

第8章

ウェルチ時代のGEにおける 戦略転換と顧客志向の限界

1. はじめに

ゼネラル・エレクトリック社（General Electric Co. 以下GEと略す）は、坂本和一によれば「一貫して経営組織のイノベーション（革新）の最先端の担い手¹⁾」である。本章では、マーケティング・コンセプトを導入したGEのその後、1980年代のGEのリストラクチャリングを取り上げ、戦略転換の特徴を論じる。

その際の分析視角は3つある。第1の分析視角は、全体戦略と事業・製品戦略の2つを明確に区別することである。前者はどのような市場あるいは事業に企業がいるべきかという問題に焦点を当て、後者は特定の製品・市場セグメント内の競争に焦点を当てる。

第2の分析視角は、戦略的マーケティングの観点である。戦略的マーケティングとは、鳴口充輝・石井淳蔵によれば、市場問題を中心に組織的立場から戦略的方向づけと経営資源配分を計画する試みであり、企業の全体戦略・経営計画全体の中にマーケティングが吸収あるいは統合されていくことである²⁾。換言するならば、戦略的マーケティングとはマーケティング重視の経営戦略ということができる。

この戦略的マーケティングの中心コンセプトが「戦略ドメイン」である。戦略的マーケティングが流動する環境に対して企業をどう位置づけて適応を図っていくか、そのために全社レベルの経営資源の最適配分をどう行うか、という問題を解決しようとする。「戦略ドメイン」は、このように企業が市場の中で誰に何をどのように競争優位的に奉仕していくのかという戦略上のポジショニングを行うことを意味する。

第3の分析視角は、組織の重視である。伝統的経営戦略論では、戦略の内容と意思決定が問題にされ、組織は戦略に従うとされていた。だが、近年、明言され

ている経営戦略やそれに対応する組織構造ではなく、暗黙のパターンやルーチンを含む組織文化および戦略のプロセスが重視されるようになった³⁾。環境変化が産み出す事業機会に対してどういう組織行動を実際に行うかという反応パターンが、全体として新しい組織行動を産み出すのである。この点で適切な「戦略ドメイン」の選択とは区別される、独自の戦略的意義を組織そのものは有するのである。

2. 1970年代のGEの戦略・組織

1980年代の戦略転換を論じるために、まずGEの70年代の戦略・組織の概略をみておきたい。それは一言でいうならば、戦略事業単位 (strategic business unit 以下SBUと略す) 組織の導入とまとめることができる。GEは、PPM (Product Portfolio Management) に基づく戦略事業計画とそれを実施する組織構造としてSBUを導入して、「利益なき成長」からの脱出、財務体質の改善をめざした。したがって「戦略計画の70年代」と呼ばれている⁴⁾。

このSBU組織の導入は1970年、既存の組織構造を廃止しないで、それに重ねる形で行われた。SBUは既存の事業部制組織の特定のレベルと対応するという形ではなく、事業グループ、事業部、製品部 (Department) のいずれのレベルにも必要に応じて設定された。1972年の終わりにはすべてのSBUの設計が完了した。全体で43のSBUのうち、4つが事業グループ、21が事業部、18は製品部段階に設定された。この結果、ライン組織は170の製品部から43のSBUに有機的に整理された。

管理単位は削減されたにも関わらず、CEO (Chief Executive Officer) は多数のSBUの事業計画の審査を適切に実施することの困難に直面した。そのために導入された管理手法がPPMである。このPPMにはいろいろな種類があるが、GE方式と呼ばれるPPMは、経営コンサルタント会社のマッキンゼー (McKinsey and Co.) がGEで開発した手法である。これはBCG (The Boston consulting Group) の開発したポートフォリオ・マトリックスが市場成長率と相対的マーケット・シェアだけで分析する単純さを批判して、市場の望ましき (魅力度) と自社事業の競争力 (事業地位) の双方をさまざまな因子によって分析して評価しよ

うとするものである。

1972年、GEの会長兼CEOはボーチ（F. Borch）に代わりジョーンズ（R. Jones）が新しく就任した。ジョーンズは、自らが要求する収益を上げることに失敗した製品、たとえば、電気掃除機、扇風機、レコード・プレーヤー、心臓ペースメーカー、産業用X線装置などの製造を中止した。その結果、CEO在任期間中、合計73の製品ラインが整理された。

その一方で、積極的な吸収合併をすすめ、GEとユタ・インタナショナル（Utah International）の合併は1976年12月に完了した（取引価額217千万ドルは当時世界最高）。ユタ・インタナショナルは、主にコークス用石炭、ボイラー用石炭、ウラニウム、鉄鋼石、銅を採掘する企業であり、合併した新規事業がGEの既存の事業とは異業種への多角化であり、まったく新しい収益源泉を獲得した点が注目された。

事業構造が収益体質に改造される中で、戦略事業計画の実態についての再検討も進められた。その中で、40以上のSBUを本社において詳細に審査することはトップにとって過重負担である、多くの事業相互の統合からくる相乗効果に対する配慮が欠如してしまう、いわゆる会社の小国分割化（balkanization）が進行し、まるで持株会社のようななどの評価が下され、1977年11月、セクター制が導入された。

セクターは、マクロ事業あるいは産業エリアを代表する新しい管理レベルとして定義された。具体的には、GEの全事業は消費財・サービスセクター、産業財・部品セクター、電力システムセクター、国際セクター、技術システム・材料セクター、ユタ・インタナショナル社の6つにまとめられた。セクター責任者（Sector Executive）は、担当産業分野のスポークスマンであり、セクター内の各SBUに対する管理指導と、SBU戦略をセクター戦略計画に統合する責任を持つものとされた。これにより、経営責任者室（corporate executive office）は6つのセクターの戦略計画を審査することに集中するようになった。このようにGEは戦略計画の統合化を進め、1980年代を迎えた。

3. アプライアンス・パークの革新

だが、70年代に進められたプロダクト・ポートフォリオ分析に基づく戦略事業計画とSBU組織の導入は、第1線の現場に対しては深刻な事態を生みだしていた。80年代前半におけるアプライアンス・パークにおけるケースは、事業部・製品部レベルの混乱とそれからの脱却を図る製造、マーケティング、組織における革新を示している。

(1) プロジェクト C

ケンタッキー州のルイヴィル (Louisville) にある GE アプライアンス・パークは、GE 大型家電事業グループ (Major Appliance Business Group) に属し、冷蔵庫と皿洗い機の製造・マーケティング・サービスを行っている。

1970 年代後半のアプライアンス・パークは、売却か閉鎖の候補になっているようなひどい状況であった。設備は老朽化し、生産ラインの多くは 10 年以上前のものであった。欠勤率は 2 ケタにさえなり、従業員はマネジャーを敵視しミドル・マネジャーまでがやる気をまったく失っているような職場環境であり、労使関係もストライキを回避するためになれあい協定が繰り返し結ばれるような有り様であった。劣悪な品質のため、たとえば出荷した 100 個の製品において保証期間内に 135 件の修理サービスを要求する電話があったほどである。しかもアフターサービスをドル箱とする経営が行われているために、故障を減らすための努力はほとんど本気になされていなかった。

このような深刻な状況の中で、1979 年秋、プロジェクト C チームは、2800 万ドルの投資によって未来のオートメーション工場を作り上げるという提案を最終的にまとめた⁵⁾。

提案されたプロジェクト C のデザイン目的は、GE の自動皿洗い機のラインをロボットによる新しい生産プロセスに根本的に変えることを通じて、①容器の素材をプラスチック (plastisol) から、より耐久性のあるパーマタフ (GE の商標 PermaTuf) に置き換えることと、それによってより耐久力のある製品を提供すること、②生産ラインの協力で品質改善プログラムを実現すること、③コスト削

