

Title	1880年代から1920年代におけるアメリカ電機産業の海外進出
Sub Title	The American Electrical Industry in the foreign countries, 1880s' ~ 1920s'
Author	吉田, 正樹(Yoshida, Masaki)
Publisher	
Publication year	1987
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.30, No.2 (1987. 6) ,p.73- 91
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870625-04054211">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19870625-04054211</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 1880年代から1920年代における アメリカ電機産業の海外進出

吉 田 正 樹

### はじめに

電機市場、特に発送電にかかわる重電機製造と販売には特殊な性格があり、これが国内市場に対する海外製品による競争を著しく制約するといわれ、なかでもアメリカ市場にあっては徹底して海外企業の競争力は排除された。これにはいくつかの要因をあげることができる。まず最大の要素はアメリカ国内の電機企業の技術力が常に国際的に最も優れており、国内需要家の殆どが国産品に満足していた事実がある。次に技術の壁を乗り越えたとしても、輸入関税によって海外製品は価格的に競争力を低下させたことがある。第三は重電機の操作と運転の効率化に需要者は種々の要求を行なうが、これに素早く対応する再設計や修理技術はたとえ海外企業が本来備えていたとしても、時間的に需要家の不満を解消できなかった。こうしたことからアメリカ市場は海外製品に全く興味を示さず、国産品が好まれた。

しかしこうした事情はいずれも需要者側の選択問題である。アメリカ生産者の国内市場を守る対応はまた別に理解されねばならない。例えば関税設定はその努力の一つであるが、それにまして重要な国内市場確保の戦略は技術支配である。アメリカ企業は海外生産者を特許支配によってその輸出行動を統制し、なかでもアメリカ市場への輸出を強制的に禁止したのである。非関税障壁と考えられる国内需要家の選択態度も常に補強された一面を否定できない。最初から技術的に優位にあったアメリカの生産者は、国内は言うに及ばず諸外国においても特許として技術を登録し、新たな技術開発を阻止し、或は訴訟によって開発意欲を萎縮させた。技術力が未成熟な段階にあっては、アメリカ企業の協力が最も確実な競争力強化であり、特許を購入した海外企業は、設計と製造に必要な知識、情報そして蓄積された経験と問題処理能力を与えられ、自国市場の競争力を強化したが、その代償の一つは輸出市場の制約であり、なかでもアメリカ国内への輸出禁止であった。技術力を

高く評価されていたドイツ電機企業が、結局はアメリカ技術を導入して協力関係に踏み切らざるをえなかったように、国外生産者にとってアメリカ市場はつねに侵入困難な領域であり、海外製品に市場の門は堅く閉ざされていた。

無論、このような障壁にかかわらず、アメリカ進出を試みた企業が全く無かったわけではない。1892年にシカゴに生産拠点を作り出したシーメンスの例は、初期のアメリカ市場が十分に国内生産者の統制に置かれていなかった事態を示している。しかしこの頃のアメリカ電機市場は激しい競争を繰り広げた時代であり、生産企業が集約されていった激動期にあたる。シーメンス社もこの波に飲み込まれるようにして1902年に生産設備を売却して、アメリカ市場から撤退して行った。

さらに寡占化が進み20世紀転換の前後になると、国内市場は特定分野に専門生産者の活動がみられたものの、GEとWHが一方では生産者の淘汰を進め、そして他方では技術の独占化を企て、重電機と電球生産市場において寡占体制化に成功した。こうした成果実現に、両社が1896年に合意した特許プール協定は大きく貢献している。寡占段階はさらにアメリカ技術を飛躍させ、20世紀を迎えるとその優位な競争力を覆すのは不可能と見なされた。この事実はヨーロッパ各国の電機生産者にアメリカ企業の技術を選択させる背景となった。

大西洋を挟んだその結合の歴史は電機産業発生時点にまで遡れるほど古いが、つねに主導権を握ったのはアメリカ企業であった。イギリス、さらに形成期にあってはドイツ電機産業でさえ、技術力の遅れをアメリカの先進技術導入によって補強し、競争力を強化しなければならなかった。一方アメリカ企業は輸出に際して、大西洋をまたぐ完成品輸送の時間的、費用的問題を克服しなければならなかった。しかも各国に見られた技術の法的保護は必ずしも十分とはいえず、アメリカ生産者の技術が無断借用される事態も少なくなかった。海外における特許権自衛の手段として現地の代理機関による監視が必要であった。基本的には両者のこうした利害の一致があって、アメリカ企業と海外企業のあいだに技術を基盤とした協力関係が生じることになる。技術格差は自力開発か提携かの選択を迫り、多くの場合はドイツを除けば長期にわたり、後者によって企業成長を考えている。

しかし成立して間もないアメリカ企業が最初から海外戦略を持っていたのではない。1880年代にあっては、海外の関係企業は輸入販売企業として、あるいは製造・販売企業として設立されたが、いずれにあっても市場開拓は容易ではなかった。イギリスのようにガス灯産業が費用的に電灯照明より遙かに有利な市場条件にあっては、電灯会社設立が大きな障壁であった。アメリカ電機企業から特許権と独占販売権を購入したにもかかわらず、電灯会社設立の財政的負担に耐えられず、特許権を分売したり再譲渡してしまう企業が数多く見られた。

アメリカ企業のこのときの努力は必ずしも十分とは言えず、さらに1893年の恐慌以後の市場萎縮によって技術輸出を見直している。しかし1900年代になると本格的子会社投資が行われ、各地に生産拠点が築かれていった。ところが第一次大戦後、海外活動に後退期がみられ、再び1920年代後半

から積極的に展開されていった。

このように一貫した海外戦略を発見するのは困難であり、しかも各段階において主導的立場を演じた企業は異なった。しかし海外進出の基盤として常に特許権があり、また株式取得が見られた。技術と経営或は両方の掌握によって、『国際電機カルテル』の形成に強力なリーダーシップを握り、1929年恐慌にあっても市場維持に成功し得たのである。この小稿はアメリカ電機資本が国内市場を守るため、その技術力を利用して世界市場を統制下に置いていった過程を、おもにヨーロッパ、なかでもイギリスを中心に考察したものである。

## 1 アメリカ電機産業初期の海外進出

電気実用化の第一歩はアーク灯に始まる。実用的点燈に最初に成功したブラッシュは、その機材を利用した電灯会社が点燈を開始した翌年の1880年、英国にアングロアメリカブラッシュ社を出資、設立した。これは最も早い米国企業の海外進出例となった。英国における最初のしかし短い電灯ブームの1882年に、販売権を代理店に譲渡して、同社はその企業活動を生産に集中した。販売権は地域別に分割売却し、購入企業は特定地域の独占販売者の地位を保障された。アングロブラッシュ社は製品を独占販売企業以外には販売しなかった<sup>1)</sup>ので、販売権は一種の私的フランチャイズ権化し、やがて再分割した売却が見られるようになった。電灯会社を経営する企業が見られた一方、販売権売買を直接目的とした企業も少なくなかったことは、着実な市場拡張の障害となったのは言うまでもない。しかし白熱灯が照明法の主流となるや、アーク灯特許権に依存する同社とその販売企業は売り上げを減少させ、アングロブラッシュ社は電鉄業の持株企業的色彩の強かった B. E. T 社 (British Electric Traction Co., 1896年設立) の株式取得に応じていった。B. E. T 社の支援によって生産を輸送用機器に集中させていった同社は、1900年には完全に B. E. T 社の支配化に置かれ、英国の国内企業と見なされるようになった。

やや遅れて白熱灯開発に成功したエジソンは、アメリカ国内の実用化と同年の1882年に英国に海外進出の第一歩を踏み出した<sup>2)</sup>。これがイギリスエジソン社の設立であるが、しかし同社は、独自に白熱灯電球開発に成功したと主張するイギリススワン社の法的反撃に遭遇した。このため双方の特許権使用の合意が図られ、1883年にスワン社とイギリスエジソン社はエジソンスワンユナイテッド社を形成した。この合同企業は両者の特許権を武器に、英国内の白熱灯市場における独占的地位の

1) I. C. R. Byatt., *The British Electrical Industry*, Oxford: Clarendon Press, 1979, pp. 17.

