

2007年度 第1回会員懇談会

「Corporate America : Challenges ahead of us」

講師：ジェフリー・イメルト氏（ゼネラル・エレクトリック会長兼CEO）

Keizaidoyu Express

20

07年度の第1回会員懇談会が、9月25日、ゼネラル・エレクトリック（GE）会長兼CEOのジェフリー・イメルト氏を講師に迎え、都内ホテルで開催された。

イメルト氏は、2001年9月、40代半ばで同社の会長兼CEOに就任。その直後の米国同時多発テロによる混乱を乗り越え、独自の新しい経営手法で業績を伸ばし、様々な分野の事業を100カ国以上で展開している。また、次代のリーダー養成にも抜群のマネジメント力を発揮し、優れた人材を数多く輩出している。

桜井正光代表幹事は講演に先立ち、「ものづくりからサービス業まで、幅広い分野でリーダーシップを発揮しているGEの経営の源はどこにあるのか。そして、日本の企業・経営に対する示唆を期待したい」と挨拶した。その後、イメルト氏が「Corporate America:Challenges ahead of us」のテーマで、長期的成長に向けたGEの4つの戦略について基調講演と質疑応答が行われた。ここでは、講演概要を紹介する。



挨拶を行う桜井代表幹事。



講演後の質疑の中で、「イノベーションを担うべき若い世代の間に、大企業は魅力的ではないという風潮があることについてどう思うか」と聞かれたイメルト氏は、次のように語った。
「その前提には合意できない。大きな企業にいてもイノベーションはできるし、イノベーションに満ちた大企業にしかできないことがある。例えば、私がビジネススクールで若者に講義するとしたら、『歴史の先端を行きたいければGEで働きなさい』と言うだろう。それだけのサイズと影響力が大企業にはある」。

イメルト氏講演概要

GEの現在の売上げは1700億ドル規模で、年間約10%成長し、利益は約15%伸びている。そしてGE史上初めて、米国外の利益が米国内の利益を上回った。我々は規模の拡大を目的としているわけではないが、企業の規模の大きさと幅の広さを強みにして、長期的な成長を目指している。そこには4つの重要な戦略がある。

■リーダーシップ・ビジネス

第1の戦略は、「GEがリーダーシップをとれる分野のビジネスを成長させていくこと」だ。そして、その分野において長期にわたって利益を上げていくことが必要だ。そのために我々は、10年、20年という長期の視点か

ら、4～5の重要なテーマに巨額の投資を行っていく。

そのひとつが、エネルギー・ガス・パイプラインといった、インフラ関連分野だ。「いずれ必ず必要になる技術だ」と考え、先んじて投資を行ってきたからこそ、グローバルなインフラ分野でGEはリーダー的な企業になることができた。2つ目は、中国・インド・南米・東欧・アフリカ・中東といった新興国である。世界の人口動態の大きな変化を捉えることで、私が入社した当時（1982年）には予想しえなかった売上げを、新興国市場で達成できるようになった。3つ目は、環境テクノロジーだ。エネルギーの安全保障、温室効果ガスの削減、生産性の維持と

いう3要素が同時達成される成長が世界的に求められているが、そのためにはテクノロジーが必要だ。4つ目は、人口動態の特徴に見合った投資だ。2025年までに米国の人口の3分の1は65歳以上となる。であれば、ヘルスケアや長期的資産形成を担う金融は、成長の可能性が高いと判断できる。5つ目は、デジタルテクノロジーだ。デジタル、インターネットの技術の進歩は、人々の生活と求められる製品の様相を一変させた。こうした長期的で大きな変化、成長にフォーカスした投資でなければ意味がない。

■水平型成長

第2の戦略は、「水平型の強みを活かすこと」である。企業の有機的成長を考えた場合、事業におけるプロセスが何よりも重要となる。私自身、今日まで日本企業について勉強し、世界中の工場を視察した経験から、営業も開発もエンジニアリングも、あらゆる組織を同じ考え方と同じ規律の下で成長させたいと考えている。また、リスク管理や

生産管理も一体となって成長していく必要がある。

投資の機会や金額を増やすことは、①テクノロジーを高め、②お客様と触れ合う部分を改善し、③グローバルに適材適所の人材を配置する、といった成長に向けたプロセスを継続的に構築することである。この積み重ねが、過去4、5年間で米国のGDPの2～3%に相当する利益を生んできた。

■「生産性」「スピード」「品質」

第3の戦略は、『「生産性」「スピード」「品質」にコミットメントしていくこと』である。たとえどれだけ良いことを言っても、ビジネスに成長のためのプロセスがなかったり、「生産性」「スピード」「品質」等への細心の注意が欠けていたりしたのでは意味がない。GEの細部にわたって管理していくことが重要である。GEは、シックス・シグマの手法やトヨタの生産方式など、「プロセス・エクセレンス」と呼ばれるものから多くのことを学び、必要なことを積極的に取り入れるようにしている。

また、財務における規律と自制は、信頼のおける経営には極めて重要だ。

■チームづくり

第4の戦略は、「人々へのコミットメントとチームづくり」である。我々は約10億ドルを研修・訓練のために投資してきた。また、私の時間の3分の1は次世代のリーダー育成のために費やしている。

リーダーシップ育成に大切なことがいくつかある。まず、外部から学んだことをリーダー候補への教育に反映させている。他から学ぶことは、リーダーシップの基礎となる。2つ目は、工場からCEOのオフィスに至る、あらゆるレベルで例外なくトレーニングを行っていくこと。3つ目は、トレーニングはチームをベースにすることである。そして4つ目が、企業文化や価値観、リーダーとしてのビジョンやミッションを徹底的に身につけさせることである。

GEのトップ200人くらいは、文化・テーマを共有している。GEの規模を活かし、夢とビジョンを持ってやっていけば、5～6年で会社を2倍の規模に成長させることができるだろう。

私は、日本のパートナーから実に多くのことを学んできた。長期的なジョイントベンチャー等も行ってきたが、今後はさらに多くの合弁事業を行いたいと考えている。そのためのアクセスを持ち続け、日本の経営の慣行についても学んでいきたい。



イメルト氏の希望により、懇談会の3分の2は参加者との質疑応答の時間に充てられた。写真右がイメルト氏、写真左が司会を務めた長谷川閑史氏（副代表幹事／企業経営委員会委員長）。