

第8回「優秀会社史賞」選考報告書

1992年10月23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 03-3262-1090

(無断転載を禁じます)

頒価 1,000円

第8回「優秀会社史賞」選考報告書

1992年10月23日

「優秀会社史賞」選考委員会

目 次

第 8 回「優秀会社史賞」選考委員会委員	1
第 8 回「優秀会社史賞」候補作品	2
第 8 回「優秀会社史賞」入賞作品	3
第 8 回「優秀会社史賞」選考報告	5
入賞作品選評	13
候補作品選評	25
「優秀会社史賞」（第 1 回～第 7 回）入賞作品一覧	46

第8回「優秀会社史賞」選考委員会委員

(敬称略, 50音順)

委員長	慶応義塾大学大学院教授 経営史学会会長	森川英正
委員	法政大学経営学部教授	伊牟田敏充
	さくら総合研究所顧問	後藤新一
	法政大学経営学部教授	下川浩一
	東北大学経済学部教授	鈴木良隆
	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
	東京大学社会科学研究所助教授	橋本寿朗
	大阪大学経済学部教授	宮本又郎
	東京大学社会科学研究所所長	山崎広明
	神戸大学経済経営研究所所長	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

事務局 財団法人 日本経営史研究所

第8回「優秀会社史賞」候補作品

(会社名：50音順)

『味をたがやす 味の素八十年史』	味の素株式会社
『京都銀行五十年史』	株式会社京都銀行
『創造と挑戦 広畑製鐵所50年史』総合史 『創造と挑戦 広畑製鐵所50年史』部門史	新日本製鐵株式会社
『住友別子鉦山史』上巻・下巻 『住友別子鉦山史』別巻	住友金属鉦山株式会社
『セゾンの歴史』上巻・下巻 『セゾンの活動』年表・資料集	セゾングループ史編纂委員会/ ㈱リポート
『新たな飛躍・新たな挑戦 セーレン百年史』	セーレン株式会社
『帝国ホテル百年史』1890-1990 『帝国ホテル百年の歩み』	株式会社帝国ホテル
『天然ガスプロジェクトの軌跡 未来をめざす東京ガス』	東京ガス株式会社
『東燃五十年史』	東燃株式会社
『30年のあゆみ』	東洋エンジニアリング株式会社
『日本生命百年史』上巻・下巻 『日本生命百年史』資料編	日本生命保険相互会社
『日本煉瓦100年史』	日本煉瓦製造株式会社
『間組百年史 1889-1945』 『間組百年史 1945-1989』 『間組百年史資料篇 1889-1989』	株式会社間組
『創業100年史』	古河電気工業株式会社
『海に陸にそして宇宙へ 続三菱重工業社史』	三菱重工業株式会社
『同資料編』	

第8回「優秀会社史賞」入賞作品

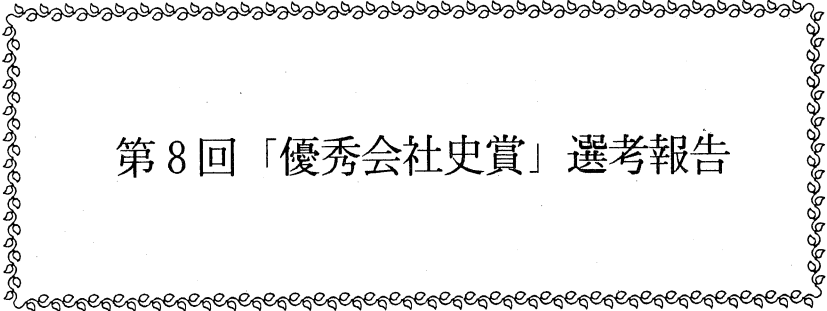
(会社名：50音順)

優秀会社史賞

『味をたがやす 味の素八十年史』	味の素株式会社
『住友別子鉦山史』上巻・下巻 『住友別子鉦山史』別巻	住友金属鉦山株式会社
『セゾンの歴史』上巻・下巻 『セゾンの活動』年表・資料集	セゾングループ史編纂委員会/ ㈱リポート
『日本生命百年史』上巻・下巻 『日本生命百年史』資料編	日本生命保険相互会社

優秀会社史賞 特別賞

『新たな飛躍・新たな挑戦 セーレン百年史』	セーレン株式会社
--------------------------	----------

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

第8回「優秀会社史賞」選考報告

1. 選考の経過

- 1) 選考の対象
- 2) 選考の手順と第1次選考

2. 総 評

1. 選考の経過

1) 選考の対象

第8回「優秀会社史賞」選考の対象とした会社史は、1990・91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点として、332点であった。

2) 選考の手順と第1次選考

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によって行った。

第1次選考は、1992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点を選び、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8月3日(月)に開催され、第1次選考の報告を受けて協議の結果、前掲15点を候補作品と決定した。

選考方法は、各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、それぞれの候補作品について精読担当者を定め、うち1名を選評責任者とした。そして9月20日(日)に第2回選考委員会を開催し、ほぼ5時間におよぶ論議を経て入賞作品を決定した。

今回の対象会社史の点数が前回(1990年)の193点を大幅に上回ったこと、また選考期間と選考委員の負担を考慮して、今回も可能なかぎり候補作品を絞る必要があったこと、同時に第1次選考の充実を図る目的もあって、第1次選考の参加者を2名増員し、つぎの人たちの参加を得た。

橘川 武郎	青山学院大学助教授
後藤 伸	神奈川大学助教授
佐藤 政則	麗澤大学助教授
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	恵泉女学園大学教授 日本経営史研究所研究員
中村 清司	東京情報大学講師 日本経営史研究所研究員

前記のような理由から、対象点数の大幅な増加にもかかわらず、今回も候補作品を15点前後に絞ることにして第1次選考を進めた結果、注目を集めながら惜しくも候補作品の枠に入れることができなかった作品が多かった。『帝国石油五十年史』『三共九十年史』『ユニチカ百年史』『安田火災百年史』『マルイト・アコムグループ50年史』『横浜製作所百年史』(三菱重工業)『日新製鋼30年史』『日本軽金属五十年史』などは、いずれもそれぞれに魅力のある内容であったが、本選考に送ることができず残念であった。

また、今回の対象会社史に見られた傾向の一つに「資料編」を別冊として充実させ、歴史的データのディスクローズに努めるケースが増えたことがある。候補作品となった日本生命、セゾン、三菱重工業、間組、住友別子鉱山のほか、日新製鋼、日産火災海上保険、毎日放送や前回受賞した朝日生命も「資料編」を刊行している。

もう一つは、会社全体の通史とならんで、事業所(工場)ごとの歴史をまとめるケースも目についた。三菱重工業の『横浜製作所百年史』『高砂製作所二十五年史』、新日本製鐵の『広畑製鐵所50年史』、川崎重工業の『明石工場50年史』などが刊行された。そして、内容の充実したものに大部の「重量級」会社史が多かったのも今回の特徴の一つである。しかし「読む」対象としての会社史であるためには、ある程度のボリュームにまとめる工夫も必要であろう。

また英文社史としては、日本生命の「The 100-Year History of Nippon Life」、帝国ホテルの「THE IMPERIAL THE FIRST 100YEARS 1890-1990」、トーマンの

「TOMEN CORPORATION 70 YEARS OF GROWTH」の3点が刊行された。

なお、日本産業の基盤を築いた鉱山で閉山となった鉱山の歴史として、前回の三菱『高島炭礦史』に続いて、今回も『住友別子鉱山史』が刊行されたことも特記に値することであった。

2. 総 評

早いもので「優秀会社史賞」の選考も、第8回を迎えた。つくるほうも読むほうも含めた「社史」の世界に、この賞はすっかり定着した感がある。いまさらのように、社史づくりの意義とか、社史執筆の姿勢とかについて、とくに選考報告の冒頭で語る必要はなくなった。

それでも「何がよい社史か」については、ここでも言及しておいたほうがよいであろう。それは、今回の「優秀会社史賞」選考に当たっての選考基準として、選考委員たちの間で合意されたものでもある。第一は、新しい社内史料の豊富な利用（言い替えると公開）であり、第二は会社の長期の発展過程における大きな節目節目についての的確な説明であり、第三はストーリーの展開、平易で密度の濃い記述、口絵・写真・グラフなどの利用や斬新なレイアウトなど、要するに「読ませるうえでの工夫」である。言わでもがなの常識であるが、今回も、これが委員たちの選考基準となった。

