

## サムスン(三星)電子とイノベーション(下)

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(以上第55巻 第1号)
  - 3-6 実験主義的文化・研究の自由(以下本号)
  - 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

### 3-6 実験主義的文化・研究の自由

研究の自由を認めるほどイノベーションが促進される。サムスン電子では自律経営の哲学がある。「信じられなければ任せず、使うなら信じてすべてを任せよ」である。そして、失敗事例発表会というものがある。「失敗事例発表会とは、「失敗も公開され蓄積されれば大きな財産である」という認識のもと、機械、造船、重電、建設などの事業本部別に、週1回もしくは月1回の割合で失敗を担当者たちが報告する会である。以前までなら、「失敗＝問責」という認識が従業員のあいだで蔓延していたのだから、失敗を自ら公開すること自体が、既に大きな変化と言えよう<sup>32)</sup>。更には、サムスンでは一芸に秀でた人を採用する変わりダネ採用にも取り組んでいるのであり、またサムスンならではのものとして海外地域専門家の育成がある。1990年代に入って、国際化のスピードアップのために取り組んで来たも

ので、これまで3061人を世界58カ国に派遣している。他の企業ではあまり例を見ない海外地域専門家は、いわゆる駐在員ではなく、「基本的には担当の国で半年から1年間、自由に過ごす。異文化を体験し広い視野を持ってというわけだ。給与プラス現地での生活費が支給され、若手に人気の制度だ<sup>33)</sup>。これはブラブラ社員<sup>34)</sup>にも似た制度であると言える。このような風土のためか、サムスンには社内ベンチャーが形成されたり、またこの出身者がベンチャー企業を立ち上げることが多い。「サムスン出身者は最近、財界でもう一つのメインストリームを形成している。過去には管理分野で優秀なCEOや役員を輩出していたが、今ではベンチャー企業でも旋風を巻き起こしている<sup>35)</sup>。この理由は、サムスンの教育によって企業経営のノウハウを身につけられるからであり、また自由な文化があるからである。

### 3-7 組織構造

ピラミッド型ではなくフラット型がイノベーションには適していることが知られている。サムスン電子ではどのようなであろうか。

サムスン電子では一種の大統領制的組織構造が採られている。絶大な権力とリーダーシップを持つ大統領が李健熙会長であり、大統領が有能だと思ふ人材を登用し大統領をサポートする青瓦台が構造調整本部となる。そして、各省庁はグループ各社となる。つまりは、トライアングル構造<sup>36)</sup>をなしている。李健熙会長は主要な経営戦略を提示し、構造調整本部(以前の秘書室)は「シンクタンク」集団であるサムスン経済研究所と協力して、全体的な地図(未来戦略)を描く「道案内」の役割を果たす。経営環境が急変した場合、早期に警鐘を鳴らす「早期警戒機」といくつかのグループ会社の経営を操縦する「管制塔」の役割も果たす。また、グループ各社

間の重複投資を防いだり、シナジー効果を高める働きをしている。そして、「構造調整とは、苦しい時に一度だけやってのける一過性のものではない。絶えず変化する外部条件に対応できる日常的なシステムを持つこと」<sup>37)</sup>とされる。サムスン電子の経営陣は、構造調整本部の助言を参考に、実際の経営戦略と戦術を練る。このような「三角編隊式の経営」はリスクを最小化してサムスン電子の競争力を高める要因である。また、環境変化に適応できる試みでもある。サムスンでは責任と権限を委譲する分権制が採用されている。各社の自主的判断に任されているのである。

そして、その下位では独特の「蜂の巣型組織」<sup>38)</sup>が採られている。サムスン電子の個別事業体は、「蜂の巣」的に組み立てられているのであり、組織図では、一つの事業体を蜂の巣の六角形で表し、関連する事業体が隣り合って置かれている。ところが、互いに競争はしても、協力や援助は絶対にしてはならない。あくまでも自助努力によって、他の事業体よりも更に進んだ、更に注目される製品を開発しなければならないと定められている。隣の事業体が赤字であっても、助けは出してはならない。無視しなければならない。このようにこれらの個別事業体は互いに競争しなければならないのである。しかし、いったんトップ直属の構造調整本部が戦略的事業として、研究開発やマーケティングでの事業体間の共同作業の命令を下した場合、なにをさしおいても協力し、共同プロジェクトを進めなければならないのである。上からの命令は拒否できないどころか、プロジェクトに積極的に協力するのである。蜂の巣型組織は競争と協調を生む組織である。既に前に述べたようにサムスンではこのように市場の競争原理を企業内に持ち込む試みをしている。

このようにサムスンではピラミッド型構造ではなく、フラット型に近い形の構造が採られ、構造調整本部が設置され、また権限委譲もされ、独特の「蜂の巣型組織」が採用されている。蜂の巣型組織は図表9のようである<sup>39)</sup>。

### 3-8 オープンな情報交流

オープンな情報交流をするほどイノベーションが触発される。サムスン電子ではこの点でも熱心である。「企業内研究チームは暗黙（tacit）知を与え、

図表 9



それに対して外部の多様な技術の源は形式（explicit）知を与えた。この両方の知によって、新技術が上方及び螺旋的な転換プロセスを通して創造された（野中一竹内モデルで論じられているように）<sup>40)</sup>。

