

タイトル	経営者・新規事業・全社経営戦略：高度経済成長時代の企業経営
著者	石井，耕；Ishii, Koh
引用	北海学園大学経営論集，14(1)：23-44
発行日	2016-06-25

経営者・新規事業・全社経営戦略

— 高度経済成長時代の企業経営 —

石 井 耕

I はじめに

どうして、戦後日本における高度経済成長は可能だったのか、というのが、連続して書いているこのシリーズ（石井（2015）、石井（2016））の、根本的問いである。

本稿では、高度経済成長時代の企業経営について、具体的事例を取り上げて考えていく。対象は、機械産業の大企業である。期間は高度経済成長期を中心にするが、戦後復興期や安定成長期についても、話が及ぶ場合も多い。

とくに、企業の経営者に焦点をあてている。これまでのシリーズで論じてきたように、戦後日本の高度経済成長を実現した最大の要因は、企業経営者の役割と成長分野への労働力移動にある。これまで論じてきたように、この二つの要因がなければ、戦後日本の高度経済成長は実現していなかった可能性がある。筆者の個人的印象は「たまたま成功した」のである。また、当時の経営者や労働者が、「高度経済成長」をめざしていたということではない。当面やらなければならないことに取り組んでいたのである。労働者、それは同時に消費者であるが、彼らも、家庭電化の普及のように、今より少し豊かな生活を求めたり、多様なメディアその当時はとくに書籍・雑誌といった出版文化に心躍らせていたということである。

前者の経営者の役割は、設備投資や技術革新といった大胆な決断によって、過当競争と

さえ言われた厳しい競争に立ち向かっていったことである。川崎製鉄の西山社長による千葉の銑鋼一貫製鉄所の建設（1954年）や東レのナイロン製造技術導入（1951年）が、よく事例に挙げられる。

後者の労働者については、「民族大移動」とさえ言われる農業から製造業、第三次産業への労働力移動および市場の成長にあわせた雇用の拡大、企業間競争の優劣に伴う離職・転職・中途採用の活発化であった。このことについては前稿（石井（2016））で論じた。活発な離職・転職・中途採用など、要するに労働市場が活性化していたのである。

本稿は前者の経営者について、具体的事例を通じて詳細に論じてみたい。具体的事例を紹介するために、多様な資料を収集した。とくに社史と『私の履歴書』ははじめ経営者の自伝・伝記・遺稿集などは、最も基礎的な資料である。ただ、資料は膨大にあり、全てが活用できたとはいえない。わたしの独自の観点で、資料の取捨選択を行ったことを、あらかじめお断りしておきたい。

経営者のうち特定の一人に絞って、伝記を書く、ということも重要である。しかし、このシリーズの基本的スタンスは、多数の経営者について論じる、ということである。経営者群像、経営者列伝というイメージで読んでいただければ、幸いである。

また、経営者と当該企業の経営との関連に重点を置いている。その企業の産業における

位置づけ、競争の状態、新規事業への進出、そして全社経営戦略のあり方などに重点を置いている。そうしたことから分離して、経営者個人を論じることはあまり意味がない。経営者の個性、信条、理念、習慣などといったことも重要であるが、当該企業の経営との関連を説明しなければ、いわば机上の空論となってしまう。

II IHI（石川島播磨重工業）と土光敏夫

1 経営者・土光敏夫の決断

日本経営史の古典的業績である、ヒルシュマイヤー・由井（1977）の中で、戦後の日本の大企業では、経営者の全面的な世代交代があった、ことが示されている。そして、戦後の経営者の類型としては、次のように分類されている。

- 1) 財界の指導者 石坂泰三など
- 2) 社員出身の専門経営者
- 3) 戦後の企業家
 - 3-1) 会社の再建者 倉田主税、石坂泰三、土光敏夫、川又克二、小田原大造など
 - 3-2) 戦前から「中小企業」の創立者で、戦後躍進 松下幸之助、(出光・佐治・石橋) など
 - 3-3) 戦後の創業者 井深・盛田、本田宗一郎、御手洗毅、井植歳男、早川徳次など

ここでは、会社の再建者として挙げられている土光敏夫について、IHI（石川島播磨重工業）社長の時期を対象として取り上げる。土光敏夫は、1896（明治29）年9月15日生まれ、1988（昭和63）年8月4日歿した。享年91歳であった。岡山県御津郡大野村（現岡山市）生、生家は農家であり卸商も営んでおり、6人兄弟の実質的な長男であった。関西中学、東京高等工業学校（現東京工業大学）機械科1922（大正9）年卒業。東京石川島造

船所入社、タービン設計の技術者として働いた。世界の先端水準のスイスのエッシャーウイス社に研究留学、その技術をもとにタービンの国産化に努力する。1936（昭和11）年芝浦製作所（現東芝）との合併で設立された石川島芝浦タービン技術部長となる。

『石川島重工業株式会社108年史』によれば、土光敏夫は、1929年「推力軸承の改良」1932年「蒸気タービンにおける疎水排除装置」「弾性流体タービンにおける速度調整装置」1934年「蒸気タービン危急調速装置の改良」で特許を取得している。優れた技術者だったのである。

さらに、『私の履歴書』によれば「アメリカのGE本社に特派され、勉強、見学の機会を与えられた。翌年2月に帰国、それから5ヶ月たって、取締役任に任じられた。41歳であった。」

1937（昭和12）年取締役、1946（昭和21）年社長となる。

「石川島芝浦タービンの社長になって、いちばん奔走したのは、資金繰りである。終戦直後は、ご存知のように猛烈なインフレ。しかも、ドッジ規制で、給料は一人当たり500円でカットされていた。どうしても、やり繰りに窮したある日、第一銀行の本店を訪れた。当時、営業部次長は、長谷川重三郎氏（のちの頭取）であった。「きょうは、どうしても融資してもらわなければ困る。弁当を用意してきたから、夜明けまででもがんばりますよ」この不退転の意気をもってくれたのか、長谷川氏は、ついに最後には援助してくれた。」

「「また、また、あの悪僧が来た」と通産省の係官たちは、陰でつぶやいていたそうだが、私は委細構わず大声で局長や次官に訴え続けた。とにかく、それしか手がないとすれば、目的を遂げるまで、骨身を惜しまず駆け回るしかない。」

1950（昭和25）年経営の危機にあった親会社の石川島重工業社長に就任し、再建に取り

組む。そして、徹底した合理化で経営再建に成功する。

「1950（昭和25）年初夏のことであった。（公職追放された）石川島重工業の笠原逸二前社長が、突然、石川島芝浦タービンの本社へ来られた。タービン本社では、折から役員会を開いていた。「土光君、君はちょっと廊下へ出て行ってくれんかね」—私は役員会から追い出された。別室で待っていた私の所へ笠原さんがやって来て、「君は、石川島の本社へ来てもらうからね。役員連中に話はつけた」という。私は、しょっぴかれるようにして、本社の社長に据えられた。」

「私が社長に就いた際、一応前役員は全員辞表を出した。再編成にあたって、そのなかから、田口連三、西崎鎮夫、志賀晃の諸君にだけは残ってもらった。」

「私の所へ領収書をじかに持って来させるだけで引き締めの効果が出るから、それをやらせたまでである。事実、そのことによって、翌月から、石川島の経費、冗費はガクンと減り、確か半分ぐらいになったはずだ。」

「重役だけでなく、部課長、係長まで一人一人呼んだのは、将来の石川島のあり方について意見を徴するためと、早く名前と顔を覚えるためである。」

「たとえば、能率をよくするためには、まず調査を始めるべきだとの意見によって、日本能率協会より技師を招き、中堅職員17人を加え、「能率調査班」を編成した。この班が、科学的分析に基づき、生産管理方式を中心とした改善案を出したのである。そうして、これはのちに「生産合理化委員会」の設置となる。この委員会の成果が、今でいう「目標管理」である。」

経営者としての決断が最もよく表れているのが播磨造船所との合併である。1950（昭和25）年造船（鋼船）のシェアで、石川島重工業は10位1.6%に落込んでいた。播磨造船所は6位11%である。首位は三菱造船

（14.7%）で、以下2位三菱日本重工、3位日立造船、4位三井造船、5位川崎重工となっていた。さらに、1955（昭和30）年でも、首位三菱造船（16.6%）、2位日本鋼管（13.3%）、3位日立造船（11.6%）、4位川崎重工（9.8%）、5位三井造船（8.9%）、6位播磨造船所（7.5%）、10位石川島重工業（1.4%）であった（公正取引委員会『日本産業集中の実態』）。

1955（昭和30）年度下期の石川島重工業の売上高は59億円、播磨造船所は32億円であった。石川島重工業は、ボイラ・発電機・蒸気機関・製糸機械・タービンなど陸上部門が8割という状況であった。逆に、造船部門が2割しかなかったのである。

一方、わが国造船業は、国際競争力を高め、1955（昭和30）年に戦前の建造高を上回り、その大半が輸出船であった。1956（昭和31）年には、建造高で世界一となった。その要因として、ブロック建造方式という新たな造船生産技術の発展が挙げられている（橋本・長谷川・宮島・齊藤（2011））。播磨造船所は戦後日本初の全溶接船建造など技術で先行していた。

そこで合併である。土光敏夫（1950（昭和25）年6月－1960（昭和35）年11月、合併後－1964（昭和39）年11月 社長）と六岡周三（1950（昭和25）年8月－1960（昭和35）年11月播磨造船所社長）の協議で、石川島重工業（陸上80%）と播磨造船所（造船90%）が合併し、石川島播磨重工業となる（1960（昭和35）年12月）。従業員数は、約9000人と約6000人という大型合併である。

