

タイトル	企業者企業と経営者企業：機械産業・電機産業の社長交代事例研究（2）
著者	石井，耕；ISHII，Kou
引用	北海学園大学学園論集(183)：1-20
発行日	2020-11-25

企業者企業と経営者企業

—— 機械産業・電機産業の社長交代事例研究（2） ——

石 井 耕

1 はじめに

本稿は、前稿（「企業者企業と経営者企業——機械産業・電機産業の社長交代事例研究（1）」）に続いて、日本の大企業の社長交代の事例研究を行う。

チャンドラーの経営者企業論をふまえて、森川（1996）、橘川（2018）、宇田川（2004）、佐々木（2001）などが、これまで経営史の分野で研究されてきており、石井（2020b）で整理したように、本稿も、この研究の流れの延長上にある。

前稿は機械産業5社を対象としたが、本稿では電機産業6社を対象とする。順不同である。対象は、電機産業のニチコン、オムロン、ブラザー工業、安川電機、横河電機、太陽誘電である。この連載では、日本の大企業を対象としている。具体的には、2018年に連結売上高1000億円以上、東京証券取引所1部上場企業である。そして、証券取引所分類の機械産業（一般機械産業）、電機産業（精密機械産業含む）を対象としている。過去にそれらの企業に統合された企業も含んでいる。全体では、機械産業52社、電機産業88社、合計140社が分析対象となる。そのうち、前稿では機械産業5社の事例研究を、本稿では電機

産業6社の事例研究を行う。あくまで大企業を対象とした研究であることに注意されたい。今後さらに事例研究の対象を増加させていく予定である。

社長交代は、その企業の経営にとって、重要なインパクトを持っている。前社長と新社長の経営方針は、同じ方向を向いているのか、それとも異なるのか、世界のどの企業においても最重要のことである。

日本の大企業においても同様である。さらに、戦後日本経済を牽引してきた機械産業・電機産業においては、その多くが企業者企業であったという顕著な特徴がある。

「小経営」の段階であった個人企業から、階層的経営組織、ヒエラルキーを形成するまで成長した企業者企業は、取締役、管理職として専門経営者（Salaried Manager）が重要な役割を果たすようになる。すなわち、成功した創業者とそれを支えた人材群の関係、あるいは階層的経営組織の形成が決定的な意味を持つということである。

森川（1996）の指摘するように、やがて、創業者の病気、死去、退任の時期は、必ず到来する。そして、社長交代が行われる。その前後の時期にどのようなことが起きるか、もしかしたら、そこに経営の本質が表れる。企

業者企業から家族企業への継承か、企業者企業から経営者企業への転換か、あるいは金融機関派遣や親会社などの寡頭大株主からの派遣か、様々なヴァリエーションがあり、ケースバイケースである。家族と専門経営者との政治力学も働く。本稿では、一社一社の事例を通じて、社長交代の実像に迫ることを目指している。その場合に重要な要因は、創業者自体のあり方、創業者および階層的経営組織を支えた人材、創業者の後継者と後継プロセスの三点である。そして、それらを分析するためには、60-100年程度の長期的なスパンの一社一社の事例研究が欠かせない。

とくに本稿では、創業者から家族へ、企業者企業から家族企業へと移行し、家族企業として経営されてきた企業を多く取り上げた。オムロン、ブラザー工業、そして大正に創業された安川電機、横河電機（この両社は、いずれも1915年の創業であり、100年以上存続している）である。これらの家族企業がどのように経営者企業へと転換していったかを重点的に扱った。

また、企業者企業から経営者企業へ直接に転換したニチコン、太陽誘電の2社についても分析を行った。

2 電機産業の事例研究

I ニチコン

I-1 創業者

2018年度の連結売上高は1229億円であった。売上構成は、電子機器用63%、電力・機器用11%、回路製品25%、その他1%である。アルミ電解コンデンサなど各種コンデンサの総合経営で世界有数である。最近ではEV、家

庭用蓄電システムなどに展開している。海外売上高比率は60%となっている。本社は京都市にある。連結従業員数は5169人、単独従業員数は480人である。近年は2008年度、2009年度、2012年度、2015年度、2017年度、2018年度と純損失を計上している。

1950年8月大阪市に関西二井製作所が設立された。1951年11月本社を京都市に移転し、経営悪化の立て直しのために入社した、会計・税務の専門家である平井嘉一郎が1957年3月から社長を務めた。1961年4月日本コンデンサ工業に商号変更し、1961年10月上場した。1987年10月商号をニチコンに変更した。

1986年3月、筆頭株主(7.2%)は平井嘉一郎である。平井嘉一郎は1907(明治40)年生れ、1940年立命館大法経学部卒、1951年12月専務。本稿では、実質的な創業者と位置づけた。平井嘉一郎は、2001年1月逝去された。享年93歳であった。

I-2 「急成長を支えた人材問題」

設立後24年経た1974年では、経営者(取締役)10名は、全員設立後入社であり、転職者である。管理職では、設立時入社7名は全員転職者である。設立後入社21名は、新卒採用者10名、転職者11名とわずかに転職者が上回っている。

I-3 創業者の後継

1998年6月、41年間在任した平井嘉一郎の後継者として、武田一平常務(57歳)が社長に昇格した。平井嘉一郎(90歳)は、代表

図表1 ニチコン（1974年）

経営者（取締役）	
設立時入社	0
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	0
設立後入社	10
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	10
入社後卒業した者	0
管理職	
設立時入社	7
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	7
入社後卒業した者	0
設立後入社	21
卒年・入社年一致者	10
卒年・入社年異なる者	11
入社後卒業した者	0

1950年設立

（『ダイヤモンド会社職員録』1975年版）

経 営 者 職 位	生 年	学 歴	入 社 年
平井嘉一郎 代表取締役社長	1907	1931 立命館大経済	1951
村上 昇 専務海外事業部長・草津工場長	1915	1934 電気学校	1952
土屋 弼 取締役	1919	1936 高輪商	1953
和歌 巽 取締役・技術室長	1917	1935 法大付工	1960
朝倉 泰 取締役環境対策本部長	1911	1933 東京物理	1968
岩倉傳蔵 取締役総務部長	1917	1938 高岡高商	1971
佐々木泰夫 取締役	1921	1941 浜松高工	1970
中井久雄 取締役亀岡工場長	1920	1937 亀岡農	1960
糸英次郎 取締役経理部長	1926	1946 法大予	1958
中沢潤一 取締役長野工場長	1927	1945 松本工	1964
細見 卓 監査役	1920	1942 東大経済	1974
外村與左衛門 監査役	1907	1932 慶大法	1951

