



慶應義塾大学ビジネス・スクール

安井化成工業株式会社 (A)

本ケースは「経営再建論」の講座のために作成した。

本ケースの企業は架空であり、幾つかの現存する会社の事例を集合して作成してある。

本ケースの著作権は作成者にある。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 許斐義信（2010年7月作成）

会社の歴史

安井化成工業株式会社は戦後、埼玉に設立された会社でプラスチック製品の加工を業とする会社である。

プラスチックは繊維産業の化繊への移行と同様に戦後、華やかに登場した新素材であり、その加工性の高さは注目に値すると評判の新事業であった。例えば弁当箱は木工的なものからアルミへそしてプラスチックへと素材が変化してきたし、椅子の素材も同様に繊維製品からプラスチックへ、風呂釜も鉄や木製のものから同様に……と言う具合で華やかだった。

しかし、個人で創業した安井化成工業は拡大していく市場に対して、学卒の技術者の採用、規模拡大投資の続行など、山積する経営課題から、他の同業者が決断したのと同様に商社や素材メーカーの系列に入り、所謂企業となっていく。同社では素材の仕入れメーカーと中堅商社とに資本を譲ったのである。メーカーの立場では、厳しい競争に勝ち抜くために川下作戦、つまり供給先を確保して安定的な生産を続行することが命題であり、このような中堅規模の会社を手中に修めることは大きな営業上の課題であったし、商社でも同様に素材メーカーと加工メーカーとの間に入り、商売を拡大する好機であった。有名な話は繊維産業などでナイロンやポリエステルなどの技術を米国やイタリーの会社から導入して、メーカー新規に設立するとか、既存の企業の脱皮を誘導するなど、素材メーカーと商社の関わりも当時は緊密であった。

同社では各種のプラスチックの加工を業としており、材料で分類すれば、ポリエチレンや塩化ビニールを中心にした加工を行い、そのための設備は押し出し機や圧延機と称して、例えば石川島播磨重工などの大手の機械メーカーが主として新たに生産を開始していた。それも基本技術は米国や欧州の機械メーカーからの導入技術に依存していたのである。

拡大し続けてきたプラスチック産業は、しかし昭和48年と昭和53年の石油危機で大きな転機を迎えたのである。それは、石油価格の高騰で他の素材との競争に相対的に劣位になったり、或いは欧米での製品の原素材の相違から国際的なコスト競争力が劣化したこと、そして昭和40年代の主として韓国や台湾のメーカーでの投資に対して価格競争力を失うなど、経営基盤が揺らいだのである。しかし、中には流通業や消費需要の拡大に対応して高度な技術を保有して規模の競争に勝って行った会社は需要構造の変化で却って市場が拡大したものもなかった。特に加工メーカーの立場では購入する樹脂の価格の引き下げが経営的には重要な対応であったが、安井化成工業のようにメーカーの資本が入っている会社ではその自由度が制限され、経営的には逆に素材調達の柔軟性がなく、コスト高の影響から業態が悪化したものも多かった。同社もその意味では同様の問題に直面していたのである。

汎用樹脂と生産システム

プラスチックは加熱して硬化するものと軟化するものがあり、前者を熱硬化性樹脂と呼び、後者を熱可塑性樹脂と区分している。そして戦後の加工メーカーが主として取り扱ってきた材料は熱可塑性樹脂が多かった。しかし、その後は精密機械産業や家電産業の台頭から熱硬化性樹脂を使った産業、いわゆるインジェクション機械を使って型に押し出し成形する部品メーカー（ギアや機構部品）も台頭してきていた。

熱可塑性樹脂は加工するに際して樹脂を加熱して軟化させ、そして成形してその後軟化させて製品化するという加工プロセスを採用していることから、加工機械は熱を必要としており、その温度の安定化は製品品質を安定させることにも繋がるので、ボイラーを導入し、そして24時間の操業を続け、機械の加工温度を一定に保ちながら、3直体制で操業しているケースが多かった。このような操業形態は米国でも同様で現在でもダイアバー、つまりオシメカバーなどに使うポリエチレンの加工は24時間操業で年末の一時期を除いて連続生産している会社が現在でも存在している。

戦後当初は仕事が無いこともまた、成長産業といわれたこともあり、化学出身の技術者は就職でも引っ張りだこであり、華やかな新産業の寵児と評価されていた。しかし生産現場の作業環境は次第に若年者には嫌われ、より綺麗で昼間だけの就業で済む業種に人々の興味は移行していった。従って大手の素材メーカーの加工部門は多くの場合、別会社の形態を採用しており、作業条件が全く異なる環境の下で現在も存在している。

それはスーパーなどで利用する包装材料や買い物袋から、食品のトレーや包装材、椅子のカバーや材料、床材、自動車の内装材、農業用のハウス栽培のカバーなどのフィルムや、家庭用の風呂釜、洗面器、窓枠、パイプなどの成形品など数え上げればきりが無い商品はこのような加工工程を経て生産されている。

石油危機の当時は汎用樹脂では韓国や台湾の製品が大量に国内に流入するのではないかと危惧も叫ばれていた。

とにかくこのような厳しい環境下での雇用の問題が多発して、当時の合化労連では有名な太田薫氏などが先兵となり、労働運動も激しい産業であった。この種の産業はゴム産業でも同様で、タイヤや靴の生産も似た構造の産業であった。作業環境は熱との戦いと時間との戦いであり、劣悪で、自動化のアイデアも多く出たはいたが、その経済性には疑問を持つケースも多かったのである。

ただ同じ汎用樹脂の加工でも大量に出荷できる包装材料や農業用のフィルムでは旭化成やアキレスなどが自動化ラインを導入しているケースもあったが、1部の大手企業に限られていた。

