



組織における成功の歴史と衰退に関する研究—鐘紡 の事例—

松尾, 健治

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2017-03-25

(Date of Publication)

2018-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6834号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006834>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

組織における成功の歴史と衰退に関する研究 —鐘紡の事例—

平成 29 年 1 月 20 日提出

神戸大学大学院経営学研究科
経営学専攻
鈴木竜太研究室
学籍番号 111B261B
氏名 松尾健治

歴史とは過去の諸事件と
次第に現れてくる未来の諸目的との間の対話である

Edward Hallett Carr

What is History?

(清水幾太郎訳, 1962, p.184)

はしがき

本論文の題目は「組織における成功の歴史と衰退に関する研究—鐘紡の事例—」である。よく人から「なぜこのテーマを研究しているのですか」と聞かれることがある。これまでのキャリアの中で鐘紡はおろか、繊維産業に関わることはなかった。組織の衰退について、鐘紡を事例として選択した理論的、方法論的な意義は本論で述べるとおりであるが、この「はしがき」では、私の人生において最初で、そして恐らく最後になるであろう博士論文で、このテーマに辿り着くに至った個人的な想いを、私のこれまでの歩みとともに記しておこうと思う。

私の母は女手一つで私と妹を大学に通わせてくれた。歴史学に魅せられた私は、大学で歴史学、とりわけ古代ギリシア史を専攻し、研究者の途に憧れた時期もあったが、経済的な必要性から大学卒業後はある民間企業で職を得ることとなった。以後、母はそのことを常々気にかけていた。最初の八年間は、就職した理由を自分の中で繰り返し、無我夢中で働いた。母が亡くなって、一時、私は働く意味を見失った。しばらくの葛藤の後、丁度神戸に転勤していたこともあり、仕事の傍ら神戸大学大学院で学び、研究する機会を得た。移りゆく時代、環境の中で社会のために自分に何ができるか、神戸大学で学んだ日々の中でそうした問い、想いが研ぎ澄まされていった。その少し前には、勤務先の企業をはじめとする業界各社が不祥事で業務停止に追い込まれたこともあった。社内では表面上はともかく、ややもすれば社会への価値提供に対する真摯な姿勢は二の次で、業績目標の達成それ自体が最重要の目的とされ、個人は自らの評価や地位を追い求めることに傾倒する、あるいは自社の都合や部門・部署の利害を優先する、そうした風潮があった。不祥事に際してもそれを一人一人が真に心の底から省みることが果たしてどれだけできていたのか。こうした組織の風潮に対して疑問を感じるようになっていった。

長い低迷のトンネルから抜け出ることができない日本経済。国際的な競争力が損なわれる一方で、不祥事の報道が絶えない日本企業の現状。こうした状況にあって、組織への疑問は、日本経済、日本企業の未来に対する危機感として育っていった。それはやがて、日本の社会と経済の健全な発展に純粋に貢献していくために必要な知恵を紡ぎ、発信するとともに、それを担う人材を育成していきたいという想いにつながっていった。既存の価値観に対して健全な批判精神を持ち、日本人としての強い志をもって新しい価値、未来を創造できる人を一人でも多く育てる、また、そうしたことに資する知恵を紡ぎ出していきたいと考えるようになった。

鐘紡はかつて日本の近代化、経済発展に大きく貢献した日本を代表する企業であった。そうした輝かしい成功を収めた日本企業の衰退の因果を解き明かし、教訓を得ることは、これからの日本企業の発展を考えていくうえで欠かすことができない作業になると思われた。そうした意味で、私がこれまでのキャリアの中で培ってきた志の果てにこの研究に辿り着いたことは、必然であったと思っている。

この博士論文の完成までには多くの方々のご支援、ご指導をいただいた。まず、神戸大学大学院経営学研究科の先生方にはひとかたならずお世話になった。MBA時代から博士課程修了まで親身に導いていただいた鈴木竜太先生には、博士論文の執筆のみならず、研究者としての思考方法、心構えなど多くのことを指導いただいた。鈴木竜太先生の幅広いご見識、鋭い思考力に憧れ、鈴木竜太先生のような研究者になりたいと思ったことも、ここまで私を歩ませてくれた力の一つであった。組織論と経営史に跨る学際的で風変わりな私の研究に温かい理解を示していただき、また、ここまで導いていただいたことに深く感謝したい。鈴木竜太先生は研究者としてだけでなく、教育者としても私が目指すべき理想である。平野恭平先生には新しく飛び込んだ経営史の世界について一から手ほどきをしていただいただけでなく、史料閲覧、インタビューイーのご紹介など多岐に渡り書

きつくせないぐらい大変お世話になった。平野恭平先生にはその親身なご指導、ご支援に深く感謝するだけでなく、その緻密なご研究姿勢や研究への情熱に触れ、多大な刺激をいただいたことを忘れることはできない。また、平野恭平先生がこれまでにご執筆された論文の数々から非常に多くのことを勉強させていただいた。平野光俊先生には私の研究について温かく見守っていただきつつ、組織論の理論、コーポレート・ガバナンスや人的資源管理などの視点から貴重なご指摘をいただき深く感謝している。MBA時代に平野光俊先生の授業を受講し、ご著書の『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性—』を読んだ時の衝撃は今でも忘れることができない。その衝撃、憧れこそが経営学研究を志すようになった大きなきっかけの一つであった。原拓志先生にも、私の研究の進展にとって重要なご指摘をいただき心より感謝している。下手をすれば組織論と経営史の二足の草鞋に陥りかねない難しさの中で、的確なご指導をいただいたことはこの研究が一応の形を見ることになるために欠かせないものであった。

学問上のご指導をいただいた点では、十数年前、私が東京大学文学部在学中にお世話になった桜井万里子先生にもこの場を借りて深い謝意を表したい。分野は違えど桜井万里子先生のご指導のもとで歴史学、古代ギリシア史の世界に触れた日々は、私の研究への憧れの原点となっていることは間違いない。ゼミで輪読した Finley や歴史哲学の論文の英語原著に苦戦したことが今でも懐かしく思い出される。当時の私は未熟であったが、暖かく桜井万里子先生にご指導いただいたことは、研究を志す今の自分を支える柱になっている。さらには、これまでの長年のビジネス経験の中で少なからず必要であった、時代、環境の変化を捉える感覚や、複雑な状況から情報を収集し、読み解き、統合し、意思決定していく力は、今振り返れば若かりし頃に歴史学に触れる中で培われたものであったと感じている。古代ギリシア語の史料にあたりながら、桜井万里子先生のご指導のも

とで書き上げたヘレニズム期ロドスの海上貿易、外交政策について論じた卒業論文は今でも私の大切な宝物である。

神戸大学大学院博士課程後期課程で共に研鑽した仲間にも深謝申し上げたい。ゼミの仲間や社会人の博士課程院生仲間など多くの人と議論し、刺激をいただき、励まし合った。ここで全員のお名前を挙げることはできないが、同じゼミで同時に博士論文に格闘してきた林薫氏と市村陽亮氏には特に御礼申し上げたい。両氏とともに議論し、励まし合ってきたからこそ、ここまで辿り着くことができたと思っている。

2014年より転じたグロービスの職場の皆様にも御礼申し上げたい。経営者人材の育成というフィールドで日本や世界の発展のために真摯に研鑽する。社会への価値提供を追求する純粋な想いを持って邁進し続ける。そんなグロービスの人々からは大きな刺激を受け、今の私の仕事観、人生観に多大な影響を頂いた。グロービスとの出会いは私の人生にとって大きな転機となった。

最後になってしまったが、本研究の難しいテーマにも関わらずインタビューにご協力を頂き、不勉強、不躱な私の質問にも丁寧に親身にお答えいただいた鐘紡のOBの方々、他ご関係の方々に心より御礼を申し上げたい。お一人お一人のお名前を記すことはできないが、皆様にここでは書きつくせないほどの温かくそして真摯なご支援をいただいた。皆様から伺い、教えていただいたことから、研究を別にしても一社会人として、多くのことを学ばせていただいた。

皆様のご厚情に報いるには、程遠い拙い稿になったが、今後も考究を続け、社会に還元するべく、ただそのために純粋に努力を続けていきたい。

亡き母に捧ぐ

平成二十九年睦月

松尾 健治

目次

凡例	1
序論	2
第 1 節 はじめに	3
1. 研究の目的	3
2. 事例の選択と方法上の工夫	5
3. 経営史研究において期待できる貢献	7
第 2 節 本論文の構成	12
第 I 章 既存の理論研究	13
第 1 節 はじめに	14
第 2 節 組織学習の概念定義	20
第 3 節 学習曲線	22
第 4 節 有能性の罍と関連する議論	26
1. Cyert & March (1963) の『企業の行動理論』	27
2. 有能性の罍	29
3. 迷信的学習	38
4. アンラーニング	44
5. アッパー・エシュロン理論	52
第 5 節 失敗からの学習	60
第 6 節 見過ごされてきた論点	63
1. Levitt & March (1988) 一意図的な解釈とコンフリクト	63
2. Levinthal & March (1993) 一失敗の罍	66
第 7 節 さいごに	67

第Ⅱ章	方法	69
第1節	事例の選択	70
第2節	過程追跡か歴史的説明か	73
第3節	歴史学と社会科学の統合を試みた既存の研究とその課題	76
第4節	歴史的な研究からの理論構築:アブダクションと批判的実在論	84
第5節	調査方法	88
第Ⅲ章	事例：概略	93
はじめに		94
第1節	綿紡績業での創業期（1887年～1898年）	94
第2節	綿糸および絹糸関連事業による拡張（1899年～1933年）	97
1.	綿業の拡大と絹業への進出	97
2.	労務管理改革	100
第3節	化学工業への展開（1934年～終戦）	102
第4節	天然繊維を中心とした再建（戦後～1961年）	107
第5節	合成繊維への進出と多角化（1961年～1986年）	110
第6節	破綻への道程（1987年～2007年）	112
第Ⅳ章	事例：衰退の現象	116
第1節	「ポイント・オブ・ノーリターン」	117
第2節	粉飾	123
1.	鐘紡における粉飾の概観	123
2.	抜けられない罫—「押し込み販売」と「循環取引」	124
3.	循環取引の事例	126
4.	「逆さ合併」による経理処理	133
5.	粉飾の過程における資源の損耗	134
6.	まとめと次の分析課題	136

第V章 事例：戦後の事業展開 137

はじめに 138

第1節 綿・スフの拡大（1945年～1958年） 138

1. 綿業を中心とした復興 138

2. 朝鮮動乱と綿・スフの増設 147

3. 製品高級化 153

4. スフのさらなる拡充と繊維不況 157

5. 絹業の衰微 162

6. 合成繊維等の研究開発の停滞 167

7. 第1節のまとめ 177

第2節 合成繊維への進出とその失敗（1961年～） 179

1. 「グレーター・カネボウ建設計画」と合成繊維進出の決断 179

2. ナイロンへの進出 183

3. ポリエステルへの進出 206

4. アクリルへの進出 215

5. 活かしきれなかった自社の特徴 223

6. マクロ環境の変化と合成繊維事業の不振 229

7. 第2節のまとめ 237

第3節 事業転換の失敗（1970年代後半～） 239

1. 産業資材への展開の失敗 239

2. 合成繊維事業の継続 252

3. 第3節のまとめ 254

第VI章 事例：粉飾の要因 256

はじめに 257

第1節 高い業績目標 258

1. 「グレーター・カネボウ建設計画」：1961年～1968年 258

2. 「第二次/三次五カ年計画」：1970年～1974年 260

3. 無配期：1977年～1983年	264
4. 「一〇計画」：1985年～	265
第2節 「大鐘紡」唱道の背景	268
第3節 トップマネジメントチームにおける関係	273
1. 取締役任免の構造	273
2. 鐘紡のトップマネジメントチームにおける実態	280
第4節 さいごに	297
1. 粉飾をもたらしたものの	297
2. トップ経営者と下位者との関係が粉飾以外に対して与えた影響	298
第VII章 結論	300
第1節 考察	301
1. ルーティンの選択と有能性の解釈の問題	301
2. 有能性の罍・「赤の女王」	303
3. 失敗からの学習と新たなルーティンの失敗	303
4. 失敗の罍	304
5. 実態のパフォーマンスと希求水準の差を埋めるルーティン	306
6. 有能性の罍と失敗の罍に対する希求水準の影響	307
7. レトリカル・ヒストリーと希求水準の関係	308
8. トップマネジメントチームの内部メカニズム	309
第2節 本研究の貢献、含意	312
1. 理論的貢献	312
2. 方法論的貢献	313
3. 経営史研究としての含意	314
4. 実践的含意	316
第3節 今後の課題	319
補論：レトリカル・ヒストリー研究	320
第1節 はじめに	321

第2節 先行研究	322
1. 概念定義について	322
2. 歴史とレトリック	323
3. 組織論におけるレトリカル・ヒストリー研究	325
第3節 今後の展望	331
付属資料	333
引用文献	345

凡例

- (1) 引用文献の指示について、事例を記述している第Ⅲ章～第Ⅵ章については、全て脚注で指示する。他の章では研究文献は文中で指示し、それ以外は脚注で指示する。
- (2) 一次史料については文末の引用文献リストには含めない。
- (3) 一次史料からの引用文は、特段断らない限り原文のままとする。
- (4) 人名は、原則として敬称略とする。
- (5) 企業名や団体名は、原則として法人格(株式会社など)を省略する。

序論

第1節 はじめに

1. 研究の目的

本研究の目的は、過去に成功した組織が衰退する場合、なぜ、どのようにして衰退するのかを明らかにすることである。

なお、本稿では Lowenthal (2015) に則り、基本的に過去と歴史を弁別する（ただし、事例記述の中で当事者の発言、記述に沿う場合などはこの限りでない）。Lowenthal (2015) による弁別では、過去は客観的な現実である一方で、歴史は人々の間の合意によって形成されるものであるという。彼の定義によれば、過去は歴史よりも広い概念であり、歴史家を含む人間は客観的な過去を捉えることなどできず、歴史は過去についての主観的な解釈とされる (Lowenthal, 2015, pp.336-340)。

また、組織の衰退とは一定の期間継続して組織内部の資源が減少する現象を指す。過去に高業績を挙げて成功を取めた組織が衰退するメカニズムについては、主に組織学習論の「有能性の罠 (competency trap)」によって説明されてきた。「有能性の罠」とは、大まかに言えば組織が成功を取めた時の事業や手法を継続し、強化することで組織内部に慣性が生じ、環境が変化した際に適応ができなくなるという理論である。

組織衰退に関する主要な研究領域については、他に Staw, Sandelands, Dutton (1981) らの脅威—硬直理論や Hannan & Freeman (1984)の組織生態学が挙げられる。このうち、Staw et al. (1981) の脅威—硬直理論は組織が脅威に直面した際に、その脅威に対して効率的に対処するために集権化や手続きの公式化を進めて硬直化することで、かえって新しい環境に適応できなくなるというものである。ただし、脅威—硬直理論は、脅威への直面を起点とした短期的な現象に焦点を当てており、組織の過去との関係、長期的な動態を捉える理論ではないといえる。また、Hannan & Freeman (1984)らの組織生態学は、組織が環境によって淘汰選択される存在であることを前提として、生態群レベルで組織の盛衰を分析するパースペクティブである。組織生態学のうち、「新規性の不利益 (Liability of

Newness)」は、組織の年齢と死滅の確率の変化を長期的に分析するものであるが、基本的には組織の年齢が高まる程、死滅の確率が低下するという理論であり、その理由は古い組織ほど信頼性と説明能力が高まるため、生存の確率が高まるからだという (Hannan & Freeman, 1984)。組織生態学の理論は長期的な動態を捉えてはいるものの、分析を生態群レベルで行うものであり、個々の組織内部のメカニズムを捉えるものではない。生態群レベルでの死滅の確率は、組織の年齢が高まる程低下するとしても、それでも衰退してしまった個々の組織について、組織内のメカニズムを説明する理論ではないといえる。

一方で、組織学習は「経験の作用によって組織の知識に変化が生じること」と定義され、具体的には認識や行動の変化として顕れる (Argote, 2011, p.440; Argote & Miron-Spektor, 2011, p.1124)。ここで重要な点は、組織学習が定点的な現象ではなく、変化を扱う動的なものであることや、過去の経験が何らかの形で影響を与えるという組織の過去と現在とを結び付けていること、知識を対象とすることで組織にとっての一定期間の再現可能性・継続性が問題になること、といったことにあると考えられる。本研究の課題は、過去に成功した組織の衰退のメカニズムを明らかにすることであるが、それは個別組織の過去とある時点の営為とその結果の因果を捉えることであり、この課題に応じていくうえで組織学習論の研究蓄積は多くの示唆を与えてくれる。実際、組織学習論における有能性の罫は、組織の過去の成功とある時点の営為とその結果としての失敗、衰退を説明しようとする理論であり、これまで多くの研究蓄積がなされてきた。

とはいえ、有能性の罫について一定の疑問が残る。有能性の罫によって、変化した環境に適応できなくなった場合、その後も組織内の主体は過去の成功した時期のルーティンに固執し続けるのであろうか。行為主体が反省できる存在であるということを思惟すると (犬飼, 2005; 沼上, 2000)、環境の変化に俄には対応できずとも、一定の期間を置いて新たなルーティンの採用を図るなどして衰退からの脱却を図るのではないだろうか。組織学習論においても、失敗からの学習を論じた研究もあるが (e.g. Sitkin, 1992)、有能性の罫はそうした疑問に答えているとはいいがたい状況である。

この他にも、組織学習論の先行研究についてレビューを行うと、これまで見過ごされてきた「失敗の罨」(Levinthal & March, 1993) や様々な論点が存在することがわかる。しかしながら、それらの論点は個別に研究を蓄積している傾向にあり、それらの間の関係について十分な議論がなされているとはいえない。こうした状況が生じている理由としては、既存研究における分析の対象期間がさほど長くはないことが考えられる。その原因としては、定量研究では分析対象期間が短く、事例研究においても成功の期間から失敗までは対象とするものの、そこで描写が終わり、その後の経緯まで取り上げているものは少ない。特に衰退の事例は対象組織の関係者の協力が得られにくいため、資料やインタビューによる情報の収集に制約があり、長期縦断的に詳細な分析を行うことが困難であることが考えられる。また、事例研究であっても理論負荷的な分析を行うと、特定の理論で説明できる現象に焦点を当てることになり、その現象から他の現象に移行した後の状況については捨象されてしまっているという理由も考えられる。

2. 事例の選択と方法上の工夫

そこで本研究では鐘紡¹を事例としてとりあげ、長期の衰退期間を含む戦後40～50年程度を分析対象とした研究を行い、有能性の罨では見過ごされてきた可能性がある衰退の因果メカニズムの発見を目指す。

鐘紡は戦前、本邦民間企業中トップの収入規模を誇り、本邦を代表する企業であった(【付属資料1】)。しかしながら、戦後徐々に衰退し、最終的には2004年に産業再生機構に支援要請を行った後、各事業を解体して売却、2007年に清算に至っている。鐘紡はいわば本邦を代表する衰退事例である。しかしながら、有能性の罨によって鐘紡の衰退は十分に説明でき

¹ 鐘紡の社名は東京綿商社(1887年)⇒鐘淵紡績(1888年)⇒鐘淵工業(1944年)⇒鐘淵紡績(1946年)⇒鐘紡(1971年)⇒カネボウ(2001年)と変遷しているが、本稿では戦前から既に通称となっており、歴史的に最も長く認知されてきたと考えられる「鐘紡」を統一して用いる。

ない。鐘紡は1957年～1958年の繊維不況で経営危機に陥った後、それまでの綿などの天然繊維およびスフによる事業展開の将来性に限界を感じ、合成繊維を中心に据えて事業構造を転換している。しかしながら、この事業転換は失敗に終わり、特に1970年代以降低迷が続くことになるが、損失を出しながらも合成繊維事業は継続され、衰退の大きな要因となった。このように、有能性の罫では説明できない、いわば逸脱事例なのである。本研究は単一事例による事例研究ではあるが、逸脱事例の研究によって従来見過ごされてきた変数や因果メカニズムを発見し、理論的貢献を行うことができる (George & Bennett, 2005)。

また、特定の理論、現象の分析に焦点を当てて他のメカニズムを見過ごしてしまうことを避けるために、上述のように相当の長期間を対象として分析を行うわけだが、事例記述の方法として理論負荷性を極力抑えた歴史的説明を採用する。方法の章で後述するように、社会科学において因果の時間展開を分析する方法として過程追跡が挙げられるが、過程追跡は既存の理論の検証を目的とする理論負荷性の高い方法であり (Van Evara, 1997)、探索的に新たな因果メカニズム、変数を見出そうとする研究には不向きであると考えられる。

とはいえ、歴史研究が個別性の高い記述を重視するという特徴を持つ中で、社会科学が求める理論的貢献を行おうとするとき、いかに理論負荷性を抑えて記述しつつ、理論的貢献を行うかという課題が生じる (保城, 2015)。本稿ではこの隔たりを克服する方法として、衰退という結果的現象からその原因を遡及して因果メカニズムを探求する、つまり推論法としてアブダクションを採用する (Peirce, 1960; Habermas, 1972)。

さらに、存在論および認識論的仮定を批判的实在論に求め、「理論」を事象の根底的因果メカニズムとして位置づけることによって (Danermark, Ekström, & Jakobsen, 2002)、理論負荷性を可能な限り抑えた事例記述を行いつつ、単一事例ではあるが、事象の根底メカニズムとしての理論の発見を目指す。

3. 経営史研究において期待できる貢献

本研究の主目的はここまで述べた通り、組織衰退に関係する組織学習について理論的貢献を行うことであるが、そのプロセスで行われる鐘紡の事例記述は、それ自体が経営史研究において若干の貢献となることが期待できる。というのも、経営史研究において戦前の鐘紡については豊富な蓄積がある一方、本研究が主な対象期間としている戦後の鐘紡、特にその衰退については研究が未だ限られているからである。

戦前の鐘紡は革新的な工場経営を確立し、国内の製造業においてだけでなく世界の紡績業においてもトップクラスの業績を誇った。また、鐘紡の初期の経営者、武藤山治は「経営家族主義」を提唱し、福利厚生を重視して日本的経営の源流をつくったほか、日本に科学的管理法を導入した立役者としても知られる。藤本・新宅・青島（2015）によれば、武藤山治のものづくり思想、管理手法は豊田紡織経由でトヨタの生産方式につながったとする見方もある。こうした顕著な事績を残した戦前の鐘紡に関しては、多様かつ豊富な研究蓄積がある。ここで全てを紹介することはできないが、一部の例でも、武藤山治による労務管理改革を含めた生産システムの構築・改革を取り上げた桑原（1993; 1994; 1995; 1996）の一連の研究、津田信吾時代の多角化、グループ経営を扱った鄭（1997a, 1997b, 1998）、武藤山治による職工優遇と株主利益の両立を論じた川井（2005）、武藤山治の人物像を詳細に描写した山本（2013）、戦間期鐘紡の職員の職務と学歴の関係を分析して人事政策を論じた藤村（2015）、職工移動問題に関する中央同盟会と鐘紡の間の紛争を扱った千本（2016）などを挙げるができる。

一方、戦後の鐘紡に焦点を当てた研究については、戦前から1950年代前半までに鐘紡で行われたポリビニルアルコール繊維「カネビヤン」の開発とその挫折の経緯を対象とした平野（2014）が殆ど唯一のものといえる。繊維業界各社を全体的に取り上げた研究においては、1960年代までの綿紡績および化繊企業各社による合成繊維進出を網羅的に取り上げた田中（1967）や、1970年頃までの綿紡績および化繊企業各社の経営史について

全体的に論じた藤井（1971）が鐘紡についても取り上げている。他には、大畑（2012）が占領復興期（1945年～1955年頃）の10大紡の動向や経営戦略を論じる中で鐘紡についても記述している。これらの研究は、研究のテーマあるいは刊行の時期の関係から当然ながら分析対象の期間は限定的である。一方、比較的長期間を対象としたものとしては米川（1991）が挙げられる。米川（1991）は綿紡績企業の戦後の経営史についていくつかの企業の事例を挙げる中で鐘紡についても取り上げているが、米川（1991）による個別企業の記述は量的にコンパクトであると同時に、改めて検討すべき内容が一部含まれている。例えば、鐘紡の合成繊維事業への進出が遅れた経緯について、

「戦争による被害が極めて大きかったと言うに尽きよう。したがって昭和三〇年代に入って経営の一応の立て直しが完了した後、経営陣が化合織に着手したのは極めて自然であった。すなわち、三三年八月の工場長会議で、武藤絲治は、合成繊維を含めた繊維総合メーカーへの進出を宣言すると同時に、合織に先行してスフを復興したのであった。」（米川，1991，p.91）

と述べているが、本稿の第V章で述べるように、実際には鐘紡では1950年に防府のスフ工場が復帰した後、逐次スフの増設が進められ、特に1955年末からは大幅な増設が行われた。また、綿など天然繊維の国内生産設備は1950年までに所期の復元目標を達成したものの、綿、スフをさらに増強するためにこれらへの投資が継続して優先的に行われた。こうした中で、戦前からの合成繊維「カネビヤン」の研究開発が中止されているが、1957年～1958年の繊維不況において既存の繊維事業、特に直近で大増設を進めたスフにおける大きな損失が契機となって合成繊維への本格進出に転換した経緯にあった。

特に鐘紡は戦前に顕著な発展を遂げた後、戦後に衰退、最後には破綻を迎えた企業であり、戦後の鐘紡の歴史は本邦企業の衰退の代表的事例ともいえる。そもそも、鐘紡に限らず、経営史研究において個別企業の衰退を

扱った研究蓄積は未だ限られている状況にある。先に挙げた米川（1991）は戦後～1990年頃までを対象期間として全体的な記述を行っているものの、そこでは衰退という結果を念頭に記述がなされているわけではない。もっとも、この研究が刊行された1991年当時、鐘紡は企業として存続しており、粉飾も明るみに出ていないことも考え合わせると、そもそもそれは無理からぬことではある。

他に、繊維企業の衰退に関連する限られた研究のうちの一つとして、戦後の繊維企業各社の脱成熟化について二次史料をもとに記述している山路（2014）が挙げられる²。山路（2014, p.1）によれば、脱成熟化とは「主力事業の成長の鈍化に対応して、新たな事業への進出を行ったり、既存事業を新たな視点から再活性化したりすることによって、再び企業を成長軌道に乗せるための企業行動」を指す。この研究は衰退を直接のテーマとはしていないものの、山路（2014）のいう脱成熟化に失敗すれば衰退する可能性が高くなると考えられることから、企業の衰退を考える上で本来は大きな示唆を与えうるテーマであった。しかしながら、この研究の主張は難解である。まず、脱成熟化の特徴として20もの要素が列挙されているが、要素間の関係は不明確である。20の要素に分解し各企業の事例を散りばめる形で分析がなされており、なおかつ、それぞれの要素によって取り上げられている企業と取り上げられていない企業が区々である。そのため、各企業の脱成熟化に関する営為の時間展開、因果を捉えることが困難になってしまっている。また、各企業における経営成果と脱成熟化の成否との関係も不明確であり、どの企業の事例が成功事例なのか、失敗事例なのかが判然としない。しかも、個別企業の取組について本書内で評価が揺れ動く。実際、鐘紡の事例を取ってみても、ある箇所では成功事例として扱われる一方で、他の箇所では失敗事例として扱われるなどしている。

衰退に関して産業レベルに視点を広げてみると、繊維産業と石炭産業な

² この研究は一次史料に殆ど依拠していない。一方で理論に関する既存研究のレビューも全くないことから、この研究によってどのような理論的貢献がなされているのか判然とせず、理論的研究としての位置づけも不明確である。

どの鉱業は、本邦の産業の中でも「ライフ・サイクルを終了し」(牛島・杉山, 2012, p.1)、「生成・発展・成熟・衰退の全てを経験した数少ない産業」(阿部, 2015, p.203)であり、これら産業の衰退を取り上げた研究成果がいくつか存在する。例えば、石炭産業の衰退については、戦後から 1970 年代前半までの期間を主な分析対象とした島西 (2011) が挙げられる。島西 (2011) の分析視角は市場構造と組織の両面から衰退の要因を捉えていくことにあり、組織面の分析において大手炭鉱 18 社を取り上げている。綿紡績業の衰退を扱ったものとしては、大手綿紡績企業 (10 大紡) を取り上げて、産業調整という分析視角から衰退をとらえた経済史研究である渡辺 (2010) が挙げられる。この産業調整とは「経済発展の過程で長期的な停滞に陥った (あるいは衰退に向かった) 産業部門から成長する産業部門へと、経済的諸資源 (資本・労働などの生産要素、言い換えれば資金や物的資本、労働力、技術などの経営資源) が移動すること」を指す (渡辺, 2010, p.1)。渡辺 (2010) は Williamson (1985) などの「市場と組織」という視点を踏まえたうえで、産業調整は市場を通じたものと、企業組織を通じたものの二つによって進められていくとする。市場を通じた産業調整は、具体的には成長産業への企業の参入と衰退産業からの企業の退出によって行われ、それは金融市場や労働市場における資源の移動によって促進される。企業組織を通じた産業調整は、個別企業の全社戦略にもとづく多角化、撤退、新規参入といった資源配分の転換をともなう活動によって、衰退産業の事業部門から成長産業の事業部門へと資源が移行することで進展していく (渡辺, 2010, p.12)。

これら産業の衰退を扱った研究は企業組織に関する分析も取り上げているものの、研究の主たる関心は産業全体の衰退にあり、その要因の一つとして市場構造の変化とならんで企業組織側の動態を位置づけている。そのため、企業組織については、個別企業についての詳細を記述するというよりもむしろ産業全体の衰退に寄与した各企業に共通の要素を明らかにするというスタンスで記述がなされているといえる。それ故に当然ではあるが、産業の衰退にともなう個別企業の事業構造の転換とその顛末については十分に描かれているとはいえない。すなわち、島西 (2011) は各企業

の事業構造の転換については殆ど取り上げておらず、渡辺（2010）は企業組織による産業調整という観点で事業構造の転換を論じてはいるものの、各企業における綿紡績からの資源移行の様相を論じることが中心的関心であるため、構造転換自体の成果、その後の顛末については十分な記述がなされているとはいえない。

とはいえ、綿紡績業においてはかつての大手企業の多くが「合織の機能材用途への展開、非繊維への多角化によって生き残りを図っている」（阿部, 2015, p.203）中で、綿紡績業におけるかつての代表的企業の一つである鐘紡が、事業構造の転換に取り組みながらも生き残ることができなかったことを考えると、企業の衰退という現象を理解していくうえでは、特定産業の分析にとどまらず、経営史研究として個別企業の状況を明らかにしていく必要があると考えられる。

以上のような既存研究の状況を考え合わせると、本研究において本邦企業の衰退の代表的事例ともいえる鐘紡を取り上げ、可能な限り一次史料を用いて長期間を対象としてその戦後の状況を描写することは、企業のライフサイクルにおける後半生たる衰退現象を理解していく端緒となりうる。第1項で述べたように、本研究の主たる目的は組織衰退に関係する組織学習について理論的貢献を行うことであるが、そこで行われる事例記述そのものが経営史研究における若干の貢献となることが期待できる。

「歴史とは過去の諸事件と次第に現れてくる未来の諸目的との間の対話である」（Carr, 1961, 邦訳, p.184）。我々は未来を構想するとき、おのずと自らの記憶から何らかの意味を見出すことを必要とする。歴史が我々の社会の記憶であるとするならば、我々が未来を創造するためには歴史を見つめなおす必要がある。上記のように本邦の代表的企業であった鐘紡の衰退を取り上げることは、我々がこれからの経営を構想していくうえで大きからずとも必要な一歩だと考えられる。

第 2 節 本論文の構成

本論文の構成は以下のとおりである。

第 I 章では、組織学習論の研究を中心に既存の理論研究のレビューを行う。

第 II 章では、本研究が採用する方法について論じる。

第 III 章では、予備的に事例企業である鐘紡の略史を記述する。

第 IV 章では、鐘紡の衰退の現象を記述する。具体的には資源の減少を数値面で確認し、それを招いた粉飾について記述する。そのうえで、粉飾を招いた要因として、

①なぜ事業が不振だったのかという課題と、

②なぜ事業部では粉飾が行われざるを得なかったのかという課題を提示する。

第 V 章では、上記の課題①を明らかにするために、鐘紡の事業が不振に陥っていくプロセスを記述する。

第 VI 章では、上記の課題②を明らかにするために、業績目標の設定、業績目標の背景にあったビジョンの唱道、トップマネジメントチーム内部の状況を記述する。

第 VII 章では一連の事例記述をもとに、理論的考察を行い、衰退のメカニズムを明らかにする。そのうえで、理論的貢献、方法論的貢献、実践的含意、経営史研究における含意を提示し、最後に今後の課題を述べる。

第 I 章 既存の理論研究

第1節 はじめに

本研究は**過去に成功を収めた組織**の衰退に関する研究であるが、本章では、本研究に関連する先行研究のレビューを行い、本研究が組織論においてどのような理論的貢献を行おうとしているのかを明らかにする。

そもそもの組織衰退の概念定義については、特にCameron, Kim, & Whetten (1987)が、混同を来しかねない他の概念との弁別を丁寧に行っている。Cameron et al. (1987)による組織衰退の定義は「相当の、かつ絶対的な資源ベースの減少が、特定の期間にわたって生じている状態」とされる。他概念との弁別のために、この定義については以下のような点が指摘されている。第一に、資源の上下の変動の激しさではなく、減少傾向を対象としていること。第二に、外部環境の資源ではなく、組織内部の資源を対象としていること。第三に、資源の微細な上下動ではなく、相当程度の減少を対象としていること。第四に、倒産といった、資源の減少によって生じる結果それ自体は衰退には含めないこと、である (Cameron et al., 1987)。

Cameron et al.(1987)による概念定義は、最近の研究も含めて(Mckinley, Latham, & Braun, 2014)、多くの研究で踏襲されている (e.g. Carmeli & Schaubroeck, 2006; Mone, McKinley, & Barker, 1998)。McKinley et al. (2014)はCameron et al.(1987)による概念定義をもとに、さらなる明確化のために、Freeman & Cameron (1993)を踏まえて、組織衰退と組織縮小を弁別している。彼らの弁別によれば、組織衰退は意図せざる組織の資源の減少を指すが、組織縮小は経営者による意図的な事業の縮小を指す。また、Freeman & Cameron (1993)は、他の研究での期間要件を取り入れて (Barker & Mone, 1994; Robbins & Pearce, 1992)、少なくとも2年以上の期間に亘る資源減少の状態を衰退の対象としている (Mckinley et al., 2014)。資源の内容に関しては、Mone, et al. (1998)は、測定可能なものを資源として挙げ、組織衰退の定義を示している。具体例として市場占有率の低下、財務上の損失、入社数の減少、自社製品に対する需要、売上高の減少を挙げている (Mone et al., 1998)。また、Barker & Mone(1994)

は、ROI（投資利益率）、ROS（売上高利益率）の低下を挙げている。これらの一連の議論を踏まえて、本研究では組織衰退を、以下のとおり定義する。

「組織の資源の減少が、2年以上の期間にわたって生じている状態」

資源の内容については、財務上の健全性を示す指標である自己資本比率とする。鐘紡の場合、1960年代以降バブル景気の時期を除いて、自己資本比率が概ね低下し続けている。

本研究では、組織衰退を扱う様々な研究領域の中で、組織学習論に焦点を当てていく。組織衰退研究は大まかに言って、組織生態学に代表されるような、個体群・産業レベルで組織の盛衰を議論するアプローチと、脅威－硬直理論、組織学習論、アッパー・エシュロン理論といった個々の組織における要因を検討するアプローチとに分けることができる（小城，2015）。その中でも、組織学習論は本章第2節で詳述するように、定点的な現象ではなく、動的な変化を扱うものであることや、過去の経験が何らかの形で影響を与えるという過去と現在との関係や、一定期間の継続性といった、時間的な現象を扱う研究領域である。すなわち、過去の成功と衰退との関係を扱う本研究の目的に照らして、まず検討すべき既存の研究領域といえる。また、トップマネジメントチームにおける特徴、メカニズムに着目するアッパー・エシュロン理論は、組織衰退だけに焦点をあてたものではないが、衰退との関係を取りあげた既存研究については、組織学習論における中心的な衰退理論である「有能性の罫」と相互補完的な関係が見られることから、有能性の罫に関連する議論を取り上げた本章第4節の中に項を置いて詳しく検討することにしたい。

本節の残りの部分では、組織学習論以外のアプローチ、主には組織生態学および脅威－硬直理論には検討の重きを置かない理由を簡単に示しておく。なお、組織生態学および脅威－硬直理論を詳細に検討することが本研究の目的ではないため、以下では簡単な整理に留まることを予め断っておきたい。

(1) 組織生態学

まず、組織生態学は個体群生態学、さらには人類生態学の影響を受けた Hannan & Freeman (1977) を嚆矢とし、組織の盛衰を個体群 (population) レベルで分析するパースペクティブである。組織生態学では、組織は強い環境的慣性にさらされていることを措定し、組織は環境によって淘汰選択される存在であるとする。そのため、戦略並びに組織構造を自発的に変革することによって環境への適応を図ることを前提とした個々の組織を分析する組織論のアプローチとは異なり、組織生態学では生存する組織と死滅する組織を別つ条件、つまり環境によって選択される組織の特徴について個体群レベルで分析する。

組織生態学はさらに細かく幾つかの理論に分かれており、主なものとしては「新規性の不利益 (Liability of Newness)」理論、「資源分割 (Resource Partitioning)」理論 (e.g. Baum, 1995; Carroll, 1985; Carroll, 1987; Carroll & Swaminathan, 2000; Reis, Negro, Sorenson, Perrettiz, & Lomi, 2013)、「密度依存 (Density Dependence)」理論 (e.g. Baum & Singh, 1994; Geroski, Mata, & Portugal, 2011; Hannan & Freeman, 1988; Lomi, Larsen, & Freeman, 2005) などが挙げられる。このうち新規性の不利益理論は、組織の年齢と死滅の確率の関係を扱った理論であり、組織の盛衰について時間展開の視点を持つ研究領域といえる。新規性の不利益は、もともと Stinchcombe (1965) が提示した概念であったが、これが組織生態学に取り入れられて、その研究の中心的な位置を占めるようになる。組織生態学の研究論文中、最も被引用件数が多いと思われる Hannan & Freeman (1984) は、環境淘汰の条件として組織の信頼性と説明能力に着目したうえで、古い組織ほど信頼性と説明能力が高まるため、生存の確率が高まると考えた。信頼性は一定の品質の製品、サービスを安定的に生産することに関わる。説明能力は内外の関係者に対して、意思決定が資源の配分や組織の諸活動を再現可能にする適切な規則と手続きに基づいて、一貫した形になされていることを明らかにすることに関わる。その後、1990年代以降になると、組織の年齢と組織の生存の確率との間の線形的な関係に疑問が

呈されるようになる。Bruel & Schussler (1990)は西ドイツのミュンヘンと上バヴァリア地域の15万5415社を対象に産業横断的な調査を実施、設立後、半年～1年の期間が最も組織の死滅の確率が高く、その後下落していくことを見出し、これを「青年期の不利益(Liability of Adolescence)」と名付けた。Bruderl & Schussler (1990)は「青年期の不利益」を乗り越えるか否かの要因が初期の財務的基本財産の多寡であるとしている。その後も、財務的基本財産に、市場でのポジションの強さ、生産設備、技術的能力なども加えた組織資本(Prescott & Visscher, 1980)の多寡が「青年期の不利益」における死滅の確率に影響を与えたとしたものや(Levinthal, 1991; Hannan, 1998; Le Men, Hannan, & Polos, 2011)、組織の規模も併せて検討したものといった(Ranger-Moore, 1997)、多くの研究蓄積がなされている。これらの研究で示されてきたことはごく初期の青年期の不利益を除いて、組織の年齢が上昇すれば生存率が高まること、組織がある時期に多くの資本を蓄積すればその後の生存率が高まることである。つまり、これらの理論に沿えば、過去に業績面で大きな成功を収めて資本を蓄積した古い組織は高い生存率を持つはずである。

本研究で明らかにしようとしていることは、成功した組織が後に衰退する場合、なぜそれが起こるのかということである。組織生態学の議論に基づけば、そうした組織は生存に有利であることが考えられる。それでもなお、衰退する組織がするとすれば、その因果を明らかにするためには個々の組織の営為を解き明かす必要があると考えられる。

繰り返しになるが、組織生態学においては、個体群レベルを分析アプローチとしている。こうした組織生態学アプローチは、環境的条件が組織の生存および死滅に与える影響について、興味深い示唆を与えてくれるものの、個別企業の衰退についての組織内のダイナミズムを捉えることはできない。そもそも経営学は、個別の企業が現実的な営利活動の中で何らかの独自性を発揮して、超過利潤を得ようとする営み(それが失敗し衰退する場合も含め)を捉えようとする学問領域であるが(桑田・松嶋・高橋, 2015)、組織生態学はそうした個別組織における自己革新、他組織に比して優位性

を獲得しようとする営みを捉えられるパースペクティブではない (Numagami, Ohta, & Nonaka, 1996)。

(2) 脅威—硬直理論

個々の組織の組織衰退現象を論じる研究は1970年代後半から増加していった (Greenhalgh, 1983)。特に、Whetten (1980)は組織衰退研究の意義、組織衰退の定義などを提示し、組織衰退研究の嚆矢とされる。その中でも豊富な研究蓄積を持つのが、Staw et al. (1981)を嚆矢とする脅威—硬直理論である。脅威—硬直理論は、環境変化の脅威に直面した組織は硬直的な対応を執り、それによってますます環境変化に適応できなくなり、衰退が進行するとする理論である。Staw et al. (1981)によれば、組織が脅威 (=業績の低下や、事業環境の変化)に直面すると、経営者は脅威に対処するために、情報プロセッシングの効率化によって意思決定の迅速化を図る。そのため、組織内で集権化、手続きの形式化を進められる。資源保存のためにコスト削減が行われ、新規投資は抑制される。脅威に直面した経営者は不確実性を嫌い、既存の手続きにもとづいて意思決定を行うとされる。その後、脅威—硬直理論に基づく多くの実証研究が蓄積されてきた。例えば、Cameron et al. (1987)は教育業界を対象とした研究で、組織衰退がイノベーションを抑制することを明らかにし、脅威—硬直理論を支持している。D'Aveni (1989)は定量的な調査によって、組織は衰退とともに、組織内部の効率化や集権化を図ることを明らかにしている。McDonald & Westphal (2003)は、業績の低い企業のCEOが活用する情報ネットワークが衰退を加速させることを示している。業績が低い企業のCEOは、同じ産業のエグゼクティブや個人的な友人関係や (あまり悪いことをいわず、共感する傾向にある)、同じ職務機能的バックグラウンドを持つ人と交流を持ち、そうした人からアドバイスを得る傾向にあるという。この結果、企業の戦略に変更が生じにくくなり、衰退が加速するとする。

こうした脅威—硬直理論は確かに個別の組織が衰退に陥っていくことを捉えたものではあるが、殆どの研究が対象としている調査期間は一時点あるいはせいぜい2-3年のスパンである。その原因として考えられること

は、まず方法として定量的な方法が採られることが多いことと、定性的な方法が採られている場合でも、そもそもこの理論がある時点で直面した脅威に対して示す組織の硬直的反応を扱っていることから、分析の対象期間は長期間とはなり難いことが挙げられる。そうしたことから、脅威—硬直理論そのものは、本研究が目的としている**過去の成功と衰退との関係**、組織衰退の長期的動態、を捉えることを対象としたものではないといえよう。

第 2 節 組織学習の概念定義

それでは、組織学習とは何か。Baum & Dahlin (2007) によれば、「50 年近くにわたり、組織学習の研究者は、組織の特徴を過去の経験に漸進的に適応する歴史依存的なシステムとしてとらえてきた」といい (Baum & Dahlin, 2007, p.369)、長期的な動的プロセスであることが前提とされている。安藤 (2001, p.15) によれば組織学習には大きく 2 つの特徴があるという。第一に、「組織の適応過程のような動的な変化・発展プロセス」であるという点である。第二に、長期適応に関わる継続的なプロセスであるという点である。この点について安藤 (2001, p.16) は、「一度限りの変化や適応は、偶発的な「まぐれ」である可能性も大きい。既存の枠組みの変更を伴っているとも限らなければ、もう一度それを再現できる保証もない」としており、長期的な再現可能性が組織学習の重要な特徴の一つだと考えている。

それでは、そもそも学習の対象となるのは何か。つまり、何が変化し、それが継続的に再現性をもった場合に学習したといえるのか。この点については、古くから様々な議論がなされてきた。大まかにいえば、学習を認知の変化としてとらえるのか、行動の変化としてとらえるのか、という 2 つの考え方に分けることができる。例えば、Duncan & Weiss (1979, p.84) は「行為と結果との間の関係と、これらの関係に対して環境が与える影響についての知識を組織が発展させる過程」として認知面に着目した定義を行ったのに対し、Daft & Weick (1984) は学習を新たな反応や行為を執ることと考え、行動面における変化を重視している。

こうした認知および行動の両方を巡って様々な定義がなされてきたが、これを統合する試みを最初に行ったのが Fiol & Lyles (1985) であり、その定義は「洞察、知識ならびに、過去の行為、それらの行為の有効性、および未来の行為の間の関連付けの発展」というものである (Fiol & Lyles, 1985, p.811)。この定義自体はやや捉えどころのない印象を受けるが、同じ論文の中で彼らは学習そのものを低次学習と高次学習とに分け、低次学習については、過去の行動を繰り返すものの、行動間のつながりの形成や、

部分的な修正が生じるものとし、高次学習については、新たな行為についての複雑なルールや繋がりや進展、事象の因果の理解をもたらすものとしている。つまり、行動面と認知面の両面をとらえて組織学習を定義づけていると考えられる。

その後は、Levitt & March (1988) が「歴史からの推論を、行動を左右するルーティンに書き換えること」としてルーティンにフォーカスして学習を定義しているが (Levitt & March, 1988, p.320)、そのルーティンについては、ルール、手続き、戦略、技術といった行動を形式的に規定するものから、信念、パラダイム、文化といった経験を解釈する前提となるものまでを含む幅広いものとして捉えている。同様に、Miner & Anderson (1999) は、経験によって体系的に行動、知識、さらには「メンタルマップ、因果についての理論の創出や上書きに関わる、あるいは当然視されていた前提」の変化までもが、組織学習であるとしている (Miner & Anderson, 1999, p.5)。このように、行動面か、認知面かを争う議論は次第に下火となり、両面での変化が包括的に捉えられるようになっていった (Easterby-Smith, Crossan, & Nicolini, 2000; Argote, 2011; Argote, & Miron-Spektor, 2011)。

こうした定義に関する過去の議論を整理した近年の研究では、組織学習を「経験の作用によって組織の知識に変化が生じること」とし、具体的には認識や行動の変化として顕れるが、それは暗黙的な場合もあれば、明示的な場合もあるという (Argote, 2011, p.440; Argote & Miron-Spektor, 2011, p.1124)。

一連の議論を踏まえると、組織学習は組織が過去の経験の影響によって、組織の知識を変化させることであり、それは Duncan & Weiss (1979) が主張したような経験した事象の因果についての理解だけでなく、認識や行動の変化全般について捉える幅広い概念であるといえる。重要な点は、組織学習が定点的な現象ではなく、そもそも変化を扱った動的なものであることや、過去の経験が何らかの形で影響を与えるという過去と現在とを結び付き、長期的な再現可能性、つまり一定期間の継続性といった、時間的な現象だという点にあると考えられる。

第3節 学習曲線

組織による経験からの学習については、古くから組織のパフォーマンスの向上に与える影響を中心に研究がなされてきた。組織は長期間にわたって経験を蓄積することによって、生産性を高めてコストを削減したり、欠陥率を低減させたりするといった正の効果が生じるとされ、この現象は「学習曲線 (learning curve)」と呼ばれてきた。組織学習論については、Cyert & March (1963) の『企業の行動理論』や、組織学習 (Organizational Learning) という語を初めて論文のタイトルにしたとされる、Cangelosi & Dill (1965) が嚆矢と考えられている (Argote & Greve, 2007; Crossan, Lane, & White, 1999; 安藤, 2001)。そのため、1930年代から議論が開始された学習曲線に関する議論を組織学習論に含めるかどうかは見解が分かれると思われるが、Levitt & March (1988) が「実践による学習 (Learning by Doing)」という節で、「有能性の罠 (Competency Trap)」の議論の前置きとして取り上げていることから、本節でも Levitt & March (1988) に則り、学習曲線に関する主な研究をおさえておきたい。

学習曲線に関する研究は、第二次世界大戦前後の時期のアメリカにおいて、航空機生産におけるコスト逡減効果を中心的関心として行われるようになった。嚆矢的研究としては Wright (1936) が挙げられる。この研究が行われた当時、アメリカでは複座機の市場が成長しつつあり、1万機の製造が見込まれていた。航空通商局は複座機の開発を支援する計画を実施していたこともあり、大量生産によるコストの逡減効果についての関心が高まっていた。Wright は 1922 年から調査を実施、長期間の観察から、累積生産量が 2 倍になる毎に労務費が 80% になることを示した。

さらに Asher (1956) は、第二次世界大戦中のアメリカにおける軍事機を中心とした航空機体生産を対象として調査を行い、生産量の累積によって製造原価が減少する傾向を見出している。Asher (1956) はその要因として、①製造作業の反復によって、作業員が作業に慣れること、②工具の調整、作業場の設計、工程間の連携がより洗練されていくこと、③組立における効率が向上すること、部品供給システムの効率が向上すること、⑤

作業効率の高い工具の開発が進展すること、を挙げている。Asher (1956) の研究では、一定の生産量までは製造原価は逡減せずにむしろ上昇するが、閾値を超えると製造原価が逡減することを見出している。例えば、戦闘機製造の場合、累積生産量が 300 機程度までは費用の曲線は凸状を描くが、それを超えると逡減的な対数曲線を描くとしている (Asher, 1956, p.v)。

こうした研究からの知見は、第二次世界大戦中のアメリカ政府にとって重要なものであった。長期的な戦争を遂行する上で、当大戦において重要兵器となっていた航空機の大量生産にあたり、生産効率を高めて生産コストを抑えることや、正確な生産計画を立てる必要があり、その点において学習曲線は生産コストの逡減を予測するための有用な理論であった (安藤, 2015, p.4)。

その後、学習曲線の効果は航空機産業に限らず、他産業でも普遍的に見られるものだという指摘がなされるようになる。Hirschman (1964) が Harvard Business Review で発表した論文では、航空機産業以外の他の産業においても平均すれば Wright (1936) が指摘した 80% 学習曲線が生じるとしつつ、学習曲線効果が定量化できることが十分に認識されていないこと、生産効率の向上が持続することへの懐疑、既に生じた学習曲線は自覚されづらいこと、などの理由から、学習曲線に関する知見が一般化されていないとする。そのうえで、航空機産業以外の産業の経営者が学習曲線効果を認識してマネジメントに活用するべきだとする規範論的主張を行った。

さらに、1966 年にはボストン・コンサルティング・グループの Bruce Henderson が、労務コストだけでなく、開発コスト、資本コスト、流通コスト、間接コストといった企業のあらゆるコストが、経験の累積によって逡減すると主張し、これを「経験曲線 (experience curve)」と呼んだ (Deimler, Lesser, Rhodes, & Sinba, 2013, 邦訳, pp.303-308)。ボストン・コンサルティング・グループは、競争戦略においてこのコンセプトの「ずば抜けて大切な点は、コストの動きが競争関係に安定性をもたらさないということ」であるとし、「ひとたび市場シェアが増えると (したがって累積エクスペリエンスが増えると) 競争相手に比べてコストが低くなり、こ

れを武器としてさらに市場シェアを伸ばすことができる」と主張した（Henderson, 1979, 邦訳, p.30）。ボストン・コンサルティング・グループが経験曲線のコンセプトを提唱したきっかけは、高度経済成長期にあった日本企業の行動を観察したことにあった。当時、急成長を遂げていた日本企業はアメリカ企業にとって脅威になりつつあったが、収益性を重視するアメリカ企業からすれば、日本企業が売上高やマーケットシェアを重視し、ともすれば収益性を二の次にする行動原理は理解しがたいものであった。そうした中、ボストン・コンサルティング・グループは、日本企業が採っている競争戦略は、現時点の利益を確保するよりも、低価格によってマーケットシェアを拡大して累積生産量を高め、将来のコスト・ダウンを実現するものだと考えたという（水越, 2003, pp.178-179）。

このように、1980年代前半までには、この経験の累積によってコストが逡減する現象について、経営管理上の用途や、戦略策定において応用することが広く奨励されるようになっていった（Dutton & Thomas, 1984, p.236）。こうした状況に対して、Dutton と Thomas は彼らの1984年の論文において「累積量を唯一手段の投入変数として示すことは、複雑で根本的な企業のコストの動態に適合し損ねるとともに、累積量を積上げることが発展を達成するうえで唯一の道であると暗示することになる」と警告し（Dutton & Thomas, 1984, p.236）、経験の累積によるコスト逡減を過剰に一般化しようとする経験曲線について、個々の企業のコスト変化の動態については殆ど説明できないことを特に重要な問題として指摘した（Dutton & Thomas, 1984, p.237）。そのうえで彼らは、（1）技術変化の効果、（2）ホルンダル効果³、（3）個々の産業と企業の実態、（4）規模

³ 「ホルンダル効果（Horndal effect）」とは、資本の投下なしに組織内の創意工夫によって生じる生産性の向上のことを指す。もともとは、スウェーデンの鉄鋼工場であるホルンダル工場における生産性の向上について、スウェーデン人の研究者 Lundberg が、その1961年の著書（スウェーデン語）で取り上げたものである（Lazonik, 1985）。スウェーデンの鉄鋼会社 Fagersta のホルンダル工場は1929年の世界恐慌以来、最小限の修繕や壊れた器具の交換以外には投資がなされなかったが、生産性は向上し続け、しかもそれは投資が行われていた他工場を凌ぐものであったという。ホルンダル工場では閉

の効果、といった要因が、個別組織における学習に与える影響を考慮する必要性を示した。

Dutton & Thomas (1984) による指摘以降、学習曲線に関する主要な研究関心は、個別組織における学習率の違いが生じる要因に移っていた。つまり、学習曲線の傾斜が急で、より高水準の学習率を有する組織、集団、個人が持っている特徴や、いかにして学習率を向上させることができるのかに研究の焦点が移っていったという (安藤, 2015, p.5)。

鎖の危機感が高まった結果、工場の管理職が絶えず工場管理の改善を図り、労働者による作業の改善努力もなされ、生産性の向上が実現した (Lazonick, 1985; Hansson & Wigblad, 2006)。なお、スウェーデン語による Lundberg の著書を、本稿の筆者は直接確認していないため、以上は Lazonick (1985) や Hansson & Wigblad (2006) の内容に基づく。

第4節 有能性の罠と関連する議論

学習曲線の議論は、学習によってルーティンの効率性が漸進的に高められていく現象を扱ったものであるが、基本的には特定のルーティンが継続的に用いられ洗練されていくことが暗黙的に前提とされている。そのため、新しいルーティンの選択可能性、あるいは選択が妨げられる現象については議論の対象ではなかった。しかしながら、1980年頃になると、組織が継続的に洗練を続け、それによって成功を取めてきたルーティンそのものが、環境変化に伴って適応力を失い、むしろそのルーティンが組織を慣性力で縛ることで新しいルーティンの採用を妨げ、組織の衰退を招く要因となることを指摘する議論、いわゆる「有能性の罠 (competency trap)」(Levitt & March, 1988) に関連する研究が増えてくる。

こうした研究が増えてきた背景には、先述したようなアメリカ企業が苦境に晒されるようになった時代背景と無縁では無いと考えられる。丁度1980年は Whetten (1980) が「組織衰退 (Organizational Decline)」と銘打って、組織衰退研究の嚆矢ともいえる論文を発表した年でもあった。この Whetten の論文に拠れば、第二次世界大戦後、アメリカ経済が繁栄を謳歌する中で、企業の成長それ自体は恰も自明の前提とされ、そのうえで経営者は、いかに成長を加速させるかに関心を集めてきた。それに伴い、研究者の研究関心もまた企業の成長に偏り、組織衰退に関する研究蓄積は限られたものとなっていた (Whetten, 1980)。しかしながら、1980年代に入ると日本企業との競争に敗れたアメリカの製造業における企業倒産件数が急増、それとともに組織衰退の研究も注目を集めるようになったのである (Cameron et al., 1988)。

本節では、有能性の罠とそれに関連する既存の研究を取り上げていく。まず初めに有能性の罠の理論的な前提に大きな影響を与えた Cyert & March (1963) の議論のポイントを紹介する。そのうえで第2項では、有能性の罠を論じた既存研究を取り上げる。続く第3項では、有能性の罠に陥る前の段階、すなわち、組織の当事者が過去の事象の結果を成功として評価することや、成功をもたらした因果についての解釈の妥当性そのもの

について焦点を当て、有能性の罍の議論を補完した「迷信的学習 (superstitious learning)」に関する既存研究を押さえておく。第4項では、有能性の罍に陥った後の段階で、そこから脱却して新しいルーティンを採用するために、それに先立って必要とされる「アンラーニング (unlearning)」に関する議論を取り上げる。そして、組織内の強力な意思決定主体であるトップマネジメントの役割への着目、そもそもアンラーニングが実現困難であるといった、既存研究の含意を押さえておく。第5項では、有能性の罍を促進する要因を考える上で有効な示唆を与えうるアッパー・エシュロン研究を取り上げる。アッパー・エシュロン研究は、トップマネジメントチームにおける特徴、メカニズムが、組織の意思決定やその後の経営成果とどのような関係があるのかを論じる研究領域である。アッパー・エシュロン研究そのものは組織学習論とは別の研究領域ではあるものの、両者は親和性の高い研究領域である。アッパー・エシュロン理論で組織衰退が説明される場合には、トップマネジメントチームの何らかの特徴、メカニズムが既存のやり方の踏襲を促進し、その結果、変化した環境において適応不全に陥るとされる。アッパー・エシュロン研究での分析の焦点は、この説明においては前半部分にあたるトップマネジメントチームの何らかの特徴、メカニズムについてであるが、後半の組織衰退に至る論理は有能性の罍と類似している。また、トップマネジメントチームに着目している点は、組織内の特定の主体に着目するアンラーニング研究にも共通する。そのため、有能性の罍、アンラーニングといった組織学習論の視点からとらえ直すと、アッパー・エシュロン研究が分析の焦点を当てているトップマネジメントチームにおける何らかの特徴、メカニズムは、有能性の罍を促進するものとして位置づけられ得る。

1. Cyert & March (1963) の『企業の行動理論』

組織における成功の経験が、環境変化において適応を阻害することについて論じた研究については、組織学習論の中でも Cyert & March の『企業の行動理論』(1963)に影響を受けた研究蓄積が多い。Cyert & March(1963)

自体は、組織学習や成功の経験による慣性を直接的に議論しているわけではない。しかしながら、その後の研究に与えた影響という観点から、最初に Cyert & March (1963) の議論のポイントに触れておく。特に、Cyert & March (1963) における組織の意思決定者の注意が希求水準に影響されるとする考え方を援用した研究がこれまで数多くなされてきている (Madsen & Desai, 2010)。

Cyert & March (1963) における問題意識の出発点は、新古典派経済学のパースペクティブに対する批判であった。新古典派経済学において企業は、利潤の最大化を目的とし、そのためにあらゆる選択肢を想定したうえで、それらの期待効用を計算して意思決定を行う完全合理性を備えた主体として想定されていた。これに対して Simon (1947; 1957) や March & Simon (1958) は、人間の能力の限界を前提として、意思決定に際して関係する価値、知識、行動の全ての側面を想起することは不可能であるとした。それゆえに、個人は行為の帰結やその目的、とりまく諸条件を正しく知っている範囲でのみ合理的たりえる。そのため、個人に合理的な行動を採らせるためには、個人の意思決定領域を限定する必要がある、それを実現するために組織が役割を果たすと考えた。

こうした議論に基づいた Cyert & March (1963) は、企業は利潤の最大化を目的とするのではなく、組織は目標に関して希求水準 (aspiration level) の追求を目的とするとし、同時に企業は完全な情報を有するのではなく、意思決定に必要な情報、選択肢をサーチ⁴するものであるとした。企業の希

⁴ 英文における“search”については、邦訳として「探索」を当てることもできるが、鈴木 (2014) 同様、本稿では“exploration”との混同を回避するため、“exploration”を「探索」とする一方、“search”については「サーチ」を当てた。鈴木 (2014, p.85) に拠れば、「local search (Stuart & Podolny, 1996)」、「distant search (Gavetti & Levinthal, 2000)」といった構成概念の存在が示すように、「search」自体には、組織内の既存の知識と「サーチ」の対象となる知識との異同、類似性に関する前提はない。また「問題に動機づけられたサーチ」が「活用」を促進する場合も考えられる。したがって「search」、または「問題に動機づけられたサーチ」と「exploration」とは明確に異なる構成概念である」。

求水準は、自らの過去の目標、過去の業績、および他の比較対象となる企業の過去の業績を勘案して設定される。完全に合理的たりえない企業の意思決定者は希求水準によって企業の業績を成功と失敗に二分して評価し、希求水準を上回る業績については成功と見做し、希求水準を下回る業績については失敗と見做すとした(Cyert & March, 1963; Greve, 1998; 2003)。

2. 有能性の罍

(1) 中心的な理論研究

先にも述べたように、1980年頃のアメリカ企業は製造業を中心に日本企業との競争に敗れ、その衰退が問題視されるようになっていた。こうした時代背景の中で、March (1981) は従来成功を取めてきたルーティンが変化する環境への適応において逆機能をもたらすことを提示した初期の論文である。March (1981) は、組織を環境への適応システムと見做し、組織は反応性を備える一方で、組織が環境に適応しようとするプロセスそれ自体は安定性をも備えているとした。組織が環境に適応しようとするプロセスは、次の三つの条件下で適用されることによって意図せざる結果を生じさせるという。第一に、環境の変化が大きいため適応のプロセスが追いつかない場合。この場合、組織側のプロセスは反応性を失い、結果的に環境に適応できない。第二に、環境変化の因果構造が、適応しようとする組織側のプロセスにおいて暗黙的に前提とされている因果構造と異なる場合。この場合、部分的には環境変化に適応しているように見えても、最終的には意図せざる結果を生み出す。第三に、一見して反応性を備えているように見える複数のプロセスが同時的に組み合わさる場合。この場合、行為を動機付けた当初の関心に反し、誰も意図しなかったような結果が生じる。

成功しているルーティンを繰り返すことで組織は学習するが、その結果、成功している特定の領域での経験を蓄積する一方、他の領域での経験は蓄積されない。このことが、成功している領域での組織の能力を高める一方で、環境の変化が不連続で大きい場合には、組織が成功から学習して作り

上げてきたルーティンは容易に適応的ではなくなるという (March, 1981)。

こうした現象を「有能性の罠 (competency trap)」と呼んだのが、Levitt & March (1988) である。Levitt & March (1988) は学習を次の二つの種類に区別した。一つは様々なルーティンの中から特定のルーティンを選別するプロセスであり、いま一つは特定のルーティンを洗練させていくプロセスである。特定のルーティンを繰り返して使用することでその効率が高まり、成功を収めると、ますますそのルーティンの使用に特化していくようになる。新しい技術といった、より優れたルーティンが登場したとしても、従来のルーティンにおいて経験を蓄積して成果をあげてきているため、新しいより優れたルーティンの選択が妨げられてしまうという。

Levitt & March(1988)が区別したこれら二つの組織学習を、March(1991)は「活用 (exploitation)」と「探索 (exploration)」として概念化し、両者の間のトレードオフ関係を主張した。活用は既存の能力、技術、パラダイムの精練や拡張を根本的要素とし、活用からのリターンは確実に手近であり、予測可能なものであるという。一方の探索は新たな選択肢の実験を根本的要素とし、探索からのリターンは不確実に時間を要し、なおかつ損失になりやすいという。そのため、組織内の資源の配分に関して、探索よりも活用が選択されがちであることを指摘した。

活用と探索との間のトレードオフ関係に関する議論を、組織成員が完全な合理性を持ちえない点に着目して、より精緻化したのが Levinthal & March (1993) である。Levinthal & March (1993) によれば、組織において失敗は成功に比べて見過ごされやすいものだという。その原因は次のようなものである。まず、成功から学習された知識を用いることは組織成員にとっては自己保全につながる。また、組織や個人は既存の事業領域の問題に対処する技能を高めるに従い、自信を高めていく。結果をコントロールできるという自信は、結果が観察されるより先に結果の予測から学習することにつながる。成功を重ねるにつれ、自信は加速度的に高まっていく。そうして彼らの行いに潜むリスクについては過小評価する一方で、リターンへの期待については過大評価するようになっていく。さらに、成功に関わりのあった組織成員が組織内で権力を有する地位に就くことからバ

イアスがかかるとする。成功によって助長される活用は、探索を阻害するという。探索によって試みられる新しいやり方は短期的には成果を上げづらいが、過去の成功に裏付けられた既存の事業領域における活用は、将来の活用の効率を高める。そのため、組織は既存の事業領域における局所的な改善を志向しがちである。

このように、Marchを中心とした行動理論にもとづく組織学習論の展開によって、成功の経験がその後の行動にどのような影響を及ぼすのかについて、理論的考究が進められ、その後数多くの実証研究の蓄積へと繋がっていった。

(2) 実証研究の蓄積

Barnett & Hansen (1996)や Barnett & Pontikes (2008) は組織間の競争それ自体が組織学習のプロセスの一部であるとし、競争関係にある組織は競争優位を保つために特定の事業領域における学習にのめり込んでいくとする。競争的な環境下においては、ある組織が業績を向上させようとしてサーチを行い、実践を改善し、業績の向上に成功した場合、競争関係にある他の組織の業績が下落する。業績が下落した他の組織もこれに対して実践を改善して対抗する。それまでの競争を生き抜いてきた組織、つまり、競争環境下で成功を取めてきた組織の経営者ほど、自らの組織の適応能力について自信を深めており、一層その事業領域における活用による学習にのめり込んでいく (Barnett & Pontikes, 2008)。こうした競争関係によって、特定の事業領域における学習が繰り返され、そこから逃れられなくなる現象を、Barnettらは生物学における進化論 (Van Valen, 1973) から援用して「赤の女王」⁵と呼んだ。

⁵ 「赤の女王」とは、Lewis Carroll が著した童話、『鏡の国のアリス』に登場する人物。赤の女王がアリスに対して発した台詞に「ここではね、同じ場所にとどまるためには、思いっきり走らなければならないの」(Carroll, 1871=2010, 邦訳, p.48) というものがある。ここから Van Valen (1973) は、種が生存競争を勝ち抜き存続するためには、進化し続ける必要があるという仮説を「赤の女王仮説 (The Red Queen's Hypothesis)」と名付けた (pp.17-19,25)。

Audia, Locke, & Smith (2000)は、成功の経験がもたらす慣性について、経営者の心理的側面に着目した定量研究である。アメリカの航空業界とトラック業界を対象として、規制緩和による大きな環境変化において戦略転換に迫られた際に、組織の過去の成功が経営者の心理にどのような影響を与えるのかを調査した。ここでは、成功の経験による満足感が、既存の戦略の妥当性についての経営者の信念を生み出し、大きな環境変化に直面しても戦略を転換できない要因となっていた。

Hayward (2002) は、アメリカの医療用品、食品加工、林産物、地方銀行、通信、石油・ガス精錬、といった業界の 100 社を対象として定量調査を実施。過去の M&A によって買収した企業の業態の類似性が高いほど、後の買収による業績が悪化していくことを見出した。

Burgelman (2002) は、インテルを取り上げた事例研究によって、組織が成功を収めた事業領域に特化していくことで、その後の戦略的転換が巧くいかなることを、経営者の認識的な問題だけでなく、組織の構造的な問題も含めて指摘した。Burgelman (2002) によれば、インテルは 1987 年～1998 年の間、PC 向けのマイクロプロセッサ事業で顕著な成功を収めた。年間売上高は 19 億ドルから 251 億ドルにまで増加し、その年平均成長率は 29.4% を記録した。純利益については 2 億 4800 万ドルから 69 億ドルまで増加し、その年平均成長率は 39.5% という驚異的なものであった。インテルは自ら PC 向けマイクロプロセッサ事業に経営資源を集中することで、市場における大きな成功を実現するとともに、市場の成長を自ら先導してきた。インテルは 3 年程度のスパンで自らマイクロプロセッサの世代進化を進め、自ら市場環境の変化を創出していった。こうしたインテルの成功と製品市場の成長との間の正の再帰的プロセスは、インテルと製品市場との結びつきの強化、すなわち共進化的ロックイン (coevolutionary lock-in) をもたらした。既存のマイクロプロセッサ事業以外への資源配分は抑制され、マネージャー達のスキルもマイクロプロセッサ事業に特化したものとなっていった。そのため、1990 年代末頃に既存の PC 向けマイクロプロセッサ事業の成長に鈍化の兆しが見られるようになっても、新規事業の開拓は進まず、戦略的な転換は難しくなっ

ていた。こうした現象について、Burgelman (2002) は「誘発された戦略 (induced strategy)」と「自律的戦略 (autonomous strategy)」との共存が難しいこととして論じた。誘発された戦略とは、現行の企業戦略の範囲で新たな取組を開拓していくものであり、現行の製品市場における適応を促進するものである。自律的戦略とは、現行の企業戦略の範囲外における探索によって出現する新たな取組を開拓していくものであり、新たな製品市場への参入をもたらすものとなる (Bugelman, 1983; 1991; 2002)。Burgelman (2002) は、こうした誘発された戦略と自律的戦略との共存困難性について、March (1991) が指摘した活用と探索とのトレードオフ関係に通ずるものとして論じている。

Amason & Mooney (2008) は、意思決定の要素を二つに分けたうえで、過去の業績上の成功による影響を定量的に検討している。意思決定の二つの要素とは、戦略課題フレーミング (strategic issue-framing) と、意思決定の包括性や速度である。戦略的意思決定はまず、何が戦略上の課題かを特定するフレーミングから始まる。過去の好業績は既存の戦略についてマネージャーに自信と保証を与える。好業績が続けばその傾向は自己強化を続け、好業績の原因を益々自らの戦略的意思決定に帰すようになり、既存の戦略への依存が強まる。希求水準と実際の業績との間に大きなギャップが生じるまでは既存の戦略が踏襲される。こうした過信に陥ったマネージャーは新しく生じた戦略課題を機会と見做すよりは現状に害をなす脅威として捉えるようになる。次いで、意思決定の包括性とは、複数の選択肢を考慮に入れ、新たな情報を集め、複数の選択肢のコストと便益を比較評価することである (Fredrickson & Mitchell, 1984)。Amason & Mooney (2008) は Staw, Sandelands, & Dutton (1981) の脅威—硬直理論を参照したうえで、過去の成功によってマネージャーは新たな戦略課題を脅威として認識するものの、脅威に効率的に対処するために選択肢を削減、すなわち包括性を減少させて意思決定を行うようになるとし、同様に脅威として認識された戦略課題に対して迅速に対処しようとするため、意思決定の速度は速まるとしている。

成功を取めたタイミングに関する検討もなされている。Rhee & Kim

(2015)の研究では、組織における最初の成功が生じた時の組織の年齢が若いほど、その後の組織のパフォーマンスは低下し、組織の死亡の確率が高まることを確認している。

(3) イカロス・パラドックス

以上の「有能性の罠」に準じた研究は、基本的には成功の経験が認知的および構造的な慣性をもたらして既存のやり方に組織がロックインされ、環境が変化した際に適応できなくなることを論じたものであった。つまり、極めて簡潔化してしまえば、変化する環境と、変わらない（変ることができない）組織との関係が適応的でなくなるという見方である。こうした有能性の罠に関する議論から派生した研究として、Millerの一連の研究が挙げられる。

Millerは変化する環境についても考慮や、慣性を考慮に入れつつも、既存のやり方に過剰にのめり込むことによって組織が自滅していく現象に焦点を当てている。Miller (1990; 1992)はそうした組織が成功を収めたやり方を強化し、それに過剰に特化していくことで結果的に衰退を招く現象を、ギリシア神話に登場するイカロスに因んで⁶、「イカロス・パラドックス (Icarus Paradox)」と呼んだ。

Miller (1990)は成功を収めた企業が衰退していくプロセスを「軌道 (trajectory)」と呼び、アメリカの大企業100社の事例研究をもとに4つに類型化している。第一の類型は、「集束 (focusing)」であり、製品の品質を強みとしていたが、品質の重視が過剰となり、細かな技術的改善に注力していく中で、組織は硬直化し顧客のニーズが見過ごされていく。これを「熟練工 (craftsman)」から「修繕工 (tinkerer)」への変貌と表現している。第二の類型は、「冒険 (venturing)」であり、買収による多角化によ

⁶ イカロスの父ダイダロスは身を寄せていたクレタ王ミノスの怒りを買って、イカロスとともに迷宮ラビュリントスに幽閉されたが、ここから脱出するために鳥の羽を蠟で固めた翼を発明した。イカロスはこれを付けて飛び立ったが、父の命に背いて高く飛び、太陽に近づいたため、蠟が溶けて海に墜落し死亡した (高津, 1960, pp.50, 143)。

って成長を成し遂げるが、買収による拡大が過剰となり、資産が食いつぶされ負債が増加していく。これを「建設者 (builder)」から「帝国主義者 (imperialist)」への変貌と表現している。第三の類型は、「発明 (inventing)」であり、当初は研究開発による優れた発明で革新的な技術、製品を世に送り出し、成功を収めるが、その後研究開発に特化しすぎることによって、時代の先端を行きすぎることによってマーケティングや生産管理が疎かになっていく。これを「開拓者 (pioneer)」から「現実逃避者 (escapist)」への変貌と表現している。第四の類型は、「分断 (decoupling)」であり、当初は巧みなマーケティングで成功を収めるが、販売を重視して製品ラインの多角化、広告宣伝によるイメージ構築を進めていく中で、各製品部門間の統合が不全に陥って企業全体の戦略は機能しなくなる。製品の設計、品質管理も疎かになり、製品の競争力は低下していく。これを「販売員 (salesman)」から「漂流者 (drifter)」への変貌と表現している。

4つの「軌道」はいずれも当初成功を収めた戦略、文化、組織構造が過剰となって逆機能化することを示しているが、こうした過剰化へ向かう傾向性を「モメンタム (momentum)」と表現している⁷。モメンタムを生み出す要因には次のようなものが挙げられている。まず、リーダーシップに関する要因としては、成功の経験によって確立される価値観、信念といった管理者の認知バイアス、経験から学ぶことによって無意識のうちに概念や行動のレパートリーを狭めるという意図せざる学習、確立されている既存のやり方に特化し洗練させていくシングル・ループ学習、結果が生じる因果が曖昧なため成功は自らの戦略に原因を帰す一方で失敗はコントロール不可能な原因などに帰すという曖昧な合理化、成功による自信過剰である。組織文化に関する要因としては、過去の偉大なリーダーの成功によって組織に埋め込まれた価値観、成功した特定の機能や部門の支配力が高

⁷ モメンタムの概念を最初に提示した Miller & Friesen (1980) では、モメンタムは必ずしも逆機能をもたらす必要は無く、機能的な場合にも用いられるものであるとし、戦略や組織構造に関する様々な要素の継続的な傾向性を示す概念とされる。

まることで組織全体に生じる画一的な文化、そうした機能や部門に付随する知識や技術が支配的になるという技能の専門家をあげている。組織構造に関する要因としては、成功を収める中で限定されていくプログラムと日常的慣習、戦略の惰性を支える安定的な権力構造をあげている。組織のプロセスの要因としては、特定の機能や部門に関する情報の収集や共有に偏る選択的な情報システム、既存の日常的慣習、仕事の定義、情報システムによって生じる特定の方向への意思決定の傾向性、垂直統合の推進やカルテル、行政による規制などによる市場との間の緩衝、組織による環境のイナクトメントが挙げられている。

Miller (1990) によれば、組織の戦略、リーダーシップ、組織文化、組織構造はそれぞれ相互補完的に結びついているが、そうした結びつきを「形状 (configuration)」とよぶ。諸要因が結びついた形状はモメンタムによって特定の方向に過剰化していくが、その方向転換が難しい理由として、第一に、形状は戦略、組織文化、組織構造が首尾一貫したテーマで方向づけられるように形作られていて、そのテーマに沿って成功の基準が定められ、情報への注意や解釈が左右される。そのため、変化の必要性が認識されづらいことが挙げられる。第二に、形状は組織内の政治的な利害や、保有する技能や資源にも結び付いていることが挙げられる。第三に、形状を構成する諸要素は相互に補完し合っており特定の部分だけを変更することは難しいことが挙げられる。

こうした形状のモメンタムによって、成功を収めた組織は既存の慣習や傾向を時間の経過とともに強化していく中で、自ら閉鎖的なシステムとなり、過剰化に陥っていく。成功を収めたが故に、戦略、組織文化、組織構造に過剰化が生じることと、衰退をもたらす原因の多くが当初は成功の原因であったという二点のパラドックスを踏まえて、こうした現象を Miller は「イカロス・パラドックス」と銘打ったのである。

このように、Miller (1991) の組織の衰退観は、組織が変化する外部環境に適応できないことによって生じる、というよりも自滅的な衰退観である。Miller (1991) は Weick (1979) から「組織は、自分たちが反応する環境を創り出し、その構成要素となる。環境は他の誰でもない組織内にい

る俳優によってそこに置かれるのである。このことから、次のような主張が再度裏付けられる。つまり、環境とは注意を払うプロセスに結び付いた現象であり、何かにエネルギーを傾けない限り存在しないのである」と引用したうえで、「外部の」力に対処するために、自分達の戦略や構造を微調整する事によって、組織は外部に適応するよりもむしろ自らの関心や世界観に沿って自らを形作っている」のだという (Miller, 1990 = 1991, 邦訳, p.233)。

Miller(1994)は Miller(1991)が論じた過去に成功を取めた組織が陥り、後に自滅的な衰退につながる状態を、慣性 (inertia)、戦略の極端化 (immoderation)、注意不足 (inattention)、島国化 (insularity) の4つの要素に整理し、定量調査によって検証している。

一点目の慣性は、既存の事業や実践に執着する慣性である。マネージャーが成功の要因を自社の戦略などに帰すことで、迷信による成功した時の行動が強化される。同時に、成功はマネージャーの方針に信用を与えるとともに、マネージャー自身がその方針への信用を深めていく。さらに成功は経営者の地位を安定化させ、その正当性が疑われることがなくなる。また、成功は組織にとって財務および社会的な評判の面で有利に働き、組織スラックが蓄積される。こうしたことから過去に成功を取めた組織は過去の志向に執着するとされる。

二点目の極端化は、特定の戦略への過度な傾斜のことである。過去に長期間の成功を取めた組織では、既存の方針が成功の源として組織の成員によって信奉され神聖なものとされ、集団浅慮に陥る。組織スラックも豊富なため、富の配分に関して組織に関係する様々なステークホルダーを広く満足させることが可能であり、特定の方針についてコンセンサスを形成し易い。また、成功を取めた戦略にかかわる部署は威信と権限を獲得していく一方、他の部署の影響力や権限は相対的に低下していく。こうしたことから、過去に成功を取めた組織における戦略策定プロセスは極端な方向に傾きがちとされる。

三点目の注意不足は、情報プロセッシングの減退をさす。一点目の慣性や二点目の極端化で示されているマネージャーの認知面に関する問題、経

営者の地位の安定化、組織成員の集団浅慮などの要因によって、情報プロセッシングが既存の戦略、実践に関するものだけに偏る。一方で、それ以外のことにに関する情報は見過ごされ収集がなされなくなる。こうしたことから、過去に成功を収めた組織における情報プロセッシングは減退していくとされる。

四点目の島国化は、環境への適応不全をさす。環境変化は、顧客ニーズ、競争要因、資源に関する変化と予測不可能性からもたらされる不確実性、競争と資源の欠乏による敵対性、顧客の嗜好や競争に関する異質性、といった三つの次元において組織構造に適応を促す。また、環境変化の不確実性と敵対性といった次元は戦略策定プロセスについても適応を促す。しかしながら、過去に成功を収めた組織はこうした環境変化に十分に適応できないとされる。

3. 迷信的学習

(1) 迷信的学習の理論研究

有能性の罫に関連する議論は、成功した経験に組織や個人がとらわれて、特定のルーティンを活用する学習が進展する一方で、新たな探索による学習が妨げられるとするものであった。ここで、有能性の罫に陥る前の段階、すなわち、成功という結果について評価の妥当性や、成功の結果をもたらした因果の妥当性そのものについて焦点を当て、有能性の罫の議論を補完するのが、以下の「迷信的学習 (superstitious learning)」についての研究である。迷信的学習とは、結果の評価や因果関係は、合理性が制限されている個人にとってはあいまいなものであり、学習そのものが誤った内容を含んだものとなる現象をさす。迷信的学習については、Cohen & March (1974)、Lave & March (1975)、March & Olsen (1976)などで登場し、その後 Levitt & March (1988) が詳細な議論を行って著名になった。

Levitt & March (1988) は、組織の人々にとってある事象の因果は常に明らかであるわけではないとする。そもそも組織を取り巻く環境は、組織間の相互作用も含んだ複雑な因果システムである。しかしながら認知能力

の限界から人は自らが経験した時間的に近接した出来事や顕現的な出来事を原因として過剰評価するという。また、特定の個人の意図的な行為にも原因は帰されがちである。こうした因果の解釈に関するバイアスがかかる結果、事象は単純な因果、空間的、時間的に近い因果によって説明されがちであるという。

こうしたあいまいさは因果についてだけでなく、結果の評価、すなわち成功か失敗かの識別においても生じる問題である。そもそも、組織が達成を期すべきことも常に明確になっているわけではなく、したがって成功と失敗との差も常に明確になっているわけではない。組織の成功は業績の結果と希求水準との関係で決まるが、その成功を測る指標は時に修正されるし、希求水準そのものも変化し得る。業績が好調な時には結果は肯定的に評価され、業績が不調な時には結果は否定的に評価されるが、評価の基準となる希求水準が低ければ、結果は肯定的に評価され、余程のことが無い限り、従来のルーティンが疑問視されることはない。一方で、基準となる希求水準が予め高く設定されていれば、結果は否定的に評価され、従来のルーティンは疑問視されがちとなる。時に損失をもたらしたことでさえ、意思決定者によって成功として解釈されることもあるが、成功とされた結果に関わるルーティンは強化される一方、それ以外のルーティンは抑制されていく (Levitt & March, 1988)。

加えて、サンプルサイズに関する問題も存在する。特定の経験に関するサンプルサイズが大きければ、すなわち同様の経験を数多く蓄積できるのであれば、その事象についての因果メカニズムに関する学習は進み、その精度も高まる。しかしながら、サンプルサイズが小さい場合、精度の高い学習は容易ではない。しかも、サンプルサイズが小さいからといって、その事象が生じた場合に組織にもたらされる影響も小さいとは限らない。例えば、軍隊による実戦、企業による海外企業の買収、航空会社の飛行機事故、企業による大規模な新規市場の開拓、電力会社における原子力発電所の事故などが例として考えられる (March, Sproull, & Tamuz, 1991)。

こうした事象の因果および結果の評価に関するあいまいさやサンプルサイズの少なさゆえに、組織の人々が事象を解釈し、そこからの因果を推

論して学習する際には、システマティックなエラーが生じる可能性がある。

(2) 実証研究の蓄積

Lant & Montgomery (1987) は、シミュレーションゲームによる実験によって、意思決定者の希求水準と業績との間の達成差 (attainment discrepancy) が、その後のリスクテイキングや革新サーチに影響を与えることを確認している。具体的には、業績が希求水準を上回った場合、意思決定者はこれを成功と見做し、業績を希求水準が下回った場合、意思決定者はこれを失敗と見做すが、成功した場合、その達成差が大きければ大きいほど、その後の意思決定はよりリスク忌避的となり、革新サーチは抑制される。この研究の意義は、希求水準について研究者が一意に規定したのではなく、実験参加者、つまり意思決定者自身が設定した数値を用いて測定した最初の実証研究だという点にある。

Morris & Moore (2000) は、組織的な説明責任を課せられている場合には解釈に個人のバイアスがかかり、少々の失敗は失敗とされず、「大体正しかった」こととして学習される事例を報告している。この研究は、アメリカの航空安全報告システムに報告されているデータおよび、フライトシミュレーターの訓練結果から得られたデータから、パイロットが航空の経験や訓練における反実仮想からの学習をとりあげている。その中で、小さなミスからの学習について、組織に所属しているパイロットよりも、プライベートパイロットのほうがより学習効果が高いことが見出された。組織に所属しているパイロットは組織的な説明責任を課せられていることから、少々の失敗は組織に対して失敗として報告されず、解釈にバイアスがかかるという。このように、組織的な要因が迷信的学習を生じさせることが実証研究から見出されている。

Repenning & Sterman (2002) はアメリカの自動車メーカーの電子部品事業部における迷信的学習の事例をとりあげている。この電子部品事業部では、新しい製品開発プロセスが導入され、事業部内で様々な工程から技術者やデザイナーが集められて、製品開発チームが結成された。新しい製品開発プロセスでは、開発のプロセスを可視化し、確実性の高い開発を行

うために、開発の各ステージで開発検討に関する詳細なデータ、経緯を共有のライブラリーに共有することが定められた。開発のプロセスは6つのステージに分けられ、各ステージで技術的な評価を上級管理職が行い、それに合格した場合にのみ次のステージでの開発に進むことができるとされた。さらに、技術者は製品開発にあたって新しいプロジェクトマネジメント用のソフトウェアにデータを入力し、精緻なガントチャートを作成し、それによって日々のタスクを管理することが求められた。こうした新しい管理手法は一見、緻密で先進的な取組に見えたが、結局はうまく機能せず、新製品の開発は停滞してしまった。管理職たちはこの新しい製品開発プロセスが十分に機能しない原因を、メンバーたちの怠慢、規律の緩みのせいだと考えた。しかしながら、実際の原因は、この新しい製品開発プロセスそのものにあった。製品開発プロセスに携わることになった技術者やデザイナーたちにとっては、新しいソフトウェアに慣れることや、詳細な記録が求められることは大きな負担であった。彼らの現業は従来通り変わらず、新しい取り組みに関する負担は仕事量の純増を意味した。そのため、新製品の開発に取り組むよりは、現業を優先させることを現場の技術者やデザイナーたちは選んだのである。

Schwab (2007) は、アメリカの1920年代～1930年代のプロ野球のリーグチームを対象とした定量研究を実施し、時間的に近接した行為に組織が成功の原因を求める迷信的学習が生じることを確認している。アメリカのプロ野球では、セントルイス・カージナルスがマイナーリーグのチームを支配下において自前で選手を育成するシステムであるファームシステムを最初に開始、その後1926年からは他の球団も同様のシステムを導入するようになり、1939年までには全てのメジャーリーグ球団がこのシステムを採用するに至った。各球団が傘下に置くマイナーリーグのチーム数は一定ではなく、年度ごとに変動が見られていた。Schwab (2007) は1920年代～1930年代の各メジャーリーグ球団の傘下チーム数を従属変数とし、独立変数を試合成績(勝率)によって測定した業績フィードバックとしてその関係を調べている。その結果、ある球団がファームチーム制を導入した当初の時期において、ある年度の試合成績と、翌年度の傘下チーム数の

増加との間に正の相関関係が見出された。これを Schwab (2007) は球団が業績フィードバックつまり試合成績を受けて、その原因をファームチーム制による効果ととらえ、翌年度の傘下チーム数の増加を行ったためと考えた。とはいえ、既にこの研究以前の先行研究において、ファームチーム制導入後、その効果が試合成績に対して現れるのは導入後4年目以降であるとされていた (Olson & Schwab, 2000)。それを踏まえ、Schwab (2007) は組織が業績の向上、つまり成功の経験の原因を、時間的に近接した組織の行為に帰するという迷信的学習が生じていると考えている。

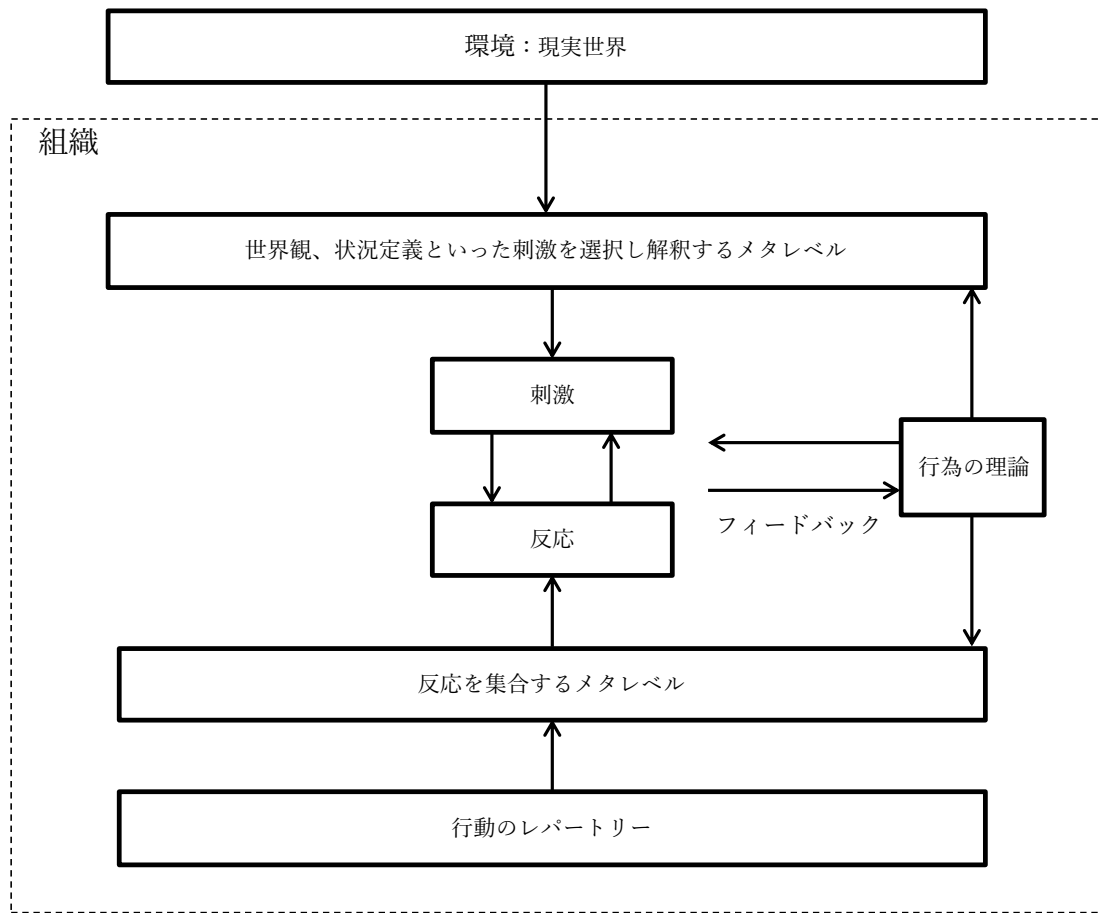
Kim, Kim, & Miner (2009) はアメリカの商業銀行を対象とした定量研究によって、成功の経験が一定の閾値に達するまでは、その後の失敗の確率が高まり、閾値を超えると失敗の確率が低下していくことを確認している。Kim, Kim, & Miner (2009) は、IDC CAMEL のレーティングで 200 以上を獲得した場合を成功として測定してこれを独立変数とし、一方で銀行が精算されたあるいは他行によって買収された場合を失敗として測定してこれを従属変数とし、それらの関係を検証している。さらに、成功の経験の蓄積だけでなく、経営危機を乗り越えて回復した経験も併せもつことによって、失敗の確率が低下することを見出している。Kim, Kim, & Miner (2009) はこれらの定量的な調査の結果を踏まえて、成功の経験のサンプル数が少ない場合や、経験に多様性がない場合には迷信的学習が生じてその後の組織の失敗の確率が高まる一方で、成功の経験が十分に蓄積されることや異なる経験との相互作用によって迷信的学習は抑制され、組織の失敗の確率が低下すると考えた。

