

開放的所有構造下における 経営者支配の根拠（2）

——久原・日産財閥内日立製作所の事例を使って——

坂 本 雅 則

II 支配構造II：大正7年から昭和15年まで

1 概 観

大正7年には過剰生産恐慌をむかえた。9年には株式が大暴落，大型倒産が相次いだ。さらに，12年には関東大震災が追い打ちをかけ，経済の回復を遅らせた。昭和に入っても経済は回復せず，金融恐慌を引き起こし，世界恐慌も重なって，都市では労働争議¹⁾，農村でも米価が暴落した²⁾。大正7年，久原鋳業傘下で一般機械の製作・修理を担当していた佃島製作所³⁾を合併，日立製作所亀戸工場と称し，それまでの工場を日立工場と改称，二工場編成になった。

このような状況下で，大正8年に日立工場が失火によって焼失してしまう。この損失は営業利益と積立金から充当した⁴⁾。大正9年に資本金1000万円で株式会社化して独立，独白の資金調達の可能性を制度的に確保した。また，関東大震災は当時の最大にして最優良企業⁵⁾であった芝浦製作所に大打撃を与えた。

1) 齊藤栄太郎『昭和経済50年史』同文館，1981年，43ページ。

2) 中村政則『大恐慌と農村問題』（朝尾直弘他編『岩波講座・日本歴史19・近代6』岩波書店，1982年），139ページ。

3) 詳しくは日本鋳業株式会社日立鋳業所編『日立鋳山史』日本鋳業株式会社日立鋳業所，1952年，201ページを参照せよ。

4) 吉田正樹「日立製作所成立に関する一考察」『三田商学研究』第17巻第4号，1974年，31ページ。

5) 芝浦は電機生産量の60-70%を生産していた。

大正15年には久原鉱業がついに金融破綻を引き起こす。直接的な原因は株仙操作の失敗であったが、背景には、本業である鉱山業と産銅業非関連分野の傘下企業の多くが低迷していたという事実が存在した。最終的には鮎川義介が再建を引き受け、昭和3年、日本産業が誕生する。

日産の急速な成長は満州事変の軍需拡大が大きい。その後、中国との全面戦争へ突入していく。昭和13年には国家総動員法・工場事業場管理令が公布施行され、陸海軍の監理官が派遣され、生産に関して陸海軍大臣の「指揮監督」を受けるようになった。

満州事変は財政を急膨張させた。昭和6年から12年までの累計額は15億1300万円に達し、その内14億4000万円が陸海軍省費であった⁶⁾。また、ちょうどこの時期、各国が金輸出再禁止を行ったことで、白国品への需要を喚起する結果となった。この二大契機が経済を、特に重化学工業の発達を大いに促進することとなる⁷⁾。また、これは慢性的不況に伴う失業者に労働の機会を与えたのであり、これに政府の弾圧も加わって、労働運動は沈められてしまうのであった。

しかし、このような一般的経済状況はそのまま電機産業には当てはまるわけではなかった。電機企業にとって最大の顧客である電力供給企業の設備投資意欲が好転しなかったからである。金融恐慌に世界恐慌も加わった状況下で、世界的には大手による販売カルテルが結成され、国内的には産業合理化が展開された。電機企業は大規模なリストラを敢行し、当時最大の工員規模であった日立製作所の解雇人数が一番多く、カルテルの結成・維持については最も積極的な役割を果たした⁸⁾。

昭和7、8年頃から既存財閥も株式を一部公開し、9年には重化学工業へも

6) 梶西光速『昭和経済史』東洋経済新報社、1957年、90ページ、安藤良雄『近代日本経済史要覧』東京大学出版会、1975年、125ページ。

7) 栗原東洋編『現代日本産業発達史Ⅲ電力編』交詢社、1964年、269ページの表22によると、昭和6年と昭和12年とを比較したとき、電力需要に占める重化学工業の比重は31.8%から45.9%へと急速に増大している。

8) 吉田正樹「戦前におけるわが国の電機産業の企業者活動」『三田商学研究』第22巻5号、1979年、75ページ。

進出しはじめたことで、日産の成長にもかげりが見え始めた。それは12年の日中戦争勃発でも変わることはなく、ついに本社を満州へ移し、国家資本と結合して満州重工業開発株式会社と改組することになる。

2 市場における日立製作所の位置

久原鉱業は、第一次大戦による鉱山業の高収益と株式のプレミアムとを背景にして、多角化を進めていった。しかし、① 軍需の縮小、故銅放出及び北南米における新鉱脈開発・新精錬法の世界的供給過剰とそれに伴う輸出減少・安価米銅の流入⁹⁾、② 精錬に必要な燃料をすべてを外部購入していたことによる高コスト体制、③ 傘下企業を統括できる経営体制の不備¹⁰⁾による久原商事の破綻などが挙げられる。こうして、生産量・売上高・収益が大幅減少、あらゆるリストラが断行されることになる。他社と比較¹¹⁾してみても、業績の回復は遅れているが、原因は銅鉱・精銅・銅加工という一貫生産形態を完成させていなかったことにあった。すなわち、上記のような世界レベルでの競争市場条件の変化に伴う銅価の下落が直接的に業績に反映したのである。まさに短期的収益性を第一義とした意思決定の産物であった。

