



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2011-2b

繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究
－企業の命運は『キャリアの深度』が左右する－

甘利 和行

Current Management Issues



専門職学位論文

繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究
ー企業の命運は『キャリアの深度』が左右するー

2011 年 8 月 23 日

神戸大学大学院経営学研究科

平野 光俊研究室

現代経営学専攻

学籍番号 109B203B

氏 名 甘利 和行

繊維産業の斜陽化を超克した経営者たちのキャリア研究

－企業の命運は『キャリアの深度』が左右する－

氏 名 甘利 和行

目次

CONTENTS

第一章:本研究の目的	1
第一節 はじめに	1
第二節 本論文のねらい	2
第三節 調査対象の選定	4
第四節 経営者の再評価	7
第二章 :経営者キャリアに関する先行研究	9
第一節 定量分析	9
第二節 リーダーシップ開発	10
第三節 経営者育成論	10
第三章:仮説およびリサーチステップ	11
第一節 仮説立案	11
(1) プロトタイプモデルの構築	11
(2) キャリア評価指標の考察	12
① McCall モデル	12
② Hambrick モデル(Upper Echelons)	13
③ 甘利モデル	15
(3) 仮説立案	18
第二節 リサーチステップ	18
(1) 複数ケーススタディ法	18
(2) 調査対象経営者の選定	19
(3) 仮説のモデル化	20
(4) 仮説の検証方法	20
第四章:キャリアおよび経営手腕の分析	23
第一節 旭化成(中興の祖:宮崎輝)	23
(1) 『中興の祖』のキャリア特性	23
(2) 『中興の祖』の主な経営手腕	23
(3) 後継経営者のキャリア特性	25
(4) 後継経営者の主な経営手腕	27
第二節 帝人(中興の祖:大屋晋三)	28

(1) 『中興の祖』のキャリア特性	28
(2) 『中興の祖』の主な経営手腕.....	29
(3) 後継経営者のキャリア特性	31
(4) 後継経営者の主な経営手腕	33
第三節 : カネボウ(中興の祖:伊藤淳二)	34
(1) 『中興の祖』のキャリア特性	34
(2) 『中興の祖』の主な経営手腕.....	35
(3) 後継経営者のキャリア特性	38
(4) 後継経営者の主な経営手腕	39
第五章 : 仮説の検証と結論.....	40
第一節 仮説の検証	40
(1) 『経営者のキャリア』の評価	40
(2) 『経営者としての経営手腕』の評価.....	40
(3) 『中長期の企業業績』の評価	41
第二節 結論	42
第六章 : 本論文の含意	44
第一節 理論的含意	44
第二節 実践的含意	44
(1) キャリアと経営手腕の関係性	44
(2) 経営者育成論.....	47
(3) 日本企業に適した事業ポートフォリオの転換.....	51
第三節 おわりに.....	52
謝辞	55
参考文献.....	56
添付1: 経営者のキャリアエピソード(旭化成)	59
添付2: 経営者のキャリアエピソード(帝人)	61
添付3: 経営者のキャリアエピソード(カネボウ)	64

なお、本論文においては、敬称は全て省略させて頂いたこととお断りしておきたい。

図表目次

図表 1-1. 繊維 5 社の業績比較.....	6
図表 1-2. 業績比較(旭化成・帝人・カネボウ).....	8
図表 3-1. 経営手腕と企業業績の関係性.....	11
図表 3-2. キャリアと経営手腕の関係(仮)	12
図表 3-3. McCall モデル.....	13
図表 3-4. Hambrick モデル	14
図表 3-5. 『キャリアの深度』の定義.....	16
図表 3-6. 甘利モデル.....	17
図表 3-7. キャリアと経営手腕の関係性(確定).....	18
図表 3-8. 調査対象経営者	19
図表 3-9. 仮説のモデル図	20
図表 3-10. 『経営者としての経営手腕』の評価基準	21
図表 3-11. 『中長期の企業業績』の評価基準.....	22
図表 4-1. 旭化成:宮崎輝の『打ち手』.....	24
図表 4-2. 旭化成のセグメント損益および主要事業.....	25
図表 4-3. 旭化成:後継経営者の『打ち手』.....	28
図表 4-4. 帝人:大屋晋三の『打ち手』.....	30
図表 4-5. 帝人のセグメント損益および主要事業.....	31
図表 4-6. 帝人:後継経営者の『打ち手』.....	34
図表 4-7. カネボウ:伊藤淳二の『打ち手』.....	37
図表 4-8. カネボウのセグメント損益および主要事業.....	37
図表 4-9. カネボウ:後継経営者の『打ち手』.....	39
図表 5-1. 『キャリアの深度』による経営者のキャリア分類.....	40
図表 5-2. 旭化成・帝人・カネボウの損益比較(営業利益)	41
図表 5-3. 旭化成・帝人・カネボウの損益比較(経常利益)	42
図表 5-4. 仮説のモデル図(再掲).....	43
図表 6-1. 繊維産業の環境変化および『中興の祖』の打ち手	46
図表 6-2. 事業ポートフォリオのズラシ.....	52

第一章:本研究の目的

第一節 はじめに

ここ 10 年で中国・韓国をはじめとする新興国企業のグローバル市場への参入が進み、同時に、欧米企業が産業毎に企業を集約したことで、日本企業の市場優位性が急速に失われつつある。

この傾向は、いまに始まったことではない。三品 (2004a) が指摘する通り、日本企業 (製造業) の業績は、ここ 50 年の間、一貫して下降トレンドをたどっており、1960 年代には 8% を上回っていた営業利益率が、80 年代には 6%、90 年代には 4% が上限となるに至った。

同じ時期に、同じ産業に属する企業の業績の明暗が分かれるのは、経営者の「打ち手 (= 経営手腕)」の優劣が要因であり、90 年代以降、日本企業の多くは、「管理と経営は別モノである」ということを認識し、経営者教育に力を注いでいる¹。それにも関わらず、日本産業全体の地盤沈下に歯止めがかからないのは、経営者を見出し、仕込むプロセスにおいて、欧米・アジア企業が上手をいっているか、日本企業のプロセス自体が不全だからであろう。

巨大企業が総力をあげてぶつかり合うメガ・コンペティション時代において、企業間競争はトーナメント戦の様相を呈しており、ここで日本企業の衰退傾向に歯止めをかけなければ、後がないように思われる。

私は、中長期で企業の競争力を高める経営者は、2 つのスキルを備えていると考える。

『人に見えないものが見える』= 事業に関する長期的な因果関係を見通す大局観

『人にできないことができる』= 短期的な犠牲を厭わず、最適な改革を断行する胆力

企業の命運は経営者のかじ取りにかかっており、今こそ、経営者をどのようにして仕込むべきかを真剣に考え、実行に移すタイミングではなかろうか。

¹ 2006 年に社会経済生産性本部が、1,548 社を対象に行った調査では、58.7% の会社が選抜教育を導入済と回答。

第二節 本論文のねらい

日本の一部上場企業の多くは、経営者から平社員に至るまで、いわゆる一流大学出身者で占められており、人材供給の面で特段の問題は見受けられない。また、隠微なファスト・トラックと評される『遅い昇進システム』により、経営幹部の座をギリギリまで争わせており、競争構造も十分組み込まれている。であるにも関わらず、なぜ、長期低迷路線を打破する経営者が輩出できないのであろうか。

企業に身を置く立場として、社内を改めて注視してみると、経営者を見出し、仕込むプロセスが機能しない要因が、主に4つあると感じる。

要因①：経営者候補が、管理者と同じコースに乗っている

クリエイター型経営者（＝次代の事業を創る経営者）とオペレーター型経営者（＝主力事業を守る経営者）、ましてや、経営者とマネジャー・スペシャリストに求められるスキルは全く異なるにも関わらず、企業は全社員を同じ基準で評価し、同じ昇進コースに乗せている。

要因②：経営者候補が、長いタームでモニタリングされていない

企業において人事を司る部署は、主に、人事部・事業部そして、経営者である。しかしながら、この3部門は、経営者育成の観点からは、全く機能していないのではないか。

- ✓ 成果主義・360°評価・ジョブグレード等の人事制度に傾注する『人事部』
- ✓ 縦割り組織の中で、自部門の収益をいかに保つかを命題とする『事業部』
- ✓ 5年前後の短任期で交代する『経営者』

経営者に据えてから、「やはり、彼は社長の器ではなかった」と言って済まされるものではない。次代を担う経営者候補は、早い時期に見出し、じっくりと仕込むべきである。ただし、20代は、仕事の基礎を覚え、現場から経営層をじっくり眺めることで、いかにして「絵に描いた餅」を避けるかを考え、チームでの仕事を通して愛社精神を養う貴重な時期である。他方、ある程度の経験を積んだ40代では、「打ち手」のパターン化が進み、背負うべき家庭も重くなるため、全身全霊を仕事に投じ、自らのスキルをもう一段高いレベルに昇華することが難しくなる。

また、経営者候補は、事業と向き合う中で磨かれる宝石の原石である。クリエイター型経営者をダイヤモンドに、オペレーター型経営者をルビーに例えたならば、ルビーの原石をいくら磨いたところで、ダイヤモンドにはならない。企業は、どこかのタイミングで原石の種類を見極め、タイプに応じて異なる磨き方を用いる必要がある。

要因③：事業責任者の評価は、成果が主な基準となっている

企業は、不振部門において赤字(▲50億円)の赤字を黒字(+1億円)に転換した前任者よりも、花形部門において10億円の利益を稼いだ責任者を高く評価する傾向がある、つまり、「どういう手を打ち、それが、どのように業績と結びついたか」というプロセスを精査していないのではないか。

要因④：そもそも、「経営者の器」を見極める基準が解明されていない

自らのキャリアで経験したことが、経営者としての「打ち手(=経営手腕)」のプラットフォームとなる。逆に、経営者を選ぶには、歩んできたキャリアを手掛かりとする以外にない。それにも関わらず、経営者のキャリア研究において用いられる指標は、「営業畑 or 技術畑」、「国内 or 海外」、「本流事業 or 傍流事業」等のキーワード・サーチである。これでは、クリエイター型経営者とオペレーター型経営者はもとより、「管理者」と「経営者」の違いさえ見極めることができない。

キャリア研究で多用されるもう一つの切り口は、「修羅場体験」という概念であるが、そもそも、何をもって修羅場ととらえるかは、人によって異なる。人事担当が労務問題に苦勞すること、生産技術担当が生産効率を上げるための試行錯誤を繰り返すこと、営業担当が熾烈なコスト競争に巻き込まれること、これらすべてが「修羅場」という言葉でひと括りにされる。よって、「修羅場体験」も経営者のキャリアを評価する指標たり得ない。

それでは、「大局観(=先見性)」と「胆力」を兼ね備える経営者はいかにして大成するのであろうか。このプロセスを突き止めるためには、経営者が辿ってきたキャリアを、「虫の目・鳥の目・魚の目」を駆使して解きほぐし、「どの事業ステージにおいて、いかなる絵を描いたか」を分析するしかない。アカデミアの世界も、形式的なキーワード・サーチを脱し、「管理」と「経営」を分かちものは何であるかの究明に乗り出す時期に来ているのではないか。

本論文においては、経営者研究における課題（要因④）のクリアした上で、企業側の課題（要因①～③）をクリアするための方策を提案すべく、下記の３ステップで検討を進める。

ステップ1) クリエーター型経営者とオペレーター型経営者を、『経営者（になるまで）のキャリア』を通して見分けるための指標（＝キャリア評価指標）を案出する。

ステップ2) 複数の企業を選定した上で、「経営者のキャリア⇔経営者としての経営手腕⇔中長期の企業業績」の関係性を精査し、キャリア評価指標の有効性を検証する。

ステップ3) 分析結果を踏まえ、「今後、日本企業がいかにして経営者を仕込むべきか」を論じる。

第三節 調査対象の選定

調査対象企業の選定にあたり、下記の４つの前提条件をおく。

前提条件①： 同じ産業に、同じ時期に属しながらも、業績面で明暗が分かれた企業群

企業業績には景気や事業立地が大きく影響する。経営者の「打ち手」の優劣を判定するためには、変数をできる限り減らす必要がある。よって、同じ産業に、同じ時期に属する企業にスコープを絞る。

前提条件①′： 斜陽産業に属する企業群

さらには、売上の右肩下がり避けられない斜陽産業が、衰退を乗り越えるか、そのまま消え去るかは、経営者の経営手腕次第である。つまり、同じ斜陽産業において、業績の明暗が分かれた企業は、経営者の「打ち手」の優劣の影響が極めて大きいと言える。

前提条件②： 現役経営者は調査対象としない

現時点での企業の利益率が高くとも、それは前任の経営者が構築した事業基盤のおかげかもしれない。また、景気の風が吹いただけで、数年後には赤字に陥るかもしれない。あるいは、新規事業で一時的に先行したのみで、翌年には競争激化によりシェア激減が待ち受けるかもしれない。よって、通常の経営者であれば着手から最

低でも 10 年以上、事業ポートフォリオの転換等の大局的な手を打った経営者の場合は、着手から 20 年以上経過した後に、評価を行うべきである。

前提条件③：創業経営者ではなく、専門経営者

経営者育成論に繋げるには、自ら企業を立ち上げた創業経営者ではなく、ピラミッドの底辺から頭角を現し、経営への道を駆け上がった専門経営者を検証する必要がある。

また、斜陽産業では事業ポートフォリオの転換を試みる企業が多い。この点を考慮した上で、上述の 4 つの前提条件を総合し、「斜陽化した産業において、20 年以上前に事業ポートフォリオの転換を試み、結果的に業績面で明暗が分かれた企業群（ただし、創業経営者が率いる企業は除く）」という選定基準を定める。

産業の選定にあたり、日本のトップ企業 100 社の変遷データ²（1896 年・1911 年：総資産額、1923 年・1933 年・1943 年・1950 年・1960 年・1972 年・1982 年：売上高）を用いて、リサーチを行ったところ、1896 年では、日本のトップ 100 社のうち、57 社が繊維産業であったにも関わらず（第 1 位：カネボウ）が、半世紀を経た 1960 年では 17 社まで減少したことが分かった（2010 年時点では、東レ・旭化成の 2 社だけがトップ 100 社に残る）。つまり、繊維産業は 1960 年時点で既に斜陽化が始まっており、2010 年には完全に衰退したと言える。よって、日本の主要産業において、斜陽化にいち早く直面した繊維産業を調査対象に定める。

つぎに、「事業ポートフォリオの転換を試みるも、業績に明暗が分かれた企業群」の選定に移る。繊維産業において、1896 年から 1933 年に至るまで、日本のトップ企業として君臨したのはカネボウである。カネボウはペンタゴン経営（＝多角化）により、事業ポートフォリオの転換を試みたが、2004 年に経営破たんした。そこで、カネボウを『多角化による事業ポートフォリオの転換』の失敗企業に分類する。成功企業の選定にあたり、1960 年のトップ 50 社にランクインした繊維 5 社（カネボウ除く）に関して、図表 1-1 に示すとおり、2010 年時点での業績の確認を行う。

² 日経ビジネス 1983 年 9 月 19 日号

図表 1-1. 繊維 5 社の業績比較

	【1960年】		【2010年】				判定理由
	ランク	売上高 [億円]	売上高	営業利益	売上増加率	非繊維比率	
東レ	11位	955	15,397	1,001	16.1	58%	× 多角化でない
帝人	20位	575	8,157	486	14.2	75%	○ 多角化
東洋紡	23位	526	3,406	209	6.5	75%	× 低成長
旭化成	32位	449	15,984	1,229	35.6	93%	○ 多角化
ユニチカ	33位	444	1,807	105	4.1	57%	× 低成長
鐘紡	【1960年】		【2003年】				判定理由
	ランク	売上高	売上高	▲ 337	8.3	74%	
鐘紡	21位	526	4,377	▲ 337	8.3	74%	多角化
日本のGDP(購買力平価) [百万US\$]							
	【1960年】		【2010年】		GDP成長率		
	364,791	→	4,308,630		11.8		

出所：筆者作成

1960年から2010年の50年間の売上増加率が日本のGDP成長率を下回るようでは、斜陽化を克服したとは言えないため、東洋紡・ユニチカは対象外とする。また、東レは2010年時点においても売上高に占める非繊維事業の比率が低く、多角化を試みたケースとは言えない。よって、売上増加率が日本のGDP成長率を上回り、かつ、非繊維事業の比率が75%を超える旭化成および帝人を、『多角化による事業ポートフォリオの転換』の成功企業と仮定する。

【調査対象企業】

繊維産業において、多角化により事業ポートフォリオの転換を試みた企業

成功企業：旭化成および帝人 ⇔ 失敗企業：カネボウ

つづいて、旭化成・帝人・カネボウの歴代経営者を確認したところ、3社とも1960年前後より、『中興の祖』と呼ばれる経営者が多角化による事業ポートフォリオの転換を指揮したことが分かった。「旭化成：宮崎輝、帝人：大屋晋三、カネボウ：伊藤淳二」の3名がその人である。よって、この3名を対象として、「経営者のキャリア⇔経営者としての経営手腕⇔中長期の企業業績」の関係性を精査する。

ただし、経営者研究には、①在任期間の業績だけは経営者を評価できない、②全てが経営者の成果ではなく、部下の活躍との因果関係の見極めが困難、等の課題がある。本論文においては、これらの課題も合わせてクリアすべく、『中興の祖』のみならず、後継経営者群も研究対象に含め、約50年の超長期にわたり分析を行うこととする（なお、3社とも、『中興の祖』および後継経営者が専門経営者であることは確認済）。

第四節 経営者の再評価

本論に入る前に、3人の『中興の祖』がこれまでどのように評価されて来たかを確認しておきたい。

1970年代前半において、最も高い評価を得たのは、伊藤淳二（カネボウ）であった。伊藤が標榜した『ペンタゴン経営』は、繊維・化粧品・薬品・食品・住宅に事業分野を絞り、バランスのとれた五角形のポートフォリオの構築を目指しており、「異業種多角化のモデル」³として、盛んに研究された。また、1974年時点では、「激動の時代にあってトップに要請されるものは、歴史の流行を見定めるのに必要な不易の主体性。伊藤淳二はこの不易の主体性を備えた、たぐい稀なリーダーである。社長就任以来6年、その打つ手はことごとくあたり、見事に時代を先取りしてきた⁴」と、評されていた。

逆に、最も評価が低かったのは、大屋晋三（帝人）である。大屋は、1969年に2兆円構想をぶち上げ、未来事業本部のもと、石油開発・食肉加工・化粧品・医薬・自動車販売事業等に進出した。5つのドメインを明確に定義した伊藤淳二と比べ、やみくもな異業種多角化と見られたことで、「未来事業は全てやめて、ポリエステル専業会社として堅実に徹すべし」⁵と、酷評されるに至った。

さらには後継経営者からも、「大屋さんとしてはポリエステルが当たっている間に、何とかもう一つ柱をつくらなければならないという気になって、一生懸命やり出したわけでしょうが、それが当たらなかった。極端な言い方をすると、思いつきで新規事業をするのはいけないということが後になるとよく分かる（徳末知夫）⁶」、「70歳くらいで社長を退いていれば、大実業家として名を残したと思う（安居祥策）⁷」、「70歳ぐらいまでは帝人における中興の祖と言われる素晴らしい貢献をされた方ですが、そこから少しずつおかしくなってきた（長島徹）⁸」と評されるほどである。

それに対し、当時から評価が分かれていたのは宮崎輝（旭化成）である。『三種の新規（ナイ

³ 日経ビジネス 1977年8月15日号「鐘紡の大胆な異業種多角化による転進の実験は、同業他社、さらに繊維以外の構造不況業種に属する企業の今後の経営にとって格好の研究テーマ」

⁴ 佐藤正忠(1974) 巻末

⁵ 日経ビジネス 1980年10月20日号「リスクのある未来事業などは全てやめて、ポリエステル専業に徹するもひとつの手」、「ポリエステル業界トップの同社が日清紡並みのケチケチ経営に専念すれば、ポリエステルだけでも堅実な、いい会社として生き残ることは不可能ではない」

⁶ 日本経済新聞 1991年7月5日

⁷ 安居(2010) p.167

⁸ QM義塾社長大学での講演録:2005年10月25日

ロン・合成ゴム・建材事業)』を皮切りとして、積極的に新規事業に乗り出し、「ダボハゼのように儲かる仕事なら何にでも飛びつく(ダボハゼ経営)」⁹と揶揄された一方で、「儲かる仕事だからといって無定見に手を出しているのではない。Aという仕事と、Bという仕事は一見、何の関係も脈絡もないように見えるかもしれないが、その根っこをたどっていくと、芋づるのようにちゃんと繋がっている(芋づる経営)」¹⁰との評価もあった。

