チッソの企業体質とその特異性

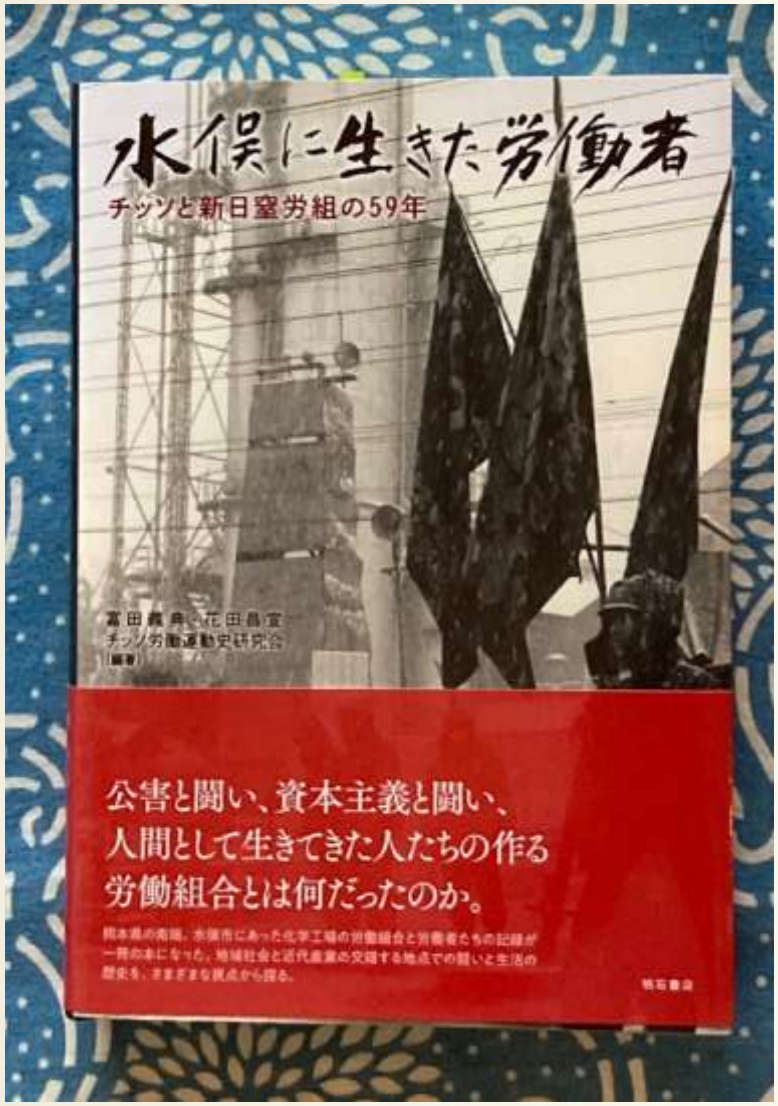
2021年度　第20期水俣学講義

2021年12月16日

（第11回）

磯谷　明徳
（下関市立大学経済学部）

はじめに



・富田・花田・チッソ労働運動史研究会編著『水俣に生きた労働者—チッソと新日窒労組の59年』明石書店、2021年。

・2006年10月の「チッソ労働運動史研究会」の立ち上げから15年目の研究成果。その目的は「公害と闘い、資本主義と闘い、人間として生きてきた人たちの作る労働組合」の59年間（2005年3月に解散）を一書にまとめること。

・「チッソ労働運動史研究会」立ち上げの経緯については、本書終章「チッソ労働運動史研究の課題と水俣学」（花田昌宣）を参照。（フォーカスグループインタビュー方式による研究会）

表1　新日本窒素／チッソに関わる主要な出来事：1950年代～85年

年月	出来事
1956年5月	水俣病公式確認
1959年7年	熊本大学研究班、魚介類の汚染は水銀によると正式発表
1959年12月	見舞金契約
1962年3月	安賃争議
1962年7月	五井工場、全面操業開始
1968年8月	新日本窒素労働組合、恥宣言
1968年9月	水俣病公式認定
1971年4月	チッソ水俣工場でのカーバイド生産終了
1968年～72年	長期経営計画5カ年計画
1973年3月	熊本地裁での第1次訴訟判決
1978年2月	水俣工場存続協定の締結
1978年12月	熊本県債発行によるチッソ金融支援。2000年まで継続

・本書は、２部構成、序章と終章を含めて全11章。

・第１部：チッソという企業に展開した経営、労使関係、労働組合運動に関する6つの章。
・第２部：企業の外部、水俣という地域社会、あるいはわが国の労働組合運動に視野を拡げた3つの章。

『水俣に生きた労働者』目次

序章　水俣病とチッソに働いた労働者(富田)

第1部　チッソ経営と労働

第1章　労働組合運動の創生から安賃闘争前夜（花田）

第2章　安賃闘争（富田）

第3章　合理化の進行と労使関係――1960年代後半の大合理化と1980年前後の合理化（富田）

第4章　春闘史からみたチッソの労使関係（富田）

第5章　新日窒労組の運動の特質――70年代の差別是正、労災・商業病、工場維持存続をめぐって（石井）

第6章　経営史・技術史からみたチッソの企業体質とその特異性（磯谷）

第2部　社会史からみたチッソと労働者

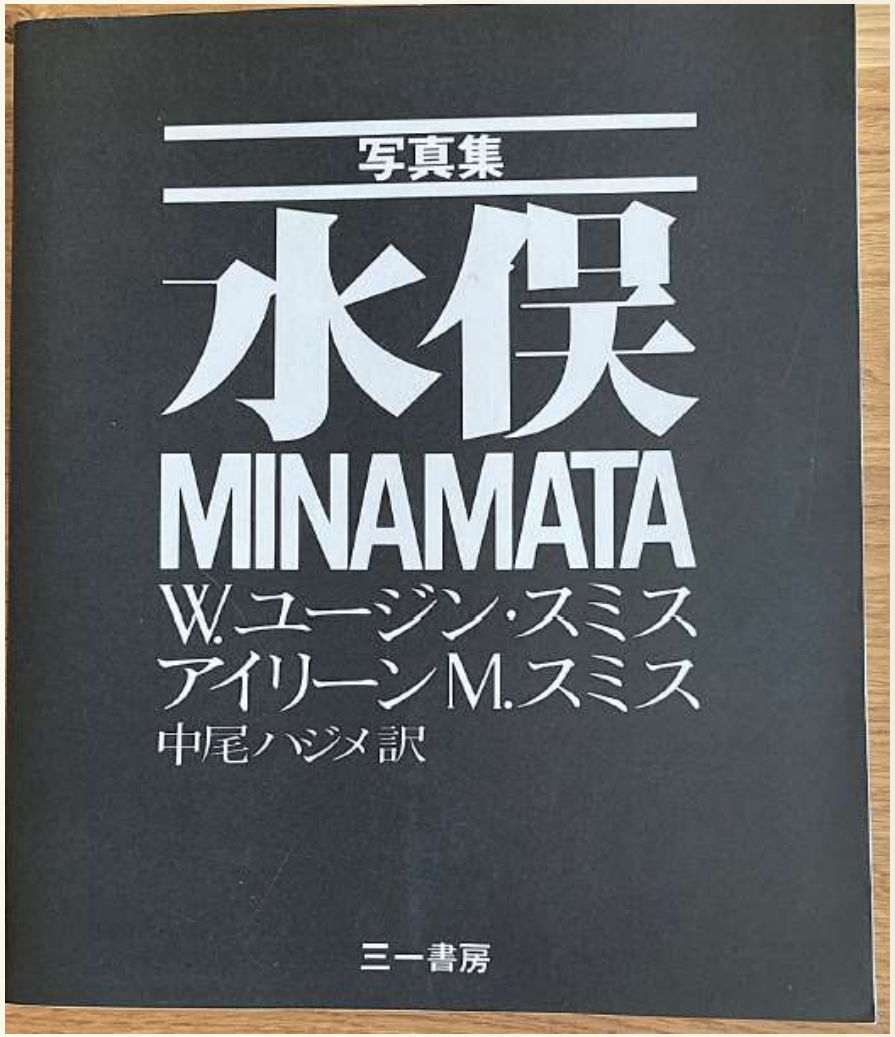
第1章　1960・70年代の新日窒労組の運動を担った労働者たち――その労働者像と地域ぐるみ闘争（福原）

