

企業文化の改変，強化による業績向上（1）

——ジャック・ウエルチによる GE の経営——

横 田 澄 司*

Relationship between Corporate Culture and Corporate Performance

—The management of GE According to Jack Welch—

Joji YOKOTA

はじめに

John F. Welch, Jr. は，創立 104 周年を迎えた 1981 年 4 月に，GE の八代目社長に就任する。そのとき彼は，45 歳の若さであった。前社長の R. H. Jones が 1972 年の就任から 9 年間に売上げを 2.4 倍，税引利益を 2.6 倍も伸ばすという業績を残した後の抜擢であったため，特に「GE を立て直す」という要請があったわけではない¹⁾。

財務畑出身のジョーンズは，「80 年代は，エレクトロニクスを中心とする技術開発競争に勝ち残れるかどうか，企業の命運を決める」として，3 人の副社長の中から技術畑出身であるが，マーケティングをよく理解しているというウエルチを社長に抜擢した。

しかし 60 年代，70 年代の GE は確かに経営的にも問題はなく，巨大企業としての実力も十分備えていたが，当時の経営者の中には，「GE の動きは鈍かったと思う。……ほとんどコストも気に掛けず，仕事が遅い上に経費がかかり過ぎても，研究者は一向気にせず，確信を抱いて仕事に専念していた」²⁾とある。

このような状況下であって，ヨーロッパの企業だけでなく，日本企業の中には，高性能，高品質，低コストの製品によって，アメリカ市場に攻勢をかける激しい状況は，GE の役員の中には，非常な危機意識が芽生えて来ていたのは事実であった。ウエルチが就任したのは，まさにそのような状況であった。

会長就任前に意識していた企業文化

ウエルチが，ジョーンズから会長就任の話が出された時，彼ははっきりと「今までの GE すべてを変えてもよければ，お引受けしましょう」と答え，絶え間なく直面する企業環境の変化への対応に意欲を燃やすことになる。そこで，ウエルチが会長に就任した直後，

* 現代マネジメント学部 現代マネジメント学科

ジョーンズに伴われてマスコミの記者と会見を行った時も、「どういう感じの会社にしたいのですか」と質問をされたとき、彼は大胆につぎつぎとビジョンを表明している。

本人はGEをどのような企業にしなければならぬか、明確に意識していたことを、その時の状況を自叙伝に書いている。「当時は、私はそれを〈文化〉とは呼んでいなかったが、私が考えていたのは、まさにそれだった」³⁾と述べている。

1981年にGEの会長に就任して、約20余年、GEの企業文化を確立することにより着実に業績を伸ばし、革新的な企業文化によって、多くの人びとに注目されることとなる。例えば、GEの場合、巨大企業にみられる「官僚主義的な弊害」を払拭して、活力あるグローバル企業への転換を考え、企業風土を変えていく。そこで業績は、企業文化によっていかに影響されるかを明確にした。ウエルチは、官僚主義的な組織を極度に嫌った。彼によれば「汚れた屋根裏部屋に山積みになれたがらくた」と称して、膨大な報告書、会議、形式、認可、そして書類の山と見なし、「こういうものは無くなって初めて、必要のないことがわかる」と批判した⁴⁾。

ところで、2001年4月1日に退任する予定が、従業員12万人を擁するハネウエルを450億ドルで買収することになり、ウエルチは2002年1月に引退が延長されることになる。この時、GEの内外からウエルチには、退任する意志が全くないのではないかと、不評を買うことになる。

プラスチック部門での経験とGEの再生

ジャック・ウエルチは、1958年、イリノイ大学で工学の修士号を取得、1961年に、やはりイリノイ大学で「原子力の蒸気供給システムにおける圧縮の役割」で化学工学の博士号を取得している。その前年の1960年にGEに入社するが、成長新素材のプラスチックに関係した事業部に配属された。とりわけ「レキサン」という透明で、まったく壊れることがなく、衝撃にも圧力にも、十分耐えられる金属の代わりとして無数の用途に使用される材料の販売で、能力を発揮し、業績を伸ばすことになる⁵⁾。

ウエルチは「プラスチック部門からスタートするという幸運に恵まれました。プラスチックは優れたビジネスで、他の事業にも組み合わせられますが、半導体のようなまるで儲からないようなビジネスにも手を出してしまうことがあります。こうして私は、非常に早い時期から、どの事業からは多大の利益が得られる、どの事業であればあまり利益が期待できない、の利益の多寡とビジネスの関係を理解できるようになりました。つまり、業界で一位になれるか、それとも五位に留まるかを見分けられるようになりました。……プラスチック事業部では、貴重な経験を数多く積むことができました」⁶⁾と述懐し、トップになって企業経営をする立場になって、いかにこの時期の経験が役立ったかを述べている。

