

竹中 亨著

## 『ジーマンスと明治日本』

落合 弘樹

題名から、あるいは「ジーマンス事件」との関係を連想される向き多いと思われるが、本書はドイツの世界的電機企業であるジーマンス社の、第一次大戦前における対日活動を全体的に論じたもので、事件そのものはほとんど言及されていない。むしろ、本書の最も大きな意義は、外国企業の対日事業に関する初めての本格的検討という点に求められるだろう。本書の構成は以下の通りである。

### 序章

第一章 ジーマンス社の発展と海外事業

第二章 初期の対日事業

第三章 対日事業態勢の確立

第四章 日本市場における競争

第五章 対日事業の業績―売上と収益―

第六章 企業者業務(1)

第七章 企業者業務(2)

第八章 在日生産計画

結語

本書の問題関心は、次の二点に置かれている。第一は、一九世

紀における欧米の海外進出の具体的様態を問うことである。とりわけ著者は欧米の海外進出を、従来の帝國主義に関する議論に導かれた、単線的経過による後進地域庄服の視覚で把握するのではなく、「現地との社会的・文化的次元を含んだ複合的な接触過程の所産」と理解しようとしている。こうした立場にたつ場合、現地社会と日常レベルで接触する個別企業の海外事業は、格好の材料を提供するであろうが、その研究はきわめて手薄な状態だということに第二は、明治日本における外生的契機の問題についてであるが、西欧の資本主義化をモデルに、日本の状況を抽象的な枠組みに当てはめるのではなく、欧米の経済的影響を具体的にとらえ直すそうとしている。あわせて著者は、国際的契機に関わる問題が従来の研究史では「外庄」との関連から、幕末維新时期に集中しがちであったとし、明治後期から第一次大戦にいたる工業化段階の時期を視野に含める意義を強調している。

以下は章だてに従いながら、本書の内容を検討していきたい。まず、第一章「ジーマンス社の発展と海外事業」は、ジーマンス社の創業から世界的企業として発展・拡大する経過を述べたものである。ジーマンス社は一八四七年に、電信機製造などを目的にヴェルナー・ジーマンスとヨハン・ハルスケによってベルリンで創業された。おりからドイツは産業革命の真只中であつたが、同社はプロイセン政府の電信事業拡大に参入することで事業を拡大し、さらにイギリスやロシアでの電信線建設など、国外にも着実に拠点を延ばした。一八七三年以降、ドイツは長期にわたる不況に陥いる。しかし、八〇年代における電灯など強電技術の実用化もあつて、電機工業全体は著しい発展を続けており、ジーマン

ス社も飛躍的に事業を成長させた。ただ、技術者であったヴェルナーは営業活動を軽視し、さらに家族主義的な経営理念から、第三者の介入を許す外部資金の調達を嫌った。このため、ジーマン社は技術開発で先鞭を付けた場合でも事業展開が遅れ、発配電から急成長を遂げたAEG社など、ライバルの成長を許してしまふ。そこで、九〇年にヴェルナーが引退すると、二代目社主ヴィルヘルムのもとで大きな経営上の戦略転換が図られた。第一は合資会社への改組とドイツ銀行からの資金調達であり、第二は原料・半製品の供給を確保する製造工場の獲得と、事業部制度導入による製品ラインごとの機構整備である。こうしてジーマン社は、ドイツ企業としては早期に分権的管理組織を整えていく。一九〇三年にはシュッカート社との合併に対応して、強電部門をジーマン・シュッカート社に統合し、弱電部門担当のジーマン・ヘルスケ社との双頭体制となったが、経営はジーマン家のもとで統一性が保たれた。一九〇一年からの恐慌の本格化により、拡大を続けたドイツ電機工業にも淘汰の嵐が吹き荒れたが、これに生き延びたジーマンとAEGは独占体制を確立する。そして、両社に率いられたドイツの電機工業は、第一次大戦までに生産で世界随一の地位を占めるにいたる。ところで、ジーマン社は当初から海外業務を展開していたが、もともと弱電の比重が高かった同社が販売政策を軽視していたことから、その管理組織はたち遅れていた。たとえば、同社はヨーロッパ各国で子会社を設置したばかりは販売網を持たず、製品販売は国内外とも代理店などに肩代わりさせていたが、技術サービスなどの面でしだいに問題が生じた。また、在英拠点のジーマン・ブラザーズ社は、イギリス植