第2章　合化労連の公害問題への取り組みと新日窒労組の水俣病闘争（鈴木）

第3章　「おのれの水俣病」に向き合うにいたる健康調査（井上）

終章　チッソ労働運動史研究の課題と水俣学（花田）

水俣病公式確認から65年



・『水俣学通信』第66号(2021.11.1)の斎藤靖史氏稿を参照。

石井妙子
魂を撮ろう
ユージン・スミスとアイリーンの水俣
行こう、アイリーン。ふたりで行こう
伝説のフォトジャーナリスト最後の3年間
「ユージン・スミスになぜか惹きつけられてきた。彼の写真、一瞬を捉えるために犠牲にしたこと、彼とアイリーンの水俣での記念碑的な仕事と、彼らの献身に」
——ジョニー・デップ
「MINAMATA－ミナマタ－」
9月23日全国公開予定

原一男監督 最新作
水俣曼荼羅
MINAMATA Mandala
ポストカード付
前売鑑賞券ネット通販中！
11月27日(土)より渋谷シアター
シェフィールド国際ドキュメンタリー映画祭 into the World部門
ロッテルダム国際映画祭 Harbour クロージング上映作品
ニューヨーク近代美術館(MoMA) バーチャルシネマシリーズ第1弾作品

- 目的
  - 本講義では水俣病への直接の言及はない。公害発生企業チッソの企業体質とその特異性を論じるのが目的。
  - チッソという会社はひどい会社だという一般的な印象、水俣病にぶつかった時のその傲慢な構造とは、どのような点で、どのような理由でそうなのかを明らかにする。

（「水俣病は起こったことは残念なことだが、・・・・・会社はとかく言われるような、道徳的に非難されることはなかった。あくまで性善である。」（『水俣病問題の15年—その実相を追って』（1970）での入江寛二専務（当時）の弁）

（「チッソという会社は、たしかに自慢するだけのものはあったんでしょうけど、自慢が過ぎてしまって、水俣病のような自分が引き起こしたものに対して、正面からそれを見るという姿勢が取れなかったのが、悲劇の出発点だった。」宇井純「チッソの企業体質と技術——企業史」原田正純編著『水俣学講義』日本評論社）

⇒上述の宇井(2004)は、技術者の目から見たチッソという会社の企業体質と高度成長期日本の化学工業を知る上で極めて有益な資料。
(「チッソは頑固に自分の技術を育てながらやってきた点においては、・・・一目置いていた企業。ところが水俣病というマイナスになるような事態に直面した時に、チッソの幹部(は)、・・・・・・そんなことは一切見ようとしない。」「1960年代、70年代は、ひたすら会社の利益を守るということが、経営者あるいはそこで働いている人間の、いわば善であり、当然なすべきことであった。」)その一方で、チッソは事故率の高い会社であったことも指摘。

⇒水俣病研究会(1970)『水俣病にたいする企業の責任—チッソの不法行為』の第7章「チッソの企業体質」(特に、チッソの技術分析からみた企業体質をめぐる議論)での「チッソは安全無視型企業の典型であった」という主張と一致。

⇒チッソの生産技術体系への着目とそれが経営の意思決定に及ばした影響(磯谷)

