

オーウェン・D・ヤングの企業家活動

—ビジネスと政府の関係における革新—

Owen D. Young as an Entrepreneur:

His innovation on relationship between business and government

西村 成弘 (Shigehiro NISHIMURA)

京都大学大学院経済学研究科博士後期課程

1. はじめに

本稿は、オーウェン・D・ヤング (Owen D. Young) の企業家としての活動を分析し法律家出身の経営者という企業家の一類型を提示すること、また法律家出身の経営者が必要とされた社会経済的背景を考察し、企業家ヤングを近代企業発展史の文脈に位置付けることを目的としている。

ヤングは、第一次大戦後のドイツ賠償問題解決とドイツ経済の安定化を目的とした1924年のドーズ案や1929年のヤング案に深く関与した民間外交官として、また国際金融専門家として論じられてきている¹。同時にヤングはゼネラル・エレクトリック社 (General Electric Co., 以下GE) やラジオ・コーポレーション・オブ・アメリカ (Radio Corporation of America, 以下RCA) の取締役会会長として活躍した経営者でもあり、この側面についても研究が行われてきている。ヤングの企業経営者としての活動を分析した先行研究は、そのほとんどが1919年のRCAの設立とGEにおけるウェルフェア・キャピタリズムの展開に焦点を当てている²。たしかにRCA設立におけるヤングの国際協調主義や彼の交渉能力、また労使関係におけるヤングのリーダーシップは、彼の企業家としての重要な側面である。しかし、ヤングは法律家出身の企業経営者という側面をあわせもっており、さらに弁護士であるがゆえにGEの経営者に抜擢

された経緯を有している。これまでの研究ではこの側面は言及こそされるものの、深く分析されることはなかった。

したがって本稿の課題は、ヤングが法律家出身の経営者として具体的にどのような役割を果たしたのか、企業経営に対していかなる革新をもたらしたのかを明らかにすることである。つまりヤングが弁護士であるからこそ行うことができた革新とはどのようなものであったかを明らかにしたい。法律家出身の経営者としての活動は、主にヤングが副社長兼法務部長としてGEの経営にあたった時期に顕著に現われている。したがって、本稿の叙述はヤングが副社長兼法務部長であった1913年から1922年を中心として行う。

また、ヤングが副社長兼法務部長として活動した時期は、アメリカ社会が大きく変化した時期でもあった。GEの経営とそれを取り巻く社会経済的な環境との関係、すなわち国家とビッグ・ビジネスとの関係の変化の視点から、ヤングの企業家活動を評価することを第二の課題とする。より具体的には、アメリカにおける行政国家化とビッグ・ビジネスとの相互関係に対してヤングが果たした役割を明らかにする。

ところで、法律家出身の企業家というのは一般的に存在するのであろうか。第1表はGEの歴代トップ・マネジメントの出身を一覧にしたものである。初代社長のチャールズ・コフィン・スミス出身、第2代社長のエドウィン・ライスは

第1表 GEの歴代経営者の出身

経営者	役職在任期間	出身等
Charles A. Coffin	社長 1892-1913 会長 1913-22	18歳で叔父の靴屋に入る。 ：セールスマン
Edwin W. Rice, Jr.	社長 1913-22	フィラデルフィアの高校でElihu Thomsonに学ぶ。 ：エンジニア (電気)
Gerard Swope	社長 1922-39, 42-45	1895年MIT卒 (電気工学) ：エンジニア (電気)
Owen D. Young	会長 1922-39, 42-45	ボストン大ロースクール卒 ：弁護士
Charles E. Wilson	社長 1940-42, 45-50	12歳でSprague社入社 ：エンジニア (たたき上げ)
Philip D. Reed	会長 1940-42, 45-58	ウイスコンシン大卒 (電気工学) ：弁護士
Ralph J. Cordiner	社長 1950-58 会長 1958-63	Whitman College卒 (経済学) ：ゼネラリスト
Garald L. Phillippe	社長 1961-63 会長 1963-67	1950年、経理部長 ：会計分野出身
Fred J. Borch	社長・CEO 1963-67 会長・CEO 1967-72	Case Western Reserve大卒 (経済学) ：マーケティング分野出身
Reginald H. Jones	会長・CEO 1972-81	1939年GEのビジネス・トレーニング・コースに入る ：ゼネラリスト (たたき上げ)
John F. Welch, Jr.	会長・CEO 1981-2001	イリノイ大学院卒 (化学工学) ：エンジニア (化学)
Jeffery R. Immelt	会長・CEO 2001-	ハーバード大MBA ：ゼネラリスト

(出所) Hall of Electrical Foundation, *The General Electric History, 1876-1986*, 1989; 坂本和一『新版GEの組織革新』, 146頁; General Electric Co., *Annual Report*; GEホームページより作成。

第2表 トップ・マネジメントに占める法律関係者の割合

(人、%)

年	会 長			社 長			副 社 長		
	法律関係者		全体	法律関係者		全体	法律関係者		全体
	人数	%	人数	人数	%	人数	人数	%	人数
1900	2	12.5	16	0	0.0	40	2	2.2	90
1910	1	5.0	20	2	5.0	40	2	1.9	107
1920	0	0.0	30	3	7.5	40	5	3.2	154
1930	1	3.7	27	3	7.9	38	5	3.1	163

(出所) 谷口『巨大企業の世紀』, 233-234頁より作成。

電気エンジニア出身であり、ヤングの会長時代に社長であったジェラード・スウォープも電気エンジニア出身である。歴代経営者の中で法律家出身はヤングとその後継者のフィリップ・リードだけであることがわかる。また戦後の経営者には会計分野出身やゼネラリスト・タイプの経営者が一般的となり、GEのなかでも法律家出身の経営者は多くなく、法律家出身という経営者のタイプは歴史性をもつものであることが窺える。他方で第2表は1900年から1930年までのアメリカのトップ・

マネジメントに占める法律関係者の割合を示したものである。これは合同運動によって成立した40社におけるその割合を見たものであるが、会長、社長、副社長ともに法律関係者の率は低い。しかし副社長に関しては率こそ低いものの、常に一定人数が法律関係者で占められていた。この点から法律家出身の経営者は世紀前半のアメリカ・ビッグ・ビジネスにおいて何らかの役割があったと仮定することができるだろう。

本稿はヤングに関する新事実の発見よりも、ヤ

ングの活動を法律家出身の経営者という類型で捉えなおすことを目的としている。その際、筆者はヤングの長女ジョセフィーヌとその夫でかつてヤングの助手を務めたエヴェレット・ケースによって記された網羅的なヤングの伝記に依拠している(Case, 1982)。また必要な箇所についてはGEの経営史料を用いた。

本稿の叙述は次の通り行う。2では法律家出身の経営者ヤングを歴史的な文脈に位置付けるため、世紀転換期におけるアメリカの社会経済的状況を述べ、GEの副社長兼法務部長として抜擢されるまでのヤングの活動を述べる。3ではヤングが副社長兼法務部長としてGEで行った革新の内容を、アメリカ政府のGEに対する反トラスト法訴訟とそれへの対応を中心に明らかにする。最後に4では、ヤングがGEの経営にもたらした革新について1920年代の経営発展からの説明を試みる。

2. 革新主義の時代とヤング

(1) 近代企業の形成と独占問題

世紀転換期のアメリカ社会にもっとも重大な影響を与えたのは、大企業の形成とその成長であった。19世紀末から20世紀初頭にかけて、アメリカではいわゆる第一次合併運動がおこり多数の大企業が成立した(鈴木, 1988, 222-224頁)。このとき形成された大企業には、USスチール(1901年設立)、スタンダード・オイル・トラスト(同1882年)、そして本稿で取り上げるGE(同1892年)などが含まれる。チャンドラーはこれら大企業の組織構造を分析し、「多数の異なる事業単位から構成され」、大量生産と大量流通を結合し最大の利益を生むために「階層的に組織された俸給経営者によって管理され」ていることを明らかにし、近代企業という概念を提起した(Chandler, 1977, PP. 1-3)。

チャンドラーが近代企業と定義した大企業の形成は、それが経済活動の調整や資源配分における市場メカニズムにとってかわったように見える(Chandler, 1977, P. 1)³、という点でまさに当時のアメリカ人にとって脅威としてとらえられた。

