

復興

1945 — 1969

むろん京阪神地区も狙われた。最も被害甚大だったのは3月13日から14日にかけての深夜、3時間以上にわたって大阪市を中心とする地域を対象として米軍機による爆撃が行われた。世に言う「大阪大空襲」である。これによって、TOAが取得したばかりの市岡鋳造工場も全焼した。

2月下旬から5週にわたった硫黄島の激烈な戦いでも、アメリカが勝利し同島を支配下に置いた。硫黄島は東京—テニアン間のほぼ中間に位置することから、被弾などにより損傷した戦闘機の着陸場の確保やテニアンから日本本土に向かう爆撃機情報の遮断という意味で、アメリカはますます優位に立った。

6月になると毎週のように大阪エリアへの攻撃が行われた。

6月15日午前のB-29の大編隊による空襲では、佃工場の各所に焼夷弾が落とされ全焼、操業不能状態に陥った。

8月6日には広島、9日には長崎に原子爆弾が投下された。どちらもテニアンを飛び立ったB-29によるものだった。壊滅的な被害を受けた日本は、米英中によるポツダム宣言を受け入れ、8月15日をもって太平洋戦争は終結した。



市岡工場ならびに佃工場はアメリカ空軍の大空襲を受け全焼

2-1 マイナスからのスタート

特別経理会社として財務の立て直し

終戦後、サンフランシスコ講和条約(1952<昭和27>年4月発効)によって独立を回復するまでの間、形としては日本政府が国家運営を続けていたものの、重要な決定はGHQ(連合国軍最高司令官総司令部)によってなされた。

平和な日々が訪れたものの、TOAの経営は苦難が続いた。爆撃によりメインの佃工場が稼働できなくなったこともあり、9月にはいったん、大半の従業員について退職金を支給した上で解雇して工場を閉鎖。残った人員で再建の道を探った。

戦前には、旺盛な軍時需要に支えられ、一度も赤字を出したことがなかった。終戦を挟んだ第7期(1945/4~1945/9)は半年で約759万6,000円を売り上げたのに対し、第8期(1945/10~1946/3)は82万4,000円とほぼ10分の1に縮み、売上げの倍近い赤字(156万3,000円)を計上した。

軍事品を多く手掛けていた企業は、窮地に追い詰められた。TOAについて言えば、戦時補償特別税として約2,400万円の支払いを課された。これは一体何か。

軍需品の未払代金や徴用された後に撃沈された船舶に対する補償、指示に従って工場を疎開した場合の経費など、終戦前に政府が支払いを約束していた債務は約800億円とされる。それらについて支払いはするものの、終戦後の支払分については100%課税されることになった。これが戦時補償特別税である。実質的な戦時補償債務の切り捨てである(政府は払う方針だったが、連合国

側が打ち切りを要求し、このような形で決着が図られた)。

年商を超えるような額を踏み倒されれば、破綻する企業が続出しかねない。そのため政府は、会社経理応急措置法や企業再建整備法を制定・施行した。これは、戦時補償打ち切りによって著しい影響を受ける企業を「特別経理会社」に指定し、1946年8月10日時点で、その経理を、今後の事業継続に必要な新勘定、戦時補償の打ち切りに伴う損失などの旧勘定に分離・整理するものである。

両者は区分され、旧勘定の中で出資者や銀行などの債権者は、減資や債権放棄といった形で責任を負うなど、立案した企業再建整備計画について主務大臣の認可を受けてその計画を推進し、整理がついた後に改めて新旧勘定を合算する——このような手順を踏むことになる。

当然ながらTOAも特別経理会社の指定を受けた。第10期(1946/8/11～1950/12/15)が約4年4カ月という長期に及んだのは、そうした事情によるものである。その過程で、株主の理解を得て500万円から350万円へと3割の減資を行った上で、新たに700万円の増資を図る(資本金は1,050万円へ)などして、損失を処理していった。

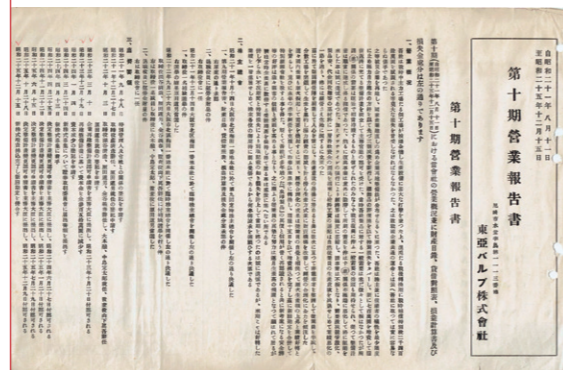
戦時補償打ち切りによる打撃を受けながら命脈を保った企業の多くが、TOA同様に1950年頃までにこのスキームに則って再建を進めた。

労働組合の結成

GHQが日本の経済民主化を実現する上で、農地改革に代表される土地、財閥解体をはじめとする資本とともに、重点対象としたのが労働分野の改革だった。その柱となる法律が、労働基準法・労働関係調整法・労働組合法のいわゆる「労働三法」である。

なかでも最も先行して法制化された労働組合法は、1945(昭和20)年12月に制定、翌年3月に施行。これにより労働者の団結権・団体交渉権・団体行動権(争議権)が保障されることとなった。