減を達成することの3点であった。言い換えれば、2つのキー目標が設定されていた。目標の1つめは「より良い製品をつくること」であり、既存のどの皿洗い機よりも消費者のニーズを満足させる製品をつくることであるとされた。もう1つの目標は「製品をより良くつくること」であり、高い生産性と安定的に高品質を生み出す製造プロセスを作り上げることであった。

プロジェクトCの具体的な計画原則は10点にまとめられる。その原則と実際の特徴は以下の通りである⁶⁾。

- ① 集中化された工場（少品種の類似製品への絞り込みが行われ、1983年の終わりにはパーマタフのみに製品ラインは整理され、1980～1985年の間に80%までにコストを削減することに成功した）
- ② モデル・デザインの標準化
- ③ 製品重量の削減（20ポンド軽量化）
- ④ 製品の品質改善/耐久性向上（修理サービス・コールが半減した）
- ⑤ 高度のオートメ化（コンベヤー、ロボット、コンピュータ化されたコントローラ、他の自動組立機会による、21ステップのプロセスを踏む完全自動化を実現した）
- ⑥ 製造許容誤差の縮小（諸部品の仕様を徹底し、製造段階で発生する誤差をより小さい許容内におさめた）
- ⑦ 製造プロセスでの労働者の巻き込み・参加組織（最も明白な適用は最終組立段階での「非同時的」な組立ラインを実施して、労働者の自覚的判断を要求したことである）
- ⑧ プロセス・マネジメントとパフォーマンス・シグナリング
- ⑨ 在庫削減/出荷削減（「ジャスト・イン・タイム」在庫管理等の導入）
- ⑩ 検査（従来より拡張された検査装置を開発導入した）

このプロジェクトCの最大の特徴は、日本の脅威を背景に日本の経験に学習しながら具体化された点にある。そのことは、プロジェクトCが品質の向上とコスト削減のためのオートメーション化を進めただけでなく、労働者の参画を促進する新しい組織をつくり、漸進的に製品・工程技術を進化させた点に示されている。

ウィールライト（S.C. Wheelright）はこれを、製造についての伝統的見解である静態的最適化（Static Optimization）に対比して、動態的進化（Dynamic Evolu-

tion) として特徴づけた。その主な特質は、工程技術は労働者を含む組織の変数であるという思想からくる労働者自らが問題を積極的に解決する能力の発達の重視と発展（技術のみならずコスト削減と品質向上、さらに組織の発達）における漸進型（incremental）アプローチの採用である⁷⁾。

(2) マーケティング戦略

GE はプロジェクト C の実施にともなって新製品を大幅に投入した。1983 年、GE ブランド製品は 1982 年の時の 7 モデルのうち 6 モデルが置き換わった。その 6 モデルのうち 3 モデルはモデル 2800, 2600, 2200 と呼ばれる新製品であった。このなかの 2 つは高価な製品で電子制御が組み込まれていた。1980 年に『消費者レポート (Consumer Report)』によってベスト皿洗い機に選ばれた、モデル 1200 だけは残った。

当時、皿洗い機のマーケティング・プランニングのマネジャーであったディーン (S. Dean) は、GE ブランドのシェア（小売市場とコントラクト市場の総計）を 20% から 28% に上げ、ホットポイントのシェアは現状維持することにチャレンジする計画を立てた。ディーンは、小売市場における GE ブランドとホットポ

表 8-1 GE とホットポイントの自動皿洗い機マーケティング戦略

小売価格範囲	(550 ドル以上)	(549～400 ドル)	(399～300 ドル)	(299 ドル以上)
消費者セグメント	上	中		下
% 産業—1981	19%	28%	31%	22%
GE モデル：電子 ：電子機械 ホットポイント	2800/2600	2200 1200 900 965	600 865 765	500 465
売上/シェア改善の ための一次標的		← GE →		
売上/シェア改善の ための二次標的	← GE →		← ホットポイント →	← ホットポイント →
主競争業者	キッチンエイド メイト	キッチンエイド ワールプール	ワールプール シアーズ	シアーズ

(出所) Harvard Business School Case no. 9-585-076, p. 10.

イント（Hotpoint）・ブランドの1983年のマーケティング戦略を立案した（表8-1）⁸⁾。

1982年当時、GEの自動皿洗い機はコントラクターに強く、コントラクト市場において26%を占めていた。その理由の1つは、大型家電事業グループがコントラクターに大型家電のフル・ラインを供給することができるからである。これに対して、小売市場ではGEブランドは第3位で17%のシェアに過ぎなかった。

大型家電事業グループは、もう1つのブランドとしてホットポイント・ブランドを販売していた。このホットポイントは1920年代にGEに買収されたものであり、近年、2つのブランドは完全に統合的に計画されるようになっている。両者は、ホットポイントが会社の「価値」ブランドである一方で、GEブランドは「質の高さ」を提供するものという関係にあったが、特に前者は低・中価格帯に強い。このホットポイント・ブランドの皿洗い機は、小売およびコントラクト市場で6%を占めていた。

これに対する主な競争業者は、ワールプール（Whirlpool）、キッチンエイド（KitchenAid）、メイタグ（Maytag）、シアーズ・ケンモール（Sears Kenmore）であり、GEおよびホットポイントのブランドとそれぞれ競合していた。

小売市場では、皿洗い機は主要には4つのチャンネルを通して販売されている。すなわち、レチミア販売家電専門店（Lechmere Sales and independent appliance specialty stores）のような家電チェーン、シアーズ・ローバックのようなゼネラル・マーチャンダイズ・チェーン、Kマートのようなディスカウント・ストア、主に高価格モデルを販売するキッチン改造業者の4種である。また、GEとメイタグは自社の卸売流通システムを持っているが、キッチンエイドおよびワールプールでは製品の約半数が独立流通業者の全国ネットを通じて小売商に運ばれている。

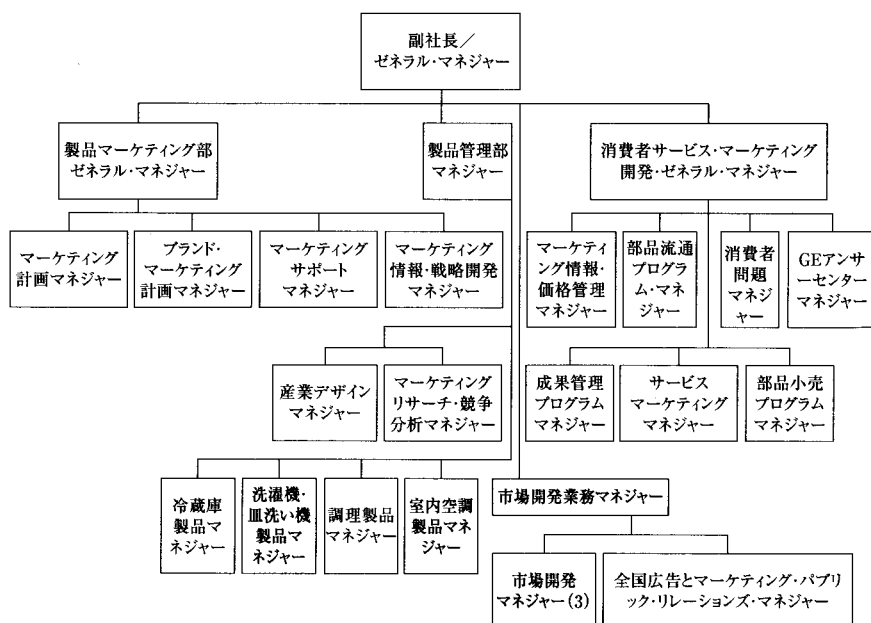
家電製品の消費者は、購買行動を基盤に3つのグループに大きくセグメントされると考えられていた。第1のグループは、ショッピングよりも代替的ブランドの情報を探索し、ベストのブランドはどれかを決めてそれを購入するという高所得購買者である。第2のグループは、最初に皿洗い機の中で欲しい製品の特色を示すパッケージを確認し、最善の価格－特色関係を達成するために、必要なら買回りしブランドを取り替える中間階層の購買者である。第3のグループは、もっぱら価格の安さにのみ敏感な低所得購買者である。

