

[研究ノート]

米国多国籍企業のリストラクチャリング戦略(1)

——GE 社のケーススタディ——

加藤 達男

- 〈目 次〉
- 1 はじめに
 - 2 J. F. ウェルチのリストラクチャリング戦略
 - (1) 基本戦略
 - (2) 現在までの実績
 - (3) 今後のリストラクチャリング戦略
 - 3 J. F. ウェルチのリストラクチャリング戦略の評価
 - (1) 企業経営の観点から
 - (2) 米国経済の観点から
 - 4 むすび

1 はじめに

1990年代に入り、日本企業は大きな曲り角にさしかかっている。1960年代は高度経済成長の波に乗り多くの日本企業が積極的に設備投資を拡大し、大量生産を行い国内の需要を満たすだけでなく世界市場に製品をどんどん送り込んだ。1970年代は二度の石油危機にもめげず先進国内では最も経済実績は優れていた。省エネ、スリム化を達成した日本企業の輸出競争力は強化された。また、1980年代後半の円高不況の試練を乗り越え、更に技術力と国際競争力に磨きをかけた日本企業は大挙して世界各地に空前的規模の海外投資を行った。国内景気もかつてないほど盛り上がった。85年には12,000～13,000円の水準だった日経平均株価が89年12月29日には何と38,915円まで上昇したのである。

しかし、90年代になると景気は下降局面に移り、今年(94年)になっても景気の底が確認できず、ジワジワと深刻な不況が続いている。平成バブル景気の反動は当初の大方の見方よりはるかに深刻で、さらに景気の下降局面が続くのもかもしれない。このような景気の悪さを反映して最近の日本企業の合言葉は“リストラ”⁽¹⁾となった観がある。

本稿は日本企業より一足先にリストラを積極果敢に推進している米国多国籍企業であるGE社(General Electric Company, 以下GEと略)の現会長兼CEOであるウェルチ(John F. Welch, Jr.)のリストラ戦略の特徴とその成果を検討したものである。GEのリストラ戦略は第二次大戦後は歴代の会長によりそれぞれ个性的に進められてきた。そしてそれが他の米国企業の模範になってきた。50年代は、GEがプロフィットセンターに分割する組織構造を取り入れると他の多くの米国企業が入り入れた。70年代には、ジョーンズ前会長が多くのストラテジック・プランナーを採用しポートフォリオに沿った経営戦略を取り入れると、それが米国企業の間で流行した。81年に就任した現会長のウェルチになってからはドラスチックなリストラ戦略を採用し、

成功を収めつつある。彼のリストラ戦略は当初余りにも革新的で批判が多かった。しかし、近年になり GE の好業績が持続していることから彼のリストラ戦略に対する評価が高まっている。ウェルチは 87 年には米国内で、クライスラー社のアイアコッカに次いでセカンドベスト CEO に選ばれたが、91 年にはついにベスト CEO に選ばれた⁽²⁾。今回も GE は米国企業にリストラ戦略の手本を示したようだ。日本では、日立製作所の金井社長のように「経営風土が異なり、GE も IBM も今や目標にならない。」という意見もあるが、現在の日本の経営環境はウェルチが CEO に就任した当時の米国の経営環境に似ていることもあって、日本企業にとってウェルチのリストラ戦略に学ぶことは多いのではないか。そこで、本稿はウェルチのリストラ戦略の分析・評価することを目的としている。2 の(1)でウェルチのリストラの基本戦略を紹介する。(2)では、現在までの主なリストラの実績をまとめている。(3)では、今後のリストラ戦略が言及される。その後、3 でウェルチのリストラ戦略の評価が試みられる。この評価は(1)で企業経営の観点からと(2)で米国経済の観点からの二つの観点からなされる。むすびでは日本企業がウェルチのリストラ戦略から学ぶべき点を明らかにしたい。

2 J. F. ウェルチのリストラクチャリング戦略

(1) 基本戦略

ウェルチ以前の GE の CEO だったジョーンズは、彼が GE を退職するころは米国の経営者の中では抜群の評判だった。利益なき繁栄といわれた前任者から儲けられる体質への転換は順調に進み財務面では抜群の業績を示した。彼の在任中には二度の石油危機や高インフレがあったが、それを見事に乗り切った。ジョーンズのポートフォリオ投資戦略が成功したのである。しかし、財務面での成功とは裏腹に将来に対しては大きな課題が残っていた。ジョーンズの負の遺産は次のようなものであった。「GE のコスト優先主義

の経営は早期の収益を上げてきたが、技術や製品の品質に対する投資をおざなりにしてきた。⁽⁴⁾ 例えば、「76年に純利益の22%は家電からあげていたが、その部門への投資はたったの12%」⁽⁵⁾であった。戦略事業経営は、既存事業に資金を配分するだけなので新規事業も見るべきものがなかった。そして最も大きな負の遺産は官僚主義の蔓延だった。

ジョーンズは自らの成功と同時に欠陥も十分認識していた。そして、次のGEのCEOには自分とは全く性格とキャリアの違うウェルチを選んだのであった。81年4月にCEOに就任したウェルチはGEの課題を的確に理解していた。彼の認識によれば、過去30年間に比べ次の10年間は経済成長は確実に低下する、そして、「企業は生産量の低下や企業内の失業に立ち向かわなければならないのだから、並の製品やサービスの提供者の生きる余地はなくなるだろう。」⁽⁶⁾「伝統であれ、感情であれ、経営の弱さであれどんな理由にしろその弱さにしがみついている経営は1990年には生存不可能だろう。」⁽⁷⁾「70年代にGEが好成績をあげることができたのは、強力なライバルの少ない国内市場で勝負したからで、時代の変遷とともに外国企業が市場に参入することになれば、面倒なことになるのは目に見えていた。」⁽⁸⁾そのためにはどうしたらよいか？ 彼は81年の12月に次のように言っている。「製造業であろうとサービス業であろうと、十人並みの業者、つまり中間層に甘んじている会社は閉め出されてしまうでしょう。こうした低成長の時代に勝者になりうるのは、成長産業市場を開拓し、手掛ける事業のすべてにおいてナンバーワンかナンバーツーの実績を上げるべく徹底した態度をとる企業——単にナンバーワンかナンバーツーといっても、高品質の製品やサービスを提供し、効率性と低コストでそれだけの実力を有するような国際性のある企業でなければなりません——か、あるいはニッチ（すき間）市場でものをいう技術力に優れたいずれかなのです。」⁽⁹⁾ウェルチの夢は「優良部門をどんどん伸ばし、一方で不採算部門を切り捨てる形で米国のナンバーワンの企業を創り出すこと」⁽¹⁰⁾であり、経営の戦略はクラウゼビッツの「『……絶えず変化する環境に合わせて、中核的な考えを進化させていくことだった』……

