



2007年を撃つ!  
特別対談

「21世紀の企業経営」のあり方を問う  
「経営の神様」がズバリ!  
これが「いい会社」「いいM&A」  
「いいビジネス」の条件だ

「経営の神様」と呼ばれた人は日本人を含めて何人があげられるが、この人ほどこの称号がぴったりする経営者はいるまい。世界最大の企業GE(ゼネラル・エレクトリック社)を21年もの間、率いてきたジャック・ウェルチ氏だ。理論家にして実践者でもあったウェルチ氏は数多くの著書として知られ、「20世紀最高の経営者」として世界中に信奉者がいる。そのウェルチ氏が長年の知己である大前研一氏と、21世紀のあるべき企業像、そしていま注目すべきビジネスについて縦横に語り合った。

ジャック・ウェルチ氏と私は20年来の友人だ。会長兼CEOとしてGEを18年間連続で増収・増益に導き、2001年に退任したウェルチ氏は現在、講演で世界中を元気に飛び回っている。海外の講演先で同じ控室になることも多い。そういう縁で、私が学長を務めるビジネス・ブレークスルー(BBT)大学院大学は、ウェルチ氏の全面的な協力を得てオープン・カレッジの「ジャック・ウェルチ・インスティテュート・オブ・

マネジメント」を開設している。このコースは会社を勝利に導くための「ウェルチ型経営」を学ぶもので、ウェルチ氏自身によるQ&Aセッションもある。

\* www.jackwelch@raincampus.com/jp/index.htm

ウェルチ氏は現在、講演旅行や執筆活動などで実に多忙だ。たとえば、米誌『ビジネスウィーク』の最終ページに「Ideas The Welch Way」という読者の質問に答える形式のコラムを妻スージーさんとの連名で毎週連載している。人気があって反響が大きいため、書くことが非常に楽しいそうだ。また、06年12月からMIT(マサチューセッツ工科大学)のビジネススクール「スローン・スクール」の教授になった。担当は、もちろん経営戦略。私もゲスト講師として彼のクラスで教えてほしいと頼まれている。

1981年にウェルチ氏がGEのトップとして登場した時は、実に新鮮だった。戦略なんか要らない、実行あるのみだ、と言って、現状を全否定し、前任者が作ったものをすべてつぶすところからスタートした。いわば「超現場主義」。これはGE社内でも弱小のエンジニアリングプラスチック事業部出身だからできたことだ。

そして、彼が最も重視したのは、人材育成と評価である。私は、ウェルチ氏の経営をひと言で言えば「人だ」と思う。彼は人材を育成して公平に評価し、ダメな人材をクビにして良い人材を残すというシステムの構

築にひたすら力を注いだ。「ワークアウト」(GEが80年代末から全社規模で導入・実施した業務改善プログラム。官僚的社風の打破に大きな力となったと評価される)と称して不要な仕事を減らし、人員削減をことごとく推し進めた。当時、ウェルチ氏は、会社は緊張すれば良くなる、緊張させるためには目をつぶって15%人員削減すればよい、だから理屈もなくクビにする、迷ったら削れ、それが経営の真髄だ、と言っていた。

実際、GEと日立製作所を比べると、GEはウェルチ氏の在任中の81年から01年までの間に売上高が5倍に増える一方で、逆に従業員が大幅に減っているのに対し、日立は91年から05年までの間に売上高も従業員もほとんど変わっていない(次ページグラフ参照)。つまり、日立の生産性は15年間全く改善されていないのに対してGEは生産性が5倍になっているのである。まさに「ウェルチ・マジック」である。

さらに、ウェルチ氏に鍛えられながら厳しい社内競争に生き残った人たちは、いわば高地トレーニングを積んだマラソンランナーのようなもので、極めて優秀だ。今やアメリカの大企業には綺羅星のごとく、大勢のGE出身者がいる。

ウェルチ氏はGEという会社を深く研究してチューンアップし、潜在的なパフォーマンスをほとんど引き出した経営者といえる。その意味では、ウェルチ氏は「伝道師」ではないから、彼がやった個々の事例を

