

⇒ 研究ノート ⇐

デジタル時代における三星電子の革新経営

李 健 泳, 宋 賢 暻*

概要

本稿では、アナログ時代からデジタル時代への転換期に三星電子が選んだ革新的な経営の特徴を考察する。特に、三星電子が危機に強い企業として生まれ変わる過程を「捨てる経営」「質中心の経営」「均衡の経営」「自律の経営」の4類型の経営と李健熙会長のリーダーシップの視点で考察する。「捨てる経営」では、1997年のIMF通貨危機のときに、非付加価値事業、不要な費用および人材を果敢に捨てる経営を選択した状況を述べ、「質中心の経営」では、経営の質的变化を追求するための人的革新、プロセス革新、製品の革新を行ったことを述べる。さらに、「均衡の経営」では、半導体、通信、家電、コンピュータなどの多角化されたポートフォリオにより、利益構造の分散を通じて危機を克服することができたことを述べ、「自律の経営」では、不確実性を管理するための意志決定メカニズムの特徴を述べる。一方、李健熙の強力なリーダーシップが三星電子の革新的な経営の軸になっていることを述べる。

はじめに

ヨーロッパ経済不安や激しさが増している競争環境の中で、三星電子は、2012年度に売上高、約200兆ウォンと営業利益、約29兆ウォンを記録し、両方とも史上最大の業績を達成した。三星電子の過去2年間の売上高と営業利益は図表1の通りであるが、後発走者として電子産業に飛び込んでから40年が過ぎた現在、世界電子業界の先導企業として位置付けられている。三星電子は、技術競争力を土台に、TV、半導体、LCD、携帯電話などの多様な製品で、世界市場占有率1位を占めるグローバル企業に成長した。

* 東洋未来大学経営学部（韓国）助教授

図表1 三星電子の最近2年間の売上高と営業利益の推移 (単位:兆ウォン)

年度	2011年					2012年				
	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期	合計	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期	合計
売上高	36.99	39.44	41.27	47.30	165	45.27	47.60	52.18	56.06	201.11
営業利益	2.95	3.75	4.25	5.30	16.25	5.85	6.72	8.06	8.84	29.47

出所:中央日報 (<http://media.joinsmsn.com/article/379/10513379.html>, 2013. 1. 25現在)

過去を振り返ってみれば、1990年代後半にアジアの広範囲でまき起こった通貨危機、そして2000年代後半のグローバル経済危機の状況で、韓国の多くの企業が倒産し、困難に処していた。三星電子を含んだ三星グループも IMF 通貨危機¹と呼ばれる時期に極端な構造調整で、系列会社は140社から83社に、従業員は16万名から11万5000名に減らす苦痛を伴わなければならなかった(畑村洋太郎・吉川良三, 2009, pp.62-68)。しかし、三星電子は危機状況を機会として捉え成長した。

本稿では三星電子が危機状況をどのように克服したかを調べて、アナログ時代からデジタル時代への転換期に三星電子が選んだ戦略的な特徴を述べたい。特に、三星電子が危機に強い企業として生まれ変わる過程を次の4種類の経営と李健熙(Lee Gunhee)会長のリーダーシップの観点で考察したい。

1. IMF 通貨危機を克服するための事業選択である「捨てる経営」
2. IMF 通貨危機の克服の基盤になった「質中心の経営」
3. 危機管理のための事業ポートフォリオ管理である「均衡の経営」
4. 不確実性を管理する意志決定メカニズムとしての「自律の経営」

1. 三星電子の過去と現在²

三星電子は1969年に資本金3億3千万ウォン、職員36人により三星電子工業株式会社として設立された。現在(2011年基準)の三星電子は、資本金8,975億ウォン、職員101,970人のグローバル企業に成長した。外国で部品を輸入し組み立てる水準に留まった国内市場依存の電子産業の企業を世界的な輸出企業に育てられた。以下では世界市場占有率1位を連続的に占めている

¹ 韓国が外貨危機の際に国際通貨基金(IMF)に資金支援を要請し、IMFから資金支援の代わりに産業全般にわたる構造調整を求められ、多くの企業が倒産もしくは事業再編を行った事態を韓国では「IMF通貨危機」と呼んでいる。

² 三星電子40年史編纂チーム(2010)。

[http://dart.fss.or.kr/dsab001/main.do?autoSearch=true,July 2012\(in Korean\).](http://dart.fss.or.kr/dsab001/main.do?autoSearch=true,July 2012(in Korean).)

[http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/, July 2012\(in Korean\).](http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/, July 2012(in Korean).)

TV, 世界頂上に上った半導体と LCD, そして携帯電話に続くスマートフォンの神話を概観したい。

まず, TV 事業を概観したい。1975年8月, 三星電子が取り入れた Quick Start Braun Tube 方式の節電型 TV である econoTV の生産は, 三星電子に新しい道を開いてくれた。econoTV の旋風的な人気により国内市場占有率でトップ企業に登るとともに, 世界1位の白黒 TV 生産企業になった。1992年末には世界市場占有率6%で, フィリップスに次いで第2位のカラー TV 製造企業に成長した。また, アナログ時代からデジタル時代の転換期に, ソニーがブラウン管 TV に執着している間, LCD TV では三星電子が先行した。ついに, 2006年の Bordeaux TV の開発は, 30年以上の TV 部門の絶対強者であったソニーを抜いて全世界 TV 市場で1位に登る決定的な契機になった。このような成果に安住しないで, 2006年から2011年までの6年間連続で, 世界 TV 市場で市場占有率1位を達成した三星電子は, スマート TV, OLED TV などの新製品を市場に発表している。

