

タイトル	サクセッション 前編
著者	石井, 耕; Ishii, Kou
引用	北海学園大学経営論集, 16(4): 1-20
発行日	2019-03-25

# サクセッション 前編

石 井 耕

## 1985年トーク

1985年9月22日、ニューヨークで全ては始まった。

経営コンサル「大手町オフィス」の広々とした会議室で、「日本の機械企業はどうなってしまうのだろうか。」とチーフに問いかけていた。いわゆるプラザ合意である。先進5か国の大蔵大臣（財務大臣）・中央銀行総裁が、ニューヨークのプラザホテルに集まり、新たな国際協調の枠組みを発表したのである。米・日・西独・英・仏5か国が、ドル高修正のための為替市場への協調介入強化で合意、円高進行の契機になる。日本政府は、なすすべもなく、この合意を受け入れた。岡本勉『1985年の無条件降伏 プラザ合意とバブル』で述べられているように「活力にあふれた日本経済は、プラザ合意を境に、根底から変わり始めた。プラザ合意で日本は、日本経済を弱くすることを自ら受け入れた。その時、日本は、何の条件もつけなかった。」「日本経済の無条件降伏となったのである。」そもそも「協調」することだけを目標としており、「降伏」したことすら自覚していなかった。

「この合意のインパクトをどう見るかな。クライアントからも、ひっきりなしに問合せがある。」

「ボストンの戦略コンサルには、もうインタビューしましたが、読めていませんね。」

「日経の梶谷さんや、三和銀行の斎藤さんにも聞いてみましょう。」

「松下電工の企画部も、鋭いよ。」

「円高は確実だな。どこまで行くかな。」

「200円は覚悟しないと。(実際には1984年の年平均は237.52円、1985年238.54円、1986年168.52円)」

「日本の機械企業は耐えられるかな。」

「当面、輸出のコスト割れはやむをえないな。」

プラザ合意を起点にして、2000年までの16年間、日本企業では何が起こっていたのか、本稿では、その実際のところを探ってみたい。経済や政治といったマクロの話は多く語られていても、あまりにも抽象的である。もっと、ミクロの現場の経営の現実を描いてみたい。

実際のところ、この後、難題に直面した日本企業の経営リーダーたち、具体的には社長は、どのような経営施策を実施してきたのか、あるいはしなかったのか。そもそも、日本企業の社長は、どのような人びとであったのか。どのような経験を積んできた人びとだったのだろうか。どのような過程を経て社長の位置にたどりついた人びとだったのだろうか。厳しい状況のもとで、どのように経営を担うことになったのか。そして、どのような業績を示したのか、あるいは示せなかったのか。

## 1985年報告

『日本経営史 新版』（2007）で橘川武郎は「主役は企業である。」とする。そして、「総じて日本の企業は、効率的なシステムをつくりあげ国際競争力を高め、日本経済の高度成長をもたらす原動力になった。」と評価する。

「しかし、その日本経済と日本企業は、1990年代初頭のバブル経済崩壊後、長期にわたる低迷を経験することになった。90年代は日本にとっての「失われた10年」だったとさえ、いわれたのである。」

「失われた10年」と呼ばれた90年代に日本が直面した危機の本質は、経済システム全般（あるいは企業システム全般）の危機ではなく、金融システムの危機であった。「金融システムが危機に陥る一方で、生産システムは基本的には健全であり続けたというべきであろう。」

さて、その日本企業の生産システムの中核は機械産業である。機械産業こそが、日本の国際競争力の基盤だったのである。1981年以降、すなわち日本の大幅な貿易黒字が続くようになって以来、日本の輸出額のおよそ70-80%は機械製品である。自動車を筆頭に工作機械、エレクトロニクス、船舶、オートバイ、自動車部品、精密機器などを含めた機械製品が、日本の輸出の大半である。

では、プラザ合意は国の根幹たる機械産業にどのような状況を招いたのか。単純に考えれば、それまで238円のコストで生産し、1ドルで輸出していた製品を、1986年には168円のコストで生産して、やっと1ドルで輸出できるのである。値上げして競争力を失うか、必死の思いで、238円の生産コストを168円に下げるか（70%）、コスト割れで輸出しなければならぬのだ（もちろん、円高は輸入品にはメリットがあり、とくに石油などのエネルギー・コストは低減している）。

本稿は、このような状況に置かれた機械企業で、1985年から2000年まで、実際には何が起きていたのかを分析する試みである。

円高の影響について語っている、当事者の生の声を引用しよう。

「初めてアメリカに渡ったのは'87年。だが当時、富士重工業に明確な北米戦略があったわけではなかった。」

「プラザ合意以降、世界経済は大きなうねりに飲み込まれていくのである。日本では急激な円高が進み、海外投資が活発化する一方で、輸出を主にする製造業が悲鳴を上げた。富士重工業も例外ではない。円高になって車輛価格を上げざるを得ない。低価格という一番のアドバンテージがなくなろうとしていたのだ。そこで対応策を講ずるため、'87年に水野氏がアメリカに送り込まれたというわけだ。」

「予想通り、販売が落ち出したのですよ、やっぱり。それまでは18万台ぐらい売ってましたから、ということは月に1万台以上なのですね。ところがこれが1万台を切り、やがて半分近くに落ちたときは、もうなんといいのかわからないような恐怖を駐在員が全員感じましたよ。これはどうなってしまうのだろうと。」

（水野育己 インタビュー当時富士重工業株式会社スバル欧州アジア大洋州営業本部副本部長 『スバルを支える職人たち』（2005））

富士重工業は、業績が悪化した。円高に加えて80年代後半の「超積極経営」の失敗によって、1990年3月期営業損失296億円、1991年3月期営業損失576億円となった。こうした事態を受けて、1990年6月、日本興業銀行出身の田島敏弘社長が退任し、親会社の日産自動車から川合勇が新社長として選任された。川合は、それまで日産ディーゼルの社長を務めており、上場企業から上場企業へ

と異動する、異例の社長選任であった。業績悪化した富士重工業の経営の立て直しが期待されたのである。

「川合勇は、1990年に当時の久米日産自動車社長と日本興業銀行首脳から富士重工業の再建を依頼され、社長を引き受けた。日産ディーゼルと富士重工業の業績を押し上げて、「再建請負人」と呼ばれる。地方の販売店に頻繁に足を運び士気を鼓舞するリーダーシップは、自動車業界屈指だ。」(『日本経済新聞』1996年4月17日)

再建の具体策は、徹底したコストダウン、国内販売の立て直し、アメリカの事業刷新など正統的のいかえれば「ごく当たり前」のことであった。むしろ「当たり前」のことをするにあたっての、川合勇の率先垂範、現場主義のリーダーシップの取り方がポイントである。

「私自身、毎日7時半には会社に来ています。――再建に妙手はありません。結局は、皆が心をついでできるかどうか。――しっかりとしたターゲットが必要です。――個々の現場からの改善策を、全部積み上げて出てきたのが、あの(中期経営計画)数字なのです。――ぜひとも販売会社を全部黒字にしたい。」

「僕は日産で順調にいくより楽しい経験が積めたと思っている。逆境の会社で皆と苦労していくと、心が通じ合うのですよ。――何度も対話集会を重ねましたから、工場の係長も班長も皆知っています。スイスイ順調な時は、現場に行かないですよ、普通は。」(『日経ビジネス』1992年11月9日号)

他にも赤字になった会社はある。例えば、OKKは、1987年5月期28億円、1988年3月期(決算期変更)21億円の経常赤字を計上した。その後1988年6月選任されたのが、廣田信幸社長である。

