

I G E C の事業部化と国際戦略の転換

一 はじめに

本稿は、アメリカのゼネラル・エレクトリック社 (General Electric Company、以下 G E と略) が一九五二年に行った組織再編成の一つである、国際子会社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, Incorporated、以下 I G E C と略) の事業部化とその背景にある国際戦略の転換を明らかにするものである。

G E は、一八九二年にエジソン・ゼネラル・エレクトリック社 (Edison General Electric Company)、トムソン・ヒューストン・エレクトリック社 (Thomson-Houston Electric Company) との合併によって設立されて以来、一貫して国際的な活動を行ってきた。G E の百余年にわたる国際経営の歴史は、電気機械産業においてその成り立ちからすでに国際的な競争

西村 成弘

が行われてきたことを表している。しかし G E の国際経営の方法は一つの方法でのみ展開したわけではなく、一般的な特徴によって区別すれば、両大戦間期の国際カルテルを軸とした展開と、第二次世界大戦後今日までの、海外直接投資による展開、いわゆる多国籍的な展開という二つの方法で行われてきた。このような国際カルテルと海外直接投資という二つの国際戦略は G E という一企業の歴史のなかでどのように関連しているのだろうか。

G E において国際カルテル戦略から海外直接投資戦略への転換がなされたのは、第二次世界大戦とその後の約一〇年間、すなわち一九五〇年代である。この約一〇年間を挟んで、G E は、両大戦間期の国際カルテルを中心とした戦略から一九六〇年代の直接投資によるヨーロッパ進出という戦略に転換する。一九五〇年代の国際経営戦略の転換を象徴するのは、国際子会社 I

G E CのG E本社への吸収・事業部化である。両大戦間期にG Eの国際戦略を担っていたI G E Cは、一九五二年にG E社長ラルフ・J・コーディネー(Ralph J. Cordiner)による全社的な事業部制導入の一環としてG Eに吸収され、一事業部となった。I G E Cを事業部としたG Eの組織体制は、一九五九年まで続き、この体制が一九五〇年代のG Eの国際戦略を支えた。したがって、一九五二年のI G E Cの事業部化がどのような背景のもとで、いかなる意思決定にもとづいて行われたのかを明らかにすることは、G Eの国際カルテル戦略から海外直接投資戦略への展開を明らかにする上で必要なことである。

G Eの国際経営史において一大画期をなす時期にもかかわらず、一九五〇年代の国際戦略を明らかにした先行研究はきわめて少なく、研究史上の空白となつているといってもよい。²⁾

従来通説となつているのは、マイラ・ウィルキンズの見解である。すなわち、一九五〇年代のG Eの国際戦略は、戦後の反トラスト法裁判によつて台無しにされ、海外直接投資も減少し、一九六〇年代におけるヨーロッパ進出はゼロからのスタートとなった、というものである。³⁾ ウィルキンズは国際カルテルと海外直接投資という二つの指標のみによつてG Eの国際的な活動を評価しており、G Eの輸出戦略については分析していない。反トラスト法裁判によつて国際カルテルとそれを担保した少数株投資が法的に制限され、G Eが両大戦間期の戦略を変更せざるを得なかったのは事実であるが、他方で、第二次大戦後の世

界市場の拡大はG Eに国際カルテルの破棄を迫った。国際カルテルと海外直接投資という指標だけでは一九五〇年代のG Eの国際戦略は明らかにされ得ないと私は考えている。

G Eの通史を扱ったものに小林袈裟治氏と坂本和一氏の研究がある。

小林氏はG Eの前史から一九六〇年代までの期間を扱っているが、G Eは一九五〇年代の国際戦略に重きをおかず「商品輸出と特許使用料の収取程度にとどめおく」状況であつたに過ぎないと消極的な評価を行っている。⁴⁾ というのは、氏はG Eの通史を述べるにあたり、その国際経営の発展を「世界企業」という概念で捉えているが、氏のいう「世界企業」の中心的内容は「現地生産中心主義」、すなわち生産設備に対する海外直接投資を指標としているからである。⁵⁾ 氏の研究にはこの点でウィルキンズと同様の限界があり、一九五〇年代におけるG Eの輸出の意味については触れられていない。

一方坂本氏の研究は、G Eの通史をもつばら経営組織の変革から捉えたものである。⁶⁾ 氏の研究においては国際経営組織について分析されているのは一九五五年以降であり、I G E Cの事業部化は触れられてはいるものの、どのような目的でI G E Cが事業部化されたのかについては分析がなされていない。

このような研究史上の空白が生じるのは史料的制約によるところが大きい。本稿を執筆するにあたり、筆者は次のような新史料を使用している。一九五〇年代においてG Eが戦後の国際

戦略を選択する際の意思決定に関して、IGECCの社長であったW・R・ヘロッド (William R. Herod) が一九四五年から一九五〇年までに行ったスピーチを記録した文書と、GEの取締役会会長で、一九五〇年代全般にわたってGEの国際戦略を担当したフィリップ・D・リード (Philip D. Reed) の一九四八年から一九五八年までのスピーチ記録文書とスピーチメモを使用した。加えて、GEとIGECCの組織に加えられた変更をみるためにGEの取締役会議事録を使用した。これらの資料は合衆国ニューヨーク州スケネクタディにあるGE関連史料館 (Hall of Electrical History, Schenectady Museum Archives) とデラウェア州ウィルミントンにあるデュポン社関係の史料館、Hagley Museum & Library にて筆者が収集したものである。

本稿では、二において両大戦間期におけるGEの国際戦略、すなわち国際カルテル戦略について、とくに電機製品の輸出との関連に注視しながら述べる。さらに、両大戦間期におけるGEの国際経営組織の形態、すなわち独立子会社としてのIGECCが国際カルテル戦略に適合した組織形態であったことを示す。三において、第二次世界大戦によって国際カルテルが受けた影響を述べ、GEが戦後の世界市場においてはカルテルに依拠せずに輸出を行う戦略をとることを述べる。その際独立子会社というIGECCの組織形態が輸出強化の制限となり、一九四六年に取締役会が再編されることを明らかにする。四では、一九四七年から一九五二年にかけて出現したあらたな競争関係が明らか

にされる。すなわち、ウェスチングハウス社 (Westinghouse Corporation、以下WH) が国際競争上の直接の競争相手として現れてきたことである。GEは主にWHやその他のアメリカ電機企業との競争関係の変化により、GEとIGECCとの関係をより密にせざるを得なくなり、一九五二年にIGECCの事業部化を決定する。以上のことを明らかにしていく。

二 国際カルテルとIGECC

1 戦間期の電機市場

ここではまず、国際カルテルが支配した両大戦間期の電機市場について、主要な競争国であったアメリカとドイツの状況、次いで輸出市場の状況について概観し、GEの両大戦間期における輸出の特徴をみる。

戦間期における電機市場の特徴は、なによりもアメリカにおいて巨大な市場が形成されたことである。表1によって、両大戦間期におけるアメリカ電機市場の規模を国内消費額で見ると、一九三五年から一九三九年までの平均で、年間約一三億三〇〇万ドルである。アメリカ市場では一九二〇年代に家電製品の普及が見られ、電気冷蔵庫、真空掃除機、電気レンジ、ラジオ受信機などの市場が急速に拡大した。アメリカにおけるこのような家電製品市場の拡大は、消費電力量を拡大させ、この拡大する電力需要を満たすための発電設備も一九二〇年代に拡大した⁽⁸⁾。一方、ドイツ市場はどうであったか。表1によると、同時

表1 アメリカとドイツの電気機械生産、輸出入、市場規模の比較

(単位:100万ドル)

	アメリカ				ドイツ			
	国内生産	輸出(b)	輸入	国内消費	国内生産	輸出	輸入	国内消費
1925	1,601.1	74.0	2.5	1,529.6	520.0	n.a.	5.6	434.0
1927	1,734.6	86.3	3.0	1,660.3	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1928	n.a.	90.6	2.8	n.a.	585.0	134.0	12.3	463.3
1929	2,397.8	131.3	2.6	2,269.1	560.0	n.a.	13.4	413.9
1938	n.a.	102.5	2.2	n.a.	835.0	80.3	n.a.	n.a.
1939	1,727.4	105.6	2.1	1,623.9	n.a.	75.1	n.a.	n.a.
1935-39平均	1,430.0	97.9	2.3	1,334.4	650.0	72.4	4.9(a)	582.5

注) n. a. = 不明。

a : 1935年から1937年までの3年間の平均。

b : この表におけるアメリカの輸出額は「消費目的の輸出」に限定されている。

出所) Backman, Jules, *The Economics of the Electrical Machinery Industry*, 1962, p. 46, p. 281, p. 361 ; *Electrical World*, Vol. 125, No. 9, 1946. 3. 2, p. 144より作成。

期のドイツの国内市場規模は年間約五八〇〇万ドルであった。アメリカとドイツの市場規模を比較すると、アメリカ市場はドイツ市場の約二・三倍の規模を持つていたことがわかる。両大戦間期における世界の電機市場の第一の特徴は、このように、アメリカで

巨大な市場が形成されたことである。

次に輸出市場がどのような特徴を有していたのかについてみる。両大戦間期の主要な電機輸出国はアメリカ、ドイツ、そしてイギリスであった。この三国の輸出額を比較したものが表2である。一九二九年の大恐慌を境として、それ以前と以後ではドイツ、イギリス、アメリカともに輸出額を減少させているが、三国を比較するとドイツの輸出額が三割に他の二国を上回っていることがわかる。一九一三年、二五年、二九年の三年を平均すれば、ドイツの輸出額は年間約一億一〇〇万ドル、次いでアメリカは約九〇〇万ドル、イギリスは約七三〇万ドルであった。また、一九三〇年代を平均すると、ドイツ、アメリカ、イギリスの順で、それぞれ約六五〇万ドル、約五六七〇万ドル、約四五〇〇万ドルであった。ここで本国市場の規模と比較すると、アメリカとドイツに関しては次のことが言える。すなわち、輸出比率を見れば、アメリカが六・八%であるのに対して、ドイツは一一%であり、ドイツ電機産業の輸出志向が強いということである。ドイツ電機産業は古くから重電に関する独自の技術を発展させており、重電を中心とした生産を行っていた。しかしドイツ市場が狭隘なため、ドイツ電機企業は、主にヨーロッパ大陸諸国という供給先を確保し輸出を行ったのである。これが両大戦間期における世界市場の第二の特徴である。

