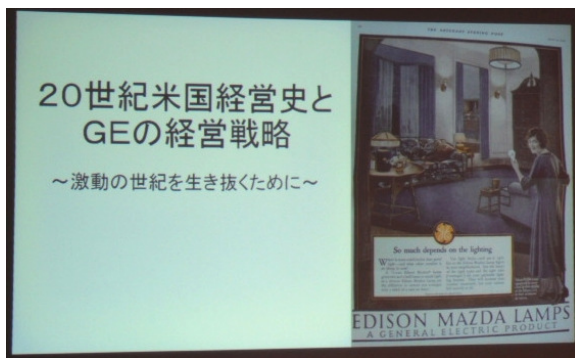


MCN経営寺子屋・第二回「20世紀 米国経営史とGEの経営戦略」

第二回目となるMCN経営寺子屋は5月20日夜、中央大学商学部教授の谷口明丈氏に「20世紀米国経営史とGEの経営戦略」と題して講演をお願いしました。

GE(ゼネラル・エレクトリック)といえ、1896年に算出が始まった米国の代表的株式指標であるダウ工業株30種平均株価の構成銘柄として、120年近く途切れることなくカウントされて来た唯一の銘柄であり、最近ではジャック・ウエルチ会長による容赦ない事業再構築、革新的経営で一時、時価総額一位に大躍進したことで有名です。



谷口教授はGEを例に引きながら日本企業の学ぶべき点として「環境に適合した戦略と組織開発」を指摘、そのためには「自分と正反対の性格、意見を持つ後継者を育てるといったリーダーシップが何より大事だ」と強調しました。講演要旨は以下の通りです。

私は経営史が専門。今回はGEを例に日本企業のあり方を考えてみたい。

何故GEかと言うと、現在の企業環境はGEが合併で創業した1892年当時と酷似しているからです。それ以降に遭遇した幾度かの危機やそれを乗り越えた過程も、日本企業の参考になることが非常に多い。

まず1892年から1922年にかけての創業期。

米国は南北戦争で奴隷制が崩壊し、農業から工業へと飛躍的に市場が拡大していました。大陸横断鉄道、電灯・電信の発明など交通・情報革命、貨幣・証券市場の発達などで、過剰な生産力が発生しデフレ状況に苦しんでいたのです。これはまさに現代日本と同じ環境にあったといえます。

さらに1900年前後になると、社会ダーヴィニズム、いわゆる生存競争、適者生存、優勝劣敗の思想が蔓延し、自由放任と相俟って金びか時代、泥棒貴族の出現など、現在になぞらえればバブル謳歌、強欲、市場原理主義の熱狂が発生しました。農民や自営業など中間層が没落し、格差が拡大するといった、これまた現在に似た状況が発生していました。

この時代のGEを指導したのはチャールズ・コフィン。GEはトムソン社がエジソン社を吸収して誕生したのですが、その理由はエジソンの直流方式に対しトムソンが自社の交流方式をデファクト・スタンダードにすることに成功したからです。いかにして業界標準を獲得するかが当時の最大の課題でした。そこから顧客の要望を解決する製品、システムを販売するGE伝統のソリューション・ビジネスが生まれました。理科系のエンジニアが営業をしたのです。

次に、GEの確立期は1922年から1950年にかけて。この頃は大恐慌とニュー・ディール政策、そして第二次世界大戦を経験します。ジェラルド・スオープは女性の社会進出する時代を見抜き、いわゆるGEの家電の開発に尽力しプロダクト・イノベーションを起こしました。またコフィンは自分とは全くタイプが違い、敵対していたやり手の弁護士だったオーエン・ヤ

ングを引き抜き、会長に据えました。

このころから株主主権でなく経営者支配が確立し、経営者の義務は第一に安全、正直、かつ賢明に株主の金を活用し公正な収益を生むこと。第二に労働者には公正な賃金、安定雇用、年金などを用意する厚生資本主義を唱えます。企業に社員という特殊資源を蓄積したのです。

