

친애하는 주주 여러분,

GE 회장 겸 CEO에 취임하고 첫 번째로 보내는 주주 서한입니다. 여러분이 이 주주 서한을 GE의 장기 계획에 대한 참고 자료로 사용할 수 있기를 바랍니다. 속담처럼, 장기 계획은 매일 진행되는 인치 단위의 게임이며, 우리 모두가 좋은 성과를 거둘 수 있기를 기대합니다. 제 목표는 여러분의 목표와 같습니다.

여러분과 마찬가지로, 저는 평생 동안 GE의 학생이었습니다. 저의 경력 초창기 멘토는 GE에서 커리어를 시작한 분이었고, 제가 경력을 쌓으면서 리더십과 팀워크에 관해 실행하고 접근한 방법의 대부분은 GE의 경영 철학에 뿌리를 두고 있습니다.

이런 배경을 바탕으로 외부에 GE로 자리를 옮긴 것은 큰 장점이 있습니다. 새로운 관점을 가진 사람은 새로운 질문을 하고, 다른 방식으로 도전을 바라볼 수 있기 때문입니다. GE는 여러가지 도전을 극복해야 하지만, GE의 모든 팀은 눈 앞의 문제를 해결하고, 여러 지표를 개선하는 것에 초점을 맞추고 있습니다. 이 주주 서한에서는 재무 상태를 개선하고, 비즈니스를 강화하기 위해 취하고 있는 활동들을 알려드리려고 합니다.

GE가 해야 할 일은 분명합니다. 2018년 GE파워의 아쉬운 성과와 시장 상황은 GE항공과 GE헬스케어 부문의 긍정적인 성과로 부분적으로 상쇄되었습니다. 또 작년에 GE파워와 관련된 몇 가지 비용을 감당했고, 이미 정리한 보험 사업에서 150억달러 규모의 우발 채무를 확인했습니다. 그리고 GE의 전략, 포트폴리오, 리더십, 저의 회장 취임 등 이사진에도 큰 변화를 주었습니다.

우리는 GE가 강력한 위상을 회복할 수 있도록 최선을 다하고 있으며, 그런 목표를 달성할 수 있기 위해서는 여러분의 지원과 인내가 필요합니다. 저는 3가지 이유에서 GE가 과거의 위상을 회복할 수 있다고 확신합니다. GE의 인재, 기술력 그리고 글로벌 네트워크입니다.



펜실베이니아에 있는 GE애디티브 고객체험센터(Additive Customer Experience Center) 엔지니어링 팀은 전자빔용융 방식(EBM) 3D 프린터에서 빌드를 제거하는 공정을 분말회수시스템(Powder Recovery System)으로 진화시키고 있습니다. 이 시스템은 사용하지 않은 금속 분말을 회수하여 폐기물을 줄이고, 교차 오염을 방지합니다. (사진은 왼쪽에서부터 오른쪽으로 GE애디티브 브라이언 보송, 제시카 곤잘레스, 에드 로울리)

가장 중요한 것은 GE의 인재입니다. 제가 CEO로서 제일 먼저 시작한 업무 중 하나는 GE의 직원들과 만나고 이야기하는 것이었습니다. 저는 근성, 의지, 지식으로 무장한 전 세계의 재능 있는 동료들을 만났습니다. 제 동료들에게 운영 방식을 바꿔야 한다고 설득할 필요도 없었습니다. 그들은 싸우고 승리할 준비가 되었습니다. GE는 중요한 일을 하는 회사이기 때문입니다.

*우리는 GE를 다시 강력한 자리로 되돌려 놓기 위해 최선을 다 하고 있습니다.*

GE는 중요한 일을 합니다. 왜냐하면 GE의 기술력은 전세계 모든 곳에서 발전과 가능성을 제공하기 때문입니다. 사람들이 가고자 하는 곳으로 안전하게 이동할 수 있도록 하고, 가정, 학교, 병원, 기업에 전력을 공급하며, 환자가 가장 필요할 때 더 정확한 진단과 치료를 제공합니다. 전세계 항공기 이륙의 2/3를 감당하는 GE 장비와 솔루션<sup>1</sup>, 2,200 기가와트(GW) 이상의 전세계 발전 용량 그리고 400만대 이상의 의료기기가 의료 시설에 설치되어 있습니다. 이처럼 폭 넓고 가치 있는 설치 기반은, 전 세계 고객의 업무와 긴밀하게 연관되어 있고, 전 세계 고객의

---

<sup>1</sup> CFM 인터내셔널 포함, 스네크마(사프란)과 GE의 50대 50 합작 회사

일상적인 운영을 책임집니다. 그래서 GE는 지속적으로 고객의 요구 사항을 보다 잘 이해하고 서비스할 수 있습니다.