当時のアメリカ人はアメリカ社会に対して牧歌的なイメージを持っており、大企業の成立によって自由競争が阻害されるのではないかと恐れたのである(紀平, 1999, 244頁)。このような大企業の出現に対する反応は、1900年代から1910年代にかけて全国的に高まった革新主義運動の一つの柱となった。革新主義運動は政治制度、禁酒、教育、女性の権利の問題など幅広いテーマで社会改革を行おうとする多様な運動であったが、近代企業に対して政府の規制を求めるという点では共通していた。すなわち、近代企業は個人のイニシアチブや機会平等という理念を掘り崩すものであり、社会秩序を取り戻すためには政府による規制が必要であるとみなされるようになったのである(紀平, 1999, 249-250頁)。

革新主義運動は連邦政府による大企業の規制を要求するものであったが、州政府レベルでは以前から大企業規制が行われていた。たとえばイリノイ州では、州議会による立法措置によって州行政委員会が創設され、鉄道事業に対する規制が行われていた(木下, 1988, 147頁)。また1890年のシャーマン反トラスト法制定以前にも、すでに13州でトラストを禁止する州法が制定されていた(楠井, 1997, 187頁)。革新主義運動はこれら州レベルでの大企業規制を連邦レベルでも行うことを要求し、さらにそれを実効力あるものにする運動であった(新川, 1988, 187頁)。

1887年の州際通商法の制定とそれにもとづく州際通商委員会の創設が、連邦政府による大企業規制の最初のものであった。州際通商委員会は独立規制委員会と呼ばれるものであり、行政機関であるにもかかわらず準立法的な権限と準司法的な権限を併せ持っていた(木下, 1988, 143, 158頁)。州際通商委員会が持つ権限は最初弱いものであったが、複雑化するビジネスの利害関係に対して司法機関が柔軟に対応できないことが明らかとなるにつれて、その権限は次第に強化された(木下, 1988, 149-150頁; 新川, 1988, 186頁)。独立規制委員会の権限の強化は、司法の判断よりも行政による判断によって社会が秩序付けられる度合いが大きくなることを意味し、いわゆる行政権限

の肥大化という現象となって現われた。

他方でトラストや独占的な取引の規制に関わるシャーマン反トラスト法は1890年に制定されたが、州際通商委員会のような独立規則機関は設置されなかった。またシャーマン法には用語の定義として不明確な箇所が多く、制定当初はその実効性を疑われた。しかしセオドア・ルーズベルトによる大企業に対する積極的な訴訟提起を経て、ウィルソン政権期の1914年に連邦取引委員会法が制定され、それにもとづき独立規制委員会である連邦取引委員会が設置された。1914年の連邦取引委員会の設置は、連邦政府による企業規制の完成を示すメルクマールであった(木下, 1988, 152-153頁)。

(2) ストーン&ウェブスターの顧問弁護士

オーウェン・ヤングが弁護士として、また後に経営者としてビッグ・ビジネスにかかわった時代は、このようにアメリカ社会がいわゆる行政国家への転換という大変動を経験した時代であった。

ヤングは1874年10月27日にニューヨーク州北部ヴァン・ホーンズヴィルの農家で生れた。ヤングは少年期のほとんどをこの田舎町で過ごした後、1890年にセントローレンス大学に入学し、その4年後文学士の学位を取得した。卒業と同時にヤングはボストンに移りボストン大学ロー・スクールに入学する。ロー・スクールでヤングは3年のコースを2年で修了し、1896年に卒業するとともにボストンで弁護士登録された。ヤングは、1896年9月にボストンで法律事務所を開業していたチャールズ・H・ティラー(Charles H. Tyler)の事務所に採用された⁴。

ティラー事務所は主に不動産法や会社法を専門にしており、ヤングはティラーの下で働くなかで次第に企業経営に関する知識を習得していった。ティラー事務所働き始めた1896年には、すでに第一次合併運動につながる企業合同が多く見られ、アメリカの産業や社会経済に大きなインパクトを与え始めていた。ヤングは1897年から翌98年にかけてユニオン・パシフィック鉄道の再編事件やハリマンによるオレゴン・ショート・ラインの買収事件などを間近でみることとなり、巨大鉄道

事件について学習することができた。また1899年には繊維企業のベッパレル・マニュファクチュアリング社とラコニア社の合併事件に関与することとなり、このなかでヤングは大規模な製造企業やそれらの合併、また企業金融における知識と経験をj得ることとなった(Case, 1982, PP. 74-77)。

1900年から、ヤングはストーン&ウェブスター(Stone & Webster, 以下S&W)の顧問弁護士としてこの会社の事件に関わるようになった。S&Wでの経験こそがヤングの弁護士としての、また経営者としての成長に大きく資することとなる。

S&Wは、MIT卒のエンジニアであったチャールズ・ストーンとエドウィン・ウェブスターが1890年に設立した電気顧問エンジニアリング会社マサチューセッツ・エレクトリカル・エンジニアリング社を前身とし、1893年にこの名称に改称した。S&Wは各地の電灯システムや発電所、市街電気鉄道システムを設計し、経費を見積もり、またそれらの建設を監督する事業を行っていた。その後S&Wは電灯企業や市街鉄道企業など公益企業に投資を行うようになった。S&Wは公益企業から社債あるいは株式を代金の一部として受け取り、それら公益企業体に対して組織再編やエンジニアリングのサービスを提供して企業価値を高め、手許にある社債や株式を市場で売却して利益を得るという事業システムを構築した。1906年にはアメリカ全土で28の電力、電灯、ガス、市街電気鉄道の公益企業に経営、エンジニアリング、また金融のサービスを行うまでになった⁵。

顧問弁護士として、ヤングは1900年以降S&Wが權益を持つ公益企業が存在するグラス、シアトル、ミネアポリス、テレホートなどの中規模な地方都市を駆け巡った。最初にヤングが取り組んだのはグラスでのヒューストン・エレクトリック・ストリート・レールウェイ社の再編事件であった(Case, 1982, P. 81)。中規模都市の公益事業は大都市ほどには独占が進んでおらず、多くの公益企業が激しい競争を繰り広げていた。多数の公益企業を合併・再組織し、その都市の公益企業に秩序を与えるとともに有価証券を保有する会社の企業

価値を高めることがS&Wの事業であり、ヤングはそれを法務事務の側面からサポートした。電力システムや市街電車のシステムの建設、それらに従事する公益企業の買収には、州政府や市政府の法令や特別営業許可が必要であり、ヤングはS&Wが事業を行えるよう、企業と地方政府との関係を調整したのである (Case, 1982, P. 86)。

しかし顧問弁護士としてのヤングの活動は、単に州政府や市政府から営業許可をとりつけるというだけではなかった。S&Wが関与する中規模都市はまた、公益企業を適切に規制する法的枠組が未発達であった。各家庭や事業所に安定して電力を送るシステム、あるいは都市交通において人々の利便性を高める市街電車システムに関する技術発達は急速に展開していたが、それを実際に都市生活において公益事業として運営するための法律が、とくに中規模都市においては整備されていなかった。したがって、各都市は公益事業のために法令を作らねばならなかった。ヤングは州政府や市政府に法の整備を働きかけ、S&Wの事業が遂行できる法的な枠組を作り上げる活動も行ったのである (Case, 1982, P. 80)。ヤングは1907年にティラーのパートナーとなってからますますS&Wの仕事に時間を費やした。次第にヤングは、公益事業法分野の権威とみなされるようになり、州政府や連邦政府が公益事業関連の立法を行う際に意見を求められるまでになったのである (Case, 1982, P. 88)。

ヤングはティラー事務所ですら約15年間活動し、そのうち10年以上をS&Wの顧問弁護士として過ごした。S&Wの仕事を行う中で、ヤングは政府と企業との関係に精通するようになった。行政権が肥大化し、企業経営にとって対政府関係がますます重要になってくる時代に、ヤングは企業と政府との間の法律問題を専門とする弁護士として成長しつつあったのである。

3. ビジネスの法的枠組とコンプライアンス

(1) 電球事業と電力事業

ヤングが副社長兼法務部長としてGEの経営陣

に加わったのは1913年1月である。このときGEはある重大な問題を抱えており、ヤングはその解決のために経営者に抜擢された。その問題はまた、ヤングが法律家出身の経営者として成長する契機でもあった。