#### （1）海外との交流

李健熙会長は複合化哲学を持っている。これは1カ所に集めてシナジー効果を高めるといものである。つまり、1カ所に集めることにより、物流コストの削減、教育、採用、情報の共有などの相乗効果が期待されることになる。例えば、福岡ドームではスポーツ競技は勿論、コンサート会場、レジャー空間、ショッピングモールなどの施設が複合的に融合・運営されている。「ビルを横に広げず、上に高くして行こう。狭い国土を効率的に利用しなければならない。1カ所に全社員が集まって住めば、30秒あれば集合できる。これが競争力だ。物流コストが減り、経営スピードが向上する。交通渋滞もなくなる。これこそ複合化だ」<sup>41)</sup>。これは人材育成にも浸透しており、テクノMBA制度といわれる。理工系の人材が未来の最高経営者になるには、技術だけではなく経営にも詳しくなければならず、技術と経営に通じた「人材の複合化」こそがその狙いである。このような哲学を理解させるために、積極的に外国に「複合化使節団」として送ったのである。また、変化を最も恐れる管理本部長たちに、変化の重要性を悟らせようとする狙いもあった。

また、既に述べたように外国との戦略提携にも熱心である。新入社員を三洋電機やNECに派遣して研修してもらった。

#### （2）企業内の交流

サムスン電子は積極的に企業内交流をしている。

研究所では新技術が開発されると、この商品化のために、新技術の開発に従事して来た研究員を工場に配置替えする。逆に、工場や事業部から研究所に籍を移すこともある。三星4社においては、このように研究所と事業部、工場間の自由な移動が可能なシステムになっている。これは「シャトルR&D」<sup>42)</sup>と呼ばれている。このシステムは、開発の過程に常に現場の技術と知識を取り入れようとすることで、成功確率の高い開発組織にする試みである。また、ある特定のチームが基礎研究、応用・開発研究、量産までの全ての責任を負いながら、プロジェクトを成功に導くようにしている。これは三星4社間の協力と技術・知識の移転と共有といえる。

### 3-9 経営参加

サムスン電子では権限委譲が徹底している。分任組<sup>43)</sup>(役割を分担させている組の意味)活動を通して品質改善に重要な役割を果たしている。その代表的なケースが、「明星分任組」であり、世界中を輝かせる星にしようという意味が込められている。最高等級の明星スーパーバイザーは、胸に純金製のバッジをつけており、これになるには高い評価と実績が必要である。業務に対する誇りを植え付けることで、生産活動に対する積極的な姿勢を引き出し、組織に対する自負と忠誠心を吹き込んでいる。この分任組は生産効率を最大化する細胞組織であり、現場の問題や課題を自主的に解決している。多くの提案(アイデア)もなされ、そのリーダーの大部分は女性社員である。多くの分任組が組織されている。

また、「半導体部門、デジタルテレビなどのデジタルAV機器を担当するデジタルメディア・ネットワーク、それに携帯電話などを扱う情報通信、そして家電を扱うデジタル、アプライアンスに区分されており、それぞれが独立した形で、その統括社長に全面的な権限が与えられている」<sup>44)</sup>。

以上、サムスン電子におけるイノベーションのための仕掛けや特徴についてまとめてみた。サムスン電子は数多くの仕掛けを用意し、特徴を持っていることがわかる。中には蜂の巣型組織のような独特なものもある。これらの仕掛けや特徴こそがサムスン電子を成長させた要因なのである。

(注)

- 32) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、前掲書、157～158頁。
- 33) 週刊東洋経済、2005年2月26日号、32頁。サムスンの人材教育については前坂俊之、『サムスンの最強マネジメント』、徳間書店、2010年参照。
- 34) ブラブラ社員の事例はワコールや永谷園本舗がある(日経産業新聞、1986年9月19日号の「経営」欄。日経産業新聞、1989年11月8日号の「人事研究」欄。宇治芳雄、「新製品開発に挑戦する特命社員たちの隠密行動」、Will、1982年12月号、77～82頁)。
- 35) 韓国経済新聞社編、前掲書、56頁。
- 36) 同上書、92頁。
- 37) 同上書、107頁。環境変化に対応するために2000年にそれまでの製品別事業部制からGBM(グローバル・ビジネス・マネジメント)制度に変えられた。これは事業の開始から完結までの全ての過程に責任を負わせるものである。当時全ての事業を16のGBMに分け、各GBMに責任者を置いた(洪夏祥、『サムスンCEO』、前掲書、190～192頁)。
- 38) 麻倉怜士、前掲稿、135頁。
- 39) 同上稿、138頁。
- 40) Seongjae Yu, op.cit., pp.63-64.
- 41) キム・ソンホン/ウ・インホ、前掲書、89～90頁。
- 42) チョトウソップ/ユンジョンオン、前掲書、224頁。
- 43) 韓国経済新聞社編、前掲書、182～184頁。
- 44) 塚本潔、前掲書、204頁。

## 4. 組織文化

ここではサムスン電子の組織文化の変革について見てみたい。

最初に従来の組織文化について述べる。李健熙が後継者となり第二創業を始める頃の文化はどうであったかということ、技術者は積極性に欠け、日本企業の技術のコピー製品を作り続けていた。つまり、創造性の欠如であった。電子部門の技術レベルも低く、開発スピードも遅かった。また、三流意識や敗北主義もあった。つまりは、サムスン病という大企業病におかされていたのである。李健熙は日本人の技術顧問に要請して、問題点を指摘させると、次のようなものが出た<sup>1)</sup>。