構造不況業種と組合

さて石油危機は特にエネルギーに係わる日本の素材産業に多大な影響を与え、それが日本の製造業の本格的なグローバル化の引き金でもあった。例えばアルミ産業では精練と殆ど工程がインドネシアや中国に移動したし、製紙メーカーでも輸入品が流入し始めたもの、この石油危機が契機であった。そして化学とプラスチック産業はエネルギー問題と材料の原材料の相違（欧米ではナフサからエチレンを経て製品が生産されるのではなく、天然ガスのメタンからエテンを生産して、その誘導品を生産するように異なっていた）という2重の影響を受けていたし、加工メーカーは韓国や台湾のメーカーとの競争は激烈であった。これらの当時の発展途上国では、日本との競争に勝つ方法として最新鋭の設備を世界中から購入して、規模の効果を狙って投資すれば競争に勝てる、という認識が出始めた時期でもあった。その先兵となっていたのが、台湾の南亞可塑で特に塩化ビニールでは日本全体の規模と類似で、世界一の規模に成長している会社でもあったのである。

石油危機ではこのように産業の基盤が揺らいでいるために、雇用の問題や産業の構造変化にどのように対応していくのかは、政治的な課題であり、通産省では産業構造審議会で势力的に活性化の方法を検討していた。その中には熱可塑性樹脂の業界も構造不況業種に入っていた。そして多くの関連企業で合理化の嵐が吹きまくっていたのである。

プラスチック産業を含む化学産業では、合理化に対応して合化労連が組合としては勢力を持っていた。合化労連はこの石油危機の前、日本のエネルギーの構造的な変化に対応して石炭から石油へのシフトが進行する中で、石炭産業の閉鎖や縮小などの合理化が進んでいた昭和30年代中頃に、有名な三井三池の労働争議でも組合を代表して、会社と戦ったことで知られた存在であった。昭和34年当時の石炭産業では大手18社が総従業員数18万人の中、10万人を解雇するという計画があり、想像を絶する大量解雇が行われようとしていた。さて石炭産業については現在では鉄鋼業の副産物として、高炉ガスを使ったスチレンの生産などで現在も生きているが、平成7年の北炭の会社更生法の申請に現れているように、現存する産業の問題でもある。

さて三井三池では、組合の委員長を会社が解雇するという不当労働行為から争議の遠因になっていたが、何と300日に及ぶストライキで、会社は第2組合を組織し、その組合員同士の戦いも相互に切り崩しを計るなど壮絶であった。

さて安井化成工業の労働組合は、この合化労連に所属しており、上部団体である合化労連に対する忠誠心も高かった。

前哨戦の工場移転

安井化成工業は従来は埼玉に本社工場を設けていたが、中堅商社やメーカーの資本傘下に入ってから、経営的に問題を抱え続けていた。それというのも商社や素材メーカーの立場から見た安井化成工業は所謂、関係会社に位置づけられ、その経営者はその会社からの出向者で、加工メーカーの業務についての知識もなければ、経営意欲もない人が第二の人生をおくる場と考えられていた節がある。商社の立場では素材メーカーから安井化成工業に素材が定期的に販売できれば何の問題もなかったし、素材メーカーでも類似の立場で樹脂が捌ければこの会社の目的は達成していた。

このような背景から、経営者や親会社である数社の経営方針と、安井化成工業の社員との間での意識はずれていた。親会社から出向した社長は巣鴨の本社事務所へは行くが、工場には年に数回しか訪問しないし、その時でも社員を並べて挨拶させるなど常識外れの行為も散見されていた。

このような無責任な経営態度であったのだから、例えば営業マンも会社の社員というよりは、顧客の代理人的で安価に商品を販売することで自分を顧客に売り込み、その顧客の担当者としての地位を守ることに執着していた。給与水準も親会社とは異なり、半分程度の低い水準であったし、社員の士気は当然、上がらなかった。それに加えて、農繁期には埼玉の近隣の自宅や親戚の農地での刈り取りに臨時休暇を取る者も多く、工場の操業度を維持するためには余剰人員を抱えておく必要に迫られていた。従って会社のコスト競争力も低く、販売単価も低く、収益性は常に問題があった。(この種の労働条件の本社と親会社との相違や待遇面でのギャップは多くの会社で実は現在も共通して存在している難しい問題である。第一、そのような会社では社長や経営幹部は親会社の中堅幹部の第二の就職口という意味合いも残っており、所謂プロパーの社員が経営幹部になる可能性は高くはないのが実情である。)

同社は第一次石油危機の以前から業績が不振で、一部の人員合理化などでその危機を切り抜け再建の途上にあっただが、その第1石油危機の影響で経営状態は極度に悪化し、親会社から緊急融資を受けながら、債務超過となった会社の再建の道を埼玉工場の売却とそれによる売却益で債務超過からの離脱を覚悟せねばならなかった。当時の年間売上予想は約80億円であったが、昭和49年度では通期で50億円を下回る売上高の減少とそれによる稼働率の低下、そして原材料の高騰から下半期で何と5億円の赤字を計上せざるを得ない状態に陥っていた。勿論、役員は15%、管理職は5～10%の減俸を実施していたのであったが、成長時期に手当てしていた栃木工場への移転を覚悟し、400人の従業員の中、100人の退職を組合に提案し、新規工場への移転に係わる埼玉工場の高年齢者、つまり高給の社員の解雇を計画した。その再建計画での2年後には130億円の規模に拡大させ、社員数の減少に依り年間で2億円の経常利益を上げ、加えて埼玉工場跡地の売却益で債務超過を離脱することを企てていた。

しかし合化労連とも緊密な同社の組合と会社とは労働争議となり、組合は会社に対して「労働者を犠牲にした会社の再建である」と主張し、同時に工場の存続と完全雇用協定の締結を要請した。この組合の闘争方針は事前に合化労連との調整を行ったものであった。そして会社から再建計画の提示を受けた日から6日後には、就業時間が終了した夕刻、組合集会が開かれ、何と90%もの賛成でスト権が確立したのであった。その直後の中央執行委員会では、その名称を中央闘争本部と改名すること、そして当月より、闘争費として当時としては高額の5000円を一律徴収することも、決定された。その速やかな対応は合化労連の指導と同社組合が過去から不幸にも類似の経験を積んでいたことによると観測された。