このような環境分析にたった、ディーンの立案したマーケティング戦略は、GEブランドとホットポイント・ブランドを使い分けて製品のフル・ライン展開を行っていること、標的として市場セグメントとして最も顧客の集中する中間階層の消費者を設定していること、その市場標的に対して2つのブランドをぶつける作戦を立てたという特徴を持っている。

1982年、新ゼネラル・マネジャーの下で大幅な組織改革が行われた。別に営業部門が置かれるようになり、他方、マーケティング部門には製品管理とマーケティング管理の両者が含まれるようになり、製品管理・マーケティング業務部門として担当副社長が置かれた。この部門には、消費者サービス部、製品管理部、製品マーケティング部の3つが位置づけられた(図8-1)。

消費者サービス・マーケティング部は、大型家電事業グループにおけるすべてのアフターサービス・プログラムを計画し管理する。そのアフターサービス・プログラムには、外交サービス、無料消費者ホットライン、交換部品を提供する小売商での店頭表示のGEクイックフィックス(Quick-Fix)・プログラムなども

図8-1 大型家電事業グループ
製品管理・マーケティング業務部門組織図(1982年)



含まれる。その中でも無料消費者ホットラインであるGEアンサーセンター(answer center)は、重要な位置を占めている⁹⁾。

製品管理部は、長期の製品計画・開発を担当する。たとえば、製品担当のマネジャーは、製品ラインの戦略の開発と2年から5年を視野にいたれた販売量やマーケット・シェアの予測に責任を持つ。

最後の製品マーケティング部は、主に短期マーケティング実務を取扱い、大型家電事業グループの営業所と緊密に連携して活動する。ディーンのようなマーケティング・プランニング・マネジャーは、2年間という単位で、担当する製品ラインのマーケット・シェア、販売ミックス、価格設定、マージン、販促支出に関わっている。

このように販売・サービス(営業)部門と区別されたマーケティング部門の設置により、組織的にマーケティング職能が重視されたのである。その第1の特徴は、依然として営業部をもってマーケティング部門とするような誤った考え方が残存しているのに対して、GEでは両者を明確に区別して組織的に分離した点である。営業部門は、当面する短期的な売上げ目標の達成のみに集中することが求められるし、そうでなければ地方営業所やセールスマンを統括する部門としては不十分である。だが、攻撃的で短期的な集中思考だけでは、製品を管理し情報を冷静に分析し未来を予測するというマーケティングの持っている役割が果たされないのである。

第2の特徴は、セールスマン管理等を除くマーケティング業務の管理を担当するだけではなく、製品と消費者に関連する業務をも担当している点である。これはプロダクト・マネジメントの領域と市場・消費者情報の領域をマーケティングとして一元的に管理することで、当該情報のすべてを集中させることを意味する。さらに長期的思考を担当する製品管理部と短期的思考を担当する製品マーケティング部と、プロダクト・マネジメント領域の中で長短のバランスを組織的に図っている。

第3に、製造分野での品質・コスト重視の価値意識の転換に対応するように、従来の故障対応の修理で利益を上げるというような消費者サービスではなく、消費者の苦情を真に解決して助けるというサービスとその製品・マーケティングへのフィードバックを実行している点である。GEが家庭の消費者を満足させる存在である(We bring good things to life これはGEの家電製品の全国広告でのメッセ

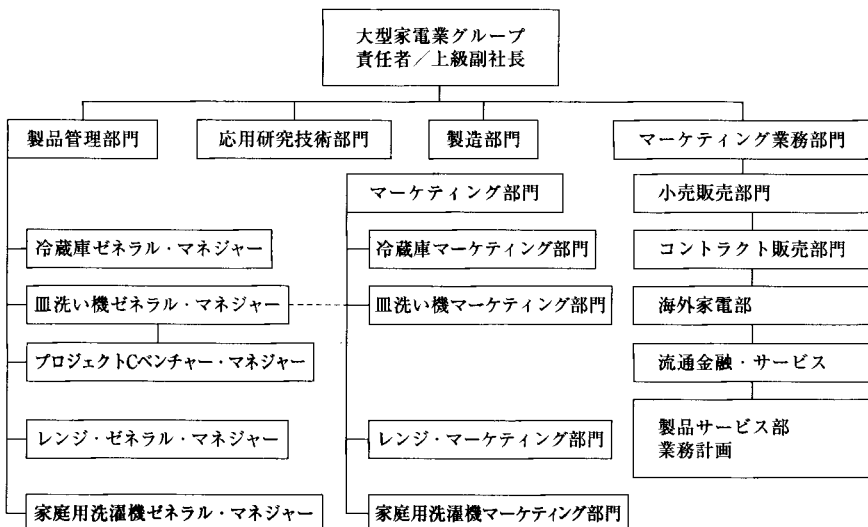
ージである) という企業・製品イメージを形成して強いブランドを確立することにつながっている。

(3) マトリックス組織の単純化

アプライアンス・パークにおける最大の困難の源泉はマトリックス組織にあった¹⁰⁾。当時、家庭用洗濯機と皿洗い機の製品管理担当の副部長であったシプキー(R. Schipke)は当時の組織の実態を次のように言った。「1970年代の終わりには、大型家電部門には部長が13人もいて、しかもそれぞれが別々のプランを持って行動していた。会社はマヒ状態だった。誰も決断を下せる者がいなかったのだ。」

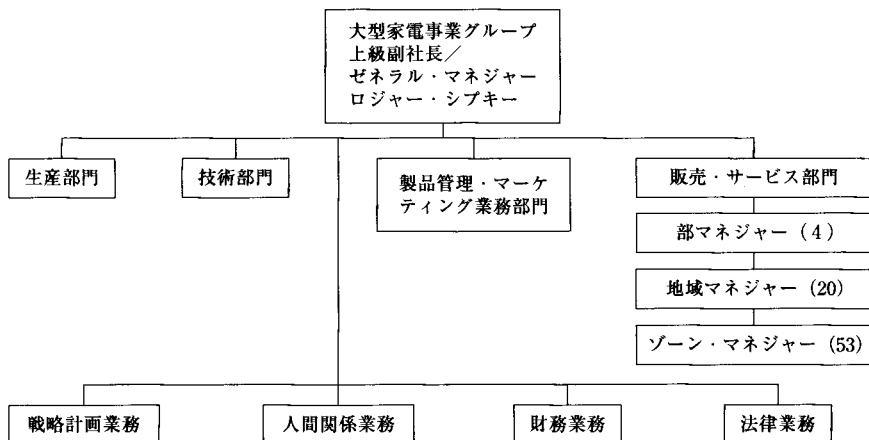
プロジェクトCが始まった1980年、大型家電事業グループはこのような問題をもつマトリックス組織になっていた(図8-2)。ミドル・マネジャーは、冷蔵庫・調理器具・皿洗い機・家庭用洗濯機の製品カテゴリーごとに、製造・マーケティング・技術のうちのいずれかの職能に責任を持つことになっていた。ミドル・マネジャーの上司は2重であり、上級職能マネジャーと製品カテゴリー事業マネジャーの双方というようにクロスしていた。

図8-2 大型家電事業グループ ライン組織(1979年)



(出所) Harvard Business School Case no. 9-585-053, p. 11.