\* 個々人は優秀だが、研究内容は共有されていない。

\* 現状に満足して挑戦を避けるので、創造性に欠ける。

- \* 問題発生から解決までに時間がかかる。
- \* サムスンの重役たちは性急で、実績と結果だけで評価している。
- \* 日本の研究所では、生き残りをかけた研究努力が日夜続けられているのに、サムスンはそうではない。

また、会長の指示が全く伝達されなかったりしていた。「問題は技術部門だけではなかった。従業員たちの意識構造も改革が必要な状態だった。時代は国際化へと向かっているのに、従業員たちは韓国トップの地位に満足していたのだ。この国際化軽視の雰囲気は、人事にも反映されていた」<sup>2)</sup>。このような文化はサムスン病とされる。「サムスン電子にはサムスン病がある。社内は無計画で、浪費癖があり、何かに徹底するわけでもなく、全てに対し具体性に欠ける。ミクロとマクロの区別もない。サムスン病を治さなければサムスンはつぶれる」<sup>3)</sup>。

こうなった背景には、初代の李秉喆の存在が大きかった。李秉喆はグループ企業の社長に経営権を譲ったものの、実は社長に対する李秉喆のトップダウン式指令は続いていたのである。「カリスマ性を背景に、経営全般に関する全ての指示が彼から出たのである」<sup>4)</sup>。これは李秉喆が正に理念そのものだったからであった。

そこで、李健熙はこのような文化の変革を意図する。以下、この点について述べる。

#### （1）危機感の醸成

サムスン電子は業績は良く、そこで社員は現状に満足して文化は停滞していたのであり、かくして、彼は今は業績は良くても、将来のことを考えると現状満足では駄目だと訴えた。これが「準備経営」であり、「新経営」なのである。「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」と言ったり、「今、好調なことはわかったが、5年先、10年先にサムスンを支える事業は何か。今からどんな準備をしているか」と繰り返し、質問したのである。今ではなく、将来に目を向けさせた。将来の不満足である。こうして危機意識を醸成した。しかし、将来だけではなく、彼は他のエクセレント企業をベンチマークさせたのである。例えば、日本の松下電器やソニーやGEなどである。サムスンは韓国ではトップ企業ではあっても、世界の中ではそれほどではないということを教え、危機感を植え付けた

のである。ロサンゼルスではサムスングループの役員たちと共に家電製品売り場を訪問した<sup>5)</sup>。売り場にはGEやフィリップス、ソニー、東芝など世界の一流企業の商品が並べられ、そこにはサムスンの製品もあった。しかし、サムスンの製品はほこりを被ったまま、売り場の片隅に放置されていた。李健熙と役員たちは、その光景を見て大きなショックを受けた。韓国では一流の名を欲しいまにしているサムスンが、世界市場では冷遇されていたからである。

#### （2）経営理念

新経営理念として、彼が特に強調したのは品質優先経営である。これについては「洗濯機事件」<sup>6)</sup>がある。1993年のこと、隠しカメラはサムスン電子の洗濯機製造現場を撮影した。洗濯機生産ラインに納品された洗濯機の蓋の連結部分のプラスチックが、規格に合わなかったために、その場で、2ミリほどカッターで削って組み立てている場面だった。その頃、洗濯機への注文は殺到しており、生産台数を減らすわけにはいかず、納品された部品のサイズを削るという臨時手段を使っていたのである。更に驚きの事実は、プラスチックを削っていた下請け会社の従業員が、急用で帰ってしまったために、ほかの従業員たちが緊急動員されてプラスチックを削る作業を引き継いでいた。ここには量を優先し、品質を軽視する文化がある。この品質優先のためにしたのが、ラインストップ制である。量を追求していた頃は、何があっても生産ラインは止めないというのが不文律であった。しかし、サムスンは品質優先の点から、欠陥を根本的に解決するためにラインを止めることを選択したのである。更には、既に述べた「不良製品の火刑式」も品質優先の事例である。更には、顧客サービスの理念も重要である。これなしでは企業は滅びるのである。

#### （3）戦略

この点については、既に危機感をもたらす戦略について述べた。例えば、多角化戦略の採用であり、と同時に「選択と集中」の試みである。このような戦略展開によって活力ある組織文化が生まれる。

更には、ナンバーワンを目指す戦略によって組織に危機感が生まれる。そして、シャワー作戦によっても危機感が醸成される。

#### (4) 組織構造・管理システム

これは組織の価値を支援する。組織構造の点では、トライアングル構造が目される。ここでの構造調整本部は未来戦略を描いたり、経営環境が変化した時の早期警戒機の役割や、管制塔の役割を果たしている。環境適応において重要な役割を果たすのである。また、サムスン電子独特の蜂の巣型組織は競争と協調を生む試みである。権限の委譲も重要である。判断は現場の従業員が下してもよいとした。

そして、管理システムとしては、外部からの中途採用や能力主義の導入が大きい。また、人の交代もこれに含まれる。李健熙は新経営推進のために秘書室長を交代させたのである。質の経営推進のために外部の出身者を大抜擢した。

#### (5) 日常のリーダーシップ

これは指導者は目に見える所で理念を実践し、行動することである。李健熙は新経営宣言の内容をロサンゼルスから東京、フランクフルトと次々に会議を開いては役員や従業員たちに説明した。サムスンの現状を率直に語り、経営陣を叱咤し、自身の経営観と構想を直接説明したのである。この真摯な態度が社員に大きな影響を与えた。

