

書のまとめが、失敗の要因は経営内部の問題にある、としていることと関係しているのではない。当然そういう結果となるような事例を説明することも重要である。しかし当事者の立場に身を置いてその環境認識や意思決定をたどるという枠組みは、努力したけれども意図したような結果にならなかった事態の説明により有効である。「失敗」もまた同じ枠組みのなかで説明することが重要だろう。

第三に、失敗を扱うことの意義についてである。本書はその意義を、失敗からの再生が成功

の不可欠の要素であるといった点に求めている。ミクロの次元ではそれもある。しかし失敗をマクロ的に扱うことによって、別の側面も明らかとなる。それは、成功の要因やその論理は、成功例だけからによっては論証できず、そうした要因や論理を欠いたばあいには成功しなかったことを示さなければならないからである。

(有斐閣, 2005年, xii+317頁, 3150円 [税込])

すずき・よしたか 一橋大学名誉教授

麻島昭一 著

『企業再建整備期の昭和電工』

宣 在 源

I

本書は、日本企業の資金調達および運用と企業支配構造に関して多大な業績を挙げている著者が、いままで明らかにできなかった復興期における企業集団（「新興コンチェルン」）のディレギュレーション過程、すなわち統制経済から市場経済への環境変化に適応していく際の戦略と傘下各企業の組織内部および組織間の変化について詳細な資料を駆使して分析したものである。なお本書では、日本電気工業と昭和肥料の合併から誕生した昭和電工の成立過程を明らかにし、戦時期企業整備の中で合併された典型的な事例分析に成功した大塩武との共著『昭和電工成立史の研究』（日本経済評論社、1997年）を踏まえて、同社の復興期における再建過程が分析されている。

II

本書の構成を評者なりに整理すると、復興期の対企業政策（第1章）、企業支配構造の変化と企業間関係の再編（第2章）、トップマネジメント組織の再編（第3章）、新事業戦略（第4章）、資金の調達と運用（第5章）というようになるが、本書の目次と各章の主な内容を紹介すると次のようになる。

第1章 昭和電工の企業再建整備政策

第2章 昭和電工企業集団の解体

第3章 戦後復興期における昭和電工の経営体制

第4章 昭和電工の事業展開

第5章 戦後復興期における昭和電工の資金調達

第1章では、復興期において最大の経営制約条件であった資金の調達を左右した一連の企業再建関連政策に対する昭和電工の戦略と財務状

況について分析されている。まず著者は、4大財閥企業に続き昭和電工も主要軍需会社を解体するための第一段階措置であった持株会社整理委員会の選定会社となり、戦時期軍需代金未払いによる赤字財務構造を改善するための特別経理会社としても指定されるなど「企業集団」の解体が進められたと指摘している。その上著者は、解体が進められたにもかかわらず損失として計上されざるを得なかった海外財産が小額にとどまり、資産再評価を通じて固定資産の評価額を高めたことなどによって他会社より良い財務環境から戦後経営を迎えるようになった点をも強調している。

第2章では、企業再建整備政策による株主構成および傘下企業範囲の変化について分析されている。著者は、株主構成変化の中で最大の変化として個人株主の割合が1942年4月の2.6%から50年9月現在13.0%へと大幅に増加したことを浮き彫りしている。なお著者は、戦前同社の二大大株主の中で戦前軍需事業を牽引していた森系が再建整備過程において標的となり後退した反面、鈴木系が味の素へと社名を変えながら筆頭株主の地位を維持した歴史のアイラニを強調しており、このアイラニが歴史の偶然であったのかあるいは必然であったのかに関して議論を呼び起こしている。このように企業支配構造変化の特徴を明らかにした上著者は、企業集団範囲の設定とその変化について分析し、海外子会社の喪失による特別損失の規模が小さくリーダーシップを発揮していた森系の後退が企業集団内企業間の結集力を弱めたと指摘している。また著者は、資金出資関係に基づいて分析すると各企業間の関係が緩んでいったと評価できるが人的結合関係に基づいて考察すれば依然として結集力を弱めてなかった点を強調している。

第3章では、GHQという組織外部からの強力な介入により内部昇格ではないトップマネジ

メントの交代がもたらした経営体制再編成における「危機」について分析されている。著者は、軍需企業の最高責任者にも適用した公職追放令を避けようと先取りして実施した同社の「自己追放」を、先取りしたにもかかわらず実際に適用されてしまった追放令によって経営体制の再編が打撃を受けたので結果的には「早すぎ改革」として評価している。なお著者は、内部昇格ではないGHQの後押しによって「外部」から受け入れ成立した日野原トップマネジメント体制という偶然の出来事が、昭和電工疑惑事件で日野原が社長から後退しなくてはならなかったにもかかわらずその職を維持するなど企業再建を妨げる要因として働いていたことに注目している。