- 視角と対象期間

①産業史・技術史的視角。1950年代～1971年まで。

- チッソでの生産技術体系における特異性
- 電気化学・石炭化学から石油化学への転換の決定的な立ち遅れ

②経営史的視角。1950年代～1985年まで。

- バランスシートにみるチッソの経営姿勢の特異性
- *Numbers Don't Lie.*（バーツラフ・シュミル）

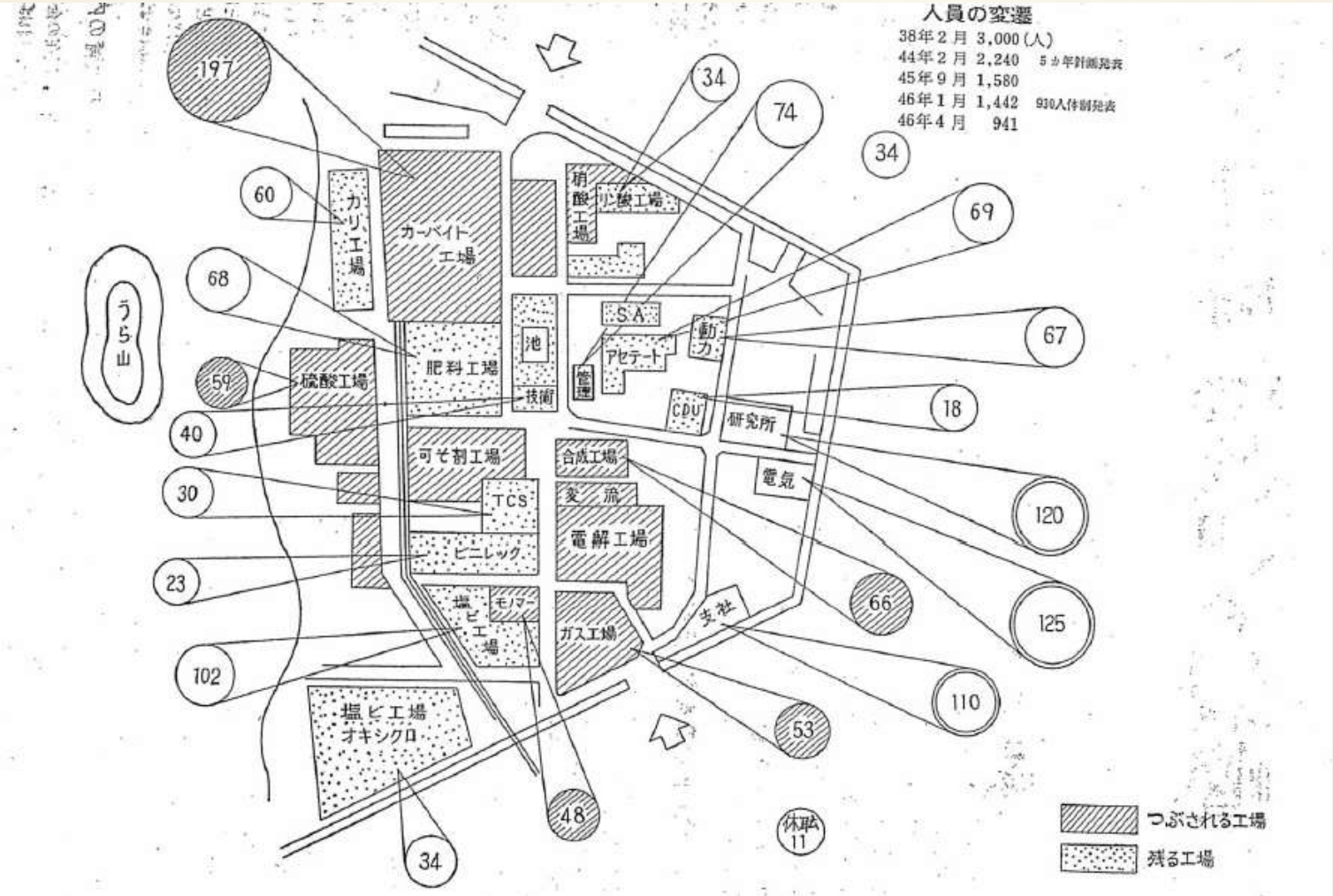
1. 戦後における新日本窒素／チッソ

- 1950年代：事業戦略の2つの転換
  ①肥料部門の体質改善と合理化
  ⇒硫加燐安の製造における、低価格の塩化カリから硫酸カリに変成する技術の開発＝「カリ変成工程」による一石二鳥の効果
  ②カーバイド・アセチレン誘導品の有機化学製品の事業拡大：塩ビ、ブタノール、オクタノール、DOP、アセテート
- 1960年代：電気化学・石炭化学から石油化学へ、水俣工場中心から五井工場中心へ、さまざまな新立地計画（→子会社政策）
  ・塩化ビニル新工場：最終的に五井へ
  ・アセテート繊維事業：滋賀県守山
  ・シリコン事業：千葉県野田
  ・石油化学への進出：千葉県五井

- 水俣工場の合理化計画

ー　長期経営5か年計画（1968年−72年）：水俣工場については、①肥料部門の合理化と強化、②原料転換と事業整理：アセトアルデヒドの生産停止（1968年5月）、③塩ビの原料転換とカーバイドの生産停止：オキシクロ法による塩ビモノマー工場の完成（1971年1月）

ー　水俣工場最終処理案（1970年7月）の提示：この処理案に対する星野芳郎らによる判定→チッソのやり方は、ある意味で「やらずぶったくり」のやり方であって、当時の化学工業から見ても、決して上手なやり方ではなかったし、そうした企業の不手際、見通しのなさは、あげて労働者の肩にのしかかってくる、と指摘。（星野（1971）「チッソ水俣の現状について」『月刊合化』13（4））


人員の変遷
38年2月 3,000(人)
44年2月 2,240 5ヵ年計画発表
45年9月 1,580
46年1月 1,442 930人体制発表
46年4月 941
197
34
74
34
69
60
カリ工場
カーバイト工場
硝酸工場
リン酸工場
68
うら山
池
SA
動力
67
59
硫酸工場
肥料工場
アセテート
管理
技術
CDU
研究所
18
40
可そ剤工場
合成工場
電気
30
TCS
変流
120
電解工場
ビニレック
23
塩ビ工場
モノマー
支社
66
125
ガス工場
102
塩ビ工場
オキシクロ
110
53
48
休私
11
34
つぶされる工場
残る工場