一次選考に残った候補作品は前回と同じ15点であった。前回は100年史が8点であったが、今回は6点。しかし、これでも多いほうなのに、400年史といつてよい『住友別子鉱山史』を加えると7点になり、今回も古い歴史を対象とした重厚な候補作を多く取り扱うことになった。委員たちは、分厚い社史を一人で何点も読んだ。ただ読むのではない。「優秀会社史賞」の資格に値するかどうかを問い質しつつ読み進むのである。しかも、選考期間は限られている。それに今年の夏の暑さは、ことのほかきびしかった。社史を愛する者たちだから出来る仕事かもしれない。

こうした苦心の結果、入賞作品として委員会が選考した社史は「優秀会社史賞」4点、「優秀会社史賞 特別賞」1点となった。

なお、選考委員会は、従来、必ずしも明確でなかった「特別賞」の内容について討議し、つぎのように確認した。特別賞でない「優秀会社史賞」いわば本賞ほどの水準に達しているとは言い難いが、業種、地域性、歴史的変遷、企業規模・

形態、経営主体などにおいて通常の社史にないユニークさを示し、かつ本賞に準じる出来栄の社史に与える賞を「特別賞」とする。このような合意にもとづいて、委員会は『新たな飛躍・新たな挑戦 セーレン百年史』を「優秀会社史賞特別賞」に選んだ。

受賞した5点の社史については、選考委員の代表による選評が掲載されるから、この総評で私の意見を申し述べる必要はないであろう。ただ一言、受賞した作品は真に「優秀会社史」の名に値する社史であったことを強調しておこう。また、惜しくも賞を逸した社史も何点かあったという事実を紹介しておきたい。

以下、今回の選考過程において、私を含む選考委員が共通に指摘した事実をいくつか記すことで、総評の責を果たすことにする。

第一は、いつも話題になることだが、とくに今回目だった傾向として、前半は上出来、後半が不出来、しかもその上出来と不出来の開きが特段に著しい社史の多いことが目についた。社史も歴史であるから、時間の順に記述される。前半の出来がよく、後半の出来が悪いというのは、創立から中途の時期までの出来栄えに比べ、現時点に近い部分が大変劣ることを意味する。

その中途の時期というのが、いつに当たるかは各社の社史によって、さまざまに異なる。ある社史では、それは敗戦時点であった。つまり、戦前史が抜群にすぐれ、戦後史の出来がガクンと落ちることだが、その社史の「あとがき」に「昔のことは自由かつ詳細に書いたが、戦後のことは現在にかかわりがあるから、事実だけを簡潔に記した」という意味の文章があった。現時点に近い部分では、筆を抑えたい気持はわからぬでもない。しかし、私たちは、現在、会社に生じていることはもちろんだが、「十年ひと昔」以後の出来ごとまで、ありのまま書いてくれとは注文していない。しかし、その範囲を超えてまで閉鎖的であろうとし、そのためには社史の水準を落としても、やむを得ないという姿勢——前半の出来栄えがすぐれているのだから、後半の不出来には、それぞれの部分の執筆者の能力に特別差があるのでない限り、そういう姿勢が影響していると考えてさしつかえない——は納得できない。なんのために社史をつくるのか、という

話になってくる。

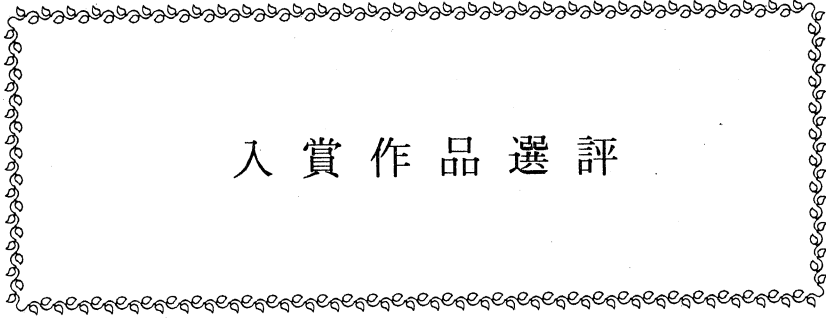
しかも、ひと口に戦後というけれども、もう47年間にもなる。明治時代よりも長いのである。現時点に近いからというだけで、47年間の会社の歴史を事実だけ簡潔に書いてすませられるものなのだろうか。社史を好事家のホビーにとどめることなく、貴重な企業戦力と考えるなら、現時点により近い戦後史を、おろそかに扱うことはできないはずである。もちろん、戦後史を戦前史よりも大切にせよなどと言っているわけではない。

第二は、相も変わらずヒューマン・ファクターを無視して、かえりみぬ社史が少なくない。いかなる会社の業績も、現場から管理部門にいたる人間集団の苦闘なしに実現するものではない。その苦闘の跡づけを欠いた業績の羅列が社史だというのでは淋しすぎる。もちろん社員一人ひとりの手柄話を書くことは必要ではない。トップ経営者やプロジェクト責任者の名前を、数多く並べることだとカン違いしても困る。要は、会社を動かしている人間集団の記録から目をそらさない態度である。この点で参考になるのは、今回の受賞作品の『日本生命百年史』

『住友別子鉱山史』、受賞はしなかったが、『帝国ホテル百年史』などであろう。

第三は、受賞作品5点のうち4点までが豪華大作なので、ウツカリすると豪華大作でないと、いい社史ではないと誤解されるおそれがある。社史の冊数、ページ数、装丁などは私たちの選考基準には入っていない。コンパクトで地味な社史でも、選考基準をマークすることは十分可能である。中身のない形だけの豪華大作なら、むしろ願い下げである。小さい体に大きな中身を備えた社史の登場を期待したい。

(森川英正)



入賞作品選評

優秀会社史賞

『味をたがやす 味の素八十年史』

財団法人日本経営史研究所編 味の素株式会社刊

1990年7月 767p 27cm

索引・年表あり

本社史は、これまでに出版された社史の成果を踏まえたものであり、80年通史であるとともに正史の性格をもっている。

本社史の特徴をひと口で表現すれば、オーソドックスでスタンダードな社史といえる。構成、内容、資料、年表、文章、本の体裁などの点からみて、いい意味で標準的な社史の性格を備えている。

すぐれた社史の一つの条件は、事実を正確に記述すること、とくに会社にとって都合の悪いことや失敗事例なども、かくさず客観的かつ正確に記述することである。本社史は、この条件を満たしている。

協和醸酵工業が、味の素に先がけて直接発酵法によるMSG製造の企業化で成功したことは、味の素の80年の歴史のなかで最大の事件といってもよいだろう。味の素は、この事件によって技術的に屈辱を味わうだけでなく、経営危機に見舞われる可能性さえあった。味の素の社史をひもとく読者は、おそらくこの事実の記述に注意を払うであろう。本社史では7ページを費やして、この事件を詳細かつ正確に記述している。

本社史のすぐれている第二点として、内容の豊かさをあげることができる。本社史は、本文だけで600ページに近い大部の書物であるが、不要や無駄な部分はほとんどなく、全編これ必要な事実によって埋めつくされている。

第三点。内容が豊富で記述が正確であっても、文章が生硬であったり叙述が平板であるならば、社史を読むことは容易でない。本社史は、エピソードなどを適当に織りまぜて、読む楽しさを備えている。この特徴は、とくに戦前編にあては

まる。

第四点として、構成がよくできていることを指摘できる。本社史は、時代の分け方、企業をめぐるマクロの環境と企業の経営、その経営に関しても、経営戦略、組織や管理、工場、マーケティング、国際経営など、適当に整理、分類された構成に従って叙述されている。

第五点として「味の素」や、同社の製品をめぐるマクロの環境についての叙述は最小限におさえられていて、同社の経営の叙述にウェイトがおかれている。社史としては、このウェイトの置き方が望ましい。

すぐれている点として、最後に資料編の充実をあげなければならない。業績の推移、組織の変遷、役員任期表、会社系譜図、国内および海外の子会社、関係会社、年表などが充実している。この点も、社史として重要なことである。

他方、本社史にも不満なところや問題点がいくつかある。第一の問題点は、工場、販売、製品の記述が充実している反面、経営者、意思決定のプロセス、経営戦略、組織、マネジメントコントロールシステムなどの記述が、必ずしも充実していないことである。優れた社史の一つの条件は、意思決定のプロセスが記述されていることである。この条件に照らすとき、本社史は必ずしも高く評価できない。

第二点は、分析的な態度が少し不足しているように思えることである。味の素は、多角化と国際経営の点で特色のある企業である。その多角化と国際経営は、直接発酵法の事件への対処が一段落した時期から本格化している。なぜ、そうなのか。この点の説明がほしかった。多角化の特徴は何か。海外と国内の合併会社には50:50の合併会社が多いが、いかなる理由のためか(50:50の合併会社は避けるべしというのが通説)。多角化と国際経営の進展とともに、利益率が低下していったが、その理由は何か。これらの点についても分析的な記述と説明がほしかった。

