

《資料》

# 更生復活企業に関する追跡調査資料

森 正 紀

はじめに

1. 失われた10年の経済成長率についての資料
  1. 国内総生産
  2. 前年比のグラフ
2. 失われた10年の間の3社に関する資料
  1. 財務状況
    - (1) 興人
      - a 興人の財務資料1
      - b 興人の売上高と経常利益のグラフ
      - c 興人の財務資料2
    - (2) 三菱農機（佐藤造機）
      - a 三菱農機（佐藤造機）の財務資料1
      - b 三菱農機（佐藤造機）の売上高と経常利益のグラフ
      - c 三菱農機（佐藤造機）の財務資料2
    - (3) 永大産業
      - a 永大産業の財務資料1
      - b 永大産業の売上高と経常利益のグラフ
      - c 永大産業の財務資料2
    - (4) 現在の財務状況資料  
興人      三菱農機      永大産業
  2. 製品分野の構成
    - (1) 倒産前の分野  
興人      佐藤造機      永大産業
    - (2) その後の分野
      - a 興人      b 三菱農機（佐藤造機）      c 永大産業
    - (3) 現在の分野  
興人      三菱農機      永大産業
  3. 規模の動き
    - (1) 資本金
      - a 倒産前      興人      佐藤造機      永大産業
      - b その後から現在      興人      三菱農機（佐藤造機）      永大産業
    - (2) 従業員数
      - a 倒産前      興人      佐藤造機      永大産業
      - b その後から現在      興人      三菱農機（佐藤造機）      永大産業

## はじめに

倒産を経験した企業は二度と潰れないといわれている。しかし、その確率がどの程度であるのか、破綻を経て更生復活した企業の全量調査は至難の業である。一般的には、失敗は成功の母といわれる如く、強烈な失敗経験の学習は、失敗要因が明確化されてさえおけば、二度と同じ轍は踏まなくなるであろう。しかし、多くの取引先企業や金融機関および株主等に与えてしまったとてつもない迷惑によって、一度失ってしまった企業信用を取り戻すのも容易なことではない。更生はその意味では決して単なるやり直しのリセットではない。

ここで採りあげる興人、佐藤造機（三菱農機）、永大産業の3社は、かつての日本経済の不況時ないし業界の不況時に耐え切れず破綻した。やがて更生計画が認められて更生会社となり、計画を無事達成して復活した。破綻に至る詳細ないきさつについてはすでに3本の拙稿で明らかにしたので、参照されたい\*。これらの会社は、その後、いわゆる失われた10年という未曾有の長期不況にも耐えて今日をなしている。しかしながら、けっして高業績をあげてきたわけでも、急成長を遂げているわけでもない。いたって地味ではあるが、確かに2度と潰れなかったのである。

3社はいかなる変身を遂げて生き抜いたのであろうか。生き抜けられたということはそこに正しい経営原則が遂行され、かつての誤りが除去されたことを意味する。これは方法論的には、その経営原則が証明されたことにもなるのである。実際には、ほとんどの破綻企業はそのまま清算されて消滅するので、破綻要因はうわさか推測の域を出ず、要因確定の詳細な努力が行われることは殆どない。その点、更生復活企業は、確定せざれば復活できないのであるから、貴重な証明を提供することにもなるのである。

以上の3社は、いずれも破綻時までは上場企業であったし、破綻の規模も

歴史上最大級であったため、破綻時前後に関してはかなり詳細な資料を入手することができた。しかし、その後に関しては極端に資料が少なくなる。まして更生中に関しては皆無に近く、復活後になってやっとわずかの資料が入手できるに過ぎない。ここで取り上げるのは、ごく限られたものではあるが、今後、更生復活企業の研究をするにあたっての基礎的な資料である。まず、失われた10年という、3社が耐え抜いた未曾有の不況に関する資料、次に、その間の3社に関する資料がとりまとめられる。後者については、さらに、財務データ、製品分野データ、企業規模データに分けて提示している。

- \* 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巻第3号, 563ページ～594ページ, 1990.12.
- 森 正紀 稿 「企業倒産にみる経営問題の論究－佐藤造機を事例として」, 福岡大学商学論叢, 第40巻第4号, 1571ページ～1596ページ, 1996.3.
- 森 正紀 稿 「急成長企業の破綻と復活－アージェンティの所説から見る永大産業のケース」(その1) 福岡大学商学論叢, 第50巻第4号, 237ページ～266ページ, 2006.3. (その2) 第51巻第1号, 21ページ～45ページ, 2006.6.