また、彼は自身が現場に行くのみではなく、役員たちにも営業の現場や工場を見に行かせたのである。現場の重要性を強調した。役員たちに、午前中はオフィスで仕事をこなし、午後は現場に行って現状を見て確かめさせた。昔のように机の前に座っているだけの役員はサムスンから消えた。

#### (6) 小さな成功体験による方法

これは小さくてもいいから成功の味を味わわせることであり、やればできることを体験させるのである。この点では、「7・4制」の導入がある。これを10年間続けた。これは入社時間を午前7時、退社時間を午後4時に変更したことである。この目的は業務効率の向上、従業員に自己啓発などの時間を与えること、ラッシュアワーの回避などであった。実は、これには李会長の「一石五鳥」の経営哲学があったとされる。それらは<sup>7)</sup>

\* 朝、目を覚ました時に「変わらなければ生き残れない」という危機感を社員に感じさせた。

\* 午後の時間を社員個人に返して、生活のクオリティを高めた。

\* 何より20万人の社員がほかの人々より1時間以

上も早く出社したため、交通渋滞を解消するのにも役立った。

\* ラッシュアワーを避けることで、物流費用を減らし、それがまた業務効率につながった。

\* 退社後はレジャー活動や勉強の時間にあて、家庭の平和が芽生えた。

このような「7・4制」の導入は自分にもできるという自信を社員に与えたのである。不可能に挑戦するという精神力はここから生まれた。社内の雰囲気は徐々に変化して行った（意識改革）。小さな成功体験による方法である。もう一ついうと、「7・4制」はT字型人材<sup>8)</sup>の養成にもなった。つまり、I字型人間は1つの専門分野だけに精通し、他の分野については何も知らない人であり、他方T字型人間は自分の専門分野は勿論、他の分野にまで幅広い知識のある人間のことである。立体的な思考や総合的な見識を持った人材が真に必要なのである。これはまた行動の変化による意識改革であるともいえる。

#### (7) 教育訓練による方法

教育によって理念を社員に浸透させるのである。サムスン電子は新入社員を採用すると、300人ずつ集めて、1カ月間合宿を行う。早朝から深夜まで続けられる教育スケジュールには、サムスンマンの用語が説明された冊子を読み、クイズを解きながら暗記する課程もある。翌年の夏には、入社2年目の社員を集め、二泊三日の夏季教育を実施する。このような教育によって同質意識の共有もなされる。こうしてサムスンマンと呼ばれる独特な文化を持つ人材が生まれることになる<sup>9)</sup>。

#### (8) モットー

そのモットーは「妻と子供以外はすべて変えよう」である。これをいつも唱えながらサムスンの慣習を変え、意識を改革しようとしたのである。そして、「自分から変わろう」を強調した。会社を変えるためには、まず自分から変わる必要があるからである。これは社内に大きな変化の風をもたらした。

以上、李健熙のなした文化変革について見た。このような彼の努力は成功し、サムスン電子の文化は変わり、これがイノベーションを生み出し、企業成長につながることとなった。技術重視の社風である。今のサムスン電子の成長の裏に、このような文

化変革があったのである。

（注）

- 1) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、前掲書、97頁。
- 2) 同上書、100頁。
- 3) 同上書、96頁。
- 4) 同上書、101頁。
- 5) 同上書、113頁。
- 6) 同上書、151～152頁。
- 7) キム・ソンホン／ウ・インホ、前掲書、36頁。
- 8) 同上書、37頁。
- 9) 韓国経済新聞社編、前掲書、195頁。

## 5. 製品開発

ここではサムスン電子の製品開発について見てみたい。

### 5-1 アイデア源

アイデアの情報チャンネルは次のものである<sup>1)</sup>。

#### ①経営企画チーム

これは各種経営情報と知識を体系的に収集し、整理・分析する。本社のみではなく、各事業部別にそれぞれ置かれている。これらの人達は縦横無尽に情報を交換している。本社経営企画チーム内の企画調査グループが管理する情報源は、全世界に600カ所ある。各国の新聞をはじめ専門雑誌、コンサルティング会社、各国政府、個人的に構築した人脈ネットワークが含まれる。サムスン電子はこれらの情報源から収集した情報を集めて分析し、情報会議を開いて最終報告書を作成し、これを400人の役員に配布する。これによって変化をキャッチするのである。

#### ②海外ネットワーク

現地法人や支店・事務所を含め、更には海外との提携先企業も入る。例えば、提携先企業との交流会でアイデアが論議されることもある。これらは重要な情報源となっている。需給と市況などの予測にも役立つ。

#### ③構造調整本部<sup>2)</sup>

これは参謀本部であり、ここには情報チームや企画チームなど8つのチームがある。ここは各種政策や立法関連情報などを収集している。このためにITインフラが整備されている。

ところで、サムスン電子では顧客の意見が尊重される。改革33戒の中にこうある。「現場の従業員が顧客の不満を耳にしたら即座に報告できるように教育し、従業員からの報告と現場の会議内容が、社長に報告される態勢を作るべきだ<sup>3)</sup>」。顧客の不満情報の活用である。李基泰情報通信総括社長はこのように言う。「いまや、常に変化する顧客の要求を敏感に感じ、製品開発にすぐに反映できる市場中心の競争力が、さらに重要な要素となるでしょう。サムスン電子は不断の努力で市場中心（market-driven）の体質に生まれ変わりましたが、今後、世界最高レベルの会社としての競争力を確保するためには、いまよりさらに徹底した市場志向型企業の形を追求しなければならないでしょう<sup>4)</sup>」。この点では自分の手で製品を販売しており、ここから顧客情報が入ることが大きい。日本の携帯電話メーカーが販売をドコモ（キャリアという）などに任せているのとは大きな違いである。

