

Reset

Reimagine

Reinvest

Rethink

Research

Relationships

Responsibility

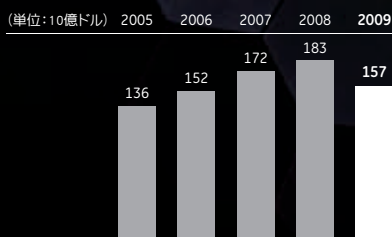
Renew

2009 Annual Report

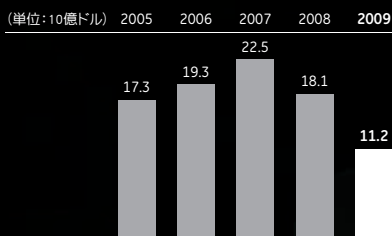


皆さまへの報告

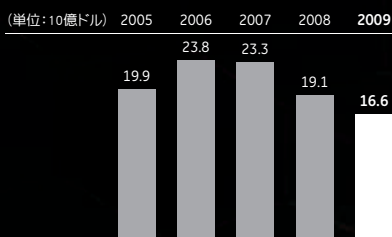
連結売上高



継続事業による利益



営業活動によるキャッシュフロー



利益成長率

	2005	2006	2007	2008	2009
GE	11%	12%	16%	19%	(38)%
S&P 500 企業	10%	14%	(7)%	(30)%	16%

財務および戦略のハイライト

安全第一の経営を維持しながら、GE キャピタルの業績は好調に推移

- 金融事業で 23 億ドルの利益を上げ、すべての四半期決算で黒字を確保。2008 年から 2009 年にかけては 110 億ドルの利益を計上
- Tier 1 自己資本比率は 7.7% に上昇、レバレッジ率は 25% に低下
- 流動性が向上。2010 年に必要な長期資金はすべて調達済みであり、コマーシャル・ペーパーへの依存度を引き下げて長期債務も削減
- 金融事業では期末純投資額を 530 億ドル削減（外国為替の影響を除いた金額）

厳しい経済状況にもかかわらず、産業部門の業績は堅調に推移

- 産業部門の利益は前年比 1% の増益を確保（NBC ユニバーサルを除く）、利益率は 60 ベースポイント上昇して 16.2% に
- 合計受注残高は 1% 増加して 1,750 億ドルに
- 製品サービス部門の利益は 7% の増額
- 米国における輸出額は 180 億ドル

財務の柔軟性が向上

- 産業部門の営業活動によるキャッシュフロー（CFOA）は 166 億ドルと好調。2009 年度の連結ベースの現金残高は 720 億ドル
- 公表済みの事業売却が完了した時点で、さらにキャッシュフローが 100 億ドル増加する見込み

GE のブランドと評価を固守

- 研究開発（R&D）費は 7% 増額、製品ラインを拡張し、世界規模で投資を拡大
- 「世界で最も価値のあるブランド」ランキングでは、ブランド価値の評価がおよそ 500 億ドルとなり、第 4 位を維持

年度末時点における明るい兆候としては、2009 年度第 3 四半期以降の非収益資産の減少や個人向けローン延滞率の安定化に加えて、連続して受注額が増加し、広告収入を改善

注：本冊子内の各実績値は、特に断りのない限り継続事業による業績を表します



投資家の皆さまへ

『タイム』誌は今の時代を「地獄の10年」と呼びました。そしてウィンストン・チャーチルは「地獄をみているときは前進あるのみ」とのアドバイスを残しています。私たちは史上最悪の一つに数えられる世界的な景気悪化に見舞われました。金融システムは崩壊の危機に揺らぎ、金融セクターは3兆ドルを超える損失を被りました。失業率は米国で10%を上回り、世界の多くの国ではさらに高い水準となりました。主要な資産価値は軒並み急落しました。人々は自由市場の原則を疑うようになり、市場の富と機会を創出する力をも信じられなくなりました。

大恐慌以来最悪の経済危機と見る向きも多い2008年から2009年にかけて、GEはそれでも約300億ドルの利益を確保し、360億ドルのキャッシュフローを生み出しました。また、この1年を通じてより強靱な体質になりました。

世界はリセットされました。今は不確実であることが「新たな日常」のように感じられます。危機以前の、どちらかといえば穏やかだった世界が戻ってくることはないでしょう。成長を実現するのはさらに難しくなり、変化は一段と激しくなり、各方面からの要望もますます強くなると考えられます。私たちはこのような状況を、GE再生の好機と捉えています。

私たちは昨年、この危機によって世界経済がリセットすると予測しました。今年は、リセットされた世界がGEと投資家の皆さまにとって何を意味するのか考えてみたいと思います。

