



编者まえがき

「ウエルチ経営を評したあまたの書籍では見えなかったものがクリアになった」

「ウエルチ自身が、GEの経営を語っているところに大きな価値がある」

「この二〇〇〇年の手紙には、経営のヒントがたくさん転がっている」

「信念を繰り返し、繰り返して語る。そのしつこさが成功の秘訣だろっ」

「ウエルチ自らが夢を語っているところに一種の感動を覚えた」

これらは、読者の皆様から寄せられた皆さんの感想の、ほんの一部です。

GEアニュアル・レポート「株主への手紙」を『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』誌二〇〇一年一月号特集「ジャック・ウエルチのマネジメント」に収録したところ、予想以上の反響に我々も驚きました。その時は誌面上、ウエルチ氏のCEO就任が決まった一九八〇年度から九九年度までの抄録版を掲載したのですが、「ぜひ（抄録でなく）全文を一気に読みたい」というリクエストもたくさんいただきました。

そこでこのたび、最新の二〇〇〇年度分を加え、完全版として一冊にまとめました。

アニュアル・レポート「株主への手紙」は、ウエルチ氏自らが筆を取ることでも有名です。GEのビジョンと戦略、そして組織変革を読み取ることができるため、かねてより世界中のビジネスマンに注目されてきました。サン・マイクロシステムズのスコット・マクニリー、マイクロソフトのビル・ゲイツやステイブ・バルマー、シスコシステムズのジョン・チェンバース……経営者たちのウエルチ信奉者を自認する声は引きもきりません。日本でも、富士ゼロックスの小林陽太郎会長が早くからウエルチ経営に注目していました。

それにしても、二〇余年は長いものです。日本企業が空前絶後の好景気を謳歌し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれた頃から、東西冷戦の終結、インターネットの萌芽、そして本格的な知識情報化社会への突入と、経営環境は目まぐるしく変化してきました。

そのなかでGEが一貫して成長を遂げられたのは、進んで変化を受け入れ、それをチャンスとしてきたからでしょう。「外部の変化のスピードについていけなくなったら企業は死んだも同然だ」とウエルチ氏は常々語っていたそうです。

今回収録した「株主への手紙」のタイトルもまた、時と共に変化しています。会長兼CEOに就任した八一年度から九六年度までは、文字どおり「株主への手紙」だったのですが、九七年度に「株主および従業員への手紙」に変わりました。就任当初より、従業員の意識改革こそ企業成長の源泉だと表明していますが、この九七年度には大きく紙数を割いて「Aクラスの人材しか必要ない」と改めて訴えているのです。さらに九八年度から「株主、従業員、そして顧客への手紙」というように、顧客に対する意識を改めて喚起させるものとなっています。

ウエルチ氏のGEにおけるキャリアの振り出しは、当時はまだ新興のプラスチック部門だったそうです。その部門を、GEで成長率ナンバーワンの事業に育て上げました。そして、レジナルド・H・ジョーンズ氏から後継者に指名された時、このように答えたそうです。

「いままでのGEすべてを変えてもかまわないならば、お引き受けしましょう」

それから二〇余年、絶え間なく続いた変化への取り組み、そしてその「しつこさ」を、本書からはつきりと読み取っていただけることでしょう。

本書では巻末付録として、『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌に掲載された、ミシガン大学ビジネススクールのノール・ティシー教授らによるジャック・ウエルチ氏へのインタビューも収録しました。ティシー教授は、八二年よりGEのコンサルタントとなり、クロトンビル経営開発センター（現ジョン・F・ウエルチ・リーダーシップ開発研究所）の長を務めた経験があります。二〇年近く前だというのに、ウエルチ氏の肉声は一向に色褪せません。併せてご一読ください。

なお、本書の編集に当たっては、日本ゼネラル・エレクトロニクス株式会社広報部の皆様に大変お世話になりました。未筆ながら、ここに深く御礼申し上げます。

二〇〇一年一〇月

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部