合化労連からも直接、会社の社長宛に合理化案の撤回を求める申入書が提出されたが、合化労連が安井化成の組合支援を決めた日時は何と会社提案の2日後であり、このような手紙を貰ったこともない社長は、どうしてよいか、ただ狼狽するばかりであった。とにかく慌ただしく労使の非公式な交渉が進められたが、スト権確立の2日後には会社側と組合側とで合化労連のメンバーの出席の下で、団体交渉が行われた。会社側からは社長以下主要役員5名と労務部長が、組合側からは合化労連の役員1名に同社の中央執行委員7名の出席で、意見が双方から出されるだけで、議論にはならず、3日後に再度団体交渉を行うことで散会となった。

組合側では、本部だけではなく、地区労の参加も求め、団体交渉の翌々日には、共闘会議を開催、支援を取り付けることに成功した。そして株主の会社の本社や社長宅などに押しかけ、抗議の座り込みを決めるといった激しい闘争に発展していった。

会社はその後も度重なる団体交渉にも係わらず、合理化案を受け入れなければ会社を解散するとか、組合の分裂を画策するとか、ロックアウトが実施されそうになるなどの事件が起こったこと、そして過去に2度も合理化を受け入れてきたことなどから、組合の会社経営陣に対する不信感は根強く、ほぼ3～4日毎に実施される団体交渉では何らの進展も見ずに、職場毎の波状ストが継続、約3ヶ月が経過していった。

余りに体力勝負となった労使の闘争は、会社の経営陣にとっては本社から問い合わせが相次ぎ、次第に株主会社からの不信感が増大してきていた。そのためスト終結を願う社長以下、取締役は組合の要求していた完全雇用協定の話し合いに応じることを了承し、工場閉鎖をペンディングの儘、交渉に入り、一応の合意にこぎ着けた。その状況が共闘会議に掛けられ、妥結の方向を見いだした。

そして3ヶ月半が経過した後、漸く条件闘争に移行した。

つまり、会社の提案である工場の閉鎖は近隣の住宅地化などから止むを得ない事情がなくはなかったし、会社側から完全雇用協定（今後、将来にわたり解雇はしない）と事前協議協定（会社の経営的な意思決定であっても、労働条件などに係わる事項についてはその決定の事前に組合と協議の上、決定する）について合意を得られたことも大きかった。更にその間

の減俸など給与面での負担も相当に大きく、石油危機によるインフレのため、賃金の上昇がなければ生活の問題が出てくるという環境の影響も見過ごせなかったと推察される。

そして、闘争が終結したのは、工場閉鎖に係わる従業員の処置に対する条件が合意した後の組合員の投票の結果が出た後であった。その間、団体交渉は30回に及び、何と会社から工場移転と人員合理化案が提示されてから5ヶ月後のことであった。

新工場への転勤者に対する条件は以下の如くであった。

- 転勤手当の支給
- 旅費、交通費、宿泊費、荷造り運賃、転入学金
- 新規に借家を手当てする場合の権利金、敷金
- 転勤に伴う旧自宅の売却の支援など

新工場への転勤が不可能な者に会する条件

- 会社都合の退職金の適用
- 一律の加算と高齢者加算（45歳以上は1年分の給与相当）
- 有給休暇残日数の買い上げ
- 就職斡旋の努力

この募集に応じた社員は高齢者を中心に200名に上ったのであった。

この労働争議で会社の経営陣も大半は本社から出向を解除され、会社に帰ったり、また高齢で既に会社の定年を迎えていた社長は退職となった。勿論、次の経営者が同じ親会社から派遣されて、就任した。

しかし、プロパーの管理職には辛い期間であった。

彼らもある意味では組合員と同種の心理状態であった。

会社の経営者の無能さと無責任さ。そして本社の役員とのゴルフ三昧を見てきていたし、また減俸の期間でも出向者は差額負担が継続していたので、実質的な個人の生活には困らなかった。しかし管理職はある意味では組合員以上の減俸をそれも長期間、強いられたりしていたのであった。それが妥結した本質的な原因でもあった。

当時では7名の役員がいたが、その中の5名はいずれも親会社の商社と素材メーカーの出身者であった。

第 2 次石油危機と再度の合理化

次に社長に就任した竹村氏の時代には、不幸にも、工場移転の直後に再度、直面した第 2 次の石油危機で、会社の業容は再び悪化。第 1 次石油危機よりも深刻な第 2 次石油危機は昭和 53 年に起きたのである。

昭和 50 年の累積損失は資本金の 5 億円を少々下回る程度で資本合計は 2 千万円であったが、その後の業容はこの工場移転などに係わらず、悪化の一途を辿った。それは事前協議協定を遵守しての一見安定した労使関係とは異なり、栃木工場での新規に採用した農村出の労働者の習熟も問題であり、埼玉工場の当時よりも加工機械に付く労働者の人数は増加していたのも影響していた。そして昭和 53 年の決算では資本金を大きく上回る信じられない累積赤字に積みましていっていたのである。その額は、昭和 52 年の決算では何と 28 億円に増加し、その期間赤字は止まることを知らなかった。

この安井化成工業の経営危機に対して親会社の経営幹部は外の専門家を依頼して、経営顧問として送り込み、経営の相談に乗って貰うこととしたが、その顧問就任の昭和 53 年の決算は、36 億円に膨らみ、経営危機は深刻さを増していた。親会社群からは技術の専門家や営業の専門家が役員などの肩書きで既に就任していたが、何しろ大手の会社のサラリーマンにはプラスチック加工の厳しい現場と労務関係を巧く取り仕切ることは不可能に近く、形式的な経営を進められていたが、出向の経営幹部は、それぞれ本社に対しては「市況の悪化は想像以上である。業種が悪い。」とか「安井化成の社員の質は良くない。」などと報告が常識的だと見られていたし、周囲の同業者の経営も楽観を許す状態にあるものは、ほんの例外でしかなかった。

