



慶應義塾大学ビジネス・スクール

旭化成工業の多角化戦略

I 脱繊維企業—旭化成工業

1. 旭化成工業の概要
2. 繊維業界の動向—下が一方の地位
3. 繊維業界の最高峰へ
4. 新規事業進出の背景—野口コンツェルン路線

II 旭化成工業の多角化の実態

1. 旭化成の誕生と戦後の苦難
2. カシミロン—合織の女王
3. 石油化学への進出
4. 宮崎ゼミナール—三種の新規スタート
5. 三種の新規事業—ナイロン、合成ゴム、住宅
6. 三種の新規に続くもの—膜からエレクトロニクスまで

III 多角化成功の要因

1. 新規事業の展開—住宅事業を中心として
2. 多角化のポイント—人材

IV 終わりのなき多角化—未来へ向けての挑戦

本ケースは、朝日新聞社の加納隆氏が作成したものである。慶應義塾大学ビジネス・スクールは、同氏の厚意ある同意を得て、これをクラス討議の資料として使用する。

ケースは、経営管理の適切または不適切な処理を例示するものではない。このケースの著作権は加納隆氏に所属する。〔昭和62年7月〕

I. 脱繊維企業——旭化成工業

1. 旭化成工業の概要

旭化成工業（以下、旭化成）は株式市場では、繊維業界の部にポストがある。しかし、実態は「繊維会社というよりは総合化学会社」といった方がよさそう。昭和61年3月期の決算をみると、総売上高7,740億円のうち、繊維関係の売上は27.6%の2,133億円にしかすぎない。35年度には繊維関係の売上が73%と大半を占め、50年3月期でさえ繊維部門は59.2%と主力部門であったことを考えると、旭化成工業の多角化・脱繊維がいかに早いスピードで進んだかがわかる。その軌跡を辿るのが本ケースの目的であるが、その前に旭化成工業の現在の姿を簡単に見て置きたい。

資本金673億円余、世古真臣社長、従業員数1万5千余人の繊維業界No.1のビッグビジネスである。61年3月期の総売上高は、前年に比べ1.14%増の7,740億円。経常利益は388.7億円と、前期比9.4%増。売り上げの内容は、繊維部門27.6%、化成品17.5%、樹脂および合成ゴム31.5%、バイオ・医薬・食品関係3.5%そして住宅・建材部門19.9%となっている。まさに、繊維会社とは言いにくいような総合企業である。

以下、旭化成工業の多角化を追ってみたい。

（付表1は、同社の多角化の展開を部門別、年代別に示したもの）

事業部門別売上高の推移

	58年度		59年度		60年度	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
繊維部門	214,465	30.4	215,322	28.1	213,353	27.6
化成品	124,320	28.1	140,890	18.4	135,288	17.5
樹脂・ゴム	222,795	18.4	245,076	32.1	243,800	31.5
バイオ・医薬・食品	22,529	3.2	26,876	3.5	27,443	3.5
建材・住宅	122,355	17.3	137,128	17.9	154,116	19.9
合計	704,464	100	765,292	100	774,000	100

注) 単位百万円, 構成比は%

2. 繊維業界の動向——日本経済のなかで下がる一方の地位

旭化成工業が属するのは、繊維工業界である。日本の繊維工業は、明治時代の殖産政策に乗って急拡大し、戦前と戦後のある時期まではわが国の主要産業であり続けた。明治29年の大企業百社のうちトップの鐘淵紡績（現在の鐘紡）を始め綿紡績を中心に57社が繊維企業であったこと、昭和25年にも第一位の東洋紡績を含め上位10社中4社が繊維だった、と言えは縷々説明する必要もないだろう。

しかし、今の繊維業界には昔日の面影はない。わが国工業化の歴史をたどると、繊維がリーディング産業であったことは周知の事実だ。戦時中には兵器産業に押さえられたものの、戦後はまた平和産業の旗手として、かつ輸出貢献産業として日本経済の中で重要な位置を占めていたことは、上記の数字が示す通りだ。しかし、30年代に入ると鉄鋼や造船が重きをなし、さらに40年代には家庭電器がのしてくる。またオイルショックのあとには低燃費を武器にした自動車輸出をぐんぐん伸ばし、日本産業界の王座につく。繊維産業は全くマイナーな存在になってしまったのである。

例えば、47年には繊維業界のトップである東レが全企業のなかで23位だったのに、60年には業界一位の旭化成工業も全企業でみると60位に後退している。繊維産業が日本経済の中でいかに地盤沈下を来しているかを明白に示す数字である。

その低落化傾向を分析してみると、繊維貿易の構造変化によることが分かる。大正11年（1922年）には、わが国全輸出額の74.5%を繊維製品が占めていた。昭和35年でも30.1%だったのが60年度には3.5%へ。昭和44～46年の日米繊維交渉に象徴されるように、先進諸国からは締め出される一方、開発途上国からは製品がなだれこむという二重苦に見舞われているのである。かつて日本が「坂の上の雲」を目指して突き進んだ道程を、こうした国々が辿り始めているのだ。

アジアを筆頭とする開発途上国は、国づくりの柱に工業化を据え、なかでも国内需要もあり輸出がしやすい繊維産業に比重をかけた。繊維産業は、どちらかといえば労働集約産業とされており、人件費の安さが武器となる。日本にとって、さらに致命的なのは円高であり、綿紡で見ると輸入比率が4割を越えている状況。業界再編成の動きが加速されそうだという。

こうした中で、繊維本業で企業拡大を図ろうとしても限度があろう。そこで、繊維産業各社の多くは“脱繊維”路線を突き進みはじめたのである。かつての最大企業であった鐘紡は、食品・化粧品・医薬品等に触手を伸ばし「ペンタゴン経営」と言われる多角化ぶりをみせ、昭和30年代の花形企業であった東レ（東洋レーヨン）も10年後の昭和70年には繊維の比率を現在の65%から38%へと下げる多角化路線を打ち出している。繊維産業がマイナー産業になりつつある以上、往年の栄光を取り戻すには発展部門へ進出する以外に方法がないからだろう。旭化成

工業も例外ではない。当然のことながら“ダボハゼ多角化”といわれるほどの激しい脱繊維化を試みている。

3. 繊維業界の最高峰へ

繊維業界のなかでもっとも多角化路線を成功させたのが、旭化成工業であった。昭和25年、東洋紡績、東レ、帝人などのはるか後塵を拝し、繊維業界のなかでやっと10位にいた同社は、35年は5位に。47年には東レについて繊維業界No.2となる。全産業でも25位というビックビジネスにのし上がった。そして、48年には本業の繊維部門でも唯一の総合繊維メーカーとなるとともに、総合売り上げでは東レを抜いて業界トップ企業になった。

旭化成の60年度決算（61年3月期）を東レと比較してみると、その多角化の成功ぶりがはっきりする。企業グループ経営の成果を示す連結決算によると、旭化成は本体の好調に加えて連結対象子会社が四社増えたこともあって売上高が始めて一兆円を突破し、つれて経常利益も過去最高、税引き利益でも前年比18%の増加となった。一方、東レは繊維市況の悪化や円高による輸出の不振などで売上高も4%減となり、税引き利益も前年に比べ26%減と、ライバルの旭化成と明暗を分けた恰好となった。

ここで旭化成の多角化の軌跡を、昭和49年度と59年度の10年間で比較して見てみよう。

	49年度（50.3期）	59年度（60.3期）	売上伸び率	参考昭35年
総売上高	439,198 百万円	765,292 百万円	6%弱/年	44,900 百万円
繊維部門	260,020 (59.2%)	214,282 (28%)		32,800 (73%)
化成品部門	109,623 (25.0%)	137,753 (18%)		(21.5%)
プラスチック	34,092 (7.8%)	244,893 (32%)		
食品など	13,039 (3.0%)	30,612 (4%)		(5.5%)
住宅・建材 (うち住宅)	22,424 (5.1%) (8,800)=50年度	137,753 (18%) (96,400)	約20%/年 約30%/年	
総従業員数	18,991 人	15,677 人		16,847 人
住宅部門 (旭化成ホームズ)	280 人 20 人	640 人 1,050 人		

注) 旭化成と旭ダウの合併で57.3月の人員13,476人から58.3月には16,203人へ拡大

繊維産業の低迷ぶりを反映して、繊維部門の売り上げはマイナス成長である。繊維だけに頼っているのは、高度成長はありえないという現実がくっきり。多角化に乗り出した成果が、ここ

へきて現れてはいるが、それでもハイテク産業に身を置く企業に比べると成長率は低い。

このため、同社は住宅部門を先頭にエレクトロニクス分野へも進出を図っており、松下電器グループなみの世界企業を目指して2001年プロジェクトをスタートさせた。

4. 新規事業進出の背景——野口コンツェルンの多角化路線を受け継ぐ

(1) 野口が示した多角化の軌跡

旭化成工業は昭和6年、当時の日本窒素肥料の子会社「延岡アンモニア絹糸」として誕生した。日本窒素肥料は野口遵が設立し、水力発電をもとにその有効利用の形態としてアンモニア製造、繊維産業進出を試み、第二次大戦前には北朝鮮に水豊ダムを築くなど、海外に発展したが、終戦と同時に壊滅。国内には熊本県水俣のチッソ工場（現在のチッソ）と延岡の旭化成工業が残るのみであった。

野口は明治39年1月、鹿児島県大口に曾木電気株式会社（後の日窒）を設立。しかし発電量が需要より大きかったため、余剰電力の活用を図る必要が生じた。そこで、日本カーバイド商会を設立、カーバイドの生産に着手した。野口多角化路線のスタートである。場所は熊本県水俣、水俣中毒で知られるいまのチッソの前身だ。

カーバイドは、灯火用アセチレン原料で、当時の花形商品。売れに売れて野口の事業は、さらに電力の拡大に繋がっていく。さらに、カーバイドは、石灰窒素肥料の原料にもなるので、肥料事業にも進出。曾木電気と日本カーバイド商会を合併して日本窒素肥料株式会社を設立する。当時の野口商法は、発電所を作る—余剰電力が生じる—電力利用事業を起す—電力不足—発電所建設—電力余剰、といった繰り返しであり、これが、野口の事業多角化の最初のパターンであった。