2) 発明家としてのエジソンは従来開発技術と特許権に関しては、それを自ら製造活動に用いたことは稀であり、生産者に売却することが多かったが、白熱灯に関しては種々の理由から積極的に生産、販売に乗り出していった。第一の理由として考えられるのは照明市場の成長性、第二にモルガン等の経済的援助による事業化があげられる。

3) 確保に成功した。しかしこの企業の製造能力は炭素電球を主力としたため、其の後のタングステン電球の登場と、製品多様化に取り残され低迷することになる。

エジソンの最も力点を置いたヨーロッパ進出の動機は、白熱灯電球特許権を守ることであり、そのため企業設立を進めたが実際の提携業務は、イギリスを除き欧州大陸全体にわたり欧州エジソン社 (Compagnie Continentale Edison) を利用した。同社はエジソン特許の譲渡を数々代行したが、中でも最大の事件はドイツ企業に対する、白熱灯特許の売却であった。この国ではエジソンの特許が十分な法的保護を得ていなかった事情に加え、国内において電球製造の強化を望む声が強<sup>4)</sup>く、エジソンも積極的にドイツ国内における自己の特許権による電球生産開始を支持した。ドイツ国内に対する白熱電球特許権は、1883年にラテナウが設立したドイツエジソン社 (German Edison Company for Applied Electricity) に譲渡された。こうした譲渡契約は全て欧州エジソン社が契約当事者であり、其の後に禍根を残すことになる。欧州エジソン社はラテナウに35万マルクで特許を売却し、一方本国エジソン社はドイツエジソン社から販売高に応じた特許使用料を受取り、さらに経営委員会には役員を派遣する権利<sup>5)</sup>を得た。

エジソン社がドイツエジソン社を媒体にして電球市場へ進出して来たため、国内において成長しつつあったシーメンスはこれを脅威とみて、ドイツエジソンと生産協定を結び、国内電球市場の安定を図った。エジソン社はさらにドイツエジソン社を利用して、白熱灯以外の市場参入を図るが、欧州エジソン社とドイツエジソン社を巡る相克と、技術者不足により、この計画は放棄せざるをえな<sup>6)</sup>かった。電機生産者としての企業発展に足かせをはめられたドイツエジソン社は1887年に全面的に改組され、ドイツ資本と技術を基盤とした新企業 AEG (Allgemeine Elekicitäts-Gesellschaft) に生まれ変わっていった。

前身企業の失敗の一因はドイツエジソン社に対する技術援助に反対した欧州エジソンの存在であったと言われる。同エジソン社は欧州大陸におけるエジソン特許の独占代理人の権利を所有しており、同社の利害をアメリカエジソン社は無視できなかった。このためエジソン社は、その後、欧州エジソン社に補償金を支払って関係を断ち切らねばならなかった。欧州エジソン社の清算は、長期的戦略を欠いた安易な特許権譲渡の破綻を露呈したものであった。

エジソン名の消滅が象徴するように AEG とアメリカエジソン社の関係、特に資本結合は急激に縮小した。しかし両社は技術協力を中心に暫く友好関係を続け、1889年にエジソン社から市街電管用制御装置として最も優秀といわれたスプラーグ特許を購入した AEG は、短期間に輸送用機器市

---

3) Byatt, *ibid*, pp. 155.

4) Thomas P. Hughes., *Networks of Power*, London: The Hopkins University Press, 1983, pp. 71.

5) Hughes, *ibid*, pp. 67.

6) Hughes, *ibid*, pp. 75.

場においてシーメンス社に脅威を与える存在に成長した。少なくともドイツの経験から照らして、アメリカ特許の導入は市場の拡大或は競争に大きく影響するものであったといえる。

アーク灯におけるブラッシュ社と、白熱灯におけるエジソン社に遅れたトムソン社は、1889年にイギリスに進出をはかり、同国内の一手販売権をレイン・ワートン&タウン建設シンジケート社に売却した。この企業は本国トムソン社製品輸入と其の設置を経営活動の中心に置いたが、見るべき成果のないまま消滅していった。トムソン社はこの当時全力をあげて国内生産者の集約化に邁進しており、海外進出は消極的にならざるをえなかった。

全般的に1890年以前のアメリカ企業のヨーロッパ進出は、開発費用を可能な限り短期間に回収するのを第一義的目的としていたため、各国の特許権企業の設立にかかわらず、子会社を長期的に育成し定着させる視点に欠けていた。子会社出資といっても、特許権と機材の現物出資から得た株式所有に過ぎず、この結果は電灯が短期間のブームを迎えたとき、すばやく現地子会社の株式売却処分<sup>7)</sup>を断行して売却利益を収めたブラッシュ社、あるいは自社活動を生産部門に限定し、販売権を切り離れたエジソン社のように、短期利益を得るのに成功しても、現地企業の成長を図るうえでは失敗であった。

初期の海外進出失敗の原因は、この他に電灯産業の発展が不十分であったことと、電灯に対する啓蒙努力の不足、アーク灯と白熱灯の選択上の混乱、アフターサービスを含む販売活動網の未発達にも求められる。しかしこうした企業活動の低迷した背景として、アメリカ本国における企業間競争と合同の嵐が、海外市場に長期的展望を与える余裕を暫く奪ったとみなすべきである。

したがってアメリカ企業が本格的海外拠点形成に取り組む時期は、1890年以降になる。その国外要因として、イギリスにおける電気利用への関心と期待の高まり、ドイツにおいての急速な技術開発による市場の成長があげられる。しかし最も影響力のあった要因はアメリカ国内における企業集中の一段落であり、最大の企業となったGEの誕生である。GEは1893年に続いて暫時、経営再建期にあり、従来の戦略全体が見直し再検討されていたため、積極的な海外進出は期待出来なかったが、継続を図ったことは注目に価する。同社は子会社投資をドイツに先ず進め次にイギリスに拡大したため、投資額は小規模ではあったが、競争相手のWH社の海外戦略を刺激するに十分であった。以後のアメリカ電機産業の海外活動はこの2社の活動として集約される。

GEは成立して間もなく、エジソン白熱燈特許権の消滅に直面する。しかし多数の改良された周辺特許を持ったGEは、この機会にヨーロッパにおけるエジソン特許の代理店企業を整理して海外活動再建に着手していく。1894年に設立されたイギリストムソンヒューストン社(BTH)は、そうした新しい条件の下で生れた企業である。同企業にたいしてGEは\$125,000相当の特許権と機

7) Byatt, *ibid*, pp. 18. 1882年の電灯ブームのなかでアングロアメリカブラッシュ社の株式(1株=£10)は最高£68まで買われ異常な投機対象となった。