労働組合の設立については国も大いに奨励した。なかには過激な方向に向かい社会の混乱を助長する組織も



第10期の営業報告書



発足当時の労働組合執行部

あったが、激しいインフレの中、多くの労働者にとっては賃金の引き上げなしには食べていけないという事情もあった。瞬く間に多くの企業で労働組合が誕生した。

こうした世の中の流れに呼応するように、TOAにおいても1946年9月に労働組合が結成された。当時のTOAの経営は実に厳しく、給料が遅配することも珍しくなかった。時には1カ月の給料を10回以上に分割して支給せざるを得ないこともあった。

組合としても毎月の賃金と越年資金の要求に力が入った。会社は「生活できる賃金をよこせ!」という合言葉を繰り返し組合から突きつけられたが、それでもない袖は振れない。会社の窮状について丁寧に説明したうえで、金銭の代わりにコメの現物支給によって妥協してもらうこともあった。

組合が発足した戦後の混乱期はそのような様子だったが、社会情勢やTOAの経営が落ち着いてからは状況も変わった。労使懇談会などの場において、決して自らの処遇向上のみを主張するのではなく、どうしたら精度の高い生産計画を立てられるか、いかにして納期遅延を減らすか、利益率向上にどんな方策が考えられるかなど、会社の成長のために労使が協力して建設的な話し合いを行った。

なお、発足当初は日本労働組合総同盟(総同盟)尼崎地方協議会に加盟したものの、上部組織の支援体制が思わしくなかったため、1955年10月に総同盟を脱退し、新たに日本労働組合総評議会(総評)全国金属労働組合兵庫地方本部に加盟した。

製造現場の再生

事業の立て直しにおいては、軍の増産要請に応えるべく増やした製造拠点の整理が急務だった。

被害が大きかった市岡・佃の両工場は生産継続不可能で撤退せざるを得なかった。佃工場については、残された部品や半製品などを整理し、可能なものは運び出して製品として完成させた。

水口工場では、終戦後も立花工場から送られた材料を使って、50人ほどの従業員で砲金バルブの加工生産をしばらく続けていた。しかし拠点が分散しては効率が

悪いとの判断から、1949（昭和24）年には水口および野里工場を閉鎖。現場にあった機械設備類は立花工場に移した。

本社機能についても、1946年9月に、近隣の阪急ビルから大阪市北区梅田1丁目の阪神ビル（現阪神百貨店）内に移っていたが、1951年2月には立花工場を本社とした。これにより東京営業所を除く全ての機能が立花に集約された。

物資の不足から「作りさえすれば売れる」ような分野もあったが、軍事需要を一切失ったバルブ関連市場は停滞を余儀なくされた。

戦後間もない頃の導入設備といえば、川崎重工業製のラumontボイラが挙げられよう。発注したのは戦前だったが、1947年9月ようやく納入された。100気圧一摂氏520度までのテストが可能で、翌年1月には、日本発送電尼崎火力発電所（のちの関西電力尼崎第1発電所）のメインバルブに使用される高温高圧弁のテストをこなした。それ以外に珪素鉄の溶解電気炉なども導入された。

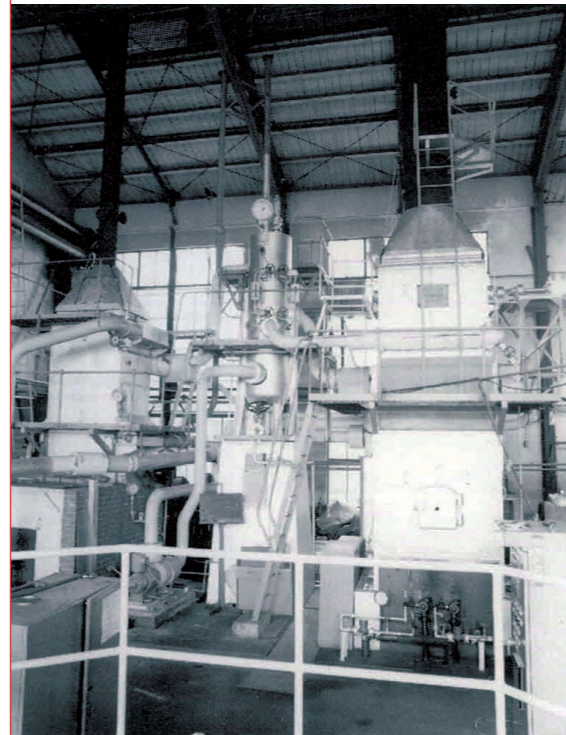
このように製造現場の環境は徐々に整っていったが、経営環境はそうはいかなかった。特に追い打ちをかけたのが、猛烈なインフレに対する抑制策である。

戦時中は、価格統制や配給制、戦時国債の発行（による市中資金の吸い上げ）などが物価の上昇を抑制していたが、こうした仕組みがなくなったことで、激しいインフレとなり、終戦後の4年ほどで消費者物価指数は約100倍に達した。

