

|      |                          |
|------|--------------------------|
| タイトル | 栄枯盛衰 - 戦後日本の大企業 -        |
| 著者   | 石井, 耕; Ishii, Kou        |
| 引用   | 北海学園大学経営論集, 20(4): 51-81 |
| 発行日  | 2023-03-25               |

# 栄枯盛衰

— 戦後日本の大企業 —

石 井 耕

## はじめに

本稿は、戦後日本の大企業のランキングの変遷を分析することによって、企業の栄枯盛衰を観察することを目的としている。

1950年代の半ばの時期を出発点としたい。戦後復興期・占領期が終了し、高度経済成長期が開始する時期である。実質GNPの2ケタ成長が1955年から1970年まで達成されたのである。では、なぜ、1955年から高度経済成長は始まったのか。このような大きな転換点はどのように訪れたのか。転換点において、企業はどうなっていたのか、企業経営を担う経営者はどう行動したのか、広く言えば人びとはどう生きていたのか。

あらかじめ全般的な特徴を述べておくと、この時期は、経済・社会が大きく変動し、活気と混沌に満ちた時期であった。そこでは、活発な企業行動とくに企業家精神の発揮、および成熟・衰退分野から成長分野への労働力移動が見られた。活発な企業行動とは、設備投資や技術革新といった大胆な決断によって、過当競争と言われた厳しい競争に立ち向かっていったことである。労働力移動については、「民族大移動」とさえ言われる農村（農業）から都市（製造業、第三次産業）への移動があった。さらには市場の成長にあわせた雇用の拡大、逆に市場の成熟・衰退にあわせた雇用の停滞・縮小があった。また、離職、転職、中途採用の活発化が見られた。

本稿の基本資料は、経営史のこれまでの研究蓄積に依存している。まず、『日本経営史の基礎知識』（経営史学会編、編集代表山崎広明、2004年、有斐閣）から始めたい。

ここには、阿部武司によって編集された4種類の日本の大企業のランキングが掲載されている（詳細な説明は同書396-397頁）。総資産額が2種類、利益（50社、1929年、1943年、1955年、1973年、1987年、山崎広明作成）・従業員数（200社、1907年、1919年、1922年、1931年、1937年、阿部武司作成）がそれぞれ1種類である。後者は銀行・商社や国営企業まで含まれている。

総資産額によるランキングは2種類ある。第一は、最大工業企業200社（1918年、1930年、1954年、由井常彦＝マーク・フルーエン作成）である。鉱業および建設業は含まれていない。総資産額によるランキングであるが、資本金・利益も掲載されている。なにより、200社のランキングになっていることが重要である。

第二は、対象が鉱工業上位100社および運輸・電気・ガス業上位50社（1896年、1911年、1914年、1919年、1929年、1936年、1940年、1955年、1965年、1972年、1990年（100社、30社）、2001年（100社、30社）、中村青志作成）である。鉱業および建設業も含まれている。2001年段階には、広く連結決算が重視される指標となっていたが、このランキングで

は継続して単独決算による。また、1990年、2001年は年度決算であり、それ以前は半期決算である。戦後のランキングは、最大工業企業200社では1954年が最初の対象となっていたが、こちらでは1955年が最初の対象となっている。

これまで、上記の鉱工業上位100社の総資産額ランキングを用いた分析には、『日本経営史（新版）』（2007）がある。この本では、1955年以前（第4章「戦前から戦後」沢井実著）と1955年以降（第5章「経済成長と日本型企業経営」橋川武郎著）に分けて分析されている。前者には、1929年、1936年、1940年、1950年、1955年の鉱工業上位50社が掲載されている。後者には1972年、1990年、2001年の鉱工業上位50社が掲載されている。1955年と1972年の比較としては、「50年代前半に再び勢いを取り戻した重化学工業化のうねりは、50年代半ばから70年代初頭にかけての高度経済成長期には本格的な高まりをみせた。」ということと「日本を代表する紡績会社である東洋紡績（50年2位→55年8位→72年48位）、大日本紡績（4位→12位→ランキング外〔55位〕合併してユニチカ）、鐘淵紡績（5位→11位→47位）のランキングの顕著な後退に、端的に示されている。」ことが指摘されている。成長企業と成熟企業ということである。

なお、戦前のランキングとの連続性あるいは不連続性についても分析可能であるが、ここでは、分析の焦点を絞るために、触れない。

また、1955年の鉱工業上位100社に含まれる鉱業企業は、16位三井鉱山、22位日本鉱業、26位三菱鉱業、29位北海道炭礦汽船、73位住友石炭鉱業である。これらは、石油産業に進出した日本鉱業を例外として、その後急速に衰退する。石炭鉱業の企業を、いかに支えていくか、あるいは閉じていくかは、高度経済成長期における大きな課題であった。

一方、1955年の鉱工業上位100社に含まれ

る建設企業は、39位間組、44位鹿島建設、51位大成建設、55位清水建設、66位竹中工務店、77位大林組、93位熊谷組である。これらの建設企業は、順位の変動はあるが、その後順調に成長する。

## 1章 1954年と1972年の比較

以下の分析では、最大工業企業200社の1954年のランキングと、鉱工業上位100社の1972年のランキングの比較を行う。後者には、前述のように鉱業、建設業が含まれているが、基本的には分析の対象とはしない。

以下の企業名の後ろのカッコ内は、1954年200社ランキング、1972年100社ランキングのそれぞれの順位を示す。なお、順位に大きく変動がない企業は、ここには記していない（例えば、日本鋼管（3位、3位）、日立製作所（4位、4位）、東芝（6位、8位）、住友金属工業（10位、7位）、川崎製鉄（11位、9位）、三菱電機（12位、13位）などである）。以下にはランキングの順位を上昇あるいは降下させた企業を表示している。本稿では、ランキングの順位を上昇させた企業を成長企業、順位を降下させた企業を成熟企業と呼ぶ。

ただし、1954年の200社と、1972年の100社を比較するので、当然ながら降下する企業の方が多い。また、1972年のランキングには、鉱業、建設業が含まれるので、製造業の社数は少なくなり、降下する企業が多くなる。

### 1 ランキング上昇の成長企業

ランキングの順位を上昇させた企業は以下の通りである。このうち、出光興産は非上場化したため、以下の分析からは除外する。また、ブリヂストンタイヤは、1961年10月に上場したため、1954年のデータが得られないので、以下の分析からは除外する。（カッコ内は、1954年、1972年の順位。）

栄枯盛衰(石井)

表1 最大工業企業200社

1954年(昭和29年) 総資産額 由井常彦/マーク・フルーエン作成

| 順位 | 社名      | 順位 | 社名        | 順位  | 社名       | 順位  | 社名      |
|----|---------|----|-----------|-----|----------|-----|---------|
| 1  | 八幡製鉄    | 51 | 住友金属鉱山    | 101 | 大協石油     | 151 | 日曹製鋼    |
| 2  | 富士製鉄    | 52 | 日清紡績      | 102 | 東亜紡織     | 152 | 三機工業    |
| 3  | 日本鋼管    | 53 | 三菱化成工業    | 103 | 日清製粉     | 153 | 富士精密工業  |
| 4  | 日立製作所   | 54 | 東洋高压工業    | 104 | 大東紡織     | 154 | 新潟鉄工所   |
| 5  | 東洋紡績    | 55 | 日本軽金属     | 105 | 日本鉄板     | 155 | 尼カ崎製鋼所  |
| 6  | 東京芝浦電気  | 56 | 山陽パルプ     | 106 | 日本冶金工業   | 156 | 中央繊維    |
| 7  | 新三菱重工業  | 57 | 丸善石油      | 107 | 日本曹達     | 157 | 日本精工    |
| 8  | 鐘淵紡績    | 58 | 三菱石油      | 108 | 協和発酵工業   | 158 | 日本特殊鋼   |
| 9  | 大日本紡績   | 59 | 敷島紡績      | 109 | 日本レイヨン   | 159 | 日本繊維工業  |
| 10 | 住友金属工業  | 60 | 日本製鋼所     | 110 | 東洋繊維     | 160 | 神崎製紙    |
| 11 | 川崎製鉄    | 61 | いすゞ自動車    | 111 | 三共       | 161 | 大同製鋼    |
| 12 | 三菱電機    | 62 | 朝日麦酒      | 112 | 森永製菓     | 162 | 中央毛織    |
| 13 | 三菱造船    | 63 | 住友電気工業    | 113 | 日本製粉     | 163 | 帝国産業    |
| 14 | 東洋レーヨン  | 64 | 出光興産      | 114 | 東亜合成化学工業 | 164 | 三楽酒造    |
| 15 | 小野田セメント | 65 | 味の素       | 115 | 明電舎      | 165 | 大阪造船所   |
| 16 | 日産自動車   | 66 | 播磨造船所     | 116 | 大阪窯業セメント | 166 | 神鋼金属工業  |
| 17 | 日本石油    | 67 | 日本麦酒      | 117 | 鉄興社      | 167 | 台糖      |
| 18 | 昭和電工    | 68 | 磐城セメント    | 118 | 名古屋精糖    | 168 | 鐘淵化学工業  |
| 19 | 神戸製鋼所   | 69 | 昭和石油      | 119 | 大日本製糖    | 169 | 明治乳業    |
| 20 | 住友化学工業  | 70 | トヨタ自動車工業  | 120 | ダイハツ工業   | 170 | 昭和産業    |
| 21 | 旭化成工業   | 71 | 久保田鉄工     | 121 | 日本板硝子    | 171 | 福助足袋    |
| 22 | 日立造船    | 72 | 日東化学工業    | 122 | 野田醤油     | 172 | 本田技研工業  |
| 23 | 呉羽紡績    | 73 | ブリヂストンタイヤ | 123 | 石原産業     | 173 | 日本化薬    |
| 24 | 大洋漁業    | 74 | 国策パルプ工業   | 124 | 三菱製紙     | 174 | 秩父セメント  |
| 25 | 日本セメント  | 75 | 東北パルプ     | 125 | 北越製紙     | 175 | 豊和工業    |
| 26 | 日本毛織    | 76 | 三菱レイヨン    | 126 | 宝酒造      | 176 | 三洋電機    |
| 27 | 宇部興産    | 77 | 日亜製鋼      | 127 | 藤倉電線     | 177 | 東都製鋼    |
| 28 | 三菱日本重工業 | 78 | 東洋工業      | 128 | 郡是製糸     | 178 | 沖電気工業   |
| 29 | 倉敷紡績    | 79 | 富士電機製造    | 129 | 大昭和製紙    | 179 | 森永乳業    |
| 30 | 旭硝子     | 80 | 近江絹糸紡績    | 130 | 東洋曹達工業   | 180 | 中越パルプ工業 |
| 31 | 三井金属鉱業  | 81 | 日本電気      | 131 | 不二越鋼材工業  | 181 | 大日電線    |
| 32 | 三菱金属鉱業  | 82 | 富士写真フィルム  | 132 | 大同毛織     | 182 | 揖斐川電気工業 |

(次頁へつづく)