上述のとおり、3名の『中興の祖』は、過去において評価が大きく分かれていた。彼らが事業ポートフォリオの転換に着手してから約50年が経過する。ここで、2010年度(カネボウは2003年度)の企業業績を用いて、3人の経営手腕を簡単に評価してみたい。

図表 1-2. 業績比較(旭化成・帝人・カネボウ)

【旭化成】			【帝人】			【カネボウ】		
2010年度 50年後	非繊維比率 連結	93%	2010年度 50年後	非繊維比率 連結	75%	2003年度 40年後	非繊維比率 連結	74%
売上高	15,984		売上高	8,157		売上高	4,377	
営業利益	1,229	7.7%	営業利益	486	6.0%	営業利益	-337	-7.7%
経常利益	1,182	7.4%	経常利益	503	6.2%	経常利益	-564	-12.9%
当期利益	603	3.8%	当期利益	252	3.1%	当期利益	-3,577	-81.7%
1960年度 着手時	非繊維比率 単体	27%	1960年度 着手時	非繊維比率 単体	0%	1965年度 着手時	非繊維比率 単体	17%
売上高	449		売上高	575		売上高	1,337	
営業利益	32	7.0%	営業利益	53	9.2%	営業利益	82	6.2%
経常利益		0.0%	経常利益		0.0%	経常利益	25	1.9%
当期利益	17	3.7%	当期利益	23	4.0%	当期利益	15	1.1%

〔社長就任〕宮崎：61年、大屋：56年、伊藤：68年（旭化成・帝人は60年、カネボウは65年の業績を「着手時」とした）

出所：筆者作成

2010年においても、旭化成はケミカル・住宅・エレクトロニクス事業、帝人は化成品・医薬事業を主軸として、高い収益率を誇る。他方、カネボウはアクリル事業の赤字に苦しみ、粉飾に手を染めた結果、03年に3,577億円もの巨額損失を計上し、経営破たんした。つまり、50年の“Test of Time”は、伊藤淳二の経営手腕を評価しないわけである。

3人の経営手腕については、後ほど、詳しく分析するが、ここでは、帝人の主力事業：化成

⁹ 上之郷（1987）p.1

¹⁰ 上之郷（1987）p.1

品・医薬事業の礎を築いたのは、大屋晋三という点を指摘しておきたい。奇しくも、安居祥策・長島徹が声をそろえ、「大屋さんは70歳で引退すべきであった」と言う。しかしながら、大屋は1980年に84歳で亡くなっており、1966年に70歳で引退していたと仮定すると、PETフィルム事業(68年)・アラミド繊維事業(72年)・医薬事業(73年)等、1980年代以降、帝人を支えた事業が存在していない可能性がある。また、未来事業本部のもとでの多角化は帝人の足かせとなったとされるが、大屋は身の丈をわきまえており、例えば、石油事業で計上した損失は70～80億円にとどまる。これに対し、大屋晋三が1958年にスタートしたポリエステル事業は、莫大な利益をもたらした(帝人は73年に457億円の営業利益を計上)。また、帝人は異業種多角化により77年に一時的に経常赤字に陥ったものの、翌年には164億円の黒字に回復し、1980年代はポリエステル・化成品事業を中心として、300億円以上の営業利益をコンスタントに計上している。

長島徹は、過去の経営を、「大屋さんは非常に夢多き経営者だったが、あまりに手を広げ過ぎて赤字事業をたくさん作った。80年代はこの超多角化経営を整理する時代で、撤退・撤収・売却をやりながら縮小均衡を図った。安居さんの時代になると、資金面でゆとりが生まれたため、買収や合併を進めていった¹¹⁾」と総括している。

しかしながら、私は、大屋晋三がポリエステル事業という巨木を育てた上で、化成品・医薬品・高機能繊維をはじめ、さまざまな事業のタネを蒔いたからこそ、後継経営者は『選択と集中』に徹するだけで収益を維持できたと考えている。つまり、帝人は、「大屋が描いた壮大な絵を、徳末知夫から長島徹までの後継経営者がリレー方式で繋ぎ、長い年月をかけて、事業ポートフォリオの転換を成し遂げた」と言える。

本論文では、超長期で、経営者のキャリアと経営手腕を分析するため、できうる限りで、経営者の再評価も試みたい。

第二章：経営者キャリアに関する先行研究

第一節 定量分析

伊丹(1995)は、日本を代表する大企業50社(純損益ベースで選定)の278人の社長データに基づき、役員就任年齢・社長就任までの役員年数・社長就任年齢につき、1955年から

¹¹⁾ THE21 2011年5月号

1991 年までの推移を辿った。三品(2007)では、最高益更新率・利益水準倍率・最下限利益率を用いて、戦略不全企業と対照群を抽出した上で、転地の成功には 10 年以上の社長在任が必要条件であること、学歴と経営能力は無関係であることを立証した。三品・日野他(2010)では、日本企業と米国企業を 50 社ずつ選び、採用区分・CEO の年齢・経験した専門領域の数・出身大学のレベル・大学での専攻分野を比較し、日本企業はキャリアの形成において専門性を重視し、学歴の専門性を軽視、そして、トップ階層への登用には出身大学の銘柄を問うと分析した。その上で、日本企業は、個人次元で実績を測定する仕組みを構築し、学歴に拠らない選抜を行うための選抜基準を用意すべきであると結論づけた。また、Hambrick & Mason(1984)は、トップマネジメントチームの年齢・職能・登用(内部・外部)・学歴等と意思決定・企業業績との関係性を示した。

第二節 リーダーシップ開発

McCall(1988)は、6 つの主要な企業の成功している経営者 191 名の経験を分析し、616 個の経験と 1,547 個の教訓を導き出し、これらのイベントを 16 の経験に分類した。主な経験は、「課題(assignments)」、「上司(bosses)」、「修羅場(hardships)」の 3 つである。また、関西経済連合会は、McCall の研究を前提に、19 社 20 名の現役役員に面談し、66 の「一皮むけた経験」の事例を得た¹²。

第三節 経営者育成論

三品(2006)は、「リーダーシップ論に従うと、どうしても人間を鍛えることに関心が向かうため、組織だったプログラムよりも、ある種の体験をさせるという発想になりがちだが、人を根底から揺り動かすような体験を与えるだけでは、戦闘機を操縦できるようにはならない。戦略の出来る経営者は時間をかけて組織的に造り込む必要がある」と指摘する。また、三品(2004b)は、「現場に近いところでは、『こうすればこうなる』という因果の連鎖が短い上に、目にも見えやすい。そういう仕事は面白いと感じるのに時間がかからない反面、誰がやっても同じ結果にたどり着くことになりやすい。差が生まれるのは、原因と結果の間が離れた因果関係の理解において。短期的には良い結果をもたらす選択が、後になって比較にならないほどの損失をもたらすこともある。あたかも時間を圧縮したように、離れた因果が鮮明に見えると言うことは、非凡な戦略を考案すべき経営者にとって重要な技能である。」と述べている。

¹² 関西経済連合会 人材育成委員会報告書 (2001 年 5 月 21 日)

第三章：仮説およびリサーチステップ

第一節 仮説立案

(1) プロトタイプモデルの構築

a) 『経営者としての経営手腕』と『中長期の企業業績』の関係性

まず、「経営者としての経営手腕」と「中長期の企業業績」の関係性であるが、斜陽している業界において、短期的な手しか打てない経営者（＝短いタームの因果関係しか見えないオペレーター型経営者）に率いられた企業は、徐々に収益を落とす。他方、中長期的な収益基盤を構築しうる経営者（＝長いタームの因果関係が見えるクリエイター型経営者）に率いられた企業は、数十年後も、高い収益を保つものと考えられる。

図表 3-1. 経営手腕と企業業績の関係性

【業界が斜陽している時】

経営者としての経営手腕		中長期の企業業績	
長いタームの因果関係が見える経営者	→	数十年後も、高い収益を保つ	
短いタームの因果関係しか見えない経営者	→	会社は徐々に収益力を落とす	

出所：筆者作成

b) 『経営者のキャリア』と『経営者としての経営手腕』の関係性

次に、「経営者のキャリア」と「経営者としての経営手腕」の関係性であるが、そもそも、経営者になって突然、経営眼が見開かれることは無く、自らのキャリアで経験したことが、経営者としての「打ち手」のプラットフォームとなる。つまり、キャリア（＝事業経験）の中で自ら獲得した武器（＝経営スキル）が経営手腕を決める。このため、「長いタームの因果関係が見えるクリエイター型経営者」と「短いタームの因果関係しか見えないオペレーター型経営者」は、異なるキャリアパターンを歩んだものと考えるべきである。

図表 3-2. キャリアと経営手腕の関係(仮)

経営者のキャリア	経営者としての経営手腕
キャリアA(事業経験A)	→ 長いタームの因果関係が見える経営者
キャリアB(事業経験B)	→ 短いタームの因果関係しか見えない経営者

出所:筆者作成

(2) キャリア評価指標の考察

つづいて、「長いタームの因果関係が見えるクリエイター型経営者」と「短いタームの因果関係しか見えないオペレーター型経営者」が歩んだキャリアパターン、つまり、『経営者になるまでのキャリア』を分類するための指標(=キャリア評価指標)を検討する。手掛かりとなる先行研究としては、McCall モデルおよび Hambrick モデルがある。両モデルを確認した上で、独自モデル(=甘利モデル)の案出に進みたい。

① McCall モデル

McCall(1988)は、6つの企業の経営者191名の経験を分析し、主に、「課題(assignments)」、「上司(bosses)」、「修羅場(hardships)」、3つのカテゴリーに分類した。そのうち、キャリアに関連する指標を図表3-3にまとめた。

図表 3-3. McCall モデル

1) 課題: assignments		事業経験
①ゼロからのスタート (starting from scratch)		
プラント建設 製品ライン構築 新市場開拓 子会社の設立		
②事業の立て直し (fix it / turn it around)		
問題がおこった業務 赤字が続く事業 スキャンダルで揺らぐ組織		
③プロジェクト (project / taskforce)		
2) 修羅場: hardships		
①事業場のミスや失敗 (business failures and mistakes)		
②降格/逃がした昇進/ひどい仕事 (demotions / missed promotions / lousy jobs)		
③部下の業績における問題 (subordinate performance problem)		
④逸脱: 新しいキャリアへの挑戦 (breaking a rut)		
⑤個人的トラウマ (personal traumas)		
3) その他の経験		
①初期の仕事経験 (early work experiences)		
②最初の管理職体験 (first supervision)		
③コースワーク (coursework)		

出所: McCall(1988)、谷口(2006)をもとに、筆者作成

しかしながら、キャリアという名称で括られているものの、その中身はというと、プラント建設(=事業経験)から、事業上のミス(=出来事)、個人的トラウマ(=体験)まで、さまざまな性質のものが混じり合っている。本来、経営者のキャリアを研究するのであれば、事業経験にターゲットを絞らなければならない。この点、McCall(1988)において、事業経験に該当するのは「課題(assignments)」のみである。

② Hambrick モデル(Upper Echelons)

Hambrick & Mason (1984)は、トップマネジメントチームの年齢構成・職能・登用(内部・外部)・学歴・生い立ち・報酬・チーム構成が、意思決定を通じて、企業業績に影響を与えることを立証し、Upper Echelon モデルと名付けた。当該モデルにおいて、事業経験と関連するのは職能である。Hambrick は、職能を3つに分類した上で、企業業績との関係性を下記のように分析している。

“職能タイプ①：アウトプット型（＝マーケティング・営業・研究開発）”

製品のイノベーション・多様化、広告宣伝、前方統合（下流ビジネス）等に強い。企業の成長率と正の相関性を、また、市場変動が激しいビジネスでは、企業の利益率と正の相関性を持つ。

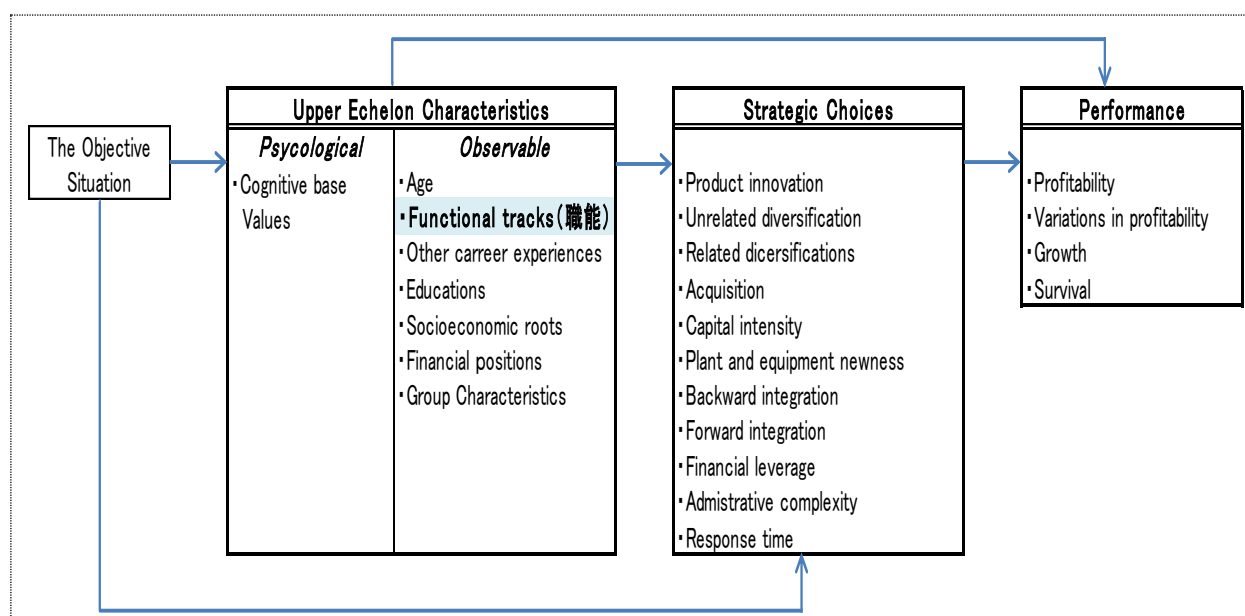
“職能タイプ②：スループット型（＝製造・生産技術・経理）”

自動化、設備更新、後方統合（上流ビジネス）等に強い。安定したビジネスにおいて、企業の利益率と正の相関性を持つ。

“職能タイプ③：周辺型（＝法務・財務）”

組織構造の複雑化、利益計画の精緻化等、管理を強化する方針を打ち出す。

図表 3-4. Hambrick モデル



出所：Hambrick & Mason（1984）をもとに加筆

果たして、職能と企業業績の関係性は、これほど単純に割り切れるものであろうか。この分類は、「営業部門の出身者は拡大に強く、製造部門の出身者は守りに強く、管理部門の出身者は管理を強化する」と言っている程度に過ぎず、職能を経営者研究の切り口として用いることはできない。

McCall モデルおよび Hambrick モデルを踏まえ、以下、「事業経験」を切り口として、『経営者になるまでのキャリア』を分類するための指標（＝キャリア評価指標）の案出に移る。

③ 甘利モデル

a) 現行のキャリア分類の問題点

同じプロジェクトに従事していても、各人がおかれた立場、また、各人がくり出すアプローチは大きく異なる。例えば、「事業立ち上げ」におけるパターンを3つ挙げる。

α) 営業担当として新製品の顧客開拓に従事したが、新規参入のために苦勞した

β) 工場長として新製品の量産立ち上げを率いたが、ロス率がなかなか下らず苦勞した

γ) 新製品のプロジェクトリーダーとして、ビジネスモデルを入念に練った上で、開発・製造・営業部隊を率いて、収益事業に育て上げた

まず、McCall モデルを用いると、全てが「ゼロからのスタート」に分類される(参考までに、Hambrick モデルでは、 α :アウトプット型、 β :スループット型、 γ :分類不能となる)。

同じ「事業立ち上げ」という事業経験でも、 α)は営業経験、 β)は生産経験であり、 γ)のみが経営経験である。つまり、既存のキャリア評価指標では、経営経験を測ることができない。これは、事業経験を出来事として平面で捉えているからであろう。「管理」と「経営」では異なるスキルが求められることは、衆目の一致するところである。よって、『経営者の器(=経営スキル)』を測るには、「職能」や「海外経験の有無」等の形式的な切り口を脱し、「事業とどう向き合ってきたか」に迫る必要があるのではないか。

b) 『キャリアの深度』によるキャリア評価

上述のとおり、経営者のキャリアを評価するには、事業経験からさらに踏み込み、経営経験を指標として用いるべきだが、この点、私は経営経験にも「深い経営経験」と「浅い経営経験」があると考えている。

量産工場の立ち上げ(マザー工場のコピー)は、過去のノウハウが生きる再現プログラムゆえ、容易なタスクである。他方、業界先行での新規事業立ち上げは、新しい道を切り開くものであり、高度なタスクである。また、同じ事業の立て直しであっても、ビジネスモデルにはタッチせず、合理化によりコストの最適化を図ることは、容易なタスクである。他方、業界を俯瞰した上で、特定製品への絞り込みを行い、事業の競争力を向上させることは、戦略眼が必要となるタスクである。

プロジェクトに求められる『先見性』のレベル(＝企画の深度)を評価基準とした場合、前者が、「深度が浅い」タスク、後者が、「深度が深い」タスクとして分類される。量産工場の立ち上げ担当に先見性は求められないが、新規事業の立ち上げは先見性が無いと成功しえない。また、合理化によるコスト最適化には先見性は不要であるが、製品の取捨選択(特化戦略)は先見性が無いと当たらない。つまり、前者のタスクにはさほど経営スキルは求められないが、後者のタスクには、高い経営スキルが求められる。

また、同時に重要なのが、『事業責任』のレベル(＝立場の深度)である。「深度の深い」タスクを企画・主導者として取り組んでこそ、『キャリアの深度』が深いと言える(＝クリエイター型経営者の素養がある)。他方、「深度の浅い」タスクであれば、いかに企画・主導者として取り組んでも、『キャリアの深度』は浅いと言える(＝オペレーター型経営者の素養はある)。

図表 3-5. 『キャリアの深度』の定義

求められる経営スキル: 低	求められる経営スキル: 高
量産工場の立ち上げ(マザー工場のコピー) 合理化によるコストの最適化	業界先行での新規事業立ち上げ 特定製品への特化戦略
深度の浅いタスク	深度の深いタスク
+	+
企画・主導者として取り組む	企画・主導者として取り組む
↓	↓
『キャリアの深度』が浅い オペレーター型経営者の素養	『キャリアの深度』が深い クリエイター型経営者の素養

出所: 筆者作成

この『キャリアの深度』という概念を用いて、経営者のキャリア評価指標をまとめたのが、図表 3-6 である。

図表 3-6. 甘利モデル

【キャリア深度:深】全ての項目が「○/◎」⇔【キャリア深度:浅】「-」が一項目以上

①ゼロからのスタート

企画深度	×	新旧深度	×	立場深度	
新工場	-	業界後発	-	実行部隊	-
新市場	○	他社に先行	○	企画・主導	◎
新製品・新ブランド	○	新ビジネススキーム	◎		
新事業	◎				

例) 【キャリアの深度:深=「新事業」を+「他社に先行」して立ち上げる】

例) 【キャリアの深度:浅=「新工場」を立ち上げる/「新市場」に+「業界後発」で進出する】

②事業の立て直し

企画深度	×	新旧深度	×	立場深度	
分社化 or 合理化	-	業界後発	-	実行部隊	-
拠点の統廃合/海外生産移管	○	他社に先行	○	企画・主導	◎
新用途/新市場開拓	◎	独自スキーム	○		
事業(製品)の取捨選択	◎				
ビジネスモデル転換	◎				
人事リストラ深度	×	立場深度			
給与一律カット	-	実行部隊	-		
早期退職	○	企画・主導	◎		

* 自分の属する組織に限る *

例) 【キャリアの深度:深=「製品の取捨選択(=特化)」を+「他社に先行」して行う】

例) 【キャリアの深度:浅=「分社化」を行う/「新用途」を+「業界後発」で開拓する】

③M&A

企画深度	×	新旧深度	×	立場深度	
M&Aプランニング	○	業界後発	-	実行部隊	-
		他社に先行	○	企画・主導	◎
		独自スキーム	○		

* グループ内再編は対象外 *

例) 【キャリアの深度:深=「M&A」を+「独自スキーム」で行う】

*競合会社が、前後で同じ手を打った場合、「先行 or 後発」を判定する

出所:筆者作成

(3) 仮説立案

経営者のキャリア評価指標として、甘利モデル(『キャリアの深度』)にもとづき、「経営者のキャリア⇔経営者としての経営手腕⇔中長期の企業業績」の関係性に関し、仮説を立案する。

