

第7章

製法転換と古河グループへの復帰

1. 高度成長の終焉

激動の時代

「40年不況」の後に訪れた56カ月に及ぶ戦後最長の「いざなぎ景気」は、昭和30年代に始まった日本型高度成長の最終仕上げであった。42年(1967)にわが国の自動車生産台数は米国に次ぐ世界第2位に、翌43年に国民総生産(GNP)は自由経済圏第2位に達し、文字どおり経済大国にのし上がったのである。が、その後には公害問題、円の切り上げ、資源エネルギー不足などに直面することになり、高度経済成長の終焉を迎える。

とりわけ、化学業界は公害問題、資源問題と密接な関係があるだけに、どの業界よりも大きな影響を受けた。なかでも、原油価格を一挙に4倍にも高騰させた48年秋の石油危機は、原・燃料の大半を石油に依存し、原油資源の99.7%までも輸入に頼ってきた日本経済を根底から揺す振る激震となった。化学業界全体としては、製品価格の高騰により一時的に業績が上昇したものの、総需要抑制策にともなうスタグフレーションの進行により不況色が募った。とりわけ量産型製品の生産過剰と市況低迷が深刻になったが、それは54年の第二次石油危機によって一段と加速される。

石油危機といえはなんといっても、その激しいインパクトのイメージもあって第一次石油危機が想起されるが、影響力の大きさという点では第二次のそれに及ばない。それは、その後やってきた不況が戦後最長を記録した(現下の平成不況は措くとして)ことにも明らかであるが、それ以上に特徴的なことは、鉄鋼・重化学に代表される重厚長大産業の衰退という産業構造の調整が一気に進んだことである。戦後の高度経済成長を支えた規格大量生産から“軽薄短小”と対比的に呼称された高付加価値製品への転換がドラスチックに進むことになったわけで、化学

工業ではいわゆるファイン製品、スペシャリティ製品への指向が強まった。

この激動の時代背景、高度成長から低成長時代への転換、それともなう産業構造の変革・調整について、一般論をこれ以上多く述べる紙数はないが、当社の動きを一言でいえば、まさに時代の激流に翻弄される小船のように難破寸前に追い込まれた。これ以降、20年近くにわたって無配を記録、辛酸を嘗めながら、上場会社としてまことに厳しい時代を過ごすことになる。後述するように、その最大の要因は電解ソーダの製法転換という体力に余る投資の重圧にあったが、もう少し大きい目で振り返ってみれば、やはり、当社は当社なりの、換言すればその出自、生産規模、技術風土などに見合った中堅化学会社として構造変革を迫られ、そのなかで新たな企業像を求めて模索を続けた時代であったといえる。

苦難の始まり

財務諸表上の数値の推移をみる限り、当社経営の長期低迷は昭和52年(1977)3月期で無配に転落してからとなるが、実際には40年代の到来とともに始まっている。産業界が高度成長の仕上げとなった戦後最長のいざなぎ景気に沸きかえていたのと裏腹に、この景気拡大の波に乗り切れなかった。むろん、生産規模の増大と持続的なインフレにより売上高こそ大きくなり、45年度のそれは40年度の約2倍に達した。40年春に竣工、初年度こそ立ちあげがうまくいかなかった水島工場が、翌年から本格的に動き出し、新鋭工場として生産高を押しあげ始めたからである。

だが、一方では、マイナスの材料がいくつも発生していた。前章でふれたように、昭和30年代の成長を支えた支柱事業であった宇部アノン、電気化学向け塩化水素という二大事業が時代の波に^{あらが}抗えず、40年代前半に終息した。加えて、宇部アノンなき後の有望事業として生産設備を倍増して取り組んだシクロヘキシルアミンが、折からの“チクロショック”でほとんど遊休化するという不運に見舞われた。

これらが重なって、渋川工場では相当量の余剰人員が発生し、46年から47年にかけて人員整理を行わざるを得なかった。また「渋川工場体質改善委員会」を設置して、さまざまに渋川工場の“再構築”を探っていたわけであり、それなりに成果をあげたが、抜本的なものではなかった。

このため、45年後半になっていざなぎ景気の終焉ともなう景気調整局面に入

ると、水島工場新設の投資負担が重くのしかかり、46年9月期から4期(年2回決算)続けて赤字を計上、無配を余儀なくされた。しかし、水島計画を敢行するために、会社創立以来の古河グループのきずなを断って三菱化成の資本参加を受け入れ、新しい資本系列に入った以上、株主に対する責任からもそれ以上、無配を継続することは難しかった。前章で詳述したように、47年にスタートさせ、わずか2年ほどで撤収の憂き目をみた新規事業、カナダドライも、計画の甘さとチェック機能の働かない無謀ともいえる事業資金の投入により、結果的に異業種への参入を企図した新規事業は無残な結果に終わり、苦しい台所をさらに悪化させ、経営危機、そして古河グループ復帰による再建の道への引き金となったのである。

