

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(3) 家族企業を重点に
著者	石井, 耕; ISHII, Kou
引用	
発行日	2021-03-25

# 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（3）家族企業を重点に ——

石 井 耕

## はじめに

本稿は連載してきた「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——」の最終回である。これまで、連載（1）では機械産業において、経営者企業へと変化した5社の事例を取り上げた。連載（2）では電機産業において、経営者企業へと変化した6社の事例を取り上げた。

連載（3）では、家族企業を重点にして、機械産業9社・電機産業18社、合わせて27社の社長交代事例を取り上げる。連載（1）連載（2）を含めて38社の事例を取り上げることになる。連載（3）は多くの事例を取り上げるので、1社ごとの分析は、焦点を絞った内容にしている。

再度、分析の対象企業について、その範囲を説明しておきたい。東京証券取引所1部上場であり、かつ2018年度に連結売上高は1000億円以上の「現在の大企業」である。ただし、2002年以降に上場した企業は、データが少ないので除外している。また、過去に統合した主要な企業については含めている。証券取引所の業種分類で、機械産業（一般機械産業）、電機産業（精密機械産業を含む）を分析対象としている。全体の対象企業数は機械

産業52社、電機産業88社の合計140社である。

戦後の機械産業・電機産業は、多くが創業者によって事業活動が始められた「企業者企業」であった。「企業者企業」などの詳しい内容は、石井「経営者企業論再考」（2020）で述べたが、主に森川『トップ・マネジメントの経営史——経営者企業と家族企業』（1996）をふまえている。森川では企業者企業・家族企業・経営者企業などの概念を用いて説明している。企業者企業とは、「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。さらに遡れば、これらの概念はチャンドラー『経営者の時代』以来の考え方である。

すなわち機械産業・電機産業においては、戦後あるいはその直前に創業され、創業者、企業家に率いられ高度経済成長期に急成長を遂げた企業、こうした「企業者企業」が多数を占めたのである。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%）と多数派である。ここは改めて強調しておきたい。創業者、企業家の時代だったのである。

戦後および高度経済成長期の日本企業の最も重要な特徴はここにある。(こうした観点からの経営史における先行研究として、森川(1996)、宇田川(2004)、佐々木(2001)、橋川(2018)などが重要である)なお、戦後の「企業者企業」ではない企業には、明治・大正期に創業され、戦後の時点には家族企業・経営者企業となっていた企業や、子会社として設立され、はじめから経営者企業である企業などがある。前者の家族企業から、今回の連載では、大正期に設立された横河電機・安川電機・YUASA(湯浅電池)を分析対象としている。

「企業者企業」は永続しない。いつか創業者の死去、病気、引退、辞任などで、必ず終止符が打たれる。その時、後継者の選択が課題となる。家族企業を選ぶのか、経営者企業を選ぶのか、大株主・金融機関・商社などからの社長選任という第三の道を選ぶのか、それがその企業の重要な選択肢となる。

経営者企業とは「所有者ではない、株式をほとんどあるいはまったく持たない専門経営者(Salaried Manager)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。専門経営者への社長交代である。

家族企業とは「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。ただし、企業規模が拡大すれば、家族が「所有しない」場合が増大する。そうなった場合、「創業者の家族、創業家が経営する」企業となる。家族への社長交代である。

そして、その社長交代の選択肢はどのような要因によって、どのような経緯によって決

まるのか。こうしたことを「創業者の後継問題」と呼ぼう。実はここに経営の本質が表れている。社長の交代は、その企業の経営全体に大きな影響を与える。これまでの経営を引き継ぐのか、これまでの経営を大きく変革するのか、企業の経営の分岐点となる。

そして「創業者の後継問題」は、創業者の考え方、経営陣の選択といった行動など「創業者問題」の影響を受ける。また、急成長の時期において、階層的経営組織を成立させた「急成長を支えた人材問題」の影響も受ける。そして、そのことを分析するためには、一社ごとの数十年単位での社長交代を観察し、企業ごとの様々なヴァリエーションを観察していかなければならない。そこには、多様な政治力学が働き、ケースバイケースに異なっているのである。

すなわち、事例研究を一社一社丹念に行っていくしかない。前述したように、機械産業・電機産業の「現在の大企業」のうち戦後あるいはその直前に設立された企業者企業から出発した企業は87社である。このうち、今回の連載で分析対象にしえたのは38社である。(この中に、横河電機・安川電機など大正期に設立された企業も連載(2)で対象とした。また、連載(3)でも、YUASA(湯浅電池)は大正期に設立されている。従って、厳密に言えば87社のうち企業者企業の35社が分析対象となっているのである)

連載(3)では、対象とした27社を、6類型に分けて、叙述した。次の通りである。(それぞれの類型の中では、順不同。表1に各社の概要を示した。)

企業者企業と経営者企業（石井 耕）

表1 企業者企業と経営者企業 連載（3） 分析企業一覧

	2001年度 連結売上高 億円	2019年度			設立 年	上場 年	本社所在地
		連結売上高 億円	海外売上比率 %	自己資本比率 %			
<b>企業者企業から経営者企業</b>							
ヒロセ電機	611	1218	74	89.3	1948	1972	東京
フォスター電機	551	1073		66.5	1948	1962	昭島市
キーエンス	820	5518	53	95.8	1974	1987	大阪市
ローム	3213	3629	64	84.2	1958	1983	京都市
<b>家族企業から経営者企業</b>							
村田製作所	3948	15340	91	75.3	1950	1963	長岡京市
牧野フライス製作所	757	1594	74	58.3	1951	1964	東京
サンデン HD	2024	2048	67	14.3	1943	1962	伊勢崎市
アルプスアルパイン	5403	8106	81	51.9	1948	1961	東京
<b>大政奉還から経営者企業</b>							
堀場製作所	745	2002	69	54.2	1953	1971	京都市
サンケン電気	1401	1602	63	25.7	1946	1961	新座市
日本ケミコン	937	1146	76	28.3	1947	1970	東京
ミツバ	1287	3042	68	9.2	1946	1977	桐生市
<b>商社・金融機関と経営者企業</b>							
ジーエス・ユアサ (YUASA)	注1	3956	46	45.8	1918	1954	京都市
キッツ	722	1271	31	56	1944	1961	千葉市
<b>大政奉還</b>							
新東工業	699	1027	41	60.2	1934	1954	名古屋市
マキタ	1705	4926	80	84.7	1938	1962	安城市
ディスコ	304	1411	85	82.2	1940	1989	東京
日本光電	719	1850	27	72.6	1951	1961	東京
スタンレー電気	1994	3916		72.5	1933	1961	東京
シスメックス	475	3020	85	71.3	1968	1995	神戸市
OSG	468	1270	57	66.5	1938	1964	豊川市
<b>企業者企業から家族企業</b>							
THK	893	2779	60	58.1	1971	1989	東京
浜松ホトニクス	626	1459	71	79.6	1953	1984	浜松市
ホシデン	2089	2119	32	67.1	1950	1963	八尾市
ニプロ	1712	4425	40	17.9	1954	1987	大阪市
フジテック	957	1812	60	55.2	1948	1963	彦根市
カシオ計算機	3822	2808	69	60.6	1957	1970	東京

注1：2001年度の連結売上高は、YUASA 1387億円。設立・上場もYUASA。

2004年4月に統合して、ジーエス・ユアサ・コーポレーション。2019年度は同社。

注2：フォスター電機とスタンレー電気の海外売上比率は、明記されていない。

- 1 企業者企業から経営者企業 ヒロセ電機, フォスター電機, キーエンス, ローム 4社
- 2 家族企業から経営者企業 村田製作所, 牧野フライス製作所, サンデンHD, アルプスアルパイン 4社
- 3 大政奉還から経営者企業 堀場製作所, サンケン電気, 日本ケミコン, ミツバ 4社
- 4 商社・金融機関と経営者企業 ジーエス・ユアサ (YUASA), キッツ 2社
- 5 大政奉還 新東工業, マキタ, ディスコ, 日本光電, スタンレー電気, シスメックス, OSG 7社
- 6 企業者企業から家族企業 THK, 浜松ホトニクス, ホシデン, ニプロ, フジテック, カシオ計算機 6社

ここで、「大政奉還」とは、いったん経営者企業となった後に、家族企業となることを指している。3の「大政奉還から経営者企業」は、経営者企業、家族企業、経営者企業と変遷したことを示している（このプロセスを繰り返している事例もある）。1を除いて家族企業となった経緯がある。さらに、5、6の13社は、2020年現在において、家族企業である。家族企業の中には、直系の子息だけではなく、創業者の、弟、甥など創業家の出身者、娘婿などが含まれている。特に、創業者と異なる姓の場合、家族企業と判断するための多くの情報を必要とした。

なお、叙述全般に、敬称を略させていただいた。また、言うまでもなく、その企業について、それぞれの短い叙述で全てを語りうる

ものではなく、本稿の目的に応じて社長交代の分析のために必要な事項だけを取り上げたものである。さらに、歴史的叙述に重点が置かれた連載（1）連載（2）と異なり、連載（3）では2020年現在までの経緯も取り扱われている。言わば現在進行形の、生々しい事例が含まれているのである。ただ、あくまで、ここに記したのは2020年現在の状況であって、今後どのように変化するかについて予断を含むものではない。

## 1 企業者企業から経営者企業への転換

### 1-1 ヒロセ電機

（本節は、石井「急成長企業の企業家と組織を支えたのは誰か」（2018）に基づいている）

2020年3月期の決算では、連結売上高1218億円、税引き前利益212億円の超高収益企業である。ほぼコネクター専業で、世界的大手である。従業員数は、単独941人、連結4737人である。連結売上高は2001年611億円からほぼ倍増している。海外売上高比率は74%である。本社は東京、横浜市に移転する。筆頭株主は公益財団法人ヒロセ財団8.2%である。

同社のHPによれば、1937年8月絶縁材料の加工販売を主たる業務とする広瀬商会創業、1941年12月広瀬商会製作所と改める。1948年コネクターの生産を開始、6月株式会社に改組、1963年8月ヒロセ電機株式会社に変更している。1972年12月に東証二部上場を果している。1978年5月31日の株主構成では、広瀬銈三夫人の広瀬静江が11.18%で筆頭株主、広瀬節子5.81%、広瀬三知子

5.78%、広昌産業4.82%と同族あるいは管理会社が上位にきている。後述する経営陣の酒井秀樹1.63%などとなっている。1986年5月期の株主構成でも、広瀬一族は20%程度保有していたが、現在は表面上見当たらない。

1987年8月に刊行された『ヒロセ電機株式会社創業50周年記念誌』などに基づいて、創業からの経緯をたどってみよう。

創業者は広瀬銈三であり、1971年5月まで社長を務めた。現職のまま逝去されたのである。1960年5月から取締役を務めていた夫人の広瀬静江が、1971年5月取締役会長に就任したが、1973年7月退任している。

後継者は酒井秀樹であり、1934年東京生まれ、1952年港工高卒で「資本金50万円、従業員30数名の町工場」に新卒入社第1号として入社したのである。酒井が入社した頃は、広瀬商会製作所は「完全な下請けであり、得意先から図面を渡されてはそれを生産しているだけの経営だった。」酒井は「ただ1人」の技術部に配属された。「独自の製品」の開発に注力して、見込生産の比率を向上させたのである。

1960年4月には技術部長となる。「全社的な部長という感じでした。専ら社長室において経営の手伝いをしていただけです。」1966年取締役技術部長、1970年7月常務取締役を経て、1968年広瀬社長の療養生活とともに実質的な社長代行を務め、1971年5月37歳で社長に就任した。前社長との姻戚関係はなく、従業員からの昇格である。

2000年6月、酒井秀樹社長（66歳）は代表権のある会長兼CEOに就任した。中村達朗専務（53歳）が社長に就任した。1969年福井

工大卒、入社。1992年取締役、1995年常務、1999年専務を経て、2000年社長。

酒井秀樹は、2006年9月20日逝去された。享年72歳であった。会長（2000年就任）から取締役最高顧問に退いて間もなくのことであった。

中村社長は、2010年次のように述べている。「グローバルブランドでナンバーワン」になることを目指している。そのために「新製品（3年以内）比率を35%以上にする」方針である。従来の製品は、常に見直し、利益率が低い製品からは撤退している。

2012年6月、中村達朗社長は代表権のある会長に就任し、石井和徳専務（52歳）が社長に昇格した。1960年生れ、1982年駒大法学部卒、入社。2010年取締役、2011年専務を経て、2012年社長に就任した。

## 1-2 フォスター電機

（本節は、石井「挽回」（2020）に基づいている）

戦後派のスピーカー、イヤホン、ヘッドホンの音響専門メーカーである。車載用など小型スピーカーでは世界首位である。単独従業員数は487人、連結従業員数は25601人、海外生産100%で、アジアに特化していることに特徴がある。連結海外売上高比率は、2001年度は77%であり、2019年度は明記されていないが、高い水準であることは間違いない。本社は東京都昭島市にある。

