

# 急成長企業の破綻と復活（その2）

—— アージェンティの所説から見る永大産業のケース ——

森 正 紀

（その1）

はじめに

1. 永大産業の沿革
  - (1) 拡大路線の成功
  - (2) 拡大路線の破綻
  - (3) 銀行管理の失敗
2. 財務と商品の分析
  - (1) 財務状況の分析
  - (2) 商品力の分析
3. 成長の誘因と動機
  - (1) 成長の経済的誘因
  - (2) 成長の個人的動機
4. 急成長企業のたどる軌跡
  - (1) アージェンティの所説
  - (2) 合致する永大産業の軌跡
  - (3) ワンマンルールの問題点
  - (4) 成長への強迫観念

（その2）

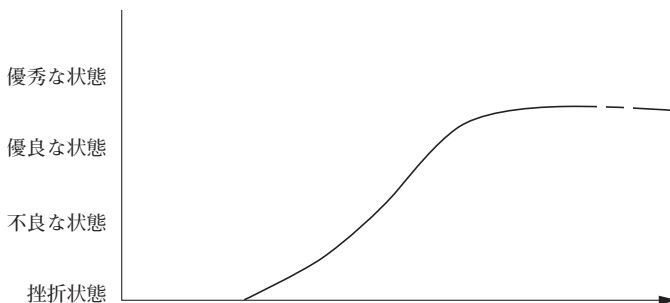
5. 軌跡修正の可能性と限界
  - (1) アージェンティの救済策
  - (2) 後継者の苦難
  - (3) 後継者育成の基本原則
6. 銀行管理と志気喪失
  - (1) 銀行管理神話の崩壊
  - (2) 銀行管理の戦略的失策
7. 更生復活への軌跡
  - (1) 復活の状況
  - (2) 復活への志気  
おわりに

## 5. 軌跡修正の可能性と限界

### (1) アージェンティの救済策

アージェンティが急成長急破綻企業の軌跡上に付けた点8は、会社がある後に破綻するかしらないか2つの軌跡のいずれかをたどることになる分岐点で

図表 5-1 頂点到達前のタイプ2の会社の救済



ある。破綻しない方の軌跡は図表 5-1 のようになる<sup>27)</sup>。前掲の図表 4-2 のように、破綻する方の曲線はここから優秀な状態を一気に越えて驚異的な状態まで進んでいくが、破綻しない方の曲線は、ここからゆっくりと優秀な状態に入ってそのままそれが維持されていく。

破綻の予防について、アージェンティは次のようなことを述べている。すなわち、「彼（ワンマン）は会社になお単細胞的な目的を置くので、…彼が依然として正しかろうと否にかかわらず、かれを拘束する方がよい。すなわち、妖精をびん詰めにする必要がある<sup>28)</sup>」というのである。

アージェンティは拘束ないしびん詰にする方法を 8 つあげているが<sup>29)</sup>、その 1 つに、銀行が銀行の給与で、破綻予防のみを専門とする取締役を派遣し、ワンマンを拘束するというやり方がある。しかし、これを永大産業に当ては

27) Argenti, John : Corporate collapse—the causes and symptoms, McGRAW-HILL Book Company, London, 1976, p.167. 中村元一 訳：会社崩壊の軌跡—生き残るための戦略、日刊工業新聞社、1977、294 ページ。

28) Argenti, John : op.cit., p.173. 訳書 306 ページ。

ただし「妖精」の原語は“genie”である。これは「千一夜物語（Arabian Nights）」では「魔神」と訳される。こちらの方が適訳かと思われる。魔神は壺やランプから出てくる魔法使いの大男で、良いことも悪いこともする。

29) Argenti, John : op.cit., pp.174～175. 訳書 306～308 ページ。

めてみると、深尾茂氏の方が一枚も二枚も上手で、逆に、銀行からスカウト人事をしておいて、不調時には銀行に責任をとらせるありさまであった<sup>30)</sup>。第一、肝心の大和銀行のかつての頭取だった寺尾威夫氏が深尾茂氏を信奉してしまっており<sup>31)</sup>、拘束など想定もされていない状況だった。

ワンマンはたしかに人を引きつける無類の天性や人をひれ伏させる強烈な威力を持っており、加えて、ワンマンを続けるための知恵や配慮にも相当に長けているものなので、彼を拘束するのは至難の技である。したがって、問題が分かった時には手遅れになることが多い。永大産業の場合、結局、銀行管理に移されたのは実質的には破綻した後で、遅きに失した感は拭えない。このように、銀行による破綻回避のための軌跡の転換は、永大産業ではついに適えられることはなかったのである。

アージェンティは、さらに、別の箇所でも、トップマネジメントの交替こそは、会社挫折の軌跡を移行させる唯一の事項であると確信しているとも述べている<sup>32)</sup>。これはまさしく完全にびん詰めにする方法である。しかし、幸か不幸か以下に述べる特殊事情から、永大産業ではこれもまた遂行されなかった。

交替のケースとしては、永大産業では昭和41（1966）年における創業者の病気による子息への社長交替の時期が当てはまる。弱冠37歳で社長に就任した深尾照夫氏は、就任の抱負として、次のような経営方針の転換を語った。すなわち、「いつまでも積極経営一本やりで進むのではなく、…総合力をもったチームづくりが課題」<sup>33)</sup>と述べている。また後日、「成長と安全の調和とい

---

30) 日経マグロウヒル社 編：日経ビジネススールポ、永大産業～また1つ消えたオーナー型企業、日経ビジネス、1975年12月22日号、109ページ。

31) 真島 弘 稿：永大産業倒産の深層構造、プレジデント、1978年4月号、150ページ。

32) Argenti, John : op.cit., p.168. 訳書 295 ページ。

33) 真島 弘 稿：前掲誌、152 ページ。

うのが僕の考え方だった」というようにも述べている<sup>34)</sup>。

たしかにこの時期、まさしくアージェンティが指摘する挫折しないための路線変更を提起した新経営者への交替が実現しかけたのである。しかし、現実の軌跡は複雑な展開を示す。病気のため一線から退いた初代の茂氏が、まもなく健康を取り戻し、再び実権を握ることになったからである。かくして、2代目の照夫氏との路線の違いは周囲からは親子喧嘩とさえいわれるほど知れ渡った。

