

# 第5回優秀会社史賞選考報告書

1986年10月29日

優秀会社史賞選考委員会

優秀会社史賞選考委員会事務局

財団法人 日本経営史研究所

〒102 千代田区平河町2-12-4 (ふじビル3F)

TEL 03-262-1090

(無断転載を禁じます)

## 第5回 優秀会社史賞選考委員会

(敬称略, 50音順)

委員長	東京大学名誉教授 経営史学会会長	中川敬一郎
委員	法政大学経営学部教授	伊牟田敏充
	三井銀行常勤監査役	後藤新一
	朝日大学経営学部教授 日本経済新聞社論説顧問	阪口昭
	法政大学経営学部教授	下川浩一
	経済広報センター常務理事	長崎男幸
	法政大学経営学部教授	橋本寿朗
	大阪大学経済学部助教授	官本又郎
	横浜国立大学経営学部教授	森川英正
	東京大学社会科学研究所教授	山崎広明
	一橋大学商学部教授	米川伸一

---

事務局 財団法人 日本経営史研究所

## 第5回 優秀会社史賞 候補作品

(会社名50音順)

- 『中安閑一伝』(宇部興産)
- 『創業百年史』, 同『資料』(大阪商船三井船舶)
- 『昭和電工アルミニウム五十年史』
- 『住友銀行史 昭和五十年代のあゆみ』
- 『電発30年史』(電源開発)
- 『東海ゴム五十年史』
- 『東急建設の二十五年』, 同『資料編』
- 『東京ガス百年史』
- 『創立百年史』, 同『資料』(同和鉱業)
- 『TOPPAN 1985 凸版印刷株式会社史』
- 『日産自動車社史 1974~1983』
- 『日本航空社史(1971~1981)』
- 『日本電子三十五年史』
  
- 『阪神電気鉄道八十年史』
- 『日立製作所史 4』
- 『日立造船百年史』
- 『三井不動産四十年史』
- 『三菱重工業名古屋航空機製作所二十五年史』
- 『三菱製鋼四十年史』
- 『雪印乳業史 第五巻』および『雪印乳業沿革史』
- 『琉球銀行三十年史』

## 第5回 優秀会社史賞 入賞作品

(会社名50音順)

### 優秀会社史賞

- 『中安閑一伝』(宇部興産)
- 『創業百年史』, 同『資料』(大阪商船三井船舶)
- 『東急建設の二十五年』, 同『資料編』
- 『阪神電気鉄道八十年史』
- 『琉球銀行三十五年史』

### 優秀会社史賞 特別賞

- 『住友銀行史 昭和五十年代のあゆみ』
- 『三菱重工名古屋航空機製作所二十五年史』

目 次

第5回 優秀会社史賞 選考委員会委員 .....	1
第5回 優秀会社史賞 候補作品 .....	2
第5回 優秀会社史賞 入賞作品 .....	3
第5回 優秀会社史賞 選考報告 .....	7
入賞作品選評 .....	13
候補作品選評 .....	29
優秀会社史賞(第1回~第4回) 入賞作品一覧 .....	58

## 第5回優秀会社史賞選考報告

1. 選考の経過

2. 総評

## 1. 選考の経過

### 1) 選考の対象

今回選考の対象とした会社史は、昭和59年4月から61年3月までに刊行されたものであるが、前回の選考対象期間中に刊行されていたもので、今回初めて入手し得たものも含めた。収集は、専門図書館協議会関東地区協議会が作成している『社史・経済団体史総合目録』の追録によって行なった。入手し得た会社史は、資料集やシリーズものなどセットとみなし得るものを1冊として、250社262冊にのぼった。

### 2) 選考の手順

まず、経営史、経済史を専攻する若手研究者と当日本経営史研究所の研究スタッフによって第1次選考を行ない、選考委員会にかけられる候補作品を絞り、問題となった意見を付して委員会に推薦した。

昭和61年7月25日に第1回の選考委員会を開いた。

選考委員会では、第1次選考の報告を受けて討議し、前掲の21冊を最終的な候補作品として決定した。そして、候補作品ごとに原則3名以上の担当委員を決め、うち1名を選評責任者とした。各委員が精読した後、昭和61年9月17日に再度委員会を開催し、意見を交わして入賞作品が決定された。

なお、第1次選考は下記のメンバーで行なった。

橘川 武郎（青山学院大学経営学部専任講師）

武田 晴人（東京大学経済学部助教授）

中村 青志（東京経済大学助教授）

田付 茉莉子（帝京大学経済学部助教授、日本経営史研究所研究員）

中村 清司（日本経営史研究所研究員）

## 2. 総 評

優秀会社史賞の選考も今回で5回目、回を重ねるごとに候補作品の水準は向上しており、これだけ社史の内容が充実してくると、優秀会社史の選考自体が困難になるのではないかという意見が、前回の選考委員会あたりから出はじめていた。果して第3回の候補作品はいずれも力作であり、またこれまでの選考委員会からの社史への要望も積極的にとり入れられているので、従来、選考委員会が依拠してきた一般的評価基準によっては、候補作品に優劣の判定をつけ難いという状況に立ち至った。当然のことながら各選考委員は、これまでの評価基準を超えて、なんらかの特色・長所をもつ社史に評価を与えることにならざるを得ず、今回の入賞作品で過去4回の入賞作と多少異った印象を与えるとすれば、それは恐らく以上のような事情によるものである。

因みに、過去4回の優秀会社史の選考に当って選考委員会が強調したことは、およそ以下の4点であった。

- (1) 会社史は企業経営の社会経営史的背景ではなく、経営そのものの内部の諸問題を中心に編集・執筆されるべきである。
- (2) その経営の諸問題も、製造編、営業編、財務編、労務編など、形式的な編別構成による平板な網羅的叙述ではなく、企業の成長発展の各画期における重要な経営意思決定を中心に、企業の経営戦略や経営理念を明らかにするよう記述するべきである。
- (3) 社史が企業発展の戦力となりうるためには、企業の過去における経営的失敗の客観的叙述をも含めて、経営の苦闘のあとが充分読みとれるよう記述されていなければならない。
- (4) 社史が、本格的な歴史書として尊重され、利用されるためには営業史料の十分な活用と公開、さらに年表や索引の整備などが不可決であること。

近年の社史では、選考委員会から以上のような要望は、(3)の場合を除きほとんど全面的に充足されてきており、(3)についてもその主旨に沿った努力の

見られる社史が多くなっている。そのため、多くの経営史家たちが、日本経営史の分野での著作に当り社史を第一級の資料として自信をもって挙げるようになっており、わが国は社史の刊行点数においてだけでなく、その内容の信頼性においても世界の最高水準にある。このような会社史の発刊を可能にした企業のトップの社史への理解と、各社で社史の編集・執筆に従事された方々の努力に対し、改めて敬意を表したい。しかし、ものごとの進歩には限りがなく、今回の候補作品についても、選考委員会では多くの讃辞と同時に種々の希望が述べられた。

まず、前記の社史評価の一般的基準から見て異論なく入賞作に推されたのは、大阪商船三井船舶の『創業百年史』と『阪神電気鉄道十年史』である。いずれも経営史の基本的諸問題に即した編別構成が確立しており、経営戦略や経営組織、財務や労務の問題が豊富な史実をとり入れながら適確に叙述されており、きわめて水準の高い社史と評価された。とくに『阪神電鉄』の場合、その経営組織に定着した安定志向ゆえに同業他社に遅れをとったことなど率直に記述されている点は高く評価された。『商船三井』の場合も、同社の経営方針に関連する諸事実が丹念に書き込まれているので、同社の経営問題についてさまざまな興味ある理解をうることができる。一方、選考に漏れた『日立造船百年史』や『三菱製鋼四十年史』なども、経営の基本問題を追っての論述は充分にあるが、叙述がやや総花的で平板になったり、経営政策の決定過程が充分に書き込まれていない点などに不満が残された。社史の編集・執筆方針が整ってくると、そのなかで一步抜きんでるためには、会社発展の決定的要因を適確に把握し、それを叙述することが大きな課題とならざるを得ないようである。

その点、今回の叙述で特に注目されたのが『中安閑一伝』と『東急建設の二十五年』である。宇部興産の伝統に従い、この『中安伝』も明らかに社史として編纂されたものであり、一人の傑出した経営者の足跡を全体の基軸に据えることによって、会社の基本的な経営戦略の展開過程を描き出すことに

成功した。伝記形式ゆえに免れえなかった若干の瑕瑾にもかかわらず、選考委員会が敢て入賞作と決定した所以である。また、『東急建設』も、叙述の基調はノンフィクション的で通常の社史のスタイルではないが、経営者の日記や談話を思い切って豊富に採り入れることによって、それぞれの時点での経営問題と経営意思決定とを生き生きと書き切っている。しかも、そうした様式ゆえに本史に書き込めなかった経営の細目は、充実した「資料編」に完全に収録されており、型破りではあるが、新しい社史のひとつのモデルとして入賞が決定した。

社史の編集執筆に一定の基準はあるものの、もっとも大切なことは編集者や執筆者が、どこまで対象となる経営や経営者に共感し、感情移入しうるかにあることを改めて考えさせられたが、そのことはいまひとつの入賞作『琉球銀行三十五年史』についても言いうる。第1回以来、地方銀行史には入賞作が多いが、この『琉球銀行史』は銀行史共通のアカデミックな手法の堅実さのほかに、米軍政府布告下の中央銀行という特殊な命運のもとに発足した同行が、国際政治の変動下に経験した苦難・苦闘についての編者・執筆者の熱い想いが、選考委員の胸を打ったことは確かである。

ただ、そうした社史への情熱は常に経営を客観視する冷静な眼と、経営の真実を素直に描写する勇気に支えられていなければならない。その点で選考委員会は『住友銀行 昭和五十年代のあゆみ』を高く評価した。この時期の同行の経営を大きくゆさぶった安宅産業問題を正面から取り上げ、それを克明に描いた堂々たる姿勢は、確かに社史の模範とされてよい。実のところ、今回の候補作品には最近10年史が5点も含まれており、会社の記録保存という点では極めて喜ばしいことであっても、その10年史を優秀社史賞の対象にすることについて選考委員会は消極的であったが、以上に述べた理由により、このたびの『住友銀行史』は「特別賞」として選ばれることになった。同じく特別賞となった『三菱重工名古屋航空機製作所二十五年史』は、従来入賞作を出していない「事業所史」のカテゴリーに入るが、同所の事業規模

が他産業の1社に相当するほど大きいことのほか、特にこの『製作所史』が日本航空工業史の叙述を背景に、歴代所長の経営方針を基軸にして編集・執筆されているため、完結した経営史として「事業所史」にひとつの立派なモデルを提供するものであることが大きく評価された。

このほか、印刷技術史として貴重なまとまりを見せた『TOPPAN 1895』、ベンチャー・ビジネスの発展史の総合的記述に成功している『日本電子三十五年史』、物語風の叙述に冴を見せている同和鋳業の『創立百年史』、またアルミ事業史として特に初期の部分の良くできている『昭和電工アルミニウム五十年史』なども、入賞作の『東急建設の二十五年』などと同じレベルにあるものとして高く評価されたが、全体のまとまりと叙述の迫力がいまひとつ不足するという点で入賞を逸した。選考過程を通じて問題になったのは、前記の「最近十年史」のあり方と、すでに優れた社史を刊行している企業の場合、その20年後、30年後に上梓される新しい社史が意外に精彩を欠くことが多いという点であり、いずれも社史ブームとされるなかで今後の工夫を要するところであろう。

