

第15回

優秀会社史賞選考報告書

2006年10月24日

優秀会社史賞選考委員会

目 次

第15回「優秀会社史賞」選考委員会	1
第15回「優秀会社史賞」候補作品	2
第15回「優秀会社史賞」入賞作品	3
選 考 報 告	5
入賞作品選評	13
候補作品選評	23
過去の入賞作品（第1回～第14回）	36

第15回「優秀会社史賞」選考委員会（敬称略、50音順）

委員長 関西学院大学教授 宮本 又郎
委 員 東京大学大学院経済学研究科教授 伊藤 正直
立教大学経済学部教授 老川 慶喜
東京大学社会科学研究所教授 橘川 武郎
神奈川大学経営学部教授 後藤 伸
京都産業大学経営学部教授 柴 孝夫
学習院大学経済学部教授 鈴木 恒夫
東京経済大学経営学部助教授 中村 青志
青山学院大学経営学部教授 長谷川 信
法政大学経営学部教授 松島 茂
南山大学経営学部教授 吉原 英樹

主 催 財団法人日本経営史研究所
協 賛 財団法人経済広報センター
株式会社DNP年史センター
凸版印刷株式会社

事務局 財団法人日本経営史研究所

第15回「優秀会社史賞」候補作品 (50音順)

- 『神戸製鋼100年 1905-2005』 株式会社神戸製鋼所
『神戸製鋼グループ100周年記念誌 一番星も一等星も』
- 『商船三井二十年史（1984-2004） 創業百二十周年記念』 株式会社商船三井
- 『月島機械 百年の経営』 月島機械株式会社
『月島機械 百年の技術』
- 『東京海上百二十五年史』 東京海上日動火災保険株式会社
- 『ノリタケ100年史』 株式会社ノリタケカンパニーリミテド
『ノリタケ100 1904-2004』
『Noritake 100 The First Century of Noritake 1904-2004』
- 『阪神電気鉄道百年史』 阪神電気鉄道株式会社
- 『富士重工業50年史 1953-2003 六連星はかがやく』 富士重工業株式会社
『富士重工業50年史 1953-2003 資料集』
- 『富士電機社史 III 1973～2003』 富士電機ホールディングス株式会社
- 『HOYAのマネジメント1941-2005』 HOYA株式会社
『HOYAのマネジメント1941-2005 資料編』
『Management in Progress HOYA CORPORATION 1941-2005』
- 『御幸百年史』 御幸ホールディングス株式会社

第15回「優秀会社史賞」入賞作品 (50音順)

- 優秀会社史賞**
- 『東京海上百二十五年史』 東京海上日動火災保険株式会社
『ノリタケ100年史』 株式会社ノリタケカンパニーリミテド
『ノリタケ100 1904-2004』
『Noritake 100 The First Century of Noritake 1904-2004』
- 『阪神電気鉄道百年史』 阪神電気鉄道株式会社
- 優秀会社史賞 特別賞**
- 『富士重工業50年史 1953-2003 六連星はかがやく』 富士重工業株式会社
『富士重工業50年史 1953-2003 資料集』

選考報告

1. 選考の経過
2. 総評

1. 選考の経過

最終選考委員会は、9月24日午後1時より日本経営史研究所会議室において開催された。選考委員が持ち寄った作品ごとの選考メモに基づいて検討を行い、3時間の議論を経て入賞作品を決定した。

(「優秀会社史賞」事務局)

第15回「優秀会社史賞」対象社史は、2004年4月から2006年3月までの期間に刊行され、財団法人日本経営史研究所経営史料センターで収集することができたものである。

会社史の収集は、主として専門図書館協議会関東地区協議会が編集・刊行する『会社史・経済団体史総合目録 追録』(年2回発行) 第52~55号に基づいて行われ、187冊(資料編などを含む)の社史が収集された。

選考は、この187冊を10作品前後に絞り込むための第1次選考と、絞り込まれた候補作品のなかから「優秀会社史賞」入賞作品を選ぶ第2次選考(本選考)の2段階に分けて行われた。

第1次選考は、2004年5月半ばから7月上旬にかけて行われ、選考結果に問題点等のコメントを付して本選考の選考委員に提出された。第1次選考では、対象社史を5業種に分け、選考メンバーそれぞれがうち2業種を担当して、複数の目を通すかたちをとった。

第1次選考のメンバーは、つぎのとおりである(敬称略、50音順)。

井原 基(埼玉大学経済学部助教授)

大島 久幸(高千穂大学経営学部助教授)

齊藤 直(早稲田大学法学学術院助手)

高嶋 修一(立正大学経済学部専任講師)

田付茉莉子(青山学院大学経済学部教授)

第1次選考の選考結果を受けて、7月28日に本選考委員会の第1回会議を開催し、別掲(p.2)のとおり候補作品10点を決定した。あわせて各作品について、それぞれ3名の選考委員を精読担当者とするよう分担を決め、そのなかから1名選評執筆者を決定した。

本選考にあたっては、あらためて「選考基準」(p.8参照)の確認がなされた。

2. 総評

「優秀会社史賞」の選考は1978年に始まって以来、今回で15回目を迎えた。選考委員については、長年にわたって委員を務められてきた大東英祐東京大学名誉教授が退任し、新任として、松島茂法政大学教授が加わった。

本賞の選考基準については、長年にわたって討議が行われてきた結果、委員会として一つのコンセンサスが成立している。本年もこの選考基準を踏襲することにした。初めてこの『選考報告書』を読まれる方のために、その基準を記しておく。

1. 社内外資料の発掘、収集の努力が十分になされ、それらに基づいた記述内容となっているかどうか、情報公開は十分かどうか。
2. 企業にとって節目節目となる重要な出来事がきちんと書かれ、その上で大筋として当該企業の歴史的な流れが理解できるような説明となっているかどうか。
3. 読者をひきつける魅力と読ませる工夫がなされているかどうか。

若干敷衍すると、1.については、当該企業にとって失敗やキズとなることも重要なことは書かれるべき、社外文献・資料はもちろん社内資料についても典拠、ヒアリングのソースができるだけ明示されるべき、ということを含んでいる。2.は、個々の事象についての正確な説明は当然として、その羅列にとどまらず、それらを総合して会社全体の歴史の流れを描き出せているかどうかがポイントとなる。3.はレイアウト、写真、グラフ、表などに工夫が凝らされているかどうか、ストーリー展開や文章表現が魅力的となっているかどうかなどが評価点となる。

以上は、優秀会社史賞の「本賞」および「特別賞」双方に適用される基準であるが、「特別賞」と「本賞」との違いは次の点である。すなわち、「特別賞」は、企業経営の歴史を記述するという点において「本賞」ほどの水準に達しているとは言い難いが、何らかのユニークな試みを行い、それに成功していると評価される、というものである。

加えて、社史を制作する理念や目的と、それが結果として実現されているかどう

かにも注目している。いうまでもなく、社史を編纂・刊行する目的は様々である。従業員教育のため、社内外に自社の社風やアイデンティティを伝えるため、業界の歴史的発展過程を追究し、その中における自社の位置を確認するため、公共的・文化的価値を有する老舗史料の公開のため等々、重点の置きどころは多様である。したがって目的そのものについてとやかく言うのは不適切だが、目的、理念を明確にしておかないと、編集方針が立ちがたく、事実の羅列に終わってしまう可能性が大きい。一本筋の通った社史となるためには、目的、理念がはっきりしていることが重要である。そして、この目的に従って立てられた編集方針が結果として、どの程度実現されているかを重視している。

選考基準の大綱は以上の通りだが、多数の社史を対象とする第1次選考では、より具体的な次の10項目にブレークダウンして、審査を行っている。①歴史情報とその開示性、②構成・時期区分のあり方、③経営成果関連の分析、情報、④年表の充実度、⑤索引・参考文献、⑥他社社史との比較、⑦同一企業の既刊社史との比較、⑧編集方針、⑨客観性、⑩読みやすさ。以上の10項目についての第1次選考委員の評価は「評価シート」に記入され、第2次選考の参考資料となっている。

さて、今回の第1次選考対象社史は187冊であった。前々回の第13回は201冊、前回の第14回は238冊であった。最盛時には300冊を超えていたので、かなり減少したといえる。187冊のなかから第2次選考に残ったのはその約5%にあたる10冊。第2次選考に残った冊数もこれまでと比べて少ない。