しかも、この時期はサラリーマンのマイホーム熱が急速に高まっていく時代を迎えており、父の茂氏の積極路線によって、昭和42（1967）年の12月の決算では、売上高が100億円に達し、それがわずか2年後の44年の同月の決算では、200億円へと倍増した。安全を訴えた照夫氏に、まさに有無を言わせぬ高業績であった。しかし、これこそがまさしくアージェンティが唱えた点9以降の悪循環の始まりだったのである。だからこそアージェンティは、正しくてもびん詰にしておくよう説いたのである。

深尾照夫氏は、後日次のようなことを述べている。すなわち、「家庭的な問題があって、父とは疎遠になり、…また独断の拡大路線が始まった」<sup>35)</sup>と。実は、2代目の照夫氏は初代茂氏の実子ではなく、妻の連れ子という立場で、血の繋がりはなかった。照夫氏は「はっきりいうと、いつどこでクビになるかという恐怖があった」<sup>36)</sup>とも述べている。あろうことか、逆に2代目の方がびん詰めにされてしまったのである。

---

34) 日経マグローヒル社 編：敗軍の将、兵を語る－借りやすい金を借りすぎた①、日経ビジネス、1978年1月2日号、97ページ。

35) 斎田久夫 稿：日経ビジネスールポ、生ける永大倒した死せる創業者、日経ビジネス、1978年3月27日号、145ページ。

36) 斎田久夫 稿：前掲誌、146ページ。

さらに、次のようにも記されている。すなわち「茂氏にはよそでもうけた実子（男子）があり、45年には、当時高校生だったこの実子に深尾姓を名のらせ、同居に踏み切ったのである。年齢の開きからいえば、この新しい弟は照夫氏の地位を脅かす存在ではないが、茂、照夫両氏の関係は急速に冷えていった。」と。

家庭的事情ではいかんともし難いものがあるが、これが現実の同族経営ならでは経営事情というものなのであろう。現実にはなかなか経営学になりにくい個人的事情があって、その経営外の事情が経営の破綻を招くことも多い。とまれ、惜しいというべきか、もし照夫氏の主張が実行されていたら、その後における永大産業の崩壊は避けられていたかもしれない。

## （2）後継者の苦難

思うに、猛烈とさえ呼称された積極経営の社風を、そう簡単には変えられるものではないだろう。創業者の茂氏の信奉者が幹部をかためていることであろうし、照夫氏の安全化路線が受け入れられるはずもない。例えば、副社長の小林昭氏は公然と異を唱え、役員会では激しい口論が行なわれるのが常だったという。茂氏の法事でさえも2つの派閥で別々に営まれたという。

ひたすらな成長路線の社風の中で、安全を説くものがいたとして、その人は何もしない無能な人と映ってしまうことは十分にありうることである。皆が前に進んでいるときに、一人だけ立ち止まっている人がいれば、一見確かに何もしていないように見えるし、むしろ邪魔な存在になるであろう。

初代を信奉する副社長の小林氏にとって、2代目は、支えるには初代と逆をいく余りにも頼りない存在に映ってしまったであろうことは十分に予測できるし、仕方がないことであつたかもしれない。残念ながら、立ち止まって怪しげな石橋に警鐘をならそうとしている人の意義は、皆が橋から落ちた後になってからしか理解されないものなのである。

結果論ではあるが、この時期には2代目の照夫氏の堅実路線が正しかったことはいうまでもなく明白なことである。たとえば、当時の倒産劇はほとんどが不動産を起因とするものが多かつたのであるが、永大産業では不動産は直接の起因とはなっていない。それは照夫氏が異常な不動産の値上がり疑問を感じ、住宅メーカーでありながらも、土地投資を極力抑えてきたからで

ある。そのため他社に比べれば不動産の焦げつきは比較的になくすんだのである<sup>37)</sup>。これは照夫氏の考えが実現できた希少な例になっている。

前述したように、実際は初代の死後もなおすまじい成長投資が続けられた。初代茂氏がすでに路線を引いてしまっており、その推進派との間で、照夫氏は結局激しい派閥争いを招いてしまい、リーダーシップを発揮できなかった。そのため2代目無能論のうわさがささやかれたりしたが、内情をよく知る当時の某重役は、一方的な2代目無能論に反論して、後日「九州永大などで出した赤字の責任は、照夫氏ではなく、社長の戦線縮小論に異論を唱えた小林氏にあった」というように語ったりしている<sup>38)</sup>。

いずれにせよ、オイルショック不況の重大な時期に、首脳陣がこのように反目し合って分裂している状態では、危機を乗り越えることはとてもできなかったであろうことが明らかである。さらに、当時の労働組合の中堅幹部の人々の間でも、拡大路線への不安から、近代経営への脱皮を望む声が高まりつつあったというが<sup>39)</sup>、実現の力にはなりえなかった。結局は、建て直しが出来ぬまま、銀行に経営を委ねることになってしまう運命をたどったのである。

### (3) 後継者育成の基本原則

後継者の育成は、経営者にとってきわめて重要な職務の一つである。かつての多数の大型倒産のケースをまとめた鍵山・太田両氏は、永大産業のケースを後継者育成の失敗ケースとしてとりあげている<sup>40)</sup>。たしかに、後継者育成問題が、永大産業の破綻にとって重大な要因になっていることはまちがいない。

37) 日経マグローヒル社 編：敗軍の将、兵を語る—情報不通が対応遅らす①、日経ビジネス、1977年12月19日号、99ページ。

38) 真島 弘 稿：前掲誌、153ページ。

39) 真島 弘 稿：前掲誌、153ページ。

40) 鍵山整充・太田 滋 共著：経営方針と経営戦略—大型倒産のケースに学ぶ、白桃書房、1984、129～133ページ。

ない。

一般的な後継者育成論では、後継者の候補者を早めに選定し、育成プログラムを立てて、社内の各部門の経験を積ませ、いわゆるゼネラリストとして総合的判断ができるようにした上で、リーダーとしての心構えや決断力などの精神面の教育をするというような内容になっている。いわば一人の人間を経営者として育てるプログラムである。