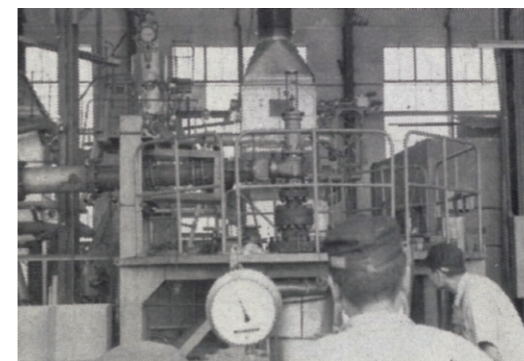
1949年2月には、インフレを抑え込むための財政金融引き締め政策が示された。大きくは、総予算の均衡、補助金の表面化と削減、復興金融金庫の融資抑制という3つの方針からなり、これを主導したアメリカ公使の名をとり「ドッジライン」と呼ばれた。

この荒療治は効果てきめんで、わずか短期間のうちに悪性インフレを止めることに成功したが、デフレによる倒産や失業が相次ぎ「ドッジ不況」といわれる深刻な経済停滞を招いた。

このときの困窮ぶりについて、TOA第10期（1946/8/11～1950/12/15）の営業報告書には以下のように記されている。



川崎重工業製ラumontボイラ



独自に開発した安全弁

「ドッジラインの強行により、経済界は極度に萎縮し、諸事業は不振となり、需要激減競争激化、製品安、代金回収難等の悪材料に一層わが社資金の枯渇を招来し、給料工賃の遅配は自然従業員の生産意欲を減退せしめて業績悪化の一路を辿り、ついには経営さえ危殆に瀕するに立ち至った」

安全弁を足掛かりに復活の道を歩む

このような逆境を簡単に跳ね返す妙手などあるはずもない。前述の通り、立花以外の工場を閉め、不本意ながら人員数を絞り込み、コスト削減を徹底しながら、残った従業員皆で力を合わせ、愚直に良品の提供に全力を注いだ。そうした努力を継続するなかで、積み重ねてきた「虫印ブランド」の真価が顧客に再認識されるとともに、新たな風も吹き始めた。

終戦後の当社は、空襲で被災した発電所のバルブの修理を数多く手掛けた。尼崎第1、第2発電所では、イギリスのホブキンソン社製の安全弁がよく用いられていたが、これを改良してTOA独自の安全弁を開発。これが高い評価を受け、電力各社に採用されるようになった。

1951（昭和26）年6月には、運輸大臣から高温高圧用弁および弁座の研究に対して「科学技術応用研究補助金」の対象となるとともに、通商産業大臣からは陸用蒸気ボイラ用ばね式安全弁の日本工業規格（JIS）表示許可工場に指定された。

名も実も得たといえば少々大げさだが、このあたりから当社は生産能力に見合った受注量をしっかり確保できるようになった。日本経済の復調に後押しされた面もあるものの、第12・13期を通算した1年間（1951/4～1952/3）の売上高は1億9,300万円、当期純益金は2,815万円に達した。

製品分野についても変化が見られた。

戦前のTOAの主力製品は軍艦などに用いる低圧弁だった。むろん戦後も引き続きタンカーなど船舶用の弁の製造を続けたが、復興が本格化し民間需要が活発化するなか、生産の主軸を陸上設備用バルブにシフトさせていった。特に産業設備の高温・高圧化が進むのをいち早く捉え、鋳鋼・鍛鋼を用いた高温・高圧弁に注力するこ

とで、市場内での存在感を高めていった。

なお、1942年に東亜バルブへと社名を変更したものの、その後も製造品には「MUSIZIRUSI VALVE」「虫」と刻印され、「虫印ブランド」として納入を続けた。これが「TOA」ブランド／刻印に変わったのは1960年代中頃のことである。

株式上場などを通じた資本の充実

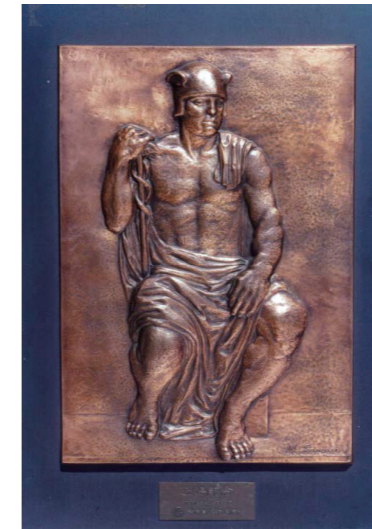
終戦から5年以上が経過すると、社会もTOAの経営も徐々に落ち着きを取り戻していった。1952(昭和27)年4月からの1年間(第14期・15期)の売上げは3億円を超えたが、第14期末時点での自己資本は5,000万円足らずで、資本金は1,050万円。つまり事業資金の大半は負債によって賄われ、その財務基盤は強固とは言い難かった。

TOAでは、自己資本の充実に向け、大きく2つの策が講じられた。1つは国が用意したスキーム「資産再評価」の活用である。

戦後の日本では圧倒的な物資の不足もあり、一時は年率100%を超えるほどのインフレに見舞われた。設備投資を行った際の会計処理では、いったんは取得した金額で帳簿に記載し、その後事業活動に用いた分(減価分)を各期の費用として計上し、残存価値を貸借対照表の固定資産として記すことになる。過度なインフレが発生すると、この土地にせよ設備にせよ、既存資産の価値、ひいてはその企業の財政状態の実態が見えなくなってしまう。

