

外資系企業の経営発展と組織能力

——東京電気の事例分析——

長谷川 信

1 課題

本稿の課題は、電気機械工業の発展の中心になった外資系企業の経営に焦点を当て、その経営発展の要因を検討することである。その際、具体的な企業としては、1905年にアメリカのGE (General Electric Co.) と提携した東京電気を対象とする。第2次世界大戦前において、東京電気を代表的な外資系企業として取り上げることに異論はないであろう。ただし、ここで東京電気の経営全般について分析することは困難であるから、東京電気の国内生産の進展¹⁾を可能にした要因に対象を限定する。先行研究のなかから一寸木俊昭氏の論稿を取り上げ、外資系企業の経営発展の要因をどのように扱っているかを検討しておこう。

一寸木氏は外資系企業の内部に「国産化」への指向が強かったことを、すでに指摘されている。「当時のWE社やGE社が極東での生産拠点として日本を重視しており、提携先日本企業の規模拡大と技術水準の向上に対して積極的であったことも見逃せない。WE社やGE社は当時すでに外国籍化しつつあり、世界的な経営戦略展開の観点から日本での投資会社の育成・強化を図ったのである。日本の提携先企業の経営者は大部分日本人であったが、彼らはこうした親会社の経営戦略の枠のなかにありながら、意欲的に技術の近代化を進め、電気製品の国産化に努めたのである。」というのが、一寸木氏の外資系企業の日本人経営者のビヘイビアに関する説明である²⁾。

しかし、WE (Western Electric Co.) , GEなどが日本の提携企業を重

視していたとしても、日本の提携企業が海外企業の世界的な経営戦略の枠のなかにあるならば、日本の提携企業の経営者はなぜ「意欲的に技術の近代化を進め、電気製品の国産化に努め」ることが出来たのであろうか。日本側経営者は、なぜ世界的な経営戦略の枠をこえて、国内生産を進めることが出来たのであろうか。

本稿では、1917年中におけるGEと東京電気との国内生産をめぐる交渉過程を検討することによって、外資系企業の日本側経営者が技術移転とそれによる国内生産をすすめるに際して、どのような問題に直面したかを明らかにしたい³⁾。

2 東京電気とGEの交渉経過

1) 国内生産問題の発生

1917年4月5日付の新莊吉生よりJ. R. ゲアリー宛書簡⁴⁾は、東京電気の日本側経営者、株主がGEの方針に対して感じている問題点をまとめた内容であり、その要旨は以下の6点にわたっていた。

(1) 1913年当時、東京電気は、GEとの提携契約においてタングステン電球の特許権使用を認められていたにも拘らず、GEの当事者はこれを認めようとせず、新莊らの懸命の努力によって、来日したGEのモリソンおよびウダンによりやく承認させた。

(2) 東京電気は、積算電力計の製造を従来から望んでいたが、GEはあまり積極的でなく、契約にある積算電力計製造への援助をGEが行なわない。また積算電力計の完成品の到着ははやいが、部分品の到着は遅く、東京電気が注文した指図書、青写真もすみやかに送られて来ない。

(3) 東京電気は4年前からタングステン線を製造する必要性を感じ、たびたび督促したがGEの許可を得ることが出来ず、1915年に新莊が渡米してGEと交渉し、製造機械を発注した。しかし、機械の受渡は遅れ1916年9月からようやくタングステン線の製造を開始した。また、GEハリソン工場からのタングステン線供給は十分でなく、東京電気に損失を与えた。

(4) GEの指示に基づいて購入する設備機械は高価すぎる。その他にも、タングステン鉱の支払が多額に上ったこと、輸入手続の不備によって多額の税金を支払ったことも指摘された。

(5) GEより派遣された技師は東京電気のために十分役立っていない。例えば、アメリカ滞在が長期に及んだこと、東京電気が給与、赴任旅費を支払っている技師が、GEの命によって中国に派遣されたことなどであった。そして、技師の中国派遣は、次のより重大な事業上の問題と関わっていた。

(6) GEが東京電気に相談することなく、中国での電球製造事業を企て、そのために技師を派遣したことである。東京電気は中国での電球事業にかねてから関わっており、輸出商社のアンダーソン・メーヤーと東京電気との契約の存在はGEも承認しているはずであるというのが、東京電気の主張であった。

