



*GE Annual Report*

---

# 1999

ゼネラル・エレクトリック社  
1999年アニュアル・レポート



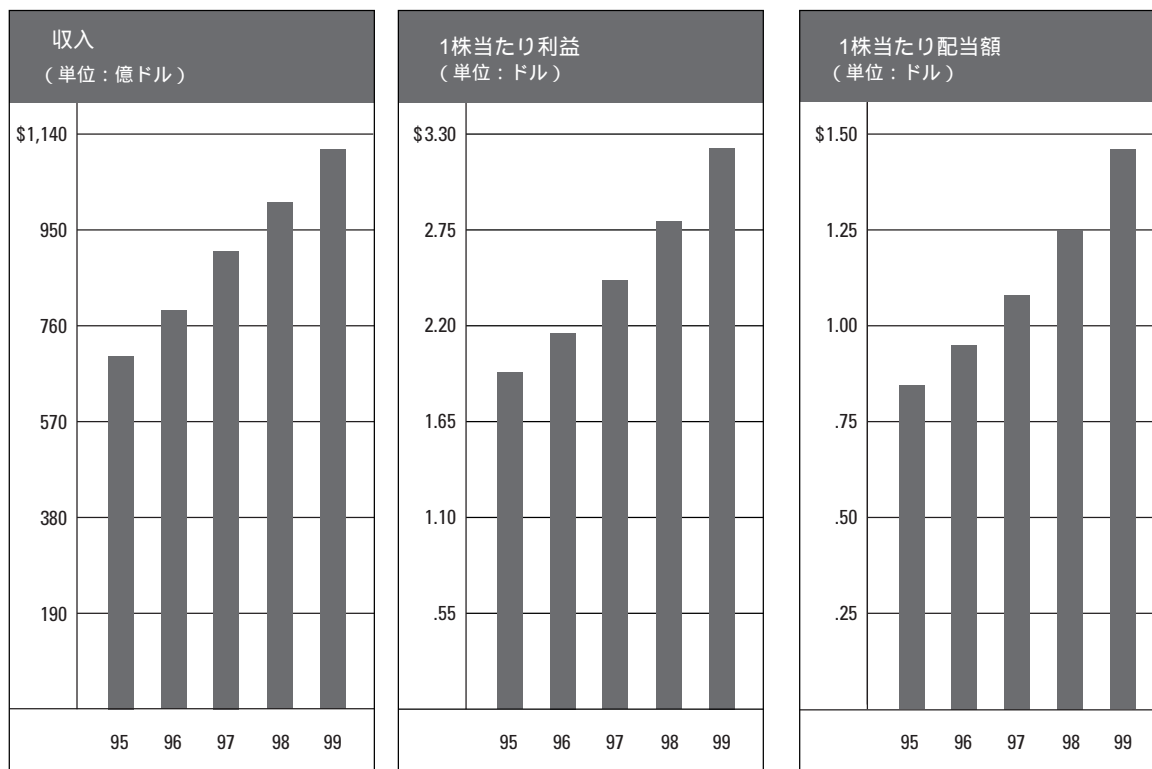
# 財務ハイライト

## ゼネラル・エレクトリック社および連結子会社

(単位：百万ドル 1株当たり単位：ドル)

	1999	1998	1997
収入	\$ 111,630	\$ 100,469	\$ 90,840
純利益	10,717	9,296	8,203
配当額	4,786	4,081	3,535
1株当たり			
純利益	3.22	2.80	2.46
配当額	1.46	1.25	1.08
GE継続事業営業マージン(a)	17.8%	16.7%	15.7%

(a) 本書中の「継続事業営業マージン」には、1999年度および1997年度における臨時支出は含まれておりません。



この冊子は、米国ゼネラル・エレクトリック社の1999年度アニュアル・レポートの1～27ページならびに33、48、49、55、および77ページを日本語に翻訳したものです。

## 株主、従業員およびお客様各位

1999年度は、当社にとって最高の年となりました。世界中のGE社員34万人の結集によって、122年にわたる当社の歴史の中で最高の業績が達成されたのです。

収入は11%増で過去最高の1,120億ドルとなりました。

利益は15%増の107億ドルとなり、営業活動による利益で初めて100億ドルの壁を突破しました。

1株当たりの利益は15%増となりました。

フリー・キャッシュフローは17%増の118億ドルとなりました。

営業マージンは1998年度から1ポイント以上伸ばし、3年連続の1ポイント上昇を記録しました。運転資本回転率は前年より2.3回上昇、過去最高の11.5回となりました。この重要な業績指標は過去3年間で80%の伸びを示し、キャッシュフローは40億ドルの増加を記録しています。

1999年度GEでは134件、約170億ドルに相当する企業買収が行なわれました。これで3年連続して100件以上の買収が行なわれたこととなり、買収総額は510億ドルを超えました。

GEは、フォーチュン誌において2年連続で「アメリカで最も称賛される企業」、フィナンシャル・タイムズ紙でも2年連続「世界で最も尊敬される企業」に選出されました。またビジネスウィーク誌ではGEの取締役会が「最優秀取締役会」に、タイム誌では「20世紀を代表する企業」に選ばれています。



取締役会会長兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサー、ジョン・F・ウエルチ・ジュニア(中央)、取締役会副会長兼エグゼクティブ・オフィサー、ジョン・D・オビー(左) 同 デニス・D・ダマーマン(右)

1999年度には、19億ドル相当のGE株式の買い戻しと2年連続17%の配当増額を行ない、17年間で5度目となる1対3の株式分割を提案しました。この株式分割は、2000年4月の株主総会で株主の了承を得た後、実施される予定です。

上記の活動と実績は、持株制度を通じて合計240億ドル相当のGE株式を所有している当社の現・元従業員を含む株主の皆様の利益に資するものであり、1999年度におけるGE株式1株当たりの総投資収益率は54%となりました。過去の1株当たり総投資収益率は、1998年度は41%、1997年度は51%、1996年度は40%、1995年度は45%となっています。

## GEを理解する

今回のアニュアル・レポートでは、初めてGEの上位20事業のCEO(チーフ・エグゼクティブ・オフィサー)が、各事業の1999年度に達成した(いくつかの場合では達成できなかった)ことがら、および将来に向けた計画について説明しています。1999年度には、これら20事業のうち14事業が2桁増益を達成しました(40%増が5事業、25~40%増が4事業、15~25%増が5事業、横ばいが3事業、減益が3事業)。

当社は、決して現状に満足することはありません。それはおそらくこの先も変わらないことでしょう。当社が毎年連続して高い業績を収めている背景には、事業の規模や市場をリードする立場、そして事業を推進する優秀なチームの功績があげられます。1999年はGEにとって史上最高の素晴らしい年となりましたが、過去5年間も同様で、振り返ってみれば過去20年にもわたり好業績が続いているのです。20世紀はGEにとって素晴らしい世紀でした。GEのルーツである発明家のトーマス・エジソンもさぞ喜んでいることでしょう。

当社は、アニュアル・レポートを、これまでの軌跡だけでなく将来のビジョンをも示すものであると考えます。本年のメッセージから皆さんは、19世紀に創業し、21世紀には3世紀目を迎えるGEの繁栄と明るい未来が予測できることと思います。

---

・・・いずれも世界規模の事業群を概観し、GEにおける2つの原動力——企業環境と運営システム——を把握すれば、当社を理解し、その成長性を確信することができるでしょう。

---

GEを「理解」することは、非常に難しいと言われています。その理由として、製品やサービスの広範な多様性、そしてグローバルで多岐にわたる事業展開があげられます。し

かし、いずれも世界規模の事業群を概観し、GEにおける2つの原動力——企業環境と運営システム——を把握すれば、当社を理解し、その成長性を確信することができるでしょう。

## 企業環境

現在のGEの企業環境は、80年代初頭にその原型が作られました。当社のような企業が激動の時代を果敢に乗り越えて成功を収めるためには、全社員の意見を反映し、事業に取り入れることがベストであると確信しました。

社員ひとりひとりを大切にし、優れた意見は残らず取り上げる。この抜本的な風土の転換を図るために、いわゆる「ワークアウト」という手法が編み出されました。これは、現場にいる者が仕事を一番よく知っているという単純な発想がベースとなっています。何年にもわたり、文字通り数百、数千のワークアウトの「タウンミーティング」が開催されました。ここでは、あらゆる事業のあらゆる業務に従事する、すべての社員の意見やアイデアが集められすぐに実行に移されました。社員は、自分たちの知恵やアイデアが認められることに価値を見出し、アイデアは堰を切ったようにあふれ出したのです。

GEの企業環境の2番目の特徴は、いわゆる「境界のない」行動の奨励です。組織や職務の壁を取り払い、社内のあらゆる部署から、社外からは世界の最もすぐれたアイデアが自由に邪魔されることなく入ってくるようにすることです。指導者の立場にある者に対しても「境界のない行動」について評価が行なわれ、それをもとに報いたり、場合によっては任を解いたりしました。また、毎年数千人の社員を対象に無記名の調査を実施し、当社の理想と現実が合っているかどうかをみきわめ、適合していない場合は、それなりの措置を講じています。

社員全員を巻き込み、アイデアと情報の流入に応えるという2つの組み合わせが、GEを

現在の姿、すなわち学習する会社に変貌させたのです。これにより、かつて事業を多角化している企業のハンディであった市場や地域の多様性を、決定的な強みに変えることができました。すなわち、ビジネス界から発せられる優れたアイデアや情報、知的資産に関する膨大な情報に無限にアクセスできるようになったのです。

当社の企業環境 — 当社の価値観 — は、いわゆるGEの運営システムを動かすソフトウェアといえましょう。

## GE の運営システム

GEの運営システムは、アイデアや情報の流れを一本化し、その「イニシアチブ」が企業規模で利用できるように工夫されています。同時に、これらのイニシアチブの調査、評価、拡大も行ないます。

---

学習する会社になる事によって、かつて事業を多角化している企業のハンディであった市場や地域の多様性を、決定的な強みに変えることができました。すなわち、ビジネス界から発せられる優れたアイデアや情報、知的資産に関する膨大な情報に無限にアクセスできるようになったのです。

---

この運営システムは、イニシアチブに勢いをつける意図で組まれた、形式にとらわれない、しかし熱心で定期的なレビューを基本としています。規則的に弾みをつけられながら、GEの運営システムは、毎年進められていきます。

製品サービスやシックス・シグマに代表されるイニシアチブは、毎年1月世界中のビジネスリーダー約600人が一同に会する会議で、熱い論議とともにスタートします。そのイニシアチブへのコミットメントが表明され、続いてその導入方法や拡大の仕方についても

論じられます。人や資金の投入、広く注目を集める職務が設けられ、事業全体を通じて熱心なコミュニケーションが交わされるようになります。イニシアチブの始まりです。

事業部門のリーダーは四半期ごとに集まって、それぞれのイニシアチブの進行状況について情報交換をします。このミーティングでは、再保険事業のCEOからNBCのエグゼクティブ、産業システム事業のトップなどが、イニシアチブを如何に推進しているかについても説明します。こうした情報交換から生まれる学習効果によって、イニシアチブはさらに拡大し活気づけられるのです。

当社の活動や行事は1年を通じてそのすべてがイニシアチブに活力と弾みを加えるものです。たとえば、前述の四半期ごとの会議では、GEのリーダーシップ開発研究所が行っている研修コースのひとつ、ビジネス・マネージメント・コースに参加した、将来のビジネスリーダー約50～60名が、3週間のトレーニング期間中に世界中の企業から学んだベストプラクティスについて報告します。彼らは、そのベストプラクティスと比較して当社が劣っている点について容赦なく指摘します。こうした率直なフィードバックが、イニシアチブの達成を早めるのです。

同様のことが人事部門のレビューにも当てはまります。4月と5月に、エグゼクティブ・オフィスと人事部門のリーダーたちが現場に赴きます。各地域でイニシアチブを推進する人々のプレゼンテーションを聞き、終日人事考課を行ないます。ここでは、イニシアチブに関与する社員の能力とやる気が率直に評価されます。こうして優秀な才能を見極め、指導的役割にふさわしい人材が選出されます。

10月までには、すべての事業で英雄的なロールモデル（模範社員）が選ばれます。彼らは、約150人のコーポレート・オフィサーが集まる年1回のミーティングでプレゼンテーションを行ないます。このミーティングは、各事業が自らのイニシアチブの進捗を

もっとも優秀な仲間のもものと比較するプラットフォームの役目を果たしています。

以上が1年間の流れです。翌年1月には、再び当社のグローバル・リーダー600人が集合し、イニシアチブに焦点を合わせた会議を行ないます。通常1日目は、終日、前年1月からのイニシアチブを取り上げ、ロールモデルの社員たちは自分の体験を披露し、互いに学習し合います。2日目は、進行中のイニシアチブ（中には数年前から進行中のものもあります）についての新しいアイデアが発表されます。今年の場合を例にとると、第1日目はE-ビジネス関連の話題で占められ、第2日目はグローバル化、シックス・シグマ、そして製品サービスという3つの新分野のイニシアチブに対する新しい見方が取り上げられました。

こうした運営システムは、「学習エンジン」として、これらのイニシアチブを当社のDNAに埋め込みます。

この企業環境と運営システムの実現には、報奨やインセンティブ・システムとの連携が欠かせません。イニシアチブをどの程度活用できるか、そして変化へどれだけ対応できるかが評価のレベルを決定します。業績をあげることで、事業への参加資格を得、GEの価値観を共有し運営システムを梃子としていくことによって、昇進や報酬アップへの道につながるのです。

これ以降は、こうした企業環境や運営システムが、この先GEの成長に欠かせないと思われる4つの主要なイニシアチブをいかに推進し、拡大してきたかについて述べたいと思います。

## グローバル化

現在GEで推進しているイニシアチブの中で最も古く、およそ15年にもわたってGEの運営システムによって推進されてきたのがグローバル化です。「ワークアウト」同様、全社

に普及し深く根付いており、今ではグローバル化は、積極的に進める「イニシアチブ」というよりも結果としてそうなっています。GEがグローバル化を開始した当時、総収入の80%以上が米国内のものでしたが、現在では、その41%が米国外から来ており、この先10年間で過半数に達する勢いです。

グローバル化は、輸出の推進から始まり、現地での消費に向けた工場の設立、さらにはグローバルな製品やサービスの調達へと広がりました。現在では、ブラハの冶金家から、アジアのソフトウェア・エンジニア、ブダペストやモンテレー、東京、パリその他あらゆる地域のプロダクト・デザイナーに至るまで、世界各地から知的資産を集約するという最終段階に入ろうとしています。先進のテクノロジーに対する当社の飽くなき意欲を満たすのは、ニューヨーク州スケネクタディにある当社が世界に誇る中央研究所の新棟だけではなく、インドのバンガロール郊外にまでもオープンする研究所でもあるのです。

