

\* 2011年7月22日 / 出版文化社(東京都千代田区神保町)

# これからの社史は どこから来て、どこへ行くのか？

橘川 武郎(きっかわ たけお)  
一橋大学大学院商学研究科教授  
kikkawa09@gmail.com

# 目次

- I はじめに:社史をめぐる誤解
- II 企業改革の方向性
- III 社史の役割
- IV 良い社史の備えるべき要件
- V 社史および史資料の活用
- VI おわりに:企業にとっての戦力としての社史

## I はじめに

# 執筆ないし監修した社史(1)

- 1.日本ゼオン株式会社『70年代ゼオンの歩み』、1981年
- 2.三井不動産株式会社『三井不動産40年史』、1985年
- 3.関西電力株式会社編『関西地方電気事業百年史』、1987年
- 4.味の素株式会社『味をたがやすー味の素八十年史ー』、1990年
- 5.東燃株式会社『東燃五十年史』、1991年
- 6.中部電力株式会社編『中部地方電気事業史上巻・下巻』、1995年
- 7.日本ガイシ株式会社『日本ガイシ75年史』、1995年
- 8.東燃株式会社『東燃のあゆみ(自平成元年至平成6年)』、1995年
- 9.東燃タンカー株式会社『東燃タンカーのあゆみ(自昭和54年至平成6年)』、1995年
- 10.北陸電力株式会社編『北陸地方電気事業百年史』、1998年
- 11.中部電力株式会社『時の遺産 中部地方電気事業史料目録集』、2001年
- 12.北陸電力株式会社『北陸電力50年史』、2001年
- 13.北海道電力株式会社『北のあかりを灯し続けて 北海道電力五十年の歩み』、  
2001年

## I はじめに

# 執筆ないし監修した社史(2)

14. 日本電気株式会社『日本電気株式会社百年史』、2001年
15. 東京電力株式会社『関東の電気事業と東京電力 電気事業の創始から東京電力50年への軌跡』、2002年
16. コスモ石油株式会社『コスモ石油20年史 飛躍へのかけ橋 コスモ石油・革新の軌跡』、2006年
17. 九州電力株式会社『九州地方電気事業史』、2007年
18. 西日本鉄道株式会社『西日本鉄道百年史』、2008年
19. YKK株式会社『YKK75年経営史 たゆみなき挑戦～創業100年へ向けて～』、2009年
20. 味の素株式会社『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神』、2009年
21. 丸善石油化学株式会社『丸善石油化学五十年のあゆみ』、2009年
22. 株式会社イリス『イリス150年—黎明期の記憶』、2009年
23. 出光興産株式会社『出光100年史』、2011年(近刊、仮題)
24. 四国電力株式会社『四国電力60年史』、2011年(近刊、仮題)

## I はじめに

# 社史をめぐるいくつかの誤解

- (1) 「誰も読む人などいない」
- (2) 「カネと時間をかけるに値しない」
- (3) 「内容に信用がおけない」

(1) ⇒ 部分的活用、耐用年数の長さ、継続は力なり

(2) ⇒ メリットとコストとの最適な均衡

／アウトソーシング

(3) ⇒ 提供する製品・サービスと同レベルの信頼性

・・・社史は会社の「顔」である

I はじめに  
ねらいと構成

- 企業改革の方向性を展望する…………… II
- 社史の役割を再確認する…………… III
- その役割を遂行するために  
社史が備えるべき要件を明らかにする… IV
- 社史および史資料の  
戦略的な活用法を考察する…………… V

## Ⅱ 企業改革の方向性

# 世界同時不況をどう見るか

### ■ 80年前(1929世界大恐慌)より厳しい面

- (1) 米国から世界に伝播したスピードが速い
- (2) 金融システムの混乱が激しい

### □ 80年前より明るい側面

新興国(BRICs, VISTA, ASEAN等)が牽引して  
出口への道筋が明確である

→新興国の成長市場とどう結びつくか

## Ⅱ 企業改革の方向性

# 成長市場への密着

### ■ 人口動態

日本：1.3億(2005)→9500万(2050)→4800万(2100)