アイワは、1986年11月期52億円、1987年3月期(決算期変更)19億円、1988年3月期

18億円の経常赤字を計上した。アイワはこの時期輸出が増大し、1991年3月期の輸出比率は77%まで高まっている。輸出比率が高いほど、円高の影響が強く現れてくる。

ミツミ電機は、1989年1月期8億円の経常赤字を計上した。1991年1月期の輸出比率は38%であった。

## 1986年トーク

「スティーブ・ウィールライトなど、大挙してハーバード・ビジネススクールのプロフェッサーたちが来日するらしい。日本企業の強さの秘密を探りたいのだろう。」

「藤本さんの紹介でしょう。私でよければ、プレゼンやりますよ。円高が進行しても、日本の輸出が減らないのはなぜか。驚異の眼で見られている。具体的にはその鍵とみられる、トヨタ生産方式、最近の言葉でいえば、リーン生産方式に関心があるのだろう。」

「アラバマ大学のデービッド・コールやUCLAのジェイ・バーニーも来ましたよ。」

「確かに、工場の現場の頑張りや、日本企業の強さの最大の要因と考えられるが、そのような理解に留まってよいのだろうか。」

「工場だけでなく、営業や技術開発、人事などの間接部門、そして、それらを束ねるトップマネジメント、経営者の力量にも大きく依存しているはずだ。」

「そもそも、日本企業、ここでは機械企業の経営者、社長というのはどういう人たちなのか、海外では知られていないし、もしかしたら関心も持たれていない。」

## 1986年報告

経営者、特に社長(CEO)は、日本企業においても、経営の戦略的選択における最高の権限と責任を持つ立場にある。分権的意思決定スタイルが日本企業の特徴だとしても、その

長を無視して、戦略決定や組織の再編成は行われぬ。

新規事業進出あるいは撤退、海外直接投資、合併・吸収、提携・資本参加などの企業の重要な戦略的選択において、社長の意思決定は最終的にきわめて重要である。戦略的資源配分を通じて、企業全体の業績の向上に最終的な責任を持つ、あるいは業績の悪化に対して、最終的責任を持つのも社長である。社長が「必要な時に、必要なことができるか」は、その企業のターニングポイントになる可能性がある。また、正しくない方向に向けて「必要なことをしてしまう」リスクもある。社長とミドルの方向感が食い違い、現場のミドルの納得感が得られないこともある。そういう意味で、社長の決定は、クリティカル・ディシジョン、分岐点となるのである。

ここでは、後述する1989年報告の対象である、新社長が選任された機械企業の事例33社において、新社長選任以前に社長を巡ってどのような出来事があったのか、遡ってみていきたい。

## 1 ミツミ電機

「創業者の後継者」の類型において、創業の時点にどのような経緯があったのだろうか。はじめは、ミツミ電機である。

「ソニーの井深大はこう言っている。「トランジスタの性能をいちばん生かせるのは、小型なラジオをつくることだと思った。」「やっとならしてあげたのが、ミツミ電機とフォスター電機である。」「ミツミ電機は、1954年1月、弱冠27歳9か月の森部一がサラリーマンから足を洗い、東京大田区雪ケ谷に家を借りて『三美電機製作所』の看板をかけたことにはじまる。「総合パーツメーカーを目指す」という、森部一の大きな志に感じて参加したのは、友人の原口高、高橋誠悦、実弟の森部一夫の三人であった。いずれも二十歳代の若いグループである。」（板井丹後

『物語電子工業史』）

「（独立にあたって）森部一は高橋誠悦（菊水電波に勤めていた）に志を打ち明けると同時に、郷里の同級生の原口高（九州機械伸鉄に勤めていた）を呼び寄せ、協力を頼んだ。また、実弟の一夫（1952年に上京し城南電機に就職していた）も創立に加わらせた。」  
「1955年11月、資本金百万円で『三美電機株式会社』（1959年11月にミツミ電機と改称）に改組した。代表取締役社長森部一、取締役役に原口高、高橋誠悦、森部武雄（実父）が就任した。」

後日社長となる原口高は、森部一の同級生であり、ミツミ電機創業者グループの一角にいたのである。それまで勤務していた九州機械伸鉄を辞めて、上京し、創業に加わった。

1979年1月の株主構成を見ると、森部一が9.31%と筆頭株主である。4位に原口高が4.65%であり、以下6位高橋誠悦3.73%、9位森部一夫2.69%、12位森部一美1.78%となっている。

## 2 京セラ

稲盛和夫が松風工業を辞めて、京都セラミックを立ち上げる1959年のことである。「私の部屋に8人の同志が顔をそろえた。松風をやめて私と行動を共にするメンバーだ。現会長の伊藤謙介をはじめ、浜本昭市、徳永秀雄、岡川健一、堂園保夫、畔川正勝、そして青山政次さん。」（稲盛和夫『私の履歴書』）

京セラの伊藤謙介は、稲盛和夫率いる集団脱藩の重要な一員だったのである。

## 3 双葉電子工業

細矢礼二（旧姓川崎）は、衛藤五郎とともに、双葉電子工業を創業した。もともと千葉県茂原の日立製作所茂原工場に二人とも働いていた。細矢は日本大学専門部工科電気科からの学徒動員の学生だったのであり、戦後「川崎麩材工業所」を立ち上げた。衛藤五郎

は、様々なアドバイスを細矢に与えていたが、1947年日立茂原の小型管課製造係長のときに、ついに細矢の勧誘により、新しく立ち上げる真空管製造販売の会社に、社長として参加することになった。衛藤が生産、細矢が販売を担当して、10月双葉電子工業は発足したのである。(『衛藤五郎』)

1986年6月の株主を見ると、自社従業員組合が11.7%と筆頭株主となっている。次いで衛藤五郎と細矢礼二が6.8%と並んでいる。さらに6位に衛藤通彦、衛藤捷己、衛藤和夫、鷺山秀次郎、桜田恵美子(衛藤末子)が2.8%と並んでいる。

「創業者の後継者」は、創業とともにそれまで勤めていた企業から転職したのである。そして、創業者を支えて、企業の急成長を実現させたのである。

それでは「同族」の類型ではどのような経緯であったのだろうか。

#### 4 オークマ

社長選任について複雑なプロセスがあった大隈鉄工所(オークマ)の社長選任の経緯を振り返っておこう。その時点では同族経営だったのである。

まずは1978年である。「大隈鉄工所社長大隈孝一の退陣である。大隈孝一は1940年東大機械卒で在任30年、学者肌の技術系社長であった。彼はまた創業者の孫であり、持株数こそ約40万株と少なかったが、オーナーと同じ存在として同社に君臨していた。」(松尾博志『技術系経営者』)

「大隈鉄工所は1974年9月期に赤字に転落、以後も業績は上向かなかった。」「1975年度決算では経常赤字26億円、1976年度も同15億円、そして1977年度も15億円の経常赤字が見込まれた。」「この不況を脱するために、まず1976年3月に全従業員の18%にあたる

380人の希望退職者の募集を実施した。」「だがその一方で、1975年6月に役員人事を行い、社内から3人を取締役に登用した。」「そのうち2人は社長の同族である。大隈一(1962年慶大商、1940年生、副社長大隈武雄の長男)、大隈紈彦(1968年慶大法、1942年生、社長大隈孝一の長男)である。」「この同族人事は、従業員はもとより株主、銀行筋の反発を買った。」

「再度の希望退職480人の募集を発表したのが1977年12月6日であった。その日に、組合は闘争態勢をととのえ、翌日には94.3%の賛成率でスト権が確立した。1978年2月1日になってついに会社は希望退職者の募集を白紙撤回し、賃金カット、今春の賃上げ中止、ボーナス削減などの労働条件切り下げで新再建案をまとめざるを得なかったのである。」

「1978年2月7日、取締役会は大隈孝一が取締役相談役に退き、副社長の大隈武雄が社長に就任することを決めた。同時に同族の大隈一、大隈紈彦などの参事への格下げも決めた。」「副社長の大隈武雄は大隈孝一の亡妹の夫であり、弱いといわれた同社の営業陣を支える柱であった。」