当時は石油危機の波を受けて、「大量出向時代」とか「配置転換」など人員合理化の嵐も吹き荒れていた。化学産業では協和カーボンが 100 人の希望退職募集や、日東化学工業では 200 人の削減を計画、三井東圧化学では関係会社への出向で約 1000 人もの削減を進めていた。また 45 歳以上の社員を対象にして退職金加算制度を設ける例や、横浜ゴムでも定年前の退職者に対して同様の措置を実施することを労組に提案するなど、合理化は化学産業で吹き荒れていた。それは化学産業だけではなく、造船業でも、電気炉業界でも、またアルミ産業でも同様に厳しい希望退職募集や出向、配置転換での合理化などが常態化していたのであった。

そして安井化成工業の顧問に就任した杉田氏は、再度の合理化の必要性を感じていたが、同社の組合との以前の合意事項であった完全雇用協定や事前協議協定の存在は大きな制約条件であると感じていた。

ただ同社は組合とユニオンシップ協定を締結しているのが、ある意味では一つの光明では

ないかと、逆説的ではあるが、そう考えていた。

杉田氏は、先ず工程管理の専門家を雇用することを提言して、生産性向上のための作業分析を実施したが、その結果は全体で約300人の社員はほぼ1/2に削減できる可能性があるとの結論であった。その結果は同氏の直感と合致していたし、その程度の合理化ができれば会社は存続できる可能性があるとも、同時に感じていた。そのような再建の可能性を検討する一方、多くの経営的な改善を急いでいた。

例えば、労働時間の維持や製造固定費の削減から、顧客に納入する必要がないものまで生産継続が重視されていたのであり、その結果、営業倉庫には相当多量の在庫が積み増しされ、その消化のための安売りの影響で赤字が更に膨らんでいた。営業倉庫の数は13ヶ所に及んでいた。このことから資金的な負担も相当に膨らんでいたのは当然の状況であった。このことから、杉田氏は工場での見込み生産の停止を提言したのだが、組合との交渉を避けていた社長は、経営会議などでは納得したような様子を見せていたが、実際には何らの手を打つことも出来ないでいた。また経理部員の数も10人であったが、3人で実施すべきであると、他社の経理処理方法を見学させ、担当部員に対して現状の認識を持つように刺激したり、また営業部員に対しても同様に同業他社に依頼して、効率的な営業の実務的な方法の教育や、売掛金の多い顧客に対する回収の強化など、できる限りの本社事務関連の作業を実施することを中心にして生産以外の部門を対象に、効率化に取り組みだした。

この様子を逐一、報告を受けていた親会社の経営幹部は、杉田氏に経営を委ねることを決断。同親会社から出向していた社長に、杉田氏の言う通りの経営を進めるよう指示した。そして更に杉田氏の提案通りに再度の合理化を実施するしかないと腹を決めていた節があるが、その許諾は明言しなかった。

さて、その経営者として委任を受けた杉田氏は、先ず役員会に出席している親会社の担当部門の部長や課長の役員会の出席を拒否し、純粋な役員以外の口出しを封じた。それには親会社の中堅幹部は反発したが、その上の役員は、当社の社員や同様の共同経営の立場にある会社では適任者はいないと判断していたので、中堅社員のクレームには応えなかった。というのも同社では株主の担当部長や課長に逐一情報を報告するのが慣例的であったし、また常に役員会にも出席を依頼してきていた。それは、担当部門の立場や出向経営者の立場では当然のことのように受け止められていたが、実はそれが大きな問題を内包していることには配慮できる訳もなかった。

組合は杉田氏の顧問就任の情報から、再度の合理化の臭いを察知して、以前から相談してきた合化労連の幹部と相談し、もし再度の合理化が実施された場合の処置についての勉強会を密かに始めていた。

新製品の開発や材料価格の低減

顧問に就任した杉田氏は同社の製品が伝統的な物に集中している事実を問題にして外部の関係する会社から知人を招聘して同社で出来そうな新しい製品の開発に注力した。

その中には超電導率が高いカーボンを入れた半導体産業の静電気防止用のフィルムやレトルト食品向けの包装材料でガスバリアー性が高いフィルム、銅版などとの張り合わせの体重計用のフィルムそして工事の騒音防止用の遮音フィルムなどなど所謂、新しい製品の開発も含まれていた。

例えば塩化ビニール製品での当時の大手企業は岡本理研ビニール、アキレス、などで安井化成は10位にも位置しない中堅メーカーであった。

そして同社では手掛けてはいないが大きな市場は、透明性のフィルムで包装材料に主として利用されるものや、建設用に使われる各種のフィルムそして農業用のフィルムなどであった。

商品の販売は主として親会社の中堅商社が扱ったり、専門商社を経由することが多く、直接にメーカーなどと共同で技術開発をするなどの対応をしている訳ではなかったのである。同社にとってはこれらの商業ルートからもたらされる情報が唯一の市場情報であり、価格にしても競争他社がどうなのかについては、営業マンは承知していたと観測できたが、経営陣はその萱の外で十分な市況情報を入手している訳でもなかった。また仕入れ価格についても株主であるもう一つの親会社からの役員の専管事項であり、どうも他社よりも高く仕入れていた節があり、杉田氏は他の素材メーカーと交渉して1割程度の値引き交渉にも成功していた。

この直近の決算では売上総利益までも赤字に陥り、経営状態は悪化の一途を辿っていた。その原因は材料価格の高騰、人的生産性の低さ（大手の6割程度）、そして販売単価の低さなど、経営的には放漫経営に近い状態でもあった。多額の借入金の為に営業外費用は12%も売上対比で掛り、販売費の15%と加えると少々のことでは黒字転換ができる状態とは思えない程であった。

大手の企業も苦しかったが、それでも経常利益率は3%台を維持していたのであり、会社が成長していたこともあって平均年齢はこれらの会社では30歳を切っており同社の38歳は遺憾ともし難い高年齢であった。