『石川島重工業株式会社108年史』では、合併理由について、次のように述べている。「当社は創業以来今日まで、数多くの関係会社の協力を得て船舶・機関・クレーン・ボイラ・各種産業機械・ジェットエンジンなどの重工業諸製品の研究・製造および販売を行ってきた。ことにクレーン・各種産業機械の分

野では早くからすぐれた業績をあげ、またボイラにおいても急速な成長をとげ、わが国造船会社のなかで特異の地歩をしめてきた。さいきんではこれら陸上機械部門の売上高は売上総額の80%前後をしめ、造船業界の不況にもかかわらず多角経営の妙味を發揮し、利益高は着実に上昇してきた。しかし、他面、当社の造船設備は他の大造船会社に比して必ずしも十分ではなかった。三菱造船株式会社が81000GT級、三菱日本重工業株式会社が50000GT級、日立造船株式会社・川崎重工業株式会社・株式会社播磨造船所が40000GTないし45000GT級、浦賀船渠株式会社・日本鋼管株式会社が31000GTないし33000GT級の船舶の建造能力をもつのにたいし、当社の建造しうる最大船舶は22000GT級のものに限られていた。そこで当社は世界造船業界の動向を考慮し、これに対処するための大型船台の築造を企画した。しかし、第二工場では立地条件からこれに不適であるため、他に適当な用地をもとめざるをえなかった。このようなとき、かねてから友好関係にあった株式会社播磨造船所との合併の話がおこり、急激かつ円滑にその実現をみるにいたった。同社は40000GT級の船舶建造設備をもち、関西地方の造船業界に大きな力をもってきたが、折からの造船業界不況の波に直面し、この打開のため各種産業機械の製作に進出した。しかし、産業機械部門では既存会社の力がつよく、かつ諸造船会社のこの部門への進出がはげしく、この打開策も予期のごとく進展をみなかった折からでもあり、同社はここに当社との合併にふみきったのである。

かくて、1960（昭和35）年7月1日両社は合併趣意書および合併契約書を取り交わし、1960（昭和35）年12月1日から、石川島播磨重工業株式会社の新社名をもって発足することとなった。」

『私の履歴書』によれば、「両社は、あい補う部分を模索中であったわけである。ある日、

六岡社長と会食、話のついでに偶然、お互いの悩みが出た。六岡社長の陸上部門進出の意思を知った私は、ひそかに、播磨の実態を半年がかりで調査させた。」

「当然の帰結としての合併とはいったものの、やはり、人間と人間の集まりである。社風や、給与体系、昇進制度の違いをどうするか。それが問題であった。そこで、役員構成を両社それぞれ9人とし、人事面での平等感を前面に押し出した。次に、会社組織を「産業機械」「原動機・化工機」「船舶」「航空エンジン」「汎用機」の5部門に分割、完全事業部制に移行した。」

上竹（1995）によれば、この合併の話は、前述の第一銀行の長谷川重三郎常務からもたらされたものだという。

後任社長の田口連三の『私の履歴書』では「土光氏も六岡氏もきわめて合理的な人で、石川島播磨重工業（IHI）の誕生は戦後の企業合同の中でも理想的な成功例の一つといえよう。」としている。「理想的合併だったとはいえ、人間が寄り集まるのであるし、いろいろな重役がいる。私は合併後の半年間、担当のない常務ということになった。石川島側、播磨側、双方の不平、不満、要望を聞いて解決する、よろず相談の苦情処理役である。」

「1964（昭和39）年11月に、私はとうとうIHIの社長になってしまった。」田口連三は1906（明治39）年2月3日生まれ、1990（平成2）年3月14日歿。米沢高工（現山形大学工学部）機械科（1929（昭和4）年）卒。石川島造船所に入社した。当初は、機械の設計者であった。1964（昭和39）年から社長を務め、1972（昭和47）年会長となり、1979（昭和54）年相談役となった。

さて、IHIは合併5年後の1965（昭和40）年度下期には売上高602億円となり、1967（昭和42）年度下期には売上高1153億円まで成長した。

さらに呉造船を合併したのである(1968(昭和43)年、田口連三が社長)。呉造船は、もともと播磨造船所の工場であったが、戦後分離されたのである。呉造船は、大型ドックを保有しており、改造により超大型化も可能であり、大型船専門工場化にすぐに対応することが可能であった。また、アメリカの海運会社NBCから返還予定の大型船建造ドックもあった。一方、呉造船は輸出船建造のトラブル発生で経営状態が悪化しており、救済のための合併でもあった。また、1964(昭和39)年の三菱重工業の発足(三社合併)によって、造船部門で水をあげられていたのである。1967(昭和42)年には、造船シェアで三菱重工業22.8%、IHI2位17.8%、呉造船5位6.7%であった。

呉造船との合併で、1968(昭和43)年IHIは造船部門でトップシェア(22.7%)となる(三菱重工業は20.4%)。とくに合併後、タンカーの大型化が予想以上に進み、IHIは超大型タンカーの開発、建造で先行することができた。この背景には、1960(昭和35)年の合併後、真藤恒(播磨造船所出身、当時NBC呉造船部技師長、IHI1972(昭和47)年1月-1979(昭和54)年6月社長、のちにNTT社長)を入社(常務船舶事業部長)させたことが大きい。

再び土光の『私の履歴書』に戻るが「(播磨合併の)成果の一つが、“造船世界一”になったことである。1963(昭和38)年、英国の「グラスゴー・ヘラルド」誌(1月号)が、1962(昭和37)年の世界の造船所進水量を発表した。発表では、なんと、石川島播磨の相生第一工場(播磨造船所の工場)が、28万7713総トンをあげて、第一位にランクされていた。」

「こうして、造船世界一になった第一の功労者は、真藤恒君である。戦後は、広島・呉にあるNBC呉造船所で、その人あり、として活躍していた。1960(昭和35)年の播磨との

合併のとき、私は六岡社長に、真藤君の復帰を条件にお願いした。彼は、石川島播磨へ来て、直ちに常務、船舶事業部長となり、予想通りの活躍をしてくれた。」

造船で低迷していた石川島重工業にとって、播磨造船所との合併は、分岐点となる意思決定だったのである。

土光敏夫はその後、東芝社長、経団連会長、臨調会長を務めるがここでは分析の対象としない。

また、IHIでは、その後、田口連三・真藤恒という著名な経営者が続くが、いずれも長期政権とはならなかった。

2 土光敏夫の考え方

土光敏夫は、「(何かを成し遂げる)問題は能力の限界ではなく、執念の欠如である」と述べている。そして、言葉通り「執念」「一徹」を実践したのである。その最も顕著なことが次の事例である。土光の母・登美は、戦中に70歳にして「橘女学校」(現橘学苑)を創設し、女子教育(現在は共学)に命を懸けたのである。しかし、母は僅か開校2年で病死し、1945(昭和20)年石川島芝浦タービン取締役であった土光敏夫が理事長として、跡を継いだのであった。そして、年収の多くを学校に寄付し、その経営に尽力し続けたのである。「めざしの土光さん」と言われる質素な生活は、この寄付と一体だったのである。「NHKテレビで土光の私生活が伝えられた1972(昭和57)年の土光の年収は5100万円だが、土光自らが理事長を務める橘学苑という女子中・高校に3500万円を寄付していた。」(梶原(2000))

また、土光の生き方の基本に、宗教、具体的には日蓮宗への信仰があった。出身地岡山は「備前法華」と言われる同宗の信仰の厚い地域で、母を先頭に生家も信仰心の厚い家であった。土光は朝晩、読経をするのが日課であった。

そして、土光の考え方についての圧巻は、IHIの社長退任直前のインタビューで、「経営者の決断」（1964年12月）について問われたときである。土光は次のように答えている。長い引用になるが、それは一言一句が重要で、要約することができないからである。

「たしかに、大なり小なり企業を主宰してゆくとなると、どうしてもデシジョンを適宜、的確にやるのが、一番必要になってくる。しかし、適切なデシジョンがかんたんにできるかという、これはなかなかむずかしい問題だ。そこで経営者としては、絶えず自分の企業の問題を、ほんとうにハダで感じとっていないと、そのデシジョンができないことになる。それも、経済界の変動などからんだ大きいデシジョンもさることながら、また小さいデシジョンも大事になってくる。この小さいデシジョンは、日々つながって、大きなデシジョンに結ばれてゆくからだ。つまり企業家は、大小にかかわらずデシジョンに全力をあげ、最善を尽くすということが必要じゃないか、と私は感じている。」

「いろいろなことがあったが、やはり石川島と播磨との合併問題があげられる。当時の六岡社長（播磨）と話し合っ、ほとんど短時間に決めたわけだが、ただお互いに合併するという考え方じゃなく、われわれ造船業界や日本の企業の将来をどういう方向にもってゆくか、ということから出発した。そこで、しごくかんたんに決定ができた。こういう大きい問題は、デシジョン・メーカーという点では、むしろむずかしいと思わない。それよりも、なかなか適切に判断できないような、日常起きてくる問題のほうが、むづかしいし、またこの方が多い。」

「最近の例でいえば、ここ2、3年の一般の設備拡張の行き過ぎで、金融も締められてきた。そのなかでわれわれとしては、横浜・根岸の新しい造船所などを建設している。これは当社の10年計画のうちの一つであって、

すでに決められたことではあるが、さていまいった経済情勢とにらみ合わせると、これを変更しなければならない場合も起きてくる。これはいわば逆のデシジョンになるわけだが、計画の遂行を止めるべきか、あるいは継続すべきかということでは、毎晩くり返しくり返し考えるわけだ。」

