



Title	戦後日本の機械大企業における長期政権
Author(s)	石井, 耕
Citation	経済学研究, 59(3), 1-12
Issue Date	2009-12-10
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/40115
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES59-3_004.pdf



戦後日本の機械大企業における長期政権

石 井 耕

1. 問題意識

戦後の日本企業はどのように経営されていたのだろうか。企業間競争こそが高度成長の牽引力であったと考えられるが、その競争を推進した経営者は誰だったのだろうか。

本稿では、戦後日本経済の成長以上の成長をしてきたと考えられる企業の経営と経営者について、特に機械産業の大企業の経営者について分析する。

戦後日本企業の成長について、経営史学会では1990年代に興味深い論争が続いていた。専門経営者による経営者企業から説明する見方（森川（1991, 1995, 1996））と、創業者・資本家経営者から説明する見方（橘川（1991, 1995b））である。後者の見方について、たとえば、橘川・野中（1995a）は、本田・ソニーでは、創業者・資本家経営者による経営がなされてきたと指摘する。

この二つの主張は対立するものではないと筆者は考える。言うまでもなく、橋本（1991）の指摘する「二つの世界（大企業と中小企業）」があるのであり、企業の成長とは、中小企業の世界から大企業の世界への飛躍である。その飛躍に焦点を当てれば、中小企業の世界では、創業者・資本家経営者による経営がなされるのである。一方、大企業の世界では、専門経営者による経営者企業が主流になる。本田などは大企業への飛躍とともに経営者企業に転換したのである。もちろん、全ての企業が成長に成功するわけではない。中小企業から大企業へ飛躍できる企業は、ほんの一握りにすぎない。

また、大企業になっても、資本家経営者による経営を維持する場合もある。例えば、非上場企業であり、いわば純粹の資本家経営者企業であった出光興産・サントリーは資本家企業（家業）であることを維持するため、あえて非上場を固守していた。その後、出光興産は2006年に上場したが、逆にワールドのようにMBOによって非上場化する企業も出てきている（最近、サントリーも麒麟との統合に動き始めている）。機械企業では、ヤンマー、セイコーエプソンなどが長く非上場であった。ヤンマーは非上場を維持しているが、セイコーエプソンは2003年に上場した。

中小企業から大企業への飛躍も、企業成長の重要な要因であるが、大企業になって以降の企業成長も重要な要因である。本田などはその後も成長し続けてきたのである。本田宗一郎と藤沢武夫の引退以降の本田の成長は、まさに専門経営者による経営によってなされた企業成長であった。筆者は、シャープ・キヤノン・花王・富士通・積水ハウスの事例を取り上げて、この専門経営者の経営による企業成長を論じている（石井 2009）。

ただし、ソニーやトヨタ自動車については、その点は、必ずしも明確に区切れない。同族による持ち株会社が筆頭株主となっていた場合（ソニーのレイケイなど）もあれば、上場しているため資本家というにはきわめて持ち株比率の低い同族経営者による経営（トヨタなど）がある。

2. 発展の軌跡

(1) 戦後日本の経済成長の原動力

本稿は、戦後日本の機械企業の経営を論じる。とりわけ、機械企業の経営者に着目する。ただ、経営者賛美論のつもりはない。経営者の果たしてきた役割について分析することを目的としている。

機械企業の経営について、その競争力の源である「現場の強さ」は大前提である。多くの先行研究が積み重ねられており、また経営者自身も常に指摘するように、「現場の強さ」こそが、これまでの日本の機械企業の競争力を支えてきたのである。また、輸出競争力に現れているように、1990年代以降の「失われた10年」においても、企業間格差はあれども、全般的にみれば、「現場の強さ」に基づく、日本の機械企業の競争力は維持されている。

(2) 貿易黒字は続く

二度のオイルショック以降、日本の貿易黒字は定着している。そして、1985年、日本の貿易黒字は11兆円であり、輸出の75%は機械製品であった。2005年、日本の貿易黒字は9兆円であり、輸出の70%は機械製品である。日本の巨額の、しかも20年以上にわたって続く貿易黒字を生み出しているのは、機械産業なのである。日本の「競争力」は、機械産業の国際競争力である。この間の通貨変動・貿易摩擦・海外直接投資・日本経済の停滞などがあつたにせよ、機械産業は国際競争力を維持し成長し続けているのである。

(3) 競争力の要因

機械産業の国際競争力の要因あるいは成長要因は何か。先行研究は、多くの要因を挙げる。ランダムに並べてみても、イノベーション（プロセス・プロダクト）、トヨタ生産方式、製品戦略、擦り合わせ型アーキテクチャ、貿易摩擦から現地生産への転換、最終製品から設備・部

品（キーデバイス）・材料への転換などである。これらは、時期ごとに、複数の要因が関連して、競争力を形成している。

(4) 競争の厳しさ

ただ、その中でも、筆者の注目しているのは、多数企業間の「過当競争」ということである。よく、これは批判される。高度成長期には、まさに「過当」ということが批判され続けてきた。通産省は、その抑止のために、「産業政策」が重要といい続けた。最近でも、企業数の多さが非効率を生み、合併などで集約化が必要と指摘され続けている。通産省の言っていたことを、今度は外資系証券アナリストが声高に言い募っている。

筆者は、多数企業間の過当競争が続いたこと、いわば厳しい競争が続いたことが、日本の機械企業の競争力を鍛えたと考えている。例えば、高度成長期には、貿易自由化・資本自由化が実施された。それに備えた、自動車産業で言えば「国民車構想」による企業の集約化は、本田宗一郎の四輪車参入という「蛮勇」によって、実現しなかった。本田の参入が、厳しい競争を招き、トヨタも日産も競争力がついたのである。

