

サムスン電子・李健熙の革新的企業者活動

－品質・デザインの同時実現による国際競争力獲得プロセス－

中央大学商学部経営学科

千野智史

目次

序章

1. 問題意識
2. 仮説設定
3. 先行研究サーベイ
4. 分析視角

第1章 改革への道のり

1. サムスン前史
2. 李健熙の生い立ち
3. 危機意識改革期－第二創業－

第2章 品質改革期

1. 新経営宣言－妻と子供以外すべて変えろ－
2. 徹底した品質重視経営－ラインストップ制の導入－

第3章 デザイン改革期

1. デザイン革命－サムスン・アイデンティティの確立へ－
2. アジア通貨危機－選択と集中－

第4章 国際競争力獲得期

1. 携帯電話市場－Anycall－
2. 液晶テレビ市場－Bordeaux－
3. 海外デザイン賞とブランド価値
4. 地域密着型マーケティング－地域専門家制度と地域本社制－

終章 李健熙の革新的企業者活動

序 章

1. 問題意識

韓国での 1960 年初期からの高度成長は「漢江の奇跡」¹と呼ばれ急速な経済発展を果たした。韓国の大企業の多くを「財閥」²が占め、経済発展の担い手は財閥であった。オーナーと呼ばれる創業者に率いられる巨大な財閥の存在、経営への家族・親族の大量の参与、極めて集中的な意思決定、弱い労働組合、高い離職率、学歴身分制など、それは日本の高度成長を支えた企業や社会とは明らかに異なるものであった。こうした体制によって韓国は先進国に猛然とキャッチアップしていった³。

そうした財閥の中であって、現在最も大きな存在となっているのはサムスンである。サムスンは現代、LG などの財閥とともに韓国の経済成長をリードしてきた。サムスングループの中核事業であるサムスン電子は 90 年代前半から急速に成長し、2001 年には時価総額でソニーをも凌駕するに至る。そして、2004 年の決算において、サムスン電子の純利益は 1 兆円を超えた。それに対して、日本の電子関連企業の 10 社⁴合計でも 5370 億円にとどまっている⁵。現在では、エレクトロニクス産業において世界でトップクラスの企業と言えるまでに成長した。

本論文の最大のリサーチクエッションであるサムスン電子の国際競争力の源泉は何に見出せるのかを解明すべく、2つの点に着目しながら考察していきたい。まずは外部環境の変化によってのもたらされた二度の制約条件をサムスン電子がいかに克服していったのかを明らかにする。二度の制約条件とは、1997 年のアジア通貨危機と IT 不況と言われた 2001 年である。そして、サムスン電子が後発メーカーでありながら先発メーカーとの差別化を図り、急成長できた要因を探る。

1997 年タイバートの暴落に始まったアジア通貨危機によって、韓国経済は多大な影響を受けた。韓国経済は外貨資金の流出や不良債権の増加などに見舞われ、国際通貨基金 (IMF) に支援を要請する事態に陥った。通貨ウォンの下落にともなって外貨準備率が底をつき、

¹ 朴正熙政権下における大韓民国の急速な経済発展を指す。5・16 軍事クーデターによって政権を得た朴正熙は、経済開発を掲げることによって大衆の支持を求めた。当時、国内総生産はソ連を真似て計画経済を押し進めていた北朝鮮が上回っていて、朴政権の韓国も五ヵ年計画方式の計画経済を導入することとなる。また、朝鮮戦争により壊滅的打撃を受け、1人当たり国民所得は世界最貧困グループであった韓国経済であったが、ベトナム戦争参戦と日本からの多額の経済援助と技術援助を要因に「漢江の奇跡」と呼ばれる経済成長を遂げた。

² 「財閥」をどう定義するかには様々な議論があるが、本論文では「財閥」を次のように定義する。「コーポレートガバナンス全般に家族・親族が支配的な影響力を及ぼしている多角的企業集団」(服部[2005b] 349 頁)。