材を出資した。しかし最初の BTH は経営的に失敗し、1896年に再組織された。GE は機材及び特許提供を拡大し、本社から技術者を増員し窮状の打開を図ったが、この時も企業経営は順調には行かず、暫時、GE 製品の輸入活動に終始した。本国企業の低迷期間にあたり現地企業に対する支援には自ら限界があっても不思議ではなく、シーメンス社に BTH 工場増設の共同出資を提案したのも、この時期 GE が資金不足にあった深刻な事実を物語っている<sup>8)</sup>。この提案はシーメンス社の合意が得られず、GE は BTH 株の一部分を売却したが、こうした後退は一時的であり、数年後、イギリス市場において再び電力投資が活発化した時機をとらえて、BTH に対する本格的投資を開始する。経営再建を果たした GE は1901年からロンドン郊外の総合電機工場新設に着手し、海外向け投資額は飛躍的に増加した。これ以前の投資額が特許権と機材価格の充実に過ぎなかったのに比較すると、これは従来のを越えた海外投資戦略の質的転換であった。イギリスに対する投資は海外子会社に対する姿勢の変化を象徴し、電球価格の国際的安定化を探る戦略と密接な関係にあった。BTH 拡張は GE の海外拠点のなかで最大の投資対象となり、イギリス市場の支配に十分な技術および資金投下<sup>9)</sup>がなされた。これに伴い GE は、高級技術者を含む多数の管理者を派遣し、この結果、BTH は順調に経営を発展させていった。その競争力は GE の新技術によって常に強化され、電球生産はイギリス市場において最大の企業となった。

しかしながら、電球と輸送用機器についての最新生産設備を含む技術援助は積極的であったものの、その後の資金援助は慎重であり、技術を子会社支配にさいして重視する姿勢が強く見られる様になった。そこには過大投資に悩まされ、1906年には累積債務の処理のため減資に追い込まれた、イギリス WH 社の存在が影響したと見られる。こうした投資抑制に加えて、外国企業による電球市場独占の非難をかわし、BTH がイギリス企業であることを強調する必要から、同社株を GE は少しずつ売却処分していった。

経営再建が軌道に乗るにしたがって、GE のイギリス企業への挺入れが活発化したのに反し、ドイツ企業にたいする姿勢は鮮明ではなかった。ドイツへの進出は記述したように AEG とエジソン社との関わりがあったが、GE は1893年に新設された UEG (Union Elektrizitäts Aktiengesellschaft) の株式を電車用特許権と交換して取得したが、同社の支配権を掌握するに至らず、GE の立場は常に不安定であった。その後一転して AEG に再び接近して技術協力を与えた経緯が示すように、UEG 或は AEG のいずれも子会社として支配するには至らなかった。

イギリスと対照的な結果となったのは、国内市場の特殊性と海外において最大の競争相手が存在したためであった。シーメンス社の存在はアメリカ企業が戦略遂行の上で最も意識した脅威であり、競争とときには協調によって市場の安定を図らねばならぬ相手であった。イギリスについて言

---

8) Byatt, *ibid*, pp. 148.

9) G E report 1902.

えば電機産業内には国内企業は未発達な状況に置かれていたものであり、アメリカ企業が参入し市場開拓に成功する余地が大きく残されていたのである。

表 1 GEの主要投資企業

投資先 年	UEG	BTH	投資先 年	UEG	BTH
1893	163,000 \$	— \$	1898	40,460 \$	54,350 \$
1894	50,026	—	1899	23,800	63,350
1895	42,840	125,950	1900	31,654	158,750
1896	42,840	179,350	1901	31,654	1,014,300
1897	42,840	54,350			

資料：各年度 GE reports

GEは海外進出としてこのほかに1904年に、日本の東京電気と技術及び資本提携を行っており、最初の東洋進出の手掛かりを得ている。<sup>10)</sup>この一方においてドイツ国内の販売代理店の廃止と、カナダエジソン社の売却によって、前身企業時代から続いた海外拠点を大幅に統廃合していった。

イギリスとドイツに対する進出状況は、GEの競争相手のWHにおいても同様であった。しかしながらイギリス進出に見るかぎりでは、WH社のほうが一層海外戦略を重視し積極的に展開を進めており、アメリカ国内の市場地位から見ても、異常なほど多額の資金と人材を投入していたと言える。WHは企業形成の母体であった制動装置の生産企業を組織替えして、1889年にロンドンWH (Westinghouse Electric Company Limited of London) を設立し、ここにアメリカ本社製品の独占的販売権を与えた。<sup>11)</sup>しかしイギリス市場の将来性と国内電機生産者が発達していない現状をみたウエスティングハウスは、製造工場の建設に踏み切り、ロスチャイルドの援助をとりつけて、1899年にロンドンWH (British Westinghouse Electric & Manufacturing) をイギリスWHに発展させた。新企業の資本金は£1,500,000であり、このうち£500,000は特許権と製造機械等の現物、また£500,000を現金によってアメリカWHが出資し、残る£500,000を国内においてロバートベンソンマーチャント銀行が幹事銀行となって株式調達を済ませ、マンチェスターに工場建設を進めた。<sup>12)</sup>続けて1901年にはフランスウエスティングハウス制動装置会社を発展、改組してフランスWH (Societe Anonyme Westinghouse) を設立し、ヨーロッパ市場にむけて電気機械生産を開始させた。<sup>13)</sup>

10) 未だ技術水準の低い日本に対する技術輸出は、アメリカ市場保護の予防的措置と関連して考えるのはやや無理があるかもしれない。しかしその後の経験、即ち1910年代に入って日本の中小電球生産者は安い電球をイギリス市場に輸出して混乱を作り出した事実を見ると、GEの日本進出は自国市場の保護上効果をあげた。

11) Byatt, *ibid*, pp. 33., 1972.

12) Robert Jones & Oliver Marriott., *Anatomy of a Merger, a history of G. E. C., A. E. C. and English Electric*, London: Butler & Tanner Ltd, 1970, pp. 48.



イギリス、フランス両 WH の経営権はアメリカ WH が掌握し、同社は特許権と製造機械を優先的に譲渡してその育成に努めたが、かれらの市場について WH は厳しい制約を課した。イギリス WH の輸出市場は英国植民地領域に、フランス WH は英を除くヨーロッパに限定された。ヨーロッパ大陸における WH の特許権を所有するフランス WH が、イギリスを除くヨーロッパ全域の特許権管理を代行し、独占的販売権をもつ代理店選別も彼らの所管に置かれた。イタリア、ロシアにおける製造販売企業はフランス WH の手によって設立されたのであり、WH は製造企業には技術指導を行って特許使用料を得る一方、販売企業を利用して輸出市場拡大の路を開いた。<sup>14)</sup>イギリスに劣らず重要な輸出市場と見たドイツに対して WH 社は、販売企業のウェスティングハウス電機商会に国内すべての販売独占権を与え、ドイツ市場進出の布石とした。このほか市場に成長しつつあった日本にたいしても、輸入代理商に独占販売権を与え輸出増進に努めた。

アメリカ国内における劣勢挽回のため海外進出を試みただけに、WH の投資額は 1905 年には国内向け投資金額を超えて約二倍の規模に膨張していた。<sup>15)</sup>しかしドイツ市場の将来性にかかわらず、ウェスティングハウス電機商会は製品輸入業務に留まり、本格的生産を行う企業には発展出来なかった。GE が遭遇したと同じくシーメンス社と AEG の存在は巨大であり、またドイツ需要家による国産品愛好が企業発展の障壁となった。WH が大部分の海外投資をイギリスにむけたのは自然の成り行きであった。

## 2 海外企業の成長と現地化

GE と WH 両者のイギリス子会社の新工場は各々 1902 年に生産活動を開始した。この一致はイギリスの電機工業能力を一挙に向上させた反面、イギリス本国及びその植民地市場にたいして、当初から過剰生産は避けられなかった。なかでも WH は現地生産にウエスティングハウス個人の強気の市場展望から積極的であったが、それはイギリス市場の現実と将来を冷静に判断して作られた予測ではなく、アメリカ国内における劣勢をイギリスにおいて見事に逆転したいといった野望と渾然一体となって生れたものであった。<sup>16)</sup>1902 年に完成した工場の過大生産力にかかわらず、ウエスティングハウスは満足せず、さらに 1905 年にイギリス WH の資本金を £4,500,000 に増額し、工場的大型化に乗り出したが、それはますます経営を苦境に追い込む結果となった。これに比較すると同時期の BTH は £1,000,000 の資本金と £674,000 をアメリカ GE 社から借入していたにすぎず、

13) Henry G. Prout., *A life of George Westinghouse*, New York: Charles Scribners Sons, 1922, pp. 269.