表1 最大工業企業200社（つづき）

| 順位 | 社名      | 順位  | 社名        | 順位  | 社名         | 順位  | 社名        |
|----|---------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------|
| 33 | 倉敷レーヨン  | 83  | 片倉工業      | 133 | 日本車輛製造     | 183 | 日本化学工業    |
| 34 | 帝国人造絹糸  | 84  | 三井造船      | 134 | 昭和電線電纜     | 184 | 信越化学工業    |
| 35 | 古河電気工業  | 85  | 日野ディーゼル工業 | 135 | 島津製作所      | 185 | 宇部曹達工業    |
| 36 | 川崎重工業   | 86  | 東亜燃料工業    | 136 | 日魯漁業       | 186 | 日本カーバイド工業 |
| 37 | 十條製紙    | 87  | 小松製作所     | 137 | 明治製菓       | 187 | 富士自動車     |
| 38 | 富士紡績    | 88  | 日本油脂      | 138 | 徳山曹達       | 188 | 日本水素工業    |
| 39 | 日東紡績    | 89  | 電気化学工業    | 139 | ヤンマーディーゼル  | 189 | 川崎航空機工業   |
| 40 | 古河鋳業    | 90  | 東洋製罐      | 140 | 東洋鋼板       | 190 | 豊年製油      |
| 41 | 興国人絹パルプ | 91  | 日本パルプ工業   | 141 |            | 191 | 日本合成化学工業  |
| 42 | 石川島重工業  | 92  | 三井化学工業    | 142 | 淀川製鋼所      | 192 | 東邦亜鉛      |
| 43 | 大和紡績    | 93  | 日本冷蔵      | 143 | 興亜石油       | 193 | 福島化学工業    |
| 44 | 松下電器産業  | 94  | 大日本セルロイド  | 144 | 帝国石油       | 194 | 雪印乳業      |
| 45 | 日産化学工業  | 95  | 同和鋳業      | 145 | 塩野義製菓      | 195 | 大阪機工      |
| 46 | 本州製紙    | 96  | 新日本窒素肥料   | 146 | 豊田式自動織機製作所 | 196 | 安川電機製作所   |
| 47 | 武田薬品工業  | 97  | 横浜護謨製造    | 147 | 寿屋         | 197 | 東京製鋼      |
| 48 | 王子製紙工業  | 98  | 浦賀船渠      | 148 | 帝国製麻       | 198 | 若林製糸紡績    |
| 49 | 日本石油精製  | 99  | 中山製鋼所     | 149 | 尼カ崎製鉄      | 199 | 呉羽化学工業    |
| 50 | 麒麟麦酒    | 100 | 東邦レーヨン    | 150 | 三菱鋼材       | 200 | 愛知機械工業    |

注：141位は空欄となっている。

出典：『日本経営史の基礎知識』

松下電器産業（44位，12位）  
 三菱化成工業（53位，21位）  
 丸善石油（57位，35位）  
 三菱石油（58位，49位）  
 いすゞ自動車（61位，40位）  
 出光興産（64位，19位） 1972年非上場  
 トヨタ自動車工業（70位，11位）  
 久保田鉄工（71位，37位）  
 ブリヂストンタイヤ（73位，65位） 1961年  
 10月上場  
 三菱レイヨン（76位，62位）  
 東洋工業（78位，16位）  
 富士電機製造（79位，56位）

日本電気（81位，24位）  
 日野ディーゼル工業（日野自動車工業）（85位，  
 64位）  
 東亜燃料工業（86位，61位）  
 小松製作所（87位，23位）  
 16社（14社）

100位未満から上昇企業

1954年のランキングで100位未満であり、  
 1972年には100位以内に上昇した企業は次  
 の通りである。とくに富士通信機製造以下の  
 企業は、1954年には200位にも入っていな  
 かった。そのうちアラビア石油・三菱油化・

表2 鉱工業上位100社

| 総資産額 |         | 1955年下期 |           | 1965年下期 |           | 1972年下期 |     | 1990年 |    | 2001年 単独決算 |             |
|------|---------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----|-------|----|------------|-------------|
| 順位   |         | 順位      | 備考        | 順位      | 備考        | 順位      | 備考  | 順位    | 備考 | 順位         | 備考          |
| 1    | 八幡製鉄    | 2       |           | 1       | 統合, 新日本製鉄 | 5       |     | 10    |    |            |             |
| 2    | 富士製鉄    | 5       |           | 1       | 統合        |         |     |       |    |            |             |
| 3    | 日本鋼管    | 6       |           | 3       |           | 11      | NKK | 18    |    |            |             |
| 4    | 日立製作所   | 3       |           | 4       |           | 3       |     | 3     |    |            |             |
| 5    | 東京芝浦電気  | 4       |           | 8       |           | 6       | 東芝  | 9     |    |            |             |
| 6    | 新三菱重工業  | 1       | 統合, 三菱重工業 | 2       |           | 7       |     | 5     |    |            |             |
| 7    | 三菱造船    | 1       | 統合        |         |           |         |     |       |    |            |             |
| 8    | 東洋紡績    | 41      |           | 48      | 統合        |         |     |       |    |            |             |
| 9    | 住友金属工業  | 8       |           | 7       |           | 15      |     | 16    |    |            |             |
| 10   | 川崎製鉄    | 11      |           | 9       |           | 17      |     | 31    |    |            |             |
| 11   | 鐘淵紡績    | 26      |           | 47      | 鐘紡        | 88      |     |       |    |            | 破綻          |
| 12   | 大日本紡績   | 68      | ニチポー      | 55      | 統合, ユニチカ  |         |     |       |    |            |             |
| 13   | 東洋レーヨン  | 13      |           | 25      | 東レ        | 54      |     | 57    |    |            |             |
| 14   | 三菱電機    | 12      |           | 13      |           | 9       |     | 12    |    |            |             |
| 15   | 日産自動車   | 7       |           | 6       | 統合        | 4       |     | 7     |    |            |             |
| 16   | 三井鉱山    | 61      |           |         |           |         |     |       |    |            |             |
| 17   | 大洋漁業    | 33      |           | 71      |           |         |     |       |    |            |             |
| 18   | 三菱日本重工業 | 1       | 統合        |         |           |         |     |       |    |            |             |
| 19   | 小野田セメント | 50      |           | 80      |           |         |     |       |    | 67         | 統合, 太平洋セメント |
| 20   | 日本石油    | 28      |           | 33      |           | 20      |     |       |    | 11         | 統合, 日石三菱    |

(次頁へつづく)

表2 鉱工業上位100社（つづき）

| 1955年下期 |         | 1965年下期 |              | 1972年下期 |                 | 1990年 |             | 2001年 単独決算 |              |
|---------|---------|---------|--------------|---------|-----------------|-------|-------------|------------|--------------|
| 順位      | 備考      | 順位      | 備考           | 順位      | 備考              | 順位    | 備考          | 順位         | 備考           |
| 21      | 日立造船    | 18      |              | 15      |                 |       |             |            |              |
| 22      | 日本鉱業    | 31      |              | 30      |                 | 53    |             | 47         | 統合, ジャパンエナジー |
| 23      | 住友化学工業  | 20      |              | 27      |                 | 51    |             | 62         |              |
| 24      | 旭化成工業   | 32      |              | 29      |                 | 40    |             | 48         | 旭化成          |
| 25      | 神戸製鋼所   | 10      |              | 10      |                 | 16    |             | 29         |              |
| 26      | 三菱鉱業    | 94      |              |         |                 |       |             |            |              |
| 27      | 昭和電工    | 27      |              | 31      |                 | 69    | 注2          | 85         |              |
| 28      | 宇部興産    | 30      |              | 34      |                 | 70    |             |            |              |
| 29      | 北海道炭礦汽船 | 99      |              |         | 1978 上場廃止, 債務超過 |       |             |            |              |
| 30      | 日本セメント  | 65      |              | 94      |                 |       |             |            |              |
| 31      | 旭硝子     | 44      |              | 44      |                 | 46    |             | 44         |              |
| 32      | 川崎重工業   | 45      |              | 14      |                 | 44    |             | 53         |              |
| 33      | 倉敷レイヨン  | 55      |              | 72      | クラレ             |       |             |            |              |
| 34      | 三菱金属鉱業  | 60      |              | 53      |                 | 75    | 統合, 三菱マテリアル | 58         |              |
| 35      | 帝国人造絹糸  | 23      | 帝人           | 36      |                 | 80    |             | 94         |              |
| 36      | 三井金属鉱業  | 64      |              | 74      |                 |       |             |            |              |
| 37      | 呉羽紡績    | 84      |              | 48      | 統合              |       |             |            |              |
| 38      | 日本毛織    |         |              |         |                 |       |             |            |              |
| 39      | 間組      | 74      |              | 76      |                 | 65    |             |            |              |
| 40      | 丸善石油    | 37      |              | 35      |                 | 31    | 注3          | 39         |              |
| 41      | 石川島重工業  | 9       | 統合, 石川島播磨重工業 | 5       | 統合              | 37    |             | 44         |              |

(次頁へつづく)

表2 鉱工業上位100社(つづき)

| 1955年下期 |         | 1965年下期 |        | 1972年下期 |            | 1990年 |      | 2001年 単独決算 |        |
|---------|---------|---------|--------|---------|------------|-------|------|------------|--------|
| 順位      | 備考      | 順位      | 備考     | 順位      | 備考         | 順位    | 備考   | 順位         | 備考     |
| 42      | 倉敷紡績    |         |        |         |            |       |      |            |        |
| 43      | 古河電気工業  | 53      |        | 66      |            | 98    |      | 72         |        |
| 44      | 鹿島建設    | 21      |        | 18      |            | 13    |      | 14         | 鹿島     |
| 45      | 松下電器産業  | 15      |        | 12      |            | 2     |      | 2          | パナソニック |
| 46      | 十條製紙    | 71      |        | 63      |            | 91    |      | 70         | 日本製紙   |
| 47      | 三菱化成工業  | 22      |        | 21      |            | 36    | 三菱化成 | 42         | 三菱化学   |
| 48      | 古河鋁業    |         |        |         |            |       |      |            |        |
| 49      | 日本水産    | 83      |        |         |            |       |      |            |        |
| 50      | 富士紡績    |         |        |         |            |       |      |            |        |
| 51      | 大成建設    | 24      |        | 17      |            | 22    |      | 20         |        |
| 52      | 日本軽金属   | 95      |        | 57      |            |       |      |            |        |
| 53      | 王子製紙工業  | 67      | 王子製紙   | 69      |            | 67    |      | 35         | 統合     |
| 54      | 磐城セメント  | 93      | 住友セメント |         |            |       |      |            |        |
| 55      | 清水建設    | 29      |        | 26      |            | 14    |      | 22         |        |
| 56      | 日東紡績    |         |        |         |            |       |      |            |        |
| 57      | 本州製紙    | 81      |        | 88      |            | 96    |      |            | 統合     |
| 58      | 播磨造船所   | 9       | 統合     |         |            |       |      |            |        |
| 59      | 武田薬品工業  | 34      |        | 45      |            | 56    |      | 33         |        |
| 60      | 興国人絹ハルプ |         |        |         | 1975 更生申立て |       |      |            |        |
| 61      | 東洋高圧工業  | 54      |        | 39      | 統合, 三井東圧化学 | 74    |      | 54         | 三井化学   |
| 62      | 大和紡績    |         |        |         |            |       |      |            |        |

(次頁へつづく)



表2 鉱工業上位100社(つづき)

| 1955年下期 |          | 1965年下期 |         | 1972年下期 |             | 1990年 |             | 2001年 単独決算 |              |
|---------|----------|---------|---------|---------|-------------|-------|-------------|------------|--------------|
| 順位      | 備考       | 順位      | 備考      | 順位      | 備考          | 順位    | 備考          | 順位         | 備考           |
| 63      | 日産化学工業   |         |         |         |             |       |             |            |              |
| 64      | 日本石油精製   | 57      |         | 50      |             | 99    |             | 73         | 統合, 日石三菱精製   |
| 65      | 三井造船     | 46      |         | 28      |             |       |             |            |              |
| 66      | 竹中工務店    | 35      |         | 22      |             | 27    |             | 46         |              |
| 67      | 日鉄鉱業     |         |         |         |             |       |             |            |              |
| 68      | 日本製鋼所    | 89      |         | 95      |             |       |             |            |              |
| 69      | 山陽パルプ    |         |         | 67      | 統合, 山陽国策パルプ |       |             |            | 統合           |
| 70      | 三菱石油     | 51      |         | 49      |             | 63    |             | 11         | 統合           |
| 71      | いすゞ自動車   | 19      |         | 40      |             | 59    |             | 50         |              |
| 72      | 住友金属鉱山   |         |         | 78      |             |       |             |            |              |
| 73      | 住友石炭鉱業   |         |         |         |             |       |             |            |              |
| 74      | 東洋製罐     |         |         |         |             |       |             |            |              |
| 75      | 味の素      | 90      |         | 100     |             | 77    |             | 83         |              |
| 76      | 住友電気工業   | 58      |         | 70      |             | 73    |             | 49         |              |
| 77      | 大林組      | 36      |         | 20      |             | 21    |             | 17         |              |
| 78      | 東亜燃料工業   | 75      |         | 61      |             | 89    | 東燃          | 63         | 統合, 東燃ゼネラル石油 |
| 79      | 昭和石油     | 79      |         | 68      |             | 58    | 統合, 昭和シェル石油 | 68         |              |
| 80      | 日野ゼーセル工業 | 43      | 日野自動車工業 | 64      |             |       |             |            |              |
| 81      | 久保田鉄工    | 40      |         | 37      |             | 57    | クボタ         | 55         |              |
| 82      | 浦賀船渠     | 91      | 浦賀重工業   | 32      | 統合, 住友重機械工業 |       |             |            |              |
| 83      | 敷島紡績     |         |         |         |             |       |             |            |              |