本論文では煩雑さを避けるため「」を省略する。

³ 服部 [1988] i 頁。

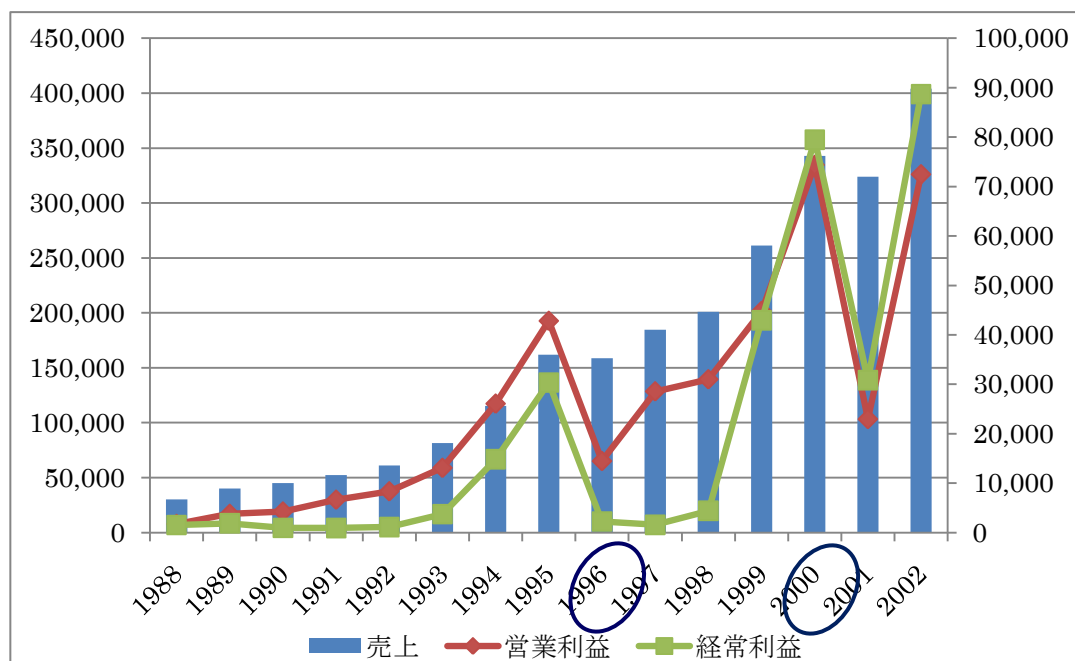
⁴ なお、ここでの 10 社とはソニー、日立製作所、シャープ、三洋電機、富士通、松下電器産業(現 Panasonic)、NEC、東芝、沖電気工業、三菱電機の各社である。

⁵ 福田 [2008] 149 頁。

経済成長を引っ張っていた財閥グループが過剰な債務を背景に相次いで破たんするなど、深刻な経済・社会不安を招いた。現代グループは、損害保険など 9 社をグループから分離し、101 もの事業への投資を中断している。また LG は重要事業の売却を発表し、SK は 45 のグループ企業を大幅に整理し、10 社だけ残す意思決定を行った。こうした外部環境の変化に対して、サムスン電子はいかなる適応を試みたのだろうか。

図表 1 サムスン電子業績推移

(単位：億ウォン)



出所：『韓国会社情報』各年版より作成。

図表 2 IT 不況時の日本企業の業績

(単位：億円)

	売上高		当期純利益	
	2000	2001	2000	2001
日立製作所	84,169	79,937	1,043	-4,838
ソニー	73,148	75,763	167	153
松下電器産業	76,815	68,766	415	-4,310
東芝	59,513	53,940	961	-2,540
NEC	54,097	51,010	566	-3,120
富士通	54,844	50,069	85	-3,825
シャープ	20,128	18,037	385	113

出所：『有価証券報告書』、韓国経済新聞社 [2002] より作成。

一方、2001年には世界的なIT不況で一流企業が相次いで赤字決算を発表していたが、サムスン電子は大規模な純利益を記録した。日本企業に与えた衝撃は大きく、ソニーは153億の黒字であったが、日立製作所は4838億円、松下電器産業は4310億円の赤字となり、東芝やNEC、富士通も2000億～3000億円の赤字となった⁶。こうしたサムスン電子と日本企業の明暗はなぜ生じたのだろうか。また、サムスン電子はこうした環境の変化にもかかわらず、高い利益を出すことができたのはなぜだろうか。