00%その通り妄信的に真似してはいけない。彼から学ぶべきことは、一つの会社を究極までチューンアップした執念である。以下の対談では、そういう視点から、ウエルチ氏の言葉に耳を傾けていただきたい。

(大前研一)

**お客様と共に生産性を向上させられるか**

大前 まず、最初にお尋ねしたい。21世紀の「良い会社」の条件とは何でしょうか？ あなたの定義を教えてください。

ウエルチ 「良い会社」の特質は、どの時代でもそれほど変わらないと思います。そのような企業は事実上、グローバルな性格を持つことになる

でしょう。また、革新的で急速な成長を遂げるでしょう。社員が企業活動に積極的に関わっていて、トップダウン方式ではないでしょう。中間管理職の間でも一般職の間でも、あらゆる場面でスムーズな情報の流れを通じて企業が運営されているでしょう。そして、対等な関係のお客様がいるでしょう。

大前 「対等な関係のお客様」とは？

ウエルチ 本当の意味でお客様に深く関わってもらうのです。そういう関係では、お客様と企業が協力してプロジェクトを実行することになるでしょう。つまり、お客様とともに生産性を向上させるのです。そうした企業は、真の意味での統合的な組織となり、さらに優秀な社員を獲得し続けるでしょう。人々は、そんな企業に勤めたい、と思いますからね。大前 どの国の企業かは関係ないわけですね。

ウエルチ そうです。そういう企業は、素晴らしい機会や優れた訓練を与えてくれるので、社員はより多くの報酬を得て夢に到達できる。それが、時代も国も関係ない「良い企業」の条件だと思います。

**本当の「統合」をしなければM&Aをする意味がない**

大前 次はM&A(企業の合併及び買収)に関する質問です。最近では日本でも敵対的M&A、友好的M&Aが話題になり、ホワイトナイト(白馬の騎士)が登場したこともあり

とはいえ、日本ではまだ本当の意味のM&Aは起きていません。「良いM&A」「悪いM&A」とは、どのようなのでしょうか。

ウエルチ M&Aによる成長は、有機的成長(内部的成長)では得られない、企業を伸ばすのにはたいへん優れた方法です。やや評判が悪いのですが、それはあまりうまく実行されていないことが多いです。みんな財務の一端としてM&Aを行ないますが、自分たちが買収した企業として優れた人材を増やしたということに気づかないから、自分たちを次の段階に引き上げてくれるような、まとまりのある集団には育てない。

たとえば、社員1000人の会社が、社員500人の会社を手に入れたとします。その時、買収した側の企業が「社員が1500人に増えたから、より優秀な人材が確保できる」と考えるか、それとも「うちにはもう1000人もいる。500人は追い払っていい」と考えるか。実際は、たいがい後者です。しかし、それでは買収した会社から本当の利益を得ることはできません。

大前 かつてGEは、オーストラリア最大の資源開発会社BHP(ブロークン・ヒル・プロプライエタリー。2001年にイギリスのピリトンと合併し、世界最大級の資源開発会社BHPピリトンになった)を所有していたことがあります。あなたの前任者が買収し、あなたが売却しました。あのM&Aは失敗だったと思

いますが、当時はどういうお考えだったのでしょうか。

ウエルチ おっしゃる通りです。だから、私はすぐに手放しました。資源開発会社は、製造業とはなじみませんが、あまりにも違いすぎます。製造業は四半期ごとに結果を出しているが、埋蔵量を確認して試掘を始め、市場に出すまでに10、20年かかります。また、製造業には、何千人もの共同の知恵が必要です。そして、一人一人が新しいアイデアを考え、少しずつ地道に改良し続けていきます。それに対して、資源開発会社には「大当たり」というのがあります。たとえば、石油が出たり、銅の価格が上がったり……。それはごく稀に起こるもので、変動性も高い。しかも、そういう状況(大当たり)になれば、会社の他の部分からエネルギーを吸い取ってしまう。

