

中立国スイスの多国籍企業とナチズム・ 第二次大戦（2）

——国境経済圏の企業ゲオルク・フィッシャー社の事例から——*

黒 澤 隆 文

I 戦時下の高ライン経済圏とGF社の国境越え社内取引

第二次大戦中，ドイツの勢力圏に包囲された中立国の国際経済関係については，例えばスウェーデンについて，対枢軸国貿易が中心となったものの，対連合国貿易も，縮小と不安定化を余儀なくされつつも継続していたことが知られている¹⁾。この状況は，スウェーデンとは異なり地続きの領土で枢軸国に完全包囲されることになったスイスにおいても，同様であった。

第二次大戦の開戦後しばらくの間，スイスの輸出先構成では連合国と枢軸国が均衡していたが，イタリアの参戦とフランスの降伏によって周囲を枢軸国勢力に包囲された1940年6月以降は，枢軸国勢力圏向け輸出の割合が急激に高まった。とはいえ，枢軸国支配地域を海上封鎖した連合国側が1943年4月まで中立国スイスに自国消費分として一定量の輸入を認め，またドイツ当局も，スイスの対連合国輸出に対し，「自由通行権証明」(Geleitschein) を選択的・戦略的に発行し，その通行を随時容認したため²⁾，両陣営による「二重の封鎖」

* 本稿は，日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究C（研究課題番号17530266）による研究成果の一部である。

1) 武田龍夫『北欧の外交 戦う小国の相克と現実』，東海大学出版会，1998年，44-66頁。Fritz, Martin, "Swedish Adaptation to German Domination in The Second World War" in: Lund, Joachim (ed.) *Working for the New Order. European Business under German Domination 1939-1945*. Copenhagen, University Press of Southern Denmark and Copenhagen Business School, 2006, 129-140頁。

2) Ruch, Christian et al. *Geschäfte und Zwangsarbeit. Schweizer Industrieunternehmen /*

の下でも、スイスの対連合貿易は、その額を半減させつつも継続することになった³⁾。

こうした中、19世紀初の産業革命期に複数の領土に跨る工業地帯となっていた高ライン地域でも⁴⁾、国境を跨ぐ経済取引は、途絶えることなく継続していた。本稿では、前稿(1)での検討を前提に、やはりヴィプフの研究や独立専門家委員会 (UEK/CIE) の研究に主に依りつつ、ゲオルク・フィッシャー (本稿でも GF と略記) 社の事例を具体的に取り上げて、戦時下における国境地域間の経済関係を確認し、次いで、「二重の封鎖」の外側に位置した在英子会社との関係についても整理してみたい。

まずは、国境での人的往来について確認しておこう。スイス・ドイツ両国は、西部戦線での戦闘開始後の3ヶ月間、国境を相互に封鎖した。しかし残る期間においては、不動産価格が安いドイツ領に住み、シャフハウゼン (スイス) の GF 本社工場で働くスイス人労働者による通勤は、その数は減りつつも続いていた。3ヶ月の封鎖の間、これらスイス人国境通勤者たちは、帰宅できずにスイス側で宿を採さねばならなかったが、しかしこの封鎖期間でさえ、査証を持つ者は国境を越えることができたのである⁵⁾。もっとも、戦争中、人的な接触の多くが非交戦国たるスイス領内でなされるようになったのも確かであった。1940年末の GF 社の4ヶ月の来社記録では、顧客やサプライヤーなど、ドイツ・イタリア両国からの訪問者は33名を数えた。その後、欠落の多い1941年以

¹⁾ *im «Dritten Reich»*, Veröffentlichungen der UEK Bd. 6/Publication de la CIE Vol. 6, Zürich, Chronos, 2001, 158頁。

3) Unabhängige Expertenkommission Schweiz-Zweiter Weltkrieg. *Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg. Schlussbericht*. Zürich, Pendo, 2002, 185頁。および、Meier, Martin et al. *Schweizerische Aussenwirtschaftspolitik 1930-1948. Strukturen, Verhandlungen, Funktionen*. Veröffentlichungen der UEK Bd. 10/Publication de la CIE Vol. 10. Zürich, Chronos, 2002, 159-301頁。

4) 黒澤隆文『近代スイス経済の形成——地域主権と高ライン地域の産業革命』京都大学学術出版会, 2002年。

5) Wipf, Hans Ulrich, *Georg Fischer AG, 1930-1945. Ein Schweizer Industrieunternehmen im Sapnunsfeld Europas*. Zürich, 2001, 125-126頁。(なお、既刊(1)の註10では、本書名を記載すべきところ、誤って前掲書としている。この場を借りて訂正しておきたい)。

降の記録では訪問数は減り、1942年には少数の英米外交官の来社記載が確認されるのみとなった⁶⁾。

逆の動き、すなわち GF 関係者のドイツ訪問も確認される。GF 社の法律顧問で、1941年に同社執行役員となったフリッツ・ビュールマンは、国境取引・多国籍企業課税の専門家であり、開戦後も1941年秋頃までは、頻繁にベルリンを訪れていた。社長のビューラー自身、1941年末まで商談のためにベルリンを訪問しており、その他、2名の経営幹部・上級職員が、1942年3月にドイツに出張している⁷⁾。

国境経済圏に位置するジンゲン工場の場合、本社との関係は、単に資本や人員、技術やライセンスの領域に限られず、原材料・機械機器の供給や工程間分業にも及んでおり、またスイス側から供給される電力エネルギーや、ジンゲン工場が果たした対独輸出仲介商社としての機能も、重要な役割を果たした。

原材料でのスイス本社との繋がりとしては、開戦前の事例が確認できる。1936年、第二次四ヶ年計画の下で、ドイツでは屑鉄・銑鉄の配給制が導入された。基準年に操業短縮を実施していたジンゲン工場では、割当は需要実績を3割下回っており、原材料不足に直面した。こうした中、翌年にかけて全調達量の約4割にあたる不足分（フランス産屑鉄 [1500トン]、フェロシリコン [使用量の55%]、亜鉛 [同53%]、鉛）をスイス本社が提供し、操業を維持したのである。しかもその大部分は無償譲渡であり、これによる本社からの支援額は総計400万マルクに達した。ただし、その後は同種の取引記録は残されていない。戦時中は、スイス本社自身の原料調達難やジンゲン工場の独立性の高まりの中で、この種の支援は打ち切られたとみられる⁸⁾。

これとは対照的に、機械や電力のスイスからの供給は戦時中も継続された。工作機械や加工具は、社内規格の維持や企業秘密の保持のためにも、可能な限

6) 同上書、125-126頁。

7) 同上書、126、204頁。

8) 同上書、384-386頁。

りシャフハウゼン本社的工作機械製造部門が供給した⁹⁾。

スイスからドイツへの電力輸出は、独立専門家委員会の主要な調査テーマの一つであるが¹⁰⁾、ジンゲン工場も、1920年代初頭以降、シャフハウゼン州が所有する発電所 (Elektrizitätswerk des Kantons Schaffhausen, EKS) からその消費電力の全量を購入していた。同発電所は、約6000万キロワットアワーの発電量の約25%を南ドイツの47の自治体や多数の事業者に供給していたが、ジンゲン工場はその4割を占める最大のドイツ側需用者であった。クリアリング¹¹⁾を介してなされる電気料支払いの遅れやスイスでの電力不足にもかかわらず、1945年3月にスイス連邦政府がドイツへの電力輸出を禁ずるまで電力輸出は継続された¹²⁾。

