



戦後二輪車産業における退出企業についての一考察 ： 東京発動機の例

片山, 三男

(Citation)

国民経済雑誌, 228(4):145-160

(Issue Date)

2024-12-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100492832>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100492832>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI

(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

戦後二輪車産業における
退出企業についての一考察

——東京発動機の例——

片 山 三 男

国民経済雑誌 第228巻 第4号 抜刷

2024年12月

神戸大学経済経営学会

戦後二輪車産業における 退出企業についての一考察

——東京発動機の例——

片 山 三 男^a

1960年代半ばの景気後退期に二輪車産業から撤退した企業として東京発動機がある。同社は戦前からの老舗小型エンジン製造企業で、戦後新たに出現した小排気量の二輪車市場に優位性を持って進出した。しかしながら、ホンダなどの新興企業の大胆で積極的な攻勢に押され、徐々に業績が悪化し、累積する負債に耐えかねて会社更生法適用に至った。確かな技術を持ちながら、迅速で大胆な経営判断がなされず、注力すべき重要な市場にリスク回避のために協業で参入したことは、周回遅れの格差をもたらした。富士電機が主導した経営再建も成果が出ず、苦戦した二輪車産業に留まったことがさらに事態を深刻にした。そして重電業界の不況によって富士電機の業績も悪化し同社が東京発動機への支援打ち切りを決断、その結果東京発動機は倒産し二輪車産業から撤退した。東京発動機の退出は、経営判断の遅れが競合企業との業績格差とそれに伴う損失を生み、そして大企業といえども救済時期と再建計画を誤れば系列子会社の救済は困難であることを示した。

キーワード 二輪車産業，東京発動機，富士電機

1 はじめに

日本の二輪車産業において、岩戸景気後の景気後退期は今日の国内寡占に繋がる最終的な企業淘汰の開始時期だった。戦後間もない時期、小型エンジンを自転車に取り付けた原動機付き自転車が安価で有用な移動・輸送手段として受け入れられ、にわかに膨れあがった二輪車市場に多くの中小企業が参入して活況を呈した。しかし程なくしてフレーム一体型の本格的な二輪車が主流となり、二輪車産業が資本集約型産業へと転換し始めると、資金に乏しい中小・零細企業は忽ち脱落し、また同時に本業へ復帰した大企業や早々に見切りを付けた中堅企業の退出も相次いだ。その結果、二輪車産業の企業は資本規模の大きな少数の企業に絞られた。その中には現行の本田技研（以下ホンダ）、ヤマハ発動機（以下ヤマハ）、スズキ、

a 神戸大学大学院経済学研究科，katayama@econ.kobe-u.ac.jp

カワサキモーターサイクル（以下カワサキ）4社に加え、数社が生き残りをかけた競争を繰り広げた。しかし、淘汰の末現行4社以外は退出を余儀なくされる結果となっている。拙稿（2019）および（2022）では、退出企業の例として富士自動車（現ハスクバーナ・ゼノア）や山口自転車を取り上げ、それら企業が二輪車産業に参入・退出した経緯と退出の要因について考察した。富士自動車では民需への転換の遅れとエンジン供給企業として二輪車産業に留まることの限界、山口自転車への依存度の高さが要因として取り上げられた。山口自転車の場合は、自転車産業古参の典型的なアセンブリー型企業が資本集約化の進む二輪車事業を継続する難しさや同族的でコスト管理が行き届きにくい経営体質を要因として取り上げた。本稿で取り上げる東京発動機（現トーハツ）も戦後早期から二輪車産業に参入し、長らく業界を牽引した企業のひとつである。東京発動機の撤退についての考察は、富士自動車や山口自転車とはまた違う参入・退出経歴を持つゆえに改めて分析する価値はあると考える。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では東京発動機の概要を、3節では参入の経緯と撤退について、4節では退出の要因について財務諸表をもとに考察し、最後にまとめを述べる¹⁾。

2 東京発動機の概要

東京発動機の歴史は1922（大正11）年に高田益三氏が創業したタカタモーター研究所に始まる²⁾。高田は名古屋高等工業学校機械科を卒業後、1921（大正10）年鳥羽造船所に入社し航空エンジンや小型乗用車の設計を担当するも不況による吸収合併であえなく退職、その後高田のエンジニアとしての技術力と創作意欲を高く評価した実業家武藤銀次の援助によって、東京に同研究所が設立された。小型モーターや揚水ポンプの開発に取り組み、関東大震災後には東京逋信局、東京市役所、東京電燈に発動機付き揚水ポンプの納入を果たすまでとなる。事業が軌道に乗り始めた1925（大正14）年に、電気工事業を営む山縣謙次の助力を受け現在の港区に移転、タカタモーター企業社に社名変更した。発動機付き揚水ポンプに加え、軌道用モーターカーの製作など民需製品開拓の一方で、戦時色が強まっていった昭和初期、1928（昭和3）年から翌年にかけて試作提供した陸軍への無線通信用発動発電機の本格的な納入が契機となり、軍需産業の一翼を担うことになる。この時期には2ストロークエンジンの特性を活かして鉄道省の可搬発動発電機の受注も増え、満州事変後には動力伐採機用途としての需要も拡大した。それに伴って工場を東京郊外の大崎に移転新設している。そして1932（昭和7）年10月20日、事業拡大に対応するための組織化が進められ、資本金50万円の株式会社タカタモーター製作を設立、武藤が初代社長となった³⁾。

この時期東京工場を東大崎に移転したほか、1935（昭和10）年には以降主力の一部となる船外機の開発にも着手している。1937（昭和12）年にはさらに工場を東大崎から郊外の志村