権を持つ会長に就任した。企業者企業から経営者企業へと転換したのである。

武田一平は、1941年横浜市生れ、1963年早大商卒、同入社。1967年アメリカ・シカゴに赴任し、1978年ニチコン（アメリカ）コーポレーション代表取締役就任した。1983年本社取締役就任、1984年に帰国する。1997年常務営業本部長兼大野工場長を経て、1998年社長に昇格した。

「入社して国内営業、貿易関連部署を経験して4年目に、社長から「お前、アメリカに行け」と言われた。」「当社が成長していくにはアメリカに橋頭堡を作る必要があるという

わけです。なぜ私を選んだのですかと尋ねたところ「アメリカ市場は広い、存在感のない奴が行っても潰される。その点、お前は潰されそうもないし、一人で頑張れそうだ。」と。」「当時、会社から出たお金は10万ドルとぎりぎりの予算でしたが、3年後には現地法人を設立し、17年間駐在しました。結局、電解コンデンサのシェアは全米ナンバーワンとなり、帰国時には650社と契約を結ぶことができました。」17年間の在米期間が重要であろう。そこで実績を上げたことが評価され、取締役として本社に戻ったのである。

日本電産の永守重信が、武田一平を評して

「オーナー社長と勘違いするような強いリーダーシップを発揮し、人柄に裏表がない。」と語るように、積極的な経営を行った。就任直前の1997年度連結売上高は1058億円であった。バトンタッチした2006年度の連結売上高は1187億円となった。売上成長はさほどではないが、順調な経営だった。

2007年6月、武田一平社長(66歳)は会長兼CEOに就任し、荒木幸彦取締役(64歳)が社長に昇格した。1943年生れ、1965年立命館大法卒、1965年入社。2003年取締役。管理本部長などを経て、社長に昇格した。

2013年6月、吉田茂雄常務執行役員(53歳)が社長に昇格した。1959年生れ、1982年関大商卒、同入社。2009年取締役。武田一平(72歳)が会長兼CEOに留任した。荒木幸彦(70歳)は、特別顧問(その後常勤監査役)に就任している。

II オムロン

II-1 創業者

2018年度の連結売上高は、8595億円であった。売上構成は、制御機器46%、電子部品12%、車載15%、社会システム9%、ヘルスケア13%、その他5%である。海外売上高比率は61%となっている。本社は京都市にある。連結従業員数は35090人、単独従業員数は4741人である。

オムロンおよび創業者の立石一真については、多くの著述があり、ここでは簡易に触れるに留めたい。

立石一真は、1900年9月20日生れ-1991年1月12日逝去。熊本市生れ、熊本高工

(現・熊本大学)電気科卒。医学博士。兵庫県庁技手、井上電機製作所を経て創業。

立石一真は、1948年5月-1979年6月まで社長に在任。その後会長、一時現場復帰するも、1987年6月取締役相談役。

1933年、大阪市に立石電機製作所を創業。レントゲン写真撮影用タイマの製造開始。1945年6月京都市に工場移転。立石一真の個人経営であった「立石電機製作所」を立石電機株式会社に改組したのは、1948年5月であった。(1990年にオムロンと改称した。)しかし、ドッジ・ラインの影響で、経営が悪化し、債務棚上げや3次にわたる人員整理を行い、1950年1月、社長以下33名で再建が始まった。1962年株式を上場した。

1959年1月商標をオムロンと制定。1964年世界初の電子式自動感應式信号機を開発。1967年世界初の無人駅システムを開発。1971年世界初のオンライン現金自動支払機を開発するなど先端技術を開発しつづけた。

立石一真の子息は、長男孝雄(1932年生れ)、二男信雄(1936年生れ)、三男義雄(1939年生れ)、四男忠雄(1944年生れ)、五男文雄(1949年生れ)であり、それぞれオムロンの要職に就いている。中でも三男の立石義雄(在任1987.6-2003.6)が16年の長期政権となっている。

1986年3月の株主は、4位立石孝雄3.1%、6位立石一真2.3%となっていた。1991年には、上位株主から個人株主は姿を消す。

II-2 「急成長を支えた人材問題」

設立後26年経た1974年で、経営者(創業者立石一真および同族を除く取締役)は設立

図表2 オムロン（1974年）

経営者（創業者・同族を除く取締役）	
設立前入社	4
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	1
入社後卒業した者	0
設立後入社	6
卒年・入社年一致者	1
卒年・入社年異なる者	5
入社後卒業した者	0
管理職	
設立前入社	2
設立時入社	1
卒年・入社年一致者	0
卒年・入社年異なる者	0
入社後卒業した者	1
設立後入社	107
卒年・入社年一致者	46
卒年・入社年異なる者	58
入社後卒業した者	3

1948年設立

（『ダイヤモンド会社職員録』1975年版）

経営者 （除く監査役） 職位	生年	学歴	入社年
立石一真 代表取締役社長	1900	1921 熊本高工	1933
立石孝雄 代表取締役副社長研究開発事業本部長	1932	1956 京大工	1956
山本通隆 専務研究開発事業本部副事業本部長	1928	1957 立命大理工	1947
立石信雄 専務海外事業本部長等	1936	1959 同大文	1959
阪田正仁 常務	1916	1945 東大法	1969
小山秀雄 常務生産事業部長等	1922	1943 大阪電気	1939
松野茂雄 常務計数システムセンタ担当等	1917	1942 東大工	1961
小山幹雄 取締役機器事業本部長等	1927	1945 熊工専付工	1948
上村幹夫 取締役企画室長	1924	1943 熊本工	1952
生島忠三郎 取締役経理本部長	1915	1932 京都一商	1969
喜多村敬三 取締役生産技術本部長	1933	1946 京都工	1946
山本省吾 取締役購買流通本部長	1922	1943 海兵	1954
谷 武 取締役生産事業部長	1926	1944 京都工	1945
友沢延彦 取締役事業化推進センタ所長	1932	1961 京大教	1961
立石義雄 取締役副情報システム事業本部長	1939	1962 同大経済	1963

前入社4人、設立時入社1人（転職者）と設立後入社6人である。設立後入社は、転職者5人、新卒採用者1人である。一方、管理職は設立前入社2人、設立時入社1人（入社後卒業）に対して、設立後入社107人となっている。設立後入社では新卒採用46人、転職者58人、入社後卒業3人であり、転職者がやや多い。

II-3 創業者の後継問題

1979年6月から1987年6月まで、長男の立石孝雄が後任を務めた。

その後、1987年6月から、三男の立石義雄が社長に昇格した。1939年生れ、1962年同志社大経済卒、1963年4月入社。1970年8月情報システム副事業部長、1973年5月取締役、1976年6月常務、1983年6月専務。なお、