## 1. 失われた10年（1992—2002）の経済成長率についての資料

### 1. 国内総生産

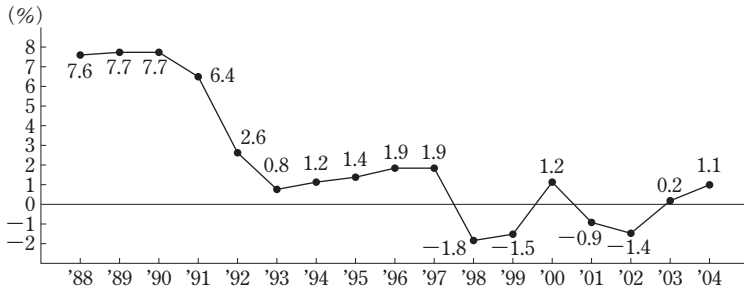
（前後も含め1988年から2004年までの国内総生産，  
ただし暦年計算，単位10億円）

暦年	総 額	名目 前年比%	実質 前年比%
1988	376557.8	7.6	6.8
1989	405634.2	7.7	5.3
1990	437000.0	7.7	5.2
1991	464910.1	6.4	3.4
1992	477080.7	2.6	1.0
1993	480795.9	0.8	0.2
1994	486526.3	1.2	1.1
1995	493271.7	1.4	1.9
1996	502608.9	1.9	2.6
1997	512248.9	1.9	1.4
1998	502972.8	-1.8	-1.8
1999	495226.9	-1.5	-0.2
2000	501068.1	1.2	2.9
2001	496776.8	-0.9	0.4
2002	489618.4	-1.4	0.1
2003	490543.5	0.2	1.8
2004	496058.4	1.1	2.3

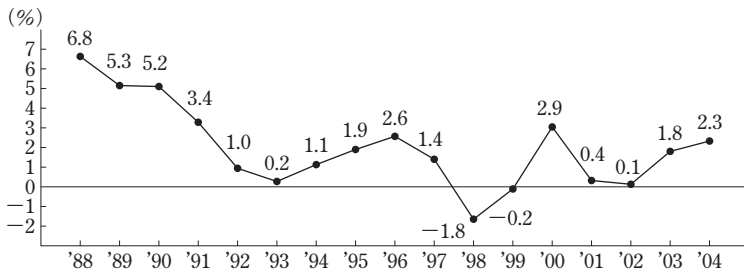
出典 内閣府 編集 「平成18年版 経済財政白書」367  
ページ. 独立行政法人 国立印刷局 平成18年7月. 原典  
は内閣府「国民経済計算」による.

## 2. 前年比のグラフ

名 目



実 質



(上記の表から著者作成)

## 2. 失われた10年の間の3社に関する資料

### 1. 財務状況

#### (1) 興人

##### a 興人の財務資料 1

(売上高, 経常利益, 総資本, 流動資産, 流動負債, 単位百万円)

