

サムスン電子の「新経営」の展開

——ブランド戦略と人材戦略を中心に——

李 美 善

1. はじめに
2. サムスン電子の成長
3. サムスン電子の経営戦略の二本柱
4. おわりに

1. はじめに

韓国最大の財閥であるサムスン・グループの中核企業であるサムスン電子は、1993年「新経営」に移行してから今年で16年目を迎えている。1993年から今日に至るまでは、20世紀から21世紀へ移行する世紀末であり、産業化時代から情報化時代へ移行する変化の時期でもあった。

1993年サムスン・グループの李健熙前会長⁽¹⁾は超一流企業との競争で生き残れるだけの競争力がなければ、生存は保証されないと判断し、「新経営」を宣言した。今やサムスン電子は世界の一流企業として世界に名を知られている。それは李会長の「新経営」宣言により、サムスン・グループが「量」から「質」中心へと改革を進めたからである。すなわち、「新経営」の趣旨は、「サムスン製品のシェアを世界一にすること」、「サービスを先進国レベルにまで向上さ

せること、経営システムを世界一流企業のレベルにすること」であった⁽²⁾。

しかし、サムスン電子の成功への道は決して平坦だったわけではなく、1997年に韓国を襲ったIMF危機を乗り越えて今日の成功に至った。その成長の原因は1993年の「新経営」宣言から経営改革を進めてきたからこそ、1997年以降に迅速な経営改革を行ったことにある。

本稿の課題は、サムスン電子の成長を可能にした戦略の特徴、特に、「新経営」宣言からの変遷を分析し、その成長要因を明らかにしたうえ、同社の今後の展望をみることである。ただし、本稿は2007年度名城大学大学院経営学研究科教育プロジェクト「東アジアにおける各国企業の経営管理の実態調査に基づく比較研究」に依拠している。同調査の一環である韓国調査⁽³⁾はサムスン経済研究所とサムスン電子本社で行われた。本稿では、サムスン経済研究所の人事組織室室長である張相秀「サムスン・グループ

(1) 李健熙（イ ゴンヒ）前会長は1987年サムスン・グループの会長に就任し、2008年4月28日、サムスン・グループに対する（経営権継承に絡む不正疑惑）韓国特別検察官の捜査が終結したのを機に経営刷新案を発表、自らも責任を取る形で辞任した。現在は、サムスン生命保険会長のイ スビン氏がサムスン・グループを代表する立場に就いた。（李健熙（イ ゴンヒ）前会長を以下、李会長と略す。）

(2) 姜英之（1994）、70頁。

(3) 名城大学経営学研究科が2007年11月5日にヒアリング調査を行ったサムスン経済研究所は、韓国サムスン・グループのシンクタンクであり、経済研究、経営研究、政策研究をおこなっている。1986年に創立され、研究スタッフは260名であり、その大半は修士、博士号を取得している。（以下、「韓国調査」と略す。）

のHR」報告と張成源研究員「Samsung Semiconductor Biz. Story — Catch-Up から First-Mover へ」報告を、1993年「新経営」以降を中心に、サムスン電子がグローバル企業への転換とその成長を支えた2つの経営戦略であるブランド戦略と人材戦略について分析したものである。

2. サムスン電子の成長

(1) サムスン・グループの中核としてのサムスン電子

まず、サムスン・グループ及び中核企業としてのサムスン電子について、「韓国調査」での張相秀人事組織室室長の「サムスン・グループのHR」報告及び同社のアニュアルレポートの資料に基づいて見ていこう。

サムスン・グループは、調査時点の2007年現在、電子部門7社、金融部門5社、貿易・サービス部門7社、機械・化学部門6社、非営利組

織を含む全64社の韓国最大企業グループである（図1参照）。

全世界68カ国424カ所の海外拠点があり、従業員数は海外の88,000人を含む254,000人となっている⁽⁴⁾。

サムスン・グループは韓国経済に大きな影響を及ぼしている。張相秀報告によれば、輸出額では、2000年に312億ドルで韓国全体の輸出総額の18.1%、2004年には527億ドルで20.7%を占めたという。

サムスン・グループの売上高は、2000年132兆ウォンから2006年155兆7千億ウォンへ、純利益は2000年7兆6千億ウォンから2006年12兆3千億ウォンへと成長している⁽⁵⁾。

サムスン・グループの中には、中核企業であるサムスン電子以外のプラズマディスプレイパネルや携帯電話用小型液お品を生産しているサムスンSDIや電子部品を製造しているサムスン電機があり、両者ともにワールド・ベスト製品（世界シェア1位を占める製品）がある。例

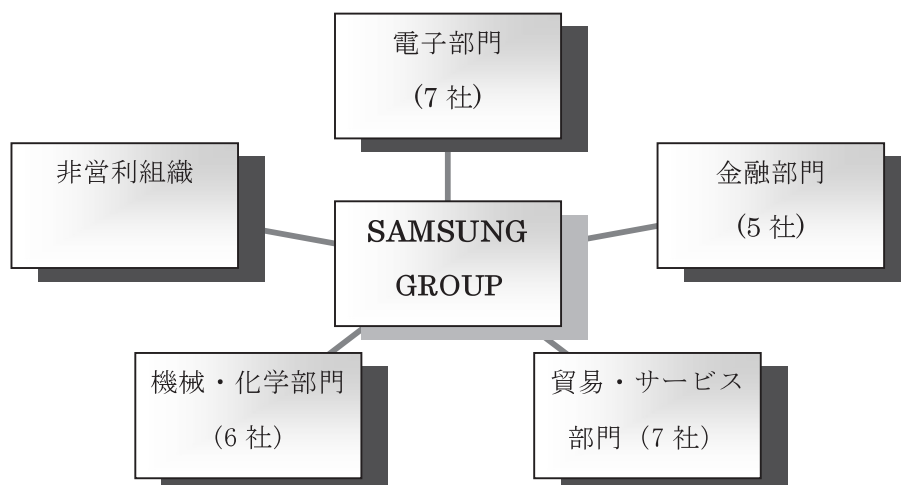


図1：サムスン・グループの構成図

注）但し、2009現在は金融部門が6社、機械・化学部門が5社となっている。

出所：張相秀報告及びサムスン・グループの「Annual Report 2007年」より作成。

(4) 張相秀（2007），10頁。

(5) 張相秀（2007），4頁。

えば、サムスン SDI は PDP, OLED, CRT, 携帯電話用 LCD (Liquid Crystal Display 液晶表示装置) などで世界第 1 位を維持している。また、サムスン電機は携帯電話用印刷回路基盤 PCB の世界シェア 17% 以上を占めている⁽⁶⁾。

しかしながら、サムスン電子はサムスン・グループの中核企業であるとともに韓国の最大手総合家電・電子部品・電子製品メーカーである。特に、半導体 (DRAM フラッシュメモリー)、ディスプレイ、携帯電話、デジタル・メディア機器の分野では、世界で 1 位 2 位を争う巨大企業となっている (図 2 参照)。また、同社は、2007 年現在 100 以上の国で販売活動を行い、世界各地に 56 生産法人、124 販売法人を展開する多国籍企業であり、従業員数は約 138,000 人となっている⁽⁷⁾。

半導体事業は、李会長の積極的な投資により、2007 年現在世界第 2 位に成長した。1982 年の事業開始当初は日米から 6 年以上遅れていると評価されたが、近年は、世界半導体産業の一翼を伴うところまでとなった。将来のユビキタス

社会の実現のために、DRAM (Dynamic Random Access Memory)、SRAM (記憶保持動作が不要な RAM)、フラッシュメモリー、携帯電話用プロセッサを核としたシステム LSI (Large Scale Integration) といった多様な製品を開発・供給している。

液晶事業 (LCD) では、半導体で培った生産技術資産をベースに、大型 TFT-LCD (アクティブマトリックス方式のカラー液晶ディスプレイ) で 2007 年世界第 1 位である。LCD 事業は、パネルサイズが大きくなるに従って、きわめて高度な技術が要求される。将来の市場ニーズにそなえ、サムスン電子は、市場停滞期に積極的な設備投資を行ない、それが液晶事業の成長要因となった。2005 年には、日本のソニーと合併で設立した液晶ディスプレイパネル第 7 世代 (マザーガラスのサイズが 1870mm × 2200mm) を製造する新工場が本格稼動し、TFT-LCD 市場の急速な拡大に対応している。

情報通信事業においては、クアルコム社⁽⁸⁾が開発し、携帯電話の第 3 世代方式として有望視

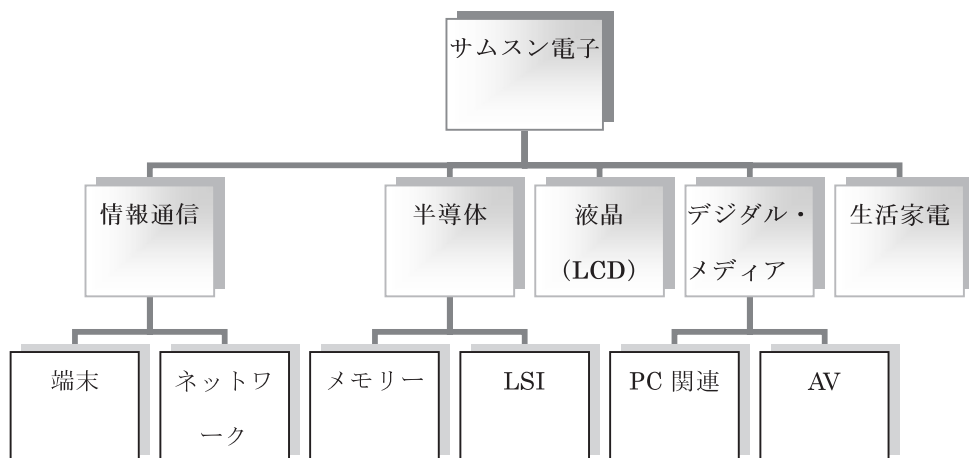


図 2：サムスン電子の事業構造

出所：サムスン電子の「Annual Report 2007 年」より作成。

(6) 成和鏞 (2005), 218 項。

(7) 張相秀 (2007), 3 頁。

された CDMA (Code Division Multiple Access—符号分割多重接続) 方式を韓国で本格的な実用開発において、1990 年前後の政府と民間企業による共同開発プロジェクトが行われた。その際、サムスン電子もプロジェクトに参加し、携帯電話機やネットワークに関連する種々の技術資源を確保した⁽⁹⁾。サムスン電子の携帯電話機は、2006 年に世界シェア 11.6%、世界の携帯電話機の業界第 3 位の出荷台数を達成した。デザイン戦略に注力し、欧米や中国市場で「SAMSUNG」の高いブランド・イメージを確立している。携帯電話の次世代技術でも主導しており、市場成熟とコモディティ化により、高価格戦略を維持している。