このように、Levitt & March (1988) による詳細な議論をふまえ、それ以降の実証研究では迷信的学習に関係する様々な要因が個別に検討されてきた。すなわち、成功そのものの認識が意思決定者の考える希求水準に左右されること (Lant & Montgomery, 1987)、組織的な要因によって結果の評価にバイアスがかかること (Morris & Moore, 2000)、事象の因果を正確に理解することが難しいこと (Repenning & Sterman, 2002)、時間的に近接した行為に原因を帰すること (Schwab, 2007)、経験のサンプル数の少なさや多様性の少なさ (Kim, Kim, & Miner, 2009) などである。

こうした迷信的学習に関係する様々な要因を一つのモデルに統合して検討したのが、Zollo (2009) である。Zollo (2009) は 1985 年から 1995 年の間のアメリカの商業銀行による M & A を対象とした定量研究を実施している。この研究のモデルでは、独立変数には過去の意思決定の業績を意思決定者が成功として知覚している度合いを、従属変数には実際の業績を置いている。そして、調整変数には先行経験の蓄積、知識のコード化、経験の異質性を置いている。先行経験の蓄積については、過去の意思決定に関して、類似の意思決定をそれより以前にどれだけ行っているかに関するものである。知識のコード化は、過去の経験についての組織による意識的な形式知化を意味し、この研究では過去の M & A 経験についての文書化、モデル化、マニュアル化を指す⁸。具体的な作業としてはデューデリジェンスのチェックリストやマニュアルの作成といったものが挙げられている。経験の異質性については、過去の意思決定に関する多様性を意味し、この研究では M & A の買収案件の多様性を測定している。

⁸ 知識のコード化 (knowledge codification) は、M&A や他社との提携といった、複雑で非同質的な経験から組織が学習を行う際に有用であるとされる。知識のコード化によって、あいまいな事象の因果メカニズムを積極的に描き出すことになるが、数少ない複雑な経験に再現性を持たせ、他の場面でも応用できるようになる。一方で、知識のコード化は、組織がルーティンを状況に応じて効果的に適応させていく能力を制限し、組織の硬直を招く可能性についても、いくつかの研究では指摘されている (Echajari & Thomas, 2015, p.974)。

図表 I - 1 組織の刺激-反応モデル

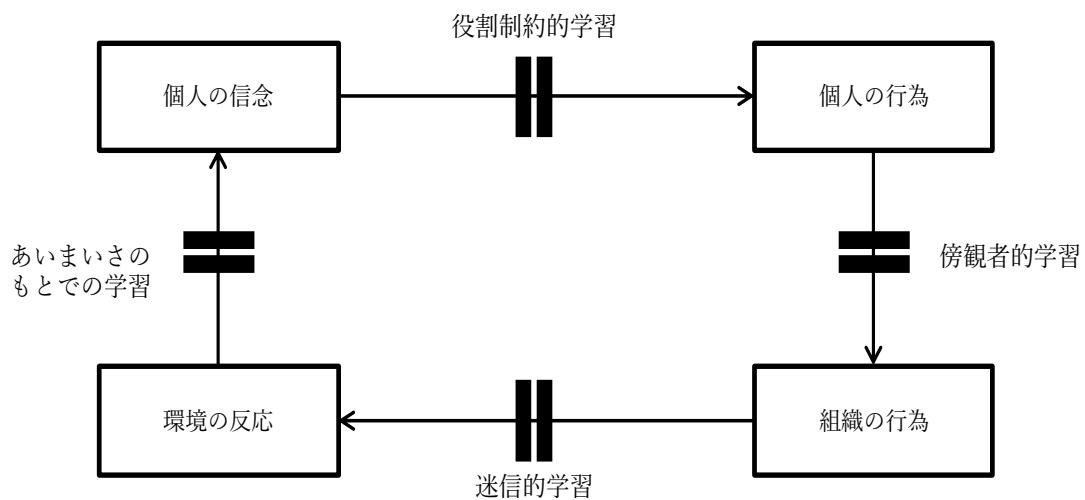


出所：Hedberg（1981, p.10, Figure3）にもとづく。

4. アンラーニング

直接過去の経験と組織衰退の関係を論じたものではないが、組織の生存にとって不都合なルーティンについて、それを棄却するという観点から扱った研究領域としてアンラーニング（unlearning）が挙げられる。アンラーニングはそれ自体一大研究領域であるが、有能性の罠から脱却して新しいルーティンを採用するためには、それに先立ってアンラーニングが生じることが必要とされており、多くの場合において有能性の罠を前提とした

図表 I - 2 不完全な学習サイクル



議論である。

出所：Hedberg (1981) , March & Olsen (1976, 邦訳, pp.87-92) , 安藤 (2001, pp.50-51) をもとに筆者作成。

(1) アンラーニングの概略

Nystrom & Starbuck (1984, p.53) が「組織が新たなアイデアを試してみる前に、古いものの不適當さを探し出し、それらを捨て去ることでアンラーニングする必要がある」と述べているように、組織学習とアンラーニングとの間には密接な関係があると考えられてきた (e.g. Child & Markoczy, 1993; Greve, 1995; Hedberg, 1981; Martin de Holan & Phillips, 2003; Merkens, Geppert, & Antal, 2001; Tsang, 1994)。

アンラーニングについての嚆矢的研究は Hedberg (1981) の“*How organizations learn and unlearn*”と題する論文である。Hedberg (1981) はアンラーニングを「学習者が知識を捨て去るプロセス」とし、「新しい対応やメンタルマップに道を拓く」役割があるとする (Hedberg, 1981, p.18)。

そもそも、Hedberg（1981）は組織学習をどのように捉えているのか。端的に言えば、Hedberg（1981）における組織学習とは【図表 I - 1】における行為の理論（theory of action）が新たに書き換わるプロセスのことである。Hedberg（1981）は組織を外部環境からの刺激に反応するシステムとしてとらえる。外部環境からの情報は組織の既存の世界観によって選択、解釈されたうえで、組織にとっての認識可能な刺激となる。その刺激に対して、組織は自らの反応の集合体の中から適当なものを選択して反応することになる。こうした世界観や反応の集合体は既存の行為の理論に則っている。反応の集合体は、組織が保有する全ての行動のレパートリーが、既存の行為の理論にもとづいて優先順位やパターンを伴う結びつきをもつてつながることによって形成されている。同様に、外部環境の情報を選択、解釈する世界観についても既存の行為の理論に基づいている。刺激に対する反応の結果から、刺激と反応との間の関係が適切であるかどうかについて組織の行為の理論はフィードバックを得ることになるが、それをもとに組織は行為の理論を修正あるいは強化することになる。

Hedberg（1981）は、アンラーニングがこの刺激—反応システムのうち、3つの点を否定することに関わるとする。第一に刺激を選択する世界観の否定である。この世界観を否定することによって、従来知覚していたものが知覚されなくなる。第二に刺激と反応との間の関係の否定である。この関係を否定する事によって、従来特定の刺激に対して執っていた反応を執ることがなくなる。第三に複数の反応と反応の間の結びつきを否定することである。反応と反応の結びつきを否定することで、反応の集合体を否定することになる。

Hedberg（1981）は組織学習のプロセスについては March & Olsen（1976）の学習サイクルモデル【図表 I - 2】に基づき説明している。まず、March & Olsen（1976）の学習サイクルでは、個人の信念によって、個人の行為が生じ、それが組織の行為を導き、組織の行為が環境の反応を引き起こす。環境の反応はそれに直面する個人に影響を与える。その結果、新しい個人の信念がつくられることになる。しかしながら、この学習サイクルはしばしば途中で阻害され、不完全な学習サイクルが生じることになる。個人の

信念→個人の行為→組織の行為→環境の反応→個人の信念という一連のサイクルのそれぞれのステップで 4 種類の不完全な学習が生じる可能性ある。まず、「役割制約的学習」では、組織における役割規定や標準的手続による制約のため、個人は新たな信念にもとづく行動を執ることができない。第二の「傍観者的学習」では、組織内の政治的な作用が個人の行動を抑制し、または組織の慣性によって変化への抵抗が生じる場合には、個人の行為が組織全体の行為の変化にはつながっていない。第三の「迷信的学習」では、環境の反応に応じて個人は信念を変化させ、それにもとづき、個人の行為、ひいては組織の行為を変えていくが、変化した組織の行為が、その環境に適切に対応したものであるとは限らない。第四の「あいまいさのもとでの学習」では、環境の反応は不明確あるいは複雑であるため、事象の因果を正確に解釈できるとは限らない。そのため、誤った推論が働く可能性があり、そこから個人は誤った信念を形成してしまうことになる (Hedberg, 1981, p.11; March & Olsen, 1976, 邦訳, pp.87-92; 安藤, 2001, pp.50-51)。

Hedberg (1981) はこうした March & Olsen (1976) の学習サイクルモデルをもとに、アンラーニングにも完全なサイクルと不完全なサイクルとがあると考えた。完全なアンラーニングのサイクルでは、完全な学習サイクルと同じように、そのサイクルが途切れることなく既存の知識や価値観の棄却が行われる。一方の不完全なアンラーニングのサイクルでは、不完全な学習サイクルと同じように、そのサイクルが途中で断絶し、既存の知識や価値観の棄却が一部で行われなことになる。完全な学習サイクルが実現することが難しいことと同じように、アンラーニングのサイクルもまた途中で切断されがちであり、完全なアンラーニングのサイクルを実現することは容易ではない。

(2) 組織内の特定の主体への着目

Hedberg (1981) から連なるアンラーニング研究の特徴の一つは、組織学習およびアンラーニングにおける個人の役割を指摘したことにある。可能性の罫の議論、特に March (1991) の探索—活用モデルに基づく研究に

において顕著であるのは、組織学習を組織単位で単一のものとして捉えていることであり、そこでは組織内の主体が識別されない。Hedberg (1981)自身は組織内のそれぞれの主体による組織学習あるいはアンラーニングの内容や重要性に違いがあることまで明確には指摘していないし、環境から得られる情報が組織の世界観のフィルターを通過して組織メンバーによって解釈、選択されることを主張しつつも、組織における世界観から組織メンバーが受ける影響の程度に個人差があることまでは指摘していない(安藤, 2001, p.53)。しかしながら、March & Olsen (1976)における学習サイクルモデルを取り入れ、組織学習とアンラーニングにおいて個人の信念、個人の行為から組織の行為、環境の反応とつらなる連鎖を示したことはその後のアンラーニング研究が組織内の主体を識別して議論する素地を作ったものと思われる。実際、Nystrom & Starbuck (1984)はトップマネジメントが組織の行為に最大の影響を与える主体であることを指摘したうえで、有能性の罫の原因がトップマネジメントの自信過剰や成功経験の固執にあることを強調する。そして、組織がアンラーニングを実現するには、有能性の罫に捉われているトップマネジメントを挿げ替えることが必要であるとしている。同様に、Markoczy (1994)は、ハンガリーのベンチャー企業についての事例研究において、次のように指摘している。

「パラダイムのレベルにおけるアンラーニングとリラーニング [relearning]が難しいことについて、最も有力な説明の一つは、ルーティンと共にあるマネージャーが引き続き支配的な意思決定の地位にあることである。そうしたマネージャーは自らの身の安全を変わらぬルーティンの中に見出し、幾分は彼らの権限がこの信念のシステムの文脈の中で正当性を手に入れていることにもよる。旧来の実践に従うことは、解雇や混乱を危惧する組織の他の成員によって肯定的に支持され、マネージャーや旧来のルーティンを力づける。」
(Markoczy, 1994, p.21。ただし、[]内は本稿筆者による。)

Prahalad & Bettis (1986)は企業が多角化戦略を成功させるうえで、ド

組織学習あるいはアンラーニングにおいて組織レベルではなく組織内の下位集団や個人の役割を考慮しているものの、組織における個人の学習をとりあげているわけではないことである。組織における個人、より明確に言えば、個々の組織成員の学習を取り上げた研究の例としては、「具体的な個々の「組織メンバーの学習活動」」について、個々の成員が持つ「組織内地図」を組織全体の組織文化から分離することによって捉えた安藤（2001）の研究や¹⁰、松本（2015）による組織内の実践共同体を通じた組織成員の学習を取り上げたものなど、優れた研究蓄積があるが、それらの研究との比較でいえば、殆どのアンラーニング研究は個々の組織メンバーの学習に焦点を当てているわけではない。むしろ、議論の焦点はルーティンそのもの（の棄却）であって、そうした議論の中で、あるルーティンを保有しているのが組織内のどのような主体なのか、ルーティンの獲得や棄却に大きな影響を与えるのはどのような主体なのかを丁寧に論じている議論であるといえよう。

本研究では個人の学習に焦点を当てることは目的ではない。とはいえ、組織レベルに留まる分析では、詳細なメカニズムの解明には十分とはいえない。そうした観点からはアンラーニング研究が持つ視点、すなわち強力な意思決定主体としてのトップマネジメントや、管理職、下位集団といった、組織内の一定の括りの主体ごとにルーティンの保有あるいはルーティンへの影響を捉えていくことは、組織衰退のメカニズムを解明する上で有用な視点になると考えられる。

（3）アンラーニングの実現困難性

アンラーニング研究においても一つ着目しておきたい論点は、アンラーニングそのものの実現可能性についてである。アンラーニング研究は、

¹⁰ 安藤（2001）は、Argyrisら（e.g. Argyris, 1994; Argyris & Schön, 1978; 1996）では議論の前提が「組織学習の主役は1人1人の組織メンバー」であるとし（安藤, 2001, p.69）、自身の研究がArgyrisらの研究の立場に近いものとしている。

有能性の罨で用いられてきたルーティンが環境への適応に不都合になった場合、新たなルーティンを獲得して環境に適応するためには、そのルーティンを棄却する必要があるとする、規範論的な研究である。その具体的な処方箋としては、新たなルーティンへの資源配分を予め制度化しておくこと（Crossan, Lane, & White, 1999）、情報システムや作業手順の設計を変更することで半ば強制的に既存のルーティンを使えなくすること（Lawrence, Mauws, Dyck, & Kleysen, 2005）、オープンでリスクテイキングが奨励され失敗から学ぶことが認められる文化の醸成、採用・評価・報酬といった人事制度の整備、新たなルーティンを粘り強く試し続けること（McGill & Slocum, 1993）などが挙げられてきた。

一方で、Hedberg（1981）以来、アンラーニングは必ずしも容易に実現できるものではないことが指摘されてきた。Ginsberg & Buchholtz（1990）は、組織の年齢の上昇、規模の増大によって現状維持の慣性が強くなることを検証している。Starbuck & Hedberg（2001, p.338）は「長期間の成功は徹底的にアンラーンし、戦略的に方向転換する能力を弱める」として、そもそも有能性の罨にアンラーニングが打ち克つこと自体困難であると考えている。また、Coutu（2002）は新しい学習やアンラーニングを妨げる要因として、「学習不安（learning anxiety）」を挙げている。

「学習不安は何かしら新しいことを試みることについて、それが非常に困難であろうこと、試行している最中にはみっともなく見られであろうこと、あるいは過去に巧くいっていた慣習から離れなくてはいけなくなるであろうこと、といった惧れに由来する。何か新しいことを学習することで、我々は自らが属する集団において逸脱者として放り出されることになる。それによって、我々の自尊心は脅かされ、極端な場合、我々のアイデンティティすらも脅かされうる。」（Coutu, 2002, p.104）

さらに、Tsang & Zahra（2008, p.1445）は、旧来のルーティンが仕事習慣の一部となっており、そうした習慣は捨て去ることが難しいことを指摘し

ている。先述の通り、アンラーニングについては、トップマネジメントが大きな役割を果たすことを主張した研究は多いが、そもそもそうした「トップ主導の取り組みすべてが成功するわけではなく、むしろ失敗例のほうが多い」という（安藤, 2011, p.8）。

こうして見てみると、アンラーニングは有能性の罍を打破するために成し遂げなければならない規範ではあるものの、そもそもそれ自体有能性の罍が働いている中では実現困難であるという、いわば有能性の罍を補足する議論を行っているものとして捉えられる。むしろ、容易にアンラーニングが実現できるのであれば有能性の罍は大きな問題にならないわけであって、アンラーニングが実現困難であるからこそ有能性の罍に陥ってしまうともいえる。

5. アッパー・エシュロン理論

本稿では有能性の罍を促進する要因を考える上で有効な示唆を与えうるアッパー・エシュロン理論を取り上げる。アッパー・エシュロン理論（upper echelons theory）は Hambrick & Mason（1984）を嚆矢とし、トップマネジメントチームの特徴が組織の意思決定、延いては組織の業績を左右するとする理論である。この理論自体はそもそも組織学習論には含まれないものであると同時に、組織衰退だけを扱った理論でもない。しかしながら、アッパー・エシュロン研究の中には組織衰退との関係を扱ったものも存在する。そして、それらの研究ではしばしば Nystrom & Starbuck（1984）などのアンラーニング研究を参照した議論が見られる（e.g. Barker & Patterson, 1996; Carmeli & Sheaffer, 2009）。

先述のとおりアンラーニング研究の特徴は、組織内の主体の役割に着目していることであり、中でも最も強力な意思決定主体であるトップマネジメントの役割を重視した研究があった。さらに、アンラーニング研究では、しばしば衰退を防ぐためにはトップマネジメントが既存のルーティンをアンラーニングする必要があることを主張している。

アッパー・エシュロン理論は後述のとおり、トップ個人ではなくトップ

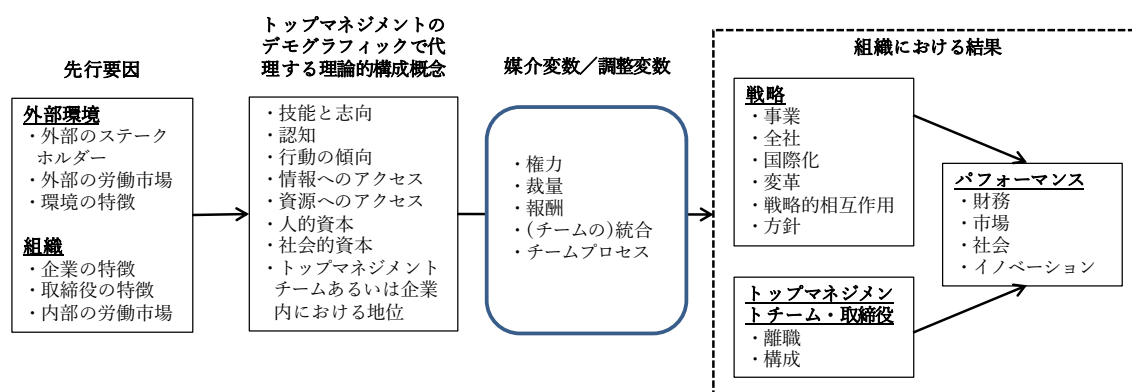
マネジメントチームを分析対象にしており、その点の違いは認められるものの、組織内の強力な意思決定主体に着目するという点で共通性がある。さらに言えば、アンラーニング研究は分析対象として特にトップ個人に拘泥しているわけではなく、むしろ様々な組織内の主体、集団を対象とする可能性を残しており、トップマネジメントチームがその対象となっても何ら不思議はない。さらに、アッパー・エシュロン理論において組織衰退との関係が論じられる場合には、トップマネジメントチームに関わる何らかの特徴やメカニズムが、既存のやり方の棄却を妨げ、変化する環境への適応不全を引き起こすという説明がなされ、あるいは少なくとも含意されており、アンラーニング、さらには有能性の罫と親和性の高い理論であると考えられる。そこで以下では、改めてアッパー・エシュロン理論の既存研究について、主要なものを抑えておく。

(1) アッパー・エシュロン理論の概略

先述のとおり、アッパー・エシュロン理論はトップマネジメントチームの特徴が組織の意思決定、さらに組織の業績を左右することを説明する理論である。その嚆矢である Hambrick & Mason (1984) は Cyert & March (1963) や March & Simon (1958) からカーネギー学派の議論に基づき、個人は客観合理性を持ち得ず、状況を解釈することしかできないとする人間モデルを採用している。そのうえで、組織において最も影響力が強い意思決定主体であるトップマネジメントチームを分析の対象としている。Hambrick & Mason (1984) は思弁的な理論研究であるが、そこには大きく2つの理論的含意がある。第一にトップマネジメントチームの行為は、環境についての彼ら自身の解釈に基づくということ。第二にそうした解釈はトップマネジメントチームの個性、経験、価値観によって影響を受けるということである。

Hambrick (2007) によれば、アッパー・エシュロン理論の特徴は、まずそれ以前の研究が組織業績の説明変数としてCEO個人の個性に焦点をあてていたところを、この理論ではトップマネジメントチームに焦点を当てた点にあるという。それは、「規模や複雑性が大きい組織におけるリー

図表 I - 3 アッパー・エシュロン理論のモデル



出所：Carpenter, et al., 2004, p.760, Figure 2 をもとに筆者にて邦訳、一部改訂。

ダーシップは共有された活動であり、集合的な認知、能力とトップマネジメントチーム全体の相互作用が戦略的行動の要素となる」(Hambrick, 2007, p.334) からだという。この理論のいま一つの特徴は、トップマネジメントチームのメンバーのデモグラフィックな特徴を主な説明変数として用いてきた点にあるという。トップマネジメントチームのメンバー間の関係、認知構造、価値観を捉えることは実際の調査において難しい一方で、在任期間、年齢、特定の職能の経験、学歴といったデータは比較的入手が容易であり、定量調査に向いていることから、アッパー・エシュロン理論についてはデモグラフィック変数を代理変数として用いた研究が多く蓄積されてきた。

Carpenter, Geletkanycz, & Sanders(2004)は、Hambrick & Mason(1984)が提示したモデルにそれ以降の研究蓄積の成果を統合して、【図表 I - 3】のようなアッパー・エシュロン理論のモデルを提示している。

(2) 組織衰退に関するアッパー・エシュロン研究

こうしたアッパー・エシュロン理論そのものは、組織衰退を特定して論じているものではないが、組織衰退との関係についての研究蓄積もなされ

てきた。Mellahi & Wilkinson (2004)によれば、組織衰退との関係について論じたアッパー・エシュロン研究は、大きく次の二つに分けることができる。一つはトップマネジメントチームの同質性に着目したものと、今一つはトップマネジメントチームの在任期間に着目したものである。

まず、トップマネジメントチームの同質性に着目した研究としては、Bantel & Jackson (1989) が挙げられる。この研究では、1980年代のアメリカ企業が国際競争で劣勢にある中、競争力を維持向上するための自己革新が企業で生じるためには何が必要なのかという問題意識のもと、トップマネジメントチームの特徴に着目して研究を行った。この研究では、アメリカの銀行を対象とした定量調査を行い、トップマネジメントチームのメンバーの職能的バックグラウンドが多様性に富み、かつ高学歴の場合、革新が生じやすいが、トップマネジメントチームが同質的である場合、革新が阻害されることを確認している。

また、Murray (1989) は 1975 年のフォーチュン 500 に掲載された 84 社を対象に定量調査を行い、年齢、在任期間、職務歴、教育歴をもとにトップマネジメントチームのメンバーの異質性を測定し、メンバー間の異質性が低い場合には異質性が高い場合に比べて、変化する環境において企業の業績が低下する傾向を確認している。

トップマネジメントチームの在任期間に関する研究では、Barker & Patterson (1996)がアメリカで衰退を経験した企業 29 社を対象とした定量調査を実施している。その結果、衰退期にトップマネジメントチームの交代がなされていない場合には衰退の原因を外部環境に帰しがちで、一方でトップマネジメントチームの交代がなされている場合には組織の課題に衰退の原因を帰す傾向にあることを確認している。そのうえで、前者の場合にはトップマネジメントチームは既存のやり方を踏襲しがちで、戦略転換や組織変革が行われにくくなり衰退が継続することを論じている。

同様に、Boeker (1997) はカリフォルニアの半導体メーカー67 社を対象とし、業績が低下している組織における戦略転換とトップマネジメントチームの特徴との関係について調査している。その結果、トップマネジメ

ントチームのメンバーの在任期間が長い場合や、メンバーの在任期間が近い場合においては戦略転換があまりなされない傾向を確認している。

(3) メカニズムに着目したアッパー・エシュロン研究

このように、Hambrick & Mason (1984)による提唱以来、デモグラフィック変数を用いた研究が蓄積されていったが、Lawrence(1997)が指摘したように、デモグラフィック変数に偏るアプローチでは、なぜある意思決定や経営成果がもたらされるのかという因果メカニズムを明らかにできず、この点については「ブラックボックス」になっているという課題が残されたままであった。こうしたLawrence (1997)の指摘がなされた頃から、トップマネジメントチームにおける内部のメカニズムを詳細に検討する研究も蓄積されるようになっていった。

例えば、Amason & Sapienza (1997)はアメリカの食品加工会社48社を対象としたクリティカル・インシデント法によって、トップマネジメントチームの人数が多いと認知・情緒両面の衝突が増加すること、トップマネジメントチームにおける意見の開放性が高いと認知面での衝突は増加するものの情緒面での衝突は減少すること、トップマネジメントチームにおける相互性が高いと認知・情緒両面での衝突が減少するといった関係に有意性を確認している。

Athanassiou & Nigh (2002)はアメリカに本部を置く多国籍企業258社を対象に調査を実施し、トップマネジメントチームの国際事業についての経験がその企業の多国籍化に影響を与えること、さらにトップマネジメントチームのメンバーの国際事業の経験は、そのメンバー自身の多国籍化への関わりの程度によって、企業の多国籍化に影響を与える度合いが変化すること、CEOと他のメンバーはそれぞれ異なる方法で企業の多国籍化に影響を与えることが見出された。

Papadakis & Barwise (2002)はギリシアの従業員数300人以上の食品、化学、繊維企業を対象とし、CEOとトップマネジメントチームのメンバー全体とを分けてそれぞれの特徴が戦略的意思決定のどのプロセスに影響を与えるのかについて調査を行っている。その結果、CEOの在任期間

と分権的な意思決定との間に有意な関係を見出すとともに、トップマネジメントチーム全体の教育水準と競争に対する積極性がチームにおける包括的な意思決定プロセスを導くことを見出している。

Peterson, Smith, Martorana, & Owens (2003) はアメリカの大企業 9 社 (CBS News, Chrysler, Coca-Cola, Disney, General Motors, IBM, Kodak, R.J. Reynolds, Xerox) の CEO 17 人とトップマネジメントチームを対象として、CEO の個性がトップマネジメントチームの意思決定の特徴にどのような影響を与えるのかと、そうしたトップマネジメントチームの意思決定の特徴が企業の業績にどのような影響を与えるのかについて調査を行った。まず前者については、① CEO の良心と、トップマネジメントチームにおける法令遵守、集権化、外部環境への積極的な関与との間に正の関係があること、② CEO の感情的な不安定性と、トップマネジメントチームのリスク忌避、情報処理の硬直性、派閥抗争との間に正の関係があること、③ CEO の同調性と、トップマネジメントチームにおける凝集性と分権化との間に正の関係があること、④ CEO の外向性と、トップマネジメントチームが知覚する CEO の支配力との間に正の関係があること、⑤ CEO が意見に対して開放的であることと、トップマネジメントチームにおける情報処理の柔軟性とリスク選好との間に正の関係があることを見出している。後者については、トップマネジメントチームの情報処理の柔軟性、凝集性が企業の業績の向上に影響を与えることを見出している。

(4) 組織衰退の関係でメカニズムに着目したアッパー・エシュロン研究

こうしたトップマネジメントチームのメカニズムについて、組織衰退との関係を扱った研究も近年蓄積がなされている。

Carmeli & Sheaffer (2009) はアメリカ企業 85 社を対象として、トップマネジメントチームの性格と衰退の関係について定量調査を行っている。この研究では、経営陣のリスク忌避志向と利己的な性向が組織の衰退と正の関係にあることを確認している。

Abebe (2012) は 1990 年～2000 年の間に衰退と事業再生を経験したアメリカの製造業 70 社を調査した定量研究であるが、Ocasio (1997) のア

テンション・ベースト・ビュー (attention-based view) ¹¹に基づき、トップマネジメントチームが向ける注意と衰退企業の事業再生の関係を調査している。その結果、環境変動が大きい産業の企業においては、トップマネジメントチームが顧客の指向性、技術開発といった市場の要素に注意を向けている場合、事業再生がうまくいくことを確認している。一方で、サプライヤーや債権者との関係に大きな注意を向けている場合、事業再生がうまくいかないことを確認している。その理由として論じられていることは、サプライヤーや債権者との関係に注意を向けている場合は、コスト削減や資金効率の向上を図ろうとするが、新たな製品開発や事業転換は進まない。一方で、顧客の指向性や技術開発などの市場の要素に注意を向けている場合は、新たな製品開発や事業転換が進みやすく、変化する環境に適応できるというものである。

小城 (2015) は衰退している日本企業を取り上げ、その衰退が持続しているメカニズムについて、①トップマネジメントチームの先見性と柔軟性、合意形成努力、戦略思考、変革志向、情報リテラシーにおける弱さと、政治志向が強いこと、②社内全般の意思決定・社内調整プロセスにおいて予定調和的かつ妥協的傾向が強いこと、③幹部への登用において上長の意向に対する従順さや社内での評判が重視されること、の3つの相互作用がループすることで、環境が変化して適応不全が生じているにもかかわらず、組織における変革が実現できなくなっていることを見出している。

(5) 有能性の罫との関係

このように、アッパー・エシュロン理論で組織衰退が論じられる場合には、大まかにまとめれば、トップマネジメントチームにおける何らかの特徴、あるいは内部のメカニズムによって、既存のやり方が棄却しにくくな

¹¹ Ocasio (1997) が論じたアテンション・ベースト・ビューとは、意思決定者がどのような課題と解決策に注意を向けるかによって、企業の行動が左右されるとするパースペクティブ。Ocasio (1997) は、意思決定者を含む人は完全な合理性を持ち得ないとする Simon (1947)、March & Simon (1958)、Cyert & March (1963) らに立脚して議論を展開している。

り、変化する環境に適応できなくなって、衰退するという説明がなされる。

本項の最初で述べたように、アッパー・エシュロン研究は組織学習論とは異なる研究領域ではあるが、アッパー・エシュロン理論における組織衰退の説明は組織学習論と同様、既存のやり方の踏襲が問題とされる。こうした類似性を踏まえ、組織学習論の視点からとらえ直すと、アッパー・エシュロン研究で着目するようなトップマネジメントチームにおける何らかの特徴、内部のメカニズムは、アンラーニングを阻害する、言い換えれば有能性の罨を助長するものとして位置づけることが可能になると考えられる。従来の組織学習論ではトップマネジメントチームの特徴、メカニズムとの関係は明示的には論じられてこなかったことから、これらを組織学習との関係で位置づけることによって、組織学習の議論を補完し、組織内のメカニズムをより精緻に論じることにつながると考えられる。

本稿は過去に成功した組織についての組織衰退のメカニズムを説明するものであるため、ここでは既存の中心的な研究領域である有能性の罨との関係での位置づけを論じたものの、必ずしもそれだけに固執するわけではない。探索的に新たなメカニズムの発見を目指すものであるから、有能性の罨以外との関係がある可能性も否定せずに分析を行っていくこととなる。

今一つ、アッパー・エシュロン理論について触れておきたい特徴は、本稿の最初でも述べたように、組織内の強力な意思決定主体であるトップマネジメントチームを分析対象にしている点である。組織学習論では組織レベルを分析対象とするものが多いが、第4項で述べたように組織内のメカニズムを明らかにするうえでは、組織内の主体を特定しながら分析する必要がある。主体を特定して分析するアプローチはアンラーニング研究とも共通していることではあるが、このことは改めてアッパー・エシュロン理論の有用な特徴の一つとして指摘できよう。

第5節 失敗からの学習

ここまで見てきた有能性の罣は、基本的には、成功の経験が組織慣性を招いて変化する環境への適応を阻害することを論じるものであった。一方で、失敗した経験については、既存のルーティンに疑問を投げかける契機となり、組織にとって革新の契機となることを指摘する研究が多い。

古くは March & Simon (1958) や Cyert & March (1963) が、実際の業績が希求水準を下回り、不満足が増大すると、既存のルーティンに換わる新たな代替選択肢のサーチが積極的に行われることを論じ、既述のように Lant & Montgomery (1987) はシミュレーションによってこのことを検証している。このように、成功の経験からの学習が有能性の罣をもたらすことと、表裏一体の関係として議論されることが多かったように思える。

失敗の経験からの学習の重要性を詳細に論じ、関連する研究に大きな影響を与えたのが、Wildavsky である。Wildavsky (1988; 2005) は社会的なリスクマネジメントのあり方について議論したものであるが、失敗は単に回避すべきものとして見做されるべきではなく、事故などの失敗からのレジリエンスによって社会的な進歩が成しとげられてきた点を指摘し、次のように述べている。

「他方でレジリエンスの戦略は、害からの学習と立ち直る力を開発するために、一度生じた有害な事象の経験に対する信頼を必要とする。… (中略) … 予期できる能力よりも、富、さらには知識の成長を必要とする。従って、資本主義といったシステムが、絶え間ない、分散されたトライ・アンド・エラーに基づき、最も多くの資源を蓄積していることは何ら不思議なことではない。そうした社会がより豊かであり、より健全な人々とより活気に満ちた自然環境を生み出すということは、世界中の強力な証拠が示しているところである。」(Wildavsky, 2005, Web 記事最終段落)

Wildavsky(1988)による指摘を発展させて、失敗の経験からの学習を成

功の経験からの学習と対比させつつ、体系的な議論を行ったのが Sitkin (1992) である。Sitkin (1992) は、「成功の経験は新たなサーチの抑制、自己満足の増大、リスク回避、そして不適切な同質化をもたらすのに対し、適当な水準の失敗はリスクテイクの意志を促進し、適応性を高める実験を促す—成功の不利益を補完する便益がある」(Sitkin, 1992, p.237) とする。そして、失敗が組織学習にもたらす便益について以下の7つの点を挙げている。第1に、失敗は現状維持に対する疑問を投げかけ、見過ごされてきた潜在的な問題に注意を向けさせる。第2に、失敗は問題となっている箇所を明示し、組織の成員がそれを認識し解釈することを容易にする。第3に、失敗はサーチのプロセスを活性化させる。第4に、組織の成員に既存のやり方を修正する必要性を感じさせ、新たな学習に対する動機づけとなる。第5に、失敗の経験は、組織にリスクを許容することを促し、イノベーションをもたらす。そのことによって変化する環境に適応できるようになる。第6に、失敗の経験は、新たなルーティンに関する実験を促し、それによって、新しい戦略、オペレーションの方法、人材などについて採りうるレパートリーを増やすことができる。第7に、失敗の経験によって新たな実践が試みられ、従来予期していなかった、あるいは不確実であったことについて新たな知識をもたらし、長期的な環境への適応能力を高める。

その後、失敗の経験からの学習について、いくつかの実証研究の蓄積がなされている。例えば、Haunschild & Sullivan (2002) は、アメリカの商業航空会社を対象とし、国家運輸安全委員会に報告された事故に関するデータベースをもとに定量研究を実施している。この研究では、異質な原因による失敗の経験の蓄積と、その後の失敗の減少との間に有意な関係を見出す一方で、似たような原因の失敗の経験の蓄積については、その後の失敗の減少との間に有意な関係が見られなかった。

また、Haunschild & Rhee (2004) は、自発的な失敗の発見と、非自発的な失敗とを弁別して、自発的な失敗の発見による学習がその後の非自発的な失敗の減少につながることを見出している。この研究では、国家道路交通安全局のデータをもとにアメリカで発生した自動車のリコールを対象にした定量研究を実施、自発的なリコールの経験と将来の非自発的なリ

コールとの間に有意な関係を見出す一方、非自発的なリコールの経験と将来の非自発的なリコールの間には有意な関係は見られなかった。

Haunschild & Sullivan (2002) や Haunschild & Rhee (2004) は失敗の経験そのものや、その原因をより詳細に分類することで議論を精緻にするものではあったが、直接成功の経験と失敗の経験が学習に与える影響を比較したものではなかった。そこで Madsen & Desai (2010) は、中国、フランス、イギリス、インド、日本、ウクライナ、アメリカ合衆国、ソ連・ロシアの30のロケット打ち上げ組織によるロケット打ち上げについて、1957年10月のソ連によるスプートニク1号の打ち上げから2004年3月までの期間を対象に定量研究を実施、成功の経験と失敗の経験とを比較し、その後の失敗の確率の減少には失敗の経験のほうがより影響を与えることを検証している。

以上の失敗からの学習については、有能性の罍に関係する研究に較べると研究蓄積比較的少ない。とはいえ、この理論は有能性の罍に対して一つの疑問を提供してくれる。有能性の罍が続いて環境への適応不全が生じ、失敗した場合、その経験からの学習が生じ得る可能性があるからである。環境への適応不全が生じて、俄には失敗からの学習が生じず、しばらくは有能性の罍が続くことも想定されるが、一定期間失敗、衰退が続いた後、失敗からの学習は生じないのだろうか。本来、行為主体は反省性を備えた存在であり（犬飼, 2005; 沼上, 2000）、有能性の罍が永続することも想定し難い。とはいえ、失敗からの学習が生じた後どうなるのかについても謎に包まれている。

第6節 見過ごされてきた論点

1. Levitt & March (1988) 一意図的な解釈とコンフリクト

先に取り上げた、有能性の罨や迷信的学習を詳細に論じた Levitt & March(1988)は、その後の組織学習論の研究に大きな影響を与えてきた。しかしながら、Levitt & March (1988) の議論の中でも、最近まで見過ごされてきた論点がある。それは、組織内の行為主体が自らの意図をもって過去を解釈、Lowenthal (2015) に則れば歴史を創り、それに基づいて組織学習が生じ得るという点であり、Levitt & March (1988) では次のように述べられている。

「組織のリーダーは組織の成功を自らの行為に帰するような見方を受け入れがちになるし、組織の失敗を他者の行為や外部からの力に帰する。だが、組織において対立する集団は因果の帰属についてそれとは反する原理を持っている。同様に、特定の方針を唱道し、それと相反するものについては唱道しない場合、失敗を方針が誤っている徴候として解釈するよりも、精力的にその方針が遂行されなかった徴として解釈されがちである。その結果、歴史の意味についての見解の不一致が起こりうる。そして異なる集団それぞれが、同じ経験を非常に異なって解釈しているような物語を創りだす。」(Levitt & March, 1988, p.324)

Levitt & March (1988) の議論は上述のように、組織内の主体によって同じ過去に対する解釈が異なり、組織内でコンフリクトが生じ得ることや、そもそも組織学習が基づくべき過去の経験というものが解釈次第であり、あいまいさを孕むものであることを指摘したものであった。もっとも、こうした学習論は、Levitt & March (1988) で初めて登場したわけではない。彼らはこの議論を展開する中で、Weick (1979) の『組織化の社会心理学』を引用し、そこから着想を得ているし、そもそも March 自身が Olsen と

ともに著した『組織におけるあいまいさと決定』（1976）において次のように述べられている。

「学習とは、行為と結果についてのわれわれが編み出した物語にもとづいた一連の結論と見なされる。したがって、経験は、過去をどう見るかによって変えられる。すなわち、現在の解釈体系を変えると、以前学習したことが一変する。そうであるならば、もしもの歴史も含めて他に解釈されるさまざまな歴史を考えてもよさそうである。そもそも、すべての経験が恣意的な歪曲からのがれられない解釈であると知れば、経験を“自分に合わせて脚色する”ことに対するありきたりの非難もあまり気にすることはない。個人の歴史や国家の歴史は（過去の事実が新しく発見されたからではなく）、新しい自己像を過去の視点から描くための基礎として、常に書き換えられなければならないものなのである。」

（March & Olsen, 1976, 邦訳, pp.128-129）

こうした意図的な解釈に基づく学習は、同じ Levitt & March（1988）の中で論じられた有能性の罨や迷信的学習と、学習者の主体性において大きな違いがあると考えられる。有能性の罨は、大まかに言えば、組織が成功した経験に囚われて変化する環境に適応できなくなるというものだが、ここでは過去の成功の因果メカニズムについて、学習者は無条件に完全に学習していることを想定しているか、あるいは学習の内容そのものの詳細は不問に付されがちであり、過去の解釈について学習者の意図が紛れ込む余地はなかった。迷信的学習とは、大まかにいえば、人は完全合理性を持ちえないために、過去の事象の正確な因果メカニズムを把握することができず、誤った因果メカニズムを学習するというものである。有能性の罨とは違って、成功の因果メカニズムを正確に学習できない点を明示している点に特徴があるが、有能性の罨と同様、過去の解釈に関して学習者の意図は想定されていない。一方で、意図的な解釈に基づく学習では、繰り返し述べてきたように、過去の解釈において学習者の主体性が想定されている。

この意図的な解釈に基づく学習については、Levitt & March (1988) で取り上げられているにも拘らず、長年見過ごされてきたものの、近年になっていくつかの組織学習研究がこの視点を取り上げるようになっていく (Berends & Antonacopoulou, 2014)。

Garud, Dunbar, & Bartel (2011) は組織が異常な経験についてナラティブを創り出す場合を取り上げ、ナラティブが生成される過程で、組織の既存の組織の価値観や組織アイデンティティとの整合性、これから取るべき行為、組織内の様々な部門の合意といったことを踏まえて、異常な経験についての解釈がつくられ、そこから学習が生じていくことを指摘している。

さらに、Hernes & Irgens (2013) は組織のリーダーが意図的に過去を解釈することについて、以下のようなより踏み込んだ指摘を行っている。

「普通、過去を訪ねるということは、組織が脅威に晒されている間に生じる。リーダーは組織構造もしくは戦略の変革を正当化するために過去の経験を参照するかもしれない。彼らは意図的に過去と未来を結びつけようと試みるかもしれない… (中略) …あるいは、現在の行為の方向を正当化するために過去の経験が喚起されるかもしれない。」 (Hernes & Irgens, 2013, p.10)

Kaplan & Orlikowski (2013) は、アメリカの通信機器メーカーにおける戦略策定の事例をとりあげ、未来の道筋を描く戦略と、現在についての解釈、過去についての解釈が相互に作用して形成されていくことを示している。

近年少しずつ進んで来たこれらの研究は、過去の経験からの学習に関して、行為者の意図という要素を提示している点で意義深いものではあるが、この視点に関する研究は発展途上にあるといえる。というのも、これらの研究は概ね何かしらかの成功事例の中で、意図的な過去の解釈を取り上げており、組織衰退の文脈において取り上げている研究はこれまでのところ恐らくなされていない。しかしながら、この意図的な過去の解釈に基づく学習の議論は、組織内部の意思決定プロセスを描くうえで有意義な視点を

提供してくれる。この議論は迷信的学習と補完的なものであるが、迷信的学習では、個人にとって事象の因果を正確に理解する事はできないということが指摘されていた。とすると、組織内では事象の評価、ルーティンの選択について見解が分かれるはずで、それこそが組織内のコンフリクトを生じせしめる原因となるからである。組織における意思決定はこうしたコンフリクトを経たうえでなされる。組織は一枚岩ではなく、例えば、経営戦略レベルで考えれば、資源の配分を巡る事業部門間のコンフリクトも想定されよう。衰退に至る迄の様々な組織内の事象を理解するうえでは、こうした視点にも留意する必要がある。

2. Levinthal & March (1993) —失敗の罠

既存研究の中で、今一つの見過ごされてきた論点は Levinthal & March(1993)の「失敗の罠 (Failure Trap)」である。これは失敗からの学習のその後を説明するものであるが、Levinthal & March (1993)によれば、失敗を契機とした探索は活用を阻害するという。新しい技術やアイデアが成果を出すには一定の経験が必要であるが、新しいアイデアや技術は失敗しやすいため、経験が蓄積される前に十分に活用される前に、次なる新しいアイデアや技術が探索される。しかし、そうした次の新しいアイデアや技術もまた失敗するという悪循環に陥ることになるという。

失敗の罠は、組織学習論の様々な議論の中では、有能性の罠と並んで衰退を説明する理論である。しかしながら、従来の研究は有能性の罠に焦点が当てられ、失敗の罠は Levinthal & March (1993) が指摘した後、あまり取り上げられず、実証研究の蓄積も殆どない。

第7節 さいごに

組織学習論において、成功とその後の衰退の関係を論じる主流な理論は有能性の罫であった。しかしながら、ここまでの組織学習論のレビューをふまえると、有能性の罫に対して、一定の疑問が残る。例えば、失敗からの学習を踏まえると、有能性の罫に陥った後、環境が変化して適応不全が生じた場合、その変化に俄には対応できずとも、一定の期間を置いて学習が生じ、新たなルーティンの採用を図るなどして衰退からの脱却を図ることが考えられる。行為主体が反省できる存在であるということを考えると（犬飼, 2005; 沼上, 2000）、有能性の罫だけでは説明できない事象が存在することが想定される。さらに、これまで見過ごされてきた Levinthal & March (1993) の失敗の罫は、直接の先行要因は過去の成功ではないが、衰退を説明する組織学習のメカニズムである。しかしながら、これら有能性の罫、失敗からの学習、失敗の罫の関係はどのようになっているのかについては殆ど研究蓄積がない。また、これら以外についても、様々な論点についてレビューの中で取り上げて来たが、それらの関係を包括的に論じた議論は殆ど無く、特定の現象に別個に焦点をあてる研究が多く存在していた。16年前の安藤（2001）による「さまざまな観点から組織学習に関する多くの研究が発表された。…（中略）…その一方で、その数の多さに見合った組織学習論の体系化が十分には進まなかった」という指摘については、未だ課題として残されているといえよう。

こうした状況が生じている背景には、既存研究における分析の対象期間がさほど長くはないことが考えられる。定量研究は分析対象期間が短く、事例研究においても成功の期間から失敗までは対象とするものの、そこで描写が終わり、その後の経緯まで取り上げられているものは少ない。その原因としては、衰退の事例は対象組織の関係者の協力が得られにくいため、資料やインタビューによる情報の収集に制約があり、長期縦断的に詳細な分析を行うことが困難であることが考えられる。また、事例研究であっても理論負荷的な分析を行うと、特定の理論で説明できる現象に焦点を当てることになり、その現象から他の現象に移行した後の状況については捨象

されてしまっているという理由も考えられる。

以上の点を踏まえると、主流の有能性の罫では単純に説明する事の出来ない衰退事例を取り上げ、長期縦断的な分析を行い、他の現象にも目を向けつつ、組織衰退と組織学習の関係を幅広くとらえていく方法を取る必要があると考えられる。

第 II 章 方法

第1節 事例の選択

本研究では、過去に成功を取めた組織が衰退する因果メカニズムを組織学習に着目して明らかにすることを目的としているが、そのために鐘紡を事例とした事例研究を行う。【付属資料1】のように鐘紡は戦前、本邦民間企業中トップの収入規模を誇り、本邦を代表する企業であった¹²。しかしながら、鐘紡は戦後徐々に衰退し、最終的には2004年には産業再生機構に支援要請を行った後、各事業を解体して売却、2007年には清算に至っている。いわば、鐘紡は本邦を代表する衰退事例であり、成功を取めた組織の衰退をテーマとする本研究にとって、格好の事例といえる。また、鐘紡の祖業は綿紡績業であり、1960年代からの合成繊維進出、非合成繊維事業への多角化より以前は、綿紡績が中核的事業であった。その後、綿紡績業や繊維産業は全体的に衰微していったが、戦前から存在し、戦時期の企業整備を経て形成された十大紡のうち、鐘紡と、1966年に東洋紡に吸収合併された呉羽紡を除けば、残りの各社は事業構造の転換を行ったうえで存続している。こうした状況を踏まえると、鐘紡の衰退について外部環境の影響も無視する事はできないものの、鐘紡に固有の組織内部の要因を想定することが妥当であると考えられる。さらに、鐘紡は1960年代以降、自己資本比率が（多少の上下動はあるが）低下し続け、運転資金用途の借入金も増大し続けるなど、財務状況は悪化し続けている。つまり、40年という長期に亘って衰退が進行していった事例である。そうした観点からも、組織学習という組織内の動態に着目して、これまで十分に明らかにされてこなかった長期的な組織衰退を捉えるうえで、鐘紡は妥当な事例だと考えられた。

社会科学的研究において理論的貢献という観点から単一事例研究が正当

¹² 社会的にも鐘紡の顕現性は高かった。例えば新聞記事を見ても、「鐘紡王国」(「綿織物業の地位」『報知新聞』1930年5月25日—1930年6月10日)、「鐘紡とかの花形株」(「欧州大動乱 日本経済はどうなるか」『東京日日新聞』1939年9月12日—1939年10月3日)といった表現が見られる。

化されるのは、決定的事例 (crucial case)、最適事例 (most-likely case)、最不適事例 (least-likely case) の場合とされる (Eckstein, 1975; George & Bennett, 2005; 久米, 2013)¹³¹⁴。決定的事例とは「理論への妥当性への信頼を高めるためにはその理論に厳密に一致しなければならず、逆に提案された理論に矛盾するどんな法則ともあまり一致しないはずの」事例のことである (Eckstein, 1975, p.118; 和文引用文は George & Bennett, 2005, 邦訳, p.138 による)。理論と事例とが厳密に一致する場合、理論を確証することが出来る。一方、最適事例と最不適事例はハードルの高い検証を目的として用いられる。最適事例とは、「理論で想定される独立変数が結果、とくに極端な結果を想定する値をとる」事例であり、最不適事例とは「理論の独立変数の値は結果を曖昧にしか予測しないか、もしくは程度の低い結果を予測する」事例である。「もし理論が最適事例に合致しなければその理論を強く疑問視することができ、一方で理論には不利であろうはずの最不適事例にさえもその理論が合致すればその立場を強めることができる」(George & Bennett, 2005, 邦訳, p.138)。最適事例や最不適事例の研究では、単にハードルの高い検証を実施するだけでなく、既存の理論では見過ごされていた、あるいは十分に明らかにされていなかった因果経路や変数を見出すことによって、理論的貢献を行うことが出来る。

鐘紡は 1957 年～1958 年の繊維不況で経営危機に陥った後、それまでの綿などの天然繊維およびスフによる事業展開の将来性に限界を感じ、合成繊維を中心に事業を転換し、それ以外にも化粧品、食品、薬品といった新

¹³ King, Keohane, & Verba (1994, 邦訳, pp.248-251) は観察数の少なさ故に、単一事例研究から因果的推論を行うのは不可能だとするが、こうした King et al. (1994) の考えに対して、Brady & Collier (2010) は定性的方法を定量的方法の視点から評価することは適当でないという批判を行っている。こうした批判は George & Bennett (2005) によってもなされている。

¹⁴ 久米 (2013, pp.197-225) は最適事例と最不適事例を総称して決定的事例と呼んでいるが、本稿では George & Bennett (2005) に基づき、決定的事例、最適事例、最不適事例をそれぞれ別個に取り扱う。

しい事業への多角化を行った。組織学習論において、過去の成功と衰退の関係を扱う中心的な理論は、有能性の罫であり、有能性の罫については成功した事業に対する固執による衰退を扱った研究が多いが、その点からいえば、有能性の罫に対して、鐘紡の事例は●●一見最適合事例のように見える。一方で、多角化して開始した事業については、化粧品を除いて低迷が続き、特に合成繊維事業は殆どの時期において損失を出していたが、設備凍結などを行いながらも合成繊維事業は継続され、継続的な衰退の大きな要因となった。その点についていえば、有能性の罫に対して、鐘紡の事例は●●一見最不適合事例のように見える。ここで、「一見」としているのは、衰退の因果の中で有能性の罫のメカニズムが全くないのかということ、そうでもなく、実際には一部でその因果メカニズムも働きつつ、様々な因果が絡み合っているため、有能性の罫に対する完全な最適合事例あるいは最不適合事例であるとは断言できないからである。George & Bennett (2005) も「事例は通常、特定の理論にとっての最適合事例から最不適合事例のあいだのどこかに位置し、検証するには中程度のハードルとなる」としているが (George & Bennett, 2005, 邦訳, p.140)、それでも先述のとおり、単純な有能性の罫だけでは巧く説明できない逸脱事例であることは間違いなく、鐘紡の事例を研究することで新たな理論的貢献を行うことができると考えられる。

第2節 過程追跡か歴史的説明か

長期の時間展開をともなう現象の因果解明に関する社会科学における方法として、過程追跡を挙げることができる。過程追跡は、「理論に対する強力な検証」とされるが（Van Evara, 1997, 邦訳, p.68）、具体的には Van Evara (1997) は次のような例を挙げている。

「たとえば、「小惑星の地球への衝突が大量の種の絶滅を引き起こした」のならば、小惑星の衝撃と同じ時期の大量の種の絶滅を示す堆積物の記録のなかに、小惑星が引き起こした大量の種の絶滅のメカニズムの証拠が見つかるはずである。おそらく、衝突により、溶解した岩が地球に降りそそぎ、地球規模の森林火事を誘発した結果、煙で空は暗くなり、日光は遮断され、地球は凍結したのだろう。もしそうであるならば、大量の種の絶滅を示す堆積物の記録には、溶解した岩が大量に大陸規模か地球規模で降りそそいだ痕跡やススの層、種が突如として大量に死滅した証拠といった、死滅の過程のそれぞれのステップを示す証拠が残っているはずである。」（Van Evara, 1997, 邦訳, p.66）

このように、過程追跡は理論において予め予測される独立変数と従属変数、ならびに因果の連鎖経路を検証することである。つまり、過程追跡が意義的であるのは、未だ検証がなされていない理論を決定的事例において完全な検証を行い、その理論を確証する場合であると考えられる。

しかしながら、本研究のような逸脱事例の場合、従属変数は確定されていても、独立変数および/あるいは調整変数や媒介変数を含めた因果経路は予測されず（作業仮説として予測されることはあっても）、新たな変数や因果経路を発見することが目指される。また、それこそが逸脱事例を研究することの理論的意義であると考えられる。とすると、過程追跡は逸脱事例の研究にはなじまない方法であると考えられる。

長期の時間展開を伴う現象の因果解明を目的とした最不適合事例あるいは最適合事例の研究において有効な方法は、一旦は理論的な前提を置かずに時間展開を記述する事、すなわち**歴史的説明**であると考えられる。そもそも社会科学において「理論とは、「事象群の原因や結果を記述したり、説明したりする一般的論述」とされるように（Van Evara, 1997, 邦訳 p.7）、社会科学の重要な目的は、社会の事象に関する因果的な説明を行うこととされる（e.g. Danermark, et al., 2002; George & Bennett, 2005; King, Keohane, & Verba, 1994）。一方の歴史的説明については、事象の様相や特徴、すなわち「何であるか」を記述すること、つまり記述的説明であるとする立場があるが（保城, 2015, p.55; Veyne, 1971）、必ずしも因果的説明と相いれないわけではない。そもそも、歴史の父とされるヘロドトスは著書『歴史（ΙΣΤΟΡΙΑΙ）』を著わした目的を冒頭において以下のように述べている¹⁵。

「本書はハリカルナッソス出身のヘロドトスが、人間界の出来事が時の移ろうとともに忘れ去られ、ギリシア人や**異邦人**の果たした偉大な驚嘆すべき事蹟の数々とりわけて両者がいかなる原因から戦いを交えるに至ったかの事情一も、やがて世の人に知られなくなるのを恐れて、自ら研究調査したところを書き述べたものである。」¹⁶（ヘロドトス, 1971, 邦訳, p.9）

この一文における「研究調査」の原語である *ιστορίη*（ヒストリエー）について、古代ギリシア史家の桜井万里子によれば、「歴史を意味する英語のヒストリーの語源となったギリシア語「ヒストリエー」の、わかっ

¹⁵ 以下、次頁中段の Carr に関する言及箇所まで、保城（2015, pp.52-53）を参照して構成しつつ、各文献から直接引用しなおして記述している。

¹⁶ 「**異邦人**」は原文では *βάρβαροι*（Herodotus, 1920, p.2）。本書ではペルシア人を指す。つまり、本書の目的はペルシア戦争の原因を明らかにすることにあった。

るかぎり最初の用例」であるものの、当時は「現在の私たちが使う「歴史」という語がもつ意味内容とぴたりと一致する意味をまだ獲得していなかった」という（桜井, 2006, p.20）。だが、ヘロドトスが研究調査しようとしたものは、ペルシア戦争の原因であり、「叙述の対象を限定し、その原因を探るという姿勢は、彼が意識したか否かにかかわらず、歴史学の基本と通じる」という（桜井, 2006, p.21）。

アナル学派の代表的歴史家である Bloch (1997) も「原因の概念」すなわち、「「なぜ」と「なぜなら」によって考え」という「精神のこの共通の掟から歴史家たちが逃れることはできないだろう」と述べ（Bloch, 1997, 邦訳, p.167）、『歴史とは何か』を著わした Carr (1961) も「歴史の研究は原因の研究」とし、「歴史家というのは、「なぜ」と問いつけるもので、解答を得る見込みがある限り、彼は休むことができない」と述べている。さらに彼は、因果を解明しないことは「何も説明しないこと」であり、その場合、「自分で歴史研究者とか歴史家とか名乗るような無茶はしないで頂きたい」とまでいう（Carr, 1961, 邦訳, pp.127-128）。

念のため触れておきたいことは、理論的前提をもたずに歴史的説明を行う場合でも、それは何等の分析視角をも持たないということではない。上述のように、何らかの結果が生じた因果を明らかにする場合、そこには自ずと「その結果はなぜおきたのか」という分析視角が必要になる。例えば、経営史研究の一大大著である Chandler (1962) の“Strategy and Structure”はアメリカの大企業の成長のパターンと戦略と組織の変化がどのように関係しているのかを捉えるというテーマを設定していた。本稿は組織衰退を組織学習の視点から捉えていくのだが、それは予め定めた特定の独立変数と従属変数との間の関係を検証することを目的としたものではなく、探索的に因果解明を目指すのであり、それこそが理論的前提をもたないということの意味である。

第3節 歴史学と社会科学の統合を試みた既存の研究とその課題¹⁷

それでは、歴史的研究から理論的貢献を行う具体的な方法はどのようなものなのか¹⁸。目指されるべきは歴史的な事例の記述から「独自の理論の発見に努めること」であるが（島本, 2015, p.50）、ここでは「個別一回性の記述」と「一般的構造の解明」の両立（島本, 2015, p.46）がまず課題となる。こうしたことを詳細に検討した最近の研究として、保城（2015）による『歴史から理論を創造する方法：社会科学と歴史学を統合する』と題するものが挙げられる¹⁹。

¹⁷ 本節および次節は弊著、松尾（2016）を改訂したものである。

¹⁸ Skocpol（1984）によれば、歴史と社会科学とを学際的に研究する戦略には次の3つがあるという。第一に、歴史事例を既存の単一の理論で説明することである。これについては恣意性、つまり理論負荷性の問題が危惧されることを指摘している。第二に、歴史事例を解釈するために概念を用いることである。この場合、理論負荷性の問題は回避できるが、あくまで個別事例の解釈が目的である。第三に、歴史事例から新たな一般理論を導き出すこと、つまり理論構築を行うことである（ただしこの場合の具体的な方法として、Skocpol（1984）は複数事例の比較を挙げている。詳しくは次の注を参照いただきたい）。本稿の目的はこのうちの第三の戦略に該当する。なお、第一の戦略を発展させたものとして、キューバ危機にまつわるアメリカ政府の意思決定を取り上げた Allison（1971）や、Allison（1971）の構成を援用して本邦のサンシャイン計画を分析した島本（2014）が挙げられる。両研究は「合理モデル」「自然体系モデル」「政治モデル」（島本, 2014）の3つの理論的視角それぞれから単一の事例を説明したうえでそれらを比較している。両研究はそれぞれの説明の長短を論じた点、単一の視角だけでは事象の本質には迫れない点を指摘した点で、単純な第一の戦略より広い貢献があると考えられる。

¹⁹ 本研究は単一事例研究であり、単一事例研究による理論的貢献については既に述べたとおりである。一方で、複数の歴史的な事例を比較することによる理論的貢献について、これまでいくつかの論者によって論じられてきた。経営学においてはその代表的なものとして Alfred DuPont Chandler, Jr.の研究が挙げられる。島本（2015）は Chandler の初期の2研究（1962; 1977）を取り上げて、「チャンドラーは、個々の歴史事例における個別一回性の記述と、それらの事例相互を比較することにより、その背後にある経済的な一般的構造の解明を両立させている」と述べるとともに（島本, 2015, p.46）、Chandler が複数の事例の比較によって解明した一般構造それ自体が、Penrose（1995

保城（2015）の問題意識の中心は、歴史学と社会科学との間にある断絶の克服である。歴史学の研究成果を活用する社会科学研究は、しばしば歴史学の立場からの強い批判に晒されてきた。社会科学研究は既存の理論の検証、あるいはあらたな理論の構築を志向して、歴史的事例を分析する。そのとき、採用される歴史事例は歴史学研究の成果を用いる、つまり二次資料に基づく場合が多く、社会学者自らが一次資料に基づいた事例の記述を行わない場合も多い。このとき、歴史学内の論争の存在を見過ごして、特定の歴史研究だけに依拠してしまうことも起こり得る（保城, 2015）。加えて、特定の歴史研究に関しても社会科学研究が理論の検証、構築を志向するとき、その理論的枠組に依拠して事例を分析しようとすることから、

[1959]) や Williamson (1975) といった優れた理論研究と同様の結論に至っている点を踏まえ、「理論発見的歴史研究」（島本, 2015, p.51）としてその方法論的意義を評価している。こうした複数の歴史事例を比較することで理論を導き出す方法は、経営学に限らず他の学問領域においても用いられてきた。そうした議論を少なからず行ってきた歴史社会学の大家である Theda Skocpol によれば、古くは Alexis de Tocqueville や Max Weber、Émile Durkheim などが例として挙げられる（Skocpol, 1984; Skocpol & Somers, 1980）。複数事例の比較を行う場合の推論法は、John Stuart Mill のインダクション (induction)、すなわち帰納法が用いられる。Mill (1884 [1843]) は "OF INDUCTION" と題した Book III の Chapter VIII において (pp.278-291)、一致法 (Method of Agreement)、差異法 (Method of Difference)、一致差異併用法 (Joint Method of Agreement and Difference)、剰余法 (Method of Residues)、共変法 (Method of Concomitant Variations) という 5 つの帰納法の準則 (canon) を提示しているが、これらの準則のうち一致法、差異法、一致差異併用法は、複数の歴史事例を比較して理論導出を目指した研究においてしばしば用いられてきた (Ragin, 1990; Skocpol, 1984; Skocpol & Somers, 1980)。なお、本文で後述するように本稿では推論法としてアブダクションに着目するため、これ以降の本文ではアブダクションについて論じた最近の研究である保城 (2015) を最初の手掛かりとして議論を開始している。アブダクションそれ自体は単一事例研究でも複数事例研究であっても有用な推論法であるが、さらに踏み込んで言えば、複数事例を一致法、差異法、一致差異併用法などによって比較したうえで、観測事象の単純な総括的提示に留まらず広範な説明力を有する理論を導き出すことが出来た場合も、それらの研究の中で明示されているわけではないが、それは後述する Habermas (1972) の第二の手続きのアブダクションが優れた形で併用されていたが故に為し得たと考えられよう。

その目的に都合の良いデータだけが切り出されかねない (Goldthorpe, 1991; 保城, 2015)。つまり、社会科学による歴史学の利用に対しては「プロクルーステースの寝台問題」²⁰が惹起されうるという批判が存在するという。一方で、歴史学研究そのものも、特定の時代、地域や個別の事象に関する細部の記述に拘泥して、その特殊性を強調する傾向がある。こうした傾向に対しては、「木を見て森を見ない」、ホーリスティックな理解への貢献が少ない、といった批判があるという (保城, 2015)。

こうした社会科学と歴史学との間の溝は、それぞれの領域における「説明」概念が意味することの違いとしても現れている。先述のとおり、社会科学における説明とは主として因果的推論であるとされるが、歴史学における説明は「起こったことを叙述する」こととされる (Veyne, 1971, 邦訳, p.301)。Veyne (1971) はこのことについて次のように例えている。

「歴史は、どういうふうにして、一個のリンゴが木から落ちたかを物語る。このリンゴは熟していた。しかるに風が起り、一陣の風でリンゴの木がゆさぶられた。なぜリンゴが落ちたかを解明するのは科学である。… (中略) …歴史は本当にあったこと、具体的なこと、実際に体験したこと、月下の出来事を描く。科学は、隠されたこと、抽象を発見する。」(Veyne, 1971, 邦訳, p.302)

歴史はこうした「本当にあった出来事」を緻密に記述することであり (Veyne, 1971, 邦訳, p.21)、そのために新たな一次資料を用いて事実を記述することが尊重される。

保城(2015)はこうした立場の違いがあった歴史学と社会科学を統合し、

²⁰ プロクルーステース (Προκρούστης) はギリシア神話に登場する強盗。プロクルーステースは人を予め用意した寝台に寝かせ、寝台からはみ出た部分がある場合にはそれを切り落とし、寝台の長さに足りない場合は、寝台の長さになるように体を引き伸ばすという拷問にかけた。転じて、歴史的な事実を都合よく選択、あるいは歪曲して、理論に適合させようとすることを指す (保城, 2015, p.12)。

歴史から理論を導く方法を提示する。そして、そのために用いる推論法として「本書が採用するのは、アメリカの論理学者・科学哲学者であった C.S. パースの発案した推論の方法、「アブダクション」である。…（中略）…アブダクションとは、説明仮説を形成するものであり、帰納や演繹ではできない新しい諸観念を導入する一科学的発見の一方法である」とする（保城, 2015, p.87）。「アブダクション」はある観察された事象についてその事象がなぜ起こったかについて何らかの可能な説明を与えてくれる仮説を考え出すことである（米盛, 2007）。保城（2015）は、仮説演繹法が、仮説検証をその主要目的として、独立変数、つまりある特定の原因の存在を前提として、その原因が結果をもたらすことの説明力を検証する「変数に方向づけられた」研究であるのに対し、「アブダクション」は従属変数、つまり結果が既知の場合に、その原因と因果メカニズムを解明していく推論法であるとする。保城（2015）の方法では、特定の結果が生じている事例を分析対象として選定し、その結果に至るまでの過程を記述することになるが、研究者は自ら一次資料を渉猟して事例を記述する。この際、特定の理論的枠組に依拠して過程を記述するのではなく、結果に至るまでの流れを資料に忠実に広く詳細に記述する。そのうえで、原因を特定し、因果メカニズムを解明していく。保城（2015）はこの方法を「過程構築」と呼んでいる。

事例研究において、時間展開に沿って分析することで因果メカニズムを明らかにしていく方法としては、「過程追跡」も挙げられる。ただし、「過程追跡」の場合、「理論に基づく過程追跡では、説明の根拠となる法則を明らかにしないことは望ましく」なく（George & Bennett, 2005, 邦訳, p.253）、「理論や仮説の検証と改良、新しい理論の構築、およびある事象に関する応用可能な知識を生み出すためにも用いられ」（George & Bennett, 2005, 邦訳, p.253）、「徹底的に過程追跡することは理論の強力な検証になりうる」（Van Evara, 1997, 邦訳, p.68）とされるように、予め設定された理論的枠組の中でプロセスを捉えようとしており、歴史的説明とは異なるものとされる。そのため、過程追跡は「プロクルーステースの寝台問題」を惹起しかねない方法であるという（保城, 2015）。

保城（2015）の方法で構築が目指されるのは「中範囲の理論」である。まず、保城（2015）の定義による理論とは「繰り返して現れる（と考えられる）個々の事象を統一的に、単純化・抽象化されたかたちで説明でき、十分に検証もされている体系的知識」とされる（保城, 2015, p.26）。一方で保城（2015）は、長い歴史と広い世界の中で現れる事象を統一的に説明し、未来の事象を予測するような一般理論の定立は不可能であるとする。そこで目指すべきは Merton（1968）のいう「中範囲の理論」の構築であり、それは限定的な一般化を志向するものであるという。そのためには「イシュー」・「時間」・「空間」の3つの限定が必要であるとする。イシューの限定は「分析する事例を同種のもの、比較可能なものに絞るということ」である。時間の限定は、長期的な傾向とは異なる一時的な傾向だけに分析が拠ってしまうことを避けうる程度に短すぎず、データ・資料の物理的限界や研究者の能力的限界を超えない程度に長すぎない、適度な時間的な区切りを分析対象とすることである。空間の限定は、世界中のあらゆる地域からデータを収集することは現実的に困難であるため、地域的な限定を付して分析対象とすることである。こうした「中範囲の理論」の定義は「ある時代や地域の範囲内において、繰り返して現れる（と考えられる）個々の事象を統一的に、単純化・抽象化されたかたちで説明でき、ある程度検証もされている体系的知識」とする（保城, 2015, p.43）。

保城（2015）は、自ら提示した方法による研究事例として、自身の先年の研究である保城（2008）を挙げている。保城（2008）の研究は1950年代から1960年代にかけての日本のアジア地域主義外交を扱ったものであり、いくつかの研究課題のうちの一つは、地域的な経済相互依存関係が未だ熟していなかった1950年代から60年代にかけて、日本が試みたアジアにおける地域枠組みの形成を「出現せしめた要因は何だったのか」である（保城, 2008, p.12）。保城（2008）は1952年から1966年までの15年間の期間を対象に、日本によるアジア地域協力構想の事例の7事例を「過程構築」によって分析している。その結果、上記の研究課題に対する解、すなわち、アジア地域主義外交を結果とした場合のその原因は、「「アジアによるアジアのための経済開発」を行わなければならないという規範的認

識が当時日本の政策決定者のあいだで広く共有されていた」ことと、「アメリカの援助が増額する方向へと転換するかもしれないという日本政府の過度の期待」によるとした（保城, 2008; 保城, 2015, p.146）。

だが、保城（2015）が提示している方法には、アブダクションの用法を中心に課題もある。具体的には、保城（2015）が自ら提示した方法の研究事例とした保城（2008）において見ることができる。先述のとおり保城（2008）の研究課題の一つは、1950年代から60年代に日本が試みたアジアにおける地域枠組みの形成を出現せしめた要因を見出すことである。そしてその解は、「「アジアによるアジアのための経済開発」を行わなければならないという規範的認識が当時日本の政策決定者のあいだで広く共有されていた」ことと、「アメリカの援助が増額する方向へと転換するかもしれないという日本政府の過度の期待」であった（保城, 2008; 保城, 2015, p.146）。これらの要因は確かに結果要因（日本が試みたアジアにおける地域枠組みの形成）に対する先行要因ではあろうが、ここでの結果要因と先行要因との間の説明は、地域と時間を限定し、個別具体的な主体を登場させた中での局所的な説明にとどまるのである。

結果から原因へと遡及する、という点では保城（2008; 2015）の方法は一見アブダクションを用いているように見えるが、アブダクションの推論法としての真髄は、個別の具体的事象にとどまらず、一見知覚できないメカニズムについての「創造的な仮説形成思惟」であるという点にある（米盛, 2007, p.40）。驚くべき結果をもたらしたものは何かを説明できる新たな規則を探ること、これがアブダクションの革新的な用法であるとされる（Habermas, 1972）²¹。アブダクションを提唱した Peirce 自身は、最も優

²¹ Habermas（1972）は、Peirce のアブダクションには 2 つの異なる手続きが含まれているとする。「第一の手続きは、出来事の因果的説明に役立つものであり、与えられた法則仮説のもとで説明的仮説へと導くものである。これに反して、第二の手続きは法則仮説の発見に役立つものである。この第二の、研究論理的にみて興味あるケースにおいて問題となるのは与えられているが、しかし予期しない結果によって反駁された法則仮説を変容すること、あるいは帰納的に得られた、一様な諸現象に対する公式から、この公式に「適合する」法則仮説へ超帰納的に登って行くこと、のどちらかである」

れたアブダクションの例として、Kepler による惑星運動の発見を挙げている (Peirce, 1965)。1600 年頃の当時、惑星の公転は円運動であるということが不可侵の鉄則とされていたが、Brahe による火星に関する観測データについて、従来の円運動の理論では説明することが出来なかった。これに対して、Kepler は惑星が楕円運動するという推論を提示し、見事に Brahe の観測データに対して辻褃の合う説明してみせた。他のアブダクションの優れた例として、米盛 (2007) は Newton の万有引力の法則を挙げている。この法則は、全ての物体は互いに引き寄せ合い、その力は各物体の質量に比例し、各物体間の距離の二乗に反比例するというものである。Newton は地上における引力が地上に限定されたものではなく、宇宙の天体の運動も含めた広い物体の運動の法則として一般化できるものとして推論したのである。Newton の法則は当時の観察できる経験的事実を総括しただけでは導くことができないものであり、Newton の推論は創造的な仮説形成的思惟であったという。

また、アブダクションの用法にとどまらず、保城 (2015) が考える理論そのものにも疑問が残る。保城 (2015) の方法は、アブダクションを推論法として、「イシュー」「時間」「空間」を限定した「中範囲の理論」を構築するものとしている。Merton (1968) は社会科学が志向すべきは一般理論ではなく、「中範囲の理論」であるとした。Merton (1968) のいう「中範囲の理論」は、広範な事象を一つの抽象化された因果的説明を行う理論

(Habermas, 1972, 邦訳 pp.333-334)。Peirce の著作ではアブダクションをときにリトロダクションとも呼び、正確な弁別がなされていないわけではないが、Chiasson (2005) は Habermas (1972) が指摘した第一の手続きをアブダクション、第二の手続きをリトロダクションとして区別すべきとしている。なお、保城 (2015, pp.90-91) において「アブダクションは、別名「リトロダクション (retroduction)」という別名を持つ」としていることから、保城 (2015) におけるアブダクションは、Chiasson (2005) が区別しなおした狭義のアブダクションではない。また、「帰納や演繹ではできない新しい諸観念を導入する一科学的発見の一方法である」(保城, 2015, p.87) としていることから、Habermas (1972) がいうところの第二の手続きや、Chiasson (2005) の区別によるリトロダクションの要素も含めて捉えている。

で包み込みつつも、社会や組織の実態から乖離した一般理論ではなく、経験的な事象から導き出されて、一定の範囲内で明瞭で検証可能な説明を行うものである。

しかしながら、実際に保城が主張する方法で自らの研究（2008）で導き出した理論は、「アジアによるアジアのための経済開発」を行わなければならないという規範的認識が当時日本の政策決定者のあいだで広く共有されていた」と、*「アメリカの援助が増額する方向へと転換するかもしれないという日本政府の過度の期待」*によって、1950年代から60年代に、日本がアジアにおける地域枠組みの形成を試みた、というものであった。保城（2008）は確かに限定した分析を行っているが、彼の理論は範囲というよりも特定された主体、特定された時期、特定された行為（ここでは政策）を観察データの中から個別具体的に描いたままである。これが中範囲の理論と呼べるのかどうかについては議論が分かれよう。

このように、保城（2015）が考えた歴史から理論を構築する方法は、実際にはいくつかの検討を要する点があり、これを無批判に適用することは難しいと考えられる。そこで次節では歴史的研究からの理論構築がどのようなものか、改めて方法論的考察を試みる。

第4節 歴史的研究からの理論構築:アブダクションと批判的实在論

まず、アブダクションそのものは、歴史的説明から理論構築を目指すうえで有効な方法であると考えられる。一つの理由は保城（2015）が述べたように、アブダクションが既知の結果から遡及して因果メカニズムを明らかにしていく推論法であるため、特定の理論的前提を持たずに事例を分析することができ、理論負荷性を抑えることができるからである。つまり、先述したような歴史学の立場から社会科学に対する批判、「プロクルーステースの寝台」問題を回避することができると考えられる。

もう一つの、そして重要な理由は、保城（2015）が見落としてしまった「アブダクション」の真髄、つまり Habermas（1972）が第二の手続きとした、「創造的な仮説形成思惟」（米盛, 2007）という点にある。このアブダクションの「創造的な仮説形成思惟」という特徴を考えた時、そもそもアブダクションが親和的である認識論および存在論のメタ理論は、Bhaskar（1975）を嚆矢とする批判的实在論である。

批判的实在論における基本的な仮定は、事象が生じる背後に、それを生起せしめる生成メカニズムがあるということである。批判的实在論では3つのドメインが仮定されており、基本的なドメインとなるのが、实在のドメイン（domain of real）である。实在のドメインには生成メカニズムが分類される。生成メカニズムはある事象を生起させる場合もあるが、生起させない場合もある。生成メカニズム相互の作用や偶然などによって、生成メカニズムは常に一定の事象を生起させるとは限らないが、事象を生起させようとさせまいと、生成メカニズムは存在している。生じた事象は、アクチュアルなドメイン（actual domain）に分類される。生じた事象が人によって経験されると、それは経験的事実となる。経験的事実が分類されるのが経験のドメイン（domain of empirical）である（Bhaskar, 1979; Danermark et al., 2002）。経験主義的研究はこれら3つのドメインを識別せず、何が存在しているのかという存在論的問題を、人は何を知ることが出来るのかという認識論的問題に還元してしまっている（Danermark et al., 2002）。だが、「科学の仕事とはむしろ、私たちが経験することと、実

際に起こっていること、およびこの世界において出来事を生み出している根底のメカニズム、との間の関係性と無関係性、それぞれについて、探求し確定することなのである」(Denermark et al., 2002, 邦訳, p.34)。

それでは、こうした認識論および存在論の仮定をおいたとき、社会科学が探求すべき理論とは一体どのようなものなのか。先述したように、社会科学において「理論とは、「事象群の原因や結果を記述したり、説明したりする一般的論述」」(Van Evara, 1997, 邦訳, p.7)とされる。つまり、因果的説明を行うことが社会科学の中心的課題である。

因果的説明の具体的な研究方法について、1970年代以降のアメリカ、イギリスの経営学において主流となっていたのが、統計的手法による定量研究であった。定量研究では、仮説演繹法にもとづいて設定された仮説から演繹的に独立変数を導き出し、独立変数と従属変数との間の相関関係と独立変数の時間先行性を確認する。仮説演繹法ではまず仮説を設定し、その仮説が真であるとしたら、その仮説からどんな経験的諸帰結が必然的にあるいは高い確率で導かれるかを示すことである。仮説演繹法の説明モデルの中心は演繹的推論であると同時に帰納的推論でもある。仮説演繹法で設定される仮説は帰納法的推論によって経験的な観察から定式化されるものである。こうした説明モデルは、経験的世界における不変の一般的な法則の定立を目指すものであり、被覆法則モデルとも呼ばれる。被覆法則モデルは普遍的な法則を見出し、その法則によって人間社会を制御したり、予測したりすることができると思う。被覆法則モデルにおいては、統計的な一般化が志向される故に、重視されるのはサンプルの規模であり、独立変数と従属変数との間の相関関係が、様々な観察対象で定常的に有意に確認されるのであれば、因果関係のメカニズムは必ずしも解明する必要はないというスタンスが採られる。あるいは、被覆法則モデルのもとでのメカニズムの解明は、媒介変数を細かく特定化していくことを意味する(沼上, 2000)。

だが、社会科学において被覆法則が定立されるためには人間世界が閉鎖システムのみによって成立していることを必要とする。自然科学のように、制御された実験環境を創り出すことができれば、そうした閉鎖システムを

得ることが可能であるが、実際の間人社会は開放システムである (Bhaskar, 1979; Lawson, 1997; Sayer, 1992)。人間社会は「社会秩序の意味、共有文化、歴史そして未来を創造する」個々人の集まりであり (Pondy & Mitroff, 1979, p.9)、変化と複雑性に富むものである。さらに、人々の行為は、他の人々の意図、さらには社会的構造との継続的な相互作用によって影響を及ぼす。意図どおりの結果となろうとも意図せざる結果が生じようとも、人々は多くの場合、自らの状況や環境を変えようとする。

こうした視点に立つとき、社会科学が追求すべきことは、「我々が経験することと、実際に起こっている出来事、およびこの世界において出来事を生み出している根底のメカニズム、との間の関係性と無関係性、それぞれについて、探求し確定することなのである」(Basker, 1975, 邦訳, p.34)。社会的な諸事象は様々なメカニズムが相互作用することで生起しており、人間社会は開放システムである。社会科学が研究対象としているのは開放システムであると同時に、社会科学の知識、すなわち理論も開放システムの中にある。こうした知識は社会的生産物であるため、社会的なメカニズムの影響を受けて形成されていく。だが、社会科学の対象となる実存は、そうした理論とは独立して存在するものとして捉えられる (Bhaskar, 1979; Danermark et al., 2002)。

批判的実在論における理論とは、繰り返し生起する事象を総括し統計的に一般化するのではなく、構造の解明に関係している。つまり、理論とは観察できる事象を生起せしめる構造とメカニズムを説明できるような記述である。批判的実在論に基づく社会科学研究は「一般理論」の構築を志向するが、ここでの「一般理論」は「基底的な社会特性、構造、およびメカニズムを目に見えるようにすることができるような概念を開発するという意味で、一般的なのである」(Danermark et al., 2002, 邦訳 p.208)。

批判的実在論において、社会の成り立ちは「2つの相互に分離された現象、すなわち相互に関連しあう行為する人びとと社会構造」とによると措定される (Danermark et al., 2002, 邦訳, p.265)。行為主体の行為、すなわちエイジェンシーと、社会構造とはそれぞれ異なる現象として分離される。社会構造はエイジェンシーを促進したり抑制したりもするが、社会構

造を先行要因として生産される社会的相互行為は社会構造の再生産、すなわち形態安定をもたらすか、あるいは形態転換を導く（Archer, 1995; Bhaskar, 1993; Danermark et al., 2002）。このように批判的实在論における分析は社会構造とエイジェンシーを分離された現象として扱う、いわば二元論的なものであるが、それは「異なる時間において変異する社会的結果を我々が説明できるのは、構造とエイジェンシーが時間の経過のなかで相互に形成したりする過程を分析することによってのみである」からである（Archer, 1995, 邦訳, p.91）。

こうした批判的实在論のパースペクティブに立つとき、歴史的記述を用いることが理論の構築にとって有効であると考えられる。その歴史的記述は、構造とエイジェンシーの相互作用を時間展開の中で記述するものである。こうした歴史的記述をふまえて、特定の事象の因果的連関を分析し、構造が保持する因果的力としてのメカニズムが何なのかを明らかにしていくことになる。ここでの歴史的記述および因果的連関の分析は、「過程追跡」のように理論負荷的なものではない。批判的实在論においては、实在のドメインにおいて多様な生成メカニズムの存在が措定されている。それらの生成メカニズムは時に相互作用したり、打ち消し合ったり、あるいは偶然の影響を受けて、常に一定の事象を生起せしめるとは限らない。

そのため、批判的实在論にもとづく歴史的記述、因果的連関の分析は、予め想定された特定のメカニズムや理論を検証するような方法にはならず、様々なメカニズムの相互作用や関与として行うことが可能になる（もちろん、その中には既知の理論で明らかにされているメカニズムが結果的に含まれることもありうる）。つまり、「プロクルーステースの寝台問題」を回避することができると考えられる。この際の歴史的記述は研究者自らが一次的な資料を渉猟することになる。ただし、全てのメカニズムをそのまま分析結果として残し理論化するのは複雑であるため、分析の過程で事象の生起に対して必要条件となる重要なメカニズムを特定していくことが必要である。そして、このメカニズムを特定していく推論法はアブダクションである。

第 5 節 調査方法

本研究の調査で用いられた中心的な史料は、神戸大学経済経営研究所企業資料総合センターに所蔵されている鐘紡資料である。鐘紡資料は鐘紡の社史編纂室が所蔵していた資料で、鐘紡破綻後の 2008 年に神戸大学に寄贈された。鐘紡資料には 1886 年の同社設立から 1990 年頃までの鐘紡の社内資料が所収されている。筆者は 2015 年 5 月から 2016 年 1 月にかけて、本資料を閲覧し、そのうち 15,432 枚を撮影した。撮影データは、企業資料総合センターによる個人情報保護のための検閲を経て、撮影から概ね 2 か月程度の期間の後に、順次筆者に送付された。

次いで本研究の調査で重要なものは、オーラル・ヒストリーである。オーラル・ヒストリーに対しては慎重な史料批判が必要とする指摘もある（御厨, 2007）。語られた内容が、語り手が見聞きした事実なのか、語り手が他の人から聞いた伝聞なのか、語り手の解釈なのかを峻別するために、慎重な質問と史料批判を行う必要がある。さらにオーラル・ヒストリーの活用にあたっては、語り手が事実を語ろうと努めていても記憶が曖昧になっていて時系列に矛盾があること、記憶が再構成されていること、語りの中に登場する人物と語り手との人間関係、聞き手が研究成果を発表する目的を持った研究者の立場であることによる影響、聞き手の質問方法によっても答えが変化する、といった留意点が挙げられる。

一方で、オーラル・ヒストリーには文書史料にはない次のような長所がある。例えば、文書史料が社会において権力を保有する立場の人によって保存ないし破棄される傾向にあり、そうした立場から離れた人々や非公式なものに関する記録については文書史料が残りにくい傾向にある。オーラル・ヒストリーはそうした権力構造の中で捨象されがちな歴史に光をあてることができる（Thompson, 2000, 邦訳, p.21）。この観点でいえば、本研究がテーマとする衰退に関してオーラル・ヒストリーは有用なリソースとなることが期待できた。というのも、鐘紡資料は貴重な文書史料ではあるが、基本的には 1988 年に鐘紡が出版した社史『鐘紡百年史』を編纂するために社史編纂室が収集した資料が中心になっており、ネガティブな情報

を蓄積する目的で収集されたものではない。もちろん、社史そのものには反映されなかった多くのデータが得られたのは間違いないが、オーラル・ヒストリーを用いることは、新たな情報の収集が期待できる。

また、上記の点とも関連するが、「オーラル・ヒストリーは、貧困層、非特権層、打ち負かされた人々の証言を得ることによって、より公平な歴史的判断を可能にする」(Thompson, 2000, 邦訳, p.24)。権力者以外の立場の人からのオーラル・ヒストリーを得ることによって、公平な視点から既存の文書史料の解釈を行うことが可能になる。特に本研究は組織衰退というネガティブな事象を扱うため、こうした視点からの分析は欠かせないものとなる。

オーラル・ヒストリーは時に事実とは異なるストーリーが語られることもある。だが、それもまた重要な情報源となる。そうしたストーリーは単なる記憶違いではなく、記憶の次のような機能によってもたらされたものである可能性がある。第一に、集団のシンボルを反映してその文脈に沿って経験を再構成する。第二に、語り手の心理的問題への対処、例えば自尊心の喪失や屈辱を味わうといった事件を経験した場合、それを癒すように作用する。第三に、語りの辻褄を合わせるために、重要な出来事を中心にして、それとつながりを持つように他の出来事の時期を構成する。こうしたオーラル・ヒストリーの場合も、集団のシンボル、語り手の心理、語り手や集団にとっての重大事件が何か、といったことを知る上で重要な手掛かりとなる (Portelli, 1991, 邦訳, pp.29-63)。

とはいえ、組織衰退の研究においてオーラル・ヒストリーを収集するのは決して容易な作業ではない。というのも、成功事例とは違って、組織衰退のような失敗事例についてそもそも、当事者は調査への協力を忌避しがちであるからである (井上, 2014, p.120; Salancik, 1979, p.641; Cameron et al., 1988, p.14)。本研究においても、インフォーマント候補者からインタビューの了解を得ること自体容易ではなく、粘り強く取り組む必要があった。先述のようなオーラル・ヒストリーについての留意点、長所を踏まえつつ、2015年8月から2016年10月にかけて鐘紡のOBおよび鐘紡の取引先関係者に対してインタビューを実施した。インタビューは協力者の

図表Ⅱ－1 インタビューリスト

インタビューイ	第1回	第2回	第3回
A氏	2015年8月22日 大阪市内会議室	2015年10月5日 大阪市内会議室	2015年11月4日 大阪市内会議室
B氏	2015年11月30日 B氏事務所		
C氏	2015年12月4日 C氏ご自宅		
D氏	2016年2月24日 大阪市内会議室	2016年3月9日 神戸市内店舗	2016年10月11日 芦屋市内店舗
E氏	2016年4月6日 大阪市内会議室		
F氏	2016年4月23日 大阪市内店舗		
G氏	2016年4月30日 神戸市内図書館		
H氏	2016年5月12日 大阪市内会議室		
I氏	2016年5月18日 芦屋市内店舗		
J氏	2016年6月23日 東京都内店舗		
K氏	2016年6月23日 東京都内店舗		
L氏	2016年6月28日 大阪市内店舗		
M氏	2016年6月28日 大阪市内店舗		
N氏	2016年7月26日 大阪市内店舗		
O氏	2016年10月2日 電話		
P氏	2016年10月7日 P氏ご自宅		

注：各回メインのインタビューイのみを示しており、ご紹介のために同席いただいた場合は回に含めていない。

了解を得たうえで可能な限り録音を行ったが、録音ができない場合については筆記で記録した。本研究の性質上、本稿ではインタビュー協力者のプロフィールについて明かすことはできないが、インタビューリストは【図

表Ⅱ－１】のとおりである。他に、桑原哲也氏らが実施した鐘紡のOBへのインタビュー記録も活用された。

『鐘紡百年史』（鐘紡株式会社社史編纂室，1988）についても、慎重な史料批判が行われたうえで史料として活用された。村橋（1992）によれば、日本企業の社史は、研究者などの「外部が知りたいことが」必ずしも書かれているわけではなく、企業にとって「自分が知ってほしいこと」が書かれており、「重要な出来事や事業について、それ自体があるいは、それが意思決定された時のことが書かれていない」といった具合にデータや情報が不足しがちであるという。こうした問題は社史の編纂体制にも起因している。社内の社史編纂室やその他の部署で社員だけで社史を編纂する場合、こうした限界を避けることは容易ではないが、経営史家や経済史家に社史編纂が委嘱されれば、「経営学史研究的に優れた、良い社史ができる」という（村橋，1992，p.812）。鐘紡の社史である『鐘紡百年史』の場合、室長を伊藤淳二の義兄とする社内の社史編纂室で執筆が行われている。内容については、事業や出来事、時代によって情報や記述の量、緻密さに差があり、外部環境や業界動向に関する記述も限定的である。『鐘紡百年史』の編集後記には、「願わくはこの「鐘紡百年史」がOBのみならず、現役従業員の多くの人々にぜひ読了いただき、鐘紡に職を奉ずることの誇りと喜びを一にすることができるなら、編纂担当者としての喜びこれに過ぐるものはない」と記され（鐘紡株式会社社史編纂室，1988，pp.1085-1086）、読み手としてOB、従業員を想定し、彼らが鐘紡で働いてきたこと・働くことの「誇りと喜び」を社内で共有することが発行の目的とされていることがわかる。こうした発行の意図、執筆者の特性も踏まえ、鐘紡の社史に対しては慎重な批判を行ったうえで史料として活用された²²。