しかし、現実はいかに決して後継はうまくいかないものである。すなわち、そのようにして育てられた人間を受け入れる器を整備しておくことを忘れてはならない。これもまたきわめて重要な後継者育成論の一貫でなければならぬのであるが、しかし残念ながら、この問題を扱った後継者育成論はあまりないし、実際の企業でも意図的に整備されることは少ない。

ここで器というのは、人事や社風、あるいは組織や機関といったもので、いわば会社が動いていく仕組みを意味する。そもそも創業者は自分と同じタイプの後継者を選びたがるものである。そうすれば何もかもがそっくり受け継がれるからである。できれば自分のクローン人間を欲しがるかもしれない。しかし現実にはそのような後継者がいるはずがなく、いかに似ていようと別人である。第一に先代が受けた崇拜をそのまま別人に移すことなどできるはずがない。

2代目の照夫氏は、この点について次のようなことを述べている。すなわち、「父はいつも俺を見習えと言っていたが、あの経営は強烈な個性によるもので、誰にでもできるものではなく、私が経営するためには組織に頼る以外にはなかった」<sup>41)</sup>と。まさに当然のことであろう。個性はそもそも後継などできないものであり、それゆえにこそ個性なのである。

別人が後継者になってもしっかりと会社が機能していくようにするには、2つのやり方が考えられる。1つは、先代の掲げた理念を徹底させ、一人の

---

41) 斎田久夫 稿：前掲誌，147 ページ。

リーダーというよりも、その理念で全体が動いていくようにする方法である。もう1つは、すべてを組織的に集団決定によって動かしていく方法である。もちろんこれらを合わせることも可能である。前者の典型としては松下電器や京セラが挙げられる。後者の例としてはホンダ技研があげられる。

さて、永大産業の場合、まず、果たして理念なるものがあつたのかどうか  
が問題になる。永大産業が破綻して後に、多くの新聞やビジネス雑誌が特集  
を組んで、原因分析をしているが、ほとんどが常識的内容で終わる中、かなり  
特異な分析をした記事があつた。すなわち、永大産業が破綻した根本原因  
は、世にいわれる拡大路線の失敗や銀行管理の挫折ではなく、故人となつた  
後も、永大内に色濃く残つた創業者の個性が、その後の経営方針を拒絶し続  
け、いわば死せる創業者が生ける永大を倒したというのである<sup>42)</sup>。

そしてこの記事では、たとえば、前述した「知恵のない者は汗を出せ」と  
いった内容の社訓にしても、それは企業の社会的存在価値を表わすような理  
念というよりも、ただ黙々と働けというような社員への檄にすぎなかつたと  
いうのである<sup>43)</sup>。元々理念がなかつたのだとすれば、理念をもって後継する  
ことはできないのが道理であろう。理念には普遍性があるが、個性にはそれ  
はない。

先代の茂氏の経営は、全くもって個人的な繋がりを軸にしたものであり、  
組織的経営とは対極にあつた。強烈な個性を持つリーダーがいて、そのリー  
ダーとの個人的な崇拜関係という縦の繋がりで成立していたのが永大産業の  
人事の特性であつた。茂氏は、この手法が実にうまかつたといわれている。  
たとえば、怒りっぱなしではなく、その後の働きをよく見ていて褒めるとい  
うようなやり方で、大抵の社員がコロリと参つてしまい、ガムシャラに働き

---

42) 斎田久夫 稿：前掲誌，142 ページ。

43) 斎田久夫 稿：前掲誌，143 ページ。



始めたという<sup>44)</sup>。知恵は茂氏が出すので、結局は汗を出すタイプのみが抜擢されていく人事にもなっていた<sup>45)</sup>。

すでに3の(1)の「成長の経済的誘因」で述べたように、そもそも規模拡大にリスクを与えるのは、管理組織の限界である。まして永大産業の場合には、以上述べたように組織的に動く仕組みさえ整っていなかった。成長するにつれて管理に限界が来るのが早かったのも当然であろう。永大産業の工場は日本各地と世界各地に分散しており、これらの管理には緻密なシステムとそれを支える組織が必要であるにもかかわらず、各地の子会社の情報を集約する組織が存在しなかった。照夫氏は後日、「組織と組織の谷間を埋めてくれるスタッフがいたならば」と悔やんでいる<sup>46)</sup>。子会社の状況が掴めないのであるから、管理のしようもなかったのである。

永大産業が抱えるこの重大な問題に気づいて、2代目の照夫氏や銀行管理下での木内氏や川上氏は、何とか組織的経営に変えていこうとしたのであるが、あまりにも旧体制になじまないために、会社再建に際し、まず組織づくりという全く初歩から取り組まなければならなかったのである。

たとえば、2代目の照夫氏は、社長についたころ、事業の補佐・保守という守りを固めるために社長室を設置し、全社的な経営情報を一括して掴む組織を作った。しかし、初代の茂氏が病気から回復し、現場復帰するとこの社長室は機能しなくなっていったという<sup>47)</sup>。木内氏も次のように述べている。すなわち、「英雄か天才なら1人で企業を動かしてよいけれど、企業はあくまで組織で動くものなんです」<sup>48)</sup>と。

創業者以外ではその企業を動かすことができないとすれば、創業者が消え

44) 斎田久夫 稿：前掲誌，143 ページ。

45) 斎田久夫 稿：前掲誌，145 ページ。

46) 新井淳一 稿：ドキュメント決断—永大倒産“銀行管理神話の崩壊”<sup>④</sup>，日経ビジネス，1979年7月16日号，95 ページ。

47) 斎田久夫 稿：前掲誌，145 ページ。

48) 斎田久夫 稿：前掲誌，148 ページ。

る時、その企業も消え去る運命にある。この場合、誰が後継者になってもうまくいかない。こうした場合には、創業者個人がそのまま企業と同義になってしまっているもので、これは「同義の誤謬」と言われるもので、後継者育成の基礎的な誤りを示す<sup>49)</sup>。

企業を存続させたいならば、創業者は、自分しか動かさないような仕組みは改めて、自分以外でも動かすことができる仕組みを築いておかなければならない。すなわち、「深尾茂氏には、いつ自分が抜けてもよいように、永大をそういう形で経営する責任があった」<sup>50)</sup>と言えるのである。これは後継者育成のいわばインフラであり、これなくしては後継者育成は成立しない。このことは、つい軽視されることが多いけれども、しかし極めて重要な後継者問題の基本原則であることを銘記しておかなければならない。