二つ目に, 半導体事業を概観したい。半導体分野は技術集約的で進入障壁が高く, 大規模投資を必要とする産業であるが, 高付加価値の創出が可能な事業でもある。1974年, 三星電子は韓国半導体(株)を買収し, 半導体市場に参入した。しかし, 米国と日本が先進技術を保有していたので, 13年間, 継続的な赤字を免れなかった。ただ, 赤字累積状況でも果敢な投資を行い, ついに1988年に黒字に転じた。三星電子が初めて半導体産業に進出する当時, 先進国と技術格差は30年であったが, 12年後にその格差は2~3年に狭まった。そして1992年64M DRAM を世界最初に開発するとともに, 世界 DRAM 市場で市場占有率1位になった。

三星電子はシリコン・サイクルの不況期に果敢な投資を行う戦略を取った。それは, 投資リスクは大きい, 新規設備費用を減らせることができ, さらに景気回復時には新製品供給を競争企業より先行して高い価格で売ることができるため, 資金回収と先行者利益が得られるからである(御手洗, 2005)。このような戦略により半導体事業を成功させるとともに, 事業領域も生産工程が半導体と似ている LCD 事業にまで拡張して行った。

三つ目に, LCD 事業を概観したい。LCD 産業も半導体産業と同じく1990年代では日本企業が主導してきた。しかし, 1990年代の中盤, 三星電子は, LCD 産業のクリスタル・サイクルを利用して, 半導体産業と同様に不況期に液晶パネル用の Mother Glass の大型化を図る設備投資を敢行して, 先行者利益を最大化する戦略を駆使した(御手洗, 2005)。これを土台に1996年から市場占有率を増やし始めて, 2001年には LCD 市場でも世界市場占有率の約40%を占め, 先頭企業になった。LCD は DRAM と生産工程が似ていて, 1990年代にはノートブック PC およびデスクトップ モニター, 携帯電話に利用されたが, 2000年代の初めに本格的に TV ディスプレー分野に適用されるようになり, 同事業は持続的に成長している。

最後に, 携帯電話事業を概観したい。1984年に韓国で移動通信サービスが開始されて以来, 韓国内の携帯電話市場は米国のモトローラが席卷していた。三星電子は1988年9月にアナログ携帯電話である SH-100で市場に本格的に参入したが, 核心技術不足と経験不足により頻繁な故

障や不良率に悩んだ。これを解決するために三星電子はモトローラをベンチマーキング対象とし、モトローラを徹底的に分析しながら、三星電子の過去モデルに対する根本的な問題解決を図った。そして製品の小型化、軽量化、通話品質改善などを通し、1993年10月に韓国産製品としては初めての100g台の携帯電話であるSH-700を誕生させた。SH-700は消費者から好評を得て韓国内の携帯電話市場を掌握した。1994年10月に‘Anycall’というブランド名を打ち出したSH-770は、翌年の市場占有率51.5%を占め、国内頂点に登るとともに、世界携帯電話市場ではノキアに続き、2位として成功を収めた。

しかし、2007年のiPhoneの市場参入は、グローバルIT市場において地殻変動をもたらした。三星電子は、スマートフォンの成長可能性に対する判断ミスで、世界携帯電話の市場占有率2位にもかかわらず、スマートフォン市場ではまた後発走者になった。しかし、OmniaとGalaxyAなどの試行錯誤を経て、2010年にGalaxySを市場に送り出した。三星電子は2012年第4四半期に6370万台のスマートフォンを販売して、29.0%の世界市場占有率で1位である³。

2. 三星電子の組織構造⁴

三星電子は、1988年に世界電子産業界の統合化の動きと製品の複合化・システム化の傾向に対応するために、家電、半導体、情報通信を統合して、家電事業部門、情報通信事業部門（携帯電話など）、半導体事業部門（半導体、TFT-LCDなど）、コンピュータ部門などの部門体制に変え、運営した。各総括代表取締役を中心に4大部門は、自律性を維持しながら、効率的な経営が可能になり、これを通じて、競争力を向上させた。さらに1993年1月には各部門間の有機的な協力体制を強化してシナジー効果を極大化するために、単一社長制を採択するとともに、4大部門体制を廃止して6本部体制（家電本部、A/V本部、情報コンピュータ本部、情報通信事業本部、メモリー本部、マイクロ本部）で組織を改編した。さらに、市場環境変化に能動的に対応するために製造中心の体制から抜け出し、顧客満足のマーケティング中心体制で会社の全部門を再編するGPM（Global Product Management）制度を1998年に導入した。2002年にはデジタルコンボジョンスを強化するために、各事業部をグローバル事業単位（GBM：Global Business Management）体制で全面改編した。これは事業部を製造中心からマーケティングを含んだグローバル経営中心体制に転換させ、各事業部間の連係を通し、デジタルコンボジョンス関連の事業機会を創り出すためであった。このような組織改編は、運営とプロセスなどのすべての面でグローバル経営に適するようにするために行われた⁵。

一方、2009年1月には大々的な組織改編を通し、事業総括体制から2部門に変更した。情報通信部門と家電部門を合わせて完成品を生産・販売するDigital Media and Communication