14) Prout, *ibid*, pp. 270.

15) Westinghouse report 1905.

16) Jones & Marriott, *ibid*, pp. 46.

生産能力は相対的に小規模であり、イギリス国内と輸出市場の規模から判断して恐らく十分であったと思われる。

ウエスティングハウスの意気込みはGEの生産計画を圧倒するものであったが、増強されたマンチェスター工場はその後の苦難の歴史が物語るように、ウエスティングハウス個人の余りにも遠大な計画と予測によって、過剰能力に長期間悩むことになる。経営的に失敗となったこの工場運営のために、WHはイギリスWHの株主のために配当金を支払い続けなければならなかった。経営的失敗は市場の相対的な狭隘によるが、とくに国内の製造産業に対する市場開拓の失敗は経営不振に直結したのみならず、新たな技術開発あるいは新製品開発を刺激せず、本国企業に対する技術上の貢献も不十分に終り、WHの技術に依存する体質が温存された。

しかしながら、1907年のWH社の経営危機によってウエスティングハウス個人の企業者活動が制約されると、これを契機に漸くイギリス子会社に国内企業として自立を目指す動きが始まった。ただしWHは依然として株式を半数以上保有して支配権を維持していたから、こうした制約下において意志決定領域を拡張していった過程に、イギリス化が浮き彫りになると考えられる。経営裁量権の拡大として最も強く要求されたのは、余剰生産の解消に必要な輸出市場の拡張であり、具体的問題としては本国企業が統制する、いわゆる“テリトリー”と呼ばれた輸出可能地域をどこまで拡張させられるかにあった。

1899年にWHはイギリスWHの輸出可能領域をイギリスとその植民地及びヨーロッパに定めた。イギリスとその植民地には本国のWHおよびヨーロッパのウエスティングハウス企業は輸出を行わず、実質的にイギリスWHの独占市場として確保されたが、ヨーロッパ市場はロシア、フランス、イタリー等の諸国に相前後してWH企業が活動を開始したので、当然に輸出市場から排除され、残るヨーロッパ市場は各WHに参入自由を保障した競争市場であった<sup>17)</sup>。輸出可能市場は狭く、競争力に劣る企業には名目的な存在にすぎなかった。イギリスWHもときには関連WHの要請に基づいて輸出禁止国、例えばロシアへの輸出増加により多少輸出環境は改善されたが、根本的な市場拡大をもたらすものではなかった<sup>18)</sup>。

帝国内市場は依然として十分な発展を遂げていない状況にあって、輸出可能地域の拡大は企業存続を左右するものであった。とくに1906年に、イギリスWHは減資を余儀なくされるほど経営は不振を極め、本国WHはある程度まで輸出市場拡大に譲歩する必要を認めた。1907年、WHとの交渉からイギリスWHが引き出した内容は、南アメリカ大陸を新たに輸出可能領域とする合意であった。しかしこの新協定の意味したのは、南アメリカ諸国をイギリスWHの単独輸出領域、所

17) John Dummelow., *1899-1949*, Manchester : Metropolitan-Vickers Electrical Company limited., 1949, pp. 34.

18) Dummelow, *ibid*, pp. 34.

謂、独占市場として認めたのではなく、本国 WH の市場に新規参入しても良いと言う許可であった。さらにイギリス WH の独占市場として従来保障されてきた、イギリス植民地の全てを解放する交換条件が付いていたので、単独テリトリーとして同社に保障された市場は、大幅に縮小されて、<sup>19)</sup>英国本土及アイルランドに限定されてしまった。

一面拡大、他面縮小はその程度差にかかわらず、市場割当再調整時に生じる現象であったが、こうした処遇によって海外子会社は競争力を強化していったのであるから、一概に子会社に不利に作用したとは言い切れない。輸出市場の割当てはこのように修正を必要とし変動したが、常にアメリカ本国が除外されたのは言うまでもない。アメリカ国内は如何なる市場とも交換不可能な、世界で最も豊かな市場であり、交渉の対象にすることすら問題外であった。このような非解放政策の堅持によって、例えばイギリス WH は1912年に全世界への輸出を認められたのにかかわらず、<sup>20)</sup>アメリカ市場は依然として閉鎖されたままであった。

本国企業は輸出市場にとどまらず製造品目にも制約を加え、厳しくこれを監視している。独自の市場行動の幅を少しでも拡張しようとする企業は、自立の上でも製造種類の多様化を本国企業から引き出そうとした。しかしこれはテリトリー調整と異なって交換条件が子会社には少なく、交渉の難航は避け難かった。なかでも高い利益率の電球製造はイギリス WH が強く望み、長期間要請を続けた結果、ようやく1917年に WH は特許権を譲渡し生産を容認した。この間 WH は電球製造特許権の侵害に厳しい姿勢を崩さず子会社を監視し、その一方でイギリス市場に輸出を行っていた。イギリス WH は豊かな市場を眼前にしなが、生産を見送らざるをえなかった。アメリカ企業が強制した生産品目の差別は、イギリス WH が非イギリス企業であるかぎり当然の結果であった。

しかしここから生れた不満は小さいものではなく、特殊な政治環境のなかでは増幅された形でイギリス産業界の不満に成長していった。それを示す事件がイギリス WH の1916年の英国工業連合会入会申請の拒絶であった。その理由として外国資本により支配された非国内企業であることが第一に挙げられていた。この問題は第一次大戦中の英国製品購買運動と密接に連動していたため、<sup>21)</sup>イギリス WH に示された非国内企業の認定は、国内活動に不利に働くのは否定出来ない。電球製造の許可はこうした状況を緩和するためと考えられる。GE が既にかんりの BTH 株を手放した進出当初から電球生産を援助してきただけに、アメリカ企業のなかでもイギリス WH の風当りは強かったようである。大戦中一時的ではあったがイギリス国内に蔓延した反米感情の前に晒され、<sup>22)</sup>英国工業連合会への加入申請にはそうした反感を少しでも回避する意図があったが、結果は裏目に出て

19) Jones & Marriott, *ibid*, pp. 57.

20) Dummelow, *ibid*, pp. 81.

21) Jones and Marriott, *ibid*, pp. 64.

