

東芝コンツェルンの成立と軍需

下 谷 政 弘

はじめに

- 1 戦時下の東京芝浦電気と東芝コンツェルン
 - (a) 東京芝浦電気株式会社
 - (b) 東芝コンツェルン
- 2 東京電気と芝浦製作所の合併と子会社
- 3 東芝コンツェルンと軍需
 - (a) 電気機械工業と統制
 - (b) 軍需増大と子会社設立
 - 1) 軍需に対する窓口
 - 2) 子会社の設立
 - 3) 子会社・東京電気無線
 - (c) 重電部門と軍需——芝浦支社と子会社・芝浦製作所

おわりに

は じ め に

1944年2月21日号の雑誌『ダイヤモンド』誌上に「東京芝浦の責務」という記事が掲載された。記事内容を抜粋すると以下ようになる。まず「当社が今日〔資産〕9億6千5百万円の巨大会社になり、……その上多数の仔関係会社を併せ、全投資額は2億円を超える芝浦事業集団を形成してある¹⁾」ことに注目する。すなわち、東京芝浦電気が単独で存在するのではなく多数の子会社とともに巨大な企業グループ、すなわち「事業集団」を形成していることにふれたあと、「当社と略ぼ同業の立場にあり、事業集団の形成に於ても類似する立場にある」日立製作所との比較を行いながら、次のようにその戦時下における

「責務」について厳しく指摘する。「当社の実力は大きく責務は一段高まった。発展力も至大である。だが当社は実力を十二分に発揮せず、余裕を多分に残してゐる様に窺へる……過去の残滓があるのか、大きく成り過ぎて身動きが不自由なのか、底力を出し切らずにゐる」。当時、戦局ようやく思わしくなく、戦力増強（とくに航空機生産）にとって超重点企業である同社へかける期待が大きかっただけに、苛立ちがそのまま伝わってくるような内容である²⁾。記事は続く。「〔同社は〕強電部門に遊びがあるに拘らず鍛造機製作、〇〇用発電機、小型発電機の製作しか行っていない。当社の強電設備は優秀な設備として屈指である。過去に於ては高級発動機を作った経験もある筈である」。そして、記事は次のように言い切るのである。「仔会社で作ってゐるからいふのでは策が無さ過ぎる」と。

この記事は、東京芝浦電気が軍需生産に必ずしも尽力し切っていないこと、とくに子会社に軍需生産を任せ本体そのものは尽力していないこと、についての不満をぶつけている。つまり、戦時下企業の軍需生産における子会社の役割の一端にふれた興味深い指摘であると思われる。

そこで本稿では、戦時下における東京芝浦電気の軍需生産の状況について、とくに子会社を含めた「東芝グループ」全体の視点から検討してみることとしたい。その場合、利用できる資料は限られており必ずしも全貌を明らかにできるわけではないが、とりあえず新興の「企業グループ」として1930年代末に出現した東芝コンツェルンの全容を簡単にスケッチしたあと、いくつかの子会社を取り上げながら上記の記事内容と関連させて、同社の軍需生産について検討することとする。

1 戦時下の東京芝浦電気と東芝コンツェルン

東京電気と芝浦製作所とが合併して東京芝浦電気(株)が誕生したのは戦時下の1939年7月のことであった。新会社の資本金は8,700万円（払込6,952万円）、従

業員2万4千人、強電・弱電両部門を有する巨大な総合電機メーカーとして発足したのである。合併の内容、その経緯については後述することとし、まず、(a)新生の東京芝浦電気(株)そのもの、および(b)同社を中心とする企業グループ「東芝コンツェルン」について見ていくことにしよう。³⁾

(a) 東京芝浦電気株式会社

第1図は新生の東京芝浦電気(株)の組織図である。まず、新会社は、見られるように本社機構として第1部から第6部に至る各機能部門を配していた。また、注目すべきは旧芝浦製作所を「芝浦支社」、旧東京電気を「マツダ支社」として、それぞれのもとにその製造工場を管轄させていたことである。合併後もこうした二分的な体制をとらざるを得なかったのには、言うまでもなく、長い伝統を誇る両社の合併であるだけに慎重かつ過渡的な措置をとる必要があったとも言えようが、とりわけ、周知の如く、強電と弱電の両製造企業の合併という製造技術上の特殊性という理由があったと考えられる。本社機構の内でも第2部と第3部がそれぞれ芝浦特許課とマツダ特許課とに分かれていたのも両者間の技術上の差異があったことを物語る。したがってまた、市場を異にする両者の事業は、工場や特許などだけでなく、同図を見てもわかるように、財務・購買・資材など、あるいは同図に現われないが研究所も含めて、「芝浦」と「マツダ」の双方に分かれて管理されていたのである。さらに、人事についても両支社はそれぞれ人事権を保留していたようである。たとえば、合併とともに施行された「本社分課規程」を見ると、第2条「秘書役ハ左ノ事務ヲ掌ル」のうち、その(5)に「両支社ニ属セザル人事」とある⁴⁾。このことは両支社に属する人事は本社機構の秘書役ではなく、それぞれの支社が支社内の人事を行っていたことを意味していた。

このように、合併によって一体化したはずの両社が、合併後も「本社機構は必要最小限の組織にとどめ、他はすべて両支社にまかせ⁵⁾」るような形をとった結果、両支社はいわば、それぞれを半自律的な「事業部制」に似せた運営形態をとることになったのである。

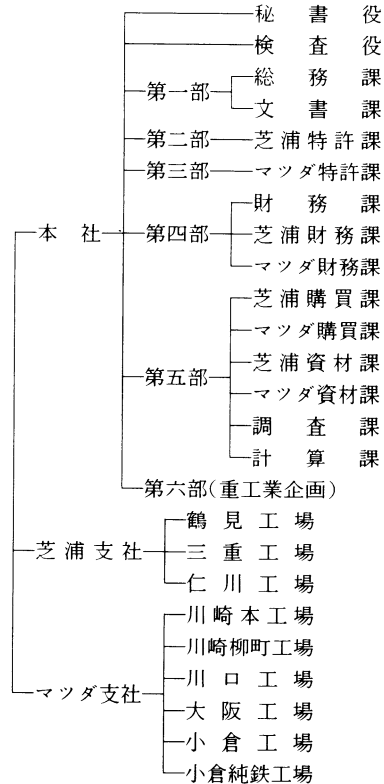
因みに合併後の同社が「組織的にも一つの企業としての統一性を実現した⁶⁾」のは43年半ばのことであった。既に前年42年に両研究所（鶴見研究所およびマツダ研究所）の統合による総合研究所の設置、あるいは、これまで両支社に分かれていた営業部門の本社統合が行われていた。また、ついで43年7月に芝浦・マツダの両支社はそれぞれ鶴見支社・川崎支社と立地名を冠して改称されたことによって旧会社の「母斑」が消え去り、さらに子会社の東京電気（旧東京電気無線——後述）を吸収合併しての「通信工業支社」の設置による3支社体制の確立によって、第2図(1)にみるように、東京芝浦電気の組織的一体化は完成したのである。

なお、さらに戦時統制が強化されていく中で、同社は44年1月軍需会社に指定された。これを機に同年3月、従来の支社制は廃止され、同図(2)のように、7製造所・2研究所を中心とした「いわゆる

“指導者原理”を実現するための製造所制度を採用⁷⁾したのである。こうした製造所制度を確立するためには、後に見るように子会社の本社への再吸収が必要であった。

さて、第1表は東京芝浦電気の誕生から敗戦時に至るまでの資本金・売上高・利益金・従業員数などの推移を示したものである。同社は軍需生産の超重点企業として、毎年相当量の注文未消化分を出さざるを得ないほどの繁忙に追まわられていたのであり、この間、資本金および売上高は実に6-7倍、利益

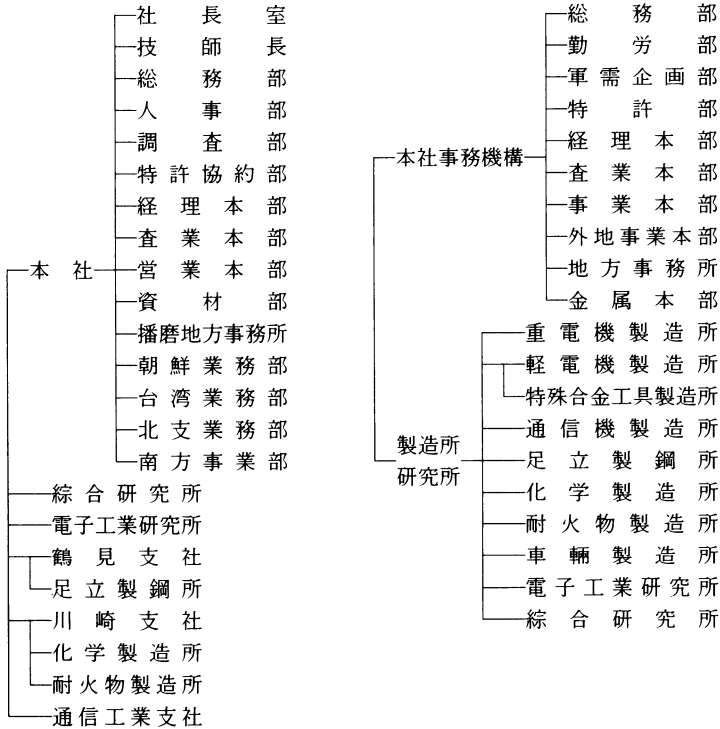
第1図 東京芝浦電気の組織
(1939年7月)



(出所) 東京芝浦電気『東芝百年史』、42ページ。

第2図 組織の変遷

(1) 3支社制（1943年12月1日現在） (2) 製造所制（1944年4月1日現在）



（出所）『東京芝浦電気株式会社85年史』，以下，『85年史』と略。192-3ページ。

金は9倍，従業員数は3.4倍に急増していることがわかる。なお，第79期に数字のギャップがあることに気付くが，これは同年に子会社・東京電気（旧東京電気無線）を吸収して，先述のように「通信工業支社」として取り込んだことの結果である。

こうした合併後の同社の急膨張は工場数の増大ぶりに最も端的に現われた。第2表に見るように，合併時における芝浦製作所の工場は鶴見工場他3工場⁸⁾，東京電気のそれは川崎工場他6工場，合計9工場であった。それが44年6月10日時点では実に59工場を数えるまでに至った。さらに，同年同日以降から敗戦

第1表 東京芝浦電気の実績

期	期 末	公称資本金	払込資本金	売上高	利 益	配当率	従業員数
71	1939.10	9,418万円	7,955万円	55百万円	8百万円	10%	24,862名
72	40. 4	8,700	8,700	69	9	10	28,162
73	40.10	17,400	10,875	78	10	10	28,496
74	41. 4	17,400	13,050	83	11	10	33,115
75	41.10	17,650	13,300	93	12	10	33,344
76	42. 4	28,240	15,948	104	12	10	40,157
77	42.10	29,600	16,858	118	14	10	45,489
78	43. 4	29,600	16,858	119	14	10	50,701
79	43.10	31,100	20,568	181	31	10	65,323
80	44. 3	31,100	25,555	181	39	10	67,537
81	44. 9	31,100	25,555	308	71	10	76,400
82	45. 3	62,200	38,875	369	73	9	83,382
83	45. 9	62,200	46,650	119	△66	0	45,075