永大産業においては、初代茂氏の急逝という事情があったにせよ、以上のインフラは全く敷設されておらず、その点で、2代目の照夫氏を責めることは不適切であろう。とりわけ財務情報を明確にできる組織を作り、拡大路線に安全というブレーキ性能を加えようとした2代目の戦略に決して過ちはないし、これを実行できなかったのも、決して彼一人で負うべき責任ではないと思われる。前述の雑誌記事にあったように、たしかに初代の茂氏が、その亡き後までも、軌道修正の可能性に限界を敷いてしまったのも事実であるからである。ここでもまた、後継者育成の禁忌が犯されてしまったのである。

## 6. 銀行管理と志気喪失

### (1) 銀行管理神話の崩壊

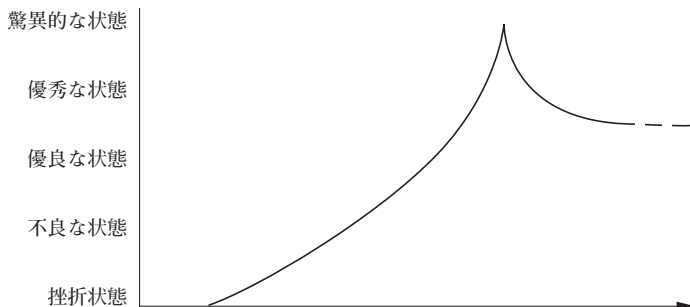
永大産業の倒産劇が注目されたのは、単に急拡大路線の破綻というだけで

---

49) 日経BP社 編：特集・ユニクロ作り直しー同義の誤謬越えられるか、日経ビジネス、2005年9月26日号、44ページ。

50) 斎田久夫 稿：前掲誌、148ページ。

図表 6-1 頂点到達後のタイプ2の会社の救済



なく、その後、銀行管理下になったにもかかわらず、なお破綻を防げなかったという点にもあった。報道された新聞の見出しや雑誌のタイトルには、例えば、「銀行管理神話の崩壊」<sup>51)</sup>、「銀行管理万能時代の終焉」<sup>52)</sup>などといった表現がほとんどである。

朝日新聞の社説によると、ワンマン経営による強気一点張りの急成長と放漫経営のとがめが出たと原因を分析しつつも、永大の場合の特徴は、銀行管理をもってしても救えなかったこととし、この倒産劇の意義は、金融機関と企業の甘えの構造が打破されたことにあるとしている。そして、銀行が抱える政策的不倒産は、結局は問題解決を引き伸ばすだけであり、問題企業の再生もおぼつかないのでは止めるべきであると主張されている<sup>53)</sup>。

アージェンティは、前述した挫折を防ぐ軌跡の他に、会社が挫折して後に

51) 徳永卓三 稿：ドキュメント決新—永大倒産 “銀行管理神話の崩壊” ㊦，日経ビジネス，1979年7月2日号，62～67ページ。

新井淳一 稿：ドキュメント決新—永大倒産 “銀行管理神話の崩壊” ㊦，日経ビジネス，1979年7月16日号，93～97ページ。

52) 東洋経済新報社 編：特集・永大産業，超大型倒産の衝撃—“銀行管理” 万能時代の終焉，週刊東洋経済，1978年3月4日号，28～33ページ。

53) 朝日新聞：社説・永大倒産の意味するもの，1978年2月21日5面。

立ち直る場合の軌跡を描いている。その軌跡は**図表 6-1** のようになる<sup>54)</sup>。この軌跡をたどれるか否かは、受け継いだ銀行経営陣がいかなる再建策をとるかにかかっている。しかし結局のところ、永大産業の場合はそれさえもできなかったことになる。原因は一番大切な社員の志気を喪失させてしまったこと、さらにその原因となった戦略の失策である。まずここでは前者の問題を考察し、後者の問題は次項で説明する。

大和銀行を主力とする銀行管理になって、照夫氏をはじめ主だった経営陣は退くことになり、新たに銀行流の合理的、組織的経営への切り換えが試みられた。この時期、例えば週休2日制が導入され、よく開かれていた日曜日の会議もなくなった。しかしあまりの社風の違いにつき、ついて行けなくなった人々も多かった。左遷されてもなお、月月火木金金を貫いて“チエ”を出し“汗”を流した人々もいたというのが、努力は空回りするばかりであった。この時期、会社のサッカーチームも解散され、テレビCMも廃止、よろず緊縮一本やりとなり、さすがの猛烈社員たちもモラルを低下させ、残っていた役員も含めて全社的にやる気を失っていった。社内では「オヤジが生きていれば」の声があちこちで聞かれたという<sup>55)</sup>。

ある雑誌記事によると、銀行間においても一考に意見がまとまらず、これでは再建の名人と言われた早川種三氏（当時の興人管財人）でも立ち往生するだろうと記されている<sup>56)</sup>。会社再建の名人といわれた早川氏の持論では、社員のやる気こそが要とされており、たとえば次のように述べている。すなわち「つぶれた会社に行くとももない、人間だけなんですよね。これにやってもらわなければ…だめなんです<sup>57)</sup>と。再建のために社風を変えるといっ

---

54) Argenti, John: op.cit., p.167. 訳書, 294 ページ。

55) 斎田久夫 稿:前掲誌, 147 ページ。

56) 徳永卓三 稿:前掲誌, 66 ページ。

57) 早川種三・井関 浩 編:会社更生のカンどころ-倒産会社を救う道, 日本経済新聞社, 1975, 56 ページ。

でも、それは永大産業のように社員のやる気を削いでしまっただけでは何にもならないのである。

こうしたことから、銀行はもはや本気で再建する意思はなく、かといって銀行管理不倒産の神話もくずせず、一応の努力を装ったのだという偽装工作説も諸雑誌の話題になったくらいである。昭和50（1975）年の6月、永大は37億円の経常赤字を計上したが、同年8月に興人が戦後最大の負債を抱えて倒産<sup>58)</sup>、日本の産業界はショック状態に陥っていた。当時の三木首相と日銀は、興人をも越えそうな永大の大規模倒産をぜひとも回避するよう銀行団に指令を出したといわれている<sup>59)</sup>。主力の大和をはじめとする銀行団は、結局永大産業をつぶすことはできず、銀行管理下において再建を試みざるをえなかった。

