

## 田中機械の倒産原因

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2018-09-28 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 平井, 陽一 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/19649">http://hdl.handle.net/10291/19649</a>

# 田中機械の倒産原因

The Bankruptcy cause of Tanaka Machinery Co., Ltd.

平 井 陽 一  
Yoichi Hirai

## 目 次

- はじめに
- 1. 会社の概要
- 2. 構造不況と企業の業績
- 3. 労働問題
- 4. 直接の倒産原因
- 結びにかえて

## はじめに

この小論は、第一次オイル・ショック後の1978年に破産宣告をうけた田中機械（田中機械株式会社）の倒産原因を整理してひとつの事例研究とすることである。ふつう企業が倒産するのは、構造的な不況業種となったり、経営内容の問題に起因したりである。ここで取り上げる田中機械のばあい、それら双方の要因がかかっているのであるが、最大の倒産原因は、特異な経営者の存在にあった。優良企業が倒産に至る経緯をあきらかにしたい。

また、筆者がこの企業倒産の事例に注目するのは、倒産にいたる過程で、当時労働問題として注目された多くのテーマがみられたからである。それは使用者概念の拡大問題、個別企業の労使関係と地域闘争のあり方、財界による労働運動への介入などなどである。そのどれもが労使関係の研究者としては魅力のあるテーマである。本論では、これらのテーマにも触れながら、倒産にいたる経緯を考察したい。

はじめに会社の概要について、やや詳しくふれる。田中機械は従業員数が500名に満たない大阪にあった中規模の製糖機械メーカーであるが、「東の月島機械、西の田中機械」といわれたように、業界では老舗であり、一時期は三菱化工機を名乗る財閥系列の名門企業であった。このような会社がなぜ倒産に至ったのかを知るために、その一助としてすこし紙面を割いて会社の概要について紹介したい（第1章）。

つぎに、企業の倒産を語るばあい、その企業が属する業界が大きな影響を被る構造的な産業の状態、このばあいは製糖業界の動向を確認し、企業経営に与えたマイナスの影響をみる（第2章）。

さらに、日経連などの経済団体が、なぜこの組合が中心となった地域の労働運動を攻撃することに露骨になったのかについて、西高東低といわれた当時の春闘相場の形成と、使用者概念の拡大問題にあるとみて、これらについてふれる（第3章）。さいごに、財界やメインバンクの動き、田中機械の経営陣の抗争、とくに社長を退任したとはいえ大株主として経営に介入し続けた人物に焦点をあて（第4章）、倒産の直接の原因がこの大株主の行動にあったことを検証する（第5章）。

なお本稿は、筆者が1970年代後半に、全金（全国金属労働組合）南大阪の労働運動を調査するために組織された調査団（団長喜安朗以下12名）の一員として参加した時に得た聞き取りや、収集した資料にもとづいている。この時調査団が収集した資料は、現在、法政大学大原社会問題研究所に「全金南大阪労働運動資料」として所蔵され、利用が可能である。

田中機械に係るおもな出来事の略年表を以下に示した。

#### 略年表（1960～78年）

##### 橋上社長の時期

- 1960年9月 橋上保久、社長に就任
- 62年3月 労組、総同盟（日本労働組合総同盟）に加入
- 63年春 労組、春闘（春季賃上げ闘争）で14日間ストライキ
- 8月 粗糖の輸入自由化→製糖業界が不況業種へ
- 64年3月 労組、全金（全国金属労働組合）に加盟し田中機械支部結成
- 65年3月期から会社の株式無配当（子会社への資金流出等による）
- 4月 夏季一時金などで22日間ストライキ
- 8月 会社、ロックアウト 第2組合結成
- 9月 夏季一時金妥結

##### 組合運動の高揚期（経営内の対立期）

- 1967年8月 第2組合解散し、組織統一（その後地域闘争を展開）
- 68年9月 橋上が社長辞任（1970年11月まで非常勤取締役）  
渡辺慎介が社長就任（子会社への対応で橋上と対立）
- 69～72年 製糖機で業績回復
- 71年5月 日経連、関西で理事会（全金批判）
- 72年3月 柳沢泉が社長就任
- 73年秋 第一次オイルショック

##### 倒産にいたる時期

- 1974年3月 柳沢社長が退社（75年2月まで社長空席）
- 75年1月 橋上と大原伊嗣の密談
- 2月 大原が社長就任

- 4月 労組と会社が協同保全協定（不動産・動産・売掛金）
- 9月から10月にかけて橋上がインサイダー取引
- 10月17日 タナカ技研，和議申立て（田中機械に損害）
- 76年2月から賃金の遅配と欠配はじまる
- 78年3月 株式上場の維持断念を発表
- 9月 裁判所に破産申立
- 12月18日 破産宣告

## 1. 会社の概要

### (1) 会社の概要

はじめに田中機械の概要についてみる。この会社の特徴をひとことと言えば、規模は小さいが、技術力は一流の技術者集団の組織であったということである。田中機械「経歴書」，「会社更生手続開始申立書」（以下「開始申立書」），田中機械支部「最終陳述書」によれば，倒産3年前である1975年当時の会社はつぎのようであった。