野口は、さらに大正3年には空中窒素固定法による硫安（硫酸アンモニア）の製造を開始した。第一次世界大戦の勃発と農村の活況があいまって、野口の事業は拡大が続いていくのである。自然の肥料中心で生産力に限りがあった日本農業が、化学肥料を取り入れることで安定生産の基礎が出来たという意味で、野口の功績は大きい。

(2) 野口の遺産——旭化成

第一次大戦後の反動不況のなかで、野口はアンモニアの製法革命に目をつける。空中窒素固定法が在来線なら、新幹線にも比すべきカザレー式アンモニア合成法であった。彼は、イタリアに赴き、百万円の巨費を投じて特許を買い取る。まだ、テストプラントが出来たばかりで、海のものとも山のものともはっきりしなかった時にであった。大正12年、空中窒素固定法を捨てて、合成法であるカザレー式アンモニア製造工場が、宮崎県恒富村（現延岡市）に建設された。旭化成延岡工場の前身である。繊維を含めた化学コンビナートの

原型がここに出来上がった。

国内の事業の発展をもとに、さらに雄大な夢を描く野口は朝鮮に進出する。鴨緑江の源流に築いた水豊ダムは、いまま北朝鮮の電力源として威力を発揮しているという。さらに塩酸の利用として調味料のグルタミン酸ソーダの製造を、ついで満州（現在の中国・東北地方）の大豆に着目してグルタミン酸ソーダの製造を大規模に行うことをも検討していた。しかし、野口は一大化学コンビナートを朝鮮の地に築き、見果てぬ夢を追いながら終戦を知らずに死去した。そして残ったのは、前述の通りチッソと旭化成。日窒の嫡子であるチッソはいま水俣病の後遺症で苦しんでいる。従って、野口の遺業は旭化成に継がれていったと言ってよいだろう。

さらにまた野口が事業拡大の中で遺した人材は、旭化成工業を始め積水化学工業、積水ハウス、チッソなどグループ各社の中で大をなして、いまや野口コンツェルンの再建を目指しているかのようである。その中核的な存在が、グループ中興の祖といわれる旭化成工業の宮崎輝会長である。宮崎は、野口を尊敬しコンツェルンの再興を自分のライフワークとしてとらえ、野口の水力発電をもとにした「いもづる経営」の多角化の系譜を「ダボハゼ経営」として再現しつつある。

II. 旭化成の多角化の実態

1. 旭化成の誕生と戦後の苦難

旭化成の誕生は、野口がカザレー式アンモニア合成法の工場を作った時である。大正10年、ローマに赴いた野口はイタリアのレーヨン「スニア」に目を付けた。ドイツの企業のもつ特許であり、カザレー法の特許を買う時に、ついでにレーヨン製造についての提携契約を結んできたのである。ところが、重役会では「日本には世界に冠たる絹があるのだから、人絹なんてとても売れはしない」と大反対。結局、野口は個人としてレーヨン事業を始める。旭絹織株式会社の設立であった。これが現在の旭化成工業の前身となった。反対があっても、初心を貫く。野口を尊敬する宮崎にもまた、そういう面がある。

昭和21年4月、野口が作り世界的な大企業に育てた日窒コンツェルンは財閥解体措置で分散する。旭絹織の後身である日窒化学工業は、旭化成工業として戦後の歩み始める。その軌跡を多角化に焦点を当てつつ、辿ってみよう。

戦後の再スタートは、グルタミン酸ソーダの生産開始であった。ついで、食糧増産が至上命令となっていたことから、硫安そしてアンモニア工場が復興される。さらには、石炭増産のた

めにダイナマイトや雷管などの火薬部門が拡大していく。傾斜生産の波に乗って旭化成はまず戦後の苦しい時期を乗り越える。一方、繊維会社としての看板であるベンベルグ、レーヨンなどの化繊部門も、輸出増強の国是に沿って回復、拡大していった。このころからすでに、新しい動きが出始めている。後のサランラップになる塩化ビニリデン系合成繊維の研究開始であった。

5

23年、旭化成は存亡を賭けた大労働争議に直面する。ロケットのようなインフレ、左翼行動主義の蔓延、旭化成も例外ではなく、力対力の対決はついに流血の惨事を引き起こし、赤旗が延岡工場を取り巻いた。21年には、会社と組合の間に労働協約が成立していたが、会社側の完敗ともいえる屈辱的なもの。人事権まで組合に奪われてしまっていた。ページで先輩が追放されたこともあって、当時常務になっていた宮崎は、労働側との決戦を覚悟し、腹心たちを延岡に送り込む。後の新規事業の推進者となる人達だ。そして、二度にわたる大争議を経て、第二組合の組織化に成功、さしもの労働攻勢も終わりを告げるに到った。今の同社の安定した労使関係は、こんな血塗られた歴史があり、それだけ安定度が高い。かつ、新規事業に取り組む際には、労働側の協力を得る体制も充分だ。

10

ただ、前出の表で見るとおり、戦後十数年間の旭化成は繊維会社としてもまだ一流とは言い難い存在であった。しかし、大争議を切り抜けその間に築いた労使協調路線を踏まえた宮崎はいよいよ次のステップを踏み出すことになる。

15

2. カシミロン——繊維の女王

『いいタッチ、カシミヤタッチのカシミロン』—かつて「スター千一夜」というお化け長寿番組があった。旭化成工業が提供する番組で、カシミロンとは旭化成が作っている羊毛風の合成繊維である。

20

旭化成がカシミロンに手をつけたのは戦前からだが、本格的に商業生産に踏み切ったのは34年のことだった。三大合繊—絹の代替といわれたナイロン、木綿の替わりとされるポリエステル（テトロン）、そしてアクリル繊維（カシミロン）である。ナイロンは東レにテトロンは帝人にリードされており、二番煎じを嫌う宮崎はアクリルに目を付けたのである。もちろん、ナイロン、ポリエステルともに技術がなく、カシミロンは戦前からの蓄積があったからだ、というのが公式見解ではあるが。

25

そのカシミロンに泣かされる。自社開発の技術が安定せず、しかも繊維不況に見舞われる。35年9月期、ナイロン好調の東レは売り上げ448億円、利益49.1億円。帝人も250.4億円の売り上げ、利益12.5億円だったのに対し、旭化成は210.8億円の売り上げで、利益はわずか8.9億円と、はるかに水を開けられたのである。39年9月期まで、このカシミロン苦境は続く。この間

30

旭化成の資本金が47.6億円の時に65億円の不良在庫があるという有様で、「いつ撤退するか」という状況であった。

だが、36年7月に52歳で社長に就任した宮崎は、管理部門の人員を二割減らし営業に回し、なかでもカシミア部門に人材を集中的に投入、同時に1,000人に及ぶ希望退職を募って、立て直しをはかる。さらに、自身が陣頭指揮のトップセールス。38年9月期、とうとう利益が10億円台を超えた。危機を脱したのである。

3. 石油化学への進出

「石油化学へ進出しなかったら、旭はちっちゃな企業で止まっていたよ」と宮崎はいう。旭化成の売り上げのほぼ半分を石化製品で占めている現状を見る時、その言葉に納得がいく。

大争議を収束した直後ともいえる昭和25年、宮崎は訪米ミッションの一員としてアメリカに向かった。この旅のあとダウ・ケミカル社を訪れる。塩化ビニリデン系合成繊維「サラン」の技術導入についての交渉は海をこえて二年にわたって続く。27年、のちサランラップとして花形商品の一つとなる合成繊維「サラン」の製造技術の導入が実現する。同年、ダウ・ケミカル社と当時としては珍しい対等比率の合弁会社「旭ダウ株式会社」を設立した。

合成繊維への本格的取り組みを目指す旭は「ナイロンかサランか」の選択の岐路に立った。しかし、ナイロン原料の手当てのメドが立たず、結局は原料が自給できるサランを選んだのである。しかし、サランはナイロンのように合成繊維としては成長しなかった。合繊メーカーとして東レや帝人に大きく後れをとった原因はこのあたりにある。が、逆にいえば合繊業界で二流であったからこそ、脱繊維一多角化で他社を引き離すことが出来た、ともいえる。もちろん後講釈の類ではあろうが・・・。

サランとともに苦労した旭化成とダウ・ケミカルは、同志的結合で石油化学への進出を決めていく。32年「スタイロン」製造工場建設、39年「高圧ポリエチレン」の工場と広がっていった。原料一製品の一貫生産体制の確立は、旭化成が繊維業界から脱皮し総合化学企業として、かつてのライバル東レや帝人を引き離す大きな戦力となったのである。

のち57年に、旭化成はダウ・ケミカルから旭ダウの株式を引き取り、合併する。旭化成の別動隊としての役割を終え、設備・組織の一体化が旭化成グループの体質強化を目指すためであった。

この石油化学進出も、社内の反対は強かった。原料一製品の一貫生産を狙って、岡山県・水島に建設しようとしていたエチレン・センターは、石油化学本部の懸命の努力にもかかわらず常務会はソッポを向いたまま。何回開いても結論を出さない。宮崎も焦る。しかし、彼も沈黙き行を続けた。採決すれば、「ノー」の結論が出るに決まっている。社長として強引に結論が

出せないこともないが、他の役員の協力がなければ成功はおぼつかないだろう。

宮崎は、計画一部長の岡本を使って常務会メンバー以外にも、社内の中堅幹部や工場の主要メンバーへも働きかけさせた。準備も着々と進めていた。エチレン・センターの構想をもち水島に目を付けたのが昭和38年、常務会に第一回目の説明をしたのが40年、そしてやっと常務会が「GOサイン」をだしたのが、43年。5年掛かりの石油化学進出であった。

宮崎は強引であり、ワンマンだ、という批評する人もいる。しかし、このケースをみると、ただ単にワンマン的に物事を決めていく人ではないことが分かる。石化の場合は、説得に次ぐ説得、納得させて始めて突っ走ったのである。

4. 宮崎ゼミナール——三種の新規スタート

いまま旭化成の社内で懐かしさと誇らしさをもって語られる“三種の新規”事業は、東レや帝人追撃の秘密兵器であった、ナイロン・合成ゴム・建材（のち住宅）が、それである。