ドイツの外貨不足と厳しい為替管理のために本社工場からの対独輸出の余地が狭まる中で、GF社は、国境立地を活かして、ドイツ当局が認めた加工貿易〔再輸出貿易, Veredlungsverkehr〕優遇措置を利用し、ドイツでの市場シェアの維持に努めた。従来スイスで行っていた前工程を在独工場に移した場合、スイスでの付加価値は「(再輸入品向け)加工賃」[Veredlungslöhne]として扱われ、その分、ドイツへの輸入枠が引き上げられて、関税も免除されたからである。スイス本社工場で完成した製品は、ジンゲン工場を経ずにドイツの顧客に直送することができた。これは主としてホイール生産で用いられたが、この「加工賃」は、スイス本社からのホイールの対独輸出額の40%を占めていた。

また一般にも、ジンゲン工場の存在は、スイス本社からの対独輸出では有利な条件となった。工作機械を除き、ジンゲン工場はGF社の対独輸出に關す

9) その額は、1941年には総額19万4000フラン、1942年には11万フランに達した。またライスハウアー社(チューリヒ)からの1944年のねじ切り旋盤の購入も、スイス本社の仲介で行われた。同上書、386-387頁。なおライスハウアー社は、スイスを代表する工作機械メーカーである。

10) Kleisel, Jean-Daniel, *Electricité suisse et Troisième Reich*. Veröffentlichungen der UEK Bd. 2/ Publication de la CIE Vol. 2, Zürich Chronos, 2001.

11) クリアリングの制度と実態については、Frech, Stefan, *Clearing. Der Zahlungsverkehr der Schweiz mit den Achsenmächten*. Veröffentlichungen der UEK Bd. 2/Publication de la CIE Vol. 2, Zürich Chronos, 2001を参照。

12) その後は、カールスルーエ発電所からの購入に切り替えられた。Wipf, 前掲書, 387-389頁。

る商社業務を担っており、ドイツの顧客は、輸入代金をクリアリングによる制約に煩わされることなくライヒスマルク建てでジンゲン工場に払い込めばよかつたからである。ジンゲン工場はこれらの購入代金を月単位で纏め、事後的に外貨送金許可を取得し、クリアリングを利用してシャフハウゼンに送金した¹³⁾。

II 国境経済圏と在独工場——コントロールを巡る闘争

1 在独ジンゲン工場の軍需生産と業績

次に、GF社が、スイスの本社からみて国境のすぐ反対側、ドイツ領ジンゲンに有した最大の在外工場の状況についてみてみよう。1930・40年代、ジンゲン工場の年間鋳造量は、大恐慌後の落ち込み(1932年、3058トン)とドイツの敗戦(1946年、1852トン)によって二つの深い谷を描いている。この20年の間、1943年(1万6055トン)と1944年(1万8784トン)の両年を除き、1929年の水準(1万4346トン)を上回ることとはなく、戦時中も1942年までは1万2000トン割っていた。

平時の主力品目たる継手にとっては、この20年間は厳しい時代であった。その生産量は1932年には1929年水準の5分の1に急減し、その後緩やかに回復して1937年には29年水準の7割に復したが、その後再び減少し、1945年には生産停止に近い状態となった。構成比(重量ベース)でも、1930/31年には9割を占めたのが、再軍備後の1935年には5割、開戦後は4割に低下し、さらに「総力戦」期の1943・44年には2割以下に落ち込んだ。このうち戦時期の減少は需要不足の結果ではなく、むしろ統制経済下での強制的な軍需部門優先策の結果であった¹⁴⁾。

13) この販売仲介業務に対して、ジンゲン工場は販売価格の3.33%の手数料を受け取っていた。なお、スイス本社への代金の送金は遅延しがちで、1939年から1944年の輸出代金総額6230万フランのうち、760万フランは終戦時にも未送金のまま残されていた。同上書、389-391、421-422頁。

14) 1940年4月、ドイツ国内向け継手生産には、当局によって前年実績比7割減という厳しい上限が課せられた。GF社首脳は、継手の用途の多様性や、戦時下でも不要不急品ではないことをドイツ当局に訴えた。その結果、上限はその後段階的に1939年比15%減まで引き上げられたが、ノ

これとは対照的に、受注生産型の鑄造品は当初1割台であったのが、1933年以降の軍需の拡大で増勢に転じ、1939年には過半を占め、1944年には絶対量(1万5644トン)でも構成比(83%)でもピークに達した。1942年までその中心はホイール、排気管、ギア用のハウジングといった車輛部品であったが、1936年ないし翌年には弾薬(主として手榴弾部品)の生産も開始された。弾薬部門が総生産量に占める割合は、戦時下でも1941年までは2割弱であったが、1942年には36%となり、続く2年間には6割に達している。この部門は製品の平均重量が大きく、就業者比ではその構成比は幾分低くなるが、いずれにせよ、戦況悪化の下での「総力戦」への移行が、GF ジンゲンを文字通りの軍需工場に変えたのである¹⁵⁾。

次に売上高をみてみよう。継手の販売不振が顕著であった1930年代前半には、ジンゲン工場の売上高は1000万ライヒスマルク(RM)を下回っていた。しかし開戦前の3年間(1936-1938年)には平均1340万RMに増えており、戦争前半(1939-1941年)には1925万RMに、また後半(1942年-1944年)には2501万RMに跳ね上がった¹⁶⁾。また戦争物資(軍需品および軍需・民需両用製品)

、在庫を取り崩し、輸出を減らしてドイツ市場への供給量を確保する状況が続いた。しかしこの間、ドイツの競合他社は輸出量を維持しており、ジンゲン工場長ホルストマンは輸出市場の喪失を怖れた。そのため、軍需部門の急拡張下でも継手生産量を維持するために合理化を進め、製造モデルの数を9000から段階的に550に減らした。継手とは対照的に、ホイールや弾薬では当局から毎月生産ノルマが与えられた。受注残・納品量の毎月の報告や、原料配給と産出を対応させた鉄収支簿の作成が義務づけられるなど、当局の物資・生産統制は厳格であった。同上書、389-391、274-281頁。

- 15) 弾薬製造が、発注者・受注者のいずれの主導で開始されたのかは明かではないが、GF社は既に第一次大戦時にドイツ軍に弾薬を供給していた。両大戦間期には、ヒトラーが公然と再軍備を開始する以前の1933年、継手販売の著しい落ち込みの中で、ドイツからの弾薬受注交渉が開始され、1936年に契約に漕ぎ着けた。在独工場で手榴弾製造が開始されたのは、シャフハウゼン本社第3工場でのスイス連邦軍向けの手榴弾製造の開始と同じ時期である。後述のように、翌1937年、スイス人工場長ラウエンベルガーが逮捕されるという状況下で、軍需生産からの撤退が検討されたが、ドイツ側は撤退を容認しなかった。以後は、在独拠点での軍需生産にスイス本社が抵抗した形跡はみられない。同上書、93、277、291-292頁。
- 16) この数字には、ジンゲン工場からの委託の形でスイス本社工場で製造され、ジンゲン工場の名義で販売された製品が、1割から3割弱含まれた。ジンゲンからスイス本社への供給はこれより1桁少ない。スイス本社工場が、在独工場の供給力の一翼を担っていたことは明瞭である。同上書、420頁。