2020年コロナウイルス感染症によって、逝去された。享年80歳であった。

2003年6月、立石義雄(63歳)社長は代表取締役会長に就任し、初めて同族外の作田久男(58歳)専務が社長CEOに昇格した。1944年愛知県生まれ、1968年慶大工学卒、同入社。30歳代後半はアメリカに駐在していた。1995年取締役、99年常務、2001年専務。なお、立石信雄(66歳)会長は相談役に、立石忠雄(59歳)は2004年6月副社長となった。作田は次のように語っている。

「立石家の求心力は絶対的なものがありますから、立石家を継いだ人が社長になるほうが、求心力は高まると思いますね。一方、仮にそれが不文律としてできてしまうと、選択の余地を狭めることになります。そのとき、その会社が置かれた環境下でベストな人がなったらいいというのが私の考えです。」「立石信雄相談役と月1回くらい、義雄会長とは週1回くらいの頻度で昼食をとっています。先日、相談役と食事をしたときに、「私も氣を使っているんですよ」と言ったら「遠慮せずに言いたいこと言ったらいい。どんな記事が出ようとおまえの気持ちはわかっているから」と言われましてね。ありがたいと思いますね。」

立石義雄は「現場の士気を高めるために、頑張れば誰でも社長になれる会社にしたかった」と語っている。オムロンの創業以来の理念は「企業は社会の公器」ということである。一方で「オーナー経営の利点は求心力の強さ」「創業家経営と決別したわけではない」ともいう。

バトンタッチ直前の2002年度の連結売上高は5351億円であった。2001年度は経常損失、純損失を計上していた。作田久男から次に引き継ぐ直前の2010年度の連結売上高は6178億円となった。ただし、2008年度は税引前損失、純損失を計上した。

2011年6月、立石義雄は名誉会長に、作田久男は会長に就任し、山田義仁(49歳)が社長に昇格した。1961年生れ、1984年同志社大経済卒、同入社。同時に、執行役員の4割が50歳以下になる「若返り」であった。山田は、傍流のヘルスケア事業(売上高の10%程度)の出身である。2001年アメリカオムロンヘルスケア副社長、2003年オムロンヘルスケアヨーロッパ社長、2008年オムロンヘルスケア社長を歴任してきた。就任の1年前にグループ本社に移り、戦略室長として、10年長期計画「VG2020」の策定に携わった。

なお、立石文雄が、2008年6月から副会長に就任しており、その後、2013年6月作田に代わって会長に就任した。一つの解決の形がここに表れている。社長は専門経営者が務め、創業家は、社長を経ずに会長に就任する。確かに「創業家経営」とは決別したわけではない。会長は「モニター」役で、社長は「執行役社長」役である(作田の言葉)。ただ、今後のことが明確になっているわけではない。(作田久男は、その後半導体の統合会社ルネサスエレクトロニクスのCEOなどに就任したが、ここでは分析の対象ではない)

Ⅲ ブラザー工業

Ⅲ-1 創業者から家族企業へ

ブラザー工業は、1934年設立で、もともと

はミシン・縫機製造の会社であった。現在はプリンターなどデジタル複合機事業が中核となっている。国内のインクジェットプリンターに強みを持っており、またアメリカの中小企業向けも強い。世界のシェアは4位5.7%である。2018年度の単独従業員数は3865人、連結従業員数は37769人である。本社は名古屋市にある。

2001年度の連結売上高3804億円から、2018年度6839億円へと成長している。ここ数年は高収益だが、売上は伸び悩んでいる。2015年に、産業用プリンターのイギリス・ドミノ社を買収した。プリンター以外では、祖業のミシン、電子文具、スマホ向け工作機械に強みを持っている。

海外売上高比率は、2001年度の68%から2018年度の82%へと上昇している。「新興国の開拓は時間との勝負でもあるため、早い段階から経営者マインドを持つ人材を育てなければなりません。」「次世代のホープとして30-40代の社員を30人選抜しました。」「テーマとなるのは「決断」です。ある決断を迫られた際、何を考えて、なぜその選択に至ったのかを解き明かす。大きな失敗経験を交えながら、次世代の経営幹部たちの琴線に触れる。」

さらに、「海外拠点の幹部候補生の育成は中国から始まり、次第にベトナムやフィリピンといった生産工場のある地域へと広がっています。本社の人事部と協力して外国人社員をどのように経営の中核に受け入れるべきかを検討する必要があります。将来は本社でバリバリと活躍するような外国人社員が東南アジアから育てば、うれしいですね。」（小池社

長（当時）、『日経ビジネス』2014年8月4日号）

安井正義（長男）・安井実一（四男）兄弟の父、安井兼吉によって1908年輸入ミシンの修理、部品製造を事業として、「安井ミシン商会」が創業された。（『ブラザーの「一世紀」ともに歩んだ100年の軌跡』2009年）1923年兼吉が隠居し、19歳の正義が事実上経営していくこととなった。1925年に「安井ミシン兄弟商会」として改めてスタートし、1927年麦わら帽子製造用環縫ミシンの国産1号機が完成したのである。さらに、1932年家庭用本縫ミシンの1号機が誕生した。量産開始を受けて、1934年「日本ミシン製造株式会社」が設立されたのである。初代社長は大倉財閥の大倉発身であり、29歳の安井正義は代表取締役専務に就任した。その後、工業用ミシンも製造し、1941年ブラザーミシン販売株式会社が設立された。戦後いったん会社を閉鎖することになったが、ミシンの製造を再開し、1950年安井正義が日本ミシン製造の社長に就任した（1945年12月から代表取締役）。1962年ブラザー工業に商号変更し、1963年上場した。この間、縫機、洗濯機・掃除機など家庭用電器、工作機械、タイプライターなど事務用機器に多角化を進めていった。後に家庭用電器は撤退した。

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。

図表3 ブラザー工業 (1974年)

1934年設立

『ダイヤモンド会社職員録』1975年版

経営者 (除く監査役) 職位	生年	学歴	入社年
安井正義 代表取締役社長	1904		1934
安井実一 代表取締役副社長	1908		1934
平田源一 常務勤労部長	1913	1934 山口高商	1943
安井義一 常務技術担当	1917	1934 愛知商	1934
土岐矩通 常務東京支社長	1915	1938 東大経済	1949
安井信之 取締役企画部長	1938	1962 ロンドン大	1963
伊井新太郎 取締役資材部長・工機部長	1916	1934 愛知商	1939
河嶋勝二 取締役営業担当	1918	1939 大分高商	1946
福岡貞三 取締役技術部長	1926	1947 名古屋工専	1947
野田鈴男 取締役生産管理部長	1925	1950 名大工	1951
大竹 章 取締役経理部長	1924	1941 愛知商	1942
向川原徳助 取締役総務部長	1923	1943 岩手師範	1949
花園正美 取締役事務機部長	1926	1950 名大工	1951
(参考)			
安井義博 開発部長	1938	1961 慶大工	1961

