

第7回「優秀会社史賞」選考報告書

1990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)

頒価 1,000円

第7回「優秀会社史賞」選考報告書

1990年10月29日

「優秀会社史賞」選考委員会

目 次

第7回「優秀会社史賞」選考委員会委員	1
第7回「優秀会社史賞」候補作品	2
第7回「優秀会社史賞」入賞作品	3
第7回「優秀会社史賞」選考報告	5
入賞作品選評	11
候補作品選評	23
「優秀会社史賞」(第1回～第6回)入賞作品一覧	44

第7回「優秀会社史賞」選考委員会委員

(敬称略, 50音順)

委員長	東京大学名誉教授 経営史学会顧問	中川敬一郎
委員	法政大学経営学部教授	伊牟田敏充
	(社)経済団体連合会常務理事	内田公三
	(株)三井銀総合研究所顧問	後藤新一
	法政大学経営学部教授	下川浩一
	東京大学経済学部教授	大東英祐
	日本経済新聞社論説委員	竹居照芳
	法政大学経営学部教授	橋本寿朗
	大阪大学経済学部教授	宮本又郎
	慶応義塾大学大学院 経営管理研究科教授	森川英正
	東京大学社会科学研究所教授	山崎広明

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

事務局 財団法人 日本経営史研究所

第7回「優秀会社史賞」候補作品

『朝日生命百年史』上・下巻
『東海運七十年史』
『伊勢丹百年史』
『鐘紡百年史』
『70年のあゆみ』
『東京製綱百年史』
『五十年のあゆみ』
『人・生活・空間 東リ70年のあゆみ』
『創造への挑戦, 豊田合成40年史』
『西宮酒造 100年史』
『日本アイ・ビー・エム50年史』
『日本石油百年史』
『日本郵船株式会社百年史』
『高島炭硯史』
『三菱信託銀行六十年史』

(会社名50音順)

朝日生命保険相互会社
東海運株式会社
株式会社伊勢丹
鐘紡株式会社
カルピス食品工業株式会社
東京製綱株式会社
東北開発株式会社
東洋リノリューム株式会社
豊田合成株式会社
西宮酒造株式会社
日本アイ・ビー・エム
株式会社
日本石油株式会社
日本郵船株式会社
三菱鉱業セメント株式会社
三菱信託銀行株式会社

第7回「優秀会社史賞」入賞作品

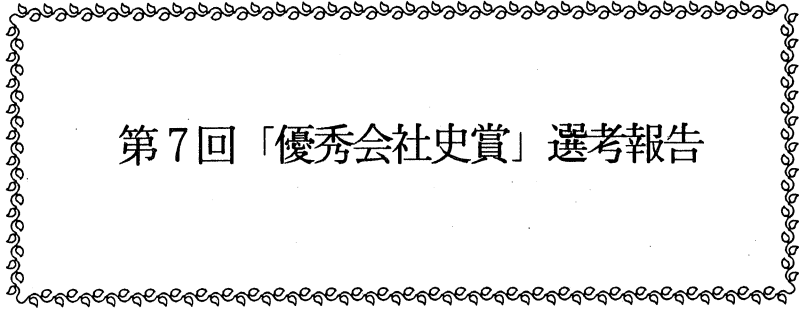
(会社名50音順)

優秀会社史賞

『朝日生命百年史』上巻・下巻 朝日生命相互会社
『東京製綱百年史』 東京製綱株式会社
『日本アイ・ビー・エム50年史』
ならびに別冊『コンピューター発達史——IBMを中心にして——』
『情報処理産業年表』 日本アイ・ビー・エム株式会社

優秀会社史賞 特別賞

『創造への挑戦, 豊田合成40年史』 豊田合成株式会社
『日本郵船株式会社百年史』
ならびに別冊史料集『日本郵船百年史資料』『近代日本海運生成史料』
日本郵船株式会社

A decorative border with a repeating pattern of small, stylized floral or geometric motifs, enclosing the title text.

第7回「優秀会社史賞」選考報告

1. 選考の経過

- 1) 選考の対象
- 2) 選考の手順

2. 総 評

1. 選考の経過

1) 選考の対象

第7回「優秀会社史賞」選考の対象とした会社史は、1988・89両年度中に刊行され、財団法人日本経営史研究所経営史料センターにおいて収集し得たものである。ただし、前回の選考対象期間中に刊行されていたもので、今回はじめて入手したものも含んでいる。

会社史の収集は、専門図書館協議会関東地区協議会、財団法人日本経営史研究所が作成している『社史・経済団体史総合目録』追録によって行った。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、193冊であった。

2) 選考の手順

選考にあたっては、まず第1次選考を、経営史・経済史を専攻する若手研究者と、日本経営史研究所のスタッフとによって行った。

第1次選考は、1990年6月から7月にかけて行い、選考委員会にかけべき作品15冊を選び、問題となった意見を付して選考委員会に提出した。

第1回選考委員会は7月16日（土）に開催された。この委員会では第1次選考の報告を受けて協議の結果、前掲の15冊を候補作品と決定した。選考の方法としては、候補作品ごとに原則3名以上の委員がこれを精読することとし、このうち1名を書評責任者とした。その後、9月29日（土）に第2回委員会を開き、意見を交わして入賞作品が決定された。

なお、第1次選考に参加したのは下記の人たちである。

橘川 武郎 青山学院大学助教授

中村 青志 東京経済大学助教授

長谷川 信 静岡大学助教授

田付 茉莉子 帝京大学助教授・日本経営史研究所員

中村 清司 東京情報大学講師・日本経営史研究所員

2. 総 評

今回の優秀会社史賞選考委員会の作業は極めてきびしいものになった。回を重ねるにつれ選考委員の評価基準が高まってきたこともあるが、候補作品に創業百年史が多く、その百年史の編集について議論が多かったからである。一次選考をパスした候補作15点のうち実に8点が百年史であり、結局、この「百年史をどうまとめるか」という課題に本格的に取り組んだ2点が優秀会社史賞に、また、この難題へのユニークな対策を具体化した1点が特別賞に入選することになった。

すなわち、百年史ともなると、創業期など会社の初期の経営についての史料はますます乏しくなり、逆に変化の激しい戦後の発展については資料は豊富であるものの業績評価が定まっていない、というどの社史にも共通な問題がまずある。そのうえ、多くの会社は、すでに五十年史や七十年史を刊行しており、それと百年史との関係をどのように調整するかという難題も避けて通れない。そして、そうした困難に正面から立ち向かうには、まず百年の社業を徹底的に再考察し、百年を通じて会社の発展の基本路線がどこにあったのかを改めて明確にし、そうした基本的経営目標を追っての会社の発展の各段階における基本的経営戦略と、それを実現するための経営の諸活動に社史編集の焦点をしばるということが必要であり、当然それ以外の経営の諸事情は思い切って捨象するということがでなければならぬ。

勿論、それは言うべくして容易なことではない。既刊の五十年史や七十年史と著しく異った視点に立たねばならぬこともあり、既刊の社史が依拠した資料の全面的な再検討や新しい資料の探索が不可避になる場合も多いであろう。しかし、それでも、会社発展の百年の歴史の再検討にもとづく明確な編集方針の確立なしに百年史の執筆にかかるのは極めて危険であり、五十年史や七十年史の場合に比べて何倍もの時間と労力を編集方針の策定作業に投入する必要があるように思われる。

その点、優秀会社史賞に選ばれた『朝日生命百年史』は、百年の社史の各時代

毎に経営の主題がどこにあったかを研究発表の作業によって確認し合い、その主題を中心にした記述内容のレジュメをお互いに検討し合ったうえで執筆にかかったようであり、そうした「百年史」への本格的な取組みの姿勢が大きく評価された。この社史は、生命保険業についての立法過程に関する見事な叙述や、生保企業に特有な大規模な募集組織についての記述など多くの出色の内容を含んでいるが、それらも社業発展の基本路線についての明解な記述があるからこそ生きてきているといつてよい。同様に『東京製綱百年史』については、審査委員が、「百年史」を有意義ならしめるためのその編集の工夫を高く評価し、殆んど無条件で優秀賞へ推薦した。すなわち、この社史の編集に当っては、新たな資料の発掘による既刊の『七十年史』の全面的再検討にまず力が傾注され、そのうえで、「百年史」の第一次大戦以前の部分については、経営の中心になった人々の思考・行動を前面に押し出すことによって企業行動の基本路線を明らかにするという方針が明確にされ、一転して、第一次大戦後の部分は原材料部門の課題への対応、第二次大戦後は新製品部門への相つぐ展開というように、経営戦略の展開中心の叙述に切り替えるという方針を確立したようであり、そうした社業の展開に対応する積極的な編集の工夫によって、「百年史」を力強く精彩のあるものになっている。