以上のように、新荘がGEに対して要求した内容は、大きくは、第1に、タングステン線と積算電力計の国内生産の問題、第2に、GEなど海外から購入する設備、原材料が高価格なこと、そして第3に、中国市場を東京電気のテリトリーとして認めるべきであるという点にあった。

2) GE側の釈明

新荘の書簡に対するGE側の見解は、1917年5月5日付のA.W.バーチャード（GE副社長）からJ.R.ゲアリー宛の書簡に見ることが出来る。その内容は、およそ以下の7点であった。

(1) タングステンランプの権利は、かつてのモリソン、ウダンとの協議によって、「東京会社ノ権利ハゼネラル電気会社ノタングステンランプ特許権ノ下ニアルコトヲ同意セラレテ以テランプ製造界ニ於ケル競争除去セラレタリ」というのが、GE側の認識であった。モリソン、ウダンと東京電気側との協議によって、タングステンランプの特許権はGEに属することで両社の合意が成立し、その結果、東京電気がGEに譲渡する報償株が15%から5%に減額されたとバーチャードは解釈していた。

(2) 積算電力計の製造について、契約当初は日本国内での販売高は少なく、GEは国内製造を行なうことは有利でないと判断したこと、また、GEは一定規格の完成品については供給できるが、部分品供給については、第1次大戦下の特殊事情(「合衆国製造状態」)のため、遅延を余儀なくされていると釈明した。GE本社の積算電力計製造には、規格品を量産するための適正在庫の規定があったと思われる。「メートル完成品ヲ生産スルニハ一定ノ大サノ完成メートルニ対シテハ如何ナル注文量ヲモ容易ニ実行ナシ得ル様用意セル故、東京会社注文ノ部分品ヲ供給スル為此規約ヲ破ルニ忍ヒサル所ナリ。」とあるように、GE工場の部分品生産計画を変更してまで東京電気のために部分品を供給することは出来ないというのが遅延の理由であった。

(3) タングステン線製造については、新技術であり改良途中にあるため、生産を最小限度に止めることがGEの基本方針であり、東京電気と同じくGEの子会社であったブリティッシュ・トムソン・ハウストン(BTH)にも同様の方針をとっているとの説明であった。GEは1915年に日本でのタングステン線工場設立に同意したことを認めたものの、これは渡米した新莊の強い希望によるものであると述べるにとどまった。おそらくは、GEの基本方針に変更はないとの含意であろう。また、タングステン線価格は他の子会社と同水準の筈であり、研究開発に要した経費を考慮すれば1割以下の利益に相当すると説明された。

(4) 川崎工場の機械設備価格は原価に基づいて計算されており、GEの指導によって川崎工場は良好な操業を行なっている。GEは自らの事業として機械設備の供給や工場設計を行なっている訳ではなく、東京電気が将来ともGEに依頼する必要はなく、高価な機械を購入する必要もない。

(5) タングステン鉋の購入、タングステン輸入税の支払、硝子吹機械価格の件は、手違いがあったことを認め、改善策を指示したことが伝えられた。

(6) GE派遣技師のアメリカ滞在が長期に及んだのは、打合せに時間を取ったためであること、そのかわり、その間に新知識を吸収することが出来たことを釈明した。また、技師の中国派遣については、技師の給与などはGE

の負担となることを既に通知済みであるとして、より本質的な中国市場問題について次のような説明を行なった。

(7) 中国市場における東京電気の権利を認める点については、すでに1916年11月9日の電文で確認したとおりであること、今回の電球工場調査の意図は、アメリカ国内の賃金上昇によるGE製品の国際競争力の低下を避けるため、中国に輸出用工場を計画したものであり、東京電気の権利を侵害する意図はないと説明された。なお、この書簡の書き出しにおいて、バーチャードは、東京電気の少数株主がGEに相談なく、中国における電球製造工場計画に着手し、社員1名を中国に派遣するとともに、帝国会社⁵⁾の電球製造設備を売却したと指摘していた。GEの動きを警戒した東京電気側は、独自の中国進出を計画した模様である。

