繊維と共に６０年の回顧　（２）

研究から開発、生産、営業、貿易、企画調査

第４章　アメリカのビジネスと情報活動

昭和４３年（１９６８年）に米国ニューヨーク駐在員を拝命し、４年３ケ月間勤務した。当時は日本の高度成長時代が始まった頃で、活気に満ちていた。東レも自社製品の輸出販売を始めたころで、毎日が緊張の連続であった。また、先進国の技術をリサーチする役割も担い、まさしく出先機関としての役割を実感したものであった。とにかく、機能的で、効率第一の米国ビジネスの気分はいいが、旧態の日本的慣習から突然の転換で当初は多くの戸惑いも感じた。

（写真左）東レアメリカ社のスタッフ一同（新旧社長の交代記念パーテイにて・１９７３年）
（写真右）ユニファイ社　メベーン社長と記念パーテイにて

世界の繊維産業をリードした米国のテキスタイル産業界のど真ん中に飛び込んで、業界のリーダーと接触した経験は、のちのビジネス、人生に多大の寄与が出来たものと確信する。

―　技術サービスーポリエステル加工糸の軌道化

在米の４年間は東レの繊維製品の販売サポートのための技術サービスにその主力を尽くしたものだった。その中心が当時、普及が最も注目されていたポリエステル加工糸のプロモーシオンであった。米国南部地方に数多く存在する有力加工糸ユーザーのサーキュラーニット工場へ大量のポリエステル糸を納入したので、その加工での問題点を調査して、本国へフィードバックするのが重要な仕事であった。当時、月間で４～５百トンの原糸が東レの三島工場から出荷されたので、客先での評価は非常に重要なフィードバック情報であった。世界的に見れば後発の日本の合成繊維産業が、まさしく世界のひのき舞台で活躍する時代に入りかけていた頃なので、背伸びをしていた時代である。当時の競合相手はデュポンのダクロンであり、そのネームバリューとの張り合いでもあった。東レも世界に伍して競って行く時代に入ったので、最大の関心を払い、技術担当の当時の谷村常務や三島工場の石田工場長始め、多くの技術幹部が現地観察に見えたので、アテンドするのは緊張の

連続であった。丁度その頃、半延伸糸の「ＰＯＹ」がデユポンにより開発され市場の話題をさらったのが記憶に残っている。当時の合成繊維の製造技術からすると「半延伸」というプロセスは常識を疑う新技術であったが、これが現実に市場に現れるのが技術革新の実態である。デユポンやＩＣＩなど世界のトップランクの企業は絶えず時代の先端を行く技術と製品を駆使して時代をリードしていくことが実感させられた。

―　日米繊維交渉時代

滞在中の１９４５年は急増する日本の繊維輸出の問題が顕在化し、日米の通商問題が沸騰した時代である。当時は日本の繊維企業の幹部が頻繁に訪れ、交渉が台頭していた時代であった。　当時のニューヨークの化合繊維メーカーの企画、販売系の駐在員はこの問題に駆り出され、当時の化繊協会の幹部と頻繁にワシントンを訪問していた。技術系駐在員は担当外であったが、時折、サポートに駆り出され、私もワシントンを訪問し、その片鱗を経験できたのは貴重な経験の一つであった。このストリーは結局、当時のニクソン大統領と佐藤栄作首相の交渉で沖縄返還を条件に繊維が大きな妥協を強いられた結末であったこと記憶している。“糸を売って縄を買った”という語り草が当時をしのばせる。

―　ニクソンショックと３６０円時代の終焉

今では歴史的な語り草になっているが、敗戦後は日本の経済を再建するため、日本円は３６０円に固定されていた。これは日本の産業を復活させる有力なサポート策としてその効用を発揮した。逆に海外品やサービスを買う場合はその負担が大きい。米国の生活も当時の貨幣価値から４倍近く高くついたものであった。現地では当時の日本のサラリーマンの給与の４倍くらいの額を受け取っていたが丁度バランスが取れていた。ところが日本からの輸出が伸びて、日本の経済が力をつけてきた１９６０年後半から貿易収支の黒字化が進み、交換レートがバランスをとれなくなった。１９７１年８月に当時のニクソン大統領は金との交換を停止して、いわゆるニクソンショックが発生した。為替レートはたちまち３００円台を付け、さらにその後、円高が進行した。当時、海外で生活をしていた者はたちまち手持ちの外貨の価値は暴落し、僅かながらの資産が目減りする被害をこうむった。その後、為替相場はどんどん円高傾向になり、２００円台前後をつけるようになり帰国の時は大きな為替差損の被害をこうむった。その後の１９８５年、Ｇ５プラザ合意で当時の竹下登大蔵大臣の合意のもとさらに円高が進み、１２０円前後まで進み、現在の為替相場になっていった。為替は我々凡人には調整できるものではないが、それにしても市井の凡人が個人の懐を気にせねばならないくらい、これまで生活に影響を与えるとは思い至らない事であった。

