

# サムスン(三星)電子とイノベーション(上)

平池久義

## 目次

- はじめに
- 1. 歴史
- 2. 後継者・李健熙
- 3. 革新的組織
  - 3-1 競争環境の内部化
  - 3-2 外部資源活用
  - 3-3 トップの企業家精神
  - 3-4 目標や理念
  - 3-5 危機感をもたらす戦略(以上本号)
  - 3-6 実験主義的文化・研究の自由(以下次号)
  - 3-7 組織構造
  - 3-8 オープンな情報交流
  - 3-9 経営参加
- 4. 組織文化
- 5. 製品開発
  - 5-1 アイデア源
  - 5-2 製品開発
- 6. 海爾(ハイアール)との比較
- おわりに

## はじめに

最近「韓流」という言葉がブームである。「韓流経営」<sup>1)</sup>とも言われる。例えば、サムスン(三星)、LG、SK テレコム、現代自動車などの企業である。中でもサムスンは成長企業として脚光を浴びている。韓国は1997年IMFの管理下に入るほどの経済危機に陥ったが、そこから立ち直った。その核になったのがサムスンである。「韓国の株式市場でサムスンの時価総額は全体の2割近くを占め、サムスンが咳をすれば韓国経済は肺炎になるとまでいわれる。韓国中の優秀な人材が集中するという構図は以前からあるが、97年のIMF危機以後、急速にブランド力を高め、収益力を上げている。日本企業が追従できないのはなぜか」<sup>2)</sup>。このようなサムスンについては次のような紹介もある。「国際経済の景気低迷の中であって、6%水準のGDP(国内総生産)

成長率(2000年)を誇っている韓国経済の好調を引っ張っているのが、サムスン電子である。欧米マスコミは、この1~2年の間に「日韓逆転」という過激な表現で韓国経済発展のキャンペーン記事を載せているが、そのシンボル企業もやはりサムスン電子である。サムスン電子は、国際的にインターネット・テレコムバブルが崩壊後の01年に244億2000万ドルの売上高を上げ、世界の電機電子企業ランキングで18位を占めた。純利益率は9.1%と売上高首位のIBMと同率であった。……そうした好業績を反映して、米国週刊誌「ビジネスウィーク」(02年6月24日号)は、売上高、その伸び率、資本収益率、株価などを基準にした世界100大IT企業を選定、その中でサムスン電子は1位を獲得している<sup>3)</sup>。また、「韓国の半導体最大手メーカーであるサムスン電子が積極的な事業展開に乗り出している。デジタル家電などの中核部品となるシステムLSI(大規模集積回路)の関連事業に対し、今後5年間で4兆ウォンにのぼる設備投資計画を公表し、同事業の5年後の売上高を70億ドルにまで高める方針を打ち出した」<sup>4)</sup>。「韓国サムスン電子の2004年決算は純利益が10兆ウォン(約1兆円)を超えた。……この額は米インテルを上回って情報技術(IT)関連企業で世界最高水準。……日本の電機業界がこのまま水をあけられてしまうのか。デジタル家電で勢いが出てきた国内電機業界も、サムスンの戦略的経営に学ぶべき点は多い」<sup>5)</sup>。

このような注目企業であるサムスン電子を対象にして、イノベーションの視点<sup>6)</sup>から研究してみたいというのが本稿の問題意識である。ただ本稿ではサムスン電子を中心にしながらもサムングループをも視野に入れている。このようなサムスン電子はイノベーションのためにどのような仕掛けを備えているのであろうか。どのような特徴を持っているのであろうか。そして、その成長要因は何かである。筆

者は以前、中国の成長企業である海爾（ハイアール）をイノベーションの視点から研究したことがある<sup>7)</sup>。今回、同じ視点から韓国の成長企業であるサムスン電子を研究して、両者の比較をし、共通点なども探ってみたいという思いもある。そこで、今回サムスン電子の歴史、後継者・李健熙（イゴンヒ）、革新的組織、組織文化、製品開発について述べ、最後に海爾との比較をしてみたい。この順は海爾について述べたものとほぼ同じである。なぜなら、両者の比較がよくわかるようにするためである。同じ項目で述べ、比較を容易にしたかったからである。ちなみにサムスングループの現在の分野は電子関連、金融関連、機械・化学関連、流通・サービス関連、病院、ホテル、ゴルフ場、遊園地、広告会社、警備会社、プロ野球球団、経済研究所、美術館、文化財団まで裾野は拡大し、しかも、系列企業の多くが韓国有数の地位を占めている<sup>8)</sup>。このメガ財閥の中核に座るのがサムスン電子<sup>9)</sup>である。

（注）

- 1) 週刊東洋経済、2005年2月26日号「韓流経営のなぞを解く」特集。
- 2) 同上稿、32頁。
- 3) 姜英之、「サムスン電子」、エコノミスト、2003年1月21日号、91頁。
- 4) 「業績好調な韓国サムスン電子」、ASIA、Market Review、2004年2月1日号、6頁。
- 5) 日本経済新聞2005年1月15日号の「サムスン、1兆円利益の衝撃」欄。日本企業でサムスン電子に半導体DRAM市場で追撃しているのはエルピーダメモリである（村田博文、「半導体・世界一をめざすエルピーダの野望」、財界、2005年9月6日号）。
- 6) 技術とイノベーションは企業成長にとって最も大切な戦略的要因とされる（Seongjae Yu, The Growth Pattern of Samsung Electronics, International Studies of Management & Organization, Vol.28 No.4, p.68）。
- 7) 拙稿、「海爾（ハイアール）とイノベーション」、下関市立大学論集、第48巻第3号、2005年1月、15～29頁。
- 8) 「企業研究シリーズ サムスン電子」、選択、2003年12月号、92頁。サムスは日本企業の新製品を分解・解析することで得た技術を元に、新製品を作り出して急成長したのであり、これを「カエル飛び戦略」という。又、「このサムスン電子の特徴は、

規模の経済で拡大を続けてきたことにある。つまり、大規模な設備と工程改善によって大量に製品を製造するという点で、市場を制覇してきた」（ソnfayon、『2015年のサムスン』、光文社、2006年、15頁）。

- 9) 三星（サムスン）の「三」は韓国では強力で大きいことを意味し、もっとも好まれる数字であり、「星」はいつまでも変わることなく、明るく高く輝くものの象徴であり、李秉喆は「三星」という名に、自分の会社が永遠に強く大きく光り続けるようにという願いをこめたとされる（北岡俊明+「ディベート大学」、『世界最強企業サムスン恐るべし!』、こう書房、2005年、117頁）。サムスングループの企業一覧表は図表1のようである（同上書、118頁）。これは2005年時点である。

図表1 サムスングループ企業一覧表

	企業名	従業員数
電子工業	サムスン電子	88,000
	サムスンSDI (旧サムスン電管)	20,523
	サムスン電機	29,000
	サムスン・コーニング	5,000
	サムスンコーニング精密ガラス	1,865
	サムスンSDS	6,890
	サムスン・ネットワークス	700
機械・重工業	サムスン重工業	7,142
	サムスン・テックウィン(旧サムスン航空)	3,697
化学工業	サムスン・トタル(株)	883
	サムスン石油化学	385
	サムスン精密化学	791
	サムスンBS化学	169
金融サービス	サムスン生命保険	6,314
	サムスン火災海上保険	3,712
	サムスン・カード	14,120
	サムスン・セキュリティー	2,519
	サムスン投資信託運用	158
	サムスン・ベンチャー投資会社	25
他の同族会社	サムスン物産	4,105
	サムスン・エンジニアリング	1,240
	サムスン第一毛織	2,214
	サムスン・エバーランド(テーマパーク)	1,553
	ホテル新羅	1,860
	第一企画	733
	SIコーポレーションズ	3,052
	サムスン・ライオンズ	35
	サムスン医療院	5,110
	サムスン人力開発院	70
	サムスン総合技術院	900
	サムスン経済研究所	117
	サムスン文化財団	98
	サムスン福祉財団	13
	サムスン・湖巖財団	5
サムスン言論財団	6	