2001年度は連結売上高で551億円だったのが、2019年度は1073億円と急成長したが、ここ数年は伸び悩み、2015年度の1909億円

からはむしろ売上は減少している。2018年度は、20億円の当期純損失となった。

事業構成はスピーカー60%、モバイルオーディオ34%である。世界中の大手AV(音響・映像)メーカー、アップル、サムスン、ノキア、ソニーなどのOEM(相手先ブランドによる生産)供給が事業の柱であり、約100社に供給している(うち日本企業は半数)。スピーカーの世界市場での生産シェアは約20%と推定される。自社ブランドはなく、黒子に徹した有力メーカーである。内製化にこだわっており、中国では、電気信号を振動に変え、音を出す部分に使うコーン紙を漉くところから内製していた。さらに、紙を漉く機械自体も内製化していた。

創業者は、西村茂廣と篠原弘明である。両者が共同創業者と考えられる。『フォスター電機 会社創業50周年記念誌 半世紀の挑戦』(1999年)によれば、次の通りである。

「1945年、西村(初代社長、当時23歳)は海軍横須賀海軍工廠造兵部所属で、篠原弘明(2代社長、当時18歳)は陸軍航空士官学校在学中に終戦を迎えた。」「二人の創業者の運命的な出会いは、1946年11月22日、篠原が出光興産電機部に就職し、大森工場に勤務したことがきっかけだった。海軍軍属として高度な音響技術をマスターした西村は、電機部の技術者として活躍していた。」「この大森工場には、後にはフォスターの役員として貢献された杉山亘、斉藤勝馬、石井常与らが在籍し、篠原は入社後西村からラジオの部品造りや音響技術の手ほどきを徹底的に受け、二人は親交を深め強い絆で結ばれていった。」「大森工場は突如閉鎖、解散することになり、解

雇された。」その後、二人は電響工業に参加したが、工場閉鎖となり、解雇された。

「1949年6月20日、信濃音響研究所が個人会社としてスタートした。」さらに「1952年1月、初めて「信濃音響研究所」の看板を掲げた。ちなみにこの1月に社員第1号として、石井(元常務)が入社した。」「1953年5月、信濃音響株式会社に改組した。西村、篠原、杉山、斉藤などが発起人であった。同時に商標をフォスターに変更した。」

1959年フォスター電機と改称し、1962年5月上場した。1966年8月、西村社長は健康上の理由などで社長を辞任し、後任には篠原専務が指名された。

1994年7月、篠原弘明社長(66歳)は会長に就任し(その後取締役相談役)、高田貢専務(55歳)が社長に昇格した。篠原弘明は、1966年以来28年間社長を務めた。高田貢は、1938年生れ、1962年工学院大工卒、入社。1989年取締役、1992年常務、1993年専務を経て、社長に就任した。企業者企業から経営者企業になったのである。

共同創業者の西村茂廣は、2003年10月逝去された。享年80歳であった。篠原弘明は、2008年11月逝去された。享年81歳であった。

2005年6月、東泰雄専務が社長に昇格し、高田社長は顧問に退いた。東泰雄は、1946年3月生れ、1969年早大政経卒、入社。1999年取締役、常務、専務を経て、社長に昇格した。

2009年6月、宮田幸雄専務が社長に昇格し、東社長は会長に就任した。宮田幸雄は、1950年12月生れ、1973年早大理工卒、1976年入社。2001年取締役、専務を経て、社長に

昇格した。

2014年4月、吉澤博三専務が社長に昇格した。東会長はそのまま在職し、宮田社長は副会長に就任した。

吉澤博三は、1954年生れ、1976年中大法卒、入社。2000-2002年フォスターエレクトリック（シンガポール）社長、2002-2006年フォスターエレクトリック（ヨーロッパ）代表取締役を経て、2007年取締役。2020年会長兼CEO就任。

2020年6月、成川敦専務は社長に昇格した。1959年生れ、1982年慶大経済卒、みずほ銀行入社。2015年フォスター電機入社、専務。2020年6月社長兼COO就任。はじめての金融機関派遣である。

### 1-3 キーエンス

1974年5月リード電機株式会社設立、1986年10月キーエンスに商号変更。1987年10月上場。本社は大阪市にある。連結売上高は、2019年度5518億円、2001年度の820億円から急成長を遂げた。海外売上比率は53%である。FAセンサなど検出・計測制御機器の大手であり、研究開発と営業に特化したファブレスにも特徴がある。設立以来社長を務めた、創業者の滝崎武光は、2020年名誉会長であり、2020年3月は、3位7.7%の株主である。株式会社ティ・ティが、1位15%の筆頭株主となっている。株式時価総額の多さで著名な企業である。

滝崎武光は、1945年6月生れ、1964年尼崎工高卒。1972年3月個人経営のリード電機を創業している。会社設立以来社長に在任したが、2000年12月に55歳で会長に就任し、

2015年3月取締役名誉会長となった。

2000年12月に、佐々木道夫取締役（43歳）が社長に就任した。1957年生れ、1981年明大経済卒。1978年キーエンス入社。1999年取締役。2010年12月取締役特別顧問となった。企業者企業から経営者企業への転換となったのである。

山本晃則（45歳）は2010年12月社長に就任した。山本は1965年生れ、1987年立命館大理工卒、入社。2009年6月取締役事業推進部長兼MECT事業部長。その後、54歳で2019年12月取締役特別顧問となっている。

中田有（45歳）は2019年12月社長兼事業推進部長に就任した。中田は1974年生れ、1997年関学大法卒、入社。2018年6月センサ事業部長、2019年6月取締役センサ事業部長兼事業推進部長。

### 1-4 ローム

1958年9月設立、1983年11月上場。本社は京都市にある。連結売上高は、2019年度3629億円である。売上構成は、首位のシェアとなっているカスタムLSIが47%であり、ダイオードなど半導体素子は38%である。

創業者は佐藤研一郎である。2020年3月、公益財団法人ロームミュージックファンデーション（1991年設立）が2位9.4%の株主となっている。1954年、立命館大学を卒業した佐藤研一郎が東洋電具製作所を創業した（『ローム30年史』）。炭素被膜固定抵抗器の製造方法に関する特許を取得しており、その企業化をめざしたのである。1958年に株式会社に変更し、佐藤研一郎は社長に就任した。1981年9月ロームに商号変更した。佐藤研

一郎は2010年4月まで社長に在任し、79歳で名誉会長に就任した。2016年6月に85歳で取締役役に復帰している。2020年1月逝去された。享年88歳であった。

1967年、トランジスタ、ダイオードの開発をはじめ、半導体事業に進出した。1969年半導体集積回路を開発し、販売をはじめた。1971年シリコンバレーに研究開発拠点を設置した。これは日本企業で最初だった。1973年発光ダイオードを開発した。その後、アメリカのエクセルマイクロエレクトロニクス、ヤマハの半導体工場、アメリカのLSIロジックのつくば市の半導体工場、OKIの半導体事業を買収してきた。

2010年4月、沢村論専務(60歳)が二代目社長に昇格した。1975年立命館大理工卒、1977年ローム入社。2005年取締役、2009年専務。営業畑の出身である。企業者企業から経営者企業への転換である。沢村は2009年に専務に就任してすぐに常務会と経営会議を設置した。役員間で経営課題を判断し、ベクトルを合わせて、最後は社長になった沢村が判断するようになった。2012年度は営業損失、純損失となる。2013年初の希望退職を実施し、本体従業員の7%にあたる250人を募集した。2018年沢村は68歳で相談役となった。

2018年、藤原忠信専務(64歳)が社長に昇格した。1978年関東学院大文卒、1983年ローム入社。2009年取締役、2017年専務。営業畑の出身である。2020年5月に社長から取締役となり、6月に退任した。内規で、社長の定年を66歳と定めているとしている。

2020年5月、松本功取締役常務執行役員

(59歳)が、社長に就任した。1985年九州工大卒、入社。2013年取締役、2019年取締役常務執行役員。生産・技術畑の出身である。主力工場のフィリピン工場の生産本部長も務めた。

## 2 家族企業から経営者企業への転換

### 2-1 村田製作所

(本節は、石井「転職」(2016)に基づいている)

村田製作所は1950年12月設立、1963年3月上場である。本社は京都府長岡京市にある。

連結売上高は2019年度15340億円、2001年度の3948億円から急成長した。海外売上比率は91%である。世界トップ45%のシェアを持つ積層セラミックコンデンサが支柱であり、ソニーから買収したりチウムイオン電池などにも展開している。村田製作所は、原材料の開発や製造装置の設計・生産を内製化しており、強みとなっている。

創業者村田昭の父吉良は、「村田製陶所」という京都泉涌寺の輸出用碍子の工場を経営していた。2、3人の人が働く零細企業である。父の死後、村田昭は1944年10月、京都市中京区大宮蛸薬師に小さな工場を持った。個人経営の村田製作所の創業である。ここも、「若い男の職人一人と女の人10人ばかりの町工場」であった。「大学卒業者を含め優秀な人材がつぎつぎ入社し、チタバリの研究、製品開発も進み始め、村田製作所も徐々に会社の体裁をなしてきたので、1950年12月、資本金100万円の株式会社に改組した。」(『私の

履歴書』) 1963年3月、株式を大阪証券取引所第二部と京都証券取引所に上場した。村田昭は、1991年6月まで社長に在任し、その後、会長に就任した。1986年3月では、5位3%の株主であった。

村田昭の長男村田泰隆が後継者である。1947年生れ、1972年ニューヨーク大数理統計学科卒業、1973年入社。1979年取締役、1982年専務、1989年副社長、1991年6月社長に就任。2007年まで社長に在任した。

2007年6月、三男の村田恒夫が3代目の社長に就任した。1951年8月生れ、1974年同志社大経済卒、入社。1989年取締役、1991年常務、1995年専務、2003年副社長、この間欧州子会社社長などを経て、2007年社長就任。2017年から会長を兼務した。

2020年6月に、新社長に中島規巨（58歳）が昇格した。初めての創業家以外からの就任である。経営者企業となる。1961年9月生れ、1985年同志社大工卒、入社。2006年モジュール事業本部通信モジュール商品事業部事業部長、2010年執行役員、2012年モジュール事業本部本部長、2013年取締役常務執行役員、2017年代表取締役専務執行役員、2020年6月社長就任。創業者村田昭から直接手ほどきを受けた最後の世代である。技術畑で、主力の積層セラミックコンデンサの材料開発やスマートフォンなど様々な通信部品の開発に携わった。

村田恒夫社長（68歳）は会長に専任した。「(中島を) 後継に選んだのは経験が豊富で技術に詳しいからである。創業家から社長を選ばないといけないわけではない。」「業務の執行は中島に任せる。私はガバナンスの点で

しっかりと会社の運営を見ていきたい。」「もともと創業家だからといって私に権限が集中していたわけではない。創業者の時から、力を出せる人を積極的に登用してきた。」

## 2-2 牧野フライス製作所

牧野フライス製作所は、1951年5月設立、1964年7月上場。本社東京。連結売上高は2019年度1594億円、2001年度757億円から増加している。しかし、2020年度は大幅な赤字に転落する見通しである。海外売上比率は74%。マシニングセンター65%、放電加工機9%などの売上構成である。株主として、創業家の前社長牧野二郎が7位1.9%となっている。また、工作機械技術振興財団が4位3.5%である。

1937年5月牧野常造が牧野商店製作部を創業した。1928年早大商卒、碌々商店に入社。その後創業した。

1951年5月、改組し株式会社牧野堅フライス製作所を設立した。1961年4月株式会社牧野フライス製作所に改称。牧野常造は1951年5月から1974年5月まで社長を務めた。その後会長、取締役相談役。

義弟の清水正利（1974年5月から1985年6月まで社長在任、その後会長）を経て、1985年6月牧野二郎専務（45歳）が社長に就任した。牧野常造の次男である。清水正利（71歳）は会長に就任、牧野常造会長（82歳）は取締役相談役に就任した。牧野二郎は、1939年生、1964年早大理工卒。1967年入社、1974年取締役企画部長。77年営業本部長、78年常務、79年専務を経て、1985年6月社長。2016年6月まで務める。

2020年現在の社長は井上真一である。創業家以外初めての社長である。1966年10月生れ、1992年北大工院修、入社、2014年取締役、2016年6月社長就任(49歳)。牧野二郎社長(76歳)は退任し、当初、牧野駿専務(75歳、常造の三男)が会長に就任した(2020年5月退任)。井上真一は、開発畑で主力事業の航空機向けマシニングセンター開発のエースであった。その後営業本部長も務めた。

牧野二郎は、2016年1月、井上真一を呼び出した。「井上は取締役営業本部長。役員会では末席だった。他の役員が60代の中で自分は49歳。何より牧野家の一族ではない。二郎は「会社は株主のもの。牧野家のものではない」さらに続けた。「もう一つの理由はあなたが役員の中で一番若いからだ。工作機械の経営は長期政権でなければならない」経営者企業となる。

2020年6月現在、会長は上田良樹である。1953年3月生れ、1976年名大法卒、三菱商事、三菱商事子会社社長を経て、2016年外部取締役として入社、2018年副会長、2020年6月会長就任。新東工業・THK兼任。

### 2-3 サンデンHD

(本節は、石井「サクセッション」(2019)に基づいている)

1943年7月設立、1962年8月上場。本社は群馬県伊勢崎市にある。2019年度の連結売上高は2048億円であり、2001年度の2024億円からはほぼ横這いである。海外売上比率は67%。売上構成はコンプレッサーなど自動車機器71%、自販機、冷蔵ショーケースなど流