確かに現在では、プラスチックを欠いた生活は考えられない。大半の消費財であれ工業製品であれ、プラスチックの用途は広範囲である。さらに需要もあらゆる分野から見られた。そのためプラスチックを通してのビジネス経験がいかに重要であったか、言うまでもない。当然ウエルチは、その経験を、GEの再生のために役立てることになる。ウエルチは再生を目指して、ビジョンさえ明確にすることができた⁷⁾。例えば、

- ①世界でもっとも競争力の強い企業
- ②若さとバイタリティに溢れ成長性の高い企業
- ③企業を取り巻く環境の変化のスピードを上回る俊敏な変化対応力をもった企業

ウエルチは巨大企業がさらに発展するために、どういう方向が好ましいかを、ビジョンに反映させる。

そこでウエルチは、GE の幅広いプロダクト・ラインを 15 の最重要ビジネスとして、

- a. コア・ビジネス（照明機器、大型家電、モーター、タービン、輸送用機器、建設用電機の 6 ビジネス）
- b. ハイテク・ビジネス（メディカル・システム、航空機用エンジン、航空宇宙機器、新素材、FA 関連機器の 5 ビジネス）
- c. サービス・ビジネス（財務サービス、建設サービスおよびエンジニアリング、原子力発電に関連するサービス、情報サービスの 4 ビジネス）

の 3 サークルに分け、「業界ナンバーワンか、ナンバーツウを目指す」とした。人びとは、これを GE の「サークル戦略」と名づけることになる。

企業文化と業績の関係

企業文化とは、企業が重視する企業価値を基盤として、全従業員の行動、つまり企業活動全般に影響を及ぼす組織規範と言える。規範は、基本的には逸脱する行動は許されない。暗黙のルールで、組織に安定した帰属を望むなら、遵守することが求められる。違反した場合は、所属する組織に排除されたり拒否されたりする。通常、企業でトップが交代した場合、大幅な人事異動が行われるが、これもトップは従来とは異なる企業文化を移植して、新しい経営方針の下、再生して企業経営を行おうと意図するために、他ならない。

企業文化は、効果的な企業活動を展開するために、理念、方針、政策、立案などにおいて、極めて計画的、操作的に仕組まれ、従業員の行動に影響を与える。そこで従来の好ましくない企業文化の側面は払拭され、新しく好ましい企業文化が構築されることになる。

企業文化が確固としたものに構築するために、a) 創業者の方針に代表されるように、創業者の創業時の経営理念に端を発する場合、b) 企業の成功体験に裏づけられた伝説を有効に活用する場合、の二つの方向があるとされている⁸⁾。

ウエルチの在任中にみられた驚異的な業績

アニュアル・リポートに、ウエルチ自身の筆による業績報告が毎年報告されている。それによると、表 1 のように GE の業績の伸びが理解されるだけでなく、企業としての成長の実態を見ることができる。しかし同時に重要なことは、毎年 GE が発展を遂げるために、企業文化に対する形成過程さえ見て取ることができる。

1980 年度の場合は、79 年度の活動の成果として、表現される。「米国および多くの外国市場における景気低迷にもかかわらず、GE の多様性と財務力とを存分に発揮して、堅調な業績を収めることができました」⁹⁾と書かれている。また、この年度に培ってきた製品、サービスの設計、製造、流通を改善すると同時に、自己刷新の作業を進め、新市場、新技