民地を軸に海外事業を拡大させて自立化の傾向を歩み、八〇年代にはドイツ本社との間で海外事業の重複による対立も生まれていた。そこで九〇年代に入ると、ジーマン社は強電事業の比重増大やジーマン・ブラザーズとの関係修復に対応して、販売政策の見直しを図る。すなわち、代理店にかえて技術営業所を設置され、さらに本社内のシャルロテンブルク事業部(強電機器)から販売部門が分離された。しかし、ジーマン・コンツェルン全体にまたがる海外業務の斉一的な管理組織は、一九〇八年の海外業務本部の設置によってはじめて成立した。そのもとには、独英での強弱電ごとの本社組織に対応して四つの海外部が置かれ、分担して海外拠点の把握に当たっている。企業内の取引は、振替価格によって各事業部の業績が明示されるとともに、各販売拠点の経費・利益を加えて販売価格が決定されたが、海外拠点は末端の販売価格をある程度は自由に設定する権限を持ち、現地の状況への適切な対応を可能にしていた。すなわち、ジーマン社はこのような利益責任を媒介とする分権的管理手法を通じ、海外拠点を管理下に置いたという。

このような背景のもとに展開されたジーマン社の対日事業を検討するのが、第二章「初期の対日事業」以下のテーマである。そもそもジーマン社は、開国当初から日本市場に注目し、たとえば岩倉使節団をベルリンの工場に招待しているが、本格的進出は第一次企業勃興をむかえた一八八〇年代後半からであった。ところで、電機工業のマーケティングにおいては、アフターケアも含めた技術サービスが不可欠となるが、ジーマン社の対日事業も技術要員と代理店の組み合わせで開始され、ドイツからヘネベ

ルクという技師が送られた。代理店については、八六年にローデ商会と独占契約が結ばれている。ヘネベルクは、親独家で有名な青木周蔵を通じて皇居修復工事への照明設備納入を試み、古河市兵衛にも足尾銅山電化を働きかけている。八七年には、かわつて財務と商事の両方に経験を持つケスラーが来日し、二〇年近くにわたって在日拠点の拡大を図ったが、彼のもとでジーマンス・ブラザーズや代理店との軋轢が処理され、九三年の日本営業所開設にあたっては、所長に就任している。しかし、営業所の基盤が安定し、事業が軌道に乗るのは、九八年以降のことであった。

第三章「対日事業態勢の確立」では、こうして成立した日本営業所による事業展開が述べられる。日本営業所は一九〇五年に、将来の事業拡大を見越して現地法人に昇格されるが、業務内容に対応して強電部門のジーマンス・シュッカート社系列に配属され、「ジーマンス・シュッケルト電気株式会社」を称した（以下、ジーマンス日本）。ジーマンス日本は、東京・大阪の技術営業所を中核に、自社拠点や代理店を通じて朝鮮半島や南満州にまで販売網を広げる一方、電球など汎用品の再販に関しては、川北電機など元社員などによる外郭企業に依頼した。業務の中核は欧人社員が担当したが、技術社員がドイツ本国から派遣されるのに対し、商社社員は主に現地採用であり、両者の間には雇用保証などに身分的な差があった。日本人社員は格段に低い地位に置かれている。彼らは、大戦直前の段階で欧人三一人に対して一四三人と八割以上を占めたが、日本側との接触局面などに回されて経営の中核からは除外され、待遇も欧人社員に大きく劣っていた。しかし、欧人社員は日本の生活に溶け込めず、異種の文化・風俗を尊重する

こともなく、必ずしも満足に過ごしていたわけではない。「ジーマンス事件」の種となる機密文書の密売を図ったリヒターなど、不正を働く者も稀ではなかったという。また、当時の交通・通信状況から本社との意志疎通は困難で、詳細な業務規約にもかかわらず、自主性を奪われた営業所との間には管理上の隙間が生じていた。なお、対中事業は対日事業と密接に関連していたが、中国拠点との間には物流や人員の交流があり、市場についての調整も図られている。

第四章「日本市場における競争」は、こうして日本に自社拠点を構えたジーマンス社が日本市場に参入していく経過を述べている。第一次大戦前の日本における電機市場は外国製品、とりわけGE社を筆頭とするアメリカ企業が圧倒的な強さを誇っていた。そうした中で、後発参入企業であるジーマンス社は価格での勝負を図った。そもそも電機工業は技術集約的な工業部門であり、ヨーロッパにおけるジーマンスの成功は技術力の高さによるが、資本蓄積が不十分な発展途上国の日本では、製品の質よりも価格の安さが要求された。そうした中で、納期の面では地理的に近いアメリカの方が確実であり、しかもアメリカは有力な日本側パートナーを持っていた。また、日本の電機産業はアメリカの影響力のもとに発達していたので、技術システムや人脈の面からもアメリカに有利であった。こうしたことから、価格競争だけではアメリカの優位は崩せず、そこでジーマンス社は販売体制の整備を加えることで対抗を図った。同社が当時の外国企業として例外的に自社拠点を日本に構えたのはこうした事情による。そうした努力が契り、しだいにジーマンス社はアメリカの地盤を浸食し、大戦直