以上のようにかなり東京電気側に配慮したバーチャードの説明によっても、すべての点にわたって、新荘を納得させることは出来なかった。

3) 新荘の反論

1917年5月8日付けの新荘からバーチャードへの書簡の内容は、以下の通りであった。

(1) タングステン電球の権利は原契約に含まれているというのが東京電気の主張であったが、GEはタングステンの権利を与える替わりに、東京電気の100kW以下の電気機械に関する権利を放棄するように要求した。東京電気は反論したものの結局、100kW権を放棄したが、これによって日本側経営者、株主がGEの方針に違和感を持つようになったと、新荘は現在の問題が生じた遠因をまず指摘した。

(2) 積算電力計を製造しない理由として、GEは日本における需要が少ないことを理由に挙げるが、現に需要が多いにもかかわらずGEは要求に応じようとしていない。これでは戦争終了後、ドイツ製品の流入によって市場を失うことになる。部分品についても、GEが製造機械と設計図を東京電気に送れば、日本国内で自製が可能なのはである。

(3) タングステン線製造を要求したのには、国内製造が可能であるとの見通しと日本政府に好感を与えるという二つの理由があった。日本国内においてタングステン線製造が行なわれないことは、タングステン電球特許の効力を薄弱にする可能性がある。イギリスのブリティッシュ・トムソン・ハウストン（BTH）と日本の東京電気では置かれている条件がことなり、アメリカ本社以外でタングステン線製造を許可しないというGEの方針は、日本には適さない。

(4) 川崎工場設備の価格については、ハリソン工場の指示による設計変更によって工事は遅延し、また工事費の3万円は高価である。

(5) GE技師の派遣については、派遣目的や交替についての情報開示がないことが、不信の原因になっていること、さらに中国への技師派遣の件は、金銭負担ではなく派遣目的の問題であると、新莊はバーチャードを追及した。

新莊は、GEとのこれまでの交渉経過からみて、GEは中国での電球事業を開始しようとしていると結論し、対抗手段として、東京電気の少数株主が中国での事業に着手すると決定した事情を、バーチャードに説明した。なお、その後のGE・ゲアリー、新莊、立川（立川勇次郎、東京電気監査役）の話し合いにおいて、ゲアリーは「東京会社カ欲スル如キ報償ヲ支払ハ、東京会社カ支那ニ於テ製造販売スルコトヲゼネラル会社ハ許容シ東京会社ハ支那新会社ヲ支配スヘク之ヘカ為メゼネラル会社ハ計画交渉ヲ進行セシムヘシ」と述べ、東京電気の中国市場での事業を支援する方針を確認したため、新莊もこの方針に基づく解決を高く評価したのである。

以上のおよそ5点にわたる新莊の反論と、4月5日付の新莊からゲアリーへの書簡における3つの問題点を対比すると、第1に、タングステン、積算電力計などの国内生産問題はあいかわらず解決の糸口を見つけれなかった。これに対して、第2のタングステン鉋の購入価格、特別税の支払金額などは、ほぼ解決した。そして第3に、中国市場における東京電気の権利については、東京電気による事業化を認める方向で解決の見通しが得られたので

ある。

4) バーチャードからの返信

新荘の反論に対して、1917年5月22日付けでバーチャードからの返信があった。その内容は、以下のように、東京電気の日本側経営者、株主の主張とは平行線を辿るものであった。

(1) タングステン電球の権利については、GEは原契約がタングステン権を含むとは考えていない。報償を株式でなく現金とする合意は存在しない。そして、無償で100kW 電気機械の権利を放棄するよう要求したことはない。と、バーチャードは東京電気の主張と大きくへだたった認識を示した。

(2) 積算電力計の製造については、「東京会社ノ日本市場ニ於ケルメートル販売数ハ小額ニシテ利益ナキ故、此製造ヲ許可セサルヲ以テゼネラル会計ノ方針トシタリ」と述べた。この引用文は、GE本社から見て、日本市場の需要は製造工場を配置するほどの規模に達しておらず、市場規模と利益を基準にGE工場と比較すると、アメリカからの輸出を選択するのが合理的であるとの判断を示している。また、部分品については、アメリカ国内の製造状態から供給が遅れることは日本側に報告済であるとの説明にとどまった。