## 入賞作品選評

『中安閑一伝』	14
『創業百年史』, 同『資料』(大阪商船三井船舶)	16
『東急建設の二十五年史』, 同『資料編』	18
『阪神電気鉄道八十年史』	20
『琉球銀行三十五年史』	22
『住友銀行史 昭和五十年代のあゆみ』	24
『三菱重工名古屋航空機製作所二十五年史』	26



『中安閑一伝』

宇部興産株式会社刊 中安閑一伝編纂委員会編

昭和59年10月 896p 27cm

年表, 索引あり

本書は、宇部興産の「中興の祖」(「発刊に寄せて」)と言われる故中安閑一の伝記であるが、同時に宇部興産の歴史として編まれたものでもあり、これが本書の最大の特徴をなしている。「あとがき」によれば「当社発展の歴史を経とし、翁の足跡を緯として伝記を編纂するならば、自ずから読み易い社史になるのではないか」という狙いのもとで執筆されたものである。

簡単に内容を紹介すると、全巻は序章に始まって全7章(他に終章)、その他に資料編として同社と中安閑一関係資料・年表・参考文献・索引から成っている。序章では、まず生い立ちから始まって三菱造船での体験まで、第1章は宇部に帰郷して沖の山炭鉱に係わってから大戦勃発まで、第2章は戦時中の宇部興産の発足を中心に論じている。

第3章から第7章までは、ほぼ日本経済の発展に沿って、復興期(第3章)、20年代後半のカプロラクタムへの進出(第4章)、中安の社長就任とほぼ同時にスタートする高度成長期(第5章)、40年代の石油化学事業の多角化(第6章)からオイルショックへの対応(第7章)に至っている。

本書のメリットとして次の諸点があげられる。

第1に、まず読み易さという点が評価されねばならない。本書は、化学工業に疎遠な者にも一気に読ませるだけの内容と文章力を備えている。この点は貴重である。第2に、これは本書の構成からきているが、人と事業との係わり合いが、その意図とか過程をも含めてきわめて具体的に理解できることで、焦点は拡散することなく、常に基本的な経営戦略の策定とその実行に向けられている。

第3に、中安が登場するステージについての歴史的記述に行きとどいたものがあり、その記述が要を得ている。逆に、日本経済のマクロ的記述についてはきわめて簡単で、これはむしろ評価できる点である。

次に、会社史としてもし問題点があるとしたら、それは本書の構成そのものから由来すると言えよう。一、二をあげよう。

1) 中安を軸として事業の発展を記述しているのに、基本的戦略の記述が明確であり、これはメリットであるが、逆に財務(業績も含めて)とか労務についての記述が手薄になっている。

2) 中安を中心に企業の発展が記されているということは、逆に中安が企業のなかでどのような地位を占めていたかをわかりにくくしている。特に、昭和33年に社長に就任するまでの地位について、わかりにくい(例えば、朝鮮セメントの業績の見込み違いで退職をするところなど、いかにも唐突である)。大変なワンマンであったらしいが(727ページ)、それにしても彼以外の経営者が全く蔭の薄い存在となっている。この点が、会社史としてどうであろうかとも思われる。

これらの問題点は、すでに記したメリットと表裏の関係にあり、企業とそれを実質的に興こした経営者との係わりを、読ませる文章で描いたものとして本書はきわめて高い水準に達していると思う。

(米川)

『創業百年史』，同『資料』

大阪商船三井船舶株式会社刊 財団法人日本経営史研究所編

昭和60年7月 863p (『資料』300p) 27cm

年表，索引あり

昭和39年，海運業界の再編成によって大合同した，大阪商船三井船舶の創業100年を記念して発刊された社史である本書は，大阪商船側，三井側の既刊の社史なども参照しつつ，4年間にわたるヒアリングと共同研究をもとに海運業に詳しい専門経営史研究者の手で書かれたものである。全体として，その構成は100年余にわたる日本の海運業の発展の大きな流れを12の時代区分に設定し，そのなかでの大阪商船と三井船舶の企業活動を広い国際的視野と政治・経済の動向とも関連づけながら統一的総合的に記述する内容となっている。幕末の開国以来，貿易立国の道を一貫して進んできた日本の海運業が，列強先進諸国の海運業のプレッシャーをはねのけ，また日清，日露，第1次世界大戦そして第2次世界大戦という激動のなかで浮沈をくり返しつつ，国際化時代の今日を迎えるまでの，たどった歩みが余すところなく紹介されるとともに，そのなかでの両社の企業行動，そして合併後の基本動向が克明な実証的データに裏付けられて描写されている。全体として日本の海運業は，日本の国益や国際社会のなかでの日本の位置と密接に関連した産業であり，日本の国策を体現した産業として長年にわたる政府の助成や保護を受け，また政府による再編成や企業間協調の推進などで政府が何らかの形で関係した介入を受けてきた。しかし，そうはいっても業界が直面した国内業者間の競争や国際間の競争は激しく，またとくに戦後になって2度の石油危機による環境変化を経験するなかで，海運業そのものの業態も大きく変化してきたのである，そうした多くの変化にさらされたなかで，これについての両社の対応を描くことは極めて困難な作業であったことと想像される。

12章にわたる章別構成のなかで，まず第1章では，日本海運業の揺籃期における海運業の生成と，そのなかでの大阪地区の船主達を糾合して成立した大

阪商船の設立の経過と，三井船舶成立の発端となった石炭輸送を中心とした三井物産の海運業進出が述べられている。第2章の海運市場の拡大では，日露戦争当時の日本の海運業の状況が述べられ，その下での大阪商船の発展と三井物産船舶部の設立が，第3章では第1次大戦時のブーム下での日本海運業と両者の事業の拡充がそれぞれ論じられる。第4章では大戦後の慢性不況下の海運業の実態とそのなかでの大阪商船の積極策，三井の不定期船から定期航路への参入が取上げられている。第5章と第6章では，日中戦争から戦時統制下の日本海運業の躍進と崩壊という明暗の分かれた時期の両社の企業活動が取上げられるのである。第7章と第8章では占領下と戦後復興期の海運業と戦後の激動のなかでの両社，なかんずく戦後の海運助成の下での両社の積極策が取上げられ，第9章と第10章では高度成長期の長期海運不況の中での両社の業績低迷と合理化の推進，そして不可避的となった海運集約と，その流れのなかでの両社の合併と，その実体が豊富なデータで紹介される。第11章と第12章は，合併による合理化効果が上った昭和40年代のコンテナ化や専用船化という多様化した事業内容と，石油危機による低成長下での事業活動について述べている。

以上のような内容の本書は，日本の海運業の歴史を極めて正確に時代区分し，その特徴づけと大きな流れをわかり易く説明しつつ，そのなかでの両社と合併後の商船三井の戦略的対応と組織の変遷，財務構造や労務問題，労使関係など事業活動をみる上での重要なポイントをすべて克明なデータの裏付けでフォローしている。学問的価値と緻密なデータの豊富さという点では，優秀な社史の一つに数えることに異存はないが，強いて難点をあげると次のような点を指摘することができよう。すなわち，両社の発展や，のちの合併など重要な局面で重要な役割を演じた人物の描写が不足しており，両社および合併後の商船三井の経営理念が生き生きと伝わってこないこと，それぞれの歴史的段階における戦略展開の基本的課題が何であり，それに両社なり商船三井がどう立ち向かおうとしたか，最近のこととしてはコンテナリゼーションや専用船化は，国際物流構造の変化の結果として起きただけでなく，荷主側の国際マーケティングやロジステックスの変化からも起っており，これに商船三井側がどう積極的に対応したかなどのことも取上げられるとよかったと思われる。とはいえ，本社史が日本の海運業史をひもとくうえで欠かすことのできない労作であることは明らかである。

(下川)

『東急建設の二十五年』、同『資料編』

東急建設株式会社刊 同社編

昭和60年10月 637p (『資料編』453p) 23cm

年表, 索引あり

「東急建設の歴史は、日本戦後史の歩みと共にしている」。この書き出しの部分は、600余ページに及ぶ社史本文全体のねらいと構成、そしてトーンを象徴的に表わしている。それは、戦後日本経済の発展と変貌ぶりをバックスクリーンに映しながら、東急建設が生まれ、そして成長した足どりを描くというねらいである。これは多くの社史が意図しながらも、往々にしてバックスクリーンの映像と会社史の映像がチグハグになりがちのところだが、この社史では両者が有機的につながっており、全体として戦後生まれの優良児・東急建設の歩みが生き生きと描かれている。

東急建設の前身は、昭和21年に生まれた東京建設工業だが、同社は29年、東急不動産に吸収合併され、その一部門となった。34年、分離独立して東急建設を名乗ったのが「25年史」の正式な幕明けである。その後、同社は幾多の曲折を経ながらも目ざましい躍進を遂げ、建設業界大手への仲間入りをはたす。前身会社時代からのそうした変遷・発展の過程を、社史本文は第1部から第6部まで「生まれ出た生命」、「自立への胎動」、「創業の苦闘」、「破竹の前進」、「ビッグビジネスへの布石」、「上位への射程」という、すこぶる魅力的な見出しで時代区分する。この点、少なからぬ社史が「成長」、「躍進」、「飛躍」、「前進」、「発展」といった同義語反復的な(したがって空疎な)見出しで時代区分しているのと極めて対照的である。

社史を魅力的なものにしようとする努力は、見出しから本文のすみずみまで貫かれている。例えば、会社設立にたずさわった重要人物や経営トップの日記や談話をふんだんに引用しているのは、その一つである。これによって、いわ

ばある種の試行錯誤の中から一つの決断が生まれ、業績に映し出されていく過程が、なまなましく浮き彫りにされる。その代わり、この社史は人事・財務・労務あるいは福利厚生などの推移をくまなく記録するといったことは避ける。また個々の建設工事の場所、面積、工期、工法等を羅列するといった、よくある手法を採らず、技術革新・経営革新をリードしたプロジェクトに重点を置いて説明する。すなわち「何をつくったか」よりも「いかにつくったか」に関心を寄せる。

こうした社史の書き方は、ノンフィクション・ストーリー的あるいは書き下ろし的と言えるだろう。別の言い方をすれば、通念的な意味での正統派的な社史ではない。ただし、この社史には資料編がちゃんと別冊に添えてある。この資料編がなかなか充実しており、出来事の年表、工事量や業績の推移、業界内ランキングの推移、支店や関連会社のデータから技術年表まで盛り込んで、いきとどいている。「読まれる社史、使われる社史」(あとがき)という社史刊行の目的は、本文社史と資料編の2冊で貫かれているわけで、この2冊が相まって「正史」ということになるのだろう。

これは社史編纂の一つの行き方であるに違いない。しかし、これが成功するためには、本文社史に関し、しっかりした経営史観と構想力、そしてなによりも倦きさせず通読させる筆力が肝心なものと、資料編を完全でかつ便利なものにするのが大切である。東急建設の社史はこれらの要件を十分に満たしている。

若干の欲を言えば、第1に、東急グループ内の鉄道、百貨店・スーパー、不動産・建設等各部門の持ちつ持たれつの関係がいま少しく明らかにされ得なかったか。第2に、東急建設が例えば渋谷の街や東急沿線の人口、住まい、あるいは風俗をどう変えたかといった描写を興味深く織り込めなかったか。上記2点は、評者の個人的嗜好もまじっているので強調する気はないが、第3点として、本文中の写真の選択、配列、印刷がいささか魅力に欠けるというのは、評者個人の感想にとどまるまい。文章が美しく躍動的なだけに気になった次第である。