### 5-2 製品開発

製品開発についてはサムスン電子が特に力を入れているのであり、毎年売上の7%を投資しているとされる。未来投資である。

サムスングループは4社体制であることは既に述べた。サムスン電子、サムスン電管（SDI）、サムスンコーニング、サムスン電機である。初期にはこれらは垂直的グループ会社であった<sup>5)</sup>。部品会社は売上の100%をサムスン電子に渡していた。正に、サムスン電子からすればこれらの3社は安定的な部品供給源であった。しかし、これらの技術力向上のために、サムスン電子はこれらの3社に「世界1位の部品メーカーになるように」、つまりナンバーワンになるようにと厳しい要求を突き付けたのである。こうして技術力を向上させ、世界的企業に成長した結果、サムスンSDIはブラウン管や携帯電話用の液晶画面では世界シェア第2位、サムスン電機は偏向コイルや高圧変成器やチューナーでは第1位になっている。サムスンSDIとサムスン電機の売上高の中で、60%はサムスン電子と無関係な輸出が占めている。このことは品質優先という理念の実現にも大きく役立っている。

さて、新製品開発についてはどうかというと、これら4社の共同開発プロジェクトで進められてい

る。プロジェクトチームの形成である。4社からメンバーが集められ、有機的協力の下に集まっては開発が進められるのである。また、このような開発だけではなく、組織内においては社内ベンチャー的試みもなされている。

ところで、開発過程には次のモデルがあるとされる<sup>6)</sup>。

a. 線形（リニア）モデル：これは研究開発のプロセスは最初に基礎研究があり、それが応用・開発研究につながり、またこれらの研究成果をもとに製品が製造され、販売されるというものである。また、研究開発、生産、販売を担当するそれぞれの機能部門は専門化の利点を生かすように完全な分業体制になっている。このような開発体制における知識・情報の流れは一方向の単線的なものである。

b. 連鎖リンクモデル：これは研究開発段階はいくつかのフィードバックを含む複線的な過程とするものである。例えば、R&D部門と製造部門における情報の流れは一方通行的なものではなく、両部門が相互作用をもつ双方向的なものになる。従って、R&D部門で得られた技術的知識とノウハウは生産プロセスに伝播すると同時に、生産や販売部門から発生する問題の解決が逆にR&D能力の向上に生かされることになる。これは日本企業によく見られる「共有された分業」である。製品開発の各フェーズがルースに連結され、またオーバーラップしている。つまり、各フェーズをオーバーラップさせ、関係者が相互の機能を侵食し合いながら移動するものである。

これらに対して、サムスン電子においては「統合システム」が用いられる。つまり、「開発から量産まで全てのプロセスが同時進行的に進められているところに、研究開発、生産などの各機能部門が「統合されたプロジェクト・チーム組織」を通じて知識・情報をやりとりしながら、問題を同時に解決していたのである<sup>7)</sup>。プロジェクト・チームが最後まで共同作業し、更に、チームの中でも細かい問題が起こるたびに、特別のタスクフォース・チームを組んで、試行錯誤的な方法で問題を解決するのである。「プロジェクト・チームによる開発と量産の同期化」と呼ばれる。このような統合システムにおいては、最初からマーケティングの人も参加すること

になる。

また、並行開発も特徴的である。これはある研究開発において、複数のチームを同時に競わせるものであり、例えば、本社と現地法人との並行開発であったり、また既に述べたように蜂の巣型組織における競争上の並行開発でもある。いくつかの製品開発プロジェクトを同時に進行させる。

次に、生産から販売までについては、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）が用いられる<sup>8)</sup>。これは時間短縮となり、市場の動向にいち早く対応できる。また、在庫の削減にもなる。これは取引先との間の受発注、資材・部品の調達、在庫、生産、販売などをITを駆使して統合的に管理するものであり、企業間を超えたサプライ・チェーン（供給連鎖）全体を最適化する。販売部門から現在どのような製品がどれだけ売れているか、今後どれだけ売ることができるかをリアルタイムで把握して工場に知らせると、製造部門はその情報を基に生産計画を新しく作り直すのである。

そして、物流システムにおいてはアウトソーシングが活用されている<sup>9)</sup>。これは業務の外部委託のことである。サムスン電子の場合、国内物流は物流部門を分社化し、この会社（トロスという会社）に任せている。この会社は倉庫管理から集配送の全てを担当している。かくして、サムスン電子には物流を担当する部署はなく、倉庫もない。海外物流は各地域ごとに100カ所を超える物流パートナーがいて、これらを統合する試みをしている。あるパートナーに全てのプロセスを一任して、サムスン電子は契約書に署名し、費用処理だけを行う一貫した契約、一貫した決裁戦略である。こうして、サムスン電子は開発・製造・販売に神経を集中できるのである。アウトソーシングは外部資源活用戦略である。

以上、製品開発を中心に見て来た。いくつかの情報チャンネルがあり、市場（顧客）情報が入る工夫をしている。特に、厳しい顧客情報こそが大切と言う。そして、開発過程においては4社の共同開発が行われる。プロジェクト・チーム形式である。また、蜂の巣型組織も活用される。これらは統合システムや並行開発という特徴を持つ。更には、SCMやアウトソーシングが活用される。