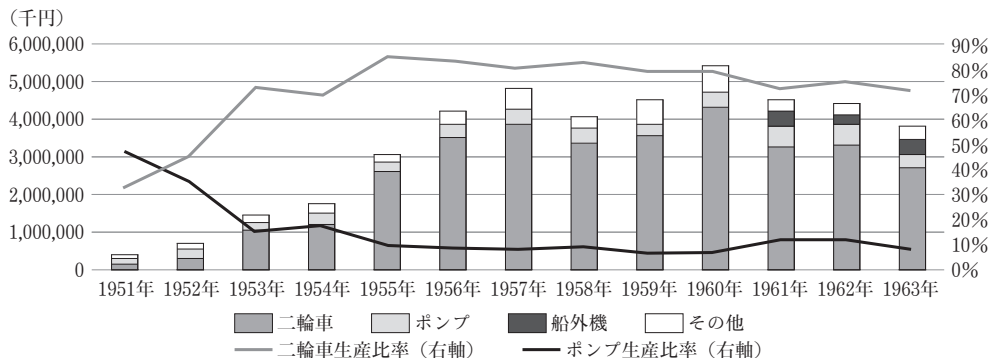
に移転し拡張した。そして1939（昭和14）年、資本金を150万円に増資し東京発動機と社名変更、経営陣も高田を常務取締役にとどめたほかは刷新し、企業体質の強化と増大する軍関連需要への対応を急いだ。台湾の産業界で名を馳せた財界人赤司初太郎が第3代社長に就任した1940（昭和15）年には陸海軍が指定する唯一の小型ガソリンエンジン共同管理工場に、さらに1941（昭和16）年に太平洋戦争に突入して以降も軍需生産に追われ、翌年300万円に増資して設備を増強した。戦局が悪化する中であっても生産拡大・確保と被災回避の要請を受けたため、1943（昭和18）年には戦時金融金庫より借入金を得て長野県に岡谷工場を新設している。1945（昭和20）年始めには資本金を600万円とし、増加資本の半額払込を徴収し払込資本金450万円とした。⁴⁾東京工場と岡谷工場は軍需工場に指定され、創業者高田が社長就任中に終戦を迎える。

終戦と同時に東京発動機は特別整理会社として生産停止命令を受け、軍需工場の指定も取消となり一旦工場は閉鎖となった。しかし1946（昭和21）年1月には早くも手持ちで必需品の生産に乗り出している。本格的な再開は、戦時中より軍需工場として大量に抱えていた仕掛品を民需用に活かした軌道用モーターや漁船の石油発動機の開発とその生産であった。その後は揚水ポンプやそれを応用して国産初の可搬消防ポンプを開発、販売も好調で戦後混乱期を乗り越える原動力となった。その間経営体制も第3代社長赤司の子息、赤司大介第5代社長の新体制に移行している。事業計画の安定した進捗や固定資産処分、戦時中に蓄えた棚卸資産活用により、第2会社を設立して精算することなく企業整備に着手、1949（昭和24）年には資本金を1,500万円に増資し旧勘定の借入金を増資分と未払込徴収金で精算し、翌1950（昭和25）年1月に東京証券取引所に上場を果たした。そして、可搬消防ポンプと1956（昭和31）年より生産を再開した船外機はその後も東京発動機の業績を支え、1960年代後半以降、再生トーハツの主力事業となった。

3 二輪車事業参入経緯と退出

東京発動機が戦後わずか5年で上場を果たすまでの業績拡大をもたらしたもう1つの事業が、二輪車事業であった。戦後間もなく、自転車に取り付ける小型エンジンが注目を集め利便性の高さからその需要が高まっていった。元々戦前より発電用小型エンジン製造に従事していた東京発動機はこの新興市場に着目、早くも1947（昭和22）年には戦時中に納入していた無線用発電エンジン TFG-50（78cc, 500w）を自転車に取り付けるように改造した TFI 型および TFK 型を販売するかたちで二輪車産業に参入を果たしている。その後も改良を重ね、タンクやマフラー、カバー類をセットにした TFL 型を発売して好評となり、二輪車事業躍進の契機となった。そして1950（昭和25）年には二輪車用エンジン単体から、車体を強化した専用の自転車にエンジンを取り付けた二輪車 TFM 型、トーハツ号を発売した。翌1951

図1 東京発動機の生産金額の推移



(注1) 有価証券報告書を元に作成。

(注2) 1955年までは製造原価，以降は平均販売価格での表示。1960年までのその他には船外機を含む。

(昭和26)年にはトランスミッション一体型のエンジンを搭載した本格的な二輪車バンブルビー号(98cc, TRO型)を開発，支持を受け順調に売上げを伸ばしていった。二輪車事業は瞬く間に可搬ポンプに並ぶ事業として成長し，1952(昭和27)年にはポンプ部門を生産金額で上回り，東京発動機の主力事業となっていた(図1)。

上場を果たした翌年1951(昭和26)年には研究所を創設し所長として慶応大学の工学博士を招聘，技術開発力の強化に取り組んでいる。そして，好調な業績を裏付けるように1952(昭和27)年3月に資本金を3,000万円に倍額増資，5月には自転車用補助エンジンのパピー号(60cc, TRF型)を発売し新たな需要層の開拓に努めた。10月にはさらに6,000万円に増資，翌年1953(昭和28)年3月には増資で得た資金を元に岡谷新工場を完成させている。そして10月には前年に続いてさらに増資により資本金を1億5,000万円に増加，旺盛な需要に対応するべく設備更新，拡張のための資金確保に急いだ。

1955(昭和30)年にはより高い出力を求める二輪車需要層に対応して，80ccから当時主流となりつつあった125ccクラスにPK-55，さらにはPA-55(80cc)，TH-55(200cc)を発売してラインナップを整え，二輪車事業の拡充に努めた。この年，年間生産台数が5万台を超え，ホンダを押さえ業界トップの座に登りつめている⁵⁾。好調な業績に後押しされるように同年10月には資本金を3億円に倍増，翌年には工場の設備拡充に着手した。志村工場には最新の工作機械を設置，組立工程にはコンベヤ方式を導入し増産体制を整え，二輪のテスト場および発送場として坂下工場を完成させるなど，二輪車事業体制の拡張整備と合理化が進められた。

小型2ストロークエンジンの製造を得意とする東京発動機にとって，にわかに芽生えた，戦前の重厚な大型二輪車とは違う小型二輪車市場の出現はまたとない好機であり，二輪車市場への参入は必然であったと思われる。戦前からのブランド力を活かし，小型エンジン製造

表1 二輪車生産台数の推移

(台)