「「孤独なる決断」（ドラッカー）だ。私の場合は、計画を推進すべしという結論になったが、それまでは、くり返し研究し、考えることの連続だった。はからずもそれが、最近の輸出船、国内船の大量受注にぶつかって、これに応じられる超大型ドックが、遅れることなく完成することになった。」

「根岸にできた日本最大の16万GTドックのことだ。これを延ばしてやっていたとすれば、いまの受注の最盛期に半分しか、かかれないことになって、償却などに困るわけだ。こんなときは、少々苦しくてもそういう波にフルにぶつかるようにもってゆくの、企業のうまみでしょう。しかしこれも、結果において当たったからそういうことがいえるが、逆に裏が出てきたら、なにをやってるんだ、ということになる。そうになると、やはり決断するには、勇気をもつ以外にない。」

「常務会はフリートキングだし、権限移譲が徹底しているから——。たとえば、さっきいった横浜の工場建設にしても、すでに決まった計画で、予算もすでに前年度にとってあるから、それをひっくり返すわけにはいかない。どうしてもひっくり返すのであれば、やはり常務会などにはかけなければならない。」

「社長が独自に判断して、常務会の決定を修正することなど、めったにない。社長の考えは常務会にもいってあるし、やはり、いったん決めたことはやってゆくんだ、というふうにしなればいけない。もちろん、いろんな情勢の変化に応じて、ネガティブな決断も必要になってくる。そのときは、やめるということを決断するわけだ。」

「私から前へ行け、前へ行けとって旗を振ることは、まずない。各常務が出す問題について常にディスカッションし、重要な問題にはそれに対する調査の機関をつくり、その結果によって大体決断されているからだ。」

「常務会や社長の手もとに集められる資料は、本社の企画室（前は調査室）がやっている。同時に事業部制をとっていて、各事業部の独立した計画があるわけだ。企画室は各事業部と絶えず連絡しながら、将来の計画などをディスカッションしている。」

「スタッフとラインとの分業や調整についての問題はやはり起こるが、もう10年以上も前からはっきり分けてやっているのだから、大体うまくいっている。しかし、日本全体の企業でみると、どうもスタッフの活用というのか、ラインの調整というのが、あまり上手じゃない。スタッフ的な組織をどういうふうにもうまく使うか、ということが事業部長の腕になる。事業部長がフルに能力を発揮できないのを調べてみると、やはりその部長がスタッフをうまく使っていないのが、原因になっている。ちょうど、参謀本部をうまく活用する軍司令官の腕と同じだ。私のところでは、出先の工場にもスタッフがある。これは生産技術の関係を専門的にやるところだが、このスタッフ室は工場長に対していろいろ建言をしており、同時に工場長はそのスタッフをよく活用している。そういうことになれば、スタッフは非常に有効な働きをする。デリケートな問題も多いので、これだけはやかましく訓練している。完全とはいえないが、大体スムーズに動いているというところだ。」

「私のところの権限移譲は、たとえば事業部長はその部で独自の事業計画をたてる。これにはもちろん本社が同意を与えるわけだが、そうすると事業部はその計画に責任をもつ。生産は大体これだけやる、それに対する利益はこれだけ出す、ということが事業部長の本社に対する責任になる。そのかわりその計画

に、事業部長はすべての権限をもっている。人事権も、実はもっている。課長以上になると形式的には人事部がやるが、人事は常務会に出されなければならないことになっていて、特別な場合でない限り、事業部長の原案通りに認められるから、人事権から予算から、ほとんどあらゆる権限をもってやっている。」

「(あまり権限移譲しすぎて、社長としてやりにくいことはないか、という質問に対して) 権限移譲をしているから、命令は出せない。どうしても直させたいというときは、フリーターキングでチャレンジするわけだ。君、この生産はもっと上がらないものかな、というようなことをいう。そうすると、社長がそう考えているならということ、いいレスポンスがあって、非常に効果が上がる。下の組織のなかでも、そうする必要はある、といつもいっている。普通の命令だとか報告だとかいうのでなしに、絶えずいろいろな働きかけをしてゆく、ということが必要じゃないか。合併してからある工場にはじめて行って見て、年間の生産能力を聞いたら、たとえば45000馬力とか50000馬力とかいっていた。しかし、「それは少ない、100000馬力にしろ」という命令は、社長としては出せない。そこで「どうかね、この工場で45000じゃ、僕は少ないと思うがな」というと「では社長、どのくらいが適当だと思うか」ということになった。「そうだね、これだったら150000馬力までゆけると思うな」と答えると、彼らは、社長のやつ、150000といってるぞ、ということになって、みんなで研究した。不思議なことに、次の1年で150000馬力になってしまった。そういう実例がある。そしてこんどは、そういうことができるという自信をもつ。その次には20何万馬力をやっちゃえということで、ことしはもう30何万馬力もやっている。」

「日本の権限移譲は、移譲のしっぱなしが多い。それがどういうふうの実施されている

のかを、いちいち干渉してはいけませんが、目を通しておくことは必要だ。権限は完全に移譲して、思い切りやらす。しかしそれを絶えず見ていて、なるほどうまくやれたとか、ここはまずいとか、いろいろな点を評価しなければならない。また、それを評価する組織も別に必要だ。生産計画、利益計画だけでなく、人事、その他の問題に対する評価の場合も含めて。私のところでは、内部監査という一つの部署をもっている。これはアラ探しじゃなしに、どういうふうに運営されているかということ、サイドから見るとものだ。私としては、権限移譲は徹底してやる、そのかわり絶えずよく注意して見ている。だから適切な報告は、絶えずとっていなければいけない。」

「私が社長になったときは、給料はまだ払えない、毎日団体交渉をもっている、という状態だった。しかし私は労働組合に対しては「組合はやはり十分強くなってください。会社としても経営者の責任は堅持して強くなる。そのうえでお互いよく話し合おうじゃないか。ディスカッションしようじゃないか」と訴えた。時にはけんかになるかもわからぬが、実際問題としては会社も妥協はする。妥協のない交渉はない。労使関係では妥協が必要だと思うから、われわれの方も妥協する。しかし安易な妥協はしない、ということでやってきているわけだ。だから、労使協議会をつくらうじゃないか、と提案した。会社の内部でも非常に反対があったが、要するに会社の計画はあらかじめ組合に示すことにした。これは組合の承認を得るというのではなく、示すわけだ。いろいろな利益計画とか、経理の数字というものはすべてそのまま、あからさまに知らせてしまう。会社の経営がどうなっているのか、ということ全部知らせてやったわけだ。長期計画では、10年間に賃金はどういうふうに上がってゆくべきだ、あるいは利益が出た場合のボーナスの分配はどういうふうにしようじゃないか、というようなことま

で提示している。そういう点では非常にガラス張りでやっている。」

「だいぶ前にジャーナリストから、お前は技術者だが、一体経営者は技術者の方がいいか、それとももっと経済や経理のわかった事務系のほうがいいか、倉田主税日立製作所会長は今後の経営者は技術者でなければいかんといわれたが、お前はどうか、という質問を受けた。そこで私はいったのだが、それは同じだろう。たとえば部長でも、富士山の八合目とか九合目あたりまでくれば、自分の専門の道だけではなく、自然に視野が広がるし、また広くしなければならぬ部長になっている。だから、たとえば技術系の社長だとしても、そのキャリアの部長なり工場長なり、あるいは担当重役のときに、いろいろほかの勉強もし、見識も養っていなければならない。事務系の社長でも、たとえば自分は経理をやっていたのだといっても、やはり会社はプロダクションをしているのだから、その生産がどういう工程で行われ、それが経理にどういう数字になって反映されるか、ということがわかっていなければならない。あるいは伝票一つにしても、自分が実際にはやらなかったにしても、ちゃんと伝票の動きが頭の中にはいっていないといけない。また、新機種の開発、といってみても、それを技術的に理解できる頭がなければ、いいとも悪いともいえない。デジションができない。技術が非常に高度化されてきたからといって、だから技術が優秀な人の方が昇進が早く、重役コースもたどるか、というと、それはまずい。むしろそういう人は、ボードに向って進むよりは、技術専心のルートを最高段階までたどらせることが必要じゃないか。むしろ、ラインとしてのいろんな雑用などをやらせないで、待遇はもちろんよくし、会社の地位なり名誉も十分与えてゆく、ということにしたい。それが研究室であり、設計室だ。だから私のところでは、設計関係であれば技監というのが

ある。これは重役待遇以上であっていいし、収入もそれ以上であっていい。たとえば外国などと技術的な折衝をする場合、よほど一流の技術をもっていなければ、対等に話ができない。それが多くの場合は、部長クラスになって技術研究をやめ、いろんな雑用にはいってしまうから、交渉のとき技術のディスカッションができなくなる、という結果になる。」

「私はどっちかという、後をふり返って回顧的になるということを、あまりやらないたちでね。一日一日で最善を尽くして決算をしてゆくやり方だから。一日がすんだら、そこで反省して、あくる日に進んでゆく、という形だ。」

「合併問題が出てきた。そこで合併をやって、当事者としての責任から、二期4年だけやって軌道に乗せたいとやめようというつもりでやってきた。だから合併してすぐ副社長制を布き、準備にかかったわけだ。これだけ大規模になれば、副社長は一人じゃなしに少なくとも複数であるべきだが、なぜ一人(田口氏)にしたかといえば、やはりそのころから副社長に、社長になる準備をしてもらったわけだ。社長を補佐するという意味じゃなしに、もっと積極的に社長の仕事を代行する、というふう从去年からやっている。」