第一次大戦は電気利用の比重が電灯用から動力用へと移行する¹²⁾時期であった。大正3年と8年とを比べたとき、原動機使用工場数は2.6倍、電動機馬力数は2.3倍、電化率は30.1%から58.1%になっている。また、競争状況も変化させた。電気産業の技術水準が大きく向上したことで産業全体が急激に拡大し、競争関係を激化させる。すなわち、新規参入と改組が相次ぎ、外国企業も再参入した。大正期に大型製品を製造しえたのは芝浦だけで、日立製作所は中・小

9) 林健久・山崎広明・柴垣和夫編『講座帝国主義の研究』青木書店、1973年、143ページ(山崎執筆分)。

10) 宇田川勝「日産財閥成立前史についての一考察に(上)」『経営志林』第9巻第3号、1972年、54ページ。

11) 古河、住友、三菱、藤田と比較するという意味である。持株会社整理委員会調査部第二課編『日本財閥とその解体』持株会社整理委員会、1950-1951年、473ページの表を参照せよ。

12) 山崎俊雄『技術史』東洋経済新報社、1961年、100ページ。

型中心であった。この背景には、電力企業の相次ぐ大規模発電所の建設が存在した¹³⁾。

大正12年の大震災は電機産業の勢力図を大きく変更させた。芝浦製作所・東洋電機・小穴製作所は直接的な打撃を受け、日立、三菱・安川・明電舎は勢力を伸ばすこととなる¹⁴⁾。ちなみに、大正11年から昭和2年までに日立製作所が全国各地に納めた電機製品の割合（カッコ内は国内製比率、以下同様）は、水車で13.41%（34.51%）、水力発電機で12.54%（41.27%）、変圧器で14.77%（53.95%）である¹⁵⁾。

昭和に入って金融恐慌・世界恐慌がはじまると、芝浦・三菱・富士・日立という4社の寡占体制が成立する。さらに、昭和6年の電気事業法改正で民間発電所の建設が相次いで中止となり、各電機企業は合理化とカルテルを進めざるを得なかった。

大正末期からの競争激化で、昭和3年から6年まで市況は低迷し続け、注文も減少していたという時期に、浜口内閣が緊縮財政・金解禁策を打ち出したために不況がさらに悪化、産業が萎縮してしまった。この時期の代表的商品としては、昭和肥料株式会社の電解槽2500台の受注が挙げられる。昭和3年から昭和7年までに新設された電機における日立製の比率は水車で13.15%（52.16%）、水力発電機で16.29%（58.28%）、蒸気タービンで3.89%（18.28%）、火力発電機で4.22%（20.17%）、変圧器で25.99%（75.08%）となっている¹⁶⁾。

13) 大正12年京浜電力会社が154000Vの送電線を完成させたことを皮切りに京浜・京阪神地方で送電幹線が相次いで開通した。これに伴って発電所・発電設備に需要が生まれた。また、栗原東洋編、前掲書巻末付録、18ページ。によると、発電設備能力の推移として、大正10年を基準にしたとき、大正14年は約2倍、昭和4年には3倍に達している。大塩武「電気機械工業資本の蓄積様式」（早稲田大学産業経営研究所編『戦間期日本資本主義における企業金融』早稲田大学産業経営研究所、1976年所収）、92ページによると、電動機の取付個数も約3倍に達している。

14) 日立製作所社史編纂委員会『日立製作所史Ⅰ』日立製作所、1949-1985年、8ページ、日立労働運動史編纂委員会編、『日立労働運動史』日立製作所日立工場労働組合、1964-1980年、21ページ、長谷川信「1920年代の電気機械市場」『歴史学研究』486号、1980年、57-58ページの表によると、水力発電機の個数が芝浦は横ばいであるのに日立は激増している。

15) 日立製作所日立工場75年史編纂委員会編、『日立工場七十五年史』日立製作所日立工場、1985年、12ページ。以下、『七十五年史』と略す。

16) 前掲『日立製作所社史Ⅰ』6ページ。

電機産業は昭和7年末期頃から各企業ともに工場拡大・設備更新をはじめた。特に注目すべきは芝浦製作所である。芝浦は大震災の影響に苦しみ続けたが、昭和7年には最新鋭設備工場である鶴見工場を稼働させ、ようやく安定的な収益を計上していく。日立に関しては、亀戸工場・笠戸工場を大正期に合併したことで一般機械が加わり、徐々に増えていき、特に昭和に入ってその傾向は強まった。それは製品種別の受注比率¹⁷⁾によく反映している。

日中戦争以後の電機業界は多角化企業と専門化企業とに分化した¹⁸⁾時期で、このような分化は一定の競争上の変化をもたらした。多角化企業のみが一式生産化・プラント生産化を可能にさせ、これは自動的に専門化企業を排除することを意味した。実際、戦争勃発以後に水車と発電機の一式発注・多様な製品の組み合わせである火力発電機に対応できたのは日立・芝浦・三菱の三社しかなかった。ちなみに、昭和8年から13年までの新設された電機製品における日立の割合は、水車で34.58%（78.81%）、水力発電機で33.26%（85.65%）、蒸気タービンで6.39%（76.74%）、火力発電機で6.97%（79.49%）、変圧器で32.29%（99.46%）となっている¹⁹⁾。