前にはドイツ電機工業のシェアはアメリカ製品に肉薄した。なお、ジーメンス社が日本市場への浸透を図る場合、欧米と異なる日本の国情はやはり障害となったが、とりわけ商慣習など文化的な側面において、日本の取引にまつわる情緒性にドイツ人は戸惑ったという。ただ、この時代の欧米人がヨーロッパ近代の優越性を確信し、非西洋世界に偏見を抱いていたとしても、いざ商売となれば現地への適応は避けられない。そうした意味では、ドイツ系企業の社員は現地適応に割合と熱心だったという。日本人が金銭に弱いこともしっかりと認識され、発注においては手数料としての賄賂がたびたび介在した。したがって、「ジーメンス事件」も氷山の一角に過ぎない。ただ、手数料工作は業績拡大と収益の双方を約束する確実な手段であり、ライバルのGE社も使ったという。

第五章「対日事業の業績―売上と収益―」では、史料状況から主として一九〇五年以降のデータが検討されているが、ジーメンス日本の業績は総じて上昇傾向にあることがわかる。しかし、市況とは別に個々の受注契約の成否が影響するため振幅も激しい。また、売上の内容では、日本各地における広域電力供給の普及に裏打ちされて発電機がトップを占め、強電事業の大きな比重が確認できる。そして、地域的には対政府取引の多い東京技術営業所よりも、阪神工業地帯や呉海軍工廠を管轄した大阪技術営業所の方が受注・売上とも上回った。なお、収益に関しては、ジーメンス日本の運転資金は本社からの借入に大きく依存しており、さらに本支社間では振替価格の操作によって利益・損失分配に修正が加えられていたため、外面的な損益数値だけでは実態の把握ができないが、全体的に低迷していたことは間違いないとされる。そ

の原因は、市場での激しい競争によって、販売価格水準が低く抑えられたことに求められている。

ところで電機工業にとっては、電機機械の需要を自ら創設することが重要なマーケティング戦略となっており、欧米では強電分野を中心に、電力供給や電鉄運営など新技術の応用分野を産業化する動きが顕著であった。こうした応用分野における起業や経営活動は、企業者業務と呼ばれ、需要者企業の設立、それらへの資本参加、融資というかたちに分けられるが、第六章以下ではジーメンス社による日本での企業者業務が検討されている。企業者業務は海外市場の開拓において重要な役割を果たすが、ジーメンス社は一八九〇年代中葉以降から日本で本格的に取り組んでいく。その背景としては、ヴェルナー引退をうけたジーメンス社の積極路線への方針転換と、日清戦争後に日本政府が資金調達に限界から、それまでの外資排除から導入解禁に政策を変更したことがあげられる。また、条約改正による新条約が九九年七月から発効し、居留地貿易の枠が撤廃されることも投資の環境を整えると思われる。

とりわけジーメンス社が強い関心を寄せたのは、東京の市街電鉄事業への参入であり、第六章「企業者業務(1)」はこの問題を詳述している。同社は出願者が殺到する情勢をしばらく観察したのち、九八年から馬車鉄道の電化計画に参入した。同年三月に技師フィッシャーの手による計画案が立案されたが、ここで問題となったのが経営権の獲得と資金調達の方法であった。そのうち経営権獲得については、馬車鉄道経営陣の抱き込みに成功せず、ついで日本人ダムミーによる株式買収が考案されたが、法律専門家レン