中略……戦略は進化すべきで、岩に彫りつけるような類のものではないというその考え方を、ウェルチは GE の経営に応用しようと決めた。⁽¹¹⁾

GE は従事しているすべての分野のマーケットシェア 1 位または 2 位になれるような世界中で最も競争力のある企業になるための戦略（“ナンバーワン・ナンバーツー” コンセプト）を具体的には GE の事業分野を三つの重要な分野に分け、それらの事業分野に経営の重点を置いていくというものであった。⁽¹²⁾ 従来のように何でも手がけるといったいわゆるジェネラルからの脱皮であった。三つの分野は以下の 15 事業（1 位または、2 位）である。①コアビジネス（大家電機器、照明、タービン、輸送、モーター、建設機器）では、生産性と品質に対する再投資が重視された。②ハイテクノロジー事業（医療システム、素材、産業電気機器、宇宙、航空機エンジン）では、シナジー効果のある買収と R & D に対する投資が重視された。③サービス事業（金融サービス、情報サービス、建設・エンジニアリング、原子力サービス）では、絶え間のない買収と投資が重視される。上記の三つに属さない分野は、以下の事業であった。マイクロエレクトロニクス、放送、小型家電機器、スイッチ・ギア、ワイヤーケーブル、その他のセントラルエアコン、ラッド・ペトロリウム、移動通信、テレビ・音響製品、大型モーター・発電機、大型変圧器。それでは上記の三つの分野に属さない事業の対応戦略はといえば、「事業を安定させるか、廃業するか、売却するか、選択は三つに一つ」⁽¹³⁾ であった。

“ナンバーワン・ナンバーツー” コンセプトとならんでウェルチの基本戦略は GE 内に蔓延する官僚主義を排し、社員の企業家精神を高揚させ、状況の変化に機敏に対応できる GE に変化させ、来たるべき過酷な競争に備えようというものであった。ジョーンズ時代は「GE を操縦していくのはスーパータンカーを操縦するようなものだ。一度の変化をするのに 5 マイルもかかってしまう。」⁽¹⁴⁾（ジョーンズ前会長の言葉）という状況をウェルチは変えようとしたのである。官僚主義の排除は中間管理層の大幅なカットなどによって徹底的に実施され、まさに GE は大変身するのである。

(2) 現在までの実績

ウェルチのリストラは主として企業や事業部門の買収・売却によって達成された。対象となる企業や事業部門が“ナンバーワン・ナンバーツー”コンセプトに合致するかどうか及び将来性が大きなポイントだった。ここではリストラ対象となった企業や事業部門の買収・売却を年代順に追ってみよう。

(a) インターシル社及びカルマ社の買収¹⁵

この買収はウェルチの前任者であるジョーンズによって進められたが、両社ともハイテクノロジー事業に属しているの、ウェルチの戦略にも合致したものだ。81年2月ICの中堅メーカーであるインターシル社を2億3,500万ドルで買収した。同年4月にはコンピューター利用による設計・製造技術で世界第4位のカルマ社を1億7,000万ドルで買収した。ジョーンズの前任者であるボーチはリスクの大きい三つの分野（コンピューター、原子力エンジン、民間のジェットエンジン）を同時に手がけたが、三つともうまくいったわけではなかった。そして、ジョーンズの時代に金食い虫のコンピューターから撤退せざるをえなかった。しかしコンピューターからの撤退は自ら創造したICとハイテクビジネスを失うことになり、また、チップ生産能力の欠如は生産性、品質、製品開発に害を与えることになると考えたジョーンズがIC産業への再参入を決意した。一方、ウェルチは70年代末から盛んになったアメリカ再工業化の動きに注目し、アメリカ再工業化のためには最新のファクトリー・オートメーションの導入が不可欠であり、巨大な市場が見込まれたのでこの分野でGEがイニシアチブを握れると考えた。

(b) ユタ・インターナショナル社の売却¹⁶

ユタ・インターナショナル社の買収は、76年に慎重なジョーンズが行った大胆なリストラ戦略に則ったものだ。21億7,000万ドルという買収金額は当時としては米国史上最高の金額だった。一次産品価格が高騰した

70年代にあってユタ・インターナショナル社の業績は好調だった。77年には、GEの全売上高の5%に過ぎないのに収益は18%を占めた。80年時点でも全売上高の5%で収益は15%を占めた。ジョーンズ時代のGEの収益におおいに貢献した。「GEの将来の利益はオーストラリアからくる。」とジョーンズは自慢した。しかし、ウェルチにとってはたとえビジネス状態が良くてもGEの戦略にあわない事業からは撤退する方針だった。また、ユタ・インターナショナルの主力の製鋼用粘結炭市場が不振であることから将来に問題があると感じていた。そこで83年にオーストラリアの会社であるBHPに24億ドルで売却することにした。

(c) 小型家電事業やその他の事業の売却⁽¹⁸⁾

コアビジネスからはずれた小型家電事業も売却の対象となった。83年にブラック & デッカー社に3億ドルで売却された。ウェルチによれば、小型家電部門は過去の主力事業に過ぎず、GEが持つ資金力や技術開発力が必ずしも武器とはならず、小回りのきく経営や消費者の志向を肌で理解する感覚が必要ということになる。伝統部門の売却ということで社内の反対の声も強かったが、ウェルチは次のように答えたという。「21世紀にトースターを売ってほしいのか、それともCTスキャナーを売ってほしいのか」⁽¹⁹⁾

ユタ・インターナショナル社や小型家電事業のほか83年に売却された事業はGECCの子会社が6億ドルでフィラデルフィア・ファンディングソサエティに売却された。その他の処分では81年から83年にかけて118の事業が売却され売却金額は11億ドルとなった。また、その間資本の効率的運用で6.2億ドルの現金を捻出した。これらの事業の売却による資金は新規事業資金や品質と生産性への投資や新工場や新設備への投資、R & Dへの投資に用いられると同時に大型買収にも用いられた。

(d) RCA社の買収⁽²⁰⁾

85年に63億ドルでRCA社はGEに買収された。この買収金額は石油会

社を除いては全米史上最高の買収金額だった。もちろんウェルチにとっても最大規模の買収であった。当時の RCA 社は 60 年代後半から 70 年代前半にかけて急激な多角化を進め、手当たり次第に買収した結果経営陣の統率がとれなく経営悪化したといわれている。86 年春ウェルチは株主に前に次のように買収のメリットを語っている。「われわれは、だいたいうまく相互に補完しあう事業を持つ、経営が確かな二つの会社の合併をまとめ上げたと信じている。二社の軍事部門は相乗効果を上げ、会社だけでなく国家にも貢献できるはずである。サービスと技術部門の財産はうまく機能しあう。両社とも厳しい市場環境に直面している家電事業でさえ、相乗効果が期待できると見ている。テレビネットワークの NBC は活気あるサービス産業においてナンバーワンの、特に魅力のある資産である。」⁽²¹⁾ 相互補完、相乗効果が買収の第一のメリットであった。次のメリットとしては、RCA の事業部門は主として外国企業との競争のない放送部門と軍事部門だったので、その部門の高収益は期待でき、その結果外国企業との競争力を強化できるというものであった。合併によって外国企業とりわけ日本企業との競争を優位に展開しようとの狙いがあった。このような大型合併は 70 年代には世界的な支配として独禁法で認められなかった可能性が高いが、世界市場の競争の激化という環境の中で合併は認められた。この合併により GE は世界一の電気製品及び部品の購入者となり、その巨大な購買力は GE の他部門、例えばプラスチック部門の海外販売を有利に進める際の交渉力となることも期待された。

(e) キダー・ピーボディ社の買収とインサイダー取引の発覚⁽²²⁾

86 年夏、ウェルチはキダー・ピーボディ社の株式の 80% を 8 億ドルで買収した。キダー・ピーボディ社は投資銀行で、GE にしてみれば、傘下の GE キャピタルとの相乗効果がねらいであった。しかし、買収後の 87 年初め GE に買収される前のキダー・ピーボディ社の花形証券マンであるマーチン・シーゲルのインサイダー取引が発覚し、キダー・ピーボディ社の経営に大きなダメージを与えた。また、87 年 10 月には株式大暴落に見舞われ第二