これらが両大戦間期における電機市場の一般的な概観であ

表2 電気機械輸出の売上高
(単位：100万ドル)

年	ドイツ	イギリス	アメリカ
1913	81.75	39.35	28.10
1925	91.62	79.10	88.65
1929	159.50	100.50	151.85
1933	62.20	33.85	41.25
1934	56.50	37.60	47.37
1935	58.00	43.85	52.75
1936	66.56	49.50	63.42
1937	82.00	60.27	78.62

出所) *Electrical World*, Vol. 125, No. 9, 1946. 3. 2., p. 144より作成。

るが、とくに輸出市場については次のことに注目すべきである。表2で示された三国の輸出はすべてが同一地域に向けられ全面的な競争が行われていたわけではない。電機製品の輸出地域は、全輸出の約三分の一が大陸ヨーロッパに向けられ、かつこの部分は大部分がヨーロッパ内の取引であった。輸出の四分の一からは三分の一は大英帝国諸国の輸入であり、残り三分の一がその他の地域に向けられていたのである。このような輸出地域の分割は、後に述べるように、GEがヨーロッパの主要な電機企業と輸出市場を分割する諸協定を締結していたことによるものである。両大戦間期、GEは一部を除く大英帝国諸国と大陸ヨーロッパ諸国以外の地域に輸出を行っていた。したがって、両大戦間期におけるGEの輸出市場は、一部の大英帝国諸国とラテンアメリカ、中近東などの途上国地域に向けられてい

表3 電気機械産業における時間当たり賃金比較（補助的賃金を除く；ドル換算）
(1938, 1948-1959年)

	1938	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
イギリス	0.25	0.64	0.61	0.47	0.52	0.52	0.67	0.72	0.78	0.88	0.91	0.96	0.96
フランス	0.29	0.26	0.27	0.31	0.42	0.45	0.46	0.49	0.53	0.59	0.59	0.60	0.52
西ドイツ	0.31	—	—	0.32	0.35	0.38	0.44	0.45	0.48	0.52	0.55	0.59	0.60
イタリア	0.16	0.23	0.23	0.23	0.24	0.25	0.29	0.30	0.31	0.33	0.35	0.36	0.36
日本(a)	0.05	—	0.13	0.15	0.19	0.23	0.25	0.26	0.26	0.27	0.28	0.27	.27(b)
アメリカ	0.70	1.38	1.43	1.47	1.58	1.67	1.76	1.82	1.88	1.98	2.07	2.15	2.22

注) a：電気機械産業における1ヶ月の賃金を労働時間で除して算出（労働していない時間に対して支払われている場合があり、賃金支払い額の減少が見られる月がある）。

b：1959年の機械・金属冶金産業の数字。

出所) Backman, Jules, *The Economics of the Electrical Machinery Industry*, 1962, p. 363, Appendix Table 31より作成。

たのである。その規模は年間輸出額で約二五〇〇万ドルであった。また、両大戦間期における電機製品の輸出市場の特徴を、とくにアメリカの輸出に限ってみると次のようになる。アメリカが世界市場に供給していた電機製品種類の構成は、この期間に大きく変化した。すなわち、アメリカの電機輸出に占める重電の割合が減少し、ラジオ、冷蔵庫、空調設備などの輸出割合が増加した。第一次大戦後の約

五年間において、重電はアメリカの電機輸出額の七五%以上を占めたが、第二次大戦前の四年間では、重電は全体の四〇%以下になった。この下落の原因は重電製品が労働集約的な製品であり、アメリカとヨーロッパ諸国との労働コストに大きな差があったからである。表3は電機産業における時間あたりの賃金を比較したものである。たとえば一九三八年において、アメリカの電機産業労働者の時間あたり賃金は七〇セントであったが、これに対するドイツの賃金は三一セントと半分以下であった。すでに両大戦間期から重電製品においてはアメリカ企業は価格競争面で不利になっていたことがうかがえる。

以上のように、両大戦間期における電機市場は、第一にアメリカで巨大な市場が形成されたこと、ついでアメリカ、ドイツ、イギリスの電機生産三国が輸出市場をそれぞれ分割していたことを特徴としていた。

2 国際カルテルと輸出市場

各国の電機市場の規模や製品の多様性に相当な差があり、すでに先進工業国において先導的な電機企業が存在していた両大戦間期においては、巨大なアメリカ市場をGEが確保すること、これが利潤獲得の第一の条件となった。¹⁴⁾すなわち、ドイツをはじめ他の諸国の電機企業がアメリカ市場に参入し、あるいはアメリカ市場に影響を与えることを阻止することが必要となった。同時に、中近東やラテンアメリカ諸国など、GEが潜在的な市

場とみなしている年間二億ドルから四億ドルに上る輸出市場において安定的な輸出を継続することがGEの国際戦略のもう一つの軸となった。¹⁵⁾

電機産業における企業の競争力は技術と価格によって決定されるので、GEは技術、価格の両側面からアメリカ市場の防御と輸出市場の安定化をはかっていた。

世界の電機市場を統制下に置き、GEの国内市場、海外輸出市場における権益を保護していくためには、なによりも技術的なリーダーシップが求められる。GEは一九〇〇年に産業用の基礎科学研究所としては世界最初の中央研究所を設立し、研究開発を積極的に進めた。¹⁶⁾国内においては、WHがGEに次ぐ技術力を保持していたが、GEは一八九六年にWHと特許プール協定を締結し、ある程度競争を排除した。だが、新技術の開発と獲得は両企業間の力関係を変化させるため、両社共に技術開発を進めていった。他方、国際競争においては、早くから発電機やモーターを開発し、独自の技術を蓄積してきたドイツ企業とくにジーメンス社がGEの技術的な競争優位をおびやかす存在であった。一九一八年に後にIGECの副社長になるM・A・オーディン(M. A. Oudin)は「海外製品の頻繁な変化——いつも発見の可能性が専門家や科学者によって保護されているわけではない——は、非常に頻繁にわれわれの製造企業の能力を超えるので、対応できない競争条件を作り出す」と述べ、とくに海外企業の技術開発について、その統制の必要性を認識

していたのである。⁽¹⁷⁾ 他方で、価格面においては、先に述べたように、ヨーロッパ諸国との間の労働コストの格差により、GEはすでに両大戦間期からヨーロッパの電機企業に対して競争上不利な状況におかれ続けた。

このような状況の下で、GEは技術面、価格面の両方において他の競争企業を自らの統制下に置くために、各企業ごとに特許・ノウハウ協定と市場分割協定を締結し、さらにその支配を全世界規模に広げるために国際カルテルを主導した。

まず、特許・ノウハウ協定は次のようなものであった。⁽¹⁸⁾ GEが相手企業の母国に保有しているGE特許を相手企業に独占的にライセンスする。すなわち、その国のGE特許の使用を相手企業にだけ認める。反対に相手企業は、現在所有している特許、あるいは将来取得するアメリカの特許をGEが独占的に使用することを認め、また協定によって新たな技術開発がなされた場合は相互にこれを公開するということが規定された。

同時に、締結された個別企業ごとの協定には、双方に独占的な販売テリトリーを割当てる条項が挿入された。すなわち、GEは市場分割によって直接的に価格で競争することを回避したのである。個別企業ごとの協定においては、GE特許の使用を許可する条件として、それぞれ独自の独占市場、非独占市場が規定されていた。どの個別企業との協定においても、アメリカ市場とカナダ市場はGEの独占市場であり、相手企業は参入することができなかった。⁽¹⁹⁾ また、個別企業間の協定においては、

中近東市場、ラテンアメリカ市場は自由競争地域として除外されており、これらの地域では競争が行われていた。⁽²⁰⁾

GEはこれらの協定を締結すると同時に、いくつかの主要な企業に対して少数株式投資を行った。少数投資の主要な目的は、各企業との間の協定の実施を確実にすることにあった。両大戦間期の世界的な電機企業のなかには、GEによる少数資本投資をGEの支配が及ぶとして拒絶した企業もいくつかあった。⁽²¹⁾ 従来の研究でGEによる両大戦間期の海外直接投資として注目されているのはこの部分である。

GEはまた、個別企業と協定を結ぶ一方で、それを世界規模でまとめ強化し、GEの統制範囲を全世界規模に広げる国際カルテルを主導した。主要なカルテルは一九二四年に締結された電球分野におけるフェバス協定(Phoebus Agreement)と、一九三〇年に締結された重電分野における国際通知・補償協定(International Notification and Compensation Agreement)の二つである。まずフェバス協定は、電球の生産量、販売量、販売地域の割当て、販売条件の規制、技術情報の交換を規定していた。⁽²²⁾ さらに電球の生産と販売のみならず、電球部品と電球製造装置の生産、販売についても規定していた。⁽²³⁾ フェバス企業への参加企業は表4に示されている。

表4でも分かるように、アメリカの主要な電球生産企業であるWHがこの協定には参加していない。GEはWHとは独自に協定を締結しており、WHが電球を輸出しないように統制して

いたからである。WHの電球輸出を規制した協定は一九二八年に締結された。この協定においてGEはWHに、WH以外の特許実施権者とは区別されるAライセンスを与え、アメリカ電球市場に占めるシェアを二五・四四二パーセントまで認めた。AライセンスはWH以外の企業に与えられるBライセンスより

表4 フェバス協定の参加企業（1924年12月20日署名）

イギリス・グループ：
ブリティッシュ・トムソン＝ヒューストン
クライセルコ
エジソン＝スワン・エレクトリック
GEC
メトロポリタン＝ヴィッカーズ
ジーメンズ＆イングリッシュ・エレクトリック・ランプ
カンパニー・デ・ランプ（フランス）
N. V. フィリップス（オランダ）
オスラム G. m. b. H.（ドイツ）
フュアイニヒト電球・電機（オーストリア・ハンガリー）
Societa Edison per la Fabbrieazione delle Lampade（イタリア）
東京電気株式会社（日本）
GEの海外グループ：
アンダーセン＝メイヤーズ商会
オーストラリア GE
キューバ GE
GE, S. A.（メキシコ）
Societa Italiano per la Lampade Elektriche（イタリア）
南アフリカ GE

