ポストコロナの時代に　インターネットで見つけた

「GE 帝国盛衰史」Book 紹介コピー　　お役に立てばと・・・・　　2022. 7. 12.

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

発明王エジソンが興した世界最大の総合電機メーカーとして
1世紀以上の栄華を誇ったゼネラル・エレクトリック(GE)。
ピーク時から企業価値は数分の一に激減し、分割や事業売却も
続き、「もはや解体」という声さえ聞かれる。
カリスマ経営者たちはどこで間違ったのか？
ウォール・ストリート・ジャーナルのGE担当ジャーナリストが
謎に迫った。

【目次】

1　「あなたは知っていたのか？」
2　ザ・ミートボール
3　ニュートロン・ジャック
4　ビッグ・ジェフ
5　後継者選び
6　同時多発テロ
7　会計トリック
8　GEを見る目の変化
9　封じられた最後の手段
10　買収と売却
11　ブランド再構築
12　買収による拡大
13　歴史的事業からの撤退
14　帳尻合わせ

トーマス・グリタ、テッド・マン著　御立英史訳、定価 2200 円、ダイヤモンド社刊

巨大企業が崩壊するとき、内部で何が起こるのか？
パナソニック、東芝、ソニー、日立製作所、三菱電機、三菱重工、IHI といった日本の電機、
重工業業界を中心とした大企業にとって GE は常にお手本でした。
巨大企業が崩壊するとき、内部では何が起こるのか？ビル・ゲイツが絶賛！
「私の知りたかった答えが書かれた重要な本」　ウォール・ストリート・ジャーナル・ベストセラー！

【歴史的】アメリカを象徴する会社の信じられない崩壊

アメリカを代表する「真に偉大な会社」

GE のロゴは、世界で最も識別しやすいものの一つだ。青地に白く 4 つの波形が円を描くように配置され、19 世紀中頃の卓上扇風機の羽根を思わせる。円の中央には、数十年前にわずかに変更された筆記体で「GE」の 2 文字が記されている。

このコーポレートロゴの GE での正式名称は「モノグラム」（組み合わせ文字）だが、昔の人は愛着を込めて「ミートボール」と呼ぶ。多くの日本人は気づいていなかったが、2000 年以降のアメリカでこの 100 年起こっていなかった異変が進行していた。発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と言える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック（GE）がみるみるその企業価値を失ってしまったのだ。同社が秘密主義であることもあり、その理由はビジネス界の謎であった。ビル・ゲイツも「大きく成功した企業がなぜ失敗するのかが知りたかった」と語っている。その秘密を 20 数年にわたって追い続けてきたウォール・ストリート・ジャーナルの記者が暴露したのが本書『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』（ダイヤモンド社刊）だ。電

機、重工業業界のリーダー企業だったこともあり、常に日本企業のお手本だった巨大企業の内部で何が起きていたのか？（訳：御立英史）　http://www.amazon.co.jp/o/ASIN/4478115249/diamondinc-22/

このコングロマリットは１世紀以上にわたり、この特徴的なロゴを、目眩がするほど多様な製品―自ら開拓した事業、買収した事業、あるいは一時的に手を出した事業から生まれた製品―に刻印してきた。ジェットエンジン、超音波診断器、風力タービン、テレビ、融資契約、時計付きラジオ、トースター、原子炉、電球、セキュリティ・システム、シリコン・コーキングチューブ、戦闘機の機関砲、機関車、洗濯機などだ。モノグラムが付けられたGE製品の総価値は300億ドルに迫るという試算もある。

1892年の創業以来、GEは単なる企業ではなく、米国そのものを代表する企業であり続けた。

何十万人もの従業員にとっては人生の当たりくじ、株主にとっては損をする心配のない賭けだった。

幹部社員にとってはエリート養成機関であり、そのうちの一部の者にとっては巨万の富に続く道でもあった。

GEは米国に電気を供給し、最大のマシンを動かし、社会に深く根を下ろした。GE以外にそんな企業はない。

人びとはGEに米国政府と同等の信頼を置いた。

エジソンの工作台とJPモルガンの金融力が合体して生まれたGEは、中産階級に力を与え、軍事力を強固にし、国民の金融資産を爆発的に増やしながら、近代アメリカの台頭と歩調を合わせて進む巨大金融機関へと変身を遂げたのである。

GEは国の成長と共に成長し、時代と共に進化し、創業以来最大の力を蓄えて21世紀に歩を進めた。

2000年のピーク時には、米国で最も価値のある企業となり、その企業価値は6000億ドルに迫った。境界を知らない広大な事業領域で、先進国の膨大な人口に影響を与えた。