本田自身も、オートバイではヤマハ発動機とのHY戦争を勝ち抜いたことが、その後の競争力につながったのである。エレクトロニクスでは、数十社の参入があつた電卓戦争が、各社の競争力を鍛えたのである。これがなかったら、日本の半導体産業・液晶産業・太陽光産業はなかったかもしれない。産業用ロボットへの参入は、さらに多い百社を超えた。世界を圧倒する産業用ロボットの競争力がなかったら、日本企業の工場（国内外問わず）の自動化における優位はなかったかもしれない。

過当競争は、デファクトスタンダードを争う規格競争へと発展していく。カラーTV・VTRにはじまり、ビデオディスク、DVD、薄型TV・ブルーレイへと続くデジタル家電、デジタルカメラ、そして世代ごとの記憶媒体で

は、ほとんど日本企業間の厳しい規格競争が、産業自体を発展させてきた。さらに、それは特許をはじめとする知的所有権を巡る競争へと続いていく。

また、厳しい国内競争が、そのまま海外での競争へと展開していく。多数の日本企業間の海外での厳しい競争が、欧米の現地企業の衰退につながっていく。もちろん、全ての製品で競争優位を得ているわけではない。いわゆるモジュール型製品では苦戦を強いられている。今は、さらに韓国・台湾・中国企業が厳しい競争に参入してきている。東アジア企業間の激しい競争が、世界の機械産業の成長の原動力となる、そういう時代に変化してきているのである。

3. 対象とする経営者

(1) 分析対象

本稿は、戦後日本の経済成長の原動力であった機械企業の経営について多面的な分析をめざす第一歩である。対象は一般機械・電気機械・輸送用機械・精密機械の四産業である。企業の対象としては、その四産業を主たる事業分野とする、2005年度の連結売上高 6000 億円以上の大企業 52 社とした。1955 年度から 50 年間に、これらの現在の大企業がどのように経営され、どのように成長してきたか、ということに本稿の問題意識はある。例えば、1955 年下期の自動車産業 12 社の売上高合計は、360 億円（うちトヨタ自動車工業は 84 億円）であった。2005 年度のトヨタ自動車の連結売上高は 21 兆円である。どのようにして、ここまで成長できたのか。当然のことながら、全ての企業が成長したわけではない。1955 年には有力な企業であっても、その後脱落した企業や停滞したままの企業も多いのである。本稿では、結果として（2005 年度から見て）、成長してきた大企業を対象としている。

(2) 戦後の経営者類型についての先行研究

先行研究として、ヒルシュマイヤー・由井（1977）を見ると、戦後の日本の大企業では、経営者の全面的な世代交代があった、ことが示されている。そして、戦後の経営者の類型としては、次のように分類されている。

1) 財界の指導者 石坂泰三など

2) 社員出身の専門経営者

3) 戦後の企業家

3-1) 会社の再建者 倉田主税, 石坂泰三, 土光敏夫, 川又克二, 小田原大造など

3-2) 戦前からの「中小企業」の創立者で、戦後躍進 松下幸之助, (出光・佐治・石橋) など

3-3) 戦後の創業者 井深・盛田, 本田宗一郎, 御手洗毅, 井植歳男, 早川徳次など

4) 中堅的成長企業の経営者（個人名の例示はない）

また、佐々木（2001）では、次のような類型が示されている。

① 事業創造型リーダー（松下幸之助, 早川徳次, 藤沢武夫）

② 企業再生型リーダー（大野耐一, 小林宏治）

③ 産業界あるいは財界のリーダー（石坂泰三）

さらに、宇田川（2002, 2004, 2008）は、一連の編著で、テーマごとに、二人の経営者を対比させて、明治以降の企業家・経営者 92 人を分析している。最新刊（宇田川（2008））では、戦後の対象者として、財界リーダーの企業家活動（石坂泰三・土光敏夫）、補佐役の企業家活動（盛田昭夫・藤沢武夫）、パソコン黎明期のベンチャー・ビジネス（椎名堯慶・西和彦）などを取り上げている。

(3) 総社長数

今回対象の 52 社において、1955-2005 年の期間の社長総数は 425 人である（合併以前の会社も含む。ただし、会長などが実権を握る場合もあるので、これがそのまま全ての最高経営責任者数を示すわけではない）。一社あたりで見ると、次の通りである。

最多 三菱自工 13 人
 多 三菱重工・東芝・富士電機・富士通・
 関東自工・マツダ・ダイハツ・ニコン
 10-12 人
 少 オムロン・シャープ・パイオニア
 4 人
 最少 アルプス電気 3 人

(4) 全社経営戦略

誰が経営者であったか、だけではなく、どのような経営をしたのかが重要である。経営者にとって、どのような経営をしたのかとは、全社経営戦略詳しく言えば多角化・合併・資本参加・提携・分社など全社の構造を決定していくことである。

例えば、1955 年に本田技研工業はオートバイメーカーであり、キヤノンカメラ・理研光学工業はカメラメーカーであった。日本電気・富士通信機製造は日本電信電話公社向けの通信機械メーカーであった。いまや証券取引所の業種分類でも、キヤノン（売上高 7 位）・リコー（11 位）・コニカミノルタ（15 位）は電気機械分類となり、三菱重工業（1 位）・I H I（石川島播磨重工業）（3 位）は機械分類となり、豊田自動織機（10 位）は輸送用機械分類となった（カッコ内は、それぞれの業種分類の中の売上高順位）。

また三社の合併による三菱重工業再統合（1964 年）、石川島重工業と播磨造船の合併（1960 年）などがあった。一方三菱自動車工業の分社（1970 年）などもあった。