GEがBHPを所有していた当時、BHPは主に石炭を扱っていたのですが、チリで銅が大量に採掘できそうな見込みになりました。一方で、私たちは休みなく働き続けて、次のひと月を、そしてその次の四半期を、何とか乗り切りました。でも、BHPの人間がやってきて「悪いけど、鉱山でストがあった。2億ドルの損失だ。以上」などと言われたら、誰もが愕然としてしまうでしょう。一撃で、すべてが水泡に帰すのですから。たとえば、デュポンは世界で最も創造性のある化学会社でした。とこ

ろが、石油会社を手に入れることになりました。石油価格が上がれば、社員に創造性があってもなくても関係ありません。石油価格が下がっても、やはり関係ない。それで他の事業から少しづつエネルギーが失われていきました。GEの場合も同じです。BHPは資源開発会社としては優良企業だと思います。しかし、BHPをずっと所有していたら、GEは20年間も利益を増やし続けることはできなかったでしょう。

**20年以上も前の問題に苦しめられる米大手企業**

大前 ところで、業績が低迷しているアメリカの自動車会社、GM(ゼネラル・モーターズ)とフォード・モーターについて二つ質問があります。第一に、あのような状況にある会社に対し、あなたならどういう策を講じますか？ 第二に、その経営を頼まれたら、引き受けますか？

ウエルチ 一番目の質問に対する答えは「NO」です。絶対に引き受けません。今の私には他にやりたいことがたくさんあるので、初めから無理だとわかっていることに口を挟んだりしませんよ。

大前 トヨタに対抗する、ということですか？

ウエルチ そうです。トヨタは偉大な自動車会社です。次から次へと適切な手を打ってくる。間違った手を打つということが、ほとんどありません。少なくとも私が知っている今



までの3人の社長の在任中は、ずっと良好な経営が行なわれてきました。最近も素晴らしい一手を打ったばかりです。ミシガン州に新しい研究開発センターを建設し、いっそう研究開発業務の現地化を進める方針を打ち出しました。ミシガン州は研究開発に最適な場所です。あらゆる才能が手に入ります。

**大前** 皮肉なことに、それはGMやフォードでは使われなかった才能です。

**ウェルチ** GMとフォードは、退職者の年金や医療保険などから発生するシガシーコストという負の遺産に苦しんでいます。振り返れば、アメリカでは石炭会社が製鉄会社にコストを上乗せし、製鉄会社が他の企業に上乗せして、ともに利益を上げました。それで彼らは何をしたのでしよう？ 労働組合に譲歩する中で、すべての利益を労働組合に還流させてしまったのです。今では石炭会社も製鉄会社も倒産し、再編されました。次のステップのための答えは何だと思えますか？ 企業は、労働組合との協約を改変すべきなのです。現に航空産業は、そうせざるをえませんでした。

どんな業界でも、1人の労働者が3人の退職者を支え、退職者たちがすべての利益を手に入れてしまうようでは、企業は前進できません。これは現在の経営陣の過失ではない。でも誰もが「今の経営陣は優秀とは言えない」と批判しますが、それは間違っている。彼らは20〜30年前に

決まったことに苦しめられているのです。

**大前** アメリカの産業全体がこの手の問題に直面しているわけで、労働組合の組織化が進んだアメリカの産業構造上の問題のようにも見えません。それでもまだ民間企業の問題なのでしょうか。それとも政府が対処すべき問題なのでしょうか。

**ウェルチ** たしかに政府が企業に手を貸すべきだという考え方もあります。政府が経営者を十分教育しなかったのだから、というものです。でも、とんでもない。これは企業が対処すべき問題です。

**大前** しかし、あなたはそういう仕事は引き受けられない。現状はある意味で歴史との戦いであり、それは楽しくない、と。

**ウェルチ** 楽しいどころではありませんね。そういう仕事を引き受けた人たちは「問題が解決できない」とマスコミから叩かれることになりまます。たとえば、ボーイングの執行副社長からフォードの社長兼CEOになったアラン・ムラーリー氏。彼は好人物だし、ボーイングで良い仕事をしてきました。しかし、フォードの問題を一朝一夕で解決することはできません。それでもマスコミは毎月判定を下します。「今月は何をやったのか」とね。この気の毒な人物は、途方もなく難しい仕事を抱えているのです。