## PERFORMANCE METRICS

<i>Dollars in millions; except per-share amounts</i>	2018	2017	YoY
<b>GAAP</b>			
Total Revenues	\$121,615	\$118,243	3%
GE Cash from Operating Activities (CFOA)	\$2,258	\$11,033	(80)%
GE Industrial Profit	\$(19,759)	\$1,482	U
GE Industrial Profit Margin	(17.4)%	1.3%	U
Continuing EPS (diluted)	\$(2.43)	\$(0.99)	U
Net EPS (diluted)	\$(2.62)	\$(1.03)	U
<b>Non-GAAP*</b>			
GE Industrial Segment Organic Revenues	\$109,340	\$109,220	-
Adjusted GE Industrial Free Cash Flows (FCF)	\$4,515	\$5,562	(19)%
Adjusted GE Industrial Profit	\$10,203	\$11,257	(9)%
Adjusted GE Industrial Profit Margin	9.0%	10.1%	(110) bps
Adjusted EPS (diluted)	\$0.65	\$1.00	(35)%

\* 비-GAAP 재무 자료. 비-GAAP 재무자료 적용 사유와 GAAP으로 비교하여 조정된 재무자료에 대한 자세한 설명은 Form 10-K 비-GAAP 섹션(70-77 페이지)의 경영자 토론 및 분석을 참조하시기 바랍니다.

이런 목표 의식은 지난 125년 이상 GE의 혁신을 견인해 왔으며, 언제나 그랬던 것처럼 여전히 강력합니다. 이런 목표를 바탕으로 GE항공은 미 육군용 T901 터보샤프트부터 세계 최대 크기의 제트엔진 GE9X에 이르기까지 항공엔진 포트폴리오를 꾸준히 개선해왔습니다. GE리뉴어블에너지는 축구장 길이보다 더 긴 블레이드를 가진 세계에서 가장 크고 강력한 풍력터빈 할리아드-X를 제작하고 있습니다. GE파워의 엔지니어들은 최초로 새로운 가스터빈 기술을 활용하여, 2016년과 2018년 HA 가스터빈으로 복합사이클 효율성 분야에서 기네스 기록을 세웠습니다.<sup>2</sup> GE헬스케어의 기술은 의사가 보다 정밀한 진단과 치료법을 개발할 수 있도록 도와, 과거라면 절망적인 진단을 받은 환자들에게 희망을 줄 수 있습니다.

<sup>2</sup> (2016년 프랑스 전력 회사가 프랑스 부상에서 운영하는 화력발전소에 도입된 9HA.01이) 복합 사이클 발전 효율 62.22% 달성, (2018년 일본 추부전력의 니시 나고야 발전소에서 7HA.01 가스터빈 세 대가) 복합 사이클 총효율 63.08% 달성

물론 능력 있는 인재와 기술력을 보유한 다른 기업들도 있습니다. 그러나 GE처럼 깊이와 강점을 함께 가진 글로벌 네트워크를 바탕으로 운영하는 기업은 거의 없습니다. GE는 180여개국에서 현지화, 강력한 브랜드 그리고 깊은 고객 관계를 구축했으며, 아프리카와 아시아 신흥 시장에 100년 이상 투자했습니다. 우리는 진정한 파트너로서 고객의 성장과 발전을 위해 자원과 경험을 제공하고, 현지 인재와 공급망에 투자하며, 다른 파트너와 협업하는 것을 자랑스럽게 생각합니다. 이러한 글로벌 네트워크는 앞으로도 GE만의 독특한 경쟁 우위로 역할을 할 것이며, 향후 수년간 수익성 높은 현금 창출 성장을 추구하는 데 기여할 것입니다.

GE는 인재, 기술력, 글로벌 네트워크라는 강점을 바탕으로, 재무상황을 개선하고, GE파워 사업을 시작으로 비즈니스를 강화하는 두 개의 우선 과제에 초점을 맞춰, GE의 문제를 해결하고 GE의 미래를 정의하는 직접적인 계획을 수립했습니다.