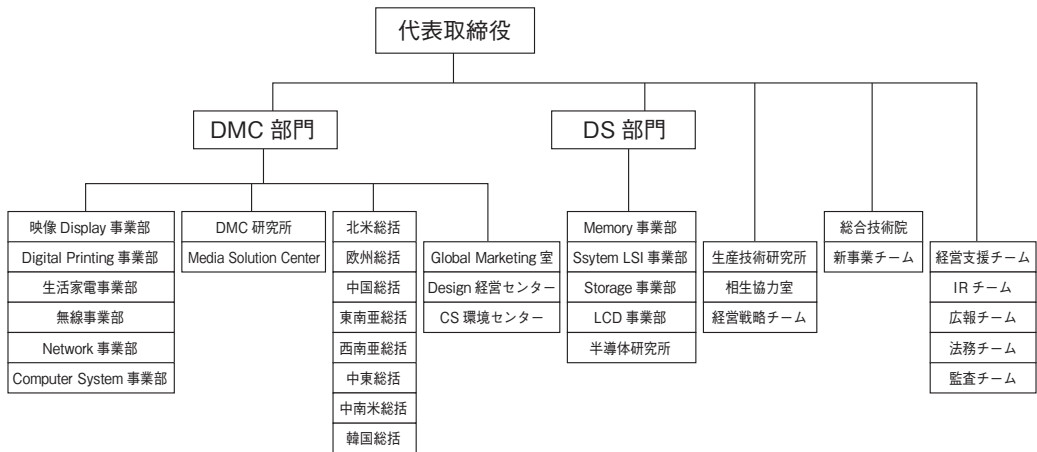
³ IDC Worldwide Mobile Phone Tracker, January 24, 2013

⁴ [http://dart.fss.or.kr/dsab001/main.do?autoSearch=true,August 2012\(in Korean\).](http://dart.fss.or.kr/dsab001/main.do?autoSearch=true,August 2012(in Korean).)

⁵ [http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2002011845131&intype=1, August 2012\(in Korean\).](http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2002011845131&intype=1, August 2012(in Korean).)

(DMC) 部門と、半導体と LCD を合わせて部品を取扱う Device Solution (DS) 部門を統廃合した。さらに2010年には2部門体制を再分割して運営したが、2011年の組織再編を通し、完成品(セット, DMC)と部品(DS)に分け、独立経営体制を強化した。完成品と部品との独立経営体制を公式化して、事業部門間の防火壁をより一層強固のものにしようとしたものである。DMC 組織はまた家電事業、情報通信事業、モバイル事業に区分して、事業群別の担当体制で運営されている。三星電子関係者は「完成品関連の組織をトゥトップ体制に再編した理由は、主力製品である TV と携帯電話の競争力を生活家電、ノート PC、プリンタ、カメラ、ネットワーク装備事業に接続して、組織間の競争力の偏差を減らすためであった」と説明する⁶。

図表 2 三星電子の組織構造 (2009年の組織図)⁷



3. IMF 通貨危機を克服した三星電子の経営

IMF 通貨危機により、1997年1月30日に韓宝グループの不渡りを始め、30大の大企業グループ中で16グループが倒産した。このような企業倒産は、金融圏までも揺さぶり、10個余りの銀行が破産した。1997年7月にタイから始まり、アジア全域に広がった外国通貨危機により、韓国は1997年11月21日に IMF に救済金融を公式的に申請したが、国内は大混乱に陥った。外債を返すための外国通貨保有高が底を打って、為替レートは暴騰し、株価は暴落した。韓国の国家信用度も A1 から段階的に Baa2 (準 Junk) 水準まで下方修正された。先進国クラブと呼ばれる経済協力開発機構 (OECD) に加入して1年もならないうちに起きた IMF 通貨危機は、韓国人に鬱憤と苦痛を抱かせた。IMF は “International Monetary Fund” の略字であるが、その当時の

⁶ http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?artid = 201112141606421 & code = 920401, August 2012(in Korean).

⁷ <http://dart.fss.or.kr/dsab001/main.do?autoSearch = true>, August 2012(in Korean).

韓国人には IMF が “I'M Fool”, “I'M Fired” という悲観的な流行語でもじられたり, “I'M Fighting” という激励の話しとして表現されたりもした (Son, 2011, pp.267-273)。

三星グループもその混乱を避けて通ることはできなかった。当時, 三星電子は, 会社創業以来, 最大収益 (当期純利益は1994年に944億ウォン, 1995年に2,505億ウォン) を出しながら, 国内最大企業を越えて, 超一流企業に成長するための準備をしていた。しかし, 無計画的な海外進出で海外部分の不実が急増し, 大規模な赤字事業が出てきた。さらに半導体好況にともなう経営全般のバブル後遺症まで重なり, 経営実績と財務構造などが急激に悪化した。また, 三星役員は「三星が第一」という自己満足に陥り, 現実に安住して, 景気回復に対する漠然とした期待と幻想で危機意識が全くなかった。IMF 通貨危機は, 創業以来の最大の危機をもたらした。しかし, 三星電子は, 1993年に李健熙会長の強い危機意識で作られた新経営と IMF 通貨危機を出発点とした強力な改革を講じて, 危機を機会として捉え, 克服することができた。三星電子が IMF 通貨危機を克服できた要因を ‘捨てる経営’, ‘質中心の経営’, ‘均衡の経営’, ‘自律の経営’, ‘李健熙のオーナーシップ’ の観点で考察してみたい。