しまった。大戦末期にイギリス人への企業売却を決定したときの動機のなかに、大戦中の苦い経験がなかったとは言い切れまい。無論、国籍問題だけから企業売却を理解するのは妥当ではない。イギリス人を株主とすることは、資金調達の上で遙かに有利になることが期待できる。とくにイギリスが世界の金融市場の中心であり、戦後もそれを期待できたとすれば、これも合理的な売却理由と成り得る。

しかし企業売却を決定的にした原因は、イギリス WH の経営的失敗と そのための WH の財政負担が考えられる。売却は大戦末期に決定されるが、結局この期間イギリス人への株式移動は実現されず、戦後に解決は延期されたが、鍵はイギリス WH の株式を誰が肩代りするかにあった。同社に対してすでに多額の資金を投下してきた WH は、有利な売却を求めて交渉は長期化し、1919年になってその保有するイギリス WH 株の大多数が、イギリスの総合機械製造企業であったメトロポリタンヴィッカーズ社の所有者であるダッカーに売却された。イギリス WH は巨大な累積赤字を処分するため、1906年と1913年に減資を行ったがその損失分を加算すると、メトロポリタンヴィッカーズに売却した金額 1,200,000 英鎊は、投下資金の 2/3 を回収したに過ぎなかった。メトロポリタンヴィッカーズのダッカーはこの買収によってイギリス WH 株の 50.6% を掌握し、さらに巧みな株式操作により総株数の 76% を所有するに至って、この企業は名実ともに英国人に所有され経営されるイギリス電機製造企業と認められるに至った。

イギリス WH の自立努力の大半は、意志決定領域のなかでも製造品目と輸出市場といった経営の自由裁量権の拡張に費やされたが、この二つの決定領域の拡張において見落とせない要因は、主導的立場を發揮したのは本国企業から派遣された経営者であったということである。彼らの存在によってイギリス企業の経営権の拡大要求は、本国企業の合意を得やすくしたのであろうし、少なくとも交渉の妥協点を見出すうえでは有利に作用したと考えられる。1910年代の諸々の決定領域の拡大は、本国企業から派遣されたカールトンおよびラングの成果であり、イギリス化は 2 人の展望力と交渉力に負うところが大きい。とはいえ彼らは基本的に企業成長の観点からイギリス WH の経営権の拡張を推進したのであり、理想主義者としてイギリス化を唱えたのではなかった。従ってその企業成長に結びつけられた現地化は、企業経営の現実的問題の対応のなかで培養されていった。例えば輸出活動を重視した彼らは、フランス WH、イタリー WH またロシア WH の支配権を WH から1915年に購入することによって、輸出市場の拡張と海外販売網の強化に成功している。<sup>23)</sup> また技術及び販売部門の責任的立場にある人材が、アメリカ本国企業の派遣したスタッフから構成されていた偏重を是正したが、それはカールトンの経営理念から生れたのではなく、イギリス人需要家がアメリカ人の技術コンサルタントやセールススタッフを好まず、むしろ反発さえ持つ風潮を憂慮し

22) Jones and Marriott, *ibid*, pp. 56. 同工業会入会を拒絶された裏に、大戦初期にアメリカ製造業者の多数が軍需物資をドイツに輸出した事実への反感があったといわれ、アメリカ国籍企業に対して国内取引において制裁する動きが表面化していた。

た戦略であった。<sup>24)</sup> 英国人の登用と彼らによる企業運営は、来るべきイギリス WH の円滑な現地化を保証するものであった。

一方、GE の海外戦略は世界市場の拡大側面にもまして、最も豊かなアメリカ国内市場を守ることとその基本的姿勢があった。国内市場の保護は如何なる場合にあっても、再優先されるべき課題であり、海外市場の秩序形成にあっても基本的目的であった。<sup>25)</sup> 電球カルテルを国内市場に設定しただけでは不十分とし、国際カルテル形成に走った基本的動機は、あくまでアメリカ市場の徹底した保護にあった。ウエスティングハウス国内市場の劣勢を海外において覆そうとした姿勢と相違があったのは当然であり、海外子会社の実際の運営についても同じく差異があった。イギリスにおいて早くから BTH に電球製造を認めただけでも、投下資金量は WH に比較すれば相対的に慎重である。1901 年以降の投資が本格化したとは言っても、1905 年で比較すれば WH の 1/3 程度の水準であった。BTH はその後、必要資金の相当部分をアメリカ以外の国々の金融機関から調達する自由を与えられ、GE もまた BTH 株を 1920 年までに殆どを処分していったが、<sup>26)</sup> 技術援助によって経営は GE が支配を続けた。

BTH の輸出領域はその主力製品である電球生産開始当初から、南アフリカ、インド、オーストラリア等の英国植民地と中国が割当てられていたが、<sup>27)</sup> アメリカ国内が輸出禁止地域であったのは WH と変わらない。

イギリス企業のみならず、輸出市場の割当によって、GE の収益が直接増大するのではない事は断わるまでもない。世界市場にあって常に GE の優位は不動であった。しかし同社が最も警戒したのは競争による価格崩壊であり、輸出領域割当の意図するところは価格競争の未然防止にあった。こうした世界市場の秩序遵守と引き換えに、傘下企業は例えば電球生産を例に取れば、バルブ製造機械やフィラメント製造機械といった最新鋭の機械を GE から独占的に購入出来たのであり、これによって国内市場の競争力を強化し、国によっては価格決定に影響力を持つ寡占企業の形成に繋っていった。<sup>28)</sup> 低価格品の生産者が淘汰され各国市場が安定すれば、国際的に見ても電球価格の高値安定<sup>29)</sup> につながる。したがって GE は戦略上、その傘下に各国の主要企業を置くのは不可欠であり、そのためには技術優位を最大限に利用した。

23) Dummelow, *ibid*, pp. 46.

24) Dummelow, *ibid*, pp. 34.

25) Jones and Marriott, *ibid*, pp. 35.

26) Byatt, *ibid*, pp. 183.

27) The British Tomson-Houston Co., *B. T. H. Reminiscences sixty years of progress*, Rugby :, 1946, pp. 37-38.

28) 我が国においては、東京電気が 1904 年に GE と資本および技術提携を結び、これによって第一次大戦後の合併を進め、全国市場掌握に成功した例がある。

29) Jones and Marriott, *ibid*, pp. 35-36.

### 3 イギリス市場をめぐる角逐，再編成

イギリスにおける子会社育成は GE と WH 間の市場競争に加え、ドイツ企業との角逐もまた促進要因であった。無論、ドイツ企業にたいしてアメリカ電機企業は、特許権を媒介にして影響力を与えようとしたが、その成果はイギリスの子会社のように輸出市場を強制するまでには至らなかった。GE の UEG 株式所有が1890年代一貫して減少し、影響力を低下させた期間は、GE の再建期間に一致するが、その一方において依然として AEG との協力関係がみられ、どちらの企業にたいしても影響力が分散、縮小したのは当然の結果であった。ただしこれは必ずしも二兎を追う形となった失敗とは言えない。もともと両ドイツ企業に対する投資は積極的なドイツ市場支配を目的としたのではなかった。アメリカ市場に進出してきたシーメンス社への対抗措置として維持されたので<sup>30)</sup>あり、海外におけるシーメンス社の行動牽制を主目的とした。当然のごとくドイツ国内においてのシーメンス社との競争は直接の目的ではなかったから、その意味では消極的進出と見なせるが、もともとドイツ国内において海外企業の販売、生産活動は甚だ困難を伴ったことから肯ける。真正面からシーメンス社と競争するまえに、国産技術に対する強い愛着とか、それを基盤とした排他性の強い入札制度といったインフォーマルな参入障壁によって市場から排除された。