図8-3 大型家電事業グループ 組織図 (1982年)



(出所) Harvard Business School Case no. 9-585-053, p. 12.

1981年には製品カテゴリー・マネジャーもまた副部長に指名され、ミドル・マネジメントに対するライン指揮権が与えられた。

1982年2月、シプキーは大型家電事業グループのゼネラル・マネジャー兼グループ副部長に就任した。シプキーは大型家電事業グループにおける4つの製品カテゴリー事業はヒト、モノ、カネの面で相互に不生産的に競争し合っていると感じていた。また、マトリックス組織に生来する幹部責任の所在が曖昧であることが問題だととらえていた。つまり、マトリックス組織の行き過ぎた展開によって、組織は非常に小さい単位に細分化され、その単位を区切る壁が大きく成長し、互いに協力し合うどころか、バラバラに分断された状態となってしまったのである。

したがって、シプキーは断固として行動し市場機会を利用することのできる、より引き締まった組織が必要であると考え、すぐに新しい大型家電事業グループの組織について発表した(図8-3)。新しい組織は、生産、技術、マーケティング、営業の4つの基本職能で構成された。

シプキーは言う。「私は、いままでの(バラバラの)組織を解体し、4つの単位にまとめることを考えた。そのうちの2つ—製造部門と営業サービス部門は、『現在』を扱う部門。残りの2つ—技術部門とマーケティング部門は、『将来』に重点を置いた部門だ。だが問題は、99.9%の人間が四半期の業績にばかり目を向け、2年先、3年先のことには関心を払おうとはしないということだった。会社

がうまく機能するためには、それぞれの部門（現在と将来を扱う部門）が連携し、お互いにコミュニケーションを図るようにしなければならない。両者の緊密な結びつきは不可欠だった。」

さらに、4人の製品カテゴリー副部長は置かずに済ませるようにし、人事関係を取り扱う2つのスタッフ職能を1つに合体させて、組織をよりシンプルなものにした。

また、マーケティング職能と営業職能の両方が大きく変化した。すでにマーケティング部門の変化は説明した。営業部門は、依然マーケティング業務部の下位職能であったが、現在の位置に格上げされた。全国に20ある地方営業所もまたその権限が増した。というのは、競争ポジションが次々と変化するために、地方営業所がルイヴィルからの工場直接指定価格を変更できる権限を持つことが必要だからである。具体的には、消費者および販売業者へのプロモーションのタイミングと頻度や、共同広告・大量割引・在庫金融の小売商への許可などを自律的に行う権限が与えられた。

この新しい組織構造を基本に、シプキーはリーダーを決め、決められたリーダーはチームを組織し、チームに選ばれた者がまたチームを選択するというように、上からのチームづくりを進めて新組織をつくりあげ業績を変えていった。バラバラになってしまった事業グループの中にチームを上から組織しながら変化を起こしていったのである。こうしてリーダーに対する信頼と共同して挑戦する組織文化が形成されていき、アプライアンス・パークは生まれ変わったのである。

4. 全体戦略の転換と組織革新

前節では大型家電事業グループの革新をみたが、GE 全社レベルでも、80年代に入ってCEOが交代し、新しい挑戦と変身の努力、リストラクチャリングが始められた。この改革は、70年代における戦略と組織に対する考え方と比較すれば、いくつかの点では継承しつつも根本的に異なるアプローチが採用されている。

(1) 3つの輪とリストラクチャリング

1981年に会長に就任したウェルチ (J. Welch) は、70年代とは異なるゲームのルールを提起した¹¹⁾。すなわち、ウェルチは「事業を管理するあらゆる人々に直面している問題とは、プレイするつもりของเกมにおいて、遂行するつもり戦争において、身を置くつもりの小戦闘において、ナンバー・ワンないしナンバー・ツーにあなたはなることができるのかということだ」と述べた。

1983年になって、ウェルチはGEの事業分野を「3つの輪」、すなわち、コアビジネス、ハイテクビジネス、サービスビジネスの3つに集中するとし、これらの事業はすべてにおいてマーケット・シェア1位ないし2位となることを基本方針として明らかにした。

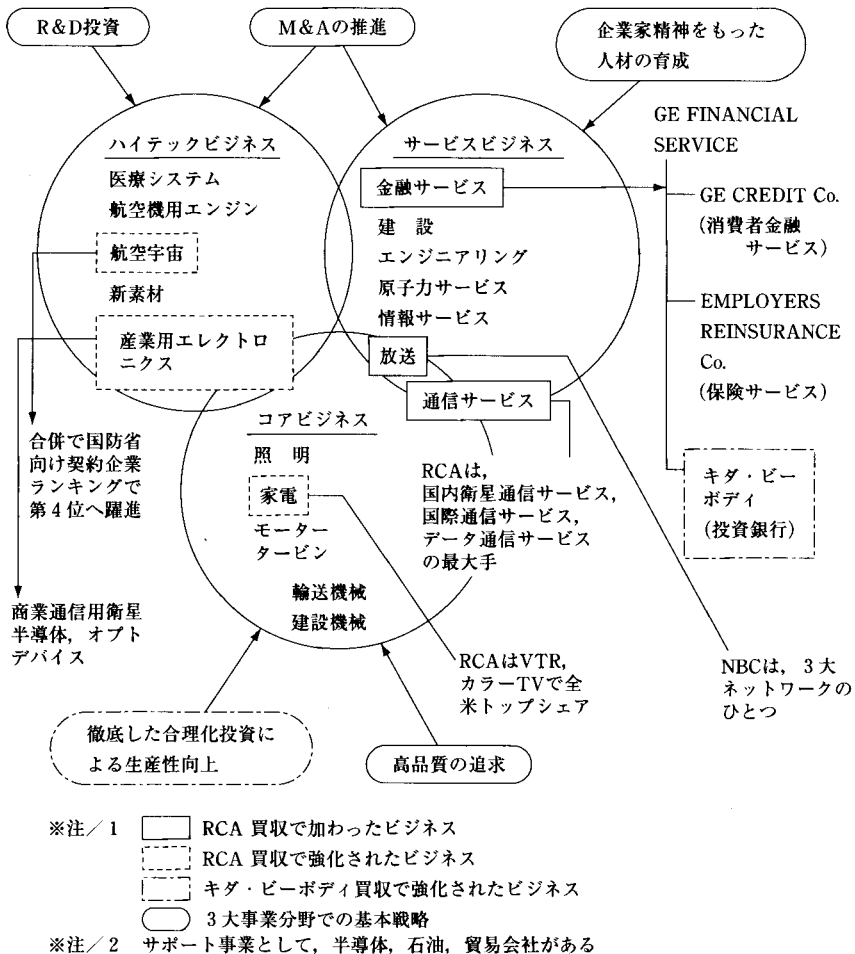
「3つの輪」に分けられた事業は図8-4の通りである。投資計画は「3つの輪」コンセプトに基づいて編成された。すなわち、5つのハイテクビジネスは「シナジーを追求した合併とR&Dにおける根本的投資の連携で1流の位置」を占める。次に、サービスビジネス分野は「すべて自らの力で新規ベンチャーをしばしば創り出すことのできる傑出した人々を加えることによって、そして連続した合併を行うことによって機会を成長させる」べきとした。最後に、6つのコアビジネス分野は、「生産性と品質の向上のための再投資」に集中することになった(『1983年アニュアルレポート』)。

この基本方針は、大規模なリストラクチャリング¹²⁾を通して展開された。具体的には、そのリストラクチャリングは次の3つの特徴をもっている¹³⁾。

第1の特徴は、新規事業の強化である。成長事業分野においてGEのリーダーシップを確保するために必要な経営資源を導入獲得するために、81年から86年までに、116億ドルの資金を投入して338の事業および企業を買収していることである。

