

タイトル	企業者企業と経営者企業：機械産業・電機産業の社長交代事例研究(1)
著者	石井, 耕; ISHII, Kou
引用	北海学園大学学園論集(182): 1-21
発行日	2020-07-25

# 企業者企業と経営者企業

—— 機械産業・電機産業の社長交代事例研究（1） ——

石 井 耕

## 1 はじめに

本稿は、前稿の総論としての「経営者企業論再考」をふまえて、いわば各論としての位置づけである。前稿では、企業者企業、経営者企業の研究を深化するためには、新しい分析枠組みを考えていくことが求められると提起した。

前稿で記したように、森川（1996）の企業分類に関する整理では、チャンドラーをふまえて「個人企業」「企業者企業」「家族企業」「金融支配企業」「寡頭大株主企業（これは森川による）」「経営者企業」に区分している（森川 p2）。

「個人企業」とは、創業者が所有し経営するが、階層的経営組織は成立していない。

「企業者企業」は「創業者が所有し経営するが」、所有機能を持たない経営者、つまり専門経営者（Salaried Manager）が雇い入れられ、彼らの内部には「階層的経営組織（ヒエラルキー）が成立している」企業を指す。創業者企業であり、企業規模が「個人企業」より成長した企業である。創業者といっても、全く新しく開業しただけではない。代々続いた「個人企業」から、創業者が登場してくる場合もある。

「家族企業」は、「創業者の相続人を含む家族が所有し、経営する」企業である。ここでも、企業規模が「個人企業」より成長した企業を対象にしている。森川の見解では、「創業者が実質的に引退するか、死去しない限り、家族企業には移行しない」としている。（なお、筆者は「同族企業」という用語を用いている。「ファミリー企業」「ファミリービジネス」という用語を用いる場合もあるが、「ファミリー企業・ビジネス」には「個人企業」も含まれることが多い。）チャンドラーも、家族などでは「必要な数の管理者を提供すること」はできない、としている。

「金融支配企業」は、銀行その他の金融機関が所有し、経営する。本稿では「支配」という用語は強すぎると考えられるので、「金融機関派遣」と言う。

「寡頭大株主企業」は、森川の創造した概念であるが、複数の大株主が連合して、所有し、経営する。（ここには、金融機関の大株主としての連合は入らず、「金融機関派遣」と考えられる）「連合」ではないが、親会社の場合、この分類に該当すると思われる。たとえ上場していても、子会社の専門経営者は、大株主である親会社の最高意思決定に従わざるをえない。

森川の定義では、チャンドラーをふまえて、「経営者企業」は、「所有者でない、株式をほとんどあるいはまったく持たない専門経営者がトップ・マネジメントを掌握し、最高レベルの意思決定を行う」企業である。「創業者、創業者の家族、大株主、金融機関は、経営権を専門経営者に委譲してしまっている。場合によっては、トップ・マネジメントの任免権、言い換えると、企業の支配権さえ失っている。」

ここで、繰り返すが、専門経営者とは Salaried Manager (俸給経営者) である。階層的経営組織が成立する規模であれば、企業者企業にも家族企業にも専門経営者は雇われているが、経営者企業では、その専門経営者が経営の最高意思決定を行うのである。(以上「経営者企業論再考」から再掲)

新しい分析枠組みとして、第一に、企業者企業、創業者の分析である。ただし、創業者は「個性」であり、なんらかの共通性の因子、例えば資質や学歴、キャリアなどを導き出すことはできない。いわゆる「小経営」、個人企業から急成長が可能となるのは、一人一人の創業者によって、まったく異なる要因に基づいているのである。「創業者問題」である。「小経営」は、数多ある。その中から企業者企業に急成長できたのは、ほんの一握りの企業でしかない。しかし、現在の大企業では、こうした企業が多数派を占めている。戦後あるいはその直前に、企業者企業として、設立され、急成長したのは、機械産業では31社(52社中、59.6%)、電機産業では56社(88社中、63.6%)、小計87社(140社中、62.1%)と多数派となっている。(ここには、明治大正期

などに創業された企業は含めていない。)

第二は、企業者企業が、個人企業の段階を超えて成長し始め、階層的経営組織が成立した時に、その組織に参加しているのは誰か、という問いである。言い換えると、急成長企業、その創業者あるいは企業家を支えているのは誰か、という問いである。「急成長を支えた人材問題」と言える。

成長が持続すれば、階層的経営組織は拡大していく。それはとりもなおさず、従業員数が増加していくことになる。新卒採用を開始する企業も出てくるが、新卒者が戦力となるのは少なくとも数年要する。従って、ミドル・マネジメント中心に、転職者の中途採用が、活発になっていく。

さて、第三は、創業者が、老化、病気、死去などで引退することになった時、その後継者の選択が課題となる。業績悪化による退任ということも起こる。企業者企業から経営者企業か家族企業のどちらに転換するのか。あるいは他の選択肢を選ぶのか。そして、その経緯はどのような要因に左右されるのか。

この問題は、「創業者の後継問題」と呼ぶことができる。これには、数十年単位での社長交代に関する企業の変化を観察する必要がある、また、それぞれの企業の事情も異なり、紆余曲折があるのは当然である。政治力学が働き、ケースバイケースであり、企業によってさまざまなヴァリエーションが考えられるのである。こうした「創業者の後継問題」の事例研究を一社一社丹念に行っていくことが重要である。

本稿で対象とするのは、1955年から2018年の期間、おおよそ60年間である。機械産

業・電機産業における60年間にわたる一社一社の社長交代の事例の分析を順次進めていく。対象企業は、企業者企業だけでなく、機械産業52社、電機産業88社、計140社から選択するものとする。すなわち、対象企業としては、証券取引所分類の機械産業（一般機械産業）、電機産業（精密機械産業含む）とし、その中でも2018年時点で連結売上高1000億円以上、東京証券取引所1部上場の「現在の大企業」とする（2002年以降上場した企業は、データが少ないので対象から除外した）。そして、過去に統合された主要な企業についても追跡し、分析対象企業とした。その結果、機械産業52社、電機産業88社、合計140社が対象となる。（「経営者企業論再考」に社名は掲載している）

また、これまで、筆者は、機械産業・電機産業の企業の事例研究を積み重ねてきた。その中で、本稿の問題意識と合う事例は次の通りである。（筆者の論文は、全てCiNiiに掲載されているので、必要があれば、参照していただきたい）

#### 機械産業

IHI 「経営者・新規事業・全社経営戦略」『経営論集』2016年6月  
 クボタ 同上  
 コマツ 「サクセッション」『経営論集』2019年3・6・9月、「挽回」『経営論集』2020年3月  
 荏原 同上  
 オークマ 同上  
 OKK\* 同上  
 椿本チエイン 同上、「挽回」

リケン\* 同上  
 ダイハツディーゼル\* 同上  
 東芝機械 同上  
 加地テック\* 同上  
 サンデン 同上  
 ダイフク 「挽回」  
 フジテック 「挽回」  
 アマノ 「挽回」  
 日本精工 「挽回」  
 小計12社（52社中、\*を除く）