GEは第一次合併運動初期の1892年にエジソン・ゼネラル・エレクトリック社とトムソン=ヒューストン・エレクトリック社、トムソン=ヒューストン・インターナショナル・エレクトリック社を合併して設立された⁶。GEの設立は補完的な関係にある両社の特許を統合するとともに、それによって強力な交流技術関連特許をもつウェスチングハウス社に対抗する目的で行われた (小林, 1970, 84-87頁)。設立されたGEは、電灯、鉄道、電力、配電の4事業単位で構成され、社長チャールズ・コフィン以下俸給経営者によって管理される、チャンドラー・モデルに言う近代企業であった。GEの事業はおおよそ1910年まで電球および電力事業を主軸としており、それぞれの市場で大きな占有率を有していた。市場におけるGEの優位は、電球事業と電力事業のそれぞれにおける独占的事業構造によるものであった。

電球事業においては、GE設立当時カーボン・フィラメント電球に関するエジソンの基本特許が存在していたが、わずか2年後にこの基本特許は期間満了で失効した。カーボン電球に関する強力な特許の失効によって、多くの電球メーカーが電球市場に参入して過当競争となり、電球価格の低下を招いた。この事態に対処するためにGEは1896年に白熱電球製造業者協会 (ILMA) を設立した。ILMAの実体は電球メーカー16社によるカルテル協定で、各社の生産量と価格の調整を行った。1897年にはウェスチングハウスもこの協会に参加し、ILMAはアメリカで生産される電球の約95%を独占するに至った (小林, 1970, 96-98頁)。

その後ILMAに加入する企業であるサンビーム社のF. S. テリーとB. G. トレメインが電球メーカー15社を結集して全米電球協会 (NELA) という共同企業体を形成した。GEはNELAに対しその株式の過半数を取得し子会社化した。しかしGEはNELAをGEに吸収するよりも独立経営として存

続させた方がよいとして、形式的に独立させておく政策をとり、NELAと特許権の相互利用協定を締結した。1910年にはアメリカ電球市場においてGEが42%、NELAが38%の市場シェアを占め、GEは合計で80%の電球生産を支配するようになった(小林, 1970, 110-111頁)。

他方電力事業においても独占的な事業構造が形成された。重電機器分野におけるGEの主要な競争相手はウェスチングハウスであった。重電分野では、GEがスプレーグ、ヴァン・デポール、ベントレー=ナイトなど鉄道関係の重要特許を保有しており、これに対してウェスチングハウスは多相交流電動機に関するニコラ・テスラの特許など動力関係の重要特許を保有していた。GEとウェスチングハウスは特許権をめぐる裁判闘争を行い、1896年に係争中の訴訟は300件にのぼった。そこで両社は1896年に両社の持つ電球以外の特許をプールし、特許相互利用協定を締結した。この協定では両社の持分をGEが62.5%、ウェスチングハウスが37.5%とし、この範囲内ではロイヤルティなしに相手の特許を利用できることとした(小林, 1970, 98-100, 103-104頁)。しかし、特許プールが形成されたとはいえ、新しい技術を開発する競争はむしろ共通の土俵が形成されたために激しくなった。同時に両社の競争は製造した重電設備をいかにして販売するかという点に移った。

初代社長コフィン、トムソン=ヒューストン社の社長時代に、重電機器の売上代金として電灯や鉄道の公益企業が発行する社債や株式を受け取り、購買者の資金負担を軽減すると同時に機器販売を促進する事業システムを編み出していた。トムソン=ヒューストン社が重電機器売上の代金として得た社債や株式は、合併とともにGEに引き継がれた(吉田, 1986, 46-47頁)。しかし合併直後の1893年の恐慌によって保有する有価証券類の価格が下落し、設立間もないGEは財務危機に陥ることとなった。この財務危機はJ. P. モルガンらの財政支援によって切りぬけることができたが、その過程で保有証券類は処分され、さらに売上代金の一部として社債や株式を受け取るという販売戦略は見直しを迫られた⁷⁾。

しかし1900年頃から電力需要の拡大が見られ、それに伴い電力企業等の設備投資需要が伸びてきた。重電機器の重要な顧客である電力企業など公益企業への積極的な販売戦略としては、やはり高価な設備を購入する企業への実質的な金融支援という方法がもっとも有効な販売方法であった。コフィンは1893年恐慌によって一度は放棄された、販売代金の一部を社債や株式で受け取る方法を復活させた。すなわちGEは1905年にEBASCO (Electric Bond and Share Company) を設立したのである(吉田, 1986, 67-68頁)。EBASCOはGEが直接管理する金融子会社で、GEが受け取った公益企業の株式や社債、現金などを引き受け、代わりに自社の株をGEに譲渡した。こうすることによって、GEは公益事業体への重電機器の販売を拡大することができると同時に、EBASCOが株式や社債の処理を行うことによって流動性を確保し、1893年恐慌のときのようなGE本体に対する破滅的な影響を遮断しようとしたのである。また、EBASCOは保有する公益企業の株式や社債を売却する際、それらを発行した公益企業に対して経営、技術、金融サービスを提供し、企業価値を高めた上で売却した。これは先のS&Wの事業システムとほとんど同じものであった(Hughes, 1983, PP. 396-397)。

このようにGEは、1910年頃までにはアメリカ全体の電球生産の約80%を支配するとともに、EBASCOを通して全米にわたって多数の公益企業に利権を保有するようになった。このような事業構造は当時の革新主義運動と無関係ではいられなかった。1911年にGEはその電球分野における事業システムが反トラスト法違反であるとして告訴されたのである。

(2) 1911年反トラスト法裁判

1901年に大統領となったセオドア・ルーズベルトは、1890年に制定されたシャーマン反トラスト法にもとづいて大企業の規制にのりだした。ルーズベルトは在任中に44件の反トラスト法訴訟を提起したが、連邦司法省が大企業を反トラスト法違反で訴追するのは、ルーズベルト期がはじめてで

あった(紀平, 1999, 257-258頁)。しかしルーズベルトは大企業一般を次から次へと訴追したわけではなかった。ルーズベルトは大企業には社会の進歩のために重要な役割があると考えており、大企業やその事業システムをよいトラストと悪いトラストに分け、悪いトラストについて訴訟を提起した。ルーズベルトが提起した訴訟の代表的なものとして、1901年の対ノーザン・セキュリティーズ訴訟や1906年のスタンダード・オイル・オブ・ニュージャージー訴訟などがあげられる。ルーズベルトの後継者タフトも引き続き積極的な反トラスト法訴訟を展開した(紀平, 1999, 267頁)。

ルーズベルト、タフトと続いた革新主義政権下におけるトラスト・バスターのの一つとして、司法省は1911年3月3日、GE、ウェスチングハウス、ウェスチングハウス・ランプ・カンパニー、コーニング・ガラス社、NELA等の電球取引が反トラスト法違反であるとして提訴した。訴状ではまず、GEとNELAとの関係が外見的には競争しているように見えるが実際は子会社関係にあることが暴露され、その子会社の関係が非難された。次いでGEとウェスチングハウス、NELA、ILMA、その他の電球製造業者との間でとりきめられた電球の価格設定と市場分割の協定が取引制限であるとされた。基本特許であるエジソン特許が1894年に失効しているにもかかわらず、GEなどが保有する製造機械や製造方法の改良、あるいは電球の設計の改良やフィラメント素材などに関する周辺特許にもとづいて、特許によって認められている範囲を超えて取引制限を行っていることが問題とされた。また特許に関しては、GEとNELAがカーボン・フィラメント電球に代わる新しい金属フィラメント電球であるタンタルム電球やタングステン電球の特許を買収して競争を違法に制限していることも問題とされた。第三に、GEによる電球のディーラー契約が問題とされた。この契約はカーボン電球と金属フィラメント電球の両方の小売水準を維持するためにGEがディーラーに再販価格を指示するものであり、違法な取引制限であるとされた。さらに、電球製造機械メーカーやガラス・メーカーがGEとGE以外の電球メーカーへの販売価

格に格差を設けGEに優先価格で販売するという行為も取引制限であるとされた(Bright, 1972, PP. 156-157)。

司法省による提訴に対して、GEははじめ政府と争うつもりで7月5日に答弁書を提出した。しかしその後再考し、1911年10月12日に政府の提示した同意審決に署名し決着を図った。同意審決でGEや他の被告企業は、起訴状に記載されている事実については争わなかったが、その事実がシャーマン反トラスト法に違反していること、あるいは法を犯そうとした意図については否認した(Bright, 1972, P. 157)。