	1955年	1956年	1957年	1958年	1959年	1960年	1961年	1962年	1963年
東京発動機	45,338	49,908	49,009	44,197	50,931	50,314	62,300	49,992	49,844
ホンダ	42,557	55,031	77,509	117,375	285,218	649,243	934,859	1,009,787	1,224,695
スズキ	9,079	18,444	29,132	66,363	95,862	155,445	186,392	173,121	270,438
ヤマハ	2,272	8,743	15,811	27,184	63,657	138,153	129,079	117,908	167,370
山口自転車	8,622	15,728	18,645	18,729	81,585	140,838	139,993	92,851	
東昌自動車					23,439	4,805	191		

(注) 自動車工業会・日本小型自動車工業会『自動車統計年表』各年版より作成。スクーターの生産台数を含む。

の確かな技術に裏打ちされた東京発動機の二輪車は壊れにくく実用に適していたため、時流にも乗って生産量は増加、取り扱う車種も増えこの時期の二輪車市場をリードした。

1958（昭和33）年7月にはモペットの愛称で呼ばれた小型原動機付き自転車ブームに対応するため昌和製作所と合弁企業・東昌自動車を立ち上げ、急遽エコー号（50cc, 2.5ps）を投入、8月に発売されたホンダのスーパーカブ C100 に対抗した。翌年には125ccのスクーター・パンドラ号（125cc, 6.5ps）を発売、さらにエコーをマイナーチェンジしたエコーSE-2を発売している。しかし昌和製作所が業績悪化で倒産しヤマハ発動機の吸収合併で子会社となり、それに伴って東昌自動車は1960年（昭和35）に廃業した。東京発動機は結局回り道を歩き、結果モペットブームに乗り遅れた。

戦後の混乱が一段落して神武景気を享受した頃から、二輪車への需要も仕事用途からレジャー用途へと広がりを見せるようになった。1950年代半ばにはバイクレース開催も計画されるようになり、ロードスポーツ車への需要が高まっていった。実用性を重視した東京発動機の二輪車は次第にホンダやスズキ、ヤマハなどの有力企業に需要を奪われていく。そこで1958（昭和33）年末、ラインナップを一新して巻き返しを図ったものの、十分な成果は出なかった。さらに1960年代に入り、富士電機の支援を受けながら開発に取り組み各種改良型に加え新たに50ccクラスにモペットも投入した。そして1963（昭和38）年には乗りやすさを意識した35ccの小型車も発売している。このような相次いだ機種投入も、しかし功を奏さず業績の低迷は続いた。表1は当時の主要企業および本稿に関連する企業の生産台数を追ったものである。スズキやヤマハも1962（昭和37）年には景気後退の影響を受けて減産しているものの、倒産した山口自転車を除いてホンダを筆頭に競合他社の生産台数がその後伸びる中、東京発動機の頭打ちの状態が見て取れる。大株主で主要取引先でもあった富士電機主導で経営再建を目指したが、1961（昭和36）年にわずかに業績の回復を見せるものの翌年再び悪化、1964（昭和39）年2月末手形決済ができず事実上倒産し、会社更生法適用手続き開始の申立てを行うに至った。そして1965（昭和40）年9月、規模縮小とともにこれまでの主力事業でありながら倒産の原因ともなった二輪車事業の撤退を決断した。次節では主として財

務諸表から倒産までの経緯と原因を見ていくことにする。

4 撤退要因

1951年から1963年度の東京発動機の貸借対照表を表したものが図2、売上高と各利益および売上高利益率を示したものが図3である。貸借対照表からは、1957年度までは増資を繰り返しながら利益剰余金も増加、順調に純資産を増やしており、事業も順調であることが見て取れる。しかしながら純資産は1958年度を境に減少に転じて以降急減し、会社更生法を申請開始した1963年度末には約16億円もの純負債を抱えるに至った。その原因は図3でもわかるように利益率の大幅な低下である。営業利益は1955年度をピークに減少、特に1959年度からの落ち込みが大きく、1961年度には赤字を記録した。売上高営業利益率も1956年度までは10%を超えていたものの、1958年度以降急落し1960年度以降は0%近傍にある⁷⁾。支払利息の増加により経常利益は1960年度以降赤字に転落、原価差損や入金割引料も加わって大幅なマイナスとなっている。本業の低迷の影響はもちろんだが、金利負担の急増が業績悪化に拍車をかけたことが営業利益率と経常利益率の乖離幅の拡大に見て取れる。倒産した最終年度には大規模な特別損失が発生し15億2,391万円の大幅な当期純損失となった⁸⁾。そして当初は発生した特別損失を剰余金取崩で補填できていたものの、1960年度に棚卸資産棄却をして以降損失が嵩んだことで資本剰余金は底をつき無配転落、利益剰余金のマイナス幅も拡大し図2で見たように純負債約16億円を抱えるに至った。以下ではこのような経営状態に陥った理由をいくつか述べておきたい。

図2 東京発動機の貸借対照表の推移

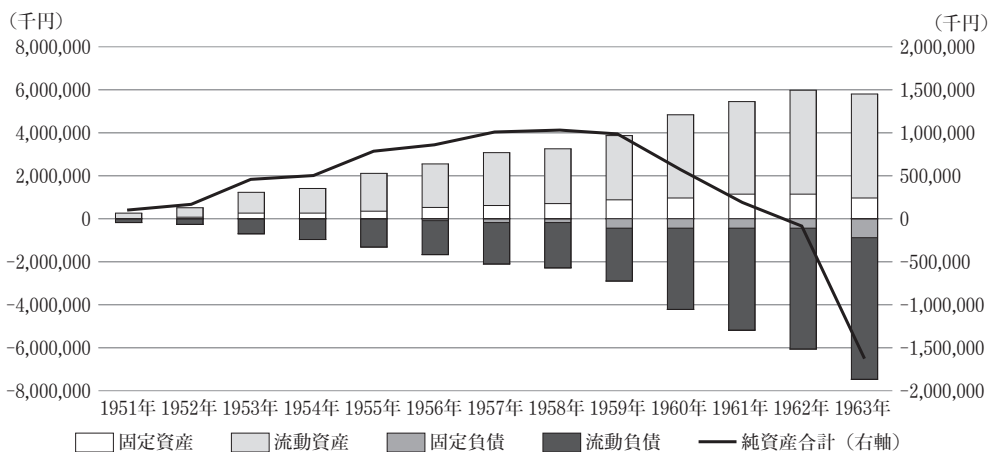
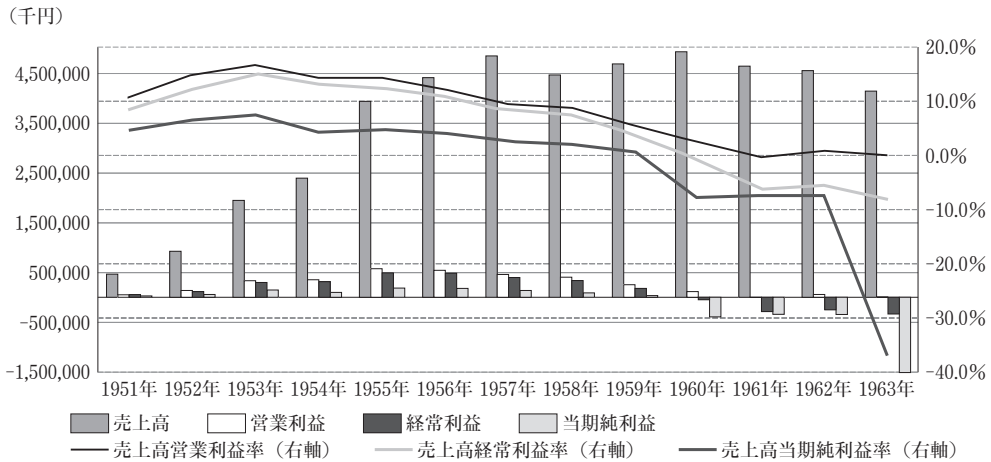