さて、第2次選考では例年通り、10本の候補作品のそれぞれについて3人の選考委員が査読し、文書に書いた選評を持ち寄り、約半日に及ぶ討議を経て、本賞3点、特別賞1点の授賞作品を選定した。選外となったものの中では、本賞については『御幸百年史』が、特別賞については『月島機械 百年の経営』『月島機械 百年の技術』が最後まで選考に残ったことを記しておく。

授賞の可否の理由については、それぞれの作品に対する選評を読んで頂くとして、以下では、多くの委員が感じたことを、総括的に記しておこう。

第一に、今回は残念ながら、質・量ともに低調であったことは否めない。先述の通り刊行数については近年かなり減少しているようだが、質的にも、資料収集・執筆・編集に多くの時間や人手を投入した本格的、重厚な社史は減り、「お手軽」社史が増えている印象を受けた。不況が長く続き、収益に直接結びつかない社史編纂事業などに経営資源を割く余裕がなかったということかもしれない。しかし、他方、

これは一過性のものではなく、社史に対する日本企業の意識、姿勢の変化という構造的なものという可能性もある。

つまり、「社史大国」と呼ばれるほどに日本で社史の刊行が盛んだった背景には、連綿と同じ経営主体が同一企業の経営を維持することが多く、企業経営は歴史的連續の上に成り立っているとの意識が株主・経営者・従業員に共有されていたこと、内部昇進を重ねてトップマネジメントについていた経営者や、創業者家系が経営権を維持してきた経営者が多く、かれらに強い愛社精神があったこと、一時的に社史編纂に人的および経営資源を割く余裕があり、またそれがステークホルダーに許容されていたこと、などの事情が日本企業にあったと思われる。しかるに、「失われた10年」はかなりの程度、このような背景を過去のものにしてしまったのかもしれない。

その意味で、今後、日本の社史がどうなっていくか、それ自体に、日本企業の経営スタイルの変化が反映されることになるとも思われ、興味深いものがある。しかし日本の社史が質・量ともに低下していくとすれば、それは寂しいことだ。

これに関連して、今回の入賞作品となった『阪神電気鉄道百年史』と『東京海上百二十五年史』は、この経営主体およびこの企業名で刊行される最後の社史となるであろう。このタイミングで、このような本格的かつ重厚な社史が刊行されたことを喜びたい。

第二は、前回の『選考報告書』でも書いたが、歴史の古い会社で、既刊社史と新社史との関係をどうつけるかという問題がある。このような場合、最近史にウエートを置き、古い時代については、既刊社史の要約で済まそうとする企業が多い。もちろん歴史的事実はそんなに大きく変わるはずがないし、既刊分が優れた社史であった場合には、かなりの程度やむをえないことである。しかし、最近は上に述べたような社史に対する意識の変化や、短期間にお手軽に編纂したいという傾向があって、古い時代については既刊社史の相似形的縮小版というスタイルをとる社史がさらに多くなつたようだ。しかし、やはり既刊分には誤りもあろうし、新事実の発見もある。何よりも、例えば編纂方針は20年前と同じでよいのか、同じ歴史的事実でも今日的に解釈し直さなければならないこともあるのではないか。このように考えると、既刊社史があっても、編纂方針を再構築し、新たに史料発掘を試み、史実の正誤を確認し、再解釈の必要性を検討することが本筋であろう。

今回の選考では、すでに何度も社史を刊行している企業の社史が審査対象となることが多かった。第2次選考対象社史では、御幸ホールディングスを除いて、阪神

電気鉄道、東京海上日動火災保険、ノリタケカンパニーリミテド、神戸製鋼所、富士重工業、富士電機ホールディングス、月島機械、商船三井、HOYA、すべてが何回目かの刊行であった。選考委員会では、上記の立場にたち、既刊の社史を相対化して、編纂方針や叙述において新たな「姿勢」「意識」で取り組んだ社史を評価した。ちなみに、この点で最も評価されたのは、『阪神電気鉄道百年史』であった。

第三は、「木を見て森を見ず」という社史が増えたのではないかという印象である。この賞の候補となるような社史では、一昔前のような宣伝色ぶんぶんの散文的社史は減って、事実を客観的に記述しようとするものが多くなつた。そして経営の職能別に、組織、人事・労務、営業・販売、財務、製造などや、事業部門別に製品や技術などについて、章・節・項目などを設け、詳細に書くというスタイルが多い。「総合史」・「全体史」と「部門史」を分ける構成も少なくない。今回の候補作品では、月島機械は「経営編」と「技術編」の2冊編成であるし、神戸製鋼所、ノリタケカンパニーリミテド、御幸ホールディングス、富士電機ホールディングスでは、「全体史」と「部門史」という構成がとられている。

ところで、このような「部門史」の構成をとる場合、社内の各部署に原稿執筆を依頼して、編纂委員会でそれをまとめるという編纂スタイルが多いようだ。「全体史」は「部門史」の要約となる。今日の大企業では事業が非常に多岐にわたり、各事業部門のことは、専門の部署以外の人にはわかりにくくなつているという事情があるのであろう。とくに技術や製品特性などに関してはブラックボックスで、専門家に書いてもらわなければ正確な原稿が書けないということであろう。社史編纂の最も重要な目的の一つは記録の保存にあるから、専門家が正確な記録を文章で残すということは喜ばしいことである。

しかし、これが行きすぎると、各部門の記録、社内辞典として有用であったとしても、全体の視点から会社経営を見る視点や、歴史の流れから経営を見る視点がどうしても弱くなつてしまう。今回の候補作品の多くで欠点として指摘されたのは、各時期における当該企業の経営の全体像がよく分からず、それを分析、記述する姿勢が欠けているのではないかということだ。経営成果の分析、業績評価がおろそかになつたり、そもそもその視点がない社史が少なくなつたのである。また、資金調達や財務の分析が不十分な社史も多かった。

ここ10年は非常な不況で、経営成果が芳しくなかつたから、書きたくなかったのか、ゼロ金利下で、資金調達に苦労はなかつたからファイナンスの話は書かなかつ

たのか、などと勘ぐってしまう。しかし、この異常な時代にあって日本企業の経営成果がどのような激変を経験したのか、バランスシート不況と呼ばれる中で、日本企業の財務構造がどのように変わったのか、経営に関心をもつものなら、最も知りたい部分であろう。経営史的ハイライトを外す社史とは何なんだろうか？

最後に、テクニカルなことだが、相変わらず記述の根拠、資料典拠を示さない社史が多い。先述のように、最近の社史の多くはきちんと史料を踏まえた記述をするようになったし、関係者インタビューも随分行われているようだ。しかし注記などで、出典や情報源を明記する社史はまだ必ずしも多くない。言説の根拠を明記することは修史の鉄則である。これは著作権上のことだけで言っているのではない。第三者が同じ典拠にあたって、再検証できるようにしておくことによって、客観性を担保しようとするものである。この手続きを経ない言説は、学術的には信頼が低いとみなされる。社史は学術書ではないからいいではないか、注記が多いと学術書のように堅くなり、読みづらいという意見もある。しかし、社史の場合は、実利的にも典拠を明記しておいた方がよい。既述のように、これからは何度も社史を再編纂する企業が出てくるだろう。そのとき、前の社史ではどんな資料を参考にしたのか、その情報を次の社史編纂者に伝えるという役目を注記は果たすのである。インタビュー記録などは、速記録の形でテキスト化し、それに資料名、整理番号などを付しておき、それを引用注で明記しておくというような方法をとって欲しいものである。

(宮本 又郎)

入賞作品選評

『東京海上百二十五年史』

『ノリタケ100年史』

『阪神電気鉄道百年史』

『富士重工業50年史』

■優秀会社史賞■

『東京海上百二十五年史』(2005年10月 778p 27cm)

東京海上日動火災保険株式会社発行

本書は、『東京海上火災保険株式会社百年史（上・下）』（上：1979年、下：1982年）を引き継いで、その後の25年間の事跡を中心に編纂されたものである。本書の大部分は、この叙述にあてられているが、それ以前の100年間についても、序章で概観されており、創業以来の125年間が一望できる構成となっている。