²² 本研究では合成繊維事業に関する分析、記述にあたって、東レの社史も適宜活用された。東レの社史の場合、日本経営史研究所が推薦した研究者による執筆が行われており、緻密かつ網羅的な内容で、研究のうえで利用価値、信頼性が高いものとなっている。編集後記では「広く各方面で東レの歴史に理解を深めていただく資料として、いくぶんかのお役に立つことができ、あるいは広く活用していただくことができましたら、大変幸せです」としてお

加えて、鐘紡 OB による公刊および私家版の回顧録が用いられたほか、一次史料の不足を補うために、二次史料として各文献、新聞、ビジネス誌などが活用された。

り、幅広い読み手を想定している（日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.1021-1022）。

第Ⅲ章 事例：概略

はじめに

鐘紡の戦後の衰退については、次章以降で記述、分析されるが、それに先立ち、本章では予備的に鐘紡の経営史を時系列的に簡単に整理しておく。

第1節 綿紡績業での創業期（1887年～1898年）²³

鐘紡の歴史は1887年2月の東京綿商社開業に遡る。当時、東京には9店の繰綿問屋があり、組合を組織して、国内綿を中心に取り扱っていた。日本に中国綿が輸入されるようになると、この取り扱いを巡って意見が分かれ、中国綿を定期売買しようとする改革派の三越、白木屋、大丸、荒尾、奥田の5店が資本金10万円で合資会社、東京綿商社を設立した。開業したものの、中国綿の販売は伸びず、手持綿花の滞貨が増えるようになった。これを打開するため、自ら紡績業を営んで需要を創出することが企図され、資本金を100万円に増資したうえで東京府庁に工場設立を申請、1887年5月6日付で認可された。この日は、後に鐘紡の創立記念日とされた。

その後、紡績業専業とする方針から、1888年8月に社名が「有限責任鐘淵紡績会社」に変更された。さらに、三井家による増資を受けて、リング紡績機28,920錘をイギリスから購入、1889年4月より鐘ヶ淵工場での操業が開始された。1889年1月からは東京株式取引所に上場、1893年11月には社名が「鐘淵紡績株式会社」に変更されている。

初期の経営は必ずしも順調ではなかった。操業開始から間もない1890年下期の決算では123,617円の損失を計上している。これは1890年恐慌の影響を受けたものであるが、初期の経営難は、職工の要員を充たすことができず、熟練工も少なかったことや、当初使用していた日本綿は糸切れ

²³ 第1節から第3節の戦前、戦中の時期に関する記述は特段の断りが無ければ、鐘紡株式会社社史編纂室（1988）に基づいている。

が多い、といった生産管理上の課題を抱えていたことにも原因があった²⁴。

こうした経営難にあって、一部の株主からは会社解散の声があがるなどしたが、三井銀行からの融資によって経営は支えられ、三井家からは1891年に中上川彦次郎（1893年5月より会長）と朝吹英二（1893年5月より専務）が鐘紡に派遣されて経営再建に取り組んだ。中上川彦次郎は1892年に技師を欧米に派遣して紡績工場を視察させて技術力の向上を図るなどして改革に取り組み、丁度、綿糸市況の回復もあり、1892年上期には58,000円、下期には112,000円程の利益を計上するまでになった。1893年には最初の輸出が上海、香港向けに行われている。

労務管理においては、中上川彦次郎は職工を高賃金などの厚い待遇で遇した。当時、綿紡績業界は拡張期にあり、紡績企業間の職工争奪が激しくなっていた。とりわけ、新興の会社は他社の技術を獲得することを狙って、職工の引き抜きを図っていた²⁵。職工の争奪戦を収束させるために、紡績業者は紡績連合会（1882年発足、1888年に大日本綿糸紡績同業連合会、1902年に大日本紡績連合会）や中央綿糸紡績業同盟会（1893年発足、1898年解散）といった同業者団体において、職工の移動を束縛する協定を設けていた。こうした中であって、鐘紡の中上川彦次郎は、自社での職工優遇策によって、優秀な職工を集め、定着を図ったのである²⁶。

さらに中上川彦次郎は、10,400錘となる東京の本店第二工場（1894年操業開始）、39,900錘となる兵庫工場（1895年操業開始）を建設して積極的な経営拡大に乗り出していった。この兵庫工場の建設を取仕切ったのが武藤山治であった。

武藤山治は当時、三井銀行神戸支店副支店長であったが、鐘紡への入社を命ぜられ1894年4月入社、鐘紡の兵庫支店支配人として着任した。兵庫工場の経営に当たった武藤山治は、中上川彦次郎の影響を受けて職工の待

²⁴ 田中宏, 1957, pp.40-41。

²⁵ 安井, 1967, p.124。

²⁶ 山本, 2013, p.44。

遇充実と教育によって労働意欲の向上を重視したほか、機械の保全にも力を入れることで、工場の生産性向上に努めた²⁷。

²⁷ 武藤山治, 1934, pp.146-149。

第2節 綿糸および絹糸関連事業による拡張（1899年～1933年）

1. 綿業の拡大と絹業への進出

東京支店支配人だった和田豊の退職によって、武藤山治は1900年1月に全社支配人となった。東京と兵庫で自社新工場を建設した後、中国市場の開拓を視野に入れていた中上川彦次郎とその方針を継いだ武藤山治は、国際競争力を高めるために事業規模の拡大を図った。国内の綿紡績業では、1899年に上海紡績²⁸、河州紡績、紫島紡績、1900年に淡路紡績、1902年に九州紡績、中津紡績、博多絹綿紡績を吸収合併した²⁹。

武藤山治は綿紡績業にとどまらず、絹糸への進出、および綿糸での前方統合を積極的に行った。兵庫支店第二工場に織機100台による織布工場を建設、1905年12月より操業を開始。この綿布業への進出の意図は、日露戦争後に大陸に織布を輸出することであった。綿布業では1913年に朝日紡織を合併、さらに生地綿布にとどまらず加工綿布への業容拡大を図って1916年から淀川工場の建設に着手、1918年に染色から操業が開始された。この淀川工場は鐘紡に大きな成功をもたらすことになる。漂白、染色、捺染といった綿布加工によって、自社製品の高付加価値化を実現しただけでなく、他社綿布の加工も受託した。淀川の加工工場は国内最大であるのはもとより、世界でもトップクラスの大工場であった。

鐘紡は綿布に続き、絹糸業へも進出していった。当時、生糸は日本の主要な輸出品であった。片倉組、山十組、小口組、岡谷製糸といった諏訪を中心とした製糸企業が世界でも有数の規模の規模に成長した一方で、中小

²⁸ 上海での工場建設を予定して、中上川彦次郎らによって設立された会社。日清戦争後の1895年11月設立。日清通商航海条約（1896年7月21日締結、10月28日発効）によって中国国内での製品流通に際して通過税が課せられる恐れが生じたため、1896年3月に日本国内への移転が決定され、1897年12月から鐘紡兵庫工場の隣接地で操業が開始された（山本，2013，pp.54-55）。

²⁹ 山本，2013，p.55。

企業、さらには家内工業による製糸業も多かった³⁰。また、絹織物については1902年末時点で福井県、石川県を中心に全国で1630の工場があり、中小の工場における生産が主となっていた³¹。武藤山治は日本の重要な外貨獲得手段である絹業の大資本による経営を進展させるべきと考え、「絹業立国」論を持論としていた。こうした中で、まず初めに屑生糸（短繊維）を紡績して絹糸を生産する絹糸紡績業に進出、1907年に日本絹綿紡織、1911年に絹糸紡績を吸収合併した。さらに、1913年に京都支店に絹織工場を新設して絹布業にも展開を広げ、1921年には国華製糸、若尾製糸を買収、新町工場に製糸工場を新設して製糸業への進出を果たした。1923年には淀川工場内で絹紡糸の屑を溶解して化学処理によって再生（更生）する更生絹糸の研究を開始している。原料の養蚕については、1926年に鐘紡全額出資による昭和産業が設立され、自給体制を整えていった。

鐘紡は1911年に絹糸紡績を合併した際に、上海製造絹糸株式会社絹糸工場（後の公大第三廠）を取得したことによって、中国現地での生産工場を有していたものの、中国市場に対しては基本的に輸出による展開が中心に据えられてきた。しかしながら、第一次世界大戦を境にこうした状況に転機が訪れる。第一次世界大戦中の1915年に日本が中国に対して対華二十一カ条要求を提示すると、中国国内ではこれに反対する日貨排斥運動が起こった。パリ講和会議において日本の権益が認められると、1919年5月4日に北京において学生による抗議運動（五四運動）が起こり、再度の激しい日貨排斥運動に発展、日本からの綿糸、綿布輸出は大きな打撃を受けた。一方、在華紡³²製品については日貨排斥運動における不買の対象外と

³⁰ 製糸とは生糸をつくること。繭は1本の繭糸でできている。繭を煮て解きほぐした繭糸を、目的の太さになるだけ集束し、撚りをかけながら巻き取って1本の長い生糸とする。一方、製糸や養蚕の段階で出た屑糸や屑繭を原料として紡績した糸（絹紡糸）を生産することを、絹紡績という（中村耀, 1977, pp.70,124,201）。

³¹ 石井, 2012, pp.143, 163-166。

³² 戦前の中国において、日本の商社や紡績業が投資して設立された紡績企業。

された。さらに、第一次大戦後のこの時期、日本国内では労働コストが上昇したことに加えて、1919年8月からは中国の関税が引上げられた³³。こうした状況が中国での現地生産を促す誘因となり、鐘紡は1919年より上海で新工場設立のための用地買収交渉を開始、1922年に公平紗廠の操業が開始された。

第一次世界大戦後の不況によって、多くの中小紡績業や製糸業が経営難に陥った。鐘紡をはじめとした大手企業は大戦中の好況で多額の内部留保を蓄積しており、この資本によって経営難に陥った企業を相次いで合併した結果、寡占体制が形成されていった。1931年において、鐘紡、大日本紡、東洋紡、富士紡、日清紡の五大紡で鍾数の49%を占めるに至っている。戦間期、鐘紡はとりわけ綿布輸出で業績を伸長させていった。それを支えたのは、淀川工場での加工綿布製造であった。綿布製造による綿糸の自社内消費率について、大日本紡が1930年代末にようやく30%代に到達、東洋紡は第一次世界大戦後40%台の水準にあったが、1930年代には30%代半ばかそれ以下に低下している。一方、鐘紡では1930年代には45%以上に達していた³⁴。

鐘紡は後述の労務管理の革新を早くから進めるとともに、動作研究を発達させ、高品質の綿花を原料として、高番手の高級糸を製造した。その高級糸を優れた機械で加工して高付加価値の製品を生産することによって、成功を収めていった³⁵。

³³ 1912年の辛亥革命で成立した中華民国政府は、借款返済のために列強に対して関税を5%引上げることがを要求、1919年8月より引上げが実施された。

³⁴ 米川, 1998, pp.50-51。

³⁵ 米川, 1998, p.45, 59。

2. 労務管理改革³⁶

先述のとおり、鐘紡は1899年から相次いで他紡績企業を買収し、急速に規模を拡大させていった。1900年5月に北清事変が起こると、中国向けの輸出は一時途絶え、紡績業界は深刻な不況に陥った。鐘紡も1900年下期決算で370,000円の損失を計上し、経営難に直面した。

当時の日本の紡績企業が生産する綿糸の多くは、20番手以下の太物であった。太物はボリュームゾーンであるが故に、殊更、競争が激しい領域であった。鐘紡の製品もまた太物が中心であったが、武藤山治は経営危機を脱するために自社製品の差別化を目論み、綿糸製品の品質向上を図った。

しかしながら、鐘紡の綿糸製品の品質は製造工場による差が大きかった。武藤山治が工場経営を直接担ってきた兵庫工場の製品の品質が最も優れていたが、新たに買収した工場の多くでは品質が低かった。さらには、同一の工場でも製造された時期によって品質にバラつきが見られた。本来、鐘紡は多くの中小紡績企業を買収することによって、規模の優位性を追求したはずであった。具体的なメリットは、原料の綿花調達におけるバーゲニングパワーの向上、市場におけるブランディング効果の向上であるが、後者のブランディング効果を享受するためには、自社製品の品質が高くかつ均一である必要があった。しかしながら、鐘紡の製品は品質が不安定であったため、国内外のユーザーから苦情が寄せられるなど、かえって市場での評価を落としていた。

こうした品質の問題の多くは、職員の勤労意欲、モラルが低いことが原因であった。調査の結果、製品の品質に問題を抱えていた工場では、作業工程や機械の保全における懈怠が見られた。職員の出勤率、定着率が低く職員が足りないといった問題も見られた。

そこで武藤山治は、職員の勤労意欲、モラルを高めるために、様々な制度を導入した。主な施策は以下のとおりである。

① 注意箱制度（1903年）

³⁶ 本項は桑原（1994）と山本（2013）にもとづく。

② 社内報（1903年）

③ 教育訓練制度

鐘紡職工学校（1905年）、鐘紡女学校、裁縫教授所、新人工男養成（1916年）、補習教育（1917年）

④ 福利厚生制度

鐘紡共済組合（1905年）、職工幸福増進係（1905年）、鐘紡軍人救護会（1904年）、鐘紡同志会（1930年）、救済院（1915年）

⑤ 「科学的操業法」（1912年）

⑥ 「精神的操業法」（1915年）

⑦ 「家族式管理法」（1920年）

注意箱制度や社内報では労使の意思疎通が図られた。各種教育訓練制度では技術のみならず一般教育も施された。女子には「花嫁修業」のための教育制度も設けられた。福利厚生制度では共済制度のほか、鐘紡出身の軍人・退職者とその家族に対する救済制度も設けられた。工場での操業に関しては、Taylorの科学的管理法にもとづく「科学的操業法」と、人間関係を重視して管理者による一般従業員への接し方を指導した「精神的操業法」が定められた。さらに、各部署からの幅広い参加者による会議を開催し、上下、部署の隔たり無く議論、情報交換を行うことによって、「一家族」のような会社組織を作ることを目的とした「家族式管理法」も定められた。

第3節 化学工業への展開（1934年～終戦）

1929年からの世界恐慌において、1932年8月にイギリスがスターリングブロックを形成すると、同年から1933年にかけて英領インド政府は日本綿布に対する関税を引き上げ、1933年4には日印通商条約の破棄を日本に通告した。これに対して日本側はインド綿の不買によって対抗するという事態に発展した。一連の貿易摩擦は日英綿業戦と呼ばれるが、これを期に、当時社長であった津田信吾（1930年6月に社長就任）は、原料を自給できる産業への展開を考えるようになった。日本は1933年3月に国際連盟を脱退していたが、国際情勢が不安定な中で、有事には原料輸入が途絶えることを津田信吾は懸念したのである。こうした背景から、津田信吾は加工材料、製品のみならず原料も含めた化学研究を振興していくために、1934年に「鐘紡武藤理化学研究所（以下、武藤理研）」を設立した³⁷。

³⁷ 当時、日本綿布は世界に輸出を拡大し、英国綿布を圧倒しつつあった。1932年の日本の綿布輸出高は20億3000万ヤードに対し、イギリスは21億9700万ヤードとなっていたが、後半は日本がイギリスを大きく上回る状況にあった。イギリスの植民地であったインドでも日本綿布がイギリス綿布を凌ぎつつあった。イギリスは1932年8月からオタワでイギリス帝国経済会議を開催し、植民地、自治領によるスターリングブロックを形成、その年、インドは日本綿布に対する関税を31.25%から50%に引き上げた。さらに翌1933年4月、インド政府は日印通商条約の破棄を日本に通告、5月にインド産業保護法を制定して、6月には日本綿布に対する関税を再度引き上げて75%とした。これに対して、紡績業界の業界団体である大日本紡績連合会はインド綿の不買を決議して対抗した。その後の日印政府の交渉の結果、1934年7月に新たな日印通商条約が調印され、日本綿布の関税を50%に引き下げる代わりに、日本からの綿布輸出とインドからの綿花輸入とをリンクさせることが定められた。津田信吾はこの結果に強い憤りを持ったというが、同時に、国際情勢が緊迫していく中で原料を輸入に頼る綿業に頼ることの危うさを感じるようになった。武藤理研の設立はこうした背景、意図のもと行われた。（石黒(1960, pp.107-150)にもとづく。他、以下資料も参照：鐘紡株式会社社史編纂室「産業資材関係」1985年12月10日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料No.409-123-5-1)；鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, pp.262-271,280-283)。

折しも、1929年の世界恐慌以来生糸の価格が暴落し、本邦の製糸業は不振に喘いでいた。一方、化学繊維のうちセルロース系の再生繊維レーヨンが生糸に代わって伸長、1920年代以降国内で多くのレーヨン企業が勃興していた。特に、1930年代には国内のレーヨン企業による輸出が大きく成長していた³⁸。こうした背景の中で鐘紡の当時社長であった津田信吾は将来性に託してレーヨンへの進出を決定、1935年に生産が開始された。その後、武藤理研では1935年にレーヨンの原料として葦パルプを開発、1936年には蚕の蛹から採取される油を原料とした石鹼を開発した。1939年頃からはポリビニルアルコールを原料とする合成繊維「カネビヤン」の開発にも着手した³⁹。

当時の研究所は社長直轄とされ、津田信吾は「研究所の経費はすべて本社経費から出す。必要な経費はすべて自分に言えば、社長決裁で経理部が出す。君たちは研究に没頭すればよい」と指示し、社長の直接決済のもと終戦まで研究開発に必要な経費は制限されなかったという。パイロットプラントの建設にあたっては、津田信吾は「規模があまりにも小さい」「そんなことで事業としてとりあげるかどうか判断できるのか」と叱咤するほどだったという⁴⁰。1939年から武藤理研でポリビニルアルコール繊維「カネビヤン」の開発に携わり、後に旭化成に移ってアクリル繊維「カシミロン」を開発するなどの功績を遺した矢澤将英も「結局、昭和30年、僕は鐘紡から身をひくことになってしまったのですが、僕の今日あるのはやっぱり、鐘紡が僕の人生の大切な時期に自由な研究をさせてくれたおかげだ

³⁸ 日本経営史研究所，1997，pp.51-89。

³⁹ 1923年からは生糸の屑を利用する絹紡糸のさらにそのまた屑を溶解したうえで、化学処理によって再生（更生）する更生絹糸の開発が行われるようになった。この更生絹糸は、鐘紡における化学繊維のルーツの1つといえる。

⁴⁰ 鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.282。

図表Ⅲ－１ 1930年代の生産設備推移

	綿				絹				
	紡機	撚機	織機	加工	製糸 立繰機	製糸 繰糸器	紡機	撚機	織機
	(千錘)	(千錘)	(百台)	*月産 (万反)	(台)	(釜)	(千錘)	(千錘)	(百台)
1930年度	634	96	87	60	278	704	86	53	16
1931年度	645	95	99	60	100	740	111	111	18
1932年度	695	95	99	65	460	732	102	102	23
1933年度	719	95	100	65	1159	704	107	107	28
1934年度	835	96	118	120	1436	673	107	107	30
1935年度	866	104	118	120	1396	609	111	106	30
1936年度	1093	113	118	120	1396	600	111	108	32
1937年度	1125	144	128	120	1396	498	125	113	32

出所：鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.411より筆者作成。

と感謝しています」と語っているように、戦前の鐘紡では武藤理研を中心に充実した研究開発体制が執られていた⁴¹。

先述のとおり、この時期急速な事業の多角化が見られたが、それ以上に業績の拡大に貢献したのは綿や絹の既存事業における規模の拡大であった。【図表Ⅲ－１】のとおり、綿紡機については1930年に634千錘であったのを、自社での新設を中心に1937年には1125千錘にまで増設している。製糸業においては、昭和恐慌で経営難に陥った中小製糸業者を相次いで買収し、規模を拡大している。綿布加工についても、この時期月産60万反から120万反にまで大きく規模を拡大している。この時期の業績拡大において、特に加工綿布の輸出による貢献が大きかったのだが、それを支

⁴¹ 矢澤将英記念出版会，1981，p.33。

図表Ⅲ－２ 終戦時の生産設備推移

生産設備	残存据付数	1941年対比
綿紡機	157,808 錘	12%
綿織機	2,847 台	20%
絹紡機	31,600 錘	15%
梳毛機	33,800 錘	24%
スフ・レーヨン	0 トン	0%

出所：鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.411 より筆者作成。

えたのが淀川工場の加工設備であった⁴²。綿、絹以外の天然繊維では、1934年に羊毛事業に進出、毛糸、毛織物の生産が開始された。

日中戦争期において、綿紡績業は外貨獲得の貴重な手段として、内需向けには抑制されたものの、輸出向けにはむしろ促進されてきた。その後、欧米列強との緊張が高まり、経済制裁が課せられると、製品の輸出だけでなく、原料である綿花の輸入も途絶えた。この時期まで、綿紡績業における輸出比率は60%程度あったが、その分の設備が過剰となった⁴³。1941年8月に商工省および企画院は、国内の紡績工場のうち5割を操業、3割を休止、2割を閉鎖として遊休設備については軍需産業に転用し、工場内の紡織機は鉄鋼原料用のスクラップとすることを指示した。

こうした中、津田信吾は「日本人の本領は忠孝の二字に尽きる。ことあるときは軍民殉国是奉公の実をあげよ」として⁴⁴、軍需産業への転換を積極的に推進、各種の化学工業の他、鋳業、製鉄、発動機などの各種機械製造、航空機製造、造船といった重工業を含む様々な分野への多角化が進め

⁴² 鄭，1998，pp.29-32。

⁴³ 渡辺，2010，p.59。

⁴⁴ 引用部分も含めて、石黒，1960，p.269。

られた。植民地における投資も積極的に行われ、各種事業の生産拠点が建設された。こうした重化学工業における新規事業の多くは子会社である鐘淵実業に集約された。1937年9月に施行された臨時資金調整法では企業の資金調達に政府の許認可制とされ、繊維産業などの「不要不急産業」による資金調達は抑制されていた。同法による抑制を避け、軍需産業に対する積極的な投資を行うために、繊維事業と分離して鐘淵実業が設立された⁴⁵。なお、1944年2月に鐘紡（鐘淵紡績）と鐘淵実業は合併し、軍需産業を主業とする鐘淵工業となっている。

戦争末期には国内工場の多くが被災し、繊維事業の生産設備の殆どがスクラップ供出されていった。敗戦によって失われた在外資産は、10大紡で最大となる簿価 374 百万円に及んだ。終戦時に残された生産設備は、【図表Ⅲ－2】のとおりである。

⁴⁵ 鄭, 1997a, pp.109-119。

第4節 天然繊維を中心とした再建（戦後～1961年）

終戦後、津田信吾はA級戦犯指名を受け、1945年12月に辞任、次いで社長となった倉知四郎は1947年6月に公職追放令によって退いた。倉知四郎の後に社長となったのが、武藤山治の三男、武藤絲治である⁴⁶。

1948年2月8日、鐘紡はGHQによって過度経済力集中排除法の指定会社とされた。当初のGHQアンチ・カルテル・トラスト課からの指示は一業種ごとに分離させるというもので、鐘紡の場合、11社に分割される（綿、絹、毛、化学、製紙、製薬、化粧品、合板、木工、機械、金属）予定であったが、冷戦の進行にともない、GHQの方針は緩和され、集中排除法指定は解除された。最終的には繊維とそれ以外の事業との二社に分割することとなり、繊維を鐘紡（当時、鐘淵紡績）に残し、木材、造機、鉦山の三事業を廃業したうえで、化学工業、製紙、製薬、化粧品、製線を集約して鐘淵化学工業（現、カネカ）が1949年9月に分離設立された⁴⁷。繊維事業に集約された鐘紡は、1950年7月に復帰したスフ（レーヨン短繊維）生産の防府工場を合わせて⁴⁸、綿、絹、羊毛、スフによって再出発することとなった。

鐘紡は、企業再建整備法にもとづく企業再建整備計画において、綿紡機については415,426錘を復元目標としていた。この時期銀行から多額の融

⁴⁶ 武藤絲治は慶応義塾普通部卒業後、イギリスに留学。帰国後に鐘紡の養蚕事業子会社である昭和産業に入社してキャリアを開始している。

⁴⁷ 鐘紡株式会社社史編纂室，1988，pp.459-460,494；渡辺，2010，pp.150-174。

⁴⁸ 1945年4月に防府工場は陸軍製絨廠として買収され、終戦後は国有財産となっていた。スフの耐久性や寸法安定性の改善に功績のあった立川正三が所長であった、旭絹織会社（現、旭化成）の立川研究所が、1946年4月より防府工場を賃借し、1947年8月に日本セルローズ工業株式会社を設立、スフの生産を行っていた。戦時補償特別措置法によって1950年5月に防府工場の土地、建物、機械設備が鐘紡に返還されることになり、これを契機として日本セルローズ工業株式会社を吸収合併した（鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.501）。

資を受けることで設備復元を図り、結果、1949年7月には復元目標に到達した⁴⁹。その後、1950年6月に勃発した朝鮮戦争は繊維産業に好景気をもたらした。通称「ガチャ万景気」と呼ばれる朝鮮戦争ブームによって他の紡績企業同様、鐘紡は好業績を挙げた。1951年上期決算では売上高24,710百万円を記録して、1年前の1950年上期対比で2.6倍となった。鐘紡を始めとする紡績企業の多くは設備復元計画を達成していたが、このブーム時に多くの企業が生産設備を増設した。戦前からの流れを汲む10大紡、戦後に参入した新紡25社に加えて、朝鮮戦争ブーム時に新たに100社以上(新々紡)が参入、これらの企業が揃って増設を行ったことにより、綿紡績業は供給過剰に陥った⁵⁰。鐘紡についても、朝鮮戦争ブーム時を経て、1951年3月時点の鐘紡の生産規模は綿紡機603,002錠となり、1949年9月時点对比で50%程度増設されている⁵¹。こうした供給過剰は、その後の綿紡績業における構造不況の原因にもなった。

1950年代の綿紡績業は幾度かの好不況の波を繰り返し、勧告操短が三度にわたって行われた。第一次勧告操短は1952年3月からであり、その後糸価格が回復して1953年5月に解除された。第二次勧告操短は、1955年5月から1956年6月まで実施された。1956年から1957年にかけては「神武景気」で好況に沸いたが、1957年5月に公定歩合が7.3%から8.4%に引き上げられると景気は調整局面に入り、「鍋底不況」が訪れる。繊維産業は深刻な不況に陥り、第三次勧告操短が実施された。

鐘紡は綿紡績だけでなく1950年7月に復帰した防府のスフ工場の生産設備の増強も相次いでおこなっていった。特に1955年末から着手したスフの大増設によって、国内最大規模の設備をそなえるに至っている。

この1957年からの不況時に経営危機に陥った鐘紡は、抜本的な不況対策を実施した。まず1958年7月に製糸部門を分離して子会社(鐘紡蚕糸)

⁴⁹ 『鐘淵紡績株式会社営業報告書』1951年9月期。

⁵⁰ 渡辺, 2010, p.180。

⁵¹ 『鐘淵紡績株式会社営業報告書』1949年9月期、1952年4月期。

とし、合わせて同社従業員の賃金を引き下げた。鐘紡本体については、綿紡績、織布を縮小するため、博多工場、中津工場、中島工場、山科工場を閉鎖し、東京工場の織布部門を閉鎖することが決定された。従業員の賃金を一時的に引き下げる一方で、雇用を守ることが決定された。この不況対策の決定にあたって、経営と労働組合は労使協議会を設置し、労使協調のもと交渉が行われた。こうした不況対策の実施によって、1959年10月期には業績が回復、綿紡績業界中トップの利益を挙げる結果となった。引き下げられていた賃金は、その引き下げ分全額が従業員に支払われた。

この不況対策を通じて強調されたのが、武藤山治以来の伝統とされていた、労使を家族とみなして運命共同体とする考え方であった。従前の鐘紡における労使関係は必ずしも協調的ではなく、当時の日本における労働運動の潮流と同様、時にストライキも辞さない利害を争う関係であった。この不況対策以降、労使協議会は常設されることとなり、協調的な労使関係に転換した。

第5節 合成繊維への進出と多角化（1961年～1986年）

1959年に不況を脱した後、綿業において中国や韓国などの新興国が伸長してきた中、不況への対処を通じて、鐘紡では綿業を中心とする天然繊維およびスフという事業構成での長期的な展望に危機感が生まれていた。

そこで新たな経営計画として、「天下第一等の会社を作りあげる」「会社の繁栄は従業員の繁栄」をスローガンとして掲げた「グレーター・カネボウ建設計画」が1961年6月に策定された。当時、合成繊維は将来性が期待できる産業とされ、先発企業が大きく業績を伸ばしていた。こうした背景から、鐘紡では合成繊維への進出が決断され、合成繊維事業が軌道に乗るまでの間、経営の安定化を図る目的で合わせて非繊維事業へも多角化することとなった。

合成繊維進出についての経緯は第V章において詳述するが、1963年にナイロン、1968年にポリエステル、1973年にアクリルそれぞれに進出した。非繊維事業への多角化については、1963年に鐘淵化学工業から化粧品事業を買収、食品事業については1964年にハリス（主製品はガム）、1965年に立花製菓（主製品はアイスクリーム）を合併した。薬品事業については、当初ミドリ十字と提携して、同社の商品を鐘紡の化粧品販売店で販売していたが、販売が伸び悩んだことから、後に提携は解消された。その後、1964年に倒産した山城製薬の再建時に同社を子会社とし、1972年には経営危機に陥っていた中滝製薬に資本参加して子会社とした。さらに、1974年には住宅事業にも進出して、1970年代半ばには繊維、化粧品、食品、薬品、住宅の5つの事業分野に跨ることになった。

とはいえ、実際には繊維、特に1970年代半ばまでには合成繊維事業が突出した規模を持っていた。1973年の石油危機以降、天然繊維だけでなく合成繊維事業も大きな不振に陥ると、1970年代後半には非繊維事業にシフトしていくことを打ち出していくが、非繊維事業は化粧品を除いて十分成長せず、事業分野間のバランスは歪なものであった。

1990年3月期時点の売上高構成比は、繊維52.8%（天然繊維：18.1%、合成繊維：19%、ファッション：15.7%）、化粧品26.7%、食品9.8%、薬

品 3.7%、新素材 4.2%、電子 2.8%となっており、損失が続いた繊維がいまだ過半を占めていた⁵²。

新規事業のうち、化粧品事業については、鐘淵化学工業から譲渡を受けて開始されたが、鐘淵化学工業における化粧品事業は十分な販売ルートを持たず、不振に陥っていた。そこで鐘紡は化粧品事業の買収後、化粧品業界のリーダーである資生堂が採っていた販売手法との同型化を図り、全国の都道府県に化粧品販売会社を設置、地場の化粧品専門店をチェーン店として系列化して急速に販売ルートを確立していった。初期の業績は芳しくなかったものの、その後成長して資生堂に次ぐ業界第二位の地位を占め、鐘紡にとって殆ど唯一の収益部門となった。

化粧品以外の事業については概して業績は芳しくなかった。中でも合成繊維については進出以降不振が続き、1974年度下期以降は1989年度上期まで連続して赤字に陥るなど、殆どの時期で損失を計上し続けた⁵³。第IV章で述べるように、1970年代以降、合成繊維事業が不良在庫蓄積の中心となっていたことから、実態はさらに厳しいものであったと考えられる。

⁵² 『鐘紡株式会社有価証券報告書』1990年3月期；伊藤淳二「第九回工場事業場長会議における社長訓示」1973年5月24日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-14）。

⁵³ 「鐘紡の合繊、15年半ぶり黒字、89年度下期―「新合繊」追い風」『日経産業新聞』1990年2月2日。

第6節 破綻への道程（1987年～2007年）

1985年4月には創業110周年にあたる1997年4月期までに売上高1兆円を目指すという長期経営計画、「一一〇計画」が発表された。1987年4月期の売上高は352,473百万円であったから、売上高を3倍弱にするという非常に拡大志向の強い計画であった。

しかしながら、1985年のプラザ合意後、円高の急伸とともに、日本の繊維産業の国際競争力は急速に衰えていく。輸出が減少したのみならず、国内への輸入浸透率も急速に高まっていった。国内の織物業者も急速に数を減らし、1985年時点で15,083あった事業所は、1993年に7610と半減している⁵⁴。

プラザ合意後急伸した円高は、1988年12月の123円台を底に一旦持ち直し、1990年4月には158円台にまで円安が進行する。それに従い、繊維の輸入浸透率も横ばいで推移しているが、1990年4月以降再び円高が進行し、1995年4月には83円台を記録する⁵⁵。これに伴い、繊維の輸入浸透率は再び上昇していった。

バブル期あるいは一時的な円安回帰の時期を除いて、鐘紡の繊維事業の損益も急速に悪化していった（【図表Ⅲ－3】）。1987年4月期以降、2004年3月期まで、バブル景気の時期を除き、殆どの決算は赤字となっている。借入金については1970年代には連結ベースで3000億円を超え、その後横ばいで推移しているが、1987年4月期から借入金が急増し、1994年には5400億円を超える⁵⁶。

⁵⁴ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.790-791。

⁵⁵ University of British Columbia Sauder School of Business, *PACIFIC Exchange Rate Service*, <<http://fx.sauder.ubc.ca/data.html>>, 2016年1月10日アクセス。

⁵⁶ 『鐘紡株式会社有価証券報告書』各期。

図表Ⅲ－3 1990年代の繊維部門と化粧品部門の業績

単位：百万円

		92/3期	93/3期	94/3期	95/3期	96/3期	97/3期	98/3期	99/3期
繊維	売上高	296,900	269,812	213,961	201,327	196,530	215,466	193,347	158,490
	営業利益	7,813	-237	-14,069	-16,415	-12,931	-856	-3,741	-8,838
化粧品	売上高	213,145	218,436	206,538	193,789	216,391	229,375	242,039	195,774
	営業利益	16,827	16,236	10,732	8,793	6,155	13,415	15,901	17,270

出所：『鐘紡株式会社有価証券報告書』各期。

1994年6月に社長に就任した石原聰一は経営再建に着手し、損失を出し続けていた繊維事業、食品事業の大幅縮小を中心とした抜本的な構造改革を試みるが⁵⁷、業績は回復せず、1996年3月期には約249億円の連結債務超過に陥る。付言すれば、この時期既に粉飾決算が行われており⁵⁸、実際の財務状態はより深刻な状況にあったと考えられる。

1998年4月には石原聰一に代わって化粧品部門出身の帆足隆が社長となるが、この時まで既に3期連続で200億円以上の連結債務超過が続いており、鐘紡の信用不安が取り沙汰されるようになっていた⁵⁹。帆足隆と副社長の宮原卓⁶⁰は、金融機関からの融資が継続されるには、早期に連結債務超過状態を解消することが必要と考え、「第二次中期再建3か年計画」を策定した。この計画では2001年3月期に連結債務超過を解消することが目標とされていた。

しかしながら、この計画に掲げられた目標の達成は困難な状況となり、

⁵⁷ 日本経済新聞社, 2004, pp.89-93。

⁵⁸ 東京地裁平成18年3月27日判決文, p.4。

⁵⁹ 以下、帆足隆社長時代の粉飾決算関連の記述は、東京地裁平成18年3月27日判決文にもとづく。

⁶⁰ 宮原卓はメインバンクであるさくら銀行から派遣されていた。

帆足隆と宮原卓は各事業部門に指示して架空売上げの計上や経費の繰延べなどの粉飾を行わせた。さらに、2001年3月期決算では新たに導入された「連結新基準」に対応するため、含み損を有する多くの実質的子会社について大規模な「連結はずし」工作を行った。その後も、対外的な信用を維持しなければ、借入の維持が困難になり、カネボウが倒産しかねないと考え、2003年3月期に至るまで帆足隆、宮原卓指示による粉飾が続けられた。

一方で、こうした決算粉飾に拠らない企業存続への努力も続けられていた⁶¹。2001年にフランスのロレアル、2003年にドイツのヘンケルに化粧品部門のホームプロダクツ事業を売却する交渉が行われたが、これらは失敗に終わった。ヘンケルとの交渉が挫折したあと、2003年9月の中間決算において、当期決算においてアクリル事業からの撤退などによる特別損失約400億円が発生することを発表した。先述のとおり実際には既に連結債務超過状態が続いていたのだが、当時の公表上の決算でも630億円程度の連結債務超過に陥ることとなった。そのため、花王との提携交渉が開始された。当初の案は、鐘紡の化粧品部門を分社して新会社を設立し、その会社の株式49%を花王に売却することで資金を得るというものだった。とはいえ、この案で得られる資金では債務超過の解消に足りないことが分かり、全部売却の案が浮上、花王との交渉が継続して行われた。しかしながら、全部売却に関しては鐘紡社内でも賛否が分かれ、さらに別の売却先案としてユニゾン・キャピタルが浮上するなどしたため、売却交渉は中々進展しなかった。それでも2004年2月には交渉が最終局面まで進んだが、花王との合意直前に労働組合が化粧品部門の売却に反対を表明、交渉は行き詰まった。鐘紡はメインバンクの三井住友銀行から代案を求められ、産業再生支援機構に支援要請が決定された。

その後、鐘紡で行われてきた決算粉飾が明るみになり、2005年6月13日に株式上場が廃止された。産業再生機構のもとでは事業ごとに撤退ないし売却が進められ、2005年10月に繊維事業をセーレンに売却、2006年

⁶¹ 以下、日本経済新聞社(2004)にもとづく。

2月に化粧品事業を花王に売却するなどし、最終的に鐘紡は2007年6月30日に解散した⁶²。

⁶² この時点では社名を海岸ベルマネジメントとして、清算業務を行っていた。

第IV章 事例：衰退の現象

第1節 「ポイント・オブ・ノーリターン」

第IV章で述べたように、公表上の決算においては、鐘紡は1996年3月期に249億円の連結債務超過に陥り、その後これを解消できずに破綻に至る。だが、実際の財務状況の劣化はより深刻であったと考えられる。

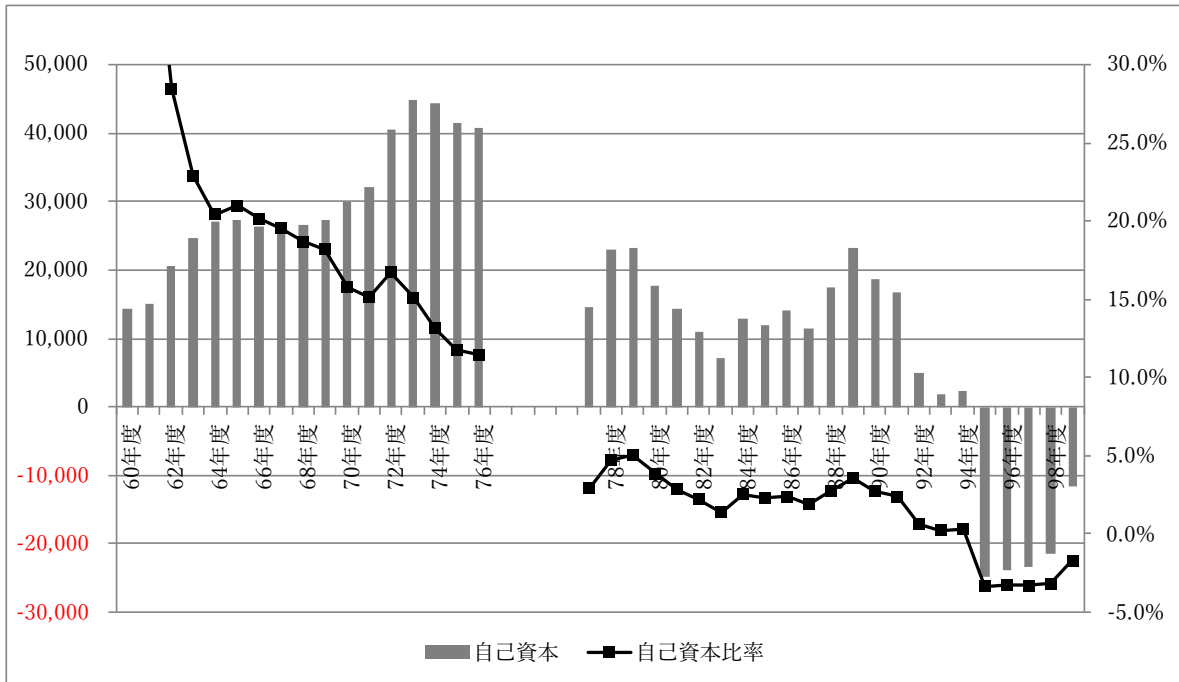
というのも、2005年4月13日に、2000年3月期から2004年3月期における粉飾決算を訂正するための決算書が公表されているが、そこでは1999年3月期以前の損失についても新たに計上されている。具体的には、まず、訂正後の2000年3月期連結損益計算書では396億円の過年度損益修正損が新たに特別損失として計上されている。次いで、連結剰余金計算書には、連結対象を是正したことによって、累積損失額692億円が新たに計上されている。これらの合計額、1088億円は過年度の損失である。加えて、2004年3月期の連結損益計算書では1719億円の構造改革費用が特別損失として計上されているが、これは長年に渡って蓄積された不良在庫の含み損を評価して計上したもので⁶³、1999年3月期以前のものも含まれていると考えられる。つまり、本来の1999年3月期以前の損失や債務超過額はより大きいものであり、鐘紡の財務状況は公表されていたものより早い時期から、より深刻に劣化していたと考えられる⁶⁴。

さらに、1994年から繊維事業の大幅縮小などを中心とした構造改革に着手していたにもかかわらず、債務超過を解消することができず、再建は叶わなかった。その原因として、以下のような点が考えられる。

⁶³ 井端, 2006, pp.172-173。

⁶⁴ カネボウ株式会社『【訂正後】平成12年3月期 決算短信(連結)』2005年4月13日。

図表Ⅳ－１ 鐘紡の自己資本と自己資本比率の推移



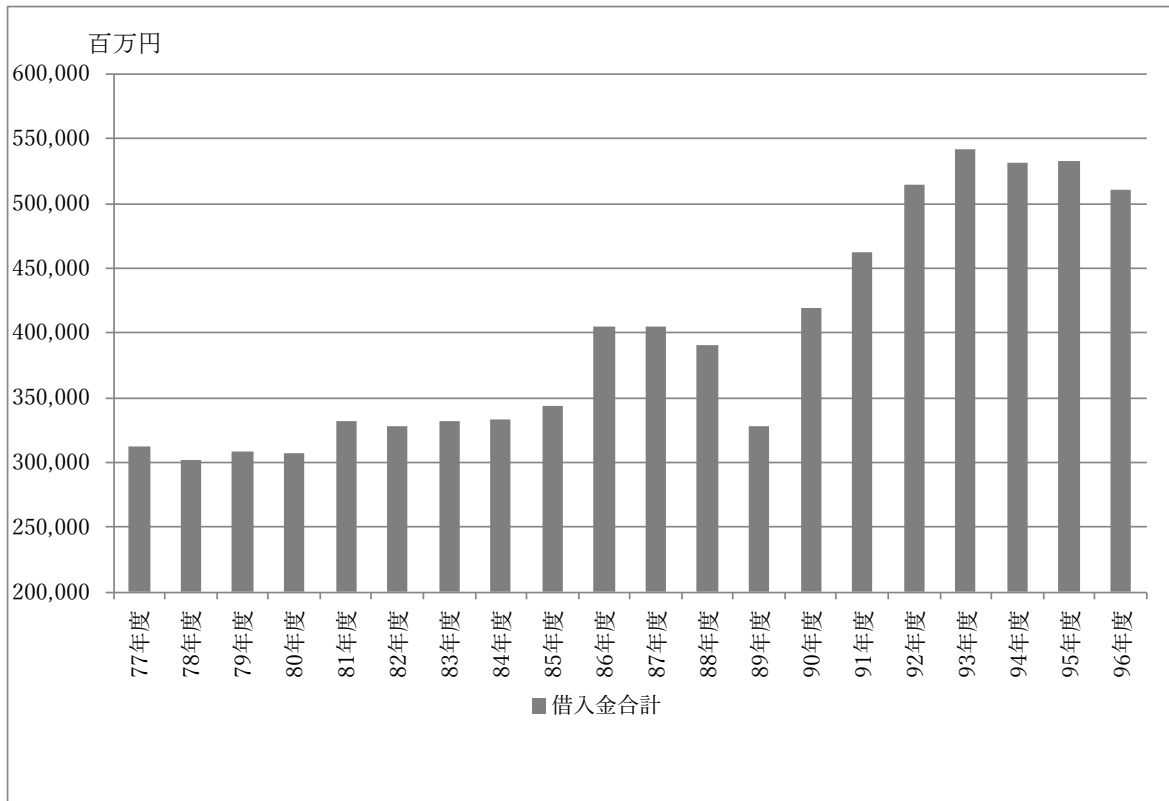
出所：『鐘紡株式会社有価証券報告書』各期より筆者作成。

注：連結財務諸表の公表が開始された1977年度以降は連結ベース、それ以前は単体ベース。図中では空白部分で区切っている。

第一に、不況に耐えられるだけの体力が既に無かったことが挙げられる。1992年以降、不況が深刻化し、業績が悪化した1993年3月期より前、すなわち1992年3月期の段階で自己資本は16,762百万円足らずで、自己資本比率は2.4%と極めて低い水準になっており（【図表Ⅳ－1】）、1993年3月期からの業績悪化で一気に債務超過に陥ることになった。自己資本比率は1960年代以降、殆どの時期で低下傾向にあり、1980年代には既に2%前後の水準にまで低下していた。

第二に、1990年代に不況が深刻化した時、既に5000億円以上の巨額の借入金が存在していたことが挙げられる（【図表Ⅳ－2】）。巨額の借入金は、大きな金利負担を生み、収益を圧迫し続けていた。借入金の増加は、同時に自己資本比率の低下をもたらしていた。

図表Ⅳ－２ 鐘紡の借入金推移（連結）

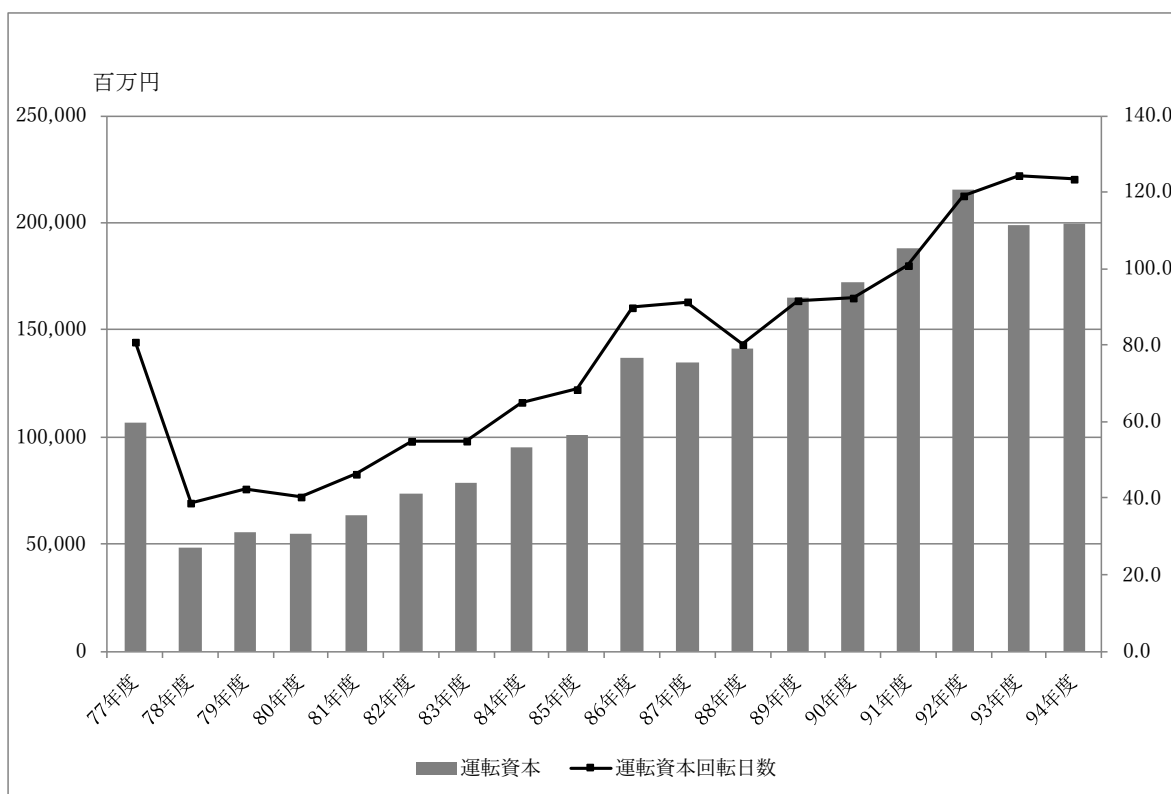


出所：『鐘紡株式会社有価証券報告書』各期より筆者にて計算、作成。

第三に、以前から鐘紡の資金繰りは逼迫していたため、構造改革に必要な資金を捻出することができず、短期間のうちに構造改革を進めることができなかつたことが考えられる。不採算事業の縮小、撤退にあたっては、決算上特別損失を計上する必要があるだけでなく、退職者への特別退職手当が発生することから多額の資金を必要とする。一方の資金繰りについては、運転資本が年々増加を続けてきた結果、1993年3月期には215,212百万円となっており、逼迫していたことが分かる（【図表Ⅳ－3】）。実際、資金繰りを支えるために借入金の90%以上が運転資本用途となっていた⁶⁵。【図表Ⅳ－4】は各期の運転資本用途の借入金の推移と、借入金に占め

⁶⁵ 『カネボウ株式会社有価証券報告書』1993年3月期。

図表Ⅳ－3 鐘紡の運転資本と運転資本回転日数の推移



出所：『鐘紡株式会社有価証券報告書』各期より筆者にて計算、作成。

注：次の計算方法を採用した。

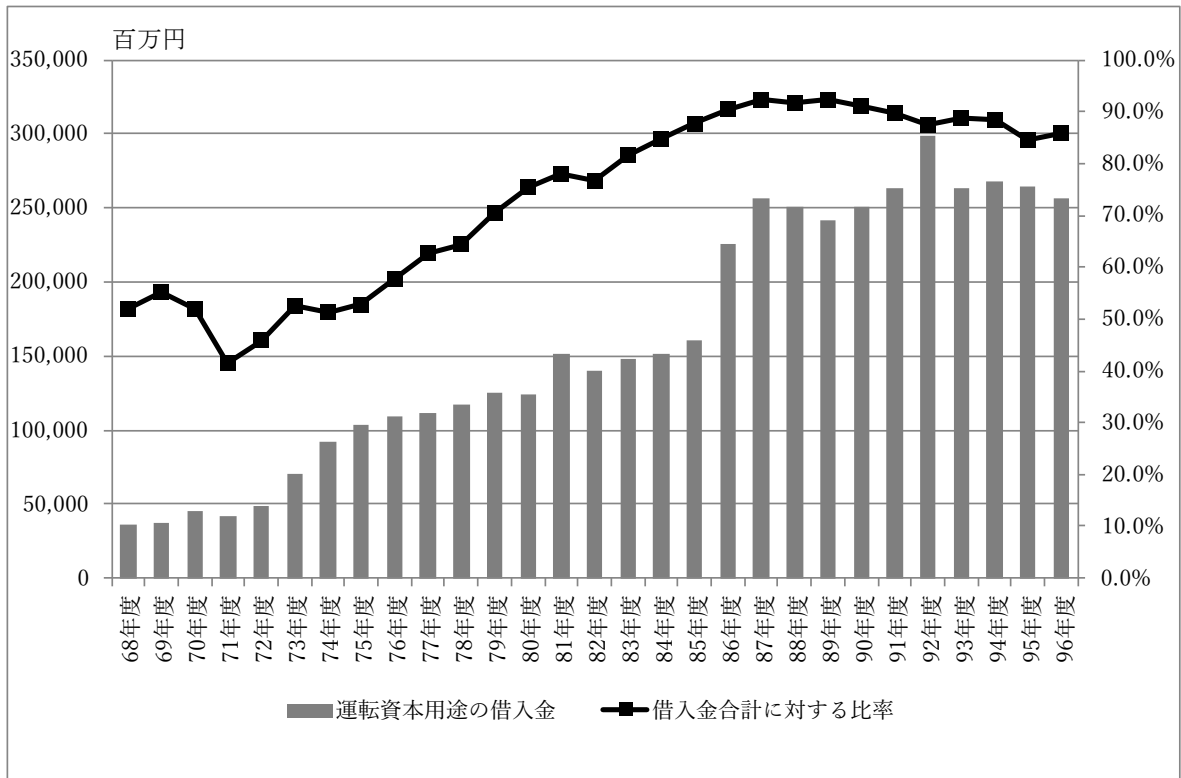
$$\text{運転資本} = (\text{受取手形} + \text{売掛金}) + \text{棚卸資産} - (\text{支払手形} + \text{買掛金})$$

$$\text{運転資本回転日数} = \text{運転資本} \div (\text{年間売上高} \div 365)$$

る割合の推移を示したものだが、運転資本用途の借入金は1970年頃から年々増加し続け、借入金に占める割合も同時に増加していった。

第一から第三の点を考え合わせると、鐘紡の内部では、1992年～1993年頃の段階で既に外部環境の劇的な変化に対して耐性がない状態に陥っており、破綻がいずれ避けられない状況に陥っていたと考えられる。最近の組織衰退研究では、組織衰退による資源の減少が続き、それが枯渇すると、企業の破綻が回避できなくなる「ポイント・オブ・ノーリターン」に

図表Ⅳ－４ 運転資本用途の借入金と借入金合計に対する比率の推移



出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』、『鐘紡株式会社有価証券報告書』（各期）より筆者にて計算、作成。

注：各期の短期借入金と、各期の長期借入金および社債明細から用途が「設備資金」とされていないものを集計し、それらを合計したもの。連結ベースではデータ得られないため、単体ベースで作成した。

到達することが指摘されているが⁶⁶、鐘紡の場合、1992年～1993年頃がこの「ポイント・オブ・ノーリターン」であったと考えられる。

ここまでの財務分析で、「ポイント・オブ・ノーリターン」にいたるまでに、長期間にわたって、特に1970年代から財務状態の悪化が進行していたことがわかる。だが、なぜこうした財務状態の悪化が進行していったのだろうか。一つには、既に述べた合成繊維事業の不振が長年続いたことが挙げられるが、もう一つは粉飾が長年続いていたことが考えられる。な

⁶⁶ Mckinley et al., 2014, p.99.

ぜなら、運転資本が長期間増加し続けていたのと同時に、運転資本回転日数も増加の一途を辿っているからである。事業が順調に成長しているならば、運転資本も増加する。その場合、売上高も増加するため、売上高との比較での多寡を示す運転資本回転日数は大きく変化しないはずである。しかしながら、鐘紡の場合運転資本回転日数が増加し続け、1978年度の38.8日から、1994年度には123.4日にまで到達している。つまり、受取手形、売掛金、棚卸資産が積み上がり続けたことが示唆されるのだが、これは見かけの売上を計上していること、つまり粉飾が行われている場合の典型的な傾向である。

鐘紡の場合、粉飾が行われていたことは既に周知のことであるが、次節では鐘紡における粉飾の実態と、それがいかにして運転資本の増加を招き、財務状態を悪化させていったのかを明らかにする。

第 2 節 粉飾

1. 鐘紡における粉飾の概観

鐘紡では、2004年4月19日付で社内に経営浄化委員会が設置され、東京地検の元検事を委員長として過年度の経営実態に関する調査に乗り出した⁶⁷。その結果、売上の過大計上、経費の繰延計上、連結外し、税務上損金算入できない不正な資金捻出といった決算の粉飾が明るみになった。

その後、2005年4月13日付で鐘紡は2000年3月期～2004年3月期の5期分の決算訂正を公表した⁶⁸。鐘紡は1996年3月期以降連結債務超過に陥るが、2001年3月期決算で連結債務超過を脱したとされていた。しかし、2005年4月13日付の決算訂正により、2001年3月期以降の各期も連結債務超過であったことが明らかになり、すなわち1996年3月期から9期連続の連結債務超過であったことになる。

この経営浄化委員会の調査に基づく決算訂正は、2000年3月期～2004年3月期を対象としたものであったが、粉飾はその時期だけに行われていたわけではない。東京地裁平成18年3月27日判決文⁶⁹に拠れば、鐘紡では古くから、各事業部門、各子会社、関連会社において、架空売上げによる過大な利益の計上が行われていた他、販売される見込みのない不良在庫を大量に保有しながら、これを資産として計上し続ける、資産の過大計上が恒常的に行われていたという。同判決文によれば、開始時期は遅くとも昭和50年代以降とされているが、実際それは1960年代にははじまって

⁶⁷ 「カネボウ、決算調査委を設置、繊維取引巡る疑惑焦点、顧問制廃止、旧体制と決別鮮明」『日本経済新聞』2004年4月20日朝刊。

⁶⁸ カネボウ株式会社『過年度決算短信の訂正について』2005年4月13日。

⁶⁹ 鐘紡の粉飾決算についての、帆足隆元社長および宮原卓元副社長に対する証券取引法違反被告事件の判決。

いる⁷⁰。

加えて、昭和 50 年代に連結財務諸表制度が導入されて以降、財務状況の悪化した実質的の子会社の株式を取引先会社等に名義上移転し、公表上連結から外すことによる、連結財務諸表上の収支の粉飾が行われていたという。

2. 抜けられない罫—「押し込み販売」と「循環取引」

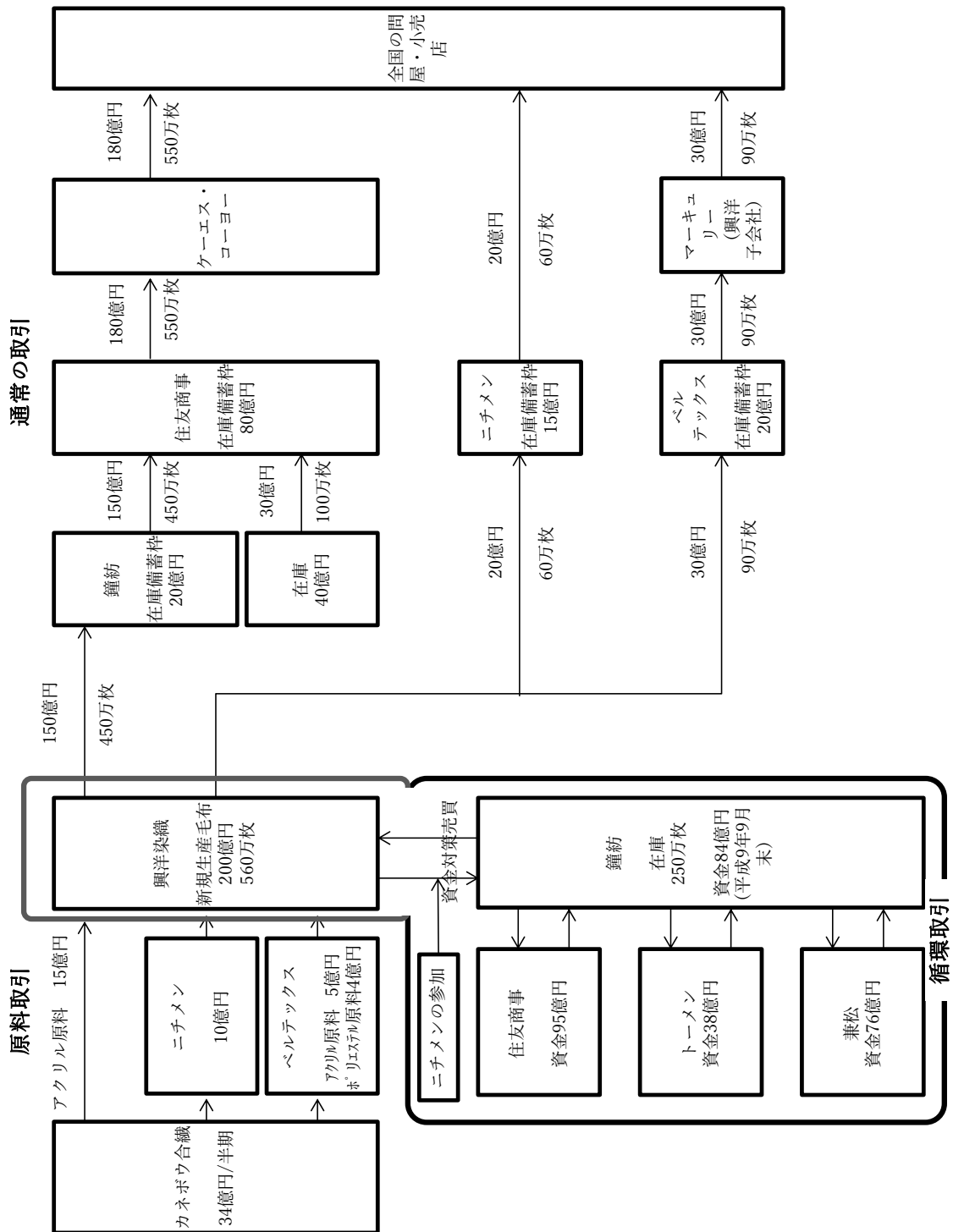
架空売上げによる過大な利益の計上には、主に「押し込み販売」、「循環取引」という手法が用いられていた。「押し込み販売」では、営業担当者が期末に取引先企業に対して商品を販売して、翌月以降にその殆どが返品される。例えば化粧品の場合、鐘紡は各地の販売子会社のセールスマンが代理店に販売し、代理店が一般消費者に販売を行う。セールスマンはその期の営業目標を達成するために取引代理店の協力を得て期末に一旦販売した形にするが、売れ残った場合、期を跨いだ翌月に返品がなされる。返品された分は損失となり、翌期の販売が大きく改善しない限りその損失を埋め合わせることはできないため、その損失分を取り戻すべく、翌期末にも再び「押し込み販売」が必要となる。さらに、殆どの場合、営業目標は対前年実績を基準に年々増加していくため、一度始めた「押し込み販売」を止めることはできず、その規模は年々増加していくことになる。同時に、実際には売れ残った商品が不良在庫として積み上がることになる。こうした「押し込み販売」は代理店との間だけで行われていたわけではない。物流業者に対しても、売れる見込みがない化粧品を輸出用の商品として販売、翌期に買い戻すという手法も採られていたという⁷¹。

「循環取引」は鐘紡では「宇宙遊泳」とも呼ばれ、主に合成繊維で行わ

⁷⁰ 三谷, 2000, pp.86-90; D 氏ヒアリング (2016 年 3 月 9 日)。

⁷¹ 「開示不信カネボウの粉飾 (下) 銀行管理下で手口巧妙化」『日本経済新聞』2005 年 4 月 16 日朝刊。

図表Ⅳ－5 鐘紡と興洋染織の循環取引（1997年6月時点）



出所：高橋，2006，p.45 の図および pp.43-46 をもとに筆者作成。

れていたようである。循環取引は商品を複数の企業の間で転売し続ける取引形態である。例えばあるメーカーが生産した製品を商社 A に売り、次いで商社 A は商社 B に転売する。さらに商社 B は商社 C に転売する。こうして複数の商社が間に入る転売が続いていくが、この取引では実際の製品の受け渡しは伴わない。鐘紡の合成繊維事業における循環取引の場合、多いと 10 社以上の商社が関係することもあったという。売買は商社間を一巡したあと起点の鐘紡に戻ってくるが、そこでこの商流を止めることなく再び循環を繰り返していく。鐘紡をはじめ関係する商社には売上が計上されることになるが、製品には実需が伴わない。この取引は各商社の与信枠の範囲で行われ、鐘紡にとっては、いわば製品を担保にした融資享受ということになる。ただし、この循環取引では商社間で転売される際に、各売買において口銭が上乘せされる。そのため、鐘紡が買い戻す際には、当初の売却金額よりも高額で買い戻す必要が生じ、長期的に見れば起点となる鐘紡の資金はショートすることになる。加えて、この取引には鐘紡の買戻保証が付帯されており、鐘紡は売り逃げができない。鐘紡が買い戻した時点で取引の循環を途中で止めてしまうと、簿内の在庫が生じてしまうことになるので、一度始めた循環取引からは抜け出せなくなる⁷²。循環取引を継続しているうちは、簿内に在庫は生じないが、口銭の加算や新たな取引の追加により簿外の在庫は膨張し続けることになる。

3. 循環取引の事例

鐘紡が関係する循環取引で、新聞報道などで公にされている有名な事例としては、毛布メーカーである興洋染織を含めた循環取引である。この循環取引は上述のような商社間での転売が繰り返されるケースとはやや異なる。この取引の概要を示した【図表IV—5】は 1997 年 6 月時点のものであるが、循環取引は太枠で囲った部分であり、原料取引や毛布の通常取

⁷² A 氏ヒアリング（2015 年 10 月 5 日）、C 氏ヒアリング（2015 年 12 月 4 日）、D 氏ヒアリング（2016 年 10 月 11 日）。

引を含めた全体像を示すものである。

【図表Ⅳ－５】の左上の部分は原料取引の商流を示している。鐘紡の子会社であるカネボウ合繊は防府合繊工場生産したアクリル短繊維を彦根工場紡績してアクリル糸を生産していた⁷³。アクリル糸は大阪府泉大津市にあった興洋染織に直接、あるいは商社を経由して供給され、興陽染織で毛布が生産された。カネボウ合繊で生産されていたアクリル糸は年間2万トン強の規模であったが、そのうち1万トンが興洋染織に販売されたという⁷⁴。

合繊工場は操業を中断することができないため、アクリル糸は通年で生産されるが、毛布は冬場にしか売れない。毛布を生産する興洋染織ではアクリル糸の供給を受けて毛布を見込み生産し、商社に販売する（一部は鐘紡が一旦買い上げて商社に販売する）。これを商社が一旦備蓄したうえで冬場に向けて全国の小売店、問屋へと売り捌く。毛布メーカーである興洋染織には販売と同時に現金が支払われたから、冬場でなくとも運転資金を調達することができる⁷⁵。こうした取引は「備蓄取引」と呼ばれ、繊維業界ではしばしば見られる取引慣行であり、【図表Ⅳ－５】では右半分の商流がこれに当たる。鐘紡や各商社の欄内に表示されている「在庫備蓄枠」は不需求期の備蓄の際の与信枠を示している⁷⁶。

この商流で商社の側に売れ残りが生じた場合、毛布は興洋染織に返品される。合繊に後発参入した鐘紡のアクリル糸はバルキー性⁷⁷に劣るなど品

⁷³ カネボウ株式会社『アクリル事業の撤収に関するお知らせ』（2003年8月8日）。

⁷⁴ 「旧カネボウ 「宇宙遊泳」で毛布取り引き巨額損失の全貌」『週刊東洋経済』2004年7月3日号，pp.24-25。

⁷⁵ 「旧カネボウ 「宇宙遊泳」で毛布取り引き巨額損失の全貌」『週刊東洋経済』2004年7月3日号，pp.24-25。

⁷⁶ 高橋，2006，p.44。

⁷⁷ バルキー性とは嵩高のことで、いわゆる「ふんわり」した質感のことを指す。生産工程で適切な熱処理がなされないと、バルキー性に劣ることになる。

質が悪く⁷⁸、この糸を使った興洋染織の毛布は安価な中国製品の流入も相俟って販売が低迷、興洋染織には商社から返品された売れ残りの毛布の在庫が増加していく⁷⁹。こうした中、1990年頃には興洋染織の資金繰りを維持するために循環取引が行われるようになる⁸⁰。それが【図表Ⅳ－5】の太枠で囲った商流である。この商流は小売店、問屋とは繋がっておらず実需に結び付かない。鐘紡社内で「資金対策売買」と呼ばれたこの循環取引において、まず鐘紡と興洋染織は、それぞれが保有する在庫の毛布を同時に交換する形で売買する。ただし、この取引では現金と在庫の動きは伴わない。代わりに決済期日を150日後とする約束手形を相互に振り出す。興洋染織は鐘紡からの受取手形を銀行で割引き、現金を手に入れる。この現金を興洋染織は運転資金としたのである。一方の鐘紡は、興洋染織からの受取手形を現金決済せずに保有するが、ここで鐘紡は興洋染織に振り出した手形の決済資金を得るために、商社との間で売買取引を行う。興洋染織との間の場合と同じように、鐘紡は商社との間で在庫の毛布を同時に交換する形で売買する。この売買によって商社からは鐘紡に現金が支払われる一方で、鐘紡からは150日後決済の手形を振り出す。そして、150日後の手形決済日には同じ商社か他の商社との間で再び同様の売買を行って資金を得、手形の決済に充てるのである⁸¹。商社側が保有する在庫について、鐘紡による買戻保証付および倉庫料負担とし、加えて商社に対する口銭および金利を先払いする条件であったという証言もある⁸²。この取引は毛布

⁷⁸ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵、鐘紡資料 No.409-143-15）；高橋，2006，p.34。

⁷⁹ 「カネボウ粉飾、会計士4人逮捕――なれ合い疑惑、1990年代から（ニュースの理由）」『日本経済新聞』2005年9月20日夕刊；「旧カネボウ 「宇宙遊泳」で毛布取り引き巨額損失の全貌」『週刊東洋経済』2004年7月3日号，pp.24-25；『エコノミスト』2004年5月18日号，pp.74-75；高橋（2006）。

⁸⁰ A氏ヒアリング（2015年10月5日）。

⁸¹ 高橋，2006，p.40。

⁸² 東京地裁平成21年1月29日判決文，p.2。

の売買取引の形式をとっているが、実態は商社による資金融資である。商社の与信枠は【図表Ⅳ－５】の各商社の欄において「資金〇〇億円」と記載されているが、先述のとおり、もともと繊維業界の取引慣行で存在した商社の備蓄枠が循環取引の与信枠として活用されたことになる。鐘紡のアクリル事業にとって、自らが生産するアクリル糸の半分近くを仕入れる興洋染織は重要な顧客であり、興洋染織の経営を支えるために鐘紡は循環取引に加担していった。加えて、この循環取引において、在庫の現物は動かず、預かり証と現金・手形だけが動いたが、商社や鐘紡の事業部に売上は計上されていた。一方で、売買の都度、口銭が加算されたため、在庫の簿価は増加していくことになる⁸³。

その後、【図表Ⅳ－５】の循環取引のスキームは1997年中に転機を迎えている。この循環取引に参加していた商社が手を引いたのである。鐘紡は興洋染織からの支援要請を受け、社内の対策委員が実態を調査したところ、決済できない興洋染織からの受取手形272億円、毛布在庫のうち架空の在庫175億円、実存する在庫の含み損61億円の合計508億円の損失が生じることが判明した⁸⁴。

再建計画策定のために、鐘紡は中央監査法人に依頼して興洋染織の資産、負債の査定を行っている。1998年1月7日付で中央監査法人から提出された最終的な調査報告書によれば、負債額835億円、総資産458億円で377億円の実質債務超過であった。興洋染織の年間売上高が250億円程度であったことからすると、この債務超過額の規模は非常に大きいといえる⁸⁵。

再建にあたって、当時の鐘紡の経営陣が怖れたのは対外的な信用不安を招くことであった。1998年1月の取締役会議事録には「最近の金融情勢

⁸³ 高橋, 2006, p.41.

⁸⁴ 「カネボウ、決算粉飾、連結ルールの穴悪用——重み増す外部監視（アングル）」『日経金融新聞』2005年4月14日；高橋, 2006, p.59.

⁸⁵ 高橋, 2006, p.69.

から多額の損失を計上することは当社信用不安を招くだけ」と記されていた。そこで、興洋染織の法的整理を避けつつ、損失処理が表面化しない形での整理が目指され、巧みな経理操作が行われた⁸⁶。1998年2月に防府合織工場、北陸合織工場、彦根工場の土地・建物を現物出資して資本金1000万円の「防府興産」を設立、土地・建物は簿価で資本金に充当されたが、これらの固定資産は古くから鐘紡が所有してきたものであり、時価で再評価した場合には多額の含み益が生じることが見込まれた。鐘紡は、この防府興産の株式を連結対象外の関連会社であるカネボウ物流に全て売却するとともに、興洋染織に対する売掛債権102億円及び貸付金185億円を防府興産に譲渡。最後に、存続会社をカネボウ合織として、同社と防府興産とを合併させている。被合併会社は合併前に資産を時価で再評価することができることから、防府興産の土地・建物の再評価益287億円と、実質的に価値が無い売掛債権102億円及び貸付金185億円の合計287億円の減額による損失が相殺されたのである⁸⁷。先述のとおり、興洋染織の債務超過額は377億円であったから、残り90億円を処理する必要があるが、1998年4月1日付で別会社（鐘紡の連結対象外の関連会社であるカネボウ物流の休眠子会社であるケイ・エム・メンテナンス）に興洋染織から営業譲渡させることで、営業権75億円と土地の再評価益24億円を資産計上し、帳尻を合わせている⁸⁸。

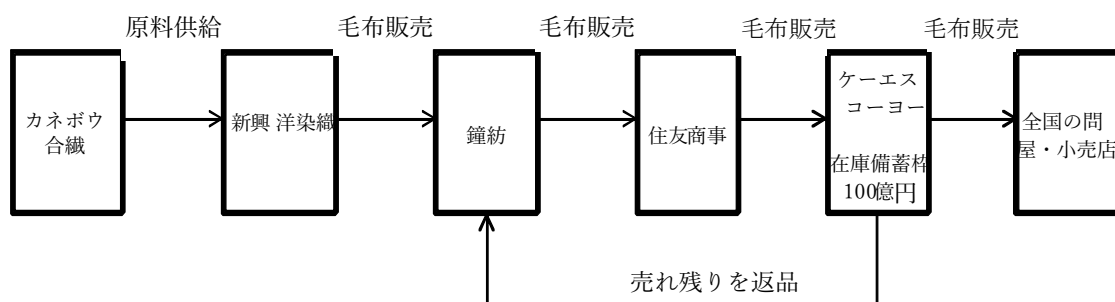
興洋染織は営譲渡した1998年4月1日付で「エスジーアイ」に社名変更した後、清算され、一方の旧興洋染織から営業譲渡を受けたケイ・エム・メンテナンスは、同じく1998年4月1日付で「興洋染織」に社名変更

⁸⁶ 高橋, 2006, p.64 ; 「カネボウ、決算粉飾、連結ルールの穴悪用――重み増す外部監視（アングル）」『日経金融新聞』2005年4月14日。

⁸⁷ 高橋, 2006, p.70 ; 「業再生機構は興洋染織事件を黙殺した--大型連載「カネボウ崩壊」の真実(4)カネボウに興洋染織の元取締役を加えていたのに」『THEMIS』2007年1月号, pp.68-71。

⁸⁸ 高橋, 2006, p.71 ; 「旧カネボウ「宇宙遊泳」で毛布取り引き巨額損失の全貌」『週刊東洋経済』2004年7月3日号, pp.24-25。

図表IV－6 鐘紡と興洋染織の循環取引（1998年4月以降）



出所：『週刊東洋経済』2004年7月3日号，p.24の図およびp.25をもとに筆者作成。

している⁸⁹。1998年4月以降はこの新興洋染織に鐘紡、住友商事、住友商事と鐘紡の共同出資会社であるケーエスコヨー⁹⁰の4社による商流が組まれる⁹¹。【図表IV－6】が新スキームの概要であるが、新興洋染織で生産された毛布は鐘紡が買い上げ、鐘紡は住友商事に毛布を販売、住友商事はケーエスコヨーに販売して、ケーエスコヨーから全国の間屋・小売店に販売される。このスキームではケーエスコヨーに備蓄枠100億円が設定され、ケーエスコヨーで売れ残った毛布は鐘紡に返品される。1998年4月以降も市況は改善せず、新しいスキームにおいても循環取引は行われていた⁹²。【図表IV－7】は鐘紡の興洋染織（1998年3月期以前は旧興洋染織、1999年3月期以降は新興洋染織）に対する手形取引の推移を示し

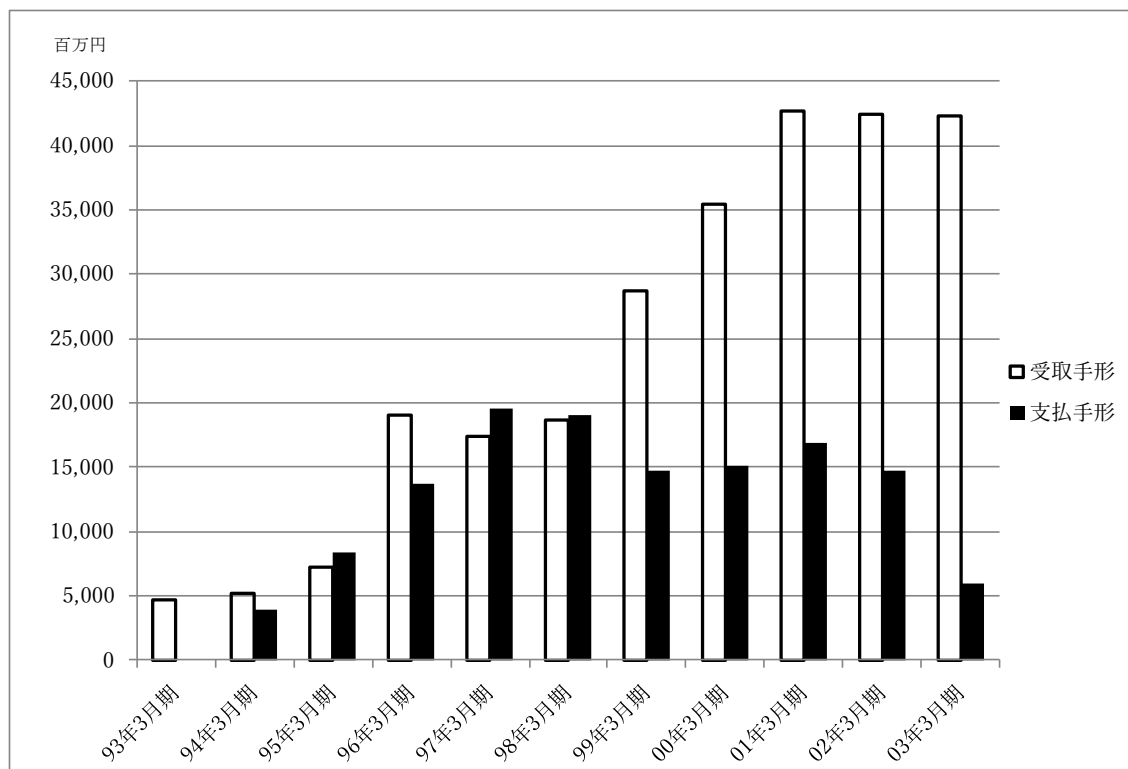
⁸⁹ 『カネボウ株式会社有価証券報告書』1999年3月期；『エコノミスト』2004年5月18日号，pp.74-75；『THEMIS』2007年1月号，pp.66-69。

⁹⁰ 「ケーエスコヨー」は資本金8000万円、鐘紡の議決権所有割合は51%、鐘紡からの転籍者8名であった（『カネボウ株式会社有価証券報告書』1999年3月期）。

⁹¹ 「旧カネボウ「宇宙遊泳」で毛布取り引き巨額損失の全貌」『週刊東洋経済』2004年7月3日号，pp.24-25。

⁹² 「旧カネボウ「宇宙遊泳」で毛布取り引き巨額損失の全貌」『週刊東洋経済』2004年7月3日号，pp.24-25。

図表Ⅳ－7 鐘紡と興洋染織の手形取引推移



出所：『週刊東洋経済』2004年7月3日号，p.25を参考に、『カネボウ株式会社有価証券報告書』各期より筆者作成。

たものであるが、実際、新興洋染織に移行した1999年3月期以降も受取手形は増加の一途を辿っている。結局鐘紡は2003年8月にアクリル事業からの撤退を発表⁹³、2004年1月7日付で新興洋染織を解散するとともに、興洋染織に対する債権522億円が回収不能であることを発表するに至る⁹⁴。

⁹³ カネボウ株式会社『アクリル事業の撤退に関するお知らせ』2003年8月8日。

⁹⁴ カネボウ株式会社『債権の取立不能のおそれに関するお知らせ』2004年1月8日。

4. 「逆さ合併」による経理処理

1998年の興洋染織に関する損失処理で行われたような巧妙な経理処理は、鐘紡では古くからおこなわれていた。遅くとも1960年代から始まった循環取引や押し込み販売、1973年の第一次石油危機後の不況によって、1970年代半ばには合繊部門では不良在庫が膨大に積み上がっていた。これを処理するために行われたのが「逆さ合併」である⁹⁵。まず、1975年7月に表向きの目的を「繊維事業の抜本的体質強化を図るため生・販を分離し、販売に専念する」⁹⁶ためとして、カネボウ繊維販売⁹⁷を設立。続いてカネボウ繊維販売には不良在庫を残したうえで⁹⁸、1979年2月に設立した別の販売子会社にその機能を移転させている⁹⁹。さらに鐘紡は別途設立した子会社（以下、「子会社A」とする）に変態現物出資で土地を簿価で譲渡。最後にこの子会社Aとカネボウ繊維販売とを合併させているが、債務超過または不良資産を保持した会社（この場合、カネボウ繊維販売）を吸収合併することができないため、カネボウ繊維販売を存続会社として合併させる。こうした合併形態は赤字会社が黒字会社を吸収合併することから「逆さ合併」と呼ばれるが、この合併時に子会社Aが保有する土地を時価で評価することで再評価益を計上し、一方のカネボウ繊維販売の不良在庫の評価損とを相殺することができた。これら一連の経理処理は当時、国税当局に確認をとったうえで行われた合法的なものであるが、いずれにせよ

⁹⁵ A氏ヒアリング（2015年10月5日）。

⁹⁶ 鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.792。

⁹⁷ 設立時は資本金30億円で鐘紡が株式の全てを保有、鐘紡の役員9名が同社の役員を兼務、鐘紡の売上高の48.7%を扱うこととされた（『鐘紡株式会社有価証券報告書』（1976年4月期））。

⁹⁸ A氏ヒアリング（2015年10月5日）。

⁹⁹ 化合繊の販売についてはカネボウファブリックに、天然繊維の販売についてはカネボウファブリックにそれぞれ移管している（『鐘紡株式会社有価証券報告書』（1979年4月期））。

こうして鐘紡は、それまでに累積した巨額の合繊繊維の不良在庫の損失を、水面下で処理することができたのである¹⁰⁰。前節の【図表Ⅳ－3】で1978年度、つまり1979年4月期末時点で運転資本および運転資本回転日数が激減しているのは、この一連の処理によるものである。

5. 粉飾の過程における資源の損耗

鐘紡は同社の経営浄化委員会の調査報告に基づき、2004年10月27日に過年度の決算粉飾の事実を公表¹⁰¹、2005年4月13日に2000年3月期～2004年3月期の訂正決算を発表している¹⁰²。1999年3月期以前の訂正決算は公表されていないが、訂正後の2000年3月期連結損益計算書において、396億円の過年度損益修正損が新たに特別損失として計上され、2004年3月期連結損益計算書において、1719億円の構造改善費用が新たに特別損失として計上されている¹⁰³。また、連結対象を是正したことによって、訂正後の2000年3月期決算では新たに連結子会社が追加されており、それらの会社の累積損失額692億円は、訂正後の損益計算書には反映されず、直接、連結剰余金計算書において欠損金増加高として計上されている。したがって、これら3つの数値の合計額2807億円が1999年3月期以前も含めた累積粉飾額として推定される¹⁰⁴。

決算の粉飾は実際の経営成績を隠蔽して実態以上に良好に見せるためのものであり、2807億円という巨大な金額も隠蔽の積み重ねの結果であ

¹⁰⁰ A氏ヒアリング（2015年10月5日）。

¹⁰¹ カネボウ株式会社『経営浄化委員会の調査結果について』2004年10月27日。

¹⁰² カネボウ株式会社『過年度決算の訂正について』2005年4月13日。

¹⁰³ カネボウ株式会社『【訂正後】平成12年3月期 決算短信（連結）』2005年4月13日；カネボウ株式会社『【訂正後】平成16年3月期 決算短信（連結）』2005年4月13日。

¹⁰⁴ 井端, 2006, p.174。

る一方で、鐘紡の場合、粉飾の過程それ自体が企業の資源を損耗させたものとして捉えることもできる。

実際、鐘紡で行われてきた押し込み販売や循環取引では、簿内であるにせよ、簿外であるにせよ、不良在庫が蓄積されていった。不良在庫はもともと企業の資源を用いて生産された製品であるから、実際の販売によるキャッシュ獲得が伴われなければ、不良在庫化によって資源の浪費が生じることになる。加えて、循環取引では商社間の転売において加算される口銭もコストとなる。さらには、利益が計上されれば、そこに課税される法人税も余分なコストとなる。この結果、決算書上、売上高が成長し、利益の確保がなされていても、現実の資金繰りとは乖離が生じることになる。

鐘紡は、現実の資金繰りを支えるために銀行からの借入を増加させていった¹⁰⁵（【図表Ⅳ－４】）。実際、借入金の中でも、運転資本に充てられる借入金の占める比率は、1971年度以降年々上昇し続け、最も多い年には94%となっている。こうして生じた巨額の借入金は支払利息という別の大きなコストをも生んだ。本業で稼いだ営業利益の殆どは支払利息に充てられており、（各年の金額の現在価値は異なるので単純な比較はできないが）連結決算が始まった1978年4月期から2004年3月期で確認すると、連結ベースで営業利益の合計額は330,533百万円であるのに対し、支払利息の合計額は313,829百万円となっている¹⁰⁶。こうして、鐘紡で行われていた押し込み販売や循環取引といった粉飾は、それ自体が鐘紡の資源を減少させて衰退を進め、「ポイント・オブ・ノーリターン」を招き、最終的には破綻に導いたと考えられるのである。

¹⁰⁵ A氏ヒアリング（2015年11月4日）。

¹⁰⁶ 『鐘紡株式会社有価証券報告書』、『カネボウ株式会社有価証券報告書』1978年4月期～2004年3月期より筆者にて計算。

6. まとめと次の分析課題

ここまで、鐘紡で行われていた押し込み販売や循環取引、水面下での損失処理方法について具体例を挙げながら示した。そして、押し込み販売や循環取引それ自体によって鐘紡の資源が減少して衰退が進行しことが、「ポイント・オブ・ノーリターン」を招き、破綻に導いたことを説明した。

それではなぜ、こうした粉飾は行われていたのか。事業部における押し込み販売や循環取引は1960年代にはじまっているが、そもそも各事業部が正規の方法で販売することによって、高い業績を挙げることができていれば、こうした粉飾に頼る必要はなかったはずである。また、高い業績が挙げられずとも、各事業部で必ずしも押し込み販売や循環取引が行われるとは限らない。業績不振を整斉と受け入れる選択肢もあったはずである。

第一に、なぜ、鐘紡の事業は正規の方法では業績を上げることができなかったのか、第二に、そのうえでなぜ、事業部では粉飾が行われざるを得なかったのか。

第一の課題については、次章において鐘紡の事業が不振に陥っていくプロセスを戦後の事業再開から分析していく。第二の課題については、第VI章で考察し、事業部で継続的に粉飾が行われていった理由を明らかにしていく。

第 V 章 事例：戦後の事業展開

はじめに

本章では、「なぜ、鐘紡の事業は正規の方法では業績を挙げることができなかつたのか」を明らかにするために、鐘紡の事業が不振に陥っていくプロセスを終戦後の事業再開の時期から時間をおって記述していく。

第1節 綿・スフの拡大（1945年～1958年）

1. 綿業を中心とした復興

他の綿紡績企業同様、鐘紡は戦争中のスクラップ供出や空襲被害によって、繊維関係の国内生産設備の殆どを失っており、【図表V-1】のように戦前に綿紡機 1,312,096 錘の規模を誇っていたものが、終戦時には157,808 錘にまで縮小していた。戦後の日本紡績業の復興について連合国側では制限論と復興論の二つに分かれていた。制限論は、米英の綿業界を中心とするものであり、復興論は綿紡績業を日本の復興の柱にしようとするもので、占領政策の主流を占める考えであった。これらの二つの議論がある中で、日本綿業の復興策が採られるようになった背景には、大戦中の国際物流の減少と各国の綿花消費停滞による綿花の過剰在庫、世界的な綿製品の不足、冷戦の進行に伴う占領政策が対日制裁から復興促進へと変化していったことといった世界的な情勢があった。こうした中、1947年2月にはGHQから覚書が発せられ、終戦時に200万錘程度にまで減少していた国内紡機を400万錘まで再建することが許可された¹⁰⁷。

鐘紡には国内復元目標 400万錘のうち 415,426 錘が割当てられ、設備復元を進めていくことになるが、資金繰りが厳しかった当時、その道程は容易なものではなかった。鐘紡は戦時期に軍当局に協力して生産を大幅に軍需に転換するとともに、海外への拠点展開を積極的に行っていた。その

¹⁰⁷ 日本紡績協会, 1962, pp.9-20。

図表 V-1 戦前、戦後の三大紡の綿紡錘数推移

(単位：錘)

	鐘淵紡績	東洋紡績	大日本紡績	国内全体
1941	1,312,096	1,872,020	1,338,248	11,419,784
1945	157,808	269,580	267,848	2,049,242
1947	253,040	432,924	404,340	2,899,306
1948	280,260	469,432	451,780	3,376,372
1949	308,772	487,720	462,532	3,700,964
復元目標	415,426	523,192	462,532	4,000,000
1950	415,426	537,000	462,532	4,341,196
1951	550,874	667,356	550,256	6,366,501

出所：『綿紡績事情参考書』各期、『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期、東洋紡績株式会社社史編纂室、2015、pp.58-61；ユニチカ社史編集委員会、1991、上巻、pp.195-199をもとに筆者作成。

図表 V-2 十大紡の企業再建整備計画による特別損失

(単位：千円)

	企業再建整備計画による特別損失		
		うち 戦時補償特別税	うち 在外資産
鐘紡	1,245,737	539,472	302,539
東洋紡	616,331	347,867	117,362
大日本紡	488,561	197,524	177,375
敷島紡	89,993	58,484	4,387
大和紡	204,555	137,462	18,170
倉敷紡	305,692	166,242	11,821
大建産業	271,003	118,047	77,853
富士紡	124,289	52,740	37,707
日清紡	80,198	43,606	17,709
日東紡	83,434	55,713	—