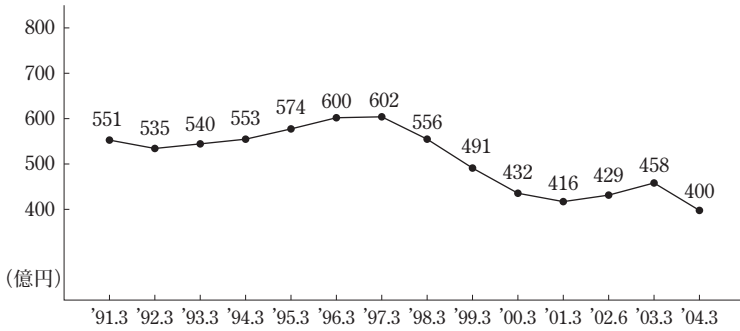
	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3	1996.3	1997.3
売上高	55117	53547	53958	55256	57428	60036	60209
経常利益	3630	2739	1676	200	253	-394	1617
総資本	71765	77727	80919	79439	83697	88764	82324
流動資産	50357	49910	49310	48759	52981	58668	53001
流動負債	20831	19482	20778	22690	23447	36538	27498
	1998.3	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3
売上高	55621	49080	43209	41608	42899	45784	40017
経常利益	1836	319	814	1402	1295	1776	1979
総資本	82736	80191	73964	72931	67864	56246	43620
流動資産	55339	52803	48575	48187	43559	32430	22508
流動負債	31519	27881	24719	19939	10782	21583	18053

以下により著者作成

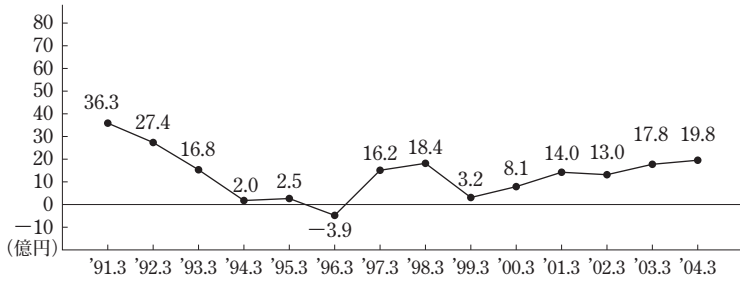
日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」 1992年版・上巻1175ページ, 1993年版・上巻1203ページ, 1994年版・上巻1239ページ, 1995年版・上巻1240ページ, 1997年版・上巻1046ページ, 1998年版・上巻1185ページ, 1999年版・上巻1342ページ, 2000年版・上巻1412ページ, 2001年版・上巻1404ページ, 2002年版・上巻1349ページ, 2003年版・上巻1336ページ, 2005年版・上巻1333ページ.

b 売上高と経常利益のグラフ

売上高



経常利益



(両グラフとも上記表から著者作成)

c 興人の財務資料 2

(売上利益率, 資本回転率, 資本利益率, 自己資本比率, 流動比率)

	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3	1995.3	1996.3	1997.3
売上利益率(%)	6.59	5.12	3.11	0.36	0.44	-0.66	2.69
資本回転率(回)	( 0.77)	( 0.69)	( 0.67)	( 0.70)	( 0.69)	( 0.68)	( 0.73)
資本利益率(%)	( 5.06)	( 3.52)	( 2.07)	( 0.25)	( 0.30)	(-0.44)	( 1.96)
自己資本比率(%)	52.04	49.00	47.40	46.63	44.04	36.64	41.13
流動比率(%)	(241.74)	(256.19)	(237.32)	(214.89)	(225.96)	160.57	192.74
	1998.3	1999.3	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3
売上利益率(%)	3.30	0.65	1.88	3.37	3.02	3.88	4.95
資本回転率(回)	( 0.67)	( 0.61)	( 0.58)	( 0.57)	( 0.63)	( 0.81)	( 0.92)
資本利益率(%)	( 2.22)	( 0.40)	( 1.10)	( 1.92)	( 1.91)	( 3.16)	( 4.54)
自己資本比率(%)	40.70	42.14	33.89	36.73	34.13	43.80	41.33
流動比率(%)	175.57	189.39	196.51	183.87	128.42	150.26	124.68

以下により著者作成

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」 1992年版上巻～2005年版上巻 ページは前掲に同じ。

( ) 内は著者による算定。資本利益率が正確に売上利益率×資本回転率にならないのはそもそものデータも含めて端数の四捨五入による。資本回転率は売上高÷総資本, 資本利益率は経常利益÷総資本で計算。以下, 三菱農機, 永大産業の場合も同じ。