の経営危機に陥った。このため、87年末までにキダー・ピーボディ社の1,500人の人員削減を実施しなければならなかった。この処置に社員は反発し、自らの顧客を引き連れて退社する社員もでて、キダー・ピーボディ社の名声は地に落ちた。しかし、ウェルチはめげず、同社の建て直しに全力を傾けた。

(f) GE ファナック社の設立⁽²³⁾

インターシル社やカルマ社の買収によって、ウェルチはファクトリー・オートメーション分野への参入を図ったが、これは失敗に終わった。バージニアの最新の工場では、82年から84年の間に1億2,000万ドルの赤字を計上し、86年に閉鎖された。製品の投入を急ぎすぎたためソフトウェアのバグが多発したり、経営陣の執行ミスなどが失敗の原因だった。そこで、ウェルチは87年1月にファナックとの合弁会社を米国に設立してファナック製品で再びファクトリー・オートメーション分野に挑戦した。しかし、その合弁会社はGEのファクトリー・オートメーション部門の重役たちにはたいそう権威の失墜するものだった。その人たちは数年前にはファナックやその他の日本企業に打ち勝つと言っていたのだから。

(g) トムソン社との事業交換⁽²⁴⁾

87年夏にウェルチは医療診断事業のテコ入れのために買収企業を物色していたが、タイミング良く仏のコンマグリットであるトムソン社から医療診断事業と小型家電部門の交換を持ちかけられた。GEの小型家電部門とトムソン社の医療診断事業プラス8億ドルの交換であった。GEにとってはトムソン社の医療診断事業を加えると欧州での市場占有率が6%から20%まで拡大し、既に優位を占めている米国市場と日本市場に加え世界的なシェアを堅固にするのに絶好の機会だった。それにひきかえGEの小型家電部門は日本企業との熾烈なシェア争いをしていていたが、世界的なシェアは4位か5位というもので収益の向上もシェアの上昇も見込みやすかった。一方、トムソ

ン社にとっては小型家電部門の充実は競争上必須の部門であった。ウェルチはこの事業交換の話は非常に有利と判断して即決した。

(h) タングスラム社とソーン EMI 社の買収

GE の照明部門は 89 年時点でフィリップス社に次いで世界第 2 位の売り上げを示していた。しかし、欧州では 6 位であった。欧州での照明部門増強のためハンガリーのタングスラム社と英国のソーン EMI 社がウェルチのターゲットとなった。89 年の 11 月にタングスラム社の株式の 50% を 1 億 5,000 万ドルで買収した。この買収はフィリップス社とシーメンス社によって支配されてきた市場に参入すると同時に東西ヨーロッパの垣根が取り払われた後の布石となることが期待された。なお、GE のこの投資金額は第 2 次世界大戦後ハンガリーでは西側からの最大の投資金額であった。

GE は更に欧州での照明部門を強化するため 90 年 11 月に英国のソーン EMI 社を買収した。買収金額は 1 億 3,800 万ドルであった。この結果 GE の照明部門の欧州での売り上げは 5 位から 3 位へ浮上した。

(i) 宇宙・航空部門の売却

92 年 11 月 GE は宇宙航空部門をマーチン・マリエッタ社に 30 億 5,000 万ドルで売却した。冷戦終結で国防予算の縮小が避けられない状況の中 GE は宇宙航空部門からの撤退の道を選んだ。一方、マーチン・マリエッタ社は合併による規模拡大の道を選んだ。この合併により同社は一気に規模の拡大を達成し、売上高は約 2 倍になった。なお、この買収には GE の航空機エンジン部門は含まれなかった。

以上(a)~(i)まで現在までの代表的な GE の企業や事業部門の売買によるリストラ戦略の実際を紹介してきた。次に官僚主義を排除し社員の企業家精神を高揚し、状況の変化に機敏に対応できる企業にするためにウェルチが行ってきた改革を述べてみたい。

官僚主義の排除の目的で最初にウェルチが行ったのが、企業レベルでのス

トラジック・プランナーの数を削減することだった。彼に言わせれば、「しばしば彼らは他のプランナーしか読まないレポートを書くのに時間を費やしている。」⁽²⁷⁾ということになる。次いで、「ウェルチは GE の 250 の独立した事業部門に意思決定権をあたえようとしている。彼はラインマネージャーに官僚よりも事業家として考え行動するように望んでいる。そして、彼はそうするように彼らに責任と権限とインセンティブをあたえ始めている。」⁽²⁸⁾そして、「企業家精神を高めるため従来はできなかった予算執行権限を下級レベルのマネージャーに付与した。」⁽²⁹⁾このような管理の階層を削減し下位の者への権限委譲は 80 年代を通じて積極的に行われた。ウェルチは権限委譲すると同時にマネージャー達に低コストで高品質の製品を作り、必要とされるマーケットシェアの確保を目標に与えそれが達成できなければ去るのみという経営方針を貫いていった。90 年代に入るとほとんどの事業部門の売り上げが“フォーチュン 500 (フォーチュン誌による米国企業 500 社番付)”に入るといほど巨大化してきたのでウェルチは各部門に社長兼 CEO の肩書きを与えることにし、⁽³⁰⁾分権化を更に進めた。

ウェルチの経営哲学の鍵はそれを理解させ受け入れさせることであつたから、最大の問題は従業員たちとのコミュニケーションであつた。そのためウェルチは GE の経営開発研究所により多くの金をつぎ込んだ。この研究所は普通の企業のトレーニングセンターと違っていた。この研究所では GE のマネージャーをより行動志向、よりリスクテイキング志向、より人間志向に変えることを主眼としており、ただのマネージャーを養成するのではなくリーダーを養成することにあつた。4 週間のコースでは、実際の GE のビジネス上の問題を社員に理解させることを目的とし、最初に参加者は準備のためのケーススタディを学んだ後ビジネス問題の勉強をする。そしてチームで働くことを学ぶためハドソン川でのいかだ作りといかだで川下り競争を行う。⁽³¹⁾

ウェルチは GE がかつて行っていた暗黙の終身雇用制の約束を取消し、彼の考える新しい約束に置き換えた。ウェルチによれば、「企業の役目はオープンでフェアでエキサイティングな環境を提供すること。……中略……社

員の仕事はこの競技場で優位を得、110%の能力を発揮することである。」⁽³²⁾
 そして、「我が社でトラブルの元になるのは過去の遺物を引きづった人々である。」⁽³³⁾と断定し、彼は第二次世界大戦後の米国の栄光の日々を懐かしむ人々に容赦はしなかった。

従来 GE には自社で発明した物や自社以外の慣行の取り入れには消極的であったが、“良いものはどこからでも”というウェルチの考えから、従来の考えは一掃された。ウェルチによれば、「GE は世界の企業から学ぶのを社是にしているが、特に日本企業から多くを学んだ。キャノンとは新製品開発、トヨタ自動車とは在庫管理、さらに東芝、日立、横河電機、三井グループなどからも多くのことを教えてもらった。私はこれらをジャパン・ユニバーシティ（日本・大学）と呼んでいる。」⁽³⁴⁾

ウェルチの大胆な企業買収や売却、官僚主義の排除といった経営行動の背後には次のような6つのウェルチの哲学とも言うべきものがある。⁽³⁵⁾ ①過去にどうあったとか、それがこうあればよいとかではなく、現実をそのまま直視せよ。②誰に対しても率直であれ。③管理者ではなく指導者たれ。④変化