グローバル化については、近年さまざまな意見が取り沙汰されています。しかし、GEではワールドクラスの事業・業務、法規制を遵守し慎重で前向きかつ、環境に配慮したプロセスについてのみ、グローバルな展開を行っています。真に優れたグローバル企業となるためには、まず、優れた地域市民になることが必須であると、当社は考えます。

現在GEでは、米国外に居住する米国人リーダーの数は減少傾向にあり、代わって現地のリーダーがその後を引き継いでいます。彼らはGEの経営手法について訓練を受け、その価値観を心から理解するのみならず、その地域のお客様の事情や市場の常識に詳しいことでは誰にも負けません。当社の目標は、あくまで「卓越したグローバルな雇用者」になることです。この目標を実現させるため、世界中に散らばる現地のリーダー達に素晴らしい仕事の機会を与えるべく努力を重ねています。このイニシアチブにより、当社が長期的に掲

げる展望のひとつ—— 真の意味でのグローバル化 —— も近づきつつあります。

## 製品サービス

当社において製品サービスというイニシアチブが始まるきっかけとなったのは、かつてのGE、大部分のエンジニアや科学者たちにとって新製品の開発部門が最も重要な「仕事を行なうところ」だと考えられていた頃のGEでした。当時、最も優秀なエンジニアや科学者たちは、最高の推力を誇るジェット・エンジンや、最速のメディカル・スキャナー、最先端の電気タービンなどの設計に取り組みたいと考えていました。一方、製品サービスとは、例えば、高価な機械製品—— タービン、エンジン、医療用画像診断装置など高価な機械のメンテナンスというあまり刺激的とは言えないものでした。

---

業績をあげることで、事業への参加資格を得、GEの価値観を共有し運営システムを楯子としていくことによって、昇進や報酬アップへの道につながるのです。

---

このイニシアチブに着手した1995年(つい最近のことです)、GEの製品サービスによる売り上げは年間約80億ドルでした。2000年には、この数字が170億ドルになることが見込まれています。

製品サービスというイニシアチブの前提にあるのは、GEは「レンチを回す」というようなロー・テクノロジーのサービスにおける競争には勝てないし、また参加すべきでもないということ、しかし、ハイ・テクノロジーで、お客様の生産性を向上させるようなサービスにおいては、当社と同様なサービスを提供できる競合他社もほとんど無く、今後大幅な成長が期待できるということについての確固とした認識です。

人的資源に焦点を当てた運営システムにより、サービス分野は才能ある人材が集結する場所となりました。サービス分野が、大規模で刺激的なハイ・テクノロジーの仕事と化したのです。さらに、お客様を重視したGEバリューズ・システムが、サービス重視の方向へのシフトを増強しました。

しかし、サービス分野でイニシアチブを発揮するためには、すぐれたモノづくりから最先端技術が生まれるということを理解することが必要です。

この最先端技術を、既存の基盤設備にも適用すれば、お客様の生産性を向上させるだけでなく競争力も高めます。—— しかもお客様側の投資はこれまでよりずっと少なく済みます。5万マイル点検に出したお客様の車に100馬力を加えて—— 燃費を良くし、排気量も減らして—— お返しするようなサービスをお届けしたいと、当社では考えています。その一例として当社では、世界最先端の推力を誇るジェット・エンジンGE90を既存の設備基盤に移し、20年前のエンジンを甦らせるという技術で、推力、燃料効率、飛行時間の改善をはかっています。

世界最先端の「H」ガス・タービン技術によって、既に設置した20年前、30年前の電力プラントの性能や熱効率も改善しています。21世紀のAC機関車技術は、1980年代の機関車の信頼性を高めています。また1990年代のCTスキャナーのスキャン技術は向上していますが、これはシックス・シグマに基づいた設計による21世紀の技術が取り入れられているためです。

すぐれたサービスを提供するためには、最先端技術の導入が不可欠というのが、当社の考え方です。—— このようにサービスと技術は、常に密接な関係にあります。未来の技術を利用して過去のハードウェアの機能向上を図ることは、お客様にさらなる成功を約束するとともにGEサービス事業の拡大、発展にもつながります。

## シックス・シグマ活動による品質管理

シックス・シグマのイニシアチブがGEの運営システムに組み込まれてから、5年目になります。1996年にスタートした時点では収益ゼロだったシックス・シグマも、1999年度には20億ドル以上の利益を生み出すまでになりました。この先の10年間は、さらに素晴らしい成果をあげることでしょう。

---

5万マイル点検に出したお客様の車に100馬力を加えて——燃費を良くし、排気量も減らして——お返しするような製品サービスをお届けしたいと、当社では考えています。

---

シックス・シグマ活動が始まった当初は、10万人を超える社員へその仕組みや手法をトレーニングし、工場から金融サービスのバックオフィスに至る、ありとあらゆる場所で業務の効率を上げ、バラツキを取り除くための数多くの「プロジェクト」を遂行することに全力を傾けて参りました。その後は、次世代の「シックス・シグマ手法に基づいて設計された」製品を開発することに焦点が向けられ、さらには金融サービス事業において、お客様との対話型プロセスに適用させてきました。メディカルシステム事業では、シックス・シグマを使っていくつかの医療用画像診断装置において画期的な技術を開発したことで大幅な売上増を達成し、お客様の満足度も向上させました。GEの事業はすべて、製品やサービスのデザインおよび製作プロセスに、シックス・シグマを活用しています。

現在、シックス・シグマはその目標である——お客様の成功を支援すること——に正面から取り組んでいます。現在進行中のシックス・シグマ・プロジェクトでは、お客様のプロセスに関するものが大変多くなっています。

お客様が欲しがるだろうと私たちが考える完璧な製品やサービスを、私たちが約束した期日までに届けることよりも、むしろお客様

が本当に望む製品やサービスを、お客様が必要とする時にお届けすることが大事なのです。

業種に関わらず、優れた企業に共通しているのは、お客様へのサービスにあくなき情熱を抱いていることです。当社はシックス・シグマによって、この課題を達成しています。

## E-ビジネス

1999年1月のオペレーティング・マネージャーズ・ミーティングに登場してまだ1年少々しか経っていないE-ビジネスは、すでに「イニシアチブ」という言葉の枠をこえてきています。当社は既にウェブベースで何十億ドルもの売り上げをあげていますが、E-ビジネスはさらに大きく躍進し、いまや当社の中核ビジネスになりつつあります。

---

業種に関わらず、優れた企業に共通しているのは、お客様へのサービスにあくなき情熱を抱いていることです。当社はシックス・シグマによって、この課題を達成しています。

---

大企業が陥りやすい柔軟性の欠如を補うために、私たちは20年間にわたって小規模企業の精神を吹き込み続けてきました。ワークアウトの成果についてはすでに述べましたが、他にも80年代には、門番的な役割になりがちな管理部門を取り払って風通しをよくし、本社の人員を削減することで活動のスピード化をはかりました。また新興企業にならってベンチャー・ユニットを新設し、それまで500人に満たなかったストック・オプション制度の適用範囲を、約3万人に引き上げました。官僚主義を排し、国際保護鳥のアメリカシロヅルほどに稀有な存在になるまでその払拭にも努めました。

その結果、業績は年毎に伸び、活動は迅速化し、より多くの時間をお客様に向けて費やすことができるようになりました。その後、

特効薬であり強壯剤であるE-ビジネスの登場で会社全体に活力がみなぎり、それがGEのDNAを永久に変えることになったのです。

E-ビジネスの第一の効果は、イニシアチブに活気を与え、新風を吹き込んだことです。一例に、シックス・シグマ・プロジェクトの一環として作成されたお客様向けの大規模なデータベースが、お客様のために利用できるようになったことが挙げられます。

放射線科の「ジョーンズ先生」が、朝ホームページを見て、前日や前の週に使用したCTスキャナーの数値や明瞭度を世界中にある1万台以上のCTスキャナーと比較し、クリック1つで自分のCTスキャナーのパフォーマンスをワールドクラスにまで引き上げるソフトウェア・ソリューションの注文をすると、彼女のスキャナーは、オンラインでその夜にミルウォーキーや東京、パリ、バンガロールなどにいるGEのエンジニアによって改善される。このような環境の実現に向け、当社は、着々とその準備を進めています。

地方公共事業のチーフ・エンジニアが、自分の担当するタービンの熱効率や燃料をチェックし——朝のコーヒーを飲む前に——、他の100の地域におけるそれと比較できる日も間近です。この場合もやはり、ホームページにアクセスすれば、競争力を向上させるGEのサービスを見ることができます。そこには、彼のタービンを素早くワールドクラスに引き上げる、数多くのGEのサービス・パッケージが用意されているのです。

グローバル化時代の中で、最も効率的に知的資産の獲得をはかるためには、インターネットが不可欠です。現在GEの製品設計は、産業システム事業部門が「ウェブシティ」で進めているのに代表されるように、24時間オンラインで世界各地を結び、協同作業のもとに行なわれています。

しかし、E-ビジネスは、あっという間に世の中を変えた魔法よりもさらに大きな変化をGEにもたらしています。

世界を一変させたE-ビジネスの大改革を考えると、ある素朴な疑問が浮かんできます。E-革命に着手したのが、なぜ豊富な資源を備えた大規模なハイテク企業ではなく、小規模な新興企業だったのでしょうか？答えは、インターネットというと連想される不思議なこと——ウェブサイトをつくって運営するのはノーベル賞ものの難事業であり、若者の領分であるという認識——にあるのかも知れませんが、当社ではこうした不安を克服するために、いままでの事業ノウハウから得た最良の方法を用いました。すなわち、当社のトップ・マネージャー1,000人に、各自「その道の達人」といわれるE-ビジネスのメンター（師匠）——その多くは入社したばかりの社員——を選び、その「弟子」となるよう要請したのです。週に3、4時間行動を共にし、興味深いサイトを見て回ったり、競合他社のサイト評価をしたり、インターネットを使って仕事をするための心構えを学んだり、環境を整えたりするためです。この師匠と弟子の対話——ある意味ではアメリートレード社のCMに出てくる「スチュアート」とそのボスの関係に類似している——は、よくありがちな現実的な障害（未知のものへの恐怖）の克服に役立ちます。この恐怖を乗り越え、E-ビジネスによる変革効果を経験すると、企業のデジタル化とE-ビジネスモデルの展開が、想像していたよりもずっと簡単——困難ではなく——であることに気がきます。

新興企業は、強力なベンチャー・キャピタル環境と健全なIPO市場に支えられ、市場を活気づけていますが、彼らの資金の多くは、ブランドの確立や実際に売られる商品の開発、そしてその実現に至るまでの間に費やされてしまっています。ところが、これらは全て当社がすでに備えているものばかりです！GEは100年以上前からその名を知られ、製品サービス・金融サービスともに最先端の技術を誇り、シックス・シグマ手法を基にした問題解

決能力もすでに備えています。そこにE-ビジネスがもたらすチャンスはGEのような大企業にとってまさに無限と言ってもいいでしょう。

企業のデジタル化は、単に無限のビジネスチャンスを生み出すことだけにとどまりません。小さな企業の精神を大企業に注ぎ込むことで、新しい企業の持つ透明性や興奮、スリルを味わうことができます。興奮と変革を好むGEやその他の企業にとって、デジタル化は本当の意味で特効薬になっているのです。

GEにおいて、E-ビジネスは官僚主義を葬る決定打です。E-ビジネスがもたらす真の透明性は、当社の境界のない社風にまさにぴったりで、組織の全員が、知るに値するものすべてを手に入れられることを意味しています。

「E」の本質であるスピードは、当社の新陳代謝も高めました。「来年の第3四半期」についての事業計画のプレゼンテーションや亀のようにゆっくりとした行動予定計画に対しては笑い声が響き、遅々として進まなかった計画が実行に移されて歓声が飛びます。現在、GEの時間は日単位・週単位で流れています。

---

E-ビジネスはGEに利益をもたらしましたが、GEにおける「E」は、今ではまったく新しい意味を持っています。今度の成功は、社員全員の力によるものなのです。

---

このイニシアチブでの成功の加速化は、多くの自然な賞賛——小企業はもちろん、GEを含めた大企業でも常に悩みの種だったもの——につながりました。ビジネスが、他の何より楽しいものになったのです。形式張らないこと、仕事の楽しさ、そして「E」ライフが実現する無限の喜び。これらは当社の成長の糧となっています。

E-ビジネスはGEに利益をもたらしましたが、GEにおける「E」は、今ではまったく新しい意味を持っています。今度の成功は、社

員全員の力によるものなのです。

完全なお客様へのフォーカス、E-ビジネスによる活性化と若返り、独自の運営システムと企業風土による絶え間ない鼓舞。今世紀のGEは、ここからスタートします。過去には考えも及ばなかったレベルのパフォーマンス、成長、興奮に向け前進する姿勢です。

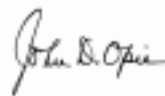
この素晴らしい未来の実現にご協力いただきますよう、ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



ジョン・F・ウェルチ・ジュニア  
取締役会会長  
兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサー



デニス・D・ダマーマン  
取締役会副会長  
兼エグゼクティブ・オフィサー



ジョン・D・オビー  
取締役会副会長  
兼エグゼクティブ・オフィサー

2000年2月11日

ゼネラル・エレクトリック社は、世界最大の多角的サービス企業であると同時に、高品質と先端技術を誇る工業製品および消費者向け製品を提供しています。40余りの事業——うち12以上が「フォーチュン500」に匹敵する規模——で構成され、世界100カ国で事業を展開しています。1999年度には、この後のページでご紹介する20の事業で、107億ドルの純利益のうち約90%を計上しました。

イニシアチブの推進により世界各地でGEの提供する製品とサービスが拡大したため、市場機会の伸びは総収入の伸びを大幅に上回る勢いです。

1981年度に、当社の推計で1,150億ドルであった市場において、当社の製品およびサービスによる収入は270億ドルでした。1999年度までに、総収入は4倍を超えて1,120億ドルに、新たな市場機会は10倍に伸びて1兆ドルを超えています。

グローバル市場の拡大期待により、21世紀のGEの成長はまさに無限の可能性を秘めています。

GEの事業は... 幅広い多様性を持ちながら家族性も兼ねあわせ、情報、資源、技術、知的資産、企業制度を共有します。

GEの事業が共有するものは、

境界のない行動を特長とする共通の運営システムと企業風土

4つの共通のイニシアチブ: グローバル化、シックス・シグマ・クオリティ、製品サービス、E-ビジネス

共通のリーダーシップ開発システム

そして、次に挙げる共通の価値観です。

GEのリーダーは、つねに揺るぎないインテグリティをもって...