同意審決の内容の一つめは、NELAを解散してGEがその子会社と財産を引き取り、GE自身が自社の名義で経営をおこなわなければならないというものであった。第二にGEとウェスチングハウス、他の電球製造業者との価格設定や市場シェアに関する協定、また電球製造機械メーカーやガラス・メーカーとの価格協定は破棄されなければならないとされた。第三は電球の流通に関するものであった。すなわち、GEがディーラーに対して電球の再販価格を指示したり、あるいは再販に関して条件を課したり、電球を購入しない購入者を差別してはならないとされた(Bright, 1972, P. 158)。

GEは同意審決の受け入れによって電球ビジネスを再編しなければならなくなった。しかしこのとき、GEの経営者は電球事業のシステムを再構築するうえで2つの困難を抱えていた。その一つは感情的なものであり、もう一つは組織的なものであった。

GEが反トラスト法で訴追されたのは、1911年が初めてであった。しかも社長のコフィンが自ら築いた事業にプライドを持っていたので、反トラスト法訴訟を提訴されたこと自体が不名誉であると感じており、同意審決を受け入れたこと自体にも喜んでいなかった(Case, 1982, P. 110)。さらに追い討ちをかけたのが、1912年の大統領選挙が始まるとともに提訴された反トラスト法訴訟であった。今回の訴訟はシャーマン反トラスト法にもとづく刑事訴追であり、同意審決の内容が実行

されていないことが問題であるとされた。それまで司法省は反トラスト法違反の問題を紳士的に取り扱ってきたので、突然の刑事訴追に対してコフィンを始めとするGEの経営者や取締役は驚愕し、激しい不安に取りつかれた(Loth, 1958, PP. 134-135)。このような経営者の不安は、電球事業再編を有利に進めるうえで冷静な判断を妨げるものであった。

同意審決受け入れの組織的な困難は、当時副社長兼法務部長であったヒンスディール・パーソンズが1912年4月に事故死したことにより生じた。一般的に反トラスト法訴訟問題に対応する企業内部の部署は、法務部および法務部長であった。アメリカの近代企業は19世紀後半から自社の中に法務部を設け、弁護士が企業内部で活躍するようになっていた⁸。GEにおいても設立当初から法務部が設置されていた。というのは、GEはその設立までの経過において弁護士が重要な役割を果たしてきたからである⁹。GE設立後も特許権の獲得や管理が経営の基礎にあり、法務部はGEの経営組織の中でも重要な地位にあった。1893年にはフレデリック・P・フィッシュが法務部長(General Counsel)として執行役員を務めていた。当時法務部にはフィッシュの他に副部長(Assistant Counsel)としてR. P. クラップとパーソンズがいた。フィッシュ、クラップ、パーソンズはともに弁護士であり、GEは設立当初から弁護士を執行役員としていた。1896年には法務特許部(Law and Patent Department)となり、1900年にはパーソンズが副社長となり法務特許部を担当していた¹⁰。コフィンは一連の反トラスト法訴訟問題への対処をパーソンズに期待していたので、パーソンズの事故死によって、GEは電球事業のみならず経営政策全般に影響を与えるこの反トラスト法問題を担当する人材を失ってしまったのである。コフィンは、同意審決の内容を受け入れて冷静に電球事業の再構築について方向を示せる人材を探さなければならなくなった。

1912年9月にコフィンはニューヨークでヤングと会った(Case, 1892, PP. 102-103)。ヤングはS&Wの顧問弁護士として、同じく電力企業など

公益企業に利権を持つGEの弁護士と何度も法廷で出会っており、コフィンもこれら法廷闘争の中でヤングを見出したのである。ヤングがコフィンから初めて呼び出されたとき、S&WとGEとの交渉の件で呼び出されたのであろうと思ったが、実際はコフィンから副社長兼法務部長としてGEの経営に参画することを要請された。ヤングはより大きな舞台で活躍できるだろうと考え、コフィンの申し出を受けた(Case, 1892, P. 103)。そして1913年1月、ヤングは副社長兼法務部長としてGEの経営陣に加わった。

(3) 公正な競争の規準

コフィンがヤングに期待したのは、GEの事業遂行に関する政策を変更し立て直すこと、GEと政府との関係に対して一定の政策をもつこと、言いかえればビジネスを行う法的なレールを敷くことであった。ヤングは着任してから約3ヶ月間、1911年の裁判を含む多くの連邦反トラスト法裁判を分析し、またGEの法と政策に関する側面を分析した。GEが直面する課題を正確にとらえることがなによりも重要であると考えたのである。ヤングは調査と分析結果をまとめた報告書を3月15日に社長コフィンに提出した(Case, 1892, P. 120)。

報告書においてヤングは、第一に政府および法と企業との関係の現状に対する認識を述べている¹¹。すなわち反トラスト法を認識した企業経営者のうち、反トラスト法の規定に違反せずに従来の独占的取引を行おうとした経営者は、明確な契約によって取り決めをするのではなく同じ効果を生む間接的な方法でそれを行なおうとした。このような企業の動きに対して政府は、明確な契約が取り交わされていないととも、関係するであろうと考えられる膨大な数の事実を調べそれを法廷で陳述する戦略をとり、裁判所に独占的な取り決めがあるにちがいないと推論させようとする戦略をとった、と指摘した。そして、このような政府の反トラスト法に関する法廷戦略はとくに巨大企業にとっては非常に危険であるという認識を述べた。巨大企業にとって危険であるというのは、ヤング

によれば、トップ・マネジメントや取締役が法の遵守を意識して行っていたとしても、遠く離れた場所で行われる膨大な取引のすべてを監視するのは不可能であり、末端の営業マンが熱心すぎて反トラスト法に触れる行為を行ったとしたら、そこから推論されてトップ・マネジメントや企業全体が反トラスト法違反であると推論されてしまうからである。

GEはすでにこのとき6万人を超える従業員を雇用しており¹²、全米で何人も従業員が顧客、サプライヤー、ディーラーとの取引など会社の対外関係で活動していたが、彼らの行動が法の枠内で行われているかどうかについては全く管理できていなかった。ヤングはこのような現状分析にもとづき、報告書の中で法務部門の強化と規準作りを提案した。

ヤングは「法務部の文書による承認があるまでは、大小にかかわらずいかなる競争相手とも、明示されていようと暗黙であろうと、いかなる取り決めあるいは了解を行わないという政策を会社全体の政策として採用すべきである」と提案した。そして法務部門を強化して、すべての契約について法務部が審査を行いその可否について判断するという提案と、それを文書にして記録を作成するという提案を行った。法務部による契約の承認文書を保存する必要があるのは、もし会社の誰かが法律の制限を越えた取り決めを行ったとしても、会社が全体としてできる限りの予防措置を講じたことが立証され、会社に対する反トラスト法訴訟の提起という事態は避けられるからである。法務部にすべての契約の承認権限を与え、かつ承認文書を法務部が管理することによって法務部の法廷における交渉力を強化するというのをヤングは提案したのである。

ヤングは次いで不公正な競争と公正な競争を具体的に線引きした規準書 (code) を作成することを提案した。この提案は法務部による契約の承認と補完関係にある。法務部門が最終的に契約の判断をするとしても、末端の営業マンらが法律上問題のある取り決めを行ったのでは円滑な事業の遂行は不可能である。実際に現場で契約を取り結ぶ

担当者は、どこまでが公正でどこからが不公正な取引なのかということのをこれまで知らずにいるのであるから、行動規準を作成し彼らにその実行を迫ることが必要であった。ヤングが提案したのは、法務部がそのような規準書を作成して取締役会に提出すること、取締役会はその規準書を販売部門に対して指示文書として通達することであった。加えてヤングは公正な競争と不公正な競争との線引きは、それに関する裁判があるたびに変動する可能性があるので、法務部は取締役会に対して追加的な情報を適宜提出するようにすることを提案した。取締役会の決定を通して法務部が末端の販売員の法的行為を管理する体制を作り上げなければならない、というのが彼の提案であった。

コフィンがヤングの提案を了承し、副社長兼法務部長として提案の内容を実行するように促した。ヤングが彼の提案を具体的に実行するためには、一般的な反トラスト法判例の研究だけではなく、GEが署名した1911年同意審決の分析と研究が必要であった。同意審決は何を違法な行為として禁止しているのか、より重要なことは、どのような行為は禁止されていないかを明らかにすることが必要であった。

