

中立国スイスの多国籍企業と ナチズム・第二次大戦（1）

——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

問 題 の 所 在

戦争などの安全保障リスクや，政治体制に起因するリスクは，企業にとってはその存立を脅かしかねない重要な環境要因である。いわゆる「第一次グローバル化」の中で19世紀に登場した近代的な多国籍企業は，20世紀前半の二度の大戦による深刻な影響にさらされ，また両大戦間期のナショナリズムの高まりによっても，世界市場の分断という試練に直面した。

こうした環境変化が多国籍企業に及ぼした影響については，すでに一般的な評価が試みられている。例えばジェフリー・ジョーンズは¹⁾，その教科書的な概観の中で，欧州系多国籍企業の分権的組織構造の背景に，欧州を戦場とした二度の大戦があることを示唆しつつ，戦時期の経験の結果，これら企業が両大戦間期には直接投資よりも国際カルテルを好んだこと，特に敗戦国ドイツの企業が対外直接投資に消極的となったこと，他方，中立国（オランダ，スウェーデン，スイス）企業が国際競争上の優位を高めたことを指摘している。いずれも妥当な評価といえるが，戦争や政治体制，特にナチズムと企業の関係につい

* 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) Jones, Geoffrey, *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*. Oxford/New York, Oxford University Press, 2005, 81-82, 243-244 ページ（ジェフリー・ジョーンズ著，安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義——多国籍企業とグローバル資本主義』，有斐閣，2007年），110-111, 341 ページ。

ての実証的な研究の大半は、もっぱらドイツ企業やドイツに拠点を置く米系多国籍企業に焦点をあててきた²⁾。それとは対照的に、競争優位を高めたとされる中立国企業、とりわけスイスの企業については、——その世界的なプレゼンスの大きさにもかかわらず³⁾——研究は手薄であった。1996年以降、戦時期スイスの政府や企業の行動に対する批判の高まり、それを受けての「独立専門家委員会」の設立、それらの経緯に触発された研究者の参入によって、突如として研究が活発化したのは事実である⁴⁾。しかしながら、それらの多くは、ナチス政権との関係や戦争の中でのスイスの役割、ホロコースト被害者に対する責任といった視点からなされており、経営史・経済史固有の関心に応えるもので

2) 1990年代半ばまでの研究史については、西牟田祐二『ナチズムとドイツ自動車工業』有斐閣、1999年、9-12ページの注記を参照。その後も極めて多数の研究が公表されており、主要な作品を挙げるのも容易でないが、例えばドイツ企業に関する新しい研究としては、Feldman, Gerald D., *Allianz and the German Insurance Business, 1933-1945*, Cambridge (U.K.), Cambridge University Press, 2006 がある。また米系多国籍企業については、Black, Edwin, *IBM and the Holocaust: The Strategic Alliance between Nazi Germany and America's most Powerful Corporation*, New York, Crown, 2001 (エドウィン・ブラック [著], 小川京子訳『IBM とホロコースト——ナチスと手を結んだ大企業』柏書房, 2001年) が、IBM とその在独子会社を極めて批判的に描いている。また日本では西牟田 (同上書) が、独・米の自動車企業を対象に、またブラックらよりも一足早くナチ期・第二次大戦期の企業行動に着目し、新興産業資本をナチズムの推進者と位置づけている。

3) 例えば Fortune 社の世界トップ500社ランキング、「Global 500」(2008年)には、15社のスイス企業がランク入りしているが、この数は、欧州ではフランス (39社)、ドイツ (37社)、イギリス (34社) 3 大国に次ぐ (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/index.html>)。またスイスに倍する人口規模を持つオランダ (13) や、人口・経済規模でスイスよりも遙かに大きいスペイン (11社)・イタリア (10社)、主要4ヶ国の合計でも12社にとどまる北欧をも凌駕している。しかもこれらスイス企業の大半は、他国から本拠を移した企業ではなく——そうした有力企業も ST マイクロ社をはじめ多数存在するが——スイスに生まれ育った企業である。

4) 1996年、スイス政府は、第二次大戦中のスイス政府・中央銀行やスイス企業の行動に対する国際的な批判、特にアメリカ合衆国のユダヤ・ロビーからの批判に対応するため、特別立法による文書調査特権を持つ「独立専門家委員会」を設立し、歴史研究を委嘱した。2001年、同委員会の研究成果が叢書および最終報告書として公開されている (これについては、上野喬「独立専門家委員会——第二次世界大戦」叢書——After all survival is the best policy for the Swiss, isn't it?」『経営論集』(東洋大学経営学部) 58巻, 2003年3月, 179-200ページを参照)。同委員会の枠外で、しかし同様の関心でなされた経営史研究も多数に上るが、ここでは Heller, Daniel, *Zwischen Unternehmertum, Politik und Überleben: Emil G. Bührle und die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, Bührle & Co. 1924 bis 1945*, Frauenfeld/Stuttgart/Wien, Huber, 2002, のみを挙げておく。

は必ずしもなく、またスイス国外ではその内容はほとんど知られていない。

本稿では、こうした状況を踏まえ、近年公刊された多数の実証研究のうち、主としてゲオルク・フィッシャー社(以下 GF 社と略称)⁵⁾に関する Ulrich Wipf の研究に依りつつ、これを「独立専門家委員会」の研究成果⁶⁾にも関連づけて、以下のような経営史的な問題について検討したい。スイスの多国籍企業は、ナチスの台頭や第二次大戦期のその欧州での覇権の下で、如何に行動し、またそれは、企業の組織や戦略にどのような刻印を残したのであろうか。中立国に生まれ、交戦国に生産拠点を持つこと、また高ライン地域という国境経済圏⁷⁾に立地することは、企業にとって何を意味したのであろうか。

分析の一つの焦点は、スイス企業の場合にも交戦国に有する子会社に対するコントロールの有無である。しかし同時に、ライン河の両岸に広がる国境経済圏に工場を有した GF 社の事例は、国境を跨いで19世紀前半に成立した経済圏が、ナショナリズムと総力戦の時代にどのような試練を経験し、如何にして存続し続けたのかを示す好例でもある。本稿ではこの点をも念頭に置きつつ、

5) 1903年以降、20世紀半ばまでは、同社の正式名称は、Aktiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke vormals Georg Fischer in Schaffhausen であった。同社は今日でも、取締役や株主の構成ではスイス企業としての性格を維持している。現在の事業構成は、自動車用鋳造部品(50%)、配管システム(24%)、工作機械(26%)となっている。鋳物・水道用鋳鉄管から産業・生活インフラ関係を柱とするエンジニアリング企業に発展したという点では、日本のクボタとよく似ている。GF 社の売上高・従業員数はクボタの4割程度であるが、この分野では世界的有力企業といえよう。<http://www.georgfischer.com>を参照。

6) 独立専門家委員会は、金融業を含め多数の企業を分析対象としたが、本稿と関連の深い製造業多国籍企業に関する分析は、その叢書の第6巻(Ruch, Christian, Myriam Rais-Liechti, Roland Peter, *Geschäfte und Zwangsarbeit. Schweizer Industrieunternehmen im «Dritten Reich»*, Zürich, Chronos, 2001)、および第7巻(Sträumann, Lukas, Daniel Wildmann, *Schweizer Chemieunternehmen im «Dritten Reich»*, Zürich, Chronos, 2001)にておこなわれている。この第6巻では、AIAG(アルミニウム)、ロンツァ(電気化学)、BBC(電機・エンジニアリング)、ネスレ(食品)、アリメンタナ「マギー」(食品)、繊維工業分野の中小企業が、また第7巻では、バーゼルの化学・製薬産業大手4社「チバ、ガイギー、サンド、ロシュ」が分析対象とされている。

7) 本稿では、スイス、ドイツ、フランス、オーストリアの四カ国の領土に跨り、ライン河の最上流部に位置する経済的中心地を、「高ライン地域」と称する。これについては、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、および、黒澤隆文「アルプスの孤高の小国 スイス」(渡辺尚編著『ヨーロッパの発見——地域史のなかの国家と市場』有斐閣、2000年)、163-220ページを参照。

分析を行う。

I GF社の多国籍的事業展開と経営組織

1 前史・事業分野と各国の生産拠点

まずは、GF社の前史と事業構造について確認しておこう。GF社に連なる事業は、1802年、大陸欧州で初めて坩堝製鋼法を開発したヨーハン・コンラート・フッシャーによって、スイスの中では例外的にライン河右岸（北岸，すなわちドイツ側）に位置するシャフハウゼン州で創始された⁸⁾。GF社はまた、19世紀後半に配管用の鑄鉄継手（Fitting）を欧州で初めて大量生産した企業でもあるが、両大戦・戦間期の事業分野は、以下の3つの領域にわたっていた。