出所：日本紡績協会、1962、p.52。

ため、1946年8月から10月にかけて公布された一連の再建整備計画関連法下¹⁰⁸の戦時補償特別税は約539百万円、損失計上された在外資産は約303百万円で、損失の総計は約1,246百万円に上り、【図表V-2】のようにその金額は紡績十社の中でも突出したものであった。これらの莫大な損失に対する会計上の救済策として、会社経理応急措置法が制定され、1946年8月11日付で以降の事業継続に必要な資産と負債を新勘定とし、それまでの不要な資産や負債を旧勘定として分離させたうえで、健全な財務諸表である新勘定で事業を再開することとなった¹⁰⁹¹¹⁰。しかしながら、それは単なる決算書上の問題ではなかった。在外資産の損害以外でも、戦後の経営再建にたり必要となる国内の生産設備についてもスクラップ供出や戦災による損害が大きく、事業を復興するためには設備復元のための資金が必要となっていた。それに加えて、当座の事業運営にかかわる資金繰りに大きな影響を与えたのは戦時補償特別税である¹¹¹。大まかにいえ

¹⁰⁸ 1946年8月15日・企業再建整備法公布。1946年8月15日・会社経理応急措置法公布。1946年10月29日・戦時補償特別措置法公布。

¹⁰⁹ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会，1994，pp.176-179；日本紡績協会，1962，pp.50-52；渡辺，2010，pp.154-155。

¹¹⁰ その後、鐘紡は旧勘定と新勘定を1949年9月に統合している。旧勘定の特別損失は、指定時の繰越利益金、積立金、指定時後新旧勘定併合時までの旧勘定利益、未整理の留保利益、旧勘定に属する財産の処分による評価換差益、新勘定の利益による償却などによって会計上相殺処理することができる。旧勘定の特別損失1,244百万円に対して、旧勘定の利益等が777百万円で、旧勘定だけでは471百万円の損失が残るが、上田工場などの旧財産の評価換差益199百万円と、新勘定における利益から272百万円を充当することで旧勘定の損失処理を完了している（『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1949年9月期；鐘紡株式会社社史編纂室，1988，pp.479-483）。

¹¹¹ 政府に対する軍需会社の債権について、税率100%の戦時補償特別税を課税することで相殺し、実質的な債権放棄を強制するもの。GHQの「戦時利得の除去及び国家財政の再編成に関する覚書」に基づく法令であり、軍需会社の戦時利得を没収することでペナルティーを科す目的であった。そのため軍需会社は生産設備の損害だけでなく、資金繰りにも窮することになった（遠藤・小宮山・逆瀬・多賀谷・橋本，2015，p.56）。

図表 V-3 鐘紡の運転資金、借入金、売上高推移

(単位：百万円)

	運転資金	用途別借入金		売上高			
		運転資金 用途借入	設備資金 用途借入	綿	絹	その他	合計
1946年8月	180	0	0				
1947年3月	282	50	10	133	171	252	556
1947年9月	603	196	110	124	248	243	615
1948年3月	1,120	269	238	461	678	403	1,542
1948年9月	1,992	814	349	636	995	622	2,253
1949年3月	2,148	1,123	310	1,261	1,801	1,036	4,098
1949年9月	2,447	2,407	216	4,213	1,747	1,153	7,113

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1949年9月期掲載のデータをもとに筆者作成。

注1：運転資金は棚卸資産＋受取手形＋売掛金－（支払手形＋買掛金）にて計算している。

注2：借入金は旧勘定の旧債務は含まない。

ば、戦時補償特別措置法によって戦時補償特別税と同額の債権、すなわち戦時中の軍需関連の売上債権や政府が保証するはずであった損失、費用について、キャッシュとしての回収が不可能になったのである¹¹²。そのため、鐘紡の資金繰りは苦しく、【図表 V-3】のように運転資金用途の借入金が多額に上り、借入金の半分以上を占めていた。綿業やその他の旧来事業

¹¹² 『鐘淵工業株式会社営業報告書』1945年9月期によれば、終戦直後の1945年9月時点の資産における売上債権（未払金、未決算勘定、貸付金、受取手形、売掛金を合計）は約308百万円である。『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1950年3月期によれば、約539百万円のうち、軍との調弁契約についての損失が約105百万円、一般軍需補償金が44百万円であるから、これらが売上債権であったと想定すると、終戦時の売上債権のうち半分が回収できなくなったことになる。戦時補償特別税のうちその他の大きな項目は、戦災被害関連である戦争保険金274百万円、スクラップ供出などの73百万円である。なお、鐘紡は戦時期に重化学工業を中心とする会社として鐘淵実業を分離させていたが、1944年2月に鐘淵紡績と鐘淵実業は合併して鐘淵工業となっていた。1946年5月に鐘淵紡績の社名に復帰している。

図表 V-4 1949 年期末時点の借入金用途別

(単位：百万円)

	綿紡	カタン糸	毛織物	絹紡	生糸	合計
設備資金	113	9	55	15	8	200
	綿紡	毛紡	絹紡	生糸	その他	合計
運転資金	1,374	184	311	395	143	2,407

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1949年9月期のデータをもとに筆者作成。

の事業規模回復（生産、売上の拡大）のためには、当然運転資金の必要額も増加していく。このように復元のための設備資金ならびに運転資金のために多くの借入を行っていたが、それらいずれも大部分は綿業に充てられていた（【図表 V-4】）¹¹³。

こうして綿業を中心に資金配分を行い、事業の復興を図っている中、社長の武藤絲治は1948年12月10日の株主総会において、繊維事業を「当社事業の根幹をなす」ものとし、「戦時中は軽工業として、極度に圧迫を蒙ったのでありますが、終戦と共に情勢一変、今や日本経済再建の先達として、又輸出産業の花形として、時代の脚光を浴びることになった」との状況認識を示したうえで、綿、絹、羊毛の各繊維についての設備復元を急ぐ意向を表明している。中でも綿と絹については戦前に鐘紡が築いてきたブランド力が高い競争力の源泉であるとして、重視している。一方で、戦時期に多角化を進めた化学工業、機械工業などの非繊維事業については、

¹¹³ このほか、1949年9月25日付1,106百万円の増資を行っているが、その大部分は旧勘定の旧債務返済に充てられた。企業再建整備計画における新勘定と旧勘定との合併後、1年以内に旧勘定における旧債務を返済することになるが、実際、鐘紡は1949年9月25日付で旧勘定と新勘定を合併させた後、1949年9月26日から年内に旧債務約991百万円のうち約988百万円を返済している（『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1949年9月期、1950年3月期）。

「その歴史が浅く基礎必ずしも強固なものばかりとは言えませんので、此際更に徹底的の整理を断行」する方針を示している¹¹⁴。このように、武藤絲治は戦前からの事業の中でも繊維、特に綿、絹を成功要因として中核に位置づけつつ、化学工業、機械工業については負の遺産と捉えて、事業の取捨選択を行い繊維事業に資源配分を集中させていくことを考えていた¹¹⁵。

これに先立つ 1948 年 2 月 8 日に鐘紡は過度経済力集中排除法の指定を受け、事業種別毎（繊維についても、綿、絹、毛などそれぞれに分割）に会社が分割される可能性があった。これに対して大日本紡の呼びかけで三大紡である鐘紡、東洋紡、大日本紡は共同して GHQ 反カルテル・トラスト課との交渉にあたり¹¹⁶、分割阻止に向けて動いていたが、最終的には冷戦の影響による占領政策の転換から大幅緩和の方針が示され、綿紡績企業の殆どは 1949 年 3 月 25 日に指定解除されるに至った¹¹⁷。そのため、必ずしも繊維以外の事業を分離する必要は無くなり、社内でも分離の是非については意見が分かれていた。後に分離した鐘淵化学の社長となった中司

¹¹⁴ 武藤絲治「臨時株主総会における挨拶」1948 年 12 月 10 日(武藤絲治, 1953, pp. 104-117 所収)。

¹¹⁵ 武藤絲治は後に、津田信吾が手がけた多角化について、「敗戦の打撃も、それだけ甚大であったわけで…(中略)…なまじ、戦前のものがなかったほうが、復興する上に、どれだけよかったことか」とも語っている(ダイヤモンド社・武藤絲治, 1964, pp.150-151)。

¹¹⁶ 鐘淵化学工業社史編纂室, 1970, 「座談会」, p.296; ユニチカ社史編集委員会, 1991, p.194; 渡辺, 2010, p.163。鐘紡の中司清副社長、東洋紡の進藤竹次郎副社長、大日本紡の原吉平常務(いずれも当時)が中心となって奔走していた。

¹¹⁷ 大建産業のみは、呉羽紡績、伊藤忠商事、丸紅、尼崎製釘の 4 社に分割された。大建産業は 1944 年に呉羽紡績、大同貿易、三興の三社を解体して新会社を設立する新設合併によって設立された経緯にあった。呉羽紡績は 1929 年に二代目・伊藤忠兵衛が設立。大同貿易は 1920 年に伊藤忠商事の貿易部門が独立したもので、三興は 1941 年に伊藤忠商事、丸紅、岸本商店が合併したもの。伊藤忠商事と丸紅のルーツはともに伊藤忠合名である(野崎・副島・岩谷, 2008, pp.33-45)。

清は当時鐘紡の副社長で、化学研究を積極的に推進した津田信吾の薫陶を受け¹¹⁸、戦前から合成繊維の研究開発にも理解を示していた人物であるが¹¹⁹、化学工業の技術が分離され鐘紡から失われることは大きな損失になると考え、分離に反対していた¹²⁰。このように経営陣の間でも意見が分かれるなど、ドメインの選択肢は複数ある状況であったが、武藤絲治は繊維以外の事業を鐘淵化学として分離する意思決定を行った。分離の際の 1949 年 8 月 29 日付社長回章において武藤絲治は、「鐘淵紡績ハ六十有余年ノ輝カシキ歴史ト伝統ヲ以テ鐘淵本来ノ繊維会社トシテ新日本ノ産業界ニ雄飛ノ第一歩ヲ踏ミ出スコトトナツタノデアリマス」として、歴史的に繊維業が鐘紡の本業であるという自身の見解を示している¹²¹。分離に反対していた中司清は当初、転出する事を予期していなかったが、武藤絲治から命ぜられて鐘淵化学の社長として転出することとなった¹²²。

中司清の後に副社長となった山田久一もかつて津田信吾の厚い信頼を得ていた人物であったが、武藤絲治とはしばしば意見の食い違いがあった¹²³。本節第 6 項でも触れるように、鐘淵化学分離後も鐘紡に残った技術者によって細細と高分子化学に関する研究開発は続けられ、塩化ビニルもその一つであった。山田久一はこれを積極的に進めようと考え、1951 年～1952 年に塩化ビニルのフィルム加工の事業化を企図してアメリカからの

¹¹⁸ 鐘淵化学工業社史編纂室, 1970, 「座談会」, p.298 の中司清の談話より。鐘淵化学の分離決定後、その社長となることを命ぜられた時「津田さんが盛んに広げてきた仕事を整備して、津田さんのあと始末をせよ、といわれるなら、それを私がやるのは当然だから、よろこんで引き受けましょう」と言ったという。

¹¹⁹ 矢澤将英記念出版会, 1981, p.35。

¹²⁰ 鐘紡株式会社「高分子座談会(要旨)」1985年1月18日。

¹²¹ 「前進ノ日ニ當リテ」(回章第二七七号)1949年8月29日(「社長回章昭和二十四年度」所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-112-19)。

¹²² 鐘淵化学工業社史編纂室, 1970, 「座談会」, p.298 の中司清の談話より。

¹²³ 志道会事務局編「わが回顧録」1996年6月13日。

大型カレンダー機械輸入を進めた。しかしながら、これに反対した武藤絲治によってカレンダー機械は売却され、山田久一は副社長になって1期2年しか経ていない1953年に平取締役役に降格となり、翌1954年には取締役退任に追い込まれた¹²⁴。山田久一はその後、社外の有力者の力添えを得るなどして復職を迫ったが、最終的にそれは叶わなかった¹²⁵。このようにして、意見を異にする社内実力者の排除を含めて、綿など既存繊維への注力が進められていった。

¹²⁴ 関, 1966, p.61 ; 鐘紡株式会社「高分子座談会(要旨)」1985年1月18日。

¹²⁵ 志道会事務局編「わが回顧録」1996年6月13日; 関, 1966, pp.61-62; 「グレーターカネポーに賭ける武藤絲治」『月刊経済』1967年3月号, pp.61-62。この時、当時政財界に影響力があつた児玉誉士夫が山田久一に力を貸したとされる(志道会事務局編「わが回顧録」1996年6月13日)。

図表 V-5 1950 年下期からの鐘紡の設備投資一覧

業種	内容	投資予算 (百万円)	資金調達方法
綿	綿紡機・撚糸機増設	2,294	社債と自己資金
	綿紡ニューマチッククリヤカラー装置	87	自己資金
	綿布加工設備	100	借入と自己資金
	精練漂白機	112	社債と自己資金
	小計	2,593	
スフ	スフ製造設備整備	466	社債
	スフ紡機・撚糸機増設	639	社債と自己資金
	スフ加工設備	77	自己資金
	小計	1,182	
羊毛	羊毛設備改良増設	224	借入と自己資金
	梳毛機	165	借入と自己資金
	小計	389	
絹	製糸設備改良増設	16	自己資金
	絹布設備改良増設	18	借入と自己資金
	小計	34	
合織	カネビヤン設備増設 (0.5トン→3トン)	190	社債 (調達済みで既に手持資金化)
	その他	121	自己資金
	総計	4,529	

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1951年3月期。

1950年7月には当初予定の復元目標である、415,426 鍾までの復元を達成、1951年3月期までには綿業に関わる捺染設備などや羊毛、絹に関する設備も含めて復元目標を達成した¹²⁶。鐘紡のみならず1950年の前半には綿紡企業全体の設備復元率は100%に近付きつつあり、400万鍾という復元目標は、綿繊維品の需要が増大しつつあった綿紡績業にとってはむしろ制約になりつつあった。こうした状況において日本政府や綿紡績企業は設備制限の撤廃をGHQに対して要請していた。そして、朝鮮動乱勃発直後の1950年6月27日にGHQによってこの制限枠は解除されるに

¹²⁶ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1950年9月期、1951年3月期。

たった。この制限解除と朝鮮動乱による極度の需要増により、綿紡績各社は綿紡の設備増設をさらに進めていく¹²⁷。

2. 朝鮮動乱と綿・スフの増設

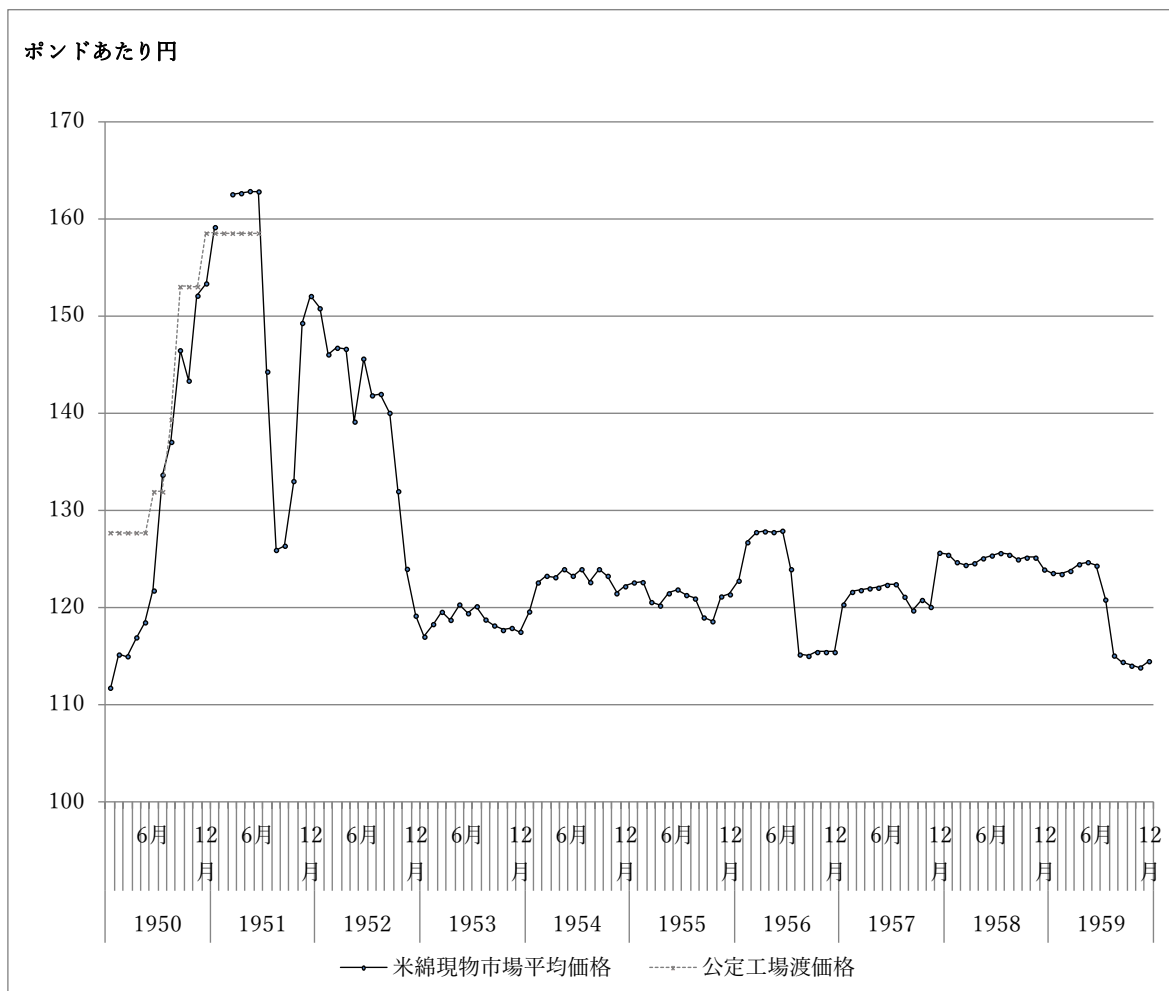
設備制限の解除、朝鮮動乱のブームによって綿紡企業で競うように増設が進む中、【図表V-5】のように鐘紡においても1950年下期には、生産設備の拡充に向けて合計4,529百万円という意欲的な投資計画が生まれ、主に1950年下期から1951年上期にかけて実行されている。その中でも綿の設備拡充が最大のウェイトを占め、綿紡機129,952錘の増設、その他の設備を合わせて、図表のように2,593百万円というものであった。これらの設備投資は後述の1953年～1954年にかけて行われた製品高級化のための投資とは異なり、殆どが量的拡大を図るものであった。こうした綿紡設備の量的拡大が図られる一方で、この時期スフについても多額の投資が行われるようになる。

スフ生産設備が所在する防府工場は戦時中軍当局に接収された後、戦後は日本セルローズ工業が借り上げて事業を行っていたが、1946年8月の戦時補償特別措置法の公布に伴い、鐘紡への返還が決定され、その後の手続き、準備を経て1950年7月に同社を鐘紡が合併する形で鐘紡に復帰している（復帰時は日産10トン規模）。鐘紡は防府工場復帰直後から増設、既存設備の整備増設を行い、1951年2月までの間に254百万円を投じて日産30トンまで生産規模を拡充している。さらに、1950年下期からの拡充計画でスフに関して既存設備の整備に466百万円、スフ紡機50,160錘と撚糸機の増設に639百万円など合わせて1,182百万円の量的規模拡大のための設備投資を行っている¹²⁸。

¹²⁷ 日本紡績協会, 1962, p.53-54; 渡辺, 2010, pp.185-187。

¹²⁸ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1951年3月期。

図表V-6 1950年代の綿花（米綿）価格推移



出所：『日本紡績月報』の各年の前年度紡績業の総括特集号掲載のデータをもとに筆者作成。セント表示の原資料を円換算して算出している。

注1：公定価格にはCIF価格に国内諸掛が加算されている。1951年に公定価格は撤廃されている。

注2：1951年2月の米綿現物市場平均価格のデータは未詳。

1950年秋から1951年にかけてはアメリカにおける天候不順、虫害、作付制限の結果、米綿が不足し、しかも折からの朝鮮動乱ブームで綿花の需給は非常に逼迫しており、原綿の価格が暴騰するとともに（【図表V-6】）、量的な確保も重要な問題となっていた¹²⁹。そうした中で、武藤絲治は原料

¹²⁹ 日本紡績協会，1962，p.218。

の確保、コストの引下げの観点から綿の代わりにスフの増産を進めるため、鐘紡に復帰したばかりの防府スフ工場の増設に力を入れていく意向を示している¹³⁰。

スフも含めたレーヨンの原料であるパルプは国内でも生産量が大きく、そもそも、鐘紡のレーヨン事業は1932年—1933年の日英綿業戦を機に当時社長の津田信吾が自給原料による工業化の必要性を痛感して始められたものであった。パルプの国内生産自体、日英綿業戦の時期から開始され、ほどなくして国内生産量は輸入量を上回っている。太平洋戦争終結後は、従来日本のパルプ生産設備50%が所在し、優良な原木資源の供給源であった樺太を喪失したこともあって、国内のパルプ生産は著しく質、量の両面において大きく後退することになるが、戦後急速に設備の復旧が進むとともに、原単位の切下げ技術の進展、労働生産性の向上、経営の合理化などが図られた結果、国内生産量は漸次回復していった¹³¹(【付属資料2】)。

このように、スフの原料であるパルプはコスト、安定確保において綿花に比べて利点を持っており、既存主事業である綿をスフによって補完することで量的拡大を図っていく方針が採られた。

他に、1950年下期には後述のとおり用途開拓中のポリビニルアルコール繊維、カネビヤンについても増設投資がなされているが、その額は190百万円であり、全体の投資計画4,529百万円のうちの4%程度の割合であった¹³²。

設備復元計画にもとづく復元のための借入金累計約716百万円については1950年4月までに完済しているが¹³³、1950年6月に朝鮮戦争が勃

¹³⁰ 武藤絲治, 1951, p.19。

¹³¹ 通商産業省通商雑貨局紙業課, 1951, p.1。

¹³² 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1951年3月期。

¹³³ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1950年3月期。設備復元資金の借入金716百万円のうち、1950年3月末時点までに662百万円を返済し、借入残高は約54百万円となっていたが、「昭和25年4月募集の社債代り金を以て全額返済した」。

発し繊維需要が急増すると、その後の鐘紡における資金繰りはタイトになっていく。朝鮮動乱期、繊維産業各社は空前の好況を享受し、鐘紡も損益計算書上は1950年下期の純益金4,064百万円（売上高16,806百万円）、1951年上期の純益金1,839百万円（売上高24,710百万円）という高業績を挙げているものの、この時期は借入金、中でも運転資金用途のものが大きく増加している（【図表V-7】【図表V-8】）。朝鮮動乱期に旺盛な輸出需要に応じるために、紡績業界全体で原綿などの原料の輸入が大きく増加していた。

当時の綿紡績業の回転期間は輸出で5~6か月、内需で4~5か月であったが、紡績企業各社の運転資金需要も増大しており、鐘紡も例外ではなかった。朝鮮動乱が始まったころから綿花相場が高騰したことも運転資金需要に拍車をかけていた。日銀は市中銀行に対する資金供給を増加させて対応し、綿紡績企業のうち資金繰りがタイトな状況に陥ったものも、借入金を増大させることで運転資金をまかなうことができた¹³⁴。

¹³⁴ 日本紡績協会, 1962, pp.488-511。

図表 V-7 1950年代初頭の鐘紡の借入金の内訳

(単位：百万円)

		1950年上期	1950年下期	1951年上期	1951年下期	1952年上期	1952年下期	1953年上期	1953年下期
運転資金	短期借入金	6,621	7,249	13,474	12,333	11,265	10,904	8,618	6,989
	長期借入金	0	0	0	125	654	483	434	419
	小計	6,621	7,249	13,474	12,458	11,919	11,387	9,052	7,408
設備資金	短期借入金	103	937	1,562	1,120	798	929	608	564
	長期借入金	130	330	578	480	720	400	1,020	1,322
	小計	233	1,267	2,140	1,600	1,518	1,329	1,628	1,886
合計	短期借入金	6,724	8,186	15,036	13,453	12,063	11,833	9,226	7,553
	長期借入金	130	330	578	605	1,374	883	1,454	1,741
	総計	6,854	8,516	15,614	14,058	13,437	12,716	10,680	9,294

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期より筆者作成。

図表 V-8 鐘紡の資金調達（大日本紡との比較）

(単位：百万円)

	鐘紡						大日本紡					
	資本金	自己資本	短期借入	長期借入	社債	借入金+社債合計	資本金	自己資本	短期借入	長期借入	社債	借入金+社債合計
1949 下期	1,630	2,261	3,728	0	299	4,027	1,050	6,255				0
1950 上期	1,780	6,998	6,724	130	1,223	8,077	1,050	7,426				0
下期	1,780	9,239	8,186	330	2,150	10,666	1,050	10,158			600	600
1951 上期	1,780	9,978	15,036	578	2,542	18,156	2,100	13,092	15,549		900	16,449
下期	1,780	10,088	13,454	605	2,702	16,761	2,100	14,756	14,400		1,100	15,500
1952 上期	1,780	9,651	12,064	1,374	2,953	16,391	2,100	13,911	8,290		1,488	9,778
下期	1,780	9,496	11,833	883	3,287	16,003	2,100	14,033	9,063		1,868	10,931
1953 上期	1,780	9,677	9,226	1,454	3,362	14,042	2,100	16,694	4,751		1,948	6,699
下期	1,780	12,515	7,553	1,741	2,760	12,054	2,100	16,754	5,700		1,914	7,614
1954 上期	1,780	11,932	10,018	1,616	2,021	13,655	2,100	16,819	9,126		1,870	10,996
下期	1,780	11,974	9,799	1,221	2,188	13,208	5,250	17,924	6,628		1,225	7,853
1955 上期	1,780	12,065	8,503	1,031	2,595	12,129	5,250	18,050	4,508	225	938	5,671
下期	1,780	12,216	8,388	1,539	2,870	12,797	5,250	18,193	3,760	120	749	4,629
1956 上期	3,738	12,611	9,157	2,792	3,495	15,444	5,250	18,482	759		412	1,171
下期	3,738	13,055	12,428	2,992	4,120	19,540	5,250	18,758	1,683		79	1,762
1957 上期	3,738	13,168	14,895	3,968	4,515	23,378	5,250	18,937	6,920		150	7,070
下期	3,738	13,025	17,557	3,002	4,653	25,212	5,250	18,682	8,706		460	9,166
1958 上期	3,738	12,295	15,246	3,627	4,914	23,787	5,250	18,349	8,923		560	9,483
下期	3,869	12,280	12,755	3,659	4,719	21,133	5,250	17,907	7,839	630	810	9,279

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期、三菱経済研究所『本邦事業成績分析』各期。

こうした制約的資金条件の中でも、朝鮮動乱のブームにおいて量的拡大を図るため、鐘紡では綿、スフを中心に設備投資が進められていった。その後、鐘紡の場合は1951年8月までは借入金が増加し続けていたが、朝鮮における休戦交渉が始まりブームが下火になるにつれて運転資金需要も縮小していき、1951年下期以降借入金の返済が進んでいった（【付属資料3】）。

当時、朝鮮動乱期に並行して鐘紡で進められていた綿紡機の増設は1951年3月までに戦後のピークである603,002 錘に到達し、綿紡機増設は完了することになるが¹³⁵、この時期他の紡績企業でも増設が進んでいた。1950年前半までには十大紡、新紡による国内400万錘の設備計画はほぼ100%に達しつつあった。そのため、先述のとおり1950年6月27日にはGHQにより制限枠の解除が指示されていたが、その後、十大紡、新紡各社が増設を進めるとともに、多数の新規参入、所謂「新々紡」が参入、その数は100社程度に及んだ。

こうした既存事業である綿、スフを中心とした、戦後の鐘紡における一連の大規模な設備投資は、戦争による「被災の打撃が最も甚しかった鐘淵が、戦前の名声と勢力を取り戻す」ことが標榜されて行われていた¹³⁶。この頃、他社も綿紡績やスフにおいて増設を進めていった。こうした業界の状況において当時武藤絲治は「国の内外の情勢を見まするに、わが社の優位堅持のためには更に更に生産力の拡大強化を必要としている」とし¹³⁷、競合他社と競いトップレベルの規模を目指して盛んな設備投資が行われていった。

¹³⁵ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1951年3月期。

¹³⁶ 武藤絲治「年頭の言葉」昭和34年1月（「社中におくることば」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-12-6）。

¹³⁷ 武藤絲治「前進あるのみ“油断大敵”」1951年1月（「社中におくることば」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-13）。

3. 製品高級化

既存の十大紡・新紡に加えて新規参入の新々紡による設備増設が進んだため、【図表V-9】のとおり、国内の綿紡設備は1950年から1952年にかけて急激に増加して過剰設備状態に陥ることになる。1951年6月に休戦交渉が開始されて朝鮮動乱のブームが去った後は国内の綿製品在庫は増加し続け（【付属資料4】）、1955年上期には在庫量は2.4か月の生産量に相当するまでに膨れ上がっていった。

朝鮮動乱のブームが去った後、設備と企業が過剰な市場構造について1952年当時の公正取引委員会が「著しく競争的」と分類し、市場価格も1951年7月をピークに急落、1952年3月からは業界全体で勧告操短が行われる事態となった¹³⁸。こうした市場環境の変化について当時武藤絲治は「殊に戦後の日本は、盲生産が盲貿易に繋がつてゐた。それも世界が医療不足で悩んでゐる間は、造りさへすれば買つてくれた。だが、朝鮮ブームを境として、世界の衣料不足は消失した。最近、繊維製品が滞貨に悩む原因はこゝにもある」とし¹³⁹、「量や力ばかり頼つてゐる」ことの限界を語っている¹⁴⁰。

この頃から、武藤絲治は繊維の「オーケストラ」「ハーモニー」といった表現で（その後1955年に「せんいのカクテル・せんいのシンフォニー」という広告標語にまとめられた¹⁴¹）、鐘紡が事業として有している綿、絹、

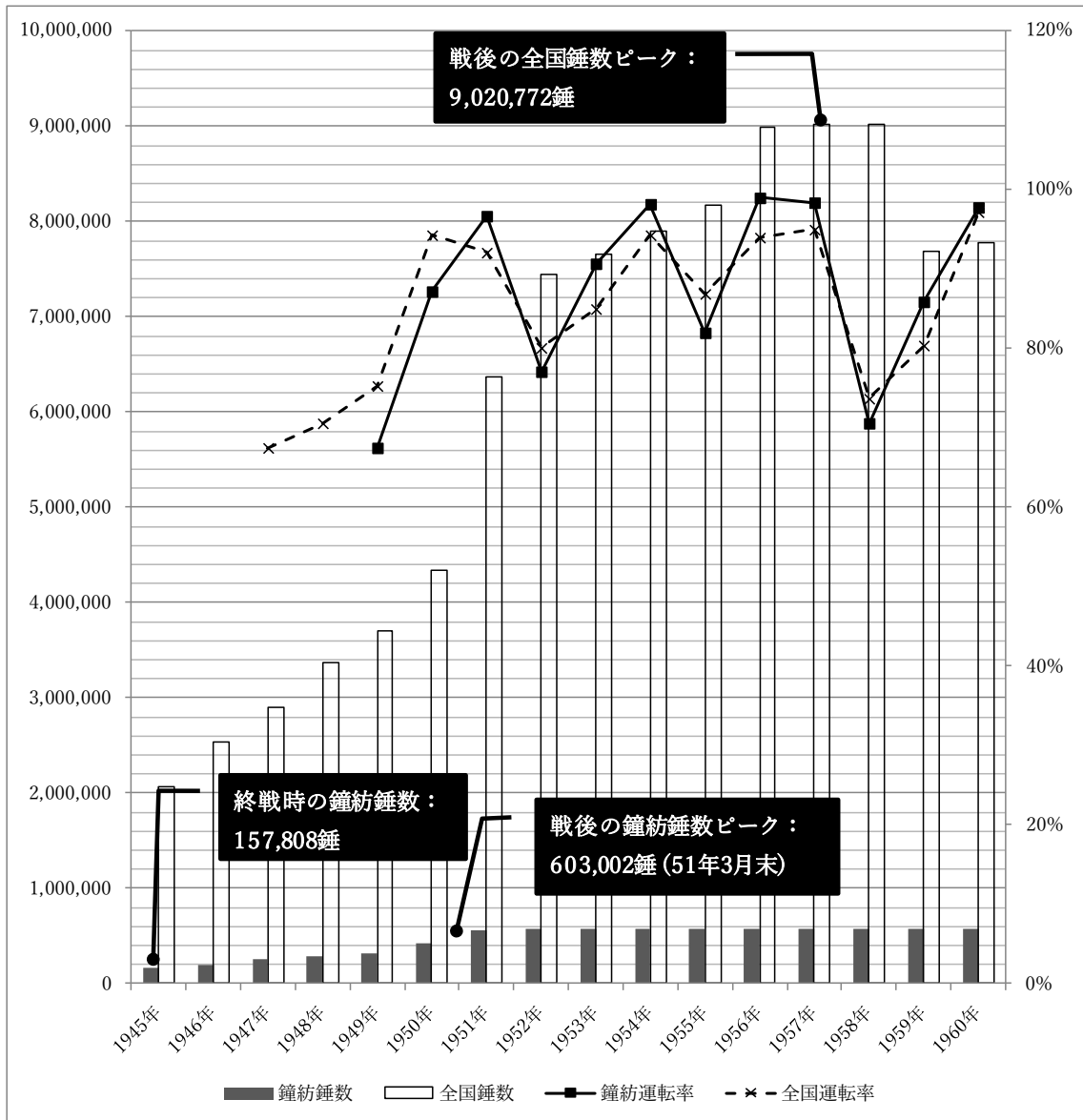
¹³⁸ 日本紡績協会, 1962, pp.164-167; 渡辺, 2010, p.187。

¹³⁹ 武藤絲治, 1953c, pp.47-48。

¹⁴⁰ 武藤絲治, 1952a, p.214。

¹⁴¹ 上田, 1981, p.194。当時鐘紡の在ニューヨーク顧問であった William Segal の発案によってこの言葉が提示され、鐘紡のスローガンとして広告、宣伝で用いられていったという。William Segal は American Fabrics 誌の創業者である。なお、上田は鐘紡に 1933 年～1974 年に在籍したデザイナーである。

図表 V-9 鐘紡および全国の綿紡機の鍾数の推移



出所：全国データは『綿紡績事情参考書』昭和36年下半期、鐘紡のデータは『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各年上半期をもとに作成。
 注：全国データの鍾数は恐らく12月末時点、運転率は各暦年平均。鐘紡のデータは鍾数については各年上半期末時点、運転率は各年上半期平均。

羊毛、スフの混紡、交織によって、製品の高級化や、多様化しつつあった消費者の嗜好に合わせた製品づくりを進めていくことで差別化を図る構想を強調していくようになる¹⁴²。もともと鐘紡は戦前に高番手の高級糸や、高付加価値の加工綿布によって成功を収めた綿業や、綿業に続く祖業の一つとして絹業の経験があった。先述のとおり武藤絲治は就任間もない1948年12月の株主総会でも、こうした高級衣料用途の綿、絹を自社の競争優位性として位置づけていた経緯にあった。そうした中、混紡、交織による製品の高級化、多様化を唱道したのは業界の中でも武藤絲治が先駆であった¹⁴³。

製品業界全体の垂数が過剰になる中で、既存の綿、スフなどにおける製品の高級化、生産合理化による競争力維持を図るため、鐘紡では1953年～1954年にかけて【図表V-10】のような投資を行っていった。綿布高級化を目的としたサンフォライズ無収縮仕上機¹⁴⁴の導入、そのための撚糸機の増設など、綿を中心とした製品高級化、品質向上のための設備投資を積極的に行い、合計投資額は30億円を超える規模となっていた。

¹⁴² 武藤絲治, 1952b, pp.100-101; 1953c, pp.47-48。

¹⁴³ 田中宏, 1957, pp.225-226。

¹⁴⁴ 綿繊維は水分を含むと収縮する特性があるが、生地段階で蒸気を吹きかけて収縮させて加工することで、それ以上の収縮を防ぐもの。アメリカのクルト・ビボーディー社に特許権と商標権がある。

図表 V - 1 0 1953 年～1954 年の鐘紡の設備投資

業種	着手年月	完成年月	内容		数量	目的	投資予算 (百万円)
綿紡機	1953年1月	1955年6月	加工設備近代化			生産合理化 品質向上	61
	1953年7月	1954年1月	自動糸繰糸機 超高速度整糸機	増設	3台 3台	能率向上	93
	1953年8月	1953年12月	ディーゼル発電機	増設	2台	制電時の 減産防止	40
	1953年9月	1954年6月	コーマー 燃糸機	増設	6セット 26台	サンフォライ ズ高級織物の 原糸増産	183
	1953年10月	1954年4月	織機改造			能率向上	44
	1954年1月	1954年10月	その他諸設備整備			設備整備	51
	1954年4月	1955年3月	加工設備改造自動化			生産合理化 品質向上	189
	1954年4月	1955年8月	綿紡織設備整備			設備整備	51
	1954年8月	1955年1月	コーマー 燃糸機			織物高級化	269
	1954年8月	1955年5月	ホワイトイン式コーマー			織物高級化	179
小計							1,160
綿布加工	1952年12月	1953年12月	ウィリアムバテント型連続染色機	新設	1台	工程合理化	95
	1953年1月	1954年12月	その他諸設備整備				394
	1953年2月	1954年7月	オープンワイズ型連続準備機	新設	1台	品質向上	80
	1953年4月	1954年6月	連続毛焼糊拔機	新設	2台		120
	1953年7月	1954年2月	サンフォライズ無収縮仕上機	増設	3台	綿布高級化	144
小計							833
スフ	1953年1月	1954年12月	スフ製造設備合理化			能率向上	398
	1953年9月	1954年6月	汽罐	増設	1基		89
	1954年4月	1955年3月	スフ製造設備更新整備			設備更新 生産合理化	205
小計							692
スフ加工	1953年8月	1954年1月	スフ織物樹脂加工設備増設			スフ織物 高級化	16
絹	1954年6月	1954年12月	絹紡織諸設備整備			設備整備	18
毛紡	1953年8月	1953年11月	梳毛精紡機	増設	31台	高級細 番手化	148
	1954年1月	1954年10月	毛織物諸設備整備			設備整備	81
	1954年1月	1954年10月	その他諸設備整備			設備整備	26
	1954年6月	1954年12月	毛紡織諸設備整備			設備整備	66
							321
合計							3,040

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1953年10月期、1954年4月期、1954年10月期をもとに筆者作成。

4. スフのさらなる拡充と繊維不況

製品高級化の設備投資がなされていた時期、スフについては【図表 V-10】のように設備の生産性向上を図る投資がなされていった。特にこの頃、スフ企業ではスラリー装置の導入を中心とした生産技術の向上が積極的に図られていた¹⁴⁵。業界では 1953 年 7 月に東邦レーヨン¹⁴⁶が先駆けて導入しているスラリー式は、従来のバッチ式に比べて製品トン当たり要員を 4 分の 1 とし、単時間当り生産量は 9 倍になるという極めて高い生産性を持つものであった¹⁴⁷。スラリー式によって工程の合理化によって生産性が向上しただけでなく、建設費が従来のバッチ式に比べて 2 割程度低減できたことから、業界に早く普及し¹⁴⁸、鐘紡も 1954 年 12 月にスラリー装置導入の投資を実施している¹⁴⁹。

こうしたスフにおける生産技術の革新は生産コストの低減をもたらし、繊維消費の拡大も伴って、国内でのスフの生産量は大きく増加していった¹⁵⁰【付属資料 4】。特にスフ綿は紡績原料として、スフ紡績業者および綿紡績業者によってスフ糸あるいは綿混紡糸の原料として使用されていたため綿と競合関係にあったものの、綿製品に対して相対的に廉価であったことから¹⁵¹、1953 年下期から綿製品が伸び悩んでいくのに対し、スフの

¹⁴⁵ 原料のパルプを紡糸用原液とするまでには、まず浸漬、圧搾、粉碎という工程が必要であるが、スラリー装置によってこれらの工程が連続、自動で行われるようになり、生産性の著しい向上につながった（日本化学繊維協会，1974，p.452）。

¹⁴⁶ 東邦レーヨン株式会社二十五年史編集委員会，1959，p.227。

¹⁴⁷ 経済企画庁，1956，p.92。

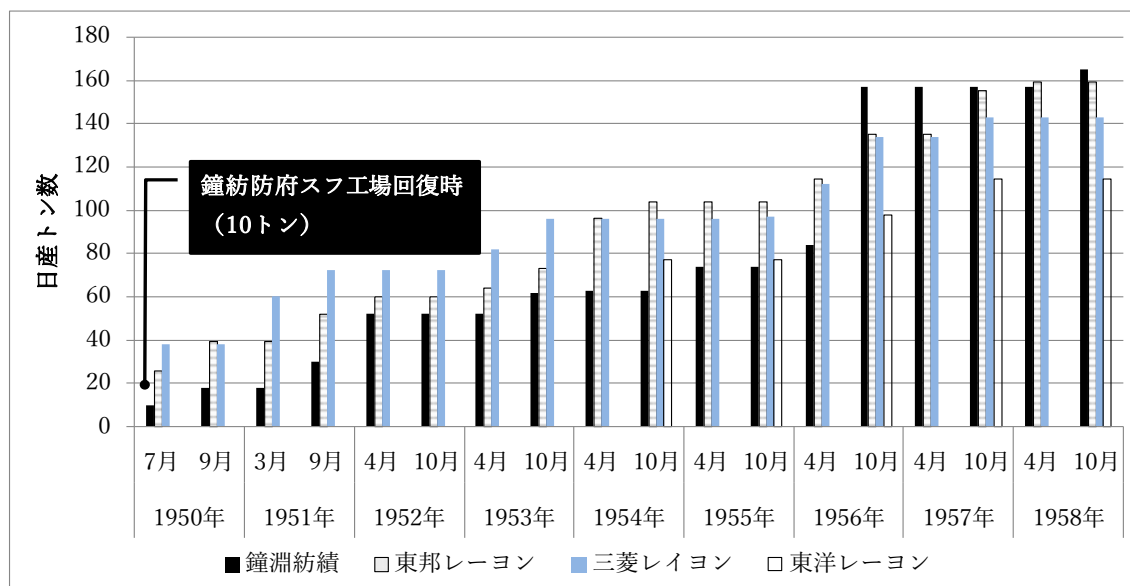
¹⁴⁸ 日本化学繊維協会，1974，pp.452-453。

¹⁴⁹ 鐘紡防府工場五十年史編集委員会編，1985，p.86。

¹⁵⁰ 日本化学繊維協会，1974，p.435。

¹⁵¹ 『日本紡績月報』1953 年 7 月号，pp.18-22。

図表V-11 鐘紡および主要企業のスフ生産能力推移



出所：『鐘淵紡績有価証券報告書』各期、東邦レーヨン株式会社二十五年史編集委員会『東邦レーヨン二十五年史』、三菱レイヨン株式会社社史編纂室『30年史』、日本経営史研究所『東レ70年史』をもとに筆者作成。
注：東洋レーヨンについては1954年～1958年の12月末時点の数値。

図表V-12 主要企業のスフ生産量と市場占有率の推移

(単位：千ポンド)

		鐘淵紡績	東邦レーヨン	三菱レイヨン	東洋レーヨン	東洋紡績	その他計	総計
1950年	生産量	10,097	18,802	22,786	16,990	13,922	66,025	138,525
	占有率	7.3%	13.6%	16.4%	12.3%	10.1%	47.7%	
1951年	生産量	20,605	27,473	33,105	25,680	20,582	98,624	205,464
	占有率	10.0%	13.4%	16.1%	12.5%	10.0%	48.0%	
1952年	生産量	24,085	28,551	35,644	24,399	23,408	122,545	234,547
	占有率	10.3%	12.2%	15.2%	10.4%	10.0%	52.2%	
1953年	生産量	35,850	40,833	43,798	32,876	33,469	167,038	318,014
	占有率	12.8%	11.3%	13.8%	10.3%	10.5%	52.5%	
1954年	生産量	42,237	54,127	51,611	43,275	45,995	205,172	400,180
	占有率	13.5%	10.6%	12.9%	10.8%	11.5%	51.3%	
1955年	生産量	49,954	66,384	59,766	52,589	50,986	251,151	530,830
	占有率	9.4%	12.5%	11.3%	9.9%	9.6%	47.3%	
1956年	生産量	74,943	78,388	72,214	62,965	58,245	334,782	681,537
	占有率	11.0%	11.5%	10.6%	9.2%	8.5%	49.1%	
1957年	生産量	80,657	76,119	71,876	61,807	56,543	345,349	692,351
	占有率	11.6%	11.0%	10.4%	8.9%	8.2%	49.9%	
1958年	生産量	56,759	54,890	52,860	45,172	42,002	276,723	528,406
	占有率	10.7%	10.4%	10.0%	8.5%	7.9%	52.4%	

出所：東邦レーヨン株式会社二十五年史編集委員会『東邦レーヨン二十五年史』資料編 p.37 ;日本化学繊維協会, 1974, p.456.

生産量は増加し、スフ企業各社の生産能力、生産量も漸増していった（【図表V-11】【図表V-12】）。

1954年に入ると東南アジア諸国の外貨事情の悪化や、国内市場の飽和などにより、市況は悪化し、綿製品の在庫が増加していく。そのため、1955年5月綿紡績は第二次勧告操短に入り、生産の調整を行うに至った¹⁵²。1956年に入ると市況は落ち着きを取り戻し、6月末をもって操短は解除されたが、この第二回目の操短に至って、国内の繊維生産設備の過剰による需給関係の慢性的な供給過剰が改めて強く意識されるようになった¹⁵³。

その後、綿だけでなくスフの生産設備が過剰になり、需給関係が慢性的な供給過剰の状態に陥っていくようになる。こうした事態を踏まえ、政府は1955年8月19日に繊維産業総合対策審議会を設置して対策の検討を開始した。その中で、綿とスフとの混紡、スフによる綿の代替といった状況を踏まえ、綿だけの対策では不十分であり、綿、スフあわせての対策が必要との見解が示された。審議会の答申をもとに通産省が綿、スフなどの繊維生産設備の設備登録制、新設備設置の許可制などを定めた「繊維工業設備臨時措置法」の法案を起草、1956年5月に同法成立、10月施行となった¹⁵⁴。

¹⁵² 日本紡績協会，1962，pp.167-171。

¹⁵³ 日本紡績協会，1962，pp.67-79，170。

¹⁵⁴ 日本化学繊維協会，1974，pp.680-681；日本紡績協会，1962，pp.67-79。

図表 V－1 3 繊維不況期の鐘紡の業績

		売上高		売上 総利益		売上 総利益率		営業 利益	営業 利益率	営業外 費用 (うち利息等)	純利益 (当時)
			合計		合計		合計				
1958年 4月期	綿	10,097	21,744	996	1,561	9.9%	7.2%	360	1.7%	1,697 (1,321)	▲ 724
	毛	5,696		677		11.9%					
	絹	2,042		164		8.0%					
	スフ	3,909		▲ 276		-7.1%					
1958年 10月期	綿	8,942	19,484	742	1,484	8.3%	7.6%	379	1.9%	1,700 (1,359)	▲ 928
	毛	5,619		676		12.0%					
	絹	1,830		185		10.1%					
	スフ	3,093		▲ 119		-3.8%					

出所：「紡績三社決算比較」1959年1月19日（「不況対策関係資料綴」，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-126-1-4）；鐘淵紡績株式会社『有価証券報告書』1958年上期;下期。

しかしながら、繊維工場設備臨時措置法の施行を控えてかえって【図表 V－1 1】のように各社による駆け込み増設が競うように行われることとなった¹⁵⁵。武藤絲治はこの増設後に「防府工場のごときは日本最大の化繊工場となったのみならず、世界においても数少ない立派な工場となったのであります。…（中略）…一旦戦争によって廃墟と化したわが鐘淵が名実ともに昔日の地位を回復しつつあるのであります」とし、戦前の威信回復に寄与するものとして増設を位置づけている¹⁵⁶。そうした中で行われた鐘紡の増設は、業界の反対を押し切り先駆けて行われたもので、そのことが他社の追随を呼んで、結果的にその後の業界全体の過剰生産を招くこととなった¹⁵⁷。綿紡績でも一部の企業が同法の施工を前に増設を行った。こうした1955年末頃から1956年にかけての増設により、需給バランスが崩

¹⁵⁵ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.336-337。

¹⁵⁶ 武藤絲治「繁栄の彼岸へ 創意逞しく飛躍への地固め」1957年1月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-13）。

¹⁵⁷ 鐘紡防府工場五十年史編集委員会，1985，p.88；日本化繊新聞社，1992，pp.144-145。

図表 V-14 鐘紡の主要生産設備と借入金等推移

	主要生産設備		固定資産		借入金、社債			
	綿紡績 錠数	スフ 日産屯数	建物 機械 設備	建設 仮勘定	短期借入金	長期借入金	社債	社債 借入金 合計
1945 8月	157,808							
1949 下期	350,380		411	673	3,728	-	299	4,027
1950 上期	415,426	10→18	4,663	1,113	6,724	130	1,603	8,457
1950 下期	428,226	18	6,840	-	-	8,516	1,773	10,289
1951 上期	550,874	30	8,029	1,002	15,036	578	2,542	18,156
1951 下期	603,002	52	8,670	1,713	13,454	605	2,702	16,761
1952 上期	573,002	52	9,826	1,159	12,064	1,374	2,953	16,391
1952 下期	573,002	52	10,204	655	11,833	883	3,287	16,003
1953 上期	573,002	62	10,462	619	9,226	1,454	3,362	14,042
1953 下期	573,002	63	13,128	807	7,553	1,741	2,760	12,054
1954 上期	573,002	63	13,215	620	10,018	1,616	2,021	13,655
1954 下期	573,002	74	13,411	14	9,799	1,221	2,188	13,208
1955 上期	573,002	74	13,176	667	8,503	1,031	2,595	12,129
1955 下期	573,002	84	13,665	1,892	8,388	1,539	2,870	12,797
1956 上期	573,002	157	16,126	1,662	9,157	2,792	3,495	15,444
1956 下期	573,002	157	17,451	1,715	12,428	2,992	4,120	19,540
1957 上期	573,002	157	18,073	2,293	14,895	3,968	4,515	23,378
1957 下期	573,002	157	18,758	1,713	17,557	3,002	4,653	25,212
1958 上期	573,002	165	18,441	1,374	15,246	3,627	4,914	23,787
1958 下期	573,002	165	18,153	1,124	12,755	3,659	4,719	21,133

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期および鐘紡防府工場五十年史編集委員会編，1985，pp.377-389。

注：スフ生産設備は1950年7月に復帰した時点で日産10トン。同年9月には18トンとなっている。

れて国内在庫の増加を招き【付属資料4】、1956年6月以降綿糸、スフ糸の価格は大きく下落【付属資料5】、1957年4月からスフの勧告操短が、1957年6月からは綿の勧告操短が実施されるにいたった¹⁵⁸。この操短は1957年7月からの日本経済全体の「なべ底不況」と時を一にしたため、操短は長期化することになった。1959年に入ってようやく市況の回復が見られ、操短率は段階的に引き下げられていったが、その後も長く操短が続くことになった。

繊維各社はこの時期、業績が大きく落ち込んでいるが、鐘紡は直近で大増設したスフ部門での損失が大きく響き（【図表V-13】）、1957年下期、1958年下期と二期連続の赤字に陥った。設備投資などで借入金も増加しており金利負担も大きかった（【図表V-14】）。鐘紡は短期的な対策として1958年11月から1年間賃金10%引下げ、諸手当の削減などを実施し、長期的な対策として綿紡績の博多工場・中津工場・中島工場などの閉鎖を実施して経営危機の克服を図った¹⁵⁹。その後市況の回復とともに、1959年上期決算で業績は回復したものの、この繊維不況における経営危機は後述するように、それまで綿紡績など従来の延長での事業強化に躍起になっていた経営陣¹⁶⁰に対して、従来の綿、スフなどを中心とした事業展開に再考を迫るものとなり、合成繊維進出への契機となる。

5. 絹業の衰微

先述のとおり鐘淵紡績では武藤山治が絹業立国論を唱え、綿業に続いて絹業が古くから事業として営まれていた。武藤山治の考え方を踏まえて、武藤絲治は社長就任間もない時期である1948年12月に「当社は先輩諸

¹⁵⁸ 日本化学繊維協会，1974，pp.681-683；日本紡績協会，1962，p173。

¹⁵⁹ 「不況対策通知」1958年8月25日—1959年2月16日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-126-1-1）。

¹⁶⁰ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月15日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

氏が久しき以前より絹業立国の理想の下に、営々として培つて来られた種が、今日実を結ぶことになつた」として語り、絹業を重視していく姿勢を示している¹⁶¹。武藤絲治は鐘淵紡績の養蚕事業子会社である昭和産業においてキャリアをスタートさせた後、絹糸紡績の下京工場長を務めた経験を持っており¹⁶²、絹業への強いこだわりを示していた¹⁶³。その後、1951年10月に銀座にシルクセンターをオープンするなどして、「カネボウシルク」の宣伝に力を入れているが¹⁶⁴、武藤絲治はこのシルクセンターに強い関心を寄せて直接管理下に置いて、大阪の本社から頻繁に銀座に赴き、そのウィンドディスプレイの企画、デザインの内容は必ず武藤絲治の直接承認が必要とされるほど、絹に対するこだわりは強かった¹⁶⁵。

しかしながら、戦前と戦後の市場の環境はナイロンの登場によって大きく変化していた【付属資料6】。太平洋戦争終結後、GHQは日本の復興にあたり外貨を獲得する産業として、綿業とならんで絹業の再興を企図したものの、蚕糸業のほかに目ぼしい産業がない地域を除いて再建は進まず、片倉製糸や郡是製糸といった大企業においても蚕糸以外の事業に活路を見出していくようになった¹⁶⁶。

戦前は本邦の生糸輸出のうち約9割がアメリカ向けであった。この世界最大の生糸消費市場であるアメリカでは1939年時点で靴下用が81.2%を占めていたが¹⁶⁷、これがナイロンによって代替されたことは、本邦の蚕糸

¹⁶¹ 武藤絲治「臨時株主総会における挨拶」1948年12月10日(武藤絲治, 1953, pp. 104-117 所収)。

¹⁶² ダイヤモンド社・武藤絲治, 1964, pp.63-74。

¹⁶³ 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

¹⁶⁴ 飯島正「米軍“PX”に於るカネボウシルク販売概況」(「絹紡関係鐘紡内部作成資料コピー」所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-6-1)。

¹⁶⁵ 上田, 1981, p.192。

¹⁶⁶ 阿部・平野, 2013, p.33。

¹⁶⁷ 矢口, 2012, pp.10-11。

業にとって大きな打撃となった¹⁶⁸。アメリカにおける婦人用長靴下、すなわちストッキングにおいて、第二次大戦後急速にナイロンによる代替が進んでいったのである¹⁶⁹。この流れは 1951 年頃から日本でも見られるようになった。当時、進駐軍などの在日外国人用の売場から洋装商品が街に広がるようになり、洋装を取り上げる雑誌の氾濫、洋装学校の開校ラッシュなども見られ、洋装熱が高まっていた¹⁷⁰。靴下についても既にナイロン化が進んでいたアメリカからナイロン製品が流入し、主に働く女性の間でナイロン・ストッキングの人気の高まっていた。当時のナイロン・ストッキングは高級品であり、絹製品の最高級品と同程度の価格ではあったが、1952 年に郡是製糸が日本電報通信（電通）に委嘱して実施したマーケティング調査によれば、女性が通勤時に着用するストッキングのうち、東京ではナイロン製が 80%、絹製が 12%、大阪ではナイロン製が 54%、絹製が 31%となっていたという。この時期はまだナイロン・ストッキングは国内では生産されていなかったが、絹製品よりも見栄えがよいこと、丈夫であることといった理由から既に国内においてナイロン製品は高品質の高級奢侈品として浸透しつつあったのである¹⁷¹。

¹⁶⁸ 郡是製糸株式会社社史編纂委員会, 1960, p.422。

¹⁶⁹ アメリカにおけるフルファッション・ストッキングの原糸別生産量は 1939 年時点で全繊維計 43.8 百万ダースのうち絹が 43.2 百万ダースを占めていたのが、1951 年時点では全繊維計 51.2 百万ダースのうち絹はわずか 0.2 百万ダースとなっている。これに対して 1951 年時点ではナイロンが 50.7 百万ダースとなっている。なお、ナイロンによる代替前に戦中からレーヨンによる代替があった（郡是製糸株式会社社史編纂委員会, 1960, p.423）。

¹⁷⁰ 日本絹人絹織物史刊行会編, 1959, pp.551-552。

¹⁷¹ グンゼ株式会社, 1998, p.373。

図表 V-15 鐘紡における絹事業の売上、輸出推移

		1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
売上金額	生糸	852	1,709	1,981	1,845	1,640	1,430	1,215	1,152
	絹紡糸	1,059	1,181	1,411	1,415	1,427	1,402	1,697	1,305
	絹布	2,621	2,629	1,488	1,674	1,723	1,386	1,662	1,506
	小計	4,532	5,519	4,880	4,934	4,790	4,218	4,574	3,963
うち 輸出金額	生糸	103	288	n/a	280	578	394	318	362
	絹紡糸	18	222	n/a	194	247	178	208	191
	絹布	1,201	606	n/a	252	446	292	617	561
	小計	1,322	1,116	n/a	726	1,271	864	1,143	1,114
売上数量	生糸	70	123	133	119	122	113	96	95
	絹紡糸	322	190	184	148	204	174	179	137
	絹布	309	320	146	164	178	158	261	226
うち 輸出数量	生糸	n/a	n/a	27	18	42	31	25	30
	絹紡糸	n/a	n/a	32	34	23	16	15	17
	絹布	n/a	n/a	7	15	36	28	76	69

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期のデータをもとに筆者作成。

この頃、国内では東洋レーヨンがデュポンからの技術導入前に独自技術で開発したナイロン6繊維「アミラン」の生産を1949年から開始していたが、郡是製糸は東洋レーヨンと提携して、アミランによるフルファッション・ストッキングの共同研究を開始している。新技術の活用に関する様々な試行錯誤を経て製品化に成功し、1952年からは東洋レーヨンがデュポンから技術導入して生産開始したナイロン原糸の供給を受け、急速にフルファッション・ストッキングのナイロンへの転換を進めていった¹⁷²。

戦前の生糸生産の90%近くをアメリカ中心に輸出し、そのほとんどはストッキング向けであった鐘紡にとって、こうした市場の変化は大きな痛

¹⁷² グンゼ株式会社, 1998, pp.374-375。1953年度末時点で郡是製糸のフルファッション・ストッキングは58%がナイロン製品で占められるに至った(郡是製糸株式会社社史編纂委員会, 1960, p.423)。

図表 V－1 6 鐘紡の絹事業の設備推移

	生糸		絹紡糸		絹布	
	(台)	運転率	(錘)	運転率	(台)	運転率
1949年下期	1,860	76.6%	46,000	75.4%	2,113	82.0%
1950年上期	1,865	78.3%	46,900	78.3%	2,126	108.1%
1950年下期	1,865	81.9%	41,800	86.0%	2,129	118.2%
1951年上期	1,865	100%	47,800	100%	2,173	100%
1951年下期	1,868	100%	47,800	100%	1,939	100%
1952年上期	1,888	79.3%	31,600	97.0%	682	84.7%
1952年下期	1,745	83.7%	31,600	89.7%	682	82.7%
1953年上期	1,745	85.5%	31,600	97.9%	682	81.3%
1953年下期	1,579	85.5%	31,600	95.7%	682	79.8%
1954年上期	1,579	86.5%	31,600	96.2%	616	89.4%
1954年下期	1,579	87.6%	31,600	97.6%	616	82.1%
1955年上期	1,579	88.3%	31,600	95.5%	606	82.1%
1955年下期	1,579	87.6%	31,960	95.8%	606	80.3%
1956年上期	1,579	84.9%	31,960	94.8%	606	84.3%
1956年下期	1,575	63.3%	32,040	93.2%	606	83.6%
1957年上期	1,575	64.9%	32,040	93.4%	606	84.6%
1957年下期	1,173	69.8%	32,040	92.0%	536	83.2%

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期のデータをもとに筆者作成。

手となり¹⁷³、【図表 V－1 5】のように規模的に伸び悩む状況が続いた。収益に関しても、鐘紡の絹事業は朝鮮動乱の1951年こそ利益(54百万円)を残したものの、殆どの年が赤字という厳しい状況が続いた¹⁷⁴。こうした状況下では絹事業についての設備投資は積極的に行われなかった。終戦時の設備が製糸機 841 台、絹紡機 31,600 錘、絹織機 1,392 台で¹⁷⁵、1950 年

¹⁷³ 大崎英一「絹布の話(概要)」1985年10月16日(「絹紡関係鐘紡内部作成資料コピー」所収、神戸大学所蔵、鐘紡資料 No.409-122-6-1)。

¹⁷⁴ 鐘紡製糸四十年史編纂委員会、1965、pp.229,237。

¹⁷⁵ 鐘紡株式会社社史編纂室、1988、p.486。

9月までには復元目標である1,865台、絹紡機47,800錘、絹織機2,320台を完了しているものの、【図表V-16】のようにその後は設備格納や絹紡機のスフ紡機、絹織機の綿織機への転換などでむしろ設備は減少していった¹⁷⁶。製糸運転率も一部の好況期を除いて製糸、絹織機などは8割前後にとどまっていた。とはいえ武藤絲治は、繊維不況の最中、絹部門の業績も極めて厳しかった時期で、後述の鐘紡蚕糸分離直前の1958年5月頃の時点でも「何ととっても絹の生産は日本が世界一だし、それに国民感情からいっても、絹を世界の最高峰に！という意気でやっております」¹⁷⁷と語っており、絹への思い入れが無くなっていったわけではなかった。

しかしながら、絹事業が恒常的な損失部門となっていたことに加え、1957年からの不況期には、年間の損失額は生糸だけで4億円にも及ぶに至り、抜本的な構造改革を採る必要に迫られた。そのため、当時人事部に在籍していた伊藤淳二（後、社長）が中心となって対策を立案、1958年7月には生糸部門を子会社「鐘紡蚕糸」として分離するとともに、新会社の従業員の給与を男子20%、女子30%削減することでコストを削減し、事業再建を図ることとなった¹⁷⁸。

6. 合成繊維等の研究開発の停滞

戦局の悪化や、生産設備が置かれた淀川工場の空襲被災によってカネビヤンの開発は一時頓挫、戦後もカネビヤンの開発、生産はしばらく休止されていた。戦後の繊維産業の復興は綿紡績やレーヨンなどの復旧が優先される一方で、1946年10月の発表された繊維産業再建3ヵ年計画では、合成繊維はその計画には含まれない等、合成繊維の工業化については政府としても余裕がない状況であった。また、終戦後はGHQが敗戦国となった日本に最新工業分野の一つであった合成繊維工業における発展を容

¹⁷⁶ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期。

¹⁷⁷ 武藤絲治, 1958, pp.55-56。

¹⁷⁸ 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

認めるかどうかについても見通しが立って居なかった。こうした情勢の中、1946年8月26日の鐘紡社内の打合せでは、カネビヤンの再操業は当面見通しが立たないものとして淀川工場のカネビヤンの残設備を撤去することが決定されている¹⁷⁹。

その後、カネビヤンの開発は1948年頃から再開されているが¹⁸⁰、当時の鐘紡は先述のとおり資金面において困難な状況にあり、その中でも綿業の復興に注力していたため、カネビヤンの開発が社内で積極的な支援を受ける状況ではなかった。実際、1949年3月15日付の社長回章では、資金繰りが逼迫していることから「資金の徹底的節約ト強度ノ集中管理ニヨリ之ヲ総合的重点的ニ活用スル事」が指示され、具体的には「直接生産ニ関係ナキ支出ハ名儀ノ如何ニ拘ハラズ工場経費タルト又費目ノ何タルカヲ問ハズ一切禁止」され、「直接生産ニ関係アル支出ト雖モ日常ノ操業ニ必要ナル費用以外ノモノハ總テ所管部長ヲ経テ社長ノ承認ヲ要スル事」とされており¹⁸¹、新たな研究開発に資金が充分配分できる状況ではなかった。

第1項で述べた1949年9月の鐘淵化学の分離によって、化学技術者も鐘淵化学と鐘紡に分散することになるが¹⁸²、鐘紡に残った技術者はその後も後述するポリビニルアルコール繊維カネビヤンや、合成樹脂の研究を続けていた。しかしながら、武藤絲治は繊維事業に集約することを指向し、

¹⁷⁹ 平野, 2014, p.7。

¹⁸⁰ 矢澤将英記念出版会, 1981, p.33。

¹⁸¹ 「資金ノ緊急措置ニ就テ」(回章第二三九号) 1949年3月15日(「社長回章 昭和二十四年度」所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-112-19)。

¹⁸² 例えばアクリルの研究開発を行っていた野依金城は鐘淵化学に転出し、同社でのアクリル開発に貢献している。因みに、野依金城は2001年にノーベル化学賞を受賞した野依良治の父親である。金城は中学生時代の良治をあるナイロン製品の発表会に連れて行ったところ(1950年頃、恐らく金城が鐘淵化学に転出した後)、良治は化学技術の素晴らしさを感じ、工学部での化学研究を志すようになったという(「科学系ノーベル賞日本人受賞者9人の偉業: 野依良治」国立科学博物館ホームページ, 2016年11月19日アクセス, <http://www.kahaku.go.jp/exhibitions/tour/nobel/noyori/p1.html>)。

それ以外の分野への資源配分を抑制する方針を執った。合成樹脂に関する研究開発を続けていた技術者は、武藤絲治から「高分子の仕事は盆栽の様な物だ、数ばかり多くてちっとも大きくならない」と揶揄されるなど、カネビヤンを含む高分子化学の研究開発は事業化に向けて苦闘していたが、なかなか成果が出ないそうした研究開発について武藤絲治からは何度も「潰せ」と言われるなど抑圧されがちだったという¹⁸³。この頃、塩化ビニルについても研究開発が行われていたが、それを支持した当時副社長の山田久一は1951年に塩化ビニルのフィルム加工を企図してアメリカからの大型カレンダー機械輸入を進めたが、これに反対した武藤絲治によって、山田久一は退任に追い込まれている。輸入したカレンダー機械も横浜ゴムに売却されてしまった¹⁸⁴。他にもこの時期ペースト塩化ビニルを素材としたクッションフロア材を開発していたものの、1952年には特許および設備が東洋リノリウムに売却されている¹⁸⁵。

1949年5月に「合成繊維工業の急速確立に関する件」が商工省議決定され、合成繊維工業の育成のため、ビニロンおよびナイロンにそれぞれに先発担当企業を定めて、その企業に対して重点的に政策支援を行うことで工業化を促進することが企図された。同年6月にはこの省議決定にもとづき、税負担、資金融資、補助金、(ビニロンの用途となる)漁網を天然繊維から合成繊維に代替する政策といった優遇策が採られた。この措置においてビニロンに関しては倉敷レイヨンが先発企業に指定される一方、鐘紡、合成一号、三菱化成は工業化試験を主に行うものとされ、優先順位を下げた形で位置づけられた。1949年のビニロン生産量は、倉敷レイヨンにおける25トンに対し、鐘紡はわずか1トンにすぎなかった。また、倉敷レイヨンでは経営者の大原總一郎と技術者の友成九十九が、乏しい資源、買

¹⁸³ 鐘紡株式会社「高分子座談会(要旨)」1985年1月18日。

¹⁸⁴ 関, 1966, p.61; 鐘紡株式会社「高分子座談会(要旨)」1985年1月18日。

¹⁸⁵ 鐘紡株式会社産業資材統括室「産業資材事業史(案)」1985年12月10日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-123-5-4); 鐘紡株式会社「高分子座談会(要旨)」1985年1月18日

易赤字、繊維不足といった日本が抱えていた課題に対して、国家的見地から解決を図るためビニロンの工業化について強い想いを持っており、彼らはビニロン工業化の必要性について政府や関係省庁への働きかけを積極的に行っていた。一方、鐘紡ではビニロン開発の中心であった矢澤将英が政府、関係省庁へのアピールを行ってはいったものの、それは鐘紡の会社としての取組ではなかった。政策関係者からすれば、こうした両社の状況、姿勢が大きな差として感ぜられたと考えられている¹⁸⁶。

鐘紡は先発企業には選定されず、倉敷レイヨンほどの優遇措置を享受できなかったものの、公に工業化試験を担うこととなったことで、研究開発を担っていた技術陣にとっては、当面の継続の保証を得たことにはなった¹⁸⁷。そうした中、銀行からの借入金によって調達した約 28 百万円を投じて日産 500kg のカネビヤン生産設備を建設、1950 年 3 月から操業を開始した¹⁸⁸。さらに、1950 年 1 月に発行した社債によって調達した資金で 190 百万円を投じ、1951 年 6 月までに日産 3 トンに拡張していった¹⁸⁹。とはいえ、この時期は先述のとおり綿業を中心に運転資金が膨張していたのに加えて、1950 年下期から計画実施されていた綿、スフを中心とした設備投資もなされ、そのために莫大な借入金を行っていた。そうした中でカネビヤンへの投資は積極的には行われず、振り分けられた投資金額 190 百万円は、全体の設備投資 4,529 百万円、綿関係の投資 2,593 百万円と比べると小さな割合であったといえよう。

¹⁸⁶ 日本化学繊維協会，1974，pp.478-482；平野，2008b，pp.188-193；平野，2014，p.8。

¹⁸⁷ 平野，2014，p.8。

¹⁸⁸ 『鐘淵紡績有価証券報告書』1950 年 3 月期。

¹⁸⁹ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1950 年 3 月期、1950 年 9 月期、1951 年 3 月期、1951 年 9 月期。1950 年 1 月に発行した第三回物上担保附社債で調達した資金 400 百万円をストックして手持ち化し、そこから順次カネビヤン設備増設に投じて 1951 年 6 月に完工している。

カネビヤンの増設と並行して徐々に市場の開拓が試みられ、1952年までには産業用途で漁網、濾過布、衣料用途で服地裏、メリヤス下着、靴下、手袋といった用途で開拓を進めていった。さらに衣料用途については官需向けの作業着や、綿・スフとの混紡糸、絹、羊毛、レーヨンとの交織などへの展開も試みられた¹⁹⁰。しかしながら、濃色が出にくい、堅牢度が不十分といった染色性の課題や、繊維自体の透明性が優れず、綺麗な色合いがでない、濡らして強いアイロンがけを施すと変色が生じる恐れがある、といった欠点を抱え、一般的な衣料用途としてはユーザーからの高い評価を得にくい状況ではあった¹⁹¹。

そのため、ポリビニルアルコール繊維の特性を生かした用途開拓、とりわけ耐摩擦性を活かした作業着、および耐腐食性を活かした漁網への展開が主に目指された¹⁹²。特に漁網については、水産庁が合成繊維漁網補助金を設け、天然繊維からの転換を促進する政策を採るなど¹⁹³、有望な市場と考えられた。そのため、鐘紡は日魯漁業（現社名・ニチロ）と共同で鯖巻網の開発に取り組むなどしてこの分野での用途開拓に努力していた。鐘紡の技術者と日魯の漁労長や技師と糸の撚りの程度などを強度や操作性といった実用性の観点も含めて綿密に摺合せするなどして開発を進めていた¹⁹⁴。しかしながら、日魯漁業との共同開発と相前後して1951年秋に起きたカネビヤン製品の大型鯖巻網の破損事故は、その後のカネビヤン開発の

¹⁹⁰ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1951年3月期、1951年9月期、1952年4月期。

¹⁹¹ 佐藤渉，1994，pp.57-58。ただし、ポリビニルアルコール繊維は、原着糸を使用した制服においては大きな市場を確立していった。原着糸とは、紡糸より前の原液の段階で顔料を混合して着色して製造される原糸であり、繊維と顔料が一体となっていることから、摩擦や日光の影響による退色がないという特徴をもつ。原着糸であれば染色性が問題とはならない。

¹⁹² 矢澤将英記念出版会，1981，pp.33-34。

¹⁹³ 日本化学繊維協会，1974，p.481。

¹⁹⁴ 佐藤渉，1990，pp.189-190。

行く末に少なからぬ影響を与えた。これは漁業については素人の資産家が設立した漁網会社から受注した鮪巻網で起きた事故であるが、この時は一般的な漁網の常識を無視し、甘撚りのほうが強度、結節とも強くなるという研究室での実験データを信じて、大型で甘撚りの巻網を製造した。ところが、実際に使用した際に網は巧く沈降も網成り¹⁹⁵もせず、網を引き揚げたところ、海水で膨張し、その自重で木端微塵に千切れてしまった¹⁹⁶。この事故は、成長が見込まれた漁網の市場において先行する倉敷レイヨンの差を印象付け、鐘紡経営陣のカネビヤンに対する意欲を減退させることにつながったと見られている¹⁹⁷。倉敷レイヨンに敗れることとなった原因は原料の差にあった。倉敷レイヨンは自社で製造したポリビニルアルコール原料を使用していたのに対し、鐘紡は日本化学合成工業から購入した原料を使用していたが、このことが繊維の強度で劣後する原因となった¹⁹⁸。倉敷レイヨンは原料からの一貫生産を行っていたため、原料面の改良も自社内で即時に対応が可能であった。このことは、市場開拓の過程で原糸の品質について改良が必要となった際に、原料の生産工程に対して対策をフィードバックすることを可能とした。その結果、製品の競争力が高まり、市場開拓の大きな原動力となっていたのである¹⁹⁹。

¹⁹⁵ 網成りは網の水中形状であり、水中での網の広がり（容積）の大きさによって漁獲量が大きく変わる（辻・酒井・石戸谷, 2013, pp.151-157）。

¹⁹⁶ 佐藤渉, 1990, p.191。

¹⁹⁷ 井出幸三「カネビヤン中止よりナイロン開発迄の経緯」1986年4月10日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-5）；佐藤渉, 1990, p.191。

¹⁹⁸ 井出幸三「カネビヤン中止よりナイロン開発迄の経緯」1986年4月10日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-5）。

¹⁹⁹ 平野, 2011, p.19。

図表 V-17 1950年代前半の繊維製品価格

(単位：キロあたり円)

	繊維製品価格						原料価格		
	ビニロン ステープル	ナイロン フィラメント	生糸	綿糸	梳毛糸	スフ糸	綿花	羊毛	スフ綿
1950	1,210	-	2,557	941	2,330	637	941	n/a	392
1951	882	-	3,719	887	3,845	667	887	n/a	463
1952	661	4,409	3,770	515	2,489	389	515	1,250	283
1953	661	4,409	3,986	494	2,892	376	494	1,435	260
1954	617	2,740	3,785	449	2,463	317	449	1,287	234

出所：平野，2014，p.10。

原資料：大原聰一郎，1961，付表 23；日本化学繊維協会，1974，p.510；東洋紡績株式会社経済研究所編『東洋紡績株式会社経済研究所月報』各号。

注：ビニロン、ナイロンは建値平均。それ以外は市中価格平均。

この事故の後も漁網の開発のために長崎県、島根県、伊豆などの漁港で実験を繰り返し、適切な網成りや沈降といった実用的な機能を向上させるために製網、撚、重量、塗料、締め付けなどについて試行錯誤が続けられた。そうした漁網などを中心とした用途開拓の努力が続けられた結果、1953年頃によく事業性が見通しが立ち始めた。

それを踏まえ、カネビヤン開発を中心的に担ってきた矢澤将英は 1953 年下期に武藤絲治に経過報告し、その時点のカネビヤンに関する損失、合計 1 億 2 千万円を 1953 年下期、1954 年上期に分けて計上することについて了解を得ようとした。ところが、この損失計上の申出に対して武藤絲治は「儲からないというのでは困る」と言い、それまでに予定されていた日産 10 トンへの増設計画を中止とする判断を下した²⁰⁰。武藤絲治は予め「合成繊維の隘路はコストであつて、日産十トン以上にならないと、経済単位でない」²⁰¹と考えており、矢澤将英らに対してカネビヤンの規模を「10

²⁰⁰ 矢澤将英記念出版会，1981，p.34。

²⁰¹ 武藤絲治，1950，p.71。

トンに早くせよ」と急かしていたが、開発部隊では当面 2-3 トンの小規模生産で用途開拓、製品の技術的改善を優先しながら慎重に進めていた経緯にあった²⁰²。ビニロンの建値価格は【図表 V-17】のように朝鮮動乱時の 1950 年の 1210 円/kg から、その後 1951 年に 882 円/kg、1952 年-1953 年には 661 円/kg と大きく下落しており、カネビヤンのステープルファイバーの製造原価は少なくとも 1949 年の時点では約 1100 円/kg であったことから、大幅な採算割れの状況であったと考えられる²⁰³。実際、矢澤将英はこの時点で 1 億 2 千万円の損失を計上しようとしていたわけであるが、こうした一連の状況は早期の採算化、業績貢献を求める武藤絲治の意にそぐわないものであった。

さらにこの時、武藤絲治は「もし高値で売れる絹とかのようなポリビニルアルコールができるようなら、それだけの研究は残そう。作業着とかユニフォーム、漁網などでは顧客の資力が低いから商売が成り立たぬ」と語っている²⁰⁴。武藤絲治は前述のようにこの時期、繊維業の方向性として高級衣料用途の開拓を進める考えであり、実際、【図表 V-10】のようにカネビヤン開発の中断が決断された頃、この構想のもとに綿製品を中心に高級化を目的とした設備の新增設が積極的に行われていた。綿紡機の錘数規模は 1951 年下期の 603 千錘をピークに増設を完了していたが、業界全体の錘数が過剰になる中で、既存の綿、スフなどにおける製品の高級化、生産合理化による競争力維持を図っていた。こうした中で、武藤絲治は作業着や漁網といった用途を対象としたカネビヤンに対しては、収益化に至るまで投資を継続するだけの価値を見いだせなかったのである。

なお、この会議の場に同席していた当時常務の高見重雄はカネビヤンの開発推進に内心賛成していたものの、カネビヤン中止の意向を明言している武藤絲治に対して異論を唱えることは逆効果になると考え、矢澤将英を

²⁰² 矢澤将英記念出版会,1981, pp.34-36。

²⁰³ 平野, 2014, pp.9-10。

²⁰⁴ 矢澤将英記念出版会,1981, p.34。

支持する意見を述べることを躊躇してしまったという²⁰⁵。詳細は第VI章第3節第2項で述べるが、武藤絲治の意思決定のスタイルは独断的であり、意見を異にする役員はしばしば更迭されていた。そうした背景から、カネビヤンの開発を支持する役員も、それを武藤絲治に対して述べることができなかった。こうして鐘紡におけるカネビヤン開発は収束に向かい、最終的に1954年末には生産が中止された²⁰⁶。

カネビヤン撤退の経験、経緯から、その後も武藤絲治は合成繊維への進出について慎重な態度を取る。1954年8月に海外視察に渡った矢澤将英は、イギリスのICI社を訪れ、その際ICI社からポリエステル繊維「テリレン (Terylene)」のライセンス供与について打診されている²⁰⁷。矢澤将英は同道していた目黒清太郎²⁰⁸とともに、ポリエステルが将来有望と考え、帰国後ICI社より会長の鐘紡訪問を受けるまでは漕ぎ着けたものの、結局武藤絲治はカネビヤンで失敗した中でポリエステル導入を進めることはできないとした²⁰⁹。さらに矢澤将英はポリエステルのような特許や技術ライセンスに関する問題もない硝酸法によるアクリルの事業化を武藤絲治

²⁰⁵ 矢澤将英記念出版会, 1981, p.35。

²⁰⁶ 井出幸三「カネビヤン中止よりナイロン開発迄の経緯」1986年4月10日 (神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-5)。

²⁰⁷ 矢澤将英記念出版会, 1981, p.50。

²⁰⁸ 戦前から矢澤将英の下でカネビヤンの開発に携わっていた技術者。後、淀川工場化工技師長、合織研究部長などを歴任。

²⁰⁹ 矢澤将英記念出版会, 1981, p.50。なお、これに先立つ同年の春、東洋紡に対してもICI社からポリエステル繊維の技術導入が打診されている。結局東洋紡は、特許・ノウハウ料に1百万ポンド、ロイヤリティに5.25—5.70%という高額な契約条件、設備投資に80億円を要すること、製品の輸出に関する制限、染色性の課題などの理由から導入を見送っている (阿部・平野, 2013, p.169; 平野, 2007, p.55)。なお、東洋レーヨンは1社による大きな負担を避けるため帝人と共同でICI社からポリエステルの技術導入を行った (阿部・平野, 2013, pp.169-170)。鐘紡での検討にあたってこうした条件面での問題もあったと考えられる。

に対して提案しているが、その提案も受け入れられなかった²¹⁰。1956 年当時、武藤絲治は以下のような見解を語っており、合成繊維に対する慎重な姿勢を示している。

「先日も、ある会社に対して、ある人が「合成繊維をやらないとバスに乗り遅れますよ」といっているのを、私は第三者として聞いたが、しかし、同じバスにも、先日四国で崖道から海の中に落ち込んだバスもあるし、また途中で故障を起こして走れないバスもある。そういうバスに飛び乗っては大変だ。乗り遅れは勿論悪いが、乗り間違えはそれ以上に悪く、企業にとっては時に致命傷となる。乗り誤らないためには、慎重な準備を要する。単に研究室で成功したからというだけでなく、市場の開拓や、資金、資材の手当、技術陣の養成等、万般にわたって十分の準備が必要である。けっして軽々に運べるものではない。」²¹¹

鐘紡では合成繊維が取り上げられる見込みがなくなった中で、矢澤将英は鐘紡退社を決意し、技術者数名を連れて²¹²1955 年 8 月に旭化成に転職していった²¹³。鐘紡は 1955 年 12 月からはスフの増設に着手して多額の設備投資がなされる中で、鐘紡に残った他の合成繊維関係の技術者は当時「やることがない」とぼやき²¹⁴、さらに、ナイロンへの進出決断がなさ

²¹⁰ 矢澤将英記念出版会, 1981, pp.36-38, 49-50。

²¹¹ 武藤絲治「これからの繊維産業」1956 年 4 月（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-43）。

²¹² 佐藤, 1990, p.193。

²¹³ 戦前から永年合成繊維の研究開発に携わってきた矢澤将英はこの頃、「鐘紡では私は一生を棒に振る」という想いを抱いていたという。矢澤将英は旭化成に移った後、旭化成でアクリルの研究に携わり企業化に大きく貢献している（矢澤将英記念出版会, 1981, pp.36-45）。

²¹⁴ O氏ヒアリング（2016 年 10 月 2 日）。

れる少し前の時期（1959年6月）には、ナイロン進出後鐘紡の合繊技術の中心的役割を担っていくことになる佐藤渉が、後輩の技術者に対して鐘紡では高分子化学に関する「研究者を十分に育て上げる事が難しい」と語るほど、鐘紡での合成繊維の研究に関する活動、組織能力は後退していった²¹⁵。

7. 第1節のまとめ

戦後鐘紡はまず祖業である綿業を中心に復興を進め、苦しい資金繰りの中でも資源配分を行って設備復元を進めていく。そのプロセスで1948年12月には既に武藤絲治は古くから鐘紡で事業が営まれ、市場におけるブランドを確立している綿業、絹業が競争力を持つ事業であるとする一方で、主に軍需目的で戦時中に拡大した化学工業などについては事業性が見込めないとして整理する意向を示している。こうして戦前に高業績を収め成功の要因となっていた繊維に集中して行くが、組織内でどの事業を選択すべきかの解釈については必ずしも一枚岩ではなかった。

1949年9月に鐘淵化学を分離して天然繊維を中心に集約を進めていく際に、武藤絲治は自らが発した社長回章において、鐘紡が本来繊維会社であったとして組織アイデンティティを定義し、それが歴史的なものであるとして正当性を付与している。しかしながら、中司清や山田久一が化学工業についても必要なものとしていたように、社内の意見は一枚岩ではなかった。鐘紡ではそうした意見の排除を含めて、繊維への集約が進められていった。その後、鐘紡は祖業の綿業を中心に資源配分を進めるが、単純に過去の事業運営を踏襲していたわけではない。そのプロセスでは、原料の入手や価格において比較的安定的なスフを増強することで補完し、さらに規模的な拡大を進める中でスフの増設を進めるとともに、製品の高級化を図るなど、競争環境の変化に合わせた対応を試みている。また、この時期はカネボウだけでなく、他企業も積極的な設備増強を行っていた時期でも

²¹⁵ 谷本健夫「私と合繊」2004年12月18日, p.3。

あり、その中で自社の優位性を維持、向上させていくことが目指されていた。

このように、綿、スフに資金投入が集中する一方で、なかなか収益化せず、既存繊維による高級衣料化の構想に合致しない合成繊維カネビヤンの開発は中止され、他の産業資材関連の高分子化学研究も抑圧されていった。その後合成繊維の研究開発は大きく後退し、合成繊維への進出は遅れをとることになる。

第2節 合成繊維への進出とその失敗（1961年～）

1. 「グレーター・カネボウ建設計画」と合成繊維進出の決断

繊維不況の最中である1958年8月の工場長会議において武藤絲治は、天然繊維が合成繊維による代替に晒されている状況を踏まえたうえで、「日本の繊維工業の行く道は、綿だけに頼ることなく綿、合成繊維、化繊、或は絹、羊毛、いわゆる総合的な力を以て、技術的にも販売的にも総合力を結集して新たな運命を夫々開拓しなければならぬ革命期にきておるといことが結論であります」と述べ、合成繊維進出の必要性を感じていることを滲ませた。同時に、「「繊維のシンフォニー」とか、「繊維のカクテル」ということを申すのも、単なるキャッチフレーズとしてではなく、深刻なる世界の繊維新事情の要請に応える近代的な繊維会社としての行くべき道を示したのであります」とも述べており、合成繊維を既存の路線である「繊維のカクテル・シンフォニー」構想に沿うものとして位置づけなおしている²¹⁶。【図表V-18】のように、合成繊維による天然繊維の代替が進行し、合成繊維が急速に成長している状況にあった。

繊維不況を乗り切ったのち、長期的な経営の方向性に関して、当時の経営陣の間では意見の対立があった。新規事業による多角化はリスクが大きいとして、天然繊維およびスフによる既存の事業構成を維持して、安定的な経営を志向するべきとする意見が綿紡績所管の取締役を中心に根強かったが、最終的には高度成長期に入った日本経済の趨勢に合わせて、規模的な成長を強く志向するべきとする方針が採られることとなった。

²¹⁶ 武藤絲治「不況に処する社中の決意」1958年8月8日（「社中におけることば」第二巻所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-14）。

図表 V-18 国内の合成繊維,再生繊維,天然繊維の用途別消費量推移

(1) 繊維消費量推移

(単位:千トン)

	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966
合成繊維 衣料用	24.8	37.1	40.7	56.1	101.6	114.3	125.1	168.1	196.1	198.4	217.0
合成繊維 産業用	7.4	9.9	9.7	17.5	23.8	33.4	44.1	46.4	57.6	71.1	77.6
合成繊維 小計	32.2	47.0	50.4	73.6	125.4	147.7	169.2	214.5	253.7	269.5	294.6
再生繊維 衣料用	144.7	154.7	87.6	131.6	154.8	154.8	156.9	175.7	178.9	246.5	238.9
再生繊維 産業用	11.5	16.7	13.2	18.9	23.7	23.4	22.8	17.7	20.1	17.0	13.4
再生繊維 小計	156.2	171.4	100.8	150.5	178.5	178.2	179.7	193.4	199.0	263.5	252.3
天然繊維 衣料用	421.1	411.1	360.1	383.3	395.7	439.8	406.8	412.8	431.4	495.9	477.3
天然繊維 産業用	38.3	40.4	33.9	41.6	43.2	41.5	42.5	36.5	33.7	26.9	26.7
天然繊維 小計	459.4	451.5	394.0	424.9	438.9	481.3	449.3	449.3	465.1	522.8	504.0
全繊維計 衣料用	590.6	602.9	488.4	571.0	652.1	708.9	688.8	756.6	806.4	940.8	933.2
全繊維計 産業用	57.2	67.0	56.8	78.0	90.7	98.3	109.4	100.6	111.4	115.0	117.7
全繊維計 合計	647.8	669.9	545.2	649.0	742.8	807.2	798.2	857.2	917.8	1055.8	1050.9

(2) 上記(1)について、用途内の各繊維比率

①衣料用

	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966
合成繊維	4.2%	6.2%	8.3%	9.8%	15.6%	16.1%	18.2%	22.2%	24.3%	21.1%	23.3%
再生繊維	24.5%	25.7%	17.9%	23.0%	23.7%	21.8%	22.8%	23.2%	22.2%	26.2%	25.6%
天然繊維	71.3%	68.2%	73.7%	67.1%	60.7%	62.0%	59.1%	54.6%	53.5%	52.7%	51.1%

②産業用

	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966
合成繊維	12.9%	14.8%	17.1%	22.4%	26.2%	34.0%	40.3%	46.1%	51.7%	61.8%	65.9%
再生繊維	20.1%	24.9%	23.2%	24.2%	26.1%	23.8%	20.8%	17.6%	18.0%	14.8%	11.4%
天然繊維	67.0%	60.3%	59.7%	53.3%	47.6%	42.2%	38.8%	36.3%	30.3%	23.4%	22.7%

出所：日本化学繊維協会，1974，pp.757，759，761 をもとに筆者作成。

繊維不況以前より綿紡績の限界は既に認識され、複数繊維の混紡、交織による高級衣料品用途の展開によって生き残りを図る方針が採られていたが、日本経済の発展とともに多くの産業において労働集約的な事業から資本集約的な事業に転換が進んでいる情勢をふまえ、今後の規模的な成長を実現していくうえでは、同じ繊維産業であっても資本集約的な合成繊維

に力を入れていくべきだとする考えが採られた²¹⁷。合成繊維への進出の他にも、化粧品などの非繊維分野の新規事業への進出によって規模的な拡大を志向していくことが決断された。こうして策定された計画は「グレーター・カネボウ建設計画」と命名され1961年6月から実行された。

「グレーター・カネボウ建設計画」では「天下第一等の会社を作りあげる」「会社の繁栄は従業員の繁栄」がスローガンとして掲げられていた。「グレーター・カネボウ」という言葉に「常に成長するKaneboでありたい」という意味が込められていたという²¹⁸。1961年9月当時、武藤絲治は以下のように語っている。

「昨年池田内閣の打ち出した所得倍増計画に伴う経済成長十ヶ年計画によると日本経済は今後十年の間にその規模を二倍に拡大することとなり、その成長の度合についてゆけない企業は日本経済繁栄の脱落者となることが明らかとなった。…（中略）…国の方向がその様であるならば、その中にある吾々企業自体も亦成長発展を望む限りに於いては国家の基本的な方向を経営の基本的方向として取り入れなければならぬことはいうまでもない。かつて吾が鐘淵は日本の代表企業であり、カネボウの名は名実共に全世界にとどろいていたのである。…（中略）…当時は人よんで「天下の鐘紡」ということをいったものであるが、確かに吾が鐘淵は日本の企業を断然圧する名実共に「天下の鐘紡」であった。吾々は先人諸先輩が汗と脂の努力で築き上げたこの「天下の鐘紡」を今日再び我々の手で再現しなければならないと考えるのである。…（中略）…危険を恐れて躊躇している間に時間はどんどん過ぎ去ってしまう。吾々は安定五ヶ年計画を修正して日本経済発展の方

²¹⁷ 伊藤淳二「工場事業場長会議に於ける社長訓示」1968年6月25日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-2）。

²¹⁸ 鐘淵紡績株式会社労務部「G・K建設と労使関係長期安定化」1962年4月17日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-121-7-1）。

向に針を合わせようとしている。勿論危険も之れに伴なうであろう。しかしあらゆる準備と対策を用意し乍ら、今日、日本の企業番付けに於いて二十四番目に落ちた鐘淵を往年の「大鐘紡」にせんがための必要にして而も充分な方策を打ち出そうとしているのである。」²¹⁹

武藤絲治は、戦前に日本を代表する企業であった鐘淵紡績が、日本経済全体が大きな成長を遂げていく中で取り残されていくことへの危機感を語り、かつて名門とされた鐘紡を再現することを標榜したのである。そうした中で策定された「グレーター・カネボウ建設計画」では、業績目標については10か年で年間売上高3000億円（1960年10月期と1961年4月期を合計した年間売上高は約540億円であったから、必要とされた年平均成長率は18.7%となる）、純利益率5%、自己資本比率30%として業界首位となることが目指された²²⁰。武藤絲治自身、「今日企業の優劣は、その企業の生産に対する製品の価値が国民総生産の価値に占める比率の大小によって決定されてゆくのであります。…（中略）…なさなければならぬことは、一にも、二にも売上高の拡大でなくてはならないことが判るであります」とし、社内では業績目標達成に向けて強い圧力がかけられた²²¹。

「グレーター・カネボウ建設計画」の多角化による成長路線のもと、1961年1月に鐘淵化学工業から化粧品事業、1964年4月にハリス製菓、1965年12月に立花製菓を買収して非繊維分野での多角化が進められたが、「グ

²¹⁹ 武藤絲治「販売員研修会に際して」1961年9月（「社中におけることば」第三卷所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）。

²²⁰ 伊藤淳二「覚え書」（1984年10月22日）。

²²¹ 武藤絲治「セールスマン・スクール第一回修了生における言葉」1962年1月20日（「社中におけることば」第三卷所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）；鐘紡労働組合「鐘淵の経営に対する組合意見書」1968年11月5日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-121-6-6）。

レーター・カネボウ建設計画」の中心的施策とされたのは後述のナイロン企業化であり、ナイロン事業が収益化するまでの間、経営を支える補助的なものとして非繊維の新規事業は位置づけられた²²²。

2. ナイロンへの進出

(1) ナイロンの選択

既述のとおりカネビヤンの開発が中止され、矢澤将英が転出した後は、合成繊維に関する研究開発は後退していたものの、残った技術者によってポリプロピレン、ポリエステル、ナイロンなどの研究が行われていた²²³。このうち、ポリプロピレンについては、本格的な普及に際して技術的な課題が残されていた²²⁴。ポリエステルについて、当時本邦では ICI 社 (Imperial Chemical Industries) から日本における独占特許実施権を供与された東レおよび帝人が先行しており、同様の技術による新規参入ができない状況にあった²²⁵。

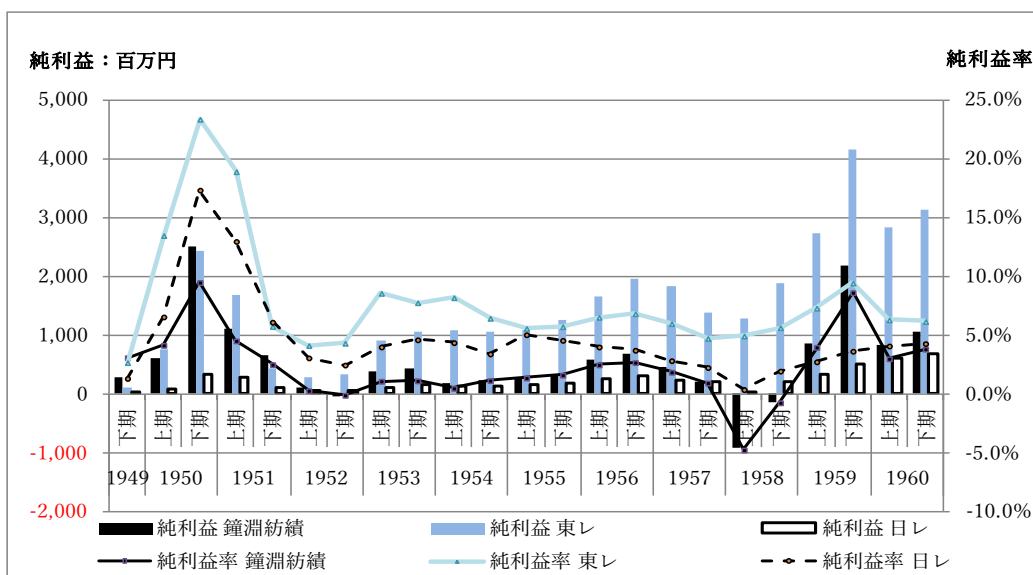
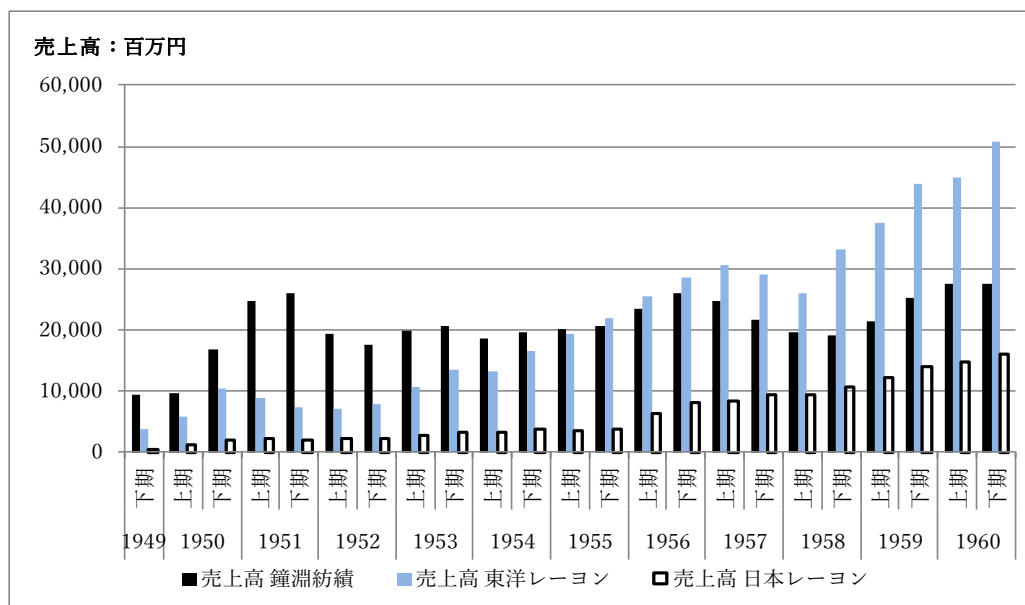
²²² 武藤絲治「セールスマン・スクール 第三回入校生におくる言葉」1962年4月21日(「社中におくることば」第三巻所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.407-35-15); 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

²²³ 井出幸三「カネビヤン中止よりナイロン開発迄の経緯」1986年4月10日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-5); 佐藤渉, 1990, p.24; 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.641。

²²⁴ ポリプロピレンはイタリアのナツタが製法を発見し、モンテカッチーニ社によって1955年に特許出願された。本邦では、モンテカッチーニ社から技術を導入した東レ、三菱レイヨン、東洋紡の3社が統一商標「パイレン」で1961年に販売を開始し、新日窒、日東紡、大和紡、東亜紡織の4社が統一商標「ポリプロ」で1962年に販売を開始したが、染色性の悪さ、触感が悪く蠟のようであることなどの欠点があり、衣料用での展開は困難な状況にあった。結局、昭和40年頃には東レ、東洋紡、新日窒が早くも繊維としてのポリプロピレンからは撤退している(日本化学繊維協会, 1974, pp.774-779)。

²²⁵ ポリエステルはイギリスのCPA社(Calico Printer's Assn.)のウィンフィールドとディクソンがポリエチレンテレフタレートを成分として繊維化に成功、「Terylen」と命名され、1946年CPA社の特許が成立した。CPA社は工業化の意志がなく、ICI社にアメリカを除く全世界での独占特許実施権を

図表V-19 東洋レーヨンと日本レイヨンの業績推移



出所：三菱経済研究所『本邦事業成績分析』各期、『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期をもとに筆者作成。

供与し、アメリカではデュポン社にライセンスを供与した（繊維学会，2004，p.52）。

一方のナイロンについては、【図表V-19】のようにデュポンから技術導入を行って先発参入していた東洋レーヨン、日本レイヨンが著しい成長を遂げるとともに高業績を挙げており、そのことが魅力的であった²²⁶。また、既に技術が確立され、安定的な需要が期待できた²²⁷。さらに当時ナイロンの原料であるカプロラクタムについてデュポン、スニアビスコーザ、インベンタ、チンマー、BASFといった海外メーカーによって新製造法の技術開発が進み²²⁸、価格の引下げが見込まれていた²²⁹。1960年6月8日付の鐘紡社内の調査資料では、東レのカプロラクタム原料のコストを自家生産分について503円/kg、東亜合成から購入している分について422円/kgと推定し、日本レイヨンが宇部興産から購入しているカプロラクタムのコストについては441円/kgと推定する一方で、この時点で海外のデュポンから輸入する場合について関税その他の費用込みで377円/kgと推定しており、鐘紡では先発企業に対する原料面コストにおける優位性を確保できると考えていた²³⁰。こうした状況をふまえて社内で事業性を評価した結果、ナイロンが最有力とされた²³¹。また、先述のように、武藤絲治は武藤山治の絹業立国論の影響をうけ、自らも養蚕や絹紡工場でキャリアを積んだ経験を持ち、絹へのこだわりが強かったことも、絹の代替繊維であるナイロンが選択された背景として考えられる。こうした絹への強い愛着を持ちながらも、先に述べたように絹業は不振に喘ぎ、丁度直前の1958年に鐘紡蚕糸として分社化をしたばかりであった²³²。

²²⁶ 日本化学繊維協会，1974，p.779；藤井，1971，p.205。

²²⁷ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）。

²²⁸ 日本化学繊維協会，1974，pp.799-800。

²²⁹ 鐘淵紡績株式会社「ナイロン原価推定」1960年6月8日。

²³⁰ 鐘淵紡績株式会社「ナイロン原価推定」1960年6月8日。

²³¹ 佐藤渉，1990，p.24。

²³² 後述のように、技術導入先の選定に苦労し、企業化が頓挫しかけていたと

ナイロンの技術導入にあたって、提携先を求めるため、1960年8月に欧州に調査団が派遣された。その中で、オランダのAKU社の技術に導入の可能性が見出されたものの、結局はデュポン社による特許に阻まれて交渉を断念せざるをえなくなるなど、提携先の選定は難航していた。そうした折、1960年秋に三菱化成から、イタリアのスニアビスコーザ (Snia Viscosa) 社がナイロンの技術導入先として紹介された²³³。当時、鐘淵紡績の化学研究所においもナイロン6プラスチックや、ナイロン610などの研究が行われていた。図らずもそのことが新聞で報道されたが、これを見た三菱化成の専務(当時)であった長谷川隆太郎が鐘紡にアプローチを行った経緯にあった。当時、三菱レイヨンのナイロン事業化を見越して、スニアビスコーザ社からのカプロラクタム製造技術の導入交渉を開始していたが、三菱レイヨンがナイロンへの参入に消極的な姿勢を示したため、カプロラクタムの供給先として鐘紡に白羽の矢を立て、スニアビスコーザ社からの技術導入を提案したのである²³⁴。三菱化成からは鐘紡との提携を進めるために、「“シルクの鐘紡”にはナイロンが最適である」といって武藤絲治を口説き、スニアビスコーザ社の技術でナイロン事業化を進めることを促したという²³⁵。

それを受けて武藤絲治は単身渡欧し、スニアビスコーザ社と交渉、1961年3月にナイロンの日産30トンの技術導入契約の仮調印に漕ぎ着けるに至った²³⁶。仮契約の内容は以下のようなものであった。①スニア社からはカプロラクタムを重合して紡糸するまでのナイロン生産技術を鐘紡に提

きに、三菱化成がスニアビスコーザとの提携によるナイロン導入を促した際に、「“シルクの鐘紡”にはナイロンが最適である」として口説いたというのも、こうした背景から生じたことであったと推察される。

²³³ 佐藤渉, 1990, pp.24-25。

²³⁴ 佐藤渉, 1990, p.25。

²³⁵ 鐘紡防府工場五十年史編集委員会, 1985, p.112.