だがアメリカ参入を図ったシーメンスにたいし、AEG、UEG 両社に投資を維持し技術協力の体制を示すことは、ドイツ国内市場に不安定な要因を形成するものであり、それによってシーメンス社の牽制が可能であった。AEG の成長により国内市場の安全を脅かされたシーメンス社は、電球価格協定の交渉に引きずりだされ、さらに1902年にはシカゴ工場を GE へ譲渡して、アメリカ市場から撤退していった。海外最大の総合電機生産者が、GE の国内市場防衛の戦略の前に敗退した意味は大きい。反シーメンス措置の目的とするところがアメリカ市場からの排除にあったから、GE

30) ドイツエジソン社から発展した AEG は早くも1887年その急速な発展を恐れたシーメンス社との間に市場分割の協定を締結したが、これはシーメンス社の意に反して同社のライバルとしての成長を保証するものであった。このためシーメンス社は再び協定改正を迫り1894年に改定に臨んだが、AEG を押え込むといった思惑は失敗に終り、逆に AEG は有利な市場行動を与えられた <Byatt, ibid, pp. 164.> ここでは AEG はシーメンス社の拘束から解放され、1898年まで同社から電線の購入が義務づけられたにすぎない。こうしてドイツ国内にはシーメンス社、AEG、UEG、それにシュッケルト社の有力4企業を中心に生産が拡張され、1895年の1億5千5百万マルクから1900年には2億7千万マルクへと膨張を続けた。しかし国内需要の一段落した1900年にはドイツ電機産業の再編成が進み、シーメンスとシュッケルト、AEG と UEG の合同が実現し、国内重電機生産はシーメンス社と AEG による寡占体制の確立を見ることになった。二社の企業規模はドイツ国内のみならずヨーロッパ大陸においても群を抜いて大型であり、それはヨーロッパに比較対象を求めるよりも、むしろアメリカの両企業に匹敵する存在に近かった <Byatt, ibid, pp. 166.>。1893年はアメリカ企業がいずれも規模は大きいから、1913年を見るかぎりではドイツの両企業が販売規模ではいずれも上位にあった。第一次大戦前年までのこうしたドイツ企業の資本集中化は、当然のごとくヨーロッパ大陸及海外市場全域において、アメリカ企業と摩擦を起こすものであった。

は首尾よくこれを達成したことになる。この成果とドイツ国内の強力な入札制度、あるいはカルテルの存在という特殊事情<sup>31)</sup>によって、これ以上積極的なドイツ企業にたいする投資は、第一次大戦前には見られなかった。結局、1900年に UEG を吸収した AEG は、GE と対等の交渉力を持つ総合電機企業として成長し、海外市場にあってはシーメンス社とともに強力な競争相手として激しい市場争奪戦を展開した。

なかでも彼らが激しく争った市場はイギリスであった。1900年の同国に対する海外からの電気機械輸入総額を主な輸出国別に分析してみると、その 2/3 がアメリカからであり、ドイツからの輸入は僅か 1/5 に過ぎなかった。しかし1902年になると輸入総額の 1/2 はドイツ製品となり、アメリカを凌駕している<sup>32)</sup>。これは両アメリカ企業の現地企業が操業を開始したことによる本国企業の輸出減少の結果であり、この後更にシーメンス社もイギリスに工場を建設して本格的生産を開始したため、海外製品の流入量は激減した<sup>33)</sup>。

国内工場の稼働によって電機製品輸入は急速に縮小したが、再び1911年から第一次大戦に至るまで同市場は、海外からの激しい競争攻勢に晒された。当時のイギリスの自由貿易政策からこの事態の出現は不思議ではなかったが、イギリスに投資を進め子会社の育成発展を努力していた GE と WH、さらにシーメンス社にとって歓迎すべき事態ではなかった。特に台風の目となり、英国市場に大量輸出を積極的に企てたのは AEG であった。1910年頃からドイツ電機市場の需要は下降したため、こうしたなかでイギリス国内に関連企業を持たない有利な条件にあった AEG は、積極的に同市場へ輸出攻勢をかけていった。中でも電球製品の集中的な輸出は、この製品市場の安定化を図る GE に、少なからぬ打撃を与えるものであった。

AEG にたいし GE は協力関係維持に努め、1904年に両社は得意とした特許権交換協定を成立させたが、所詮このような対等の立場にあっては輸出市場の調整は望めず、両者は各々ヨーロッパとアメリカにおいて特定品目について輸出規制を合意したにすぎない<sup>34)</sup>。つまり輸出禁止条項は両社の生産品全体を拘束したのではなく、主に特許交換品目に限定され、指定品目外の電球市場は競争上何等の制約を持たず、第一次大戦にいたるまで AEG は大量の製品をイギリスに輸出した。この問題の決着は大戦の勃発、そして戦火によってドイツ企業とその多くの設備を失ったため、自然に消滅した。

ドイツ企業との協定はその殆どが大戦中に廃棄されていたが、戦後になって、これが直ちに逼迫した問題にはならないと見たアメリカ企業は、機会をみながら協力関係を作りあげ、ドイツ国内に

31) The Electrical Review, London: Vol. 63., no, 1614, october, 30, 1908, pp. 778-780.

32) Byatt, *ibid*, pp. 167.

33) 1910年までの GE と WH 両社の英国向け輸出は年平均で見るとピーク時の 1/2 に低下しており、同様にイギリス国内に生産拠点を築いたシーメンス社製品も 1/3 に減少した。

34) Hughes, *ibid*, pp. 179.

安定した寡占市場を築くのを見守った。むしろ第一次大戦に続く1920年代における重要な変化はイギリスに見ることになる。それはイギリス現地企業が独立し、従来のテリトリー制を過去の遺物とする一方、企業再編成過程のなかで、イギリス電機産業の支配が再度アメリカ企業に集中した<sup>35)</sup>ことである。

同国の電機産業の変化は、中堅電機企業ディックカール、ウィリアムズ、及びロビンソンの3社が合同し、これに戦時中に処分されたシーメンス製造を吸収したイングリッシュエレクトリック社の1919年の誕生から始まる。英国の電機産業において永年の懸案であった、重電機部門強化が部分的ながら実現したのであり、こうした動きはイギリスWHがイギリス人所有の電機企業として自立し、またGEがBTH株を手放していった背景と共通のものであった。<sup>36)</sup>しかしこの動きには一定の限界があり、そのまま国内企業化したBTHやメトロポリタン社の合同にはつながらなかった。

むしろ産業集約化はGEの采配から生れた産物であった。当然こうしたGE主導の企業合同化には、イギリス企業側の安易な経営者や株主の選択に問題があったことは否定出来ない。しかし企業譲渡の背景には、期待したほどにイギリス企業の経営発展が見られなかった失望があった。さきのイングリッシュエレクトリック社は合同以降、経営は不振を極め、巨大な損失はいつ倒産しても不思議のない状態にあった。<sup>37)</sup>またイギリス化したかつてのアメリカ企業の子会社は、依然として技術開発力に弱点があり、しばしば解決方法をめぐって紛糾する種となっていた。この背景には技術者の雇用問題、アメリカ技術に対する無力感の蔓延などがあげられる。自主的な技術開発を待つよりも、当面の競争力強化にはアメリカ技術の導入は必然的選択であった。メトロポリタンヴィッカーズ社は1919年に技術力強化のため、WHに5ヶ年の技術援助を要請し、代償として改めて輸出禁止に関する制約条件を受入れ、ふたたびアメリカ市場参入はならなかった。<sup>38)</sup>WH一社への技術依存を避けるためブラウンヴォベリー社の株式を購入し、同社と共同開発を進めたが、<sup>39)</sup>技術力の不足は解消できず、1924年及び1929年と引き続き技術協定を更新していった。技術的にアメリカ企業に対抗不可能なのは、BTHやGECそれにイングリッシュエレクトリック社にしても基本的に同じであり、企業買収に動揺しやすい体質を生んでいた。

35) イギリスに典型的に現われた全面的子会社として従属した企業が消滅し、代わって独立企業との技術協力が海外生産拠点を維持する方法として普及するにつれ、輸出禁止に該当する市場と製品の部分的規定が、従来の全面的規制に代わっていった。またヨーロッパ企業が特定領域に優れた製品を開発するようになり、純粋に技術に限定した協力体制の必要がこの傾向に拍車をかけた。たとえばGEは回転式蒸気機関が時代遅れとなりつつあると知るや、開発能力の優れたAEGと共同開発に踏み切っている<Hughes, *ibid.*, pp. 179.>。

36) Dummelow, *ibid.*, pp. 81.