なぜいま東欧に注目するのか？

**大前** いま関心を持っている事業や企業は？

**ウェルチ** 私が気になっているのはバイオテクノロジー分野、それからバイオテクノロジーとITの融合です。たとえば、CTスキャンやMRI（磁気共鳴画像）などを使って医学的治療がどう役に立っているのかを知り、迅速に治療効果を追跡するシステムが構築できるようになっています。おかげで、ただ化学療法（抗がん剤など）だのなんだのをやってみてがんの病状がどう変わるか見当をつけるだけ、ということはなくなる。さらに、今では遺伝子療法によって、信じがたいことができるようになってきました。その最前線にいるアメリカのアムゲンやジェンザイムをはじめ世界中に何千もの会社があります。私たちの健康や寿命についての既成概念を変えようとしています。素晴らしい可能性に満ちた分野です。

**大前** 注目している国はどこですか？

**ウェルチ** 東欧です。東欧諸国が世界で果たす役割は、ますます大きくなっていくと考えています。私は、精力的で熱心な東欧の起業家を数多く知っています。なにしろ彼らには、まるまる一代分、指導者がいます。だから今の指導者は30代です。彼らは活気に満ち、教育レベルが高く、素晴らしい工学技術的な能力も持っています。

**大前** コストは低く、ハングリー精神がある。

**ウェルチ** そうです。東欧諸国の発展によって、ヨーロッパはその姿を変貌させるでしょう。

**大前** いまヨーロッパの中で、産業の発展が東側に大きくシフトしています。私は毎年、日本企業の経営者や役員50人ぐらいを同行して世界のお金がある場所、お金が流れ込んでいく場所を旅しています。2年前は東欧・中欧諸国を回りましたが、一緒にいった人たちは、その発展ぶりに目を見張っていました。3年前はフィンランド、スウェーデン、デンマークを訪れました。それら北欧諸国の競争力がかなり上がってきたからです。

**ウェルチ** そんなことにはならないだろう、と思われていた社会なのに。まったく驚くべきことです。

**大前** 10年前は税金が高く、いろいろな意味で社会主義化されていた。倒産件数が多くて失業率も高かった。

**ウェルチ** 我々が考察しなければならぬのは、彼らはどうやってうまくやっているのか、ということですね。

**大前** 小国は大国よりも素早く動くことができます。しかも、北欧諸国は教育制度がすっかり変わりました。たとえば、デンマークは「先生が教える」という概念をなくしました。今の世の中には答えがない。したがって先生も教えられないはずがない、と言っています。今や先生は子供たちが活発に議論を進めるためのファシリテーター（進行役）に過ぎません。

**ウェルチ** デンマークは、企業に社員をレイオフさせて再訓練し、別の

産業へ還流させるといっても、画期的な変革を成し遂げました。

**大前** 最後の質問です。講演旅行や執筆活動が中心の現在の生活は、GEの会長時代と比べて、いかがですか？

**ウェルチ** GEにいる時は、私の学習量とその効果は均衡していると考えていました。今は、当時よりさらに学習の速度も量も範囲も大きくなってきていると思います。たとえば、就職したばかりの人がどう感じるのか、学校を卒業したての人が何を考えているか、わかるようになっています。だから、すごくわくわくしています。それに、講演旅行をしていると、毎日がとても変化に富んでいます。この生活はとても楽しいですね。

**大前** 私はインターネットによる遠隔教育で1万人の学生を受け持っています。だから、世界のあちこちから新しい情報や論争が入ってきます。それで私自身も、若い世代から非常に多くのことを学んでいます。マックス・ケンゼーにいたころ、私はたくさんこのことを知っていると聞いていました。でも、それは氷山の一角に過ぎなかったのです。

**ウェルチ** 私と同じですよ。私が書いている『ビジネスウィーク』誌のコラムは、世界中の数百万人に読まれることで、まるで自由参加形式の対話のようになっていきます。そのおかげで私は重要なことをたくさん学んでいるし、物事に対して異なる考え方を持つようになりました。これは驚くべきことです。