#### 電機産業

TDK 「転職」(A)『経営論集』2016年3月、「急成長企業の企業家と組織を支えたのは誰か」(B)『経営論集』2018年3月、「挽回」  
 ヒロセ電機 同上(A), 同上(B)  
 京セラ 同上(A)  
 村田製作所 同上(A)  
 サンケン電気 同上(A), 同上(B)  
 アルプス電気 同上(A), 同上(B), 「サクセッション」(現在はアルプスアルパイン)  
 堀場製作所 同上(A)  
 ウシオ電機 同上(A)  
 カシオ計算機 同上(A), 「サクセッション」  
 オムロン 同上(A)  
 ニチコン 同上(A)  
 日本ケミコン 同上(A), 同上(B)  
 コニカ 「経営者・新規事業・全社経営戦略」『経営論集』2016年6月（現在はコニカミノルタ）  
 双葉電子工業\* 「サクセッション」『経営論集』2019年3月, 6月, 9月

ミツミ電機	同上(現在はミネベアミツミ)
東洋電機製造*	同上
オリジン電気*	同上
能美防災	同上
松下寿電子工業	同上(パナソニックに統合)
オーバル*	同上
リズム時計工業*	同上
松下電工	同上(パナソニックに統合)
アイワ**	同上(ソニーに統合)
アドバンテスト	同上
日立マクセル	同上(現在はマクセルH)
ブラザー工業	同上, 『挽回』『経営論集』 2020年3月
ミツバ	同上
日清紡	「挽回」
安川電機	同上
フォスター電機	同上
SCREENH	同上
東京エレクトロン	同上
小計26社(88社中, *, **を除く)	
機械産業・電機産業合計38社(140社中)	
*は、規模が小さく、今回は対象外の企業。これまでの論文では、他に輸送用機械産業の企業も対象としたが、今回は対象外。また、Hはホールディングスの略。	

本稿では、連載の第一回として、機械産業から5社を対象とし、事例研究を行った。上記から、椿本チエイン、ダイフク、アマノの3社、新しく、FUJI(旧富士機械製造)、共立(現在は統合してやまびこ)の2社である(順不同)。今後とも、継続して事例研究を進めていく予定である。

## 2 事例研究

### I FUJI(旧富士機械製造)

旧富士機械製造は、1959年4月創業、1964年5月上場である。2018年4月にFUJIと改称した。本社は、愛知県知立市にある。1999年度連結売上高1071億円であったが、2001年度に連結売上高436億円に急落しそして赤字となった。その後2008年度694億円から2018年度1291億円へと急回復した。電子部品向けなど自動装着装置のトップ企業である。とくに高速機に強い。自動車部品用工作機械も強い。ロボットソリューション86%、マシンツール12%の事業構成である。海外売上比率は、2001年度73%から2018年度88%へと上昇している。

#### I-1 「創業者問題」

創業者は坂上守(社長在任期間1959年4月-1989年6月)である。1923年鹿児島県生、1940年東京府電機工卒、商工省機械試験所(のちに通産省機械技術研究所)を経て、1959年設立。1989年6月会長、1992年6月常任相談役。

「工作機械の研究に携わっていた坂上は、油圧特性や油圧機器に関するノウハウを蓄積し、従来の手動操作に比べ50%もの生産性向上が図れる、油圧による旋削加工の自動化に成功した。1957年4月に油圧ユニットと機械各部のバランスがとれた「自動定寸型旋削専用機」(通称単能機)を完成させた。」(富士機械製造『40年のあゆみ』)

「1959年4月、坂上守が開発した単能機を原型とする工作機械の生産を目的とし、資本

金 30 万円、総勢 14 名のささやかな陣容であった。」

「しかし坂上らが直前まで勤務していた S 社を退社し、「この時を逃さじ」と独立を急いだ。」「資本力がなく、自分自身の腕と才覚しか持たない当社のような中小企業では、需要家の身になって、良い機械を作り、地道にやっっていくしか生きる道はない。」

株主構成の変化を見ると、1979 年 3 月坂上守筆頭株主 9%，坂上侃 17 位 1.13%である。

1986 年 3 月には、坂上守筆頭株主 6.8%，1991 年 3 月には坂上守 7 位 2.6%，(有)サカガミ 9 位 2.4%となっている。

他の個人株主では、1979 年 3 月安井康晴 4 位 6.88%，辻芳太郎 7 位 3.31%，加藤貴士 10 位 2.17%の 3 人（下記）が多く、さらに 11 位以下森島吉治（設立発起人の一人、取締役）2.12%，岩月栄一（監査役）1.56%，近藤栄二（監査役）1.31%となっている。

その後は 1986 年 3 月安井康晴 4 位 4.8%，辻芳太郎 8 位 2.1%，1991 年 3 月安井康晴 5 位 3.7%となっている。

1982 年 3 月期単独売上高は 141 億円、坂上守社長が退任した 1989 年 3 月期単独売上高は 393 億円であった。

坂上守は、2011 年 88 歳で逝去された。

## I-2 「急成長を支えた人材問題」

1975 年版『ダイヤモンド会社職員録』（データは 1974 年 7 月）によって、急成長を支えた人材について見ていこう。役員は、社長・監査役を含んで 10 名である。設立の 1959 年に入社したのが 5 名である。設立後入社が 5 名である。全て、大学等卒年と入社年が異なる。

すなわち他社等での勤務経験がある。転職してきたのである。

設立時の 1959 年に入社しているのは、社長、弟の坂上侃の他に加藤貴士常務（三菱青年学校卒）、安井康晴取締役総務部長（高小卒）、辻芳太郎取締役第一製造部長である。このうち辻取締役は、1943 年広島高工卒、16 年後、転職して富士機械製造の創業に参画したのである。

また、勝島俊夫常務は第一勧業銀行出身であり、1963 年入社である。

管理職についても、設立時入社は 8 名であり、全て、大学等卒年と入社年が異なる。設立後入社は 48 名であり、卒年・入社年一致者は僅か 3 名しかいない。卒年・入社年異なる者すなわち転職者が 37 名と圧倒的に多いのである。

## I-3 「創業者の後継問題」

後継社長となる大津谷輝男（1989 年 6 月 - 1997 年 6 月社長在任）は 1930 年生れ、1954 年神戸大経営中退、三和銀行入行。1964 年富士機械製造に入社する。メインの銀行出身という意味では金融機関派遣とも考えられるが、大学中退後 10 年の入社であり、また入社から社長昇進まで 25 年を要していることから、金融機関派遣ではないかもしれない。

「富士機械製造との関わりは、会社創業の 1 年後に当たります。— 工場建設に関わって、融資の方策について助言をする機会があったのが、ご縁のきっかけになったものと思います。— その後、会社からの強い要請を受け、64 年に入社するに至りました。」（『40 年のあゆみ』）

図表1 FUJI (富士機械製造) 1959年創業  
(1975年版)

経営者(取締役)	10名
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	5
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	5
入社後卒業した者	

社長, 監査役含む

管理職	48名
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	8
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	3
卒年・入社年異なる者	37
入社後卒業した者	