（出所）【東京芝浦電気株式会社85年史】。

時まで設立された工場（同社ではそれらを「疎開工場」と分類する）は56工場に上り、これも併せれば敗戦時点での同社の工場数は115工場にもなるのである。

第3表は、合併前5年間における両社それぞれの資産額のうち、地所建物・機械器具と有価証券の推移を見たものである。東京電気の場合、前者はこの間1.8倍の増加に過ぎなかったが有価証券の伸びは4.4倍に、また芝浦製作所の場合、前者は約2倍の増加にとどまったのに対し有価証券の伸びは実に28.6倍という急増振りであった。また、39年合併直前の数字でみると、総資産中にこの有価証券が占める割合は、東京電気の場合53.1%と過半を占め、芝浦製作所も23.7%ではあったが急速に伸びており、ともに両社がそれぞれのグループの中核企業として、すなわち自らの持株会社化とグループ形成とが急速に進められていたことがわかる。

しかし、合併直後から44年上期までの推移を同表でみると、新会社における土地建物・機械器具の伸びが4倍にも達したの⁹⁾に対し、有価証券のそれは1.8倍にとどまり、合併前（30年代後半）とは逆の事態が進行していたことがわかる。とくに有価証券が総資産の内に占める割合は、合併時の36.9%から44年上期の18.7%へと半減していることが注目を惹く。これは、一方では先に見た親

第2表 東京芝浦電気の工場増設

	1939. 7 まで	39	40	41	42	43	44. 6 まで
芝浦支社 (鶴見)	鶴見 (25. 9) 三重 (38. 3) 仁川 (39. 1)		京町 (2) 府中 (9)	足立製鋼所 (8) 網干 (11)	天津 (5) 金杉 (10)	台北 (1) 五反田 (8) 亀戸 (8) 車両製造所 (11)	電刷子製造所 (2) 益子 (2) 矢口 (2)
マツダ支社 (川崎)	川崎 (08. 11) 小倉 (20. 6) 大阪 (30. 12) 川口 (35. 11) 柳町 (37. 12) 小倉純鉄 (38. 5)	上海 (8) 大崎体温計 (12) (44. 1 廃止)	木仁 (1) 富士見町 (5) 大森第一 (6) 大森第二 (12) 第三	長井 (11)	小田栄町 (1) 砂町 (1) 塚越 (5) 天津 (5) 大井川 (6) 甲府 (6) 加茂 (8) 大井 (8) 特殊合金工具 (8) 富平 (8)	富田林 (1) 湘南 (2) 鳥居松 (6) 上海計器 (7) 刈谷 (7) 深川 (7) 今治 (8) 川崎分 (10) 五泉 (10) 押切 (11) 川岸 (12) 新竹 (12)	仁川万石 (2) 横浜 (5)
						柳町 (12) 小天津 (7) 神戸 (7) 上海 (7) 播磨余部 (7) 富士 (10)	

(出所) 『85年史』 115-18ページ, 943ページ, より作成。

会社内部での急激な工場建設ラッシュの直接的反映であり、また他方では、戦時統制が強化されていく中、東芝コンツェルン内部での子会社の親会社への再吸収の進行の結果でもあった。そこで次に「東芝コンツェルン」について見ることにしよう。

(b) 東芝コンツェルン

以上は新生の東京芝浦電気(株)の概要であったが、同社の誕生はまた、新たに同社を中心とする「東芝コンツェルン」の誕生をも意味していた。第4表は東京電気および芝浦製作所の傘下子会社数の推移を示したものである。東京電気

第3表 資産の推移

（単位：千円）

	東京電気			芝浦製作所		
	土地建物機械	有価証券	総資産	土地建物機械	有価証券	総資産
1935上	11,696	16,479	48,412	12,738	1,149	29,622
下	11,607	18,191	51,178	12,546	1,195	30,542
36上	11,277	20,366	60,986	12,167	2,142	33,987
下	12,068	26,838	60,236	12,065	4,805	38,524
37上	12,109	33,340	66,359	13,901	5,873	45,527
下	14,958	41,484	86,926	15,424	8,248	64,551
38上	17,824	64,294	108,184	18,906	9,794	83,731
下	19,057	65,908	121,232	22,054	10,677	102,957
39上	21,073	72,239	136,055	24,737	32,856	138,615
下	56,764	118,793 (36.9)	322,191			
40上	65,319	122,297 (35.0)	349,097			
下	71,607	139,377 (33.6)	414,761			
41上	86,576	152,112 (32.3)	470,763			
下	104,939	167,001 (30.8)	542,858			
42上	113,474	175,778 (29.8)	589,974			
下	136,856	178,647 (26.9)	665,038			
43上	146,672	199,315 (27.4)	728,148			
下	195,140	203,381 (21.1)	965,877			
44上	227,884	210,285 (18.7)	1,126,277			

（出所）『営業報告書』より作成。（ ）内は％。

の場合、既に早くも1910年代から傘下子会社を擁していた。しかし、10年代の傘下子会社はそのほとんどが自らと同業の既存電球製造会社であり、電球市場の完全支配を目的として統合した、いわゆる「東京電気ブロック」形成の一環として行われたものであった。「本邦電灯事業の発展に伴って従来各地に設立された電球製造会社は大体当社によって統制せられ、大正8年末に至って鞏固なる東京電気ブロックの形成を遂げ¹⁰⁾」たのである。その同社が、電球製造という「単一事業に依存することによる危険性を脱却すべく、業務範囲を拡大して多角的経営に推移する工作を進め¹¹⁾」出したのはようやく20年代末からのことであった。第5表は同社の売上高に電球の占めた比率の推移を示している。さらに同社が無線通信機・特殊合金工具・耐火物・電気化学工業などへと多角化を本格化させ、いわゆる「マツダコンツェルン」の建設に向かい始めるのは30年代に入ってからのことである。したがって、傘下子会社数は10,20年代を通じ

てほぼ10社内外にとどまり、それが急速に増大し始めるのは30年代に入ってからであった。他方、芝浦製作所の場合も、第4表に見たように、東京電気に比べれば子会社数は少なく、それが増大し始めるのはやはり30年代の後半以降のことであった。

それはとも角、こうして両社は39年に合併する直前において、東京電気は33社（いわゆる「マツダコンツェルン」）、また芝浦製作所は10社の関係会社を擁しており、既に両社ともそれぞれ「企業グループ」化を開始していたのである。したがって、両社合併による東京芝浦電気(株)の誕生とは、単に両親会社だけの合併にとどまらず、別の見方をすれば、二つの「企業グループ」の合併再編による新しい企業グループ「東芝コンツェルン」の誕生、すなわち、合計40社（43社のうち、3社は両社の共同出資）の関係会社をもつ新「企業グループ」の登場をも意味していたのである。

この東芝コンツェルンの誕生について当時の経済雑誌は次のように述べていた。「両社が合併して一の牙城を築いたことは事業と経営の新たなる発足と見做してもよい。即ち両社並その各々の傘下の諸子会社が有機的に結びついてこの時局に活躍し易くなったのは合併が齎した経営の合理化に外ならず、新会社が一段と飛躍出来る基礎ともなる。此の意味に於て当社は新興の名に値ひし、而も新しく

第4表 傘下子会社数の推移

	東京電気	芝浦製作所		
1912	1	1		
13	2	3		
14	2	5		
15	0	5		
16	1	6		
10	0	⁻¹ 5		
18	2	⁻¹ 6		
19	4	10		
1920	0	⁻² 8		
21	0	8		
22	0	8		
23	0	8		
24	0	8	1	1
25	0	8	0	1
26	0	⁻¹ 7	0	1
27	1	8	0	1
28	2	10	0	1
29	1	11	0	1
1930	6	⁻⁵ 12	0	⁻¹ 0
31	3	15	0	0
32	3	18	0	0
33	5	⁻¹ 22	0	0
34	3	⁻⁴ 21	1	1
35	2	23	0	1
36	5	⁻² 26	4	5
37	9	⁻³ 32	3	⁻¹ 7
38	1	⁻¹ 32	1	8
39上	1	33	2	10
----- 33+10-(共通3)=40 -----				
39下	5	45		
1940	1	⁻¹ 45		
41	2	⁻¹ 46		
42	0	⁻² 44		
43	0	⁻³ 41		
44	0	41		
45	4	45		

(出所) 【65年史】【50年史】【85年史】
その他、より作成。

形成されたコンツェルンと称しても過りないであらう」「当社は所謂、新興コンツェルンの範疇に入れるべく……」¹²⁾。

普通、これまで「新興コンツェルン」という場合、

日産・日窒・森・日曹・理研などを特定の指すことが多かった。しかし、ここに一例を見るように、それは決してこれら5グループだけに限定的に代表されるものではなかった。むしろ、別稿でも見てきたように、当時の大企業はこの1930年代に一斉に多くの子会社を設立しはじめて「企業グループ」化を開始し出したのであり、先述のいわゆる五つの「新興コンツェルン」の登場も、そうした全体的な現象のうちの一環——最も顕著な事例だったとはいえ——として位置付けられる必要があるであろう。

さて、第6表は合併時点でのそれぞれの傘下子会社の内容を一覧している。見られるように、それらの傘下子会社の業務内容は機械製造関係（とりわけ電気機械関係）が圧倒的に多く、またその原材料・販売関係の子会社も多かった。また、これらの傘下子会社は次の二つに大別することができる。すなわち、(1)親会社の「本業」から多角的に新たな製品製造の分業関係へと展開したものの、(2)「本業」への原材料・部品供給、あるいは販売・サービスなど親会社の「本業」を垂直的に補完するもの、である。すなわち、多角的展開であれ「本業」補完的であれ、いずれの子会社も親会社の「本業」を中心として有機的に結びついており、全体として一つのグループたるべく「傍系会社も亦参加せしめ、相寄り相助けて総合経営の妙味を發揮する」¹⁴⁾ことが求められていたのである。

なお、ここで東芝コンツェルンにおける一子会社、日本電興について簡単にふれておこう。親会社による数多くのコンツェルン内子会社に対する投資・貸付・金融保障は主としてこの日本電興をパイプとして行われたからである。同社は旧称を電気金融といい、1928年9月、「本邦電気事業界一般の金融状態が

第5表 東京電気の売上高に占める電球の比率

	電 球	電球以外	合 計	電球比率
1910	667 ^{千円}	70 ^{千円}	737 ^{千円}	90.5%
20	8,124	1,794	9,918	81.9
30	8,248	6,874	15,122	54.5
35	9,534	14,152	23,686	40.3
38	9,008	20,153	29,161	30.9