#### 5 カシオ計算機

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』)

「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月の株主構成を

見ると、2位檜尾俊雄（次男、3.8%）、7位檜尾幸雄（四男、3%）、8位檜尾和雄（三男、3%）、9位檜尾忠雄（長男、2.4%）と創業四兄弟が主要個人株主となっている。

## 6 サンデン

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・誉夫が加わったことだ。松下電器の技術者として仕事をしてき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か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。」

「1953年、大卒定期採用を開始した。自ら三共電器を志願した八人の精鋭は、次の時代を拓き、会社の要となる人材に育っていった。」

1986年6月、牛久保守司を後継して、海平の子息の牛久保智昭が、社長に就任した。さらに、3年後の1989年6月、牛久保雅美が後継し、牛久保智昭は会長に就任した。創業者の牛久保海平は、1999年に逝去された。

## 1987年トーク

「いよいよ円高が進行してきたな。年平均で見て、1985年に238.54円だったのが、1986年168.52円、1987年144.64円にまでなっている。これでは、本当に生産コストが合わない。」

「生産拠点を海外に移転する会社が急増している。」

「貿易摩擦の解消策としては、アメリカ現地生産がまず考えられるけど。」

「ヨーロッパも重要ですよ。」

「ヨーロッパだと、どこが有力かな。」

「ソニーの資材の久保田さんの意見も聞いてみましょう。」

「TDKのヨーロッパ担当の井上さんも視野が広い。」

「通産省の人たちはどうみているのだろうか。」

「こちらの問題意識がしっかりしていれば、どんなに忙しい人でも、インタビューに対応してくれる。彼ら自身が得ることが多いことをよく知っているからだ。」

「貿易摩擦への当面の対応だと欧米現地生産だけど、いかんせん賃金が高く、生産コストが合いそうもない。」

「そういう意味では、シンガポール・香港・台湾・韓国のアジアNICS・NIES（はじめは、NICSと呼んでいたが、地域を含むNIESと呼ぶようになった。以下アジアNIESと言う）が重要だと思う。」

「台湾の資迅工業策進会の張さんの意見も聞いてみよう。年に一回は来日して、日本のエレクトロニクス企業のリサーチを進めていたからな。」

「東南アジアを視野に入れるならばシンガポール、中国を視野に入れるならば香港、悩みどころですね。」

「1983年に、拓銀の香港事務所の青木さん

の紹介で、香港を訪問した時のことを思い出しましたよ。」

「アジ研のインドネシア担当の優秀な女性研究員も一緒でした。」

「シチズン時計の現地工場も見学させてもらった。」

「香港に出店している中国の国営小売店に行っただけで、そのサービスたるやこれぞ社会主義という感じだったなあ。」

「中国国境の深圳という都市が成長し始めているそうだ。」

「1983年には何もなかったけれど。」

## 1987 年報告

円高誘導は、貿易不均衡を、個別の産業における貿易摩擦としてとらえ解決をはかるといふ局面から、日本の経済構造全体の変化を迫るものであった。いうまでもなく、貿易収支は、輸出と輸入のバランスであり、日本はオイルショック以降の貿易赤字から、1981年に貿易黒字に転じたのである。前述したように、日本の輸出のおおむね70-80%は、機械産業の製品である。1970年代から、機械製品の輸出は増加し、国際競争力が強まっていたのである。その中身は「完成品の欧米向け輸出」がほとんどであった。自動車・エレクトロニクス（カラーTV、半導体など）・工作機械などで、個別の貿易摩擦に対応するために、日米の政府間交渉が行われ、アメリカへの自主的輸出規制などが行われた。

為替レートは、輸入と輸出の両面に作用する。円高になれば、資源・エネルギーなど原材料の輸入は容易になる。一方、完成品などの輸出には、コスト競争力で大きな負担となる。円高への推移に対して、機械産業などの輸出産業は、対応策を検討しなくてはならない。

国内生産において、徹底的にコストを削減することは、どの企業においても実施された。

とくに工場の現場では、QCサークルなど小集団活動を活用するなどして、微に入り細に入り、コスト削減が行われた。円高が進行しても、日本の輸出が減らない第一の要因は、工場の現場のコスト削減の努力である。そこからトヨタ生産方式、広く言えばリーン生産方式に関心が集中していった。また、第二に製品構成を多様化し、高付加価値製品においても国際競争力を高めるための、製品技術の開発も行われた。

そうしたことを前提にした上で、1985年のプラザ合意以降日本の機械企業は、海外直接投資、現地生産に踏み切ったのである。それまでも海外直接投資は行われていたが、この時期から飛躍的に大規模に行われるようになったのである。貿易摩擦への対応という目的のためには、欧米先進国への直接投資であった。消費地での現地生産を行い、地元の雇用を維持し、少しでも矛先をかわそうという狙いである。

一方、生産コスト削減という目的のためには、アジアへの直接投資であった。まずはアジアNIESである。欧米に向かうにせよ、アジアに向かうにせよ、現地生産の工場を、自ら経営しはじめたのである。しかし、現地生産の工場は、原材料・部品の調達、現地従業員の雇用などにおいて、国内生産と大きく異なる条件下に置かれている。

当時の雑誌記事を紹介することから、日本の製造業企業とくに輸出の多くを担っていた機械企業がどのような状況におかれていたかをイメージしてもらいたい。

1ドル=240円から120円へ。わずか2年余の間に起こった急激な為替の変動は、企業に大胆な転換を迫った。輸出依存体質からの脱却を、である。各社、内需へのシフト、海外生産の強化などに努めている。（『プレジデント』1988年2月号）

ミノルタカメラ（現コニカミノルタ）は、「最大の円高対策は製品の値上げでしょう。」



主力製品のカメラでは輸出分のうちの5割がアメリカ向けで、これらはドル決済で行っているから、輸出分のほぼ半分がドルの変動の影響を全面的に受ける。だからといって、ミノルタカメラは1ドル=100円になっても潰れませんよ。円高下でも設備投資と研究開発費だけは削減せずにやっています。(同上)

企業のパターンを基本から変えていかなければならない。長期的には国際企業を標榜していきます。われわれは全天候型世界企業を目指す、と言っているのですが(セイコーエプソン)。(同上)

現地生産にも拍車がかかっていた。とくに、この時期はアジア NIES での生産である。85年9月以降の円高進展によって大きく伸びた日本企業の海外投資は、さらにテンポを速めつつ拡大していくことが必至の情勢となってきた。この1年間(86年7月から87年7月)に、これまで海外に現地法人をもたなかった約100社が新たに海外進出したことになる。業種別では非鉄・金属、精密、電機などの上昇幅が大きい。現在、世界120カ国で活動している日系現地法人の総数は8933にのぼる。アジアへの進出をみると、87年は86年の約3倍、なかでも製造業は約5倍になった。国別ではアジア NIES の韓国、台湾、香港、それに ASEAN のなかでも積極的な投資奨励を推進しているタイへの進出増加がめだっている。(『週刊東洋経済』1988年1月16日号)

海外現地法人で雇用されている従業員数は、総計では154万人、このうち日本からの派遣社員は約3.2万人である。現地の従業員が多い国は、アメリカ24.3万人、ブラジル20.7万人、台湾18万人、韓国15.4万人、タイ8.7万人、オーストラリア8.4万人、マレーシア6.5万人、インドネシア6.1万人、シンガポール5.7万人、香港4.4万人の順となっている。(なお、中国は1.9万人)(同上)

分析の主要範囲として、①企業は大手セットメーカーであること、②品目は家電製品で

あること、③対象国はアジア NIES4 カ国(韓国、台湾、香港、シンガポール)、マレーシア、タイであることを前提に分析すると、次のことが言える。(『海外投資研究所報』日本輸出入銀行、1988年2月)