社長が経営について、これだけ率直に、かつ論理的に説明している文章をあまり見たことがない。

Ⅲ 久保田と小田原大造・廣慶太郎

1 小田原大造社長

ヒルシュマイヤー・由井(1977)において、会社の再建者に挙げられている久保田(当時は久保田鉄工所、久保田鉄工、さらにクボタ)の小田原大造と後継者の廣慶太郎について、取上げてみたい。まずは、小田原大造の略歴を紹介する。

1882(明治25)年11月10日広島県御調郡向東町生まれ。1911(明治44)年尾道商業卒、その後教員となる。1916(大正5)年関西鉄工に入社、翌年久保田鉄工所に買収された。隅田川精鉄所常務より1938年6月久保田鉄工所常務に選任される。総務部長兼営業部長、堺事業所長を歴任、1945年12月専務となる。

1950年社長となる。この間、建設機械事業、住宅建材事業、水処理・環境事業などに進出する。1967年会長、1970年相談役。妹の夫米田健三が次の社長である。1971年4月8日歿する。なお、同年、米田社長も亡くなり、廣慶太郎が社長となる。

久保田は、1890(明治23)年、久保田権四郎(旧姓大出)の個人経営の鋳物製造業として始まった。1950(昭和25)年1月、創業者・久保田権四郎から、小田原大造に社長は引き継がれた(間に、権四郎の長男・久保田静一が一年ほど社長となっている)。

小田原大造の「家は農業であったが雇人に委せ、巖父角松氏はおつばら村の学校で教べんをとるという身だった。」(『関西経営者協会二十年史』)

1916(大正5)年関西鉄工に入社した。転職者の一人である。翌年久保田鉄工所に買収される。「関西鉄工は当時大阪鉄工所(現在の日立造船)の子会社で、(後尼崎工場、いまのクボタの阪神工場の前身で)鋳鉄管を製造していた会社だった」(『関西経営者協会二十年史』)

1927(昭和2)年2月隅田川精鉄所を買収し、鋳鉄管事業を拡張する。この時、36歳の小田原は創業者久保田権四郎に抜擢され、隅田川精鉄所常務(その後隅田川工場、現在は移転して京葉工場)となる。「久保田氏は東京で買収した鉄管工場の常務取締役として小田原に白羽の矢を立てた。ところがこの会社が大変だった。何しろ前年に3回も争議を起こし、事業も不振で金融に行き詰って、経営

者が投げ出したのである。— 小田原は、工員たちの帰りにはその請負成績を計算して「お前の組は、きょうはこれだけ請負の能率が上がり成績をあげたので日給のほかにこれだけ利益が出た」といってその日の利益の分を銀貨でにぎらせて帰すことにした。

毎日毎日の仕事の結果が帰りに銀貨の多い少ないに如実に示されるので、能率はみるみるうちに上がり始めた。自然不良品も少なくなってくる。ついには尼崎工場さえ1日180本が標準の回転式鑄造機で、1日250本も生産するという高効率になって久保田の主人をいたく感心させた。」（『関西経営者協会二十年史』）この成功が、小田原大造を社長就任へと導いた第一歩といって差し支えないだろう。

1938（昭和13）年8月同社を合併した久保田鉄工所常務に選任される。その後総務部長兼営業部長、堺事業所長（機械）を歴任、1945（昭和20）年12月専務となる。

『私の履歴書』によれば、「久保田の老社長が私に本社まで来てくれという。まかり出ると「わしも年をとっている。今後の経営については、あまりしつかりせず、経験のない子供たちだけではうまくゆくまい。どうか君が専務として経営をみてくれ」と2年前（堺事業所長への異動）とは打って変わった話である。」という経緯であった。

そして、1950（昭和25）年社長となる。ヒルシュマイヤー・由井（1977）などが、小田原大造を「会社の再建者」と呼んでいるように、この時期の久保田鉄工所の経営は厳しい状況であった。

例えば「一方、利益は上がっても現金が無い窮状だったから、資金需要は焦眉の急である。1948（昭和23）年6月には、資本金6300万円中の未払込分2025万円を徴収したが「焼け石に水」、— 当時の会計責任者だった財務課長廣慶太郎（後社長）は、小田原大造専務と共に、日夜、資金調達に奔走せねばならなかった。— 「安田（富士）銀行なら何と

かなりそうだ」との話を伝え聞いた小田原と廣は、早速安田銀行難波支店に中村貞三支店長を訪ねて窮状を訴え、同支店長のただならぬ支援によって、7500万円の融資に成功するという一幕もあった。」（『久保田鉄工八十年の歩み』）という状況であった。

廣慶太郎『運命に生きて』によって詳しく見てみよう。「朝、（安田銀行に）「出勤」して、支店長がくるのを待つのですが、はじめは全然相手にしてくれない、会ってもくれない。1ヶ月近く通ったと思います。とうとう根負けして一度会ってやろう、ということになりまして、説明に一週間ぐらいかかり、工場もみてもらって、ようやく支店長も何とかしてやろうという気持ちになってもらいました。しかし、支店の力ではどうにもならないので、東京の本店に取り次いでもらったんですが、本店のほうは、「来るに及ばず」というすごい返事です。支店長の方が同情してくれまして、とにかくいっしょにいてお願いしてみましようということで、二人で上京しました。審査の方にあつていろいろ説明しているうちに、御前会議を開いてもらうことになりました。御前会議というのは、頭取を中心に三常務が出席して開かれるのですが、資料を整理して提出するのを繰り返しました。それで何とか7500万円の融資をしてもらえることになりました。当時、7500万円というのは銀行にとっても大金だったものですから、3500万円と4000万円の2回に分けて融資してもらいました。しかも、この融資のために、全国の各支店の貸し出しを一時ストップしてこちらに集中したということでした。この融資で、久保田鉄工は蘇りました。実に早天の慈雨というべき7500万円でした。」

このような状況において、「二代目静一社長は当時56才、多年当社の最高幹部として創業者の父権四郎を補佐してきた経歴はあっても、云うならば温室育ちの御曹司であり、社務を総攬して戦後の難局に処するだけの実

際経験に乏しく、尚また健康に恵まれずに兎角引き籠りがちだった。— 取引銀行筋の意向もあり、権四郎相談役もここに来て遂に意を決し、社長更迭に踏み切ったのである。

後任としての白羽の矢が専務の小田原に立てられたのは、周囲の情勢上当然だった。— 小田原以外に適任者はない。それは未知数の魅力ではなく、証明済の実力であったから、権四郎翁も、取引銀行も、労働組合幹部も、心から小田原の社長就任を請い願ったのである。— 1950(昭和25)年1月7日、小田原は59歳だった。」(『久保田鉄工八十年の歩み』)

小田原の就任当時の久保田の競争力はどうかだったのか。鑄鉄管製造業(主に水道・ガス向け)では、1950(昭和25)年シェア64.5%で業界首位であり、2位の栗本鉄工所の25.8%を大きく引き離していた。1955(昭和30)年においても、久保田63.4%、栗本25.8%と優位を保っている。(公正取引委員会『日本産業集中の実態』)

一方、陸用内燃機製造業では、ヤンマー(山岡内燃機)などと激しい競争を繰り広げていた。1950(昭和25)年首位久保田19.7%、2位ヤンマー14.2%(公取データ、延馬力ベース)であり、1955(昭和30)年にも久保田は15%のシェアで首位であった。2位は東京発動機(14.5%)、3位は新三菱重工業(9.4%)、4位はヤンマー(9.1%)、以下6位富士自動車、7位本田技研工業、8位鈴木自動車などとなっている。久保田は、農業用の小型石油発動機で強みを持っていた。また、この頃から、主力製品となる耕耘機の生産が始まっていく。

小田原の在任中、久保田の成長は著しかった。1955(昭和30)年度下期の売上高は61億円である。それが、1965(昭和40)年度下期には6倍強の390億円、1975(昭和50)年度下期にはさらに5倍の1955億円へと成長

する。(当時は半年決算)

小田原は、まず就任直後の1950(昭和25)年8月製品別事業部制(鉄管・鑄物・内燃機・機械・衡機)を採用した。

廣慶太郎『運命に生きて』によって、この経緯をもう少し詳しく見てみよう。「小田原社長による事業部制の導入は久保田の会社組織の大きな転換を意味していました。実際には、それまであった鑄物、機械、内燃機の三つの営業部がベースになり、さらに鑄物営業部に属していた鉄管課と、機械営業部に属していた衡機課がそれぞれ分離独立して、結局、鑄物、鉄管、内燃機、機械、衡機の5つの事業部がつくられました。やはり、各部門を一括して社長がみていくというのはたいへんな負担になるから、それぞれを独立採算制にして各事業の責任を事業部長にもたせたらどうかというのが、小田原社長の発想だったわけです。」

「事業部制は組織の形が分権的であることから、これを全社的な視野にたって眺めると、各部門相互の力が遠心力として作用することが心配される点です。そこで、久保田鉄工の場合、従来から財務部の中にあった管理課とは別に、事業部本来の活動を抑制することなく、総合的な調整と管理をめざす強力な本社機構の確立がのぞまれることになりました。それに応えるために、1951年6月に、経営管理委員会がまずつくられ、それが翌年、独立の管理部として組織化されまして、事業部に対する一元的な管理統制機構ができることになりました。」