新社長の人選にはかなり苦慮したようであるが、選ばれたのは、三木首相の同級生で、江口証券の元社長であった木内正美氏であった。木内氏は、和の精神を説く温厚な紳士であったが、永大産業はそもそも荒々しい社風にして、しかも前述のように経営陣はお家騒動の真っ只中にあり、激しい派閥争いをしてきた。木内氏はこれを静めるにはあまりにも温厚な人柄でありすぎた。結局、再建は適わず、永大産業はますますの窮地に陥っていく。

ミスキャストであるとの声に、責任を問われた主力銀行の大和は、かくしてついに大和の次期エースともくされていた専務の川上隆三氏を送り込まざるをえなくなった。川上氏は、銀行とタイアップした住宅販売を手掛けたり、

---

58) 興人の倒産についての分析は、以下の拙稿を参照されたい。

森 正紀 稿：多角化戦略の決定因としての人的資源－興人と旭化成にみる失敗と成功の分岐点，福岡大学商学論叢，第35巻3号，1990。

59) 日経マグロウヒル社 編：前掲誌（ビジネスールポ），107ページ。

徳永卓三 稿：前掲誌，64ページ。

ただし、当時、大蔵省銀行局長だった徳田博美氏は「永大を倒さないよう圧力をかけたのではなく、ベストを尽くしてみようということだった」と弁明している。

新井淳一 稿：前掲誌，96ページ。

コマーシャルを再開したりして、努力を重ねたものの、しかし、すでに手遅れ状態であり、永大の業績は回復しなかった。結局、銀行管理下になっただけか2年で破綻するに至ったのである。

大和銀行の当時の会長であった古川氏は、法事も派閥でやるような会社で、川上氏はよく頑張ったとねぎらっているし<sup>60)</sup>、さらに日銀の理事だった三重野康氏も同様の言葉をかけている<sup>61)</sup>。要するに、できるだけことはやった結果であることが協調されたのであり、いかに銀行管理の会社であろうとも倒産回避には限界があり、つぶすこともありうることを示唆した言葉であった。かくして、政府まで介入した倒産劇は危篤状態2年間の末にやっと終結したのである。ここまでよくぞ持たせたということでもあったが、結局は、全社的な志気の低下を招いてしまったことが、銀行管理不倒産という神話をも崩壊させたのであった。

## (2) 銀行管理の戦略的失策

猛烈型の人を堅実型に変えるのは実際には相当に困難であり、第一に、永大の社員がそのような変身をしようとするはずがない。永大イズムは、そもそも石橋を叩いて渡るような人を軽蔑することから始まっているからである。前述したように、「石橋と確認したら、たたく必要はない。たたいているうちに5つか6つの橋が渡れる」というのは、有名な創業者深尾茂氏の言葉であり、永大イズムを端的に表わすものであった。

このフレーズのキーワードは、しかし「渡れる」ではなく、「石橋」である。石橋ほど堅固で安全な橋はない。企業にとっての石橋とは、確実な需要に対応する戦略を意味し、それを渡ることはその戦略の実行を意味するであろう。とするならば、元々永大イズムは堅実路線であるとも考えることもでき

---

60) 徳永卓三 稿：前掲誌，67 ページ。

61) 新井淳一 稿：前掲誌，97 ページ。

るぐらいである。問題は沢山の橋を渡ろうとして、石橋たることの確認を怠ったところにある。これもすでに前述したところであるが、手段肥大の法則によって、「石橋と確認したら」という前提を、言い出した本人の茂氏さえもつい無視してしまったのである。また石橋かどうかを確認するブレーンとしての組織も存在しなかった。

そもそも石橋と分からない時にはたたくのが当然である。これを忘れてたただの猪突猛進になる。もしトップの出す「知恵」がまちがいのない石橋であったなら、社員の出す「汗」に何の問題もあろうはずがない。石橋の確認は経営陣の責任である。しかし、この確認には、まさしく2代目の照夫氏が説いたように、社長室を始めとするブレーン組織の充実を必要とする。しかし、すでに述べたようにこれは確立されるに至らなかった。

前出の早川種三氏は次のように言っている。すなわち「フイに言って（会社の）カラーを変えるなどということはできるものではないので、そのカラーに従って経営した方が…従業員もついてきてくれる」<sup>62)</sup>と。トップの戦略に過ちさえなければ、社員の猛烈さに問題があろうはずはなく、猪突猛進を諫めればよいだけである。単に石橋をもう渡るなどというだけでは、社員の志気は低下の一途をたどるのが当然である。

したがってここではその肝心の戦略の問題を考察してみることにしよう。すでに述べたように、主な問題戦略は、建材の無理な拡大生産と住宅部門への進出であったが、とりわけ、銀行管理下になってからは、後者の修正が図られなかったことが原因として際立っている。前述したように、汎用の建材メーカーが住宅メーカー業界に進出するという戦略には重大な問題がある。建材のひたすらな拡大生産も問題ではあるが、この垂直化もさらに決定的な問題点である。この垂直化が破綻の重大な原因の一つになっているのであるが、銀行管理下になってもなおこの修正は行なわれなかった。

62) 早川種三・井関 浩 編：前掲誌，144 ページ。

他社の住宅メーカーは、永大ハウスを利することになるので、永大の建材を使用しなくなるのが当然である。建材を買ってくれるお客が、住宅では敵になってしまう。永大ハウスがまだ誕生まもなくの頃ならいざ知らず、永大ハウスが評判になり、成長すればするほど、そうした現象が多発する。かつてのハウス事業本部長だった吉村春雄氏は次のように述べている。すなわち「(ハウス事業には)研究に裏付けられた確たる戦略があるわけではなく、(また)育成ビジョンがあったわけではなく、茂氏一流の勘から、建材や住宅機器の販売を伸ばす手段、受皿として手掛けられた」<sup>63)</sup>と。この安易な勘こそが垂直化原則の禁忌を犯す過ちの判断となったのである。当然、永大産業の建て直しは、これをやめることから始められなければならないはずである。