1970年取締役管理室長, 1976年常務, 1987年専務を経て, 1989年6月社長に昇進した。その後1997年6月会長となった。

大津谷社長の時代の業績は, 就任時の1990年3月期単独売上高は566億円, 退任時の1997年3月期単独売上高は683億円である。

1975年版に戻ると, 取締役藤岡工場長・生産管理部長が坂上侃(陸軍航空整備学校1944年卒)である。1928年生れなので, 創業者の坂上守の実弟であろう。1959年の設立時に入社している。

次に, 1990年7月の役員構成を見てみよう。会長坂上守, 社長大津谷輝男(いずれも1989年6月就任)に次いで, 専務に坂上侃が就任している。常務は, 第一勧業銀行からの

富永和雄が就いている。1981年逝去された勝島俊夫の後任として1982年に入社している。富永はその後副社長となっている。もう一人の常務は, 次期社長の浅井亮宥である。

取締役には7人就任しているが, 安井康晴の子息安井勝利第一技術部長(名工大工1964年卒), 浅井の次の社長となる小原正義貿易部長(早大教育1964年卒)が含まれている。また, 監査役には, 上記の加藤貴士, 安井康晴, 辻芳太郎が就いている。

1992年6月坂上守会長が退任し, 常任相談役となった。また, その直前1992年1月坂上侃専務が逝去された。ここが大きなポイントであった。その後, 監査役に坂上岳が1994年6月就任している。(有)サカガミ兼務である。また, 2011年から坂上晋作が常勤監査役に就任している。

以後, 専門経営者が続いている。

浅井亮宥 1997年6月社長昇格。

1935年生れ, 1956年愛知学院短大卒, 設立の翌年, 1960年入社。経理課長を経て1982年取締役, 常務を経て, 社長昇進。2004年6月会長に就任する。

就任時の1998年3月期単独売上高は1017億円であった。その後, 2002年3月期の連結売上高は436億円まで急落し, 営業損失, 経常損失, 純損失と三段階すべて赤字となる。

小原正義 2004年6月社長昇格。

1941年生れ, 1964年早大教育卒, 入社。1987年取締役貿易部長。国際部門・海外事業所担当。

曾我信之 2009年6月社長昇格。

1952年生れ, 1975年, 名工大経営工学科卒,

入社。経営企画室次長を経て2007年取締役。  
2019年6月会長就任。

須原信介 2019年6月社長昇格。

1957年生れ。1981年入社。2010年取締役就任、常務、専務、副社長。

## II 共立（現やまびこ）

共立は1947年9月設立、1961年10月上場である。2008年新ダイワ工業と統合して、「㈱やまびこ」となった。本社は東京都青梅市にある。チェーンソーなど小型屋外作業機械、林業用機械の国内首位であり、米国など海外比率も高い。共立の2001年度の連結売上高は583億円であり、統合したやまびこの2018年度連結売上高は1180億円へと増加した。新ダイワ工業との統合が大きく寄与している。海外売上比率は、2001年度共立55%から2018年度やまびこ64%へと上昇した。

### II-1 「創業者問題」

共立の創業メンバーは、小林帛男、田中修吾、伴内徳司などである。戦中に航空発動機の研究、実験、製造に携わっていた技術者が集まり、1947年9月共立農機㈱を創立した（1971年に㈱共立に社名変更）。

創業社長は小林帛男である。1947年9月－1977年8月の約30年間、社長を務めた。1905年福岡県生れ、福岡県朝倉中学校、旅順工大予科を経て1929年旅順工大機械卒。東北帝国大学金属材料研究所・正田飛行機製作所勤務。

1979年7月24日、専務だった田中修吾の社葬が執り行われた。小林帛男によって、弔辞が述べられている。

「君と初めて会ったのは、大正十二年の冬、福岡県人会の会合のときであった。君は、その時、旅順工科大学専門部機械科四年生、年は二十二歳、私はその大学予科一年生、十九歳であった。

君は翌年四月、海軍の広工廠航空発動機部に工手（職工）として就職。―君は大学卒業後、海軍航空技術廠の創立に参画し、航空発動機の研究、実験に従事した。戦後（1949年）、君は優秀な学位論文によって九州大学工学博士の学位を得た。

昭和十四年、君は研究室を出て、中島飛行機㈱担当の海軍監督官として、著名な零式戦闘機のエンジン「栄」を完成し、戦闘機紫電改のエンジン「誉」を完成した。

終戦後、君は、私のいる正田飛行機に転じてきた。事情もあって私は退社した。次いで君も会社の解散で失業した。

昭和二十二年、正田の残党と海軍航空の人々を求合して、私を社長、君を専務、伴内徳司常務らを中心として、資本金十八万円の共立農機㈱を創立した。」（『続・受用自在』）

1947年9月設立、社長就任。1959年、九州大学より工学博士授与。

1977年8月会長就任。

### II-2 「急成長を支えた人材問題」

1974年の役員構成を見ると、代表取締役社長小林帛男、代表取締役専務田中修吾の体制である。田中は上記の経緯の創業メンバーであり、大株主でもある。小林と同じく旅順工大の出身でもある。小林の右腕といってよい存在である。

常務貿易部長は横溝孝之であり、三井物産



から1971年に入社した。また、常務管理本部長は、次に社長となる梶吉秀典である。

社長・監査役を含む役員は10名おり、設立時に入社したのは、小林と田中であり、設立後入社で、卒年・入社年異なる者は、横溝・梶吉を含めて7名である。また、取締役次ぐ職位である参与は設立時入社3名（いずれも卒年・入社年異なる者）であり、設立後入

図表2 共立 1947年9月設立 (1975年版)

経営者（取締役）	10名
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	2
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	7
入社後卒業した者	1

社長、監査役含む

参与	7名
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	3
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	4
入社後卒業した者	

管理職	18名
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	6
卒年・入社年異なる者	11
入社後卒業した者	1

社は4名（いずれも卒年・入社年異なる者）である。

管理職は18名おり、いずれも設立後入社である。卒年・入社年一致者は6名、卒年・入社年異なる者は11名、入社後卒業した者1名となっている。新卒採用者が管理職になりはじめているが、まだ転職して入社したものが多。

1978年6月の大株主は、1位三井物産5.77%、2位第一勧業銀行、北海道拓殖銀行4.97%である。また、個人では16位小林帛男1.48%、20位田中修吾1.21%。筆頭株主の三井物産から上記横溝孝之の役員派遣がある。

1986年5月の筆頭株主は三井物産5%、1991年5月の筆頭株主は三井物産5.3%である。他の大株主は金融機関である。

### II-3 「創業者の後継問題」

二代社長は梶吉秀典である。1977年8月-1995年2月の期間に社長を務めている。1926年生、海軍兵学校を経て、1950年入社、1953年中大法卒。働きながら大学を卒業している。1965年取締役、1968年営業本部長、1971年常務・管理本部長を経て、1977年8月社長に昇格した。小林帛男は次のように述べている。