33年専務になった宮崎は、極秘の作戦を開始した。旭化成の弱点は、当時の成長産業と目された合成繊維で東レのナイロン、帝人のポリエステル（テトロン）と先を越されていたことであつた。とくにナイロン景気に乗り損なつたことは、東レー流、旭二流の烙印が世間からおされ、商売面は無論のこと人材獲得にも支障をきたすほどだつた。たしかに、三大合織の一つであるカシミロン（アクリル繊維）には手を付けていたが、不況に遭遇し不振をきわめていたからだ。そこで宮崎は起死回生の手を打とうと、思い切つたことを始める。

34年、多角化と本格的に取り組むことを決意した宮崎は、技術開発を担当する企画室、事業評価を行う調査室、両者を調整する管理統制室の三組織を新設した。新しいことを行おうとする時に取る宮崎の常套手段である。ここへ、人事・労務畑の優秀な若手を集中させた。言わば宮崎子飼いの軍団である。そして、調査室中心に新規事業展開のためのプロジェクト・チームが編成された。そのキャップが宮崎である。やり方が変わっていた。

34年の春から、ホテルオークラの裏手にある同社の芝寮で毎夜、宮崎と調査室に集めた若い社員のディスカッションが行われた。若手が先に行つて一通りディスカッションが終わつた頃、やっと仕事を終えた宮崎が登場する。一見、大学のゼミナールに見えたが、これが旭化成工業の戦略勉強会であつた。主力製品であるレーヨンの操業率50%そこそこという不況の直後、東レにまた水を開けられつつあつた。集まつたみんなに危機感が漲つていた。36年春までの2年間、宮崎は大学を出たばかりの若手を徹底的に教育し、同時に彼等の新しいアイデアを吸い上げていった。

ポリエチレン、ナイロン、ポリスチレン、合成ゴム、建材、住宅、ビール、食品等々——総合生活産業を狙つて、次々と調べていった。そして、ついに“三種の新規”事業に辿り着く。

電気洗濯機、テレビ、冷蔵庫を「三種の神器」といって当時もてはやされたものだが、それをもじった語呂合わせ。ちょうど、36年7月社長に就任した宮崎は三種の新規事業の着手を役員会に提案するが、反対が強く難航したという。一年間の根回しを経て、37年にまずナイロン66の企業化が始まる。ついで、38年春には建材（シリカリチート）、合成ゴム事業部の設置であった。

5

5. 三種の新規事業——ナイロン、合成ゴム、住宅

ここで、三種の新規事業について、ざっと見てみよう。

まず、最初に取り掛かったのはナイロンである。しかし、先発の東レの牙城は揺るぎそうにない。それでも宮崎が事業化をきめたのは、まずナイロン66だった。カプロラクタムを原料とするナイロン66は、原料が入手し易く世界的にみても新規参入が多く競争は激烈であった。旭はタイヤコードなどに用途を絞って、参入していった。39年2月のことであった。その後、45年6月にはナイロン66に進出した。「レオナ」のブランドで売り出された66は、パンティストッキングやウィンドブレーカーなどに使用され、成功している。

10

宮崎がナイロン66に目を付けたのは、その特性もさることながら、日本ではまだどこも企業化していなかった点にある、という。同じころ、同社の技術陣はナイロン66の原料を、お得意のアクリルニトリル・モノマーからイオン交換膜を使って従来の半値のコストで生産する技術を開発した。宮崎はこの技術とナイロン66の製造技術を、フランスのローヌ・プーラン社との間で交換。ついに原料からの一貫生産体制を作り上げている。

15

ナイロン事業化には、強い社内の反対があった。三種の新規の構想を温めていた36年春は、カシミロンの不振で、旭化成は創業以来というどん底の業績だった。「不況の時こそ新規事業を」というが、いかにも時期が悪い。36年7月、社長になった宮崎は、禁を破って希望退職を募集する。ボーナスの現物支給も行った。そんな時、総投資額50億円、総売上の5分の1にも及ぶ巨額の投資が、ナイロンには必要なのである。

20

説得を始めた宮崎に、賛成者はいない。しかし「いまを逃すと、ナイロンの最終バスに乗り遅れる」との危機感を抱く宮崎は、衣料用ではなくタイヤコード用のナイロン生産に方針を切り換え、説得を続けた。これだと、投資額は半分ですむからだ。「社長就任のお祝いだ」と思ったのか「お手並み拝見。失敗したらツメ腹だ」と考えたのか、いまは知るよしもないが、役員会はついに「賛成も反対もしない。社長に一任する」との結論を出した。かなり、強引なやり方ではあった。

25

そこから面白いのだが、「東レ、日レががっちり基盤を固めている。いまからやっても採算は取れない」と、もっとも強く役員会でも反対論をぶった村本常務（当時）を責任者に任命

30

した。結局は、この中央突破的な戦法が成功して、ナイロン企業化はタイヤ用から衣料用にまで広がっていく。

ついで企業化に成功した合成ゴムは、いずれ自動車が大産業となることを予知しての着目であった。調査・研究を十分重ねた結果、米・ファイヤーストーン社から技術導入をして39年11月から生産を開始した。しかし、日本合成ゴム、日本ゼオンが先発として市場を握っており、ユーザーの開拓が一苦勞だった。先発2社とは品質が違うことを認識してもらうため、東京・大阪間を自社製のタイヤをはかせた車をトンボがえりて往復させ、そのデータをメーカーに提示したり、タイヤ会社の株式を取得したり、全社あげてのセールスで、ついに合成ゴム事業を軌道に乗せた。

宮崎の決断とトップセールス、事業部門の責任者となった小林のエネルギー、若手軍団の頑張り一三位一体の成果がついに、あがったのである。

これらの事業は、いずれも得意の分野に近いものだ。一つの部門を引っ張ると次々と関連の仕事が出来る。それが「いもづる経営」といわれる旭化成の事業多角化の特色だとさせるが、上記の二者はその系列である。

建材からスタートした住宅事業については、このあと詳細にのべることにする。

6. 三種の新規に続くもの——膜からエレクトロニクスまで

ナイロン、合成ゴム、住宅と、多角化に成功した旭化成は、次々に分野を広げていく。

イオン交換膜、医療分野、エレクトロニクス、これらの複合分野だ。いわば新三種の新規ともいえる。 (付表2は旭化成の技術の流れを示したものである。)

(1) イオン交換膜

イオン交換膜の事業化は三種の新規事業より歴史は古いが、応用分野がいまでも拡大していると言う意味で、いまや旭化成の中核的な事業ともいえる。36年、まず食塩の製造に利用された。ついで46年、イオン交換膜を使ってナイロン66の原料を製造、他社との競争に生き残ったことはすでに述べた通りである。そして50年以來、水銀汚染で問題になった苛性ソーダの製造法を主流だった水銀法からイオン交換膜方式に変えつつある。

さらに、宮崎が力を入れているのは、ウラン濃縮技術への応用である。ウラン同位元素の分離・濃縮には、ガス拡散法があり、ついで遠心分離法が研究の対象になっている。旭化成のイオン交換膜を使った方法は第三の技術ともいえるもので、化学交換法といわれている。しかも原爆のような兵器利用には使用出来ないのも、もっとも平和利用向きの技術といえる。いまは石油過剰時代のようなのだが、本質的には化石エネルギーは不足なのである。宮崎は、そこを睨み代替エネルギーの本命としての原子力に賭けたともいえる。

(2) 医療分野と生命科学

一時期は主力商品でもあったベンベルグが人工透析器をつくり、人工調味料「旭味」から制ガン剤につながっていく。NMR-CT (Nuclear-Magnetic-Response= 核磁気共鳴= コンピューター断層撮影法) は、現在10数台が稼動しており、業界トップの成績。

かつて旭化成の主力製品であったベンベルグが、いまは形を変えて人工腎臓になっている。ベンベルグ系の中空の浸透性を利用した人工腎臓計画は、46年にスタートし52年には人工腎臓工場が作られた。いまは、子会社「旭メディカル」が設立され、担当している。第二位のENKAも旭の技術を使用しているの、旭化成が人工腎臓の市場の大半を押さえていることになる。

わが国の人工腎臓市場占拠率 (昭和59年4月)

	患者数 (人)	市場占拠率 (%)
旭メディカル	18,524	33.9
ENKA	17,322	31.6
テルモ自社	2,854	5.2
東レ	4,618	8.4
帝人	3,826	6.0
ダウ	2,512	4.6
計	54,665	

醗酵技術を生かしたバイオテクノロジーも、遺伝子工学の研究に開花しつつある。数年前に資本参加した朝日ビールの持つ醗酵技術が、旭化成が持っている化学調味料「旭味」の技術とあいまって花開こうとしているのだ。かつて住宅部門を生かそうと累積赤字解消のために食品会社 (ハム) の株式を売却した無念さは、いまや同じ食品会社である朝日ビールとの提携で雪辱しつつあるといいだろう。

(3) LSI との取り組み

鉄鋼に代わって産業のコメといわれるIC (集積回路) , その頂点にあるのがLSI (大規模集積回路) である。エレクトロニクスの原点だ。旭化成は、この分野に進出を開始した。従来の“いもづる多角化”路線からすると、住宅事業とはまた別の観点で異質の分野といえる。「LSIはこれまでの多角化とは違う。従事する人間も違う。ハイテク人間はこれまで本社にはいなかったような人材であり、スカウトが必要だ」と宮崎は言う。従来の多角化は、自社で育った人間を使うことを原則にしていた宮崎にしてみれば、大きな方針変換であり、その意味でも全く新しい事業のスタートということになるだろう。

ただ、LSIの分野は電子工業界の大手が大勢力を持っており、そう簡単に食い込める状況にない。しかも、競争が激しく値崩れがひどい。下手をすると、大ヤケドを負い兼ねない。そこで、標準品ではなく相手の注文に合わせて作成するセミカスタムICに、いまのところ事業を絞っている。