情熱をもって、お客さまの成功のために全力を傾注します。

シックス・シグマ・クオリティに生き、お客さまがその利益を第一に享受されることを約束します。そして、シックス・シグマを用いて、成長を促進します。

あくまで優秀であることを追求し、官僚主義を許しません。

バウンダリレスに行動し、出所にとらわれず、つねに最良のアイデアを模索し、採用します。

世界中のすぐれた知的資産を重んじるとともに、これをもたらす人材を尊びます。また、このような知的資源を最大限に活かすべく、多様性のあるチームを構築します。

変化を変化として捉えるのではなく、新たなチャンスと捉えます。たとえば、E-ビジネスのように。

わかりやすくシンプルで、お客さまを中心にしたビジョンを打ち出します。そして、新しい視点をもってビジョンをいかに実行に移すかを、つねに見直します。

高い目標の設定(ストレッチ)、感動や興奮、形式にとらわれず、そして信頼に溢れる環境を創ります。改善に報いるとともに、成果を賞賛します。

お客さまに対する情熱を絶えず広めながら、GEのリーダーシップに求められる「4つのE」を自らの行動で示します。4つのEとは、変化のスピードを歓迎し、それに立ち向う情熱(Energy)、周囲の人々を鼓舞(Energize)するような雰囲気を作る能力、難しい結論をくだす力(Edge)、そして、結果につながる一貫した実行力(Execute)です。

# 事業概要

## 航空機エンジン事業



GE エアクラフト・エンジン  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
W・ジェームズ・マクナニー・ジュニア

私達は20年後に、当社の航空機エンジン事業が航空機産業における長期的リーダーシップの基礎を確立した年として1999年を思い起こすことでしよう。

重要なテクノロジーへの投資、戦略的受注、お客様との協力によるシックス・シグマの遂行、そしてインターネットをベースとする多面的なイニシアチブなどにより、当事業部は将来に向けての確かな事業基盤を作ることに成功し、収入は2桁の伸びを記録しました。

### テクノロジーへの投資

GEエンジン・サービス部門は、情報とテクノロジーをベースとする事業への改革を加速させました。多額の投資は、特許権を取り得る修理方法や材料開発、エンジンのアップグレード、飛行中のエンジン監視およびリアルタイムのデータ検索機能等に向けられ、お客様に生産性の向上をもたらしています。

たとえば、新たに開発されたアップグレードによって、民間で使われる14,000台の「CFM56™」および「CF6™」エンジンの飛行時間を延長し、お客様のコストを直接削減します。

史上最高の推進力を持つエンジンとして開発中の「GE90-115B™」シリーズは、2004年に就航を開始する予定のボーイング社「777-200X / 300X」航空機の専用エンジンに選ばれました。

世界でベストセラーを誇る「CFM56」エンジン用の技術プログラム「TECH56™」は、今後も優れた信頼性、燃焼、および環境への配慮を何年にもわたって保証します。

### 戦略的受注

GE航空機エンジンはフランスのスネクマ社との間で折半出資によって設立された合弁会社CFMインターナショナル社とともに、1999年も民間航空機用大型エンジンの受注高で世界全体の過半数を獲得しました。とりわけ中華航空、ルフトハンザ、USエア、ならびにGEキャピタル・アビエーション・サービスおよびインターナショナル・リース・



需要が伸びている「GE90」エンジンをGEのユニークな747飛行テストベッドに据えつけて行なった1999年の飛行試験は、「GE90-115B」開発プログラムにおける重要な指標となりました。

ファイナンス・コーポレーション(ILFC)等のリース会社からの受注に後押しされました。「CFM56」および「CF6」エンジンの搭載台数は2005年までの10年間でほぼ倍増するでしょう。

1999年にめでたく創立25周年を迎えたCFMインターナショナル社はまた、「CFM56」エンジン生産数の記録を更新し、1万台目のエンジン納入を達成するとともに、エール・フランス社から、エアバス・インダストリーズ社の新型A318型航空機向けエンジンの初受注にも成功しました。

民間航空機エンジン分野での成長が最も速かったセクターは、CF34シリーズです。カナダ社、エンブレア社およびフェアチャイルド社が就航開始したリージョナル・ジェットのエンジンに当社の新型「CF34-8™」エンジンが選ばれました。1999年は特に、クロスエア、ルフトハンザ・シティラインおよびノースウェスト航空からの大量受注があり、市場における「CF34™」ファミリーの成功を揺るぎないものとししました。

米国海軍の新型F/A-18E/F向け「F414™」エンジンの納入、およびジョイント・ストライク戦闘機プログラムの4億4,000万ドルのエンジン開発契約などにより、軍用航空機分野においても当社が引き続き重要な役割を担うことが約束されました。

### シックス・シグマ

国際的な航空会社の間で、合同のシックス・シグマ作業チームを結成し、航空会社全体の生産性の向上をはかるとともに、エンジンのライフサイクル・コストの削減も実現しました。この「お客様の現場で、お客様のために」というアプローチでは、現行プログラムを拡張し、すべてのお客様のプロセスにおけるバラツキを減少させています。また、教育を受けた1万人以上の従業員は、シックス・シグマの強力なツールキットを活用しながら、業務運営工場の飛躍のために生産性の向上を図っています。

### E-ビジネス

当事業のE-ビジネス・チームはいくつかのインターネットをベースとするイニシアチブの推進を通じて、お客様の生産性、応答性および価値の向上

を目に見える形で実現しようとしています。たとえば、カスタマー・ウェブ・センターとカスタマー・サポート活動の統合、双方向の技術マニュアル作成、部品のオンライン発注、ビジュアルにともなう部品修理の共同作業などがその具体例として挙げられます。

1999年には変わらなかったことが1つあります。それは当社が厳しいお客様重視の方針を貫き、過去最高の売上と2桁の増益を続けたことです。

## 電力システム事業



GE パワー・システム  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ロバート・L・ナーデリ

GEパワー・システムは、30あまりの企業買収や提携、さらにはシックス・シグマによる新製品の導入により、さまざまなエネルギー産業向け製品やサービス・ソリューションの拡充に努めました。

この戦略が功を奏し、1999年度は19%増の売上高、30%増の利益を確保し過去最高の水準となりました。

当事業部の現在の受注残および受注予定分は、長期サービス契約の70億ドルを含め総額230億ドルに達しています。

当事業部の先端技術を駆使したガスタービン受注の約70%は長期のサービス契約を伴うものです。これらは、予測が不可能とされるコストの維持や、より効率的で環境に配慮したライフ・サイクル・パフォーマンスを望むお客様のご要望に応えたものです。

この発電機器に関する米国内の需要は2003年以降分にまで達するなど、目覚ましい勢いで加速しています。こうした記録的な需要を満たすために、シックス・シグマの活用やサイクル・タイムの縮小により生産量を24ヶ月以内に最小の投資額で3倍に増加させる予定です。

1999年にアルストム社の大型ガスタービン事業を買収したことは当事業にとって大きな出来事でした。この買収によって、優秀な頭脳と、お客様に成功をもたらす優秀な人材を獲得しました。

当事業部の戦略的買収により、ヨーロッパでの40億ドル規模のビジネス基盤が確立されるとともに、お客様にはその利益享受が約束されました。過去1年間のアルストムやクベルナー、トマセンの事業買収では、現在の記録的な受注ベースをもってしても約10年分に相当する1,600ユニットの設備基盤を新たに獲得し、これによるサービス・ビジネスのチャンスは100億ドル規模となります。

米国内での信頼性の高い電力への需要は、今や大型ガスタービンを超えています。お客様の産業用および分散型電力ソリューションに対する注文が記録的な水準に達するにつれて、その需要も膨れ上がっています。こうした事態に対応するために、S&Sエナジー・プロダクツ社のユニットでは、当事業部の姉妹事業であるいくつかのジェット・エンジンを発電用ユニットに組み替えました。S&Sの1999年の受注は約16億ドル、売上は約10億ドルで2年前の買収当時から現在までにほぼ倍増したことになります。

新たに設立されたGEエナジー・レンタル事業では、エネルギー需要の増加に対応した技術革新にも力を入れています。「TM2500™」ガスタービンによる全く新しいレンタル用製品の開発もそのひとつです。これは22メガワットの発電能力を持つ移動可能な発電設備で、設置サイトで3日間あれば発電設備として運転することが可能になります。電力会社はピーク時の需要への備えとして、新規に建設中のベース負荷プラントのつなぎとして使用することができます。

E-ビジネスのソリューションを積極的に導入するためには、お客様や自社の人材に対する見方をドラスチックに変える必要があります。そのために私たちは、あらゆる活動の中心にお客様を位置

タービン・オプティマイザー等、インターネットをベースとするサービス・ソリューションは、ガスタービンにおけるGEのリーダーとしての地位を強化しています。お客様は、監視および診断データをオンラインでリアルタイムに確認し、各々のユニットと世界各地のユニットとの間でパフォーマンスの比較を行ない、アップグレード・メニューを選択することによって、パフォーマンスの潜在的な改善方法が即座にわかります。



づけるE-ビジネス用のアプリケーション「タービン・オプティマイザー (Turbine Optimizer<sup>SM</sup>)」を採用しています。これによりお客様ニーズを360度の全方位から検討し、そのニーズを設備・技術の買収やE-ビジネス関連会社との提携でカタチにするなど、お客様との関係をより広く強固なものにすることができるようになりました。

コンピュータの生産、運用、冷却のための電力需要が継続的に増加すると、電力システム事業はさらにE-ビジネスの恩恵を受けることとなります。

電力システム事業は世界の全エネルギー産業の中で、現在、リーダー的な立場にあります。当事業部の目標は、可能な限り大きな構想を持つこと、そして1日でも早く優秀な人材を確保することにあります。

## プラスチック事業



GE プラスチックス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ゲリー・L・ロジャース

1999年度、GE プラスチックスの売上は力強く増加しましたが、原材料価格の暴騰と世界的な価格圧力によりその利益は抑えられました。さらに、現在は解決済みの、スペインのカルタヘナに新設したポリカーボネート工場のライン立上げにともなう技術的トラブルにより、利益の伸びは更に抑えられました。こうしたマイナス要因にもかかわらず、GEプラスチックスは、売上および利益とも5%程度の伸びを確保しました。

1999年、GE プラスチックスにとって最大の成果は、E-ビジネスにおける成功です。私達はE-ビジネスの持つ多大な力とその将来性を、今後も重視して行きます。

1999年度に、GE プラスチックスはプラスチック流通事業部であるポリマーランドと直販事業を統合し、インターネットのスピード性と生産性の利点を余すところなく提供する、お客様向けの新しい商業モデルを将来に向けて作成しました。これによりE-ビジネスに関するポリマーランドの専門知識および迅速性と、GEプラスチックスの製品

ラインの強さ、および市場アクセス力を組み合わせることで、さらなる競争力を獲得することができます。

ポリマーランドのインターネット販売は1999年1月にゼロからスタートし、一年後には週間の売上が500万ドルを超えるまでになっています。ポリマーランドはGE全社でE-ビジネス販売のモデルとして活用されています。

当事業では、従来のプロセスであるサプライ・チェーン管理、お客様のニーズの対応だけでなく、インターネットの可能性を適用したE-ビジネスの拡大を検討しています。

当社の「ColorXpress<sup>SM</sup>」ウェブ・サイトは、お客様がコンピュータで色のマッチングをし、オンラインでカラーチップを注文すると48時間以内に配達されるというもので、いままで何週間もかかっていたプロセスが一気に短縮されました。

ベンダーによる在庫管理はGE プラスチックスの新しいサービス事業の一環で、お客様向け原材料の在庫回転を改善することを狙っています。当社専用のオンライン・モニタリング技術が貯蔵サイロのモニター、資材発注の自動化を可能にし、インターネットを使用しているお客様に発注パターンの安定性をもたらしています。

GEの新規サービス事業であるベンダー在庫管理によって、リアルタイムの在庫状況レベルをサプライ・チェーン全体に伝達することができます。ニューヨーク州セルカークの工場でサイロセンサーの検査を行っている(左側から)ミカエラ・プリビ(ケミカル・オペレーションズ)キャサリン・ジョーンズ(フィニシング・オペレーションズ)デービッド・ホーニー(テクニシャン、コーポレート・リサーチ・アンド・ディベロプメント・センター)



こうしたE-ビジネスのイニシアチブをサポートするために、当事業はカスタマー・サービス実施プロセスの改善運動を世界的に展開してきました。シックス・シグマの手法を使うことで時間のバラツキをなくす納品の一定化にも努めています。

GEプラスチックは、事業のグローバルな成長にともなう製造能力拡大に向けた資金を投入し、そのイニシアチブ継続のためのサポートを行なっています。1999年度には、カルタヘナ工場に加えてタイおよび中国にコンパウンディング設備を新設しました。

また、西半球でのオペレーションや太平洋地域では東芝との合併、さらにヨーロッパではバイエルとの合併会社設立など、シリコン事業の育成分野においても成功を収めました。こうした戦略的提携は当事業の世界的競争力強化にも大いに貢献しています。

GEプラスチックの事業環境は今後も大きな成果が期待できます。21世紀に向けて、私達はインターネットがビジネスにもたらす大きな流れを捉え、迅速な対応と投資を実践していきます。

## NBC



ナショナル・ブロードキャスティング・カンパニー・インク  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ロバート・C・ライト

1999年度、NBCは17%の増益を果たし、7年連続の最高益更新となりました。NBCのテレビ・ネットワークとCNBC、MSNBCの好調な業績および活発な広告収入により、さまざまな戦略的投資が可能となり、インターネットにおけるリーディング・プレイヤーとしてのNBCの地位はさらに強化されました。

NBCテレビ・ネットワークは、18歳から49歳までを対象とした年齢層別視聴率で再び他局を圧倒し第1位を獲得しました。この層におけるゴールデンアワー番組のトップ5はすべてNBCの放送番組で占められ、深夜番組においてもジェイ・レノやコナン・オブライエンの番組が人気を博し、同時間帯の視聴率をリードしています。

NBCグループが所有し運営する13のテレビ局は1999年に記録的な売上を達成しました。さらに、今般のパクソン・コミュニケーションズへの投資は、永年の目標であったエンタテインメント番組のチャンネル権獲得を可能にしました。