公害問題の深刻化

もう一つ、高度成長が仕上げ期に入った昭和40年代前半における特徴的な動きは、急速な経済成長の歪みともいえる公害が大きな社会問題に発展し、企業活動に対するのっぴきならぬ制約要因として働き始めたことである。公害に関する法的規制は、42年(1967)8月に公害対策基本法が公布されたのをベースに、43年には大気汚染防止法、騒音規制法が成立した。行政面では45年3月開催の日本万国博覧会のスローガン「人類の進歩と調和」に対応して同年7月、公害対策本部が設置され、これが翌46年7月環境庁に改組される。

さて、公害が大きな社会問題と化したのはまさにこの万博の年、45年5月、新宿柳町交差点付近の住民に自動車の排ガスに含まれるガソリンの鉛公害が表面化、続いて7月、杉並区でわが国で初めての光化学スモッグが発生、大気汚染が深刻になっていることが改めて浮き彫りになった。これが契機となって、世界一厳しい自動車の排ガス規制制定などへと進んだわけであるが、製造業とりわけ化学工業も本質的に公害問題を引き起こしやすい体質を有しているといってもいい。

昭和40年代以降の環境問題に対する世論の関心の高まりは、事実化学業界に対して厳しい目となって現れた。後述するように、水銀法電解ソーダの製法転換の引き金となる水俣病の判決が出されるのは48年であるが、43年9月には熊本の水俣病、新潟の阿賀野川水銀中毒(第二水俣病)が公害病と認定され、公害対策は化学業界にとってゆるがせにできない経営課題になってきた。

群馬県では44年春ごろから「大気汚染、水銀、カドミウム、カーバイド^{かす}滓、そ



環境対策の一環として設置された炭化水素系廃液焼却処理設備(写真左)と塩素系廃液焼却処理設備

の他廃液、排泥」による公害が具体的に取りあげられていた。当社にかかわる事件としては、45年の利根川で発生した臭い水問題がある。利根川上流に存する工場ということで一時、渋川工場が疑いをかけられた。調査の結果、疑いは晴れたが、これを契機に当社では、群馬県企画部、東京通産局、通産省と意見交換する一方、45年1月には社内に公害対策委員会を設置し、公害対策の見直し・強化をはかり、改善案をまとめ通産省および関係当局に提出した。渋川、水島両工場では、改善案にそって直ちに工事に着手し、年内にすべての工事を終えたが、これに要した費用は2億5,000万円にのぼり、そうでなくとも苦しい財務の足を引っ張った。

公害問題とは言えないが、チクロの発ガン性の問題で手痛い打撃を受けたのがシクロヘキシルアミンであった。詳しくは前章で記述したとおりであるが、44年10月、最大の需要先であった人工甘味料チクロの生産が厚生省によって禁止され、支柱の一つを失うことになった。

しかし、公害対策といってもこれらの影響はまだしも、電解ソーダの製法転換という経営の根幹を揺さぶる事態が、その次には待ち構えていたのである。

2. 水銀法電解ソーダの製法転換

水銀汚染と製法転換

昭和49年(1974)から60年代初頭に至る13年余を費やし、2次にわたった水銀法電解ソーダの製法転換は、100年以上を経る日本ソーダ工業の歴史を画す大事業であった。世界の産業史にも類例のないこの大事業は、ある面で政治の産物であったが、製法転換には業界全体の年間出荷額に相当する巨費(最終的に6,000億円)が必要であり、折からの石油危機で需要が低迷を続けたソーダ各社の受けた打撃は大きかった。体力を消耗・疲弊させるところが少なくなく、当社も例外ではなかった。

この問題に関しては、『日本ソーダ工業百年史』(昭和57年、日本ソーダ工業会刊)をはじめ、類書に詳しいので最小限の記述にとどめるが、そもそもの発端は昭和48年3月、数年にわたって係争が続いていた水俣病裁判において熊本地裁が「水俣病の原因がチッソ水俣工場の廃液に含まれる有機水銀化合物である」と断定し、原告側の全面勝訴になったことに発している。