図3 東京発動機の売上高および各利益と売上高利益率の推移



(注) 図1に同じ。

4.1 1950年代後半の遅れた経営判断

東京発動機の業績は二輪車市場の拡大にもかかわらず、図3でわかるように営業利益、経常利益、純利益とも1955年度をピークに減少を続け低迷した。ホンダがいち早く量産体制を固め、1958(昭和33)年8月に登場したスーパーカブ C100 が市場を席卷しなくとも東京発動機は早晩二輪車市場から退場せざるを得なかったであろう。当時社長であった赤司大介は自社の置かれた状況に危機感を抱き、より時流に沿ったスポーツ志向の二輪車開発や量産化に向けたプレスフレームの導入によるコスト削減などの対応策を社内で協議したが実現せず、さらにホンダのスーパーカブの図面やその実物を見るに及んで敗北を確信したという⁹⁾。この時点での撤退もあり得たものの、会社としては現状維持の戦略を固持したため先行他社への追従はさらに遅れた。量産に適したプレスフレームを採用した車種を含め、イメージを一新した新型車発売による巻き返し戦略は1958(昭和33)年末にようやく始まった¹⁰⁾。しかし肝心のスーパーカブ C100 への対抗車は自社から投入できず、急拡大するモペット市場への本格参入が遅れたことに加え、車種切り替えのための減産調整によってかえって収益は低下、モデルチェンジの効果を十分に発揮することはなかった。

回復の兆しが見えないまま、富士電機の支援を受けて次年度開始の1960(昭和35)年4月、再びモデルチェンジを実施した。一層スポーツライディングを意識した車種、ニューバーディ GB3 (90cc, 4.8ps), アロー LA2 (125cc, 10ps), 実用車 LB2 (125cc, 8ps), 新型ハリー (250cc, 18ps) を発売し、さらに6月には50ccクラスにスーパーカブ C100 の対抗車ランペット CA (50cc, 4.5ps) を投入した。1960年9月期は新型車投入効果もあって営業利益は前期比増とはなったものの、減産による売上減と量産効果が生かせずコスト増によって翌

1961年3月期の営業利益は再び縮小した。そして利払い負担増で営業外費用が増え、滞貨一掃で特別損失が嵩み1960年度は最終赤字決算となった（図3参照）。特約販売店の強化による販売網の整備も進められたが先行他社には資本力でもはや及ばず、また高性能でスポーツ志向の新型車を複数投入したにもかかわらず主力のスーパーカブ C100 対抗車ランペット CA¹¹⁾¹²⁾の投入が遅れたことも、収益低下に歯止めがかからなかった大きな要因であろう。会社更生法申請までの数年間に発売された二輪車の多くは高性能で、ホンダやヤマハ、スズキが海外レースに注力していたとはいえランペットやアロー LD をベースにしたレーシングマシン¹³⁾が国内レースでは上位を独占することも珍しくなかった。なかでも1961（昭和36）年5月に発売されたランペットスポーツ CA2 は当時としては驚異の6.8psを絞り出すエンジンを搭載した羊の皮を被ったオオカミのようなモデルでその評価は高かった。しかしながら時すでに遅く、海外レースで活躍する他社の実績の前ではかすんでしまったのか、隠れた名車の位置づけとなっている。山口自転車¹⁴⁾がスーパーカブ C100 に対して投入した山口オートペット AP10 のように、時を置かずに開発できていればまた情勢は変わっていたかもしれない。ホンダの大胆な決断によって変化のスピードが加速していた当時、同様に大胆な経営判断、迅速な行動力が東京発動機にも求められていたが、その体制が整えられていなかったか、継続か撤退か、いずれにしても判断の遅れと消極性が大きな差を生んだ。

4.2 東昌自動車の設立と廃業

東京発動機は1950年代半ば、当時拡大しつつあったモペット市場への参入を検討していた。前節で述べたようにスーパーカブ C100 への対抗馬の早急な開発を検討するものの自社開発を断念、他社との共同開発に舵を切った。当時50ccエンジンを開発していた昌和製作所との間に1958（昭和33）年10月、資本金6,000万円の東昌自動車を設立、短期間で開発したモペット・エコーの発売に踏み切った。手動でエンジンスタートができるリコイルスターターの手軽さが特徴で、発売当初こそ売れ行きもよかったものの、後述のような生産中断もあってスーパーカブ C100 の競争相手とはならなかった（表1参照）。モペット開発を東昌自動車に集中するわけでもなく、その後タイプこそ違えど同排気量クラスにランペット CA を自社開発して投入していることから、設立当初から両者の思惑が見え隠れしお互いが腹を探り合うような状況では成果は望めるべくもなかった。¹⁴⁾