2. 生産技術体系における「特異性」

- **カリ変成工程**における**「一石二鳥の効果」**

塩化カリ＋濃硫酸 → 硫酸カリ ⇒ 硫化燐安（肥料部門）

塩化カリ＋濃硫酸 → 塩化水素 ⇒ 塩化ビニル（塩ビ部門）

（カーバイド法）（アセチレン ＋水 → アセトアルデヒド）

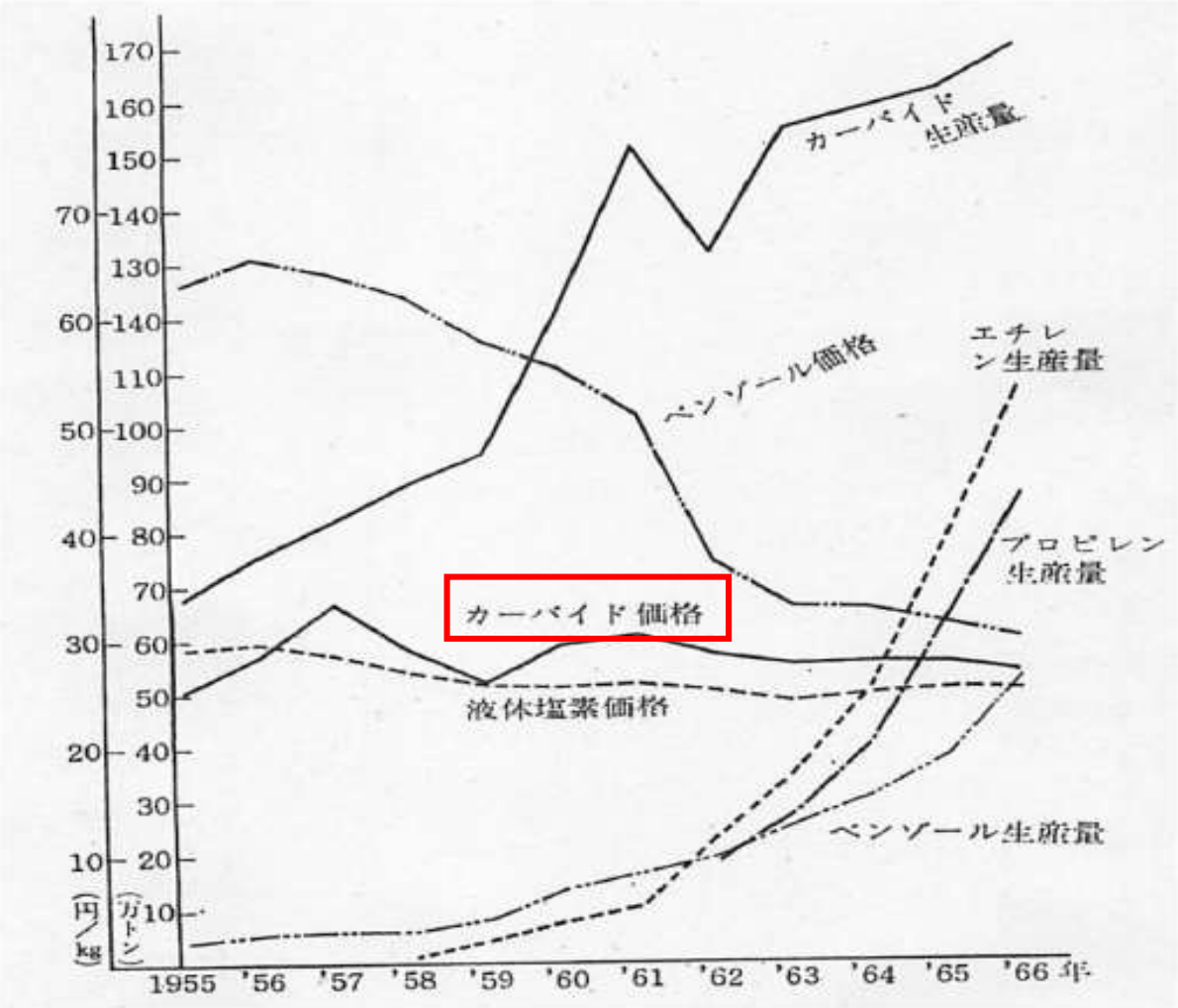
（塩化水素を作る水素を節約でき、水素を作るための電力も節約できた。）

- カーバイド工業の将来／石油化学への移行への甘い見通し

⇒ カーバイド価格には最早規模の経済性効果が働かない（トン当り3万円弱で横ばい（50年代後半～60年代前半））。

⇒「長期経営5か年計画（1968～72年）」の決定（1967年）：カーバイドの生産停止へ(1971年)