発展期は戦後の1950年から1981年まで。ラルフ・コーディナーが指揮し、ここで初めて企業の分権管理、いわゆる事業部制を導入します。大企業の役割を維持しながら中小企業の柔軟性と人間的接触を維持しようというわけです。エンジニアリング、マニュファクチャリング、マーケティング、ファイナンス、エンployee・コミュニケーションといった部署がまとまって1単位ユニットとなり事業部となったのです。またクロトンビルに経営研修所を作り、それを支えるマネジャーの育成に注力したことも見逃せません。

先日、NHK特集でパナソニックの改革を特集していました。それによると59の事業部を創り、本社は投資会社という位置づけで59のポートフォリオを管理するというのです。これはこの時代のGEの改革を今やろうとしているようにも見受けられます。

そしてジャック・ウエルチに始まる変革の時代は1981年から現在まで。一言で言うとウエルチ改革は、コーディナーが発展させた福利厚生をぶち壊すことから始まりました。「GEには暗黙の契約がある」といって終身雇用の保証をやめました。2万5千人のマネジャーを擁する巨大な官僚機構に墮落したというのです。



さらに70年代のGEは日本にしてやられたと考えていました。つまり、テレビもエアコンも日本が大量生産してコモディティ化してしまい、利益の源泉があつという間に失われたというのです。これは半導体で見ると影もなくなった現在の日本を彷彿とさせる話です。

ウエルチはいわゆるPPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)を駆使して、問題児や負け犬になった事業を売却しました。テレビもエアコンも売却です。SBU(戦略事業単位)も導入して事業部制の欠陥を補いました。クロトンビル研修所での研修を強化しました。

ここでウエルチが目をつけたのが「金融サービス」です。モノ作りの売上は80%近くあったのですがそれを25%くらいに減らしました。金融で稼ぐのがいかに容易か、濡れ手に粟に近いったところでしょうか。こうして総合電機からコングロマリットに変貌しました。

またNo. 1かNo. 2以外の事業はどしどし売却、5段階評価で1の人は退場勧告といった厳しい人事管理で、従業員40万人を大幅に削減するリストラも断行しました。こうして売上高は毎年増加、増配も続き、ウエルチの報酬も莫大になりました。

最近、ヘッジファンドのサード・ポイントがソニーのエンタテインメント部門を分離上場するように勧告しました。ソニーは家電、映画・

音楽のエンタテインメント、そして金融部門がありますがどうなるのでしょうか。

結びとして私が言いたいのは、「企業は経済のミクロ構造から逃れることは出来ない」ということです。いろいろな経営環境に応じていろいろな考え、やり方が出てきます。GEのたどった道は日本企業にとっても大いに参考になると思います。



続けて質疑応答に入りました。

「GE ヴァリューといった企業の価値観というものを従業員が共有するにはどうしたらよいか」という質問に対して谷口教授の答えは「GEはパフォーマンスとヴァリューがぶつかったらヴァリューを採った」というものでした。価値観を共有して業績を上げる人が一番いいのですが、共有しないで業績を上げる人は悪の根源とし辞めてもらいます。ウエルチの20年間は会社を守って人材を守らなかったことから、建物は破壊せず人間だけ殺す中性子爆弾になぞらえてニュートロン・ジャックと言って、辞めていく人は引きも切らなかったとか。

ここでGE日本に勤務していたという方が立ち自分の体験として「GEには上司だけでなく同僚、部下、顧客などから受ける360度評価、1年ごとに自分の後継者を指名する制度、さらに変化加速プログラムで半年ごとに到達数値を提示する、などといった企業文化があ

る」という指摘がありました。

最後に司会が、「企業は経済のミクロ構造のダイナミズムからは逃れることができない」という谷口教授のまとめを再確認し、各社が「企業ブランド」を確立し「革新」を実現するために、「年功制」からの脱却が急務であることを訴求しました。

いろいろな意味で面白い、参考になる話がたくさん飛び交った一夜でした。

以上