―　先進国での先端技術調査

当時の海外駐在員の最大の役割は先進国の先端技術を探索し、日本の本社にフィードバックすることであった。私の場合では、アメリカの先進技術のリサーチとフィードバックであった。日常の情報活動が一刻もおろそかにできない環境であった。毎日業界誌に目を通したり、契約コンサルタントに情報を探索したり、東レの将来の技術レベル向上のためのフィードバックに誠心誠意尽力したものである。

ここで経験した思いでは、新しい情報というのは既成概念の予想をはるかに超越した現実に遭遇することである。ここに私の２、３の経験と教訓を紹介する。

ａ）「ＰＯＹ」の出現

先に紹介したポリエステルフィラメント糸の拡販活動で経験した「ＰＯＹ」の出現は忘れられない経験である。当時は紡糸後の未延伸糸を後半の延伸工程で的確に延伸するのが基本技術として理解されていた。ところが、米国在任中の１９６８年頃から半延伸糸の「ＰＯＹ（Partial Oriented Yarn)」が米国で出回り始めた。「ＰＯＹ」にすれば加工コストはドラスチックに低減し、コスト競争力は増す。デュポン社が開発し、他の米国のメーカーが追従した技術である。既成の技術概念では「半なま糸」というのは安定した品質をつくるには、常識を超えた技術であり、当時の東レ技術陣の疑問を現地で受けたものである。今では中国を始め発展途上国でも常識的な技術である。教えられたのは技術は年々改良と進歩が加えられ進化していくもので、既成概念にとらわれない発想を絶えず持ち続けることである。

ｂ）新技術製品「エアバッグ」

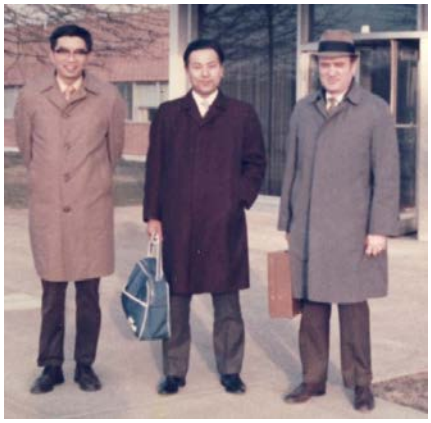
もう一つの思い出は、今をときめく「エアバッグ」開発の話題である。私が在任中の１９７０年頃、米国でシートベルトを超える安全装置として「エアバッグ」という装置が開発された情報が入ってきた。これを本社に報告し調査を始めてが、当時はこの情報を得て誰もがそんな衝突―衝撃―爆発―膨張などの複雑な機構を取り込んだ装置が普及するとは考えられないと、私も含めて懐疑的な対応であった。その後、４０年以上の歳月が経過して、「エアバッグ」の普及は驚異的なものである。ナイロン６６の主力用途になっている。東レ、東洋紡、旭化成は繊維の収益を支えている重要な製品に成長した。成長を支えた概念は「安全・安心」志向が支えているといえる。市場が成熟してくると技術の効率や先進性もさることながら、人類の本質的な概念が重要であるといえる。この意味で、最近の良く話題となる「健康とサステイナブル（持続的）な概念」も本質的なキーポイントであることを示唆するものである。技術と新製品は日進月歩、絶えず新しいものが出現することを肝に銘じて既成概念にとらわれないチャレンジ精神が肝要であること教えてくれた貴重な体験であった。