デジタル・メディア事業では、カラーテレビ、モニター、プリンターなどを手がけている。次世代革新技術の研究開発に注力し、世界最大ワイド画面の液晶テレビをはじめとする先進製品を発表し続け、デジタル・メディア市場を開拓している。

さらに、生活家電事業では、洗濯機、冷蔵庫、電子レンジ等を手がけ、韓国市場から中国市場への展開で、事業規模拡大と製品・コスト競争力強化に注力している。

図 3 でわかるようにサムスン電子の売上高を占めるのは、上記の半導体、液晶、情報通信、デジタル・メディアなど 5 つの事業分野であるが、営業利益構比では半導体 26%、液晶が 24%、情報通信が 30%となっており、3 つの部門がサムスン電子のコア事業となっている。

液晶パネルの 20.1%、DRAM 28.2%、NAND 型フラッシュメモリー 45.4%となっており、それぞれ世界シェア 1 位を占めている⁽¹⁰⁾。2007 年の純利益は 7 兆 4210 億ウォン (約 8,000 億円)、時価総額は約 11 兆円 (2007 年 4 月) で、サムスン電子の韓国株式市場全体に占める割合は約 10%となっている。

図 4 にみるように、サムスン電子は、2004 年までに順調に売上高と純利益を伸ばしてきたが、2005 年に減収減益となった後、2006 年には

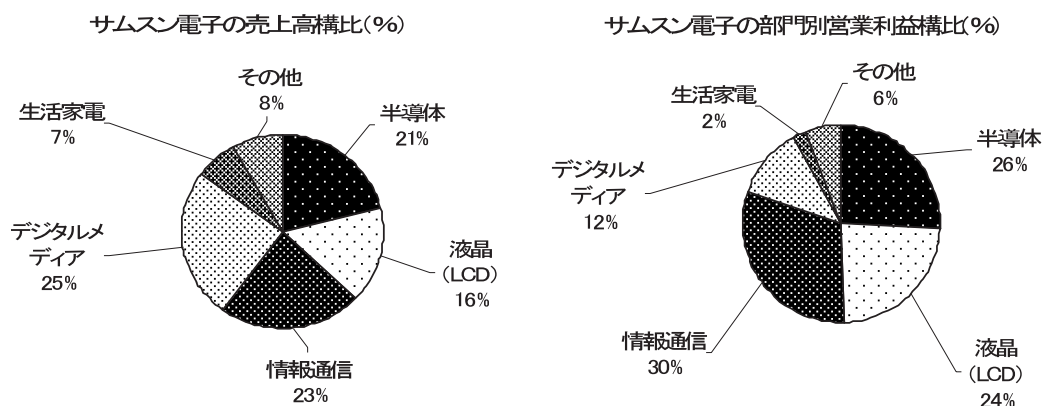


図 3：サムスン電子の売上高・営業利益（連結）分野別構比

出所：サムスン電子の「Annual Report 2007 年」より作成。

(8) クアルコム社とは、アメリカの半導体やコンピュータソフトウェアメーカーであり、CDMA 方式携帯電話の実用化に成功して成長を遂げた会社である。

(9) 御手洗久巳 (2005), 41 頁。

(10) 「世界シェア、日本勢明暗、液晶テレビ、松下・ソニー躍進」『日本経済新聞』2007 年 8 月 2 日付。

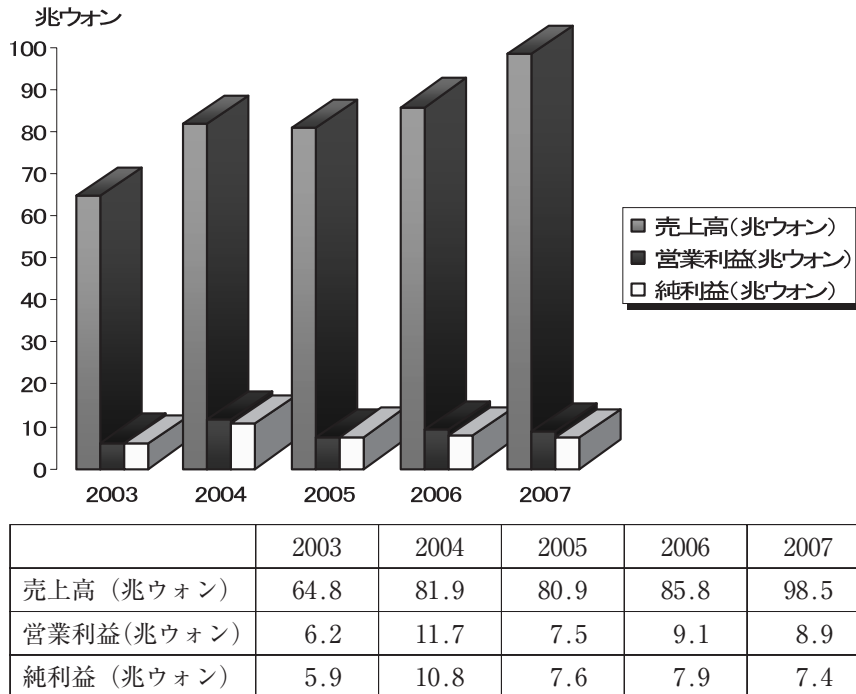


図4：サムスン電子の売上高と営業利益と純利益推移（連結）

注）2006年の売上高85兆8千億ウォンは約920億ドルである。

出所：サムスン電子のHPの「財務ハイライト」

（<http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/ir/financialinfo/>）により作成。

再び好転している。

サムスン電子が世界的大企業として成長した背景は、1993年「新経営」にあり、次に「新経営」についてみていこう。

（2）サムスン電子の成功の基である「新経営」

1993年サムスン電子は「新経営」という21世紀の一流企業を目指した「質重視」の戦略を打ち出し、それによって「量」から「質」への大規模な経営転換を行った。「新経営」とは、李会長が危機意識と過去の反省から、当時の自分達の置かれている現実を理解し、自ら変化を起こすという意味で打ち出された戦略である。それが「情報化」、「国際化」、「複合化」という3つの方針によって、「質重視」の経営転換へと繋がる。（図5参照）

「新経営」の直接的なきっかけは、李会長が自社の欠陥製品や製品開発・製造部門の問題点について強い危機感を覚えたことにある。有名なエピソードが、1993年初頭、李会長がサムスン電子の重役を連れアメリカのロサンゼルスで行われた同社の電子部品輸出商品の現地比較評価会議を開催した。その時、ウォルマートでサムスン電子の製品がほこりをかぶってバーゲン商品として陳列されているのを見て愕然とした。李会長はすぐに人気のある他社製品を購入し、分解・研究することを命じた。その結果、他社の製品は性能が優れているばかりか内部の部品も少ないことを知り、危機感を覚えたと言われる⁽¹¹⁾。

こういった、李会長が危機感をもった背景には、90年代の変化の時代に「サムスン電子は変

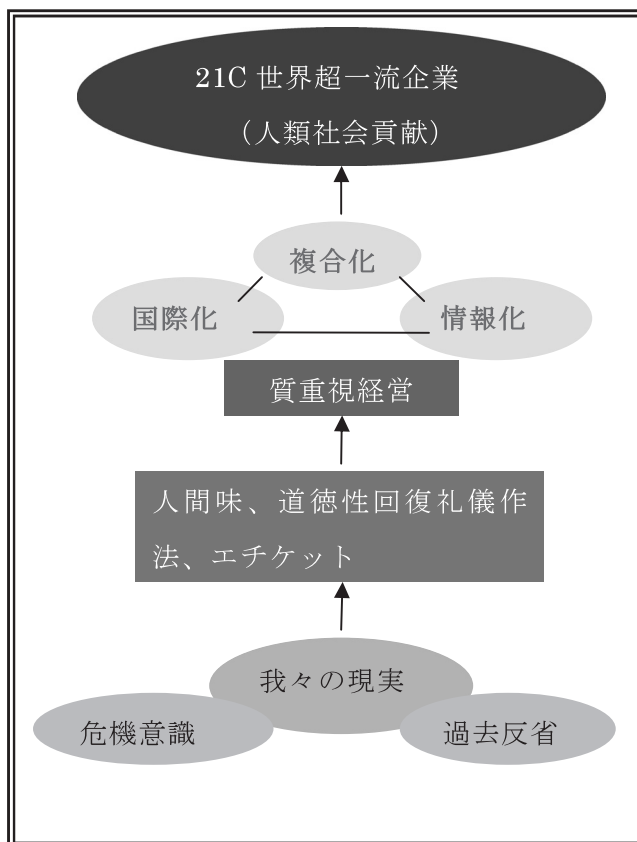


図5：新経営の体系図

出所：日本サムスンのHPの「新経営」

(<http://www.samsung.com/jp/aboutsamsung/group/history/newmanagement/>)より作成。

わらないと生き残れない」という根底があった。

その理由の1つは、グローバル化である。韓国の人口は4千万人余りであり、国内市場は非常に小さいため、国内市場だけでは、今後大きな成長は見込めないと考えたのである。2つ目は、インターネットの出現によって、情報や知識が世界中を瞬時に飛び交うデジタル情報社会になったことである。それにもかかわらず、当時のサムスン電子は単なる韓国内のローカル企業として存在しており、このような