「1977年8月30日の株主総会において、取締役の選任が行われ、その直後の取締役に於いて役付取締役ならびに担当職務が決定されました。私が創業以来三十年間当たってきました社長を辞し、代表取締役会長に就任いたしました。そして、新しく代表取締役社長に梶吉秀典君が就任いたしました。

また会社は副社長制を置きまして、藤原盛宏君、稲賀恒君が代表取締役副社長に就任いたし、同じく代表権を有する常務取締役横溝孝之君、常務取締役に青木兼吉君が就任いたしました。会社は以上の代表権を有する取締役を中心に常務会を構成します。』（『続・受用自在』）

その後、梶吉秀典は1995年会長に就任している。内部昇進の社長であり、経営者企業と言える。

しかし、業績は良くない。1982年5月期の単独売上高は236億円である。その後、売上は横這いを続け、86年11月期、87年11月期、88年11月期、90年11月期、91年11月期、92年11月期、93年11月期、と多くの期間で経常赤字となっている。94年11月期は、営業損失、純損失である。ただし、米国子会社（エコーインク）は順調で、連結ではそこまで悪くない。

三代社長は谷澤康彦である。1936年生れ、1958年慶大経済卒。三井物産監査役を経て、1995年入社、社長就任。筆頭株主三井物産からの選任であり、業績の悪化が続いた共立にとって、総合商社からの社長選任は、一つの選択肢であった。ここで、寡頭大株主企業となる。1997年11月期に黒字復帰を果たし、長年にわたり赤字を続けていた共立の財務体質を、7年連続の黒字会社に再建、復配を実行した。2003年2月会長就任。2005年2月相談役就任。

四代社長は北爪靖彦である。1944年生れ、1968年工学院大学卒、1968年入社。生産技術関連分野を歩み、北米事業部次長、アメリカ・エコーインク社社長などを務めた。その

間米国総代理店・代理店約8000社の活性化と新規市場開拓に注力した。北米庭園管理機械市場を中心に、2サイクルガソリンエンジン製品を300億円の販売規模に拡大した手腕を買われた。2000年取締役開発本部副本部長。2003年2月社長昇格。2011年6月会長就任。2013年6月相談役、2014年6月退任。

北爪社長の選任によって、再び内部昇進の社長となり、経営者企業となった。北爪社長は在任中に2008年に新ダイワ工業と統合したやまびこを設立した（やまびこを設立し、共立および新ダイワ工業を吸収するという形をとった）。

新ダイワ工業は、刈払機、チェーンソーなどを製造する同業であり、本社は広島市にあった。統合後新ダイワ工業社長浅本泰は、やまびこ代表取締役会長に就任した。

2018年現在、五代社長、やまびこでは二代社長は永尾慶昭である。1953年生れ、1978年法大院工修、共立入社。2008年やまびこ設立。2009年取締役を経て、2011年6月北爪の後任社長に昇格。

### Ⅲ 椿本チエイン

産業用スチールチェーン、自動車エンジン用チェーンで世界首位である。1917年12月椿本説三（1966年1月まで社長）によって創業、個人経営であり、椿本工業所（その後椿本商店）という名称であった。1941年1月会社組織の椿本チエイン製作所設立、1949年5月上場である。1970年4月椿本チエインに変更した。本社は大阪市にある。2018年の筆頭株主は太陽生命（9.2%）であり、グループ企業の椿本興業は、9位2.7%となっている

る。一方、椿本チェーンは椿本興業の筆頭株主(10.3%)である。2018年度の従業員数は単独2848人、連結8818人となっている。

2019年3月期の連結売上高は2385億円、その売上構成は、チェーン29%、精機11%、自動車部品33%、マテハン26%、その他1%である。2002年3月期の連結売上高は、1137億円であった。2001年度から2018年度に売上はほぼ倍増となっている。

2019年3月期の海外売上高比率は59%である。2002年3月期の海外売上高比率は30%であったから、大幅な上昇である。(「挽回」から再掲)

### Ⅲ-1 「創業者問題」

創業者の椿本説三は、会社設立の1941年1月から1966年1月まで社長に在任した。1890年4月奈良県生れ。1912年神戸高等商業学校(現神戸大学)卒。

「1917年12月自転車チェーン製造の椿本工業所を設立した椿本説三は、まだ弱冠27歳の青年経営者であった。最初に入社した内外綿をわずか5年で退社しての、自らの事業創設であり、いまでいう「脱サラ」といってもいいだろう。」

「やがて自転車用チェーンから機械用チェーン分野への本格的進出を図る。1924年には台湾の製糖会社から砂糖きびを製糖機に送り込む大形チェーンの注文を受けて無事、納入した。これが当社のコンベヤチェーン製造の第1号である。」

「戦後、石炭、肥料の重点生産の波に乗って、切羽用チェーンと肥料運搬用のバケットエレベータ、エプロンコンベヤの増産に全力を投

入したことである。

椿本説三の冴えた経営感覚として、いま一つ見落としてはならないのは、多くの企業が技術者を採用する余裕すら失っていた、あの混乱時に、あえて積極的に有能な技術者の大量採用に踏み切ったことである。」

「当社は1945年11月、社員、工員の区別を廃止して一律に従業員としたほか、1946年には8時間労働制の確立、経営協議会の設置、60歳定年制の実施など、当時の労働界から注目を浴びる革新的な労務対策を相次いで打ち出した。また1952年には、生産の高効率主義を掲げた新経営方針を制定した。」(『椿本チェーン70年史』)

椿本説三は1966年1月在任中75歳で逝去した。

### Ⅲ-2 「急成長を支えた人材問題」

椿本説三の後継の社長となったのは、山中一郎副社長であり、1966年2月から1969年12月に在任した。

「山中は1927年、神戸高等商業学校を卒業、1928年11月、従業員総数約30人の椿本チェーン工場に就職して以来、38年間もの長期にわたって、椿本説三の最も信頼を受けた片腕として、形影相伴うごとく苦楽をともにし、当社を一流企業に育て上げてきた功労者だけに、山中の第2代社長就任は社内外の誰しもが予想した当然の人事であった。

特に戦後の混乱が収まり、当社が順調な拡大路線に乗ってからは、椿本説三は重大な意思決定以外の経営の実権の大半を山中に託していた。—山中が社長に就任した時の当社は、資本金16億円、従業員数2100人の業界

トップ企業にのし上がっていた。」（『椿本チエイン 70 年史』）

山中は、社長在任中の 1969 年 12 月、63 歳で逝去した。

1941 年 1 月の会社設立を基準とする。1975 年版の『ダイヤモンド会社職員録』によれば、役員（社長、監査役含む）15 名においては、設立前入社 3 名、設立時入社（卒年・入社年異なる者）1 名、設立後入社 11 名、うち卒年・入社年一致者は 3 名、卒年・入社年異なる者は 8 名となっている。

社長は、大村利一で、1905 年生れ、1929 年京大経済卒、1940 年 5 月設立前入社である。三井銀行の銀行マンから転職した。「小学校、旧制中学時代を通じての親友、山中一郎の勧めで入社、主に経理畑を歩んだ。」