（出所）【85年史】936、938ページより作成。

第6表 合併時における傘下子会社

企業名	本社所在地	公称資本金 円	傘下年月		
日本電気工業	東京市麩町区	250	19. 4	日本電気装飾, 36. 9改称	工事設計請負
東京電機	東京市大森区	200	27. 10	川北物産と共同出資, 40. 5吸収	乾電池, 配線器具
大同電気	東京市京橋区	100	28. 8	もと関東電気(設立19. 9)	各種電球, 電気器具
日本電興	東京市京橋区	5, 500	28. 9	電気金融, 29. 12改称	電気事業融資, 債券買入, 台金, 電気化学品
大同信号	東京市大森区	600	29. 10	もと大同電気鉄工部	各種信号機, 転轍器, 電気連動機
日本医療電機	東京市京橋区	500	30. 10	42. 8吸収	X線管, 整流管, 太陽灯
大阪電球	大阪市西淀川区	300	31. 4		各種電球, 電気機械器具
名古屋マツダ販売	名古屋市東区	45	31. 9	愛京電気, 37. 10改称, 43. 8中部電気実業	各種電気製品の販売
日本タングステン	福岡市	500	32. 9	もと日本タングステン(名)設立31. 4)	タングステン・モリブデンの精練
共同建物	東京市京橋区	300	32. 12		不動産の賃貸
東洋耐火煉瓦	東京市麩町区	300	33. 1	設立18. 5, 43. 7吸収	耐火煉瓦, 裝飾煉瓦
東京コンジツト製造	川崎市	150	33. 2	43. 8東芝銅管	電線管, 金属管, 引拔銅管
大阪マツダ販売	大阪市西区	130	33. 7	阪神共同電気, 37. 8改称, 43. 8関西電気実業	各種電気製品の販売
東京飯田製作所	東京市品川区	260	34. 4	もと飯田製作所(設立16. 10)	電球口金
東京マツダ販売	東京市神田区	105	34. 7	43. 8関東電気実業	卸販売, 融資
福岡マツダ販売	小倉市	12, 000	35. 4	43. 8九州電気実業	各種電気製品の販売
東京電気無線	川崎市	3, 000	35. 10	39. 9東京電気, 43. 7吸収	各種無線機, 真空管, 機器測定器
芝浦マツダ工業	東京市品川区	7, 500	36. 4	大井電気, 36. 12改称, 42. 8吸収	家庭用電気機器, 各種台金, 工具
昭和電線	川崎市	600	36. 5	設立35. 9	各種電線, 電線電纜
安倍川工業	静岡県	6, 000	36. 10	設立20. 5	電気絶縁材料紙, 高級用紙
群馬紙器	大阪市北区	4, 000	36. 12	設立26. 1	各種パッキングケース, 硬質ダンボール
特殊合金	東京市王子区	1, 000	37. 1		各種合金材料
東京輸出電球	東京市品川区		37. 6	東京電気股份有限公司, 38. 3改称, 44. 1満州東京芝浦電気	輸出向電球
満州東京電機	奉天市				各種電球, 照明器具, 配線器具

高千穂製紙	東京市麴町区	2,000	37.6	製紙、パルプ
北陸マツダ販売	金沢市	30	37.8	各種電気製品の販売
中国マツダ販売	岡山市	50	37.8	各種電気製品の販売
杉林黒鉛満庵	東京市品川区	500	37.8	黒鉛満庵黒鉛の採掘
竹本電機計器製作所	大阪市東淀川区	500	37.9	電気計器、測定器具
日本ビクター蓄音器	横浜市神奈川区	10,000	37.12	録音・増幅・拡声装置、ラジオ、蓄音器
日本蓄音器商会	川崎市	11,200	37.12	レコード、ラジオ、蓄音器
名古屋パルプ製造	東京市芝区	1,100	38.10	製紙用パルプ、黄版紙
朝鮮マツダ販売	京城府	50	39.3	各種電気製品の販売

芝浦マツダ工業	東京電気との共同投資			
石川島芝浦タービン	東京石川島造船船と共同出資	6,000	36.6	各種タービン、諸機械
京三製作所	横浜市鶴見区	1,500	36.6	鉄道用電気信号機
特殊合金	東京電気との共同投資			
竹本電機計器製作所	東京電気との共同投資			
奉天製作所	奉天市	2,000	37.10	電気機械器具、鉄鋼構造物
関口製作所	川口市	450	37.10	铸件
芝浦工作機械	東京市麴町区	10,000	38.12	大型工作機械
玉川製作所	東京市蒲田区	190	39.2	電気絶縁材料、耐熱材料
芝浦共同工業	芝浦共	16,000	39.3	圧延機

(出所) 各【社史】その他より作成。上段は東京電気、下段は芝浦製作所の傘下子会社。

逼迫してゐた際、……之に対する融資、投資並に電気器具の貸付、月賦販売或は債権の買入取立等を目的¹⁵⁾に、東京電気の子会社として設立された（資本金10万円）。翌年12月には日本電興と改称し、当時次第に「月賦によるイージーペイメントを歓迎する向が多く¹⁶⁾」なる中で成績向上し、33年5月には50万円に増資、また36年には小国製造所（山形県）を建設するなど、単なる「東京電気の社外投融資のパイプの役割」だけでなく、自家発電設備をもって合金鉄・電気化学工業分野へも進出したのである（37年には資本金550万円）。

しかし、親会社の東京電気が芝浦製作所と合併して以降は、ますます「社外投融資のパイプの役割」に重点が置かれることになった。第7表はそれ以降の同社の主要勘定を示している。資本金（公称および払込とも）は不変のままであったが、驚くべきは親会社からの長期借入金はこの間5.4倍に、有価証券および投資は10.1倍に急増し、また貸

第7表 日本電興の主要勘定

	公称資本金	借入金	有価証券 および投資	貸付金
	百万円	百万円	百万円	百万円
1939下	5.5	34.8	15.5	3.7
40上	5.5	43.4	22.1	3.8
下	5.5	55.4	31.8	4.0
41上	5.5	60.0	34.4	4.1
下	5.5	63.7	35.6	4.0
42上	5.5	72.4	44.0	3.7
下	5.5	72.4	45.4	3.8
43上	5.5	95.2	68.5	3.9
下	5.5	105.7	78.5	3.8
臨	5.5	126.1	97.5	3.9
44上	5.5	132.2	103.4	4.2
下	5.5	167.1	138.4	5.7
45上	5.5	186.8	156.7	6.5

（出所）『85年史』187ページ、および同社『営業報告書』。

付金もほぼ倍増させたのである。さらに、同社の「営業報告書」によって資産全体に占める固定資産および有価証券及投資の比率をみると、たとえば40年下半期と43年臨時決算期を比較しても、前者はこの間に25.5%から13.1%へと半減したのに対し、後者は51.7%から72.5%へと圧倒的比率を示すようになっている。

こうして同社は、東芝コンツェルン内部の投融資の「パイプ」として、また「証券保有会社の役割を担¹⁷⁾」う企業として、東芝コンツェルンの「多角経営の枢要なる一翼をなして¹⁸⁾」たのである。

2 東京電気と芝浦製作所の合併と子会社

東京電気と芝浦製作所とが合併し、「日本における GE」、すなわち一大総合電機メーカーたる東京芝浦電気（社長・山口喜三郎）が誕生したのは1939年7月という、まさしく戦時経済のさ中であつた。ここでは両社の合併経過について、とくに東芝コンツェルンの形成という視角から見ておこう。¹⁹⁾

まず、第8表は合併直前における両社の概況を示している。公称資本金は東京電気が芝浦製作所の2倍近くであり、また、利益金、従業員数、資産合計（未払込資本金を含む）などでも、東京電気の方がいずれも優位を占めていた。また、注目すべきは両社の株主構成である。第1に両社ともにIGE（International General Electric）社の占める比率が大きかつたこと（東京電気33.5%、芝浦製作所21.5%）、とくに東京電気においては同社が筆頭株主であつたことである。したがつて、因みに合併直後の39年10月時点での新会社の大株主をみると、IGE社は実に30.3%を占めて第1位であり、第2位の三井合名（12.5%）を大きく引き離して²⁰⁾いた。なお、この外資系企業が筆頭株主であつたという事情、したがつてまた、外人重役が取締役に席を占めたという事情は、戦時下における子会社設立にも影響を与えることになつた。たとえば、軍需品を製造する企業の「取締役に外人がいて、ぐあい²¹⁾がわるい。それで、軍需品を作るための別会社をこさえることになつた」。すなわち、1935年以降だけを見ても、合併前の東京電気の場合、H. U. ピアースが専務取締役副社長（36年12月より取締役副社長）、その他、O. プルスマンやW. K. ファウラーが取締役として在勤、他方、芝浦製作所にもピアースやプルスマンが取締役に就いていた。また、東京芝浦電気となつてからも、ピアースは取締役副社長（42年6月まで）、プルスマン（40年9月まで）、C. C. グリンネル（40年12月—42年6月まで）の両名が取締役に就いていたのである。こうして、「GE社から派遣された外人重役が在勤していた関係もあつて、純軍需はなるべく子会社を設立して、これを通じて生産

する方針²²⁾をとることになったのである。たとえば東京電気無線（35年設立、39年に東京電気と改称）、芝浦製作所（39年設立、芝浦京町製作所を改称）、東京中島電気（39年、中島飛行機と合併）、などの子会社がそうであった。なお、因みに日米開戦当時におけるIGE社の持株は同社総株数の24.1%にあたる85万株余であったが、これは41年12月公布の「敵産管理法」（法律第99号）によって管理・処分された。

さて、以上はとも角、第2に注目すべきは、いずれにおいても三井の資本が入っていたこ

とである。東京電気には5%足らずであったが、とくに芝浦製作所では36%と筆頭株主の位置を占め、周知のように、同社は三井系企業の一つと見做されていた。なお、第9表は合併後における三井系企業の持株率を示しており、常に10数パーセントという持株率を維持していたことがわかる。第3に、両社間には株式の相互持合関係があったことである。とくに東京電気は芝浦製作所の

第8表 合併直前の両社の概況

	芝浦製作所 (1939年4月末)	東京電気 (1939年5月末)
固定資産		
有形固定資産	2,474 ^{万円}	2,107 ^{万円}
有価証券及投資	3,286	7,249
流動資産	8,102	4,250
未払込資本金	375	1,500
資産合計	14,237	15,106
負債		
固定負債	2,034	3,524
流動負債	7,550	4,206
資本		
資本金	3,000	5,950
基金、積立金その他	1,300	993
当期純益金	353	432
負債合計	14,237	15,106
従業員数(39年上期末)	10,532名	12,408名
職員	2,293	1,544
工員	8,239	10,864
I G E 社	(1939年4月30日)	(1938年11月30日)
外人株主	129,114株	398,400株
三井合名	238	58,338
三井物産	186,226	45,000
三井生命	19,900	0
芝浦製作所	10,000	10,400
東京電気	—	35,300
その他の	143,500	—
合計	111,022	642,562
合計	600,000	1,190,000