(2) 三菱農機 (佐藤造機)

a 三菱農機 (佐藤造機) の財務資料 1

(売上高, 経常利益, 総資本, 流動資産, 流動負債, 単位千円, 1999年度より決算期が11月から3月へ変更)

	1988.11	1989.11	1990.11	1991.11	1992.11	1993.11
売上高	64200076	61383818	67761945	73362414	71091195	63535209
経常利益	1517058	-840265	210443	-570205	52881	599522
総資本	67419085	50355304	54726534	57876192	53796002	49547428
流動資産	37917374	40717012	42343882	44961693	40435931	37243760
流動負債	42639603	42382225	42230184	50540195	47146491	43105404
	1994.11	1995.11	1996.11	1997.11	1998.11	1999.3
売上高	71161701	70964642	66741260	65197326	52489170	13806020
経常利益	1687248	2547172	2605110	2109185	180876	-350681
総資本	51902029	49542620	50027550	48371560	43707977	42944759
流動資産	40030882	37553765	38106711	36214594	31752382	31114611
流動負債	45099426	41795688	41048241	38317146	33636063	33311574

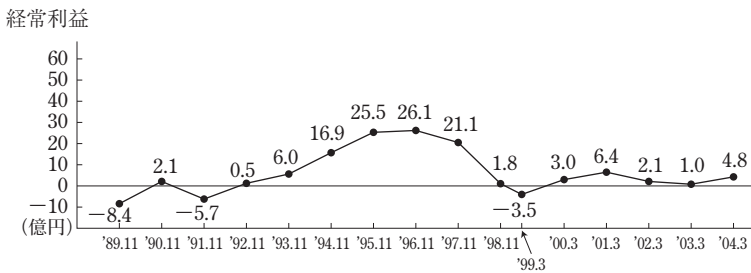
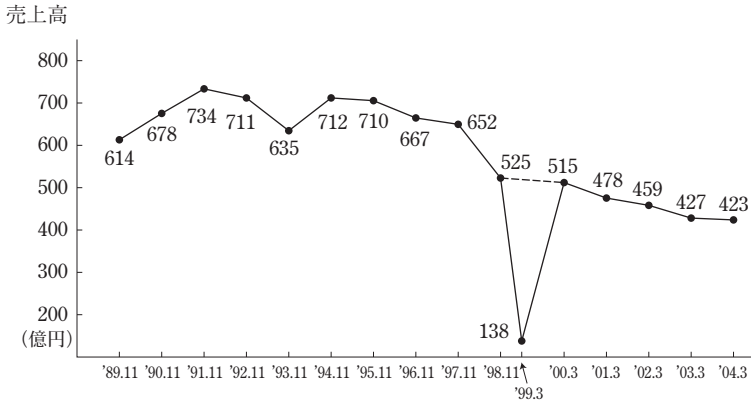


	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3
売上高	51526196	47768306	45871533	42656692	42253376
経常利益	302993	643049	205869	102152	479653
総資本	44691049	43777405	44953425	42383946	41594258
流動資産	30599920	29033009	30178178	28076120	27594075
流動負債	31982419	30942616	32409148	30529356	29306612

以下により著者作成

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」 1991年版・上巻1764ページ、  
1992年版・上巻1849ページ、1993年版・上巻1900ページ、1994年版・上巻1932ページ、  
1995年版・上巻1919ページ、1997年版・上巻1620ページ、1998年版・上巻1807ページ、  
1999年版・上巻2041ページ、2000年版・上巻2123ページ、2001年版・上巻2113ページ、  
2002年版・上巻2050ページ、2003年版・上巻2031ページ、2005年版・上巻2082ページ。

## b 売上高と経常利益のグラフ



(両表とも上表から著者作成)

c 三菱農機（佐藤造機）の財務資料 2

(売上利益率, 資本回転率, 資本利益率, 自己資本比率, 流動比率)