こうした全社の構造の変化は、1955 年から

2005 年のどこかで、経営者による意思決定があって、その方向に踏み出される過程を必ず経ているのである。

4. 戦後期から高度成長期への社長の在任期間

本稿では、特に、1955-1970 年前後の時期に焦点をあてて、前述の機械企業の経営者について分析する。ただし、この時期については、以下の 4 社は該当しない。従って、現在存続している企業では、48 社が対象となる。

日立建機（1970 年分社設立）、京セラ（1959 年設立）、東京エレクトロン（1963 年設立）、三菱自動車（1970 年分社設立）

一方、後に合併した企業の場合、当時存在した企業のいずれも対象とした。現在ジェイテクトとなった豊田工機と光洋精工、IHI となった石川島重工業と播磨造船所、コニカミノルタとなった小西六写真工業とミノルタカメラ、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売である。ただし、カルソニックカンセイとなった日本ラジエーターと関東精器は、資料不足のため、両社とも除外した。その結果、対象企業は、51 社である。なお、社名は現社名で表記したが、合併で消滅した企業は、当時の企業名で表記している。

ここでは、顕著な特徴の現れる、その当時の社長の在任期間に着目する。このことが、本稿における最大のファクト・ファインディングである。各社の歴代社長から、当該時期に該当する社長を対象とした。（石田退三は、トヨタ自動車工業と豊田自動織機の社長を兼務していたため、対象の人数は 50 人である。在任期間などの履歴の概要は、文末表参照）社長在任期間を、次の 4 類型で分類すると、なんと 44 人もが（A）である。

（A）長期（10 年超）かつ 1960 年以降も社長
 44 人

一般機械 9人

河合良成(コマツ), 小田原大造(クボタ), 山田晃(ダイキン工業), 今里広記(日本精工), 木村柳太郎(豊田工機), 池田巖(光洋精工), 藤井深造(三菱重工業), 土光敏夫(IHI), 六岡周三(播磨造船所)

電気機械 18人

杉浦六右衛門(八代目)(小西六写真工業), 田島一雄(ミノルタ), 倉田主税(日立製作所), 和田恒輔(富士電機), 立石一真(オムロン), 渡辺斌衡(NEC), 岡田完二郎(富士通), 神戸捨二(沖電気工業), 松下幸之助(パナソニック), 早川徳次(シャープ), 井深大(ソニー), 山崎貞一(TDK), 井植歳男(三洋電機), 片岡勝太郎(アルプス電気, 社長就任は1964年だが, 創業者), 松本望(パイオニア), 丹羽正治(パナソニック電工), 御手洗穀(キヤノン), 市村清(リコー)

輸送用機械 17人

石田退三(豊田自動織機, トヨタ自動車工業), 副田俊平(トヨタ紡織), 林虎雄(デンソー), 手塚敏雄(川崎重工業), 川又克二(日産自動車), 三宮吾郎(いすゞ自動車), 神谷正太郎(トヨタ自動車販売), 大久保正二(日野自動車), 立松巖(トヨタ車体), 村上隆太郎(日産車体), 木村秀儀(関東自動車工業), 岩岡次郎(アイシン精機), 松田恒次(マツダ), 小石雄治(ダイハツ工業), 本田宗一郎(本田技研工業), 鈴木俊三(スズキ), 川上源一(ヤマハ発動機)

(B) 長期(10年超)かつ1950年代に社長退任 1人

長岡正男(ニコン, 12年5ヶ月)

以下の企業では, 最長の在任期間の社長でも

10年以下ではあるが, それでも結構長い。

(C) 非長期(10年以下)かつ1960年以降も社長 3人

野村吉三郎(日本ビクター, 9年9ヶ月), 吉田孝雄(富士重工業, 6年10ヶ月), 高橋岡(オリンパス, 8年7ヶ月)

(D) 非長期(10年以下)かつ1950年代に社長退任 2人

石坂泰三(東芝, 8年8ヶ月), 高杉晋一(三菱電機, 9年11ヶ月)

ここから明確になってくることは, この当時の社長の在任期間が長かった(上記(A))ことである。言わば「長期政権」だったのである。これは, 創業者(ダイキン工業など)であろうと専門経営者(IHIなど)であろうと共通する, この時期の特徴である。

長期政権について, 筆者は, 前に「長征」として論じたことがある。

「(長征とは)1人のリーダーが, 約25-30年という長期に亘って, 社長ないし会長(事実上のCEO)として, その企業を経営してきたことである。かれらは, オーナーや同族の経営者ではなく, 内部昇進の経営者である。その代表例がA社(旭化成・宮崎輝)であり, B社(鐘紡・伊藤淳二)である。——繊維産業の内部昇進競争の特徴はファーストラック型である。早くから選抜されるため, 強いリーダーシップをとりうる。

「長征」に成功したという意味において, かれらは強いリーダーシップと明確な経営理念によって, 企業全体が変化するプロセスを導くことができた, といえよう。全社経営戦略の成功である。しかし, 日本企業には, 「CEO在任期間のシーズン」(Hambrick and Fukutomi 1991)は存在しないのだろうか。創業者や同族も含めれば, こうした長期に亘る1人の経営者による統治は, 他の日本企業でもしばしば見ら

れる。文字通りの「終身在職」もある。こうした長期経営者の後継者の1人(B社)は、そのはじめての記者会見の席上、「歩き方からなにもかも、(前職の)社長に学びました」と答えたのである。即ち、こうした長期間在職する経営者は、確かに「長征」の成功への大いなる貢献を果たしたが、同時に企業に「自立学習ができない」という大きな負の遺産を、残しているのである。」(石井(1996) p.153)