## 1. 歴史

これについては次のような指摘がある。「三星は韓国の「財閥」のなかでも最も歴史の長いものの一つである。しかも、経済開発の始まる60年代初め

以前から一貫して代表的な大企業グループの座を占めつづけてきた数少ない例の一つでもある。70年代中盤から80年代初めにかけて重化学工業化に多少遅れを取ったものの、80年代に入って電子電機、精密機械などで猛烈なスパートをかけ、ライバルである現代を84年以降は売上高で凌駕している<sup>1)</sup>。

サムスン・グループの創業者の李秉喆（イビョン Chol）は、4人兄妹の末っ子として1910年に地主の子として生まれ、富裕で厳格な儒教の家庭で成長した。祖父は儒者として名高く、李秉喆は5歳から祖父の設立した書堂で漢学を学び、後に日本に留学し、早稲田大学専門部に入った。しかし、病気になる、大学を中退して、故郷に戻った。ソウルに滞在してこれから進むべき道を模索するも、確信のないままに帰郷する。既に結婚して、3人の子供たちがいた。ある日のこと、子供たちの寝姿を見ていた時に、突然起業を思いつく。「事業に投身しようとの決断は長く熟考の末の結果ではなかったが、とっさの思いつきともいえない。この決心は結果的に私の人生の大きな転換点になった。サムスン・グループの出発点になったという意味でもそうだ<sup>2)</sup>。彼が24歳の時のことである。最初に手掛けた事業は精米業である。1936年に「協同精米所」を設立する。しかし、米は市況を読むのが難しくて失敗し、赤字決算となった。この失敗を反省し、翌年には利益を生み出した。また銀行融資により、土地を買い、大地主となった。ところが、1937年には盧溝橋事件が起こり、銀行からの貸出停止や土地価格の暴落により、行き詰まって清算となる。かくして、土地、会社などが整理の対象となり、僅かなものしか手元には残らなかった。失敗したのである。

この後、1年間、彼は国内や国外を旅行し、新事業の構想を練った。いわば、次の起業の準備をした。彼はこの準備期にこれからの事業として、青果中心の貿易というアイデアを発見した。こうして1938年に大邱（テグ）に設立されたのがサムスン（三星）商会である。これは青果物や干物を扱う貿易（流通）会社（商社）であった。このサムスン商会は短期間に急成長して、1年後には醸造業にも進出する。「朝鮮醸造」を買収した。そして、戦時体制下で経済は沈滞していたのに、醸造業だけは繁栄することとなり、李秉喆は成功した事業家となった。この会社の収益が後のサムスンの活動を支える

資金源となる。

そして、1945年に日本が戦争に負け、祖国は解放される。独立したのである。この時に李秉喆は新しい事業への進出を試みた。醸造業は社員に任せて、1947年にソウルでサムスン物産会社を創業する。当時は社会が混乱し、物不足であり、国家の発展のために役立ちたいという思いから貿易業を事業とする会社であった。

1950年には朝鮮戦争が起こり、その後、南北分断となり、サムスン物産会社は活動できなくなり、彼は釜山に移って、古鉄回収業と砂糖や肥料の輸入業を始める。サムスン物産（株）の再建である（1951年）。これがサムスンの母企業になる。この時に醸造業で蓄えた資金が役立っている。このサムスン物産事業は成功し、会社は急成長した。しかし、貿易中心の事業には彼は不満で、将来のためには原料を輸入して加工する製造業こそが必要であると考えた。かくして、1953年に第一精糖（最初の子会社）、54年に第一毛織という消費財産業と軽工業の会社を設立する<sup>3)</sup>。60年代には金融・流通業を含め、貿易業のサムスン物産を中核として業容を拡大する。基幹産業への進出である。1969年にはサムスン電子工業株式会社を設立する。70年代に入ると、サムスン石油化学工業、サムスン重工業、サムスン精密工業、サムスン造船など重化学工業にも進出する。この時期はまた輸出拡大の時期でもあった。1974年には半導体の富川工場を買収し、半導体進出のきっかけとする。李健熙が私財を投げうって半導体企業を買収した。80年代に入り、1985年にはDRAMを開発する。その後、サムスン電子、サムスン半導体通信などの情報通信機器産業という先端産業に多角化して拡大して行き、一大企業グループ（財閥）を形成している。

この間、87年、創業者でありカリスマ的指導力を持った李秉喆は死去し、後継者となったのは三男で当時46歳の李健熙であった。この若い指導者に周囲は不安を抱くが、彼は「過去の伝統を守りながら、更に発展させる」と宣言した。実は、先代の李秉喆が積極的でなかった半導体事業に対して、彼は半導体技術こそ将来の電子事業の発展につながると確信して決断したのである。当時最先端のDRAMに投資を集中させるために（選択と集中）、消費者家電中心のサムスン電子に、サムスン半導体通信を

吸収合併させるという大胆な組織改編を推進した。これによってサムスン電子は単なる家電メーカーから、更なる高付加価値を生む IT 家電メーカーへと脱皮することとなった。今日の世界一の半導体王国への道はこの時に始まったのである。現在、サムスン電子は AV、アプライアンス、情報通信、半導体の事業を展開している。

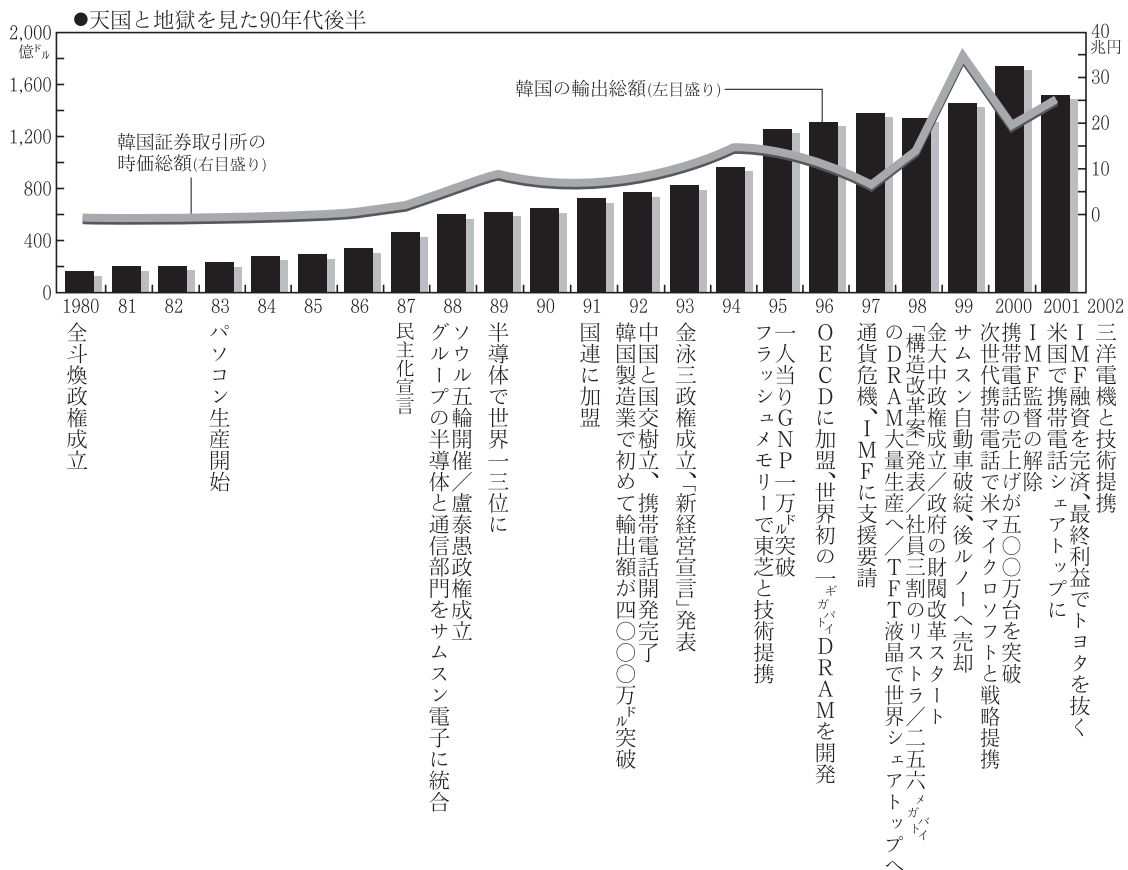
93年には李健熙により「変わらなければ生き残れない。妻と子供以外はみな変えよ」という「サムスン新経営」が実践に移される（フランクフルト宣言）。これまでの量的成長方式から、質中心の成長への大きな転換であった。新経営理念に基づく改革は、例えば、「7・4 早期出退勤制」（午前 9 時出勤、午後 6 時退勤をそれぞれ 2 時間早める）、会議での報告書を 1 枚にする、決裁ラインの短縮、役員・部課長の週 4 日という現場勤務の増大、業務権限の大幅な部下への委譲、不良品をなくすための「ライン・ストップ制」の導入などであった。