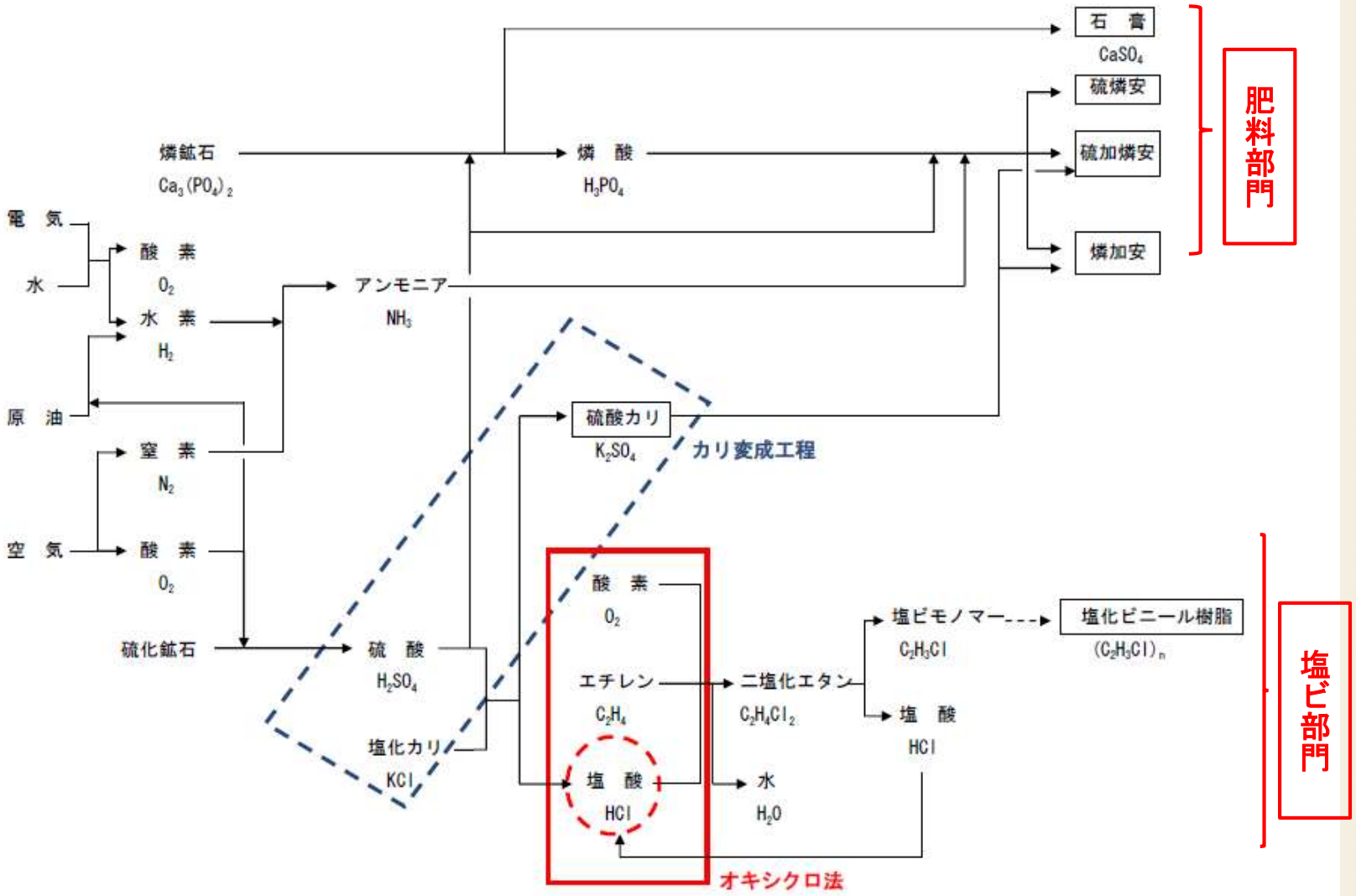
図２　主要プラスチック原料の生産量と価格の推移



（注）エチレンとプロピレンは建前上は外販されていないので、価格統計としては現れない。
（出所）近藤（1968）p. 412 より。

・「カーバイド法による塩ビ生産は、カーバイド価格がトン当り2万円以下でなければ石油化学法に対抗できない」との予測（『日本経済新聞』1962年4月7日朝刊）

図２　塩ビを中心としたチッソ水俣における物質収支表



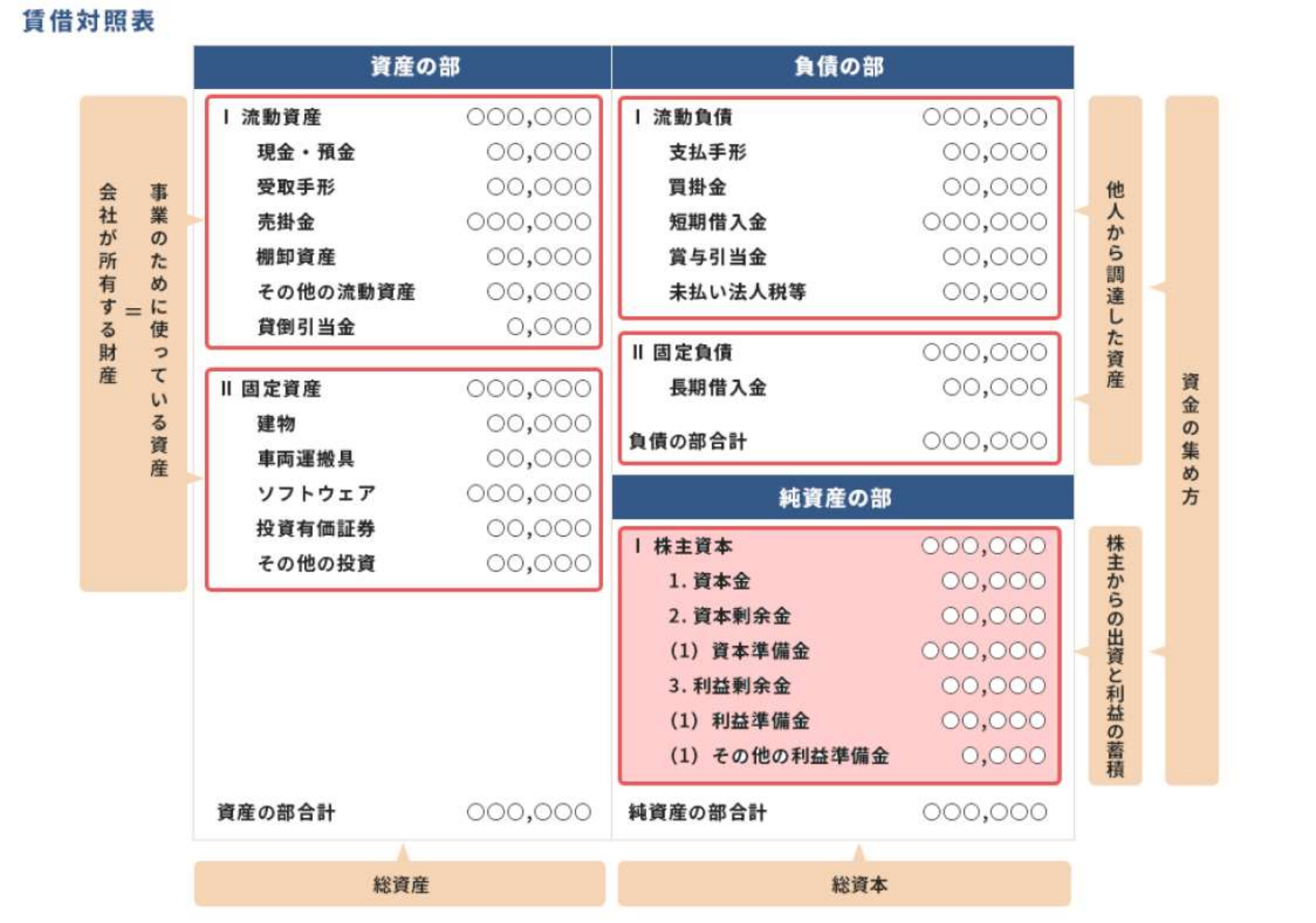
- 水俣工場での石油化学法への移行
  - 独自の塩素減であるカリ変成工程への固執

- 年産5万1千トン規模の塩ビモノマー工場の稼働開始（1971年）
  - 身の丈に合った生産規模。しかし、出発時点から生産規模の点で他社の大勢に遅れをとっていた。
  - カリ変成を介した肥料製造部門と塩ビ製造部門の「表裏一体的」な関係

    ⇒　他社のように、肥料がダメなら塩ビは良いということにならず、肥料がダメなら塩ビもダメになる。

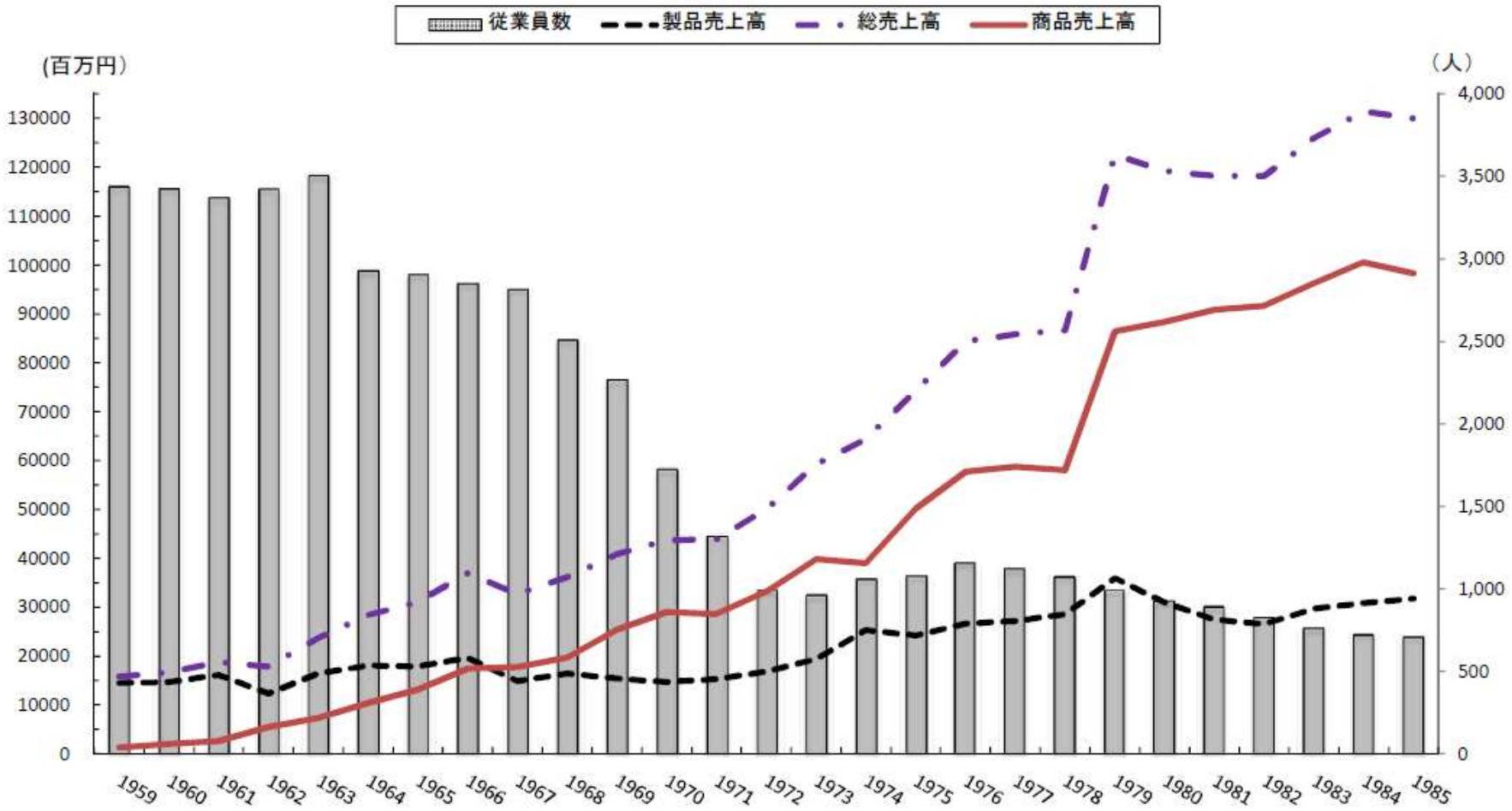
    ⇒　カリ変成への固執という「経路依存性」が、事業戦略の意思決定を硬直的（自己拘束的）なものにした。