2001年度の株主としても、5位津賀田産業2.1%、6位朝日実業2%と資産管理会社と見られる株主が上位に入っていた。しかしながら、2018年度には、それらは上位10位までの株主からは姿を消している。

ブラザー工業では、創業者の安井正義（在任1945年12月－1975年1月）、弟の安井実一（在任1975年1月－1979年2月）の同族

選任の後、平田源一（在任1979年2月－1981年2月）、河嶋勝二（在任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。1938年生れ、1961年慶大工卒、同入社。マサチューセッツ工科大学へ留学。1974年6月開発部長、1977年2月取締役開発部長、1979年2月常務、1983年2月専務。安井義博から見て、

安井正義は伯父、安井実一は父である。

また、平田源一も「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2003年6月安井義博の後任社長も平田誠一専務（57歳）が選任された。「義理の弟」である。平田誠一は1946年生れ、名大経済卒である。安井義博（64歳）は会長に就任した。

安井正義の社長時代を企業者企業、河嶋勝二を除く社長の時代を家族企業と位置づけることができよう。

Ⅲ－２ 家族企業の後継

2007年6月に、専務だった小池利和が51歳で社長に就任した。1955年愛知県生れ、1979年早大政経卒、同入社。2004年取締役。小池は1982年から23年間アメリカ（ブラザーインターナショナルコーポレーション（USA）、2000－2005年社長、2005年－2007年会長）に駐在した経験を持つ、親族関係のない、18年ぶりの社長であった。経営者企業となったのである。

創業家出身の安井義博は会長だが代表権を返上し、義弟の平田誠一社長は代表権のある副会長となった。この配置が重要であろう。創業家と専門経営者のバランスをどう取るか、である。

バトンタッチ直前の2006年度の連結売上高は5623億円であった。次に引き継ぐ直前の2017年度の連結売上高は7130億円となった。

その後、2018年6月に、小池利和は会長に就任し（62歳）、専務執行役員の佐々木一郎が61歳で社長に就任した。1957年生れ、

1983年名大院工修、同入社。2014年取締役。佐々木はレーザープリンターの開発を指揮していた。佐々木も2005－2008年、ブラザーUKの社長を務めた。

（本章は拙著「挽回」と重複する）

Ⅳ 安川電機

Ⅳ－１ 創業

1915年設立の重電の名門だが、現在は大きく事業内容をチェンジしている。独自の制御技術でサーボモーター、インバーターは世界首位である。また、ファナック、KUKA（ドイツ）、ABB（スイス）とともに多関節ロボットの世界4強の一角であり、産業用ロボットの累積台数が世界首位となっている。双腕ロボットをてがけ、溶接分野や塗装分野に強みをもっている。2018年度の単独従業員数は2817人、連結従業員数は13139人となっている。本社は、北九州市にある。1991年9月に安川電機に商号変更した。

2001年度は営業利益、経常利益、当期純利益の三段階とも赤字であり、連結売上高は2227億円だった。また、2009年度も三段階の赤字であった。そこから2018年度（2019年2月期）には4746億円と倍増以上の成長を遂げている。事業構成は、モーションコントロール43%、ロボット37%、システムエンジニアリング13%、その他7%である。

海外売上高比率は、2001年度の41%から2018年度の68%へと上昇している。

創業者については、宇田川勝「安川敬一郎・松本健次郎」『ケースブック日本の企業家』に詳しく述べられている。九州の地方財閥であ

る安川財閥は、1877年安川商店の開設によって、炭鉱を基盤に、紡績・製鋼・窯業・築港などに多角化展開した。その一環が安川電機製作所であった。同社は創業者を安川敬一郎としている。敬一郎の三男清三郎が株式会社初代社長である（タイトルの松本健次郎は次男）。

実質的には五男第五郎が経営にあたった。安川第五郎は、東京帝大電気工学科を卒業し、日立製作所、ウェスティングハウスに勤務した後、1915年合資会社安川電機製作所を設立した。

1919年、株式会社安川電機製作所が発足し、初代社長は安川清三郎、常務に安川第五郎が就任した（合資会社は吸収した）。清三郎は、ペンシルバニア大学を卒業し、2年間横濱正金銀行に勤務した後、家業に参画した。「安川電機の経営は第五郎に委せていた。ただし、資金面は清三郎がみていた。」（『安川電機75年史』）安川清三郎は、1936年2月逝去された。享年58歳であった。

2代目社長には、安川第五郎が就任した。安川電機製作所について、第五郎は「幸いに私のところは同族組織であり、私のためにこしらえた事業であるから、ものになるかならないか、試験台として続くかぎりやれというのである」と述べている。

戦時下、第五郎は電気機械統制会会長に就任し、1942年社長を辞任した。安川寛が会長となり、1944年には空席となっていた社長に就任した。

Ⅳ－2 家族企業の後継問題

清三郎の長男である安川寛は、1944年2月

から1972年5月まで、社長に在任した。次いで、第五郎の次男である安川敬二が、1972年5月から、1985年6月まで在任した。ここまでは、家族企業である。1972年5月まで、安川第五郎は会長を務めていたが、社外の多くの役職に就いていた。

1985年6月、常務東京支社長の菊池功（56歳）が後継者となった。営業畑の菊池は、創業者一族以外で初めての社長である。さらに「序列7番目」からの抜擢であった。1928年大分県生れ、1952年慶大工卒、3月入社。モーター関連器具の設計に携わった後、1956年に営業に転じた。1978年2月東京営業本部次長、1978年6月取締役、1981年6月常務。経営者企業となる。

後継決定は次のような経緯であった。「6月18日の株主総会をもって菊池君を社長に選任したい」。本社で開いた取締役会の冒頭、議長を務める会長の安川寛（82歳）は静かにこう切り出した。「社長の安川敬二（69歳）自身が社長を退くことを真剣に考え始めたのは昨年秋。」「10月、敬二は寛に引退を相談、後任の人選に入った。」「初代社長は安川清三郎、二代目は弟の第五郎が継ぎ、その後も一族が社長を務めてきた。」「寛、敬二とも1949年の株式上場以来、「前近代的な同族経営で会社を切り回してきたつもりはない」。二人の結論は「営業経験の豊富な若手の登用」に落ち着いた。」「記者発表の席上、寛は「第三者から見ても同族色のない経営が具体化する」と淡々。あざやかな“脱同族”“若返り”の選択であった。」