なお、比較の意味で、1990年の非金融機関・上場企業総資産額上位200社において、1989-1992年の4年間に新社長選任のあった企業の、前任社長の在任期間を、4期間に分類したデータを挙げておきたい(石井(1996) p.105)。

① 4年未満—2期を満了していない—	6人
② 4—6年—2—3期—	46人
③ 7—10年—4—5期—	38人
④ 10年超—5期超—	14人
計	104人

この時期(1989-1992年)になると、10年超の在任期間は、104人のうち14人とかなり少ないのである(これは厳密な比較ではないが、大企業における傾向をみるには、十分であろう)。

すなわち、本稿のファインディングにみられる、10年超という社長の長期政権は、戦後回復期から高度成長期における特徴である。ここで、「長期政権だから企業成長を実現できた」と短絡的に結論づける気はない。「長征」で述べたように、長期政権のメリットもあれば、デメリットもある。長期政権のメリットがあり成長した企業もあれば、長期政権のデメリットがありながら成長した企業もある。それでは、デメリットをどのように克服したのか、そこが興味深い。

5. 長期在任社長の特徴

長期在任社長(A)の44人を、どのような

特徴で把握したらよいのだろうか。まず、一人(片岡勝太郎)を除いて明治生まれである。最年長はダイキン工業を創業した山田晁(明治17年生)である。出身地・学歴・年齢などは多様である。ここでは、本稿冒頭に示した問題意識によって、創業者・同族・内部昇進の専門経営者・その他の四類型に分類する。

(a) 創業者 12人

いうまでもなく、戦後日本を代表する企業家経営者たちである。広義の技術者出身が多いが、それだけではない。重要なことは、創業の成功に至るまでの試行錯誤である。失敗を重ねながら、あきらめず挑戦し続けたことが、もっとも特筆すべきことであろう。日本の社会において、ベンチャーがもっとも盛んで成功した時期は、明治企業勃興期とこの戦後期である。「日本において、ベンチャーは成功しない」とか「日本において、企業家精神が不足している」などという論議があるが、そうした人々は、この12人の伝記を読むが良い。一方、戦後期から高度成長期の日本企業の成長を、これらの創業者の成功によることだけから取り上げるのも、片手落ちであろう。他の類型の経営者も多数存在し、成功したのである。以下、この点を重視して論述していく。なお、彼ら創業者について書かれた書籍は多数あるので、ここではこれ以上説明しない。

山田晁(ダイキン工業)、田嶋一雄(ミノルタカメラ)、立石一真(オムロン)、松下幸之助(パナソニック)、早川徳次(シャープ)、井深大(ソニー)、井植歳男(三洋電機)、片岡勝太郎(アルプス電気)、松本望(パイオニア)、御手洗穀(キヤノン)、本田宗一郎(本田技研工業)、川上源一(ヤマハ発動機)

(前述したように、アルプス電気の初代社長は、兄の片岡信直であるが、実質的な創業者として、片岡勝太郎が挙げられる。また、川上源一は、日本楽器としては同族出身である

が、オートバイ事業の創業者として、ここに含めた)

(b) 同族 4人 (森川 (1996) は「家族企業」というコンセプトを用いている)

先代などの築いた土台を、さらに一層発展させた経営者たちである。

アルプス電気・キャノン・トヨタ自動車・スズキは、現在でも同族継承が継続している。

池田巖 (光洋精工), 杉浦六右衛門 (8代目, 小西六写真工業), 松田恒次 (マツダ), 鈴木俊三 (スズキ)

(c) 内部昇進の専門経営者 14人 (ヒルシュマイヤー・由井 (1977) では「社員出身の専門経営者」, 6節へ)

木村柳太郎 (豊田工機), 藤井深造 (三菱重工業), 土光敏夫 (IHI), 六岡周三 (播磨造船所), 倉田主税 (日立製作所), 丹羽正治 (パナソニック電工), 副田俊平 (トヨタ紡織), 林虎雄 (デンソー), 手塚敏雄 (川崎重工業), 三宮吾郎 (いすゞ自動車), 大久保正二 (日野自動車), 立松巖 (トヨタ車体), 岩岡次郎 (アイシン精機), 小石雄治 (ダイハツ工業)

(d) その他 14人 (7節へ)

河合良成 (コマツ), 小田原大造 (クボタ), 今里広記 (日本精工), 和田恒輔 (富士電機), 渡辺斌衡 (日本電気), 岡田完二郎 (富士通), 神戸捨二 (沖電気工業), 山崎貞一 (TDK), 市村清 (リコー), 石田退三 (豊田自動織機, トヨタ自動車工業), 川又克二 (日産自動車), 神谷正太郎 (トヨタ自動車販売), 村上隆太郎 (日産車体), 木村秀儀 (関東自動車工業)

6. 内部昇進の専門経営者

内部昇進者の学歴の特徴として、高工・高商の出身者が多いことが挙げられる。特に高工出

身者について、宮島 (1995) は、「(財界追放後の) 新経営陣の多くを現場出身の元工場長クラスの人物が占めた」と指摘している。

*高等工業出身 7人

木村柳太郎 (豊田工機, 名古屋高工), 土光敏夫 (IHI, 東京高工), 倉田主税 (日立製作所, 仙台高工), 副田俊平 (トヨタ紡織, 名古屋高工), 林虎雄 (デンソー, 名古屋高工), 岩岡次郎 (アイシン精機, 東京高工), 小石雄治 (ダイハツ工業, 大阪高工)

*高等商業出身 2人

丹羽正治 (パナソニック電工, 大阪商科大学高商部), 三宮吾郎 (いすゞ自動車, 長崎高商)