世界：65億(2005)→92億(2050)

□ 新興国の都市部・・・「三丁目の夕日」の再来

□ 日本の高度経済成長・・・内需主導型

→ 新興国の成長市場への密着こそ日本経済の活路



## Ⅱ 企業改革の方向性

# 日本の経験：内需主導型成長

□日本の高度経済成長は内需主導型

1956～70の増加寄与率：

個人消費支出45%、民間設備投資27% > 輸出16%

□低い日本の輸出依存度（輸出額／GDP）

・9.6% (1960) ⇒ 9.8% (70) ⇒ 12.5% (80) ⇒ 9.7% (90)

・2006：日本16.4% ⇔ 中国36.9%

■世界同時不況の教訓：

米国市場依存型成長からの脱却

## Ⅱ 企業改革の方向性

# 「今そこにある危機」

- 東北地方太平洋沖大地震→
- 東京電力福島第一原子力発電所事故⇒
- 浜岡原子力発電所運転停止⇒
- 定期検査入り原発のドミノ倒しの停止→
- 電力供給不安の高まり⇒
- 高付加価値工場の海外移転→
- 産業空洞化による「日本沈没」

■ ⇒には一定の合理性(「善意」)

「地獄への道は善意で敷き詰められている」(マルクス)

## Ⅱ 企業改革の方向性

# 現在の原発の運転状況

- 大震災により停止：11基970.2万kW
  - 定期検査により停止：18基1,578万kW
  - その他の理由により停止：8基798.5万kW  
福島第一4~6、浜岡3~5、志賀1、敦賀2
  - 運転中：17基1,549.3万kW  
全体（54基4,896万kW中の3分の1以下）
- 13ヵ月ごとに定期検査なので、  
来年5月には全ての原発がストップする可能性

## Ⅱ 企業改革の方向性

# 停電回避でも起こる産業空洞化

- リスク管理上、高付加価値工場が海外移転する
    - (1) 電力多消費型製造業
    - (2) 電力の品質に敏感な製造業
  - ドービルG8サミットで見た「落としどころ」
    - \* 原発それ自体でなく、「地震国の原発が危険」
    - \* 東アジアを中心に新興国の原子力開発は継続
- ↓
- 安い電力を求め、産業空洞化が加速

## II 企業改革の方向性

# 短期的(緊急)提言

### ■ 地元住民/立地首長が納得できる厳しい新安全基準

- \* 最大限基準: 当該地域における有史以来最大の地震、津波を想定し、それに耐えうる原発に
- \* 更新基準: 地震学会等での新知見を想定に反映させる
- \* 過酷事故への対応

### ■ 高経年化対策

- \* 福島第一1号機についての事故調査委の精査が済むまで敦賀1号機、美浜1号機の運転を見合すこともありうる

### ■ ストレステストは、本来、稼働させながら行うもの

## II 企業改革の方向性

# 安全基準めぐる福井県と国の齟齬

- (1) 定期検査における緊急炉心冷却装置・使用済み燃料貯蔵プール等の特別点検
- (2) 定期検査における使用済み燃料貯蔵プール監視設備の改善  
.....
- (3) 送電鉄塔の建て替えなどの送電線の信頼性向上
- (4) 開閉所、変電所などの地震・津波対策
- (5) 使用済み燃料貯蔵プール、燃料取扱建屋などの耐震補強
- (6) 個別プラントごとの津波想定の見直しとそれにもとづく防護体制の整備(水密扉、防水壁、防潮堤など)  
.....
- (7) 福島第一原発事故の知見の反映
  - ・非常用復水器への水補給停止についての知見
  - ・高経年化による機器の劣化についての知見