本書が対象とした時期は、グローバル化、バブルの形成と崩壊、金融システム危機、それに伴う金融制度改革が進行し、損保業界にとっても、同社にとっても、激動の時期であった。本書はこの時期を、第1章：地域営業体制の確立（1977～1984）、第2章：総合安心サービス産業への飛躍（1985～1989）、第3章：新保険業法成立と次代への足固め（1990～1995）、第4章：保険自由化時代の到来と業界再編成（1996～2001）、第5章：125周年の東京海上—新しい時代へ（2002～2004）の5期に区分して叙述しており、25年間の推移をダイナミックに描き出すことに成功している。

本書の最大の特徴は、叙述のバランスのよさである。序章と最終の第5章を除いて、いずれの章も、環境（経済、業界）、経営政策・組織、保険取引動向、運用・業績の4項目によって統一的に記述され、保険自由化時代の経営環境の変化が、期ごとの特徴とともに時系列的に明瞭に追うことが出来るようになっている。また、同社の経営戦略も、中期経営計画に即して丁寧に叙述されており、ToPS 5カ年計画（1985～89）、IC-3（1990～92）、IC-95（1993～95）、信頼21計画（1996～98）、ビッグチャレンジ2001（1999～2001）、ブレークスルー2003（2002～03）、Nextage2005（2004～05）などが、どのような意図と戦略のもとに展開されたかが、豊富な経営データの掲載により明示的に読み取れる。

なかでも、1995年の新保険業法の成立前後の時期に関しては、第3分野の規制緩和に関する日米政府のポジショニングの逆転による国際的な競争環境の変化とそれへの対応、すなわち、保険料率が自由化される中で収益性をいかに確保するかが、法

人顧客から個人顧客へのマーケット構造の転回、決め手としての顧客ニーズに徹した商品企画力・販売組織とケア体制の構築の重要性、損保代理店による生保のクロスセリングにともなう困難性などから、説得的かつ丁寧に記述されている。

さらに、各章の記述は明瞭であるばかりか叙述のフォームも統一がとれ、一次資料にも外部資料にもよくあたって、それぞれ典拠も明示されているなど、叙述の客観性は十分保たれている。必要な専門用語の解説も本文ないし注において適宜なされており、挿入されている図表も、本文の説明とよくマッチして要領をえたものとなっている。

とはいっても、本書にも難がないわけではない。ひとつは、本書が対象とする時期の後半は、損保業界にとって「戦後最大の試練」に直面した時期であり、同社に即しても、三菱金融4社の提携、ミレア保険グループの結成、ミレアホールディングスの設立など、同社をめぐるグループ再編・組織再編の試行錯誤が進行した時期であった。しかし、本書では、このプロセスについての叙述、とくに同社の組織戦略の推移が十分明らかにされていない。歴史的評価が未確定で叙述が困難なのかもしれない。あるいは直近の出来事であるため、問題の所在を開示することに躊躇があったのかもしれない。しかし、マスコミにも、しばしば取り上げられた出来事であった以上、このプロセスについてもう少し立ち入った叙述があつてしかるべきではなかったかと思われる。

もうひとつは、この25年の同社にとっての歴史的ステージ、125年の全史のなかでのこの25年の位置づけが、必ずしも明瞭でないことである。100年間を対象とした序章で、一次資料にもあたりなおした叙述がなされているだけに、全体を通した叙述が、序章で行われていれば、この25年の位置づけがより明瞭になったと思われる。

これらの点は、審議の過程で議論となつたが、それらの難点を補つてなお、「バランスのとれた詳細かつ分析的な社史」、「客観性の高い本格的社史」として、十分評価に値するというのが、全員の一一致した結論となった。

（伊藤 正直）

■優秀会社史賞■

『ノリタケ100年史』(2005年3月 623p 29cm)

『ノリタケ100 1904-2004』(2004年10月 219p 21cm)

『Noritake 100 The First Century of Noritake 1904-2004』(2004年10月 83p 21cm)

株式会社ノリタケカンパニーリミテド発行

本書は、創立100周年の記念事業の一環として編纂されたものである。これまで、以前の社名である日本陶器株式会社から、1974年に『日本陶器七十年史』が刊行されているが、このたび、『日本陶器七十年史』制作時の資料の再確認と新資料の収集を踏まえて、「3代の編纂委員長をはじめとした延べ19名の編纂委員」を中心進められたのが本社史である。

本書の構成は本編（総合史・事業部門史）と資料編からなり、「白色硬質磁器の開発からディナーセットの完成で培われた食器事業のコアテクノロジー、ノウハウとともに、工業資材、電子、セラミック・マテリアル、環境エンジニアリングへと、事業の多角化を行ってきた歴史」が描かれている。

本書の優れた点は、明治期に森村市左衛門が始めた海外貿易から白色の洋食器を完成させるまでの歴史的かつ技術的な側面が詳細に記されていることである。アメリカ市場でのニーズの把握やそれを目指しての技術改良は、詳細に記されている。例えば、森村組が卸売り事業に重心を置くことを意思決定し、さらに日本陶器合名会社を設立してディナーウェア中心に、白色硬質磁器への挑戦が始まった点がそうである。技術者の招聘、原料陶石の探査、さらにはヨーロッパへ視察による技術習得などの記述は優れている。アメリカ市場のニーズに合った製品を作るという、経営にとっては当然ともいえる姿勢ではあるものの、明治という時代の中で、それを成し遂げた記述は、まさしく経営史の視点から見ても興味深いものである。

トンネル窯や転写紙による大量生産体制の確立も、大変興味深く描かれている。また、陶磁器は労働集約的産業であるから、特に女性従業員への人的資源管理の面では、多くのページが割かれている。

戦時経済が進展する中で、ノリタケは新たに研削砥石事業に進出する。ここに、白色硬質磁器技術を応用した成形技術やトンネル窯を利用した大量生産と品質の均

一化は、事業の流れがしっかりと見て興味深い。大戦後、ノリタケは研削砥石に統いて、洋食器から産業資材関連分野への進出を加速させていく。これらの多角化は、一貫して白色硬質磁器生産技術の応用に基づくものであり、その詳細が描かれていて、読者はこうした多角化の流れを容易に理解できる記述となっている。

『日本陶器七十年史』にも人物、工場現場、作品などの写真が多数掲載されているが、100年史ではカラー写真によって、リアルに再現されている点も高く評価すべきであろう。洋食器のみならず、研削砥石や電子事業でもカラー写真が豊富に用いられている。こうした中で、高級洋食器の歴史を理解する上で大変参考になるのが、資料編にある「年代別食器製品」である。

しかし、その一方で、問題もまたある。一番大きな問題は構成の問題である。「あとがき」にあるように、「会社全体の流れを通史としてまとめ、事業部門では部門の変遷を一貫して記述」したために、総合史と事業部門史で重複が目立つことである。総合史と事業部門史で、全く同じ記述がたびたび出てくると、記述のスタンスや力点の置き方を変えられなかったのかなと思われる。

また、財務分析が弱いことも指摘しておかなければならない。資料編に財務諸表が記されてはいるものの、本編の中で、財務管理の問題がないのが惜しまれる。最後に、白色硬質磁器の開発を巡っては、森村市左衛門と大倉孫兵衛・和親の間に考え方の違いが、また技術者の点では、飛鳥井孝太郎をも巻き込んだコンフリクトが、それぞれあったはずである。その一端は記されてはいるものの、立ち上がりの時期でのコンフリクトは珍しいことではない。人間くさい側面の記述があっても、よかったですのではないだろうか。

(鈴木 恒夫)

■ 優秀会社史賞 ■

『阪神電気鉄道百年史』(2005年12月 957p 27cm)

阪神電気鉄道株式会社発行

本書は、1985年刊行の『阪神電気鉄道八十年史』(以下では、『八十年史』と表記)で第5回優秀会社史賞を受けた阪神電気鉄道株式会社が新たに編纂した社史であり、第15回優秀会社史賞にふさわしい優れた出版物として、選考委員会で高い評価を得た。本書のメリットは、以下の3点にまとめることができる。

第1は、本格的な社史として、経営環境、経営行動、経営成果の全般にわたり、一次資料にもとづいて、重厚な記述を展開している点である。昨今、日本では、景気回復にともない、社史の刊行件数が再び増加傾向をたどりつつあるが、その制作過程では、期間短縮を第一義的に追求するなど、安易な手法も目立ち始めている。本書は、本格的な社史の魅力をみごとに体現したものであり、その刊行自体が「お手軽」な社史の流行に対する警鐘となるものである。