内部昇進から専門経営者に至った経緯は様々である。「その他」に含めたが、財閥の本社等で内部昇進してきた者たちも専門経営者といえよう (後述7-(3))。

ここでは、高等工業出身の技術者として、新卒入社から内部昇進した専門経営者の代表として、土光敏夫の事例を挙げたい。

(一) IHI (石川島播磨重工業) 土光敏夫
明治 29 (1896) 年 9 月 15 日 - 昭和 63 (1988) 年 8 月 4 日。岡山県御津郡大野村 (現岡山市) 生。関西中学, 東京高等工業学校機械科大正 9 (1922) 年卒業。東京石川島造船所入社, スイス留学, 昭和 11 (1936) 年石川島芝浦タービン技術部長, 12 年取締役, 昭和 21 年社長。昭和 25 (1950) 年経営の危機にあった親会社の石川島重工業社長に就任し, 再建に取り組む。徹底した合理化で経営再建に成功する。

昭和 25 (1950) 年造船 (鋼船) のシェアで, 石川島重工は 10 位 1.6% に落込んでいた。播磨造船所は 6 位 11% である。首位は三菱造船 (14.7%) で, 以下 2 位三菱日本重工, 3 位日立造船, 4 位三井造船, 5 位川崎重工となっていた。さらに, 昭和 30 (1955) 年には, 首位

三菱造船 (16.6%), 2 位日本鋼管 (13.3%), 3 位日立造船 (11.6%), 4 位川崎重工 (9.8%), 5 位三井造船 (8.9%), 6 位播磨造船所 (7.5%), 10 位石川島重工業 (1.4%) であった (公取委 (1957))。

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

一方, わが国造船業は, 国際競争力を高め, 昭和 30 (1955) 年に戦前の建造高を上回り, その大半が輸出船であった。昭和 31 (1956) 年には, 建造高で世界一となった。その要因として, ブロック建造方式という新たな生産技術の発展が挙げられている (橋本・長谷川・宮島 (2006) p114)。

その後, 土光敏夫 (昭和 25 (1950) 年 6 月 - 昭和 35 (1960) 年 11 月, 合併後 - 昭和 39 (1964) 年 11 月社長) と六岡周三 (昭和 25 (1950) 年 8 月 - 昭和 35 (1960) 年 11 月播磨造船所社長) の協議で, 石川島重工業 (陸上 80%) と播磨造船所 (造船 90%) が合併し, 石川島播磨重工業となる (昭和 35 (1960) 年 12 月)。播磨造船所は戦後日本初の全溶接船建造など技術で先行していた。合併後の組織としては, 産業機械, 原動機・化工機, 船舶, 航空エンジン, 汎用機の完全事業部制をとった。合併後の昭和 40 (1965) 年度下期には売上高 602 億円となった。

さらに呉造船を合併し (昭和 43 (1968) 年), IHI は造船部門でトップシェア (22.7%) となる。とくに超大型タンカーの開発, 建造で先行した。昭和 35 (1960) 年の合併後, 真藤恒 (播磨造船所出身, 当時 NBC 呉造船部技師長, IHI 昭和 47 (1972) 年 1 月 - 昭和 54 (1979) 年 6 月社長, のちに NTT 社長) を入社 (常務船舶事業部長) させたことが大きい。

造船で低迷していた石川島重工業にとって, 播磨造船所との合併は, 分岐点となる意思決定

だったのである。

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

7. 「その他」 類型の経営者

(1) 会社の再建者

「その他」として一括して表示したが, その内容は多様である。まず, 戦後の労働争議など企業存亡の危機において, 再建にあたり, その成功から長期政権となった経営者たちである。ヒルシュマイヤー・由井 (1977) の言う「会社の再建者」である。(ただし, 本稿では倉田主税・土光敏夫は内部昇進に含めた)

クボタの小田原大造は, 下記のように中途入社から社長になった。リコーの市村清, トヨタ自動車工業の石田退三, トヨタ自動車販売の神谷正太郎も, 経緯はそれぞれだが, そのパターンであるといっていよう。

一方, 日本精工の今里広記は危機にあたって外部から招聘され, 再建にあたることとなった ((三) 参照)。コマツの河合良成は官僚出身 (公職追放までは厚生大臣) で外部招聘, 沖電気工業の神戸捨二, 日産自動車の川又克二, 関東自動車工業の木村秀儀は銀行出身で外部招聘である。

(二) クボタ (久保田鉄工所) 小田原大造 (ケース番号は通し番号)

明治 25 (1892) 年 11 月 10 日広島県御調郡向東町生, 明治 44 年尾道商業卒, その後教員となる。大正 5 年関西鉄工に入社, 翌年久保田鉄工所に買収された。創業者久保田権四郎に抜擢され, 隅田川製鉄所常務より昭和 13 年 6 月久保田鉄工所常務に選任される。総務部長兼営業部長, 堺事業所長を歴任, 昭和 20 年 12 月専務となり昭和 25 (1950) 年社長となる。この間, 建設機械事業, 住宅建材事業, 水処理・環境事業などに進出する。42 年会長, 45 年相談役。妹の夫米田健三が次期社長である。昭和

46 (1971) 年4月8日歿する。

(三) 日本精工 今里広記

明治 40 (1907) 年 11 月 27 日ー昭和 60 (1985) 年 5 月 30 日。

長崎県東彼杵郡波佐見町出身、大正 14 年大村中卒業。家業の酒造業を手伝ったあと、昭和 12 年九州採炭を設立し、副社長となる。14 年上京し、日本航空機工業・日本特殊鋼材工業各常務・専務を経て、昭和 21 年日本金属産業社長となる。