この後、97年には韓国経済が IMF 危機で危機に瀕し（経済危機）、この時に出帆した金大中政権が財閥改革に乗り出した。サムスン・グループは改革

のターゲットにされるが、李健熙は機先を制して、他のグループに先駆けて政府の要求する負債比率低下などの財務構造改善、不採算系列企業の整理などに率先して取り組み、V字回復を果たして、金大中政権に好印象を持たれた。更に、97年に 86,900 人の従業員を約 3 万人も減らすという従業員削減という大リストラも断行した。

かくして、今や半導体、携帯電話、液晶の「三種の神器」においてはナンバーワン主義を実現している。しかし、こんなに高業績を実現しながらも李健熙は社員に危機感を植え付けようとしている<sup>4)</sup>。それが「準備経営」という新理念である。彼は「勝って兜の緒を締めよ」という教訓を忘れない。今は高業績であっても将来はわからないのであり、少なくとも 5 年から 10 年先を見越して、将来の悪化にも対応できるようにするために「準備経営」が必要と言う。これは将来の不満足を意味している。ところで、韓国経済社会とサムスン電子の歩み<sup>5)</sup>、またサムスンの主要製品における市場シェアは図表 2 と 3 のようである<sup>6)</sup>。

図表 2 韓国経済社会とサムスン電子の歩み



次に、所有形態については支配ファミリーの集中的所有構造（所有・支配力の集中）であることが知られている。図表4と5<sup>7)</sup>のようであり、支配株主がサムスン財閥の内の系列会社によって間接的に支配することで、サムスン電子を支配しているのである。支配株主が少数の持ち分で完全な支配をなしている。かくして、「支配株主に支配力が集中していることによって、取締役会および監査役の非効率的な運営、少数株主による監視の欠如<sup>8)</sup>」という問題も招くことになる。初代の李秉喆の時代においては集中的所有構造はもっと顕著であったはずである。

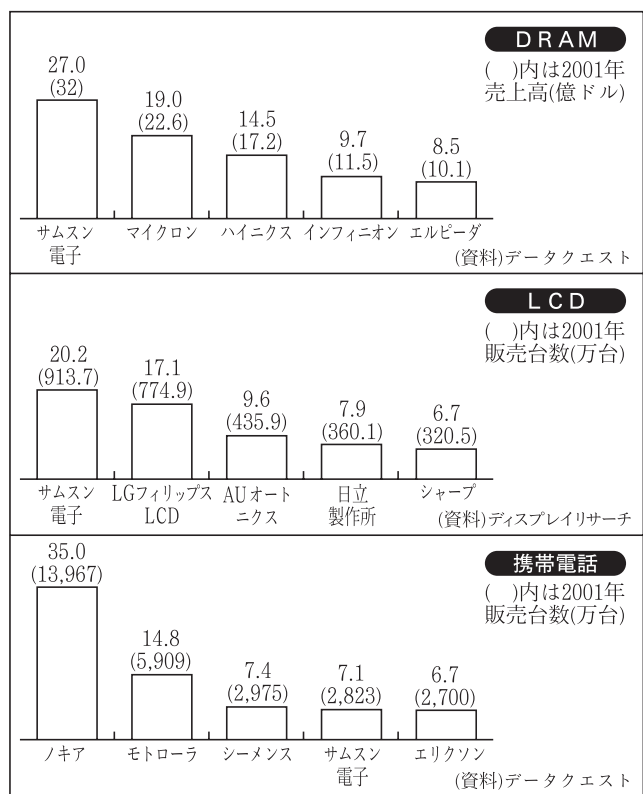
つまり、李一族が持ち株会社としてのサムスンエバーランドに出資し所有し、これが三星生命に出資し、三星生命が三星電子に出資し、三星電子がグループ内金融会社などに出資し、これらのグループ内金融会社が三星エバーランドに出資しており、正にリングであり、「循環出資」と呼ばれる。株式の持ち合いもあり、李一族が全体を支配できる構造になっている<sup>9)</sup>。

以上のように、サムスン・グループの発展について紹介して来た。ここから次のことを指摘したい。

1) 所有形態について

既に述べたように集中的所有構造であり、かくしてトップダウン方式で創業者が自由にリーダーシップを振るえるというメリットがある。この点は後継者の李

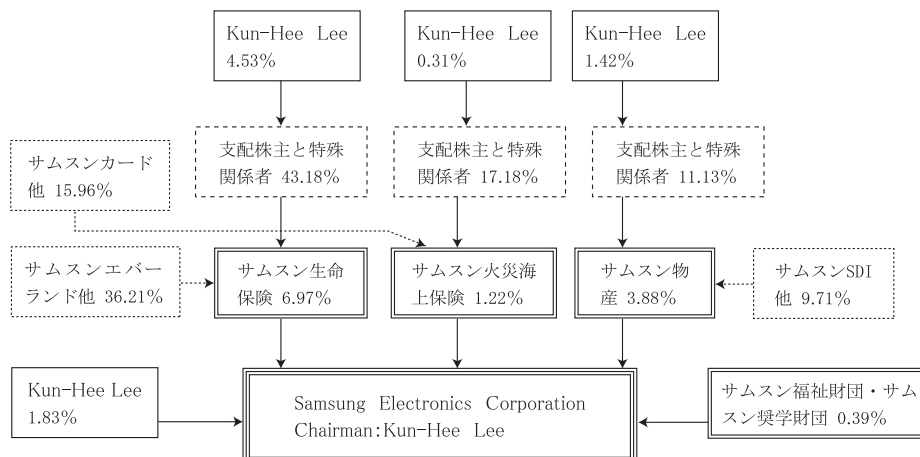
図表3 サムスンの主要製品における市場シェア(%)



図表4 サムスン電子の所有構造

株主	2002.9	2001.12	2000.12	1999.12	1998.12
支配株主 (Kun-Hee Lee)	1.83	2.01	2.01	2.02	2.40
支配株主のファミリー	1.33	1.48	1.48	1.49	1.66
小計	3.16	3.49	3.49	3.51	4.06
サムスン財閥内の系列会社	12.48	12.15	12.15	13.32	14.39
小計	15.64	15.64	15.64	16.83	18.45
外国人	54.07	59.16	53.66	46.66	46.77
国内	23.51	20.98	26.47	30.42	30.21
ESOA	0.00	0.00	0.00	4.61	3.73
小計	77.58	80.14	80.13	80.89	80.72
自社株	6.78	4.23	4.23	2.28	2.76
合計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

図表5 サムスン電子の支配株主と特殊関係者の所有構造 (2002年9月30日基準)





健熙においては大きな意味を持つこととなる<sup>10)</sup>。

## 2) 李秉喆の資質や経営の特徴

### (1) 資質

- a. 忍耐強さ：この点は何度失敗してもくじけずに忍耐強く挑戦していることからわかる。失敗から何かをつかみ、それを生かしている。失敗をバネにしている。
- b. 長期的な経営視点と成功への信念を持つ：常に5年から10年という先を見て、事業を構想し、そのためには今何をなすべきかを追求している。今ではなく将来を見ているのである。未来志向の企業家精神である。「20年先を読み、10年先までの準備をし、一步だけ先に足を出す」<sup>11)</sup>のである。この点は後に李健熙による「準備経営」の主張になる。