① 継手製造。19世紀半ば以降の水道の普及と共に成長した部門で、見込生産による規格品大量生産の部分である。② 各種の可鍛鑄鉄・鑄鋼の鑄造品製造。顧客の設計・仕様により製造する受注鑄造品（Kundenguss）が中心で、機械工業・電機工業・鉄道向け生産が主体であったが、両大戦間期には、ホイールなど自動車用鑄鋼部品も重要となった。③ 機械製造。鑄造機械の外販の他、大戦間期には、買収によって農業機械や工作機械の製造にも多角化した。これらの製品のうち、①の継手は民需（建設需要）が中心であるが、②の一部は軍需品であり、また一部は、③の機械類とともに間接的に戦争経済を支える資本財・中間財となりうる製品であった。

国境都市で創業され、当初から近隣各国を市場としていたGF社の多国籍化は、19世紀前半に遡るが⁹⁾、第二次大戦期のGF社は、国の内外に6つの製

8) GF社は、1860年代には可鍛鑄鉄の工場制生産を開始し、同産業の大陸でのパイオニア企業となった。19世紀の同社やスイス金属・機械工業については、同上書および、Georg Fischer Aktiengesellschaft (hg.), *Hundertfünfzig Jahre Gerog Fischer Werke 1802/1952*. Schaffhausen, Georg Fischer Aktiengesellschaft, 1952, 35-84 ページを参照。

9) 初発から国境経済圏に位置したGF社の場合、創業当初はシャフハウゼンから近隣ドイツ地域への輸出は容易であり、最初の対外直接投資は、むしろ遠隔地への飛び地的な投資として行われた。1826年、同社は、近代の特許法が整備されたオーストリアのハインフェルト（ニーダー・エースタライヒ州）の廃工場を買収し、ここで鑄鋼とヤスリの製造を開始している。1840年代には、同じくオーストリアのトライセンにも可鍛鑄鉄・鑄鋼所を設けた。ハインフェルトの工場は

造拠点を有していた。スイスでは、シャフハウゼン本社の工場群の他、アールガウ州に小規模な子会社(Maschinenfabrik Müller A. G., Brugg, 1941年買収)を有した。ドイツでは、ルール地方のメットマン(Wagner & Englert GmbH)と、スイス本社に近接するジンゲンに各1工場を有した。またイギリスでは、ベッドフォードに工場が置かれていた¹⁰⁾。ネスレやバーゼルの大手化学・製薬企業などに比すれば事業拠点の地理的な広がりに限られ、その分、第二次大戦中にドイツ勢力圏となった地域への依存度もより高かったが¹¹⁾、両交戦陣営に製造拠点を持つという点ではこれらの世界的多国籍企業と条件を等しくしていたといえよう。

これらの拠点のうち、シャフハウゼンの工場群は最大の規模を持ち、その就業者数は、1920年代には4000人を超えていた。これは1930年代の大不況期には2000人台に半減したが、第二次大戦開戦後の1940年には4000人を回復し、以後、40年代を通じて4000人を前後している¹²⁾。

この本社の工場群に次ぐ規模を有するのが、関税障壁を回避するために1895年にドイツ領のジンゲンに設立された工場であり、当初から継手の大量生産拠点と位置づけられ、第二次大戦期には1600人前後が就業していた。ジンゲンは、原材料供給地であるドイツ北部からは遠く離れるが、他の産業に乏しく労働者の確保が容易で、鉄道の結節点でもあった。ジンゲン市当局が、用地・税・外国人居住許可等の点で優遇策を提供したことも、立地の理由である¹³⁾。このジ

ゝは創業者ヨーハン・コンラートの次男ゲオルク・フィッシャー一世が引き継いだ。これらの拠点がその後どうなったかは不明である。GF社は両大戦間期にはこれらを所有していない。

Georg Fischer Aktiengesellschaft, 同上書, 41-42ページ。

10) Wipf, 前掲書, 26ページ。

11) 上述の叢書6巻では、スイスの製造業多国籍企業を比較したうえで、ドイツ勢力圏市場への販売依存度や現地企業との競争条件が、ナチス体制への迎合の度合や、子会社に対する経営自主権の維持を左右した重要な要因であったと結論づけている。例えば、ネスレに比してドイツ市場への依存度と現地生産への依存度がともに高く、ドイツ企業との競争も熾烈で競合企業による бойкот・キャンペーンに直面したアリメンタナ社(マギー)では、ナチス体制への露骨な迎合がみられた(Ruch, 前掲書, 162-200ページ)。

12) Wipf, 前掲書, 124ページ。

13) ドイツ西南部国境地帯に位置するバーデンは、第一次大戦による領土変更や戦間期の国際貿易

ンゲン工場は独自の法人格を持たず、シャフハウゼン本社の分工場という位置づけであった。本社と子会社の二重課税の回避が理由の一つと考えられるが、本社から僅か20 kmと近く、工場管理部門をドイツ側ではなくスイス側に置けることが、そもそもの前提であった。ロシュなど早くから多国籍展開を行っていたスイス企業は、戦時期には在外拠点と本社の関係を目立たせぬよう努めたが、ジンゲン工場についても、第一次大戦中には、協商国によるボイコットや、原産地証明が要求される事態を想定して、法人格を付与することが検討された。しかしこれは実行されず、はるか後の1990年に至るまで、本社分工場の地位に留まったのである¹⁴⁾。第二次大戦中、このジンゲン工場の経営陣は、スイスの本社に代わり、ドイツ第2の生産拠点であるメットマン工場（就業者500人前後）統括の役割をも担った。

人為的な障壁よりも、物理的な距離と戦時下での交通・通信途絶が問題となったのは、GF社の在英拠点である。ベッドフォードに位置する Britania Iron & Steel Works Ltd（以下、「ブリタニア鉄鋼社」と略称）は、1931年のポンドの金本位制離脱と翌年の高関税導入、外国製品反対運動等に対応するため、1932年に設けた製造子会社である。1940年には販売会社を吸収合併して製販統合子会社となった。同社は第二次大戦開戦時には400名程度の就業者規模であったが、戦時中には600名を越える水準に増加していた¹⁵⁾。

2 経営組織

次に、GF社の会社・経営組織についてみてみよう。創業以来パートナー

、易の縮小によって大きな打撃を受けたが、仮想敵国フランスに近接することから、ナチス政権の景気対策でも冷遇されていた。こうした中、バーデン州政府は隣国スイスからの投資の誘致に努め、アウトルギーを指向するナチスの統制経済の下でも、ベルリンの意向に反してスイス企業に便宜を図り続けた。Ruch, 前掲書, 73-78ページ。

14) Wipf, 同上, 184ページ。税制上の理由が主たる要因とみられるが、ボイコットが障害にならなかった理由としては、日用消費財と異なってその対象になりにくいこと、GF社の市場シェアが非常に高かった——やはりボイコットを免れたネスレと同様に——ことが理由として考えられるだろう。

15) Wipf, 前掲書, 331, 460, 514ページ。

シップに基づく同族経営が続いていた GF 社であるが、1896年には株式会社
に改組されていた¹⁶⁾。1902年にゲオルク・フィッシャー（3世）が経営から退
いて後は、銀行の影響力が強まり、専門経営者の手で経営が行われた。また
1921年以降、GF 社は、同時代のスイスの多くの大企業と同じく、取締役会と
執行役会からなる二層制の経営組織を有するに至った¹⁷⁾。

1930年時点では、この両組織のいずれにも創業家の出身者は含まれず、取締
役会は、専門経営者であるエルンスト・ホムベルガー（Ernst Homberger）議
長（会長）を除いて、社外取締役によって占められた¹⁸⁾。具体的には、主要取
引銀行4行（スイス三大銀行ならびにバーゼルの個人銀行）の代表者と、GF
社の重要な顧客企業（スイス機関車機械製造所〔～1934〕、エッシャー・ウィ
ス社〔～1937〕、ドイツの MAN 社〔～1939〕）の代表3名、ならびにシャフ
ハウゼンの元市長シュパーン（Carl Spahn）などの地元の名士3名である。

1930年代半ば以降、顧客企業代表が退任しても後任は補充されなかった。ま
た MAN 社長のドイツ枢密顧問官イマニュエル・ラウスター（Immanuel
Lauster）は、MAN 社からの潜水艦用ディーゼルエンジン製造の受注の継続
や¹⁹⁾、ドイツとの関係強化のために、1930年に外国人として初めて取締役に選