この時、安川寛（82歳）会長は、代表取締

図表 4 安川電機（1974 年）

1915 年創業

『ダイヤモンド会社職員録』1975 年版

経 営 者 (除く監査役) 職 位	生 年	学 歴	入社年
安川 寛 代表取締役会長	1903	1927 東大工	1936
安川敬二 代表取締役社長	1916	1940 東大工	1940
杉山 茂 代表取締役専務	1914	1934 名古屋高工	1934
江口精彦 常務東京支社長	1914	1940 東京商大	1944
西澤正泰 常務重電事業部長	1919	1941 早大理工	1948
森 徹郎 常務総合企画部長	1923	1948 阪大工	1948
野田哲郎 常務総務部長	1924	1947 九大法	1947
行正 茂 取締役経理部長	1924	1943 山口高商	1943
穂波芳夫 取締役電動機事業部長	1916	1940 東大工	1952
吉井和男 取締役	1924	1948 九大工	1948
岡田武男 取締役資金部長	1921	1943 高松高商	1943
岩崎英男 取締役制御器事業部長	1924	1947 京大工	1948
高津 章 取締役研究所長	1927	1948 京大工	1948
古閑清康 取締役業務部長	1921	1943 横浜専門	1947
(参考)			
菊池 功 重電事業部業務部長	1928	1952 慶大工	1952

役名誉会長に、安川敬二（69 歳）社長は、代表取締役会長に、それぞれ就任している。その次の世代である安川直（45 歳）（寛の次男）は、東京支社総務部長である。また、安川清一（38 歳）（敬二の長男）は、子会社のワイ・イー・データの部長である。ここが、安川電機にとっての大きなターニング・ポイントで

あった。

菊池功の回顧では次のようになっている。「内示を受けたのは、84 年の年の瀬を迎えようとするところだった。」「安川敬二社長から「私の後をやってくれ」と言い渡された。突然のことで一瞬、耳を疑った。安川家以外の人間が社長になるなんて考えてもいなかったし、

社長になるための教育も何も受けていない。」
「だが、社長は「とにかく君にはちゃんと教育してある。安川家のことにこだわらずに思うとおりにやれ」ときっぱり。「ノーという返事はないんだな」と腹を決めた。」「社長とは何かなというようなことを考えた。74年に亡くなった父がかつて井筒屋の社長(55-70年)を務めていたのを見ていて何となくは分かっていたつもりだった。ただ、それは外見のことだけ。まさに人生のページが一枚めくられ、一字一句何も書いてない白紙のページが出てきたような、真っ白な気持ちになった。」(菊池功「向こう岸に渡れ(10)仕事人秘録」日経産業新聞2005年9月8日)

菊池功の社長時代、今日の主力事業である産業用ロボット事業の拡充を推進した。メカトロニクス技術を応用し、1990年に北九州市にロボット工場「モートマンセンタ」を建設するなどして、産業用ロボット大手としての礎を築いた。菊池功の就任直前の1985年3月期の単独売上高は1124億円であった。次に引き継ぐ直前の1996年3月期の単独売上高は1397億円となった。その間1993年3月期、1994年3月期、1995年3月期は業績が悪化し、いずれも営業赤字となった。

1996年4月菊池功(67歳)は、代表取締役会長に就任し、後継は橋本伸一(65歳)副社長であった。橋本は、第一勧業銀行からの派遣で、1985年に安川電機に移動した。いったん、金融機関派遣となったのである。なお、1992年6月に常務となっていた安川直(56歳)は安川商事社長に就任した。

2000年3月中山眞(60歳)専務が社長に昇格した。1939年生れ、1962年東大法卒、同入

社。1988年取締役。営業畑で海外勤務が長かった。橋本伸一(69歳)は取締役特別顧問に、菊池功は特別顧問へと退いた。ここで再び経営者企業となる。なお、菊池功は、2006年2月77歳で逝去された。

2004年6月利島康司(62歳)専務が社長に昇格した。1941年生れ、1964年慶大法卒、同入社。1995年取締役。ロボット営業のキャリアが長かった。中山眞(64歳)は代表取締役会長に就任した。

2010年3月津田純嗣(58歳)常務が社長に昇格した。1951年生れ、1976年東工大機械卒、同入社。2005年取締役。海外勤務が長かった。利島康司(68歳)は代表取締役会長に就任した。

2016年1月小笠原浩(60歳)専務執行役員が社長に昇格した。1955年生れ、1979年九州工業大学情報工学科卒、入社。2006年取締役、2013年常務、2015年専務執行役員。津田純嗣(64歳)は代表取締役会長専任となった。

V 横河電機

V-1 横河正三まで

2018年の連結売上高は、4037億円である。売上構成は、制御90%、計測6%、航機他4%となっており、海外売上高比率68%である。連結従業員数は17848人、単独では2574人である。本社は東京都武蔵野市。

横河電機製作所は、横河民輔(工学博士)によって、1915年9月電気計器研究所として個人創業された。それを継承して、1920年12月横河一郎(社長)と青木晋(技師長)によって、横河電機製作所が設立された。横河

民輔によって創業された企業は、他に横河ブリッジなどもある。横河民輔は「事業家という以上に日本の西洋建築の草分けとして知られる建築家だった。」（横河正三『私の履歴書』以下引用も同様）「兵庫県の明石出身で、東京帝大で建築学を学び、三井に入り米国に視察にも行っている。」「1945年6月26日、父民輔が小田原別邸で亡くなった。82歳だった。父は創業者で実権を持っていたが、一度も各企業の社長にはならず、相談役というか黒子に徹していた。」

「資本の実態は戦争末期には横河家の会社ではなくなっていたが、社長は四代目までは一族の人間になっていた。初代の横河一郎さんは民輔の甥、二代目の東郷安さんは私の姉の夫、三代目は長兄の横河時介で、1940年7月－1960年11月まで20年間社長をやった。その後が初代の一郎の義理の甥の山崎巖社長。（在任1960年11月－1966年11月）」

「私（横河正三）はここまでが世襲経営の系譜でそれ以降は七代目の私を含め生え抜きで、実力で社長になったと思っている。もちろん現在の横河電機のトップも生え抜き組で、私の持ち株比率は1%以下。今後も世襲経営が復活する余地はまったくない。企業は公器なのだから当然だ。」横河電機の経営者交代を考える時に、横河正三のこの考え方が重要なターニング・ポイントであった。第一に企業は公器である、第二に持ち株比率は1%以下で株主としての発言権は極めて弱い、第三に実力で経営者選任の三項目である。

山崎巖以降の社長は、友田三八二、在任1966年11月－1971年5月、松井憲紀、在任1971年5月－1974年11月（1909年生、1930

年山梨高工卒、1932年入社）の二人であった。

そして、横河民輔の三男である横河正三が社長を継ぐ。在任1974年11月－1988年6月、1914年生、1937年慶大経卒、同入社。1950年企画室長。常務、副社長を経て社長に昇格した。