写真左から

ジェフリー・R・イメルト
取締役会長兼 CEO

マイケル・A・ニール
GE 副会長
GE キャピタル・サービス会長兼 CEO

キース・S・シエリン
GE 副会長兼 CFO

ジョン・G・ライス
GE 副会長
テクノロジー・インフラストラクチャー社長兼 CEO

ジョン・クレニキ Jr.
GE 副会長
エナジー・インフラストラクチャー社長兼 CEO

前例のない時代の、前例のないアクション

リセット後の未知の世界でGEの経営の舵をとるにあたって、私たちは4つの目標を掲げました。
— 1.「GEを安全第一で経営する」2.「インフラストラクチャー事業が現在の景気サイクルを通じて好業績を実現できるようにこれを整備、運営する」3.「財務に柔軟性を持たせる」4.「グループの事業基盤とブランドを守る」。これらの課題については、予想以上に迅速な対応を迫られたこともありましたが、皆さまの期待どおりに対応できたのではないかと考えています。この間、私は多くの方々に助けていただきました。またそうした支援をいただくことがこれほどありがたかったこともありません。私は社員の粘り強さと管理職の熱意、取締役会の見識を信じていました。

「GEを安全第一で経営する」— GEはこの1年半の間に人員の10%削減、増資、減配を断行しました。苦渋の決断であり、私はその全責任を負う所存です。また、損失の拡大に直面しているGEキャピタルの経営基盤を強化しました。社債の格付けは「トリプルA」から引き下げられたものの、高い格付けである「ダブルA」を安定的に維持しています。金融事業のエクスポージャーが大きいにもかかわらず、不良資産救済プログラム（TARP）の適用を受けることなく危機を乗り切りました。

GEキャピタルは事業を安定させることに成功しました。コマーシャル・ペーパーや長期借入れへの依存度を減らし、2011年にかけての十分な資金を調達しました。また、他の金融サービス企業と同様に、政府の融資プログラムの恩恵を受け、連邦預金保険公社（FDIC）の暫定流動性保証プログラムを利用して社債の一部を発行し、23億ドルの手料を支払いました。これらの活動を通じて、レバレッジ率を下げ、Tier1自己資本比率を銀行に匹敵する水準に上げました。

そして、金融事業の期末純投資額を500億ドル以上削減し、高い利益率のセグメントに経営資源を集中しました。商業用不動産の市場は引き続きリスクをはらんでいますが、一段の価格変動にも十分備えており、リスク管理は万全です。

今回の経済危機で、金融の競合企業が何社も姿を消しました。一方GEは、主に中小企業向けに1500億ドルのファイナンスを提供しました。金融事業は2008年度と2009年度に、計110億ドルの利益を計上し、ただの一度も四半期決算で赤字を出しませんでした。

リセット後の未知の世界でGEの経営の舵をとるにあたって私たちは4つの目標—「GEを安全第一で経営する」、「インフラストラクチャー事業が現在の景気サイクルを通じて好業績を実現できるようにこれを整備、運営する」、「財務に柔軟性を持たせる」、「グループの事業基盤とブランドを守る」—を掲げました。これらの課題について、皆さまの期待どおりに対応できたのではないかと思います。

「インフラストラクチャー事業が現在の景気サイクルを通じて好業績を実現できるように整備、運営する」— 産業分野の事業は、経済危機を通して他社よりも堅調な業績を維持し、目標を達成しました。S&Pの「インダストリアル(産業)」指数を構成する企業の利益は2009年に16%減少しましたが、GEの産業部門（メディア事業を除く）は147億ドルの利益を計上、前年比で1%の増益を確保し、多くの競合企業より好業績を確保しました。需要低迷の打撃を克服するため、コストを60億ドル削減したこともあり、産業部門の利益率は前年比で60ベースポイント上昇し、16.2%になりました。あらゆるところに成長機会を探し求め、オーストラリアやブラジル、中国、インドといった急成長している市場での立場を強化しました。製品サービスも充実させて、お客さまの生産性向上に寄与しました。

「財務に柔軟性を持たせる」— 私たちは財務の健全性と柔軟性を改善しました。2009年に130億ドルの増資を実施しました。運転資本を大幅に削減し、産業部門で170億ドルのキャッシュフローを生み出すことができました。また、すでに公表済みの事業売却によって、2010年度中にさらに100億ドルのキャッシュフローを生み出せると見込んでいます。2009年度の連結ベースの現金残高は720億ドルとなりました。

「グループの事業基盤とブランドを守る」— 私たちはGEブランドと長期的な事業基盤を守ることができました。研究開発（R&D）費は7%増額し、投資によって新たな機会を得られる態勢を整えました。また、ヘルスケア関連では、新たな取り組みとしてヘルシーマジネーション（healthymaginationSM）を発表、すでに高い実績をあげている環境戦略、エコマジネーション（ecomaginationSM）も引き続き順調に発展させることができました。今回の経済危機の中でも、GEは「世界で最も価値のあるブランド」ランキングの第4位を維持しています。

ただし、私たちも決して完璧ではありません。今回の経済危機を通して、GEのよりよい経営に役立ついくつかの教訓を学んだことも皆さまにご理解いただきたいと思います。経済が安定していた時代は、規模が大きい多様な事業を持つことがGEの強みでした。現在では、よりたくさんシステミック・リスクが存在します。したがって、GEは変わらなければなりません。