ｃ）先進企業の調査

米国の繊維産業は現在も先進国の一端の優れた技術と経営を担った事業を呈しているが、当時は世界の繊維産業のリーダーとして位置していた。このような先進国の状況や実態を把握するため、本社からは調査チームや幹部が頻繁に訪れた。これらのアテンドが私にとっても貴重な体験であった。前田勝之助元会長（故人）がまだ取締役に就任する前、東レの高次加工を担当されていた頃、米国のトップメーカーの調査としてバーリントン社を訪問されたのが１９８５年であった。この時、現地でアテンドした記憶が思い出深い。

世界の巨大企業　デュポン社にも頻繁に訪問した。特に新しい繊維の開発の調査が最も集中した課題であったが、その他、当時、技術導入を進めていたスパンデックス糸“ライクラ”の研修と情報収集のため、ニューヨークから汽車で２時間くらいのウイルミントン

に通ったものである。“ライクラ”の加工研修のためデユポン社技術サービスセンターに１週間滞在した経験は単に研修の受講ばかりでなく、米国先進大企業の社内機構を身近に眺めたのは、得難い経験と後半のキヤリアーに貢献したものであった。デユポン社は技術の最先端を行く自覚が社内の社員に徹底しており、社員の意識の高さをいたるところで感じ取られた。



（写真左）　前田勝之助元会長（左二人目）とバーリントン技術幹部、著者（右二人目）
（写真右）　デユポン技術サービスセンターにて
（右より　Ｍｒ．Ｈｕｋ（デユポン)、三木主部（当時)、筆者）

この頃の米国の繊維産業は比較的安価な労働力を求めて南部のカロライナ、ジョージア地方に移っていたので、私もほとんど毎週のように南部に出張したものだった。当時はバーリントン社やＪＰスチーブンスン社、デアリング・ミリケン社などのトップスリーはなかなか敷居が高く、対等に交流するような立場ではなく、その格差の大きさを感じていたものだった。当時はシャーロット市の近くの大手綿紡会社のスプリングスミルズ社やユニファイ社、大手ニットメーカーのジョナサン ローガン社などへ通って、先進国のテキスタイル技術を実地で学んだものである。スプリングミルズ社は最近、ブラジルの企業に身売りされたが、ユニファイ社は欧州にも進出し、現在でもドローテクスチアード加工やリサイクル加工など手広く事業を運営している。ミリケン社も往年の威光は感じられないが米国のテキスタイルの健在ぶりを示す活躍をしている。

米国にはＡＡＴＣＣという染色加工の世界的な活動機関があり、毎年、米国の各都市で染色加工に関するシンポジウムを開催している。この会のメンバーであったので、アトランタやシャーロットなど南部の都市で開催されるシンポジウムには在任中は毎年出席して先端の技術情報を探知したものであった。

一　ニューヨークの生活と米国各地の旅

ニューヨークには家族と共に４年３ケ月間滞在した。毎日の仕事に追われながらも、この世界一エキサイテイングな国際都市の生活をエンジョイした。マンハッタンのダウンタウンのジャズのライブハウスやリンカーンセンター、メトロポリタンオペラハウスにはよく観劇に出掛けた。また、スポーツがエキサイテイングであった。住まいの近くのニューヨークメッツの本拠地、シェイ・スタジアムはアメリカンフットボールのゲームも開催され

てよく観戦したものである。当時はベトナム戦争の末期で米国も戦力の消耗の影響から、国内も退廃的なムードが漂っていた。ニューヨークの市内も治安が悪化して、夜の地下鉄などは緊張した空気が漂った記憶がある。しかし、仕事には容赦なく追われていた。

情報収集や技術サービス、内地の要人や会社幹部のアテンドで在任中は、米国各地を隈なくあるいたものである。米国５１州の内４０州は踏破したというのが自慢の一つであった。東の端のメーン州から西の端のワシントン州シアトル、カリフォニア州のロスアンジェルス、サンディエゴまで米国を隅々まで歩いたのは貴重な経験であった。既にエスタブリシュな雰囲気の東部地域よりも、開発の進んでいた南部と、フレッシュな息吹を感じた西海岸の広大な米国の力量に魅力を感じたものであった。米国滞在や旅行記は枚挙に暇がないので写真を少々紹介してこの辺で止めておきたい。

（写真左上）ホワイトハウス前で（１９６８年）
（写真左下）グランドキヤニヨンにて（１９７０年）
（写真右）　マンハッタンのバークアベニューを歩く

（続く）

（色染・昭３１　米長　粲）