日中戦争以後は軍需景気に沸く日本では売上高に対する軍事費の占める割合が大きくなっていった。売上・利益は増大したが、昭和14年の賃金統制令・賃金臨時措置令の公布、厚生省による未経験労働者の初任給基準を制定、昭和15年には標準賃金設定・標準賃金総額制限などによって賃金統制は強められた。

3 社会的労働過程分析

1) 資金循環構造

まず、本社における株式の所有構造であるが、日本産業の株式は鮎川のコン

17) 吉田秀明「戦前における巨大電機企業の確立（1）」『経済論叢』第126巻第5・6号、1980年、73ページの第2表を参照せよ。

18) 同上論文、85ページの類型化によると、多角化企業：日立・芝浦・三菱、中間形態：富士電機、重電専門企業：明電舎、特定製品企業：安川電機・東洋電機等となるという。

19) 前掲『日立製作所社史1』6ページ。

グロマリット戦略によって順次公開されていき、昭和12年時には5%²⁰⁾ほどに低下している。

具体的に見てみよう。日産の資本金推移に関して、昭和8年上期に5250万円が、12年下期に1億9873万円、総資産に関して、8000-9000万円程度が、12年下期に3億5687万円となっている。さらに、有価証券残高も3.5倍になっている。大衆個人株主は数で98%、持株比率は51.8%となっている。また、資金調達構造としては株式と内部留保で80%弱をまかない、20%強が借入金であった。なお、投下資本のうち、80%弱²¹⁾は鉱工業部門に投下されている。

次に、日立製作所に関して言うと、昭和13年の払込資本金額は5年比の14倍となっている。この背景には関係会社の増加があり、有価証券保有高は13年に固定資産総額を超えている²²⁾。

最後に、日立における株式の所有構造を見ておこう。昭和8年以前までは日本産業の持株比率が90%を越えていたし、日立は内部資金と外部長期資金とで設備投資を行っている²³⁾。しかし、昭和8年以降、日産が日立の株式を公開し始めると同時に、日立も株式割当の第一次増資を行った。また、この時期は社内留保による自己資本の比率が高く、昭和18年まで他人資本額より多かった。負債項目の中では社債が昭和15年から急増した²⁴⁾。これは工場の拡大によるものであった。

2) 労働結合過程としての経営構造と機能的媒介主体

従業員数の推移についてであるが、大正9年に2888名いた工員は10年には1803名となっている。戦後恐慌と大火災による損失のためによる大リストラが原因であった。しかし、震災後は「地震特需」が起きて工場は拡大の一途をた

20) 宇田川勝「日産財閥経営史の一断面」『経営志林』第13巻第3号、1976年、41-42ページ。

21) 高橋亀吉・青山二郎『日本財閥論』春秋社、1938年、197ページ。

22) 大塩、前掲論文「電気機械工業資本の蓄積様式」116ページ、吉田秀明「戦前における巨大電機企業の確立(2)」『経済論叢』第127巻4・5号、1981年、102ページ。

23) 大塩、同上論文113-114ページ。また、外部長期資金の比率はそれほどでもなく内部資金の比重の方が一貫して上回っている。

24) 日立製作所社史編纂委員会『日立製作所史Ⅱ』日立製作所、1949-1985年、11-12ページ。

どり、昭和４年には3864名まで拡大した。その後は、昭和恐慌で一気に減少、５年末には2590名であった。職員は常時、工員の８％前後であった。しかし、満州事変後の戦局拡大で、10年には１万名を越えた。12年の日中戦争による軍需景気はさらなる工場拡大を引き起こし、15年には２万名を突破した²⁵⁾。工場編成に関しても、敷地面積は拡大、商品の容量も大容量化し、組織機構も拡大強化され、5課14係体制となる。

亀戸工場の合併と同時に、日立製作所は本部を東京に移し、小平が営業・販売・金融を担うことになる。それまで茨城の日立工場に集中していた経営管理活動は変化し、東京本社に小平、日立工場に高尾、亀戸工場に六角がそれぞれ配置され、分担経営が進められた²⁶⁾。

大正10年には久原・田村系の日本汽船株式会社笠戸造船所を買収して笠戸工場とし、電気機関車を製造し始める。こうして、茨城・東京・山口の各工場に一定の製品を振り分け、工場間分業を推進した。また、同年、課を廃して工場長直属の22係という体制になるとともに、海岸工場を建設した。こうして大正期に合併・増設した工場は15に及んだ。

具体的過程を見てみよう。この時期の電力・電気産業の堅調な発展は受注額の毎期増大として現れ、工場操業度も高水準を維持し、大正12年の工場拡張へとつながる。そんな中、大震災で日立に全国からの注文が殺到することとなる。この受注の結果、各方面から高い評価を得た。このような注文激増は工場改築（総額50万円）程度では間に合わないことを小平に認識させ、新工場の建設（総額150万円）へと動くことになる。しかし、拡張資金は金融機関からの融資に頼る以外なかった。

第一次大戦を契機とした遊休工員の発生と一部作業の集中は工場管理にも影響した。すなわち、大正８年に工程管理をとり入れた。工場の複数化・工員数の増大という生産力拡大策に対応する管理構造の変革である。