『深度が深いキャリア』を歩んでこそ、『長いタームの因果関係が見えるクリエイター型経営者』となり、『深度が浅いキャリア』だけでは、『短いタームの因果関係しか見えないオペレーター型経営者』に留まると考えられる。

図表 3-7. キャリアと経営手腕の関係性(確定)

経営者のキャリア		経営者としての経営手腕
深度が深いキャリアを経験	→	長いタームの因果関係が見える経営者
深度が浅いキャリアを経験	→	短いタームの因果関係しか見えない経営者

出所:筆者作成

ここまでの検討結果を、調査対象企業(繊維産業において、多角化により事業ポートフォリオの転換を試みた企業)に当てはめた仮説は、下記のとおりである。

[仮説]

経営者になるまでに「ゼロからのスタート・事業の立て直し・M&A」に従事する中で、『深度の深いキャリア』を経験した経営者が、繊維産業において事業ポートフォリオの転換を成し遂げた。

第二節 リサーチステップ

(1) 複数ケーススタディ法

斜陽化に直面した繊維産業において、『中興の祖』のもと、多角化により事業ポートフォリオの転換を試みた旭化成・帝人・カネボウの3社を対象として、「経営者のキャリア⇔経営者としての経営手腕⇔中長期の企業業績」の関係性を検証する(複数ケーススタディ法)。

今なお高い収益力を誇る旭化成・帝人を成功企業、脱繊維に成功するも、2004年に経営破たんしたカネボウを失敗企業(対照企業)として分析を行う。

(2) 調査対象経営者の選定

下記のルールに基づき、キャリアおよび経営手腕を分析する経営者を選定する。

- ・『中興の祖(旭化成:宮崎輝、帝人:大屋晋三、カネボウ:伊藤淳二)』、およびその後継経営者群を研究対象とする。
- ・『中興の祖』の退任後に就任した社長を「後継経営者」とする。
- ・任期を満了していない現役社長は除外する。

なお、旭化成は、宮崎輝の急逝により集団指導体制となったため、会長(山口信夫)を含める。また、大屋晋三は戦後の再建を担当すべく1945年に社長に就任するも、1948年に職を辞し、吉田内閣で大臣職を歴任したため、社長業に復帰した1956年以降を、大屋の経営手腕の分析対象期間とする。

図表 3-8. 調査対象経営者

旭化成			
『中興の祖』	宮崎 輝	社長	1961-1985
		会長	1985-1992
	弓倉 礼一	社長	1992/4-1997/6
	山口 信夫	会長	1992/4-2010/4
	山本 一元	社長	1997/6-2003/4
	蛭田 史郎	社長	2003/4-2010/4
帝人			
『中興の祖』	大屋 晋三	社長	1956-1980
	徳末 知夫	社長	1980/4-1983/6
	岡本 佐四郎	社長	1983/6-1989/6
	板垣 宏	社長	1989/6-1997/6
	安居 祥策	社長	1997/6-2001/11
	長島 徹	社長	2001/11-2008/6
カネボウ			
『中興の祖』	伊藤 淳二	社長	1968-1984
		会長	1984-1992
	永田 正夫	社長	1992/6-1994/5
	石原 聡一	社長	1994/5-1998/4
	帆足 隆	社長	1998/4-2004/5

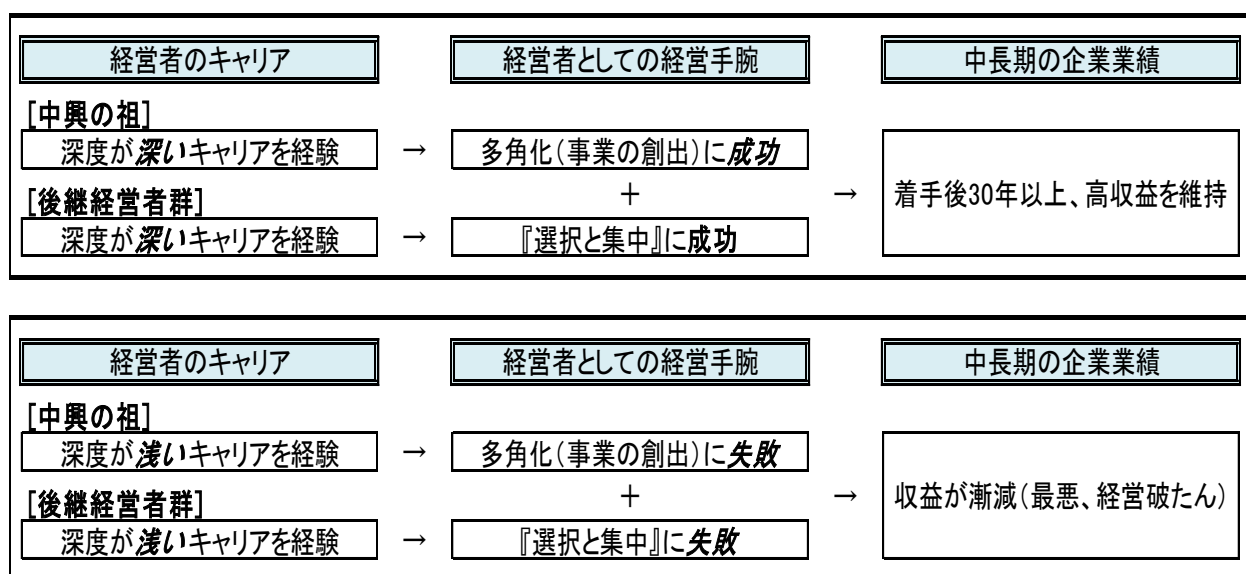
出所:筆者作成

(3) 仮説のモデル化

事業ポートフォリオの転換は、一人の経営者だけで成し遂げられるものではなく、「『中興の祖』が事業のタネを蒔き、後継経営者が無駄な部分を削ぎ落とし、事業を筋肉質に仕上げる」ことにより完成するものである。つまり、『中興の祖』が多角化(事業の創出)を行った上で、後継経営者が「選択と集中」を進める必要がある。こちらを踏まえ、「経営者のキャリア⇔経営者としての経営手腕⇔中長期の企業業績」の関係性をモデル化すると、図表 3-8 のようになる。

図表 3-9. 仮説のモデル図

【業界が斜陽している時】



出所:筆者作成

(4) 仮説の検証方法

a) 「経営者のキャリア」の評価

甘利モデルを用いて、企画・主導したプロジェクトの『先見性』のレベル(=企画の深度)を測定し、「深度が深い」キャリアと、「深度が浅い」キャリアに分類する(本研究は経営者を対象とするため、実行者として従事したプロジェクトは評価対象から除外した)。

b) 「経営者としての経営手腕」の評価

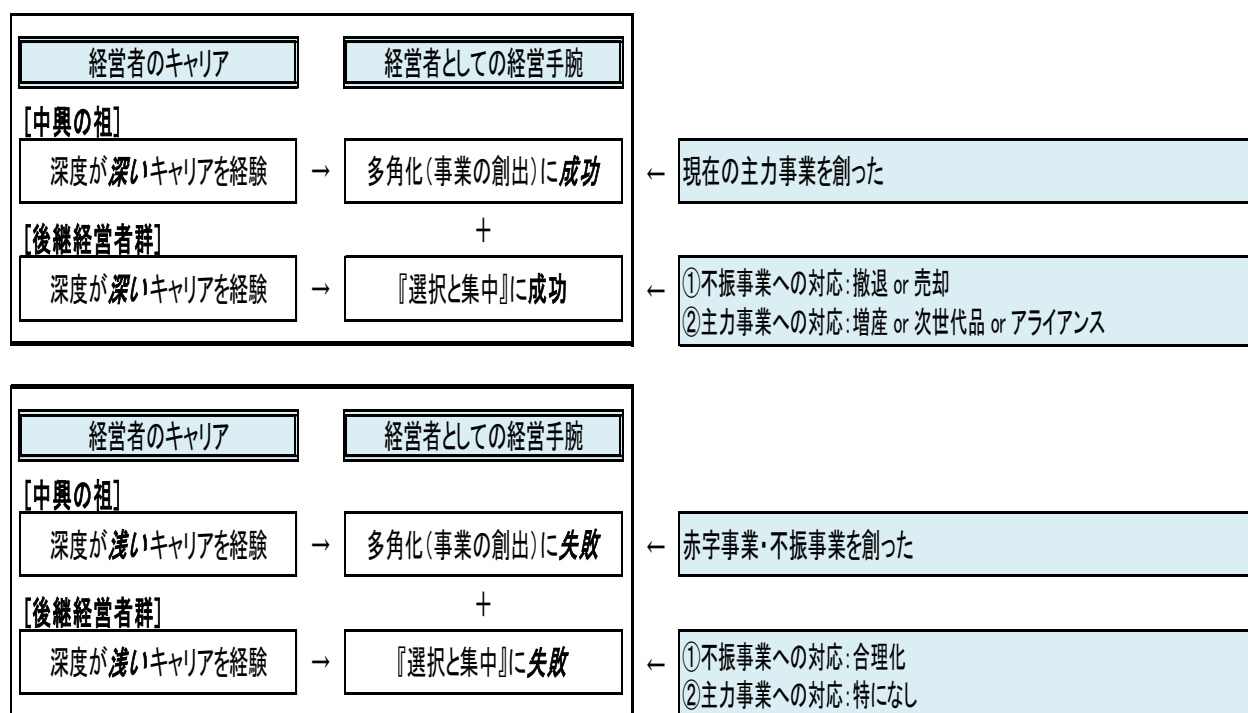
事業ポートフォリオの転換において、『中興の祖』と後継経営者の役割は異なるため、『中

興の祖』は多角化（事業の創出）に成功したか否か、後継経営者は「選択と集中」に成功したか否かで経営手腕を評価する。

まず、多角化の成否であるが、『中興の祖』が現在の主力事業を『中興の祖』が創った場合に、成功と判断し、『中興の祖』が創ったのが巨額の赤字事業である場合に、失敗と判断する。旭化成・帝人は宮崎輝・大屋晋三が社長に就任して約 50 年後の 2010 年度の主力製品および事業別損益を、カネボウは経営が破たんした 2003 年度の主力製品および経営破たんの主要因をもって、主力事業、あるいは巨額の赤字事業の判定を行う。

次に、「選択と集中」の成否については、①「選択」：撤退、または売却により不振事業を清算、②「集中」：増産投資・次世代品の投入、またはアライアンス等により主力事業を強化した場合に、成功と判断する。逆に、①「選択」：合理化による損益改善にとどまり、不振事業を清算しない、②「集中」：増産投資・次世代品の投入、またはアライアンス等により主力事業を強化しなかった場合に、失敗と判断する。

図表 3-10. 『経営者としての経営手腕』の評価基準



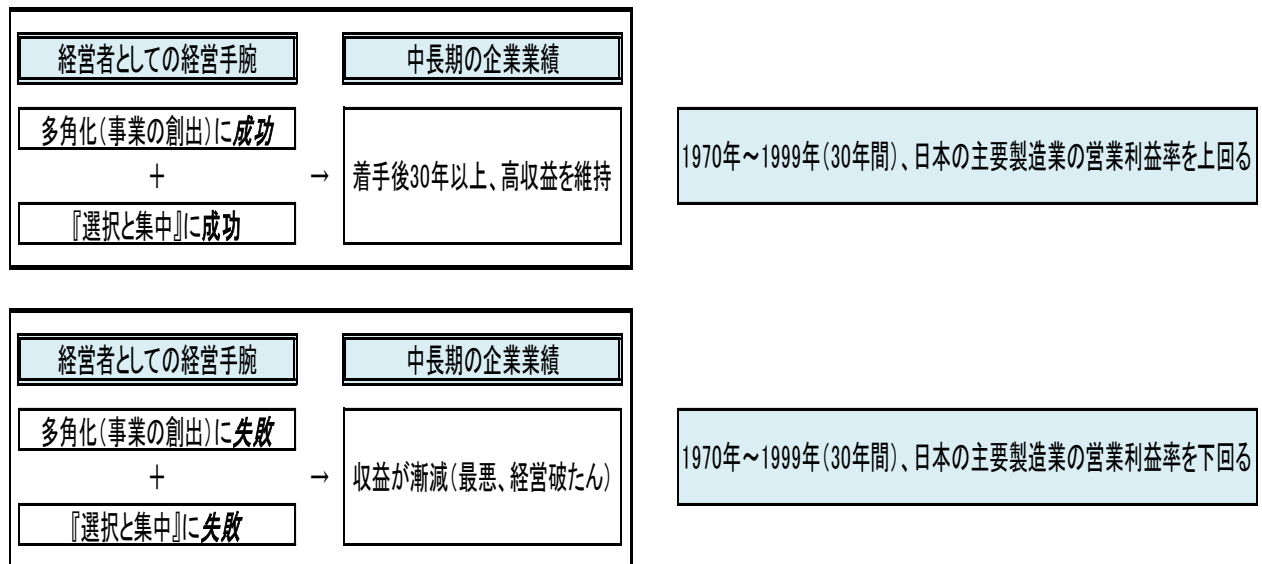
出所：筆者作成

c) 「中長期の企業業績」の評価

日本の主要製造業(上場企業:372社)の営業利益の推移を追った研究として、三品(2004a)がある。当該研究は1960年から1999年の40年間のデータを網羅している。他方、3人の『中興の祖』のうち、社長職についた年度が最も遅いのは、カネボウ:伊藤淳二(1968年)である。よって、1970年～1999年までの30年間を対象として、旭化成・帝人・カネボウ3社のうち、日本の主要製造業(上場企業:372社)の営業利益率を上回っている会社を「中長期的に高収益」、下回っている会社を「中長期的に低収益」と判定する。また、合わせて、旭化成・帝人・カネボウの3社につき、1960年～2010年の経常利益率の比較も行う。

図表 3-11. 『中長期の企業業績』の評価基準

【業界が斜陽している時】



出所:筆者作成

第四章:キャリアおよび経営手腕の分析

第一節 旭化成(中興の祖:宮崎輝)

(1) 『中興の祖』のキャリア特性

a) サラン事業立ち上げ [当時、常務]

宮崎輝は、欧米諸国に勝つためには、まず基礎となる技術を導入し、技術者に応用させる必要があると考え、サランの技術を導入すべく、ダウ・ケミカル社と交渉し、1952年に旭ダウ株式会社を設立。サランは合成繊維事業としては花開かなかったものの、54年にポリスチレン樹脂(スタイロン)の技術を導入し、ケミカル事業に進出(60年にフィルム用途:サランラップが開発され、サランも軌道に乗る)。

[ゼロからのスタート] 『新事業×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

b) レーヨン不況への対応 [当時、常務]

1957年のレーヨン不況に際し、同業他社が希望退職で対応する中、48年の延岡大争議を経て、高まった労使の信頼関係を損なうことを避けるため、一時帰休で対応。

[事業の立て直し] 『給与一律カット×企画・主導』=キャリアの深度:浅い

c) カシミロン事業立ち上げ [当時、専務]

1959年に、独自技術を用いてアクリル繊維(カシミロン)事業を立ち上げる。販売ルートの構築失敗により、巨額の不良在庫を積み上げるも、60年にアクリロニトリル・モノマーの技術をソハイオ社から導入し、原料から製品までの一貫生産体制を構築し、コスト競争力を上げるとともに、社長就任後の61年に営業人員増(管理部門の20%をシフト)、1千人の希望退職、ベンベルクを再建した古荘幸一氏の事業部長任命等の手を打ち、アクリル繊維を収益の柱に育てる。

[ゼロからのスタート] 『新事業×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

◇キャリア特性まとめ◇

新規事業のグランドデザインを自ら描き、当初計画通りに進まなくとも、第二・第三の「打ち手」を繰り出すことで、主力事業へと育てる。

(2) 『中興の祖』の主な経営手腕

a) 住宅・建材事業立ち上げ

宮崎輝は、1963年にシリカリチートを用いて、建材事業を立ち上げるも、コスト競争力が乏

しく断念。67 年に断熱性と耐火性に優れるヘーベルに切り替え、事業を軌道に乗せた後、72 年に住宅事業（ヘーベルハウス）に進出した。

b) 総合化学メーカーへの道

1960 年にアクリロニトリル・モノマー事業に進出した後、69 年に水島エチレンセンターを稼働させ、旭化成を総合化学メーカーに転進させる。

c) エレクトロニクス事業立ち上げ

1980 年に、ドライフィルムレジスト (DFR)、およびホール素子事業（ビデオテープレコーダー市場がターゲット）を、また、83 年には LSI 事業を立ち上げる（NEC・日立等の汎用メモリ一企業との競争を避け、カスタム LSI を選択）。

図表 4-1. 旭化成：宮崎輝の『打ち手』

1960年代	1970年代	1980年代
三種の新規	衣食住の総合メーカー	
【繊維事業】 ○カシロン 事業再生←撤退(03) ○ナイロン事業スタート ○ポリエステル事業スタート ○不織布事業スタート ○スパンデックス事業スタート ◎中空糸ろ過膜事業スタート ・炭素繊維事業スタート←撤退(94) 【ケミカル・エレクトロニクス事業】 ◎アクリロニトリルモノマー事業スタート [世界シェア2位] ◎合成ゴム事業スタート ◎エチレンセンター建設(総合化学へ) ◎ホール素子事業スタート ◎電池用セパレータ事業スタート ○ポリウレタン弾性樹脂(ロイカ)事業スタート ・アセテート事業撤退 ・ポリプロピレン事業スタート ◎LSI事業スタート ◎DFR事業スタート 【住宅・建材事業】 ・建材事業(シリカリチート)スタート←撤退 ◎建材事業(ヘーベル)スタート ◎住宅事業(ヘーベルハウス)スタート		

出所：筆者作成

図表 4-2. 旭化成のセグメント損益および主要事業

2010年度 50年後			[単位: 億円]						
非繊維比率		93%							
連結			ケミカル	住宅建材	繊維	エレ	医薬・医療	その他	再計
売上高	15,984		7,422	4,566	1,088	1,583	1,164	160	15,984
営業利益	1,229	7.7%	644	386	42	143	70	-56	1,229
経常利益	1,182	7.4%							
当期利益	603	3.8%							
売上シェア			46.4%	28.6%	6.8%	9.9%	7.3%	1.0%	100.0%
営業利益率			8.7%	8.4%	3.9%	9.0%	6.1%	-34.9%	7.7%

1990年度 引退時									
非繊維比率		82%							
連結			ケミカル	住宅建材	繊維			その他	再計
売上高	13,014		4,931	3,332	2,381			2,371	13,014
営業利益	960	7.4%	369	299	143			149	960
経常利益	944	7.3%							
当期利益	427	3.3%							
売上シェア			37.9%	25.6%	18.3%			18.2%	100.0%
営業利益率			7.5%	9.0%	6.0%			6.3%	7.4%

食品・肥料

1960年度 着手時									
非繊維比率		27%							
連結					繊維			その他	再計
売上高	449				327			122	449
営業利益	32	7.0%							0
経常利益		0.0%							
当期利益	17	3.7%							
売上シェア					72.9%			27.1%	100.0%
営業利益率					0.0%			0.0%	0.0%

食品・肥料・火薬

[営業利益トップ3事業] 下線: 宮崎輝がスタート

ケミカル: アクリロニトリル・モノマー (世界 2 位)、合成ゴム、スチレン系樹脂、ポリスチレン樹脂

住宅: ヘーベルハウス

エレクトロニクス: DFR (世界 3 位)、ホール素子 (世界 1 位)、リチウムイオン電池セパレータ (世界 1 位)

出所: 筆者作成

◇経営手腕まとめ◇

バンドワゴンに飛び乗ることなしに、先の先を見据えて事業を展開した結果、オイルショック以降、ケミカルおよび住宅建材事業が収益を支える柱に育ち、2000 年以降はエレクトロニクスの貢献度も向上。2010 年においても、宮崎輝が着手した事業が主力となっている。

(3) 後継経営者のキャリア特性

a) 山口信夫

旭化成は 1972 年に住宅事業に参入するも、74 年時点で、70 億円の売上高に匹敵する累積赤字を計上。山口信夫は、「何とか住宅事業を 300 億円の売上まで伸ばし、一人前に育ててほしい」との命を宮崎輝より受けて住宅事業部長に就任。人事・総務畑であ