(阪口)

『阪神電気鉄道八十年史』

阪神電気鉄道株式会社刊 財団法人日本経営史研究所編

昭和60年4月 627p 27cm

年表, 索引あり

関西における私鉄郊外電車の発達には著しい。なかでも、明治26年から計画され、38年に営業開始した阪神電気鉄道は、広軌によって大都市間を結ぶ最初の高速電車として、パイオニア的役割を果たした。本書は、3人の研究者と社内の人びとが協力して、3年という比較的短期間に編集されたものであるが、本格的な私鉄経営史としての内容をもった社史である。

全体は7章からなり、4章が戦前、3章が戦後を対象としている。鉄道会社の社史であるから、路線展開、鉄道運営、技術進歩などに記述の重点が置かれるのは当然のことであるが、本書はそれらの点に関する事実の羅列に留まることなく、鉄道の発展をもたらした地域社会経済の背景、経営戦略を遂行したトップ・マネジメントや経営組織の動向、資金調達の状態などについても掘り下げた検討を行っており、バランスのとれた社史となっている。トップ・マネジメントの経営政策を検討するなかで、たんに先人経営者の業績を賛美するのではなく、批判的評価が盛り込まれていることも注目される。とくに、阪神電鉄が関西における民間電鉄の先駆者でありながら、その後、他の大都市私鉄と比べて相対的に立ち遅れた理由を、明治末大正期から根づき始めた同社の安定志向の組織風土に求めていることは興味深い。

各章末に「経営成果」の節が設けられ、各時期の経営戦略の展開が、いかなる成果をもたらしたかを記述していることも、阪神電鉄の経営状況の流れを把握するのに役立つ。私鉄経営において重要な意義を有する不動産業、百貨店、観光事業など関連事業についても、戦前の電灯電力事業（この部分に関してはデータ整理に一部瑕疵があると聞いているが）を含めて、全社経営戦略との関

連において、丁寧な説明を加えている。資料編においては、コンパクトながら、阪神電鉄の経営の大要を知るのに便利な計数が整備されて掲載されている。

個別にみると、創業事情を記述した第1章は、阪神電鉄を生み出すこととなった当時の阪神工業地帯との関連がもう少し検討されていればよかったという感想がないわけではないが、発起人の性格、初期の経営構想などについて豊富な資料を駆使して、詳細な説明を行っており、非常に興味深いものであった。また、阪神鉄道が軌道を敷設する阪神間は、阪神・阪急・国鉄が併走し、乗客の選択乗車が容易という日本有数の競争路線であり、阪神電鉄の歴史において阪急・国鉄との競争は常に重要な経営問題であった。この競争をめぐる生じた諸事件およびライバル会社との経営比較について、本書がかなり大胆に筆を進めていることも特筆すべきである。さらに、構想されていたにもかかわらず実現しなかった路線計画や他社との合併計画についても、その経緯についての資料を開示していることは、関西鉄道史の研究に資するところ少なくないであろう。

総じていえば、本書は鉄道技術発達史というよりも、私鉄経営史という側面に重点を置いた社史といえることができる。その限りではいわゆる鉄道ファンにはもの足りないかもしれないが、経営史の書物としては面白い読物となっている。ところで、関西人には、住んでいる地域を走っているそれぞれの私鉄に対して愛着があり、それに応じて各沿線には独得の文化的雰囲気があるといわれる。同じ阪神間でも、阪急沿線と阪神沿線では趣きを異にしている。地域文化と私鉄の発展が密接に関連しているわけである。こうした関西のいわば私鉄文化の側面に語り口が及んでおれば、本書の楽しさは一段と増したのではないだろうか。

(宮本)

『琉球銀行三十五年史』

株式会社琉球銀行刊 同行調査部編

昭和60年3月刊 816p 27cm

年表あり

琉球銀行は、昭和23年5月に米国軍政府令第1号に基づき中央銀行的色彩の強い機関として設立された。その創立30周年記念事業として、当初は既刊の『琉球銀行十年史』を踏襲して編纂する方針であったが、新史料の発掘も多く、計画を変更して、経済編・銀行編の2冊に分離して編纂することとし、まず、昭和59年3月に経済編を『戦後沖縄経済史』（1437ページの大冊）として刊行した。

『戦後沖縄経済史』は「沖縄経済の特徴は、戦後の米国の沖縄統治という特異な状況下において、政策当局による経済政策の帰結として形成されたもの」であり、すぐれた戦後沖縄政治経済史といえよう。

『琉球銀行35年史』は銀行編で、本書はその「あとがき」で述べているように、資料収集、執筆に6年余の歳月を要し、「1. 米国民政府下の時代における当行経営の特質を明らかにする。2. 戦後沖縄経済の発展過程で当行が果たした役割を浮き彫りにする」ことを編集方針とし、「各編をB型円軍票、米ドルそれに日本円と沖縄の法定通貨の変遷に従った構成に分け、それぞれの節目における沖縄の経済・金融環境の説明を行い、それにかかわる当行の役割を明らかにしながら行史を展開するという記述方法」をとっている。

米軍政府布令により設立された琉球銀行は、日本の金融史上例をみない銀行で、米国政府の沖縄統治政策の変更のたびごとに経済諸制度の变革が行われ、それが準拠法である「琉球銀行条例及び付則」に変更をもたらし、経営に多大な影響を与えた。この特異な歩みをたどりつつ戦後沖縄の金融経済全般について解説し、日本金融史研究上残された空白地帯を埋めた意義はきわめて大きい。

本書は軍政府下の琉球銀行の記録を重点とし、復帰後の動きも追っているが、そのユニークさは、軍政府下において25年間余りの間に6回も通貨の交換があり、その下での銀行の役割・機能が記述されていることである。琉球銀行は「銀行法」によらず米軍政府が公布した「布令」によって設立され、その際に「琉球銀行条例及び付則」の起草に当たった米軍政府は、フィリピンの中央銀行の条例を取り寄せ、それに若干の手直しを加え当座の間に合わせたという。一般に余り知られていない史実を明らかにしていることも興味深い。

設立当初の性格は条例によって一般銀行業務のほか、きわめて中央銀行的色彩の強い特別な権限も付与されていた。しかし、これらの諸権限は一部は全く行使されないまま、また一部は数次にわたる改正で削除され、沖縄の法貨がB型円軍票から米ドルに切替えとともに次第に純然たる商業銀行に転化していく。そして、昭和47年5月の復帰に当たって、沖縄の金融機関とくに琉球銀行の本土の法律に適合する困難な過程が述べられている。統治者の変更によって金融の法的枠組みが異ってきたことを如実に記録している。

ところで、今日においてもなお統治下の問題について、あますところなく論述することは制約もあったであろう。また、金融機関業務の多様化、垣根の低下問題が論じられている今日、金融制度の米国型・日本型のいずれが、その経験からみて望ましいかの検討も欲しかった。しかし、米軍政府の沖縄統治下から本土復帰により、琉球銀行にしか記述しえないユニークさがあり、これが本書の大きな特色である。米国統治下の布令・布告・書簡等も含む資料編もあって、「軍政府下の銀行という貴重な体験を記録にとどめる」という琉球銀行の責務は本書によって見事にはたされ、軍政府下の金融史を明らかにした意義はきわめて高い。6年余の歳月を費して経済編・銀行編の大著を刊行した琉球銀行に深い敬意を表する。

(後藤)

『住友銀行史 昭和五十年代のあゆみ』

株式会社住友銀行刊 同行行史編纂委員会編

昭和60年11月 381p 27cm

年表あり

住友銀行は、60周年、80周年に通史を刊行している。90周年に当たっては、昭和50年秋に安宅産業問題という日本ではまれにみる事件が突発し、約2年の歳月を費して、この問題を收拾したあと、経営組織の抜本的改革をはかり、内外業務について新しい経営戦略をたて、これを推進してワールドバンク、ベストバンクを目指してきた、「50年代」の歩みを刊行した。

昭和50年代は、金融面では国際化・自由化の幕明けの時代であり、住友銀行にとっては、安宅産業問題の発生等によって他の銀行にない経営上の激動を経験した。このゆえに50年代の歩みを記述した本書が刊行されたのである。したがって、本書のヤマ場はまず安宅産業の破綻と住友銀行の対応からはじまる。

ニューファンドランド・リファイニング・カンパニ（NRC）の事業と石油危機による挫折、安宅産業のNRC取引による決定的打撃、住友銀行と安宅産業の取引関係を述べ、住友銀行は「日本経済のために、国内・海外を通じて、信用不安の暴発は絶対に避けなければならない」との基本的認識にたって安宅産業問題に対処した。そして、NRC関係の債権債務の安宅アメリカからの切離し、伊藤忠商事との合併を行い、国内、海外にわたる前例のない困難な問題を、大きな混乱を招くことなく収束することができた経緯を記録している。

昭和52年5月、伊藤忠商事・安宅産業の合併契約書の調印が行われ、翌6月、安宅産業問題の処理にあたった磯田一郎が頭取となる。そして「できるだけ早く安宅問題による負担を克服し、ふたたび栄光の座をとりもどす」べく経営方針・戦略をたてて実行し、見事な成果をおさめた。

安宅産業以外の重要な問題として、東洋工業の再建にもふれ、石油危機後の経営悪化を打開することが、主力銀行としての住友銀行に課せられた社会的使

命であるとし、フォードとの提携を図る等、銀行として可能なあらゆる手段を尽して東洋工業の再建を支援し、見事に立直らせる。

また、金融再編成下の関西相互銀行合併問題にも言及している。資本・人的関係からみて住友・関西相互の合併は実現できる筈であった。それが従業員組合をはじめとする反対によって失敗に終わった。「合併問題をめぐって世間にさまざまな議論がおこなわれるなかで、当行の考え方や行動について、社会の理解と共感を得ることがいかにむずかしいものであるかを痛感させられたのである。当行が53年11月に東京と大阪に広報室を設置し、社会に親しまれる銀行づくりをめざす姿勢を明らかにしたのも、この経験と無縁ではなかった」と記述している。あえていえば、なぜ社会の理解と共感をうることができなかったかの掘下げが欲しい。

磯田頭取の下、「過ぎ去ったことは忘れよう。そして気分を一新して新しい住友銀行づくりに全力を尽す」とし、顧客志向型組織への全面改編として総本部制の導入、金融環境の変化に伴う国内業務の変貌に即応する体制づくり、国際化戦略、コンピュータリゼーションの推進を図った。その結果、52年9月期に都市銀行中8位に落ちた当期利益は、56年9月期の中間利益で、4年半ぶりに都市銀行のなかで収益首位の座を回復することができた。58年11月、小松頭取となり「ワールドバンク、ベストバンクへの飛躍というつぎなる目標をめざして」新たな一步を踏み出した。

このように住友銀行は昭和50年代に安宅産業問題を收拾したあと、新しい経営戦略を推進して、再び収益トップの座に返り咲いた。この苦闘の歴史が、ものの見事に描かれている、迫力あるすぐれた社史である。（後藤）

『三菱重工名古屋航空機製作所二十五年史』

三菱重工業株式会社名古屋航空機製作所刊 同所編

昭和58年12月 722p 26cm

年表あり

本書は、書名にも明らかな通り、三菱重工業の航空機部門である名古屋航空機製作所（名航）の25年の歴史をまとめた事業所史である。通常、事業所史の場合、企業の特定の工場もしくは工場群の歴史を対象とすることから、製品、技術史に記述が偏り、ともすれば製品カタログの羅列となったり、素人には難解な製品技術解説の集成に陥りがちであり、この弊を免れた場合でも、全社の方針によって事業所の製品構成や経営の方向が規定されるため、事業所の経営の流れが一貫して捉えにくくなるという難点が生じたりするものである。このこともあってか、これまで事業所の歴史で「優秀会社史賞」を受賞したものはなかったように思われる。