会社は東京と大阪の両証券取引所の二部上場である。資本金は5億円，授権株式数4千万株，発行済株式数1千万株である。本社と本社工場は，大阪市港区南市岡にあり，東京事務所は大手町の新大手町ビル内である。「東の月島機械，西の田中機械」と呼ばれ，大阪ではクボタなどとならぶ有名なメーカーであった<sup>(1)</sup>。

のちにもみるが，会社の主要な生産品は，①製糖プラント，②起重機およびコンベアー設備，③化学工業用器具，④環境衛生および公害防止機器などで，おもに受注による生産である。

田中機械は特定の企業グループに入らない「一匹狼的な存在」であった。戦時中に三菱化工機と対等合併して三菱傘下にはいるが，たとえば三菱重工とは三菱商事と，荏原製作所とは三井物産と，日立造船とは丸紅を通じてなど，大手商社や大手メーカーの各社と広く取引を行った。特定の系列的な関係は発生しなかったが，メインバンクは三菱銀行であった。

### (2) 「しにせ」としての会社の歴史

前記「経歴書」「開始申立書」によれば，田中岩吉が田中機械の前身である田中工務所を設立したのは，明治44年であった。当時の産業機械はほとんどが輸入に依存していた。しかし需要の増加に応えるため，彼は製糖機械の研究，製作に着手した。大正2年に田中機械製作所と改称し，その後，製糖機械の国産化に成功した。大正8年には資本金100万円で，個人経営から株式会社田中機械製作所に改組し，製糖機械の先進メーカーとしての地位を確立した。

その後，昭和7年にいたり海軍技術者の岸田東次郎があたらしい経営者として事業を引き継い

(1) 1973年当時の従業員の総数は457人で，本社と本社工場に447人，東京事務所に10人である。工場敷地は約2万平方メートル，工場敷地は約1万6,000平方メートルである。

だ。彼は工場の規模を一新し、運搬機械にも力を注いで陸海軍の指定工場となり、昭和13年には国内最大級の起重機メーカーとして認められるようになった。さらに製糖機製造の技術をもとにして食品、油脂などの化学機械にも進出し、東京鶴見などに工場を新設して企業規模の拡大をはかった。昭和19年には三菱化工機株式会社と対等合併し、当時の機械メーカーの最高水準を行く地位を固めた。

戦後は、財閥解体にともなう企業再建整備計画によって、昭和24年資本金1,500万円をもって三菱化工機から独立し、田中機械株式会社となった。その後、製糖機械部門では業界のトップメーカーとなった。

### (3) 主な製品

「開始申立書」によれば、田中機械の主力製品は、製糖機と運搬機である前述したように①製糖機の製造は、この会社の起源をなす。歴史と技術力があり納入実績は全国にわたる。しかしこの部門は、戦後の「三白景気」といわれる砂糖ブームとその後の構造的な不況の影響を受ける。

②運搬機部門は、製糖機を製造する関係で成長した。製品は製鉄業界の大荷重天井クレーンなどが中心であり、新日鉄の新鋭工場の重要部門における天井クレーンは、その半ば以上が田中機械によるものであるという<sup>(2)</sup>。

これら①と②の製品が田中機械の主力であるが、しかし、この二分野は景気によって影響が大きいとされる。また運搬部門は新日鉄一社に対する依存度が大き過ぎるともされる。その他、一般化学機械部門と公害防止部門がある。

## 2. 構造不況と企業の業績

### (1) 製糖業界の構造不況

企業の倒産原因をみるばあい、当該企業の業績とともに、その業績におおきな影響を与える産業の動向や構造をあらかじめ知る必要がある<sup>(3)</sup>。

日本の砂糖の生産は、沖縄産のサトウキビなどもあるが量としてはわずかで、粗糖を海外から輸入して、これを加工し製品とする。本論で対象としている田中機械の主力製品である製糖機械は、この販売先の製糖業界の景気に影響される。

戦後、製糖業界はセメント、硫安とともに政府の手厚い保護を受けて、いわゆる「三白景気」を謳歌していた。しかし、1963年8月粗糖の輸入が自由化されることによって業界の様相は一変した。当時、ある製糖会社の破産管財人をしていた上野久徳によれば、自由化によって「業界

(2) 田中機械のおもな納品先は、〔製糖機械関係〕大日本製糖、台糖、東日本製糖、沖縄製糖、三井製糖。〔運搬機関係〕新日本製鉄、尼崎コークス工業、日本鋼管、三菱電機、佐世保重工業、住友金属工業。田中機械「会社更生手続開始申立書」9-10頁。

(3) この点を重視した調査手法を唱えたものに、戸塚秀夫・井上雅雄「中小企業の労働争議」(労使関係調査会『転換期における労使関係の実態』)所収がある。

は激変し、設備拡張競争に突入し、過剰設備による過当競争となり、国内糖価は採算割れが恒常化して不況の連続」（上野 132 頁）となったという。さらに製糖業界は「過当競争（年間需要量約 260 万屯に対し供給量は 300 万屯をはるかに上回る）による長期不況にあえいでおり、原糖および製品の価格が、国外国内の相場によって変動するため、操業率のひきあげはコストの引下げになっても、利益にむすびつかないという不可解な構造」（同 137 頁）であり、「砂糖業界は、前途は視界ゼロである」と述べている<sup>(4)</sup>。