この未経験の分野で成功を収めるには、なお時日が必要だろう。旭化成は、そのために米国企業と合併で「旭マイクロシステム株式会社」を58年に設立、61年3月には100%子会社化している。さらに60年12月には神奈川県厚木市に四階建てのべ4,600㎡のエレクトロニクス研究所を完成させた。最先端のLSI加工ができる設備も備えている。長期戦略に沿って着々と力を蓄えつつあるというのが、現状である。

Ⅲ. 多角化成功の要因

1. 新規事業の展開——異質の住宅事業を中心として成功の要因を探る

ナイロン66、合成ゴムと続くいもづる式多角化の系譜からみて、異質なのは住宅事業だ。日本窒素が電気化学をもとに事業を拡大していった例に習うかのように、旭化成も繊維を取り巻く事業をひろげていった。化成品、合成ゴム、プラスチック、医薬品しかりだ。

しかし、住宅はどこをみてもこれまでの同社の仕事と関連性はない。いもづるにウリがなったようなものだ。繊維と違って一品生産だし、売り方も問屋相手の卸商売ではなく、顧客への直接販売だ。しかも、休日返上だし深夜労働もしばしば。大企業のサラリーマンには厳しい仕事である。こんな住宅事業になぜ取り組んだのだろうか。そして成功の要因は？。

(1) シリカリチートから住宅へ

三種の新規の一つに建材を選んだ旭化成は、その技術をソ連に求めた。シリカリチートとは、コンクリートより軽くて強い軽量気泡建材。いずれ日本も住宅産業花盛りとなるとみての素材販売を狙ったものだ。しかし、これは失敗だった。ソ連の大まかな技術、大型建築に適してはいても日本の住宅には不向きだった。

しかし、宮崎は諦めずにシリカリチートの改良に取り組む一方、西ドイツのヘーベル社から成型技術を導入した。そして、どうせ取り組む以上は住宅そのものを、と昭和47年には住宅分野に進出した。時あたかも田中内閣の列島改造ブームで、一億総不動産屋という時代であった。プレハブメーカーは百数十社にのぼり、繊維各社、総合商社、鉄鋼メーカー、家電各社、重電、ゼネコン各社と、競って住宅部門を作った。しかし、いまになってみると住宅部門を残し成績を上げている企業は、ほとんどいないのが実情である。旭化成

だけ、なぜ成功したのだろうか。

(2) カネは自己資金で

シリカリチートの失敗は、数十億円の赤字となって旭化成の経営を圧迫、撤退説をと
えるOBや社員も多かった。しかし、建材（のち住宅）事業を単なる一部門としては見て
いない宮崎は、長期に保有していた食品関係（ハム）の株式を売却して、その赤字を埋め
た。第四の新規事業と引き替えに建材事業を育てようと決心したのである。宮崎はいう。
「企業には必ず危機がある。そんな時、二年は配当していける含み資産を持たなければなら
ない。二年以上も続く危機はないと思うからだ」。かつてカシミロン不況の時、取引銀
行から二度にわたって人の派遣を申し入れられハネつけた経験が言わせる言葉だ。

こうした執念と西ドイツ・ヘーベル社からの技術導入の成功により、建材事業が軌道に
乗り、住宅を始める基盤が出来たのである。

(3) 健全な赤字

住宅を始めるに当たって宮崎は都筑に「血みどろの勉強をして住宅事業のノーハウをつ
かめ。そのため三年は予定額の赤字をだしても、既存部門でカバーしてやる。それは健全
な赤字である」と言ったという。旭化成はやりはじめた事業を途中で放り出すことはまず
ないが、これは“健全な赤字”を覚悟して、資金面での準備をしてからスタートするから
だろう。成熟した事業の赤字はキズになり場合によっては切り捨てが必要だが、未成熟事
業のそれは企業発展の原動力になる。経営多角化のための経営哲学ともいえる言葉である。

(4) 住宅にかける執念の人事

47年に発足した時には三十人足らずの社員しかいなかった。ヨチヨチ歩きを始めたばかり
の住宅事業部（当時は不動産事業部）の初代部長には、すでに大事業部になっていた合
成ゴム事業部の都筑部長が格下げのような格好で着任。中途採用者や配転組が主体だった
部隊に、都筑は労務屋や合成ゴムのセールスマンなど、いわば“親衛隊”を引き連れて乗
り込んだ。都筑は、宮崎のいう第一のタイプのやり手だ。⁽¹⁾宮崎はここで思い切ったことを
する。同期生より数年も早く都筑を取締役に選んだのである。住宅事業にかける宮崎の意
気込みを示したショッキングな人事であった。他社より出遅れどちらをみてもライバルだ
らけという厳しい環境のなかで、恐る恐る配属された人達の氣勢は一気に上がった、という。

そしてオイルショック後の不況の最中、49年12月総務部長だった山口信夫（現副社長）
が事業部長を引き継ぐ。総務畑が長い山口は、新聞記者連には名広報マンとして有名だっ
たが、この人事にも驚いた。山口は宮崎ごのみの勉強家、若手の使い方もうまい、という
のが抜擢の理由だった。

(1) タイプ論は17頁「新規事業に合う人材」参照

住宅部門の人員と売上の推移

	住宅事業部	旭化成ホームズ	合計(人)	売り上げ高(億円)
50年	280	20	300	88
52年	300	150	450	
55年	440	440	880	520
57年	510	590	1,100	700
58年	570	750	1,320	845
59年	600	920	1,520	964
60年	640	1,050	1,690	1,150

注) 旭化成ホームズは旭化成工業全額出資の別会社。山口が社長。

(5) 社長会の結成

単騎で乗り込んだ山口が打った手は、「新人が育つような仕事でなければ、旭化成の事業としては成功しない」と宣言しての大量採用であった。当時の住宅部門の売り上げは、全体の1%そこそこだったのに、旭化成全体の新規採用者の3分の1にあたる29人を50年4月に配属してもらった。住宅事業は、休日もなければ勤務が深夜になることも多い。旭化成のサラリーマンとして定時勤務に慣れた人には、きつい労働条件だし不満も出よう。鉄は熱いうちに打った方がいい、というのが山口の考え方だった。彼等は「一人一人が中小企業のおやじ(社長)のつもりでやれ」との山口の号令にハッスルする。そして、当時の住宅部門の新人同期会は“社長会”なる名称でいまでも続く。一人の落伍者もなく、いまや住宅部門の一大戦力になっているという。この採用方式は51、52年と続けられ、住宅部門の基礎を作った。低迷する繊維部門から既成の人材の配置転換ではなく、新人を繊維部門に送らず住宅部門に取り込むという“間接配転”方式が、山口の編み出した秘策であった。

そして10年間、当時60億円そこそこだった売り上げが、ざっと20倍に急成長している。

(6) 住宅は教育産業

住宅事業は肉体的に厳しいことは、既述の通りだが、精神面でも鍛えられる。相手は一生に一度の大買い物だから懸命に取り組む。しかもある程度社会的な地位のある人が多い。従って、旭化成のセールスマンは人格そのものを“売り込ま”なければならない。勉強も必要である。こうして育った人材は「かつての労務屋のように、旭化成の将来を背負って立つことになる」と、宮崎は住宅部門を“社内教育機関”としても位置付けている。厳しい労働条件なのに給料は他部門と同じだが、辞めていく人は皆無に等しい。親の心の子も知っているのだろう。

人は宝、企業は不況でも人を採れ、とよくいわれる。それは、不況時に採用しないと人事面で穴があくからだ、旭化成の場合は深刻な繊維不況の最中でも採用人員を減らすことがなかった。住宅部門が大量にひっさらっていったからだが、今にしてみれば旭化成の将来にとって大変賢明な施策だったといっただろう。

(7) 70点会社

宮崎は自社を称して「70点会社だ」と、よくいう。世間の水準からみると、旭化成は70点にすぎない、という自己採点ではない。企業にはつねに“未来点”がなければいけない。理想は満点経営だが、それでは進歩が止まってしまう。残りの30点は未来への挑戦点だ、という意味だ。「健全な赤字」も、黒字に挑戦するエネルギー源になる。さらにその先には、また新しい「赤字部門」が出てくる。つねに前進するという決意を、「70点会社」と言葉で表明しているのである。

同時に、70点論は企業の安定性を示す表現でもある。たとえば、繊維部門はガチャマン時代が示すように、実力以上の150点や200点にも業績が上がることもある。その一方で、0点やマイナス点を出してしまうことも。どんな時にも平均的な力を出す安定企業を目指している、という意味もある。

(8) チャレンジ2000

15兆円市場といわれる住宅産業。旭化成住宅事業部は、64年には2000億円の売り上げを目指してチャレンジ2000作戦を展開している。いま業界では6位だが、積水ハウス、大和ハウスにつぐ三位の座を目標にしている。旧日窒グループの積水ハウスや積水化学からは、助言は受けるが人は貰わないという独立独歩のやり方でここまできたこと、同業他社が次々に脱落してしまい、その結果として繊維業界では第一位企業になったこと、などを見ると、この挑戦も成功するだろう。

2. 多角化のポイント——人材

多角化経営を成功させるためには「技術、カネ、人、情報が必要」とよくいわれる。旭化成の場合も例外ではあるまい。技術は、自社開発と外国や他社からの技術導入が混在した形になっている。あくまでも自社開発にこだわるかと思うと、あっさり外国から導入したり、実に柔軟な姿勢をみせている。イオン交換膜によるカ性ソーダの生産を発展させて、ウラン濃縮技術を開発したように自社開発の技術を大切に育てる一方、住宅用のヘーベルやナイロン66のようにあっさり外国技術を導入する。芝寮での勉強会の成果として、こうした技術導入はかなりあったという。導入契約書の作り方など宮崎が若手に教えてやらせた、と言われている。一方、本ケースで中心的に取り上げる「人」の面では、子飼いの活用という点で一致している。

(1) 労務屋の登用

三種の新規事業は、キャップにシロウトを据えて始まった。ナイロンは村本誠・常務(元副社長)を事業部長に、建材は黒田義久(元副社長)を。村本は勤労畑が長く内部管理の専門家、営業の経験はない。しかも、常務会で最後までナイロン進出に反対していた男だ。黒田は23年争議の時、宮崎常務の指揮下で勤労課長を務めた生粋の労務屋である。いずれも技術もシロウト、販売の経験もない人達だった。アッと驚く人事だった、と当時を知る人は言う。しかし宮崎は確信を持っていう。「シロウトの方が既成概念がなくてよい。むしろ新規事業にはヒラメキとかカンがものをいうことが多い。しかも、大争議を経て労務出身者は経営を知った。かつ人間関係の機微にも触れている。それは、販売にも通じるものだ」と。