通システム25%であったが、流通機器事業を売却した。2019年度は経常損失となっている。また、国内外の従業員を1600人程度削減した。それだけ経営は危機的状況にあり、私的整理の一種である事業再生ADR(裁判以外の紛争解決)制度の利用を申請している。2020年現在、債権者会議を開き、再建計画案を示し、出資者を募っている。

サンデン創業者の牛久保海平は、家業の牛久保織物を継いだが廃業、その後「1943年、三共電器(現サンデン)を天田鷲之助、末弟の牛久保守司とともに設立。世界初のFF式ストーブ、日本初のアイスクリームショーケース(さらに冷蔵ショーケース)で一躍トップ企業に。その後も自動販売機・カーエアコン(コンプレッサー)などの分野でヒット商品を開発。」(『海平なり』)

「天田君は同じ伊勢崎市の生まれで、私とまったく同じ境遇にいた。家業が織物業で戦争のために廃業、新たな仕事を模索しているところだった。」

終戦後、「さらに心強かったことは、弟・牛久保誉夫(後専務)が加わったことだ。松下電器の技術者として仕事をしていた誉夫の参加で私は電機メーカーとしてやっていく自信が湧いてきた。驚いたのは、誉夫が松下電器からこれだと思う人材を五人も引き連れてきたことだ。これらの人物はいずれも三共電器の再出発に大きな力となり、その後、会社の発展を支える幹部に育っていった。」

1982年1月末弟の牛久保守司が社長に就任し、1986年7月、海平の長男の牛久保智昭が、社長に就任した。さらに、3年後の1989年7月、次男の牛久保雅美副社長(54歳)が

後継し、兄の牛久保智昭は代表取締役会長に就任した。牛久保守司会長は取締役相談役となり、牛久保海平取締役名誉会長は取締役最高顧問となった。創業者の牛久保海平は、1999年11月に94歳で逝去された。牛久保守司は、2010年7月96歳で逝去された。

2001年6月、早川芳正専務（58歳）が社長兼COOに昇格した。牛久保海平の女婿である。1965年早大第一商卒、公認会計士事務所などを経て、1982年サンデン入社。1993年取締役、1997年専務。牛久保雅美社長（66歳）は、会長兼CEOに就任した。（牛久保雅美は、1935年生れ、1958年早大理工卒、1968年入社。1976年取締役。）

2005年度、純損失となる。

2007年6月、鈴木一行が社長に就任する。1944年生れ、1968年群馬大工卒、入社。1999年取締役。代表取締役会長牛久保雅美、取締役副会長早川芳正、取締役兼専務執行役員神田金榮、取締役兼常務執行役員高橋貢、取締役兼常務執行役員牛久保伸司、取締役兼執行役員西勝也などの態勢である。

しかし、2008年リーマン・ショックによって、世界の自動車市場が急速に縮小したことを受けて、サンデンはさらに厳しい状況に追い込まれた。

「報酬は取締役と執行役員が最大50%、社員が最大15%減額する。数百人規模の希望退職（管理職196人、50歳以上の非管理職103人応募）も募集する。2009年度は設備投資の延期・凍結にも踏み込み、製品開発はノンフロン型の自販機など環境対応に集中する。」（日本経済新聞2009年2月11日）2008年度の連結は、三段階の赤字となり、最終損

益は308億円の赤字であった。

2010年6月、木内和宣監査役が社長に就任した。1945年生れ、1970年北大工卒、NECを経て、2008年サンデン入社、監査役。牛久保雅美会長、早川芳正副会長、西勝也取締役はとどまる。

2012年6月、山本満也が社長に就任した。1950年生れ、1975年千葉工大機械工卒、入社。2007年常務。欧州やアメリカ子会社社長を務めてきた。木内和宣は取締役相談役となった。牛久保雅美会長、早川芳正副会長、西勝也取締役常務執行役員はとどまる。高橋貢常務執行役員が取締役に復帰する。2012年度は営業損失となる。

2015年6月、神田金榮副社長（66歳）が、サンデンHDの社長に就任した（4月に持ち株会社制に移行）。1949年生れ、1972年明大法卒、入社。2005年取締役、2007年執行役員、2014年副社長。牛久保雅美会長、早川芳正副会長はとどまる。

2016年度は、経常損失、純損失となる。希望退職200人を募る。

2017年6月、牛久保雅美取締役会長は名誉会長特別顧問となる。経営陣には牛久保隆平常務取締役総務人事本部長が残る。代表取締役会長には高橋貢常勤監査役が就任した。（牛久保隆平、高橋貢はその後退任）

2018年4月、西勝也副社長が社長に就任した。1964年生れ、1985年入社。2018年副社長執行役員。

## 2-4 アルプスアルパイン

（本節は、石井「転職」（2016）「急成長企業の企業家と組織を支えたのは誰か」（2018）「サ

クセッション」(2019)に基づいている)

1948年11月設立, 1961年10月上場。本社は東京にある。アルプス電気とアルパインが統合して, 2019年1月アルプスアルパインとして新発足した。2019年度の連結売上高は, 8106億円であり, 統合前の2001年度の5403億円より増加している。2019年度は2012年度以来の純損失に陥っている。海外売上比率は81%であり, 2001年度の71%より上昇している, 売上構成は, 電子部品52%, 車載情報機器38%などである。

実質的な創業者は, 片岡勝太郎である。1964年5月から1988年6月まで社長に在任した。1988年会長に就任し, 長男の片岡正隆が後継した。1946年6月生れ, 1971年早大理工卒, 1972年入社。1982年取締役。

創業者の片岡勝太郎は, 2005年10月逝去された。享年89歳であった。また, 1997年アルパインの社長に就任した石黒征三は, 片岡勝太郎の女婿である。1982年からアルプス電気取締役, 2010年6月アルパイン会長, 2013年6月退任。

片岡正隆は2012年6月会長, 2017年6月取締役相談役, その後相談役となる。2012年6月の社長交代で後任は栗山年弘である。経営者企業となる。

2019年1月, 統合後の代表取締役社長は栗山年弘, 代表取締役副社長は米谷信彦である。栗山は, 1957年4月生れ, 1980年京大理卒, 入社。2004年取締役, 2011年6月常務, 2012年6月社長に就任した。米谷は, 1955年生れ, 1981年山口大経済卒, 入社。2004年取締役, 2009年常務, 2012年専務。2015年アル

パイン専務, 2016年アルパイン社長。

### 3 大政奉還から経営者企業への転換

#### 3-1 堀場製作所

(本節は, 石井「転職」(2016)に基づいている)

本社京都市。連結売上高は2019年度(12月決算)2002億円, 2001年度745億円から成長している。自動車向け40%, 環境・プロセス向け10%, 医用向け13%, 半導体向け23%, 科学向け14%の売上構成となっている。また, 海外売上比率は69%である。分析機器大手で, 自動車のエンジン計測器で世界シェア8割となっている。また, 半導体事業の主力製品であるマスフローコントローラーは, 世界シェア6割となっている。イギリスのホリバ・マイラ(2015年), ドイツのフューエルコン(2018年)などのM & Aにより, 海外事業を強化している。

1945年10月堀場雅夫が堀場無綜研究所を創設した。1953年1月個人企業から改組し, 株堀場製作所を設立した。以後, 1978年1月まで, 堀場雅夫が社長を務める。1971年3月上場した。

設立後21年経過した1974年の段階で, 経営者(創業者堀場雅夫を除く取締役)は, 設立前入社1名, 設立時入社1名に対し, 設立後入社6名で, 全員が転職者である。後継者の大浦政弘は常務・営業・技術担当・技術本部長である。管理職では, 設立時入社5名では転職者が多いのに対し, 設立後入社では, 新卒者20名, 転職者11名と, 新卒比率が高い。なお, 入社後卒業者も3名いる。

創業者堀場雅夫の考え方は『イヤならやめろ』に明確に書かれている。「わが社の社是である「おもしろおかしく」という言葉には、格別の思い入れがあります。」「一人ひとりが自分の人生において、自分のやっている仕事が本当に楽しい、生きがいがあるのだ、この世に生を受けてよかった、この仕事をしてよかった、というふうになってもらいたいです。」「つまり、企業が人がおもしろおかしく生きていける場を提供することが大切であると同時に、企業そのものもおもしろおかしい体質を持っていなければいけないのです。個人の側からみれば、会社がおもしろおかしくなかったら、そんなところにいる意味はないといえます。」だから「イヤならやめろ」ということである。内発的モチベーションの重要性の指摘といってもよい。

さて、この本の中で、堀場製作所の経営者交代についても書かれている。後継者の大浦政弘は1978年1月-1992年1月に、社長を務めた。1932年生れ、1953年京大理卒、1955年入社。その後副会長、相談役に就任している。1996年4月、逝去された。享年64歳であった。

「現在のわが社の売り上げの4割を占める主力商品である自動車の排ガス測定器は、まさに“社内ベンチャー”として、私の反対を押し切る形で生まれたものです。」「ある日、社内を見て回っている時に、工場の隅っこに、見たこともない箱型機械を見つけたのです。「何だろう」と思って上蓋を開けてみたら、中に、呼気測定器が設置され、それにビニールパイプや小型の機械などが付いていました。そこら辺を見回して「これはだれがやったの

だ」と怒鳴りました。現場の社員に聞いてみると、私の次の社長になった大浦政弘（取締役相談役）という男が密かにやっていたことが分かったのです。すぐに彼を見つけて、「社長に何の報告もなしにこんなものを作るとはけしからん、どうする気だ、始末書を書け」と言いました。そうしたら、大浦はまったく動じずに「これは必ず売れます。トヨタ、日産ともう一つはマツダかどこか、少なくとも3台は売れます」と言い返してきました。本格的な開発の始まりでした。今から思えば、あれこそ大浦にとっての「おもしろおかしく」だったのです。最初は、腹も立ちましたが、少し冷静になって考えてみると、その熱意に打たれずにはいられませんでした。以来、私は「基本的には開発に幾らかネを使ってもいい」と言ってきました。それでみんながそれぞれの「おもしろおかしく」を追求できるのなら、失敗しても安いものです。その中から、必ず大成功が生まれてくるのですから。」

長い引用になったが、このエピソードに、「おもしろおかしく」の本質があらわされていると思う。次いで、大浦政弘から、堀場雅夫の長男である堀場厚へのバトンタッチについてである。

堀場厚は1992年1月社長就任（43歳）。1948年2月生れ、1971年甲南大理卒、1977年カリフォルニア大院工修、1972年9月入社、1977年12月海外技術部長、1982年6月取締役、1986年1月営業本部本部長、1988年6月専務を経て社長就任。2020年現在、会長であり、持株比率は5位2.4%となっている。その他に、堀場洛楽会投資部会が8位1.8%と上位株主となっている。

「(あるアメリカ人の経営者に) 私が「日本には世襲というのがあるんだが」と返すと「何を考えているんだ。息子は必ずしも経営者として優秀だという保証などないじゃないか。無理に経営者にさせたらかわいそうだ」というのです。」

「私は、その合理的な考え方に心から感服しました。しかし、一方で、「オーナー的な会社で血縁であるがゆえに、後継者にはいけない」と杓子定規に考えることはないとも思っています。」

「現在、三代目の社長を私の息子が務めています。強引に説得して「なってくれ」と頼んだ覚えは一度もありません。息子の方も、初めは「アメリカの大学に残りたい」と言っていました。ある程度年を取ってくると、「おやじが一生懸命やったのだ。自分もちゃんと後を継いでやらんといかんのかな」という気持ちが出てきたのでしょうか。」

「二代目社長(大浦政弘)も「私の次は息子さんでいきましょう。十分能力はある」と進言してくれました。取引先やメインバンクなど外部の方々も次期社長として期待するとはっきり言ってくれました。」

「もちろん、親子の情は否定できません。息子が本当にハッピーな人生を送ることが親にとっても大切なことです。自分の仕事を継がせることがハッピーになる可能性が非常に大きいと思った時に継がせるべきです。」

2018年1月、足立正之専務(54歳)が社長に就任した。足立正之は1962年11月生れ、1985年立命館大理工学部卒、入社。エンジン計測システム統括部開発担当副統括部長、2007年ホリバ・インターナショナル社長、

2014年取締役を経て2018年1月社長就任。

会長兼グループCEOは、堀場厚が務め、副会長兼グループCOOは、齊藤壽一である。

### 3-2 サンケン電気

(本節は、石井「急成長企業の企業家と組織を支えたのは誰か」(2018)に基づいている)

2019年度の連結売上高は1602億円である。独立系パワー半導体の大手で、売上高比率では半導体デバイスが86%となっている。海外売上比率は63%である。2017年度純損失、2019年度、2020年度見通しも純損失となっている。従業員数は単独1074人、連結9183人である。本社は、埼玉県新座市にある。

1939年4月、松永安左エ門によって、財団法人東邦産業研究所が設立された。その堤秀夫研究室においてセレン整流器の試作研究が開始された。

終戦による財団の解散を経て、半導体研究室主任であった小谷鎮治が、堤研究室において完成された半導体の製造法、設備および研究員を継承し、1946年9月に東邦産研電気株式会社が設立された。設立当初の従業員は36人であった。1961年10月に上場し、1962年6月サンケン電気株式会社に変更した。1979年3月末の株主構成をみると、小谷鎮治が個人筆頭株主の2.16%であり、中澤昌雄、松永安太郎が1.26%、中川礼二郎が0.8%である。