が製品全体に占める割合も、重量・出荷額ともに開戦時点で6割に達しており、1942年には7割超、また1943年と翌年には8割を超えていた。

中立国スイス資本の下にあるこの在独工場は、こうした軍需生産の拡大で戦時利得を得たのであろうか。GF社の損益の推移は、統制下での自主的な価格決定権の喪失や、軍需が営業利益を押し上げたことと同時に、最終損益が、予測可能とは言い難いドイツ当局の政策、特に戦時利得没収政策に大きく左右されたことを示している。

大恐慌さなかの1930年代前半、GF社の在外拠点は建設不況の中でいずれも赤字を計上しており、ジンゲン工場も例外ではなかった。その後1937年に同工場はようやく黒字転換し、1938・39の両年は67万ライヒスマルク(RM)の大きな単年度黒字を計上したが、累積損失を一掃しえたのは1940年のことであった。しかし翌1941年には、一転して再び89万RMの巨額損失を出した。その後、生産高・売上が大きく伸びた1943年・44年に63万RM・51万RMの単年度黒字を計上して、終戦の1945年には繰越金も黒字となった。この間、1941年と1945年以外は、業績にかかわらず毎年シャフハウゼンに9万2237万RMを送金している¹⁷⁾。

こうした推移の中では1941年の損失額の大きさが目立つが、これは、1939・40年のドイツ国防軍への納品でGF社が過大な利潤をあげたとして、事後的にドイツ国防軍総司令部から代金返済命令を受けたために生じた欠損であった。近年の研究では、ナチス戦争経済下の統制政策が、私企業に対する利潤インセンティブを組み込んでいたことが強調されているが¹⁸⁾、GF社の場合にも、合理化努力が認められてその分返済額が減額され、売上の7%を上限に利潤も容

17) 同上書、426-427頁。

18) マルク・シュペラー、ヨッヘン・シュトレープ〔著〕、雨宮昭彦、三ツ石郁夫〔訳〕「ナチス経済研究のパラダイムチェンジか——ドイツにおける最新の研究動向」『歴史と経済』第200号、2008年、46-58頁。1936年10月18日を基準日に価格が凍結され、またその後に受注した軍需品では公定価格(単位価格ないしグループ価格)が設定されており、価格設定の自由は失われていた。しかしこれは生産性向上にインセンティブを与えたはずであり、工場長ホルストマンも、戦後、経営努力で利益を出しうる水準にあったと証言している。Wipf, 前掲書、423頁。

認められている。とはいえ、その後も1943年に再度62万 RM を、また翌年には51万 RM の返済を強いられており、事後的請求が経営の予測不可能性を高めていたことは間違いない¹⁹⁾。また、国際移転税制を巡っても、事後的な損失が生じた。1942年、ジンゲン市当局は、原価以下でスイス本社に製品を販売し、本社に利益を付け替えたとして GF 社を税務当局に告発したのである。しかし GF 社は、自社に有利な経済統制団体（鑄造グループ）の意見書を盾に、340万 RM の支払による和解案を拒否し、長い交渉の末、56万5000 RM の支払いにのみ応じた²⁰⁾。

戦時下においても、スイス本社に対する各種の支払が続けられていた。最大の費目は経営管理料（Regiespesen、毎年41万～54万フラン）であり、これに、本社からの借入に対する利子支払（38万～19万フラン弱で減少傾向）、上述の利益送金（16万フラン）、電気料金基本料（7万～11万フラン弱）が続き、さらに、少額ながら本社研究所への少額の支払と、本社がドイツ企業に供与した機械製造ライセンス料で、ジンゲン工場が本社に代わって受け取った資金の送金加わった。経営管理料の送金は一般法上は認められていたが、ドイツ当局はスイス本社との直接的な管理関係が切れている以上、その支払いは適切でないとした。しかし GF 社側はこれに反論し、終戦までその支払いを続けた²¹⁾。

戦時中、ジンゲンからスイス本社への上述の利益送金額は、総計では約80万フランであった。これに対しスイス本社は、在独拠点が大きな欠損を出した

19) 返済命令の根拠は、1938年11月15日発令の「公的発注者向納入に際しての自己経費原則に基づく価格設定原則」(Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen für öffentliche Auftraggeber, LSÖ)、ならびに戦時利得の取得を原則禁止した1940年2月15日の戦争経済法 (Kriegswirtschaftsverordnung, KWVO) であった。国防軍総司令部による事後の価格査察は定期的に行われていた。査察官は、GF 社が1939・40年の対国防軍納入で得た利益を363万4000 RM としたうえで、120万 RM を業績インセンティブ相当分として、また43万4000 RM を特別償却分として差し引き、要返済額を200万 RM とした。これに伴う利益減での100万 RM の税還付分を差し引き、実質返済額を100万 RM とした。同上書、423-425頁。

20) スイス本社の交渉担当者は、開戦後も数次にわたりドイツに入学していたビュールマンらであったが、その入学をゲシュタポが拒否したため、この交渉は、国境の税関事務所で行われた。同上書、425頁。

21) 同上書、427頁。

1941年と1945年に、合計で251万フランを肩代わりしていた。経費の中に実質的な利益送金が紛れ込んでいた可能性もあるが、これらの数字からして、戦時期には、ジンゲンでの生産増・売上増と営業損益の黒字にもかかわらず在独拠点がスイス本社を押し下げていたことは明らかである。しかも、設備資本の損耗や通貨価値下落など、ジンゲン所有資産の著しい劣化が、本社のバランスシートを圧迫した。設備更新が不十分で、戦時中の投資が生産に直接関係しない宿舍や食堂の建設に投じられたため、ジンゲン工場資産の主たる構成要素である固定資産の評価額は、開戦時の3分の1近くに下落し、戦時期の資産損失額は1500万フランに達した²²⁾。

このように、GF社は、民需から軍需への転換によって在独工場の操業を維持することに成功したのであるが、それは必ずしも、それによってスイス本社が戦時利得を手にしたことを意味しなかったのである。

2 標的となったスイス人工場幹部

独立専門家委員会の研究が、ブラウン・ボヴェリ(BBC)やAIAG、マギーなど複数の業界の多数の企業の事例で明らかにしたように²³⁾、多国籍企業にとって、ナチズム、それにとりわけ世界大戦は、子会社に対するコントロール喪失の危機を意味した。GF社のジンゲン工場も、その例外ではなかった。

最初の危機は、ナチ政権誕生後間もなく訪れた。1933年10月、ナチ党員であるジンゲン工場の二人の社員が、スイス人部長であるフィリップ・ポップ²⁴⁾を、

22) ジンゲン工場は法人格を持たなかったが、ドイツ当局による課税要求や価格統制、スイスへの情報伝達の制限の下では、実質的に子会社としての独自の会計を行うことは不可避であった。スイス本社は、ジンゲンの会計処理の結果を、その時々を為替レートでそのまま本社の会計に組み込んでいた。なおGF社のもう一つの在独子会社、Wagner & Engelert in Mettmannは1937年からジンゲン工場の指揮下に置かれていたが、スイス本社の貸借対照表では、その株は額面の100万マルクを下回る60万マルクとして資産の部に計上されていた。同社資産における損失もまた、スイス本社への戦時期の送金総額を大きく上回っていた。同上書、430-432、476-477頁。