先にふれたように、公害なかならず水銀汚染に対する一般の関心は数年来高まりをみせていたが、この判決が契機となって、マスコミの報道も熱を帯び、5月22日には「有明海に第三水俣病発生」という大見出しが新聞の一面を飾った。そして、その原因を水銀による魚介類の汚染としたため、有明海沿岸に工場をもつ三井東圧化学(現三井化学)、日本合成化学工業が疑惑の目でみられ、続いて6月8日、「徳山湾で第四水俣病? 発見」の報道があり、徳山曹達(現トクヤマ)、東洋曹達にも飛び火した。水銀に加えPCB汚染の影響も重なり、魚価の暴落、出漁中止が九州から東へ日本列島に広がっていった。環境保全の問題が政治問題化したのである。

通産省はそれまで、水俣病についてはチッソ裁判を通じて、その原因は有機水銀で、無機水銀については無害とする立場を取っていたが、以上のような情勢の変化にかんがみて、塩化ビニルやか性ソーダ工場などの水銀使用企業に対し、それまでの水銀使用量等の資料提出を通達するなど、公害規制に対する世論の高まりに合わせて、当該企業に対する行政指導が強化された。漁民による海上封鎖やデモ行為による操業停止や補償要求が、徳山湾を中心に全国に広がりだした。そんな折、同年6月20日、突如として児島漁連、鮮魚組合450人が大型バスに分乗、

当社水島工場に乗り込んできた。時を同じくして、菱日(現三菱化学)、岡山化成、住友化学岡山工場へも多数の漁民が抗議に押し寄せたのである。

彼らの要求は、岡山地区4工場の全面操業停止と漁業補償にあった。企業側の回答は、操業の全面停止には応じられないが、補償問題については、県当局を通じて善処する、というものであり、県の強い要請により、電解4社は50%の操業短縮を余儀なくされた。しかし、全面停止を求める漁民側との話し合いはもつれ、6月24日、事態を憂慮して幹旋に入った県当局は4工場に操業の全面停止を要請、企業側は事態打開のためこれを受け入れ、当社の水島工場も同日午前11時40分、操業を停止した。

県・漁民・企業の三者による補償交渉は6月27日に行われ、結局、県の幹旋案を徹夜の調停作業の末に双方が受け入れることになり、28日午前11時、操業が再開されたのである。補償金の総額は徳山湾で起きた同種の補償実績をベースに、農薬を製造している北興化学工業を加えた企業側5社の負担額は約8億円に決定したが、当社の負担金額は約2億6,000万円と大きく、企業規模の小さい当社にとって大変な圧迫材料となった。

第1期製法転換

一方政府は、水銀汚染を取りまく混乱を打開すべく、昭和48年(1973)6月14日に関係12省庁の局長級で構成される「水銀汚染対策推進会議」を設置した。同会議は有機水銀汚染対策を講ずるとともに、水銀クロード化の徹底をはかるのが目的であった。ところが、本会議(第3回会議)で、水銀電解設備のスクラップ化を目的とする隔膜法への製法転換もが決定されてしまったのである。

この決定を受けた通産省から同年11月19日、「ソーダ工業における水銀法から隔膜法への転換基準」がソーダ工業会に提示された。この基準によると、昭和50年9月までに3分の2を、残り3分の1を52年度末までに全面転換し、併せて水銀法設備のスクラップを実施するというものであった。この決定は水俣、阿賀野川のメチル水銀と無機水銀を完全に同一視した政策であり、この結果、日本から水銀法設備が姿を消すという、世界でも類例のない事態を招くものとなったのである(約25年後の今日でさえ欧米では水銀法設備が稼働している)。

しかも、これは膨大な資金を必要とする大変な事業であり、当時、通産省の試

表6 水銀法から隔膜法への転換計画調査表

(単位：能力=トン/月、総工費=百万円)

工場・系列	水銀法スクラップ計画			隔膜法設備計画				
	現有能力	スクラップ能力	開始時期	能力	工期	工事期間	総工費	
渋川	第1系列	1,180	1,180	50年12月	1,100	第1期	48年12月～50年9月	1,395
	第2系列	3,213	928 2,285	50年12月 51年9月	3,200	第2期	50年10月～51年3月	813
	計	4,393	4,393		4,300			2,208
水島	第1系列	7,464	3,786 3,678	50年12月 51年9月	4,800	第1期	48年12月～50年9月	4,635
					5,100	第2期	50年10月～51年9月	651
	計	7,464	7,464		9,900			5,286
合計	11,857	11,857		14,200			7,494	

算によると、業界全体の転換資金は2,800億円と推定されたが、その後の石油危機にともなう資材の高騰や金利の上昇、第1期のアスベスト隔膜法からイオン交換隔膜法への再転換を含めると、その所要転換資金は倍以上に達した。

通産省では基準にもとづき、ソーダ各社に対して昭和49年1月末までに水銀法設備のスクラップおよび転換計画ならびに財政投融资期待調査表の提出を求め、2～3カ月かけて各社からヒヤリングを実施した。