3. バランスシートにみる経営姿勢の「特異性」



（1）売上高構成における親子会社関係の主客転倒

図1-6-3　製品売上高、商品売上高と総売上高、従業員数（水俣工場）の推移（1959−85年度）



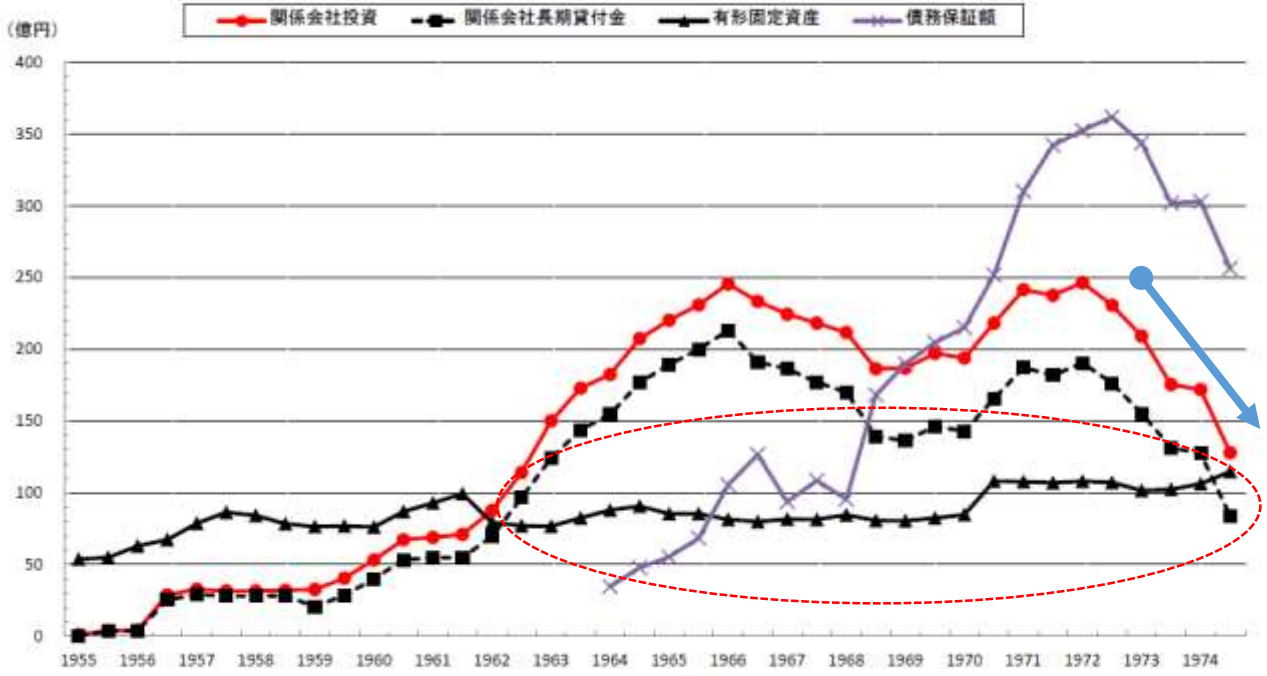
（注）売上高（単位：百万円）については左目盛り、水俣工場での従業員数（単位：人）については右目盛り。
(出所）『有価証券報告書』より作成。

- 1967年度上期：製品売上高と商品売上高の逆転。以後、製品売上高は横ばい、商品売上高は急増。
- 「製品」販売会社から「商品」販売会社へ

（2）資産構成における有形固定資産と関係会社投資の逆転

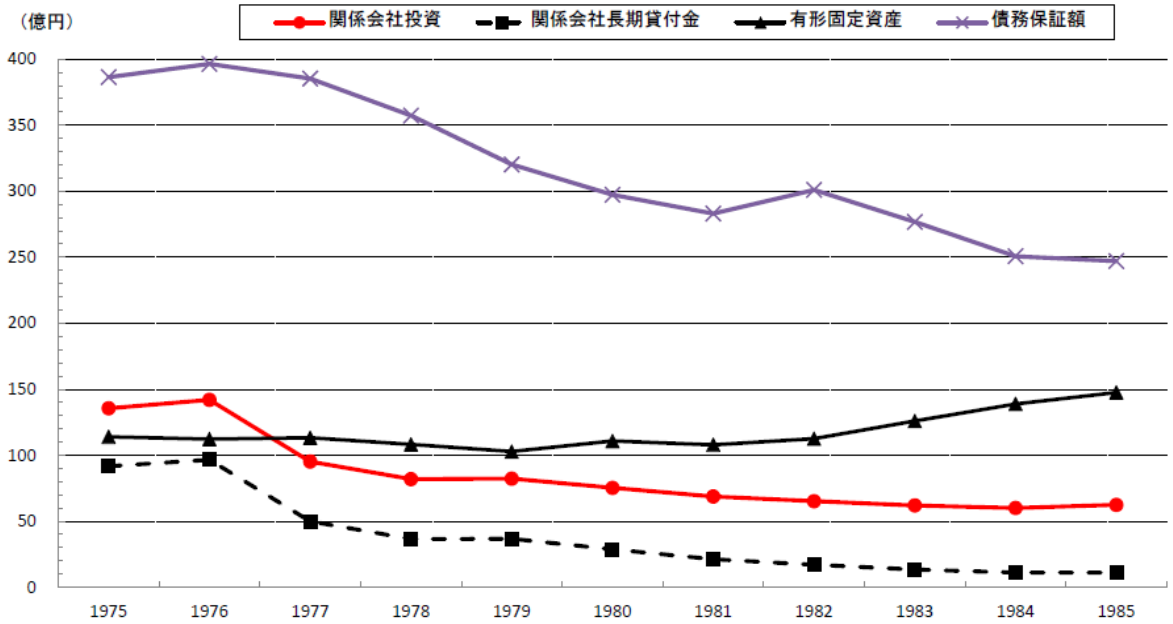
- 62年度上期～76年度：関係会社投資（関係会社長期貸付金＋関係会社株式）が有形固定資産を一貫して上回る
- 59年度上期：関係会社投資の急増　⇒　子会社政策の本格化(59年7月の熊大研究班の発表との符合）
- 親会社チッソでは新規の設備投資をほとんど行わず（特に62年の安賃争議以降）、それを子会社で行うという特異な経営姿勢。