(次頁へつづく)

表2 鉱工業上位100社(つづき)

| 順位  | 1955年下期   |    | 1965年下期 |    | 1972年下期 |                 | 1990年 |    | 2001年 単独決算 |        |
|-----|-----------|----|---------|----|---------|-----------------|-------|----|------------|--------|
|     | 順位        | 備考 | 順位      | 備考 | 順位      | 備考              | 順位    | 備考 | 順位         | 備考     |
| 84  |           |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
|     | 日清紡績      |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 85  |           | 17 |         | 11 |         | トヨタ自動車          |       | 1  |            | 1      |
|     | トヨタ自動車工業  |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 86  |           | 16 |         | 16 |         | マツダ             |       | 35 |            | 32     |
|     | 東洋工業      |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 87  |           | 42 |         | 56 |         | 富士電機            |       | 79 |            | 87     |
|     | 富士電機製造    |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 88  |           | 70 |         | 65 |         | ブリヂストン          |       | 48 |            | 30     |
|     | ブリヂストンタイヤ |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 89  |           |    |         | 67 |         | 統合              |       |    |            |        |
|     | 国策パルプ工業   |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 90  |           |    |         |    |         | 1965 三菱レイヨン業務提携 |       |    |            |        |
|     | 日東化学工業    |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 91  |           |    |         |    |         | 1968 十條製紙に合併    |       |    |            |        |
|     | 東北パルプ     |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 92  |           | 47 |         | 54 |         |                 |       | 32 |            | 40     |
|     | 麒麟麦酒      |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 93  |           | 85 |         | 38 |         |                 |       | 19 |            | 52     |
|     | 熊谷組       |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 94  |           | 39 |         | 42 |         | 日新製鋼            |       | 64 |            | 統合     |
|     | 日重製鋼      |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 95  |           | 97 |         |    |         |                 |       | 49 |            | 43     |
|     | 朝日麦酒      |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 96  |           | 62 |         | 62 |         |                 |       |    |            | 統合     |
|     | 三菱レイヨン    |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 97  |           | 73 |         |    |         |                 |       |    |            |        |
|     | 電気化学工業    |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 98  |           | 86 |         |    |         |                 |       |    |            | 統合     |
|     | 日魯漁業      |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 99  |           | 82 |         |    |         | 1978 上場廃止, 債務超過 |       |    |            |        |
|     | 新日本窒素肥料   |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
| 100 |           | 96 |         |    |         |                 |       | 86 |            | 79     |
|     | 日本麦酒      |    |         |    |         |                 |       |    |            |        |
|     | 出光興産      |    |         | 19 |         |                 |       | 23 |            | 23     |
|     | 日本電気      |    |         | 24 |         |                 |       | 8  |            | 4 NEC  |
|     | 小松製作所     |    |         | 23 |         |                 |       | 43 |            | 75 コマツ |
|     | 本田技研工業    |    |         | 41 |         |                 |       | 25 |            | 21 ホンダ |

(次頁へつづく)

表2 鉱工業上位100社（つづき）

| 1955年下期 |           | 1965年下期 |    | 1972年下期 |                | 1990年 |    | 2001年 単独決算 |     |
|---------|-----------|---------|----|---------|----------------|-------|----|------------|-----|
| 順位      | 備考        | 順位      | 備考 | 順位      | 備考             | 順位    | 備考 | 順位         | 備考  |
|         | ダイハツ工業    | 49      |    |         |                |       |    | 96         |     |
|         | アラビヤ石油    | 52      |    | 89      |                |       |    |            |     |
|         | 日本レイヨン    | 56      |    | 55      | 統合             |       |    |            |     |
|         | 三菱油化      | 59      |    | 51      |                | 72    |    | 42         | 統合  |
|         | 三洋電機      | 63      |    | 59      |                | 28    |    | 28         |     |
|         | 大同製鋼      | 69      |    | 86      |                |       |    |            |     |
|         | 三井石油化学工業  | 72      |    | 83      |                |       |    | 54         | 統合  |
|         | 大昭和製紙     | 76      |    | 75      |                | 62    |    | 92         |     |
|         | 富士重工      | 77      |    | 93      |                | 52    |    | 66         |     |
|         | 殖産住宅相互    | 78      |    | 60      |                |       |    |            |     |
|         | プリンス自動車工業 | 80      |    | 6       | 統合             |       |    |            |     |
|         | アジア石油     | 87      |    |         |                | 31    | 統合 |            |     |
|         | 富士通信機製造   | 88      |    | 43      | 富士通            | 10    |    | 8          |     |
|         | 富士写真フイルム  | 92      |    | 81      |                | 38    |    | 25         |     |
|         | 沖電気工業     | 98      |    |         |                | 66    |    | 86         |     |
|         | 呉造船所      | 100     |    | 5       | 統合, 1968IHIに合併 |       |    |            |     |
|         | フジタ工業     |         |    | 46      |                | 30    |    | 61         | フジタ |
|         | 五洋建設      |         |    | 52      |                |       |    |            |     |
|         | ソニー       |         |    | 58      |                | 12    |    | 6          |     |
|         | 佐世保重工業    |         |    | 73      |                |       |    |            |     |
|         | 戸田建設      |         |    | 77      |                | 60    |    | 77         |     |

(次頁へつづく)

表2 鉱工業上位100社(つづき)

| 1955年下期 |             | 1965年下期 |    | 1972年下期 |            | 1990年 |        | 2001年 単独決算 |      |
|---------|-------------|---------|----|---------|------------|-------|--------|------------|------|
| 順位      |             | 順位      | 備考 | 順位      | 備考         | 順位    | 備考     | 順位         | 備考   |
|         | シャープ        |         |    | 79      |            | 24    |        | 26         |      |
|         | 三井建設        |         |    | 82      |            |       |        |            |      |
|         | 大日本イソキ化学工業  |         |    | 84      |            | 81    | 大日本イソキ | 78         |      |
|         | 大和ハウス工業     |         |    | 85      |            | 42    |        | 59         |      |
|         | 大協石油        |         |    | 87      |            | 31    | 統合     |            |      |
|         | 西松建設        |         |    | 90      |            | 87    |        | 76         |      |
|         | 千代田化工建設     |         |    | 91      |            |       |        |            |      |
|         | 永大産業        |         |    | 92      | 1978 更生申立て |       |        |            |      |
|         | 大日本印刷       |         |    | 96      |            | 39    |        | 36         |      |
|         | 鈴木自動車工業     |         |    | 97      |            | 82    |        | 56         | スズキ  |
|         | 松下電工        |         |    | 98      |            | 47    |        | 51         |      |
|         | 新潟鉄工所       |         |    | 99      |            |       | 倒産     |            |      |
|         | 日本たばこ産業     |         |    |         |            | 18    | 民営化    | 13         | JT   |
|         | 三菱自動車工業     |         |    |         |            | 26    | 分離     | 19         |      |
|         | 日本電装        |         |    |         |            | 29    |        | 15         | デンソー |
|         | 長谷工コーポレーション |         |    |         |            | 33    |        | 74         |      |
|         | 積水ハウス       |         |    |         |            | 34    |        | 34         |      |
|         | キャノン        |         |    |         |            | 41    |        | 27         |      |
|         | サントリリー      |         |    |         |            | 45    |        | 37         |      |
|         | 凸版印刷        |         |    |         |            | 50    |        | 41         |      |
|         | 日本アイ・ビー・エム  |         |    |         |            | 55    |        | 65         |      |

(次頁へつづく)

表2 鉱工業上位100社（つづき）

| 1955年下期 |           | 1965年下期 |    | 1972年下期 |    | 1990年 |    | 2001年 単独決算 |      |
|---------|-----------|---------|----|---------|----|-------|----|------------|------|
| 順位      |           | 順位      | 備考 | 順位      | 備考 | 順位    | 備考 | 順位         | 備考   |
|         | 飛島建設      |         |    |         |    | 61    |    |            |      |
|         | 積水化学工業    |         |    |         |    | 68    |    | 90         |      |
|         | リコー       |         |    |         |    | 71    |    | 69         |      |
|         | 京セラ       |         |    |         |    | 76    |    | 38         |      |
|         | 東急建設      |         |    |         |    | 78    |    | 99         |      |
|         | 佐藤工業      |         |    |         |    | 83    |    |            |      |
|         | 花王        |         |    |         |    | 84    |    | 80         |      |
|         | 日本精工      |         |    |         |    | 85    |    | 91         |      |
|         | 青木建設      |         |    |         |    | 90    |    |            |      |
|         | 鴻池組       |         |    |         |    | 92    |    |            |      |
|         | トーヨーサッシ   |         |    |         |    | 94    |    | 82         | トステム |
|         | 前田建設工業    |         |    |         |    | 95    |    | 95         | 前田建設 |
|         | 出光石油化学    |         |    |         |    | 97    |    |            |      |
|         | 山之内製菓     |         |    |         |    | 100   |    | 71         |      |
|         | 豊田自動織機製作所 |         |    |         |    |       |    | 24         |      |
|         | 任天堂       |         |    |         |    |       |    | 60         |      |
|         | 三共        |         |    |         |    |       |    | 64         |      |
|         | ファナック     |         |    |         |    |       |    | 81         |      |
|         | 信越化学工業    |         |    |         |    |       |    | 84         |      |
|         | 松下通信工業    |         |    |         |    |       |    | 88         |      |
|         | 東京エレクトロン  |         |    |         |    |       |    | 89         |      |

(次頁へつづく)

表2 鉱工業上位100社(つづぎ)

| 1955年下期 |         | 1965年下期 |    | 1972年下期 |    | 1990年 |    | 2001年 単独決算 |    |
|---------|---------|---------|----|---------|----|-------|----|------------|----|
| 順位      |         | 順位      | 備考 | 順位      | 備考 | 順位    | 備考 | 順位         | 備考 |
|         | 富士ゼロックス |         |    |         |    |       |    | 93         |    |
|         | アイシン精機  |         |    |         |    |       |    | 97         |    |
|         | TDK     |         |    |         |    |       |    | 100        |    |

注1：備考は筆者による。

注2：統合，1990 三菱鉱業セメント上場廃止，三菱金属に合併

注3：統合，1986 大協石油と合併，コスモ石油

出典：『日本経営史の基礎知識』

三井石油化学工業の3社は、1954年にはまだ設立されていなかったため、以下の分析からは除外する。また、佐世保重工業・千代田化工建設の2社は、1954年には上場しておらず、データが得られないので除外する。

本田技研工業（172位、41位）  
三菱油化（設立以前、51位） 1956年4月設立  
三洋電機（176位、59位）  
大昭和製紙（129位、75位）  
三井石油化学工業（設立以前、83位） 1955年7月設立  
大同製鋼（161位、86位）  
大協石油（101位、87位）  
アラビア石油（設立以前、89位） 1958年2月設立  
新潟鉄工所（154位、99位）  
9社（6社）  
  
富士通信機製造（富士通）（200位未満、43位）  
東京通信工業（ソニー）（200位未満、58位）  
佐世保重工業（200位未満、73位） 1961年8月上場  
早川電機工業（シャープ）（200位未満、79位）  
大日本インキ製造（大日本インキ化学工業）（200位未満、84位）  
千代田化工建設（200位未満、91位） 1961年3月上場  
大日本印刷（200位未満、96位）  
鈴木自動車工業（200位未満、97位）  
松下電工（200位未満、98位）  
9社（7社）  
小計18社（13社）  
合計34社（27社）