(3) タングステン線製造について、GEは、GE子会社のBTH、カナディアン会社に対するのと共通の方針を採っており、アメリカにおいて限定した生産を行なう方針を堅持した。GEがタングステン線の製造をアメリカ国内に限定した理由は、「タングステン製造ヲ最モ少数ノ人ヲシテ此術ニ熟練セシメン為メニシテ主要事項ナレハ注意考察アラレタシ」という説明から、製造方法の秘密を守る意図があったと推測される。その後、アメリカ国内でタングステン特許が裁判所によって認められると、GEの方針は子会社にも製造を認める方向に変化したと説明されたものの、日本とGEとのタングステン製造従業員の数を比較すると、日本でのタングステン製造は考慮の対象にならないと、バーチャードは述べている。日米間の量産規模の差を考えると、日本国内でのタングステン線製造は現実的でないというのが、GE側の

判断であった。

(4) 川崎工場設備へのGEの指導(「設備注告」)は効果を挙げており、日本側からみて高価であっても「死活ノ問題」ではないとGE側は主張した。

以上のように、GEと東京電気の日本側経営者、株主との意見の相違は、国内製造問題については平行線のままであった。次に紹介するような東京電気の経営改善案をバーチャードが作成したことは、GEが日本側経営者、株主との意見の食い違いをかなり深刻に受けとめていたことを示している。

5) 三井物産の経営参加案

1917年5月26日付で、バーチャードからゲアリーに送られた書簡には、「東京電気株式会社重要覚書」というバーチャード作成と推測される案文が添付され、その内容について新庄らの意見を至急聴取するようゲアリーに依頼がなされた。新庄らの同意が得られれば、覚書の内容の実現にバーチャードは努力するつもりであるとされていた。この覚書の項目は以下の通りであった。

東京電気株式会社重要覚書

大正六年五月貳拾六日神戸ニテ

- (一) 東京会社株式三井会社へ売却ノ件
- (二) 支那ニ於ケル電球製造ノ為、東京会社支配ノ会社組織ノ件(帝国会社所有ノ電球製造器械ヲ購入シタル会社)
- (三) 東京会社ニ支那製造販売権ヲ付与スル事
- (四) 東京会社役員、使用人ニ貳拾四万円ヲ賞与トシテ分与スルノ件
- (五) 東京会社及ゼネラル電気会社間契約ヲ訂正シテ、将来ノ報償支払ハ現金ヲ以テセズシテ株式ヲ以テスル事ヲ明ニス

これら5項目のうち、東京電気の経営にとってもっとも大きな影響を及ぼすのは、第1の東京電気株式を三井⁶⁾に売却する件であった。その内容は、東京電気株式1万株を三井会社に売却すること、1万株のうち、日本側「少数株主」が3500株を提供し、残り6500株はGEが提供すること、取締役は三

井の代表者を加えた7名とし、そのうち4名はGEが指名することであった。東京電気の総株数は、1917年6月から12万株となったから、三井は8.3%余りの持株比率となり、日本側の最大株主となる計画であった。

第2は、中国に東京電気が株式の過半数を所有する電球会社を設立し、東京電気が直接にこれを支配することであった。ただし、この会社は中国以外に電球を販売せず、またGEの商標などを使用しないよう制約が付けられた。これは、第3の東京電気に中国における製造販売権を付与するとともに、東京電気の従来からの要求に歩み寄った内容であった。とくに、中国における製造販売権譲渡に伴う東京電気からGEへの報償支払は、株式を不可とする東京電気と現金を不可とするGEの間をとって、ローヤルティー方式を提案する妥協的な案であった。

このようにバーチャード案は、日本側経営者、株主の意見とGEの利害を調整しながら、妥協の方向をさぐろうとする内容であった。このうち東京電気の経営に大きな影響を与える三井への株式売却は実現しなかったと考えられる。三井を東京電気の大株主に加えようとした理由は、輸出販売を三井物産に委託する計画があったと思われるが詳細は不明である。ただ、すでに三井系の芝浦製作所と提携していたGEにとって、三井は信認に足るパートナーであり、東京電気の日本側経営者、株主とGEの間に立って、経営の安定性を保障する役割を期待されたのであろう⁷⁾。このことは、当時の日本側経営者、株主は、GEにとって東京電気の経営をすべて委託できる信認されたパートナーではなかったことを示している。

3 東京電気の国内生産をめぐる諸条件

1) GEの戦略

既にみたように、東京電気がタングステン線や積算電力計のような新製品を日本国内で製造しようとした場合、GE側の方針と東京電気の日本側経営者の間には、国内製造をめぐる意見調整が必要になった。その際、GEが東京電気の国内生産について明らかにした方針をまとめておこう。