## 1. 재무 상태 개선

첫째, 우리는 재무적 기반을 견고하게 만들고자 합니다. 간단히 말해서, GE는 부채가 너무 많고, 이를 신중하고 신속하게 줄여야 할 필요가 있습니다. 일단 대차대조표가 건강해지면, 더 좋은 조건에서 공격적으로 다른 사업을 추진할 수 있게 될 것입니다.

우리는 원칙을 가지고 다음과 같은 재무정책을 유지하고자 합니다. 싱글 A 범위의 신용 등급을 목표하고 유지하도록 노력하며, 산업 부문에서 EBITDA 대비 순부채 비율을 2.5배 미만\*으로 유지하고, GE캐피탈의 부채 비율을 400% 미만으로 관리하며, 궁극적으로 동종업계와 동일한 수준의 배당을 하려고 합니다.

이 목표는 산업 부문과 GE캐피탈의 레버리지를 줄이는 것에서부터 시작되며, 이를 위해 이미 중요한 단계를 밟고 있습니다. 200억 달러의 산업자산 매각 계획을 대부분 완료했으며, 바이오파마 사업을 다나허 코퍼레이션에 약 214억 달러에 매각한다고 발표한 바 있습니다. 또한, 부채를 낮추는 데 도움을 줄 추가적인 옵션도 가지고 있습니다. 베이커휴즈GE와 왓텍(Wabtec) 코퍼레이션의 잔여 지분, 헬스케어 사업에 대한 지속적인 유연성 등입니다. 또 GE는 배당금 삭감이라는 고통스럽지만 필요한 조치를 통해 연간 약 40억 달러의 현금을 보유할 수 있게 됩니다.

GE캐피탈의 전략은 대차대조표에 대한 위험을 줄이고 자산 규모를 축소하여, 보다 작고 더욱 집중된 비즈니스를 만드는 것입니다. 이에 2018년 총 250억 달러 규모의 자산 감축 계획 중 150억 달러를 감축했으며, 부채 210억

---

\* 비-GAAP 재무 자료. 비-GAAP 재무자료 적용 사유와 GAAP으로 비교하여 조정한 재무자료에 대한 자세한 설명은 Form 10-K 비-GAAP 섹션(70-77 페이지)의 경영자 토론 및 분석을 참조하시기 바랍니다.

달러를 상환하고, 산업 부문에서 100억 달러를 수주를 지원했습니다. 또한, 최근에는 기 정리한 보험 사업을 위해 보유하고 있는 준비금을 평가한 바 있습니다. 세후 6,500만 달러를 추가로 적립했고, 지난 1월에 밝힌 것처럼 향후 7년 동안 약 145억 달러의 자본을 적립할 계획입니다. 2018년에 35억 달러를 적립했고, 2019년에는 19억 달러를 적립할 예정입니다.

재무 상태를 개선하기 위한 최선의 방법은 각 사업 부문에서 현금 창출을 최우선으로 하는 것입니다. 이를 위해 우리는 매일, 모든 사업 부문의 현금 운용 및 관리 방식을 개선하고 있으며, 린 경영 방식을 채택하여 운전 자본 수준을 개선하고 있습니다. 예를 들면, GE항공은 린 경영 방식과 디지털 도구를 사용하여, LEAP-1B제트엔진의 평균 사이클 시간을 향상시켰습니다. 평균 엔진조립 시간을 10일이나 단축했는데요, 이는 약 36% 시간을 단축한 것입니다. 덕분에 재고를 적게 유지하고, 작업처리량은 효율적으로 향상되었으며, 이는 궁극적으로 사용 가능한 현금의 증가로 이어졌습니다.

또한, 우리의 공급업체에서부터 공장까지, 그리고 현장 서비스 팀, 고객의 작업 플로우를 망라하는 공급망 전반에 걸쳐 낭비를 제거하고 속도를 높이기 위해 노력하고 있습니다. 이것은 GE의 파트너 뿐 아니라 GE를 돕습니다.

#### *2018: 미래를 위한 투자*

*인공지능, 클라우드 연결, 첨단 알고리즘을 통합하여 이전보다 빠르게 데이터를 획득하고 재구성할 수 있는 차세대 방사선 초음파 시스템인 LOGIQ E10을 출시하여 임상의들이 환자를 치료하는 데 있어 실질적인 차이를 만들어낼 수 있도록 도움을 줌*

*효율을 5% 높이고 설치 시간과 비용을 줄이는 레저부아(Reservoir) 배터리 에너지 저장 플랫폼을 발표*

## **2. GE 파워를 시작으로 한 사업 강화**

우리의 목표는 능력 있고 책임감 있는 사업을 운영하는 것으로, 가능한 한 최고의 포지션에서 고객을 위한 가치를 창출하고, 전반적인 실적을 향상시키는 것입니다.