（出所）【85年史】93ページ、他より作成。

23.9%を取得していた。東京電気が芝浦製作所の株主になり始めたのは1916年、逆に芝浦製作所が東京電気の株主となったのは22年であった。

第9表 合併後の三井系持株数の推移

	三井系持株数			発行株数	持株率
	旧	新	計		
1939	135,938	120,088	256,026	1,883,500	13.6%
40	255,126	256,226	511,352	3,480,000	14.7
41	255,126	256,226	511,352	3,530,000	14.4
42	256,566	565,977	822,543	5,920,000	13.9
43	331,246	640,757	972,003	6,220,000	15.6
44	665,132	306,871	972,003	6,220,000	15.6
45	972,003	932,003	1,904,006	12,440,000	15.3

（出所） 同社「社史資料」。

さて、以上見てきたように、合併に至るまでに両社は種々の準備を重ねてきたのであるが、両社はその一環として共同投資による子会社をも設立していた。合併時点における共同子会社は3社（前掲第4表参照）であったが、ここでは、その一例として、芝浦マツダ工業についてだけ簡単にふれておこう。

両社が最初に共同で設立した子会社は、34年12月の特殊合金工具（資本金20万円、川崎市大宮町）と36年4月の大井電気（資本金100万円、東京市品川区）とであった。そして、この2社が37年にさらに合併して成立した子会社が芝浦マツダ工業である。前者の特殊合金工具は超硬質（タングステン）合金による特殊機械工具についての両親会社の技術を糾合して設立され、その品質の優秀さによって好成績を続け、36年9月には100万円に増資した。また、後者の大井電気は家庭用電気機械器具に関する両親会社の特許権・製造設備の一切を譲り受けて設立され、さらにGE社製品の輸入販売をも両親会社を代行して行なうなど次第に業務を拡大し、36年末には芝浦マツダ工業と改称、翌37年3月に前者の特殊合金工具を合併したのである（資本金300万円）。

合併後の日中戦争の本格化は、とくにタングステン合金工具が機械工業の進展に伴って著しく需要増大したことから、39年6月には川崎市塚越に特殊合金工具の専門工場を新設させることになった。これら製品は「軍需工業方面から

異常の需要がある。畢竟するに性能が優秀で工作機械の切削用刃物として又兵器用高硬度鋼材料加工に於いて必要欠くべからざるものであるからだ²³⁾。同社は「軍需景気の昂揚と相俟って製作内容を時局向に転換したから繁忙が一段と加重した²⁴⁾。たとえば、37年から40年までの特殊合金工具部門の生産状況をみると、受注高はこの短期間に実に8.13倍に、生産高も7.19倍という繁忙ぶりであった²⁵⁾。その結果、「元々当社は旧大井電気の事業が本体で旧特殊合金工具の事業が支体と云ふ建前にあった。けれども今次事変後は主客転倒し、売上高に就て見ても前者3割 後者7割の割合²⁶⁾」になったのである。

なお、同社は42年8月に親会社によって吸収合併され消滅した。「之は経営の合理化と直営形態に引直しての事業拡充とを意味し、当社〔東京芝浦電気〕の時局的発展を示す一例として注目に値ひする」。「〔芝浦マツダ工業は〕技術、研究、経営、金融、販売等、東芝とは元来異体同心と云った密接な関係にあり、之を別会社として置くよりも合併して名実共に直営たらしめ、以て時局の要望する拡充に²⁷⁾応ぜんとするのが東芝の狙いだ」。

このように、一般に40年代に入ると、30年代の動向とは全く逆に、親会社による子会社の吸収合併の事例が多くなって来る。第10表は東京芝浦電気が40年代に吸収合併した子会社の一覧である。

第10表 東京芝浦電気の吸収子会社

被吸収子会社	吸収合併年月	公称資本金	東芝持株率	吸収後の東芝内部での位置
東 邦 鋼 業	41. 8. 1	1,100万円	54.5%	足立製鋼所
日 本 医 療 電 気	42. 8. 15	50	60.0	
芝 浦 マ ッ ダ 工 業	42. 8. 15	1,500	?	特殊合金工具製造所
東 洋 耐 火 煉 瓦	43. 7. 1	30	28.0	耐火物製造所
東 京 電 気 有 限 公 司 (東京電気無線)	43. 7. 1	3,600	46.3	通信工業支社

(出所) 同社「社史資料」、その他より作成。

さて、以上見てきたように、両社は39年に合併する以前から相互に密接な関係をもち周到な準備を整えてきた。そして、その中でもとくに注目すべきは両社合併において主導的役割を果たした東京電気社長の山口喜三郎の存在であった。そもそも両社合併による「日本のGE」設立とは彼の構想に他ならなかつ

た。したがって、両社合併の日程は、35年に彼が東京電気の社長のまま芝浦製作所の取締役を兼務し、さらに37年には同社の取締役会長にまで就任することにより、いよいよ具体的に動き始めたのである²⁸⁾。

なお、ここで両社合併に至るまでの両社の定款（事業目的）の推移を追いかけることによっても、合併に至る経緯の一端を窺い知ることができる。たとえば、旧田中製造所（1882年設立、93年に芝浦製作所と改称）を継いで1904年に創立された(株)芝浦製作所のそれは「会社ノ目的ハ各種機械類ノ製作業ヲ営ムニアリ」と至って簡潔なものであった。他方、東京電気の前身である1890年創立の(株)白熱舎の方は96年に東京白熱電燈球製造(株)と改称されるが、その前年10月に定められた事業目的は「当社ノ営業ハ白熱電燈球ヲ製造シ且ツ販売スルヲ以テ目的トス」と、これも単純なものにすぎなかった。同社はその後、1899年に東京電気(株)と社名変更し、事業目的も「白熱電燈球及電気事業ニ要スル機械器具ノ製造販売並電気工事ノ設計受負ヲナスヲ以テ目的トス」と次第に拡張したことを窺わせるが、さらに1932年には次のように変更された。すなわち、「一、白熱電燈球及電気事業ニ要スル機械器具其他硝子製品及温度計ノ製造販売、電気工事ノ設計請負並之ニ関係アル事業ニ対スル投資³⁰⁾、二、前号ノ附帯事業」。ここで特徴的なのは「関係アル事業ニ対スル投資」が加わったことであり、これは先に見た「マツダコンツェルン」の形成という事態を反映したものであったことは言うまでもない。そして、いよいよ合併の前年38年には「本会社ノ営業ノ目的左ノ如シ」と次のように列挙されることになったのである。

- 一、電気機械器具製造業
- 二、化学工業、金属工業、窯業、鑛業、土石採取業、前号以外ノ機械器具製造業
- 三、前各号ノ附帯又ハ関連事業
- 四、前各号ノ営業ヲ為ス者ニ対スル投資

見られるように、事業内容は一挙に拡大して具体的に並べられるようになった。そして、その第二項に列挙された諸事業のほとんどは東京電気(株)そのものより、むしろその子会社が分担した事業であって、そのまま「マツダコンツェ

ルン」全体の事業内容を具体的に表現するものとなったのである。

他方、芝浦製作所の方も1925年に事業目的を変更して「一、各種機械器具類並ニ其部分品ノ製作販売、二、前号ノ事業ニ関連スル事業、三、前各号ノ業務ヲ営ム関係事業ニ対スル出資」と改めた。その第三項に「関係事業ニ対スル出資」が新たに加えられたが、これは前年に同社初の子会社たる内外電熱器を傘下に収めたことが背景にあった。しかし、先に見た東京電気の場合とは異なって、同社の場合、それ以降20年代を通じて子会社はこの内外電熱器1社だけであり、それも30年には解散してしまっただのである（前掲第4表参照）。出資による子会社の設立（企業グループの形成）ということは芝浦製作所の場合、前述のように30年代後半まで待たなければならなかった。

そして、合併に先立つ半年前、39年1月に芝浦製作所は最後の定款変更を行った。その中の事業目的を見ると、実に、それは先に見た東京電気の38年の事業目的に一字一句倣った全く同一のものに改められたのである。これは来るべき合併に備えた措置であったことは言うまでもなく、このことにも東京電気の方が合併の主導権を確保していたことを窺うことができよう。

実際、両社の合併条件を見ても、旧株では東京電気100株に対して芝浦製作所113株、また新株（12円50銭払込済）では東京電気50株に対して芝浦製作所の方は50株プラス全額払込株3株、という比率で行われたのである。³¹⁾

しかしながら、表向きは種々の理由からあくまで芝浦製作所が主体となり、東京電気を「対等合併」という体裁が追求された。すなわち、合併に先立つ2ヶ月前、まず芝浦製作所の方が「東京芝浦電気」と自ら社名変更したのち、東京電気を合併するという形式が選ばれたのである。こうして「便宜上芝浦が主体となったのであるが、形式はとまれ、実質は東京電気が芝浦を合併したものと見てよい³²⁾」。

この形式と実質の違いについての理由の詮索より興味深いことがある。それは、両社が合併に踏み切ったのには、前述のように技術的理由、すなわち個別製品レベルでの重電および弱電技術の統合という技術的かつ時代的要請があったわけであるが、このことと関連して、両社合併の「前評判」の内容について

である。当時の経済雑誌から拾ってみよう。

つまり、戦時統制経済がますます進展していく中での一般的予想として、一方の重電中心の芝浦製作所の一層の発展可能性と、他方の「民需」³⁴⁾中心である東京電気の側の衰退、という図式であった。たとえば、「東京電気が民需、平和商品を主とするのに対して芝浦は軍需品³⁵⁾を中心としてゐる。従って現下の情勢では芝浦の発展力の方が高く買はれる」。あるいは、「当社〔東京電気〕の製品は平和向けのもが多いから材料統制の束縛を受けるけれども、世界有数の研究所を利し新製品を次ぎ次ぎと製作するからどうか打撃を緩和³⁶⁾できる。そして軍需転換の途もあるようだから今の処大して不安ない³⁶⁾」。あるいはまた、「将来のことを考へると、軍需中心の芝浦はいつか昭和7年以前のような反動期に面することも当然予想しなければならぬ。この場合、民需中心の東京電気を包摂してゐることは経営の安定といふ点からも絶大な強味となるわけだ。反対に東京電気の立場としては、今後当分の間続くであらうと思はれる軍需景気の利益を、芝浦と合体することによって単独の場合よりも遙かに多量に吸収³⁷⁾することが出来る」。