この10年間、金融事業で利益の半分以上を稼ぐこともありましたが、いまや金融部門はあまりにも大きくなりすぎ、その不安定さが組織全体に影響を及ぼすようになりました。GEは第一に、産業分野の企業でなければなりません。私たちは産業分野の事業成長に向けた投資を拡大しました。金融事業においては戦略的な成長のみを追求することとし、同事業の規模と収益性を監視していきます。

これまで、収益分野として住宅ローンを世界各地で取り扱ってきましたが、結局は私たちの競争優位性を十分に活かすことにはなりません。私たちは事業をよりシンプルにして、競争優位性を持つコアの事業とその周辺にフォーカスするため、大胆な措置を講じてきました。

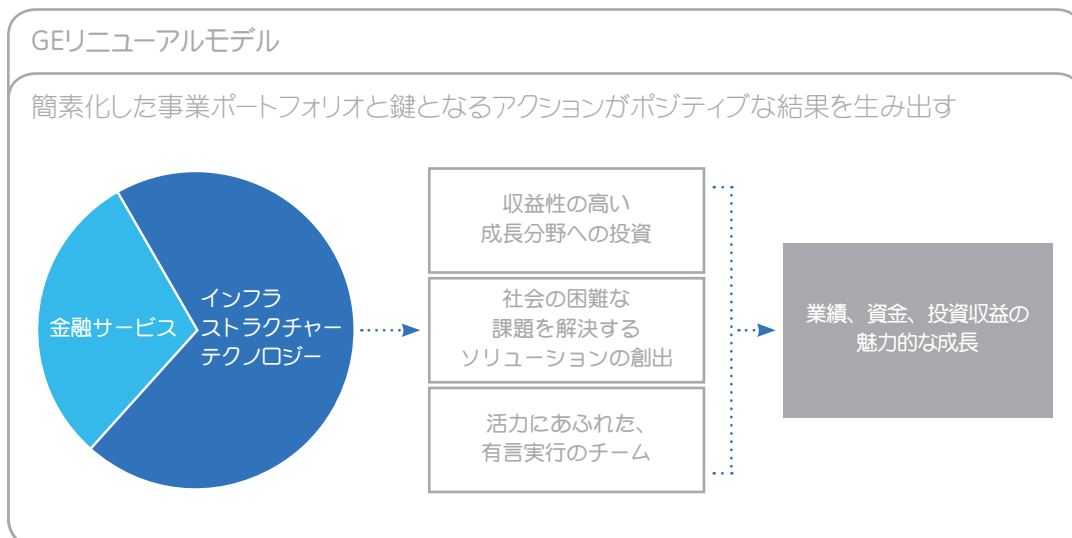
経済危機のさなかにあつては、事業運営と流動性をより厳重に管理し、結果として、高い利益率と多額のキャッシュフローを残すかたちで景気後退局面を乗り切りました。リスク管理と資本配分に関する業務プロセスも強化しました。同様に、サプライチェーンにおける生産性を改善し、間接費を引き下げました。GEはこれまで、手持ち資金を小さく抑えた経営を行ってきましたが、現在は経営環境の変化に備えて、より保守的に手元資金を管理しています。こうした取り組みは、景気回復後も続きます。

すべてが思いどおりに運んだわけではありませんが、2009年は重点課題に対処することができました。GEキャピタルでは、リセット後の金融界を勝ち抜く体制が整っています。産業分野の事業も、他社をしのぐ好調を維持することでしょう。今やバランスシートの健全性は改善され、強いブランド力も有しています。経済危機においては、皆さまを不安定な状態に置いてしまいましたが、私たちが教訓から学ばなくなったことも、会社をよりよくするための努力を放棄したこともありません。GEはこれからも、皆さまに報いていきます。

この10年間、金融事業で利益の半分以上を稼ぐこともありましたが、いまや金融部門はあまりにも大きくなりすぎ、その不安定さが組織全体に影響を及ぼすようになりました。GEは第一に、産業分野の企業でなければなりません。私たちは産業分野の事業成長に向けた投資を拡大しました。金融事業においては戦略的な成長のみを追求することとし、同事業の規模と収益性を監視していきます。

GEのリニューアル

GEは、世界の最も困難な問題を解決できる、革新的な技術とサービスの会社です。GEはまた、収益を伸ばし、事業への再投資や株主配当を行うための十分な資金を確保しています。そして参入した市場では、必ず高い競争力を確立する会社です。



インフラストラクチャーを重点分野とするシンプルなポートフォリオ

GEは世界最高のインフラストラクチャー企業です。私たちはエネルギー、石油・ガス、ヘルスケア、アビエーション（航空）、輸送、ウォーター（水処理）、一般消費者向け製品の分野で業界をリードする事業基盤を築いています。投資家の皆さまには、GEのインフラストラクチャー事業モデルを高く評価していただいております。私たちはこの20年間で、高い投資収益と堅調なキャッシュフローを維持しながら年率10%近い収益の伸びを達成しました。GEには幅広い技術があり、様々な地域で事業を展開しています。この多様性により、GEは経営環境の変動を受けにくくなっています。