これらの経営実態と改革の方向については杉田氏は、同社の社員を使って、作業を行い、併せて他社と比較した上での問題を社員に認識させていった。

役員と管理職の解雇

合理化の結果は会社を生かすことが出来るとの可能性を確信していた杉田氏は、その実行段階での制約条件を探っていた。例えば就業規則には、会社の事業の都合での解雇の条項がないことも法的には問題であったし、更に何よりも組合との間の協定となっていた完全雇用については、それを破る形で合理化を実施した場合に、組合が法廷闘争に持ち込めば、不利な結論がでることも推察されていた。そして何よりもリスクが高いと見ていたのは、安井化成工業の経営の実権が親会社に帰属しているようで、そのことを十分に承知している組合の上部団体では、その完全雇用協定とこの会社の法人格を否定する訴訟は絶対に避けなければならない、大きな条件であった。

しかし時間的にはギリギリの状態に陥っていた同社では、資金的には親会社の支援で何とか短期的には事業継続が可能であっても、とっくに独立会社であったら倒産している会社であった。そこで同氏は親会社からの出向役員の5名の中、3名の退職を提案した。親会社の出向者であるこれらの役員は任期途中ではあったが、安井化成での経営には自信もなかったし、組合との交渉にも不慣れであったので、それを快諾していた。勿論、杉田氏は続く臨時株主総会で社長に就任した。

そこで1月中旬の日曜日に全管理職に本社への出勤を命じた。

そこで、はじめて杉田氏は安井化成の管理職に対して、再度の合理化の必然性を説明、それを達成できれば新しい会社が出現することを説得。全員に厳しい態度で経営管理に当たって貰うことを提案、翌日には約60人の管理職が全員、社長宛に辞表を提出し全社一丸となって合理化そして会社再建に向けて準備が整うものと管理職は覚悟を決めていた。

ところが、翌2月初旬に、全管理職に本社へ入社することを命じた杉田社長は、一人ひとり社長室に呼び、その約6割に相当する管理職に即刻、自宅待機を命じ、同時に辞表を受け付ける旨、伝達した。管理職の中には、泣くもの。会社に対して誹謗する者。黙って何も言わずに会社を出るものなど様々であった。しかし残って貰う約25人についてはその前の日曜日に都内のホテルに呼びつけ、翌日、辞表は受理しない事を伝え、他言することを強烈に禁止した。しかし、数名の管理職は自分も辞めると辞意を表明した者もあったが、説得には応じなかったものの、他言することはしないとの最低限の約束を取り付け、合意した25名で会社の経営管理を実行すること、そしてその新しい組織を決定していた。その翌日には日曜日に出社して残ることを伝えられていた管理職も知らぬふりをして、一人ひとり社長室へ入り、「大変だが、頼む」との別の命令を受けて、社長室を次々に出ていった。ある者は辞任、ある者は残留。

厳しい対照であった。

組合への合理化提案

組合へは、前記したような株主からの出向役員の退任と管理職の待命（自宅待機の命令）そしてその後の解雇の措置を経て、合理化提案が杉田氏をはじめとする会社側から3月5日に提案された。

その内容は組合員の120名の退職を希望するという趣旨で、それに依り会社は再建できるので、会社を残すためにも合理化案を飲んで貰いたいとするものであった。その人員算定では24時間の設備稼働に対応するためには、2直で12時間労働を期待するという厳しい就業時間体制の要請も加わっていた。そして組合員に対応すぐ現場の社員は140名体制を達成したいとする案であった。さらにその中には農繁期の休暇に対する対応を加味して、日給月給制の導入を提示され、別に執行役員には従業員別の過去3年間の勤務成績を手渡された。

同社の組合はストライキ慣れしていることもあり、即刻、執行委員会を開催して、ストライキ権の確立を86%の高率で実行。栃木工場の門には赤旗が立ち、組合員の腕にはスト中と書いた腕章が巻かれた。しかし、時あたかも春闘を抱えていた組合本部では一つの会社の合理化闘争にオルグを送り、会社側と戦うという余裕がなく、団体交渉が盛んに実行されたが、前回のストとは異なり、組合の就労は普段と変わりなく、生産計画を見ながら問題が無いと判断される日時を選択して、作業を継続していた。それ程までに会社の状況が悪化していることは組合も認識しており、仮に必要な注文に対して出荷が出来ない場合には、顧客が他の競争メーカーに取られるという危険性をも認識していたと見做される。また過去の経営責任を取った役員も不在で、しかもすでに肥大化している管理職も相当の割合で退職させられていたことから、組合は今回の経営陣は下手をすると会社ぐるみで閉鎖してしまうのではないかとの危惧も高かった。しかし、前回同様に上部団体を含めた共闘会議は設立され、そこには逐一、状況が報告されていた。

しかし、組合を説得しての合意には至らなかった。そこで杉田氏は組合幹部に話をして、会社の再建を断交すること、親会社には協力を継続することを確約することなどを含めて、会社が他社との競争に伍して生き残るには、生産性の向上が是非共必要なことを懇切丁寧に説明していた。

そして同様の話を組合の上部団体にも話したい、と委員長に掛け合い、会社を離れての議論が数回、開催された。上部団体も業種特性から来る経営の苦しさは同社組合以上に認識していた。

トップ交渉と妥協

組合の市況に対する状況認識の厳しさを会社の経営陣の会社再建に対する熱意は、議論を重ねる中に合意へと傾いていった。その引金は他社の作業定員などに関する比較とその差に関する認識が、真正面からの話し合いでズレが少ないことが引金となっていった。しかし同社の過去の経営に対する株主の扱いやそこから派遣されてきた経営陣の責任問題などについても同様に双方で共感するところがあったのも事実であった。その証拠として現経営者であった杉田氏が無理して出向者であった経営陣を退任に追い込んだことであった。そしてその場で、安井化成工業の組合に「トップ交渉権を公式に持って経営者との会合を開きたい」と、杉田氏は申し入れた。それは春闘が収束しだしてきた4月下旬であった。