3.1 危機克服のための選択：捨てる経営

IMF 通貨危機を克服するために, 三星グループは, 経営体質の革新方案を発表した。組織の30%縮小, 1998年中に総費用の50%節減, 役員給与の10%削減, 投資規模の30%縮小などの内容であった。三星電子はまず, 組織と人材面でより強い構造改革を断行した。事業構造の再編のために, 事業を四種類に分類して対応策を用意した。今から果敢に投資して結実が結べる「種」事業として, 移動通信システム, ネットワーキング, 非メモリー事業などを選定した。「苗木」事業は今すぐ大きい利益を出せないが, 今後実が取れる事業で, デジタル TV, 携帯情報端末機 (PDA), TFT-LCD (超薄膜液晶表示装置) を選定した。「実を取る」事業は, 現在, 会社の成長を引っ張っているが, 一流にならないと見込まれない事業で, 大型カラー TV, モニター, ノートブック PC, 携帯電話, メモリーなどを選定した。「枯れ木」事業は, 果敢に整理しなければならない事業で, アナログ半導体 (Buchun 工場), オーディオなどは売却または設備移転が行われた (韓国経済新聞社編, 2002, pp.107-108)。半導体, 情報通信, デジタル機器などの核心の戦略事業を主力事業として集中化し, 競争力が低い事業と赤字事業などは果敢に退出させるという原則を立てて, 事業を整理した。すなわち, 34事業および52品目を整備して, 42の低付加価値事業はアウトソーシングした。無分別に進出した海外事業も79ヶ所中, 13ヶ所を統廃合したり撤収した (三星電子40年史編纂チーム, 2010, p.442)。また三星電子の職員数は1997年に5万8000人であったのに対し, 1年後には4万2000人になり, 30%程度が減らされた。三星電子は IMF 通貨危機を出発点として短期の生存のための強力な構造改革を断行した。

一方, 財務構造の側面でも改革を断行した。不要不急な費用削減を核心課題として立てて, 各種経費を削減するとともに, 会社が指定したところ以外の場所で使われた交際費は費用処理

もできなくした。また在庫と債権の縮小を核心課題として立てて、1994年には在庫日数が100日であったが、1998年には37日に減り、金額で換算すると、1兆6000億ウォンの効果が得られた。債権回収期間は1994年に80日から1998年には41日に短縮され、1兆ウォンの費用節減効果が得られた(三星電子40年史編纂チーム, 2010, p.442)。また損益中心の経営とキャッシュフロー中心の経営を通し、財務構造の堅実化に主力を注いだ。さらに、キャッシュフローの重要性を強調して、各社のキャッシュフローも毎日報告したりもした。1994年に売上高が115,180億ウォン、営業利益が26,075億ウォンであったが、IMF 通貨危機期間中の1999年には売上261,117億ウォン、営業利益44,815億ウォンに上昇し、負債比率も1994年に219.34%が1999年には85.35%まで低くなった。三星電子がIMF 通貨危機の中で利益を上げることができたのは、持続的に推進してきた構造改革と事業再編が成功的行われたためである。

3.2 IMF 通貨危機を克服することができた基盤: 質の経営

1993年6月のドイツのフランクフルト会議で李健熙会長から「量中心の経営を果敢に捨てて質中心の経営」を繰り広げるという「フランクフルト宣言」が出された。当時までの低品質低価格の薄利多売方式ではグローバル市場で通用しないという李健熙会長の危機意識から出た質中心の「新経営」の宣言であった。新経営の方向は次の図表3のように示されている。

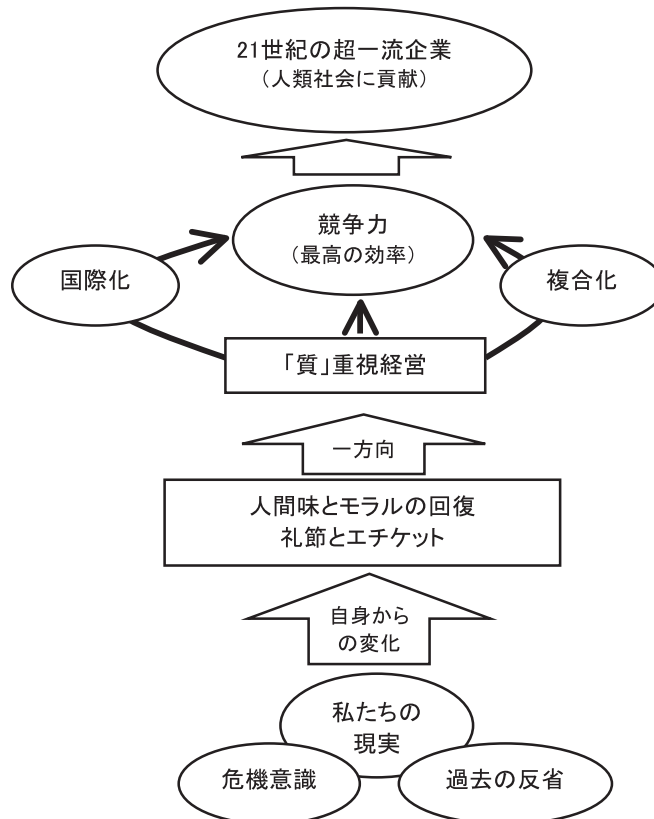
質中心の経営の核心は、意識改革のための Personal Innovation, 全プロセス革新のための Process Innovation, 革新的な製品創造のための Product Innovation という3PI運動である(畑村洋太郎・吉川良三, 2009, pp.43-52)。質中心の経営を具現するためには何よりも三星職員の意識改革(Personal Innovation)が必要であった。これは企業文化を変えようというところに意図があった。その方策として7-4制が実施された。朝7時に出勤して午後4時に退勤する制度であった。交通が混雑した時間帯を避けて出勤することによって出退勤に必要とする時間を減らし、仕事に対する集中度も高めて、勤務の質を向上させるところに目的があった。また退勤後には各自の計画通りに外国語などの自我開発のための時間を持てるようになり、職員個人的な生活の質を向上させるのにも一助となった。

