慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	1930年代の電機企業にみる重工業企業集団形成と軍需進出 : 小平浪平と鮎川義介の戦時経済下の企業者行動と戦略
Sub Title	The Formation of Affiliated Companies on Minition and Heavy Industries by Hitachi Electrical Company, in 1930s' : Enterprunual Behavior for Expanding the War Business
Author	吉田, 正樹(Yosida, Masaki)
Publisher	
Publication year	1996
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.39, No.1 (1996. 4) ,p.29-
JaLC DOI	
Abstract	満州重工業育成に全力を挙げる日産財閥は,国内企業集団については自動車工業経営をのぞき,再編と集約化による効率的運用を極力すすめた。この再編劇において最も重要な役割を演じた日立製作所が,日中戦争の拡大に対応して軍需化を意思決定し,また結果的に重工業企業集団を形成した過程を考察するのが,本稿の課題といえる。戦時経済のなかで軍需増産が叫ばれたのは当然であり,これに呼応して鮎川義介は日産自動車と東京自動車工業の合併を計画し,小平浪平は日立製作所と東京瓦斯電気工業の合併を進める。この東京自動車工業と東京瓦斯電気工業
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19960400-00698117

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第39巻第1号
1996年 4月

1996年2月4日掲載承認

1930年代の電機企業にみる重工業企業集団形成と軍需進出

——小平浪平と鮎川義介の戦時経済下の企業者行動と戦略——

吉 田 正 樹

＜要　約＞

満州重工業育成に全力を挙げる日産財閥は，国内企業集団については自動車工業経営をのぞき，再編と集約化による効率的運用を極力すすめた。この再編劇において最も重要な役割を演じた日立製作所が，日中戦争の拡大に対応して軍需化を意思決定し，また結果的に重工業企業集団を形成した過程を考察するのが，本稿の課題といえる。戦時経済のなかで軍需増産が叫ばれたのは当然であり，これに呼応して鮎川義介は日産自動車と東京自動車工業の合併を計画し，小平浪平は日立製作所と東京瓦斯電気工業の合併を進める。この東京自動車工業と東京瓦斯電気工業の両企業は，当時国内の代表的軍需企業であった。しかし，誰しも軍事力強化につながると考えた二つの合併劇は，結局，軍の介入により挫折させられた。この考察によって，新興財閥は一般に軍部の協力を無条件かつ有利に得ていたと言われるが，必ずしもそうとは言い切れなかった事実を明らかにしていきたい。

なお資料の中心は日立製作所所蔵の未刊行，外部未発表の草稿，ノート，メモランダムである。一方的な見解に陥らないために批判，検討をくわえて用いたが，本文で扱う軍と商工省の行動は非公式におこなわれたことであり，また東京瓦斯電工側の内部資料に乏しかったことなど，資料的に制約されたことを断っておきたい。

＜キーワード＞

日立製作所，東京瓦斯電工，東京自動車工業，鮎川義介，小平浪平，松方五郎，軍需企業，合併，軍部，新興財閥，日産財閥，商工省

はじめに

日中戦争の勃発した1937年末に，日産財閥は本社を満州に移転して満州重工業会社に衣替えをおこなった。満州進出を積極的に押しすすめる鮎川は，満州事業を発展させるために大量資金と効率的管理組織，有能な経営者といった経営資源を用意しなければならなかった。しかしこの一方に国内企業集団を統率していく立場にあった。このため満州進出の準備段階から，企業運営と事業効率

化を見直していくうえで，国内財閥の再編成が急がれたのである。

企業合同と企業売却を織り混ぜた再編成は，これまでの日産財閥がたどってきた拡大路線の大幅な修正を意味した。またこのような路線修正の背景として，より長期的にみたときの財閥運営の限界が考えられる。1935年の日産財閥傘下企業の資本金総額は住友財閥のそれを凌駕し，三井財閥に接近していたが，この事実はむしろ企業集団の肥大化した一面を暗示するものであった。

肥大現象は産業構成上の特殊性となって，現れている。金融と流通の両部門の欠落にくわえて，全体として一次産業へ偏重し，また同一部門に複数企業が競存する状態は，他財閥に比べて整合性を欠いていたと言わざるを得ない。このような財閥運営においては，集団をリードしていく中核的企業の存在は不可欠であった。しかし日本鉱業は収益力の安定に欠け，日立製作所は財閥運営から距離をおきつつあったが，これに代わる企業は存在しない。また前者がかつて適任者不在のため社長選出に苦労した経験は，日本鉱業一社に限定されない，財閥全体の経営者不足の問題であった。

急速な成長は中核的企業の不在と経営人材の不足といった，企業結合力の弱点を抱えた膨張と呼ぶ過程であって，早晩に転換期をむかえ，再編という形をとるのは不可避であった。企業合同による経営者不足の克服にまして，再編機会をとらえた鮎川の主眼は，財閥の中核企業として自動車産業の育成強化をはかっていくことであった。自動車産業に的を絞った重点育成のねらいは，満州重工業経営と国内事業再編の有機的結合であった。再編後における日産財閥の中核企業は，満州重工業の発展にも寄与できる産業と位置づけられ，日産自動車が重点育成されていくことになった。しかし当時の日産自動車の生産能力は年産３千台程度にすぎず，鮎川が年産１万台以上の計画実現をめざすのであれば，日産財閥が持つ経営資源を集中的に活用しなければ，自動車産業の育成は不可能であって，この側面からみても財閥再編成は避けて通れない過程であった。

自動車工業の育成が当時の軍備拡張に対応した選択であったのは言をまたない。軍事費の膨張による兵備改善費増強は，装備近代化の一翼を担なえる自動車産業にとって，好都合な環境をつくりだしたのであり，日産自動車の育成はこのような時流にも十分に対応した戦略であった。当時の日産財閥をみたとき，軍需生産に最も近いとみられた企業は，大阪鉄工所と国産工業を数えるにとどまり，しかも鮎川が育成してきた国産工業は特殊鋼生産を専門とする素材生産者にすぎず，財閥全体の軍需化を主導する役割は期待できなかった。

軍需化転換が企業成績を左右する時代になりつつあるなかで，軍需産業の一環であった自動車部門を育成していくことは，日産財閥の新たな飛躍を約束するものであった。一方，自動車産業以外の製造部門の統制は，日立製作所がその役割を増大していく枠組が作り出され，同企業はこれを契機に新たな発展を歩むことになる。さらに同企業は軍需進出の遅れを取り戻す戦略に沿って，1938年に鮎川の協力を得ながら軍需企業買収に乗り出す。この計画は想定どおりには実現しないが，結果的に，多数の傘下企業を有する，新たな企業集団の形成をみることになる。

後述するように東京瓦斯電工買収は，日立製作所のみならず日産自動車の利害に深くかかわるものであった点は強調しておかねばならない。そして買収の成り行きが，軍と官を巻き込む複雑な様相を呈した背景には，日産と日立製作所の利害対立ではなくて，前者による自動車部門を強化したいとする，強引な意図が根源にあったことを指摘したうえで，本文中で余り触れないが，ここで少し言及しておかねばならないのが，軍需経済あるいは戦時経済といった非日常的状況においての，軍（また軍人）の言動についてである。

断るまでもなく戦時体制下の軍需経済において，軍は巨大な購入機関となったが，軍刀を携えた，もともとが非論理的でありまた感情的性格の強い集団であり，その決定が経済合理性を犠牲にしたこともめずらしくなかった。さらに言えば陸海軍において内部対立は珍しくなく，この体質が無秩序な民間経済への介入を野放ししていく結果となったが，なかでも民間工場の指定工場化に際しての競いあいに，これをみることができる。戦争が拡大するなかで，各部局は組織の権益優先と拡大に走り，ときには対立を先鋭化することになったのであり，軍内部において，日立製作所にたいする影響力拡大，指定工場化をめぐって綱引きが演じられたのは不思議ではなく，考察していく東京瓦斯電工合併問題は，影響力拡大の絶好の機会であったことになる。しかしこの軍内部の対立は，軍需産業における企業合併が破綻した，一つの背景として理解しておくにとどめておきたい。

第2章において考察する自動車会社の合併計画は，自動車による装備近代化を急務とした陸軍にとってまさに意図に適うものであり，これを奨励こそすれ否定できる立場にはなかった。国内における最初のかつ本格的な自動車合同と期待された計画は，1938年4月に新聞等によって次のように報道されたが，他の記事も合併に好意的で，支持する解説を掲載していた。朝日新聞の記事は「日産自動車，東京瓦斯電工，東京自動車工業ならびに日本高周波重工業の四大軍需会社間に資本的ならびに技術的提携の機運が醸成され――（中略）――軍当局もこれに了解を與え十八日四社代表者が最終的協議の結果，遂に完全な意見一致を見，ここに四会社の緊密な提携が成立した」（同年4月20日）といったものであり，同じ事情を東京日日新聞は同日付記事のなかで，「『日産』『東京自動車工業』の合併は必至」と踏み込んだ報道をおこない，「――今回軍当局の斡旋によって――」と具体的に軍の関与を紹介している。さらに東洋経済新報は合併問題について，「東京自動車工業と日産自動車の合併は最早時期の問題」（同年4月30日版）という分析記事を掲載している。これらの報道から理解できるのは，当時の国内にあっては，両自動車企業の合併は既定路線とみなされていたことであり，軍の登場はその信憑性を一段と強く世間に印象づけたことである。軍は合併立案の中心的存在であり，あるいはその斡旋によって計画を具体化したといったように，企業合同の積極的な支持者とみなされていたのである。自動車製造事業法の成立に軍が深くかかわった経緯からすれば，新聞や経済専門誌の指摘をもちだすまでもなく，合併を最も熱望するのは軍であった。

しかしこの合併は成立しなかった。それどころかこれを推進した日産側の所有した32万余（東京

瓦斯電工所有27万，日産本社の5万強――これは清算会社となった合同土地から継承した株数）の東京自動車工業株は，この件が報道されて以降は逆に減少を続け，ついには資本結合を放棄するまでに後退していったのである。これを両当事者たちの意図と考えることは出来ない。なぜなら日産本社の鮎川は最も積極的な合同推進論者であり，また日立製作所の小平はこれに追随こそすれ，反対の立場をとることはなかった。ようするに日産側自ら破棄したのではなかった。

計画挫折の最大要因は，世評とは逆に軍部の反対であった。さらに勢いを得た一部の部局は，軍需生産力強化を急ぐ日立製作所が着手した東京瓦斯電工吸収にも異議をとなえ，これを阻止する強力な介入をおこなった。戦時経済のなかで，軍と官，そして民間企業の協力体制が謳われたけれども，水面下にあっては軍需生産の主導権闘争が展開され，最終的に軍と官が企業を統制下におくのだが，日産と軍，官の対立は，こうした統制化の過程を卑近に反映した事件であった。そしてその帰結は経営者の戦略と大きく異なるものであった。一民間企業の軍需化移行という戦略的行動が，軍と官の介入といった，非経営的要因によって変貌していく過程を本小稿は考察する。

1　満州事変から戦時体制にいたる電機産業の動向と日立製作所の戦略

満州事変に起因する景気の好転に対して，これを本格的な景気回復につながると期待する企業があれば，一時的現象として黙殺しようとした企業があったように，企業間の評価に大きな幅があったのは不思議ではない。したがって思惑とか予想を基盤にした軍需生産進出の時機に，大幅な差異が生まれたのは当然であった。主として産業用機材を生産してきた電気機械産業は，民需と軍需の綱引が典型的に見られた産業であって，そこにはそれまでの各企業の経営状況を反映した期待，あるいは警戒が交叉していた。

芝浦製作所，三菱電機，富士電機等の業績が長期間低迷していた企業は，軍需景気に積極的に対応し，軍需生産に意欲的であるが，かれらにしても事変勃発時においては景気上昇を予想できたのではなかった。一段の業績悪化におちいった富士電機にとって，1931年10月の事変開始間もない状況は「――（前略）――深刻ナル不況」であり，さらに「――（中略）――現在ノ市況ハ今後相當長期ニ亘リ継続スルモノト考ヘラルル――」として，惨憺とした状況継続を覚悟せざるを得なかったのである。したがって一年も経過しないうちに「経済界稍（ヤヤ）好転」した状況は予想外であり，さらに半年後の「一般財界ノ好転ニヨリ工場製品ノ受註頓（ニワカニ）増加シ――（後略）――」（富士電機社史より）と急速に変化した環境には両手をあげて歓迎しており，ここには慎重に対応する余裕は見られない。

こうした事変景気の恩恵である受注回復には軍需も含まれていた。上述企業は陸軍向けの通信機材を中心として軍需比率が高く，初期の10％以上から戦時体制が敷かれた段階では，すでに半分近

くを軍需によって占めている。急転する経済環境に翻弄されながら軍需生産強化に乗り出したのは芝浦製作所も同じであった。1933年に工場を大拡張し軍需品製造の専門工場を新設している。三菱電機は大量の職員と職工を1932年4月に解雇したが，この3か月後には大量注文に工場は活気づいていた。すべてが予想できなかった事態の推移であった。混乱をもたらした事変経済への対応はさまざまであり，多くの電機企業は景気の持続性を確かめる間もないまま，軍需に接近していった。