出所）US v. GE, 82. F. Supp. 753, p. 899より作成。

表5 国際通知・補償協定の参加企業（1930年12月の締結時）

AEG（ドイツ）
ジーメンズ＝シュッケルトヴェルケ（ドイツ）
ブリティッシュ・トムソン＝ヒューストン（イギリス）
イングリッシュ・エレクトリック（イギリス）
GEC（イギリス）
メトロポリタン＝ヴィッカーズ・エレクトリカル・エクスポート（イギリス）
ブラウン＝ボヴェリ（スイス）
ウェスチングハウス・エレクトリック・インターナショナル（アメリカ）
IGEC of New York, Ltd.（イギリス）*

注）*IGECの100％子会社でロンドンに拠点があった。

出所）Federal Trade Commission, *International Electrical Equipment Cartels*, 1948, pp. 3-4より作成。

産によつて生産されるという特性を反映して、受注を談合によつて割当てる国際カルテルであり、販売地域の割り当て、販売条件の規制、技術情報の交換を規定していた。²⁵ 国際通知・補償

も国内における販売条件、ロイヤリティなどについてより有利な条項を含んでいた。しかしAライセンスのもとにおいても、GEは海外特許下にあるライセンスをWHに与えなかった。²⁴ アメリカ国内の主要な競争相手であるWHの輸出を規制することによつても、GEは世界的な電球生産を統制していた。次に国際通知・補償協定は、重電製品が主に受注生

協定の参加企業は表5で示されている。この協定は、GEと個別に協定を締結していない企業をも巻き込み、世界市場全体を統制しようとしていた。表5のなかではドイツのジーメンス²⁸、シュッケルトヴェルケ、イギリスのイングリッシュ・エレクトリック、スイスのブラウン・ボヴェリなどがこれに該当する。また、国際通知・補償協定は、一九二九年にはじまる大恐慌への対応として形成されたものであり、個別企業間の協定では除外されていた地域、すなわち競争が自由に行われていたラテンアメリカなどの市場をも統制の範囲に含めるものであった。²⁹

このように、二つの国際カルテルは、GEが電球と重電の分野において、世界的に電機市場を統制するものであり、また世界的な電機企業を統制することがGEの国際戦略であった。

しかしながらここで注目すべきことは、国際通知・補償協定が果たした役割である。この国際カルテルでは一九三一年から一九四〇年の一〇年間に一億三五〇〇万ドル以上の取引が引き合いに出されたのであるが、とくに重電分野に限ってみると、これらの取引の約六〇％はイギリス企業が獲得し、GEは約八％を獲得したに過ぎない。²⁸ またこれらの取引はその約六〇％がイギリスを除く英連邦諸国に向けられており、GEがこの国際カルテルによって直接的な利益を得ていないということがわかる。²⁹ しかし大恐慌の影響を受けて生まれたこの国際カルテルは、GEにとっては「大恐慌の結果として価格や販売条件がひどく崩壊するのを防いだという点」で有益であった。³⁰

3 両大戦間期の国際経営組織——IGEC

両大戦間期において、GEの国際戦略すなわち国際カルテル戦略を遂行したのは、完全所有子会社のIGECであった。

IGECは一九一九年に、それまではGEの一部門であった海外事業部門を分権化、子会社化したものである。IGECは第一次世界大戦後の新たな世界情勢を目前にして、GEの経営者が海外市場を「肯定的で挑戦的な機会」³¹であるとし、国際事業を拡大するために設立されたものである。IGECにはアメリカ合衆国とカナダを除くすべての海外諸国での事業に関する完全な責任が与えられた。³²

両大戦間期におけるGEとIGECの関係をみると次のようになる。まず所有関係において、IGECはGEが一〇〇％所有している。この点ではIGECはGEの一部であるといえる。次に表6によるとIGECの取締役会メンバーは、ほとんどGEの取締役が兼任していたが、経営執行役員はIGEC独自の人材であった。また、IGECが行う業務はGEとの契約によって決められており、IGECが販売するGE製品はすべて企業間の取引関係として行われていた。³³ このように、IGECの経営戦略は取締役会レベルにおいてGEと連絡しているものの、GEの経営戦略とは相対的に独自なものであった。

一九二四年から一九四〇年までGEの社長をつとめたジェラード・スウォープ (Gerard Swope) は国際志向の強い経営者であり、一九一九年から一九二三年まではIGECの社長で

もあった。両大戦間期において、ワンマン的な経営を行ったスウォープがIGECの戦略に対して強い影響力を持ったことは容易に想像しうる。しかしこの期間におけるGEとIGECの両社間関係で注目すべきことは、IGECの業務が国内市場に

事業活動、またアメリカからの輸出には特有の知識が必要となる。それらは、海外取引に特有の事情、法律、関税、経済的・商業的同盟関係、商慣行、信用規制に関する知識などである。さらにこれらの知識は、国際情勢の変化や発展によって独自に

表6 IGECの経営役員と取締役会（1924年）

経営役員		
社長	A. W. Burchard	IGEC 取締役・GE 副会長
副社長	M. A. Oudin	IGEC 取締役
副社長	E. A. Carolan	
副社長	C. H. Minor	IGEC 取締役
財務部長	P. M. Height	
監査役	W. J. Edmonds	
取締役会		
取締役	A. W. Burchard	IGEC 社長・GE 副会長
取締役	Gordon Abbott	GE 取締役
取締役	M. A. Oudin	IGEC 副社長
取締役	C. A. Coffin	GE 取締役
取締役	G. P. Gardner	GE 取締役
取締役	J. R. Lovejoy	GE 取締役
取締役	C. H. Minor	IGEC 副社長
取締役	G. F. Morrison	GE 取締役
取締役	S. Z. Michell	不明
取締役	E. W. Rice, Jr.	GE 取締役
取締役	Gerard Swope	GE 取締役・GE 社長
取締役	O. D. Young	GE 取締役・GE 会長
取締役	E. R. Stettinius	GE 取締役
取締役	R. T. Paine, 2nd	GE 取締役
取締役	G. F. Baker, Jr.	GE 取締役
取締役	F. L. Higginson, Jr.	GE 取締役
取締役	B. E. Sunny	GE 取締役

出所) *Moody's Industrial Manual*, 1925より作成。

対するGEの業務とは完全に分離されていたという点である。

GEが組織的にIGECを子会社とし、業務としては国内と海外を明確に分離したのは次の二つの理由による。

IGECを子会社としてスピン・オフした理由の第一は、アメリカ市場と海外市場がその規模、成長のパターン、製品の多様化という点で異なっていたためである。両大戦間期のアメリカ市場では、消費者向け電機市場が急速に拡大するとともに、新たな素材と技術を利用した製品が市場に導入されていった。このようなアメリカ市場で国内の他企業と競争し事業を拡大するためには、当時集権的職能部組織であったGEは組織を国内市場向けに集中させなければならなかった。その組織再編の一つとしてIGECのスピン・オフがあった。

第二は経営管理的側面である。海外での

変化するものである。⁽³⁵⁾ G Eがアメリカ市場と海外市場での事業を分離すれば、それぞれの事業の経営管理についても同列に扱うことは合理的でなくなる。

このように、海外市場に対して完全な責任を与えられたI G E Cは、両大戦間期におけるG Eの国際戦略を一手に行ったのである。G Eの国際戦略をI G E Cの役割としてまとめれば次のようになる。I G E Cの主要な役割は、対先進国では、個別企業との特許と販売テリトリーに関する協定の締結と管理、ロイヤリティーの徴収、国際カルテルの統制と管理、それらの協定に基づいた輸出であった。さらにI G E Cはいくつかの途上国に対しては現地生産を行っていた。⁽³⁶⁾

電機産業は生まれながらにして国際的な競争関係のなかで成長したのであるが、それは国際情勢の変化により大きな影響を受ける産業でもあることを意味する。両大戦間期においてG Eが直面していた国際的な企業間競争は、一九三九年の第二次世界大戦の勃発とともに急速に変化を遂げていく。

三 第二次大戦が与えた影響

1 第二次大戦と輸出

一九三九年のヨーロッパ戦線にはじまる第二次世界大戦は、両大戦間期においてG Eが締結した協定と国際カルテル、それらによって編み上げられた世界電機産業の構造に大きな影響を与えた。第二次大戦の影響は、国際的な活動のみならずG E全

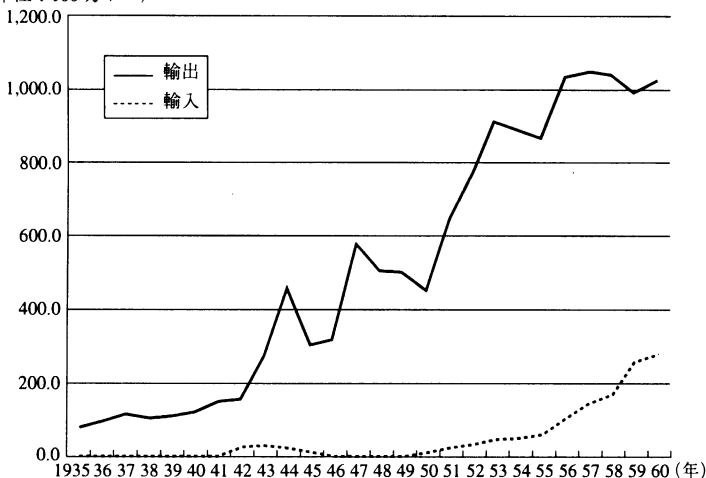
体に及び、国内においては軍事生産の拡大、研究開発体制の拡充が行われ、いずれも戦後のG E全体の経営戦略に重大な影響を及ぼした。図1は、一九三五年から一九六〇年までのアメリカの電機製品輸出入の推移を表している。一九四二年まで二億ドルを下回っていた輸出は、一九四三年以降急激に拡大した。以下では第二次大戦がG E、そしてI G E Cの戦略に及ぼした影響について、とくに輸出の側面から明らかにする。