²³⁶ 佐藤渉, 1990, p.26。

供する。②スニア社指導のもと生産設備の設計、設置を行い、技術指導も行う。費用負担は鐘紡。③特許の頭金はなし。④ロイヤリティは売値の3%。生産量によって逓減する。④原料は三菱化成が供給する。⑤技術契約期間は15年とする²³⁷。仮契約調印後、鐘紡は関係官庁に認可を申請したが、この時期に呉羽紡、帝人、旭化成の三社もナイロン進出を計画しており、技術導入に関する認可申請を行った。

ナイロン企業化を決断した当時の武藤絲治の成算はどこにあったのか。1961年6月時点で彼は「東レ、日レがすでに先発はしていますが、このスニア方式でいけば、あらゆる面でコスト・ダウンが出来ると思います」と語っている²³⁸。スニアビスコーザからの技術導入に関して、特に原料コスト面で見込まれた優位性は大きく意識されていたと考えられる。当時スニアビスコーザは原料のカプロラクタムの製造法に関して、フェノールを出発原料としてカプロラクタムを製造する従来のフェノール法に替えて、トルエンを出発原料としてカプロラクタムを製造する新技術、所謂「スニア法」を開発していた。価格が硬直的なフェノールを原料とし、合理化も限界を迎えていたと見做されていたフェノール法に比べて、安価なトルエンを使用するスニア法は大幅なコストダウンが期待できた²³⁹。鐘紡へのカプロラクタム供給は、三菱化成がスニア法を導入して行う前提であり、この時点では東洋レーヨンが従来のフェノール法によるカプロラクタムを使用していたから²⁴⁰、原料コストで比較優位に立つことが期待できた。

²³⁷ 「鐘紡、ナイロンに進出 スニア社と技術導入仮契約」『読売新聞』1961年3月30日朝刊；「旗じるしはグレーター・カネボウ」野田経済研究所『野田経済』(771)1961年7月3日号, p.21。

²³⁸ 「旗じるしはグレーター・カネボウ」野田経済研究所『野田経済』(771)1961年7月3日号, p.21。

²³⁹ 日本化学繊維協会, 1974, p.799。1960年頃のフェノールの価格は大口契約で200円/kgであったのに対し、トルエンは30円/kgであった。なお、当時登場した他の新技術にはベンゼンを出発原料とするベンゼン直接法や新インベント法がある。ベンゼンの当時の価格は70円/kg前後であった。

²⁴⁰ 『東洋レーヨン有価証券報告書』1961年9月期；日本経営史研究所（東

ただし、この原料コストに関する見込みは思惑どおりには進まなかった。原料カプロラクタムの製造技術導入については当初より三菱化成がスニアビスコーザとの交渉を進め、1961年5月に仮契約に至っていた²⁴¹。その後、住友化学、呉羽紡に出資に加わった帝人の3社が共同出資する日本ラクタムが三菱化成と並行してスニアビスコーザとの交渉を進めていった²⁴²。1962年2月には通産省から両社に対して、スニアビスコーザと特許料の引下げ交渉を行うことを条件に認可する方針が示された²⁴³。しかしながら、この交渉は難航し、原料製造に関するスニア法の導入は暗礁に乗り上げることになる。スニア法についての誤算はこれだけではなかった。まず、品質に関してスニア法では良いカプロラクタムが製造できず、副産物として大量の硫酸が生成されるという問題が鐘紡の技術陣の間で認識されるようになっていた²⁴⁴。また、安価なトルエンを出発原料とすることがスニア法の長所であったが、その価格が急激に上昇しはじめ、ベンゼン

レ社史)、1997, pp.472-473。

²⁴¹ 「日本側が強硬方針 対イタリア ナイロン技術導入」『読売新聞』1962年9月14日朝刊。

²⁴² 帝人もスニア法の導入を進めていたが、1961年9月に支払特許料の外貨節約の観点から通産省から三菱化成との一元化を求められていた(「技術導入の一本化を イタリアのナイロン原料 通産省が要請」『読売新聞』1961年11月2日朝刊)。その後、帝人と三菱化成の交渉は巧くいかず、帝人は呉羽紡、住友化学との連携に方針を変更した。呉羽紡は当初チンマー(Zimmer)社の技術を住友化学に導入させてカプロラクタムの供給を受ける予定であったが、通産省はチンマー法が既存のベンゼン直接法との比較で特徴がないことを理由にこれを認可しなかったため、三菱化成と同じスニアビスコーザ社から技術導入に方針を変更、帝人、住友化学とともに共同出資で日本ラクタムを設立した(日本化学繊維協会, 1974, p.802)。

²⁴³ 「三菱化成と日本ラクタム 通産省認可へ ラクタム技術導入」『読売新聞』1962年2月27日朝刊。通産省の思惑は外貨の節約にあった。

²⁴⁴ 佐藤渉, 1990, p.44。

との価格差が縮まっていった。さらに、スニア法を採用したアメリカのアライド・ケミカルが失敗に終わったとの話も伝わってきていた²⁴⁵。

スニアビスコーザとの特許料引下げ交渉は少なくとも1962年9月までは続けられていたが²⁴⁶、上記のような状況の中で最終的に三菱化成はこれを断念した²⁴⁷。その後、三菱化成は鐘紡に対する供給責任を果たすために日本レイヨンと交渉し、同社が保有する新インベクタ法²⁴⁸の国内独占実施権について、再実施権の供与を受ける形でカプロラクタムを生産する契約を締結するに至った(1962年11月)。こうして三菱化成は、1964年7月から同社黒崎工場で新インベクタ法によるカプロラクタムの生産を開始²⁴⁹、鐘紡にカプロラクタムを供給していくが、新インベクタ法導入の経緯から、三菱化成は日本レイヨンにも供給することとなった²⁵⁰。日本レイヨ

²⁴⁵ 日本化学繊維協会, 1974, p.802。

²⁴⁶ 「日本側が強硬方針 対イタリア ナイロン技術導入」『読売新聞』1962年9月14日朝刊。

²⁴⁷ 日本ラクタムもスニア法を諦め、西ドイツのバディッシュから技術導入している。

²⁴⁸ 新インベクタ法はベンゼン直接法の一つで、ベンゼンを出発原料とする(ユニチカ社史編集委員会, 1991, 上巻, p.616; 日本化学繊維協会, p.802)。

²⁴⁹ 三菱化成工業株式会社総務部臨時社史編纂室, 1981, p.293。それに先立つ1963年6月に鐘紡はナイロンの生産を開始しているが、その間、三菱化成はBASF社等からカプロラクタムを輸入して鐘紡に供給していた。輸入価格は250円/kgであり、所期の計画における227円/kgより高かったため、その差額は三菱化成が負担した。なお、1964年7月から黒崎工場で生産されたカプロラクタムは、当初スニアビスコーザの紡糸ライセンスにおけるナイロンの品質基準に満たなかったため、BASF社から輸入されたものと混ぜて使用し、品質基準を満たした。ほどなくして黒崎工場のカプロラクタムの品質は向上し、この問題は解決された(井出幸三「カネビヤン中止よりナイロン開始迄の経緯」1986年4月10日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-5); 佐藤, 1990, pp.44-47)。

²⁵⁰ 三菱化成工業株式会社総務部臨時社史編集室, 1981, pp.292-293; ユニチカ社史編集委員会, 1991, 上巻, pp.617-618。

ンはもともと宇部興産からカプロラクタム供給を受けていた関係から、新インベクタ法のサブ・ライセンスは1964年5月には宇部興産にも与えられた²⁵¹。

このようにして、鐘紡は新インベクタ法による原料供給を受けることになったが、安価なトルエンを利用したスニア法による想定とはやや異なる状況になった。新インベクタ法それ自体は従来のフェノール法より高いコスト競争力を持つものの、後発企業だけでなく先発企業の日本レイヨンまでも巻き込んだ一連の原料問題を経て、結局三菱化成、宇部興産の2社が新インベクタ法によって製造を行い、それら2社からは鐘紡、日本レイヨン、帝人、旭化成、呉羽紡の5社が供給を受ける状況が生まれ、原料コスト面での比較優位性は期待できなくなった。もっとも、それまで閉鎖的だった原料市場では一連の原料供給問題を経て、三菱化成、宇部興産、日本ラクタムによる熾烈な競争が生じ、鐘紡を含む各社の原料コストは石油危機までは下落していったので²⁵²、武藤絲治が当初スニア法に期待していた比較優位性は失われたものの、絶対的なコスト高に苦しんだわけではない。

しかしながら、最大手である東洋レーヨンは原料面でより有利な状況を実現していく。同社は1963年からベンゼン直説法より安価とされるPNC法を導入したカプロラクタムの製造を開始²⁵³、PNC法の技術が安定すると原料コストは逡減し、1965年から1967年の2年間で4割程度の下落を達成している²⁵⁴。1967年頃のカプロラクタムの市中価格は190円/kg

²⁵¹ ユニチカ社史編集委員会，1991，上巻，pp.616-618。

²⁵² 井出幸三「カネビヤン中止よりナイロン開始迄の経緯」1986年4月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-5）；日本化学繊維協会，1974，p.803。

²⁵³ 東洋レーヨンは自社の名古屋工場でカプロラクタム製造を行っていた。

²⁵⁴ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，p.462の図5-8より概算。

図表V-20 ナイロンの国内消費用途別推移

(単位：トン)

		1957	1958	1959	1960	1961	
衣料用	織物	3,550	4,032	5,200	5,500	5,840	
	編物	メリヤス	3,100	3,610	4,870	5,493	5,900
		トリコット、レース	710	950	1,200	1,380	1,530
		ストッキング	320	376	440	499	560
		ソックス	2,850	3,200	4,010	4,502	5,100
	その他	350	386	400	527	670	
合計		10,880	12,554	16,120	17,901	19,600	
産業用	漁網・漁具	2,100	2,176	2,600	2,800	2,980	
	タイヤコード	30	160	920	2,005	6,200	
	その他	820	1,010	1,200	1,443	1,955	
合計		2,950	3,346	4,720	6,248	11,135	

出所：日本化学繊維協会，1974，p.763。

程度であったが、東洋レーヨンのコストはそれよりも 30%程度低く、業界内で極めて優位な状況を実現していったのである²⁵⁵。

一連のカプロラクタムの製造技術導入問題の最中、ナイロン紡糸技術導入に関して鐘紡は 1962 年 6 月 5 日に正式認可を取得、他の 3 社もそれぞれ認可を取得している。生産設備の規模については、繊維工業設備臨時措置法にもとづき、仮登録を行う必要があった。通産省繊維局による 1963 年の需要見通しにもとづく増設許容の総枠は日産 55 トンであったのに対し、先発 2 社および新規参入 4 社の合計申請トン数は 100 トンを超過、業界各社による自主調整の必要が生じたが、鐘紡は当初 30 トンを申請し

²⁵⁵ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.472-473。

てそれに固執していたが、他社との調整の結果、一定の削減を受け入れる必要が生じていた²⁵⁶。

【図表V-18】、【図表V-20】のように、合成繊維の国内消費の動向も、産業用途が伸長してきたとはいえ、この時点でボリュームゾーンは衣料用途であった。産業用途ではタイヤコードが急速に伸長していたものの、鐘紡の場合、後述の帝人のようにタイヤコード向けのレーヨンを手がけておらず²⁵⁷、先述のように衣料品を高級化することで差別化していくことを唱道した「繊維のカクテル・シンフォニー」構想の中でナイロンも位置づけられていた。さらに、絹で長年築いてきた海外での評価を活かして、海外への輸出を展開することを目論んでいた²⁵⁸。こうした背景から最終的には工業用6トン捨てて衣料用に限った24トンで登録を行った。

一方、同時に参入した他の企業の思惑は鐘紡のそれとは異なる。特に、各社のナイロン参入に影響を与えていたのは、タイヤコード市場におけるナイロンの急速な浸透であった。ナイロンのタイヤコードについては1958年9月頃から、ブリジストン、日本ダンロップ、横浜ゴムといった主なタイヤメーカーが試験を行っていた。その中でブリジストンは東洋レーヨンとの共同開発を進め、1959年には実用に耐える十分な品質のものが完成、1960年からは実用化を開始し、瞬く間にタイヤコード向けナイロンは浸透していった²⁵⁹。

²⁵⁶ 日本化学繊維協会, 1974, p.786。

²⁵⁷ なお、1951年3月期までは綿のタイヤコードの販売実績があるが、1951年3月期の売上高比率は綿製品全体の中で0.9%と微々たるものであった（『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1950年3月期、1950年9月期、1951年3月期）。

²⁵⁸ 大崎英一「絹布の話（概要）」1985年10月16日（神戸大学所蔵、鐘紡資料 No.409-122-6-1）。実際に絹の営業からナイロンの営業に輸出向けのバイヤーを紹介して、絹に換えてナイロンの売り込みを図ったが、東レが既にバイヤーを抑えており、結果的にこの試みは失敗に終わった。

²⁵⁹ 日本化学繊維協会, 1974, p.763。

こうした状況の中で、帝人はタイヤコード向けのナイロンを企業化する目論見であった。帝人はもともとタイヤコード向けの強力レーヨンのトップ企業であったが²⁶⁰、ナイロンのタイヤコードの登場を契機にタイヤコード市場を守るためにナイロン進出に踏み切った²⁶¹。

旭化成もまたナイロンタイヤコードへの進出を企図していたが、旭化成の場合はタイヤコードを手がけた経験はなかった。旭化成は既 1959 年にアクリルに進出していたが、同時期（1957 年～1960 年）に旭化成を含む 6 社が生産を開始して供給過剰に陥っていたうえ、旭化成のアクリルは当初品質が安定しなかったこともあり、アクリル事業は苦しい状況にあった。この頃、ナイロン、ポリエステル、ポリプロピレン、弾性繊維、不織布などが新規事業の選択肢として検討されていたが、アクリル事業での劣勢を埋め合わせるために、既に市場が大きく成長してリスクが低いという判断のもとナイロンが選ばれた経緯にあった。とはいえ、すでに先発企業が市場での地位を確立している中、後発での進出は大きな不利となる。そのため、衣料用途と比べれば競争が穏やかと考えられたタイヤコードを最初に手掛けることが決定された（進出時日産 6.2 トン）。なお、旭化成はそのうち 1964 年に衣料用にも進出しているが（進出時日産 7.9 トン）²⁶²、15～30 デニール²⁶³の他、工業用途の 840 デニールという非常に太い繊維を

²⁶⁰ 福島（帝人社史），1972，pp.8-26。レーヨンのタイヤコードは第二次大戦中にアメリカ陸軍が採用して以来アメリカで急速に普及していったが、1948 年には日本でも GHQ と経済安定本部が普及を目論み、東洋紡、帝人、東洋レーヨン、倉敷絹織、日東紡、帝国繊維、三菱レイヨン、大日本セルロイドの 6 社に生産を割当てた。その後、帝人は連続紡糸法の導入など技術改良を重ね主力メーカーへと成長していった。

²⁶¹ 日本化学繊維協会，1974，p.781；三菱化成工業株式会社総務部臨時社史編集室，1981，p.292。

²⁶² 日本経営史研究所（旭化成社史），2002，pp.272-282。なお、旭化成は当初差別化を図るために先発企業が手掛けているナイロン 6 ではなく、高品質のナイロン 66 の導入を検討した。しかしながら、当時ナイロン 66 の原料は入手が困難であり、ナイロン 6 での進出が決定された。

²⁶³ デニールは糸の太さの単位で、1 デニールは長さ 9000 メートルで重量が

衣料用途に展開して他社にない独自性を発揮していたため²⁶⁴、後述のナイロン市場で鐘紡が衣料用途でしかけた価格競争においても「完全なる傍観者」たりえた²⁶⁵。

呉羽紡も従来経験はなかったものの、急速な国内市場の成長を踏まえて産業用でタイヤコードへの進出を企図していた。産業用に関しては 1950 年代に呉羽グループで企業化が図られたポリ塩化ビニリデンで用途開拓をしていた経験から漁網向けの販売も考えられた。呉羽紡の場合はこうした産業用途の他に、自社でのナイロン原糸生産に先立って技術導入が進められていたナイロン加工糸での展開も目指されていた。呉羽紡がこうした産業用途や、加工糸での展開を目指していた背景を遡ると、1950 年代のポリ塩化ビニリデンでの失敗があった。呉羽紡はこの事業に多額の財務的負担を行っていたが、失敗したことにより大きな損失を蒙っていた。それもあって、ナイロンへの進出は後発にならざるを得なかったが、ナイロンへの進出は綿紡績業の停滞が避けられない中、ポリエステル、アクリル、ポリプロピレンなど他の選択肢がそれぞれ難点を持つ中で選択されたものであった。ポリ塩化ビニリデンが失敗した経緯もあって、これ以上の失敗を重ねられない中、後発企業としては負けない戦略を採る必要があった。そうした中、衣料用においてはタフタなどの標準品を避けて加工糸への展開を目指し、産業用においては主にその頃急速に成長し出したタイヤコードへの展開を目指していた²⁶⁶。

1g になるもの。

²⁶⁴ 鐘淵紡績株式会社「後発ナイロンメーカーの品種別生産・販売計画」1964 年 2 月 8 日。

²⁶⁵ 日本化繊新聞社, 1992, p.144。旭化成元副社長、植松健悟が当時の旭化成について語った言葉。

²⁶⁶ 平野, 2008, pp.6-17。

(2) ナイロン企業化の努力

ナイロン企業化は「グレーター・カネボウ建設計画」における中心的な施策とされ、「社運を賭けて」臨む方針が打ち出された²⁶⁷。武藤絲治は「先発の東レと日レに追いつき、そして追い越さねばならぬ」とし²⁶⁸、半期での売上高 100 億円に到達することが目標とされた²⁶⁹。1962 年 4 月期の全事業の合計売上高が約 300 億円であるから、当時の鐘紡にとって相当の規模であるといえる。衣料用に重点を置いて内需 74%、輸出 26%とする計画がたてられ²⁷⁰、設備投資 106 億円、運転資金 98 億円、合計 204 億円の初期投資が計画された²⁷¹。この投資額は 1962 年 4 月末の資本金 40 億円、自己資本 150 億円と比して莫大な金額であった。

組織面における手当ても進められ、1961 年 9 月 16 日に独立した事業部としてナイロン総部を設置、1961 年 10 月 18 日には、ナイロン総部内にナイロン技術部が設けられた。ナイロン技術課長には佐藤渉が就いたほか、社内の優秀な技術者が集められた²⁷²。ナイロンの認可取得後、鐘紡からスニアビスコーザ社に若手の技術研修生が幾次にわたって送り込まれ、技術の習得が積極的に図られた。重合、紡糸、延撚、電計、機械、分析管理な

²⁶⁷ 武藤絲治「セールスマン・スクール 第三回入校生におくる言葉」1962 年 4 月 21 日（「社中におくることば」第三卷所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）；武藤絲治「社中一丸“困難征服”」1962 年 1 月（「社中におくることば」第三卷所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）。

²⁶⁸ 武藤絲治「セールスマン・スクール 第三回入校生におくる言葉」1962 年 4 月 21 日（「社中におくることば」第三卷所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）。

²⁶⁹ 鐘淵紡績株式会社「ナイロン事業計画」1962 年 4 月 17 日（「抜本策提案項目」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-121-7-6）。

²⁷⁰ 鐘淵紡績株式会社「ナイロン事業計画」1962 年 4 月 17 日（「抜本策提案項目」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-121-7-6）。

²⁷¹ 武藤絲治「新入社員を迎える言葉」1962 年 4 月 2 日（「社中におくることば」第三卷所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）。

²⁷² 佐藤渉，1990，p.27。

どの幅広い業務の技術担当者が送り込まれ、工場運営のノウハウの吸収が進められた。技術研修生が帰国後に作成した報告書は鐘紡のナイロン工場の操業マニュアルの土台となった²⁷³。こうして習得された技術については、鐘紡社内の技術学校でも教育が行われ、参加者には半年間におよぶ研修が施されるなど、ナイロン技術の浸透が図られた²⁷⁴。

鐘紡は従来スフ工場のあった防府にナイロン工場を建設して、1963年7月から生産を開始した。なお、同年9月には帝人、1964年1月には呉羽紡、旭化成の各社も生産を開始し、先発の東洋レーヨン、日本レイヨンと合わせてナイロンメーカーは6社となった。

(3) 品質の課題

参入当時の鐘紡のナイロンは品質面での課題を抱えていた。鐘紡のナイロンは染色性が不安定であった²⁷⁵。当時、ナイロンではデュポンに加え、東洋レーヨンも相当数の特許を成立させていた。スニアビスコーザ式の技術はデュポンや、東洋レーヨンの特許に抵触することを回避できたものの、重合法の違いから染色性で劣ることとなった。加えて、仮撚に不向きで弾力性が小さく「へたる」といった問題もあった。もともと鐘紡が技術導入をしたスニアビスコーザ社は専らストッキングなどのトリコット用に販売をしており、織物が主流の国内において、こうした物性の違いも苦戦の原因となった²⁷⁶。

²⁷³ 佐藤渉, 1990, p.34。

²⁷⁴ 武藤絲治「研究科第六回修了生を送ることば」1962年6月17日（「社中におくることば」第三卷所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.407-35-15）。

²⁷⁵ ナイロンは末端のアミノ基（—CONH—）に酸性染料アニオンがイオン結合することによって染色されるが（繊維学会, 2004, p.126）、スニアビスコーザ式の重合法では通常のVK法による重合と比べて安定したポリマーが生じ、フリーなアミノ基が非常に少なくなるため、染色性が悪くなったという（佐藤, 1990, pp.35-36）。

²⁷⁶ 鐘紡株式会社社史編纂室「合織販売関係座談会」1987年5月25日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-4）。生地は「織物」と「編物」の二つに

一方、武藤絲治はナイロンの技術導入にあたり、スニアビスコーザ社と同様の設備、同様の操業方法で、製造することを技術陣に指示していた。それは、技術的な蓄積が無い中で、操業当初からの安定的な操業の実現に寄与した²⁷⁷。

反面、それは技術者による独自の改定の禁止を意味していた。当時鐘紡でナイロンに携わっていた技術者 P 氏によれば、技術陣としてもそれまでナイロンについての技術的な蓄積を殆ど持たなかったことに加え、第VI章第3節でも述べるように武藤絲治の指示を曲げることはできなかったことから、幹部技術者は武藤絲治の指示に従い、部下の技術者たちにも独自の技術改定を禁じたという。例えば、P氏が夜勤でナイロン工場の見回りをしていたとき、ナイロン原糸がボビンに巧く巻きつかずに崩れてしまっている巻取機があったという。そのまま放置しておくともナイロン糸がローラー軸に絡まって機械を止めてしまう恐れがあった。その場合、その箇所が止まるだけでなく、1つのモーターで纏めて動かしている160ボビン全てが止まってしまうことになる。原因は巻取機の油剤の量が不適當であったことだが、その時は夜勤で傍に上司もいなかったため、T氏は独断で油剤の量を調整して改善を施し、最悪の事態を免れることに成功した。しかしながら、朝になって出勤してきた上司に顛末を報告したところ、褒められるどころか、ルールで決められた手順以外のことを行ったことから叱責を受けたという²⁷⁸。このように、現場で独自に技術的な改善を行うことは忌避されていた。

しかしながら、こうしたスニアビスコーザ社からの導入技術を忠実に再現しようとする姿勢は、結果的には導入する技術と、国内市場の状況との

大別される。「織物」は経糸と緯糸を直角に交錯させて作成される。一方の「編物」は緯方向あるいは経方向に連続したループを作って作成される。このうち経編のものを「トリコット」と呼ぶ。

²⁷⁷ 佐藤渉, 1990, pp. 38-39。

²⁷⁸ P氏ヒアリング (2016年10月7日)。

適合が不十分となる原因を招くことにも繋がった²⁷⁹。先述の染色性の問題は、ナイロン原糸製造よりも後の工程である染色の段階で用いる染色助剤の工夫で程なくして解決したものの²⁸⁰、仮撚の問題は十分に解決されず、その後も尾を引いた。鐘紡のナイロンの事業部内（当初、「ナイロン総部」といった）は工程別に幾つかの部に分かれており、ナイロン原糸の製造と糸加工も、「ナイロン製造部」と「ナイロン加工技術部」とに分かれていた²⁸¹。仮撚加工への向き不向きは、もともとは重合法に起因する問題であったが、ナイロン製造部とナイロン加工技術部とは仮撚問題の解決に関して十分に連携をとらず、ナイロン加工技術部はユーザーからの苦情に対して、独力での対応に苦慮していたという。先述の通りスニアビスコーザ社から導入した技術を改訂することが禁じられていたことから、「スニアナイロンを悪く云う事は、導入を決定された武藤社長を非難する事に繋がリタブーであると云う風潮」があり、ナイロン製造部に対する問題提起を厭うことになったという。このことが仮撚加工に問題を抱え続ける原因になったと考えられている²⁸²。

（４）他社との競合と市場開拓の苦戦

当時、合成繊維については、先発の原糸メーカーが系列化した織物業者に、賃織を委託あるいは糸を売って布製品を買い上げる形態の系列取引が行われていた。東洋レーヨンが1949年に織物用ナイロン長繊維の生産を開始しているが、全く新しい繊維であったナイロンを技術的に製織できる

²⁷⁹ 佐藤渉, 1990, pp. 38-39。

²⁸⁰ 「合織販売関係座談会」1987年5月25日（「合織関係社史資料室収集資料」所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-4）。鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.747 も合わせて参照した。

²⁸¹ 鐘紡株式会社社史編纂室, （無題：ナイロン事業部門の組織図の変遷（昭和37年2月～昭和48年8月））（作成日未詳、恐らく1986年）（「合織関係社史資料室収集資料」所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-4）。

²⁸² 引用も含め、佐藤渉, 1990, pp.143-144。

業者がなく、また、新たな繊維の普及において初期の評価を確立するために原糸メーカーが最終製品までの責任を取る必要があった。こうした中、東洋レーヨンがレーヨン長繊維で既に取りのあった織布企業および、それ以外でもナイロンの製織に関心を示した企業に技術指導を行いながら賃織を行わせた。さらに、1958年にポリエステルが生産が開始されると、新製品を強力で販売していくために、優れた最終製品にして消費者に提供することが目指された。新製品の加工には新技術を必要とすることから、優秀な加工業者に原糸メーカー側から技術面、資金面で援助しつつ、ギブ・アンド・テイクのイコールパートナーとして協力していくことが目指され、「プロダクションチーム」という概念が生まれた。東洋レーヨンを中心に先発企業は、福井県や石川県といった北陸地方の織物、編物の加工業者をプロダクションチームとして系列化し、建値制による販売を行っていた²⁸³。こうした系列化による販売促進策以外にも、先発企業は広告宣伝にも力を入れ、自ら新たな流行を創り出すなどして、嗜好の多様化が進みつつあった消費者の購買意欲を刺激して市場への浸透を図り、大衆消費社会の形成を先導した。さらには、商社の先にある流通の川下である小売店、とくに百貨店に直接営業活動を行うなどした。先発企業のマーケティングは「需要は与えられるものではなくて、創造されるものである」という哲学に基づくものであったが、こうした努力の結果、「(昭和)30年代の後半には、合成繊維は、もはや特定の分野に少量ずつ消費される新奇な製品ではなくなり、むしろ繊維消費のほとんどあらゆる分野に使用されるようになった」²⁸⁴。

²⁸³ 李, 2000, pp.88-104。

²⁸⁴ 日本化学繊維協会, 1974, pp.508, 738-755。

図表V-21 ナイロンの福井市中価格

1963年 12月末	1964年 1月	1964年 2月	1964年 3月	1964年 4月	1964年 5月	1964年 6月	1964年 7月	1964年 8月	1964年 9月	1964年 10月	1964年 11月	1964年 12月
1,440	1,440	1,420	1,380	1,350	1,350	1,250	1,150	1,050	1,000	1,000	1,000	850

出所：「ナイロン今後の動向」, 『化繊月報』1965年7月号, 12頁, 日本化学繊維協会。

注：70 デニール。

これに対し、後発で参入した鐘紡は、繊維専門商社である八木商店の協力によって、先発企業の販売ノウハウの学習や、加工業者の開拓に努めた²⁸⁵。また、福井県の織物業者をサイジング工場としてグループ化、ビームサプライを行うなど、先発企業に先がけた取り組みも行った²⁸⁶。

²⁸⁵ 「合繊販売関係座談会」1987年5月25日（「合繊関係社史資料室収集資料」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-4）。なお、八木商店は1893年に大阪の船場に創業、創業者の八木與三郎は武藤山治の中国視察（1898年）に同道するなど両者は昵懇にしており、鐘淵紡績と八木商店は古くから密接な取引関係にあったが、八木商店ではナイロンの出現当初から取扱いを開始、1958年5月には合成繊維部を設置していた（八木商店，1972，pp.17-66，207）。

²⁸⁶ 鐘紡株式会社社史編纂室「合繊販売関係座談会」1987年5月25日（「合繊関係社史資料室収集資料」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-4）； E氏ヒアリング（2016年4月8日）。

図表 V-22 福井県の機業者系列化推移

		鐘紡	東レ	帝人	日レ	旭化成	倉レ	呉羽紡	その他	各社計
1950以前	織機台数		81		58		70			209
	機業者数		1		1		1			3
1951～1953	織機台数		2,784	482						3,266
	機業者数		7	3						10
1954～1956	織機台数		2,016	784	871	32			143	3,846
	機業者数		16	6	9	1			4	36
1957～1958	織機台数		902	231	534				32	1,699
	機業者数		5	3	5				1	14
1959～1960	織機台数		1,768	1,012	519				75	3,374
	機業者数		14	11	6				2	33
1961	織機台数		34	116	124		35		37	346
	機業者数		1	2	2		1		1	7
1962	織機台数	134	192	10					26	362
	機業者数	3	6	1					1	11
1963	織機台数	1,618	1,299	407	513		12	274	53	4,176
	機業者数	30	6	9	10		1	5	2	63
1964	織機台数	1,148	260	517	40	45		401		2,411
	機業者数	25	3	11	1	1		8		49
累計	織機台数	2,900	9,336	3,559	2,659	77	117	675	366	19,689
	機業者数	58	59	46	34	2	3	13	11	226
	1業者当台数	50.0	158.2	77.4	78.2	38.5	39.0	51.9	33.3	87.1

出所：福井県繊維協会，2000，p.46 をもとに一部加筆して筆者作成。

1963年～1964年にかけての鐘紡自身を含めた後発企業のナイロン参入は、ナイロン不況の引鉄となった。1964年に後発4社によって合計日産64トンが設けられた。合成繊維は装置産業であるため、規模の経済性が効くことから、先発企業は、後発企業の参入に対抗して大幅な生産設備の増設を行った²⁸⁷。この結果、国内生産量が増加するとともに、急激な供給の増加は需給関係の逆転を招き、在庫が急速に膨らんでいった【付属資料7】。当時の合成繊維は系列取引の中で、市中に原糸が流通しない建前と

²⁸⁷ 藤井，1971，pp.330-331；福井県繊維協会，2000，p.47。

なっていたが、一部の流通・製織段階から過剰な原糸が横流しされ、織布産地の福井では建値より低い実勢相場が生じるようになった（【図表V-21】）²⁸⁸。

先発企業の東洋レーヨンには既に多数の有力な織物業者を系列下にしてきたが、ナイロン設備増設によって増産される原糸の消化のために【図表V-22】のように1963年を中心に再び系列化を進めるとともに、「東レ合織織物会」を組織して、フィラメント織布設備合理化基金制度を設け、系列業者の設備近代化を推し進めて後発企業の参入に備えていった²⁸⁹。

一方の鐘紡も、【図表V-22】のように主に1963年から加工業者の系列化を進め、先発企業と激しい系列化競争が生じていった。鐘紡の場合、先述のように既存の取引関係の活用や新たな取組によって販売網の開拓に努めたものの、有力な加工業者は既に先発企業によって系列化されていたため、八木商店の他、兼松、トーマンといった商社を経由したうえで、小規模の加工業者を開拓せざるを得なかった²⁹⁰。鐘紡が小規模の業者を中心に開拓したという点は、【図表V-22】の最下行の1業者当台数からも見て取れる。こうした新規の流通ルートの開拓にあたっては多額のリベート負担が重荷となった。加えて、先述のとおり鐘紡のナイロンは品質面

²⁸⁸ 日本化学繊維協会，1974，p.847。

²⁸⁹ 福井県繊維協会，2000，p.49。

²⁹⁰ 鐘紡株式会社社史編纂室「合織販売関係座談会」1987年5月25日（「合織関係社史資料室収集資料」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-4）。

図表V-23 鐘紡の事業構成比推移

	1962 下期	1963 上期	1963 下期	1964 上期	1964 下期	1965 上期	196年 下期	1966 上期	1966 下期	1967 上期	1967 下期
ナイロン	0.0%	0.7%	7.9%	12.1%	15.4%	18.1%	14.4%	18.3%	19.7%	19.8%	19.1%
綿	45.4%	43.0%	38.2%	33.0%	31.8%	28.9%	28.4%	27.6%	28.0%	29.2%	31.3%
毛	20.7%	22.0%	21.0%	23.5%	24.0%	24.5%	24.4%	25.2%	24.4%	23.1%	22.8%
絹	10.6%	9.8%	8.5%	6.0%	6.1%	5.2%	6.1%	6.6%	7.1%	7.3%	8.0%
スフ	15.7%	15.7%	13.8%	10.9%	10.9%	8.9%	10.4%	6.2%	6.9%	6.4%	6.2%
合成樹脂	2.5%	2.3%	2.0%	2.4%	2.3%	2.1%	2.0%	2.4%	2.4%	2.5%	2.7%
化粧品・薬品	5.2%	6.5%	8.5%	9.6%	6.7%	9.3%	9.8%	9.2%	8.4%	7.6%	7.1%
食品	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	2.8%	3.0%	4.5%	4.4%	3.0%	4.1%	2.8%

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期。

注：販売額をもとに筆者にて算出。

の課題を抱えていたことも市場開拓の苦戦の原因となった²⁹¹。糸質に敏感な織編業者への食い込みは容易ではなかったのである²⁹²。

このように流通ルートの開拓に苦労し、有力な加工業者を抑えられない中で、当時の営業担当者によれば、鐘紡のナイロンは計画販売量の三分の一も売れば上々という状態で、販売を促進するために先発企業よりも安売りせざるを得なかったという²⁹³。こうした中で、鐘紡の営業現場の責任者が「向こう一年間、糸は只でもいいんだ」と発言するなど安値攻勢をしかけていくことになるが、これに対して先発企業である東洋レーヨンの営業が対抗姿勢を強めたため、競争は激化していった²⁹⁴。既に系列化されて

²⁹¹ 鐘紡株式会社社史編纂室「合織販売関係座談会」1987年5月25日（「合織関係社史資料室収集資料」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-4）。

²⁹² 『化織月報』 1964年10月号，p.68。

²⁹³ 鐘紡株式会社社史編纂室「合織販売関係座談会」1987年5月25日（「合織関係社史資料室収集資料」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-4）。

²⁹⁴ 日本化織新聞社，1992，pp.146-152。

図表 V-24 鐘紡の業績推移

	売上高	営業利益	利息等 合計	純利益	営業 利益率	純利益率	短期 借入金	社債	長期 借入金	資本金
1956年下期	25,926	2,569	941	1,277	9.91%	4.93%	12,428	4,120	2,922	3,738
1957年上期	24,706	1,467	1,174	611	5.94%	2.47%	14,895	4,515	3,968	3,738
1957年下期	21,744	359	1,320	-723	1.65%	-3.33%	17557	4653	3002	3,738
1958年上期	19,484	379	1,358	-928	1.95%	-4.76%	15246	4914	3627	3,738
1958年下期	18,965	822	1,168	-140	4.33%	-0.74%	12758	4719	3659	3,869
1959年上期	21,329	2,182	1,000	1,020	10.23%	4.78%	11526	5008	2722	4,005
1959年下期	25,256	3,728	949	2,622	14.76%	10.38%	10781	5417	2067	4,005
1960年上期	27,378	2,736	982	1,425	9.99%	5.20%	10,548	5,518	1,598	4,005
1960年下期	26,598	2,362	876	1,517	8.88%	5.70%	9,656	6,005	1,122	4,005
1961年上期	29,373	2,741	980	1,506	9.33%	5.13%	10,616	6,383	977	4,005
1961年下期	29,985	865	1,137	703	2.88%	2.34%	12,874	5,891	1,591	4,005
1962年上期	40,272	2,789	1,257	1,327	6.93%	3.30%	12,384	5,585	2,220	9,852
1962年下期	47,552	3,138	1,363	1,617	6.60%	3.40%	13,441	5,465	5,086	9,852
1963年上期	57,232	4,121	1,771	2,391	7.20%	4.18%	18,259	6,265	10,625	9,852
1963年下期	65,868	5,233	2,289	3,119	7.94%	4.74%	23,177	6,709	15,527	9,852
1964年上期	71,915	5,625	2,965	3,080	7.82%	4.28%	28,106	7,106	20,591	11,914
1964年下期	71,399	5,008	3,419	1,945	7.01%	2.72%	30,667	7,440	25,179	11,914
1965年上期	68,878	4,409	3,518	1,480	6.40%	2.15%	30,097	7,109	23,171	12,164
1965年下期	64,850	3,830	3,458	1,011	5.91%	1.56%	29,526	7,528	21,228	12,314
1966年上期	66,560	3,389	3,407	617	5.09%	0.93%	32,733	7,772	17,636	12,314
1966年下期	69,010	3,497	3,410	761	5.07%	1.10%	35,279	8,887	16,845	12,314
1967年上期	75,593	5,015	3,488	2,026	6.63%	2.68%	37,401	9,105	17,570	12,314
1967年下期	76,878	4,630	3,666	1,707	6.02%	2.22%	35,192	10,088	20,928	12,314

出所：鐘淵紡績株式会社『有価証券報告書』各期。

いる織物業者への食い込みを狙う後発企業と、先発企業との間の激しい販売競争は、リベートの多寡による競争という形をとった。こうした実情を踏まえ、東洋レーヨンが1964年6月に建値の引下げを行ったが、鐘紡はこれに応じて即座に値下げを行っている²⁹⁵。こうした競争の激化によって、

²⁹⁵ 藤井, 1971, p.334; 日本化学繊維協会, 1974, p.847。

²⁹⁵ 『化繊月報』1964年7月号, p.61。

ナイロン糸の実勢価格は【図表V-21】のように大幅に下落し、各社の収益を圧迫することになる。

また、1964年の金融引締によって織編の加工業者は資金難に陥ったが、その分、加工業者を系列化していた合織各社の資金負担が膨らんでいった。特に先発企業は、生産設備の増設とともに加工業者の系列化を促進、強化していたことから、後発企業と比べてより多くの資金負担が生じている状況にあった²⁹⁶。さらに、元東レ副社長の斎藤光富によれば、1962年頃に当時会長であった田代茂樹の方針で経営効率化を図るために100億円程度の運転資金を借入先の銀行に返済していたため、資金繰りに余裕が無く、「黒字倒産」さえ懸念されたという。そのため、東洋レーヨンは方針を転換し、過熱した競争の收拾に向けて動く²⁹⁷。東洋レーヨンは同じく先発の日本レイヨンとともに1965年1月から自主減産を開始（東洋レーヨン：800トン/月、日本レイヨン400トン/月の減産）、4月からは先発2社が追加減産を行うと同時に後発4社も自主減産を行い（東洋レーヨン200トン/月、日本レイヨン100トン/月、帝人120トン/月、鐘紡100トン/月）、市況は下げ止まることとなった²⁹⁸。

その後も鐘紡はナイロンの増設を続け、1968年の上期には日産60トンに到達、ナイロンの売上高は伸長し、【図表V-23】のように社内での売上高構成比は20%近くにまでなり、規模としては社内で大きな割合を占める事業となった。しかしながら、収益については損失が続き会社業績にとって少なからぬ負担となり²⁹⁹、鐘紡の利益率は1964年以降、【図表V-24】のように低迷していった。

²⁹⁶ 鈴木, 1991, p.146。

²⁹⁷ 日本化繊新聞社, 1992, pp.150-153。

²⁹⁸ 日本化学繊維協会, 1974, pp.846-848。

²⁹⁹ 武藤絲治「工場事業場長会議社長訓示」1963年11月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-50）；武藤絲治「工場事業場長会議社長訓示」1965年11月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-57）；武藤絲治「工場事業場長会議社長訓示」1968年1月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-68）。

3. ポリエステルへの進出

(1) ポリエステル進出の経緯

ポリエステルでは、1958年に東洋レーヨンと帝人がICI社から技術導入を行い、工業生産を開始、二社共同商標「テترون」を展開して市場における寡占体制を確立していた。その後、日本レイヨン、東洋紡、倉敷レイヨンの3社が後発参入、先発2社の「テترون」に対抗するために後発3社は「エステル」を統一商標とし³⁰⁰、1964年から工業生産を開始した。

一方の鐘紡では、武藤絲治が「繊維のカクテル・シンフォニー」という複数の繊維による混紡、交織による繊維総合化を志向していたことから、合成繊維への進出を決定した時点で、三大合織(ナイロン、ポリエステル、アクリル)をいずれ事業化する考えであった。こうした中、ナイロンに次いでポリエステルに進出するのは既定路線として事業化が図られた³⁰¹。

当時、日本レイヨンではポリエステル短繊維の販売において必要な紡績企業との提携が遅れていたことからエステル部門を分離させ、これに鐘紡、三菱化成、日清紡が加わって1966年4月に日本エステルを設立した。資本金15億円、出資比率は日本レイヨン40%、鐘紡30%、三菱化成26.7%、日清紡3.3%であった。ただ、この合弁計画は当初日清紡を除く3社で進んでいたところを後から日清紡が参画を企図し、三菱化成が自社持ち分から3.3%を割譲したという経緯があった。鐘紡社長の武藤絲治は綿紡績で長年競合してきた日清紡の参加に強く反対していたという。当時鐘紡で合織の技術開発に携わっていた佐藤渉によれば、武藤絲治は日清紡参画への不満から鐘紡単独でのポリエステル事業化の想いを強くしたという。また、同社の鐘紡における所管は綿紡績部門とされたため、鐘紡のポリエステル事業としてではなく、安価な原料系供給源という捉えられ方をされ、鐘紡

³⁰⁰ 日本化学繊維協会, 1974, p.797。

³⁰¹ 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.750。

からは日本エステルに対する品質と供給量に関する不満が出がちであったという³⁰²。

丁度その頃、ナイロン参入にあたって技術導入をしたスニアビスコーザ社がポリエステル事業を開始、同社から武藤絲治に対してポリエステルについても同社技術の導入について打診があったようである。こうした経緯から 1966 年 12 月、技術導入に向けて佐藤渉を含む調査団がスニアビスコーザ社に派遣された。当時スニアビスコーザ社はポリエステルを事業化したばかりで、生産設備は「とてもつぶさに視察すると言ったような代物ではなかった」といい、特にステープルの状況が貧弱であったことから、スニアビスコーザ社側もステープルの設備については鐘紡の調査団に十分な視察をさせなかった。このため調査団は、フィラメントについては技術導入可能とする一方で、ステープルについて時期尚早とする報告を武藤絲治に行った³⁰³。

こうして 1967 年 1 月にフィラメントでのポリエステル事業化が決定されたが、課題が残されていた³⁰⁴。当時、重合触媒として三酸化アンチモンが用いられていたが、ICI 社の触媒特許が 1971 年 10 月 5 日まで有効であったため、代わりに金属アンチモンが用いられることとなった³⁰⁵。生産工場はナイロン工場が既にあった防府工場に建設され、1968 年に操業を開始した。

³⁰² 佐藤渉, 1990, pp.11-15。

³⁰³ 佐藤渉, 1990, pp.14-18。

³⁰⁴ ポリエステルの原料となるポリエチレンテレフタレートはエチレングリコールと、テレフタル酸あるいはテレフタル酸ジメチルから製造されるが、その際の重合触媒として三酸化アンチモンが用いられる（日本精鉱株式会社「技術情報：三酸化アンチモンの触媒特性」<<http://www.nihonseiko.co.jp/products/features.php>> 2015 年 12 月 20 日アクセス）。

³⁰⁵ 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.751。

(2) 品質の課題

鐘紡がポリエステル操業開始当初に生産したポリエステルフィラメントの品質もまた決して良好ではなく、販売不振の要因の一つとなっていた³⁰⁶。1971年～1972年頃に日本繊維新聞社が実施したアンケート調査で鐘紡のポリエステルフィラメントが国内8社中最下位と評価された他³⁰⁷、社長の伊藤淳二が北陸産地で開かれた会合においてユーザーから「ポリエステルを自社ブランドで売らぬほうがよいのではないか」と告げられるなど³⁰⁸、市場からの評価が著しく低かった。

先述のとおり、当初は金属アンチモンを重合触媒としたことから、生成されるポリエステルチップの中にメタル凝集物が残り、仮撚での糸切れや、製織効率の悪化などを招いていた。1971年10月のICI社の特許の効力が切れた時点で重合触媒を三酸化アンチモンに切り替えたものの、それでもなお品質は低く、とりわけ重合後生成されるポリエステルチップに黄ばみがあったことから、最終的な製品であるフィラメントの色調が悪いという問題を抱えていた³⁰⁹。鐘紡の技術陣はスニアビスコーザ社に協力を仰いで改善を図ったりしたものの、巧くいかなかったというが、スニアビスコーザ社自身の技術も安定しておらず、同社は程なくしてポリエステル事業から撤退している³¹⁰。

³⁰⁶ 鐘紡株式会社「社長指示集（その7）（常任役員会第一〇七回～第一五五回）」1974年6月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-14）。

³⁰⁷ 佐藤渉，1990，pp.81,88；鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990年10月27日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-6）。

³⁰⁸ 鐘紡株式会社「社長指示集（その7）」1974年6月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-14）；鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その4）」1990年3月31日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-18）。

³⁰⁹ 佐藤渉，1990，pp.80-81。

³¹⁰ 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990年10月27日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-6）。

鐘紡のポリエステルフィラメントの品質改善は 1973 年の直接連続重合の開発によってなされている。従来の製法は DMT 法であったが³¹¹、重合段階からの見直しも含めて研究が行われた。その結果、当時、ICI 社、東レ³¹²、帝人などポリエステル企業各社が試みて実現できていなかった直接重合法による品質の高いフィラメントの生成に成功。さらにこれを、プラントの連続運転で生産する技術（連続式）³¹³の開発にも成功した（一連の技術を「直接連続重合」と称している）³¹⁴。1973 年に直接連続重合方式で

³¹¹ DMT 法とは、原料の粗テレフタル酸（Terephthalic Acid = TPA）をエステル化して、一旦、テレフタル酸ジメチル（Dimethyl Terephthalate = DMT）としたうえで、エチレングリコール（Ethylene Glycol = EG）とのエステル交換を行ってビスヒドロキシエチルテレフタレート（Bis-hydroxyethyl Terephthalate = BHET）とし、これを重合してポリエチレンテレフタレートを生産する製造方法。これに対して、直接重合法では、純度の高い TPA と EG を直接エステル化して BHET を作り、これを重合してポリエチレンテレフタレートを生産する（繊維学会, 2004, p.54）。直接重合法の場合、DMT 法より反応の段階が少なくエステル交換触媒が不要になる、DMT 法で DMT と EG のエステル交換時に副生されるメタノールが生じない、といったことから、コストダウンと品質向上が可能になる（佐藤渉, 1990, pp.80-84）。

³¹² 東洋レーヨン は 1970 年に東レに社名変更。

³¹³ 連続式に対して、バッチ式で行う製造方法もある。バッチ式の場合、重合缶内の水準線や蓋の部分に異物が生成して製品に混入しがちで、これが紡糸の際の障害となる。連続式の場合も時間の経過とともに汚れが蓄積されるため、定期的に重合缶の洗浄を実施する必要がある、このサイクルを長期間化できれば合理化の効果が高くなる。例えば当時、帝人は先述の DMT 法での連続式を実現していたが、洗浄サイクルは 6 か月であり、前半 3 か月で製造されたものはフィラメントとし、異物が溜まってくる後半 3 か月で製造されたものは糸切れの影響がすくないステープルとして使用していた（佐藤渉, 1990, p.90）。これに対し、鐘紡が開発した直接連続重合では、2 年連続運転を実現した。同技術は 1976 年 3 月に大河内記念生産賞を受賞している（鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990 年 10 月 27 日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-6））。

³¹⁴ 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990 年 10 月 27 日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-6）。

の生産に切り替えられたが、生産されるポリエステルチップの色調は美しくなり、鐘紡のポリエステルフィラメントの品質は大きく改善された³¹⁵。

とはいえ、こうした品質の問題は操業開始後しばらく改善がなされなかった。まず、ポリエステル参入当時社長であった武藤絲治は、ナイロン同様にスニアビスコーザ社から導入した技術を守ることを指示していた³¹⁶。技術陣もこの指示に従い、技術の改定を避ける傾向にあった³¹⁷。

1968年6月には武藤絲治から伊藤淳二に社長が交代しているが、それ以降も品質改善に時間を要している。技術陣の品質改善に向けた研究開発が行われた後、パイロットプラントの設備投資について社内承認を得るのに時間を要したことも要因として挙げられる。投資稟議に関する最終決済は社長が行っていたが、申請窓口は企画室であり、まず初めに企画室の審査を通過する必要があった³¹⁸。直接連続重合のパイロットプラントに必要な投資金額は2億4千万円で、1971年の鐘紡全体での設備投資金額は年間49億3600万円であったが³¹⁹、その中で各事業部が自らの投資枠を確保するために競っていた³²⁰。

当時、鐘紡の合成繊維は先発企業に対して規模の経済性で劣後しており、これに追いついてコスト競争力を高めるために、生産規模の拡大に注力し

³¹⁵ 佐藤渉, 1990, p.91。

³¹⁶ P氏ヒアリング(2016年10月7日); 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究(詳細報告)」1990年10月27日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-6)。

³¹⁷ P氏ヒアリング(2016年10月7日)。

³¹⁸ 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究(詳細報告)」1990年10月27日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-6); 佐藤渉, 1990, p.85。

³¹⁹ 『鐘紡株式会社有価証券報告書』1971年10月期。

³²⁰ 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究(詳細報告)」1990年10月27日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-6)。

ていた³²¹。伊藤淳二は1969年頃の常務会において「現在各社とも先行投資を活発に行っており、ここ一年余りの間に合織の大増設が行われるものと予想される。今後は資金が大きな問題であるが、やるべき時に思い切ったことをしなければ競争に勝つことは出来ない」との見解を示し³²²、1969年11月からナイロンについては16億円を投じた増設、ポリエステルにおいては100億円近くを投じて用地買収を伴う新工場「北陸合織工場」建設による増設に着手していた³²³。

そうした中、直接の生産規模の拡大には結びつかず、まして確実に成功するかどうか不透明な試験段階であるにもかかわらず、高額なこのパイロットプラントの投資について、企画室からは厳しい反応を受けた。合織

³²¹ 鐘紡株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会社長方針集（その1）（第一回～第三〇回）」1968年12月19日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-8）。

³²² 鐘淵紡績株式会社「常務会 社長指示集（第三十一回～第七十回）（昭和42年12月21日～昭和44年10月13日）」1970年1月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-9）。

³²³ 『鐘紡株式会社有価証券報告書』1970年10月期。

図表 V－2 5 北陸合繊工場の投資内訳（1971 年-1984 年）

内訳	金額	比率
建設工事	96.8億円	37.0%
増産	84.8億円	32.4%
合理化	30.1億円	11.5%
品質向上	15.2億円	5.8%
研究開発	3.8億円	1.5%
老朽化更新	2.4億円	0.9%
その他	28.8億円	11.0%
合計	261.9億円	

出所：カネボウ合繊株式会社北陸合繊工場「工場概況報告」1985 年 9 月 27 日（「合繊関係」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-1）。

技術担当役員であった佐藤渉は、企画室と幾度も議論を重ねたが、申請は中々通らなかった。最終的には繊維部門の担当役員からも強く働きかけたことにより承認を得ることが出来たが、この投資申請から承認までに 1 年以上を要したという³²⁴。

こうした研究に関する投資申請について承認を得るのが難しいのは、この件に限ったことではなかった。投資申請については、高い精度での成功、早期の業績成果に結びつく見通しを常に求められ、単純な増設の投資が優先される一方、見通しが不確実な試験、開発についての投資は申請が却下されることはしばしばであった³²⁵。【図表 V－2 5】は 1972 年に操業開始したポリエステルの北陸工場における、1971 年（建設工事）～1984 年までの 14 年間の累計投資金額の内訳を示したものである。累計 261.9 億円

³²⁴ 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990 年 10 月 27 日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-6）；佐藤渉，1990，p.85。

³²⁵ P 氏ヒアリング（2016 年 10 月 7 日）。

のうち、初期の建設工事に関する 96 億 8000 万円、次いで増設に関する 84 億 8000 万円の割合が大きい。一方、品質向上については 15 億 2000 万円、研究開発に 3 億 8000 万円と全体に占める割合は小さくなっている。

(3) 他社との競合と市場開拓の苦戦

ポリエステルについてもナイロン同様、東洋レーヨンや帝人といった先発企業が有力な織物、編物の加工業者を既に系列化していた。天然繊維で取引のあった業者に対して営業を行った場合も、「天然繊維は鐘紡にお願いしているけれども、ポリエステルは東レ、帝人と決めているので」と言われるなど、開拓は困難な状況にあったという。

加えて、賃加工による系列取引では、系列の賃織業者に対する貸付、信用供与によって資金を要するほか³²⁶、賃加工された織物、編物を引き取って、それを最終的に販売するまでに多額の運転資金を必要とする。そのため、原糸メーカーにとってより川下の系列取引を開拓するためには、自社の合成繊維原糸の生産設備への投資以上に資金が必要とされたという³²⁷。当時、既に借入金が大きく資金的に余裕のない鐘紡は、こうした系列取引を十分に開拓することができなかった。また、東レがナイロン不況後に進めたような、コンバーター育成³²⁸に取り組む余裕もなく、先発企業と比較して、糸を商社に売り切る、いわゆる「糸売り」の比率が高くならざるを得なかったという³²⁹。こうした販売ルートの問題に加えて、鐘紡のポリエ

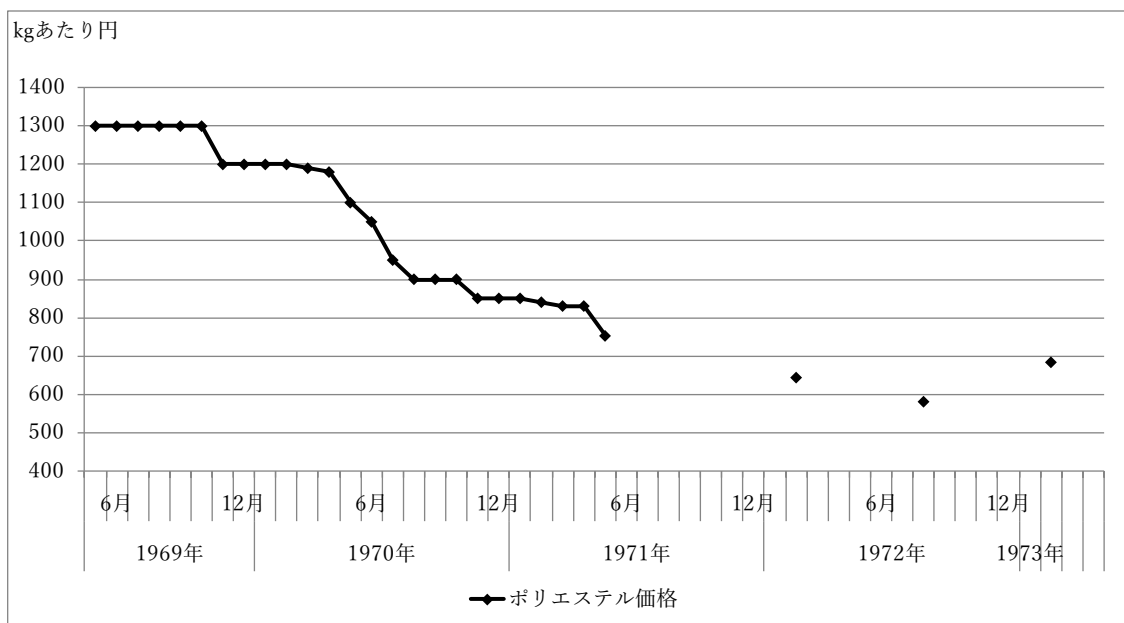
³²⁶ 李, 2002, p.113。

³²⁷ 「合織販売関係座談会」1987年5月25日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-122-9-4)。

³²⁸ コンバーターとは、企画、加工、販売などの機能を一貫して担う業者のことをいう。本邦では原糸メーカーが中心となってコンバーターの役割の多くを担ってきた。東洋レーヨンはナイロン不況の後、一村産業など一部の産元商社のコンバーター化を図った(李, 2002, pp.109-118)。

³²⁹ 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.754。

図表V-26 ポリエステル価格の推移



出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』、『鐘紡株式会社有価証券報告書』各期掲載のデータをもとに筆者作成。

注：75D ポリエステルフィラメントの価格。1971年5月以降は、出所資料が半年ごとの平均値を記載しているため、それに則った。

ステルフィラメントには先述のように品質上の問題もあったため、販売には苦戦したという³³⁰。

(4) ポリエステル不況

ポリエステル加工糸の織編物が大きく市場を拡大していたこと、先発企業である東レ、帝人の高収益が誘因となったこと、1969年10月の設備増設の大幅緩和といったことが要因となって、1960年代末から後発メーカーを含めた8社によるポリエステル設備の増設が相次いだ。その結果、ポリエステルフィラメントの国内生産設備は、1969年末の日産253.6トン

³³⁰ 「合繊販売関係座談会」1987年5月25日（神戸大学所蔵，鐘紡資料No.409-122-9-4）。

から 531 トンへと急激に増加していった。こうした急激な生産設備の拡大は需給バランスの崩壊を招いた。さらに、1969 年 9 月からの金融引締めによる仮需の後退、東南アジア諸国等における繊維の自給化進展と外貨不足によってこれらの国々への輸出が不振であったことといった要因も重なり、不況期に突入³³¹、ポリエステルフィラメントの価格は【図表 V-26】のように暴落していった。

4. アクリルへの進出

(1) アクリル進出の経緯

鐘紡の合繊進出の最後はアクリルである。武藤絲治は当初、アクリルへの進出にあたって経営不振に陥っていた東邦レーヨンを吸収合併することを企図していた。東邦レーヨンへアクリル原料を供給していた三菱化成とメインバンクであった富士銀行の仲介で東邦レーヨンとの合併交渉が進められ、1966 年 3 月 9 日に合併が発表された。しかしながら、東邦レーヨンの人員整理を巡って意見が衝突、結局合併は破談となった。1966 年 12 月には、日本レイヨン、帝人と提携して合併によるアクリル事業進出が図られたが、化学繊維工業協調懇談会との調整が不調に終わり、実現しなかった。こうして、自力での事業化が進められることになり、1967 年 4 月、スフ研究室において研究が開始された³³²。

この頃、日東紡から DMSO 法³³³によるアクリル製造についての情報を入手していた三菱化成から提携が持ちかけられたが、原料のアクリルニト

³³¹ 福井県繊維協会, 2000, pp.64-66。

³³² 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.756。

³³³ ポリエステルやナイロンは熱で熔融した原料を繊維状にして冷却して固めるが、アクリルの場合、安定的に熔融しないため、溶剤を用いて熔融して紡糸する。紡糸法には、原料を溶剤に溶かした状態で熱空气中に放出し、溶剤を蒸発させて繊維状にする乾式紡糸と、原料を溶剤に溶かした状態で凝固液中に押し出して化学反応させたのち、溶剤を除去して繊維状にする湿式紡糸とがある（日本化学繊維協会「よくわかる繊維」
<<http://www.jcfa.gr.jp/fiber/word/category.html>>2015 年 12 月 21 日アク

リルについて全量供給を主張する三菱化成と折り合いがつかず、一旦は話が流れたが、翌 1968 年に再度三菱化成から打診があり、再び共同での事業化が進められることとなった³³⁴。

とはいえ、1968 年 6 月に社長となった伊藤淳二は即座にアクリルの企業化を決断したわけではなかった。アクリルを手がけなければ合繊メーカーとしては不完全であるとして総合繊維企業を志向し、アクリルの企業化を前向きに検討することとしつつも、即断を避ける意向を示していた。また、企業化の際には、既存の羊毛部門による販売網を活用することを念頭に置いていた³³⁵。決断までには技術面での目途を立てる必要があった。

当初、日東紡の DMSO 法による検討が行われたが、情報源の日東紡自身がアクリル開発を中断して既に相当の期間が経っていたことから、他で実績のある技術を求めることになった。検討されたものの一つはドイツのヘキスト社の DMF (ジメチルフォルムアミド = Dimethyl Formamide) を溶剤とした乾式紡糸方式であるが、乾式紡糸は湿式に比してコストが嵩み採算性への懸念があったことから、1970 年 5 月に交渉は打ち切れ、三菱化成との協働による自力での技術開発が一旦は決定された³³⁶。

これに先立ち、スニアビスコーザ社からもアプローチがあったものの、この時点では技術導入はせずに、機械購入までにとどめる方針であった。しかしながら、当時鐘紡の技術陣には一から自力のみで開発したアクリル技術で事業化することに不安があり、トラブル発生時の相談先を確保する

セス)。また、紡糸時の溶剤にはいくつかの種類があり、DMSO 法はジメチルスルホキシド (Dimethyl Sulfoxide) を溶剤として使用する製造法である (繊維学会, 2004, p.65)。

³³⁴ 佐藤渉, 1990, pp.52-53。

³³⁵ 鐘淵紡績株式会社「常務会・常任役員会 社長指示集 (その 3) (常務会第七十一回～第七十七回・常任役員会第一回～第二十回)」1970 年 7 月 15 日 (神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-10)。

³³⁶ 鐘紡株式会社「常任委員会 社長指示集 その 4 (第二十一回～第四十三回)」1970 年 12 月 1 日 (神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-11) ; 佐藤渉, 1990, p.55。

観点から、結局スニアビスコーザ社に 83 万ドル（当時約 3 億円）を支払って一部技術導入することとなった³³⁷³³⁸。アクリル事業化にあたっては、鐘紡 60%、三菱化成 40% の出資割合での合弁となるカネボウアクリルを 1971 年 9 月に設立している。その後の技術的な課題の解決を経て、防府にアクリル工場を建設、1972 年 4 月に日産 15.5 トンで操業を開始した。

（2）品質の課題

アクリルについても、鐘紡の製品はバルキー性³³⁹に劣るなど、品質は決して良好とはいえないものであった。アクリル工場の建設にあたっては、生産ラインの設計において、生産規模を大きくするために、生産効率を高めることを特に重視して繊維束を厚くして熱処理するようにしたが、これが徒となり、繊維に均一かつ十分な加熱処理が出来なくなったと考えられている。鐘紡がアクリル製造について導入した技術は湿式紡糸法であるが、当時の鐘紡の技術陣は、湿式は乾式に比べて熱処理の効率が良いとされることを過信して、効率化のために繊維束を過度に厚くしてしまったという³⁴⁰。1980 年時点の鐘紡自社による品質評価でも、エスクランといった競

³³⁷ 佐藤渉, 1990, p.57。

³³⁸ 1970 年 5 月時点で決定された自力での技術開発の方針が翻って、スニアビスコーザ社からの技術導入をしなくてはならなくなったことについて、当時社長であった伊藤淳二は、1970 年 8 月の常任役員会において次のように強い不満を露わにしている。「アクリル企業化についても数年来技術研究を進めて来たにも拘らず、ついに完璧の技術を開発し得ずスニア社に対して高い対価を支払ってその技術を購入しなければならなくなったことは極めて遺憾である。・・・(中略; 筆者)・・・当社全技術陣の責任として〇〇(本稿筆者による伏字) 常務以下全員が厳しく反省しなければならぬことである。何れも当社技術が完璧ならばこれを防止し得たはずの損失である」(鐘紡株式会社「常任役員会 社長指示集(その4)(第二十一回～第四十三回)」1970 年 12 月 1 日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-11)。

³³⁹ バルキー性とは嵩高のことで、いわゆる「ふんわり」した質感のことを指す。生産工程で適切な熱処理がなされないと、バルキー性に劣ることになる。

³⁴⁰ 佐藤渉, 1990, p.62。

合他社の品質に対して劣位が認められている。特にボリュームゾーンである毛布用途ではバルキー性に課題を抱えているがゆえに、品質劣位であった³⁴¹。鐘紡のアクリルはその後も長らく品質上の課題を抱え続け、販売不振の要因になった³⁴²。

鐘紡のアクリル事業への進出はポリエステル、ナイロンに次いで最後であり、かつ市場でも最後発であった。合成繊維産業は設備産業であり規模の経済性が強く働く。既に鐘紡が進出した 1972 年時点で、【図表 V-27】のように先発企業各社とは大きな設備能力の差があり、大手 3 社は日産 200 トンにまで及ぶ規模であった。当時、合成繊維事業の経済単位を日産 100 トンと考え³⁴³、伊藤淳二はアクリル事業への進出当時、ナイロン、ポリエステル、アクリルそれぞれ 2~3 年のうちに日産 100 トンの生産規模を実現することを指示し、積極的な増設を推進していた³⁴⁴。アクリル事業に進出した 1972 年時点で、ナイロンは既に日産 102 トン、ポリエステルは日産 40 トンの規模にあったが、特にアクリルは早急に生産規模を増大させる必要があるとされた³⁴⁵。最後発の参入となったことにより、早期

³⁴¹ 鐘紡株式会社「当社合織事業の基本方向」1980年11月13日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-2）。

³⁴² 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）。

³⁴³ 鐘淵紡績株式会社「常務会・常任役員会 社長指示集（その2）（常務会 第七十八回～第八十二回 常任役員会 第四十四回～第六十六回）」1971年9月13日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-12）。

³⁴⁴ 鐘紡株式会社「社長指示集（その7）（常任役員会 第一〇七回～第一五五回）」1974年6月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-14）。

³⁴⁵ 鐘紡株式会社「合織関係社史資料室収集史料」（日付不明 1986年頃）（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-4）。

図表 V-27 合成繊維生産能力推移

① ナイロン企業の生産能力推移

	(単位：日産トン)						
	鐘紡	東レ	日本レイヨン ユニチカ	帝人	旭化成	東洋紡	合計
1969	72.0	215.0	129.0	72.0	72.0	72.0	632.0
1970	96.0	247.0	144.0	100.0	92.0	72.0	751.0
1971	102.0	274.0	159.0	107.0	102.0	87.0	831.0
1972	102.0	289.2	174.0	114.0	102.0	87.0	868.2
1973	112.4	289.2	174.1	121.9	116.6	86.9	901.1
1974	112.4	289.2	174.1	121.9	126.5	86.9	911.0
1975	112.4	289.2	174.1	121.9	126.5	86.9	911.0
1976	112.4	289.2	174.1	121.9	126.5	86.9	911.0
1977	112.4	314.9	170.7	145.1	166.0	90.0	999.1
1978	100.0	314.9	170.7	155.5	194.5	92.0	1,027.6
1979	76.4	260.8	132.9	126.9	149.7	71.6	818.3
1980	89.7	273.1	140.6	129.9	163.5	74.4	871.2
1981	89.7	274.6	140.6	129.9	164.2	74.4	873.4
1982	78.8	273.4	139.2	126.5	173.1	74.4	865.4
1983	78.8	264.4	141.2	126.5	173.1	74.4	858.4
1984	78.8	274.4	143.2	126.5	174.1	75.9	872.9
1985	78.8	274.4	143.2	126.5	177.1	75.8	875.8
1986	85.8	274.3	149.2	128.7	182.9	77.3	898.2

出所：『化繊ハンドブック』各年版。

注：東レはトーレ・モノフィラメントを含む。鐘紡はカネボウ合繊を含む。

② ポリエステル企業の生産能力推移

(単位：日産トン)										
	鐘紡	東レ	帝人	旭化成	東洋紡	クラレ	日本エステル	三菱レイヨン	ユニチカ	合計
1969	8.0	82.0	73.0	6.0	33.0	5.0	17.0			224.0
1970	10.0	109.0	97.0	20.0	42.0	15.0	29.0	10.0		332.0
1971	30.0	127.0	122.0	40.0	79.0	45.0	40.0	30.0		513.0
1972	40.0	127.0	127.0	40.0	79.0	45.0	40.0	40.0		538.0
1973	52.7	139.2	135.2	48.0	94.2	45.0	51.9	46.0		612.2
1974	52.7	139.2	135.2	48.0	94.2	53.0	51.9	52.0		626.2
1975	52.7	139.2	135.2	48.0	94.2	53.0	51.9	52.0		626.2
1976	58.1	153.6	149.6	53.4	103.7	58.4	82.3	57.4	5.0	721.5
1977	100.1	216.5	210.9	68.0	132.6	80.0	83.3	84.8	17.0	993.2
1978	103.5	233.0	230.0	69.2	132.6	80.0	76.8	90.8	22.0	1,037.9
1979	90.2	204.6	183.8	64.8	120.4	73.3	74.4	81.7	22.0	915.2
1980	93.7	224.4	225.4	71.8	131.4	73.3	74.7	85.8	22.0	1,002.5
1981	93.7	228.4	229.9	71.8	126.4	73.3	74.7	85.8	38.3	1,022.3
1982	93.7	228.4	240.7	71.8	139.4	73.3	74.7	85.6	38.3	1,045.9
1983	93.7	232.4	240.7	76.3	139.4	73.3	74.7	85.6	38.3	1,054.4
1984	101.1	244.2	247.7	83.7	142.7	77.8	76.7	90.1	41.0	1,105.0
1985	101.1	249.6	247.7	83.7	147.1	77.8	76.7	90.1	53.3	1,127.1
1986	106.9	260.7	264.9	93.6	167.8	79.7	78.3	94.0	53.3	1,199.2

出所：『化繊ハンドブック』各年版。

注：東洋紡は東洋紡ペットコードを含む。東レはトーレ・モノフィラメントを含む。三菱レイヨンはソルーナを含む。鐘紡はカネボウ合繊を含む。

③ アクリル企業の生産能力推移

	(単位：日産トン)						
	鐘紡	旭化成	三菱 レイヨン	日本 エス克蘭	東邦 レーヨン	東レ	鐘淵化学
1972	15.5	192.0	188.0	188.0	133.0	132.0	63.0
1973	15.5	192.0	188.0	188.0	133.0	132.0	63.0
1974	30.5	192.0	188.0	188.0	133.0	132.0	63.0
1975	30.5	192.0	188.0	188.0	133.0	132.0	63.0
1976	30.5	192.0	188.0	188.0	133.0	132.0	63.0
1977	97.5	260.0	275.4	228.8	150.0	145.2	76.0
1978	97.5	284.0	285.0	228.8	155.5	145.2	76.0
1979	75.1	243.8	239.2	186.1	141.0	128.6	76.0
1980	54.9	273.8	247.6	192.6	141.0	131.8	76.0
1981	54.9	273.8	247.2	192.6	135.0	131.8	76.0
1982	54.9	237.0	234.6	183.4	130.5	119.5	76.0
1983	54.9	237.0	234.6	183.4	130.5	119.5	76.0
1984	78.0	246.2	242.8	190.4	132.5	119.5	84.0
1985	78.0	246.2	242.8	190.4	132.5	119.5	94.0
1986	86.0	269.9	274.6	205.0	135.0	119.5	114.0

出所：『化繊ハンドブック』各年版。

注：東邦レーヨンは東邦ベスロンを含む。鐘紡はカネボウ・アクリルを含む。

の生産規模拡大を焦ったことが、結果的にアクリルの品質低下を招くこととなった。

そのため、【図表V-27】のように、アクリルの事業化後、大規模な増設が進められ、1977年9月までには日産97.5トンの規模にまで到達していた³⁴⁶。しかしながら、オイルショック後の市況の低迷において、業界全体でも合成繊維の中でアクリルは特に採算性の悪い品種となっていた。1957年に国内でアクリルが企業化されて以来、過当競争が続いており、1970年代後半には輸出だけでなく内需も採算割れの状況になっていた。それにも拘らず、生産量は増加を続け、需給バランスは崩れていった³⁴⁷。結局は1978年8月23日には合繊各社が設備削減に合意、鐘紡は増設後ほどない1979年にはアクリル生産設備の3系列のうち2系列の稼働を凍結するに至った。これら凍結設備の減価償却費ならびに維持費負担はアクリル事業の収益性を大きく圧迫し、不振の合成繊維の中でも特に大きな損失を出し続ける要因となった³⁴⁸。

³⁴⁶ 1977年に各繊維の各社生産能力が増加しているが、これは設備の登録トン数がこの年に是正されたためである。実際にはそれ以前から漸増していたと考えられる。というのも、合成繊維の各社生産能力については、これより以前から差異があることが知られていたが、1977年9月14日付で実際の生産能力を各社が合成繊維業界の設備投資についての調整機関である化学繊維工業協調懇談会に報告することになり、登録生産能力が変更された。不況下で業界において不況カルテルの申請や、鐘紡・東レ・旭化成によるアクリル共販会社の設立を図る動きがあったものの、結局のところ実現しなかったのは、この生産能力に関する実態について不透明であったことが各社の間に不信感を醸成していたためとされていた。こうした不信感を取り除くために正しい生産能力を報告する事となった（「アクリル繊維の需給とその問題点」『化繊月報』1978年1月号，p.65；「合成繊維 隠されていた生産力 公称を20%上回る例も」読売新聞，1977年9月15日朝刊）。

³⁴⁷ 「アクリル繊維の需給とその問題点」『化繊月報』1978年1月号，p.53。

³⁴⁸ 鐘紡株式会社「当社合繊事業の基本方向 参考資料とチェックリスト」1980年11月13日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-3）。

5. 活かしきれなかった自社の特徴

一方、鐘紡は合成繊維への進出以降、六大繊維、すなわち、綿、絹、羊毛、ナイロン、ポリエステル、アクリルを全て取り揃えた総合繊維メーカーであることを自社の強みと捉えてきた。鐘紡の社内文書や、経営者やミドルマネージャーの語りにおいて、「世界唯一の六大繊維総合メーカーという当社の誇りうるアイデンティティ」³⁴⁹「繊維の全素材を有していることが他社に真似の出来ぬ当社のアイデンティティ」³⁵⁰といった表現が繰り返し見られる。

それら六つの素材の全てを持ちあわせていることを、強みとして活かすためには、総合的に顧客に販売提供することが必要になってくるが、実際にそれを実現することは難しかった。

1980年には、北陸産地の取引先から、鐘紡に様々な製品がある中で、それぞれの窓口で相談をしたらよいのか分からないといった声があがったり、ナイロンと綿糸の交編品を生産している産元からナイロンは鐘紡の製品を使う一方で、綿糸は東洋紡の製品を使っているという話があったりした³⁵¹。さらに、1990年時点においてもミドルマネージャーは以下のよう

「各事業部それぞれが素晴らしい商品・技術を持っていますが、全社的な情報としてはまだまだ集約されていないような印象を受けております。また、消費者の側から見ても、それぞれいろい

³⁴⁹ 鐘紡株式会社「当社合繊事業の基本方針」1980年11月11日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-2）。

³⁵⁰ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月5日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

³⁵¹ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月5日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

ろな事業部があつていろいろな商品がありますが、それがトータルとして理解されていない。」³⁵²

このように、「世界唯一の六大繊維総合メーカー」を標榜してはいたものの、実際の販売においてそれを強みとして十分には発揮できなかったのである。

それではなぜ、「六大繊維」を揃えているという特徴を鐘紡は活かすことができなかつたのか。鐘紡では1979年2月に、天然繊維事業本部、合化繊維事業本部、薬品事業本部、化粧品事業本部、産業資材事業部の四事業本部、一事業部に機構改革が行われ、事業部制が敷かれた。第一次石油危機後、不振が続いていた天然繊維、合成繊維の各部門は、1977年から1979年にかけて分社化されたが、1979年2月に設置された天然繊維事業本部および合化繊維事業本部はそれらを管轄する役割を担った³⁵³。食品事業についてもこの時期、カネボウ食品として分社化されている。それらの事業本部あるいは分社化された子会社には総務、経理、人事などの管理業務を担う部署が置かれ（名称は業務部や総務部など様々だが）、利益責任が課せられるとともに独立性の高い組織となっていた。さらに、それぞれの事業は伊藤淳二が以下のように語っているように、業績に関して競い合う関係にあった。

「各位は所管する部門については他部門とのバランスや業界との調整などに気をとられずに徹底的に独走する体制を築き上げ、自らに課した責任を成果主義に徹して果たされたい。成果を挙げ生き残る確信を持ち得ぬものは潔くその重責ある地位を後進に譲られた

³⁵² 鐘紡株式会社知命教室「経営の伝承—会長一問一答録—（其の一）」1990年1月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-20）。

³⁵³ 鐘紡株式会社「社長回章第二七三号」1979年2月1日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-114-7）。

い。」³⁵⁴

ただし、こうした個々の繊維の独立性が高い状況が生まれたのは上述の1979年2月における事業本部制施行が初めてではない。それ以前は、1959年5月より綿総部、絹総部、羊毛総部といった繊維種類ごとに総部制が敷かれており、それぞれの総部は利益責任を負っていたと同時に、やはり独自の間接部門を有して高い独立性を保っていた³⁵⁵。総部制を含めて以下、本稿では事業部制と総称するが、事業部制の導入は、1958年の繊維不況を乗り切った後に行われた組織改革の過程で行われた。繊維不況時の賃金カットなどの一時的な対策を「応急策」と呼んだのに対し、繊維不況後に行われた抜本的な構造改革は「恒久策」と呼ばれた。事業部制が導入された意図は事業ごとに独立採算を行うことで利益責任を明確化し、収益性の向上を図ることにあつた³⁵⁶。さらに言えば、1959年の総部制施行以前から、それぞれの繊維ごとに部は分かれており、原料購入、製品流通ルート、所属業界団体の違いがあつたことから、個々の繊維部門はそれぞれ独自の事業を営んできた経緯にあり、こうした状態について社内では「村社会」「モンロー主義」といった言葉で揶揄されていた³⁵⁷。

こうした状況は六大繊維を揃えていた中でも製品の総合販売を妨げ、取引先への対応において支障をきたすという結果を生じるようになる。製品ごとに事業部がわかれて専門性を追求し、それぞれが生産、販売を独自に

³⁵⁴ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その3）」1989年3月31日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-17）。

³⁵⁵ 鐘紡株式会社「社長回章第六三九号」1959年5月22日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-113-10）。

³⁵⁶ 鐘淵紡績株式会社「不況対策関係資料綴」1959年2月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-126-1-4）。

³⁵⁷ A氏インタビュー（2015年10月5日）；C氏インタビュー（2015年12月4日）；鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の四）」1990年9月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）。