25) 前掲『日立労働運動史』27、39ページ。

26) 井澤久暁『日立一号への執念』創造社、1976年、272ページ。

昭和に入って、事業は順調に拡大していき、各係の内容も次第に複雑となったために昭和3年、原料部・回転機部・配電盤部という部制を採用した。事変前後は経営力充実期であった。財務過程では数行から融資協力を取り付け、販売過程では国内販売網に続き、朝鮮・満州地方に対する販売網を整備した。技術過程では火力発電用機器を除いて国内需要者の要求のすべてを満たす水準に到達していた。こうして、通信機器を除く重電・弱電のほぼ全製品を不況期の終了時には製作を可能とする経営体制を確立していた。

財政膨張に加えて、芝浦の復活もあり、日立も工場拡張に動いた。こうして建設されるのが、海岸工場であった。昭和5年から順次製罐工場・タービン工場・変圧器工場・ボイラー工場・エレベーター工場・配電盤工場・冷蔵庫工場等々を建設していく²⁷⁾。昭和12年、鮎川率いる国産工業を合併し、国産工業傘下の企業も吸収した。大正12年以前には全く関係会社を持たなかった日立が昭和に入って14年までには20社もの企業を傘下に含む「企業グループ」²⁸⁾化を引き起こし、本社に「統制部」までできている。これら各工場は相互依存関係を示していた²⁹⁾。

海岸工場の建設資金は内部留保と銀行借入でまかなった。ここで注目すべきは、それまでは一行だけに頼って融資してもらうことで信用を得るという対銀行戦略を、多額になったために変更し、複数行に拡充せざる得なくなったということである。経営の大規模化は資金調達の大額化を意味し、上記のような財務政策では銀行の戦略的位置を高める可能性を生む。実際、日立経営陣は不況になったときの借入金の引き上げや「銀行支配」といったこと³⁰⁾を懸念してい

27) 前掲『七十五年史』13-14ページ。

28) 「企業グループ」概念に関しては下谷政弘『日本の系列と企業グループ：その歴史と理論』有斐閣、1993年、4-5ページ、198ページ、同「新興コンツェルンと企業グループ」『経済論叢』第137巻第2号、1986年、10ページなどを参照せよ。また、「企業グループ」概念を導出する上での理論的視角（企業論的アプローチ）に関しては、同『日本化学工業史論：戦前化学企業の多角的展開についての研究』御茶の水書房、1982年の序章を参照せよ。

29) 吉田秀明、前掲論文「戦前における巨大電機企業の確立（2）」94-95ページの第2表および第3表を参照せよ。

30) 吉田正樹、前掲論文「戦前におけるわが国の電機産業の企業者活動」82ページ。

た。そして、銀行の戦略的位置の相対的重要性を下げるために、自己資本充実政策へ財務政策は転換される。こうして、増資とプレミアム公募による資金調達が行われ、昭和8年から開始された。

管理機構上の変化としては、昭和5年に、「職頭—小頭—組頭」制を「職長—工長—組長」制へ変更している³¹⁾。機構上の名称だけから判断すると経営管理の現場への浸透のように見えるが、賃金体系も変化したとはいえない程度のものであった。団体請負制が時間請負制に代わるのは昭和14年になってからで、個人的な作業能率の向上には金銭的誘因よりも「家族主義的」誘因を重視していた。これは労働運動のインパクトや低廉な労働力の存在が大きかったといえる。

4 機能的媒介主体の「戦略性」

1) 所有者の構造的立場

久原鋳業は傘下企業をどのように管理していたのだろうか。大正9年、法形式的には同族形態を採用したが、「統轄」は久原鋳業が担っていたとされる。ちなみに、大正11年段階で久原鋳業は日立製作所の株式の72.5%を所有していた。

まず、日産総帥鮎川義介について触れておく。鮎川は明治13年生まれ、母が井上馨の姪であった。明治36年、東京帝国大学工科大学機械工学科卒業後、あえて一工員として芝浦製作所に入社し、仕上工等を経験しながら各工場を見学して回った。そこで、日本の技術力の低さを痛感し、38年に渡米、鋼管と可鍛鋳鉄の製造技術の習得をめざして、再び見習工からはじめ、修得して40年に帰国した。帰国後、井上から資金援助を得て、43年に戸畑鋳物株式会社を設立した³²⁾。戸畑の経営が軌道に乗るのも第一次大戦以降でそれ以後急速に成長した³³⁾。

31) 日立製作所日立工場50年史編纂委員会編『日立工場五十年史』日立製作所日立工場、1961年、47ページ。以下、『五十年史』と略す。

32) 資本金内容は同族的要素が濃く、彼の特殊な人間関係がなせる技であった。宇田川勝「日産財閥形成過程の経営史的考察」『経営史学』第6巻第3号、1972年、12ページ。

33) 具体的な数字は戸畑鋳物株式会社『戸畑鋳物株式会社要覧』戸畑鋳物、1935年、27ページを参照せよ。

鮎川の戸畑における経営構造上の位置はというと、各機能部門を自らが実際に把握した上で、全社的業務の調整・評価・計画までも遂行した。しかし、ある程度の経営規模にまで拡大した企業は、中央集権的に管理することなどできるはずもなく、自身は戦略的かつ全社的意思決定に特化せざる得なくなる。こうして、大正11年、私的持株会社共立企業という総合的統轄機関が構想されたが、結果的には資金的脆弱性で失敗に終わった。