さて、サンケン電気の1946年の設立当初は財団の常務理事本多次郎が1948年5月まで代表取締役を務めた。次いで1948年5月

から代表取締役社長となった小谷鍬治が1974年11月まで長期に亘って社長を務めた（その後会長）。小谷鍬治は、1903年千葉県生まれ、1932年早稲田大学理工学部を卒業している。日本信号に入社したが、1939年東邦産業研究所に転職し、大学時代の恩師である堤秀夫の研究室に入ったのである。1987年逝去された。享年84歳であった。

こうした中で、小谷鍬治は会長となり、後任として、1974年11月から1977年6月までは、創設者松永安左エ門の親族、松永安太郎が社長を務めた。松永は1910年長崎県生まれ、1935年慶應義塾大学経済学部を卒業し、東邦電力、三菱信託を経て、1946年の設立時に取締役として入社し、小谷を支え、副社長から昇任したのである。77年から81年までは取締役相談役である。

松永の後任として、1977年6月、福原弘が社長に就任した。福原は、埼玉県忍高等学校卒。1927年忍商業銀行入社。1943年合併により埼玉銀行に移り、1964年取締役。1965年サンケン電気監査役兼務。サンケン電気では、1974年副社長を歴任して社長に就任した。1982年6月まで務めた。

1982年1月、会長の小谷鍬治と管理部門担当の北垣俊副社長が社業全般を担当することとし、営業本部長を会長の長男、小谷浩一専務が担当、半導体事業本部長を平山純司専務が担当することとした。

1982年6月からは、福原弘と同じく埼玉銀行からの松本五良策（日本銀行から埼玉銀行、副頭取）が社長に就任した。すでに1981年6月に、松本はサンケン電気の非常勤取締役に就任していた。福原、松本と二代続いて埼

玉銀行から社長を迎えたのである。メインバンクからの社長選任は、この頃は珍しいことではなかった。松本の社長就任と同時に小谷鍬治会長も退任し、最高顧問になった。松本は1987年6月まで務め、小谷鍬治の子息小谷浩一が社長を継いだ。

ここでは、小谷浩一（60歳）の社長退任に当たっての重要な発言を紹介したい。1999年6月に社長を退任し、代表権のない取締役で退いた。取締役も、一期2年と限定している。後任は、森田雄次専務（57歳）である。1964年武蔵工大卒、入社、1995年取締役、1997年常務、1998年専務を経て、1999年社長に就任。小谷浩一の発言は、次の通りである。

「自分が社内で強大な存在になっているという実感があった。それは創業者の長男であることや6期12年にわたって社長を続けてきた弊害と言える。こうした権力を背景に何事も思い通りにならないと痼癢を起したくなる自分に気付いた。」「父を反面教師にした点もある。（社長を退いてからも会長や最高顧問として権力を持ち続けた）晩年の父の振る舞いに疑問を感じたのも事実だ。」「当社の企業規模だと会長職はいらぬし、まして二頭政治や院政はもつてのほか。代表権のない取締役として残るのも、いきなり消えるのは無責任になるという配慮に過ぎない。」「（創業一族の手を離れるが）何のこだわりもない。そもそも創業家という考え方はあるかもしれないが、創業家に意味はない。」「（社長任期の適正期間は）当社ぐらいの規模だと、経営トップは4期8年続けるのが望ましい。3期6年では短いし、5期10年では長期政権の弊害

が出始める。私自身も5期で辞めたいとも思ったが、後継者が見付からなかった。6期目に入ろうかというところで勢いよく頭角を現したのが森田専務だった。役員定年制などの内規もあって、森田専務に4期8年社長を務めてもらうには良いタイミングでもあった」

きわめて率直に述べられている。サンケン電気は、ここで家族企業から経営者企業への転換となった。森田雄次には、就任2年前の年末に伝えられ「後継者として、M & A や子会社の社長などを経験、リーダーとしての勘を養ってきた。」

2006年4月、森田社長(64歳)は、代表権を持つ会長に就任し、飯島貞利取締役(57歳)が社長に就任した。1948年10月生れ、1971年武蔵工大工卒、入社。2002年ピーティーインドネシア社長、2005年取締役上級執行役員を経て、社長に就任した。

2015年4月、和田節専務が社長に就任した。1954年生れ、1979年武蔵工大工卒、入社。2007年執行役員、2009年取締役常務執行役員、2012年取締役専務執行役員を経て、社長に就任した。

### 3-3 日本ケミコン

(本節は、石井「急成長企業の企業家と組織を支えたのは誰か」(2018)に基づいている)

2019年度の連結売上高は1146億円、営業利益、経常利益、純利益の三段階で赤字となっている。純利益では、2015年度、2017年度に続く赤字である。2020年5月早期退職157人のリストラを行った。コンデンサの売上比

率95%と専業で、アルミ電解コンデンサで首位となっている。海外売上比率は76%である。従業員数は、単独1009人、連結6658人である。

創業者の佐藤敏雄は1896年宮城県生まれ、様々な仕事を渡り歩き、1925年30歳のときに電気店を開店したのである。1931年8月、電解コンデンサが完成し、事業の基礎ができ、合資会社佐藤電機工業所を設立し、生産を開始した。

1947年8月、日本ケミカルコンデンサー株式会社を設立し、創業者の佐藤敏雄が社長に就任する。1979年3月31日の株主構成では、佐藤商事7.62%で筆頭株主である。1986年の株主構成では、佐藤商事が4.3%と三位になっていたが、その後徐々に持ち株比率を上げていった。

1966年内紛が起きた。内紛は営業責任者の副社長および親族の両名の取締役との間で勃発し、両名が退任した。この両名の取締役は1947年の株式会社を設立したときからの取締役である。1966年「策謀が表面化」し「日本ケミコン乗っ取り事件」としている「お家騒動」となったのである。いわば、創業チームの分裂である。あるいは創業者が一人で意思決定していく「小経営」からの脱皮を迫られたということである。

営業責任者の後釜として、1967年に、綿引弘を営業部長にスカウトし、営業部員のほとんどが新規入社という態勢になった。

綿引が入社した1967年には日本ケミコンは「アルミ電解コンデンサを日本で初めて作った技術力はあるが、ストの頻発で納入先の信用はゼロ、という資本金5000万円の町

工場であった。」「岩崎電気時代に、これはと目をかけていた課長クラスの部下6人を引き連れて」転職したのである。綿引は、以降常務、専務を経て1979年社長に就任した。

綿引の前任の社長は、1972年佐藤敏雄（この時会長に）の後を継いで、日立製作所の横浜工場長から家電事業本部の次長を務めていた蟹江利夫である。日立製作所は1968年2月より、15%の株式を所有する筆頭株主であった。蟹江は、1915年愛知県生れ、1936年名古屋高商卒、1936年日立製作所入社、主として経理畑を歩んだ。1971年に日本ケミコンに入社している。

創業者の佐藤敏雄が逝去されたのは1978年。享年82歳であった。「（長男の佐藤敏明は）父は最期に綿引さんと私の2人を病床に呼んで、綿引さんの手をさぐり、「頼む、頼む」と繰り返していた。」なお、社長の蟹江も病床にあり、1979年に会長となったものの1980年に逝去された。享年65歳であった。

綿引弘（67歳）は1987年5月、創業者の長男佐藤敏明副社長（42歳）に後継し、会長に就任した。綿引弘は1996年6月逝去された。享年76歳であった。

佐藤敏明は、1967年玉川大卒、入社。1972年取締役、1975年常務、1979年専務、1983年副社長を経て、社長に就任した。大政奉還である。

1995年11月、佐藤敏明は、会長に就任した。後継者の社長に昇格したのは、常盤彦吉（60歳）である。1960年成城大経卒。1969年日本ケミコン入社、1971年営業部長、1977年取締役、1981年専務、1987年副社長を経て、1995年11月社長に就任した。再び経営者企

業になったのである。

常盤は、先々代の綿引弘が、岩崎電気から日本ケミコンに転職した際に、岩崎電気から引継がれた営業マンの一人である。「入社して以来の上司で、その2年前に日本ケミコンの常務としてスカウトされた故綿引弘さんから打診を受けた。本社工場も見学した。岩崎電気は上場していたが、日本ケミコンは未上場。上司や部下にも恵まれて楽しく仕事をしていた私はなかなか決心が付かず、結局、断った。綿引さんも「まだ時期が早かったのだな」と言ってその時は断念した。しかし翌年再び熱心に誘われた。不安がないわけではなかったが、「30歳代の若輩にそこまで言ってもらえるなら」と転職を決心した。「綿引さんは常日ごろから「会社のために働くのではなく、自分のために働け。それが結果として会社のためになり、自分に実力も付いてどこでも通用するようになる」と言っていた。」「結局、転職という大きな転機を経験したから、この言葉を身をもって体験することができたと思う。」（日経産業新聞「転機」より、1999年4月1日）常盤彦吉は、2018年7月逝去された。享年83歳であった。

2003年6月、常盤彦吉社長（68歳）は、会長兼CEOに就任し、内山郁夫取締役（51歳）が社長兼COOに昇格した。1951年生れ、1977年宇都宮大学院工修、入社。2001年取締役を経て、社長に就任した。この時、創業家の佐藤敏明は会長から取締役に退き、2004年7月退任した。

2019年6月、内山郁夫は会長に就任し、上山典男が社長に昇格した。上山典男は、1959年4月生れ、1983年北大理卒、入社。2012年

取締役。

### 3-4 ミツバ

(本節は、石井「サクセッション」(2019)に基づいている)

1946年3月設立、1977年5月上場。本社は群馬県桐生市にある。ホンダ向けが5割弱であり、ホンダは5位3.6%の株主である。創業家の資産管理会社サンフィールド・インダストリーが6位3.4%の株主となっている。

ミツバは、自動車用電装部品メーカーで、自動車ワイパーモーター、エンジンのスターターモーター、パワーウインドウモーター、ファン・モーターなどが主力製品である。連結売上高は、2019年度3042億円であり、統合前の2001年度の1287億円より増加している。海外売上比率は68%である。しかし、17年度・18年度・19年度と3期連続して純損失となった。国内2工場を閉鎖し、グループで549人の希望退職となった。また、事業再生ファンドのジャパン・インダストリアル・ソリューションズ(JIS)から議決権のない種類株を200億円調達することを発表した。

ミツバは、創業者の日野貞夫(在任1946年3月-1985年6月)が長期間在任したのち、河野博宜(在任1985年6月-1988年5月)がショートリリーフし、1988年6月日野昇に引き継いだ。ただ、河野も同族あるいは大株主と考えられる。河野博宜は1986年3月期の株主構成で5位4.4%である。日野貞夫は、1908年3月生れ、1932年早大理工卒、1946年創業。元日本ビクター桐生工場長で

ある。1986年3月期の筆頭株主6.4%である。1991年3月期には、ミツバ興産が4位4.2%の株主となる。

1996年10月、三ツ葉電機製作所からミツバに商号変更している。なお、旧日産系の自動車電機工業と次のプロセスを経て統合している。

2003年1月 自動車電機工業に資本参加

2004年8月 自動車電機工業と株式交換を実施

2007年4月 自動車電機工業を吸収合併

ミツバの日野昇社長は、日野貞夫の長男。1937年生れ、1960年明治大学工学部を卒業し、日立工機を経て、1966年ミツバに入社した。10年後の1976年2月取締役に選任され、1979年6月常務、1981年6月専務、1985年6月副社長、1988年6月50歳で社長に選任された。日野貞夫会長はとどまり、河野博宜社長は相談役となる。

2007年6月、阿久戸庸夫専務執行役員(62歳)が社長に昇格した。日野昇社長(69歳)は代表取締役会長に就任した。阿久戸は、1944年生れ、1971年慶大院工修了、入社。1994年取締役、2006年代表取締役専務執行役員。

2013年4月、長瀬裕一常務執行役員(59歳)が社長に就任した。阿久戸庸夫は取締役相談役となった。長瀬裕一は、1954年生れ、1976年明大工卒、入社。2012年常務執行役員。日野昇は会長にとどまった。

2020年6月、北田勝義が社長に就任した。北田勝義は、1953年生れ、1976年群馬大工卒、入社。日野昇、長瀬裕一は退任した。

## 4 商社・金融機関と経営者企業

### 4-1 ジーエス・ユアサ・コーポレーション（YUASA）

旧日本電池と旧 YUASA（湯浅電池）が統合して、2004年4月に設立された。本社は京都市にある。連結売上高は、2019年度 3956億円であり、海外売上比率は46%である。売上構成は、自動車電池国内22%、自動車電池海外41%、産業電池電源21%、車載用リチウム付電池11%などとなっている。

日本電池は、島津製作所の蓄電池工場を引き継いで1917年設立され、初代社長の島津源蔵（イニシャルからGS商標とした）の在任期間は約21年にわたったが、その後早くから経営者企業に転じている。