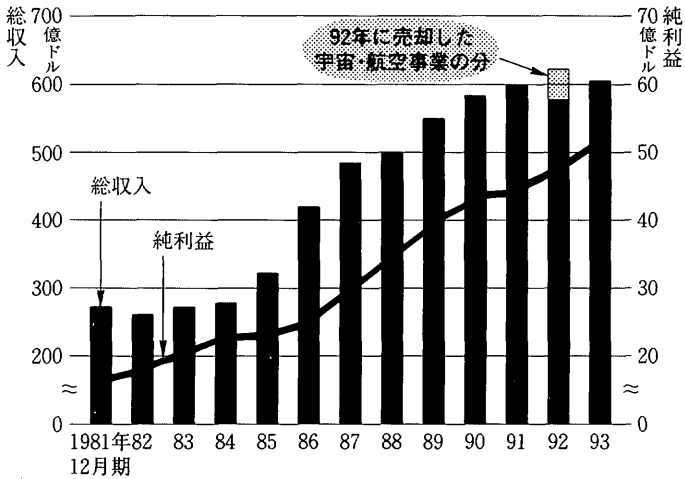
表 1 GE の 12 事業部門の売上高ランク (88 年)

事業部門	米国内	世界
航空エンジン	1 位	1 位
放送 (NBC)	1 〃	比較不可能
回路遮断機	1 〃	1 位
エレクトロニクス兵器	2 〃	2 〃
工業用プラスチック	1 〃	1 〃
工場オートメーション	2 〃	3 〃
産業 & 発電システム	1 〃	1 〃
照明	1 〃	2 〃
機関車	1 〃	1 〃
大型家電	1 〃	2 〃
医療診断装置	1 〃	1 〃

(注) 14 事業部門のうち 12 部門で市場リーダーの地位を占めている。他の 2 部門の金融サービスとコミュニケーションサービスの市場は細分化されすぎてランク付けは不可能。

(出所) “INSIDE THE MIND OF JACK WELCH.” FORTUNE, March 27, 1989, p. 38.

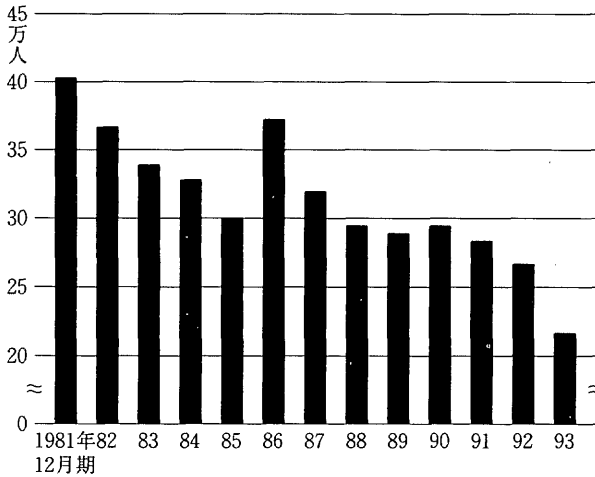
図 1 GE の総収入と純利益 (ともに連結ベース) の推移



(注) 純利益は会計基準変更の影響を除く。

(出所) 『日経ビジネス』1994年2月21日号, 20頁。

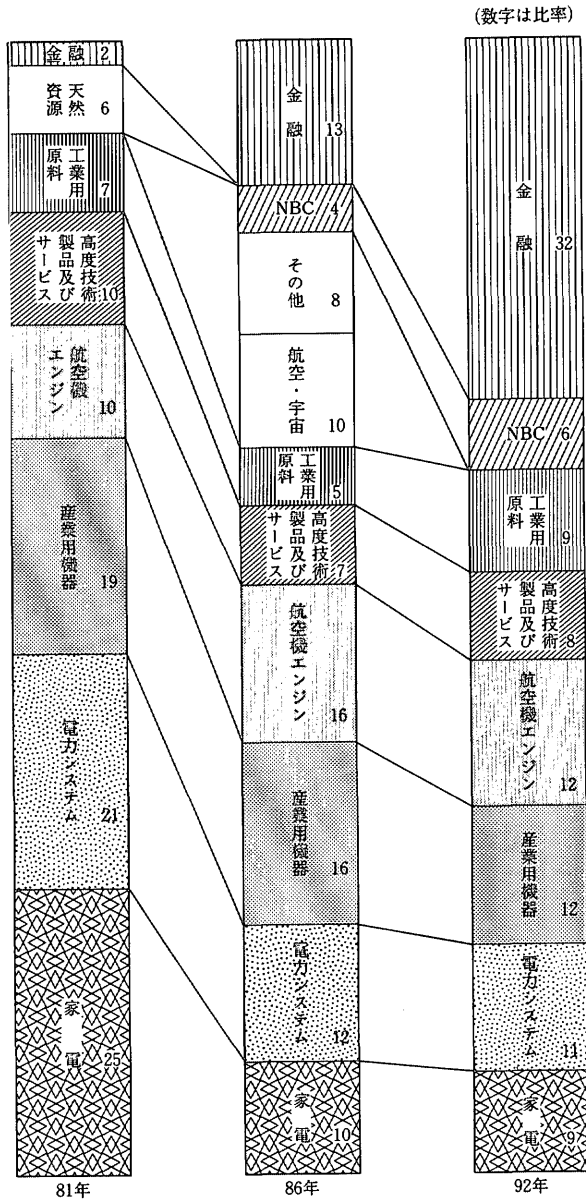
図 2 GE の従業員数の推移



(注) 86年に増加したのはRCAを買収したため。

(出所) 図1と同じ。

図 3 GE の部門別収入の比率の推移



(注) 比率の合計は約 100%.

(出所) GE, Annual Report, 81, 86, 92 の各年版より算出.

しなければならない前に変化せよ。⑤競争優位がなければ競争するな。⑥自分の運命は自分で決めよ。そうでないと誰かに決められる。

ウェルチの唱えた“ナンバーワン・ナンバーツー”コンセプトにより、100 近い限界的な事業部門を 14 の市場支配型の事業部門に整理統合した結果、88 年には表 1 にみられるようにほとんどの部門で市場リーダーとなった。81 年に就任してからわずか 4 年後の 85 年には従業員を 40 万人から 30 万人へと GE の約 1/4 の従業員をレイオフしたので（図 2 参照）、建物は無傷で人間だけを殺傷する中性子爆弾のイメージから“中性子爆弾のジャック”と呼ばれ、80 年代の中頃まではウェルチは冷酷な経営者との悪評が多かった。しかし、財務面では抜群の業績を残している。CEO に就任してから 88 年までの年間一株利益は 7.6% で、有能な会計士といわれたジョーンズの 4.9% を上回っているし、ジョーンズの前任者であるポーチの 1.6% をはるかに上回っている。図 1、図 2 より、81 年から 93 年まで総収入は約 2 倍以上で、純利益約 3 倍へと増加している。その間従業員数は約半減している。一方、図 3 より部門別収入の比率をみると伝統的な産業部門より金融部門の拡大が非常に大きいということが分かる。