東昌自動車は翌1959（昭和34）年にはエコー SE、スクーター・パンドラを発売、そして昌和製作所は同年8月みづほ自動車製作所の土地の一部を購入して昌和自動車製作所を設立、エコーの量産体制に備えた。しかし昌和製作所が経営悪化により1960（昭和35）年2月に倒産するにいたり、東昌自動車は宙に浮いた状態となりエコーの生産は一時ストップした。その後昌和製作所がヤマハ傘下となったことで東昌自動車の今後は親会社の一方、東京発動機

に委ねられた。結果エコーと並んで主力車種であったスクーター・パンドラの生産は東京発動機が担い、東昌自動車はパンドラと東京発動機のランペットの販売会社となった。¹⁵⁾ 東京発動機は東昌自動車の事業縮小に伴う費用を捻出せざるを得ず、本業の低迷に加えて子会社の整理に伴う費用は大きな負担となった。¹⁶⁾

昌和製作所の倒産と東昌自動車の廃業は予期できなかったとしても、モペット需要が高まりを見せ二輪車の主戦場になると予想された原付1種市場に対して、自社開発で望まず他社との協業で乗り切ろうとしたことが大きな判断ミスだったと考えられる。撤退の可能性があったことや、自社開発の時間稼ぎという側面も考えられるものの、結果的に後手に回り対応の遅れを生んだ。対抗車となり得る性能を有した自社開発車ランペットCAの発売は、スーパーカブC100が発売された1958（昭和33）年8月から遅れること1年10ヶ月の1960（昭和35）年6月だった。¹⁷⁾ しかしその間 Honda は既にスーパーカブC100の出力を0.5馬力引き上げたスポーツカブC110を投入しており、差は縮まることはなかった。

4.3 富士電機による経営再建改革の失敗

東京発動機と富士電機の関係は古く、第2代社長赤司初太郎と富士電機会長だった和田恒輔の交友関係に始まり、以来富士電機は東京発動機の大株主でもあり主要取引先だった。富士電機にとって東京発動機は松本工場で生産する電装品の主要供給先であり、救済に乗り出した要因でもあった。¹⁸⁾ 富士電機による立て直しは、東京発動機の営業利益が急減し経常利益が赤字となった1960（昭和35）年に始まる。すでに前期末には株式保有比率を7.67%から11.93%に引き上げており、同年3月に生産技術担当顧問として派遣されていた富士電機の生産技術部次長が5月からは常務として経営に加わったほか、富士電機の技術担当常務が技術アドバイザーとなった。前年には日大教授が技術部長として招聘されており、生産合理化と製品開発力強化に向けたてこ入れがなされている。¹⁹⁾ そして新体制となった4月に合わせて新技術部長の下開発された新型車が複数投入された。東京発動機の二輪車は実用型が多く、そのことが後れをとる大きな要因となっていたことから、スポーティさを前面に押し出した高性能車を発売している。しかしながら肝心のスーパーカブの対向車ランペットCAの発売が遅れ、主力であるアローIA2（125cc 単気筒 10ps）も2気筒の高性能エンジンを搭載した他車の脅威となるまでには至らなかった。²⁰⁾

富士電機が支援を開始したもののすぐに業績が回復することではなく、1960年9月期には赤字決算となり無配に陥った。しかし、業績悪化は実際には富士電機が資金援助によって経営参加した前期1960年3月期に始まっている。当期ではモデルチェンジによる売上げ減少に対して販売管理費の削減が進まなかったため、前期に比べて営業利益が大幅に減少し、経常利益と当期純利益は赤字となった。配当は一株あたり3円75銭から2円に減配して維持したも

の、上場来初の半期赤字決算を記録した。以降1959年9月期以前のような営業利益は生み出せておらず、実質的には再生を期したこのモデルチェンジによる負担増と販売不振がその後の恒常的な赤字体質を生み出したといえよう。

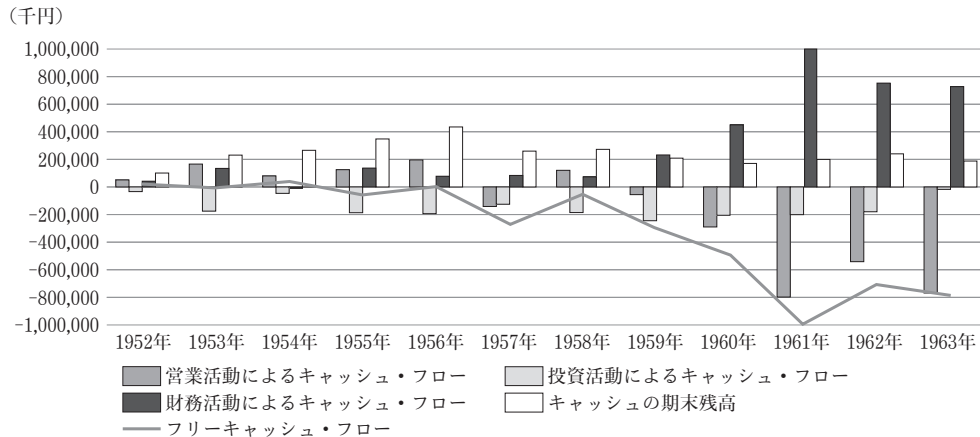
1961年3月期中の1961（昭和36）年2月には赤司社長以下技術系を除く役員が退陣、富士電機は26.82%の株を保有し会長と社長、その他役員を送り込み系列子会社とした。そして純損失額が一時的に拡大するほどの不良在庫処理を推し進めたほか、この期から新たに運転資金として短期資金貸付もはじめ、人材だけでなく資金面の支援も含めた東京発動機の本格的な経営改革に乗り出した。²¹⁾

結果、富士電機からの短期借入金が新たに2億5,400万円、銀行からの短期借入金8億650万円と合わせ、東京発動機の1960年度末の短期借入金総額は10億6,050万円に膨れあがった（前年度末の短期借入金額は5億9,350万円）。その後銀行からの短期借入資金が伸び悩むなか富士電機は短期資金投入額を増やし、翌年1961年度末には銀行短期借入金9億円を上回る12億円余りを融資している。そして1962年3月期からは短期資金に加え長期資金の貸付も開始し一層の資金投入に踏み切った。²²⁾ 1961年度末には長期資金6,800万円と合わせると富士電機の融資総額は12億6,200万円となった。長期資金貸付は増減を繰り返しながらも増加、1963年度末には7,393万円に至った。金額的には他の銀行長期融資に比べて少ないものの、銀行からの長期融資減の代替と設備投資資金確保の役割もあったと考えられる。²³⁾ 経営悪化によって銀行からの借入が難しくなる中、東京発動機にとって富士電機は筆頭株主でもありながら最大の借入先となった。²⁴⁾ 倒産した1963年度末の銀行からの短期借入金は約25億円、富士電機からは約11億円だが、富士電機関係会社からの借入金12億を含めれば、総額23億5,649万円に上る。²⁵⁾