一方、YUASA（湯浅電池）は、長く家族企業として経営されてきた。1918年7月創業され、創業者は湯浅七左衛門である。1945年10月-1986年2月まで、湯浅佑一が社長に在任し、1986年2月からは、湯浅暉久が後継者となった。1936年生れ、自由学園最高部1958年卒である。

1993年7月の態勢では、会長湯浅佑一、副会長菊谷義夫、社長湯浅暉久、常務森尾勝幸（旧三井銀行出身）、取締役吉岡八郎（ユアサ商事兼任）、常任監査役中村圭佑（三井信託銀行出身）、監査役山本直樹（ユアサ商事兼任）となっていた。（ユアサ商事は長く筆頭株主であった）

1994年7月に取締役に大坪愛雄が就任し、総合企画部長となった。大坪の入社は1992年、当初は米国事業立ち上げのために、転籍した国際派バンカーである。さくら銀行（森

尾との交代）出身である。大坪は、その後、1995年7月常務、1997年7月専務となった。

そして、1997年11月に、会長湯浅暉久（61歳）、社長大坪愛雄（58歳）となるのである。1998年3月期まで3期連続の最終赤字という業績不振で経営再建中の交代であった。累積損失に陥り、希望退職の募集も行った。湯浅は、1999年7月に取締役名誉会長となる。家族企業の終焉である。

こうした事態から、金融機関出身の大坪社長によって、ジーエス・ユアサ・コーポレーションの統合が実現するのである。鉛蓄電池では世界第二位となる。

2004年4月の統合時点では、共同持ち株会社ジーエス・ユアサ・コーポレーションにおいて、会長村上晨一郎（前日本電池社長）、社長大坪愛雄（前 YUASA 社長）、副社長木村幸雄（前 YUASA 専務）、田村均（前日本電池専務）という態勢となった。

2006年6月、ジーエス・ユアサ・コーポレーションの社長に依田誠専務執行役員（56歳）が昇格した（日本電池出身）。また、代表権を持つ会長に秋山寛専務執行役員（62歳）が昇格した（YUASA 出身）。村上会長（69歳）、大坪社長（67歳）はいずれも相談役となった。依田誠は、1950年生れ、1972年中大商卒。

2015年6月、社長に村尾修取締役（55歳）が昇格した。日本電池の製造畑出身である。1960年生れ、1982年鳥取大工卒。2012年取締役。依田誠社長（65歳）は取締役会長に就任した。

### 4-2 キッツ

本社は千葉市にある。連結売上高は、2019

年度1271億円であり、海外売上比率は31%である。2001年度は722億円であった。総合バルブメーカーでは国内首位である。売上構成でも、バルブ81%となっている。2020年3月の株主では、北沢会持株会が4位4.5%、公益財団法人北澤育英会7位3.3%となっている。

北澤利男が1944年7月設立、1951年1月株式会社北澤製作所を創業した。(1962年9月北澤バルブ、1975年11月北沢バルブ、1992年キッツに変更)1961年10月に上場した。

創業者の北澤利男は、1951年1月の創業から1985年6月まで社長を務めた。父は東洋バルブ創業者の北澤國男である(2004年3月、キッツは東洋バルブを買収、傘下に入れた)。北澤利男は、1917年長野県諏訪市で生まれ、旧制長野工業専門学校卒。その後会長、名誉会長を務める。1997年80歳で逝去。

後継社長の清水雄輔専務(44歳)は、1941年生、1966年早大院経済卒、日本経済新聞を経て、1973年入社。1975年34歳で取締役伊那工場長に就任した。77年常務、83年専務を経て1985年6月44歳で社長就任。北澤利男の次女の婿である。なお、北澤利男の長男の北澤一男は、1994年51歳で常務から退任した。

2001年6月、小林公雄常務執行役員(53歳)が社長に就任する。1947年生れ、1971年福島大経済卒、日商岩井入社。1996年キッツ入社、1997年取締役。1999年常務執行役員。清水雄輔(60歳)は会長就任。

2008年、堀田康之取締役専務執行役員(52歳)が社長に就任した。1955年生れ、1978年

慶大法卒、入社。2007年取締役専務執行役員、2008年社長就任。小林公雄(60歳)は会長に就任。2012年取締役相談役。2008年から経営者企業になる。

## 5 経営者企業からの大政奉還

### 5-1 新東工業

1954年6月上場、本社名古屋市。連結売上高は2018年度1101億円、2001年度699億円である。海外売上比率は41%となっている。鑄造機械製造では首位である。2020年度赤字見通し。2020年3月株主として6位に永井科学技術財団2.5%となっている。

新東工業は、1934年10月、主として鑄造用設備機械の製造を目的として、名古屋市に(株)久保田製作所として設立された(1960年2月に新東工業(株)に商号変更)。久保田長太郎が、1940年2月から1950年6月まで、社長に在任した。

後継者の永井嘉吉は1950年6月-1970年6月まで在任した。関西大学専門部経済科卒、敷島紡績を経て、1944年久保田製作所取締役に就任した。常務、専務を経て、1950年6月に社長に就任した。1978年4月でも6位3.4%の持株比率であった。同社を鑄造機械メーカー最大手に育てたのである。

いったん、近藤秀一が1970年6月-1976年7月まで社長に就任した。1933年福井高工機械科卒業、久保田製作所に入社。1947年取締役、常務、専務を経て、1970年6月社長に就任した。永井嘉吉は会長に就任し、永井譲は副社長となった。永井嘉吉は1983年12月会長在任のまま逝去され、享年83歳であった。

その後、永井嘉吉の長男の永井譲が社長に就任した。ここで、大政奉還されたのである。

1976年7月－1996年6月の社長在任である。1929年11月生れ、1952年明大商卒、丸美商事、名古屋機工、新東ブレーターを経て、1965年新東工業入社、取締役、1966年常務、1970年専務、1973年副社長、1976年社長に就任した。その後、1996年会長となった。

1996年6月、矢野武専務が社長に就任した。この1996年時点で、永井譲の長男である永井淳が取締役に就任している。

その後、2002年4月に平山正之専務が社長に就任した。2004年7月の態勢は次の通りである。会長永井譲（1929年生）、副会長矢野武（1938年生）、社長平山正之（1940年生）、副社長永井淳（1960年生）、専務柴田昌彦（1939年生）。

さらに、2006年6月の態勢である。会長矢野武、副会長平山正之、社長永井淳、最高顧問永井譲、特別顧問柴田昌彦。ここで、永井淳が社長に就任した。

永井淳は2006年6月社長就任（45歳）、1960年9月生れ、1984年慶大商卒、入社、1996年取締役総合企画部長。その後、常務、専務、副社長を経て、社長に就任した。再び家族企業へと大政奉還されたのである。

なお、会長に上田良樹が就任している。1953年生れ、三菱商事出身、三菱商事テクノス社長を経て、2016年新東工業入社、外部取締役、2017年6月会長就任。牧野フライス製作所・THK兼任。

## 5-2 マキタ

マキタは、1915年3月創業、1938年12月

設立、1962年8月上場である。本社は愛知県安城市。電動工具でトップシェアである。園芸機器なども強化している。連結売上高は、2019年度4926億円、2001年度1705億円から急成長している。海外売上比率は80%である。海外現地生産を積極的に進めてきた。株主第3位に(株)マルワ3%である。

設立したのは、牧田茂三郎である。個人会社から株式会社へ改組設立したのは1938年である。1938年12月－1945年7月に常務として、経営のトップを担った。

その後、鷺野茂三、鈴木正雄、松井清一、永谷助次郎の4人が、それぞれ短期間社長となった。

後藤十次郎は1955年4月－1973年4月に社長に在任し、経営を再建した。1897年生れ、1912年高小卒、明治電気名古屋分工場を経て、牧田電機製作所に1915年入社、1941年東亜電機製作所として独立、社長就任。1953年牧田電機製作所に取締役として復帰、1955年社長に就任した。電気カンナの開発を契機に電動工具のトップメーカーに飛躍させた。1973年4月代表取締役会長。1978年に逝去された。

『マキタ電機製作所70年史』によれば次の通りである。「当時不況にも見舞われ、当社は無配を続け、倒産という危機にさらされていた。1955年という年は、当社にとって創業40周年という記念すべき年であったが、作っている製品はモーターだけ、それも、いかにも能率の悪い多種少量生産方式をとり続けている状態だったのである。こうしたなか、請われて後藤十次郎は社長となった。」

「後藤十次郎は、1912年3月、小学校高等

科卒業と同時に、明治電気名古屋分工場に入社した。3年後、解散となり、十次郎は機械設備とともに、牧田茂三郎のもとへ移った。」

「朝鮮戦争後の不況の波を受け営業不振に陥った当社は、社長の交代が相次いだ。こうしたなかで、1953年、十次郎は懇望されて再び牧田電機製作所に取締役として迎えられた。1955年4月の株主総会後の取締役会で、十次郎は全員一致で社長に選任された。すでに60歳を超えていたが、自分を育ててくれた会社を再建させてみせるという男の意地が、自らの社長就任を決断させたのである。」

後藤修宏は1973年4月-1983年9月に社長に在任した。後藤十次郎の娘婿である。1923年生れ、1943年浜松高工卒、1968年入社、社長在任中に逝去された。

加藤武は1983年9月-1989年5月に社長に在任した。1915年生れ、1938年名古屋高工卒、兵役を経て、1945年入社。後藤十次郎の片腕として活躍し、後藤修宏の下でも重要な地位にあった。取締役、常務を経て、前社長の急逝によって、1983年9月社長に就任した(67歳)。1989年5月会長。2014年11月に逝去された。享年98歳であった。

社長交代直前の1988年7月の態勢は次のようである。社長加藤武(1915年生れ)、専務神谷貫市(1925年生れ)、専務佐々木論(1918年生れ)、専務伏屋房男(1918年生れ)、常務後藤昌彦(1946年生れ)。

社長交代の直後の1989年7月の態勢は次のようであった。会長加藤武、社長後藤昌彦、専務神谷、専務佐々木、専務伏屋。すなわち、会長と社長の交代で、専務は交代していない。年上の会長、専務が、若い同族社長を支える

という構造だったのである。

後藤昌彦は1989年5月-2013年6月社長に在任した。家族への大政奉還である。1946年生れ、1971年慶大工卒、1971年3月入社。1984年取締役総合企画室長、1987年7月常務管理本部長、1989年5月社長に就任した(42歳)。2013年会長就任(66歳)。その後のマキタの躍進をリードしたのである。

堀司郎は2013年6月社長に就任した。1948年生れ、1970年立命館大経営卒、入社。2003年取締役。2017年6月相談役(69歳)となる。後藤昌彦は会長にとどまる。

後藤宗利は2017年6月社長に就任した。1975年生れ、後藤昌彦の長男である。1999年慶大理工卒、入社。2012年海外営業管理部長、2013年取締役執行役員海外営業本部長。2017年6月社長就任(42歳)。

### 5-3 ディスコ

連結売上高では、2019年度1411億円、2001年度304億円から急成長した。海外売上比率は85%である。本社東京。現社長の関家一馬が、8位1.9%の株主である。ダイイチホールディングス3位5.5%、Octagon4位5.1%、ダイイチ企業5位5.1%、オレンジコーラル9位1.6%、ブルーオーシャン10位1.6%なども主要株主として名を連ねている。1989年10月上場した。

創業者は関家三男である。1909年生れ、東亜同文書院卒、満州国官吏を経て、1937年創業。第一製砥所として、広島県呉市で、海軍工廠向けの砥石製造の町工場としてスタートした。社長在任は1940年3月-1985年3月。1940年有限会社、1958年株式会社となっ

た。関家三男は1989年12月逝去された。享年80歳であった。

1975年に、砥石でシリコンウエハーを切断するダイシングソー（半導体基板切断装置）を開発し、急成長した。半導体製造の切断・研削・研磨の装置とダイヤモンドにおいて、世界首位、シェア7割の企業である。

後継者の関家憲一は、1938年3月生れ、創業者の長男である。1960年慶大経済卒、入社。1963年取締役、1964年常務、1970年副社長を経て、1985年3月社長就任。

2001年6月、関家憲一会長兼社長は、同族ではない、溝呂木斉副社長にバトンタッチした。溝呂木斉は、1962年慶大経済卒の62歳であった。1983年デスコ入社 of 転職組である。1984年取締役、1989年常務、1993年専務、1998年副社長を経て、2001年6月社長に就任した。

関家憲一会長は次のように述べている。「私自身はおやじから経営を引き継いだが、創業家以外の手に（社長ポストが）渡るからどうだという感覚はない。経営に全く固執しないといたらウソになるが、二人三脚でやってきた弟（臣二）は副会長を最後に昨年（2000年）3月に引退して完全に経営から手を引いた。」「オーナー企業はトップダウンになりがちだが、もともと当社はそういう社風じゃない。先代のころから、重要事項も幹部で議論して決めてきた。創業家とかいう意識は抜きに、溝呂木副社長のこれまでの仕事ぶりから判断した。私よりも優秀だと思うぐらいだ。新体制では本体の経営は彼に完全に任せて、私はグループの経営に目を配るようにする」いったん経営者企業となったのである。

2009年4月に、溝呂木斉社長から、創業家の関家一馬常務（43歳）にバトンタッチされた。この段階では、COOである。いわゆる大政奉還である。溝呂木（69歳）は会長兼CEOに就任した。関家一馬は、2017年に社長兼CEOに就任した。