円高以降わが国の生産が減少ないし停滞しているのに対し、アジア NIES の生産が顕著に拡大していること。円高に伴う価格競争力の向上から、日本を中心とする先進国の企業が量産品の現地生産を増強したり、OEM 委託を行っていたりすることおよび地場企業が生産を拡大している。ローエンド(低級品)の製品、成熟家電品、すなわちラジカセ、ラジオ、レコードプレーヤー、電卓、扇風機、掃除機といった付加価値の低い製品の輸入の増加がとくに著しいといえる。なかには、輸入品のシェアがわが国需要の5割近くに達しているものもみられる。電子・電機産業においては、わが国とアジア NIES との間に産業内分業が進展している。さらに、87年以降、わが国企業のアジア戦略に変化が起きている。当初の NIES 中心から、労働力の豊富なタイ、マレーシア、中国(深圳、広東省)に移行する動きがみられる。シンガポールに顕著な動きであるが、アジアのセンター機能(技術指導センター、部品調達配送センター、地域本部など)を付与しようという動きがある。アジアを、世界の各社工場向けの部品供給基地にしようという動きがある。といっても、現地に進出している日系部品メーカーからの調達が大部分を占めている。さらに、部品の素材も結局は日本に依存するケースが多い。型材などを除くと電子部品メーカーには独立した強いメーカーが多く、独自の海外戦略を展開し、アジア NIES には相当程度が進出している。(同上)

## 1988年トーク

「ヘッドハンティングの電話がかかってき

ましたよ。たどたどしい日本語で、関心があつたら会いませんかって。」

「その場で断りましたけどね。条件ぐらい聞いておけばよかったかな。」

「有名になったものだな。」

「世界は激動の時代に入ったのに、なんか日本だけ浮かれている気がしますね。いつまで続くのだろう。」

「そもそも、1986年4月の前川レポートで、日本の輸入拡大のためには国内需要を喚起すること、いわゆる「内需拡大」が必要であるという論調が高まり、マクロ経済政策として、財政支出拡大政策、低金利政策、マネーサプライの増加政策がとられるようになったのだ。その結果、いわゆる「余剰資金」が大量にあふれだし、金融機関は新たな融資先を発掘するのに、躍起となったのだ。」

「株価は上がり続け、地価も高騰している。貴金属や絵画などの骨董、ワンルームマンション、ゴルフの会員権まで資産になるといえば、なんにでも手を出しているようだ。それもたがのゆるんだ銀行融資によって。」

「わけのわからない新興企業も目立ち始めてきましたね。」

「バブル・ベンチャーというそうだ。」

「一方、機械企業では地道に技術開発を進めている企業も多い。」

「1982年に、「新情報産業研究会」の事務局を務めていたことを思い出しました。当時、光応用システム技術研究組合の専務理事だった桜井さんが、組織したものでした。光コンピューターなどがテーマとなっていました。」

「今、そのうちのいくつかが実現しはじめている。」

## 1988年報告

戦後復興期から高度経済成長期が始まった

ころの日本企業の技術開発の水準は、一般的には欧米諸国の水準には至っていなかった。重要な技術を欧米企業から導入したり、先端的な技術を体現した設備・機械を欧米企業から輸入したりしたことが多い。

その後20-30年後の1980年代になると、主に企業による技術のキャッチアップが進み、世界有数の技術水準に到達したのである。すなわち「ものづくり大国」ということを、自他ともに認めるようになった。しかし、そこに至る20-30年のプロセスは徐々に達成されたのであって、一気に「ものづくり大国」が実現したわけではない。数多くの地道な努力によって、一步一步進んでいった結果なのである。また、分野ごとにも強弱はある。技術の強い分野もあれば、1980年代においても技術の弱い分野も存在していた。例えば、戦後中断していた航空機の開発については、1960年代からYS-11の開発、製造ということで、復活したかに見えたが、後継機はなく、再び開発されるまで長い期間を必要としている。

さて、それでは、1980年代において、どの技術が世界有数の技術水準に到達していたと評価できるのであろうか。そのことを検討するために、幾つかの資料を参照した。

### 1 大河内賞

1954年度第1回から2017年度第64回まで、大河内記念会によって毎年表彰されている。大河内記念賞、大河内記念技術賞、大河内記念生産賞の三部門から成っており、このうち生産賞は事業体すなわち会社あるいは工場等が対象である。技術賞は技術開発を担ったチームが対象となり、5名以内の個人名での表彰となっている。対象には、大学や公的研究機関の研究者・技術者も含まれるが、企業の研究者・技術者がほとんどである。企業の中でも、大企業が多いが、中には中小企業も含まれている。

大河内賞を対象にしたイノベーション研究として、武石彰をリーダーとした一橋大学イノベーション研究センターの研究がある。『イノベーションの理由—資源動員の創造的正当化』として公開されている。ただ、詳しい事例研究として、詳細なデータの収集や当事者へのインタビューを行っているため、分析事例は大河内賞の中でも、比較的新しい事例が取り上げられており、事業化された年を見ると、1980年までの事例は3例しか取り上げられていない。

## 2 発明協会の「戦後日本のイノベーション100選」

大河内賞がその時点での表彰であるのに対し、最近発明協会は現時点から振り返って重要なイノベーションを選出している。「戦後日本のイノベーション100選」である。「戦後日本で成長を遂げ、我が国産業経済の発展に大きく寄与したイノベーションを選定する」としている。

その特徴としては、第一次産業および第三次産業も選出の範囲としていることである。第一次産業としては、1956年のコシヒカリ、1960年の接ぎ木（野菜）、1962年のリング「ふじ」がある。第三次産業としては、1958年の回転寿司、1958年の公文式教育法、1959年のヤマハ音楽教室、1963年のマンガ・アニメ、1967年のカラオケ、1974年のコンビニエンスストア（関係者として、セブン&アイ・ホールディングスの鈴木敏文会長・CEO（当時）がインタビューを受けている。）である。もちろん、製造業の分野のイノベーションが最も多い。

## 3 国立科学博物館産業技術史資料情報センター『日本のものづくり遺産—未来技術遺産のすべて—』

2002年に立ち上げられたこの組織は、「①

産業技術の発展を示す資料がどこにどのように残されているかを明らかにする「所在調査」、②技術発達と社会・文化・経済等の関わりを明らかにする「系統化研究」、③失われつつある国民的財産の保存を図る「重要科学技術史資料（未来技術遺産）」、④ウェブ・講座・展示などを通じた技術史の意義についての理解増進などを事業の柱」としている。（国立科学博物館産業技術史資料情報センター センター長鈴木一義）

所在調査が目的となっているためか、最終製品が中心になっている。部品・材料などの技術開発は取り上げにくいであろう。

## 4 『100の技術者魂』および『匠たちの挑戦』

もともとは、研究産業協会が日本機械工業連合会の委託を受けて、1994年度から2005年度に実施した『産業技術の歴史に関する調査研究—産業技術の先達の聞き取り調査』あるいは『100の技術者魂：あの製品はこうして生まれた』（以下『100の技術者魂』と呼ぶ）である。調査のワーキンググループは、主に企業の管理職クラス11人から構成されている。分担してインタビューを実施し、12冊の報告書がまとめられている。

対象者は「独創的な仕事をなし、専門家の間ではその名声が隠れもないものであり、その仕事を通じた社会的な貢献にもみるべきものがありながら、一般的知名度の高くない人々もたくさんいる。このように偉大な業績や貴重な経験、確固たるフィロソフィ等、伝えるに値するものをもちながら、いままでのところ殆ど記録のない、あるいはあってもそれほどには多くはない人々を選定することとした。」としている。