1970 年 1 月から 1975 年 5 月まで在任している。「社長在任中からライン部門の指揮はいっさい末吉好一専務に委ねた。」

専務・事業総本部長の末吉好一は、1911 年生れ、1930 年都島工卒、1932 年設立前入社である。大村の後継者であり、社長在任期間は、1975 年 5 月から 1983 年 6 月までである。

山中・大村・末吉いずれも専門経営者と言えよう。ただし、個人経営の時期の入社である。末吉の在任中の 1983 年 3 月期の単独売上高は 663 億円であった。

管理職においては、130 名中、設立後入社 126 名である。うち卒年・入社年一致者は 65 名、卒年・入社年異なる者は 53 名、入社後卒業した者（夜間の履修）は 8 名である。管理職では、すでに新卒採用のほうを上回っている。先述した戦後すぐからの技術者の積極採用の結果である。例えば、末吉の後継者とな

図表 3 椿本チエイン 1941 年会社設立 (1975 年版)

経営者（取締役）	15 名
設立前入社	3
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	1
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	3
卒年・入社年異なる者	8
入社後卒業した者	

社長、監査役含む。

管理職	130 名
設立前入社	3
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	
入社後卒業した者	
設立後入社	126
卒年・入社年一致者	65
卒年・入社年異なる者	53
入社後卒業した者	8

る占部友一は、1920 年生れ、1943 年九州大学工学部卒、1946 年入社である。この時点では、取締役チェーン製造事業本部長である。占部友一の後継者となる野口宙夫は、1925 年生れ、1948 年阪大工卒、同年入社、新卒採用である。この時点では、大阪営業所チェーン営業部長を務めている。その後、名古屋支社長、コンベヤ事業部長を歴任した。

### Ⅲ－3 「創業者の後継問題」

なお、取締役には、椿本照夫がおり、1925 年生れ、1948 年福井工専卒、同年入社している。創業者の家族である。グループ企業の椿本興業の社長を 1964 年 5 月から担っている。

椿本チェーンの監査役・取締役を長年務め、1985年6月に退任した。

占部友一は1983年6月から1989年6月まで社長に在任する。占部友一の在任中の1984年3月期の単独売上高は649億円、1989年3月期の単独売上高は915億円であった。

1989年6月に、野口宙夫専務が社長に昇格し、占部友一社長は会長に選任された。円高に次ぐバブル崩壊の状況において、1994年3月期は、単独売上高は821億円に落ち込み、営業赤字となっている。1995年3月期も、営業赤字は続いている。

1997年6月、福永喬常務が社長に昇格し、野口宙夫社長は会長に選任された。『椿本チェーン100年史』に福永社長時代の1990年代の経営の苦境が述べられている。とくに1998年度の決算は、単独ベースで前年度比20.9%の大幅減収となり、営業利益、経常利益、当期純利益の3段階で全て赤字となるという厳しいものであった。早期退職優遇制度で多くの退職者を出すなど「事業再編」計画を策定・実施し、2003年度によく「安定した経営ができる体制」となったのである。

『椿本チェーン100年史』によれば、「2004年度には、縮小均衡から拡大成長へと経営方針を転換するに至った。2005年6月に美本龍彦(58歳)取締役常務執行役員が社長に就任し、グループのさらなる成長を図るため、「グローバル・ベスト」の推進に向けて、国際感覚に優れた経営トップへバトンが渡されたのである。美本は、輸出部や海外事業所での勤務を重ね、パワトラ(パワートランスミッション)部門統括付欧州事業担当、Tsubakimoto Europe [TEU] 代表取締役社

長、パワトラ事業推進センター長兼同センター中国室長などを歴任した。この間の海外勤務は18年間にもわたる。」

「2008年8月25日、美本社長が急逝。前社長の福永会長が社長を兼任。リーマンショックによって、2008年下半年には、急激な設備投資の落ち込みと自動車メーカーの大幅な減産の影響を受け、チェーン、精機、自動車部品、マテハンの全事業グループで大幅な減収減益を余儀なくされた。」

「この危機を乗り切るための「聖域なき業務改善によるコストダウン」が実施される中、2009年6月、長勇取締役常務執行役員が社長に就任した。2010年4月にスタートする「中期経営計画2012」が立案される。リーマンショックにより落ち込んだ業績を立て直し、「モノづくり企業としての基盤強化の3年間」と位置づけられた。2014年に策定された「長期ビジョン2020」では、2020年の目標として、連結売上高3000億円、営業利益率10%、海外売上高比率70%の「グローバルトップ企業」を目指すものである。」

「2015年、長社長が会長に、大原靖取締役執行役員が社長に就任した。大原は、海外事業部門での勤務を経て、2002年にツバキエマソンに転籍。その後、椿本シンガポール[TSL]社長に就任し、環インド洋地域の拠点拡充を推進した。」(ここまで「挽回」から再掲)

#### IV ダイフク

保管・搬送システムでは世界首位級である。立体自動倉庫では首位。1937年5月設立、1961年10月上場である。本社は大阪市にあ

る。2018年度の従業員数は単独2772人、連結9857人となっている。

2019年3月期の連結売上高は4595億円、その売上構成は物流機器が92%とほとんどを占め、電子機器・その他8%となっている。2002年3月期の連結売上高は、1346億円であったから、急成長を遂げたのである。とくに、物流システム開発で、欧米勢を抑えて世界首位となっている。自動車や半導体工場、液晶工場の生産ライン（FA）だけでなく、空港や流通倉庫など物流自動化（DA）にも強みを持っている。

厳しい状況もあった。2010年3月期は、売上高は2422億円から1542億円へと減少し、1億円の経常赤字となった。主力の自動車向けの低迷が長引いたのである。しかし、これ以降の2010年3月期から2019年3月期の急成長には、目をみはるものがある。

2019年3月期の海外売上高比率は72%である。2002年3月期の海外売上高比率は25%であったから、売上の急成長は、海外事業の加速によることが大きかったのである。（以上「挽回」から再掲）

#### IV-1 「創業者問題」

1937年5月坂口機械製作所として設立され、クレーン、鍛造機械を製造した。1941年5月兼松商店（のち兼松江商）が経営参加。1944年3月兼松機工に改称し、1947年8月兼松機工から大福機工に改称した。その後、1984年5月ダイフクに改称した。

益田乾次郎は、1898年兵庫県生れ、1920年神戸高商（現神戸大学）卒。益田乾次郎の生涯も波瀾万丈である。また、企業者とは言い

切れないところもある。最初は、大株主兼松からの派遣経営者であり、弱小子会社に送り込まれたのである。本人は「貿易三十年、機械屋三十年」と言っている。

「ニューヨークに転出することになりますが、二年近くで開戦になり、収容生活ののち、第一次交換船で帰国、兼松大阪支店勤務となります。

総動員法の違反で懲役二年、執行猶予四年の判決を受け、役員辞任、終戦の年の七月に天津の鉄工場に転出、八月に終戦を迎え、1947年5月に引き揚げました。」

「引き上げてきて本社に顔を出すと、機械工業に経験があるということで、兼松機工に転出が決まりました。—その後GHQから貿易再開が許されることになり、親会社の厳命で、1949年の暮に、しぶしぶ兼松へ復帰し、翌年筆頭専務に任命されました。」