世界的な動きも知らずにいたのである。3つ目は、第2次産業が世界規模で供給過多の状態にあったことである⁽¹²⁾。

こうした時代の大きな変化の中で、李会長はこのままブランド力も弱く、低価格製品を大量に生産・販売していたのでは、いつ会社が消滅してもおかしくないという危機感を持ち、「量」から「質」中心への経営転換を目指したのであった。

「質重視の経営」への転換を図るためにキー

(11) キム ソンホン・ウ インホ (2004), 20 頁。

(12) 猪狩栄次朗 (2007), 4 頁。

ワードとなるのが、「情報化」、「国際化」、「複合化」である。「情報化」は、情報インフラを構築すること、CAD/CAMといったソフトを経営プロセスの中に埋め込むこと、そうしたソフト・ハードを使用する人材を育成することであった。また、「国際化」では、現地企画、現地開発、現地製造、現地販売による海外戦略、そしてそれをコントロールするグローバルな経営体制、現地専門家を利用した海外諸国の調査が進められた。「複合化」では、巨大化したサムスン・グループの力をどのように有効に経営するかが問題となった。これらは、サムスン・グループがグローバル企業であるがゆえに行わなければならない課題であった⁽¹³⁾。

こうしたサムスン電子が直面した課題に対して、「新経営」では、危機意識を背景に世界一流企業を目指し、「妻子以外はすべて変えよう」という呼び掛けのもとに、経営、事業、組織、従業員など、すべての変革を求めた。例えば、従業員の意識改革として「7・4早期出退勤制」を導入した。これは出勤ラッシュアワーを避けて7時に出勤することで午前中に仕事の効率を上げて、4時に退社し、後の時間を自分や家族のために使うという制度である。それは仕事と生活のサイクルを変え、質的向上を図ることに繋がった。その他にも、会議で報告書を一枚にする、決済ラインの短縮、役員の現場勤務の増大、ラインストップ制の導入等、経営と組織の質的向上と効率化のための改革措置を断行した⁽¹⁴⁾。さらに、経営理念は以前の「事業報国」、「人材第一」、「合理追及」を「新経営」後は、「人材と技術をもとに、最高の製品とサービスを創り出し人類社会に貢献する」へと変えたのである。

「新経営」後、サムスン電子は、事業の選択と集中とともに「質重視」への経営改革を徹底した。すなわち、「質」=付加価値の高い製品を創る企業に生まれ変わることによってブランド価値も高まった。さらに、「質重視」の経営を進めることで、従業員のモラルも向上し、「21世紀世界超一流企業」を目指してグローバル企業へと転換を図った。

サムスン電子は「新経営」以降、経営改革によって、事業構造の質的転換を図る「選択と集中」戦略を徹底的に追及したのである。同社は「選択と集中」戦略（勝てる分野に資源を集中して徹底的に勝ち抜くという）により、家電から半導体メモリー、液晶、携帯電話機といった分野を躍進させたのである。サムスン電子の売上高を占めているのは、半導体を中心に3つのコア事業が8割を占めるまでに「質」の転換を成し遂げたのである。以下、半導体事業を中核としたサムスン電子の3つのコア事業について見ていこう。

（3）成長の基であるコア事業の発展

1）半導体事業の発展過程

サムスン電子の半導体事業参入の契機は、1974年のサムスン・グループによる「韓国半導体（現サムスン電子の富川工場）」の買収にあった。韓国の半導体産業は、主に、日米半導体メーカーの後工程生産基地として始まった⁽¹⁵⁾。その後、メモリー製品を中核に据えた半導体新規事業計画を実行に移し始めた。メモリー製品を中心にした製品戦略を計画した理由は、市場規模の大きさである。1982年当時のメモリー製品の市場規模は、およそ30億ドルで、世界半導体

(13) 猪狩栄次朗（2007）、5頁。

(14) 姜英之（1994）、70頁。

(15) サムスン電子 HP「沿革」（<http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/information/history/>）2008年11月8日アクセス。

市場の20%を占めるとともに、今後の高成長も予想されていた⁽¹⁶⁾。また、同社は、メモリー製品の中でもDRAMが個別半導体製品の中で市場規模が大きく、成長性も非常に高いため、DRAMを主力製品にすることを決めたのである。

しかし、当時のサムスン電子あるいは韓国製半導体に対する一般のイメージは、低級品を低価格でダンピング販売するというものであった。達成困難に思われたサムスン電子のDRAM参入であったが、同社は突きつけられた課題に積極的に取り組み、発展した。1984年末から起きた半導体業界の世界的不況はサムスン電子に大きな打撃を与えたが、同社は不況の中で巨額の投資をし続け、1986年7月に1M-DRAMの開発に成功して、先進国との技術格差を1年に縮めたのである。こうして、1992年サムスン電子はDRAM市場において、それまで上位を独占していた日本企業を抜いてトップシェアとなった(表1参照)。

こうしたサムスン電子の成功は、当時、世界の半導体業界に大きな衝撃を与えた。DRAMは、数ある半導体製品の中でも日本企業が最も

得意とする分野であり、競争力をもつ製品だったからである。1992年当時、日本はDRAMを中心に数多くの半導体製品を手掛け、米国を抑えて国別の半導体生産額で首位となり、世界の半導体市場をリードしていたからである。また、DRAM市場から米国やその他のメーカーを駆逐し、最盛期には世界の75%以上の生産を独占していたのであった⁽¹⁷⁾。サムスン電子はその日本企業を抜き世界トップへの地位を占めるまでになったのである。

以下、こうしたサムスン電子における半導体、液晶、情報通信事業の成長要因を韓国調査時の張成源研究員の「Samsung Semiconductor Biz. Story — Catch-Up から First-Mover へ」報告を中心に見ていこう。

張成源報告では、半導体事業におけるメモリー部門でのサムスン電子の成功要因を、次の5つに指摘している⁽¹⁸⁾。

① 適時な先行投資

不景気の時にも果敢な投資を持続し、平均投資比率は売上高の約30%、不景気時で20%以上を持続してきた。(図6参照)

適時な先行投資の例として、8インチ Waf-

表1：世界DRAMシェア(売上ベース)

	1位	2位	3位	4位	5位
1980年	NEC(日)	富士通(日)	東芝(日)	TI(米)	三菱電機(日)
1992年	サムスン電子	NEC(日)	日立(日)	東芝(日)	TI(米)
2001年	サムスン電子	マイクロン・テクノロジー(米)	ハイニックス(韓)	インフィニオン(独)	エルピーダ(日)
2003年	サムスン電子	マイクロン・テクノロジー(米)	インフィニオン(独)	ハイニックス(韓)	南亜科技(台)

注) エルピーダは1999年にNECと日立製作所のDRAM事業を統合して作られた。

2003年に三菱電機のDRAMも併合し、日本で唯一のDRAMメーカーとなった。

出所：並木忠男「DRAMでサムスン電子に敗退した日本企業の教訓」『シリーズ経営を見る眼』2004年10月
(<http://www2.odn.ne.jp/namiki/keiei/sumsung1015.htm>) より作成。

(16) 伊丹敬之・西野和美(2004), 138頁。

(17) 伊丹敬之・西野和美(2004), 133頁。

(18) 張成源(2007), 4～22頁。

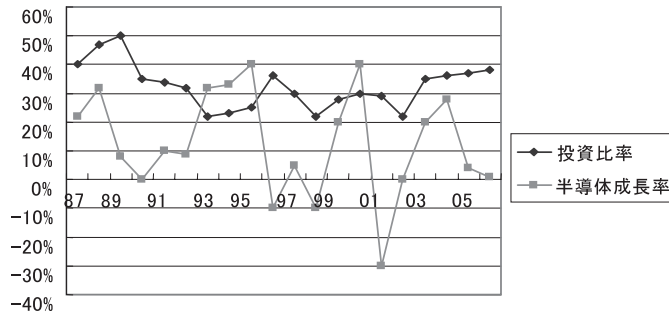


図6：半導体市場の推移とサムスン電子の投資比率

注）投資比率とは、売上高に対する設備投資の比率である。

出所：張成源（2007），6頁より作成。

er（半導体の薄片でできている，集積回路をつくるための基板）への投資がある。サムスン電子は，8インチ Wafer は6インチ Wafer に比べて生産性が1.8倍も高いため，1989年5ライン（16M DRAM 量産ライン）を8インチの設備へ変えることを検討した。しかし，8インチ Wafer は工程が複雑であり，壊れやすいため，品質及び収率の均一な確保が困難であった。また，投資費用が6インチの1.4倍であることも投資に踏み切ることを妨げる要因の一つであった。しかし，大きなリスクを抱えながら，8インチへの先行投資を決定し，1993年8インチ量産ラインを竣工した。そのことが同社の半導体装置分野への設備完成度を高めることに繋がわり，メモリー部門でシェアトップとなった。それ以降，サムスン電子は，1990年代末，8インチから12インチへの転換時にも先行投資に踏み切り，2001年量産することに繋がった。