行うことによって生産の傾向が強まったのである³⁵⁸。1990年頃の時点でも、事業部間の連携をとって一元的な顧客対応を採ることが難しいことについて、事業部現場のミドルマネージャーは以下のように語っている。

「カーペットもあれば、インテリアのカーテンもある。壁紙もあれば、住宅も建てている。さらには、繊維もある。そういうものに対する需要について、エリア・マネージャー、ビューティー・アドバイザー、あるいは販売会社が情報をとったときに、その縦糸を通じて、横の事業部門とうまく連携を組んで対応していこうとするとき、現状では、総合力という点で非常に難しい展開になっているのではないだろうかと思っています。」³⁵⁹

事業部間の連携が不十分であることは国内での営業に限らず、海外での事業展開においても見られた。1990年当時、海外事業に携わっていたミドルマネージャーは以下のように語っている。

「鐘紡の事業内容を見渡しますと、今後アジア太平洋地域における新たな事業展開を考えていかなければならない時期であると思いますが、「事業は事業部のリスクでやるべし」という事業部タテ割りの考え方が非常に強い傾向にあります。」³⁶⁰

また、1989年当時、ポリエステルの販売を担当していた部長は次のように語っている。

³⁵⁸ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月15日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

³⁵⁹ 鐘紡株式会社知命教室「経営の伝承—会長、一問一答録—（其の六）」1990年12月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）。

³⁶⁰ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の八）」1991年7月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-27）。

「鐘紡にも、六大繊維という、天然から合繊まで含めた素材がある。この六つを統合してシナジー効果あらしめることが、鐘紡の大きな強みになると思います。アパレルの関係者に聞いてみても、「鐘紡はすべての繊維を持っている。これに期待するところが非常に大きい」という言葉が必ず出てくるわけです。それを何とかしようと思って、いろいろ考えているのですが、なかなか知恵が出てこない。一つ考えられるのは、今の事業部制では、それぞれが別個の流通ルートをつくっていますから、前段階で統合するのは非常に難しい。」³⁶¹

鐘紡では、総合繊維メーカーとして綿、絹、羊毛、ナイロン、ポリエステル、アクリルという6つの繊維を取り揃えていることを自社繊維事業の特色としてきた。しかしながら、事業部の障壁によって、こうした特色は現実の事業展開において強みとして発揮できていたわけではなかったのである。鐘紡の繊維事業は各繊維の事業規模が小さく、合成繊維では後発による劣位、品質での課題を抱えるなど、それぞれの繊維別では厳しい競争環境にあった。そうした中、唯一の強みとなり得たかもしれない、六大繊維全てを取り揃えているという特色も、事業部が独自のビジネスを展開している中で活かしきれなかったのである。

これを助長していたと考えられるのが、生産志向である。鐘紡の祖業である綿紡績業における取引の形態は、「経験とカン、ケイ線と黒板」³⁶²と呼ばれ、商品取引所で形成される綿糸相場にもとづく売買が中心であった。綿紡績企業は綿糸を生産し、それを商社による仲介で売り渡すことで彼らの業務は完結していた。流通は商社に委ねられており、綿紡績企業の営業は、先物取引が行われていた糸の取引市場は投機性が強く、相場を捉えて

³⁶¹ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の四）」1990年9月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）。

³⁶² 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵鐘紡資料 No.409-143-15）。

巧みに「売り放て」ば儲かった³⁶³。鐘紡でも、1960年代の時点でも、地道に二次製品を製造して販売ルートを開拓したりするよりは、「数年に一度、相場が吹くのを待てばよいという考えが強かった」という³⁶⁴。

一方で、販売に関して市況性が高いことから、綿紡績企業が自社の努力として力を入れてきたのは、工場における生産性の向上であり、少品種大量生産と一鍾量増加が追求されていた。これを実現するために武藤山治の時代から鐘紡が注力したのが労務管理である。労働集約型産業であった綿紡績業において、工場における生産性の向上と品質の向上を実現するために、職工の作業の質をいかに高めるかに着目したのである。付言すれば、武藤山治は機械、部品への投資にも積極的であったが、労務管理とあわせて、工場経営が重視されたのである。こうした伝統の中で、営業よりも生産が重視され、市場志向のマーケティングは十分なされてこなかった³⁶⁵。

鐘紡が合成繊維事業に進出した後、合成繊維の各部門へは綿部門から多くの要員が異動した³⁶⁶。合成繊維への進出と非繊維分野への多角化から四半世紀以上を経た1989年当時、ある繊維部門の部長は、合成繊維を含めた繊維部門における生産志向の弊害を指摘している。鐘紡では自社営業社員を指して「メーカーの販売員」という表現が使われていた。この表現には、工場の操業についての責任、製品の工程、自社での商品企画を重視する意味が込められている一方で、市場、流通、消費者に対する意識は弱かったという。この部長は1965年入社であるが、入社以来こうした意味での「メーカーの販売員」という表現を社内で聞かされ続けてきたという。

³⁶³ 米川, 1991, p.69。

³⁶⁴ A氏ヒアリング(2015年10月5日)。鐘紡の綿糸営業担当の業務実態も、商社からの電話で注文を受け付けて売買を約定し、商品取引所が閉まると商社の担当者が来社して、夕方から大阪の北新地に飲みに行くというものだったという。

³⁶⁵ 米川, 1991, p.69。

³⁶⁶ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ(その1)」1986年7月4日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-15)。

そして、このミドルマネージャーは鐘紡の販売力の弱さの原因はこうした社内の生産志向にあると指摘している³⁶⁷。こうした生産志向は、顧客のニーズを広く察知する視点を損なうことで、他の事業部と連携する必要性の認識を妨げる。事業部制と生産志向が相伴って、顧客の総合的な対応を妨げ、販売力を弱めていたと考えられる。

6. マクロ環境の変化と合成繊維事業の不振

鐘紡は武藤絲治時代の1963年にナイロンに参入して以来、増設が継続的に行われてきていたものの、武藤絲治時代の経営計画である「グレーター・カネボウ建設計画」ではナイロンの成長を中心に据えつつ、繊維二次製品や、食品、化粧品などにも一気に手を広げ、多方面での量的な拡大が図られていた。しかしながら、不慣れな新規事業において容易に販売は伸びず、経営不振に陥っていた³⁶⁸。

そうした中で1968年に後を継いだ伊藤淳二は、社長就任後すぐに武藤絲治時代の経営方針の修正に着手した。「今後賃金が上昇して行くことは明らかであり、多数の人手に頼ることは大企業としては根本的に不適である」、「繊維のうち合繊が大きく伸びる」と見通して装置産業である合成繊維と、1967年頃から収益化していた化粧品については拡大することとし、特に規模の経済性が大きく働く合成繊維については従来どおり投資、増設を継続していく意向を示す一方、繊維二次製品といった不採算事業を縮小整理する方針を採り、選択と集中を進めた³⁶⁹。鐘紡の合成繊維は先発

³⁶⁷ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の四）」1990年9月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）。

³⁶⁸ 鐘紡労働組合「鐘淵の経営に対する組合意見書」1968年11月5日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-121-6-6）。

³⁶⁹ 鐘紡株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会 社長方針集（その1）（第一回～第三〇回）」1968年12月19日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-8）。

企業に対して規模で劣後しており、増設によってこれに追いつき相対的なコスト競争力の差を縮めることを意図していた³⁷⁰。

こうして伊藤淳二は社長就任当初より、合成繊維の積極的増設を行う方針を示し、これを推進していったが、不況下においても継続されていった。ポリエステル不況下の1970年9月の常任役員会において伊藤淳二は以下のような増設を継続する指示を行っている。

「この不況期こそ後発と先発の距離を縮める天与の好期である。特に当社ポリエステルフィラメントの設備は未だ日産一〇屯に過ぎず、この不況期に歯を食いしばってでも先発との距離を縮めて置かなければならぬ。それが不況の後に戦果を拡大するための絶対条件である。然るに専務会からこの投資時期を繰延べたいという答申が提出されたことは極めて遺憾千万である。このような考え方では経営者たるの資格が無いものと言われても致し方ない。設備投資特に不況期の設備投資について、経営者としてその重点指向、取捨選択に関する判断を誤らぬよう厳重要望する」³⁷¹

このように、伊藤淳二は不況期こそ先発企業との差を縮めるチャンスと捉えて、従来の方針である積極的な増設を継続することとする一方、他の役員の慎重論はこれを「遺憾千万」「経営者たるの資格が無い」と叱責して退けている。

さらに、その後の第一次石油危機の当初1973年11月に伊藤淳二は、

³⁷⁰ 鐘紡株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会社長方針集（その1）（第一回～第三〇回）」1968年12月19日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-8）。

³⁷¹ 鐘淵紡績株式会社「常任役員会社長指示集（その4）（第二十一回～第四十三回）（昭和45年5月25日～昭和45年10月19日）」1970年12月1日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-11）。

「これから五年先私どもは量の面においても或は質の面においても大鐘紡再建という目標に挑戦致します。これは大鐘紡という言葉が象徴しているように、規模の面における目標が一つあります。それは、かつて日本の企業の代表で会った鐘紡の姿を再現すると云うことであります。…現在から五年後には少なくとも売り上げの規模が年間六千億円の線に到達しないと、とても大鐘紡という言葉にふさわしくないと思います」³⁷²

と、規模的な業績の拡大を志向していく意向を示すと同時に、

「不況感がだんだん深まるにかかわらず、物価は非常に高まってくるという現象が日本の経済としても如実に示されてくる。…合繊部門は国際的な適正規模まで随時、適切にタイミングをはかって着実に拡大を重ねていく方針である」³⁷³

として、合繊設備の増設を続ける方針を示している。

また、不況感が強まっていった翌年 1974 年 5 月の段階には、

「インフレーションが懸念される。コストがあがると、国際的な競争力は段々低下する。国際競争力をつけなければならない。再び設備投資その他を行って競争力強化のための対策が打たれなければならない」³⁷⁴

³⁷² 伊藤淳二「第十回工場事業場長会議における社長訓示」1973年11月26日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-15）。

³⁷³ 伊藤淳二「第十回工場事業場長会議における社長訓示」1973年11月26日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-15）。

³⁷⁴ 伊藤淳二「第十一回工場事業場長会議における社長訓示」1974年5月27日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-16）。

図表 V-28 繊維産業の成熟

	製造業の総生産		繊維産業の総生産			
	名目総生産額 (単位：10億円)	5年間の成長率	名目総生産額 (単位：10億円)	5年間の成長率	製造業中の比率	製造業の総生産 成長への寄与率
1955	2,381.0		284.0		11.93%	
↕		132.48%		60.95%		5.49%
1960	5,535.4		457.1		8.26%	
↕		100.27%		58.08%		4.80%
1965	11,085.6		722.6		6.52%	
↕		138.17%		99.64%		4.70%
1970	26,402.3		1,442.6		6.52%	
↕		69.69%		48.91%		2.67%
1975	44,800.9		2,148.2		4.79%	
↕		51.99%		-12.28%		-1.13%
1980	68,092.6		1,884.4		2.77%	
↕		34.09%		-6.39%		-0.52%
1985	91,304.0		1,763.9		1.93%	
↕		28.49%		8.99%		0.61%
1990	117,315.5		1,922.5		1.64%	

出所：吉川洋・宮川修子，2009 .pp.16-28 をもとに筆者作成

として、設備増強の意向を示している。

鐘紡の合成繊維事業は後発で品質、市場開拓での苦境の中、先発との差を縮めてコスト競争力を高めるために増設を進めて来た。しかしながら、程なくして訪れたマクロ環境の変化の中で、結果的には経営を圧迫することになってしまう。特に最後発で1972年に参入したアクリルについては、短期間で大幅な増設が行われていったが、その後の損失の大きな要因となった³⁷⁵。

³⁷⁵ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）；「81年の主役（9）鐘紡社長伊藤淳二氏—

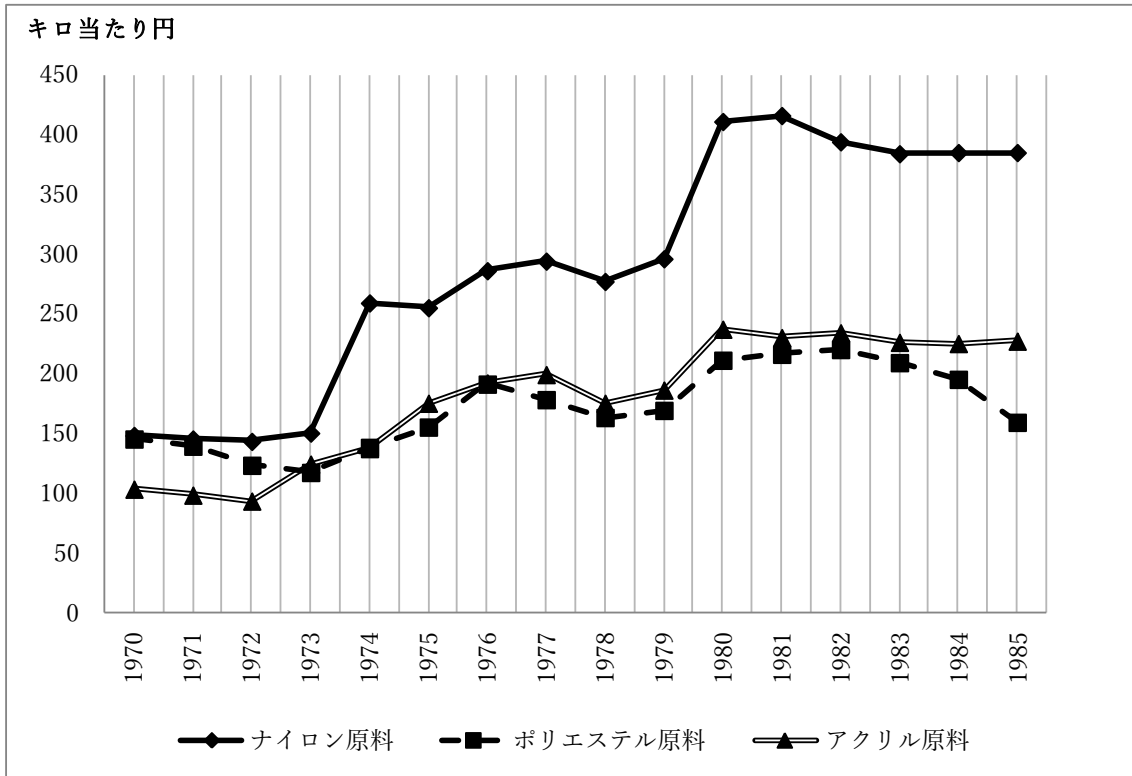
1970年代半ば以降は本邦の繊維産業全体が日本経済の成長に取り残される存在となっていく（【図表V-28】）。国内では1972年に過剰流動性下での日本列島改造ブームで景気が過熱してインフレが進行していたため、1973年4月から日銀は公定歩合をそれまでの4.25%から段階的に引き上げていた。1973年10月に第一次石油危機が発生して原油価格が高騰すると、原料価格の上昇と物価の先高を見越して巨大な仮需要が生じ、日本経済は「物不足」と「狂乱物価」という混乱に見舞われることになる。1973年12月には公定歩合が9%にまで引き上げられるなど、インフレの抑制政策が採られると、1974年以降、国内の経済活動は低迷して消費は急激に縮小した。合成繊維の販売価格は石油危機発生直後、一時的に急上昇したが、その後販売価格は大きく下落していった³⁷⁶。

日本経済は3年で一応の安定を取り戻すが、合成繊維産業については第一次石油危機までの過剰投資によって生じた過大な供給によって（【図表V-27】）、容易に需給の均衡を取り戻せない状況が続いた。こうした中、合成繊維各社は1974年後半からそれぞれ減産を実施、さらに1977年10月から1978年3月までの間、ナイロン長繊維、ポリエステル長繊維・短繊維、アクリル短繊維の4品種について通産省当局による勧告操短が実施された。勧告操短の期限後の1978年4月、合繊各社は共同で公正取引委員会に独禁法に基づく「不況カルテル」の結成を申請、勧告操短と同様に直近の需給見通しによって操短率を決定する方法を採った。「不況カルテル」は1年限りで延長されず各社による自主的な操短に移行したが、1979年4月以降は通産省が作成した合成繊維の需給見通しに沿って各社は生産調整を行った。また、1978年公布された構造不況法によって、合成繊維産業は特定不況産業に指定され、各社はこの法律に基づき、過剰設備の処理を実施した。

一名門復活へ「化粧品」吸収』『日本経済新聞』1981年12月23日朝刊。

³⁷⁶ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，p.593；鈴木，1991，pp.164-168。

図表 V-29 合成繊維原料価格推移



出所：『化繊ハンドブック』各年版をもとに筆者作成。

このように、合成繊維産業では業界全体で第一次石油危機後の需給ギャップを解消して不況を脱する努力が続けられてきたが、1979年には第二次石油危機による打撃を受けることになる。原油価格が高騰したことにより、合成繊維の原料価格も上昇するが（【図表 V-29】）、既に国内市場が飽和している中、原料価格の上昇分を製品価格に転嫁することは困難であり、合成繊維企業の収益を圧迫したのである³⁷⁷。

³⁷⁷ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，p.593；鈴木，1991，pp.164-168；『日本経済新聞』1977年12月17日朝刊，1978年1月20日朝刊，1978年2月27日朝刊，1978年3月1日朝刊，1978年3月23日朝刊，1979年3月16日朝刊。

図表 V-30 本邦合成繊維輸出推移

(単位：フィラメント・ステープル・紡績糸は千トン、織物は百万㎡)

	ナイロン		ポリエステル				アクリル	
	フィラメント	織物	フィラメント	ステープル	紡績糸	織物	ステープル	紡績糸
1971	68	449	74	54	19	1,022	44	34
1972	68	439	54	93	20	979	64	42
1973	66	404	57	93	14	867	80	30
1974	65	433	72	100	21	1,046	80	30
1975	68	395	54	114	19	1,247	94	28
1976	65	433	41	121	14	1,249	141	28
1977	66	408	45	113	21	1,394	136	40
1978	50	297	50	126	15	1,338	143	32
1979	39	244	42	101	11	1,258	125	25
1980	36	206	47	110	18	1,442	120	35
1981	46	221	48	123	17	1,685	128	37
1982	36	192	47	98	14	1,652	120	28
1983	42	197	42	105	13	1,831	131	34
1984	40	209	50	88	11	1,745	136	39
1985	44	193	59	99	7	1,689	149	34
1986	47	156	48	103	23	1,538	179	37
1987	46	174	43	54	7	1,334	187	27
1988	40	129	31	40	4	1,079	211	13
1989	34	162	26	35	3	984	176	13
1990	32	174	24	38	4	929	182	16
1991	34	151	30	35	3	942	178	17
1992	40	143	36	41	2	959	200	14
1993	39	117	35	49	1	897	222	7
1994	41	109	43	73	1	894	259	5
1995	28	90	41	72	2	842	261	3

出所：日本経営史研究所，1997，資料編，pp.96-99.

合成繊維産業を取り巻く環境は輸出においても厳しさを増していった。1971年のニクソンショック後の円高、日米政府間協定による対米輸出規制、1974年には多極間繊維取決が発足した。この取り決めによって、合成繊維製品の国際貿易は、国際的枠組みのもとで数量規制されることとなり、国内市場が飽和している中で鐘紡を含めた合繊各社は製品輸出に活路

を見いだしてきたが、輸出における伸長にも期待できないこととなった。さらに、1985年9月のプラザ合意によって、円高が急激に進行すると、日本の合成繊維産業の国際競争力は大きな打撃を受けることになる。一方、当時韓国や台湾では生産設備が増強されており、定番量産品でのコスト競争力を高めていた。こうした環境下で日本の合成繊維の輸出は【図表V-30】のように停滞していくことになる³⁷⁸。

こうした中、鐘紡の合成繊維事業は長らく損失を出し続け、鐘紡の経営を圧迫していった³⁷⁹。このように不振に喘ぐ合成繊維事業も含めた繊維事業に関して、1977年には伊藤淳二は次のように語っている。

「率直に申しまして、鐘紡は何も繊維事業を必ずやらなければならぬわけではありません。定款を変え、中身を変えても構わないのであります。生き残るためにはそうしなければならないことも起こり得るのであります。そのような意味からすれば、一年以内に繊維の赤字が止まらないとするならば繊維の事業は悉く閉鎖し、利益のあがる化粧品部門を主体とする会社に内容を変更しなければならないのであります。…(中略)…合化織という川上に遡ることは、残念ながら、今回の不況に対して何の役にも立たなかったということは結果が明白であります。」³⁸⁰

³⁷⁸ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.593,814。

³⁷⁹ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）；「81年の主役（9）鐘紡社長伊藤淳二氏——名門復活へ「化粧品」吸収」『日本経済新聞』1981年12月23日朝刊；「鐘紡の合織、15年半ぶり黒字、89年度下期——「新合織」追い風」『日経産業新聞』1990年2月2日朝刊。

³⁸⁰ 伊藤淳二「全鐘紡工場事業場長会議における社長訓示」1977年4月13日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-26）。

こうした中で、1980年頃までには「非繊維事業の拡大を最重点」とする方針が掲げられ、主要な事業ドメインをシフトさせていくことが目指されていった³⁸¹。

7. 第2節のまとめ

鐘紡は合成繊維事業に後発で参入した。結果的には、後発で参入したことによって、先発企業の特許に阻まれ、鐘紡は技術導入元の選定や、安定的な品質と生産技術の確立、国内市場での適合に苦勞することになる。鐘紡は最初のナイロンにおける提携関係がきっかけとなって、結果的にポリエステル、アクリルも含めた三大合成繊維全てについてもスニアビスコーザ社から技術導入を行っているが、スニアビスコーザ社から導入した技術は、そのまま安定的な品質と生産技術の確立、国内市場での適合に直結したわけではなかった。

特にナイロンについては、導入技術による製品が物性の違いから当時の国内市場に適合しないという問題をかかえた。武藤絲治は導入した技術をそのまま活用する方針をとった。それは、安定した操業に寄与したものの、結果的には市場への適応不全を起こすこととなった。技術陣としてはそれまでの技術的な蓄積もないうえに、武藤絲治の指示を曲げることもできず、スニアビスコーザ社から導入された技術をそのまま踏襲することが行われ、自社での改善が進まなかった。

ポリエステルについても参入からしばらくは品質の問題を抱えていた。最終的には直接連続重合法の開発により品質の改善が実現したものの、それまでには長い時間を要した。ポリエステルについても武藤絲治はスニアビスコーザ社からの導入技術を改定することを禁じていた。さらに、その後の改善にあたっては合成繊維の生産設備増設が優先的に進められてい

³⁸¹ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月15日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

る中で、品質改善のためのパイロットプラントへの投資については承認を得るのが容易ではなかった。

加えて、アクリルについては、最後発の参入となったが故に、生産規模の早期拡大を目指して、自社での生産工程の設計、建設の段階で生産効率化を過度に重視したことが徒となり、品質の劣化を招いた。鐘紡の製品はバルキー性に劣り、その後長らく販売不振の原因となった。

鐘紡の合成繊維事業は品質についてだけでなく、営業においても苦労している。鐘紡の参入時、既に先発企業の東レや帝人によって織物・編物業者の系列化が進んでおり、後発参入の鐘紡は国内での販路が十分に開拓できなかった。そのため、高付加価値化をもたらし、自社の原糸価格を支えることができる、賃織りへの原糸供給が少なくなり、糸をそのまま商社に売り渡す糸売りの比率が高くならざるを得なかった。品質での問題も営業不振を招いた原因であった。

そうした中で、自社の特徴として「世界唯一の六大繊維総合メーカー」を標榜してはいたものの、各繊維の事業部間の連携は進まず実際の販売においてそれを強みとして十分には発揮できなかった。鐘紡が営んでいた各天然繊維はもともと別個の流通ルートをもって独自性の高い事業を行っており、さらに1959年から事業部制（総部制）が採られる中で各繊維間の連携は採られにくい経緯にあった。さらに、綿紡績業がもともと販売を商社に依存し、自らは工場での生産性向上に注力してきたため、生産志向が強く、これらが相俟って顧客への総合的な価値提供を行う視点が損なわれていた。

こうした苦戦の中にあって、生産規模の拡大は積極的に行われていた。業績の拡大を図るという目的に加え、合成繊維は規模の経済性が効くため、激しい競合の中でコスト競争力を向上させるために、後発参入の鐘紡としては早期に生産規模を拡大させることを考えていた。伊藤淳二は不況時には他の役員の見重論を押し切って、自らの方針である増設を継続していった。しかしながら、こうした増設、特に最後発参入となったアクリルの短期間での大増設は、石油危機などによってマクロ環境が大きく変化したことによって、結果的には鐘紡の経営を大きく悪化させることにつながった。

第3節 事業転換の失敗（1970年代後半～）

合成繊維事業が不振に陥る中、1980年頃までには「非繊維事業の拡大を最重点」とする方針が掲げられていった。とはいえ、実際には他の事業が順調に成長して収益化し、合成繊維事業の縮小が速やかに進んでいったわけではない。すでに非繊維事業のうち、化粧品事業については1961年に参入して1967年以降は収益化し、1977年時点では市場シェア18%と、資生堂（35%）に次いで業界2位の地位を確保して、鐘紡の事業の中で唯一の収益部門として³⁸²、順調に成長していた³⁸³。それでも【図表V-31】のように、社内の売上構成比において合成繊維がピークの1977年時点で54.4%を占める一方、化粧品は16.2%であり、他の非繊維事業、すなわち産業資材、薬品、食品などで新製品の開発が推奨され、多角的な事業促進が目指された³⁸⁴。

1. 産業資材への展開の失敗

特に産業資材については、他の合繊維企業が産業資材への展開を進める中で、1981年には「合繊の周辺事業について当社は現在、東レ、帝人、東洋紡に比較し遺憾ながら遅れをとっている。他社は合繊事業の低収益を周辺事業でカバーしているので、当社においても一度周辺事業を徹底探索することが必要である」とされた。1983年にも「今日の合繊用途からみても、過去に於いて当社合繊の戦略展開に問題があったと言わざるを得

³⁸² 「鐘紡にみる“転進”の研究●苦闘の軌跡と展望」『日経ビジネス』1977年8月15日号、p.34。化粧品業界の当時の他の企業のシェアは3位：ポーラ化粧品、4位：マックスファクター：7%、5位：小林コーサー6%、6位：レブロン2%、その他20%。

³⁸³ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）。

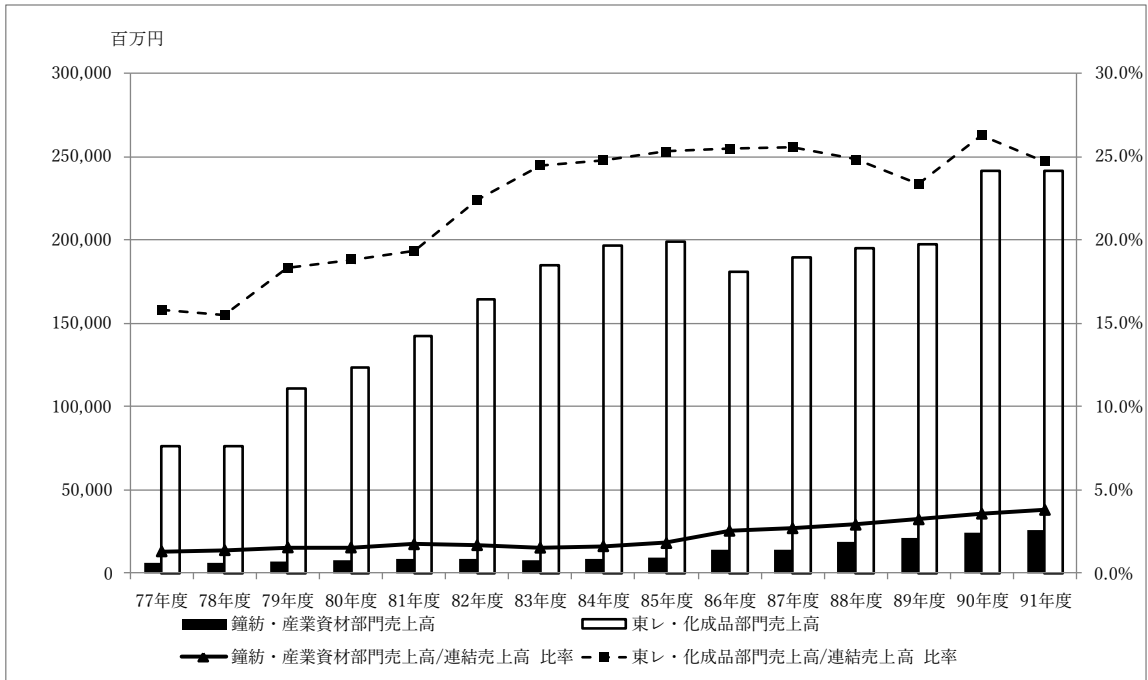
³⁸⁴ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月15日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

図表V-31 鐘紡の事業別売上高比率推移

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	
天然繊維 再生繊維	綿	18.2%	17.5%	17.3%	18.5%	16.1%	13.9%	13.8%	14.3%	12.5%	9.3%	9.7%	8.8%	9.3%
	毛	24.4%	23.5%	19.4%	13.0%	13.9%	14.9%	10.1%	11.5%	11.0%	10.0%	12.2%	13.3%	13.4%
	絹	8.1%	6.0%	5.4%	4.8%	4.8%	5.0%	4.9%	3.4%	3.1%	1.5%	2.2%	1.5%	1.6%
	スフ	5.9%	5.3%	5.4%	5.2%	4.3%	4.5%	2.2%	3.0%	3.30%	3.6%	4.50%	6.4%	5.8%
	小計	56.6%	52.3%	47.5%	41.5%	39.1%	38.3%	31.0%	32.2%	29.9%	24.4%	28.6%	30.0%	30.1%
合成繊維	売上高	92,927	98,636	106,496	103,054	115,730	124,567	133,945	129,160	87,889	75,714	74,626	76,994	
	ナイロン	19.3%	19.7%	16.4%	15.4%	12.5%	12.1%	11.2%	12.8%	16.0%	14.5%	9.5%	12.6%	12.5%
	ポリエステル	5.7%	9.1%	14.2%	17.7%	21.0%	17.4%	16.8%	16.6%	16.9%	19.2%	23.2%	16.8%	17.0%
	アクリル					5.0%	7.7%	10.4%	12.3%	15.2%	20.7%	11.2%	10.2%	9.2%
	小計	25.0%	28.8%	30.6%	33.1%	38.5%	37.2%	38.4%	41.7%	48.1%	54.4%	43.9%	39.6%	38.7%
その他	売上高	41,046	54,316	68,606	82,195	113,954	146,164	154,303	173,462	207,779	195,948	116,218	98,507	98,992
	産業資材	2.7%	3.1%	3.0%	2.4%	2.9%	3.4%	2.2%	2.0%	2.0%	2.5%	3.6%	3.0%	2.1%
	化粧品	10.3%	11.1%	13.2%	15.3%	14.3%	13.9%	18.5%	16.0%	12.6%	16.2%	21.2%	24.3%	25.6%
	食品	2.7%	2.7%	2.5%	4.1%	2.7%	3.4%	5.5%	5.6%	5.9%	0.7%			
	ファッション	2.7%	2.0%	3.2%	3.6%	2.5%	2.4%	2.8%	1.3%	1.5%	1.8%			
薬品					1.4%	1.4%	1.6%	1.2%	1.5%		2.7%	3.1%	3.5%	
小計	18.4%	18.9%	21.9%	25.4%	22.4%	24.5%	30.6%	26.1%	22.0%	21.2%	27.5%	30.4%	31.2%	
売上高	47,120	56,579	78,695	101,067	108,626	150,879	197,299	175,126	149,462	134,714	128,925	136,068	145,290	

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』『鐘紡株式会社有価証券報告書』
各年版より筆者作成。単体ベース。

図表 V-3 2 鐘紡の産業資材部門と東レの化成品部門の売上高



出所：鐘紡株式会社「新素材事業本部の歩み（歴史的経緯、売上高・経常利益の推移）」（作成日未詳、恐らく1990年）（神戸大学所収，鐘紡資料 No.409-123-5-7）；『東レ株式会社有価証券報告書』（各期）より筆者作成。

注：1984年度から1989年度の東レの売上高数値は単体決算書の製品販売高による。また、東レの売上高は1983年度まではプラスチック部門とケミカル部門の外部売上高合計、1984年度以降は化成品部門の外部売上高。

ない。今後共、重要な課題として産資分野への突破口を見出すことが必要である」と同様の問題指摘を行い、「生産材分野、産業資材分野における新規素材の研究テーマに関する探索を研究開発部門において積極的に進められたい」として重視していく方針が示されている³⁸⁵。しかしながら、同時期に「競争力ある固有の技術の確立が遅れている」と言われるほど、産業資材部門での研究開発は立ち遅れていた³⁸⁶。1984年7月に伊藤淳二

³⁸⁵ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）。

³⁸⁶ 伊藤淳二「昭和58年下期 産業資材部門幹部会議における社長訓示」1983

の後に社長に就任した岡本進は社長就任に際しての社内通達において、「技術の鐘紡」を作ること標榜しているが、当時の関係者によれば、研究開発の立ち遅れに関する焦りが当時の岡本進や一部の幹部の間では語られていたといい、それを表わしたものだだったという³⁸⁷。

一方で、例えば東レは【図表V-32】のように合成繊維事業で培った技術を新たな素材分野に発展させて、活路を見出している。こうした差はなぜ生まれたのだろうか。

(1) 成功事例—東レ

1960年代に入るとナイロンの国内市場ではタイヤコードを中心に産業用途が急速に伸長し、1967年にはナイロン国内販売量のうちタイヤコード用が24%、産業用合計で40%を占めるに至った³⁸⁸。アメリカにおいては第二次世界大戦中から軍用機用タイヤや土木作業車両用タイヤでナイロンのタイヤコードが導入されるようになっていた。戦後は商業用航空機用、トラックや乗用車などの自動車用でナイロンタイヤコードの使用が広がっていった。東レは、日本でもナイロンタイヤコードが普及することを見越して、1954年頃からタイヤメーカーと共にナイロンタイヤコードの研究を開始、1956年5月から生産を開始するなどして、産業用途の開拓にもいち早く着手、1967年には産業用途での売上は全体の34%にまで伸長していた。1964年～65年のナイロン不況を経て衣料用途が既に成熟期を迎えていた中で、東レは産業用途で活路を見出していたのである³⁸⁹。

東レは衣料用途から発生した合成繊維を産業用途に展開するのみならず、合成繊維で培った研究や技術の蓄積を発展させて新たな素材分野に進出していった。日本では1950年代半ばからプラスチック生産が急増して

年12月8日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-6-1）。

³⁸⁷ D氏ヒアリング（2016年10月11日）。

³⁸⁸ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，p.289。

³⁸⁹ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.289,290,419,459。

いった。それらは主にポリ塩化ビニル、ポリエチレン、ポリプロピレン、ポリスチレンなどによるものだったが、東レは自社が手がけていた合成繊維と同じ原料を使用するナイロン樹脂とポリエステルフィルムを中心とした事業化を図った。

東レは1953年からナイロン樹脂の販売を開始。1957年にICI社からポリエステル技術導入をした際に、プラスチック事業の将来性を見越してポリエステルフィルムの技術も導入対象とし、1959年4月からポリエステルフィルムと金属蒸着フィルム販売を開始した。1960年12月にはプラスチック部門を設置して事業を本格化させていく。東レのプラスチック事業はこうした繊維原料をベースにしたものから発生したが、その後ABS樹脂（1963年販売開始）、ポリプロピレンフィルム（1962年販売開始）、PMMA樹脂（1964年販売開始）、ポリ塩化ビニルフィルム（1964年販売開始）へと展開を広げて急成長し、1964年～1965年のナイロン不況を経て、将来性が期待できる分野として経営資源の積極的な動員が行われた。表5は東レのプラスチック事業に関する売上高と投入資源の全社内で占める比率を示したものであるが、研究開発費、研究開発要員といった研究開発に関する投入資源については、売上高の構成比が4.1%に過ぎない1965年度の段階から10%以上の割合を占め、成長分野としての重点的な育成が図られた³⁹⁰。

東レのプラスチック事業は第一次石油危機後の1974年に売上が一次的に低下したが、自動車や様々な電気製品向けの需要の伸びから、大きく成長していく。ナイロン樹脂については、むしろ第一次石油危機が需要拡大の契機となった。第一次石油危機以降、自動車産業において燃費向上を目指した軽量化が目指され、プラスチックの需要が拡大したのである³⁹¹。

東レは既存の合成繊維事業からケミカル事業も発展させていく。東レはナイロンにおけるデュポン社からの技術導入（1951年6月）に先立つ1951

³⁹⁰ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.349-363，415-478。

³⁹¹ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.674-699。

年 4 月から名古屋工場でナイロン原料のカプロラクタムの製造を行ってきた。爾来、東レの化成品事業は合成繊維やプラスチックの原料供給部門という位置づけであったが、原料事業を営む中で培われた技術から、高級石膏、酵素法リジン、塗料用アクリル樹脂、種々の触媒や吸着剤、ゼオライト製品、合成香料など、様々な新規事業の土壌が育まれていた。第一次石油危機後、合成繊維事業が成熟化した中で、新規事業の芽を活かし、化成品事業を原料事業に止まらない新分野に展開していく方針が示された。こうして、1979 年 11 月にケミカル事業本部が発足し、不採算事業の整理などを経て、1990 年代前半までにゼオライト触媒、CTPI、塗料用アクリル樹脂などのファインポリマー、動物薬などのバイオケミカルなどに事業が絞り込まれていった³⁹²。

東レのプラスチック事業とケミカル事業は、その後、繊維事業につぐ第二の柱となり、今日に至るのだが、こうした発展を支えたのが充実した研究開発体制である。東レは 1951 年にデュポン社からナイロン技術を導入したが、対価として高額な特許料を支払っていた。こうした中、自社で競争力ある製品を開発していくために、基礎研究が重視されていくようになり、1 億 7100 万円の予算を確保して 1956 年に中央研究所が建設された。さらに、革新的な新製品を生むために長期的視点での研究に注力する目的から、1962 年には基礎研究所が建設された³⁹³。基礎研究所の開所式において、当時東レの会長であった田代茂樹は次のように語っている。

「この研究所の建設は、東レの創立 35 周年を記念する事業の一つの大きな柱である。この 35 周年に、東レは創業以来の事業であるレーヨン糸の製造をやめるという大きな決断をした。東レは現在、ナイロンと“テترون”によって急成長しつつあるが、この成長は外国からの技術導入に多くを負っている。しかし、今後は、外国から

³⁹² 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.712-715。

³⁹³ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.364-367。

の技術導入はしだいに困難となり、たとえ導入できてもその条件は今までよりも厳しくなることが予想され、われわれが成長し続けるためには、基礎的研究によって、全く新規な成長ラインの製品を創造しなければならない。創立 30 周年を記念して石山に中央研究所を設け、今日まで立派な研究成果をあげてきたが、研究が開発ないし商品化に結ばれる場合が多いので、時間的な制限などもあって、研究の徹底を欠くことも多かったように思われる。われわれが当基礎研究所に期待するところは、自由研究の原則に立って、高度の研究能力を駆使して研究の徹底を期し、創造意識の高揚によって、りっぱな成果を得ることである。現在の製品に変化を与えたり、製法の改善をやるような、身近な研究は技術研究所にまかせて、5 年、10 年、20 年先の将来に答えが出るといった偉大な研究を心がけてもらいたい」³⁹⁴。

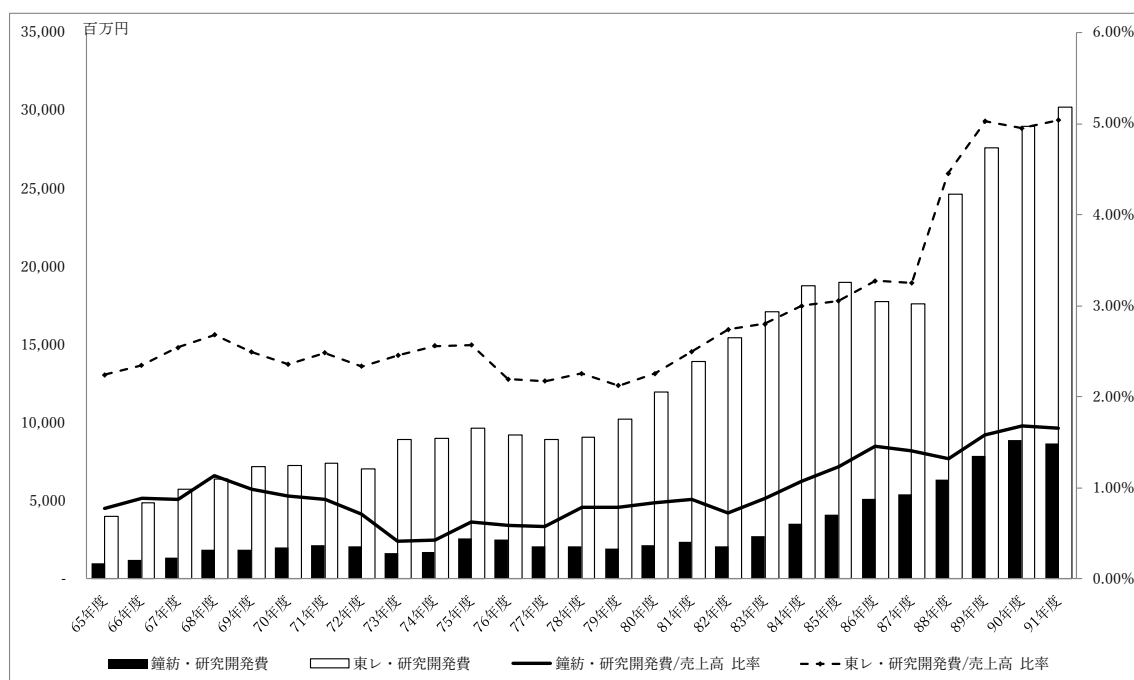
こうした長期的な視点に立った研究開発政策は、研究者の獲得にも表れていた。基礎研究所の所長には、当時、高分子化学の研究で名を馳せていた東京工業大学名誉教授の星野敏雄を迎え入れ、他にも多数の優秀な研究者を招くなどして、基礎研究に力が入れられた³⁹⁵。

第一次石油危機後、繊維事業に関する研究員の削減によって、研究員の総数は減少していき、効率化のために既存事業とその周辺、関連技術の研究に重点が置かれたが、1980 年代に入ると、研究員数を再び増加させ、

³⁹⁴ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.367-368。

³⁹⁵ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，p.367。

図表 V-33 鐘紡と東レの研究開発費推移



出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各年版、『鐘紡株式会社有価証券報告書』各年版、『東洋レーヨン株式会社有価証券報告書』各年版、『東レ株式会社有価証券報告書』各年版より筆者作成。

注：それぞれ単体ベース。

基礎・探求的研究の拡大強化が図られるようになっていった。

【図表 V-33】のとおり、東レの研究開発費は概ね増加し続け、1980年頃まで売上高対比 2.5%程度を維持した後、大きく比率を高め、1990年頃には 5%近い水準に到達している。こうした東レの研究開発を重視し、長期的な視野で捉えていく姿勢は、既存の合成繊維事業を新たな素材分野に展開する上で大きな役割を果たしたと考えられる。

(2) 鐘紡の失敗

東レがいち早く合成繊維の非衣料用途への展開や、新しい素材分野の開拓を進め、これらを大きく成長させたのに対し、これらの分野における鐘

紡の取組は十分に進まなかった。鐘紡では合成繊維事業への進出以来、衣料用途での展開が重視されてきたが、第一次石油危機後の1974年に産業資材総部が設立されて組織化された。先述のように産業資材事業の積極的推進が目指されたものの、【図表V-32】のように、鐘紡の産業資材事業はその後も十分に成長せず、先発の東レに比して小規模であるだけでなく、鐘紡全社の売上高に占める比率も低い状態が続いた。

鐘紡の産業資材事業が成長できなかった原因として、研究開発に必要な資源配分が十分になされてこなかったことが挙げられる。先に述べたように、1957年～1958年の繊維不況より前の時代には当初、綿、スフなどへの投資が優先されて合成繊維、素材開発に関する高分子化学の研究は抑制されていた。また、1961年の合成繊維進出決定後は合成繊維の設備投資、運転資金に莫大な資金が投じられたが、ナイロン進出時の設備登録の際に、工業用途を放棄して衣料用途に集約し、進出から5年後の1968年の時点で伊藤淳二が「ナイロンについてはなぜ産業用に進出しないかという質問を多く受けたが、カネボウナイロンは衣料用の細物に適しているのだからそこに全力を集中する」³⁹⁶ としているように、基本的には以前と同様に衣料用途での展開が優先され、産業用途の展開、素材開発については十分な投資がなされていたとはいえなかった³⁹⁷。

例えば、鐘紡の研究所ではポリプロピレンフィルムの研究開発に早くから着手し、東レより1年早い1962年に生産を開始しているが、用途が限られた一軸延伸フィルムであった³⁹⁸。二軸延伸の技術開発も検討されたも

³⁹⁶ 鐘淵紡績株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会 社長方針集(その1)(第一回～第三十回)」(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-8)。

³⁹⁷ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ(その1)」1986年7月4日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-15)。

³⁹⁸ フィルム素材である熱可塑性樹脂は延伸することによって、延伸された方向に分子が揃うことになる。延伸フィルムには2種類あり、一つの方向だけに延伸したものは一軸延伸フィルム、両方向に延伸したものは二軸延伸フィルムと呼ばれる。一軸延伸フィルムの場合、延伸された方向とその直角側の方向の強度に差が生じるため、容易に引き裂けるという特徴を持つ。一方の二軸延伸フィルムの場合、強度に優れている、伸びにくく寸法が安定し

のの、研究開発のコストが嵩むためこれを断念、一軸延伸での開発が行われた経緯にあった³⁹⁹。結局、鐘紡のポリプロピレンフィルム事業は 1973 年に大阪樹脂化工に売却されている⁴⁰⁰。一方の東レは ICI 社から導入した技術をもとに二軸延伸フィルムを開発し、生産を拡大させていった⁴⁰¹。このように、鐘紡における研究開発は十分な資金が投入されない中で、大きな市場を開拓しうる画期的な製品が生まれなかった⁴⁰²。

こうした古くからの経緯から、そもそも鐘紡の研究開発は立ち遅れていたわけであるが、1974 年に産業資材総部が組織化され、産業資材重視の姿勢が示されるようになった後も、収益事業としての成長は進まなかった。

第一次石油危機以降、合繊事業が不振に呻吟する中、脱繊維、合繊の周辺技術展開が盛んに議論されるようになった。技術陣の間では「何かしなければならぬ」「何か新しいものを生み出さねばならぬ」「何とか生き残る方法を考えねばならぬ」という、強い危機感が生じ、新たな開発の模索が必死に続けられた⁴⁰³。こうした中で開発されたものとして、鐘化との提携によって開発され 1977 年から生産されたポリエステル樹脂、1978 年から生産されたナイロン樹脂が主なものとして挙げられる。化成品事業では、PVA（ポリビニルアセタール）スポンジ、タフベル（農業などで主に用いられる PVA 繊維の被覆資材）などが挙げられる。しかしなが

ている、衝撃への耐久性が高い、空気中の酸素・窒素・二酸化炭素などの気体を遮断するといった特徴を持ち、広範囲の用途で活用されている（「フィルム総論」ワークアップ株式会社ホームページ，2016 年 11 月 28 日アクセス，<http://workup.jp/sentence/fi01_1.html>）。

³⁹⁹ 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990 年 10 月 27 日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-6）。

⁴⁰⁰ 鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.905。

⁴⁰¹ 日本経営史研究所（東レ社史），1997，pp.359-360。

⁴⁰² 鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990 年 10 月 27 日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-6）。

⁴⁰³ 鐘紡防府工場五十年史編集委員会，1985，p.143。

ら、ポリエステル樹脂やナイロン樹脂といった大きな市場を持つ分野では東レなどの先発企業に比べて大きく遅れ、他の製品も市場規模が小さなものが多く、大きな事業として成長することができなかつた⁴⁰⁴。

1981年には伊藤淳二が「合織の周辺事業について当社は現在、東レ、帝人、東洋紡に比較し遺憾ながら遅れをとっている。他社は合織事業の低収益を周辺事業でカバーしているので、当社においても一度周辺事業を徹底探索することが必要である」と焦燥感を表わして⁴⁰⁵、産業資材に力を入れていく方針を示し、「新技術による商品開発についても、期限を明確にして、早期に戦力となるよう追い込まれ度い」⁴⁰⁶として早期の成果実現を求めた。これを推進するために、1981年3月の常任委員会において伊藤淳二は、①マーケティングを意識した入念なテーマ選定、②研究期間の明確化、③研究員の人選と要員配置をルール化すること、④研究の各段階で研究成果を厳しく評価し、次の段階に進めるルールを明確化すること、⑤製品化した場合、その業績を厳正に評価すること、といった研究開発において効率性を高めるための管理指針が示された。特に②の研究期間については、「テーマ選定当初に研究期間を最長三年、最短二年というように明確に設定することが必要である。と同様に、研究が成功して企業化する場合においても企業化迄の開発期間を明確に設定することを要す」としている⁴⁰⁷。

このように伊藤淳二は、東レなどの他社が産業資材へのシフトを進める一方で、鐘紡における研究開発が立ち遅れている状況に危機感を強く抱い

⁴⁰⁴ 鐘紡株式会社産業資材統括室「産業資材事業史(案)」1985年12月10日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-123-5-4)。

⁴⁰⁵ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ(その1)」1986年7月4日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-15)。

⁴⁰⁶ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ(その1)」1986年7月4日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-15)。

⁴⁰⁷ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ(その2)」1987年6月15日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-16)。

ていた⁴⁰⁸。そのため、産業資材事業を重視し、それがゆえに効率性を高めるための管理を行い、短期間で収益事業としての成長、成果実現を強く求めていた。特に1977年から1983年の時期、鐘紡は無配に陥り、各事業部に対しては一年でも早い復配に向けた利益確保が厳命されていた⁴⁰⁹。業績の改善を必死に試みる中で、研究開発についてもこの時期、伊藤淳二は「企業の収益に貢献しなければ研究の意義はない」としており、一刻も早い業績貢献が求められていた⁴¹⁰。

しかしながら、こうした早期の成果、収益化を求める管理姿勢はかえって悪循環を生むことになる。当時、鐘紡では技術陣が研究開発についての投資申請を行っても、すぐに業績に結びつくことを求められて、研究開発に長期的に十分な金額を確保する事は難しかった⁴¹¹。特にこの時期には、財務状況の悪化が進み資金繰りに余裕がないことも、研究開発の投資の効

⁴⁰⁸ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）。

⁴⁰⁹ 伊藤淳二「全鐘紡工場事業場長会議における社長訓示」1977年4月13日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-26）。

⁴¹⁰ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月15日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

⁴¹¹ B氏ヒアリング（2015年11月30日）；鐘紡株式会社開発研究所「「ポリエステル直連重開発成功事例」研究（詳細報告）」1990年10月27日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-122-9-6）。なお、こうした研究開発において早期の業績化が求められ、長期的に十分な投資がなされなかったことは、産業資材に限ったことではなく、例えば合成繊維の品質改善、製品開発においても同様の傾向が見られた（P氏ヒアリング，2016年10月7日）。

図表 V-34 鐘紡の産業資材開発一覧

	素材種類	製品	研究開始	販売開始	中止
開発 中止	ポリビニルアルコール	繊維原料	1939年	1941年	1950年
	塩化ビニル樹脂	パイプ建材	n/a		1951年
		クッション床材	n/a		1952年
	ポリプロピレン	フィルム	n/a	1962年	1973年
	エポキシ樹脂		n/a	1971年	1976年
合成樹脂エマルジョン	発砲コンクリート	1971年		1974年	
継続	酢酸ビニル樹脂	接着剤	n/a	1946年	—
		チューイングガムベース	n/a	1948年	—
	ポリエチレン	モノフィラメント	n/a	1950年	—
	人工皮革		1965年	1967年	—
	ポリウレタン樹脂	防水素材	n/a	1968年	—
	ポリビニルアルコール樹脂	延伸フィルム	1968年	1973年	—
		(アセタール) スポンジ	1968年	1973年	—
	合成ゴム	防水シート	n/a	1974年	—
ガラス繊維		n/a	1981年	—	
ポリエステル樹脂	ボトル用	1975年	1980年	—	
	フィルム用	1982年	1986年	—	

出所：鐘紡株式会社産業資材統括室「産業資材事業史（案）」1985年12月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-123-5-4）をもとに筆者作成。

率性、早期の収益見通しを強く求められる大きな理由となっていた⁴¹²。第IV章で既に述べたように、この時期までには既に運転資金用途を中心とした借入金の蓄積が膨らみ、金利負担も増大していた。

こうした中で製品化されたものも（【図表 V-34】）、早期の成果に焦る中で、1970年代半ばからの産業資材の開発はかえって小粒なものになりがちだったという⁴¹³。結果的に業績に大きな貢献をすることはできなかった。しかも、資源配分が十分になされない中で進められたこれらの製品は、1983年末頃には伊藤淳二から

「競争力ある固有の技術の確立が遅れているということ。それが完全ではないということ。…（中略）…できた製品は相次いで

⁴¹² P氏ヒアリング（2016年10月7日）。

⁴¹³ 鐘紡株式会社産業資材統括室「産業資材事業史（案）」1985年12月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-123-5-4）。

欠陥商品が多い。これは、残念ながら技術陣に全責任がある。大きな責任がある。産業資材においては、この競争力ある固有の技術の確立ということについて、徹底的に追求をしてそれを確立する為の方策を、早急に期限付きで講ずる必要がある」⁴¹⁴

と叱責されるほど失敗が繰り返されている状況となり、早期の成果実現に向けたプレッシャーがさらに強まっていく状況にあった。しかしながら、かえって事業としての成長は中々進まない状況に陥っていた⁴¹⁵。

2. 合成繊維事業の継続

このように、産業資材事業も失敗を繰り返して発展しない中で、合成繊維事業からのシフトは中々進まなかった。ただし、合成繊維事業からのシフト、撤退が進まなかった要因は他にもある。合成繊維の中でも最も不振に喘いでいたアクリル事業に関して、撤退したくとも撤退できないことのジレンマについて、伊藤淳二は 1981 年の常務会において以下のように語っている。

「アクリルは原料のニトリルが完全に国際競争力を喪失し、合織の中でも将来の見通しが暗く、国内においては先発を含め黒字となる

⁴¹⁴ 伊藤淳二「昭和 58 年度下期産業資材事業部門幹部会議における社長訓示」1983 年 12 月 8 日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-6-1）。

⁴¹⁵ 1985 年の鐘紡の産業資材部門によれば、それまでの不振の理由について「産業資材事業は繊維事業等と異なり、製品供給先の多くは中間素材のメーカーであり、製品の供給がそのメーカーの生産工程、製造設備、ノウハウにも影響するところが大きく、余程革新的な製品であってもユーザーにその採用を決意させることは容易ではなく、従って販売量の拡大、事業の採算点到達迄に長期間を要するケースが多かったのが原因であろう。時代の進歩とフィットするかどうかは鍵で世の中に受け入れられるまで、辛抱強く開発努力を継続することが今後への課題と考える」としている（鐘紡株式会社産業資材統括室「産業資材事業史（案）」1985 年 12 月 10 日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-123-5-4））。

ところは一社もないといわれている。当社としても事業として止めるかどうかの瀬戸際に立っての検討を必要とする段階にある。出来れば撤退したいが、大きな損失を生ずるので、当面なんとか赤字幅を少なくする方策で維持するしかなく、米国ビストロン社からの原料の長期安定輸入で凌ぐ対策を検討中である。」⁴¹⁶

当時の社内関係者によれば、会社全体の業績が低迷を続ける中で、撤退を決断することは、設備の廃棄による特別損失の発生など、当該年度の決算に大きな影響を与えることから、撤退の決断は先送りにされ続けたという。さらに、全面的な撤退のみならず、需要がないために休止した設備の廃棄についても決断は先送りにされる。鐘紡のアクリル生産設備は 1979 年以降減産のために一部設備の休止を繰り返していたが、大掛かりな廃棄はなされずにいた。市況の回復が見込めないなら、現実の需要に合わせて生産設備を廃棄することにより、固定資産税の負担や設備の維持管理費の負担を避けることができる。しかしながら、上述のように伊藤淳二は当該期の決算における巨額の特別損失の発生を嫌って、状況の改善に期待して判断を先送りにしがちだったという。凍結されている設備の廃棄を進めるべきという考えを持つ役員も中にはいたが、第 VI 章第 3 節第 2 項で述べるような関係性の中で、伊藤淳二に対してそれを強く主張する事はできなかった⁴¹⁷。

こうした経緯の後にアクリル生産設備の大掛かりな廃棄が決定されたのは 1990 年 2 月のことである⁴¹⁸。この年度はバブル経済の好況期で鐘紡は経常利益 10,051 百万円を計上していた。鐘紡防府工場のアクリル生産設備は 3 系列に分かれていたが、そのうち全生産能力の半分にあたる日産

⁴¹⁶ 鐘紡株式会社「社長指示集 II (その 2)」1987 年 6 月 15 日 (神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-143-16)。

⁴¹⁷ A 氏ヒアリング (2015 年 10 月 5 日)。

⁴¹⁸ 「鐘紡、アクリル短繊維の設備削減」『日本経済新聞』1990 年 2 月 2 日朝刊。

約 50 トンの生産能力を持つ第三系列の廃棄がこの時点で決定された。この年度の損益計算書では特別損失のうち固定資産処分損 621 百万円が計上されたものの、最終的な純利益は 3,405 百万円を確保している⁴¹⁹。しかしながら、アクリル事業における損失はその後も続き、最終的に完全な撤退がなされたのは、産業再生機構への支援要請の直前、2003 年 12 月のことである。

3. 第 3 節のまとめ

ニクソンショック、第一次石油危機、多国間繊維取決といった環境の変化の中で、合成繊維事業の不振は深刻化していった。そうした中で、鐘紡では非繊維事業へのシフトが図られ、合成繊維の高分子化学を応用する産業資材への展開が重視された。先発企業の東レは古くから高分子化学の研究開発に投資を続け、マクロ環境の変化で合成繊維が不振に陥る中で産業資材へのシフトを進めて生き残っていった。しかしながら、鐘紡の場合、綿、スフに資源配分を重点的に行っていた時代から、産業資材の研究開発は抑制されてきた経緯にあり、東レなどと比べて立ち遅れてしまっていた。

鐘紡では産業資材への展開を重視し、早期の業績化、収益化が強く求められた。当時は無配期であり、業績の回復のための成果が強く求められていた。研究開発の進展を実現するために効率化を図る管理も行われた。しかしながら、早期の成果を求め、効率化を図る管理を行ったことは、結果的には十分かつ長期的な投資を妨げることにつながった。さらに、不良在庫の悪化が進行して資金繰りに余裕がなかったことも投資資金が十分に得られない要因となった。そうして次々に製品化されたものは小粒なものや、欠陥を抱えたものになり、事業として成功を収めることはできなかった。こうした中でさらに早期の改善、成果を求められ、益々成果が出ないという悪循環に陥っていった。

新たな事業へのシフトが進まない中で、不振ながらも主要事業の合成繊維

⁴¹⁹ 『鐘紡株式会社有価証券報告書』1990 年 3 月期。

維事業は継続されていった。合成繊維事業、特に不振のアクリルが継続された背景には、伊藤淳二が特別損失の計上による決算数字の悪化を嫌い、市況の回復に期待して撤退、縮小を先送りにしていったという要因もあった。当時、無配が続く中で一年でも早い復配を目指して、損益計算書上の利益を少しでも多く計上する必要があったと考えられる。凍結されている設備の廃棄を進めるべきという考えを持つ役員も中にはいたが、伊藤淳二に対してそれを強く主張する事はできなかった。

第VI章 事例：粉飾の要因

はじめに

この章では、第IV章の最後に挙げた「なぜ、事業部では粉飾せざるを得なかったのか」という課題について明らかにする。

事業部では業績目標を表面上達成するために粉飾が行われていったが、まず第1節では、各時期で設定されていた業績目標がどのようなものだったのかを確認する。押し込み販売といった不適切な販売が最初に行われるようになったと思われる1960年代の「グレーター・カネボウ建設計画」の時期から検討する。その後、1970年代前半に高い業績目標が掲げられた「第二次/第三次五カ年計画」の時期、次いで1977年～1983年の無配期、最後に前章で述べた「ポイント・オブ・ノーリターン」の直前の時期である1980年代後半の状況を検討する。この時期は「一一〇計画」という経営計画期間中であるが、この時期に押し込み販売や循環取引が盛んに行われ、運転資本や借入金が大きく増加している。

こうした高い業績目標を設定する根拠として、トップは「大鐘紡」を再現するというビジョンをしばしば掲げていた。第2節では、トップがそのビジョンを掲げ続けた経緯、背景について確認する。

第3節では、こうした高い業績目標をトップ経営者から与えられた中で、事業部の担当役員が押し込み販売や循環取引を行ってまで見た目の業績作らざるを得なかった背景として、トップ経営者と他の役員との関係性を確認する。

第4節では、第1節から第3節までの内容を要約するとともに、トップ経営者や下位者との関係性が、粉飾以外に関してもたらした影響についても考察する。

第1節 高い業績目標

1. 「グレーター・カネボウ建設計画」：1961年～1968年

第IV章で述べたように、1970年頃から押し込み販売や循環取引によって不良在庫が積み上がっていくが、こうした不適切な販売が最初に行われるようになったのは、後述のように1960年代の「グレーター・カネボウ建設計画」の頃であると考えられる。先にナイロン進出の経緯の中で述べた1961年からの「グレーター・カネボウ建設計画」は、高度成長期に入りつつあった日本経済の趨勢に合わせて、規模的な成長を強く志向するものであった。

「グレーター・カネボウ建設計画」では「天下第一等の会社を作りあげる」「会社の繁栄は従業員の繁栄」がスローガンとして掲げられていた。ナイロン進出の経緯で述べたように、この計画は繊維不況後、高度成長期にさしかかっていた日本経済の発展に取り残される危機感から策定されていた。その背景には戦前には日本の代表企業であり、世間で「天下の鐘紡」とまで称されていた偉容を再現しなければならないという考えがあった⁴²⁰。この時期、武藤絲治は繰り返し「大鐘紡」の再建といった内容のことを社内で語り、計画の推進を促していた⁴²¹。

⁴²⁰ 武藤絲治「販売員研修会に際して」1961年9月（「社中におけることば」第三巻所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）。

⁴²¹ 武藤絲治「新入社員を迎える言葉」1963年4月2日；武藤絲治「研究科第六回修了生を送ることば」1962年6月12日；武藤絲治「セールスマン・スクール第三回入校性における言葉」1962年4月21日；武藤絲治「販売員研修会に際して」1961年9月（以上、「社中におけることば」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-15）；武藤絲治「工場長会議に際して」1963年6月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-47）；武藤絲治「工場長会議社長訓示」1964年5月23日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-51）。武藤絲治「工場事業場長会議社長訓示」1968年1月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-68）。

「グレーター・カネボウ建設計画」では、業績目標については10か年で年間売上高3000億円（1960年10月期と1961年4月期を合計した年間売上高は約540億円であったから、必要とされた年平均成長率は18.7%となる）、経常利益率5%、自己資本比率30%として業界首位となることが目指され⁴²²、社内では業績目標達成に向けて強い圧力がかけられた⁴²³。「グレーター・カネボウ建設計画」の多角化による成長路線のもと、1961年1月に鐘淵化学工業から化粧品事業、1964年4月にハリス製菓、1965年12月に立花製菓を買収して非繊維分野での多角化とともに、1963年にナイロンの生産を開始、1968年にポリエステル生産を開始し、合成繊維への進出も進められていった。ナイロンへの大規模投資が行われる一方で、販売は不振に喘ぎ、あわせて化粧品、食品、繊維二次製品などの非繊維新規事業でも販売体制、マーケティングが未熟な中でも販売不振に陥り、収益性は悪化していった⁴²⁴。そのため、借入金も大きく増加していく（短期借入金、長期借入金、社債の合計額は1961年10月期末に17,975百万円であったのが、1968年4月期末には66,208百万円となった）⁴²⁵⁴²⁶。

グレーター・カネボウ建設計画で高い業績目標が事業部門に課せられる中で、この業績目標を表面上達成するために一部の事業部門では押し込み

⁴²² 伊藤淳二「覚え書」（1984年10月22日）。

⁴²³ 鐘紡労働組合「鐘淵の経営に対する組合意見書」1968年11月5日（鐘神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-121-6-6）。

⁴²⁴ 鐘紡株式会社「鐘淵の経営に対する組合意見書に関する会社回答」1968年12月20日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-121-6-7）。

⁴²⁵ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』1961年10月期、1968年4月期。

⁴²⁶ さらに近江絹糸との合併やアクリル事業の入手を図った東邦レーヨンとの合併が頓挫することも重なって、「グレーター・カネボウ建設計画」は行き詰まっていく。この経営危機に際して、武藤絲治は1967年11月から社長直轄制を敷き、役員会を開催せずに各部署を直接指揮する集権化によって事態の打開を図ったが、最終的には1968年5月6日に開催された臨時取締役会において武藤絲治を会長とし、伊藤淳二を後任社長とすることとなった（国頭，1969，pp.208-210）。

販売などの不適切な販売が行われるようになっていた⁴²⁷。例えば化粧品部門においては、期末の販売子会社の支配人会議において、達成がその期中には不可能と分かっているような売上目標が追加で割り当てられたという。支配人たちは「これ以上は無理である。あなたは自分の点数を上げようと思って、できない無理をさせようとするのか」と本社側の人に抵抗を見せるものの、最後は会社方針として引受させられたという。そうした実態は武藤絲治には報告されず、武藤絲治は表面上の順調な販売成績をもって評価するような状況だった。こうした中で押込販売が行われていくが、無理な押込みによって売れ残りが大量に生じて化粧品店からの返品も増加し、不良在庫が膨れ上がることになる⁴²⁸。

2. 「第二次/三次五カ年計画」：1970年～1974年

武藤絲治に代わって1968年に社長となった伊藤淳二は就任当時より、大鐘紡の再建を標榜したうえで、売上高、利益といった業績における高成長を目指していく姿勢を示している。

「かつては天下の鐘紡、大鐘紡として単に国の内のみならず、世界にその名をうたわれた鐘紡であります。戦後零から再出発して十年後の不況対策を契機にして、G K計画というものに踏み切り「天下第一等の会社を作りあげる」「会社の繁栄は従業員の繁栄」ということをスローガンとして、ここに七年間、文字通り社中挙げて、ひたむきに邁進して来た毎日であります。ところで「天下第一等の会社」とは何であるか、というふうに具体的に反省してみる時に、私共は、それを量と質の面で考えてみなけれ

⁴²⁷ 以下で紹介する事例の化粧品以外に、羊毛でもこの時期行われていた（D氏ヒアリング、2016年3月9日）。

⁴²⁸ 三谷、2000、pp.86-90。同書は鐘紡の元専務、三谷康人の自叙伝。グレーター・カネボウ建設計画当時、三谷は化粧品部門に在籍していた。

ばならない問題があると思うのであります。量の問題はつまり売上高に於いて天下第一党の地位を占めるということ、今一つ質の問題は利益率並びに自己資本率、この二つの面で質的に天下第一等の会社、もっと端的にいうならば、国際的に競争力のある、国際的に第一級の会社にするということが、G K計画の真の意味の目標でなくてはならなかったと思うのであります。」⁴²⁹

このように、伊藤淳二は社長就任直後の社内訓示において「グレーター・カネボウ建設計画」以来、鐘紡の経営が目標としてきたものについて明示し、それを売上高や利益などの業績面で国際的にトップクラスになることだとしている。この訓示において伊藤淳二は、鐘紡の歴史において過去二つの黄金期があったとしている。第一の黄金期は、明治の創業期に小紡績会社として出発した鐘紡を、日本のみならず世界でトップクラスの紡績会社にまで押し上げた武藤山治の時代を指している。第二の黄金期は、戦時体制下のもと重化学工業に転換して本邦民間企業での売上高首位を実現し、国内産業界のリーダーとなった津田信吾の時代を指している。そのうえで、グレーター・カネボウ建設計画以来の経営が第三の黄金期を目指したものであるとして、伊藤淳二自身がそれを実現していく決意を述べている。

1970年から「第二次五カ年計画」が策定、実行されたが、この計画では「ビリオンダラーズ・カンパニー」が目指され、年間売上高10億ドルすなわち当時の為替レートで年間売上高3600億円が目標として掲げられた。計画開始前の1970年10月期⁴³⁰の（半年）売上高は107,054百万円、必要な年平均成長率11.8%であり、同時に東レ、旭化成、帝人、東洋紡など

⁴²⁹ 伊藤淳二「工場事業場長会議に於ける社長訓示」1968年6月25日（神戸大学所蔵、鐘紡資料 No.407-36-1-2）。

⁴³⁰ 当時は半年決算であったので、1期（半年）の売上高目標は1800億円とされた。決算期は4月と10月であった。

も含めた全繊維産業中売上高第一位も「悲願」として目指されていた⁴³¹。この計画について、1973年10月期には（半年）売上高187,014百万円となって「ビリオンダラーズ・カンパニー」の目標は達成されるとともに、1973年4月期には全繊維産業中売上高第一位も達成した⁴³²。

さらに、1974年4月期からの「第三次五ヶ年計画」では、年間売上目標6000億円に5年で到達することが目標とされている。この計画の場合、必要な年平均成長率は10.8%であるが、伊藤淳二はこの際にも「大鐘紡」の再建を目標に掲げて、強い拡大志向、業績へのこだわりを見せ、以下のように述べている。

「これから5年先私どもは量の面においても或いは質の面においても大鐘紡再建という目標に挑戦致します。これは大鐘紡という言葉が象徴しているように、規模の面における目標が一つにあります。それは、かつて日本の企業の代表であった鐘紡の姿を再現することです。具体的にどういう数字がいいかということについては、現下の原動機に余り固定して具体的にはあげることは問題がありますが、現在から五年後には少なくとも売り上げの規模が年間六千億円の線に到達しないと、とても大鐘紡という言葉にふさわしくないとします。」⁴³³

⁴³¹ C氏ヒアリング（2015年12月4日）；伊藤淳二「第九回工場事業場長会議における社長訓示」1973年5月24日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-14）；鐘紡株式会社「昭和四十五年一月十日 常務会 社長指示集（その2）（第三十一回～第七十回）」1970年1月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-9）。

⁴³² 鐘紡株式会社「社長回章第一三八号」1973年5月23日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-114-9）。

⁴³³ 鐘淵紡績株式会社「第十回工場事業場長会議における社長訓示」1973年11月26日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-15）。

こうした高い業績目標を掲げている中、伊藤淳二社長（当時）から各事業担当の役員に対して「大鐘紡」を引き合いに出して、「当社を再び業界首位の座に置いて往年の大鐘紡を実現することは、今日の鐘紡役員たる者の最大の使命である」⁴³⁴として、目標達成に関する強い要請を行っている。

しかしながら、業績必達の強い圧力がかかる中で、この業績目標を達成するために、特に不振の合成繊維の事業部では押込み販売といった無理な販売が行われるようになっていった⁴³⁵。さらに、第一次石油危機による不況で1974年以降、販売が極度の不振に陥ると、押込み販売などによってますます不良在庫が積み上がっていった⁴³⁶。

また、事業部ごとの利益責任が明確で各事業部の利益は比較され、不採算部門は責任を厳しく追及されていたことも⁴³⁷、押し込み販売を過熱させた原因であった。これは不況時において特に顕著となっていた。1974年10月31日の構造不況対策委員会では、不良在庫が積み上がった原因について多くの役員から次のような見解が示されている。それは、在庫圧縮のために操業短縮による生産調整を行おうとしても、固定費負担は免れえない。事業部ごとの利益責任が明確であるため、この目先の損失を避けて生産調整を躊躇したため、結果的に不良在庫が積み上がってしまった、というものである⁴³⁸。

⁴³⁴ 「常務会 社長指示集（その2）（第三十一回～第七十回）」1970年1月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-9）。

⁴³⁵ C氏ヒアリング（2015年12月4日）。

⁴³⁶ 合成繊維だけでなく、羊毛といった天然繊維、化粧品、食品、ファッションなどでも時期によって程度の差はあれ、こうした不適切な販売は行われていたが、綿だけは行われなかった（B氏ヒアリング，2015年11月30日；D氏ヒアリング，2016年10月11日；H氏ヒアリング，2016年5月12日）。

⁴³⁷ 鐘紡株式会社「第八回工場事業場長会議における社長訓示」1972年11月27日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-12-1）。

⁴³⁸ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その3）」1989年3月31日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-17）。

3. 無配期：1977年～1983年

第二次五カ年計画から第一次石油危機時の不況に至る間に積み上がった合成繊維の不良在庫は、先述のとおり、子会社同士の合併時に土地の評価益と相殺する巧みな経理手法によって水面下で処理された。だが無理な販売はそこで終わったわけではなかった。

鐘紡は業績不振の中、1976年度から1982年度まで無配に陥るが、この時期、「大鐘紡」の再建を標榜はないものの、伊藤淳二は早期の復配を目指して、各事業部に利益計上を厳命していた⁴³⁹。株主への責任という観点で、復配すること自体は望ましいことではある。そのためには決算で利益を確保することが必要であるが、利益を確保することもままならない不振事業にとって、これは決して容易な目標ではなかった。しかも、その中で伊藤淳二は「業績に貢献出来ぬ幹部は排除する」（1981年）と語って、強く業績貢献を求めている⁴⁴⁰。このように無配期にも業績についての強いプレッシャーを受け、事業部では押し込み販売や、無理な販売が行われ、意図的でない場合も含めて売れ残った返品による不良在庫が積み上がっていった⁴⁴¹。また、特にアクリルでは循環取引が多く行われ、これによっても不良在庫が積み上がっていった。

ただ、こうした伊藤淳二の復配への強いこだわりは、株主への責任を果たすという観点もあろうが、それだけではないと考えられる。1983年には、

「紡績同業者の中でも、東洋紡は一時、無配になりましたけれども、歯をくいしばって、今日、配当にもち込んでいる。無配会社、

⁴³⁹ 伊藤淳二「全鐘紡工場事業場長会議における社長訓示」1977年4月13日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-26）。

⁴⁴⁰ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その2）」1987年6月15日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-16）。

⁴⁴¹ I氏ヒアリング（2016年5月18日）。

ほかに大和紡、敷紡、富士紡と三社だけになっている。そのなかに、何故、私共が、屈辱的な無配のままでおれるかということがあります」⁴⁴²

と語っているように、他社との相対的なポジションの中で威信が保てるかどうかという観点もあったといえよう。「経営は結果」であるとしばしば語っていた伊藤淳二にとって⁴⁴³、こうした両方の観点から無配が続く中で焦りを募らせていたと考えられる。

4. 「一一〇計画」：1985年～

1983年度に復配をしたことを期に、伊藤淳二は1984年7月に会長となり、岡本進が社長に就任するが、伊藤淳二は引き続き実質的な意思決定権を保有しており⁴⁴⁴、会長就任にあたって「かつて日本一を誇り全世界に雄名をはせた「名門鐘紡」復活に相共に献身いたしたいと念願して居ります」⁴⁴⁵と所信表明を行っている。それからすぐに策定され、1985年6月に発

⁴⁴² 伊藤淳二「昭和58年下期 繊維事業部門幹部会議における社長訓示」1983年10月22日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-28-1）。

⁴⁴³ 伊藤淳二「全鐘紡工場事業場長会議における社長訓示」1977年4月13日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-26）；伊藤淳二「昭和58年下期 産業資材事業部門幹部会議における社長訓示」1983年12月8日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-6-1）；伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

⁴⁴⁴ 1984年7月以降の体制においては、「会社経営の基本方針・基本計画・基本組織・基本人事等を審議する機関たる取締役会と、取締役会で決定された方針・計画・組織・人事にもとづき、これを効率的経営に結びつけるために執行機関たる会社管理機構組織と、商法に基づきこれを監査する監査機関たる監査役会とが、三権分立」するとされ、「代表取締役中、会長は取締役会を代表し、社長は会社執行組織を代表」することとされた。つまり、取締役選任に関する人事権や経営戦略の最終決定権を会長が保持する一方で、社長にはその執行責任を負わせる体制となった（鐘紡株式会社「社長回章第三四二号」1984年6月30日（「社長回章 自昭和五十八年至昭和五十九年」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-114-9））。

⁴⁴⁵ 伊藤淳二「会長就任に当って」（回章第三五〇号）1984年7月19日（「社

表された長期経営計画である「一一〇計画」では、1988年4月期から創業110周年にあたる1997年4月期までの10か年で売上高1兆円、経常利益500億円に到達することが目標とされた。この計画は単体ベースのものであり、鐘紡株式会社単体での1987年4月期の売上高は352,473百万円であったから、10年間で売上高3倍弱、年平均成長率は約11%を目指すという非常に野心的な目標であった⁴⁴⁶。伊藤淳二は「一一〇計画」において高い業績にこだわる理由について、以下のように語っている。

「売り上げの大きさについて言えば、今一兆円を売り上げている会社が幾つあるか。五百億円の利益をあげている会社が幾つあるか。相対的にみれば、少なくとも今から七年後には売り上げ一兆円、経常利益五百億円の規模を持っていないと、もはや日本において存在感、鐘紡があるということ自体が自他ともに認められなくなるのではないかという意味なのです。だから、目的はあくまで存在感です。そのために必要な売り上げは、もっと先になると二兆円になるかもしれない。そういうことも考えられるでしょう。」⁴⁴⁷

伊藤淳二によれば、企業の存在感とは売上高、利益の大きさによって測られるものであり、日本経済の中で鐘紡の存在感を維持していくためには業績を拡大し続けていくことが必要不可欠であるとしている。

こうした「一一〇計画」における大きな業績目標は、単なる期待ではなかった。実際、伊藤淳二は各事業部に業績目標を割り振り、その実現を迫った。当時の関係者によれば、まず業績目標案を各事業部で取りまとめ、それを事業部担当役員が当時会長の伊藤淳二に諮って決定される流れと

長回章「自昭和五十五年至昭和五十七年」所収、神戸大学所蔵、鐘紡資料 No.409-113-8)。

⁴⁴⁶ 鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.935。

⁴⁴⁷ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の四）」1990年9月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）。

なっていたが、伊藤淳二に諮った後、最終的には事業部案より大きな業績目標を課せられるケースがしばしばあったという⁴⁴⁸。「一一〇計画」で示された高い業績目標は事業部の現場にとって実力から掛離れたものとして受け止められており、ミドルマネージャー達からは、以下のような困惑の声が上がっている。

「毎年一割ずつ利益を伸ばすということは、私ども合繊部門にとりまして血を流すような苦しみを繰り返すわけです」⁴⁴⁹

「当事業部の今年一年の売り上げはざっと百二十億円ですが、平成八年度、すなわち一一〇計画ではびっくりするような、私どもが積み上げた数字をさらに超える三五十億円という数字が出ており、三倍に伸ばさなければいけない。」⁴⁵⁰

このように「一一〇計画」のもとで与えられた目標は、現実的に達成するのが困難と捉えられていたが、業績目標を割り振られた事業部では、目標を達成するために押し込み販売などを前提とするような強引な、販売手法を採っていった。ある事業部では、販売子会社の責任者を集めた営業会議で、実現不可能な営業目標を割り振り、達成を強要していたが、販売子会社の責任者が反対しても会社方針として有無をいわさず押し付けていったという⁴⁵¹。こうして、「一一〇計画」のもとで各事業部では押し込み販売や循環取引によって不良在庫を積み上げていくことになる。

⁴⁴⁸ A氏ヒアリング（2015年10月5日）。

⁴⁴⁹ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の一）」1990年1月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-20）。

⁴⁵⁰ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の七）」1991年7月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-26）。主にポリエステル樹脂を扱っている高分子販売第一部長の発言である。

⁴⁵¹ F氏ヒアリング（2016年4月23日）。

第2節 「大鐘紡」唱道の背景

以上みてきたように、戦後の鐘紡においてしばしば高い業績目標が掲げられていたが、その目的について武藤絲治や伊藤淳二といったトップマネジメントはしばしば戦前の偉容、「大鐘紡」の再現を目指すためのものとして社内において語っていた。

ただし、「大鐘紡」の再現について、必ずしも社内の全ての人がそれを本気で信じていたわけではない⁴⁵²。特に1970年代後半以降、鐘紡が衰退していき、実態と「大鐘紡」という目標像と乖離してく中で、それは現実感がないものとして受け止める者もいた⁴⁵³。

一方で、トップマネジメントはそれに固執するように「大鐘紡」の再現を繰り返し標榜し、高い業績目標を掲げていたが、「大鐘紡」の再現を標榜することが、経営者個人の本心からの信念に基づいたうえで社内の人々を業績達成に向けて動機付けるためにも用いられていたものなのか、経営者個人の信念ではないが人々を動機付ける目的で利用しているだけなのかの真意を知ることは難しい。ただし、武藤絲治の場合、鐘紡の興隆を実質的に一代で実現した武藤山治の息子であり⁴⁵⁴、武藤山治に対する強い敬服の姿勢を持っていたことや⁴⁵⁵、彼自身1930年の入社で戦前の盛期を経

⁴⁵² A氏ヒアリング（2015年8月22日）；D氏ヒアリング（2016年10月11日）；P氏ヒアリング（2016年10月7日）。

⁴⁵³ D氏ヒアリング（2016年10月11日）；P氏ヒアリング（2016年10月7日）。

⁴⁵⁴ 武藤絲治自身、「鐘紡という会社は、私の父、武藤山治が、ほとんど最初から経営をお預かりした会社である」と語っている（ダイヤモンド社・武藤絲治, 1964, p.74）。

⁴⁵⁵ 武藤絲治, 1968, p.260；また、武藤絲治は出退勤時に必ず社長室にある武藤山治の胸像に拝礼していた。また、武藤絲治の感情が高ぶった際に伊藤淳二が「先代山治社長はこういう場合、こういっておられる」といって諫めると、落ち着きを取り戻したという（伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日）。

験し、戦後の復興期すぐに社長となっていること、身近に仕えていた伊藤淳二も武藤糸治の「大鐘紡」再現への強い想いを目の当りにしていたこと⁴⁵⁶、などを総合的に勘案すると、「大鐘紡」の再現は単に人々を動機づける目的で利用していただけとは考え難い。

武藤糸治の後継社長である伊藤淳二も就任直後から「大鐘紡」の再現を目指していくことを社内で宣言し、武藤山治や津田信吾の時代を黄金期としたうえで、その黄金期を再現することを目標として示している。そして、「グレーター・カネボウ建設計画」以来、鐘紡の経営が目標としてきたものについて明示し、それを売上高や利益などの業績面で国際的にトップクラスになることだとしている⁴⁵⁷。伊藤淳二は武藤糸治との間で「共に、鐘紡をもう一度昔の、往年の名門鐘紡にしようではないか」という想いを共有し⁴⁵⁸、武藤糸治の強い想いに感化されて信念を継承したと語っているが⁴⁵⁹、1948年に鐘紡に入社した伊藤淳二の場合は、直接戦前の盛期を経験していないことを踏まえると、それ以外の背景も想定される。

伊藤淳二が社長に就いた1968年6月時点で彼は若干45歳の若さであった。武藤糸治が進めて来た「グレーター・カネボウ建設計画」が挫折した中での突然の社長交代であり、後継社長となった伊藤淳二はこの時点で

⁴⁵⁶ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の四）」1990年9月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）；伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

⁴⁵⁷ 伊藤淳二「工場事業場長会議に於ける社長訓示」1968年6月25日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-36-1-2）。

⁴⁵⁸ 鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の四）」1990年9月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）。

⁴⁵⁹ 1990年に伊藤淳二は次のように語っている。「武藤糸治社長の良さは、純粹さがあったことです。鐘紡をひたすら愛するというか、鐘紡のために自分のすべてを投げ打っていかうという気持ちがあり、私はそこに打たれたし、この方と一緒に、この人のためにも鐘紡のためにも、一身を投げ打とうという気持ちで今日まで生きています。」（鐘紡株式会社「経営の伝承—会長一問一答録—（其の四）」1990年9月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-23）。

は世間での知名度も高くなかったということもあって⁴⁶⁰、当時社長交代の経緯を詮索する向きも世間にはあったという⁴⁶¹。他方、社内においては「グレーター・カネボウ建設計画」が行き詰って閉塞感が広がる中⁴⁶²、若手社員の間では新たな気鋭のリーダーの登場に期待感があったものの⁴⁶³、年長の幹部の中には若年の社長を警戒する声も陰ながらあった⁴⁶⁴。また、この時期においては「大鐘紡」を再現するという考えは、武藤糸治だけの個人的なものではなく、武藤山治や津田信吾の時代、つまり伊藤淳二が「黄金期」と表現した時代を知る社内の年配者の間において広く共有されていた想いであったし⁴⁶⁵、若手でもその雄大な目標に感じ入っていた者も中にはいた⁴⁶⁶。だからこそ、伊藤淳二は武藤山治や津田信吾の時代を「黄金期」と敢えて表現したともいえる。

こうした中で、伊藤淳二自身も「社長更迭以来新体制に対する批判も少なくない」ことを知っており、「今回の新体制は大鐘紡再建を自主的に行うためのラストチャンスであり、この時機、この陣容をもって自力再建ができなくてはもはや如何ともしがたい」という強い切迫感の中、結果を出す、つまり従来の「大鐘紡」再建という目標を継続しつつ、早急に業績向上を果たす必要があった⁴⁶⁷。

⁴⁶⁰ 国頭, 1969, pp.219-220; 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

⁴⁶¹ 国頭, 1969, p.211。

⁴⁶² 鐘紡労働組合「鐘淵の経営に対する組合意見書」1968年11月5日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-121-6-6)。

⁴⁶³ 故桑原哲也・神戸大学名誉教授らによる鐘紡OBヒアリング(2009年6月19日); C氏ヒアリング(2015年12月4日)。

⁴⁶⁴ C氏ヒアリング(2015年12月4日)。

⁴⁶⁵ C氏ヒアリング(2015年12月4日); D氏ヒアリング(2016年10月11日)。

⁴⁶⁶ D氏ヒアリング(2016年10月11日)。

⁴⁶⁷ 鐘紡株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会 社長方針集(その1)(第一回～第三〇回)」1968年12月19日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-

これらの背景から武藤絲治に引続いて伊藤淳二も、社長就任直後から「大鐘紡」再興をビジョンに掲げていった。しかしながら、それは社長就任後しばらくの期間だけでなく、本節第1項で述べたように、年月を経た1980年代後半の「一一〇計画」においても「大鐘紡」再興を理由とした高い業績目標の設定が見られた。その背景の一つとして考えられることは、年々鐘紡の規模面における相対的地位が低下していく中で、経営者としての焦りがあったことである。

一般的に経営成果は経営者の社会的威信や発言力を左右する⁴⁶⁸。伊藤淳二自身が日航の副会長に就任する直前の時期に、「私が日航に行っていかなることを発言しても、私の出身母体であるわが鐘紡の実態がしっかりしていない限り、私の発言には何の力も生じて来ないわけであります」⁴⁶⁹と述べているように、このことは企業の経営を担うトップにとってはリアルな感覚であったと考えられる。

伊藤淳二は高い業績目標を掲げて社内の人々にその達成を求めてきたが、「大鐘紡」の再現をその理由としてきた。自社の成功の歴史をビジョンの根拠とし、高い業績目標を設定してきたにもかかわらず、【付属資料1】のように鐘紡の日本経済の中における相対的地位が下落し、自らが社長就任当初より語ってきた「大鐘紡」という組織のイメージと実態の乖離が進むことは、「経営は結果である」ということを信条としてきた伊藤淳二にとって⁴⁷⁰、焦燥感を募らせるものであったと考えられる。

143-8)。

⁴⁶⁸ 小田切, 1992, p.88。

⁴⁶⁹ 伊藤淳二「昭和 60 年度上期全関係会社社長会並びに部長会における会長・社長訓示」1985 年 12 月 5 日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.407-36-1-35)。

⁴⁷⁰ 伊藤淳二「全鐘紡工場事業場長会議における社長訓示」1977 年 4 月 13 日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.407-36-1-26)；伊藤淳二「昭和 58 年下期 産業資材事業部門幹部会議における社長訓示」1983 年 12 月 8 日（神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.407-36-6-1)；伊藤淳二「覚え書」1984 年 10 月 22 日。

図表VI-1 繊維企業各社の売上高

(単位：百万円)

年度	鐘紡	東洋紡	ユニチカ	東レ	帝人
1981	276,329	316,828	214,562	556,814	460,868
1982	289,296	353,992	246,367	565,498	412,799
1983	311,299	348,950	282,138	612,605	425,319
1984	326,524	342,903	282,933	626,919	431,956
1985	330,782	316,722	272,653	621,524	407,090

出所：三菱経済研究所『企業経営の分析』（各期）をもとに筆者作成。

現実的には自動車業界や電機業界などのトップ企業と肩を並べることは難しいにせよ、先述のとおり 1970 年代前半の第二次五カ年計画で東レ、帝人、旭化成、東洋紡をベンチマークとし、無配期にも東洋紡の復配に焦りを隠さなかったように、少なくとも繊維業界の中でトップになることについては意識していたと考えられる。伊藤淳二は 1983 年 12 月にも「三年後には曾てのように紡績でのトップ企業とならねばならぬ。その後は東レ、帝人、旭化成をどう追い抜くかである」と役員会で語っている⁴⁷¹。それから程ない時期である 1985 年 6 月に発表された「一一〇計画」では、1997 年 4 月期までに売上高 1 兆円を達成することが目標とされていた。1985 年 4 月期の繊維業界の主要企業の業績は【図表VI-1】のとおりであるが、このうち首位東レの売上高は、626,619 百万円であった。鐘紡の「一一〇計画」で掲げられた 1 兆円という目標は、1997 年 4 月期までに東レも一定程度成長することを想定しつつ、これを追い越すことを狙ったものと考えられる。とはいえ、先にも述べたようにこの 1 兆円という目標も当時の鐘紡の各事業部にとっては大きすぎる業績目標ではあった。

⁴⁷¹ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その1）（昭和58年5月～昭和59年7月）」1986年7月4日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-15）。

第3節 トップマネジメントチームにおける関係

第1節と第2節で述べてきたように、トップの経営者は「大鐘紡」の再現を唱道して、高い業績目標を設定してきた。だが、事業の実際のパフォーマンスがそれに及ばない場合、事業部ではしばしば押し込み販売や循環取引などが行われた。それは業績目標達成が取締役任命の要件とされ、厳しくその責任が課せられる中、事業部の担当役員はトップの経営者による業績目標の達成要求を受け入れ、これを表面上満たすために行われたことであった。こうした状況を生み出していた、トップの経営者と他の役員との間の関係はどのようなものだったのかについて本節では検討していく。

