

読んでみたい
この一冊

大阪産業経済リサーチセンター
主任研究員 佐野 浩



『GE 帝国盛衰史—「最強企業」 だった組織はどこで間違えたのか』

●トーマス・グリダ+テッド・マン著、御立英史訳 ダイアモンド社 2,000円+税

アメリカのゼネラル・エレクトロニクス社（以下、GE社）と聞くと、どのようなことを思い浮かべるだろうか。少しでも経営学を勉強した人なら、1892年創業の歴史ある優れた会社、ビジョナリーカンパニー、選択と集中、伝説の経営者ジャック・ウェルチとその著書「ジャック・ウェルチ わが経営」、といった言葉をすぐに思い浮かぶのではないだろうか。いずれも、GE社は優れた経営手法を採用している会社として、良いイメージのものが想起されると思われる。

しかしながら、GE社の現在の状況はというと、株価は過去10年以上長期にわたり低迷し、ダウ工業株平均を構成する銘柄からは外されるなど、アメリカにおいては、過去の企業であり、どちらかというと投機的銘柄的な、冴えないイメージの企業となってしまっている。

それでは、なぜGE社はこのように凋落してしまったのだろうか。本書はGE社について、ウェルチ時代、その後のイメルト時代に起こった様々な問題を多く紹介し、GE社内部にどのような問題があったのかを解説した本である。GE社の栄枯盛衰の過程・詳細は本書に譲るものとして、GE社における凋落原因は大雑把に要約すると、企業経営・事業転換の失敗によるものと考えられ、その萌芽はウェルチ時代から存在していた、と本書は指摘している。加えて本書では、そのような企業経営の失敗だけではなく、従業員同士の競争、経営者が独裁的となり、意見を言えないような企業文化こそがそもそも問題ではないかとも指摘しており、これらの企業文化は優れた経営者としてもてはやされた、ウェルチ時代から形成されてきたものとも指摘している。そのため、GE社におけるウェルチ時代の経営は、短期的には優れた経営手腕

によって成功した経営のようにみられるものの、実は長期的に低迷する要因を作っていたのではないかと、本書はその評価に疑問を呈しているものとなっている。イメルトなどの、ウェルチ以降の経営者達は、事業構造の改革といったウェルチが残した負の遺産の解消に向き合わざるを得ず、そしてその解決に失敗したことにより、GE社は長期にわたって低迷することになったと結論づけている。

本書を読んだ感想として、このGE社の凋落の事例は、利益・株価第一主義といったアメリカ式経営の問題だけではなく、大企業特有の問題や、家電産業からインフラ産業、そして次世代の産業への事業構造の転換問題など、非常に反面教師とすべき事例の宝庫となっている。日本企業においても、事業構造の転換問題など、似たような問題で苦しんでいる大企業が多々見受けられ、本書の事例は一つの示唆を与えてくれるだろう。

このようなGE社の経緯を知ることにより、優れた経営者であっても完全ではないし、また経営手法は時代とともに変遷していくために不変的なものはない、という当たり前のことに気が付かされる。特に、冒頭に紹介したイメージがことごとく覆されていき、経営学はまだまだ発展途上にあることを改めて感じさせる内容ともなっている。

【著者略歴】

トーマス・グリダ (Thomas Gryta) :

ウォール・ストリート・ジャーナル、ニューヨーク支局記者

テッド・マン (Ted Mann) :

ウォール・ストリート・ジャーナル、ワシントンDC支局記者