ところで、競争的武器としての技術についてはフ

ローマンの論文<sup>10)</sup>がある。彼は「研究開発への投資は重要であるが、他の諸要因なしでは、それらはいまよくいかない<sup>11)</sup>」と言う。他の諸要因としては次のものがあげられる。

- ① トップマネジメントの志向：トップが技術教育を受けているか、又はそのような会社での経験を持つ。技術的知識がある。
- ② プロジェクト選択基準：管理者は技術的リーダーシップを維持し、支えるようなプロジェクトに資金を配分する。
- ③ システムと構造：例えば、その計画システムには技術的プランが含まれたり、チーフ的技術者が重要な役割を与えられたり、それらの人々が社長に直接報告したりできること（構造的結びつき）、又給与や昇進が技術者に優先的に与えられたりすることである。

つまり、これらの三つの要因が備わっている場合、研究開発への投資が有効となると主張しているのである。この点について、サムスン電子の場合、三つの条件を満たしているということができる。一般的に後発国は先進国で開発された既存の技術を利用することができると言われ（後発性の利益）、そのためには先進的な技術を利用する能力、つまり「受容能力」を持たなければならないという議論<sup>12)</sup>があるが、正に上の三つを備えたサムスン電子はこのような受容能力を持つと言える。かくして、研究開発投資が有効になりうるのである。

（注）

- 1) 韓国経済新聞社編、前掲書、166～168頁。
- 2) 詳しくは北岡俊明+「ディベート大学」、前掲書、104～108頁。
- 3) 洪夏祥、『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』、前掲書、170頁。
- 4) 韓国経済新聞社編、前掲書、272頁。サムスンCEOの戒律の中に「現場を去るな」がある。他の戒律は「信念を持って」、「大義名分（使命感）を持って」、「危機を恐れてはならない」、「小さなことからリーダーシップを持って」、「健康に気を使え」、「自分だけの経営哲学を持って」であり、全部で7カ条ある（洪夏祥、『サムスンCEO』、前掲書、285～295頁）。
- 5) 同上書、159～161頁。
- 6) 徐正解、前掲稿、25～26頁。
- 7) 同上稿、27頁。
- 8) 韓国経済新聞社編、前掲書、174～176頁。

9) 同上書、178～179頁。

10) Alan L.Frohman, “Technology as a competitive weapon”, Harvard Business Review, January-February, 1982, pp. 97-104.

11) *ibid.*, p. 104.

12) 徐正解、前掲稿、22頁。

## 6. 海爾（ハイアール）との比較

海爾とサムスン電子は家電業界のライバル関係にあり、両者は高成長企業として知られている。そこでここでは両者の比較をしてみたい。

### 1) 歴史

海爾は中国の山東省の青島に、1984年に青島市経済委員会の決定によって、青島東風電機総廠と青島工具四総廠を合併した青島冷蔵庫廠の設立に始まる。元々は洗濯機を製造していたが、経営不振で、二つを合併して冷蔵庫生産に踏み切ったのである。当時、赤字経営で厳しい経営状態の中にあり、倒産寸前であった。そんな中、同年張瑞敏が青島市経済委員会によってこの廠長に任命された。彼は就任して間もなくドイツのリープヘル社の冷蔵庫生産技術の導入のためにそこを視察に行った。こうして、リープヘル社の技術導入によって琴島利渤海廠という小さな冷蔵庫メーカーが設立される。しかし、経営状態はよくなり、かくして張瑞敏によって改革がなされることになる。従業員の意識改革、つまりは文化の変革である。このきっかけになった「冷蔵庫壊し事件」は有名である。

次に、サムスン電子の場合であるが、本稿で既に述べたように1938年に韓国の大邱にサムスン商會が設立されたのが始まりとされる。青果物や干物を扱う貿易（流通）会社であった。創業者は李秉喆である。この後、醸造業に進出し、そして1951年に釜山でサムスン物産公司を設立（再建）する。これがサムスンの母企業となった。会社は成長するが、将来のためには製造業こそが必要と考え、製造業に進出して成長したのである。しかし、次第に大企業となって現状に満足するようになり、創造性の欠如が見られるようになる。後継者となった李健熙はこのような意識改革に立ち上がった。文化変革である。こうして新経営運動が推進されて行く。両者の比較をしてみると、創業はサムスン電子の方が約



50年も古いのである。ただし、1938年を創業とした場合であるが。海爾は最初から製造業であるが、サムスン電子の場合、貿易業から始まった。海爾の創業者は青島市経済委員会となっていて個人は不明であるが、改革者は張瑞敏である。サムスン電子の場合、創業者は李秉喆であり、改革者は李健熙である。両企業共に文化変革に成功している。これが成長企業へと導くことになった。

## 2) 創業者・改革者

海爾の場合、改革をなしたのが張瑞敏であり、優れたリーダーシップを発揮している。所有形態は集団所有形態であり、これは農民や労働者が共同出資したり、行政部門が出資・経営したりする企業であり、これでは政府の関与がない代わりに、かなりの自由が与えられていて、彼が力を発揮できたのである。

サムスン電子の場合、創業者は李秉喆であり、所有形態は支配ファミリーの所有形態であり、カリスマ的なリーダーシップを持っていた彼の力が発揮され得たのである。後継者は李健熙であり、支配ファミリーの集中的所有構造であるが故に、そのリーダーシップが発揮され得た。