(3) 今後のリスストラクチャリング戦略

GE の 90 年の年次報告書でウェルチは今後のリストラ戦略の基本となるべき GE の未来像を示している。この中で GE は“境界のない企業”をめざすと表明している。“境界のない企業”とは耳慣れない言葉だが、GE では頻繁に用いるようになってきているという。例えば、“境界のない企業”では納入業者も部外者ではなくその関係は緊密化し事業のあらゆるプロセスで信頼すべきパートナーとなるという。また、社内の職域区分は不明確となるからエンジニアリング担当者は製品を設計し、これを製造スタッフに単に引き渡して終わるのではなく両スタッフは、マーケティング、セールス、ファイナンス及び他のスタッフとともにひとつのチームを構成するという。“境界のない企業”になるための出発点は“スピードの必要性”にあると説いて

いる。製品開発のサイクルから顧客のニーズへの素早い対応に至るまですべてに迅速な行動が絶対必要との認識である。90年代には、ゆっくり堅実に、というアプローチは破滅を招くというのである。各事業間の境界をなくし社内の一部で生まれたアイデアを他に伝達することによりGEは“統合された多様性”のメリットを生かすことができるという。そしてこれによりGEは他の単一商品のみを扱う企業やコングロマリットとは一線を画する存在になれるという。GEのいう“統合された多様性”とは事業間でアイデアを共有し、テクノロジーの進歩の多様な応用方法を発見し、事業間で人事異動することにより統合され多角的企業になれるとし、そのような企業は各部分を単に合算したよりはるかに大きな企業となれるという。

“境界のない企業”の将来の生産性の向上に不可欠なものとして、ウェルチはミドルマネージャーの自由闊達化と権限委譲にあるという。米国は日本や欧州と違い最も自由な企業システムにあるとの認識から「もし我々が我々のシステムの中に官僚主義と硬直性を持ち込めば、世界市場では我々の競争者の手の中で競争しなければならなくなる。というのは、我々は保護された市場や政府の支援や大統領の関係といったものから得るものはないからだ。しかし、もし、当社が社員を自由に成長させ彼らから出された良い考えを取り入れることができればその時は我々に勝利のチャンスがある。自由闊達化と権限委譲は単なる啓蒙ではなく、競争力強化に不可欠のもの。」⁶⁸とし、引き続きマネージャーへの権限委譲と官僚主義の排除を進めるとの考えを示している。

90年代後半から21世紀にかけてのGEの経営戦略の重点は米国から発展途上国へと大きくシフトしている。特に、中国やインドといったアジア諸国やメキシコが注目すべき国となってきた。何故アジアが注目されるようになったのか？ ウェルチによれば「ここには中国、インド、東南アジア諸国連合(ASEAN)など人口が多く、かつ高成長の地域が集中している。今後のインフラストラクチャー（社会的生産基盤）整備などで発電機、医療機器、家電、プラスチックなどGEの各部門にとって巨大な需要が発生する。」⁶⁹また、

マクナニー GE 副社長は次のように言っている。「そこに巨大な市場があるからだ。GE の事業分野では航空機エンジンは北米より市場規模が大きく、発電機市場は 3 倍もある。医療機器の最大需要家の病院数も 3, 4 倍だし、プラスチックでは中国が世界の家電メーカーの生産拠点になりつつある。GE のアジアでの売り上げは今後 3 年間は年率 25% ペースで伸び、3, 4 年で現在海外最大の欧州に肩を並べよう。」

80 年には GE で国際事業活動の多かった部門はジェットエンジン部門とプラスチック部門ぐらいだったが、80 年代後半から発展途上国での事業活動が急速に増加している。以下ではアジア・メキシコでの GE の重要な国際事業活動を見てみよう。⁽⁴¹⁾ 87 年以来米国以外からの収入は年率 30% で増加している。その結果 87 年には全収入の 29% が海外からであったが、92 年には 40% にまで増加している。大型家電部門では、インドの合弁会社で低価格オープン生産を開始した。メキシコでは米国向けガスレンジの生産を開始し、研究センターも開設した。GE はメキシコの低賃金と高成長の家電へのアクセスというメリットを得、一方、合弁工場は GE の世界的な購買力と先端技術をあてにできる。GE キャピタルでは、中国で最初の民間による貸し付け業の開設に奔走している。アジアの発電所支援のための 2 億ドルの基金の設定を行い、インドネシア工場への 25 億ドルの株式投資も行った。ジェットエンジンの現在の中国でのマーケット・シェアは GE とプラット & ホイトニー社がそれぞれ約 1/3 のシェアを握り残りの約 1/3 をロールス & ロイス社とその他の会社が占めているが、近年中国市場の伸長は著しく上記の 3 社にとって中国市場での業績が全体の業績に大きな影響を及ぼすところから中国市場は戦略的に重要な市場となりつつある。GE のジェットエンジン部門でも販売の焦点を中国に絞り、94 年までに 17 の都市にサービスセンターを開設する。また、マーケティングオフィスをシンシナチから北京へ移動することも決定した。東南アジア諸国でのメンテナンスサービスのためにインドネシアではエンジン修理工場を保有している。プラスチック部門では、メキシコで樹脂事業の買収を行い、合弁企業を所有した。イ

インドでは合成工場を建設中で、シンガポールでは合成工場の建設に合意した。医療システム部門では、中国やインドやタイで合弁企業による低価格の国内向け及び輸出向け医療用結像機器の開発を行っている。電力システム部門では、アジアで今世紀中に新注文の50%または、部門収入の60~80億ドルの半分の販売を期待している。メキシコでは6億ドルの火力発電所の建設コンソーシアムのリーダーとなっている。

以上のようにGEのアジアでの事業は着々と進んでいる。とりわけ、医療システム部門⁽⁴²⁾は多極・多文化会社が進みGEの目指す国際的に“境界のない企業”を実現しつつある。例えば、下級装置はGEの在日会社で開発されアジア諸国に輸出されていたが、円高で日本からの輸出が不利になるとそれらの装置の設計は日本でも生産はインドや中国に移転し、次に、インドや中国の技術者が安い製品を開発してそれらの需要のあるラテンアメリカや米国の低所得者に売る。更に、世界各国の人々や世界各国からのアイデアがミルウォーキーの本部に集められ、集められたエンジニアやマネージャーが米国人や欧州人エンジニアやマネージャーと一緒に仕事をしている風景は特別なものではなくなっている。また、ミルウォーキーのデザイナーたちはインドの合弁事業で開発されたソフトウェアに依存している。

“境界のない企業”を更に押し進めていくとどうなるか？ 競争力と収益力を確保するため、世界中のどこにでも生産基盤や技術基盤や金融の基盤を持たねばならないということになる。例えそれが、低成長の米国での仕事を奪ったとしてもである。この点について副会長のフレスコは次のようにいっている。「モダン企業は頭脳や研究センターを拡散させねばならぬ。それは⁽⁴³⁾実際一国の市民であるよりは多国の市民なのである。」

3 J. F. ウェルチのリストラクチャリング戦略の評価

(1) 企業経営の観点から

ウェルチが81年4月にGEのCEOに就任してから93年までの13年間の企業業績は図1、図2から明らかである。13年間の平均増収率8%、増益率10%に達した。株価も順調に推移し、94年2月上旬には100ドルを超えた。株式の時価総額は93年にエクソン社を抜き米国で最も価値のある企業となった⁶⁴。このような企業業績を見るとウェルチのリストラ戦略は見事に成功したというほかはない。それではどうしてこのように見事に成功したのか成功の要因を次に指摘してみたい。