米国内の配信を7,100万世帯に増加させたCNBCは、今年度も2桁の増益と平日視聴率23%上昇を達成し、優れた金融ニュース・ネットワークとしての地位を強化しました。CNBC.comは、そのブランド価値を利用した個人資産運用のためのインターネット・ポータルサービスを開始し、熱心なテレビ視聴者の囲い込みを進めています。

最も急成長を続けているケーブル・ネットワークの1つであるMSNBCは、加入者が5,200万世帯を越え、広告収入の増収率は117%に達しました。MSNBC.comはインターネットで絶大な人気を誇るニュース・サイトであり、オンラインのニュース放送の開拓者として新たな領域を積極的に拡大しています。

NBCニュースは本年度も2桁の増益を記録しました。「トゥデイ」、「ナイトリー・ニュース・ウィズ・トム・プロコウ」、「ミート・ザ・プレス」はそれぞれの時間帯ですべてNo.1の視聴率を挙げました。

NBCはテレビで卓越したチャンピオンシップ・スポーツ番組放送網として、NBAファイナルズ、大リーグのプレイオフ、ライダー・カップ、PGAおよびUSGAゴルフ、ウインブルドン、フレンチ・オープン、ブリーダーズ・カップ、トリプル・クラウン、NASCAR、WNBAおよびノートルダム・フツ



NBCニュース「トゥデイ」のケイティ・クーリックとマット・ラウアー。「トゥデイ」は米国で5年以上視聴率No.1の地位を保ち続けている朝のニュース・ショウです。

トボール等の放映を行なっています。NBCはまた2000年のシドニー・オリンピックをはじめとして、今後5つのオリンピック競技を米国で独占放送することになっています。

テレビ視聴者をオンライン・ユーザーやオンライン・ショッピング利用者に変えるなど、NBCはインターネットに進出したメディア企業の中でリーダー的な役割を果たしてきました。また、インターネット上場企業と融合した初めての放送会社であり、最近では、インターネット上で最もアクセス数の多いサイトの1つであるNBCiの立ち上げにも協力しました。NBCiはNBCのコンテンツ、検索能力、オンライン・コミュニティ、ショッピング、ダイレクト・マーケティングおよびE-ビジネス・サービスのすべてを1つのサイトに集約しています。

ゴールデン・アワー放送の好調な業績、CNBCおよびMSNBCの収入の増加、シドニー・オリンピック、また現在取り組んでいる新しいメディアやインターネット・サイトへの投資などによって、NBCは2000年も引き続き堅調な売上増加と2桁増益が期待されます。

## キャピタルサービス事業

GEキャピタルサービスは、28の商業金融および消費者向け金融サービス事業からなるグローバル・グループで、戦略的イニシアチブ分野に関わる成長の重視、そして常にお客様の成功を第一に考え、「お客様中心」の考え方をモットーとするゼネラル・エレクトリックの一員であるという共通の価値観によって結ばれています。

このお客様重視の考え方が1999年度の成長を後押しするかたちとなり、GEキャピタルサービスは記録的な成長を遂げ、純利益は44億4,000万ドルに達し、資産規模は3,450億ドルを超えました。またヨーロッパや日本など、急成長地域における事業規模の拡大もはかりました。

10年前、ヨーロッパでのGEキャピタルの事業規模はごく小さなものでしたが、1999年には8億4,500万ドル以上の純利益を挙げるまでになりました。

日本は真に「ビジネス・チャンスの国」です。GEキャピタルはこの2年間に約100億ドルを投資し、約500兆円の規模を持つ日本経済の回復とともに今はその恩恵を受ける立場にあります。GEキャピ



前列左から:

デニス・J・ネイデン、GEキャピタル・コーポレーション、プレジデント兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサー、

ナイジェル・D・T・アンドリュース、エグゼクティブ・バイスプレジデント、

マイケル・A・ニール、エグゼクティブ・バイスプレジデント。

後列同じく:

デニス・D・ダマーマン、ゼネラル・エレクトリック・キャピタル・サービス・インク、会長兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサーおよびゼネラル・エレクトリック・カンパニー、副会長兼エグゼクティブ・オフィサー、

エドワード・D・スチュアート、GEキャピタル、エグゼクティブ・バイスプレジデント、およびGEカード・サービス、プレジデント兼チーフ・エグゼクティブ・オフィサー、ジェームズ・A・パーケ、エグゼクティブ・バイスプレジデント兼チーフ・ファイナンシャル・オフィサー。

タルは既に、クレジット・カードや生命保険、機器リース、フリート・マネジメントなど、さまざまな革新的な商品やサービスを日本の消費者と企業に提供しております。さらに、無数の新規ビジネスの基盤をもたらす確固たる投資機会を確保しています。一世紀にわたり製造業分野で築き上げられた、日本におけるGEへの高い評価は、金融サービスという大きなビジネス・チャンスに参入していく上で大いに役立っています。

GEキャピタルは世界中の至るところでシックス・シグマ・クオリティを実践し、業務の革新やお客様第一主義に役立っています。この品質重視の導入によって1999年度、当事業は4億ドル以上の利益を上げました。当事業の品質のイニシアチブを実感してもらうために、私たちはお客様が事業を拡大する支援も行なっています。

また、1999年度の成功要因にはインドやメキシコなどで優秀な人材や知的財産を活用して卓越した事業運営を行なったこともあげられます。

1999年、GEキャピタルに本当の意味での革命的な変化が起きました。それはE-ビジネスの全面的な展開が開始されたことです。私たちは、この無限とも言えるE-ビジネスの経済的な効果に魅せられ、いかにお客様を増やし、サービスを提供するか日夜努力しています。

いままでのビジネスを根本から作り変えるE-ビジネスは、新しいビジネス・モデルに対する私たちの探求心を奮い立たせ、未知の市場チャンスへの展望をもたらします。その一方でシックス・シグマは欠陥のない完璧な商品やサービスの提供でそれを支えていきます。

当事業のチームは、インターネットの力を借りてお客様重視のしくみを作り上げるために、主にウェブを経由する顧客管理のための新しいアプローチを開始しました。小企業向けにソリューションを提供するGEのwww.GEsmbusiness.comは、GEキャピタル事業10社の製品やサービスにいつでもアクセスできるインタラクティブなウェブ・サイトです。

個人のお客様向けには、資産運用サポートのウェブ・サイトGEファイナンシャル・ネットワーク(www.gefn.com)、金融業のエキスパートがオンライン講義や実用的なアドバイスを提供する教育用ウェブ・サイトGEセンター・フォー・ファイナンシャル・ラーニングを立ち上げています。

1999年、GEキャピタルは成長の著しいE-ビジネスに着目し、ウェブ関連60以上の企業に戦略的株式投資を行ないました。

数十年の長きにわたり、GEキャピタルの活力源は常に成長することにあります。こうしたイニシアチブが開花する21世紀には、これまで夢であったさらなるチャンスの入口に立っていることでしょう。

## ERC(エムプロイヤーズ・リインシュアランス・コーポレーション)



エムプロイヤーズ・リインシュアランス・コーポレーション  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
デイビッド・L・カルフーン

エムプロイヤーズ・リインシュアランス・コーポレーション(エムプロイヤーズ再保険会社、ERC)は、元受保険会社に対し損失のリスクを分散し、契約の拡大をはかる引受能力を提供する事業を展開しています。



エムプロイヤーズ・リインシュアランス・コーポレーションはアジア・太平洋市場で発展を続けています。ERC オーストラリアはシドニー・オペラ・ハウスの主要な再保険会社です。写真は2000年9月に開催されるオリンピックに備えて、この歴史的な意義を持つ建物が五輪のカラーでライトアップされているところです。米国のオリンピック放送は同じGEグループのNBCが独占的に放映します。

保険の再契約をするお客様は、財務の健全性や安定性、そして利益を厳しく追求する姿勢を強めています。1914年に設立されたERCはこれらの条件をすべてクリアにすることで、トップ・クラスの評価をいただき、いまや業界をリードするまできになりました。1999年、ERCは市場の変化に素早く対応した買収やE-ビジネス、新たなリーダーシップ、GEの中核方針を背景に、その事業改革を加速させました。

旧ケンパー再保険会社 - 現在のGE再保険会社 - との統合により、ERCは規模拡大をはかる北米のブローカー再保険事業でリーダー的な地位を獲得しました。またイーグル・スター再保険会社の買収により、ロンドンにおいてもERCの地位はより強固なものとなりました。メディカル・プロテクティブ・カンパニーの買収では、病院や医師、主要なお客様により質の高いソリューションが提供できるようになりました。こうした変革には、ERCならではの事業力が大きく寄与しています。一つは業界の好不況のサイクルを成果指向で切りぬけてきた経験を持つ引受チームであり、もう一つはトリプルAの財務的安定性です。

当事業部のお客様である元受保険会社はいま厳しい競争環境のもとに置かれています。営業品目のほとんどの保険料率が90年代の後半に下落するとともに、1999年には財物保険を中心とした世界的な損害も発生し、大きな痛手をうけました。

当事業部も再保険業者として同じプレッシャーを感じています。1999年度にERCが被った損失の大部分は、世界的に生じた巨事故によるもので、その総額は直前の3年間と比べて3倍にものぼりました。このような異常事態が発生すると、お客様は当事業部の健全な財務力に一層依存することになります。しかしながら最終的にはこの巨大損害により、1999年度は1998年度と比べて減益となりました。

リスクの巨大化が世界的に広がる中で、いま、ERCには、変革のためのリーダーシップ性が求められています。ERCはお客様と協力して「ヘラクレス(Hercules)<sup>SM</sup>」プログラムなどのヘルスケア機関向けの総合保険商品、企業合併のための新しい保険、実績を重視した手数料計画を企画し、お客様のリスクを解決するための革新的な仕組み作りに取り組んでいます。

当事業部のチームはシックス・シグマをはじめとして、常に学習を重ねて行くGEの文化、そして精神を今後も継続していきます。再保険会社事業にとって大切な使命、それは変化に対応できるようにお客様を支援することです。シックス・シグマはこの使命に最適な手法です。

これまでERCは、財務力を駆使しながら引受をサポートすることでお客様にサービスを提供してきました。しかし今日ではシックス・シグマによって無駄を排除し、お客様自らの引受規律を向上させています。

エムプロイヤーズ・リインシュアランス・コーポレーションは、激動の再保険市場でお客様の成功を手助けする、強力な代表プレイヤーです。

## メディカルシステム事業



GEメディカルシステム  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ジェフリー・R・イメルト

GEメディカルシステムは1999年、収入・利益ともに25パーセント以上の伸びを示し、過去最高の営業実績となりました。そして何よりもうれしいことは、お客様に新鮮で魅力的なサービスを引き続き提供できたことです。

ヘルスケア市場は、いま、これまでにない活況を呈しています。新しい診断技術が画像処理分野に空前の成長をもたらし、一方でお客様は臨床的な質の向上や生産性の向上、そして情報の統合を実現してくれるパートナーを探しています。GEメディカルシステムは、優れた技術ならびに顧客重視の姿勢が高い評価を得て、業界をリードしています。



GEメディカルシステムの「LOGIQ 700」エキスパート・シリーズ・システムは超音波画像処理における最新技術の代表格です。シックス・シグマのコンセプトで設計されたLOGIQ 700エキスパート・シリーズは、デジタル暗号化された超音波と最高の処理能力および革新的なシステム能力を組み合わせることによって驚くほど詳細な画像を医師に提供しています。

当事業部はシックス・シグマ・クオリティによって生まれ変わりました。1999年にはこの設計手法(DFSS)を用いて7つの新製品を市場に出し、さらに2000年には20を上回る製品を出す予定です。これらの製品は従来のものと比べ、お客様や患者のニーズをよりの確に捉え、短期間でマーケットに投入することができます。オープンMRIで最高の画像品質を提供する「GEシグナ・オープン・スピード( GE Signa<sup>®</sup> Open Speed<sup>™</sup>)」はその一例です。今後2000年末までには20億ドル以上のDFSS製品を販売する予定です。2000年度はお客様とともに800件のシックス・シグマ・プロジェクトを完了させることでヘルスケアサービスのバラツキを低減し、シックス・シグマを「お客様へ」浸透させます。

当事業部が考えるグローバル化という言葉には2つの意味があります。一つは世界中のお客様に対してナンバーワンの地位にいること、そしてもう一つは競争力のある製品を作るために「世界中の頭脳」を活用することです。GEメディカル・システムは南北アメリカのマーケットでは強力なリーダーとしての地位を築きつつあり、アジアでは既にナンバーワンの地位を達成、ヨーロッパでも急速な成長を遂げています。今後はインドや中国、イスラエル、ハンガリーなどのGEメディカルシステムの拠点に於いても地元の知的資産を活用し、これらの地域で20種類以上の新製品を開発する予定です。

当事業部の成長の背景にはサービス事業の力があげられます。私たちは、数十億ドル規模の事業を従来のメンテナンスの枠を超えてお客様の利益を優先するシステムに変化させました。私どもの製品である「パススピード・ボックス(PathSpeed<sup>™</sup> PACS)」は、業界一のスピードで成長を遂げている放射線情報システムです。また心血管系情報システムであるカタリスト(Catalyst<sup>™</sup>)は、心臓病専門医が画像と情報を同時に取得することをはじめ可能にしました。

ヘルスケア市場に大変革をもたらしたインターネットの世界でも GE メディカルシステムは一歩リードしています。GE メディカルシステムはオンライン教育、生産性ツール、画像管理、臨床コンテンツ、そして商取引引きなど、フルラインのE-サービスの提供を開始しました。GE メディカルシステムの幅広いサービスと能力は、お客様に素晴らしいE-ビジネスの世界をもたらすことでしょう。

1999年度はいくつかの買収によって、さらに的確にお客様のニーズを満たすことができるようになりまし。本年度中に買収した企業にはウェブをベースとするアーカイブ・サービスおよび画像処理サービスのサプライヤーであるOECメディカル・システムズ、Appicare社などがあげられます。これにより、IVR(X線診断をしながらのカテーテルを用いた治療)分野への業務範囲を拡張することができました。また、ヘルスケアのデータ・マイニング事業の大手であるMECON社の買収に関する契約も発表しました。

GEメディカルシステムの成功の要因は、最先端の業務を遂行したいと願う多くの人々の心を引き付けることにあります。私たちは世界で最も優れたチームであり、お客様とお客様の成功のために、さらなる努力を続けていきます。

## グローバル・コンシューマー・ファイナンス



グローバル・コンシューマー・ファイナンス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ディビット・R・ニッセン

グローバル・コンシューマー・ファイナンス(GCF)はGEグループのなかで最も成長している事業の一つです。営業開始から7年ほどで、資産規模が350億ドル、従業員数2万人を超える世界最大の国際的な消費者向けファイナンス企業に成長しました。過去5年間の純利益は年率60%以上増加し、1999年度は対前年比が約2倍となりました。