第1に指摘できるのは、GEの技術戦略の存在である。タングステン線のような新技術の場合、GEは新技術がGE本社以外に流出することを阻止しようとした。新技術が法的に守られることが確認された段階で、GEは海外子会社への技術移転を許可する方針に転換したのである。しかし、GEは海外子会社でのタングステン線製造をただちに実施しようとはしなかった。新荘は1915年にみずから渡米してタングステン線の国内製造を許可するようGE本社と交渉し、製造機械の発注も済ませていた。それにも拘わらず、製造機械の引き渡しはおくれ、東京電気のタングステン線製造は遅延したのである。技術戦略のレベルでGEの方針転換がおこっていたとはいえ、実際に、海外子会社での製応に踏み切るか否かには、次のべる世界的な生産体制に関する判断が働いていた。

第2に指摘すべきことは、GEの生産戦略である。それぞれの子会社に国内生産を許すか否かは、アメリカ国内での量産規模と子会社の国内市場の規模と利益を比較して判断された。日本のタングステン線や積算電力計の市場規模は小さく、日本国内での生産をおこなうよりも、アメリカからの輸出によってまかなうのが合理的であるというのが、GE本社の方針であった。ここでは規模の経済性に基づく国際分業の論理が優先されたと言えよう。積算電力計については、完成品輸入と部分品輸入の両者が並存していたが、GE本社はこの段階では完成品輸出（東京電気から見れば輸入）を基本的な方針としたのである。

以上のようなGEの技術戦略、生産戦略は、提携契約のもとで東京電気の国内生産を制約する役割を果たした。しかし、提携契約のもとでのGEの技術戦略、生産戦略は固定的なものではなく、むしろ第1次大戦下の経済環境の激変と東京電気側の対応によって可変的なものであった。

第1に、GE側に海外生産を促進せねばならない要因が生じた。第1次大戦期のアメリカ国内の賃金上昇は、GE本社に自国製品のコスト高を認識させ、海外への生産移転を検討させた。中国に生産拠点を設け、そこから輸出しようとする計画を策定した理由として、バーチャードはアメリカ国内の高

賃金を挙げている。そして、このようなGE本社の方針は、東京電気の国内生産にも有利に働く要因であった。

第2に、提携契約によって特許許諾がなされていれば、東京電気がその製品を国内生産することを阻む契約上の根拠はなくなる。ただし、GEの技術戦略、生産戦略によって子会社での生産を許可しない場合があったことは、既に見たとおりである。GEは日本における積算電力計の需要、利益は、日本国内でそれを生産するほどの規模に達していないと判断していた。したがって、日本市場の成長性を前提に国内生産を主張する日本側経営者とGEとの間には、判断の相違が生じたのである。その相違を乗り越えて、国内生産を進展させたのは、一つはアメリカの賃金上昇や日本市場の急成長という客観的な要因であり、もう一つの要因は、東京電気側の国内生産への積極性であった。タングステン線と積算電力計ともに、東京電気は国内生産を行なうための技術移転の準備を既におこなっていた。技術的な根拠を持つ東京電気の要求は、GEの生産戦略の変更を促す要因になったのである⁸⁾。このように東京電気が国内生産に積極的になることが出来た条件とは何であったろうか。そこで次に、東京電気の国内生産への体制を検討しよう。

表1 東京電気の役員構成

役職	1904年11月	1905年 5 月	1916年12月
専務取締役社長	田村英二	田村英二	藤岡市助
専務取締役副社長	—	ゲアリー	ゲアリー
取締役	藤岡市助	藤岡市助	新莊吉生
同	長富直三	バグナル	バグナル
同	—	マッケイヴァ	ビール
監査役	立川勇次郎	立川勇次郎	立川勇次郎
同	川崎芳之助	川崎芳之助	川崎芳之助
同	—	長富直三	長富直三