そして、サムスン電子はグローバル市場では後発メーカーとしてスタートした。韓国国内では常に現代財閥とともにトップを歩んできたサムスンであったが、世界では「低価格」「低品質」「模倣」といったイメージが常につきまとっていた。そのようなサムスン電子がいかにして「低価格」「低品質」「模倣」といったイメージから脱却し、ブランド力を構築していったのだろうか。

2. 仮説設定

サムスン電子が高い国際競争力を獲得したのは李健熙の革新的企業者活動であると考えられる。李健熙は急速な経営環境の悪化という制約条件に対して、その変化を利用する形で改革を進めていったのである。李健熙は変化をいち早く認識し、デザイン力こそが競争力の源泉になると考えたのである。つまり、経営環境の悪化という制約条件が発生したにもかかわらず、先を見据えデザインへ投資をしていったことが、結果としてサムスン電子の高いブランド力を構築し、国際競争力につながったのである。それを可能にさせた要因こそがまさに李健熙の革新である。

久保 [2001] は革新を3つに分類し、「制約条件を克服するにとどまらず、新たなビジネスチャンスへと転化するレベル」が最も革新の名に値するものであるとしている⁷。

本論文では革新に関して、基本的に上記の定義を踏襲するが、筆者は上記を踏まえた上で、革新的企業者活動を「経営環境の変化に対する柔軟かつ迅速な経営者の戦略的意思決定」と定義し、革新的企業者活動が見られる局面をもって、革新が実行された局面と理解する。

3. 先行研究サーベイ

従来のサムスン電子に関する研究はどのような角度からアプローチされてきたのであろうか。張世進 [2009] の研究ではサムスン電子とソニーを比較し、創業者から専門経営者への移行過程における問題点やグローバル化していく中での問題点を比較分析している⁸。

⁶ 韓国経済新聞社 [2002] 26~27頁。

⁷ 久保 [2001] は革新を以下の3つに分類している (久保 [2001] 7頁)。

① ビジネスチャンスを獲得するレベル

② 制約条件を克服するレベル

③ 制約条件を克服するにとどまらず、新たなビジネスチャンスへと転化するレベル

⁸ 張 [2009] は組織のプロセスと経営者のリーダーシップに着目し、両企業の比較を通じてその問題点を明らかにした。ソニーにおいては創業者から専門経営者への移行の時点における失敗を指摘している。

また、韓国経済新聞社 [2002] ではサムスン電子と日本の家電関連企業を比較し、サムスン電子の強さの源泉を分析している。曹斗燮、尹鍾彦 [2005] はサムスン電子の技術構築プロセスに着目し、サムスン電子の歴史を「吸収」段階、「模倣」段階、「改良」段階、「革新」段階の4つに区分し考察している。しかし、いずれも李健熙の革新性に言及しているものの、「デザイン」に関してはあまり触れていない。

一方、財閥という視点からの研究も多くなされている。例えば服部 [1987] は社会学的なアプローチ⁹に立脚しており、韓国の文化が財閥の構造に大きな影響を与えているとしている。また、安倍 [2006] はサムスンと SK を事例として取り上げ、韓国経営における家族経営の在り方を明らかにしている。このような財閥の比較論も多くなされているが、その多くが財閥の所有構造やファミリービジネス論などで占められており、経営環境の危機に対してサムスンがいかなる対応をしてきたかに関する実証研究は少ない。

4. 分析視角

先行研究を踏まえ、本研究の独自性として、企業の戦略的意思決定の視点から、サムスン電子のデザイン戦略と李健熙の革新性を経営史的に分析することとする。

対象時期は李健熙が就任した翌年の 1988 年以降とする。本論文では、図表 3 に示したように、4つの時期に分けて考察していく。1988 年～1992 年を危機意識改革期、「新経営」宣言の 1993 年～1995 年までを品質改革期、1996 年～2001 年までをデザイン改革期、2002 年からは国際競争力獲得期と位置づける。