### (2) 経営の特徴

- a. リーダーシップ：李秉喆の強力なリーダーシップが推進力となっている。たとえ周囲は反対しても信念を持って突き進み、実現させて行くのである。
- b. 社会的貢献という理念：貿易中心のサムスン物産の経営から、つまり商業資本から製造業という産業資本への一大転換は、当時の韓国の経済状態から考え、最も適した事業分野であった。「事業報国・企業済民」の理念である<sup>12)</sup>。国の経済発展政策に沿う産業分野への進出であった。「国のために」という視点があった。
- c. 実力主義の人材登用と育成：彼は後継者に長男でも次男でもなく三男の李健熙を指名したが、これはその能力を考えてのことであった。彼は「人材第一主義」を経営理念としている。企業発展の原動力は人材である。人を選び、選んだ人に全てを任せるのである。彼は経営者に儒教的素養を求め、そこから和を重視し、これは労働組合のない企業を目指すこととなる。また、経験豊かな人材（技術資産）を積極的に導入し、活用している。
- d. 集中と選択：これと決めた事業には徹底して人や金を集中して投資した。例えば、再建したサムスン物産に醸造業で蓄えた資金を集中して投資し、こうして成功に導いている。
- e. 合理追求：合理主義精神であり、これに従って適正利潤を確保するというもので、無理な拡

大経営をしないのである。

- f. ナンバーワンを目指す：これは第一製糖などの社名に見られる。

そして、これらの特徴の殆どは後継者の李健熙によっても受け継がれて継承されている。かくして、サムスン・グループの今の成長には李秉喆の築いた方針が大きく役立っているのである。

### (注)

- 1) 服部民夫、『韓国の経営発展』、文眞堂、1996年、243頁。
- 2) 大東文化大学起業家研究会編、『チャレンジとイノベーション 世界の起業家50人』、学文社、2004年、125頁。李秉喆については崔青林編、『韓国財閥の総帥たち』、光文社、昭和62年、147～221頁。サムスンは長い間終身雇用制をとっていた。イビョンチョルが手本にしたのは日本企業だった。そんなサムスンが終身雇用制と決別したのは、1997年の「アジア通貨危機」であった（「サムスン最強の秘密」、日経ビジネス、2010年7月5日号）。
- 3) この社名には第一になることを願う思いがこめられている（北岡俊明+「ディベート大学」、前掲書、21頁）。
- 4) 日本経済新聞、2005年2月3日号にも「利益1兆円でさらに危機感」とある。
- 5) 週刊ダイヤモンド、2002年9月28日号、26頁。ただし、図表2は原文は色刷りであるが、本稿ではそうっていない点が変わっている。サムスン電子の成功の背景は2つの転機である。1993年の「新経営」と1997年のIMF危機である（日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編、『サムスンの研究』、日経BP社、2005年、40頁）。
- 6) 韓国経済新聞社編、『サムスン電子』、東洋経済新報社、2002年、133頁。DRAMはメモリといわれる半導体でデータを記憶する。パソコンに必要である。
- 7) 金在淑、「新興市場国としての韓国における企業の所有構造と企業統治—韓国サムスン財閥の事例を中心として—」、日本経営学会編集、『日本経営学会誌第12号』、千倉書房、9頁。
- 8) 同上稿、12頁。
- 9) ソンファヨン、前掲書、18頁、272頁。「韓国：通貨危機後における大企業グループの構造調整と所有構造の変化」、星野妙子編著、『発展途上国の企業とグローバルゼーション』、日本貿易振興会・アジア経済研究所発行、2002年、223～229頁。
- 10) ただし、こういう企業は集権的となり、フレキシビリティに欠け、クロスファンクショナルな協同ができにくくなる（Michael Hobday, Innovation in

East Asia-The Challenge to Japan, Edward Elgar, 1995, p. 91)。

11) 大東文化大学起業家研究会編、前掲書、128頁。

12) 同上書、126頁。

## 2. 後継者・李健熙

彼は1942年に李秉喆の三男として生まれた。この頃、父は大邱でサムスン商会を経営しており、青果物や干物の貿易会社として経営が安定し始めていた。彼の上には6人の兄姉がいた。子供が多く、彼は乳離れするとすぐに父の実家に預けられた。父は会社が忙しく、兄たちは日本に留学して家族全員が揃うことはめったになかったとされる。孤独な少年時代を過ごしたのである。朝鮮戦争の頃、父は「資本家」の汚名を着せられ、何度も内務省に呼び出される。この後、父は釜山で古鉄回収業と砂糖や肥料の輸入業を始める。この頃、李健熙はおもちゃを分解しては組み立てていたとされる。機械いじりが好きだったのである。「このような趣味は大きくなってからも続き、李健熙はカメラやVTRまで分解し、そのうち自動車まで分解、組み立てをするようになった」<sup>1)</sup>。このような趣味は後に彼のビジネスの構想に大きく役立つことになる。

彼は1953年に東京に留学した。先進国を見て学ぶためであった。既に長男も次男も日本の大学に通っていた。彼は兄と同居して東京の小学校に通った。当時、日本はラジオからテレビへの転換期にあり、白黒テレビが格安に販売され出していた。小学校を卒業して、日本の中学校に進学する。3年間日本に留学し、中学1年を終えて帰国し、中学から高校へと進学する。学校ではレスリングで活躍していた。

高校を出て、再度来日し、父も通った早稲田大学商学部で留学した(1961年)。先進国に学ぶためである。ここを卒業した後は、アメリカのジョージ・ワシントン大学のビジネススクールに通って経営学とマスコミ学を専攻した。この頃、車にのめり込んで車を分解したり組み立てたりした。経営学を専攻はしたが、彼は機械狂でもあった。機械が好きだったのである。

そして、彼は1966年に帰国する(26歳)。結婚し、研修社員としてサムスンの秘書室<sup>2)</sup>に勤務し

た。その日の朝刊からサムスンに関する記事を探し、赤線を引く仕事であった。1968年に、彼は東洋放送という新生テレビ局に入って理事となる。マスコミ学を学んだことがここで生かされることになった。彼はここで脇役を確保することに成功し、業績を伸ばした。テレビ事業と共に出版メディアでも活躍している。そして、約10年後、1970年代半ばから彼は新しいビジネスを始めた。東洋放送の理事として、彼は父に半導体産業に進出することを提案した。しかし、父は時期尚早と却下している。半導体は一つのラインの建設に多額の資金がかかり、しかも今までの事業とは根本的に異なる産業だからである。自分の提案が通らなかつたために、彼は韓国半導体という小さな会社を私財を投げうって買収した。それから10年も経たない1983年に、サムスングループは本格的に半導体開発に乗り出すこととなった。今では半導体は、韓国経済を支える産業であり、サムスン電子はその牽引役である。

彼は1970年代半ばから約10年間もの間、父のかたわらで経営を学んだ。副会長として国際化を推進する「海外事業推進委員会」の委員長も兼任し、重化学とエネルギー事業を担当した。しかし、オイルショックなどがあり、初仕事で失敗も経験している。この後、彼は1980年初めから半ばまで、放浪の旅に出た。アメリカを放浪しながら学んだのは苦難を乗り越える忍耐力であった。また、ねばり強さも学んだ。一度興味を持つととことん追求するのである。そして、1987年、父は78歳で亡くなり、彼が後継者となり引き継いだ。長幼の序を重視する儒教思想の強い韓国で、大手財閥の後継者が長男や次男ではなく三男というのは破格のことであった。彼の経営能力を父が評価したからである。二人の兄たちを飛び越えて後継者になったのである。ところで、父は「人材第一」という理念をもとに多くの企業家を養成している。人材養成に熱心だったのである。