第4章では、企業再建過程において各工場の損益や生産状況とその中で変化した経営体制の意味、そして新たな事業戦略について分析されている。著者は、工場別被害状況はそれほど深刻ではなかったが、化学肥料、軽金属生産においては欠かせない電力の供給量やコストによって工場の損益がとりわけ大きく左右される点を指摘しており、資材不足状況が当時の企業経営を大きく制約していた点を強調している。なお著者は、「復旧転換計画」の実行過程において本社に臨時建設部を設置したことを日野原体制による中央集権化を象徴するものとして評価した上、戦前の多角経営戦略を一部修正し化学肥料、無機工業薬品、軽金属、電極、研削材の生産に集中する戦略へと転換する過程を明らかにしている。

第5章では、企業再建期における資金の調達と運用のあり方について分析されている。著者は、戦時体制の影響を強く反映している決算ではあるが1945年9月の営業報告書によると、固定資産、拡張資産、長期投資など固定的資金需要は自己資本と社債でほぼ賄われており、運転

資金は短期借入金に大きく依存している点を強調している。同社は、食糧増産に欠かせない肥料製造企業であり資金供給の制限されている企業再建期においても多額の資金を復銀などから供給されるが、著者によるそのときのGHQ—復銀—企業の相互関係分析は当時の企業金融を理解する際に興味深いものである。最後に著者は、日野原体制の下で資金供給源を昭和電工のメインバンクとも言える安田銀行から三和銀行や埼玉銀行などへと多様化する傾向を指摘している。

III

本書の最大の功績は、日本の産業組織や企業組織において最大の転換点であった復興期を対象にしていわゆる新興財閥レベルにおける産業組織および企業組織の変化を明らかにしており、戦後日本の産業組織や企業組織の特徴をより明確にするためにはまだ不十分であった復興期の研究に新たな地平を開いている点である。なお、昭和電工の固定的資金は自己資本や社債で賄い運転資金は短期借入れて調達していたという事実は、最近議論的となっている復興期における協調融資あるいはメインバンク制度の評価について、たとえば電力業や海運業を中心に分析し戦時期以来その機能を増していたとする研究（岡崎哲二・奥野正寛・植田和男・石井晋・堀宣昭『戦後日本の資金配分：産業政策と民間銀行』東京大学出版会、2002年）と製造業を中心に分析し固定的資金は自己資本や社債で賄っており運転資金をメインバンクから調達していたとする研究（武田晴人編『日本経済の戦後復興：未完の構造転換』有斐閣、2007年）との議論において新たな根拠を提供している。以下では二つの疑問点を述べることによって評者としての責務を果たしたい。

何より日野原体制に対する著者の評価に疑問が残る。内部昇格ではなく企業組織外からの強力な介入によってトップマネジメント体制が作られることは確かに異常な状況である。ただし復興期の劇的な状況が戦争の終結という政治的な要因がもたらしたことであったにせよ経営危機に陥ったという点においては間違いない事実である。そうだとすれば状況はかなり違うと思うが、アサヒビールの躍進をもたらした事例など戦後日本において企業組織外からの強力な介入によって形成されたトップマネジメント体制が経営危機に陥った企業を再建した例はかなりあると思われるのでこのような観点からなぜ分析しなかったのか疑問が残る。というのは評者は、本書を読む中で著者が内部昇格ではないと経営体制が安定し難いという観点から日野原体制を分析しているのではないかというように考えたためである。もう一点は、著者の前著で明らかにした昭和電工をはじめ多くの企業が戦時期においては合併を行っても各機能を調整する必要に迫られなかったため組織は変化せずそのまま温存される。したがって復興期における経営組織再編の動きは、危機に陥ったことに対する対処という消極的な面だけではなくそれ以後の新たな成長を準備するという積極的な面を有していた。このような認識からすると、本書の分析が戦時期に残された課題を解決する企業の能動的な側面ではなく戦争終結への対応という企業の受動的な側面に注目したのではないかという疑問が残るわけである。

日本企業に関する膨大で後学の指針になる研究業績を残しているにもかかわらず現在まで情熱的な研究を重ねている著者に敬意を表すことで書評を終わりにしたい。

（学術出版会、2006年、347頁、5040円〔税込〕）

せん・ぜうおん 韓国平澤大学校