23) Ruch et al., 前掲書を参照。

24) スイス生まれのポップ(1883年生-1963年没)は、1904年に21歳でジンゲン工場勤務を始め、1923年に同部長、1931年には取締役となった。Wipf, 前掲書、185頁。

封鎖マルクの違法取引や脱税の疑いで当局に告発し、彼を罷免してナチ党員に交代させることを要求したのである。告発者の1人は、ナチ体制下で工場内の思想統制や反体制分子の監視・告発を任務としていた「経営内監察員」(Betriebsobmann)であった。この告発は党上層部に送られ、ジンゲン市長であり、同時に郡内の事業所の経営内観察員を統括する立場にあるナチ党員ハインと、スイスのGF本社社長のビューラー、それにジンゲン工場長ラウエンベルガー(スイス人)の交渉が行われた。GF側は告発を事実無根として更迭要求を拒絶した。結局、捜査によっても嫌疑は立証されず、ポップはその職にとどまった²⁵⁾。

しかしこれは、危機の第一幕に過ぎなかった。1937年1月末、ジンゲン工場長(経営指導者)^{ベトリープスフォーラー}ラウエンベルガーと、その補佐役であるドイツ人ベルネッカーが、第五国防管区防衛局(シュトゥットガルト)の指示により、ゲシュタポに逮捕・拘禁されたのである。GF社には、軍事機密漏洩の嫌疑との情報が伝わったが、実態としては工場長をスイス人からドイツ人ナチ党員に代えるのが狙いであったとみられ、これ以降、ジンゲン工場トップ人事を巡る激しい神経戦が、ドイツ当局とGF社の間で繰り広げられた²⁶⁾。

1937年2月初旬の接触で、GF社長のビューラーは、ドイツの検察当局に対し、ジンゲン工場は戦時には国防軍に全面的に協力する用意があり、そのためにもスイス本社との密接な関係が不可欠で、工場長の交代はその障害となると強調した。その後、3月半ばに駐ベルリンスイス大使が介入して間もなく、ラウエンベルガーは釈放され、工場長の職務を継続した。

しかしその後も、防諜・保秘を理由とするドイツ当局のスイス人更迭圧力は続いた。国防管区防衛局とドイツ陸軍兵器局が、軍需部門からのスイス人社員の排除と、同部門の他部門からの隔離を要求したのである。1937年7月、GF社は譲歩し、シャフハウゼン工場¹でドイツ国防軍向製品の製造を指揮していた

25) 同上書、185-186頁。

26) 同上書、187-188頁。

ドイツ人技師長ハンス・ブルッシュを、ジンゲン工場に転勤させ、他の2名のドイツ人とともに、軍需主体の受注鋳造品営業担当者とした。ブルッシュはナチ党員であった。二人のスイス人幹部はその職にとどまったが、ドイツ市場での営業の指揮はドイツ人に交代し、また工場長のラウエンベルガーも、国防軍向け製造には関わらないものとされた。こうした中、同年8月、GF社は、ドイツ労働戦線(DAF)やその他ドイツ当局との交渉に備えて、GF社に好意的であったコンスタンツの法律家で、ナチ党に入党したばかりのヘルマン・アマンを、ジンゲン工場の人事担当部長として採用し、ラウエンベルガーを補佐させた²⁷⁾。

しかしこの件はこれで落ち着いたわけではなく、国防管区防衛局は、その後も執拗にこのスイス人工場長の更迭を要求し続けた。しかし対するGF社も容易にこれに屈しなかった。ビューラーは、外交ルートを通じ、令状無しに不当逮捕に対する補償金をドイツ当局に請求し、またスイス連邦軍務省に働きかけて、スイス政府による公式書簡をベルン駐在ドイツ武官に手交し、嫌疑に反論した。さらに、工場長更迭をドイツ側が要求し続けるならば、ドイツ陸軍への納入契約を破棄するとして逆に揺さぶりをかけた。結局、ドイツの検察当局は、反逆罪ではなく、スイス士官による情報提供要求について当局へ通報することを怠ったとの罪状で、ラウエンベルガーに7週間の禁固刑を課した。彼の拘禁期間はすでに7週間を越えていたので、これは形式的処罰に過ぎなかったが、陸軍総司令部はこの判決を根拠に彼の即時更迭を要求し、従わない場合には契約を破棄し、違約金をGF社に課すとして圧力をかけた。しかしこれにもビューラーは屈せず、1938年2月、上告の方針とともに、違約金を払っても全受注契約を破棄する用意がある旨を表明した²⁸⁾。

しかしその数日後、ビューラーは突如姿勢を変えてドイツ側の要求に譲歩した²⁹⁾。ラウエンベルガーを在英生産子会社の技術統括部長に転出させ、GF社

27) 同上書、191頁。

28) 同上書、191-193頁。

29) 突然の譲歩の理由は明かでない。ラウエンベルガーが後に英国に出国している点からすると、彼自身の意向が考慮された可能性も考えられよう。

のもう一つの在独拠点であるメットマン工場のスイス人技術部長、エミール・ペーリを、その後任としたのである。3月に行われた陸軍調達局との協議では、ペーリはジンゲン工場全体の技術監督に就任するものの、ドイツ軍向け製造部門の指揮は行わず、ナチ体制に極めて忠実なハンス・ブルッシュにその統括を委ね³⁰⁾、しかも同部門はドイツ人のみ立ち入りを許可することが合意された。その後も物理的な隔離措置が強化され、スイス人工場幹部の監督・統制に服さない治外法権的な空間が、ジンゲン工場内に出現するにいたったのである。

この一連の交渉では、ビューラーが、軍需生産の打ち切り案をも提示して人事権を守ろうとしたことが目をひく。しかし当然ながらドイツ側はこの案を拒否し、ビューラーも最終的にはこれに譲歩した。ビューラーは後に回顧して、接収の危険を認識していたと述べている³¹⁾。

3 開戦とナチ党員の工場長就任・国境通勤

以上のようにいったんはスイス人の後任工場長を置いた GF 社であったが、第二次大戦の勃発で事態はさらに深刻化した。スイス人を工場長とし続けることはもはや不可能に思われたし³²⁾、また、両陣営を市場とする GF 社には、ポ

30) ブルッシュはリュネベルクに1895年に生まれ、1926年にエンジニアとしてシャフハウゼンの GF 本社に入社した。GF 社が特許を持つトリレックス・ホイールのドイツ制式ホイールへの採用を実現し、その後もホイール事業では優れた専門知識を発揮した。入党はホルストマンと同じく政権獲得後の1933年6月1日であるが、ジンゲン転勤後は、「100%のナチ」と評されたその世界観と、ゲシュタポとの密接な関係で、恐れられた。上司のホルストマンでさえ、彼の機嫌を損ねぬよう、細心の注意を払わねばならなかった。外国人労働者への態度も冷酷で、文字通り工場内のナチス支配を体現する人物といえた。同上書、251-254頁。

31) この交渉では、ナチ党の党籍を有する GF 社のドイツ人幹部が、ドイツ当局との交渉で、GF 社首脳とともに、あるいはまたその意向を代弁して交渉に当たっている。同上書、194-197頁。