当社における調査表提出までの動きとしては、48年12月初旬までに計画を策定して三菱化成に説明し、不足所要資金調達の債務保証を依頼したのであった。が、翌49年1月初旬、計画および資金調達は当社独自の責任で実施されたという回答が寄せられたのである。

当時の当社には他に資金調達の道はなく、不足分の資金は通産省のバックアップを頼りに、提出期限の1月末日にようやく「水銀法から隔膜法への転換計画調査表」(表6参照)を提出することができた。この計画表提出が、これ以降20年以上にわたる苦難の道のスタートになったのである。

ただ、一口に隔膜法への製法転換といっても、この時点でわが国の電解設備は95%までが水銀法となっており、水銀法の技術では世界一であったが、そのぶん隔膜法の技術は遅れており、各社とも隔膜法中心の米国(ダイヤモンド・シャムロック社、フッカー社、PPG社の3社)から技術導入をはかることになったが、たまたま水島工場では45年ごろからトリクロールエチレンの需要増加から、電解設備の増設機運が生まれていた。用地、設備費の点で隔膜法が適当とし、ダイヤモンド・シャムロック社と技術導入の話が進んでいた。そういう経緯で、隔膜法電解の技術についてはダイヤモンド・シャムロック社から基本技術を導入していた昭和電

工の技術を導入、それにもとづいて当社自らが機器の発注を行う方法を採用した。三菱商事が代理権を持つフッカー社の技術も検討していたが、昭和電工からの技術導入(SD-7型隔膜槽)がはるかに割安だったからである。

第1期転換計画の挫折

ところが、昭和50年(1975)12月の国会における転換に関する答弁書によると、50年9月末の転換比率は35%程度であり、51年3月末でも60%と大幅な遅れをきたしていることが判明している。その原因は、①機器の集中発注による納期遅れ、②隔膜法設備の建設にともなう公害防止協定更改の遅れ、③企業の資金調達難が指摘されていた。また、アスベスト隔膜法の問題点として、か性ソーダの大口ユーザーである化繊業界で、同法による製品は含有される塩分により使用不可能、アスベストの発ガン性が指摘され、遅れの原因にもなっていた。

当社も、上記の理由に加え、カナダドライ・ユニ事業の失敗、後述する三菱化成の資本引き上げなどが重なって経営危機に直面し、計画工事の75%を発注した段階で大幅な変更を余儀なくされたのである。

しかも、第1期工事は途中で資金面の目処がつかなくなったため、渋川工場の転換工事は途中で中断し、水島工場のみ実行することとなった。これにより、渋川工場では総額7億6,000万円もの隔膜法電解設備が遊休化し、償却も除却もできないまま貯蔵品として抱えることになった(表7参照)。また、水島工場では全面転換を想定し、濃縮器能力を月産8,000トンに引き上げたため過剰能力となり、蒸気



水島工場隔膜電解設備

表7 第1期製法転換後の設備能力

(単位：能力=トン/月、投資額=百万円)

工場	転換前	転換後	増減	投資額
渋川	第1系列 水銀法 1,180	水銀法 3,349	△1,044	760
	第2系列 水銀法 3,213	隔膜法 —		
水島	水銀法 7,464	水銀法 3,717	△3,747	4,500
		隔膜法 4,425	4,425	
合計	11,857	11,491	△366	5,260

原単位など効率の悪いものとなった。少しでも隔膜法ソーダのコストを引き下げるために、間欠的に濃縮工程を動かしたり、電解液を残っている水銀法設備の解^{かい}汞^{こう}塔に通して濃縮工程の省エネルギーをはかるなど種々に努力を重ねたが、58年度にはアスベスト隔膜をイオン交換膜に取り替えて品質・原単位の向上をはかるため、いわゆるDIM法を実施することになるのである。

三菱化成との資本提携解消

製法転換事業は第1次転換の後、後述するようにさまざまな曲折を経て、当初計画よりその全体の姿も完了時期も変更されることになるが、当社にあっては第1期計画の実施過程で、重大な経営局面に立ち入り、上述のように転換計画を中断せざるを得なかった。その最大の理由は三菱化成との資本提携解消にあった。

石油危機がわが国産業界、とりわけ化学業界に与えた影響の大きさには計り知れないものがあったが、エネルギーや原料・諸資材の急騰によるコストアップは製品価格の上昇で吸収された。加えて、昭和48年(1973)は7月初旬の出光石油化学徳山工場の火災事故をはじめ化学工場の事故が頻発し、需給が逼迫していたこともあって、業界全体として49年の業績を押し上げることになったのである。