② 大量生産体制の迅速な確立及び開発

DRAM 産業の競争はスピード競争であるが，新製品の早期開発は必ずしも成功をもたらすわけではない。大量生産によって後発企業に追い抜かれることもある。したがって，工場の一極

集中による生産効率の極大化を図った。半導体事業で重要なことは，いかに意思決定を迅速に行い，開発期間を短縮できるかという，いわゆる「時間の勝負」であるため，大量生産体制を迅速に確立したのである。

③ 生産費用節減を目的とした工程革新

工程革新は生産コスト節減と価格競争力向上のために重要である。特に，DRAM では生産初期2～3年以内に価格が急落する傾向から製品寿命周期の下降期に生きることは困難である。そこで，現世代チップの生産に次世代チップの開発技術を適用した。

④ 技術選択及び製品の深化

1986年4M-DRAM 開発後，チップの片側平面に全てのセル（capacitor）を収めることが不可能になった。そこで，選択肢としてTrench方式とStack⁽¹⁹⁾方式があった。サムスン電子は2つの方式を全て開発していたが，李会長がStack方式に最終決定をした。また，高性能DRAMを先行開発した。1990年代以降，ほぼすべての高性能DRAM開発は同社が主導し，SDRAM（Synchronous DRAM），Rambus DRAM，DDR（Double Data Rate）等，全て対

(19) Trench方式とは「Wafer表面を削り，地下層を作る方式」であり，Stack方式とは「表面上に高層を作り，積み上げる方式」である。

応できるようになった。競争企業より10～30%高い価格でDRAMの販売が可能になり、2000年～2001年の不況期にも利益を実現した。

⑤ 経営者の強力なリーダーシップ

李会長は8インチ投資、Stack方式の技術選択、12インチ早期投資決断の例からみるように、事業の意思決定において強いリーダーシップを発揮した。また、会社に「危機思考方法」を取り入れた。1990年代には危機という単語を耳にしない時はなかったし、この思考方法はTOPから現場のエンジニアまで幅広く共有されたという。1987年と1991年の好況とサムスン電子の製品ラインが市場のニーズと一致するという幸運もあったが、もし不況の時に巨額の投資を決断する李会長の経営判断がなかったら、このような成功を収めることは不可能であったと思われる。

以上、張成源研究員は適時な先行投資、大量生産体制の迅速な確立及び開発、生産費用の節減を目的とした工程革新、技術選択及び製品の深化、経営者の強力なリーダーシップの5つが半導体事業におけるメモリー部門でのサムスン電子の成功要因であると述べられた。さらに、張成源研究員は、こうしたサムスン電子の半導体事業の成功が経営多角化の基盤となり、情報化時代における液晶、情報通信事業への「質重視の経営」へ転換したと指摘した。

2) 液晶、情報通信事業の発展——半導体事業からの多角化——

液晶ディスプレイ分野はサムスン電子が1992年、サムスン・グループの子会社であるサムスンSDIからLCD(Liquid Crystal Display—液晶表示装置)事業を引き受けることから始まった。LCD基礎技術が半導体と同様で

あるため、苦戦することなく液晶ディスプレイ事業を中核分野として構築することができた。液晶ディスプレイの中でも大型TFTパネル事業は、かつての日本中心から韓国や台湾企業に移っており、パソコン向けを中心に韓国、台湾が80%前後のシェアを持つ。この中でサムスン電子は、2004年TFT-LCDの世界市場で16%のシェアを占める⁽²⁰⁾。

最初に述べたように、情報通信事業は政府主導のCDMA(Code Division Multiple Access—符号分割多重接続)方式を世界最初の商用化プロジェクト開発に参加することから始まった。1988年サムスン電子は携帯電話第1号機を開発した以降、情報通信事業に力を入れてきたが、アナログ方式で韓国の国内市場の90%を占有していたモトローラを追い越すため、10年以上苦戦してきた。しかし、CDMA方式の成功により主導権を握り始め、世界市場の中で最も激しい競争を繰り広げた国内市場で培った競争力を背景に強力な中核分野を構築することとなった。携帯電話事業が短期間で急成長することができたのも、半導体技術があったためである。

こうして、張成源報告では、コア技術である半導体事業が液晶や情報通信事業への多角化を可能にし、シナジー効果を生み出したと述べられた。(図7参照)また、多様化した顧客のニーズに基づき、モバイル関連チップの正確な需要予測能力を保有することができた指摘されたのである。

サムスン電子のコア事業は、各事業部の最終製品を構成し、市場で競争力を高める源となっている。特に、世界唯一のメモリー半導体はディスプレイから技術導入することで、最終製品の原価優位を形成する根拠となっている。まず、生産されるすべての製品がメモリーを必要としている。もちろん、携帯電話機、テレビな

(20) 御手洗久己(2005)、40頁。

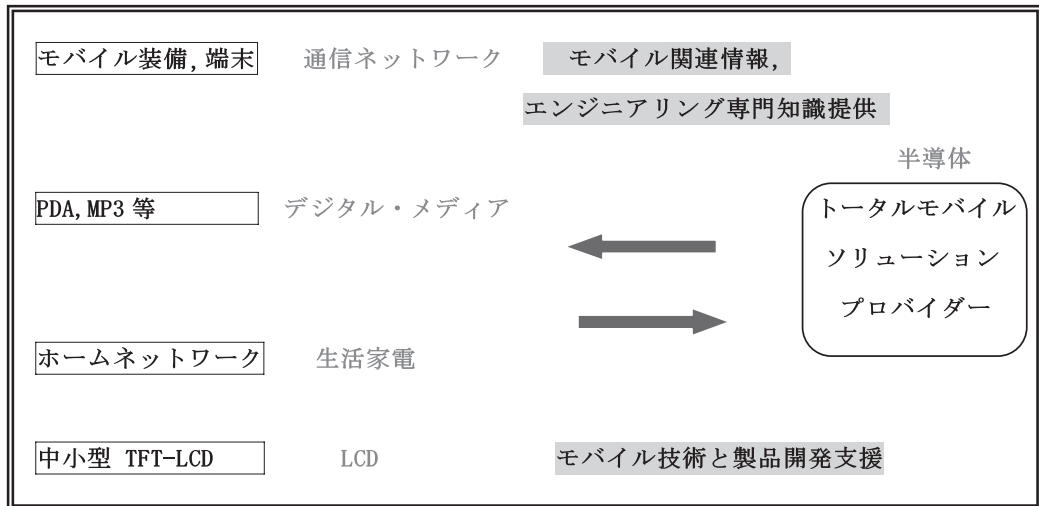


図7：サムスン電子事業構造及びモバイル関連事業現況

出所：張成源（2007），22 頁より作成。

どの製品にもディスプレイ技術は必須である。例えば、1995 年サムスン電子が「センス・ノートパソコン」を発売したことは、同社のコア事業の連携が原価面での優位を可能とすることを証明した。当時、ノートパソコンの平均価格は 400 ～ 500 万ウォンだったが「センス・ノートパソコン」は 250 万ウォンで世界に発売された⁽²¹⁾。これはノートパソコンの原価の 4 分の 1 を占めるメモリーと LCD をすべて自社調達することができたためである。

さらに、サムスン電子の 3 つのコア事業は、差別化した製品を生産することを可能にした。同社は次世代事業であるデジタル製品の融合（デジタル・コンポジション）事業を推進している。同社は半導体、通信、家電、パソコン、ディスプレイ等すべてを装備しているため、各種家電製品と情報機器が一つに融合されるホームネットワーク、オフィスネットワーク、モバイルネットワーク時代に合わせた差別化された製品を生産することができるためである。

すでに、DVD プレーヤーと VCR 機能が結合された DVD コンボと携帯電話、PDA（Personal Digital Assistants）が結合されたスマートフォンは市場を先導する差別化された製品として脚光を浴びている。このような新製品の開発は、事業部門の緊密な協力によって行っている。

以上のように、サムスン電子の 3 つのコア事業は中核である半導体事業を基にした多角化戦略の展開であると捉えられる。既存の家電事業を軸に半導体事業に進出した後、隣接領域である液晶、情報通信事業などを中核事業として範囲を広げてきた。その中で、半導体事業での多角化は、当時、基本技術もなくビジネスモデルも異なる領域だったにもかかわらず、そのまま放置すると会社の存立に深刻な障害になりかねないという危機感を背景に、これらの事業分野に参入した。同社は「選択と集中」の戦略に基づき、半導体事業や液晶、情報通信事業をコア事業として育てることを選択し、そこに投資や

(21) 張成源研究員の報告での聴き取りによる。

研究開発を集中してきたことが分かる。また、その3つのコア事業間の多角化によってシナジー効果を生み出していると言えよう。

3. サムスン電子の経営戦略の二本柱

サムスン電子がここまで成長することができたのは、「新経営」宣言以降の商品の「質」を向上するためのブランド戦略と人間の「質」を向上するための人材戦略にあるといえよう。まず、サムスン電子の競争力強化を可能にした経営戦略のうちブランド戦略についてみていこう。

(1) 商品の「質」を向上するためのブランド戦略

サムスン電子は商品の「質」を高め、「SAMSUNG」ブランドを世界に広めるために、マーケティングに力を注いできた。ここでサムスン電子が取り上げている商品の「質」とは、最高の製品・サービス、顧客満足、技術重視の経営、デザイン革命である。

1) 「ブランド価値」の向上

すでに述べた張相秀報告でもサムスン電子のブランド価値を向上させるための戦略が指摘されている。サムスン電子のグローバル企業でのブランド価値の評価では、100社中2002年34位(83億ドル)、2003年25位(108億ドル)、2004年21位(125億ドル)、2005年20位(150億ドル)、2006年20位(162億ドル)へと、わずか5年間で2倍以上に急成長を遂げているのである⁽²²⁾。(図8参照)