32) 他のスイス企業の事例をみると、スイス人社長・工場長の更迭要求を免れた事例も存在する。例えばネスレの在独子会社で、ドイツ軍への納入実績もある DAN, Sarroti の両社では、スイス人であるハンス・リッゲンバッハは戦時中、問題なく社長の座に留まり続けている。ネスレの製品は重要な軍需物資ではあったが、直接に軍事技術に関わるものではなく、GF 社とは条件が異なっていた。また軍事機密との関係の深い BBC (電機) の在独子会社の場合には、監査役会議長はスイス本社が送り込んだスイス人であったが、事業所の業務を直接指揮していたのはドイツ人のみからなる取締役会であり、GF 社と同様の事態は生じなかった。Ruch et al., 前掲書、113-117頁。

イコットやブラックリストへの掲載を回避するためにも、会社首脳を「中立化」する必要が生じていた³³⁾。実際、開戦間もない1939年9月、フランス当局は、国内で営業を行うスイス企業に対し、会社幹部リストの提出を要求していた。

こうした中、GF社は、ドイツ人で、スイス本社の幹部であったアルフレット・ホルストマンを、ジンゲン工場長に任命した。彼はまた、ルール地方のメットマン工場をもジンゲンから指揮することになった。ホルストマンは、メットマン工場長を永年勤めた後、1932年にシャハフウゼン本社に転勤となり、以後、継手販売部長として、英・独在外工場での継手製造を統括し、継手の国際カルテルをも担当していた人物である³⁴⁾。1933年には、本社の商事代理権を与えられ、執行役会の次期拡大時には執行役に昇進することが約束されていた。しかし上記のように大戦の勃発により、スイス本社のドイツ人幹部は辞職せざるえなくなっており、ジンゲンに工場長として転出することになったのである。彼はまたナチ党员であり(政権掌握後の1933年6月1日に入党)、しかもドイツ財界に豊かな人脈を持っていた。半面、工場経営の能力では、彼に対する評価はむしろ低かった。したがってこの人事は、むしろ、ドイツ当局・財界との関係を維持しつつ、軍需部門の比率の増大とともに在独工場で権力を拡張しつつあったブルッシュ(ジンゲン工場の副経営指導者[Betriebsführer-Stellvertreter])の独走を抑え、同時に、在独工場を間接的に統御するための

33) これらの「現地化」「中立化」措置の必要性に関する認識では、第一次大戦期の経験が決定的であった。大戦下でのスイス企業の対応については、以下の文献を参照。Lüpold, Martin, „Globalisierung als Krisenreaktionsstrategie. Dezentralisierung und Renationalisierung bei Nestlé 1920-1950“ in; Hans-Jörg Gilomen et al. (Hg./éd.), *Globalisierung-Chancen und Risiken. Die Schweiz in der Weltwirtschaft 18.-20. Jahrhundert/La globalisation-chances et risques. La Suisse dans l'économie mondiale 18e-20e siècles*, Zürich, Chronos, 2003, 215頁。Roman Rossfeld/Tobias Straumann (Hg.), *Der Vergessene Wirtschaftskrieg. Schweizer Unternehmen in ersten Weltkrieg*, Zürich, Chronos, 2008.

34) GF社は、大陸市場の国際カルテルでは主導的な立場にあった。なお現地生産が遅れた英国市場ではこれと異なり、ここでのカルテルでは、地元メーカー価格に8.75%を上乗せした価格で販売することが定められていた。しかし、開戦後の軍需品では、英国メーカーと同一価格での販売が認められた。Wipf, 前掲書, 487頁。

仲介・伝達役を確保することと狙ったものであったと考えられる³⁵⁾。

国境経済圏に立地する GF 社が戦時下で享受した「地続き性」のメリットを最も端的に示すのは、この工場長ホルストマンを介した本社と在独工場の関係である。ドイツ人ホルストマンは、ジンゲン工場長に就任した後も、5年半の戦争の全期間、スイスのシャフハウゼン市内に以前から持つ自宅から、ドイツ領内のジンゲン工場へ、二等列車で国境を越えて通勤したのである。これは GF 社長のビューラーの指示によるものであったが、ホルストマンがナチ黨員かつドイツ国防軍予備役将校で、従兄弟である総司令部所属大佐の口利きが無ければ、ドイツ当局がこれを容認することはなかったとみられる。ホルストマンは毎週、あるいは10日ごとに本社を訪れ、口頭でジンゲン工場について報告を行った。

もちろん、頻繁な接触が即座に情報の円滑な流れや本社によるコントロールを保障するわけではない。ホルストマンはドイツ当局から厳重な保秘指示を受けており、国境ではゲシュタポが毎回手荷物検査を行った。軍需品の生産情報はもちろん、経営の概況を数字で示す文書でさえ、スイスへの持ち出しは即座に反逆罪を意味した。ホルストマンが、「全てを私に知らせるように」と命じたビューラーの期待を裏切って、そうした保秘義務を少なくとも表向きは慎重に遵守したことも事実であり、本社は、細かな数字を知ることが実際にできなくなっていた³⁶⁾。とはいえ、ドイツの官憲の監視が及ばぬスイスの本社で毎週

35) ホルストマンが、——戦後の本人の自己弁護のように——継手販売での実利のために入党した、ナチスよりも会社に忠実な実務家であって、せいぜいが機会主義的な保守主義者・愛国的退役軍人というに過ぎないのか、それとも、戦時中の本人の弁のようにヒトラーの「忠実な崇拜者」であったのかについては、見方は分かれる。彼が工場内でたびたびナチの演説を行ったことも、工場外では対照的に政治活動を行わず、外国人労働者の待遇改善に努力し、密かに2名のユダヤ人の国外への逃亡を幫助したのも、共に事実であった。なお1947年に行われた非ナチ化裁判では、彼は、「重罪者・積極分子・軽罪者・同調者・無罪者」の5分類のうち、同調者 [Mitläufer] とされている。同上書、198-201, 240-250, 268-270頁。

36) とはいえ個人的な領域では、ホルストマンが GF 社の社員のために危険を冒して保秘規定に違反していたことも、確認される。1944年夏、同社のチェコ人幹部技術者 Erich Matejaka のユダヤ人妻に宛てに、テレージエンシュタット収容所に収容された母が送った手紙が、知人を介してジンゲン工場に届けられた。ナチ黨員でもあるホルストマンは、この手紙を自らスイスに持ち出し、このチェコ人社員に届けている。同上書、204頁。

交わされる会話が、在独工場に対するコントロールを維持する上で極めて大きな意味をもったことは、疑いなかろう³⁷⁾。

4 在ドイツ工場の「ドイツ化」

スイス人工場長の追放や国境往来の制限の最大の動機は保秘であったが、同じ理由で、戦前に多数を数えた工場内のスイス人社員の排除が進められた。1930年には54名いたスイス人社員は、1938年でもなお34名を数えていたが、開戦後の1939年には5名となり、1941年には僅か2名となった。これら社員の多くは、シャフハウゼン本社に配置転換され、スイスでの総動員によって生じていた本社の欠員を埋めた。しかし彼らの多くは経営幹部ないし現地での確保が困難な職長や熟練労働者であり、徴兵による人員減の下、ジンゲン工場での生産の困難をいっそう深刻にした³⁸⁾。

1936年の軍需品生産の開始以降、「国防経済事業所(W-Betrieb)指定」を受けた他の工場と同様に、ジンゲン工場にも防諜担当者(Abwehrbeauftragte)の任命が義務づけられた。これは直接に軍の防諜部門の指揮下に置かれ、保秘の執行責任を負わされ、工場長にも明かされることのない秘密の密告者組織(Vertrauensleute/V-Leute)を用いて、スパイ行為や反体制的言動、サボタージュの摘発に任じた³⁹⁾。原材料の発注・使用状況、生産・出荷量やその価格等、工場での生産とその管理に関わる基本情報、特に数字を含む情報は本社に対しても機密とされ、設計図の持ち出しも、当然禁じられた。ドイツ当