このような長短期の資金借入がどのような効果を生み、結果をもたらしたのかはキャッシュフローを見ることで明らかになる（図4）。富士電機が経営改革に乗り出した1960年度以降、財務活動によるキャッシュフローのプラス幅が拡大する一方で営業活動によるキャッシュフロー赤字幅が拡大していることが見て取れる。1962年度にはややフリーキャッシュフローが改善しているものの翌年度には再び悪化、2億8,000万円の手形決済のキャッシュ確保ができず事業継続断念となった。²⁶⁾ キャッシュフローからは、富士電機の下で進められた経営改革では長短期借入金の多くが営業活動赤字によって流出していったことがわかる。一方で投資活動のキャッシュフロー赤字幅は小さく、積極的に大胆な投資がなされているようには見受けられない。²⁷⁾ 設備の近代化と製品の品質向上、車種の絞り込みと大量生産によるコスト削減が東京発動機の再生に求められていた最低限の投資だと考えられるが、生産能力に大きな変化はなく、むしろ稼働率の低下で効率低下を招いていた。²⁸⁾

生産設備などの減価償却資産は増加してはいるものの、財務活動による借入金増加額から

図4 東京発動機のキャッシュフロー推移



(注) 図1に同じ。キャッシュフロー作成には中小企業庁の会計ツールを用いた。

すれば少なく、十分な設備投資も行えないほどの財務状況に陥っていたと想像される。経営改善の兆候は見られず、その間岩戸景気後の不況が重電業界にもおよび、富士電機の業績悪化もあって1964（昭和39）年1月の融資を最後に支援が打ち切れ、東京発動機は倒産を選択せざるを得ない状況に置かれた。²⁹⁾ 東京発動機倒産前に富士電機社長を兼ねる東京発動機会長が退任していたことや、富士電機からの借入金が従業員厚生用不動産管理や損害保険代理店業務を担当する子会社に移されていたこと、売掛金や棚卸資産が急増していたことなどから計画倒産が噂されるほどであったが、真偽はともかく、東京発動機の負債をいたずらに増加させ倒産に追い込むだけに終わった支援となった。³⁰⁾³¹⁾

岩戸景気後の景気後退が訪れる前に、実際には東京発動機は既に経営危機に直面していた。親会社富士電機の支援により立ち直り危機を乗り越えられるかと思われたが、富士電機をおそった重電業界の苦境によりその支援は絶たれ行き詰まった。その意味では、東京発動機もまた、岩戸景気後の不況に飲み込まれ二輪車産業から撤退した企業であるといえよう。

5 終 わ り に

東京発動機は1965（昭和40）年9月、会社更生法適用認可により資本金5億から9割減資して4億5,000万円を補填の一部に当て、新たに増資して資本金を3億円とした。負債総額67億4,000万円のうち免除後残り31億円を10年で返済する計画を立て、債務を抱える原因となった二輪車事業を中止した。³²⁾ 更生計画は主力事業からの撤退に伴う工場の閉鎖と集中、1,700人から500人規模への従業員削減など、厳しい縮小均衡からの再始動であり多くの苦勞を伴ったことは想像に難くない。しかし二輪車事業の足枷がなくなったことで東京発動機の経

営資源を船外機や消防用ポンプ事業へ集中することが可能となった。この選択と集中により船外機やポンプ事業は主力事業へと成長し経営は軌道に乗った。そして1971（昭和46）年末、東京地裁より会社更生法適用の終結の判決を受けた。1964（昭和39）年2月に会社更生法手続きを開始してから7年10ヶ月の長い再建の道乗りだった。翌年6月東京発動機は社名を³³⁾トーハツと改め、創業から50年後の第二の創業と位置づけ再スタートを切った。

本稿では1960年代前半の景気後退期に二輪車産業を退出した企業として東京発動機を取り上げた。その要因として、1950年代半ばに業績が下降し始めた際の経営判断の遅れ、中核となるモペット市場への協業での参入と子会社廃業による負担、富士電機の二輪車事業継続判断と支援計画の失敗をあげた。東京発動機は戦前以来高い技術力を有す堅実経営の企業ではあったが、急成長・激動する当時の二輪車産業にあって、結果的には経営判断の遅れや大胆な決断ができず経営悪化で行き詰まり、富士電機の全面的な支援も判断の甘さから負債拡大と会社更生法適用の結果に終わっている。富士電機の救済意図が何であれ、当時二輪車市場に留まり再建を支援するのか又は直ちに撤退させるのか、再建計画を誤れば大きな痛手を負う、判断の難しさを示す一例だった。

東京発動機同様、二輪車産業からの撤退に際して支援を受けた企業として富士自動車がある。撤退事例として拙稿（2019）で取り上げたが、富士自動車の場合、直ちに二輪車事業の中止が決断された。撤退の経緯とその後の企業再生の比較については今後の課題としたい。また、退出した企業間の財務状況の比較分析、あるいはホンダやスズキ、ヤマハ、カワサキなどの二輪車産業を牽引した企業との比較も検討課題としたい。

東京発動機の祖業は小型エンジン製造である。時流に乗り二輪車産業に参入したもののホンダやスズキ、ヤマハなどの有力企業に後塵を拝し退出を余儀なくされた。再建には時間と苦労を要したが、その際の主力事業はかつて礎を築いた船外機や消防用ポンプであった。船外機事業では再びホンダやスズキ、ヤマハと競争を繰り広げており、モーターボートの係留場には3社と並んでトーハツの船外機をよく見かける。何気ない風景だが東京発動機の二輪車事業撤退の経緯を知るものには特別な感情を抱かせる。