16) スイスでも、製造業で株式会社が目立つようになるのは1870年代以降のことである。

17) 会社組織に関するスイスの法体系（1911年施行のスイス連邦債務法）では、株主総会の決定事
項を除き、会社の最高執行機関としての任務は、Verwaltungsrat（独語）ないし conseil d'admini-
stration（仏語）に与えられている。またその下に経営の執行にあたる組織を別途設け、執行
権を一部委譲してドイツ型の二層制に近似した形にすることも、委譲可能な権限が限定されるも
の、可能である（スイス債務法716条）。その場合、ドイツの Vorstand（取締役会）に相当する
下位の執行組織は、スイスでは Geschäftsleitung（独語）ないし direction（仏語）と呼ばれる
（同663条 b）。二層制はドイツの影響の下で普及したものではあるが、ここでは、Verwaltung-
sratを最高執行機関と位置づけたスイスの法規定や、会計監査を主たる任務とする「監査役」
[Revisor] が別途存在すること、一層制のスイス企業にも用いる訳語とする必要を考慮して、
前者には「監査役会」ではなく「取締役会」の語を、また後者には「執行役」（単数の場合）な
いし「執行役会」の語を宛てる。スイスの会社法一般については、細田淑允『スイス会社法概
説』法律文化社、2002年を、またその条文については下記の URL を参照。http://
www.admin.ch/ch/d/sr/2/220.de.pdf（独語）、http://www.admin.ch/ch/f/rs/2/220.fr.pdf（仏語）。

18) Wipf, 前掲書、29ページ。

19) 1923年以降、GF 社の機械製造子会社であったラウシャンバッハ機械製造所は、ヴェルサイユ
条約で潜水艦製造を禁じられたドイツの MAN 社との契約で、MAN の設計に基づく高速4サ
イクルディーゼルエンジンを18基製造した。この契約は、ベルンに設けた偽装会社を間に挟ん

任されたが、第二次大戦が勃発すると、直後に解任されている。第一次大戦時と同様、ボイコットや接収を回避するために、交戦国出身の取締役が一掃され、企業の「中立化」が図られたのである²⁰⁾。またこれに先立ち、1929年には、購入権を既存の株主に限定した記名式の黄金株（普通株の5倍の議決権を持ち、譲渡には取締役会の承認を要する）が導入された。これは一つには、会長であり大株主でもあるホムベルガーがGF社に対する自らの支配権強化のために行ったものであったが、同時に、「過度の外国化」（Überfremdung）に対する戦間期スイス企業の防衛策の一例でもあった²¹⁾。

他方、ヨーロッパの緊張が高まった1938年には、ホムベルガーの後任として1929年に執行役社長に就任していたユリウス・ビューラー（Julius Bühler）が、またその2年後には、執行役のエルンスト・ミュラーが、取締役も兼務するようになった²²⁾。同時に、ゲオルク・A・フィッシャーの取締役就任によって、久々に創業家出身者が経営組織に復している。大戦の勃発に直面して、決定の迅速化とともに、社内の求心力を高めるための人事が行われたといえよう。

ナチ期・第二次大戦期には、GF社の執行役会は²³⁾、社長のビューラー、商

／＼でおこなわれた。しかし、ワシントン海軍軍縮条約による各国での需要減や、ナチス政権の下でのドイツの公然たる再軍備によって、GF社はそれ以上の発注を得られず、製造設備も廃棄せざるをえなかった。Wipf, 前掲書, 102ページ。

20) 19世紀来の企業の国際化の後に突如勃発した第一次大戦では、「中立化」の影響は遙かに大きく、幾つかの重要な「外資系」企業がこれによってスイス企業となった。ドイツ資本主導で設立され、ドイツ人取締役が多数を占めていたアルミニウム工業株式会社（AIAG）の「スイス化」は、その一例である。Ruch, 前掲書, 124ページ参照。

21) この場合、同時代の他の用例とは異なり、反ユダヤ主義的含意は特になく、むしろドイツ企業など外資一般に対する警戒感を示す表現であった。マルティン・ルポルトによれば、両大戦期および戦間期のスイスでは、各国企業のスイスへの逃避・カモフラージュを警戒し、株式の記名株化等を行う動きが萌芽的にみられ、長期的にこれはスイス企業のコーポレート・ガバナンスに影響を与えた。Lüpold, Martin, „Wirtschaftskrieg, Aktienrecht und Corporate Governance. Der Kampf der Schweizer Wirtschaft gegen die «wirtschaftliche Überfremdung» im Ersten und Zweiten Weltkrieg“, in: Groebner, Valentin, Sebastian Gex, Jakob Tanner (hg.), *Kriegswirtschaft und Wirtschaftskriege/Economie de guerre et guerres économiques*. Zürich, Chronos, 2008, 99-115 ページ。

22) ただし両者は取締役就任以前から取締役会事務局等の立場でこれに出席し、参考意見を述べ、議事録作成等に当たっていた。Wipf, 前掲書, 34ページ。

23) 当初は執行組織も未成熟で、1910年から1921年にはホムベルガーが単独で執行役（Direktor）／

務部長で副社長格（Delegierter des Verwaltungsrat）のエルンスト・ミュラーの他、鋼鑄造所技術部長、可鍛鑄鉄鑄造所技術部長、そして二人の機械製造所担当部長から構成された²⁴⁾。

上述のように在独拠点のジンゲン工場は本社と同一法人であり、シャフハウゼンの工場と同じ形で本社経営陣の直接の指揮下に置かれていた。ルール地方のメットマン工場は別法人であるが、その独立性は低く、シャフハウゼン本社²⁵⁾の指揮下に置かれ、また戦時中はジンゲン工場首脳の指揮に服した。それに対し、在英子会社のブリタニア鉄鋼社では、取締役は不在がちで²⁵⁾、経営の統括はスイス本社からの書簡や電信・電話での指示によって行われた。これが途絶えがちとなった大戦中の経営判断は、スイス人商務部長で、開戦後の1940年3月によくブリタニア鉄鋼社取締役に就任し、後に同社社長（Managing Direktor）となるパウル・ブッヒャー（Paul Bucher）と、イギリス人で、シャフハウゼン本社で18ヶ月の研修を受け、1940年5月に工場長となったジョージ・R・ウェブスター（Georges R. Webster）の合議で決定され、ブッヒャーが取締役会に対して責任を負った²⁶⁾。

このように、GF 社の場合、組織構造の点では各国子会社の独立性は高くはなかった。そのため戦時下では、公式の統制ルートが機能を喪失する中で、いかにして実質的な支配を維持するかが、重要な問題となった。

の地位にあり、ラウシャンバッハ機械製造所の子会社化後（1921年）に、よくビューラーら4名（1925年以降3名）を加えた執行役組織が設けられた。全執行役による定例会議が導入されるのは、さらに後の1951年のことである。Wipf, 前掲書, 27-34ページ。

24) Wipf, 前掲書, 27-34ページ。

25) 取締役には、ホムベルガーの他、合併相手の販売会社 Le Bas Tube Co. の2名と、ロンドンの証券仲買業者のヘンリー・サミュエル・ロオブル（Henry Samuel Loebli）、それにシャフハウゼンのGF本社社長のユリウス・ビューラーからなり、また1937年からは、英国政府との関係強化を考慮して英国人のノース・V・ダリンブル＝ハミルトン大佐（North V. Dalymple-Hamilton）を加えた。しかし以上のいずれも、ベッドフォードに住所を持たなかったため、開戦の危機が高まった1938年、ブッヒャーがビューラーの代理となり、また1940年にはビューラーと正式に交代した。Wipf, 前掲書, 489-490ページ。

26) Wipf, 前掲書, 490-491ページ。

3 経 営 者

ナチ期から大戦期にかけての GF 社本社の経営判断は、上記のように、ホームベルガー会長、ビューラー社長、ミュラー副社長によって下されていた。中でも、エルンスト・ホームベルガー [1869-1954] は、1901年に執行役として GF 社に入社して以降、社長・会長職として半世紀の長きにわたり、強烈な個性で GF 社に君臨しつづけた人物である。ホームベルガーは、20世紀初頭からスイスでも目立つようになってきた専門経営者の代表といえるが、同時に GF 社の大株主でもあり²⁷⁾、1954年に死去するまで、GF 社を直接・間接に指揮した。社長職をビューラーに譲り会長に退いた後も、思い入れの深かった英国の子会社では、取締役会議長の座に留まり続けた。また開戦後のスイスの総動員令で社長のビューラーが軍に招集された際や、1946年のビューラーの急死にあたっては、経営の第一線に一時的に復帰している。また、チューリヒの繊維企業家の息子として生まれ、英国でビジネス経験を積んだホームベルガーは、繊維工業から機械・金属工業へと発展したスイス東北部の歴史的産業連関を個人史のうちに体現した経営者でもあった²⁸⁾。