こうした中、破綻寸前の久原鋳業を任された鮎川は、当面の金融問題を親族各家と経営内部からの資金調達³⁴⁾によって切り抜け、多くの経営再編策を打ち出すが、やはり金融問題が大きな制約要因であった。そこで、考え出されたのが久原鋳業の公開持株会社化戦略である。この戦略は、久原鋳業が大正5年の増資をきっかけにプレミア付株式を公開しており、昭和2年段階で一定の分散状況（39.6%が大衆株主）を呈していたこと、および久原鋳業自体が事業経営しているために他企業まで統轄できないことなどを背景に、① 金融問題を解決するとともに、② 本社を現業事業に対して独立させ、全社的視点にたつ総合的統轄管理機関とする³⁵⁾、目的を担うものであった。しかし、持株会社構想は、瀕死の久原鋳業系諸企業と戸畑鋳物の株式を閉鎖的に所有しているだけでは機能するはずもなく、満州事変後の急激な財政膨張・金輸出再禁止をきっかけとした日本経済の立ち直り・株式ブーム・金価格の好転まで待たねばならなかった。こうした状況下で、鮎川はコングロマリット戦略³⁶⁾を展開できたのだ。しかし、昭和9年上期から有価証券・貸付勘定と自己資本の合計より資金需要が増大してしまうという事態に直面し、株式を担保に金融機関から融資を受けるなどしている。本社が「総合的統轄」会社となることを鮎川は構想し、拡大戦略を志向はしたものの、本社は各傘下企業を統制・管理できる機能

34) 日立製作所として1,643,000円、小平個人で143,180円を提供している。宇田川勝「新興財閥」（安岡重明編『日本の財閥』日本経済新聞社、1976年）116ページ。

35) 宇田川勝「日産財閥の経営組織（上）」『経営志林』第15巻第3号、1978年、45ページ。

36) 宇田川勝『新興財閥』日本経済新聞社、1984年、47ページと50ページを参照。なお、こうしたコングロマリット戦略を支えたのは日本鋳業の急激な業績回復であった。また、この時期、日産傘下に入った企業として日本水産・日産自動車・日本化学工業・日本油脂などが挙げられる。

的役割を一つ失ったのである。

資金調達機能の他に持株会社構想が持っていたもう一つの戦略は多角化した各子会社を「総合的に統轄する」ことであった。多角化が進行する昭和9年ごろ、日産は職制を制定し³⁷⁾、監理部に統制課を設置し、宇原義豊が就任した。宇原は本社機能を充実させた中央集権的色彩の濃いものを志向したために、傘下企業の経営者らの反対によって、職制は再度改正され、宇原案は大きく修正されることになる。このように「縦断的管理方式」は失敗し、「横断的管理方式」へ移行した。

最後に、役員派遣であるが、昭和10年まで一貫して変化していない。その後、日産に改組してからは低下傾向で、減った分は内部昇進経営者が加わった³⁸⁾。

では、この時期、所有者はどの程度介入したのだろうか。まず、大正12年前後に房之助は資金難に直面し、日立を技術提携させることで資金の融通を目論んだ。この提案を小平が断ると、その代わりに資金を融通するように要求しており、13年までに80万円ほど提供している。しかし、この資金はもともと新工場建設のためのものであったために、小平は同年2月からの資金供給は拒否した。これは房之助との対立を引き起こし、小平の辞任問題にまで発展したが、結局、房之助が断念することで収拾した³⁹⁾。また、大正15年の金融破綻時も小平に資金の融通を求めたが、小平は再び拒否した。しかし、再三の竹内の説得もあって200万円を上限として資金調達を約束した。これは所有者権力が貫徹したというものではなく、大株主である久原鉦業が破綻することは、日立の円滑な経営活動に支障をきたすという、久原鉦業が経営構造上に占める位置が資金の融通を最終的に実現させたと言える。最終的には鮎川の登場で危機を脱す

37) 同上書、52-53ページによると、この職制の明確化で「日産の総合的コンツェルン管理」が実施されたとされている。しかし、制度的変遷を詳しく見てみたところで、それは法形式上の建前である可能性も大いにあり得る。実際、縦断的管理は機能しなかった。現実的にそれが機能していたと言うにはこの段階では何とも言えない。傘下企業の経営戦略・政策という範囲に、どういう主体が、どれぐらいのレベルで介入していたのかということを見なければ判断できないだろう。

38) 吉田秀明、前掲論文「戦前における巨大電機企業の確立(2)」110ページ。

39) 吉田正樹、前掲論文「戦前におけるわが国の電機産業の企業者活動」68ページ。

るわけだが、このときも小平個人で14万円、日立として160万円を超える資金を拠出する代わりに、経営権の保証を求めた。

さらに、昭和恐慌期においてはカルテルが積極的に活用されたが、いくつかは鮎川に小平は頼んでいた。三菱合資会社総理事の木村は鮎川の義兄であったことが大きかったといえる。また、昭和11、12年の大阪鉄工所・国産工業の合併に関しても、小平の多角化志向と鮎川が日産の業務に特化したいという事情とが一致した産物であり、所有者が介入したという事例とは言えない。