具体的には、まずGEとRCAの合併が挙げられる。1985年12月11日、GEは民生エレクトロニクスと放送の大手企業RCAを62.8億ドルで買収することが発表された。この買収に対する識者の評価は批判的なものであったが、GEにとってこの買収は事業補完的であって、特に3大ネットワークの1つNBCの吸収による情報関連部門である放送および通信サービスの強化と、衛生通信と軍用エレクトロニクスの吸収による航空宇宙・産業用エレクトロニクス分野での競争

図 8-4 GE の 3 大事業分野と RCA, キダ・ピーボディの買収効果



(出所)『NRI Search』1987 年 4 月, 30 ページ。

力の強化をめざしている。

加えて、情報サービス分野では「ソフトウェア・サービスのスーパーマーケット」をめざして、GE 情報サービス社 (GE Information Services Co.) は 5 つのターゲット領域での競争力を強化するコンピュータ・ソフトウェア企業の買収を進めた。

金融サービス分野では、GECC (GE Capital Corp. 前身は GE Credit Corp.) が巨大な資産を所有し、リース業務をはじめ多彩な金融サービスを行う総合金融会社

として活動している。1984年、GEFC (GE Financial Services, Inc.) を持株会社として設立して、ERC (Employers Reinsurance Corp.) 買収 (1984年)、大手投資銀行のキダー・ピーボディ社 (Kidder, Peabody) の買収 (1986年に6億ドルで80%買収) 等を進めている。その結果、GEは商業銀行業務を除くすべての金融業務を取り扱うことができるようになった。

また、ファクトリー・オートメーション事業で「オートメーションの世界スーパーマーケット」(1981年)となるために、カルマ社 (Calma Co.) やインターシル社 (Intersil, Inc.) の買収 (1981年)、GE ファナック社 (GE Funac Automation Corporation) の設立 (1986年) が行われている。カルマ社は、CAD (computer-aided Design) システム製造業者では世界第4位の企業であり、同時にCAM (computer-aided manufacturing) システムを生産していた。また、インターシル社は世界的な半導体メーカーである。さらに、GE ファナック社とは、ファクトリー・オートメーション事業の最大の供給者である日本の産業用ロボット企業、ファナックとの合併企業である。

医療システムはGEが世界的に傑出している分野であるが、1987年、トムソン社 (Thomson, S. A.) から消費者用エレクトロニクス事業と交換にCGR社を買収した。

リストラクチャリングの第2の特徴は、81年から86年までに、人的資源や専門性がなく、GEの経営目標に合致しない232の事業を売却し、入手した59億ドルを買収資金に回していることである。

この売却で最も大きいものがユタ・インタナショナル社の売却である。GEは84年、同社をオーストラリアのブローケン・ヒル・プロプライエタリー社 (The Broken Hill Proprietary Co.) に24億ドルで売却した。85年には続いてオーストラリア石炭事業部門と石油会社のパトリック・ペトロリアムを売却して、天然資源事業からの撤退を進めた。天然資源事業分野は依然収益力を有していたが、GEの将来の成長拠点ではないとして売却・縮小が進められた。

また、家電部門の一部をブラック・アンド・デッカー社 (Black & Decker) に3億ドルで売却した。また、1987年にGE/RCAの消費者用エレクトロニクス部門をトムソン社に売却した。また、インターシル社の買収で強化されたIC事業分野の多くを1988年末にハリス社 (Harris Corp.) に売却した。

原子力発電事業部門もウェスティングハウスに次いで第2位だが、スリーマイ

ル以降新規プラントの受注がなく赤字部門であった。そのため、燃料供給と補修サービスのみを行う事業部として縮小再編した。

第3の特徴は、全部門でコスト効率を改善するために、81年から86年までに73の工場・設備の閉鎖、10万人を越える人員削減、120億ドルの設備投資を実施した。その設備投資のうち、半分はハイテク関連投資であるが、残りは生産性向上投資である点である。研究開発投資にも130億ドルを投資して、ハイテク関連事業を強化している。

コアビジネスにおける生産性・品質向上投資の代表例は、前節で取り上げたレイヴィルのアプライアンス・パークにおけるプロジェクトCである。また、ペンシルベニア州のエリー機関車工場も完全なオートメーション化がなされた。照明事業などの事業部門においても、ハイテクビジネス分野の、特にファクトリー・オートメーションの技術力を導入して、自社の工場そのものを「未来の工場」に変えていく努力が進められている。

他方、民生用エレクトロニクス事業は、AV分野を中心に日本製品のOEM（相手先ブランド生産）への依存を強めており、もはやメーカーではなく商社と化している。GEは86年中にカラーテレビの製造を中止し、松下寿電子工業と韓国の金星社などから調達し、またGEブランドのVTRも100%松下寿のOEM製品である。RCAはVTRを日立製作所のOEM供給に依存していたが、その後、中高級機を日立、松下寿から、普及機を韓国の三星から調達している。89年に入って人件費上昇やウォン高により韓国メーカーの価格競争力が落ちてきており、RCAは再び普及機の主調達先を日本メーカーに切り替えている。

(2) 組織文化のリストラクチャリング

より競争力のあるGEをつくるために、会長に就任したばかりのウェルチは2つの行動を起こした¹⁴⁾。その1つは戦略事業計画に関わるものである。

ウェルチはGEの戦略事業計画の評価について、ハーヴァード・ビジネス・スクールのクラス討論（1981年4月27日）の中で以下のように明らかにした。

「発生した事態の1つは私たちの計画システムに関わっている。それを最初に導入したときは、ダイナマイトのような衝撃を与えた。思考は新鮮であ

った。形式はわずかで、体裁は核心をとらなかった。思考はアイデア志向だった。その後、計画の責任者を置き、彼は2人の副責任者を置いた。それから彼は計画担当者を置いた。それから書類は分厚くなり、印刷物は精緻化し、表紙はもっとしっかりしたものになり、図表ももっときれいになった。会議は大きくなり続けた。その会議には16~18人も出るようになり、そこでは誰も何も言うことができない。

したがって、私が始めたことの1つは、もっと率直になろう、もっと建設的に争うようにしようということだ。だから、私たちはCEO会議（経営責任者室、ウェルチ会長と2名の副会長バーリングガムとフッドが含まれる）と呼ぶつものの会議をすでに行っている。その会議で私たち3名は、小さな部屋においてSBU マネジャーと1対3、2対3で話し合うつもりである¹⁵⁾。」