注

- 1) 東京発動機は現在ではトーハツと社名変更しているが、本稿では社名変更前の事柄を取り扱うため、当時の社名をそのまま使うことにする。
- 2) この節の内容は主にトーハツ（2022）および有価証券報告書に依る。また、本稿では発動機とエンジン、表記が混在するが基本的には社史の表記に従った。
- 3) トーハツでは株式会社となったこの日を設立日としている。
- 4) 1949（昭和24）年5月に整備計画認可の条項により未払込株金の徴収を行い全額払込資本金600万円とした。

- 5) 自動車統計年報によれば、1955年の生産台数は、東京発動機45,338台、ホンダ42,557台（スクーター含む）。トーハツ（2022）38頁には1955年のトーハツの生産台数は72,462台、ホンダは32,644台と記載されている。
- 6) 現在の財務諸表表示形式に合わせて修正を加えた。当時の当期純利益は現在の経常利益に該当する。繰越利益剰余金増減高は特別利益、損失として計算した。また、法人税や物品税などの税は一括して計上した。そして、連続したデータを参照できる期間として、1951年度から取り扱うことにした。
- 7) 営業利益率は1961年9月期には3.6%と上向いたが、その後は1962年9月期に3.0%、1963年9月期に2.9%となった以外は±1.5%。9月期の方が3月期よりも利益率が高い季節性がある。最終1964年3月末は-4.1%。他社の例として、1960年度のホンダの営業利益率は14.3%、スズキは12.7%、ヤマハは10.5%（1960年10月～1961年9月）、山口自転車は2.7%（各社有価証券報告書参照）。
- 8) 1964年3月期有価証券報告書には、1963年度決算日に近い1964（昭和39）年2月24日に会社更生法の手続き開始を申立てたことで東京工場が操業一時休止となったため、棚卸資産が信用失墜による販売不振や転売困難・不能となって発生した評価損見積合計額として4億2,490万円、また2月27日に裁判所から財産保全命令が出たことで支払い停止状態となり、特約販売店などが連鎖倒産もしくは経営危機となったため債権貸倒見積額が5億9,643万円、年度末に操業できなかったことから3月度操業度異常低下損として2,334万円、それぞれ繰越欠損金増加高として計上されている。
- 9) カップ・ビジネス編集部（1966）99-101頁。
- 10) ニューバーディ GB 型（90cc, 4.8ps）、プレスフレーム採用のアロー LA 型（125cc, 8ps）、従来のパイプフレームを踏襲したアロー LB 型（125cc, 6.5ps）、翌年プレスフレームでセルダイナモ搭載のハリー TA 型（250cc, 18ps）の4車種のスポーツ車を投入した。『小型自動車新聞』昭和34年1月3日第383号11頁。
- 11) ランベツ CA の発売は当初の4月から7月に遅れた。『金属』（1961）40-41頁。トーハツ（2022）では6月発売となっている。『小型自動車新聞』昭和35年9月2日第476号3頁によれば、実際には7月はサンプル程度に留まり、一般発売は8月に始まった。
- 12) 販売網の強化については『小型自動車新聞』昭和37年1月1日第549号9頁を参照。
- 13) トーハツ（2022）39頁には、海外レースで優勝した社内公報も掲載されている。しかし、鈴鹿サーキットが完成した1962年の全日本選手権ロードレース大会では、世界 GP で活躍するホンダやスズキ、ヤマハが上位を独占した。
- 14) スーパーカブに先駆けて発売し、忽ち5,000台売れたがつかの間、売れなくなったと赤司氏は語っている（カップ・ビジネス編集部編（1966）102-103頁）。交通タイムス社（1960）には1958（昭和33）年10月発売とある。自動車統計年鑑によれば、1959（昭和34）年の原付1種生産台数は、東昌エコー21,743台に対し、ホンダ139,238台、山口自転車64,391台、スズキ46,657台。
- 15) エコーは少量ながら製造を開始すると記事には記載されているが、ランベツを後継機種として東昌自動車が発売することから早晩停止が見込まれた（『小型自動車新聞』昭和35年7月1日第467号1頁）。自動車統計年表によれば1960（昭和35）年2月でストップしていた生産を5月に再開。しかし9月で生産が中止されている。この年エコーの生産実績は大きく落ち込んで2,744

- 台。パンドラの台数は1959（昭和34）年1,696台、翌1960（昭和35）年2,061台。1961（昭和36）年には3月まで191台を生産している。
- 16) 有価証券報告書には、東昌自動車の発行済み株数12万株のうち7万2千株、額面500円のまま総額2,024万5,000円を評価損することなく1964年3月年末資産として計上している。また、同社への貸付金残高は439万円。
- 17) スズキの発売はホンダより早く1958（昭和33）年5月、山口は1958年11月、ヤマハは遅れて1960（昭和35）年3月だった。各社社史および小松ゼノア資料、交通タイムス社（1960）参照。11)にあるように、実際には実質2年の遅れとなった。
- 18) 例えばカップ・ビジネス編集部（1966）103－105頁、三鬼（1964）152－154頁を参照。富士電機の有価証券報告書にも「当社の製造せる電装品の相当部分を当社に供給し密接な関係にある（原文ママ）。」との記述がある。
- 19) 『小型自動車新聞』昭和35年4月15日第456号9頁参照。記事内には当時の営業部長は設備投資として既に4億円投下したとして、今後の生産性向上への期待を述べている。
- 20) 自動車技術研究会（1961）記載の対抗車で2気筒エンジンを搭載した車種は、ホンダ（11.5ps）、スズキ（11.5ps）、丸正自動車（10.7ps）、山口自転車（10.5ps）、富士自動車（10.5ps）、伊藤機関（10.5ps）、片倉自転車（10.5ps）、トヨモータース（10ps）であった。うち、山口、伊藤、片倉は富士自動車のエンジンを搭載。レーサータイプのLD2（125cc、15ps）で2気筒エンジンを初搭載。1962（昭和37）年発売の後継機アロー LA3（125cc、12ps）は2気筒エンジンを搭載。
- 21) 棚卸資産棄却損として1億8,683万円を計上。内訳は製品1億2,379万、仕掛品4,693万円、原材料1,455万円、その他156万円となっている。
- 22) 株式保有率は一時51.94%と過半を超えたが最終的には47.94%。
- 23) 設備資金としての長期資金借入は1958年9月期に三菱信託銀行から1,370万円の調達で始まっているが、1959年9月期に長期資金借入先が三菱信託銀行から富士銀行や協和銀行に切り替わっている。長期借入金は前年1958年度末の2,675万円に比べて1959年度末には2億3,641万円と、1年で2億966万円も急増している。しかし1960年9月期の2億5,624万円をピークに一転減少、1963年度末には銀行からの長期借入金合計は7,125万円に。最終的には富士電機からの長期借入金額を下回った。
- 24) 1963年3月期には金利を2.1%から0.7%に引き下げる金利負担軽減措置も執っている。
- 25) 前期1963年9月期末の富士電機からの短期借入金は21億8,070万円だが、1963年度末には富士電機子会社宝永興業に一部移動されていた。
- 26) 『小型自動車新聞』昭和39年2月25日673号1頁。
- 27) 投資活動のキャッシュフロー赤字は、1959年度2億4,003万円をピークに2億200万、1億9,654万、1億7,714万円と以降減少、最終年度は1,637万円。
- 28) 二輪車の生産能力は富士電機が本格支援して以降月産6,500台で変わっていない。二輪車生産稼働率は支援当初の1961年3月期（第53期）は90%台と高いものの、以降9月期は67～74%、3月期57%程度、最終1964年3月期（59期）は44.6%まで落ち込んでいる。
- 29) 富士電機の1963年3月期の当期純利益（現在の経常利益に相当）は前期の20億円から5億円に激減、さらに1963年9月期には2億3,000万円に減少し、配当も1株3円25銭から3円に減配した。そして、東京発動機への支援を打ち切った次期1964年3月期には、総売上高303億円、資本