インフラストラクチャー事業は、GE全体の強みを十分に活かすことができる分野です。GEの技術のほとんどが、複数の事業で活用されているため、技術革新を事業ポートフォリオ全体で活かすことができます。インストールベースのお客さまを対象としたサービス提供では、全社共通のアプローチを採用しています。国のインフラそのものをトータルで考えている新興市場国の各政府とも、さまざまな事業において緊密な関係を築いています。私たちが展開する事業には多額の投資と資金調達能力が求められ、GEのように力のある企業にしか実現できないものです。私たちGEはどの競合企業よりも低いコストで、より大きな価値をお客さまに提供できるはずで

す。インフラストラクチャー部門は、隣接する、相互に関連性の高い事業分野を増やしていくことで、GEにダイナミックで長期的な成長をもたらします。この10年の間にも、再生可能エネルギーや石油・ガス、水処理、ライフサイエンス（生命科学）など、新たな市場をいくつか築いてきました。2000年には事実上存在しなかったこれらの事業で、今日では200億ドル前後の売上を計上しています。現在は新たに電池、航空電子工学、サービスなどの分野で関連性の高い事業を立ち上げているところです。

GEキャピタルは、より小規模で事業内容を絞り込んだ専門金融会社を目指しています。私たちの競争上の強みは、付加価値の高いオリジネーションとリスク管理能力にあります。私たちがよく知っているアセットや、リーダーとして認識されている分野で、引き続き主要な貸し手としての役割を果たします。また、金融サービス市場の規制強化に備えて準備を進めています。このように、GEキャピタルは事業を絞り込み、今後も堅調な利益を生んでいきます。

金融ビジネスを有していることは、お客さまの事業内容や財務内容をより深く理解することにつながります。米国は別として、各国政府は、技術からファイナンスまで総合的なソリューションを提供できる企業と組むことを望んでいます。またメーカーとしてのノウハウを持つGEキャピタルは、中小企業に対し、銀行よりも大きな付加価値を提供できます。

NBCユニバーサル（NBCU）への出資比率の引き下げは苦渋の決断ではありませんでしたが、大きなメリットもあります。この事案が承認されれば、魅力的な対価を受け取れる見込みであると同時に、GE全体としての事業リスクが低減されます。

GEは20年以上にわたってNBCUを傘下に収めてきました。この間、NBCUの平均成長率と利益率はともに11%と業界平均を上回り、視聴率では常にトップ争いを演じてきました。私たちは番組などのコンテンツや人材、放送網などのプラットフォームに継続して投資してきましたが、最近ではテレビのゴールデンタイムの視聴率が低迷することもありました。

ただし、要所要所では正しい判断を下してきました。2004年にはユニバーサルと合併し、放送事業モデルを多様化することで株主価値を高めました。その後は業界トップクラスの成功を誇るケーブルテレビ・プラットフォームを構築し、コンテンツの幅を広げ、ヒスパニック向けメディアへの投資や全世界への配信を実現、さらにデジタル化に向けた態勢も整えました。

GEの投資家の皆さまは、賢明な資本配分を期待しています。NBCUとコムキャストの提携は、まさにその一例となるでしょう。この事案はインフラストラクチャー事業の成長に投資できる資金を生み出します。同時に、当社はより競争力の高いメディア企業の大株主になります。

インフラストラクチャー事業と金融事業においてはGEが業界をリードし、長期的な成長に向けた態勢を整備しています。インフラストラクチャー事業には2015年までに10兆ドル以上投資する計画で、その大部分が新興市場向けとなります。簡素化された、強力な事業ポートフォリオは、これからの10年に向けて世界の成長の機会と足並みを揃えたものになっています。

インフラストラクチャー事業は、GE全体の強みを十分に活かすことができる分野です。GEの技術のほとんどが、複数の事業で活用されているため、技術革新を事業ポートフォリオ全体で活かすことができます。インストールベースのお客さまを対象としたサービス提供では、全社共通のアプローチを採用しています。国のインフラそのものをトータルで考えている新興市場国の各政府とも、さまざまな事業において緊密な関係を築いています。

収益性の高い成長分野への投資

GEは常に内部成長を推進する力を強化してきました。どんなに成長が難しい社会においても、GEにはそこに吹いている「追い風」を活かせる環境が整っています。

GEは幅広い技術で世界をリードしています。堅調な投資、創造力にあふれたチーム、コスト抑制力が、GEの技術分野における競争上の強みとなっています。2010年には、産業部門売上高の約5%を研究開発（R&D）に投資します。この10年間で申請した特許は2万件に上り、世界各国に4万人近い技術者や科学者を擁しています。

GEはこれまでに150種類以上の中核技術を開発しています。その技術があるからこそ、GEはそれぞれの業界でリーダーとなることができたのです。私たちは技術と革新を複数の事業プラットフォームで共有し、その技術に拡張性を持たせています。私たちはこれらの技術を競合企業とベンチマークしていますが、多くの場合GEの方が優れています。