	1888.11	1889.11	1890.11	1891.11	1892.11	1893.11
売上利益率(%)	2.36	-1.37	0.31	-0.78	0.07	0.94
資本回転率(回)	( 0.95)	( 1.22)	( 1.24)	( 1.27)	( 1.32)	( 1.28)
資本利益率(%)	( 2.25)	(-1.67)	( 0.38)	(-0.99)	( 0.10)	( 1.21)
自己資本比率(%)	0.66	6.72	5.94	5.72	5.42	6.73
流動比率(%)	(88.93)	( 96.07)	(100.27)	( 88.96)	(85.77)	(86.40)
	1894.11	1895.11	1896.11	1897.11	1898.11	1899.3
売上利益率(%)	2.37	3.59	3.90	3.24	0.34	-2.54
資本回転率(回)	( 1.37)	( 1.43)	( 1.33)	( 1.35)	( 1.20)	( 0.32)
資本利益率(%)	( 3.25)	( 5.14)	( 5.21)	( 4.36)	( 0.41)	(-0.82)
自己資本比率(%)	7.61	10.19	12.69	15.24	17.28	16.76
流動比率(%)	(88.76)	89.85	92.83	94.51	94.40	93.40
	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3	
売上利益率(%)	0.59	1.35	0.45	0.24	1.14	
資本回転率(回)	( 1.15)	( 1.09)	( 1.02)	( 1.01)	( 1.02)	
資本利益率(%)	( 0.68)	( 1.47)	( 0.46)	( 0.24)	( 1.15)	
自己資本比率(%)	11.45	11.74	10.91	11.33	11.74	
流動比率(%)	95.68	93.83	93.12	91.96	94.16	

以下により著者作成

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」1991年版上巻～2005年版上巻 ページは前掲と同じ。( )内は著者による算定。

(3) 永大産業

a 永大産業の財務資料 1

(売上高, 経常利益, 総資本, 流動資産, 流動負債, 単位千円. 1995からは百万円)

	1889.3	1890.3	1891.3	1892.3	1893.3	1894.3
売上高	67472337	71570021	78736102	80406313	83352981	93692044
経常利益	7131145	7121415	6377599	4927434	5073543	5497407
総資本	66955683	67189492	68152802	64512595	66456407	82091868
流動資産	40671406	44944006	51181939	46748151	48082442	68122728
流動負債	14593270	15364635	14931124	10826995	13710054	33614689

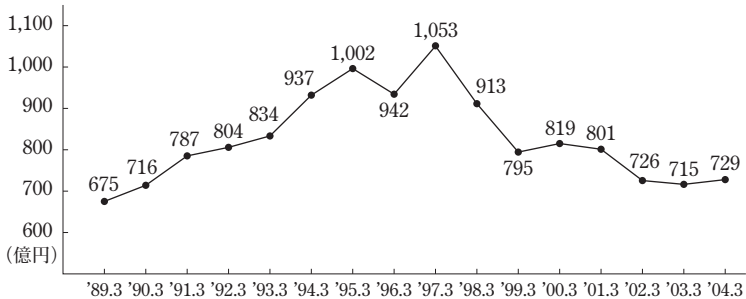
	1995.3	1996.3	1997.3	1998.3	1999.3	2000.3
売上高	100201	94190	105311	91333	79536	81875
経常利益	5539	2850	3286	-943	-560	1471
総資本	85131	91006	92563	79491	76816	80584
流動資産	68992	73420	73505	59422	57508	59328
流動負債	33471	38023	38358	27406	25647	26061
	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3		
売上高	80061	72554	71518	72921		
経常利益	-96	-2114	-1719	534		
総資本	87099	80875	65318	65222		
流動資産	63101	58232	46917	45276		
流動負債	30446	30728	24402	23085		