1952(昭和27)年10月には、プラント事業部が新設された。同年には、ポンプの製作も開始している。また、1954(昭和29)年には、ビニルパイプ・ダクタイル鑄鉄管などの事業を開始している。さらに、1953(昭和28)年6月には、株式会社久保田鉄工所から久保田鉄工株式会社へ社名変更した。

高度経済成長期の昭和30年代における久

保田のスローガンは「国づくりから米づくりまで」であった。一般的に成長を遂げたわけだが、「国づくり」「米づくり」に象徴されるように、特に産業機械と農業機械の成長が著しかったのである。産業機械としては、ポンプ・クレーン・ショベルなどさらには下水処理・屎尿処理など環境装置部門で活況を呈した。農業機械では、耕耘機から、農業用トラクターに進出、急速な成長を遂げた。これらの部門では、輸出でも国際競争力を持つようになっていった。

小田原は、1967（昭和42）年12月会長となり、1970（昭和45）年12月相談役に退く。妹の夫米田健三（東京帝国大学工学部卒業、工学博士、隅田川精鉄所入社）が次期社長である。小田原は1971（昭和46）年4月8日80歳で歿した。さらに、その2ヵ月後米田社長も急逝した。享年68歳であった。

2 事業構造の再構築

急遽、社長に就任したのは、廣慶太郎（社長在任1971（昭和46）年6月－1982（昭和57）年7月）であった。廣は1908（明治41）年兵庫県尼崎市生まれである。1927年－1930年野村銀行勤務を経て、1936（昭和11）年立命館大学法経学部卒業、母校・大阪大倉商業の会計学教師などを経て、1943（昭和18）年久保田鉄工所に入社。転職者である。1951（昭和26）年取締役となり、主に経理畑を歩いた。社長退任後は、会長・取締役相談役・相談役を務めた。1998（平成10）年89歳で歿する。社長在任時も、就寝前に毎日一時間の写経に没入していた。また、安岡正篤を師として仰いでいた。

時代は、高度経済成長期から安定成長期へと変化していた。この段階で、久保田はすでに多くの事業へと多角化していた。これまでのような高度成長が望めなくなったため、多角化諸事業間の経営資源配分の問題に対処することになったのである。いわゆるポート

フォーリオ・マネジメントである。今後の成長分野に集中的に資源を投入することが求められ、そのための意思決定および社内でのコンセンサス作りが重要になる。その意思決定の判断根拠となるコストとベネフィットの対比、および実行にあたってのスムーズなプロセスの展開がなければならない。

当時の久保田の事業構造を見ると、鑄鉄管・パイプ部門と農業機械部門が主力であった。1970（昭和45）年度の売上高構成比では、鑄鉄管・パイプ部門は28%、農業機械部門は31%であった。鑄鉄管・パイプ部門は、上水道・下水道の公共事業向けで、公共投資の動向に左右される。農業機械部門は、農家所得の動向に左右され、当時始まった減反政策の影響も受けていた。それまでは、創業の事業である鑄物部門が主力部門に次いでいたが、その比重を下げつつあった。

そこで、鑄鉄管・パイプ部門と農業機械部門に続く「第三の柱」の構築が大きな課題となったのである。しかも、公共投資と農家所得以外の需要を軸とした部門であることが重要であった。また、主力二部門がいずれも競争力が強く、トップシェアを占めていることから、「第三の柱」もトップシェアをとれる事業であることが望まれた。

廣社長は、前述したように、経理畑の出身であり、「やみくもの多角経営を見直し、採算重点主義に徹する」方針が打ち出されたのである。そのために、1971（昭和46）年審議会の設置（設備投資等の第一次審議）、多数事業部制（14）から、6事業本部制（パイプ・鑄物・機械・内燃機関・住宅・環境）へと統合、1972（昭和47）年子会社の統合・整理、1973（昭和48）年企業体質強化委員会の設置、1974（昭和49）年から赤字事業からの撤退（工作機械、鑄鉄製セクショナルボイラ、大型油圧ショベル、トラッククレーン、ヒューム管など）が実施された。

取捨選択について、廣社長は、次のように

述べている。

「経営者は低成長というものの認識をはっきりともつ必要がある。現在は高度経済成長時代からの継続ではなく、原点に立ち帰る企業の見直しが要請されている。特に、持てる事業の性格・内容の見直し、すなわち成長の可能性や対応努力を具体的に考える必要がある。需要構造の変化や開発途上国の追い上げで構造的な問題を抱える事業は、維持できるか否かという判断が求められている。

石油危機以前は、一つの事業が今日まで比較的恵まれた環境にあったので、他の事業の不振をそれで吸収してきた。しかし、これからは違う。難しい難しいといたずらに時間をかけていけば、体質は悪化する一方だ。」(1977(昭和52)年)注

不採算部門の撤退・縮小に伴う、社内の配置転換を積極的に行っている。そのために、1971(昭和46)年から教育部及び研修所を新設し、社内の職業訓練にも気を配っている。1977(昭和52)年には鋳物から農業機械・住宅へ600人の配置転換を行った。

配置転換を伴う資源配分の移動について、廣社長は次のように述べている。

「不採算部門からの撤退については、この部門が維持できないという結論が出た場合、撤退するしかない。そこで、人の措置が問題になる。過剰人員を簡単に措置できないというのが、現在の経営者の一番大きな悩みである。

しかし、こうした問題は経営者一人の考えではなく、みんなそういう気持ちになる、コンセンサスを作る、ということが大事だ。そういう意味で当社では「企業体質強化委員会」を作り、各事業の最も重要な課題を登録させ、事業ごとにそれに関連した問題を役員に議論してもらっている。撤退部門の人材は一旦引き上げてプールし、職業の再教育を社内の職業訓練所で行い、各人の適性・職能にあわせて再配置を行っている。また、生産の

内製化比率も高めている。」(77年)

さらに、石油危機の影響も一段落した1977(昭和52)年6月から、「第三の柱候補事業育成委員会」が、トップマネジメント組織の一環として発足した。また、同時に「経営刷新委員会」も設置され、幹部育成、戦略機能・組織見直し、拡販対象、人員対策、技術力強化対策、財務強化対策、支店機能見直しが検討された。

「第三の柱」は、業界シェア20%以上、社内売上比率10%以上を目標とし、そのために物的・人的に重点的に投資を行った。この段階では、第三の柱の育成事業候補は、合成管事業、ポンプ事業、建材事業、下水処理事業、建設機械事業であった。また、拡大再生産可能な売上利益率目標として、8%以上という目標を持つ。

トップシェアをとり、多角化の効果によって安定的な収益を確保することをめざした。久保田の新製品開発は、基本的にはニーズから出発してきた。農業機械などで、地方の営業回りでニーズをつかんだときに、それを新製品に展開し、開発につなげていく。そういった開発を評価する社風があった。

開発のポイントも明白である。「個性のある新製品」「自社の技術・販売網を生かせる」「2年以内に採算をとる自信がある」ということである。関連市場・関連技術の多角化しかないという伝統は強い。

一方、「実利主義」というべき、シビアな採算概念が徹底しており、何事も、ものになるまでは、社内的には通用しない。特に、廣社長になってからは、数値を重んじた合理主義と、全社を俯瞰する態度が明確になった。

撤退の基準も明確で、「損益分岐点操業度80%以上」「市場シェア10%以下」のもので、赤字を出している品目は、常に撤退への選択を迫られる。まず、再建案を出させられ、細かい検討の中で、毎月の改善値がポイントになる。

撤退について、廣社長は次のように述べている。

「企業経営において、生産性を上げ、利益を増やすということは誰が考えてもそう大きくは変わらない。常識の線上で考えられることである。やろうと考えていることを相談し、同調させて実行段階に移していく。下に不満はないと思います。コンセンサスをえるのが大変だろうという見方もあるが、考えというのは、突然ふってわいたのではなく、常に仕事をしている中から生まれるのである。不採算部門からの撤退にしても、ことあるごとに話をしているので、事業部長は、自分の担当についての位置づけは既に理解している。また、組合もわかっているのでコンセンサスを作るのは楽である。問題はそれをどう実行し、実行した時に起こるぎくしゃくしたものをいかに少なくして、次の段階に移行するかである。」(77年)

久保田の基本的な経営姿勢として、廣社長は次のように述べている。

「私の経営哲学として、全員の雇用の確保が経営者の最高責任であると考えている。安心して仕事のできるようにしなければならない。従業員の整理をどうしてもしなければならない時は、役員の整理を先にする。役員の定年制を廃止したのも、経営責任のある体制をはっきりさせるためだ。社会不安をおこさないためにも雇用確保が必要であり、これが企業の社会的責任の最も重要な点だ。」(77年)

「オーナー経営者が少なくなり、利益に対する責任感はうすくなってきている。それが、サラリーマン経営者の欠点ともいえるが、それがいいことなのか悪いことなのかはわからない面もある。だが、自由企業なのだから、経営者が誰になろうとも、利益責任は当然負わなければならない。社会的責任といった社会的制約は、もちろん満足させていかねばならない。」(77年)

「経営の論理とは、参加とコンセンサスと、もう一つ大切なことは、論理が通用する経営環境をつくることだ。例えば、コントローラー制度が十分機能できるような環境が必要だ。」(77年)

「これからの経営にはとりわけ経営者、特に社長の資質が企業成果の上で重要な鍵となる。当社では部長クラスおよびトップ・クラスの教育訓練施設をつくり、その中に缶詰にして、每期私が出す経営方針を具体的な経営の問題にまでおろして討議し、具体策を出してもらったりしている。」(77年)