私たちは今、さまざまな価格帯でより多くの新製品を市場に投入することに力を入れています。GEは「リバース・イノベーション」を推進しています。「リバース・イノベーション」とは、新しい成長機会を捉えるための経営管理手法で、要するに、低コストの新興市場事業モデルを先進国向けにアレンジするものです。すでにこの取り組みに基づき、中国とインドで設計された、コストが低く利益率の高いヘルスケア機器のポートフォリオを開発しました。現在、これらの製品は先進国で好調な売れ行きを見せています。

GEはパートナーシップを通じて技術の幅を広げています。インテルとGEはホームヘルスの分野で新たなイノベーションを実現しようとしています。また、中国航空工業集団（AVIC）とGEは、航空電子工学製品の合弁会社を設立しました。イーライリリー社とは、様々ながん患者ひとりひとりに合った治療方法の特定を支援する分子病理学のアプローチ開発に取り組んでいます。そしてGoogleとは、スマートグリッド技術の家庭への普及を目指して協力しています。こうしたパートナーシップによって、より多くの製品をより短期間に市場に投入することが可能になります。

GEはサービス事業を拡大しています。製品サービス部門の現在の売上高は350億ドル、受注残高は1,290億ドルとなっています。サービス事業の収入は全社売上高の3分の1に上り、産業分野では収益の4分の3近くを占めています。製品サービス部門の収益は景気後退局面でも増加しました。すでに各種設備を導入していただいたお客さまがいるうえ、受注残高も増えているため、利益率の高いサービス事業は今後も自ずと拡大し続けると考えられます。

私たちは今、さまざまな価格帯でより多くの新製品を市場に投入することに力を入れています。GEは「リバース・イノベーション」を推進しています。「リバース・イノベーション」とは、新しい成長機会を捉えるための経営管理手法で、要するに、低コストの新興市場事業モデルを先進国向けにアレンジするものです。すでにこの取り組みに基づき、中国とインドで設計された、コストが低く利益率の高いヘルスケア機器のポートフォリオを開発しました。現在、これらの製品は先進国で好調な売れ行きを見せています。

さらに価値の高い事業ポートフォリオへ

過去10年

(セグメント別利益)



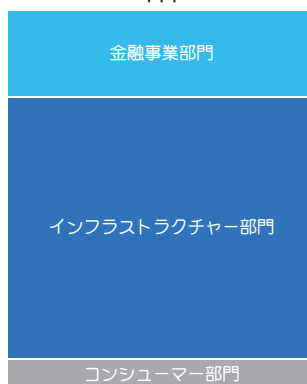
リスクの軽減と投資の抑制

現在



事業ポートフォリオの組み換え、シンプル化、投資

将来



成長と価値の創造
(NBCユニバーサルへの継続投資)

サービス事業における GE の強みは、お客さまが GE 製品をどのように使用されているかによってお客さまの生産性がどのように変化するかを深く理解している点にあります。たとえば、現在飛行機に搭載されている GE とパートナー企業の航空機エンジン全製品の燃料消費量が 3% 削減されれば、航空会社のお客さまにとっては毎年 20 億ドルのコスト削減になります。

サービス分野の次の「未開拓」市場は、ソフトウェアの活用と資産管理の推進によって、お客さまの仕事の流れを自動化し、業務改善を支援する事業です。GE はすでにスマートグリッドや電子カルテ、機関車配置プラン、高度な航空情報システム、生産性ソリューションなどの新しい市場でリーダーシップを確立しつつあります。

GE は成長市場でリードしています。 GE は現在、中東やラテンアメリカ、中国、インドなど、資源と人材に恵まれた成長著しい市場で 380 億ドル規模の事業を展開しており、これらは産業分野全体の売上高の約 40% を占めています。これらの国々はインフラストラクチャーに数兆ドル規模の投資をしており、そこでは複数の事業分野にわたってソリューションを提供できる企業が歓迎されます。つまり GE は、インフラ整備のニーズを満たすために政府と企業が協力している国々で「企業・国家間 (company-to-country)」モデルを形成することができるのです。

GE は事業の現地化を急ピッチで進めています。コスト削減と地元の優れた人材を起用することが狙いです。2010 年には、新興市場に 6 つのサービスショッブを開設するとともに、ブラジルに世界で 5 つ目となるグローバル・リサーチ・センターを建設し、これらの地域で数千人のセールスとサービス担当者を新規採用します。

投資家の皆さまには、GE は新興市場の成長に参加する優れた手段だと捉えていただきたく思います。新興市場における GE のシェアは米国におけるシェアに匹敵し、利益率とサービス普及率は先進諸国並みの水準となっています。当社は現地企業のコスト水準に合わせることで、グローバルな競争が可能なコスト体質を守っています。

経済危機以前の GE は、内部売上成長率の目標を GDP 成長率の 2 ~ 3 倍としていました。2010 年は若干のプラスになる見通しです。当面は、サービス事業や新興市場、技術、グローバル・ソリューション分野における優位が、GDP の伸びを上回る内部売上成長率を実現するための原動力となるでしょう。