資料) 東京電気株式会社『営業報告』各期

2) 東京電気の役員、株主の構成

まず、東京電気の役員の構成を表1によって確認しよう。1916年12月の段階で、東京電気の役員は、専務取締役社長藤岡市助、専務取締役副社長J.R.ゲアリー、取締役新莊吉生、取締役A.L.バグナル、取締役C.A.ビール、監査役立川勇次郎、長富直三、川崎芳之助という構成であった⁹⁾。1904年のGEと東京電気の契約書には、東京電気の取締役は5名とし、そのうち3名はGEによる指名人とする条項があり、途中欠員が生じたことはあったものの、基本的にはGE側3名、日本側2名という役員構成であった。GEは役員構成において東京電気の経営権を掌握する権利を確保していたのである。

株主構成についても、GEは提携後の1905年5月時点で、総株数8000株のうち4080株(51%)を所有し、1904年の提携契約の中には新株の51%をGEが引き受けるという条文が含まれていた¹⁰⁾。持株の面からもGEは東京電気の経営権を掌握し続ける保証を得ていたのである。東京電気の上位株主は、表2の通りであった。GEとGE指名による外国人取締役が上位にあり、日本側株主は、藤岡市助、長富直三、川崎芳之助という旧東京電気¹¹⁾の株主、経営者が上位にあった。そして、東京電気の役員、経営者と日本側大株主はほぼ重なっていたことが判明する。

これら旧東京電気以来の株主を中心とした日本人株主89名の持株比率は、1915年5月末において、29%弱であった。持株比率から見れば、日本人株主の発言権は限定されており、日本側経営者の基盤は弱体であった。しかし、役員構成において、日本側は5分の2の役員数を保証されていたし、また既述のように、東京電気の国内生産について、日本側経営者はさまざまな要求をGEにおこなった。とくに、中国における権利については、GEの了解を得ることなく密かに中国企業との提携を進めるという強硬な態度を採ったのである。

日本側経営者、株主の立場が、かれらの持株比率以上に強かったのは、GE・東京電気間の契約に「少数株主」の権利を認める条項があったことによる。1904年契約には、『ゼネラル』会社ハ東京会社ノ重役選挙ノ際、少数株

表2 東京電気の上位株主

1904年11月 株数	1905年 5 月 株数	1917年11月 株数
藤岡市助 320	GE 4,080	GE 68,055
長富直三 280	藤岡市助 350	藤岡市助 6,312
吉川経健 160	長富直三 340	ゲアリー 4,367
川崎芳之助 150	吉川経健 213	長富直三 2,507
稲尾芳太郎 125	バグナル 201	バグナル 2,440
石川顕一郎 100	川崎芳之助 200	グリムシー 1,952
高島小金治 100	ゲアリー 150	川崎芳之助 1,731
中野武宮 100	田村英二 130	立川勇次郎 1,656
松本清太郎 100	立川勇次郎 106	田村新一 1,600
宮城島庄吉 100	田島信夫 106	山内龍吉 1,591
計 3,000	計 8,000	計 120,000

資料) 東京電気株式会社『営業報告』各期

主ノ希望ニ応シ会議ノ上投票スルモノトシ、取締役ノ五分ノ三ヨリ多クノ役員ヲ出スコトナキモノトス」との規定があった。少数株主とは日本側株主を指しており、日本側株主の中心は藤岡市助を筆頭とする旧東京電気の出資者であった。

GEは日本側の少数株主の協力を前提に、東京電気の経営をおこなった。新荘からゲアリーに宛てた1917年4月5日付の書簡において、新荘は「十年前ジ、イー会社ト親密ナル関係ヲ結ヒシ以来、未タ嘗テ日本重役及株主カ経験シタル事ナキ感情ヲ御報申上ルコト拙者ノ義務ト泰存候」と述べ、これまでのGEと日本側経営者、株主との信頼関係が揺らぎつつあることを強調した。その原因は、日本側経営者、株主が既述のような出来事によって「少数の利益」を害されていると感じたためであった。「東京会社カジー、イー会社ノ支配下ニアリテ少数ノ利益ヲ享クル間ハ貴役員諸氏ハ吾等少数ノ利益ヲ等閑ニ付スルコト無之」というこれまでの両者間の友好関係が失われるな

らば、GEの日本における事業は大きな影響を受けるであろうと、新莊はGE側の譲歩を促した。中国市場問題の解決方法をみても、GEは基本的に日本側経営者、株主との協調のもとで事業を継続しようとしたのである。旧東京電気の存在は、提携によってGEが経営権を得た後も、東京電気の経営に影響力を持ち続けたのである。