しかし、一般的に言えば、伝統的な社史編集の手法によって、五十年から七十年、七十年から百年と社史の対象期間を延長することには限界が見えはじめてきたように思われる。百年史を五十年史や七十年史と同じ分量の一卷に納めようとするれば、各時代の社業についての立ち入った記述はどうしても制約され、叙述は表面的なものに終わらざるを得なくなる。そこで、充実した百年の社業とあれば、当然欧米の代表的企業の社史や日本企業にも幾つか見られる社史のように、2巻から3巻にわたって編集する必要があるであろうが、そのような大部の社史は、もう現在のように20年毎あるいは30年毎に刊行できるものではなく、またその必要もなくなるであろう。

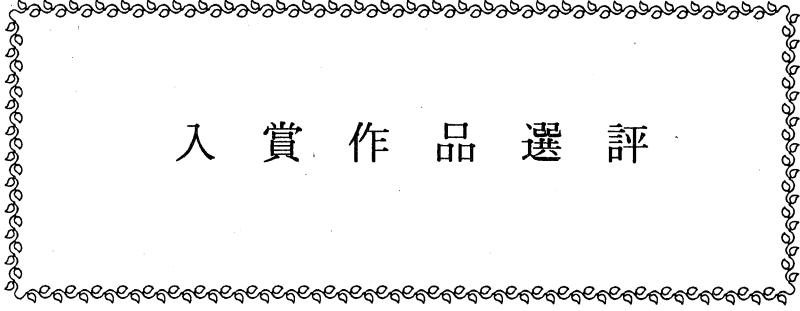
そこで、既刊の社史が社業の発展の基本線をすでに明らかにしている場合、それ以上の詳細については、むしろ社史の史料そのものを刊行することによって、

読者自らに会社の歴史の理解をゆだねるという編集方針があってよいわけであり、今回、日本郵船株式会社の百年史は、その本史そのものよりも、同時刊行の2巻の史料集、すなわち、『日本郵船百年史資料』と『近代日本海運生成史料』を高く評価されて特別賞に推された。会社史料の整理保存はむしろ企業の社会的責任のひとつであり、企業史料協議会もそうした課題に向けての努力を重ねているが、そのような会社史料の整理保存の社会的意義、というよりも企業自身にとってのその重要性の認識は残念ながら日本の企業のトップの間はまだ充分とは言いがたい。その意味で、今回の日本郵船による2巻の史料集の刊行は、企業史料への取組みにひとつのユニークなモデルを提供したという意味で、社史編集の歴史における画期的な偉業であった。企業史料の整理・保存の社会的意義についての理解がこれによって高まることになれば、優秀会社史表彰の事業にとっても大きな喜びと言わねばならない。

今回の入賞作に見られるいまひとつの特色は、これから次々に登場するであろうと思われる外資系企業の社史である。『日本アイ・ビー・エム50年史』は、事業の諸分野の間に関係や事業内容の歴史的变化が明解に叙述されており、特に新機種最終用途やその他営業面の経営方針の叙述も見事であるということで、優秀社史賞の有力候補であった。ただ、米国本社との関係の叙述や社内資料のディスクロージャーが充分でないという異論が出たが、議論の結果、外資系企業の場合、本社関係についての立ち入った記述や社内資料の公開には大きな制約があり、むしろ日本アイ・ビー・エム社が未公開だった時期の業績を含め、米国本社もまだ刊行していない社史を刊行することによって社業についての日本の読者の理解を得ようとしている、その社史への積極的な姿勢を評価すべきであるということになり、入賞が決定した。

さらに今回の優秀会社史選考のもうひとつの特色は、東京製綱とともに豊田合成の社史が入賞したことである。すなわち、日本の産業界全体からみれば、どちらかといえば裏方的な素材や部品メーカーの社史に立派なものがあり委員の注目を惹いたということである。日本の産業界が鉄鋼や自動車や電機の巨大企業のみ

で成り立っているものでないことは言うまでもないが、そうした表舞台の巨大企業を支えてきた素材産業や補助産業の分野の企業が大企業に成長し、立派な社史を刊行するようになったことは注目すべきであり、この傾向も今後急速に強まってくるであろう。入賞は逸したが、『東海運七十年史』は、日本の貿易の荷動き、日本の海運企業の積荷について、大手船主の社史よりもより詳しく明解に分析して教えてくれる部分がある。こうした地味な企業の社史が刊行されることによっ
てはじめて読者は日本の産業界のトータルな姿を知ることができるのである。ど
うやら「社史」の意義はますます広く大きくなっていくようである。（中川）



入賞作品選評

優秀会社史賞

『朝日生命百年史』上・下巻

朝日生命保険相互会社編・刊

1990年3月 1008p, 990p 26cm

索引・年表あり

朝日生命の前身である帝国生命は、明治21年3月に、当時海軍の一主計官であった加唐為重によって創業された、わが国2番目の生保会社である。昭和63年3月に創業100周年を迎え、その記念事業の一環として、本史（上、下2巻、約2,000ページ）と一般に広く読ませる小史の2種類を刊行した。

本史は「史実の客観性と記録性を重視するとともに、近年の経営史学の発達や社史水準の向上に鑑み、既刊の“五十年史”“八十年史”の記述内容を新しい視点にたって再吟味し、通史として、後世の批判に耐え得る経営史的社史を意図」して、麻島昭一教授指導の下で、社内で執筆・編纂された。各執筆者は、分担部分について、時代順にテーマを設定して研究発表し、次に執筆内容についてレジュメを作成し、最後に執筆するという方法をとった。

まず本史の編集に真摯に取り組んだ態度に敬意を表わしたい。本史はつぎの点で優れている。

①生保会社は保険関係諸法規に制約されるので、その法律の立法主体の意図、業界の対応、立法の結果を、あますところなく詳述している。例えば、現行保険業法は昭和14年3月に全面改正されたが、衆議院委員会のメンバーの出席・発言の状況まで記述されている。まさしく優れた生命保険業立法史をなしている。いま、保険審議会でも新しい時代に即応するように保険業法の見直しが行われているが、この立法史は多大の参考となろう。

②各時代区分毎に経営基盤、経営主体、経営体制、経営方針を明確に記述している。とくに経営基盤として戦前の株主構成の変遷を克明に分析している。古河

家が経営権を掌握した経緯もよくわかる。

③当社と主要他社の動きを対比し、事業成績の各項目のランキングづけを行い、当社の位置づけを行っている。

④生保会社の営業活動は大規模な募集組織に支えられているので、当社の募集組織、方法の変遷と特質を、経営方針、戦略と絡めて、うまく記述している。

⑤生保会社経営で重要な財務活動である資産運用の実態分析に力を注ぎ、貸付先、有価証券投資の銘柄まで明らかにしている。

⑥依拠した資料出所を明示し、他の社史に比べて注記が多い。これが本史を客観的たらしめると同時に経営史的社史としての水準を高めている。

⑦歴史から教訓を学びたいという目的から、成功・失敗の事例をとり混ぜて取り上げている。例えば、第一次世界大戦による物価の高騰は事業費の増高をもたらし、加えて、スペイン風邪による保険金支払の増加は、当社の収支を圧迫した。このため、大正8年9月に「社況月報」の発行を中止し、翌9年から本格的な緊縮策を行い、全国28カ所の出張所のうち12カ所を閉鎖（別に2カ所新設）し、会社員820名のうち200名以上の整理と遊休代理店の閉鎖を断行した。この結果、大正9年以降、当社の業績は停滞した。もし、他社のように積極策を採っていたならばと思うと、痛恨事であると反省している。

総じて事実を客観的に記述し、問題を解明しており、優れた経営史的社史である。あえて難をいえば、営業の概況が平板である。また生保会社の社会的意義を強調して欲しかった。

なお、小史『朝日生命100年の歩み』は、100年の歴史を通じて、当社がどのような会社であるかを理解してもらうために刊行された。そのため、読みやすく構成も簡潔である。とくに創業者、歴代社長、功労者の人物紹介を行い、また外野第一線の活動にスポット・ライトを当てている。

（後藤）

優秀会社史賞

『東京製鋼百年史』

100年史編纂委員会篇 東京製鋼株式会社刊

1989年4月 720p 26cm

年表あり

百年史の刊行は、きわめて難しい事業である。一般に明治の創業期は極度に乏しく、変化の激しい近年の動きについては、資料も豊富であるばかりでなく、どうしても省略し難い重要問題が多すぎて取舍選択が容易ではない。従って一貫した記述スタイルを保ってバランスの取れた百年史を作り上げることは至難の業というべきであろう。『東京製鋼百年史』を一読して先ず感じられるのは、このような困難を克服するための努力と工夫がなされていることである。