しかし、あろうことか、逆に銀行団は、住宅分野の方を主軸戦略に選んでしまったのである。初代茂氏のそもその戦略的失策を銀行団もまたそのまま犯してしまったのである。たとえば木内氏は、社長を引き受けた時に「ハウス部門に重点を置く」<sup>64)</sup>と所信を述べているし、また銀行派遣の役員も「住宅はこれからの成長産業、ハウス部門を伸ばすのが再建の近道」<sup>65)</sup>と述べている。しかし、こうした判断は、営業経験のうすい銀行マンの判断であり、実際には、会社がつぶれるうわさが広まっており、営業現場では大変な苦勞を強いられた。契約寸前までいっておきながらの取消しが全国で相次いだといわれている。

当時の社員の言葉によると、憤懣をどこにもぶちまけられないくやしきでいっぱいだったという<sup>66)</sup>。また、次のように述べた社員もいた。すなわち「ハウスはオヤジ(深尾茂氏)の道楽です。ライバルメーカーに比べ、コストは

---

63) 斎田久夫 稿：前掲誌，145 ページ。

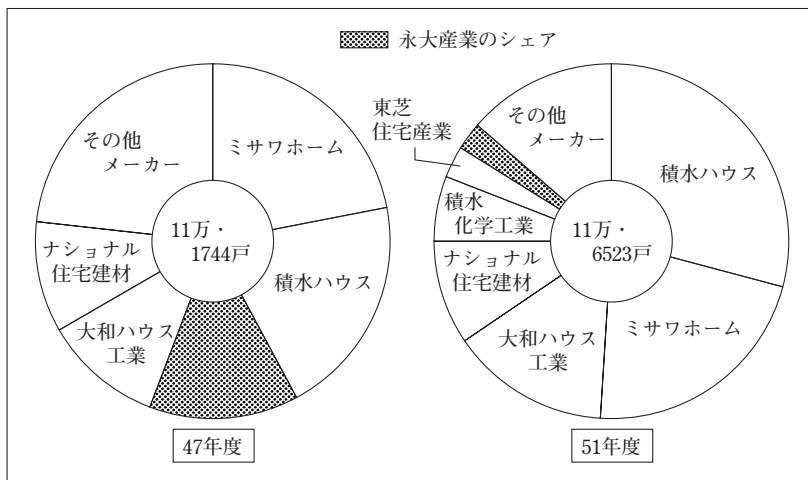
64) 徳永卓三 稿：前掲誌，65 ページ。

65) 徳永卓三 稿：前掲誌，65 ページ。

66) 真島 弘 稿：前掲誌，154 ページ。



図表 6-2 プレハブ住宅の販売戸数の推移



高いし、第一、再建中の会社の住宅を誰が買いますか」<sup>67)</sup>と。さらに、当時の管理職で後に社長となる吉川康長氏は、住宅部門については「おかしなことをしていたと疑問があった」<sup>68)</sup>と言っている。かくして、ハウスは売れず、住宅機器も建材も売れなくなった。このように、戦略に誤りがあれば、努力は報われず、社員の失意ばかりが深くなる。社員の志気は削がれて、破綻はますます加速した。図表 6-2 は、永大ハウスの売上不振を如実に示したグラフである<sup>69)</sup>。

いうまでもなく、建て直しの軸は住宅ではなく、あくまで建材でなければならぬはずである。先ほどのかつての社員も次のように述べている。すなわち、「合板は本業。やせても枯れても、生産性、技術力ではどのメーカー

67) 徳永卓三 稿：前掲誌，65 ページ。

68) 日経 BP 社 編：永大産業－再生への情熱を失うな，日経ビジネス，2004 年 10 月 18 日号，30 ページ。

69) 日本経済新聞：永大・消えた急成長会社<sup>㊦</sup>，1978 年 2 月 24 日 8 面。

にも負けない。永大は最も不得手な部門で勝負した」<sup>70)</sup>と。また、前出の吉川氏も「建材事業はやり方さえ考えれば復活できるという確信」<sup>71)</sup>があったと述べている。

たしかにそのとおりで、そもそも合板業界では先端を走っていたのであるから、他社が追随できないような建材、言い換えると、一端挫折したとはいえ、永大産業からしか手に入らない優れた建材こそが勝負の要となるはずである。事実、次項で述べるように、その後の更生復活は、住宅部門をやめて、建材を中心に据えることで達成されていくことになる。

## 7. 更生復活への軌跡

### (1) 復活の状況

永大産業は、昭和53（1978）年2月20日に会社更生法適用を大阪地裁に申請した。現状を維持するための保全管理人には、弁護士の入江正信氏が選ばれた。さらに4月21日、申請の当否を審査した監査法人朝日会計社の野瀬健三代表が、大阪地裁に更生の可能性に関する報告書を提出し、6項目の条件が付けられた。6項目の条件とはおよそ次のようなことである<sup>72)</sup>。

1. 優れた管財人を選ぶこと。
2. 経営体質や管理システムを改善すること。
3. 金融機関の協力が得られること。
4. 人員を削減し、組合の協力がえられること。
5. 規模を適性化し、採算品を選ぶこと。
6. 販売ルートの再編を行なうこと。

---

70) 徳永卓三 稿：前掲誌，65 ページ。

71) 日経 BP 社 編：前掲誌（永大産業…），30 ページ。

72) 日本経済新聞：優れた管財人が条件－永大の更生で調査報告書，1978年4月21日8面。

以上まさしく、永大の急拡大路線の欠陥を正すものばかりであった。この報告書に基づいて、大阪地裁は、5月1日に更生手続の開始を決定した。事業管財人には、太田十（みつる）大阪府中小企業団体中央会会長が選ばれ、更生計画案作りが始められた。やがて、昭和55（1980）年の9月には、ついに住宅部門をあきらめて、小山工場を閉鎖し、完全に撤退した。昭和57（1982）年4月に更生計画案ができあがり、9月には債権者会議で承認され、大阪地裁からの認可を受けた。かくしていよいよ復活に向けての新たなスタートがきられることとなった。計画案の内容は、およそ次のように策定された<sup>73)</sup>。