ところが、本書は事業所史でありながらも、これらの欠陥を克服して、かつて日本の航空機メーカーの中核を形成していた三菱の航空機部門が、いかんとして戦後の苦難から再生し、今日の宇宙開発機器・航空機メーカーへと発展してきたかの軌跡を分り易く、生き生きと描くことに成功した。これは、ひとつには、対象が航空機部門という機械メーカーの内部に独自の地位を占める部門であったため、全社の方針によってその製品構成が絶えず変化したりする場合に比べて、事業所経営の動きを一貫した流れとして捉えることが容易であったという客観的条件の有利さによっている。しかし、それと同時に、この有利さを生かして、事業所の歴史を生き生きと描くための編集者の努力や工夫があったことを忘れてはならない。

本書の「編集後記」は、極めて控え目ながらも、本書の編集方針について次のように述べている。「記事内容は時系列的にその時代の事跡を正確かつ客観

的に記述することに努め、さらに我が国航空宇宙工業の動向についても触れることとした。また当所歴代所長が、その時代にどのような基本姿勢で対応してきたかを、その発言を中心に提起して記述した」。この後段の、当所歴代所長の事業所の経営についての方針を核として事業所史を作ろうという狙いが、上述の客観条件とも相まって、本書を読みごたえのある作品に仕立てあげることが可能にしたといえる。そして、この狙いを実現するため、日頃からの資料の収集・整理の体制が備わり、それなりの文章表現力を有する書き手が存在していなければならないことはもちろんである。

本書の構成についていえば、現社長・所長の発刊のことばの後に歴代所長の名航について思い出話が掲載されており、これを一読することによって、読者は名航の「所風」とその歴史の大まかな流れを把握することができる。本論は3部に分れ、第1編 名航25年の歩み、第2編 経営管理、第3編 製品・技術から構成されているが、何と云っても中心を成すのは第1編で、ここで、上述のように歴代所長の経営方針を核として、航空機生産の中止→米軍・防衛庁機の機体・エンジン修理→ノック・ダウン生産→自主開発機の生産→宇宙機器・飛しょう体（ミサイル）生産、と展開する航空機製造事業所の戦後の歴史を鮮やかに描写している。そして、第2編、第3編は、経営管理の歴史、製品・技術の歴史について、それぞれ事実を淡々と記述している。

但し、本書にも注文がないわけではない。第一は、所長の発言を核として事業所の経営の流れを捉えるという方法は全く正当であるが、欲をいえば、特定の時期に何故そういう方針が出されたのか、そしてそれが実際にどの程度貫かれたのか、あるいは貫かれなかったのかということを経営実態と関連させて、もう少し記述して欲しかったということである。第二に、製品・技術史を本論と別建てにすることはやむを得ないにしても、経営管理はまさに経営の問題であるだけに、本論に組み込んだ方がよかったのではないかとすることも再考してもらいたい点である。

（山崎）

## 候 補 作 品 選 評

『昭和電工アルミニウム五十年史』	30
『電発30年史』(電源開発)	32
『東海ゴム五十年史』	34
『東京ガス百年史』	36
『創立百年史』, 同『資料編』(同和鋁業)	38
『TOPPAN 1985 凸版印刷株式会社史』	40
『日産自動車社史 1974~1983』	42
『日本航空社史(1971~1981)』	44
『日本電子三十五年史』	46
『日立製作所史 4』	48
『日立造船百年史』	50
『三井不動産四十年史』	52
『三菱製鋼四十年史』	54
『雪印乳業史 第5巻』および『雪印乳業沿革史』	56



## 候補作品

### 『昭和電工アルミニウム五十年史』

昭和電工株式会社刊 昭和軽金属株式会社アルミニウム社史編集事務局編

昭和59年10月 401p 26cm

年表あり

本書は一企業の部門史という点で、通常の社史とはスタイルを異にしている。昭和初期にスタートした日本のアルミニウム事業は、二度のオイル・ショックを経て今日、国際競争力を著しく喪失し、存亡の危機に立たされている。この厳しい企業環境下において、この産業の歴史において常に主導的地位にあった昭和電工が、アルミ事業発展の歴史を後世に正しく伝えるという目的のために、こうした記録を編纂した姿勢をまず評価したい。

昭和電工における、否、日本におけるアルミ事業の歴史が森 轟<sup>のぶ</sup>昶という冒険的企業家によって、その幕を開かれたことはよく知られている。大正末昭和初年ごろ国産自給が困難と見られていたなかで、日本沃度（後の日本電気工業、昭和電工）という小企業の企業家森 轟<sup>のぶ</sup>昶がいかなる意図をもって、またどのような苦労を重ねつつ、いかなる技術的基礎のもとに、国産原料（明礬石）と国産技術（アンモニア・ソーダ法）によるアルミニウム生産の企業化に成功したか、このストーリーは両大戦における日本の重化学工業化過程を彩る挿話の一つである。本書でも、この森の企業者活動は彼に協力した技術者群像とともにビビットに描かれており、最も興味深い部分となっている。森のアルミ生産企業化の成功はわが国アルミ製錬事業隆盛のきっかけとなり、その後日本のアルミ事業は戦前は軍需産業として、戦後は家庭電化製品などへの用途開発などにより民需産業として飛躍的に発展を遂げる。本書はその発展の過程を、昭和12年における原料・技術国産主義から、外国原料（ボーキサイト）・外国技術（バイヤー法）への転換、戦後における加工企業との提携、10万アンペア大型電解炉の採用などにみられる製錬工程の大型化・合理化過程等々、生産・技術・設備の変遷を中心に記述している。同業他社や加工企業の動向にも十分目

配りし、その結果、日本におけるアルミニウム産業通史、とくにアルミ生産技術史として読ませる内容となっていること、同社アルミ事業を支えてきた経営者・技術者の役割を具体的に描いていることは評価されてよい。

二度にわたるオイル・ショックは電力費高騰をひきおこし、日本のアルミ事業の国際競争力を決定的に低下させた。昭和電工でも主力工場の閉鎖・生産の縮小・アルミ事業部門の分離独立（昭和軽金属株）、さらにオーストラリアのコマルコ社との資本提携（昭和57年）が行われ、アルミ事業は全く新しい局面を迎えるに至った。森 轟<sup>のぶ</sup>昶の創造的企業者活動に関する叙述が本書の明の面でのハイライトであるとするれば、オイル・ショック後のアルミ事業の不振、その過程での同社の苦闘に関する叙述は、暗の面での焦点である。産業構造の急速な変化が予想されている今日、栄枯盛衰を経験したこの産業の歴史は、当事者のみならず、産業界の人々になにがしかの感慨を与えずにはおかないであろう。

以上みたように、本書は産業史・生産技術史に重点を置いた社史として十分に評価に値する内容をもっている。また、製造業企業で機密性のある製造原価についてデータの開示があるのも貴重である。もっとも、不満もいくつかある。生産・技術・設備の側面に記述の重点が置かれたため、営業・製品販売・財務・労務といった経営の他の側面の記述が不十分なことはその一つである。たとえば、森 轟<sup>のぶ</sup>昶のアルミ事業への進出をはじめとして同社の設備投資がいかなる資金的条件に支えられていたのか、などは十分には描かれていない。これらは、先に会社の全体史である『昭和電工50年史』（昭和52年）が刊行され、本書が部門史であるため割愛されたのであろうが、アルミ部門への設備投資が企業のどのような財務条件でなされたかなどは、当該部門にかかわるだけでもう少し書かれてもよかつたのではないだろうか。また、前半部に比して後半部の記述がやや平板なこと、経営者の公式ステートメントの引用が冗長であるなどの意見もあった。

（宮本）

## 候補作品

### 『電発30年史』

電源開発株式会社刊 同社30年史編纂委員会編

昭和59年4月 572p 30cm

年表あり

昭和27年、電源開発会社が国策会社として発足してからの30年間、電力事業を取り巻く環境と課題は、いくつか大きな波を打って変化した。水力中心の電源拡充から火力中心の開発へ、火力の中における石油の比重の圧倒的な高まり、冬型ピークから夏型ピークへの移行、環境問題・広域運営問題の登場、石油危機の発生に伴う石炭火力の見直しと原子力発電への高まる期待——といったテーマがそれである。

電発は9電力体制を補完する特別の使命をになって設立された会社だが、上記のようなテーマの変遷に伴い、電発に課せられた課題もそのつど変わってきた。「30年史」は、その変化に従って30年を第1章から第5章まで時代区分し、「創業の時代」(27~31)、「大規模水力の時代」(32~37)、「揚地石炭火力の時代」(38~42)、「揚水発電の時代」(43~48)、「海外炭火力の時代」(49~58)と命名する。これはかなり大胆で、誤解をまねく恐れがないでもない。電発がになった課題とやった仕事は、いつの時代においても多様であり、こんなにキチッと分けられるはずがないからである。しかし、そこを大胆に割り切って、それぞれの時代に電発が演じた主たる役割はなんであったか、を強烈かつ鮮明に印象づける効果をねらったところに、この社史のはっきりした編纂方針がうかがわれる。

無論、それぞれの章の中身は、電発が行った多彩な仕事の内容を十分に盛り込んでいるので、その点、ふつうの社史と変わっているわけではない。ただ、5年ごと、10年ごとと機械的に時代分けすることを拒んで、各時代のテーマを強くアピールしようとしたところに、この社史のユニークさ、ざん新さがある。

そういう編纂の姿勢は、社史本文全体の執筆にあたって、電発が歩んできたダイナミックな足跡を、出来るだけナマの材料で伝えようとする態度にあらわれる。いわば連続ドラマを観る迫真力を持っているのは、このためだろう。

例えば水力発電のところを読む。元来、水力発電工事は、それ自身ドラマチックな要素を含むものだが、この社史は足で歩かなければ得られない材料をもたくさん仕込んで、山奥のダム地点が調査され、工事が完成されるまでの過程——厳しい自然条件との闘い、谷底に沈む人たちへの補償問題の曲折、その人びとの哀歎等々をも生々しく描き出す。いくつかのエピソードを盛り込んだコラムも面白いし、難しい技術問題をよくこなして、わかりやすく説明しているところもよい。しかも単に平易というだけでなく、外国からの導入技術をたちまちこなした後は、次から次へと新技術を開発していく、技術発展のあともよくうかがわれ、日本人に自信と誇りを抱かせるに足る。

以上のように、この社史の出来栄は見事だけれども、次のような批判が寄せられるかもしれない。第一に、計画が作成され、方針が決まるまでのプロセスがやや書き足りない。特に、例えばカナダ型原子炉導入構想が新型炉へと切り替わった経緯がよくわからない。第二に、あまりに工事中心で、経理面がおろそかに過ぎる。コスト管理の説明に欠ける。第三に、電発の九電力との比較、その消長がわからない。

これに対し、評者は、第一点については、電発という特殊な会社の制約上やむを得ぬことであり、あまり踏み込み過ぎたら收拾つかぬ破目に陥っただろう。第二、第三点については確かにうなずける点はあるものの、それらを思い切って捨象したところに、連続ドラマふうの読みやすい社史が出来上がった、と考  
( 阪口 )

