

GEEのリストラを支えた男

高橋文郎

青山学院大学大学院
国際マネジメント研究科教授

GEEのリストラ

企業がリストラクチャリングを行う際にはCFOや財務スタッフのサポートが欠かせない。これまでの日米企業の大規模なリストラクチャリングの成功の裏には、必ずといっていいほど、それを支えたCFOや財務スタッフの活躍がある。

米国企業のリストラの代表例がゼネラル・エレクトリック(GE)のジャック・ウェルチによる経営改革である。しかし、GEのリストラは極めて特殊である。というのはウェルチが一九八一年にCEOに就任する前の一〇年間、GEは売上高成長率一一・二%、税引利益成長率一一・八%と高成長を保っており、一九八〇年の株主資本利益率(ROE)も一九・五%という極めて高い水準を達成していたからである。つまり、常識的には、GEはリストラなど行う必要がまったくない優良企業だったのである。

それでも、ウェルチは現状に満足することなく、その後、約二〇年間にわたってGEの事業内容や経

営スタイルを大きく変えてきた。ウェルチは、CEO就任直後にまず経営目標としてROE二〇%維持を掲げ、世界市場において第一位か第二位の事業のみを手がけるという方針を打ち出した。そして、今後のGEが取り組むべき事業分野として、伝統的な中核事業、ハイテク事業、サービス事業の三分野を示し、これらに該当しない事業や今後一位、二位になる見込みのない事業は撤退ないし売却するという方針を掲げた。

ウェルチは、この方針のもとで、一九八一年から九〇年にかけて三七〇以上の事業を買収し、二〇〇以上の事業から撤退した。この結果、八〇年には中核事業が利益の約半分を占めていたが、八五年には利益の約七〇%はハイテク事業とサービス事業から生まれるようになった。

ジャック・ウェルチの改革とは

ウェルチの掲げた経営目標は、「ROE二〇%維持」、中核事業、ハイテク事業、サービス事業で

世界一位、二位になる事業を行う」と極めて単純である。このように優良企業や企業再建に成功した企業の経営目標や経営戦略は極めて単純であることが多い。経営戦略を実践するためには内部の従業員や外部の取引企業さらには投資家の協力が欠かせないため、多くの人に簡単に理解してもらえるような目標の立て方が必要なのである。

一九九〇年代に入るとウェルチは経営の重点を変え、GEの求心力を高め、官僚主義を排してスピーディな事業運営を行うために、人材育成やベストプラクティスを追求する小集団活動などを重視するようになった。

このようにウェルチが行ったGEのリストラは事業内容だけでなく事業の進め方や組織風土の変更に及ぶものである。企業によってリストラが行われる際の状況は様々であるが、どのような場合でもリストラを成功させるには組織風土の変革が欠かせない。



抜擢された若きCFO

「このようなウエルチのリストラを陰で支えたのがCFOのデニス・ダマーマンである注」。ダマーマンは大学卒業後、まずGEの産業用スイッチ工場に勤務し、その後、GEの財務マン養成一年コースに参加する機会を得てCFOへの道を歩んだ。

ダマーマンが初めてウエルチに会ったのは一九七七年のこと。当時、ダマーマンはGEキャピタルサービスの経営計画を担当していた。当時、消費財セクター担当副社長であったウエルチはダマーマンに「GEキャピタルの経営がうまくいっているかどうかを判断するには何をみればいいのか」と質問した。ダマーマンは「当社の最も重要な収益源は航空機や石油精製プラントなどのハードアセットです」と答えた。彼は、売上代金を分割払いする顧客に対する毎月の与信額といった伝統的な財務指標よりも、成長著しい航空機やプラントのリース業務の方がGEキャピタルの業績を判断するポイントになると考えたのである。

ウエルチはこの答えに感心して、ダマーマンを自分のブレーンとして本社に迎え入れ、ダマーマンは一九八四年に三八才の若さでGEのCFOに抜擢された。ウエルチによれば、トップマネジメントの責任はベストプラクティスと人材・資本の効率的配分であるがダマーマンはその両方に優れているという。

ダマーマンによれば、投資判断を行う際には数値予測ではとらえられない長期のキャッシュフロー見直しを直観的に読み取ることが重要である。例えば一九九一年に彼が世界最大の旅客機用航空エンジンの開発に一五億ドルを投下するプロジェクトに携わった際には、このプロジェクトが二一世紀に入ってから巨額の利益を生み始めることをはつきりと感じていたという。

財務プロフェッショナルを養成

ダマーマンがCFO在職中に行った重要な仕事の一つに、財務プロフェッショナルの養成がある。GEには様々な階層別研修プログラムとともに監査スタッフと呼ばれる経営幹部を養成するプログラムがある。これは毎回一五〇人のエリートが選抜されて三〜五年間研修を受けるプログラムで、この間に毎年三カ月を使ってGEの世界中の事業所を集中的に訪問して、経営を实地監査して本社にレポートを提出する。ダマーマンはCFOになると彼自身も受講したこのプログラムを大幅に強化した。

それ以前、このプログラムは伝統的なCFO育成を目的とした専門コースと位置づけられており、参加者は経理・財務部門の人間に限られていた。ダマーマンはこのコースの性格を財務面の専門性を備

えた総合的な経営幹部養成コースに変えて、参加者の半分はエンジニアや非財務部門の人間から選ぶようにした。

CFOに求められるもの

ダマーマンは、このような変更を行った理由について、次のように述べている。

「私がCFOになって痛感したのは、経営に関して全く理解していなかったということでした。私は確かに狭い財務に関してはプロでしたが、CFOに要求されるのはもっと高い次元のものだと気がついたのです」。

現在、GEの事業部門二二のうち五つはこのプログラムの修了者が率いており、このプログラムはGE各部門のCFOだけでなくCEO養成でも大きな役割を果たしている。

ダマーマンは一九九八年にCFOマガジンから「優れたCFOに対する功績賞」を与えられたが、その理由としては、そのキャリアを通じて、ファイナンスとは何か、また何であり得るか、という観念を大きく変えた」ということが挙げられている。

二〇〇一年にウエルチが引退した後には、ダマーマンは、新たにCEOになったジェフリー・イメルトに次ぐ地位である副会長に就任して今日に至っている。

注 デニス・ダマーマンの業績については以下の文献を参考にした。

井手正允 最強CFO列伝『日経BP社』二〇〇三年