表1 ウエルチの CEO 在任中に達成した GE の驚異的な業績

	売上高 (ドル)	前年比 (%)	純利益 (ドル)	前年比 (%)	売上高 利益率(%)	1株当りの 利益 (ドル)
1980 年度	249.60 億	11.0	15.00 億	7.0	6.0	6.65
81 年度	272.40 億	9.1	16.50 億	9.0	6.1	7.26
82 年度	265.00 億	-2.8	18.17 億	9.2	6.9	8.00
83 年度	267.97 億	1.1	20.24 億	10.2	7.6	4.45 (株式分割)
84 年度	279.47 億	4.1	22.80 億	11.2	8.2	5.03
85 年度	282.85 億	1.2	23.36 億	2.3	8.3	5.13
86 年度	367.25 億	23.0	24.92 億	-6.3	6.8	5.46
87 年度	393.10 億	6.6	29.15 億	14.5	7.4	3.20 (株式分割)
88 年度	500.89 億	21.5	33.86 億	13.9	6.8	3.75
89 年度	545.74 億	8.2	39.39 億	14.0	7.2	4.36
90 年度	584.00 億	6.6	43.03 億	8.5	7.4	4.85
91 年度	602.36 億	3.0	26.36 億	-38.7	4.4	3.03 (会計基準変更)
92 年度	622.02 億	3.2	47.25 億	44.2	7.6	5.51
93 年度	605.62 億	-2.6	43.15 億	-8.7	7.1	5.05
94 年度	601.09 億	-0.7	47.26 億	8.7	7.9	2.77 (株式分割)
95 年度	700.28 億	14.2	65.73 億	28.1	9.4	3.90
96 年度	791.79 億	11.6	72.80 億	9.7	9.2	4.40
97 年度	908.40 億	12.8	82.03 億	11.3	9.0	2.50 (株式分割)
98 年度	1004.69 億	9.6	92.96 億	11.8	9.3	2.80
99 年度	1116.30 億	10.0	107.17 億	13.3	9.6	3.22
2000 年度	1298.53 億	14.0	127.35 億	15.8	9.8	1.27 (株式分割)

注) 本表は、横田が『GE とともに、ウエルチ経営の 21 年』(アニュアル・リポート 1980-2000 年)、ダイヤモンド社、2001 年から集計、作成した。

術、新事業の機会を常に追求するための努力も評価されている。

1981 年度の場合は、当社の財務状態は「底力と活力を反映したものになりました」としながら、「総資産は GE 史上初の 200 台に達し、資本金に対する借入金の比率は、19.4%、現金と有価証券類の総計は、前年比 12% 増の約 25 億ドルを記録して」、売上高、純利益ともに、高い増加を示している¹⁰⁾。このような実績も、GE の企業文化によるもので、GE では、企業文化の形成要素として、以下の 3 点がある¹¹⁾。

- 1) 「現実立脚」、市場の現状を的確に把握して、企業の社会的責任を明確に理解する。そのためにコスト節減して高品質の製品、サービスを提供すること。
- 2) 「卓越志向」、これは全従業員に卓越性を求め、そのため自己のもてる能力を活用して、最善を尽くすことを求める考えである。
- 3) 「経営者意識」、GE の全従業員は、株主および会社を代表して行う自らの行動や決定に、責任をもたなければならない、ことである。

1982 年度の場合は、「長期にわたる深刻な世界的不況にもかかわらず、GE の利益、資

産内容ともに、大幅に向上し、1982年度は前年に比べて、財務基盤が大幅に強化される¹²⁾。しかし純利益は増加したが、売上高は前年度を下回ったことも指摘している。GEが世界で、最も競争力のある企業を目指すためには、「競争優位の源泉は、人材で、特に従業員の夢に賭ける熱意、冒険に挑む意志が重要」としている¹³⁾。そして、競争に勝つためには、従業員の「学習する能力」にある、とした。

1983年度の場合は、GEは「世界的な経済の低成長と大幅な競争激化の下、ますますテンポを速める技術および市場の変革に対応することが必要とされています」と述べ、「中核事業、ハイテク、サービスの主要15事業において首位争いを繰り広げています¹⁴⁾」としている。この年度では、一株は二株に株式分割している。この年度は、以前のどの年度よりも、純利益がもっとも高く計上されている。競争力のある企業に成長するために、「特別な社風」、つまり一致団結した企業文化が必要であるとしている。「常に緊張感をもち、最善を追求し、さらに当社の将来には、個々の従業員の貢献が重要であることを認識する社内意識の醸成を推進しています」と記述されている¹⁵⁾。

1984年度の場合は、「総額を25億ドルという過去最大規模の設備投資を行ってきました。研究開発支出は23億ドルと、この数字も過去最大のものです¹⁶⁾」と記述している。さらに「当社の将来像に合致しない事業については、その生産性を高めていくという長期的な目標に向けて、さらに前進します¹⁷⁾」とのことである。この年度には、GEが志向する目標および将来像について、高度な理解を促すよう一致団結した企業文化の必要性を強調している。従業員の起業家精神を養い、実績を上げ、さらにはチャレンジする「卓越志向」が重視された¹⁸⁾。GEでは、起業家精神を養成する場合、「例え失敗しても減点することではなく、挑む姿勢の従業員には加点する」風土が、企業環境の厳しさから危機感が一層「卓越志向」に関心が払われる。