第一に、CEOのウェルチのリストラに対する強い信念と強力なリーダーシップを挙げねばならない。官僚主義の蔓延したGEから企業家精神の溢れるGEへの転換を断固として進め、必要とあらばわずか4年の間に10万人にも及ぶ従業員の解雇を実行するウェルチの強い精神力があったればこそその成功といえよう。10万人にも及ぶ解雇はマスコミから“中性子爆弾のジャック”というウェルチにとってはまったく不愉快な呼ばれ方をしたが、ウェルチはそれに負けなかった。

第二に、明確なリストラ目標を決めたことである。ウェルチ以前のGEのように製品ラインや製品部門が非常に多岐にわたる企業において“ナンバーワン・ナンバーツー”コンセプトは実に分かりやすい。20万~30万人の巨大企業にあってリストラ目標が分かりにくいならばリストラの実行に大いに支障をきたすであろう。

第三に、立案されたリストラ戦略をタイミングよくかつ徹底的に実行したことである。例えばユタ・インターナショナル社の場合当時GEにとっては大きな収入源であったが、ウェルチのリストラ戦略に合致しないという理由で83年に惜し気もなく売却された。80年代後半以降の一次産品価格の低迷

を考えると一番良い時期に（一番会社が高く売れる時期に）売却されたといっ
てよい。92年の宇宙・航空部門の売却も東西冷戦の終結をうけた素早い意
思決定といえよう。

第四に、企業家精神の高揚のための権限の委譲と従業員教育の充実。リス
クを恐れず物事に対処すれば失敗することもある。この点についてウェルチ
は次のように言っている。「失敗のない経営なんて、余り努力していないこ
との裏返し49のようなものですからね。」実際彼自身いくつかの失敗を重ねて
いる。例えばファクトリー・オートメーションを軌道に乗せられず赤字で部
門を清算したことやインサイダー取引でダメージを受けることになったキ
ダー・ピーボディ社の買収などである。しかし、ウェルチの優れている点
は、間違いは素直に認めすぐ次の手段に取りかかることである。ファクト
リー・オートメーションの例で言えば、自社だけで事業化が無理と分かった
らすぐファナック社と合併事業を開始し、ベストの手段がだめならベターの
手段に切り替える柔軟性とスピードの早さである。このようなトップの姿勢
が従業員の企業家精神の高揚に大きな影響を与えた。また、マネージャー以
上の経営トレーニングでは企業家精神の高揚が大きな目的となっている。

以上が、GEでのリストラ戦略が成功した主な理由であるが、成功した部
門をみるとコアビジネスにしろハイテクノロジー事業にせよ製造業及び製造
業関連事業が多い。GEのリストラ戦略が功を奏さなかったのはサービス産
業、特にNBCかもしれない。85年にGEがRCAを買収した際にRCA傘
下のNBCは特に魅力的だった。当時すでにNBCは三大ネットワークの中
でも最大の視聴率を獲得していたので、GEの“ナンバーワン・ナンバー
ツー”コンセプトに十分合致していた。しかも、86年にはGEの営業利益
の11.4%49をNBCが稼ぎだしGEへの貢献は大だった。しかし、91年には
その比率は2.7%まで下落してしまった。この間米国のテレビ業界では
CNNの躍進やケーブルテレビの躍進の陰で三大ネットワークのシェアの低
下という環境の変化があったにせよNBCの凋落は著しかった。NBC内の不
満は「GEにはテレビを経営する資格がない、ということである。製造業に

共通な利益優先主義と、創造性が大切な放送とは両立しない。」⁴⁷⁾ というものである。「ウェルチ会長は NBC の利益を絞り尽くした。ミルクのでない乳牛は、屠殺場に送られるだけだ」(前 NBC 社長の言葉)⁴⁸⁾ という結果になるのだろうか？ たびたび噂に上る売却の話が本当ならば、ウェルチの経営方法では NBC のようなサービス産業をうまく運営できなかつたということになる。

同じくサービス産業に属する証券会社のキダー・ピーボディ社の買収についても GE が買収したことによってキダー・ピーボディ社の競争優位が失われてしまったという見方も強い。例えば、クリントン政権のライシュ労働長官によれば、「1986 年にジェネラル・エレクトリック (GE) は、金融サービス会社のキダー・ピーボディを『買収』したものだと思った。しかし、GE が厳格な報告義務を課したり、コスト管理を徹底させたりして、その新しい子会社の支配を行おうとした時、キダー・ピーボディの最も技能の優れた人間は、より彼らにとって好ましい環境を求めて辞めていった。GE にはキダー・ピーボディの消えつつある名声以外、ほとんど何も残らなかつたのである。」⁴⁹⁾ NBC と同様にキダー・ピーボディ社売却の噂もたびたび上っている。ウェルチにとってキダー・ピーボディ社は買収直後にインサイダー取引が発覚するなど疫病神の会社だったのかもしれない。

NBC やキダー・ピーボディ社の経営がうまくいかなかったといっても他のサービス産業、特に金融サービスがうまくいかなかったということではない。むしろ、最近では GE の収入の約 1/3 を占めるまで成長した金融部門は GE を収益の面でリードしているといっても過言ではない。この分野の特徴は GE キャピタル社の CEO であるウェントによれば「金融市場は大きすぎて、全体では誰も 1% のシェアを取れない。」⁵⁰⁾ のだという。「だから、小さく輪郭がはっきりした、ニッチを掘り出す」⁵¹⁾ ようにしているのだそう。GE キャピタル社の約 20 の部門のほとんどがいわば“小さな池の大きなナマズ”の存在で、ここでも“ナンバーワン・ナンバーツー”⁵²⁾ コンセプトは生きている。「変化や混乱にこそチャンスがある。」⁵³⁾ (ウェント) というウエ

ルチの精神を受け継いだアグレッシブな経営態度が GE キャピタル社の成功の源のようだ。

(2) 米国経済の観点から

米国経済の観点からウェルチのリストラの成果を評価するとどうなるか？米国の製造大企業の収益性と生産性の高さが米国経済の強さと同義の立場とそうでない立場では評価は異なる。前者の立場の代表的な研究としてマサチューセッツ工科大学 (MIT) の研究者達のまとめた“Made in America”⁵⁸がある。また、日本では東海大学の唐津一教授の見解などがある。後者の立場からはライシュ労働長官の見解がある。そこで、まず前者の立場から GE のリストラを評価してみよう。

MIT チームの基本的立場は「製造業が国民経済の繁栄に決定的に重要な要素であるとわれわれが確信していること、および製造業についての調査結果は、アメリカ経済の他の産業分野についても容易に当てはまる」ということであり、この立場から米国の民生用電子機器産業の歴史を振り返ると次のようになる。「アメリカ企業の連続的撤退の歴史である。この間、アメリカ企業は、作戦を十分に練って徹底的に戦うことを一度もせずに、海外メーカーによって全市場を奪い取られてしまったのである。アメリカ企業は、すでに失った足場を取り返すことは、もはや決してできないであろう。」⁵⁹と断定し、「アメリカ企業の一連の撤退には、ある一定のパターンがあった。アメリカの企業は、投資収益率の目標を高く設定した。これに対し海外の企業は、あるマーケットを特定すると、激しい値下げ攻勢に出て投資収益率が下がることを恐れず、その間にマーケットシェアを拡大した。短期間でアメリカ企業は、その市場から撤退した。すると、海外企業はまた別の市場分野に攻撃的な低価格を設定して参入し、ここでもまたアメリカ企業は撤退していくのである。」⁵⁸「市場から撤退したアメリカメーカーのほとんどは、自発的に撤退したのである。」⁵⁹ここでは GE と名指しにはなっていないが、GE の小型家電からの撤退の過程をある程度説明している。