第2は、『八十年史』の対象時期についても、新たな角度から光を当てることに挑戦し、成果をあげている点である。このことは、『八十年史』がもっていたメリットを継承することと、矛盾しない。一次資料を活用して事実に即した叙述を展開すること、同業他社（とくに最大のライバルであり続けた阪急電鉄）との経営比較を行い阪神電鉄の特徴を鮮明にすることなど、『八十年史』が有していたメリットを、本書は受け継いでいる。しかし、それだけではなく、本書は、『八十年史』の対象時期における新事実の発見や、既知の事実に対する新たな評価づけにも、成功しているのである。創業までの様々な事業計画に関する新しい記述、株主の動向に関する掘り下げた記述、『八十年史』で消極性が強調されすぎたきらいのある三崎省三に対する「広軌高速の都市間電気鉄道」信奉者としての積極的な評価、『八十年史』で短期的関与が強調されすぎたきらいのある島徳蔵に対する長期的視点に立った投資家という新たな評価……これらの点から、本書が『八十年史』に対して新機軸を打ち出したものであることは、明らかである。

第3は、久万俊二郎のリーダーシップのもとで遂行した西梅田開発と西大阪線延伸の2大プロジェクトについて、詳細でヴィヴィッドな叙述を行っている点である。ポストバブル期に花開いたこれらのプロジェクトは、阪神電鉄の企業価値と企業イメージを大いに高めた。阪神ブランドの向上という面では、Tigers等の関連事業がはたした役割も大きいが、関連事業に関する記述が充実している点も、本書の特徴の一つである。

本書は完成度の高い会社史であり、注文をつけるべき点はほとんどない。あえて、特記すれば、次の3点になる。

第1は、阪神電鉄の沿線開発が、箕面有馬電軌（のちの阪急電鉄）のそれより「先駆的」だったという評価（第2章）は、妥当なものかという点である。評者には、タイミングの問題はともかくとして、ビジネスモデルの包括性の点で、日本の私鉄沿線開発事業のパイオニアは箕面有馬電軌だったように思われる。阪神電鉄と阪急電鉄との経営統合後に刊行される「次の会社史」で、この点の評価がどうなるか、注目したい。

第2は、阪神Tigersに関する叙述が中途半端な点である。重要な関連事業であるTigersについて、本書で『八十年史』より分厚い叙述がなされていることは、大いに評価できる。しかし、見出しを追う限り、Tigersについて語られるのは「活躍」（第5章）、「優勝」（第7章）、「優勝」（第8章）であって、Tigersの歴史のハイライトとも言える長期低迷とそこからの再生については、掘り下げられていない。球団経営に関する叙述も、手薄である。この問題を解決するような、充実した内容の阪神Tigers史が刊行されることを期待したい。

第3は、村上ファンド問題へ何らかの形で言及するすべはなかったか、という点である。本書が2004年度までを記述対象とした社史であること、当該問題が進行中に刊行時期を迎えたことなどから、これがやや無理な注文であることは、評者も重々承知している。しかし、読者の関心の高さや、長く読み続けられるであろう本書の歴史的価値を考慮に入れれば、例えば、「社長あいさつ」のなかで、村上ファンド問題へ一言触れるというような方法もあったように考える。

(橋川 武郎)

■優秀会社史賞 特別賞■

『富士重工業50年史 1953-2003 六連星はかがやく』(2004年7月 373p 28cm)

『富士重工業50年史 1953-2003 資料集』(2004年7月 141p 28cm)

富士重工業株式会社発行

社史をどのようなものとして位置づけるのか、これは社史の編纂に関わる側にと
っては悩ましい問題であろう。周年の記録としてとらえるのか、その組織体の来し
方を客観的な視点から分析し跡づけていく書物としてとらえるのか、社員やその他
のステークホルダーに自社の歴史を知ってもらい、新たな歩みへの協働の意識を喚
起する書物とするのか、等々、様々な位置づけが考えられるからである。たいてい
の場合は、こうした要素をすべて含みながら編纂が行われていくが、しかし、どこ
に重心を置くかで、出来上がる社史の読まれ方が大きく変わってくる。記録性に重
心を置けば網羅的な社史になり、分析に重きを置けば難しくなって、共に読み手は
随分苦労することになる。他方、多くのステークホルダーに読んでもらうために読
みやすさを追うと、荒削りでなにかもの足りない社史になってしまう。

書物であるからには読まれなければ意味がないから、このような記録性や分析性
のもたらす問題と読みやすさがもたらす問題の狭間で、多分社史を編纂される方々
は随分苦労されておられるのであろう。それ故、両者の調和を目指して、今までに
も様々な試みが行われてきた。そうした試みのひとつが、本書である。

本書は書名のように富士重工業株式会社が50周年を迎えたのを機に編纂された。同
社は1953年に旧中島飛行機の第二会社が再結集して設立された会社である。設立当初
は航空機の生産を主目的とし、スクーター・車両の生産販売によって経営が支えら
れたが、やがて「スバル360」の成功を境として自動車生産を中心とするようになる。
本書はこの自動車事業における製品戦略と販売戦略の展開を中心において叙述され
る事業活動の流れを一本の太い柱とし、それに、時々のトピックスをまとめた
「Close up」という項目と、その他の同社の様々な事業の状況をまとめた「事業史」
を配して構成されている。この構成は、かなりの程度成功している。叙述も分かり
やすく、社史としては珍しく一気呵成に読みこなすことが出来るし、それでいて、

様々なトピックスや事業史がほどよくまとめられているので、同社の細部の状況ま
でかなりの程度知ることが出来るからである。しかも、写真が多く使われており、
そのビジュアルさが合わさって、同社の「読みやすさ」を増しているのである。こ
のように読ませる工夫をこらし、それがある程度成功していることが、今回本書が
特別賞に選ばれた理由である。

ただ、上述のように「読みやすさ」を求めるに反面で「もの足りなさ」が出て
くる場合が多いが、本書もその問題からは完全には逃れられていない。例えば、
戦略形成のプロセスや組織のあり方についての分析はあまりないし、また、生産技
術への言及も深くない。それらがまさにもの足りなさを感じさせるのである。それ
に加えて、本書が「50年史」とは言いつながら、実質は最近「20年史」であることもも
の足りなさを増している。同社は1984年に『富士重工業三十年史』を刊行している。
同書は、同社の前史である中島飛行機の時代から丹念に経営の動向を書き込んだ500
頁を超える本格的な社史であった。本書は、この『三十年史』がカバーしている時
期については、それを要約し、後の20年の歴史を書き加える形になっているのであ
る。確かにこれによって、全体がコンパクトにまとまって読みやすくなっているこ
とは事実である。というよりも、それであるからこそ、事業活動の流れがすっきり
とし、本書の特性が出せたとも言えるが、逆に社史というもののもつ使命のひとつ
が希薄になってしまっていることも事実である。それはある時点で自社の来し方を
見直すという使命である。50年というまさに企業として重要な区切りで、前史を含め
て自社の歴史を解釈したらどのようになるのか、その機会を同社は逸したわけで、
これは非常に残念なことである。

とはいっても、こうした問題は残るもの、「20年史」としてみれば、上記のような本
書の読みやすさと内容との調和への挑戦は高く評価され得る。しかも、本書にはこ
の他にも評価すべき点がいくつかある。例えば、社史あまり触れられない同業他
社についても、本書では取り上げられており、競争の中で同社の行動のあり方がよ
く分かるし、これもあまり社史では書かれない「失敗」の問題もある程度書き込まれ
ている。それらの点も本書に対する好感を増しているのである。

(柴 孝夫)

候補作品選評

『神戸製鋼100年』

『商船三井二十年史』

『月島機械 百年の経営』

『富士電機社史 III』

『HOYAのマネジメント』

『御幸百年史』

■候補作品■

『神戸製鋼100年 1905-2005』(2006年3月 592p 31cm)

『神戸製鋼グループ100周年記念誌 一番星も一等星も』(2005年9月 112p 30cm)

株式会社神戸製鋼所発行

この100年史では全体史編より部門史編のほうに多くのページが割り当てられている。部門史は、本社部門編、技術開発部門編、事業部門編の3部構成になっている。事業部門編では、鉄鋼、IPP（電力卸供給事業）、溶接、アルミ・銅、機械エンジニアリング、新鉄源プロジェクト、不動産がくわしく記述されており、これに主要グループ各社の概要記述がつづいている。