1988年は李健熙が会長として、サムスングループを率いた最初の年である。1988年、彼は「第二創業」を宣言する。50年間の企業体質が問題であった。例えば、現状に満足して挑戦を避け、創造性に欠けていたのである。国際化が必要なのに従業員たちは韓国トップの地位に満足していた。今までのトップダウン方式の弊害もあった。李秉喆自身が

カリスマであり、経営理念的な存在となっていたのである。経営全般に関する全ての指示が李秉喆から出していた。余りにも集権的であった。かくして、1993年に李健熙は「変えよう」をスローガンに新経営を宣言する。これは第二創業の第二期に相当している。危機感を植え付けようとした。この危機感は「妻と子供以外はすべて変えよう」というスローガンで展開される新経営に表出される。その新経営の核は「自分から変わろう」であった。これは1993年にロサンゼルス会議に行った時から始まった。そこでのサムスンの製品は売り場の片隅に放置されていたのである。韓国では一流であり満足していたのに、世界市場では冷遇されているという事実を知らされた時から始まった。ここで李健熙は意識改革の必要を深く認識したのである。ここから品質への転換（品質優先経営）が強調されるようになる。このためには変化が必要である。企業文化の変革である。彼が採用した方法はベンチマーキングであり、その分野で世界一の一流品を作っている企業を調査分析の対象として学ぶのである。こうして、ラインストップ制、失敗事例発表会、三段階協議決裁（意思決定プロセスの短縮）、7・4制、改革33戒（現場に権限を与える、顧客重視、質重視など）を導入した。この新経営は成功する。この後アジア通貨危機（IMF危機）に直面して企業売却という「捨てよう」経営を導入し、選択と集中戦略を採用して、危機を乗り切る。V字回復となった。デジタル家電も追い風になった<sup>3)</sup>。

2002年はサムスングループが最も躍進した年であったが、しかし、彼はそれに満足せずに、今後の5～10年後に備えて、前もって準備するようにと「準備経営」を主張するようになる。例えば、「未来の苗木を発掘せよ」「5～10年後に、どのような事業で生きていくかを探せ」「1位だからとうぬぼれずに初心に帰ろう」などである。ワールド・ベスト戦略である。2005年には世界シェア1位の製品を30品目に増やせと言う。

以上、李健熙について述べて来たので、ここで彼の資質、パワー、経営の特徴について見ることとする。

#### 1) 資質

- a. 忍耐強さ：彼は初仕事に失敗し、数年間の放

浪の旅に出ている。しかし、このような経験を通して忍耐やねばり強さを学んだのである。失敗から何かをつかみ、それをバネにしている。

- b. 長期的視野やビジョン：彼は常に先をみて行動している。先見性である。例えば、半導体への進出である。周囲の反対のある中で、彼はこの事業分野が将来拡大することを見越して投資の決断をした（決断力）。ここから彼は「準備経営」を主張した。戦略構想力もここから生まれた。

- c. 反骨精神：来日し、一人で日本人の差別に耐えたことで反骨精神が養われた。

#### 2) パワー

彼はサムスングループの改革をなしたのであるが、このような改革のためにはパワーが不可欠である。パワーの源泉として資源・支持・情報があげられるので、これらの点について見ることにしたい。

- a. 資源：改革のためには資源が必要であり、このためにはそのポストにいることが手取り早い。彼は三男でありながらも父親にその能力を見出され、父親の後継者となりグループの会長になった。

- b. 支持：この点ではやはりカリスマ的存在の創業者である父親の支持が大きい。ほぼ10年間父親の支援の下で経営にタッチしたのである。

- c. 情報：彼は情報獲得に熱心であった。例えば、アメリカや日本などの外国によく出かけているが、これは情報収集が目的であった。また、秘書室を積極的に用いている。これは先代の李秉喆によって設置され情報収集にあたっていたのであるが、李健熙も当初これを活用している。後には、これは構造調整本部に改革され、そしてこの組織は情報収集能力に優れていた。サムスングループの最強組織であった。このような組織を活用している。

#### 3) 経営の特徴

次のものがあげられる。

- a. リーダーシップ：リーダーシップが企業の命運を左右すると言われるが、彼は危機をチャンスとして活用して企業成長につなげている。例えば、半導体事業への進出は彼のリーダーシップがなくしては考えられなかった。父親に劣らない強いカリスマ的リーダーシップである。こ



こには優れた戦略構想力が見られる。また、トップダウン経営がある。

- b. 実力主義の人材育成：これまでは縁故で採用することが少なくなかったが、徹底した実力主義を採用した。成果主義的報酬であり、いち早くストックオプションを導入した。会社に収益をもたらす人材には惜しみ無く報酬を与えた。また、年俸制を採用している。彼は人材確保や育成には投資を惜しまなかった。信賞必罰人事である。「一流の調教師は馬を調教する際にニンジンも多く使う。したがって、信賞必罰を行う際にはニンジンを多く使うべきだ」<sup>4)</sup>（ニンジン論）。
- c. 集中と選択：事業分野を選び、そこに資源を集中的に投入するのであり、例えば、2000年には自動車部門をルノーに売却し、メモリーや液晶ディスプレイなどの分野に経営資源を集中投資した（設備投資と大量生産）。そして、全体の力を同じ方向に向けたのである。「それぞれ違う方向にこぎ出せば、船は前に進まない。全体の力を同じ方向に集中させ、成果を倍増させるべきだ」<sup>5)</sup>（一方向論）。これは大量生産によるコスト競争力維持ともなった<sup>6)</sup>。かくして、サムスン電子は単なる家電メーカーからハイテク家電メーカーへと変身できた。
- d. イノベーションの強調：彼は「変えよう」をスローガンに新経営を宣言した。「妻と子供以外はすべて変えよう」と言う。そして、そのためには「自分から変わろう」と言う。革新的価値観の持ち主であった。
- e. グローバル志向：韓国内にとどまるのではなく常に世界を視野に挑戦しようとしている。ワールドベスト戦略である。事業開始から5年以内に世界でベスト5に入れと言う。ナンバーワン主義である。常に高い目標を設定している。
- f. 権限の委譲：責任と同時に権限も与えて、信じて任せるのである。達成した者には報酬も与える。これはまた下からの改革ともいえる。「下から上がってくる意見が黙殺される組織は、結局死に至る組織だ。批判が生かされる組織に斬新なアイデアが生まれ、組織に活力をもたらす」<sup>7)</sup>。

- g. 品質重視経営：それまでの量を重視する経営から品質重視経営に大転換した。このために企業文化の変革をなした。こうしてブランドイメージが高まることになった。

これらの経営の特徴は先代の李秉喆と共通する点が多い。父親を見て育ったのである。ただし、違いも見られる。例えば、父親の時には権限委譲を主張しながらも集権的であり権限の委譲は十分にはなされていなかった。そこで、彼は父親の失敗を教訓に権限委譲に取り組んだ。また、イノベーションの強調、グローバル経営、品質重視経営にも彼の特徴が見られる。

(注)

- 1) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、日本経済新聞社、2003年、36頁。
- 2) 秘書室は情報収集に優れていたが、後に構造調整本部に改革される（同上書、91～95頁）。サムスン秘書室は最高のエリートコースであった（洪夏祥、『サムスンCEO』、東洋経済新報社、2005年、32頁）。又、金榮安、『ビル・ゲイツを探せ』、日経BP社、2006年、74～81頁。
- 3) 張世進、『ソニー vs サムスン』、日本経済新聞出版社、2009年、94頁。又、「非常識は組織から学べ」、早稲田ビジネススクール・レビュー、January 2006、Vol. 3、50頁。
- 4) 韓国経済新聞社編、前掲書、81頁。
- 5) 同上書、81頁。
- 6) 1980年代以降、DRAMの需要構成が大型汎用コンピュータからパソコンにシフトし、後発の三星電子でも価格を武器にシェアを伸ばせるようになったことについては吉岡英美、「DRAM市場における三星電子のキャッチアップに関する一考察—DRAM需要特性の変化の視点から—」、九州大学韓国経済研究、Vol. 4 August 2004、21～44頁。又、吉岡英美、『韓国の工業化と半導体産業—世界市場におけるサムスン電子の発展』、有斐閣、2010年。
- 7) 韓国経済新聞社編、前掲書、81頁。