合成ゴム事業では、初代の事業部長に技術屋で研究畑一筋の小林祐二常務(元副社長)をあてた。小林は合成ゴムの事業化に反対していたし、販売にはもちろんシロウトであった。「新規事業は起案者にはやらせない。むしろ反対している者に担当させる。反対論はスジが通っているので、問題点や弱点もわかる。そこをクリアすれば成功するからだ」と、これも宮崎の言である。合成ゴムは、まもなく都筑馨太(現副会長)に引き継ぐが、都筑も若手の労務屋であった。

新規事業を成功させるには、一人の力ではうまくいかない。最初のキャップである程度の路線を敷いたら、次にはキャラクターがちがった人に引き継いでもらう。思い切って人を変えるのも、大切なことだという。

(2) 新規事業に合う人材

新規事業で成功するのは、どんな仕事をやるかということよりダレにやらせるか、である——これも宮崎の台詞である。宮崎の分類によると、第一は、苦労して過去にも新しいことに成功している人。これが最善の人材だが、企業内にもそうはいない。第二は、一度は新規事業に向けたが失敗した。しかし、挫けたりいじけたりしていない人。第三は、自分はなにも出来ないくせをして人の批判ばかりしている人。

第三の人は論外で、企業にとってはマイナス。大切なのは、第二のタイプを腐らせず使うことだ。企業には第一の人材は少ないが、第二のタイプは比較的多い。これを生かすか殺すかによって、新規事業に成功するか、ひいては企業を拡大できるかにつながる。一度の失敗には目をつぶり、再度の機会を与えることが大切、といている。

(3) 人材は自社調達为主

同社の人材調達で特徴的なのは、他社からスカウト人事はしなかったことだろう。宮崎自身が大変な勉強家であり、新しいことでも大抵自分が研究してマスターした。例えば、

日米繊維交渉では難しい法律問題などがあったが、どこの役所の役人よりも宮崎の方がくわしく、交渉相手の米国側が宮崎をタフネゴシエーターと認め、尊敬するようになったことは、当時の新聞記者や業界の人達は良く知っている。

新規事業にあたっては、従って自社の人材で対応させた。要するに「大学での勉強はせいぜい4～6年。企業でもそのくらいは出来る」という信念からで、名指しを受けた人もやるっきゃなかったようだ。責任者の注文をいれて途中採用をしたケースもあるにはあったが、不平分子が多くいまはほとんどが消えてしまっているそうだ。「いい人は普通よその会社には行かないものですよ」と宮崎。そうした経験も自社に人材調達源を求める方針を強めたのだろう。

もっとも、最近手がけているエレクトロニクス（LSIなど）は、やはり専門家が必要なようだ。宮崎は「ハイテク人間は猫人種。猫が主人にではなく家についてくるように、最近のハイテクマンは企業ではなく仕事についてくる。だからスカウトがきくし、企業化には必要な人材だ」と説明している。

IV. 終わりに多角化——未来へむけての挑戦

(1) 2001年を目指して

「70点会社」は、限りなき挑戦を続ける。これまでの旭化成工業の多角化は、概ね成功しているといっておかろう。さらに宮崎は宿願の「野口コンツェルンを再興し、松下グループ並の世界企業を目指す」ために、2001年プロジェクトをスタートさせている。流通合理化を含む本業の繊維の見直し、ウラン濃縮、カーボン繊維、ニューセラミックス、遺伝子工学、医療機器、光ディスク、エレクトロニクスなど多角化の一層の進展が内容となっている。

ライフサイエンス部門では、各種医薬品、医療用機器があり、なかでもガンの治療に画期的な効果を示すものとして期待されているヒトTNFは、臨床試験が順調に進んでおり、株式市場でも旭化成工業株は「ガン関連」として囃されている。心筋梗塞にきくとされる新規血栓溶解剤TPAの大量生産技術を独自に開発、臨床試験を実施中である。（付表3は旭化成の将来の製品群一覧）

宮崎は、こうしたプロジェクトを技術系、事務系の副社長をヘッドとする独立の二チームを編成して、多角的な検討を重ねさせた。メンバーは2001年になっても定年にならない30代までの若手中心であり、すでに経営会議あての答申を終えている。

「三種の新規」の際には、大学を出たての若手を新設の調査室に集め芝寮で夜間セミナー

ルを主催、旭化成が事業多角化を進め昭和40年代の終わりに繊維業界No.1となるためのバネとなったが、今回もそれを狙っている。また、住宅が繊維産業としては異質な多角化路線だったように、こんどのプロジェクトではエレクトロニクスことにLSIへの挑戦がもつる多角化方式のなかで異質の事業となっている。

宮崎はいう「こと改めてなにもしなくても、今の事業を拡張し改良していけば5年はやっ
ていける。しかし、そのあとバタッと落ち込んでしまう」。三種の新規事業が定着して十有
余年を経ている。世界企業を目指して再び奮進するエネルギーが必要な段階に来たと判断し
ているのだろう。

売上高の3%強を研究開発費に投じ2,500人の研究員。これを基に、「昭和65年には売上高
で1兆2,000億円を目指している。

また、新規事業への進出とともに重視しているのが、いまの事業の改善である。

① 省エネルギー対策

② プロセス改善

③ 原料の転換 であり、改善効果はきわめて大きい、という。

昭和20年代、まだガチャマンといわれた繊維全盛時代に「繊維と非繊維部門の売り上げ比
率50:50にもっていかないと将来の発展は望めない」といって、社員の度胆を抜いた宮崎。そ
して、石油化学への進出を実現していった。

合繊カシミロン、三種の新規、石油化学、旭ダウの合併——旭化成発展のエポックメー
キングな出来事を見る時、宮崎を抜きにしては旭化成工業の多角化は語れないことがはつきり
してくる。また、宮崎の組織いじりは有名である。新規事業関連の検討も、調査室から現在
は経営計画部、新興事業室の担当となっている。組織と人の活性化が狙いなのだろう。（付
表4は旭化成の組織図である。）

しかし、こうした傑出した企業家が長期にわたって指導したとはいえ、それを受けて立つ
人材が育っていることも事実だろう。企業は人なり、とはよく聞く台詞だが、トップ、ミドル、
若手の能力がうまく噛み合った時に、それが真実になるというのが、旭化成工業の多角
化の歴史を振り返っての実感である。

(2) 実力会長——いぜんNo.1の宮崎

旭化成の多角化はいままでのところ成功といえるだろうし、人材も育っていることも否定
はできまい。しかし、まったく問題がないか、となると世間はそうばかりは見ないだろう。

それは宮崎会長の存在と関わっている。24年間社長であり続けた宮崎は、その間多くのラ
イバルや社長の座をうかがうにたる人物を“抹殺”してきたとみる向きもあることは事実だ。
古くは日本窒素肥料時代からの同僚、権力を握ってからは実力があり人望もあついとされた

部下との角逐がある。いずれの時代でもそうだが、こんな話は権力者がつくる社史には出てこないし、表立って社内の人には聞くことも出来ない。ライバルであった人や追放された人間からひそかに取材する以外にはない。それはそれなりに、“サラリーマン太平記”として読み物としては面白いだろうが、企業物語にはなり難い。しかも、そうした人達も次第にこの世を去りつつある。

そしてただ、「あの人は旭化成をここまで大きくした。そして野口コンツェルンの再興に一步近づいた。いろいろあっただろうが、やはり宮崎は偉大な経営者だった」という事実に基づいた評価が後世に残ることは間違いあるまい。それがまた、経営者としてはほかのなによりも大きな評価となることも、否定できないだろう。

社長を25年目に退いた宮崎の現職は代表権をもつ“実力会長”である。後任の社長には1985年6月28日の株主総会で、世古真臣が就任した。技術畑の出身で、宮崎の常務時代に入社している。旭化成の花形商品であるイオン交換膜の研究者であり、工学博士。「技術革新の時代には技術に強い人にやらしてもらわない」と宮崎は説明した（朝日新聞1985年4月27日朝刊）。同業の東レは最近歴代社長は技術者だし、帝人もそうなので、旭化成に技術者社長が出現してもおかしくはあるまいが、いぜんとして宮崎がNo.1であることは自他ともに認めるところで、「院政か」という声は高い。

現に、これまで20余年間空席だった会長に就任することになった宮崎は、社長交代の記者会見でも、一人舞台でしゃべりまくったと伝えられている。すでに、前年の株主総会で定款を変更し「会長が取締役会を招集し議長になる」としているだけに、一層やる気満々という感じである。