(1) 軍需生産と武器貸与法による輸出

一九四一年のアメリカの参戦以降、アメリカ国内では大企業を中心とした軍需生産体制が形成された。⁽³⁷⁾ G Eも中心的な軍需生産企業の一つとして、生産設備のほとんどを軍需生産に割り当て、生産を行った。

G Eが生産体制を戦時生産に移行するのは一九四一年においてであるが、すでに一九四〇年には、国家防衛計画の発表とともにG Eには受注が殺到し、生産設備がフル稼働する状態にあった。⁽³⁸⁾ 一九四〇年の受注額は前年度比八一%増の六億五四〇〇万ドル余りであり、そのうち軍需に関する受注は約二億五〇〇〇万ドルであった。⁽³⁹⁾ 一九四〇年には民需も拡大したが、一九三九年度の受注額三億六〇〇〇万ドルと比較すると、一九四〇年の民需の受注が約四億ドルであるので、一九四〇年度の受注増はほとんどが軍需であったと言える。その後一九四一年度、一九四二年度、一九四三年度、一九四四年度と、受注はそれぞれ一億ドル、二〇億ドル、一三億ドル、二〇億ドルと推移して

(単位: 100 万ドル)



出所) Backman, Jules, *The Economics of the Electrical Machinery Industry*, 1962, p. 361, Appendix Table 29より作成。

図1 アメリカ電気機械輸出入額の推移

いく。⁽⁴⁰⁾一九四〇年六月から一九四四年九月までの間にG Eが行った戦時供給主契約の額は三三億ドルに上り、契約額だけで単純計算してもG Eの受注の約六割が軍需であった。⁽⁴¹⁾G Eは必要不可欠な民需への対応を除いて生産体制を直接的、間接的に戦時生産体制へと移行したのである。⁽⁴²⁾

G Eは第二次大戦中においてこのような国内の生産体制を構築したのであるが、この間輸出の中心は一九四一年三月に成立した武器貸与法に基づく輸出にあった。武器貸与法援助によってアメリカの製品輸出は急拡大し、一九四三年、四四年には輸出の約八割がこの援助による移転であった。⁽⁴³⁾G Eが生産したほとんどの製品もこのような政府機関を通じた製品移転により海外に輸出されたものと思われる。ゆえにこの点で、基本的にはG Eが両大戦期に構築した市場分割の体制は、戦争を契機として事実上崩壊したといえる。

(2) 国際カルテルの継続と断絶

I G E Cが主導した国際カルテルすなわち全世界的な市場分割体制は維持することが不可能になったのであるが、I G E Cの個別協定やカルテルは即廃棄されたのではなく改定され存続した。すでにみたように、国際カルテルは実質的にはロンドンとスイスを拠点としてヨーロッパ企業間の協定として運営されており、そこにI G E Cが加わり統制する、という形になっていた。戦争勃発とともにロンドン・ベースの国際カルテルとI G E Cとの連関はしだいに疎になっていく。主要なカルテルで

あるフェバス協定と国際通知・補償協定の推移についてみてみよう。

フェバス協定はヨーロッパ戦線開始から二年後の一九四一年一月一五日に改定され、新協定が締結された。これは戦争の開始により一九二四年の協定が不適合になったからである。一九二四年協定と一九四一年の新協定との異同を見ると次のようになる。まず協定の内容、すなわち市場分割、生産割当てなどは一九二四年協定と新協定はほぼ同じであった。しかし署名した企業は変化していた。新協定の署名企業には、GEの海外グループのほかはオランダのフィリップス社とイギリス企業だけであった。⁽⁴⁸⁾つまり、敵国地域、あるいは敵国占領地域にあるフランス、ドイツ、イタリア、ハンガリー、日本の企業が排除されたのである。しかしこのようなGEグループとイギリス、オランダ企業間の協定が大戦中にどの程度の有効性を持って活動したかは不明である。

一九四一年の新協定はGEグループとオランダのフィリップス、イギリス企業との間で締結されたのだが、一九四五年にGEはこの協定から脱退し、協定は終了する。⁽⁴⁹⁾しかしGE脱退後の一九四八年にイギリスのメンバーとフィリップスとの間に協定が結ばれた。⁽⁴⁶⁾これはイギリスと、カナダを除く英連邦諸国における取引にのみ適用されるものであった。⁽⁴⁷⁾この点から、フェバス協定は第二次世界大戦勃発以降、主にイギリス企業間の協定へと性格が変化し、それまでのように世界全体の電球市場を

分割するものではなくなったといえる。

他方でIGEECと個別のイギリス企業との間の協定は存続していた。イギリス政府の文献によると、一九五一年までは、イギリス企業とGEとの間には市場分割協定が存在しており、それはイギリス企業は北米への輸出から排除されており、GEはイギリス市場に輸出しないという内容であった。⁽⁴⁸⁾これは、GEがIGEECを通してAEIなどと両大戦間に締結した個別協定を指している。しかしこの個別協定も一九五一年六月に「広範囲で制限的な協定は……もはや有効ではない」というGEの判断により改定され、新たな協定が締結された。⁽⁴⁹⁾新しい協定は対象となる技術を限定し、領土分割などの制限的な条項を持たず、さらに排他的条項をも含んでいないものであった。⁽⁵⁰⁾一九五一年のGEとAEIとの協定はアメリカとイギリスの市場を相互に開放するという意味を持っていた。⁽⁵¹⁾

このような協定の改定は、戦後の電機市場の新たな性格を反映していた。GEは「戦争中、ヨーロッパ企業による電球の供給が多くの諸国で途絶え……従来よりもはるかに多くの電球の輸出需要があることに気づいた」のである。⁽⁵²⁾つまり、個別企業との協定やカルテルで統制しなければならなかった供給過剰の市場が戦争勃発によって転換し、GEの目前に巨大な需要をもつ市場としてたちあらわれた。「一九四五年の電球全体の輸出は六〇七二万四〇〇〇個で、その総額は七四二万三〇〇〇ドルであった。これと比較すると、戦前の平均輸出額は約一〇〇万

ドルであつた⁽⁵³⁾。個別企業との領土分割協定は、これらの需要を満たすことはできず、カルテルや制限的協定はむしろG Eの海外市場における売上拡大の制限となつたのである。その制限を取り払い電球輸出を強化するために、I G E CはA E Iとの協定を改定したのである。

次に、重電分野における国際カルテルである国際通知・補償協定が第二次大戦によつてどのように変化したのか見ておこう。一九三〇年のカルテル協定は一九三四年に改定され、カルテルは一五の製品セクションに分割され、「通知」と「補償」に関する協定も分離された⁽⁵⁴⁾。次いで一九三六年のジュネーブにおける総会でI E A (International Electrical Association、国際電機協会) が設立され、本部がロンドンに置かれた⁽⁵⁵⁾。I E Aと国際通知・補償協定は第二次大戦の開始とともにメンバー企業が減少し、I G E Cとイギリス、スイス、スウェーデンの企業となつた⁽⁵⁶⁾。しかしI E Aとカルテルは大戦以前のような完全な運営は不可能で、I G E Cも通知協定にのみ参加し補償協定からは脱退した⁽⁵⁷⁾。これは海外の重電ビジネス情報へのアクセスを常に確保しておくためであつた⁽⁵⁸⁾。I E Aへの参加窓口であつた電気機械輸出組合は、戦争中そのまゝの形で存続していたが、I E Aにおける活動、輸出組合の活動ともに、戦争中のアメリカの電機輸出にはそれほど影響を及ぼさなかつた。

G Eは一九四七年にI E Aを脱退する。しかしI E AはG Eが脱退した後も解散されず、電球分野におけるフィリップスと

A E Iの協定と同じように、やはりロンドンを拠点とした、アメリカ企業を除く日欧の重電カルテルとして存続していく⁽⁵⁹⁾。

以上のように、第二次大戦がI G E Cの国際カルテル戦略に及ぼした影響は、第一に輸出が国家間関係を通じて行われるようになり、I G E Cが国際カルテルに依存しなくなつたということ、そして第二は、フェバス協定、国際通知・補償協定とI E Aのように、G Eが主導した国際カルテルがロンドン・ペーリスで再編されながらも存続し、戦後につながつたことである。

第二次大戦後、G Eは国際カルテルを自らの主導で再編することは無かつた。それは一般的に言われているように、戦後のアメリカの反トラスト政策やG EとI G E Cに対する反トラスト法裁判があつたからでもあるが、他方で、G EとI G E Cにはドイツ企業が脱落した後の、国際的な電機需要の急増という新しい条件が待ち構えていたからである。

2 第二次大戦終了とI G E Cの輸出戦略

第二次世界大戦終了直後の九月二七日、I G E C社長へのヘロッドは、「社長年次レビュー・ミーティング」において、第二次大戦以前のI G E Cの国際戦略、戦争の影響、そして第二次大戦直後における世界の電機市場の状況とI G E Cの方針について包括的な報告を行つた。このミーティングにおいてヘロッドは主に両大戦間期におけるI G E Cの協定のネットワーク(国際カルテルを含む)とI G E Cの輸出、途上国への直接投

資について述べている。以下では第二次大戦直後の輸出の可能性とそれへの戦略について、IGEとIGECの経営者がどのような認識であったのかについてのべる。

第二次大戦直後の二年間における、アメリカからの電機製品輸出の見通しを、ヘロッドは、全世界的な需要の増大、ドイツと日本の国際市場からの脱落、そして英連邦スターリング地域におけるドル使用の可能性の三点から述べている。需要の増大は、直接的にIGECの輸出を増大させるものでありIGECが輸出を拡大できる条件であるが、しかし需要の拡大をIGECが獲得できるかどうかは、競争相手の状況と国家の政策がかわってくる。

ドイツと日本は両大戦間期における主要な電機輸出国であった。とくにドイツは世界の電機輸出の四分の一から三分の一を占めていた。ドイツが輸出していた地域を残った電機企業を取り合うのであるが、とくに大陸ヨーロッパ市場においては、重電ラインではスイスとスウェーデンの企業、その他の電機製品ラインではフランスとオランダの企業が利益を得るだろうとヘロッドは見ていた。同時に、スウェーデンとスイスの重電企業は、従来IGECが輸出を積極的に行っていた途上国地域へ進出する方針を固め、それを推進しつつあった。たとえばスウェーデンはアルゼンチンとの貿易協定に署名をし、スイス企業は中近東やラテンアメリカに輸出を拡大しつつあった。