1. 取締役任免の構造

本来、取締役の正式な任免は株主総会でなされる。しかしながら、一般的に戦後の日本企業では株式の持ち合いによる安定株主対策が進められた結果、株主総会は形骸化し、決定機関としての機能を果たしてきたとはいい難かった⁴⁷²。多くの日本企業では長らく社内昇進者が取締役のポストを占めてきたが、株主総会が形骸化している中で、取締役の多くにとって長年の先輩である社長が彼らの人事権を実質的に掌握していた。そのため、取締役が社長に苦言を呈することや異を唱えることが難しい状況が生じていた⁴⁷³。こうした取締役任免に関わる状況は、鐘紡についても同様であったと考えられるが、以下改めて詳細に見ていく。

鐘紡では1968年頃から本格的な安定株主対策が開始されている。その背景となる当時の日本の株式市場の状況は次のとおりである。1961年から1965年にかけての証券不況では株価低迷が長らく続いたが⁴⁷⁴、この対

⁴⁷² 伊丹, 2000; 小田切, 1992; 加護野他, 2010; 吉村, 2007。

⁴⁷³ 伊丹, 2000; 加護野・砂川・吉村, 2010; 慶松, 2008; 吉村, 2007。

⁴⁷⁴ 1961年の公定歩合引き上げ、1963年の坂野通達（証券会社のポジション規制を行う大蔵省通達）、アメリカによる利子平衡税提案、ケネディ大統領暗

策として株価維持のために、株式買支え機関が設けられた。1964年1月、銀行業界と大蔵省の合意のもと、日本共同証券が設立された。日本共同証券は銀行主導の買入れ機関であり、金融機関と証券会社の垣根が失われることに危機感を覚えた証券会社からの反発が生じた。そのため、1965年1月には証券会社主導によって日本証券保有組合が設立された。これら株式買入れ機関によって、多くの株式が買い入れられたが、1965年7月を底に株価が上昇すると、1966年3月からこれらの株式買入れ機関は保有株の本格的な売却を開始した。その際、発行会社の意向を尊重した安定株主への「はめ込み」が行われることとなった。これに先立ち、1964年に日本がOECDに加盟すると、資本自由化が促進され、株式市場の制度改革が順次進められた。このことは、日本企業の間にも広く海外資本による乗っ取りに対する危機感を醸成することになった。自動車業界にはこうした危機感がとりわけ強く、安定株主への「はめ込み」に特に積極的だったという⁴⁷⁵。こうして、株式買支え機関が放出した株式を証券会社が仲介を行い、銀行、生命保険会社、関連企業、その他の取引先企業といった安定株主へのはめ込みが行われた⁴⁷⁶。当時、鐘紡では伊藤淳二が1968年の常務会において次のような見解を示している。

「現在米国資本による日本自動車株の取得が問題になっているが、デュポン等が果たして何を考えているか、鐘紡といえども大株主対策、安定株主対策を中心に自衛体制を強化する必要がある。」⁴⁷⁷

殺、1964年3月の公定歩合引き上げなどによって、この時期株価は低迷していた（川北，1995，pp.53-57）。

⁴⁷⁵ 川北，1995，pp.63-69。

⁴⁷⁶ 日本共同証券財団，1978，p.73。

⁴⁷⁷ 鐘淵紡績株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会 社長方針集（その1）（第一回～第三〇回）」1968年12月19日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-8）。

資本自由化が進む中で、他の日本企業同様に鐘紡においても海外からの乗っ取りに危機感を抱き、安定株主対策を進める意向が示されている。鐘紡では、1968年以降、銀行を中心とした安定株主への株式「はめ込み」を進めていった。1969年時点では、安定株主の保有割合は4割程度で、日本共同証券の株式放出が進行する中、安定株主対策がさらに急がれ、各事業部門の取引先への保有依頼が積極的に行われた⁴⁷⁸。

1970年1月には従業員持株制度が設立されている⁴⁷⁹。従業員持株制度創設の背景には「国内外では日本企業に対する「資本自由化」の要請が次第に強くなりつつあり、会社の経営について株主の発言権や支配の増大が懸念されていた」ことがあった⁴⁸⁰。このように、鐘紡の持株会設立は、持株会によって従業員の財産形成を図るという福利厚生観点だけでなく、「株主の発言権や支配の増大」を防ぐためという安定株主対策でもあった。

さらに、1969年には鐘紡の化粧品を扱う販売代理店を対象とした持株会設立が伊藤淳二より指示され⁴⁸¹、1973年に実現している。当時の財務部の社内関係部署宛文書には、「当社と販売店等の緊密化による販売網等の強化並びに良質安定せる株主の増加を図るべく、昨年6月社長殿の御承

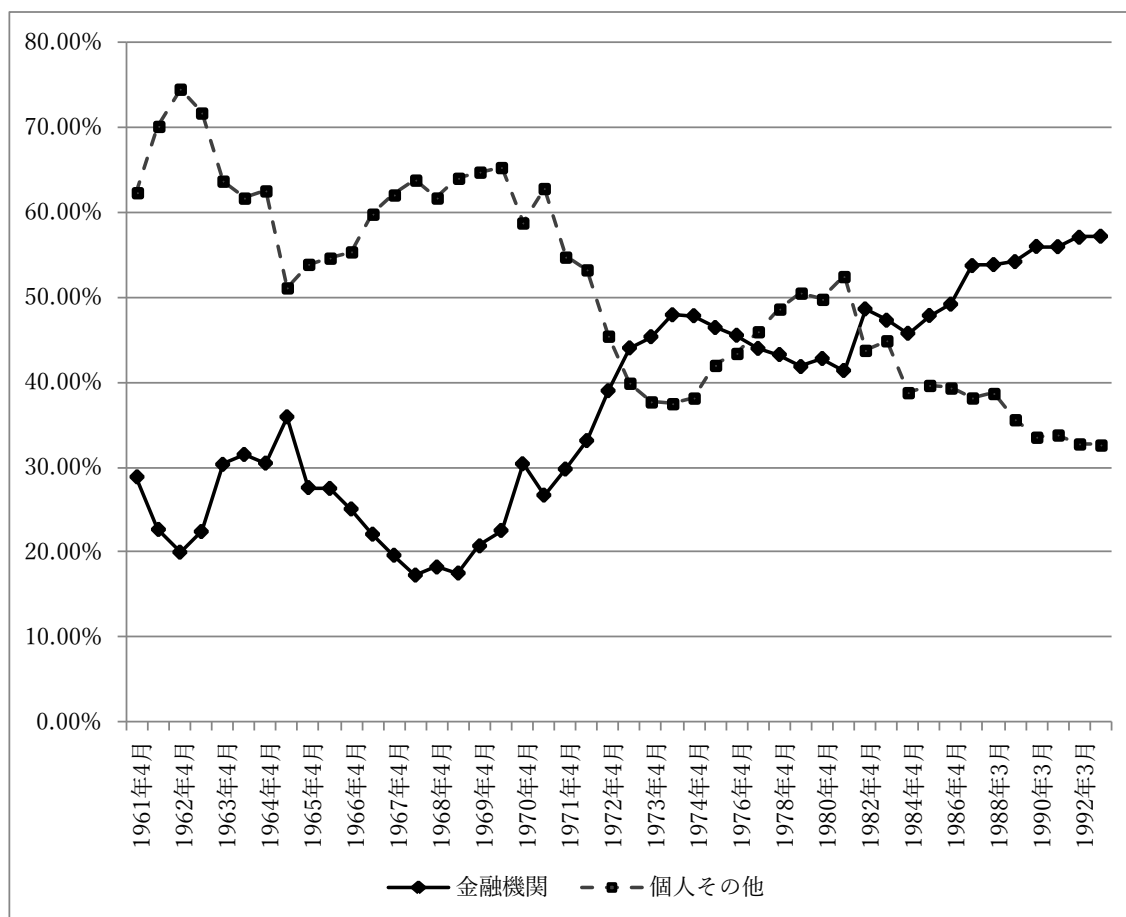
⁴⁷⁸ 鐘淵紡績株式会社「常務会 社長指示集（その2）（第三十一回～第七十回）」1970年1月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-9）。

⁴⁷⁹ 鐘淵紡績株式会社「社長回章」（第四一号）1969年12月8日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-113-19）。

⁴⁸⁰ 鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.734。

⁴⁸¹ 鐘淵紡績株式会社「常務会 社長指示集（その2）（第三十一回～第七十回）」1970年1月10日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-9）。

図表VI-2 鐘紡の主要株主の変遷



出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』、『鐘紡株式会社有価証券報告書』（各期）より筆者作成。

認を得て上記持株会の結成に付、野村証券を通じ大蔵省と折衝中のところ、3月1日付認可をうけました。」⁴⁸²とあるように、設立の目的は販売代理店との関係強化だけでなく、安定株主を増やすことにもあった。

こうして鐘紡は1970年前後から取引企業による株式保有を進めていくが、とりわけ銀行、生命保険会社などの取引金融機関がその中心となる。

【図表VI-2】のように金融機関の保有割合も年々増加していく。金融機

⁴⁸² 鐘紡株式会社財務担当「「カネボウチェーン店持株会」(仮称)の結成について」1973年3月14日(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-92-29)。

図表VI-3 鐘紡の主要株主

1964年4月25日現在		1966年4月25日現在		1968年4月25日現在	
大和銀行	6.07%	日本共同証券	8.28%	日本共同証券	8.28%
三菱信託銀行	3.23%	日本証券金融	4.37%	東海銀行	2.46%
三井信託銀行	2.82%	東海銀行	2.46%	日本証券保有	2.12%
東洋信託銀行	2.66%	日本証券保有	2.12%	日本証券金融	1.62%
豊島	1.81%	神戸銀行	2.03%	帝人	1.22%
日興証券	1.32%	大和銀行	1.67%	日本レイヨン	1.22%
日本生命保険	1.31%	野村証券	1.59%	三菱商事	1.22%
日本証券金融	1.30%	大阪証券金融	1.54%	京阪神興業	1.17%
大阪証券金融	1.19%	三菱商事	1.22%	大和銀行	1.14%
千代田生命保険	0.77%	京阪神興業(*1)	1.17%	大阪証券金融	1.12%
	22.48%		26.45%		21.57%

1970年4月25日現在		1980年4月30日現在		1990年3月31日現在	
日本証券金融	3.93%	鐘紡従業員持株会	5.40%	太陽生命保険	3.87%
大阪証券金融	2.86%	三井銀行	4.32%	富士銀行	3.86%
東海銀行	2.46%	富士銀行	4.32%	三井銀行	3.57%
丸善石油	2.02%	東海銀行	3.49%	東海銀行	3.13%
神戸銀行	1.93%	太陽神戸銀行	3.05%	日本生命保険	2.85%
三井銀行	1.48%	日本興業銀行	2.70%	三井信託銀行	2.84%
太陽生命保険	1.45%	トーマン	2.56%	三菱信託銀行	2.82%
千代田生命保険	1.33%	日本生命保険	2.46%	千代田生命保険	2.78%
帝人	1.22%	太陽生命保険	2.40%	日本興業銀行	2.41%
三菱商事	1.22%	千代田生命保険	2.13%	住友信託銀行	2.13%
	19.90%		32.83%		30.26%

出所：『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』、『鐘紡株式会社有価証券報告書』（各期）より筆者作成。

関による保有の全てが安定株主による政策保有であるとは限らないが、【図表VI-3】のように、大株主上位10社の多くは取引金融機関であり、かつこれら大株主による株式保有割合は漸増していることからしても、取引金融機関を中心に鐘紡株の政策保有が進んでいたと考えてよいだろう。また、従業員持株会の保有割合も上昇し、1980年頃には筆頭株主となっている。

【図表VI-4】は各決算期の定時株主総会における議事時間と、各決算期の配当に関する指標を一覧したものである。データの制約から1985年4月期までのものとなっているが、注目したいのは1977年4月期～1983

図表VI-4 鐘紡の株主総会における議事時間と配当関係指標

	所用時間	配当性向	配当率 (年率換算)
1968年4月期	56分	43.3%	12.0%
1968年10月期	28分	27.0%	8.0%
1969年4月期	35分	7.1%	8.0%
1969年10月期	25分	9.4%	10.0%
1970年4月期	35分	27.5%	12.0%
1970年10月期	23分	32.4%	14.0%
1971年4月期	25分	31.0%	14.0%
1971年10月期	30分	29.6%	14.0%
1972年4月期	31分	34.6%	14.0%
1972年10月期	40分	30.9%	14.0%
1973年4月期	25分	27.1%	16.0%
1973年10月期	28分	11.4%	16.0%
1974年4月期	39分	15.5%	16.0%
1974年10月期	36分	84.7%	14.0%
1975年4月期	40分	-74.2%	8.0%
1976年4月期	18分	-36.0%	6.0%
1977年4月期	18分	0.0%	0.0%
1978年4月期	n/a	0.0%	0.0%
1979年4月期	20分	0.0%	0.0%
1980年4月期	25分	0.0%	0.0%
1981年4月期	19分	0.0%	0.0%
1982年4月期	28分	0.0%	0.0%
1983年4月期	35分	0.0%	0.0%
1984年4月期	35分	60.9%	4.0%
1985年4月期	25分	55.6%	6.0%

出所：鐘淵紡績株式会社、鐘紡株式会社「株主総会議事録」（各期）鐘紡資料：409-156-11,409-156-12 より筆者作成。

年4月期について、7期連続の無配でかかわらずその議事時間は概ね20分前後という極めて短い時間であることである。無配期にあっても鐘紡の経営陣は株主からの強い批判を受けなかったというが⁴⁸³、実際こうした短

⁴⁸³ 伊藤淳二「81年の主役(9)鐘紡社長伊藤淳二氏一名門復活へ「化粧品」吸収」『日本経済新聞』,1981年12月23日朝刊。

時間の株主総会では会社が提示した決議案に関して殆ど異議が提起されず、総会が紛糾することはなかったと思われる。こうした実態は、先に見たように安定株主対策が進んでいた中で、株主が意見することを控えていたことの現れと考えられる。多くの日本企業の場合と同様、これらの株主は安定株主として鐘紡の経営に関して意見しない存在となっていた。

このように株主総会が形骸化している中で、鐘紡でもトップマネジメントである伊藤淳二が実質的に取締役に対する人事権を掌握していた。1972年当時の鐘紡社内規定を見ると、「社長決裁事項」では「人事に関する事項」の第一として「役員並びに役付役員候補推薦」が挙げられている⁴⁸⁴。役員候補は最終的には株主総会で諮られることになるが、上述のとおり株主総会が形骸化している中、社長による「候補推薦」は実質的な選定であり、社長が取締役の任免については意のままにできたと考えられる。

伊藤淳二は1968年から1984年7月まで社長を務めた後、1992年まで代表権を持つ会長として鐘紡の経営を担った。1984年7月以降の体制においては、「会社経営の基本方針・基本計画・基本組織・基本人事等を審議する機関たる取締役会と、取締役会で決定された方針・計画・組織・人事にもとづき、これを効率的経営に結びつけるために執行機関たる会社管理機構組織と、商法に基づきこれを監査する監査機関たる監査役会とが、三権分立」するとされ、「代表取締役中、会長は取締役会を代表し、社長は会社執行組織を代表」することとされた⁴⁸⁵。つまり、取締役選任に関する人事権や経営戦略の最終決定権を会長が保持する一方で、社長にはその執行責任を負わせる体制となった。実際、役員人事に関する社内告知は従来、社長名による社長回章によってなされていたが、伊藤淳二が代表取締役会長に就任した1984年7月以降、新設された会長回章によって役員人

⁴⁸⁴ 鐘紡株式会社「社長指示集（その7）（常任役員会 第一〇七回～第一五五回）」1964年6月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-14）。

⁴⁸⁵ 鐘紡株式会社「社長回章第三四二号」1984年6月30日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-114-8）。

事が社内告知されている⁴⁸⁶。

2. 鐘紡のトップマネジメントチームにおける実態

前項で述べたように、鐘紡では取締役任免の人事権はトップ個人が実質的に掌握する構造が存在していた。もっともそれは、既に述べたように鐘紡に固有の特徴というよりは日本企業において広く見られた共通の構造である。こうした構造は、トップ個人とそれ以外の取締役との間に大きなパワーの差を生み、トップが専権を振り、他のメンバーすなわち取締役が異議を唱えることが困難となることの素地を用意することにはなるが、それだけで必然的に実際の意思決定がトップ個人によって集権的に行われるとは限らない。端的に言えば、こうしたパワー構造の中にあっても、実際にはトップが他のメンバーからの異議、立場を尊重する可能性も残されている。そこで以下では、鐘紡の特徴、つまり鐘紡のトップマネジメントチームにおけるトップと他の役員との実際の関係性がどのようなものだったのかを改めて確認していく。

まず本稿が主に取り上げている戦後の鐘紡において、経営を担った武藤絲治と伊藤淳二の時代の状況について述べる。そのうえで、戦前の経営者、つまり武藤山治と津田信吾の時代の状況についても確認し、最後に戦前からの共通性、継続性について考察する。

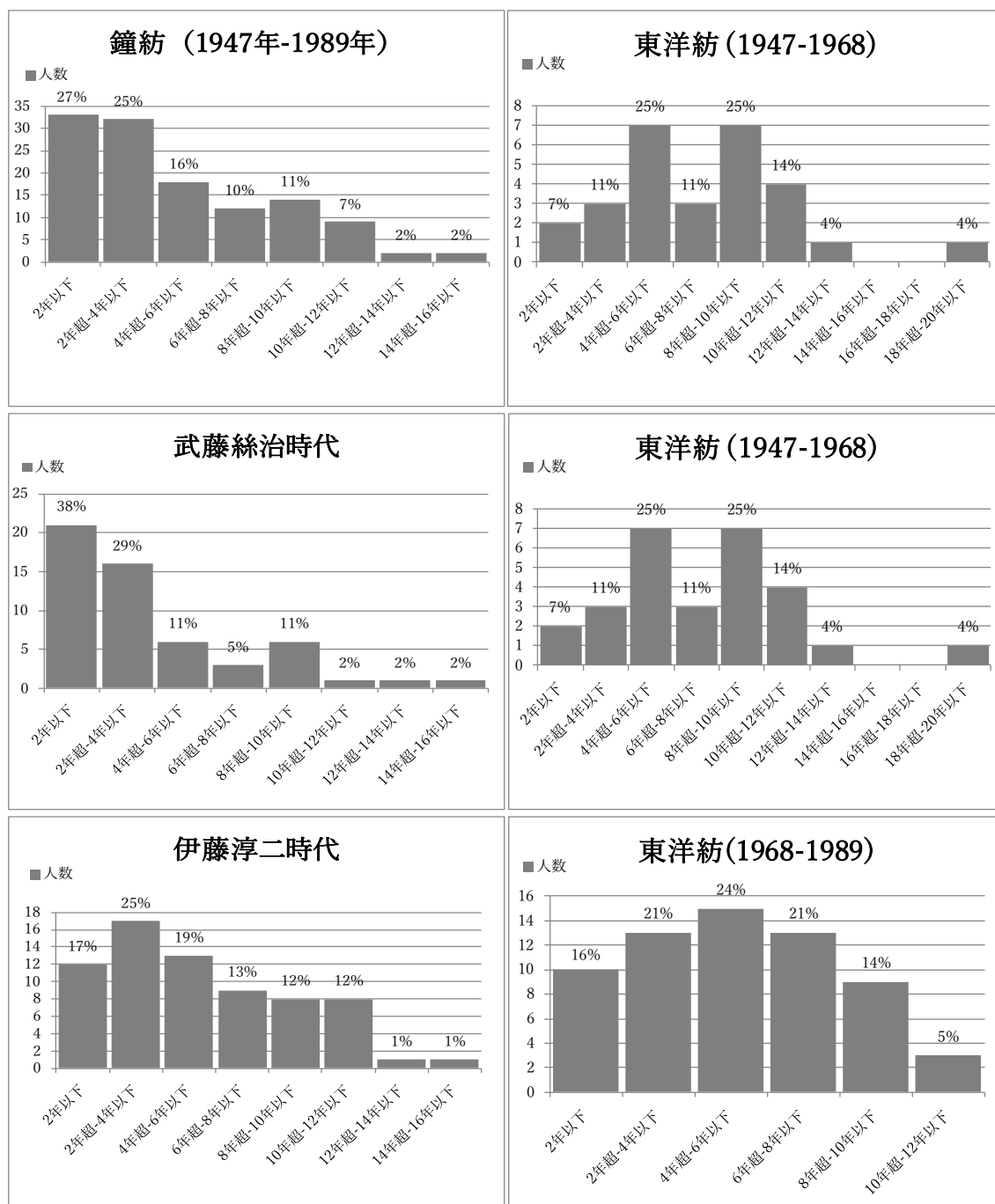
(1) 武藤絲治 [1947年-1968年]

武藤絲治は殊に専権的な意思決定で知られていた⁴⁸⁷。中司清や山田久一といった意見を異にした副社長の排出から始まり、頻繁な役員更迭が行わ

⁴⁸⁶ 鐘紡株式会社「会長回章」(各年度)(神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.409-114-10; 409-114-11; 409-114-12; 409-114-13; 409-114-13; 409-114-14; 409-114-15; 409-114-15; 409-114-16; 409-114-17)。

⁴⁸⁷ ダイヤモンド社・武藤絲治, 1964, p.38。

図表VI—5 役員の在任期間（東洋紡との比較）



出所：『鐘紡百年史』『東洋紡百三十年史』『百年史：東洋紡』所収のデータをもとに筆者作成。

注1：武藤絲治時代は1947年6月～1968年6月、伊藤淳二時代は1968年6月～1989年12月までのデータとした。東洋紡もその期間にそろえた。

注2：当該期間に退任した役員を対象とした。

注3：社長あるいは会長に就いたものは除外している。

注4：鐘紡は銀行派遣の役員、社外取締役は除外した。

注5：決算期の変更、毎年の株主総会開催日の変動にともなう期間変動分は切り捨て、実質年数で測定した。

れるなど、「ワンマン経営」と評されていた⁴⁸⁸。実際、【図表VI-5】のように、武藤絲治時代には2年以下の在任期間で退任した取締役が非常に多く、38%の割合を占め、2年超4年以下の在任期間のもの29%と合せ、全体の約3分の2の役員が4年以下の在任期間となっている。

武藤絲治は当時その独断ぶりから、しばしばキューバの「カストロ」の如きと揶揄されていた⁴⁸⁹。それは社内の人からも「武藤社長は貴族志向であり…（中略）…取締役を含め社員は総て、貴族に対して領民の身分であり、自分と並ぶ様な力を持つ事は絶対に認められない事なのであった」と言われるほどであった⁴⁹⁰。武藤絲治自身、当時の「鐘紡は武藤のワンマン経営だ」という評価に対して、

「戦争によって廃墟と化した鐘紡が、以来今日歩んできた二〇年の茨の道は、きわめて厳しい経営を要請していた。生か死か、勝利か敗北か、社運をかけた決断の連続であった。このような環境の中で、時間的にも、質的にも、会議のいとまはない。」⁴⁹¹

として自ら正当化しつつも、

「全責任を負った最高責任者が決断する以外に、最良の手段はなかった。一瞬一瞬を、鐘淵の歴史を負う社長である私が決断する。その実行は、社中が一体となって断行する。鐘淵のおかれた環境においては、このようにすることが最善であると、確信して

⁴⁸⁸ 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

⁴⁸⁹ 三鬼，1964，p.88；「グレーターカネボーに賭ける武藤絲治」『月刊経済』1967年3月号，pp.60-62。

⁴⁹⁰ 佐藤渉，1990，p.12。

⁴⁹¹ ダイヤモンド社・武藤絲治，1964，p.38。

きたのである。」⁴⁹²

として、独断的な意思決定を行っていたことを自認している。

意見が相違した場合に限らず、武藤絲治の思惑通りに順調に事が進まない場合にも、しばしば担当役員の更迭がなされた。例えば、ナイロン技術導入に際して、1961年3月にスニアビスコーザ社との仮契約調印後、鐘紡は一早く関係官庁に認可を申請したが、通産省からの認可には1年近くの時間を要し、鐘紡にとっては「切歯扼腕」の状況であった⁴⁹³。鐘紡としては早期の認可取得を実現するために通産省との交渉にあたったが、順調には進まない中、交渉を担当した鐘紡の役員は頻繁に更迭された。1年足らずの間にその数は少なくとも5人に及び、このうち3人は1期2年、1人は3年で取締役を罷免された⁴⁹⁴。これらの人々は後年業界内でも「ナイロン戦争の“戦死者”だ」と揶揄され語り草になるほど⁴⁹⁵、異様な事態であった。

武藤絲治には鐘紡の偉容の再興に向けた並々ならぬ情熱、執念があった。彼は絵画鑑賞の他は特に趣味を持たずに仕事に没頭し、深夜まで執務することが多く、それは時に午前2時頃にまで及ぶこともあった。武藤絲治は他の役員が先に退社することを許さず、深夜に会議が招集されることもあった。会議では役員に対する叱責が続くこともしばしばであった⁴⁹⁶。

また、幹部が出張中の海外から武藤絲治宛に絵葉書を送った際に、宛名に社長の肩書を漏らしていたことについて激しく怒るなど、武藤絲治は上

⁴⁹² ダイヤモンド社・武藤絲治, 1964, pp.38-39。

⁴⁹³ 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.643; 日本化繊新聞社, 1992, pp.141-142。

⁴⁹⁴ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期。

⁴⁹⁵ 日本化繊新聞社, 1992, p.142。

⁴⁹⁶ 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

下関係に殊に厳しかった⁴⁹⁷。こうした武藤糸治の態度は、内心はともかく周囲の人々の服従姿勢を生んだ⁴⁹⁸。

武藤糸治は慶応義塾普通部を卒業後、イギリスのファンレー塾に留学している。鐘紡入社前より武藤山治の「絹業立国論」に感化されていた彼は、1929年に帰国後、製糸工場を自営することを考え、武藤山治にその出資を願い出ていた。ちょうどその頃、鐘紡では関連会社である昭和産業において養蚕を事業化することが企画されていたこともあり、武藤糸治はいったん昭和産業に入社することとなった。その後も製糸会社自営の想いをもち続けていたものの、1934年に武藤山治が逝去すると、津田信吾が気を遣って鐘紡に留まることを勧めるとともに、武藤糸治を絹紡績の下京工場長に任命した。武藤糸治が31歳の時であった⁴⁹⁹。後述するように津田信吾は早くから抜擢されて実力を発揮してきた人であるが、彼に若い頃からチャンスを与えてくれた武藤山治に私淑していた⁵⁰⁰。そうしたことから、津田信吾は武藤山治の子息である武藤糸治を細やかに気遣い面倒を見ていた⁵⁰¹。その後、津田信吾は1944年2月、若干40歳の武藤糸治を取締役厚生部長に任命している。

津田信吾が1945年12月にA級戦犯容疑者に指名されて巣鴨拘置所に

⁴⁹⁷ 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

⁴⁹⁸ 当時丸善石油の社長であった宮森和夫が鐘紡に訪れて役員控室に入室した際には、在室していた鐘紡の人々は立って挨拶する人と座ったまま挨拶する人が居て、ある意味自然体での応接がなされたが、そこに武藤糸治が入室してくると「全員電気にはじかれたように」立ち上がって挨拶したというエピソードにも表れている（鐘紡株式会社常務会事務局「昭和四十三年度常務会 社長方針集（その1）（第一回～第三〇回）」1968年12月19日（神戸大学所蔵、鐘紡資料 No.409-143-8）。

⁴⁹⁹ 武藤糸治, 1969, pp.240-249。

⁵⁰⁰ 石黒, 1960, p.74。

⁵⁰¹ 武藤糸治, 1969, pp.248-249; 松田, 2011, p.49。

収容されると⁵⁰²、副社長であった倉知四郎が社長に就いたものの、倉知四郎も時を経ずして1947年6月に公職追放となり、再び後継社長を選ぶこととなった。候補には武藤絲治の他、後に鐘淵化学の社長として転出することになる中司清の名も挙がっていた。中司清は慶應義塾大学卒業後1924年に鐘紡に入社、戦中は満州の新京出張所長を務めて鐘紡の大陸での事業展開を支えてきた実績を持ち⁵⁰³、「鐘紡の支柱」とまで称されていた⁵⁰⁴。一方の武藤絲治については、当時人事部長として外地からの引揚・復員対応に尽力してはいたものの、それまでの実績不足から力量を不安視する声も存在した⁵⁰⁵。この時に津田信吾が「終戦のどさくさのときに、従業員のだれそれが社長といっても世間（銀行）が承知しないために、先代の武藤山治氏の名前もあるし、絲治さんを代表者にしよう」と言って武藤絲治を推し、それを踏まえて倉知四郎は武藤絲治を後継社長に指名し、中司清を副社長とした⁵⁰⁶。第V章第1節で述べたように、この時期の鐘紡は1946年10月に施行された戦時補償特別措置法で課せられた戦時補償特別税のため、資金繰りに苦しむ中で事業再建を進めている最中であった。

このように、武藤絲治は実績を積上げてきた結果、社長に就任したというよりも、津田信吾の配慮や戦後の困難期における資金調達対策を含め、武藤山治の存在に負うところがあったと考えられる。

⁵⁰² 石黒, 1960, pp.280-283。1946年5月に無罪釈放となっている。

⁵⁰³ 鐘紡株式会社社史編纂室, 1988, p.312; 松田, 2011, p.62。

⁵⁰⁴ 関, 1966, p.60。

⁵⁰⁵ 松田, 2011, pp.59-61。

⁵⁰⁶ これは、矢澤将英が倉知四郎から聞いたエピソードである（矢澤将英記念出版会, 1981, p.35）。津田信吾は1946年5月に巣鴨拘置所から釈放された後、自宅で療養生活を送っていた（石黒, 1960, pp.289-298）。津田信吾は公職追放されていたため、公に社業に携わることはできなかったが、倉知四郎（あるいはその代理）が内々津田に相談に訪れたものと思われる。

(2) 伊藤淳二 [1968年-1992年]

武藤絲治の後継社長である伊藤淳二も時に「ワンマン」と評される経営者であった⁵⁰⁷。幹部は伊藤淳二の考えに異を唱えることは容易ではなかったという⁵⁰⁸。例えば1980年頃、綿糸の生産体制を議論する会議において、伊藤淳二はいくつかの綿業関連の工場を閉鎖する代わりに、最新設備を備えた工場を新たに建設する意向を示した。これに対してカネボウ綿糸の常務取締役であった人物が伊藤淳二の意見に異を唱え、資金調達が困難であること、綿業の将来に見通しが立たないことを指摘し、新たな投資に疑問を投げかけた。そして、尚も新たな投資を行うというのなら、既存工場における品質改善のための設備投資を優先するべきと、数値的根拠を示したうえで訴えた。この異論に対して伊藤淳二は激怒して会議はすぐに散会となり、1か月程後にこの人物は平取締役役に降格させられることとなった⁵⁰⁹。両者の意見の是非についてはここでは論じないが、いずれにせよ伊藤淳二に対して異論を主張することは容易ではなかった。

伊藤淳二に対して直接異論を唱えることだけでなく、彼の気分を害する可能性があるような考えそのものも他の幹部の間で慎重に受け止められたという。例えば、1993年4月に不振の綿業の長野工場、西大寺工場、松阪工場が閉鎖されているが、この閉鎖が検討の俎上に上った時、多くの取締役が伊藤淳二の出身工場である長野工場の閉鎖について「そんなの上申したら（伊藤さんから）大目玉だ」といって伊藤淳二の逆鱗に触れることを懼れ、強く反対したという。そこで閉鎖推進派の人々は、何とか伊藤淳二の気分を害さずに閉鎖を実現するために苦心して策を練ったという。

⁵⁰⁷ 「鐘紡—“三権分立”で名門復活、自由な発想、新分野模索(新トップ群像)」『日本経済新聞』1985年2月18日朝刊；「鐘紡社長岡本進氏—役員若返り断行、経営陣固めて発言に自信(ウオッチング)」1988年7月30日『日経産業新聞』。

⁵⁰⁸ A氏ヒアリング(2015年8月22日)；D氏ヒアリング(2016年10月11日)；H氏ヒアリング(2016年5月12日)。

⁵⁰⁹ X, 2005, pp.50-51。

折しも 1998 年の長野五輪開催を控えていた時期であり、これに目を付けて長野五輪組織委員会にアプローチ、委員会から競技施設建設のための用地買収を持ちかけてもらうことで、結果的には波風立てずに閉鎖・売却を進めることができた⁵¹⁰。

こうした傾向は業績目標の設定においても現れている。業績目標の設定にあたってはまず素案を各事業部で取りまとめ、それを事業部担当役員が当時会長の伊藤淳二に諮って決定される流れとなっていたが、伊藤淳二に諮る段階で事業部案より大きな業績目標を課せられるケースがしばしばあったという。例えば、1986 年からの「一一〇計画」では非常に大きな業績目標が設定されているが、こうした中、「一一〇計画」の過大な業績目標に疑問を感じていた役員はいたものの、異を唱えることはタブー視されていたという⁵¹¹。

長期計画および各年度の売上高、利益、投資が社長決裁で決定されたが、これらは「（担当役員）各位の全責任において実行すべき」とされて役員には成果を至上とする厳格な執行責任が課せられ⁵¹²、成果如何で厳格に処遇が決まることが強調されていた。役員会でも伊藤淳二は次のように述べている。

「経営の成否はその成果をもって問われなければならぬ。経営の成果が挙げられていなければ、何を言っても所詮駄目である。どの部門も数字をもって経営の成果を挙げられたい。」⁵¹³

⁵¹⁰ A 氏ヒアリング（2015 年 10 月 5 日）。

⁵¹¹ A 氏ヒアリング（2015 年 10 月 5 日）。

⁵¹² 鐘紡株式会社「社長指示集（その 7）（常任役員会 第一〇七回～第一五五回）」1974 年 6 月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-14）。

⁵¹³ 鐘紡株式会社「社長指示集（その 7）（常任役員会 第一〇七回～第一五五回）」1974 年 6 月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-14）。

「所管担当はそれぞれ社長に代わって責任権限を行使し、業務を遂行するよう指示した…（中略）…そもそも責任権限とは何か。一それは自己のあずかる組織がいかに会社に貢献するか、すなわちいかに利益を上げ得るかという一点に帰着する。これに拠るとき、各位の責任権限は自ずから明らかである。」⁵¹⁴

「各位は所管する部門については他部門とのバランスや業界との調整などに気をとられずに徹底的に独走する体制を築き上げ、自らに課した責任を成果主義に徹して果たされたい。成果を挙げ生き残る確信を持ち得ぬものは潔くその重責ある地位を後進に譲られたい。」⁵¹⁵

当時、伊藤淳二は役員登用の条件についても以下のように役員会で明言しており、成果主義に則ったものであったことが分かる。

「役員たる資格は既に明示している通り（１）在任期間中又は過去二カ年において業績（売上高、利益）の向上にどれだけ貢献したか、（２）現在どれだけ貢献しているか、（３）将来も事業の発展に貢献し得るか、によって判断されるべきものである。」

そして、業績が芳しくない事業部の幹部は「何故赤字になるか。お前らが努力せんから赤字だ」といった具合に伊藤淳二から責任を厳しく追及され、更迭されることもあった⁵¹⁶。結果を出せない中での弁明も許されなか

⁵¹⁴ 鐘紡株式会社「社長指示集（その7）（常任役員会 第一〇七回～第一五五回）」1974年6月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-14）。

⁵¹⁵ 鐘紡株式会社「社長指示集Ⅱ（その3）」1989年3月31日（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-17）。

⁵¹⁶ 故桑原哲也・神戸大学名誉教授らによる鐘紡OBヒアリング（2009年6月19日）。

った。例えば、1970年～1972年のポリエステル不況で不振のポリエステル事業について、伊藤淳二は次のように叱責している。

「役員が一たん決定した社長の指示に反することは許されない。言いたくはないが叱りとばした。その結果はエクスキューズばかりが出てくる。何も言わないということ、そうすれば責任がないと思ったら大間違いである。何もしないということは、何もしないということをしたということである。しないことで、言わなかったことで責任がのがれられるわけではない」⁵¹⁷

事業部のトップである担当役員もさることながら、各業務担当幹部もその例外ではなかった。その場合、一つの製品の中でも原料調達から様々な製造、加工過程を経て販売に至るまで、いくつものバリューチェーンのプロセスがあるが、各プロセスの全てで個別の損益管理が厳密になされているわけではないため、各業務担当幹部はお互いに責任を擦り付け合っていたという⁵¹⁸。役員の間でも伊藤淳二からの信頼獲得を巡る競争が存在した。時にそれは讒言を伴うものもあったという⁵¹⁹。

ただし、伊藤淳二は莫大な読書量に裏打ちされた教養を持ち、理論家で交渉に長け、社内の人からも「稀有な人」と評される人物でもあった⁵²⁰。こうした優れた面と、経営者として厳格な姿勢を持ち、結果責任に対して峻厳な態度で臨み、異論を寄せ付けなかったことと合せ、下位者にとって

⁵¹⁷ 鐘紡株式会社「社長指示集(その6)(常務会第八十三回～第八十九回, 常任委員会第六十七回～第一〇六回)」1973年5月(神戸大学所蔵, 鐘紡資料No.409-143-13)。

⁵¹⁸ 故桑原哲也・神戸大学名誉教授らによる鐘紡OBヒアリング(2009年6月19日)。

⁵¹⁹ A氏ヒアリング(2016年10月5日)。

⁵²⁰ D氏ヒアリング(2016年10月11日)。ただし、経理に関しては疎かったという証言もある。

は畏怖を伴う逆らい難い強大な存在であったと考えられる。

伊藤淳二は学徒出陣で陸軍に入隊、豊橋の予備士官学校を首席で修了し内地での教官の任を経て、終戦後の1948年に慶應義塾大学経済学部を卒業、鐘紡に入社した。入社後、丸子工場で労務管理を担い、この頃に当時鐘紡労組丸子支部長で、後に鐘紡労働組合長となる小林武広と気脈を通じた。続く長野工場勤務時には鐘紡労組長野支部の執行委員となり組合内での人脈を広げていった。冗談をあまり好まない代わりに、生真面目で相当の読書家であった。「論語」や、河合栄次郎を始めとして、膨大な量の書物を渉猟していた⁵²¹。

伊藤淳二が頭角を現したのは、1957年～1958年の繊維不況時である。この頃、長らく損失が続いていた生糸部門が懸案事項の一つであった。武藤絲治は幹部に対策案の提示を求めていたものの、妙案がなかった。そうした中、当時人事部長であった坂口分二（後に副社長）にも対策提案が下命された。この時、坂口分二の部下で人事部の係長であった伊藤淳二が対策を起案、生糸部門を鐘紡蚕糸として分離させたうえで、給与を大幅カットして損益を改善する案を提示した。伊藤淳二はそれまでに培った労組との人脈を活かして労組関係者を説得、この案を実現させることに成功した。このことで彼は武藤絲治の信頼を獲得することになる。続く全社の不況対策についても、従業員の給与カットを含めた案を立案、当時労組副組合長であった小林武広の協力のもと労組の合意を得てこれを実現した。繊維不況後の「グレーター・カネボウ建設計画」においては合成繊維進出や非繊維多角化を策定するなど、武藤絲治のブレーンとして経営企画で力を発揮していった⁵²²。こうして、若干39歳であった1961年に取締役任命されると、1964年に常務、1966年に専務と昇格を重ね、その後1968年6

⁵²¹ 佐藤正忠, 1974, pp.38-149。

⁵²² 佐藤正忠, 1974, pp.9-35, 151-234; 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。

月に 45 歳の若さで社長に就任しているが⁵²³、このときまでには既に彼は社内で若き「エース」と見做される存在となっていた⁵²⁴。

(3) 武藤山治 [1900 年-1930 年]

鐘紡においてトップ個人が意思決定における絶対的な存在であったのは、武藤山治や伊藤淳二に限ったことではなく、戦前から見られたことであった。そもそも鐘紡の戦前の盛期を実現した武藤山治の経営は、当時より「独断専行」⁵²⁵、「専制政治」⁵²⁶と評されるものであった。武藤山治は職工の労務管理に関しては福利厚生の実施や人間関係を重視した施策を展開する一方で、上級職員の人事異動、株式配当といった経営上の重要な意思決定について人には一切相談せずに独断し、他の幹部はそれらが公表された段階になって初めて内容を知るといった状況であり、「全く他の株式会社や経済団体には到底見る可からざる完全な専制政治が行われて居た」⁵²⁷。

政界において武藤山治と時には相対する論陣を張った石橋湛山は、武藤山治について正義と自らの理想を追求する潔癖の人としつつ、性急で憤激性の独裁家と評したという⁵²⁸。また、労務問題の啓蒙家として活動し、武

⁵²³ 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』各期。

⁵²⁴ C氏ヒアリング（2015年12月4日）。

⁵²⁵ 「経営百態 社長業【完】独断専行」『東京朝日新聞』1925年10月6日。

⁵²⁶ 「鐘紡更生秘話 問題は後任社長の人選 大武藤の眼が光る」『大阪毎日新聞』1930年6月26日。

⁵²⁷ 野中, 1930, p.11。

⁵²⁸ 山本, 2013, pp.201-205。また、慶應義塾出身で三井銀行を経て三井財閥総帥、日本銀行総裁などを歴任した池田成彬は武藤山治と古くからの知己であったが、武藤山治について次のように語っている。「何でもできるし、偉いし、非常に激しい性質でした。相当感情に走る。理性の人のように見えおって感情に走る。その例は相当ある。例えば、和田と仲が悪くなった原因はわからないが、朝吹（英二）さんが、鐘紡の会長か専務をしておいて、その下に武藤と和田の両雄が喧嘩しておった。そこを朝吹さんがどう片をつけた

信条としていた⁵³²。ただし、津田信吾は武藤山治とは異なる個性の持ち主であった。津田信吾は大局観があって紡績に限らない広い見識を有し、社内で尊敬される存在でありつつも⁵³³、書生的でユーモアに富んだ人物であった。若手社員と話し込むのが好きで、部下をよく労い、そのために自腹を切って相当の金銭を使うなど、情に厚い親分肌の気質の人であった⁵³⁴。

津田信吾は慶応義塾大学の政治科出身であるが、1907年に鐘紡に入社して兵庫工場に勤務すると事務職でありながら技術にも強い関心を寄せ、機械の改良に熱心に取り組んだ。彼は現場の工員とも人間味溢れる人柄をもって親身に交わったという。そうした仕事ぶりが認められて、津田信吾は若干30歳で鐘紡が買収したばかりの西大寺工場長に就任すると、被買収工場の工員をよくまとめ上げて同工場の業績を著しく向上させた。さらに、後に世界一の加工工場と呼ばれ、鐘紡に大きな利益をもたらすことになる淀川工場の建設が計画されると、その工場長に35歳で抜擢され、工場建設の段階から指揮をとっている。その後操業初期の苦労はあったものの、技術的な改善に取り組み同工場の成功を実現していった。こうした実績を積んだ末に津田信吾は48歳の時に取締役に取り立てられている。その翌年、1930年1月に武藤山治が社長を退くと、長尾良治が社長に就くとともに、津田信吾は副社長に就任した⁵³⁵。この時、武藤山治は「鐘紡には立派な人も沢山いるが、大鐘紡を盛り上げるのは津田君以外には見当たらない。こんど津田君を副社長にしたが、後日社長にする」と語っており、実績を積み上げてきた津田信吾を自らの実質的な後継者とする考えを示していた⁵³⁶。その直後、同年4月に工員の賃下げ案に端を発して2か月にわたる大規模なストライキ（「鐘紡争議」）が発生すると、津田信吾が中心

⁵³² 中司, 1955, p.242。

⁵³³ 中司, 1955, p.241。

⁵³⁴ 石黒, 1960, pp.59, 79-80。

⁵³⁵ 石黒, 1960, pp.44-66。

⁵³⁶ 石黒, 1960, p.67。

となってこれを収め、収拾後の6月、長尾良治は辞表を提出し、代わって津田信吾が社長に就任することとなった⁵³⁷。

(5) 考察

鐘紡の歴代の経営者たちは、意思決定においては共通して絶対的な存在であった。当然ながら、それは彼らの個性の一つの側面に過ぎず、各人の個性は他の要素も統合された全人格的なものであり、それぞれの個性は大きく異なる。

とはいえ、こうした意思決定のスタイルについての共通性、継続性が生じた背景として、まず第一に考えられることとして、後任者（のちの経営者）が役員、上級職員の任に在る際に、意識的か無意識的かは別にして、前任者である経営者を身近に観察する中で意思決定のあり方について観念形成していったことである。

次に考えられることは、鐘紡の特徴的なこととして、武藤山治の経営者像が後世の経営者たちに与えた影響である。実質的に一代で鐘紡を日本の代表的企業にまで押し上げた武藤山治は、戦後の鐘紡社内において神格化された存在であった⁵³⁸。

武藤山治の三男である武藤絲治は⁵³⁹、「尊敬する人物は誰かと聞かれれば、個人的にはいいにくいことだが、わたしは公人としての父、武藤山治の名を挙げられることを幸せだと思う」と述べ⁵⁴⁰、社長在任中は毎日の出

⁵³⁷ 石黒, 1960, pp.64-68。

⁵³⁸ C氏ヒアリング(2015年12月4日)。なお、1934年3月に武藤山治が逝去した際の津田信吾の追悼文では、武藤山治のことを「聖雄」と称しており、死後間もなく、場合によっては生前から神格化されていたと考えられる(津田信吾「嗚呼 武藤山治先生」1934年3月16日(故津田社長著作集所収, 神戸大学所蔵, 鐘紡資料 No.407-24-10))。

⁵³⁹ 長男・銀太は生後数か月で夭折し、次男・金太は美術史の学者であった。なお、金太の息子、治太は元大和紡社長。

⁵⁴⁰ 武藤絲治, 1968, p.260。

退社時に社長室に置かれている武藤山治像に対して慇懃に拝礼するなど武藤山治に対して篤い敬意を抱いていた⁵⁴¹。武藤絲治が激昂した際に「先代山治社長はこういう場合、こういっておられる」と諭すと、必ずと言っていいほど落ち着きを取り戻したといい⁵⁴²、武藤絲治にとって武藤山治は理想的経営者であった。

伊藤淳二については武藤山治と直接の接点はないものの、様々な文物から間接的に武藤山治を学ぶ中で、武藤山治を理想の経営者として評価している⁵⁴³。伊藤淳二は「自ら反みて縮ければ、千万人と雖も吾往かん」を経営者としての信条としていた⁵⁴⁴。これはもともと孟子の公孫丑章句上の中の言葉で、「自分はいくまで正しいと思うときは、たとえ相手が千万人であろうとも、断じてあとへは一步も退かぬ」の意であるが⁵⁴⁵、1938年に劇作家・久板栄二郎が武藤山治をモチーフとして書いた戯曲のタイトルになっている⁵⁴⁶。ただし、これは武藤山治の鐘紡での経営だけでなく、武藤山治が政界での活動において、自らの信ずる社会正義の実現のために妥協を許さず、政財界の不正を暴く記事を執筆するなどしたことも踏まえた銘打ちと考えられる。

この言葉は後年、鐘紡社内では武藤山治以来の伝統精神を表現したものとして解釈^{●●}されている⁵⁴⁷。この言葉が伝統精神とされていることは、武藤

⁵⁴¹ 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日；伊藤，1988，p.61。

⁵⁴² 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日；伊藤，1988，p.61。

⁵⁴³ 鐘紡株式会社知命教室「経営の伝承—会長一問一答録—（其の一）」1990年1月（神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.409-143-20）。

⁵⁴⁴ 伊藤淳二「覚え書」1984年10月22日。なお、史料における原文は「自ら省みて縮（ナオ）くんば、千万人と言えども吾ゆかん」となっているが、本稿の本文では小林勝人訳による孟子（1968）の書き下し文に則った。

⁵⁴⁵ 孟子，1968，pp.115-119。

⁵⁴⁶ 久板（1938）。

⁵⁴⁷ 鐘紡株式会社社史編纂室，1988，p.264。ただし、武藤山治自身がこの言葉

山治を理想的経営者として理解する中で取り入れられていった側面の他に、既になされているリーダーの意思決定、行動のあり方について、後から武藤山治のイメージと重ねられていった可能性もある。

ただし、ここではこれらの考え方の是非を問うわけではない。伊藤淳二は「経営者はふと孤独に襲われる。だれにも相談する事も出来ず、だれに教えを請う事もかなわぬままに、重大な決断をせまられる。時に非情に徹し、時に多くの反対を押し切って結論を出す」とも述べているが⁵⁴⁸、このこと自体は経営を担う最終意思決定者の実際の姿でもあろう。

以上を総合的に勘案すると、武藤山治の経営者像は、優れたリーダーの意思決定のあり方について模倣の対象となったことと、自らの想いを貫き通す強力なリーダーシップを執ることの正当化の根拠として機能したこととの、両方あるいは何れかによって、後世の経営者に影響を与えたことが考えられる。

を用いていたかどうかは不明である。

⁵⁴⁸ 伊藤, 1988, p.34。

第4節 さいごに

以下の第1項では「なぜ、事業部では粉飾せざるを得なかったのか」という課題に関連して本章で記述してきたことを要約する。そのうえで第2項では、トップ経営者と下位者との関係性が、粉飾以外に対してもたらした影響について考察する。

1. 粉飾をもたらしたもの

第IV章第2節で述べたように、押し込み販売や循環取引は一度はじめる
と止めるのが困難になる。前年業績を基準に翌年の業績目標は増加してい
く中で、途中で押し込み販売や循環取引を止めることは対前年比で大きな
業績の凹みとなってしまふ。さらに本節で述べてきたように、信念による
ものか、それを掲げ続けざるを得なかったからなのか、正当化のためかは
別にして、武藤糸治や伊藤淳二は「大鐘紡」の再現を唱道しながらしばし
ば高い業績目標を設定し、その達成を事業部に求めてきた。そのため、事
業の実態が芳しくない中で、事業部では押し込み販売や循環取引が継続的
に行われ、年々不良在庫が蓄積し、徐々に鐘紡の資源を蝕んでいったと考
えられる。

「大鐘紡」の再現は武藤糸治の場合は自らの信念であったと考えられる。
同時に武藤山治や津田信吾の時代における鐘紡の盛期を知る年配社員の
間では少なからず共有されたビジョンであった。1968年に武藤糸治を継
いだ伊藤淳二もそうしたビジョンを棄却することは難しく、新たな経営者
として経営成果を実現する必要があった。そうした中で「大鐘紡」の再現
は継承されていった。「大鐘紡」再現のビジョンはその後もしばしば掲げ
続けられ、1980年代後半の非常に高い業績目標が設定された「一一〇計
画」においても唱道されていた。自社の成功の歴史を根拠として一度掲げ
たビジョンは、経営者自らそれを棄却することは難しかったと考えられる。
また、そのビジョンと実際の経営成果との乖離が進むことは経営者の焦り
を募らせ、一層高い業績を求めることにつながったことも考えられる。現

実的には戦前のような本邦トップの企業に返り咲くことは難しいことではあったが、少なくとも繊維業界の中で首位になることは目指されていた。しかしながら、それも事業部にとっては達成が容易ではない高い業績目標であった。

高い業績目標を与えられた事業部では事業の実態が不振な中で、押し込み販売や循環取引を行わざるを得なかった。武藤絲治や伊藤淳二は他の役員にとって逆らい難い存在であった。担当役員は業績目標の達成や経営方針の実現を強く求められ、厳しく責任を追及された。業績目標の未達や、意思決定に当って異論を唱えることは許されず、それは担当役員にとって自らの地位をかけることに繋がった。そもそもの業績目標が高すぎたとしても、担当役員はそれに異を唱えて業績目標を修正することもできなかった。

2. トップ経営者と下位者との関係が粉飾以外に対して与えた影響

こうしたトップ個人と他の役員との関係が影響を与えたのは、粉飾に対してだけではなく、それは鐘紡における意思決定が特定の方向に偏る傾向を助長する事にもつながった。

例えば、業績目標以外に関しても、第V章第1節第6項で述べた合成繊維「カネビヤン」の研究開発について、武藤絲治が中止の決断を下した時、研究開発の継続を支持していた役員は異論を唱えることができなかった。

第V章第2節で述べた、武藤絲治がスニアビスコーザ社から導入した技術の改変を禁じたことに対して技術陣がこれに従っていたこと、こうした関係性の表れであった。

第V章第2節第6項で述べた合成繊維の増設について、伊藤淳二は社長就任当初よりこれを推し進めていく方針をとっていた。不況時においては他の役員が慎重論を唱えたこともあったが、その際には「遺憾千万」「経営者たるの資格が無い」と叱責してこれを退けて従来の方針を継続していた。

第V章第3節第2項で述べた特に不振であったアクリルについて、撤退、設備廃棄を考えた役員も、それを伊藤淳二に対して主張することはできなかつた。

また、第V章第1節第4項では、武藤絲治が業界の反対を押し切ってまでスフの大増設を推し進め、このことが結果的には1957年～1958年の繊維不況時における経営危機の近因となったことを述べた。こうした極端な意思決定が実施されてしまった背景には、それを止められる人が社内にはいなかったことが考えられる。当時の鐘紡のトップマネジメントチームにおける関係性を考えると、社内でスフの大増設に関する武藤絲治の意思決定に再考を促すことは困難であつたといえよう。

第VII章 結論

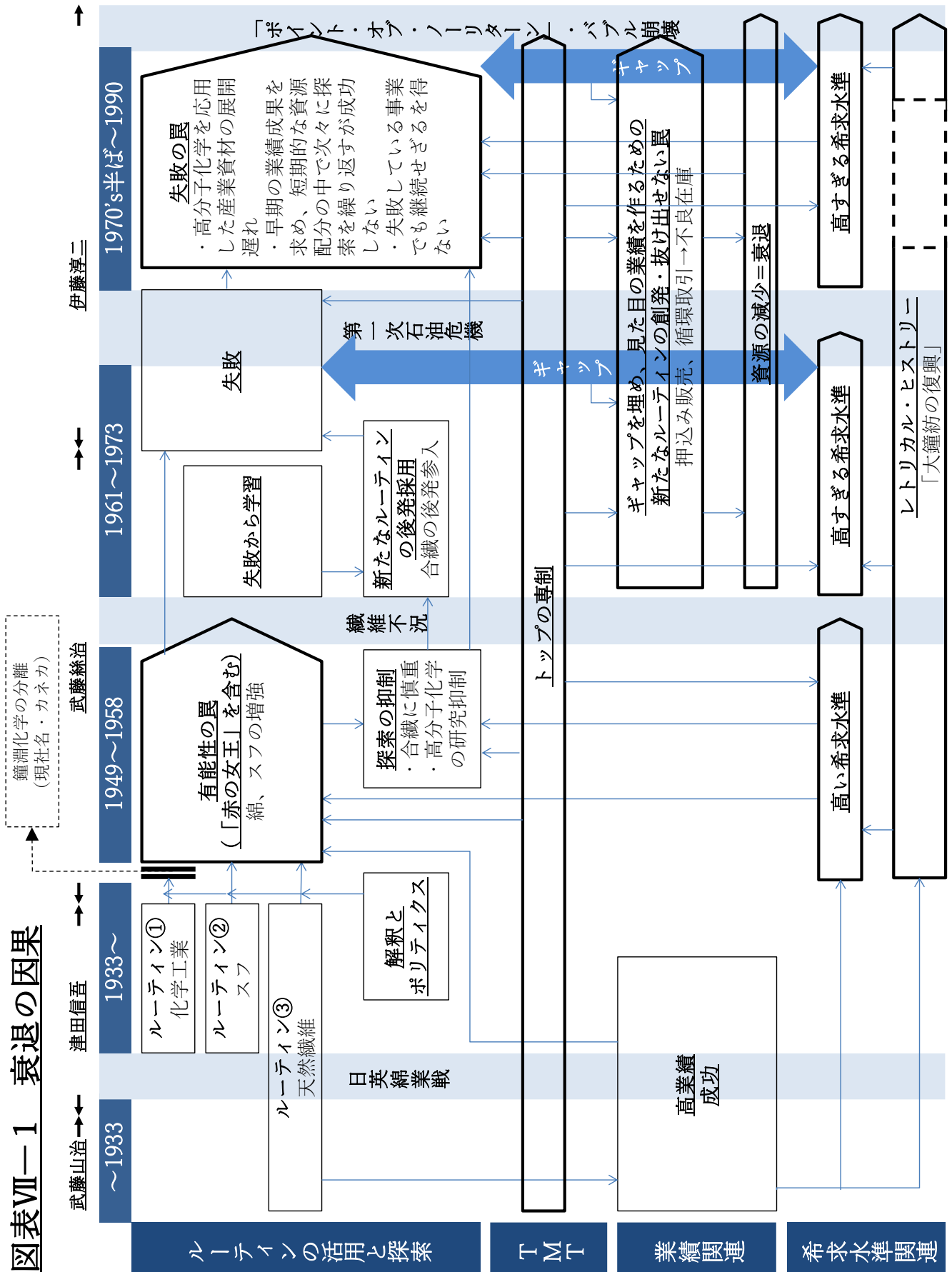
第1節 考察

本節では、本研究が研究目的としていた過去に成功した組織が衰退する組織学習のメカニズムを明らかにするべく、前章までの事例の内容をもとに理論的な考察を行い、いくつかの点において新たに得られた示唆を提示する。以下の第1項から第4項までは基本的には事例の時間展開に沿って考察を行っていく。第5項から第8項までは長期縦断的なメカニズムに関して考察を行う。一連の考察をまとめ、長期的なメカニズムをまとめたものが【図表Ⅶ－1】である。

1. ルーティンの選択と有能性の解釈の問題

戦後鐘紡はまず祖業である綿業を中心に復興を進め、苦しい資金繰りの中でも資源配分を行って設備復元を進めていく。そのプロセスにおいて、1948年12月に武藤絲治は、古くから鐘紡で事業が営まれ、市場でブランドを確立している綿業、絹業が競争力を持つ事業であるとする一方で、主に軍需目的で戦時中に拡大した化学工業などについては事業性が見込めないとして整理する意向を示している。こうして戦前に高業績を収め成功の要因となっていた繊維に資源配分を集中していくが、組織内でどの事業を選択するべきかの解釈については必ずしも一枚岩ではなかった。1949年9月の鐘淵化学分離の際に武藤絲治は自らが発した社長回章において、鐘紡が本来繊維会社であるとして組織アイデンティティを定義し、それが歴史的なものであるという正当性を付与しているが、この方向性については社内でも意見の対立があった。そうした意見の排除を含めて、繊維への集約が進められていった。ここで示唆されるのは、過去からのいくつかのルーティンのうち、何が有能かは一意に規定できるものではなく、むしろ組織内の行為主体間のポリティクスを経て、有能とされたルーティンが選択されるということである。鐘紡の場合、実際に戦前に大きな成功を収めて業績に貢献してきた綿業が有能であると解釈されたのは不思議ではないが、研究開発が進められてきた高分子化学の技術については意見が分か

図表VII-1 衰退の因果



出所：筆者作成。

れていたのである。Levitt & March (1988) ではこうしたルーティンの評価が組織内の行為主体の解釈によって変わることを指摘していたが、組織学習論の有能性の罫に関する多くの議論では、組織レベルで過去に成功したルーティンに固執するとする議論が多く、第II章で述べたように、近年までは見過ごされてきた視点であった。

2. 有能性の罫・「赤の女王」

その後、鐘紡は祖業の綿業を中心に資源配分を進めるが、単純に過去の事業運営を踏襲していたわけではない。そのプロセスでは原料の入手や価格において比較的安定的なスフを増強することで補完しさらに規模的な拡大を進める中でスフの増設を進め、製品の高級化を図るなど、既存のルーティンの中で比重を変えたり、強化を図るなどして活用を深化させていった。その背景の一つと挙げられることは、この時期、他企業との設備競争が行われていたことである。他社との競争の中で比較優位性を確保するために、鐘紡でも設備の増強が次々を行われていったと考えられる。このことは、有能性の罫の中でも Barnett & Hansen (1996) や Barnett & Pontikes (2008) における「赤の女王」で説明されるメカニズムとして捉えられよう。一方、既存のルーティンに資源が集中的に投下され、その活用が進められる中で、収益化まで時間を要し、既存繊維による高級衣料化の構想に合致しない合成繊維カネビヤンの開発は中止され、他の産業資材関連の高分子化学研究も抑圧された。すなわち、新たな探索は抑制され資源配分の優先順位は低くなっていた (March, 1991)。こうした点は従来の有能性の罫に関連する議論、研究に沿ったものといえよう。

3. 失敗からの学習と新たなルーティンの失敗

綿とスフへの設備投資を進めた結果、1957年～1958年の繊維不況で経営危機に陥ると、失敗からの学習 (e.g. Sitkin, 1992) が生じ、それまで抑制していた合成繊維への事業転換を図ることになる。だが、それまで探索を抑制していたことで、新しいルーティンである合成繊維の採用は後発と

なり、それが原因となって品質、市場開拓の面で先発企業に劣後して失敗することになる。

品質の改善も容易には進まなかった。売上という業績に直結しやすく、コスト競争力の引上げにもつながる生産設備の増設には優先的に投資が行われたが、そうした中で研究開発への投資は抑制されがちだった。このことは、事業という大きなルーティンの中でも活用が強化される部分と、そうではない部分に分けられることを示唆する。

また、三つの合成繊維を加えたことで、既存の三つの天然繊維と併せて六つの繊維を有することになり、総合繊維企業であることを自社の特徴としたが、それを実際の販売において強みとして発揮することもできなかった。それは、合成繊維進出以前から繊維毎に独自性の高い事業運営を行ってきたことや、工場の生産性向上を重視してきた生産志向によって、販売において顧客への総合的な価値提供を目的とした部門間連携が進まなかったためである。このように、全社戦略レベルでは新たなルーティンへの資源配分が進みつつも、オペレーションレベルの行動様式、ルーティンにおいては旧来の慣性が残っていたことも、失敗を招く要因となった（Gilbert, 2005）。

4. 失敗の罫

ニクソンショック、第一次石油危機、多国間繊維取決といった環境の変化の中で、合成繊維事業の不振は深刻化していく。そうした中で、非繊維事業へのシフトが掲げられ、合成繊維の高分子化学を応用する産業資材への展開が重視された。例えば先発企業の東レは古くから高分子化学の研究開発に投資を続け、マクロ環境の変化で合成繊維が不振に陥る中で産業資材へのシフトを進めて生き残っていった。しかしながら、鐘紡の場合、綿、スフに資源配分を重点的に行っていた時代から、産業資材の研究開発は抑制されてきた経緯にあり、東レなどと比べて立ち遅れてしまっていた。そうした中で伊藤淳二は早期の成果を求め、それを実現するために効率化を図る管理を行ったが、それは反面、長期的かつ十分な投資を阻害すること

につながった。不良在庫が徐々に蓄積されて借入金が増え、財務体質の悪化が進行していたため、資金繰りに余裕がなかったことも制約的な資源配分につながった。

次々に製品化されたものは小粒なものや、欠陥を抱えたものになり、事業として成功を取めることはできなかった。その中でさらに早期の改善、成果を求められ、益々成果が出ないという悪循環に陥っていった。さらに、新たな事業へのシフトが進まない中で、不振ながらも主要事業の合成繊維事業は継続されていった。こうした探索が悪循環に陥る現象は、Levinthal & March (1993) が失敗の罠と呼んだものであるが、その後の研究では殆ど取り上げられず、見過ごされてしまっていた。Levinthal & March (1993) は失敗を契機とした探索は失敗の罠に陥りやすいことを指摘していたが、この鐘紡のケースから新たに示唆されることは、有能性の罠が働いて特定のルーティンに資源配分が集中していた時期に探索が抑制されていたことで、その特定のルーティン以外における能力が蓄積されず、いざ新しい探索を開始しても失敗しやすくなって失敗の罠に陥りやすくなるということである。さらに、失敗の罠に陥って探索が失敗を続ける中で、元々の失敗しているルーティン(鐘紡の場合は合成繊維事業)を継続せざるをえず、衰退が進行していくことになる。

従来の組織学習論における組織衰退の議論は有能性の罠に偏り、失敗の罠については見過ごされがちだった。当然、有能性の罠と失敗の罠の関係についても十分な議論されてこなかったが、ここでは長期的な時間展開の中で、有能性の罠から失敗の罠につながっていくことによる衰退のメカニズムを提示した。

本研究では40年～50年程度の期間を分析しているが、従来の研究が有能性の罠に焦点を当て、失敗の罠を見過ごしてきた理由として、分析対象期間が短いことが想定される。そもそも従来の米英の経営学の傾向として定量研究への偏りが多く、事例研究の場合であっても単一事例に対してそこまで長い分析を行っていない。その一つの理由としては、特に衰退の事例は対象組織の関係者の協力が得られにくいため、資料やインタビューによる情報の収集に制約があり、長期縦断的に詳細な分析を行うことが困難

であることが考えられる。また、事例研究であっても理論負荷的な分析を行うと、特定の理論で説明できる現象に焦点を当てることになり、その現象から他の現象に移行した後の状況については捨象されてしまっているという理由も考えられる。こうした背景から、同じ組織学習論の中でも有能性の罣と失敗の罣は理論的に分断されてしまっていたと考えられる。そもそも”The Myopia of Learning“と題した Levinthal & March の論文(1993)も学習の近視眼として有能性の罣や失敗の罣をとりあげているが、これらの時間展開、関係にまで踏み込んだ議論を行っているわけではなかった。

5. 実態のパフォーマンスと希求水準の差を埋めるルーティン

戦後の鐘紡では戦前に日本を代表する企業であった偉容を再現することが標榜されていた。そうした中で1960年代以降、しばしば高い業績目標が掲げられ、トップマネジメントから各事業部には必達指示がなされていった。この高水準の業績目標は事業の実際のパフォーマンスを上回るものであり、いわば希求水準としては高すぎるものであったが、その乖離を埋めるために組織内の下位レベルである各事業部では押し込み販売や循環取引といった新たなルーティンが創発されていったと考えられる。こうしたルーティンは見た目の業績を取り繕ってはいたが、製造された製品が実際には販売されずに不良在庫化し、キャッシュという資源獲得を伴わない中で、資源の浪費をもたらしていた。また、押し込み販売や循環取引は一度始めると止めるのが困難になる。つまり、新たに創発されたルーティンから抜け出すのが難しくなり、継続せざるをえないという罣にも嵌っていた。

無配期には、高い成長性を求める業績目標は掲げられなかったものの、早期復配に向けた利益計上が厳命されていた。不振にあえぐ合成繊維事業や、十分に事業として基盤が確立されていないいくつかの非繊維事業にとって、利益を確保すること自体、希求水準としては高すぎるものであったと考えられる。そのため、見た目の業績を確保するために、無配期にも事業部では押し込み販売や循環取引は行われ、資源が浪費されていた。

従来の組織学習論においては、希求水準と実際のパフォーマンスに差が生じる場合、サーチによってルーティンの活用か探索が行われるとされている（e.g. Cyert & March, 1963; Levitt & March, 1988; March, 1991）。組織内の下位集団である事業部にとって、押し込み販売や循環取引は、希求水準と実際のパフォーマンスとの差を埋めるために 1960 年代の探索によって獲得されたルーティンであり、以降、それを活用していったといえるが、このルーティンは強力な慣性を持つものであり、止めるのが困難、つまり活用を続けざるをえない罍になった。

6. 有能性の罍と失敗の罍に対する希求水準の影響

高い希求水準は各時期における資源配分についても影響を与えていたと考えられる。戦後から 1957 年～1958 年の繊維不況までの間の時期、綿紡機の増設以外にも、綿製品高級化のための設備投資、さらには 1955 年末から本邦トップクラスの規模を誇るスフ設備を大增設するなど、既存の自社の事業を強化、発展させるための過剰な資源配分が行われていた。結果的にそれは繊維不況期に大きな損失となって経営危機を招くにいたるのだが、これら戦後から 1950 年代の既存事業における一連の大規模な設備投資は、戦争による「被災の打撃が最も甚しかった鐘淵が、戦前の名声と勢力を取り戻す」という目標のもとで行われていた⁵⁴⁹。こうした戦前の国内でトップの売上高を誇り、日本の代表企業であったような偉容再興を目指すことは、1950 年代の鐘紡にとって、【付属資料 3】と【付属資料 4】のように徐々に相対的な地位が低下していく中では、それなりに高い希求水準であったと考えられる。このような高い希求水準は、既存の綿やスフへの設備投資を促す、つまり有能性の罍を促進させる寄与要因になったと考えられる。

一方で、産業資材での製品開発において失敗が繰り返されていた時期に

⁵⁴⁹ 武藤絲治「年頭の言葉」昭和 34 年 1 月（「社中におくることば」所収，神戸大学所蔵，鐘紡資料 No.407-35-12-6）。

においては、早期の業績貢献を要求されて、長期間にわたって十分な開発資金が配分されなかった。そのため、製品開発を試みても、小粒なものや、欠陥をかかえたものが多くなり、かえって成功できないというジレンマに陥っていた。早期の業績貢献が求められつつ、産業資材の製品開発が失敗の悪循環におちいついていった時期は、無配期を含む業績不振期にあたっていた。先述のとおり、無配期には復配を目標として各事業部には厳しく収益貢献が求められていたが、それは研究開発においても同様であった。このように、実際のパフォーマンスに比して高すぎる希求水準は、失敗の罠を促進させる寄与要因になっていたと考えられる。

また、不振の合成繊維事業が継続された経緯には、(他の事業が育たなかったことの他に)伊藤淳二が特別損失の計上による決算数字の悪化を嫌い、市況の回復に期待して撤退、縮小を先送りにしていったという要因があったことについても述べた。この背景には、無配が続く中で一年でも早い復配を目指して、損益計算書上の利益を少しでも多く計上する必要があったことが考えられる。このように、新しい探索が上述のように失敗の罠に陥っている中での高い希求水準の設定は、失敗している既存のルーティンを継続させざるをえない状況を促進させる寄与要因になっていたと考えられる。

7. レトリカル・ヒストリーと希求水準の関係

戦後の鐘紡においてしばしば高い業績目標が掲げられていたが、その目的について、武藤絲治や伊藤淳二といったトップマネジメントはしばしば戦前の偉容、「大鐘紡」の再現を目指すためのものとして社内で語っていた。こうした歴史をマネジメントの目的から説得的に用いることはレトリカル・ヒストリーと呼ばれる⁵⁵⁰。

第VI章第2節で述べたように、レトリカル・ヒストリーによって歴史的

⁵⁵⁰ Suddaby, Foster, & Quinn-Trank (2010) の定義によれば、「企業の重要なステークホルダーを管理するための説得戦略として過去を戦略的に用いること」とされる。詳細、既存研究の整理については補論参照。

な成功を根拠とし、高い希求水準を設定すると、それ自体が慣性を持つことになる。レトリカル・ヒストリーによってビジョンを経営者が唱道すると、後にそのビジョンを自ら否定することは難しくなる。あるいは経営者が交代した場合でも成功の歴史によって正当化されたビジョンは、広く組織内で共有され得るため、後継の経営者もそれを否定することが難しくなる。さらにその「大鐘紡」のビジョン（国内トップ企業を目指すことは現実的ではないにせよ、繊維業界のトップを目指すことは意識されていた）と実態との乖離が進むことは、経営者の焦りを募らせ益々高い希求水準の設定につながっていったと考えられる。それに加えて、周囲にとっても成功の歴史によって正当化された希求水準については反対意見を表明し難しくなることが想定される（Suddaby, & Greenwood, 2005）。

レトリカル・ヒストリーが用いられる目的としては、語り手の正当性の確保（Suddaby, & Greenwood, 2005）、組織アイデンティティの維持・再興・修復（Suddaby, Foster, & Quinn-Trank, 2016）、組織外からのレピュテーションの確保（Zundel, Holt, & Popp, 2016）などが既存研究では指摘されているが、これらの多くは語り手にとって有益な効果をもたらす文脈で取り上げられてきた。しかしながら、本研究ではレトリカル・ヒストリーそれ自体が慣性を持ち、負の側面をもたらしうることを示した。

また、組織学習論において、過去の成功は、その後の高い希求水準につながることは指摘されてきたが（Greve, 2003; Baum & Dahlin, 2007）、それがさらに維持されていくことに、レトリカル・ヒストリーが寄与するパターンを見出した。

8. トップマネジメントチームの内部メカニズム

鐘紡のトップマネジメントチームではトップ個人が専制的であり、他のトップマネジメントチームのメンバーはそれに逆らうことができなかった。トップ個人は他のメンバーに対して業績目標の未達についての責任を厳しく追求し、意思決定に対する異論も許さなかった。業績未達の場合や、異論を唱えた場合には、それらのメンバーは地位を失いかねなかった。

アッパー・エシュロン研究では、トップが他者の意見に対して開放的な態度を採ると、トップマネジメントチーム全体の意思決定の柔軟性が増し、企業のパフォーマンスの向上につながるということが指摘されていたが（Peterson, Smith, Martorana, & Owens, 2003）、鐘紡ではそれと逆の状況に陥っていたといえる。

アッパー・エシュロン研究のうち、デモグラフィック変数を用いて組織衰退との関係を論じた主なものは、トップマネジメントチームの在任期間（Barker & Patterson, 1996; Boeker, 1997）や、同質性（Bantel & Jackson, 1989; Murray, 1989）を取り上げていた。これらの研究はトップマネジメントチームの中でトップ個人と他のメンバーとを区別せずに一律に扱っているが、実際にはトップマネジメントチームの中でもパワーに差があるため、意思決定や経営成果への影響を考える上では、内部のメンバー間の関係性で生じる影響を考慮する必要がある。

トップが専制的であるというトップマネジメントチームにおける硬直性は、鐘紡の事例においては高い希求水準に対して、事業部における粉飾という新たなルーティンの創発を惹起した。さらに、意思決定に当たってもトップマネジメントのメンバーはトップ個人に対して異論を唱えることができず、希求水準の設定そのものが高止まりして継続することにもつながった。

こうしたトップのあり方は、事業のルーティンについても影響を与え、有能性の罍あるいは失敗の罍を助長し、あるいは新しく学習したルーティンの失敗に寄与している。武藤絲治の時代には合成繊維の研究開発が中止されたが、それに他の役員も反対意見を表明できないなど、新たなルーティンの探索を抑制することにもつながり、有能性の罍を助長する事にもつながった。ナイロン、ポリエステル品質改善が順調に進まなかった要因の一つには武藤絲治がスニアビスコーザ社からの導入技術を固守することを指示していたからだが、技術陣は武藤絲治に背くことができず、武藤絲治の指示に従って技術改定を忌避していたことも、トップが強力であったことから生じたものであり、新たに学習したルーティンの失敗に寄与している。1957年～1958年の繊維不況時における経営危機の近因となった、

スフの大増設は業界の反対を押し切ってまで行われていたが、当時の鐘紡のトップマネジメントチームにおける関係性を考えると、社内でスフの大増設に関する武藤絲治の意思決定に再考を促すことは困難であったと考えられる。このことも有能性の罫が助長されたものとして捉えられる。

また、伊藤淳二は社長就任時より、合成繊維の増設を積極的に推進して行ったが、不況期に入ってもそれはしばらく止まらなかった。程なくしてマクロ環境が変化し、結果的にはその後の経営を圧迫することになった。増設については役員から慎重論が提起されたこともあったが、伊藤淳二はこの意見を叱責して退け、従来の増設の方針が継続されていた。こうしたトップマネジメントチームにおける硬直性は、不振のアクリル事業への撤退について他の役員が強く主張できないことでも表れており、失敗の罫の助長にもつながったといえる。

第2節 本研究の貢献、含意

1. 理論的貢献

本研究の主たる目的は、組織衰退に関係する組織学習について理論的貢献を行うことであった。その点の貢献については以下の5点が挙げられる。

第一に、組織学習論における組織衰退を説明する主流の理論は「有能性の罍」であったが、それだけで説明できない事象について、長期的な視点で衰退の因果メカニズムの一つ類型を示したことである。

第二に、組織学習論の研究は、特定の現象に焦点をあてる様々な研究が多く存在していた。そうした中、本研究では個別に扱われがちであった組織学習論の様々な議論を長期縦断的な衰退メカニズムの中に、それぞれの関係を示しながら一定程度包含して位置づけた。

第三に、Levinthal & March (1993) が思弁的な理論研究で指摘しながらも、その後殆ど見過ごされてきた失敗の罍を事例研究の中で取り上げたことである。組織衰退と組織学習の関係について扱った従来の研究は有能性の罍に焦点が集まりがちだったが、本研究では失敗の罍を、具体的な事例の分析を踏まえて精緻化した。それは、理論負荷性を極力抑えて、長期的な分析を行ったことで有能性の罍以降の現象にも目を当てたことにより可能となった。さらに、Levinthal & March (1993)は失敗を契機とした探索は失敗の罍に陥る性質があることを指摘するにとどまっているが、本研究ではその先行要因や促進する要因を示すとともに、有能性の罍から失敗の罍に至る連続的な展開を示し、長期的な衰退メカニズムの一つのパターンを解明した。

第四に、レトリカル・ヒストリーが希求水準に与える影響を示したことである。過去の業績面での著しい成功は、高い希求水準の設定につながるが、レトリカル・ヒストリーを行うことによって高い希求水準は維持されて修正がなされにくくなる。そのため、有能性の罍あるいは失敗の罍を促進させるとともに、押し込み販売や循環取引といったルーティンが創発されて資源が損耗するといった、衰退に関する新たな因果メカニズムのパター

ンを解明した。過去の成功と組織衰退の関係についての議論は従来、有能性の罫を中心に説明がなされてきたが、それを補完することができたと考えられる。さらに、レトリカル・ヒストリーそのものについても、既存研究では多くの場合、有益な効果をもたらす文脈で取り上げられてきたものを、本研究ではレトリカル・ヒストリーの負の側面を指摘したことで新たな視点を加えたといえる。

第五に、アッパー・エシュロン理論の視点を取り入れ、トップマネジメントチームにおけるメカニズムが、押し込み販売や循環取引といった新たなルーティンの創発を招いて資源の損耗に繋がることや、有能性の罫、失敗の罫を促進する要因になる、あるいは新たに学習したルーティンの失敗に寄与することを見出した。組織学習論ではトップマネジメントチームにおけるメカニズムまで明示的に論じられることは殆ど無いものの、トップマネジメントチームの実態は組織の意思決定や業務運営において大きな影響を与えうるものであり、組織内のメカニズムをより精緻に議論していくうえでは欠かせない視点であると考えられる。

2. 方法論的貢献

本研究では理論負荷性を極力抑えた歴史的説明によって事例を記述したうえで、事象の根底にある因果メカニズムに関する理論的考察を行ったことで、見過ごされていた理論や、様々な既存研究の論点の包摂といったいくつかの理論的貢献を提示することができた。歴史的研究でなおかつ単一事例によってこうした理論的貢献を行ったことは、事例研究の多様な可能性を示す上で意義があったと考えられる。

さらにいえば、「歴史と社会科学の統合」について、本研究では両者の両立にとどまらず、理論的な発展を目指す上で歴史的記述を取り入れていくことの意義を積極的に捉え直し、そこで得られる固有の果実がありうることを手掛かり的に示せたのではないだろうか。本研究の主な目的は理論的貢献であり、そのプロセスでは歴史的記述が行われたが、こうした統合を試みたことによる成果にオリジナルの意義があると考えられる。

近年、組織論研究においては、既存研究の多くが普遍主義、現在主義に陥り、長期的ダイナミクスを捨象しているという問題意識のもと、理論的發展のために「史的転回 (historic turn)」の必要性が指摘されているが、実証研究の蓄積は途上段階にある(Booth & Rowlinson, 2006; Clark & Rowlinson, 2004; Kieser, 1994; Zald, 1993; Mills, Suddaby, Foster & Durepos, 2016)。本研究がこうした課題に答えていくうえでの一つの手がかりとなることを期待したい。

3. 経営史研究としての含意

鐘紡は、勃興から著しい発展そして衰退までの一連の企業のライフサイクルを経験した貴重な企業事例である。しかしながら、戦後の衰退期については従来限られた研究蓄積しかなかった。本研究ではこの時期について長期間を対象とした記述を行ったことで、本邦の代表的な衰退事例について殆ど空白となっていた部分の知見に、若干の貢献ができたものと考えられる。

成功や成長が取り上げられる場合、しばしばそれを成し遂げた企業家の先見性にもとづく果敢な意思決定やリーダーシップが注目される。ただ、衰退や失敗の場合も、当事者は無為無策に手を拱いていたわけではないことを、ここでは指摘しておきたい。

例えば武藤絲治が綿、スフに資源配分を重点的に行ったことは、結果的には合成繊維などの高分子化学への資源配分を抑制することに繋がり、延いては合成繊維への後発参入、後の産業資材の展開が遅れる素地を作ってしまったが、当事者の立場に立てば、それはある意味、既存のコア・コンピタンスを活かし強化するための選択と集中の結果であった。

1970年代後半には、不振が鮮明となっていた合成繊維事業から非繊維事業へのシフトを打ち出し、産業資材の研究開発を重視していくようになる。そして、早期の業績化を図るために管理を強め、社内でも早期の成果実現を強く求めていた。それは結果的には、長期的かつ十分な投資を妨げ、事業としての失敗に繋がった。そうした中でさらに早期の改善、成果を求

められ、益々成果が出ないという悪循環に陥っていった。だが、こうした管理も、経営者としては事業化を成功させ、業績を改善させるために必死であったがゆえのことであった。

こうしたことは理論でも銘打たれているように、正しく「罨」なのである。鐘紡の戦後の経営者は無為無策とは反対に、むしろ必死に成果、成功を求めてきたが、それがために陥った罨であった。彼らは社内で強力なリーダーシップを発揮し、環境が厳しい中でも経営成果を実現するために自らの構想を推進していった。しかしながら、こうした強力なリーダーシップも結果的には罨を助長し、事業部での粉飾を招く要因になるという落とし穴に嵌ってしまった。個別企業の衰退という現象を捉えていくうえで、こうした罨を捉えていくことは一つの有効な着眼点になると思われる。

いまひとつ述べておきたいことは、当事者たちにとっての歴史とその影響である。戦後の事業再建にあたって、武藤糸治が当初化学工業を分離し、綿などに集約したことは戦前の綿業における成功を念頭にしたものであった。このことは、理論で有能性の罨の研究蓄積が多いようにしばしば生じる現象であろう。

ただ、鐘紡の場合、歴史からの当事者への影響はそれだけにとどまらなかった。戦後の鐘紡の経営者たちが成果、成功を強く求めてきたのは、戦前の成功と無縁では無かった。武藤糸治が掲げた「大鐘紡」の再現というビジョンは、伊藤淳二にも継承されていった。それが継続的に掲げられていたのは、経営者の信念によるもの、高い業績目標を掲げることの正当化のため、継続せざるを得なかったためかは別にして、それ自体慣性をもち、高い業績目標が掲げ続けられる要因となった。

こうした現象は恐らく広く見られるものではないが、それがゆえに当事者にとっての歴史がもたらす影響が、企業の個性として表れた例であったと考えられる。

4. 実践的含意

実践的含意については以下のようなことが考えられる。

第一に、トップマネジメントチームのあり方についてである。取締役任免の構造については近年制度変化が進んでおり、本研究だけでは今日的含意を論じられない部分もあることから、個人間の関係性を中心に触れておきたい。

まず、強力なトップ個人による集権的な意思決定は、喫緊の課題に対する迅速な対処を可能にする反面、選択肢を狭め、気付かない罠に陥るリスクが潜む。人の認識能力には限界がある。下位者からの意見、異論を尊重する姿勢は、長期的に見れば罠の回避につながる可能性がある。それは意思決定を委ねてしまうということではない。下位者からの多様な意見を許すことによって、意思決定者が持ちうる選択肢を増やす、あるいは意思決定の前に一度立ち止まって熟慮する機会を失わないようにするのである。

また、下位者の担当業務・事業についての結果について、整齐と捉えることも必要である。役員は自らの所管する事業、業務の成果、結果について責任を負い、それが評価に考慮されることは然るべきことではあるものの、結果が好ましくない場合も、トップはまずは結果を整齐と受け止めることも必要であろう。重要なことはそのうえでいかに問題を特定し解決していくかである。事業によっては取り巻く環境のために業績が落ち込むことが避け難い場合もある。その場合は、全社戦略レベルでの事業選択の問題でもある。過剰な責任追及は問題の隠蔽や、次に述べるような組織内の不祥事の遠因となるリスクを孕んでいる。

第二に、「希求」するべきものを、単純な売上、利益などの数値だけでとらえず、提供価値でとらえていく組織文化の醸成、管理上の工夫も必要であろう。

組織をストレッチさせるために高い業績目標を設定することが主張されることもあるが、目先の売上、利益などの数値だけにこだわるあまり、不適切な販売や長期的研究開発の阻害につながってしまう。特に、数値での業績の追求が強調されるようになると、個人あるいは部署がそのことに

囚われて視野狭窄に陥り、達成が難しい場合には粉飾、不正への誘因となる危険性がある。また、決算の粉飾が行われずとも生損保業界において保険金不払いが生じたように、目先の業績の優先が関連すると思われる不祥事もある。

そうしたことを防ぐには、そもそもの売上、利益の業績目標について妥当なものを設定することがまず必要であろう。そのうえで、社会への提供価値に意識を向けていく組織文化の醸成が必要であると考えられる。当然のことながら、多くのビジネスは顧客、社会に何らかの価値を提供して、その対価を受け取ることで成り立っている。組織内で課せられる業績目標に囚われて視野狭窄になることを防ぐには、組織の成員一人一人が社会への価値提供を担う一員であることを深く自覚していく必要があると思われる（無論、同時に適切な対価を実際に受け取ることも重要である）。端的に言えば自分のため、会社のため、だけではなく、「世のため人のため」に貢献することについても、より強く意識し腹落ちしていくということである。

そのための具体的な施策案の一つとしては、職場内で社会への価値提供についての想いを定期的に語り合い共有する場を設けることが考えられる。こうした取り組みでは、一人一人の意識を高めるとともに、職場内、ひいては組織内での規範形成につながっていくとことが期待できる。管理の手法としては、業績とならんで顧客満足度を指標とすることや、顧客からの感謝の声を定性的に評価することも考えられる。もっとも、こうした指標や評価による管理では、高い得点を獲得すること自体が目的化する恐れもある。そうした点を踏まえると、健全な意識を醸成するには職場内での対話などの手法が望ましいと思われる。社会への価値提供に対する組織成員の意識を高めることは、結果的には質の良いサービス、製品を提供する原動力となり、延いては競争力の向上、業績の向上にもつながり得るはずである。

とはいえ、ここで挙げた施策例がそれぞれの組織において最善、唯一のものとは限らない。こうしたことには妙案、奇策はない。社会への価値提供を重視する組織文化の形成に向けて、それぞれの組織の実情に則して地

道に取り組んでいく必要があると考えられる。

鐘紡に限らず、生損保業界の保険金不払い、然る自動車企業による燃費データ不正、然る電機企業の粉飾決算など、近年の日本企業では数値目標に関連すると思われる不祥事がしばしば報告されているが、そうした今日的課題に対しても本研究は一定の示唆を与えられるものと考えられる。

第三に、資源配分のあり方についてである。鐘紡の経営者は決して怠慢であったというわけではない。むしろ必死に自社の発展、あるいは衰退からの脱却を目指していた。それがゆえに、過敏な学習ともいえる資源配分を採っていたと考えられる。だが、そうした過敏な学習行動は結果的には衰退を招く要因となった。

一方で、合成繊維以来の高分子化学の技術、研究蓄積を活かして産業資材にも展開していった東レの場合、「10年、20年、30年に答案が出るといった偉大な研究を心がけてもらいたい」といって長期的視点での研究開発を積極的に行っていた。そうしたことを踏まえると、目先の競争に打ち克つための資源配分に偏向せず、不確実性の高い分野への投資も長期的な企業存続のために必要な余裕ととらえて継続していく必要がある。

第3節 今後の課題

今後の課題、展望として考えられることについて、以下の点を挙げておきたい。

第一に、一次史料の収集、その検証をさらに進めることで、意思決定の意図をより精緻に実証していくことが必要と考えられる。本研究では一次史料（鐘紡資料）に関するアクセスの制限もあり為し得なかった部分があるが、長期的にはこの点において研究を発展させていく余地が残されている。

第二に、他の存続している紡績企業と比較して相対化することで、紡績企業の衰退・破綻、存続に関する議論を精緻化する事である。より具体的な例として考えられるのは、東洋紡である。元は同じ紡績業の大手企業でありながら、鐘紡は衰退、さらには破綻し、一方の東洋紡は産業資材などに事業展開して存続している。この差がなぜ生じたのかについて検討していくことは、紡績企業の衰退・破綻と存続の様相、要因を俯瞰かつ精緻化していくことにつながる。

補論：レトリカル・ヒストリー研究

第1節 はじめに

近年の組織論研究において、組織が目的をもって歴史的言説を活用するプロセスを示す概念である「レトリカル・ヒストリー(rhetorical history)」に関する研究が徐々に関心を集めている (Mills, Suddaby, Foster & Durepos, 2016)。「レトリカル・ヒストリー」は「企業の重要なステークホルダーを管理するための説得戦略として過去を戦略的に用いること」と定義される (Suddaby, Foster, & Quinn-Trank, 2010, p.157)。

そもそも、レトリックという概念は、古代ギリシアのプラトン、アリストテレスや、古代ローマのキケロ以来、説得を目的とした言説行為として存在していた。さらに、Machiavelli (マキャヴェリ) の『君主論』(1538) は、組織的なレトリックの活用、すなわち「管理的レトリック」について述べているとされる (Burke, 1950)。

レトリカル・ヒストリーは、組織内の成員にとどまらず、市場などの組織外のステークホルダーとの関係を管理するためにも用いられる。組織内の成員を聴衆とする観点では、組織アイデンティティの管理において、組織外のステークホルダーを聴衆とする観点では、組織のレピュテーションの管理において、レトリカル・ヒストリーは組織によってしばしば用いられてきた。既存研究ではレトリカル・ヒストリーによって組織アイデンティティや組織のレピュテーションを巧みに管理し、経営者が変革、あるいは望ましい状態の維持を実現してきた事例が少なからず報告されている。

本稿では、レトリカル・ヒストリーについて、組織アイデンティティおよび組織のレピュテーションとの関係について論じた研究のレビューを行う。そのうえで、レトリカル・ヒストリーに関して今後の進展が期待される論点を提示する。

第2節 先行研究

1. 概念定義について

既述のとおり、「レトリカル・ヒストリー」は「企業の重要なステークホルダーを管理するための説得戦略として過去を戦略的に用いること」と定義される (Suddaby, Foster, & Quinn-Trank, 2010, p.157)。

そもそもレトリックという概念は、古代ギリシアの時代以来、「説得」を目的とするものとして捉えられてきた (Burke, 1950, 邦訳, p.96)。最初の用例はプラトンの『ゴルギアス』におけるレトリケー (Ῥητορική) であり、そこでプラトンはソクラテスに「「説得をつくり出すもの」だといっても、その説得とは、正と不正とについて、そのことを教えて理解させるのではなく、たんに信じこませることになるような、そういう説得」(プラトン, 1967, 邦訳, p.39) と語らせている。さらに、プラトンの弟子であるアリストテレスはレトリケーを、「どんな問題でもそのそれぞれについて可能な説得の方法を見つけ出す能力」と定義している (アリストテレス, 1992, 邦訳, p.31)。古代ローマのキケロもまた、レトリケーの「真価と理法とは、聴衆の心にあるいは鎮静し、あるいは興奮させることにこそ発揮されなければならない」としたうえで (キケロ, 2005, 邦訳, p.18)、