## 候補作品

### 『東海ゴム五十年史』

東海ゴム工業株式会社刊 同社五十年史編纂委員会編

昭和59年9月 561p 27cm

年表あり

東海ゴムは、参入障壁の低い産業用ゴム製品の製造販売を主力事業とする会社で、たえず競争圧力にさらされ、変動常ならない。このような経営体質を有する会社の社史を「経営史的」立場からまとめることは、容易でないかわり、大変興味を覚える課題である。

もう一つ、上記のような経営体質にも起因するところだが、東海ゴムは、創立以来資本関係が不安定であった。蒲田調帯として昭和5年2月に発足（形式的には4年12月に昭和興業として設立したものを改称）したが、折からの不況に巻き込まれ、創業者で大株主の蒲田善蔵が経営不振の責任をとって、7年7月に辞任した。その後も、大口出資者とトップマネジメントの交代が絶えず、昭和26年5月、住友電工の系列下に入ることによってようやく資本関係が安定した。ただし、以後は住友電工の子会社として、住友グループの中に位置づけられることになる。このような社史というのも、またユニークであり、興味を覚えるところである。

この二つの点にとくに関心を絞って社史を通読したのだが、執筆者の苦勞が窺われた。第一の点について見ると、参入障壁の低い産業用ゴム製品の業界では、ある製品で高い業績を収めても、すぐ新規参入が生じて供給過剰になり、業績が悪化する。そのため、絶えず新しい製品を企画して、新業種への進出につとめなければならない。その製品企画・製造販売・整理のめまぐるしい変化が、この種の産業の特徴となる。東海ゴムの場合も同様であった。社史は、このへんのいきさつを、ベルト、ホース、履物、防振ゴム等の品種別の記述において、かなりくわしく書き込んでいる。随所に表示される業種別売上高の統計も参考になる。

資本関係の変遷についても、かなり紙面を割いて記述している。ただ、住友電工の傘下に入ってから住友との関係について記述が単調になるのはやむを得ないところかもしれない。むしろ、同じ防振ゴム製造部門を有していた住友電工ゴム事業部と競合し、調整の結果、住友電工の防振ゴム部門を合併するにいたったいきさつを、かなりくわしく書いている事実を評価した方がよいかもしれない。

ただ、東海ゴムが住友電工の子会社であり、住友グループの一員である以上、政策決定を中心とした東海ゴムの経営史の記述には、住友電工、住友グループの影が色濃く映っていなければならない筈である。しかし、そのへんが弱く、せいぜい役員の変動の個所に記録される新役員の実績において、住友電工役員、社員が多くを占める事実から住友電工の影響力の強さを推測し得る程度では、物足りないのである。

企業金融にかんする記述でも、住友電工、住友銀行との協力関係がより多く語られてよかったのではないか。昭和40年代の設備投資における借入金依存度の高さと、その結果としての金利負担について語っている（413ページ）以上、住友グループとの資金面での関係について説明がほしかったように思う。

「あとがき」に専門家に協力を依頼する予定であったが、人を得ず、そのためにかえって10カ月のロスを生じたと書いてある。早目に内部執筆に徹底すればよかったものと惜まれる。このへんの方針の不徹底が全体の構成に混乱を生じさせたのではないかと思われるからである。日本経済やゴム工業についての一般的記述がアンバランスに冗長であるのは、その一つの例である。所得倍増計画の説明に、どうして1ページものスペースを必要とするのかわからない。

その反面、肝心の社史の記述になると、紙面が制約されたところに万遍なくあちこちに筆を費す結果、一つ一つのことがらの記述があまりにもコマ切れになってしまう。本文のページ数が482ページと限られているのだから、社史、それも会社の運命にかかわった重大な事象に重点を絞る方針がほしかった。

（森川）

## 候補作品

### 『東京ガス百年史』

東京ガス株式会社刊 同社編

昭和61年3月 1014p 27cm

年表・索引あり

本書は、明治18年に創立された東京ガスが100周年を記念して刊行したものである。同社は、これまでに50年史・70年史・90年史を刊行しており、100年史は「社員の方々が理解しやすいように記述した」(あとがき)という。

本史は、12章に分けられているが、明治の創立から講和条約発効(昭和27年)までを述べた第1章から第5章まではすでに刊行されている社史と重複するので要約された記述になっており、統計や資料が挿入されているにもかかわらず読みやすい。本史の叙述の中心はエネルギー革命以降に置かれており、ガス源の転換、カロリー向上、経営の計画化などの柱を設けて詳述されている。この部分では採用された経営施策の背景、施策立案にあたって影響した諸要因、施策の特徴、遂行の過程など、多面的に述べられていて興味を引く。つまり、既刊社史を念頭に置いたうえで、最近20年間ほどを詳述するという構成であるが、先行する社史のある場合は、当然ともいえる構成である。

特徴点と思われるものを挙げると、①ガス事業の公共性を反映して、地方自治体との報償契約問題、料金の変遷、政府のエネルギー政策との関連などが詳しく述べられている。②経営計画や経営組織など、経営史的側面を明らかにする工夫がこらされている。③最近の公害対策・消費者問題についても簡単ながら触れている、などとなる。この点では、とくに難点も見当たらないが、全体としての読後感となると盛り上げる個所が少なく、やや平板な感がする。過不足なく、淡白に書くという方針であったのであろうか。

問題点としては、経営政策の立案から実行までのプロセスを追うという意欲的な書き方が採られているにもかかわらず、その経営政策等の「効果」になる

と明確な記述を欠く点を挙げることができよう。例えば、昭和40年代におけるLNGを軸とする三大プロジェクトの計画立案や施行過程は詳細に記述されているが、その結果、どのような合理化効果があがったかについては十分には判らない。ガス供給の単位あたりコストの変化など示してほしいものである。

第2は、財務面についての記述が乏しいことは問題ではないか。ガス源転換、熱量変換、広域供給体制実現などにどのような資金計画をもって臨んだか、具体的な資金調達はどうに行われたかなどは記述されていない。経営政策の実現をうらづける資金調達について記述があるのが望ましかった。

巻末の資料Ⅲ、ガス関係及び当社関係文書には、興味深い重要資料が原文で収録されているが、この資料類は昭和24年8月を下限としており、それ以降のものが見当たらない。公表して差支えない最近の文書なども収録して欲しかった。

なお、本社史には別冊として『東京ガス物語、1885-1985』がついている。その内容は100年間の歴史のなかから選ばれた事項・エピソード約200項目をイラストで物語風にまとめたものである。気楽に眺められる「社史」として製作されたものであろうが、それ以上のものではなく、余分な感じがした。読まれる社史の難かしさを示した別冊であった。(伊牟田)

## 候補作品

### 『創立百年史』、同『資料編』

同和鉱業株式会社刊 同社史編纂委員会編

昭和60年5月 780p (資料編 269p) 27cm

年表、索引あり

同和鉱業株式会社は、すでに昭和30年『七十年の回顧』と題する社史を刊行している。290ページという限られたスペースにもかかわらず、藤田財閥に関する史料が不足している状況下では貴重な歴史的記録であったこと、その他の理由から、かなり高い評価を受けた。本書は、本編780ページ(および索引)、資料編269ページという大きさからいっても、『七十年の回顧』に最近の30年分を加えたというだけの社史ではない。新しい構想をもとに、藤田組と同和鉱業の100年の歴史を跡づけた意欲的な大作である。

本書は、藤田財閥の経営史研究に対して絶大な貢献をなすものである。『七十年の回顧』刊行後発掘された新しい史料をも含めて、貴重なデータをつけ加えることに成功した。小坂鉱山の官営と払い下げ、藤田組と毛利家、井上馨との関係、小坂鉱山の黒鉱自焙精錬と露天掘、藤田組の再編と久原房之助の独立、第1次大戦中の多角的事業展開と大戦後の挫折、労使関係の推移等、『回顧』でも取り上げられていたトピックだが、豊富な史料によってみごとに記述し直され、大変読みごたえのある社史となった。

重要な役割を果たした管理者・技術者の経歴が紹介されていること、坑夫の回顧談をはじめ、多くの興味ある史料が挿入されていることも、本書を魅力あるものにした。

藤田財閥史との関連だけで本書を評価すれば、最近出色の社史ということができよう。欲を言えば、創業者藤田伝三郎について、藤田財閥の経営組織について、藤田銀行の経緯について、もう少し詳しく記述してほしかったが、史料の制約が大きかったのであろう。その点を考慮しないわけではない。しかし、藤田銀行に限らず、企業金融面へのアプローチの不足は何とかならなかつたか。

藤田組、同和鉱業の歴史に関心を抱く者の誰もが、昭和初頭以降の藤田家、藤田組、日銀、政府・帝国鉱業開発間の関係の推移について、同和鉱業発足前後のいきさつも含めて、もう少し詳しく記述してほしかったと思うことであろう。「かかる状況のもとには会社乗っ取りを企てる者が現われる例もあり、藤田組支柱の人びとがその間に処した苦心、努力は一とおりでではなかったはずである」(302ページ)と、昭和18年当時のことが記されているだけに、蒲焼のにおいがかがされただけの欲求不満におちいるのである。

しかし、これまで指摘してきた程度の欠点なら、どんなにすぐれた社史にも発見されるものである。この大作が、今回の選考において社史賞を逸することになった理由にはなりにくい。理由は他にある。

一つは、『回顧』でも扱われた70年に続く最近30年の記述が平板で、生彩を欠いたことである。国民経済の動向、非鉄金属鉱業とそれに関連する国の政策などの全般的記述に、あまりにも多くの筆を費しすぎていること、同和鉱業の経営史にしても、全社の戦略展開をフォローする部分が弱く、鉱山・精錬所系の現場の技術面の記述に力が配分されすぎていること、等である。

もう一つは、この点は本書を評価するだけに残念でならないのだが、「あとがき」で断っているように、創業以来の70年間の記述において『七十年の回顧』に多くの点を依拠したことは当然だとしても、依拠のしかたがいささか安易にすぎたことである。本書の第一部と第二部第1・2章、つまり創業70年間の歴史を扱った部分の編別構成は、『回顧』のそれとほとんどまったく変わっていない。わずかに、欧州大戦中と第2次大戦中の個所が少し違う程度で、章節のフレーズまでそのまま引き継がれているものもある。いや、本文の文章まで『回顧』の引き写しである個所も目につく(たとえば、一つの例として『回顧』の185ページと本書の329ページ)。

藤田財閥史との関係で豊かな内容を誇る出色の出来栄の社史であり、資料・索引の点でも申し分ないだけに、このような安易さは残念でならない。参考までにと考えて『回顧』と比較対照したばかりに、こうした欠陥を発見する結果となってしまったのである。

(森川)

## 候補作品

### 『TOPPAN 1985 凸版印刷株式会社社史』

凸版印刷株式会社刊 同社社史編纂委員会編

昭和60年5月 827p 27cm

年表，索引（別刷）あり

わが国印刷業界を代表する企業のひとつである凸版印刷株式会社の85年史である。同社は明治33年（1900）に、元大蔵省印刷局の職員達によって精密印刷の企業化を目的に設立された。社名は、当時、紙幣や郵便切手などの印刷に用いられたエルヘート凸版に由来するという。活字印刷ではなく、このような有価証券向けの偽造防止に貢献する精密印刷からスタートした点に同社の特徴がシンボライズされている。