1911年同意審決は、特許権で保障されている独占はどの範囲まで可能であるのか、また、特許権の買収による競争優位の強化はどこまで許されるのかという、法律上の問題に深く関連していた。先に明らかにしたように、同意審決はNELAの解散のほか、電球メーカーと価格を固定する協定の禁止、市場シェアを固定する協定の禁止を含んでいた。しかし同意審決は、特許をライセンスすることによって販売価格を固定できないが、価格や販売条件に関して何らかの条件をつけることができることを述べていた (Bright, 1972, P. 158)。つまり特許権によっても価格の固定はできないがライセンス相手の行為に対して何らかの制限をつけることができるということである。また同意審決は、自らの競争力を強化する目的で他者の特許権を買収することには何らの制限も加えていなかった (Bright, 1972, P. 158)。

ヤングは最初に、このような1911年同意審決が示した基準にもとづいてGEの対外的な取引や契約を再検討する作業を行なった。同意審決に適合的であるのはもちろんのこと、GEが電球事業をはじめとするすべての事業で競争力を発揮し利益を最大化することができるよう、GEのすべての行為を見なおした。GEが当時同業他社、サプライヤー、仲買業者、代理店と締結していた契約は何百もあり、これらすべてについて検討を加えなければならなかった。必要であれば相手と再交渉を行い同意を取りつけて改定するという作業は膨大なもので、ヤングは法務部の弁護士らと協力しこれを行った (Case, 1982, PP. 125-126)。

この作業の中には、同意審決で禁止されたディーラーへの価格指示を合法的なものに変更する作業も含まれていた。ディーラー契約を締結した場合、電球の所有権は最初にGEからディーラーへと移転し、次いでディーラーから顧客に移転する。このような関係において小売価格を固定することは違法な取引制限であるとされた。しかし、小売業者とディーラー契約ではなく代理店契約を締結した場合、所有権はGEから顧客へ直接移転する。したがって、GEが小売価格を固定したとしても、それはGE自身の販売行為における自由が認められるので違法とはならなかった。ヤングはこのような迂回路を通してGEの電球事業の独占的な利益が減少しないようにした。そして代理店契約が履行されること、実際にGEの電球マーケティングにおいて代理店として小売業者が行動するようにするため、法務部がそれを監督することが徹底された。電球販売に際しては、GEが製造者でありまた販売者であるということが明記され、この迂回路が何ら違法ではないことを示すようにした (Case, 1982, PP. 125-126)。

次にヤングは販売部の末端営業マンに指示するための規準作りを行った。ヤングは法務部のジャクソン、販売部マネージャーのD. R. ブーレン (D. R. Bullen) と共働して実際的な販売方法を想定した規準作りを行ない、報告書を作成した。報告書は、たとえば反トラスト法で問題とされる独占に導く行為と不公正な競争を区分し、後者は行為者

の意図が問題である、といったように反トラスト法とその判例が反映されていた。また、法務部による契約の承認とその承認文書の保存という観点から、暗黙の了解はしてはならない、という項目が加えられていた。この報告書は公正な競争の規準書として、1913年8月1日にコフィンに提出された (Case, 1982, P. 129)。そしてこの規準書は取締役会を経由して末端の営業マンまで配布され、取引におけるコンプライアンスが全社的に徹底されたのである。

(4) 連邦取引委員会法

ヤングは副社長兼法務部長として政府の持ち出した1911年同意審決の内容をGE全体に遵守させようとした。そしてその過程で法務部の役割が強化され、GEが締結したすべての契約が再検討された。このようなヤングの政府に対する従順な姿勢はどのように評価すべきであろうか。言い換えればヤングは企業と政府との関係がいかにあるべきであると考えていたのであるか。ここではヤングとウィルソン政権との関係を見る中でヤングの法社会観をみてみよう。

ウッドロー・ウィルソンは1912年の大統領選挙で勝利し、ヤングが副社長兼法務部長としてGEの経営陣に加わったのと同時期に政権についた。ウィルソンは選挙期間中に革新党の候補者であるセオドア・ルーズベルトの独占に対する考え方を批判していた。ウィルソンは、ルーズベルトが巨大企業を社会の進歩にとって役割を果たすものとして承認していると批判し、独占を解体するための断固たる措置をとることを主張していた (紀平, 1999, 269頁)。しかし政権についたウィルソンの政策は、選挙期間中の過激な言動に反して大企業を認めるルーズベルトの考え方に近かった。彼は大企業の発展が不可逆的なものであり、完全な自由競争に戻ることはないことを認識していた。その上で能率を高めることで成長した大企業はよい大企業で、不公正な競争で成長した企業は悪い大企業であるとの判断を持っていた (Hofstadter, 1955, PP. 249-250)。このような認識を基礎にして、ウィルソンは、自らの政権こそが唯

一大企業に対して公正であることができる、大企業の存在を正しく評価することができる」と表明したのである。

ウィルソンの大企業に対して公正であるという考え方と立場は、ヤングの考えと一致していた。ヤングはS&Wの顧問弁護士として公益企業と地方政府との関係を調整した経験から、規制された独占という考え方に関心を持っていた (Case, 1982, P. 111)。大企業の存在を認めること、その上で公共の利益に資するように適切な規制を行うことが政府の役割であると考えていたのである。また、ウィルソンの考え方とヤングの考え方が一致していた点として、法と現実が乖離しているという認識をあげることができる。ウィルソンは大企業の存在を認めそれを適切に管理するための法律が存在しないこと、すなわち法律がいまだ個人が行うビジネスを対象としていたことを問題と感じていた (Case, 1982, P. 112)。同様にヤングも、法務部の権限拡大と競争の規準作りを建議したコフィンへの報告書の中で、自由競争における企業結合と巨大な企業の結合は法的には別問題として考える必要があるが、一般的にはいまだにそれは程度の差でしかないという認識水準にあることを指摘していた。そして、そのような法の遅れを取り戻すためには、大企業が政府による企業規制を受け入れてコンプライアンスを徹底し、そのような企業行動を通して法を現実に合わせて必要があると考えた。大企業の成長は公共の利益とも一致し、さらに公共の利益を増大させることに役立つものであることを示すためには、大企業が法の枠内で実践することが必要であるとヤングは考えていたのである (Case, 1982, P. 113)。

したがってウィルソン政権が連邦取引委員会法を制定したとき、ヤングはそれに反対することはなかった¹³。連邦取引委員会法は、不当競争を阻止するために独立規則委員会である連邦取引委員会を設置することを内容とする法律で、1914年9月に制定された。連邦取引委員会に対してヤングは楽観的であった (Case, 1982, P. 143)。ヤングは連邦取引委員会はその委員の人選が適切に行われて管理されるならば、大企業にとって使いやす

いものになるだろうと考えていた。ヤングは連邦取引委員会の委員として誰が任命されるかについて情報を収集し、それぞれの人物を評価し、連邦取引委員会が自らの考える大企業の公正な規制をうまく実現するだろうと考えた。友人の弁護士に宛てた書簡の中で、ヤングは連邦取引委員会委員長に内定しているとされるジョセフ・デビスについて分析し、「彼は、委員会の創設は政府とビジネスとの間の和平の組織を示しているという大統領の声明を十分かつ文字通りに受け入れて」おり、大企業体制の利益を守ることができるだろうと述べている。さらに委員には何人かの経営者が含まれており、ビジネスの実態に合わせた適切な規制が行われると確信していたのである (Case, 1982, PP. 144-145)。

このようにヤングは、行政権の肥大化あるいは行政国家化への流れを、それを大企業体制には必要不可欠なものとして認識していた。GEにおけるコンプライアンスの徹底も、単に政府規制に従順であるとするべきではなく、法と現実の乖離を解消し、GEをはじめとする大企業の存在を合法化しようとするヤングの活動の一部として捉えるべきであろう。ヤングはビジネスと政府との関係に新機軸をもたらしたと言える。