るにも関わらず、「住宅事業の差別化要素は、カウンセリング営業により顧客満足度を高めること」と見抜き、営業部隊をじっくりと育成し、79 年に売上高:370 億円を達成(旭化成ホームズ社長を退任した 92 年時点では、2,800 億円を超える売上高)。

[ゼロからのスタート]『新事業×新ビジネススキーム×企画・主導』=キャリアの深度:深い

73 年に工事課長となり、山口と二人三脚で住宅事業を立ち上げた山本一元は、山口と一体評価

b) 弓倉礼一

✚ 1962 年より、結晶セルロース事業(アビセル)の立ち上げにアビセル課の課長として従事し、軌道に乗せる。

[ゼロからのスタート]『新事業×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

✚ 1983 年に繊維本部長として、繊維部門のリストラに従事。徹底的な合理化・省力化を進める。

[事業の立て直し]『合理化×企画・主導』=キャリアの深度:浅い

c) 蛭田史郎

✚ 1989 年に工場長として、不振の特殊樹脂部門を担当。耐熱性に優れた品種への特化、コスト削減により、国内シェアを 8 割まで高める。

[事業の立て直し]『製品の取捨選択×独自スキーム×企画・主導』=キャリアの深度:深い

✚ ドライフィルムレジスト(DFR)事業を率いる。1997 年当時、国内トップシェアであったが、国際競争の激化を予想し、上海に新工場を建設。結果的に、世界シェアを 8%から 30%に高め、収益を大きく伸ばす。

[事業の立て直し]『海外生産移管×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

✚ 1999 年に、数十億円の赤字を垂れ流し、撤退の瀬戸際に立たされたエレクトロニクス部門を事業部長として担当。LSI のミックスシグナル分野への特化、スペックイン主体へのシフトにより、2000 年に 230 億円の営業利益を叩き出す。

[事業の立て直し]『製品の取捨選択×独自スキーム×企画・主導』=キャリアの深度:深い

◇キャリア特性まとめ◇

宮崎輝の事業戦略のもと、ゼロからのスタート・事業の立て直しに従事する中で、独自のビジネススキームを見出し、ブレイクスルーに繋がった。

(4) 後継経営者の主な経営手腕

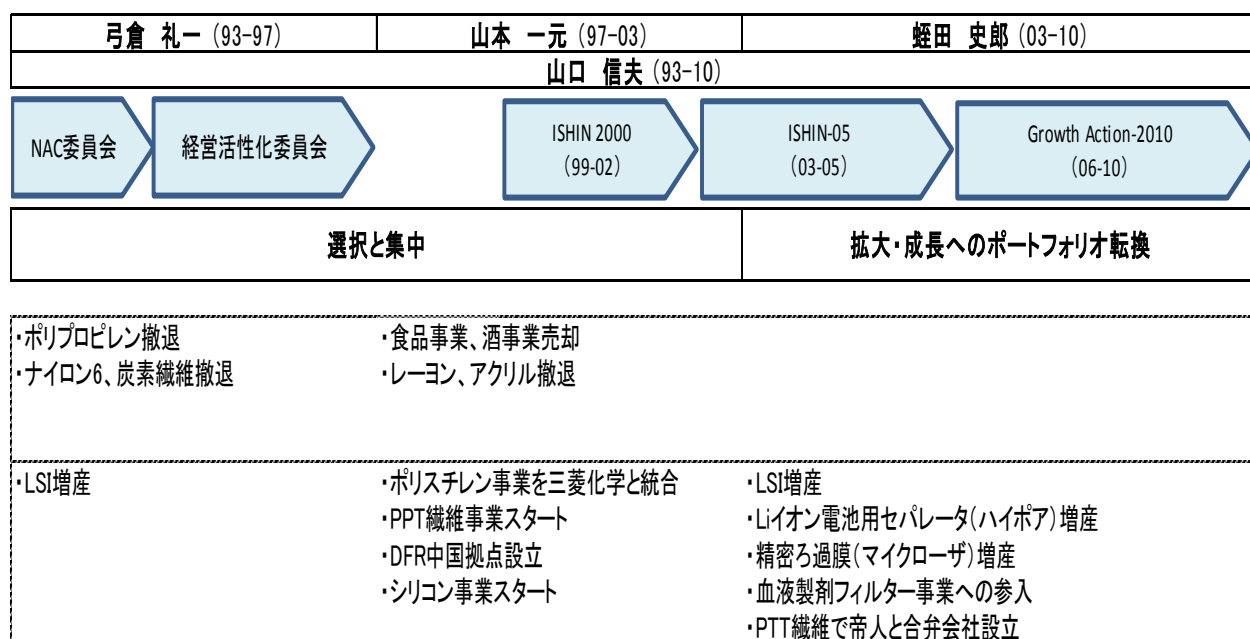
a) バブル崩壊への対応(1990年代前半)

宮崎輝の急逝とともに、経営活性化委員会を立ち上げ、①不振事業からの撤退(ポリプロピレン、ナイロン6、炭素繊維)、②コア事業の強化(LSI事業・医薬事業)、③国際的なアライアンス(ナイロン66のデュポン社との提携)を進める。同時に、経営効率化推進委員会のもとで、コストダウンを進め、1995年以降、500億円超の営業利益を堅持。

b) 選択と集中(1990年代後半～2000年代)

膜技術を応用した精密ろ過膜モジュール(マイクロザ)、ウィルス除去用フィルター(プラノバ)等を相次いで市場に投入するとともに、リチウムイオン電池用セパレータ(ハイポア)を増産し、収益基盤に育て、ケミカル事業の競争力強化のため、ポリスチレン事業を1999年に三菱化学、2003年に出光興産と統合。また、不振事業への対応としては、01年にレーヨン事業、03年にアクリル事業から撤退するとともに、黒字ながらも、本業とのシナジー効果が少ないと判断された食品事業(売上高:480億円、従業員:1,300人)を、99年にJTへ、酒事業を02年にアサヒビールへ譲渡した。

図表 4-3. 旭化成：後継経営者の『打ち手』



出所：筆者作成

◇経営手腕まとめ◇

後継経営者は、①不振事業（レーヨン・アクリル・炭素繊維等）、傍流事業（食品・酒等）からの撤退、②ケミカル事業におけるアライアンス、③エレクトロニクス事業および医薬事業での次世代品の投入・増産投資等により、事業の『選択と集中』を進めた。

第二節 帝人（中興の祖：大屋晋三）

（1）『中興の祖』のキャリア特性

a) 三原工場建設 [当時、広島工場長]

大屋晋三は、1930年に帝人十年計画論を起草し、米沢工場・広島工場の廃棄、第四工場の建設による効率化経営を主張する。当時は極度の不況であったが、大屋は信念を曲げず、31年から立地調査を始め、32年に三原工場建設の承認を得て、三原工場建設事務所長として自ら任にあたる。

[ゼロからのスタート] キャリアの深度：－（評価せず）

*新工場建設は、「キャリアの深度：浅」との分類となるが、レーヨン事業専業（3 工場体制）の時点で、2 工場の閉鎖・新工場建設を提案したこと、そして、第四工場の建設は収益面で大きく貢献したことを考慮し、「キャリアの深度」をニュートラルと判定する。

b) ステープル・ファイバー事業立ち上げ [当時、三原工場建設事務所長]

レーヨン産業が好況に沸く 1933 年、「過剰設備に陥る前にステープル・ファイバーに転向すべき」と唱える。久村社長の猛反対に合うも、大屋は粘り強く交渉し、第二帝人（子会社）において 36 年に量産を開始。37 年の日華事変後、ステープル・ファイバー事業は大きな需要を生む。

[ゼロからのスタート] 『新事業×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度：深い

c) 過酸化水素水事業立ち上げ [当時、常務]

戦時統制下において、特需部の責任者であった大屋は、帝人に合う化学関係の事業を探し、ロケットエンジン戦闘機の燃料用の濃縮過酸化水素水事業を立ち上げる。当該事業は、化成品事業への進出の礎石となった。

[ゼロからのスタート] 『新事業×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度：深い

◇キャリア特性まとめ◇

常に、5～10 年先を見据えた事業シナリオを描き、社内を圧倒的な熱量で説き伏せ、実行に移した。

(2) 『中興の祖』の主な経営手腕

a) 主要事業立ち上げ

大屋晋三が 1958 年に ICI 社のライセンスにより立ち上げたポリエステル事業は、30 年以上もの間、帝人の主力事業として貢献。その後も、68 年に PET フィルム事業（ICI 社ライセンス）、73 年に医薬事業（ベーリンガーインゲルハイム社ライセンス）に進出。並行して、独自技術の開発にも注力し、60 年にポリカーボネート樹脂事業、72 年にメタ系アラミド繊維事業を立ち上げる。

b) 売上高 2 兆円構想

1969 年に、売上高 2 兆円構想（80 年目標）をぶち上げ、未来業本部のもと、石油開発・食肉加工・化粧品・医薬・自動車販売等に参入。ポリエステル事業の高い競争力、化成

品事業の展開等により、オイルショックの影響は限定的であったものの、過度な異業種多角化により、77年、会社設立以来、初の経常赤字に陥ったため、石油開発・ポリウレタン・アクリル事業等から、即時撤退を行った。

図表 4-4. 帝人：大屋晋三の『打ち手』

1950年代	1960年代	1970年代
売上高2兆円構想 (達成目標:1980年)		
【繊維事業】 ◎ポリエステル事業スタート	○ナイロン事業	・レーヨン事業から撤退 ○メタ系アミド繊維事業スタート
【ケミカル事業】	◎ポリカーボネート樹脂事業スタート ○帝人ハーキュレス設立(テトロン原料) ◎PETフィルム事業スタート	○農薬事業スタート←撤退(1999) ◎PET樹脂事業スタート
【医薬・医療事業】		◎医薬事業スタート
【その他】		×石油開発事業スタート←撤退(1978) ×帝人ボルボ設立←撤退(1986) ×化粧品事業スタート←撤退(1987)

出所：筆者作成

図表 4-5. 帝人のセグメント損益および主要事業

2010年度 50年後			[単位: 億円]						
非繊維比率 75%									
連結 91%									
売上高	8,157		高機能繊維	ポリエステル	化成品	医薬医療	その他	再計	
営業利益	486	6.0%	1,034	1,035	2,171	1,364	2,552	8,157	
経常利益	503	6.2%	28	14	200	207	38	486	
当期利益	252	3.1%	12.7%	12.7%	26.6%	16.7%	31.3%	100.0%	
			営業利益率	2.7%	1.3%	9.2%	15.2%	1.5%	6.0%

1980年度 引退時									
非繊維比率 30%									
売上高	4,491		繊維		化成品		その他	再計	
営業利益	202	4.5%	3,129		1,233		130	4,491	
経常利益	113	2.5%						0	
当期利益	60	1.3%	69.7%		27.4%		2.9%	100.0%	
			営業利益率	0.0%	0.0%		0.0%	0.0%	

1960年度 着手時									
非繊維比率 0%									
売上高	575		繊維					再計	
営業利益	53	9.2%	575					575	
経常利益		0.0%						0	
当期利益	23	4.0%	100.0%					100.0%	
			営業利益率	0.0%				0.0%	

[営業利益トップ3事業] 下線: 大屋晋三がスタート

医薬医療: 医薬品分野、在宅医療分野

化成品: PET フィルム(世界 1 位)、PEN フィルム(世界 1 位)、ポリカーボネート樹脂

高機能繊維: アラミド繊維(世界 2 位)、炭素繊維(世界 2 位)

出所: 筆者作成

◇経営手腕まとめ◇

未来事業本部のもとでの石油開発・牧畜事業への進出は、①売上高二兆円をめざし、儲かる事業であれば何でも手を付けたとも、②日本が石油・食糧の自給率が低いことを憂いたからとも取れる。いずれにせよ、大屋晋三の未来史観が暴走したわけであるが、その一方で、現在のコア事業として帝人を支えているのは、PET フィルム事業・ポリカーボネート樹脂事業・アラミド樹脂事業および医薬事業等、大屋が育てた事業であり、本業での打ち手は当たった。

(3) 後継経営者のキャリア特性

a) 徳末知夫

✚ 合成繊維事業がオイルショック・円高により大きく落ち込んだため、繊維事業本部長と

して、1978 年に、テビロン・ポリウレタン・アクリル事業等からの撤退（早期退職を含む）を断行。

[事業の立て直し] 『事業の取捨選択×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

なお、人事リストラの深度も、『早期退職×企画・主導』=キャリアの深度:深

b) 岡本佐四朗

✚ 製造・開発畑を歩み、アラミド繊維の開発を指揮する。

[－] 事業を主導した経験無し=キャリアの深度:浅い

c) 板垣宏

✚ 1985 年に開発本部副部門長として、大型成形材用樹脂事業（メトン）の立ち上げを担当（ハーキュリーズ社との合併事業）。

[ゼロからのスタート] 『新事業×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

d) 安居祥策

✚ 1965 年、ポリエステル事業における台湾合併会社設立を企画し、取締役企画室長として事業の立ち上げを主導。2 年目で黒字化し、台湾最大の合成繊維メーカーとなる。

[ゼロからのスタート] 『新事業×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

✚ 1972 年に、日本 EVR 社（合併会社:ビデオシステム事業）の取締役として事業立ち上げを担当（なお、安居が企画した事業ではない）。拡張性の限界（録画ができない）、生産コストが当初計画の 10 倍等の現実を踏まえ、生産開始後、半年で撤退を決意し、出資者の了解を取り付ける。

[ゼロからのスタート] 『新事業×新ビジネススキーム×企画・主導』=キャリアの深度:深い

*事業立ち上げの成功ケースではないが、事業の将来性を半年で見限り、合併会社の清算交渉をスタートした先見性を評価し、「キャリアの深度」を深いと判定する。

✚ 1982 年に赤字の PET フィルム事業を販売部長として担当。AV および FD 用途にターゲットを定め、国内外の顧客への拡販を進めた結果、85 年には 100 億円の黒字を叩き出す。

[事業の立て直し] 『製品の取捨選択×他社に先行×企画・主導』=キャリアの深度:深い

- ✚ 1993年に再び50億円の赤字に陥ったPETフィルム事業の再建を、事業本部長として担当。スチール缶用フィルムの開発、製造工程のインドネシア移管等により、95年に50億円の黒字に転換。

[事業の立て直し]『新用途／海外生産移管×独自スキーム×企画・主導』=キャリアの深度:深い

e) 長島徹

- ✚ パラ系アラミド繊維事業に立ち上げから関わり、当初は開発営業に奔走。1995年に事業部長となった後、アグゾノーベル社(パラ系アラミド繊維)の買収を安居社長に提案し、3年越しの交渉を経て、2001年に子会社化。15年がかりでアラミド繊維事業を帝人の柱に育てた。

[M&A]『M&Aプランニング×独自スキーム×企画・主導』=キャリアの深度:深い

◇キャリア特性まとめ◇

大屋晋三が構築した事業基盤のもと、ゼロからのスタート・事業の立て直しに従事する中で、独自のビジネススキームを見出し、ブレイクスルーに繋がった。

(4) 後継経営者の主な経営手腕

a) 異業種多角化の撤収(1980年代)

1977年からスタートした異業種多角化の撤収は、80年の大屋晋三の急逝により、最終フェーズに入り、赤字のスペイン合弁会社(ポリエステル)の清算、帝人パビリオ(化粧品)の売却等をもって完了。同時に、医薬品事業への集中投資、パラ系アラミド繊維の事業化を行う。

b) 選択と集中(1990年代～2000年代)

ポリエステル事業の海外増産投資(タイ・インドネシア)、PETフィルム事業のデュポンとの統合、アグゾノーベル社(アラミド繊維)買収、PENフィルムの事業化、炭素繊維事業への進出(東邦レーヨン買収)等により収益基盤を強化。また、不振事業のナイロン事業・アセテート事業、傍流事業の食品事業・自動車販売事業(帝人ボルボ)からは撤退するとともに、繊維機械事業(帝人製機)を神戸製鋼へ売却。

他社が事業規模を拡大した 80 年代（バブル期）において、帝人は異業種多角化を整理し、本業に回帰。そして、90 年代（バブル崩壊）では、他社が事業規模を縮小する中、買収や合併を進め、結果的に『逆張り』経営となったこともあり、帝人は 90 年代も高い収益率を保った。

図表 4-6. 帝人：後継経営者の『打ち手』

徳末 (80-83)	岡本 佐四郎 (83-89)	板垣 宏 (89-97)	安居 祥策 (97-01)	長島 徹 (01-08)
	中計 (83-85)	中計 (89-93)	中計 (97-00)	WINGS 2003 (03-05) STEP UP 2006 (06-08)
撤退＋収益力の再構築 (バブルと逆行)		集中＋グローバル化		収益力の再構築＋集中
・帝人パピリオ売却 ・帝人ボルボ売却 ・スペイン合併(ポリエステル)撤退		・食品事業売却 ・帝人製機売却		・アセテート事業撤退 ・ナイロン事業撤退
・帝人医薬営業スタート ・パラ系アラミド繊維事業スタート		・PENフィルム事業スタート ・アラミドペーパー事業スタート(デュポン合併) ・ポリエステル増産投資(インドネシア/タイ) ・炭素繊維事業スタート(東邦レーヨン買収) ・PETフィルム事業をデュポンと統合 ・蘭:アグゾノーベル(アラミド繊維)買収		・帝人化成合併 ・トワロン、炭素繊維、PC樹脂増産投資 ・PTT繊維で旭化成と合併会社設立

出所：筆者作成

◇経営手腕まとめ◇

後継経営者は、①不振事業（ナイロン・アセテート）、傍流事業（化粧品・自動車販売・食品等）からの撤退、②PET フィルム事業におけるアライアンス、③アラミド繊維事業の拡大（アグゾノーベル社買収）・PEN フィルムの事業化・ポリエステル事業の増産投資等により、事業の『選択と集中』を進めた。

第三節：カネボウ(中興の祖：伊藤淳二)

(1) 『中興の祖』のキャリア特性

a) 製糸部門の立て直し [当時、係長]

伊藤淳二は、1955 年に、武藤絲治の特命を受け、赤字の製糸部門の再建を担当。分社

化および賃金一律二割カットにより、黒字化を達成。

[事業の立て直し]『分社化／給与一律カット×企画・主導』=キャリアの深度:浅い

b) 繊維事業の立て直し [当時、社長室主任]

なべ底不況により、カネボウが赤字化したため、1958年に工場に一時閉鎖・賃金一律カットを行う。コスト削減および岩戸景気により、59年に黒字化。

[事業の立て直し]『合理化／給与一律カット×企画・主導』=キャリアの深度:浅い

c) 化粧品事業の立て直し [当時、専務]

グレーターカネボウ計画のもと、武藤絲治(当時、社長)は化粧品事業・衣類ファッション事業に注力するも、急拡大がたたリ、1967年に業績が悪化したため、化粧品事業の再建を担当。合理化(工場統合・在庫適正化)、製販分離、マーケティング強化等の体質改善に取り組み、化粧品事業を立て直す。

[事業の立て直し]『合理化×企画・主導』=キャリアの深度:浅い

◇キャリア特性まとめ◇

事業の立て直しを数多く担当するも、合理化・賃金一律カット等、短期的な打ち手での対応に留まる。

(2) 『中興の祖』の主な経営手腕

a) アクリル事業立ち上げ

伊藤淳二が1970年にアクリル事業に進出したことで、カネボウは6大繊維(天然:綿・羊毛・絹、合成:ポリエステル・ナイロン・アクリル)を抱える唯一の企業となる。しかしながら、業界最後発(旭化成:59年)、かつ生産能力が中規模であったため、石油ショック・円高の直撃を受け、継続して赤字を計上(カネボウは、74年～83年の10年間で540億円の経常赤字)。80年代後半のバブル期に業績が持ち直したため、安価な輸入品に対抗すべく数百億円規模の設備投資を行うも、バブル崩壊により赤字が膨らみ、興洋染織(アクリル)を中心とした粉飾決算に手を染め、2004年の経営破たんに至った。

b) ペンタゴン経営

71年以降、繊維・化粧品・薬品・食品・住宅の五角形を均等に伸ばすペンタゴン経営を掲げ、多角化を進める。化粧品事業は、5事業体制(制度品・トイレタリー・ビューティ・セ

モア・国際)により、カネボウの屋台骨を支えるまでに成長した(ただし、61年に鐘淵化学より、化粧品事業を譲受し、地区販社網構築・美容部員教育等により、資生堂に次ぐ2位の座に引き上げたのは、武藤絲治の功績)。他方、エレクトロニクス・住宅事業等は全く伸びず、互いに支え合うはずの五角形は、もたれ合いに転じた。