その対応として国は資産再評価法を制定し、限度を設けつつ各企業が有形固定資産を任意に再評価できるようにした。この仕組みを使った場合、貸借対照表の資産の部(左側)の増額に見合う額を、資本の部(右側)に「再評価積立金」として計上することになる。TOAはこのルールに則り、第17期(1953/10～1954/3)決算にて5,034万円の再評価積立金を計上した。直前期末時点での資本金は2,100万円、自己資本は約6,200万円しかなかった。これがいかに大きな金額であることが分かるだろう。

もう1つは株式の公開・上場を通じた資本の充実である。



1971年4月の東京証券取引所上場を記念して作られた盾

TOAはそれまでも必要に応じて、関係先や常太郎の手腕を認める個人からの出資により増資を行ってきた。しかし今後の成長を展望したとき、こうした形での資本増強には限界もある。そのような状況を踏まえ、1953年10月、TOAは大阪地区店頭株式を公開した。

店頭公開とは、証券取引所を介すことなく、売り手と買い手が証券会社を通じて売買することである。つまりこれによりTOAとは直接なんら関係のない一般の企業や投資家がTOAの株式を売買できるようになった。その後、1961年10月には、大阪証券取引所第二部、さらに10年後の1971年4月には、東京証券取引所第二部への株式上場を果たした。

このように、直接資本市場において幅広く資金の出し手を募る手段を得、それに相応しい企業としての器・力量を身に付けていきながら、適宜、複数回の増資を実施。打ち止めとなった1971年秋の増資を経て、資本金は8億4,000万円、自己資本比率は35.6%になった。

これ以降、1970年代のTOAは業績不振に苦しむことになる。しかし、本項で述べた通り、それまでの期間に財務基盤充実に努めたことで、結果的に厳しい時代を凌ぐことにつながった。

2-2 技術開発に邁進し、道を切り開く

海外有力企業とのパートナーシップ

1960年代に入ると、世界市場で知られる海外企業との取引・提携やアメリカでの認証取得など、海外を視野に入れた活動にも力を入れた。

1960(昭和35)年9月、アメリカのフィッシャーガバナー社と技術提携していた東京機器工業(1965年にトキコに社名変更)から打診を受け、TOAがバルブの生産を担うようになった。

具体的には、定められた仕様に基づいてTOAが組み立てたバルブに、東京機器工業がトップワーク(バルブ

開閉装置)を取り付けて、コントロールバルブとしてフィッシャー・ガバナー社に納入するという流れだった。当初の関係はこのような間接的な取引としてスタートしたものの、担当者がアメリカ本社で数カ月をわたって研修を受けるなど、TOAの技術レベルの向上にもつながった。

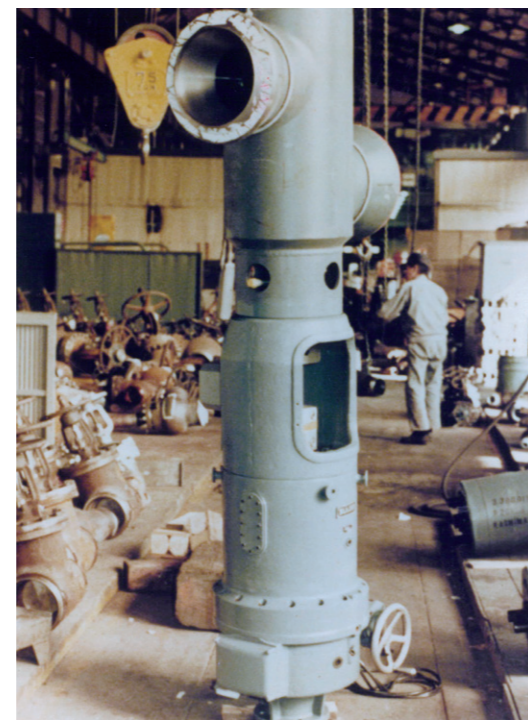
その後、日本における体制強化のために日本フィッシャーが設立され、同社とTOAは1972年3月に業務提携契約を締結。日本国内の火力および原子力発電所で使用する自動調整弁の流体制御部分(弁本体)をTOAが独占的に受託製造することになった。福島や浜岡といった原子力発電所をはじめ、多くのプラントに多数のフィッシャーコントロールバルブを納入した。

この頃は大型石油精製プラントの建設計画が相次いだ時期でもあった。それらのプラント用バルブの多くは、米国石油学会(API)の規格に基づいて発注されていた。当社としても1966年にプロジェクトを編成して認定を得るための作業を進め、フランジ型・付き合わせ溶接型仕切弁とプラグ弁の2型式について申請を行った。既にその時点で多くの石油精製プラント用バルブの納入実績を有していたことが有利に働き、翌1967年6月には、API工場認定の取得が叶った。

1970年には、スイスのスルザー・ブラザーズ社と技術提携を結んだ。

スルザー製ボイラは全世界で採用されており、信頼性や知名度の高い製品である。従来、このボイラ用のコントロール弁についても、スルザー・ブラザーズ社が自ら生産していた。しかし1960年代中頃になると、このボイラの需要が急増したことで、コントロール弁の生産が追いつかなくなっていた。