4. 1920年代の経営発展

(1) 国際ビジネスの法的枠組

ヤングによる法務部の権限強化、協定の見なおし、そして公正な競争の規準作りによって、1911年の同意審決で行き詰まったGEの国内ビジネスに新しい法的枠組と展望が与えられた。電球を中心としたGEの国内ビジネスはそのレールに乗って発展するのであるが、1920年代以降に急速に発展したのはGEの国際ビジネスであった。そして第一次大戦後に国際ビジネスを強化できた基礎にあるのも、ヤングによる国際ビジネスのルールの明確化、法的枠組の整備であった。以下では、副社長兼法務部長としてヤングがGEの経営にもたらした変革を、1920年代の国際経営の発展を具体例として明らかにしよう。

ヤングは副社長兼法務部長として経営に参画する以前、S&Wの顧問弁護士として全米を駆け回っていたが、アメリカより外に出たことはなかった。またGE入社後もしばらくは海外分野については興味が無かったようである (Case, 1982, P. 155)。しかし、法務部による契約の見なおし作業には、国内企業との契約だけでなく、GEが海外企業と締結している契約も含まれていた。設立以来GEは海外企業との間で販売協定、特許協定などいくつかの海外協定を締結していた。ヤングはこれら海外企業との契約を見直す作業を通して、海外ビジネスの領域に次第に興味を持つようになった。しかし海外ビジネスのことについてヤングはほとんど何も知らなかったもので、契約見なおしに際しても海外部門のモーリス・オーディン (Maurice Oudin) の援助が必要であった。ヤングはオーディンからGEの海外ビジネスについての情報を得てゆくとともにオーディンとの密接な関係を築いた (Case, 1982, P. 155)。

1914年に始まった第一次世界大戦は国際経済に大きな変動をもたらした。大戦の終結間近の1918年8月15日、GEの諮問委員会は来るべき大戦後の国際戦略とその方法を検討する特別委員会を設立する決定を行った。諮問委員会は「当社の海外ビジネスについて調査、報告し、とくに今回の戦争の終結時点における状況を考慮して海外ビジネスを推進するもっともよい方法に関する勧告を行うため」に、経理担当役員C. E. パターソンとオーディンを特別委員に指名した (GE, 1918, P. 5)。特別委員会は1918年11月に報告書「海外ビジネスに関する報告」を作成し提出した。報告書はGEが早急に取り組むべき課題として、使節団をヨーロッパに派遣してさらなる調査を行うこと、海外企業との協定関係を早急に見なおすこと、そして海外ビジネスを促進させるために別会社を設立することを勧告していた (GE, 1918, PP. 6-8)。

これら勧告のうち海外協定の再検討は、反トラスト法やクレイトン法による企業規制と深く関連する問題であり、海外ビジネスを促進するうえでどのような法的制限があるのか、逆にどのようなことならば合法的に活動が可能となるのかという

ことを明らかにした上で取り組まなければならないものであった。法的問題も含めて勧告を行なうこの報告書の作成に当たって、オーディンはヤングと協働した。報告書には、その時点までにGEが締結した海外企業との協定の概要がヤングのコメントを加えて添付されていた (GE, 1918, PP. 8, 17-18)。

勧告にもとづき、GEは国際ビジネスを管理する完全所有子会社としてインターナショナル・ゼネラル・エレクトリック社 (International General Electric Company, Inc. IGEC) を1919年に設立した。GEは新設したIGECに、アメリカとカナダを除くすべての地域での事業に関するすべての責任を与えた。そしてIGECの社長として、GEの国際ビジネスを促進するための人材として、ウェスタン・エレクトリック社のジェラード・スウォープ (Gerard Swope) が抜擢された (西村, 2000, 60-61頁)。また、取締役会会長にはGE法務部副部長で弁護士のチャールズ・ニーヴが着任した。スウォープは直ちにGEが海外企業と締結していた協定について再交渉を行い、協定を改定する作業にとりかかった。多くの交渉において、スウォープは現地へおもむき相手企業の代表者と直接交渉した (Loth, 1958, PP. 95-96)。第3表は1928年までにIGECが契約を改定したりあるいは新たに契約を締結した企業を示している。これらの企業との交渉において、スウォープは自身が直接交渉をしたわけだが、IGECの法務担当の弁護士を同席させて弁護士とスウォープが法律文書たる契約書をチェックした (Loth, 1958, P. 98)。

第3表に掲げた、スウォープによって1919年から1922年にかけて集中的に改定作業が行われた契約の内容は、あるパターンをもっていた。まず、すべての協定において特許権の交換が規定された。契約相手企業はその国で登録されたGEの特許権の排他的ライセンスとサブライセンス権をあたえられ、逆にGEはアメリカにおける協定相手企業の特許について排他的ライセンスとサブライセンス権を取得すると規定された。そして交換された特許件に基いて、市場分割が規定された。すなわち、協定相手企業はその国における自社の特許権

第3表 戦間期におけるIGECの海外協定—製造企業との協定

協定企業名	国	戦間期の改定	最初の協定
東京電気株式会社	日本	1919年6月3日	1905年1月8日
株式会社芝浦製作所	日本	1919年6月6日	1909年11月19日
Compagnie Française pour l'Exploitation des Procédés Thomson-Houston (CFTH)	フランス	1919年10月1日	1892年12月31日
Usines Carels Frères	ベルギー	1919年10月6日	
Philips Glow Lamp Works, Ltd.	オランダ	1919年10月15日	
Franco Tosi Società Anonimá	イタリア	1919年11月1日	
British Thomson-Houston Co., Ltd.	イギリス	1919年12月31日	1897年5月3日
CFTH	スペイン	1920年9月6日	
CFTH	ポルトガル	1920年9月25日	
La Compagnie Générale d'Electricité and la CFTH	スペイン フランス	1921年3月2日	
Osram Kommanditgesellschaft	ドイツ	1921年10月17日	
Ungarische Wolfram Lampenfabrik, Joh. Kremenezky A. G.	ブダペスト	1921年10月8日	
Vereinigte Glühlampen und Elektrizitäts A. G.		1921年10月8日	
Elektrische Glühlampenfabrik "Watt" A. G.		1921年10月8日	
Joh. Kremenzky Fabrik für Elektrische Glühlampen	ウィーン	1921年10月8日	
Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft	ドイツ	1922年1月2日	1903年10月19日
General Electric Company, Ltd.	イギリス	1922年4月1日	
Julius Pintsch Aktiengesellschaft	ドイツ	1922年4月14日	
General Electric Sociedad Anonyma	ブラジル	1926年6月23日	
Società Edison Clerici, Fabbrica Lampade	イタリア	1926年7月1日	

(注) カナダを除く。

(出所) Federal Trade Commission, *Electric-Power Industry: Supply of Electrical Equipment and Competitive Conditions*, US-GPO, 1928, P. 139; General Electric Company, Executive File, *Report upon Foreign Business*, Nov. 22, 1918より作成。

とGEの特許権を保有しており、それらの特許権に基いてその国の市場を協定相手企業の排他的市場であるとした。逆にアメリカ市場はGEが自社の特許権と協定相手企業の特許権を保有しており、それらの特許権に基いてGEの排他的な市場であると規定したのである。また契約は、協定相手企業をその国におけるGEの販売代理店として任命し、逆にGEもその協定相手企業のアメリカにおける独占的な代理店であると規定した(Swope, 1972, PP. 19-20)。

このような海外契約の一般的なパターンには、ヤングによる1911年同意審決の分析が大きな役割を果たしていた。同意審決では特許ライセンスによって何らかの制限をライセンス相手に加えることは合法的なことであったとされた。この判断に従い、ヤングはこの特許権の独占的性質を海外分野にまで延長すれば特許権による市場分割あるいは販売先の制限は合法的である、と判断したのである。

ヤングが行った1914年以降の海外契約の再検討

と1919年からのスウォープによる実際の海外契約の再交渉と改定作業によって、いまや反トラスト法を遵守した形でのビジネスの法的な枠組が形成された。しかし、契約網の完成だけではシャーマン法やクレイトン法にもとづく訴追から完全に解放されるわけではなかった。海外企業との日常の取引においても、反トラスト法に違反しないようにしなければならなかった。そのためにはGEやIGECの経営者や従業員だけでなく、協定相手企業の担当者にもアメリカの反トラスト法についての理解を求めなければならなかった。この課題は1920年の国際会議で取り組まれた。

1920年10月、IGECは「第1回全体会議」をニューヨークで開催した。この会議にはIGECと契約を締結している企業の中から23社が参加し、GEとIGECの主要な役員も参加した。GE側の参加者には、会長のコフィン、社長のエドウィン・ライス、IGEC会長のニーヴ、社長のスウォープ、IGEC副社長のアンソン・バーチャード、そして副社長兼法務部長であるヤングらが含まれていた