27) ホームベルガーは、1901年、業績が悪化していた GF 社に、取引銀行の主導で商務担当執行役として採用された。相続や経営報酬による株取得の結果、社長就任の1907年には、GF 社第三の大株主にもなっていた。またそれに先立つ1903年、彼はシャフハウゼンの工場主の娘と結婚し、義父ラウシャンバッハの機械工場 (Maschinenfabrik Rauschenbach, MRS) と時計工場の共同所有者となったが、1921年、この機械工場が経営危機に陥ると、GF 社は株式交換によって同社を買収した。そのためホームベルガーの持株比率はさらに高まった。2年後には彼は取締役を経て取締役会副議長となった。1929年になされた MRS の完全統合は、会長に就任したホームベルガーが GF 社にもたらしたいわば「持参金」であった。Wipf, 前掲書, 37-39ページ。

28) ホームベルガーは、スイス綿工業の中心地であるウスター近郊で、色織物工場主の息子として生まれた。祖父は新生スイス連邦の第一期の国民院議員、兄はエーリコン機械製造株式会社の営業部長である。彼自身は、スイス西部、ヌシャテルの商業学校で学んだ後、チューリヒとロンドンの貿易商会や銀行で経験を積み、その後は、英国の銀行員として西インド諸島で勤務したとも、マンチェスターに住んだともいわれる。社外の公職でも活躍しており、スイス国立銀行銀行評議員 (Bankrat/ Conseil du Banque) の他、金属・機械工業や金融業の10を越える企業で、社外取締役を兼任していた。また当然ながら、「スイス機械製造業者協会」Vereins Schweizerischer Maschinen-Industrieller (VSM), 「スイス機械・金属工業雇用者委員会」Ausschuss des Arbeitgeberverbandes Schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrie (ASM) など、スイスの各種の業界、財界団体の要職も務め、また、自らが主導してドイツに設立したカルテル組織、「可鍛鋳鉄・継手協会」Weichguss-Fitting-Verband でも主導的な役割を果たしていた。Wipf, 前掲書, 36-45ページ。

このホムベルガーには、ナチズムとの関係では見逃せないエピソードがある。1923年8月、未だ泡沫政党のデマゴグに過ぎなかったヒトラーが、シャフハウゼンのGF社を訪れ、当時社長であったホムベルガーと面会しているのがある。ホムベルガーは、ヒトラーの話を「非常に興味深い」と評し、スイス電機大手のBBC社副社長であるフリッツ・フンクに、訪問を歓迎するか否かを問い合わせた。しかしフンクは、面会すれば後々それをどう利用されるかわからないとして、これを断っている。この時ヒトラーが語った内容は不明であるが、その後、ホムベルガーのヒトラーに対する評価は、1933年末時点での経済・政情安定の手腕への瞠目と賞賛から、ドイツの統制経済への失望(1935年頃)に転じ、さらにその軍事的野望が明白となった1938年2月には、「何をしかずかわからない狂犬」という酷評へと変遷している。若い時期に英国で過ごし、保養地サン・モリッツでの交友を通じて濃密な英国人人脈を持つホムベルガーは²⁹⁾、英独の軍事的対立の図式では明確にイギリス最良であった。しかし「老マンチェスター主義者」を自認する彼は、同時代の多くのスイス企業経営者と同様、1930年代半ばまでは左派による革命を最大の脅威と考え、当初はヒトラーにその対衝としての役割を期待していたのである³⁰⁾。

ホムベルガーとは対照的に、博士の学位を持つ社長のビューラーは³¹⁾、沈着冷静な能吏といった印象を与えるが、軍士官でもあり、後述のようにドイツ当局との交渉では驚くべき豪胆さをみせた。また政治家としての活動も特筆に値する。彼は、1942年、重工業・輸出工業の利害や雇用者の視点の政治への反映

29) スイスは、独仏伊境の各国に囲まれた内陸国であるが、19世紀以来のアルプスの観光業・保養地経済の発展は、英国人旅行者・滞在者に大きく依存していた。アルプスを舞台とする濃密な社会的・人的接触は、伝統的に良好なスイス＝イギリス関係の背景の一つである。

30) Wipf, 前掲書, 41-44ページ。

31) ユリウス・ビューラー [1890-1946. 6] は、地元シャフハウゼンで生まれた。父は近隣のドイツ領に位置する煉瓦工場の経営者である。ローザンヌ、チューリヒ、ベルリンの大学で法学と国民経済学を学び、1916年に博士号を取得した後、GF社に入社した。早くも1921年には執行役となり、1933年には、英国ベッドフォード工場の取締役役に就任した。またクレディ・スイスの社外取締役の他、継手メーカーによる国際的カルテル団体の代表も務めた。Wipf, 前掲書, 47-55ページ。

を目的とする「スイス経済振興協会」(Gesellschaft für Förderung der Schweizerischen Wirtschaft)の中心メンバーとなった。この組織は、左派主導の「危機イニシアティブ」(1935年)に反対する政治団体から発展したものであり³²⁾、古典的自由主義の立場と反左派の姿勢が窺われるが、終戦時には連邦政府による社会政策的施策にも賛成するなど、穏健で柔軟な現実主義的自由主義者の側面もみせている。1940年には、シャフハウゼン州議会議員、また1943年には、連邦の全州議会議員となった。政財官のエリートの一体性が強く、政治家の兼職が珍しくないスイスでも、現役の有力企業社長の中央政界での活動は、珍しい事例といえるだろう。彼のナチス観は、その政権獲得以降についてしか把握できないが、ホムベルガーと似たような変遷を辿っている³³⁾。

他方、副社長のエルンスト・ミュラーは、農民の出で苦学した後、1905年にGF社に入社し、英語圏を中心に各国での営業で成果を挙げ、次第に頭角を表した叩き上げの経営者である。戦時中の鉄原料不足に際しては、彼は戦争経済労働局製鉄・機械セクション(Sektion Eisen und Maschinen des Kriegs-Industrie- und Arbeits- Amtes, K. I. A. A.)の副代表を務め、「国産」資源たる屑鉄回収システムの構築と電炉による生産の拡大に尽力した³⁴⁾。

II スイス本社の業務と戦争・中立・国境経済圏

1 戦時下のGF社(シャフハウゼン)の業務概観

ここではまず、スイス本社の業績について概観しておこう。1930年代の世界恐慌の中で、GF社の売上は、1929年の半分の水準に低迷していた。本格的な回復が始まるのはようやく1937年のことであるが、開戦後は売上が急増し、1941年には1929年の水準を回復し、1943年まで高い水準を保った。1944年には

32) 「危機イニシアティブ」は、世界恐慌下、空前の33万4699人の署名を集めて成立した穏健左派主導のイニシアティブ(国民発議)である。これは連邦内閣のデフレ政策に反対し、積極的景気対策を求めるものであったが、1935年2月6日に僅差で否決された。*Schweizer Lexikon*, Band9, Vips (Schweiz), Verlag Schweizer Lexikon, 1999, 330 ページ。

33) Wipf, 同上書, 66-67ページ。

34) Wipf, 同上書, 57-62ページ。

開戦前の水準に戻るが、翌年には早くも回復している。インフレーションを考慮すると1930年代の落ち込みと戦時中の回復はいずれも2割程度割引されるが、それでも戦時中に一時的に1929年のピークを回復する事実は変わらない³⁵⁾。

このように戦時期は売上が回復しており、輸出も絶対額で戦前に比し2割から3割増加したが、この間に国内での売上は輸出以上に増加しており、輸出比率は、1936年62%、1937/38年53%、戦時中は45%（いずれもジンゲン分工場向け含む）とむしろ低下していた。それゆえ、交戦国向けの戦争特需でGF社が輸出に傾斜したとはいえない。とはいえ、枢軸国向け軍需品生産がGF社の業績を支えたことは間違いない。輸出全体に占める対ドイツ向け輸出比率は戦時中（1939-45年）に76%に達し、またそのほとんどが、広義・狭義の軍需品（鋳鋼・可鍛鋳鉄・ホイールの総計で550万フラン、機械が370万フラン）で占められたからである。戦前においては、民需主体の継手の輸出も大規模になされており、かつ輸出先も多様であったのに対し、戦時中は軍需品輸出・対枢軸国輸出（1940年5月のスイス包囲以降）の比率が上昇し、他方、継手を含む可鍛鋳鉄部門では、輸出比率が急落し、内需を主体とするようになっていた³⁶⁾。