우리는 이미 여러 부문에서 강력한 기반을 가지고 있습니다. 2018년 **항공** 분야는 20%의 이익 증가를 달성하며 최고의 한 해를 보냈습니다. GE항공은 1,100여 대가 넘는 LEAP 엔진을 출하한 바 있으며, 이는 생산을 시작한 지 3년 만에 이룬 탁월한 성과로 11,000대가 넘는 주문과 함께 2018년을 마무리하였습니다. 또한, 2018년은 초장거리용 패스포트 엔진의 서비스를 개시했고, GE9X 엔진의 첫 비행도 진행했습니다.

헬스케어 분야는 선진국과 신흥 시장의 헬스케어 시스템에 대한 수요와 라이프사이언스 부문의 바이오 의약품과 조영제 모두의 지속적인 성장에 힘입어 이익이 유기적으로 5% 증가하였습니다. 또한 GE헬스케어의 뛰어난 생산성과 실행력 덕분에 유기적 기준\*으로 세그먼트 이익이 100 베이스 포인트(1%) 증가하였습니다.

2018년 리뉴어블에너지 부문의 매출은 4% 증가하였으며, 육상풍력 팀은 새로운 설비를 바탕으로 2018년 미국 1위 풍력 터빈 제조 기업으로 인정받았습니다.<sup>3</sup> 그러나 수익성 자체는 감소하여, 생산성 향상과 비용 절감을 통해 이익을 개선하는 데 주력하고 있습니다.

2019년은 특히 파워 분야에 있어 가장 큰 변화가 있을 예정입니다. 2018년 파워 분야의 문제들은 일반적이며 주기적인 시장의 압력, 기존 계약과 관련된 이익 및 현금 압박, 현재 직면한 몇 가지 이슈들이 결합된 것입니다. 앞으로 비용 구조를 새로운 시장 현실에 맞게 조정할 것이고, 기존 사업에서 책임과 비용 구조를 개선하기 위해 의사 결정 단계를 단순화했습니다.

또한, 재고, 자재 관리, 제품 개발 및 납품, 청구 및 수금 관리 방식을 개선하여, GE파워를 보다 효율적으로 운영할 필요가 있습니다. 예를 들어, 고객 관계 담당자가 보다 긴밀하게 수금을 진행할 수 있도록 책임을 위임하여 현금에 대한 가시성을 향상시키고 분기 내에 보다 빠른 수금이 이루어질 수 있었습니다. 분기 내 첫 두 달간 35%의 현금밖에 수금할 수 없었던 것을 GE 파워가 지난 4분기에는 50%로 늘렸습니다. 이러한 운영상의 개선을 위해서는 많은 노력이 필요하며, 이는 수년간의 여정이 될 수 있지만, GE파워의 임직원의 헌신과 발전에 힘을 얻고 있습니다.

---

\* 비-GAAP 재무 자료. 비-GAAP 재무 자료 적용 사유와 GAAP으로 비교하여 조정한 재무 자료에 대한 자세한 설명은 [www.ge.com](http://www.ge.com) 웹사이트 내 투자자 관계 섹션에 게재된 CEO 레터의 부록 정보를 참조하시기 바랍니다.

<sup>3</sup> 미국 풍력 에너지 협회 (2019년 1월 19일). “2018년 4분기 미국 풍력산업 보고서”

<https://www.awea.org/resources/publications-and-reports/market-reports/2018-u-s-wind-industry-market-reports> 참조



머큐어 해상풍력발전단지에 위치한 66 대의 할리아드 150-6 MW 풍력터빈은 50만 독일 가정에 전력을 공급할 예정입니다.

이러한 변화가 진정으로 뿌리내리기 위해서는 각 사업 부문이 결정권에 대한 통제를 강화하고 본사에 대한 의존도를 낮춰야 합니다. 광범위하게 말하자면, 보다 능력 있고 책임감 있는 사업을 운영하기 위해서 GE 전체에서 사업을 운영하는 방식을 근본적으로 바꿀 필요가 있다는 것입니다.