(Swope, 1972, P. 10)。

会議ではIGECとその関連企業がいかに協力して世界的な電機ビジネスに従事して成長するかということが主要なテーマとして議論された。しかし同時に会議では、何人かのGE側参加者からアメリカの反トラスト法に対する注意が述べられた。会議に参加したGE法務部のアラン・ジャクソンは反トラスト法の説明を行った。それに関連してスウォープは「シャーマン法とクレイトン法は、アメリカ国内の商取引に影響するだけでなく、アメリカ国内への商取引、アメリカ国内からの商取引、すなわちわれわれの輸出ビジネスにも影響することを忘れてはいけぬ」と述べ、関連会社の経営者がIGECとの取引において反トラスト法が関係しているという認識をもつように促した。さらにGEの顧問弁護士のアップルトン判事は実際に行われた問題行動を示し厳重な注意が必要であることを述べた。すなわち、ある国でIGECが何らかの価格協定をすることを期待して、ある企業がその件についてGEやIGECに照会した事例を取り上げ、「われわれは、これはよくないと思います。…われわれはそれを違法であると確信しています」と述べ注意を促した¹⁴。

この会議でヤングがどのような発言をしたのかは明らかになっていないが、ヤングの部下であるジャクソン、国際経営の責任者であるスウォープが反トラスト法に関する注意を述べている点から考えると、ヤングによってつくられたビジネスの法的な枠組がGEやIGECの主要な経営者の意識に浸透していることがわかる。ヤングは法律を研究し規準を作るだけでなく、それを経営者に浸透させ経営者の行動を変化させたといえるだろう。

(2) 1926年判決

ヤングは約10年間副社長兼法務部長を務め、そのなかで国内と海外の両方の事業分野におけるビジネスの法的な枠組を作り上げ、その法的枠組にしたがって1920年代の世界的な事業システムが形成された。このような成果が評価され、ヤングは1922年5月16日にGEの取締役会会長に選ばれた。同日の取締役会ではヤングとともにトップ・

マネジメントを構成する社長としてスウォープが選ばれた。この二人のトップ・マネジメントによって戦間期の経営発展が実現されていくのである。

取締役会会長となったヤングはスウォープと任務の分担を話し合い、会長の責任事項を(1)必要な資金の調達、(2)法律問題の処理、(3)対外関係、(4)将来に関する予測とそれに対する対策、とした。ヤングは会長として引き続きGEの法律問題に最終的な責任を負うものとされたわけである(小林, 1970, 138頁)。しかし実際にはドーズ委員会の委員として、またヤング委員会の委員長としてアメリカの外交に関与するようになり、ヨーロッパでの活動期間も多くなった。またRCAの会長としての役割もあり非常に多忙であった。したがって副社長兼法務部長時代のようにGEの抱える法律問題に直接関わることはなく、後任の法務担当副社長ジャクソンに任務を引き渡した。

ヤングが会長となってから、これまでヤングが作り上げてきたビジネスの法的枠組を法廷において確定する挑戦的な訴訟が提起された。

事の発端はニューヨーク州議会のロックウッド委員会がGEの電球ビジネスの方法が州の反トラスト法に違反しているという疑いで電球産業を調査したことにある。引き続いて行われた公聴会に影響されて、GEの市場シェアを不快に思う電球メーカーや消費者団体がGEを相手取って多数の裁判を起こし始めた。裁判で問題とされたのは、1911年の同意審決の場合と同じく特許協定の合法性と電球の流通システムの問題であった(Bright, 1972, P. 254)。GEはそれぞれの裁判に対応する一方で、公衆の前で一気に疑惑を晴らそうとした。すなわちGEは司法省に対して状況の調査を要求し、もしGEの行動の合法性に何らかの疑惑があるならばGEを告訴するように要求した(Bright, 1972, P. 254)。GEは裁判を回避するのではなく、裁判での判決をもって自らの事業システムの合法性を確立しようとしたのである。このような強気な方針には2つの根拠があった。一つは1911年同意審決以降にタングステン電球の主要な基本特許を買取するとともに自社の技術開発

によっても基本特許を取得していたことである¹⁵。もう一つは連邦取引委員会が1919年に電球の代理店システムを調査したが訴訟を提起することを断念していたことである (Bright, 1972, P. 254)。独立規則委員会である連邦取引委員会の提訴断念は、行政による大企業の適切な規制の現われであると、GEの経営者は見ていたのかもしれない。

GEの強気の要求を受けて、司法省とロックウッド委員会は合同で公聴会を開催し、1924年3月20日にGEとウェスティングハウスを相手取りクリーブランド連邦地方裁判所に反トラスト法違反として提訴した。告発された内容は、海外協定を含む電球のライセンス協定が反トラスト法に違反しているということ、そして電球の代理店システムが1911年同意審決を回避したもので違法であるという2つの点だけであった (Bright, 1972, P. 254)。

1925年4月3日、クリーブランド連邦地裁は司法省の訴えを棄却するGE側勝訴の判決を下した。司法省は直ちに連邦最高裁判所に上告したが、最高裁判所も1926年11月23日に連邦地裁の判決を支持し裁判が終了した。判決で主判事のタフトはGEが白熱電球の基本特許を保有しており、それらの特許は「GEに対してその製造、使用、販売の独占を保障するものである」と述べた。したがってライセンスを与える際に生産量や価格に関して制限が課されていたとしてもそれは合法であると宣言した。また電球の代理店システムについても、それが真に代理関係にあると認定され、反トラスト法には違反していないと判決されたのである¹⁶。1926年の最高裁判所判決はGEの世界的な電球事業に対してその合法性を宣言するものであり、戦間期のGEの経営発展を支えた判決であった。同時にヤングが取り組んだビジネスの法的枠組の合法性が裁判所によって確定された判決でもあった。

(3) EBASCO株式の処分

最後に、第一次大戦までのGEの事業システムにおいて重要な位置を占めていた、重電機器販売

促進のための電力持株会社EBASCOに対してヤングが示した最終判断を見ておこう。

ヤングは1913年1月に副社長兼法務部長としてGEに入ったわけであるが、その最初の取締役会で、取締役の中からEBASCOの取締役にGEの取締役が席を占めつづけること、つまり取締役兼任の存続について疑問が出された (Case, 1982, P. 115)。ヤングは取締役からこの取締役兼任の法的问题について報告するように求められた¹⁷。

ヤングはS&Wの顧問弁護士として電力持株会社については熟知していたし、またその役割についても認識していた。すなわち、公益事業会社の地域的なリスクを持株会社を通して均等化し、電力会社の経営を安定させ、それによって安定的な電力供給を行うという役割である (Hughes, 1983, P. 399)。しかし他方で、議会の調査や世論が取締役兼任制や持株会社に対する非難を強めていた。ヤングはこのような世論の動きを考慮に入れつつ電力持株会社の法的问题に注意しなければならなかったと考えられる。ヤングは2月5日にコフィンに対して意見書を提出し、もし取締役兼任制が公式な協定の代用物となっているなら、法律的に問題があると述べた。間もなくヤングはEBASCOの取締役に選任され、GEとEBASCOの取締役兼任制を適法に保つ役割を果たすこととなった (Case, 1982, PP. 117-118)。

その後EBASCOはしだいに高収益となり、公益事業体に持つ発言力も大きくなっていった。ヤングはGEのEBASCOに対する5%の所有でアメリカの電力会社の60%を支配することが可能であると指摘し、法的に問題があると見るようになった (Loth, 1958, P. 136)。しかしEBASCOを設立したコフィンが社長にとどまる限りその株式を処分することは不可能であった。コフィンは株式の処分に強く反対したからである。1922年にコフィンが引退しヤングとスウォープがトップ・マネジメントを引き継ぐと、二人はGEがEBASCO株式を所有することは問題であり違法の恐れがあるとの認識で一致し、1923年の年末までに二人の間でEBASCO株式の処分を決定した。引退したコフィンはスウォープのところへ立ちより株式の処分に

異議を唱えつづけたが、結局コフィンもそれが避けられないことを悟った。1925年、EBASCO株式はGEの株主にボーナスの形で配当され処分された (Loth, 1958, PP. 136-137)。