一方，経営努力によって不況を乗り切り，主力電機企業のなかでただ一社，配当を継続した日立製作所は不況期のなかで推進した技術の市場化を優先しており，民間需要を基盤とした景気回復を期待していた。この選択は民需市場の多様化を展望においた開発投資の継続をうみだしていた。不況の真っ只中に，エレベーター関係企業を買収したのはその将来性に着目した先行投資であった。これについて1931年に三協エレベーターを買収した際に，小平は「会社は不況時代で人員整理をした際ではあるが，やらしてもらいたいものが二つある。それはタービンとエレベーターである」と述べ，[1]続けて日本エレベーターを買収してエレベーター生産の足がかりを作り上げていった。エレベーター生産は民需市場に技術力を誇示できる製品として，またタービン生産の研究開発は，後に実現させる大阪鉄工所買収の布石となるものであった。小平による同鉄工所所有の道程は，前段階として船の心臓部である駆動機器を生産し，次の買収を通して，最終的に造船市場に進出して完成するものであった。[2]不況時の研究開発は将来の多様化する国内市場を展望に入れたものであり，民需を基盤とする成長戦略に経営が強く傾斜していったのは，当然であった。

したがって満州事変の経済的影響，とくに景気の持続性の評価に消極的であって，懐疑的な姿勢は1932年の急激な軍備拡大のなかでも堅持された。ところが1933年になると，他の電機企業の経営は軍需，民需混合の注文に潤い始め，業績は着実な回復を示すに至った。慎重な姿勢を残しながら，日立製作所が生産増大に乗り出したのは1933年後半になってのことであるが，[3]それは民需市場を基盤においた増産姿勢であった。この背景として一般産業界の電力需要が旺盛であり，電力産業が発電力増強を急いだこと，さらに製造産業を中心とした電気機械への需要増があげられる。また競争企業が生産増強に転じ，なかでも芝浦製作所の生産増強に対抗しておく必要があったことも，考慮しておかねばならない。

もっとも不況時代の戦略から転換しても，なお景気の継続に不安は強く，可能な限り短期間に資本回収を急ぐ指示が，数度にわたり工場幹部に与えられている。[4]しかしながら結果的に設備投資額

1)　日立製作所所蔵『機工部エレベーター課編「日立エレベーターの歴史」』。
2)　1934年に日産本社から大阪鉄工所の全株式を肩代わりした。買収と同時に第一，勧業，興業銀行からの借入金を技術力改善に投入し，さらに小平浪平の腹心であった六角三郎を社長におき，大幅な経営強化に乗り出していった。なお両社は1921年に艦艇用蒸気タービンの共同開発を計画して以来，その後も技術協力をおこなうなどの関係にあった。
3)　日立製作所所蔵『小平浪平日記抄　1933年8月28日』。
4)　前掲『同　1935年4月19日』。

の上昇ペースは速く，これに必要な資金調達に経営側も積極的に答えたのである。

資金調達のひとつは増資であり，1934年に1,000万円，翌1935年に2,500万円，1937年は4,500万円，さらに1939年には8,200万円を調達している。これに第一銀行と日本興業銀行による融資をくわえた，複合的な調達方法によって，豊富な資金を手にしている。[5)]

設備拡張の第一段階は総じて既存工場の生産不足解消にむけた，いわば総花的な投資が主であった。この間不況時代に大量解雇された職工は急速に補充され，日立工場にかぎれば最少人員であった1931年10月期に比較して，職工数は34年10月期に300％以上の増員となっていた。しかしながら電力産業用機材，一般産業用機材の生産力は，1934年後半に限界に達していたのが実情であった。大型機関係は予定納入期日より3～5ヶ月，最長10数カ月の納入遅れが発生し，また電車関係から陸揚機の機械類にも納入遅れは恒常化したのであり，出荷の遅れから生じる受注抑制は不可避であった。したがって生産遅れは収益力を制約する経営問題となったことから，生産融通，工程管理の見直しと職制の再編が工場内において試みられたが，根本的な解決をもたらすにはいたらなかった。

工場の抱えた増産の限界を工場間の協力によって打開しようとする試みもなされた。しかし製品移転と生産集中を進める試みは，日立，亀戸，笠戸の3工場のもつ生産権限を本社に集中しなければならず，十分な成果をみるには至らなかった。こうした協調とくに製品移管を困難にした一因は，その独自の工場運営体制にあったと考えられる。収益性の高い製品を手放す本社要請にたいして工場は強く抵抗し，[6)]本社の説得工作にかかわらず，結局久原鉱業所時代から継承された工場運営制度の壁に阻まれ，問題解決は先送りされたのである。

この失敗によって，生産拡大は工場統廃合を伴った大型工場新設という新たな段階に入っていった。1935年の日立工場は山手と海岸の2工場を含む巨大な工場域となり，老朽化した亀戸工場から多数の製品を移転している。これにより同工場は大型鋳物工場を新設して，再生をはかった。残された製品製造は隣接した亀有工場に移管されたが，この新鋭工場は1936年の計画時の補助工場から，独立工場に格上げされ，建設されている。また同年に新たに多賀に工場建設が決定されたが，これも日立工場から独立した工場であった。生産拡大は1936年を境にして，既存工場の補強から新

---

5) 日立製作所所蔵『旧幹部伺事項――「対銀行との問題」』。このなかで小平は資本調達について次のように述懐している。「――それ故自己資本と他人資本とどの程度バランスしているか絶えず注意し――また対銀行との問題としては一行にいった方が信用が高くいろいろの銀行に色目を使うとこちらが苦しくて本当に必要な際本気で助けてくれない。そうした考えから初め第一銀行のみに頼った，ところがこちらが段々大きくなって第一銀行だけでは負い切れなくなった。そこで興銀にいった。さらに勧銀にいった」。なお『旧幹部伺事項』の草案添付書によれば，聴き取りは1950年10月24日から始まり，旧幹部としての出席者は7名，いずれもヲ，タ，ア，モなどの匿名扱いになっているが，ヲは小平浪平，タは高尾直三郎，アは秋田政治，モは森田貞一などに該当する（残り3名は未確認）。匿名扱いは小平が公職追放の状態にあったのを，とくに配慮した措置と考えられる。

6) 前掲『旧幹部伺事項――「製造部門の各工場間移管事情及び製品限定の理由」』。

工場建設に切り替わっていった。

しかしこのなかで，工場の管理統制は基本的に従来路線を踏襲しており，また多品種生産の整理統合も残されたままであった。これは経営者の姿勢と無縁でなかったのは断るまでもなく，小平のなかにあって，企業成長を製品多角化によって実現してきた自負が強かったこと[7]，なかでも不況時における新製品の経営貢献は大きく，一貫して製品多様化を維持する思いが強かったことがある。さらに不況期間にあって，研究開発を継続してきた家庭市場向電気製品の商品化準備に，布石を打っておきたいとする思惑も働いたことを指摘できる。ディーゼル部，機械部，また若干の兵器製

表1　日立製作所の設備累積額（1934～1939年）

（単位1千円）

項目＼年度	1934	1935	1936	1937	1938	1939
土地	1,459	1,729	1,927	6,143	9,073	10,899
建物	7,259	8,451	9,829	17,725	24,012	32,571
設備	13,408	15,478	16,627	23,634	29,731	35,840

資料　各年度営業報告書より作成。

表2　各工場別の新増設一覧（1933～1938年）

工場名＼年度		1933	1934	1935	1936	1937	1938
（既設工場）	日立	変圧器工場	ボイラー，エレベーターの各工場	配電盤，水車，冷蔵庫，鋳物，変圧器の各工場		ポンプ，溶接鋳物の各工場	
	亀戸	ディーゼル工場	気体機工場，変圧器，鋳物工場 ボイラー製造を日立工場に移管	鋳物工場 冷蔵庫製造を日立工場に移管		一部機能の廃止，移管決定 ポンプ製造を日立工場に移管	ディーゼルと特殊軍用機械製造を亀有工場に移管
	笠戸		製罐器工場	組立工場 鋳物工場		客車，貨車用工場	
（新設工場）	亀有					建設開始	操業開始 ディーゼル，特殊精機，巻揚機等
	多賀						建設開始

資料　『日立工場五十年史』，『亀戸工場50年のあゆみ』『亀有工場小史』，『日立製作所年譜』，各年度営業報告書より作成。

7）　前掲『小平浪平日記抄　1935年10月1日』。

造を含んだ特機部を継承しながら，計画的工場配置による新鋭生産基地として建設された新工場は，[8] 1938，39年の稼働開始によって活動を本格化していった。

工場の新増設は技術集約化と組織効率化を配慮したものであり，増産のみならず多数の国産記録を生産したことから窺えるように，[9] 経営的な成功は技術強化にも現われたのであった。また工場統廃合戦略は職員1,600人，職工１万３千人を擁した企業組織再生に成果をあげたといわれる。管理部門と生産部門の自律的拡大に伴い発生してきた作業密度のバラツキ，また管理硬直化という組織効率の低下をいかに克服するかは，経営者の腐心するところであって，企業設立時から小平がこうした現場作業と管理職層に及ぶ組織効率に，一貫して強い関心を払い続けた事実は興味深い。

東京本社に移っても彼が足繁に工場を訪れ，生産現場を仔細に視察し，管理者達と意見交換を積み重ねる様子は，その日記にたびたび記されているが，生産現場へ劣らず管理機構にも関心を払った小平は，組織に活力を与える有効な手段として，吸収合併や分離独立を位置づける一方，人と組織を管理する基本理念として「使人心不倦」を標榜し，組織の活力維持に努めたのである。これは仕事のない状態に放置して，社員に怠けるなと言うのは無理な話であると自戒したうえで，従業員に責任はないのであるならば，彼らを動かしていくには，仕事量の増加，仕事の変化，地位の上昇のいずれか，あるいはその全部の機会創出が経営者の役割であると強調した，小平の座右の銘であった。[10] 新しい工場，新しい職位を刺激に，自発的な能率改善運動を期待した経営者は，今回の工場統廃合においても，職員，職工の人事異動と職制異動を積極的にすすめている。

しかしながら一連の工場改革にかかわらず，時代が要求した軍需生産は質量ともに，依然として，初期段階にとどまった。旧亀戸工場にみられた少量の軍需生産は亀有工場に継承されたが，戦車製造用設備以外に，従来より積極的な軍需への接近を窺わせる新設はおこなわれなかった。この工場は日立製作所初の中型戦車を1939年に試作し，また特殊工兵機械を含んだ数種の直接軍需品を製造しているが，[11] 同社の軍需比率を変える規模には遠く及ばず，質量ともにみて本格的な軍需生産体制の確立は先送りされている。

軍需市場接近に消極的であった日立製作所の経営内部に，変化の兆しが生じたのは1936年下期とされているが，これとても戦時体制移行に伴う国防関係事業拡大の認識にとどまり，軍需生産本格

---

8)　日立製作所所蔵『機械事業部――「亀有工場建設の思い出」』。

9)　日立製作所『日立製作所年譜』1953年。国内の記録品として1935年12月大同電力用２万KVAタービン及びターボ発電機　36年５月九州送電用ケーブルクレーン　36年８月大日本電力用可動翼プロペラ水車　36年12月東邦電力用３万KVA特殊装置付変圧器などがあり，これ以降も最大品，記録品を蒸気タービンとターボ発電機，電気機関車を中心に次々と更新し，また電気収塵機，圧縮機，油入遮断機，エスカレーターの新製品を完成するなど，製品分野は一挙に拡大を遂げている。こうした成果のなかで，電気機関車など大型製品は1935年からソビエトを中心にした極東地域と東南アジアへの輸出が活発になっていった。

10)　前掲『小平浪平日記抄　1935年４月19日』。

11)　日立製作所所蔵『日立製作所軍納部扱製品調べ』。

化の具体策につながったのではない。内部資料によれば，同年上期を「産業界一般に好調を持続す」として，重工業，化学，電力，鉱山からの需要増加が顕著となると分析しているが，戦争経済への言及はまだ現れていない。同年下期に国防関係産業について初めて言及するが，依然として，一般産業界における需要拡大に力点が置かれていた。[12)]

一般産業界の活況を積極評価するなかに，軍需景気の長期化と統制強化という不安定要素が，市場動向予測に現れ始めたのは1937年になってからであった。この不安定要因のなかで，とくに懸念材料として重視したのは，電力産業にたいする国家統制強化の動きであった。前年から活発になった電力事業をめぐる国家管理の論議と積極的な政府の姿勢は，一面において電力生産拡大を期待させたが，反面，電力企業統合と供給区域調整という設備投資を抑制させる危険をはらんでおり，電機市場の先行きを楽観視することは困難となりつつあった。そして1937年後半になると日中戦争の長期化を前提に，軍需市場参入の必要性を初めて位置づけ，戦争拡大に併せた時局関係物資の生産力拡充が必至であること，これを配慮すれば軍需市場接近は避けられないと予測している。ただここで時局関係物資と位置づけた多くは，民需品から転用可能ないわゆる間接軍需品としており，従来の生産構造を前提とする内容を超えていない。

このように日中事変の当初，日立製作所は間接軍需を中心とした小規模な軍需生産を続けた。ここにいたる過程をみても，子会社の大阪鉄工所に艦艇建造用部品を若干供給したことと，合併した旧国産工業安来工場の軍需生産を継承したことの2点が，日立製作所の軍需生産を構成したに過ぎない。後者は日立製作所が軍需生産専門工場として育成拡大をはかっているが，この事実は同時に，直接軍需生産にたいする同企業の限界を表している。吸収合併した旧国産工業の4工場のなかで，安来工場は吸収以前から特殊鋼市場において強い競争力をもち，なかでも航空機用特殊鋼材を代表的製品としてきた。1935年段階にあって工場全出荷額の20%は軍需用であり，こうした実績から1937年に海軍指定工場となっている。この年，安来工場を支配下に置いた日立製作所は，同工場を軍需専用工場として強化し，プロペラ用推力軸受と発動機用バルブへ集約化をすすめた。その結果，安来工場は1939年に出荷比率の94%を軍需向けで占めるようになった。[13)] しかし同工場の日立製作所全体の売上に占める比率は，若干時期的にのちの数値になるが，1941年下期をみても7%に過ぎないこと，また軍の指定工場とはいっても，その実態は三菱重工業などの航空機生産者への部品供給に限定された事実からわかる様に，その存在は日立製作所全体に対して限定的かつ特殊的にすぎない。このように，安来の一工場に軍需生産を全面依存している体質は，日立製作所の軍需生産