中には「コンブ養殖技術の開発」（長谷川由雄）、「ササニシキの開発」（高嶋優）、「信州みその生産プロセス開発」（大池昶威）、「捕鯨技術の開発」（高山武弘）なども含まれているが、ほとんどは製造業あるいは鉄道・電力・橋梁

など公共投資に関わる技術開発である。

この調査の一部は、研究産業協会監修・オーム社編『匠たちの挑戦—日本発、技術開発物語(1)–(3)』(オーム社、2002年、以下『匠たちの挑戦』と呼ぶ)で公刊されている。この本では、28人の研究者が対象となっており、オーム社編集部が前述の調査に加え「新たに取材を加え再構成、再編集した」ものである。付録のCD-ROMに聞き取り調査の肉声とプロフィール・技術概要が含まれている。

1994年度からの調査であるが、その多くは、1980年代までの技術開発である。ただし、少なくとも1994年度時点において、存命の方が対象になっていることが前提である。それ以前に亡くなっている方は対象となっていない。本において対象となっている方も、2002年に3人の方が亡くなっている。

この『100の技術者魂』『匠たちの挑戦』の重要性は、技術開発のプロセスが当事者の肉声で明らかになっていることと、研究者・技術者のプロフィールが紹介されていることにある。それによって、1980年代までの技術開発がどのように進み、徐々に「ものづくり大国」として、世界有数の技術水準に向上していった道のりが描かれている。

以上の4種の資料に取り上げられている、今回事例対象企業の技術開発を紹介しておきたい。

「ピストンリング多量生産方式の改善」(1955年) 理研ピストンリング工業(リケン) 大河内記念生産賞

「高精度5メートル親歯車ホブ盤」(1963年) 東芝機械 大河内記念技術賞

「大規模集積回路用セラミック多層パッケージの開発」(1971年)

京セラ 大河内記念生産特賞

「ヒートポンプ」(1965年頃)と「冷凍機」(1975年頃)の開発—冷凍空調技術のさきがけ

荏原・高田秋一 『匠たちの挑戦(3)』

「ピストンリング自動加工ラインの開発」(1979年)

リケン 大河内記念生産賞

「自動車用超大型パネルの生産システム」(1983年)

東洋工業・コマツ 大河内記念生産賞

さらに、詳しく2つの事例を紹介したい。

「飲料自動販売機」(1965年) サンデン

『日本のものづくり遺産』では、「飲料自動販売機」が取り上げられている。1957年に星崎電機(現ホンザキ)が日本で初めて冷却装置搭載のカップ式ジュース自動販売機を開発・販売した。1965年三共電器(現サンデン)がサーペントイン(曲がりくねった)型ラックにソレノイド駆動販売装置を組み合わせた牛乳自動販売機を発売。サーペントイン型ラックはその後、缶自販機に広く採用される。また、1972年サンデンが1台の機械でホット、コールドに切り替え可能な「ホットオア コールド」型自販機を開発。サンデンの創業者・牛久保海平の『海平なり一群馬から、世界への道程』によれば、業務用冷凍・冷蔵ショーケースに続いて、自動販売機の開発に乗り出したのである。「1961年10月に開発スタート、1962年6月、本格生産にこぎつけた。」「缶飲料を一台で温めたり冷やしたりする自販機を最初に開発したのもサンデンだ。ポッカコーポレーションが初めて缶コーヒー販売に進出するのに伴い、ポッカの谷田社長から開発を依頼された。」

「自動車用液圧ブレーキ」(1978年) 曙ブレーキ工業

『日本のものづくり遺産』では、「自動車用液圧ブレーキ」が取り上げられている。1978年、それまでディスクブレーキがすべて外国技術の導入だった中、曙ブレーキ工業がAD型ディスクブレーキを独自開発した。従来

あった塩害による錆付き固着問題を解決し、また軽量化・低コスト化および引きずりの大幅改善による低燃費化も達成できた。国内8社、および北米のビッグ3の乗用車にも採用された。その後のディスクブレーキの基本構造となった。

## 1989年トーク

「6月の天安門事件は、世界中に大きな衝撃を与えたな。」

「ソ連のペレストロイカ以降の東西冷戦の終結への流れに、冷や水を浴びせた。」

「これから中国はどちらに行くのだろうか。改革開放は続くのだろうか。それとも閉鎖的な社会主義に戻ってしまうのだろうか。」

「日本の機械企業にも影響は大きいですね。」

天安門事件後、「中国当局は一時的ながら中国本土と香港との物流を遮断。中国の対外開放の窓口である「深圳経済特区」を中心に日本の進出企業などに混乱が生じている。

香港資本以外の深圳進出企業にも影響が出ている。日本のセイコーエプソンはミニプリンターを、シチズン時計は腕時計部品を現地生産している。「中国での生産はこれ以上増やさず、インドネシアなどASEANへの生産シフトを考える」（セイコーエプソン）と中国離れをはっきり打ち出した。（「日本経済新聞」1989年6月8日）

「11月のベルリンの壁崩壊も衝撃的だったな。」

「9年前、フリードリヒシュトラセ駅からベルリンの壁の下を通る地下鉄に乗って、東ベルリンに入ったときのことをおもいだしましたよ。銃を携えた兵士が大勢いました。」

「東欧の自動車産業のリサーチをしていたときだな。」

「あれよあれよという間に、東ドイツ農業・輸送機械工業省の次官までインタビューしてきたのです。」

「当時の東ドイツでは、ツウィカウで生産されているトラバント601というプラスチック・ボディーの自動車が主力だったのです。」

「日米構造協議もスタートした。」

「アメリカは一体何をしたいのでしょうね。」

「個別産業の貿易摩擦は、激変緩和、調整のための時間稼ぎだと思えば、まだ論理が通るけれど。」

「日本の経済構造全体を対象にするという意味はどこにあるのかな。」

「報道によれば、流通、医療、運輸など非貿易財のサービス産業における規制緩和などが検討項目になっているらしい。」

「しかし、非貿易財の規制緩和を進めても、貿易の不均衡是正には、何の効果もない。そもその大前提に齟齬があるのではないか。」

「貿易財では、農作物が検討項目になっている。」

「コメに代表される農作物が、規制や保護によって守られているのは事実だけれども、日本の農林業は、立地条件からして、国際競争力が得られるような性格ではなく、またその担い手の高齢化も進んでいる。我々の親いや祖父母の世代に、あなたがたのやり方は間違っているから変えなさい、と言いたいのかな。」

「最近、海外から、日本企業全般ではなく、微に入り細にわたり、知りたいというニーズが増えているな。今度は、京都企業、京都に本社を置く製造業の強さに関心を持っているようだ。」

「京セラとか村田製作所とかオムロンとか電子部品強いですからね。」「わかりました。」

去年、京都新聞に頼まれてレクチャーしましたから、その時の担当者にアポ頼んでみましょう。」

「夏の京都は、鴨川の川床料理がいいぞ。アメリカ人にも喜ばれるそうだ。」

「数年前、シリコンバレーにリサーチに行った時、サンフランシスコの格別美味しい中華料理をご馳走になったからな。そのお返しにいいかもしれないですね。」

「機械企業のA社から、サクセッションプログラムの構築の依頼が来ているのだよ。」

「重要ですね。生産部門は海外移転でコスト削減を図っている。営業などの間接部門の効率化も進めている。次はいよいよ経営トップですね。」

「サクセッションプログラムには、細分すると、5項目が考えられる。」

第一は、現社長あるいはCEOの評価だ。これについては、例えば、ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスのシドニー・フィンケルシュタインが『名経営者がなぜ失敗するのか?』(原著2003年)という研究をしている。「ハンブリックなどが強調した、企業業績に与える在任期間の影響という考え方に通じている。」