以下により著者作成

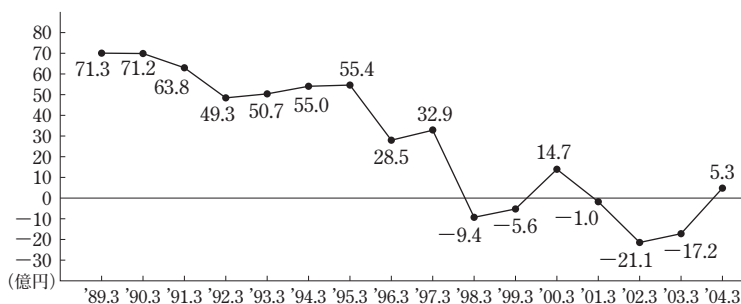
日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」 1991年版・上巻908ページ，1992年版・上巻962ページ，1993年版・上巻990ページ，1994年版・上巻1025ページ，1995年版・上巻1029ページ，1997年版・上巻864ページ，1998年版・上巻992ページ，1999年版・上巻1140ページ，2000年版・上巻1203ページ，2001年版・上巻1198ページ，2002年版・上巻1154ページ，2003年版・上巻1146ページ，2005年版・上巻1141ページ。

## b 売上高と経常利益のグラフ

売上高



経常利益



(両表とも上記表から著者作成)

c 永大産業の財務資料 2

(売上利益率, 資本回転率, 資本利益率, 自己資本比率, 流動比率)

	1889.3	1990.3	1991.3	1992.3	1993.3	1994.3
売上利益率(%)	( 10.57)	( 9.95)	( 8.10)	( 6.13)	( 6.09)	( 5.87)
資本回転率(回)	( 1.01)	( 1.07)	( 1.16)	( 1.25)	( 1.25)	( 1.14)
資本利益率(%)	10.65	10.60	9.36	7.64	7.63	6.70
自己資本比率(%)	47.12	52.25	56.26	63.95	65.68	50.47
流動比率(%)	(278.70)	(292.52)	(342.79)	(431.77)	(350.71)	(202.66)
	1995.3	1996.3	1997.3	1998.3	1999.3	2000.3
売上利益率(%)	5.53	3.03	3.12	-1.03	-0.70	1.80
資本回転率(回)	( 1.18)	( 1.03)	( 1.14)	( 1.15)	( 1.04)	( 1.02)
資本利益率(%)	( 6.51)	( 3.13)	( 3.55)	(-1.19)	(-0.73)	( 1.83)
自己資本比率(%)	51.77	49.65	49.92	55.31	56.12	57.71
流動比率(%)	(206.12)	(193.09)	191.63	216.82	224.23	227.65
	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3		
売上利益率(%)	-0.12	-2.91	-2.40	0.73		
資本回転率(回)	( 0.92)	( 0.90)	( 1.09)	( 1.12)		
資本利益率(%)	(-0.11)	(-2.61)	(-2.63)	( 0.82)		
自己資本比率(%)	47.95	43.36	55.89	57.88		
流動比率(%)	207.26	189.51	192.27	196.13		

以下により著者作成

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」1991年版上巻～2005年版上巻。ページは前掲に同じ。( )内は著者による算定。

## (4) 現在の財務状況資料（連結）

	興人（百万）		三菱農機（千）		永大産業（百万）	
	2008.3	2009.3	2008.3	2009.3	2008.3	2009.3
売上高	41375	38141	62360013	未公表	77268	69298
経常利益	1236	723	-387715		-504	-44
総資本	} 未公表		58287896		66114	59231
流動資産			38425890		44488	43277
流動負債			44670711		19297	16163
売上利益率(%)	2.99	1.90	-0.62		-0.65	-0.06
資本回転率(回)			1.07		1.17	1.17
資本利益率(%)			-0.67		-0.76	-0.07
自己資本比率(%)			7.96		62.97	64.09
流動比率(%)			86.02		231.14	267.75