12)　日立製作所所蔵『戦時売上構成の変遷』。上記注とこの内部資料は記載事項からつき合わせると，3月と9月に記されたもので，各期とも経済動向を簡潔に説明した後に，各工場が強化すべき生産品目，新製品に言及した内容から構成されている。

13)　日立製作所『安来工場史』1952年（未刊行），p.79。このうち98～99%が陸海軍の各航空本部さらに艦政本部を経由して，三菱重工業と中島航空機へ供給された。日立製作所の軍需生産に利用されることはなかった。

への取り組む姿勢が消極的であった事実を物語っている。

しかしながら，国内の非軍需生産に対する統制強化は，このような姿勢を許さなくなった。1938年に生産統制による原材料確保の新たな問題が企業経営を直撃し始めたのであり，原材料を軍需生産に優先割当する政府決定と，これに基づいた具体的な資材配給は陸海軍の生産協力企業を優先し，電気機械産業にあっても軍需市場向け生産は拡大するが，民需市場向けは縮小あるいは停止に追い込まれていった。最終的に政府の生産停止命令によって，冷蔵庫は2月，家庭用井戸ポンプと扇風機が4月，そして民間用エレベーターは8月といったように，民需製品の多くが1938年春までに生産を停止している。原材料割当，生産禁止措置の網を被らされた電機産業が軍需生産に生き残りを求めたのは当然であり，例外となりえる企業はありえなかった。

だが民需から軍需への市場転換は，多くの経営的問題に直面しなければならなかった。このためにも速やかな研究開発の開始が不可欠であったといわねばならない。しかし日立製作所に限ってみれば，同社技術の多くはそのままでは軍需生産に転用することは困難であった。さきに述べた民需用エレベーターや冷蔵庫の製造技術は，海軍艦船用昇降機，爆薬庫冷却装置に転用されたが，このような技術転用は限られ，軍に直納する直接軍需品となると，試作段階の製品も見当たらない状況であった。つまり安来工場をのぞいた直接軍需品の生産力は，1937年後半の段階では皆無に近い状況に置かれていたことになる。

軍需技術の開発着手から生産段階への移行に多大な時間を必要とすることは，国内の他企業においても基本的に変わることはないが，国内電機産業の軍需に先行した企業をみると，後発企業にくらべて，より容易に軍需市場の獲得に成功していた。これには軍との安定した協力関係の早期形成と，その技術支援が有利に作用したことは言うまでもない。

いっぽう日立製作所はこの間の満州事変から戦時体制開始まで，軍需生産は空白に近く，技術蓄積の遅れは顕著であった。このことは技術開発期間の節約がなければ，後発した軍需市場進出の成功は困難と思われた。企業内部においてこれを達成するには，設備投資と専門技術者の大量雇用を伴った組織再編が急務なことは，これまた当然であった。こうした観点から，これまでの日立製作所をみると，各工場に与えてきた経営上の相対的独立性という組織の特徴は，軍需転換にブレーキをかけるものであった。高収益品や市場性の高い商品の移管に，工場が強く抵抗したことは指摘されているが，これは工場を予算単位とする分業体制の確立以来の工場運営の特徴であり[14]，組織再編が各工場の既得権，管理体制の根本的見直しにつながるとなれば，その実現は容易ではなかった。

日立製作所独自の工場管理方法と予算制度は，全社的な競争力強化に貢献してきたといわれる

14) このような予算配分は戦後においても工場を統制する基本制度として用いられてきた。もともとは久原鉱業所において，各事業所に割当てた事業資金貸付と一定利息付きの返還という，明治時代に起源を発する予算方法を踏襲したものであり，製品開発を含めた一定の裁量権が保証されていた。

が，それは工場間の資金配分に際して，その一部を工場収益力に基づいて割り当てた制度であり，各工場は高収益品の確保，あるいは製品開発を競う結果となったのであるが，この予算配分法は工場に一定の裁量権を与え，生産品目決定にも工場側の主張が反映されるという構造であった。この制度は効率的な資本運用をもたらす一方で，製品変更は必ずしも円滑に進まない欠点があった。[15] 新設工場であった亀有工場や多賀工場が軍需関係の開発，生産に比較的に早く進出し，1939年になると，軍納部受注の陸軍向け軍需の85％を前者が，また海軍向けの42％を後者が製造したのにたいして，日立工場は海軍向けこそ44％を製造していたが陸軍向けは僅かに６％にすぎず，[16] 依然として発電機やボイラー等からの転換に消極的であった事実がわかる。この傾向は他工場においても程度の差はあっても同じであった。こうした中核工場による生産転換の遅れが内部からの軍需化を断念し，これに代えて軍需企業買収を促したと考えられる。

2　遅れた軍需市場進出と東京瓦斯電気工業会社の買収

軍需市場に積極的に進出する企業の直面した課題は，この市場を専門とする営業活動と技術開発であった。前者の営業強化に関しては，国内電機産業の有力企業の多くは販売組織をすでに再編させるか共同体勢を補強させるなどの動きを活発に展開しており，このような先行企業の動向に比較すれば，日立製作所は明らかに立ち後れた状況に置かれていた。主だった企業の動きとして，1937年の芝浦製作所による従来の軍関係営業を統合化した「臨時軍需部」の設立があげられる。[17] 臨時軍需部を経由した軍需を各工場に生産分担させる体制がつくりあげられたが，この結果，軍需生産は間接も含めて全生産額の1/3に達した。三菱電機は親会社である三菱重工業および同系企業との協力関係を基盤にして生産活動に専念できたため，やはり軍需比率の急速な向上に成功していた。このような競争企業をみると，日立製作所にとって軍需生産体制を確立していくうえでの時間的猶予は余り残されていなかったといってよい。にもかかわらず企業設立以来の市場を民間に求める経営体質は一朝一夕には転換できず，販売活動もこれを前提におこなわれたのであり，軍需市場を専門とした販売組織の再編成は放置されたままであった。

日立製作所が軍需関係の販売活動を専門とする軍納部を設置したのは，漸く1938年９月のことになる。軍納部はやがて電機部，機械部，電線部，金物部，弱電部，車輌部を横断した巨大統括組織に成長していくが，新設当初の活動はまったくの経験不足から十分な実績を残すことはなかった。

---

15)　前掲『旧幹部伺事項――「日立工場の運営について」』。ここには，能力があれば工場長は仕事を拡大し，そしてこれを手放すことを欲しなかった，と述べられているが，それは他の工場においても変わることはない。

16)　前掲『日立製作所軍納部扱製品調べ』。

17)　東京芝浦電気『東京芝浦電気株式会社八十五年史』1963年，pp.154-159。

決定的な要因は冒頭に掲げた社内の技術開発にあった。芝浦製作所を筆頭に他の有力電機企業が陸海軍向け受注活動に数歩先んじ，またいち早く技術開発を先行させ得たのにたいし，日立製作所は参入の後れが影響して，軍需技術の研究開発は一部の試作にすぎず，軍納部の足を引っ張る結果となった。

民需生産技術は軍需用に転用可能であるとされ，また企業の有する民需技術水準が高いほど軍需用技術に反映されやすい，と言われるが，電機部門においても艦船，航空機用搭載機器から陸上有線通信用機材まで，軍需用に転用された民需用技術を数え上げれば実に多数に及ぶことになる。しかし，こうした転用は改良技術の蓄積と専用設備投資を必要とするため，軍需に先発した企業の優位はあきらかであり，後発企業が先発企業と競争していくには，短期間に技術不足を克服しなければならなかった。日立製作所の置かれた状況はまさにこのような時間との競争であった。技術力強化が市場開拓の最大課題とされた当時の状況を，軍納部の責任者となって奔走した技術出身の倉田主税（後同社社長）は次のように記述している。「軍相手の仕事をしようとしても営業の窓口もなく，今迄協力しなかった日立製作所では軍も相手にしてくれなかった。そこで軍納部を作り，倉田が軍納部長になって，日立から上京した，――（中略）――軍納部が注文を取ってきても今までしたことのないものが多く，工場も仕事にならなかった」[18]ような状況から，軍納部は出発せざるをえなかったのであるが，これを短期間に克服した様子はみられず，暫時，受注品の製造中止，また指定工場の返上といった危機的状況を露呈することになる。軍需市場進出は販売担当部設立のみならず技術開発体制の再編を必要としていた。

日立製作所がここにいたるまでの軍需技術開発の低迷は，最高経営者の軍需景気にたいする姿勢にも関連するところがあり，その消極性は軍需転換を工場段階の実施において徹底させることなく，曖昧さを生み出してきたのである。同時に工場側にも軍需技術開発を自発的に引き受ける素地は小さかった。各工場は利益責任を強く要求された工場運営体制のなかで，既存市場の安定確保を優先しながら，一方には常に新たな高収益を求めた新技術開発に積極的ではあったが，その市場は民間市場の枠組みを前提としてきたのである。したがって各工場がおこなってきた技術開発の方向づけや特性と，大きく性格を異にする軍需市場へ転換する選択は，工場幹部や技術部門に不安や戸惑いをもたらし，この本社の戦略に消極的にならざるをえない。とくに主力工場であった日立と笠戸の両工場にこの傾向は強く，産業用市場へ強い自信をもち，また軍需生産は安来工場で十分とみなして，軍需技術開発に消極的であった。本社の説得にも日立工場の反応ははかばかしくなかったが，いっぽう亀有，多賀といった新設工場は最も早く軍需転換を試みる工場となった。

そこで国内電機産業が軍需市場進出を拡大した1938年の主要企業の軍需比率を，日立製作所の内

18) 日立製作所所蔵『倉田社長の話』1960年（未刊行）。1960年5月から6月にかけて社員がヒアリングした内容で，このうちのパート（1）は倉田主税の主に日立工場，軍納部時代の内容が収録されている。

部資料により推し測ってみると，芝浦製作所30～35%，富士電機40～45%，三菱電機25～30%，また明電舎が35～40%となっており，最低でも3割前後は軍需が占めたものとみられる。[19] これにたいして日立製作所の同年比率は13%であり，またここに至る過程をみても低水準が長期間続いたことは明らかであった。

表3　日立製作所の軍需比率変化（1930～1938年）

年度	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938
軍需比率	3.5%	3.1	4.7	3.1	2.4	4.3	2.6	5.1*	13.0*

*両年は間接軍需を含む。他年は不明
資料　本文注19)と同じ

このような軍需進出の遅れにたいして強い危機意識をもったのは，ひとり日立製作所の経営者だけではなかった。日産財閥が傘下においていた国内製造企業の多くを，小平と日立製作所に委譲した鮎川にとっても，軍需市場掌握は満州重工業の経営成功のキーポイントであった。しかしながら，鮎川が直接経営する軍需企業は日産自動車が最大にして唯一の企業にすぎず，しかも自動車生産を軍用車生産に集約していく方針は，この段階においては明確になっていなかった。財閥全体の軍需生産能力を強化したい鮎川の思惑は，小平の利害と一致するものであり，このために鮎川は「典型的な軍需企業」と称された，東京瓦斯電工の買収に奔走することになる。しかしながら鮎川は二兎を追う危険を冒していく。東京瓦斯電工買収工作をとおして顕わになった，東京自動車工業と日産自動車の合併という鮎川の意図によって，事態の成り行きは不確定な要因を抱えることになるのだが，東京瓦斯電工買収の本題に入る前の予備的考察として，第一次大戦後の不況期に遡って，この軍需企業の軌跡をみておくことにする。

第一次大戦期の国内企業は，大戦景気の中で経営を積極的に展開していったが，そのひとつに東京瓦斯電気工業があった。この企業は松方五郎が社長と最大株主を兼ねて以来，松方系企業とみなされてきた。松方のワンマン体制は，松方正義以来の松方一族と同様に，十五銀行との密接な関係によって，その基盤を強化してきたといわれる。大戦期の頭取は松方巌であり，積極経営をはかる東京瓦斯電工に十五銀行は大量の資金を貸し付けた。こうした融資の大半は，同族関係によって慎重な貸出審査を欠くことになった，と言われるが，[20] 大戦期の国内金融界をみれば分かるが，多くの

19)　前掲『日立製作所戦時売上構成の変遷』。いずれも間接軍需を含む数値と考えられる。なお同資料によればこの他に荏原製作所25～30%，古河電工35～40%となっている。資料の制約から数値は必ずしも正確とは言い切れないが，しかし『東京芝浦電気株式会社八十五年史』をみると1939年下期の軍需比率は36.7%であり（同書p.158），前年の35～40%の数値とほぼ合致したものとなっており，日立製作所の内部資料に信頼性があるとみてよい。

20)　橋本寿朗「財閥のコンツェルン化」橋本寿朗・武田晴人（編）『日本経済の発展と企業集団』1992年，p.116。

銀行はそれまでの債券中心の資金運用に換えて，審査不十分のまま競って工業向け融資拡大に走ったのであり，金融界全体の放漫貸出の風潮が，十五銀行のルーズな融資をさらに膨張させたことは，指摘するまでもない。