「第二は、現社長の退任だ。これについては、ハーバードからエモリー・ビジネス・スクールに招聘されたJ・ソネンフェルドが『トップ・リーダーの引退』(原著1988年)という本を書いている。「フィンケルシュタインなどの研究では、CEOが会長を兼務することも検討課題だ。CEOの会長兼任は、強く分断されないリーダーシップを確立する。しかし、兼任は取締役会のモニター機能の低減によって、CEOの籠城を促進する。」

「そして、第三は、新社長の選任だ。有名なハーバードのリチャード・F・ヴァンシルの『後継経営者の条件』(原著1987年)という書が出されている。」

「ヴァンシルは、リレープロセスでのバトンタッチ、切れ目のない経営の重要性を強調している。「交代のプロセスをどのようにマネジメントするか」が重要だとしている。けれど、日本ではいわゆる「競馬プロセス」も重要かもしれません。」

「新社長のキャリアや、選任のプロセスも肝心ですね。」「また、社長と会長とのパワー関係や取締役会の構成のされ方などが重要な影響を与えるかもしれません。」

「第四は、新社長による戦略的変革だ。この分野はたくさん研究があるが、代表的なのはハーバードのジョン・P・コッターの『企業変革力』(原著1996年)だろう。」

「そして、最後に、このサクセッションプログラムを誰がリードするかという問題だ。言い替えば、コーポレート・ガバナンスの問題といえよう。株主と経営者、ステークホルダーと経営者の問題だね。」「どのような株主が所有し、株主相互のパワー関係がどうなっているか、ということですね。」

「アメリカでは、この分野の研究が活発に行われているということがよくわかる。日本での研究はまだまだだな。」

「ただ、実務家の中では関心が高い。この間伊豆のセミナーハウスでおこなわれたMG社のトップセミナーのように、役員全員を一泊二日で集めて、徹底的に研修する機会は、急速に増加している。」

「レクチャーしたのでしたね。次の経営者候補の選抜、育成に向けての人事政策も始まっているようです。」

## 1989年報告

1986年報告に続いて、サクセッション(承継、交代)プログラムの構築に向けて、機械企業の経営者交代、社長交代の詳細な事例研究を行った。

今回の調査で、1987年8月から1991年7

月までの4年間に社長交代があった上場企業は、1011社である。1987年8月から88年7月221社、1988年8月から89年7月287社、1989年8月から90年7月224社、1990年8月から1991年7月279社、計1011社である。

まず、全体の傾向を概観するために、既存調査を参照した。母集団を東証上場企業だけに限定した、当時の和光経済研究所の社長交代に関する調査である。これをみると、1981-1995年の社長交代比率は、およそ毎年10-15%である。そして、前社長の平均年齢は、65-68歳である。一方、新社長の平均年齢は、58-60歳である。また、1989年-1995年の東証上場企業全体における新社長の前職は、副社長が最も多く30-48%、専務23-32%となっている。これに次いで、社外となっている。社外というのは、親会社からの直接の選任である。

今回の調査では、1011社のうち機械企業だけに限ると、一般機械65社、電気機器60社、輸送用機器40社、精密機器8社の計173社になる。ここでは、そのうち33社に絞った詳細な事例研究を行った(表1)。事例研究に常に寄せられる批判は、本当に全体を代表する結果となっているのか、である。確かに173社のうち他の140社を分析すれば、異なる結果が導かれる可能性はある。しかし、33社を詳しく分析することによって、得られる情報も多い。ましてやサクセッション、社長交代という複雑な要因がからむテーマである。大企業の多面的な要素を深掘りするためには事例研究という分析手法しかないと考えられる。なお、社名の表記であるが、2000年までの分析対象期間に社名変更されている企業は、変更後の社名で表記した。(京都セラミックから京セラ、小松製作所からコマツ、荏原製作所から荏原、大隈鉄工所からオークマ、日本輸送機からニチユ、三ツ葉電機製作所からミツバである。)

また、ここで、注意しておきたいのは、社

長交代の事例研究なので、創業者など長期に社長在任している企業は対象外になるということである。例えば、機械企業では、ダイキン工業・山田稔社長(1972年1月選任)、フジテック・内山正太郎社長(創業者、1948年2月)、日本電産・永守重信社長(創業者、1973年7月)、フォスター電機・篠原弘明社長(1966年8月選任)、ヒロセ電機・酒井秀樹社長(1971年5月選任)、キーエンス・滝崎武光社長(創業者、1974年5月)、日本デジタル研究所・前澤和夫社長(創業者、1968年9月)、凶研・金子真人社長(創業者、1976年12月)、ファナック・稲葉清右衛門社長(1975年5月選任)、ローム・佐藤研一郎社長(創業者、1958年9月)、ニチコン・平井嘉一郎社長(1957年3月選任)、スズキ・鈴木修社長(1978年6月選任)などである。創業者の重要性は言うまでもない。ただ、ここでは、サクセッションプログラムの検討が目的のため、創業者自身についての分析ではなく、サクセッション、承継、社長交代が分析課題となる。

分析対象の一人である松下電工の三好俊夫社長による『三好俊夫論考集』の考え方も参考になる。三好社長の考え方は、日本の輸出上位100社を分析対象とし、日本企業の傾向を見出そうという試みである。「日本経済が輸出上位100社によって支えられている、という客観的な現実認識にあった。」「これら100社の採用計画数やリストラ数など、きめ細かくデータを整備するよう、スタッフに指示した。」輸出上位100社といっても、ほとんどは機械企業であり、その90%を占めている。三好はこの輸出上位100社をメルクマールとすれば、日本企業全体の傾向をみることができるとしている。企業内の調査なので、詳しい手順は書かれていないが、説得力はある。機械企業を対象にすることによって、日本企業の全体像を代表できるという考え方は、本稿とも共通である。

本稿の事例研究は社長交代に関する研究であり、機械企業を対象にしている。機械企業の33社の新社長が、厳しい1990年代の経営を担うことになったのである。33社を、業種別に見ると(カッコ内は社長交代企業に占める比率)、一般機械11社(16.9%)、電気機器13社(21.7%)、輸送用機器7社(17.5%)、精密機器2社(25%)である。すなわち4業種からおおむね近似した比率で選択されている。

本社所在地で見ると、東京17社、大阪6社、京都2社、愛知県3社、群馬県2社(サンデン、ミツバ)、千葉県1社(双葉電子工業)、香川県1社(松下寿電子工業)、岐阜県1社(太平洋工業)となっている。東京本社が半数と多いのはやむを得ないが、他の地域の会社も半数選択されている。

さらに、設立時期で見てみよう。

戦前	16社
1945-1955年	13社
1955-1970年	4社

戦前と戦後がほぼ半数である。ただ、戦前設立とはいっても、オリジン電気(1938年)、能美防災(1944年)、サンデン(1943年)などは、戦前中小企業であり、成長したのは戦後である。

また、規模別に見てみよう。1991年度、主に1992年3月決算の単独売上高で規模を示した。

1兆円以上	1社(松下電工)
5000億円-1兆円	2社(富士重工業, コマツ)
2500億円-5000億円	4社
1000億円-2500億円	10社
500億円-1000億円	7社
500億円以下	9社

このようにばらついている。規模が小さい企業は加地テック65億円、オーバル151億円、オリジン電気306億円などとなっている。

業種、本社所在地、設立時期、売上規模い

ずれでみても、今回の事例研究対象企業は分散しており、偏りが無い。

次にこの33社を類型別に見ると、次のようになる。この類型は、今回の調査のオリジナルの視点である。社長交代といっても、類型によって、その性格が違うのである。

A 創業者の後継者	3社(9.1%)
B 内部昇進	8社(24.2%)
C 親会社があるが内部昇進	8社(24.2%)
	(親会社があり、かつ 子会社での内部昇進)
小計	19社(57.6%)
D 親会社から選任	7社(21.2%)
E 同族	7社(21.2%)
計	33社(100%)

