



BARTLETT, CA

GE の過去 20 年の体質転換 — ジャック・ウェルチのリーダーシップ —

序

1999年3月に開催されたGEの年次株主総会の席上でジャック・ウェルチは満足感に輝いていた。GEの売上高は初めて1,000億ドルを突破し、営業利益率は過去最高の16.7%の高水準を達成し、1株当たり利益は、同社のそれまでの記録であった1997年のそれを14%上回った。こうした優れた実績と過去20年にわたる同社の体質転換が認められて、GEはフォーチュン誌上で米国企業経営者が選ぶ米国の「最も賞賛される企業」の荣誉に2年連続で輝き、フィナンシャルタイムズ紙はGEを「世界で最も尊敬される企業」と称した。

年次総会の雰囲気は明らかに陽気に浮き立っていたが、一部の株主はウェルチが西暦2000年末に引退するつもりでいることから、その後のことを危惧していた。ウェルチが後継者に引き渡す会社は、1981年に彼が受け継いだ時のGEとは根本的に異なっている。多くの人たちが、ウェルチ時代の特質である非常に速いペースでの変革と成長を持続できる者がいるのだろうかという疑問を抱いていた。その後を継ぐのは至難の業であろう(ウェルチ時代のGEの財務指標の概略については資料1参照)。

I. GEが継承してきたもの

1878年にトマス・エジソンによって設立されたゼネラル・エレクトリック(以下「GE」)は、設立当初は電力の生産、配給、利用に事業の照準を合わせていたが、100年後には世界一流の多角化製造企業の一つに数えられるようになった。1978年までに同社は、中核事業として発電、家庭用電気器具、照明の分野を手がけるだけでなく、航空機エンジン、医療システム、ディーゼル機関車といった多岐にわたる事業も手がけるようになっていた。

ずっと以前からアメリカ的経営手法をリードする企業と見なされてきたGEは、絶えず変革を経験してきた。1930年代には、その時代の高度に集権化が進んだ厳格に管理される企業形態のモデルであった。1950年代までには、GEは分権化に向かう潮流の先陣を切って、数百名の部門マネジャーに権限を委譲した。しかしその後の1960年代が「利益なき成長」の期間になったことで、GEは本社スタッフを強化し、精巧な戦略計画立案方式を考案した。この時もやはりGEは気付いてみたら経営手法の最先端をリードする結果になっていた。

Case # 306-J04 は、HBS Case # 399-150 を日本語に翻訳したものである。HBS のケースはクラスでの討議資料とする目的のみを以て作成される。ケースは当該企業に関する保証や情報の出所ではない。また、経営管理の適否の例示を目的としたものでもない。このケースは財団法人野村マネジメント・スクールが翻訳した。

Copyright 1999 President and Fellows of Harvard College. ハーバード・ビジネス・スクール・パブリッシングの許可なく、このケースのいずれの部分も、デジタルあるいは機械的な手法に拘わらずいずれの形式によっても、複製、転送、配布してはならない。

ウェルチの前任者であるレジ・ジョーンズが1973年にCEOに就任した時、彼の引き継いだ会社は、大規模な組織変更を完了したばかりであった。新しい組織は、10の事業本部、46の事業部、190の部の上に、GEの経営プロセスにとって非常に重要な戦略計画立案を支援する目的で考案された43の戦略計画事業単位(SBU)を重ね合わせたものであった。ジョーンズは戦略計画立案を芸術の域にまで高め、数百社の企業がSBUをベースにしたGEの企業構造とその精巧な計画立案プロセスを手本にしたため、GEはまたもやそうした企業のベンチマークとなった。しかし、間もなくジョーンズは43の戦略計画によって生じる大量の情報の検討と承認についていけなくなった。「検討の作業はもっと大勢で分担しなければならない」として、ジョーンズは1977年にGEの部、事業部、事業本部、およびSBUの上に、新たに「セクター」という組織層を設けた。因みに、この「セクター」は、消費者製品や電力システムや技術製品といったマクロ的なビジネス・グループに相当する。

ジョーンズは戦略計画立案に照準を合わせただけでなく、多大な時間をかけて政府との関係の構築に取り組み、米国で一流の政治的駆け引きのできるビジネスマンになった。1970年代に、彼は企業経営者が投票で選ぶ「CEOオブ・ザ・イヤー」(その年最も顕著な功績をあげたCEO)に三度も選ばれ、1979年には一流のビジネス誌によって「CEOオブ・ザ・ディケード」(その10年間に最も顕著な功績をあげたCEO)に選ばれた。1981年に彼が引退した時、ウォール・ストリート・ジャーナル紙はジョーンズを「経営界の伝説」と称賛し、ウェルチへの指揮権の引き継ぎを、GEは「伝説の後任に電気の通っている電線を選んだ」と報じた。

II. 就任後間もない頃のウェルチの優先課題－GEのリストラクチャリング

1981年4月に45歳のウェルチがCEOに就任した時、アメリカ経済は不況に見舞われていた。高金利とドル高が追い打ちをかけ、米国の失業率は大恐慌以来の最高を記録した。GEの多様な事業ポートフォリオの業績をテコ入れするために、新任のCEOは各事業部門に対して、「最善の上をいく」ように努めるとともに、その後5年にわたってGEの事業構造を根本的に再編成することになる一連の変革に着手するよう奮起を促した。

ナンバーワンかナンバーツー、さもなければ再建か売却か閉鎖

就任後間もなく、ウェルチは、各事業は当該の業界でナンバーワンかナンバーツーの地位に就くようにすること、そうならなかった時は撤退することという基準を設定した。この単純な考え方がGEの戦略にあたるのかと尋ねられて、ウェルチは「GEのように多様な事業を手がけている企業に全社的なテーマとか単一の戦略など設定できるはずがありません」と答えている。しかし1983年までには、ウェルチはこの「ナンバーワンかナンバーツーか」という一般的な目標を精緻化して「スリーサークル・コンセプト」というGEについて彼が抱くビジョンにまとめ上げた(資料2参照)。その考え方では、事業は中核事業(「生産性と品質への再投資」を優先課題とする)と先端技術(研究開発に投資することで「最先端にとどまる」ことに挑戦する)とサービス(「優秀な人材を採用し隣接する分野の企業を買収する」ことが求められる)とに区分される。GEで何を築きたいかと尋ねられて、ウェルチは次のように答えている。

今から10年後には、GEを他社とは一味違った、士気の高い、企業家精神に満ちた企業として認められるようにしたいと思っています。…プロダクトラインのどれをとっても、品質面で世界第一位となり、世界で最も収益力の高い、多角化の進んだ企業にしたいのです。^{a)}

しかし、GEのマネジャーたちが不況下、しかも世界中(特に日本)の競争相手から攻勢をかけられるという事業環境の中でナンバーワンかナンバーツーの地位に就こうと悪戦苦闘を重ねるにつれて、競争力のない事業は「再建せよ、さもなければ売却か閉鎖だ」というウェルチの警告は、結果的に売却か閉鎖につながるケースが多くなった。集中空調装置、小型電気製品(訳注:例えばジュース、ミキサーなど)、石炭採掘などの多数の事業が、そして結局はGEの有名な消費者向けエレクトロニクス製品(訳注:例えばテレビ、VTRなど)事業までもが売却された。1981年から1990年にかけてGEは200以上の事業を売