TOAは1961年9月にテスト用ボイラとして、スルザー・ブラザーズ社のモノチューブボイラを導入していたほか、スルザー製コントロール弁のメンテナンスも手掛けるなど、スルザー・ブラザーズ社と関係を有していた。こうした縁もあり、1970年に同社との技術提携が成立。これにより日本国内で用いるスルザー製コントロール弁はTOAが生産を担うようになった。



TOAで生産したスルザー製コントロール弁



関西電力姫路第一発電所向けハイリフト単式安全弁



弁抵抗測定装置

高温・高圧弁分野で国産品の存在感を示す

TOAは、関西電力姫路第一発電所向けハイリフト単式安全弁(1951(昭和26)年)や、九州電力港第二発電所向けベンソンボイラ付主蒸気弁(同)など、火力発電分野でも、着実に顧客ニーズに応える製品を提供していた。

ただ戦後十数年間において、全体として見れば、新鋭火力発電所向けの主要弁にはアメリカからの輸入品が多く用いられてきた。ボイラの蒸気条件が高温・高圧化していくなか、国産品は実績がないからと採用されず、採用されないから実績が積めないという悪循環に陥っていた。

こうした劣勢を挽回すべく、1961年、当時としては前例のない183キロー摂氏571度という厳しい蒸気条件をクリアした主蒸気止弁を開発・製造し、東北電力の仙台火力発電所に納入する機会を得た。これを機にTOA製バルブが、高温・高圧環境下での使用においても輸入品に負けない品質を有していると認められ、認知されていった。

このこと1つをとってTOA製品の優れた品質が顧客に理解してもらえるかという点、現実にはそう甘くはない。通常使用では起こらないような条件下でも問題が生じない——そのような性能をユーザーが期待しているとしたら、それはメーカー自身が明らかにして積極的に顧客に示していかなければ、なかなか認知されるものではない。

実際に当時、電力会社に限らずユーザー側から、バルブの流量特性や抵抗係数などを実証して示すように、との要請を受けるケースが増えていた。フィッシャー・ガバナー社など海外の有力企業は、流量テスト装置などを備えていた。

TOAでも1962年から大がかりな弁抵抗測定装置を建設し、翌年3月には高温高圧弁研究所構造工作研究室を設置。自社で実証実験ができる環境・組織を整備した。これにより、当社が納入する製品が期待通りの流量特性を備えていることを、机上の理論だけでなく、実際にデータとして示すことができるようになった。

当時の社内報も、整った実験環境について、「その成果は現在の営業活動に大きな宣伝効果を添えている」と記している。こうした取組みも新鋭火力における高温高圧

弁分野でのTOAの採用を後押ししたといえよう。以後、国産化が急速に進み、その後の超臨界圧ボイラ用弁、さらに超々臨界圧ボイラ用弁など、国産弁が用いられるのが当たり前になっていった。

省力化や生産効率化のための設備類の開発

戦後の混乱期から徐々に回復し、日本経済が高度経済成長へと向かうのに伴い、高温高圧弁の需要も力強く伸びていった。さまざまな産業において生産効率化や省力化を図りたいというニーズが高まり、TOAもバルブ周辺でそうした取組みを進めた。

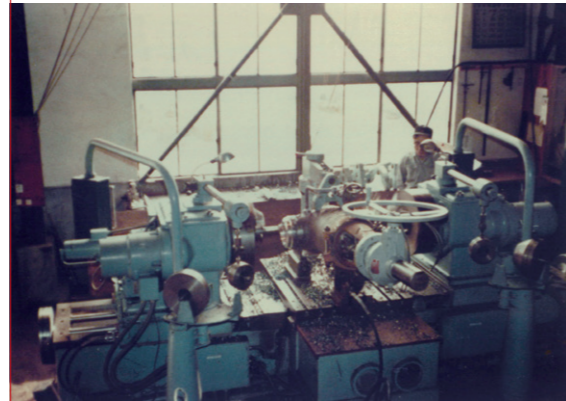
1953(昭和28)年には、LT型電動駆動装置を自社開発し、「東亜製電動弁」(サイズは20・40・75・150・220の計5種類)として生産・販売を開始した。火力発電所の建設が増え、省力化・自動化ニーズがさらに高まったことから、1960年には大幅に機能向上を図ったLTP型を開発し、市場に投入した。

LTPシリーズについては、位置やトルクを制御するスイッチのほか、遠隔開度指示などの機能も備えており、プラントの効率的な運用・運転を可能にした。これらの電動駆動装置は、電力会社のほか、自家発電施設や石油化学プラントなどで多く採用された。

自社用設備としては、1968年3月に開先加工専用機を開発した。口径350mmまでの中型弁の開先加工作業でコスト削減を図るべく、ワンタッチで芯出しおよび取付けを行い、出入口開先を同時に加工できるものである。機械設計とは畑違いの生産技術メンバーがチームを組んで設計を担当。部品製作こそ協力会社に依頼したものの、わずか4人で組み立てて完成させた。

1970年2月には、さらに性能を高めた2号機を製作した。NC(数値制御)利用はまだ初期の段階で、メカニズムと電磁リレーによる構成の自動機とした。兵庫県発明協会から表彰を受けたこの専用機は、21年間にわたりTOA製造現場の効率アップに貢献した。