GCFの成功の大きな要因は国際的な買収プロセスにあります。100人以上の専門スタッフが案件の発掘から買収精査の実施、契約交渉、新会社の統合などの業務に携わっています。最近買収したオー



有名なロンドンの百貨店ハロッズのストアカードはGCFの商品です。

オーストラリアとニュージーランドでのAVCOファイナンシャル・サービスでは、160の支店を通じてさまざまな個人向けのローンや保険商品を消費者に提供しています。さらに、1999年にはルーマニア、アルゼンチン、スロバキアにおいてもその事業基盤を獲得しました。

GCFは現在、世界31ヶ国、3,500万人以上のお客様に金融サービスを提供しています。

日本ではGCFのお客様は、500台ある自動契約機の使用で簡単にローンの借入ができ、毎月の返済は全国のコンビニエンス・ストアなどさまざまな場所で行なうことができます。

デンマークでは、3分の1以上のお客様がインターネット上でローンの申し込みを行なっています。

インドでは、インドステート銀行とのジョイント・ベンチャーによる銀行カード会社が、シックス・シグマ・クオリティの品質手法を用いて、営業初年度に20万人のカード会員を獲得しました。

GCFは、シックス・シグマ手法および測定方法を導入することで世界の事業ユニット同士を結び付けインタラクティブなグローバル・ビジネスを展開しています。GCF本社には、買収や統合、データベース・マーケティング、システム・テクノロジーなど各分野の専門家を配し、すべての事業ユニットに対してのサービスを統括しています。また、それぞれの事業ユニットに優れたリーダーを配置することで、お客様に近いところでの迅速な意思決定もはかっています。現在は、ひとりを除いてすべて各国で採用した者が責任者となっています。また、社員をグローバルに異動させることで、将来リーダーとなる後継者の育成にも力をいれています。

グローバルな金融サービスの世界では、急速に国境がなくなりつつあります。GCFも、GE関連事業の中で唯一、完全に米国外で営まれています。国際市場のみを事業活動の対象としているGCFは、世界の市場動向に敏感です。ヨーロッパの経済通貨同盟(EMU)は単一通貨を発行し、将来、米国に次

ぐ世界第2の経済圏となることを狙っていますし、日本は金融サービス産業の規制緩和を急速に推し進めています。また、インターネットが世界中で流通障壁を破壊しており、新しい金融サービスの競合企業も毎日のように出現しています。そして多くの発展途上国の消費者は、夢を実現するための資金調達の手段を求めています。この急速に変化しつつある環境の中で、GCFは市場ニーズの把握と長期的な展望で国際競争に対応し、すでに多大な実績を獲得しています。

## GE エクイティ



GE エクイティ  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
マイケル・E・ブラール

GEエクイティは主にゼネラル・エレクトリックの株式投資事業を扱う部門で、通常500万ドルから2000万ドル規模の戦略的投資や純投資を行なっています。さまざまな投資業務のなかで、とくにGE事業に関連する中堅企業への投資に重点をおいています。

1999年度は、E-ビジネス関連企業への投資による多額の売却益を計上したこともあり、純利益は3年連続の100%を上回る成長を達成しました。また15億ドルという過去最大の投資を実行した結果、GEエクイティのポートフォリオは、投資累計額で50億ドルに達し、その投資先企業は世界各国で250社を数えるまでに拡大しました。その投資先企業は、流通業、製造業、金融サービス、医療およびヘルスケア、ハイテク、消費者関連およびメディア関連企業など、さまざまな業種に及んでいます。また、投資対象地域の比率は米国70%、ヨーロッパ、アジアおよびラテンアメリカ30%となっています。

「価値の移転」(Value Transfer)という概念は、GEと投資先企業の双方が経済的にも戦略的な重要分野でも確実に恩恵を享受するための、GEエクイティにとって戦略上重要な要素です。「価値の移転」は次のような4つのカテゴリーから構成されています。

第1は、GEに新技術やノウハウが提供できる企業を対象としたもので、これによりGEエクイティ

は全社的なシナジー効果の波及が期待できます。例えばGEエクイティとGEメディカルシステムは、優れた乳がん診断用ソフトウェアの開発企業であるR2テクノロジー社に共同投資しています。その結果、GEメディカルシステムの営業部員は自社製品であるデジタル・マンモグラフィー(乳房撮影装置)とR2テクノロジー社のソフトウェアをいっしょに販売することとなり、R2テクノロジー社はGEの営業力を手中にでき、一方GEは高度な新技術にアクセスすることができました。

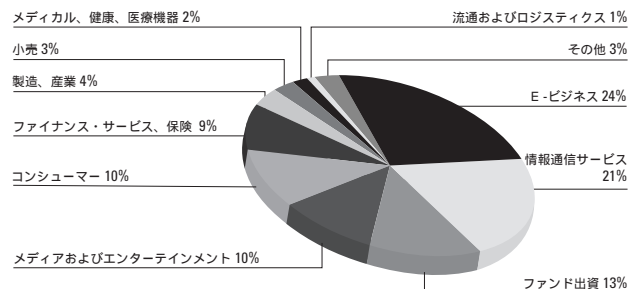
第2は、新興の成長市場に参入する機会が提供できる企業への投資です。GEキャピタル・リアル・エスレートと共同で展開された米国最大の集合住宅不動産管理会社AIMCOへの投資がこれにあたります。この投資により、国内の不動産プロジェクトへの貸出し案件が増加するなど、企業収益に大きく貢献しています。

第3は、GEの発注が対象企業の売上高に大きく貢献するような企業への投資です。1999年度のマステック社がこれに該当します。マステック社はインドでは安定した基盤を持つソフトウェア開発企業で、GEのオラクル関連のソフト開発を担当しています。この投資はさまざまなレベルで両社に利益をもたらしています。

GEエクイティによる「価値の移転」の第4のカテゴリーは、GEに最高のE-ビジネスのイニシアチブを提供する企業への投資です。iXL社やPROXICOM社、メインスプリング社などの代表的なE-ビジネスの企業がこの例に含まれます。これらの会社は、現在すでにGEの重要な投資ポートフォリオの一部となっており、より高度で洗練されたインターネット利用によるビジネスがGE全社で可能となるよう支援していきます。

GEエクイティは、信頼と実績をベースに「価値の移転」が成功要因につながる企業への投資を今後も積極的に展開していきます。

GEエクイティはGEの30のビジネスにおいて共同投資を行なっています。



## コマーシャル・エクイップメント・ ファイナンス（CEF）



コマーシャル・エクイップメント・  
ファイナンス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
クリストファー・H・リッチモンド

コマーシャル・エクイップメント・ファイナンス(CEF)は中間市場向けに幅広い金融サービスと設備サービスを提供する、多様性に富んだグローバルな事業です。

1999年度のCEFの業績は力強い伸びをみせ、売上高、収益ともに25パーセント以上の上昇を確保しました。また、ヨーロッパの設備事業では純利益が35パーセント増加し、米国やカナダ、メキシコでも確かな実績を示すなど、あらゆる部門で大きく飛躍しました。

1999年3月には、日本リースを買収し、新規地での開拓にも取り組みました。日本リースの買収は50億ドル以上の資産をもたらし、1999年度の増益に大きく貢献しました。日本の設備ファイナンス産業は米国に次いで世界第2位の規模を持ち、今後は規制緩和やグローバル化、外国籍企業の増加などにより変貌を遂げていくことと思われます。これから日本リースはCEFの資産管理の技術を取り入れながら、お客様の競争力を高めるための新しいリース・サービスを確立していきます。

1998年メットライフ社のリース子会社を買収し、そのノウハウを活用したレバレッジ買収は、設備ファイナンスやフランチャイズ・ファイナンスの成功にも反映されています。設備と機器の調達を一括取引にすることで、中小規模のお客様に最適なソリューションを提供することができるようになりました。

顧客管理、さらに販売活動でのクロスセリングの努力により、過去5年間にわたる収益の年間成長率は25%を維持しています。CEFのマーケット・カバレッジは極めて広く、小企業からフォーチュン100の企業まで、さまざまな業種に設備機器リースやファイナンスを提供しています。CEFのポートフォリオには製造や建設、医療、オフィス機器だけでなく、トラックやトレーラー、法人向け航空機など90種類にも及ぶ担保物件が含まれています。CEFのエンド・ユーザー営業部隊は、私たちの金融ストラクチャリング技術や商品を評価して頂けるお客様をとくに重視しています。



株式会社日本リースは工作機械部の従業員(上)のようなスタッフの専門知識をもとに日本全国のお客様の設備投資ニーズを満たします。

E-ビジネスはいま、営業活動の大きな部分を占めつつあります。当事業部は、小企業向けにさまざまなサービスを提供しているサイト、「GE Small Business・ドット・コム(GEsmallbusiness.com)」の推進に力を入れるとともに、その中心的な役割を担っています。今後は、航空機や資産管理、カード・パーティ事業にも、日々変化する顧客ニーズに素早く、的確に対応するウェブ活用をすすめていきます。

底固い経済や熾烈な競争によって当事業の収益はここ数年間圧迫されてきました。これに対応するために、当事業では従来のお客様に対するサービスは継続させながら、収益改善のためのさまざまな資本市場向け商品を投入してきました。

ここ10年間、当事業部は力強い2桁成長を続けてきましたが、この流れは今後も続くと思っております。

## 産業システム事業



GE インダストリアル・システム  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ロイド・G・トロッター

1999年度はGE インダストリアル・システムにとって飛躍的な進歩の年となりました。かつての受配電・制御機器事業と産業コントロール・システム事業の人材と資産を統合して設立されたこの比較的「若い」事業部門にとって、1999年度は初めて通年の活動報告をする年にもかかわらず、収益は2桁の伸びを示し、力強さをアピールしました。

全事業部でのE-ビジネスへの取り組みが加速する中、「電力制御」はその牽引役となりました。設定ウィザードを使用して当事業の外部向けウェブサイト取引を簡素化した結果、リレーおよび電力制御製品のオンライン販売が倍増しました。当事業のイントラネットの革新的な機能は、私たちの



インド、ハイダラバードのサティアム-GEの上級エンジニア、スダルシャン・アラダ(手前)とチーフ・オペレーティング・オフィサーのマリック・ラチャコンダはウェブを利用してインド・デザイン・センターで設計されたモデルと比較し、DP接触器のプロトタイプの評価を行なっています。新製品の設計に関して、エンジニアとサプライヤーは1日24時間、週7日間の協同作業を行ない、お客様により速く、価格競争力を持った製品を納入することを目指します。

作業形態をも変えています。例えば世界中のエンジニアがリアルタイムで協同作業を行ない、新製品を開発するために設計されたシステム「ウェブ・シティ(WEB CITY™)」。この仮想環境下の作業で、エンジニアはデータや仕様、その他の重要な情報を1日24時間、週7日間常に共有することができ、その結果、国境を超えての最適な人材との連絡が取れるようになり、同時に製品刷新の費用やサイクル・タイムの削減にもつながりました。

私たちは買収や合併、世界水準の生産設備への投資、成長の期待できる新しい市場への参入、新製品企画などにより積極的なグローバル化を推進しました。当事業のヨーロッパ組織であるGEパワー・コントロールズは、GECアルストムおよびインドでのAEG-NGEFの低電圧サービスを統合し、ハンガリーのウヅおよびポーランドのクロツコに最新の製造設備を建設しました。上海GE Breakers Co. Ltd.と上海GE Gaungdian Co. Ltd.の合併会社は中～低電圧のサーキット・ブレーカーやその他の製品を中国国内、および輸出向けに幅広く製造する予定です。インドのサティアム-GEデザイン・センターは質の高いエンジニアの採用を急ピッチで進めるなど、来年は人員を倍増させる予定です。

GEファナック・オートメーションによるトータル・コントロール・プロダクツ・インクの買収は、売上と収益の両方に大きく貢献するものと思われます。GEファナックはまた「バーサマックス(VERSAMAX™)」シングル・コントロール製品を発売し、拡張性に富むモジュール化アーキテクチャー、直感的につかめる特徴、そして優れた操作性を持った製品を低価格でお客様に提供しました。

GE産業システムにとって1999年度は、高品質の電気/電子関連システムやサービス、ソリューションをお客様に提供するためのリーダー的企業として自らを位置付けた年でした。

## ライティング事業



GEライティング  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
マイク・S・ザフィロフスキー

1999年度のGEライティングの業績は、グローバル化に対応した投資の効果、また新製品の流通ルートの改善、お客様の成功・成長に沿った顧客志向へのビジネス展開が功を奏し確実な伸びを示しました。

活発な半導体関連需要が追い風となり最終的にはクォーツ部門も回復しました。更にはアジアビジネスの好況、事業全体にわたる高い生産性により、当部門事業の業績は穏やかな回復を見せております。1999年はまた、あらゆる規模のお客様からシックス・シグマ・クオリティによる成果を評価していただけたという手応えを感じております。社外評価や内部統計においても結果が出ておりますが、グレインジャー、フォード、ウォルマート、セインズベリー等トップ企業からの高品質賞の受賞は、当事業がしかるべき評価を得たものと確信しております。しかし私共にとってこれはまさに始まりに過ぎないと考えております。

1999年度は新製品関連の予算を50%増加し、新技術・新製品への取り組みのための数々の戦略的投資を行いました。2000年度も引き続き新製品に関する予算を大幅に増やす予定です。

当事業部の新製品およびソリューション評価を上げるために、GEライティングはインターネットの活用にも積極的に取り組んでいます。製品情報、設計や用途別の仕様、バーチャル・ハウス・ツアー(PC上での仮想家庭照明体験)は、私共の製品の機能や利点を強く打ち出したものです。これによりさらにお客様との関係を強化していきます。

ブダペストの歴史的な建造物「チェイン・ブリッジ(鎖橋)」のライトアップを通じて、GEライティングは同橋の150周年記念に協力し、あわせてエジソンの実用白熱灯発明120周年、GEライティングによるタングスラム・ライティング社買収10周年を祝いました。



将来を見据えたエキサイティングな変化としては、GEで最古参のライティング事業における新成長戦略の構築があげられます。例えばコンピュータを使う人は、生産性を高めるためにも性能が良く反射の少ない照明装置を必要としています。また企業や地域社会では費用効率がよく寿命の長い照明を求めています。GEライティングでは、さまざまなお客様のニーズに合わせた開発力で、そのすべてに対応していきます。