「常務会は月2回開かれる。月次決算、体質強化などの問題が提出されるが、決定というよりも協議する機関で、部門代表者会議という性格が強い。事実上の最高経営機関は、1966（昭和41）年につくった最高企画委員会で、事業本部を越えた決定事項、中長期の課題を中心に討議し、下へおろしていく。

3ヶ月に1度、社長主宰で経営会議を行う。短期計画（半期別の事業本部別、主要製品別の詳細にわたるもの）のレビューとチェックを、各事業本部ごとに集中的に行う。事業計画、事業成果、事業環境について社長が事業本部から報告を受ける。長期計画は3ヵ年で、毎年ローリングを行っている。その作成過程でも社長のヒアリングが必ずある。

最高企画委員会は、私と4人の副社長から成り、社長室長（専務）が事務局になっている。常務会は戦略的意思決定機関としてはメンバーが多すぎる。しかし、最高企画委員会でも活発に意見が出るというわけではなく、侃々諤々の議論にはならない。やはり、私がアイデアをもって相談をかけるという発議を行わざるをえない。

社長が全ての事項に即決即断をしていくと、意思決定は早いが矛盾がおこる。そういう意味で、当社では自分が就任した時に、審議会を作り、制度的な問題について篩にかけてもらうことにした（審議会の出席者は、間接部

門の常務以上で、副社長1，専務2，常務2，人事・組織事項以外の稟議を週1回検討)。「乱世になるほど、独裁的なリーダーシップが成功する」といわれる。これからは乱世という言い方もできるが、組織社会である以上トップに知識を集約する形で参画意識を各自が高める必要がある。いろいろなレベルでの委員会制度も、このような意図でつくったもので、責任を分散するものであってはならない。最終の責任はあくまでもトップが取らなければならない。

アメリカとの合併会社をもって感じることは、アメリカでは社長の意思はボードの意思である、ということだ。ボードには社外の人など、いろいろな人が入っていて、なかなか意見が統一できないと同時に、一旦ボードで決まると、それを変えることも非常に難しい。例えば、一旦決められた設備投資は、ボードの決定であるからということで、後からの部分的修正ができず、ボードの承認がいらぬリリースになってしまった。そういうことから日本の方が下の意見を集約化した形で経営が行われており、変化に柔軟に対応できる面がある。他方、最近の日本の経営は理念に走り、社会的に格好よいことばかり言って、利益に対する意識がうすれている感じもする。」(77年)

III章の注：1977(昭和52)年となっているのは、その当時、廣慶太郎社長に、筆者らがインタビューした内容である。

IV 小西六と西村龍介

小西六写真工業(コニカ)は創業1837年4月、設立1936年12月、上場1949年5月という長い歴史を有する企業である。

2003年にミノルタと合併して、現在はコニカミノルタホールディングスとなっている。

ここでは、旧コニカ(小西六写真工業)を分析の対象とする。

小西六は、1873年4月、杉浦六右衛門が小西屋六兵衛店において、写真及び石板印刷材料の取扱を開始したことによって、創業された。1882年4月カメラなどの製造販売を開始し、1902年5月工場六桜社を建設し、印画紙などの製造販売を開始した。1929年10月写真フィルムの製造販売を開始している。1943年4月小西六写真工業株式会社に改称し、1987年10月コニカ株式会社に改称された。

長く、杉浦家が経営を担っていた。八代目杉浦六右衛門は、1909(明治42)年東京生まれ、1934(昭和9)年慶應義塾大学経済学部卒業、同社入社。1941年4月から1968年4月まで、長期間社長であった。

1950(昭和25)年の写真フィルムのシェアは、富士77.9%に対して小西六21.4%(公正取引委員会『日本産業集中の実態』)であり、デジカメの時代に入るまでこのシェア格差は続く。一方カメラは、1950年キヤノンに次いで2位17.2%であった。また、1955年はキヤノン・日本光学に次いで、3位9.5%であった。なお、後に合併するミノルタ(当時は千代田光学)は4位9.1%であった。

小西六の10年おきの売上高の推移を見ていこう。1955(昭和30)年度下期の売上高は30億円であった。1965(昭和40)年度下期100億円、1975(昭和50)年度下期464億円であった(ここまで半期)。1985(昭和60)年度3136億円(年間)、1995(平成7年)年度3416億円(年間)となっている。

事業構成の特徴はどうなっているのだろうか。フィルム・カメラ事業から撤退した(カメラ事業は2006年3月撤退、「フォト事業」というフィルム事業から2007年9月撤退)直後の、2008年3月決算期におけるコニカミノルタの事業構成は、次の通りである。

情報機器 65% 複写機・プリンター

オプト 17% ディスプレイ部材・メモリ・画像入出力コンポーネント

メディカル&グラフィック 15% 医療・ヘルスケア・印刷

計測機器 3%

海外の売上比率は73%である。複写機・プリンターの情報機器事業が、会社の根幹であることは明確である。

本稿執筆時における最新の2015年3月の連結決算では、売上高1兆0118億円に達し、事業構成は、次の通りである。

情報機器 81%

産業用材料・機器 11% 液晶TACフィルムの世界シェアは3割

ヘルスケア 8%

また、海外の売上比率は80%である。従業員数は、41598名、単体では6300名となっている。ますます、情報機器の構成比は高まっている。

一方、合併前の小西六では、1986年4月期（1985年度）の事業構成は、

フィルム 36%

印画紙 16%

カメラ・光学用品 8%

電子複写機 25%

産業用機器他 15%

輸出比率は50%

である。

この時期はフィルム・カメラ事業の比率が60%となっている。後にこの事業から撤退することを考えれば、電子複写機事業と産業用機器他事業に多角化していたことが重要である。これは、ミノルタにおいても同様である。ミノルタの1986年3月期の事業構成は、

カメラ・付属品関係 58%

事務機・特機 42%

輸出比率は80%

である。（さらに、これは、ライバルの富士フイルムホールディングスにおいても、傘下の

富士ゼロックスが重要な事業となっており、同様である）

そうした経緯を考えれば、コニカにおいて電子複写機事業の基盤を築いていたことがきわめて重要である。以下、本稿では、コニカが複写機事業に多角化した経緯について検討したい。コニカへの社名変更以前であるので、小西六と呼ぶ。

小西六の1977年度の売上高は1325億円であった。製品別売上構成では、フィルム31.7%、印画紙17%と、感光材料部門でほぼ2分の1を占めている。カメラ・光学用品は17.8%で、この当時ピッカリコニカ、ジャスピンコニカなどでヒット製品を続出していた。電子複写機は23%で、U-BIXブランドで厳しい市場競争に立ち向かっていた。他に産業用機器その他が、10.5%の構成となっていた。

複写機は、カメラとともに、八王子工場で生産されており、国内販売子会社として、1976年8月ユービックス販売が設立された。輸出では北米・ヨーロッパ向けが中心であるが、さらに1976年11月ユービックス・メキシカーナが設立された。

1977年には好調な企業業績を挙げることになる小西六も、そこに至るまでは平坦な道のりではなかった。1949年（淀橋工場での人員整理）、1958年（500名の人員整理と3ヶ月の大ストライキ）、1968年の3回において、重大な経営危機に見舞われたのである。もともと、小西六は、日本におけるカメラ、写真感光材料のパイオニアであり、名門企業であった。しかし、1958年には、フィルム・カメラともに過当競争で欠損を出し、無配に転落した。

さらに、1966年から、カメラの増産による過当競争から、売上高が減少し、1968年には大幅な損失を計上することとなった。この状況から10年をかけて、経営転換を果たすこ

とに成功したのである。

このような経営危機に追い込まれた原因は、二点に集約される。

- (A) 創業後 90 余年、一貫して杉浦家が経営のトップの座に君臨し、当時の杉浦社長は 1941 年以来実に 27 年間の長期にわたり、社長の座にあった。「杉浦家の殿様商売」という業界の評価が、それまでの小西六の体質を如実に示していた。経営は必然的にマンネリ化し、人事は動脈硬化をきたし、社員全体の士気は沈滞していた。
- (B) 社内の沈滞ムードは、当然のことながら製品開発面にも影響を及ぼし、カメラ部門はヒット機種がなく原価高で、各期平均 1 億円という赤字状態を続けていた。カラーフィルムについては、需要は総体的に伸びており、小西六も 1966 年度ころまでは順調な増加を続けた。しかしながら、1966 年秋ごろから一部に品質不良の製品が流れたため、イメージダウンを招き、他方、ライバルの富士フィルムは 1965 年に発表した新製品がヒットして両社の明暗の差ははっきりと分かれた。さらにこの失敗は品質的に問題のない白黒フィルム、印画紙にまで波及して販売は停滞し、当時売上の約 60% を占めていた大黒柱の感材部門が不振に陥り、1966 年 3 月期以降、利益は低下の一途をたどった。

1968 年 3 月期、9 月期において経常利益でそれぞれ 7 - 9 億円にのぼる欠損を計上し、無配に追い込まれた小西六は、1968 年 4 月首脳部の刷新を断行した。

創業者の杉浦家の人間が社長になるという慣例を初めて破って常務の末席にあった西村龍介が社長に抜擢されたのである。同時に西村氏以上の地位にいた役員を一掃、若手を役員に登用した。

『社史 写真とともに百年』によって、西村新社長の略歴を示す。「1903 (明治 36) 年山

口県生まれ、1926 (大正 15) 年九州帝国大学工学部を卒業して、商工省大阪工業試験所にはいり、ドイツの写真化学者マックス・レオとともに、写真乳剤の製造ならびに乾燥法などについて業績をあげた。1931 (昭和 6) 年、招かれて六桜社 (のち小西六) に入社し、1943 年総合研究所第 2 部長となって感光材料の研究を主宰、1946 年化学研究所長、1948 年取締役役に就任、1954 年常務取締役、以後日野工場長、化学、開発、調査、産業機材などの各担当を歴任し、1967 年感材生産本部長、1968 年開発本部長兼任、同 4 月取締役社長に就任した」