### 3. 革新的組織

サムスン電子が飛躍的に成長した背景にはイノベーションがある。そこで、サムスン電子がイノベーションのためにどのような仕掛けを備え、また特徴を持っているのかについて見てみたい。

### 3-1 競争環境の内部化

競争環境の内部化、つまり市場の内部化によるものである。これは次の点に見られる。

#### （１）系列企業間の競争

サムスン電子は電子事業を始めるにあたって、4社体制という構造を考えた。部品企業3社を事業部にせず、独立させて別会社にしたのである。創業者の李秉喆は部品企業は独立させた方が競争上望ましいと判断したからである。独立組織にしたことにより、サムスン電子を含む4社間の競争意識が高まり、それによって相互学習が促進されるという効果が大きいのである。4社は次のようである。

三星電子：現在はグローバル企業として DRAM 半導体、液晶ディスプレイ、カラーモニタ、電子レンジ、カラーテレビなどの製品分野において高い競争力を確立している。

三星電管：世界1～2位のカラーテレビ用ブラウン管メーカー

三星コーニング：世界3位のブラウン管用ガラス・メーカー

三星電機：世界最大のカラーテレビ用偏向コイル及び高圧トランス・メーカー

部品メーカーの3社を三星電子と切り離して別会社にしたことによって、3社は三星電子への依存体質を脱して、早い段階から自立を目指すようになり、独自に海外市場を開拓し、早期に技術を確保できた。

4社の市場地位は図表6のようである<sup>1)</sup>。

また、後に組織構造の所で述べる「蜂の巣型組織」は部門間に競争を導入する試みである。

#### （２）人材マネジメント方式

サムスン電子では早くから公募方式を採用し、優秀な人材を採用して来ている。外部からの輸血主義である。次に、内部的には出身地を問わず、学歴、学閥、地縁、コネ人事を排除して、信賞必罰と成果主義人事（能力主義）を導入している。人事チームは、スカウトした人材をS級、H級、A級に分類し、管理している<sup>2)</sup>。S級とは高い潜在能力を持ち、優れた実績がある人材。H級とはハイ・ポテンシャル級のことであり、実績から能力を検証することはできないが、高い潜在力を持った人材。A級とは、S級ほどではないが、優れた実績と潜在能力を持った人材である。これらの人材が、サムスン電子を動かす核となる頭脳集団である。そして、できる人には高い報酬を支払い（年俸制）、処遇の差別化をしている。抜擢人事も行う。能力重視の昇進である。しかし、辞めた人も必要ならば再起用するのであり、いわば敗者復活戦の采配をしている。このような人材マネジメントは企業内に競争原理を導入したのとも言える。内部競争は熾烈である。

### 3-2 外部資源活用

外部資源を活用してイノベーションを起こすことができる。これには次のものがある。

#### （１）産学連携

サムスン電子の産学連携プログラムは、韓国トップクラスの大学と共同で修士・博士課程を運営する段階に至っているものであり、これは「1プラス1、2プラス2」と呼ばれている<sup>3)</sup>。延世（ヨンセ）大学（デジタル）、高麗（コリヨ）大学（通信）、成均館（ソンギョングアン）大学（半導体）、漢陽（ハニヤン）大学（ソフトウェア）、慶北（キョンブク）大学（電子工学）などと共同で運営している。「1プラス1」とは、1年間を大学院で勉強した後、残り1年間を該当業務に従事すると修士号が与えられるシステムであり、「2プラス2」は博士課程である。各カリキュラムは大学とサムスン電子共同の知的財産権として登録されている。

図表6 三星グループ電子4社の市場地位（2002年現在の市場占有率を基準）

（単位：順位）

	設 立	テレビ関連製品	その他の製品
三星電子	1969年 山洋電機と合併	カラーテレビ： 世界1位 デジタルテレビ： 世界初の量産化	カラーモニタ：世界1位 VCR：世界1位 DRAM/SRAM：世界1位 電子レンジ：世界1位 CDMA携帯電話：世界1位
三星電管	1969年 NECと合併	CRT：世界1位	CDT：世界1位 VFD：世界2位 STN-LCD：世界1位
三星コーニング	1973年 米コーニングと合併	ブラウン管ガラス： 世界3位 フリット・ガラス： 世界1位	LCD用ITOコーティングガラス：世界1位 ロータリー・トランスフォーマ：世界1位
三星電機	1973年 三洋電機との合併	DY：世界1位 FBT：世界1位 チューナ：世界1位	FDD：世界1位 MLCC：世界3位 光ピックアップ：世界3位

(2) 戦略提携  
これはトップ企業との提携である。サムスン電子の成長の歴史は提携と協力の歴史である。例えば、

サムスは 1969 年に、日本の三洋電機と合併して、初めて電子事業に参入し、サムスン電機は三洋電機、サムスン電管は NEC、サムスン・コーニング

図表 7 三星 4 社における主要製品の開発時期と技術学習段階の区分

	三星電子	三星電管	三星コーニング	三星電機
I. 吸収 (70年代前半)	1969 三星三洋電機設立 1973 真空管式白黒テレビ	1969 三星 NEC 設立 1970 真空管 1972 白黒ブラウン管	1973 三星コーニング設立	1973 三星三洋パーツ設立 1973 白黒テレビ用チューナ, DY, FBT
II. 模倣 (70年代後半)	1975 三洋電機の持ち分撤収 1975 瞬間受像テレビ 1976 カラーテレビ 1977 カラーテレビ量産	1975 瞬間受像ブラウン管 1978 合併事業の主導権確保 1979 テレビ用カラーブラウン管 (CRT)	1975 白黒テレビ用ガラス融着工場設立 1977 白黒テレビ用ガラス溶解工場設立 1978 米コーニングの技術陣撤収	1976 カラーテレビ用チューナ, DY, FBT 1977 白黒テレビ用の分割型 FBT
III. 改良 (80年代)	1980 総合研究所設立 1982 超節電テレビ  1983 音声多重テレビ 1983 生産技術研究所の設立 1985 リアプロジェクト・テレビ 1987 高画質テレビ	1983 総合研究所の設立 1985 モニタ用カラーブラウン管 (CDT) 1986 STN-LCD 1988 VFD	1983 カラーテレビ用ガラス 1984 総合研究所設立 1988 フリット・ガラス 1989 平面四角テレビ用ガラス 1989 ITO コーティングガラス	1980 技術研究所設立 1982 山洋電機の持ち分撤収 1983 高圧オイル・コンデンサ 1984 積層セラミック・コンデンサ (MLCC) 1987 高解像度 FBT 1988 超小型 MLCC
IV. 革新 (90年代)	1995 ダブル・スクリーン 1996 「名品プラスワン」 1997 テレビ+DVD+VCR 複合製品 1998 完全 29 インチ平面テレビ 1998 デジタルテレビ量産 1999 リアプロジェクト・テレビ	1990 平面四角ブラウン管 1999 デジタルテレビ用ブラウン管 1999 デジタルテレビ用 PDP (42 インチ) 2000 超スリム・ブラウン管 2000 PDP (63 インチ)	1992 大型機種 (25 インチ以上) 1995 TFT-LCD 用ガラス 1995 ワイドテレビ用ガラス 1995 世界最大の溶解炉 1997 完全平面テレビ用ガラス	1990 積層フィルム・コンデンサ (MLPC) 1995 超小型ターボモータ 1997 超小型平面スピーカ

図表 8 最近の韓国半導体メーカーの国際提携

(期間: 1991.1-94.3)