摺り合わせの専用機も自社開発した。従来、弁座部は熟練作業者が手作業で仕上げていたが、1967年に安全弁用として縦型のラッピング専用機を製作した。その後、小型弁用の2連式ラッピング専用機、さらにバルブ



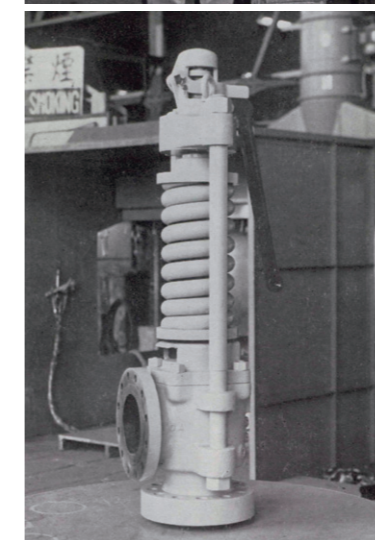
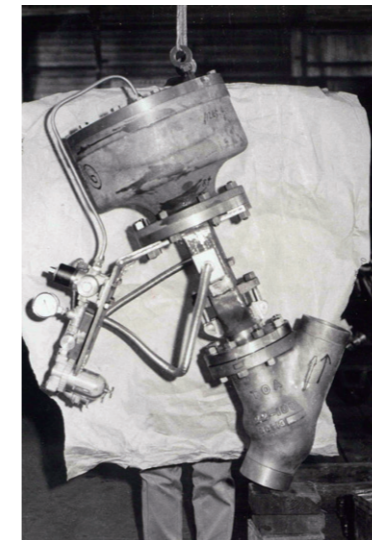
開先加工専用機



摺り合わせの専用機



単能の専用機



原子力発電所向けに開発した製品

の大型化に対応できるようピット形式の横型ラッピング専用機を開発した。

1971年3月には、弁体スリット専用機を開発し現場に投入した。鉋のような突^{なた}切りバイトによる加工には長時間を要し、生産工程の中でボトルネックになっていた。この問題を改善するために、生産技術係が設計・製作した専用機は、バイトによる切削加工という従来概念を打破し、鋼材切断のように切断砥石を利用することで、従来比5~10倍の高速加工を可能にした。

この弁体スリット専用機や前述した横型ラッピング機は、提携先のBHEL(Bharat Heavy Electrical Limited)社にも提供され、遠く離れたインドでも活躍した。

原子力発電所用弁の研究開発と実用化

昭和30年代は、わが国における原子力開発が飛躍的に進展した勃興期といえよう。先導役となったのが、1956(昭和31)年6月に発足した「日本原子力研究所(原研)」である。

原研による国産1号、通称「JRR3」は1962年9月に臨界に達した。続く「JPDR」は、翌1963年10月に初発電に成功している。ちなみにTOAもJRR3向けの弁を納入している(1959年)。TOAが手掛けた初めての原子力用弁である。

その頃のTOAの主力製品は火力発電用弁、船舶用弁、石油化学用弁だったが、原研への納入経験を基礎にして、以後、原子力用弁の開発に力を注ぐようになった。また原研、電力会社、プラントメーカーなどから指名を受け、原子力弁を共同で開発したり、実験炉への実機弁を納入したりする機会に恵まれ、次第に原子力向けがTOAの主力分野へと成長していった。

昭和40年代になると、原子力開発はさらに勢いを増していった。原研に加えて、1967年10月に誕生した「動力炉・核燃料開発事業団(動燃)」が国内の研究開発活動を牽引し、各電力会社も原子力発電所の建設に、技術・資金・人材といった経営資源を惜しみなく投じた。

TOAにおける研究開発は、関西電力が採用する加圧水型炉(PWR)用弁を中心に進んだ。「PWR主蒸気隔離

弁」「PWR主蒸気安全弁」「真空破壊弁」「湿分分離加熱器逃し弁」の他、「JMTR用弁」「原子力第1船用弁」など、実に多くの新製品・新技術が生まれた。

個別の開発案件についても、いくつか触れておきたい。

1968年5月には、「原子炉の危急圧力逃し装置の密封型先駆弁付安全弁の試作に関する試験研究」のため、翌年はその「作動に関する試験研究」のために、原子力平和利用研究費補助金の交付を受けて開発に取り組んだ。

基本設計となったのは、船舶用として当時広く採用されていたパイロット弁付全開安全弁だった。それまでの船舶用弁は、流体通路の形状がZ型に折れ曲がっていて流体抵抗が大きかった。これに対し、横向きアングル型で流体抵抗が小さく、小口径で噴出能力の大きい安全弁を完成させた。

1971年12月には、動燃との間で、大型ナトリウム用の口径550mm電動式仕切弁の委託研究ならびに製作などの請負契約を締結した。当時動燃は、日本最初の高速増殖実験炉「常陽」、それに続く新型転換炉「ふげん」、高速増殖原型炉「もんじゅ」の研究開発を進めていた。