(吉原英樹)

優秀会社史賞

『住友別子鉱山史』上・下巻，同別巻

住友金属鉱山株式会社住友別子鉱山史編集委員会編 住友金属鉱山株式会社刊

1991年5月 505p, 438p, 271p 27cm

索引・年表あり

1691（元禄4）年開坑され、1973年、その283年にわたる長い生涯を閉じた別子鉱山は、住友のあらゆる事業の母体、いわゆる「住友の財本」であった。本書は同鉱山開坑300年を記念して、住友金属鉱山と住友史料館によって編纂された本格的な歴史書である。

本編の上巻は開坑から1899年ごろまでを取扱い、下巻はそれ以降閉山までと、閉山後の事情について叙述している。上巻は、小葉田淳京大名誉教授と住友史料館研究員の長年にわたる住友の歴史研究の集大成ともいべきもので、さすがに重厚な出来映えである。別子鉱脈の発見から住友の稼行になるまでのいきさつ、採掘・製錬にかかわる設備投資や技術と管理組織、山での生活、隣接の立川銅山の併合、江戸後期における老山化や「遠町深舗」問題、御用銅買い上げ・買請米制度・補助金などをめぐって繰り広げられた幕府との交渉など、別子鉱山史の重要トピックスが内部史料を駆使して克明に描かれており、史料的価値がすこぶる高い。幕末においては産銅コストの上昇、涌水などによって経営難に直面、さらに維新期には接収の危機を迎えたが、広瀬幸平の活躍により新政府から稼行権を確保し、さらに別子および住友家政の改革と鉱山近代化を断行して見事に再生を果たす。このプロセスは本書の読みどころのひとつだが、とくに技術近代化をめぐるさまざまな内部コンフリクトと、そこにおける技術者たちの活動についての叙述は感動的であり、技術史・技術者史への貴重な情報となっている。また、設備投資行動が銅の市況変化との関連でとらえられていることも優れている。

住友金属鉱山内部の人によって執筆された下巻では、労働運動・争議の歴史が

よく描かれ、さらに四阪島煙害事件が綿密にフォローされているところが高く評価される。争議の解決にあたり、また別子鉱山の限界から地元繁栄策を提言した鷲尾勤解治のことが印象的に描かれている。また、鉱業所の組織・制度・賃金・労働条件・教育制度・生産管理などについての詳しい記録も貴重である。

別巻は史料編だが、家法など重要史料が収録され、生産・人員統計がきっちり整備されたこと、別子鉱床の地質学的解析がなされていることなど、よくできている。もっとも、この史料編は住友に保存されている史料のごくごく一部の公表と想像される。現在編纂・発刊中の『住友史料叢書』（思文閣）で、より本格的な公表が進むことを期待したい。

別子鉱山は、単に住友の歴史をつくったばかりではなく、日本の産業発達史に不朽の名を残す名山であり、その歴史記録の編纂は公共的使命をもつ。しかるに、同鉱山がとわの眠りについたら、この経営主体自らがこの歴史を編むのは、おそらくこれが最後であろう。本書は、そうしたことが十分に意識され、3世紀に及ぶ名鉱山の掉尾を飾るにふさわしい大記録となって刊行された。戦時中に発刊された『別子開坑二百五十年史話』や『住友金属鉱山二十年史』（1970年）とは、情報量で比べものにならない。文句なく「優秀会社史賞」に値するものである。

ただし、良書にも惜まれる点がないわけではない。必ずしも原史料名の明示がなされていないこと、下巻には注がなく巻末の参考文献一覧ですませていること、また下巻の記述が駆け足となり、やや掘り下げに欠けたことなどの瑕瑾のほか、住友について外部研究者によって指摘されたこと（たとえば、幕末の別子はさほど「経営難」ではなく、住友は両替業経営における赤字を別子の収益で補おうとしていたのではないかといった点や、広瀬幸平『半世物語』の史料的価値についての疑問符）について正面からの回答は避けられている。おわりに、小葉田教授の「監修のことば」を引用し、外部研究者としても同様の期待をしていることを付言しておきたい。「この編著によって別子鉱山史の研究が完了したわけではない。……本編著の成るを新たな出発点とも心して、将来にかけて研究調査の進展することを期待する次第である」。

（宮本又郎）

優秀会社史賞

『セゾンの歴史』上・下巻、『セゾンの活動』年表・資料集

財団法人日本経営史研究所・セゾングループ史編纂委員会編

株式会社リポート刊

1991年4月 458p, 1991年6月 647p, 1991年11月 636p 23cm

索引・年表あり

本書は西武鉄道（当初は武蔵野鉄道）のターミナルデパートからスタートして、西武流通グループを形成し、やがて今日の総合生活情報産業グループとしてのセゾングループの発展に至る50年のダイナミックな発展と屈折の歴史を描いたものである。創業が、武蔵野デパートとして戦時中に発足しているため、その50年の歴史の大半は、戦後日本の流通産業史とマーケティング発展史を体現したものであると同時に、絶えざる自己否定と革新を掲げ、それ自体も激しい変革を体験してきた日本の流通革新の旗手となった観がある堤清二の経営理念が、西武流通グループからセゾングループの形成と発展に、どのように生かされ展開していったかがビビッドに描かれている。

上・下2巻に分かれた本書は、全5章で構成されており、戦中戦後の創成期（1940～1953年）、1954～1965年までの第1次高度成長とセゾングループ創業期、65～73年までの第2次高度成長と流通革命進展のなかでの西武流通グループ形成発展期、73～84年までの流通革新の推進と新規事業の展開、同じ期間の市場の成熟とセゾングループの形成が、それぞれの章で取り上げられている。これら5つの章については、それぞれ執筆者名入りで分担執筆がなされている。

この社史の基本的な特徴は、次のような点に求めることができる。まず第1に、この社史は池袋駅西武百貨店というターミナルデパートから、百貨店における相次ぐ多店舗展開と、そのなかでの店舗イメージづくりから業態内容の見直し、そしてそのなかでのイメージ核店舗づくりや郊外型店舗出店、西友ストアー、パルコの誕生等々、西武流通グループに展開していく節目節目が明確に描かれている。

第2に西武流通グループからセゾングループに発展進化するプロセスを、西武百貨店グループ、西友グループ、パルコグループという流通業の3本柱を中心に、それぞれのグループごとの業態開発戦略と業態転換——百貨店における大規模店舗再編成、街づくりへの積極的参画、西友ストアーの単純多店舗展開から出店戦略の多様化、そして量販店から全需要対応型質販店への脱皮——を軸とした流通グループ戦略と、これに結びつく事業多角化戦略の推移が、全体として体系的に整理されて記述されている。第3に、セゾングループの活動の大きな特色であるファッション差別化戦略などとも関連する多彩な広告宣伝活動とイメージ戦略、CI戦略の特徴が明快に示されている。第4に、セゾンのグループ戦略と組織体制が、いかにして確立され、内部的にはグループ間調整のいろいろなコンフリクトを経験しつつも、いかに生活総合産業へと脱皮を図ってきたかが明らかである。

これらの特徴を踏まえて、この社史は何よりセゾングループのダイナミックで屈折に満ちた歴史を、体系的に整理するとともに客観的な評価に耐えうる社史となっている点に大きな特徴がある。堤清二の経営理念である自己否定と革新、消費構造の転換と文化的価値観重視の、既存流通革命論の枠組を超えたマージナル産業論の実践をめぐる、現在のセゾングループの活動には理想と現実の相克が絶えずあったわけであり、そのなかで体験され反省材料ともなった失敗や、グループの理念先行で実務の後追いの体質、借入金依存と低収益率体質なども隠すことなく明らかにしている。この点では信頼性の高い社史と言えるのであるが、その記述のなかに、例えば在日韓国人クレジット販売問題のように不必要な重複があるのは、編集上の工夫の問題であろう。また、結論部分でもっと生活総合産業化へ向けてのグループ全体の展望についても、もう少し語るべきであったことが惜しまれるが、この点は別冊『セゾンの発想』において各分野の専門家に語って貰うことで、十分に補って余りあるとも考えられたのであろう。叙述は明快で、装丁・大きさも通常の単行本のように読みやすく、社史として先駆的である。ただ、執筆者によって視角や文体にかなりの差異があり、各執筆者の持ち味が出ていて面白いとも言えるが、調整の余地があったように思われる。（下川浩一）