「正式に大福に復帰したのが1953年5月でした。」（『星霜六十年』）

すなわち1947年5月－1949年11月に社長を務め、再び1953年5月－1967年5月まで社長を務めたのである。その間、1961年10月上場を果たした。

益田の前後の社長は、九里博武（在任期間1943.3-1947.5）、妹尾一巳（在任期間1949.11-1953.5）の両名である。

「大福はもともと、鍛圧機械や、クレーンを製造していた会社ですが、鍛圧機械も町工場ではとうていついていけない状況でした。クレーンも大福が三流を脱するには大変なことだということに気がつきました。」

「大福に最初の活を入れたのは、スイスのビューラー社のチェンコンベヤでした。この

経験が、次のウェブコンベヤへの移行に役立ちました。技術提携以前の1956年に、トヨタから最初の注文を受け、1957年に正式認可を得ていよいよ生産に入りました。」

ここで全くの新しい事業が生成されたのである。

「日本の自動車産業は将来、相当発展するであろう。コンベヤは低級な機械として、一般に軽視されているから、これに注力すれば早く一流になれるということでした。そこで従来の鍛圧とクレーンを廃止して、ウェブコンベヤ一本に専念する決心をしたのです。—ウェブの次に取り上げたラック(棚)、パレテナ、自動倉庫は堅実に発展して、いまなお主力製品として残っています。」

1979年3月の株主構成では、1位兼松江商17.02%、3位第一勧業銀行6.96%、5位益田乾次郎2.47%、14位ジャーヴィス・B・ウェブ1.11%、20位広沢敏夫0.58%である。

91年3月は兼松8.2%で筆頭株主となっている。

#### IV-2 「急成長を支えた人材問題」

大株主・兼松江商からの役員派遣が多く、佐藤修、松村緑郎、田口重雄、広沢敏夫、杉本太郎などとなっている。第一勧業銀行からは、岡田昭三が派遣されている。

1974年の役員構成(会長・社長・外部取締役・監査役含む)を見ると、設立前(1941年5月兼松商店経営参加前)入社1名、設立後入社16名となっている。卒年・入社年異なる者がほとんどで14名、卒年・入社年一致者は1名、入社後卒業した者1名である。

社長の広沢敏夫は、1915年生れ、1938年京

大経済卒、兼松江商を経て、1962年に入社した。在任期間は、1967年5月から1977年6月である。

広沢敏夫の後任社長となる専務営業本部長の佐藤修は、1924年生れ、1947年東京商大卒、兼松江商を経て、1972年に入社した。1977年6月から1989年6月まで社長を務めた。在任中の1982年3月期の単独売上高は425億円、1989年3月期の単独売上高は782億円であった。評価は難しいが、広沢、佐藤の時期は、寡頭大株主企業と言える。

管理職は38名で、卒年・入社年異なる者が21名、卒年・入社年一致者は17名で、いずれも設立後入社である。新卒採用から管理職になる者が増えてきているが、まだ転職者のほうが多い。

後日社長となる伊東進は、大阪工場長であり、転職者の一人である。

#### IV-3 「創業者の後継問題」

佐藤修の後任となった益田昭一郎の社長在任期間は1989年6月-1995年5月。1930年生。益田乾次郎の長男である。1953年慶大法卒、クラレを経て1963年ダイフク入社。1969年取締役営業管理部長、1973年常務営業本部長、1985年専務生産本部長を経て、1989年6月佐藤社長の後継として社長に就任した。この時、益田乾次郎(91歳)は相談役である。家族企業になったのである。昭一郎は、その後、会長、取締役相談役を歴任した。益田昭一郎の就任した1990年3月期の単独売上高は1034億円であった。

益田昭一郎の後継は、伊東進専務(60歳)である。1935年4月生れ、1958年鹿児島大

図表4 ダイフク 1941年5月兼松商店経営参加  
(1975年版)

経営者（取締役）	17名
設立前入社	1
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	14
入社後卒業した者	1

会長・社長・外部取締役・監査役含む。

管理職	38名
設立前入社	
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	17
卒年・入社年異なる者	21
入社後卒業した者	

工学部から旭化成に入社し、1967年にダイフクに転職した。1979年に取締役となり、常務、専務を経て、1995年5月社長に就任した。ここから経営者企業となる。この直前の1995年3月期の単独売上高は905億円であり、営業損失、経常損失、純損失と三段階の赤字であった。

1998年1月、小泉純一常務（57歳）が、社長に昇格した。1940年4月生れ、1963年大阪工業大学機械卒、ダイフクに入社した。1987年取締役となり、製造畑で、トヨタ担当であった。前任の伊東社長は取締役顧問、益田昭一郎会長は取締役相談役となった。この社長交代は「拡大路線の見直し」とされる。

多角化路線を改め本業に専心する方向転換がなされた。この交代は大きなポイントであった。専務には、第一勧業銀行から1992年に転籍してきた竹内克己が就任した。しかし、99年3月期連結では、またもや営業損失、経常損失、純損失と三段階で赤字となった。

2002年4月に小泉社長は会長（2005年4月相談役）となり、竹内副社長が社長に昇格した。1939年生れ、1963年東大法学部卒、転籍後10年であった。2002年3月期の連結売上高は1346億円であった。いったん金融機関派遣企業となる。

2008年4月に、北條正樹副社長（59歳）が社長に昇格し、竹内社長は会長に就任した。北條社長は、1948年生れ、1971年早大商学部卒、ダイフクに入社した。1998年取締役となった。海外畑が長く、ダイフク（米国）社長などを歴任した。その後、2018年4月までの10年間、経営をリードする。ふたたび経営者企業となる。

## V アマノ

タイムレコーダーから始まった就業時間管理システムの国内最大手であり、国内のシェアも高い。また、国内最大手の駐車場管理システムで世界展開を加速させている。1931年11月天野修一（1976年12月まで社長）によって個人経営の天野製作所を創業、1939年株式会社天野製作所を設立。1945年11月タイムレコーダー事業を継承して横浜機器を設立、1953年6月天野特殊機械を設立、1956年10月横浜機器が天野特殊機械を吸収し、商号を天野特殊機械に改称した。1961年10月上場である。1966年6月アマノに変更した。



本社は横浜市にある。2018年度の従業員数は単独2122人、連結5223人である。第2位株主(7.9%)は公益財団法人天野工業技術研究所である。

2019年3月期の連結売上高は1317億円、その売上構成は時間情報システム73%、床面洗浄機、工場内集塵装置など環境関連システム27%となっている。2002年3月期の連結売上高は、630億円であったから、ほぼ倍増している。2019年3月期の海外売上高比率は34%である。2002年3月期の海外売上高比率は20%であった。上昇はしているものの、海外進出の出遅れは否めない。(以上「挽回」から再掲)

#### V-1 「創業者問題」

天野修一が創業者である。社長在任期間は1931年11月-1968年5月、1970年5月-1976年12月。1931年天野製作所を設立し、1932年に国産初のタイムレコーダーを開発した(33年特許)。