サムスン電子はブランド価値の向上のため

に、欧米や中国市場での高価格少量販売や広告宣伝においても、社名を効果的に認知してもらうことを狙い、国際的な媒体を選んだ。オリンピックのスポンサーはその代表的な例である。1998年の長野冬季五輪で米モトローラに勝ち、無線通信機器部門の公式スポンサーとなった。その後、2000年のシドニー、2002年のソルトレーク、2004年のアテネと立て続けにオリンピック公式スポンサーとなった。さらに、映画を通じた広告宣伝において、2003年に公開された米国のハリウッド映画の「マトリックス・リローデッド」の登場人物たちに近未来スタイルの携帯電話機を使ってもらい、同じ機種を米国で限定販売した。これが、米国の若いユーザーに受け入れられ、人気となった。スポーツや映画を通じた広告宣伝は、ユーザーを感情的なレベルで製品に結びつけ、ブランドの形成に大きな効果がある。当然、多額の資金を必要とするが、リターンも大きいのである⁽²³⁾。

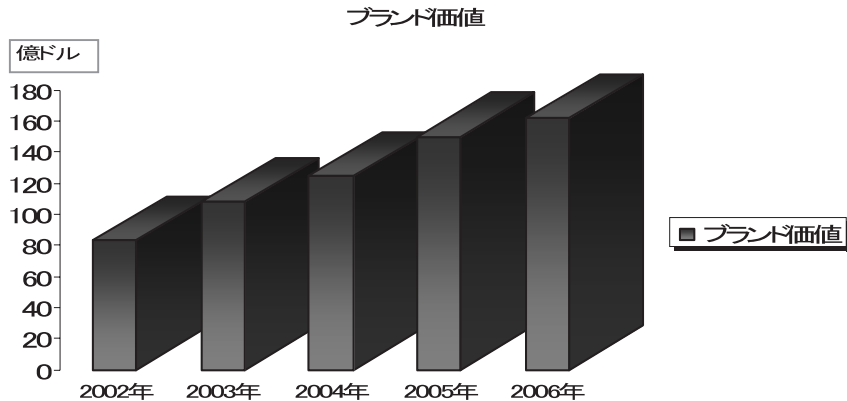
高機能で高価格製品、革新的デザイン、高級品を扱う販売チャンネル、スケールの大きい広告宣伝からサムスン電子はブランド価値を高め、携帯電話という製品を通してこれまでの企業イメージから脱皮し、世界市場での存在感を高めたのである。ここに一貫した経営戦略に沿って、事業を遂行するサムスン電子の実行力が見え隠れしている。同社は市場にイノベーションを起こし、世界市場の急成長とともに飛躍してきた。

2) デザイン経営

サムスン電子では、価格と品質の時代を超えて、デザインが企業競争力の中心に位置付けられている。イギリスのデザイン協会の調査によ

⁽²²⁾ サムスン電子のHPの「経営理念」(<http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/information/philosophy/digitalvision.html>) 2008年11月12日アクセス。

⁽²³⁾ 大谷清(2005), 247頁。



	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
ブランド価値	83 億 (34 位)	108 億 (25 位)	125 億 (21 位)	150 億 (20 位)	162 億 (20 位)

図 8：サムスン電子のブランド価値（億ドル）

出所：張相秀（2007），12 頁と Interbrand 社の HP の「BEST GLOBAL BRANDS」

（http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000）より作成。

ると、デザインをリードする企業（Design Led-company）の株価は、1994 年に FTSE100⁽²⁴⁾ 企業と同じ水準であったが、その後は両者の差が徐々に拡大し、2007 年には 2 倍以上の数値となった。韓国内の消費者調査でも、携帯電話の購入要因の中で、性能の比率が 1997 年の 54.8%から 2007 年には 31.5%に減少した一方で、同じ時期にデザインは 13.7%から 35.2%に増加していることから、消費者の購入パターンの変化が伺える。特に、デザイン性が優れているほど売上の伸びとブランド価値が高まる傾向をみせている⁽²⁵⁾。

サムスン電子は、ユーザーの声を重視したデザイン戦略を展開している。消費者の声を徹底的に拾って、そこからデザインし、ユーザーのニーズに合う使いやすい製品を作っている。デ

ザイン戦略が功を奏したコア事業における一つの事例が携帯電話機である。

高級機種に特化する戦略が成功した要因は以下にまとめられている⁽²⁶⁾。

まず、新機種を次々と市場に投入している点である。北米だけで年間約 20 機種を投入している。短期間に新機種を市場に投入するために、金型を内製化することや新機種を素早く開発し、生産できる体制を整えた。次に、高級機種にふさわしい品質を確保したことも要因といえる。最後に、経営リーダーの意識である。李会長は、機能や性能が同じなら他社の製品と差別化して高級感を出す最後の手段は、デザインであると断言した。その結果、多様な新しいデザインのアイデアが生まれてくる。市場の変化を予想し、一歩先を行く新しいデザインを採

(24) FTSE100 種総合株価指数（Financial Times Stock Exchange 100 Index）はロンドン証券取引所（LSE）における株価指数であり、欧州を代表する株価指数でもある。

(25) 洪善英（2008），1 頁。

(26) 大谷清（2005），233 頁。

用し製品を市場に投入することで、消費者を引きつけることができる。このように、デザインによって携帯電話機市場をリードする戦略が可能となったのは、同社のデザイン部門に製品の価値を高める力が備わっているだけでなく、経営陣がデザイン部門を徹底的に支援したためである。しかし、経営陣がデザイン部門の支援を本格化したのは、「新経営」以降のことである。

サムスン電子はデザインの重要性に注目してもらうために海外のデザイン賞の受賞を目指した。その結果、1997年には米「ビジネスウィーク」誌に受賞結果がでるIDEA賞⁽²⁷⁾の受賞数で15位につけ、2001年には米アップルと並んで1位となり、2004年には単独で首位に立ったのである⁽²⁸⁾。この結果、経営陣や技術者の見方も変わり、デザイン部門が提案したデザインを製品に採用し、こうしてIDEA賞の製品部門で受賞する例も出たのである。受賞結果を販売促進に活用したりして、社内のデザインに対する認識はさらに高まったのであった。

3) デザイン部門の組織改革

IDEA賞をはじめとする海外デザイン賞の受賞が可能となった背景には、デザイン部門の組織改革が行われたことがあげられる。1993年の「新経営」当時、日本人デザイン顧問だった福田民郎氏がデザイン部門の問題点を指摘するレポートを李会長に提出したことを契機に、デザイン部門の改革が開始された。デザイン部門の組織面の見直しやデザイナーの増員と質を高

める育成制度の強化が図られたのである⁽²⁹⁾。

李会長が「新経営」を宣言した1993年当時、情報通信部門の組織が見直された。従来、各事業部門の工場に分散していたデザイン部門を、ソウルに新設されたデザイン・センターにすべて集め、マーケティング部門と統合した。さらに、日本の東京にデザイン事務所を開設し、デザイン部門の海外拠点も次々と開設した⁽³⁰⁾。海外拠点があれば、デザイナーが自らデザインの動向を調べ、営業担当者とのミーティングで、彼らの要求と自らの調査結果を比較することができる。海外向けの電化製品をデザインするためには、デザイナーが現地で情報を集めて、現地の消費者のライフスタイルを把握することが重要になる⁽³¹⁾。

サムスン電子では、デザイナーのスタッフも550人と、日本メーカーの最大手の松下電器産業（現パナソニック）の410人と比較しても非常に多い。しかも、ソニーやシャープ、日立製作所、東芝などでは、社内デザイナーの数は150人前後にとどまっている。さらに、デザイナーの質を向上させるため、海外から外国人教授を招いて、社内にデザイナーの育成組織であるIDS（Innovative Design lab of Samsung）もつくった⁽³²⁾。

グローバル化に向けて、世界の各地域にマッチするデザインを考案したことや、世界的なデザイン賞の受賞により、サムスン電子のブランド価値は急上昇した。また、テクノロジーとデザインの融合もブランド価値を高める大きな要

(27) IDEA賞（Industrial Design Excellence Award）は北米地域で最も影響力のある賞であり、高名さと権威においては世界最高のデザイン賞である。

(28) 李彩潤（2006），283頁。

(29) キム ソンホン・ウ インホ（2004），85頁。

(30) 2008年には、ソウル、東京ほか、サンフランシスコ、ロサンゼルス、ロンドン、ミラノ、上海の7カ所にデザイン・センターが設置されている。

(31) ホン ハサン（2006），236頁。

(32) キム ソンホン・ウ インホ（2004），84頁。

因である。同社ではグローバル化に向けて必要な機能や製品コンセプトを絞り込んだ後、まずはデザインを先行させ、それを技術部門が実際の製品にするというプロセスで、製品開発を行うケースが多いのである。

この点については、ジョン・ギョンジュン氏も「韓国日報」で次のように指摘している⁽³³⁾。「これまでは消費者に一方的にメッセージを発信してきたブランド戦略だったのが、これからは多方面のチャンネルで消費者が直接参加するようになる。」とその変化を述べている。さらに、同氏は、サムスン電子は、このような内容を載せた新ブランド戦略である「グローバルブランドキャンペーン2.0」を発表して本格的に活動し始めた。新ブランド戦略は、企業のマーケティング活動に積極的に参加したいという消費者の欲求を反映し、「コンシューマー・パッションズ」(Consumer passions)に焦点を合わせたと述べた。サムスン電子はデザインと創造性を共有する芸術やデザイン部門の業績と作品をグローバル展示会とオンラインなどを通じて消費者に鑑賞してもらい、消費者の感性を訴え「SAMSUNG」ブランドに対する支持率を高めていると述べられる。