GEの工業機械や消費財は、国中に電力網を張り巡らせ、居間やキッチンを照らした。GEのエンジンは、米国の戦闘機や旅客機、大統領専用機を世界の空で飛ばせた。金融サービスはマクドナルドのフランチャイズ店の新規オーナーを支援し、石油や穀物や木材を運ぶ鉄道車両をリースした。

超音波診断器は妊婦に胎児の画像を見せ、X線検査装置は折れた骨を映し出し、MRI（磁気共鳴断層画像）装置は臓器をスキャンして癌を見つけた。米国人はGEの冷蔵庫からスナックを取り出し、ソファにもたれて、GEがつくった人気テレビ番組の『となりのサインフェルド』や『フレンズ』を観た。GEは工業系企業だが、あらゆるものを売った。

GE終焉の深い意味

それから20年も経たないうちに、ミートボールはまだ至る所で見られるものの、GEは想像できないほど衰えてしまった。いまでも世界に数百の拠点を有する巨大企業だが、株価はピーク時の一欠片にすぎない。

もはやメディアの寵児でもなく、アナリストのお気に入りでもなく、ダウ・ジョーンズ工業株平均の銘柄でさえなく、気前のよい配当も消え去った。かつてGE株は投資初心者のポートフォリオに欠かせない銘柄だったが、いまでは投機的銘柄と認識されている。一世代前にそんな見方をしたら、株式市場で異端児扱いされただろう。

　ドルとセント、そして雇用者数で見れば、GEの凋落は短期間のうちに起こった。年金生活者や退職者は人生の後半で、当てにしていた金が消えていくのを目の当たりにした。何千人もが職を失い、首のつながった従業員も将来の不安を抱えることになった。解雇を免れた従業員の多くも、GEが存続に必要な現金と引き換えに歴史の一部を売却したため、別の名前の会社で働くことになった。しかし、米国人が知るGEの終わりは、そんな目に見える崩壊が起こるずっと前から始まっていた。

ある重要な一点で、GEの終焉には株価では表せない深い意味がある。

従業員や幹部社員、その家族の痛みや失望をも超える、深い意味だ。

何世代にもわたって米国企業にすぐれた経営の意味を教えてきた企業の崩壊は、それほど大きな問題を提起しており、それはまだ解決されていない。

GEを追いかけ、模倣してきた他の多くの企業の成功は、どこまでが本物なのか？

どこからが彼らの―そして私たちの―想像の産物なのか？

巨大企業が崩壊するとき、内部で何が起こるのか？

パナソニック、東芝、ソニー、日立製作所、三菱電機、三菱重工、IHI といった日本の電機、重工業業界を中心とした大企業にとって GE は常にお手本でした。

GE は日本企業に家電ビジネスを奪われ、その日本企業は中国に家電事業を奪われ、GE が採った「選択と集中」の戦略に日本企業が学ぶということが行われてきました

GE は業績不振から家電事業を含むさまざまな主力事業を売却、分割し続けた結果、かつての超巨大コングロマリットの面影はいまや薄く、近年では「GE の解体」が囁かれるほどに変貌してしまいました。ジャック・ウェルチ、ジェフリー・イメルトをはじめとするカリスマとして知られた経営者たちはどこで間違ったのか？ それは、21 世紀のビジネス界の謎の１つでした。

その謎を、ウォール・ストリート・ジャーナルの GE 番記者が本書で解き明かしています。

20 数年にわたる秘密主義で知られる GE の内部の詳細な変化をはじめて暴露したのです。

ビル・ゲイツが「2021 年夏の推薦図書 5 冊」の筆頭に選んだことで、邦訳刊行前から注目されていた本書。

「大きく成功した企業がなぜ失敗するのかが知りたかった」とビル・ゲイツが長年抱いていたという疑問への答えを、ぜひ本書で読み解いてください。

カリスマ経営者たちはどこで間違ったのか？

ウォール・ストリート・ジャーナルの GE 担当ジャーナリストが謎に迫った。

本書は、エジソンに由来する家電事業に陰りが見えた後、果敢な「選択と集中」で経営の神様と呼ばれたジャック・ウェルチの下、世界最大規模のコングロマリットとしてその栄華を誇ったころからの綿密な取材に基づき、ウェルチのあとの CEO を引き継いだ、ジェフ・イメルト時代の経営を中心に、同社の苦闘の内幕が描かれていく。