本社史編さんの基本方針は、①史実に即して正確に当社の歩みを記録する、②印刷技術の進歩に重点を置いて経営の発展動向を示す、③主な得意先や製品を掲げて需要動向を具体的に例示する、④経営の背景を明らかにするため社会・経済情勢の概要をしるす、⑤当社と印刷業界団体間の動向の概要を収録する、の5点があげられている。この基本方針はかなり実現されており、とくに②と⑤に関連した印刷技術史、印刷業界史は詳細であり、かつ興味深く読める。④についても、たとえば日露戦争後の煙草専売が経営に及ぼした影響とか、関東大震災時の銀行券・郵便切手の印刷とか、高度成長期における流通革命に対応した包装材印刷増加とかに見られるように記述されている。③については、文章のみならず、カラーも含めた写真によって示されており、「見る社史」的な面白さももっている。

文体は読みやすく、丁寧であって、印刷技術に関する用語なども、わかりやすく砕いて説明されている。思ったよりも肩が凝らない社史といえよう。ただ、読者の理解を助けるために書かれた部分がややくどく、重複感をもたらす箇所もあるのが残念であった。また、解説を進める過程で技業に走ってしまう傾向

がいくらかあるようで、たとえば、教科書印刷を受注したことに関連して、教育制度改革や教科書検定基準まで述べる必要があったかどうか疑問なしとはしない。

全体の編別構成は、明治・大正・昭和戦前・戦後復興期・高度成長期といった、おおむね常套的なものとなっているが、戦後期についてはもう少し会社そのものの経営上の画期によって区分する工夫を加えてほしかった。なお、各編は2章ないし3章から成立しているが、この章別編成はもう少し細分してもよかったようにも思われる。技術的なことであるが、節の下の項が意外と盛り沢山になっている感じなので、ゴチックの小見出しなど工夫すればよかったのではないと思われる箇所（たとえば、第5編第2章第3節の1および2）があった。

問題点としては、貸借対照表、損益計算書、利益金処分計算書など、基本的な財務関係の数値が時系列的に収録されていないほか、財務関係の叙述が乏しいことを挙げられよう。資本金・業績・株価の統計だけでは物足りない感じが残らざるを得ない。

年表は、主要事項・主要製品・印刷業界・関連事項と欄を分けて見やすい。また、適宜写真を挿入していて、「年表を読む楽しさ」を工夫している点は評価してもよい。とくに、主要製品と印刷業界の欄は興味深かった。

別刷として詳細な索引が付けられたのも丁寧である。また、最近の印刷技術を反映した表紙や口絵もあって楽しい。

（伊牟田）

## 候補作品

### 『日産自動車社史 1974～1983』

日産自動車株式会社刊 同社創立50周年記念事業実行委員会社史編纂部会編  
昭和60年5月 589p 29cm  
年表, 索引あり

本書は、最近10年間の歴史をとりまとめたもので、「あとがき」によれば次の2点を編集方針の重点にしたという。一つは「歴史を正確かつ詳細に記述し、資料性の高いものにすること」であり、もう一つは「わが国自動車産業の中で当社が果たしてきた役割を訴求し、社会からの当社に対する信頼を高めると同時に、当社従業員の意識の向上に資するものとする」というのが、それである。

本編は2度の石油危機を始点とする二つの時期にわけられ、第Ⅰ編「第1次石油危機への対応」、第Ⅱ編「グローバル企業をめざして」という2編構成であるが、第Ⅱ編は目指す方向を的確に示した表題と評価された。

多少詳しく叙述内容を紹介すると、まず本書にはいくつかのキーワードがある。生産、技術、製品に関して、排ガス対策、燃費向上、省資源・省エネルギー、市場の問題として世界小型車戦争、市場の成熟化、経営面で商品開発力の強化等。こうしたキーワードは周知のことだとはいえ本書の対象とした時代をうまく表現している。これが全般的な特徴であるが、第Ⅰ編は総論的な第1章で、石油危機の発生、そして低成長への移行が述べられ、それが自動車産業や、日産自動車に厳しい制約を課したことが指摘される。そうした条件変化に対して、日産自動車が一方で減量経営を進め、他方で国内販売の強化をはかったことが説明され、海外においては小型車の人気が高まり、輸出が好調であったことが明らかにされる。第2～3章は、そうした叙述を受けて、国内販売、輸出の拡大について詳しい説明を行い、第4章は「生産体制の拡充」と題して、量産体制の確立という方針に従って九州工場の建設が行なわれたこと、生産工程の自動化、省エネ・省資源化等の技術改善が進められ、資材購入の合理化が図

られたことを明らかにしている。そして、第5章は排ガス規制の強化に対応する、エンジンを中心とする技術開発・安全対策の進行について述べ、第6章はマリン部門、ロケット、産業機械への多角化が主題となっている。

第Ⅱ編は、第2次石油危機の影響から叙述がはじまるが、この期の特徴は海外における保護主義の台頭にあり、海外直接投資の展開——グローバルゼーション——に触れたあと、国内では「市場の成熟化」に対処して新しい販売方法、すなわち顧客販売情報システム、先端技術を採用した新製品の投入、サービスの拡充が明らかにされ、さらに商品開発力の強化や合理化、品質向上について叙述されるのである。

さて、本書については排ガス対策、燃費効率の向上のためのエンジンの改良、車体軽量化、そして生産設備の汎用化、自動化、さらにはマイクロエレクトロニクス化とシステム化の進展といった技術改善についての叙述は興味深く、評価が高かった。しかし、全体として叙述が平板であるという意見も強かったが、それをもう少し具体的にいうと以下のようなことが難点として指摘されたのである。

第一に、叙述に重複がみられることである。最も顕著なのは、輸出を扱った第Ⅰ編第3章と直接投資を扱った第Ⅱ編第1章の間であろう。輸出と現地生産の関係を明確にするという視点があれば、回避しえた点であると考えられる。第二に、章と章、節と節との間の関連が稀薄で、章や節、ときには項がいわば独立した論考になっている点である。また、第Ⅱ編第5章の「労働組合の発展」も、労働組合を社史で取上げること自体は一つの見識であるが、その内容は第1次石油危機以前の歴史であって、本書全体の流れから浮上がってみえた。要するに、本書の構成に関して難があるとみざるをえなかった。そして、第三に客観的事実の分析的な叙述よりもノーマティブな叙述が多く、データのディスクローズという点での不足も目立ったことが評価を下げることになったのである。

(橋本)

## 候補作品

### 『日本航空社史（1971～1981）』

日本航空株式会社刊 同社統計資料部編

昭和60年5月 637p 27cm

年表、索引あり

この社史は、日本航空の創立30周年を記念して書かれたものであるが、すでに20年史が刊行されているために、1971年から80年までの朝田社長体制のもとで世界第2（貨物輸送では第1位）の航空会社に成長する10年間の時期に焦点を合わせてまとめられたものである。ただ本社史は、たまたまその執筆が完了し製作にかかる時点で昨年8月のあの不幸な大事故とぶつかり、その意味では内容がすぐれた記述であるだけに一種の心理的ハンディを負わされた社史ということになるかもしれない。しかしそのようなことをいちおう離れて客観的にこれを見ると、唯一の国を代表するナショナルキャリアーとしての10年間の激動にみちた日航10年の歩みが、世界の航空業界の基本動向と日本の航空行政とが関連づけられてきちんと整理され、すぐれた社史としての資格要件は十分に備えていることがよくわかる。

一般に日本航空という会社については、その半官半民的性格と国際線や国内幹線の独占といったことで官僚的で安易な経営姿勢があるのではないかという世間一般からとかく誤解されがちな側面があった。しかしこの社史をよく読むと、独立企業体として世界の航空業界で後発でありながら、厳しい競争と環境の変化の中をかいくぐって、大量輸送時代にふさわしい日本を代表する航空会社に成長した厳しい企業努力が伝わってくることは確かである。全体の構成は3編15章からなっているが、とくに朝田社長就任後の大量輸送時代に備えたジャンボジェット機B747の積極的導入という思い切った決断と、大量輸送時代にふさわしい販売体制とサービス体制の確立、整備安全対策の推進などの実態がよく描かれている。またその中であって72年当時起ったニューデリー、モスクワなどの事故について、その教訓と安全対策の強化なども取上げている。

しかし朝田体制のもとで、最大の困難は何といっても石油危機による燃料の高騰や旅客や貨物需要の大幅減退による営業成績の不振に基づく経営危機に、どう対処するかであった。そのために営業路線の見直しや機械導入の延期、企業体質の強化と減量経営の推進が大きな課題であり、乗務員、地上勤務員、整備員それぞれの生産性向上の努力と、そのための訓練養成や人材活用のために導入されたシステムが紹介される。そして、このような合理化減量経営推進の過程で機上勤務を中心に労使が悪化したことも率直に描かれ、その安定のために払われた努力が取上げられている。他方この社史では経営危機に直面しながらも日本航空が、安全と効率向上のために航法や管制、機上装備、情報システムや通信網などの拡充のための技術開発にいかに関与したかということも克明に取上げられている。また営業活動の拡充と並んで顧客サービス活動の充実に努めたことも随所に強調されている。このような努力が実って1978年を過ぎる頃には危機はいちおう克服され、国際線を中心に業績は回復、それ以降は積極経営に打って出た状況が紹介され、太平洋線を中心とする運賃競争の激化、成田新空港と新路線の開設など新しい事態のなかで航空貨物世界一を達成した経過と、日本航空株式会社法の改正にみられた航空行政の転換の経過などが述べられている。

このように、この社史は、法律による特別の制度的枠組にしばられながらも、変転する国際航空事業と航空行政の動向と、石油危機後の事態に積極的に対応しつつ航空事業の核心であるサービスの質と安全運航と効率輸送に技術開発で一定の成果をあげた歴史が克明に記されている点ではすぐれたものをもつ社史といえる。財務や運航状況、原価や生産性など裏付けとなるデータも豊富に駆使されている。ただ一つ残念な点に81年までで時期を区切ったために朝田体制のもとで成果をあげた合理化と技術開発、市場環境の変化に耐える営業体制などが、それ以降どのように受け継がれ展開されたのか、課題と反省が最後にきちんと整理されるべきであるにもかかわらず、最後のところでやや自己礼賛的に記述が流れてしまっていることが惜まれる。

（下川）



## 候補作品

### 『日本電子三十五年史』

日本電子株式会社刊 財団法人日本経営史研究所編

昭和61年3月 471p 29cm

年表あり

本書は、電子顕微鏡を主製品とする技術者集団（今でいうベンチャー・ビジネス）の東証第1部上場企業への成長、およびその後の発展過程を記録した歴史であり、その記述は、技術開発・生産管理・マーケティング・財務・労務等企業活動の諸局面をほぼ網羅して総合的である。具体的には、以下の諸点を本書の特徴＝長所として指摘することができよう。

第一に、企業の主体的動きを浮きぼりにしている。時期区分された各期について、経営戦略と組織を明らかにし、経営陣の構成についてもふれられている。これによって、読者は、元海軍技術将校だった人達が、どのような資本所有者と組んで、この企業を発展させたか。そして、この経営陣がどのような経営戦略を採用し、それを実現するためにどのような組織を作ったかを理解することができる。

第二に、この企業は、昭和33年頃から売上高の半分以上を輸出に依存するようになったが、本書は、この海外マーケティングの展開を詳細に跡づけている。機械メーカーの海外マーケティングについては類書が少ないだけに、これはこの分野の研究者にとっても貴重な貢献である。

第三に、経営陣と労働組合との摩擦や第一次オイル・ショック時における経営のさてつという、通常の社史では避けて通るか、記述しても軽くふれるにとどめる、社史のいわば「影」の部分についても、それなりに記述しており、執筆・編集陣の史実に忠実な社史を作ろうとする意欲と、それを許容した経営陣の雅量がうかがわれる。例えば総評系、同盟系という二つの労働組合の存在や懲戒解雇処分をめぐる会社と総評系組合との係争、その裁判による和解について