神戸製鋼所の自動車エンジン用弁ばね用線材は世界シェアが50%近く、1995年1月の淡路・阪神大震災のために同社の生産が停止したとき、日本をはじめ世界の自動車メーカーがショックを受けたことは、記憶にのこっている。自動車向けハイテン（高張力鋼板）も、同社が世界に誇る製品である。

この100年史を読むことによって、同社の製品・技術には世界トップクラスのものが少なくないことがわかる。同社は、規模・収益性などで鉄鋼大手の下位メーカーであるために、知名度や話題性の点では割を食ってきた企業である。この100年史の刊行によって、同社の知名度が向上することを期待したい。

上記の点から注目できるのは、別冊の『神戸製鋼グループ100周年記念誌 一番星も一等星も』である。世界初、日本初の製品・技術を「一番星」、世界一、日本一の高いシェアの製品・技術を「一等星」として、多くの製品・技術が、カラーの写真や図などを使ってわかりやすく記述されている。なお、同書の巻末には、「神戸製鋼100年の足跡」と題する16ページのカラー写真つきの年表があり、かなり充実している。この別冊は110ページほどの冊子であり、同社の社員とその家族、取引先など関係者に加えて、ひろく一般のひとに読まれてほしい。

経営者、製品、事業、技術、研究開発、海外事業など多くの事実の歴史をたんと記述するという姿勢があり、自慢話はほとんどない。あるいは、悲壮感や過度の愛社心など感情的な記述もない。記述には節度があり、好感がもてる。

小林製鋼所として颯爽とデビューするはずだった開所式の失敗にはおどろいた。また、小林製鋼所を引き受けた金子直吉の述懐「出来心で浮気をした様なものであった」にも、びっくりした。戦後、田宮嘉右衛門が後任社長の浅田長平に、造機は利益がないから造機をやめて製鉄一本でやつたらどうかといったという。田宮のこの発言は、同社の経営の最大の特徴が複合経営であることを思うと、じつに興味深い。このようなエピソードがところどころにでていて香辛料となり、基本的にはじめで事實をたんたんと記述している本書を読み進ませる効果をはたしている。

しかし、この社史にはつぎのような問題点ないし不十分なところがあり、そのために惜しくも入賞とならなかった。

「POST'88」「ターゲット2000」「'93～'95改定中期アクションプラン」「KOBELCO-21」「チャレンジ21」など多くの計画が記述されているが、計画の中身はかんたんに記述されているだけであり、どういう計画であるか明らかではない。また、これらの計画がどのように立案策定されたか、プロセスが記述されていない。この社史の記述には、全般に、多くの項目について広く浅く記述するという性格があり、重要なテーマを深く掘り下げて記述するという姿勢が弱い。同業他社との競争、同業他社と比較しての同社の経営の特徴などの記述がほしかった。

この100年史のまえに、30年史、50年史、70年史、80年史と、4つの社史がでている。社史に熱心なことは評価できるが、この100年史を正史にするという姿勢を強く打ち出すことができなかつたようである。本社史は100年史であるが、最近の20年間を中心に記述されており、それまでの80年間については既存の社史にゆずる姿勢をとっている。

資料編は、もうすこし充実してほしかった。索引がないが、これは読むときに不便である。社史は、全編を通読するだけでなく、興味のある時期、製品、事業、経営者などについて拾い読みをすることも多いからである。財務諸表は最近の20年間（1985～2004）のものしかない。参考文献リストには著者名、発行年のないものがあり、気になる。

（吉原 英樹）

■候補作品■

『商船三井二十年史（1984-2004） 創業百二十周年記念』（2004年12月 291p 27cm）

株式会社商船三井発行

商船三井は、1985年に『創業百年史』を刊行しているが、本書は『百年史』以後の20年間の歴史をまとめたものである。ただし、創業からの100年史が無視されているわけではなく、序章「創業から100年 1884～1984」において大変手際よくまとめられている。そして、創業100年目以後の20年史が、第1章「海運激動期の経営 1984～90年」、第2章「グローバルな競争と提携の時代 1991～98年」、第3章「新生商船三井の船出 1999～2004年」の順で執筆され、最後に「エピローグ 世界最大の総合海運企業へ」が付されている。資料編を除く本文の総頁数は206頁で、それほど大部な社史ではないが、序章26頁、第1章56頁、第2章64頁、第3章52頁、エピローグ8頁となっており、バランスのとれた社史となっている。とくに、エピローグでは商船三井の最近20年間の経営が総括的に述べられ、今後に残された同社の課題が的確に整理されている。

商船三井は、『百年史』刊行以後、5年ごとに部門別ヒアリングを実施してきた。本書は、ヒアリングを担当した研究者が、その記録をもとに資料を収集・整理して執筆したものである。また、『百年史』を刊行している同社が、本書のように「最近史」の形で社史を刊行するのは、「過去からの脱皮とともに、再生を願う」からであり、「単なる通過儀礼以上の積極的な意味」がある。また、同社の業務は著しく細分化・専門化され、きわめて複雑となり、同じ社内にいても他部門のことは分からぬという状況が生み出されてきたが、社史の刊行は同社の全体像を明確にし、社内外に知らしめるという効果をもつ。同社は、このように考えて5年ごとに部門別ヒアリングを実施し、社史の刊行を準備してきたのであるが、同社の社史編纂に取り組む姿勢は、高く評価されてしかるべきである。

本文の第1章から第3章は、基本的に第1節 経営環境、第2節 経営方針・経営組織、第3節 定期船経営、第4節 不定期船経営、第5節 管理部門の動向と

業績という構成を探っている。商船三井の最近20年の経営は、円高・バブル経済の崩壊という経営環境の激変のなかで競争が激化し、おむね不振のうちに推移した。しかし、本書はエピローグで明確に述べているように、経営不振の原因を、経営環境の悪化や競争の激化といった外部要因にのみ求めるのではなく、環境変化のスピードに商船三井の経営判断のスピードが遅れたという点を強調している。そのために、急激なグローバル化に対応できず、荷動きの激変や海運企業の国際的な再編成によって手痛い打撃を受け、日本市場に過度に依存していたため、日本経済の景気低迷による影響を強く受けたのである。

しかし、その後商船三井は経営体制の再構築と本業への回帰と資源・エネルギー輸送への重点化という経営戦略を採り、120周年を目前に控えた2003年度には10%の売上高経常利益率を達成し、日本海運界でトップクラスの強固な事業基盤を築いた。こうした商船三井の取り組みは、過去の失敗から多くを学んだからであると思われる。

こうした認識は基本的に正しいと思われるが、残念なのは本文の叙述が隔靴搔痒の感を免れず、エピローグでの結論を導くような叙述になっていないことである。たとえば、1989年6月に21世紀に向けて商船三井がめざす方向を示した「チャレンジ21」に対して、エピローグではバブル経済の高揚のなかで、詫問リゾートやエム・オー・エアシップなどに典型的にみられるように「範囲の経済」の枠組みからはみ出した事業に進出し、高リスクの財テクに走ったと評価しているが、本文中ではこうした「チャレンジ21」の失敗の側面にはほとんど触れていない。業績に関する叙述もきわめて簡単である。また、業界の再編や組織戦略などに関してはかなり立ち入った叙述がなされ、合併をめぐる各社間の思惑の微妙な相違にも筆が及んでいるが、その典拠が示されていないのが残念であった。

このように若干の問題がないわけではないが、本書からは『創業百年史』刊行以後の商船三井の社史編纂に対するきわめて真摯な態度を読み取ることができる。社史の執筆の期間としては、20年はあまりにも短いかもしれないが、本書に続いて30年史、40年史、50年史と、さらに充実した社史が刊行されることを期待したい。

（老川 慶喜）

■候補作品■

『月島機械 百年の経営』(2005年6月 331p 27cm)

『月島機械 百年の技術』(2005年6月 392p 27cm)

月島機械株式会社発行

本書は、月島機械株式会社が2005年8月に創業100周年を迎えるにあたり、記念事業の一環として発刊されることになったものである。『百年の経営』の編集後記によれば、「創業100年、新世紀に向け、月島機械の進化の歴史を改めて知る」がコンセプトになっている。

同社はこれまでに『月島機械株式会社五十年史』、『創造への年輪 月島機械七十年の歩み』、『新たな時代への挑戦 月島機械90年の歩み』という3冊の社史を刊行しているが、今回の作業では原資料に当たるとともに関係者のヒアリングを改めて行い、これらに基づいて100年の通史として執筆されている。