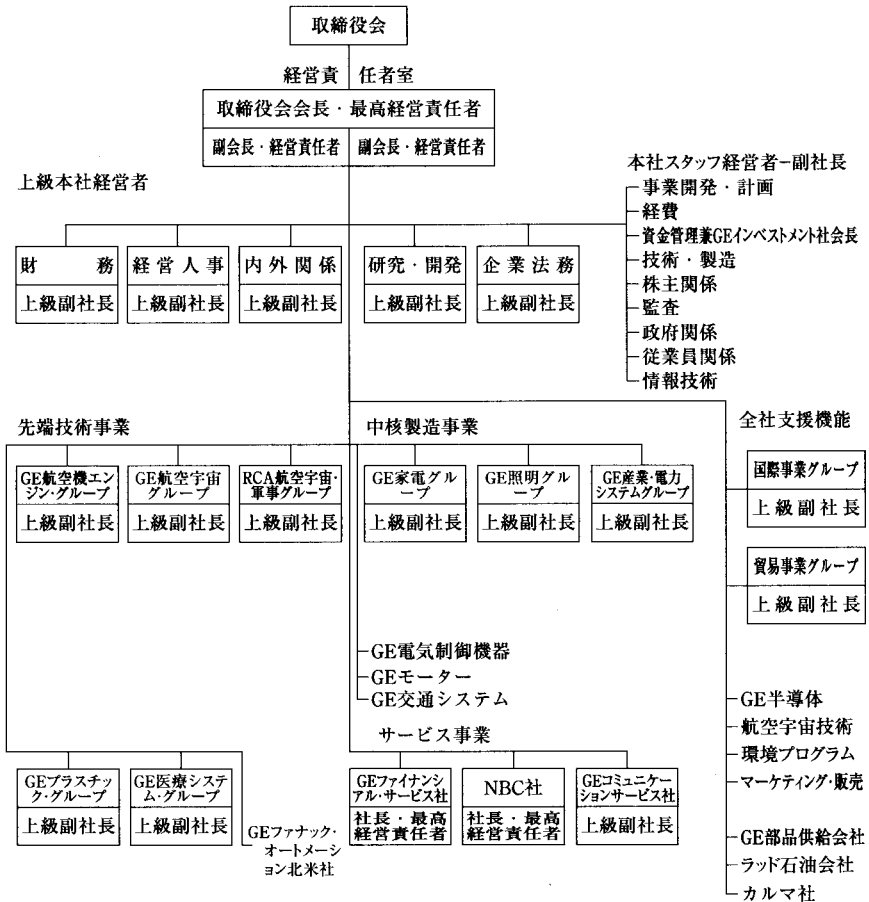
このように、①トップ・マネジメントは直接SBUを扱うが、セクターは扱わないことにした。過去には大きな会議があったが、ウェルチはSBU マネジャーと担当副社長のみの参加で戦略計画を検討した。②ウェルチは各事業の鍵となる問題については審査を指揮したが、包括的戦略文書や計画化コンセプトについてはしなかった。

結局、戦略計画プロセスの問題は、弾力性の減少とスピードの低下である。文書化された戦略は独り歩きし弾力性を失う。組織は実体よりも形式を重視しはじめて官僚化していくのである。そこでGEは本社スタッフを大幅に削減した。意思決定に余計な分析が入る余地が減り、従来1年がかりの投資決定も数日でできるようになった。

その後、CEC (Corporate Executive Council) を発足させ、四半期ごとに2日間、14の事業のリーダーとトップのスタッフ合同の会議を開催している。これによってCECの全メンバーが同じ情報を共有し、相互の信頼と義務感を生むことが期待されている。

就任当初のもう1つの行動として、ウェルチは1981年4月14日、セクター組織の戦略的再編を発表した。新しいセクターとして、マイクロエレクトロニクス技術関連をまとめて技術システムセクター (Technical Systems Sector) を編成した。同時に、最も成長しているGE クレジット社、GE 情報サービス社、技術材料グループ (Engineering Materials Group)などをまとめてサービス・材料セク

図 8-5 1988 年の GE 社組織 (1988 年 2 月現在)



(出所) General Electric Co., *Annual Report*, 1987 による。

ターを編成し、7セクター制に移行した。

さらに、1984年の「3つの輪」構想により、過渡的措置をとりながら最終的には1985年にはセクター制は廃止された。その結果、事業グループや単独事業部が直接に経営責任者の下におかれる組織構造が生まれた(図8-5)。

このような戦略と組織の革新をすすめるウェルチの経営哲学は、基本的に組織構造ではなく、組織文化の領域に焦点が合わされている¹⁶⁾。

GEが自らに要求する全社的価値観を3年がかりで、クロトンビルのマネジメント開発センターで5000名と語り合って完成させた。それが「GE価値記述書

(value statement)」である(表8-2)。「GEの価値記述書」は、幹部一人ひとりの5段階評価の基準としても使用されている。

「GE価値記述書」が事業特性として要求することは、①筋肉質、②身軽さ、③創造性、④オーナー性、⑤報酬である。他方、個人特性として要求することは、①現実性、②リーダーシップ、③率直性/開放性、④簡素さ、⑤廉直性、⑥個人的尊厳性である。

たとえば、ウェルチは率直性/開放性について、「とりわけ優れたリーダーはオープンである。組織の上に、下に、横に自由に動いて行っは人々に接触する。既設のチャンネルなどには執着しない。形式ばらないのだ。人にズバリと迫る。必ず人に近づきやすいようにする。飽きることなく人に語りかける。(中略)虚心坦懐に現実と直面するということだ。つまり、世の中をこうであってほしいという姿ではなく、むしろ、あるがままに見るということだ。ビジネスが市場の景気の低下や、より激しい競争や、要求が厳しくなっている顧客に当面しながら、これは不可避免的にともいえるのかもしれないが、あまりに楽観的にすぎる予測をするのを何度となく見てきた。ということは、変化が通常与えてくれる機会を利用していないという意味なのだ¹⁷⁾」と言う。

現在、GEが1990年代を勝ち残るために、強力に推進しているのが「ワークアウト(work-out)」計画である。これは組織文化を全面的に変革することを目指に進められる集中会合や缶詰セミナーなどの活動である。「3つの輪」に基づくリストラクチャリングを第1段階とすれば、「ワークアウト」計画はリストラクチャリングの第2段階と言われている。

ウェルチは言う。「ワークアウト」の究極的目標はかくはっきりしている。我々はキャリアの目標も異なり、家族のあり方も異なり、金の面での目標も異なる30万人の人々に対して、この会社のビジョン、情報、意思決定プロセス、そして報酬などに直接的に参加してほしいのだ。動機づけ刺激要因(incentives)が人々のやることに直接的に結び付いている、もっと刺激のある環境、もっと創造性のある環境、もっと自由な作業風土を築きたいのだ¹⁸⁾。

「ワークアウト」の狙いは2つある。①「ワークアウト」には実戦的な目標と知的な目標がある。実戦的目標というのは、ゼネラル・エレクトリック社の創設以来蓄積された何千という習慣を取り除くことだ¹⁹⁾。②「我々の達成したい2番目のことは、知的な部分だが、まず初めに各ビジネスのリーダーを1年に

表 8-2 GE 価値

	ビ ジ ネ ス 事 業 特 性	
筋肉質		
それは何か	課業とその運行に必要な人員を減らすこと。	
なぜか	世界的なコスト面でのリーダーシップを身につけるのに必須。	
身軽さ		
それは何か	管理階層を除去すること。	
なぜか	コミュニケーションの改善と個人的な対応の増大により、変化の速い世界において迅速な意思決定を実現するため。	
創造性		
それは何か	新しいアイデア——革新の展開。	
なぜか	高価値製品とサービスにより、顧客の満足と営業総利益を増加するため。	
オーナー性		
それは何か	他人を信じるだけの自信。行動する自由を他人に委任する自信。同時に、事業と会社にとって極めて重要な問題に、より高いレベルで関与する自信も。	
なぜか	個人的責任やすばやく自立的に行動する能力の向上という考え方を支援する。職務満足感を増大し、リスクと報酬の理解向上をさせるはずである。権限委譲は大変重要ではあるが、事業部門内及び会社内部には、より高いレベルの人々の参加を必要とするような高度の影響力を及ぼす問題化は比率的には少ない。	
報 酬		
それは何か	リスクと実績に相当するだけの業績承認と報酬——個人別にはっきり区別するとともに、総合的なチームとしての成績も認める。	
なぜか	GE の目標達成に必要とされるような個人を引きつけ刺激することが必要。ナンバー・ワンの事業は、ナンバー・ワンの要員にナンバー・ワンの機会を与えなければならない。	

(出所)『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1990 年 12～1 月, 109 ページ。