経営不振だった日本精工に招かれて、昭和 23 (1948) 年社長となり、立て直しに成功する。ベアリング産業のトップ企業として、国内外で成長を続けた。昭和 48 (1973) 年会長、昭和 57 (1972) 年相談役。

(2) 創業メンバー

一方 TDK の山崎貞一は、創業期に技術者として参画し、当初から経営の中核にあった。

(四) TDK (東京電気化学工業) 山崎貞一

TDK は、フェライトコアの生産を目的として設立された (昭和 10 年)。

山崎貞一は、明治 42 年 8 月 5 日静岡県榛原郡相良町生まれ、昭和 10 (1935) 年東京工業大学電気化学科卒業、フェライトコアの開発者の一人である加藤与五郎研究室助手を経て、昭和 13 (1938) 年東京電気化学工業に入社した。昭和 12 年フェライトコアの量産を開始するため蒲田工場竣工、その蒲田工場長 (昭和 13 年 10 月) となる。常務取締役 (15 年 5 月) に就任後兵役、昭和 22 (1947) 年 12 月に社長となる。フェライトコアから、その活用である磁気テープなどの事業で、大企業へと成長した。昭和 44 (1969) 年 1 月会長となり、昭和 53 (1978) 年常任監査役、昭和 58 (1983) 年相談役となる。平成 10 (1998) 11 月 20 日逝去、享年 89 歳であった。

(3) 財閥本社などの出身

その他の別のパターンとして、戦前財閥の本社などの社員だったものが、戦後独立した会社 (元は子会社) の経営者になった場合がある。富士電機の和田恒輔 (古河鋳業)、日本電気の渡辺斌衡 (住友合資本社)、富士電機の子会社であった富士通の岡田完二郎 (古河合名) である。

8. おわりに

ここでは、機械企業研究の枠組みの提示にとどまっている。今後の研究に多くの課題が残されている。再度の指摘になるが、機械企業の競争力の根源は「現場」にある。しかし「経営」がなければ企業は成り立たない。「経営」を担う経営者はもっと研究されてもよい。

この主題は、「日本企業」の本質に迫るテーマである。戦後期からの日本の機械企業とりわけ大企業の「経営」にこそ、「日本企業」の本質があると、筆者は考えている。

また、今後、一時的な景気変動の影響を受けようとも、中期的には、日本の競争力を支えるのは、部品・素材も含めて機械企業以外にはありえない。アジアをはじめとして、開発・生産・営業の拠点は、グローバルに拡大しつつも、機械企業のほとんどは「日本企業」であり続ける、と予測している。中期的には、今回対象の機械企業の「経営」を観察し続けていくことが、日本企業を把握することになるのである。

付記

1997 年の経営史学会 (福岡大学)、2007 年の企業家研究フォーラム (大阪大学) で、本稿のもとになる報告をさせていただいた。ご意見・ご質問をいただいた方々に、御礼申し上げます。