2) 専門経営者の構造的位置

まず、株式会社化の可否を久原鉦業のトップ会議に要請した時、時期尚早であるという意見が大半を占めた。しかし、専務竹内の賛成を取り付け、株式会社化を達成することになる。これは小平と竹内間の個人的な人間関係があったからで、小平の戦略的重要性を示す好例である。

次に、大正8年ごろの戦略的課題の一つは技術力強化であった。房之助が打診した経営政策上の注目点はドイツの電機会社ジーメンスとの提携計画がある。この時期の国内企業に言えることであるが、大型製品を作ることは技術的に非常に難しかった。結局、小平はこの打診を断るが、その背景にはジーメンス側の提携条件が50%の持株の提供というもので、技術を提供してもらった上に持株の半分の握られれば事実上の完全従属に近い状況を招くことが予想され、断る以外なかったのである。

しかし、逆に言うと、自律性が確保できる範囲内であれば提携も辞さなかった。大正期に芝浦と三菱が外資との提携を梃子に国内市場を席卷しはじめると、小平も外資と提携して競争力を強化する必要性を感じ、大正14年に交渉が開始されている。すなわち、火力発電用蒸気タービンについては Metropolitan Vickers 社、大型ボイラーについては Yarrow 社と分割提携交渉をした⁴⁰⁾。この時は実現しなかったものの、昭和期に入ってこの二機種に関しては外国技術の導入は実現した。また、提携したときも外国企業の要求する販路制限・技術

40) 同上論文、61ページ。

開発制限という条件を撤回させている。

この他、小平の活動内容で戦略性を持つものを順次挙げてみると、金融上の資金調達を行う主体であったことである。久原鋁業の業績悪化と日産の資金的脆弱性が存在する中で、金融機関を相手に財務活動を展開できる人格は日立において小平以外になかったのである。次に、対業界活動を担っていた。大正14年に三菱鋁業・古河電工と電線に関する価格協定を結んでおり、大正15年には芝浦製作所と大型注文に限定した販売協定を締結している。さらに、昭和7年段階でも小平自らが営業活動を担っている⁴¹⁾。財閥系企業ではない日立にとって、集団内企業から発注されるという可能性は低く、受注すること自体が戦略的重要性を持っていたのである。そういう意味で、営業活動主体である小平の支配権力を補強した。

他に注目されるべき戦略決定としては企業買収・合併である。笠戸工場買収は房之助の苦境を救うための策であったが、造船を製作する状況でもなく、そこに所属する古山が機関車製造の第一人者であることになどから、電気機関車の製造を思いつくのであった。また、当時、町工場レベルでしかなく、電機の日立に対して一般機械を製作していた佃島製作所を亀戸工場として合併することを求めたのも小平だった。日本でまだ作られていないポンプや水車類の製作に意欲を燃やしていた頃で、合併後、日立工場から水車作業などが移され、水車・ポンプ・起重機・捲上機・送風機・空気圧縮機等を製作することになり、日立は総合製作企業への第一歩を形成することになる。

3) 技術者兼経営者の構造的位罫

大正8年に職制を課制から係制に戻すという改正は技術者兼経営者である高尾・馬場・秋田といった人間が工場内を十分に把握しているということが理由であった⁴²⁾。このフラットな体制は昭和3年まで維持された。これは一つの人

41) 同上論文、79ページの注1。

42) 前掲『五十年史』20ページ。

は高尾以下が担っていた。

4) 現場管理者の構造的位置

大正 8 年に起きた友愛会事件（後述）は現場管理者の構造的位置を変化させる。すなわち、職頭 10 名が発起人となって日立工場温交会が設立される。注目すべきは温交会以外の労働団体への参加を禁止した⁴³⁾ ことである。温交会の結成過程や職制の末端である職長層を中心に結成されていることなどから考えて、温交会は労使関係の安定化機能を担った。経営側は温交会をうまく利用し、従業員の不満がどこにあるのかを察知、解消させた。温交会委員会は年に 2 度開催され、審議内容のほとんどは福利厚生関係や賃金に関するもので⁴⁴⁾、昭和不況時の大規模リストラの時も温交会は何も問題にらなかった。このように、経営側の意図通りに進んだ背景には、それまでの単なる経営家族主義的な「人格的管理」から「組織的管理へ」の転換と労働市場における流動性の低下⁴⁵⁾があった。

具体的に見てみよう。第一次大戦による需要の増大は生産力の増大を戦略的課題とした。前段階で説明した徒弟養成所の整備は養成所出身職人の増大となったわけであるが、それは新たな問題を引き起こしていた。すなわち、養成所出身者は技術に理論的判断力をもって対処するが、その上司である役付工らは腕と勘に頼った技能を中心としていた。また、生産技術の発展などに職人的熟練工が対応できないことはしばしば対立を引き起こし、多くの徒弟がやめていくという事態をもたらしたのである。そこで、経営側はこの流出をくい止めるべく役付工レベルの教育施設である日立工手学校を大正 10 年に設置し、徒弟を終了した者もしくはそれに相当する工員を教育した。こうして、16 歳以下は徒弟養成所を通して養成工を、17 歳以上は見習工として現場で職人として教育され、工手学校設置以降は一般職人の技能・知識水準を向上させるなど、作業