一方、社員教育を担当している人材開発院の施設拡充と教育プログラムの変革は、意識改革を推進する媒体として重要な役割を果たした。従来の教育プログラムは一般的な社員研修が中心であったが、質経営宣言後の教育プログラムにはグローバル戦略の遂行プログラムの一環としての教育内容が含まれるようになった。特に、三星電子のグローバル市場指向の「地域専門家」を養成する教育機関として大きな役割を果たすようになった(畑村洋太郎・吉川良三, 2009, pp.80-90)。

また、プロセス革新(Process Innovation)は、プロダクト・データ・マネジメントの構築から始まった。これは設計や開発に関するすべての情報を一元化して管理することで工程の効率化や工程期間の短縮などを目標にした情報システムをいう。ベースになるシステム構築は、1994

年に始めて、1996年に完成された（畑村洋太郎・吉川良三，2009，pp.112-118）。三星電子はデジタル時代の恩恵を最大限に活用する戦略変化を推進してきた。

図表3 李健熙会長の新経営の骨格



出所：三星新経営実践委員会（1994）p.9

一方、三星電子の革新的製品の創造（Product Innovation）は、順調ではなかった。1994年11月に無線電話機事業部は、品質が思いどおりに取りそろわない状態で無理に完成品生産を推進して、その結果、不良率が11.8%にまで達した。新経営を宣言して質の経営を重視してきたが、相変わらず不良携帯電話が市場で流通されていた。1995年3月に三星電子のゴミ事業場の広場には2000人余りの職員が品質確保という鉢巻きを巻いて、「品質は私の人格で、自尊心！」という懸垂幕の下で無線電話機、Keyphone、ファクシミリ、携帯電話などを合せて15万台の約500億ウォンの製品が灰に変わった（Lee, 2010, p.298）。携帯電話である Anycall の火刑は、三星電子職員に悲壮な覚悟をするようになり、Anycall は世界的なブランドになった。

また、日本企業の絶対品質とは違って、三星電子は顧客が追求することが品質という相対的品質を追求する。これは、顧客がどんな価格にいつの時に、この程度の物が、どの程度の故障

率で許されるかの顧客許容の状態のもとでの品質である。例えば、三星電子は、常に品質管理スタッフが部品を満載した車でソウルなど都市部を巡回して、家電製品故障の連絡を受ければ、連絡先を訪問して、1時間内に基盤とモーターをまるごと交換する。交換した部品はそのまま破棄される。このような方法が故障原因を特定することができないために次の製品開発には活かすことができないという批判を受けたりもするが、これはあくまでもメーカー側の論理に過ぎない。韓国のエンドユーザーが要求しているものは、正確に故障が直されることではなく、1時間内に直されることである（日本経済新聞、2010年3月16日）。このような例はアナログ時代の品質とデジタル時代の品質定義が異なる良い例になるだろう。

李健熙会長のグローバル競争の危機意識で宣言した質中心の経営は、宣言当時の1993年から成功的に推進されたわけではなかった。IMF 通貨危機で経験した構造改革は、すべての従業員に危機意識を呼び起こし、それによって意識改革が一気に植え付けられ、前に論じた3PI運動がインフラとして機能するようになった（畑村洋太郎・吉川良三、2009、pp.70-71）。

3.3 危機を管理する事業ポートフォリオ：均衡の経営

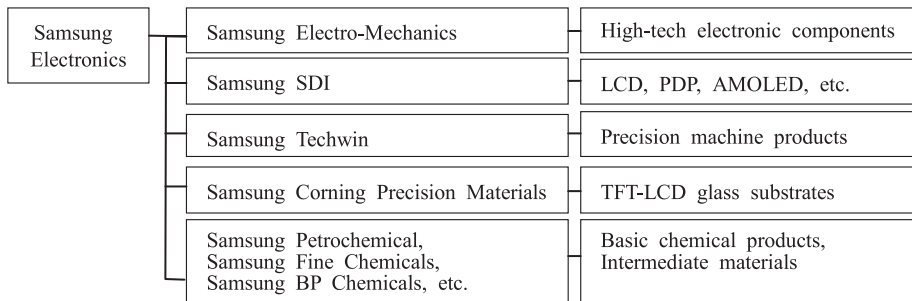
三星電子は家電、情報通信、半導体、コンピュータなどの各事業の均衡が取れたポートフォリオを構築している。半導体の成功をもとにしてLCD、携帯電話に事業領域を拡張して行った。1994年にはDRAM市場が好況であったため、半導体事業部門で約3兆ウォン以上の営業利益を出したが、1996年には16M DRAM 価格が急落して、1997年にも状況は良くならなかった。三星電子が危機状況におかれたとき、専門家たちは主力事業であるメモリー半導体以外の事業をあきらめようと勧告した。しかし、1997年から輸出され始めた携帯電話が現金を産み出した。2000年度の半導体部門営業利益が6兆ウォンから2001年度に6,900億ウォンに急激に減ったが、携帯電話部門、家電部門で利益を出したために均衡が取れた。2001年にはLCDの市場占有率が1位になり、半導体がお金を稼がなければ、他の部門が稼いでくれる事業ポートフォリオの威力が発揮されたと Yun Jongyong 当時副会長は回顧する（韓国経済新聞社編、2002、p.124）。

このような事業ポートフォリオを推進するためには、三星グループ全体が垂直統合的な事業構造を持っている必要がある。三星電子は、海外企業との合弁事業を通し、製品の原料から完成品の生産および販売に至るまでの垂直系列化を推進してきた。日本のパナソニックもTV部品の内在率が50%に達しているといいながら、垂直統合化の利点を次のように上げている。(1) 高い機能を持つ核心部品の外部流出を防ぐことで製品価格が維持できる。(2) 大量生産の部品は外部販売により、販売量を増やし、原価低減をもたらす。(3) 設計変更や新技術を活用しやすく、グローバル市場に製品を容易に同時に販売できる（日本経済新聞、2006年7月27日）。

三星電子は、図表4のように三星グループの中の関連会社が支えることによって多様な電子製品を作り出し、競争優位を確保している⁸。

⁸ Money Today, Light and shadow of Vertical integration, 14 June 2011 (<http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2011060813398196563>) (in Korean).