「SAMSUNG」というブランドを本格的に高めるために、組織の再編成も同時に進めた。全世界50カ所余りの広告代理店を1つに統合し、キャッチコピーも1種類に統一、ブランド広告を本格的に推進し始めた。さらに、システム化されたブランド戦略の下、オリンピック・マーケティング、スポーツスター・マーケティング⁽³⁴⁾などが功を奏し、2003年には世界でブラ

ンド価値上昇率が最も高い企業へと成長した⁽³⁵⁾。

「SAMSUNG」ブランドに対する認識度は、まだ国によって違いがあるものの、サムスン電子はブランドを広めることによって、世界超一流のブランドメーカーとなることを目指している。このような、ブランド戦略を支えているのはデザイナーやマーケティング部門の人材であり、デザイン部門を含めたサムスン独自の人材戦略を次にみることにする。

(2) 人間の「質」を向上するための人材戦略

サムスン電子における人間の「質」を向上するための人材戦略として、優秀な人材の確保・養成、自律と創意の向上、能力主義人事などの人事管理がある。国土が狭く資源も貧しい国であるにも関わらず、比較的短期間で経済成長を成し遂げた韓国では、オイルショックやアジア通貨危機などの厳しい経済危機を克服しており、他の国に比較しても教育＝人材育成に熱心な国と知られている。急速に変化するグローバル社会で、どれだけ多くの優秀な人材を確保し育成できるかは、国家の競争力そのものになっているが、特に、韓国を代表するサムスン電子は人材育成に力を入れている。張相秀人事組織室室長の報告においてもこの点が強調されている。

1) 能力主義、成果主義による賃金・報酬制度

21世紀は情報革命やデジタル革命によって「知識社会」が生まれる、と言われている。2000年に李会長は、「21世紀の企業競争には単

(33) ジョン キョンジュン「サムスンブランド戦略」『韓国日報』2008年9月12日付。

(34) サムスン電子のスポーツマーケティングの中で、ゴルフ選手朴セリに代表されるスポーツスターの育成がある[キム ソンホン・ウ インホ(2004), 186頁]。

(35) 企業ブランドの認知度調査機関であるインターブランド(ブランド評価やコンサルティングを行なうイギリス会社)の評価によれば、サムスンが短期的にブランド価値を高めることができた秘訣は、最高経営者が早くから、強力にブランド戦略を推し進めたためであるという。

なる技術競争, 商品競争ではなく, デジタル時代をリードする経営人材・技術人材による頭脳競争の時代になる」⁽³⁶⁾, と述べている。李会長は, 21 世紀にコアとなる分野で専門能力を持つ「1 人の天才が 10 万人を養う」⁽³⁷⁾, と人材の重要性を指摘している。つまり, 有能な 1 人の社員が, 時代を変えるような斬新な製品, 新しい価値を生み出すという考え方である。もちろん 1 人だけでは, 優れたアイデアをすべて実現することは不可能である。だから多くの人が協力してチームワークを高めてこそ, 「天才」の能力が生きてくるのである⁽³⁸⁾。

サムスン⁽³⁹⁾ではこのように人材を育成し, 維持していくために, 能力に合わせた待遇や労働に見合った報償制度を取っている。能力や成果に対する評価は実に厳しく, 一般の役職員の場合でも, 年俸に占める基本給の割合は 60% 程度にすぎない。残りは実績により左右される。

信賞必罰と成果報償主義はサムスンが世界的な競争力を持つようになった大きな要因の一つである。

サムスンの人材戦略の一つは, 張相秀報告(表 2) からわかるように, 人事評価・報償制度である。同社は基本年俸, 個人能力加給, 集団成果給が主流で, 2000 年度以降, 集団成果給の比重を大幅に高めたことが特徴である。賃金制度も 1994 年までは年功主義・月給制であったが, 李会長の「新経営」宣言以来, 能力主義が導入され, 1997 年の IMF 危機を契機に成果主義・年俸制へと転換した。その構成は, 個人成果給としての「個人年俸」と, 集団成果給などの「付加給与(インセンティブ)」からなる。今の年俸制では, 個人成果給に集団成果給を加えると, 年齢や入社が同じでも年間報酬は 3～5 倍の開きが出てくる⁽⁴⁰⁾。また, 他の企業にないユニークな制度として, 外部から人材をスカウトする

表 2: サムスンの「賃金・報償システム」の変遷

年/項目	賃金政策の基調		主な制度	
2000～	成果主義	集団成果中心	年俸制強化	利益分与制 (PS)
1997～1999年		個人成果中心	年俸制	
1995～1996年	能力主義		能力給 (業種別)	
1992～1994年	年功主義 (集団成果)		月給制 (共通) 生産性奨励金 (PI)	
1987～1991年	年功主義		月給制 (グループ共通)	

注 1) PI (プロダクティビティ・インセンティブ): 運営過程で事業部別成果を反映する集団インセンティブ。

2) PS (プロフィット・シェアリング): 組織の活性化と利益共有のために導入。

出所: 張相秀 (2007), 16～20頁より作成。

⁽³⁶⁾ 張相秀人事組織室室長の報告からの聴き取りによる。

⁽³⁷⁾ 「新経営」から 10 周年を迎えた 2003 年李会長は「第 2 の新経営」宣布した。その主な内容が天才育成 = 天才論すなわち, 「1 人の天才が 10 万人を養う」という訴え文句である。

⁽³⁸⁾ 李彩潤 (2006), 178 頁。

⁽³⁹⁾ 人材戦略では, サムスン・グループ全体の人材育成や「報償」制度であるため, サムスン電子含むサムスン・グループを以下サムスンと略す。また, ここで使っている「報償」というのは, 「成果主義報償制度」など, 韓国で使われるもので, 日本語の「報奨」と同意味である。

⁽⁴⁰⁾ 張相秀人事組織室室長の報告の聴き取りによる。

ことに成功した幹部に高い報酬を支払うという制度もある。

さらに、2000年からは役員など上級幹部に対してはストックオプションも導入され、経営幹部が上位に進めば進むほど高い報酬制度が用意されている。高い報酬が用意されている分、その裏で毎年厳しい評価にさらされ、任期わずか1年しか保障されていない現実もある。高い報酬は職務と社会に対する大きな貢献に裏打ちしなければならない⁽⁴¹⁾。

サムスンには1999年から2002年にかけて構築された「ナレッジ・マネジメント・システム」がある。このシステムは、各社員の専門知識や過去の業績を一元的に管理することに主眼を置き、社内外の大学、大学院で取得した単位や、学会で発表した論文、実務での功績など、個人の成果に関するあらゆる情報が登録される。これらの蓄積された情報は、サムスンの全社員に対して公開され、他の部門やグループ会社の管理職やプロジェクトリーダーが自分の仕事に関連するあらゆる分野に詳しい社員をシステムで探し、プロジェクトへの参加を促す場合もある。また、人事部門が他の部門に協力した実績をシステムに登録し、これらの情報をもとに報酬、昇進を決定するのである⁽⁴²⁾。

2) 「人材第一主義」のための「教育プログラム」

サムスンでは、2010年までに世界で最も尊敬される企業の1つになるため、「価値（コアバリュー）の創造」、「未来の経営者に必要なリーダーシップの育成」、そして「グローバル市場で

活躍できる人材の育成」を基本的な柱としている⁽⁴³⁾。

その中でも特に、「人材第一」の経営哲学に基づいて企業の競争力の源泉である人材の育成に力を入れてきた。この人材育成の中核を育てているのが、韓国・龍仁（ヨンイン）にある「サムスン人力開発院」である⁽⁴⁴⁾。

サムスン人力開発院は、サムスン・グループ全体におけるグローバル競争力の支援にすべての資源と力量を集中している。新入社員から管理職まで、サムスンの核心的価値を共有するための体系的な教育を行っており、未来の経営者候補をいち早く発掘し育成すべく「次世代育成プログラム」も実施している。この人材育成を維持するには莫大な投資が必要だが、これはただ競争戦略上必要というだけでなく、経営哲学からこのように徹底した教育に取り組んでいるのである。

張相秀人事組織室室長は、プレゼンテーションの中でサムスン人力開発院では経営理念実践に向けて、3つの教育プログラムを展開していると述べられる（表3参照）。

まず、人材育成の本社機構として新入社員の教育プログラムがある。教育プログラムは4週間の合宿になっており、毎朝、5時50分から始まり、夜の9時まで続く。大体20人～30人が一つのチームになって、与えられた課題を解し、良くできたチームにはインセンティブを与える。新入社員の教育から自然に競争を学ばせている。サムスンの経営理念、歴史を始め、社会人としてのマナー、経営、経済学などを学ぶ。教育のほとんどは講演ではなくディスカッション

(41) 大谷清（2005），217頁。

(42) 大谷清（2005），224頁。

(43) 大谷清（2005），199頁。

(44) ホン ハサン（2006），183頁。なお、サムスンの研修施設のサムスン人力開発院は韓国全土に12ヵ所あり、1日に2万人弱を集めて教育できるようなシステムをもっている。中でも龍仁（ヨンイン）にあるサムスン人力開発院の創造館では核心的人力教育をおこなっている。合宿施設は全体で1日3700人程度の収容が可能である。

表3：サムスン人力開発院の教育プログラム

●SVP (Samsung Shared Value Program)
新入社員から経営者に至るまで、グローバルサムスンマンとしての価値観と行動を1つの方向に結集し、核心的価値観の共有を保持するためのプログラムである。
●SLP (Samsung Business Leader Program)
職層別・部門別に選抜した核心的人材を対象に、総合経営管理能力とリーダーシップ能力を磨き、次世代の経営リーダーを養成するプログラムである。
●SGP (Samsung Global Expert Program)
グローバル企業サムスンにふさわしいビジネス能力を強化する、サムスンならではの外国語教育プログラムである。