1890年6月三重県生れ、1910年大阪高等工業学校機械科卒。同年海軍に入る。横須賀海軍工廠、佐世保海軍工廠、海軍艦政本部、海軍航空試験所などで勤務する。1925年海軍退職。その後幾つかの職を経て、1931年天野製作所を設立した。

「雑色駅の近くに、15坪の工場を見つけて、そこを借り、タイムスタンプの製作をはじめた。これがそもそも天野製作所のはじめで、まず山田市作君(設立時取締役)を呼び、そして高橋敏夫君(のち常務取締役)、引きついで加藤繁雄君を入社させた。」(『鈍根運天野修一自伝』)

「天野社長をはじめ従業員の努力の甲斐あって、まもなくタイムレコーダーの試作品が2台完成した。」「この試作品に自信をえた天野社長は、1932年5月、時刻記録計として特許を出願、1933年3月に時刻記録装置の分構とともに公告が決定し、名実ともにわが国最初のタイムレコーダーの誕生となった。」(『アマノ40年史』)

「1950年、会社の経営を専務取締役の杉山玉夫君(妻の弟)にまかせていたが、私が代わって経営の指揮を取ることにした。」

1968年5月から1970年5月、藤川道夫(1967年から取締役。長女夫)、尾園鉄次郎(取締役)に、社長を委ねていたが、1970年5月に復帰した。(尾園社長の時は、天野会長)

1976年12月、在任中に86歳で逝去。

長男は戦死。次男の天野和夫は、立命館大学法学部名誉教授、立命館元総長である。三男の杲は東北大学工学部教授。次男・三男はいずれも学究の道に進んだ。

#### V-2 「急成長を支えた人材問題」

1975年版の『ダイヤモンド会社職員録』に基づいて、社長・監査役を含む役員構成を見た。1945年11月の設立以前から入社していたものが2名、設立後入社が5名と、監査役2名を含めてわずか7名である。うち卒年・入社年一致者は1名、卒年・入社年異なる者は4名である。社長の天野修一、後継社長となる専務菅原正などである。

一方、管理職は、設立前入社1名で、大半の設立後入社は52名である。うち卒年・入社年一致者は45名、卒年・入社年異なる者は7名である。新卒採用から管理職昇進へと進

図表5 アマノ 1945年11月設立 (1975年版)

経営者（取締役）	7名
設立前入社	2
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	4
入社後卒業した者	

社長・監査役含む

管理職	53名
設立前入社	1
設立時入社	
卒年・入社年一致者	
卒年・入社年異なる者	
入社後卒業した者	
設立後入社	
卒年・入社年一致者	45
卒年・入社年異なる者	7
入社後卒業した者	

んでいることがわかる。

後日社長となる岩崎實は、タイムレジシテム部長・東京支店長である。新卒で入社している。岩崎の後継社長となる甲本恭彬は、人事課長である。甲本も新卒で入社している。

### V-3 「創業者の後継問題」

菅原正 社長在任1977年2月－1989年6月。1926年生れ、1949年早大法卒、1952年入社である。1961年取締役。1966年常務。1969年から長い間ナンバーツターの専務を務める。いわば「右腕」。在任中の1982年3月期の単独売上高は191億円、1989年3月期の単独売上高は330億円であった。以後、経営

者企業が持続している。会長就任直後、1989年7月6日63歳で逝去。

岩崎實 社長在任1989年6月－1993年3月。1933年生れ、1958年中大経済卒、入社。専務から昇格。1990年3月期の単独売上高は384億円であった。

甲本恭彬 1939年生、1962年慶大法卒、入社。1982年総務部長、83年取締役、87年常務、89年専務を経て、1993年3月社長に就任した。岩崎實社長は取締役相談役。1994年3月期の単独売上高は399億円であった。

春田薫 2003年3月、春田常務（51歳）社長昇格。1951年生れ、1976年関西外大外国語卒、入社。1999年取締役。甲本社長（64歳）は、5期10年務めて、会長就任。

中嶋泉 2011年 中嶋常務（56歳）は、社長昇格。1955年生れ、1978年東京外国語大学中国語卒、入社。2001年取締役。春田社長（59歳）は会長就任。中嶋社長は、1995年-1999年に、アマノタイム&エアースィンガポールの社長を務めた経験を持つ。その後2011年－2017年、本社の社長を務めた。シンガポールは1995年設立、時間情報システム機器の生産・販売、環境関連システム販売。2014年9月、海外好調。2015年3月、M & A 枠100億円設定、海外への展開を狙う。

津田博之 2017年 津田（57歳）は、社長昇格。1960年生れ、1982年立命館大経営卒、入社。中嶋社長（62歳）は、会長就任。春田会長（65歳）は相談役に就任。

### 3 小括 5 社事例から観察できること

本稿のしめくくりをしておきたい。あくまで機械産業5社の事例から観察できることに

基づいている。それでも、約60年間の社長交代には、実にさまざまなヴァリエーションがあることを示している。

#### (1) 「創業者問題」

創業者はみんな異なる。例えば、大卒の技術者が共立の小林帛男、アマノの天野修一である。しかし、天野はタイムレコーダーの開発を進め戦前に事業を開始しているが、小林は戦後失業してから、農林業機械の事業を開始した。

一方、神戸高商卒が、椿本チエインの椿本説三とダイフクの益田乾次郎である。しかし、椿本説三は自ら比較的早く自転車チェーン（その後機械用チェーン）で起業したのに対し、益田乾次郎は兼松江商で長年の貿易業務に携わった。その後、子会社の社長として、鍛圧機械とクレーンの事業から、コンベヤ事業へと転換した。

富士機械製造の坂上守は、高卒の技術者で、商工省の機械試験所で働いた後に、開発した単能機（工作機械）の技術を持って独立した。

#### (2) 「急成長を支えた人材問題」

『ダイヤモンド会社職員録』（1975年版、データは1974年7月）に基づいて、創業者はどのような人材に支えられて急成長を遂げたかを観察した。言いかえれば、階層的経営組織はどのように形成されたのかということである。

椿本説三はこの時にはすでに逝去されていた。椿本チエインでは、役員15名のうち1941年の会社設立以前の入社者は3名で、大村利一社長、末吉好一専務などである。山中一

郎（この時はすでに逝去）も含めて個人経営の時期に入社した社員が経営を引き継いでいったのである。

富士機械製造では、設立時の1959年に入社した役員が5名であり、設立後入社が5名、いずれも転職者である。設立時には、坂上守社長の弟坂上侃、加藤貴士、安井康晴、辻芳太郎が事業に参画した。いずれも同社の中核を担い、個人株主でもある。

共立では、小林帛男社長と田中修吾専務という同郷、同窓のコンビが経営をリードした。他の役員は設立後転職してきている。また、三井物産から出資を受け入れ、横溝常務が派遣されている。