まず、永大産業は、永大木材工業および永大ハウジングと合併し、建材と住宅機器の2つの部門で再建をはかることとなった。しかも一端100%減資して、資本金15億円の新生の永大産業として再建する。倒産時の負債総額は1800億円であったが、生き残っていた以上の3社の確定債務合計は1350億円であった。このうち約900億円が債権者との交渉で切り捨てられ、残りの450億円を13年で返済することが決まった。返済は遊休不動産の処分で170億円、残り280億円は折々の資金で返済していく。かくして永大産業は、昭和53（1978）年の2月に事実上倒産した後、4年7ヵ月ぶりに更生への第一歩を踏み出すこととなったのである。

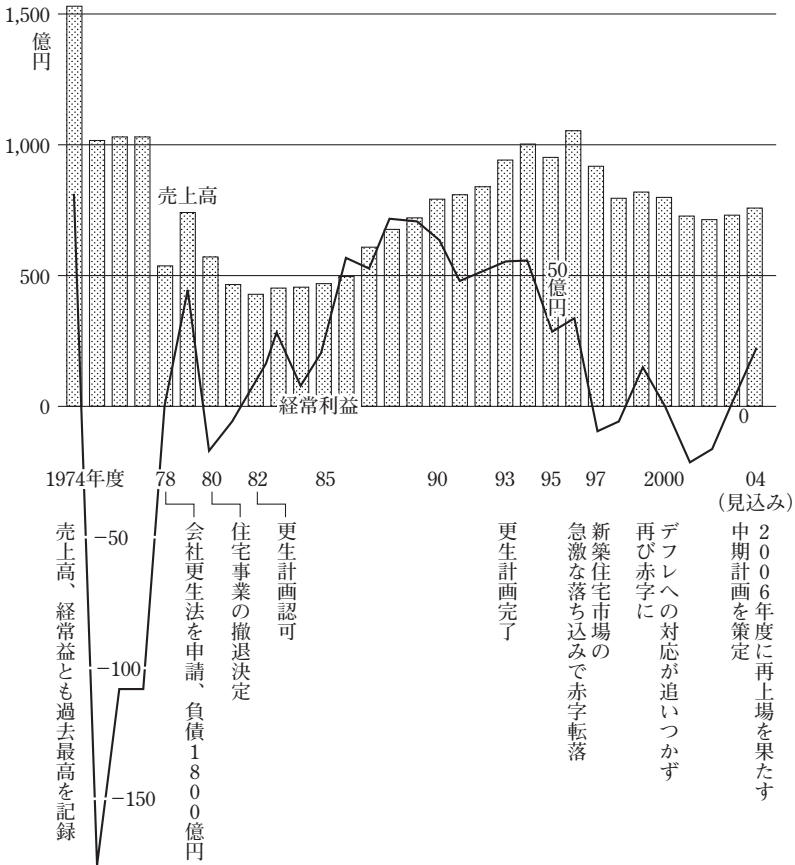
それから8年後の平成2（1990）年には、永大産業はその業績が会社総鑑（日本経済新聞社）に掲載され始めた。会社総鑑は非上場ながら優良な企業を掲載する年鑑であり、永大が早くも立ち直りつつあることを示すものであった。倒産直後からの歩みをグラフにすると、**図表7-1**のようになっている<sup>74)</sup>。更生の完了は13年計画より早く、11年目の平成5（1993）年のこと

---

73) 日本経済新聞：永大産、再建案を発表—一般更生債権78%切り捨て、1982年4月17日7面。

74) 日経BP社 編：前掲誌（永大産業…），31ページ。

図表 7-1 永大産業の業績推移 (単独)



であった。

順調なその後の回復は、しかし、いわゆる失われた10年といわれる平成不況の影響を受けて、2000年前後には赤字を計上したが、何せ、かつての倒産の教訓から無借金経営であったため、これを何とか乗り越え、2004年からは黒字に回復、2006年には再上場を計画するまでになっている。図表に加えて

図表7-2 永大産業の現在の事業分野

建材事業	床材
	階段, 壁材
内装システム事業	ドア, 間仕切り
	カウンター
	収納
	クローゼット
キッチン事業	システムキッチン
	洗面化粧台
パーティクルボード	木質ボード, 化粧板

2005年の最新データを紹介すると、売上高が約743億円、経常利益が約12億円となっている。

現在の事業分野は上の図表7-2のとおりで、建材を中心とした得意分野に絞られて堅実な経営が行なわれていることが分かる<sup>75)</sup>。住宅部門から撤退したことで、それまで話も聞いてくれなかった他社の住宅メーカーが、まず話だけは聞いてくれるようになった。永大の営業マン達は、ただ注文をとるだけでなく、その貴重な機会を活かして、要望に応えるためのあらゆる努力を惜しまず、それに開発や製造部門も必至に応えようとした。今日では当たり前の最初から塗装された床材（フローリング材）などは、そうした努力の中から生まれた画期的製品であった。

## (2) 復活への志気

すでに6-(2)の「銀行管理の戦略的失策」で述べたように、銀行管理下における組織的堅実路線への経営転換は、猛烈社員達の志気を著しく低下させてしまった。志気の低下は、会社の再建にとって決定的なマイナスの影響を

75) 日経BP社 編：前掲誌（永大産業…），30 ページ。

与えてしまう。急成長という価値観のみを旨とし、個々に行動してきた社員達にとって、それまでの自己を否定されたかのような虚脱の日々が続いたことであろう。

成長をめざすのは企業として当然のことであり、まして急成長できたのであればそれはすばらしい業績である。しかし、どこかで必ず転換点があるのあり、それに対応できなければ必ず破綻することもまたすでに指摘したとおりである。この転換は、また同時に動機づけ方向の転換を伴うものでなければならぬ。これぞ決定的に重要な経営認識であるにもかかわらず、永大産業では上辺の路線転換だけが模索されて、それを支える社員の志気すなわち動機づけの方向転換ができなかった。

ここでもまた同義の誤謬がつきまとい、転換に困難を伴ったであろうことが想像できる。イトーヨーカ堂やセブンイレブンを育てた鈴木敏文氏は、これでいいと思った時、企業はダメになるので、企業は常に挑戦し続けなければならないというようなことを述べつつ、しかし単純な拡大路線をすすめているわけではなく、新しさを失わないこと、すなわち革新が大切であると説いて、前副助社長の藤巻幸夫氏という異質の人材を取締役に招いた理由を述べている<sup>76)</sup>。決して同じタイプではなく、イトーヨーカ堂色に染っていない新しさを求めたのである。