困難な社会問題の解決を通じて市場機会を創出

GE では、インフラストラクチャー事業の成長に向けてエコマジネーションとヘルシーマジネーションという 2 つのイニシアチブを推進してきました。その一環として、エネルギー効率の改善とより身近な医療という難しい問題の解決に向けて大きな前進を遂げました。GE は常に問題の解決に「システムによる手法」を採用し、お客さまや社会のニーズに対して創造性に富んだソリューションを提供しています。

GE はクリーン・エネルギーの分野に革新をもたらしてきました。2005 年には、エコマジネーションの取り組みを開始しました。これはお客さまのコスト削減と雇用創出を実現する革新的な技術を生むもので、当社ではその効果がすでに現れています。50 億ドルだったエコマジネーション製品の売上高は、2009 年には 180 億ドルに増加しました。私たちは成長と環境への配慮を目指し、すでに新たな目標を設定しています。

クリーン・エネルギーを使う未来社会実現のカギを握るのはテクノロジーです。GE は昨年、スマートグリッド・ソリューションやナトリウム電池、リチウム電池、洋上風力発電、スマート家電、多燃料ガスタービンなどの商品化に多大な投資をしました。次世代原子炉やクリーンな石炭技術の実現にも引き続き取り組んでまいります。こういった革新的な技術は、エネルギー安全保障と雇用の創出を促します。

同じように、より身近な医療にも大きな事業機会があると考えています。ヘルシーマジネーションは、主に医師への支援を通して多くの人により質の高い医療をより安く提供することを通じて、結果として GE のヘルスクエア事業が成長することを見込んで考案されました。

現在はヘルスクエアのコストやクオリティ、アクセスを改善する新しい技術に 60 億ドル規模の投資をしています。この投資の対象は、過疎地の医療機関でいつか内科医の聴診器に代わって必需品となり得る携帯型超音波診断装置から、磁気共鳴装置 (MR) など最先端画像診断技術を画期的な価格で提供することまで、多岐にわたります。

GE は、ニューオーリンズ州のオクスナーやニュージャージー州のパーチャヘルスなど、数百におよぶ地域の医療機関とも強い協力関係を築いています。過去 10 年間で、単に画像診断装置

GE では、インフラストラクチャー事業の成長に向けてエコマジネーションとヘルシーマジネーションという 2 つのイニシアチブを推進してきました。その一環として、エネルギー効率の改善とより身近な医療という難しい問題の解決に向けて大きな前進を遂げました。GE は常に問題の解決に「システムによる手法」を採用し、お客さまや社会のニーズに対して創造性に富んだソリューションを提供しています。

を納入する、という関係から、お客さまである医療機関のクオリティ、リーダーシップ、生産性を高めるために貢献できるような関係へと、大きく発展してきました。GEはオクスナーとパーチャヘルスが、全米で最もクオリティと費用対効果の高い医療機関として評価されるよう、お客さまをサポートしてきました。

ソリューションを提供するには、技術的な幅の広さ、お客さまからの高い評価、社会的信用がなければなりません。GEはこれらを兼ね備えて、各国政府や地方自治体が投資しなければならない分野であるクリーン・エネルギーとより身近な医療への取り組みに参入しています。こうした取り組みを通じて、投資家の皆さまには、持続可能で採算性の高い成長をお約束します。

有限実行、活力に満ちたチーム

環境の厳しい時代に社員を引っ張っていくリーダーにとって課題の一つは、いかにチームに現実をしっかりと認識させ、同時に将来に明るい展望を持ち続けられるようにするか、ということです。経済危機以前のビジネスのルールはもはや通用しません。新興市場での成長に向けたリソースの確保や世界各国の政府との協力関係の構築、景気変動への対応など、これまでとは違う課題が浮上しています。

進化するリーダーシップはGEの強みの1つです。私たちはたえず成功と失敗の両方から学び、学んだことをリーダーの教育に活かしています。たとえば、私たちはこの1年半のあいだに、リスクと流動性の管理について重要な教訓を学びました。今後数年は将来の力強い成長を実現するリーダーの育成を強化してまいります。

リーダーシップを活性化する1つの方法は、他者から学ぶことです。GEでは、最も優れたリーダー30名を100カ所以上の有力な企業や機関に派遣し、彼らがどのようにして将来に向けた人材を育成しているかを学んできました。私たちはGoogleやウェストポイント陸軍士官学校、マサチューセッツ工科大学をはじめとする世界各地の組織を訪問しました。

この取り組みから私たちが学び、次の世代に伝えていくのは、以下のことです。

- リーダーは優れた聞き手でなければならない。
 - あいまいな状況を「快適」ととらえなければならない。
 - 実例とビジョンを示し、モチベーションを高めなければならない。
 - 卓越した能力を備え、迅速に行動しなければならない。
 - 人々を尊重し、敬意を払い、社会とつながりを持たなければならない。
- つまり、リーダーに期待する資質は人によって異なるのです。

事業チームで複数のリーダーが集結する際には、最高の結果を出すことが求められます。GEでは、上位のビジネスユニットに、「リーダーシップ・イノベーションと成長」と題する、チームベースのトレーニングを提供する予定です。このトレーニングでは、業務の遂行、本業への投資、変化の予測について重点的に学びます。私たちは、世界で最も競争力のある企業を動かす、次世代リーダーの育成を目指しています。