IGECは輸出市場として英連邦諸国とロシアをも眼中に入

れていたが、たとえばスターリング地域においてはドル信用が利用できず、その利用可能性如何によってIGECの輸出は決定されるという状況であった。IGECは、輸出入銀行を利用するかあるいはアメリカ政府が直接的に信用関係を通してロシア、イギリス、フランスにドル信用を供与すれば、これらの地域から年間約一億ドルの受注が見込まれ、もしドル信用が供与されなければ受注が半減してしまう、という見込みを持っていた。⁽⁶⁰⁾

したがって、一方においては世界的な電機需要の拡大というIGECが輸出を拡大させる条件があるにもかかわらず、他方では、一つには他の競争企業との価格面における劣位、二つめにはIGECが輸出を拡大しようとしている地域においてドル信用が不足しているという制約が存在した。IGECはこれらの制約に対して、アメリカ政府を通して輸出先地域に対するドル信用の供与を働きかけるとともに、経営戦略的にはとくに重電ラインにおける競争面の改善を行わなければならない⁽⁶¹⁾。また、⁽⁶²⁾

ドイツ、日本の脱落はIGECがラテンアメリカ、非スターリング地域、そしてロシアで輸出ポジションを改善する機会を与えており、「これらの地域でわれわれのポジションを強化するために」IGECはとくに国内の製造工場との間の関係を再編・構築しなければならなかった。⁽⁶³⁾

3 I G E C 取締役会の再編

I G E C 社長のヘロッドは、一九四五年のアニユアル・レビユー・ミーティングにおいて、ラテンアメリカ、非スターリング地域とロシア——ドル信用が利用可能な地域——で、I G E C の輸出ポジションを強化する方針を述べた。そして、これらの地域でI G E C が輸出ポジションを強化するためには、G E は「国内の顧客と同じ歩調で生産、流通を行う必要がある」ことを強調した。⁽⁶⁴⁾ヘロッドがアニユアル・レビユー・ミーティングにおいてこのことを強調したのは、G E の経営委員内にI G E C をめぐる「誤解」があったからである。「誤解」とは、何人かの経営委員が、I G E C の「損益計算書の技術的特徴」によってI G E C を積極的に評価していないことであった。ヘロッドも述べているが、I G E C の損益計算書がよくない理由は、重電分野における価格差の拡大、すなわちコストと価格の開きが拡大し、とくに海外市場においてはその乖離が非常に大きいという点であった。⁽⁶⁵⁾

このようなI G E C とG E の経営委員会との間の「誤解」あるいは海外活動の評価をめぐる意見の不一致は、G E がグループとして戦後の世界市場に対して輸出を積極化させる上で障害となるものであった。両大戦間期における組織形態であった、相対的に独立したI G E C という形態は、戦後の拡大する輸出市場に対してG E が輸出を行う上では限界があったのである。そこで、G E はI G E C の取締役会を再編し、G E とI G E C

との連携を強化する組織再編を行う。

一九四六年五月の取締役会でI G E C 取締役会の再編が決議された。⁽⁶⁶⁾すなわち、それ以前はI G E C の取締役会はG E の取締役会と構成メンバーが全く同一であったが、「国内経営と国際経営との密接な連関」を構築する必要性から、「G E の活動的な役員がI G E C の取締役」に就任することが決定された。

表7は一九四一年と一九四六年のI G E C 取締役会の構成メンバーを比較したものである。この表によると、一九四一年に五人いたG E の取締役は四人に減らされており、反対に、G E の現業部に責任を持っている六名の副社長（G E の取締役ではない）が構成メンバーとなっている。また、I G E C の経営役員メンバーも増員された。つまり、I G E C 取締役会の再編は、ヘロッドが一九四五年のミーティングで述べたような、G E の国内における生産と海外市場への輸出を密接に連関させる目的で行われたものであり、これによってI G E C の輸出方針に対してG E の生産設備を連関させて動かすことができる程度可能となったのである。

一九四六年五月の取締役会では、I G E C 取締役会の再編と同時に、G E の取締役会内に国際委員会を設置することが決議された。国際委員会は、I G E C の取締役であるJ・コウルズ、H・S・モルガン、A・C・ネイグル、L・B・ウィリアムズと、同取締役でありG E 社長のC・E・ウィルソン、そして会長のP・D・リードによって構成され、同委員会委員は「I G

表7 IGEC 取締役会の構成（1941年と1946年）

1941年 a)		1946年 b)	
Gerard Swope	IGEC 会長／GE 取締役	P. D. Reed	IGEC・GE会長／GE取締役
C. H. Minor	IGEC 社長／GE 取締役	W. R. Herod	IGEC社長
P. D. Reed	GE 会長／GE 取締役	G. S. Eveleth	IGEC副社長
C. E. Wilson	GE 社長／GE 取締役	C. H. Minor	IGEC副社長／GE取締役
Charles F. Adams	GE 取締役	C. E. Wilson	GE社長／GE取締役
F. D. Bartow	GE 取締役	John Cowsls	GE取締役
S. L. Colt	GE 取締役	H. S. Morgan	GE取締役
Leon Fraser	GE 取締役	Alexander C. Nagle	GE取締役
G. P. Gardner	GE 取締役	L. B. Williams	GE取締役
F. L. Higginson	GE 取締役	R. J. Cordiner	GE副社長（社長補佐）
J. R. Lovejoy	GE 取締役	L. R. Boulware	GE副社長（社長スタッフ）
H. S. Morgan	GE 取締役	R. C. Muir	GE副社長（重電部門）
G. F. Morrison	GE 取締役	H. L. Andrews	GE副社長（家電部門）
Clarence Stanley	GE 取締役	George R. Prout	GE副社長（空調部門）
R. C. Stanley	GE 取締役	W. R. G. Baker	GE副社長（エレクトロニクス部門）
B. E. Sunny	GE 取締役	Zay Jeffries	GE副社長（化学部門）
B. G. Tremaine	GE 取締役	M. L. Sloan	GE副社長（電球部門）
L. B. Williams	GE 取締役		
O. D. Young	GE 取締役		

出所) a) *Moody's Manual*, 1941年度版より抽出。
b) General Electric Co., *Annual Report*, several issues ; General Electric Co., *The Minutes of the Directors' Meeting*, 1946 ; *Electrical World*, several issues より作成。

EC 取締役として奉仕することに加えて、GE の立場から生じるであろう諸問題を熟慮し、IGEC の経営に関してGE 取締役会に報告する」ということが定められた。この国際委員会の設置は、IGEC 取締役へのGE 現業部責任者の投入と対応しており、GE 取締役会のレベルにおいてもIGEC の輸出戦略、つまりGE 全体の輸出戦略を推進していく体制を構築することを意味していた。IGEC 取締役会の再編とGE 取締役会内における国際委員会の設置は、一九五二年におけるIGEC の事業部化につながる、戦後GE の国際経営組織再編の第一歩であった。

四 輸出戦略の強化とIGEC の事業部化

1 電気機械輸出組合の解散

戦後の拡大する輸出市場に対する積極的な輸出戦略とそれに対応した組織再編、すなわち一九四六年のIGEC 取締役会再編は、GE がもはや両大戦間期において自ら主導し戦略の基本とした制限的な協定ならびに国際カルテルと決別することを決意したということの現われである。以下では、GE とIGEC が輸出を強化していく上で電気機械輸出組合の解散がもった意味についてみていく。

電球に関する国際カルテルであるフェバス協定からは、IGEはすでに一九四五年に脱退しており、また電球に関するIGEと個別企業間の協定も改定の方で調整を行っている。

他方で重電に関する国際カルテルである国際通知・補償協定とそれへの参加組織である電気機械輸出組合は、第二次大戦中その活動をほとんど停止していたがIGEは世界的な競争企業の状況やそのほかのビジネス情報を入手するソースとしてこれを利用していた。WHの国際子会社、ウェスチングハウス・エレクトリック・インターナショナル社 (Westinghouse Electric International Company, WEICO) とともに設立した電気機械輸出組合は、一連の反トラスト訴訟の一つとして一九四五年に司法省により告訴されたのであるが、GEは一九四七年に同意判決に署名し、法廷闘争を行わずに裁判から降りたのである。⁽⁶⁸⁾一九四七年の同意判決においては、被告 (GE、IGE、WH、WEICO、電気機械輸出組合) に国際通知・補償協定のいかなる条項の実行をも禁止すること、そして電気機械輸出組合を解散することが要求された。そしてGEは電気機械輸出組合をすぐに解散した。⁽⁶⁹⁾

電気機械輸出組合解散は、GEが輸出組合や国際カルテルを通してではなく、前年に再編され輸出機能が強化されたIGECの組織で拡大する世界市場に対して輸出を行っていくという体制が一応整ったことに対応してなされたのである。しかしその反面、もはやヨーロッパの主要な競争企業の情報や電機産業

の情報を入手することができなくなるという意味ももっていた。その結果、IGEは輸出市場をめぐって激しい競争に巻き込まれていく。

2 輸出市場をめぐるWHとの競争の出現

IGEの輸出実績はどのように変化したのであろうか。

IGEの輸出規模については公表されている資料が非常に少ないのであるが、いくつかの資料から数値を集めると表8のようになる。まず、両大戦間期と比較すると、一九二四年のIGEの輸出は約一五六〇万ドルであり、一九三七年から三九年までの平均では年間約二〇〇万ドルから二五〇万ドルであるのに対し、戦後の一九四七年は一億七〇〇万ドルと、両大戦間期のほぼ五倍になっている。次に一九四七年から一九五一年までのIGEの輸出額を見ると次のことが指摘できる。まず、四八年、四九年にIGEの輸出は一億ドルを下回るが、この減少はアメリカ全体の電気機械輸出の落ち込み (前出図1を参照) によるものである。またこの間のIGEの輸出ポジション、すなわち、IGE輸出のアメリカ電気機械輸出に占める割合はほぼ二〇%であった。