ウェルチ時代から、GE はいわゆる電機メーカーの枠を大きくはみ出した存在となっており、航空機エンジン、高機能プラスチック、医療システム、発電システムなど先端分野へと広がり、さらに金融サービス、放送、情報サービスなどのサービス分野が大きな割合を占め、メーカーという枠ですら収まらなくなっていった。

多岐にわたるこうした事業分野の間で難しい舵取りを迫られた後継者たちは、どうしてここまでの凋落を許してしまったのだろうか？

巨大企業が崩壊するとき、内部で何が起こるのか？

GE は日本企業に家電ビジネスを奪われ、その日本企業は中国に家電事業を奪われ、GE が採った「選択と集中」の戦略に日本企業が学ぶということが行われてきました。

GE は業績不振から家電事業を含むさまざまな主力事業を売却、分割し続けた結果、かつての超巨大コングロマリットの面影はいまや薄く、近年では「GE の解体」が囁かれるほどに変貌してしまいました。

ジャック・ウェルチ、ジェフリー・イメルトをはじめとするカリスマとして知られた経営者たちはどこで間違ったのか？ それは、21 世紀のビジネス界の謎の１つでした。

その謎を、ウォール・ストリート・ジャーナルの GE 番記者が本書で解き明かしています。

20 数年にわたる秘密主義で知られる GE の内部の詳細な変化をはじめて暴露したのです。

インターネットに掲載された本書の案内コピーより

『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・グリタ、テッド・マン著　御立英史訳、定価2200円、ダイヤモンド社刊

多くの日本人は気づいていなかったが、2000年以降のアメリカでこの100年起こっていなかった異変が進行していた。発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と言える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック（GE）がみるみるその企業価値を失ってしまったのだ。

成長できない中小企業には三つの共通点がある

ピーター・ドラッカーは、ある程度まで成長した中小企業の成長が鈍化する理由として、以下の3点を挙げています。

(1) キャッシュフローより利益を重視する
(2) マネジメントチームの欠如
(3) 経営者が自分の位置付けを見失う

「経営者が自分の位置付けを見失う」とは、成長への次のステップに直面した時、自分は次にどういう役割を担うべきだと考えるということ。本来なら引退の決断をすべき場合でも、自分が何かをやらねば、という錯覚にとらわれてしまう。

営者の引退の決断は、なかなか難しい

【巨大企業に落ちた爆弾】新 CEO に隠されていた、とてつもない事実　2022.7.12 3:35

https://diamond.jp/articles/-/306218

20 数年にわたる秘密主義で知られる GE の内部の詳細な変化をはじめて暴露したのです。
892 年の創業以来、GE は単なる企業ではなく、米国そのものを代表する企業であり続けた GE。
多くの日本人は気づいていなかったが、2000 年以降のアメリカでこの 100 年起こっていなかった異変が進行していた。
発明王・エジソンが興した、決して沈むことがなかったアメリカの魂と言える会社の一社、ゼネラル・エレクトリック（GE）がみるみるその企業価値を失ってしまったのだ。
同社が秘密主義であることもあり、その理由はビジネス界の謎であった。ビル・ゲイツも「大きく成功した企業がなぜ失敗するのかが知りたかった」と語っている。

その秘密を 20 数年にわたって追い続けてきたウォール・ストリート・ジャーナルの記者が暴露したのが本書
『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』（ダイヤモンド社刊）だ。

電機、重工業業界のリーダー企業だったこともあり、
常に日本企業のお手本だった巨大企業の内部で何が起きていたのか？
就任したばかりの新 CEO は何を知らされたのか？（訳：御立英史）

隠されていた事実

新 CEO のジョン・フラナリーはいま、GE パワーの会議室にいる。
長テーブルの片方にフラナリーと彼のチームが座り、反対側に GE パワーの経営チームが座っている。
話しているうちに、両サイドに並ぶ人びとの表情がこわばっていった。
　フラナリーは数字、特に財務諸表を見ることに長けていたので、スケネクタディの視察もそこから始めていた。
　問題に気づくのにそれほど時間はかからなかった。
　財務数字を見たフラナリーは、GE パワーがキャッシュ不足に陥っていることを知った。
驚きを通り越して、考えられないような事態が進行していた。GE 最大の工業分野の事業が火の車になっていたのだ。
GE パワーの利益は、よく見ると、ほとんど帳簿上の数字にすぎなかった。
いわゆるプロフォーマ調整（将来の損益を勘案した会計処理）により、発電用タービンの販売とその保守サービス契約によって利益を上げているように見えるが、サービス契約がもたらす売上げは帳簿上のもので、実際には現金はまだ入ってきていない。さらに悪いことに、発電用タービン市場の世界的な縮小のあおりで、完成品と部品の在庫が膨れ上がっていた。
のちにフラナリーは「GE パワーはがけっぷちを走っていたが、ブレーキを踏んだ痕はなかった」と述べている。
GE の中核事業である発電用ガスタービンは、航空機エンジンの従兄弟のような機械で、巨大なローターが回転して発電機を動かす。その点では、エジソンがロワーマンハッタンに設置した初期の発電機と変わらない。GE は発電所の心臓である巨大なタービンをどこよりも多く製造しており、世界の電力の 3 分の 1 を発電していた。