企業名	提携先	年月	提携内容	
三星	日本電気	94.3	256 MDRAM のメモリ・セルに関する技術情報を相互に交換 (共同研究)	
		東芝	94.2	LCD 用 IC 共同開発
			93.10	高速 DRAM の仕様統一
			92.12	16 メガフラッシュ・メモリ共同開発
			92.12	特許のクロスライセンス契約
	富士通	92.4	特許のクロスライセンス契約	
	三菱電機	93.10	キャッシュ DRAM の仕様統一	
	沖電機	93.2	16 メガシンクロナイス DRAM 製品仕様共通化のための技術相互提供	
T I	93.4	特許のクロスライセンス契約		
現代	マイクロンテクノロジー	93.11	相互補完的技術提供: 三星は新型メモリ 2 種を提供, マイクロンテクノロジー社は画像処理用メモリ技術の供与	
	日本電気	93.6	特許のクロスライセンス契約	
	日立	93.6	特許のクロスライセンス契約	
	富士通	93.10	DRAM 製品 (16MDRAM) の相互供給	
金星	日本電気	93.6	特許のクロスライセンス契約	
	日立	93.10	16MDRAM の技術供与と OEM 供給	
		91.2	4 MDRAM の技術供与と OEM 供給	
	T I	93.4	特許のクロスライセンス契約	

は米コーニング社と提携することで発展した<sup>4)</sup>。このような提携と技術協力が、後発企業としての不利の克服となった。つまり、提携によって技術を吸収し、模倣し、改良し、そして革新して来たのである（ベンチ・マーキング方法）。それは図表7のように示される<sup>5)</sup>。

また、サムスン電子はオープン・アーキテクチャに基づく経営戦略を採用した。これは「本来複雑な機能を持つ製品やビジネスプロセスを或る設計思想に基づいて独立性の高いモジュールに分解し、それらを共有されたオープンな形で繋ぐことによって汎用性を持たせ、多様な主体が発信する情報を結合させて価値の増大を図る企業戦略」<sup>6)</sup>である。この方式を採用することによって、企業は得意領域に経営資源を集中し（特化戦略）、その他の生産領域では提携によって他社資源を活用するのである（アウトソーシング戦略<sup>7)</sup>。つまり、オープン・アーキテクチャは自社の特化と他社へのアウトソーシングを両軸として成り立っている。サムスン電子はこのようなアーキテクチャ戦略によって発展して来たのである。この戦略は戦略提携を伴うことになる。外部資源活用である。この場合、戦略提携はお互いにウィン・ウィンの関係である。なお、最近の韓国半導体メーカーの国際提携は図表8のようである<sup>8)</sup>。

### 3-3 トップの企業家精神<sup>9)</sup>

トップが企業家精神を持つかどうかは大きい。李健熙は新経営を主唱していた当時、自ら社員教育に取り組み、改革33戒（必ず知っておくべき、必ず実践すべき33の言葉）を提示した。その中にこうある。「自分から変わろう。すべての変化の始発点はおのれである。自分から変わらなければなにも変わらない。自ら変わりたいなら、他人はやらなくても、自分はやってみようという度胸が必要である」<sup>10)</sup>と。そして、こう言う。「変わらなければ、生き残れない。妻と子供以外はすべて変えよう」<sup>11)</sup>と。外部（顧客）の変化に迅速に対処し、自らを変えるのである。ここには彼の革新的価値観が見られる。トップが保守的価値観を持つか、それとも革新的価値観を持つかは極めて大きな意味を持っている。組織にイノベーションを起こすためにはトップが革新的価値観を持つことが必要である。サムスン

電子の成長の歴史において、当時反対があった中で半導体分野への進出は大きな冒険的な決断であった。しかし、それをなしたことが今日のサムスン電子の発展につながっているのである。又、長期的視点からグローバルな戦略を構想したことも大きい。

### 3-4 目標や理念

目標は高く挑戦的な方が企業を活性化する。高い目標に対して全員一丸となって進む。例えば、開発・製造・販売が一体となって進んで行くのであり、「目標経営」<sup>12)</sup>と呼ばれている。そして、理念は顧客重視、質の重視などが創造性を促す。

サムスン電子の目標はどうであろうか。「サムスン電子は韓国の最も成功した企業であることや日本のライバル企業に勝つことに満足しておらず、韓国のトップの偉大なグローバル企業になることを願っている」<sup>13)</sup>。1993年の「フランクフルト宣言」で、サムスングループの目標を韓国一から世界一に変えたのであり、ナンバーワン主義である。サムスン電子の新経営における具体的な目標は次のようである。

- \*サムスン製品のシェアを世界1位にする
- \*サービスを先進国レベルにまで向上させる
- \*経営システムを世界一流企業のレベルにする

これに向かって粘り強く改革しようとするものであった。そして、製品とサービスのワールドベスト戦略を主張する。世界NO.1製品の育成である。「李会長は、半導体だけでなく、ほかの製品もワールドベストにならなければ、サムスンは生き残れないと力説してきた。実際、新経営の核心は、製品とサービスのワールドベストであるといっても過言ではない。すでに1993年の新経営推進当時、海外の売り場でサムスン製品の現状を確認した李会長は、世界一の製品しか生き残れないという覚悟で、ワールドベスト戦略の推進を指示していた。各分野で世界一になれる製品でなければ、競争に勝つことができない。そんな李会長の哲学により、事業部ごとに一つの「名品」を作る作業が始められた」<sup>14)</sup>。ここにはナンバーワン主義があり、目指すは世界のGEのようになることである。「サムスンのビジョンはもう一つのGEとして成長することである」<sup>15)</sup>。李会長は三星電機に対して、「5年以内に10倍成長」<sup>16)</sup>という極めて高い挑戦的目標を突き付けたと



される。彼は三星電子の部品会社ではない「グローバル部品企業」への変身を求めたのである。次に、理念については次のようである。日本企業からのものが多い。

サムスンでは顧客重視の理念が強調される。「サムスン電子は、顧客の利益の拡大を最優先課題にしています。常に顧客の要求を聞き、顧客の特性に合った製品を開発・提供することで、顧客の競争力向上の一翼を担います。顧客ニーズに合った技術を取りそろえ、顧客が満足できる品質を提供するために努力を尽くすつもりです」<sup>17)</sup>。改革 33 戒の中でもこう言われる。「顧客重視とは何か。顧客のお陰でわれわれは生き延びているにもかかわらず、顧客重視が口先だけになっている。本当に顧客のことを思っている人間がどれくらいいるか。いまは、顧客に使うべき神経を私に使っている。その神経を顧客に向かわせること、これが顧客重視である」<sup>18)</sup>。「顧客満足は「やればできる」ではなく、「やらなければ滅びる」のである。とくに、厳しい顧客は、われわれが気づいてなかったものを教えてくれるありがたい先生である」<sup>19)</sup>。

それから、品質経営が重視される。この点についてはこんな話がある。1995 年のこと、無線電話機ほかに、業務用電話機、ファクシミリ、携帯電話など 15 万台の製品が、運動場の中心にうず高く積み上げられていた。金銭に換算すれば、500 億ウォンは下らないほどである。進行者が合図すると、ハンマーが振り下ろされ、製品は粉々に叩き壊された。そして、製品の破片は真っ赤に燃えさかる炎の中に投げ込まれた。汗と真心の結晶である製品が、瞬間に灰になったのである。「不良製品の火刑式」<sup>20)</sup>が行われた。これは質の経営に対する李会長の強い意思を象徴する出来事であった。そして、「もし、製品にその国の文化が宿っていなければ、その製品は短命に終わり、競争力の低下に直結すると考えたためである。この考えには、彼が普段から抱いている信念が反映されている。李会長は質の経営の執着点を「文化経営」と見なして、その推進に拍車をかけたのだという評すらある」<sup>21)</sup>。この品質で他社と差別化するのである。これはまたブランド価値を高めることでもある。ブランド・イメージ管理である。高品質高価格というブランドイメージの確立をなしたのである。

そして、人材重視（人材第一）の理念である。これは人を大切にすること、個の尊重である。いったん人材を迎え入れると、最高の待遇を与え、最大限の活用を目指す。サムスンではクビになった者が、サムスンに感謝しながら辞めて行くという評価もある<sup>22)</sup>。なぜなら、人事評価が公正であり、サムスン社員はエリートとして見られ、次の就職先に困ることもなく、辞めて行く者に礼を尽くすのもサムスン流だからである。独立起業する者をも支援する。この出身者にはベンチャー経営者が多いとされる<sup>23)</sup>。そして、既に述べたように下からの創意を生かす試みをしている。