当社もその恩恵を享受することができたが、それが新価格体系へ移行する前の一過性の現象であることは大方の予想される所であり、50年以降は深刻な構造不況に苦しみ、構造調整への道を歩むことになる。なかでも、そういう情勢下で巨費を要する転換事業に立ち向かったソーダ工業にはいっそう苦難の道が残されていたわけである。もともと、企業規模が小さく脆弱な基盤しかもたない当社にとって、第1期計画だけで資本金の2倍以上の巨費を要する製法転換は体力をはるかに超えていた。

前の方でも引用した横井直も『失敗した企業の反省』と題してカナダドライ事

業とともにこの転換事業をあげ、「当社としては、財政困難な時期にも拘わらず、政府の行政指導やむを得ずとして、転換工事に踏み切った」との記を遺しているが、昭和49年秋にはカナダドライ・ユニの破綻が明らかになり、資本金の半額に近い損失が発生する。しかし、なんとといっても当社経営を震撼させることになったのは、三菱化成の、当社経営からの撤退という大事件であった。

三菱化成が当社との資本提携解消の意向をもっていることは49年12月に当社に伝えられていたが、50年3月4日、同社鈴木永二社長から業務提携の解消と同社が保有する当社株式の全株(1,641万3,000株、30.04%)を放出するとの申し出により、42年5月に始まった同社との資本提携は8年足らずで終焉を迎えることになった。提携解消の理由について同社は“経営上の都合”としか表明していないが、一言でいえば、提携の実があがらなかったことに求めることができよう。

同社の石油化学拡大政策は、水島工場の完成で昭和45年にほぼ頂点を迎えたが、46年のドル危機以降の不況でその後、石油化学志向は下火になった。当社を水島に誘致するそもそもの動機となった塩素系溶剤によるエチレン消費の期待も、環境・公害規制などで成長が止まってしまった。他方、それに代わって、40年代初めに樹立された長期経営構想に盛り込まれた新規事業分野(ファインケミカル、食品、住宅関連、情報関連など)への具体的な進出が始まり、“脱石油化学”が新しい路線となった。

47年に当社がスタートさせた清涼飲料水ボトリング事業にも並々ならぬ意欲をみせ、カナダドライ・ユニ創立に35%もの出資をするなど積極的だった。が、同事業はあえなく頓挫し、三菱グループの失望を買うだけに終わったわけである。そして、最後の決め手となったのが製法転換をめぐる動きであった。

第1次の製法転換にのぞんで三菱化成は、小規模でも償却が進んでいる黒崎、四日市両工場の転換を先行し、増設したばかりの水島の新鋭工場は不採算の塩化ビニル関連設備としてできるだけ転換を遅らせる方針を立てた。そこで、当社の電解設備については廃棄処置を取り、代わりに菱日で増設含みで転換することを検討し、電解設備を失う当社水島工場に対しては、三菱化成からか性ソーダ、塩素およびEDCを供給するという構想が打診されたのである。

これに対し、当社では独自の転換計画をまとめ収支計算を行った結果、収益の悪化は避けられないが、なんとか独自でも転換可能と判断し、三菱化成の申し出

を断り、独自の転換計画に要する資金調達の支援を要請したのだった。

3. 古河グループへの復帰と再建への道

新経営体制の発足

しかし、三菱化成は同社の実情からそれは受け入れがたいとして、資金調達のための金融機関に対する信用保証も断ってきた。当時の当社には三菱化成の保証なくして資金調達の可能性はほとんどなかったが、ともあれ、転換工事は政府の行政指導によるものだけに、資金調達の裏づけのないままに工事に踏み切ったのであった。

しかし、昭和50年(1975)3月、提携解消の申し出を受け、4月に全保有株式を放出、5月の定時株主総会をもって派遣していた全役員を引き上げられると、もはや当社には自力で経営を存続させるだけの余力はなかった。選ぶべき選択肢はただ一つ、古河グループへ復帰し、同グループの支援を頼んで経営再建に努めることしかなかった。ただ、古河グループへの復帰といってもことは簡単ではなかった。当社一方の生みの親である旭電化とは三菱グループ入りまもなく資本関係が消滅し、かつての主力銀行である第一勧業銀行とも同様に、その他の古河系企業とは絶縁関係にあったからである。

そこで、帝国生命時代からの長い付き合いのある朝日生命に依頼し、同社の幹旋で古河系列への復帰をめざすことになり、朝日生命の元副社長で当時旭電化の会長であった砂川元治(昭和50年11月旭電化取締役退任)が当社の再建に当たることになった。