以上のように、合併前の両社は、一方の東京電気＝弱電＝民需中心と、他方の芝浦＝重電＝軍需中心、という対立的な図式で一般的に受け取られていたのである。しかも時局はますます戦争経済の真只中へ向かっていたのであり、重電中心の芝浦製作所の方に大きな期待が寄せられていた反面、東京電気は多少の不安をもって眺められていた。だからこそ、両社合併の主導権を東京電気（山口喜三郎）の方が握ってきた理由に関して、当時、「東京電気は平和向製品が多いため時局乗切の手段として合併を選んだ、と解する論が根強³⁸⁾」だったのである。

両社合併に関するこうした「前評判」の是非について、あるいは合併後における実際の進展については節を改めて考察することにしよう。

3 東芝コンツェルンと軍需

(a) 電気機械工業と統制

一般に1937年夏からの日中戦争の本格化以降、日本経済は急速に戦時統制経済へと移行し種々の統制政策が矢継早に実施され始めた。また、軍需生産が日本経済において占める比重もこの時期から日増しに増大し、急速に戦争経済の性格を帯びるようになっていったのである。

電機産業³⁹⁾における統制をみても、まず38年3月に基礎資材たる鉄鋼の配給統制機関として機械工業鉄鋼配給会が設立されたのを皮切りに、38年9月に日本電気機器工業組合、同年10月に電気通信機工業組合（39年7月に日本電気通信機製造工業組合に改組）、39年8月に日本電気計測器製造工業統制組合などが相ついで設立された。また当時、数多くの電気機器製造企業が存在していたが、いよいよ41年8月の「重要産業団体会」公布にもとづいて、電気機械関係の統制会会員企業として245社の指定が行われ（同年11月）、翌42年1月には電気機械統制会が設立されたのである。

この統制会は戦時における民間企業の産業別統制組織であり、「軍需を除く官需、民需、輸出等に関する生産、受注、配給、資材、労務等の需給、統制、技術の向上、能率の増進、製品の検査等の事務を終戦まで取扱ってきた⁴⁰⁾」。また、その会長は「指導者原理」によって会員企業に対する広汎な権限を与えられる形をとっていた。しかし、実際には政府の側が統制会（およびその会員企業）に対して、会長の任命権、定款変更の許認可権、調査命令権、事業施行命令権などなどの強力な統制権限を手中にしていたことはよく知られており、したがって、統制会は政府による会員企業（当該産業）統制のための中間者としての役割を演ずることを期待されていたのである。

さて、その一つたる電気機械統制会（会長・安川第五郎・安川電機社長）は、設立と同時に上記3工業（統制）組合を吸収し、さらにその他関連する10余の

団体をも統合して誕生した。東京芝浦電気はこの電気機械統制会には理事長他を出すなど主力メンバーであった。また、同社は、その事業範囲の広さから、同統制会の他にも鉄鋼統制会（41年11月）、車輛統制会（41年12月）、精密機械統制会（42年1月）、あるいは鉄道軌道統制会（42年5月）にも加入していた。しかも、同社はその業界に占める位置から、上記の民間企業の諸統制会⁴¹⁾の他に、「軍関係の統制団体への参加を積極的に要請され」た。たとえば、海軍電気工業会、海軍造船工業会、海軍造機工業会、海軍光学工業会、海軍工作機械工業会、海軍工具工業会、航空工業会、陸軍兵器工業会、などにも参加していたのである。

以上の軍関係統制団体のうち、同社が初めて参加したのは40年6月の陸軍兵器工業会（通信機部会）への入会であったが、反面、上記からも明らかのように、同社が継続的に密接な関係を持ち続けたのは海軍であり、なかでも海軍電気工業会であった。同会にはその会長として山口喜三郎が就き、また理事2名をも送り出すなど、中心的メンバーであった。

さらに、戦時における産業・企業に対する統制法としては重要産業ごとに制定された各種の「事業法」があった。電気機械工業に関しては、41年5月に「重要機械製造事業法（法律第86号）」が公布された。

一般に「事業法」は、産業別にその内容を異にするものの、周知のように、事業経営の許可制、種々の監督と保護措置、事業計画の事前届出制、そして軍事上・公益上の諸規定と罰則、などをその主内容としていた。全43ヶ条からなる重要機械製造事業法もまた、いわゆる「“統制”と“保護”のメカニズム⁴²⁾」によって生産力拡充に資することを目的としていた。同法における「統制」とは、たとえば、その16条に「政府ハ重要機械製造事業者ニ対シ業務及財産ノ状況ニ関シ報告ヲ為サシムルコトヲ得」、あるいは「業務及会計ニ関シ監督上必要ナル命令ヲ発シ又ハ処分ヲ為スコトヲ得」とあり、その手段として「当該官吏ヲシテ重要機械製造事業者、事務所、工場、倉庫其ノ他ノ場所ニ臨検シ業務若ハ財産ノ状況又ハ帳簿書類其ノ他ノ物件ヲ検査セシムルコトヲ得」と定めていた。他方、同法における「保護」とは、たとえば、各種課税の免除特典（4

～7条），土地収用権（8条），社債募集特典（9条），輸入制限措置（10条），命令事業の損失補償（20条），研究・試作の奨励金（34条），など多岐にわたっていた。

以上のように，当時の電気機械工業は戦時重要産業の一つとして，電気機械統制会あるいは重要機械製造事業法によって「統制と保護」という，政府（軍部）による実質的統制の大きな網をかぶせられていたのである。

また，この時期の産業・企業に対する軍部の直接的管理の施策として忘れてならないものに「工場事業場管理令」があった。同令は軍需工業動員法（38年に国家総動員法に吸収）にもとづくもので，民間軍需品工場を軍管理工場として指定し，監理官を直接に派遣して「当該工場事業場ノ業務ニ付事業主ヲ指揮監督」させたのであり，また，その製造する「品目，数量，規格，完成期日ヲ指定シ軍需品ノ生産ニ関シ命令」するものであった。⁴³⁾

実際に同令によって軍管理工場としての指定が開始され出したのは38年1月からであったが，第11表は主要な電気機械製造企業について，その工場指定状況を見たものである。軍管理工場についてはまだ不明な部分も多く，同表も第1次から第10次までをカヴァーしているにすぎない。しかし，第10次指定分までの範囲で東京芝浦電気関係についてみると，合併前では第1次指定で東京電気無線（東京電気の子会社）が，また第5次指定で芝浦製作所鶴見工場（第10号館）の名前が見られる。また合併後では，第9次（其の1）で子会社・芝浦製作所川崎工場が，第10次で同じく子会社・東京電気小向工場が挙げられているにすぎない。つまり，東京芝浦電気の場合，本社工場については最主要工場であったとはいえ，わずかに第5次指定の芝浦製作所鶴見工場だけ（しかも，その第10号館だけ）にすぎず，あとはすべて子会社工場の指定であった。このことは，当時の同社の業界における比重の大きさから考えて，また他社が本社工場を次々と指定されている状況と比べてみても，いささか奇異な感じを与えざるを得ない。いくつかの資料から，東京芝浦電気本体のマツダ支社管轄下の諸工場が管理工場に指定されたのは，ようやく第11次—第13次（42年3月）の間のことと推定される。⁴⁴⁾ また，同社『85年史』によれば，遅れて「18〔1943〕年10月

第11表 主要電気機械製造企業の管理工場指定

次	発令年月日	工場事業場名	管理範囲	陸海	陸軍管理受任官庁
1	1938. 1. 17	安 立 電 気	工 場 全 部	共	兵 器 本 廠
		東 京 電 気 無 線	工場全部、但シ器材工場ヲ除ク	共	兵 器 本 廠
		富士電機川崎工場	兵器工場、探照灯	共	兵 器 本 廠
3	38.(4?)	日立製作所安来工場	全 工 場	共	航 空 本 部
4	38. 4. 29	日本電気芝浦工場	兵器工場全部	陸	造 兵 廠
		沖 電 気 高 浜 工 場	兵器工場全部	共	造 兵 廠
		日立製作所亀戸工場 沖 電 気 芝 浦 工 場	特機工場・兵器工場 全 工 場	陸 共	造 兵 廠 兵 器 本 廠
5	38. 9. 16	三菱電機神戸製作所	小 物 工 場	共	航 空 本 部
		日本電気玉川向工場	海 軍 兵 器 関 係 工 場	海	
		芝浦製作所鶴見工場	工 場 全 部 第10号館(海軍秘密工場)	共 海	兵 器 本 廠
8	39. 6. 28	東洋通信機東京工場		共→海	
		東洋通信機川崎工場	陸 軍 工 場 海 軍 工 場	陸 海	兵 器 本 廠
9 (其の1)	40. 3・16	日 立 製 作 所 日立工場山手工場 日立工場会瀬工場 戸 塚 工 場 芝浦製作所川崎工場	全 工 場 特金工場・特機工場 特殊気化器工場他 全 工 場	海 海 海 海	
10	40. 7. 27	東京電気小向工場	部 品 工 場	共	兵 器 本 部
		沖 電 気 芝 浦 分 工 場	器 材 工 場	陸	兵 器 本 部
		三菱電機長崎製作所	全 工 場	共	兵 器 本 部
		東洋通信機長原工場	全 工 場	海	
		東洋通信機長原研究所	水 晶 工 場 検 査 工 場 全 工 場	共 海 海	兵 器 本 部

(出所) 各次「支那事变陸軍管理軍需品工場名簿」「海軍管理工場名簿」などにより作成。工場事業場名、管理範囲、管理区分、は指定時現在。(共)は陸海軍共同管理を示す。

には鶴見・京町・富士見町（絶縁線工場）・三重・網干の各工場が陸・海軍の管理工場とな⁴⁵⁾った、という。このように、本体たるマツダ支社の諸工場の指定が、あるいは本社工場の中心的位置を占めてきた（第10号館以外の）鶴見工場他の指定が大幅に遅れた、ということは、本稿冒頭に掲げた「記事」内容と関連付けて考えると、実に興味深い事柄のように思われる。

(b) 軍需増大と子会社設立

さて、次に37年度以降の戦時経済の本格化にともなう軍需の増大に対して、同社が直接的にどのように対応したのかについて見てみよう。

因みに、この「軍需」とは言いかえれば「軍部による注文」のことであり、その大きさは企業の軍部（戦争経済）に対する依存度の大小を意味している。そしてその場合、留意すべきは軍需とは軍部へ直接的に納入する「直接軍需」ばかりではなかったということである。すなわち、とりわけ重化学工業製品の場合に多いが、迂回的にあるいは間接的に最終軍需品の一部となって軍部へ納入されることになる「軍需品」も多かったのである。そして、その場合、軍部（軍工廠）は、直接軍需品の製造に関わるこれら材料・部品・諸設備などの生産についても、資材統制・配給上の必要性から、必ずしも軍部へ直接納入されるわけではないものの、とくに証明書を発行するなどしていたのである。したがって、一企業の軍需生産への依存度を量的に考察しようとする場合、これらのいわば「間接軍需（充足軍需）」、あるいは「民証付き」製品をもそれに含めて検討しなければならないことは言うまでもない。