このような輸出実績をIGEの経営者はどのように見ていたのであろうか。以下ではヘロッドが一九四八年段階でIGECの輸出を取り巻く競争関係をどのように見ていたのかについて見る。

表 8 アメリカの電気機械輸出とGEの電気機械輸出(1924年, 1937-39年, 1947-59年)
(単位: 100万ドル)

年	アメリカの電機輸出	IGEC の輸出売上	輸出に占める比率
1924年	71.7	15.6 a)	21.76%
1937-39年平均	107.1	25.0 b)	23.34%
1947年	573.9	107.0 c)	18.64%
1948年	499.8	98.0	19.61%
1949年	496.0	97.0	19.56%
1950年	444.3	117.6	26.47%
1951年	640.1	139.0	21.72%
1954年	884.9	128.8 d)	14.56%
1955年	862.5	131.7 e)	15.27%
1956年	1,033.9	157.0 f)	15.19%
1958年	1,040.3	247.0	23.74%
1959年	990.9	217.0	21.90%

- 注) a) FTC, *Supply of Electrical Equipment and Competitive Conditions*, 1928, p. 79より抽出。
b) W. R. Herod, "The IGE Picture", 1945より算出。
c) W. R. Herod, "IGE and the International Outlook with Particular Reference to Marshall Plan", 1948.3.19より抽出。
d) P. D. Reed, "Notes for Talk at GE Institute Crotonvill", 1956.1.9より抽出。実績の数値。
e) 出所はd)と同じであるが、見積りの数値。
f) 出所はe)と同じであるが、予算の数値。
出所) アメリカの電気機械輸出の数値は Backman, Jules, *The Economics of the Electrical Machinery Industry*, 1962, p. 361, Appendix 29より抽出; 注記の無い IGEC 輸出売上高については General Electric Co., *Annual Report*, several issues より算出。

IGEC社長のヘロッドは、一九四八年八月にGEのアソシエーション・アイランドで開催された、GEの経営者、管理者のキャンプで演説を行った。このキャンプにおいてヘロッドは、GEの全管理者にむけて、「電気機械製品のアメリカからの輸出がこの期間にドルベースで四倍から六倍に拡大したにもかかわらず、このことが輸出市場における新たな競争を導くことになった」として、輸出市場における競争ではWHとの競争が出現したこと、そしてWHに有効に対抗する必要があることを述べた。そして演説においてヘロッドはWHが輸出を強化してきていることを指摘し、WHの国際経営の方法に関していくつかの点にわたる紹介を行い、IGECがとるべき経営方針を述べた。⁽⁷⁾なかでもGEとIGECの輸出経営にとって重大な問題として、WHが海外における受注を増やしていることが指摘され、WHが輸出を拡大させている要因を分析し、このままではIGECの輸出ポジションが維持できないということが強調された。

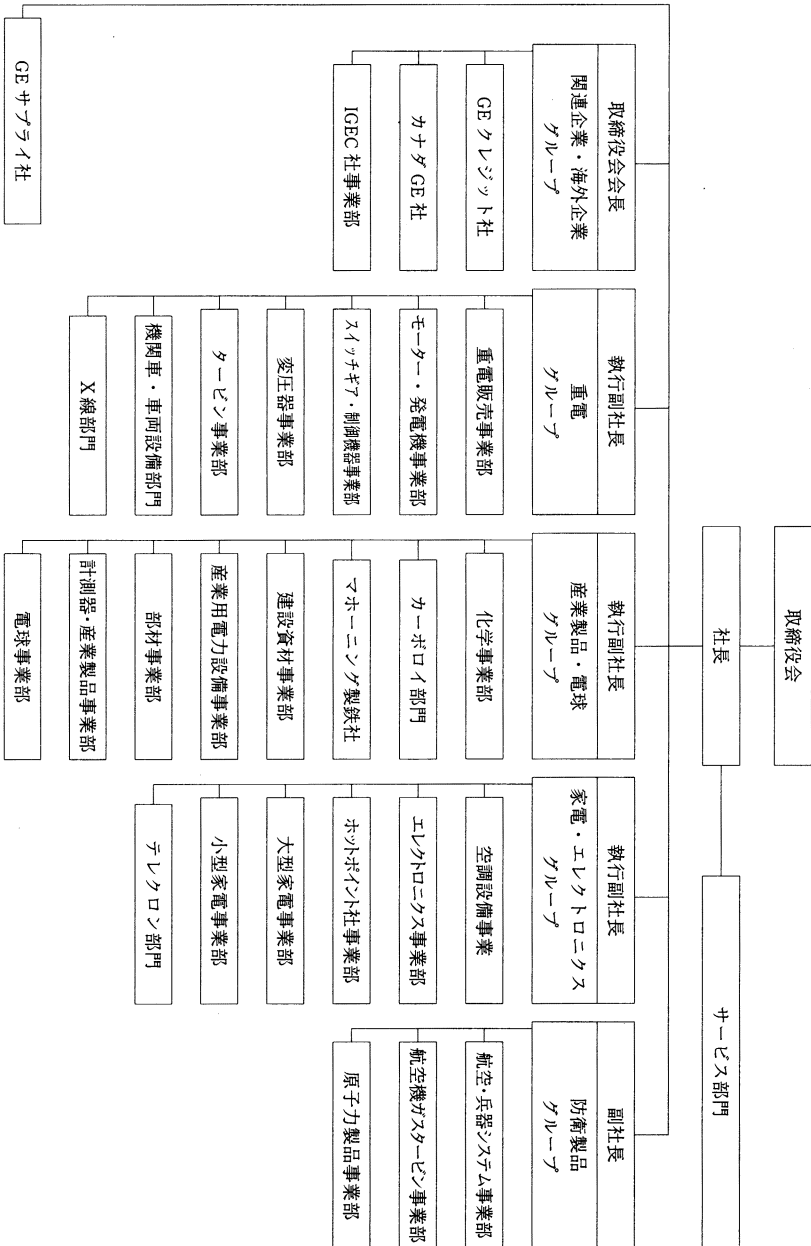
重電の分野においてWHは「一般的にわれわれ以上により条件の良い納入を引き合いに出すことができた」として、ヘロッドは次の数字を述べている。すなわち、一九四七年一月一日から四八年七月一日までの一八カ月間にIGECが記録した九三七件の入札にお

いて、「数量で四七%、金額で四三・五%のケースで出荷がウエスチングハウスの方が有利で、数量で三九%、金額で二五%がわれわれの方が有利で、数量で一四%、金額で三一・五%がほぼ同じくらい」であった。また具体的事例として、IGEは一九四七年度にフランスと南アフリカの二つの鉄鋼工場設備に関する入札でWHに敗れたことが述べられた。これら合計八二五万ドルに上る入札においては、「われわれの納入期間はウエスチングハウスよりも八カ月も長かった」のである。つまり、一九四七年においてすでに輸出市場におけるWHとの競争は激しくなっており、その程度はIGE首脳のヘロッドに「これはわれわれにとって深刻な問題である」と言わしめるほどであった。⁽⁷³⁾

電球分野においても、WHとの競争は激しくなると予想された。GEはWHとの間に、一九二八年以来、Aライセンスを供与する代わりにWHの電球輸出を制限する協定を締結していた。GEはWHに対するAライセンスの供与を一九四五年八月一日に取り消し、WHとの間に新たな協定を締結した。この改定は、一九四一年に司法省によって提訴された反トラスト法裁判に対応したものであった。⁽⁷⁴⁾ 反トラスト法訴訟はGEとWHとの間のAライセンスを供与する協定を違法であるとしていた。第二次大戦中、戦時生産のために裁判の審理は延期されていたが、一九四五年に審理は再開された。本格的な裁判審理の開始とともに、GEは「情勢のさまざまな諸側面を注意深く考慮した結果、

ウエスチングハウス社との既存の電球ライセンス協定を取り消し、ウエスチングハウス社と新たな協定を締結することが望ましい」として、WHとの協定を改定した。⁽⁷⁵⁾ WHとの間の新協定は、既存の電球特許にもとづくライセンスをロイヤリティなしで相互に供与し合い、Aライセン스에含まれていた制限をすべて除去するものであった。⁽⁷⁶⁾ 新協定の締結以降、電球輸出に関してもWHとの競争が激化することになった。

両大戦間期、IGEはWHなどのアメリカ国内の電機企業との競争ではなく、ジーマンスなどの海外の主要な工業国の企業との競争と協調の関係を調整することで経営を行っていた。この限りにおいて、IGEはGEとは相対的に独立した組織形態で十分活動できた。しかし、一方では海外市場における需要の拡大、他方では反トラスト法裁判を契機として、重電分野、電球分野の両方において、海外の電機企業とはなく、むしろWHとの輸出市場をめぐる競争が激しくなった。IGEは一九四六年に取締役会を再編し、GEの現業部、すなわち生産設備に責任を持つ副社長をIGE取締役会に加え、より密接な関係を形成したのであるが、少なくとも一九四八年のヘロッドの演説に見る限り、いまだにGEとIGEとの関係は輸出をめぐる競争に対しては不十分だったのである。



出所) General Electric Co. *Professional Management in General Electric*, Book One, 1953, Figure 15, Figure 17より作成。
図 2 1953年のGE 社組織図 (現業部門を中心に)

3 輸出と生産の結合——IGECCの事業部化

IGECCがWHとの輸出市場をめぐる競争で不利になっている原因はどこにあるのか。ヘロッドは一九四八年のキャンペーンにおける演説で、それをGEとIGECCとの間の関係が緊密でないこと、とくに輸出方針に対して現業部が機動的でないことを指摘した。入札においてWEICOがIGECCよりも有利な条件を提示できるのは「明らかにウェスチングハウスの工場が……攻撃的にかねらの国際経営の後ろに控えており、工場はかれらの国際会社により多くの場合にわれわれよりも短い納入期間を」提示することが可能となっているからである、とヘロッドは指摘する。WHにおけるWHとWEICOの緊密な関係に對して、GEとIGECCとの間の関係は緊密ではなかった。⁽⁷⁷⁾