「大学卒業後の留学先である米国滞在中に、創業家の関家三男から突然電話がかかってきた。「入るなら早いほうが良い」デスコに入社しろとの話だった。」ここがターニングポイントであった。

元副会長の関家臣二（憲一の弟）の長男である。1966年生れ、1988年慶大理工卒、1989年デスコ入社。1995年取締役（29歳）、2002年常務。

#### 5-4 日本光電

本社は東京。1951年8月設立、1961年11月上場。医用電子機器の専門メーカーである。生体計測機器23%、生体情報モニタ35%、治療機器19%、その他23%の事業構成となっている。世界首位の脳波計やAEDに強みを持っている。直近では、人工呼吸器の特需もある。

連結売上高は2019年度1850億円、2001年度は719億円であったから成長している。海外売上比率は27%である。

松崎陽が、設立時の1951年8月-1956年6月に社長に在任した後、荻野義夫が1956年6月-1989年6月の長期政権となった。1991年3月の株主としては、10位株主に荻野義夫2.3%となっている。

荻野和郎は、社長在任が1989年6月からである。1941年生れ、1966年早大大学院電

気工学修了、電電公社を経て1985年4月日本光電顧問、8月心電図事業部長、10月取締役。86年常務、88年専務、1989年社長就任。1999年には早期退職優遇制度を実施するなどリストラを進める局面もあった。2008年6月会長に就任した。2015年6月名誉会長。

鈴木文雄は2008年6月社長就任(59歳)。2015年6月社長から会長兼CEO就任(66歳)。1948年生れ、1973年学習院大学経済卒、入社。1999年取締役、経営企画室長、人事部長などを経て、2007年取締役専務執行役員。いったん経営者企業となる。

荻野博一は2015年6月(44歳)取締役常務執行役員から社長兼COOに就任した。1970年5月生れ、1995年慶大院理工修、入社。2012年取締役。13年常務執行役員。荻野和郎の長男である。すなわち大政奉還となる。

### 5-5 スタンレー電気

東京本社、1920年12月創業、1933年5月設立、1961年10月上場。連結売上高は2019年度3916億円、2001年度の1994億円からほぼ倍増している。自動車ランプなど自動車機器79%、LED等電子応用製品14%などである。自動車ランプでは、ホンダ向けが4割となっている。また、ホンダが4位5.3%の株主である。

創業者は北野隆春である。1920年12月北野商會を設立し、自動車用電球の製造販売を開始した。1933年5月北野商會を改称した東京北野商會を株式会社に改組し、スタンレー電気に商号変更した。北野隆春は1920年12月から1962年11月まで社長に在任した。その後会長に就任している(その後名誉

会長)。

北野隆興は、1921年生れ、北野隆春の長男である。1944年慶大経済卒、1945年10月スタンレー電気入社。1949年取締役、1951年常務、1958年副社長を経て、1962年11月社長に就任した。1985年6月会長に就任した(その後名誉会長)。

その後、手島透(社長在任1985年6月-1990年6月)、篠田在宏(社長在任1990年6月-1999年6月)と二代の経営者企業となった。

社長交代直前の1998年7月における態勢は、社長篠田在宏(1937年生れ)、副社長北野隆典(1956年生れ)、副社長増渕有三(1937年生れ)、専務新田雄治(1943年生れ)、専務村田克二(1939年生れ)、専務山口隆太(1951年生れ、義兄、現常勤監査役)であった。篠田在宏は社長退任後、取締役相談役となる。

1999年社長に就任した北野隆典副社長(43歳)は1956年4月生、1981年慶大法卒、税理士事務所を経て1983年入社。常勤監査役を経て、1985年取締役、88年常務、90年専務、94年副社長から1999年6月社長就任。創業者北野隆春の孫であり、北野隆興名誉会長の長男である。大政奉還となり、以後社長に在任している。家族企業となったのである。

### 5-6 シスメックス

シスメックスは旧名東亜医用電子である(1998年10月改称)。1968年2月設立、1995年11月上場。本社神戸市。連結売上高は2019年度3020億円、2001年度475億円から急成長を遂げている。海外売上比率は85%となっている。売上構成は、ヘマトロジー(血

球計数装置など）・尿分野 69%，免疫・生化学・凝固分野 22%，ライフサイエンス分野 4%となっている。検体検査機器・試薬で高シェアを持っている。新型コロナ対策でも、開発・販売を進めている。また、川崎重工業と共同出資してメディカロイドを設立し、手術支援用ロボット「ヒノトリ サージカルロボットシステム」も開発し、2020年8月に製造販売承認を取得した。

また、2020年3月の株主は、神戸やまぶき財団 2位 5.7%，中谷医工計測技術振興財団 3位 5.6%，中谷興産 4位 4.9%，家次和子 6位 2.9%，和田妙子 7位 2.9%，ルソール 8位 2.2%，中谷忠子 9位 1.9%，井谷憲次 10位 1.7%となっている。

このうち、井谷憲次は TOA の会長である。もとはスピーカーなどの音響機器を生産する東亜特殊電機（その後 TOA）であり、そこから創業者中谷太郎が 1968 年に分離したのが現シスメックスである。両社とも中谷太郎が社長を務めていた。1962 年、中谷太郎は、父親が創業した東亜特殊電機の社長に就任した。その後医療分野への多角化を図り、血球計測器を開発し、1968 年に現シスメックスを分離したという経緯である。

『シスメックス 50 年史』によれば、次の通りである。「中谷太郎（当時は副社長）と技術課長の藤岡繁夫（後の東亜特殊電機社長）は、1カ月半にわたり、アメリカ各都市を巡った。帰国すると、中谷はさっそく ME 分野に関する調査を開始。藤岡の友人で医療機器商社を経営していた橋本禮造から、自動血球計数装置の製造・販売を勧められた。まさにゼロからの出発であった。1961 年社内に ME 専任

の組織として「研究室」を新設し、3人の技術者を自動血球計数装置の調査に専念させた。」「開発した静電容量式微粒子検出方式による検出器は、1961 年 11 月に特許を申請することになる。研究室の開設からわずか 5 カ月余りという短期間で開発を成し遂げたのである。」「1962 年秋、試作機が完成。海外メーカーの商品を凌駕し、しかも安価なものを目指さなければならない。研究室の陣容を補強するとともに、大学の研究員や学生の協力を得て産学共同による取り組みも続けた。1963 年 12 月に国産初の自動血球計数装置として完成。」国内の病院向けに販売が開始された。ただし、アメリカの先発メーカーとの特許係争は十数年続くことになる。

「中谷は、自分たちが開発した製品を自分たちの手で販売することを決断。1968 年 2 月 20 日、東亜特殊電機が製造する臨床検査機器の販売会社として、東亜医用電子株式会社を設立した。資本金は 200 万円で、社長には中谷自身が就任。新入社員を加えた総勢 8 人の小さな販売会社は、神戸市兵庫区にあった東亜特殊電機の本社を拠点に営業を開始した。1972 年 2 月に東亜特殊電機の ME 機器部を分離、当社がこれを吸収合併する形で臨床検査機器の事業を一体化。当社は開発・生産・販売およびサービスの各機能を持つ「一貫メーカー」として、資本金を 800 万円に増資し新たなスタートを切った。」1978 年からシスメックスをブランドとして使うこととなった。

創業者の中谷太郎は、1984 年 7 月逝去、享年 63 歳であった。

後継は川辺洋一であり、1984 年 11 月社長

就任。1934年生れ、1956年福井大学工学部紡織学科卒、1961年1月東亜特殊電機入社、1974年東亜医用電子取締役、1983年常務を経て、社長に就任した。

次いで、橋本禮造が社長に就任した。1933年1月生れ、関西大学商経学科中退。日本医化器械製作社長(創業者)を経て、1968年東亜医用電子設立と同時に入社、取締役営業部長。1987年専務、1988年5月社長就任。1995年11月上場を果たした。

そして、1996年6月家次恒(46歳)が社長に就任した。1949年9月生れ、1973年京大経済卒、三和銀行を経て、1986年9月入社、取締役。1990年3月常務、1996年4月専務、1996年6月社長就任。中谷太郎の女婿である。ここで家族企業となったのである。

就任直後の1996年7月の主な態勢は次の通りである。会長橋本禮造(1933年生れ)、社長家次恒(1949年生れ)、専務太田有郷(1942年生れ)、取締役中谷正(1951年生れ)、タナベ経営を経て入社、中谷太郎の長男、2008年に退任)

家次恒は2013年4月会長・社長を兼務することになった。さらに2018年4月会長兼社長CEO。この間の急成長を牽引してきた。

## 5-7 OSG

OSGは、1938年3月設立、1964年12月上場である。本社は愛知県豊川市。連結売上高は2019年(11月決算)1270億円、2001年の468億円から成長している。海外売上比率は57%である。売上構成は、ねじ切り工具31%、ミーリングカッター21%、他切削工具28%、転造工具8%、測定工具2%などとなっ

ている。公益財団法人大澤科学技術振興財団が8位2.3%の株主となっている。

1936年6月大沢秀雄が大沢螺子研削所を創業し、1938年3月株式会社大沢螺子研削所を設立した。1963年6月オーエスジー株式会社に社名変更している。創業者の大沢秀雄は1938年3月から1983年2月まで社長を務めた。その後会長、相談役に就任。

後継は娘婿(長女)の杉原彦三郎であった。1928年生れ、1951年中央大・商卒。会計事務所を経て、1954年オーエスジーに入社した。1967年取締役経理部長、1974年常務、1977年専務、1980年副社長。1983年2月から1992年11月まで、社長に在任した。1992年11月、会長に就任した。

大沢輝秀は、1938年生。1961年早大商卒、入社。1974年取締役、オーエスジー販売社長を経て、1992年11月統合したオーエスジー社長に就任した。大沢秀雄の長男である。

1999年においては、社長大沢輝秀(長男)、専務大沢茂樹(次男)、取締役相談役大沢秀雄(創業者)、取締役大沢吾平(三男)、取締役大沢勇四郎(四男)と家族経営である。

2007年2月から、社長は石川則男である。1955年12月生、1978年金沢大工卒、入社。2001年取締役、2007年2月社長兼COO就任(50歳)。約20年間海外で勤務した経験がある。創業家以外で初めて社長となった。ここで、経営者企業となる。大沢輝秀は、会長兼CEOに就任した。2016年9月逝去された。享年78歳であった。

2020年11月に、石川則男社長兼CEOが代表取締役会長に、取締役専務執行役員大沢伸朗(52歳)が社長に、それぞれ2021年2月

に就任することを発表した。大政奉還となったのである。

## 6 企業者企業から家族企業

### 6-1 THK

THK は、1971 年 4 月設立、1989 年 11 月上場。連結売上高は 2019 年度（12 月決算）2779 億円、2001 年度 893 億円から急成長しているが、19 年度、20 年度は低迷している。LM ガイドという直動案内機器で、世界シェア 5 割超である。海外売上比率は 60% である。海外の内訳は米州 21%、欧州 20%、中国 11% 等となっている。本社は東京。2019 年 2 月 5 位株主寺町彰博（社長）2.5% である。

THK は 1971 年「47 人が結束して旗揚げしたベンチャー企業（当時は東邦精工）」（『THK40 年』2011 年）から出発している。創業者は寺町博である。日本トムソンの創業者でもあり、2 社を上場させた企業家である。1942 年岐阜県立第一工業学校機械科卒、1950 年大一工業（現日本トムソン）を設立した。THK の社長在任期間は、1971 年 4 月から、1997 年 1 月である。

「当初、行動をともにしたのは部下だった林喜美夫（元専務）、藤野延孝（元 THK 台湾社長）、山崎義嗣（元トークシステム監査役）、遊長喜八郎（元監査役）ら数人である。」「寺町博の意を受けて極秘裏に動いた林は当時、日本トムソンの営業課長で、現場の指揮官でもあった。15 年間在籍し、日本トムソンの営業基盤を作り上げたという自負があった。それだけに、寺町博から誘いを受けたとき、「一部上場会社を捨てられるか」と大いに悩む。30 歳代半ばで子供も 2 人いた。将来の保証

も何もない新しい会社を選べるかどうかと。」「林の決断は早かった。「何よりも寺町の人間的な魅力の方が大きかった」と述懐する。」「寺町博はアイデアマンであり、優れた技術者、経営者であった。「人を使うのが上手で、忍耐強いし、怒鳴りつけるようなことはいっさいなかった」と林は言う。会社としてはゼロからの発足だから、「優秀な人材を確保する」——これを念頭に林は動いた。今井勝人（元専務）や舟橋浩（元顧問）、白井武樹（元常務）、石井正道（元専務）、馬淵茂治（元取締役）、武藤勝良（元取締役）らが加わった。彼らもまた、懸命になって仕事に打ち込む寺町博の魅力に引かれたのだ。」「1 人増え、2 人増えて、設立 2 カ月後の 6 月には、寺町博を筆頭に 47 人が結束し、技術、製造、営業の陣容を整えた。技術は白井、営業は林、製造は寺町博が陣頭指揮を執る体制だ。』（『THK40 年』、ただし、「元」は現在の観点から記している）