優秀会社史賞

『日本生命百年史』上・下巻，同資料編

日本生命保険相互会社企画広報部社史編纂室編 日本生命保険相互会社刊

1992年3月 773p, 654p, 639p 26cm

索引・年表あり

明治22（1889）年7月に創立された日本生命は、現在、わが国最大の契約高と資産を持つ生命保険会社である。しかも、旧財閥のバックなしに、つねに日本の生保業界のトップ・グループのなかで100年間を走りぬいてきた特徴ある企業である。このような業界での地位に、ふさわしい質と量を備えたものとして『日本生命百年史』は編纂され、刊行された。

本社史の上巻は、戦前編として創業の背景から太平洋戦争の終結までの株式会社時代を対象にして、6章より構成されている。戦前編は、社外の日本経営史研究者（作道洋太郎・宮本又郎・米山高生）に執筆を依頼している。下巻は、戦後編として新会社設立から創業2世紀（平成元年）までを対象に、社内各部の分担執筆としている。このような執筆分担としたのは、戦後編は現状に近い箇所として歴史的評価の定まっていないところであり、経営史研究の対象として熟していないからであるというが、これもひとつの見識であるといえよう。ただ、このことが叙述の文体、企業内資料の公開、引用注の付け方などに、上巻と下巻との間でいくらか差をもたらしていることは拭えない。

このような執筆分担にもかかわらず、記述は一貫している。序章（創業の背景）と第12章（創業第2世紀）を除いて、各章の構成は①経済情勢、②生保業界、③当社業績、④役員人事・株主、⑤経営政策・経営諸制度、⑥商品・販売、⑦資産運用・投融資、⑧経営上のトピック（他業種子会社の設立、他生保の合併、事務合理化、国際化、社会公共事業の助成、周年事業など）……という順序で記述されていて、経営の論理をふまえた骨格を感じることができる。この均整的な構成

は、読者がそれぞれの時期の経営を「構造として理解する」ことを容易にしておき、本社史のメリットのひとつとなっている。

戦前編においては、役員や株主の出自や役割に、かなりの重点を置いていることも注目される。明治期の大阪財界の有力グループの共同出資で設立され、経営陣のトップはそれらグループの戦略や盛衰によって交代し、経営規模の拡大にもなって専門経営者の台頭も見られることが生き生きと書かれている。これらの財界人は、当時の大阪所在の国立銀行の頭取たちでもあるが、これらの国立銀行は創業期の代理店となって、保険契約獲得に貢献し、また、これら財界人自身が保険契約者となり、知人を勧誘もしていること、さらにこれら大阪財界人たちの設立した鉄道などの企業が、資金運用先になっていくことが社内資料によって克明に述べられている。明治期の日本生命が、大阪財界のネットワークに乗って創業され、業容を拡大していった仕組みがわかって興味深い。

生保経営は、商品企画・募集体制を一方の柱とすれば、投融資が他方の柱である。この二つの柱について、社内資料に基づいた詳細な記述がなされていることも本社史の優れた箇所である。とくに、投融資について具体的な事例を掲げ、一覧表を作成していて、生保金融史の研究上にも参考になる。戦後編では、経営上のトピックである組織改革や国際化について内部的な記述があり、興味を引く。

資料・文献の引用について、注で出所を明記していることは（戦後編ではやや手薄になってはいるが）、今後の資料探索にも有用であり、記述の客観性を保証するものである。年表の構成にも工夫が凝らされており、索引による記事探索の便が工夫されている。資料編も、創業関係資料、各期の経営方針、組織、関係会社、統計など、充実しているが、これも社内資料公開の賜物といえよう（ただし、縦組と横組とが交錯している点はずなげない）。以上を総合して、生保社史のなかでもトップ・レベルの出来栄といえよう。

最後に、戦後編の資料について、経営史研究者に公開される日のくることを要望しておきたい。

（伊牟田敏充）

優秀会社史賞 特別賞

『新たな飛躍・新たな挑戦 セーレン百年史』

セーレン株式会社百年史編集委員会編 セーレン株式会社刊

1990年11月 737p 27cm

年表あり

本書は、日本最大の長繊維織物産地である福井に生れた代表的染色加工業者の波乱に富んだ歴史を記述したものである。先進地京都や桐生から技術を導入して創業した多数の小精練工場が、県当局の勧奨により合併して精練専門の産地大企業が成立し、これがやがて染色加工業にも進出し、大量に生産される福井の長繊維織物の一部を産地で最終製品にまで仕上げることができるようになった。そして、織物の原糸が、当初の生糸から大正後期以降しだいに人絹へとその重点を移し、戦後はベンベルグを経て合成繊維へと、さらに変化する過程に、この企業は巧みに適応して産地大企業としての地位を保ったばかりか、戦後はその株式を東証二部市場、さらには東証・大証の一部市場へと上場するに至った。また最近では、途上国の追上げによって織物業の規模が縮小せざるを得なくなったが、当社は織物の染色加工メーカーから自動車内装材等の産業用資材メーカーへと、企業の性格を大きく転換しつつある。

本書の特長の第一は、このように波乱に富んだ企業の歴史を、豊富な資料を利用しつつ忠実に描いていることにある。そのことによって、本書は社史としてはかなり読ませる作品となっていることである。その面白さは、一面で対象自体の性格（波乱に富むという）によるところが大きいといえるが、この企業が資料を大切に保存し、これらの資料を十分に活用して自社の歴史を正確に記述しようとする歴史への真面目な姿勢が、これに大きく貢献していることを見逃してはならない。

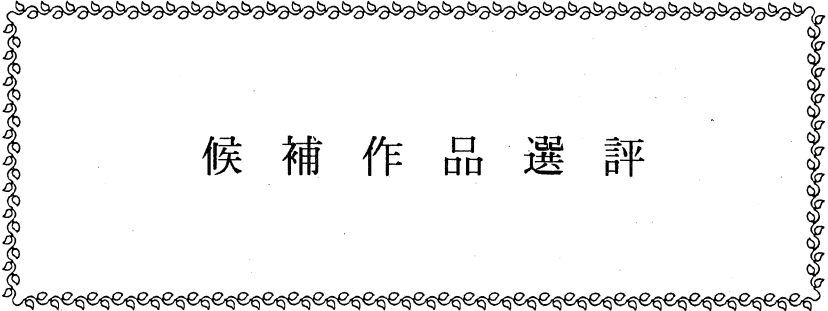
第二に、本書は福井産地の歴史としても優れたものになっている。本書をひも

とくことによって、読者は染色加工業という窓からではあるが、日本最大の長繊維織物産地としての福井の歴史を一挙に鳥瞰することができる。とくに、生糸・人絹時代における県や工業試験場と当社との緊密な協力関係や、戦時経済過程における当社の生産体制の変化についての、資料に裏づけられた具体的記述は、産地織物業史の専門的研究からみても新たなファクトの提示として評価できる。

第三に、本書は染色加工業の歴史としても出色である。これまでに、製糸業者や綿紡績業者等の原糸メーカーの歴史や織物組合史は多数刊行され、そのなかには内容の優れたものもかなりあるが、織物製造工程の最後を担当する染色加工業者の歴史は少なく、質的にみても、そのレベルはそれほど高くなかった。戦前から戦後高度成長期にかけての日本繊維産業の強い国際競争力の一端を、染色加工業者の新しい素材に対する高い技術的適応力が担っていたはずであるが、本書はこの問題についても多くの興味ある事実を提示している。

第四に、個別的にみても本書には評価すべき記述が多い。たとえば、戦前不況期における加工単価をめぐる顧客とのやりとりについての具体的記述は、価格問題をまともに取り上げた社史が少ないだけに強く印象に残った。また、戦後になって原糸メーカーによる産地の系列化が進む過程で、当社もその体制に組み込まれながら独自の技術開発力を武器に、経営の独自性を確保するというくだりや、石油危機以降、独自の技術開発力を基礎に、自社企画の製品を開発して自動車内装材などへ多角化していく過程の記述も、大変に興味深い。

ただし、本書にも注文すべき点がないわけではない。とりわけ第7章以降には、産業史的記述と経営史的記述とが混在しているという印象を禁じ得ず、ベンベルグや合成繊維で原糸メーカーによる「系列化」が進む過程で、いかにして当社が経営の自主性を貫き得たのかとか、繊維加工メーカーから産業資材メーカーへの転身がいかにして可能であったのか、というような問題、要するに激変する外的環境に企業が適応していく過程で、経営内部にどのような問題が生じ、企業がそれをどのように解決しようとしたのかといった論点に記述の焦点が合わされていたら、もう少し読み易くなっていたのではないかと思われる。（山崎広明）

A decorative rectangular border with a repeating floral or scrollwork pattern surrounds the central text.