翌々日、団体交渉を再開したが、経営者側は組合に対して合理化取下げについては回答できない旨、表明し、3者協議を申し入れた。3者とは委員長、副委員長そして書記長であり、会社側は社長、副社長そして労務担当部長の3名であった。そこでどのような話し合いが行われたのかは判然とはしないが、その日はそれで団体交渉は中断となった。その労使の団交の裏では杉田氏以下経営陣は退職金の額を巡って、株主との交渉が緊迫化していた。100億円に近い赤字を計上しており、追加に赤字を積みまされたり、融資をすることは考えられない立場に追い込まれていた担当部局は、会社都合の退職金に更に積み増しする案を提示している経営者に対して、不信感を漂わせていた。しかし杉田氏は経営者として最大の交渉の山場で株主が協力してくれないのなら手を引くと、親会社に交渉。親会社は渋々、杉田氏の案を飲まざるを得なかった。

その翌日、再度、団体交渉が実施され、その場でトップ交渉の了解を明確に取付け、引き続いて実施された交渉で合意が出来、組合は翌日、全体集会を開催して、組合幹部提案の妥協案を了解した。それは合理化人員数の削減と退職条件の引上げであった。

その合意事項は概ね以下の如くであった。

- 5月10日迄に希望退職の募集をする。
- 人員合理化は84名とする。
- 退職日は5月15日とする。
- 退職金は会社都合の退職金に40歳以上は4ヶ月、未満の人は1ヶ月を付加する。
- 装置運転人員は早急に4割を減員する。
- 定員に達しない場合は別途協議する。

最後の労使団交の内容は概略、以下の如くであった。

会社 : 会社再建には最低でも 100 名が下りて貰わねば困る。

指名解雇が出来なければ会社の再建は不可能である。

組合 : 職場での人員確保ができなければ生産はできない。

削減人員は 80 名に止められたい。

合意) 人員削減は 83 名とする。

会社 : しかし指名解雇は妥協できない。自宅待機を命じた上で協議したい。

組合 : 絶対に認められない。

強行すれば共倒れになる。

合意) 希望退職とするも人員が達しない場合は別途協議する。

会社 : 60 億円からの累積赤字で 100 億円の借金がある。

倒産状態で金は何処からも出てこない。

規定の退職金の確保が精一杯である。

組合 : 倒産状態に追い込んだのは親会社である。

できる限りのことをするのは経営者としての義務である。

合意) 加算金を支払う。

なおその年の春闘はその場では継続審議となったし、会社側も即刻、人員削減に対応した直の編成と自動化投資案を提示して、詳細な労働条件について討議が継続された。その中には 12 時間 2 交替制は会社側も取下げ、完全雇用協定に代わって平和条約の締結が審議されたが、これは合意には至らなかった。ただ、ユニオンショップ協定だけは延長で合意したのであった。

このようにして安井化成工業は予定の人員には 1 名不足していたが、82 名の希望退職者を受付、合理化は終了した。会社側は再雇用斡旋を注力したが、約半数の人は会社の世話にはならないとそれを拒否したり、家業に戻った者もあった。他のメンバーについては組合も会社と共に再就職斡旋に努力したのであった。

その後、2 年間は同社にとって会社再建に向けての正念場であった。

杉田氏は生産工程の合理化、新製品の開発そして社員との交渉の強化に努め、組合も同氏を支援して、会社の体力は次第に改善していったが、如何せん多額の負債からくる高額の営業外費用をカバーするには困難な状態が継続していた。

<注記>総評の歴史と太田薫

総評は、かつて存在していた労働組合の連合体であった全日本民間労働組合協議会の中でも最も左派に属する組合といわれていた。その協議会は1982年に労働戦線の統一を民間主導で進めるために設立され、1987年に全日本民間労働組合連合会（全民労連、旧・連合）として発展的解消。1989年には官公労も合流して、現在は日本労働組合総連合会（連合）となっている。当時のナショナルセンターは勢力の順に、

- 左派の日本労働組合総評議会（総評）
- 右派の全日本労働総同盟（同盟）
- 中間派の中立労働組合連絡会議（中立労連）
- 左派・非共産の全国産業別労働組合連合（新産別）

の4団体が並んでいた。これらはたびたび「労働戦線統一」などの目標を掲げて統一を模索したが、そのたびに対立が表面化して挫折していた。だが1970年代、後半の労働運動の高まりを受けて、これらの組合は統合化へ歩みだした。まず1979年に、中立労連と新産別や中立の数組合によって全国労働組合総連合が結成され、「ゆるやかな連合」として「労働戦線統一の触媒」として活動をはじめた。また同盟も民間組合を先行させた労働戦線の統一が打ち出されたのを契機に、総評も態度を軟化させていった。そして1980年、総評・同盟・中立労連及び無所属の民間労組の代表による労働戦線統一推進会が発足。推進会が打ち出した基本方針は、組織を協議会体制にすること、そして共産色の強い統一労組懇との対決姿勢を明確にすることなどであった。同盟はこの方針を概ね支持したが、総評左派はこの方針に難色を示した。左派勢力の抵抗に総評は結論を先送りにしたが、1981年の評議会で強行採決をし、基本方針を概ね可決した。しかし、これに対して同盟側は難色を示したものの、推進会は玉虫色のまとめを採択し、労働戦線統一準備会が発足した。当初参加した組合は総評5、同盟17、中立労連7、新産別4、無所属6の計39単産。組合員数は約378万3000人であった。これより協議会へ向けた詰めの話し合いが行われたが、総評と同盟の対立が再び浮上。しかし総評の左派組合を中心に新組織への反対・懐疑が出され、右派と左派の対立が深刻になる。それでも左派を押さえ込む形で交渉、譲歩などをした結果、新組織の発足にこぎつけ、難産の末、1982年に全日本民間労働組合協議会（全民労協）が発足した。発足時の組合員は約423万5000人。初代議長は樫山利文・電機労連委員長であった。同時期に総連合や政策推進労組会議は活動を停止。全国民間労組委員長懇談会、民間労組共同行動会議は解散。春闘の共闘期間である賃金対策民間労組会議は、翌年から会議を行わないことを決定。これを受けて現在の連合への歩みが始まった。さて、共産党系の統一労組懇は全民労協への一連の動きに反発し、総評の主流左派の組合がこれに同調する動きをした。それでも総評内でも官公労組の統一機運が高まる動きが出てくるが、総評や同盟の有力組合から反対の声が上がった。官公労組の加盟議論が活発になるのは連合の結成以降である。また、共産党を除く政党もこの動きを歓迎し、野党連合の枠組みにつなげたいとする声も上がった。これ以降の野党の提