災厄の予感

提出された数字を見ながら、フラナリーは頭がくらくらした。調べれば調べるほど、問題の根深さがわかってきた。
市場がこの先どう展開しようと、GE パワーのポジションは最悪で、改善に必要なキャッシュもなかった。
投資家には、パワーは手堅く利益を上げているように見えたが、そう見えたのは、将来の儲けを前借りして現在の問題を隠す、会計上のトリックにすぎなかった。

パワーは、顧客の多くに、数十年にも及ぶサービス保証を販売していた。
その契約を履行するための将来のコストの推計をいじることで、目標どおりに利益を嵩上げすることができたのだ。フラナリーは思わず首を振った。GE の主要部門がこんな深い墓穴を自ら掘っていたことが信じられなかった。
世界は突然グリーン化したわけではない。風力発電や太陽光発電との競争は数年前から激化の一途で、天然ガス火力発電タービンの需要は日に日に減り続け、パワーにとって金のなる木である保守サービスの頻度も減っていた。
その一方で、売れ残った完成品の在庫があった。売れなければ何の役にも立たない資産だが、市場の低迷が続くなか、到底売れるとは思えなかった。GE 最大の事業の悪循環が破壊力を増していることを、ボルツやイメルトなどごく少数を除いて、高額な報酬を得ている取締役や多くの幹部は知らなかった。

フラナリーはスケネクタディの会議室に座り、地平線の向こうから近づいてくる災厄を見つめていた。
人生を懸ける仕事に備えるため、迷宮のようなコングロマリットの帳簿に目を通していたら、GE の存在意義そのものとも言える最大かつ最重要の事業に、あるはずのキャッシュがなく、深い空洞が口を広げていた。
これまで報告されてきた利益は、ただちに不正とまでは言えないものの、ありったけの願望を注入したものだった。
この混乱を世間の目から隠してきた会計上の工夫は、もはや持ちこたえられなくなりはじめていた。
米国を象徴する企業でキャリアを積むこと 30 年、頂点に立ってみたら、その会社全体が奈落の底に突き落とされようとしていた。
フラナリーはパニックこそ表に出さなかったが、手を振り上げ、眉をひそめ、
20 年来の知己であるボーンスタインをにらみつけて叫んだ。次期 CEO の思いは会議室の全員にはっきり伝わった。
「きみは知っていたのか？」

本書は、エジソンに由来する家電事業に陰りが見えた後、果敢な「選択と集中」で経営の神様と呼ばれたジャック・ウェルチの下、世界最大規模のコングロマリットとしてその栄華を誇ったころからの綿密な取材に基づき、ウェルチのあとの CEO を引き継いだ、ジェフ・イメルト時代の経営を中心に、同社の苦闘の内幕が描かれていく。

ウェルチ時代から、GE はいわゆる電機メーカーの枠を大きくはみ出した存在となっており、航空機エンジン、高機能プラスチック、医療システム、発電システムなど先端分野へと広がり、さらに金融サービス、放送、情報サービスなどのサービス分野が大きな割合を占め、メーカーという枠ですら収まらなくなっていった。
多岐にわたるこうした事業分野の間で難しい舵取りを迫られた後継者たちは、どうしてここまでの凋落を許してしまったのだろうか？
GE の頂点から解体へと向かう歩みを綴った本書は、
日本のメーカー企業のビジネスパーソンにとって、気になる本となることは間違いない。

インターネットに掲載された本書の案内コピーを拾い読みして、この資料作成
ポストコロナの大変革の時代の今　日本の置かれている位置付けが大きく変化　混乱も生じている。
でも　老齢化・人口減の中で　日本の先進力としての位置づけが大きく揺らぎ始めている。
日本の国力・企業の成長性・技術力　なにか行方定まらぬ日本　もう　頂点同調ではどうにもならぬ国際化の大波
人任せにできぬ時代　それぞれが立ち位置をしっかり眺めねば…と。
こんな資料も参考になるかもと…収蔵しています。

2022.7.12.　From Kobe　Mutsu Nakanishi