しかし大戦終了とその後の不況は，無数の企業倒産を連鎖的に引き起こし，さらに1920年の反動不況，1923年の関東大震災による経済混乱の長期化によって，国内企業は経営を悪化させ，金融機関の多くに不良債権が発生している。のちに破産と再建をめぐって政治問題化する川崎造船所や，国際汽船といった松方系企業の経営も例外とはなりえず，十五銀行の経営を圧迫していくが，この間，同行は系列企業と非松方系企業の一部製造企業にたいして，依然として，融資を継続していた。[21] 1923年になると，貸出総額は預金総額を上回り，以降，同行は不健全な財務状態を続けていく。1926年，松方巌に替わって大蔵官僚西野元が頭取に就任し，銀行経営の建て直しに乗り出す。しかし経営刷新に着手した1927年に金融恐慌に襲われ，金融機関の破綻が相次ぐなか，同行も4月ついに休業に追い込まれていった。これによって十五銀行は新規貸出を停止して債権回収に全力をあげていくが，この措置により松方系企業は多大な打撃を受けることになり，中核企業の川崎造船所が破綻する深刻な事態を招来しているが，同行の融資に依存してきた東京瓦斯電工も影響を被ったことはいうまでもない。

東京瓦斯電工の借入金は，1927年5月に資本金の3倍以上に相当する2,219万円に膨らみ，債務総額は社債と未払社債利息等を合算すると，2,790万円の巨額に達していた。これにたいして支払能力は受取債権を含めて400万円以下の水準であった。火の車の財務状況を続けるなかで，融資停止と借入金返済は事業清算を迫られるに等しい措置のはずであった。自行債務を処理するために，何としても貸付回収を急ぎたい十五銀行であったが，東京瓦斯電工にたいして1931年まで根本的な解決手段をとった様子はない。東京瓦斯電工の経営成績は不振の連続であり，債務返済を期待できる状態になかった。

むろん最高経営者の松方は座してこの状況に甘んじたのではなかった。窮状打開策として航空機用部品から鉄道部品，また火薬から紡錘機さらに工作機械にと，製品多様化を進めているが，こうした試みにかかわらず，収益は改善されず，むしろ売上額，損失額とも悪化の一途をたどるのみであった。経済状況の一段の悪化が懸念された1930年以降，誰の目にもこうした状況からの回復は不可能と映った。

製品多角化に行きづまった松方は官公庁，なかでも軍に関係した市場開拓に打開の道を求めていく。民間市場依存を縮小しながら，軍需関連分野へ企業活動を集約化する試みは，しかしながら，

---

21) 京都の大手電機生産者の奥村電機商会にたいする融資が代表的である。同企業に対して十五銀行は最大の融資機関であった。しかしこの企業は1929年に大型工場新設という過大投資によって経営破綻を来した。

表4　東京瓦斯電工の経営成績推移（1927～1938年）

年度	1927/5	1927/11	1928/5	1928/11	1929/5	1929/11	1930/5	1930/11
売上額	5,726	6,671	5,392	5,825	6,735	5,942	5,123	5,002
利益額	323	-152	-172	-124	43	39	-89	-57
繰越損益	-29,568	-29,720	-29,893	-29,769	-29,727	-29,688	-29,777	-29,835
配当率	—	—	—	—	—	—	—	—
年度	1931/5	1931/11	1932/5	1932/11	1933/5	1933/11	1934/5	1934/11
売上額	3,869	2,683	2,578	3,560	6,490	10,898	11,518	14,292
利益額	-100	-2,681	-409	-141	44	100	162	2,485
繰越損益	-29,935	-32,615	-33,125	-33,166	(*)34	134	246	331
配当率	—	—	—	—	—	—	—	4
年度	1935/5	1935/11	1936/5	1936/11	1937/5	1937/11	1938/5	1938/11
売上額	18,020	18,179	15,721	18,829	18,681	32,920	19,465	25,542
利益額	2,723	3,229	4,464	4,998	5,713	7,539	7,675	11,536
繰越損益	544	673	837	1,047	1,151	1,392	2,466	3,556
配当率	4	5	7	7	7	7	7	7

（各数値はいずれも1百円）
(*)この期に債務被免除金を中心に債務清算がおこなわれている。その内訳は，減資金並びに諸積立金556万78百円，債務免除金2,377万22百円，その他64万90百円による計2,998万90百円である。
資料　各年度営業報告書より作成。

経営成果に反映されなかった。不況要因にくわえ，軍需生産に転換しても主力製品を欠いたこと，技術や価格において軍部の要求を満たせなかったこと，軍縮の流れによって軍需市場拡大が制約を受けたことなどによって，東京瓦斯電工の軍需生産は収益改善に結びつかなかった。そしてこの一方に，開発負担が財務状況をさらに悪化させたのは必然であり，支払い繰り延べ，緊急融資による債務の増加傾向によって，累積債務総額は1931年上期まで2,950万円と，膨張を続けることになる。

松方による自立再建に期待して介入を避けてきた十五銀行は，さすがに東京瓦斯電工の累積債務総額が約3,000万円，そのうち同行が2,500万円を占めるにいたって，方針を転換するにいたった。1931年の6月，同行は内山直以下2名の役員を派遣して，財務実態を把握させたが，ここで経営を継続しても債権回収は不可能の判断を得たものとみられる。十五銀行の東京瓦斯電工にたいする債務処理の基本方針は，この段階においてやっと最終結論に達した。同行はこの年10月に東京瓦斯電工の破産を申請し，事業清算を裁判所に委ねることになる。このとき十五銀行の同社に対する債権総額は2,600万円であった。[22)]

追い込まれた松方は12月に和議を申し立て，これにたいし十五銀行以外の債権者は同意の姿勢をとった。しかし同行は事業清算を主張し鋭く対立している。こうした当初の強硬姿勢にかかわら

22)　三井銀行『十五銀行沿革史「昭和の時代」』（未定稿），p.37。

ず，裁判所による1932年1月の和議許可決定に従って，4月に和議が成立している。この和議によって十五銀行は巨額債権を放棄することになった。これにたいして松方は東京瓦斯電工社長の地位を確保したものの，筆頭株主の地位を失っている。

和議に基づき，1933年5月，東京瓦斯電工は資本金を600万円から60万円へ1/10減資をおこない，減資額相当を累積欠損金の消却に充当している。またこのとき債務返済については，大幅な免除措置と年賦償還金振り替えがおこなわれ，年賦償還金振り替えの一部は，新規借入金と和議債権に振り替えられたが，この部分は増資時に株式に転換する条件が付帯された。このような諸措置によって，東京瓦斯電工はほぼ全面的な支払い免除を受け，実質的に返済した債務は一部にすぎなかった。したがって最も重要な和議内容は債務免除に関する事項であり，免除総額は2,377万円の巨額に達している。

主な内訳としては，無担保債務額の8割免除などによる借入金の2467万円から600万円への整理縮小があり，つづいて社債関係の470万円から76万円への縮小などで大部分を占めたことになる。これを十五銀行に限ってみると，債権総額2,600万円のうち（無担保分2,000万円の8割の切り捨てによる）1,600万円を免除，600万円は借入金として計上し，残額400万円は年賦償還に振り替えている。[23]

年賦償還金の総額は十五銀行分の400万円を含む537万円になるが，これらは同じ年の7月，東京瓦斯電工の増資（全額540万円）に際して株式に転換されている。しかしこの間，減資とそれに続く増資に振り回された株主のなかから，持分を放棄する者が続出し，こうした過程を経て十五銀行は82,206株（1株50円相当）を所有する筆頭株主となり，いっぽう松方の所有株数は大きく減少して2,204株になるなど，株主構成は大きく変動した。債務返済免除に最も重い負担を強いられた十五銀行にとって，8万2千余株の東京瓦斯電工株式の所有は自ら望んだ結果ではない。機会をみて処分される対象であったことは強調しておかねばならない。また松方が筆頭株主の地位を失い，これによって以前の安定した経営基盤を失ったことは説明するまでもない。

十五銀行が東京瓦斯電工株を所有したとき，その株式は業績不振と多数の株主に愛想を尽かされた結果，その株価は極端に安く，紙切れ同然であった。株主離れは1932年におこなった，旧増資時（1922年）の未払金払い込み督促に対する，彼らの拒絶によく表われており，このとき払い込みを拒否した株主は全体の4割に及び，また1933年の減資措置に伴う株式提供要請を無視し，結果的に持分を放棄した株主も1割以上を数えるなど，[24]一年余の間に全体の株主数は1/3に減少している。

こうした株主の無関心が株価に反映されないわけはなく，1932～33年の同社株価は一桁台を低迷していた。とくに年賦償還金が株式に転換された1933年7月の株価は，3円60銭から4円50銭（額

23） 前掲書，pp.35-37。
24） いずれも東京瓦斯電気工業の営業報告書より。

面50円株）に落ち込んでいるので，平均４円とすれば，400万円の償還規模はこの株価水準では実質1/10以下に目減りしたことになる。したがって，この時点の株式処分は，納得できる選択には程遠い。しかし債権回収は株式価格に依存したから，株価回復があれば十五銀行は株売却をおこなう可能性は予測されたはずで，同行はこの機会を待ち続けることになる。

ここから東京瓦斯電工の債務整理後の経営に目を転じてみると，売り上げ増加に伴ってその経営に好転の兆しが現れ始めてきた。その最大の要因は満州事変の進展による軍需拡大であった。松方の軍需市場重視が漸く実り，企業成績に反映されたのである。1934年は政府の軍事予算増加によって陸海軍の兵備改善費は初めて３億円を越え，東京瓦斯電工の市場もこれにつれ拡大傾向に転じた。松方は経営姿勢に自信を持ち直し，債務整理の屈辱から再び積極策を模索していくことになった。しかし，技術開発強化と生産設備拡大を推進したい松方にたいして，十五銀行の東京瓦斯電工にたいする関心は債権回収の一言に尽きたように，銀行は松方の投資政策と資金調達に消極的，批判的に対応していくことになる。[25)]

両者の溝は埋められないままであったが，急速な経済変化が東京瓦斯電工に有利に作用したのは事実であり，1934年上期に借入金600万円の返済を開始し，その下期には復配にこぎ着けている。これは必ずしも財務体質の充実による成果とは言い切れないが，しかし増資を円滑に進める重要な布石であった。さらに1935，36年と２度の増配をすすめ，東京瓦斯電工の収益力改善を強く印象づけたのである。売上増と復・増配，さらに軍需市場の一段の活況が見込める企業環境を背景に，1936年８月，東京瓦斯電工は倍額増資（600万円）をおこなったが，分割払いの第一回出資（第一回払込分として１株12.5円，払込み総額150万円）に全株主が応じるなど，資金調達は順調な滑りだしをみせたのであり，株価も着実に上昇を続けた。

この機会に，十五銀行は４万株を売却している。債権回収を開始した同行は東京瓦斯電工株を売却するか，あるいは値上がりを待つかを，たえず決断していかねばならなかったが，もっとも考慮するべき要素は増資と株価であった。企業経営の好調さは諸刃の剣，株価上昇のいっぽうに，増資機会を高める。1936年以降にかぎってみると，東京瓦斯電工は借入金返済完了が示すように収益の回復は順調であるが，同時に資金需要は拡大傾向にあった。内部蓄積が十分な水準にないとなれば，資金調達方法としては増資が最も現実的であった。これは1933年の整理にあたって，社債償還の延期と未払利息の支払が減免されたこと，さらにこのときおこなわれた借入金の大幅な債務免除を考えれば，外部調達の社債発行や新規融資はもう少しの時間経過を必要としたのにたいして，増資は株価，配当のいずれをとっても株主の利益になっており，理解を得やすいためであった。東京

25）前掲『旧幹部伺事項――「東京瓦斯電気工業の株式肩代りの事情」』。このなかで小平は十五銀行が株を所有していたのは，貸し付けた金を取り戻すのが目的であったと述べている。同行はまた軍需に大拡張を続ける瓦斯電の経営に深入りすることは好まなかったと，述懐している。

瓦斯電工の経営者が内部調達に自信を持っても不思議とはいえなかった。

さて1936年は借入金返済で一息ついた東京瓦斯電工であったが，1937年になると設備投資の拡大の必要資金量が増大し，調達に苦慮していくことになる。同年の戦時体制移行によって軍需産業が一段と活況を呈するなかで，松方は8月に東京自動車工業と東京瓦斯電工の自動車製造部門の合体を進め，本格的な軍用車生産に乗り出すことになる。東京瓦斯電工と東京自動車工業の2社の資金は東京瓦斯電工が調達する問題であった。[26] しかしこのとき，同社は前回増資（600万円→1,200万円）の全額徴収を漸くこの年の4月に完了したばかりであり，半年も経過しない再増資は，さすがに株主の理解を得るのは困難である。とくに最大株主の十五銀行は預金債務の返済期限を翌年に控え，再増資を負担する余裕はなかったとみられる。増資を断念した松方は新しく調達先を求めて奔走し，その結果，日本興業銀行から1千万円の借り入れに成功した。[27] この融資は十五銀行の呪縛から解放されて，独自に資金を調達したという点で，東京瓦斯電工に大きな意味をもったのみならず，資金調達の選択幅を広げた松方は，事業拡大に強い姿勢で臨んで行くことになる。