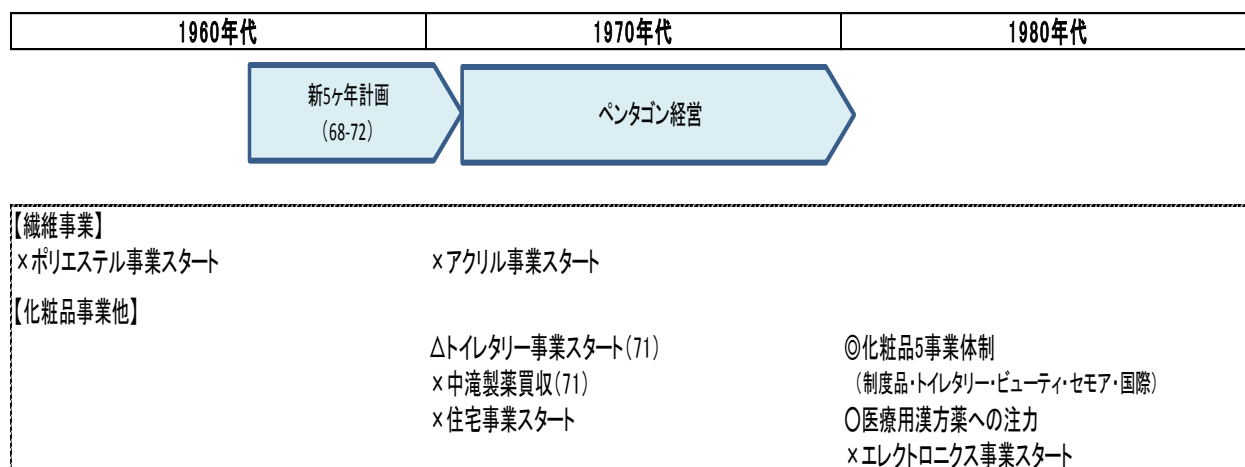
伊藤淳二自身、81年のインタビューで次のように語り、自らの経営戦略の誤りを認めている。

「紡績主体の鐘紡という会社はその役割を終えつつある。代わって美と健康の総合産業を目指すカネボウに転身を遂げたい。同業他社が第一次石油ショック後の不況時に大幅な人員合理化を実施したのに、鐘紡は労使が運命共同体思想で極力人減らしを避けた。これが業績回復を遅らせた一因といえなくもない。会社全体が甘えの構造につかってしまった面はある、温情主義との批判はまさに仰せの通り。これは私の性格だ。それより最大の誤算は合繊部門の落ち込み。後発でスケールメリットが小さく、しかも設備投資が短期間に集中した。とりわけアクリルの将来性を過信したのが、致命的。といって簡単に見捨てられるものではない。出来の悪い子ほどかわいいというのがその通りだ。いずれは素材部門を縮小し、ファッションで勝負するしかないだろう。¹³」

しかしながら、伊藤はその後もアクリル事業への抜本策を打たず、赤字を垂れ流した。カネボウがアクリル事業からの撤退を決定したのは、何と、経営破たん前の2003年である。

¹³ 日本経済新聞 1981年12月23日

図表 4-7. カネボウ:伊藤淳二の『打ち手』



出所:筆者作成

図表 4-8. カネボウのセグメント損益および主要事業

2003年度 40年後	非繊維比率 連結	74%	[単位:億円]						
			繊維	化粧品	食品	トイレタリー	薬品	エレ他	再計
売上高	4,377		1,150	1,948	465	399	187	228	4,377
営業利益	-337	-7.7%	-205	3	-90	-40	0	-7	-337
経常利益	-564	-12.9%	26.3%	44.5%	10.6%	9.1%	4.3%	5.2%	100.0%
当期利益	-3,577	-81.7%	-17.8%	0.2%	-19.2%	-10.0%	0.0%	-3.1%	-7.7%

1990年度 引退時	非繊維比率 連結	54%	繊維	化粧品				その他	再計
売上高	6,805		3,141	2,028				1,637	6,805
営業利益	325	4.8%							0
経常利益	73	1.1%	46.2%	29.8%				24.1%	100.0%
当期利益	10	0.2%	0.0%	0.0%				0.0%	0.0%

食品・日用品

1965年度 着手時	非繊維比率 連結	17%	繊維	化粧品	食品			その他	再計
売上高	1,337		1,108	145	57			28	1,337
営業利益	82	6.2%							0
経常利益	25	1.9%	82.8%	10.9%	4.2%			2.1%	100.0%
当期利益	15	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%			0.0%	0.0%

薬品

[経営破たんの原因:アクリル事業]

- ・伊藤淳二の指揮のもと、1970年に事業化
- ・1981年時点で、アクリル事業の失敗を伊藤自身も認める
(カネボウは、74年～83年の10年間で540億円の経常赤字)

・経営破たんの引き金となった、興洋染織を介した粉飾決算は伊藤時代に始まる¹⁴

出所：筆者作成

◇経営手腕まとめ◇

アクリル事業において、30年にわたり赤字を垂れ流し、経営破たんを招いた。化粧品事業の拡大には成功したが、食品・トイレタリー・エレクトロニクス事業等をペンタゴン経営を支える柱に育てることもできなかった。

(3) 後継経営者のキャリア特性

a) 永田正夫

🚦 工場長の後、総務畑を歩み、取締役就任後も、伊藤淳二を支える裏方に徹する。

[-] 事業を主導した経験無し＝キャリアの深度：浅い

b) 石原聡一

🚦 工場長の後、企画畑を歩み、中長期計画の立案を手掛ける。その後、人事部長に転じる。

[-] 事業を主導した経験無し＝キャリアの深度：浅い

c) 帆足隆

🚦 化粧品事業の販売子会社において、猛烈営業で頭角を現し、カネボウ本社に登用される。化粧品本部長時代に、カウンセリング化粧品：リサーチを立ち上げるも、資生堂（前田新造）が立ち上げたイプサの二番煎じであった。

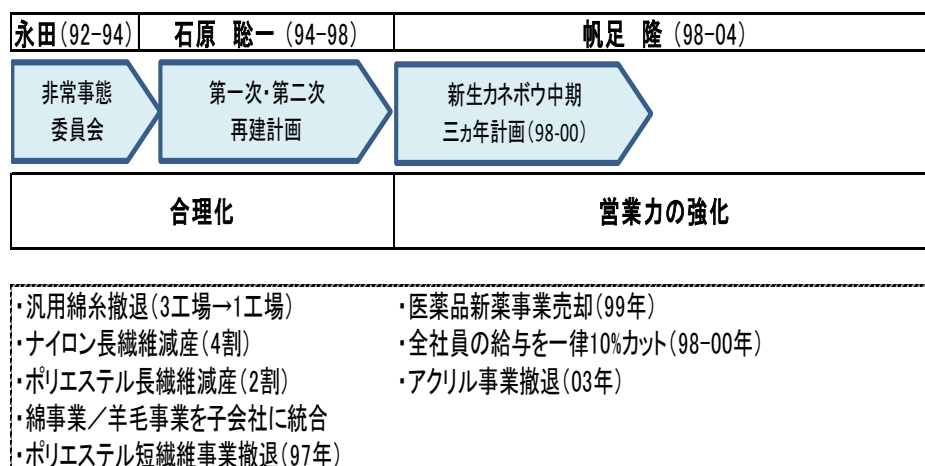
[事業立ち上げ] 新ブランド×業界後発×企画・主導＝キャリアの深度：浅い

¹⁴ 日経ビジネス 2004年11月8日号（帆足隆インタビュー）「繊維は、もう1980年代から苦しかったわけで、たどるのであれば、その頃経営をやっていた前名誉会長の伊藤淳二さんのところに行き着きます。（中略）借入金ばかりで、在庫の処理がすぐにはできなかったんで、（本社と販社で物品を回遊させる）「低稼働」ですってやってきたと、こういうことですよ。当時は「粉飾」とは言っていなかった。そんなのは低稼働ですよ、過去からずっと変な仕組みがあった。（中略）それで伊藤さん以降4人の社長を経て、僕が社長になる98年3月期には6,600億円近くの借入金と、それにとてつもない低稼働があった。」

(4) 後継経営者の主な経営手腕

永田正夫は、1992 年に非常事態委員会を立ち上げたものの、役員報酬の削減・汎用綿糸撤退・食品事業の分社化を実施したのみ。93 年には▲127 億円の経常赤字を計上したものの、追加の対応策は繊維事業の減産に留まる。また、永田の後を受けた石原聡一が、第一次・第二次再建計画のもと実施したのは、綿・羊毛事業の子会社との統合、ナイロン・ポリエステル減産等であり、抜本的な手を打つことができなかった。そして、帆足隆が就任時に打ち出したのは、3 年間の全社員給与カット(一律 10%)という手である。。また、アクリル事業からの撤退を発表したのは、経営破たん寸前の 03 年であり、遅きに失した。

図表 4-9. カネボウ:後継経営者の『打ち手』



出所：筆者作成

◇経営手腕まとめ◇

後継経営者は、不振の繊維事業(天然繊維・合成繊維)に対し、減産・分社化・部分撤退等の対応を取ったのみで、事業の『選択と集中』を進めることができなかった。

第五章：仮説の検証と結論

第一節 仮説の検証

(1) 『経営者のキャリア』の評価

3社の経営者の「キャリアの深度」に関する評価をまとめたのが、図表 5-1 である。旭化成および帝人の『中興の祖』・後継経営者は「キャリアの深度が深く」、カネボウの『中興の祖』・後継経営者は「キャリアの深度が浅い」ことが分かる。つまり、旭化成および帝人の経営者はクリエイター型経営者、カネボウの経営者はオペレーター型経営者に分類することができる。

図表 5-1. 『キャリアの深度』による経営者のキャリア分類

【中興の祖】

	キャリア深度					
	ゼロからのスタート		事業立て直し		M&A	
	深い	浅い	深い	浅い	深い	浅い
旭化成	2	-	-	1	-	-
帝人	2	-	-	-	-	-
カネボウ	-	-	-	3	-	-

【後継経営者】

	キャリア深度					
	ゼロからのスタート		事業立て直し		M&A	
	深い	浅い	深い	浅い	深い	浅い
[旭化成]	2	-	3	1	-	-
[帝人]	3	-	3	1	1	-
[カネボウ]	-	1	-	2	-	-

*事業を主導した経験のない経営者（帝人：岡本佐四朗、カネボウ：永田正夫・石原聡一）

＝「キャリア深度：浅い」：図表 5-10 においては、「事業立て直し」にてカウント

出所：筆者作成

(2) 『経営者としての経営手腕』の評価

旭化成・帝人は、『中興の祖』：宮崎輝・大屋晋三が多角化を進め、現在の主力事業を創り、後継経営者が不振事業の撤退・売却、主力事業の強化（増産投資・次世代品の投入・アライアンスによるシェア向上）等の「選択と集中」を進めた。

それに対し、カネボウは、『中興の祖』：伊藤淳二が始めたアクリル事業がもたらした巨額の赤字が経営破たんを招き、後継経営者も不振事業に減産・分社化・部分撤退等で対応するのみで、「選択と集中」を行うことができなかった。

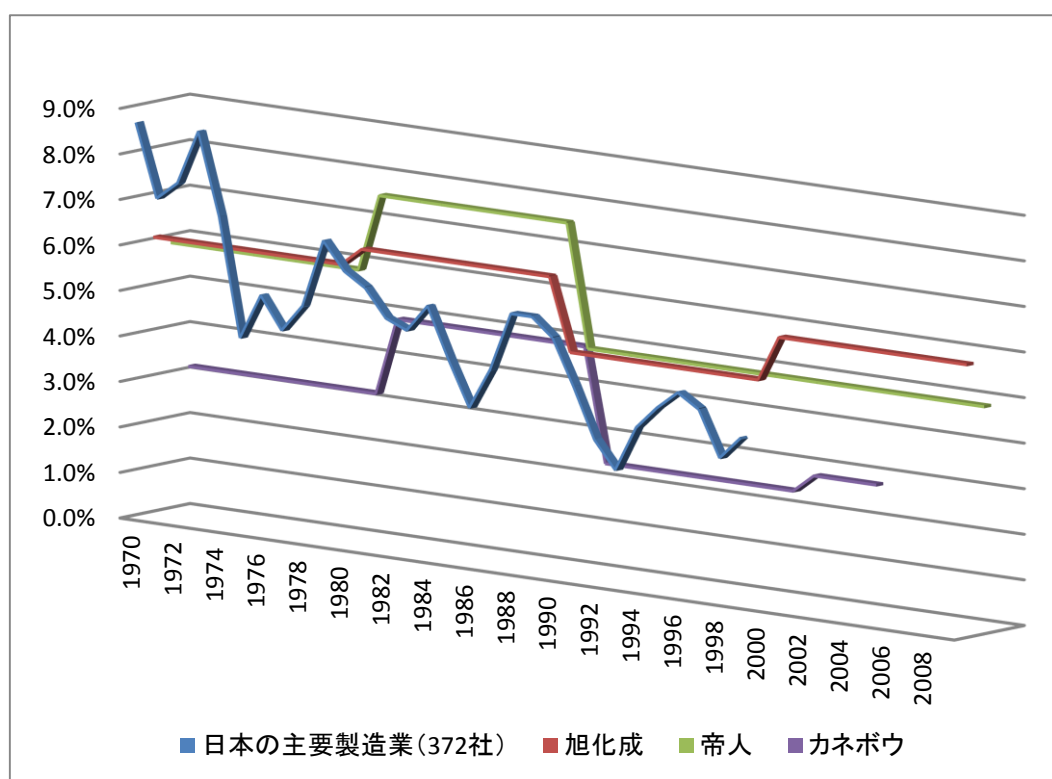
(3) 『中長期の企業業績』の評価

1970年から1999年までの30年間に付き、日本の主要製造業(上場企業:372社)¹⁵と旭化成・帝人・カネボウの営業利益率の比較を行った。比較にあたっては、日本の主要製造業は、各年の営業利益率のデータを、旭化成・帝人・カネボウは、上下動を平準化するために累積営業利益率(10年単位:70年代・80年代・90年代)を用いた。

*決算データ:旭化成・カネボウは76年度、帝人は78年度まで単体決算、以降は連結決算

図表 5-2 が示す通り、日本の主要製造業の利益率は継続して低下し、70年代:4~8%、80年代:3~6%、90年代:2~4%のレンジ内で推移した。これに対し、旭化成・帝人は、70年代~80年代:6%超、90年代:5%前後の利益を計上し、日本の主要製造業の利益率を概ね上回っている。他方、カネボウは、80年代こそ5%前後の利益を計上するも、70年代:3%、90年代:2%前後に留まり、日本の主要製造業の利益を概ね下回っている。

図表 5-2. 旭化成・帝人・カネボウの損益比較(営業利益)

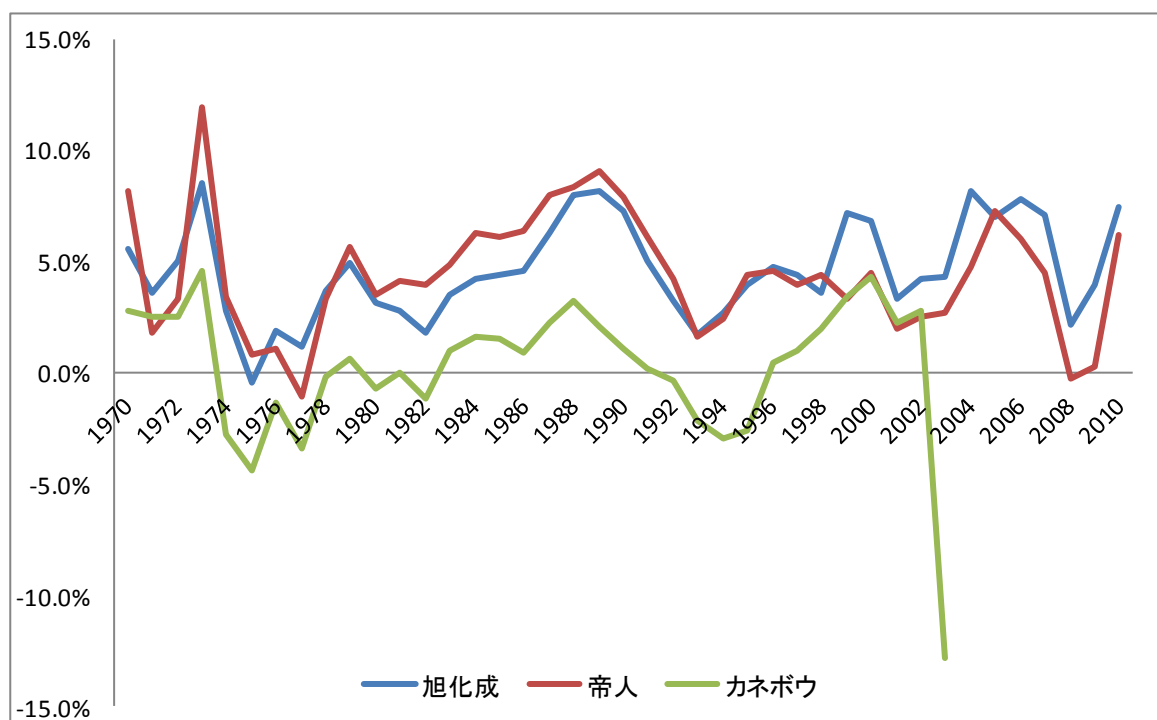


出所:三品(2004a)にもとづき、筆者作成

¹⁵ 三品(2004) p.32 図 2-1 にもとづく

合わせて、1960年～2010年の3社の経常利益率を比較したのが、図表 5-3 である。各年のデータを表示しているため、変動が大きいのが、1960年～2010年の累計ベースでは、「旭化成：4.8%、帝人：4.3%」⇔「カネボウ：0.2%」と、明暗が大きく分かれている。

図表 5-3. 旭化成・帝人・カネボウの損益比較（経常利益）



出所：筆者作成

営業利益率・経常利益率のいずれにおいても、旭化成・帝人は、繊維産業の斜陽化の波を乗り越え、高収益を維持し、他方、カネボウは、繊維産業の斜陽化の波にあらがえず、収益を漸減させたことが分かった。

第二節 結論

「キャリアの深度」を指標として、「経営者のキャリア⇔経営者としての経営手腕⇔中長期の企業業績」の関係性を分析したところ、下記の結論に達した。

✚ 経営者になるまでに「ゼロからのスタート・事業の立て直し・M&A」に従事する中で、『深度

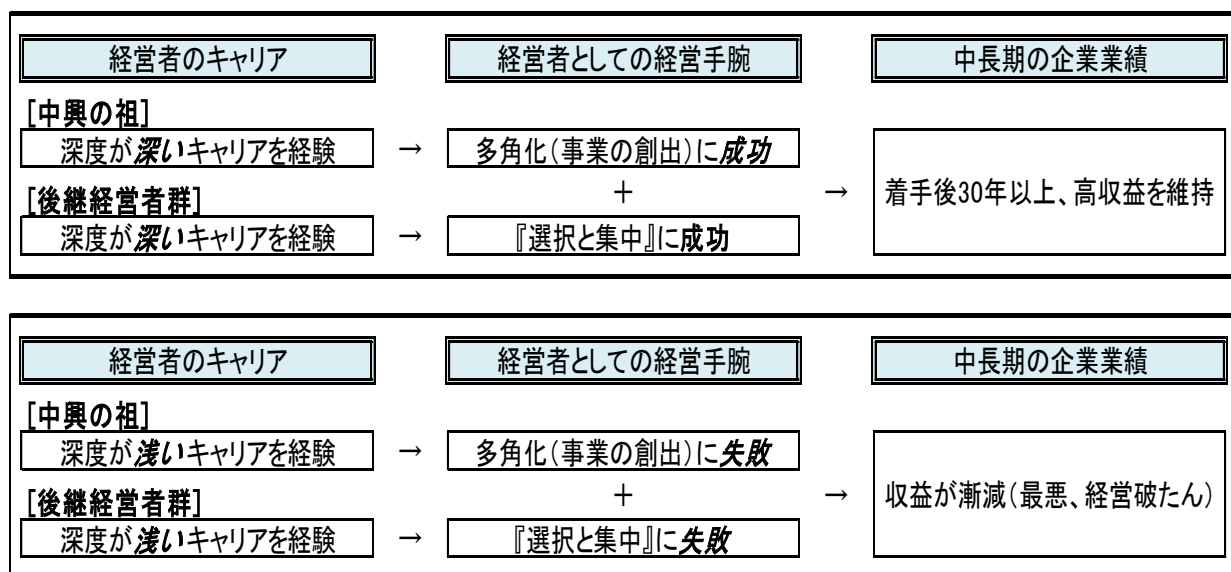
の深いキャリア』を経験した旭化成および帝人の経営者群（『中興の祖』および後継経営者）は、多角化と「選択と集中」により事業ポートフォリオの転換を成し遂げ、両社は現在に至るまで、日本の主要製造業の利益率を概ね上回る業績を維持している。