「取締役になったのは1955年、40歳の時だ。」「1960年に私は常務に昇格した。」高周波測定器の事業で、HPとの提携を推進した。「社長の山崎巖さんを説得し、私がHPとの合併交渉にあたるため渡米した。」「山崎社長に「私をYHPに行かせて下さい」というだけで決まり。49歳だった。」「1963年9月、横河ヒューレット・パカード（YHP）が設立され、初代社長に就任した（1963－1974年）。」「YHPは創業して10年目の1973年に初めて売上高100億円を突破した。」「私は72年にYHP社長兼任のまま横河の副社長に復帰、2年後に社長になる」

社長に就任する経緯が詳しく書かれているので、続けて引用したい。「YHPに骨をうずめるつもりだった。ただ、この間、横河の非常勤役員で月1回の取締役会には出席していたので、横河本社の雰囲気はわかっていた。」「YHPの役員会でがんがんやっているのによけいに本社の欠陥が目立つ。」繰り返しているが、「横河は資本構成の実態からいっても、これまでの社長選出経緯からいっても、同族会社からは完全に脱皮している。私は世襲経営などと考えること自体が時代錯誤だと思っていた。」「ただ、こうした名分を立てれば人が同調しやすいことは確かだ。」最後の一文が重要である。

図表5 横河電機 (1974年)

1920年設立

『ダイヤモンド会社職員録』1975年版

経営者 (除く監査役) 職位	生年	学歴	入社年
松井憲紀 代表取締役社長	1909	1930 山梨高工	1932
横河正三 代表取締役副社長	1914	1937 慶大経済	1937
有馬敏彦 常務マーケティング部門長	1911	1935 京大工	1935
木村芳郎 常務計装サービス事業部長	1913	1935 東高工芸	1935
宮内麟一 常務総務部門長	1914	1936 東高工芸	1936
安藤由安 常務営業本部長	1916	1937 山梨高工	1937
田岡 勲 常務企画室長	1916	1938 東京物理	1938
寺田正一 取締役営業本部副本部長	1915	1936 広島高工	1936
上松寛治 取締役営業本部副本部長	1915	1936 山梨高工	1936
佐藤 透 取締役営業本部副本部長・大阪支社長	1921	1941 米沢高工	1942
太田勝二 取締役生産部門長	1921	1943 浜松高工	1943
杉山 卓 取締役技術部門長	1924	1947 東大工	1947
山中 卓 取締役システム機器事業部長	1927	1951 京大工	1951
千本 資 取締役工計事業部長	1921	1944 早大理工	1946
登山昌昭 取締役営業本部副本部長	1928	1951 早大理工	1951
(参考)			
美川英二 人事部長	1933	1956 慶大法	1956

「このままでは横河電機はもたない。帰ってこないと困る」との強い説得に変わったのは1972年前後だった。当時は温厚な松井憲紀社長。私が戦時中に川越工場の総務部長の時、製造部長でコンビを組んだ仲で対立もなかった。」「本社内を粘り強く説得したのは、

営業担当の清水政治副社長だった。その結果、次期社長含みで、副社長で復帰が決まった。1972年11月のことだった。」「1974年秋になって松井社長から呼ばれた。「引くから、後は君がやってくれ」といったごくあっさりした社長就任の要請だった。」

V-2 横河正三の後

海外進出、新事業進出、GE との合併、1983 年の同業北辰電機製作所との合併などの大事業を乗り越えて、横河正三から次の社長へとバトンタッチすることになった。（なお、合併後は横河北辰電機に商号変更され、1986 年に横河電機となった）バトンタッチする直前の 1988 年 3 月期の売上高は、1618 億円であった。

「1988 年の春、74 歳の時だった。」「山中副社長を呼んだ。「俺、会長になるよ」「美川専務の方が適任ですよ」「それはおれが決めることだ。社内を固めてくれよ」。簡単な話し合いだった。」「私、山中、美川の三人は北辰合併の時も相談してやってきた。理詰めですりに強い山中、独断専行もあり攻めに強い美川。性格が全く違う三人の絶好の組み合わせで、その後も重要事項は相談することになる。入社年次は山中が五年先輩だが、年功序列で社長になったわけではない。二人の争いといわれながら、早くから次は技術畑で、慎重派の山中と決めていた。」「

「1993 年 6 月に会長を退くことになった。この時の人事も簡単だった。会長室に山中卓社長、美川英二副社長の二人を呼んで、こう話した。「美川に社長をやってもらうのがいいんじゃないか。山中は会長になれよ」。いつも三人で相談していたし、あうんの呼吸でトップ交代が決まった。」「(78 歳、名誉会長(取締役)に就任)

横河正三は、2005 年 12 月に逝去された。享年 91 歳であった。

山中卓 在任 1988 年 6 月－1993 年 6 月。1927 年生れ、1951 年京大工卒、同入社。取締

役システム機器事業部長等を経て、社長昇格。

美川英二 在任 1993 年 6 月－1999 年 6 月。1933 年生れ、1956 年慶大法卒、同入社。人事部長、1976 年 6 月取締役、1982 年 6 月常務、1986 年 6 月専務、1991 年 6 月副社長を経て社長昇格。在任中逝去。

その後、経営者企業として、社長交代は行われていく。次の通りである。

内田勲 在任 1999 年 6 月－2007 年 4 月。1936 年生れ、1960 年慶大工卒、同入社。1989 年取締役。2007 年 4 月会長就任。

海堀周造 在任 2007 年 4 月－2013 年 4 月。1948 年生れ、1973 年慶大工卒、入社。米国子会社社長など歴任。2006 年取締役常務。

西島剛志 在任 2013 年 4 月－2019 年 4 月。1957 年生れ。1983 年都立大理卒、入社。2011 年取締役。2019 年 4 月会長就任。

奈良寿 在任 2019 年 4 月－。1963 年生れ、1985 年立大法卒、入社。2001 年シンガポールの現地法人副社長、2003 年横河タイランド社長、2011 年取締役、2012 年常務執行役員、2013 年横河ソリューションサービス初代社長、2017 年専務執行役員。

VI 太陽誘電

VI-1 創業者

1943 年創業、1950 年設立、1970 年 3 月上場。本社東京都中央区。2018 年度連結従業員 21300 人、単独 2681 人。もともとは、群馬県本拠。株主 9 位に佐藤交通遺児福祉基金（事務局群馬県庁）1.4%。

2018 年度の連結売上高は 2743 億円、売上構成はコンデンサ 62%、フェライト・応用製

図表6 太陽誘電 (1974年)

1950年設立

『ダイヤモンド会社職員録』1975年版

経 営 者		生 年	入社年
設立時 (1950年) 入社			
社長	佐 藤 彦 八	1915	
常務営業部長	若 井 一 郎	1923	
常務江木事業部長	佐 藤 平三郎	1913	
取締役榛名事業部長	佐 藤 和 夫	1924	
取締役外国部長	石 田 健 二	1925	
取締役中之条工場長	宮 下 作太郎	1929	
設立後入社			
常務総務部長	福 田 順 吉	1916	1961 入社
常任監査役	柳 瀬 渉	1901	1953 入社
監査役	福 田 宏 一	1914	1957 入社