西村は 1968 年 4 月から 1973 年 11 月まで社長を務めた。後任を富岡弘 (社長在任 1973 年 11 月 - 1979 年 12 月) に託し、会長となった。

西村新社長は、工場、研究所、開発担当などもっぱら技術一筋に歩んできた人である。転職者でもある。シネフィルムや天然色フィルムを完成したのをはじめ、多数の新製品の開発に関与した。

一方、当時小西六がかかえていた問題は、流通チャネルの不整備、借入金過多という企業体質の解決に経営手腕を要求されるものであった。社長就任早々、西村は人員整理を行わないことを宣言し、それを前提に企業成長をはかるという基本方針で臨んだ。さらに、開発部門の充実、カメラ部門の体質改善、販売部門の強化を打ち出した。

開発部門の充実としては、従来のカメラ研究所・化学研究所などを統合し、光学、エレクトロニクス、高分子化学の各分野を結集した総合力を発揮するため、開発本部を設置した。1970 年に、IC 乾板を開発、発売し、高いシェアを確保していった。

赤字であったカメラ部門の体質改善としては、不採算機種を整理し、一機種当たりの生産量を増大させ、コスト切り下げを行うことに重点を置くようになった。それまで、大衆

機から高級機まで間口を広げて10数機種もあった製品ラインを各クラス1-2機種にしばるといふものである。これに伴ってカメラ部門の従業員約500名を削減し、間接人員を生産現場へと配転を行った。

そして、1973年には八王子工場のカメラ部門を分離し、100%子会社山梨コニカに移管した。これによってカメラの生産管理やコスト低減に機動性を持たせることができた。八王子工場を電子複写機の生産拠点に転換していったのである。

フィルム部門についても、映画用フィルム、工業用X線フィルム、白黒感材などから撤退し、アマ用カラーフィルムに特化していった。

販売部門の強化としては、売上高の約40%が子会社である宮崎商会、チェリー商事に向けられ、これが滞留債権として残り、借金経営の一因をなしていたが、これについては、子会社のトップ人事の刷新を行った。そして社内的には各販売部門を一本化して「販売本部」を設置した。

『社史 写真とともに百年』によれば、こうした方針を実施していくに当たって、「再建委員会」の存在が重要であった。この委員会は、小林常務を委員長として社長室が運営の中核となり、これに各事業部門から選定された新進気鋭の部課長クラスによって構成された。同委員会は、1968年8月に発足し、1970年下期までの中期計画を策定した。同委員会は、再建にあたっての基本構想を「小西六の繁栄と従業員の幸福への挑戦」においた。西村社長が打ち出した経営方針は、経営不振企業にありがちな戦線縮小ではなく、逆に積極的拡大を企画したものであった。同委員会は、この基本方針を達成するための必須の条件として、いわゆる「ぬるま湯につかっている」状態の小西六の感覚の除去をあげて、この感覚こそ発展を妨げている元凶であり、その除去には全従業員の意識革命と並々ならぬ決意を要するという処方箋を示した。具体的には

次の八点である。

- (i) 小西六では、判断の基礎がほとんどすべて「前例」であり、「過去の延長（トレンド）」である。再建計画では、このトレンド方式から脱却して、将来の達成目標（ターゲット）を決めて、これに向って努力する「ターゲット方式」に改める。同時に末端の細かな数字を積み上げた「ボトムアップ方式」から、トップがその意思と決意を達成すべき目標の形ではっきり示し、これに向って社内全般が努力する「トップダウン方式」に切り替える。
- (ii) とかく「市場という外界」に目を向けず、社内の狭い殻に閉じこもり、責任のなすりあいや足の引っぱりあいが多い。一部門の目的や考え方がすべてであるような部門意識、他部門の人とその考えに同調できず、見知らぬ新しいものを排斥しようとする「異物排除」の考えが強いが、これが再建の障害となることは明瞭であり、かかる意識こそ速やかに排除しなければならない。
- (iii) 進んで事に当たるといふ「気概と積極性」に乏しく、そのうえ、互いにもたれあって、仕事や責任をなるべく回避しようという弊がある。積極果敢に仕事に取り組むことこそ再建への近道である。
- (iv) 会社の中にある固定観念を取り除かなければならない。たとえば「八王子工場はカメラ工場」という既成概念を捨て「全社のメカニカル部門」であるという意識に徹して広範な製品を生み、またそのような技術を育成し、作業にもとりくまなければならない。
- (v) 従来はとかく、つくれば売れるという「生産中心の考え方」が強かったが、これでは発展は望めない。「市場中心、消費者中心の考え方」に転換し、市場の要求する品質、コスト、タイミングを至上命令とこころえ、全職場が一致協力して達成していかなければならない。

- (vi) 今後の企業スケール拡大には、中心商品とそれを取り巻く周辺機材を総合する、いわゆるシステム化によってトータルメリットを追求していかなければならない。
- (vii) 今後は、増産・拡販のために人手をふやすという単純拡大方式は原則としてとらず、生産規模の拡大とコストダウンはすべて自動化・機械化による。
- (viii) 以上の前提となるものは、全従業員のモラルの向上であるから、公平な人事と思いついた若返りを行なうとともに、会社と従業員の一体感を高めるために、「ガラス張りの経営」を推進する。

『社史 写真とともに百年』によれば、西村社長の意を体した再建委員会による経営ビジョン、再建目標および1969-1970年度の重点経営方針ならびに施策は、その後役員会での検討を経て1969年4月、社長命命として発表された。西村社長は、この計画の発表とともに、「小西六の前途は、われわれがこの再建計画をやりとげるか否かにかかっている。実行しない計画はほごに等しい。傍観とためらいは敗退への道である。ここに再度、再建の障害となる小西六の風土病に思いをいたし、これを取り除くための意識革命を徹底的に行い、新しい力と方法で小西六の発展をかちとろうではないか」と従業員の奮起を促したのであった。

西村社長は「全社員の協力を得るためには労働組合に納得してもらうことが一番の早道です。まず組合の三役と膝をまじえてトコトン話し合いました。私もサラリーマン出だから組合の気持ちが分からないでもない。だから、給与、ボーナスともできる限りは出す、と腹を割って話したのです。」むろん、当初は組合側も半信半疑であったが、社長の情熱に打たれた組合は、急速に協力の姿勢を示したのである。一方、西村社長は人事担当者に対して、「策略、権謀術数を一切使わない」と

指示するとともに、組合とは誠意をもって付き合うべきだと論じた。

乾式電子複写機、ブランド名U-BIXの開発は、1968年1月、経営危機のさなかEプロジェクトとして発足した。「2倍の画質、2分の1のコスト」を目標にあくまでも既存技術の組み合わせをもとにこれを達成しようとしたのである。過去における複写機「コニファックス」の技術的蓄積があるとはいえ、機械本体、感光剤、処理剤の三者を同時に開発しなければならぬ困難を極め、しかもギリギリの予算の中で開発を行なわなければならなかった。

さらに社内には根強い反対があった。その背景としては、61年に発売したコニファックスが画質/コピーコストの面でどうしてもゼロックスに太刀打ちできず失敗に終わったこと、また当時の富士ゼロックスはPPC市場のシェア99%を占め、その年間売上高は500億円(小西六の2.5倍)に達していたことなどがあげられる。また、この時期に外資系コンサルティング会社による総合的な事業診断が行なわれ、最終報告書で「複写機市場からの撤退」という勧告がなされた。

このような苦難に満ちた複写機開発を支えたのは、「会社を救うのは写真以外の主力事業の開発しかない。将来の銀枯渇に対処して銀を使わない電子写真を研究しておかねばならない」という西村社長の常務時代からの強固な信念であった。1968年5月、西村社長は複写機を重点プロジェクトとして提案した。「お天気商売から脱して、全天候型産業をめざす」ことが目指された。お天気商売とは、天候に売れ行きが左右されやすいフィルムのことを言う。

こうして70年4月、ビジネスショーにプロトタイプ機を出品するまでになった。ゼロックスが張りめぐらす約950件のパテントの網の目をかいくぐって開発されたこの試

作機は、国内のみならず海外でも反響を呼んだ（キヤノンなども参入した）。71年1月発売時に月産500台であった生産台数は、早くも3ヶ月で1,000台を突破し、9ヶ月目で採算ベースにのった。

1975年までの5年間のU-BIXの売上は、每期倍々ゲームの勢いで増大した。71年9月に3%（10億円）程度であった売上高比率が1年後には一挙に7%（35億円）へ、74年10月には13%と上昇を続け、77年では25%（300億円）に達し、遂に経営の大黒柱になったのである。そして、国内シェアは、レンタルの富士ゼロックスを除く、リコーに続く第2位の座を確保している。

U-BIXの成功要因は、以下の4点に集約される。

- (i) ゼロックスとの競争を避け、小型機種を中心として低価格市場に浸透した。
- (ii) コピー単価が割安で、画質がすぐれ、写真の複写が可能。しかも小型で設置スペースをとらないなどの特徴が好評を呼んだ。
- (iii) 弱体な事務機の販売力をカバーするため、委託販売方式をとり、商社ルート（国内－兼松江商（1976年に兼松事務機との提携により「兼松ユービックス販売株」を設立）、欧州－三菱商事、米国－ロイヤル・タイプライター）を活用した。後に、兼松ユービックス販売については、1979年株式を全株取得し、小西六ユービックス株（現コニカミノルタビジネスソリューションズ株）とした。米国でも1986年子会社化している。
- (iv) 当初から輸出に注力した（輸出比率は60%超）。国内の販売力の弱さをカバーするためと70年のビジネスショーの際、海外の事務機販売会社20数社から引き合いがあったためである。海外においても、低価格市場中心に展開した。