さて、日増しに増大する軍需注文に対応する施策として、まず、本社組織内に軍需（軍部）への窓口が形成されていった過程、および、軍需専門子会社の設立の過程、の両者について見てみよう。

1) 軍需に対する窓口

合併前の芝浦製作所と東京電気とを比べると積極的に応じたのは芝浦製作所の方であった。同社は早々に37年9月、軍に対する窓口として特に臨時軍需品部を新設、これは翌年5月には軍需品部と改称して「独立部門としての体形をととのへ⁴⁶⁾」た。また、同年8月、商務部内にも別途に軍需課が新設されている。これらの分掌内容を見ると、前者の軍需品部は「軍ノ要求ニ適応スル為軍需品製作ノ促進、軍需品ト一般註文品トノ工程調整」を行ない、また後者の軍需課はより具体的に「軍需品ノ営業ニ関スル事務、軍需品調達ニ関スル軍ノ計画ニ対シ資料ノ提供其他軍関係官公署トノ連絡事務」を行うことになっていた⁴⁷⁾。第12表は旧芝浦製作所（合併後は芝浦支社）の軍需品受註高およびその比率の推移

を示している。

他方、東京電気の方は、当初特に専門的部署を設けず、販売部官庁課の一部で軍需品関係を扱ってきた。しかし、やがて合併後の40年1月にはマツダ支社の事務部の中に軍需課を新設、さらに42年3月には軍官需部と昇格させ、その下に陸軍課・海軍課・官庁課をおいている。

第12表 芝浦製作所(芝浦支社)の軍需品受註高

	受註高合計	軍需品受註高	比率
1936上	1,571万円	66万円	4.2%
下	1,736	66	3.8
37上	2,575	149	5.8
下	4,034	391	9.7
38上	5,294	641	12.1
下	4,596	503	11.0
39上	7,102	786	11.0
下	5,470	868	15.7
40上	8,663	1,142	13.2

(出所) 『85年史』155ページ。

これはマツダ支社の事業が急速に軍需中心に転換されていったことと無縁ではなかった。たとえば、太平洋戦争開始時の41年度には(直接及充足)軍需比率は37%であったものが、42年度には45%、43年度には70%を越え、44年度には実に90%近くにまで急増したのである⁴⁸⁾。いうまでもなく、このことは合併前の「前評判」や予測を大幅に覆えすほどの急激な軍需転換であった。

2) 子会社の設立

さて、以上の親会社内組織における軍需増大への対応は、軍需専門の子会社を別途に設立して軍需部門を本体から切り離すという同社の姿勢とともに考察されねばならないことは断わるまでもない。

たとえば、その代表的事例として、同社(芝浦支社)は39年12月に「急増する軍需に備えて新しく軍需品専門の株式会社芝浦製作所を設立⁴⁹⁾した。しかも、「以後、当社重電部門に対する軍需品の注文は、この芝浦製作所を窓口として受注し、一部部品または半製品を逆に親工場である鶴見工場に依頼する形式をとった⁵⁰⁾」のである。

あるいはまた、東京電気が35年10月、「真空管と無線機生産の専門会社⁵¹⁾として東京電気無線を設立したことは前にふれた。親会社の東京電気(または合併後の東京芝浦電気マツダ支社)の方は各種真空管のうち特に受信管の製造を中心とし、子会社の東京電気無線の方は主として送信管を製造していたが、受信

管も陸海軍向けの一部は東京電気無線が製造した。しかも、マツダ支社で製造された製品は子会社の「東京電気無線を通じて軍に納入された⁵²⁾」のである。いうまでもなく東京電気無線の「製品はその設立の趣旨からいって、当然、軍需関係が大部分を占め」ていたのであり、同社の軍部に対する窓口についても、38年10月に営業部の組織改正が行われ、その第一課を海軍関係、第二課を陸軍関係、第三課をその他の営業とし、また海軍との連絡を密接にするため39年以降に呉・横須賀・佐世保などに出張所を開設、さらに43年5月には第一営業部（海軍関係）、第二営業部（陸軍関係）、第三営業部（その他）を置くなどしたのである。

さて、以上の2子会社、芝浦製作所および東京電気無線のうち、芝浦製作所については次項で芝浦支社との関連で別に見ることとして、ここでは東京電気無線についてだけ少し詳しく見ておくことにしよう。

3) 子会社・東京電気無線

戦時下の東芝コンツェルンの数多くの子会社の中で最も顕著な発展を遂げたのは東京電気無線であった。

そもそも、1920年代に入り次第に実用の途を広げ出したわが国の無線機器（通信）工業は、1931年の満州事変勃発以降さらにその発展を加速した。「無線機器は単に一般通信用のみならず国防上必要欠くべからざる重要軍需品となったので、茲に無線工業は更に一段の飛躍を強要せらるゝ情勢とな⁵³⁾」ってきたのである。

東京電気もまた、1916年に真空管の研究設備を設け、その試作研究に着手、翌年にはわが国最初の真空管製造に成功して以来、その後20年代半ば以降のラジオ放送の普及発展とも重なって製造技術に長足の進歩を遂げた。また、とくに「軍部、通信等の各方面より大量納入と製造促進の特命を受け⁵⁴⁾」た。こうして30年代初めには、同社は「各種無線機器（主として無線電信、電話用）の製作販売を行ふことを中外に発表し……優秀なる製作技術は本邦無線工業界を指導する立場を占め得るに至⁵⁵⁾」たのである。

東京電気は34年1月、こうした状況の中で従来の研究所から設備一切を分離

して新たに「無線部」を設置、さらに35年10月に無線部を独立させ子会社として設立したのが東京電気無線（資本金600万円、取締役会長・山口喜三郎）であった。したがって、当初の子会社・東京電気無線は「機械設備は勿論、事業関係の全従業員を継承して」⁵⁶⁾親会社の構内で事業を開始したのである。しかし、翌36年6月から川崎市柳町に新工場建設が開始され、38年4月には本社も柳町へ移転した。親会社の合併による東芝コンツェルン誕生の時点（1939年）における同社の営業種目は「各種無線機並ニ真空管、機器測定器及部分品、無線用絶縁体、各種応用装置其他器材製品等ノ製造販売」⁵⁷⁾となっていた。また、同時点における同社の工場は柳町の他に、小向工場（川崎市、無線部品工場）、天津分工場（無線機製造工場）の2工場を擁し、出張

第13表 東京電気(無線)の急膨張と製品別売上高

	公称資本金	払込資本金	総資産	従業員数	送信管	受信管	無線機	開発製品	器材製品	その他	売上高合計
1936上	600万円	402万円	740万円	820名	148万円	30万円	73万円	21万円	2万円	万円	273万円
下	600	402	802	1,043	120	17	120	23	3		283
37上	600	600	990	1,400	152	37	183	20	14		406
下	1,200	750	1,635	2,184	202	50	222	27	14		514
38上	1,200	750	1,799	3,496	352	84	285	46	54		820
下	1,200	750	2,398	4,113	332	101	323	40	82		879
39上	1,200	750	2,771	5,943	434	145	448	82	120		1,229
下	1,200	1,200	2,878	6,036	396	122	388	76	101	12	1,094
40上	1,200	1,200	3,316	6,938	519	165	507	123	111	35	1,458
下	2,400	1,500	5,304	7,284	503	156	629	132	112	16	1,547
41上	2,400	1,800	6,474	8,226	522	220	942	155	95	33	1,967
下	3,600	2,400	7,768	8,638	717	239	1,293	189	114	34	2,586
42上	3,600	3,000	8,659	9,915	891	345	1,690	280	163	43	3,413
下	3,600	3,000	11,136	10,639	1,052	399	1,610	315	313	68	3,758
43上	3,600	3,000	17,792	12,743	1,185	407	2,202	356	325	55	4,529

(出所)【85年刊】942ページ。

所も国内11, 海外4を数えるほどで, 短期間に急速に陣容を整備したことがわかる。

第13表はそうした同社の急速な発展状況についてまとめたものである。前述したように, 同社は43年7月に再び親会社に吸収合併され, 東京芝浦電気の「通信工業支社」として組み込まれることになる。したがって, 同社の寿命は設立以来7年有余という短い期間にすぎなかったが, この間, 公称資本金は6倍, 総資産は24倍, 従業員数は15.5倍という驚異的なものであった。また, この間における同社の売上高も実に16.6倍にも伸びたのである。とくに, その内の無線機は30.2倍という異常な伸びを見せ, 最終期には同社売上高の48.6%を占めるに至った。

こうして, 東京電気無線(39年9月, 「東京電気」と改称)は太平洋戦争開始前までは, 放送機・船舶無線機・有線機など「民需品」の比率も3割内外を占めていたものの, 43年に「通信工業支社」となって以降はその比率はわずか数%にすぎなくなった。同支社は「全工場あげて電波報国の戦場⁵⁸⁾」と化したのである。その後も, 「3支社中に占める通信工業支社の比重は急速に高まり, 当社

第14表 東京芝浦電気の部門別売上高

	東京芝浦電気	重電部門	軽電部門	東京電気(無線)	その他
1939下	55百万円	3,319万円	2,150万円	1,094万円	—万円
40上	69	3,628	2,727	1,458	—
下	78	4,022	3,205	1,547	—
41上	83	4,222	3,643	1,967	—
下	93	4,416	4,216	2,586	—
42上	104	4,924	4,901	3,413	—
下	118	4,899	6,439	3,758	497
43上	119	4,729	6,498	4,529	739
下	181	4,637	12,627		851
臨	181	4,270	13,104		1,838
44上	308	5,021	22,496		2,849
下	369	5,746	12,086		?