注：学歴についての記載はない。

品15%, 複合デバイス18%, その他6%。海外売上高比率89%ときわめて高い。セラミックコンデンサ世界上位, インダクタ併営, 2010年買収の通信フィルターが第3の柱である。最新のデータによれば, 2019年度には, 海外売上高比率90.5%, 海外生産比率66.8%となっている。

創業者は佐藤彦八 (社長在任1953年3月-1984年3月) である。前身は佐藤航空無線器材 (1943年設立) であり, 1950年に太陽誘電を設立した。初代社長は若井一郎 (その後59年から専務, 後副社長) であったが, 1953年3月から佐藤彦八が社長を務めた。

佐藤彦八は, 1915年群馬県生れ, 高小卒業後, 上京し, 1938年通信省電気試験所磁器研究室に勤務し, 夜間に東京物理学校 (現東京理科大学) へ通った。その後, 河端製作所, 多摩絶縁体製作所を経て, 磁器研究室で習得した酸化チタン磁器コンデンサによって, 1943年に前身の佐藤航空無線器材を創業した。 (『太

陽誘電50年史』)

1970年3月, 上場した。1979年2月の株主としては, 1位佐藤彦八6.97%, 3位佐藤交通遺児福祉基金 (1971年設立) 3.39%, 19位若井一郎1.03%であった。1986年2月の株主としては, 3位佐藤彦八3.4%, 10位佐藤交通遺児福祉基金1.9%であった。1991年には個人株主は上位10位には見当たらない。

1973年以降, 義弟の副社長などに権限を委譲してきたが, 企業体質は悪化した。そこで, 佐藤が1978年に復帰し, 再び陣頭指揮に立った。とくに, 二度にわたって希望退職を募るといった荒療治に踏み込んだ。1978年3月「新工場 (玉村工場) が完成したばかりだというのに全従業員の13%にあたる200人の希望退職者の募集に踏み切った。」応募者は77人であった。そこで, 9月にさらに200人の希望退職を募集し, 215人が応募した。

この時には, 佐藤の実兄, おいなど親族約20人が希望退職となっている。一方, 47歳

の川田貢を抜擢し、営業、管理の責任者とした。1982年の段階で佐藤は「経営上の問題はほとんど川田と相談し、二人で決めている。」と述べている。川田は、1961年の組織図では、製造三課長であり、1978年12月の組織図では、取締役管理本部長兼経営企画部長となっている。

VI-2 創業者の後継

創業者の佐藤彦八から、後継者の川田貢への後継プロセスは、次のように進んだ。

1984年3月に、佐藤彦八は代表権を持たない名誉会長兼技術顧問に就任し、副社長の川田貢が代表取締役社長に昇格した。佐藤は「10年ほど前からよき後継者が出てきたらいつでも社長をやめるつもりだった」としている。1983年に佐藤は病氣療養しており、健康面で「不安があった」ようだ。同時に若井一郎代表取締役副社長は常任相談役に就任した。佐藤彦八は「立派な後継者に恵まれ、大変幸せである。社長交代では、一般的に代表取締役、あるいは取締役にとどまって退くことが多いが、私は一切それをやらない。新社長は間違いなく立派な企業を創ってゆくという確信をもっている。」（『太陽誘電50年史』）と述べている。

佐藤の病氣療養中から、副社長の川田貢が代表取締役、社長代行として「実権をふるっており、佐藤氏の全幅の信頼を得ていた。」

川田は、1931年群馬県生れ、1955年国際学園無線本科卒、1957年太陽誘電に入社した。主に技術、製造管理畑を歩んできており、1977年取締役営業本部長、常務製造本部長を経て、1983年2月から副社長を務めた。52

歳である。だれもが「次期社長は他にいない」と考えていた。社内の一致した見方は「妥協を許さない厳しい人」である。企業者企業から経営者企業へと転換したのである。

川田貢が引き継ぐ直前の1983年度（1984年2月期）の単独売上高は、514億円であった。1985年度の売上構成は、コンデンサ31%、回路部品33%、フェライト・応用部品21%、材料・半製品5%、その他10%、輸出比率20%であった。当時混成ICトップ級。1982年に、磁気テープの生産を開始している。1992年度営業赤字、純赤字。パトントッチ直前の2002年度の連結売上高は1537億円であった。

川田貢は、2003年12月取締役を退任して名誉会長就任。2013年12月、82歳で逝去された。

なお、1983年5月から、佐藤彦八の長男である佐藤忠弘が、取締役総務部長に就任していた。9月海外事業本部長、1985年3月営業副本部長と歴任していた。しかし、1985年5月、佐藤忠弘（38歳）は、退社し、独立することとなった（現和光電気代表取締役。会社設立は1976年10月）。ここが大きなターニング・ポイントだった。1989年12月、佐藤彦八は逝去された。享年74歳であった。

川田貢以降の社長は、次の通りである。ほぼ、経営者企業としての社長交代である。

小林富次 1947年生れ、1969年東京電機大学通信工学科卒、入社。1995年営業企画担当として取締役。2003年12月副社長から社長昇格。

神崎芳郎 1943年生れ。1965年熊本大法文卒、日立製作所入社。1993年日立製作所から転籍、取締役。2004年副社長。2006年2月小林社長の辞任を受けて、社長昇格。2011年6月会長就任。

綿貫英治 1948年生れ。1971年明大商卒、入社。2006年取締役。2011年6月常務から社長に昇格した。2015年11月会長就任。

登坂正一 1955年生れ。1979年名工大工卒、入社。2006年取締役。常務、専務執行役員を経て、2015年11月社長に昇格した。

3 小 括

3-1 サクセッションの瞬間

電機産業6社の事例研究から見えてくることを、まとめておこう。企業者企業あるいは家族企業から経営者企業への転換となった社長交代、サクセッションである。

横河電機の社長交代を考える時に、横河正三の次の考え方が重要なターニング・ポイントであった。第一に企業は社会の公器である、第二に持ち株比率は1%以下で株主としての横河家の発言権は極めて弱い、第三に実力での社長選任の三項目である。「ただ、こうした名分（家族への承継）を立てれば人が同調しやすいことは確かだ。」これらのことは他事例でも共通に言えることである。

今回の事例に共通しているのは、創業家の持ち株比率はごく僅かであり、株主としての発言権は極めて弱いということである。横河正三の指摘の通りである。成長し、大企業となるにつれ、企業者の、あるいは創業家の株主としての機能、発言権は低下することが前提である。しかし、「名分」は残る。