図1-6-4a　関係会社投資と有形固定資産、債務保証額の推移（1955-74年度）



（注）関係会社投資は、関係会社長期貸付金と関係会社株式の合計。
（出所）『有価証券報告書』より作成。

図1-6-4b　関係会社投資と有形固定資産、債務保証額の推移（1975-85年度）

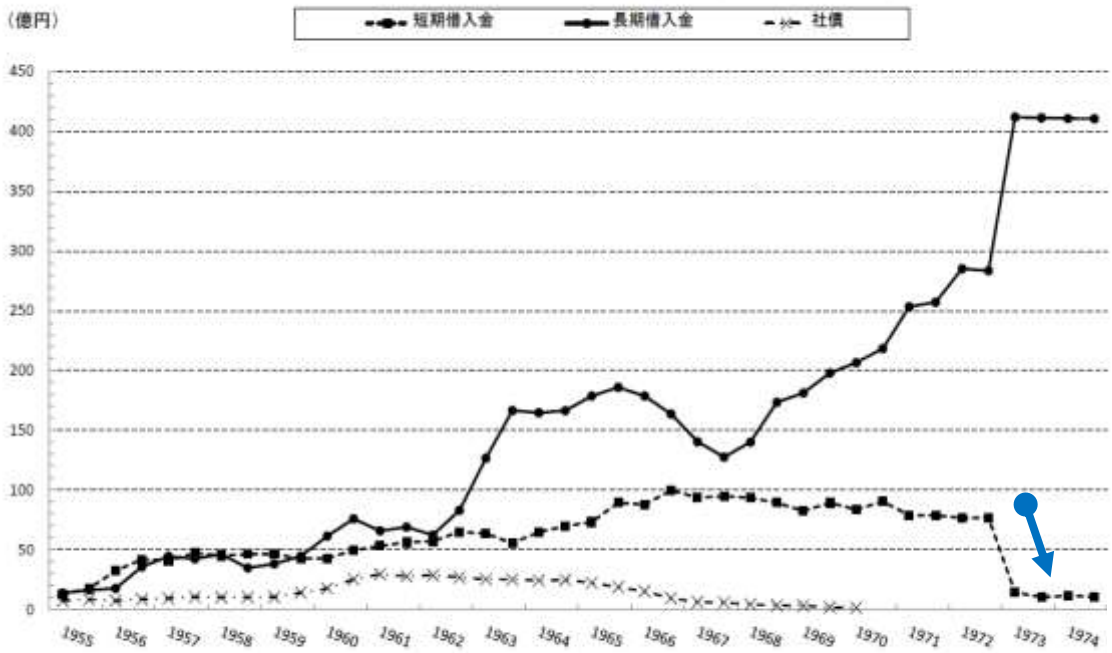


（注）関係会社投資は、関係会社長期貸付金と関係会社株式の合計。
（出所）『有価証券報告書』より作成。

九州大学U

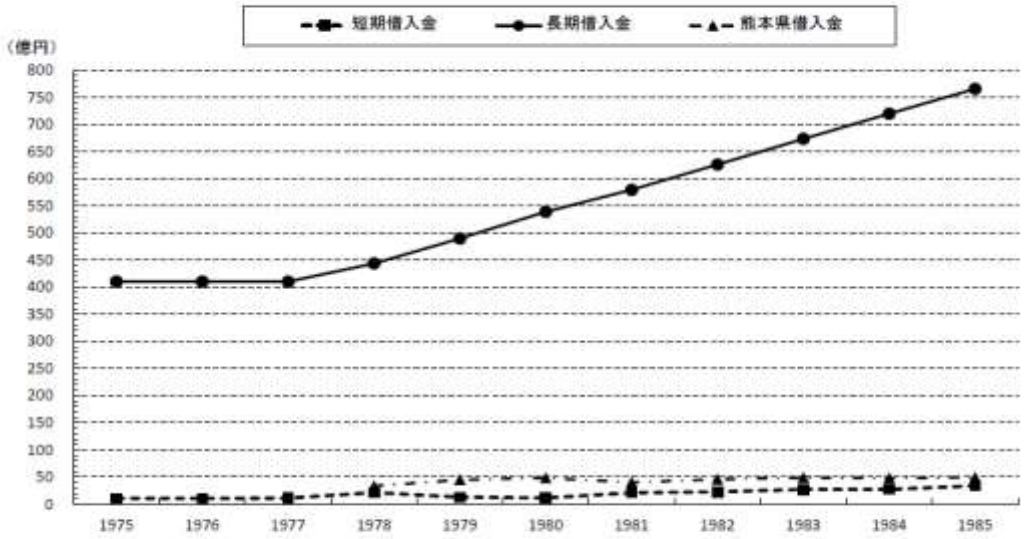
（3）短期・長期借入金の推移

図1-6-5a　短期・長期借入金と社債の推移（1955−74年度）



（出所）『有価証券報告書』より作成。

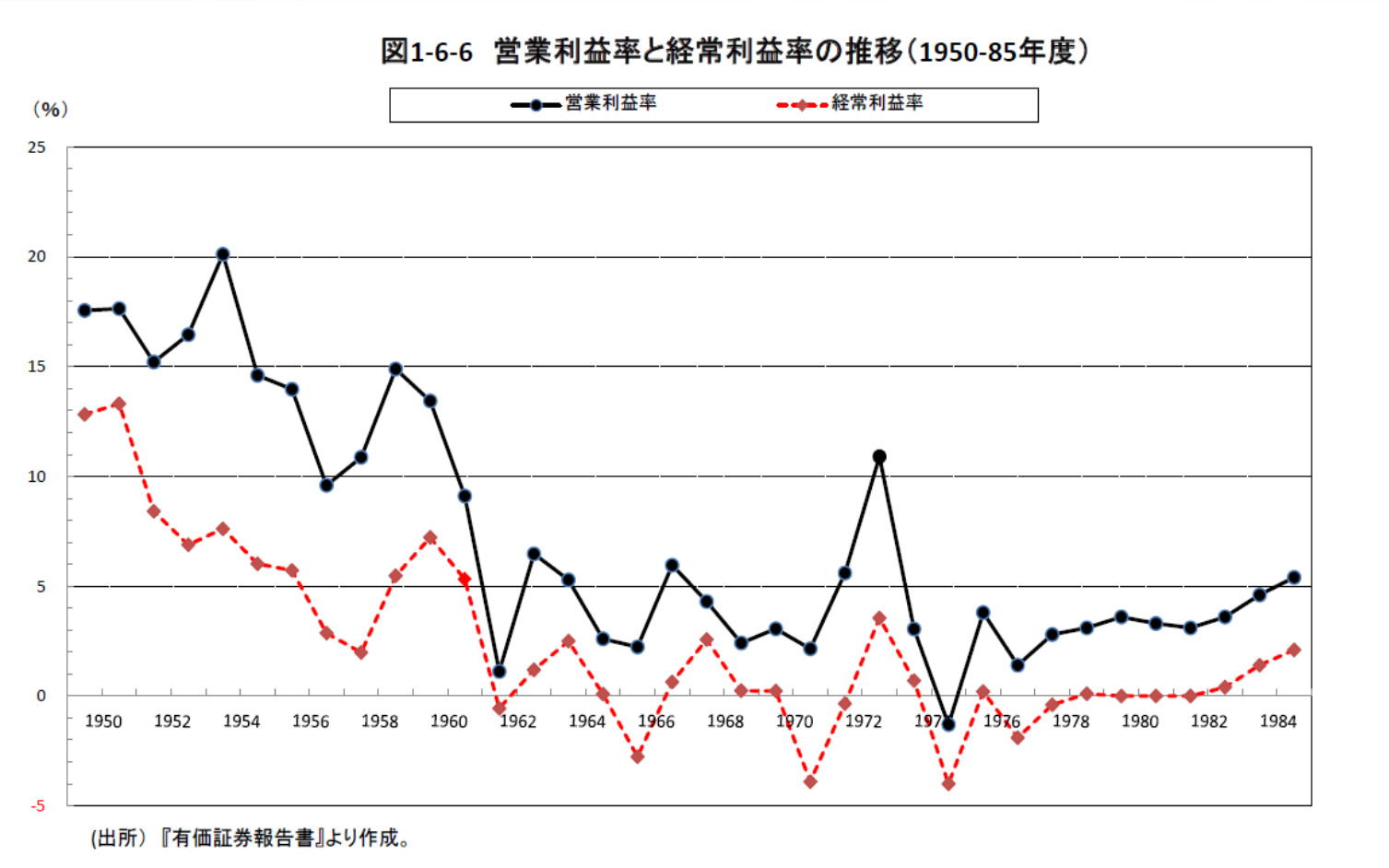
図1-6-5b　短期・長期借入金と熊本県借入金（1975-85年度）



（注）熊本県借入金は、1978年度が33.5億円（第1回）、79年度が45.11億円（第2・3回）、80年度が48.61億円（第4・5回）、81年度が40.07億円（第6・7回）、82年度が46.05億円（第8・9回）、83年度が49億円（第10・11回）、84年度が48.14億円（第12・13回）、85年度が49.5億円（第14・15回）と推移。
（出所）『有価証券報告書』より作成。

- 子会社拡充の資金を調達するための長期借入金の急増（59年以降）。
- 73年度上期以降の短期借入金の急減（図1-6-5a）。72年度下期以降の関係会社長期貸付金の急減（図1-6-4a）＝子会社に貸付を行うことができるだけの資金的な余裕があるという印象を避ける。資金的な窮迫を印象づけるという意図。
- 73年度以降、（長期借入金－関係会社長期貸付金）の部分が水俣病補償金支払いの原資となる。これが底をついた結果が、78年12月からの県債発行によるチッソ金融支援。（73年度上期からの債務超過。77年9月に上場廃止を決定。）
- その一方で、関係会社長期貸付に代わる債務保証⇒チッソ資本の延命と蓄積を子会社において図る（図1-6-4a, b）。

（4）59年度以降の経常利益率の推移：利益をあげる仕組作りの意図的な放棄



・　特に経常利益率の推移
→子会社政策が本格化する59年以降、80年代に至るまで、ほとんど利益をあげることができない状況。

おわりに

- チッソ水俣が存続しえたのはなぜか？
  - チッソによる国・政府への金融支援の働きかけ、やり取りを記録した「久我メモ」（1977年～78年）→県債発行方式による金融支援
  - 新日窒労組との水俣工場存続協定の締結（1978年2月）

《最後に》