## 2 ランキング降下の成熟企業

ランキングの順位を降下させた企業は、次

の通りである。ただ、次の17社の企業は、1972年においても、100位以内にはとどまっている。

鐘淵紡績（鐘紡）（8位、47位）  
東洋レーヨン（東レ）（14位、25位）  
小野田セメント（15位、80位）  
日本石油（17位、33位）  
昭和電工（18位、31位）  
大洋漁業（24位、71位）  
日本セメント（25位、94位）  
旭硝子（30位、44位）  
三井金属鉱業（31位、74位）  
三菱金属鉱業（三菱金属）（32位、53位）  
倉敷レイヨン（クラレ）（33位、72位）  
古河電気工業（35位、66位）  
本州製紙（46位、88位）  
王子製紙工業（王子製紙）（48位、69位）  
住友金属鉱山（51位、78位）  
日本製鋼所（60位、95位）  
味の素（65位、100位）  
17社

### 100位未満に降下企業

1972年のランキングで、ランキングを降下して100位未満となった企業は、次の通りである。

日本毛織（26位、100位未満）  
倉敷紡績（29位、100位未満）  
富士紡績（38位、100位未満）  
日東紡績（39位、100位未満）  
古河鉱業（40位、100位未満）  
興国人絹パルプ（興人）（41位、100位未満）  
大和紡績（43位、100位未満）  
日産化学工業（45位、100位未満）  
日清紡績（52位、100位未満）  
敷島紡績（59位、100位未満）  
朝日麦酒（62位、100位未満）  
日本麦酒（サッポロビール）（67位、100位未満）  
磐城セメント（住友セメント）（68位、100位

未満)  
日東化学工業 (72 位, 100 位未満)  
近江絹糸紡績 (オーミケンシ) (80 位, 100 位未満)  
片倉工業 (83 位, 100 位未満)  
日本油脂 (88 位, 100 位未満)  
電気化学工業 (電気化学工業) (89 位, 100 位未満)  
東洋製罐 (90 位, 100 位未満)  
日本パルプ工業 (91 位, 100 位未満)  
新日本窒素肥料 (チッソ) (96 位, 100 位未満)  
21 社  
合計 38 社

### 3 統合企業

ランキングに登場する企業がこの期間内に合併・統合した事例は、14 例にもなる。これらの事例では、ランキングの変動が、個別企業の成長・成熟によるものか、統合によるものか、判別できないため、以下の分析からは基本的には除外する。

新日本製鐵 (1 位・2 位, 1 位) 1 位八幡製鐵・2 位富士製鐵, 1970 年 3 月合併  
東洋紡績 (5 位・23 位, 48 位) 5 位東洋紡績・23 位呉羽紡績, 1966 年 4 月合併  
三菱重工業 (7 位・13 位・28 位, 12 位) 7 位新三菱重工業・13 位三菱造船・28 位三菱日本重工業, 1964 年 6 月合併  
ユニチカ (9 位・109 位, 55 位) 9 位大日本紡績・109 位日本レイヨン, 1969 年 10 月合併  
日産自動車 (16 位・153 位, 6 位) 6 位日産自動車・153 位富士精密工業 (プリンス自動車), 1966 年 8 月合併  
神戸製鋼所 (19 位・149 位, 10 位) 19 位神戸製鋼所・149 位尼崎製鐵, 1965 年 4 月合併  
川崎重工業 (36 位・189 位, 14 位) 36 位川崎重工業・189 位川崎航空機・川崎車輛 (順位

200 位未満), 1969 年 4 月合併  
十條製紙 (37 位・75 位, 63 位) 37 位十條製紙・75 位東北パルプ, 1968 年 3 月合併  
石川島播磨重工業 (42 位・66 位, 5 位) 42 位石川島重工業・66 位播磨造船所, 1960 年 12 月合併, 1968 年 3 月呉造船所 (順位 200 位未満, 1965 年 100 位) 合併  
三井東圧化学 (54 位・92 位, 39 位) 54 位東洋高圧工業・92 位三井化学工業, 1968 年 10 月合併  
山陽国策パルプ (56 位・74 位, 67 位) 56 位山陽パルプ・74 位国策パルプ工業, 1972 年 3 月合併  
日新製鋼 (77 位・105 位, 42 位) 77 位日亜製鋼・105 位日本鉄板, 1959 年 4 月合併  
三井造船 (84 位, 28 位) 84 位三井造船・藤永田造船所 (順位 200 位未満), 1967 年 4 月合併  
住友重機械工業 (98 位, 32 位) 98 位浦賀船渠 (浦賀重工業)・住友機械工業 (順位 200 位未満), 1969 年 6 月合併

### 4 従業員数の変化

次に、成長企業 (27 社) と成熟企業 (38 社) とで、1954 年と 1972 年にどのような違いがあるかについて分析する (社数は、分析可能社数。成長企業では、1954 年に設立されていない、上場されていないということで、分析可能社数が少なくなっている)。

総資産額と売上高 (半期) については、成長企業はもちろんのこと、成熟企業のいずれの企業も、1954 年から 1972 年に増加している。これらは、物価上昇分を含んだ名目値であり、当然のことである。

そこで、従業員数が重要になる。ただし、従業員数は、どの雇用形態まで含めるか、企業によってあるいは時期によって異なっている可能性がある。とくに非正規従業員、期間工や季節工などの取り扱いが厳密ではない。また、子会社を設立し、出向・転籍した従業員



員をどこまで含めているか、取り扱いが定められているわけではない。こうした分析に関わる課題があることをふまえた上で、以下従業員数の比較を試みる。

成長企業では、全ての企業で、従業員数がこの期間に増加している。一方、成熟企業では、従業員数が増加している企業と減少している企業がある。従業員数が増加している14社と横ばいの5社は、成熟から衰退に向かっているわけではない、と言えよう。

成熟企業で従業員数が増加している企業（カッコ内は、1954年、1972年）

倉敷レイヨン（クラレ）（9995人、11097人）、大洋漁業（7819人、11097人）、日本石油（2545人、3265人）、旭硝子（6773人、11508人）、本州製紙（4444人、5441人）、王子製紙工業（王子製紙）（4243人、4800人）、日本製鋼所（5485人、8348人）、味の素（2812人、5949人）、日清紡績（7601人、9146人）、日本パルプ工業（1580人、2318人）、磐城セメント（住友セメント）（3373人、4069人）、東洋製罐（1181人、4359人）、朝日麦酒（2330人、3785人）、日本麦酒（サッポロビール）（2240人、4303人）14社

成熟企業で従業員数が横ばいの企業

東洋レーヨン（東レ）（18655人、19408人）、大和紡績（8018人、7997人）、敷島紡績（5244人、5453人）、日本油脂（4294人、4477人）、古河電気工業（6001人、5890人）5社

成熟企業で従業員数が減少した企業

1954年から1972年の高度経済成長期にランキングを降下させている成熟企業の中でも、従業員数を減少させている次の計19社が、いわば高度経済成長期の「影」の部分に位置づけられている産業の企業といえよう。とくに産業でいえば、非鉄金属産業の企業、化学肥料産業の企業、そして繊維産業の企業であ

る。（従業員数は後述）

100位以内に留まった企業

鐘淵紡績（鐘紡）、小野田セメント、日本セメント、昭和電工、三菱金属鉱業（三菱金属）、三井金属鉱業、住友金属鉱山 7社

100位未満となった企業

日本毛織、倉敷紡績、富士紡績、日東紡績、近江絹糸紡績（オーミケンシ）、片倉工業、興国人絹パルプ（興人）、古河鉱業、日産化学工業、日東化学工業、電気化学工業（電気化学工業）、新日本窒素肥料（チッソ）12社  
計19社

## 2章 成長企業

成長企業において重要なことは、経営者の企業家精神である。高度経済成長期において、設備投資や技術開発に関して、経営者の果たした役割は大きい。

石井（2009）「戦後日本の機械大企業における長期政権」でも分析したように、戦後期から、高度経済成長期において、日本の機械大企業においては、長期（10年超）かつ1960年以降も社長である比率が、対象とした50人のうち44人（88%）にも達していた。10年超の長期政権がほとんどであった。そのメリットは、経営の「首尾一貫性」である。ただし、デメリットもある。長期政権の経営者の影響力が強くなりすぎて、「ワンマン」と化し、後継者が新しい路線を打ち出せず、変革が困難となることである。メリット・デメリットの両面があり、長期政権が経営にプラスにのみ働くわけではないのである。企業は、長期政権のメリットを生かしつつ、デメリットを最小化することが求められる。

また、経営者の最適在任期間の議論もある。さらに、現実的には、いかに優秀な経営者であっても、病氣辞任、死亡辞任ということも

ありうる。その場合は、在任期間が短くなってしまふ。

今回、成長企業として抽出した企業のうち、機械産業の企業が17社(28社中)である。一般機械産業2社、電機産業8社、自動車産業7社である。(このうち1954年では、富士電機製造と富士通信機製造は、和田恒輔が兼務しているので、社長の人数では16人)

実は、石井(2009)「戦後日本の機械大企業における長期政権」で、この16人ほぼ全員が対象となっている。成長企業の多くを占める機械産業の企業が高度経済成長期を担っていた。そして、その経営者は長期政権だったのである。

そのうち、1954年においては、機械産業の企業の創業者は、松下幸之助、井植歳男、井深大、早川徳次、本田宗一郎の5人である。いずれもきわめて著名な、戦後日本を代表する経営者である。彼らについては、多くの著作があるので、詳しくはそれらに譲りたい。

一方、1954年において、機械産業の企業における経営者企業の経営者、すなわち専門経営者は、富士電機製造・富士通信機製造の和田恒輔、日本電気の渡辺斌衛、いすゞ自動車の三宮吾郎、日野ディーゼル工業の大久保正二、トヨタ自動車工業の石田退三、久保田鉄工の小田原大造の6人である。

今回統合企業として分析対象外であるが、石川島重工業の土光敏夫も重要な専門経営者である。ランキングでは、1954年に42位の石川島重工業と66位の播磨造船所が1960年統合し、さらに1968年呉造船所も統合し、1972年には5位となった(小田原、土光については、石井(2016B)「経営者・新規事業・全社経営戦略」で分析対象とした。)久保田鉄工については、沢井実(2017)『久保田権四郎』にあるように、創業者久保田権四郎は、戦後「相談役」の立場に控えていたと言える。いすゞ自動車の三宮吾郎については、宇田川勝(2002)『ケーススタディー日本の企業

家史』の中で、四宮正親によって、労働争議に対峙した専門経営者として分析されている。トヨタ自動車工業は、自動車他社が外資と提携し、乗用車の技術開発を進めたのに対し、石田退三をトップとして、唯一自前国産の乗用車を設計、開発し、1955年にトヨペットクラウンの生産、販売にこぎつけた。まさに、高度経済成長期の出発点に登場したのである。

上記の創業者5人と経営者企業の専門経営者、小田原大造、土光敏夫、三宮吾郎、石田退三をはじめとした彼らは、戦後日本を代表する経営者としてだけではなく、企業家精神を持って、戦後日本の復興・高度経済成長の原動力を担った者として、高い評価が与えられて然るべきであろう。

ただ、それだけではない。同じ機械産業であっても、企業間競争の結果、優勝劣敗が明らかになっていくのである。例えば、家電であっても、松下電器産業やソニーは成長を果たすが、一方ではゼネラル(八欧電機)のように、後に経営悪化に追い込まれた企業もあったのである。現在の富士通ゼネラルは、八尾敬次郎が1936年1月に設立した、八欧商店(その後、いくつかの名称変更を経て、八欧電機)が発祥である。白物家電から、TV・VTR・無線まででがけた総合家電メーカーであったが、80年代に経営悪化し、1984年9月富士通と資本ならびに業務提携をし、富士通傘下で再建を図ることとなった。(1985年10月富士通ゼネラルに商号変更、2021年度富士通は筆頭株主で42%所有)