同キャンペーンにおいてヘロッドは次のように述べている。IGECCは「政策としてさまざまな製品ラインを援助しなければならぬが、しかし普段はたった一つのマージンしかなく、しかもたいていはマージンが薄い市場で二つのマージンを受け取るという考え方は、根本的に海外でのわれわれのポジションを不利にしている」。⁽⁷⁸⁾つまり、IGECCは財務諸表上の困難をもっており、独立子会社形態であるがゆえに自らの行動を制限せざるを得ない。このことがIGECCをめぐる「誤解」の根拠でもあり、輸出競争で不利になっている原因でもあった。

そしてヘロッドはGEとIGECCの間の密接な関係を作る必要があるとして次のことを提案する。すなわちIGECCがGE

の各部門の販売委員会 (Sales Committee) に参加すること、現業 (Operating) やその他の委員会に参加すること、である。そして「われわれは、国際分野における問題を解決するために、最高の頭脳をGEのさまざまな部門に送ることができるようになりたい」とヘロッドは目標を述べている。⁽⁷⁹⁾一九四六年におけるIGECC取締役会の再編では、取締役会レベルでGEの生産とIGECCの輸出を結び付けようとしたのであるが、一九四八年のヘロッドの演説は、取締役会レベルでの連携では限界があり、GEの各部門との直接的、有機的な連携を求めるものではないといえる。

そして一九五二年、GEは事業部制を全社的に導入する大掛かりな組織再編を実行した。この事業部制の導入は、戦後電機市場が多様化し市場規模が拡大したことに対応してGEの事業も多様化、規模拡大したこと、ゆえにもはや集権的な管理方式ではそれぞれの製分野で有効な意思決定ができないとして、経営の権限を各事業部レベルに大幅に委譲するものであった。⁽⁸⁰⁾

一九五二年の事業部制導入に際して、IGECCは一事業部としてGEに吸収される。図2は一九五三年におけるGEの組織図を示している。IGECC事業部はエグゼクティブ・オフィスのレベルでは「関連企業・海外企業グループ」の下に置かれ、引き続き国際関係と対政府関係を担当するP・D・リードが担当となった。また、一九五五年の組織再編において、IGECC事業部は新設の「流通グループ」の下に置かれた。⁽⁸¹⁾一九五五年の

再編によりIGEC事業部の輸出機能はより明確にされ、GE全体における位置付けを明確にした。

IGECの事業部化において、「IGEC事業部」は経営組織上GE全体と次のような関係を持つようになった。第一に、IGEC事業部は独自の取締役会による意思決定をすることができなくなり、エグゼクティブ・オフィスのメンバーであるグループ・エグゼクティブが意思決定を担当するようになった。

事業部制組織のなかで各グループを担当するグループ・エグゼクティブは「自分が担当する事業グループ内の各事業部や直接部門の管理者に対して、社長の代弁者となったり社長の言葉を代弁する」役割を持つ⁽⁸²⁾。したがってIGEC事業部はエグゼクティブ・オフィスが最高意思決定者となり、IGECに関する意思決定は、他の現業部門、すなわち各工場などの有機的な連携のなかで行われるようになった。

第二は法的な側面である。書類の執行、商業契約の執行、入札の執行、信用に関する法律文書の執行、投資に関する文書の執行、銀行口座の設立と運用に関する執行、小切手に署名する権限、外国為替取引に関する文書に署名し執行する権限、債務保証の権限などは、IGECが法的に独立していた段階では、IGEC自身にこれらを執行する権限があった。しかしIGEC事業部となつてからは、これらの権限はIGEC事業部の役員に加え、GEの執行役員にも与えられた⁽⁸³⁾。すなわち、GEの経営執行役員は直接IGEC事業部の意思決定にも介在できる

ことになったのである。

トップレベルでの意思決定と業務段階の意思決定において、IGEC事業部は各製品事業部と有機的な連関を持つようになった。これが一九五二年になされた組織再編、IGECの事業部化のもつ意味である。

五 結 論

両大戦間期において、GEは国内市場を守り、さらに輸出市場であるラテンアメリカ市場など途上国市場における競争を統制するために、個別企業間との協定と国際カルテルを利用した。そして独立子会社としてのIGECという組織形態は、アメリカ市場と海外市場が分離している状況では国際戦略の遂行にふさわしい形態であった。しかし、第二次世界大戦によるロンドン・ベースの国際カルテルとの分離、さらに強力な競争相手であるドイツ企業の世界市場からの脱落、そして世界の電機需要の高まりという好条件の下、GEは輸出戦略を前面に出し、輸出競争力を強化するために組織体制を変革していく。それが一九四六年のIGEC取締役会の改革、引き続き一九五二年のIGECの事業部化であった。IGECの事業部化は国内での生産と輸出とを有機的に結び付けたのである。このような組織体制でGEは一九五〇年代の国際戦略を進めていく。

(1) 正確には、トムソン・ヒューストン社の国際子会社であるトム

ソニー・ヒューストン・インターナショナル・エレクトロニック社
(Thomson-Houston International Electric Company) との三社の
合併であった。Hall of History Foundation, *The General Electric
Story 1876-1986*, Vol. 2, Schenectady, NY, 1989, p. 4.

- (2) GEの国際戦略、特に国際カルテルを扱った主要な文献には以下のものがある。板垣博「一九二〇年代アメリカ電機産業の海外進出——GEの海外進出と世界市場」『国民経済』第一三六号、一九七七年、安保哲夫『戦間期アメリカの海外投資』東京大学出版会、一九七七年、吉田正樹「一八八〇年代から一九二〇年代におけるアメリカ電機産業の海外進出」『三田商学研究』第三〇巻第二号、一九八七年六月、同「アメリカおよびドイツ電機産業におけるカルテル形成とその国際化について——戦前のGEを中心にした特許支配とカルテルによる市場統制」『三田商学研究』第三〇巻第四号、一九八七年一〇月。これらの文献の記述は一九三〇年代までで終わっており、その後の展開などについては分析されていない。またReich, Leonard S., "General Electric and the World Cartelization of Electric Lamps", Kudo, Akira, and Hara, Terushi, eds., *International Cartels in Business History*, University of Tokyo Press, 1992, は電球カルテルとGEの特許支配について主に述べられているが、戦後については分析が及んでいない。
- (3) Wilkins, Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1974, pp. 294-295, 江夏健一、米倉昭夫訳『多国企業業の成熟 上・下』ミネルヴァ書房、一九七八年、下

六〇一六二ページ。

- (4) 小林製薬治『GE』東洋経済新報社、一九七〇年、二四一一—四三二ページ。

- (5) 同書、二四一—二五五ページ。

- (6) 坂本和一『GEの組織革新——リストラクチュアリングへの挑戦』法律文化社、一九八九年、『新版GEの組織革新——二世紀型組織への挑戦』法律文化社、一九九七年。

- (7) 小林、前掲書、二二一—二四一ページ。坂本和一『新版GEの組織革新』、七五—八二ページ。

- (8) 「…いわゆる〈電力の循環的な需要拡大〉を知る必要がある。…つまり、電力の使用は、加速度的に電力に対する需要を促進し、一般消費者用の電気器具ばかりか、発電、送電、ならびに配電用の電気器具の需要を増大」させる。電力の供給と消費の両側面で需要が拡大するのである。Ralph J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, 1956, 川村欣也訳『これからの経営者』東洋経済新報社、一九五八年、一一一ページ。

- (9) とくにドイツのジーメンス社はGEよりも設立が早く(一八四七年設立)、一九世紀中ごろから電気技術史に残る数々の発明を行うなど優れた技術の蓄積を保持していた。とくに発電機に関する技術は独自なものがあつた。山崎俊雄、木本忠昭共著『新版電気の技術史』オーム社、一九九二年、二二一—二二二ページ。

- (10) Herod, William R., "The I.G.E. Picture", September 27, 1945, pp. 12-13, Schenectady Museum Archives, Herod Collection, Box

1. Folder 7. (W・R・ヘロッドのスピーチ文書。The President's Annual Review Meetingにおける演説)。
- (11) *Ibid.*, pp. 12-13.
- (12) GEが関係している電機製品のアメリカからの輸出は、一九一九年から一九二三年の五年間において約三億〇二〇〇万ドルであり、一九三六年から一九四〇年までの五年間では約三億〇八〇〇万ドルであった。一九三六年からの五年間におけるIGECのアメリカの電機輸出額に占める輸出ポジションは二四・二％であり、したがってIGECの輸出額は年間約二五〇〇万ドルとなる。
Ibid., p. 13.
- (13) *Ibid.*, pp. 13-15.
- (14) 両大戦間期におけるGEの国際経営の目的の一つが、海外企業のアメリカ市場への進出を阻止することであった、という点は以下の文献でも指摘されている。板垣、前掲書。吉田正樹「一八八〇年代から一九二〇年代におけるアメリカ電機産業の海外進出」『三田商学研究』第三〇巻第二号、一九八七年六月。安保、前掲書。小林、前掲書。Reich, *op. cit.*
- (15) 「強力な電機産業企業を保有しており、われわれの通常の輸出市場とはみなせない大陸ヨーロッパ、イギリス、日本を除外し、さらにGEが利害を持っていない電信・電話機器やバッテリー装置などの製品分野を除外すれば、普通に潜在的市場とみなされる第二次世界大戦以前におけるそれらの地域の電機製品貿易は、年間二億ドルから四億ドルの規模になる。」Herod, *op. cit.*, pp. 12-13.
- (16) Reich, Leonard S., *The Making of American Industrial Research: Science and Business at GE and Bell, 1876-1926*, Cambridge University Press, 1985, pp. 1-3.
- (17) General Electric Company, Executive File, *Report upon Foreign Business*, 1918, Schenectady Museum Archives, pp. 68-69.
- (18) Federal Trade Commission, *Supply of Electrical Equipment and Competitive Conditions*, U.S.G.P.O., 1928, pp. 139-140.
- (19) 安保、前掲書、三一九―三三〇ページ。吉田、前掲書、「アメリカおよびドイツ電機産業におけるカルテル形成とその国際化について——戦前のGEを中心にみた特許支配とカルテルによる市場統制」、六七―六九ページ。
- (20) 安保、前掲書、三一九―三三〇ページ。吉田、前掲書、六七―六九ページ。
- (21) イギリスのGEC (General Electric Company)「ドイツのジーマンス、スウェーデンのASEA社はGEの資本参加を嫌う、GEの持株は処分された。」Swope, Gerard, Jr., "Historical Review of GE's Foreign Business as Affected by the U.S. Antitrust Law", October 31, 1972, Schenectady Museum Archives, p. 22. (トリエスクリプト)
- (22) 吉田、前掲書、六三―六六ページ。
- (23) US Senate 89th Congress, Hearings before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly, *International Aspects of Antitrust*, Appendix Part 2, U.S. v. G.E., Federal Supplement 753, 1949, pp.