携、ひいては55年体制の崩壊後の非自民政権の枠組みへと発展したが、それには連合の存在の影響があったと言われている。一方、全労協は1983年の第2回総会で、オブザーバー加盟や友好加盟制度の導入など組織の積極的拡大路線を打ち出した。また「政策・制度要求と提言」を毎年発表したり、中央省庁や経済団体とも交流をしたりと、積極的な活動をする。連合体制への移行についての議論は1985年に入ると活発化し、同年の第4回総会で連合組織への移行を確認。第5回総会で1987年秋の連合組織への移行を確定した。この時、全64単産で、組合員数約55万7000人であった。1987年、同盟と中立労連が解散。翌1988年には善徳民間労働組合連合会（現在の連合）が結成された。なお、総評は官公労が残っていた関係もあったが、その翌年に解散した。

さて総評の正式名称は合成化学産業労働組合連合という。第2次大戦後部門別に組織された合成化学産業労働者の組織が1950年に統合して総評（日本労働組合総評議会）を結成。それを契機に1979年、中小・加工化学部門を組織する化学一般（旧化学同盟、合化労連合同労組、全統一の3組織を統合したもの）との組織統一を実現した。（注）ウィキペディアやコトバンクなどを参照し作成。

<太田薫>

同氏は宇部窒素（現在の宇部興産）に入社、終戦後、同社労組の初代組合長を振り出しに、1950年、合化労連を結成して総評に参加した。戦後の労働運動高揚期で勢力を増していた日本共産党の影響を排除し、当時の日本社会党を中心とした労働運動の強化に力を注いだ。1955年、総評副議長、そして1958年から1966年まで総評議長を務める。この間、経済闘争に力点を置いた「春闘方式」を定着させる一方、1960年の日米安保闘争や三井三池闘争なども指導し、自由民主党政権の親米主義・資本主義政策、および社会党・総評ブロックの強硬路線や階級闘争主義を批判して、また結成された当時の民主社会党（民社党）や全日本労働総同盟（同盟）とも鋭く対決した。

威勢の良い数々の発言は「太田ラッパ」の愛称で親しまれ、社会党の青年組織であった社青同にも影響力を持った。一方、労資対立が激化した場面では総理大臣とのトップ交渉で事態を收拾した事もあり、資本主義体制の中で労働組合や労働者の権利を確保するための交渉も行い、柔軟性も見せた。太田は1965年にソビエト連邦からレーニン平和賞を受賞したように、日本の左派・革新勢力の重要人物として目されてもいた。しかし、社会党内の抗争に巻き込まれ、時には主役になった太田は、万年野党化した社会党の政権奪取の可能性を更に遠のかせた、と言われている。1967年社会主義協会分裂の際、太田の影響を受けた側は太田派と呼ばれ、別の派閥を形成していた。また1979年東京都知事選挙では、美濃部亮吉に続く社共共闘の候補者として立候補したが、自民党と民社党、それに公明党などが推した鈴木俊一に敗れ、革新都政の継承に失敗した。これを契機に太田は社会党を離党した。また、総評が1987年に同盟など全日本民間労働組合協議会（全労協）を結成し、労働運動の統一を図ると、

太田は「共産党系の統一労組懇（その後の全国労働組合総連合（全労連）やその影響力が強い官公労の排除は、労働運動の統一にはつながらず、大資本に屈服する労働運動の右翼再編でしかない）と批判を浴びせた。そして総評をも離脱し、1989年に全労協を母体にした日本労働組合総連合会（連合）が発足すると、同年には太田が作った「労働研究センター」を母体にした全国労働組合連絡協議会（全労協）を結成、社会党左派の支持を明確にした。しかし、全労協はかつての総評に比べて参加人数が大きく減り、太田の影響力も次第に失われていった。

（注）ウィキペディアなどを参照し作成。

<注記>法人格否認の論理

本ケースで、総評の太田が抽象機企業の経営に関心を示していた理由に、親会社による子会社の経営支配があった。太田が主張していたのは『法人格否認の法理』に関する疑義であった。その概要を以下に簡単に説明しておきたい。

法人は構成員（株主等）とは別個の人格が与えられ、独立して権利義務の主体となる。しかし、一定の場合には法人の形式的独立性を認めることが正義・衡平に反する結果をもたらすことがある。そのようなときに法人とその背後の者（支配株主等）とを同一視することを法人格に否認という。

そもそも会社に法人格が認められるのは会社が国民経済的に有用な機能を営んでいるからである。ゆえに法人格が濫用される（ここで法人格の濫用とは背後者が会社の支配的地位にありかつ法人格を違法な目的で利用していることである）場合や法人格が形骸化している（ここで形骸化とは、業務活動・財産の混同、帳簿の不存在、株主総会等の不開催など会社が実質的にみて個人企業と同じであると認められることをいう）場合には会社が国民経済的に有用な機能を営んでいるとはいえない。ゆえに会社の法人格を当該事案の解決に必要な範囲内で否定し会社とその背後にあるものを同一視するのである。

しかし一方でこの法人格否認の法理は一般条項（民法第1条第3項：権利乱用の防止）から導き出された法理であるため「法的安定性の見地から鑑みてなるべく適用を避けるべきである。」との意見が主流である。まずは契約の条項や弾力的解釈による解決を目指し、それでは解決が困難な場合に適用の問題が浮上する。ゆえにこの法人格否認の法理は「最後の砦」としての位置づけと考えるとよい。例えば、取締役の責任を追及する場合には、まずは取締役の第三者責任の条項に照らし合わせてから考えるべきである、と言えよう。日本の商法・会社法では法律に明文の規定はなく、実定法上の根拠は上記民法第1条第3項に求められることが多い。1969年（昭和44年）の最高裁判所第一小法廷判決によってその採用が認められた。一方、中国では、その新しい会社法（2006年施行）で、その第20条において、「一定の場合には株主が会社の債務について連帯して責任を負う」旨規定されているが、これは法人格否認の法理を明文で採用した特殊な例であると言える。