37) Jones & Marriott, *ibid.*, pp. 128.

38) アメリカ、カナダ、中米がメトロポリタンの輸出禁止領域であり、これにたいしWHはイギリス及びその植民地への輸出自粛を保障した<Jones & Marriott, *ibid.*, pp. 61.>。

39) 1919年、同社はBrown Boveri株£380,000を購入している。



一方、ドイツ電機産業は混乱期を過ぎるとやがて競争力を回復してきた。<sup>40)</sup> 1919年には早くも電球カルテル結成の主導権を掌握し、1921年これに代わった国際白熱電球価格カルテルを組織化し、ヨーロッパにおける電球市場の統制に乗出してきたので、<sup>41)</sup> アメリカ市場を守る予防的措置として GE と WH はドイツ企業との接触を深め、特にシーメンス社にたいしては積極的に友好関係の強化を図った。1924年に WH は技術援助を約束しているし、1926年には GE が参加権付き社債の大量購入を引受けてシーメンス社の財政再建に協力した。<sup>42)</sup> この時点で同社は最大の輸出市場を中南米に置いて、アメリカ市場参入を実質的に放棄した。<sup>43)</sup>

またロシア市場を失ったヨーロッパの電機企業が新市場を求めてアメリカ参入を試みたが、結局これも1919年、オランダフィリップス社のアメリカ国内における電球生産計画を知った GE が、ヨーロッパとアメリカにおいて短期間に大量の同社株を買収し、翌年に同社からアメリカ進出計画の放棄を勝ち取ったように、ほとんどが計画中止を余儀なくされ失敗に終わった。<sup>44)</sup>

ドイツ、オランダ企業を買収した背景の一つには、当時アメリカ国内において国外生産者を市場から排除して競争制限をしてきた GE への世論攻撃が強まり、<sup>45)</sup> 国外企業が市場に参入する前にこれを中止させる必要があった。市場独占のために GE は参入を計画した企業の株式を大量取得し、経営に圧力をかけ事前に彼らのアメリカ進出を葬ったのである。

アメリカ市場は世界市場のなかでもっとも豊かであり、GE と WH は常にこれを独占する姿勢を示し、<sup>46)</sup> 国外生産者の統制もアメリカ市場から、彼らを隔離する手段として有効である限り常に強化した。こうした動きは1920年代後半になると一層拍車がかかった。それは1929年から1933年にかけて GE 特許のなかでも、最も重要な特許権が相次いで消滅する不安から生じた。GE の特許権消滅によって海外企業は必然的に競争力を増加させ、世界市場の至る所で競争の激化が予想された。それはアメリカ市場の混乱につながる危険性を十分に孕むものであった。目前に迫りつつある危険

40) 戦後の産業合理化過程のなかで、重電機部門はシーメンスと AEG が主導権を維持し、電球生産部門はこの2社にアルパッハ及オスラム<後述の英国の同名企業とは別会社である。大戦により多くの海外資産を失い、しかも国内生産力を半減した AEG、シーメンスおよび Auergesellschaft がその電球製造設備を集合して形成した企業である。Jones & Marriott *ibid.*, pp. 33.>の両社が加わって市場を支配する寡占構造が貫徹していた。

41) J.D. Scott., *Siemens Brothers 1858-1958*, Weidenfeld & Nicolson: London, 1958, pp. 102.。なおこのカルテルは結局イギリス、フランス、スペイン、スウェーデンが参加せず、また補償条項が有効に機能せず3年後に解体した <Georg Siemens., *History of the House of Siemens*, Arno Press: New York, 1957, Vol. 2., pp. 34.>。

42) Siemens, *ibid.*, pp. 204-205. この社債 (Participation debentures) の大部分は、GE の購入を前提に発行された。

43) Siemens, *ibid.*, pp. 137.

44) Jones & Marriott, *ibid.*, pp. 35.

45) David Loth., *Swope of GE*, Arno Press: New York, 1976, pp. 46, 164, 281. 1911年には GE が隠れ蓑として利用した NELA の存在が暴露され解体に追い込まれ、また特許協定に対する政府の反対の動きが1926年の最高裁の判決まで続いたように、20世紀初頭から長期にわたり反独占の世論攻撃に曝されていた。

46) Jones & Marriott, *ibid.*, pp. 33.

回避のために、各国内の生産市場に秩序ある枠組の形成は欠かせぬ条件であり、市場価格の決定に影響力を持つ企業の存在はむしろ必要であった。ドイツの状況はその意味で GE にとってある程度歓迎すべきものであった。

再び、英国に目を転じてみると、電球製造から重電機製造部門までその企業集中は、ドイツに比べ著しく遅れたままであった。戦前と比較して集中化したのは僅かにイングリッシュエレクトリック社の成立をみたに過ぎなかった。技術の相対的遅れによって、いずれの企業も絶対的な競争力を持たず、このため企業集中は不可能となっていた。国内企業の市場占有率は低く、相当部分を輸入品により占められていた。さらに大型生産設備をもつ企業が、アメリカ、ドイツの資金或は技術援助をときには複数企業から受けており、複雑な利害関係は企業集中の障害となっていた。

電球市場はこの事実がよく現われている。ここでは BTH、メトロポリタン社そして GEC の子会社でありドイツ技術を中心に製造してきたオスラム電球製造<sup>47)</sup>、そしてエジスワン社が主な製造企業であった。主要企業はいずれも国外特許に依存しており、生産市場は構造的にこれ以上の集中化を困難としていた。重電機市場の集中度はさらに低く、例えば発送電用機器については BTH、メトロポリタン社、GEC、イングリッシュエレクトリック社に加え大陸からの輸入品が参入し、価格形成に影響力のある企業の出現を拒んでいた。また輸送用機器に関しては、市電用機器は BTH、メトロポリタン社が、鉄道用機器には AEG 製品が一定の占有率を維持した様に、細分化された市場は不特定多数の企業から構成されていた。自家用小型機器あるいは工場用電動機市場になると、生産の半分以上は多数の国内小生産者の手になるものであった。

イギリス電機市場にあっては寡占は特定専門領域に確認されるに過ぎず、電機市場全体にわたって重要な占有率をもった企業は成立していない。BTH、メトロポリタン、GEC、イングリッシュエレクトリックの上位4社の優位は相対的にすぎず、いずれも産業合理化を主導出来る企業とはい難かった。1920年代後半の関税設定が上位企業の占有率上昇に影響したとしても、寡占企業を誕生させるものではなかった。このように重要な市場にかかわらず産業集中化が遅れ、プライスリーダー役の不在のまま不安定な状況に放置されていたのがイギリスの実態であった。