GEはこれまで以上にリーダーの評価と報酬を投資家の皆さまの利益と合致させてまいります。2010年には、4つの重要な評価を基準とした長期インセンティブ・プランを導入します。評価基準は、「2010年から2012年までの累積1株当たり利益（その目標値はすでにご説明した魅力的な財務特性を反映します）」「産業分野のキャッシュフローの累積値（これは収益の拡大に合わせて配当を増やすことを可能にするものです）」「産業分野の総資本利益率の目標値（効果的な資本配分を反映したものとし、GEの株価水準を株価の高い他の企業並みに維持することにつながります）」「GEキャピタルの期末純投資額（「より規模の小さい、事業内容を絞り込んだ金融ビジネス」という私たちのビジョンと一致する水準を目指します）」の4つです。これらの目標を達成することによって、GEはより価値のある企業になります。

リーダーの育成に向けた取り組みを強化し、社外の視点を取り入れ、学ぶことを業務の一環とし、インセンティブをさらに投資家の皆さまの利益に合わせていく—GEはこうして、21世紀のリーダーシップを高めてまいります。

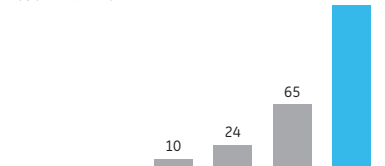
業績、キャッシュフロー、投資収益におけるさらなる成長を目指して

2010年度の利益は2009年度比でほぼ横ばいになると予想しています。2011年度以降は、景気が順調に回復しなくても、当社の利益は堅調に伸びると見込んでいます。これら好業績を達成すると同時に、投資家の皆さまの投資収益を十分に高められる「フリー・キャッシュ」を生み出してまいります。

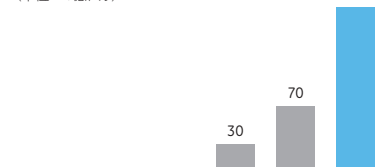
2010年度の利益は2009年度比でほぼ横ばいになると予想しています。2011年度以降は、景気が順調に回復しなくても、当社の利益は堅調に伸びると見込んでいます。これら好業績を達成すると同時に、投資家の皆さまの投資収益を十分に高められる「フリー・キャッシュ」を生み出してまいります。

過去の実績

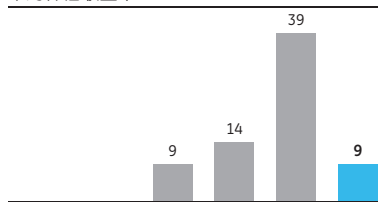
累積利益 1970年代 1980年代 1990年代 2009年度
(単位:10億ドル)



累積キャッシュフロー 1970年代* 1980年代 1990年代 2009年度
(単位:10億ドル)



平均株価収益率 1979年 1989年 1999年 2009年



インフラストラクチャー部門は好業績を維持する見込みです。私たちは2008年から2009年にかけて世界中で大型案件を多数受注し、1,750億ドルという過去最高の受注残高をもとに未来にのぞもうとしています。また、新製品の開発も着々と進んでいます。そしてインフラストラクチャー部門利益の70%以上を占める製品サービス事業は、成長を続ける見通しです。2011年には、設備とサービスの両分野で収益を伸ばしていることでしょう。

生産性とコストを管理していくことがこれからの重要な課題になります。2008年以降、事業の再構築に約30億ドルを投じてきました。これまでに400を超える拠点を閉鎖し、無駄がなく機動性に優れた組織にしてきました。運転資本は2009年から2010年にかけて50億ドル削減できる見通しで、順調に減少しています。マージンと投資収益は、産業分野の業界他社の中でもトップクラスを維持しています。

GEキャピタルでは、今後数年間で利益が大幅に伸びる見通しで、近い将来には同社への投資に対して十分な収益を回収できると予測しています。金融規制がどのように変わろうとも、企業の成長を後押しする有力な貸し手は常に求められるでしょう。

金融事業は2009年に23億ドルの利益を上げていますが、2010年に一段の体質改善を図ります。2011年には大幅な「反発」も見込まれます。2009 - 2010年の信用コストは数年前の約3倍になっていますが、不採算資産の残高は天井を打ち、貸倒損失は今後1~2年で大幅に減少する見通しです。なお、新規案件のマージンは堅調に推移しています。

2010年度は、250億ドル以上のキャッシュフローを確保できる見込みです。これは内部留保から創出されるキャッシュフローのほか、発表済みの事業売却などによるものです。キャッシュフローは利益の拡大に合わせて増加し、GEキャピタルが復配したときには一段と増加することでしょう。

GEはインフラストラクチャー部門の強力な事業基盤を拡充するための買収や、増益に伴う増配に資本を充当していく方針です。いずれは自社株を買戻すこともあるでしょう。私たちは長期的な収益を改善することに、しっかりと忍耐強く取り組んでまいります。