当事業は1999年度も引き続き従来通りの高い生産性を維持し、シックス・シグマ・クオリティも大きな成果を發揮しています。その努力が8,500万ドルという営業利益に直接反映されたと言えます。そして、お客様にとってプラスになることは私共にとってもプラスになることを証明しています。またハンガリーや中国、メキシコなど、海外の中核的生産拠点を拡張することで製品開発能力や低コスト化能力の向上をはかりました。

ハンガリーのタンクスラム・ライティング社においては、今年度は買収後10周年記念の年となりました。この事業買収を皮切りにGEライティングのグローバル化イニシアチブがスタートしたのです。今日ではライティング事業の収益の35%は米国外からのものとなっています。

新世紀を目前にしてGEライティングは現在、最新の技術と高い生産性でお客様を満足させることができるベストな状態にあると自負しております。

## ファイナンシャル・アシュアランス



GE ファイナンシャル・アシュアランス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
マイケル・D・フレイジャー

世界17カ国で2千万人以上のお客様に、さまざまな消費者向け保険商品や投資商品を提供しているGEFAは、90年代半ばから複数の生命保険会社の買収を通してその事業を拡大してきました。1996年以来、収入および生産の伸び率は毎年平均40%を超えて1999年の総収入は90億ドルに達するとともに米国における新規ビジネスへの参入により、さらにその成長を続けています。米国での生

命保険および年金事業は33億ドル、退職年金の取扱い高は23億ドルにのぼり、また、介護保険では40%の伸びを示しています。こうした成長は豊富な商品のラインアップが支えており、昨年度だけでも30の新商品を発売しました。また仲介業務やファイナンシャル・プランナー、ダイレクト販売の強化も大きな力となっています。

GEFAはメディアを使用したいくつかの新しいキャンペーンを通して、保険や投資分野でのGEブランドの認知度を高めました。また、それぞれのお客様のファイナンシャル・ニーズを高めるための教育支援も行なっています。介護保険を専門に扱うウェブ・サイト([www.ge.com/longtermcare](http://www.ge.com/longtermcare))を開設したほか「GEエデュケーション・ソリューションズ(GE Education Solutions<sup>SM</sup>)」の開始、教育費を補うための投資信託や教育プラン全般に関するアドバイスやサービスを提供しています。

GEFAは、米国での確固たる地位を基盤にグローバルな事業展開もはかっています。日本にある子会社GEエジソン生命は1999年後半、破綻した生命保険会社から160万の新規保険契約の移転を受けました。この移行処理終了後には、GEFAが管理する全世界の資産は1千億ドルに達します。ヨーロッパにおける見通しも明るく、英国に50歳以上を対象に定年後のサービスを提供するGEライフ・リミテッドを設立しました。こうした事業活動は今後も拡大する計画です。

GEの他部門と同様に、GEFAもまたインターネットの将来性に大いに期待しています。GEファ

GEファイナンシャル・アシュアランスの使命はお客様の人生設計を支援することにあります。教育のための貯蓄、愛する家族を守るために、定年後の計画など、GEの保険や投資商品は人生のあらゆるステージでお客様をサポートします。



イナンシャル・ネットワーク(www.gefn.com)の開設はその一例です。このサイトから、お客様はGEが提供するすべての消費者向け金融商品にオンラインでアクセスすることができます。また、GEFAの企業向けポータル・サイトもビジネス・パートナーとの関係を根本的に変えるものとして大きな役割を果たしています。短期間のうちにGEFAは生涯を通じてお客様に信頼していただけるような新しい会社に生まれ変わりました。今後も一層の努力を積み重ねながら前進していきます。

## 家電事業



GE アプライアンス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ローレンス・R・ジョンストン

1999年は営業実績が乏しく、収益も減少するという厳しい年でした。明るい側面としては、GEの財務力のおかげで引き続き商品開発に大規模な投資ができたことです。その結果、昨年未までにいくつかの製品が斬新な設計によりデザイン賞を獲得するなど健闘しました。これらの商品は現在、お客様の注目を集め人気を博しています。

1999年、E-ビジネスの世界は私どものビジネスにも大きな影響を与えました。ウェブを利用するお客様の増加に伴い、家電事業はE-ビジネス機能強化のために多くの資金を投入し始めました。こうした革新的な新技術の導入により、家電事業のE-ビジネス関連企業間の年間取扱い高は20億ドル以上に達しました。さらに、「ビルドネット・ドット・コム (BuildNet.com)」および「インプルーブネット・ドット・コム (ImproveNet.com)」の株式を所有することで、建設業界およびリフォーム業界での地位も強化されました。小売販売の販路に関しては、1,500以上の直販店のウェブ・サイトとウェブ・コンテンツを提供する契約を取り交わし、顧客の皆様との情報ツールとしても役立っています。また「カスタマーネット2.0 (CustomerNet 2.0)」のリリースにより、多くの販売提携先がGEとの相互ビジネス関係をウェブ上で管理するようになったほか、お客様にもより効率的な販売が実施できるようになりました。

ラテンアメリカではメキシコの大手家電製品メーカー、マーバー社とのジョイント・ベンチャー

によりその基盤を固めました。また米国では新規建築市場で売上を伸ばし続けています。こうした業績は、物流管理や製品の流通、業界でもトップレベルの消費者向けサービスと相まって、いくつかの画期的な新製品開発が功を奏したといえましょう。

新製品の 카테고리では「スピードクック (Speedcook)」テクノロジーを採用した画期的な「GEアドバンティウム (GE Advantium™)」オーブンを発売し、大きな反響を呼びました。このアドバンティウムはポピュラーサイエンス誌において「1999年度最優秀新製品賞 (Best of What's New)」を獲得しました。新しく特許を取得したスピードクッキング技術とは、従来と同じ質の高い調理をいままでより平均4倍も早く作ることができるもので、これにより調理にかかる時間が年間で平均90時間も節約できることが認められ、今回の受賞となったのです。アドバンティウムのハロゲンランプはGEライティングの技術者との共同開発で誕生し、その高い信頼性ととも、10年間の保証期間がついています。

食器洗い機部門では「これまででない洗浄力 ("the cleanest wash you never heard.")」を可能にした画期的な製品「GEトリトン (GE Triton™)」が発売されました。このトリトンは、米国で最も静音性の高い食器洗い機であることもテストによって証明されています。トリトンの需要は当初の予想をはるかに上回り、高級品分野におけるGE製品のシェア拡大に貢献しました。

調理器具部門では「スペクトラ (Spectra™)」レンジを発売し、売上高を1998年比で25%も伸ばすことができました。また、冷蔵庫部門では、サイド・



GEアプライアンスの新製品「アドバンティウム (Advantium)」オーブンは、画期的な技術である「スピードクック (Speedcook)」テクノロジーの採用で賞を受賞しました。ハロゲンランプを使用したこの技術は、従来と比べて最高8倍のスピード調理を可能にし、忙しい家族にゆとりの時間を取り戻しました。

パイ・サイド(両開き)タイプの「カスタム・スタイル(CustomStyle™)」を発売しました。これによりお客様は、おしゃれなビルト・インの外観を費用をかけずに楽しむことができるようになりました。

2000年の私たちの課題は、一致団結して家電事業を成長軌道に戻すことです。今後は、画期的な新製品開発にさらに力を入れるとともに、世界中の2万人の社員が「GE brings good things to life!」という目標に向かって日々邁進していきます。

## リアル・エステート



GEキャピタル・リアル・エステート  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ロナルド・R・プレスマン

GEキャピタル・リアル・エステートにとって1999年度は、高い生産性と低い延滞額によりその利益が2桁の伸びを示すという重要な年となりました。しかしながら当事業部にとっての最重要課題は、過去24ヶ月間にわたって実施された「改革」にあり、1999年度はこの成果が徐々に実り今後の成功に向けてその期待を導きました。

この「改革」には次のような項目が含まれます。資本市場における不動産証券化ビジネスの立ち上げ。私共は機関投資家の不動産投資に対する需要が増大していることを絶好の機会ととらえました。毎年新たに5百億ドルが投入される不動産市場の資金需要に対応するために、機関投資家を対象とした固定金利および変動金利の不動産金融商品をシックス・シグマのデザイン・ツールを使って新規に開発しました。1997年の開始以来、機関投資家に対して販売する証券化商品のために約90億ドルの不動産融資を行ないました。

中核事業の見直し。詳細な市場調査やポートフォリオ管理、堅実な引受業務など、当事業部の中核をなすストラクチャード・ファイナンスの技術は不動産投資にも応用できます。当事業部は米国内の複数のパートナーと共に共同の投資計画を開始し、1997年以降140を超えるプロジェクトに投資してきました。一方でポートフォリオに対するファイナンスの大幅な増加に伴って中核事業であ

るストラクチャード・ファイナンス・ビジネスも拡大し、1998年と比べて投融資額で78%増加しました。

グローバル化。フランスとスペインにおける不動産会社の買収は収益資産のグローバルな拡大を促進しました。これ以外にもメキシコやオーストラリア、カナダ、英国、日本など、世界各地のローカル・チーム主導による目覚ましい成長の結果、1999年の国際部門での投融資額は66%の増加となりました。当事業部のポートフォリオはグローバル化の波の中で多様化し、1999年度の当部門全収益の35%は米国外での事業からの収益となっています。

このように事業を活性化することは、安定した収益源の確保につながり、1999年度の収益の40%以上が過去3年間に投入した商品または参入したマーケットからのものとなっています。当事業部は不動産に関連する将来的なニーズを予測した多彩な金融サービスを提供し、お客様がその利益を第一に享受できるプロセスの改善を進めます。

堅実な投資気風やシックス・シグマによる品質管理、E-ビジネスのリーダーシップを担おうという強い意志、そして業界でもトップレベルの人材など、新世紀に向けて当事業部の準備は万端です。お客様への利益を優先した情熱はこれまでになく強いものとなっています。

ブラックストーン・リアルティ・アドバイザーズがシカゴにあるアモコ・ビルディングを4億3300万ドルで買収する際に、ホリディ・フェノグリオ・フォウラー・L.P.と協力して資金を提供したことは、機関投資家を対象とした大規模取引に対するGEキャピタルの確固たるコミットメントを示すものです。



## アビエーション・サービス



GEキャピタル・アビエーション・サービス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ヘンリー・A・ハッシュマン

GE キャピタル・アビエーション・サービス (GECAS)にとって1999年は引き続き好調な年度となり、収入と収益資産の伸びは共に2桁を記録しました。いままで最大の45機の新しい航空機をボーイング社やエアバス社から購入しGECASのお客様に納入したほか、130機の資金調達支援も行ないました。そして最も重要なことは、GECASが単なる事業用航空機の貸与だけがその業務ではないことを定着させたことです。GECASは世界でもトップレベルの航空機ソリューションのプロバイダーとしての方針を掲げ、それを達成させました。当事業部のあるお客様の言葉をかりれば、これは航空機を供給するだけの企業から大きく飛躍したといえましょう。

1999年度、当事業部は、航空機の所有管理と財務上の要件を組み合わせた効率のよいシステムの開発で大きく前進させることができました。例えば中国の大手航空会社のひとつである中国東方航空の場合には、短期のキャパシティを減らし、CFM エンジンを搭載したエアバスのナロー・ボディー機を中心とした航空機に標準化し、さらに強い通貨(ハード・カレンシー)を持てるような支援をしました。またスカンジナビア航空(SAS)とともに同社のナロー・ボディー機30機の獲得と管理を目的としたジョイント・ベンチャーを設立し、GECASはこれらの航空機の管理とサービスを提供しています。また複数の当事者を集めて契約を取り交わし、ヨーロッパやアフリカ、米国のお客様が所有する航空機を新しいボーイング767型機へアップグレードさせ、古いボーイング767型機を引き取って他の航空会社へ納めるという事業を開始しました。航空貨物業界で増大する需要を適確に取り込むためには、貨物用航空機に仕様を変更する航空機のファイナンスやリースなども行ないました。またカナデア社製のリージョナル・ジェットを米国の有力な地方航空会社に導入する際に便宜をはかるなど、レバレッジド・リース・エクイティを提供しました。

総合的なソリューションをお客様へ提供するために、GECASではさらに新しい商品やサービスも用意しました。これは高価で修理可能なスベアパーツのファイナンスや予備エンジンのリースを



GECASが1999年度にファイナンスした航空機の中には、米国の有力な地方航空会社であるメサ・エアラインズのGEエンジンを搭載した16機のカナデア社製リージョナル・ジェットなどが含まれます。

要望するお客様の声に応えたものです。そして最後になりますが、GECASはキャセイ・パシフィック航空との合意により、英国の優れた飛行訓練施設を買い取り、そのノウハウを世界中のお客様に提供しています。

いずれの場合も私たちの使命、つまり責務が、お客様を成功に導くと認識しております。2000年を迎え、GECASはお客様を成功に導くことが私共の繁栄につながると確信しております。

## モーゲージ・インシュアランス



GEキャピタル・モーゲージ・インシュアランス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
トーマス・H・マン

お客様とのパートナーシップや新商品の開発、そして新技術の導入に絶えず取り組んできたGEキャピタル・モーゲージ・インシュアランス(GEMICO)は1999年、2桁の利益の伸びを記録し過去最高の業績を達成しました。家を持ちたいという米国の20万世帯の夢を実現させながら、当事業部は自らを積極的にE-ビジネスのリーダーへと転換させることで、その業績を大きく前進させることができました。

住宅ローンがデフォルトになるリスクからモーゲージ市場の債権者や投資家を保護するという私たちの使命は変わることはありません。しかしながら、競争を繰り広げる市場環境や商品を提供する仕組みは日々刻々と変化しています。モーゲージ市場はこれまでにない規模にふくらみ、競争もかつてないほど熾烈さを増しています。顧客である債権者や投資家がいま求めているのは、単純なリスク回避の方法だけではありません。彼らは低コストの消費者向けソリューションを駆使しながらマーケットの守備範囲を拡大して利益を伸ばすためのパートナーを必要としているのです。

## ストラクチャード・ファイナンス・グループ

シックス・シグマなどGE独自の手法を取り入れて、当事業部は債権者や投資家に価値のあるサービスを提供していきます。GEのトレーニング・センターをはじめ、GEならではの価値創造のしくみと経営資源によりモーゲージ・インシュアランスは競合他社との差別化をはかっています。

1999年はE-ビジネスへの転換によって大きく前進することができました。GEの「MIコネクト(MI Connect<sup>SM</sup>)」(www.GEmiconnect.com)による付加価値サービスを提供する一方で、お客様との窓口をすべてウェブ上で行なう作業も推進しています。現在、取引の25%以上が電子媒体を通して行なわれており、この比率は今後ますます増大していくものと思われます。これは当事業部にとっても、また債権者や投資家にとっても仕事の効率化につながり、それはまた消費者により良いサービスと低コストの商品がご提供できるということにつながります。