## II 企業改革の方向性

# 解としてのglocalization

### ■ globalization + localization = glocalization

- ・新興国の成長市場に密着しつつ産業空洞化を回避する道
- ・愛知県東部あつての「世界のトヨタ」
- ・オウルあつての「世界のノキア」

### ■ 国内拠点の意義

- ・R&D部門・高付加価値部門（**菅製**電力危機の問題性）
- ・マザー・ファクトリー
- ・農商工連携によるインバウンド観光

### ■ 新興国市場進出⇒企業成長⇒国内雇用拡大

- ・1985年のプラザ合意後の経験

## Ⅲ 社史の役割

# 三つの役割(1)

### (1) 広報 <外へ向けての役割>

#### ■ 対市場

(商品市場、資本・金融市場、労働市場、技術市場)

#### ■ 対ステークホルダー

(株主、顧客、取引先、地域住民)(従業員)

#### ■ 対第三者

(中央官庁、地方自治体、NPO/NGO、競争相手)



## Ⅲ 社史の役割

# 三つの役割(2)

### (2) 教育 <内へ向けての役割>

#### ■ 企業文化の醸成と継承

- ・社史は企業文化を反映する「鏡」
- ・企業文化の伝承と記録

#### ■ 企業内知識の継承

- ・会社の「百科事典」
- ・暗黙知の顕在化(マニュアル化)

## Ⅲ 社史の役割

# 三つの役割(3)

### (3) 学 習 <未来へ向けての役割>

#### ■イノベーションの源泉

- ・蓄積された知識の相互作用を引き起こす
- ・暗黙知の戦略的活用

#### ■改革の筋道(sequence)を指し示す

- ・文脈(context)の理解
- ・playerの役割
- ・改革のdynamismの源泉

## IV 良い社史の備えるべき要件

# 三つの要件(1)

### (1) 真 実

- 虚偽はもちろんNO
- 情報操作の危険性
  - ・ 隠蔽
  - ・ 一面的強調
  - ・ 憶測
- 事実のダブルチェックの必要性
  - ・ 資料の複数箇所保存

## IV 良い社史の備えるべき要件

# 三つの要件(2)

## (2) ストーリー

- ストーリー(story)が無ければ歴史(history)ではない
- ストーリーの基本は主体性
  - ・ 経営環境変化への受身的対応だけでは、  
ストーリーを語ったことにならない
- プロセスに光を当てた記述
  - ・ 問題の所在、player、context、帰結
  - ・ 記録から正確な伝承を生み出す

## IV 良い社史の備えるべき要件

# 三つの要件(3)

### (3) 使いやすさ

- 「見やすさ」よりも「使いやすさ」
  - ・社史はあくまで「中味で勝負」
  - ・「中味が良い」からこそ「使いやすさ」が重要になる
- ストーリー、構成、執筆者の筆力
- 検索機能
  - ・索引は必須
  - ・社史のデジタル化
  - ・社史デジタルアーカイブスの構築

## V 社史および史資料の活用

# デジタル化

### ■ 利用層の拡大＝情報開示の進展

- ・重さと大きさからの「解放」

### ■ 検索機能の躍進

- ・検索方式の作り方が重要

### ■ 企業ホームページとのリンク

## V 社史および史資料の活用

# データベースの作成

### ■ 史資料管理の系統化

- ・社史と企業史資料との連結
- ・史資料を累積的に整理することの有用性

### ■ 社史と企業史資料とを駆使した

「戦略的キャッチボール」

- ・歴史からの現在の照射
- ・現在からの歴史の逆照射

## 社内研修での活用

### ■ DNAの伝承

- ・革新的創業者／「中興の祖」の活躍

### ■ DNAの革新

- ・革新的創業者／「中興の祖」の相対化

### ■ 社内研修での格好のテキスト

- ・「〇〇塾」の開催



## VI おわりに

# 改革の武器としての社史

- 社史は会社の「顔」である
  - 社史は企業文化を映す「鏡」である
  - 社史はイノベーションをもたらす「泉」である
  - 社史は企業改革への道筋を照らす「灯」である
  - 社史はCorporate Communications の「要」である
- 社史は、戦略的に活用することによって、  
企業間競争に勝ち抜くための「武器」となる