その過程で急がれたのは、新しい経営体制を早急に確立することであり、7月28日には経営破綻の責任をとって谷中が代表取締役社長を退いた(取締役は留任)。次いで8月29日に砂川が社長含みで常任相談役に就くとともに、それまでの最高経営責任者だった松野明会長および谷中正次取締役の退任が決まった。砂川が正式に社長に就任するのは50年11月27日開催の臨時株主総会および取締役会で、第5代社長として当社再建の任に当たることになった。

一方、新しい資本関係については同年、朝日生命(9.88%)を筆頭に旭電化(5.49%)、日本ゼオン(3.66%)が大株主として復活し、創業時の浅野系、古河系の合弁

企業の色彩は薄れ、古河系列企業としての位置づけが明らかになった。その後役員人事も新体制に沿って布陣が固まり、51年6月に日本軽金属から同社常務だった兒島俊夫を専務に迎えたのをはじめ、逐次古河系企業ならびに第一勧業銀行から役員を迎えるようになるが、見過ごすことができないのは、51年6月16日をもって古河グループで結成している古河三水会に入会を認められたことである。同グループの一員としてのポジションが内外に顕示されることになった。

非常事態宣言

経営再建に向かつて新経営陣がまず取り組まねばならなかったのは、カナダドライ・ユニの後始末と第1期製法転換計画の修正である。

前者については、昭和51年(1976)3月末、カナダドライ・ユニの債権のうち約6億7,000万円を回収不能として債権放棄により除却、また同社株式2,750万円も除却した。さらに未処分資産も、土地以外の資産はほとんど二束三文にしかならず、結局、合わせて約12億円の損失が発生し、以降の経営に重くのしかかることになった。

第1期製法転換計画については、先にふれたように資金不足から渋川工場の工事を中断せざるを得なかったわけであるが、工事金額の大部を占める濃縮器は、当初の計画どおり進めていて完成寸前だったため、支払い額を大きく削減できる段階ではなかった。また、水島工場においても、電解規模はいくぶん縮小したものの、濃縮器は第2期計画完成時の能力で建設されたため、電解設備に対してきわめて効率の悪い組み合わせとなった。両工場におけるこのような二重の負担が後々まで経営を苦しめることになったのである。

昭和51年3月、前年11月に社長に就任し、再建への道を探ってきた砂川は“非常事態宣言”を発し、経営再構築に向かつて諸施策の実行に踏み切った。経営破綻に陥った企業の多くがそうであるように、企業経営の内情は、経営の一翼を担う幹部社員にすらもわかりにくい面があるものだが、当社の場合も例外でなかった。製法転換、カナダドライ・ユニの失敗、三菱化成の資本提携解消と続けば、大変な事態に直面しているという認識は一般社員にもあったが、実際にそれが経営にどの程度影響するものか、具体的に知らされていなかった。それに、当面の業績も48年9月期に復配を果たしてから、51年3月期も年6分ながら配当を継続

していたから、一般株主はむろん、社内にもそれほどの緊張感はなかった。

砂川が打ち出した非常事態宣言は、会社の置かれている正確な現状と問題点を社員全体に訴え、危機感を共有するところから出発しようという決意の現れであった。発表された主な施策は次のとおりである。

①損失補填のための一部資産の売却

水島工場用地のうち上備製作所(2,966坪強)、大阪水素工業(1,634坪弱)へ賃貸している部分、遊休資産(転用を含む)、ゴルフ場会員権、有価証券など

②経費節減

役員、管理職の賃金カット、ベースアップの延期ほか

③社内組織の簡素化

④両工場の収支改善策として下記のプロジェクトチームを設置

NSP(New Shibukawa Project)、NMP(New Mizushima Project)

製法転換計画の修正

ところで、当社が中断を余儀なくされた第1期の製法転換は、ソーダ業界全体としては昭和51年(1976)3月にひとまず終了し、この時点で生産能力は隔膜法276万9,000トン(61.3%)、水銀法174万7,000トン(38.7%)となった。ところがその過程で種々の問題が発生する。

一つは「コスト差決済」である。電解槽からのか性ソーダ流出濃度は、水銀法では50%前後であるのに比し、隔膜法では12%前後と低いために濃縮費用が余計にかかる。したがって転換率が等しくない場合は、転換会社と非転換会社の間で大きなコスト差が生じることになり不公平となる。そこで是正措置として考えられたのが、転換率の低い会社が高い会社に応分の費用を支払うコスト差決済と呼ばれる方法で、50年7月から55年9月まで実施されることになった。