## (2) 順調だった田中機械の業績

田中機械の経営状態は、砂糖業界の不況の荒波に巻き込まれるまでは、好調であった。労働組合が大阪府労働委員会に提出した「最終陳述書」は、つぎのように述べている。

「歴代の経営者は主として技術者であり、戦中戦後は陸軍少将（技術）であった岸田東次郎社長の影響力が強く、三菱銀行もこうした経歴と人材を信用し、久しくメイン銀行としての関係を保ち、そのため三菱重工からの役員派遣もしばしば行われていた。戦後社長となった北島信夫は生粋の技術家であり、専務や常務などの役員もほとんどが技術家出身であった。したがって企業としては比較的地味な慎重路線が経営の主流となっており、経営状態も順調であった」（同 4 頁）としている。このころの純利益と配当率はつぎのようであった。

年月	純利益	配当率
（単位は千円）		
1956年3月		
9,709		1,070
57年3月		
32,564		1,570
58年3月		
49,876		1,570
59年3月		
56,257		1,570
60年3月		
82,791		1,670
61年3月		
105,689		1,670

「最終陳述書」より

(4) 上野は、この砂糖業界の窮状について、商社や銀行との関係では、つぎのように述べている。「前記の昭和三八年八月までは、商社銀行等は砂糖業界に対しては、対等の普通の取引があったが、右以後は設備拡張のため、金融機関の援助が必要となり、また、販売競争激化のため、商社の販売力にたよるを得ず、製糖業界は、粗糖の輸入と国内製品販売との、入りと出の両面で、商社の力にたよることとなり、大部分の業者は、商社を離れては自立できない状態に近かった」（同 133 頁）と。

会社の業績がピークであった1962年には、「売上高は年平均30～40%ものび、払込資本利益率も毎年年率80%台、90%台をつづけて記録する豪勢さであった」（川上77頁）。同業の月島機械とくらべても「遜色なし」であったという。

このように好調であった企業の業績も、1963年ごろから前述した製糖業界の不況のおおりに受けて一変することになる。

### (3) 悪化する業績

田中機械の資料によると、1964年以降は、業績が好調であった69年と71年の一時期をのぞいて赤字がつづき、倒産にいたるまで業績が回復することはなかった。1973年から倒産する78年にいたる業績はつぎのようである（「命令書」10頁）。

年度（3月）	受注額（百万円）	売上高（百万円）	損益（百万円）
1973年	4,602	4,060	△22
74	4,228	4,003	△274
75	3,861	4,872	△516
76	2,086	3,300	△299
77	2,896	1,990	△39
78	2,439	2,303	△370

1978年9月13日、会社は債務超過と支払不能を理由として、裁判所に破産の申立てをした。この申立てによると、

① 同年5月末日調査の貸借対照表では、

資産 26億2,172万3,593円

負債 21億8,525万6,403円

しかし有形固定資産10億8,274万円は簿価で、時価は19億円のため資産合計は約34億円である。

前記負債には、労組からの賃金、一時金の猶予分約13億6,300万円と労組からの借入金5,800万円の計14億2,100万円を加算すると、約2億円の債務超過である。

② 同年9月15日以降同月30日までの支払手形（約3億450万円）が決済できない状況にあるとされている（田中機械「破産宣告申立事件 申立の趣旨」による）。

この申立のさいごに、「今後受注増加により業績が飛躍的に発展することは到底考えられず、従ってこの先事業を継続しても債務の増加をみるだけであるので、債権者にたいする公平の弁済を確保するため破産の申立に及んだ次第である」と述べている。

#### (4) 業績悪化の理由

田中機械の具体的な倒産原因についての先行研究は、川上論文が唯一のものであり、かつ詳細である(川上忠雄「田中機械の企業経営と労働者統制」)。ここでは断りのないかぎり川上論文に依拠する。

会社は、1963年の粗糖の輸入自由化を転機として業績が悪化し、はやくも64年上期以降赤字に転落し、売り上げは低迷して赤字決算がつづくことになる。さきにふれたように69年と70年の一時期に売上高がのびるが、しかし、72年上期からは売上高が停滞し赤字決算となり、その後倒産にいたるまで二度と業績の回復はなかった

会社はこの局面を克服するために、製糖プラントなどを東南アジアへ輸出したが、受注は不安定で市場も限られていた。また、67年からは新日鉄と共同特許をもっているトングクレーンの受注に力を注いだが、鉄鋼業界の設備投資ブームは去っていた。

川上は、同業の月島機械のように「主力製品を柔軟に転換して」製糖機から重点を移動できなかったことを指摘し、「これはこの企業の資本家的意味での経営能力、復元力に問題があったことをはっきり示している」(同77頁)とする。

田中機械の経営者能力の問題点について、川上はさらにつぎのように指摘する。「田中機械の有価証券報告書は、1964年度下期のものを最後に、そのご破産に至るまで設備の新設拡充もしくは改修欄に『該当事項ありません』をくり返している。大投資のあと赤字経営に転落した1960年代後半はあるていどやむをえないとしても、業績が回復した69～72年にも試験研究費をほとんど削ってしまい、なんの設備投資も行わなかったのは、市場競争からの要請に応じて競争力を強化し、業績を積極的に改善しようとする、資本家としてもっとも基本的な役割を放棄していたものといえよう」(同82頁)としている。