創業前史から第1編については、この企業の創業に直接・間接に係わった山田、渡部、赤松を中心とする一群の人々の活躍や人格や思考・行動様式や人間関係を軸にして企業の動きをたどるというスタイルがとられている。このスタイルは、時代背景の説明や所々に挿入されている会話形式の記述方法と良く合っていて物語性に富み、大変読みやすい。また、資料不足を補うための関連文献の探索の努力の跡がにじみ出ていて好感が持てる。

第2編以降つまり、第1次世界大戦から今日に至るまでの記述からは、この企業の経営にとっての基本的な経営戦略問題として、次の二つの問題がとりわけて重要であったことが読み取れる。丹念な事実の記述を通じて、この企業にとってどのような問題が戦略的な課題であったのかが、明確に伝わってくるということは、とりもなおさずこの社史のレベルの高さを示している。

鉄鋼業界の川下で活動するこの企業によって、最大の戦略問題は、鋼索原料の線材の確保に向けてどこまで後方統合を進められるか或は進めるべきかという問題である。第1次大戦期には、製鋼部門のみでなく製鉄部門さらには耐火煉瓦の

生産までも試みるという拡張路線が追求され、後に撤退・整理が進められた。第2次大戦後は鉄鋼一貫メーカーとの関係で、いかにして自立した経営体制を守るかが大きな経営課題となったこともある。原料線材の主たる供給者であった神戸製鋼及びその他の鉄鋼企業との関係の推移を説明している箇所では、当時の緊張した雰囲気がよく出ている。

もう一つの大きな経営課題は、戦間期以降、特に第2次大戦以降の目まぐるしい市場の変化への対応ということである。傾斜生産に伴う炭鉱・鉱山用から始まって、電源開発・治水工用、ロープウェー用、ガードケーブル用、大橋梁用、エレベーター用、そしてより付加価値の高いスチールコードという新分野への進出など、次々と新しい用途向けに製品が送り出されるようになったことが戦後史の中心テーマである。これらの製品の生産は技術的な革新や生産能力の拡張を伴ったから、主力工場への新鋭設備の導入や川崎工場の閉鎖と土浦工場の新設や小倉・泉佐野工場の再編成などの生産体制の整備や新製品の開発などに関して、ていねいな説明がなされている。しかし、この企業の事情に疎い一般の読者にとっては、上に述べたようなダイナミックな変化の全体像がいま一つ掴みにくい。これは一つには、創業期とは対照的に、たんたんとした記述のスタイルが採られていることにもよるが、同時に製品別の売上高構成の変化やそれに対応した営業活動、資金調達、製品別の収益性や業績の推移などに関する説明やデータの提供が乏しいことにもよる。生産と技術が企業活動の核心であるとしても、それを補完する諸活動への論及は欠かせないのではないだろうか。

なお、東京製鋼には優れた『七十年史』がある。このような場合、重複部分については、往々にして既刊の社史の要約に終わりがちである。しかし、この『百年史』は最初の70年間についても、新たな資料の発掘や事実の確認などがあり、『七十年史』を超える内容を持っていることも特筆に値する。 (大東)

優秀会社史賞

『日本アイ・ビー・エム50年史』

別冊『コンピューター発達史—IBMを中心にして—』『情報処理産業年表』

財団法人日本経営史研究所編 日本アイ・ビー・エム株式会社刊

1989年10月 576p, 308p, 364p 26cm

索引・年表あり

日本アイ・ビー・エム株式会社は、昭和62年6月17日で創立50周年を迎えた。米国IBMの子会社として「日本ワットソン統計会計機械株式会社」の名称で昭和12年6月17日に事業を開始してから50年の歳月を経たわけだが、同社の創業以前に、米国IBMは大正14年から森村商事、黒沢商店を代理店として統計会計機械の販売を行っていた。本書は、この代理店営業時代を創立前史として配しつつ、日本ワットソン社設立以来の50年の歴史を記述した本格的社史である。

本書の最大の特徴は、日本アイ・ビー・エム社の企業活動の総体を、その事業展開に即して区分された各期ごとに、バランスよく正確に記述しようとしてつとめていることである。各期で記述されている事項は、外的環境、製品の展開、製品のユーザーとその用途、営業体制と保守・サービス、生産、経営管理と組織、財務業績と企業経営の主要局面をカバーしており、それぞれについて事実をしっかりとおさえた上で、各期の企業活動が要領よく記述されているので、本書を一読することによって、前史をも含め同社60余年の歴史を一挙に追体験できる。

しかし、企業活動の総体をバランスよく記述するというだけでは、最近の日本の社史の水準から抜きん出た評価を得ることはできない、その点では、本書が、PCS（統計機械）やコンピュータのユーザーとその用途の解明に力を入れたことが特筆すべきであろう。本書のあとがきに「お客様の動向やその時代に対応したお客様の当社製品の使用状況」を記述することに留意したと記されているが、出来上がった社史にもこの努力の跡がにじみ出ている。昭和12年以降の生命保険会社へのPCSの大量導入、戦後初期におけるPCSの科学技術計算への活用、昭

和39年の東京オリンピック競技速報システムや40年の三井銀行オンラインシステムへの貢献、43年の君津製鉄所のAOL等々、その時々同社のPCSやコンピュータがどこに導入され、どのように使われているかについての記述は、日本社会のコンピュータリゼーションの経過を読者に生き生きと伝えてくれる。

また、本書の序章（創立前史）、第1章（日本ワットソン統計会計機械株式会社と創業時代）、第2章（日本アイ・ビー・エムの出発）は、森村商事、黒沢商店の代理店営業の実態や日本ワットソン社及び出発間もない日本アイ・ビー・エム社の経営の実態を、森村商事の社員としてIBM統計機械の販売を手がけて以降、黒沢商店、日本ワットソン社、日本アイ・ビー・エム社へと転じ、遂には同社の社長となった水品浩を中心とする多くの人物の動きをからめて鮮明に描いている。

但し、本書にも幾つかの不満が残る。第一は、IBMというアメリカの企業が日本に進出してきたケースだけに、IBMスタイルの経営方式がどのように日本社会へ適応したのか、そしてその結果出来上がった経営方式は、いわゆる日本的といわれるものとどこがどの程度違っている（あるいは同じ）のかという問題意識をもう少し強く持って欲しかったということであり、第二は、日本アイ・ビー・エムとWTCとの関係が、組織名の表記が（日本語、英語で）統一されていないこと等のため分かりにくいということである。また、審査の過程で指摘されたように、戦前の日本の統計機械ではワットソンよりも三井物産が扱ったバロースの方が有力だったことが触れられていない。IBM 360、同 370についての記述の突っ込みが足りない等の点も指摘された。

なお同社は上記『50年史』とともに、『情報処理産業年表』と『コンピューター発達史』の2冊を同時に公刊している。とくに『情報処理産業年表』は、コンピュータのメーカーとユーザーの双方にわたってわが国におけるコンピュータの発達とその利用状況を克明に追跡している。年表事項にはそれぞれ出典が記されており、また重要事項については解説が付され、巻末に統計と資料がまとめられており、たいへん有用である。

（山崎）

優秀会社史賞 特別賞

『創造への挑戦 豊田合成40年史』

豊田合成社史編纂委員会 豊田合成株式会社刊

1990年3月 400p 26cm

年表あり

本社史は、トヨタグループの有力部品企業であり、ゴム部品とプラスチック部品の総合メーカーである豊田合成の40年にわたる事業展開と創造的技術への挑戦の歴史を描いたものである。この社史の最大の特徴は、技術のニーズが急激に変化してきたゴム部品とプラスチック部品における技術開発をどのように続けてきたかを、TQC活動や開発戦略の展開と関連づけて体系的に説明している点にある。

全体は6つの章に分かれて構成されている。明治42年から昭和24年までを扱った前史では、トヨタグループの創業者豊田佐吉の事業と豊田合成の発祥の地となった菊井織布の試験工場、その後自動車ゴム部品の会社となった国華工業の戦時中の軍需生産から敗戦後の転換と解散までが簡潔に記述されている。

第1章は国華の名古屋工場を引継いで誕生した名古屋ゴムの戦後の労使紛争、経営陣の刷新、油圧ブレーキパーツの開発、プラスチックの大型射出成形機の導入と射出成形ハンドルの開発が述べられている。その射出成形機は同社の資本金の倍以上の高価な輸入品で、社運を賭けた意思決定であった。

第2章では、戦後の再建期を乗切った名古屋ゴムの昭和32～41年までの郊外新工場の展開と技術センターを設立し自社開発に力を入れた過程に焦点をあてている。新製品の開発、プラスチック、ゴムの各部門の独立と拠点展開、販売体制の強化、人材育成への努力と提案制度の発足などの経過が述べられている。

