

産業不振のなか 大幅な投資で業績向上

一九八〇年度のゼネラル・エレクトリック（以下GE）は、米国および多くの外国市場における景気低迷にもかかわらず、その多様性と財務力とを發揮して、堅調な業績を収めることができました。

その結果、売上高は前年度比一一%増の二四九億六〇〇〇万ドル、利益は七%増の一五億ドル（一株当たり六・六五ドル）を計上しました。

売上げ、利益の両面でこのような実績を収めたことの意義は、産業界の利益が総体的に低減した年度にあつて、当社として前例のない水準を達成できた、という点にだけあるではありません。それにも増して重要なことは、GEが新規工場・設備、新技術、新製品開発、新規事業への投資を大幅に増大したその年に業績の向上を見た、という事実です。

米国の産業界は現在、海外の競争相手からの激しい攻勢にさらされています。国全体の生産性は低下を続け、さまざまな業種において、工業製品の主導権は他国の手に渡りつつあります。自己刷新を怠り、古きを廃して新技術を導入しえない企業は、この八〇年代に深刻な衰退の道をたどることになるでしょう。しかし、GEにはそのような事態を起こさせない、と我々は固く決意しています。

自己刷新

当社は現在、八〇年代に培ってきた製品・サービスの設計、製造、流通を改善するため、自己刷新

の作業を進めています。新市場、新技術、新事業の機会を常に追求することを、全社に呼びかけています。

この刷新努力は次第に勢いを増し、七九年度のアニュアル・レポートで強調したように、収益源の変革というかたちで成果を生みつつあります。七〇年代初頭における当社の利益の八〇％は、電気・エレクトロニクス製品の製造という、GE創業以来の伝統的な事業分野をその源泉としていました。むろん、これらの事業分野は現在も好調に成長していますが、当社全体の利益から見れば、五〇％以下を占めるにすぎません。

今日のGEの利益の大半は、人工材料、天然資源、宇宙航空機器、輸送機器、サービスなどの成長事業分野および他の新しい事業機会から生まれているのです。しかも、利益の四二％は国際事業活動からのもので、一〇年前のわずか一六％に比べると大きな違いです。

当社が自己刷新を進める様子について、その「感触」を株主の皆様にご提供いただきたく、八〇年代のいくつかの重要な課題に当社がどう取り組んでいるかについて、簡単に紹介します。

エレクトロニクスの展望

現代のエレクトロニクスが八〇年代の工業技術で主流を占めるであろうことは、広く見解の一致するところでは、そこでGEでは、マイクロエレクトロニクスとそれに関連する情報応用技術を当社のあらゆる製品・サービス、プロセスに応用する努力を全社的に推進しています。

この全社的な姿勢を具体化するのが、エレクトロニクス研究施設や生産施設の建設・取得のための

数億ドルに及ぶ投資です。GEでは、産業用エレクトロニクスおよび情報通信システムの二つの事業グループを新たに設けました。さらに、エレクトロニクスの最新技術に合わせてマネジャー層、および技術陣の思考改革を促すための訓練計画を実施に移すと同時に、エレクトロニクス技術者の増員を精力的に進めています。

また、対話式グラフィックス装置の主要メーカーであるカルマ社の買収計画、マイクロエレクトロニクス・チップのメーカーであるインターシル社の買収は、いずれも新技術をリードしようとするGEの意欲の表れです。

当社経営陣は、エレクトロニクス改革の先頭に立つ覚悟です。

生産性の向上

過去一〇年間にわたり生産性が伸び悩んだ米国の産業界は、いわゆる「米国の再工業化」のための大規模な設備投資を行う必要に迫られています。GEではすでにその努力が始まっています。

当社では、過去五年間に生産能力を改善するため、七九年度の二〇億ドルを含む六〇億ドル近くの設備投資を行ってきました。GEの製造工場を、世界屈指の生産性や品質管理水準を有する施設に転換するための先端技術には、設計、製造、検査をコンピュータ化するための対話式グラフィックス装置、工業用ロボット、各種産業用電子制御装置、省エネルギー駆動装置などが含まれます。

しかも、こうして自社工場のために開発する技術や機器は、後に製品として顧客企業向けに販売する計画です。生産性向上のための技術・機器の市場は、年率二〇%以上の成長を見せています。最新

式製造システム開発のための世界規模の研究所としての諸工場と、生産性の飛躍的向上を必要とする顧客企業群の存在を背景として、GEは、未来の自動生産施設供給の分野でリーダーとなることを目指しています。

エネルギー

GEはそもそも、電力業界向けエネルギー転換機器のメーカーとして発足したのですが、この事業分野は、急速に拡大しているエネルギー関連分野に占める当社の事業全体から見れば、ごく限られた一角を占めるだけになりました。

ユタ・インターナショナル事業部門の炭坑、ラッド・ペトロリアム社の油井とガス井、さらには核燃料事業を通じて、GEは基礎燃料の供給も行っています。GE製機器が採掘機や掘削機を動かし、GE製ディーゼル電気機関車が石炭を運び、GE製ガスタービンがパイプライン用動力源として使われています。

そして、世界が石油というエネルギー源への過度の依存から脱却しようと努力するなかで、GEの研究陣は、石炭を無公害燃料ガスに転換するシステムのような先端のエネルギー技術の商用化に取り組んでいます。

エネルギー関連市場で高収益が期待できるもう一つの分野は、当社製品を時代の要請に应运えて省エネルギー設計に切り替えていくものです。省エネ電球および電気器具、低燃費ジェットエンジンの開発などがこの分野に含まれます。

技術革新

GEの広範な革新計画を最も端的に示すのは、研究開発投資が大規模化している点でしょう。七七年以降、当社資金による研究開発支出は八五%増の七億六〇〇万ドルに増大しました。そして八〇年には、研究開発費は外部からの委託プロジェクトも含め、総額一六億ドルに達しています。

GEは、エレクトロニクス関連事業といった、特定の単一分野にのみ携わっている企業ではありません。当社は投資家がようやく認識するに至った将来性の高い新たな産業分野にすでに進出しています。GEは、変革する世界のニーズを予見し、満たしていくための事業を常に創造している企業なのです。

この技術革新計画は、少なくともスケールの点で他に類を見ないものであり、経済的、社会的発展を願う世界のために大きく貢献するものです。