37) ホルストマンの他にも、数名のエンジニアや工場幹部が、戦時中にスイス本社を訪れていたことが確認される。他方、スイス本社幹部によるジンゲン工場の訪問も、困難の度を高めつつも、辛うじて存続していた。ホルストマンの他に、ドイツ人1名を含む5名のGF社幹部が、ドイツ当局から、越境のための「国境カード」(Grenzkarte)を交付されていた。スイス人に対する制限は戦前から厳しく、カードを予告無しに没収されることも度々で、開戦後はいっそう厳しくなった。他方、ドイツ人で、ナチ党员でもある冶金学の専門家、ルドルフ・グナーデはこれに比すると自由に往来しており、間接的ながら、ジンゲン工場に関する情報を本社にもたらした。同上書、205-207頁。

38) 同上書、208-210頁。

39) 1944年7月のヒトラー暗殺未遂の直後には、共産党、社民党、カトリック中央党のかつての党員ら5名が、おそらくは密告によって逮捕され、収容所に送られた。同上書、234頁。

局との間では、保秘体制に関する交渉が何度も行われ、労働者確保の困難、石炭の調達条件、輸送条件等についても、同様にスイスへの連絡が禁じられた。1939年2月のドイツでの動員令後、保秘規定はいっそう厳しくなり、工場の経理事務は国防当局が指定した「ドイツ監査・信託株式会社」(Deutsche Revisions- und Treuhand AG) に委ねられた⁴⁰⁾。数字情報の大半を除去した、厳密性を欠くごく大まかな経営概況のみが、シャフハウゼン本社への伝達を認められた。本社と工場間の社内便は廃止され、検閲対象となる一般郵便を用いることとなったが、郵便は信頼性に欠けたため、通し番号を打って遅配や不達に備えた。こうした状況は、独立した法人格をジンゲン工場に与えていないGF社にとっては、決算の厳密性に関わる深刻な事態を意味した⁴¹⁾。もちろん、防諜・保秘は党・軍・国家による各種の統制のごく一部にすぎず、原燃料の配分、生産編成、労働力の管理と賃金・福利厚生その他あらゆる面で、ジンゲン工場は輻輳して存在する各種監督機関の指揮の下に置かれた⁴²⁾。

在独工場の体制順応は、当然ながら単に生産の領域に限られず、ナチ・イデオロギーに基づく工場管理は多方面にわたった。スイス法人の一分工場という、戦時下のドイツでは極めて異例の存在であったジンゲン工場も、その点では純然たるドイツ資本の工場となら異なるところはなく、各種のナチ的セレモニーや政治動員が日常茶飯事的に行われていた⁴³⁾。また1943年以降、工場労働

40) 1922年に国有企業として設置されたこの監査会社については、マルク・シュベラー、ヨッヘン・シュトレープ、前掲論文、53-54頁を参照。

41) Wipf, 前掲書、210-214頁。

42) 工場内には陸軍調達部の分室が設けられ、士官1名と数名の部下が駐在していた。1937年6月には、ナチ党员でもある社員の解雇を巡って、工場内人事権を巡る党組織と工場幹部の間の紛争が持ち上がった。この件ではGF社は人事権を貫徹することができたが、党とゲシュタポによる介入はその後も続いた。Wipf, 前掲書、224-230頁。

43) 早くも1935年、「取引上好ましい」との理由で、商用書簡の結びの挨拶に「ハイル・ヒトラー」の表現が採用された。この決定は、スイス本社のミュラー副社長の承認の下でなされた。また1937年と1941年の工場規則は、ドイツ労働戦線への加入を就業者に義務づけていた。さらに1943年5月には、ジンゲン工場は、ドイツでも少数の軍需企業にしか授与されていない「ガウディプロム」(Gaudiploms für hervorragende Leistungen) を授与された。他方、ジンゲン工場就業者に占めるナチ党员の割合は、戦時中も15%程度に留まっていた。地元ナチ当局は、ジンゲン工場では民族社会主義が貫徹しておらず、依然としてマルクス主義に染まった労働者が多いとしノ

者の3割から5割を占めるに至った外国人労働者の扱いにおいても、地域内では最も良好な待遇だったとの評はあるものの、ドイツ企業と大卒において大きく変わるものではなかった⁴⁴⁾。スイス本社も、ナチ・イデオロギーに基づく工場管理体制を容認しており、外国人労働者の投入についても当然ながら情報を得ていた。しかしそのいずれも、当時のドイツで操業を維持する以上、不可避の措置と認識されていたのである。

こうした中で、スイス本社はどれだけの影響力をジンゲンに行使しえたであろうか。戦時中、ジンゲン工場が本社に決済を仰いだ事項は、労働者の福利厚生に関する決定など、直接生産に関係のないものがほとんどで、1941年以降は決済を求めた記録も無くなる。しかしそれ以降も、1943年のメットマン工場の拡張など、大規模な投資決定に際しては本社が同意を与えていた。その際、入手しうる情報は極めて不十分であったが、本社はそれでも在独工場に資金を貸

へ、これに警戒の目を向けていた。同上書、233-237、255-267頁。

44) ジンゲン工場に関しては、戦時期を含め、4万枚を超える職員・労働者個人情報カードが史料として残されており、ドイツ資本の工場を含めても容易ではない労働力投入状況の再構成を可能にしている。それによれば、ジンゲン工場では、1941年4月以降、外国人労働者が投入され、その比率は、1942年2.8%、1943年34.0%、1944年45.7%、1945年48.9%と推移（各年の年初での数字）し、最多となった1945年には、940人の外国人がジンゲン工場で就労していた。通算では1707名となるが、うち男性は1298名、女性は409名であり、このうち185名が戦争捕虜であった。自発的に募集に応じた労働者は、初期のごく少数の者にすぎない。国籍別では、ロシア人560名、フランス人334名、イタリア人269名、オランダ人169名、「アルザス人」135名、ポーランド人84名、ギリシア人49名、以下その他となる。このうち、275名が終戦前に他の場所へ移送され、132名が逃亡し、102名は病気となり、62名は休暇先から戻らず、54名は逮捕され、10名が死亡した。賃金水準、労働時間、栄養基準等は他社とも共通の一般的規定に則しており、労働条件は非常に悪く、食事も劣悪であって、特に公式にも劣悪な条件が定められていた東方労働者にとっては、著しく苛酷な環境であった。

しかしながら、宿舍など企業の負担と裁量に任される部分では、——高温の作業場での煤と塵にまみれた労働という、鑄造業固有の労働環境の悪さを除けば——ジンゲン工場の外国人労働者待遇は、工場長ホルストマンが誇ったように、地域内で最も良かったようである。それを端的に示すのは、東方労働者バラック内に設けられた分娩室と保育室であろう。戦争中に26名の子供がここで誕生しており、かつて収容されていた女性の証言によれば、妊娠しても叱責を受けず、両親と子供は特別の家族バラックに住むことを許され、妊産婦は厨房などで負担の軽い労働をあてがわれたという。バラックには緑の植栽を整備し過密を避けるなど、家庭的雰囲気を持てるよう留意されていた。戦争後半には、東方労働者も工場外への外出を許された。GF社は地元の映画館と協定を結び、隔週日曜日に東方労働者向けの映画上映会を開催したりしている。同上書、327-375頁。