の記述などは、通常は目をつぶってふれない部分であろう。また、第一次オイル・ショック後の経営危機に際し当社創立以来の中心人物であった風戸社長が退任し、三菱銀行常務の加瀬氏が新社長に就任するという経営陣の交替についても事実が正確に記述されており、ベンチャー・ビジネスの発展の限界、逆にいえば企業グループの多角的展開の一端を示して興味深い。

第四に、本書は、本史各章に技術開発に関する一節を設け、また本史の後に製品小史を配しているが、この二つの部分を通読することによって、技術知識のある読者は、電子顕微鏡や理科学・医用機器など当社の主要製品分野における技術進歩の跡を読みとることができよう。

このように優れた特徴を有する本書ではあるが、選考過程では、以下の難点も指摘された。第一に、本史は6期に時代区分されているが、そのためもあってか、例えば労使関係の場合など、記述がこま切れになって全体の流れがやや捉えにくいということである。多くの場合、社史は何人かの執筆者によって分担執筆されるだけに、最終的には、誰かが特定テーマについては全期を通して読み、そのテーマについての全体の流れを明確にするという配慮が一段と払われる必要があるのではなかろうか。第二に、技術開発や製品小史の記述が素人には分りにくいということであるが、これは、当社のように専門的機器を製造しているメーカーの場合、ある程度までは仕方のないことであろう。ただし、これも素人の立場からいえば、本史の技術開発の歴史をもう少し簡略化して分り易くするとともに、テクニカル・タームについての解説をつけ、技術開発のやや専門的な事項は製品小史と一諸にするなど若干読み易くするための工夫の余地はなかったのであろうか。

全体として完成度の高い優れた社史であるが、主として、技術の特性からくる素人にとっての記述の分りにくさのゆえに受賞を逃したことは誠に残念である。

（山崎）

## 候補作品

### 『日立製作所史 4』

株式会社日立製作所刊 同社編

昭和60年10月 452p 27cm

年表あり

石油危機後、環境条件の変化に対して柔軟に対応した日本企業の環境適応力の強さが世の注目を集めている。日立製作所はその点で日本を代表する企業の一つとあってよく、本書が昭和45年から59年までを扱った社史ということであるから、熱い期待をもってひもとかれるのは当然のことであろう。しかし、本書にはそうした位置を意識した気負はなく、淡々としてこれに先立つ諸巻と同一の執筆姿勢をとっている。

本書は、軽量経営、製品構造の転換、エレクトロニクス化をキーワードとして叙述してあり、全体は8つの章からなる。第1章「総説」は対象期間を4つの時期に区分するが、その節目は第1、2次の石油危機と58年以降であった。そして、おおむねマクロの経済動向→業績変化→トップ・マネジメント→条件変化に対応する経営方針→経営の重点という順序で叙述される。第2章は「組織の変遷」と題され、組織の拡大、統合、再編、重点分野へのシフトと3期にわけて叙述されるが、3つ目の時期は「総説」の第3、4の時期にあたり、エレクトロニクス、情報化に対応した組織再編であった。そして、第3章「事業の概況」は「電力機器・重電機器」、「家庭電器」、「情報・通信システム・電子デバイス」、「産業機械・プラント」、「交通機器・自動車機器、その他」の5節構成で、主力事業の変化が説かれている。ただ、「家庭電器」は、ごくかいつまんでいえば、カラーテレビからVTRへという製品構造の転換が国内と輸出にわけられ、第2章とほぼ同じ時期区分で説明される点で、通期の叙述の他と異なる。

以上の3つの章では、大企業批判が高まった高度経済成長末期から、石油危

機後の低成長期に、日立製作所が輸出については家電、エレクトロニクス、国内ではエレクトロニクス、情報化に重点化するという、製品構造の転換を柔軟に進めたことが手際よく整理されている。そうした変化が省力化、省エネルギー等の要請にこたえたものであったことはいうまでもない。また、販売額、受注額、分野別設備投資の構成等の基本的なデータも収録されていて、企業内データの公表という点でも評価された。ただ、「電子デバイス」は独立の節としてもっと詳しい叙述があったほうがよいという意見もでたし、もう少し根本的な問題としては、企業活動の結果の事後的叙述が主で、そのプロセスが明らかでないという指摘があったことを付記しておくべきであろう。

第4章は「国際活動の展開」で、輸出、海外投資、技術提携、国際事業の組織についての叙述である。海外投資の節は40年代の労働コスト節約型から、50年代の市場確保への変化がコンパクトに叙述してあって、1～3章と同じような評価が与えられる。しかし、輸出の節は、3章で製品ごとに触れられた輸出を、北米、東南アジアを中心にとりまとめたもので、第3章との叙述の重複が多少気になるころであった。もっとも、この程度はやむをえないのかもしれないが、重複という点でいえばページ数で全体の40%強を占める第8章「製品」の叙述と、3章や7章「研究開発」とのそれが著しい。従来からの編集方針を踏襲する外に選択の道がなかったというのであればいたしかたないが、易きにつくことになったのではないかという批評は避けがたい。ただ、これは本書に限らず機械工業の社史に共通する点であって、叙述の平板さを避けるためにも、このへんでひと工夫が望まれるところであるといつてよからう。

最後になるが、第5章の「各部門の活動」ももうひと工夫ほしいところである。たとえば、「人事・労務管理」、「経理・財務」、「資材活動」の節は独立の章として、もっと詳しい叙述がほしい。逆に「営業」は分解して2、3章に含めて再編成するほうがよかつたのではあるまいか。

(橋本)

## 候補作品

### 『日立造船百年史』

日立造船株式会社刊

昭和60年3月 805p 31cm

年表あり

既刊の正史『日立造船株式会社七十五年史』を受けての百年史であり、明治14年E. H. ハンターにより大阪鉄工所として創業されて以来、第一次大戦後大阪商船系から久原系に移り、日産系の日立造船として太平洋戦争の終結を迎え、さらに戦後日立製作所の傘下からも離れて完全自立の造船企業となり、高度経済成長の過程から総合重機械工業企業、総合国際企業へと発展していく、その昭和56年までの波瀾の多い同社の歴史が克明に記述されている。しかも全篇の半ば近く、約300ページを占める昭和30年代末以降の部分は、この時期の発展を詳述した造船企業の社史が他にないだけに、日本造船経営史として極めて貴重である。総じて手堅く丹念な社史と言ってよいが、全体の構成がやや総花的であり、そのためであろう、大著であるにもかかわらず、もうひとつ迫力に欠けるうらみは否定できない。

桜島・築港・因島・神奈川そしてさらに、堺・有明と各地の工場に船台やドックをもつ造船部門に加えて、戦前から積極的に進出し、船・陸50:50をめざして増強された陸上部門の各製品のすべてについて漏れなくふれようということになると、どうしても小項目主義になり、限りなく続く小見出しのもとに短期的な発展の事実がつぎつぎと積み重ねられるということにならざるを得ない。そのため読者は、当社の発展の最も重要な流れ、最も注目すべき発展のステップが、どこにあるのか容易に読み取れないまま頁を追うことになるわけで、年代的にも社業の内容についても、いまして大項目主義にして、また叙述の重点を定め、筆者による史観というか、当社史分析の結論の要約を思い切って随所に織り込むような編集の工夫が望ましかった。記録の正確を期す社史とし

ては、そのような編集は邪道と考えられるかも知れないが、これだけ多様な社業の100年の歴史をまとめるとなれば、最小限のそのような工夫がなければ、読者は到底読み切れぬし、読み切っても残る印象は薄いということになるろう。

恐らく言わずもがなのこのような批評を予期してのことであろう、当社史の冒頭に35ページ分の「百年史のあらまし」が編入されており、その文章は迫力もあり、社史全体へのイントロダクションの役割も果しているが、以上に要望したような史観・史論は、このスペースでは到底展開できない。さらにまた社史にアクセントをつける工夫のひとつであろう、第二次大戦後の社史が歴代社長の在任期間ごとに章別編成されており、各章のはじめに「硝子張りの中の経営」あるいは「百万人の経営」など各社長の掲げた経営理念が紹介されているのは興味深い、そのような経営理念や経営方針がどのように社内に浸透し、どのような経営効果をあげたかについては具体的な記述が今ひとつ足りない。というよりも、やはり企業経営の基本問題である経営政策（製品政策や市場政策）、それに基づく資源配分や経営組織編成についての経営史的な分析の内容が、編集・記述の柱や礎石にとり入れられていないことが、この社史の迫力をいまひとつ物足りないものにしてしているのである。

もちろん経営政策が、全く書き込まれていないというわけではない。当社が伝統的に船舶修理部門を重視してきたこと、輸出において東欧やアジアの市場に積極的であったことなどは強調されているのであるが、発展の各段階において長期的市場をどのように予測したのか、またそれに基づいて造船部門と陸上部門との比率をどのように計画したのか、そうした長期経営計画とその作成のための意思決定過程について、いまして立入った分析と記述とがあれば、この大部の社史が一段と迫力を増し、読み易いものになったであろうことが惜まれる。

(中川)

## 候補作品

### 『三井不動産四十年史』

三井不動産株式会社刊 財団法人日本経営史研究所編

昭和60年6月 680p 27cm

年表, 索引あり

三井不動産株式会社は、三井財閥の事業再編成の一環として昭和16年7月に設立されたが、三井家の家産共有制の下での不動産を管理運営する会社として発足したので、40年史に先だつ250年の前史がある。前史では創業期の呉服、両替の2事業中とくに両替店における公金為替請負の担保として不動産投資(総資産の45%)が重要な役割をもっていたこと、組織として大元方(企業本部)の部局としての家方(地所課)の役割が紹介される。明治期に入っては、不動産経営業務は、三井地所部から三井銀行地所係、さらに三井合名不動産課から三井物産本店不動産管理課を経て三井不動産の設立へと進む事情が、三井本館の建設など不動産経営の実際とともに紹介される。これらは三井に関する数多い文献にも余り出てこない新しい分野の記述であり、三井研究に付加する重要な貢献というべきであろう。

本史は6章にわかれ、第1章は、昭和16～29年を対象とし、戦中戦後の各種の制約と混乱の下で事業内容もビル賃貸業を主とするものに止まざるを得なかった事情、GHQの経営民主化政策によって、三井家全株所有の直系会社たる同社が三井家の手をはなれて、公開会社として自立するに当たっての各種の試練と対応が紹介される。

第2章では、30～37年を対象として経済の高度成長を背景に浚渫埋立事業、宅地造成事業へ進出するなど積極経営によって、ビル事業とともに経営の三本柱を確立し、業界のトップ企業となる過程が記述されている。

以下第3章(38～42年)、第4章(43～48年)、第5章(49～54年)、第6章(55～58年)の時代区分を以て、事業発展の跡(この間環境

問題による浚渫事業の後退と住宅産業への進出があった)が、組織、財務状況など経営各面の史実を含めて詳細に記述されている。この時代区分は「発刊にあたって」にある通り、「社会経済の流れに従ってそれぞれの年代別に章を改め、その年代の背景となった関係の法規、税制あるいは社会制度の流れを系統的に紹介し、当社の変遷との関連づけを行う」ためにとられ、背景説明は各章の第1節をこれにあてている。

しかしながら、背景説明は時代区分内で生じた主要事項を並列的に記述するに止っているため、一般経済史の動きや企業の変遷とも離れたこのような時代区分をとった意味は余り明瞭でない。