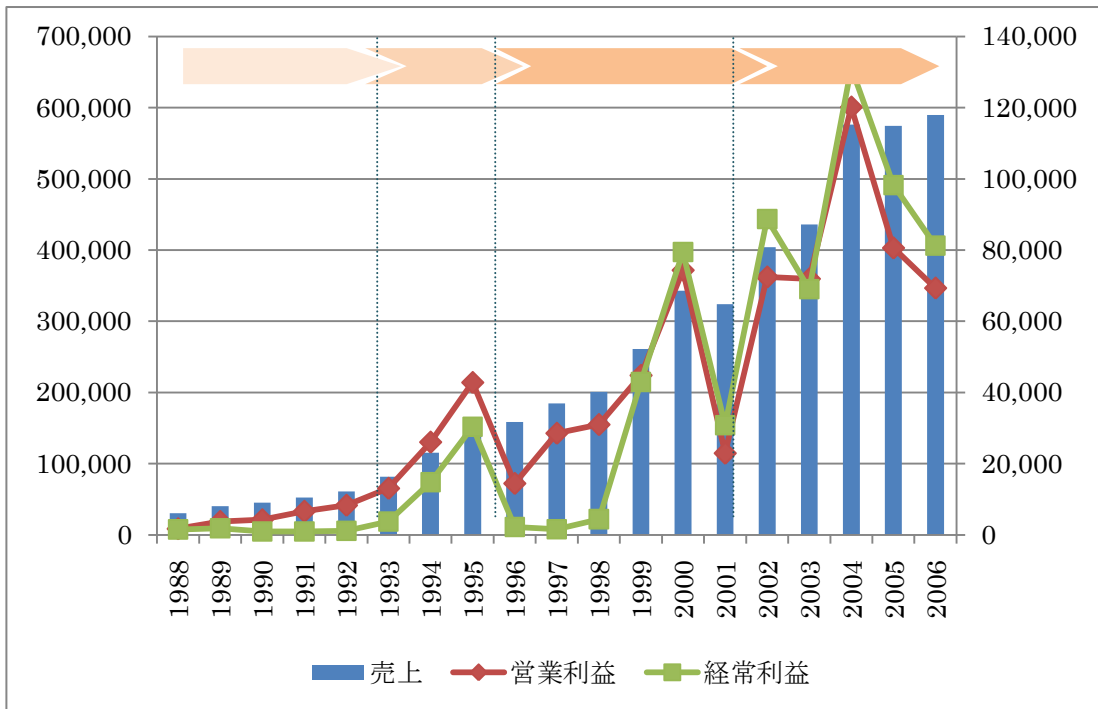
同図表からもわかるように、この時期の中で 2 度の大きな経営環境の変化がある。ひとつは 1997 年アジア通貨危機、もうひとつは 2001 年の IT 不況である。ただ、図表 2 をみると 2001 年、日本企業がかなりの赤字である中、サムスン電子は黒字を確保し、IT 不況の翌年には大きな回復を遂げている。そのことから、本研究では 1997 年のアジア通貨危機をサムスン電子における最大の制約条件ととらえる。そして、そのアジア通貨危機に対して、李健熙がいかなる対応をしたのかを検証していく。

ソニーの自由な企業文化は創意的な発想と独立的な事業運営のようなメリットを持つ。このような企業文化は強いリーダーシップがない場合、むしろ混乱を助長するような潜在力を持っているとしている。そのため、出井の脆弱なリーダーシップに原因があったことが問題点であった。一方、サムスン電子の問題点はグローバル化の中で、現地の経営者に権限の移譲が行われていない点、強力なオーナー中心体制である点を指摘している。例えば、1993 年の自動車事業への進出は李健熙の個人的な判断であった。サムスンの皇帝経営の問題はこのような間違っただけの意味決定に対して異を唱えるのが困難であり、このような意思決定が二度と行われぬという保証はどこにもないのである。両企業の比較により環境の変化に対していかに過去の成功にとらわれず、適応していくかを教訓として示唆している。そして、サムスはソニーの教訓から創業者から専門経営者への移行をいかに行うかが課題である。