田中機械をめぐる産業の動向と、問題のある経営の内実についてみてきた。つぎに、労働問題の観点から田中機械の動向を探ってみたい。田中機械における労使関係と、ここを拠点とした地域闘争の強さが財界の攻撃、具体的には最終局面における会社への融資や受注の取りやめとなったからである。

### 3. 労働問題

#### (1) ワンマン社長の就任と解任

戦後しばらく田中機械の労使関係は、「機械技術屋の集団」と言われた経営陣のもとで争議も

---

(5) 橋上保久は親子三代の炭鉱経営者であった。彼の経歴については拙稿「田中機械の経営者たち」(『明大商学論叢』第97巻第4号、2015年)を参照されたい。

(6) 大和田幸治の考えと人となりについては、田中機械支部『ひとつの旗』(1968)、大和田幸治『企業の塀をこえて』(2001)、大和田委員長追悼集刊行委員会『団結こそ命、闘いこそ力』(2012)がある。



なく安定していた。しかし炭鉱出身の橋上保久が田中機械の株を取得（全株式の40%）し、1960年に社長に就任してから事態は一変する。彼は徹底した組合嫌いであった<sup>(5)</sup>。「お前達が一生懸命働けば乗用車を持たせてやる」。これが社長就任時の挨拶であった。

橋上による対立的な労使関係がはじまる。木型工場の閉鎖による約100人の人員整理、総評の争議対策部長の経歴をもつ組合役員くずれの労務屋の採用、65年賃上げ闘争にたいするロックアウトと第二組合の結成などなどである。しかし、橋上の計画は、類い希な指導力を持つ組合リーダー大和田幸治によって粉砕される<sup>(6)</sup>。結局67年にいたって、橋上はロックアウトを謝罪し、第二組合を解散し、労務屋を解雇して争議は終結した。これ以降、社内の労使関係は組合に有利な展開となった<sup>(7)</sup>。

橋上は砂糖関連業界の甘い汁を目当てに乗り込んできたのであったが、前述したように63年には粗糖の輸入自由化によって製糖業界は不況業種となる。このあおりを受けて田中機械は65年3月期から株式無配当へ転落するのである。68年に橋上は一連の経営責任をとって社長を辞任する。しかし、彼はいぜん大株主として君臨し、さいごまで会社の経営をかき回すことになる。

## (2) 地域闘争の高揚

第二組合を解散させ組織統一をなした田中機械支部は、南大阪地域における労働運動の拠点として活躍することになるが、以下、この地域闘争にかんする項は、筆者の既論文（平井2014）をベースとしている。時期は1966年から77年である。

この時、地域の労働組合運動は、(1)細川鉄工への暴力ガードマンの介入に対してたたかわれた地域闘争、(2)「使用者概念の拡大闘争」、(3)「西高東低」といわれた関西地域における全金の高額賃上げ闘争など盛り沢山であった。

### 地域闘争の拠点組合へ

田中機械支部にとって運動の転機は1966年に訪れる。この年、組合は組織が分裂した状態で夏季一時金闘争をむかえ、これを全金南大阪地協（全金大阪地本南大阪地区協議会）の52支部が支援の決起大会、いっせい残業拒否、1時間地域統一ストなどで支援した。翌67年、会社は第二組合幹部25名を解雇するまでに追い込まれ、最終的に第二組合は解体し、組織の統一が実現する。この時に生まれたスローガンは「受けた連帯は運動で返す」（大和田82頁）というものであった。このことを契機として田中機械支部の運動領域は地域に拡大してゆく。

(7) 田中機械支部の組合結成から、それ以降の運動の歴史については拙稿「田中機械における労使関係」（『明大商学論叢』第97巻第1号、2014年）を参照されたい。

(8) 全金は中央本部一地本（都道府県単位の地方本部）一地協（地区協議会）一支部が「指揮伝達ライン」である。また少人数の支部を集めて合同支部を地協の下に編成している。大阪地本のばあい、堺、西北、北摂、奈良、城北、東大阪、南大阪の7つの地協があり、南大阪地協には、全金に独特な「地域合同労組方式」という西成合同支部、大正合同支部、住吉合同支部、港合同支部の4つの合同支部がある。田中機械支部は、大阪地本内の南大阪地協の傘下にある港合同支部のメンバーである（大和田84頁、要167頁より）。

支部の組合員全員が「昼休みや定時（終業時刻）後に地域に出て行って組合づくりをした」（同）という。その結果、地域には多くの労働組合が誕生し、田中機械支部が港合同支部（地域の合同労組）の事務局となって世話をするようになる<sup>(8)</sup>。

このような地域闘争の典型的な事例は、細川鉄工でのガードマン闘争であった。1967年、大阪市港区にある細川鉄工（従業員400名）の16名が全金に加盟して、少数派組合であったが細川鉄工支部を結成した。1971年3月、会社はこれに対して「特別防衛保障」というガードマンを導入して少数派組合員を「本社立ち入り禁止」とする措置を取った。支部が勝利する1973年8月までの863日間、地域の男女労働者300～400名が「大雨の日も、炎暑の夏にも」毎日昼休みに細川鉄工に駆けつけてジムザグデモや昼休み集会をおこない、参加労働者は延べ32万人に達したとされる。