前者の立場から、唐津一教授は GE のリストラは米国経済のためにならないとして次のように言っている。「重電機ではウェスチングハウスの好調ぶりが目立つ。その一方で重電機最大のメーカー GE は、昨年、家電部門をフランスのトムソンに RCA ごと売り飛ばしてしまった。財務体質は良くなったというが、GE はもともと家電の元祖である。電機冷蔵庫も洗濯機も開発したのは GE だった。それをポートフォリオマネジメントの戦略によって外資系企業に売ってしまうという感覚は、日本人には理解し難い。やがてそのとがめが必ずでてくる筈だ。現に GE は、かつて半導体を手がけていながらやはりポートフォリオで切り捨て、近頃になってどうしても必要ということでもた手がけ始めたという前科があるのだ。こんなことを繰り返しているのは、現場の社員のモラルを損なうだけだ。長期的には決してプラスにならないだろう。⁶⁰」唐津教授はポートフォリオマネジメントはウェルチではなく前任者のジョーンズの行ったものを取り違えているが、いわば、現場主義の立場からの批判である。かつて日本の自動車メーカーに追いつめられたビッグスリーが日本的経営の導入など必死の努力の結果、90年代になって競争力を取り戻したことを考慮すれば、逃げ道のなかった米国の自動車産業は再興したが、逃げ道のあった米国の民生用電子機器産業は再興しなかったということになり、GE のリストラは米国経済にとってはよくなかったという結論が出る。

しかし、後者の立場から GE のリストラを評価するとどうなるであろうか。ライシュ長官によれば、米国企業の多国籍化が進んだ結果「アメリカ人の生活水準はもはや、他の国家の市民も同様だが、その国の中核企業や中核産業の成功にも、ましてや『国民経済』と呼ばれるものの成功にも次第に依存しなくなりつつある。アメリカ人の生活水準は、今やアメリカ人一人一人の個人的技能と洞察力に対する世界の需要に依存するようになってい⁶¹る。」「したがって、アメリカ経済の強さがアメリカ企業の収益性と生産性と同義であるとする理屈はもはや時代錯誤だと断定してよい。」⁶²ということになる。この立場からすれば、現在米国でテレビの生産を行っている米国企業はゼニ

ス社一社だけだが、日系企業やトムソン社やフィリップス社も米国での現地生産を行っているのだから、米国でテレビ産業が消滅したわけでもなく問題はないということになる。GE がテレビを生産するよりもトムソン社のほうが効率よく作れるならそのほうが良いということにもなる。この観点に立てばウェルチのリストラは米国経済にとって良くなかったという結論は出ない。

4 むすび

80 年代初期の GE を取り巻く経営環境と 90 年代前半の日本企業を取り巻く経営環境はある意味ではよく似ていると思われる。ウェルチが「70 年代に GE が好成績をあげることができたのは、強力なライバルの少ない国内市場で勝負したからで、時代の変遷とともに外国企業が市場に参入することになれば、面倒なことになるのは目に見えていた。」⁶³といったように、伝統的な GE の事業分野での競争激化、低成長化に直面していかに GE が生きのびていくかという観点からリストラを進めた。一方、90 年代前半の日本企業を取り巻く経営環境はどうであろうか？ 第二次世界大戦後から 80 年代までと 90 年代との大きな違いは米ソの冷戦中であったか冷戦後であったかという点である。冷戦中は米国の外交政策の基本がソ連封じ込めにあったから、米国は同盟国である日本を米国側に引きつけておくために経済的に日本に譲歩をしてきた。米国が日本製品を気前よく受け入れ日本の輸出主導型の経済成長を容認してきた。また、日本の必死の努力もあって、一人当たりの GNP で日本は米国を追い抜くほどの経済発展を遂げた。しかし、冷戦終了で、米国にとっては日本は以前と比べ安全保障上重要な国ではなくなった。しかも日本経済の発展の陰で米国経済の不調という現実を前にして米国はもはや日本に対し気前の良い態度はとらなくなってきた。これは 90 年代になってますます日米貿易摩擦が激しくなっていることに表れている。欧州の先進諸国にとっても冷戦中はソ連に対する安全保障の観点から日本は重要であ

表 2 日立製作所の得意分野の国内での市場シェア

(1991年の主要商品のシェア)

<カラーテレビ>		<電子レンジ>	
①松下	22.5%	①松下	27.8%
②東芝	14.5%	②シャープ	20.4%
③シャープ	14.5%	③日立	12.4%
④日立	10.5%		
⑤ソニー	10.5%		
<個別半導体>		<集積回路>	
①東芝	23.5%	①NEC	21.1%
②松下電子	14.5%	②東芝	17.1%
③日立	12.0%	③日立	13.4%
<ルームエアコン>		<汎用モーター>	
①松下	19.0%	①東芝	28.0%
②東芝	13.5%	②日立	24.0%
③日立	12.5%	③三菱電機	18.0%
<汎用コンピューター>		<電子式構内交換機>	
①富士通	25.0%	①NEC	31.0%
②日本IBM	23.8%	②富士通	29.0%
③日立	18.0%	③日立	16.0%

(注) %は国内生産か販売数。

(出所) 坂口義弘『日立王国栄光からの脱落』。エール出版、1992年、161-163頁。

ったが、冷戦後は日本の強力な経済力への恐怖心が前面に出ている。確かに東南アジア諸国や中国の経済成長が著しいのでそれらの諸国向けの日本の輸出は拡大しているが、欧米諸国向け輸出のブレーキは大きく従来の日本の輸出主導型の経済成長が難しくなったことを示している。こういう状況は個々の日本企業にとっては競争激化、低成長化を意味している。90年代に入ってかってウェルチが直面したのと同じ問題に日本企業は直面しているのである。日本企業がウェルチのリストラ戦略に学ぶ点は多々あるのではなかろうか。

ウェルチによれば、低成長の時代は「製造業であろうとサービス業であろうと、十人並みの業者、つまり中間層に甘んじている会社は閉め出されてし

まうでしょう。」と予想し、会社が何らかな得意分野に経営資源を集中させ競争優位を得なければならないと説く。この点について日本の重電機会社の状況はどうであろうか。表2は日本の代表的な重電機メーカーである日立製作所の比較的得意と見られる8分野での市場シェアを示している。1位はどの分野にもなく2位はわずかに汎用モーター分野だけである。後は皆3~4位である。日立製作所がこれといった得意分野を持たないジェネラルな会社ということがよく分かる。日立製作所の金井社長は「経営風土が異なりGEもIBMも今や目標にならない。」⁶⁵と言ったが、“ナンバーワン・ナンバーツー”コンセプトを参考に同様なコンセプトでリストラに取り組み始めた重電機企業もある。⁶⁶富士電機では、不採算機種の見直しを柱とした収益改善策を実施するという。競争力のある機種の比率を高め、経営資源の重点配分を進める予定。新しい中期計画では、好調機種をシェアが1位または2位で利益率が5.0以上と定義し、この定義に当てはまる機種は現在約25%だが、これを94年度には37%、95年度には46%にまで高めるといふ。一方、東芝では、“選択と集中の経営”を掲げ、約100の事業単位のうち、1/3の見直しを進めているという。