本書では、100年間を3つの時代に区分している。第I部の「基盤づくりの時代」は1905年から1945年まで、第II部の「試練と発展の時代」は1945年から1985年まで、第III部の「飛躍の時代」は1985年から2005年までである。第I部は48頁、第II部は132頁、第III部は80頁であるが、もっと多くの頁が割かれている第II部には、興味深いエピソードが詳しく記述されていて読み応えがある。

本書の第1の特徴は、同社の事業および技術の展開が日本全体の産業構造の変化と関連付けて記述されている点である。創業時の製糖機械から始まり、1930年代には硫安製造設備などによって化学機械メーカーへの足がかりをつかみ成長していく過程が日本経済の重工業化と重ね合わせて記述されている。さらに、1950年代には塩、肥料、砂糖の三白景気の中で「化学機械の月島」としての評価が定着し、合成繊維・樹脂技術の発展に伴ってプラントメーカーからプラントエンジニアリングへと挑戦していく過程が高度成長時代の産業構造の変化の中で描かれている。『百年の経営』と並行して作業が進められた『百年の技術』には、さらに詳細に同社の100年の技術の歴史が説明されており、『百年の経営』の理解を助けてくれる。

第2の特徴は、同社の人材育成、労使関係といった人的資源管理の歴史について

もバランスよく記述されている点である。黒板徒弟養成所の開設に始まる同社のユニークな人材育成のやり方は興味深い。また、工場の移転、閉鎖などに伴う移転者への説得の手順など一般の社史には見られない記述がある。ヒトを重視する黒板傳作以来の同社の経営思想がここからも読み取ることができる。

第3の特徴は、同社の負の遺産にも目をそらさずに率直に記述して、その理由の分析を行っている点である。同社は何度か深刻な経営悪化に直面している。1978年には赤字決算を計上せざるをえなくなり、苦渋の2割人員削減を行っている。そのときの「受注を確保したいがために、特別審査が必要な利益率の低い案件や納期の厳しい案件をとるケースが多くなり、それが納入後のクレーム増加にもつながった。営業の現場ではますます焦りの色が濃くなり、また特別審査の案件もとってきてしまい、それが業績回復の足を引っ張るという悪循環にはまり込んでしまう結果になった」という分析は鮮やかですらある。「過去の歴史を変えることはできない。大事なのはそこから何を学び、次の歴史にどう生かしていくかである」という認識があるからこそ、このような分析が可能であったのだろう。

このように読み応えのあるユニークな社史であるが、注文がないわけではない。第1は、財務面での分析が弱い点である。上述のような経営悪化はなぜ起きたのか、またどのようにそれを克服したのかについて詳細な財務データに基づく分析があれば、社史としての厚みをより増すことになるであろう。第2は、記述のエビデンスについてである。経営の中枢にいた人物でなければ知りえないような記述が随所にあって、読むものの興味を惹きつけることはたしかである。おそらく、多くのインタビューの記録に基づいて書かれているのであろう。誰に対するインタビューであったかの記載があれば、より説得力をもつ社史になったであろうと思われる。

(松島 茂)

■候補作品■

『富士電機社史 III 1973～2003』(2004年8月 695p 27cm)

富士電機ホールディングス株式会社発行

富士電機は、これまで『富士電機社史1923～1956』(1957年、330ページ)、および『富士電機社史 II 1957～1973』(1974年、390ページ)を富士電機製造株式会社の正史として刊行してきた。本書は、2003年に発足した純粹持株会社である富士電機ホールディングス株式会社が発行者となって、1973年以降の30年間を中心に記述している。本書の構成は、沿革(151ページ)、技術・製品(323ページ)、資料(191ページ)からなり、合計670ページという本格的な社史である。本書の編纂方針は、先行年史を参考に、「経営の沿革」、「製品・技術」ならびに資料としたとされている。基本的にこれまでの社史を踏襲する方向で編纂がおこなわれている。

ページ数が示すように本書の重点は、技術・製品編におかれている。このような製品、技術を中心とした編別構成は、従来から、多角化した電機メーカーの社史に多く見られる。多品種における製品、技術について一通り記述するだけで多くの紙幅が必要なことは明らかであろう。技術・製品編について、本書の編纂方針は、「市場の変化を含め、個々の機種群、あるいは新製品・新技術が生まれ、成長してきたことを、技術内容と進歩の経過から明らかにすることを目標とした」としている。

たしかに、本書は、単なる製品年譜的な社史とはことなった面がある。技術・製品編の各項目の最初には「技術・事業の変遷」図がおかれ、1970年代から2000年代までの製品、技術の変遷が一覧できるように工夫されており、さらに「技術・事業の変遷」の内容が記述されている。これは多様な製品、技術の展開を簡潔にわかりやすくすることに効果を挙げている。ただし、その記述は当然ながら技術、製品の説明であり、各事業の戦略、市場における競争の状況とその結果などには及ばないという限界があるようと思われる。

一方、本書の「経営の沿革」編はページ数が限られているなかで、全社的な戦略と各分野の事業展開が、手際よく記述されている。沿革のうち、1973年までの時代

は、「社史 I・II巻の要約」とタイトルにも付されているように、新たな視角にもとづいて執筆されたものではない。そして、1973年以降の30年のあゆみが「経営の沿革」編の中心になっている。この部分は、全社戦略と各分野別の事業展開を、基本的な経営データを踏まえつつ、的確に記述している。たとえば、石油危機後の経営合理化なども、人員カット、コストダウンなど、富士電機の対応が丁寧に描かれている。

本書の編纂方針は、「経営の沿革」について、「前史の要約も含め、それぞれの時代背景と当社の経営施策との関係、さらに、事業戦略、組織の変遷との関係を重視」したと記している。ただし、もうすこし分析的な記述がほしいことと、たとえば、トップの交代と戦略、経営状況との関わり、そして、電機メーカーでははじめてとされる純粹持株会社形態がなぜ選択されたのか、といった重要なポイントについては情報が少ないよう思われる。編纂方針では、「できるかぎりその当時の経営プロセスを、その時点での目線から明らかにしたいと試みた」とあるだけに、もうすこし、立ち入った分析がほしかったところである。30年間の同社の経営を記述するには、「経営の沿革」編に与えられたページ数は少なすぎたのかもしれない。

沿革編と技術・製品編に分けて記述するという方法は、製品種類の豊富な電機メーカーをはじめ、多々見られる。その場合に、各技術、製品が事業として分析され、記述されることが少ないため、各分野の事業戦略や、他企業との競争を含めた市場面での企業行動などが、どうしても看過される傾向がある。さらに、全社戦略と各分野の事業、製品との関わりの記述も薄くなりがちである。本書もこのような傾向と無縁ではない。電機メーカーとして、技術、製品の記録が欠かせないことは理解できるが、それが戦略、事業活動とどのように関わっていたかを記録しておくことも重要であろう。多角化した大企業の社史の場合には、この点への気配りを望みたいところである。

(長谷川 信)

■候補作品■

『HOYAのマネジメント1941-2005』(2005年9月 128p 28cm)

『HOYAのマネジメント1941-2005 資料編』(2005年9月 64p 28cm)

『Management in Progress HOYA CORPORATION 1941-2005』(2005年12月 128p 28cm)

HOYA株式会社発行

HOYAはそのマネジメント手法の先駆性において、日本でもっとも注目される企業の一つである。また、ハイテクの高収益企業として世界的にも著名な企業であり、外国人持ち株比率も過半数に達している。この世界のHOYAともいえる企業の歴史をたどったのが本社史である。本編と資料編を別冊だてとした、非常にコンパクトな社史である。

60余年の事業歴で、HOYAは零細町工場という段階から現在の従業員2万名を超えるグローバル企業へと成長した。この歴史を3段組とはいえ本編126ページのなかにコンパクトにまとめるには、すべてを盛りこむことはできない。本社史では経営管理という観点から発展の過程をまとめた。すなわち、HOYAが早くに中期計画を樹立したこともあるが、その中期計画の期間ごとに経営目標、その達成度合いの評価、次期計画への課題が、初期には製造、販売、研究開発などの職能的な分類にしたがって、また後には事業部やディビジョンにしたがって、丁寧に紹介されている。同時に事業規模の拡大とともに管理組織の変遷についても、詳細な説明がなされている。執筆者が一人ということもあり、記述のスタイルは統一され、文章も平易明快である。また、図表や写真も多用されており、記述内容を理解するに役立っている。