이러한 움직임의 일환으로 우리의 시각을 날카롭게 가다듬어야 할 것입니다. GE는 첨단기술산업에 투자하고 있습니다. GE가 보유한 광범위한 미션 크리티컬 설치 기반으로 애프터마켓 서비스와 부품분야에 높은 잠재력을 지니고 있고, GE가 가진 엔지니어링, 제조, 서비스 규모는 첨단기술산업에서 경쟁우위를 제공하기 때문입니다.

*변화에는 시간이 걸리기 마련입니다. 그러나 우리가 해낼 수 있는 일이라는 것에는 의심할 여지가 없습니다.*

*전 세계에서 가장 강력한 해상 풍력 터빈인 할리아드-X 12 MW 도입*

*고객의 니즈에 따라 운반과 맞춤이 용이한 조립식, 맞춤형 블레이드를 특징으로 한 사이프러스(Cypress) 육상풍력 플랫폼 출시*

세계 최대의 제트 엔진인 GE9X의 첫 비행 달성. 올 해 인증을 획득한 GE9X는 보잉의 새 기종 777X의 엔진으로, GE90-115B를 사용하는 보잉 777-300ER에 비해 연비가 10% 향상되도록 설계

우리는 베이커휴즈GE와 GE운송을 분리함으로써, 그들에게 전략적 방향과 자본 배분에 대해 보다 많은 통제권을 부여할 계획을 발표한 바 있습니다. 또한 최근 발표한 바이오파마 사업 매각은 우리가 대차대조표에 대한 부담을 덜고, 앞으로 헬스케어에 대한 올바른 판단을 하기 위한 발판입니다.

우리는 지역 시장과 GE의 비즈니스 요구를 보다 효율적으로 처리하기 위해 글로벌 성장 조직(Global Growth Organization, GGO)과 글로벌 오퍼레이션(Global Operations, GO) 부문을 재편했습니다. 앞으로 이 조직은 소규모로 운영될 예정으로, 주로 전략, 자본 배분, 연구, 인재, 그리고 거버넌스에 중점을 둘 것입니다. 2018년에는 본사의 지출을 4억 달러 이상 줄인 바 있으며, 팀 전반의 책임과 가시성을 향상시키기 위해 기업 및 사업부의 간소화를 진행하고 있습니다.

마지막으로 현재 우리는 일하는 방식을 재창조하고 있습니다. GE는 엄격한 운영, 리더십 개발, 혁신이라는 오랜 유산을 가지고 있지만, 최근의 성과는 기대에 미치지 못했습니다. 따라서 다음의 세 가지 주요 사항에 초점을 맞춰 “기본으로 돌아가고자” 합니다.

- **고객을 최우선으로 한다.** 제가 중국, 중동, 유럽, 미국의 고객들과 시간을 보내며 깨달은 바가 있습니다. 그들이 가치 있게 여기는 것이 항상 GE의 성공 지표와 일치하지는 않는다는 것입니다. 예를 들어, 제가 내부적으로 품질에 대한 질문을 하면 주로 듣게 되는 이야기가 품질 비용에 대한 것입니다. 즉, 고객의 경험보다는 우리의 문제를 이야기하게 되는 것이죠. 우리의 시야를 고객으로 돌리고 고객들에게 중요한 것이 무엇인지를 찾아 개선해야 할 필요가 있습니다. 이를 성공적으로 해낼 수 있다면, 우리 자신의 성장과 성과는 뒤따라올 것입니다. 고객의 성공 없이는 우리의 성공도 있을 수 없습니다.

- **운영 성과 관리가 먼저다.** 이 말의 의미는 그저 야심 찬 목표를 설정하라는 것이 아닙니다. 우리가 도달할 수 있는 분명하고, 성취 가능한 길을 설정해야 한다는 것입니다. 저는 우리가 선택한 방향에 대해 “얼마가 드는지”가 아닌 “어떻게 해야 하는지”를 이해하기 위해 비즈니스 리더들과 함께 상세 운영 지표와 프로세스를 검토하며 많은 시간을 보내고 있습니다.