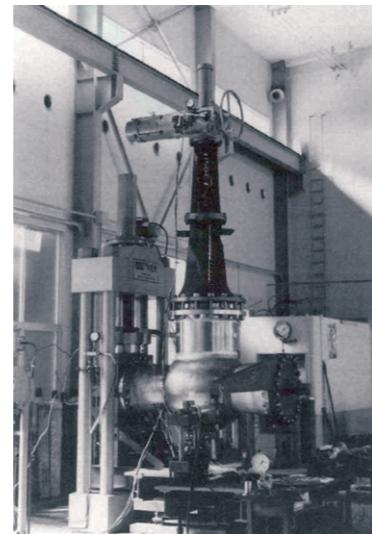
こうした取組みを円滑に進める上で、水・蒸気系のものと同程度の信頼性を有するナトリウム用大型弁類を工業生産的に入手する必要があった。この契約の下で、TOAが開発したナトリウム用電動仕切弁について各種応力解析試験を実施し、十分な信頼性と安全性を示すデータを得ることができた。

さらに1973年8月には、前述のナトリウム用仕切弁に続いて、バタフライ弁についての研究開発と製作に係る契約を結んだ。TOAは呼び径400mmのバルブを製作し、実際にナトリウムを流して流動試験ならびに熱衝撃試験を繰り返し、実用に十分に耐えうる性能を有していることを実証してみせた。

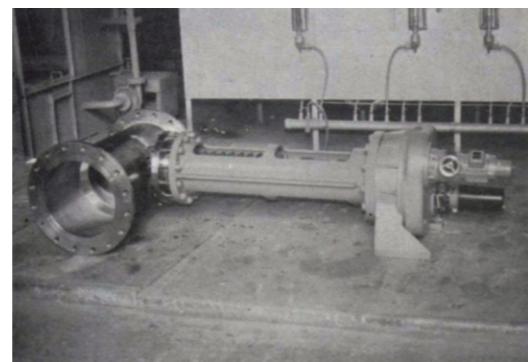
こうした開発・試験活動と併せて、昭和40年代には合計8基の原子力発電所が運転を開始するなど、実際に現場で活躍する実機の生産も軌道に乗っていった。この10年だけで、TOAが生産した原子力用弁は約9,000台に上った。



船舶用のパイロット弁付全開安全弁



TOA製ナトリウム用電動仕切弁



バタフライ弁

社内報の発行

1961(昭和36)年10月には、TOAで初めてとなる社内報『社内広報』(月1回発行)を創刊した。サイズはいわゆるタブロイド判といわれるものである。少ないときは表裏の2頁、多い時は6頁になることもあったが、多くの号は4頁で構成された。

発刊に際し、太田常太郎社長は「よき人間関係と世界平和のために お互いの理解と協調で」と題する文章を創刊号に寄せている。そのなかで、社内におけるさまざまな方針や決定事項の通達手段として社内報があるが、それでは国が出す官報のような冷たく形式的な感じになってしまうので、もう少し温かく相互理解につながるような媒体を作れば……といった目的を述べている。

最後にはこんな思いも綴っている。

「人間とは人の間と書きます。人が一人だけでは人間とは云えないで、只の人であります。人と人の間に繋がりが出来て、夫婦、親子、兄弟、親戚、友人、団体、社会、村や町、国家が出来ます。この人間関係、即ち人との間柄が、円満に良好に滑らかにいってこそ、万人が希求している真の平和が生ずるものと信じます。世界の平和を果たすためには、先ず家庭、団体、会社、社会が平和でなければ百年河清を待つが如しです」

社内コミュニケーションを良くしたいという狙いにとどまらず、社会や国の(平)和をも視野に入れていた。苛烈な戦争の時代を経験した常太郎ならではのメッセージだった。

このような形で、経営の動向や社内コミュニケーションのためのツールとしての役割を果たした『社内広報』だったが、約5年間で休刊となった。

次に社内報がお目見えしたのは、1969年12月のことである。今度は『東亜』という名称で8～16頁のB5サイズの冊子形式(月刊)になった。創刊号は、直前に本田技研工業から招聘し副社長に就任した高橋健助の「就任の御挨拶」で始まっている。高橋のお披露目という意味合いもあっての復刊だったのかもしれない。

8年ほどこのスタイルでの発行が続いた後、2年弱の空白期を経て、1980年1月にタブロイド判の形で『東亜』



社内報『東亜』(創刊号)

は復刊。以後は年に3~4回の頻度で発行が続けられた(1997<平成9>年にA4判に変更)。その後、2004年1月にトウアバルブグループ本社(TVG)として発行することになった社内報『いぶき』に、コミュニケーション媒体としての役割を譲った。

独身寮「東亜寮」の建設

昭和30年代後半になると、TOAでは、上場企業に相応しい経営基盤を整えるべく福利厚生にも力を注ぐようになった。

1964(昭和39)年12月には、本社の西側に建設を進めてきた独身寮が竣工した。かねてより敷地内の北部には「啓発寮」があったが、手狭な上に空襲で建屋が損傷を受けた状態のまま使用を続けており、組合からも再三、整備の要望を受けていた。

遠方出身者が安心してTOAに入社できる、またその家族が案ずることなく送り出せるための環境整備として、経営側としても重要な課題と位置付けてきたが、ようやく環境が整い実現したものだった。

建築面積270坪の建屋は、鉄筋4階建てで650坪の延床面積を有する。寮生が生活する46室(収容可能人数92人)のほか、共有スペースとして、清潔な調理場、明るくゆったりした食堂、屋内物干し場、広々とした読書室を備え、来客者用宿泊室も2室あった。