以下を参照して著者作成。売上利益率から流動比率までの表は著者が計算し作成。

## 興人

公式ホームページ <http://www.khojin.co.jp/index.html>

>会社案内プレスリリース <http://www.khojin.co.jp/index.html/company/release/html>

## 三菱農機

公式ホームページ <http://www.mam.co.jp>

>株主の皆様へ <http://www.mam.co.jp/closing/index.html>

## 永大産業

公式ホームページ <http://www.eidai.com/>

>会社情報 >会社案内 <http://www.eidai.com/profile/corporate.html>

## 2. 製品分野の構成

## (1) 倒産前の分野

興人(S.49.10 売上構成%)	佐藤造機(S.44.10 売上構成%)	永大産業(S.51.12 売上構成%)			
パルプ	12.2	農業機械・部品	100	輸出合板他	2
繊維	26.1	[ 整地機, 調整機, 収穫機, 農用初動機, その他部品 ]		建材	43
化学紙	4.0			ハウス・土地	34
発酵・医薬品	7.4			住宅機器その他	21
プラスチック	7.6				
ハウス	33.2				
住宅資材	3.6				
機械	5.8				

以下を参照

興人 日本経済新聞社 編「会社年鑑 上場会社版」1976年版 325～326ページ。

佐藤造機 同 1971年版 514～515ページ。

永大産業 同 1978年版 1128～1130ページ。

(2) その後の分野

a 興人

1991.3		1992.3		1993.3	1994.3	
ハウジング	20	ハウジング	21	24	ハウジング	30
購入商品	32	繊維	22	19	繊維パルプ	18
化学紙	18	紙・パルプ	27	28	紙	19
プラスチック・フィルム	15	プラスチック・フィルム	22	21	フィルム	20
その他	15	発酵・合成品	8	8	化成品	9
					機械	4
1995.3		1996.3	1997.3	1998.3	1999.3	
ハウジング	－	31	29	28	ハウジング	33
繊維パルプ	－	19	14	11	繊維パルプ	7
紙	－	17	20	20	紙	20
フィルム	－	20	22	20	フィルム	21
化成品	－	8	9	11	発酵・合成品	12
機械	－	5	7	10	機械	7
2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3		
ハウジング	38	38	41	－	29	
繊維資材	4	－	－	－	－	
化学紙	24	26	21	－	22	
フィルム	19	19	19	－	26	
化成品	7	8	9	－	10	
発酵	8	9	10	－	14	
機械	1	－	－	－	－	

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」 1992年版上巻～2005年版上巻 興人の項、ページは前掲に同じ。

b 三菱農機（佐藤造機）

89.11		90.11		91.11		92.11					
農機	71	農機	70	68	農機	64					
作業機・部品	24	作業機・部品	25	26	作業機・部品	25					
他	5	プラント	5	6	プラント	5					
						建機	6				
93.11	94.11	95.11	96.11	97.11	98.11	99.3	00.3	01.3	02.3		
農機	66	—	66	72	農機	66	—	59	59	60	60
作業機・部品	24	—	23	19	部品その他	30	—	40	40	38	38
プラント	7	—	5	4	建機	4	—	1	1	2	2
建機	3	—	6	5							
03.3		04.3									
農機	—	79									
部品その他	—	20									
建機	—	1									

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」 1991年版上巻～2005年版上巻 三菱農機の項、ページは前掲に同じ。

c 永大産業

90.3		91.3		92.3		93.3		94.3		95.3		96.3	
合板・建材	57	56	55	54	建材	54	—	建材	34				
住宅機器・収納	27	30	31	32	住宅機器・収納	32	—	IP・収納	33				
パーティクルボード	11	10	10	9	パーティクルボード	9	—	住宅機器	19				
その他	5	4	4	5	その他	5	—	パーティクルボード	10				
								その他	4				
97.3	98.3	99.3	00.3	01.3	02.3	03.3	04.3						
建材	36	36	37	38	36	40	—	建材	40				
IP・収納	32	31	31	33	34	28	—	IP	28				
住設	17	16	15	15	17	18	—	住設	18				
パーティクルボード	9	10	10	10	10	11	—	パーティクルボード	11				
その他	6	7	7	4	3	3	—	その他	7				

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」 1991年版上巻～2005年版上巻 永大産業の項、ページは前掲に同じ。