しかし、U-BIXの特徴であった磁気ブラシ現像方式を他社も採用したため、その優位性

が失われ、守勢に回ることも増えていった。そのため、小西六では、徐々に高コピーボリューム層向けの機種の開発を進めた。特に、75年前後から新機種の開発に取り組み、3年後の78年4月、U-BIX Vの発売を開始した。この新製品は、世界初の感度5倍／マイコン内蔵という画期的な性能をもつもので、市場の反響も大きく、立ち上がりの5－6月2ヶ月間で2000台を売り切った。

小西六の経営転換が成功したのも、新製品の相次ぐヒットによるものであり、その背景として社員のやる気が大きく作用していたことはすでにみたとおりである。この点について後任の富岡社長は次のように述べている。「企業が未来にはばたくために、大切にしなければならぬのは社員。社員にやる気を起こさせるには会社が社員に対し人間尊重の精神を本気で発揮するかどうかにかかっています。そこで当社は“人間尊重主義”を経営理念にしたのです。この経営理念は西村社長就任直後の69年に発表しましたが、それから半年遅れて経済白書も人間尊重をテーマに選んだのを覚えています。」（「人間尊重経営」については、『日経ビジネス』（1976年6月21日号）に取上げられている。）

こうした理念をベースとして打ち出された人事施策は、西村社長への交代を機に、まず役員の変更を伴う思い切った若返りのトップの異動であった。従来、61歳平均であった役員年齢を一挙に55歳まで引き下げたのである。

一方、部・課長などでやる気のない社員は格下げ人事を断行、社内のたるみを一掃している。降格されたミドルの数は100名近くにのぼるが、こうした厳しい措置は「全社員の意識改革をはかる前に、まず中間管理職の意識改革をはからねばならない。トップの考えを具現化し、行動に移していくのは中間管理職である」という考え方に基づくものであ

る。

『社史 写真とともに百年』によれば、この時期において実施された人事諸制度は、すべて社員の積極性を引き出すためのものであった。

*「5分間ミーティング」 全職場において定期的にミーティングが実施され、課長と課員、あるいは係長と係員との間に意思の伝達がスムーズに行なわれるようになった。

(70年9月)

*「事業場担当重役制」 常務以上の役員がそれぞれ事業場(工場/営業所)を分担して受け持ち、部課長、ときには係長級を含めた会合を少なくとも2ヶ月に1回開いて「トップと従業員との間の情報の均質化」をはかることを企画した。(70年9月)

*「社内人材募集制度」 新設または補充を必要とする職制のうち、適当なものについて社内から応募させ、選考のうえ任命しようとする制度。(69年10月)

*「チャレンジ・ポスト」(職位代行制度) 課長職が空席のとき、全係長および係長と同等の地位にあるものにその空席の職位にチャレンジする資格を与える制度である。社内公募にパスし、その職位について2年後審査を受け、再びパスすれば、ポストは名実とも自分のものとなる。(71年4月)

*「組織開発(OD)」の導入 4泊5日の泊り込み研修をまず部長クラスから実施し、続いて全課長→全係長→研究所→工場へ拡大していった。この結果、部課長のうち管理能力のない者を10名降格した。全社的にはお互いの職位に関係なくなんでも自由にいえる雰囲気生まれた。(71年以降)

*「ヒューマン・アセスメントMAP」(事前評価制度) MAP(マネージャー・アセスメント・プログラム)とは、課長候補者の適性および資質の評価と能力アップを図ることを目的として課長候補者の能力や資質を

多面的に観察・記録し、長所欠点を明らかにするもので、適性検査/実習/研修の3段階から成っている。人事部、上司でMAP結果を参考資料に昇進決定する。

ヒューマン・アセスメント制度導入第1号を自負する同社の場合、一般の選別人事のための“道具”ではなく、“能力開発”に重点が置かれたものになっている。この制度導入の結果として管理者は部下の育成に責任を感じ、これに積極的に対処する空気がしだいに醸成されつつあるといわれる。(77年5月、降格人事とヒューマン・アセスメントについては、『日経ビジネス』(1977年9月26日号)でも取上げられている。)

こうして「小西六の風土病」といわれた減点主義による人事考課を一掃し、「功もないが罪もないという人間が一番よくない。積極的に仕事をして結果的に功罪を併せもつ人間になる方が好ましい」という考え方を徹底していったのである。

小西六の経営転換は、経営者のリーダーシップがいかに重要であることを示す好例である。1968年における転換について「(西村社長への交代によって)それまでのわが社の経営姿勢、歴史というものをすべて否定したところに再生の道があった」と富岡社長は言う。しかしながら、「杉浦家の殿様商売」といわれた老舗企業の体質をよく短期間で変えることができたものである。同社再建の起死回生の一打となったU-BIXの開発成功も当時の西村社長の信念に基づく開発推進意欲とこれに応えるスタッフが存在したからである。外部専門家を含めて撤退論が支配的であって、しかも経営危機という四面楚歌の状況下で開発を続行できたのは、トップの粘り強いバックアップがあったからである。このようなトップの強力なリーダーシップこそが積年の弊であった「ぬるま湯的社風」を一掃し、従業員

5000人の組織を活性化することを可能にしたのである。

IV章の注：本稿は、1977年当時の富岡弘社長へのインタビューとともに、三菱総合研究所の事例研究に基づいている。

論文全体への注：本稿では、それぞれの事例について、取上げる事項を絞っている。とくに、経営者についての議論では、コーポレート・ガバナンスに関する事項には、ほとんど触れていない。あまり深く論じても得るものは少ないというのが、本稿の立場である。このことについては、拙稿『企業行動論 第3版』第1部第IV章を参照されたい。

また、労働争議についても、ほとんど触れていない。この時期の日本企業においては、労働争議の問題は重要であるが、論じていない。最大の理由は、労働組合側の資料を参照できていないということである。経営側の資料をもとにして書くと、片手落ちになるので、労働争議については、ほとんど触れることができなかった。

参考資料：

- 石井 耕 (1996) 『現代日本企業の経営者』文眞堂
石井 耕 (1998) 「経営者と全社経営戦略」『北海道大学 経済学研究』第47巻第4号
石井 耕 (2004) 『企業行動論』八千代出版（初版2004年、第3版2013年）
石井 耕 (2009) 「戦後日本の大企業における長期政権」『北海道大学 経済学研究』第59巻第3号
石井 耕 (2015) 「戦後の可能性」『北海学園大学 経営論集』第13巻第3号
石井 耕 (2016) 「転職 — 高度経済成長の時代」『北海学園大学 経営論集』第13巻第4号
石川島重工業 (1961) 『石川島重工業株式会社 108年史』石川島播磨重工業
- 猪木武徳 (2013) 『日本の近代 7 1955-1972 経済成長の果実』中公文庫
上竹瑞夫 (1995) 『無私の人・土光敏夫』講談社
植松忠博 (1998) 「土光敏夫の宗教と経済活動」『国民経済雑誌』177巻2号
太田雅彦 (2008) 「財界リーダーの企業家活動」石坂泰三 土光敏夫 宇田川勝編『ケース・スタディー 日本の企業家群像』文眞堂
小田原大造 (1951) 『講和問題に関する意見書』
小田原大造 (1961) 「私の履歴書」『私の履歴書 第16集』日本経済新聞社
小田原大造 (1971) 「いしぶみ 〈小伝〉」
梶原一明 (2000) 「「決断」の経営史 土光敏夫」『経済界』12月5日号、12月19日号、新年特大号
関西経営者協会編 (1966) 『関西経営者協会 20年史』関西経営者協会
久保田鉄工 (1970) 『久保田鉄工八十年の歩み』久保田鉄工
久保田鉄工 (1980) 『久保田鉄工最近十年の歩み 創業九十周年』久保田鉄工
クボタ (1990) 『クボタ 100年』クボタ
公正取引委員会 (1957) 『日本産業集中の実態』東洋経済新報社（公正取引委員会事務局経済部調査課編）
小西六写真工業 (1973) 『社史 写真とともに百年』小西六写真工業
田口連三 (1981) 「私の履歴書」『私の履歴書 経済人16』日本経済新聞社
土光敏夫 (1964) 「経営者の決断」『自由』第6巻12号
土光敏夫 (1992) 「私の履歴書」『私の履歴書 昭和の経営者群像8』日本経済新聞社（1992年は本の発行年）
日本経済新聞社編 (2001) 『20世紀日本の経済人II』日経ビジネス人文庫（「土光敏夫」所収）
橋本寿朗 (1995) 『戦後の日本経済』岩波新書
橋本寿朗・長谷川信・宮島英昭・齊藤直 (2011) 『現代日本経済 第3版』有斐閣
播磨造船所 (1960) 『播磨造船所 50年史』播磨造船所
ヒルシュマイヤー、ヨハネス・由井常彦 (1977) 『日本の経営発展』東洋経済新報社
廣慶太郎 (1987) 『運命に生きて 一経営者の歩み』法律文化社
村橋勝子 (2007) 『にっぽん企業家烈伝』日経ビジネス人文庫（「土光敏夫」所収）
吉川 洋 (2012) 『高度成長』中公文庫