与した。原燃料・設備の不足と配給制の下で、いずれにせよ投資決定の自由度は極めて限られており、ドイツ当局の投資要求を完全に拒否したならば、接収を覚悟しなければならなかった。しかし1938年時点で——スイス企業の中では例外的に在独子会社を売却して撤退の道を選んだスルツァー兄弟社とは違い⁴⁵⁾——体制への順応による事業継続を選んだGF社にとって、体制に追随する以外の道は、もはや考えられなくなっていたのである。

5 ドイツの敗戦とジンゲン工場

1945年4月24日、ジンゲンはフランス軍によって無抵抗で占領され、ジンゲン工場も操業を停止した。工場設備は破壊を免れ、一週間後には戦前・戦時期に排除されたスイス人幹部がジンゲン工場に戻り、工場にはスイス国旗が掲げられた。しかし、原材料・燃料供給の途絶や、ポーデン湖周辺地区の外国人労働者集約拠点に指定されたことなどで、工場の再開は1年後の1946年4月まで遅れ、本格的な回復は1947年以降にずれ込んだ⁴⁶⁾。

戦後、スイス資本傘下の工場は、いずれも占領軍による接収を免れた。スイス政府は外交ルートを通じて占領軍に働きかけ、在外スイス企業の資産保全に努めた⁴⁷⁾。またフランス占領当局は、戦後の「非ナチ化」の枠組みの中で⁴⁸⁾、

45) 大戦前、スルツァー兄弟社は、事業の柱である機械製品・ディーゼルエンジンの大半を外国、とりわけフランス、南米、エジプトへ輸出していたが、イタリア・ドイツ両国向け輸出は3%弱にすぎなかった。しかし同社は二つの子会社をドイツに有していた。ひとつはシュトゥットガルト(暖房機器)、もうひとつはルートヴィヒスハーフェン(ディーゼルエンジン)にあった。同社は、1939年の開戦とともに、これらの子会社の売却を決定した。しかし対独輸出を継続した同社に対しては、英米の対応は現地子会社を維持した企業よりも厳しかった。同社は1943年に連合国のブラックリストに掲載され、スイスの経済界に衝撃を与えた。Unabhängige Expertenkommission Schweiz-Zweiter Weltkrieg, 前掲書, 187, 306-307頁。

46) Wipf, 前掲書, 393-397頁。

47) バーデンでは、終戦後1年の間に州内の工作機械の4分の1が占領軍により接収されたが、スイス資本の工場は除外された。1947年には、戦時中に設備拡張した場合にはスイス資本であっても没収対象とする方針が示されたが、GF社から撤去されたのは、結局旋盤3台にすぎなかった。仕掛品や製品在庫も、いったんは没収されたが、後に返却された。同上書, 399-400頁。

48) ジンゲン工場でのナチ体制の体现者ともいえる副経営指導者ブルッシュは、占領間もなく、ジンゲン新市長の命で逮捕された。その後、工場内に結成された「経営委員会」[Betriebsrat]の手によって、政権獲得以前からのナチ党员, SS, SAメンバー,あるいはこれらの幹部のリスノ

法人としての GF 社、マギー社の訴追をも検討したが、ドイツ側の調査委員会は、強制労働や軍需生産で両社が利益を得たことを立証するのは困難であるとして、1949年7月、起訴を断念した。ホルストマンやブルッシュなど、ジンゲン工場の旧経営陣は工場を追われたが、スイス本社との密接な人的関係のゆえに、経営に支障を与えるような大きな断絶は、人事の面では生じなかった。

III ブリタニア鉄鋼社——二重の封鎖の外側で

以上みたように、スイスの GF 本社と、ジンゲン分工場ならびに在独メットマン社間の情報伝達・コントロールの問題は、枢軸国によるスイス包囲線とその政治体制に起因する障害をいかに克服するのかという課題であった。しかしより大きくみるならば、枢軸国の支配地域自体は連合国による封鎖と枢軸国側の反封鎖の中にあつたのであり、連合国勢力圏との連絡では、別種の困難があつた。そこで本稿の最後に、GF 社の在英生産拠点であるブリタニア鉄鋼社(ベッドフォード工場)の状況について、ごく簡単に確認しておこう。

1933年に操業を開始したベッドフォード工場は、開戦時まで、スイスの親会社からの支援に大きく依存していた。同工場の立ち上げ時には機械工具類がスイスから持ち込まれ、12名の職員と6名の労働者が派遣されて、うち4名の経営幹部はその後も長期間残留した。それまでスイスから輸入されていた品のう

、トが作成され、経営側との協議の結果、24名が解雇された。後には占領当局自身により追加審査がなされ、これに数十名を加えた者が、訴追を受けて有罪を宣告された。工場長ホルストマンは1945年時点では訴追対象に含まれず、GF 本社は彼の留任を望んだが、住居を有したシャフハウゼンの州警察・検察によって、ホルストマンはスイスから国外退去を命じられた。その後彼は、ルール地方で GF 社社員として原燃料の調達にあたり、後には雇用関係を解消して GF 社の継手販売代理商となった。後任の工場長には、ドイツ人で、鑄造部門の経済統制団体に勤務していたものの、ナチ党歴のないヴァルター・ムルマンが就任した。ナチ当局と GF 社の紛争で GF 社の側に立ち、後に GF 社人事部長となったヘルマン・アマン(1937年入党)も、密告により訴追された。対立することの多かったブルッシュ一派の陰謀とも言われる。外国人労働者にも公正で、その待遇改善に尽力したアマンに対しては、ロシア人捕虜も弁護の証言に立つなどしたが、結局有罪を宣告され、「100%のナチ」であるブルッシュと同じく、1948年2月まで服役した。釈放後は GF 社に再雇用され、定年退職まで勤務し、社会政策分野での業績によって、連邦政府から功労勲章 (*Verdienstkreuz 1. Klasse*, 8つの位階のうちの3番目) を授与されている。同上書、407-415頁。

ち、売上の80%相当の品目は現地生産に切り替えられたが、少量生産品を中心にスイスからの供給も続いていた。しかし1939年末以降は、スイスからの輸入には英国政府の許可が必要となり、翌年の西部戦線での戦闘開始後は、輸送は困難となって、輸入は途絶してしまった。

戦時期、在英工場は400名から570名前後を雇用していた。戦前は民需主体の継手が主たる製品であったが、開戦後は出荷量は年2000トン前後で停滞した。他方、戦前には300トン以下であった受注鑄造品の生産は、ここでも急拡大をとげ、1941年から1944年まで、3500トンを越える高い水準を維持した。後者は政府に納入する軍需関連品が主体で、兵舎・飛行場・対空防御設備等の軍事設備向けの大型鑄造品や、各種の軍用配管、さらには、戦車のキャタピラー用の履板・転輪、ボギー・ホイール部品など純然たる兵器の部品からなっていた。しかし、戦争終結とともに民需への再転換が必要となることは常に意識されており、経営陣は継手部門が50%を割ることのないように努めた⁴⁹⁾。イギリスでも、政府への納入では利潤率に上限(10%)が設けられており、政府受注の獲得は、むしろ操業率と市場シェアの維持を狙って行われたものであった⁵⁰⁾。