候 補 作 品 選 評

候補作品

『京都銀行五十年史』

株式会社京都銀行編・刊
1992年3月 1050p 26cm
年表あり

京都銀行の歴史は、すでに『京都銀行20年史』（昭和37年、本文139ページ）の小史が刊行されている。50周年記念事業としての本書は、経済史、地方金融史、京都の歴史について、それぞれの専門の先生の監修、指導助言によって、本史652ページの本格的年史で、さらに京都金融小史65ページが付録されている。

本書は創立前史、京都銀行史で構成され、京都銀行史は①創立と京都市への進出（昭和16年－28年）、②躍進への基盤固め（昭和29年－41年）、③都市型地銀への道（昭和42年－53年）、④金融変革への挑戦（昭和54年－平成2年）、⑤新たな飛躍をめざして（平成3年～）よりなる。

ところで、地方銀行は一般に国立銀行の後身か、または県庁所在地の中核銀行を中心に統合された銀行である。しかし、京都銀行の沿革は本史で述べているように昭和16年10月丹波・丹後地方の両丹・宮津・丹後商工・丹後産業の4行の合併により丹和銀行（本店 福知山市）が設立され、18年3月京都市に本店を置く京都大内銀行を安田銀行と分割買収し京都市に進出し、府下唯一の本店銀行となった。25年10月府本金庫の受託（従来勧銀京都支店）、26年1月京都銀行と改称、28年8月本店を京都市に移転し、京都市に本店を有する地方銀行となった。このように京都銀行の成立・発展は他の地方銀行と異なり、また「京都に地元銀行がないのは日本七不思議の一つ」（昭和25年10月一万田日銀総裁の京都商工会議所での講演）という特異性がある。従って本書がここに力点をおいたのは当然である。以下所見を述べよう。

①京都府の銀行合同、丹和銀行の設立事情は実によくまとめており、資料編

「京都府下本店銀行の設立と沿革」と共に貴重である。大手銀行の進出にもよるが、京都市になぜ地元銀行が育たなかったかのより一層の掘下げがあれば、京都銀行の性格がさらに浮き彫りにされたであろう。

②京都金融小史は平安建都までさかのぼり、京都が金融業発祥の地で、その生成・発展の跡をたどり近代的銀行業への道を開いたことを明らかにしている。これを収録したことを高く評価する。

③京都の地域経済を詳述し、京都府本店銀行として「京都府経済の繁栄に奉仕するとともに、京都経済の広域化傾向に即応し近畿経済圏の銀行として発展する」（昭和38年4月「第1次長期経営計画」）との経営姿勢が本書に貫かれている。

④昭和48年4月発生 of 導入預金に係る事故とその反省から事務厳正化のいしずえとしたことも率直に記述している。

⑤京都では地銀以上に信金が伸びているが、その理由の説明がない。

⑥金融の自由化・国際化の下「独自のリーテイル戦略を策定、展開」しているが、地銀としてなにが問題であり、課題であるかを言及して欲しかった。

⑦「企業は人」なので、後半にもっと人物が出てきてよかったですのではないかと。

以上のとおり、やや掘下げ不十分な点があるとはいえ、他の地銀と異なった、京都銀行の成立・発展の特異性を史実を踏まえ、京都府の産業・金融事情とともに克明に描き、かつ京都経済の繁栄に奉仕する地元銀行としての経営姿勢が脈々として貫かれ、京都銀行史にとどまらず京都金融史でもある意欲作で、かなり水準の高い年史である。しかし、近年年史の水準はきわめて高くなっており、いま一步で選にもれることとなった。

（後藤新一）

候補作品

『帝国ホテル百年史』1890-1990, 『帝国ホテル百年の歩み』

株式会社帝国ホテル編・刊

1990年11月 1012p, 266p 27cm, 26cm

年表あり

この社史には、今日の社史の水準から見て、いくつかの点ですぐれた出来栄を評価することができる。しかし、簡単に見過ごすことのできない欠点もある。

長所の第1は、一貫して、経営上の問題にいかに取り組み、いかに解決したかの観点にもとづく論旨展開となっている。つまり史実、記録を時間の順に並べて事足りりとしめない意欲が感じられる。建設時の技師の選任、建物の様式、敷地、耐震建物問題とライト、ミューラーら外国人技師の問題、1922年の本館全壊、経営の「多角的展開」、戦争中・敗戦後占領期の苦難、新館建設、ライト館の処理、ホテル株式の買収・グループ化、インペリアルタワー建設、マーケティング活動と数多くの問題が対象として多面的な考察が加えられる。長時間続いた慢性的な財務上の困難についてもメスが入られる。しかし、経営上の個々の問題を総合した経営戦略がどうであったかの記述が弱いのは残念である。1970年代の苦境以前に同社が経営戦略に意識的に取り組んだことがあったのかとの疑問も感じた。

第2は、第1の問題の解決に当たった人たちの努力、それらの人たちの有機的なネットワークにつねに光を当てようとした態度である。帝国ホテルの生みの親となった井上馨を中心に、渋沢栄一、横山孫一郎らのトップチーム、フライク、モーゼルらの外国人支配人、現場を担当した日本人従業員と、いくつかのレベルでの人間活動がみごとに第1章にまとめられている。第2章以下でも、大倉喜八郎父子のような大株主重役、林愛作、小林武次郎、犬丸徹三、原正雄、犬丸一郎らの専門経営者の活動が具体的に活写されている。

人事制度、事務章程、給与制度、人材育成、労働組合、株式分与制度について

も、各時代について万遍なくというわけではないがよく記録されている。ヒトに重点を置いた編集姿勢を最も端的に表わしているのは、大震災の最中の従業員の決死の活躍の記述である。また、戦争中の犠牲者名簿や受賞従業員の紹介にも窺うことができる。

第3は、ホテルならではの特異な経営の側面を、ここぞという個所で集中的に記述している点である。一つはキッチン、メニュー、歴代料理長、コックの養成・訓練についてで、これは結婚式、披露宴やパーティの風俗の変遷とともに、読者を最もたのませる部分となっている。ことに、来客のプロフィールのさりげない記述で、外国人王室、外国人政治家、芸術家、占領軍将校のエピソードが挿入されている。

そして第4は、以上の貴重な記述に当たり、できる限り1次史料を利用しようとした考証態度である。社内史料、外部文献、経営者・社員の日記、手記、回想談等が丹念に取り入れられている。社史担当者の苦勞の跡が偲ばれる。営業報告書も使用され、その時点時点の営業状況や財務の実情がわかるようになっているのも、すべて資料編に任せてしまうやり方に比べると親切である。しかし、1次史料については、引用方法を整理して簡略化するともっと効果があったと思う。

短所は、第1に日本の外交政策、観光政策や業界の一般事情にあまりにも多くの紙面がさかれ、くわしくなりすぎた。このようなことならについてはすでに類書があり、帝国ホテルが責任を負う必要はない。それだけの手間暇をかけるくらいなら、たとえば利用客の吸収のための苦心の具体的方策やそれについての帝国ホテルの独自性といったことに筆を費してほしかった。

第2に、最近の第9、10章あたりが駆け足になり、記録の羅列になっていくのは残念であった。また、このへんになると営業、財務のくわしい説明もなくなってしまふ。トップ・マネジメントにおける小佐野賢治の役割についても、もっと他に書いておくことがなかったのかと思う。

『帝国ホテル百年の歩み』（普及版）も大変たのしめた。日頃「社史」に縁のない人たち、たとえば、家庭の主婦にも好評のようである。（森川英正）

候補作品

『天然ガスプロジェクトの軌跡 未来をめざす東京ガス』

東京ガス株式会社天然ガスプロジェクト記録史編纂委員会編

東京ガス株式会社広報部刊

1990年3月 511p 22cm

年表あり

巻末の資料によれば、東京ガスは昭和44年から天然ガスの輸入を開始した。本書のテーマである「天然ガスプロジェクト」がスタートしたのは、3年後の昭和47年であった。その時点では、東京ガスのガス生産・購入量全体に占めるLNGの割合は約15%にすぎなかった。石炭の役割もまだかなり大きかったが、各種の石油系原料が中心であった。これに対して、このプロジェクトが完了した昭和63年度のそれは約83%となり、他を圧するウエートを占めるに至っている。つまり、東京ガスはこの間に劇的な原料転換を成し遂げたのである。しかし、東京ガスの「天然ガスプロジェクト」は、単なる原料の転換ではなく、都市ガスの生産体制の大転換と新幹線の設置など新たな供給システムの構築、そして最終消費者が使用するすべてのガス器具の点検・調整をも含む大プロジェクトであった。この三つ、すなわち袖ヶ浦工場の建設、メタン環状幹線の敷設及びメタンストレート転換を、東京ガスでは三大プロジェクトと称され、百年史の表現を借りれば、「当社の死命を制するほど重要なものであり、これらの繰り延べあるいは削減は絶対に避けなければならぬ」と計画であった。