第3章では昭和42～47年までの高度成長下での経営計画の策定、QC活動の導入など経営管理体制の整備が記述され、プラスチックファスナー、ナイロンホー

スなど先進技術の導入、ポリウレタン技術の開発による新領域の開拓、製造の自動化工程と連続工程の自社開発、金型の内製化などの努力が実って新製品の増加と売上高急伸がもたらされたことが記述されている。

第4章では昭和48～54年が扱われ、PM賞の受賞、トヨタ生産方式の導入、設計技術者の育成、低燃費対策用の高機能ゴム部品やEFI用機能部品などの独自開発の取組みの成功、受注拡大のための品目別拡販、など競争環境変化への対応が論じられている。

第5章では昭和55～60年までの国際化時代へ向けての企業体質強化と技術開発戦略の展開が論じられる。技術開発戦略の積極的展開を開発計画の一元化、長期技術開発指標の明確化、デザイン部門の拡充などに求め、開発へのQC手法の導入が興味深い。昭和54年発生したEFI用のフューエルホースの品質リコール問題の発生、その反省の上につづ製品企画段階にさかのぼった拡大初期管理システムの構築と独自の品質保証システム網の記述が印象深い。

最後の第6章では、海外事業戦略の展開とグループワイドのTQC、経営革新、先進技術への挑戦、今後の開発課題が語られている。

この社史の評価できる点は、(1)名古屋ゴム創立以来、自動車産業とともに歩んできた各時代ごとに歴代社長の経営方針と戦略課題が明確に記されていること、(2)ゴム部品、プラスチック部品の先行的技術開発への取組みや設計開発能力向上の努力、環境変化を反映した開発課題を一元化し長期的指標で展開できるまでの同社の開発システムの発展的全体像が、ヴィヴィッドに描かれていること、(3)同社のTQC活動重視が、とくにデミング賞受診期間の延期という形で出直しをやってまでボトムアップで積上げられていった経過がわかること、(4)EFI用フューエルホースの品質保証リコール問題についても素直に正面から取り上げ、独自の保証のシステムをあみ出した経過がよく説明されていること、(5)同社の国際化時代と21世紀のビジョンと課題についても明快に語られていることなどである。総じて読み易くわかりやすく書かれており、社内の編集委員会のもと、まさにTQC全員参加型で集めた証言や記録をきちんとまとめている。(下川)

優秀会社史賞 特別賞

『日本郵船株式会社百年史』別冊『同資料』『近代日本海運生成史料』

財団法人日本経営史研究所編 日本郵船株式会社刊

1988年10月 920p, 902p, 590p 26cm

索引・年表あり

間違いのない確実な事実だけを簡潔な言葉で適当なバランスをとって記録する。これはおそらく、三菱という企業集団に一般的に見られる文書のスタイルであろう。日本郵船の従来の社史、すなわち『五十年史』や『七十年史』もその原則にもとづいて編集されており、経営政策の確定に至る意思決定の過程とか事業の遂行過程における従業員の苦労とかに立ち入って詮索しようとする構えの経営史家は何となくはぐらかされたような、つれなさ、もの足りなさを感じる社史であった。しかし、このたびの百年史は経営史家が束になって取り組んだ社史であり、その成果についての大きな期待が生まれていた。

果して、この百年史では、既刊の2冊の社史よりも一段と深く立ち入った分析と叙述が試みられており、また会社の営業・財務・人事などの発展の動向を示す統計表などにも工夫が見られ、また株主総会における社長の報告や社員に対するその訓示なども思い切ってまとまった長文で引用されており、それらがこの百年史を精彩あるものになっている。その意味でこの百年史がつれない社史から読ませる社史へ飛躍した、そのための執筆者各位の努力は大いに評価されねばならない。

ただ、そのような経営史的な掘り下げ方の深さには、章・節によってアンバランスがあり、とくに第二次大戦前については『七十年史』への依存度の高さが気になる部分が少なくない。総じて戦前も戦後も会社の業績が停滞し、あるいは出遅れた時期についての記述が充分でないが、最大手企業の社史についての読者の関心は正にそうした時期の会社の諸事情に向けられているのである。また戦後の日本郵船がタンカーや鉱石専用船など不定期船部門へ急速に多角化していく過程

など同社戦後史のハイライトの部分であり、この点については意思決定の中心にあった経営者の証言や『続十年史』など素材もあるので、もう少し立ち入って書き込んでほしかった。ともかく、やはり「組織の三菱」の伝統であろうか、「人」すなわちこの時期の会社を強力にリードしたと言われている経営者の姿がもうひとつ良く見えて来ないことがとくに惜まれる。もっとも、創業百年の社史を会社発展の全過程・全段階について深く書き上げ、しかもそれを1巻にまとめることが本来無理なのかも知れないし、その場合既刊の2冊の社史の影響力が強くなるのも已むを得ないことかも知れない。

恐らく、創業百年史の編集におけるそうした困難も意識されてのことであろう。日本郵船会社は、このたび本史『百年史』のほかに『日本郵船百年史資料』と『近代日本海運生成史料』の2巻を、創立百周年記念として同時刊行した。その『百年史資料』には、定款や諸規則のほかに、歴代社長の株主総会での挨拶や明治26年以降の取締役会議事録が集録されており、近藤廉平、大谷登、浅尾新甫など歴代社長の挨拶を期を追って読み下すことによって、戦前・戦後の経営の流れがむしろ鮮かに浮び上がってくる。また言うまでもなく、取締役会議事録は会社の意思決定についてのより直接的な重要資料であり、戦後の議事録が収録されていないこと、戦前もすべての期の議事録が収録されているわけではなく、その欠如の理由も明かにされていない点に憾みは残るが、ともあれ、よくこれだけの資料を整理・編集・刊行したものと敬服のほかない。さらに、日本郵船会社成立前の三菱会社の海運業を中心に広く明治初期の日本海運業の生成過程についての記録を集録した『近代日本海運生成史料』に至っては、全篇これ珠玉の貴重史料であり、よくぞこれだけの史料が保存されていたものと驚かざるを得ない。会社史料の整理保存は社史の編集刊行よりも、より重要かつ困難な事業であり、それだけで社史賞に値する業績といっても過言ではないであろう。

(中川)

候 補 作 品 選 評

候補作品

『東海運七十年史』

東海運株式会社社史編纂室編 東海運株式会社刊

1989年2月 689p 27cm

年表・索引あり

東海運は、大正6年12月1日、船運を主業として東京で設立された。昭和62年12月に創立70周年を迎えたが、本書は昭和63年3月31日までを対象とする。昭和63年3月末において、資本金12億円、従業員約1,000人。港湾運送・海上運送・道路運送・通運・倉庫・通関・航空貨物取扱などの業務に携わる、非上場の中規模の企業である。

本書の「あとがき」は、「社史編纂の目的は、当社の歴史的発展と変遷の過程を述べ、経営的特色を示す」こととし、「歴史背景の流れの中で、当社70年の歩みを社業を中心に具体的に記述し、社員教育的価値が認められるような内容にすることを目標とし」と書いている。

この「あとがき」に見られるように、本書は「経営的特色」を示す記述を中心にしている。その第1点は、資本的・業務的系列関係の変遷を詳細に記述していることである。東海運は、山下汽船の勧誘により京浜の船運業者と商人が設立したもので、当初は山下汽船の取扱貨物（主として石炭）を横浜から東京へ船で輸送することを主業務としていた。これが、昭和期に入り官営八幡製鉄所製品を扱うようになり、朝鮮米取扱いから大連汽船との取引も生れ、門司出張所設置（昭和15年4月）に至る。戦後は財閥解体・集中排除政策のために、山下汽船との株式関係を断ち切らざるを得なかったが、戦災復興資材としてのセメント輸送から小野田セメントとの資本的・業務的系列関係が出来た。この小野田セメント社との提携について1章を当てているが、ここからセメントの海上運送と生ゴンの道路運送へ進出することになる。このように系列関係の変化によって業務内容

や営業地域が拡大・変化していく過程がいきいきと書かれているのが本書の特徴の一つである。

第2点は、物流の時代的ニーズにどのように対応していったかを、港湾運送・海上運送を中心に記述していることである。東海運の業務多角化は、物流の近代化の進行（例えば、セメントのバラ積み輸送、生ゴンのミキサ車による輸送、輸出入貨物のコンテナ化）に対応しており、港湾運送業を核に業務関連的に広がったといえるが、このプロセスが克明に記述されている。

第3点は、財務統計をはじめ、各種統計（船腹・貨物取扱実績など）を使用して経営動向を数量的・具体的に記述していることである。

このような記述方法によって「社員教育的価値」を実現しようとしていることがよく理解できるが、他方において、経営理念や労務政策についての記述が薄く、経営者の姿がヴィヴィッドに浮かび上がって来ないうらみがある。ただし、東海運の社訓（健康第一、安全優先、誠実無限、脚下照顧、利益追求）が制定されたのが昭和50年頃であり、労務部が総務部より独立するのが昭和56年であったという、他の一般の企業よりもかなり遅い動きであったことを反映しているのかもしれない。