「弁論家の真骨頂が、人々の心にあるいは怒りへ、あるいは憎しみへ、あるいは義憤へと駆り立て、また、逆に、そうした激しい感情から穏和な感情や憐憫の感情へと引き戻すことにあることを知らない者など、まずいないだろうからだ。人間の本性や人間性の全体像に対して、そしてまた、人間の精神があるいは扇動され、あるいは鎮静させられる諸々の原因に対して透徹した目をもっているのであれば、弁論家といえども、望みの目的を言論によって達成することはできないのである。」(キケロ, 2005, 邦訳, p.39)

とまで述べる。

こうしたレトリックは必ずしも偽りに基づいているわけでないが、踏み込んで言えば、真偽の判断とは一線を画すものである。そもそもレトリックの目的は聴衆を説得することであり、真実を訴えることは二の次とされる。そのため、レトリックが基づくものは修辞者の「意見」であるが、とはいえ、その「意見」は必ずしも真実と対立するものではない。むしろそこで問題となるのは、真偽ではなく、行為を促すために有効かどうかという点である (Burke, 1950, 邦訳, p.102)。

2. 歴史とレトリック

歴史を純粹に客観的な事実の叙述とみなす伝統的な歴史実証主義的立場に対して (Burke, 2005)、言語論的転回以降、歴史とは解釈であるとする歴史構成主義的パースペクティブ、つまり歴史を叙述しようとする歴史家の視点が「事実」を構築するという認識論的立場から歴史家の客観性に対する批判がなされてきた (中村政則, 2003)。Lowenthal (2015) は、過去は客観的な現実である一方で、歴史は人々の間の合意によって形成されるものであるという。過去は歴史よりも広い概念であり、歴史家を含む人間は客観的な過去を捉えることなどできず、歴史は過去についての主観的な解釈とする (Lowenthal, 2015, pp.336-340)。こうした立場に立つとき、歴史は過去の事象に対して様々な視点から説明を与え、関心によってある特定の事実を強調する一方で、他の事実を捨象するものとして捉えられる (Suddaby et al., 2010)。

歴史叙述をレトリックに還元し、歴史と立証とのあいだの近接関係に懐疑的な立場をとるパースペクティブの源流はニーチェに求めることができる (Ginzburg, 2000)。ニーチェ (2010) の『道徳の系譜』はキリスト教的道徳を修辞であると舌鋒鋭く指摘している。同書では、無能力を善良と、臆病を穩健と、怯えて待つことを辛抱強さと、憎むべき権威への従順を神への従順と、復習もできない無能力を寛容と、いつの日かの雪辱への希望を正義の勝利と、呼ぶというごまかしを羅列している (Burke, 1950, 邦訳,

p.148)。『哲学者の書』で彼は、真理とされるものが社会において長い時間展開の中で創られていくものであるとして、以下のように記している。

「それでは、真理とは、何なのであろうか？それは、隠喩、換喩、擬人観などの動的な一群であり、要するに人間的諸関係の総体であって、それが、詩的、修辭的に高揚され、転用され、飾られ、そして永い間の使用の後に、一民族にとって、確固たる、規準的な、拘束力のあるものと思われるに到ったところのものである。真理とは、錯覚なのであって、ただひとがその錯覚であることを忘れてしまったような錯覚である。それは、使い古されて感覺的に力がなくなってしまうような隠喩なのである。それは、肖像が消えてしまってもはや貨幣としてでなく今や金属として見なされるようになってしまったところの貨幣なのである。」(ニーチェ, 1994, 邦訳, p.354)

歴史が歴史を叙述する人によって構成されるものであることを明らかにした代表的な研究として、Hobsbawm と Ranger が編著した『創られた伝統』(1983) が挙げられる。この研究では、古くからの伝統とされるものがしばしば意図的に創られたものであることを明らかにしている。例えば、スコットランド高地地方の民族衣装で伝統文化の象徴とされ、その色と柄が属する氏族を表象するとされているタータン文様のキルトは、実際には 18 世紀初頭にイングランド人が考案したもので、18 世紀後半からの民族主義の高まりの中で古来の衣装とされたという (Trevor-Roper, 1983)。こうして創出された伝統は、過去との連続性がしばしば架空のものであるが、形式化された慣行の反復によって特定の行為の価値や規範を刷り込み、過去を築きあげる (Hobsbawm, 1983, 邦訳, p.10)。

Anderson(1983) は、人々の対面的なつながりに基づく共同体に対して、近代における国民 (nation)、さらにはそれ以前の宗教共同体や王国が、人々の心象的なイメージであるとし、これを「想像の共同体」(imagined community) と呼んだ。そして、こうした共同体においては、歴史や、そ

れを象徴する博物館、記念碑、歴史叙述が、共通のアイデンティティやビジョンの心象的な意味を構成するために用いられるという (Suddaby et al., 2010)。

3. 組織論におけるレトリカル・ヒストリー研究

Burke (1950) は、Machiavelli (マキャヴェリ) の『君主論』(1538=1998) を組織的なレトリックの活用を述べている例として挙げ、「管理的レトリック」(Administrative Rhetoric) と呼んだ⁵⁵¹。Burke (1950) によれば、Machiavelli の『君主論』は「聴衆に対して影響力を与える」ことを目的とする点において、レトリックを扱っていると見做せるという。支配者は家臣や民衆、特定の政治集団、他国の支配者やその民衆を動かすためにレトリックを用いるのである (Burke, 1950, 邦訳, p.229)。とりわけ、支配者は自らの目的のもとに被支配者を動員するために、レトリックを用いることで支配者と被支配者とを同一化し、支配者の「個人的な略奪衝動に、公的な自己犠牲の名の下における正当化の修辭的機会を与える」という (Burke, 1950, 邦訳, p.238)。

修辭学者の Cheney の研究は (1983)、恐らく経営組織によるレトリックの活用をテーマとして論じた最初のものと思われるが、Burke (1950) の「管理的レトリック」に着想を得ている。Cheney によれば、

「組織 (通常、管理者によって代表されるが) は、経営者側からの公報、ハンドブック、そして社内報などによる口述のメッセージによって成員に影響を与えようと試みる。それは一連の手当

⁵⁵¹ Burke の原著における administrative rhetoric という概念について、邦訳書では「行政的修辭」という訳が当てられているが、原著の趣旨からして administrative に対して「行政的」の訳を当てるよりも、「管理的」の方が適当と考えられることと、本稿では rhetoric を一貫して「レトリック」と表記していることを踏まえ、本稿では administrative rhetoric に対して「管理的レトリック」という訳語を当てた。

やサービスを提供することや、人事選抜、社会化、訓練、そして昇進によってなされる。さらに、管理者はマーケティング、パブリック・リレーション、陳情、証言、イメージ創出、そして問題提起によって、『環境』における関係者（しばしばそれは他の組織である）に対して説得的にコミュニケーションをとる」（Cheney, 1983, p.14）

という。

（１）正当性の確保との関係

レトリカル・ヒストリーは正当性を主張するために用いられることがある。Suddaby & Greenwood (2005) は、1997年にアメリカのビッグ・ファイブ（５大会計事務所）の一角である Ernst & Young が法律事務所を買収したことを契機に起きた異業種間協働を巡る論争を事例にとりあげている。この事例では、異業種間協働を推し進めようとするビッグ・ファイブを中心とした会計事務所に対して、アメリカ法曹協会や証券取引委員会は、法曹界や証券業の歴史をレトリカルに訴えて独立性を保とうとした。とりわけ、アメリカ法曹協会はアメリカの弁護士で第２代大統領でもあったジョン・アダムズを引き合いに出すなどして自らの主張の正当性を訴えた。

（２）組織内の組織アイデンティティとの関係

レトリカル・ヒストリーの組織における活用に関しては、組織アイデンティティとの関係で論じられることが多い (Zundel, Holt, & Popp, 2016)。組織アイデンティティとは「組織としての自分たちは何者なのか、という『内省的な問い』」であるが (Gioia, 1998, p.21)、レトリカル・ヒストリーの活用に関して、Suddaby, Foster, & Quinn-Trank (2016)の整理に則り、行為者の意図をもとに類型化すると、アイデンティティの継続、アイデンティティの変革、アイデンティティの再興、アイデンティティの修復とい

う4つが挙げられる⁵⁵²。

最初のアイデンティティの継続については、レトリカル・ヒストリーは変化に抵抗するために用いられる(Suddaby et al., 2016)。Anteby & Molnár (2012)は1945年に設立されたフランスの航空機エンジンメーカーであるSnecma社の事例をとりあげアイデンティティを維持するためにどのようにレトリカル・ヒストリーが活用されるのかを明らかにしている。Snecma社は、黎明期にはドイツ人技師を招き入れて経営基盤を確立し、1974年以降はアメリカのGEと提携するなど、フランス外の関係者からの影響を受け続けていたが、その中で国産メーカーとしてのアイデンティティを維持するために、社内報などでは国産メーカーとしてのアイデンティティにそぐわない要素を排除していたという。

アイデンティティの変革に関しては、歴史を利用して価値観の持続性を強調することで変革を変革として見せず、正当性を確保したうえで組織内部の変革を円滑に進めるやり方がしばしば見られる(Suddaby et al., 2016)。例えば、Ravasi & Phillips (2011)はデンマークのオーディオ機器メーカーであるBang & Olufsenの事例をとりあげている。1970年代以降日本製品との競争で劣勢になると、Bang & Olufsenは高級品メーカーとして生き残っていく道を模索するが、市場のニーズとのギャップが広がり経営環境は厳しさを増していく。そうした中、1990年代に戦略の転換を進めるが、組織アイデンティティもそれに符合するように変化させるために、経営者は従業員に対して、新たなアイデンティティの提示は必ずしも大きな転換ではなく、むしろ自社が歴史の中で培ってきた中核的な価値に沿うものとしてアピールした。また、Schultz & Hernes (2013)は2000年代に経営危機に陥ったLEGOを事例にとりあげ、ブロックの玩具を製造するだけのメーカーから、創造性を養うことに貢献する企業へと脱皮するという経営改革を実施するにあたり、自社の古い歴史を紐解いて従業員へのアピールを行ったことを指摘している。LEGOは1932年に創業してい

⁵⁵² 以下、Suddaby et al. (2016)による既存研究の整理を参照しつつ、各文献から直接引用、構成しなおしている。

るが、ブロック玩具を発明したのは1949年である。LEGOは創業当時のモットーであった「極上を以てのみこと足れり (Only the best is good enough)」を改めて掲げて強調した。さらに、1950年代の「遊びの基盤 (system in play)」というコンセプトを「時代を超えた中核的なもの (timeless core)」として掲げている。

レトリカル・ヒストリーはアイデンティティの再興にも用いられる (Suddaby et al., 2016)。Howard-Grenville, Metzger, & Meyer (2013) では陸上の街と知られるオレゴン州のユージーンの事例を取り上げている。ユージーンにあるオレゴン大学が所有する陸上競技場である Hayward Field は、陸上の聖地とされ、オリンピック選考会の開催地でもあった。オレゴン大学陸上部は陸上の強豪校で、全米から優秀な選手を集め、著名な選手、コーチを輩出していた。しかしながら、1980年代に入ると、改正された陸上ルールへの対応が遅れた Hayward Field は、時代遅れの競技場となった。オレゴン大学陸上部にも優秀な学生が集まらなくなり、競技成績は低迷するようになった。そうして、次第にユージーンにおける陸上の街というアイデンティティは過去のものとなっていった。そうした中、2005年にオレゴン大学陸上部のコーチに就任した Lananna コーチは、2008年のオリンピック選考会の招致を契機にユージーンの陸上の街としてのアイデンティティの再興を実現した。オリンピック選考会の招致にあたっては、オリンピック選好委員会に対して聖地 Hayward Field の情景を喚起させるビデオを披露、殆どの選考委員が若かりし日に Hayward Field での競技経験を持つことから、彼らの感情に訴えることに成功し、選考会の招致を実現した。さらに、選考会当日も「ユージーンの世界、選手の称賛、英雄的なパフォーマンスについての熱狂的な語り、Hayward Field 自体についての賛辞」(Howard-Grenville et al., 2013, p.128) が盛り込まれた記念パンフレットを配布するなどして、ユージーンの陸上の街であるというアイデンティティを再興した。

最後にアイデンティティの修復に際してのレトリカル・ヒストリーの使用が挙げられる (Suddaby et al., 2016)。Christianson, Farkas, Sutcliffe, & Weick (2009) は Baltimore and Ohio Railroad Museum における屋根崩

落事故にまつわるアイデンティティの修復を取り上げている。2003年に崩落事故が起きた直後は、再建の見通し、計画、方向性が定まらない段階で、従業員は将来の組織のアイデンティティを思い描くことができない状態に陥るが、ディレクターは博物館の歴史に立ち返って中核的なミッションの再喚起を促した。そうした中核的なアイデンティティの修復する傍ら、時代の要請に合わせて学術的な展示の重視から、積極的に催事を行うスタイルへの変革を実現した。

(3) 組織外からのレピュテーションとの関係

組織アイデンティティは組織内の成員による認知の問題であるが、レトリカル・ヒストリーは組織のレピュテーション、すなわち組織外のステークホルダーとの関係を管理するためにも用いられる(Zundel et al., 2016)。

前述の Schultz & Hernes (2013) による LEGO の事例でも、自社の古い歴史を紐解いてアピールされたモットーやコンセプトは組織内の従業員に対してだけでなく、市場に対してもなされ、ブランドイメージの刷新を図った。Rowlinson & Hassard (1993) は、いかにしてイギリスの菓子・飲料メーカーである Cadbury が企業博物館やアトラクションを建設し、消費者にアピールする狙いで自社の歴史を利用したかを調査している。

Brunninge (2009) は 1871 年に創業したスウェーデンの銀行、Handelsbanken の事例を取り上げている。Handelsbanken は 1970 年頃経営危機に陥るが、1970 年に経営者となった Jan Wallander のもとで経営改革を断行、支店への大幅な権限移譲を進めてローカル密着型のビジネスモデルを確立して危機を脱し、その後順調な成長を続けることに成功している。いまでは、Handelsbanken が作成したパンフレットや、自行の歴史を取り上げた本では 1970 年以前のこととは殆ど取り上げられることが無く、1970 年以降の時期のことだけが選択的に描かれている。トップマネジメントを含めたマネージャーによる自行についての語りも 1970 年以前のことには殆ど触れられることがないという。外部へのコミュニケーションにあたって、現在に至るビジネスモデルであるローカル密着に沿う歴史だけが選択されて語られているのである。

Chreim (2005) はカナダの銀行、Bank of Montreal の事例を取り上げている。Bank of Montreal は、1990 年に CEO に就任した Matthew Barrett のもとで業績を大いに向上させ、Matthew Barrett は 1995 年には CEO of the Year in Canada に選出されている。Barrett はアニュアル・レポートなどによる外部へのコミュニケーションにおいて、自社の歴史の中からイノベーションの事例として解釈できる出来事をピックアップしている。例えば、1817 年にカナダで最初の銀行として設立されたこと、1832 年に初の運河建設資金融資を行ったこと、1993 年に北米大陸一円のサービスを実現したことなどである。176 年の長い歴史の中で、特にこれらの事例を取り上げて一つの一貫したテーマとしてまとめて、同行の革新的な能力をアピールしているのである (Chreim, 2005, p.586)。

以上の事例の殆どでは、自社の歴史を選択的に取り上げて利用していたが、歴史を捏造して利用している事例も報告されている。Booth, Clark, Delahaye, Procter, & Rowlinson (2007) はドイツのメディア・コングロマリットである Bertelsmann による歴史の捏造の事例を取り上げている。Bertelsmann は第二次世界大戦期にナチスの反ユダヤ主義政策に反対して、閉鎖に追い込まれたことを、自社の歴史とし、社史や自社のホームページでこうした反ナチス的な伝説を喧伝してきた。しかしながら、後年歴史家の調査によって、第二次世界大戦中に反ユダヤ主義的な書物の出版を積極的に担い、ナチスの保護のもとで繁栄を謳歌していたことが明らかとなった。反ユダヤ主義に抵抗していたという伝説は、第二次世界大戦直後に、当時ドイツを占領していた連合軍から出版の許可を得るために捏造されたものであったという。

第3節 今後の展望

組織論におけるレトリカル・ヒストリー研究において、十分な既存研究の蓄積がない以下のような点についての研究を今後進展させていくことが期待される。

第一に、歴史を修辭的に用いることの有効性のメカニズムについてである。Burke (1950) によれば、「もし任意の聴衆の意見ではある種の行為が賞賛されるべきものとすれば、弁士は聴衆を説得するに当たって、自分の主張をそうした行為と同一視できるようなアイディアやイメージを用いるべきだ」という (Burke, 1950, 邦訳, p.102)。つまり、レトリックは修辭者が自らの意図に基づいて聴衆に行為を促す説得行為ではあるものの、レトリックを用いる時点の社会的関係に影響を受ける行為であり、その時点において支配的な解釈図式を全く無視することはできないのである。レトリックによって、最終的にはその解釈図式を変更させることができたとしても、その変更は時間展開を伴う修辭者と解釈図式との間の相互作用によって可能になるものであり、レトリックを立ち上げる当初においては既存の解釈図式との間に何らかの整合性が必要となると考えられる。歴史を修辭的に用いることは、恐らく既存の解釈図式との間で整合性をとる、あるいは整合性がとれているように装ううえで有効であるため、レトリカル・ヒストリーが頻繁に用いられると考えられるが、こうした歴史を修辭的に用いることの有効性に関するメカニズムについて、既存研究において十分に明らかにされているとはいえない。

第二に、レトリカル・ヒストリーに関する既存研究の殆どは、経営者がレトリカル・ヒストリーによって自らの意図どおりに関係者を管理することに成功している事例をとりあげている。しかしながら、レトリカル・ヒストリーを活用したがゆえに、意図せざる結果を生じることも可能性としては考えられる。意図せざる結果の事例の研究も蓄積し、成功事例と対比させることによって、レトリカル・ヒストリーがもたらす結果とその因果経路に関する類型理論を開発することができる。それにより、行為者の意図どおりの結果をもたらすための実践的な含意も導き出すことができる

であろう。さらには、殆どの既存研究はレトリカル・ヒストリーが行為者の意図どおりに成功した状態で事例の記述、分析はとどまっているが、その先の展開について明らかにしている研究は殆どない。ある時点までは意図どおりの結果が生じたとしても時間経過とともに、意図せざる結果が生じる可能性もある。例えば、レトリカル・ヒストリーによって生起する組織イメージが強い慣性をもたらすことが考えられる。組織イメージは外部の関係者が組織をどのように見ているかについての、組織成員の知覚である (Gioia & Thomas, 1996)。レトリカル・ヒストリーについての既存研究の殆どは組織アイデンティティや組織のレピュテーションとの関係について論じたものであるが、レトリックによっては同時に新たな組織イメージも生起されるはずである。レトリックで生じた組織イメージは、組織の行為者（多くは経営者であると考えられるが）自身のレトリックに基づいているため、行為者は後々その組織イメージに反する言動を採ることが難しくなる。さらに、それは外部からの視点に対する知覚であるがゆえに、行為者を拘束する力は強い。つまり、レトリックで生じた組織イメージは強い慣性を生み、次に環境が変化した際に、行為者は新たな変革を生み出すことが難しくなることが危惧される。それは、当初レトリカル・ヒストリーを用いた際には意図しなかった結果である。こうした、レトリカル・ヒストリーを用いた時点でそれが意図どおりの結果をもたらさなかった場合と、レトリカル・ヒストリーを用いて一旦は意図どおりの結果がもたらされたものの、後に意図せざる結果をもたらす場合の双方の点について、既存研究は十分に蓄積されているとはいえない。

組織論におけるレトリカル・ヒストリー研究は近年注目を集めるようになってきたが、まだ端緒の段階にあるといえる。我々の日常は程度の差こそあれ、レトリックに溢れているといっても過言ではない。そのレトリックにおいて何らかの形で過去に言及することは決してめづらしいことではない。組織の行為者が遂行的に自分たちの歴史を紡ぎ、それを用いて関係者に影響を及ぼそうとする営為は日常の実践の中で見過ごすことができない大きなものを占めているのではないだろうか。

付属資料

付属資料1 国内企業の売上高（収入）順位

1923年

単位：千円

	社名	業種	収入	純益	総資産
1	鐘淵紡績	繊維	166,417	13,154	98,582
2	富士瓦斯紡績	繊維	66,841	15,477	55,173
3	三菱造船	造船	66,034	6,357	139,938
4	内外綿	繊維	62,783	4,702	39,843
5	富士製紙	紙・パルプ	60,421	3,234	83,866
6	日本毛織	繊維	59,454	8,979	54,984
7	王子製紙	紙・パルプ	57,804	3,800	73,489
8	郡是製絲	繊維	50,600	669	21,255
9	浅野セメント	窯業	47,226	7,024	13,516
10	東洋紡績	繊維	47,186	10,526	92,362
11	大日本紡績	繊維	41,210	11,974	100,004
12	東京モスリン紡績	繊維	36,042	3,006	34,381
13	古河電気工業	金属	34,545	1,267	33,282
14	東洋モスリン	繊維	25,433	2,132	28,141
15	日清紡績	繊維	23,360	1,910	23,287
16	芝浦製作所	機械	21,171	8,319	26,018
17	川崎造船所	造船	20,736	8,878	229,301
18	三菱製紙	紙・パルプ	15,330	1,432	17,148
19	大阪合同紡績	繊維	14,907	3,500	36,256
20	東京電気	電気機器	13,065	2,617	16,902

1933年

単位：千円

	社名	業種	収入	純益	総資産
1	鐘淵紡績	繊維	201,886	11,817	146,130
2	王子製紙	紙・パルプ	137,761	16,386	326,357
3	内外綿	繊維	86,645	3,005	56,665
4	大日本製糖	食品	84,573	4,947	104,848
5	三井鉱山	鉱業	74,155	9,032	133,329
6	日本毛織	繊維	71,679	8,221	90,504
7	台湾製糖	食品	57,473	8,170	93,992
8	三菱鉱業	鉱業	54,986	9,355	97,031
9	明治製糖	食品	53,756	6,107	67,669
10	日本石油	石油	52,961	4,022	104,804
11	富士瓦斯紡績	繊維	48,357	4,425	68,907
12	大日本麦酒	食品	45,264	8,131	96,960
13	神戸製鋼所	鉄鋼	44,792	1,901	46,016
14	郡是製糸	繊維	44,713	1,508	28,030
15	片倉製糸紡績	繊維	44,357	2,246	53,167
16	日本鉱業	鉱業	42,913	8,386	99,758
17	東洋紡績	繊維	39,132	11,051	141,371
18	浅野セメント	窯業	37,211	4,556	85,284
19	古河電気工業	金属	35,089	1,691	30,824
20	三菱造船	造船	35,054	1,234	88,694

出所：以下各表について1923年・1933年は日経ビジネス（1988, pp.161-192）、1950年・1958年・1966年・1974年は三菱経済研究所『本邦事業分析』各期、1974年度・1982年度・1990年度は三菱総合研究所『企業経営の分析』各期より筆者作成。半期データの場合は2半期を合算。

1950年

単位：百万円

	社名	業種	売上高	純益	総資産
1	東洋紡績	繊維	41,413	2,167	21,690
2	八幡製鉄	鉄鋼	36,272	1,805	38,470
3	富士製鉄	鉄鋼	27,656	1,212	32,383
4	鐘淵紡績	繊維	23,851	893	18,374
5	三井鉱山	鉱業	22,894	152	20,857
6	日本鋼管	鉄鋼	22,877	307	18,522
7	大日本紡績	繊維	21,447	1,445	18,888
8	三菱鉱業	鉱業	21,399	-597	16,697
9	呉羽紡績	繊維	15,865	1,842	15,400
10	川崎製鉄	鉄鋼	15,544	1,162	8,868
11	神戸製鋼	鉄鋼	14,252	117	6,540
12	北海道炭礦汽船	鉱業	13,257	260	11,278
13	倉敷紡績	繊維	13,155	217	7,070
14	中日本重工業	重工業	12,882	-556	13,316
15	日立製作所	電気機器	12,501	-214	15,257
16	旭硝子	窯業	12,394	987	7,970
17	古河鉱業	鉱業	11,750	55	6,295
18	日本麦酒	飲料	11,598	121	3,399
19	神岡鉱業	鉱業	11,193	1,004	6,757
20	朝日麦酒	飲料	10,854	117	3,342

1958年

単位：百万円

	社名	業種	売上高	純益	総資産
1	八幡製鉄	鉄鋼	117,227	3,196	181,959
2	日立製作所	電気機器	105,075	4,694	133,450
3	富士製鉄	鉄鋼	90,526	4,120	132,765
4	東京電力	電力	85,370	3,129	326,809
5	東京芝浦電気	電気機器	84,475	4,596	97,933
6	日本鋼管	鉄鋼	70,508	2,022	109,724
7	新三菱重工	重工業	69,710	2,626	85,987
8	関西電力	電力	68,396	2,656	266,741
9	日本石油	石油	65,206	-197	35,769
10	東洋レーヨン	繊維	59,099	3,163	56,252
11	日本通運	運輸	58,347	1,860	48,139
12	三菱電機	電気機器	58,273	2,802	65,074
13	三菱造船	造船	56,093	1,451	68,110
14	松下電器	電気機器	53,808	2,598	39,871
15	トヨタ自動車	自動車	51,243	3,207	27,355
16	丸善石油	石油	49,967	387	42,438
17	住友金属	鉄鋼	45,906	1,041	64,265
18	東洋紡績	繊維	41,665	369	53,911
19	鐘淵紡績	繊維	41,228	-722	43,744
20	川崎製鉄	鉄鋼	39,839	704	62,260

1966年

単位：百万円

	社名	業種	売上高	純益	総資産
1	三菱重工	重工業	460,475	14,696	734,149
2	八幡製鉄	鉄鋼	370,835	21,090	535,408
3	日立製作所	電気機器	321,573	12,195	436,903
4	東京電力	電力	317,219	16,647	859,494
5	富士製鉄	鉄鋼	310,787	16,921	376,013
6	日産自動車	自動車	302,266	16,460	345,877
7	トヨタ自動車	自動車	293,834	21,690	194,421
8	日本鋼管	鉄鋼	279,896	18,478	409,532
9	日本石油	石油	262,979	3,098	143,409
10	東京芝浦電気	電気機器	258,297	6,715	356,772
11	松下電器	電気機器	256,533	16,417	223,418
12	住友金属	鉄鋼	220,458	15,041	297,202
13	東洋レーヨン	繊維	208,122	8,103	200,423
14	関西電力	電力	200,464	11,807	567,271
15	神戸製鋼	鉄鋼	197,204	11,598	263,200
16	麒麟麦酒	飲料	189,724	5,130	90,546
17	川崎製鉄	鉄鋼	180,031	10,201	259,471
18	三菱電機	電気機器	178,319	3,153	235,389
19	石川島播磨重工	重工業	174,130	3,900	307,348
20	日本通運	運輸	163,077	5,980	150,495

27	鐘淵紡績	繊維	131,410	1,125	128,688
----	------	----	---------	-------	---------

1974年度

単位：百万円

	社名	業種	売上高	純利益	総資産
1	新日本製鉄	鉄鋼	2,287,025	29,856	2,530,620
2	日本石油	石油	1,522,398	3,139	516,423
3	トヨタ自動車	自動車	1,473,852	21,908	820,329
4	日産自動車	自動車	1,429,637	18,801	1,137,742
5	日本鋼管	鉄鋼	1,192,124	20,292	1,590,231
6	松下電機	電気機器	1,161,172	35,094	767,261
7	東京電力	電力	1,115,348	27,506	2,504,726
8	日立製作所	電気機器	1,094,779	20,456	1,197,018
9	三菱重工	重工業	1,094,427	16,169	2,085,443
10	住友金属	鉄鋼	1,030,045	16,141	1,398,131
11	川崎製鉄	鉄鋼	879,529	12,786	1,251,724
12	東京芝浦電気	電気機器	860,967	11,393	1,068,449
13	丸善石油	石油	781,314	-7,119	503,970
14	神戸製鋼	鉄鋼	768,832	10,393	1,022,920
15	関西電力	電力	709,562	20,222	1,780,747
16	三菱石油	石油	633,752	-24,215	399,346
17	石川島播磨重工	重工業	632,656	6,819	1,294,899
18	三菱電機	電気機器	620,893	7,455	220,559
19	日本鋳業	鋳業	564,747	1,760	452,776
20	大成建設	建設	556,451	13,067	684,258

36	鐘紡	繊維	409,770	5,336	328,619
----	----	----	---------	-------	---------

1982年度

単位：百万円

	社名	業種	売上高	純利益	総資産
1	トヨタ自動車	自動車	7,805,597	179,671	3,345,439
2	日本石油	石油	3,522,568	19,604	1,183,871
3	東京電力	電力	3,483,804	107,784	7,914,824
4	日産自動車	自動車	3,187,722	95,477	2,213,232
5	新日本製鉄	鉄鋼	2,724,416	32,908	3,654,679
6	松下電器	電気機器	2,473,539	95,668	1,623,272
7	日立製作所	電気機器	2,333,273	74,538	2,090,451
8	関西電力	電力	1,891,498	55,488	4,144,820
9	丸善石油	石油	1,798,081	19,799	923,437
10	東京芝浦電気	電気機器	1,773,128	46,171	1,912,619
11	本田技研	自動車	1,746,919	31,320	886,135
12	三菱重工	重工業	1,641,808	12,896	3,044,485
13	中部電力	電力	1,582,073	52,063	2,779,961
14	日本鋼管	鉄鋼	1,516,724	26,792	2,492,505
15	日本石油	石油	1,515,107	1,538	877,221
16	三菱電機	電気機器	1,392,235	25,080	1,399,261
17	三菱石油	石油	1,366,820	21,288	743,615
18	大協石油	石油	1,325,274	10,317	530,486
19	住友金属	鉄鋼	1,293,462	29,763	2,039,483
20	東亜燃料工業	石油	1,255,325	16,858	676,229

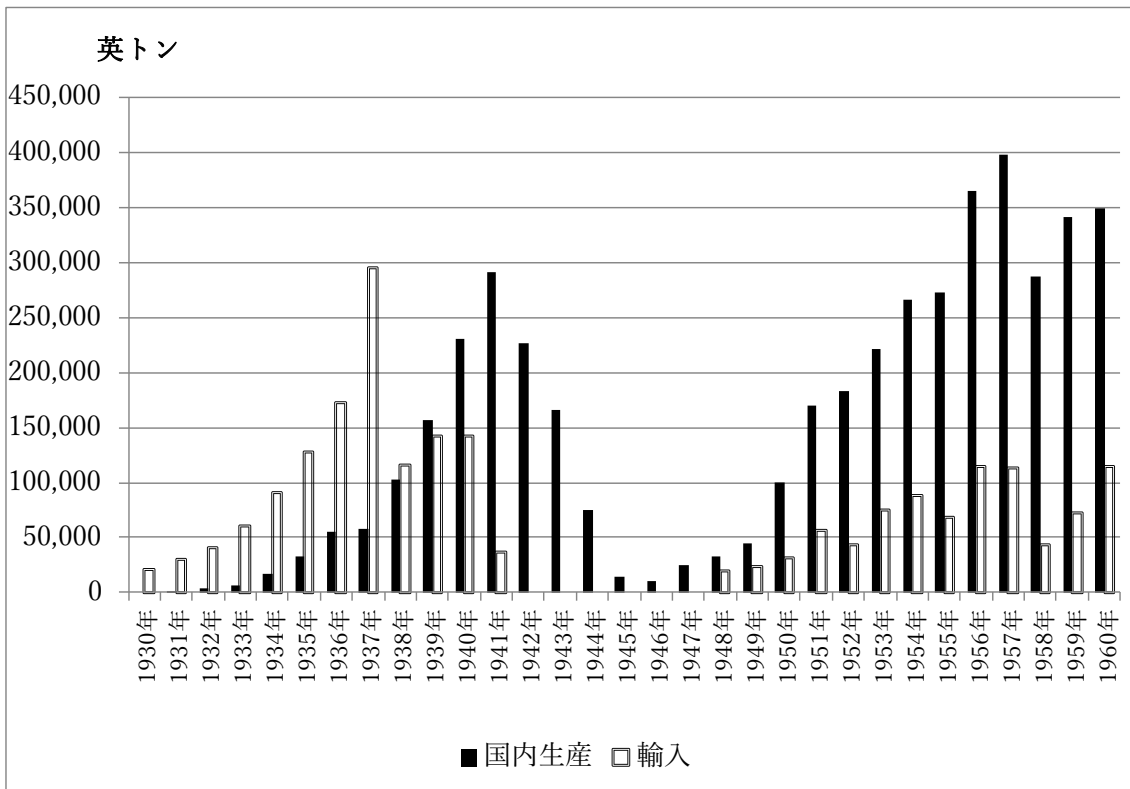
120	鐘紡	繊維	276,329	-1,929	361,123
-----	----	----	---------	--------	---------

1990年度

	社名	業種	売上高	純利益	総資産
1	トヨタ自動車	自動車	7,998,050	360,803	5,968,431
2	松下電器	電気機器	4,691,556	153,313	3,903,496
3	東京電力	電力	4,383,689	59,071	11,087,963
4	日産自動車	自動車	4,175,013	78,159	3,473,898
5	日立製作所	電気機器	3,788,812	123,301	3,813,377
6	東芝	電気機器	3,227,711	93,772	3,366,288
7	日本電気	電気機器	2,961,097	58,081	2,835,153
8	本田技研	自動車	2,800,199	46,667	1,464,559
9	新日本製鉄	鉄鋼	2,608,283	67,061	3,353,463
10	三菱電機	電気機器	2,588,840	57,167	2,344,528
11	富士通	電気機器	2,337,784	81,687	2,745,085
12	三菱重工	重工業	2,327,067	79,502	3,279,034
13	三菱自動車	自動車	2,313,636	25,208	1,554,119
14	関西電力	電力	2,245,007	56,283	5,803,924
15	マツダ	自動車	2,225,714	27,011	1,213,097
16	日本石油	石油	2,192,937	15,118	2,084,184
17	清水建設	建設	1,883,480	44,751	2,312,018
18	ソニー	電気機器	1,880,579	69,610	2,488,056
19	ダイエー	小売業	1,842,088	8,947	911,060
20	中部電力	電力	1,829,334	30,647	4,616,391

102	鐘紡	繊維	527,771	3,476	541,931
-----	----	----	---------	-------	---------

付属資料2 パルプの国内生産と輸入の推移



出所：通商産業大臣官房調査統計部『紙パルプ統計年報』各年および同昭和35年版掲載の推移表のデータをもとに筆者作成。

注：レーヨンの原料となる溶解サルファイトパルプの数値。

付属資料 3 - ① 鐘紡の資金繰り (1950年4月～1951年12月)

	1950年												1951年											
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月			
月初繰越金	627	783	406	643	626	1,273	1,188	1,150	1,525	2,368	2,524	2,652	3,512	2,954	2,595	2,303	2,085	1,527	1,369	1,459	1,147			
製品代等	1,050	1,191	1,278	1,809	1,829	1,794	2,013	2,117	3,087	2,864	3,095	4,154	2,913	3,660	3,529	3,630	3,348	3,887	4,347	4,686	4,412			
社債発行	392	0	0	394	0	0	394	0	197	197	0	148	0	197	0	99	0	99	0	99	0			
借入金	1,161	1,094	1,183	1,246	1,727	1,509	2,127	1,797	2,145	1,457	1,705	2,693	2,780	3,092	4,109	4,080	3,222	3,499	4,349	3,292	3,768			
その他	0	2	1	4	159	5	5	3	11	7	6	7	5	4	24	21	33	43	27	44	104			
収入計	3,230	2,287	2,463	3,453	3,715	3,309	4,539	3,916	5,440	4,525	4,806	7,002	5,699	6,953	7,662	7,830	6,603	7,527	8,724	8,121	8,284			
原材料費	1,706	943	1,030	1,011	1,333	1,125	1,552	1,121	1,475	1,269	1,201	2,522	2,809	2,947	3,710	3,552	2,613	2,267	2,154	1,596	1,313			
労務費	156	161	159	248	189	286	364	299	518	368	377	324	304	294	541	446	370	366	488	506	741			
経費	241	266	294	331	413	396	441	476	596	552	682	831	949	909	956	844	807	966	809	827	811			
設備費	53	107	94	101	192	139	313	257	351	412	430	855	397	338	311	313	153	193	154	151	214			
借入金返済	813	784	628	1,659	885	1,393	1,648	823	1,483	1,665	1,889	1,765	1,608	2,034	1,648	2,134	2,709	3,662	4,836	4,500	4,856			
支払利息等	62	289	52	84	51	50	203	557	145	93	79	108	164	750	774	754	497	227	177	834	232			
その他	41	59	24	38	5	5	56	9	29	9	19	7	26	39	15	5	13	4	16	20	18			
支出計	3,073	2,610	2,280	3,470	3,068	3,394	4,576	3,541	4,597	4,369	4,678	6,142	6,257	7,312	7,954	8,048	7,161	7,686	8,633	8,433	8,187			
翌月へ繰越	783	460	643	625	1,273	1,188	1,150	1,525	2,368	2,524	2,652	3,512	2,954	2,595	2,303	2,085	1,527	1,369	1,459	1,147	1,244			
借入+社債増減	740	310	555	-19	842	116	873	974	859	-11	-184	1,076	1,172	1,255	2,461	2,045	513	-64	-487	-1,109	-1,088			

付属資料 3 - ② 鐘紡の資金繰り (1952年1月～1953年9月)

(単位：百万円)

	1952年												1953年								
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
月初繰越金	1,244	1,427	1,376	1,583	1,848	2,002	2,137	1,903	1,916	1,854	1,974	2,057	1,955	1,972	1,821	1,839	1,830	1,682	1,834	1,696	1,878
製品代等	4,008	3,688	3,509	3,003	3,182	3,044	3,213	3,318	3,469	3,515	2,388	2,278	2,948	2,817	3,166	3,365	2,785	3,098	3,212	3,622	3,639
社債発行	0	0	99	0	0	99	0	99	0	197	0	0	97	0	0	197	0	0	148	0	0
借入金	3,182	4,176	4,053	5,546	5,015	6,171	4,819	4,933	5,824	5,415	6,094	6,746	5,037	5,414	4,773	4,433	4,484	5,449	4,373	3,365	3,299
その他	55	92	50	40	14	31	42	101	97	16	24	52	42	49	143	18	6	55	32	19	58
収入計	7,245	7,956	7,711	8,589	8,211	9,345	8,074	8,451	9,390	9,143	8,506	9,076	8,124	8,280	8,082	8,013	7,275	8,602	7,765	7,006	6,996
原材料料費	1,634	1,903	2,190	2,866	2,369	1,968	1,394	1,290	1,144	1,367	1,290	358	159	1,717	1,761	2,025	1,888	2,723	1,719	1,666	1,278
労務費	617	489	390	388	370	366	626	341	344	338	349	637	429	335	316	340	333	343	510	468	431
経費	509	864	644	911	919	985	785	698	746	738	728	754	638	622	638	685	635	639	667	712	711
設備費	91	123	81	63	101	32	25	14	14	12	22	2	4	39	72	84	157	116	143	120	81
借入金返済	3,936	4,160	3,985	3,855	4,235	4,750	5,179	5,859	7,003	6,147	5,876	6,097	5,752	5,583	5,015	4,693	4,291	4,374	4,670	3,773	3,989
支払利息等	252	457	194	150	124	531	309	115	359	151	109	286	158	112	180	126	6	4	22	0	8
その他	23	12	19	91	36	477	87	20	39	71	49	45	66	24	82	70	152	279	204	104	127
支出計	7,062	8,008	7,503	8,324	8,155	9,110	8,406	8,338	9,649	8,826	8,423	8,179	7,206	8,432	8,064	8,023	7,462	8,478	7,935	6,843	6,625
翌月へ繰越	1,427	1,376	1,583	1,848	2,002	2,137	1,903	1,916	1,854	1,974	2,057	1,955	1,972	1,821	1,839	1,830	1,682	1,834	1,696	1,878	2,322
借入+社債増減	-754	16	167	1,691	780	1,520	-360	-827	-1,179	-535	218	649	-618	-169	-242	-63	193	1,075	-149	-408	-690

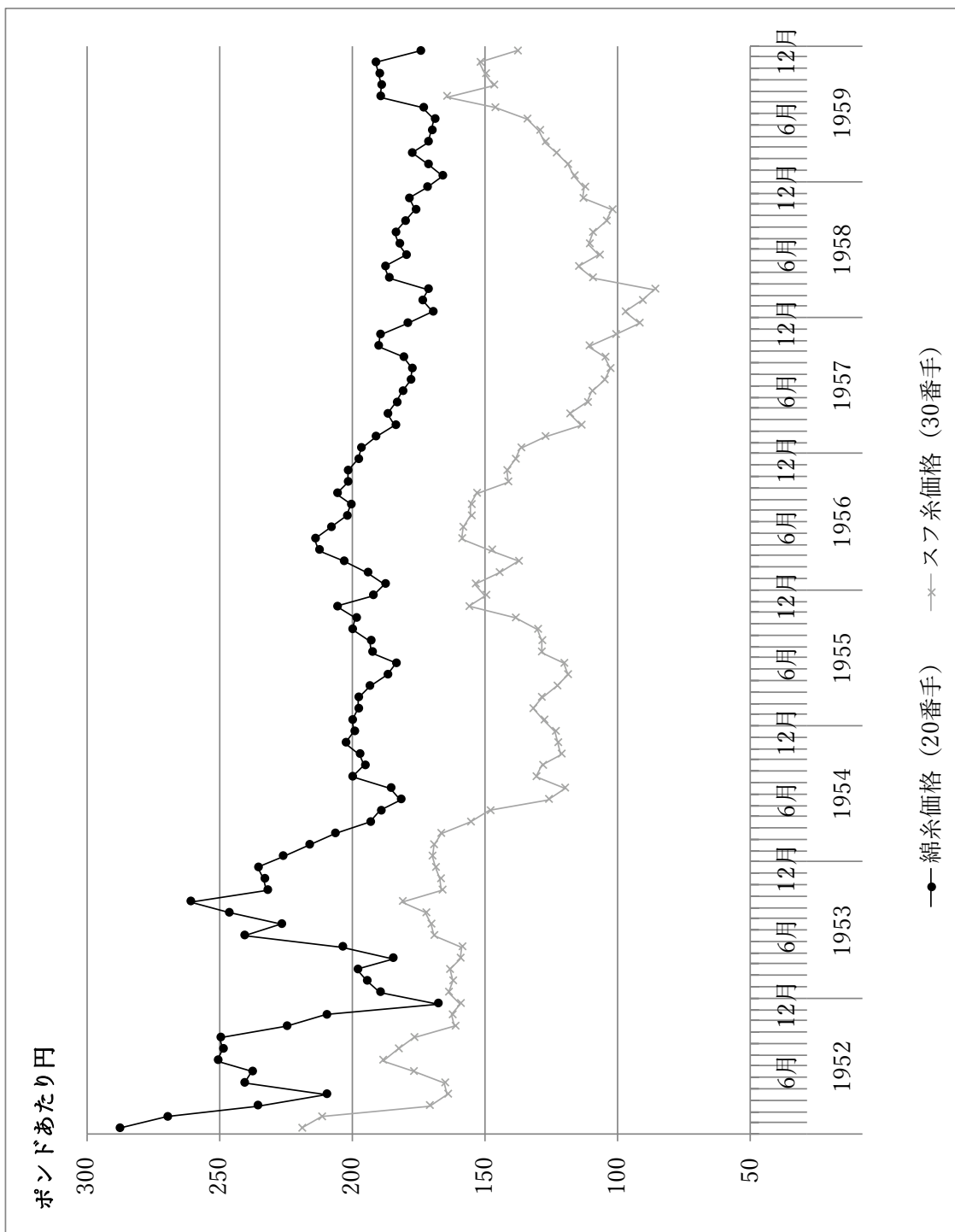
出所：付属資料 1 1 - ①、② と 『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』 各期資金繰り表より。

付属資料4 1950年代の綿とスフの需給と在庫推移

	綿糸				スフ				(単位：トン)		
	生産(A)	輸出	国内消費	在庫(B)	(B)/(A)	生産(A)	輸出	国内消費		在庫(B)	(B)/(A)
1950	上期	102,352	66,826	48,859	47,503	0.46	28,161	3,726	23,712	13,114	0.47
	下期	135,993	76,911	50,136	56,445	0.42	39,732	3,756	30,363	18,728	0.47
1951	上期	159,116	88,024	64,750	62,786	0.39	54,398	6,298	35,275	31,554	0.58
	下期	178,066	69,906	105,630	65,361	0.37	50,302	15,036	37,859	27,599	0.55
1952	上期	173,504	68,425	123,979	46,791	0.27	52,014	9,299	42,476	27,832	0.54
	下期	179,633	44,395	128,567	53,542	0.30	66,912	11,520	54,022	29,202	0.44
1953	上期	180,920	55,213	125,293	53,625	0.30	73,897	11,866	58,182	33,051	0.45
	下期	233,562	79,293	149,711	58,358	0.25	88,276	17,258	71,201	32,868	0.37
1954	上期	239,419	71,703	146,525	78,206	0.33	99,208	18,818	62,800	50,480	0.51
	下期	225,074	83,048	143,467	77,120	0.34	104,031	33,593	83,337	37,582	0.36
1955	上期	217,541	64,787	142,916	86,998	0.40	117,127	36,803	75,749	42,158	0.36
	下期	200,956	85,663	137,911	67,491	0.34	126,336	46,918	83,719	37,841	0.30
1956	上期	232,834	81,027	149,236	67,773	0.29	144,435	46,329	85,720	50,227	0.35
	下期	257,958	85,801	165,005	77,525	0.30	168,509	59,722	93,621	65,393	0.39
1957	上期	263,448	92,281	155,291	93,401	0.35	169,293	58,754	93,068	82,864	0.49
	下期	249,054	102,830	138,513	101,112	0.41	147,795	77,958	71,771	80,930	0.55
1958	上期	210,018	86,959	124,760	99,411	0.47	122,137	69,036	67,384	66,647	0.55
	下期	212,954	85,905	134,342	92,118	0.43	119,608	64,149	68,589	53,517	0.45
1959	上期	218,356	69,420	149,427	91,627	0.42	124,517	52,993	76,859	48,182	0.39
	下期	244,676	90,485	173,214	72,604	0.30	124,517	62,652	61,740	48,307	0.39

出所：『東洋紡績株式会社経済研究所月報』1957年4・5月合併号、1960年6月号掲載のデータをもとに筆者作成。
 注1：綿は綿糸、綿織物、その他の合計。スフは綿、糸、織物の合計。
 注2：上期は1月～6月、下期は7月～12月。
 注3：在庫は期末の数値。

付属資料5 1950年代の綿とスフの糸価格推移



出所：『日本紡績月報』の各年の前年度紡績業の総括特集号掲載のデータをもとに筆者作成。
注：大阪市中価格。

付属資料 6 戦後の本邦生糸生産量、輸出量

	生糸生産量		輸出量			絹織物輸出	
	数量 (俵)	対戦前 比率	数量 (俵)	対戦前 比率	対生産量 輸出比率	数量 (ヤード)	対戦前 比率
1945	87,075	11.9%	-	-	-	1,070	1.0%
1946	94,192	12.9%	86,427	16.5%	91.8%	916	0.8%
1947	119,772	16.4%	17,273	3.3%	14.4%	23,202	20.8%
1948	144,315	19.8%	80,032	15.3%	55.5%	36,368	32.7%
1949	175,375	24.0%	48,663	9.3%	27.7%	46,909	42.1%
1950	176,993	24.3%	94,621	18.1%	53.5%	60,448	54.4%
1951	215,268	29.5%	68,378	13.1%	31.8%	47,351	42.5%
1952	256,687	35.2%	70,185	13.4%	27.3%	31,428	28.2%
1953	250,721	34.4%	63,422	12.1%	25.3%	17,892	16.1%
1954	257,915	35.4%	75,986	14.5%	29.5%	25,911	23.3%
1955	289,476	39.7%	86,514	16.6%	29.9%	30,022	27.0%
1956	312,787	42.9%	75,366	14.4%	24.1%	47,884	43.0%

出所：郡是製糸株式会社社史編纂委員会，1960，p.217 より。

原資料：農林省蚕糸局及び大蔵省日本外国貿易年報。

注 2：1 俵 = 60kg。

注 3：対戦前比率の基準となる戦前の数量については 1934 年-1936 年の平均値とされている。

付属資料7 ナイロン・フィラメントの生産量と在庫の推移

(単位：トン)

	国内生産量	国内在庫
1963年5月	5,717	6,692
1963年6月	5,713	7,192
1963年7月	6,060	7,518
1963年8月	5,960	7,797
1963年9月	6,290	7,913
1963年10月	6,965	8,690
1963年11月	7,209	9,198
1963年12月	7,526	10,193
1964年1月	7,824	10,394
1964年2月	7,953	10,964
1964年3月	8,483	11,581
1964年4月	8,640	12,596
1964年5月	8,957	13,691
1964年6月	9,062	14,399
1964年7月	9,491	14,661
1964年8月	9,656	14,374
1964年9月	9,602	14,908
1964年10月	9,900	15,213
1964年11月	9,959	15,505
1964年12月	10,082	15,939
1965年1月	8,922	16,295
1965年2月	8,438	15,606
1965年3月	8,811	15,588
1965年4月	8,789	15,625
1965年5月	8,811	15,258
1965年6月	8,832	14,227
1965年7月	8,976	13,779
1965年8月	9,020	12,846
1965年9月	8,977	12,022
1965年10月	9,064	13,147

出所：東洋紡績経済研究所『東洋紡績株式会社経済研究所季報』1965年7月号, pp.70, 81; 1967年10月号, pp.86, 97。

注：1962年11月までは紡績糸を含む。1962年12月以降は卸売業者以外の紡績糸在庫を除く。1965年1月以降は卸売業者をも含む総在庫。

引用文献

【論文・書籍】

欧文文献

- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: HaperCollins. (宮里政玄訳 (1977).『決定の本質：キューバ・ミサイル危機の分析』中央公論社).
- Amason, A. C., & Mooney, A. C. (2008). The Icarus paradox revisited: how strong performance sows the seeds of dysfunction in future strategic decision-making. *Strategic Organization*, 6(4), 407–434.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495–516.
- Anderson, B. (1983). *Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism*. London: Verso. (白石隆・白石さや訳 (1987).『想像の共同体：ナショナリズムの起源と流行』リブレポート).
- Anteby, M., & Molnar, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering To Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515–540.
- Archer, M. (1995). *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach*, Cambridge: Cambridge University Press. (佐藤春吉訳 (2007).『实在論的社会理論—形態生成論アプローチ』青木書店).
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446.
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A Behavioral Theory of the Firm —40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science*, 18(3), 337–349.

- Argote, L., & Miron-spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137.
- Argyris, C. (1994). Good Communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 77-85.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Asher, H. (1956). *Cost-Quality Relationships in the Airframe Industry*. Santa Monica, CA: Rand.
- Athanassiou, N., & Nigh, D. (2002). The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work. *Management International Review*, 42(2), 157–181.
- Barker, V. L. III., & Patterson, P. W. (1996). Top management Tenure and Top Manager Causal Attributions at Declining Firms Attempting Turnarounds. *Group & Organization Management*, 21(3), 304–336.
- Barker, V. L. III., & Mone, M. A. (1994). Retrenchment: Cause of Turnaround or Consequence of Decline? *Strategic Management Journal*, 15(5), 395–405.
- Barnett, W. P., & Hansen, M. T. (1996). The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17, 139–157.
- Barnett, W. P., & Pontikes, E. G. (2008). The Red Queen, Success Bias, and Organizational Inertia. *Management Science*, 54(7), 1237–1251.
- Baum, J. A. C., & Dahlin, K. B. (2007). Aspiration Performance and Railroads' Patterns of Learning from Train Wrecks and Crashes. *Organization Science*, 18(3), 368–385.
- Baum, J. A. C., & Singh, J. V. (1994). Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Mortality. *American Journal of Sociology*,

100(2), 346–380.

Berends, H., & Antonacopoulou, E. (2014). Time and Organizational Learning: A Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 16, 437-453.

Bhaskar, R. (1975). *A Realist Theory of Science*, Verso. (式部信訳 (2009). 『科学と実在論』法政大学出版社).

Bhaskar, R. (1979). *The Possibility of Naturalism*, Verso. (式部信訳 (2006). 『自然主義の可能性』晃洋書房).

Bhaskar, R. (1993). *Dialectic: The Pulse of Freedom*, Verso.

Bloch, M. (1997). *Apologie pour l'histoire ou metier d'historien, edition édition annotée par Étienne Bloch*. Paris, Masson: Armand Colin. (松村剛訳 (2004). 『歴史のための弁明—歴史家の仕事』岩波書店).

Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., Procter, S., & Rowlinson, M. (2007). Accounting for the dark side of corporate history: Organizational culture perspectives and the Bertelsmann case. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(6), 625–644.

Booth, C., & Rowlinson, M. (2006). Management and organizational history: Prospects. *Management & Organizational History*, 1(1), 5–30.

Brady, H. E., & Collier, D. (Eds.), (2010). Rethinking social inquiry: diverse tools, shared standards, 2nd edition. Laham, MD: Rowman & Littlefield. (泉川泰博・宮下明聡 (2014). 『社会科学の方法論争：多様な分析道具と共通の基準 第2版』勁草書房).

Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530–547.

Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8–26.

Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of*

Management Review, 8(1), 61–70.

- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325–357.
- Burke, K. (1950). *A Rhetoric of Motives*. George Braziller. (森常治訳 (2009). 『動機の修辞学』 晶文社) .
- Burke, P. (2005). *History and social theory, 2nd Edition*. Cambridge: Polity. (佐藤公彦訳 (2009). 『歴史学と社会理論 第2版』 慶應義塾大学出版会).
- Cameron, K.S. (1983). Strategic Responses to Conditions of Decline: Higher Education and the Private Sector. *The Journal of Higher Education*, 54(4), 359–380.
- Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222–240.
- Cameron, K.S., Sutton, R.I., & Whetten, D.A. (1988). Issues in Organizational Decline. In K. S. Cameron, R. I. Sutton, & D. A. Whetten (Eds.), *Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescriptions*. Mass.: Ballinger Publishing Company.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175–203.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *Leadership Quarterly*, 17(5), 441–453.
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778.

- Carr, E.H. (1961). *What is history? : the George Macaulay Trevelyan lectures delivered in the University of Cambridge January-March 1961*. London: Macmillan. (清水幾太郎訳 (1962).『歴史とは何か』岩波書店) .
- Carroll, G. R. (1985). Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. *American Journal of Sociology*, 90(6), 1262–1283.
- Carroll, G. R. (1987). *Publish and Perish: The Organizational Ecology of Newspaper Industries*. Greenwich, CT: JAI-Press.
- Carroll, G. R., & Swaminathan, A. (2000). Why the Microbrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the U.S. Brewing Industry. *American Journal of Sociology*, 106(3), 715–762.
- Carroll, L. (1871). *Through the Looking-Glass, and What Alice Found There*. London: Macmillan. (河合祥一郎訳 (2010).『鏡の国のアリス』角川文庫) .
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure*. MA: MIT Press. (有賀裕子訳 (2004).『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社).
- Chandler, A. D., Jr. (1977). *The visible hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 (1979) .『経営者の時代 (上) (下)』東洋経済新報社) .
- Cheney, G. (1983). The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143–158.
- Cherim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567–593.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846–860.
- Chiasson, P. (2005). “Abduction as an Aspect of Retroduction”, *Semiotica*, 153 (1/4), 223-242.

- Child, J., & Markóczy, L. (1993). Host-Country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures. *Journal of Management Studies*, 30(4), 611-631.
- Clark, P., & Rowlinson, M. (2004). The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an “Historic Turn”? *Business History*, 46(3), 331-352.
- Cohen, M.D., & March, J.G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw-Hill.
- Coutu, D. (2002). The anxiety of learning. *Harvard Business Review*, 80 (3), 100-106.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution Source. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (松田武彦監訳・井上恒夫訳 (1967). 『企業の行動理論』ダイヤモンド社) .
- D’Aveni, R. A. (1989). The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.
- Deimler, M. S., Lesser, R., Rhodes, D., & Sinha, J. (2013). *Own the Future: 50 Ways to Win from The Boston Consulting Group*. Wiley. (ボストンコンサルティンググループ編訳 (2013) . 『BCG 未来をつくる戦略思考：勝つための 50 のアイデア』東洋経済新報社) .
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In E. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior, Vol. 1*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Daft, R., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Danermark, B., Ekström, M. & Jakobsen, L. (2002). *Explaining Society: Critical realism in the social sciences*, Routledge. (佐藤春吉監訳 (2015). 『社会を説明する：批判的实在論による社会科学論』ナカニシヤ出版).

- Dutton, J. M., & Thomas, A. (1984). Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity. *The Academy of Management Review*, 9(2), 235–247.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. M., & Nicolini, D. (2000). Organizational Learning: Debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783–796.
- Echajari, L., & Thomas, C. (2015). Learning from complex and heterogeneous experiences: the role of knowledge codification. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 968–986.
- Eckstein, H. (1975). Case Study and Theory in Political Science. In Fred I. Greenstein and Nelson W. Polsby, (Eds.), *Handbook of Political Science, vol. 1, Political Science: Scope and Theory*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4(1), 10–29.
- Garud, R., Dunbar, R. L. M., & Bartel, C. A. (2011). Dealing with Unusual Experiences: A Narrative Perspective on Organizational Learning. *Organization Science*, 22(3), 587–601.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. A. (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113 – 137.
- George, A. & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MIT Press. (泉川泰博訳 (2013). 『社会科学のケース・スタディ：理論形成のための定性的手法』勁草書房).
- Geroski, P. A., Mata, J., & Portugal, P. (2010). Founding Conditions and The Survival of New Firms. *Strategic Management Journal*, 31(2), 510–529.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.

- Ginsberg, A., & Buchholtz, A. (1990). Converting to For-Profit Status: Corporate Responsiveness to Radical Change. *Academy of Management Journal*, 33(3), 445–477.
- Ginzburg, C. (2000). *Rapporti di Forza*, Milano: Giangiaco­mo Feltrinelli Editore. (上村忠男訳 (2001).『歴史・レトリック・立証』みすず書房).
- Gioia, D.A. (1998), “From Individual to Organizational Identity,” in D.A. Whetten and P.C. Godfrey (eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations* (pp.17-31), Sage Publications.
- Gioia D. A., & Thomas J. B. (1996). Image, identity and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41(3): 370– 403.
- Goldthorpe, J. H. (1991). “The Use of History in Sociology: Reflections on Some Recent Tendencies”, *British Journal of Sociology*, 42(2), 211-230.
- Greenhalgh, L. G. 1983. Organizational decline. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations, Vol. 2*, 231-276. Greenwich, CT: JAI Press
- Greve, H. R. (1995). Jumping Ship: The Diffusion of Strategy Abandonment. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 444–473.
- Greve, H. R. (1998). Performance aspirations, and risky change organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 58–86.
- Greve, H. R. (2003). A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685–702.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interests*. Boston, MA: Beacon Press. (奥山次良・八木橋貢・渡辺祐邦訳 (1981).『認識と関心』未来社).
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. a. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

- Hannan, M. T. (1998). Rethinking age dependence in organizational mortality: Logical formalizations. *American Journal of Sociology*, *104*(1), 126–164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organization. *American Journal of Sociology*, *82* (5), 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, *49*(2), 149-164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1988). The Ecology of Organizational Mortality: American Labor Unions, 1836-1985. *American Journal of Sociology*, *94*(1), 25–52.
- Hansson, M., & Wigblad, R. (2006). Recontextualizing the Hawthorne effect. *Scandinavian Journal of Management*, *22*(2), 120–137.
- Haunschild, P. R., & Rhee, M. (2004). The Role of Volition in Organizational Learning: The Case of Automotive Product Recalls. *Management Science*, *50*(11), 1545–1560.
- Haunschild, P. R., & Sullivan, B. N. (2002). Learning from Complexity: Effects of Prior Accidents and Incidents on Airlines' Learning. *Administrative Science Quarterly*, *47*(4), 609–643.
- Hedberg, B. (1981). How organization learn and unlearn. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Adapting organizations to their environment, Handbook of Organizational Design Vol.1*, New York: Oxford University Press.
- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on corporate strategy*. Cambridge, Mass.: Abt Books. (土岐坤訳 (1981) .『経営戦略の核心』ダイヤモンド社) .
- Hernes, T., & Irgens, E. J. (2013). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, *44* (3), 253–266.
- Herodotus (1920). *Herodotus / with an English translation by A.D. Godley, Vol.1*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

- Hirschman, W.B. (1964). Profit from the learning curve, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 125-139.
- Hobsbawm, E. (1983). Introduction: Inventing traditions. In E. J. Hobsbawm & T. Ranger (Eds.), *The Invention of tradition* (pp. 1-14). Cambridge, UK: Cambridge University Press. (前川啓治・梶原景昭他訳 (1992) . 『創られた伝統』紀伊國屋書店, 9-28) .
- Hobsbawm, E. & Ranger, T. (1983) . *The invention of tradition*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. (前川啓治・梶原景昭他訳 (1992) . 『創られた伝統』紀伊國屋書店) .
- Howard-Grenville, J., Metzger, M. L., & Meyer, A. D. (2013). Rekindling the flame: Processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal*, 56(1), 113–136.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965–995.
- Keat, R., & Urry, J. (1978). *Social Theory as Science*, Routledge and Kegan Paul.
- Kieser, A. (1994). Why Organization Theory Needs Historical Analyses--And How This Should Be Performed. *Organization Science*, 5(4), 608–620.
- King, G., & Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton University Press. (真淵勝訳 (2004). 『社会科学のリサーチ・デザイン：定性的研究における科学的推論』勁草書房).
- Lave, C.A., & March, J.G. (1975). *An Introduction to Models in the Social Sciences*. New York: Harper and Row. (佐藤嘉倫・大澤定順・都築一治訳 (1991) . 『社会科学のためのモデル入門』ハーベスト社) .
- Lawrence, B. S. (1997). Perspective—The Black Box of Organizational Demography. *Organization Science*, 8(1), 1–22.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., Kleysen, R. F., Lawrence, T. B., & Kleysen, R. F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180–191.

- Lawson, T. (1997). *Economics and Reality*, Routledge. (八木紀一郎監訳 (2003).『経済学と実在』日本評論社).
- Lazonick, W., & Brush, T. (1985). The “Horndal effect” in early U.S. manufacturing. *Explorations in Economic History*, 22(1), 53–96.
- Le Mens, G., Hannan, M. T., & Polos, L. (2011). Organizational Life Chances: Age Dependence Revisited. *Administrative Science Quarterly*, 56(1), 95–126.
- Levinthal, D. A. (1991). Random Walks and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 397–420.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 95–112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lomi, A., Larsen, E. R., & Freeman, J. H. (2005). Things Change: Dynamic Resource Constraints and System-Dependent Selection in the Evolution of Organizational Populations. *Management Science*, 51(6), 882–903.
- Lowenthal, D. (2015). *The past is a foreign country-Revisited*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lundberg, E. (1961). Productivity and profitability. Studies of the significant of capital in Swedish trade and industry. (*Produktivitet och räntabilitet. Studier i kapitalets betydelse inom svenskt näringsliv*) Stockholm, SNS Förlag. (in Swedish).
- Machiavelli, N. (1532). *Il Principe*. Firenze. (河島英昭訳 (1998).『君主論』岩波文庫) .
- Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). Failing To Learn? the Effects of Failure and Success on Organizational Learning in the Global Orbital Launch Vehicle Industry. *Academy of Management Journal*, 53(3), 451–476.
- March, J. G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563–577.

- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–88.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング訳 (1986) . 『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣) .
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley. (土屋守章訳 (1977). 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社) .
- March, J. G., Sproull, L. S., & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2(1), 1–13.
- Markóczy, L. (1994). Modes of Organizational learning: Institutional Change and Hungarian Joint Ventures. *International Studies of Management & Organization*, 24(4), 5–30.
- Martin de Holan, P., & Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50(11), 1603–1613.
- McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2003). Getting by with the Advice of Their Friends: CEOs' Advice Networks and Firms' Strategic Responses to Poor Performance. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 1–32.
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67–79.
- McKinley, W., Latham, S., & Braun, M. (2014). Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals. *Academy of Management Review*, 39(1), 88–110.
- Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational Failure: A critique of recent research and a proposed integrative framework Organizational Failure: A critique of recent research and a proposed Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 5/6(1), 21–41.
- Merkens, H., M. Geppert, and D. Antal (2001). Triggering of organizational learning during the transformation process in Central European countries. In M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.),

- Handbook of organizational learning and knowledge*, 242-263. New York: Oxford University Press.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure. Enlarged edition.* New York: Free Press.
- Mill, J. S. (1884 [1843]). *A System of Logic, ratiocinative and inductive: being a connected view of the principles of evidence and the methods of scientific investigation (8th ed.)*. New York: Harper & Brothers.
- Mills, A. J., Suddaby, R., Foster, W. M., & Durepos, G. (2016). Re-visiting the historic turn 10 years later: current debates in management and organizational history – an introduction. *Management & Organizational History*, 11(2), 67–76.
- Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring about Their Own Downfall: New Lessons in the Dynamics of Corporate Success, Decline, and Renewal.* New York: Harper Business. (イカロス・パラドックス刊行会(2006).『イカロス・パラドックス—企業の成功、衰退、及び復活の力学—』亀田ブックサービス) .
- Miller, D. (1992). The icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, 35(1), 24–35.
- Miller, D. (1994). What Happens after Success? The Perils of Excellence. *Journal of Management Studies*, 31(3), 325–358.
- Mills, A. J., Suddaby, R., Foster, W. M., & Durepos, G. (2016). Re-visiting the historic turn 10 years later: current debates in management and organizational history – an introduction. *Management & Organizational History*, 11(2), 67–76.
- Miner, A. S., & Anderson, P. (1999). Industry and population-level learning: Organizational, interorganizational, and collective learning processes. In A. S. Miner, & P. Anderson (Eds.), *Advances in Strategic Management, Vol. 16, Population-level Learning and Industry Change*. Stamford, CT: JAI Press.
- Mone, M. A., McKinley, W., & Barker, V. L. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115–132.

- Numagami, T., Ohta, T., & Nonaka, I. (1996). Self-Renewal of Corporate Organizations: Equilibrium, Self-Sustaining, and Self-Renewing Models. In F-J. Richter (Ed.), *Dynamics of Japanese Organizations*, 9-31. London: Routledge.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To Avoid Organizational Crises, Unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4), 53-65.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- Olson, C. A., & Schwab, A. (2000). The Performance effects of human resource practices: The case of interclub networks in professional baseball, 1919-1940. *Industrial Relations*, 39(4), 553-577.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Peirce, C.S. (1960). "Principles of Philosophy", In C. Hartshorne, & P. Weiss (Eds.) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, 1, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. T. (1995 [1959]). *The theory of the growth of the firm (3rd ed.)*. Oxford: Oxford University Press. (日高千景訳 (2010) .『企業成長の理論 (第3版)』ダイヤモンド社).
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V, & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Pondy, L.R. & Mitroff, I.I. (1979). Beyond open system models of organization, in B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Portelli, A. (1991). *The death of Luigi Trastulli: form and meaning in oral history*. State University of New York Press. (朴沙羅訳 (2016) .『オーラルヒストリーとは何か』水声社) .
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage

- between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501.
- Prescott, E. C., & Visscher, M. (1980). Organization Capital. *The Journal of Political Economy*, 88(3), 446–461.
- Purves, N., Niblock, S., & Sloan, K. (2016). Are organizations destined to fail? *Management Research Review*, 39(1), 62–81.
- Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press. (鹿又伸夫監訳 (1993) .『社会科学における比較研究—質的分析と計量的分析の統合にむけて—』ミネルヴァ書房) .
- Ranger-Moore, J. (1997). Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry. *American Sociological Review*, 62(6), 903-920.
- Ravasi, D., & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9(2), 103–135.
- Reis, S., Negro, G., Sorensony, O., Perrettiz, F., & Lomi, A. (2013). Resource partitioning revisited: Evidence from Italian television broadcasting. *Industrial and Corporate Change*, 22(2), 459–487.
- Repenning, N. P., & Sterman, J. D. (2002). Capability Traps and Self-Confirming Attribution Errors in the Dynamics of Process Improvement. *Administrative Science Quarterly*, 47(June), 265–295.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. I. (1992). Turnaround: Retrenchment and Recovery. *Strategic Management Journal*, 13(4), 287–309.
- Rowlinson, M., & Hassard, J. (1993). The Invention of Corporate Culture: A History of the Histories of Cadbury. *Human Relations*, 46(3), 299–326.
- Salancik, G.R. (1979). Field Stimulations for Organizational Behavior Research, *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 638-49.
- Sayer, A. (1989). “The “new” regional geography and problems of narrative”, *Society and Space*, 7, 253-276.

- Sayer, A. (1992). *Method in Social Science: A Realist Approach*, Routledge.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2012). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1–21.
- Schwab, A. (2007). Incremental Organizational Learning from Multilevel Information Sources: Evidence for Cross-Level Interactions. *Organization Science*, 18(2), 233–251.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 (1965) .『経営行動』ダイヤモンド社) .
- Simon, H. A. (1957). *Models of man*. New York: John Wiley. (宮沢光一訳 (1970). 『人間行動のモデル』同文館出版) .
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B.M. Staw, & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.14, 231–266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Skocpol, T. (Ed.) (1984). *Vision and method in historical sociology*. Cambridge: Cambridge University Press. (小田直樹訳 (1995).『歴史社会学の構想と戦略』木鐸社) .
- Skocpol, T., & Somers, M. (1980). The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry. *Comparative Studies in Society and History*, 22(2), 174–197.
- Starbuck, W.H. & Hedberg, B. (2001). How organizations learn from success and failure. In M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, 327-350. Oxford: Oxford University Press.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1987). Understanding escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, 39-78. Greenwich, CT: JAI Press.

- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organization*, 142- 193. Chicago: Rand-McNally.
- Stuart, T. E., & Podolny, J. M. (1996). Local search and the evolution of technological capabilities. *Strategic Management Journal*, 17, 21–38.
- Suddaby, R., Foster, W. M., & Trank, C. Q. (2010). Rhetorical History as a Source of Competitive Advantage. *Advances in Strategic Management*, 27, 147-173.
- Suddaby, R., Foster, W. M., & Trank, C. Q. (2016). Organizational Remembering: Rhetorical History as Identity Work. In M. Pratt, M. Schultz, B. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *Oxford Handbook of Organizational Identity* (pp. 297–316). Oxford University Press.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategy of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Thompson, P. (2000). *The Voice of the Past: Oral History*. 3rd Ed. Oxford; New York: Oxford University Press. (酒井順子訳 (2002).『記憶から歴史へ』青木書店) .
- Trevor-Roper, H. (1983) . The invention of Tradition: The highland tradition of Scotland. In E. J. Hobsbawm & T. Ranger (Eds.), *The Invention of tradition* (pp. 15-42). Cambridge, UK: Cambridge University Press. (前川啓治・梶原景昭他訳 (1992) .『創られた伝統』紀伊國屋書店, 29-72) .
- Tsang, E. W. K. (1994). Human Resource Management Problems in Sino-foreign Joint. *International Journal of Manpower*, 15(9), 4–21.
- Tsang, E. W. K. (2008). Transferring Knowledge to Acquisition Joint Ventures: An Organizational Unlearning Perspective. *Management Learning*, 39(1), 5–20.
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462.
- Van Evara, S. (1997). *Guide to Methods for Students of Political Science*, Cornell University Press. (野口和彦・渡辺紫乃訳 (2009).『政治学のリサーチ・メソッド』勁草書房) .

- Van Valen, L. (1973). A new evolutionary law. *Evolutionary Theory*, 1, 1-30.
- Veyne, P. (1971). *Comment on écrit l'histoire: essai d'épistémologie*, Seuil.
 (大津真作訳 (1982).『歴史をどう書くか: 歴史認識論についての試論』
 法政大学出版局) .
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing, 2nd ed.* New York:
 McGraw-Hill. (遠田雄志訳 (1997) .『組織化の社会心理学』文眞堂) .
- Whetten, D. A. (1980). Organizational Decline: A Neglected Topic in
 Organizational Science. *Academy of Management Review*, 5(4), 577–588.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction
 Books.
- Wildavsky, A. (2005). Riskless Society, *The Concise Encyclopedia of
 Economics, Library of Economics and Liberty*. Retrieved on 27th
 October, 2016 from
<http://www.econlib.org/library/Enc/RiskandSafety.html>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust
 implications*. New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980).『市
 場と企業組織』日本評論社) .
- Wright, T.P. (1936). Factors affecting the cost of airplanes. *Journal of the
 Aeronautical Sciences*, 3(4), 122-128. (In K. Hartley, & T. Sandler
 (Eds.), (2001). *The Economics of Defence, Vol. III*, 75-81. Northampton,
 Mass.: An Elgar Reference Collection).
- Zald, M. N. (1993). Organization studies as a scientific and humanistic
 enterprise: Toward a reconceptualization of the foundations of the field.
Organization Science, 4(4), 513–528.
- Zollo, M. (2009). Superstitious Learning with Rare Strategic Decisions:
 Theory and Evidence from Corporate Acquisitions. *Organization Science*,
 20(5), 894–908.
- Zundel, M., Holt, R., & Popp, A. (2016). Using history in the creation of
 organizational identity. *Management & Organizational History*, 11(2),
 211–235.

邦文文献

- 阿部武司 (2015). 「繊維」経営史学会編『経営史学の50年』日本経済評論社所収.
- 阿部武司・平野恭平 (2013). 『繊維産業 (産業経営シリーズ3)』日本経営史研究所.
- アリストテレス (1992). 『弁論術』戸塚七郎訳, 岩波文庫.
- 有竹修二 (1962). 『武藤山治』時事通信社.
- 安藤史江 (2001). 『組織学習と組織内地図』白桃書房.
- 安藤史江 (2011). 「組織はどのようにアンラーニングするのか? —社会福祉法人X会にみる、段階的な組織アンラーニング—」『組織科学』44(3), 5-20.
- 安藤史江 (2015). 「組織学習のジレンマに対する中断の効果」『南山経営研究』30(1), 1-18.
- 石井寛治 (2012). 『日本の産業革命 日清・日露戦争から考える』講談社.
- 石黒英一 (1960). 『大河: 津田信吾伝』ダイヤモンド社.
- 伊丹敬之 (2000). 『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社.
- 伊藤淳二 (1988). 『天命』経済往来社.
- 犬飼知徳 (2005). 「「組織の衰退」に関する説明の陥穽: 反省的行為者モデルの構築に向けて」『日本経営学会誌』(15), 3-14.
- 井上達彦 (2014). 『ブラックスワンの経営学: 通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経BP社.
- 井端和男 (2006). 『粉飾決算を見抜くコツ 改訂版』セルバ出版.
- 上田健一 (1981). 『糸へんデザイナーの歩み』大阪都市協会.
- 牛島利明・杉山伸也 (2012). 「日本の石炭産業—重要産業から衰退産業へ」杉山伸也・牛島利明編『日本石炭産業の衰退 戦後北海道における企業と

- 地域』慶應義塾大学出版会所収.
- 宇野利右衛門 (1904).「武藤山治論」間宏監修・解説 (1989).『鐘紡の職工待遇法ほか』五山堂書店所収.
- 遠藤博志・小宮山賢・逆瀬重郎・多賀谷充・橋本尚 (2015).『戦後企業会計史』中央経済社.
- 大畑貴裕 (2012).『GHQ の占領政策と経済復興 再興する日本綿紡績業』京都大学学術出版会.
- 大原総一郎 (1951).「化繊(レイヨン及び合成繊維)について」『経済人』5(10), 35-36.
- 小城武彦 (2015).「組織衰退プロセスからの脱却を阻害する組織内メカニズム」『日本経営学会誌』(36), 62-73.
- 小田切宏之 (1992).『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社.
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010).『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム—』有斐閣.
- 川井充 (2005).「従業員の利益と株主利益は両立しうるか—鐘紡における武藤山治の企業統治—」『経営史学』40(2), 51-78.
- 川北英隆 (1995).『日本型株式市場の構造変化』東洋経済新報社.
- 久米郁男 (2013).『原因を推論する：政治分析方法論のすゝめ』有斐閣.
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (2015).『制度的企業家』ナカニシヤ出版.
- 桑原哲也 (1993).「日本における近代的工場管理の形成—鐘淵紡績会社武藤山治の組織革新, 1900~07年(上)(下)」『経済経営論叢』27(4), 47-75; 28(1), 17-43.
- 桑原哲也 (1994).『武藤山治の経営革新：現場主義的経営の形成』国民会館.
- 桑原哲也 (1995).「日本における工場管理の近代化—鐘淵紡績会社における科学的管理法の導入, 1910年代—」『国民経済雑誌』172(6), 33-62.
- 桑原哲也 (1996).「日本における工場管理の近代化—日露戦争後の鐘淵紡績

- 会社一」『国民経済雑誌』174(6), 49-78.
- キケロー (2005).『弁論家について (上)』大西英文訳, 岩波文庫.
- 経済企画庁編 (1956).『年次経済報告』経済企画庁.
- 慶松勝太郎 (2008).『企業独裁者：実例に見る企業における独裁の発生とメカニズム』東京リーガルマインド.
- 桜井万里子 (2006).『ヘロドトスとトゥキディデス 歴史学の始まり』山川出版社.
- 佐藤正忠 (1974).『人生何に賭けるか—鐘紡伊藤淳二の人間実録—』フェイス出版.
- 佐藤涉 (1990).『わたしの合繊回想録』私家版.
- 佐藤涉 (1994).『鐘紡の繊維技術』私家版.
- 島西智輝 (2011).『日本石炭産業の戦後史』慶應義塾大学出版会.
- 島本実 (2014).『計画の創発：サンシャイン計画と太陽光発電』有斐閣.
- 島本実 (2015).「流れの経営史：A・チャンドラーの理論発見的歴史研究」『組織科学』49(2), 40-52.
- 鈴木修 (2014).「「活用」と「探索」のトレードオフ関係の解消条件に関する考察—製菓産業を題材にした実証研究—」『日本経営学会誌』(33), 73-87.
- 鈴木恒夫 (1991).「合成繊維」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第I巻』東洋経済新報社所収.
- 辻俊宏・酒井秀信・石戸谷博範 (2013).「定置網の垣網の網成りを良好に保つための立碇の効果」『水産技術』5(2), 151-158.
- 関忠果 (1966).『会社のお家騒動』光文社.
- 繊維学会編 (2004).『やさしい繊維の基礎知識』日刊工業新聞社.
- ダイヤモンド社・武藤絲治 (1964).『万事人間本位 定年制廃止は当然だ』ダイヤモンド社.

- 高津春繁 (1960). 『ギリシア・ローマ神話辞典』 岩波書店.
- 田中穰 (1967). 『日本合成繊維工業論』 未来社.
- 田中宏 (1957). 『鐘紡と系列：日本の紡績』 展望社.
- 高橋篤史 (2006). 『粉飾の論理』 東洋経済新報社.
- 千本暁子 (2016). 「紡績業における雇用関係の転換点—鐘紡と中央同盟会との紛議事件を通して—」 『社会経済史学』 82(2), 37-59.
- 通商産業省通商雑貨局紙業課編 (1951). 『紙及パルプ 統計調査資料』 通商産業省通商雑貨局紙業課.
- 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会 (1994). 『通商産業政策史(第1巻) 総論』 通商産業調査会.
- 通商産業大臣官房調査統計部編 『繊維統計年報』 (各年) 繊維年鑑刊行会.
- 鄭安基 (1997a). 「戦時期「鐘紡グループ」と鐘淵実業の設立」 『経済論叢』 第159巻第1・2号, 107-133.
- 鄭安基 (1997b). 「戦時期「鐘紡グループ」の変容と鐘淵工業の設立」 『経営史学』 32(3), 25-54.
- 鄭安基 (1998). 「1930年代の鐘紡の多角化とグループ展開」 『経済論叢別冊 調査と研究』 第16号, 15-46.
- 東洋紡績経済研究所 『東洋紡績株式会社経済研究所季報』 (各号) 東洋紡績経済研究所.
- 東洋紡績経済研究所 『東洋紡績株式会社経済研究所月報』 (各号) 東洋紡績経済研究所.
- 中司清 (1955). 「津田信吾」 関西経済連合会編 『日本経済を育てた人々』 関西経済連合会所収.
- 中村耀 (1977). 『繊維用語小事典』 東洋経済新報社.
- 中村政則 (2003). 「言語論的転回以後の歴史学」 『歴史学研究』 (779), 29-35.

- ニーチェ, F. W. (1994). 『哲学者の書』 渡辺二郎訳 , 筑摩書房.
- ニーチェ, F. W. (2010). 『道徳の系譜』 木場深定訳 , 岩波文庫.
- 西島恭三 (1938). 『事業王・津田信吾』 今日の問題社.
- 日経ビジネス編 (1984). 『会社の寿命 “盛者必衰の理”』 日本経済新聞社.
- 日本化学繊維協会編『化繊ハンドブック』(各年) 日本化学繊維協会化繊月報
刊行会
- 日本化学繊維協会編 (1974). 『日本化学繊維産業史』 日本化学繊維協会.
- 日本化繊新聞社 (1992). 『化合繊産業の戦後秘史』 日本化繊新聞社.
- 日本絹人絹織物史刊行会編 (1959). 『日本絹人絹織物史』 婦人画報社.
- 日本経済新聞社編 (2004). 『経営不在 カネボウの迷走と解体』 日本経済新聞
社.
- 日本紡績協会『綿糸紡績事情参考書』(各期) 日本紡績協会.
- 沼上幹 (2000). 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』 白
桃書房.
- 野崎稚恵・副島智一・岩谷昌樹 (2008). 『丸紅』 出版文化社.
- 野中雅士 (1930). 『鐘紡の解剖』 日本書院.
- 久板榮二郎 (1938). 『千萬人と雖も我行かん (北東の風第二部)』 テアトロ
社.
- 平野恭平 (2008a). 「合成繊維事業への後発進出をめぐる技術選択と企業家
の決断 - 1960年代の呉羽紡績のナイロン進出を中心として -」『企業家
研究』(5), 1-22.
- 平野恭平 (2008b). 「戦後の紡績企業の合成繊維への進出と技術選択 - アクリ
ル先発企業とナイロン後発企業の事例を中心として -」 神戸大学大学院
経営学研究科博士学位論文.
- 平野恭平 (2011). 「戦時期・復興期の日本企業の技術開発と最適市場の創出

- 倉敷レイヨンのビニロン工業化を中心として』『経営史学』45(4), 3-28.
- 平野恭平 (2014).「戦時期日本の代用繊維開発と戦後への継承：鐘淵紡績のカネビヤンの挫折」『歴史と経済』57(1), 1-15.
- 福井県繊維協会 (2000).『五十年史』福井県繊維協会.
- 藤井光男 (1971).『日本繊維産業経営史：戦後・綿紡から合繊まで』日本評論社.
- 藤村聡 (2015).「戦間期鐘紡の職員構成～昭和12年名簿による職務と学歴の分析～」『経済経営研究年報』(64), 73-106.
- 藤本隆宏・新宅純二郎・青島矢一編著 (2015).『日本のものづくりの底力』東洋経済新報社.
- プラトン(1967).『ゴルギアス』加来彰俊訳, 岩波文庫.
- ヘロドトス (1971).『歴史(上)』松平千秋訳, 岩波文庫.
- 保城広至 (2008).『アジア地域主義外交の行方：1952-1966』木鐸社.
- 保城広至 (2015).『歴史から理論を創造する方法：社会科学と歴史学を統合する』勁草書房.
- 松尾健治 (2016).「批判的実在論を手掛かりとした歴史学と社会科学の統合：経営学研究における方法論的考察」『六甲台論集.経営学編』63(1), 37-47.
- 松田尚士 (2011).『武藤千世子の生涯と武藤絲治鐘紡社長誕生の経緯』国民会館.
- 松本雄一 (2015).「実践共同体構築による学習についての事例研究」『組織科学』49(1), 53-65.
- 三鬼陽之助 (1964).『社長への直訴状』光文社.
- 御厨貴編 (2007).『オーラル・ヒストリー入門』岩波書店.
- 水越豊 (2003).『BCG 戦略コンセプト：競争優位の原理』ダイヤモンド社.
- 三谷康人 (2000).『逆転人生』いのちのことば社.

- 三菱経済研究所『企業経営の分析』（各期）三菱経済研究所.
- 三菱経済研究所『本邦事業成績分析』（各期）三菱経済研究所.
- 武藤絲治（1950）「産業の先駆者」『経済往来』2(7), 71-75.
- 武藤絲治（1951）「繊維の民主化」『経済往来』3(3), 19-28.
- 武藤絲治（1952a）「ランカシア随筆」『糸ぐるま随筆』四季社所収.
- 武藤絲治（1952b）「国際綿業会談に臨んで」『日本紡績月報』（72）, 100-101.
- 武藤絲治（1953a）. 『糸ぐるま随筆』四季社.
- 武藤絲治（1953b）. 「日本紡績業の今後」『経済往来』5(3), 48-53.
- 武藤絲治（1953c）. 「機械に眼をつける話」『文芸春秋』31(2), 47-48.
- 武藤絲治（1957）. 「繊維産業を語る武藤社長」田中宏『鐘紡と系列』日本コンツェルン刊行会所収.
- 武藤絲治（1958）. 「繊維のシンフォニー」清水崑編『人物花壇』大日本雄弁会講談社所収.
- 武藤絲治（1968）. 「45歳の後継者を選ぶまで」『文芸春秋』46(7), 254-260.
- 武藤絲治（1969）. 『雲』新樹社.
- 武藤山治（1934）. 『私の身の上話』武藤金太.
- 村橋勝子（1992）. 「社史をめぐるアレコレ その5 経営学と社史」『情報管理』35(9), 813-819.
- 孟子（1968）. 『孟子（上）』小林勝人訳，岩波文庫.
- 矢口芳生（2012）. 『戦後蚕糸業経済論』農林統計出版.
- 矢澤将英記念出版会編（1981）『夢と執念の人：矢澤将英』矢澤将英記念出版会.
- 安井二郎（1967）. 『繊維労使関係の史的分析：労使関係の日本の特殊性の再

検討』お茶の水書房.

山路直人 (2014).『企業革新の研究 繊維産業の脱成熟化のプロセス』白桃書房.

山本長次 (2013).『武藤山治 日本の経営の祖』日本経済評論社.

吉川洋・宮川修子 (2009).「産業構造の変化と戦後日本の経済成長」 *RIETI Discussion Paper Series*, 09-J-024.

吉村典久 (2007).『日本の企業統治—神話と実態』NTT出版.

吉村典久 (2012).『会社を支配するのは誰か 日本の企業統治』講談社.

米川伸一 (1991).「綿紡績」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第I巻』東洋経済新報社所収.

米川伸一 (1998).『東西繊維経営史』同文館.

米盛裕二 (2007).『アブダクション：仮説と発見の論理』勁草書房.

李亨五 (2002)『企業間システムの選択：日本化学繊維産業の分析』信山社出版.

労働大臣官房労働統計調査部編 (1957).『化学繊維製造業(人絹・スフ)労働生産性統計調査報告』労働大臣官房労働統計調査部.

渡辺純子 (2010)『産業発展・衰退の経済史：「10大紡」の形成と産業調整』有斐閣.

X (2005). (Xの自叙伝) 私家版. (*引用箇所の内容との関係で情報保護のため著者名、題名を伏せている)

【社史】

鐘淵化学工業社史編纂室編 (1970).『変革と創造：鐘淵化学20年史』鐘淵化学工業株式会社.

鐘紡株式会社社史編纂室編 (1988).『鐘紡百年史』鐘紡株式会社.

鐘紡製糸四十年史編纂委員会編（1965）.『鐘紡製糸四十年史』鐘淵紡績株式会社・鐘淵蚕糸株式会社.

鐘紡防府工場五十年史編集委員会編（1985）.『鐘紡防府工場五十年史』鐘紡防府工場五十年史刊行会.

株式会社八木商店編（1972）.『創業 80 年史』ダイヤモンド社.

グンゼ株式会社編（1998）.『グンゼ 100 年史』グンゼ株式会社.

郡是製糸株式会社社史編纂委員会編（1960）.『郡是製糸株式会社六十年史』郡是製糸株式会社.

東邦レーヨン株式会社二十五年史編集委員会編（1959）.『東邦レーヨン二十五年史』東邦レーヨン株式会社.

東洋紡株式会社社史編集室編（2015）.『東洋紡百三十年史』東洋紡株式会社.

東洋紡績株式会社社史編纂室編（1986）.『百年史：東洋紡』東洋紡績株式会社.

日本経営史研究所編（1997）.『東レ 70 年史』東レ株式会社.

日本経営史研究所編（2002）.『旭化成八十年史』旭化成株式会社.

日本共同証券財団編（1978）.『日本共同証券株式会社社史』日本共同証券財団.

福島克之（1972）.『帝人のあゆみ⑦ 虚しき繁栄』帝人株式会社.

三菱化成工業株式会社総務部臨時社史編集室編（1981）.『三菱化成社史』三菱化成工業株式会社.

三菱レイヨン株式会社社史編纂委員会編（1964）.『30 年史』三菱レイヨン株式会社.

ユニチカ社史編集委員会編（1991）.『ユニチカ百年史（上・下）』ユニチカ株式会社.

【新聞、雑誌】

『大阪毎日新聞』

『エコノミスト』

『化繊月報』

『月刊経済』

『週刊東洋経済』

『THEMIS』

『東京日日新聞』

『日経金融新聞』

『日経産業新聞』

『日本経済新聞』

『日本紡績月報』

『野田経済』

『文芸春秋』

『報知新聞』

『読売新聞』

【ウェブサイト】

国立科学博物館「科学系ノーベル賞日本人受賞者9人の偉業：野依良治」<
<http://www.kahaku.go.jp/exhibitions/tour/nobel/noyori/p1.html>>
2016年11月19日アクセス

日本化学繊維協会「よくわかる繊維」

<<http://www.jcfa.gr.jp/fiber/word/category.html>>2015年12月21日
アクセス.

日本精鋇株式会社「三酸化アンチモンの触媒特性」
<<http://www.nihonseiko.co.jp/products/features.php>>2015年12月20
日アクセス.

University of British Columbia Sauder School of Business, PACIFIC
Exchange Rate Service, <<http://fx.sauder.ubc.ca/data.html>>, 2016年
1月10日アクセス.

【有価証券報告書・営業報告書】

『カネボウ株式会社有価証券報告書』

『鐘紡株式会社有価証券報告書』

『鐘淵工業株式会社営業報告書』

『鐘淵紡績株式会社有価証券報告書』

『東レ株式会社有価証券報告書』

『東洋レーヨン株式会社有価証券報告書』

【企業原資料】

神戸大学経済経営研究所企業資料総合センター所蔵 鐘紡資料

【その他】

東京地裁平成18年3月27日判決文

東京地裁平成21年1月21日判決文