既存の事業ラインの「デジタル化」に加えて、当事業部ではインターネットにおける不動産物件情報の大手である「ホームストア・ドット・コム(HomeStore.com)」やオンラインでのモーゲージ関連事業では突出している「レンディング・ツリー(Lending Tree)」などへの戦略的な投資も引き続き行なっていきます。

米国での持ち家比率の拡大に寄与し続けるとともに、GEMICOはモーゲージ・ビジネスの世界でこれまで対象とならなかった人々が家を購入できるような機会を提供することにも挑戦しています。初めて家を購入する人々を対象にした「キャッシュセーバー・アドバンテージ(Cash Saver Advantage<sup>®</sup>)」という新商品、あるいは手ごろな価格で持ち家を取得できるような支援を行なっている全米インディアン・ハウジング協議会や地域経済開発全国評議会などとの提携がこれにあたります。今後は、大きなビジョンを掲げながら利益の追求だけでなく、こうした事業を展開していきます。

GEMICOは新世紀が待ちうけている新たな挑戦と事業機会を予見し、価値創造の仕組みを継承しながらそれらに立ち向かって行こうとしています。そして、GEMICOの2000年に向けての次なる目標は、債権者や投資家とのパートナーシップ関係の強化、E-ビジネスにおけるリーダーシップの強化、そして顧客基盤を拡大して事業成果をさらに積み重ねることにあります。



ストラクチャード・ファイナンス・グループ  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ロバート・L・ルイス

1999年度はGEキャピタル・ストラクチャード・ファイナンス・グループ(SFG)の投資の伸びと投下資本利益率は過去最高となりましたが、収益は1桁の減収となりました。30年以上の長きにわたって、SFGはエネルギーや通信、運輸、産業部門でお客様と協力し、その資金需要に取り組み独自の選択肢を提供してきました。過去5年間においても、リースやプロジェクト・ファイナンス、株式、そしてお客様の御要望に合わせた金融商品などに対し、80億ドルを超える融資を行なってきました。

なかでも規制緩和やグローバル化により、技術革新が進んだ通信とエネルギーという2つの重要な分野においては、大きなチャンスを得ると共にその課題にも直面しました。通信分野における成長は、インターネットや新しい有線および無線通信事業などによって加速された広帯域データ伝送への爆発的な需要に支えられているのです。今後5年間にわたる資金需要は毎年2千億ドルを超えると予想されています。また世界のエネルギー市場でも、21世紀初頭から10年間に毎年2千億ドル以上の投資が必要であるとされています。発展途上国におけるエネルギー需要、電力事業の民営化、そして環境にやさしいエネルギー源の必要性など、これらすべてが将来の投資需要に拍車をかけています。こうした膨大な資金需要を満たすためには斬新で優れた資金調達の手段が求められ、それを提供することがまさにストラクチャード・ファイナンス・グループの使命といえましょう。

運輸や産業部門、通信、エネルギーなどすべての分野において、当事業部はGEならではのノウハウと金融の専門知識を駆使した独創的な手法でその資金を提供していきます。当事業部がターゲットとするマーケットの大きな可能性や社員の質、そしてゼネラル・エレクトリック社の組織が持つ奥の深さと間口の広さを基盤として、GEキャピタル・ストラクチャード・ファイナンス・グループは常に前向きな展望を掲げ新世紀へと踏み出します。

## 輸送機器システム事業



GE トランスポテーション・システム  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ジョン・G・ライス

1999年は輸送機器システム事業にとって素晴らしい年でした。フル・スロットルの3交代制導入によるチーム努力が功を奏し、過去最大の911両もの機関車を製造し、その収益は2桁の伸びを示しました。こうした信頼性とパフォーマンスを向上させるシックス・シグマの威力が何らかのかたちでその成果を出し始めていることを、お客様も実感するようになりました。常に先を求めるお客様のために、これからもう一層の努力で応えていきたいと思えます。

1999年はまた、従来のサービスと情報を基盤としたサービスを効率よく展開していくために、GEで最も古い事業の1つである輸送機器システム事業の将来像の見直しを始めた年でもありました。

今年度に受注した機関車の70%以上は長期のサービス契約でした。お客様は、車両のライフサイクル全体を通して発生する維持コストが予測できるとともに、周期的になりがちな機関車の注文パターンを調整する財源をこの事業で作りに出すことができるようになります。このような機関車に関する新契約以外に、CSX トランスポテーションは現在所有している1,450両のGE製機関車すべてについて、当事業部と長期サービス契約を結ぶ意向であることを発表しました。

需要の変化に対応するためにエンジニアリング部門をインドへ拡張するなど、当事業部はサービス業務や従来の製造業務、新製品開発業務をサポートするためのグローバルなネットワークを構築しました。

いま一度ビジョンを高く掲げ、機関車や鉱業用機器の標準的なサービスを鉄道会社や鉱業会社全体にも広げ、拡大していくことが継続的でエキサイティングな今後の成長の鍵であると考えます。

今年度はまた、新しいソフトウェアの導入もはかりました。これにより、お客様の機関車や貨物車両の正確な所在地がわかり、エンジニアは何千マイルも離れたところにある機関車の運用実績に関するデータを継続的に監視できるようになりました。その結果、保守の必要性を予測し、問題が大きくなる前に対処することができます。



有効な設備の運用と信頼性が求められる鉄道会社にとって、営業運転を行ないながら実施される機関車の遠隔監視や遠隔診断は成長の鍵となる技術です。写真は遠隔監視・診断部門のマネージャーであるアイマン・アブデル・マレクと同部のエンジニア、ニコル・パーキスト。

遠隔診断の技術はもともとGEの中央研究所でのマンモグラフィの研究から生まれ、CTスキャナーやジェット・エンジンの「リアルタイム」監視機能にこの技術を採用しました。現在はメディカルシステム事業と航空機エンジン事業の支援を得て、鉄道事業へ応用するための開発が進められています。そして当事業部の最終的な目標は、ハードウェアとソフトウェアの駆使による機関車の連続運転の遂行であり、鉄道会社の有効な資産活用で、多くのお客様を成功に導きます。

## コマーシャル・ファイナンス



コマーシャル・ファイナンス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
マイケル・A・ガウディノ

1999年はコマーシャル・ファイナンスにとって引き続き最高の年になりました。米国内の中規模企業向け担保貸付を目的として1993年に設立されて以来、コマーシャル・ファイナンスはGEの中で最も成長率の高い事業のひとつとなっています。昨年度は純利益が60%以上の伸びを示し、資産は前年度比50%の増加をみせ、2000年度も大きな収益が期待できます。

現在ではコマーシャル・ファイナンスはグローバルな事業の一角をなし、お客様のための事業区分により、それぞれのニーズ合わせたフレキシブルなファイナンスを提供しています。シックス・シグマによるお客様ニーズを重視したこと、常に生産性の向上に努め妥協のないリスク管理基準を適用したことが成功に結びついたのでした。

昨年度はいくつかの重要な出来事によって象徴されました。まず、日本長期信用銀行の再建策の一環として40億ドルの貸付資産を購入したこと。また22億ドルの貸付資産を獲得することでタイ経済の資本再構築にも参加しました。この投資では、引

受や資産回収のための非常に優れたアプローチを適用し、今後は同じような状況下において容易に活用できるブループリントとなることでしょう。

米国においては貸付業務がこれまでにない活況となり、すべての事業区分において過去最高の出来高となりました。1999年度にはまた、インターネットを利用した商品として「GE リンク (GE Link™)」を開発しました。これを利用することでお客様はコストの削減がはかれるだけでなく、よりの確な経営情報も得られるなど、お客様サービスの質を根本的に変えるものとなりました。これはGEが提供する付加価値サービスが、いかに従来の顧客との関係を超越したものであるかを示す一例と言えます。

成長を続けながら、斬新な企画でお客様にサービスを提供する機会を持てることは、私どもにとっても大きな喜びです。グローバルな成長、新しい商品、新しいマーケットへの進出など、新鮮でエキサイティングな事業活動によって成長し続けてきたことを誇りに思います。今後もこの勢いが止まることのないように、コマーシャル・ファイナンスのメンバー一同、精力的に業務を推進してまいります。

## ベンダー・ファイナンシャル・サービス



ベンダー・ファイナンシャル・サービス  
プレジデント兼  
チーフ・エグゼクティブ・オフィサー  
ポール・P・ボシディ

ベンダー・ファイナンシャル・サービスの1999年度の売上高は約50%、収益は%の伸び率となっています。当事業の中核業務であるメーカー向け販売支援金融ビジネスでは、新規のお客様を多く獲得したことで買掛金ファイナンスビジネスが急拡大し、収入の伸びに拍車をかけました。

ベンダー・ファイナンシャル・サービスは機器製造メーカーや販売流通業者向けに斬新なプライベートレーベル・ファイナンシング・プログラムを開発、運用するとともに、提携している製造メーカーや販売流通業者から機器を購入するエンド・ユーザーに対しての融資も行なっています。

1999年1月にはサン・マイクロシステムズ社とグローバルなファイナンシング・プログラムに関

東芝ビジネス・ソリューションはVFSが提供するウェブベースのリース・トランザクション・センターを使用しているディーラーのひとつです。お客様のリース申し込みやその手続きのための進捗状況、ポートフォリオ情報などに関するすべてのチェックをリアルタイムに実施しています。



して提携することを発表しました。サン・マイクロシステムズ社はインターネットを利用した信頼性の高いハードウェアやソフトウェア、サービスを提供する世界的なリーダーです。1999年にはサン・マイクロシステムズ・ファイナンス社を通じてサンの販売に関して6億ドルを超える融資を15カ国で展開しました。2000年には10億ドルを超える規模になると予測しています。またルーセント・テクノロジー社との関係を大幅に拡大したことも1999年の中核業務の伸びを促進させることになりました。1999年9月、ルーセント社はデータ・ネットワークワーキング機器の事業における資金調達先としてベンダー・ファイナンシャル・サービスと提携しました。

インターネットの爆発的な普及が追い風となっているサンやルーセントでは、ウェブ上でデータの高速度伝送を可能にする機器を販売しています。

系列会社であるヨーロッパ・エクイップメント・ファイナンシングにとっても1999年は最高の年でした。ヨーロッパ全域のグローバル・パートナーにあらゆるサービスが提供できる拠点を持つことは、国際競争の上で重要です。とくに1999年、リスカAG社を買収してスイスの金融市場に参入したことは、ヨーロッパにおける基盤をさらに強固なものにしました。

現在の好調を維持するためには、現在提携している機器製造メーカーや販売流通業者がかかえるお客様のニーズを満たし、維持していくことが重要なポイントとなります。そのためにはシックス・シグマ・クオリティーは不可欠です。当事業部のシックス・シグマ・チームのメンバーの多くは提携先と直接組み、競争力強化のためのプロジェクトに取り組んでいます。また当事業部では、お客様の窓口となる内部プロセスの効率化のためにもシックス・シグマを活用しています。

ベンダー・ファイナンシャル・サービスにとって1999年はその輝かしい110年間を締めくくるにふさわしい年となりました。これからの新たな10年間に期待し、好調さが維持されることを確信しております。

# 地域社会サービス

GEのボランティアは1999年、その地域サービスにおいて素晴らしい成果をあげました。エルファンはGEの現役および退職社員4万人以上からなる設立72年のボランティア組織ですが、GE事業のグローバルな拡大に歩調を合わせて規模も年々拡大しています。1999年度にはパリやチェコ共和国、イスラエル、ブラジルのカンピナス、上海、インドのバンガロールなどに新しい支部も設立されました。

米国ではコリン・パウエル将軍の挑戦を受けるかたちで、2000年4月までに年間100万時間を青少年に対するボランティア・サービスに費やすという「果敢な」目標を自らに課しました。CEOのジャック・ウェルチは、1999年4月、GEのコーポレート・オーディット・スタッフがレビューを完了し、年間100万時間という目標を予定より1年も早く達成したことを株主に発表しました。

GEのボランティア活動は世界中のホーム・シティで、学校や公園、博物館、病院、その他の公共施設などで精力的に進められています。



ギャリー・アレンら GE のボランティア達は、クリーブランドのルイス・バスツール小学校にサイエンス・ディスカバリー・センターを建設しました。生徒はこのセンターで楽しい実験やプロジェクトを通して物理学を学んでいます。

ルイビルではジェリ・ベリーの  
ようなボランティアが中  
学生の相談相手となり、その  
中学生達が小学校に通う子  
どもたちの相談相手になる  
ように指導しました。



ニューヨーク州フォートエドワードにあり、コンデンサーや発電機器を製造する工場の社員約400名からなるボランティア達は、フィーダー・キャナル公園や風光明媚な散歩道の清掃に夏の多くの時間を費やし地域住民のために貢献しました。



香港のエルファンは国立公園で植樹イベントを開催しました。このイベントには20人の障害を持つ子どもたちも参加し、若木や低木を公園の傾斜地に植えることで景観の向上に貢献しました。

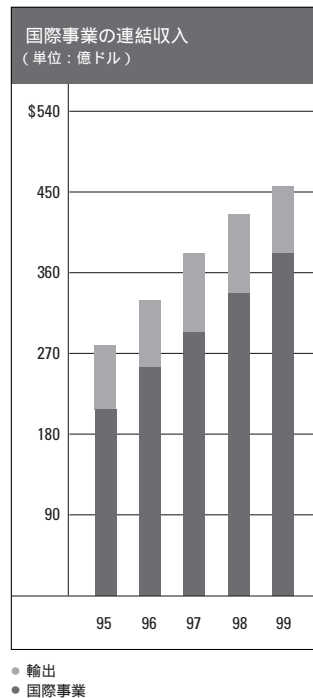


クリーブランドにあるGEライティングの55名のボランティア達は1999年、イースト・クリーブランド地域の子どものために古い野球場を改修しました。

1999年8月7日、インドのエルファンはインディラ・キャンプ(ニューデリーにある恵まれない子どもたちのためのキャンプ)で絵のコンテストを開催し、このような機会に恵まれなかった子どもたちで会場は大いに盛り上がりました。1999年1月にデリーで活動を開始したインドのエルファンは、いまだはいくつかの地域プロジェクトを展開しています。



# 国際事業の経営成績



国際事業の業績見直しには、米国外で営業しているGEおよびGEキャピタル・サービス(GECS)と、米国からの輸出のすべてが含まれています。GECS事業の中で特定の地理的区分に分類することができないものは「その他の地域」に分類されています。