### 使用者概念の拡大闘争

使用者概念の拡大闘争は、経営の直接の当事者だけではなく、倒産の原因をもたらした上部資本や金融資本の責任をも追及する運動である。全金がはじめて使用者概念の拡大を考えたのは「1963年から64年にかけての東京発動機の解雇反対闘争である」（戸塚59頁）とされている。

全金南大阪のばあい、港区にある九条シャーリング支部の闘争がその先駆である。1971年の春闘時に九条シャーリングは企業を閉鎖して全員を解雇した。この企業の上部資本は住友金属系の住金物産であった。港合同支部は「攻撃の根源を見極めて闘うという闘い方」（大和田107頁）によって住金物産が所在する御堂筋の住友銀行ビルを取り囲んで団交を実現し、住金物産の責任で会社を作るという協約を取って、争議は終結している。

この協約の内容は「住金物産の責任で新会社を創設し、そこに雇用を引き継ぐ。社長は住金物産から派遣する」（同107頁）というものであった。使用者とは親会社、金融資本だけでなく「団結権・生活権の破壊をねらう者、あるいはそれに影響力をもつ全ての者は不当労働行為の当事者であり、労組法上の『使用者』である」（同108頁）とした。この使用者概念の拡大争議の解決例は、矢賀製作所支部の争議をはじめ1970年代以降、港合同では六つの支部でみられた<sup>(9)</sup>。

これらの争議の解決と地域における港合同支部の組織化運動によって、この地域の労働組合運動は飛躍的に発展したという。このようにして、1960年代後半から70年代にかけて田中機械支部は地域の拠点となっていったのである。しかし、港合同の地域運動が活性化すると比例して経営側の攻勢も強まってゆくことになった。

### 「西高東低」の高額賃上げと日経連の対応

全金のばあい、春闘の当初から『企業内賃金闘争の限界を突き破るために、産業別統一闘争

(9) 矢賀製作所支部の使用者概念の拡大と、その後の工場占拠・自主生産闘争については、拙稿「地域と共闘した自主管理闘争——矢賀製作所支部——」（大阪社会労働運動史編集委員会『大阪社会労働運動史』1996年）がある。組合員だけで工場を再開する悪戦苦闘ぶりを描いている。

をどれだけ強化してゆくか』という観点から、地域共闘、地域統一闘争にとりくんできた。すなわち、産別闘争と地域闘争との両者の統一・統合を重視した点では、春闘における最近の地域闘争重視の先駆的役割をはたしていた（佐野 75-76 頁）。そして、その結果が「西高東低型賃金」（関西の賃上げが関東より多い）としてあらわれたのは、1970 年頃からであったという。

日経連は 1971 年の春闘で、賃上げが関西地方で成功していることについて「西高東低現象の震源は南大阪の全金労働運動にある」（大和田 93 頁）と批判し、高額賃上げをする企業への仕事の発注や金融支援の停止を決定した。

これを受けて関経協（関西経営者協会）は「全国金属労組対策について」というマル秘文書を主な経営者に配布した<sup>(10)</sup>。

1973 年のオイル・ショック以降は、関経協による全金の運動にたいする労務政策がより一層強化された。これは「明らかに個別企業の労務政策ではなく、日経連が指導し、関経協が直接乗り出した系統的かつ集中的な労務政策」（大和田 113 頁）であったという。しかし、南大阪の全金組合は、1975 年の春闘では日経連が設定した「15%のガイドライン」を突破し、76 年の春闘でも港ブロックは 1 万 5,000 円台の賃上げを獲得して「一桁のガイドゾーン」を突破した（「西高東低」型春闘は 76 年まで）。全金南大阪が「階級対立の重要な一接点となってきた」（佐野 75 頁）のである<sup>(11)</sup>。

## 4. 直接の倒産原因

### (1) 経営陣の抗争

ここでは、先にみた製糖業界における産業構造の変化、労働運動の高揚を背景として、当該である田中機械の経営者たちはどのように振る舞っていたのであろうか、そして倒産への道をどのように歩んでいったのか、これをみることにする<sup>(12)</sup>。

炭鉱からやって来た橋上は、大量に所有する株式を武器にして社長に就任した（1960-68 年）。以来、これまで技術畑出身の経営者のもと、安定した労使関係で会社を運営していた社内事情は一変する。また産業構造の変化によって企業の業績も悪化することになる。1965 年におきた労働争議は橋上が謝罪して終結するが、68 年に橋上は、会社経営のやり方や労務政策にたいする会社内外からの批判によって社長を退任する。しかし彼は 70 年まで非常勤取締役役に留任し、大株主として会社経営を掻き回すことになる。

(10) その内容は「1, イ, 地域的結束 ロ, 業種別結束, 業種を細分化（例 シャーリング・曲線・化学機械・工作機械）ハ, 業種又は地域別に幹事会社を置く ニ, 拠点企業または組合役員を出している企業による会合の開催 2, 特に問題のある企業に対し, 特定の人（融資銀行・有力経営者）による説得 3, 組合対策者の設置などを呼びかけた」（港合同支部 3 頁）。