一方，他行接近を敢えて止めなかった東京瓦斯電工にたいする十五銀行の関心は，株式売却の一言につきた。このときの株式市場は活況を極めていたが，なかでも軍需景気の恩恵を受けている東京瓦斯電工株は人気を集め，十分な売却利益が得られる価格に上昇していた。その株価水準は1936年1月以来，最低値と最高値は月を追うごとに切り上がり，同年末には107円まで上昇している。1937年はさらに急騰をつづけ290円を記録したが，これは三菱重工業株や芝浦製作所株より高く，軍需専門企業にたいする証券市場の人気の強さを物語っていた。この勢いは1938年になってやや鎮静化していくが，200円前後を推移しており，依然として市場人気を保ち続けていたことになる。こうした株価推移をみて，十五銀行が株式売却の好機と判断したのは当然であった。

すでに陸軍の専属工場と言われるまでになった東京瓦斯電工は，[28] 軍の要求に答えるために羽田に新工場建設と子会社東京自動車工業の工場新設を計画しており，これに必要な3,000万円余のうち2,400万円は再度増資に求めて来ると考えられた。この調達計画に際して，十五銀行がとった態度は明確ではない。いずれにしても，増資が決定される前の1938年初頭の株式売却は，目前の資金負担の回避と株式処分時機の判断が一致して，具体化に踏み切らせたと考えてよい。この時点で同行は東京瓦斯電工株式の51％（12万47百株）を所有していたが，証券市場における大量売却が株価急落

---

26) このほかに1937年8月に自動車部門の計器部を分離会社として新設して，この東京機器工業会社の株式売却を計画したことがある。前掲の『旧幹部伺事項――「東京機器分離の事情」』によれば，この操作は東京瓦斯電工の拡張資金の一部にしたいという，松方の思惑があっておこなわれた。しかし売却株数は2万から多くて2万3千株，しかも分割払い込みであった。このため実際に東京瓦斯電工が調達した売却益は総額で85万から90万円という小規模なものであった。

27) 前掲『旧幹部伺事項――「東京瓦斯電気工業の株式肩代りの事情」』。1千万円の借り入れ時期は1937年末から1938年3月の間に実現したもので，その大部分は鶴見，大森，川崎などの工場新増設に投資された。

28) 「ダイヤモンド」1938年1月1日号，p.328。

を招く惧れから市場取り引きを避け，かわりに特定相手との一括取り引きを選択したのであり，日産の鮎川を交渉相手として取り引きは進行していくことになる。あるいは鮎川の接近によって一括売却が具体化したとも考えられる。

取り引き交渉の相手としてなぜ日産が登場したのか，その経緯は明らかではないが，東京瓦斯電工と日産を結ぶ要素が全くなかった訳ではなかった。両者を結びつけた糸は東京自動車工業であった。東京瓦斯電工の子会社であるこの企業は1937年に自動車工業を吸収合併しているが，後者は日産財閥と資本的・人的関係をもつ企業であった[29]。したがって東京自動車工業を媒介にして，日産と東京瓦斯電工につながりが出来たのは事実である。もっともこの枠組みを超えた協力関係は両社間に存在しなかったが，すくなくとも鮎川にとって強い関心を抱く対象になったことは確実であり，これが十五銀行に通じたものと思われる。どのような接近方法があったにしても，頭取西野元は鮎川を取り引き相手の適格者とみて交渉に乗り出していった。しかしこのとき二人は，東京瓦斯電工を直接買収する者が日産本社ではないことを納得して，交渉に入ったと考えられる。

東京瓦斯電工は製造事業法指定企業という特殊事情から，外国人株主は禁止されており，外国（満州国）籍の日産は買収資格をもたない。したがって交渉開始の早い段階から，軍需化を急ぐ日立製作所が買収当時者の資格で，取り引き交渉に出席することになった。こうした必要人物の登場や舞台設定は，鮎川のシナリオに沿って進行していく。一括譲渡を条件に1938年3月に開始された交渉は，日立製作所の小平の参加によって短期間のうちに合意を迎えていくことになるが，この交渉に鮎川が関与を続けた理由は，日産の自動車生産拡大を最重点戦略として構築するなかで，東京自動車工業を是が非でも所有したいという願望によるものであった。この企業を獲得するために，東京瓦斯電工の買収が必要にして十分な条件であったことは，改めて断るまでもない。東京自動車工業は前身の自動車工業の時代から，高い収益力を続けた優良企業であった事実を考慮すると，この

---

29)　日産系企業から自動車工業会社（東京自動車工業会社）に派遣された役員は以下のとおりである。国産工業の時代から兼任する例が多く，その在任期間は概して短い。

浅原源七	1934年	「日本産業」取締役と「自動車工業」取締役に就任
	1935年	「日産自動車」と「自動車工業」の取締役兼任
	1937年	両社の取締役辞任
村上正輔	1936年	「国産工業」が日立製作所に吸収されるまで同社社長，さらに「自動車工業」取締役を兼任，
	1937年	「日産自動車」「自動車工業」の取締役兼任
	1938年	「自動車工業」が「東京自動車工業」に改組された後，取締役辞任
	1939年	「東京自動車工業」取締役に復帰
矢野美章	1931年	「戸畑鋳物」常務　「国産工業」へ改組後も同職
	1937年	「国産工業」の日立製作所への吸収により取締役辞任
	〃	「日産自動車」取締役就任
	1938年	「日産自動車」取締役辞任
		「東京自動車工業」取締役就任
	1939年	同職辞任

資料　各営業報告書および株式年鑑，株式投資年鑑より作成。

企業の吸収は生産規模拡大にくわえて，日産自動車の収益改善に大きく貢献することになる。買収の利点は計りしれないほど大きいとなれば，その筆頭株主が東京瓦斯電工という構図があるかぎり，鮎川が買収交渉に積極的にかかわるのは余りにも当然であった。

鮎川の計画は，日立製作所に東京瓦斯電工を買収させたのち，東京自動車工業の支配権を譲り受

表5　自動車企業2社の利益率推移表（1935～1939年）

年度 / 企業名	1935		1936		1937		1938		1939	
	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下
日産自動車	1.3	7.0	9.2	9.9	11.3	12.2	12.7	12.0	12.0	12.5
東京自動車工業	14.6	15.2	19.9	18.5	16.6	*	15.8	15.9	19.0	26.7

＊この期に東京自動車工業会社設立。ここまでは自動車工業会社の数値。
1939年は期中平均払込資本金額を用いた。なお利益率は利益／払込資本金による。
資料　各営業報告書および株式投資年鑑より作成。

け，これを日産自動車に経営させるか，両社を合併させる内容であった。[30] 多少とも強引とみえた鮎川のやりかたではあったが，この実現は国内自動車生産の拡大につながり，したがって軍用自動車製造強化を急ぐ陸軍の利害と一致すると，鮎川が考えても不思議はなかった。東京瓦斯電工買収のお膳立てを鮎川が準備し，交渉成立に誘導したことは十分に理解できる。一方，十五銀行は東京瓦斯電工株売却によって現金保有を高めておく必要があった。この年の6月が預金債務と特別融資借入金の返済期限となっており，[31] 数か月後の差し迫った事情から，交渉成立を急いだと考えられる。取り引きを急ぐ種々の思惑のなかで交渉は進み，4月を迎えた時点に売却価格を1株130円とする合意に達したが，これは鮎川と西野の間で検討した価格であり，小平は合意するだけというのが実情であった。この取り引き成立を受けて合併の基本方針を策定していくが，東京瓦斯電工と東京自動車工業の関係者，なかでも松方が方針作成にかかわった形跡はなく，合併のシナリオは鮎川の積極的な関与のもとに，作り上げられていった。[32]

しかし合併劇はここで進行を中断することになる。日立製作所の経営権掌握が暗礁に乗り上げた

30)　日立製作所所蔵『東京瓦斯電気工業株式会社合併の経緯』。これは小平浪平の日記から東京瓦斯電工合併に関する部分をひとつに収録したもので，編者不詳のまま若干の編者の解説が加わったものである。なお合併の経緯の書き出しは1938年3月末となっている。原文の小平の日記には正確な日付が記されていることは間違いないが，本稿においては『東京瓦斯電気工業株式会社合併の経緯』にある日付をそのまま引用した（年号は西暦に直して表示してある）。

31)　三井銀行『三井銀行八十年史』1957年，pp.596-606。十五銀行は預金債務と特別融資借入金の返済完了期限を1938年6月に控えていた事情をさす。

32)　価格は3月末に「十五銀行の頭取西野元氏と話がつき，同行の持っている東京ガス電気ＫＫの株を一株130円（時価150円）の割で譲り受けることになった」（前掲『東京瓦斯電気工業株式会社合併の経緯 1938年3月末』）とある。すでに二人の間で市場価格より若干安い価格を取り決め，これを小平に提示した経緯が明かになっている。また4月7日の段階で東京瓦斯電工の新人事を鮎川が提起しているように，流動的な要素は多いが，鮎川の関心は強い。かれの人事への確執が後の紛糾の種の一つである。

のである。圧倒的な株式所有関係において，被支配企業の役員人事権が支配企業の権限に属することは，今も昔も変わりない。ところが軍はこれに深く干渉し，合併および役員人事に異議をはさみ，このため日立製作所と日産の戦略は大幅な修正，あるいは破棄を余儀なくされていった。干渉の直接目的は松方体制の温存にあったが，この背景に松方と軍に共通にした利害が存在したのは，言うまでもない。松方は東京瓦斯電工と東京自動車工業の経営継続に強い意欲をもち続け，いっぽう陸軍は松方に軍用自動車生産を，また海軍においては航空機増産の一端を彼に期待したのである。さらにいえば商工省は自動車，航空機の製造に不可欠な工作機械生産に関して，松方とその企業に期待するところがあった。松方の企業経営に軍，行政は強い関心を持っていたことになる。なかでも自動車生産拡大を期待する陸軍内に，鮎川よりも松方を強く支持する軍人や部局が存在したが，この勢力は鮎川排除と合併反対のうえで最も強行な意向を主張し，干渉をおこなうことになる。

すでに東京自動車工業は川崎に自動車工場を新設し，3工場稼働体制を整え，いすゞ号（商工省標準形式），すみだ号（陸軍用自動車）の生産準備に入るなど，軍の期待に応える姿勢は十分であった。陸軍省や商工省の関係各局がこうした東京自動車工業の対応をみて，自動車製造事業法の指定化を暗示しても不思議はない。政府部内の軍用車育成政策に松方体制が組み込まれていたのは既定の事実であった。

3　軍部の介入による合併計画の破綻と軍需子会社所有への経緯

記述したように，鮎川の東京瓦斯電工買収における最大の関心は，東京自動車工業の吸収にあった。彼は小平に「ガス電の子会社東京自動車工業は日産自動車と合併し，日立の子会社として統率するのが良いと思うがどうだろうか」と持ちかけ，日立製作所の介入を促している。東京自動車工業と日産自動車の合併は疑いなく鮎川の本意を表しているが，日産自動車経営を鮎川の実権から切り離す提案の後半部分はにわかには信じ難い。しかし買収の実行者となった日立製作所は東京自動車工業の支配について固執はしておらず，むしろ日産と鮎川に委譲することも含めて柔軟な姿勢をとっていた。[33] 日立製作所は東京瓦斯電工の買収を優先していたのである。

日立製作所と十五銀行の株式譲渡についての合意成立を受けた鮎川は，東京自動車工業の経営者更迭に急いで着手するが，鮎川の計画に小平は積極的に関与することは避けたようである。松方体制の刷新を早く完了したい思惑から，鮎川は自身の社長就任を前提とする経営刷新策を作り上げ，

33）前掲『同　1938年3月末』。自動車について小平に鮎川は「――満州重工業は外国会社のため，満州国の承認は得たが，日本の法律でガス電の株を直接買い受けることができないので，一応日立をトンネルにしたいがどうか？」と話を始め，つぎに「またガス電の子会社東京自動車工業は日産自動車と合併し，日立の子会社として統率するのが良いと思うがどうだろうか？」と打診している。

十五銀行と日立製作所もこれに同意したから，1938年上期の株主総会の承認だけとなった。これにたいして4月上旬，陸軍省兵器局機械課はこの予定された更迭人事に異議をとなえ，松方の経営続投を要求してきた。[34] 背景として考えられるのは記述したように，両企業の経営に意欲的な松方と彼を必要とした軍内部の思惑の一致があった。この他に軍内部には，親松方の立場から合併に反対する勢力がみられたが，全体としてみると軍組織特有の複雑かつ錯綜した利害関係によって，部局を横断した勢力の結集はみられない。しかし合併反対勢力が一枚岩ではなかった事実は，——これは合併賛成の勢力についても同様のことがいえたが——，日産側に有利に作用したわけではなかった。交渉のテーブルに一同が会して一挙に解決を図ることは望めず，錯綜した利害に翻弄された状況のなかで，個別折衝がむなしく繰り返されていくことなる。

松方の行動は，東京自動車工業のここに至る発展過程を振り返れば，納得できないわけではない。この企業は1937年4月に松方五郎の働きかけにより，自動車工業と東京瓦斯電工の2社の出資する合弁企業として設立され，同年，出資元の自動車工業と東京瓦斯電工の自動車部を吸収する，つまり親企業を呑み込むようにして規模を拡大した。トラック，大型乗合乗用車，ディーゼル車にくわえ，東京瓦斯電工の軍用車を受け継いで生産を開始した同社は，陸軍の軍用自動車に対する関心と，また松方個人の努力により，やがて軍の信頼を得て短期間に軍需市場に食い込んでいった。とくに兵器局にとってその要求に忠実な東京自動車工業と松方体制は，都合の良い存在であった。相互に存在価値を認めた両者の間に，軍用自動車を基盤にした共生関係が構築されていたことになる。したがって軍，とくに兵器局は東京自動車工業の経営が松方から離れ，大きく方針が変わる事態を好まなかった。日産に支配あるいは吸収されるという最悪の事態を回避するためには，どのような手段を講じても，日産から切り離しておく必要があった。