資料編は、詳細な年表とともに比較的充実しているが、以前に発行されたという『東海運四十年史』における記述を省略されたのか、「所有船舶推移」「組織の推移」「従業員の推移」「貸借対照表」「損益計算書」など、昭和32年以降のものに限定されているのは惜しい。

総体的に言えば、港湾運送から多角化した中堅企業の歴史として纏まりが良く、適当に船舶・建物などの写真も挿入されており、読みやすいが、やや平板であった。

（伊牟田）

候補作品

『伊勢丹百年史』

株式会社伊勢丹広報担当社史編纂事務局編 株式会社伊勢丹刊

1990年3月 676p 28cm

年表あり

伊勢丹は既に『伊勢丹七十五年のあゆみ』（1961年）、『創業者 小菅丹治』（1966年）、『二代 小菅丹治』（1969年）などを刊行しており、『二代小菅丹治伝記資料』を収集、刊行しているようである。

『伊勢丹百年史』は大きくいって二つの部分に分けられる。第一の部分は第1章「伊勢丹創業」から第5章「近代的百貨店への成長」までの約200頁であり、これは『伊勢丹七十五年の歩み』で叙述された時代である。

『七十五年の歩み』と叙述した時代は同じであるが、内容は著しく改善されている。『二代小菅丹治伝記資料』の利用やヒアリングを利用して、新規出店や宣伝の工夫などがずっと生き生きと描かれている。そして、社内報、新聞、他社の会社史等を利用して叙述の客観性に配慮しているし、社内の規則や規約などを引用したうえで、その解釈も示している。

また、環境、品揃えや宣伝・販売方法、財務、業績とつづく叙述もコンシステントであって、これまでに刊行された百貨店の会社史の水準を超えると評価できる。

ところで、本書の中心部分は、1960年代以降の歴史を描写した、第6章「企業革新の進展」から第10章「総合生活産業への飛躍」であって、叙述の分量からいえば全体の3分の2になる。この時代はほぼ三代小菅丹治が社長であった時代である。

本書の特徴は、オーナー会社の会社史にしばしばみられるのと同じく、トップの代がわりに力点をおいて主たる時期区分の指標としている点にある。つまり、

そうした時期区分の方法によっているから、本書は三代小菅丹治伝記にもなっている。トップに着目して会社史を叙述するのは一つの方法と認められてよい。これまでも宇部興産の社史などは、そうした手法を採用して成功を収めたと評価されている。そして、なによりも、トップの企業家精神や企業者活動がその企業の発展、成長のキー・エレメントである場合は、トップの、企業家としての伝記的色彩をもったものにならざるをえないであろう。

こうした点からみると第6章以降の叙述は社長の功績の顕彰という面もあるが、企業の歴史からみて必要の小区分となっていて、読者としては違和感はない。

とくに三代小菅丹治が入社後まもなく、米軍に接収されている時代に、欧米の百貨店を視察して、近代的マーチャンドライジングの展開を吸収しようとした努力についての叙述が興味深い。この叙述は実は第4章からはじまっているのだが、アメリカで『バイヤーズ・マニュアル』を手に入れ、これを翻訳し、解釈し、全社に普及し、改善していった点が明らかにされている。こうした努力のなかからMDクラシフィケーションによるショップも生まれ、売場を専門化するという構想も実施された。

昭和30年代から40年代前半にかけて、伊勢丹のマーチャンドライジングは業界のトップランナーの位置にあったといわれているが、その理由がよく理解できる記述になっている。

では不足がないかといえば必ずしもそうではない。たとえば、三代が前面に出すぎたため、彼をラインで支え、スタッフとして協力したと思われる人々がかすんでしまっている。また、時代が新しくなると、三代の発言は公式のものの引用が多く、いささか平板との印象がぬぐい難い。ヒアリングもかなり実施したようであるから、新規の出店や大きなリニューアル、新事業への進出など意思決定にかかわるところで、それを利用すれば平板さは消えたのではあるまいか。そして、たとえば八王子出店は失敗であったし、伊勢丹ストアなどは経営上の難問をかかえたと簡単に推定できるにもかかわらず、全体がややサクセス・ストーリーになっているのも問題点といえるであろう。

(橋本)

候補作品

『鐘紡百年史』

鐘紡株式会社社史編纂室編 鐘紡株式会社刊

1988年10月 1086p 26cm

年表あり

本書は極めてユニークな社史である。本書の編集後記は、本社史の基本的狙いについて次のように述べている。「本書をまとめるに当たっては、明治二十年から昭和六十二年の創立百年（鐘紡第一世紀）までの、その時々の経営の考え方や経営方針を、多面的な立場から当時の資料（社長回章、株主総会記録、社内報等）を参考とした。また、鐘紡や歴代社長に関する企業評価、自伝、人物伝などの既刊図書もできる限り編年順にまとめ、かつ、日本の近代産業の成長発展、変遷の中での鐘紡の位置づけを行なおうという構想のもとにスタートした。

したがって、必ずしも個々の事業展開の時間的詳細や、工場・事業場の具体的な沿革や資料には重点を置かなかった。むしろ、変転極まりなかった百年の政治経済環境の中であって、全鐘紡として……どのような基本的考え方や思想・哲学のもとで、どう改善・転換を図り、企業存続・発展の道を求めたかに重点を置くことにしたからである。」

「残された資料、寄せられた玉稿、挿話の数には充分その時代背景を察知することができたにもかかわらず、前述の編纂方針の枠に納まり切れないものも多く、残念ながら割愛のやむなきに至った。」

「本書の時代区分は原則として歴代社長の就任期間をもって区切りとした。……歴代社長の誰もが個性豊かであり、その時々の情勢に対処する経営姿勢においても、明らかに劃期的であったと考えたためである。」（傍点……引用者）

ここに明言されているように、本書は歴代社長の考え方や思想・哲学を中心として鐘紡百年の歴史を記述することを基本方針としたため、個々の事業展開や工

場・事業場の沿革や資料には二次的な位置づけしか与えられないこととなった。

これに対応して、本書の内容も、鐘紡百年の歴史の大部分をになった武藤山治、津田信吾、武藤糸治、伊藤淳二という4人の社長の考え方や行動をその時々の経営のあり方との関連で記述することに力点を置いたものとなっている。「進歩的考え方」をもって、科学的管理法に積極的に取り組み、早くから企業内福祉や労働運動への配慮を示し、また「絹業立国」の旗を掲げて絹業の振興につとめた武藤山治、淀川工場の建設・運営に非凡な才能を示しつつ、強烈な国家主義イデオロギーをもって戦時下の鐘紡を軍事化と大陸進出の方向へ積極的に導いた津田信吾、「栄光に輝いた山治時代の鐘紡」の復活を目指して、3S運動（スピード・サービス・セービング）を提唱し、人道主義・誠実と努力・開拓者精神を強調した武藤糸治、民主社会主義に立脚した新しい労使関係理論にもとづいて協調的労使関係の形成に努力し、経営における利潤概念を明確化した伊藤淳二という四人の社長の考え方や行動は実に生き生きと描かれている。そして、武藤山治が津田信吾に、武藤糸治が伊藤淳二に早くから注目し、それぞれを自己の後継者に育てようとしていたという記述も鐘紡の社風を示していて興味深い。

また、本文では、鐘紡が手がけた事業の大きな流れが一応要領よく記述されており、その背後にかなりの資料の蓄積のあることがうかがわれる。

しかし、読後感として各社長の考え方と個々の事業の展開との関連の説明が必ずしも十分でないという印象が残った。例えば、鐘紡の企業行動の軌跡を経営史的に振り返る時、レーヨンや合成繊維への進出の遅れが目立つが、この立遅れと社長の方針との関係については明示的な言及がない。社長の思想や哲学と個別の事業展開とをつなぐものとして企業の経営戦略があり、本書のような編集方針をとる場合には、これら三つの関連に十分配慮しないと、社長の思想や哲学と事業の具体的展開とが一体としては読者に伝わらない。また資料については、本文中の引用（74頁）との関連で利益処分表が欲しいし、戦前から既に多角化の広がりが大きかった会社だけに、売上高や従業員の事業分野別構成を示すデータが部分的にでも得られなかったか、惜しまれるところである。（山崎）

候補作品

『70年のあゆみ』

カルピス食品工業株式会社社史編纂委員会編 カルピス食品工業株式会社刊
1989年7月 398p・28cm

ユニークな食品メーカーであるカルピスの社史ということで、期待して読んだ。本書の評価しうる点としては、カルピスの市場開拓、マーケティング活動に関する記述と、原料乳確保のための努力に関する記述を挙げることができる。とくに前者については、同社が展開してきたさまざまなマーケティングの事例を具体的に明らかにしており、日本のマーケティングの史的研究に新しい参考事例を豊富につけ加えたものということができる。