- ✚ 経営者になるまでに「ゼロからのスタート・事業の立て直し・M&A」に従事する中で、『深度の深いキャリア』を経験したカネボウの経営者は、多角化の失敗により不振事業を抱えた上に、「選択と集中」（＝事業撤退）にも失敗し、業績が日本の主要製造業の利益率を概ね下回るばかりか、2004年に経営破たんした。

これにより、第三章（第二節）で提示した、仮説のモデル図の実証に成功した。

図表 5-4. 仮説のモデル図（再掲）

【業界が斜陽している時】



出所：筆者作成

旭化成および帝人は、『中興の祖』：宮崎輝・大屋晋三が創出した事業を、後継経営者群が「選択と集中」を行う、つまり、経営者のリレーにより事業ポートフォリオを転換した。『中興の祖』が経営者として繰り出した「打ち手」は、後継経営者のキャリアとなり、創造型のDNAが伝承されていったのはなかろうか。

第六章：本論文の含意

第一節 理論的含意

本論文では、「キャリアの深度」をキー概念として、旭化成・帝人・カネボウの3社を50年の超長期にわたり精査した結果、「経営者のキャリアの深度」が「経営者としての経営手腕」を左右し、その結果、「中長期の企業業績」の明暗が分かれることを突き止めた。私が提唱する「キャリアの深度」とは、『先見性』のレベル(＝企画の深度)、『事業責任』のレベル(＝立場の深度)という尺度を用いて、経営スキルを測るツールである。この概念により、従来、「職能・海外・傍流」等、形式的なキーワード・サーチに留まり、出来事と事業経験、そして経営経験を同じルツボに入れていた経営者のキャリア研究の世界に、新たなフロンティアを提示することができたと考える。

また、同時に、50年という超長期を研究対象期間としたことで、①在任期間の業績だけでは経営者を評価できない、②全てが経営者の成果ではなく、部下の活躍との因果関係の見極めが困難等、経営者のキャリア研究の課題もクリアした。

ただ、「キャリアの深度」という概念の客観性は十分に担保されておらず、かつ、本研究においてカバーした産業も一つである。よって、今後、「キャリアの深度」を切り口とした研究が増加し、経営者のキャリア研究の深度が深まることを強く期待する。

第二節 実践的含意

(1) キャリアと経営手腕の関係性

① 創造体験と再生体験

キャリアの中で数々の事業の立ち上げを主導した宮崎輝・大屋晋三は、経営者としても、既存の枠を超えた構想力を発揮し、様々な事業を開花させた。その中には、旭化成：総合化学メーカーへの転進、建材・住宅事業への進出、帝人：医薬事業への進出等、年月を経ることでその真価が理解された打ち手も多い。また、旭化成および帝人は、第一次オイルショックの時点でレーヨン事業から撤退している。特に、帝人にとっては、レーヨン事業は祖業であったにも関わらず、大屋は撤退を断行した。

「深度の深い」創造体験の繰り返しが、『創造と破壊』により、企業を新たなステージへと導くクリエイター型経営者を形成したのであろう。

これに対し、キャリアの中で合理化により数多くの事業を立て直した伊藤淳二は、アクリル事業・エレクトロニクス事業・住宅事業等の立ち上げに挑んだ。しかし、アクリル事業は投資のタイミングをことごとく読み違えたにも関わらず、「合理化でどうにかなる」と考え、抜本的な手を打たなかった。伊藤が自ら始めた事業は全く芽が出なかったばかりか、アクリル事業がもたらした巨額の赤字が経営破たんを招いたのであるが、逆に、伊藤は化粧品事業を大きく伸ばすことには成功した。

自らのキャリアにおいて「深度の浅い」再生体験を繰り返した伊藤は、既存事業の枠内で最大限に力を発揮するオペレーター型経営者であった。化粧品事業および周辺事業を伸ばし、繊維を徐々に縮小していれば、カネボウはポートフォリオの転換を成し遂げていたかもしれない。しかしながら、伊藤は自らの能力を過信し、事業創造の道を選んだために、経営が迷走する羽目に陥った。つまり、カネボウの経営破たんは、武藤絲治が伊藤淳二を社長に選んだ時点で確定していたとも言えよう。

② 経営者の先見性

次に、3 人の『中興の祖』は、どの時点で繊維産業の衰退を悟ったのかを探ってみたい。宮崎輝がポリスチレン事業をスタートし、総合化学メーカーへの転進に着手したのは 1957 年である。また、宮崎は 59 年に調査室を設置し、10～20 年後に旭化成の柱になりうる事業を探り、『三種の新規(建材・ナイロン・合成ゴム)』と名付けた。また、大屋晋三は 56 年に社長に復帰し、58 年にポリエステル事業進出した後、60 年代は化成品事業の基盤整備にあたった。

それに対し、カネボウは、武藤絲治時代の 1961 年にグレーターカネボウ計画を掲げ、合成繊維の企業化および非繊維事業(化粧品・食品・薬品)への進出をスタートした。合成繊維については、63 年にナイロンから着手し、その後、東邦レーヨンの買収によるアクリル事業への進出を図ったが、67 年に交渉が決裂している。この時点で諦めていれば良かったのであるが、68 年に社長の座を譲り受けた伊藤淳二は、スネア社からのライセンスにより、70 年にアクリル事業をスタートさせた。

しかし、60 年代後半から、繊維産業を取り巻く環境には暗雲が立ち込め始めており、68 年に日米繊維交渉がスタートし、71 年には全繊維製品が輸出規制下におかれた。そこに、ニクソンショックによる円高・石油ショックによるコストアップが加わった結果、70 年代半ばに各社の繊維

事業は大きな打撃を受けた。

旭化成・帝人は、60年代に合成繊維事業の利益の刈取りを済ませるとともに、並行して脱繊維に注力していた。このため、旭化成は75年度、帝人は77年度に、単年で経常赤字に陥ったのみで、すぐさま収益が回復した。他方、70年にアクリル事業に進出したカネボウは、74～82年度累計で、▲591億円もの巨額な経常赤字を計上した。

繊維事業の衰退を先読みし、10年以上前から脱繊維に取り組んだ宮崎輝・大屋晋三。それに対し、明確に浮かんだ衰退の兆しを感じ取ることすらできず、合成繊維の泥沼に沈みこんだ伊藤淳二。経営者の先見性の有無が、これほどクリアに表れたケースは珍しいのではなかろうか。

図表 6-1. 繊維産業の環境変化および『中興の祖』の打ち手

1956年	繊維工業設備臨時措置法	1954年以降の繊維不況による需給ギャップ解消にむけ、合繊産業育成を打ち出す
-------	-------------	--

1968年	日米繊維交渉スタート	ニクソン政権は全繊維製品に対する自主的な輸出規制を求める
-------	------------	------------------------------

1971年	日本が世界第一の合繊輸出国へ	合繊輸出シェア 日本:29%、西ドイツ:22%、イタリア:10%
1971年	日米政府間協定に調印	日本政府は全繊維製品の輸出規制を認める
	ニクソンショック	円高シフトにより、輸出競争力低下
1973年	第一次石油ショック	コストアップにより、国際競争力低下

旭化成				帝人				カネボウ			
宮崎は61年に社長就任。以前は常務・専務として合繊・化学を率いる				*大屋は56年に社長復帰*				*武藤緑治がGK計画(61年)により多角化を進める。伊藤の社長就任は88年*			
合繊展開		脱繊維		合繊展開		脱繊維		合繊展開		脱繊維	
1952年	サラン【失敗】	化学(ポリスチレン)	1957年	1958年	ポリエステル						
1959年	アクリル										
1964年	ナイロン6	化学(モノマー)	1962年	1963年	ナイロン	化学(ポリカーボネート)	1960年	1963年	ナイロン	化粧品(鎂化より)	1961年
		建材(シリカ)	1963年			化学(DMTテレフタル)	1963年			食品	1964年
		建材(ヘーベル)	1967年							薬品	1966年
1969年	ポリエステル	化学(エチレン)	1969年			化学(PETフィルム)	1968年	1969年	ポリエステル		
1970年	ナイロン66	住宅(ヘーベル)	1972年	1972年	メタ系アミド繊維	石油【失敗】	1970年	1970年	アクリル	トイレットペーパー(鎂化より)	1971年
1971年	ポリウレタン繊維					農薬	1971年			住宅	1974年
						医薬	1973年				
						化粧品【失敗】	1973年				

*ペイント部分が『中興の祖』の打ち手

出所:筆者作成

(2) 経営者育成論

経営者のキャリア研究は、経営手腕の優劣の要因をキャリアに求めるものである。他方、経営者育成論は、キャリアを通して経営センスを見極め、タイプに応じたキャリアパスの構築を試みるものである。両者に共通するのは、キャリアをもとに経営スキルを測る点であるが、前者はキャリアと打ち手の成果が、企業業績として既に現れているのに対し、後者は 10～20 年という短いキャリアだけを見て、経営者としての原石を見極めなければならない、非常に難度が高い。

まず、経営者育成において留意すべき事項が 4 つある。

その 1) いくら先見性を持ち合わせていても、経営スキルは段階的にしか高まらない

その 2) 個々の事業を率いて成果を出すことができなければ、経営トップになる資格はない

その 3) 経営者とひと口に行っても、ポートフォリオの転換を成し得るクリエイター型経営者から、単一事業を守るオペレーター型経営者まで、様々なタイプがある

その 4) トップ経営者だけを見出せば良いわけではなく、事業の至るところに経営スキルをもった人物を配置しなければ、筋肉質な会社にはならない

また、日本企業で経営者を見出し、仕込むプロセスが機能しない要因も再掲しておく。

要因①：経営者候補が、管理者と同じコースに乗っている

要因②：経営者候補が、長いタームでモニタリングされていない

要因③：事業責任者の評価は、成果が主な基準となっている

要因④：そもそも、「経営者の器」を見極める基準が解明されていない

これらを踏まえ、以下に、本論文の総まとめとして、日本企業に適した経営者育成について論じたい。

① コーポレート・オーディターの養成

経営者育成において、特筆すべきシステムは、GE (General Electric 社) のセッション C である。約 20 年を任期とする経営者が、毎年、1 ヶ月程度を費やし、全世界の経営者候補の「打ち手」を精査し、キャリアプランおよび報酬を決める。これに対し、日本企業は、経営者：大半が短任期、人事部：制度づくりに傾注、事業部：事業運営で手いっぱい、長いタームで経営者候補をモニタリングできていない。

この現状を打開するためには、全社横断的に経営人材を見出し、長いタームで仕込むことをための専門部隊(仮称:コーポレート・オーディター)を設けるべきと考える。

コーポレート・オーディターは複数名でチームを構成(クロスチェックにより客観性を担保)し、経営者候補の経営スキルの評価を行う。そして、結果だけに注目せず、プロセスまで遡り、評価を行う必要がある。

経営スキルを評価する際のチェック項目(例)

[プロセス面(=打ち手)]

- a) 対象者が担当する事業は、どの事業ステージにあり、どのような経営課題を抱えているか。
- b) 対象者は、どのような絵を描き、どのようにして実行に移したか。
- c) 対象者は、他社との競争・不況期の到来に備え、どのような手を打っていたか。

[成果面]

- d) その「打ち手」により、事業の競争力は高まったのか。

プロセス面は、『キャリアの深度』を指標に用いて、『先見性』のレベル(=企画の深度)を評価し、成果面は、売上成長率・市場シェア・利益率を競合他社と相対的に比較して評価を行う。また、対象者は損益責任を負う部門長(事業部長～課長)とする。

ただし、「経営者の素養なし」、「オペレーター型経営者の素養あり」との評価をあえて当人に開示し、やる気を削ぐ必要もないため、対象者には評価結果を知らせる代わりに、キャリアや打ち手に対する内省を促すためのフィードバックを与えるべきである。コーポレート・オーディターは、評価結果を踏まえ、個人毎のキャリアパス、および全社の最適人材配置を検討した上で、経営トップ限りで報告を行なう。そして、経営者候補に対しては、ビジネス・パートナーとして競争戦略面でのアドバイスを行ない、「打ち手の高度化」を促す。その結果、経営者候補がコーポレート・オーディターと二人三脚で、経営スキルをスパイラルアップすることができればベストである。

こちらに加え、クリエイター型経営者を仕込む場合には、「対象者が何年後まで視野に入れ、ビジネスモデルを描いたか。他社との競争に備え、いかにして競争優位を確保するか。」という観点から、5～10年のタームで、「打ち手と成果」をモニタリングしなければならない。

また、コーポレート・オーディターも、中長期にわたって経営者候補の評価を行うことで、経営スキルを見極めるセンスが尖っていく。とはいえ、最初から完璧なコーポレート・オーディターがい

るはずはない。ゆえに、事業立ち上げを主導した経験のある部長クラスとアドミ部門で事業を横断的に見てきた課長クラスを組み合わせる等、チーム編成で相互補完することが望ましい。

② 経営者の育成ルート

「艱難辛苦は汝を玉にする」という言葉通り、経営者の原石は、事業に正面から向き合い、考え抜いた末に逆境を乗り越えることで、はじめて大成する。このプロセスを、決して、自主性と運に任せてはいけない。経営者としてのポテンシャルを持った人は、社員の人生および社会を支える義務がある。そして、経営者の中でも、特に、事業ポートフォリオの転換を成し得るクリエイター型経営者は、中長期的な会社の行方、そして相対的な浮沈を左右する。そういう人たちを見出し、仕込むことは、企業にとって最大の優先事項ではないか。

一般社員と経営者候補の育成ルートを明確に分ける米国のファスト・トラック制度は、社員の連帯感が織りなす現場力を削ぎかねない。ただし、a) 全ての社員を同列に扱うことで、連帯感が生まれる訳では無いこと、また、b) 才能に応じた活躍のステージを用意することが真の公平で、一つの報酬体系・育成ルートに全ての社員を入れることは悪平等であることに、日本企業は一刻も早く、気付くべきである。

その一方で、日本企業はなぜ、隠微なファスト・トラックと評される『遅い昇進システム』を採用しているのかを考慮しておく必要がある。それは、主に、経営者を目指す人のモチベーションをギリギリまで引っ張るため、また、30代ではマネジャーの器であっても、40代に何かのきっかけで戦略眼が開くかもしれないからである。

この観点を押えつつ、経営者候補の育成を促すには、①通常の経営者候補は一般社員と同じ報酬体系・育成ルートに乗せ、自ら手を挙げて経営者を目指す人物だけを特別の報酬体系・育成ルートに乗せる、②通常コースと特別コースの経営者候補を、コーポレート・オーディターが横並びでモニタリングする、ということをやれば良い。加えて、特別コースを歩む人物に対しては、権限の裏返しとして責任を重くする、つまり給与の大半を成功報酬として、コミットメントの達成度と連動させる等の措置が必要であろう。

もう一つ重要なのは、事業に十分向き合えるような環境を整えることである。経営者候補が労務問題に時間の大半を取られるような事態は避けなければならない。これは何も、「経営者候補

は、組織から独立した存在であるべきだ」と言っているわけでは無い。もちろん、現場感覚を持ち合わせていない経営者は、社員のベクトルを合わせ、組織力により成果を最大化することはできない。しかしながら、一般社員が持ち合わせない経営スキルをもっているからこそ、経営者候補なのである。彼らが事業に向き合い、組織を導かなければ、いったい誰がその責を担うのであろうか。一般社員が、営業のプロ・生産のプロ・アドミのプロとして脇を固めてこそ、経営者候補は「事業のプロ」として事業に専念できる。

③『中興の祖』の仕込み方

宮崎輝および大屋晋三は、経営者になる前から、大きな絵を描き、事業責任を負って道を切り開いてきた。他方、後継経営者は、『中興の祖』から任ぜられた事業において、試行錯誤の中でブレイクスルーを見出した。よって、旭化成・帝人の後継経営者は、『中興の祖』が創り出した土俵(＝事業立地)の上で勝負しているに過ぎず、その事業立地が寿命を迎えた時点で衰退の道に入る可能性もある。

では、企業の中長期的な浮沈を左右する、『中興の祖』を仕込むには、どうすればよいのだろうか。

大屋晋三は、30代前半で起草した帝人十年計画の中で、当時、レーヨン事業専門の3工場体制であったにも関わらず、2工場の閉鎖・新工場建設を提案し、自ら実行に移した。また、レーヨン産業がこの世の春を謳歌していた1933年に、「レーヨン産業は、このままでは設備過剰に陥るため、ステープル・ファイバー事業へ進出すべし」と唱え、久村社長をはじめとした社内の反対を説き伏せ、収益事業に育て上げた。これらの大屋の行動は、彼が親交を持っていた、未来学者：ハーマン・カーン博士の口癖：“Thinking the Unthinkable(＝考えられないことを考える)”と、見事に重なり合う。

「常人には容易に理解できないが、将来を見越した必然性が隠された打ち手」を繰り出すことのできる人物のみが、『中興の祖』の器と言える。そもそも、「壮大な事業プランを描き、反対勢力を圧倒する熱量を持って、完遂できる人物」を企業が仕込むことなどできない。『出る杭』として排除しないように努めるしかない。しかしながら、スケールの大きな人間は大間違いする可能性も秘めている。経営者になった後での大間違いは、極めてリスクが大きいため、多少青く見えようとも、「こいつは何かやるかもしれない」と感じたら、早めにやらせてみて、地に足がついているかを見極めるべきであろう。

(3) 日本企業に適した事業ポートフォリオの転換

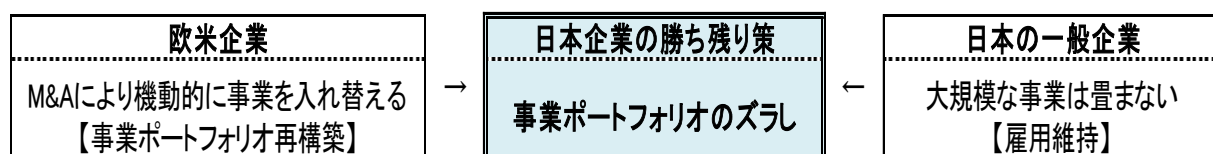
「事業ポートフォリオの転換」という文脈で議論されるのは、主としてM&Aである。GEに代表される欧米企業は、競争力低下を察知した時点で、当該事業を売却し、将来性のある事業を仕込む。他方、日本企業は雇用の維持の観点から、規模の大きな事業からは撤退せずに、合理化により立て直しを図る傾向にある。大規模なリストラは、日本企業の強みである「現場力」を削ぎかねない。しかしながら、古くは『会社の寿命－“盛者必衰の理”（日本経済新聞社）』が、「会社の寿命は平均 30 年である」ことを指摘し、最近では、三品（2007）が「事業の平均寿命は平均 40 年である」ことを立証したように、企業は事業を乗り換ええない限り、永続性を保つことはできない。果たして、「事業ポートフォリオの転換」と「雇用の維持」の二律背反を成立させるための方法はないのだろうか。

私は、『事業ポートフォリオのズラシ』こそが、この課題の解と考えている。一言でいうならば、主力事業のピークアウトが始まった時点で、次なる事業を収益の柱にしておけば良いわけである。ゆえに、主要事業が伸び盛りのうちに、新しい事業を仕込み、ポートフォリオを少しずつズラしていけば、雇いを維持しつつ、事業を転換することが可能になる。この観点で、セグメント売上を確認したところ、旭化成は、売上高に占める非繊維事業の比率が 50%を超えた時期は 1980 年であり、宮崎輝がケミカル・住宅建材事業に進出した 1960 年前後から数えて、約 20 年後のことであった。つまり、旭化成は繊維事業が寿命を迎えるまでに、非繊維事業を主力事業に育てあげたのである。