現在は優良企業の一つに数えられている同社であるが、過去一貫して成功し続けていたわけではない。本社史では、1950年の従業員の大幅な整理、1964~65年の業績悪化とそれを契機としたトップマネジメントの交代、1980年代後半からの事業ドメインの再定義と事業構造の転換など、いくたびかの経営危機とその克服過程についても詳しく言及されている。危機とその克服という、いわゆるストーリー性が明快であり、読ませる社史となっている。

しかし、いくつかの問題点もあり、入賞にはいたらなかった。

一つには、HOYAが導入したいいくつかの管理手法について、社内での実際の適用がどうであったのかの記述が不足している。たとえば1970年代から80年代初頭にいたる製品ポートフォリオでは、具体的にどのような社内の基準や水準でHOYA製品のグループ分けがなされたのか。また、1997年に導入される業績評価基準としての株主付加価値(SVA)では、SVA算定に重要な株主の期待収益がどのような社内手続きを経てどのような水準に設定されたのか、またその変遷はどうであったのか。さらに、1997年に導入されるカンパニー制によりHOYA本社は事業の最適ポートフォリオを組むことが可能となったというが、HOYA本社は実際にどのような「最適ポートフォリオ」を組んだのか。総じて、管理手法に関する説明がややシェーマティッシュに押し出されるため、HOYA社内におけるその実務的適用がどうであったのかの説明が不足している。説明の概念的な提示という傾向は組織図の説明においてもみられ、ここでは組織の概念的な部門名称と実際の社内名称との判別がつきにくくなっている。

経営目標、その達成のプロセス、結果の要因分析という一連の記述パターンのなかでHOYAの業績推移が捉えられていることは評価できる。しかし、同業他社との業績比較がなされていないため、業績の変動は業界全般をとりまく環境要因によるのか、HOYA独自のコントロール要因であるかの判別がつきにくい。競合企業の姿を交えた分析がほしかった。関連して「連結経営業績」がグラフおよび数値で示されているものの、財務諸表の掲載がない。また歴代役員一覧表もない。基礎的な財務数値やデータの開示は社史編纂において基本事項であるが、この面への配慮がやや欠けている。

最後に、マネジメントを担うヒトへの記述が希薄である。HOYAが町工場から近代企業へと脱皮するには同族経営からの脱却が必要であった、と社史で指摘されている。しかし、同社のトップマネジメントをみるとかぎり、ほとんどの時期創業者ないしその同族が社長・会長のポストを占めており、そのことの説明はなされていない。また、HOYAの発展に重要な役割を果たしている鈴木哲夫氏の、1960年代後半の社長退陣と復帰の経緯もおおきなドラマであったはずであるが、たんたんと記述されている。もっとも、HOYAの歴史をマネジメントの視点からまとめるという本社史の構想にしたがえば、このヒトの省略は意図した結果かもしれない。ここに本社史の評価が人によって分かれる理由もある。

(後藤 伸)

■候補作品 ■

『御幸百年史』(2005年11月 654p 27cm)

御幸ホールディングス株式会社発行

御幸毛織の前身は、1905（明治38）年に名古屋で創業した織布工場である。スタートは綿織であったが、毛織に進出して、1908（明治41）年に「御幸」の商標を取得了、創業者祖父江利一郎が1915（大正4）年に経営に失敗して退き、外村家の経営に代わるという経過もあったが、創業から100年を経て、日本を代表する高級紳士服地メーカーへと発展している。

同社では、以前に社内版の50年史と90年史資料が作成されたようであるが、本書は初めての公刊社史である。編集後記にあるように、創業者祖父江の記録も定かでない状況で、百年史編纂をはじめることは、大変な苦労がともなったと思われる。

そのため、社内資料が乏しい創業前史や創業期については、創業者祖父江の記録発掘に努めるとともに、社外資料を広汎に用いながら、産業史的視点を入れて叙述している。まず、同社設立の背景となる愛知の織物業発達史を手際よくまとめ、ついで同社設立以前の日本における羊毛工業生成史の叙述を展開している。わが国羊毛工業の先覚者井上省三などを取り上げていることも興味深い。毛織の有力企業という自負もあるが、自社事項にとどまらずに、産業史的記述での本書の書き出しは、成功していると評価できる。

ただ、社内資料が乏しかったためやむを得ないが、外部文献に依拠しなければならなかった創業期の工場経営に関して、技術、労働、資金、販売などの状況がさらにわかればという思いを感じた。そうであれば、大正はじめの祖父江利一郎の突然の挫折と引退も、読んでいて唐突感を持つことはなかったかもしれない。ちなみに、織維工場の経営における中心的問題である労働の問題が、本書でまとまりを持って記述されるようになるのは、第一次大戦以後の時代である。

もちろん、創業期のなかで、外部文献を活用して、詳しく書かれているテーマもある。例えば、婦人呉服用素材として、絹毛交織により擬似縮緬であるクラップ縮

緬を開発していることが詳述されている。これは、明治時代における近代性と在来性の共存の象徴的事例ともいえよう。

なお、商標登録され、後に社名となる「御幸」の名称の由来については、56頁で「諸説ある」と書かれていながら、諸説の紹介と検討なしに、一つの説にのみ絞って説明されているのは、少し残念であった。

御幸毛織は、第二次大戦期の企業合同の際、東洋紡績の傘下に入った。戦後も歴代の社長が東洋紡出身者であり、東洋紡との関係が深い。ただし、なぜ東洋紡グループに入ったのか、また現在に至る東洋紡との関係などは、あまりはっきりと書かれていません。

本書の構成は、ミュキブランドが登場し、紳士服地メーカーとしての地位が確立する第二次大戦後の時期になると、章立てがかなり細分化される。ただ、そのためには、トピック的な細切れの記述になりがちで、章の中の事項のつながりが理解しにくい部分もあったし、章を超えた経営の流れの印象が希薄になり、読みにくさを感じる面もあった。全体として高収益をあげている時代が多かったが、なぜ高収益であるかという分析的説明は、残念ながら、ほとんどなされていないように感じた。

本書の編集姿勢は、概して生真面目であり、時代背景となる一般社会経済事項などの記述が詳しく、社内の式典等の様子も詳しく叙述されているが、そのために冗長感も禁じえなかった。経営の大きな流れを整理して描き出すという叙述の工夫がなされていれば、同社の歴史が、もっと生き生きと伝わってきたかもしれない。

本書の中には、工具の寮や教育、社内旅行など福利厚生活動の記述が詳しく、家族主義的雰囲気の企業であることがうかがわれる。ただ、少し内向きの社史のような印象も持った。もう少し、社外に説明するという積極的姿勢が加わればよかったですのではないか。

例えば、巻末の資料編に収録される財務諸表の項目分類（資産は流動資産と固定資産の2項目）は、あまりにも簡略化されすぎており、データ開示として十分とはいえないし、大株主の変遷のデータも欲しかった。また、資料編に、製品の変遷の様相などを整理して図表や写真で収録すれば、わかりやすいし、社史としての魅力も増したのではないかと感じた。