当社の転換率は、51年3月の時点で業界平均の61.3%に対し、水島工場の月産4,425トンのみで転換率は40%以下であり、51年10月に業界で合意をみた隔膜法と水銀法の間のコスト差決済(1トン5,000円、52年10月以降1トン5,500円)では数少ない支払い側(51年12社、52年8社)となった。そもそも、膨大な資金を要する転換事業だけに、転換が遅れ、したがって転換率が小さいのは資金力に乏しい小規模の会社となるのが一般である。業界全体で決まったこととはいえ、体力の弱いとこ

ろが強いところに支払うという措置が採られたわけで、中断とはいえ、渋川工場の隔膜法設備のうち最も高価なニッケル製濃縮器はほとんど完成間際であって、大きな先行投資が重くのしかかっていた当社にとっては、なんともやりきれない不条理な措置だった。

もう一つの大きな動きは、転換事業の見直しが始まったことである。隔膜法の問題点は、コストもさることながら品質が落ちる点にあり、主としてこの品質の問題から行政指導による当初の52年度末の全面転換は難しくなり、イオン交換膜法の技術的進歩もあって、52年5月の汚染対策推進会議では、「今後の製法転換の主体となるべきイオン交換膜法技術が工業的に実用可能との判断が得られるまで転換は延期する」ことになったのである。

イオン交換膜法については各社が研究を進め、当社も50年12月8日に旭電化と共同研究契約を締結し、渋川工場および旭電化尾久工場で電解槽の開発試験を進めてきたが、51年5月に共同研究は打ち切りになり、単独研究となった。が、この時点で旭化成と旭硝子の技術が突出して進んでおり、通産省も転換の早期達成のためには、各社個々の技術開発より、両者の技術を推奨していた。当社も結局、51年11月に自主開発を中止し、他社技術の評価研究に切り替えることになる。

通産省では先の汚染対策推進会議の結論を受けて、専門家による評価組織を設け、イオン交換膜法の技術評価を行ったが、54年10月、同法が工業技術として確立した水準にあるという結論が得られたものとして、未転換工場のイオン交換膜法への転換は、昭和59年末を目処に完了するという方針を打ち出すことになるのである。

苦境のなかの構造改革

昭和51年(1976)3月、非常事態宣言を発して再建に取り組み、いくつかの緊急施策を講じた経緯は先に述べたが、これらは資産の売却などをはじめいずれも後ろ向きの対策であったが、製法転換の時期延長という情勢を受けて53年2月、非常時対策本部、製法転換委員会、経営戦略会議、あるいはNSPなどの一連の措置を廃止し、これらの目的を統合した経営戦略組織たる「構造改革会議」を設置したのである(3月1日発足)。

同会議は社長の砂川自ら議長を務め、常務会と同格の意思決定機関として経営

再建の新たな牽引車としての役割を担うことになったが、同年7月には日本ゼオンから同社前副社長だった矢吹忠夫相談役を常任顧問に迎え、10月からは、翌年6月に第6代社長に就任することになる矢吹が議長を務め、同会議の運営に当たった。

さて、この構造改革プランの目玉の一つに、水銀電解の黒鉛電極を金属電極(DSE)に取り替え、合理化する計画があった。

本技術はすでに他社では採用されていたが、隔膜法転換などにより当社では採用を見送っていたものである。が、転換時期の延長が認められたので、渋川工場では技術の評価試験が開始された。その結果、電力原単位の向上に加え、メンテナンス費の削減、水銀クロード化の向上効果が確認され、同年10月から水島工場では改善工事が始まり、引き続き渋川工場でも実施された。この改善で、転換までに相当のメリットを享受できたのである。

ところで、昭和53年はか性ソーダ価格の大幅下落と戦後最高の円高(1月10日、1ドル237円)に始まり、塩酸の市況下落と続き、環境は一段と厳しくなった。構造改革会議を中心にいっそうの合理化を進める一方、旭電化からのか性ソーダと塩酸の生産受託(5年契約)で、渋川工場の電解操業率の維持をはかるなど、自助努力に努めたが、総じて企業努力による収益改善より市況の悪化のほうが大きく、大幅な減収となり、最悪の業績を記録することになる。

しかし明るい材料も逐次、出てきた。ファイン系については9章、10章でまとめて記述するが、鉄系では52年2月の安定化鉄粉(59年4月1日付で呼称変更、複写機用キャリアー)の企業化に続いて、53年末には40年代より研究を進めてきた磁性合金粉(MAP)が新たな収益源として芽生え、さらに複写機用キャリアーも増産機運が高まった。また、フッ素系では六フッ化硫黄の需要が旺盛になり、54年9月の緊急増設に結びつく。さらにフッ化炭素などの新たなフッ化物の開発やフッ素系特殊材料ガスの企業化が進むことになる。