ホルムの否定的見解などによって放棄された。資金調達に関しては、日本での企業者業務推進を目的に対日金融会社設立が図られた。しかし、日本の国情に精通する在日ドイツ商社イリース商会の協力を得られなかったジーマンス社は、ここでライバルのAEG社との提携に踏み切る。ただ、本社に発言力を持つドイツ銀行は、電機企業側のイニシアティブによる対日投融資に慎重で、逆に対日海外銀行設立を提案し、結局のところ金融会社設立構想は、銀行のイニシアティブに一步譲った独亜銀行支店開設というかたちで推進される。ところが、東京市会で市街電鉄の市営化が決定されたことにより、計画は振り出しに戻った。そこで第二次計画案として、銀行と組んで市に融資する見返りに建設を受注し、担保として最初の十年間の経営権を市から委譲させるという案が立てられた。しかし、この見直しにもドイツ銀行は市営という経営形態から懐疑的であった。さらに、翌九九年にまたも状況が一転して民営論が再浮上し、東京市街鉄道会社が設立される。こうした情勢変化の背景には、雨宮派・三田派・星派という出願グループの拮抗に加え、自由派と旧進歩党の政治的角逐があったが、ドイツ側はそうした事情を全く研究していなかった。その後、ジーマンスは計画を大幅に縮小させながらもAEG、さらにAEGと関係の深い大倉組との間で融資業務での提携を図ったが、なるべく延払い信用を軸とする機器納入取引にとどめたいドイツ側と資本参加を求める大倉組は対立し、交渉は決裂した。一九〇〇年からドイツが恐慌に直面したことは、ドイツ銀行のプレッキーをさらに強くさせ、日本営業所長ケスラーやドイツ財界人バリーンが計画した、株式買収のための対日銀行設立案も中止に終わる。

第七章「企業者業務(2)」では、市街鉄道以外の企業者業務として、東京電灯への融資計画が検討されている。ジーマンス社は九年六月に、東京電灯の浅草火力発電所拡張への融資業務にむけてAEGと提携した。交渉の過程で、東京電灯は抵当権者として青木周蔵の名前を持ち出している。これは、当時の日本では外国人の土地所有が禁止されていたが、土地抵当権保有は条約改正によって外国人にも認められる予定なので、新条約発効までの抵当権保有を青木に委ね、のちにドイツ側に譲渡させるという計画である。しかし、ドイツ側は青木の介在では債券保全が不十分とし、七月に第三者のイリース商会に債券の肩代わりを依頼した。しかし、イリースは外国人の抵当権保有が可能になっても土地所有禁止が撤廃されない以上は不安が残ると、ここでもジーマンス社の要請を拒絶した。突のところ、条約改正後に併存する抵当権承認と土地所有禁止の優先順位をめぐっては、日本政府内でも見解が一致していなかったという。その後、イリースの態度変更によって交渉は進んだが、結局ドイツ側は受注に失敗する。ジーマンス社は、このほかにも金沢の発電事業や足尾銅山電化などいくつもの対日企業者業務を試みているが、いずれも挫折した。その原因について、著者は第一に日本の制度的条件をあげている。すなわち、土地所有禁止による抵当権への制約や株式保有制限など、居留地貿易制度は事業計画の妨げとなった。また、企業者業務の対象となる事業部門は発送電など公共的色彩の強いものが多く、保護主義的姿勢の強い明治政府による行政実践は、大きな壁として立ちはだかった。二番目に、ジーマンス社側には事業遂行に必要な情報収集が足りず、計画遂行の過程で試行錯誤を繰り返してい

る。決定的だったのは、九九年末から金融逼迫に直面したドイツ本國側が対日投資にきわめて慎重になったことである。ジーメンス社はこうした経験から日本の投資環境に警戒感を抱き、景気回復後も対日企業者業務は再開されなかったという。

第八章は「在日生産計画」である。ジーメンス社は、前章にみた企業者業務挫折の体験などから日本での現地生産に消極的であったが、一九一三年に住友との間でケーブル生産合弁事業についての交渉が開始された。こうした戦略変更がなされた背景としては、日本国内での電機工業の発達があげられている。従来の研究は、國産工業の幼稚性と欧米電機工業の圧倒的優位のみを強調してきた。しかし著者は、当時の國産電機工業は最先端技術では欧米メーカーに大きなリードを許していたものの、小容量機器や電球など裾野の分野では着実な成長をみせており、これを脅威ととらえた外国企業が、対抗策として世紀交替期直後から在日生産を検討しはじめた事実を明らかにしている。つまり、第一次大戦直前の段階で、ジーメンス社は先行するアメリカ企業との競争に追いつきつつある一方、背後から國産電機工業が迫ってくる立場に置かれていた。さらに、日本の関税自主権回復も間近となっており、輸入代替の受け皿が日本国内で形成されるとともに、日本の業界は政府に輸入電機製品の関税引き上げを要求していた。しかし、ジーメンス社が戦略を転換した背景には、出先の危機感に応じた防衛的要素だけでなく、納期短縮や日本の低賃金を利用したコスト軽減というプラス面もあった。一方、住友は日露戦後から伸銅場で電線・ケーブル事業に参入していたが、生産技術が未熟なうえに電気銅の安定供給にも失敗していたので、ジーメンスと