1997 年 1 月、創業者の寺町博（72 歳）は自身の証券取引の不祥事で社長を辞任し、代表権のない会長に就任した（98 年に退任）。2012 年 9 月に逝去された。享年 88 歳であった。

1997 年 1 月、長男の寺町彰博（45 歳）副社長が後継社長に就任した。1951 年生れ、1974 年慶大商卒、オークマ入社、1975 年 10 月 THK 入社、28 歳で工場長となる。1982 年取締役業務部長、1987 年 6 月常務取締役管理本部長、1994 年 6 月取締役副社長。

東京証券取引所に 1 部上場した 2001 年 7 月段階の、経営陣は次の通りである。社長寺町彰博（1951 年生れ）、専務林美喜夫（1936 年生れ、創業メンバー）、常務今井勝人（1938

年生れ, 創業メンバー), 常務佐藤吉見 (1947年生れ, 日本興業銀行), 取締役馬淵茂治 (1941年生れ, 創業メンバー), 白井武樹 (1942年生れ, 創業メンバー), 石井正道 (1943年生れ, 創業メンバー), 武藤勝良 (1943年生れ, 創業メンバー), 寺町俊博 (1958年生れ, 次弟), 舟橋浩 (1941年生れ, 創業メンバー) 等, 監査役遊長喜八郎 (1942年生れ, 創業メンバー) 等であった。すなわち, 創業家の二代目を, 一世代上の創業メンバーが支える態勢である。このように, 家族企業となったのである。

2020年現在, 創業メンバーは全員退任した。次弟の寺町俊博が副社長 CIO である。1958年生れ, 1981年慶大商卒, 1987年ファナック退社, 1988年12月THK入社, 1998年取締役, 2005年常務, 2012年副社長。

また, 寺町崇史が専務産業機器統括本部長である。寺町彰博の長男。1978年生れ, 慶大理工学部卒。2003年住友商事入社, 2013年退社, THK入社。2014年IMT事業部部长, 取締役。2016年専務。

なお, 2016年6月から三菱商事出身の上田良樹が外部取締役監査役 (監査等委員) を務めている。新東工業・牧野フライス製作所との兼任である。

## 6-2 浜松ホトニクス

浜松ホトニクス (旧名浜松テレビ) は1953年9月設立, 1984年8月上場である。本社浜松市。連結売上高は2019年度 (2019年9月期) 1459億円, 2001年度626億円から急成長している。海外売上比率は71%である。「カミオカンデ」などノーベル賞受賞を支えた企業として知られている。光電子増倍管で世界

シェアの90%を占めている。売上構成は, 電子管40%, 光半導体44%, 画像計測機器13%である。トヨタ自動車が3位5%の株主となっている。

晝馬輝夫は1926年9月生れ, 1947年浜松工専機械学科卒業, 1953年浜松テレビ (現浜松ホトニクス) 取締役。1964年11月専務, 1978年10月社長就任。ここでは, 共同創業者と位置づける。

浜松ホトニクスは, 浜松工専でわが国における「テレビの生みの親」高柳健次郎に指導を受けた堀内平八郎が1948年に創業した東海電子研究所から始まっている。堀内の後輩の晝馬は, 1953年浜松テレビとして新発足したときに入社し, 取締役となった。

『光と共に ― 浜松ホトニクス40年の歩み ―』によれば, 次の通りである。「光導電型撮像管の研究が再開されたのである。堀内は, 東海電子研究所の発展的解消と新会社設立の計画を実行に移すことにし, 晝馬, 羽生に参画を呼びかけた。こうして, 1953年8月, 羽生紀夫の自宅において, 堀内, 晝馬, 羽生の三者による新会社設立のための最初の話し合いが持たれた。ここで, 堀内を初代社長として, 設立に向けての具体的な準備がスタートしたのである。」「設立のための出資を依頼するため日夜奔走しなければならなかった。三輪大作 (後同社会長) の出資を皮切りに, 小林佐三郎, 須山謙一郎, 榊原鉄子ら11名が出資し, 資本金50万円で, 1953年9月29日, 「浜松テレビ株式会社」が登記された。発起人は, 堀内平八郎 (代表取締役), 晝馬輝夫 (取締役), 羽生紀夫 (取締役), 石神幸次郎 (監査役) など7名であった。」

1956年に光電子増倍管の試作を開始している。以後堀内（その後相談役）とともに経営にあたり、1978年晝馬輝夫は社長となったのである。

『光と共に ― 浜松ホトニクス 40年の歩み ―』では、「1978年当社は創立25周年を迎えた。その式典の冒頭、挨拶に立った堀内平八郎初代社長が社長の職を辞し、晝馬輝夫専務が新たに社長に就任する旨を発表した。突然の発表に社員一同驚き、会場はざわめいた。」と記している。

1979-1982年、「カミオカンデ」にニュートリノ探索用光増倍管を納入した。1983年浜松ホトニクスに社名を変更し、1984年に上場した。

2009年、晝馬明（53歳）が後継者の社長に就任した。晝馬輝夫の長男、1956年生れ。1981年ラトガース大卒、1984年入社。2003年理事。2005年アメリカ・ハママツ・コーポレーション社長。2009年12月社長就任。就任時点において、アメリカ子会社の社長であり、本社の取締役にはなっていなかった。大学時代から30年あまりアメリカに住んでいたのである。父親の晝馬輝夫（83歳）は代表権のない会長に就任した（会長兼務は2004年から）。体調の悪化が要因である。「「ウルトラCの人事」を主導したのは、晝馬輝夫を長く支えてきた番頭格の大塚治司副会長（75歳）らの現経営陣だ。社内には他にも後継候補と目される人物がいたが、個性的な技術者集団の力を結集し、未知の分野に挑戦していくには「晝馬」の名前があった方が有利だと判断した。手堅さより未知の魅力にかけた格好だ。大塚氏は副会長から代表権を持つ副社

長に転じ、晝馬明を支える。」家族企業である。

### 6-3 ホシデン

本社大阪府八尾市。コネクター、スイッチ、マイク部品等の事業を展開している。ゲーム機関連では、任天堂向けの比率が高い。

連結売上高は、2019年度2119億円。2001年度は2089億円であったので、ほぼ横這いである。海外売上比率は32%である。13年3月期営業損失、14年3月期純損失、15年3月期営業損失、16年3月期3段階の赤字と厳しい時期があった。

創業者は古橋了である。1927年生れ、1947年大阪専門中退、1947年4月古橋製作所創業、1950年9月星電器製造設立、1963年8月上場。1990年にホシデンに商号変更した。社長在任は、1950年9月-1991年3月。在職中逝去。ここがターニングポイントであった。1991年3月の株主としては、5位株主古橋了3.9%、8位カネト3%、9位ケンブリッジ2.5%であった。

後継者は古橋健士である。1991年4月専務から社長昇格（36歳）。1955年3月生れ、1977年甲南大経営卒、太陽神戸銀行を経て1978年入社、1986年生産業務部長、1987年取締役。1990年4月生産事業本部長、6月専務、91年4月社長。古橋了の女婿であり、家族企業となる。

2020年現在において、古橋健士が社長を続投している。副社長北谷晴美（1984年取締役、グループ全般担当）、常務滋野安広（義理の弟、1997年取締役、技術担当）、取締役本保信二（2005年取締役、スタッフ担当）の態勢である。この態勢は、長期間続いている。

#### 6-4 ニプロ

ニプロは、1954年7月設立、1987年2月上場である。旧名はニッショーである。本社大阪府。ディスプレイ医療器具の大手である。特に透析患者向け人工腎臓「ダイアライザ」に強く、世界シェア首位を争う。連結売上高は、2019年度4425億円であり、2001年度の1712億円から急成長している。海外売上比率は40%。売上構成は、透析関連製品など医療76%、後発医薬品など医薬16%、ファーマパッケージング8%となっている。2019年度は純損失となった。筆頭株主は日本電気硝子で11.7%。

創業者は佐野實であり、1954年7月-2012年5月に社長に在任した。1926年生れ、1947年東海大工卒。1947年琵琶湖天然ガス勤務、1950年びわこ電球製作所設立、1954年ガラス製品卸の日本硝子商事(ニッショーと改名)設立、社長に就任した。飛躍のきっかけになったのは、薬剤を入れるガラス製アンプルである。電球工場で培った技術をもとに加工機械を自作し、大量生産で価格を下げた。2012年5月社長在任中に逝去された。享年85歳であった。

後継者は佐野嘉彦常務(67歳)である。1945年1月生れ、佐野實の甥である。1968年大阪市大工卒、日本硝子繊維(現日本板硝子)入社、2000年ニッショー(現ニプロ)入社、取締役、2006年常務、2012年5月社長就任。家族企業となる。

#### 6-5 フジテック

(本節は、石井「サクセッション」(2019)に基づいている)

エレベーター・エスカレーター・動く歩道の昇降機専業で、いわゆる重電三社に伍して、国内メーカーで唯一健闘し、国内4位の会社がフジテックである。とくに更新需要、メンテナンスが好採算である。本社は、滋賀県彦根市にある。従業員数は単独2982人、連結10105人となっている。株主は創業家二代目の内山高一社長の持株会社ウチヤマ・インターナショナルが2位5.6%である。家族企業である。

連結売上高は、2019年度1812億円となっており、2001年度の957億円から成長している。高収益を維持しているものの、ここ数年間は売上成長が伸び悩んでいる。2019年度の海外売上比率は60%である。アジア市場で稼ぐ構造となっている。日・米・アジアの多拠点で生産している。2001年度の海外売上高比率は55%であったから、一層の上昇と言えるだろう。

1948年2月富士輸送機工業として創業以来、内山正太郎(2003年逝去、享年87歳)が創業者社長としてリードしてきた。1963年5月上場である。

1998年6月、大谷謙治副社長(54歳)が社長に就任した。創業者の内山正太郎は会長となった。大谷は内山正太郎の女婿である。大谷謙治は、1943年生れ、1971年京大大学院工学研究科博士課程修了、工学博士、1974年フジテック入社。1977年取締役、1978年常務、1980年専務、1981年副社長。

2002年6月、内山高一会長(50歳)が社長に就任した。大谷謙治社長(58歳)は代表取締役会長に就任し、内山正太郎は2000年に名誉会長となった。内山高一は、内山正太郎

の長男。1951年生れ、1976年ニューヨーク大経営卒、7月フジテック入社。1978年取締役、1981年常務、1989年専務、1992年副社長、2000年6月会長。

## 6-6 カシオ計算機

（本節は、石井「サクセッション」（2019）に基づいている）

1957年6月設立、1970年9月上場。本社は東京にある。Gショックなど腕時計、電子辞書に強みがある。カシオプロスが5位3.8%の株主である。連結売上高は、2019年度2808億円であり、2001年度の3822億円より減少している。コンパクトデジカメからの撤退などが影響している。海外売上比率は69%となっている。

榎尾忠雄は日本タイプライター精機製作所に勤務していた。「1946年4月、改めて念願の独立を果たした。「榎尾製作所」と命名した。従業員も若い人を3人ほど雇えるようになり、顕微鏡部品の加工をはじめとして新しい注文もあちこちから来るようになった。」「1957年6月1日、リレー計算機を開発、製造する会社としてカシオ計算機を設立した。資本金は50万円だった。」（『私の履歴書』）1957年6月から、1960年5月まで、父親の榎尾茂が社長であった。次いで1960年5月から1988年12月まで、長男の榎尾忠雄が社長に在任した。1988年12月、三男の榎尾和雄に引き継いだ。

「次男の俊雄が発想し、長男忠雄が形あるものに表現する。三男和雄、四男幸雄も加わって昼夜を分かたず、製作に没頭していっ

た。」（『考える一族』）榎尾四兄弟である。

カシオ計算機の1986年3月期の株主構成を見ると、2位榎尾俊雄（次男、3.8%）、7位榎尾幸雄（四男、3%）、8位榎尾和雄（三男、3%）、9位榎尾忠雄（長男、2.4%）と創業四兄弟が主要個人株主となっている。

さらに、カシオ計算機の1991年3月期の株主構成を見ると、榎尾四兄弟のうち榎尾俊雄（次男）4位3.1%、榎尾幸雄（四男）6位2.5%、榎尾和雄（三男、社長）7位2.4%である。カシオ計算機と同族持株比率は高かった。

2015年6月、榎尾四兄弟の三男榎尾和雄は長く務めた社長から、会長に就任した。後継の社長は、和雄の長男の榎尾和宏である。家族企業である。1966年1月生れ、48歳。1991年慶大理工卒、入社。2011年取締役。2018年6月、榎尾和雄は逝去された。享年89歳であった。

## ま と め

本稿で取り上げた社長交代事例について、簡単に小括しておきたい。詳細は、別途考察する予定である。まずは、再度、本連載の対象企業について、その範囲を明確にしておきたい。機械産業・電機産業の2018年度連結売上高1000億円以上の東京証券取引所一部上場企業である。中小企業ではないのである。例え上場していても、売上規模の小さい企業はある。そうではないのである。1000億円以上の大企業なのである。海外売上比率も50%以上の、グローバル企業がほとんどである。各分野で、世界シェアが首位や二位となっている企業が多い。そのような対象企業