輸送用機械でも、オートバイで本田技研工業は輝かしい成功を収めたが、東京発動機は競争に敗れていった。1964年更生申立てを行い、上場廃止となった(アベグレン(1986)参照)。

機械産業以外の成長企業は11社が抽出されているが、大昭和製紙の斎藤家(知一郎から了英)、大日本インキ化学工業の川村家(創業者喜十郎から勝巳)、大日本印刷の北島家

(54年、72年とも織衛、ただし北島家は創業者ではない)が家族企業であることが目立っている。機械産業でも、松下電器産業の松下家(創業者幸之助から正治)、松下電工(丹羽正治は、松下電器産業の松下正治の縁戚)、三洋電機の井植家(創業者歳男から薫)、東洋工業の松田家(恒次から耕平)、鈴木自動車工業の鈴木家(創業者道雄から、俊三、実治郎)が企業者企業から家族企業となった。

さらに、個々の企業を詳しく見ていくと、それぞれの多様な経営継承がある。例えば、天下り経営者である、小松製作所の河合良成から河合良一への社長交代や、ソニーの創業者井深大から株主でもあった盛田昭夫への社長交代などの事例である。

大昭和製紙は、本州製紙が46位から88位、王子製紙工業(王子製紙)が48位から69位などと製紙産業の他社がランキングを下げていく中で、唯一129位から75位へとランキングを上昇させている。この時期、競争に勝った企業といえる。なお、本州製紙、王子製紙工業、さらには日本パルプ工業(その後王子製紙に統合)といった製紙産業の企業は、従業員数は増加させている。製紙産業では、1968年十條製紙と東北パルプ、1972年山陽パルプと国策パルプ工業の統合も行われている。

成長企業として重要なのは、石炭から石油へのエネルギー転換を担った石油産業の企業である。三菱石油、東亜燃料工業などのメジャーズの傘下にあった外資系石油企業と、丸善石油、大協石油、および出光佐三率いる出光興産などのいわゆる「民族系」石油企業が、いずれもこの時期ランキングを大幅に上昇させていた。

また、新興産業として石油化学産業が生成され、企業グループの新規事業進出である三井石油化学工業、三菱油化などが成長企業としてランキングに進出した。山下太郎の創業した原油開発のアラビア石油も同様である。

プラント建設の千代田化工建設も、その一角を担っていたと言えよう(これら4社は、1954年以降の設立、あるいは上場のため、分析からは除外している。非上場化した出光興産も除外した)。外資系の日本石油だけは、この時期、ランキングを降下させているが、従業員数は増加させている。

成長企業の中で、日本石油の機械部門から発足した新潟鉄工所は、この時期にランキングを上昇させていたが、後に倒産に至る。このことは後述する。

そして、言うまでもなく、1972年のこの時期には、1973年10月の石油危機が眼前に迫っていたのである。石油関連の企業は、この大波に巻き込まれようとしていた。

### 3章 成熟企業

#### 1 従業員数の減少した企業

食品産業の企業は、多くはランキングを降下させている。1954年の24位から1972年の71位へ降下した大洋漁業は、水産業の全般的な沈下を代表している。同業の日魯漁業(1954年は136位、72年は100位未満)なども同様である。

一方、1949年に大日本麦酒が分割された日本麦酒(サッポロビール)と朝日麦酒は、この時期、麒麟麦酒(1954年50位、1972年54位)のガリバー化に伴い、競争に勝てず、ランキングを降下させている(サッポロビール67位→100位未満。朝日麦酒62位→100位未満)。

ただし、大洋漁業、サッポロビール、朝日麦酒、さらにはランキングを降下させた味の素(65位→100位)の4社の食品産業の企業は、いずれも従業員数は増加させており、成熟から衰退へ向かってはいたわけではない。

ランキングが降下した企業の中でも、産業の中ではガリバー的存在であった旭硝子、東洋製罐は、いずれも従業員数は増加させてい

る。また、日本製鋼所は、1954年が室蘭製作所の大量解雇と事業所組合による長期ストライキで、最も従業員数を減少させていた時期であり、その後従業員数は増加した（日本製鋼所の争議については、石井（2019）でも触れた）。セメント産業の企業は、いずれもランキングを降下させているが、従業員数も減少させた小野田セメント（4260人、3590人）、日本セメント（4718人、3994人）に対して、磐城セメントは主要株主として住友グループ各社が所有することになり、住友セメントと改称し、従業員数を増加させている（3373人、4069人）。

1954年から1972年にランキングが降下し、かつ従業員数が減少した企業は、19社に及ぶ。そのほとんどは、化学肥料産業5社、非鉄金属産業4社、繊維産業8社である。それ以外は、前掲のセメント産業の小野田セメント、日本セメントの2社である。以下、化学肥料産業、非鉄金属産業、繊維産業について考察してみよう。なお、今回分析対象外とした石炭鉱業が、エネルギー源の転換という最も厳しい状況にあり、1955年から1972年にランキングを降下させ、炭鉱閉山に伴って従業員数を大幅に削減した。三井鉱山（16位→100位未満）、三菱鉱業（26位→100位未満）、北海道炭礦汽船（29位→100位未満）、住友石炭鉱業（73位→100位未満）である。

「この時期には衰退過程に入った硫安工業（など化学肥料産業）、石炭鉱業などに対して、その産業の縮小均衡の円滑化のための政策支援も行われたことも看過すべきではない。」（橋本寿朗「1955年」）繊維工業に対しても1956年6月繊維工業設備臨時措置法が施行された。高度経済成長期によく取り上げられる産業政策も、こうした「縮小均衡の円滑化」に向けられた政策のほうがより重要である。同じく、三菱、三井、住友といった企業グループも、石炭鉱業や非鉄金属産業に顕著な

ように、「縮小均衡の円滑化」の推進こそが重要であった。

## 2 化学肥料産業

成熟・衰退産業においても、企業ごとに、紆余曲折があった。例えば、硫安・石灰窒素の昭和電工（10163人、9359人）は、石油化学、アルミ精錬などへ積極的に多角化し、従業員数は、それほど減っていない。尿素肥料の東洋高压工業も、三井化学と統合し、新たな展開を示した。

これらに対して、窒素肥料の電気化学工業、新日本窒素肥料（チッソ）、過磷酸石灰の日産化学工業、硫安、過磷酸石灰の日東化学工業などは厳しい局面を迎えた。

化学肥料産業の電気化学工業の事例をみてみよう。

『デンカ60年史』（1977）によれば、次の通りである。

「硫安工業では輸出を背景に急速な原料転換がはかられる一方、尿素・高度化成肥料などの進出により、石灰窒素業界は窮地に立たされるようになり、業界の一部では石灰窒素の製造を中止するところもあらわれた。」

「当社が単なる肥料メーカーから脱皮し、総合的な化学工業メーカーになっていくための準備期間（1957年5月まで）であったことをしめしている。」

「当社も経営の危機をのりきるために、1971年、72年の両年にわたって2度におよぶ人員の効率化を余儀なくされたが、それとともにあらゆる面で業績回復への努力がおこなわれている。」

「人員の削減を中心とする「経営の効率化と従業員の派遣措置」を実施せざるをえない旨の会社の実情を、労働組合をはじめ全社員に訴えて、その理解を求めた結果、1972年8月、組合とのあいだに協定が成立し、1392名（内別会社への派遣者508名）が希望退職に

より当社を離れることとなった。」  
 「かくして第1・第2次の人員効率化により、1971年8月の全従業員の36%におよぶ2314名の退職者をだした。」

『会社年鑑』によれば、1954年度末の従業員は次の通りである。

工員男 3792人（平均年齢35.6歳）  
 （平均勤続年数10.7年）

工員女 594人（平均年齢29.8歳）  
 （平均勤続年数8.8年）

職員男 794人（平均年齢38.2歳）  
 （平均勤続年数13.6年）

職員女 61人（平均年齢27.5歳）  
 （平均勤続年数7年）

計 5241人

1972年度末の従業員は次の通りである。  
 （工員・職員の区分はない）

男 3468人（平均年齢35.6歳）  
 （平均勤続年数14.1年）

女 269人（平均年齢23.6歳）  
 （平均勤続年数2.6年）

計 3737人（54年比1504人減）

他の3社は一層厳しく、従業員数を大幅に減少させている。

#### 日産化学工業

1954年（カッコ内は、平均年齢、平均勤続年数、以下同じ）

計 6503人（35.6歳、10.4年）

1972年

男 575人（35.2歳、12.6年）

女 82人（25.8歳、3.7年）

計 657人（1954年比5846人減）

#### 日東化学工業

1954年

工員 男 1788人

女 205人

計 1993人（32歳、7年）

職員 男 1110人

女 1人

計 1111人（34.9歳、7.5年）

計 3104人

1972年

男 1199人（41.5歳、19.5年）

女 120人（26.5歳、5.8年）

計 1319人（1954年比1785人減）

#### 新日本窒素肥料（チッソ）

1954年

男 3790人（35.3歳、14年）

女 283人（28.6歳、8年）

計 4073人

1972年

男 1250人（41.7歳、21.9年）

女 202人（27.6歳、7.6年）

計 1452人（1954年比2621人減）

以上の4社は大幅に従業員数を減少させている。「脱肥料化」の道を模索していたのだが、それは険しいものであった。

### 3 非鉄金属産業

非鉄金属産業の主要4社は、いずれも企業グループの代表的企業であった。三菱金属鉱業、三井金属鉱業、住友金属鉱山は、過度経済力集中排除法、企業再建整備法に対応して、1950年に石炭鉱業の企業と分離設立された企業である。とくに、住友金属鉱山は、住友の祖業の別子銅山を引き継ぐ企業である。また、古河鉱業は、足尾銅山を引き継ぐ企業である。

この4社とも、高度経済成長期に大幅に従業員数を減少させている。

#### 住友金属鉱山

『住友金属鉱山社史』（2015）から引用する。  
 「1962年、余市・北見・八総3山の縮小に伴い、転勤者120人、希望退職者438人、転職133

人(いずれも現地採用の社員)が応募した。」  
 「1963年、余市・北見の両鉱山を閉山した。」  
 「1963年、全社で希望退職を募集し、応募者は1000人を大きく上回った。」  
 「この結果、当社の社員数は、1962年10月1日から、自立再建計画が実施された1963年12月1日の間に、8116人から5352人へと2764人(34%)も減少した。」

「自立再建計画に伴う大幅な人員減少の結果、人員構成の面でひずみが生じていた。それらを是正するための施策(整員対策)として配置転換を実施した。」  
 「1967年に別子鉱業所における基安・東平坑の縮小休止、1969年には八総鉱山の休止に伴う整員問題が発生した。他店所や関係会社を含む配置転換が行われた。」

「別子鉱山は、1973年3月31日に筏津坑の終掘をもって、1691年(元禄4年)の開坑以来238年間にわたる歴史に幕を閉じた。」  
 「1973年5月24日には、かつて東洋一の生産量を誇った鴻之舞鉱山は、開坑以来56年間の歴史に終止符を打った。」  
 「佐々連鉱山も、1979年6月について閉山することになった。」  
 「1976年7月より全社の人事措置を行い、当社を去った退職者は404人に上った。」  
 この他にも1976年に四阪島銅精錬所が閉鎖された。これらは、本稿の分析時期よりはやや時期が遅い。

1954年

鉱員 男 6384人(33.4歳, 9.3年)  
 女 528人(30歳, 7.3年)  
 計 6912人

職員 男 1479人(37.4歳, 14.9年)  
 女 66人(34.3歳, 9.5年)  
 計 1545人  
 計 8457人

1972年

現務社員 男 2822人(39.1歳, 17.9年)  
 女 380人(25.6歳, 6年)  
 計 3202人

管理係社員 男 1195人(40.9歳, 19.4年)  
 女 9人(47.2歳, 26.3年)  
 計 1204人  
 計 4406人(1954年比 4051人減)