GEがなし遂げた官僚主義の排除とスピーディな意思決定という点についても日本企業が見習うべき点であろう。しかし、事業部門や企業の売買によってリストラを積極的に進める点については、日本企業が容易にまねできないかもしれない。米国と違い日本では依然として企業の売買について抵抗が大きいからである。しかし、経営環境が更に厳しくなればそれをやらざるをえなくなるかもしれない。製造企業がサービス業それも本業と余り関係のないサービス業への進出は成功の可能性は低いかもしれない。GEのサービス部門では金融部門は収益に大いに貢献しているが、一方ではキダー・ピーボディ社のような問題企業も抱えている。また、NBCの経営では成功したとはいえないだろう。

〔注〕

- (1) リストラとはリストラクチャリングの略で本稿では以下の定義による。「リストラクチャリング（企業再構築 restructuring）。革新の流れに適応して、企業の構造を変えていくこと。内容はさまざまであり、軽度のものから重度のものまである。①製品や事業ミックス（組み合わせ）の変更，②財務体質の改変（たとえば増資による借入金の削減），③経営組織の改変（たとえば事業部制の導入），④事業部門の改編（統合・買収・分離・撤退など）がある。」集英社編『情報・知識 imidas 1993』集英社，1992年，102頁。
- (2) “JACK WELCH : HOW GOOD A MANAGER?,” Business Week, December 14, 1987, p. 39. 『日本経済新聞』1991年7月25日号。
- (3) 『日本経済新聞』1993年9月30日号。
- (4) “GENERAL ELECTRIC,” Business Week, March 16, 1981, p. 74.
- (5) Ibid., p. 76.
- (6) “Try to Bring GE to Life,” FORTUNE, January 25, 1982, p. 52.
- (7) Ibid.
- (8) Robert Slater, THE NEW GE, R. D. Irwin, 1993. (牧野昇監修『GEの奇跡』同文書院インターナショナル，1993年，106頁.)
- (9) 『同上』126頁。
- (10) 『同上』9頁。
- (11) 『同上』106頁。
- (12) General Electric Company, 1983 Annual Report, p. 2.
- (13) 牧野昇監修『同上』125頁。
- (14) “GENERAL ELECTRIC,” op. cit., p. 75.
- (15) ここでのデータは以下の文献による。General Electric Company, 1980 Annual Report, p. 5. “Try to Bring GE to Life,” op. cit., p. 52. 坂本和一『GEの組織革新』法律文化社，1989年，208～209頁。
- (16) ここでのデータは以下の文献による。General Electric Company, 1976 Annual Report, p. 6. General Electric Company, 1980 Annual Report, p. 18. 牧野昇監修『同上』155頁。
- (17) 坂本和一『同上』219頁。
- (18) ここでのデータは以下の文献による。General Electric Company, 1983 Annual Report, p. 4. 「No. 1になれぬ事業なら切り捨てろ」『日経ビジネス』1985年7月8日号，82頁。
- (19) 牧野昇監修『同上』166～167頁。
- (20) ここでのデータは以下の文献による。General Electric Company, 1985 Annual

Report, pp. 2-3. "THE MAN WHO BROUGHT GE TO LIFE : JACK WELCH," FORTUNE, January 5, 1987, p. 77. "General Electric," FORBES, March 23, 1987, p. 78. 「GE 大変身, RCA 買収でリストラクチャリング完了」『日経ビジネス』1986年2月3日号, 48-49頁.

- (21) 牧野昇監修『同上』195頁.
- (22) ここでのデータは以下の文献による. "INSIDE THE MIND OF JACK WELCH," FORTUNE, March 27, 1989, p. 37. 「GE リストラクチャリングに苦戦す」『週刊ダイヤモンド』1988年7月16日号, 66頁. 牧野昇監修『同上』295-302頁.
- (23) ここでのデータは以下の文献による. "What Welch has Wrought at GE," FORTUNE, July 7, 1986, p. 27. "INSIDE THE MIND OF JACK WELCH," op. cit., p. 37. 「GE リストラクチャリングに苦戦す」『同上』66頁. 牧野昇監修『同上』163頁.
- (24) ここでのデータは以下の文献による. General Electric Company, 1987 Annual Report, p. 2. 牧野昇監修『同上』303頁.
- (25) ここでのデータは以下の文献による. "WHO GAINS FROM THE NEW EUROPE", FORTUNE, December 18, 1989, pp. 49, 51. 牧野昇監修『同上』361頁.
- (26) ここでのデータは以下の文献による. 『日本経済新聞』1992年11月24日号及び1992年11月25日号.
- (27) "Try to Bring GE to Life," op. cit., p. 53.
- (28) Ibid., p. 51.
- (29) Ibid., p. 53.
- (30) 『日本経済新聞』1992年8月17日号.
- (31) "JACK WELCH : HOW GOOD A MANAGER?," op. cit., pp. 43-44.
- (32) "THE MAN WHO BROUGHT GE TO LIFE : JACK WELCH," op. cit., pp. 76-77.
- (33) Ibid., p. 77.
- (34) 『日本経済新聞』1993年12月2日号.
- (35) "INSIDE THE MIND OF JACK WELCH," op. cit., p. 44.
- (36) Ibid., p. 37.
- (37) General Electric Company, 1990 Annual Report, p. 2.
- (38) "INSIDE THE MIND OF JACK WELCH," op. cit., p. 41.
- (39) 『日本経済新聞』1993年12月2日号.
- (40) 『日本経済新聞』1993年10月8日号.
- (41) "GE'S BRAVE NEW WORLD," Business Week, October 11, 1993, pp. 42-48.

- 42) Ibid., pp. 47-48. 『日本経済新聞』1994年3月2日号.
- 43) Ibid., p. 48.
- 44) 「強い会社 GE」『日経ビジネス』1994年2月21日号, 20~21頁.
- 45) 「No. 1 になれぬ事業なら切り捨てろ」『同上』83頁.
- 46) 「じり貧 NBC 放送を売り飛ばしたい」『週刊ダイヤモンド』1992年1月25日号, 49頁.
- 47) 『同上』49頁.
- 48) "Whither NBC's peacock?," Forbes, March 4, 1991, p. 41.
- 49) 最近では, GE が NBC のエンターテインメント部門を 5~10 億ドルで売却交渉を開始したとの報道. 『日本経済新聞』(夕)1993年3月15日号.
- 50) Robert B. Reich, The Work of Nations, A. A. Knopf, 1991. (中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社, 1991年, 141頁.)
- 51) 最近では, 消息筋の情報として, GE がキダー・ピーボディの売却を決めたとの報道. 『日本経済新聞』1992年5月22日号.
- 52) 「強い会社 GE」『同上』22頁.
- 53) 『同上』22頁.
- 54) 『同上』21頁.
- 55) Michael L. Dertouzos, et al., MADE IN AMERICA, The MIT Press, 1989. (依田直也訳『Made in America』草思社, 1990年.)
- 56) 『同上』28頁.
- 57) 『同上』39頁.
- 58) 『同上』40頁.
- 59) 『同上』301頁.
- 60) 唐津一「米国製造業の復活は本物か」『日経ビジネス』1988年6月13日号, 80頁.
- 61) 中谷巖訳『同上』104頁.
- 62) 『同上』183頁.
- 63) 牧野昇監修『同上』379頁.
- 64) 牧野昇監修『同上』126頁.
- 65) 『日本経済新聞』1993年9月30日号.
- 66) 『日本経済新聞』1994年1月12日号.