世界市場の安定を図る GE、WH が、この再編成に乗り出していったのは当然であり、遅いと言えよう。もっともこの国にたいし産業集中化の試みがかつてなかったわけではない。1919年、GE は新たに海外活動を専門とする IGE (International General Electric) を設立するが、社長に就任したスオープは1919年に BTH を他の生産者と合併する計画を作り上げ、1921年に GEC に BTH との合併を提案したが失敗に終わった<sup>48)</sup>。

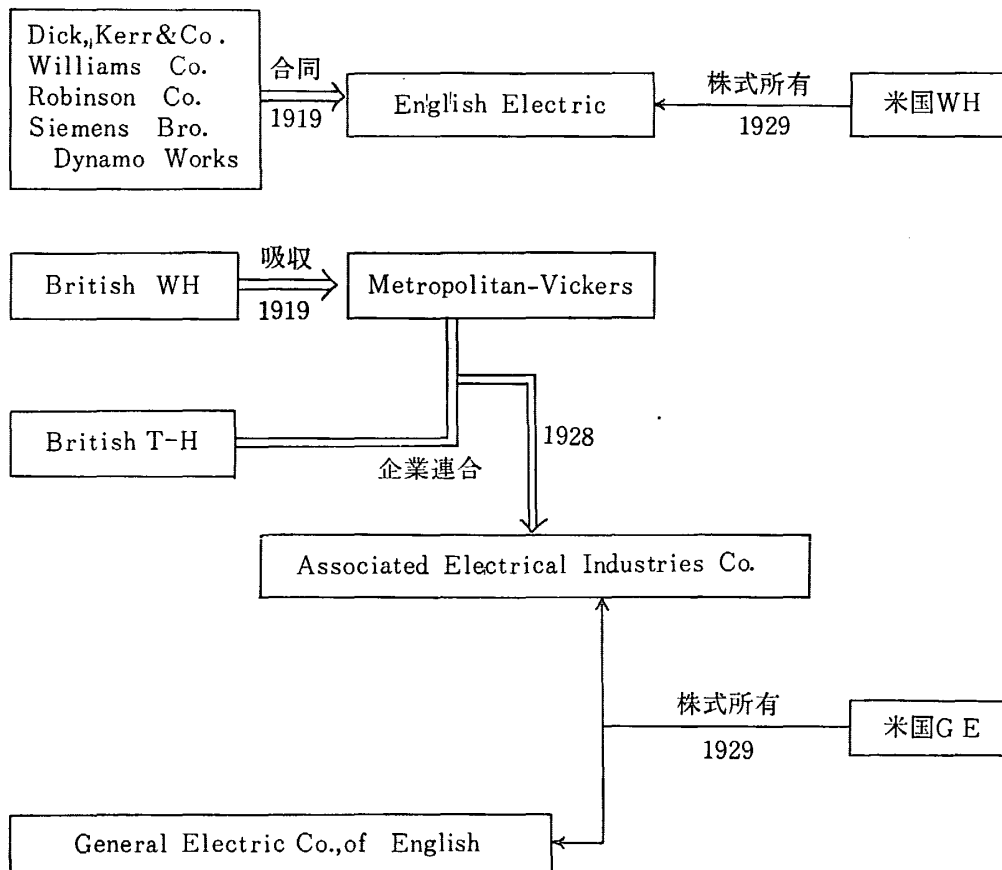
47) ドイツ Auergesellschaft との合併企業として出発し、戦時中の敵対国資産処理法により株式は GEC 社に移ったが <Jones & Marriott, ibid, pp. 31.>、戦後は再び技術協力関係にあった。なお GEC はアメリカの GE 社とは成立時点から無関係の電機企業であった。

48) Jones & Marriott, ibid, pp. 93-94.

GEの社長にスオーブが就任すると、あらためてイギリス電機産業の集中が画策され、その実現に邁進することになる。<sup>49)</sup> GEの最終的なイギリス電機産業に対する集約化案は、BTH、メトロポリタン、GEC、イングリッシュエレクトレックの4社を一社に合同させ、その経営決定権をGEが掌握することであった。<sup>50)</sup> あらゆる機会をとらえて4社の株式取得が進められ、先ずBTHの買収に少し遅れて、1928年にメトロポリタン社の78%の議決権付き株式取得に成功すると、イギリス電機産業の競争力強化という大義名分下<sup>51)</sup>に、これとBTHをAEI (Associated Electrical Industries Co.)として連合させた。さらにエジスワン、ファergusンといった電球および部品製造部門のなかでも比較的重要度の高い企業の株式を買収して、これを吸収することによってAEIを軸とする産業再編成の姿勢を一段と明確にした。

BTHとメトロポリタン社の支配は大合同への布石であり、GEは次にGECの60%に及ぶ株式

イギリス電機産業の集中化とアメリカ企業の支配



49) GEが国際的企業連合を計画促進した一つの背景として、1924年のオランダとドイツの生産者間に市場争奪があり、GEは困難な和解交渉の調停を進めねばならなかった。

50) Jones & Marriott, *ibid*, p. 89.

51) 英国電機産業の輸出競争力強化を標榜するGEの計画に対してメトロポリタン社の経営者が対抗案を示せない間に、GEは銀行等を代理人にして株式購入を秘密裏に進め、多数の議決権付き株式の所有に成功し同社の経営権を掌握した <Jones & Marriott, *ibid*, p. 98.>。

を証券市場において購入した。<sup>52)</sup> 大量の株式買収は慎重に銀行等に依頼したため常に GE の成功に終わったが、GEC 経営者は対抗措置を素早く講じ、外国籍株主の議決権停止によって GE の経営支配を一時的に凍結させた。またイングリッシュエレクトレック社も GE の支配を嫌い防戦に努めたため、大合同という GE の目論み実現は不首尾に終わった。しかし GEC 支配は一時柵上げ状態となったが、AEI 設立によって生産市場の集中化はある程度成功したのである。同じ時期、WH もイングリッシュエレクトレック社をその傘下に治め、イギリス生産市場はほぼアメリカ企業の戦略構想の一部に組込まれた。

### 結語にかえて

国際市場の安定、しいてはアメリカ市場の安全は、一つには国際カルテルを有効手段としたが、また各国生産市場の寡占体制によってある程度保障される性質のものであり、かつ前者の成否自体が後者に多分に依存する関係にあったことは、GE をして各国生産者の集中化を画策させる動機となった。とくに電球はその高収益性と、生産者が同時に電機製造企業である事実から、GE の行動はある程度まで各国の電球生産市場の寡占化に向けられ、ドイツにあってはシーメンスの参加権付き社債の大量購入、オスラム社株式の継続的購入となって現われた。

残されたイギリスの安定は、GE による AEI と GEC の統制と WH によるイングリッシュエレクトレック社の支配によって達成され、イギリス電機産業はアメリカ企業の戦略であった国際的企業連合化の一環に組込まれた。

秩序ある市場を形成しその枠組の中で、各国生産者を行動させる企業連合化戦略の真価は、1929 年恐慌にたいする『国際電機カルテル』の形成、維持を巡って問われることになるが、これはあらためて考察することになる。

52) メトロポリタン社買収と同様、今回もニューヨークの店頭市場においてモルガン系列の銀行、信託会社が GE の意向により購入を続けた。