となっている。同族ではないA「創業者の後継者」はそもそも数が多くない。松下寿電子工業も「創業者の後継者」であるが、同時に親会社があるので、ここではC「親会社があるが内部昇進」に含めた。B-Eは、7-8社ずつ選択されている。D「親会社から選任」は、直接社長として就任したということである。なお、金融機関などからの選任は、今回事例対象に含めなかった。また、Dも親会社籍時は内部昇進であったことを指摘しておきたい。

次に社長選任年齢を見てみよう。平均値で見ると、A「創業者の後継者」59.7歳(3社)、B「内部昇進」60歳(8社)、C「親会社があるが内部昇進」62.9歳(8社)、D「親会社から選任」59.9歳(7社)、E「同族」51.6歳(7社)、全体58.9歳(33社)である。全体では、和光経済研究所の東証上場企業全体の調査と同じ結果となっている。まらめていえば、社長に選任されるのは、60歳なのである。

ただし、類型別に見ると、「同族」類型だけ明確に若くして社長に選任されている。もちろん、いずれの類型も、分散はあり、平均値



表1 事例研究対象企業

業種	売上高, 単独, 億円	本社	設立	上場	今回村縁の新社長	就任年齢	類型	前社長	在任期間	退任後の位置
双葉電子工業	995 92.3	茂原	1948.2	1985	細矢礼二	62	創業者の後継者	衛藤五郎	1948.2 - 1987.9	会長 1990.8 死去, 82歳
京セラ	3171 92.3	京都	1959.4	1971	伊藤謙介	51	創業者の後継者	安城欽寿	1986.10 - 1989.6	副会長
ミツミ電機	1630 92.1	東京	1949.4	1961	原口高	65	創業者の後継者	森部一	1955.11 - 1991.1	1991.1 死去
コマツ	5911 92.3	東京	1921.5	1950	片田哲也	57	内部昇進	田中正雄	1987.6 - 1989.6	相談役
在原	2492 92.3	東京	1920.5	1950	藤村宏幸	55	内部昇進	畠山清二	1976.12 - 1988.6	1988.6 死去, 66歳
オークマ	961 92.3	愛知県大口町	1918.7	1950	前田豊	61	内部昇進	松谷昭	1988.6 - 1991.2	退任
OKK	345 92.3	大阪	1915.1	1950	廣田信幸	62	内部昇進	森澤正夫	1978.8 - 1988.6	会長
椿本チエイン	1157 92.3	大阪	1941.5	1950	野口苗夫	64	内部昇進	占部友一	1983.6 - 1989.6	会長
リケン	744 92.3	東京	1949.12	1953	千葉晃	59	内部昇進	年森靖	1981.6 - 1989.6	会長
東洋電機製造	480 92.5	東京	1918.6	1950	上村哲	64	内部昇進	土井厚	1978.8 - 1988.8	相談役
オリジン電気	306 92.3	東京	1938.5	1961	鈴木茂	58	内部昇進	君塚弘明	1989.6 - 1991.6	相談役
能美防災	567 92.3	東京	1944.5	1962	卯之木十三	65	親会社・内部昇進	谷井篤三	1984 - 1990	会長
松下寿電子工業	2729 92.3	高松	1948.11	1972	本條孝	56	親会社・内部昇進	稲井隆義	1960.12 - 1991.6	会長
ニチュ	452 92.3	京都	1937.8	1950	岸本雅夫	64	親会社・内部昇進	山岡鎮太郎	1984.12 - 1989.9	会長
昭和飛行機工業	429 92.3	東京	1937.6	1961	神保壽夫	63	親会社・内部昇進	今川俊彦		相談役
オーバル	151 92.3	東京	1949.5	1961	高田明	62	親会社・内部昇進	江原称仁		会長
リズム時計工業	528 92.3	東京	1950.11	1964	島田新太郎	65	親会社・内部昇進	水澤一男	1987.6 - 1991.6	常監
松下電工	10201 91.11	大阪	1935.12	1952	三好俊夫	66	親会社・内部昇進	藤井貞夫	1985.2 - 1988.2	副会長
ダイハツアイゼル	390 92.3	大阪	1966.5	1977	山野弥一	62	親会社・内部昇進	高橋敏一		相談役

サクセッション 前編(石井)

東芝機械	一般	1304 92.3	東京	1949.3	1950	岡野貞夫	58	親会社から選任 東芝常務	岩橋昭	1987.6 - 1991.6	相談役
加地テック	一般	65	大阪	1934.2	1963	山内了一	58	親会社から選任 丸紅取締役	星野恒夫		会長
アイワ	電機	1514 92.3	東京	1951.6	1961	卯木肇	60	親会社から選任 ソニー副社長	吉田進	1987.2 - 1990.6	会長
豊田合成	輸送用	2456 92.4	愛知県春日町	1949.6	1978	伴草二	59	親会社から選任 トヨタ自動車常務	根本正夫	1982.10 - 1988.7	会長
富士重工業	輸送用	8239 92.3	東京	1953.7	1960	川合勇	67	親会社から選任 日産ディーゼル社長	田高敏弘	1983.6 - 1990.6	会長
アドバンテスト	電機	730 92.3	東京	1954.12	1983	大浦博	55	親会社から選任 富士通常務	佐々木甫	1982.6 - 1989.6	会長
日立マクセル	電機	1299 92.3	大阪	1960.9	1977	渡辺宏	62	親会社から選任 日立製作所副社長	永井厚	1979.6 - 1989.6	会長
カシオ計算機	電機	3252 92.3	東京	1957.6	1971	樫尾和雄	60	同族	樫尾忠雄	1960.5 - 1988.12	相談役
サンデン	一般	1069 92.3	伊勢崎	1943.7	1963	牛久保雅美	54	同族	牛久保智昭	1986.7 - 1989.6	会長
曙ブレーキ工業	輸送用	1080 92.3	東京	1936.1	1961	信元久隆	41	同族	信元安貞	1964.1 - 1990.6	会長
アルプス電気	電機	3395 92.3	東京	1948.11	1961	片岡正隆	42	同族	片岡勝太郎	1964.5 - 1988.6	会長
ブラザー工業	一般	1652 91.11	名古屋	1934.1	1963	安井義博	50	同族	河嶋勝二	1981.2 - 1989.2	会長
ミツバ	輸送用	793 92.3	桐生	1946.3	1988	日野昇	50	同族	河野博宜	1985.6 - 1988.5	相談役
太平洋工業	輸送用	477 92.3	岐阜	1938.4	1962	小川雅久	64	同族	小川哲也	1967.11 - 1990.2	会長

注:「親会社・内部昇進」は、親会社があり、かつ子会社での内部昇進である。

だけでは語れない。しかし、A-Dの26社では、京セラ・伊藤謙介社長51歳、荏原・藤村宏幸社長55歳、アドバンテスト・大浦溥社長55歳などが同族以外では若いほうである。一方、「同族」では、7名のうち40歳代前半2名（曙ブレーキ工業、アルプス電気）、50歳2名（ブラザー工業、ミツバ）、50歳代前半1名（サンデン）と明らかに若くなっている。

次に社長交代によって、前社長はどうなったのか。

本来これまでの社長によってではなく、新しい社長によってこそ、戦略的変革の可能性は生まれるのである。もちろん、新しい社長によっても、従来の全社戦略が継続されることもあれば、戦略的変革を試みても失敗することもある。「同質な経営」か「異質な経営」か、今必要なのはどちらか、ということである。しかし、これまでの社長にとっては、漸進的な変革の可能性はあり得ても、自らのそれまでの経営を否定する不連続な戦略的変革を実行することは、それ以上にはるかに困難である。このことは、社長の在任期間の問題にも関わってくる。あまりにも長期の在任が続けば、その企業に必要な「異質な経営」、戦略的変革が困難になる。