出所：張相秀（2007），28頁より作成。

式で学ぶ。新製品の模型を作り、広告やマーケティング、販売まで行うという。自分で参加することで達成感を味わうことができるためである。また、岸壁登りや遊撃訓練などもあり、同僚との仲間意識を高めるとい⁽⁴⁵⁾。

次に幹部育成としての価値共有や次世代リーダーの養成では、役員や幹部も半年に一回教育プログラムを受けるのである。SLP 課程ではCEO 達も参加し、経営戦略等について討論を行い誰が問題を解決する能力があるかについて観察している。また、中堅社員には「山岳訓練」が行われており、これは夕食の終わった夜8時すぎ、数名が1チームになって懐中電灯と地図だけを持って山中を踏破する。その途中には様々な課題があり、彼らはそれを解決しなくてはならない。チームによっては、朝になってようやくゴールにたどりつくこともある。この教育プログラムは、精神力を鍛えるとともに、適材適所の判断能力、リーダーシップの発揮能力を訓練することが目的である。さらに、サムスンの次世代を伴うリーダーを育成する「サムスン MBA」制度も実施している。「サムスン MBA」制度は次世代の人材を発掘して育てる

ためにサムスンが新たに導入した専門人材育成制度である。人文社会科学分野である「ソシオ MBA (Socio-MBA)」と基礎科学および技術分野である「テクノ MBA (Techno-MBA)」の2課程である。対象者は課長、次長クラスで、希望の学問分野の MBA を取得できるように会社の次元で支援している。この課程を履修した社員はサムスンの予備経営者であり、次世代のリーダーとして育てられる⁽⁴⁶⁾。

これらのように、グループ全体に共通する76課程の教育プログラムを運営している。各社別に現場の実務教育、管理能力、新規人材教育など数多くの集合教育課程を運営し、役割分担と連携を図っている。また、SVP と SLP は社員から役員まで階層別に行われている。SGP は駐在員と海外のローカルスタッフ、そして国内勤務の職員の成長を支えている。

さらに、サムスン人力開発院はこうしたプログラムに先端 IT を取り入れ、世界のどこでも学習者の好きな時間に活用できる e ラーニングを推進している。サムスンマンのネットワークを通じて、世界各国・各都市の情報に関する新しいコンテンツを提供し、グローバルなサイ

(45) ホン ハサン（2006），184 頁。

(46) シン ヒョンマン（2007），193 頁。

バー・ラーニング・センターを構築しているのである⁽⁴⁷⁾。

グローバル企業を目指すサムスンのユニークなグローバル人材育成として「地域専門家制度」と「逆地域専門家制度」がある。前者の「地域専門家制度」若手の優秀な人材を各国に派遣し、語学や文化を自立的に学ばせるという、10年以上も運営されているが、これには1人当たり約1億ウォン（約1,000万円）の費用がかかる⁽⁴⁸⁾。この制度は、真の国際化を目指し、社員に海外の文化や習慣を習熟させ、その国の「プロ」となる人材を育てる目的で始められた。入社3年目以上の課長、代理クラスの社員が対象となり、毎年200～300人が選抜され、アジア、欧米、中東、ロシアと世界各国に派遣されている⁽⁴⁹⁾。

（図9参照）

他方、海外採用人材を韓国内で教育し、再び現地に派遣する「逆地域専門家」制度も実施している。このプログラムは海外法人を現地化させるため、5年以上勤務した幹部級現地社員を韓国内に連れてきて10ヵ月間、生産、人事、開発などの業務知識とともに韓国語と伝統文化を教育する⁽⁵⁰⁾。これは、韓国の地域専門家がいくら現地の事情に詳しいといっても、言葉はもちろんのこと、現地のネットワークなども現地人以上になるのは困難なだけに韓国化した現地人を養成することが効果的であるという点に着目して実施されたプログラムである。

すでに述べた、「テクノ MBA」制度は、2年間国内及び、海外の大学院で研修するプログラムで、これまで460名の海外の優秀な大学のMBA取得者を養成した。また、2004年からは

「韓国の成均館大学・MIT MBA」を作り、2年間成均館大学及びアメリカのマサチューセッツ工科大学（MIT）で研修制度を施行することで、海外体験の拡大を通じて国際的な人材を育成している。1995年にスタートし、2006年まで約500人がMBA（経営学修士号）を取得した⁽⁵¹⁾。

3）若年・女性人材活用

プレゼンテーションの最後に、張相秀人事組織室室長は「サムスンには2005年春、7,080人もの大学卒新入社員が入社した」として若年層の人材確保に力を入れていることを明らかにした。他方、激しい内部競争のサムスン電子であるにもかかわらず、入社試験の競争倍率は高く、入社したいと押し寄せる若者は後を絶たないと韓国企業におけるサムスン電子への就職志望度の高さを強調された。

さらに、女性人材の活用でもサムスン電子は積極的である。先述した、張相秀人事組織室室長は、筆者の「女性人材活用」の質疑に対して、「サムスンの採用者の30%を女性で満たす」と明確に答えられた。張相秀人事組織室室長によれば、これが2002年にサムスン・グループが掲げた目標であったという。実際に、2003年には大卒採用者全体の3割に当たる約1,700人の女性が採用された⁽⁵²⁾。サムスン内で女性人材の活用が問題化したのは、1980年代末頃だった。当時は活用可能な女性社員自体が少なかった。李会長は積極的に女性社員を採用するという考え方だったが、現場はすぐには変わらなかった。1990年代に入ると李会長は全社を挙げて女性

(47) 金榮安（2006），205頁。

(48) 山下和成「海外市場攻略まず文化へ」『日経産業新聞』2006年10月24日付。

(49) 張相秀（2007），33頁。

(50) シン ヒョンマン（2007），198頁。

(51) シン ヒョンマン（2007），66頁。

(52) キム ソンホン・ウ インホ（2004），211頁。

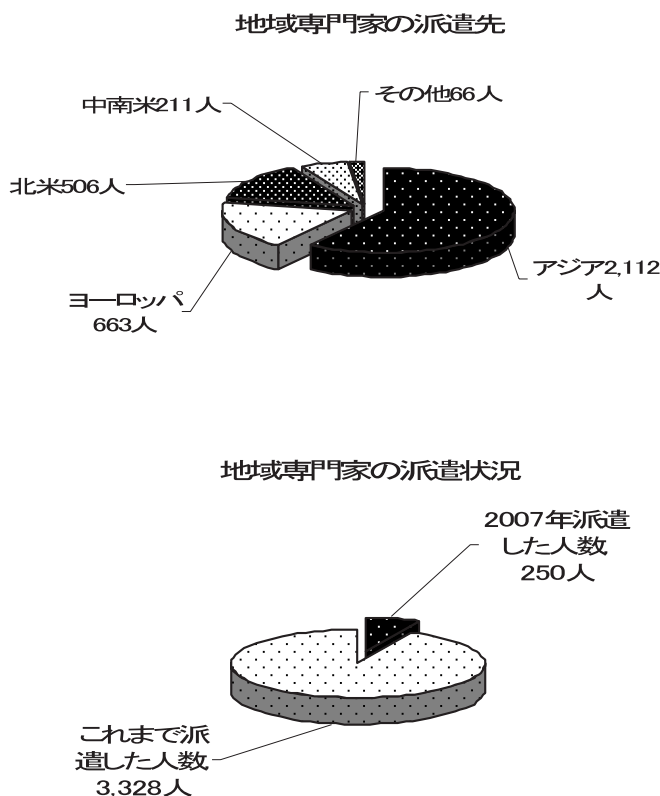


図9：地域専門家の現況（2008年）

出所：日本サムスのHPの「サムスンコアコンピタンス」
 (<http://www.samsung.com/jp/aboutsamsung/group/corecompetence/person/area.html/>)より筆者作成。

人材の活用に本格的に取り組み始め、1994年に開かれた人事改革案を発表した。その内容とは賃金を男女平等にするものであり、そのため、当時人件費は10%も上昇したという⁽⁵³⁾。

サムスの「女性人材活用」のこうした取り組みは一定の評価を受けていたが、李会長はさらなる「女性人材活用」を推進していく必要性を次のように述べている⁽⁵⁴⁾。出産率が低下し高齢化が進み、生産可能人口の減少や長期的な人

材不足、購買力の低下が懸念される中、経済の活性化のためには、家庭に埋もれている女性人材を社会に引っ張りださなければならない。女性が経済活動に参加すれば、家計所得源が2つに増えて消費の活性化に繋がるため、国にとっても利益になるのである。また、21世紀が創造性と感性の時代であるだけに女性の感性や緻密さも社会に生かすことができる。李会長は、女性人材が経済活動に参加することは時代の要求

⁽⁵³⁾ 女性採用による問題を解決することは容易ではなく、その壁を乗り越えるために、1996年にはグループレベルで「女性人材活用タスクフォース」が組織され、女性を購買、人事、監査などの「花形部署」へ配属したり、数字で評価される職務に就かせたり、育児施設を増設するなど、徐々に施策が進められた〔大谷清（2005），215頁〕。

⁽⁵⁴⁾ 大谷清（2005），214頁。

であり、それをサムスンが進めることは、社会に対する企業の責任であると捉えている。

こうした、サムスン電子の躍進の秘訣は人材に対する絶え間ない投資であろう。能力主義、成果主義から実力によって差別化された待遇、人材養成のための教育投資などが原動力になっている。また、グローバル化が加速しているため、サムスン特有の地域専門家制度、若年・女性人材活用も成長を支えている。このように、創業当時からの「人材第一」の人材戦略が同社をグローバル企業へと成長することを可能にしたのである。競争と報償を中心にしたサムスンの人事管理システムは年功序列中心の伝統的な企業文化を破壊し、成果主義へと変化させた。情報化時代と多品種少量生産時代における適かな人材を発掘し、育成することがサムスン電子を成功に導いたのである。