さらに陸軍内の一部，とくに自動車関係者に強かった，反鮎川感情の存在を無視するわけにはいかない。[35] 松方の要請を引き金として，反鮎川の気運は，日立製作所と日産による東京瓦斯電工と東京自動車工業の吸収阻止，そして松方支持の動きに姿を変えていった。このような諸勢力の中において，最も親松方，反鮎川を鮮明にした勢力の一つが，軍用車生産に深いかかわりを持った陸軍省兵器局機械課であった。

兵器局機械課は，まず東京瓦斯電工所有の東京自動車工業株の処分を，鮎川と日立製作所に命令している。この措置により日立製作所は最大株主の地位を失い，そのまま日産の支配力も大きく後

34) 前掲『同 1938年4月8日，16日』。

35) この反鮎川感情の根源の一端は彼がアメリカのジェネラルモーターズ社と合弁事業を設立し，これを通して国内の自動車生産を本格化させようとした計画に求められる。陸軍内の自動車関連部局は国産技術確立を最優先としていたから，鮎川の計画に全面的に反対し，これを廃棄させて，かろうじて国産化路線を死守したという苦い経験があった。小型車の大量生産化をステップにして，これを軍用車生産に拡大していく戦略は軍の同調を得るに至らず，鮎川にとって大きな誤算であった。のみならず，このとき以来，陸軍の一部は鮎川の自動車事業経営に強い警戒心と不信感をもつにいたった。

退するため，松方の経営地位は保障される。そのねらいは直截であった。東京瓦斯電工所有の東京自動車工業株269,200株の半数を処分させ，売却先は軍が指名した日本高周波重工業とその系列企業に限定するというのが，機械課の命令内容であった。[36]

東京自動車工業株は，東京瓦斯電工が50%相当を所有しており，二位株主の東京石川島造船所は11.6%であった。残りは多数の小株主に分散していた。この東京瓦斯電工の絶対的優位にたいして，兵器局機械課は日本高周波重工業と二分する命令を出したわけで，たとえ日産や日立製作所が東京自動車工業株を市場購入する努力をおこなっても，日本高周波重工業を圧倒できる可能性は低い。そののち，戦前を通して，両社の所有比率は拮抗し，大きな変化はみられなかった。兵器局機械課が株式の買い増しを禁止したり，所有比率の均衡状況を順守させるなど，圧力をかけたことは十分にありえたことである。陸軍の圧力による持株比率の分割を前にして，経営陣更迭と日産自動車との合併案は放棄せざるをえない。こうして鮎川主導による自動車会社の大合同は，一旦は手のなかに収めたかにみえたが，[37]結局，実現されず，東京自動車工業の最終的な決着は，1939年1月に小平と兵器局機械課の間で確認されて終わることになる。

持株処分命令は，松方体制の温存に成功した。しかし，軍はこの自動車会社合併阻止の結末をどのように評価し，また正当化し得たのであろうか。兵器局機械課がこれを命令したとき，その介入正当化の根拠は，軍用自動車生産と軍需生産に貢献してきた人物を支援し，また金に驕った企業者の行動を諫める，という経済合理性と無縁の理屈であり，せいぜい軍人の直情的義憤が論理にすり変わったにすぎない。[38]しかしながら，合理性を欠いたことは，たとえ無意識によるものであれ，かえって反対派に強硬な姿勢を堅持させたと言えよう。軍内部に強い反対勢力が存在し，そのかたくなな姿勢が明らかになるにつれて，日産と日立製作所，また鮎川と小平間に亀裂が生じていく。自動車会社取得になお固執する鮎川と，東京瓦斯電工処理を優先させる小平の間に，分裂が次第に深まっていったのは避けられなかった。

さらに問題解決がもつれた背景のひとつに，当事者間に積極的な局面打開の努力があまり見られなかったことがある。これは東京瓦斯電工と東京自動車工業の経営陣が，松方支持で一本化していたわけではなく，解決のための圧力になり得なかった事情があるし，日産と日立製作所にも，協議

---

36) 前掲『同　1938年4月16日』。

37) 日産は1938年に傘下企業である合同土地会社に東京自動車工業株52,675株を保有させていたため，計画通り進めば日産の支配力はさらに強化されるはずであった。

38) 鮎川や小平の企業買収行動は，資金力に物を言わせた私欲的行為であり，排除すべきであるとの発想は海軍部局内部にも存在した。東京自動車工業のみならず，親企業の東京瓦斯電工買収について，1939年1月26日の海軍省艦政本部では「――突然瓦斯電を合併することを宣告せられ金力と勢力を以て多年苦心経営したる会社を追わるる如き状態に置かれたる其の如きは如何なる事態を発生して生産低下を来たす保ち難く（以上原文ママ。）――同社へは工作機の注文を出してあるから重大なる関係あり遺憾の意志を表示して置く」（前掲『同　1939年1月26日』）と断罪し，この剣幕に日立製作所側は反論を避けたのである。結局，持株比率を高める努力は（注46参照），大量の金による汚い行為であると，みなされたのであった。

や話し合いの機会を積極的に利用しなかったという，責任の一端がある。わずかに1938年4月27日に鮎川と小平に松方，これに日産自動車と東京瓦斯電工，さらに東京自動車工業の経営幹部による会合が開催されたが，日産側の期待した協力態勢の理解にはいたらなかった。[39] この会合の開催は兵器局の介入に前後しているが，鮎川に自動車会社の合併計画を放棄した様子はないし，兵器局も態度を軟化させ条件を変更する兆しはなかった。会社のうちそとで松方と鮎川，小平間に接触がみられたが，[40] 直接の当事者は軍であることから，こうした機会が解決に有効であったとは考えられない。松方にしてみれば，公的にも私的にも軍と協力関係にあることは公然の事実でありながら，これを小平や鮎川との話に持ち出すことは憚れたと思われる。膠着状況のなか，小平は東京自動車工業問題を切り離し，東京瓦斯電工処理を急ぐことになる。

本小稿の冒頭に述べたように，当時の国内においてこの合併問題は表層的に理解されていた。一般誌が日産自動車，東京自動車工業，日本高周波重工業，東京瓦斯電工4社による自動車産業再編と報じて，さらに軍が了解を与え，率先して成就を図ったとみなす記事まで登場したのであるが，日本高周波重工業が実際は招かざる客であって，同社の出現そのものが合併の破綻を意味したことと，これに東京瓦斯電工吸収も軍によって中断していた事実は，世間一般の関知するところではなかった。ことの決着が数か月も先送りされていくと，やがて再編報道は紙面から消え，世間の関心も急速に薄れていった。

1938年の11月上旬，鮎川は小平に東京瓦斯電工所有の東京自動車工業株を処分しないよう，あらためて要請した。[41] しかし，軍需市場を重視するうえで，兵器局の意向は無視できない。日立製作所は東京自動車工業の問題処理として，1939年をむかえた時点で東京自動車工業の更迭人事を白紙に戻し，[42] 事実上，日産自動車との合併計画を放棄することを明らかにした。これは日立製作所が自動車部門との直接的な利害関係が薄かったこと，松方を懐柔して東京瓦斯電工合併の道筋を確保しておく必要から出たことは断るまでもない。この措置によって，東京自動車工業の取り扱いをめぐる鮎川との距離は，決定的となった。鮎川の軍への働きかけは明らかではないが，たとえあったとし

---

39) 前掲『同 1938年4月27日』。ここで鮎川は十五銀行から東京瓦斯電工の株式を引き受けた事情，更に自動車工業の統一の必要性を説き，出席した東京瓦斯電工，東京自動車工業の理解を求めた。

40) 1938年の4月になると鮎川，小平，松方の企業人としての公的な話し合いは煩雑におこなわれている。東京瓦斯電工の5月の臨時取締役会，さらに6月からは隔週の常務会が定期的会合の機会となった。これ以外の接触に小平は言及していないが，通勤時の列車内においての私的な話し合いも利用されている（前掲『同 1939年2月5日』）。

41) 前掲『同 1938年11月2日』。この日の記述によれば「午後山田敬亮君来訪瓦斯電問題につき満業と日立製作所のとの間に締結すべき契約書の内容につき協議す主に瓦斯電所有の東京自動車株を任意処分せざる点にあり」と記されているように，鮎川は念を押しに人を送ったのである。

42) 前掲『同 1939年1月21日』。日産館において松方は小平，鮎川から東京瓦斯電工からの引退を言い渡されている。彼は直ちに，陸軍兵器局長及び同局機械課課長に直訴におもむき，当日，局長，課長は急遽，小平を呼びつけ会見をおこなった。このなかで小平は両者に松方の東京自動車工業社長の地位には当面，手を触れないとの言質を与えたのである。しかも小平は，自分と鮎川は東京自動車工業の経営に対して何の権利も持つものではない，と後退した発言をしている。

ても，少しも効を奏していない現実を前にして，小平が日立製作所の利益を優先する決断に踏み切ったのは，不思議ではない。

またこれに先立つ1938年末から1939年にかけての２か月間に，東京自動車工業株処分を小平が決断し，少しずつ実行に移していたこともわかっている。株式処分は軍が命令してから半年以上の課題であった。価格をはじめ株式処分の具体策について，軍の関与は不明であるが，はっきりしているのは履行を迫る強硬姿勢が崩れなかったことである。[43] 1938年11月に鮎川が東京自動車工業株所有を継続するよう要請したのは，軍の要求を受け入れそうな小平を牽制する意味か，あるいはすでに一部処分をみて，翻意を促したためであろう。いずれにしても1938年末の時点で，日立製作所の方針は軌道修正され，こののち，鮎川の要請を無視して株式処分は急速に進むことになる。1938年５月をみると，東京瓦斯電工の所有する東京自動車工業株は26万９千余を数えた。しかし同年末に６万７千株が処分され，20万２千株に減少している。一方，同時点で，兵器局機械課の指名した日本高周波重工業所有の東京自動車工業株数をみると，ゼロから６万７千株となって，東京瓦斯電工と日本高周波重工業間の増減数は一致する。日本高周波重工業はこれにより２位の大株主に躍進している。

これ以降，株式移動は速度を早めた。東京瓦斯電工による所有数は減少を続け，1939年４月末の株式保有比率は，兵器局の要求水準にまで減少し，この結果，日本高周波重工業は134,800株を所有する筆頭株主に躍進した一方，東京瓦斯電工は僅差ながら，２位の座に転落した。半年間に東京瓦斯電工から日本高周波重工業に移動した東京自動車工業株の総数は，兵器局が前年４月16日に要求した内容に沿ったものであって，東京自動車工業に対する支配力は両社拮抗した状態となり，一見安定しているが，どちらも決定力を行使できない勢力構図ができあがった。これによって自動車会社の合併計画は廃棄され，１月の更迭人事の撤回につづき，自動車部門に関して松方側の勝利に終った。もっとも日本高周波重工業についてみても，これまた企業経営の支配権を得るにはいたらなかった。同社は自動車生産にとりわけ優れた技術力をもったわけではなく，また資金にも限界があった。このように同社の存在理由は，基本的に日産を封じ込めるためにすぎない。[44]

東京自動車工業の吸収計画が失敗に終ったことによって，鮎川は東京瓦斯電工に対する関心を急

---

43)　強硬姿勢を取り続けた一因に，後に触れる被合併企業の職員，技術者の動揺と離職の動きが上げられる。東京自動車工業においては松方の抵抗に触発されて，技術者の一部に，退職やむなしの声が上がった事態は，関係者に危機感を与えたのであり，介入の口実に利用されていく。

44)　日本高周波重工業は日立製作所と拮抗した状態を続けながら，筆頭株主を維持していく。しかし全体としてみると，東京自動車工業株式は分散傾向のなかで，２社以外にも有力株主を生み出し，筆頭株主の支配力はむしろ相対的に低下することになった。２年後の1941年８月の日本高周波重工業と日立製作所の東京自動車工業株の所有比率は，前者が19.625％（1939年は24.963％），後者は19.278％（同24.907％）であり，両企業の支配力が低下している。新規に三菱重工業，石川島造船，池貝自動車製造が比率を上昇したため，どちらも単独で東京自動車工業の経営に介入することは不可能となった。

速に後退させていったが[45]，他方，松方はこの勝利を足がかりに，東京瓦斯電工をめぐってあらたな抵抗を始めていく。ここで考察は，再び東京瓦斯電工に戻ることになる。

1938年4月に十五銀行は東京瓦斯電工の株式12万5千株を売却し，同行派遣の全役員が辞任し，経営から完全に撤退していった。これと交代して，日立製作所から小平をはじめとする3名が，旧経営陣から松方を含む4名が取締役に選出され，新体制が発足していった。しかし，この間にも，日立製作所は東京瓦斯電工株を買い続けていた。山一證券から約10万株，日本高周波重工業から1万株を買い取り[46]，1938年11月に91％（発行済72万株のうち65万7千株）を所有したのである。この状況下にあっては，松方の基盤は皆無となり，指導力を発揮する余地はほとんどなかったとみてよい。常務会メンバーであっても小平に対抗できない松方は，日立製作所の吸収を急ぐ意図が明確になるにしたがって，再び軍へ接近していくことになる。企業解体の阻止と自身の地位を確保することに，接近の目的があったのは言うまでもない。