なのである。

本連載は、各社の社長交代事例について、はじめに示した枠組みに基づいて、多くの公表文書に基づく情報源を探索して、必要と思われる事項を提示した。いわば、ファクトファインディングに徹したのである。ここで提示された事項をどのように読み解くかについては、今後の課題とする。

2020年現在において、家族企業である企業は、本稿で分析した27社のうち13社である。だが、13社が家族企業である経緯は、それぞれ異なる。ケースバイケースであり、さまざまなヴァリエーションがあることが改めて明らかになった。まず、本稿の章立てでも分類したように、いったん経営者企業になった後に家族企業として大政奉還された企業（5の7社）と、企業者企業から家族企業になり、一度も経営者企業になったことがない企業（6の6社）がある。

家族企業として大政奉還された事例の新東工業では、2006年6月に現社長の永井淳が就任した時点が大政奉還の時点である。それまで、会長が永井譲（77歳）であり、社長は専門経営者の平山正之であった。この時点で、長男の永井淳（46歳）が副社長から社長に昇格し、父親の永井譲は最高顧問になったのである。

一方、マキタの後藤昌彦（現会長）が社長に昇格した1989年5月の時点では、高齢ながら社長を務めていた加藤武（74歳）から、創業家の後藤昌彦常務（42歳）に大政奉還されたのである。20-30歳年長の会長と専務陣は残り、若い創業家の社長を支えるという構造であった。

2009年4月のディスコでは、溝呂木斉（69歳）が会長兼CEOに就任し、創業家の関家一馬（43歳）が、社長兼COOとなった。2008年6月の日本光電においても、鈴木文雄（66歳）が会長兼CEOに就任し、創業家の荻野博一常務（44歳）が社長兼COOに就任した。この時、父親の荻野和郎は、会長から名誉会長となった。1999年6月のスタンレー電気では、篠田在宏（62歳）から、創業家の北野隆典副社長（43歳）へとバトンタッチされた。OSGでは、2021年2月に石川則男社長（65歳）が会長に就任し、創業家の大沢伸朗専務（52歳）が社長に昇格することが発表された。

シスメックスでは、创业者の中谷太郎が在職中に逝去され、その後専門経営者が二代続いたが、1996年7月、橋本禮造（63歳）が会長に就任し、家次恒専務（46歳）が社長に昇格した。中谷太郎の女婿である。

OSG以外の6社では、创业者の若社長は40歳代である。その创业者に大政奉還した前任の社長が、多くの場合、会長として、当面の間、社長を支えるという構造となっている。マキタの加藤武、ディスコの溝呂木斉、日本光電の鈴木文雄、シスメックスの橋本禮造などである。彼らは、その企業の「急成長を支えた人材」群である。

次に、企業者企業から家族企業になり、一度も経営者企業になっていない事例として、THKと浜松ホトニクスは類似した事例である。创业者の寺町博の辞任、晝馬輝夫の体調悪化で、いずれも社長を辞めることになったのである。その時、前社長を支えていた経営陣が主導して、前社長の長男を社長に担ぎ上

げたのである。ここでも「急成長を支えた人材」群が決定的に重要であった。1997年1月のTHKでは、一世代上の創業メンバーが、長男の寺町彰博副社長（45歳）を社長に担ぎ上げ、2009年12月の浜松ホトニクスでは、大塚治司副会長（75歳）らが、「「晝馬」の名前があったほうがよい」と、取締役にもなっていなかった長男の晝馬明（53歳）を社長に担ぎ上げたのである。創業家の「名前」が重要だという事例は、牧野フライス製作所で牧野駿が専務から会長に就任した事例や、連載（2）のオムロンなどでも類似の見解が見られた。

さらに、1991年3月のホシデンも、创业者の古橋了の逝去という緊急事態を受けて、古橋健士専務（36歳）が社長に昇格した。女婿である。2012年5月のニプロでも、创业者の佐野實の逝去という緊急事態を受けて、甥の佐野嘉彦常務（67歳）が社長に昇格した。緊急事態をどのように収めるかということである。

2002年6月のフジテックでは、女婿の大谷謙治社長（58歳）が会長に就任し、创业者の長男の内山高一会長（50歳）が社長に就任するという異例の家族間での会長・社長「交代」を行った。

2015年6月のカシオ計算機では、父親の樫尾和雄が会長に就任し、長男の樫尾和宏取締役（48歳）へと「代替わり」の社長交代が行われた。これは、2017年6月のマキタにおける、父親の後藤昌彦会長が留任し、長男の後藤宗利取締役（42歳）が社長に就任した事例とも類似している。

以上の家族企業を維持している企業の中で

も、ディスコ、シスメックスでは、創業家の個人あるいは資産管理会社（財団）の持ち株比率が、上位10位の株主の中でも、高くなっている。そういう意味では、所有を背景とした社長交代とも考えられる。また、新東工業、マキタ、OSG、THK、フジテック、カシオ計算機でも、創業家の個人あるいは資産管理会社（財団）が上位10位の株主に入っている。

一方、企業者企業から経営者企業への転換の事例（1, 4社）、家族企業から経営者企業への転換の事例（2, 4社）、大政奉還から経営者企業への転換の事例（3, 4社）、商社・金融機関を経由して経営者企業に転換した事例（4, 2社）あわせて14社では、どのような経緯であったのだろうか。連載（1）5社、連載（2）6社も含めれば、経営者企業に転換した事例は、合計25社を分析したことになる。これらもケースバイケースであり、さまざまなヴァリエーションがあることが明らかになった。

まず、2020年現在、このうち3社は、创业者ないし創業家の家族経営者が名誉会長あるいは会長である。キーエンスの创业者の滝崎武光名誉会長、村田製作所の村田恒夫会長、堀場製作所の堀場厚会長兼グループCEOである。前述したように、連載（2）のオムロンも、創業家の会長を持続している。

最近まで、会長などにとどまっていたのは、ロームの创业者の佐藤研一郎取締役（復帰、2020年逝去）、牧野フライス製作所の牧野駿会長（2020年退任、ただし、専務から会長）である。

また、創業家家族のサンデンHDの牛久保雅美（2017年6月名誉会長特別顧問）、アル

プスアルパインの片岡正隆(2017年6月取締役相談役)、ミツバの日野昇(2020年6月退任)も、比較的最近まで長期間社長・会長にとどまっていた。

一方、ヒロセ電機では、創業者の広瀬銈三が1971年5月現職のまま逝去し、専門経営者の酒井秀樹が後継者として、長期間経営をリードした。フォスター電機では、共同創業者の篠原弘明が1994年7月会長に就任し、以後経営者企業となっている。企業者企業から経営者企業への転換は、連載(1)のFUJI(富士機械製造)、椿本チエイン、アマノ、連載(2)のニチコン、太陽誘電などの事例でも見られた。

また、大政奉還から経営者企業への転換の事例では、サンケン電気の創業者の長男である小谷浩一は、1999年6月取締役役に退き、以後経営者企業となっている。日本ケミコンの創業者の長男の佐藤敏明も、1995年11月に会長に就任後、いったん取締役となり、2004年7月退任した。以後経営者企業となっている。連載(1)のダイフク、家族企業から経営者企業へ転換した連載(2)のブラザー工業、横河電機、安川電機なども、紆余曲折はあるものの、その後経営者企業となっている。

これらの企業のほとんどでは、経営者企業に転換する時点で、他の家族が経営陣に加わっていなかった。一方、前記の現在も家族企業を続けている企業においては、社長交代以前に、子息、女婿、甥、弟などの家族が、取締役など経営陣に加わっていた(例外は浜松ホトニクス)。この点は大きく異なっている。家族企業を継続するかどうかは、それ以前に家族を経営陣に参加させているかどうか

に依存している。そして、それは社長交代より遙か以前の意思決定、場合によっては創業者の考えと経営陣の選択といった行動なのである。創業者は、急成長するプロセスで、それまでの「小経営」から脱皮することが求められた。階層組織が形成され、「急成長を支える人材」群が、転職などによって入社してきた。専門経営者が登場するのである。しかし、社長の後継に関しては、子息、女婿、甥、弟などを経営陣に参加させることによって、家族を優先する姿勢を示したのである。

企業者企業・家族企業から経営者企業に転換するプロセスで、いったん大株主の総合商社などや金融機関からの社長に交代する場合もある(4, 2社)。本稿では、金融機関からの大坪愛雄が、家族の湯浅暉久の後継となったYUASA(湯浅電池、統合して、現ジーエス・ユアサ・コーポレーション)と、総合商社の日商岩井からの小林公雄が後継したキットの事例を取り上げた。いずれも、その一代限りで、その後は経営者企業に転換している。なお、こうした社長交代については、連載(1)において取り上げた、兼松江商からの社長選任が続き、第一勧銀からの社長選任もあったダイフクの事例もあった。三井物産からの社長選任があった共立(現やまびこ)の事例もあった。同じく連載(2)では、第一勧銀からの社長選任があった安川電機、日立製作所からの社長選任があった太陽誘電の事例があった。連載(3)の本稿においても、日立製作所からの社長選任があった日本ケミコン、埼玉銀行からの社長選任があったサンケン電気、みずほ銀行からの社長選任があったフォスター電機などの事例がみられる。これ

らの事例も、最近選任されたフォスター電機を除いて、その後は経営者企業に転換している。総じて言えば、商社、金融機関、大株主などからの社長選任は、企業者企業・家族企業から経営者企業への転換プロセスや、経営悪化などの時期に見られる、一時的な社長選任ということができよう。

さて、再度明記しておきたいことは、今回対象の企業の多くでは、連結ベースで数千人から1万人を超える従業員が働いている。本稿の事例は、その企業の社長を巡る、長期間の経緯なのだということである。すなわち、その社長交代は多くの人びとに多大な影響を与えることなのである。もし社長が失敗すれば、多くの従業員が路頭に迷う事態にもなりうるのである。現実には希望退職の募集が行われた企業もある。そういう意味でも、実に重要な経営の根幹の問題なのである。

最後に、今後の課題としては、まとめの最初で述べたように、第一に本連載の分析結果を一層考察することである。すなわち、ここでのファクトファインディングをどのように読み解くかということである。

さらに、企業者企業から家族企業・経営者企業への転換について分析してきたわけであるが、第二に経営者企業となった後も当然社長交代はある。ここも分析の必要がある。ただし、経営者企業における社長交代については、新たな分析枠組みが求められる。このことについても、今後の課題としたい。

また、第三に分析対象企業の社長交代と企業行動、経営戦略、経営成果の関連あるいは因果関係について、より一層深める研究が考えられる。一社一社を、さらに深掘りする研

究となるであろう。これも今後の課題である。

## 参考文献：

- 安部悦生（2010）『経営史 第2版』日経文庫  
 アルプス電気（1998）『アルプス50年の歩み』アルプス電気株式会社  
 牛久保海平（1996）『海平なり』上毛新聞社  
 宇田川勝編（2004）『ケース・スタディー 戦後日本の企業家活動』文真堂  
 内橋克人（1985）『考える一族』岩波文庫版（2002）  
 梶尾忠雄（1992）『私の履歴書—兄弟がいて』日本経済新聞社  
 梶尾幸雄（2017）『電卓四兄弟 カシオ「創造」の60年』中央公論新社  
 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  
 佐々木聡編（2001）『日本の戦後企業家史』有斐閣  
 サンケン電気（1998）『サンケン電気50年史』サンケン電気株式会社  
 シスメックス（2018）『シスメックス50年史』シスメックス株式会社  
 鈴木・安部・米倉（1987）『経営史』有斐閣  
 谷本雅之（2015）『小経営の展開』『経営史学の50年』日本経済評論社  
 THK（2011）『世にないものを創り出す—THK40年の歩みとこれから—』THK株式会社  
 日本ケミコン（1982）『日本ケミコン50年史』日本ケミコン株式会社  
 浜松ホトニクス（1994）『光と共に—浜松ホトニクス40年の歩み』浜松ホトニクス株式会社  
 ヒロセ電機（1987）『ヒロセ電機株式会社 創業50周年記念誌』ヒロセ電機株式会社  
 フォスター電機（1999）『フォスター電機 会社創業50周年記念誌 半世紀の挑戦』フォスター電機株式会社  
 ホシデン（2001）『ホシデン—製品の歩み その道50年—』ホシデン株式会社

- 堀場雅夫(1995)『イヤならやめろ』日経ビジネス人文庫版(2003)
- マキタ電機製作所(1985)『マキタ電機製作所70年史』株式会社マキタ電機製作所
- 宮本・阿部・宇田川・沢井・橘川(2007)『日本経営史 新版』有斐閣
- 村田 昭(1994)『私の履歴書——不思議な石ころ』日本経済新聞社
- 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
- ローム(1988)『ロームの30年』ローム株式会社
- 綿引 弘(1989)『「愛社精神」無用論』講談社
- 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, 各社資料, 『東洋経済 役員四季報』各年版, 『ダイヤモンド会社職員録』1975年版, 日本経済新聞記事, 日経ビジネス記事, 各種統計など参照。
- 石井 耕(1996)『現代日本企業の経営者』文真堂
- 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
- 石井 耕(2020)「挽回」『経営論集』17巻4号
- 石井 耕(2020)「経営者企業論再考」『経営論集』18巻1号
- 石井 耕(2020)「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)——」『学園論集』182号
- 石井 耕(2020)「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(2)——」『学園論集』183号