4. おわりに

本稿では、1993年以降の「新経営」による経営改革によってサムスン電子が世界の一流企業に成長したことを明らかにした。すなわち、「新経営」からサムスン電子がどのように変化し、どのような発展を遂げたかを分析したが、そこから得られた結論は以下のようなものである。

サムスン電子の成功要因として、まず、第1に徹底的な「選択と集中」戦略が挙げられる。勝てる分野に資源を集中させ徹底的に勝ち抜く。特に、半導体メモリー、液晶モニター、携帯電話機といった中核事業分野での躍進が顕著である。しかも、その「選択と集中」の戦略を会社の内外に宣言し、情報を徹底的に開示した上で市場において行動する。この背景には、強力なリーダーシップをもつ経営トップの存在がある。李会長は、技術や市場のトレンド、ライ

バル企業の戦略、社内の企業文化風土に目を光らせ、常に経営戦略を見直していくことで持続的な成長を維持しようとしたのであった。

第2の要因は、デザイン性の高いデジタル家電製品を中心に推進してきたブランド戦略である。デザインこそが企業の哲学や文化を表現し、企業の優位性を左右する源となる。サムスン電子では「新経営」宣言以来、デザイン経営を重視している。デザイナーは製品のデザインだけを行うという従来の考え方を一掃し、同社では、企画の段階からデザイナーが参加するなど大胆な改革を進めてきたのである。

最後に、第3の要因としては、人材開発と能力主義、成果主義による人材戦略があげられる。サムスン電子には韓国のエリートが集う。徹底的な競争環境で、日本よりも成果報償指向で能力主義人事を行なっている。サムスン・グループ全体の教育を担う人力開発院があるが、ここでは、広大な敷地には建物が点在し、中核となる「サムスン人力開発院一創造館」で毎日研修プログラムが実施され、徹底してグループの理念（変化の主導、顧客志向、技術重視など）が教育される。また、社内での社員教育にも力を注いでいる。新入社員はもとよりベテラン社員も対象にする定期的な知力の強化が行なわれている。

サムスン電子の強さの背景に、明確な経営トップの意思に基づく企業戦略があり、この戦略がグローバル化にうまく適合してサムスン電子の今日の成功に繋がっている。しかしながら、同時に、サムスン電子には解決しなければならない課題もある。

まず、サムスン電子の根本的な問題は市場創造能力の欠如があげられる⁽⁵⁵⁾。すなわち、製品や技術開発力に欠けている。サムスン電子は基本技術を自主的に開発する能力が足りない。超

⁽⁵⁵⁾ ホン ハサン (2006), 288 頁。

一流企業と肩を並べるためには、1つの産業を創出することができるコアとなる基本技術を自主的に確保しなければならない。ただの「量産システム」を維持するだけでは、日本の電機・電子産業の二の舞となるに違いない。キャッチアップ型の成長からリーダー型の成長へと転換する時期にきている⁽⁵⁶⁾。

第2に、グローバル化に対する課題である。韓国の一企業のイメージから脱皮し、グローバル企業としてリーダーシップを発揮するために海外人材を積極的に受け入れ、彼らを養成し、世界主要CEO達のネットワークに積極的に交流させる必要がある。サムスンのようなグローバル企業に外国人CEOが1人もいないのは不思議だといわれている⁽⁵⁷⁾。

また、激化するグローバル競争で生き残るためには、ライバル企業との戦略的提携も重要になってくる。事実、すでにサムスン電子は日本のソニーと液晶ディスプレイパネル製造企業「S-LCD」を発足したり、東芝と光ディスク装置の事業統合を行ってきた。このように国内外のライバル企業同士が戦略的提携を結ぶことによって、生き残りを模索している。これらは技術進歩の速さと多様化により、100%完全独自生存が難しいため、互いの強みを共有することで生き延びる戦略といえる。すなわち、共存共栄していく事で激しい競争の中から生き延びられるのである。

第3に、経営システム論における課題である。経営資源配分が短期収益志向であるため、長期的には不安定な面がある。また、オーナー経営であるため、リーダーシップへの依存性が強い。オーナー経営がサムスン電子急成長の主な要因といわれるが、それを持続的に維持していくの

には限界がある。サムスンは李会長が2008年の春、裏金問題により辞任してからサムスン生命保険会長のイ・スビン氏がサムスン・グループを代表する立場に就いたが、一連の騒ぎで経営戦略の策定が停滞しているほか、ブランド・イメージの低下も懸念される。また、韓国では後継者として有力な李会長の長男(李在鎔常務)がリーダーの役割をうまく果たすことができるかという危惧の声もあがっている。

以上のように、いくつかの課題を残しているものの、サムスン電子が日本企業を追い抜き、今や世界的な電機メーカーへと成長したのは事実である。その成長を可能にしたキーワードは「人材」であるといえよう。また、残された課題を解決するのも「人材」であろう。そのために同社は人材育成に莫大な投資を行なっている。世界は益々グローバル化し、企業間の競争は国境を越えて激しくなっており、優れた人材が画期的な技術を創造して、それを市場で受け入れられるようにマーケティングすることがグローバル企業の強みとなるに違いない。また、韓国での高齢化社会の到来による労働人口の減少は、先端科学技術、グローバル・マーケティングなど専門性と創造性が要求される分野において人材不足を加速させ、企業間の人材争奪戦が予想される。そのために、サムスン電子は「人材第一」の経営理念を数十年以上も維持しており、すでに述べたように、彼らを選抜、管理し、立派な経営者として育成するための「競争と報酬」によるサムスン式の人事管理システムを完備している。

このように、1人の人間を徹底的に「サムスンマン」に育て上げることによって、自分自身が企業にとって重要であることを自覚させ、企

⁽⁵⁶⁾ サムスン電子は日欧米企業のキャッチアップ型で、自ら先鞭を付けた分野はない。ソニーの「ウォークマン」やアップルの「iPod」のような市場をリードするものを生み出したわけではない。

⁽⁵⁷⁾ シン ヒョンマン (2007), 310 頁。

業に貢献させることに繋いでいるのである。しかし、「創造的経営の時代」と呼ばれる今後は、サムスンにおいては緻密な管理や権威的組織文化の風土により「創造性」と「柔軟性」を発揮されることは困難な面もある。また、成果主義システムが危惧されている今日において、サムスン式の人事管理システムの意義についても、再度検討しなければいけないように思える。サムスンの人事管理のより全面的な研究については、今後の研究課題としたい。

参考文献

【韓国語文献】

- 김용안『삼성신화의 원동력 특급인재경영』이지북, 2004년 (金榮安『サムスン神話の原動力 特急人材経営』イジブック, 2004年)
- 박성배『반도체 LCD 산업 경쟁현장』SERI Economic Focus, 2007년 (朴成培『半導体・LCD産業の競争の現状』SERI Economic Focus, 2007年)
- 신현만『이건희의 인재공장』(주) 새빛에듀넷, 2007년 (シン ヒョンマン『李健熙の人材工場』(株) セビエデュネット, 2007年)
- 이재윤『삼성처럼 경영하라』열매출판사, 2006년 (李 彩潤『サムスンのように経営せよ』ヨルメ出版社, 2006年)
- 홍하상『이건희 세계의 인재를 구하다』(주) 대한교과서, 2006년 (ホン ハサン『李健熙, 世界の人材を求めろ』(株) 大韓教科書, 2006年)
- * () 内は、筆者による日本語訳である。

【日本語文献】

- 伊丹敬之・西野和美『ケースブック経営戦略の論理』日本経済新聞社, 2004年
- 大谷清『サムスンの研究』日経BP社, 2005年
- 北岡俊明『世界最強企業サムスン恐るべし!』こう書房, 2005年

- キム ソンホン・ウ インホ著, 小川昌代訳『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 (김성홍 우인호『이건희 개혁 10년』소프트뱅크, 2004년)
- 金榮安著, 青木謙介訳『ビル・ゲイツを3人探せ』日経BP社, 2006年 (김영안『빌게이츠를 3명 찾아라』, 일경 BP사, 2006년)
- 成和鋪著, 蓮池薫訳『2015年のサムスン』光文社, 2005年 (성화용『2015년 이재용의 삼성』월간조선사, 2005년)
- 猪狩栄次朗「サムスン電子の高収益を生み出す源泉——E-CIM センターの改革を中心として——」東京大学 COE ものづくり経営研究センター *MMRC Discussion Paper* No. 155, 2007年
- 張成源「Samsung Semiconductor Biz. Story — Catch-Up から First-Mover へ—」サムスン経済研究所, 2007年
- (장성원「Samsung Semiconductor Biz. Story — Catch-Up 에서 First-Mover 로」삼성경제연구소, 2007년)
- 張相秀「サムスン・グループのHR」サムスン経済研究所, 2007年
- (장상수「삼성그룹의 HR」삼성경제연구소, 2007년)
- 姜英之「サムスン新経営は超一流企業を目指します」『エコノミスト』1994年4月19日号
- 洪善英「デザインの革新に向けた7要素」『サムスン経済研究所』2008年3月3日
- 御手洗久巳「韓国企業の経営システム改革」『知的資産創造』2005年7月号
- * サムスン・グループ及びサムスン電子のホームページは以下3つである。
- サムスン・グループのホームページ (<http://www.samsung.co.kr>)
- サムスン電子のホームページ (<http://www.samsung.com/>)
- 日本サムスンのホームページ (<http://www.samsung.com/jp>)