- 891-892.
- (24) *Ibid.*, pp. 902-906; Bright, A. A., *The Electrical Lamp Industry: Technological Change and Economic Development from 1800 to 1947*. Arno Press, 1972. pp. 256-261.
- (25) Federal Trade Commission, *International Electrical Equipment Cartels*, 1948, U.S.G.P.O., pp. 5-6, pp. 24-25.
- (26) *Ibid.*, p. 14.
- (27) Herrod, *op. cit.*, pp. 15-16.
- (28) *Ibid.*, p. 16.
- (29) *Ibid.*, p. 17.
- (30) *Ibid.*, pp. 15-16.
- (31) General Electric Company, *The Monogram*, July-August, 1949.
- (32) Swope, *op. cit.*, p. 9; General Electric Co., Executive File, *op. cit.*, p. 8.
- (33) GEとIGECとの間の契約では、(一) 両者間の市場分割、(二) IGECは必要なくIGECの生産設備を利用してGEから技術援助が与えられること、(三) 特許、商標について、(四) IGECがGEの唯一の海外事業の代理店であることが規定されている。U.S. v. G.E., p. 894.
- (34) General Electric Co., Executive File, *op. cit.*, p. 9.
- (35) *Ibid.*, p. 9.
- (36) 例えばブラジルでは一九二〇年代から現地生産が行われていた。Wilkins, *op. cit.*, p. 28. 同訳書「上」三四ページ。
- (37) 河村哲二『ボックス・アメリカナの形成』東洋経済新報社、一九九五年、一〇四—一〇八ページ。
- (38) General Electric Company, *Annual Report*, 1940.
- (39) *Ibid.* 一九四一年以降の受注額に占める軍需の比率は以降の年次報告においては公表されていない。
- (40) General Electric Company, *Annual Report*, 1941, 1942, 1943, 1944.
- (41) 河村、前掲書「一〇六ページの表2—1」。
- (42) General Electric Company, *Annual Report*, 1941.
- (43) 河村、前掲書「五四—五八ページ」。
- (44) U.S. v. G.E., p. 900.
- (45) *Ibid.*, p. 900.
- (46) The Monopolies and Restrictive Practices Commission, *Report on the Supply of Electric Lamps*, London, 1951, pp. 22-23.
- (47) *Ibid.*, pp. 22-23.
- (48) *Ibid.*, pp. 23-24.
- (49) Swope, *op. cit.*, p. 27.
- (50) *Ibid.*, pp. 28-29.
- (51) The Monopolies and Restrictive Practices Commission, *op. cit.*, pp. 22-23.
- (52) Bright, *op. cit.*, p. 293.
- (53) *Ibid.*, p. 293.
- (54) 96th Congress, Report Prepared for the Use of the Committee

- on Interstate and Foreign Commerce, *International Electrical Association: A Continuing Cartel*, 1980, pp. 34-35.
- (55) *Ibid.*, pp. 34-35.
- (56) *Ibid.*, pp. 35-37.
- (57) *Ibid.*, pp. 35-37.
- (58) 一九四八年にヘロッドはそのアンシエーション・アイランドでの演説で「電気機械輸出組合の解散とそれのイングラランドにあるIEAとの契約の解消に伴い、われわれはもはや世界の主要な輸出企業の相対的なポジションに関するより正確な指標を与えてくれる、大量の情報にアクセスできない」と述べている。IEAは一九四七年までGEが接触を持っていたのは、このような情報のためであると言える。Herod, Address for Camp Wilson, Association Island, August 2-4, 1948, Schenectady Museum Archive, Herod Collection, Box 1, Folder 10, p. 6.
- (59) 96th Congress, Report Prepared for the Use of the Committee on Interstate and Foreign Commerce, *op. cit.*, pp. 37-38.
- (60) 以上ヘロッドの報告に関する、Herod, "The I. G. E. Picture", September 27, 1945, pp. 20-22.
- (61) ヘロッドはアンシエーション・アイランドの演説で、為替と輸入管理に関する困難をあげ、輸出を拡大するためには「...より多くの注意を、一般的な消費者に対してよりもむしろ、ワシントンと国内外の政府当局に向ける必要がある」と演説している。Herod, Address for Camp Wilson, Association Island, August 2-4, 1948, p. 8. さらに、GE会長のリードは同じキャンペーンヤルメンの重要性について演説を行っている。Reed, Philip D., Address for Association Island, 1948, Hagley Museum, Papers of Philip D. Reed, Series: Five, Articles and Speeches, Box 36, File: Speech Notes, 1945-1949.
- (62) 重電製品は「今日の状況下では、戦争の結果として再びわれわれの輸出の主要な部分になっている」が輸出に関する状況は「樂觀的ではない」。Herod, "The I.G.E. Picture", September 27, 1945, p. 19.
- (63) *Ibid.*, p. 21-22.
- (64) *Ibid.*, p. 21-22.
- (65) *Ibid.*, p. 28-29.
- (66) GE、IGEO取締役会の組織改革と国際委員会の任命に関する、General Electric Company, The Minutes of the Directors' Meeting, # 3331, "Appointment of International Committee", at 557th Meeting, May 3, 1946, Schenectady Museum Archives, Collection # 9, General Electric Corporate Administration Records 1892-1983, Series 1, General Electric Board of Directors, Minutes, Box 4, Folder 5.
- (67) 主要な反トラスト法訴訟には他に電球訴訟と海外協定訴訟がある。電球訴訟は司法省によって一九四一年に提訴されたものであり、海外協定訴訟は一九四五年に同じく司法省によって提訴されたものである。前者はフェアバス協定への参加が違法であるとして、

後者は電球とラジオを除くすべての電機製品に関する海外諸企業との協定が違法だとして告訴されたものである。この二つの訴訟は同時に審理され、一九五三年一〇月に相次いで結審した。

Swope, *op. cit.*, pp. 23-29.

- (68) Federal Trade Commission, *International Electrical Equipment Cartels*, 1948, pp. 93-94.

- (69) *Ibid.*, pp. 93-94.

- (70) Herold, Address for Camp Wilson, Association Island, August 2-4, 1948, pp. 1-2.

- (71) *Ibid.*, pp. 5-14.

- (72) *Ibid.*, pp. 15-17.

- (73) *Ibid.*, pp. 10-11.

- (74) WHが一九四二年に同意判決に署名したのに対し、GEは一九五三年まで裁判闘争を続けた。GEが最後まで抵抗したのは、政府がGEの電球事業を半分に分割・分離することを要求していたからである。GEは電球事業の分割を回避するため、告訴状にあるその他の項目については、一九五三年までにほとんど改定するあるいは取り消した。結局法廷は政府によるGEの電球事業の分割要求を否定した。

- (75) Bright, *op. cit.*, p. 295, General Electric Company, The Minutes of the Directors' Meeting, # 3198, "Westinghouse Electric Corporation", at 548th Meeting, June 22, 1945, Schenectady Museum Archives, Box 4, Folder 4.

- (76) General Electric Company, The Minutes of the Directors' Meeting, # 3198, June 22, 1945.

- (77) Herold, Address for Camp Wilson, Association Island, August 2-4, 1948, pp. 10-11.

- (78) *Ibid.*, pp. 10-11.

- (79) *Ibid.*, pp. 16-17.

- (80) 坂本『新版GEの組織革新』、九三—一〇五ページ。

- (81) General Electric Co. *The Monogram*, Vol.3, No.12, 1954.

- (82) Greenwood, Ronald G., *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy*, Enlarged 2nd Edition, 斎藤毅著、岡田和秀監訳『現代経営の精髓——GEの経営』、文真堂、一九九二年、四三—五ページ。原出所はCordiner, Ralph, "Problems of Management in Large Decentralized Organization", *General Management Series*, No. 159, American Management Association, pp. 13-14.

- (83) General Electric Company, The Minutes of the Directors' Meeting, # 4561, "Authorization — International General Electric Company, A Division of General Electric Company", at 631st Meeting, July 25, 1952, Schenectady Museum Archives, Box 6, Folder 7.

(こしむら・しげひろ 京都大学大学院)

THE ABSORPTION OF INTERNATIONAL GENERAL ELECTRIC AND CHANGES IN GENERAL ELECTRIC'S INTERNATIONAL STRATEGY

Shigehiro Nishimura
Kyoto University

In 1952, General Electric Co. (GE) absorbed their completely owned subsidiary, International General Electric Co., Inc. (IGEC) and made IGEC a division of the company. This article explores the reason for this absorption from the viewpoint of GE's export trading. If we limit ourselves to only some indicators of international cartel and foreign direct investment, we cannot fully examine GE's international business history.

During the interwar period, GE had led international cartels, the Phoebus Agreement in the electric lamp field, and the International Notification and Compensation Agreement in the electrical apparatus field to protect the American market and to compete in the export market. Because of the segregation of the domestic market from the foreign market and the different way in which business was conducted, the structure of IGEC was appropriate for its international strategy.

But World War II changed the export market. First, the war cut off the relationship between IGEC and the London-based cartels. Second, the German and Japanese industries dropped out of the international market. And, after the war, the general demand for electrical apparatus and appliance rose significantly.

In this favorable environment, GE decided to strengthen its export effort. It, however, met with stiff competition from Westinghouse Corporation (WH). In order to compete with WH, GE needed to adapt its own manufacturing facilities to the exporting business. GE then absorbed IGEC and changed its managing structure into a multidivisional one.