次に、他よりも先を行くという理念がある。「先見、先手、先制、先占—サムスン電子の役職員がデジタルの事業戦略で信奉している 4 つの原則だ。市場の変化をまず見極め、他よりも一歩先を進み、ライバル会社を抑え、市場を独占するという意味だ」<sup>24)</sup>。常に先を見るのである。ここからイノベーションが志向される。

そして、社会貢献という理念がある。社会貢献をしない企業はつぶれると考えるのである。サムスンは保育事業に熱心である。李健熙は貧困問題への取り組みは大企業の務めであると言う。今は高齢者と女性の福祉や、交通事故を減らす運動などに積極的である。ここから環境問題にも取り組むことになり、環境汚染の防止を訴えている。サムスン地球環境研究所を設立している。この点はまた、小細工と不正のない企業を目指す「倫理経営」でもある。「不正は癌、不正があれば会社は必ず滅びる」という確信を持っている。

また、共存共栄の理念もある。これは協力企業と一体になることである。「購買芸術論」と呼ばれる。「購買の芸術化」という言葉は、私が自分で作り出したものです。この言葉は、非常に重要であり、正しく理解して徹底的に実践しなければならない概念です。組み立て産業は原価の 80~85%が購買原価なので、協力企業を指導・育成し、質を高めてこそ競争力を高めることができます」<sup>25)</sup>。「調達するだけの単純な購買ではなく、協力企業に利益を与えながら助けてもらう関係を築く。そうすることで、良い部品を安く迅速に購入して、購買を芸術の域にまで高めよ、という意味である」<sup>26)</sup>。

### 3-5 危機感をもたらす戦略

危機感をもたらす戦略が創造性を刺激するのであり、サムスン電子の場合はどうであろうか。彼は組織に危機感を植え付けようとしている。例えば、新経営の時に「妻と子供以外はすべて変えよう」というスローガンを言うが、これは危機感からである。彼は「ナマズ理論」と言う。「ナマズ理論」とは、ドジョウを育てる生け簀（す）の中に、ナマズを一匹入れておくと、ドジョウがむしろ元気になり肉付きもよくなるという理論である。ドジョウはナマズに食われないために逃げ回るからだ。適度な緊張感があってこそ人も企業も活気が溢れるということだ<sup>27)</sup>。「ナマズを入れた田のドジョウは更に太るといのように、適切な刺激と健全な危機意識があると、組織はより活発化し発展する<sup>28)</sup>。これをナマズ理論と言う。そしてこう言う。「危機は、自分が一番だとうぬぼれている時に襲って来る。発展のない状態は、うぬぼれに満ちた退歩と同じだからだ<sup>29)</sup>。業績のいい時ほど、危機感を持つことが必要となる。

李健熙はサムスングループの業績が好調であることに大きな危機感を抱いたのであり、今ではなく将来志向の立場から、準備経営を主張した。「業績について威張るな、おごるな。好調な時こそ危機が始まる<sup>30)</sup>と繰り返し強調したのである。準備経営は組織に緊張感をもたらすのである。

この点からは、多角化戦略も採用される。サムスン電子は広範囲に多角化している。電子電機、合繊、石油化学、建設、重機械、精密機械、レジャー施設、ホテル、百貨店、半導体、デジタル時計、コンピューター、医療機器にまで多角化している。また、既に延べたナンバーワンを目指す戦略も危機感をもたらすことにもなる。ナンバーワンを目指すことで、危機感が植え付けられ、団結が強まり一体化するのである。

更に、シャワー作戦も採用される<sup>31)</sup>。これはマーケティングにおいて採られるものであるが、これは普及品から積み上げるのではなく、一挙に技術の粋を集めたハイエンド製品を出し、急速にイメージを強化し、出来上がった高品質、高級イメージを普及品に向けてシャワーのように頭上から降り注ぐのである。例えば、中国ではサムスン電子の携帯電話はとて高く売られていて、一握りの富裕層のみがス

テータシンボルとして買えるのである。また、日本の場合、松下電器の32型のハイビジョン液晶テレビ。これにはサムスン電子の液晶パネルが採用されているが、日本サムスは松下電器に焦点を絞り、長期間、営業攻勢をかけた。まずは、トップメーカーを攻略する作戦である。他社には、あの松下さんも採用したという事実を提示するだけで、きわめて強力なセールストートになるのである。このようなシャワー作戦も危機感をもたらすこととなる。これは又高付加価値戦略（ブランド戦略）であり、このために技術とデザイン力が強化された（デザイン革命）。

（注）

- 1) チョトウソップ／ユンジョンオン、『三星の技術能力構築戦略』、有斐閣、2005年、8頁。
- 2) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、前掲書、201頁。
- 3) 韓国経済新聞社編、前掲書、113頁。
- 4) 同上書、206頁。
- 5) チョトウソップ／ユンジョンオン、前掲書、16～17頁。ただし、このためには後発企業に受容能力が必要であることは徐正解、「韓国企業のイノベーション・システム」、ビジネス・レビュー、Vol.46 No.3、22頁。また、Seongjae Yuはサムスン電子の成長パターンを製品・技術・製造・マーケティング・競争の有利さの5つの次元に分け、分析している（Seongjae Yu, op. cit.）。また、実施・融合・改善モデルはLinsu KIM, “stages of development of industrial technology in a developing country: a model”, Research Policy 9 (1980), pp. 254～277。「もともとサムスは、日本企業の模倣から出発した企業である。……サムスンにとって、日本企業は名実ともに師匠であり先生である」（北岡俊明+「ディベート大学」、前掲書、14頁）。
- 6) 国領二郎、『オープン・アーキテクチャ戦略』、ダイヤモンド社、1999年。
- 7) 奥田孝晴、「NIES電子産業企業の国際経営政策」、経営行動科学、第15巻第1号、2001年、93～107頁。
- 8) 徐正解、前掲書、31頁。
- 9) トップによる「捨ての経営」により改革が成功したことは「構造改革の成功事例—三星」、今口忠政・李新健・申美花・野坂美穂、『日本企業の経営革新』、慶応義塾大学出版社、2008年、161～163頁。
- 10) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、前掲書、172頁。
- 11) 同上書、172頁。

- 12) 塚本潔、『韓国企業モノづくりの衝撃—ヒュンダイ、サムスン、LG、SK テレコムの現場から』、光文社、2002年、199頁。
- 13) William J. Holstein, “Samsung’s golden touch”, Fortune, April 1, 2002, p.30.
- 14) キム・ソンホン／ウ・インホ、『サムスン高速成長の軌跡—李健熙10年改革』、ソフトバンク・パブリッシング株式会社、2004年、193頁。
- 15) Ira C. Magaziner and Mark Patinkin, “Fast Heat:How Korea Won the Microwave War”, Harvard Business Review, January – February, 1989, pp.83-92.
- 16) チョトウソップ／ユンジョンオン、前掲書、218頁。
- 17) 日経産業新聞、2005年2月22日号の「サムスン電子」欄。
- 18) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、前掲書、171頁。
- 19) 同上書、172頁。
- 20) キム・ソンホン／ウ・インホ、前掲書、142頁。
- 21) 同上書、127頁。
- 22) 週刊ダイヤモンド、2002年9月28日号、33頁。
- 23) 韓国経済新聞社編、前掲書、58頁。
- 24) 同上書、143頁。
- 25) キム・ソンホン／ウ・インホ、前掲書、117頁。
- 26) 同上書、118頁。
- 27) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、前掲書、168頁。
- 28) 同上書、168頁。
- 29) 同上書、172頁。
- 30) 同上書、251頁。
- 31) 麻倉怜士、「サムスン電子—日本を脅かすしたたかな戦略」、プレジデント、2003年4月14日号、134頁。