3) 東京電気の経営者と組織能力

このように、GEと日本側少数株主の協力のもとで、東京電気の経営がおこなわれたが、1917年前後の時期に、東京電気の実質的な経営は誰によって担われていたのであろうか。藤岡市助は1910年1月から1918年3月に死去するまで専務取締役社長であったが、1912年以降は、病気によって経営の第一線から退いていた。日本側取締役としては、田村英二（1915年11月死去）、立川勇次郎、長富直三（1912年2月死去）、川崎芳之助が取締役、監査役を歴任したが、この時期には立川を除けば経営者というよりも株主としての役割にとどまった。

藤岡らに替わって、東京電気の実質的な経営を行なったのは、新莊吉生（1915年12月取締役就任）であった。新莊は1899年に東京電気株式会社の技師長となり、GEとの提携交渉に当たった経験を持っていた。1913年2月の職制改革によって工業部、営業部の2部制が敷かれると新莊は工業部長に就任し、さらに1914年10月に工業部、販売部、経理部の3部制となると、新莊は工業部長、販売部長を兼務した¹²⁾。1917年頃の新莊は、製造販売の両者に責任をもつ立場にあった。既述の国内生産問題についても、GEとの交渉、調整はすべて新莊の役割であった。

これまでも指摘されているように、藤岡ら旧東京電気株主の電球をはじめとする電気機器の国内生産への意欲は高かった。新莊は、旧東京電気株主らと国内生産への意欲を共有し、GEとの契約にある少数株主規定を最大限利用することによって、その実現を計ったのである。この点で、旧東京電気という事業主体の存在¹³⁾は高く評価されるべきであろう。

しかし、旧東京電気の「遺産」のみが東京電気の国内生産を進展させたのであろうか。GE本社の方針変更をもたらした国内生産を進めた原動力は、むしろ東京電気の中に蓄積されつつあった組織能力¹⁴⁾だったと評価すべきであろう。

東京電気の技師数は、GEとの提携が成立した1905年には製造部長1名のみであったが、その後、1913年24名、1917年58名、1920年65名へと増加した。また、1920年に東京電気に在職していた学卒者数は27名と、芝浦製作所の24名をしのぎ、電気機械企業の中ではトップになっていた¹⁵⁾。これは、東京電気が1910年代に学卒技術者の採用を積極的に進めたことを示している。技術者層の充実と共に、研究組織が設置された。1914年に実験室は独立した組織になり、1918年に重役直属の研究所になった。実験室の当初の目的は電球材料の研究であり、製品の国内製造を進めるためにはまず材料の自給が必要だったからである¹⁶⁾。研究組織の充実を図るのは、新荘の方針だったといわれ、国内生産を進めるための準備が、意識的に進められていたと評価できる。このような東京電気の組織能力の向上が、GE本社の方針にも拘らず、東京電気の国内生産を進行させる要因になったのである。

4 結 論

以上のように、1917年におこった東京電気の国内生産をめぐる問題を検討した結果、国内生産を進展させ、東京電気の経営発展をもたらした要因として、およそ次の2点を指摘することが出来る。

第1に、藤岡市助らによる東京電気の電球製造事業は、GEとの提携契約の中で「少数株主」擁護の規定として生き続け、日本側経営者が国内製造を主張する際のよりどころになった。しかし、東京電気の国内製造の進展は、藤岡らが残した「遺産」のみに依存していたのではなかった。

第2に、東京電気が国内製造を進めるうえでより重要だったのは、東京電気がみずからの組織能力を向上させることによって、GEの方針を実質的に変更させたことであった。GEの世界的な戦略による制約はあったが、それ

は固定的なものではなく、東京電気の対応によって変更可能な部分を残していた。第1次大戦という経済環境の激変が好条件をもたらしたとはいえ、日本側経営者が技術者層の充実、研究組織、生産設備の整備などを、意識的に追求したことが東京電気の経営発展をもたらしたのである。

しかし、第1次大戦期に東京電気の業務が急拡大しつつあったことに対比すると、その組織、人的資源はいまだ十分でなかった。新莊が工業部長、販売部長を兼務していたこと自体が、東京電気の人的資源の不足を示している。東京電気の生産、研究、販売の体制が整備されるのは、1921年に新莊社長が死去する前後からのことであった。