さて，東京瓦斯電工の取り扱いについて，二つの案をみることになる。最初の計画案はその実行前に，前年の税制改革を理由に廃棄され，新しい吸収案に変更された。新案は臨時租税措置によって，子会社所得の増徴，持株への配当金とプレミアムへの新規課税を斟酌したためと，説明されているが，増税措置は前年から周知徹底されており，旧案作成時に十分に織り込み済みであったと考えられる。

1938年9月に作成された旧案は，東京瓦斯電工の社名を残しながら，設備と技術者を活用するために(1)飛行機部，機関銃部さらに工作機械部門をそれぞれ会社として独立させ，全株式をひとまず東京瓦斯電工に所有させる (2)つぎに3社に設備を拡張させることにして，資金を日立製作所が東京瓦斯電工に貸し付け，ここから各企業に融資させる (3)このとき東京瓦斯電工は3社の全株式を日立製作所に借入金の担保として提供する，以上の手順を踏んだ一定期間ののち，3社を日立製作所が吸収する計画であった。東京瓦斯電工は生産が日立製作所の手に移動するまでの，形式的な持株会社として存続するにすぎない[47]。旧案の特徴は最終段階までの時間を配慮した点にある。生産現場や管理組織の混乱を避け，社員間の融合を図り，チームワークを作り上げる小準備期間を配慮した案であるが，松方の処遇はとくに触れていない。

---

45) 東京自動車工業は自動車製造事業法の目標としていた，量産大衆車製造体制に当初合致していなかったことから，同法に基づく許可会社の指定は大幅に遅れ，1941年4月になって指定を受けて，ディーゼル自動車生産に進出している。この経緯を見るかぎり，鮎川の期待したような合併による大量生産化実現は，時間的にみて無理があったともいえる。

46) 前掲『同 1938年4月20日，5月23日』。

47) 前掲『同 1938年9月15日』。小平と横田（横田千秋は日立製作所常務を兼任したまま東京瓦斯電工常務に5月から就任している）がこの日，東京瓦斯電工の取り扱いを協議し確認した内容が，本文中の（1）から（3）である。両者は同時に「結局において瓦斯電は単なるホールディング会社となる 結局日立と合併するものとする」と基本的手順を含めた計画を作り上げたのである。しかし，後の本文中で明らかになるように，この計画は廃棄される。

東京自動車工業の問題解決のために，1939年１月初旬に陸軍省を訪問した小平は，この機会に東京瓦斯電工合併についても，旧案を説明して軍の理解を求めている。このとき，軍にとくに反対はなく，なかには航空廠のように，航空機増産のために日立製作所による経営支援を強く要望する部局もあった。総じて日立製作所の計画は好意的に受けとめられた。[48)]

しかし，日立製作所は軍へ積極的な説明をおこなったのち，その案を急遽廃棄し，変更してしまう。その真意がなんであれ，東京瓦斯電工解体の時機は旧案より早まることになる。この新しい案を小平と鮎川は，「日産館鮎川室にて瓦斯電松方五郎氏と会見日立瓦斯電合併の決意をなしたる旨を話す　先ず鮎川氏より瓦斯電の事は最初は日立に委任統括式（前述の３会社分離経営――筆者注）に遣って貰いたるもその後形勢変化して名実とも日立の経営に移し小平氏の意見に従うこととなりたる旨を話し次に余（小平浪平――筆者注）より航空機と兵器を独立の会社にする必要を論じ然る時は両会社日立の孫会社となり税の関係にて日立として耐えるところに非ずついては瓦斯電を日立に合併して然るのち両者を分離独立せしむる計画なる其の如くなすれば財的にも人的にも完全なる合理化をなし得るなり」[49)]と，松方に説明している。旧案から新案に変わった理由として，税法上の不利をあげている。だがこれは指摘したように，旧案の作成時点に周知の事実であった。

上文中の「――完全なる合理化をなし得る――」とは東京瓦斯電工の生産設備，要員を最も効率的に利用することであり，この意味で旧案を見直したとき，新たに問題が発見されたと考えられる。たとえば航空機，兵器，工作機械の三部門独立は，技術者職員や工員を細分化させ，生産支障をうみだす危険性がある。東京瓦斯電工を介した間接統制はこうした問題解決に適切とはいえない，といった懸念が変更の理由になったと考えられる。またこれとは別に，新案に転換した理由の一つは，東京瓦斯電工社内の抱えた管理問題である。旧案は既存体制の活用を前提とした企業統括方式である。ところが東京瓦斯電工の内部調査を進めるにつれて，管理体制の不備が指摘され，その継承は各事業の経営改善の障害になる，といった認識に変化したことも，再検討につながったと思われる。[50)]

東京瓦斯電工の軍需生産力を日立製作所が十分に活用するには，吸収合併を急ぐ他に道はないと

---

48)　前掲『同　1939年１月19日，20日』。両日に渡った合併吸収の説明は順調にいった模様で，特に異論や反対は無かった。なかでも陸軍航空廠（原文では航空本廠になっているが，この名称の組織は陸軍航空本部の組織にはなく，陸軍航空廠を示すものと考えて，表記した名称を用いた――筆者注）の廠長中川中将は「至極結構なる話なり――」と賛意を表し，さらに同廠倉片少将による「東京瓦斯電工の技術力は不十分であり，日立製作所の経営が必要である」との意見を聴いて，日立製作所が陸軍上層部の期待を強く感じたとしても不思議ではない。

49)　前掲『同　1939年１月21日』。

50)　日立製作所は東京瓦斯電工買収に際して資産評価をおこなっているが，小平が大森工場を視察したのは，買収を完了した半年後の11月になってのことでかなり遅い。実際に視察してみると彼には，工場は大変に立派だがそれを十分に現体制は生かしていない，現状では利益が出ないのも当然である，と映った。このように管理体制を抜本的に建て直す必要があると日立製作所が考えれば，従来案は再検討せざるを得ない。

判断したのである。外部の見方も同様の結論を示唆するものであった。この既存体制の否定的評価は松方更迭に直結した。日産館においては続けて，「鮎川氏より松方氏に日立と合併を機会に引退して貰いたいと申し渡す瓦斯電の重役会を23日に開くことに打ち合わせ散会」したのである。松方更迭は旧案のなかで，曖昧にされた懸案事項の一つであったが，今回は妥協の余地はない。東京瓦斯電工の即時全面吸収は松方の居場所の消滅を意味する。外堀を埋められてしまえば，辞職要求されるまでもない。しかし小平は軍に対して，「其辺の事（松方の処遇のこと――筆者注）は必ず御心配御無用」と説明しており，こうした異なる言質が紛糾を引き起こしたとみられないこともない。[51]

しかし，上記の東京瓦斯電工の役員会議は開催されなかった。東京瓦斯電工吸収は棚上げとなり，日立製作所の軍需生産開始は延期された。これは松方が東京瓦斯電工の役員辞職要求に抵抗して，ふたたび軍関係者に支援を求めたためである。これにたいして日立製作所は，東京自動車工業のときの消極的態度と異なり，みずから関連官庁へ接近し，事態打開を模索している。もともとは，軍の軍需生産強化要請にこたえて東京瓦斯電工を買収したのであり，簡単に屈服するわけにはいかなかった。妥協のない対立は，軍の相互不干渉，かつ独断的な体質によって一段と助長された，といってよい。松方と日立製作所間の対立構図に，決定力あるいは調停権限をもった関係者は登場してこない。合併賛成，反対の軍内部の各勢力は孤立し，解決のシナリオは誰も描けなかった。とくに反対派は東京瓦斯電工の取り扱いとなると代替案をもつわけではなく，子会社として支配せよと明言することもなかった。曖昧さがあるだけ，解決方法は描きにくかった。

陸海軍省内のなかで合併に反対したのは，おもに以前より東京瓦斯電工と取り引きを続けてきた部局が中心であり，合併支持は比較的最近になって東京瓦斯電工と取り引きを開始した部局にみられた。安定した関係の重視か，それとも技術力と生産能率の優先か，しいて色分けしてみれば，このような特徴が勢力間にみられた。前者の中心勢力は陸軍の兵器局機械課と，兵器行政本部造兵廠，海軍の艦船本部等からなり，後者は陸軍の整備局工務課と航空本部航空廠，さらに海軍の航空本部であり，合併に賛成し松方処遇には中立的であった。賛成，反対のいずれの部局も軍需発注の権限をもつため，その意向は無視できない。

各勢力は，日立製作所にたいする影響力確保の一点に共通していたものの，基本的に孤立する状態にあり，調整は困難であった。[52] 陸海軍省内を複雑に横断する部局間の意向を，合併支持に纏める

51）前掲『同　1938年12月23日』。この日，兵器局長との会談にむけた準備として，小平と鮎川は事前の打ち合せをおこなった。ここで２人は松方を合併を機にすべての会社から辞職させるが，この追放は兵器局長には伏せて置くことを決めたのである。そして翌年の１月19日の兵器局長との会談において，２人の打ち合せた内容に沿った説明がおこなわれた。このあとの航空廠中川中将との面談においても同中将から，松方の顔の立つ様に処遇してほしいとの要望がなされているが（注48参照），これに対して小平は「余も長き産業人なれば其辺のことは必ず御心配御無用」と言い逃れている。

52）陸軍省内にあっては兵器局の一部に合併反対，整備局の一部と航空廠が賛成，同意している。兵器局長は当初，了解する立場にあったが局内の機械課長を説得できず，中立へと後退していった。混沌とし↗

ことは，ひとりの経営者には不可能であった。鮎川は東京自動車工業合併の挫折により，東京瓦斯電工問題への関心は薄れたとみられるが，所詮，この難局に出番はなかったのではないか。

このような膠着状況は，組織の動揺発生を口実とした商工省の介入がなかったならば，更に長期化されたに違いない。同省工務局は組織動揺による軍需生産への影響を憂慮し，これを最大の理由に介入をおこなった[53]。東京瓦斯電工の軍需生産力を拡大，改良するうえで，日立製作所による支援は不可欠としても，全面吸収を強行すれば，工場は混乱し，軍需生産は拡大よりも縮小を懸念しなければならない，このような認識をもって，同省は介入に踏み切ったのである。この生産上の混乱とは，東京瓦斯電工内部で顕在化した技術者の退職という，従業員の動揺であった。

その根源は日立製作所の直接支配に対する，不安と反発から招来していた。被吸収企業社員の処遇にたいする不信感にくわえて[54]，資金力にものをいわせて株式買収を強行し，100％の支配力を要求するやり方への反発が退職者を招いたのであれば，商工省としては，さらに退職者の増える事態を，何としても避けねばならなかった。そこで同省は日立製作所の技術力，資金力，人的能力を最大限に活用しながら，退職につながる社内の動揺を押え込む方法として，東京瓦斯電工を工作機械，航空機，兵器の３会社に分割し，独立した軍需企業として経営していく調整案を提示したのである。これによって東京瓦斯電工の技術者離反を最小限にとどめ，技術力流失と生産力低下を阻止できるとみたのである。

商工省案の難点の一つは，子会社を永続させる点にあった。子会社を分離独立させた東京瓦斯電工を日立製作所が合併しても，メリットはなにもない。さらに工作機械部門の子会社化をとっても，既に1938年に国産精機を所有しているだけに，同意しがたい内容であった。いっぽうこの案は生産部門を分離独立企業化させたのちの，東京瓦斯電工の持株会社機能や企業存続について，言及はない。しかし，松方の地位は直接触れていなくとも，その更迭は了解済みとみてよい。双方に痛み分けとなる商工省案は，軍内部の事前の了解を得たものであったと考えられる。そして日立製作所にたいしては各種製造事業法を圧力としたのは断るまでもない。製造事業法指定企業の資格を合

＼た図式を色分けしてみると，おおよそ陸軍は陸軍省兵器局機械課と兵器本廠所管の工廠に強い反対がみられ，整備局工務課と航空廠内に合併賛成がみられた。いっぽう海軍は大臣直轄機関であった艦政本部と航空本部がそれぞれ反対，賛成の旗がしらであるが，しかし海軍省については小平の言及はなかった。航空本部は海軍用航空機の生産強化を理由に，東京瓦斯電工の日立製作所の吸収を支持した。工作機増産に関心の集中していた艦政本部は，合併による生産混乱を理由に，反対の立場を取った。

53)　この日の前日２月１日が日立製作所と商工省が東京瓦斯電工の件につき，最初に接触した日とは考えられないが，前掲『同　1939年２月２日』に現れるのはこの記述が最初である。

54)　日立製作所は国産工業を吸収したとき，その幹部社員を含めた処遇は冷酷で，かなりの不満を国産側に残した（宇田川勝「日立製作所におけるオーナーと専門経営者」森川英正（編）『経営者企業の時代』1991年，pp.40-41）。このような吸収合併の後に来る処遇や人員整理の不安が，東京瓦斯電工のみならず東京自動車工業の社員を過剰反応に走らせたとしても不思議ではない。日立製作所の人事の差別は，子会社分離が避けられなくなった段階での取締役選定についてみても，東京瓦斯電工出身者の冷遇によく現れている。取締役は当初は１名――もっともこの人物は結局退職してしまうが――を指名していたにすぎない。そののち２人の東京瓦斯電工出身者を指名するが，商工省の意向を重視した泥縄式の人事策に過ぎないのは，明白であった。

併企業から取り上げる，いわば生殺与奪の権を商工省工務局は握っていた。[55]