43) 温交会規約第 7 条。ただ、この条が規約に入れられるのに委員会でもかなりの激論が交わされた。

44) 同上書、32-33 ページの 13 の要望事項・議事を参照した。

45) 兵藤剣『日本における労資関係の展開』東京大学出版会、1980 年、405-406 ページ。

現場における秩序維持に努めた。こうして、あらゆるレベルに経営側による組織的な経営管理が浸透していった。

5) 現場労働者の構造的位置

友愛会結成までの過程を見ておく。大正8年、亀戸工場の工員が他企業より賃金水準が低いということで臨時昇給を要求し争議が起きた。これが日立工場へと飛び火して、日立鉱山の賃金規則と連動していたことで話が余計にこじれ、エスカレートした。

この争議の過程で注目すべきは役付工の位置である。友愛会は要求等を役付工に媒介させようとしていた。一方、経営側も役付工を説得することで、部下に対して要求の取り下げを命じさせようとした。最終的にはこの懐柔策が功を奏して要求は取り下げられた。これに対して友愛会は組織的怠業を行って抵抗したが、経営側は中心人物の10名を解雇する対抗措置にでた。この出来事は友愛会結成のきっかけとして十分となり、大いに勢力を伸ばした⁴⁶⁾。

これに対して小平を中心とする経営側は友愛会を脱会しないものはすべて解雇するという厳しい態度に出て、中心人物56名を一斉解雇した。この頃ちょうど日立工場が焼失した時で、工場自体の存亡もかかっていたことや全従業員2600名のうち友愛会員は100名程であったこともあり、従業員の大部分は友愛会を支援しなかった。友愛会支部は決起大会を開催するが、小平が内務大臣と打ち合わせをしていたことで幹部は検挙され、経営側の完全勝利で終わった。その結果、9年以後の人員整理はそれほどの抵抗もなく続けられる結果となったが、経営側には大変な警告となり、協力的かつ穏健な従業員団体（前出の温交会）の結成を企図させることとなった。

6) 関係企業の構造的位置

関係企業としては金融機関があげられるだろう。大正12年の工場拡張期に小平は金融機関へ融資を打診するが、ことごとく断られ、最終的に13年1月、興業銀行からの借入に成功する。背景には、① 市中の金融が緩和していない状

46) 前掲『日本鉱業株式会社50年史』260ページ。

況で新規貸出を渋っていた、② それまでは金融関係を久原個人に依存していたために金融機関との接触がほとんどなかったこと、③ 関東大震災がさらに市中金融を逼迫させていた⁴⁷⁾、④ 久原鉦業の経営危機で日立の信用まで低下していた、ことなどがあった。また、この融資は厳しい担保設定や配当率と貸出利子率とを連動させる条件が付いており、配当抑制と金利支払能力の維持が強制される内容であった⁴⁸⁾。

事実上の配当政策への介入という条件を小平が受け入れた理由を考えてみると、① 他に融資してくれる主体が存在していない、② 芝浦製作所の再建が進んでおり、これ以上の遅延は競争上不利である、ということなどである。資金供給機能遂行主体の制約的・収益的支配権力行使の顕在的な事例であるが、これは一時的なものであり、いわゆる金融支配とまでは言えない。

この他に関係企業といえば外注（下請）工場である。そもそも日立製作所は修理工場として出発したこと、重電機製品の性格上、高精度を要したこと、第一次大戦中の滞留問題からの教訓などから外注は極力避けられ、昭和10年前後までは自家生産主義を貫いていた。しかし、昭和12年以後は戦争の拡大で経営規模は拡大の一途をたどったために作業量は激増、自工場の拡充では追いつかなくなった。こうして、外注工場を急速に拡大することになり、昭和14年には49を数え、さらに18年には下請協力会が組織化された。

5 小 括

司令的支配権力は小平を中心に高尾・馬場等の経営者群が集団的に行使している。各人格の権力基盤は、詳説したように、小平は資金調達・営業活動・業界活動・合併買収などの対外交渉活動等であり、その他の経営者は製造上の陣頭指揮者であった。経営戦略は彼らを中心に策定されていた。

これに対して、所有者である久原房之助・鮎川義介らを中心とする本社は、

47) 吉田正樹、前掲論文「戦前におけるわが国の電機産業の企業者活動」64ページ。

48) 同上論文、67ページ。

資金的融通を求めたこともあったが、経営政策自体に介入することはなかった⁴⁹⁾。なお、当然ではあるが、日産に対して、利益が少なくなった時でも安定して配当だけは払う必要があった。以上すべてを考慮するすると、本社レベルは制約的支配権力というものではなく、収益的支配権力を行使する程度であったと評価できる⁵⁰⁾。

経営政策の中の労務管理に潜在的に介入した主体としては現場管理者が挙げられるだろう。前述したように、家族主義的な人格的管理は組織的管理へと転換された。現象的には経営者側の労務政策として表出することは言うまでもないことだが、それが表出する前段階には管理労働者の潜在的な制約的支配権力の行使があったといえる。

現場労働者に関してはより直接的な形—友愛会の活動—で制約的支配権力を行使している。結果的には官憲の介入・日立工場の焼失・中心幹部の一斉解雇・労働組合の脆弱性等で経営側の完全勝利に終わったが、友愛会の活動は現場労働者らの制約的支配権力の顕在的行使であったと評価できる。