図表4 三星電子の垂直統合企業群



例えば、スマートフォン、タブレット PC、OLED TV などの製品には OLED パネルを搭載しているが、これは三星電子（Complete Product） - Samsung Display（Panel） - Cheil Industries（Electronic Materials） - Samsung Corning Advanced Glass（Glass Substrates）で続く垂直系列化により支えられている⁹。

Sull（2009, pp.133-149）によれば、多くの企業は市場状況が急変するのにもかかわらず、過去にしてきた活動をより一層加速化する傾向があると指摘している。急変する環境にもかかわらず、過去の成功体験に慣れていて、決められたフレームで意志決定をし、その結果、致命的な結末を招く可能性が高いと指摘する。このような状況を避けるためには、俊敏性（Agility）が必要で図表5のような3つのタイプの俊敏性があると分析している。三星グループは組織が保有する資源を展望の良い事業に迅速に効果的に配置する能力が優れていると見ている。これは後から言及する三星電子の自律経営のある断面になるだろう。

図表5 Sull による3つのタイプの俊敏性（Agility）

類型	意味	事例	Agility を高める方法
Operational Agility	自分のビジネス・モデルに集中しながら、コスト低減や品質改善などの機会を逃さない能力	Wal-Mart, Toyota, Tesco	・迅速で正確な市場データの共有 ・明確な目標設定と透明な報酬
Portfolio Agility	組織が保有している資源を展望のよい事業に迅速に効果的に配置する能力	Samsung Group, General Elec.	・事業多角化 ・組織力量と資産を管理する企画部門の別途運営
Strategy Agility	重要な機会が現れた時を逃さないで活用する能力（新規事業の推進、新しい市場への進入、新技術への投資など）	Oracle	・大規模の投資のための余裕資金の確保 ・長期的な展望による意思決定

⁹ Etoday, Samsung・LG, OLED initiative of vertical integration, 9 May 2012 (<http://cn.moneta.co.kr/Service/stock/ShellView.asp?ModuleID=9539&LinkID=263&ArticleID=2012050911053401978&stockcode>) (in Korean).

3.4 不確実性を管理する意思決定の体系：自律の経営

三星電子には権限を与えてから責任も付与するという原則が存在する。したがって、三星電子の事業部別の代表は、各自が該当分野で最高の専門家であるが、自分自身の独自の判断ですべてのことを決定するとともに、そのすべての責任も負う。Yun Jongyong 当時の副会長は、IMF 通貨危機の時に、外国人投資家が半導体以外の事業をすべて整理しろと要求したが、これを拒否した。今の利益を優先視するのではなく未来を見通して行動しなければならないためである。その結果、携帯電話が半導体に続き Cash Cow に成長した。

2002年2月に大規模な資金を投下して LCD 設備投資を決定するとき、Lee Sangwan 当時の LCD 部門社長が専権を行使して、すべてが Lee 社長の責任下で行われた。三星電子は自分自身の責任と判断のもとで 'No' と言える CEO がいるということが最も大きい競争力であると見ている。このような権限と責任下で、三星電子には不確実な未来を事前に把握して迅速に意志決定するという特徴がある。いいかえれば、問題が発生した後に意志決定するのではなく事前に随時集まり、今後どうなるのかを討議して、発生する可能性がある問題ごとにあらかじめ結論を下しておく。ただし、市場変化が予想とは違った方向に行く場合には、直ちに打ち切って他の方向にことを進める意志決定の翻意を随時行い、環境変化に対応する¹⁰。

もちろん、成果に対する差別的な待遇は、権限と責任に対応して、徹底的に行われた。三星電子の報酬システムは、個人の能力により支給する年俸制以外に全従業員を対象にする集団成果、配給制である利益配分制と生産性激励机制がある。1998年から導入された年俸制の特徴は、基本給を60%にして基本給以外の40%を能力評価により支給される。また、2000年に導入された Profit Sharing は1年間の経営実績を評価して、利益目標の超過達成成分の20%を役職員に分配する報酬制度である。一方、1992年に導入された Productivity Incentive は固定給が大部分であった当時から適用し、評価基準は会社全体、事業部、部署別に EVA, Cash Flow, EPS (Earnings Per Share) を評価して、基本給とは別途に支給する報酬制度である (韓国経済新聞社編, 2002, pp.115-121)。

3.5 危機管理の軸：李健熙のオーナーシップ

李健熙のオーナーシップの一つの特徴は、李健熙の時代を読む洞察力にある。李健熙会長は1987年12月李秉喆先代会長に続き、第2代の三星グループ会長として就任し、その翌年に三星の創立50周年をむかえて、第2創業を宣言した。世界超一流企業への跳躍を夢見て、変化と改革を強調した。しかし、50年間に固まってきた「三星第一」という体質は簡単には変わらなかつ

¹⁰ ChosunBiz, Adviser Jongyong Yun said 'Samsung Electronics CEO 12 years' 19 February 2010 (http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2010/19/2012021901202.html) (in Korean).