また、読みやすさを心がけている点は、レイアウトの工夫とともに評価することができる。しかし、二つの大きな欠陥を指摘せざるを得ず、期待が大きかっただけに失望を禁じ得なかった。

欠陥の一つは、創業者三島海雲の記述にあまりにも大きな比重がかけられていることだ。創業以来53年間、昭和45年2月に93歳の高齢で取締役会長を辞任するまでこの会社を率いた三島海雲の功績が、今日でも社内で高く評価されていることは十分に了承する。それでも、いや彼の功績が偉大ならそれだけ余計に、過度の「個人崇拜」はつつしんでほしい。読者にとって逆効果になる場合もあるのだから。

三島は偉大な創業者であつたらうが、一人で何でもこなしたわけではあるまい。大正6年10月の会社（社名ラクトー）創立時の他の役員、津下紋太郎会長、土倉竜治郎監査役については、創業の資金源でもあつたのだから、もっとくわしい説明が必要であろう。専務取締役安東守男、取締役村井弥吉、泉和一郎については一言の説明もない。従業員にいたっては、ほとんど名前も出てこない。カルピス

開発のキッカケをつくった片岡吉蔵（のち常務）が目につく程度である。また終戦後戦時保険金の返済問題に関連して経営危機に直面した時、「従業員一同、頭をかかえ込んでいるなかで、一人動じなかつたのは社長の三島海雲であつた」とあるが、「一人動じなかつた」などと立証抜きで語るのは、社史として読者に奇異な印象を与えないだろうか。

もう一の問題は、会社としての経営戦略に関する記述が弱いことである。同社は、「カルピス」および同関連商品以外に事業分野を拡大することができず、不安定な単品生産による経営困難から、結局、味の素の傘下にはいることになったのである。どうして単品生産にこだわり続けたかの記述がない。昭和55、56両年度に続けて営業損失を生じ、役員交代が行われ、体質改善の努力が始まる中で、ようやくチルド製品や医薬品等の新分野への進出に力がふり向けられる。しかし、このような動きがいきなり始まつたわけではなく、長い単品生産の時期に多角的事業展開をめぐる複雑な社内の動きがあつたに違いないのである。そうした経緯がスッポリと抜けている。

この『70年史のあゆみ』の編纂が始まるのは昭和62年であるから、社内には体質改善や多角化への意欲がみなぎつていたはずである。過去の単品生産に対する反省や、それを乗り越えるために費された努力の数々も記述されていると期待するのが当然ではないか。また社内に当然あつたらう危機感があまり伝わつてこないのも残念である。

（森川）

候補作品

『五十年の歩み』

東北開発株式会社社史編集委員会編 東北開発株式会社刊

1990年2月 614p 26cm

年表あり

1. まず、この会社がはじめて、東北興業から東北開発へかけての特殊会社の50年の歴史をまとめてくれたことに敬意を表する。普通の民間会社となった昭和61年以降の東北開発(株)は全く別の会社というべきであって、その意味で日本に一つしかないといってもよいこの地域振興のための特殊会社の記録を残したことは極めて重要なことと思える。10年史は戦後の混乱と復興のなかで考える余裕もなかったであろうし、20年史というと東北興業から東北開発への転身・発展の時期であり、30年史となると会社再建に大苦の頃で、結局、今50年史が編まれることになったものとうなずける。過去の記録、資料の収集も大変な苦労だったと思われるが、その努力が実っているように思える。
2. 「前史」は格調高く、この国策会社が生まれてきた背景もよく理解できる。明治7年当時、東北は決して「後進」地域ではなかったこと、東北の後進性の原因はある意味では維新政府のあり方「負ければ賊軍」に求められ、地租改正と国有林化がその後の東北のあり方に大きな影響を与えたことなど、興味深い。東北開発(株)のような特殊会社については、すぐにその官僚統制の危険に懸念が及ぶが、関係二法の衆院審議の際「官僚の棄場所でない役員構成に」等の要望が出され、せっかくの初代、二代大物総裁も任期が短く、“当初から心配された国策会社の弊害をしだいに露呈して、東北人の不満と批判が募っていくことになる”との指摘があり、やはりそうだったのかとの感がある。しかも国家総動員法が制定され、国防優先の第二期計画となり、活躍していた東北振電は「徴用」される破目となる。いわば出鼻をくじかれたわけである。この戦前の

時期を総括して東北興業は当初の目的を十分とはいえないまでも達成したとしているがやや説得力を欠く。国策会社であることから政府の政策の説明になりやすく、それなりの経営主体の顔があってよいはずだがそれが見えない。それを求めるのは無理なのか、あるいは実体があっても叙述されなかったのか。

3. 戦後、国土総合開発法が制定され、東北振興の気運が再び盛り上がる。この間浜田新総裁の「東興全社員に訴ふ」がとくに引用され、その中で福島工場の不祥事件にふれられているが、何の説明もない。北上川総合開発が東北配電との競願となり水利権の問題から計画断念となるくだりはまことに同情を禁じ得ない。東北開発予算をめぐる折衝に関連して志賀、保科、松沢氏の談に迫力がある。新発足した東北開発(株)の総裁渡辺政人氏の「公共性と企業性の板ばさみ」の中での活躍も適切にふれられていて、おそらく会社首脳の間でも常にこの問題が議論されていたはずと思うが、その辺の記述はない。

汚職問題には詳細な叙述があり、「政府は役員人事、認可事項等に必要以上の干渉を行ない、ために株式会社としての経営の自主的機動性の発揮を妨げていることは遺憾である。」との衆院予算(委)決議の引用もある。東北開発(株)が再建計画によって新規事業を断念させられている間に7県知事会より提言も出され東北圏開発法制定問題が起こるが、注において「一転して法案提出見合せ」となった背景が不明。いずれにせよ民間の力がついてくれば国策会社の存在意義はうすれ、再建計画(昭和39~43)を境にインフラ整備重点に転換することは当然であり、また開発に密着したセメント事業が純民間会社として残ることになるのも自然なことといえる。

4. 戦中、戦後の関係統計の不足等の難点も指摘され、欲をいえばキリがないが、本社史は読者をして国策会社の意味、行政と民間の関係、責任の所在、活力の発揮等種々の問題を考えさせる豊富な素材を提供している。その意味でユニークではあるが、社史としての完成度からは残念ながら入賞には至らなかった。なお社史編纂委員会というだけで具体的な個人名が記載されていないのもさびしい。

(内田)

候補作品

『人・生活・空間 東リ70年のあゆみ』

東洋リノリューム株式会社総務部社史編纂室編 東洋リノリューム株式会社刊

1990年3月 378p 26cm

年表あり

床材の総合メーカーから、新たにカーテンまで売る総合インテリアメーカーを志向することになったのを契機に、会社のスローガンを昭和59年1月、「人・生活・空間——そこに東リ」と改めた。東リ（正式社名は東洋リノリューム）の70年史のタイトル「人・生活・空間」はそこに由来する。

社史を読むときの楽しみの一つは、事業の草創期などにみられる企業家精神の発揮である。この社史では、稲わら繊維を用いた織物の製品化に始まり、リノリュームの国産化にこぎつけ、会社が設立されるまでがそれにあたる。

会社設立後の同社は戦中も戦後も苦難の道を歩んできた。他社にアスファルトタイルやビニルアスベストタイルで先んじられるなどしばしば技術革新に後れをとった。このように、技術革新と企業経営との関わり合いがこの社史を貫く一つの主題だが、これを含め、全体に読みやすく書かれている。

松根油精製工場不振にからむ責任問題、内紛や、新しく登場したプラスチックをめぐる技術陣の意見対立、退社といった、ごたごたについて正面から取り上げている点も評価できる。

さらに世界の「リノリューム工業の歴史」の章を巻末に設けたのは、読者の理解に役立てようとの配慮であろう。

以上のように、この社史はそれなりに内容が充実し、読ませるものになっている。しかし、一方で、注文をつけた点もいくつかあった。

同社はしばしば経営不振に直面してきた。だが、なぜ、そうなったかの記述が概して乏しい。銀行が設立の母体であったこととか、初代社長がいわゆる天下り

だったようなことが社風に反映したのかもしれないが、いずれにせよ、繰り返し起こる経営危機についての分析は不足している。

他方、そうした危機をなぜ乗り越えることができたのか、という点に関する分析も食い足りない。例えば、昭和40年、社長が三和銀行と相談し、徳山曹達との提携で経営を建て直そうとしたことがある。そのとき、社長以外はどこぞって自主再建を要求、有力販売代理店の組織「東親会」も社長に翻意を求めた。