1951 年度と 1991 年度の従業員数を比較すると、旭化成は 51 年：15,235 名→91 年：15,184 名と、ほぼ同数を維持したのに対し、帝人は 51 年：11,199 名→91 年：6,511 名、カネボウに至っては 51 年：39,631 名→91 年：9,918 名となった¹⁶。帝人は事業ポートフォリオの転換に少々時間を費やし、非繊維事業の比率が 50%を超えた時期が 2000 年となったことが、従業員数を減らした一因であろう。他方、カネボウは労使の運命共同体論を唱えた伊藤淳二が経営トップであったにも関わらず、経営戦略の誤りにより縮小均衡に陥ったことで、皮肉にも従業員数が極端に減少する事態に陥った。

¹⁶ 従業員数は、加護野（1995）に基づく

図表 6-2. 事業ポートフォリオのズラシ



出所：筆者作成

寿命を迎えた事業にいつまでもしがみつくとことは、企業の永続性の面でも、社員のモチベーションの面でも、好ましくない。そもそも、企業は「一人ではできないことを、衆知を結集して成し遂げるため」に存在する。経営者は、「自社ではなく、他社でも上手くやれる事業」からはフェードアウトして、「他社よりも、自社が上手くやれる事業」にシフトするべきであろう。

第三節 おわりに

三人の『中興の祖』、その中でも、宮崎輝のキャリアは、私に様々な示唆を与えてくれた。

一つ目は、事業に対する先見性を研ぎ澄ますには、必ずしも事業部門に身を置く必要はないということである。宮崎輝は、宮崎労働争議の終結後、38歳にして初めて事業部門に身を置き、旭化成の大黒柱となるケミカル事業・アクリル事業を立ち上げた。宮崎は法務担当としてキャリアをスタートさせたが、32歳で堀朋近（当時、社長）から総務課長に抜擢されたことが大きな転機となった。部長制が無かった当時、総務課長は経営企画・人事・予算部門のトップとして、社長への仰裁書類を全てチェックし、同時に、役員会でも発言を許されていた。もちろん、役員の中には宮崎を無視して、社長に直接相談しようとする者もいたが、堀朋近は、「宮崎はどう考えているか」と、宮崎に必ず発言を求めた。かくして、宮崎は事業の最前線に身を置かずとも、若くして大所から旭化成の全事業と向き合う機会を与えられた。この体験が、宮崎の経営スキル発現に大きく寄与したと考えられる。つまり、本社部門（例：経営企画畑）であっても、競争戦略を切り口として様々な事業と真剣に対峙すれば、経営者としてのスキルが加速度的に開発される、つまり、「打ち手と結果の因果関係を、繰り返し見極める経験」こそが、事業を見通す戦略眼を養うに重要なカギとなるのであろう。

二つ目は、宮崎輝という傑物経営者であっても、全ての打ち手で成功を収めたわけでは無い

ということである。宮崎は、専務時代の 1959 年にアクリル事業(カシミロン)への進出を主導したが、販売ルートの構築に失敗したことから、65 億円の不良在庫が積みあがる事態に陥った。当時、宮崎は、真夜中に富士工場の周辺を歩き回りながら、「どうすれば、事業が立ち上がるだろうか」を全身全霊で考えるあまり、道路工事の穴に落ちて泥まみれになったと言われている。その後は、先述のとおり、原料から製品までの一貫生産体制構築、営業人員増等により、61 年によくカシミロン事業を離陸させることに成功した。また、旭化成の合成繊維への進出は、ダウ・ケミカル社のライセンスにより、52 年に立ち上げたサラン事業からはじまるが、サランは合成繊維としては失敗した。東レ・帝人がポリエステル繊維に先行して進出するなか、ハードな交渉の末、やっとのことで乗り出したサラン事業が失敗したことで、宮崎は大いに落胆したであろう。しかし、宮崎は 54 年にダウ・ケミカル社からポリスチレン樹脂のライセンスを受け、総合化学メーカーへの足掛かりとしたのである。

やはり、人は成功ではなく、失敗からこそ多くを学ぶのであろう。成功すると、「あの時俺が決断したから成功した」と自分の手柄を声高に主張し、逆に、失敗すると競合や市場のせいにするのが人の悲しいさである。そのような場合でも、コーポレート・オーディターが、「競合に負けたのは、この要素を考慮しなかったから。ではなぜ、あの時点で気付くことができなかったかを考えてみましょう」と、フィードバックと内省の機会を提供したならば、経営者候補の伸びしろは、確実に大きくなるのではなかろうか。

また、米国型のファスト・トラック制度は、「Up or Out(事業に失敗すれば、即、解雇)」であり、経営者候補は大きな権限と高い報酬をめざし、目の色を変えて事業に臨む。もちろん、責任なき権限などありえないため、日本においても経営者候補にコミットメントを設定する必要がある。しかしながら、高い報酬をエンジンとしてぶら下げなければ、経営者候補がやる気を出さないという事態は、日本では生じないであろう。なぜなら、日本企業には、『心のインセンティブ』がビルトインされているからである。それは、「なぜ宮崎は、目の道路工事の穴に気付かないほど、必死に考え抜いたのか」を推し量ると見えてくる。宮崎は、社長になりたかったからでも、クビにならなかったからでもなく、「目をかけてくれた堀朋近(前社長)・片岡武修(社長)のためにも、そして延岡の大労働争議を乗り越え結束を固めた家族のような社員のためにも、何としても光を見出すのだ」という執念が宮崎をもってそうさせたのだと、私は感じる。

私は、日本企業の真の強みは、『現場力』ではなく、『全員経営』にあると考えている。しかし、現在の日本は、社員のサラリーマン化が進み、自らの腕で道を拓くビジネスマンが減少している

ように感じる。営業のプロ・生産のプロ・アドミのプロ、そして経営のプロ。あらゆる層をプロ人材に高めなければ、メガ・コンペティション時代を勝ち抜くことはできない。逆に、社内の上から下までをプロ人材で固めることができたならば、『心のインセンティブ』が社員を強固に繋ぐ日本企業は、高い総合力を発揮し、再び輝くことができるのではないか。

また、企業が永続性を保つためには、数十年単位で事業ポートフォリオを転換しなければならない。その成否を左右するのがクリエイター型経営者である。個々の企業がクリエイター型経営者を見出し、仕込む努力を続けてこそ、企業の総和としての日本産業が世界経済の中で競争力を向上させることができる。

ビジネスは慈善事業ではない。勝ち抜いてはじめて、『社員の生活、人生、そして社会』を豊かにできる。この点を肝に銘じながら、私自身も、コーポレート・オーディターとなるべく腕を磨きたい。そして、私がビジネスの世界からリタイアするであろう30年後、「強い日本」を次世代にバトンタッチできれば、望外の喜びである。

以上

謝辞

まずは、経営者のキャリア研究という難題に、信念で突き進む私を信頼し、終始、示唆深いアドバイスをくださった平野光俊先生に、感謝の意を表し、厚く御礼申し上げます。また、一年半、ともに高め合った『MBA 平野ゼミ三期生』の学友、そして、プロジェクト研究での近鉄チームの同士との縁に、深く感謝致します。

そして、私の常なるガイディングライトであり、本論文の執筆に際しても、私の思いも及ばぬ視座からの切り口を授けるとともに、知恵を絞り出すための後押しをくださった三品和広先生に、心の底より敬意を表します。『MBA 三品ゼミ二期生』の名に恥じぬよう、熱い気概と冷静な大局観とともにビジネスの世界を切り拓き、日本企業に輝きを取り戻すことを、ここに誓います。

最後に、私のホームランド、かつ可能性の場である住友電気工業を紹介してくれた父：正行、そして、幼少のころより、私の最大の理解者であり、常に献身的に支えてくれる母：和子に、本論文を捧げたい。

参考文献

[書籍・論文]

- Hambrick, D. and Mason, P. (1984) “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers,” *Academy of Management Review*, vol.9: pp.193-206
- 古野庸一 (2008) 『日本型リーダーの研究』 日本経済新聞出版社
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』 日本経済新聞社
- 伊丹敬之 (1995) 「戦後日本のトップ・マネジメント」『高度成長を超えて(日本経営史 5)』 所収 岩波書店
- 伊丹敬之 (2000) 『経営の未来を見誤るな: デジタル人本主義への道』 日本経済新聞社
- 伊丹敬之編著 (2001) 『日本の繊維産業: なぜ、これほど弱くなってしまったのか』 NTT 出版
- 加護野忠男 (1995) 「繊維産業における雇用調整」『国民経済雑誌』第 171 巻 3 号, 57-69 頁
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神: 我々が捨ててしまったものは何か』 生産性出版
- 上之郷利昭 (1987) 『宮崎輝の「逆転の経営」』 講談社
- 菅野寛 (2005) 『経営者になる経営者を育てる』 ダイヤモンド社
- McCall, M., Lombardo, M., and Morrison, A. (1988) “*The Lesson of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*” Free Press
- McCall, M. (2002) 『ハイ・フライヤー: 次世代リーダーの育成法』 プレジデント社
- 宮崎輝・大野誠治 (1992) 『宮崎輝の取締役はこう勉強せよ!』 中経出版
- 三品和広 (2004a) 『経営不全の論理』 東洋経済新報社
- 三品和広 (2004b) 「専門経営者の帝王学」『一橋ビジネスレビュー』第 50 巻 1 号, 8-19 頁
- 三品和広編著 (2005) 『経営は十年にしてならず』 東洋経済新報社
- 三品和広 (2006) 『経営戦略を問いなおす』 筑摩書房
- 三品和広 (2007) 『経営不全の因果』 東洋経済新報社
- 三品和広・日野恵美子他 (2010) 「企業トップのバックグラウンド: 日米台比較」『国民経済雑誌』第 201 巻 3 号, 29-47 頁
- 三品和広 (2011) 『どうする? 日本企業』 東洋経済新報社
- 三品和広・日野恵美子 (2011) 「日本企業の経営者: 神話と実像」『日本労働研究雑誌』

- 武藤治太・松田尚士（2010）『カネボウの興亡』 國民會館
- 新原浩朗（2003）『日本の優秀企業研究』 日本経済新聞社
- 日本経済新聞社編（1992）『私の履歴書：昭和の経営者群像⑥（宮崎輝）』 日本経済新聞社
- 日本経済新聞社編（2004）『経営不在：カネボウの迷走と解体』 日本経済新聞社
- 大野誠治（1977）『評伝 宮崎輝』 国際商業出版
- 佐藤正忠（1973）『人生何に賭けるか：鐘紡伊藤淳二の人間実録』 経済界
- 三枝匡（2007）「経営者人材育成論」『Diamond Harvard Business Review』 第 32 巻 1 号, 44-55 頁
- 嶋田賢三郎（2008）『責任に時効なし』 アートデイズ
- 谷口智彦（2006）『マネジャーのキャリアと学習：コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』 白桃書房
- 富山和彦（2007）『会社は頭から腐る』 ダイヤモンド社
- 富山和彦・波頭亮（2011）『プロフェッショナルコンサルティング』 東洋経済新報社
- 網淵昭三（1975）『人間 大屋晋三：帝人“不倒翁社長”の執念』 評言社
- 網淵昭三（2007）『人間 山口信夫：信じた道を曲げず』 中央公論新社
- 内田恭彦（2009）「次世代経営者候補者のキャリアと技量」『日本労働研究雑誌』 No.592, 60-72 頁
- 安居祥策（2010）『いつも乱戦：ごまかしのない経営』 日本経済新聞社

[資料]

- 旭化成社史編纂室編（2002）『旭化成八十年史』（非公刊）
- 旭化成株式会社 決算短信
- 旭化成株式会社 有価証券報告書
- 人事興信所発行『人事興信録』
- 鐘紡社史編纂室編（1988）『鐘紡百年史』
- カネボウ株式会社 決算短信
- カネボウ株式会社 有価証券報告書
- 帝人株式会社（2008）『帝人グループ 90 年の歩み』（非公刊）
- 帝人社史編纂室編（1968-1977）『帝人の歩み』 第 1-11 巻

帝人株式会社 決算短信
帝人株式会社 有価証券報告書
東レ株式会社 決算短信
東洋紡績株式会社 決算短信
ユニチカ株式会社 決算短信

[定期刊行物]

『朝日新聞』 朝日新聞社
『日経ビジネス』 日経 BP 社
『日経金融新聞』 日本経済新聞社
『日本経済新聞』 日本経済新聞社
『日経流通新聞』 日本経済新聞社
『日経産業新聞』 日本経済新聞社
『週刊ダイヤモンド』 ダイヤモンド社

添付1：経営者のキャリアエピソード(旭化成)

宮崎 輝

企画・主導者として従事したプロジェクト

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1934年	24歳	-	東京帝国大学法学部卒	-
1934年	24歳	-	旭ベンベルグ絹糸 庶務課	「法学士の肩書を生かして、会社きっての法律通になろう」と決め、帝人との特許係争に勝訴。
1942年	32歳	課長	本社 総務課長	堀朋近(当時、社長)から抜擢される。部長制がなかった当時、人事総務部長・経営企画部長・秘書室長・役員会事務局の役割を果たす。
1946年	36歳	-	東京事務所長	原材料の割り当て、工場の賠償指定の解除、延岡工場再建のための資材集め、追放にあった役員陣の補充等に奔走。
1947年	37歳	常務	人事総務・企画担当	会社の存亡がかかる延岡工場の大労働争議を、「労使関係は常に相互信頼、対等の立場において成立するもので、労使協調なしに会社の繁栄も組合員の生活向上もない」との姿勢で解決。
1952年	42歳		旭ダウ 取締役兼務	東レ・帝人が海外からの技術導入によりナイロン・ポリエステル等の合成繊維に進出する中、52年にサランの製造に向け、ダウ・ケミカルと合弁会社を設立。54年には、ポリスチレン樹脂:スタイロンの製造技術を導入し、石油化学事業に進出するとともに、60年にはフィルム用途の開拓により、サランも軌道に乗る。当時は人絹の全盛期で、合機の黎明期であったが、非繊維分野を攻め、総合化学会社を目指す。57年のレーヨン不況は、労使協調・相互信頼のポリシーを貫き、一時帰休で乗り切る。
1958年	48歳	専務	-	独自技術を用いてカシロン(アクリル)の事業化を進め、59年に量産開始。当初、販売ルートの構築失敗により、不良在庫が65億円に積みあがるも、社長就任後の61年に、①管理部門の20%を営業に投入、②1千人の希望退職、③ベンベルグを再建した古荘幸一氏を事業部長に任じ、新市場を開拓(従来の織物からニットにシフト)等により、カシロンを収益源に引き上げる。また、若手を集め勉強会を開き、「3つの新規(ナイロン・建材・合成ゴム)』への進出を決める。また、59年(カシロン不況)に、カシロンの原料=アクリロニトリル・モノマーの事業化を断行(60年にソハイオ社から技術導入)。
1961年	51歳	社長	旭化成工業 代表取締役社長	-

山口 信夫

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1952年	27歳	-	東京商科大学卒	-
1952年	27歳	-	延岡工場 勤労課	-
1953年	28歳	-	人事部 労務課	延岡争議後、労務はエリートコース。59年に労務係長として、「持ち家制度」を整備。中央労働委員会において、労務担当常務:宮崎輝に仕える。
1960年	35歳	課長	秘書室長	宮崎輝(当時、専務)から、秘書室長の指名を受ける。宮崎の警咳に接し、「どんなことでも諦めず徹底的に努力すること、人を大事にすること、特に逆境にある人に心をいれよ」を学ぶ。
1969年	44歳	部長	総務部長兼秘書室長	71年に事業本部制を導入。
1974年	49歳	事業部長	住宅事業部長	72年に住宅事業に参入するも、74年時点で売上:70億円(累積赤字は売上に匹敵)。宮崎輝(当時、社長)は、「何とかこの住宅事業を300億円の売上まで伸ばし、一人前に育ててほしい」とコメント。着任後、代理店販売を直販体制に切り替えるとともに、「住宅は普通の商品を売るのとは違う。お客さんにとっては一生に一度の買い物。販売する人間を信用してもらうことが何よりも大事。個人の人格、魅力、誠実さが決め手となる。そうした意欲ある人材を育てることが、事業を成功させる近道」と、住宅事業の本質を見抜き、リーダー育成と連帯感醸成に注力。79年に370億円を達成。(旭化成ホームズ社長を退任した92年には、2,816億円の売上)。
1976年	51歳	取締役	-	-
1978年	53歳	常務	旭化成建材社長兼務	ヘーベル(鉄骨造り)・ヘーベルライト(軽量鉄骨造り)・パワーボード(木造)毎に、販売店網を構築し、89年には売上:1,000億円、営業利益:178億円を達成。アスベスト材を投入した他社とは一線を画す。
1981年	56歳	副社長	-	-
1992年	67歳	会長	代表取締役会長	-

弓倉 礼一

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1952年	22歳	-	京都大学法学卒	-
1952年	22歳	-	本社総務部 文書課	法務業務に従事
1953年	23歳	-	大阪営業部	鼻柱が強く、上司に嫌われ、これまで大卒が配属されたことのない化学調味料(旭味)の営業に左遷。係長への昇進も三ヶ月遅れる。
1962年	32歳	課長	アピセル課 課長	結晶性セルロース(アピセル:添加剤)事業の立ち上げ。地道な毒性試験による安全証明を手に、厚生省の認可を得た上で、主な医薬会社の研究所を回り、事業を軌道に乗せる(課長在籍は7年。83年時点で数十億円の売上)。
1970年	40歳	-	化成品事業部化成品販売第二部長	-
1974年	44歳	次長	化成品第二事業部次長	
1975年	45歳	部長	総務部長	
1976年	46歳	取締役	秘書室長・経営企画部長	
1978年	48歳	常務	-	
1981年	51歳	副社長	旭ダウ社長代行	旭ダウの吸収合併(宮崎輝の発案)において、合併交渉を担当した後、社長代行として乗り込み、合併作業を円滑に進める。
1983年	53歳		繊維本部長	繊維部門のリストラに従事。5年計画で900億円の設備予算を確保し、徹底的な合理化・省力化を進める。同時に、業界の長年の慣行であった加工部門の水増し売上を減収覚悟で切り捨てる。
1989年	59歳	社長	旭化成 代表取締役社長	-

山本 一元

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1957年	23歳	-	九州工業大学工学部卒	-
1957年	23歳	-	火薬事業部	2年目に海外留学内定も、雷管の起爆薬の研究者の事故死にともない、原因究明を命じられる。原因を明らかにした研究をベースとした論文で、東大から工学博士号を受ける。その後、電気雷管の指導のため、炭鉱・トンネル工事・ダム工事・鉱山等を巡る中で、「直面している問題から逃げずに、真正面から立ち向かっていくことが自分の生きる道であり、社会が私を生かす道であろう」と考える。
1971年	37歳	工場長	筑紫野工場長	工場用に買収した洞窟の占有権を主張する住民との訴訟を主導し、山口信夫(当時、総務部長)に見出される。
1973年	39歳	課長	住宅事業部 工事課長	
1976年	42歳	部長	住宅事業部 住宅建築部長	
1982年	48歳	事業部長	住宅事業部長	就任後3ヶ月にわたり、建築現場・工務店を回り、ヘーベルハウスの評価・旭化成への不満に耳を傾けた上で、三者共栄論(顧客・工務店・旭化成)を唱える。当時、旭化成の住宅事業はスタートアップ段階。一軒一軒工務店を訪ね、協力会社網を構築し、売上高:3,500億円、営業利益の40%をたたき出す主力事業に育てる。
1983年	49歳	取締役		
1987年	53歳	常務		
1993年	59歳	専務	関連事業管理部長	93年より経営企画およびグループ会社担当として、弓倉社長を支える。
1995年	61歳	副社長	経営効率化推進室長	-
1997年	63歳	社長	旭化成 代表取締役社長	-

蛭田 史郎

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1964年	22歳	-	横浜国立大学工学部応用化学科卒	宮崎輝専務が終業後に若手を集めて新規事業について議論している記事を見て、「この会社であれば自分のやりたいことができるのでは」、と思い入社。
1964年	22歳	-	繊維部門:研究課	入社1年目で事業に関する企画書を課長に提出し、却下される。その後、新規事業:ポリアミド6の研究に従事。
1966年	24歳	-	製造部(ポリアミド66)	フランスから製造技術を導入する際、手を挙げて製造部門に異動し、工場立ち上げに従事。フランス語の製造標準を3ヶ月かけて翻訳。
1989年	47歳	工場長	エンジニアリング樹脂工場長	不振の特殊樹脂部門を担当。コスト削減(仕上げ工程の自動化)、特化戦略(耐熱性に優れた品種)により、1993年には低迷していた国内シェアを8割に高め、山本社長に注目される。
1995年	53歳	工場長	レオナ事業部レオナ工場長	時期不明(3工場の統合を提案し、2年がかりで実現)
1997年	55歳	取締役	電子・機能製品事業部 副部門長	国内トップシェアのドライフィルムレジスト事業を率いる。当時、売上高:60億・営業利益率:10%と高収益であったが、蛭田は国際競争の激化を予想。上海に新工場を建設し、世界シェアを8%→30%に高める(売上高:200億円・営業利益率:10%)。
1998年	56歳	取締役	エレクトロニクス事業部長	数十億の赤字を垂れ流し、撤退の瀬戸際に立たされたエレクトロニクス部門(携帯電話やパソコンのLSI)の再建を担当。ミックスシグナル分野にターゲットを絞り、かつ、デザインインを主眼とするシステム型サービス産業に転じ、2000年に230億円の営業利益を計上。
1999年	57歳	常務		
2001年	59歳	専務		
2002年	62歳	副社長	旭ファイナンス社長兼務	-
2003年	61歳	社長	旭化成 代表取締役社長	-