• **성과 중심으로 업무의 우선순위를 설정한다.** GE는 제가 다른 회사에서 볼 수 없었던 야망을 품고 있습니다. 이는 대부분 좋은 것을 의미하지만 우리는 현재 가장 중요한 일에 집중해야 합니다. 그래야 우리는 더 멀리 나아갈 수 있습니다. 우리는 회사 차원에서 방금 강조한 두 가지 우선순위인 재무 상태 개선 및 GE 파워를 시작으로 한 사업 강화에 온 힘을 기울여 왔습니다. 이 방식은 각기 다른 사업 부문에도 비슷하게 적용되어 운영될 것입니다.

변화에는 시간이 걸리기 마련입니다. 그러나 우리가 해낼 수 있는 일이라는 것에는 의심할 여지가 없습니다.

## 성장으로 가는 길

저는 GE가 진출한 시장 전반에 걸친 성장의 기회들을 보면 가슴이 뛰니다. 항공 시장에서 항공 여행에 대한 수요는 계속 증가하고 있으며, 2019년에는 45억 명의 승객이 항공기를 이용할 것으로 예상됩니다.<sup>4</sup> 유류비가 상대적으로 낮으면 민간 항공사들의 수익성은 향상되고 기존 항공기의 지속적 운영도 지원할 수 있게 됩니다. 게다가 세계 국방비 지출은 10년 만에 가장 빠른 속도로 증가하고 있습니다.<sup>5</sup> GE는 1919년 패커드 르 페레의 복엽기에 GE의 터보슈퍼차저를 장착하여 오하이오 주 데이턴 시에 있는 맥콕 필드 상공을 약 3만 피트 상공에서 비행한 이후로 지금까지 100여 년 간의 기간 동안 획기적인 추진 기술을 선보이고 있습니다.

오늘날 GE항공의 엔진은 고도의 기술을 보유하고 있습니다. 탄소 복합소재 팬 블레이드, 내열 세라믹 매트릭스 복합체(CMC) 부품, 3D프린팅 금속 부품은 업계 최고의 성능, 신뢰도, 내구성을 제공합니다.

우리는 설계 역량의 제고, 성능 향상, 제조 단순화를 꾀한 ('적층제조(Additive Technology)'로 잘 알려진) 3D 프린팅을 산업화한 최초의 기업 중 하나입니다. 3D프린팅으로 CFM LEAP 엔진을 위한 3만여 개 이상의 연료 노즐을 생산하였으며, GE9X, 카탈리스트 터보프롭, T901와 같은 새로운 엔진에 적층제조 기술을 지속적으로 확대 적용하고 있습니다. 아직 새로운 기술에 속하지만, 적층제조 분야는 지속적으로 성장하고 있습니다. 오직 소수의 기업만이 달성한 적층제조 기술로 우리 고객을 위한 더 나은 제품을 만드는 데 도움을 주고 있습니다.

---

<sup>4</sup> 국제항공운송협회 (2018년 12월 12일). "항공 산업의 경제 성과"

<https://www.iata.org/publications/economics/Reports/Industry-Econ-Performance/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-end-year-2018-report.pdf> 참조

<sup>5</sup> 5. IHS 마킷 (2018년 12월 8일). "IHS제인 방위예산보고서."

<https://ihsmarkit.com/products/janes-defence-budgets.html> 참조

## GE's Businesses

### High-tech focused company



#### Power

Equipping 90 percent of transmission utilities worldwide  
7,000+ gas turbines and nearly 6,000 coal and nuclear steam turbines



#### Renewable Energy

Installed 400+ GW capacity globally  
40,000+ onshore wind turbines



#### Aviation

Powering two-thirds of commercial aircraft departures<sup>6</sup>  
~70,000 aircraft engines



#### Healthcare

Providing 16,000+ scans every minute  
4 million+ healthcare installations

⟨...⟩ Digital + Capital + Research + Global Growth + Additive ⟨...⟩

### Positioned for upside in extended industries



#### Baker Hughes, a GE Company

Pursuing an orderly separation from BHGE, the world's first and only fullstream oil & gas company, to maximize value for both companies



#### Wabtec

Combined GE Transportation with Wabtec, creating a global leader for rail equipment, services, and software

에너지 시장에서 전 세계의 정부와 전력 회사들은 보다 저렴하고 신뢰할 수 있으며 지속 가능한 전력을 공급함과 동시에, 배기물질은 줄이고 서로 다른 연료원을 관리해야 하는 어려움에 직면해 있습니다.