- 「水俣」に向き合おうとする者の「当事者性」について
  - 「その地域社会に生きるものでもなく、水俣の闘いを共にするものでもなく、かといって、水俣を報道する現場にいるわけでもないものの当事者性とは何か。」（小林直毅編『「水俣」の言説と表象』藤原書店、2007年の「あとがき」）
  - 「問題は複雑だ。だからこそ当事者意識が重要になる。」（「日本経済新聞」12月4日朝刊での「水俣曼荼羅」についての文化欄記事）

⇒ こうした厳しい問いかけに対しては正直、たじろがざるをえないし、実際、「チッソ労働運動史研究会」に参加して15年経った今でもたじろぎ続けている。

⇒ 一人の研究者として自分なりの回答を示さねばならないが、救いとなる原田正純氏による「水俣学の開講にあたって」での言葉

「水俣というのはあくまでもひとつの材料と思って欲しい。水俣という鏡にいろいろなものを映してみて、そして、それぞれの水俣を見つけていただきたい。・・・・・・大きな水俣でもいいし、小さな水俣でもいい。何かを見つけていただきたい。」（原田正純編著『水俣学講義』日本評論社、2004年、第１回）

文献

宇沢弘文（1989）「水俣病問題におけるチッソの責任」都留重人他編『水俣病事件における真実と正義のために—水俣病国際フォーラム（1988年）の記録—』勁草書房。

宇井純（2004）「チッソの企業体質と技術—企業史」原田正純編著『水俣学講義』日本評論社。

小林直毅編（2007）『「水俣」の言説と表象』藤原書店。

小栗崇資（1995）「連結経営分析（一）—チッソ企業集団」醍醐聡編『連結会計』同文館書店。

酒巻政章・花田昌宣（2004）「水俣病被害補償にみる企業と国家の責任」原田・花田編著『水俣学研究序説』藤原書店。

独占分析研究会（1971-72）「経営分析　チッソ株式会社（上）（下）」『経済』92-93号。

成田修身（1971）「チッソ株式会社の実態分析」『月刊合化』13巻6号。

花田昌宣・井上ゆかり・山本尚友『水俣病と向きあった労働者の軌跡』熊本日日新聞。

花田昌宣・酒巻政章（2004）「被害補償の経済学」原田正純編著『水俣学講義』日本評論社。

星野芳郎（1972）『反公害の論理』勁草書房。

矢作正（2006）「チッソの『非人間性』の由来」水俣病公式確認50年誌編集員会編『水俣病の50年』海鳥社。

矢作正（2017）「1970年代チッソ救済の経緯と論点」花田・久保田編『いま何が問われているか水俣病の歴史と現在』くんぷる。

山口孝（1985）「チッソ企業集団の研究—連結財務諸表分析の一事例」『明大商学論集』第68巻第1・2号。

山口孝（1989）「チッソ子会社の実態とその責任」都留重人他編『水俣病事件における真実と正義のために—水俣病国際フォーラム（1988年）の記録—』勁草書房。