た。三星電子は比較的うまく成功を取めてきたからである。1992年5月にカラー TV などが世界名品に選ばれ、世界最初に64M DRAM を開発し、輸出40億ドルの突破などで三星電子はうまく行っていた。しかし、李健熙会長は時代の流れを読んで三星電子の危機を認識した。三星電子の成長に最も大きな影響を与えた事件は1993年の「フランクフルト宣言」であった。「妻と子を除いてすべてを変えろ」という言葉で有名な新経営の宣言以来、三星組織の全体に改革を試みた。すべての人が現実的に安住して三星電子は絶対安全であるという認識にはまっているとき、李健熙会長は危機を感じて改革を試みた。

李健熙のオーナーシップの2番目の特徴は、果敢な意志決定にある。半導体事業は、初期資本が多く投資される事業で、リスクが非常に大きい事業である。しかし、李健熙会長は半導体の重要性を悟って、お父さんの反対にもかかわらず、私財を注ぎ、韓国半導体(株)を買収した。そして、日本企業が長期不況で停滞するときに、半導体事業に果敢な投資を行った。このような李健熙会長の果敢な投資決定により半導体部門は世界頂上を守っている。

李健熙のオーナーシップの3番目の特徴は、「疑わしい人は使わなく、使う人は疑うな（擬人不用 用人不疑）」という李秉喆先代会長から始まった人事原則の維持である。李健熙会長時代にきて、一層強化されたこの特徴は、エンパワーメントとして機能し、専門経営人が自由に仕事ができる環境を作るのに大きな役割を果たした。事業を運営できる指導力と能力があると判断されれば、完全に責任を任せて、自身の力量を十分に発揮できるように最大限の配慮をした。そして、そのことの成しとげる程度により信賞必罰を適用した。

4. アナログ時代からデジタル時代へのパラダイムの変化に対応した三星電子の戦略

アナログ時代の競争力は、技術の蓄積、経験の蓄積、そして勤勉性が重要な資源である。アナログ時代の競争力は、長い間蓄積された知識が必要で、これは日本企業の強みでもあった。しかし、デジタル時代では競争要素が変わる。System-on-chip と表現されるように、すべての回路が半導体チップに入り、組み立て工程が簡単になり、不良率も低くなる。したがって、デジタル時代では新製品を他の企業より早く開発することが最も重要な競争力である。また、デジタル時代では中小企業が大企業と似た品質の製品を生産できるようになった。したがって、三星電子としては、ブランドイメージとマーケティング戦略により、付加価値を極大化するところを重視した¹¹。三星電子のデジタル時代の儲け製品は、半導体、液晶ディスプレイおよび液晶 TV、携帯電話が上げられる。三星電子のこれらの製品は、デジタル時代の恩恵を最大限に活用する戦略により得た成果であると言っても過言ではない。

アナログ時代の製造では、具体化したアイデアが設計者により図面化される。図面には材

¹¹ ChosunBiz, Adviser Jongyong Yun said 'Samsung Electronics CEO 12 years' 19 February 2010 (http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2010/19/2012021901202.html) (in Korean).

質、サイズや形状などから使用する部品や組み立て方法にまですべての情報が詳細に書かれる。このような2次元の図面情報を立体的な姿で見るとするには、図学という知識が必要である。しかし、3次元CADが登場してから図学の知識が要らなくなった。設計情報を立体的に現場に見せることができ、現場は見たとおりに作業すれば良い。すなわち、従来の何度も作り直す試作品が要らなくなった。コンピューター・シミュレーション機能が試作品の段階を代わりにしてくれるからである(畑村洋太郎・吉川良三, 2009, pp.119-120)。

デジタル時代では技術のコモディティ化が起これ、誰でもどこでも同じようなものが作れるために、「顧客は良いものを欲しがっているに間違いない」という単純な「プロダクト・アウト」という発想が通用しない。デジタル時代の今日、市場は多様化されて、地域や時期により人々が要求していることや制約条件が大きく異なり、消費者視点で消費者が欲しがるものを提供する「マーケット・イン」の思考が不可欠である(畑村洋太郎・吉川良三, 2009, pp.186-187)。

日本企業に比べて、技術力が遅れた三星電子がどのようにして世界市場で優位に立つことができたのか? 御手洗(2005)は三星電子の特徴を取り上げて論じながら、韓国企業の戦略的側面を次のように表現している。

自社の技術資源が足りない韓国企業は、まず新規事業として有望な分野を探して、参加可能性がある市場で目標とする事業規模を達成するためには、どのような技術を確保して、どの程度の設定投資を行えば良いのかをまず定める。しかし、日本企業の場合は自社の研究開発資源を出発点としてボトムアップで事業を構築するプロダクト・アウト的な発想が中心である。これはデジタル時代に韓国企業が選んだ戦略が競争優位に繋がった理由であろう。

基礎研究分野に多く投資する日本の電気機器企業に対して、三星電子はリバース・エンジニアリングによる分析結果を基礎に、最少限の品質を確保した部品を大量で調達して、各国の需要に合わせて必要なものと不必要なものを明確に区分する製品化ノウハウを持って、デジタル時代のビジネス・モデルをいち早く作り上げた(洋泉社 Mook, 2012, pp.110)。このビジネスモデルは 'Know-where' と 'Know-what' が 'Know-how' をリードするグローバル・デジタル時代のビジネス・モデルであるといえる。