前述したように、アージェンティは、ワンマンが単細胞的に同じ目的を置き続けることの問題性を指摘していた。動機づけの方法が急成長すなわち永久に大きくなることだけであれば、堅実路線への転換は、何もするなということと同じとみなされ、新しい路線にはなりえようはずがない。もちろん新しい動機づけどころか、逆効果にしかなりえない。

動機づけには様々な手法がある。典型的な成長戦略の他にまず挙げられる

---

76) 日経BP社 編：特集・ユニクロ作り直しー同義の誤謬越えられるか、日経ビジネス、2005年9月26日号、45ページ。

常套手段は、多角化戦略すなわち異分野への挑戦である。しかし、永大産業のように住宅関連分野に特化された垂直型の企業は、従業員も含めてそもそも多角化に最も弱いタイプである。やはりこの分野に留って質的な業態の充実をはかるのが賢明な選択であろう。この場合の動機づけ手法として日本を代表するのは、すでに国際用語にもなったいわゆる業務改善活動である。実際、永大産業の更生復活は、営業現場から自然に発生した改善工夫の努力から始まった。

すでに前項で、最初から塗装された床材の話をした。今ではあたりまえにどこの住宅でも使われているこの床材は、かねてより卸の建材業者任せだった販売業務を改めて、直接に住宅建築の現場に幾度も足を運び、その現場の人々の声をよく聞き、それに合わせて新製品を作って提供するという方式に改善された成果であった。まさしく、地に落ちた評判から永大を蘇生させるべく、営業マンたちの一丸となった起死回生の努力の賜物であった。この床材がやがて大きな商談を呼び込み、永大の回復を軌道に載せていくことになったのである<sup>77)</sup>。

志気が高まれば、自ずと業績も高まってくるものである。業績は結果であって、それ事態を短兵急に迫る必要はない。かつての押込み販売の過ちをただし、確実に誠意ある顧客本位の営業をすることこそが肝要なのである。そうすれば結果は自ずとついてくる。間違った自社の拡大主義に決して汗を流させず、顧客のために汗を流させる。これぞまさしく本物の動機づけであり、社会的にも承認しうる正しい志気の在り方である。

ちなみに、現在の永大産業が基本理念として定めている文章の中に「…バランスを保ちながら…繁栄する」という言葉がある。まさしく永大産業が経験してきた厳しくも貴重な教訓をよく言い表わしていると思われる。

---

77) 日経BP社 編：前掲誌（永大産業…），30 ページ。

## お わ り に

深尾茂氏のタイプの経営者は、過去のみならず現在も将来においても、ある程度の割合で確実に登場して、一度はいわゆる立志伝中の人物となって、サクセスストーリーを描くであろう。しかし、これまで述べてきたように、その後うまく経営転換ができれば、その企業は長く繁栄を続けることができるが、そうでなければ、挫折の危機を迎えることも必定である。

本稿は、永大産業を事例として、後者の挫折に至る原因を、アージェンティの所説を用いつつ、詳細に分析したものである。なぜあれほどの急成長がめざされたのか、そしてなぜ後継者への交替がうまくいかなかったのか、ワンマン問題を根因として論じてきた。同時にこれらの論述の中で指摘してきた成長戦略や後継者育成問題、および再建戦略などに関して、いくつかの基本的な経営原則の正当性もまた証明されたはずである。

永大産業に類する最近の事例をあげるならば、やはりダイエーが代表格であろう。ダイエーは、小さなお店からスタートして、日本1の小売業に急成長しながらも、最後は記録的な大挫折を迎えた。創業者の中内功氏は、自らの人生を振り返って、次のような反省の弁を述べている。すなわち「(私は)マラソンをしてしもた。駅伝にしとけばよかった」<sup>78)</sup>と。

また同じスーパーでやはり倒産させてしまった寿屋の寿崎肇氏は、経営で大切なことは何かと聞かれて、たった一言、それは「がまん」ですと答えている<sup>79)</sup>。というのは、採算は無理かなと分かっている、競争心からつい出店を重ねて、拡大路線を歩んでしまったというのである。中内氏の場合も同じことが多々あったようで、出店に際し、不本意を表して逆さ印を押したこ

---

78) 朝日新聞：ダイエー創業、中内氏死去－ワンマン経営に悔い、2005年9月20日9面。

79) 朝日新聞：寿屋創業の寿崎氏「敗因」を語る、2002年3月14日13面。



ともあったといわれている<sup>80)</sup>。

今なお「成長しなければ死んだも同然」と考え、無限成長を信じている企業家は多い。しかし、私は本稿において、逆に成長のために死んでしまう事例をとりあげ、そして、そうならないように成長するためには何が必要なのかを整理したのである。よく「企業は永遠のマラソンランナー」であるといわれる。しかし、経営者までマラソンをする必要はない。つくづくも中内氏が後悔しているように、駅伝で人を替え、たすきをつないでいくのがよい。

しかも、同じタイプの人でなく、異なったタイプの人が望ましい。ダイエーの中内氏はそれができずに一端自らが選んだ後継者を誡首したことがある。これに対して、前述したように、イトーヨーカ堂の鈴木敏文氏は、まったく異なったタイプを意図的に経営陣に選んだのである。一方は破綻し、一方は繁栄している。

企業は、その発展段階や置かれた時代背景によって、必要とする経営者のタイプを変えていく。したがって、創業タイプの人がいつまでも経営をひきずると、必ずひずみが生じてしまうのである。それを防ぐために、所有と経営の分離という重要な経営原則がある。同じタイプを求めず、時折に最適のタイプの経営者を後継者にできるかどうか、これが企業の長期の繁栄にとって決定的であるといえる。

(完)

〔本稿では、社名や人名が実名で記されているが、すべてがすでに公的に報道された公開資料を利用している。もちろん著者に何ら他意はなく、本稿は純粋に学術的研究であることをご理解いただき、ご容赦願いたい。〕

---

80) 西日本新聞：踏んばれ九州－ダイエー福岡事業4、2003年6月11日。