第二次石油危機と体質改善

そうした新しい機運が社内に生まれつつあった昭和54年(1979)は、前年暮れのイラン革命に端を発する第二次石油危機が発生した年である。原油は再び大幅な値上げとなり、下がり続けていたソーダ工業製品は市況が好転する。これに勢いを

得て、シクロヘキシルアミンおよびジシクロヘキシルアミンの増設を決定する。これは守勢一方だった化成品では久しぶりの増設であった。チクロ以外に主だった需要先がなく、ほとんどを輸出に頼っていたのが、自動車のラジエーター用防錆剤用途やラジアルタイヤの普及でゴム薬用の国内需要がしだいに増加してきた動向に素早く対応したものである。

また、丸善石油からエチルシクロヘキサン、メチルシクロヘキサンの製造も受託。新しくスタートしたMAPは好調な滑り出しとなり、引き続きキャリヤーも増設工場が順調に稼働し、これまでの合理化努力と相乗しあって収益は著しく改善をみた。この趨勢は基本的に翌年も続き、55年度決算では復配こそ実現しなかったが、累損を一掃できたのである。

こうした背景で55年11月17日、旺盛な資金需要、新規製品開発促進のため、古河系企業10社に対し、時価発行による第三者割り当て方式の増資(発行価格1株550円、発行株数290万株、払込日55年12月5日)を決定した。新資本金は28億7,730万2,500円(現資本金)となり、この増資によって当社の古河系列色が一段と濃くなった。

好調はしかし、長く続かなかった。

第二次石油危機による石油の大幅な値上げは、一時的にはモノ不足の状況を生み出し、価格転嫁もスムーズに進み、インフレ傾向のなかで企業収益は好転したが、原油の支払い代金が膨大な額に膨れあがったため、欧州を中心に石油輸入国の国際収支を悪化させ、購買力を低下させた。節約ムードが高まり世界的な長期不況が進行することになったわけであるが、産業用電力の大幅な値上げ、燃料油の高騰は、電力を多消費し、原料塩を輸入に頼るわが国ソーダ工業に大きなダメージを与えた。

わが国の企業は第一次石油危機で省エネルギーへの対策に本格的に取り組み、その対策技術は世界のどこよりも進んでいたが、55年3月、当社も「省エネルギー推進委員会」を発足させ、委員長に大幅に権限が委譲され、エネルギー投資に対しても柔軟に対処できる仕組みをスタートさせたが、5月になると米国経済の失速が明らかになり、第二次石油危機の影響が産業界を覆い始めた。当社の化成品の販売量は6月以降、減少が顕著となり、その基調は翌年に続いた。なかでも、蒸気を多消費するエチレンアミン類とアジピン酸のコストが急増し、不採算部門へと転落していった。

第1次の製法転換以降、当社の経営が危機に喘^{あえ}いだのは需要減退のなかにおける過大投資による固定費の増大が最大の要因であり、厳しい合理化努力と人員削減による固定費の軽減、これに新製品が寄与してようやく黒字化をなしたところだったが、第二次石油危機に対応できるまでには体力がまだ備わっていなかったといえる。期待の新製品MAPも水島工場新設による固定費の増大が足を引っ張って収益率が下がり、化成品の大幅赤字を埋めるどころでなく、56年度、57年度と再び大幅な赤字経営に転落したのである。

CD委員会の設置

この窮境を乗り越えるには、全社的に合理化、体質改善をこれまで以上に強力に進める必要がある。昭和57年(1982)3月30日に発足したCD委員会(委員長、岩垂専務)は、従来の省エネルギー推進委員会を発展的に解消し、省力を新たにテーマに加えた新組織であった。CDは、Cost Down(コストダウン)、Creative Drive(創造力の昂揚)、Clean Delivery(完全な仕上げ)の頭文字を取ったもので、対象とする領域を品質管理まで広げた広汎な活動目的を有するものであった。

そのなかでもコストダウンの目標は、廃熱などの利用による蒸気・電力などの省エネ中心にDIM法効果も加え、57年4月から59年3月までの2年間に累積効果12億円を見込み、実績13億円余を達成、大きな成果をあげたのである。

DIM法については次章の第2次転換の節でふれるが、しかし、58年3月に原油の基準価格が1バーレル34ドルから29ドルへと5ドルも下がると、前年来値上げ作業を続けていたか性ソーダの価格は、ユーザーの自家発電メーカーに対する値引き要請から、値上げどころか値崩れへと情勢は一変し、平成元年(1989)に至るまで値下がり続けることになる。当社の必死のコストダウンもそれには追いつけず、収益性はジリ貧となったのである。