さて、法人格否認の法理を適用されない為には、以下の条件を満たす経営を行うことが必要である。

1. 取締役会を開く
2. 株主総会を開く
3. 名前だけの役員を置かない
4. 公私混同をしない
5. 役員を兼任する親子会社を作る時には十分注意する（債権隠しをしない）
6. 会計基準にのっとった会計をする
7. 資本を充実させ、会社利益を必要以上に搾取しない

また、たとえば債権者を害する目的で、財産隠匿のために会社を設立した場合。会社設立取消の訴えや詐害行為取消し訴訟を提起される事も考えられる。そのなかで、法人格否認は、最終手段として使われる事が多い。

ちなみに、法人格否認の法理が適用されたとしても、会社の存在全てを否定されるわけではない。背後にいる会社所有者（株主）単独で、もしくは会社と連帯して債務を履行する義務が課される。（注）司法書士 関川事務所を参照。

★法人格否認に関する事例紹介

（質問）息子に任せていた子会社が倒産せざるを得ないはめになりました。親会社である当社はどうのような責任を負うのですか。

私は、製造販売会社であるX株式会社の社長ですが、後継者を養成するという考えもあって、販売部門を分社して100パーセントの子会社であるY株式会社を設立して、同社を息子に任せていました。当初、Y社はX社の商品しか扱わなかったのですが、血気盛んな息子は、次第に他社の製品も販売するようになっていました。しかし、たまたま大量に仕入れた製品に欠陥があり、全国的な消費者問題にまで発展し、製造会社とともにY社も多額の負債を抱えてしまいました。このままでは再建が不可能なので、息子とも話し合い、Y社をつぶそうと思いますが、親会社であるX社に法的責任が生じる可能性はありますか。どのような手続をとったらよいのですか。

（質問）民法上の使用者責任により損害賠償しなければならないと思われます。

1. 債権者等の取引先にとって、相手方が株式会社である場合、取引先は、株式会社の財産のみが最終的には頼りになるのであって、株式会社の株主の財産から債権回収することはできません（株主の有限責任。商法200条1項）。

したがって、子会社と取引を行っている会社は、子会社の株主である親会社に責任追求することも、親会社の財産から回収することもできないのが原則です。

2. しかし、親会社は子会社の株式を所有することで子会社の重要事項を決定したり、経営者を送り込んだり等、子会社の運営全般について大きな影響と支配権を持っています。つまり、親会社の子会社に対する支配のミスによって子会社が経営不振に陥ったり、多額の債務を抱えることになった、といえることも多いと思います。親会社が子会社の債務について責任を負う根拠として以下のような法律が考えられます。

3. 一般不法行為（民法 709 条）

親会社自身の故意、過失による行為によって子会社の取引先に損害が生じた場合には、本条による責任があり得ますが、実際には子会社が主体的に取引を行っているわけですから、この責任が発生するのは稀でしょう。

4. 債権者代位権（民法 423 条）

親会社の故意過失行為によって、子会社に損害が生じたために、子会社が親会社に損害賠償請求権を有する場合には、子会社の債権者は、子会社に代わって（代位して）親会社に請求することができます（民法 423 条）。

5. 名板貸の責任（会社法 9 条）

もし子会社が親会社と同一の会社名を用いて取引をしており、この同一名称を使用することを親会社が認めていた場合には、親会社は子会社を親会社であると誤信して取引に応じた債権者に対して、子会社の債務について責任を負うこととなります。この場合の親会社の責任を名板貸の責任といいます。

6. 使用者責任（民法 715 条）

民法 715 条には、事業のために他人を使用する者（使用者）は、被用者がその事業の執行につき第三者に加えた損害について責任を負うことが規定されています。これを使用者責任といいます。通常は、会社の従業員が工作中に他人に加害したときに、会社が責任を負う根拠に用いられます。

しかし、この使用者責任を親子会社においても用いることができると思います。

この場合には、親会社と子会社が、会社とその従業員のような事業者と被用者の関係にあるかどうかという点が問題になりますが、親会社は株式を通じて子会社を支配しており、また、子会社の活動による利益は親会社に最終的には帰属するという関係がありますから、事業者と被用者の関係と同一に考えることが可能でしょう。

7. 法人格否認の法理

親会社と子会社は法律的には全く別の法人ですが、例えば親会社が子会社を単に不採算部門だけ切り離し、親会社の生き残りのために設立した場合や子会社が全く活動をしていない形骸会社になっている場合には、個々の取引関係において子会社の法人としての独自性を否定し、親会社に責任を負わせることが考えられます。これを法人格否認の法理といい、会社の行為をその経営者である代表者個人の行為と認めて、特定の法律関係においての法人格を否認した事例があります（最判昭 44. 2. 27.）。

これを親子会社間でもあてはめることができると思いますが、親子会社の判例では、

(1) 両社間にその業務内容、人的物的構成の混同、経理上の区分の不明確性、子会社の

株主総会、取締役会の不開催など手続面の無視などの事実があり、子会社が独立の法人としての社会的経済的実体を欠き、全く親会社の営業の一部門にすぎないと認められるような場合

- (2) 子会社がこの独立性を有しているときにおいても、一人会社のように親会社が子会社の株式の全部若しくはそのほとんどを保有することなどにより、子会社をその意のままに自由に支配できる関係にあつて、しかも親会社が競業避止義務など法規の禁止規定の潜脱、契約上の義務の回避をはかる等の目的で、一応法律上別会社である子会社によって右禁止行為を行わせるように、違法ないし不当な目的を達成するために子会社を利用する場合、子会社の法人格を否定し、背後にある親会社の法人格と同一視して子会社の行為による責任を直接親会社に問うることがあるとしたものがあります（大阪地判昭和47年3月8日判時666号87頁）。

以上

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