8～10 回, 100 名かそらの部内要員の前に出して, 人々が会社について何を考えているのか, 仕事についてどういうことが好きか嫌いか, その評価はどう行われているのか, 時間をどう過ごしているかなどについて, 話を聞かせるのである。“ワークアウト”は担当ビジネスの振動音つまり, 組織やマネジメントをめぐる抽象的理論ではない, 意見, 感情, 情念, 憤慨の気持ちなどにリーダーをもろにさらすことになるのだ²⁰⁾。

「ワークアウト」では, プロセスではなく人間を変えるという目標が追求され

記述書

個人特性

現実性

それは何か 環境をあるがままに描き出す——こうならよいがという記述ではなく。
 なぜか ビジョンと勝つための戦略の開発及びその実施に対する広い承認を獲得するために、極めて重要。

リーダーシップ

それは何か 予応的で共有したビジョンとその実施に対する情熱と献身的努力を持続させること。

なぜか 共通目標に向かってチームを元気づけるため。

率直性/開放性

それは何か 個人（評価など）と組織（すべてについて）との完全かつ頻繁な情報の共有化。

なぜか 従業員としては、その努力が、自分の事業がどこに位置しているかを知ることに対して極めて重要だから。

簡素さ

それは何か 簡素さ、明快さ、「エレガントで単純な解決」に向かったの努力。

なぜか 複雑度が低ければ、あらゆるものが改善される——官僚主義の縮小から製品設計の改善やコスト低減でのすべてについて。

廉直性

それは何か 真実を曲げたり、見逃がしたりせず、あらゆる世界的ビジネスの場での法律の精神と字句の範囲内で生きること。

なぜか 成長し繁栄する権利について全世界的な場での承認を獲得することにとって極めて重要。あらゆる関係者—投資する株主、購入する顧客、支持してくれるコミュニティ、我々の行動のあらゆる面での廉直さに対する無条件の献身に依存し、期待し、またそれに値する従業員たち。

個人的尊厳性

それは何か 良い時期、悪い時期のいずれにおいても、あらゆる個人の才能と貢献を尊重し力を貸す。

なぜか チームワークは、あらゆる環境においても個人が公正に取り扱われているという信頼性と相互理解と共通の信念に依存しているから。

ている。そこに至る道は1つではない。どんな方法をとるにせよ、GEの全社員が「今日の環境を考えれば、人々の情緒的エネルギーは外部の競争世界に集中して向けさせなければならない。市場において勝たない限り、いかなう事業も雇用（保障）への安全な避難所とはならない²¹⁾。」ということを感じて行動することを求めているのである。

ウェルチが一貫して掲げてきた目標もまた、「GE 価値記述書」によって具体化され、「世界中でナンバー・ワンになるとか、ナンバー・ツーを占めるという

ことはこれまで以上に重要なことなのだ。だが、それは規模だけの問題ではない。組織の焦点をスピード、身の軽さ、簡単さに置いて、さらにそれに財務、市場での地位、技術上の指導力を結合しなければならない²²⁾。」と定式化されるようになった。

5. 戦略転換の軸と顧客志向の限界

以上、明らかにしてきた GE の全社レベルと、事業部・製品部レベルの戦略転換と組織改革は、先に上げた分析視角である戦略的マーケティングの観点からみた場合、どのような特徴を持つであろうか。

戦略転換の第1の軸は、企業がよって立つ「戦略ドメイン」の転換である。GE の場合、典型的には、70 年代前半でのコンピュータ事業からの撤退、同後半のユタ・インタナショナルの買収による資源採掘業への参入、80 年代におけるハイテク事業とサービス事業の強化に表われている。87 年にはトンプソン社に消費者用エレクトロニクス事業を売却する一方で、同社の医療機器事業を買収するという事業交換を進めたことも象徴的である。家電事業においても 1930 年代以降行ってきた小型家電事業を売却して、大型家電事業に絞っている²³⁾。

このように環境の構造的変化と蓄積してきた経営資源に応じて設定された戦略ドメインは、未来の潜在需要に向けて経営資源の再編集中を指揮している。

第2の軸は戦略のプロセスの転換である。戦略論の従来のアプローチでは、当該環境に有効な戦略は何かを問題にしていた。この問題の解答を得るために、PPM などの理知的分析的プロセスを重視し、そのプロセスを担当する本社スタッフが巨大化した。財務上の観点からの短期利益が追求され、ここでは既知、精緻化、合理化が合言葉であった。これに対して、新しいアプローチは、いかにして戦略を形成するかという戦略策定プロセスそのものを問題にする。短期利益とともに、10 年後に勝ち残っているためにどうしたらよいのかという長期利益が追求され、ここでは未知、単純化、探求がテーマである。アプライアンス・パークにおいても、シプキーは上からチームを組織化しながら戦略を展開していった。

第3の軸は、組織（構造・文化）問題である。どのような組織構造であれば合

理的かつ十分に企業をコントロールできるかということが、これまでの問題であった。組織は、指示された戦略計画を単に実行する単位にすぎなかったし、組織は与えられた条件の中で毎日マニュアル通りに作動していた。今日、焦点化しているのは組織文化やリーダーの問題そのものである。組織構造は単純なものに置き換えられ、コントロールではなくて鼓舞発憤（inspire）させることが求められた。本社スタッフではなく、戦略を実行する現場レベルに光が当てられた。GEの『価値記述書』はその点で経営戦略そのものと言うことができる。

このような戦略転換の背景は、経営環境の新しい特徴にみることができる。市場および産業の国際化、特に日本、そしてNIESが最も強力な競争相手として登場したこと、半導体集積技術が可能とした情報通信技術の発達とそれがもたらした新しい情報ネットワークが社会的に展開し変化のスピードが加速したこと、企業家精神やイノベーション、しかも漸進的進化のもつ優位性が明らかになったことなどが挙げられよう。これらの変化に対して70年代の戦略計画アプローチは有効に對せず、3つの軸での転換を必要としたのである。

以上のような、GEの戦略転換を顧客志向のマーケティングという観点からはどのように評価されるだろうか。

第6章および第7章で検討したように、1950年代のGEにおけるマーケティング・コンセプトの導入は複数事業部制組織の構築と連動して全社に展開された。ここでは、顧客志向はまず経営組織が市場を単位に分割され、それぞれにビジネスユニットがそれぞれ標的とする市場に対して集中するという形で具現化された。

ところが多数の事業部の乱立により重複する機能、細分化されすぎる経営資源というように分散的な経営になり収益性が後退していったことを受けて、1970年代に入ってジョーンズCEOは戦略計画経営を導入した。これは複数事業部の評価統制を中央集権的に本社が行う機能が肥大化させることになり、事業部の官僚化が進み成長性が後退することになった。戦略計画経営は、顧客志向の観点からは中央集権的に事業を統制する方向であって積極面は特になく、逆に事業部レベルの顧客志向の展開にとっては否定面が表われたといえる。

そこで登場したのがウェルチによる戦略転換であった。その特質はすでに3つの角度から明らかにしたが、このことは顧客志向の発展であり、顧客志向の限界をも示している。

まず、1980年代から90年代にかけて市場環境はさらに多様かつダイナミックな変化を遂げ、それに対して自己革新を含む動態的な戦略的適応の重要性はますます高まった。その中でGEが全社的に成長し続けるのかどうかは、組織文化を革新する「ワークアウト」が重要な役割を果たしている。ダイナミックな顧客対応の実現のためには、官僚制マインドを打破して自己革新し続ける組織をつくらないといけないのであって、これは顧客志向の発展形態とみることができよう。