表 今回対象経営者の主要履歴一覧表

企業名	旧名	設立年 創業年	創業者 及び同族	社長 在任時期	在任期間	生年	出身 就任年齢	学歴 退任年齢	卒年 主要経歴	入社	取締役	発年
一般機械												
コマツ	小松製作所	1921年5月		河合良成 1947. 12—1964. 7	16年8ヶ月	明19 1886	富山	東大	明44 78	昭22	昭22	昭45 1970
クボタ	久保田鉄工	1930年12月 1890年2月		小田原大造 1950. 1—1967. 12	18年	明25 1892	広島	尾道商業学校	明44 75	大6	昭13	昭46 1971
ダイキン工業	大阪金属工業	1934年2月 1924年10月	創業者	山田晃 1934. 2—1965. 1	31年	明17 1884	山口	小倉工業学校	明40 81	大13	大13	昭48 1973
日本精工		1916年11月		今里広記 1948. 7—1973. 12	25年6ヶ月	明40 1907	長崎	大村中	大14 66	昭23	昭23	昭60 1985
ジェイテクト	豊田工機	1941年5月		木村柳太郎 1954. 9—1970. 5	15年9ヶ月	明35 1902	滋賀	名古屋高工	大13 68	大13	昭16	昭48 1973
	光洋精工	1935年1月 1921年1月	同族	池田蔵 1958. 3—1979. 6	21年4ヶ月	明45 1912	香川	志度高	昭5 67	昭5		平7 1995
三菱重工業		1950年1月 1870年10月		藤井深造 注1:	11年8ヶ月	明26 1893	広島	東大	大7 71	大7	大7	昭45 1970
I H I	石川島重工業	1889年1月 1853年12月		土光敏夫 注2:	14年6ヶ月	明29 1896	岡山	東京高工	大9 68	大9	昭25	昭63 1988
	播磨造船所	1929年11月		六岡周三 1950. 8—1960. 11	10年3ヶ月	明25 1892	兵庫	東大	大7 68	大7	昭14	昭51 1976
電気機械												
コニカミノルタ	小西六写真工業 コニカ ミノルタカメラ	1936年12月 1873年4月 1937年9月 1928年11月	同族 創業者	杉浦六三郎門(8代目) 1941. 8—1968. 4	26年9ヶ月	明42 1909	東京	慶大	昭9 59	昭9		平7 1995
日立製作所		1920年2月 1910年11月		田嶋一雄 1928. 11—1982. 8	53年10ヶ月	明32 1899	和歌山	慶大	大12 83	大12	昭3	昭60 1985
富士電機	富士電機製造	1923年8月		倉田主税 1947. 3—1961. 11	14年9ヶ月	明22 1889	福岡	仙台高工	明45 72	明45	昭16	昭44 1969
オムロン	立石電機	1948年5月 1933年5月	創業者	和田恒輔 注3:	14年2ヶ月	明20 1887	山口	神戸高商	明42 78	大12	昭6	昭54 1979
日本電気		1948. 5—1979. 6		立石一真 1948. 5—1979. 6	31年2ヶ月	明32 1900	熊本	熊本高工	大10 79	昭8	昭8	平3 1991
富士通	富士通信機製造	1935年6月		渡辺誠衛 1947. 6—1964. 11	17年6ヶ月	明29 1896	群馬	東大	大11 68	昭17	昭19	昭41 1966
神電気工業		1949年11月 1881年1月		岡田完二 1959. 11—1970. 5	10年7ヶ月	明24 1891	三重	東京高商	大2 79	大2	昭16	昭47 1972
パナソニック	松下電器産業	1935年12月 1918年3月	創業者	神戸捨二 1935. 12—1961. 1	16年10ヶ月	明34 1901	京都	東大	大14 65	昭20	昭20	昭50 1975
シャープ	早川電機工業	1935年5月 1912年9月	創業者	松下幸之助 1935. 5—1970. 9	25年2ヶ月	明27 1894	和歌山	注4:	大2 67	大7	大7	平元 1989
ソニー	東京通信工業	1946年5月	創業者	早川徳次 1950. 11—1971. 6	35年5ヶ月	明26 1893	東京	小学校中退		大13	大13	昭55 1980
TDK		注5:		井深大 1947. 12—1969. 1	20年8ヶ月	明41 1908	栃木	早大	昭8 63	昭21	昭21	平9 1997
三洋電機		1950年4月 1947年1月	創業者	山崎貞一 1947. 12—1969. 1	21年2ヶ月	明42 1909	静岡	東工大	昭10 60	昭10	昭15	平10 1998
アルプス電気	片岡電気	1948年11月	創業者	井植蔵男 1950. 4—1968. 1	17年10ヶ月	明35 1902	兵庫	注6:	大9 66	昭22	昭22	昭44 1969
パイオニア	福音電機	1947年5月 1938年1月	創業者	片岡勝太郎 1964. 5—1988. 6	24年2ヶ月	大5 1916	香川	神戸高工	昭12 72	昭23	昭23	平17 2005
パナソニック電工	松下電工	1935年12月 1918年3月		松本望 1947. 5—1971. 11	24年7ヶ月	明38 1905	兵庫	中学中退		昭12	昭12	昭63 1988
キヤノン	キヤノンカメラ	1937年8月	創業者	丹羽正治 注7:	30年2ヶ月	明44 1911	大阪	注8:	昭7 66	昭7	昭7	昭21 1992
リコー	理研光学工業	1936年2月		御手洗敏 1942. 9—1974. 8	32年	明34 1901	大分	北大	昭3 73	昭12	昭12	昭59 1984
輸送用機械				市村清 1936. 2—1968. 12	32年11ヶ月	明33 1900	佐賀	注9:	大11 68	昭8	昭11	昭43 1968
トヨタ紡織	民成紡績	1950年5月 1918年1月		嗣田俊平 1955. 12—1967. 8	11年9ヶ月	明29 1896	福岡	名古屋高工	大7 59	大9	昭25	昭42 1967
豊田自動織機	注10:	1926年11月		石田退三 1948. 10—1969. 11	21年2ヶ月	明21 1888	愛知	滋賀一中	明40 81	豊洋紡・中央紡・豊田織機	昭16 昭46	昭54 1979
デンソー	日本電装	1949年12月		林虎雄 1949. 12—1967. 2	17年3ヶ月	明26 1893	愛知	名古屋高工	大6 56	昭24	昭24	昭45 1970
川崎重工業		1896年10月 1878年4月		手塚敏雄 1950. 8(分社後)—1961. 12	11年5ヶ月	明22 1889	栃木	東大	大5 72	大6	昭20	昭44 1969
日産自動車		1933年12月		川又克二 1957. 11—1973. 11	16年1ヶ月	明38 1905	茨城	東京商科大学	昭4 68	昭22	昭22	昭61 1986
いすゞ自動車		1937年4月 1916年		三宮吾郎 1946. 12—1961. 12	15年1ヶ月	明32 1899	大分	長崎高商	大9 62	大12	昭12	昭36 1961
トヨタ自動車	トヨタ自動車工業	1937年8月		石田退三 1950. 7(分社後)—1961. 8	11年2ヶ月	明29 1896	愛知	注11:	73 62	豊田自動織機も兼務	昭25 昭12	— 昭55
	トヨタ自動車販売			神谷正太郎 1950. 7(分社後)—1975. 12	25年6ヶ月	明31 1898	愛知	注11:	大6 77	昭12	昭12	昭55 1980
日野自動車	日野チーゼル工業	1942年5月 1910年		大久保正二 1946. 11—1961. 5	14年7ヶ月	明28 1895	東京	明大	大10 66	大10		昭40 1965
トヨタ車体		1945年8月		立松蔵 1949. 10—1971. 5	21年8ヶ月	明36 1903	愛知	注12:	大9 68	昭12	昭20	平11 1999
日産車体	新日国工業	1949年4月 1941年7月		村上隆太郎 1951. 6—1968. 5	17年	明35 1902	東京	注13:	大10 66	昭12	昭23	昭43 1968
関東自動車工業		1946年4月		木村秀徳 1957. 11—1968. 5	10年7ヶ月	明32 1899	福島	東京高商	大10 69	昭12	昭12	昭59 1984
アイシン精機	注14:	1949年6月 1943年3月		岩岡次郎 注15:	22年5ヶ月	明38 1905	福岡	東京高工	昭2 61	昭2	昭2	昭19 1991
マツダ	東洋工業	1920年1月	同族	松田恒次 1951. 12—1970. 11	19年	明28 1895	大阪	注16:	大4 75	昭2	昭20	昭45 1970
ダイハツ工業		1907年3月		小石雄治 1955. 12—1968. 11	13年	明27 1894	島根	大阪高工	大6 74	大6		昭59 1984
本田技研工業		1948年9月	創業者	本田宗一郎 1948. 9—1973. 10	25年2ヶ月	明39 1906	静岡	注17:		昭20	昭20	平3 1991
スズキ	鈴木自動車工業	1920年3月	同族	鈴木俊三 1957. 2—1973. 5	16年4ヶ月	明36 1903	愛知	浜松高工	昭2 70	昭6		昭52 1977
ヤマハ発動機		1955年7月	創業者 同族	川上源一 1955. 7—1974. 6	19年	明45 1912	静岡	注18:	昭9 62	昭12	昭21	平14 2002