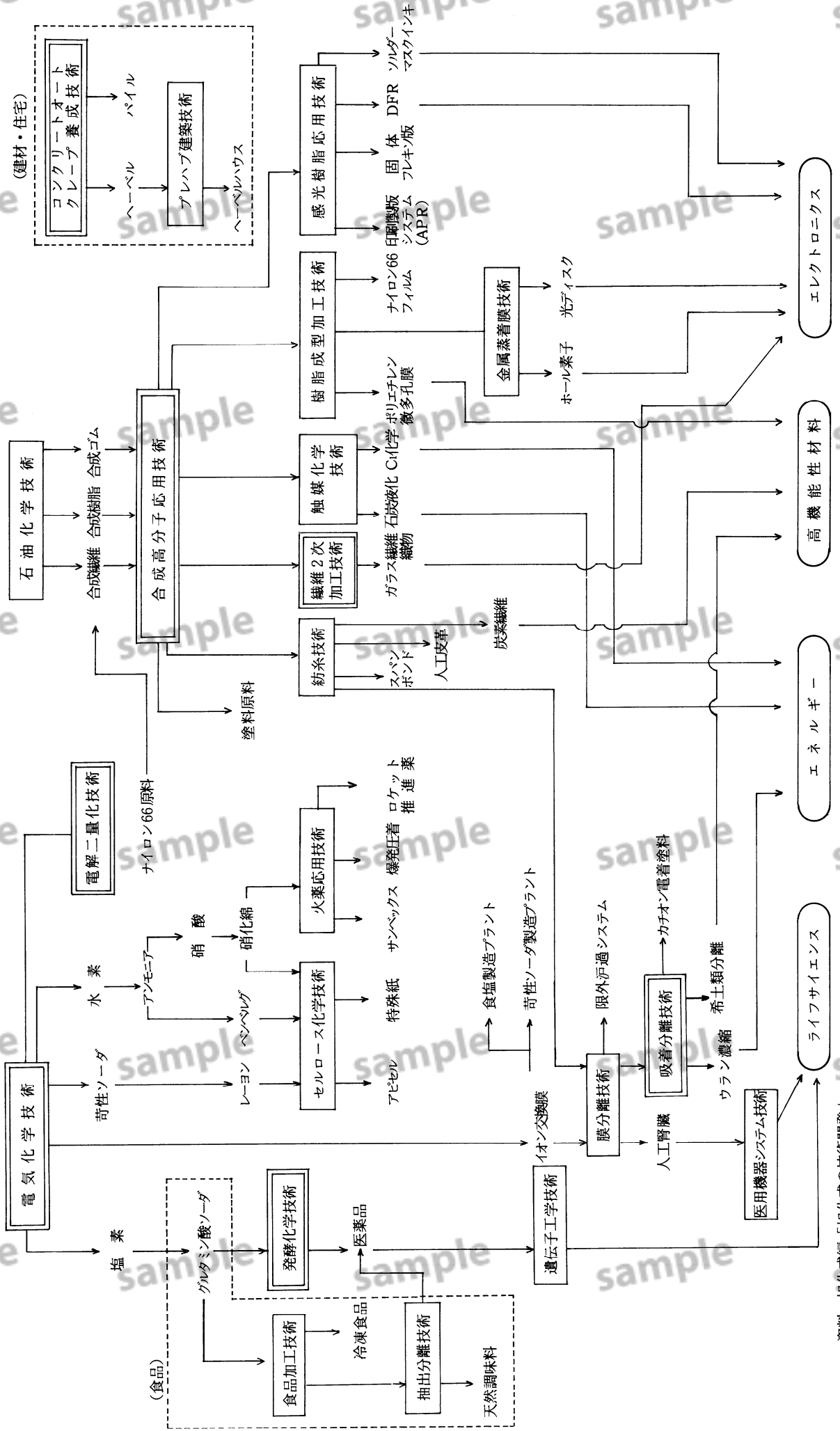
宮崎の役割は、米国流に言えばCEO（最高経営責任者）といえようか。昨年まで、宮崎はCEOとCOO（最高執行責任者）を兼務していたのが、今度は世古社長や副会長、5人の副社長にCOOの役割を分担させる形をとることになった。しかも明文化してである。例えば社長の役割は「管理部門を会長、副会長とともにみるほか、技術全般のイニシャチブをとる」、ただしほかの副社長の担当分野については「意見を求められた時だけ言えばいい」との限定責任である。まさに、旭化成の各事業部門はそれぞれが独立企業のようなもので、担当副社長はその“企業”の社長と同じ。宮崎は、旭化成コンツェルンの総師ということになる。

「経営のそれぞれの分野があるが、人には得手不得手がある。スーパーマンでない以上、分業システムの方が効率がよい」と宮崎は説明しているようだが、COOを7人で分担することは7人で一人前とも受け取れる。宮崎といえども永遠ではない。とすると、旭化成の百年の大計のために「アフター宮崎」をどうするのか、旭化成にとっては古くて新しくかつもっとも大きな課題な依然として残されたままのような気がするのだが……。

付表1 旭化成の部門別事業開始年度

	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59								
基礎化学原料	アンモニア、硝酸 カゼン、ナトリウムなどの基礎化学品																																					
織	ベンパルグ レーヨン サラシ繊維																																					
合成樹脂	スタイロン																																					
合成ゴム																																						
化学品	硝化綿 和紙、洋紙 加磷硝安 サラシラテックス																																					
化学	ダイナマイト 黒色火薬、無煙火薬 雷管																																					
イオン交換膜																																						
機能製品																																						
住宅																																						
建材																																						
食品	・旭味																																					
医薬																																						
医用機器																																						

付表 2 旭化成の技術の系譜



資料：旭化成編「旭化成の技術開発」

付表3 旭化成の高度化製品と今後の計画＜高度化製品の拡大＞

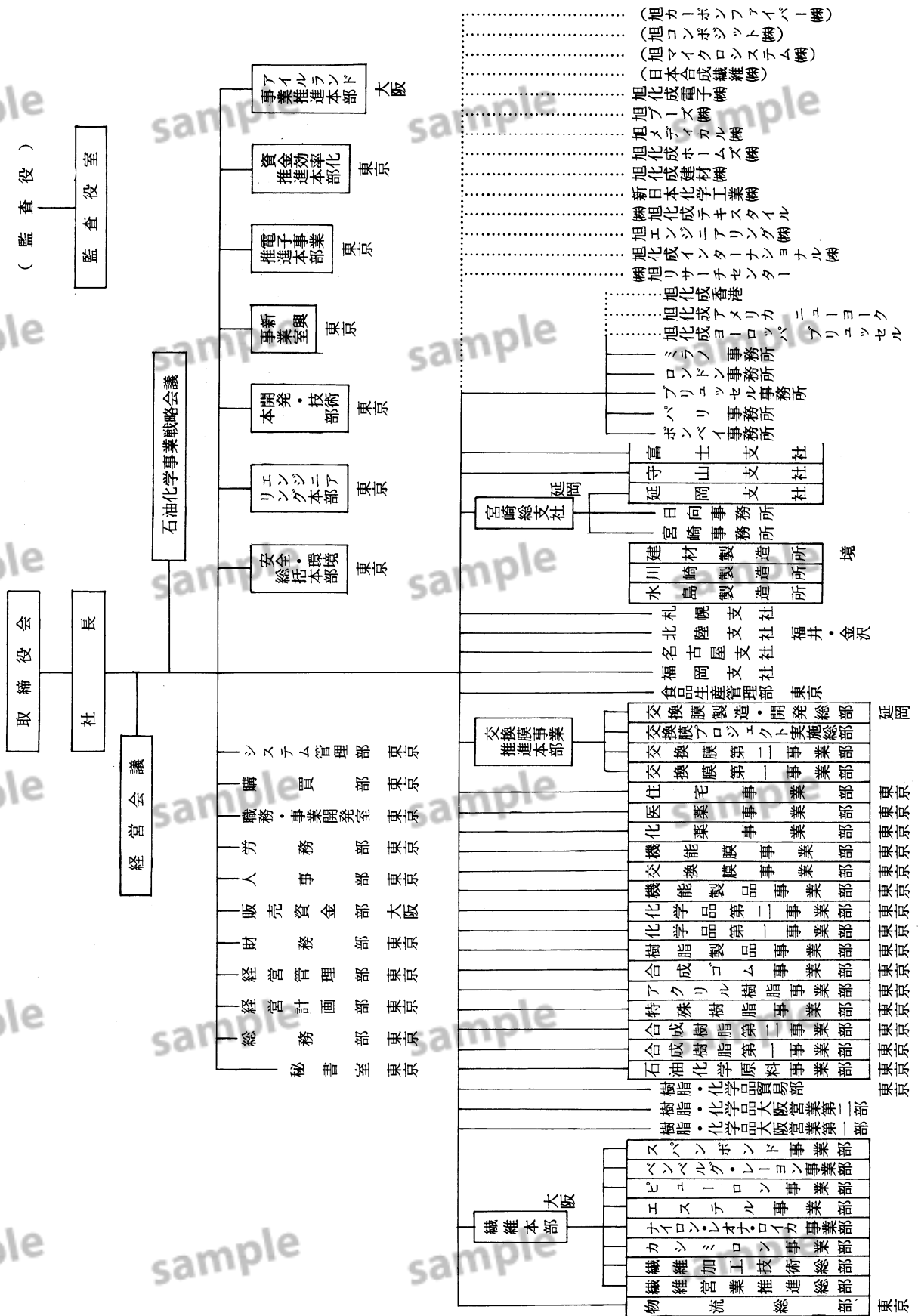
特殊繊維	特殊樹脂	フィルム	塗料原料	セルロース製品	火薬関連	食品	機能膜	医薬品	医用機器	電子、情報	建材、住宅
ピューロン (アクリル長繊維) ロイカ (スパンテックス) 長繊維不織布 人工皮革	ナイロン66樹脂 ポリアセタール樹脂 アクリル樹脂 (MMA)	ナイロン66 フィルム (レトルト食品用)	デュラネート (ウレタン 塗料原料) アルミペースト 硝化綿 エポキシ樹脂 ラテックス	特殊紙 食品用 アビセル	サンベックス (スラリー 爆薬) ロケット推進 コンクリート 破砕器 爆発圧着	調味料 冷凍食品	イオン交換膜 (製塩用) 限外透過 システム	サンフラール (制癌剤) 7 A C A (抗生物質 中間体) バシトラシン (動物用薬)	人工腎臓 各種診断装置	感光性樹脂 ガラス 繊維織物 ホール素子 ドライフィルム レジスト 固体フレキシソ版 ソルダーマスク インク 光導繊維	へーベル パワーボード AHSパイル ACCSパイル へーベルハウス 不燃軽量 断熱材 木造建築用 外壁材
現在の高度化製品	今後の高度化製品										

＜次世代高度化事業テーマ（技術開発の4本の柱）＞

エネルギー	高機能性材料	ライフサイエンス	エレクトロニクス
ウラン濃縮 液体化学 石油重質油分解	カーボン繊維 希土類元素 ニューセラミックス	遺伝子工学 医用機器 医薬品(プロキナーゼ 阻害剤)	光デバイス