松下電工の三好俊夫社長は、次のように述べている。「長い間は続かないのです。偉大な業績を上げた人ほど、自信過剰になって失敗率が高くなる。」「(限界を指摘するのは難しい、という指摘には)自分で判断するしかないから、苦言する人を身近に置くしかありませんね。あとは、いくら長くとも6年と任期を定め、延長は許さないことですね。6年以上やってはいけない。辞めて、目立たないように側面から協力してやればいいのです。」(『日経ビジネス』1992年11月30日号)

新社長に引き継いだ後、前社長がどのような位置づけになるのか、ということはそういう意味でも重要なのである。今回の調査では、前社長は死去2名、退任1名、副会長2名、

常任監査役1名、相談役8名そして会長19名(58%)となっている。和光経済研究所の東証上場企業全体の調査での会長比率を1989-1995年で見ると、58-68%となっており、今回調査もほぼ近い数値である。いずれにせよ、前社長の半数以上は会長に就任しているのである。この場合、不連続な戦略的変革は行いにくい可能性がある。特に、「同族」類型の場合、会長が前社長であり、父親であれば、その方針を受け継ぐことになる可能性が高い。

さて、次に類型別に社長交代の特徴を見ていこう。「創業者の後継者」については、86年報告で詳しく見た。

「同族」は、曙ブレーキ工業、アルプス電気など前社長の子息が最も多い。同族の社長から、一時期同族以外の社長が選任され、また同族からの社長選任に戻ったのは、ブラザー工業、ミツバの2社である。

ブラザー工業は、安井正義(在任1945年12月-1975年1月)、安井実一(1975年1月-1979年2月)の同族選任の後、平田源一(1979年2月-1981年2月)、河嶋勝二(1981年2月-1989年2月)を経て、安井義博が、1989年2月新社長に選任された。50歳であった。安井義博から見て、安井正義は伯父、安井実一は父である。ただ、平田も「大株主の縁戚」である。1978年11月の株主構成では、平田産業13位1.22%である。さらに後日安井義博の後任社長も平田誠一が選任された。「義理の弟」である。

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。50歳であった。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。

なお、同族といっても、7社とも、同族およ

び資産管理会社の持株比率は高くない。すなわち、支配的な株式所有によって、社長選任されているわけではない。言い替えれば、企業規模が大きくなり、同族の資産では、支配的な株式所有ができる比率ではなくなっているのである。多くは金融機関が主要株主である。具体的には次の通りである。

前述したが、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。カシオ計算機の同族持株比率は、今回事例のなかでは最も高い。

サンデンの1991年3月期の株主構成では、10位株主までに、牛久保一族や資産管理会社は見当たらない。すべて金融機関である。

曙ブレーキ工業の場合も、同族株主は見当たらず、自動車各社が主要株主である。

アルプス電気では、金融機関が主要株主である。

ブラザー工業の1991年5月期の株主構成では、子会社のブラザー販売が1位5.8%の株主である。次いで、津賀田産業7位2%、朝日実業9位1.7%、アラタマ商事10位1.7%となっており、これらは資産管理会社とみられる。

ミツバの1991年3月期の株主構成では、ミツバ興産4位4.2%、取引先企業持株会7位3.1%である。

「内部昇進」の類型では、オークマ、荏原、コマツの3社を取り上げる。いずれも、長期在任社長、同族などから内部昇進者が引き継いだ事例である。

まず、1986年報告で取り上げたオークマの事例の続きを検討しよう。オークマは、それまでの同族による経営から内部昇進に転換した。

同族の大隈武雄は、1988年6月まで社長に

在任した。次いで1988年6月から1991年2月までメインバンク東海銀行出身の松谷昭が社長を務め、1991年2月に内部昇進の前田豊が引き継ぎ、松谷は退任している。そして、4月に大隈鉄工所からオークマに商号変更している。前田豊は、愛知県出身で1953年名大工卒業の技術系であり、社長就任前は専務技術本部長、電装事業部を所管していた。なお、同族の大隈一（大隈武雄の長男）は、常務海外本部副本部長や米州総括であった。東海銀行からは、専務管理本部長に大建豊も就任していた。

前田豊が1991年2月に社長に就任し、6月に新たに東海銀行から廣澤金久が会長に就任した。専務の大建（社長補佐、事業部管掌）、常務の大隈一（社長室担当）はそのまま在任している。翌1992年は、専務に清水明、鈴木太郎が昇格し、常務に柏淳郎、立澤利雄が昇格した。大建は取締役役に退いている。

しかし、1992年度から業績が悪化し、売上的大幅な減少とともに、赤字に転落している。

荏原も、同族による経営から内部昇進に転換している。荏原の出発点は、創業者の畠山一清が、1912年に個人経営で起ち上げたのである。1920年に株式会社に転換し、1962年まで畠山一清が社長として在任していた。その後、1976年から畠山清二が社長に就任した。しかし、畠山清二は1988年6月、66歳で逝去され、常務であった内部昇進の藤村宏幸が社長に選任されたのである。

1982年9月、コマツの河合良一は18年間の社長在任の後、会長になった。父の河合良成の跡を継いだ長期政権しかも強力なトップダウン型のリーダーの後任社長はきわめて困難な立場であった。その後二代の社長が短命に終わりを告げ、しかも河合良一は会長でありつづけた。

こうした状況を打破したのが、1989年6月

に社長に選任された片田哲也である。3G（グローバル、グループワイド、グロース）を合言葉に、エレクトロニクス分野など事業の多角化と国際化を推進したのである。特定のキャタピラという競争相手にだけ焦点をあてるのではなく、より多くの分野（グループワイド）でグローバルな競争をしようの態勢をめざしたといえる。ただし、ここで多角化した事業として、エレクトロニクス分野であったことが後に問われることになる。子会社のコマツ電子金属（上場会社）の半導体向けシリコンウエハである。

「コマツの構造改革は、片田哲也から始まった。片田は文化大革命といわれるほど、社風、経営戦略を百八十度変えた。片田がいう。「一言でいうと河合良一を含め私より前の社長のアンチテーゼで経営を考えた。」十年前のコマツは覇権主義、シェア至上主義、会社中心主義、一片田の社長就任は89年。完成品輸出から現地建機メーカーとの合弁生産への切り替えや現地トップの登用などで、「コマツ本位主義」を転換した。その結果、ピークは売上高の6割を占めていた輸出額が現在は3割弱の1400億円台に急減した。一方、海外生産拠点は20カ所とグローバル企業に転換しつつある。」（「日本経済新聞」96年8月5日）

河合良一が1996年まで会長に在任し続けていたにもかかわらず、片田がコマツの戦略的変革を推進したという評価である。

「親会社から選任」類型では、東芝機械と日立マクセルの事例を取り上げる。

岡野貞夫は、親会社の東芝常務から、1991年6月東芝機械の社長に就任した。58歳であった。東芝機械は、1987年のココム違反という東芝機械事件があり、その経営立て直しのために、送り込まれたとみられる。1991年3月期の東芝の持株比率は48.1%である。

日立マクセルは1961年マクセル電気工業として創立され、後の主力事業の録音テープや電池は、日東電気工業（現日東電工）から移転された事業であった。従業員も日東電工からの移籍であった。1964年日立マクセルに社名変更し、1977年上場を果たした。

日立マクセルの渡辺宏は、親会社の日立製作所副社長から、62歳で1989年6月日立マクセル社長に就任した。もともとは技術者である。1979年6月から10年間社長であった永井厚は会長に就任した。業績は、VTRなどテープ事業を中心に比較的順調に推移していた。1991年3月期の日立製作所の持株比率は52.8%である。なお、日東電工は2位2.8%となっている。

注：トークにおいて、一部の方々を仮名にした場合があり、また、時期をずらして叙述した場合もある。なお、参考文献は連載の最後に掲載する。