このように、東京ガスにとって、この天然ガスプロジェクトは企業の存立をかけた大戦略プロジェクトであった。従って、その発端から完了までの正確な歴史を残しておくことは、社内的にも企業広報の観点からも意義のある試みであろう。巻末のあとがきから推定すると、本書は主として社歴の浅い社員向けに読み易いようにと企画されたもののようであり、その結果、社外の読者もごく自然に読める書物となっている。第1部では、このプロジェクトが構想された背景や計画の

キー・ファクターについての説明がなされている。第2部では、第1部の硬い印象を和らげるために、このプロジェクトに参加した社員の動きが記述されている。第3部は、本書の中心部分で、「三大プロジェクト」の実施過程とそこで直面した問題と問題解決の記録である。このプロジェクトの実施段階は、2度にわたる石油危機で、わが国の社会全体が混乱に陥った時期であるから、プロジェクトの推進に多くの困難が伴ったことは想像に難くないところであるが、全体として抑制の効いた文章で淡々と記述されていて好感がもてる。第4部以降は、わが国のエネルギー事情やその中の天然ガスの役割などに関する解説に充てられている。このように全体の構成や用語について、読者の興味を逃さないような配慮が行き届いているのが、本書の特徴であり、メリットともなっている。

しかし、もちろん問題がないわけではなく、とくに第1部の計画の策定過程については、もう少し詳しくかつ分析的な説明があって然るべきであろう。本書は天然ガスプロジェクトのための書物なのだから、少なくともこのプロジェクトに関しては、社史の『東京ガス百年史』を超える内容が盛り込まれるべきであると思う。百年史で説明されている各種の委員会の活動についてもっと立ち入った説明が欲しかった。熱量や圧力の決定については、ことの重要性を考えれば、さらに詳しい解説がなければならないのではあるまいか。さらに、プロジェクト推進の有力なパートナーであった東京電力の社史には、LNG輸入の長期契約の問題点についても、簡単ではあるが解説されているのにたいして、本書にはそうした分析の姿勢がやや希薄な印象が残るのである。

(大東英祐)

候補作品

『東燃五十年史』

東燃株式会社編・刊

1991年6月 1112p 27cm

年表あり

東燃五十年の歴史で、中原延平氏（第三代社長）ほどずば抜けて大きな役割を果たした経営者はいない。このため、社史に別編「中原延平元会長の功績」を設けたのは、社史を通り一遍のものとはしない試みとして評価される。

この別編によると、「中原延平の大企業経営者としてのユニークさは、社史に対する姿勢にも求められる。（中略）中原は創立何年記念行事の体裁を整えるために刊行される社史を嫌った。しかも社史に一貫したフィロソフィーと公正客観的な史料の取り扱いと記述を求めた。（中略）中原には企業は社会の公器であるという信条があり、それが粉飾の多いお座りの社史を強く拒否させた。」という。この五十年史にも、この姿勢を受け継ごうとする努力がそれなりにうかがえる。

創立から戦中を経て戦後、同社がSVOCと「提携」（傘下に入ると言うべきかも）するまでは、国内外の史料を駆使して時代背景を浮き彫りにし、読みごたえのある立体的な記述になっている。だが、それ以降の時代については、残念なことに、平板で退屈なくらいである。SVOCと「提携」して、原油の供給も石油製品の販売も外資系の親会社に任せた結果、同社の仕事が、もっぱら石油精製に限定されたせいかもしれない。原油の購入価格や石油製品の売り渡し価格に関するSVOCとの契約内容について、あっさりとしか触れられていないように、親会社との「提携」契約にしばられて、突っ込んだ記述が許されないということも考えられる。

仮にそうだとすると、高度成長以後の日本経済や日本の石油・エネルギー情勢

の絶えざる変化と、それらを同社がどう受け止め、どう対処しようとしたか、などについての記述がもっとあっていい。自社石油製品の末端需要および価格の動向、業界の過当競争の実態なども取り上げたほうが、精製事業を担う東燃の経営戦略が浮き彫りになるはずだ。国際的な原油情勢については相当くわしく述べており、資料的な価値があるが、同社の仕入れる原油の価格などに関する記述も物足りない。

また、民族資本の育成に力を入れた日本の石油政策についての記述が少ない。政府の石油政策によって、原油輸入価格が下がったといったプラスもあったが、逆に、政府の政策が石油産業にどのような歪みをもたらしたかなどの歴史的な考察が欠けている。このように、重要な点が説明不足のため、例えば、同社がなぜ高収益をあげることができたか、という疑問一つをとっても、納得できる答が得られないのである。

第一次石油危機は石油産業だけでなく日本経済に大きな影響を与えた。親会社のメジャー・オイル自体が中東産油国の大幅値上げや供給制限などの強硬策に直面して対応に苦慮したのだから、当然、同社もこの事業を深刻に受け止めたはずである。SVOCとの契約があるとはいえ、原油の安定確保などが経営にとっては焦眉の課題だったと思われる。にもかかわらず、なぜか第一次石油危機時の同社内部の動向はほとんど記述されていない。直接の関係がないとはいえ、石油カルテル事件に全く触れていないのも、奇妙な感じがする。

本業である石油精製工場の設備、技術の革新についてはかなり書き込んでいる。また、丹念に関連会社や多角化について紹介している。だが、それも、事実の羅列に近く、かつ、専門用語を用いたため、単調にならざるをえない。技術革新の大きな潮流の中に位置付けるとか、人に関する挿話を入れるなどアクセントがあったらよかった。

真面目に取り組んでいる姿勢は評価できるが、もっと広い視野から会社をとらえると同時に、読ませる工夫も欲しかった。

（竹居照芳）

候補作品

『30年のあゆみ』

東洋エンジニアリング株式会社編・刊

1991年11月 340p 29cm

年表あり

本社史は社員の手による社史である。このことのメリットとデメリットが本社史にみられる。

メリットの一つは、内部事情が記述されていることである。昭和37年から38年にかけて、東洋高圧との一体化の問題が出た。東洋エンジニアリングの将来の発展を、東洋高圧との一体化を緩める方向でさぐるか、それとも東洋高圧との一体化を従来どおり維持し、さらに強化するかが大きな問題であった。この問題の当時の状況や最終的に東洋高圧との一体化の方向で解決をみるに至るプロセスが記述されている。

メリットの第二点として、意思決定のプロセスが記述されていることである。東洋エンジニアリングは32基のアンモニアプラントをソ連に輸出したが、その商談の意思決定のプロセスがその商談の当事者の思い出話や発言を利用して記述されている。

第三番目のメリットとして、叙述が具体的で生き生きしたものになっていることである。当事者が自分の体験や関係者の発言の記憶などをもとにして記述しているためである。

本社史には以上のようなメリットの他に、さらにいくつかのすぐれた特徴がある。まず、都合の悪いことや失敗の事例も比較的正確に記述されている。例えば、会社発足当初、受注は不振であった。その一つの理由として、三井物産の営業活動が東洋エンジニアリングの期待したほどではなかったと述べている。通常の社史ではこれほどフラクナ記述はみられないのではないだろうか。

社員によってつくられているが、自画自賛がほとんどないことも評価できる。

経営戦略の記述も優れている。さきにみた東洋高圧との一体化の問題は経営戦略の記述の一つの例である。

エンジニアリング企業の特徴も比較的よくとらえられている。エンジニアリング企業の場合、通常の企業のような職能別組織や事業部制でなく、マトリックス組織あるいはそれに類する組織が採用される。東洋エンジニアリングにおいてはマトリックス型かタスク・フォース型の組織が使われた。組織については5ページを費しており、比較的充実した記述になっている。エンジニアリング企業の独特な財務問題についてもくわしい。

最後に、本社史には読ませる要素がかなりある点を指摘できる。エピソード、逸話、失敗談などがところどころに織りこまれており、社史を読み通すのを助けてくれる。

つづいて本社史の問題点や不満点について。

第一。本社史は総論の部分と各論の部分に分かれているが、この分け方はすこし安易ではなかったか。総論では意思決定のプロセスや経営戦略の転換などが記述されており、読ませる要素も織りこまれていて、評価できる。それに比較すると各論は、内容が豊富なので、エンジニアリング企業に関心の強い読者にはよいのかもしれないが、評者には事実の羅列という感じがした。読ませる要素がもっとほしかった。

第二。本社史には総論と各論の中間に、経営トップへのインタビュー、座談会、多くの社員の思い出の部分がある。この部分はもう一つ面白くない。内容的にもこれといったものが見当たらない。

第三。全般的な印象であるが、構成、文章、本のデザイン、活字の大きさ、資料編の内容（たとえば財務諸表のデータが十分でない）などの点で、社史としては少しもの足りないように思われる。