いずれにせよ、戦時中の外需・内需の増加によって、GF社の収益構造は著しく改善した。世界恐慌下で100万フランを割ってゼロに近づいていたキャッシュフローは、1937年以降500万フランを超えるようになり、戦時中は1929年の水準を凌駕した（ただしインフレ換算では開戦前の水準に留まる）。その半ばは利益として計上され、残りは減価償却や引当金の計上など、内部留保の蓄積に充当された。他方、1937年以降、本社の決算から切り離されていたジンゲン工場では、1942年に巨額の赤字を出すなど戦時下でも業績が悪く、本社にとっては負担となった。とはいえ、全社的にみるならば、GF社は戦時下にお

35) Wipf, 同上書, 166-170ページ。

36) 戦前には輸出先はほぼ世界中であったのが、1943年の可鍛鋳鉄の出荷先は13カ国となり、翌年には9カ国に減少していた。Wipf, 同上書, 74, 168-170ページ。

いて財務体質を改善させ、設備の減価償却も進めた。これにより、戦後の民需転換の下でも比較的有利な競争条件で、スタートを切ることができたのである³⁷⁾。

2 GF 社と戦時需要

すでに開戦前から、大恐慌の中で各国が導入していた保護主義的通商政策やクリアリング制度が輸出の障害となっていたが、大戦の勃発前後から各国が導入した戦時経済体制は、企業活動をいっそう困難なものにした。『最終報告書』の叙述でも明らかなように、伝統的に経済的自由主義が強かったスイスでも、経済外交・戦時経済上の必要から政府介入が行われた。この中心は、連邦官庁の政策体系の下、民間企業団体の自主規制の形で実施される比較的緩やかな統制ではあったが、それでも、GF 社法律顧問の1944年の証言では、ドイツへの輸出には14の許可が必要とされていたのである³⁸⁾。

GF 社でも、両陣営による経済封鎖や各国の輸入制限とともに、クリアリング制度³⁹⁾により定められた輸出決済枠が、輸出を制約する大きな障害となった。とはいえ、密接な工程間分業関係にある分工場をドイツ領に有し、加工賃優遇制度（後述）を利用できる GF 社は、この点では幾分有利な状況にあった。またクリアリング制度が対外債権の回収リスクを解消したことも、GF 社には大きなメリットとなった。輸出先企業が支払義務を履行せず、クリアリングに払い込みがなされない場合には、連邦がこれを肩代わりし、輸出企業はスイスフランでその輸出代金を回収しえたからである。1943年4月以降、製造・供給リスクは保証対象外となったが、これについても連邦は、損失額の55%を上限に肩代わりを行った⁴⁰⁾。

37) Wipf, 同上書, 173-177ページ。

38) Wipf, 同上書, 66ページ。スイスの経済外交・戦時経済体制については, Unabhängige Expertenkommission—Schweiz—Zweiter Weltkrieg, *Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg: Schlussbericht*, Zürich, Pendo Verlag, 2002, 181-224 ページを参照。

39) クリアリングについては, Frech, Stefan, *Clearing. Der Zahlungsverkehr der Schweiz mit den Achsenmächten*, Zürich, Chronos, 2001 を参照。

40) Wipf, 前掲書, 173ページ。

輸出入の統制は、当然ながら、軍事的観点からもなされていた。スイスでは、1938年の国民投票の結果、民間企業による武器弾薬の輸出がはじめて政府の統制下に置かれた⁴¹⁾。また開戦半年前の1939年4月、連邦は、ハーグ条約でも認められていた民間企業による交戦国への戦争物資(Kriegsmaterial)の輸出を、政令によって禁止した。しかし不十分な軍備のまま戦争に突入した英仏両国の圧力を受けて、開戦1週間後の1939年9月8日、連邦は上記の政令を撤回し、民間企業による武器輸出に道を開いた。枢軸国による包囲で連合国向け輸出が困難となり、またドイツが姿勢を変えて兵器輸入に関心を示すようになる翌年5月までの間は、スイスからの武器輸出はもっぱら連合国向けであり、しかもその製造には、ドイツからの輸入原材料が用いられていた。輸出再開にあたって、政府は、スイス軍の軍備や国内原材料調達に障害にならない範囲でこれを許可すること、外国への販売は、外国政府やその代理機関に限定して認める旨を定めていた。しかしスイスの対独防衛をも意図した前者の規定は、ドイツがスイスへの原材料輸出をスイスからの軍需品供給にリンクさせた状況下では、当初から矛盾を孕んでいた。またそもそも、この審査機関の長を軍需企業の有力者が務めるなどの点からして⁴²⁾、国防の観点がどれほど貫徹したかには、疑問が残る⁴³⁾。

41) 1938年2月20日、連邦憲法第41条を改正し、民間企業による武器弾薬の製造・購入・販売を禁じて、これを連邦政府にのみ国防目的で認めるよう求めた国民イニシアティブ案と、それに対する対抗法案に対する国民投票が行われ、39万票対15万票弱の差で対抗法案が成立した。この対抗法案は、砲弾の火薬製造のみを連邦の独占とし、その他の民間軍需企業の活動を連邦の許可制の下に置くものとした。Alfred Kölz (hg.), *Quellenbuch Zur neueren Schweizerischen Verfassungsgeschichte. Von 1848 bis in die Gegenwart*. Bern, Stampfli, 1996, 305 ページ。政府統制の対象となったのは、武器・武器付属品・照準機器・弾薬・爆発物・装甲車輛・航空機部品・軍用化学品である。

42) Unabhängige Expertenkommission—Schweiz—Zweiter Weltkrieg, 前掲書, 216ページ。

43) 審査を行ったのは、連邦軍務省戦争技術局傘下の官民調整機関である輸出入部会(Sektion für Ein- und Ausfuhr der KTA)である。ドイツ国防軍総司令部(OKW)は、この部会との連絡調整のために、ベルンに「ドイツ工業委員会」[Deutsche Industrie-Kommission, DIKO]を、またチューリヒには「ドイツ航空工業委員会」[Deutsche Luftfahrt-Industrie-Kommission, DELIKO]を設け、スイスでのサプライヤー企業の掘り起こしを進めた。GF社は該当しないが、エーリコン・ビューレやディクシー社、タヴァロ社など、OKWからの受注の多いスイス企業には、受領検査のために、DIKOやDELIKO配下のドイツ人が常駐していた。これは連合国のノ

次に、GF社の主要事業部門について、戦争との関係を確認しておこう⁴⁴⁾。戦前にGF社の売上の半ばを占めていたのは継手であるが、その売上は、とりわけ輸出の急減のために、開戦後1年で半減した。内需でこそ戦前水準を維持したが、輸出に占める割合は、1930年代前半の47%、開戦直前の30%から、戦時期には16%にまで落ち込んでしまったのである⁴⁵⁾。交戦国での建設需要の減退や各国の輸入割当も障害となった。継手以外の可鍛鑄鉄製品も、開戦とともに輸出は急減してしまった。

それとは対照的に、鑄造機械と工作機械を柱とする機械製造では、1937・38年以降大きく売上が伸び、かつ1940年以降にドイツ支配地域向け生産を中心にいっそう生産が拡大した。鑄造機械では、フィアット向けの販売が目をひく。また工作機械では、1940年まではイギリスの航空機エンジンメーカーであるブリストル、ロールズ・ロイス両社向け生産など連合国向けの供給が目立つが⁴⁶⁾、枢軸国にスイスが完全包囲されてからはドイツとその支配地域への輸出が急増し、1942年にはこれが8割を超えた。ドイツ向けの販売はシュトゥットガルトの輸入商社経由で行われたが、製品のほとんどは、自動車・航空機工場向けであった。

とはいえ、広義の戦争物資が一樣に輸出増の恩恵に与ったわけではない。例えばトラック用ホイールでは、むしろ状況は悪化した。ホイールは、そのほぼ全量が実質的に軍需品であり、GF社がドイツ統一規格品のライセンス供与者として53%の協定シェアを保証されながら⁴⁷⁾、ドイツとのクリアリング決済の

ゝ場合も同様で、1940年4月までは、英仏の調達担当官もスイス企業に常駐していた。Wipf, 前掲書, 96-99ページ。

44) 1942年時点での製品別売上高構成は、鑄鋼製品35%、ホイール(鑄鋼品)7%、継手16%、継手以外の可鍛鑄鉄製品11%、鑄鉄製品9%、機械類22%(工作機械8%、鑄造機械6%、木工機械5%、繊維機械1%)となっていた。Wipf, 前掲書, 68ページ。