電力持株会社の意義を認めつつ、また電球の独占的な取引関係が違法であるとして提訴される一方でEBASCO問題は一度も裁判に付されたことがないにもかかわらず、最終的にヤングはEBASCOに対する持株が法的に危険であると判断した。これは政府や世論による独占の誇りを回避し、ビジネスの法的枠組を常に適法なものとしておくことがGEの経営発展にとっては重要であるという、ヤングの法律家出身の経営者としての価値判断にもとづくものであろう。いずれにせよ、EBASCO株放出によってヤングが副社長兼法務部長として着任したときのGEの事業システムはすべて変革され、ヤングによって作られたビジネスの法的枠組にその事業が収められたのである。

5. 結論

本稿はこれまでオーウェン・ヤングが副社長兼法務部長としてGEの経営に加えた変革を見てきた。企業家を、一般的にビジネスにおいて革新をもたらす人と定義すれば (佐々木, 2001, 5 頁), ヤングはどのような企業家として類型化されるであろうか。この点について本稿の課題との関連で結論付ければ、次のようになる。

ヤングはGEにおいてビジネスを合法的に行う法的枠組とそれを具体化する規準書を作り、トップ・マネジメントから末端の営業マンまで法の遵守を徹底させた。1911年の同意審決に対してどのように対応したらよいか困惑する経営者に対し、ヤングはGEがその能力を十分に発揮できるようなビジネスの法的枠組を作りだし、経営発展のためのルールを敷いたのである。GEの経営にコンプライアンスを徹底させるという革新は、ヤングが弁護士であるからこそ成し遂げられたものであり、この点から法律家出身の経営者という独特の企業家類型が浮かび上がる。

しかしヤングがGEの経営にもたらした革新は、単にGEの経営者や従業員にコンプライアンスを徹底させたことにとどまらない。ヤングによるコンプライアンスの徹底は、いわゆる予防法的なものではなく、もっとスケールの大きなものであった。ヤングによるビジネスの法的枠組の創造とその遵守の徹底は、企業と政府の関係にも革新をもたらすものであった。ヤングは法律家として法と現実との乖離を認識しており、政府による大企業規制によって逆に大企業の適法性を保障すべきであるとしたのである。ヤングは大企業が発展する法的枠組を、GEの実践を通して創造しようとしたといえる。

【注】

- 1 ヤングの外交分野での活動に焦点を当てた先行研究としてHughes, 1969およびCarroll, 1983があげられる。
- 2 RCA設立におけるヤングの活動についてはHughes, 1969に詳しい。またウェルフェア・キャピタリズムとの関連を分析したものとして関口, 2000, McQuaid, 1977があげられる。
- 3 チャンドラーは「取って代わった」としているが、マクロ的に見た場合の調整や資源配分は市場によって行われている。
- 4 ヤングの経歴についてはCase, 1982による。
- 5 ストーン&ウェブスターの設立と事業についてはHughes, 1983, PP. 386-388を参照した。
- 6 General Electric Company, *Annual Report*, January 31, 1893.
- 7 1893年の財務危機とその処理については吉田, 1986, 55-62頁を参照のこと。
- 8 最初に社内に法務部を設置したのはスタンダード・オイル・オブ・ニュージャージーで1882年に設置された。Johnstone, 1967, P. 199.
- 9 GEにつながる企業の合併はそのほとんどが特許権をめぐる競争を契機としており、起業家のなかにも弁護士がいた。たとえばGEの前身企業であるベントレー=ナイト社の創業者の一人であるエドワード・ベントレーは特許弁護士であった。
- 10 General Electric Company, *Annual Report*, January 31, 1894, January 31, 1897 and January 31, 1901.
- 11 以下のヤングの報告はCase, 1892, PP. 120-122に引用されている。
- 12 General Electric Company, *Annual Report*, De-

- cember 31, 1912.
- 13 同年10月に成立したクレイトン法はシャーマン反トラスト法を拡大した法律で、価格差別や取締役兼任制などの半独占的な行為を禁止するものであったが、ヤングはクレイトン法に対しても反対しなかった。Case, 1982, P. 141.
- 14 会議の発言の引用についてはSwope, 1972, PP. 12-14.
- 15 1912年から1916年までにユスト=ハナマンのタングステン・フィラメントに関する特許、クーリッジの延性タングステンフィラメントに関する特許、ラングミュアのガス入り電球に関する特許を取得した。
- 16 *United States v. General Electric*, 272 U.S. 476 [1926].
- 17 ヤングはこのとき副社長ではあったが取締役ではなかった。しかし法務部長はあらゆる会議に出席できるので、おそらくこの取締役会にも出席していたものと思われる。

【資料・参考文献】

資料

- General Electric Company, *Annual Report*, various years.
- General Electric Company, *Report upon Foreign Business*, November 22, 1918, Schenectady Museum & Archives.
- Swope, Gerard, Jr., "Historical Review of GE's Foreign Business as Affected by the U.S. Antitrust Laws," October 31, 1972, Manuscript, Schenectady Museum & Archives.
- United States v. General Electric*, 272 U.S. 476 [1926]

参考文献

- Bright, Arthur A., *The Electric-Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947*, Arno Press, Reprint Edition, 1972.
- Carroll, John M., "Owen D. Young and German Reparations: The Diplomacy of an Enlightened Businessman," in Kenneth Paul Jones, eds., *U.S. Diplomats in Europe, 1919-1941*, Reprint Edition, ABC-Clío, 1983.
- Case, Josephine Young and Everett Needham Case, *Owen D. Young and American Enterprise: A Biography*, David R. Godine, 1982.
- Chandler, Alfred D., Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977, 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳

- 【経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立—】(上・下) 東洋経済新報社, 1979年。
- Hofstadter, Richard, *The Age of Reform: From Brady to F.D.R.*, Vintage Books, 1955, 清水和久・斎藤眞・泉昌一・阿部齊・有賀弘・宮島直機共訳『改革の時代—農民神話からニューディールへ—』みすず書房, 1967年。
- Hughes, Brady Alexander, "Owen D. Young and American Foreign Policy, 1919-1929," Doctoral dissertation, University of Wisconsin, 1969.
- Hughes, Thomas P., *Networks of Power: Electrification in Western Society, 1880-1930*, The Johns Hopkins University Press, 1983, 市場泰男訳『電力の歴史』平凡社, 1996年。
- Johnstone, Quintin and Dan Hopson, Jr., *Lawyers and their Work: An Analysis of the Legal Profession in the United States and England*, 1967.
- 紀平英作編『アメリカ史』(新版世界各国史24) 山川出版社, 1999年。
- 木下毅「政府によるビジネスの法規制—アメリカ行政法の史的展開—」本間長世編『現代アメリカの出現』東京大学出版会, 1988年。
- 小林袈裟治『GE』(世界企業4) 東洋経済新報社, 1970年。
- 楠井敏朗「アメリカ資本主義の発展構造Ⅱ—法人資本主義の成立・展開・変質—」日本経済評論社, 1997年。
- Loth, David, *Swope of G.E.: The Story of Gerard Swope and General Electric in American Business*, Simon and Schuster, 1958.
- McQuaid, Kim, "Young, Swope and General Electric's 'New Capitalism': A Study in Corporate Liberalism, 1920-33," *The American Journal of Economics and Society*, Vol. 36, No. 3, July 1977.
- 西村成弘「IGECの事業部化と国際戦略の転換」『経営史学』第35巻第3号, 2000年12月。
- 佐々木聡編『日本の戦後企業家史—反骨の系譜—』有斐閣, 2001年。
- 関口定一「GE社におけるウェルフェア・キャピタリズムの展開」井上昭一・黒川博・堀龍二編著『アメリカ企業経営史—労務・労使関係的視点を基軸として—』税務経理協会, 2000年。
- 新川健三郎「『積極国家』への胎動」本間長世編『現代アメリカの出現』東京大学出版会, 1988年。
- 鈴木圭介編『アメリカ経済史Ⅱ: 1860—1920年代』東京大学出版会, 1988年。
- 谷口明文『巨大企業の世紀—20世紀アメリカ資本主義の形成と企業合同—』有斐閣, 2000年。
- 吉田正樹「1893年恐慌によるGEの経営危機と再建過程—1893~1902合併破綻および再建の軌跡—」『三田商学研究』第29巻第4号, 1986年10月。