2002年4月20日の三星グループの電子関連の社長団会議で2010年まで「digital convergence 革命を主導する企業」というビジョンを発表した。Yun Jongyong 当時副会長は convergence network 時代が目前に来ていて、したがって、単品からネットワーク製品に、ハードウェアからサービス・ソリューション事業に中心を移すことが三星電子のビジョンであるという(韓国経済新聞社編, 2002, p.59)。このような三星の新しいビジョンは、デジタル時代の新しい製品概念であるスマート製品の市場主導を準備する動きの一つであると見ることができる。

三星電子の役職員がデジタル事業戦略で信奉している4つの原則がある。先見、先取、先制、先占である。市場の変化をまず読んで、誰よりも一歩早く出て行き、ライバル会社を押さえ、市場を先に獲得するという意味である（韓国経済新聞社編，2002，p.135）。

Wakabayashi は Wall Street Journal (August 15, 2012) で日本企業の衰退原因を次のように分析している。

日本企業は技術と製造工程をあまりにも信じすぎていて、消費者の視点から見た製品の視点を失っていた。日本の現在の弱さは、従来の強さから来ている。すなわち、進んだハードウェアへ焦点を合わせたもの作りへの執念、作りへの技術である。e-リーダーの場合、ソニーは売る装置に焦点を合わせているに対して、アマゾンには売る本に焦点を合せた。その結果、Kindle は、本を買って読む装置を購入するところにより多くの存在理由をおいた。

結びに

日本経済新聞が毎年集計するデジタル関連製品の世界市場占有率を三星電子製品を中心に比較すると図表6の通りである。三星電子は、電子業界に進出した当時、後発走者として出発した。先発企業との技術格差を克服するために、米国と日本の先進技術を積極的に導入した。導入した以後には自主的に技術開発を強化して、自社の能力を高めていった。昨今のアジアの金融危機、IT不況、ヨーロッパ経済危機などにより企業は露出されている。他の企業がこのような危機を心配している間、三星電子は機会として活用した。三星電子は電子業界で最高売上高を達成して、ソニー、ジーマンス、HPなどの先発企業を抜いて世界1位のIT企業になった。三星電子が危機を機会にした原動力は次のように整理できる。

図表6 三星電子の世界市場占有率の変化

(単位%)

品目	2005年			2011年		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位
Smart Phone	Nokia (30.7)	Motorola (15.7)	Samsung Elec. (12.6)	Samsung Elec. (19.1)	Apple (18.8)	Nokia (15.6)
DRAM	Samsung Elec. (28.5)	Hynix (16.2)	Micron Technology (15.9)	Samsung Elec. (42.2)	Hynix (23.0)	Elpita (13.1)
液晶 TV	Sharp (34.1)	Sony (12.5)	Panasonic (10.7)	Samsung Elec. (23.8)	LGElec. (13.7)	Sony (10.6)
液晶 Panel	Samsung SDI (18.7)	LG Philips (15.4)	Sharp (12.3)	LG Display (22.4)	Samsung Display (21.2)	Chimei (15.2)

出所：日本経済新聞，2005年7月19日，日本経済新聞，2012年7月29日

まず、IMF 通貨危機のときに、非付加価値事業、不要な費用および人材を果敢に捨てる経営を選択した。以後にも組織を管理するための方策として組織改編および事業改編を進めている。二つ目に、経営の質的变化を追求するために人的革新、プロセス革新、製品の革新を遂行した。三つ目に、半導体、通信、家電、コンピュータなどの多角化されたポートフォリオにより、利益構造の分散を通じて危機を克服することができた。このようなバランスが取れたポートフォリオは、デジタル製品が融合するデジタル コンボジョンス時代のもう一つの強みとして現れている。四つ目に、不確実性を管理するための意志決定メカニズムとしての自律経営は、危機克服の強みになった。全てのものが早く変わるスピード時代に、管理者に付与された責任と権限は、三星電子の大きい競争力になるだろう。最後に、時代を先にながめて、巨大な企業を率いていく李健熙の強力なリーダーシップがあった。

本稿は、IMF 通貨危機を克服するために、そしてアナログ時代からデジタル時代への転換期に三星電子が行ってきた努力を考察した。企業には常に危機が訪れるものである。重要なのはこの危機をどのように克服するかによりその企業の成功と失敗は分かれるということである。

【参考文献】

- 韓国経済新聞 (2002) 2月18日 (韓国語)。
京郷新聞 (2011) 12月14日 (韓国語)。
韓国経済新聞社編 (福田恵介訳) (2002) 『三星電子 - 躍進する高収益企業の秘密 -』 東洋経済新報社。
畑村洋太郎・吉川良三 (2009) 『危機の経営』 講談社。
Lee, G. (2010) *The Story of Lee Kun-hee*, Human & Books (in Korean).
御手洗久巳 (2005) 「韓国企業の経営システム改革 - サムスン電子の意思決定メカニズムの強み -」 知的資産創造, 2005年7月号, pp.34-49。
日本経済新聞, 2006年7月27日, 2010年3月16日。
Son, H. (2011) *The rewritten economic textbook*, Joongang books (in Korean).
三星新経営実践委員会 (1994) 『三星新経営』 三星印刷株式会社。
三星電子40年史編纂チーム (2010) 『三星電子 40年史』 三星電子 (韓国語)。
Sull D. (2009) *The Upside of Turbulence - Seizing Opportunity in an Uncertain World*, Harpercollins.
Wakabayashi D. (2012) Wall Street Journal, August 15.
洋泉社 Mook (2012) 『徹底解析!! サムスン成功の秘密』 洋泉社。