このように、いずれも優れたリーダーシップの持ち主であり、かつそれが発揮され得る所有形態であったことが大きい。所有形態によってリーダーシップが制約されることもありうる。例えば、海爾が国有企業で国の制約があった場合、張瑞敏があればほどのことができたかどうかは疑わしい。

## 3) 革新的組織

海爾の場合、革新のためにどのような仕掛けを持っているかという点、次のものである。

- \* 競争環境の内部化：これは企業内に市場原理を導入することであり、例えば、競争による人材登用をしたりする人材マネジメント方式（OEC管理方式）、市場チェーン方式の導入（上流工程と下流工程に分けて市場関係を導入した）である。
- \* 外部資源活用：産学官交流（大学や外部の研究所との交流）、他企業との交流・提携である。
- \* トップの企業家精神：張瑞敏は常に革新的であり、挑戦的である。彼のよく使う言葉は「狼になれ」である。ここには挑戦的な反骨精神がある。工場の壁には「欠陥のある製品は無益であり、イノベーションはハイアール文化の魂である」と書

かれている。

- \* 目標や理念：張瑞敏は中国のGEを目指すという高い目標を持っている。そして、理念については、顧客満足（三全サービスという徹底したサービス体制）、品質重視（粗悪品は売るべからず）、人本主義（個人の尊重）、常に他社よりも一歩先を行く（先発制人）などの理念がある。
- \* 危機感をもたらす戦略：例えば、ブランド戦略から多角化戦略、そしてグローバル戦略への発展がある。また、「先難後易」戦略があり、これは先に難しい市場に進出するというものである。「3つの3分の1」戦略は総売上の中で、国内生産・国内販売が3分の1、国内生産・海外販売が3分の1、海外生産・海外販売が3分の1を占めるといものである。
- \* 経営参加：これには従業員の経営参加（グループ自主管理）や消費者の経営参加がある。
- \* 組織構造：フラット型組織構造が採用されている。  
次に、サムスン電子の場合は次のようである。
- \* 競争環境の内部化：これには系列企業間の競争や人材マネジメント方式（成果主義の導入）がある。
- \* 外部資源の活用：これには産学連携、企業との戦略提携、オープン・アーキテクチャ、アウトソーシングがある。
- \* トップの企業家精神：李健熙は「妻と子供以外はすべて変えよう」と言う。こうして、彼は半導体進出への思い切った決断をなした。
- \* 目標や戦略：製品やサービスのワールドベスト戦略を主張する。挑戦的目標である。理念については、顧客重視、品質経営、人材重視、他よりも先を行く、社会貢献、共存共栄の理念を主張する。
- \* 危機感をもたらす戦略：これを「ナマズ理論」という。この点から多角化戦略、ナンバーワン主義、シャワー作戦が主張された。このシャワー作戦は海爾での先難後易戦略に相当している。
- \* 実験主義的文化・研究の自由：自律経営の哲学である。海外地域専門家育成制度がある。
- \* 組織構造：トライアングル構造や蜂の巣型組織である。
- \* オープンな情報交流：海外との交流や企業内交流がある。

\* 経営参加：分任組が行われる。

以上、両企業の革新に対する仕掛けを見て来た。共通点が多く、両方共に革新的組織であることがわかる。このような革新こそが企業成長を生み出したものである。

#### 4) 組織文化

両企業共に過去において意識改革の必要さを痛感して、その改革に取り組んでいる。海爾の場合、張瑞敏によってなされた。それまでは澱んだ沈滞した文化であったのを顧客重視・品質重視の理念を打ち出し、戦略や組織構造、英雄、日常のリーダーシップによって理念を浸透させて文化変革をなしたのである。

他方、サムスン電子においても、現状に満足していた文化であったが、危機感を醸成し、理念として品質優先を打ち出し、戦略、組織構造・管理システム、日常のリーダーシップ、小さな成功体験を味わわせる方法、教育訓練、モットーなどによって文化変革に成功した。

両企業共に組織文化の変革に成功している。

#### 5) 製品開発

海爾の場合、アイデア源はコールセンター、流通チャンネルとサービスネットワーク、情報センター、開発者が直接市場に出て行くなどがある。研究開発体制はピラミッド構造であり、上から中央研究所、製品開発センター、生産手段開発センター、製品品質管理センターがある。そして、製品開発はフラット型構造であり、プロジェクト・チーム形式の製品開発である。社内ベンチャー的仕組みが採られる。

サムスン電子の場合、アイデア源は経営企画チーム、海外ネットワーク、構造調整本部がある。製品開発については、4社体制が採られ、プロジェクト・チームによる共同開発である。統合システム、並行開発という特徴を持つ。更に、SCMやアウトソーシングが活用される。

以上、両企業の比較をして来た。優れたリーダーがおり、革新的組織の仕掛けや特徴を持ち、組織文化の変革にも成功し、製品開発にも極めて熱心である。両企業の成長の秘訣をここに見ることができ