45) Wipf, 前掲書, 76ページ。

46) スイス全体では、開戦後半年間の国別工作機械輸出額は、フランス925万フラン、イギリス497万フラン、ドイツ278万フランと、むしろ連合国側向け輸出が大半であった。Wipf, 前掲書, 89ページ。

47) GF社は1922年に自動車用ホイールの生産に本格参入した。GF社が開発し特許を取得したトリレックス(Trilex)・ホイールは、専用工具を用いずにタイヤの着脱が可能であり、かつ安

上限額と、イタリアが課した輸入割当によって、開戦後にむしろ輸出が急減した製品である。加工貿易に対する優遇措置(後述)を用いて輸出自体は維持されたものの、1942/43年には、対ドイツ向け輸出量は戦前の3分の1に減少している。

GF社は、狭義の軍需品、すなわち武器(同部品)・弾薬をも製造していた。国内市場向けには、20mm対空砲の砲架や、可鍛鑄鉄製の手榴弾を連邦工廠・スイス軍から断続的に受注している。また上記のトリレックス・ホイールはスイス軍でも採用され、航空機用のホイールも生産された。他方、第一次大戦時とは異なり、兵器完成品の輸出は行われなかったが、部品では、艦船向けの鑄鋼製品や軍用機(メッサーシュミット Me109)用の鑄造部品をごく少額(後者は38万フラン)ながら受注し、1942年までドイツに輸出している⁴⁸⁾。

こうした戦争物資や狭義の軍需品・兵器部品の輸出に対する批判は、共産主義者系の新聞などでごく少数みられたに留まり、一般世論ではこれを問題視する見方はほとんどなかった。労働者はむしろ雇用創出を歓迎していたし、反ファシストの新聞による批判も、利益が労働者に還元されていないことに向けられていた。製品の種別や納入先が社外にはほとんど知られていないことも、その理由であろう。作業現場でも、鑄造部品は番号で識別されるのみで、労働者は発注者の名前を知らないのが普通であった。一般世論においても、安全保障のため武器輸出を制限すべきという議論は上述の1938年の国民投票で決着がついており、政府統制への漠然たる期待の下、関心が低下していたのかもしれない。こうした中で、在独工場での極めて厳格な保秘体制(後述)とは対照的に、シャフハウゼンでは驚くほどおおらかな姿勢がみられた。1941年と翌年、社員の家族や一般人向けの工場見学会が開催され、千人を超す人々が軍需品をも生産する工場群を訪れたのである。また輸出先であるドイツの調達当局から

＼全性が高いことから、ドイツで統一規格に採用された。ドイツ企業へのライセンス供与のため、GF社は企業団体を設立し、その中で53%の市場シェア割当を確保した。同様の協定はイタリア、フランスでも結ばれた。Wipf, 前掲書, 80-84ページ。

48) Wipf, 前掲書, 99-110ページ。

も、スイスでの生産分については特段の保秘の要求はなされなかった⁴⁹⁾。

GF社とドイツの関係は、輸出面に留まらない。石炭・コークスや、粗鋼やその他の金属原料ではドイツの他には調達先は乏しく、スイス側に選択の余地はなかった。1941年に発効したドイツとスイスの二国間通商協定では50、ドイツが発注する製品に対しは、ドイツは原材料供給義務を負った。GF社はこれにより、終戦時までに4765トンの粗鋼・金属材料の供給を受けた。またGF社は、設備の近代化のため、戦時中に本社ミュンヘン第一工場の建て替えと設備更新を行ったが、建築資材や設備の多くはやはりドイツから調達された。ドイツからの輸入には、クリアリングの制約を受けずに封鎖マルク資産を流動化できるという利点があった⁵¹⁾。ドイツ企業にとっても資材や機械の確保が困難になる中で、ドイツからの輸入が滞ると、GF社はドイツ軍の調達当局に働きかけ、ドイツ国防軍向け供給が滞る危険を訴えて、なんとか輸入を実現している⁵²⁾。こうした中で、GF社は、第一次大戦時と同様に、泥炭・木炭利用や国内鉱山の開発努力、屑鉄回収網の構築、電炉導入など、国内での原燃料調達に努め、部分的には成果をあげた⁵³⁾。

GF社においても、第一次大戦時の企業行動を少なからず規定していたのは、第一次大戦時の経験であった。特に同社の場合、会長のホムベルガーは社長として、また社長のビューラーは上級幹部として第一次大戦と戦後恐慌を体験し

49) Wipf, 前掲書, 109, 111-115ページ。

50) スイスの経済外交については, Meier, Martin, Stefan Frech, Thomas Gees, Blaise Kropf, *Schweizerische Aussenwirtschaftspolitik 1930-1948*, Zürich, Chronos, 2001 を参照。

51) GF社は、ドイツ銀行のジンゲン支店に、Aski-Verrechnung, すなわち「(ドイツ) 国内での支払いのための外国人向け特別口座」[Ausländer-Sonderkonto für Inlandszahlungen] を有していた。ドイツへの輸出企業は、ライヒ経済省が認める上限の範囲内で、クリアリング枠とは別に、この口座残高からドイツで購入した商品の代金支払いを行うことができた。Wipf, 前掲書, 172ページ。

52) Wipf, 前掲書, 155-157ページ。

53) Knoepfli, Adrian, „... das ausserste herausgeholt«. Die Eisen- und Stahlwerke Georg Fischer im Ersten Weltkrieg“ Rossfeld, Roman, Tobias Straumann (Hg.), *Der Vergessene Wirtschaftskrieg. Schweizer Unternehmen in ersten Weltkrieg*. Zürich, Chronos, 2008, 183-185 ページ, Wipf, 前掲書, 158ページ。

54) Knoepfli, Adrian, 前掲書, 193-198ページ。

ており⁵⁴⁾、戦時特需への対応よりも、戦後の民需転換への備えを優先させた。その結果、戦時期の投資は、常に合理化投資としての側面を有していた。戦況の転換が明かとなった1942年には、戦後の復興建設需要を見込んで、原料その他の不足の中で、継手の在庫を積み増し、また民需転換を意識した設備投資を行った。戦後への備えは、生産面のみならず販売面でも重要であった。1940年以降、海外市場への輸出はとりわけ困難になったが、GF社は戦後に備えて、南米での販売網をブラックリストへの掲載リスクにも拘わらず維持しつづけた。またGF社の主導で設立され、日本のメーカーを除く世界の主要継手メーカーを網羅したカルテル組織(IMATUFIA)は、開戦によってその機能を失ったが、GF社はその事務所をデュッセルドルフからシャフハウゼンに移し、戦後に備えた⁵⁵⁾。

3 スイスの武装中立とGF社

このようにGF社はドイツの軍需にも与ったのであるが、同社が同時に、侵略の危険に怯える小国の企業でもあったことも、また紛れもない事実であった。ドイツの侵略に対する危機感は、ライン右岸に位置するシャフハウゼンでは、とりわけ強かった。開戦直後の1938年9月半ば、ライン河の橋梁には爆発物が仕掛けられ、その数ヶ月後には、スイス軍の大半は南方のリマート川線まで後退した。シャフハウゼンは、開戦当初からスイスの防衛ラインの外側に、まったく無防備のまま放置されることになったのである。

こうした中、企業もまた、対応を迫られた。早くも開戦前年には、国際情勢の緊迫化の中で、英国子会社への重要文書の疎開が検討された。この案は、開戦後短期間で英国との交通条件が悪化したため断念されたが、その後、1940年3月から5月にかけて、GF社は36箱の重要文書をスイスの内陸、グリンデルヴァルトにあるシャレーの地下室に疎開させた。日々の業務に必要なその他の重要書類は、毎晩、終業後にライン左岸の国境から離れた場所に運び出され、

55) Wipf, 前掲書, 76-80ページ。

翌朝再び社屋に戻された。調達困難な希少金属など25トンの原材料や、スイス軍向け製品の設計図等は、連邦軍務省の指示でやはり内陸に位置するエメンタールに疎開された。取締役会副議長のカール・シュパーン⁵⁶⁾はスイスの最奥地ともいえるエンゲルベルクに避難し、英米轟兵であつた副社長のミュラーは、アルプスの南側に私財を移した。また会社全体の接収を避けるため、本社が占領された場合に会社の法的所在地を（亡命）政府所在地とする手続きが執られた⁵⁶⁾。