その他、関係企業としての金融機関は収益的支配権力は言うまでもなく、配当政策にまで介入したわけであるから、制約的支配権力の行使であるといえる。しかし、それはあくまで一時的なものであり、基本的には収益的支配権力の行使であったといえる。

結 論

1 論点①についての吟味

今回の事例では、途中で所有が二重化し、満州事変を経て株式ブームが到来

49) 12年は房之助が最終的に断念しているし、15年の一定の資金提供も、12年時の久原経営危機に伴う日立の信用低下で、資金調達に支障を来していたことも考慮された結果であったといえる。すなわち、経営者が所有権に屈した事例などではなく、主体的選択の結果なのである。

50) 株式を公開し、分散が進んでいく時期以前は、久原もしくは日産が筆頭株主であり続けた。すなわち、日立の社長は当然、房之助が就任して良かったわけであったが、空席のまま小平は専務職であった。この事実は制度的内容と実際の権力構造とが一致しない状況の象徴的事例であると言える。

したときに、鮎川のコングロマリット戦略によって、日立の（日産も同様）株式は分散していった。法フェティシズム的立場からは、所有の二重化・分散化過程で、法律的所有権に属性として付随する「支配力」が専門経営者に移動しなければならない。

しかし、本論で詳説したように、株式会社化以前で一事業所段階のときも株式会社後の株式が集中している段階でも、株式会社化後で分散する支配構造Ⅱの時も一貫して日立製作所の経営政策の策定過程は日立の経営者レベルにあった。法律的所有権者である久原房之助は一時的に資金提供を求めた程度であり、経営政策に介入したという形跡はなかったといえるだろう。権力の行使は存在したが、それは収益的支配権力であった。

今回の事例でも言えることは、株式会社化する以前から「所有と経営の分離」が起きていることである。前回の事例では金融関係のあった三井が田中製作所を取り込んだという経緯であったが、今回の事例では、小平という事実上の「創業者」的存在が日立製作所の前身である修理工場にいたという歴史的経緯があった。そういう意味で、はじめから「経営者支配」が成立していたのである。独占的排他性の強い所有権の段階でさえこうであるわけであるから、株式所有権という、所有権が事実上の社員権にまで落ちた段階における株式所有比率というのは支配権力の分布状況分析に関して有効性を持ち得ないと言える。

2 論点②についての吟味

日立製作所の経営政策の中心は日立レベルの専門経営者群にあり、発案から決定までを実際に行っている。では、専門経営者（群）は何を根拠に支配権力を行使できたのだろうか？ 根拠を確定するには、専門経営者が行った戦略的意思決定の具体的過程を見る必要があるだろう。そこで、日立製作所の経営上のいくつかの契機に関連させて見てみる。

まず、大正5年以後の受注額・売上額の急増であるが、大前提として、第一次世界大戦が日立の経営基盤の確立に大きく貢献している。創業当初から小平

の企業者の活動には目を見張るものがあったが、市場自体が一定の拡大をしなればいくら主体が努力したところで無駄であることは言うまでもない。第一次大戦による市場の急速な拡大は生産力を増大させることを戦略的課題にし、部品・原材料工場の自工場化政策・機種別工場編成政策などが打ち出された。これらの政策は久原鋳業が伸銅・加工事業に積極的でなかったこと、工場内の作業自体は未だに成り行きの管理で経営管理は浸透していないという諸制約下でなされた意思決定であった。

第二に、大正13年、昭和8年からの工場拡張に関してであるが、前者は前年の関東大震災による競争企業の一時撤退に伴う注文の殺到を小平が認識したものであったし、後者は政府による財政膨張と芝浦製作所の復活という状況下でなされた意思決定であった。

さらに、昭和初期に日立は増資をしようとしたが、日産の金融力が弱く、増資は制約された⁵¹⁾。また、不況期に金融機関から借入を行うときなどは、芝浦・三菱と比べて高金利を支払わねばならなかったり、拒否されもした。これは日産内に金融機関が存在しないという弱点がその根拠である。「本社」の資金供給能力の上限レベルが低いことで、他の金融機関の介入余地がでてくることになり、経営過程上の一つの過程が外部化していることからくる権力介入の可能性は日立でも起きたことであった。企業は資金調達機能を内部化するまで、つまり自己金融化するまで、資金供給機能を根拠にした権力介入の可能性は続くのである。

以上すべてをふまえると、専門経営者の支配権力の根拠は経営体にあるのではなく、競争企業・所有者や上位重役や下位の管理者群からの諸権力の行使を受けつつ、当該企業に内在する資本が増殖することを効率的に実現させうる能力にあるといえる。経営規模が巨大化しようが、経営構造が複雑化しようが、社会システムの構造的特質からくる増殖と蓄積への飽くなき追求圧力が企業を「支配」しているのであり、そういう意味で、経営体も社会システムの構造的

51) 吉田秀明、前掲論文「戦前における巨大電機企業の確立（２）」109ページ。

特質からは逃れられていない。したがって、専門経営者の支配権力を究極的に規定しているのは当該企業に内在する資本運動であり、そこに根拠が存在するといえる。