国際事業の収入は、1997年度の382億ドル、1998年度の425億ドルに対し、1999年度は457億ドル(連結収入の41%)となりました。左上のグラフは、過去5年間にわたる国際事業の収入の増加を示しています。

	1999	1998	1997
ヨーロッパ(a)	\$ 22,919	\$ 21,665	\$ 18,166
環太平洋地域	7,879	5,166	4,742
アメリカ大陸	5,229	5,030	4,632
その他の地域	2,136	1,895	1,788
	38,163	33,756	29,328
米国からの輸出	7,513	8,751	8,912
	\$ 45,676	\$ 42,507	\$ 38,240

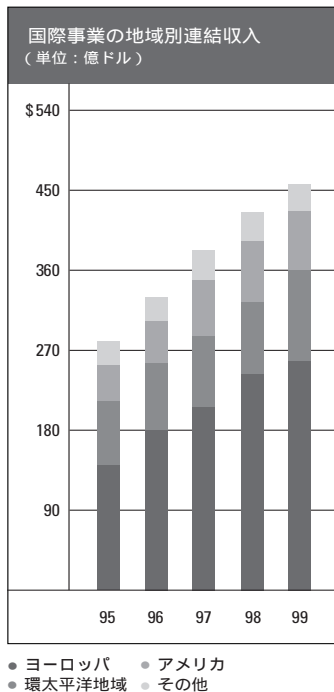
(a) 1997年度の数字には、1998年度中に連結外とした家電販売の関連会社の収入9億4,400万ドルが含まれています。

GEの国際事業の収入は、1997年と比べて2億ドル増加した1998年度の243億ドルに対し、1999年度は240億ドルでした。過去3年間を通じて、総収入に占める国際事業の割合は半分弱です。1999年度減収の要因は、米国からの輸出が減少し、これが米国外事業の売上高の増加分を相殺してしまったことにあります。輸出は14%減少しましたが、これは主に電力システム事業の輸出が減少したためです。米国外に基盤を置く事業からの1999年度の収入は、6%増加して165億ドルでした。1999年度のヨーロッパでの収入は、メディカルシステム事業と航空機エンジン事業が好調な伸びを見せ、3%増加しました。また、環太平洋地域の1999年度の収入は、メディカルシステム事業およびプラスチック事業が2桁成長を達成したことをうけて11%増加しました。アメリカ大陸(米国を除く南北アメリカ諸国)における収入は、カナダでの増収が主因となり5%増加しました。

GECSの国際事業の収入は、1998年度の182億ドルから19%増加し、1999年度は217億ドルとなりました。1999年度、環太平洋地域の収入が2倍以上の伸びを見せたのは、戦略的買収により、日本での収入が増加したことがその主な要因です。中でも日本リースの資産とインフラストラクチャーの買収およびレイクの買収は最大のものとなりました。ヨーロッパでの1999年度の収入は、買収の効果とGECSのすべての営業活動が成長したことを反映して7%増加しました。これらの増加は総じて、広範囲の金融サービスを提供するグローバル・プロバイダーとして活躍したGECSの業務拡張の成果と言えます。

国際事業の1999年度の連結営業利益は、1998年度より5%増加して54億ドルでした。1998年度は1997年度よりも8%増加しています。詳細は注記29を参照してください。

国際事業の総資産は、1998年度より10%増加して1999年度は1,413億ドル(連結資産の35%)となりました。この増加は環太平洋地域に

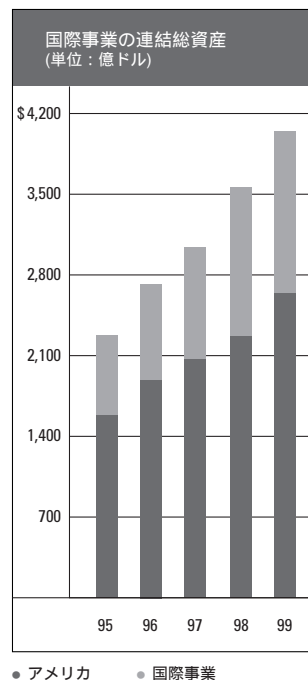


において GECS が大きな成長を遂げたためであり、この地域の現在の経済情勢は引き続き戦略的投資に有利な環境となっています。GECS は、先に述べたような買収や中核となる資産の堅調な増加により、特に日本でその資産を大幅に増加させました。GECS が提供する航空機サービス事業(GECAS)も GECS の資産増加に貢献しました。この航空機サービス事業は「その他の地域」に分類されています。

世界中のあらゆる地域を網羅する GE および GECS の事業活動の主な内容は、現地市場と輸出市場の双方に向けた製造業務、他地域で生産された製品の輸入および販売、航空機リース、他地域にある GE の工場への原材料等の調達、ならびにこれらの地域の経済枠内で行われる金融サービスの提供などです。ある国または地域で通貨および/または経済に関わる問題が発生した場合には一定のリスクが増大する恐れもありますが、それはまた新たな利益を生み出す機会の到来にもつながります。可能性があるリスクとしては、売掛金の

支払遅延および貸倒の増加、電力や航空機関連機器の分野における販売・注文の遅延または取消、現地通貨による金融コストの増加、該当する地域での金融サービス活動の減退などがあげられます。一方、新たな利益を生み出す機会としては、通貨の価値が下がった国々からの仕入れコストの低下、外注の低コスト化、企業または資産を割安な価格で購入して産業・金融サービスを拡大する機会の増加、米国内での債務に関する低い資金調達コストなどが考えられます。

GE の国際事業の財務実績は米ドルで表示されており、為替相場に影響されます。そのため、現地通貨による借入や重要なクロス・カレンシー取引のヘッジ等を選択的に実施することで、為替相場の管理に努めています。対象となる主要通貨はユーロ等のヨーロッパの主要通貨、日本円、およびカナダ・ドルです。



# 抜粋財務データ

(単位：百万ドル 1株当たり単位：ドル)	1999	1998	1997	1996	1995
<b>ゼネラル・エレクトリック社および連結子会社</b>					
収入	\$ 111,630	\$ 100,469	\$ 90,840	\$ 79,179	\$ 70,028
純利益	10,717	9,296	8,203	7,280	6,573
配当額	4,786	4,081	3,535	3,138	2,838
平均株主持分利益率	26.8%	25.7%	25.0%	24.0%	23.5%
1株当たり					
純利益 希釈化後	\$ 3.22	\$ 2.80	\$ 2.46	\$ 2.16	\$ 1.93
純利益 希釈化前	3.27	2.84	2.50	2.20	1.95
配当額	1.46	1.25	1.08	0.95	0.845
株価の推移	159½-94¼	103⅝-69	76⅞-47⅝	53⅞-34¼	36⅞-24⅝
期末の終値	154¾	102	73⅜	49⅞	36
総資産	405,200	355,935	304,012	272,402	228,035
長期借入金	71,427	59,663	46,603	49,246	51,027
発行済株式数 平均(単位：千株)	3,277,826	3,268,998	3,274,692	3,307,394	3,367,624
株主口座数 平均	549,000	534,000	509,000	486,000	460,000
<b>GEに関するデータ</b>					
短期借入金	\$ 2,245	\$ 3,466	\$ 3,629	\$ 2,339	\$ 1,666
長期借入金	722	681	729	1,710	2,277
少数株主持分	823	816	569	477	434
株主持分	42,557	38,880	34,438	31,125	29,609
投下資本合計	\$ 46,347	\$ 43,843	\$ 39,365	\$ 35,651	\$ 33,986
平均投下資本合計利益率	25.8%	23.9%	23.6%	22.2%	21.3%
投下資本合計借入金比率	6.4%	9.5%	11.1%	11.4%	11.6%
運転資本(a)	\$ 3,922	\$ 5,038	\$ 5,990	\$ 6,598	\$ 7,405
有形固定資産増加額	2,036	2,047	2,191	2,389	1,831
期末従業員数					
米国	124,000	125,000	128,000	123,000	124,000
その他の国々	86,000	82,000	81,000	65,000	59,000
総従業員数	210,000	207,000	209,000	188,000	183,000
<b>GECSに関するデータ</b>					
収入	\$ 55,749	\$ 48,694	\$ 39,931	\$ 32,713	\$ 26,492
純利益	4,443	3,796	3,256	2,817	2,415
株主持分	20,321	19,727	17,239	14,276	12,774
少数株主持分	4,391	3,459	3,113	2,530	2,522
他からの借入額	200,025	172,200	141,263	125,621	111,598
GEキャピタルの資本債務比率	8.44:1	7.86:1	7.45:1	7.84:1	7.59:1
総資産	\$ 345,018	\$ 303,297	\$ 255,408	\$ 227,419	\$ 185,729
保険料収入	13,624	11,865	9,396	8,185	6,158
期末従業員数					
米国	73,000	38,000	37,000	32,000	26,000
その他の国々	57,000	48,000	30,000	19,000	13,000
総従業員数	130,000	86,000	67,000	51,000	39,000

GEとGECSとの間の取引は連結情報からは除去されています。

(a) 運転資本とは、売掛金と棚卸資産の合計から買掛金と未収金を差し引いた金額をいいます。

# お知らせ

本社  
General Electric Company  
3135 Easton Turnpike  
Fairfield, CT 06431  
(203)373-2211

定時株主総会  
ゼネラル・エレクトリック・カンパニーの2000年度  
定時株主総会は、4月26日(水)、バージニア州リッチ  
モンドのリッチモンド・ランドマーク・シアターにて  
開催される予定です。

株主の皆様に関連するサービス  
株式の名義書換につきましては、書面により下記に御  
連絡下さい。  
GE Share Owner Services  
c/o The Bank of New York  
P.O. Box 11002  
New York, NY 10286-1002

株主名簿への記載や株式の直接購入および配当再投資  
制度「GE ストック・ダイレクト」の目録見書等に関  
するお問い合わせにつきましては、下記に御連絡下さ  
い。  
GE Share Owner Services  
c/o The Bank of New York  
P.O. Box 11402  
New York, NY 10286-1402  
Tel: 800-786-2543(800-STOCK-GE)または908-769-9619  
E-mail: GE-Shareowners@bankofny.com

株主の皆様に関連する一般的情報および一定の書式  
(名義書換指図書および株式譲渡委任状等)につき、イ  
ンターネットでアクセスされる場合には、下記のアド  
レスを御利用下さい。  
<http://stock.bankofny.com/ge>

証券取引所に関するお知らせ  
米国では、GEの普通株式はニューヨーク証券取引所  
(ほとんどがここで売買されています)およびボストン  
証券取引所に上場されています。またロンドン証券取  
引所など、米国以外のいくつかの証券取引所にも上場  
されています。

## 株価および配当に関する情報

(単位: ドル)	普通株式の株価		配当発表額
	最高	最低	
1999年度			
第4 四半期	\$159 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	\$114 <sup>5</sup> / <sub>16</sub>	\$.41
第3 四半期	122 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	102 <sup>9</sup> / <sub>16</sub>	.35
第2 四半期	117 <sup>7</sup> / <sub>16</sub>	99 <sup>13</sup> / <sub>16</sub>	.35
第1 四半期	114 <sup>3</sup> / <sub>16</sub>	94 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	.35
1998年度			
第4 四半期	\$103 <sup>15</sup> / <sub>16</sub>	\$ 69	\$.35
第3 四半期	96 <sup>7</sup> / <sub>8</sub>	72 <sup>5</sup> / <sub>8</sub>	.30
第2 四半期	92	80 <sup>1</sup> / <sub>16</sub>	.30
第1 四半期	87 <sup>5</sup> / <sub>8</sub>	70 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	.30

1999年12月31日現在の登録株主数は約557,000名で  
した。

「Form 10-K Report」およびその他の報告書  
本年次報告書中の経営陣からの説明にある財務情報  
は、2000年3月末までに米国証券取引委員会(SEC)に  
提出される「Form 10-K Report」に記載すべき情報と  
実質的に同一のもので、「Form 10-K Report」に含ま  
れる一定の補足的情報については、付属書類を省略し  
た写しを無料で提供いたします。御希望の方は下記に  
御連絡下さい。  
GE Corporate Investor Communications  
3135 Easton Turnpike  
Fairfield, CT06431

ゼネラル・エレクトリック年金制度、1974年従業員  
退職手当保証法の規定によるGEの従業員給付制度に  
関する要約年次報告書ならびにGEの各種従業員給付  
制度に関連するその他の文書および情報の写しを御希  
望の方は、上記Corporate Investor Communications宛て  
に、書面により御希望の情報の内容を明記した上、ご  
請求下さい。

GEキャピタル・サービスおよびGEキャピタル・コー  
ポレーションは、いずれも「Form 10-K Report」を米  
国証券取引委員会に提出しています。これらの報告書  
を御希望の方は、下記にご請求下さい。

GE Capital Services  
Public Relations and Advertising  
260 Long Ridge Road  
Stamford, CT06927

当社慈善団体の年次報告書を御希望の方は、下記に御  
請求下さい。  
GE Fund  
3135 Easton Turnpike  
Fairfield, CT06431  
また、この報告書は下記サイトでも御覧になれます。  
[www.ge.com/fund](http://www.ge.com/fund)

インターネット・アドレス情報  
GEならびにGEの製品・商品およびサービスに関連  
する情報につき、GEのホームページにアクセスされ  
る場合は、下記のアドレスを御利用下さい。  
[www.ge.com](http://www.ge.com)

GEがインターネットに関するイニシアチブをいかに  
推進してきたかを御覧いただけるビデオ、「e@GE」を  
製作いたしました。「e@GE」や1999年度のGEアニュ  
アル・レポートは、ともに下記サイトにてオンライン  
で御覧になれます。  
[www.ge.com/annual99](http://www.ge.com/annual99)

製品情報  
GEの消費者向け製品およびサービスに関連する情報  
につきましては、「GEアンサー・センター(GE Answer  
Center)」に電話でお問い合わせ下さい(Tel: (800)626-  
2000または(502)423-7710)。

また、GEキャピタルの各種金融商品およびサービス  
につきましては、Tel: (800)243-2222または(203)357-  
3301にお問い合わせ下さい。

#### カセット・テープ

本年次報告書のオーディオ・カセット版を御希望の方は、下記に御請求下さい。

Target Mail

705 Corporations Park

Scotia, NY 12302

Tel: (518)385-1075

E-mail: target.mail@corporate.ge.com

#### コーポレート・オンブズマン

法律の遵守やGEの方針、あるいは米国政府の契約に関する要件につきましては、下記に御連絡下さい。

GE Corporate Ombudsman

P.O. Box 911

Fairfield, CT 06430

Tel: (800)227-5003 または(203)373-2343