(11) 「西高東低型春闘」については全金大阪地本『全金大阪地本 40 年史』465 頁以下を、組織破壊については要『正義の労働運動ふたたび』を参照されたい。

(12) 田中機械の橋上から大原までの歴代経営者たちの詳細については、前掲拙稿「田中機械の経営者たち」2015 年を参照されたい。

橋上に代わって社長に就任した渡辺慎介（1968-72年）は、元八幡製鉄社長渡辺鬼之助の息子であった。田中機械にくる前は、八幡製鉄（のちに新日本製鉄）の商社部門である日興産業の社長を務めていた。さきに見たように、新日鉄の新鋭工場の重要部門における天井クレーンは、その半ば以上が田中機械によるものであった。また新日鉄とは、トンクレーンの共同特許も持つ関係であった。渡辺社長時の田中機械の労使関係は安定し、赤字経営であった業績も短期間で上向いて黒字となった。

しかし橋上は、社長を退任するさい、渡辺に協力すると約束していたにもかかわらず、株主総会で渡辺と対立する。橋上系の役員と非橋上系の役員の対立でもあった。対立の理由は、橋上が社長時に作った子会社（タナカ技研など）への資金流失を渡辺が止めようとしたこと。また、橋上は自分の社長退任には三菱銀行が絡んでいたとし、非橋上系の役員人事（三菱重工業の出身者）へ逆恨みしたことであった。両派の対立が深刻となったため、台糖株式会社常務の海江田一郎（台糖は第6位の有力株主）が調停にはいる。

妥結した内容は、橋上の取締役退任と引き替えに、田中機械は①退職金1,300万円を橋上に支払う、②タナカ技研など3つの子会社を橋上に渡す、③タナカ技研への貸付残高3,230万円を放棄するという破格の内容であった。しかし、それでも橋上は渡辺批判をやめず、渡辺は経営意欲を失って社長を辞任する。

代わって柳沢泉（1972-74年）が社長に就任する。柳沢は三菱重工業の出身である。柳沢にたいしても橋上の妨害はつづき、柳沢は任期2年のうち、半年毎に退任をほのめかした。橋上は柳沢の任期途中から、機械製造とは無関係で自分の息のかかった役員を複数人送り込んだ。その一人である城野宏（のちに会長）は中国山西省で中国軍閥とともに中共軍と戦い捕虜となったという経歴をもつ。嫌気をさした柳沢は病気を理由に退任する。

田中機械は柳沢の退社後、会長には城野が就くが、1年ほど社長が不在という変則的な経営体制となった。日経産業新聞は、「社長は空席、会長は主力銀行もよく知らない人物が就任」（1974年2月26日）と報じた。この時点で田中機械の経営体制は崩壊していたのである。この時すでに会社は無配をつづけ、多額の累積赤字を抱えていた。4年後、会社は倒産する。

## (2) 三菱銀行の動き

田中機械はさきにふれたように、三菱銀行とは密接な関係にあった。「有価証券報告書」の役員経歴からも分かるように戦後も三菱関係の会社からの役員派遣はしばしばであった。また田中機械の「歴代社長は就任前三菱銀行の了解を得るのが通例であった」（「救済申立書」7頁）という。

このような三菱銀行が豹変するのは、三菱系の柳沢が社長を辞任し、橋上を送り込んだ城野が会長に就いてからである。前述のように「会長は主力銀行もよく知らない人物が就任」と報道されている。当時、三菱銀行の向井大阪支店長（本店常務）は、田中機械の株主総会での様子をつぎのように述べている。城野が「柳沢社長の退任を迫った。銀行は反対したが、城野氏から干渉

お断りと言われた。我々は大株主でもないし、そういわれれば仕方なく引き下がった」(前掲「日経産業新聞」(1974年2月26日))という。

この頃の三菱銀行の対応について、組合が府労委に提出した「準備書面」(昭和54年1月25日)からみておきたい。以下その抜粋である。

昭和49年(1974年)5月2日に至って、三菱銀行は向井常務らが田中機械大原常務らに、決算内容を理由に合理的な人減らしが必要だと主張した。この頃新日鉄のトンククレーンの入札問題があったが、三菱銀行の保障が必要だと迫られ、これを拒否されたため、クレーンはダイヤ機械に発注された。

昭和49年10月にも、企業方針を巡って三菱銀行金井常務らは、田中機械大原常務らに執拗に人員整理を迫った。当時の状況として、人員整理をもし行くとすれば、相当額の退職金、その他が必要であるのは常識であるが、三菱銀行側は一切資金の裏付け、貸付け等の意向を示さず、事実上実行できないことを承知でこれを迫っていたのである。

昭和50年7月に至り、三菱銀行は取引停止を背景に、借入金と預金の相殺、更には手形割引額の極端な制約等を申入れ、事実上、取引の実績を大きく後退させ、大打撃を与える申入れを行った。