侵略・占領に備えて、軍当局の指示の下、侵攻時の工場破壊・使用不能化の措置が1940年5月以降に具体的に検討され、業界単位で協議が行われた。しかし企業側では破壊方針には反発が強く、全国的に実施体制が構築されたのはようやく1943年5月のことであった。GF社では、機械・設備や発電設備の運転に不可欠な中枢部品を黄色でマークし、有事にはこれを破壊するか取り外して持ち去る方法がとられた⁵⁷⁾。これらはいずれも、侵攻に対して脆弱なスイス平野部を放棄し、内陸の山岳地帯に防衛戦を縮小する「籠城陣地」⁵⁸⁾作戦の一部であり、その有効性への疑問が表明されることはほとんどなかった⁵⁸⁾。

国防上の必要や考慮は、時にGF社の企業活動を制約した。国境に隣接するGF社の立地はその一つであるが⁵⁹⁾、最大の障害は、スイスの軍事体制の根

56) これは、1939年10月30日の連邦内閣決議により可能となっており、ロシュ社など、他のスイス企業も同様の措置を講じた。155ページ。Peyer, Hans Conrad, *Roche- Geschichte eines Unternehmens 1896-1996*, Basel, Edition Roche, 1996, 154ページ。なおスイス本社は、在英子会社による軍需生産について把握していた筈であるが、ドイツ軍がスイスに侵攻する事態をも想定して、取締役会の議事録ではその事実は慎重に伏せられた。Wipf, 前掲書, 94, 142, 504ページ。

57) Wipf, 前掲書, 145-146ページ。

58) 開戦当初は、パラシュート部隊の降下に備え、州の武器庫から銃器を調達して社員による監視隊が組織された。しかしフランス軍があっけなく崩壊すると、軍事的抵抗の有効性への疑問のためか、その後は工場防備はむしろ緩められた。結果的には、ドイツ軍のスイス侵攻はなされず、シャフハウゼンでの人命を含む直接の戦争被害は、むしろ連合国側の「誤爆」（意図的爆撃との証拠はない）によって生じた。シャフハウゼンでは、ドイツの圧力でドイツ都市と同様の灯火管制を行っており、これは誤爆被害を拡大した。GF社では物的・人的損失は無かったものの、空襲警報による作業中断で、幾分かの経済的損害が生じた。Wipf, 前掲書, 146-149ページ。

59) スイス連邦軍工廠から砲架や手榴弾を受注した際には、国境に位置するGF社の立地が疑問視され、工場をスイス内陸に移転するよう圧力を受けた。ただしこの場合には、移転の困難性が大きく、結局はそのまま受注している。他方、侵略の脅威に怯える中で、スイス企業が仮想侵略国に武器を供給するという矛盾は、ほとんど問題にされなかった。Wipf, 前掲書, 93-94ページ。スイス企業からの微々たる武器供給の有無は、圧倒的なドイツ軍の侵略能力を大きく左右する

幹である民兵制そのものであった。徴兵年齢の若年者と職業軍人からなる通常の国民皆兵制と異なり、スイスの場合には、成人男性は通常の徴兵年齢を過ぎた後にも定期的に軍事訓練に参加する。一般兵士はもちろん、軍の幹部も、平時には軍務以外の本職を持ち、総動員時にのみ、常勤的に軍務に服する。これは直接民主主義に根ざした「市民参加制度」⁶⁰⁾の一種であり、人口規模に比して大規模な軍隊を——あくまで限られた期間——動員することを可能にするが、動員は企業にとっては人員喪失を意味したため、当然ながらその活動に深刻な打撃をもたらした。

開戦直前の1939年8月末から9月初旬、国境部隊に対する動員令の発令によって、総就業者の実に4割に相当する1480人の労働者・職員が、シャフハウゼンのGF社から突如として引き抜かれた。軍当局への事前申請で67名が招集を免れたが、事後になされた追加免除に対する認可は遅れ、副社長のミュラーが自ら連邦軍務省に出向き、スイス軍向け納入に携わる者に限定することを条件に、400名弱の動員免除をようやく取り付けた。「奇妙な戦争」の間は免除も比較的寛大に認められ、動員者は従業員数の15-20%まで減少したが、西部戦線の開戦による第二次総動員で欠員者は再び1330名に達し、多くの製造現場で著しい障害が生じた。

1940年の夏からは、ドイツの大陸支配確立後の一部動員解除——経済の麻痺を回避するためには不可避であった——と、占領や封鎖等による販路喪失のた

要素ではないと判断されたのであろう。

60) 市民参加制度 (Milizsystem/système de milice) とは、「自治」に基づくスイスの社会原理を最も端的に示す社会制度概念の一つである。一般的には、公的な任務や官職を自発的・副業的・名誉職的に担うことであり、例えば連邦・州・自治体の議員、下級審裁判官、消防士などの公職(連邦・州の閣僚、連邦裁判所判事など非常勤では困難な職を除く)が対象となる。典型は、「非職業政治家による議会」(Miliz Parlament) や「民兵軍」(Miliz Armee) であり、例えば後者においては、軍の最高幹部を除き、兵士や下士官・士官は通常は他の職業に就き、必要時にのみ、ないしは副業的に軍務に従事する。一般的には、少数者や特定集団への権力集中を回避することや、民間部門の人的資源を有効に利用することが目的であるとされ、近年では、医療や高齢者介護等の福祉の分野でもこの原理が重視されている。今日の具体的事例については、岡本三彦『現代スイスの都市と自治——チューリヒ市の都市政治を中心として』早稲田大学出版会、2005年、32-37ページを参照。

め、むしろ人員余剰が問題となった。その限りで、戦争後半には、軍務や、戦時食糧増産計画・各種労働奉仕プログラムへの人員拠出は、余剰人員吸収のバッファーとなったといえる。しかしそれも常にうまくゆくとは限らなかった。動員者は終戦までGF社就業者の6%から18%を上下し、しかも民兵制の特質上、特定の者が招集されるのではなく、ほとんどの就業者が数ヶ月で交代する形で招集されたから、頻繁な人員の入れ替わりへの対応は、人員が余剰基調となっても容易ではなかった。企業に対する損失補償はなく、しかも政府は、動員解除者の解雇自粛を企業に求めた。また人員変動回避のために抑留ポーランド兵を雇用する計画も、国境都市への抑留者滞在への政府の反対によって、実現しなかった⁶¹⁾。

経営幹部や上級職員の場合には、問題は単に人員の確保にとどまらなかった。冷戦の崩壊まで、スイスでは、企業幹部は軍においても士官の地位を有することが多かった⁶²⁾。それゆえ、交戦国に軍需品を輸出し、在外子会社では軍需生産を行う企業の幹部が、同時に中立スイスの軍士官でもあるという、軍事・外交的にも、また経営上も微妙な状況が生じたからである。

この点で、GF社も例外ではなかった。社長のビューラー自身、1939年夏から1942年にかけて、断続的に会社経営から離れ、第6国境部隊配属の総司令部所属中佐として軍務に就いていた。しかもその間の1941年末、ビューラーはGF社の社長として、ベルリンを訪問してさえいるのである⁶³⁾。また在英子会社の技術部長で、1939年初のスイス帰国後もスイス本社から在英工場に指示を

61) GF社では動員中の社員に対する給与は支払わなかったが、当初、自社負担で1日あたり2フランの手当と児童手当を支給した。1939年12月、世論の圧力の下で、連邦政府は軍務中の逸失所得を政府負担で一部補填することとした。Wipf, 前掲書, 134ページ。

62) 民兵としての教育訓練過程で、士官の道を選択し——当然高学歴者が多い——、能力を示して高い階級を持つことは、企業経営者に不可欠な資質の一部と考えられることも多かった。軍における人的な繋がりは、政・官・財の各界を貫く重要なネットワーク機能を果たしていたと言われる。次節でとりあげるロシュの場合にも、創業者社長であるフリッツ・ホフマンは、第一次大戦時には総動員令により社長の業務を離れ、騎兵隊中尉として国境警備にあたった。Peyer, 前掲書, 68ページ。

63) Wipf, 前掲書, 156ページ。

出していたカール・ツェンダーも、スイス軍の少佐であった。彼もまた開戦後は国境防備隊を指揮していたが、その後3度にわたり休暇を取得し、渡英して在英工場を監督している。特に1940年4月の休暇はドイツの北欧侵攻後であり、ギザン総司令官の署名を得てようやく許可されたものであった⁶⁴⁾。