(吉原英樹)

候補作品

『日本煉瓦 100年史』

日本煉瓦製造株式会社史編集委員会編 日本煉瓦製造株式会社刊

1990年3月 438p 27cm

年表あり

日本煉瓦は、赤煉瓦の名門企業であり、秩父セメントをはじめとする一群の諸井家の企業グループを生み出す母胎となった企業である。このような企業の場合、社史をつくるに当たっては、グループの他企業との関係をどの程度まで扱うかをめぐって、いろいろな方針がありえよう。この社史は赤煉瓦の名門企業であることにこだわって、赤煉瓦の「日本煉瓦」の社史とするとの方針を選択しているように思われる。秩父セメントには社史があるのだから、これは当然の選択であるともいえよう。しかし、率直に言って、この選択にはかなりのコストがともなっているように思われる。

最も大きな問題点は、震災前後で記述のスタイルや内容に大きな違いがあることである。前半部分は、創業以来の企業者活動が、諸井恒平の日記や内部資料を駆使して詳細に描かれている。煉瓦の乾燥技術の確立のプロセスや製品の運搬の問題を解決するために水運ルートの開拓や専用側線の敷設を推進する過程、未整備な環境条件を企業自らの努力で整えていく過程として興味深い。そのなかに諸井恒平が経営者として大成していく様子も巧みに織り込まれていて、社史として第一級のできばえである。

これに対して、震災後の時期になると一般的な市場の動向と財務データに基づいた説明が多く全体に著しく生彩に欠けている。これは資料の保存状況によることなのでやむを得ない面もあるが、若干は工夫の余地があったのではないだろうか。この社史では繰り返し、関東大震災に伴って、煉瓦建築の耐震性が不当に低く評価されたために需要が低迷し、以降は日本煉瓦の経営は沈滞せざるを得

なかったことが強調されている。耐震設計を施した煉瓦建築は、例えば東京駅のように、震災に見事に耐えたのであるから、煉瓦自体が問題なのではなく設計ないし施工が悪かったためということになる。このような観点から、日本煉瓦は、「建築界主流」の不当な煉瓦断罪がもたらした需要の減退の被害者として描かれている。しかし、鉄骨・鉄筋コンクリートという新しい建築技術との競争では、煉瓦建築の不利は否めない。さらに、諸井恒平はいちはやくそのことを認識して、震災前にセメント事業へ進出しており、秩父セメントの経営は順調に発展していた。従って、百年史とはやや異なる角度から、諸井恒平が経営資源をセメント事業へ意識的に傾斜配分した結果、煉瓦事業は縮小したと考えることもできる。このような観点からは、この二つの会社の関係に関する検討が必要となる。秩父セメントの社史では、同社が順調に発展してからも、諸井恒平は、終生「日本煉瓦」の経営に関心を失わなかったとされているが、どうであったのだろうか。本文中や巻末の財務データをみると、流動資産が固定資産に比べて不釣り合いに大きいように思われてならない。この時期は諸井恒平がセメント、電力、鉄道などへと事業を広げていく時期であり、流動資産の項目に含まれていると推察される有価証券の保有状況の分析があっても良かったと思うのである。

戦後の経営状態の説明も生彩がない。高度成長期の日本煉瓦の経営が停滞したのは、トンネル窯の設置が大幅に遅れたことによると説明されている。この理由自体は正しいのであろうが、もう一步踏み込んで、この新技術の採用が大幅に遅れた理由について分析がなされるべきであろう。日本煉瓦がトンネル窯の設置を決める過程や起死回生の新工場建設に踏み切る過程の説明からは、このような重要な決定に当たっては、秩父セメントの事前承認が必要な仕組みになっているように思われる。この意味でもまた両社間の関係への目配りが必要であったのではないだろうか。

(大東英祐)

候補作品

『間組百年史 1889-1945』, 『間組百年史 1945-1989』

『間組百年史資料篇 1889-1989』

株式会社間組広報部編 株式会社間組刊

1989年12月 855p, 763p 1990年12月 307p 29cm

年表・索引あり

間組の100年の活動を個々の工事を中心に詳述したもので、本史1600ページ、資料篇300ページからなる大部な社史である。戦前編は序章ほか6章から、戦後編は6章からなっている。

戦前編は、間猛馬が日本の初期の鉄道建設に従事し、まもなく自ら建設請負業者として鉄道建設に参入し、九州や北海道などでの鉄道関係の土木、橋梁、トンネル建設工事を請負うことによって地歩を築くことから始まる。国内での鉄道建設が一巡すると、さらに大倉組など先発建設業者の資金援助を受けつつ、朝鮮半島における鉄道建設に進出したり、発電所やダム建設、一般土木工事を手がけるなど、受注の機会を求めて建設請負を進めていくありさまが記されている。

その叙述は、一応、経済全体の変化や新たな事業機会の傾向との関連で、間組の企業としての展開にそくしてまとめられているが、基本的には個々の工事中心の説明となっている。この点は戦後編に関しても同じである。すなわち受注に至る経緯、受注金額、個々の工事の立地条件など固有の困難さ、使われた工法、工事期間などを中心に、間組が手がけた主だったほとんどすべての建設工事が網羅されている。そしてそれらの工事をそれぞれの時期における主要な分野ごとにまとめているが、時期ごとに主要な市場が顕著に変遷しているため、全体の傾向や流れが自然に理解できる仕組みになっている。

すなわち内外の鉄道建設に続いて、関東大震災後の復興工事、全国の電力、満州での鉄道、東京や大阪の地下鉄など、工事関係の記録が分量にして戦前編全体の3分の2を占めている。戦後編では米軍関係や炭坑道に始まり、電源開発の巨

大ダム工事、港湾、工場建物、新幹線、高速道路、さらには都市建設や海外でのダム工事などが取上げられ、ここでも個々の工事の記録が全ページの4分の3を占めている。これらはいずれも詳しい記録であり、叙述も客観性が高い。社史編纂に相当の年月、周到な準備、多大の人員、経費を投入したあとがうかがえる。こうした工事中心の叙述のあいまに、時代背景、間組が個人企業から合資会社になり、さらに1931年に株式会社（ただし従業員持株的性格が強い）になる過程、東京への進出、リーダーの交替にともなう企業理念の変遷と展開、職制や管理体制の整備、労働協約の締結などが記されている。

このような個々の工事中心の叙述は、この種の受注・請負を特徴とする事業のばあいには、やむを得ないであろう。記録の詳しさや客観性、事業分野や事業機会ごとの工事に関する記述は、その制約を十分に補ってまとまりをつけている。しかしそれらは日本経済史の一側面をたどることにはなっても、間組そのものについて必ずしも十分な理解を与えるものではない。管理体制の整備など経営上の大きな主題が、必ず同社の何度かの事業存亡の危機にさいしてのみ取上げられているのも、工夫の余地を残す。請負の仕組みは他の業者とどう違い、具体的にどのように就業者の管理が行われたのであろうか。これについては、直営体制やその強化、下請制への改変といった記述はあるが、背景や方針を含めて、もう少し立ち入った、しかも客観的な説明を必要とする。こうした間組固有の問題とともに、建設業に共通の技術や市場という単位でのまとめも必要であろう。日常的な資材の調達・供給の仕組み、技術や工法の開発・取得、資金の構造などにも言及する必要がある。

また本史には時代背景やエピソードなどが取上げられているが、事業と関係のないことがらに誤りが目だつ。知らない世界のことに言及するさいには、事実の前での謙虚さが必要である。以上のような問題はあるが、本史は資料篇も含めて、精密で客観的な記録として優れたものである。

(鈴木良隆)

候補作品

『創業 100年史』

財団法人日本経営史研究所編 古河電気工業株式会社刊

1991年9月 703p 26cm

年表あり

本社史は明治17年古河市兵衛が本所に鑛銅所を開設し、他方で同年山田与七によって山田電線製造所が創業されて以来、この二つの事業体を源流として今日の総合電線及び通信材料加工メーカーとなった古河電気工業株式会社の創業100年を記念して出版された100年史である。古河財閥が古河市兵衛以来の産銅事業を核として目覚ましい発展を遂げながら大正中期のいわゆる大連事件の大豆投機によるダメージにより商事、銀行部門の主導権が後退した中で、実質的な古河系の中核企業として自らの手で発展の道を切り拓かねばならなかった古河電工が、日本における電力と通信事業の発展に不可欠の電線製造においてどのような技術発展と経営戦略の展開をはかりつつ今日に至ったかについて、いろいろな資料や証言を基にして正確な歴史を整理記述したものが本書である。