三菱銀行は、田中機械には敷地6,000坪という担保余力があるにもかかわらず、「累積赤字と経営姿勢を理由に貸出しを一切おこなわず、露骨なしめ出しをおこない、事実上主力銀行の座から離れた」(田中機械支部「自己破産の突破をめざして」2頁)のである。これによって「金融界やユーザー関係に大影響を与え、受注は激減し資金調達は極めて困難となった」(「救済申立書」7頁)のである。企業倒産を意図した金融のしめつけに他ならなかった。このような三菱銀行の動きは、先にみたように「日経連が指導し、関経協が直接乗り出した系統のかつ集中的な労務政策」であり、田中機械という個別企業にたいする労務政策の域を越えていた。

組合は三菱銀行のふるまいをつぎのように喝破していた。「こうした敵側の攻撃に対し、田中機械の経営者のもつ体質の弱さがあった。それは炭鉱出身の橋上保久という資本家のもつ性格と、右翼の経営者を大株主の横暴で送り込み『一般的に敬遠されるべき要素』につけこみ金融資本が自らの毛並みをタテに嫌悪する攻撃への水先案内ともなった」(田中機械支部「同上」4頁)のである。「三菱銀行と橋上とは表面的には軋轢があったが、組合対策では一致した方向で策動」(「第2回大和田委員長主尋問」26頁)したのである<sup>(13)</sup>。

(13) 新日鉄もつぎのような対応をしていた。「昭和49年頃より新日鉄との間で共同特許を取っていたトンククレーンさえも競合メーカーに発注し、新日鉄に見放されたとの印象を与えることによって、信用を極端に失墜させた。以後、自己破産に至るまで新日鉄よりの発注は一切停止されていた」(田中機械支部「不当労働行為を構成する具体的事実」7頁)。

### (3) 倒産への策略

#### 橋上と大原の密約

大原伊嗣が社長に就任する直前の1975年1月26日に、社長就任の条件として橋上と大原が密約を交わした。この詳細については、前掲の拙稿「田中機械の経営者たち」(39頁以下)を参照されたい。この密約によって大原は社長になる。ここでは密約の要点にだけふれておきたい。大阪府労働委員会に提出された「大原メモ」によると、つぎのようである。密約は20項目に及ぶが、重要なのは以下のものである(カッコ内は筆者)。

「倒産以外にない」

「中央突破を考えよ 長谷(橋上の子飼)をつかえ(組合を攻撃せよの意味)」

「技研(タナカ技研)の問題はTKK(田中機械)と切りはなせられない」

「金の問題 1億400万はなんとかせよ(金をタナカ技研に融資せよ)」

「技研を引受けてくれると株の処分は時を待つ(橋上所有の株処分)」

組合は府労委へ提出した「最終陳述書」のなかで、「密約」の内容をつぎのように解説している。①「倒産以外にない」とは、橋上は過去に組合つぶしを図ったが、思うようにならず、会社経営から退いていた後も、組合の破壊を企図する執念は変わりはなかった。②大株主であること自体のうまみは、経営の悪化で非常に減退していた。③そこで、会社を倒産させ、同時に組合を解散させることが考えられた。橋上にとっては「倒産させていく過程で、強引に会社資産を取り込むことができ、さらに、倒産させた後、整理手続に介入して土地売却などで大きな利益を得ることができる」からであった。

「中央突破を考えよ 長谷をつかえ」とは、長谷弘を田中機械の監査役に就任させて、組合対策の先頭に立たせろということである。長谷は橋上の腹心で、長谷組組長を実弟に持ち、本人も右翼団体玄洋社関西本部の代表でもある。長谷は橋上の意向に沿って、組合攻撃に当たるとともに大原にたいする監視役も務めた。

「技研の問題」に関係する三つの項目はつぎのようである。田中機械は、前述した海江田調停によって橋上が所有するタナカ技研を田中機械から切り離していた。しかし、橋上はタナカ技研を利用して会社資産の取り込みを計画したのである。自分が所有する株の処分を留保することを条件に、タナカ技研に1億400万円の融資などを行わせ、橋上はその後76年2月にタナカ技研を倒産させる。これによって田中機械は債権放棄4千数百万円、他に長期滞留債権の損害を受けたのである。

大原は変則的な社長不在の経営体制を解消するために、社内外からの期待を受けて登場したのであるが、密約は大原がとんだ食わせ者であったことを示している。大原は橋上との約束を忠実に守る。しかし、橋上は密約から八ヶ月後には、所有する約380万株の内、39万株を証券市場で売却した。さきの密約、「技研を引受けてくれると株の処分は時を待つ」は反古にされた。こ

の行為がインサイダー・トレーディングとして問題となり、当時一株60～70円であった株価は額面を割り、20～25円まで下落した。インサイダー問題によっても会社は資金面や営業面で大きな被害を受けたのである。76年から賃金の遅配、欠配がはじまる。

### 結びにかえて

以上のような経緯を経て、1978年9月13日、田中機械は大阪地裁に自己破産を申し立て、従業員全員を解雇した。12月18日、同地裁は田中機械に破産宣告をした。田中機械のばあい、負債に占める労働債権が多く、これを除けば債務超過ではなかった。いわゆる「強制倒産」であった。