1985年度の場合は、一方では競争が激化し、他方では経済成長が世界的に鈍化している企業環境では、「企業もその事業も、外界より速く変化しなければなりません¹⁹⁾」当社の経営戦略は、基幹15事業のうち、一位または二位の市場シェアを獲得することです²⁰⁾」GEはすでにグローバルな市場競争で、多大なる成果を収め、常に米国有数の輸出企業に数えられています。昨年度の当社の総輸出額は40億ドルに上り、貿易取引で米国経済は1500億ドルに近い赤字を出しているにもかかわらず26億ドルの貿易黒字を出しました²⁰⁾とある。昨年末には、現金で約63億ドルを支払うRCA社との最終合併契約に署名する。なお、この時期80年の国防省との「タイム・カード・チャージの不適切な請求に関する事件」で起訴され、結果は有罪を判決される。それだけに社内の縦横のコミュニケーションを開放的、かつ率直に行うため、「GEとの上層経営機構を、完全に一段階取り払った」とある²¹⁾。

1986年度の場合は、「これまで最高の売上げと利益、いくつかの買収の成功、将来に向けた強力な体制など、いずれの面からみても、GEにとって好調な年であったといえます²²⁾」と冒頭に記述され、「航空機エンジン」「航空宇宙システム」「プラスチック」「メディカルシステム」「FA」の5つの技術事業の各部門すべてが、明日のニーズを充たすだけの能力を備えていることを強調している。そのために「当社の経営戦略の中核から外れた事業分野および製品ラインの売却や整理を進め、必要に応じて施設などの統合を図ると共に、製品開発や生産性向上のために、116億ドルの資本を投下することによって、既存事業分

野および製品ラインの費用対効果を一層高めました。また同時に 10 万人以上の人員削減を行いました²³⁾と厳しい対応が、記述されている。

GE にとってこの年、RCA を買収するが、これが国内外に大きな話題を呼ぶことになる。

1987 年度の場合は、80 年代の初頭に立案した戦略に確信をもてた上で、「グローバル競争は依然激化しています。多国間にわたって大規模に協力することが、グローバルに成功するためのカギです……こうした状況のなかで、GE の主要 14 事業部門すべてが高業績を収めました」。そして「われわれの戦略に合致しない事業分野や生産ラインを売却または処分をして設備統合を行い、一方では新製品開発や生産性向上に 167 億ドルを投資することで、費用対効果を上げました²⁴⁾と記述している。つまり、あまり有効でない事業は、売却、処分して、既存事業でも競争力のある事業や今後市場に有望な事業には、可能な限り経営資源を投下するという経営を行った。

この時期 GE は全社員に対し、自信とバイタリティに溢れていること、このような企業文化を共有し、さらに開放的で、順応性を有する文化は、かつてない複雑なビジネスの世界において有効に機能した²⁵⁾、と触れている。

1988 年度の場合は、「GE にとって引き続き素晴らしい業績を収めた年となりました……当年度はいくつかの主要な買収、提携および合併により、世界的地位を強化できました。加えてその他のグローバルな活動により、国際営業からの利益が 110 億ドルと二年前の水準に比べると、50%以上の増加になりました²⁶⁾と報告され、「世界中で GE 製品に対する需要が増えたことで、88 年における米国貿易収支に対して 31 億ドルもの貢献を果たすことになりました。これは 87 年に比べて、50%の増加です」と付加されている。ここでは、企業文化の一端を、GE の慣習と官僚主義の風土を払拭するために、30 万人の従業員に創造性と積極性を促進することにより、製品、サービスの質の向上に直結させようと努力した結果としている²⁷⁾。

1989 年度の場合は、GE にとって素晴らしい、「記録的な年」としている。それは「財務力と柔軟性を背景に、慎重な配慮を怠ることなく、劇的な変革を為し遂げた」ことにある。つまり、「世界経済の成長を上回る高い成長を遂げられるよう、事業の再編成と経営管理システムの創造に向けられました²⁸⁾とある。

80 年代初頭は、「成熟した中核事業である製造業と天然資源のような非戦略的事业」が売上げの三分の二であったが、現在は成長性の高いハイテクおよびサービス事業が、売上げの三分の二を占めて、事業内容の変化も、その原因に上げている。そして「コングロマリット」と単に独立した事業を寄せ集めただけの企業体では、GE が高い業績を収めている本質を見失うとして、ユニークな体制である「統合された多角化企業」と言い換えている²⁹⁾。つまり、Integrated diversity (統合された多角化) とは、13 の事業の力を最大限に発揮するために、全社的に統合された組織であることを強調している。