前頁、表の注

- 注1：1950. 1－1952. 5（分社後），1952. 5－1959. 5，1962. 3－1964. 5（合併後）
 注2：1950. 6－1960. 11，1960. 12－1964. 11（合併後）
 注3：1945. 11－1958. 5，1964. 11－1965. 5
 注4：小学校中退，関西商工学校予科
 注5：東京電気化学工業
 注6：西野田工業専修学校夜間部
 注7：1946. 12－1947. 1（専務），1947. 1－1977. 2（社長）
 注8：大阪商科大学高商部
 注9：中央大学法科中退
 注10：豊田自動織機製作所
 注11：名古屋市立商業学校
 注12：名古屋市立商業実修
 注13：ヘンブヒル自動車学校（アメリカ）
 注14：1965年愛知工業と新川工業合併
 注15：1937. 12－1948. 5（常務），1953. 1－1954. 5（専務），1954. 5－1966. 11（社長）
 注16：大阪市立都島工業学校
 注17：小学校，のち浜松高工
 注18：高千穂高等商業学校
 注19：同年，大日本人造肥料入社
 入社年と取締役になった年については，資料を得られないことも多く，空欄にしている。
 経歴も主要なものに限る。

参考文献

- 石井 耕（1996）『現代日本企業の経営者』（文眞堂）
 石井 耕（1998）「経営者と全社経営戦略」『経済学研究』（北海道大学）47(4)
 石井 耕（2009）『企業行動論 第2版』（八千代出版）
 伊丹敬之（1995）「戦後日本のトップ・マネジメント」森川・米倉編『日本経営史5 高度成長を超えて』（岩波書店）
 伊丹・加護野・宮本・米倉（1998）『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）
 伊丹・加護野・宮本・米倉（1998）『ケースブック日本企業の経営行動4 企業家の群像と時代の息吹き』（有斐閣）
 宇田川勝編（2002）『ケース・スタディー日本の企業家史』（文眞堂）
 宇田川勝編（2004）『ケース・スタディー戦後日本の

企業家活動』（文眞堂）

- 宇田川勝編（2008）『ケース・スタディー日本の企業家群像』（文眞堂）
 橘川武郎（1991）「戦後日本経営史研究の焦点」森川編『経営者企業の時代』（有斐閣）
 橘川武郎・野中いずみ（1995a）「革新的企業者活動の継起」由井常彦・橋本寿郎編『革新の経営史』（有斐閣）
 橘川武郎（1995b）「戦後日本の経済成長と経営者企業論の有効性」『社会科学研究』47(4)
 公正取引委員会編（1957）『日本産業集中の実態』（東洋経済新報社）
 佐々木聡編（2001）『日本の戦後企業家史』（有斐閣）
 佐々木聡編（2003）『日本の企業家群像II』（丸善）
 週刊東洋経済（1992）『会社履歴総覧'92』（東洋経済新報社）
 チャンドラー，アルフレッド・D・Jr.（1977）『経営者の時代』（東洋経済新報社）
 チャンドラー，アルフレッド・D・Jr.（1990）『スケール アンド スコープ：経営力発展の国際比較』（有斐閣）
 日本工業倶楽部編（2003）『日本の実業家—近代日本を創った経済人伝記目録』（日外アソシエーツ・紀伊國屋書店）
 橋本寿朗（1991）「大企業体制の経済構造」東京大学社会科学研究所編『現代日本社会5 構造』（東京大学出版会）
 橋本寿朗・長谷川信・宮島英昭（2006）『現代日本経済 新版』（有斐閣）
 ヒルシュマイヤー，ヨハネス・由井常彦（1977）『日本の経営発展』（東洋経済新報社）
 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』（有斐閣）
 藤本隆宏（2003）『能力構築競争』（中公新書）
 宮島英昭（1992）「「財界追放」と新経営者の登場」森川編『ビジネスマンのための戦後経営史入門』（日本経済新聞社）
 宮島英昭（1995）「専門経営者の制覇」山崎広明・橘川武郎編『日本経営史4「日本的」経営の連続と断絶』（岩波書店）
 森川英正（1991）「なぜ経営者企業が発展するのか？」

同編『経営者企業の時代』(有斐閣)

森川英正 (1995) 「株式所有の分散と経営者企業：安部悦生氏の批判にこたえて」『慶應経営論集』12巻3号

森川英正 (1996) 『トップ・マネジメントの経営史』(有斐閣)

Hambrick Donald C. and Gregory D. S. Fukutomi (1991) “The Seasons of a CEO’s Tenure,”

Academy of Management Review, Vol. 16, No4. pp. 719-742

なお、本稿に関わる文献は、各社の社史、経営者の伝記、「ダイヤモンド会社職員録」、「人事興信録」、「私の履歴書」、新聞・雑誌記事をはじめ、多数ある。ここでは、それらを羅列することは省略させていただいた。