これで、社長は提携を断念し、退任する。だが、これら代理店がなぜ、これほどの影響力を持つのか。代理店の強さのようなものがきちんと分析、評価されてしかるべきではなかったか。

ついでにいうと、徳山曹達による調査報告書について「その内容は次のようなものであったといわれる。」と書いているが、これはおかしな表現である。書く主体と経営主体とが一致しないような記述が散見される。

会社の経営はそれを取り巻く諸環境との関わり合いで行われる。ところが、この社史では、同業他社がどうだったか、業界の中で同社がどのような位置（シェアなど）にあったかがあまり述べられていない。会社の中に目を向け過ぎているため、読んでいて広がりを感じられなかったゆえんである。

また、細かい点でいくつか矛盾する記述がある（例えば、カーテンの発売時期を昭和59年3月1日付けと書いたり、60年1月と書いたりしている）。業績が悪化した40年5月期と同年11月期の決算データだけが欠落しているのは単なるミスだろうか。

社史に通弊のこととはいえ、やはり業界用語、ここでは、製品名がわかりにくかったことを付け加えておきたい。

あれこれ注文をつけたが、初めての社史だというのに、22カ月の短い期間でこれだけ充実したものをまとめあげたことに敬意を表したい。 （竹居）

候補作品

『西宮酒造100年史』

西宮酒造株式会社社史編纂室編 西宮酒造株式会社刊

1989年9月 616p 26cm

年表あり

清酒メーカーといえば、江戸時代から連綿と続く家業的経営を思い浮かべがちであるが、商標「日本盛」でもって知られる大手メーカー西宮酒造の設立経緯は異例である。というのは、「互イニ有益ナル學術ヲ研究シ、将来社会ノ公益ヲ謀ルヲ以テ目的」として明治21年に結成された南摂青年協会という西宮の青年たちの親睦サークルとその別働隊、事業部門であった青年有為会を母体として、最初から株式会社組織で発足したというユニークさをもつからである。老舗が居並ぶ灘五郷のなかで、新参業者であった同社は優秀な丹波杜氏の技術を得て品質第一主義を掲げ、販売面では東京市場重点方針をとり、さらに樽の自社生産を行い、宮水源と酒蔵を直結する水路を敷設するなどの積極策をとって、開業当初から目ざましい成長を遂げた。昭和22年の創業時には借蔵一つ、造石高 845石でスタートしたが、早くも明治43年には20蔵、造石高 2万4,764石となり、全国第一位のメーカーとなった。

さて、本書は、灘五郷・西宮酒造業それに東京酒問屋の歴史を概観し、同社創業の歴史的背景を述べた第1章に続く、時代別の12章から成り立っている。各章では一般経済情勢が簡潔に押さえられた上で、生産・技術、販売、財務と営業成績、経営管理体制、業界の概況というほぼ一定の配列で構成されている。同社は戦禍で設備および社史資料の大半を失った上、本書が初めての社史刊行とあって、史料収集には相当の苦心があったものと想像される。しかし、少ない社内史料を業界史料や聞き取り資料で補って、各項目について要を得た説明を行っている。全国および灘五郷と対比しての生産高の数字に加えて、製造原価や製造技術のデ

ィスクローズもある。叙述は平明、酒造専門用語についても随所で解説が配されており、楽しく読むことができる。執筆には社外のジャーナリストがあたったとのことだが、このあたりさすがに手際がよい。

同社創業時の経緯は本書の読みどころの一つだが、販売チャネルやマーケティングの変化にも興味をそそられる。創業時以来の東京新川酒問屋への一銘柄一間屋（戦前の同社は「日本盛」のほか多種の商標を使っていた）委託販売方針が、大正中期以後、とくに関東大震災以後の新川問屋が衰微したことによって岐路に立たされ、新たな特約販売組織「盛会」が結成されたこと、大阪ほかへの販路拡大が図られたことなどがそれであり、また戦後には直接販売拠点が設置された。これらは、伝統的流通チャネルの変貌を物語る一例であり、マーケティング史上興味深いものがある。また、戦後における洋酒ブーム、近時における消費の多様化（本物志向・低アルコール志向・辛口志向など）のなかで、伝統産業である清酒企業がどのように対応し、また製品差別化・多品種化戦略などをとってきたのかについても事例を提供してくれる。

このように総じていえば、本書は一定の水準以上の社史と評価することができる。しかし、もう一段のレベルアップを望んでみたくなる本でもある。①創業に関わった青年たちには強い興味を抱かされるが、彼らの思想、理念、経済的背景についての説明が乏しい。②明治中期に創業した同社がどうして多数の老舗メーカーを追い抜き、大手メーカーに成長し得たのか、いくつかの説明はあるものの必ずしも十分ではない。これは多数の清酒メーカーのうちでの同社の経営的特色が明瞭には浮かび上がってこないということでもある。③清酒産業が古くからの産業であるだけに、評者などのような読者は在来産業の近代化過程での問題とそれへの企業対応如何という関心から、本書をひもとく。そうした関心からすると、百年の歴史のなかにおける試練、苦難をよりイクスプリシットに叙述のなかに刻み込んで欲しかった気がする。編纂・刊行者の意図はともかく、本賞審査にあたっては気になる点である。

(宮本)

候補作品

『日本石油百年史』

日本石油株式会社 日本石油精製株式会社社史編さん室編 日本石油株式会社刊

1989年5月 1050p, 108p 26cm

索引・年表あり

過去に社史を刊行した経験をもつ会社が第二、第三の社史を刊行することは、大変やりにくい仕事であると思う。前書が扱った時期については、前者のたんなる焼き直しであってはならぬどころか、それを上回る水準の出来栄を求められるし、前書以降の時期については、会社内外の読者の注目のほとんどがここに注がれているのだから、これまた精力を惜しまず、内容充実した社史をつくらなければならない。しかし、多くの会社の社史がこの二正面作戦に失敗している。大部分は前段を前書のまとめ直しですませようとした社史で、中には文章すべて前書の引き写しという横着なものもあった。

『日本石油百年史』は、これとは対照的なアンバランスを指摘せざるを得ない珍しい社史である。つまり、昭和33年刊行の『日本石油史』が扱った明治21年から昭和29年までの66年間、約3分の2世紀の部分は、前書を凌駕するどころか、最近の社史の中でも一きわ抜きに出たすぐれた出来栄を示している。ところが、前書にない昭和30年以降の時期を扱った第8章以下になって、出来栄がガクンと落ちる。このように出来栄のアンバランスな社史の評価はむずかしい。評者の誰もが第7章までについて、この社史の水準の高さを確認したのであるが、第8章以下の部分をどう見るかで意見が分かれた。結局、後段の弱さにこだわる意見が大勢を占めたわけで、残念な結果であった。

本書の魅力は何といても膨大な史料を集め、使いこなしたことである。これには未完に終わらざるを得なかった『八十年史』のための書籍を活用できたこと、百年史編さん委員会の設置が創立百周年の7年前であることに見られる準備の周

到さを考慮しなければならない。アメリカ公文書館所蔵の一次史料や米英学者、歴史家の文献の広汎な利用は、これだけの時間的余裕があって初めて可能であったと言えよう。

また、膨大な史実を分析する手ぎわもみごとであり、記述も平易である。数多く挿入された絵、写真、図等の効果も加わって、読者を飽きさせない。社史は辞書ではないのだから、この「読ませる」努力は大切である。

さて、このような魅力を第7章までにタツプリ味わった上で、「事実を追うだけ」と言ってもよい第8章以降に移ることになる。もちろん、第8章以降でも事実は忠実にフォローされており、読者はそこから有益な知識を得ることができる。しかし、社史の出来栄は事実の集積度だけによって計られるわけではない。分析＝問題解明の鋭さや記述の密度の濃さといったものも伴って、社史の魅力は形づくられる。このような意味で、第8章以降は魅力に欠けるのである。『百年史』で初めて扱われる時代部分であるだけに、不満は大きい。

どうして、第8章以降になってガクンと魅力が落ちるかを私なりに考えてみた。一つは焦点の問題である。第8章以下のページ数は340ページ、本文の全体851ページの約40パーセントである。初めて社史で記述する時代にしてはウエートが低いという意見もあるかもしれぬが、そこまできびしく見ることもあるまい。問題は、この340ページの中で、内外経済、石油業界の情勢、第二次石油業法その他の諸法規制度、エネルギー危機とその間の政治社会情勢などの説明に充てられた分が約150ページ、日本石油社内の動きの記述に僅か190ページしかさかれていない。これでは、問題ごとに事実を整理するのが精一杯である。一般的背景の説明は、たとえば石油連盟の手になることになるであろう『石油産業史』に期待し、本書は社内の動きに焦点を絞ってほしかった。