（中村 青志）

過去の入賞作品一覧（会社名50音順）

【第1回（1978年）】

優秀会社史賞

『大塚製靴百年史』、同『資料』（1976年1月、1976年3月 775p, 360p 23cm）

『住友信託銀行五十年史』、同『別巻』（1976年3月 1309p, 222p 27cm）

『第一法規出版株式会社七十年史』（1973年10月 586p 27cm）

『第四銀行百年史』（1974年5月 986p 27cm）

『東レ50年史』（1977年6月 542p 28cm）

『創業 100年史』〔古河鉱業〕（1976年3月 768p 27cm）

『三菱鉱業社史』〔三菱鉱業セメント〕（1976年6月 1063p 27cm）

『安田保善社とその関係事業史』（1974年6月 984p 27cm）

優秀会社史賞 特別賞

『荒川林産百年史』〔荒川林産化学工業株式会社〕（1977年4月 492p 22cm）

『渋沢倉庫の80年』 I・II（1977年3月 382p, 371p 21cm）

『薦進 日本車輌80年のあゆみ』〔日本車輌製造〕（1977年5月 462p 30cm）

『日本陶器七十年史』（1974年12月 624p 29cm）

『三井銀行 100年のあゆみ』（1976年7月 337p 22cm）

【第2回（1980年）】

優秀会社史賞

『鹿児島銀行百年史』（1980年2月 1155p 27cm）

『グンゼ株式会社八十年史』（1978年11月 1054p 27cm）

『日揮五十年史』（1979年3月 600p 29cm）

『創業百年史』〔広島銀行〕（1979年8月 1121p 29cm）

優秀会社史賞 特別賞

『株式会社新井清太郎商店九十年史』（1979年11月 661p 24cm）

『カゴメ八十年史』（1978年11月 632p 29cm）

【第3回（1982年）】

優秀会社史賞

『東京海上火災保険株式会社百年史』上・下巻（1979年8月、1982年3月 775p, 1033p 27cm）

『富士銀行百年史』、同『別巻』（1982年3月 1400p, 537p 27cm）

『創業百年史』〔北越銀行〕（1980年9月 1039p 27cm）

優秀会社史賞 特別賞

『世界への歩み トヨタ自販30年史』、同『資料』〔トヨタ自動車販売〕（1980年12月 612p, 214p 29cm）

『ブリヂストンタイヤ五十年史』、同『資料』（1982年3月 532p, 78p 22cm）

『明治生命百年史』（1981年7月 405p 22cm）

【第4回（1984年）】

優秀会社史賞

『西部瓦斯株式会社史』、同『資料編』（1982年12月 807p, 182p 29cm）

『住友化学工業株式会社史』（1981年10月 782p 22cm）

『武田二百年史』、同『資料編』〔武田薬品工業〕（1983年5月 1145p, 739p 27cm）

『中國銀行五十年史』（1983年4月 1097p 29cm）

『日本興業銀行七十五年史』、同『別冊』（1982年3月 1204p, 461p 27cm）

優秀会社史賞 特別賞

『而至六十年史』〔而至歯科工業〕（1983年1月 745p, 27cm）

『さわやか25年 東京コカ・コーラボトリング株式会社 社史』（1983年2月 249p, 29cm）

『三井両替店』〔三井銀行〕（1983年7月 502p, 22cm）

【第5回（1986年）】

優秀会社史賞

『中安閉一伝』〔宇部興産〕（1984年10月 896p 27cm）

『創業百年史』、同『資料』〔大阪商船三井船舶〕（1985年7月 863p, 300p 27cm）

『東急建設の二十五年史』、同『資料編』（1985年10月 640p, 453p 23cm）

『阪神電気鉄道八十年史』（1985年4月 627p 27cm）

『琉球銀行三十五年史』（1985年3月 816p 27cm）

優秀会社史賞 特別賞

『住友銀行史 昭和五十年代のあゆみ』（1985年11月 381p 27cm）

『三菱重工名古屋航空機製作所二十五年史』（1983年12月 722p 27cm）

【第6回（1988年）】

優秀会社史賞

『伊予鉄道百年史』（1987年4月 1129p 27cm）

『関西地方電気事業百年史』（1987年10月 999p 27cm）

『百年史 東洋紡』上・下巻（1986年5月 574p, 652p 22cm）

『三井倉庫百年史』、同『編年誌・資料』（1988年3月 721p, 315p 27cm）

『めんづくり味づくり 明星食品30年の歩み』（1986年10月 657p 26cm）

優秀会社史賞 特別賞

『創造限りなく トヨタ自動車50年史』、同『資料編』（1987年11月 1030p, 321p 22cm）

【第7回（1990年）】

優秀会社史賞

『朝日生命百年史』上・下巻（1990年3月 989p, 1008p 27cm）

『東京製綱百年史』（1989年4月 720p 27cm）

『日本アイ・ビー・エム50年史』、別冊『コンピューター発展史 IBMを中心にして』、『情報処理産業年表』
（1988年10月 575p, 307p, 363p 27cm）

優秀会社史賞 特別賞

『創造への挑戦 豊田合成40年史』（1990年3月 400p 27cm）

『日本郵船株式会社百年史』、同『資料』、別冊『近代日本海運生成史料』（1988年10月 901p, 919p, 588p
26cm）

【第8回（1992年）】

優秀会社史賞

『味をたがやす 味の素八十年史』（1990年7月 767p 27cm）

『住友別子鉱山史』〔住友金属鉱山〕上・下巻、同『別巻』（1991年5月 505p, 438p, 271p 27cm）

『セゾンの歴史』上・下巻、『セゾンの活動 年表・資料集』（1991年4月、1991年6月、1991年11月 458p,
647p, 636p 23cm）

『日本生命百年史』上・下巻、同『資料編』（1992年3月 773p, 654p, 639p 27cm）

優秀会社史賞 特別賞

『セーレン百年史 新たな飛躍・新たな挑戦』（1990年11月 737p 27cm）

【第9回（1994年）】

優秀会社史賞

- 『花王史100年 1890～1990年』、同『年表／資料』（1993年3月 905p, 285p 27cm）
『プロミス30年史 草創』、同『飛躍』、同『革新』、同『資料・年表』、同『付録』（1994年2月 399p, 460p, 753p, 159p, 170p 29cm）
『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史』上・下巻、同『資料・年表・索引』（1993年3月 565p, 729p, 590p 27cm）

【第10回（1996年）】

優秀会社史賞

- 『呉羽化学五十年史』（1995年4月 511p 27cm）
『サッポロビール120年史』（1996年3月 1009p 27cm）
『住友海上火災保険株式会社百年史』（1995年1月 1004p 27cm）
『大氣社80年史 環境づくりの記録』、同『写真集』（1994年10月、1993年5月 629p, 191p 27cm）
『中部地方電気事業史』上・下巻〔中部電力〕（1995年3月 452p, 433p 29cm）
優秀会社史賞 特別賞
『朝日新聞社史 明治編』、同『大正・昭和戦前編』、同『昭和戦後編』、同『資料編』（1995年7月 640p, 682p, 926p, 686p 23cm）

【第11回（1998年）】

優秀会社史賞

- 『東京銀行史』、同『資料編』（1997年12月 787p, 145p 27cm）
『東レ70年史』、同『資料編』（1997年12月 1022p, 181p 27cm）
『北陸地方電気事業百年史』（1998年3月 930p 27cm）
優秀会社史賞 特別賞
『共同通信社50年史』、同『年表』（1996年6月 771p, 172p 26cm）
『東洋経済新報社百年史』（1996年9月 1124p 22cm）

【第12回（2000年）】

優秀会社史賞

- 『住友林業社史』上・下・別巻（1999年2月 273p, 452p, 182p 27cm）
『三菱製紙百年史』、同『資料編』（1999年6月 726p, 272p 26cm）
優秀会社史賞 特別賞
『山一證券の百年』（1998年11月 462p 20cm）
『抱えきれない夢 渡辺プロ・グループ四〇年史』（1999年4月 402,80p 26cm）

【第13回（2002年）】

優秀会社史賞

- 『関西電力五十年史』、同『統計・資料編』CD-ROM付（2002年3月 1275p, 466p 29cm）
『関東の電気事業と東京電力』、同『資料編』CD-ROM付（2002年3月 1059p, 450p 30cm）
『凸版百年』『百年百刷』（2001年6月 607p, 253p 31cm）
『日本電気株式会社百年史』、同『資料編』CD-ROM付（2001年12月 983p, 497p 29cm）
『阪和興業五十年史』（2000年7月 657p 27cm）
優秀会社史賞 特別賞
『20世紀放送史』上・下・年表（2001年3月 656p, 632p, 792p 31cm）

【第14回（2004年）】

優秀会社史賞

- 『旭化成八十年史』、同『資料編』（2002年12月 807p, 199p 29cm）
『清水建設二百年 経営編』、同『生産編』、同『作品編』（2003年11月 605p, 561p, 513p 27cm）
『第一生命百年史』（2004年3月 933p 27cm）
『大東京火災海上史』（2004年3月 653p 27cm）
『萬有製薬八十五年史』（2002年7月 27cm 507p）
優秀会社史賞 特別賞
『虎屋の五世紀 伝統と革新の経営 通史編』、同『史料編』（2003年11月 462p, 279p 27cm）

「優秀会社史賞」選考委員会事務局

制作・発行 財団法人日本経営史研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町2-12-4 ふじビル3F
TEL 03-3262-1090 FAX 03-3239-5090

編集協力 凸版印刷株式会社
*無断転載を禁ず

価額 1,000円