古河鉱業

『創業100年史』(1976)から引用する。「炭鉱は、1966年12月末をもって西部炭鉱株式会社が、1968年11月末には雨竜炭鉱株式会社が、1969年4月には新大峰炭鉱株式会社と目尾鉱業所が、同年末には好間炭鉱株式会社が、そして1970年末には下山田鉱業所が閉山した。」  
 「太良鉱山(鉛・亜鉛鉱)は1958年11月に、永松鉱山(銅)は1961年4月に閉山された。飯盛鉱山(銅)は、1968年6月に操業の全面的な中止、1970年11月久根鉱山(銅)も採掘を取り止めた。」  
 「足尾銅山も、1973年2月に閉山した。1550年(天文19年)に発見され、1878年(明治10年)古河市兵衛社長の経営に移った」歴史ある鉱山であった。

1954年

現業員 男 12106人(33.6歳, 8.9年)  
 女 816人(32.6歳, 7年)  
 計 12922人

職員 男 2041人(37.9歳, 13.7年)  
 女 212人(26.5歳, 5.8年)  
 計 2253人  
 計 15175人

1972年

男 2740人(38.4歳, 15.9年)  
 女 286人(25.2歳, 4.4年)  
 計 3026人(1954年比 12149人減)

三菱金属鉱業(三菱金属)

1954年

鉱員 坑内 4274人 坑外 7570人  
 計 11844人(26歳, 3.9年)

職員 男 1959人 女 43人

計 2002 人（44 歳，16 年）  
 計 13846 人  
 1972 年  
 助手職長以下 男 5644 人（38.9 歳，16.8 年）  
                   女 867 人（28 歳，6.9 年）  
                   計 6511 人  
 係員以上 男 1997 人（40.2 歳，19.2 年）  
                   女 27 人（43.2 歳，20.1 年）  
                   計 2024 人  
                   計 8535 人（1954 年比 5311 人減）

#### 三井金属鉱業

1954 年  
 従業員 男 7212 人（35.6 歳，10.9 年）  
                   女 689 人（29.4 歳，7.3 年）  
                   計 7901 人  
 職員 男 1494 人（36.3 歳，12.9 年）  
                   女 35 人（27.3 歳，6.9 年）  
                   計 1529 人  
                   計 9430 人  
 1972 年  
 2 級員 男 5811 人（39.8 歳，17.4 年）  
                   女 573 人（28.9 歳，7.9 年）  
                   計 6384 人  
 1 級員以上 男 2100 人（42.8 歳，21 年）  
                   女 8 人（43.7 歳，22.1 年）  
                   計 2108 人  
                   計 8492 人（1954 年比 938 人減）

#### 4 繊維産業

繊維産業においても，ランキングが上昇したり，従業員数を増加させた企業もあった。一律に成熟・衰退企業とはいえない。企業間競争の結果を反映したり，事業多角化の程度を反映している。

唯一ランキングを上昇させたのは，三菱レイヨン（96 位→62 位）である。ランキングを維持したのが，旭化成工業（21 位→29 位），帝国人造絹糸（帝人）（34 位→36 位）の 2 社である。統合しながらも，ランキングを降下

させたのが，東洋紡績（5 位→48 位，呉羽紡績と統合），大日本紡績（ユニチカ）（9 位→55 位，日本レイヨンと統合）の 2 社である。

ランキングを降下させているが，従業員数は増加ないし横ばいだったのが，倉敷レイヨン（クラレ），日清紡績，東洋レーヨン（東レ），大和紡績，敷島紡績の 5 社である。

それに対して，ランキングを降下させ，かつ従業員数を減少させたのが，以下の 8 社である。

#### 鐘淵紡績（鐘紡）

後述。  
 1954 年  
 工員 男 6057 人（30.8 歳）  
                   女 17048 人（22.3 歳）  
                   計 23105 人  
 職員 男 2277 人（41.1 歳）  
                   女 24 人（43.2 歳）  
                   計 2301 人  
                   計 25406 人  
 1972 年（以下，カッコ内は，平均年齢，平均勤続年数）  
                   男 8740 人（38.1 歳，14.1 年）  
                   女 12079 人（23.5 歳，3.4 年）  
                   計 20819 人（1954 年比 4587 人減）

#### 倉敷紡績

1954 年  
 工員 男 2493 人（31.4 歳，6.11 年）  
                   女 6495 人（22.3 歳，4.8 年）  
                   計 8988 人  
 職員 男 877 人（36.4 歳，12 年）  
                   女 81 人（34.4 歳，8.11 年）  
                   計 958 人  
                   計 9946 人  
 1972 年  
 一般社員 男 1875 人（32.5 歳，11.8 年）  
                   女 5247 人（20.9 歳，3.1 年）  
                   計 7122 人

管理・専門社員

男 1284 人 (38.4 歳, 16.8 年)  
 女 30 人 (40.7 歳, 9.2 年)  
 計 1314 人  
 計 8436 人 (1954 年比 1510 人減)

計 946 人  
 計 7717 人 (1954 年比 1261 人減)

富士紡績

『富士紡績百年史 下巻』によれば、本稿の対象よりやや時期は後だが、「1975 年三島、川之江工場の閉鎖となり、その 2 工場からは他工場へ 178 人が配転となり、嘱託社員を含めて 825 人が退職した。また、会社全体の従業員の希望退職を募集した。45 歳以上の男子が対象となり、350 人が退職した。さらに、1977 年新たに 40 歳以上の男子の希望退職を募集し、249 人が応募した。その他にも 99 人が希望退職している。」

「1979 年 4 月期から経常黒字に転換することになる。しかし、3 年半ばかりの間に、経常損失合計 218 億円の計上を余儀なくされ、そのため本町ビルをはじめ、川之江工場、三島工場、小坂井第一工場などの不動産、そして有価証券と、多くの資産を失ったのである。」

1954 年

工員 男 2407 人 (30.6 歳, 8.1 年)  
 女 5860 人 (21.4 歳, 3.7 年)  
 計 8267 人

職員 男 692 人 (38.8 歳, 15.1 年)  
 女 19 人 (34.2 歳, 12.8 年)  
 計 711 人  
 計 8978 人

1972 年

事務・特殊職等

男 2073 人 (35.08 歳, 14.08 年)  
 女 4698 人 (21.02 歳, 3.02 年)  
 計 6771 人

管理職等

男 939 人 (43.07 歳, 22.07 年)  
 女 7 人 (41 歳, 20.07 年)

日東紡績

1954 年

工員 男 3058 人 (30.2 歳, 8.4 年)  
 女 5325 人 (20.1 歳, 4.3 年)  
 計 8383 人

職員 男 710 人 (37.8 歳, 14.1 年)  
 女 7 人 (34.4 歳, 12 年)  
 計 717 人  
 計 9100 人

1972 年

男 3338 人 (36.7 歳, 15.7 年)  
 女 4317 人 (19.9 歳, 2.11 年)  
 計 7655 人 (1954 年比 1455 人減)

日本毛織

1954 年

工員 男 2497 人 (28.1 歳, 9.5 年)  
 女 8647 人 (20.1 歳, 4.1 年)  
 計 11144 人

職員 男 780 人 (40.5 歳, 17.8 年)  
 女 164 人 (24.6 歳, 4.7 年)  
 計 944 人  
 計 12088 人

1972 年

男 2542 人 (35.3 歳, 16.1 年)  
 女 5366 人 (18.8 歳, 3.2 年)  
 計 7908 人 (1954 年比 4180 人減)

近江絹絲紡績 (オーミケンシ)

1954 年

工員 男 2278 人 (28.8 歳, 2 年)  
 女 7109 人 (18.9 歳, 2.7 年)  
 計 9387 人

職員 男 548 人 (26.2 歳, 4.9 年)  
 女 267 人 (22.9 歳, 2.11 年)  
 計 815 人  
 計 10202 人



1972年  
 男 1350人（34.9歳，16.2年）  
 女 4775人（18.6歳，2.7年）  
 計 6125人（1954年比4077人減）

片倉工業

1954年  
 工員 男 717人（27.7歳，7.8年）  
       女 8650人（20.2歳，4.6年）  
       計 9367人  
 職員 男 1607人（36.1歳，14.9年）  
       女 56人（36.2歳，13.1年）  
       計 1663人  
       計 11030人

1972年  
 男 1126人（36.7歳，16.7年）  
 女 1819人（20.4歳，3.8年）  
 計 2945人（1954年比8085人減）

興国人絹パルプ（興人）

後述。

1954年  
 工員 男 2124人（31.3歳，6.6年）  
       女 752人（20.2歳，3.2年）  
       計 2876人  
 職員 男 751人（33.1歳，6.9年）  
       女 229人（24.3歳，3.8年）  
       計 980人  
       計 3856人

1972年  
 男 3295人（38.4歳，15.8年）  
 女 495人（25歳，5.4年）  
 計 3790人（1954年比66人減）

鐘淵紡績と倉敷紡績は、「日本的経営」の代表的企業である。戦前とくに大正期に、鐘淵紡績の武藤山治と倉敷紡績の大原孫三郎は、「温情的経営」、経営家族主義、パターナリズムの論陣の旗頭であった。それについてはここでは触れない。重要なことは、この2社が、

この時期に従業員数を減少させたことである。高度経済成長期に「日本的経営」は維持されていたのだろうか。

鐘淵紡績から転職した著名な経営者が2人いる。TDKの社長となった素野福次郎とミネベアの社長となった荻野五郎である。この二人にとって、「終身雇用」などに拘らなくてよかったのである。（素野については、石井（2018）「急成長企業の企業家と組織を支えたのは誰か」で取り上げた。）

さて、戦後の繊維産業はどのような経緯をたどったのだろうか（粕谷『コア・テキスト経営史』など参照）。1952年に綿紡績の操業短縮が勧告され、1956年にはアメリカへの綿製品輸出も自主規制された。レーヨンは1950年代初頭に生産の伸びが鈍化した。合成繊維については、技術導入が進み、ナイロンは東洋レーヨン（1950年）、ポリエステル（1958年）は東洋レーヨンと帝国人造絹糸（大屋晋三社長）が、成功を収めた。東洋レーヨンの田代茂樹会長によるナイロン技術導入は、有名な「資本金を上回る」賭けだったのである（このことは、中村政則（2005）『戦後史』にも取り上げられている）。

また、それぞれの繊維企業は、脱繊維を目指して事業の多角化を進めた。例えば、日清紡績（櫻田武社長）は自動車のブレーキ材で傑出した成果を出し、旭化成工業は宮崎輝社長によって「ダボハゼ」といわれるほど貪欲に、石油化学、建材、さらに住宅まで多角化の範囲を広げていった。一方、鐘淵紡績（武藤絲治社長、伊藤淳二社長）も「ペンタゴン経営」を標榜して多角化を進めたが、その中核は化粧品であった。

## 5 倒産企業

『マテリアル日本経営史』に、1962年から1998年に倒産した全産業の上場企業の一覧表が掲載されている。そのうち、1972年10月までに倒産した東京証券取引所第1部・第

2部上場企業は46社にもなった。今回対象企業で、この期間に倒産した企業はないが、その後1975年8月に興人が会社更生法を申請している。

なお、石井(2016A)でも、主な上場廃止会社を1952年から1964年について紹介した。このうち、1954年から1961年までの上場廃止企業は、資本金不足、売買高僅少、合併などの事例を除いて、21社となった。この中には、1954年ランキングで、155位であった尼崎製鋼所も含まれている。上記と合わせると67社である。全産業の数値ではあるが、高度経済成長期に上場企業もこれだけ上場廃止となっているのである。そして、従業員の一部が継続雇用された場合もあるが、多くは倒産によって、少なからぬ従業員が解雇され、転職を余儀なくされたのである。

今回対象とした企業のうち、その後倒産した企業は3社ある。その興人、新潟鉄工所、鐘紡の事例について、後日譚として、事実関係をまとめておきたい。対象外だが、石炭鉱業の事例として、北海道炭礦汽船も付加しておこう。