GEは経済危機の間も、将来に備えて布石を打ってきました。私たちは今、これまで以上に強い競争力を持ち、長期的に成長できる能力を備えた「新生GE」としての道を歩みつつあります。

GEが果たすべき責任

私の仕事は、GEを経営することです。同時に、あらゆる人間は国家に対して責任を負っています。したがって、米国の利益に反する事態や、繁栄を力強く牽引してきた自由市場経済の利益に反する事態があれば、CEOという立場の者が発言すべき時もあると考えています。最近のギャラップ社の世論調査によると、大企業を信頼している米国人はわずか13%にすぎず、国民の40%以上が大企業の健全性と能力を全く信用していません。

国民が大企業に不信を抱けば、政府も彼らに追随します。そうなると、ある種の「闇のサイクル」に陥り、景気を上向かせることができる人々が景気の最大の敵とみなされるようになります。そして「なぜ雇用を創出することができないのか、この役立たず！」という非難の声があがります。これが、米国をはじめとする大方の先進国の現状です。この国内のムードを改善できなければ、ポピュリズムが保護主義に転じ、国民全体に不利益をもたらすおそれがあると懸念しています。

米国民は憤っています。世界中の人々が憤っています。しかし、憤ることは戦略にはなりません。私たちが国家としてとれる唯一の戦略は、さらなる成長を生み出すことです。そしてGEは、現実的な考え方ができる、明るい展望を持てる成長企業であり続けます。

GEは、米国の成長の回復をけん引する一翼を担いたいと考えています。私たちは、創業以来かつてないほど技術に投資しています。生産能力の再構築を進めています。製品は世界各地で販売しています。私たちは輸出関連の収入が180億ドルに上る、米国最大規模の輸出企業でもあります。そして中小企業に資金を供給し、その事業が成長するよう彼らとともに努力しています。

GEは、米国の成長回復をけん引する一翼を担いたいと考えています。私たちは、創業以来かつてないほど技術に投資しています。生産能力は再構築を進めています。製品は世界各地で販売しています。私たちは輸出関連の収入が180億ドルに上る、米国最大規模の輸出企業でもあります。そして中小企業に資金を供給し、その事業が成長するよう彼らとともに努力しています。

ミシガン州では生産能力の増強を加速するために、今後10年間で1,200人近い雇用を創出します。ケンタッキー州ルイビルでも、次世代スマート家電を生産するために1,000人ほど新たに雇用する予定です。同様にミシシッピ州やサウスカロライナ州、オハイオ州をはじめとする全米各地で、GEは製造部門において貴重な雇用を創出しています。2010年の新卒採用では、学卒採用者数を前年の2倍に増やす予定です。

米国外の売上が総収入の半分以上を占めているにもかかわらず、GEはなぜこうした取り組みを進めるのでしょうか。それは、米国のように自信を持った国がグローバル化の推進に欠かせないからです。そして、経済の成長にはグローバル化が不可欠です。GEの成功には経済成長が欠かせません。これからの時代、企業はグローバル化の「権利を自ら獲得」しなければなりません。グローバル化するのが当たり前、ではないのです。

私は、GEが米国の経済とイノベーションに貢献できる企業であることを知っています。自ら事例を示すことで、周囲に好影響を及ぼすことができる企業でもあります。GEはより良い企業へと進化し続ける企業でありたいと考えています。それは市場で、そして社会で、どのような役割を果たすべきか理解している企業であり、市場と社会の両方に対する責任をしっかりと認識している企業です。自社を成功に導いてくれた偉大な国家を、より素晴らしい国にする企業でもあります。

私はGEで働いていることを誇りに思います。そしてGEのチームを愛しています。私たちが着手したGEのリニューアルは、投資家の皆さまにとって財務面から見ても魅力的な結果を生むはずですが、同時にGEは、世界経済の新しいシステムや価値観の形成に当たって、社会をリードし、投資家の皆さまに繁栄をもたらすでしょう。私たちは皆さまのご支援に深く感謝するとともに、皆さまの信頼にこたえていく所存です。



ジェフリー・R・イメルト
GE 取締役会会長兼 CEO
2010年2月19日

GEのビジネスは、リニューアブルという環境の中でも、成長を目指しています。シンプルで強力な事業ポートフォリオと魅力的な財務特性を持つGEは、世界が直面する最も困難によって生みだされる機会をとらえることができます。幅広い技術分野におけるリーダーシップ、サービス事業の拡大、新興市場ならびにこれまで築いてきた価値のある関係へ投資強化 — こうした一連の取り組みを一体化することで、新しい市場を掴んでいきます。GEのようなユニークな組織だけが、一問題解決者であり、新しい世界の構築者であり、教育者であるとともに学習者でもある — このような難しい課題に取り組み、解決することができます。



日本GE株式会社

〒107-6117

東京都港区赤坂5-2-20 赤坂パークビル

03-3588-5280 (大代表)

www.ge.com

www.ge.com/ar2009

こちらのウェブサイト(英語版)では、さらに詳しい財務データをご報告しております。詳細データを掲載した英語版アニュアル・レポートのPDFもダウンロードいただけます。



imagination at work