(出所) 長谷川信「電気機械工業の形成と発展」【神奈川県史・各論編(2)】1983, 275ページ。「重電部門」は芝浦支社(重電機製造所)と車両製造所の合計。「軽電部門」はマツダ支社(軽電機製造所)と通信工業支社・電子工業研究所の合計。「その他」は足立製鋼所・耐火物製造所・特殊合金工具製造所・化学製造所の合計。ただし, 軽電部門の44年下期の数字には疑問が残る。

生産の主軸をなす⁵⁹⁾」までに至り、さらに44年頃からの同支社の生産高は「芝浦支社・マツダ支社の両社をあわせたものに近⁶⁰⁾」くほどの急成長を遂げたのである。

子会社であったとはいえ、あるいは通信工業支社（さらには、44年3月以降の通信機製造所）となって以降も、東芝コンツェルンにおける軽電部門の代表であった無線機生産の戦時下でのこうした急膨張ぶりをみると、先にふれた39年合併をめぐる「前評判」や予測が決して妥当性をもったものでなかったことは明らかである。そのことは、第14表に掲げた東京芝浦電気の部門別売上高の推移が明瞭に示している。あるいは、次に重電部門の内容について検討を加えることによって、さらに明白なものとなろう。

(c) 重電部門と軍需

——芝浦支社と子会社・芝浦製作所——

39年7月に東京芝浦電気が誕生したあと、一方で東京電気無線が旧親会社の社名をそのまま受け継いで「東京電気」と改称したのと同様に、他方で、芝浦支社の子会社・芝浦京町製作所もまた旧親会社の社名を受け継ぎ「芝浦製作所」と改称した。東京芝浦電気の誕生によって消え去ったはずの東京電気および芝浦製作所という旧社名は、東芝コンツェルン内部で軍需品生産を専門とする二つの「子会社」に姿を変えて再登場したのである。以下では、同コンツェルン内の重電部門の中心であった芝浦支社および子会社・芝浦製作所に焦点をしばって見てみることにしたい。

芝浦製作所は軍需品専門の子会社として、39年10月、まず芝浦京町製作所（資本金500万円）として設立され、同年12月に芝浦製作所と改称した。当初は芝浦支社鶴見工場の第5・第10号館の建物・設備および従業員約600名を引き継いで操業開始した。すなわち、先に見た東京電気の場合と全く同様に、「子会社」といっても当初は親会社の既設工場の一部を仕切って操業開始したにすぎなかったのである。したがって、「芝浦製作所は軍需品を作るために創設せられた当社の子会社であるが、当社というよりも芝浦支社の子会社、或はさら

に極言すれば一工場であった。例えば受注、生産割当はいうに及ばず人員、採用まですべて芝浦支社が采配を振った⁶¹⁾のである。

その後、芝浦製作所は需要急増に追われて40年に川崎工場、41年に大船工場を相ついで建設し、鶴見工場での作業を両工場へ移管した。また、42年には資本金を1,860万円に増資した。さらに同社『営業報告書』によって40年下期から43年下期までの資産額の推移をみると、わずか3年で5.3倍にも急膨張したことがわかる。こうして芝浦製作所は「18〔1943〕年ごろから独立会社としての体制をとり、資材割り当てのつごう上、航空機関係の受注窓口を芝浦製作所、艦船関係を鶴見工場とした⁶²⁾」のである。

さて、第15表は芝浦支社および子会社・芝浦製作所を合わせた生産高（net）の推移とその内訳を一覧したものである。

同表を見てまず第1に気付くことは、全体的に同社の重電部門（とくに芝浦支社）の生産高の伸びが鈍いことである。前掲第14表でも見たように、東京芝浦電気全体の売上高の伸びは、たとえば39年下期から43年上期まで（通信工業支社の組み入れ前までの2支社体制期）において2.7倍を示していた。その内、マツダ支社の伸びはこの間3.0倍であったのに対し、芝浦支社のそれは1.4倍にすぎなかったのである（因みに同期間における子会社・東京電気のそれは4.1倍）。したがってまた、全体に占める芝浦支社の売上高比率も、合併時には6割を占めていたものが42年下期には過半を割り、43年上期には4割へと減少したのである。しかも、43年下期以降の3支社体制期に入ると、なかでも無線機部門（通信工業支社）が一層急速に成長して44年上期には全体の4割近くを占めた反面、重電部門の方は16%にまで低落した。

第2に、重電部門の軍需比率が「前評判」とは全く逆に予想以上に低かったということである。同表で見る限り、それは次第に上昇しつつあったとはいえ、44年上期まで過半を越えることがなかった。しかも、同表は軍需専門子会社である芝浦製作所を含めた数字であり、芝浦支社の分だけを計算すればさらに比率は低くなる。

すなわち第3に、重電部門の軍需生産高のうち、子会社・芝浦製作所の占め

第15表 芝浦支社・芝浦製作所の生産高推移

（単位：万円）

期	軍 需					その他 (B)	合 計 (A)+(B)	比 率(%)			
	受註高内訳・合計			註完内訳・合計(A)				うち芝浦 製作所(%)	(A)	(B)	
38下	69	海 陸		278	186	/	1,430		1,923	9.7	
					61			247		3.2	74.3
		民証			246			493		12.8	
39上	70	海 陸		866	256	/	1,525	2,102	12.2		
					116				372	5.5	72.6
		民証		392	1,258				205	577	9.7
39下	71	海 陸		698	274	()	1,179	1,862	14.7		
					188				462	10.1	63.3
		民証			222				684	11.9	
40上	72	海 陸		406	235	129 (19.5)	1,277	1,938	12.1		
					152				387	7.8	65.9
		民証			274				661	14.2	
40下	73	海 陸		522	359	191 (21.3)	1,771	2,666	13.5		
					177				536	6.6	66.4
		民証		66	588				359	895	13.5
41上	74	海 陸		681	343	196 (23.8)	1,820	2,644	13.0		
					153				496	5.8	68.8
		民証		238	919				328	824	12.4
41下	75	海 陸		946	304	180 (33.3)	2,432	2,972	10.3		
					132				436	4.4	81.8
		民証		207	1,153				104	540	2.5
42上	76	海 陸		2,217	496	241 (29.4)	2,253	3,072	16.1		
					113				609	3.7	73.3
		民証		68	2,285				210	819	6.9
42下	77	海 陸		4,065	770	421 (38.5)	2,385	3,477	22.1		
					176				946	5.1	68.6
		民証			147				1,093	4.2	
43上	78	海 陸		4,986	1,088	460 (31.6)	2,169	3,626	30.0		
					248				1,336	6.8	59.9
		民証		327	5,313				121	1,457	3.3
43下	79	海 陸		4,371	1,377	713 (44.0)	1,874	3,494	39.4		
					178				1,555	5.1	53.6
		民証			65				1,620	1.9	
43臨	80	海 陸		8,281	1,924	997 (43.9)	2,686	4,960	38.8		
					312				2,236	6.3	54.1
		民証			37				2,273	0.8	
44上	81								49.0	51.0	
44下	82								70.0	30.0	

（出所） 同社「社史資料」、その他より作成。空欄は不明。

る比率が急速に上昇したのであり、43年度には40%台を占めるまでに増大した。このことは、次に見るように、他方の芝浦支社の側で軍需生産が思うように伸展しなかったことを意味する。

つまり、第4に、軍部からの受註高はとくに太平洋戦争突入後に急激に増大したことがわかるが、それに対する同社の註完（消化）率の伸びは極めて悪く、軍部の期待にほとんど応え切れていなかったということである。

同表によって註完率を計算したのが第16表である。もちろん、受註品の中には年度を越えてまたがるものなどがあり、単純に各期毎に計算しうるわけではないが、大凡の傾向は見てとれよう。同表によれば註完率は傾向的に（とくに41年度以降は急激に）低落していたのである。これは受註と消化力との間に大きな差異があったことを意味しており、まさしく「以上の如く多額の受注を擁し、しかも1期1,000万円足らずの消化力なき現状⁶³⁾では約10ヶ月の納期遅延は必然なり」という状況に陥っていたのである。

この消化率は、第17表のように「民需品」をも含めると、43年臨時期、44年上期については若干持ち直していることがわかる。しかし、問題なのは芝浦支社の生産高全体の6割内外を担っていた中心工場たる鶴見工場（京町工場を含む）の消化率の悪さである。見られるように同工場は芝浦支社（重電機製造所）全体の消化率すら下廻っていたのである。

こうした註完率の悪さ、あるいは著しい納期遅延に対する反応が各「期末報告」に現われ始めたのは当然のことであった。たとえば、74期（41年下期）のそれには「呉工廠をはじめ艦本及他親会社等より芝浦を非難し来る者続出その応接に違なき状況なり⁶⁴⁾」と述べられている。あるいは、75期のそれが述べるように「芝浦信頼おきずとの非難の声多く全く四面楚歌の重囲の中⁶⁵⁾」へ同社は追い込まれていったのである。

第16表 重電部門の註完率

	直接軍需のみ	民証含む
1938下	88.8%	%
39上	43.0	45.9
下	66.3	
40上	95.3	
下	102.7	152.2
41上	72.8	89.7
下	46.1	46.8
42上	27.5	35.8
下	23.3	

（出所）第15表より計算。空欄は不明。

第17表 芝浦支社と鶴見工場の受註・消化状況

芝 浦 支 社			陸	海	他	
43年臨時期	当 期 受 註 高	9,953万円	17.0%	66.2%	16.6%	
	当 期 納 入 高	4,269	4.6	63.0	32.4	
	当 期 註 完 率	42.9%				
	累 積 註 完 率	13.6%	陸	海	航	他
44年上期	当 期 受 註 高	8,295万円	17.8	43.0	11.7	27.5
	当 期 納 入 高	5,021	8.3	51.5	10.8	29.4
	当 期 註 完 率	60.5%				
	累 積 註 完 率	14.2%				
鶴見工場(含京町工場)			陸	海	他	
43年臨時期	当 期 受 註 高	6,469万円	10.7%	68.2%	21.1%	
	当 期 納 入 高	2,542	3.4	56.7	39.9	
	当 期 註 完 率	39.3%				
	累 積 註 完 率	14.1%	陸	海	航	他
44年上期	当 期 受 註 高	5,754万円	22.1	44.9	6.7	26.3
	当 期 納 入 高	2,989	7.9	51.3	14.5	26.3
	当 期 註 完 率	51.9%				
	累 積 註 完 率	14.1%				

（出所） 同社「社史資料」より作成。

こうした不振の原因を、たとえば72期「期末報告」は次のように列挙していた。

1. 各工場の unbalance
2. 制御装置・配電盤の京町〔工場〕⁶⁶⁾ 移転
3. 動力の制限
4. 外註材料及下請工場円滑を欠く事、物質の統制
5. 機械加工誤〔り〕多きこと、素人工の増加
6. 大物註完の少なかつたこと

また、73期のそれは次のように注目すべきことを述べていた。「現在短納期の軍の注文品は辞退しおる現状に付、短納期のものも受註し得る余力あるよう

人員を増し、早や目に外註等の手配をなす様希望す」。さらに、とりわけ75期のそれには、以上の諸原因に加えて「軍第一主義が全従業員に徹底しておらざる為か〔軍需品生産が〕後廻しとなるものあり」と述べているのが注目される。すなわち「工場の budget は民需の大物を pick up し残りを軍需に向けらるる傾向ありて軍需生産は減少するにつきもっと軍第一主義を徹底せしむること」と述べさえていたのである。

お わ り に

以上見てきたように、東京芝浦電気、とくにその重電部門の軍需生産の状況は少なくとも43年頃までは軍部の要求にほとんど応えるものではなかった。たとえば、第18表は重電機製造所の注文品未出荷残高を示したものである。見られるように1944年3月末現在で実に2億5千万円余もの未消化分を計上し、納期を大幅に遅延せざるを得ない状況に追い込まれていたのである。そして、こうした状況に対する不満の累積された結果こそが、本稿冒頭に掲げた『ダイヤモンド』の批判記事となって端的に噴出したと言うべきである。