1990 年度の場合は、「境界のない行動」が特に、強調される。このような行動は、社内業務の区分があいまいになるが、設計スタッフは製品を設計するだけでなく、製造スタッフと共同して、マーケティング、販売、財務などのスタッフとも、一つのチームを編成して、例えば顧客サービスを考え、担当すること、つまり「すべてのスタッフが必要とされる業務を断行する³⁰⁾としている。

さらに偏狭主義 (NIH 症候群: Not Invented Here) を排除し、社風を変えようとした。

これは、GE が変化の速度やスピードの必要性、すなわち「在庫回転率から製品開発のサイクル、そして顧客ニーズの迅速な対応に至るまで、あらゆる企業活動に迅速さが必要であると認識している」³¹⁾。90 年代は「ゆっくりと着実にというアプローチ」は馴染まないとしている。換言すれば、社員が必要としているもの、また当社が提供すべきものは、あらゆる企業活動において、スピード化が可能な「力と自由と手段」であるとしている。

特に、GE が成功を取るには、スピードを追求することであり、これこそが GE の 90 年代に目指す「境界のない行動」と言うことになる。

GE の企業文化がダイナミックに機能すると評されるのは、そういう意味で 90 年代に入ってからとなる。ジャック・ウエルチは、90 年代には今まで以上に、GE にスピードが必要と感じた。そのため、さらにスピードを加速させるには、下図のような表現で企業文化を強調した³²⁾。

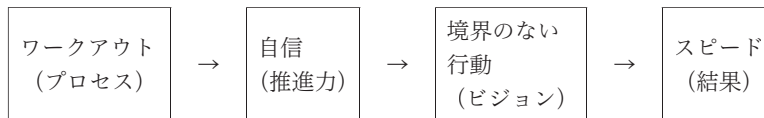


図1 GE の競争優位：「境界のない企業を目指して」

(次号に続く)

本研究は、学園研(A) (主査・塚田文子) の研究費により行われた。分担者として、研究助成金を賜った学園に対して、心からの謝辞を述べたい。

参考文献

- 1) 上野明『アメリカの大企業：代表 12 社の経営戦略』, 中公新書, 昭和 63 年, 43 頁
- 2) R. M. カンター, J. カオ, F. ビアスマ (堀出一郎訳)『イノベーション経営 3M, デュポン, GE, ファイザー, ラバーメイドに見る成功の条件』, 日経 BP 社, 1998 年, 132-133 頁
- 3) ジャック・ウエルチ/ジョン・A・バーン (宮本喜一訳)『ジャック・ウエルチ, わが経営』(上), 日本経済新聞社, 2001 年, 148 頁
- 4) ロバート・スレーター (牧野昇監修)『GE の奇跡』, 同文書院インターナショナル, 1993 年, 73-74 頁
- 5) Sherman, S. “Inside the mind of Jack Welch” Fortune, 1989, March 27, p. 38
- 6) 日本経済新聞社編『世界最強の経営者』, 日本経済新聞社, 2002 年, 11 頁
- 7) 上野明, 前掲書, 44-45 頁
- 8) 名古屋市立大学経済学部ワークショップ編『企業と活動——明日の経営を考える』, 泉文堂, 1998 年, 80 頁
- 9) 『GE とともに, ウエルチ経営の 21 年』(アニュアル・レポート 1980-2000 年), ダイヤモンド社, 2001 年, 2 頁
- 10) 上掲書, 8 頁
- 11) 上掲書, 11 頁
- 12) 上掲書, 14 頁
- 13) 上掲書, 19 頁

- 14) 上掲書, 22 頁
- 15) 上掲書, 30 頁
- 16) 上掲書, 36 頁
- 17) 上掲書, 50 頁
- 18) 上掲書, 43 頁
- 19) 上掲書, 46 頁
- 20) 上掲書, 48 頁
- 21) 上掲書, 54 頁
- 22) 上掲書, 58 頁
- 23) 上掲書, 58 頁
- 24) 上掲書, 70 頁
- 25) 上掲書, 76-77 頁
- 26) 上掲書, 80 頁
- 27) 上掲書, 89 頁
- 28) 上掲書, 92 頁
- 29) 上掲書, 95 頁
- 30) 上掲書, 110 頁
- 31) 上掲書, 108 頁
- 32) 上掲書, 109 頁