組合が大阪府労委に提出した「最終陳述書」によって、あらためて会社の資産と負債をみれば、倒産時の田中機械の資産は26億2,172万円で、負債は21億8,525万円であった。未払い賃金など組合からの借入金は14億2,100万円である。これを入れると負債総額は36億円であった。負債総額のおよそ4割が組合からの借入れである。また資産中の有形固定資産は、簿価では10億8,274万円であるが、これを時価にすると19億円となるので、資産総額は約34億円であり、債務超過はわずか約2億円であった。しかも組合は、会社を存続させるために、当面は未払い賃金はおろか労働金庫からの借入れ金も会社に早急な返済を求めていなかったのである。

田中機械が裁判所に提出した「破産宣告申立事件 申立の趣旨」によると、倒産の理由はつぎのようである。

「石油ショックやその後の総需要抑制による長期の不況の中で受注量の減少、受注価格の低下を受けてその業績は急速に悪化した」（同2頁）ため、1975年に役員報酬の一部、管理職の手当一部カット、会社資産の一部処分、販売会社設立による体制強化などをなしたが業績は回復しなかった。この間、76年4月以降退職金の一部の支払い猶予、同年以降毎年夏期と年末の一時金を条件付きで放棄させ、77年3月以降は賃金の一部を条件付きで放棄させた。また75年以降は労組から「順次運転資金を借り入れるなど労働組合の協力を得て何とか苦境を切り抜けてきたが本年（78年）4月以降金融機関が全面的に後退的な態度」（同3頁）をなした。そのため、「同年8月末日満期の支払手形はようやく決済をしたものの今後の手形決済については全く見通しが立たない状況となった」（同）としている。

この申請書類は、橋上と大原が密談で田中機械を倒産させることにした企みはおくびにも出さない。不況で業績が悪化したこと、金融機関の貸し渋りがあったこと、組合からの資金援助によっても力がつきたことを訴えるだけである。密談の事実は、後日、大阪府労委での審議の過程ではじめてあきらかにされる。会社の資産内容からみれば、田中機械の選択は破産ではなく会社更正法ではなかったのか。

田中機械は製糖業界の構造不況の影響を大きく受けたことも事実である。しかし、月島機械のように柔軟な経営方針によって乗り越えた企業もある。田中機械の倒産原因は、やはり橋上という、斜陽の石炭業界から甘い汁を求めてやってきた、かなり特異な経営者が企業を振り回し、会社もろともてごわい組合を潰すことを画策した結果であろう。優良企業であった田中機械が、このような経営者を迎えたことは不幸なことであった。

倒産ご組合は工場を占拠して自主生産に入る。このことについて本論では触れることができなかった。この争議は、解雇は不当だとする会社の不当労働行為を認めた府労委の救済命令を受けて、組合が工場敷地の三分の一を取得して1989年に終結する。

#### 引用文献

- 上野久徳『倒産処理と労働問題』同文館出版 昭和52年  
 大阪府労働委員会「命令書」昭和53年（不）第106号事件 昭和62年8月18日  
 大和田幸治『企業の塀をこえて——港合同の地域闘争』星雲社 2001年  
 大和田委員長追悼集刊行委員会『団結こそ命、闘いこそ力』三一書房 2012年  
 要宏輝『正義の労働運動ふたたび』アットワークス 2007年  
 川上忠雄「田中機械の企業経営と労働者統制」（『月刊労働問題』1980年12月号所収）  
 喜安調査団「全金南大阪労働運動資料目録」2008年8月  
 佐野稔「全金南大阪の地域闘争」（『企業倒産と労働運動』日本評論社 昭和53年所収）  
 全国金属大阪地本『全金大阪地本40年史』1989年  
 全国金属大阪地本港合同支部「日経連・関経協の全国金属に対する組織破壊について」1979年3月  
 田中機械株式会社「破産宣告申立事件 申立の趣旨」昭和53年9月13日  
 同「経歴書」昭和48年（推定）  
 同「会社更生手続開始申立書」1975年8月（推定）  
 田中機械支部『ひとつの旗』同支部刊 1968年  
 同「不当労働行為救済申立書」昭和53年11月2日  
 同「準備書面」昭和54年1月25日  
 同「自己破産の突破をめざして——全金田中機械支部に対する自己破産攻撃に至る経過」1979年9月  
 同「第2回大和田委員長主尋問」（府労委）1979年11月29日  
 同「最終陳述書」昭和59年8月28日  
 戸塚秀夫『労働運動の指針』東京大学出版会 1982年（元は、「企業倒産と中小企業労働運動」労働運動研究者集団編『企業倒産と労働運動』日本評論社 昭和53年所収 これに補論を加えて収録）  
 戸塚秀夫・井上雅雄「中小企業の労働争議」（労使関係調査会『転換期における労使関係の実態』1981年東京大学出版会所収）  
 「日経産業新聞」（1974年2月26日）  
 平井陽一「地域と共闘した自主管理闘争——矢賀製作所支部——」（大阪社会労働運動史編集委員会『大阪社会労働運動史』第六卷第二章第三節 大阪社会運動協会 1996年所収）  
 同「田中機械における労使関係」『明大商学論叢』第97巻第1号 2014年12月  
 同「田中機械の経営者たち」『明大商学論叢』第97巻第4号 2015年3月