「発刊にあたって」にもある通り「客観性を重視し、事実の説明に重点をおいたため、多少記録的になったことはやむを得なかった。」とされるが、全体としてややストーリー性に欠けるうらみがある。これは、余りにも短い時代区分と多岐にわたる項目設定のため、時代区分を超える歴史の流れや項目相互間の関連に言及する余地がなかったことも、その一因ではなかったかと思われる。

また本書で最も紙数をさいているのは、内外各地における商品開発の記述であるが、経営の基本問題を浮き上がらせるためには、商品記述は本文では顕著な代表的なものに止め、必要なら別冊の形でまとめる配慮もあってよかったのではないか。

とはいえ本書は、同社刊行の第1回目の社史で、資料の集大成としての成果は貴重なものである。460ページに及ぶ本文のほか、補足として「三井グループ内における当社」、主要関係会社概要、不動産関係統計資料、財務諸表、年表、索引、参考文献目録等もよく整備されている。これを土台として次の機会には、さらに本格的な社史が出版されることを期待したい。(長崎)

## 候補作品

### 『三菱製鋼四十年史』

三菱製鋼株式会社刊 同社社史編纂委員会編

昭和60年6月, 753p 22cm

年表あり

幕府長崎製鉄所の伝統をうけ、大正8年創設された三菱造船長崎製鋼所は造船用鑄鍛鋼品の生産で発展、昭和に入っては戦争用防弾鋼板(BK)などの電気製鋼に積極化し、昭和12年以降三菱重工業長崎製鋼所として軍需生産へ動員されていく。他方、明治37年一織維技師東清が東京葛飾に設立した東京スプリングは、紡績機械用スプリングから鉄道車両用ばねの生産、さらに特殊鋼生産にも進出、東京鋼材と改称(大正6年)して硬鋼の生産に先駆したが、第一次大戦後の不況切抜けに際して三菱銀行の支援をうけて三菱傘下に入った。同社は、さらに昭和6年三島徳七のMK磁石の特許実施権を獲得、その産業用・軍需用工業化に成功、昭和15年三菱鋼材と改称、三菱分系会社となった。昭和17年この三菱鋼材と長崎製鋼所が合併して(第一次)三菱製鋼株式会社が成立するが、戦後同社は長崎製鋼と東京鋼材に分割され、昭和39年両社はふたたび合併して今日に至っている。

戦後の長崎製鋼=三菱製鋼(昭和27年)は、朝鮮動乱時に平炉が竣工し、計画造船に支えられて鑄鍛鋼品・鋼板の生産回復が軌道に乗り、高抗張力鋼板・合金鋼板への切替えも進んだ。さらに輸出船ブームに対応して設備の合理化を行ない、高度成長期には鉄鋼・電力・石油化学などからの需要も増大、発電機用クランク軸や自動車向け型用鋼の生産も順調に進み、昭和38年には宇都宮工場が完成する。他方、東京鋼材=三菱鋼材(昭和27年)も朝鮮動乱時の特需用ばねの需要増大に応じて電気炉など設備を再建し、電力開発用、鉸山用の中空鋼材の生産で高い技術水準を達成、ばね類は台湾・韓国・パキスタン・タイなどに輸出が増大した。昭和30年代に入ると自動車、家庭電気具、建築など

消費財産業の発展に伴ない、製鋼・鋼材製造・ばね製造・磁性材料製造の各部門の設備の増強・合理化を進めたが、昭和36年頃から設備競争負担のため経営が苦しくなる。結局、鉄源問題や販路問題もあり、三菱鋼材は三菱製鋼と合併、三菱製鋼株式会社として40年不況やオイルショックを乗切ることになる。

以上略述したように、長崎製鋼所=三菱製鋼、東京鋼材=三菱鋼材の2系列が、三菱製鋼株式会社として完全に一体化していたのは昭和17年から終戦までと昭和39年以降今日までに限られ、また同じ製鋼業でも両系統生成過程の性格はかなり異なっている。このような二元的な発展を、ひとつの社史にまとめることは本来容易でない。そこで当社史では、昭和30年代に執筆された三菱製鋼史、三菱鋼材史の両稿を柱にし、可能な限り事実をもって社史を語らせるという編集方針が採用されたようである。その手堅い編集・執筆方針は評価されるべきであり、往時の経営幹部の日記や社内報記事も適所に引用されていて、重要な経営意思決定の事情をうかがい知ることができ、社史に潤いを与える工夫も成功している。

しかし、社史として企業の発展の基本的な流れを力強く読者に訴え理解させるためには、最初にもう少し思い切った編集の工夫がほしかった。もし「社員に教育的な社史」をめざすならば、「三菱製鋼百年史」とし、幕末以来の伝統に訴え、また特に東京スプリング=東京鋼材の開拓者の企業者活動の苦闘の過程をクローズアップするような編集の工夫も考えられたのではないか。本社の事業が重工業の素材部門に属するだけに、その地味な事業活動の産業史的意義を社会に訴えるために大胆な編集があつてよかった。経営史的にはインダストリアル・マーケティングの歴史として掘り下げてみることもできたのではないか。「真実こそ何よりの反面教師」というのはその通りであるが、その真実のつかまえ方、その表現の仕方が大切であることは言うまでもない。(中川)

## 候補作品

### 『雪印乳業史 第五巻』および『雪印乳業沿革史』

雪印乳業株式会社刊 同社雪印乳業史編纂委員会編

昭和60年4月 717p(別冊203p) 27cm

年表あり

会社史の重要性が企業に認識されるにつれて、独自の常設資料室を持つばかりか、資料館さえ設置する企業が、欧米ばかりでなく、わが国においても見られるようになったのは、まことによろこばしいことである。雪印乳業は、この点においてわが国でもユニークな存在であり、すでに昭和35年に雪印乳業史第一巻(創業以前—昭和25年)を発行して以来、継続的に社史の刊行を続けており、昭和51年には創業50周年を記念して「雪印乳業史料館」が設立されている。会社史が刊行されると同時に貴重な資料が焼却されたり、散逸してしまうことが多い現状を思えば高く評価されてよいであろう。

本書(第五巻)は昭和49年度から55年度の7年間を対象としたものであり、全部で19部門から成っている。重点的に要約すれば第1章が経済全般の動きと企業戦略、第2章から第4章までが酪農と集乳事業、第5・6章が生産、第7—9章と第11章が販売、第10・12章がそれぞれ経営多角化と製品開発、第13・14章が財務と企業集団、その他第16・17・19章で人事・労務関係が取り扱われている。

本書の「あとがき」によれば、「紙面構成、記述方法、書籍形式等、いずれも第一巻以来の同一形態とすべきこと」、しかし「具体的に執筆するに当って編集委員会の意向に基づき、既巻に見られる章区分を改め、部門ごと7年間を通じて記述する方法を採用した」とある。

このように本書は同社社史の第5巻を構成するものであるから、これを選考の対象とするのは問題があるであろう。だからと言ってこれを選考からはずせば、当社のような継続的な社史刊行は選考の対象外とならざるを得ない。

本書は、すでに刊行された4巻の延長上にあるものであるから、これを全く新たな構想のもとで執筆することは不可能であっただろう。が、第一巻～第四巻を持っていない新しい読者のために、別冊として『雪印乳業沿革史』(同じB5判で203ページ)を同時に編集・刊行することにより、創立以来の歩みをたどることが出来るように配慮している。

今後も継続して編纂されるであろう第六巻以下の参考のために少し注文をつけるとすれば、第1に、各部門がクロノジカルな事実の配列に終っており、全巻を通じての強調点がはっきりしない。7年間を1巻に収めるからには、事実の取捨選択を厳密にして、重要な論点をしぼり込み、結果だけでなく、経営の意思決定・執行のプロセスを明らかにすれば、もっとリーダブル(読ませる)なものとなっただろう。この部門に相当するものとして、多角化やマーケティングなどがある。

第2に、記述をしぼり込むという点で、19という部門は大幅に整理して章別構成に工夫が凝らされるべきであろう。

研究者にとっては資料は詳しければ詳しいほどありがたいが、継続的な社史刊行は、どのような読者を想定しようと、常に読者の立場に立って編集されることが望ましいと思われる。

(米川)

優秀会社史賞(第1回~第4回)入賞作品

(会社名50音順)

第1回(昭和53年)

優秀会社史賞

- 『大塚製靴百年史』, 同『資料』 昭和51年1月 780p(360p) 23cm  
『住友信託銀行五十年史』, 同『別巻』 昭和51年3月 1309p(222p) 27cm  
『第一法規出版株式会社七十年史』 昭和48年9月 588p 27cm  
『第四銀行百年史』 昭和49年5月 986p 27cm  
『東レ五十年史1926~1976』 昭和52年6月 542p 28cm  
『創業100年史』(古河鋁業) 昭和51年3月 786p 27cm  
『三菱鋁業社史』(三菱鋁業セメント) 昭和51年6月 1063p 27cm  
『安田保善社とその関係事業史』 昭和49年6月 1022p 27cm

優秀会社史賞 特別賞

- 『荒川林産百年史』(荒川化学株式会社) 昭和52年4月 492p 22cm  
『渋沢倉庫の八十年』(I)(II) 昭和52年3月 (382p)(372p) 21cm  
『驀進 日本車輛80年のあゆみ』(日本車輛製造) 昭和52年5月 462p 30cm  
『日本陶器七十年史』 昭和49年12月 62p 29cm  
『三井銀行100年のあゆみ』 昭和51年7月 337p 22cm

第2回(昭和55年)

優秀会社史賞

- 『鹿児島銀行百年史』 昭和55年2月 1155p 27cm  
『グンゼ株式会社八十年史』 昭和53年11月 1054p 27cm  
『日揮五十年史』 昭和54年3月 600p 28cm  
『創業百年史』(広島銀行) 昭和54年8月 1153p 28cm

優秀会社史賞 特別賞

- 『新井清太郎商店九十年史』 昭和54年11月 661p 23cm  
『カゴメ八十年史 トマトと共に』 昭和53年11月 632p 29cm

第3回(昭和57年)

優秀会社史賞

- 『東京海上火災保険株式会社百年史』(上・下) 昭和54,57年 775,1033p 27cm  
『富士銀行百年史』, 同『別巻』 昭和57年3月 1400p(537p) 27cm  
『創業百年史』(北越銀行) 昭和55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)  
昭和55年12月 612p(214p) 29cm  
『ブリヂストンタイヤ株式会社五十年史』, 同『資料』  
昭和57年3月 532p(78p) 22cm  
『明治生命百年史』 昭和56年7月 405p 21cm

第 4 回 (昭和 5 9 年)

優秀会社史賞

『西部瓦斯株式会社史』, 同『資料編』 昭和 57 年 12 月 1027p(182p) 29cm

『住友化学工業株式会社史』 昭和 56 年 10 月 890p 22cm

『武田二百年史』, 同『資料編』(武田薬品工業) 昭和 58 年 5 月  
1145p(737p) 26cm

『中國銀行五十年史』 昭和 58 年 4 月 1125p 29cm

『日本興業銀行七十五年史』, 同『別冊』 昭和 57 年 3 月 1236p(461p) 26cm

優秀会社史賞 特別賞

『而至六十年史』(而至齒科工業) 昭和 58 年 1 月 745p 26cm

『さわやか 25 年 東京コカ・コーラボトリング株式会社 社史』  
昭和 58 年 1 月 296p 29cm

『三井両替店』(三井銀行) 昭和 58 年 7 月 502p 22cm