資料：旭化成編「旭化成の技術開発」

付表 4 旭化成工業株式会社全体組織概要図



付表5 旭化成の貸借対照表

1. 財務諸表

(1) 貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	第94期 (昭和60年3月31日現在)		第95期 (昭和61年3月31日現在)	
	金 額	構成比	金 額	構成比
資 産 の 部		%		%
I 流 動 資 産				
1. 現 金 及 び 預 金※1	102,703		84,114	
2. 受 取 手 形※8	31,878		36,638	
3. 関 係 会 社 受 取 手 形※8	15,669		10,831	
4. 売 掛 金※2,6	51,421		44,436	
5. 関 係 会 社 売 掛 金	13,398		13,943	
6. 有 価 証 券	10,557		9,665	
7. 自 製 己 産 品	2		9	
8. 原 材 料	70,205		74,519	
9. 仕 掛 品	14,382		12,476	
10. 貯 蔵 品	27,927		28,277	
11. 前 払 費 用	5,889		5,786	
12. 未 収 入 金※2	4,674		3,854	
13. 短 期 貸 付 金	6,897		13,365	
14. 関 係 会 社 短 期 貸 付 金	866		467	
15. 関 係 会 社 立 替 金	30,827		31,098	
16. 関 係 会 社 立 替 金	8,112		5,039	
17. そ の 他 金	3,693		9,963	
18. 貸 倒 引 当 金	△ 1,892		△ 1,440	
流 動 資 産 合 計	397,216	54.0	383,049	51.8
II 固 定 資 産				
1. 有 形 固 定 資 産 ※3,5				
(1) 建 物	91,548		97,521	
減 価 償 却 累 計 額	46,860	44,688	49,935	47,586
(2) 構 築 物	57,819		60,368	
減 価 償 却 累 計 額	35,396	22,423	37,715	22,652
(3) 機 械 及 び 装 置	443,276		472,185	
減 価 償 却 累 計 額	350,422	92,853	372,998	99,187
(4) 車 両 及 び 運 搬 具	3,369		3,372	
減 価 償 却 累 計 額	2,912	457	2,911	460
(5) 工 具 器 具 及 び 備 品	32,286		36,000	
減 価 償 却 累 計 額	25,326	6,959	27,187	8,813
(6) 土 地	50,065		51,347	
(7) 建 設 仮 勘 定	16,051		17,278	
有 形 固 定 資 産 合 計	233,498		247,326	
2. 無 形 固 定 資 産				
(1) 特 許 権	881		792	
(2) 借 地 権	64		42	
(3) 商 標 権	17		14	
(4) 実 用 新 案 権	1		7	
(5) 施 設 利 用 権	395		403	
(6) そ の 他	703		889	
無 形 固 定 資 産 合 計	2,064		2,150	
3. 投 資 そ の 他 の 資 産				
(1) 投 資 有 価 証 券※4	32,469		34,934	
(2) 関 係 会 社 株 式※6	50,076		49,482	
(3) 出 資 金	313		317	
(4) 長 期 貸 付 金	3,988		4,295	
(5) 従 業 員 に 対 する 長 期 貸 付 金	1,093		955	
(6) 関 係 会 社 長 期 貸 付 金※6	6,543		7,371	
(7) 長 期 前 払 費 用	2,917		3,375	
(8) そ の 他※1	4,175		4,895	
(9) 貸 倒 引 当 金	△ 1,420		1,748	
投 資 そ の 他 の 資 産 合 計	100,156		103,878	
固 定 資 産 合 計	335,719	45.7	353,355	47.8
III 繰 延 資 産				
試 験 研 究 費	2,059		2,943	
繰 延 資 産 合 計	2,059	0.3	2,943	0.4
資 産 合 計	734,994	100	739,349	100

付表 5 (続 き)

(単 位 : 百 万 円)

科 目	第 94 期 (昭 和 60 年 3 月 31 日 現 在)		第 95 期 (昭 和 61 年 3 月 31 日 現 在)	
	金 額	構 成 比	金 額	構 成 比
負 債 の 部		%		%
I 流 動 負 債				
1. 支 払 手 形	50,876		48,514	
2. 関 係 会 社 支 払 手 形	26,136		26,088	
3. 買 掛 金	17,286		14,094	
4. 関 係 会 社 買 掛 金	875		1,580	
5. 短 期 借 入 金	153,690		136,310	
6. 一 年 以 内 返 済 予 定 長 期 借 入 金 ※ ^{2,3} _{4,6}	32,325		31,172	
7. 未 払 金	16,092		16,557	
8. 関 係 会 社 未 払 金	7,137		6,009	
9. 未 払 事 業 税 等	2,517		2,141	
10. 未 払 法 人 税 及 び 住 民 税	8,435		6,594	
11. 未 払 費 用 ※ ⁹	23,571		23,551	
12. 関 係 会 社 未 払 費 用	9,361		8,972	
13. 前 受 金	8,367		12,605	
14. 預 り 金 ※ ¹⁰	2,147		2,344	
15. 関 係 会 社 預 り 金	3,863		3,778	
16. 設 備 購 入 支 払 手 形	11,001		12,732	
17. 受 託 購 買 関 係 支 払 手 形 ※ ¹¹	4,270		3,919	
18. 設 備 代 未 払 金	4,623		8,114	
19. 受 託 購 買 関 係 未 払 金 ※ ¹¹	3,451		2,511	
20. 従 業 員 預 り 金	22,603		22,653	
21. そ の 他	1,376		545	
流 動 負 債 合 計	410,013	55.8	390,792	52.8
II 固 定 負 債				
1. 転 換 社 債 ※ ⁶ _{2,3} ^{4,6}	16,523		45,385	
2. 長 期 借 入 金 ※ ^{2,3} _{4,6}	82,035		65,351	
3. 退 職 給 与 引 当 金	17,240		19,284	
4. 預 り 保 証 金	8,612		8,752	
5. そ の 他	15		—	
固 定 負 債 合 計	124,426	16.9	138,773	18.8
負 債 合 計	534,440	72.7	529,566	71.6
資 本 の 部				
I 資 本 金 ※ ¹²	66,730	9.1	67,301	9.1
II 資 本 準 備 金	44,120	6.0	44,687	6.0
III 利 益 準 備 金	10,489	1.4	11,193	1.5
IV そ の 他 の 剰 余 金				
1. 任 意 積 立 金				
(1) 特 別 償 却 準 備 金	346		674	
(2) 価 格 変 動 準 備 金	70		52	
(3) 海 外 投 資 等 損 失 準 備 金	748		544	
(4) 公 害 防 止 準 備 金	70		—	
(5) 固 定 資 産 圧 縮 積 立 金	20,991		21,203	
(6) 配 当 平 均 積 立 金	7,000		7,000	
(7) 退 職 給 与 積 立 金	9,555		9,555	
(8) 別 途 積 立 金	24,000		30,000	
2. 当 期 未 処 分 利 益 金				
そ の 他 の 剰 余 金 合 計	16,431		17,570	
資 本 合 計	79,213	10.8	86,600	11.8
負 債 及 び 資 本 合 計	200,554	27.3	209,783	28.4
負 債 及 び 資 本 合 計	734,994	100	739,349	100

付表6 旭化成の損益計算書

(2) 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	第94期 (自昭和59年4月1日 至昭和60年3月31日)			第95期 (自昭和60年4月1日 至昭和61年3月31日)		
	金 額	比 率	金 額	比 率		
I 売上高		％		％		
1. 売上高	449,112		456,171			
2. 関係会社売上高	316,180	100	317,828	100		
II 売上原価						
1. 製品商品期首棚卸高	56,107		70,205			
2. 当期製品製造原価※1	479,717		482,213			
3. 当期商品仕入高※1	150,167		141,396			
合 計	685,992		693,815			
4. 製品商品他勘定振替高※2	△ 3,297		△ 2,670			
5. 製品商品期末棚卸高	70,205	80.0	74,519	79.7		
売上総利益		20.0		20.3		
III 販売費及び一般管理費						
1. 運送費	18,557		18,510			
2. 保管費	3,893		4,476			
3. 広告宣伝費	6,181		6,559			
4. 役員報酬	577		595			
5. 給料賃金	10,727		11,281			
6. 賞与	4,614		4,969			
7. 福利費	1,907		2,152			
8. 退職給与引当金繰入額等	714		621			
9. 退職年金掛金	495		518			
10. 消耗品費	1,158		1,209			
11. 資産賃借料	5,611		6,062			
12. 修繕費	500		327			
13. 租税課金	1,158		934			
14. 事業税	3,790		3,900			
15. 旅費交通費	3,237		3,436			
16. 通信費	962		957			
17. 交際費	1,235		1,326			
18. 減価償却費	980		907			
19. 研究開発費※3	19,866		23,188			
20. 委託事務費	11,336		13,994			
21. その他	4,175	13.3	2,759	14.0		
営業利益		6.7		6.3		
IV 営業外収益						
1. 受取利息及び割引料	9,183		8,975			
2. 受取配当金	1,778		1,988			
3. 関税金	1,702		1,617			
4. 有価証券売却益	-		4,035			
5. その他	2,938	2.0	3,467	2.6		
V 営業外費用						
1. 支払利息及び割引料	27,364		24,391			
2. 社債利息	592		1,340			
3. 社債発行費	-		855			
4. その他	3,238	4.1	3,309	3.9		
経常利益		4.6		5.0		
VI 特別利益						
1. 投資有価証券売却益	67		37			
2. 固定資産売却益※5	224		1,129			
3. 貸倒引当金戻入益	-	292	123	0.2		

付表 6 (続き)

(単位: 百万円)

科 目	第94期 (自 昭和59年4月1日 至 昭和60年3月31日)		第95期 (自 昭和60年4月1日 至 昭和61年3月31日)	
	金 額	比 率	金 額	比 率
Ⅶ 特別損失				
1. 棚卸資産評価損※6	944		548	
2. 有価証券評価損※7	155		2,260	
3. 固定資産処分損※8	3,283		2,241	
4. 社債発行費	648		—	
5. 規程改訂による過年度退職給与引当金繰入額	—		1,518	
6. 特別退職金	2,078		2,763	
7. その他特別損失	—	7,109	730	10,062
税引前当期純利益		28,709	3.7	30,099
Ⅷ 法人税及び住民税額		14,700	1.9	14,850
当期純利益		14,009	1.8	15,249
前期繰越利益金		6,159		6,290
中間配当額		3,397		3,609
中間配当に伴う利益準備金積立額		339		360
当 当		16,431		17,570