#### (1) 興人

興人(興国人絹パルプ)は、繊維(スフ)と紙パルプの事業構成の企業であった。しかし、1972年10月期の売上構成では、「ハウス(土地分譲・住宅分譲・一般土木建築工事)」が36.5%と最大の事業となっていた。かなり急激な多角化を進めたのだった。

1975年7月、課長以上の管理職約100人を解雇し、8月にも一般従業員約1000人の希望退職を募集することとした。しかし、難燃性繊維と不動産事業への経営多角化が伸び悩み、多額の赤字を計上、金融機関も融資打ち切りに踏み切った。

そして、1975年8月28日、会社更生法適用を申請した。確定負債総額は約1488億円と、この時点では戦後最大の倒産であった。

1976年3月から一般従業員の希望退職を募集し、約300人が応募した。その後は、1990年に更生計画が終了し、三菱商事の子会社となった。

#### (2) 北海道炭礦汽船

1995年2月5日、会社更生法適用を申請した。負債総額は882億円であり、空知炭砒などグループ全体では約1600億円となっている。エネルギー転換によって、石炭企業は経営悪化に追い込まれ、炭鉱は続々と閉山していた。同社は1978年に上場廃止となっていた。子会社化した北炭夕張も1982年閉山し、1984年解散した。そして2006年の夕張市の全国唯一の自治体財政破綻の一因ともなったのである。

#### (3) 新潟鉄工所

高度経済成長期には、成長企業であり、ランキングも上昇させていた新潟鉄工所も、その後厳しい局面を迎えることとなった。従業員数は、1954年の4347人から1972年に6227人まで増加したが、ほぼピークとなり、その後減少し、1994年には3346人となった。

2001年11月、会社更生法適用を申請したのである。負債総額は約2270億円であった。原因は「重機械の中堅にもかかわらず、「総合型経営」から脱却できなかったためだ。老舗メーカーのメンツが優先し「選択と集中」が遅れた。」2001年3月期に34億円の債務超過となり、従業員数は2338人まで減少していた。

その後は、事業ごとに、石川島播磨重工業(IHI)、日立造船など10以上の企業に譲渡された。例えば、IHIは原動機事業と車両交通事業のスポンサーとなり、2003年2月に新潟原動機(従業員約960人)と新潟トランス(従業員約200人)をそれぞれ設立した。

#### （4）鐘紡

『鐘紡百年史』（1988）によれば、「オイルショック後配当復活までの十年間（1974年5月-1984年4月）における当社の被った経常損失436億円と特別損失651億円、合計1087億円の損失に対して固定資産売却益883億円、有価証券売却益104億円など特別利益合計1080億円で赤字を埋めるといふ、当社の歴史上忘却することのできない苦節の十年であった。」と述べられている。ここまでですでに状況は厳しかったのである。

その後も、1996年3月期に連結債務超過に転落して以来5年が経過していた。そして、2002年3月期と2003年3月期の決算で、債務超過からの脱却をめざして、それぞれ約750億円-約727億円粉飾していたのである。さらに、2005年4月に、5年間で2000億円を超える粉飾決算を行っていたことを公表した。これに対して、東京証券取引所は上場廃止を決定した。また、元社長などが逮捕される事態に陥ったのである。産業再生機構の支援を受けながら、スポンサーを探し、化粧品事業は花王、繊維事業はセーレンに売却するなどとともに、その他投資ファンドからの支援を受けることとなった。

### 4章 終身雇用はあったのか

そもそも高度経済成長期は、三大都市圏への人口流入が著しい「民族大移動の時代」だったのである（吉川（1997））。「工業部門の労働力需要が増大すると、農村部門から都市周辺部への大規模な人口移動が起こった。まさに「民族大移動」と形容されるような大変化が生じたのである。そして、工業部門に若年労働者が豊富に供給されたことは、高度成長を支えた要因の1つであった。」（長谷川・宮島（2011）「民族大移動」と大量消費社会の出現『現代日本経済 第3版』<sup>①</sup>）一つ付け加えると、工業部門だけではなく、第三次

産業部門へも供給された。農村の子弟が、多くは「集団就職」によって、都市の第二次・第三次産業へと就職したのである。少なくとも9年間の義務教育を終えた、教育水準の高い、若い労働力が、一斉に供給されたのである。しかも、高度経済成長が続く中で、労働力不足から、こうした若い労働力は当時「金の卵」とさえ言われるようになったのである。出稼ぎ、季節工、期間工などを考えると、若い労働力だけではない。そして吉川は「民族大移動」は「終身雇用」とは無縁の世界だった。」と指摘する。<sup>②</sup>

アベグレンを嚆矢とする他の多くの論者は、高度経済成長期の「民族大移動の時代」に「終身雇用」が成立していた、とする。なぜこのような発想するのだろうか。単純に考えても、おかしいと思わないのだろうか。「終身雇用」があると思えば、その基盤に「家の論理」とか「村の論理」とか「集団主義」とか、様々な理屈づけを、これまでしてきた。しかし、「家の論理」にしても「村の論理」にしても、その成員が固定化していることが前提ではないのだろうか。「民族大移動の時代」というのは、まさに流動化しているのである。固定化していないのである。

終身雇用（定年まで）というのは、極めて強い仮定である。新卒入社した従業員が、定年まで継続的に一つの企業で働き続けることを指している。であれば、一人でも、新卒入社した従業員が途中で退職し、転職した企業を、終身雇用を維持していると言うのだろうか。逆に、転職者を中途採用した従業員が一人でもいる場合に、終身雇用を維持していると言うのだろうか。

成熟・衰退した企業から、従業員が転職して行くことは、十分にありうる。全員が働き続けることは、期待できない。逆に、成長企業では、経験者や中間管理職が不足し、他社での経験者を中途採用しないと、組織が機能

しなくなる。

これまで分析してきたように、高度経済成長期においても、成熟・衰退する企業と、成長企業が存在したのである。改めて断っておきたいのは、本稿では、中小企業ではなく、ランキングに登場してくる大企業だけを対象としているのである。大企業であっても、成熟・衰退する企業においては、従業員数が減少し、他社へ転職したものがいるのである。成長企業では、従業員数が増加し、すべてを新卒採用では組織を機能させることができなくなり、経験者や中間管理職を中途採用していたのである。

それでは、終身雇用とは、企業が解雇しない慣行のことを指しているのだろうか。この慣行は、解雇権濫用法理の成立時期を見れば、1970年代後半以降に始まったことである(解雇権濫用法理については、荒木尚志「解雇労働契約法第3章第16条」『労働基準法・労働契約法』等参照。「権利濫用説が、妥当な解釈と解され、下級審裁判例の大勢となっていた。最高裁は日本食塩製造事件・最二小判昭50(1975)・4・25で権利濫用説を採用し、「解雇権濫用法理」が判例上確立することになった。)。1973年の第一次石油危機以降においては、雇用調整の一環として、大企業の中にも解雇に踏み切ったところがあり、その後の裁判の結果、企業側の敗訴が多くなった。そして判例において解雇権濫用法理が成立し、広く雇用調整において解雇しない慣行が普及し、希望退職の募集が一般的になっていったのである。従って、今回分析対象の1955年から1972年の時期においては、まだ十分には解雇しない慣行は成立していなかったのである。<sup>3)</sup>

成長企業への転職がどのように行われてきたのか、なかなか実証的に示すことは難しい。一つの手がかりとして、それぞれの成長企業での転職者の事例を紹介した石井(2016A)

「転職—高度経済成長の時代」で取り上げた人びとを再度紹介しよう。

次の(一)から(八)のいずれの機械産業の企業も、1954年から1972年に、従業員数を大幅に増加させている。8社で、計162346人増加である。増加した従業員数は、新卒採用だけではなく、経験者・中間管理職などの中途採用もかなり多かったと考えられる。他の成長企業では、機械産業の企業9社計で、1954年29975人、1972年140128人、110153人増、機械以外の産業の企業10社計で、1954年28922人、1972年60807人、31885人増となっている。成長企業総計(27社)では、304384人増である。機械産業の企業の従業員数の増加が特に多い。

(カッコ内は、1954年、1972年の従業員数、個人の肩書は1974年9月当時)

(一)松下電器産業(8489人、45274人、36785人増)

取締役 山下俊彦 1937年泉尾工卒、1954年再入社(後社長)

(二)日本電気(6956人、32737人、25781人増)

理事中央研究所長 植之原道行 1956年オハイオ大卒、1967年入社

(三)富士通信機製造(富士通)(3561人、27100人、23539人増)

IC事業部長・通信工業部通信事業本部IC開発部長 安福真民 1950年東大工卒、1953年入社(後富士通ゼネラル社長)

(四)東京通信工業(ソニー)(372人、10343人、9971人増)

専務 大賀典雄 1956年ベルリン音大卒、1959年入社(後社長)

外国部長 卯木肇 1954年一橋大学卒、1959年入社(後アイワ社長等)

(五)早川電機工業(シャープ)(1346人、11604人、10258人増)

代表取締役専務・産業機器事業本部長

佐々木正 1938年京大電機卒，1964年入社

(六)トヨタ自動車工業 (5226人，40545人，35319人増)

参与・製品企画室主査 中村健也 1934年長岡高工卒，1938年入社（クラウン開発者）

代表取締役常務・監査改良室長・製品企画室長 長谷川龍雄 1939年東大工卒（航空工学），1946年入社（カローラ開発者）

(七)久保田鉄工 (4185人，15273人，11088人増)

代表取締役社長 廣慶太郎 1936年立命館大法経卒，1943年入社

(八)松下電工 (1456人，11061人，9605人増)  
事業企画部長 三好俊夫 1946年神戸商大卒，1950年入社（後社長）

少なくともこれらの成長企業においては、経営や製品開発のリーダーシップを担う人びとが、転職で入社したのである。そうした人びとが、評価されてきたのである。転職組だから、ハンディを負うとか昇進において損をしないとかはなかったのである。<sup>(4)</sup>

一方、成熟・衰退企業からの転職はどうなっていたのだろうか。

まず、倒産企業の場合、ほとんどの従業員は解雇である。そこに至らなくとも、成熟から衰退になるに連れて、従業員数は減少していく。

今回対象の成熟・衰退企業の16社について集計してみた。1954年から1972年の期間すなわち高度経済成長期の時期である。繰り返すが、16社は、1954年にランキング100社に入っていた大企業である。

化学肥料産業 4社

1954年 18921人

1972年 7165人

11756人減少 (62.1%減)

非鉄金属産業 4社

1954年 46908人

1972年 24459人

22449人減少 (47.9%減)

繊維産業 8社

1954年 90606人

1972年 65395人

25211人減少 (27.8%減)

合計 16社

1954年 156435人

1972年 97019人

59416人減少 (38%減)

16社集計で、59416人、1954年比38%減少しているのである。とくに、化学肥料産業と非鉄金属産業の減少率は大きい。<sup>(5)</sup>

この人びとはどうしたのだろうか。定年退職した人びともいるだろう。しかし、大半は、社史の引用で紹介したように、離職して転職していったと考えられる。高度経済成長期に労働需要は多かったのである。失業率は1-2%と長い間低かった。時間はかかったかもしれないが、転職先は見つかったと考えられる。<sup>(6)</sup>

## おわりに

最近、日本企業について、「メンバーシップ」型人事制度から、「ジョブ」型人事制度への転換が必要、という主張をよく目にする。

それでは、「メンバーシップ」とは何なのだろうか。これまでの日本企業を「メンバーシップ」と呼ぶ根拠は何なのだろうか。「メンバーシップ」はいつできたのだろうか。イメージとしては、ずっといわれてきた新卒から定年までの「終身雇用」の読み替えとしか思えない。

では、本当に「終身雇用」というのは存在したのだろうか。本稿で検討したのは、ごく一部の事象だが、少なくとも高度経済成長期には、中小企業はもちろん、大企業であって

も、「終身雇用」はなかったのではないだろうか。「民族大移動の時代」に、成長企業には転職者が中途採用され、経験者、中間管理職として受け入れられていった。成熟企業の中には、従業員数を減少させた企業もあり、定年退職以外にも転職で企業を離れた人びともいたのである。すなわち、高度経済成長期とは活気と混沌に満ちた時期だったのである。