- 金126億円ながら純利益はわずか3,793万円に急減、配当は1円50銭の半減で留めた。しかし1965年9月期には1億円を超える純損失を出し無配に転落、当期には東京発動機の更生計画決定に伴う損失として1億8,167万円（貸倒損失1億7,203万、株式評価減9,896万円）が特別損失として計上されている。その後2年半無配が続いたことでも、富士電機の当時の苦しい経営状態が窺える。
- 30) 前掲『小型自動車新聞』昭和39年2月25日第673号1頁記事によれば、東京発動機社長の平沢は富士電機が支援を引き受けた1961（昭和36）年2月の段階で35億円の負債のうち回収不能な不良債権が10億円、さらに特約販売店に関連した6億円の負債があり、処理が難しく長期にわたり固定化したことが、資金援助を続ける富士電機に支援打ち切りを決断させたと述べている。
- 31) 1963年度、売掛金は2億6,288万円、棚卸資産は3億1,975億円増加した。
- 32) 会社更生計画については角瀬（1968）および『新日本経済』（1966）を参照。
- 33) トーハツ（2022）47頁を参照。

参 考 文 献

- 角瀬保雄「企業閉鎖と戦う労働者－日本製紙と東京発動機の場合－」『避けられないか「倒産」』195－245頁、宇野書店、1968年。
- 片山三男「戦後二輪車産業における退出企業についての一考察－富士自動車の例－」『国民経済雑誌』第219巻第5号、53－72頁、神戸大学経済経営学会、2019年。
- 片山三男「戦後二輪車産業における撤退企業についての一考察－山口自転車の例－」『国民経済雑誌』第225巻第6号、47－65頁、神戸大学経済経営学会、2022年。
- カッパ・ビジネス編『敗軍の将、兵を語る』光文社、1966年。
- 交通タイムス社『日本小型自動車変遷史』交通タイムス社、1960年。
- 小松ゼノア『小松ゼノア社報』1985年第122号～1992年第145号、小松ゼノア。
- 自動車技術研究会『自動車ガイド（国産二輪車編）』ナツメ社、1961年。
- 鈴木自動車工業『50年史』鈴木自動車工業、1970年。
- 出水力『オートバイ・自動車産業経営史』日本経済評論社、2002年。
- トーハツ『TOHATSU History 1922-2022 トーハツ100周年記念誌』トーハツ、2022年。
- 本田技研工業『ホンダの歩み』本田技研工業、1975年。
- 三鬼陽之助『悲劇の経営者』光文社、1964年。
- ヤマハ発動機『Times of YAMAHA－挑戦と感動の軌跡 ヤマハ発動機50周年記念誌』ヤマハ発動機、2005年。

参考雑誌・新聞

- 『金属』第31巻第1号、40－41頁、「企業の技術カルテ 東京発動機」アグネ技術センター、1961年。
- 『小型自動車新聞』昭和34年1月3日、第383号、11頁、「59年の先端を行くトーハツニューモード」小型自動車新聞社、1959年。
- 『小型自動車新聞』昭和35年4月12日、第455号、9頁、「一大飛躍の火ふたを切る」小型自動車新聞社、1960年。
- 『小型自動車新聞』昭和35年4月15日、第463号、9頁、「ついに奮起する東発！」小型自動車新聞社、1960年。

『小型自動車新聞』昭和35年7月1日，第467号，1頁，「パンドラを主力に」小型自動車新聞社，1960年。

『小型自動車新聞』昭和35年9月2日，第476号，3頁，「大手五社の生産順調」小型自動車新聞社，1960年。

『小型自動車新聞』昭和37年1月1日，第549号，1頁，「再編の東発販売網」小型自動車新聞社，1962年。

『小型自動車新聞』昭和39年2月25日，第673号，1頁，「更生法適用を申請」小型自動車新聞社，1964年。

『新日本経済』昭和41年11月，第30巻11号，61－62頁，「縮小再建で明るい東京発動機」新日本経済社，1966年。

参考資料

大蔵省印刷局『有価証券報告書総覧』各年版

自動車工業会・日本小型自動車工業会『自動車統計年表』日本自動車工業会，各年版

日本自動車会議所・日刊自動車新聞社共編『自動車統計年鑑』日刊自動車新聞社，各年版

参考ウェブサイト

中小企業庁 <https://www.chusho.meti.go.jp/> 閲覧日2024年7月30日

トヨタ株式会社 <https://toyota.co.jp/> 閲覧日2024年7月30日

本田技研工業株式会社 <https://honda.co.jp/> 閲覧日2024年10月23日