注

- 1) 国内生産の進展とは、当初、電球製造企業であった東京電気が、タングステン電球のような新しい種類の電球製造や、積算電力計のような電球以外の電気機械器具の製造に着手することを指している。
- 2) 一寸木俊昭『日本の企業経営』法政大学出版局、1992年、55頁。また、一寸木氏は、東京電気の日本側経営者が「ある程度の自律性をもって独自の方針を主張した」ことを指摘している（一寸木俊昭「戦前の日本の電機産業の企業経営：外資提携会社と国内企業の対抗と日本のマネジメント・システムの形成」法政大学経営学会『経営史林』第28巻1号、1991年4月、9頁）。
- 3) この事例は、長谷川信「技術導入から開発へ」（由井常彦、大東英祐『日本経営史3 大企業時代の到来』岩波書店、1995年）において既に検討したが、本稿では出来るだけ詳細に交渉経過を紹介していきたい。
- 4) 本稿でもちいるGE・東京電気間の書簡類は、東芝社史編纂資料による。
- 5) 帝国電球株式会社と推測される。帝国電球は1909年に東京電気と提携した（『東京電気株式会社五十年史』136、138頁）。
- 6) 三井とは三井物産会社を指すと思われる。1917年の三井物産『第五回支店長会議議事録』によれば、GEから三井物産に「東京電気会社関係事項」について交渉があり、三井物産が東京電気製品の販売を引き受けるために交渉中であるとの報告がなされていた。
- 7) 後の事例であるが、1933年に芝浦製作所とGEとの契約更改交渉が行なわれた際、GEは三井合名会社が新契約を保証するように要求したが、芝浦側

は、三井合名が保証の責を負うべきものではないとして反対し、契約には含まれなかった(「東芝社史編纂資料」)。

- 8) 東京電気は1911年より積算電力計の製造計画をすすめ、1914年に同工場を設置し部分品輸入による積算電力計製造を開始した。その後、1918年上期から積算電力計部分品の国内製造に着手した。タングステン線については、1916年にメタルタングステン研究機関を置き、1918年下期(18年6月～11月)にメタルタングステン工場が完成した(『東京電気株式会社五十年史』333, 406頁, 東京電気『営業報告』各期)。GEの方針とは別に、東京電気はすでに国内製造の実績を造りつつあったのである。
- 9) 東京電気『第三十四回営業報告』。
- 10) GE・東京電気間の提携契約の内容は、「東芝社史編纂資料」による。また、契約の概要は、長谷川信前掲「技術導入から開発へ」『日本経営史3 大企業時代の到来』127～132頁を参照。
- 11) ここで旧東京電気とは、1905年にGEと提携する以前の東京電気株式会社を指しており、企業としては継続している。
- 12) 『東京電気株式会社五十年史』152, 143, 150頁。販売部長、経理部長にはそれぞれ綾井忠彦が就任した。綾井は村井兄弟商会元財務部長であり、東京電気がGEと提携した際には、GEの依頼によって東京電気の経営調査をおこなった人物である(『東京電気株式会社五十年史』101頁)。東京電気に不足した経理面の人材を外部から補充した事例と言える。
- 13) これは提携に際して、GEが東京電気のそれまでの事業実績に配慮したことを示している。契約交渉中に東京電気社長の田村英二は、「我会社ノ暖簾ヲモ顧ミズ投資セザルガ如キモノナレバ後日頼ムニ足ラズ」と述べていた(『東京電気株式会社五十年史』101頁)。提携が成立したことは、GEが東京電気ののれん代を評価したことになろう。
- 14) 組織能力については、長谷川信前掲「技術導入から開発へ」『日本経営史3 大企業時代の到来』142頁を参照。
- 15) 技師数は、東京電気株式会社『営業報告』各期、学卒者数は内田星美「1920年の大学卒技術者分布」『東京経大会誌』第152号、1987年9月、112頁。
- 16) 長谷川信前掲「技術導入から開発へ」『日本経営史3 大企業時代の到来』139頁。

付記) 末尾ではあるが「東芝社史編纂資料」の閲覧を許可された¹⁾東芝に謝意を表したい。なお、本稿は1992～94年度文部省科学研究費重点領域研究「戦後経済改革と高度成長」(研究代表者三和良一)及び「企業構造の戦後の変容」(研究代表者橋本寿朗)による成果の一部である。