今後、この研究を一層深めていくためには、歴史的な視点、特に経営史の業績をたどっていくことが重要だと考えられる。各社の詳しい歴史を丹念に検証していく必要があるということである。逆に言えば、きめつけのイメージだけで全体を語ってはならない、ということである。多くの論者が、「当たり前」と思いこみ、何らの検証もしていないことが問題であろう。

### 注：

(1) 1955年の就業者4119万人のうち農林業1604万人(38.9%)、非農林業2514万人(61%)である。1970年には就業者5094万人のうち農林業842万人(16.5%)まで減少している。実数で半減、率では22%減である。

非農林業の雇用者は、1955年1731万人であったのが、1970年には3277万人まで、倍増近く増加する。

(2) 「終身雇用」慣行は、日本の大企業の正社員だけにあてはまり、中小企業の正社員にはあてはまらない、という解釈がよくなされる。まず、筆者も非正規従業員・期間工・季節工等についてはあてはまらないことに同意する。同時に、大企業および中小企業の正社員にもあてはまらないのではないかと考えている。

中小企業については、そもそもアベグレン(1958)は、社会人類学に基づく観察から、「顔の見える関係」にある下請の小工場にこそ、「終身の関係」があると強調しているのである。通常解釈とは逆なのである。このことをどう理解しているのだろうか。

また、吉川(1997)が、「終身雇用」とは無縁の世界」と指摘したときに、「雇用動向調査」(1963年までは「労働異動調査」)に基づいて議論している。ここでは、中学新規学卒離職者数(1964年1-6月、「調査産業計」)の表を掲げてい

る。離職率は、計13.7%、企業規模500人以上8.7%、100-499人13.4%、30-99人18%、10-29人17.4%となっている。「500人以上の大企業より中小企業における離職率の方がはるかに高い。」とする。確かにその通りである。統計には含まれていない「10人未満の家族経営の零細な企業や商店では離職率はさらに高かった。」とも指摘している。このことも重要である。

ここで気をつけておきたいのは、500人以上の大企業の離職率8.7%という数値である。半年の数値なので、年換算すると17.4%である。ということは、毎年5.7人に1人、すなわち5.7年で全員が離職してしまうのである。あくまで平均値で、より長期の従業員もより短期の従業員もいる。しかし、大企業も「終身雇用」とは無縁の世界だったのでないだろうか。

なお、離職者全体について、企業規模30人以上の離職理由は、1956年には「自己都合」67.9%、「契約期間終了」11.1%、「経営上の都合」9.4%であったのに対し、1965年には「自己都合」81.7%と大きく増加している。すなわち、良い職場を見つけ、自ら離職している人びとが増加しているのである。

離職率全体は、1960年代は高く、1970年は年21.5%であった。その後は、13-16%の間で、平均すると15%前後で推移した。単純に言えば、毎年6-7人に1人が離職するのである。2004年から一般労働者とパートタイム労働者(常雇、アルバイトは入っていない)に区分されているが、その年の一般労働者でも、全体では13.1%、男11.2%、女17%である、男性の一般労働者でも、8.9人に1人が離職している。すなわちあくまで平均であるが8.9年で全員が入れかわるのである。

いや、「終身雇用」ではなく、「長期雇用」だという指摘があるかもしれない。これに対しては、多くの研究者が、平均勤続年数の国際比較をした場合、日欧が約10年程度とほぼ等しく、アメリカが極端に短いことを指摘している。「長期雇用」は、日本だけの特徴ではないのである。そして、平均勤続年数10年ということは、職業生活40年のうち4分の1の期間でしかない。あくまで平均値であるが。

(3) 1970年代後半から1980年代は、安定経済成長が持続したが、石油危機の影響から石油関連産業は厳しい局面を迎え、鉄鋼産業やアルミニウム産業など素材産業は構造不況業種と呼ばれるようになった。機械産業もプラザ合意など円高が続き、貿易摩擦の影響もあって、経営悪化した企業も出てきた。そうした中、やがてバブル景気に至った

のである。ただ、この時期は、全般的には失業率は低く、労働需要は旺盛であった。

ところが1990年初めからのバブル崩壊によって、とくに1997年の金融危機以降、雇用の状況は一気に悪化するのである。失業率は、1995年から3%、1998年から4%、2001年から5%と悪化する。「雇用の維持」を標榜していた企業の中でも耐えられなくなり、希望退職を募集する企業が出てきた。

宮島英昭(2011)「第25章 日本型企业システムの転換点」『現代日本経済 第3版』によれば、「長期雇用と年功序列型賃金を核心とする日本型雇用システムや、企業内の昇進の仕組みも大きな挑戦にさらされた」のである。粕谷誠(2012)『ものづくり日本経営史』でも、「むしろ日本的経営の問題点を指摘する論調が多くなっていった。そして終身雇用・メインバンク制度など日本的経営を支えたとされたさまざまな制度の再評価も進んだ。」と指摘されている。

そうすると、「日本型雇用システム」や「日本的経営」は、いつから始まって、いつ変化しはじめたのだろうか。解雇権濫用法理が最高裁で確定した1975年に始まり、1997年に金融危機で「終身雇用は終わった」と言われ、希望退職の募集が始まったとすれば、22年間である。「終身雇用」とは何だったのだろうか。

(4) 転職者の人事制度上の扱いについては、企業ごとに様々であるが、一般的には次のように主張されている。「中途採用者の格付けについては、遅くとも三年以内に調整を終わり、在籍者と同一能力・同一賃金の位置づけにするとする処遇システムを取り入れるようにしたい。入社して三年以上たった場合においては、もはや中途採用という言葉はせず、標準採用者として何ら変わらない位置づけ、処遇をしていくことが、肩書の面でも、賃金の面でも、求められることとなる。」(楠田丘(1975)『職能資格制度』)

(5) これら16社の現状を見ておこう。半数程度の企業は、「脱成熟化」が進んでいる。

#### 「元」化学肥料産業

日東化学工業：三菱レイヨンの子会社へ。さらに三菱ケミカルグループに統合。

チッソ：上場廃止

デンカ（電気化学工業） 連結売上高3848億円、純利益260億円、従業員数6358人（22年3月期）

日産化学（工業） 連結売上高2080億円、純利益388億円、従業員数2737人（22年3月期）

#### 非鉄金属産業

三菱マテリアル（三菱金属） 連結売上高18118億円、純利益450億円、従業員数23711人（22年3月期）

三井金属（鉱業） 連結売上高6333億円、純利益521億円、従業員数11881人（22年3月期）

住友金属鉱山 連結売上高12591億円、純利益2810億円、従業員数7202人（22年3月期）

古河機械金属（古河鉱業） 連結売上高1991億円、純利益65億円、従業員数2804人（22年3月期）

#### 繊維産業

鐘紡：前述のように破綻。

興人：同じく破綻。

クラボウ（倉敷紡績） 連結売上高1322億円、純利益56億円、従業員数4164人（22年3月期）

富士紡（績）HD 連結売上高359億円、純利益45億円、従業員数1195人（22年3月期）

日東紡（績） 連結売上高841億円、純利益65億円、従業員数2729人（22年3月期）

ニッケ（日本毛織） 連結売上高1066億円、純利益83億円、従業員数5063人（21年11月期）

オーミケンシ 連結売上高40億円、純利益▲4億円、従業員数86人（22年3月期）

片倉工業 連結売上高376億円、純利益50億円、従業員数1033人（21年12月期）

(6) 高度経済成長期における成熟・衰退企業からの転職について、興味深い研究がなされている。雄別炭礦尺別炭砒の閉山をテーマとした『<つながらり>の戦後史 尺別炭砒閉山とその後のドキュメント』(嶋崎尚子他, 2020年, 青土社)である。雄別炭礦については、筆者も、石井(2019)で取り上げたことがある。

雄別炭礦鉄道は、1937年従業員数ランキング(阿部武司作成)で167位(1861人)に入っていた大企業である。北海道東部の炭鉱および鉄道運営の企業であったが、1960年代のエネルギー転換の中で、他の多くの石炭企業とともに、厳しい状況に追い込まれたのである。主に、旧阿寒町の雄別炭鉱と旧音別町の尺別炭砒の採掘と自社鉄道による運搬を行っていたが、1970年に、資金繰りの悪化によって倒産したのである。旧阿寒町雄別地区は、住民15000人程度の人口が一挙に離散し、数年で原野となった。何と町が消えたのである。旧音別町尺別地区でも住民の集団移転が行われた。この尺別の住民に焦点を当てたのが、『<つながらり>の戦後史』である。離職者のその後の動向だけをこの本から紹介すると、夕張など道内炭鉱に再就職した者125人、製造業、運輸業、建設業等道内他産業へ再就職した者149人、道外他産業

へ再就職した者 407 人などとなっている。このうち 10 人以上の大口の就職があった企業は、富士バルブ藤沢工場 43 人、常石造船(広島) 18 人、トピー工業豊橋製作所 16 人、日産自動車座間工場 13 人、三井造船千葉造船所 12 人、不二ロール工機(千葉) 12 人、丸五茨城工場 11 人、車体工業(神奈川) 11 人、キャタピラ三菱(神奈川) 10 人、菊川工業(千葉) 10 人である。ほとんどが製造業である。

### 参考文献：

- アベグレン, ジェームス C. (1958) 『日本の経営』(ダイヤモンド社)
- アベグレン, ジェームス C. ジョージ・ストーク (1986) 『カイシャ』(講談社)
- 荒木尚志 (2012) 「解雇 労働契約法第 3 章」『労働基準法・労働契約法』(日本評論社)
- 猪木武徳 (2000) 『経済成長の果实』(中公文庫)
- 宇田川勝・中村青志 (1999) 『マテリアル日本経営史』(有斐閣)
- 粕谷誠 (2012) 『ものづくり日本経営史』(名古屋大学出版会)
- 粕谷誠 (2019) 『コア・テキスト経営史』(新世社)
- 鐘紡 (1988) 『鐘紡百年史』
- 橋川武郎 (2007) 「第 5 章 経済成長と日本型企業経営」『日本経営史 新版』(有斐閣)
- 楠田丘 (1975) 『職能資格制度』(経営書院)
- 経営史学会編 (2004) 『日本経営史の基礎知識』(有斐閣)
- 経営史学会編 (2015) 『経営史学の 50 年』(日本経済評論社)
- 沢井実 (2017) 『久保田権四郎』(PHP 研究所)
- 四宮正親 (2002) 「戦後の労働争議を乗り切った企業家活動」『ケーススタディー日本の企業家史』(文真堂)
- 嶋崎尚子・畑山直子他 (2020) 『<つながり>の戦後史』(青弓社)
- 住友金属鉱山 (2015) 『住友金属鉱山社史』
- 電気化学工業 (1977) 『デンカ 60 年史』
- 中村政則 (2005) 『戦後史』(岩波新書)
- 新潟鉄工所 (1996) 『新潟鉄工所 100 年史』
- 西沢保 (1998) 「大正期の労使関係思想」『ケースブック日本企業の経営行動 1 日本の経営の生成と発展』(有斐閣)
- 橋本寿朗 (1989) 「1955 年」『高度成長 日本経済史 8』(岩波書店)
- 橋本寿朗 (1991) 『日本経済論』(ミネルヴァ書房)
- 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)
- 富士紡績 (1997) 『富士紡績百年史 下巻』
- 古河鉱業 (1976) 『創業 100 年史』
- 吉川洋 (1997) 『高度成長』(中公文庫)
- 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』59 巻 3 号
- 石井耕 (2016A) 「転職－高度経済成長の時代」『北海学園大学 経営論集』13 巻 4 号
- 石井耕 (2016B) 「経営者・新規事業・全社経営戦略」『北海学園大学 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」『北海学園大学 経営論集』15 巻 4 号
- 石井耕 (2019) 「『祖国の砂 日本無名詩集』を跡付ける 第三回」『北海学園大学 学園論集』179 号
- 日本経済新聞, 『会社年鑑』, 各種統計。