本書は全部で11章から構成されており、序章創業、第1章電線工業の黎明期、第2章古河鋳業と横浜電線の提携、までは大正9年に正式に設立される古河電気工業株式会社のいわば創成前史であり、初期の産銅事業に電線事業がどのようにして提携し一体化するに至るかを明らかにしている。第3章古河電気工業株式会社の設立、第4章電線事業の躍進と伸銅事業の統合、では大正9年の古河財閥の挫折の中での創業設立から大震災、昭和恐慌、満州事変と軍需拡大期までの、経営多角化や製品多様化、業界協調体制などが扱われている。第5章軽合金圧延事業の本格化と電線伸銅事業の充実、第6章軍需生産の全面化では、戦時体制へ傾斜していく中での軽合金生産や特殊電線と軍需向け電線増産体制が扱われている。第7章終戦と戦後復興、第8章企業近代化への歩みでは、戦後の民需転換とドッ

ジラインを経て昭和20年代後半からの設備投資拡大や欧米先進技術導入まで、技術の基盤の強化、近代的労使関係の確立と販売管理体制の整備などが取り上げられている。第9章中期計画の導入と事業部制の採用、第10章経営の革新を目指して、第11章経営の国際化・多角化では、高度成長期における巨大事業プロジェクトや新製品開発、経営多角化、営業原料戦略、石油危機対応と生産体制と経営のリストラクチャリング、海外戦略などが取り上げられ、大きな戦略的転換を遂げて今日に至った古河電工の最近の姿が描かれている。

この社史の最大の特徴は、日本の電力と通信というインフラを支えてきた電線事業の技術的変遷と古河電工における電線製造事業の有力な支えであったと同時に時にはそれが一種の拘束にもなった伸銅事業との二つの事業の連携と取引上のコンタクトが明快に描かれていることである。また電線、伸銅と並ぶ電工の事業3本柱の一つであるアルミなど軽金属事業の技術的経営的変遷も分り易く描かれている。また本社史の前半部分において古河財閥の中で電工が中核企業になっていく過程の描写もその歴史的背景ともども財閥史としての取上げ方もビビッドに記述され、貴重な研究資料となりうる内容を備えている。また古河電工における複雑に満ちた経営多角化の内容についてもその技術的必然性と時代的背景をもとに説明しており、どのような状況下で多角化の決定がなされたかがよくわかる。

このように古河電工の財閥史として、また総合電線通信材料産業の多角化史として優れた内容を備えているが、創業100年史としてこれまでの歴史の総括、できれば今後の展望や経営理念について触れられていないのが物足りなさを覚える。また高度成長期における巨大プロジェクトや経営多角化、事業部制や利益管理の内容とその変化はよく描かれているが、石油危機以降のリストラ、とくにポスト量産高収益時代対応の関連で古河電工のとった経営ドメイン（事業領域確定）戦略について、また少なくともデータ通信や光ファイバに挑戦するに至る大きな戦略転換と戦略課題について取り上げるところがなかったのは、いささか物足りなさを禁じ得ない。「優秀会社史賞」に推挙するだけの迫りに欠けたという結論になる。

(下川浩一)

候補作品

『海に陸にそして宇宙へ 続三菱重工業社史』, 同資料編

三菱重工業株式会社社史編さん委員会編 三菱重工業株式会社刊

1990年4月 1143p, 222p 27cm

年表・索引あり

旧三菱重工業の『三菱重工業株式会社史』（1956年）、分割3社の合併までの歩みの記録である『三菱日本重工業株式会社史』、『新三菱重工業株式会社史』、『三菱造船株式会社史』（いずれも1967年）に続く三菱重工業の社史である。その間、事業所や事業部の歴史はかなり数多く書かれているが、本書は三菱重工業の、いわば正史である。

さて、本稿は書評ではなく、いわば選評であるから内容紹介は行わず、本書の評価に値する点と問題点・難点について記すことにする。

1100ページを超える大著であるが、全体はⅠ通史、Ⅱ経営管理編、Ⅲ技術編、Ⅳ製品事業編、Ⅴ事業所編に分けられており、この編別に工夫がある。

工夫というのはこういうことである。機械工業の大企業はいずれもその製品が著しく多様化している。したがって、丁寧に社史をつくろうとすると、その多様さにいわば足を掬われる形になって焦点の定まらない、雑然とした叙述になりがちであって、これまでの選考でも厳しい評価が示されてきた。しかし、本書はⅣ製品事業編において事業本部ごとに主要な事業にグルーピングした受注構成比を示すことで、時期ごとの事業の重点がわかるようになっており、それを踏まえて主要な製品に説明を加えるという叙述のスタイルを採用することでその難点を解決した。またⅣ製品事業編と区別してⅤ事業所編が置かれたが——叙述に少し重複が生じるというマイナスの面もあるが——、事業所編を置くことによって、例えば事業所ごとの「在籍人員」と「実在人員」の変化が公開され、Ⅰ通史やⅡ経営管理編で示される石油危機後における雇用調整が一層リアルに理解できるよう

になっている。

また、Ⅰ通史については三重工合併までは基本的には既刊社史の要約であるが、簡潔な叙述のなかで、三社分割に至るGHQとの交渉の経緯や合併に至る過程で三社間の競合が激しくなった点などが明らかにされており、既刊社史に安易に依存せず、ファクト・ファインディングが試みられたことは評価に値するし、合併後の歴史も的確な時期区分と時代を特徴づける企業活動を重点的に述べてまとまりがよい。

しかし、他面で既述のような編別構成の工夫がもう一步の努力に欠けた点も見逃せない。したがって、審査過程では「本書は企業活動の記録としては優れているが、合併以前の歴史、三菱重工史（通史）、部門史という3つの部分の単なる集合という印象を免れない。1冊の本として統合した全体のストーリーが欲しい」という手厳しい批評も提出された。確かに、本書の叙述は平板とみられる点が多い。それは事実を記述しているだけで、分析的な視点に欠け、問題発見を試みていないからである。この点については少し具体的に論じておいたほうがよいであろう。

問題発見的でないというのは、1例をあげれば、事業部制と事業所制の関係の記述にみられる。三重工合併後、それまでの事業所をプロフィット・センターとする仕組みから「事業部制的運営」に変更されたという。そして、この「事業部制的運営」は、Ⅰ通史では「事業企画、製品開発、受注販売の機能は事業部長の直轄とし、生産関係の機能は、従来どおり社長に直結する事業所長に属させる」と指摘され、同種の文章がⅡ経営管理編にもある。しかし、何故「事業部制」的にしなければならなかったのか、また、何故事業所制を残したのか、という点が明らかでない。合併前の競合をみれば事業所制ではその調整がつかず、合併効果も挙げられないであろうことはすぐ解ることであるから、合併の意義を明らかにするうえでも、この「何故」という問いが不可欠であったと思われるのである。

（橋本寿朗）

優秀会社史賞（第1回～第7回）入賞作品

（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 780p, 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9月 588p 27cm
『第四銀行百年史』 1974年5月 986p 27cm
『東レ五十年史1926～1976』 1977年6月 542p 28cm
『創業100年史』（古河鋳業） 1976年3月 786p 27cm
『三菱鋳業社史』（三菱鋳業セメント） 1976年6月 1063p 27cm
『安田保善社とその関係事業史』 1974年6月 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） 1977年4月 492p 22cm
『渋沢倉庫の八十年』（Ⅰ）（Ⅱ） 1977年3月 382p, 372p 21cm
『驀進 日本車輛80年のあゆみ』（日本車輛製造） 1977年5月 462p 30cm
『日本陶器七十年史』 1974年12月 62p 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

- 『鹿兒島銀行百年史』 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 28cm
『創業百年史』（広島銀行） 1979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』 1979年11月 661p 23cm
『カゴメ八十年史 トマトと共に』 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, 1982年 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』（北陸銀行） 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株式会社五十年史』，同『資料』
1982年3月 532p, 78p 22cm
『明治生命百年史』 1981年7月 405p 21cm

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 1027p, 182p 29cm
『住友化学工業株式会社史』 1981年10月 890p 22cm
『武田二百年史』，同『資料編』（武田薬品工業）
1983年5月 1145p, 737p 26cm
『中國銀行五十年史』 1983年4月 1125p 29cm
『日本興業銀行七十五年史』，同『別冊』 1982年3月 1236p, 461p 26cm

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 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』

1983年1月 296p 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

『中安閑一伝』（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』，同『資料編』 1985年10月 637p, 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 26cm

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 573p, 652p 22cm

『三菱倉庫百年史』，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 1008p, 990p 26cm

『東京製鋼百年史』 1989年4月 720p 26cm

『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』 1989年10月 576p, 308p, 364p 26cm

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 26cm

『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』
1988年10月 920p, 902p, 590p 26cm