安川電機の後継社長である菊池功の回顧では次のようになっている。「安川敬二社長から「私の後をやってくれ」と言い渡された。突然のことで一瞬、耳を疑った。安川家以外の人間が社長になるなんて考えてもいなかったし、社長になるための教育も何も受けていない。」「だが、社長は「とにかく君にはちゃんと教育してある。安川家のことにこだわらずに思うとおりにやれ」ときっぱり。」

オムロンの後継社長の作田久男は「立石家の求心力は絶対的なものがありますから、立石家を継いだ人が社長になるほうが、求心力は高まると思いますね。一方、仮にそれが不文律としてできてしまうと、選択の余地を狭めることになります。そのとき、その会社が置かれた環境下でベストな人がなったらいいというのが私の考えです。」と言う。

作田に引き継いだ立石義雄は「現場の士気を高めるために、頑張れば誰でも社長になれる会社にしたかった」と語っている。オムロンの創業以来の理念は横河正三の言と同様に「企業は社会の公器」ということである。言いかえれば、「家族の私器ではない」のである。一方で「オーナー経営の利点は求心力の強さ」「創業家経営と決別したわけではない」とも言う。

なお、創業者立石一真の五男の立石文雄が、2008年6月から副会長に就任しており、その後、2013年6月作田に代わって会長に就任した。一つの解決の形がここに表れている。社長は専門経営者が務め、創業家は、社長を経ずに会長に就任する。確かに「創業家経営」とは決別したわけではない。会長は「モニター」役で、社長は「執行役社長」役である

（作田の言葉）。

また、ブラザー工業において、小池社長への交代時、創業家出身の安井義博は会長だが代表権を返上し、義弟の平田誠一社長は代表権のある副会長となった。この配置が重要であろう。創業家と専門経営者のバランスをどう取るか、である。

ヴァンシル（1996）が言うように「交代のプロセスをどのようにマネージメントするか」が重要なのである。

専門経営者に後継した時も、創業家を無視することはできない。細心の注意を払って、バランスを取っていくことが重要である。ただし、いったん経営者企業に転換すると、もとの家族企業に戻ることは難しい。

3-2 後継社長

後継社長は、いずれ劣らぬ実権リーダーである。

太陽誘電では、创业者の佐藤彦八の病氣療養中から、副社長の川田貢が代表取締役、社長代行として「実権をふるっており、佐藤氏の全幅の信頼を得ていた。」そして川田貢が後継社長となった。

オムロンの作田久男も、安川電機の菊池功も、その後の経営の実績から、申し分のない後継者であった。

また、海外経験の豊富な後継社長として、ニチコンの武田一平、ブラザー工業の小池利和が挙げられる。両者は、長期の海外での実績が評価され、後継社長となったのである。そして、就任後は全社のリーダーとして、十分な経営の実績を挙げた。

ニチコンの武田一平は「17年間駐在しまし

た。結局、電解コンデンサのシェアは全米ナンバーワンとなり、帰国時には650社と契約を結ぶことができました。」17年間の在米期間が重要であろう。そこで実績を上げたことが評価され、取締役として本社に戻ってきたのである。そして平井嘉一郎の後継社長となった。

ブラザー工業では、2007年6月から、専務だった小池利和が51歳で社長に就任した。小池は1982年から23年間アメリカ（ブラザーインターナショナルコーポレーション（USA）、2000-2005年社長、2005年-2007年会長）に駐在した経験を持つ。23年間である。

抜きんでた後継者としての専門経営者の存在、それなくして、企業者企業、家族企業から経営者企業への転換は成功しないことを、これらの事例研究は示している。

なお、今回は、家族企業を維持している、あるいは最近まで維持してきた機械産業・電機産業の企業を対象にする予定である。

注：

- （1）本稿の登場人物については、すべて敬称を略させていただいた。
- （2）前稿「企業者企業と経営者企業——機械産業・電機産業の社長交代事例研究（1）」

Ⅱ 共立（現やまびこ）において、二代社長梶吉秀典を内部昇進の社長とし、経営者企業となったと書いた。その後、精査したところ、同氏は创业者小林盾男の女婿であり、家族企業となったこ

とが判明した。お詫びして訂正したい。

参考文献：

- 安部悦生 (2010) 『経営史 第2版』日経文庫
宇田川勝 (2013) 「安川敬一郎・松本健次郎」『ケースブック日本の企業家』有斐閣
宇田川勝編 (2004) 『ケース・スタディー 戦後日本の企業家活動』文真堂
菊池功 (2005) 「向こう岸に渡れ 仕事人秘録連載」『日経産業新聞』2005年8-9月
橘川武郎 (2018) 『ゼロからわかる日本経営史』日経文庫
橘川武郎 (2019) 『イノベーションの歴史 日本の革新的企業家群像』有斐閣
小池利和 (2014) 「経営教室 プラザー工業小池利和 4回連載」『日経ビジネス』7-8月
佐々木聡編 (2001) 『日本の戦後企業家史』有斐閣
鈴木・安部・米倉 (1987) 『経営史』有斐閣
太陽誘電株式会社 (2002) 『太陽誘電50年史』
プラザー工業株式会社 (2009) 『プラザーの「一世紀」ともに歩んだ100年の軌跡』
宮本・阿部・宇田川・沢井・橘川 (2007) 『日本経営史 新版』有斐閣
森川英正編 (1991) 『経営者企業の時代』有斐閣
森川英正 (1996) 『トップ・マネジメントの経営史 経営者企業と家族企業』有斐閣
安川電機製作所 (1990) 『安川電機75年史』
湯谷昇羊 (2008) 『「できません」と云うな オムロン創業者立石一真』新潮文庫 (2011年)
横河正三 (2004) 『私の履歴書 経済人32』日本経済新聞社 (1996年連載)
A・D・チャンドラー (1979) 『経営者の時代(下)』鳥羽・小林訳 東洋経済新報社 (“The Visible Hand: The Management Revolution in American Business” by Alfred D. Chandler, Jr 1977)
R・F・ヴァンシル (1996) 『後継経営者の条件』諸野・高梨訳 中央経済社 (“Passing The Baton” by Richard F. Vancil 1987)
各社HP, 『東洋経済 役員四季報』各年版, 『ダイヤモンド会社職員録』1975年版, 日本経済新聞, 『日経ビジネス』など。
石井 耕 (1996) 『現代日本企業の経営者』文真堂
石井 耕 (2013) 『企業行動論 第3版』八千代出版
石井 耕 (2016) 「転職——高度経済成長の時代」『経営論集』13巻4号
石井 耕 (2020a) 「挽回」『経営論集』17巻4号
石井 耕 (2020b) 「経営者企業論再考」『経営論集』18巻1号
石井 耕 (2020c) 「企業者企業と経営者企業——機械産業・電機産業の社長交代事例研究(1)」『学園論集』182号