の提携にはメリットがあった。こうして双方の間で、住友は過半数出資によって主導権を確保し、ジーメンス日本は主として技術面を担当するという暫定合意が交わされる。しかしジーメンス社は、企業者業務での手痛い体験などから日本の投資環境に懐疑的で、技術移転による「ブーメラン効果」も危惧されたことから、防衛的姿勢を示して経営の主導的地位を求めた。その結果、一四年四月に再交渉が行われ、対等出資を認めるなどの修正が加えられた。ところが、住友は五月になって突然に、一月に発覚していた「ジーメンス事件」が企業イメージに影響することを気にした住友友純の意向を理由に、交渉打ち切りを通告した。これは、交渉結果があまりに住友側に不利な内容であり、いかに技術導入が急務とはいえ代価が高すぎると判断されたためと推測される。このような決裂を招いたジーメンス本社の強硬姿勢は、日本側の競争圧力に対応する防衛的契機にもとづくが、そもそもジーメンス社はまだ非欧米地域に生産基地を持っておらず、いきおい直接投資に後ろ向きであった。また、ドイツ企業そのものが、開国以来の経済関係や情報の蓄積があるアメリカ企業に比べて日本への投資に消極的であった。

ジーメンス社の対日事業は、急速に成長する日本市場を前提に展開したが、その進歩は一本調子ではなく、販売体制整備と収益度外視の価格競争を通じてシェアを拡大した。しかし、欧米と日本の文化的・制度的条件の差異は、欧米の経済進出に対する障壁として機能した。ただ、川勝平太が指摘する製品需要の場における文化的障壁は、電機のような高技術の生産財にはあてはまらない。問題となったのは、事業活動そのものに付随する困難である。

とりわけ制度的要因については、権力が自立的であった日本は制度等の導入に際し、運用面での主体的な選択姿勢を保持していたので、その分だけ欧米企業の経済的浸透は困難となった。このため、販売拡大策の一環としての企業者業務による投融資や、日本の電機工業の追撃に対応した在日生産などの計画は、すべて挫折している。

それでは、ジーメンズ社の対日事業はどのように評価すべきであろうか。著者は結語において、以下のような見解を示している。そもそも、対ヨーロッパ以外での海外進出で英米に遅れをとったドイツ企業が今後の進出を見込める地域は、東アジアか南米に限られていた。そして、ジーメンズはたとえ収益面で不調だったとはいえ、日本での事業はシェア拡大と市場浸透という所期の目的を一応達成し、東アジア進出の拠点である日本に足場を築いたわけである。したがって、東アジア市場での事業との関連でとらえるならば、大戦前におけるジーメンズの対日事業は基本的には成功したといえるだろう。

近代日本における外国企業の対日事業について、これまでは実証的分析がほとんどなされてこなかった。こうした事情から、著者が冒頭で述べているように、本書はもっぱら史実の紹介に努めたものであり、それを通じて「さまざまな学問的脈絡のなかでの議論に何らかの材料を提供」することを図っている。したがって積極的な問題提起はなされていないが、海外事業を通じての複合的な接触過程については、かなり具体的に描かれている。そして、ジーメンズ社文書を中心に日独の多くの史料や文献を丹念に分析

された著者の努力には大いに敬服させられた。あえて求めるならば、電機工業そのものの全体的な性格規定や、ドイツ産業界に占めるジーメンズ社の位置などについては、専門外の者のためにもう少し詳細な説明を望みたかった。本書が著者の狙いどおり多くの議論の貴重な材料となることは間違いないであろう。なお、本書を通じてとりわけ強く感じたのは、日本の経済ナショナルイズムの根深さである。欧米と日本の文化的・制度的条件の差異が、欧米の経済進出に対する一定の障壁の役割を果たしたことは、すでに指摘もされているが、本書でその状況がきわめて明確に述べられている。また、そこで描かれた現地地社会や文化に対する理解を欠いたままでの事業展開がもたらす困難については、やがて日本企業も様々な局面で遭遇することとなるが、今後は海外進出の問題を検討するうえで、企業活動を通じての接触についても、政治・外交・軍事とならぶ重要な要素に含めなければならぬだろう。そして、本書で指摘された川北電気企業の川北栄夫や日窒の野口遵などの例にみられるジーメンズ日本が果たした人材養成の役割や、大戦後の富士電機創設ともつながる古河財閥との密接な関係など、外国企業の事業展開と日本社会との接点については、さらに追究が可能なように思われた。いずれにせよ、本書の刊行をきっかけとして、外国企業による対日事業がますます検討されることを望みたい。

(A5判 二八八頁 一九九一年一〇月)

東海大学出版会 五一五〇円)

(京都大学人文科学研究所助手)