製造原価明細書

(単位: 百万円)

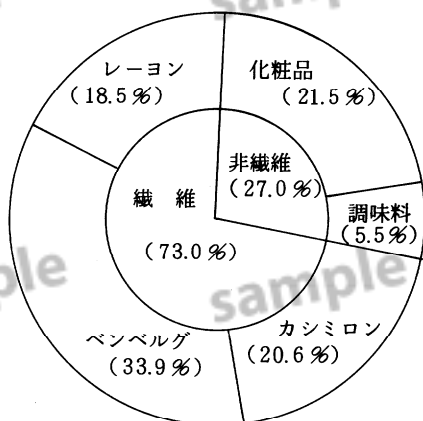
科 目	第94期 (自 昭和59年4月1日 至 昭和60年3月31日)		第95期 (自 昭和60年4月1日 至 昭和61年3月31日)	
	金 額	構 成 比	金 額	構 成 比
I 材 料 費	284,456	58.5%	275,041	56.0%
II 労 務 費	59,942	12.3	60,684	12.4
III 経 費	148,815	30.6	163,673	33.3
(内減価償却費)	(30,980)		(31,275)	
(内外注加工費)	(74,920)		(85,463)	
収 入 項 目※1	△ 7,256	△ 1.4	△ 8,469	△ 1.7
当期製造費用	485,957	100	490,929	100
期首仕掛品棚卸高	29,571		27,927	
期末仕掛品棚卸高	27,927		28,277	
他勘定へ振替高※2	△ 7,884		△ 8,365	
当期製品製造原価	479,717		482,213	

(注) ※1. 蒸気及び副産物の売却収入等である。

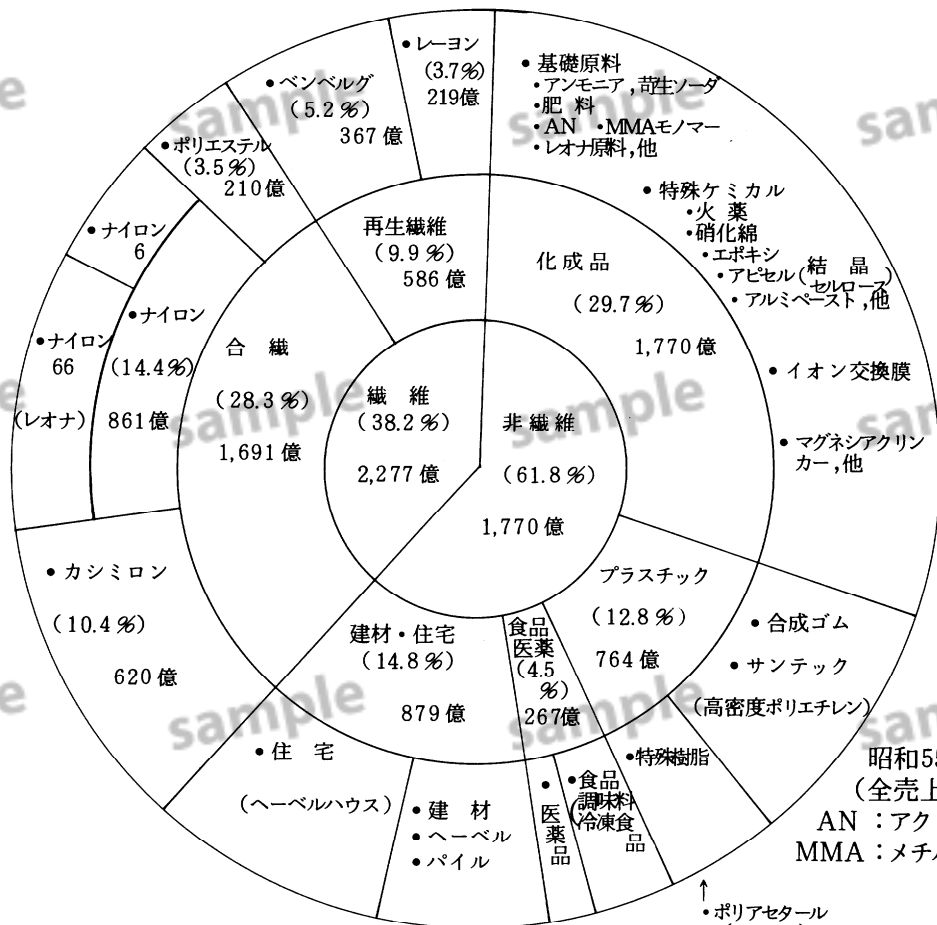
※2. 用役供給業務の受託に伴う原価の他社負担額(第94期4,076百万円, 第95期3,988百万円)及び研究費への振替額(第94期2,267百万円, 第95期2,645百万円)等である。

3. 当社の原価計算方式は、主として工程別総合原価計算を採用しており、原価差額は期末において売上原価と棚卸資産とに調整している。

付表7 旭化成売上構成



昭和35年度
(全売上高449億円)



昭和55年度
(全売上高5,957億円)
AN : アクリロニトリル
MMA : メチルメタクリレート

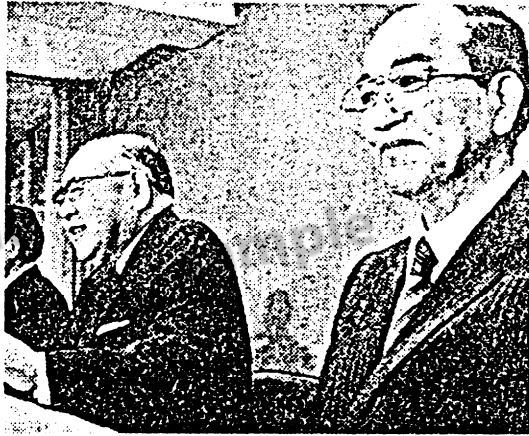
- ↑ ポリアセタール (テナック)
- ナイロン66 (レオナ)
- MMA
- APR, 他

24年ぶり社長交代

旭化成

後任・世古氏、宮崎氏は会長に

二十四年間社長だった旭化成工業の宮崎輝社長が代表取締役のついでに会長に就任する。二十
六日の取締役会で内定したもので、後任社長には技術畑出身の世古眞臣副社長が昇格、重頭副
社長の都筑繁太氏は副会長になる。六月二十八日の株主総会後の取締役会で正式決定する。



世古眞臣副社長(右)の社長昇格を発表する
宮崎輝社長＝東京・有楽町の旭化成本社で

異例の長期政権に幕

宮崎氏は昭和三十六年七月に
同社の専務から社長になって以
来の在職で、オーナー社長を除
けば日本の大企業で社長として

は異例の長期政権だった。社長
就任当時、アクリル繊維不況な
どで苦しんでいた同社の経営多角
化を進め、総合化学・繊維会社

に育てあげた。現在、同社は化
学、住宅、エレクトロニクス素
材など非繊維部門が売上高の七
割を占めている。

宮崎氏は二十五日に日本化学
繊維協会の三度目の会長(任期
一年)に就任したばかり。二十
六日の社長交代発表の記者会見
で同氏は「旭タウの合併な
ど会社の懸案事項がうまく片

組織の硬直化防ぐ狙い

宮崎氏 依然ナンバーワン

〈解説〉「やめてもおかしく
ないし、やめなくても不思議で
ない」と毎年のように去就が注
目されていた旭化成工業の宮崎
輝社長が会長に就任することに
なった。しかし、社長交代会見
では、宮崎氏が今後の経営方針
などをひとりでしゃべりまく
り、まるで会長就任会見。心算
をきかれても「役員をやめるわ

けでなし、なんというのではな
い」と語り、引き続きナンバー
ワンとして経営に当たる考えを
明らかにした。

船後、小さなレーヨン会社が
ら日本を代表する化学・繊維メ
ーカーになった旭化成だが、こ
の間、宮崎氏は普通の実力社長
でなく、実質的な「オーナー社
長」として君臨してきた。しか

世古氏は「突然の指名で緊張
している。旭化成の専門技術を
生かしてエレクトロニクス、パ
イオケミストリーなどの開発に
より力を入れ、二十一世紀を自
指したい」と抱負を語った。

世古眞臣氏(せこ・まお)
み東大卒、23年旭化成に入社。
48年取締役、常務、専務を経て
54年6月から副社長、59歳。

付いた。化繊協会会長就任を区切
りに「一気に決めた」と語った。
後任の世古氏は六人いた副社
長の中で一番目に若く、イオン
交換膜の研究で工学博士。宮崎
氏は「技術革新が進んでいるい
ま、技術に強い人によってもら
いたい」と説明した。

旭化成に会長ができるのは、
宮崎氏が社長になったとき前任
の片岡武彦社長が就任して以来
のこと。宮崎氏は「企業が大きく
なり、社長一人ではいかも
やるのは無理だ。副社長に権限
を大幅に委譲する」と述べた。
同社は二十六日付で今野栄
喜、磯谷山昭両専務を副社長に
昇格させた。

世古眞臣氏(せこ・まお)
み東大卒、23年旭化成に入社。
48年取締役、常務、専務を経て
54年6月から副社長、59歳。

白羽の矢を立てたとみられる。
今回の人事と同時に旭化成は
副社長以上の代表取締役には大
幅に権限を委譲したり、会長、副
会長、社長のそれぞれの職務分
担を明確にした。組織の硬直化
を防ぎ、激動的な経営環境に備
えるのが狙いだ。しかし、「宮
崎氏の旭化成」ですべてが動い
てきた会社だけに、こうした改
革が内潜に機能するかどうかは
未知数だ。

し、いつまでも社長のままで
は、社内の士気にかかわる。こ
のため、宮崎氏も昨年の株主総
会で「会長が取締役会を招集
し、議長となる」など定款を更
更して、米国籍に会長の権限を
強化し、会長就任の機をうかが
っていた。

新社長になる世古氏は大正十
五年生まれ、実質的に昭和世代
の技術系のホープだ。世はあげ
て、ハイテクブロー(高度技
術)時代、ライバルの東レ、帝
人も技術系を社長に据えたこと
への対抗意識もあって世古氏に

不許複製