商工省は航空機製造事業法，あるいは工作機械製造事業法指定を継続する前提として，まず生産実体作りを条件にあげたが，その手順は東京瓦斯電工から「航空機」「工作機」の2事業と，「兵器」事業を独立企業として分離させる，そしてその見返りは，前2社に航空機製造事業法，工作機械製造事業法指定の継承を許可することであった。この案を受け入れなければ，製造事業法の許認可を含む，あらゆる制裁措置を取ることになったと思われる。これが提示された1939年2月以降は，商工省側の合併前の分離独立論と日立製作所の反論が繰り返されるが，[56] 技術者退職を追求する商工省が流れをリードしていくことなる。

商工省に追い風となったのは，その登場と前後して，陸海軍省内に大幅な人事変化が，なかでも松方支持派の勢力に変化が生じたことであった。反対派にあっては1月の上田海軍艦政本部長の死去につづき，3月には最も強硬な反対者であった園田陸軍兵器局機械課々長が転属となり，さらに中立的であった木村同局長の更迭といった，一連の人事異動が重なっている。これまでの本部長は工作機械を通して松方と協力関係にあった人物である。また園田課長は反鮎川から，最も強硬な吸収合併反対を主張した軍人であった。かれらの突然の死去や転属によって，松方支持は大きな基盤を失い，抗争は鎮静化にむかった考えられる。木村局長の曖昧な立場は問題解決を長引かせたにすぎない。

これにたいして，海軍航空本部の豊田部長は引き続き在職していたし，兵器局機械課の後任課長は小平と同じ電気科の後輩であった。むろんこうした一連の人事によって，どの勢力が優位になったということはない。しかし，全体に軍内の東京瓦斯電工問題にたいする関心は低下し，これにともなって軍の影響力は必然的に後退したことによって，商工省の介入に有利な状況がつくりだされ

---

55)　前掲『同　1939年2月2日』。ここには「昨日秋田君商工省に行きたるに瓦斯電の合併前に工作機部を分離独立せしめざれば許可困難なるべしとの意向を聴き来る対策を練る本日伊藤・松浦瓦斯電の出田・桑田の四氏を商工省へ派し当局と懇談する事となす」とあるように，商工省は工作機製造事業法，航空機製造事業法の継続を条件に，分離独立を命令しているのである。各製造事業法の合併規則によれば，被吸収企業に与えた事業法指定は必ずしも合併企業に自動的に認めるものではないとされ，取り消し権限を商工省が握っていたのである。

56)　2月2日以降になると，小平自身が直接商工省に赴いて折衝を重ねる事態が続く。以下同月4日，同省東工務局長に東京瓦斯電工合併の了解を求めに行くが，その返答の様子は「合併に先立ち工作機部を独立せしむるにあらざれば内部にゴタゴタを生じ生産力を殺滅する惧れあるをもって分離を先にすべし（以上原文ママ）」（前掲『同　1939年2月4日』。以下同一資料の各日付けによる）と取り付く島もない。小平が「最悪の場合は日立の技術陣をもって必ずこれを収拾すべし」といっても，局長は自説に固執したまま，両者のやり取りが続いたのである。6日は鮎川さらに高尾直三郎という日立製作所のトップと善後策を練り直し，再び8日に工務局長と会談に臨んだ。このときは伊藤文寿（日立製作所取締役）から文章にした合併の必要，その方法を説明させたが「文章を以て合併前に子会社を分離するの困難なる事情を列記し伊藤君よりこれを説明せしむ」のだが，その反応は「局長は文章には殆ど耳を傾けず只栄国（東京瓦斯電工取締役の栄国嘉七のこと――筆者注）以下の幹部の動揺を惧れ居る模様なれば，極力その然らざる事を説明したるも遂に諒解に至らず」と徒労に終わっている。10日に再度同省を訪問，13日には栄国の反日立の立場，辞職希望の意志が変わらないことを局長から告げられ，打開の道が塞がれたことを知らされたのである。

たということは重要である。

商工省案に経営的にみて問題があったとすれば，機械設備と生産要員の分散による生産の一時的混乱であり，さらに工場，機械設備の投資の膨張と，3社間の重複投資の懸念であった。

しかし日立製作所の合併案が，技術者の退職増とチームワーク崩壊の現実を前にして破綻しつつあったことは，経営者自身も認めないわけにはいかなかった[57]。第一銀行等の融資機関と相談したのは，善後策を模索し始めた動きであり，最終局面を迎えるための準備であった。

商工省案にそったかたちで，分離ののちに東京瓦斯電工の本社だけを吸収する合併に一本化したのは3月下旬であった[58]。東京瓦斯電工内部の動揺と技術担当役員の慰留工作の失敗により[59]，これ以上の抵抗を限界とみた最終決断であった。同年5月に東京瓦斯電工から3部門を分離し，新会社が設立された。この間に工場設備の一部を日立工場等に移管しているが，新会社3社の生産活動は当面，大森，鶴見，羽田の旧工場を利用しておこなう，という新たな取り決めによって，日立製作所のこうした移転作戦は封じられてしまうが，生産要員と技術者の移動を伴わない機械の持ち出しは，せいぜい買収資金の一部回収程度の対抗措置にすぎなかった[60]。工作機部門は日立工作機（資本金1千5百万），航空機部門は日立航空機（資本金3千万），兵器部門は日立兵器（同1千5百万）に独立し，いずれも全株式を日立製作所が所有することになった。

このような結末は，日立工作機と国産精機の2企業を経営する工作機部門において，技術開発と設備投資の重複をのぞけば[61]，日立製作所に不利なことばかりではなかった。まず関連官庁と和解したことによって，軍需市場との関係改善は大きく前進した。しかし最も重要な点は，吸収計画の破

57）自案への迷いは2月6日の鮎川と話し合ったとき，最悪のケースを小平は想定して話を進めたことから理解できる。合併が成立しないこともあり得ると覚悟の胸を述べたが，この動揺の背景には栄国の退職が不可避と知ったことと無縁ではないことが，この日の記述から読み取れる。

58）商工省は生産混乱を過度に強調したうえ，さらに命令を受け入れた後まで睨みを効かせるためか，日立製作所が同省案に同意しても，簡単に許可を与えなかった。結局，「分離・合併」に許可の言質を与えたのは，漸く3月28日になってのことである。この3月は陸軍省内の反対派軍人の更迭，移動などが重なっただけに，合併問題が終了に向かった節目となったといえる。

59）技術担当取締役であった横浜俊，星子勇の慰留に失敗，2人の退社は日立製作所が最も慰留に努めた栄国嘉七の辞職に同調したものであり，日立製作所は商工省が危惧した事態の阻止に見事失敗した。

60）前掲『旧幹部伺事項――「瓦斯電合併併びに三社分離創立の事情」』。

61）工作機械事業については，軍と商工省による介入が，のち再びみられた。国産精機の製造する工作機械はターレットレースの一種が主力であり，一方の東京瓦斯電工の工作機械部門を継承した日立工作機は，車輛旋盤，フライス盤，研磨盤の三種類に限定されていた。ここからわかるように2社を併せても生産種類は非常に少ない。少品種を2社に別れて生産することは非経済的であり，分離よりも統合経営が有利なことは間違いない。しかし軍と商工省はこうした状況を強いておきながら，翌1940年になると両者の都合と面子から，不良工作機械企業の経営を日立製作所に押しつけたのである。『旧幹部伺事項――「篠崎機械株式肩代わりの事情」』によれば，軍が相当な期待を寄せ，商工省も工作機製造事業法の指定会社としたメーカーに篠崎機械という企業があった。しかし技術面において期待されたほどに成長できず，困惑した軍と商工省は日立製作所にその経営引き受けを強要したのである。すでに国産精機と日立工作機の2社を経営したうえで，さらに1社を経営するメリットは何もなく，当然に日立製作所は拒絶するが，軍の意向を無視すれば軍需という仕事はできない。結局，それだけの理由から同社の株式を市場で買い求め，経営を引き受けたのである。小平が当局から随分無理をいわれたとの感慨を持ったのも，至極当然といえる。

綻によって自前の軍需生産体制づくりに踏み出す，全社的なコンセンサスが形成されたことであった。分離独立をみても，日立製作所の経営に幸運に働いた結果も少なくなく，たとえば航空機製造能力の欠陥は自社案の破棄を覚悟した後に，海軍から指摘されて知ったのであり[62]，危険回避と事業育成の諸点からみて，この脆弱な生産部門は吸収するより子会社として経営する方が適切であった。

また商工省案受諾を機に，松方の退職意志が明らかにされたが，これにより従業員は落ち着きを取り戻し，分離会社への移行は大きな混乱もなく進行していった。東京瓦斯電工出身者を取締役に任命し，日立製作所出身者と共同で企業経営に当たらせた人事も，やむえない登用であったが[63]，各会社は2年目から利益を計上して順調に活動していったように，分離の不安の多くは杞憂にすぎなかった。

3部門を分離され，脱け殻となった東京瓦斯電工は資本金450万円に整理縮小のうえ，日立製作所に吸収合併され，1939年5月末に消滅していった。

むすびにかえて

1939年夏のノモンハン事変の敗北は，兵備近代化の遅れを軍とくに陸軍に痛感させた出来事であった。兵備力の改良，増産要請が一段と強まり，こうした戦時色の強まりの中で，たとえ非軍需産業に従事してきた企業であっても，軍需生産に転じていかざるを得ない。それでも軍需量は供給能力を越えたため，軍需企業は繁栄を謳歌し，電機産業においても軍需生産をおこなう企業が一般的となった。これにたいして日立製作所は軍需子会社を支配したが，自社の軍需生産は少量に過ぎない。しかし同時に，軍需生産の巨大な潜在力を有する企業であった。吸収合併の失敗がはっきりし，また軍需市場がさらに拡大してきた1939年秋に，自前の技術開発に本腰を入れはじめていった。株主はこれを歓迎して1940年6月に6,158万円を，さらに同年11月にも1億5,350万円の増資に応じた。また社債は1940年9月に1,500万円を発行している。これに銀行融資と内部蓄積をあわせて，豊富な資金を軍需生産に投入したのであり，その一部は1940年に生産段階に達した。また1939年に海軍工廠用の直接軍需契約に成功した軍納部は，その組織を再編するとともに技術開発を全社

---

62)　前掲『東京瓦斯電気工業株式会社合併の経緯　2月23日』。小平は豊田海軍省航空本部長から出頭を命ぜられ，そこで東京瓦斯電工の製作する航空機エンジンの納期遅延を初めて耳にすることになる。本部長から命令され，対策に奔走することになる。

63)　合併人事は日立製作所の最高意思決定機構であった常務会において，2月からたびたび議題となり，3月末に商工省に東京瓦斯電工社員を新会社取締役に就任させる意向を伝えた。しかしそれは工作機会社について『高尾氏と協議の結果，工作機会社の重役として――河野・大谷の両氏を加うべく旨を工務局に申し出ることとなす――これ工務局より右2氏を重役にせよなどと交渉を受けて服従するよりも将来有利に思いたる為なり』（前掲『同　2月8日』）とあるように，この人事は商工省対策の措置であった。

に強く促すことになる。

日立製作所の内部組織は再編を繰り返し，その活動内容は流動的であった。なかでも大きな変貌は，軍納部開設の当初，その注文品の技術開発と生産は，主に亀戸工場と車両部（笠戸工場）の仕事であったことが，軍納部の拡大充実につれて，研究開発と製品化を各工場に移管していったことであろう。軍需に転換した工場は，軍納部以外にも各営業所を経由した販路拡大に努め，ときには子会社と競合を生じることもあったが，需要増大を背景として，競合の矛盾は吸収されていった。1940，41年にかけて，漸次，各工場は爆弾生産を中心とした「金物部」を，さらに軍需生産への特化を象徴する「兵器部」を設立するなどの組織編成をすすめ，全社的な軍需生産体制を完成させていった。

しかし極めて短期間に多種の軍需製品を開発することは，内部努力だけでは限界があった。これを補完するため，軍工廠の協力工場となったり，また新設工廠に技術者を派遣して協力関係をつくりあげ，技術情報の収集をはかった。さらに直接，軍の技術供与を受けた生産委託は技術蓄積のうえで重要な機会であった。日立工場が海軍から技術供与を受けた航空機用ガスタービン，航空燃料生産装置，航空機用爆弾は初期の技術供与のもっとも成功した軍需品であり，このような技術供与による委託生産は1940年以降，日立製作所の軍需生産において，質量共に重要性を占めていくことになる。

出遅れた日立製作所が1940年以降に，軍需生産拡大と製品多様化を短期間に達成し得た内部メカニズムとして，再びその工場間競争を巧みに利用した経営原理をみることになる。かつて，軍需生産に抑制的に作用したが，それはそのときの企業目標や市場設定を前提としたためである。市場動向に常に敏感な工場がひとたび市場を軍需に設定した後には，ひたすら工場経営の基盤である独立採算性に駆動されて，軍用品生産に必要な技術を競争的に開発し，生産体制を整備していく。生産部門のみならず，本社は軍納部以外の販売部門を——これは工場横断的な製品群にそって組織されたものであるが——軍納部と競争させて，軍需の掘り起こしをはかった。このため，軍納部は軍関係受注の割合が当然に100％としても，金物部は38.9％，また電線部は33.6％，電気部は30.1％を，軍関係受注によって占めるまでになった（1941年）。生産と販売両面の競争機構が，軍需部門への進出の遅れを文字どおり瞬く間に取り戻し，のみならず先行した企業を凌駕する軍需企業に成長させていったといえる。