当然ドイツ当局も、スイス企業経営者・職員の軍歴に無関心ではありえなかったであろう。次項でみるように、在独ジンゲン工場長であったラウエンブルガー(スイス人)は、開戦前の1937年1月、軍事機密の収集・漏洩の嫌疑によってゲシュタポに逮捕拘禁された。これはジンゲン工場長にナチ党員のドイツ人を据えるための口実であったとみられるが、スイス軍士官としての彼の肩書き・経験と、スイス軍士官との情報交換が、実際にドイツ側の軍事的警戒心をかき立てたということも、十分考えられるのである⁶⁵⁾。

国民の6割超がドイツ語を書き言葉とするスイスにとって、国防は軍事面に限定される概念ではありえなかった。1930年代後半に市民権を得た「精神的国土防衛」は、端的にはナチ・イデオロギーに対する国民的闘争であった。GF社が位置するシャフハウゼンは、歴史的にもスイスで最もドイツ的かつ親独的な州であり、この闘争の最前線にあった。

こうした中で、スイス軍総司令部警察局や州の政治警察は、「外国人過剰な」(überfremdet——ここでも反ユダヤ的というよりはむしろ反ドイツ的表現)GF社にも、警戒の目を向けていた。1930年代半ば、シャフハウゼンのGF社の従業員のうちドイツ人は8.8%を占め、開戦時にはこれは4.5%に低下していたが、戦争末期にも3.2%、100人を超えるドイツ人労働者が就労していたからである。上級管理職の唯一のドイツ人であったホルストマンは開戦とともに在

64) 英政府には、英軍に納入する在英工場での任務の重要性を強調し、入国を許可された。その後、1942年にもフランス自由地区からリスボン経由での英国渡航を計画したが、断念している。またツェンダーは、部下に対しても同様の行動原則で接している。開戦後、在英工場の鍛造技師であったアウグスト・プロブストは、祖国の危急を知って急遽帰国し従軍した。しかし軍幹部であったツェンダーは彼を練兵場に呼び出し、「ヒトラーに一矢報いたいなら、イギリスで働くほうが重要だ」と述べ、在英子会社を送り返したという。Wipf, 前掲書, 122, 517ページ。

65) Wipf, 前掲書, 187ページ。

独工場に転じたが（詳細は後述）、その他、1名のナチ党員（冶金技師ルドルフ・グナーデ）を含む3名のドイツ人技術部長・技術顧問が、開戦後もGF社のスイス本社工場で勤務を続けていた。しかし戦時期には、シャフハウゼンのGF本社でナチ党籍を持つ者は5名のドイツ人に過ぎず、当局の執拗な捜査にもかかわらず、積極的なナチ的政治活動の証拠が得られた社員は皆無であった⁶⁶⁾。

警戒の対象となったのは、当然ながらドイツ人ばかりではなかった。スイス軍総司令部中佐であるGF社のビューラー社長にさえ、州の政治警察は、（親ナチ的な）「戦線派」^{フロンティスト}ではないかとの疑惑の目を向けていた。これはジンゲン工場長でナチ党員でもあるホルストマンとの接触が密であることのみを理由とした嫌疑で、事実無根とみられるが、いずれにせよスイスの政治警察は、ドイツ人のみならずスイス人の極右運動をも、情報収集と警戒の対象としていたのである⁶⁷⁾。

4 連合国の経済戦とGF社

両陣営で製品を製造・販売するGF社にとって、連合国の政策もまた、特に1940年5月以降は、事業にとっての制約要因となった。包括的には、1940年8月のドイツとの経済協定締結後に原料封鎖などの対抗措置がとられたが、個別企業を狙い撃ちしたブラックリストも、大きな脅威となった⁶⁸⁾。これに掲載

66) 1933年に設立されたナチ党シャフハウゼン支部には、114名が所属していたが、その半ばは入党が事実上不可避となっていたライヒスバーン職員であった。少数の党員の1人で、GF社では管理職の立場にあるルドルフ・グナーデに対し、連邦警察・検察はナチスの策謀の嫌疑で執拗に盗聴・郵便検閲を行ったが、政治的言動は確認できずに終わった。彼は戦後、党員であったためにスイスを追われたが、GF社は彼をジンゲン工場に転動させ、雇用を続けた。Wipf, 前掲書, 135-141ページ。

67) GF社でも、職員層では4-5名の者が戦線派ないしそのシンパとして警察資料に記録されているが、「諸戦線の春」の時期と、ドイツが優勢であった戦争初期以外には、その活動は目立ったものではなかった。また労働者層の多くは左派政党を支持しており、戦線派とは対極にあった。Wipf, 前掲書, 54-55ページ。

68) ブラックリストは、第一次大戦時にも採用されていたが、第二次大戦では、開戦2週間後にイギリスがこれを作成（British Statutory List）し、1940年2月にはカナダ政府がこれに倣った。米国は、参戦前の1941年7月に南米企業のみを掲載したリストを作成したが、参戦後の翌年2月

されたのは、敵国の支配ないし所有下にあるか、あるいは直接・間接に敵国の戦争経済にとって重要な非交戦国の人物や企業である。これに掲載されると、連合国支配地域での経済活動は、その対象が民生品であるか軍需品であるかを問わず禁じられ、資産も封鎖される。ブラックリストによる制裁は、掲載企業と取引する企業にも連鎖的に及ぶのが原則であったため、掲載された場合には中立国企業からも取引を打ち切られる可能性が高く、絶大な効力を発揮した。そのため英米当局はリストの周知に努め、スイスでも各方面にこれを送付した。

スイスの少なからぬ企業がこれに掲載されたが、その多くは、本来的なスイス企業というよりも、ドイツ資本の企業ないしドイツ人が設けた偽装会社であった。GF社でも、細々と続けられた第三国向け取引において、これが問題となった。スペインやアルゼンチンの販売代理店がドイツ系企業であったため、偽装会社を介して供給が続けたが発覚し、1941年8月、駐チューリヒ英国領事はGF社をリストに載せようとしたのである。掲載されたならば、南米での微々たる継手販売とは比較にならぬ重要性を持つ英子会社の所有・経営権が危うくなる。危機感を覚えた社長のビューラーは、自らチューリヒ総領事に入念な釈明を行い、登録を免れた⁶⁹⁾。その後GF社は、掲載企業との取引を慎重に回避している。

しかし当然ながら、より深刻であったのは、GF社自身の対ドイツ取引に向けられた連合国の疑念であった。1941年6月半ばに駐チューリヒ米国副領事が本省宛に送付した書類には、チューリヒ領事館の管轄区域内の、GF社を含む61社が対独輸出企業として列挙されていた。ただしこの時点では、チューリヒの米国総領事は、これら企業全てを掲載するならば、独立を維持しようとするスイスの努力に水をさし、むしろドイツを利すると指摘していた。

しかしその後も危機は続いた。1942年2月、ベルンの英国大使館が、GF社

ゝ月以降、この3国は緊密に連携し、リストは事実上、同一となった。その後リストの更新が行われ、1944年7月28日には1万5446件の企業・個人名が掲載されていた。Wipf, 前掲書, 115ページ。これとは対照的に、ドイツ側は、中立国企業をも対象としたリストは作成していない。

69) Wipf, 前掲書, 78ページ。

が潜水艦用ディーゼルエンジン用鋳鋼とメッサーシュミットの部品を製造しているという事実を掴んだからである。英米の在スイス公館による執拗な事情聴取に対して、GF 副社長のミュラーは、ドイツ向け供給は、ディーゼルエンジン、ならい旋盤、自動車用鋳造品、空気タイヤ向けホイールであるが、航空機部品は製造を停止し、ディーゼルエンジンは英国の要請に応じて解約すること、残りについては、納品を3ヶ月延期すると説明した⁷⁰⁾。また2つの在独工場については、戦争物資を製造しないために週2日分の石炭しか配給されず、その分しか操業していない、それ以外は、在独工場で何が起きているかは把握できていないと釈明した。しかし、特に米国の駐チューリヒ総領事はこの釈明を信用せず、またミュラーがGF社の所有構造やドイツ人持株比率について明言しなかったことにも不信感を抱き、リストにGF社を載せることを主張した。

こうした中で、GF社は、比較的好意的な英国側に多数の業務文書を開示し、実際に数ヶ月間にわたり、ドイツ側からの軍需品受注要請を拒否したことを証拠立て、辛うじて掲載を回避した。この間GF社は、もともと濃密であった英米人脈を最大限動員し、また英米大使を工場見学に招待するなどして、疑惑の払拭に努めた⁷¹⁾。[未完、(2)へ続く]

70) Wipf, 前掲書, 78ページ。

71) Wipf, 前掲書, 116-122ページ。