ダイフクの役員は17名であり、ほとんどは兼松商店の経営参加後に入社している。兼松からの派遣の役員が、広沢社長、佐藤専務をはじめ多い。

アマノでは、1945年11月の横浜機器設立以前入社が2名、設立後入社が5名である。天野修一社長の右腕となる菅原正専務も設立後入社した転職者である。

いずれにせよ、役員レベルは、設立以前、あるいは設立時、設立直後に入社し、ごく少数の従業員として、創業者を支えてきた人材が多い。それ以前に何らかの別の仕事はしていたのであり、学卒新卒採用ではない。まだ先の見えぬ企業に転職してきて、創業者とともに、企業を起ち上げていったのである。

一方、管理職レベルについては、会社によって異なる。

富士機械製造では、管理職においても転職者が圧倒的に多い。共立も同様である。ダイフクは、新卒者が増えてきているが、まだ転

職者が多い。

一方、椿本チエインでは、新卒者が転職者を上回っている。アマノは、新卒者の管理職が圧倒的に多い。

企業によって、管理職のあり方がここまで異なることは興味深いことである。それぞれの企業の採用方針の違いが影響していると考えられる。

### （3）「創業者の後継問題」

この5社は、結果的には、企業者企業から経営者企業へと移行した。しかし、そのプロセスは非常に異なる。

富士機械製造 企業者企業 → ? → 経営者企業  
? は大津谷社長の位置づけ

共立 企業者企業 → 経営者企業 → 寡頭大株主企業（総合商社） → 経営者企業

椿本チエイン 企業者企業 → 経営者企業  
ダイフク 企業者企業 → 寡頭大株主企業（総合商社） → 家族企業 → 経営者企業 → 金融機関派遣 → 経営者企業

アマノ 企業者企業 → ? → 経営者企業  
? は天野社長の一時退任

富士機械製造の大津谷社長の位置づけについては、次のようである。創業者の坂上守の後継社長となる大津谷輝男（1989年6月－1997年6月社長在任）は1930年生れ、1954年神戸大経営中退、三和銀行入行。1964年富士機械製造に入社する。メインの銀行出身という意味では金融機関派遣とも考えられる

が、大学中退後10年の入社であり、また入社から社長昇進まで25年を要していることから、金融機関派遣ではないかもしれない。

本人はこのように語っている。「富士機械製造との関わりは、会社創業の1年後に当たります。—工場建設に関わって、融資の方策について助言をする機会があったのが、ご縁のきっかけになったものと思います。—その後、会社からの強い要請を受け、64年に入社するに至りました。」（『40年のあゆみ』）

アマノの天野社長の一時退任は次のようである。天野社長は1968年5月から1970年5月の時期に、藤川道夫（1967年から取締役。長女夫）、尾園鉄次郎（取締役）に、社長を委ねていたが、1970年5月に社長に復帰した。（尾園社長の時は、天野会長）

移行のプロセスにおいて、寡頭大株主企業になったのが共立である。業績不振が続き、筆頭株主の三井物産から、社長が送り込まれたのである。業績が回復した後、経営者企業に復帰している。

創業者の在任中の逝去は、右腕となっていた専門経営者がすぐに後継するということになった。椿本チエインは山中一郎、アマノは菅原正である。この両社では以降、経営者企業が定着する。

最も複雑なプロセスをたどったのがダイフクである。益田乾次郎を創業者と位置づけると、その後継は益田の出身母体であり寡頭大株主である兼松江商からの派遣が続いた。そして、益田乾次郎が91歳の相談役の時に、長男の益田昭一郎が社長に選任されたのである。その後、経営が悪化し、一時金融機関派遣となった。そして経営が立て直された後

に、経営者企業になった。

#### (4) その他に明らかになったこと

重要なことは、各社とも、2000年以降は、海外経験者が社長に就任していることである。これは「挽回」でも重要な事実として浮かび上がってきた。日本企業のグローバル展開を進めていく経営者として、海外経験が必要だということである。

今後とも、このような事例研究を、機械産業・電機産業をフィールドとして、積み重ねていきたい。

注：本稿の登場人物については、すべて敬称を略させていただいた。筆者は、戦後の日本の社会は、ここに登場してくる、創業者、創業者を支えた人びと、働いていた従業員、創業者を引き継いだ人びとなどによって、構築されたと考えている。これらのほとんど無名の人びとこそが、戦後の日本の社会の基礎を築いたのである。

#### 参考文献：

- 安部悦生 (2010) 『経営史 第2版』日経文庫  
天野修一 (1963) 『鈍根運 天野修一自伝』天野特殊機械  
アマノ (1972) 『独創への歩み — アマノ 40年史 —』アマノ  
宇田川勝編 (2004) 『ケース・スタディー 戦後日本の企業家活動』文眞堂  
橋川武郎 (2018) 『ゼロからわかる日本経営史』日経文庫  
橋川武郎 (2019) 『イノベーションの歴史 日本の革新的企業家群像』有斐閣  
小林帛男 (1974) 『受用自在』実業之日本事業出版部  
小林帛男 (1979) 『続・受用自在』実業之日本事業出版部  
佐々木聡編 (2001) 『日本の戦後企業家史』有斐閣  
鈴木・安部・米倉 (1987) 『経営史』有斐閣  
椿本チエイン (1987) 『椿本チエイン 70年史』椿本チエイン  
椿本チエイン (2018) 『椿本チエイン 100年史』椿本チエイン  
富士機械製造 (2000) 『40年のあゆみ』富士機械製造  
益田乾次郎 (1986) 『星霜六十年 わがビジネスを省みて』  
宮本・阿部・宇田川・沢井・橋川 (2007) 『日本経営史 新版』有斐閣  
森川英正編 (1991) 『経営者企業の時代』有斐閣  
森川英正 (1996) 『トップ・マネジメントの経営史 経営者企業と家族企業』有斐閣  
A・D・チャンドラー (1979) 『経営者の時代(下)』鳥羽・小林訳 東洋経済新報社 (“The Visible Hand: The Management Revolution in American Business” by Alfred D. Chandler, Jr 1977)  
各社 HP, 『東洋経済 役員四季報』各年版, 『ダイヤモンド会社社員録』1975年版など。  
石井 耕 (1996) 『現代日本企業の経営者』文眞堂  
石井 耕 (2013) 『企業行動論 第3版』八千代出版  
石井 耕 (2015) 「戦後の可能性」『経営論集』13巻3号  
石井 耕 (2016) 「転職 — 高度経済成長の時代」『経営論集』13巻4号  
石井 耕 (2016) 「経営者・新規事業・全社経営戦略」『経営論集』14巻1号  
石井 耕 (2018) 「急成長企業の企業家と組織を支えたのは誰か」『経営論集』15巻4号  
石井 耕 (2019) 「サクセッション 前編」『経営論集』16巻4号  
石井 耕 (2019) 「サクセッション 中編」『経営論集』17巻1号  
石井 耕 (2019) 「サクセッション 後編」『経営論集』17巻2号

企業者企業と経営者企業（石井 耕）

石井 耕（2020）「挽回」『経営論集』17 卷 4 号  
石井 耕（2020）「経営者企業論再考」『経営論集』18 卷 1 号