もう一つ、第二次石油業法によって一種の国家管理下に入ってしまった石油会社というのは、企業の個性と経営努力を発揮する余地は乏しく、社史を書いても「見せ場」に乏しくなるのかもしれない。しかし、そのへんは十分配慮した上で、なおかつ、第8章以下に魅力を持たせる努力がほしかったと惜しむのである。

(森川)

候補作品

『高島炭砒史』

三菱鉱業セメント株式会社高島炭砒史編纂委員会編 三菱鉱業セメント株式会社刊

1989年1月 536p 26cm

年表あり

本書は、昭和61年に118年の歴史を閉じた高島炭砒の開業から閉山に至る歴史を描いたものである。明治維新の最中に佐賀藩とグラバー商会の合併事業としてスタートした高島炭砒は、後藤象二郎に引き継がれた後、明治14年、岩崎弥太郎に譲渡され、以来、三菱財閥の基幹事業の一つ石炭事業発展の源泉となっただけでなく、洋式炭砒技術の導入などでわが国鉱山技術のパイオニア的役割を果たしてきた。本書は、三菱財閥の戦略的事業展開と鉱山技術の発展において高島炭砒が果たした役割に焦点をあてて記述している。

全体は本編と資料編で構成されており、本編は時期別に6章に分かれている。本書の特徴は、高島炭砒の外部については『三菱鉱業社史』や『三菱商事社史』をはじめとした研究成果を活用しつつも、記述の重点である高島炭砒の歴史については豊富な内部の一次資料を多用して実証的に跡づけている点にある。とくに離島炭砒という特殊な環境条件のもとで発展した鉱山保安と合理化の技術や独自の労務管理と労使関係の変遷は詳しい。

幕末～明治20年の第1章では、三菱に移るまでの経過、初期の洋式炭砒技術導入における外人技術者の貢献、外人技術者依存からの脱却の過程などが、三菱の海運・石炭一貫経営の追求の下での高島炭砒経営の確立過程とともに描かれている。

つづく大正7年までの第2章では、隣接する端島の買収と開発、高島・端島相俟っての発展、社会問題にもなった「高島炭砒事件」とこれを契機とした納屋制度の廃止、それに伴う従業員の直接管理の開始、高島の損益状況、売炭状況、統

括組織が、資料とともに取り上げられているほか、技術面では、高島における採炭技術の蓄積が三菱の筑豊炭田への進出に寄与したことが強調されている。通風・保安・運搬の合理化などで高島が離島ゆえの先進性をもちえたことが強調されている。

以後終戦まで第3章では、コンツェルンに改組された三菱財閥の中での三菱鉱業の成立とその下での高島炭砒の合理化の進展に関連して、それまでの残柱式採炭法に代わる長壁式採炭法の定着、蒸気式エンドレス、モーターや通風機の本格活用など近代技術の導入にふれ、戦時増産の体制や実態も明らかにしている。

戦後復興期の第4章では、傾斜生産方式の下での増産努力とその中で発生した労働問題とくに高島労組の動向と経営側の対応、増産のためのカップ採炭の導入や深部開発への着手などが取り上げられている。

その後昭和40年代半ばまでの第5章では、エネルギー革命と変転した政府の石炭政策の下でビルド砒としての生き残りを賭けた合理化努力の足跡が、二子坑ビルドアップ、機械化採炭、端島深部開発などに焦点をあてて記述している。

最終の第6章では、高島の分離独立から始まり、三ツ瀬開発、「日産2000ト」陣容による「日産2500ト」体制への合理化、円高急進展による合理化努力の限界、そしてついに閉山に至る苦汁に満ちた経緯を、労組との対応、離職対策、離島復興策なども含めて語られている。

本書のメリットは3点あり、まず第1は、高島という三菱の屋台骨を支えた事業所の歴史を、三菱財閥の発展および日本の石炭産業の盛衰の中に位置づけたこと、第2は、三菱炭砒技術のルーツとなった高島の炭砒技術の発展史を豊富な資料と証言で明らかにしたこと、第3は、厳しい条件下にあった炭砒の労働問題を、納屋制度やその廃止とその後の労務管理の実態、戦後の組合動向と労使関係にふれつつ明らかにしたことである。

しかし、読みやすさという点ではいくつか問題を残している。戦前・戦後の叙述の一貫性の問題、時代別に話題がとびとびになっている箇所、そして何よりも資料的性格が濃厚でストーリー性が欠けているなどの点で、読みづらい。一般読者を想定することこれは大きなマイナスであろう。

(下川)

候補作品

『三菱信託銀行六十年史』

財団法人日本経営史研究所編 三菱信託銀行株式会社刊

1989年6月 822p 26cm

年表あり

当社は金融恐慌のさなかの昭和2年3月に創立され、昭和62年3月に創立60周年を迎え、その記念事業の一環として本書は刊行された。

本書は、当社の歴史を金融・経済の流れの中で客観的な視点から記述し、同時にできる限りわが国信託業の歩みを浮かび上がらせるため、5人の研究者に執筆を依頼した。とくに、最近の金融自由化・国際化の下における当社の具体的対応について、詳述している。

まず第1～6章（三菱信託会社の創設～三菱への社名復帰と貸付信託の誕生）の前半と第7～12章（大衆化戦略の樹立～ベストバンクを目指して）の後半を分けると、前・後半で密度に差がある。『40年史』（昭和43年9月）が刊行されているので、後半に3分の2の分量がさかれ、金融自由化・国際化の進展下、当社がどう行動したかが詳述されている。年金信託や国際化への対応などきわめて克明である。

しかし、「社史だから事実を詳しく書く」ことはやむをえないが、それにしてもつきつけられた膨大な事実を前にして困惑した。「あとがき」に「最近時の部分は記述がかなり詳細に亘っている。これは、自由化・国際化の急激な進展という未曾有の経営環境の変化に対して、次々と施策を打出していった当社の具体的な対応に、執筆の経営史の先生方の関心が大きく注がれたためと思われる」と述べている。しかしこれらの事実の記述を通じて本書がなにを言いたかったかがよくわからない。

私を含めて誰れもが知りたいことは、当社が業界トップクラスになぜ発展した

かの理由である。簡単に答は出ないかも知れないが、それは環境変化に即応した経営方針・戦略の成果であり、むずかしいと思うが、同業他社との業績比較等で、答えられるのではないか。社内で執筆したのでなく、研究者が執筆したので、客観的に書きえたのではないか。

この点、前半は、他財閥に比べて当社の設立が遅れた理由、創立当初、三菱合資の直轄会社である「分系会社」でなく「関係会社」として発足した事情、太平洋戦争下の昭和18年5月に兼営法が施行され、川崎信託、三菱銀行との合併が不成立に終わった事情等、問題を事実とともに解明する「問題解明型」で、後半の「事実記載型」に比べて、充実した密度を感じさせる。また、昭和23年7月の再建整備にあたり、信託会社は信託銀行に転身したが、この経過について昭和23年証券取引法との関係で記述していることは、他の信託会社史より優れている。

一方、後半部分は、めまぐるしく生起する新しい事実を膨大な資料を追求するあまりに、それを通してなにを言いたかったのかの問題意識をおろそかにし、平板になったことが大変惜しまれる。前半部分同様に「問題解明型」であったら、本書はすぐれた社史となったであろう。

以上の理由によって、事実集積の努力は認められるが、選考委員会では本書を入选作として評価することはできなかった。

（後藤）

優秀会社史賞（第1回～第6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』（古河鋳業） 昭和51年3月 786p 27cm
『三菱鋳業社史』（三菱鋳業セメント） 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
『轟進 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 775p, 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』（北陸銀行） 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59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

第5回（昭和61年）

優秀会社史賞

『中安閑一伝』（宇部興産） 昭和59年10月 896p 27cm

『創業百年史』，同『資料』（大阪商船三井船舶）

昭和60年7月 863p, 300p 27cm

『東急建設の二十五年』，同『資料編』 昭和60年10月 637p, 453p 23cm

『阪神電気鉄道八十年史』 昭和60年4月 627p 27cm

『琉球銀行三十五年史』 昭和60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』 昭和60年11月 381p 27cm

『三菱重工名古屋航空機製作所二十五年史』 昭和58年12月 722p 26cm

第6回（昭和63年）

優秀会社史賞

『伊予鉄道百年史』 昭和62年4月 1129p 27cm

『関西地方電気事業百年史』 昭和62年10月 999p 27cm

『百年史 東洋紡』上・下巻 昭和61年5月 573p, 652p 22cm

『三菱倉庫百年史』，同『編年誌・資料』 昭和63年3月 721p, 315p 27cm

『めんづくり味づくり 明星食品30年の歩み』 昭和61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』

昭和62年11月 1,030p, 321p 22cm