말보다 행동이 더 중요한 때입니다

에너지 믹스는 극적으로 변화를 거듭하고 있으며, 2040년까지 전 세계에서 개발되는 에너지 가운데 3분의 2를 재생에너지가 차지할 것으로 전망됩니다. 그러나 한편으로, 천연가스에 대한 수요는 지속해서 증가하고 있습니다. 미국과 같은 시장에서는 낮은 비용으로 충분한 가용성을 얻을 수 있고, 특히 아시아의 신흥국들은 석탄에서 가스로 전환을 하는 추세이기 때문입니다.<sup>6</sup>

GE는 이러한 변화를 선도하기로 하였습니다. 청정에너지 사업에 과감한 투자하는 동시에, 우리의 터빈과 기술을 통해 고객들은 천연가스와 같은 보다 안정적이고 저렴한 연료를 필요할 때 언제든지 신속하게 적용할 수 있습니다. 우리의 제품 포트폴리오 전반에 걸쳐 하드웨어와 소프트웨어의 조합을 통해 서비스 범위를 확장하고, 전력회사가 장비의 수명을 유지하고 늘릴 수 있도록 돕고 있습니다.

마지막으로, **헬스케어 시장**은 전 세계적으로 수용량 증가, 생산성 향상, 보다 나은 환자 치료 결과를 필요로 하고 있습니다. 인구 고령화와 만성 및 생활 습관 관련 질병의 증가, 신흥 시장의 의료 관련 수요의 가속화, 환자 치료 시 진단 및 모니터링 사용 증가, 이 모든 것이 GE 제품에 대한 수요를 증가시키고 있습니다. 또한, 당사의 조영제는 연구원들이 혁신적인 신약에 가장 잘 반응할 환자들을 식별하는 데 도움을 주어 새로운 치료법에 대한 임상 실험을 개선하는데 도움을 주고 있습니다.

이러한 것들이 바로 GE가 심혈을 기울여 만드는 결과물입니다. GE의 설립자인 토마스 에디슨의 말을 빌리자면, 우리는 세계가 필요로 하는 것을 찾아내 그것을 발명하기 위해 나아가야 합니다. 그리고 우리의 리서치, 디지털, 애디티브 팀은 GE의 모든 산업에 걸쳐 이러한 능력을 더욱 강화할 것입니다. GE 리서치의 천여 명의 과학자들은 인공지능, 기계 학습, 로봇 공학에서부터 재료 과학, 전력, 바이오 의학에 이르기까지 여러 산업에서 끊임없이 연구하며 미래를 개척하고 있습니다. 그리고 새로이 스타트업 형태로 개편된 디지털 팀은 산업용 사물 인터넷을 위한 소프트웨어 개발에 주력하고 있습니다. 이러한 혁신들은 앞으로 수십 년 동안 GE의 산업 포트폴리오 전반에 걸친 성장을 이끌 것입니다.

## 맺음말

우선 GE의 발전을 위해 헌신하고 열정을 쏟아준 GE의 모든 임직원과 고객, 이사회 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 여러분의 지지("우리는 당신을 응원합니다!")와 도움("제가 무엇을 도와드릴까요?")의 표현을

---

<sup>6</sup> 국제에너지기구 (2018년 11월 13일). "2018 세계 에너지 전망"

<https://www.iea.org/weo2018/> 참조

통해 영감을 얻을 수 있었습니다. 우리가 해야 할 일이 아직 남아있지만, 이에 앞서 개선을 위한 기회를 분명히 파악하고 집중력 있게 이 일들을 처리하고 있습니다.

GE파워의 리더인 에른스트 크라이지는 저에게 공자의 말을 빌어 최근 GE의 행보가 "진정한 지혜는 올바르게 이름을 부르는 데서부터 시작한다(名正才能言順)"를 반영한 것 같다고 글을 보낸 적이 있습니다. 에른스트의 말이 맞습니다. 때때로 그렇게 하는 것은 고통스러울 수도 있습니다. 그러나 현실을 받아들이고 사람들, 고객들, 그리고 임직원 여러분을 위한 가치를 창조하기 위해 할 수 있는 일에 대한 계획을 설립하여 실행 중입니다. 이제는 우리가 무엇을 말하는지 보다 우리가 무엇을 하는지가 더 중요한 때입니다.

저에게 자신감과 신뢰를 얻을 기회를 주신 여러분께 감사의 말씀을 드립니다.



**H. Lawrence Culp, Jr.**  
*Chairman of the Board and  
Chief Executive Officer*

February 26, 2019