そこで最後に、これまで本稿で述べてきたことから、『ダイヤモンド』の批判記事について次のようなコメントを加えることも可能となろう。

つまり、この批判記事には当時の二つの暗黙の思い込みが端的に含まれていた、ということである。一つは親・子会社間の関係の理解に関わる思い込みであり、もう一つは重電部門をそのまま軍需部門とする思い込みである。そして、この二つの無意識の思い込みがあったがためにより一層、当該「記事」の執筆者の筆致が鋭くさせられていたということである。

前者については、なるほど、これまで見てきたように、重電部門のうち、とくに親会社（芝浦支社）の成績は軍部の要求に応えるものではなかった。冒頭「記事」の攻撃も親会社（芝浦支社）に向けられており、そのことはとくに「子会社で作ってゐるからいゝといふのでは策が無き過ぎる」という記述にもよく

第18表 重電機製造所の注文品未出荷残高(1944年3月末現在)

(1) 受注年度別残高

年度	万円
1940	1,323
41	2,715
42	5,024
43	11,209
44	5,318
計	25,589

(2) 得意先別注文品未出荷残高

海軍関係 (直接軍需)		3,357万円	陸軍関係 (直接軍需)		258万円
艦政本部		87	兵器行政本部		3
横須賀工廠		166	航空工廠		38
呉工廠		11	技術本部		4
広工廠		47	需品本廠		213
佐世保工廠		6	東京第一造兵廠		31
航空技術廠		26	東京第二造兵廠		25
第一航空廠		250	名古屋造兵廠		31
鎮海工作部		19	大阪造兵廠		77
第一燃料廠		347	技術研究所		25
第四燃料廠		167	其他		
其他					
小計		4,484	小計		705
間足 接軍 充需		6,757	間足 接軍 充需		2,508
計		11,241	計		3,213
軍需省関係		其他官庁			
航空兵器	701	運通省関係	1,136		
機械局	9,275	内務省関係	24		
計	9,976	計	1,160		
総計		25,589			

(出所) 同社「社史資料」より作成。

現われていた。すなわち、暗黙裡に子会社を別法人として親会社から切り離し、その上で主に親会社の不成績を難詰していたのである。あるいは、軍需生産を子会社に集中させ親会社はなるべくそれに深入りしないという、同社の姿勢そのものを糾弾していたかに見える。しかし、現実には子会社（芝浦製作所）が親会社の一工場たるべき存在にすぎなかったことはこれまで見てきた通りである。だからこそ、逆に、同社の側からは、芝浦支社（鶴見工場）の軍需転換が遅れた一理由として「芝浦製作所に力をそゝいだこと、別会社というが全く芝浦支社の一分工場として幹部は考えていた。芝浦支社の軍需を考える時は当然これを含むべきである⁶⁷⁾」という弁明がなされ、あるいは「芝浦支社の軍需を論ずる時はマツダ支社の東京電気無線に於けるが如く、それ以上に芝浦製作所を

脱することは出きない⁶⁸⁾」という当然の反論も生じたのである。もち論、子会社・芝浦製作所を含めても軍需比率が思いの外伸びなかった、という事実は前に見た通りである。

そこでより重要なのは後者である。既に合併についての「前評判」として検討したように、「14年7月に芝浦製作所と東京電気は合併したのであるが、当時の世評としては芝浦製作所は軍需に伸びるから心配はないが東京電気の方は平和産業であるのでどうであろうか……〔ところが〕芝浦支社の軍需は期待を持たれていたのであるが実際の伸びは期待に副わざるものがあつた⁶⁹⁾」。すなわち、当時、一般に「重電部門＝軍需」という単純な、しかし抜きがたい思い込みが広く存在していたことに加えて、その期待はこれまで見てきたようにほとんど満たされなかったわけである。そして、その思い込みにもとづく期待が大きかったほど一層、実際の重電部門の不成績に対する風当たりもそれだけ強くなったのは、むしろ当然であったと言ふべきなのである。

- 1) 【ダイヤモンド】1944年2月21日号、20ページ。引用文中の〔 〕内、および傍点は引用者、以下すべて同様。
- 2) 同社社史資料「芝浦支社と軍需」には、同記事の紹介の箇所に「これは陸軍が書かしたものではなかろうか」という添え書きが見出せる。
- 3) 以下は【芝浦製作所65年史】1940、【東京電気株式会社50年史】1940、【東京芝浦電気株式会社85年史】1963、【東芝百年史】1977、を参照した。
- 4) 同上【85年史】、889ページ。
- 5) 同前、188ページ。
- 6) 同前、110ページ。
- 7) 同前、193ページ。
- 8) 鶴見工場は芝浦製作所の中心工場であり、第1期（1923-25年）、第2期（30、31年）工事で基礎が固められ、その後、30年代後半に大型機械組立仕上工場、軍需品工場、大型鋳物工場などが増設された。また、三重工場は小型電動機、仁川工場は中小型電動機、変圧器、配電盤などを中心としていた。
- 9) 「本年上期末の総資産は11億2千6百万円となり、15年上期の4倍近い膨張となった。同業日立製作所も積極会社の代表的なものであるが、この期間に於ける膨張率は当社の方がやゝ優る状態である」。【ダイヤモンド】1944年9月11日号、15ページ。

- 10) 前掲『50年史』163ページ。
- 11) 同前, 202ページ。
- 12) 『東洋経済新報』1940年4月27日号, 112ページ。
- 13) 下谷政弘「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。なお, 「企業グループ」概念については, 下谷「企業グループと産業融合」同前, 第138巻第5・6号, 1986, 坂本和一・下谷編『現代日本の企業グループ』東洋経済, 1987, などを参照。
- 14) 『東洋経済新報』1940年4月27日号, 112ページ。
- 15) 前掲『50年史』626ページ。
- 16) 同前, 627ページ。
- 17) 『東洋経済新報』1942年1月31日号, 31ページ。
- 18) 前掲『50年史』203ページ。
- 19) 両社合併の経緯については, 前掲『85年史』の他, 長谷川信「電気機械工業の形成と発展」『神奈川県史・各論編(2)産業・経済』1983, など参照。また, GE社については, 坂本和一『GEの組織革新』法律文化社, 1989, 参照。また, 同コンツェルンの下請については, 植田浩史「戦時統制経済と下請制の展開」近代日本研究会『戦時経済』1987, 山川出版, 212-20ページ。
- 20) 前掲『85年史』930ページ。
- 21) 同前, 135ページ。
- 22) 同前, 108ページ。
- 23) 『ダイヤモンド』1940年12月11号, 64ページ。
- 24) 同前, 1941年7月1日号, 156ページ。
- 25)26) 『東洋経済新報』1941年3月15日号, 40ページ。
- 27) 同前, 1942年5月2日, 25-6ページ。
- 28) 芝浦製作所の「取締役社長」のポストは1935年5月30日の定時株主総会における定款変更によって, 以後, 「取締役会長」と改められた。なお, 山口喜三郎については同編集委員会編『山口喜三郎伝』1950, 参照。
- 29) 以下はそれぞれ前掲『65年史』および『50年史』による。
- 30) 同社第69回『営業報告書』。
- 31)32) 『東洋経済新報』1939年2月11日号, 52ページ。
- 33) とくに, 両社合併に対する三井(物産)の態度, などについて, 前掲, 長谷川論文, 参照。
- 34) 「合併時における主要製品は, 電球・積算電力計・真空管の三つであった。これら3大製品はいずれも平和産業であったので, 戦時色濃厚となった合併時には, 軍需品がほとんどないということで先ゆきをあやぶむ向きもあった」。前掲『85年史』161ページ。

- 35) 『エコノミスト』1939年2月21日号, 39ページ。
- 36) 『ダイヤモンド』1939年2月1日号, 101ページ。
- 37) 『エコノミスト』1939年2月21日号, 39ページ。
- 38) 『東洋経済新報』1939年7月15日号, 133ページ。
- 39) 戦時における電機産業については, 前掲・長谷川論文のほか, 以下の吉田秀明論文を参照。「戦時重電機企業における製品の“軍需化”と軍需生産における多角化」『大阪経大論集』第159-161号, 1984, 「戦時重電機企業の資本蓄積」同, 第172号, 1986, 「通信機器企業の無線兵器部門進出」下谷編『戦時経済と日本企業』昭和堂, 1990。
- 40) 東洋経済新報社『昭和産業史』第1巻, 1950, 381ページ。また, 通商産業省編『商工政策史』第11巻, 1964, 参照。
- 41) 前掲『85年史』178ページ。
- 42) 本間重紀「戦時国家独占資本主義の法体制」東京大学社会科学研究所編『戦時日本の法体制』東大出版, 1979, 241ページ。
- 43) 工場事業場管理令については, 下谷政弘「1930年代の軍需と重化学工業」同編, 前掲書, 1990。また, 防衛庁研修所戦史室『戦史叢書・陸軍軍需動員(2)実施編』1970。
- 44) 陸軍省整備局工政課「陸軍管理工場代表者並事業管理人名簿」(42年3月)にはマツダ支社(山口喜三郎)が記載されている。第13次(其2)指定は42年3月20日であり, また, 第14次指定は同年5月16日であった。
- 45) 前掲『85年史』159ページ。なお, 同社「社史資料」には「管理工場の件」として次の興味深い記述がある。「戦争の進展に伴いあらゆる方面に於て行きづまりの状況に立ち至り, 軍をbackに即ち管理工場となりて軍直接援助を得てゆかねば到底工場の運営は困難なる事情に迫られたるを以て, 艦本三部艦本総務三課等に陳情, 鶴見・京町・富士見町・三重・網干の海軍管理を切望す。18年7月15日付第17次として富士見町が陸海管理工場となる。その他の工場については猛烈に陳情, 種々調査書類を提出, 第18次には必ず管理せらるゝ見透しを得たり。問題は陸軍との共同管理となることにて, 海軍専属となる様陳情中なり」。
- 46) 同社「社史資料」。
- 47) 前掲『65年史』153-4ページ。
- 48) 前掲『85年史』161ページ。
- 49) 同前, 156ページ。
- 50) 同前, 157-8ページ。その後次に次の文章が続く。「しかし実際には, 当初, その生産計画, 資材の購入, 従業員の採用・養成等はすべて鶴見工場が行なった。この点, 京町・三重・府中など, 当時の子工場と異なるところはなかった」。
- 51) 同前, 168ページ。

- 52) 同前, 72ページ。
- 53) 前掲『50年史』228ページ。
- 54) 同前, 227ページ。
- 55) 同前, 228ページ。
- 56) 同前, 613ページ。
- 57) 同前, 611ページ。
- 58) 前掲『85年史』168ページ。
- 59) 同前, 111ページ。
- 60) 同前, 154ページ。
- 61) 同社「社史資料」。
- 62) 前掲『85年史』158ページ。
- 63) 同社「社史資料」。
- 64)65) 同前。
- 66) 1937年末, 旧芝浦製作所は川崎市京町に土地購入, 39年より京町工場建設スタート, 40年2月から鶴見工場の配電盤・制御装置・計器継電器部門を移転した。
- 67)68)69) 同社「社史資料」。