冷暖房完備でカラーテレビ、寮生用冷蔵庫、飲料自動販売機も設置され、寮を挟むようにその南北にある運動場やバレーコート、テニスコート、卓球場でリフレッシュすることもできる。昭和30年代の独身寮施設としてはかなりの充実ぶりだ、完成を知らせる社内報の「初冬の光を受けて白亜の殿堂」という見出しもあながち大げさではなかった。

名称は社内での募集の末、「東亜寮」という無難なものに落ち着いた。入寮者の大半は近畿・中国地方・九州・四国出身者で、毎年の新入社員の約半分が東亜寮に入居した。

東亜寮は、遠方出身者の単なる住居ではなく、当社のさまざまな経営活動にも用いられた。竣工翌年の1965年には「誕生会」が催されるようになった。誕生会とは、



社内報『いぶき』(創刊号)



独身寮「東亜寮」

毎月開催日を決め、その月が誕生月の全ての社員を招き、会社として祝うものである。初回は同年1月だったが、1月生まれ従業員69人のほか、社長や役員も参加し、東亜寮の食堂で昼食を囲み大いに語らった。全員で記念写真を撮り、誕生日プレゼントとしてアルバムが贈られた。

そのほかに入社試験会場としても用いられた。また中国やソビエトなど海外から視察団を迎えた際にも、東亜寮が交流の場となった。

このようにTOAの歴史を刻んできた東亜寮であるが、老朽化やスリム化を優先すべき経営状況などもあり、2000(平成12)年には施設群、土地とも手放している。

ホワイトブロンズの開発と東亜機材(株)の設立

1967(昭和42)年2月、TOAはホワイトブロンズ製安全弁を扱う子会社として「東亜機材株式会社」(資本金100万円)を設立した。

昨今ホワイトブロンズとは、銅の赤味がなく、白っぽいシルバーに近いメッキ色を指すが、ここでいうホワイトブロンズはそれとは異なる。当社が独自に開発した新たな合金(製品名)である。

従来の低温低圧バルブには、銅88%・亜鉛2%・錫10%の合金、いわゆる真鍮を用いてきた。一方、TOAが開発したホワイトブロンズは、銅40%・亜鉛40%・ニッケル20%という組成(鍛造)で、強度や硬さは真鍮の2倍ながら、銅の使用量を減らすことでコストを抑えた。優れた費用対効果に魅力を感じた需要家たちから、バルブ以外の用途も含め、同素材に対するさまざまな引き合いが寄せられた。

これを用いて製品化したのが、暖房用パッケージボイラ向けのホワイトブロンズ製安全弁だった。1965年に発売すると、業界内で圧倒的な支持を得た。主力であるプラント用のバルブとは商流が異なることもあり、新製品に注力する組織を別途立ち上げようと設立したのが東亜機材である。

TOAの第43期(1966/10~1967/3)営業報告書を紐解くと、「パッケージボイラ用ホワイトブロンズ製安全弁は、期間受注高5,600万円あまりと前期比25%の



TOA製ホワイトブロンズ

経営の継承と分社

1970 — 1999

増加を示し、業界におけるシェアを、独占するまでに成長、さらに躍進をめざしております」とあり、その好調ぶりが伺える。翌第44期の報告書では同製品の売上げが6,300万円である旨が記載されており、この1年で約1億2,000万円を売り上げていたことになる。

このような経緯を経て産声を上げた新会社だったが、販売実績が積み上がることで、修理やアフターサービスなどの業務も当然増えていく。やはりTOA社内の一貫した体制の下で運営するほうが効率的であるとの判断もあり、発足から4年半後の1971年10月をもってTOAが業務を引き継ぎ、東亜機材は解散した。

3-1 メンテナンス事業の分離

第2代高橋健助、第3代太田保則へ経営継承

1922(大正11)年に起業して以来、太田常太郎は、太田工業商會、虫印パルプ製作所、虫印パルプ製造、東亜パルプと名前や形を変えながら、創業経営者としてパルプ製造事業を発展させてきた。

経営者人生も半世紀近くに及び、80代が視界に入るなか、今後のTOAの舵取りをどうするか大いに思案したことだろう。やがて経営を担うことになる娘婿の太田保則は、技術者としてキャリアを積み重ねながら、取締役として経営にも携わっていた。

常太郎のように何も無いところから作り上げていく経営と、既にある企業体や組織をさらに発展させていく経営とは、時として異なる考え方・進め方が求められる。常太郎は保則に対し、自分以外の誰か、できれば大きな組織をマネジメントした経験を備え、管理面に通じた人材からも学んだ上でトップに立ってほしい……そんな風に考えたようである。

白羽の矢を立てたのは、三菱商事にて経験を積んだ後に、本田技研工業に移り十余年にわたって同社の常務取締役を務めた高橋健助だった。常太郎は、1969(昭和44)年に彼を副社長としてTOAに迎えたうえで、翌1970年11月に社長職を委ねた。自らは取締役会長に就いたものの、それも1年で退任して相談役になった。

常太郎から全幅の信頼を受けて社長になった高橋だったが、ほどなくして病に倒れる。手術を受けたもののその後も体調が思うように回復せず、就任からわずか2年半後の1973年5月には、後任の太田保則にバトンを託



第2代社長、高橋健助



第3代社長、太田保則