[参考資料]

日本経済新聞社編 (1992)『私の履歴書:昭和の経営者群像⑥(宮崎輝)』

大野誠治 (1977)『評伝 宮崎輝』

綱淵昭三 (2007)『人間 山口信夫:信じた道を曲げず』

日本経済新聞

1989年6月16日、1992年3月11日、1997年5月16日、1998年4月17日、2003年2月1日

日経流通新聞

1999年3月30日、1999年4月1日

日経産業新聞

1982年4月24日、1989年5月19日、1995年1月27日

横浜国立大学工学部化学系同窓会 総会講演録(第4回:2010年開催)

添付2：経営者のキャリアエピソード(帝人)

大屋 晋三

企画・主導者として従事したプロジェクト

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1918年	24歳	-	東京高等商業学校卒	-
1918年	24歳	-	鈴木商店	-
1921年	27歳	-	鈴木商店 エジプト駐在	大屋の旺盛な行動力・独断専行により、周囲は越権行為を恐れ、ポートサイドから帰国後は天津に一年出されただけで、重要な仕事は任せられず。こうした不平不満を大屋は政治にもとめ、1922年に藤原米造と組んで「立憲青年党」を結成し、筆頭総務を務める。
1922年	28歳	-	鈴木商店 天津駐在	
1925年	31歳	-	帝人 岩国工場建設所長	大屋は鼻柱が強く元気があるから、土建屋相手での突貫工事に持って来いだろうとして選任される。
1926年	32歳	工場長	岩国工場長	
1928年	34歳	工場長	広島工場長	1930年に「米沢工場を即時廃棄、広島工場も逐次時期を見て廃棄し、合わせて第四工場の建設を行う」とする、帝人十年計画論を起草。当時は極度の不況で、大株主の台湾銀行が投資に消極的であったが、大屋は信念を曲げず、31年から新工場敷地の調査を始め、32年に「第四工場の建設を提唱す」をもって、三原工場建設の承認を得る。
1933年	39歳	-	三原工場建設事務所長	1932年当時、人絹産業は長い不況期を脱し、好況を謳歌していたが、1933年に大屋は、「輸入原料に頼る綿毛等と異なり、人絹は自給自足が可能だが、設備過剰に陥る前に、ステープル・ファイバーに転向すべき」と唱える。しかし、久村社長は頑として応じず。
1934年	40歳	-	第二帝人 取締役	久村社長は、大屋の経営手腕発現の場・新工場建設資金の調達のために、第二帝人を設立。1936年に第二帝人でスフのマスプロをスタート。1937年の日華事変の勃発により、綿花・羊毛の調達が困難となり、ステープル・ファイバーが繊維原料自給の国策上、必要となり、大きな需要を生んだ。
1942年	48歳	取締役	帝人 取締役	-
1944年	50歳	常務	-	帝人の性格に合う軍需の化学関係の事業を探した結果、1944年に大屋は特需部の責任者として、過酸化水素(ロケットエンジン推進剤)の製造に着手。久村は、「帝人は周囲の喧騒に拘らず、終戦後の光明を信じて人絹死守の方針を変えなかったが、最後にマル呂の製造という禁断の水を飲んだ」としたが、帝人が過酸化水素の製造を積極的に行ったことは、その後、化学工業に展開するにあたり、大きな礎石になった。
1945年	51歳	社長	帝人 代表取締役社長	-

徳末 知夫

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1938年	24歳	-	帝人入社	-
1957年	43歳	-	テトロン販売部 次長	驚田販売部長の下で、テトロン の 拡販を担当。
1959年	45歳	部長	テトロン販売部 部長	-
1961年	47歳	部長	企画部長	-
1962年	48歳	-	ニューヨーク出張所長	大屋社長の下、石油事業への進出に向け、オイルメジャーとの調整を担当。
1965年	51歳	取締役	-	
1969年	55歳	常務	繊維事業 部門長補佐	
1970年	56歳	-	化成品事業 部門長	-
1972年	58歳	専務	繊維事業 部門長	
1974年	60歳	副社長	繊維事業 本部長	オイルショック・円高等による合繊の構造不況脱出のため、1978年に、テビロン短繊維・ポリウレタン弾性繊維の撤退(余剰人員を希望退職)、衣料用ナイロン縮小、名古屋紡績工場閉鎖(紡績事業からの撤退)等、繊維部門のリストラを行う。
1979年	65歳	副社長	社長補佐	-
1980年	66歳	社長	帝人 代表取締役社長	-

岡本 佐四郎

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1948年	23歳	-	東京工業大学 **学部卒	-
1948年	23歳	-	帝人入社	レーヨンの生産性向上のネックとなっていた紡糸ノズルづまりの解消に成功し、当時の研究所長に激賞される。
1959年	34歳	-	タイヤコード用レーヨン製造課長	
1964年	39歳	-	三原工場 テトロン製造部次長	-
1965年	40歳	部長	松山工場 テトロン第一製造部長	
1969年	44歳	工場長	徳山工場長	
1970年	45歳	-	松山工場長	
1971年	46歳	取締役	繊維事業 部門長補佐	アラミド繊維の開発を指揮する。
1972年	47歳	-	繊維事業 本部長補佐	
1976年	51歳	常務	繊維事業部門 部門長補佐	
1977年	52歳	-	技術生産本部長	
1979年	54歳	専務	未来開発本部長	-
1980年	55歳	副社長	開発本部長	
1981年	56歳	-	開発本部長	
1982年	57歳	社長	帝人 代表取締役社長	

板垣 宏

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1953年	23歳	-	京都大学 工学部工業化学科卒	-
1953年	23歳	-	帝人 岩国研究所(合成繊維)	-
1957年	27歳	-	テトロン建設部	ポリエステルおよびフィルムの技術導入のため、英ICI社で実習。その後、工場建設にあたる。
1958年	28歳	-	松山工場 テトロン製造部合成課	-
1960年	30歳	係長	松山工場 テトロン製造部エステル係長	-
1963年	33歳	-	帝人ハーキュレス	DMTの技術導入にあたり、米ハーキュレス社で実習。
1967年	37歳	課長	松山工場 テトロン第一製造部合成課長	1985年に大型成形材用樹脂:メトン米ハーキュリーズ社と共同開発した後、89年に帝人メトンを設立し、事業を軌道に乗せる(帝人メトンは96年に子会社化)。
1970年	40歳	部長	松山工場 テトロン第一製造部長	
1973年	43歳	工場長	徳山工場長	
1977年	47歳	取締役	技術部門長兼繊維技術部長	
1979年	49歳		研究開発部門長兼ロビン・アンバサダー	
1982年	52歳	常務	開発本部副部門長	-
1986年	56歳	専務	開発本部長	-
1989年	59歳	社長	帝人 代表取締役社長	-

安居 祥策

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1957年	21歳	-	京都大学経済学部卒	-
1957年	21歳	-	購買部原料課	-
1959年	23歳	-	テトロン販売第一課	新製品:テトロンへの拡販。①日本の紡績会社へのテトロン綿販売、②アフリカで縫製・紡績工場設立、小売店の系列化の調査に従事。
1961年	25歳	-	輸出部	台湾で、テトロンのアライアンス(縫製会社・百貨店)計画を立案。ただし、肝炎で療養へ。
1965年	29歳	-	海外事業部 合併チームリーダー	中国人織との合併会社の設立交渉(当時、対台湾で最大の直接投資)。
1967年	31歳	-	華隆股份 取締役企画室長	新会社設立準備室の帝人側代表→二年目で黒字化し、台湾最大の合織メーカーに。
1972年	36歳	-	未来企画部	EVRの合併会社設立の交渉(英:ICI/チバガイギー、日:日立/三菱)。
1972年	36歳	-	日本EVR 取締役営業部長	拡張性の限界(自己録画ができない)、計画時の10倍の生産コストという現実を踏まえ、生産開始後半年で撤退を決定し、出資者の了解を得る。「新規事業は全て当たる訳ではない。ものになりそうにないと見極めたら、早期に撤退すべき」。
1975年	39歳	-	帝人ボルボ 副社長付け広報担当	設立初年度で10億円の赤字を計上した会社の再建を担当。人事刷新・社員教育・顧客の絞り込み・広告戦略(安全性のアピール)により、設立4年目で黒字化。
1981年	45歳	部長	海外事業第二部長(撤退担当)	スペインの合併事業(プリレン社)からの撤退交渉。
1982年	46歳	部長	ポリエステル・フィルム販売部長	東レと比べ、ポリエステルのフィルム事業への展開が遅れたため、赤字事業。AV用途・FD用途にターゲットを定める。ビクター・BASF・TDK等への拡販を進め、1985年には100億円の黒字を叩き出す。
1986年	50歳	部長	帝人商事 物流本部長	-
1988年	52歳	-	帝人インドネシア 社長	-
1992年	56歳	取締役	新規事業部 副部門長	板垣社長より、新規事業の選択と立て直しを命じられ、アラミド紙に注目し、デュポンと合併会社を立ち上げる。
1993年	57歳	常務	新規事業部門長兼情報メディア事業部門長	
1994年	58歳	専務	フィルム事業本部長兼磁気材料事業本部長	93年に50億円の赤字を計上したフィルム事業の再生を担当。スチール缶用フィルムの開発(新用途)、BPRによる効率改善、営業部門へのベストプラクティスの導入、フィルム製造工程のインドネシア移管等により、95年に50億円の黒字へ。
1997年	61歳	社長	帝人 代表取締役社長	-

長島 徹

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1965年	22歳	-	名古屋工業大学繊維工学部卒	-
1965年	22歳	-	繊維事業本部 繊維加工研究所	
1968年	25歳	-	加工技術部 技術開発G	品質管理を担当
1969年	26歳	-	帝人加工工業(株)	
1972年	29歳	-	繊維事業本部 加工技術部	フィリピンでのポリエステル繊維の合併会社で技術サービスを担当(長期出張)
1974年	31歳	-	米国留学(ユタ大学MBA)	大屋晋三社長の国際ビジネスマン養成プログラム
1975年	32歳	-	ポリノバ・アノニマ社	メキシコのポリエステル繊維の合併会社で生産管理を担当。
1979年	36歳	-	帝人加工系(株)	-
1986年	43歳	-	繊維事業本部 テクノロジー開発班	アラミド繊維(テクノロジー)事業に立ち上げから関わる。「黒字化して、会社人生の集大成にしたい」との思いで、1ヵ月で海外30社を訪問等、開発営業に奔走。一時は累積赤字が100億円近くに及ぶが、1997年に黒字化(売上:20数億、利益:1億円)。その後、1.5倍に増産投資を行うとともに、同じアラミド繊維(トワロン)を手掛けるオランダ:アグゾノール社(テクノロジーの10倍の売上)の買収を安居社長に提案し、3年越しの交渉を経て、2001年に子会社化。15年をかけて、アラミド繊維事業を帝人の柱に育てる。
1993年	50歳	-	繊維事業本部 テクノロジー販売部長	
1995年	52歳	事業部長	繊維事業本部 テクノロジー事業部長	
1998年	55歳	事業部長	機能ファイバー事業本部 アラミド事業部長	
1999年	56歳	事業部長	機能ファイバー事業本部長	
2000年	57歳	取締役	CESHO兼機能ファイバー事業本部長	
2001年	58歳	常務	CMO兼経営企画室長	
2001年	58歳	社長	代表取締役社長 COO	

[参考資料]

網淵昭三 (1975) 『人間 大屋晋三:帝人“不倒翁社長”の執念』

安居祥策 (2010) 『いつも乱戦:ごまかしのない経営』 日本経済新聞社

帝人社史編纂室編 (1968-1977) 『帝人の歩み』 第 1-11 巻

日本経済新聞

1983 年 7 月 29 日、1989 年 5 月 29 日、1990 年 1 月 4 日、2001 年 5 月 22
日、2001 年 12 月 5 日

日経産業新聞

1983 年 4 月 13 日、1991 年 7 月 2 日、1991 年 7 月 3 日、2001 年 11 月 13
日

QM 義塾社長大学講演録

2005 年 10 月 25 日、2008 年 4 月 9 日

THE21

2011 年 6 月号

フジサンケイ・ビジネスアイ(Web 版)

2008 年 10 月 7 日、2008 年 10 月 8 日、2008 年 10 月 9 日、2008 年 10 月
10 日、2008 年 10 月 11 日

添付3：経営者のキャリアエピソード(カネボウ)

伊藤 淳二

企画・主導者として従事したプロジェクト

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1947年	25歳	-	慶應義塾大学 経済学部卒	-
1947年	25歳	-	丸子工場 教育担当	工場長から任じられ、労務問題(職制の排斥運動)を解決。
1950年	28歳	-	長野工場	1953年、工場内に企画課を新設し、33工場中最下位の長野工場の合理化を進める。
1955年	33歳	-	人事部 調査課第一係長	武藤社長の特命を受け、赤字の製糸部門の再建を担当。分社化および賃金一律二割カットにより、黒字化。
1958年	36歳	-	社長室 主任	ナベ底不況により、鐘紡は56-58年で30億円の赤字を計上。58年9月に、工場の一時閉鎖、役員：2割・管理職：1.5割・社員：1割の賃金カット等からなる不況対策案を組合に提案。伊藤は運命共同体論を示し、労使を結集。コスト削減+岩戸景気により、59年10月期には12億円の黒字に転換。
1961年	39歳	取締役	人事部長兼企画室長	【1960年末に武藤総治は代表権のない会長に棚上げされるも、伊藤の根回しにより、61年4月に社長復帰。】その後、武藤社長のもと、天然繊維から合繊繊維へ、非繊維部門への多角化を掲げる、第一次グレーター鐘紡計画を立案。
1964年	42歳	常務	-	【武藤社長は、化粧品事業(61年に鐘淵化学より譲受)において150億円を投じ、地区販社網構築・美容部員教育を進め、64年には資生堂に次ぐ2位の座を獲得。同時に、衣類・ファッションビジネス(ディオール提携)事業に注力。しかし、急拡大がたたり、67年に業績が悪化。】伊藤淳二(当時、専務)は化粧品の特別担当として事業立て直しを命じられ、合理化(工場統合・在庫適正化)、製販分離、マーケティング強化等、体質改善に取り組む。併せて、食品部門の合理化も行う。
1967年	45歳	専務	化粧品事業 特別担当	
1968年	46歳	社長	鐘紡 代表取締役社長	-

永田 正夫

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1952年	21歳	-	慶応大学 経済学部卒	-
1968年	37歳	-	住道工場長	入社後、工場で現場経験を積んでから総務畑を歩む。取締役就任後も裏方に徹し、経営に関する「伊藤イズム」を社内へ浸透させることに力を注いだ。
1971年	40歳	部長	総務部長	
1976年	45歳	取締役	総務人事副本部長兼東京事務所長	
1981年	50歳	常務	-	
1984年	53歳	専務	-	
1989年	58歳	副社長	-	
1992年	61歳	社長	鐘紡 代表取締役社長	

石原 駿一

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1955年	23歳	-	慶応大学 経済学部卒	-
-	-	工場長	新町工場長	主に企画畑を歩み、中長期計画の立案などを手掛ける。人事部長であった80年末、家業を継ぐため、鐘紡を退社したが、将来性を考えて再入社。復帰後は、一年ごとに取締役、常務、専務と昇進した。
-	-	室長	企画室長	
1980年	48歳	部長	人事部長	
1989年	57歳	部長	会長室長兼秘書室長	
1990年	58歳	取締役	-	
1991年	59歳	常務	-	
1992年	60歳	専務	-	
1994年	62歳	社長	鐘紡 代表取締役社長	-

帆足 隆

年	年齢	役職	担当業務	キャリアエピソード
1961年	24歳	-	松山商科大学 経済学部卒	-
1961年	24歳	-	カネボウ化粧品大阪販売 営業	70年以降、本業の繊維が低迷する中、化粧品事業が猛烈な営業攻勢で売上を伸ばし、首位の資生堂を追い上げた時期に、営業の最前線で活躍する。夜から朝まで店先に立ち尽くし、根負けした店主から契約を勝ち取った帆足の武勇伝は全国的に広まり、34歳でカネボウ化粧品大阪販売の代表取締役支配人となる。「営業の帆足」の名は、伊藤淳二の耳に届き、本社に登用される。
1966年	29歳	-	カネボウ化粧品大阪販売 取締役	
1970年	33歳	-	カネボウ化粧品大阪販売 代表取締役	
1976年	39歳	-	カネボウ化粧品関西販売 常務支配人	
1981年	44歳	室長	化粧品本部 マーケティング室長	92年：カウンセリング化粧品『リサージ』、96年：専門店専用ブランド『トワニー』の投入、営業支援制度(美容部員を専門店に派遣)の導入等により、営業力の底上げを図る。←【資生堂：前田新造が百貨店専用カウンセリング化粧品：イブサを企画したのは85年であり、二番煎じ】
1979年	42歳	部長	化粧品本部 チェーン店部長	
1982年	45歳	-	化粧品本部 販売担当補佐	
1990年	53歳	-	化粧品本部 副本部長 業務統括室長	
1991年	54歳	本部長	化粧品本部 本部長	92年：カウンセリング化粧品『リサージ』、96年：専門店専用ブランド『トワニー』の投入、営業支援制度(美容部員を専門店に派遣)の導入等により、営業力の底上げを図る。←【資生堂：前田新造が百貨店専用カウンセリング化粧品：イブサを企画したのは85年であり、二番煎じ】
1992年	55歳	取締役	化粧品本部 本部長兼営業統括室長兼マーケティング室長兼国際事業室長	
1994年	57歳	常務	-	
1996年	59歳	専務	-	
1998年	61歳	社長	鐘紡 代表取締役社長	-

[参考資料]

佐藤正忠 (1973) 『人生何に賭けるか：鐘紡伊藤淳二の人間実録』

朝日新聞

2005 年 7 月 30 日、2007 年 10 月 27 日

日本経済新聞

1992 年 5 月 1 日、1992 年 7 月 14 日、1994 年 5 月 26 日

日経流通新聞

2001 年 7 月 3 日

日経産業新聞

1982 年 10 月 29 日

週刊ダイヤモンド

1999 年 12 月 25 日号

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2010・1	辻 俊一	中小企業における CSR の取り組みに関する研究	4/2010
2010・2	東野 祥策	ポイントプログラムによるポイント付与とプライシングの関係	4/2010
2010・3	脇屋 勝	制度信用銘柄の選定基準と市場流動性及びボラティリティー新興市場のデータを用いた実証分析ー	4/2010
2010・4	芹川 至史	組織における安全に関する逸脱行為の常態化	5/2010
2010・5b	南 常之	コミットメントプロファイルに関する研究 ー規定要因と成果変数に注目してー	10/2010
2010・6b	光森 進	知識創造要因のマネジメントに関する実証研究 ー研究プロジェクトにおける役割機能の分担と「場」の構築ー	11/2010
2010・7b	大矢 茂人	電子材料メーカーの設備投資が株式市場評価に及ぼす影響 ー内部資金制約の視点からー	12/2010
2010・8b	原 尚史	BtoB メーカーにおける製販連携システムに関する一考察 ー営業部門の新製品開発への関与ー	12/2010
2010・9b	清水 敬一	コモディティ化が進む自動車部品業界における高収益戦略の研究	2/2011
2010・10b	前平 秀志	スタートアップ期の成長に創業メンバーが及ぼす影響 ～情報通信業 13 社の事例研究～	3/2011
2011・1b	島見 大	経営者による株式保有が企業価値に与える影響についての考察	11/2011
2011・2b	甘利 和行	繊維産業の斜陽化を克服した経営者たちのキャリア研究 ー企業の命運は『キャリアの深度』が左右するー	2/2012