図表10 海爾との比較一覧表

	海爾（ハイアール）	三星（サムスン）電子
国	中国	韓国
創業年	1984年	1938年（1951年という説もある）
創業者	青島市経済委員会の決定	李秉喆
改革者	張瑞敏	李健熙
創業当時	冷蔵庫生産（製造業）	青果物や干物の貿易業。後に製造業に進出
所有形態	集団所有形態	支配ファミリーの所有形態
革新的組織の仕掛け・特徴	競争環境の内部化 外部資源活用 トップの企業家精神 目標や理念 危機感をもたらす戦略 組織構造（フラット型） 経営参加	競争環境の内部化 外部資源活用 トップの企業家精神 目標や戦略 危機感をもたらす戦略 実験主義的文化・研究の自由 組織構造（トライアングル構造） オープンな情報交流 経営参加
組織文化	沈滞した文化を張瑞敏が改革した	現状に満足した文化を李健熙が改革した
製品開発	アイデア源はコールセンター、流通チャンネルとサービスネットワーク、情報センターなど。研究開発体制はピラミッド構造。プロジェクト・チーム形式の製品開発。社内ベンチャー的試み。	アイデア源は経営企画チーム、海外ネットワーク、構造調整本部など。製品開発は4社体制で、プロジェクト・チームによる共同開発。社内ベンチャー的試み。統合システム、並行開発、SCM、アウトソーシングの活用。

る。

さて、以上述べたことを一覧表にすると図表 10 のようになる。

## おわりに

サムスン電子をイノベーションの視点から述べて来た。第一節では、サムスン電子の歴史について述べた。その創業者は李秉喆であり、1938年に青果物や干物を扱うサムスン商會を設立した。1951年には貿易中心のサムスン物産を設立（再建）し、後に製造業に進出する。1987年に彼は死去し、その後継者となったのが李健熙である。この李健熙が半導体に進出し、今日の基礎を築いた。彼は新経営運動を展開し、文化変革をなした。所有形態の点では支配ファミリーによる集中的所有構造である。李秉喆の資質や経営の特徴についても述べた。

第二節では後継者李健熙について詳しく述べた。初代が三男であった彼を能力の点から抜擢したのである。彼は「変えよう」をスローガンに経営の改革を断行した。彼の資質や経営の特徴についても述べた。先代と共通する点が多い。

第三節では、革新的組織の点からその仕掛けや特徴について見た。競争環境の内部化、外部資源活用、トップの企業家精神、目標や戦略、危機感をもたらす戦略、実験主義的文化・研究の自由、組織構造、オープンな情報交流、経営参加を挙げた。

第四節では組織文化について述べた。李健熙は文化変革をなしたのである。彼の方法は危機感の醸成、経営理念、戦略、組織構造・管理システム、日常のリーダーシップ、小さな成功体験による方法、教育訓練による方法、モットーなどである。

第五節では製品開発について述べた。アイデア源としては、経営企画チーム、海外ネットワーク、構造調整本部などがあり、サムスン電子では顧客に聞くということが重視されている。市場中心主義である。そして、製品開発については、サムスングループの4社体制の共同研究開発について見た。また統合システム、並行開発についても指摘し、SCM方式、アウトソーシング戦略についても言及した。

第六節では中国の成長企業である海爾との比較をして見た。歴史、創業者・改革者、革新的組織、組織文化、製品開発などの点からの比較である。両者

には共通点が多いことがわかる。このような共通点こそが企業成長の要因であるといえるであろう。さて、このようなサムスン電子の問題点は何か。海爾について指摘した点<sup>1)</sup>がサムスン電子にもあてはまるようである。一つは、独自の技術開発である。海爾の場合、スピードを重視していたために製品やサービスに独創性が見られなくなる傾向があった。スピードを重視し過ぎると模倣的となるのは否めない。サムスン電子においてもスピードが重視されていた。これは「スピードマネジメント」<sup>2)</sup>と呼ばれている。外国の優良企業をベンチマークして成長して来たのである。ここから独創性が欠如する傾向も見られるのであり、今後は独創的技術をいかにして開発し、高付加価値製品に結びつけるかが重要となる。

そして、もう一つは後継者問題<sup>3)</sup>である。海爾の場合には張瑞敏がバトンタッチする後継者問題であり、いかにして企業家精神が引き継がれるかが重要となる。サムスン電子の場合にもこれはあてはまる。巨大企業を率いる次のリーダーがいかにして李健熙の企業家精神を引き継ぐのかは極めて重要である。ある程度のカリスマ性も要求されるからである。世襲になる場合には統治上の問題が起り得る。

そして、いま一つは労働組合がないことである。これは経営陣の独善を許すということになりうる。「韓国最高の給与水準を誇るサムスン・グループには労働組合がない。しかし、「無労組主義」は経営陣の独善を許すという批判が少なくない。下請け企業はサムスンの技術力について行けず、コストダウンのしわ寄せに悲鳴をあげているとの指摘もある」<sup>4)</sup>。

### (注)

1) 前掲拙稿、27頁。

2) Seongjae Yu, op. cit., p. 66。また、「サムスンの急成長をさせているのは、経営者の意思決定の速さであり、それを現場の実践に結びつける人材の質である。売上の85%が海外という松下よりも進んだ状態で、グローバル化に対応できるグローバル社員の育成も活発である」(竹内一正/ケニー・タケダ、『松下電器10兆円グループ戦略』、ぱる出版、2005年、190頁)。

3) 3人の後継者がいることはFortune, April 1, 2002、

p.31。世襲制に執拗な反対運動のあることは選択、2003年12月号の「企業研究シリーズ サムスン電子ー日本勢い抜いた「韓国の星」」、94頁。日本経済新聞、2005年3月12日号には「韓国財閥3世続々」とある。ただし、今は李在鎔（イジェヨン）常務が後継者と言われている（ソンファヨン、前掲書、28～39頁）。

4）選択、2003年12月号、94頁。