これに対して、ウェルチ改革は成長とともに高収益性を実現した点に特徴があり、それを実現した基本戦略は「ナンバー・ワン・ツー」事業に集中し、そのために合併・売却等のリストラクチャリングを大胆にすすめるという事業ドメインの革新であった。事業部単位で顧客志向を追求する（部分最適）だけでは、企業全体の利益志向（全体最適）とは両立しないことをはっきりさせてトップマネジメントの主導性が発揮されている。事業部レベルではなくトップによる強力な事業再編が進められるという意味で、事業部単位の顧客志向の限界を示している。株主利益の実現を強く要求される今日の企業にとっては、事業レベルの顧客志向を超える、より上位の企業全体のマネジメントが貫徹されなくてはならないのである。

＜参考文献＞

- 「ジョン・ウェルチ GE 会長が説く勝者の条件-No.1 になれぬなら事業を切り捨てろ」『日経ビジネス』1985年7月8日。
- 「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。
- 「GE-世界最強のリストラクチャリング」『週刊ダイヤモンド』1987年6月6日。
- Harvard Business School Case Book*, 9-385-315, "General Electric, 1984," 1985.
- , 9-585-053, 9-585-054, 9-585-055, 9-585-076, "General Electric Company: Major Appliance Business Group (A) (B) (C) (D)," 1985.
- , 181-111, "General Electric Company: Background Note on Management Systems: 1981," 1981.
- , 381-174, "General Electric: Strategic Position-1981," 1981.
- , 382-092, "General Electric: Business Development," 1981.
- "General Electric-Going with the Winners," *Forbes*, March 26, 1984.
- "The New Breed of Strategic Planner," *Business Week*, September 17, 1984.
- "Not Just Another Takeover-Or Is It?" *Business Week*, December 30, 1985, pp. 26-29.
- "The Colossus of Conglomerates Moves Away From Smokestacks by Buying RCA," *Fortune*, January 6, 1986, pp. 6-7.
- "GE+RCA=A Powerhouse Defense Contractor," *Business Week*, January 27, 1986, pp. 63-64.

〔注〕

- 1) 坂本和一『GEの組織革新—リストラクチャリングへの挑戦—』法律文化社, 1989年, 6ページ。
- 2) 嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣, 1987年。
- 3) D. J. Teece, (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing Co., 1987 (石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦革新と再生の戦略』白桃書房, 1988年), を参照。
- 4) GEの70年代の戦略計画とSBU組織の詳細については, 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1995年, 166~177ページ, 坂本和一, 前掲書, 155~195ページ, *Harvard Business School Case* no. 181-111, no. 381-174, などを参照。
- 5) GE アプライアンス・パークにおけるプロジェクトCについては, R. H. Waterman, Jr., *The Renewal Factor*, Raphael Sagalyn, Inc., 1987 (奥村昭博監訳『超優良企業は, 革新する』講談社, 1989年), S. C. Wheelwright, "Restoring the Competitive Edge in U. S. Manufacturing," in D. J. Teece, (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing Co., 1987 (石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦革新と再生の戦略』白桃書房, 1988年), *Harvard Business School Case* no. 9-585-053, no. 9-585-054, などを参照。
- 6) 大型家電事業グループにおけるマーケティングについては, Waterman, *op. cit* (前掲邦訳書), *Harvard Business School Case* no. 9-585-076 を参照。
- 7) Wheelwright, *op. cit* (前掲邦訳書)。
- 8) 全事業が業界ナンバー・ワンないしナンバー・ツーを狙うという単純な目標には, 2つの意味があると思われる。①マーケット・シェアと品質はともに収益性を上げるというPIMS研究 (R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles*, The Free Press, 1987 (和田充夫/八七戦略研究会訳『新PIMSの戦略原則—業績に結びつく戦略要素の解明—』ダイヤモンド社, 1988年) が実証的に見出した法則を全体戦略に採用して, 成長とともに収益の追求を位置づけた。②GEの組織体質をナンバー・ワンとなるチャレンジ精神, 創造性とGEの一員である誇り, 名誉といったものに変えていくスローガンである。
- 9) ルイヴィルのアンサーセンターとは, 大型家庭電気製品, 照明, 消費者向け電子製品に関する質問を受けて回答する, 料金無料の電話情報センターである。ここにはGEの製品についての操作手順や回答を膨大に記憶するコンピュータがおかれ, 応対係は電話をかけた人を助けるために必要ならば, どんなことをしてもいいことになっている。しかも, このセンターは市場の声を聴く手段としても機能している。消費者からかかってきた電話の内容は, コンピュータに記憶分析され, そのデータは, センターの支持母体である3つのグループのマーケティング部門で活用される。マーケティング部門は, データによって, どのような苦情が多いのか, どんな製品・サービスが求められているのか, そして新製品のアイデアを生むような率直な消費者のこえを得ることができるのである。
- 10) 大型家電事業グループの組織革新については, Waterman, *op. cit*. (前掲邦訳), *Harvard Business School Case* no. 9-585-055 を参照。なお, シブキーの発言は Waterman, *op. cit*. (前掲邦訳, 265~270ページ) から引用。
- 11) 3つの輪に基づくリストラクチャリングについては, *Harvard Business School Case* no. 9-385-315, *Forbes*, March 26, 1984, などを参照。
- 12) リストラクチャリングとは, 企業の事業部門編成・資本構成を M & A & D (mergers, acquisition and divestitures), 自社株の買い戻しや債権の償還, 債権と株式のスワップによる組み替えなどの財務操作を通じて再構築, 編成替えを行うことであり, 企業自身の組み替え・変身によって環境の激変に適応していこうというダイナミックな企業行動である。
- 13) 81年から86年までのリストラクチャリングの特徴については, 『NRI Search』1987年

- 4月, 29~30 ページ等を参照。RCA との合併については, 松井幹雄編著『シリーズ世界の企業 エレクトロニクス』日本経済新聞社, 1987 年, *Business Week*, December 30, 1985, *Fortune*, January 6, 1986, *Business Week*, January 27, 1986, などを参照。
- 14) 会長就任当初のウェルチの組織改革については, *Harvard Business School Case no.* 382-092, を参照。
- 15) *Ibid.*, p. 2.
- 16) 以下の「GE 価値記述書」「ワークアウト」に関するウェルチの発言は, N. Tichy and R. Charan, “Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch,” *Harvard Business Review*, September-October 1989. (小林薫訳「スピード, 簡素, 自信」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1990 年 12-1 月, 93~114 ページ。) のインタビューによる。なお括弧内のページ数は同邦訳である。
- 17) *Ibid.* (同上邦訳, 95 ページ)。
- 18) *Ibid.* (同上邦訳, 104 ページ)。
- 19) *Ibid.* (同上邦訳, 104~105 ページ)。
- 20) *Ibid.* (同上邦訳, 105 ページ)。
- 21) *Ibid.* (同上邦訳, 112 ページ)。
- 22) *Ibid.* (同上邦訳, 97 ページ)。
- 23) ポーター (M.E. Porter) によれば, アメリカの大企業の多角化記録を分析して, 多角化の件数も多いが撤退もまた多く, GE でも, 新規事業への進出の場合, 買収事業の撤退率は高いという。これは事実であり, コンピュータ事業や半導体事業など参入が失敗に終わったものも少なくない。だが, 同時に GE の場合, 70 年代後半と 80 年代前半において「戦略ドメイン」が変わったため, それに基づく事業構造再編のための買収事業の売却がすすめられている点にも留意する必要がある。また, ポーターはポートフォリオ管理のみならず, 事業構造の変換, 熟練の転移, 活動の共同化を全体戦略のコンセプトとしているが, これは GE の 80 年代における多角化を分析する際にも重要である。M.E. Porter, “From Competitive Advantage to Corporate Strategy,” *Harvard Business Review*, May-June 1987. (「競争優位戦略から総合戦略へ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』1987 年 8-9 月, 69~88 ページ)。