開戦後、ブリタニア鉄鋼社の売上は1942年まで増加したが、これは、創設以来の売上拡大の趨勢線上にあるもので、軍需転換のみの結果ではない。それ以降1944年まで売上高は停滞し、1945年には大きく落ち込んで、趨勢線に復したのはようやく1948-49年のことである。粗利の水準も、1941年以降は1947年まで停滞気味で、特に税引後の利益は、戦時課税の結果戦時期の停滞がひときわ目立つ⁵¹⁾。戦時特別課税額の確定には長い交渉を要したので、経営陣は配当に

49) こうした中でも、キャタピラー部品の製造のために焼鈍炉が1基、新設されている。この炉の設置に関し、スイス本社では最新の技術を取り入れたトンネル型の連続焼鈍炉とし、スイスから派遣するツェンダーの指示に従うことを条件にこの投資を承認した。しかし彼の渡航は軍事情勢からいって困難で、英子会社は、結局本社からの承認を得ないまま、スイス本社が送った図面にに基づき投資に踏み切った。この炉は軍需品製造のみを目的としたため、英政府が投資資金の50%を費用負担している。結局、過剰投資との憂慮は杞憂に終わった。同上書、509-512頁。

50) 同上書、500-504頁。

51) 法人所得税(imcome tax)は、1938年には25%であったが、1942年までに段階的に50%まで引き上げられている。また開戦とともに、超過利潤税(Excess Profit Tax, E.P.T.)が導入さ

慎重となり、配当率は戦前の10%から、戦時期には7%前後に低下した⁵²⁾。典型的な軍需転換企業であるが、英子会社もまた、戦時利得で潤ったわけではなかったのである。

在独拠点の場合と同様、英子会社との間でも、情報伝達とコントロールの維持が、経営上の課題となった。開戦後も人や手紙の往来は続いていたが、西部戦線での開戦後は著しく困難になり、役員の相互訪問も途絶えた。郵便も滞りがちとなり、また時折完全に途絶した。航空便は二通ずつ、通し番号を付して投函された。当然ながら、レイランド・モータース等の主要顧客との連絡も、著しく困難となった。こうした中、GF社の関係者が文書を自ら運ぶこともあった。1941年5月にはブリタニア鉄鋼社に勤務するスイス人女性秘書ヘレン・ガスナーが、また後には、ロンドン・スイス人クラブの関係者が、Uボートが遊弋する海域を大陸に渡り、社名も、差出人も宛名も記さないメモを、私物に紛らせて直接にスイスに持ち帰った。また1943年には、スイス銀行コーポレーション社長のヌスバウマーが、経営情報の詳細を記した数ページの手書きのメモをスイス本社に届けた⁵³⁾。また1943年以降、GF社は、少なくとも3度にわたり、スイス連邦政務省の協力を得て、外交クーリエ(外交郵袋)によって技術関連文書をベッドフォードに発送している。連邦政務省はこれをあくまで例外的措置としていたが⁵⁴⁾、例えばネスレの場合には、この手段は恒常的に利用されていた⁵⁵⁾。

れた。1937・38年の2年間の利潤平均と、実物資産額・流動資産額を考慮して、課税基準額が決められ、この額を利潤が上回ると、その超過分に対して60-100%の税が課せられることになった。支払税額の20%は戦後に払い戻されることになっていた。同上書、531頁。

- 52) 配当のスイスへの送金にはイングランド銀行による承認が必要で、配当額の確定前に毎回協議を行う必要があったが、大きな障害とはいえず、在独子会社での閉塞状況に比すれば遙かに有利な状況であった。なお戦時中は、連絡の困難もあって、配当以外の管理料等の支払いも停止されていた。同上書、536頁。
- 53) なお、1943年には、ブリタニア鉄鋼社の代表取締役社長でありながら、スイスを離れることができなかったホームベルガーは、スイス銀行コーポレーションロンドン支店長のピエール・ドゥ・ヴォルフを代理に指名していた。同上書、493頁。
- 54) 同上書、496-497頁。
- 55) Ruch et al., 前掲書、274頁。

イギリスでは、体制イデオロギーに起因する障害はなく、外貨規制も比較的緩やかであったが、地続きのジンゲン工場と異なり子会社との物理的距離が大きく、当局の保秘規定も、ドイツの場合同様、障害となった。1940年以降、英国の検閲当局は生産・財務情報を直接に国外に知らせることを禁じ、英子会社の幹部はスイス本社への連絡を控え、ホムベルガーを苛立たせた。結局、1942年から1944年の決算の詳細な数字をスイス本社が手にしたのは、戦後の1945年秋のことであった⁵⁶⁾。

ドイツ支配地域に親会社を持つ他の事業所では、本社の支配下にあるとみなされた場合には、対敵通商法上の問題が生じる危険があった⁵⁷⁾。中立国に親会社を持つブリタニア鉄鋼社も、シャフハウゼンに対しては、指令的な文言は避け、単なる意見表明的な表現にするよう依頼していた⁵⁸⁾。

英子会社には、開戦後も13人のスイス人職員が勤務しており、うち10名が、終戦までここに留まった。開戦後、イギリスに滞在する外国人には夜間外出禁止令が出され、移動も制限されて個人所有の地図も没収されたが、スイス人に対しては、すぐにこれらの措置は緩和された。1941年末には、独軍の侵攻に備えてスイス本社工場と同様に設備の使用不能化や防空のための措置が講じられたが、結局、同社の工場が爆撃を受けることはなかった。

以上のように、本社と英国子会社の間コミュニケーションは、交通の途絶や政治的・軍事的理由による情報の遮断によって、大きく妨げられた。これが時に、相手方への不信や摩擦を生んだことも事実であった。しかしブリタニアの場合には、スイス人幹部社員の駐在自体に大きな障害はなく、また本社の企業文化を熟知しこれに忠実なイギリス人経営者を確保しえており、本社によるコントロールは、実質的に維持されたといえるだろう。

56) 開戦後の本社とのやり取りは、英当局の嫌疑を避けるためにドイツ語から英語に切り替えられた。また、英国からポルトガル等を経てスイスに届く郵便物は、当然ながらスイスに届く前に枢軸国当局の目にも触れることになる。そのためGF社では、ドイツ語・英語の社名が独英の両検閲当局の目を惹くことを恐れ、役員の自宅を宛先とした。Wipf, 前掲書, 496頁。

57) 同上書, 497頁。

58) 同上書, 495頁。

小 括

中立国スイスに本社をおく GF 社は、以上のように、戦時期にも両交戦陣営で民需から軍需に軸足を移しつつ現地生産を継続し、しかもそのいずれの拠点でも、戦争による直接の破壊や戦中・戦後の接収を免れた。在独工場では当局の保秘要求とスイス人排除政策が本社によるコントロールを脅かしたが、ナチス体制への「順応」によってドイツ市場での事業を継続することに成功し、また近接性という国境経済圏固有の条件を活かすことで、企業としての一体性を維持した。在独工場は軍需転換と生産拡大にもかかわらず本社の業績を圧迫したが、スイス本社は対独輸出や国内需要の拡大を梃子に大恐慌期の業績低迷から脱出しえた。対する在英拠点との連絡でも障害は大きかったが、いずれの市場においても GF 社の事業は大きな断絶や根底的な組織再編を免れ、比較的可利な出発条件で、戦後を迎えることができたのである。