(3) 現在の分野

興人	2009.3	(%)	
発酵事業部	27.8		ハウジング事業は2004年に他社に譲渡
化成品事業部	11.5		
化学紙事業部	26.6		
フィルム事業部	34.1		

詳細内容は以下参照

公式ホームページ	<a href="http://www.khojin.co.jp/index.html">http://www.khojin.co.jp/index.html</a>
>会社案内プレスリリース	<a href="http://www.khojin.co.jp/company/release/index.html">http://www.khojin.co.jp/company/release/index.html</a>
>事業部案内	<a href="http://www.khojin.co.jp/department/index.html">http://www.khojin.co.jp/department/index.html</a>

三菱農機 2008.3 (%不明)

農機事業部門  
汎用機事業部門

詳細内容は以下参照

公式ホームページ	<a href="http://www.mam.co.jp">http://www.mam.co.jp</a>
>会社案内	<a href="http://www.mam.co.jp/profile/index.html">http://www.mam.co.jp/profile/index.html</a>

永大産業 2009.3 (%)

住宅資材事業部門 14.9  
木質ボード事業部門 85.1

詳細内容は以下参照

公式ホームページ	<a href="http://www.eidai.com/">http://www.eidai.com/</a>
>会社情報	<a href="http://www.eidai.com/profile/">http://www.eidai.com/profile/</a>
>会社案内	<a href="http://www.eidai.com/profile/corporate.html">http://www.eidai.com/profile/corporate.html</a>
>事業内容	<a href="http://www.eidai.com/profile/businessoperation.html">http://www.eidai.com/profile/businessoperation.html</a>



### 3. 規模の動き

#### (1) 資本金

##### a 倒産前

興人	6441	(百万)	S.49)
佐藤造機	2400	(百万)	S.44)
永大産業	7743	(百万)	S.51)

以下を参照

興人 日本経済新聞社 編「会社年鑑 上場会社版」1976年版 325～326ページ。  
 佐藤造機 同 1971年版 514～515ページ。  
 永大産業 同 1978年版 1128～1130ページ。

##### b その後から現在

興人（百万）

1990.5	11000	現在	11000
--------	-------	----	-------

三菱農機（佐藤造機）（千）

1989.11	2866000	現在	3000000
---------	---------	----	---------

永大産業（千）

1983.3	2000000	1994.3	2200000	現在	3285301
--------	---------	--------	---------	----	---------

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」1991年版上巻～2005年版上巻 各社の項、ページは前掲に同じ。

現在の資本金は各社の前掲ホームページ参照。

(2) 従業員数

a 倒産前（人）

興 人 3826（S.49.10）

佐藤造機 2754（S.44.10）

永大産業 3170（S.51.12）

以下を参照

興人 日本経済新聞社 編「会社年鑑 上場会社版」1976年版 325～326ページ。

佐藤造機 同 1971年版 514～515ページ。

永大産業 同 1978年版 1128～1130ページ。

b その後から現在

興人（人）

91.3	92.3	93.3	94.3	95.3	96.3	97.3	98.3	99.3	00.3	01.3	02.3	03.3	04.3
1104	1118	1291	1339	－	1097	1052	1085	1073	813	793	759	－	698

2009現在 659名

三菱農機（佐藤造機）（人）

90.11	91.11	92.11	93.11	94.11	95.11	96.11	97.11	98.11	99.3	00.3	01.3	02.3	03.3	04.3
1710	1705	1676	1613	－	1462	1422	1393	－	1294	1229	1158	1058	－	895

2009現在 706名

永大産業（人）

90.3	91.3	92.3	93.3	94.3	95.3	96.3	97.3	98.3	99.3	00.3	01.3	02.3	03.3	04.3
1691	1760	1842	1844	1943	－	2059	2095	2142	2047	1932	1826	1484	－	1390

2009現在 1317名

日本経済新聞社 編 「会社総鑑：未上場会社版」1991年版上巻～2005年版上巻 各社の項、ページは前掲と同じ。

現在の従業員数は各社の前掲ホームページ参照。