⁹ 服部 [1987] は所有構造を 3 つに類型化しており、第一類型は「オーナー独占型」、第二類型は「中核企業支配型」、第三類型は「相互持合い型」である。第一類型から第三類型に移行するにしたがって財閥の規模も拡大しており、第一類型から第二類型への移行は規模拡大と多角化を可能にする方法であった。この時点では第三類型への移行はまだ明らかにされておらず、課題としている（服部 [1988] 80～83 頁）。

図表 3 サムスン電子財務データ(1988～2006)

(単位：億ウォン)



出所：삼성 비서실 [1988]、『韓国会社情報』各年版より作成。

第1章 改革への道のり

1. サムスン電子前史

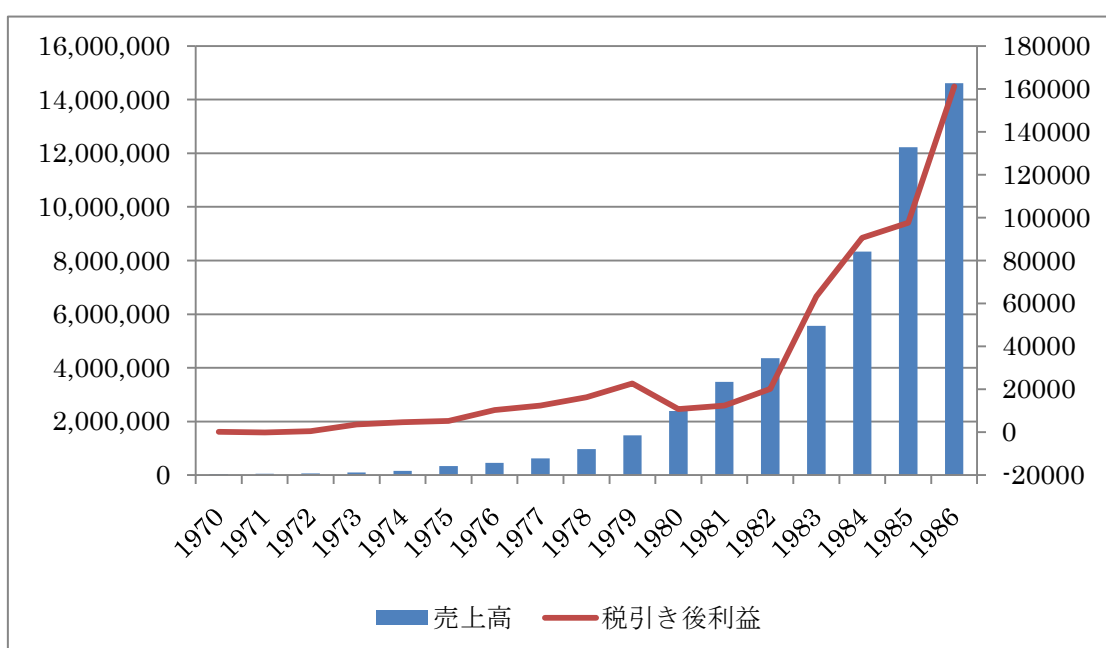
1969年、サムスングループの系列会社としてサムスン電子は設立された。まず、同年に三洋電機との合弁事業により白黒テレビの生産を開始することとなる。続いてNECとも真空管、ブラウン管、通信機器の分野において合弁事業の設立を行っていった。電子産業に関する技術を自社でまったく持っていない状況であったため、その技術面での脆弱性を補うべく、日本企業との合弁事業に乗り出したのである。サムスン電子は1970年代後半ごろまで、中核となる部品をすべて日本メーカーから調達し、部品の組み立てのみを行っていた。1978年までは朴政権による軍事支配が続き、カラーテレビ放送は禁止されていた。しかし、1979年の朴大統領暗殺によって誕生した新軍部政権は、国民の関心を政治からそむけたいという意向から、カラーテレビの販売、カラー放送が許可されたのである。そこでサムスン電子も白黒テレビからカラーテレビへ生産を移行していくこととなる。しかし、サムスン電子は日本メーカーから中核部品を調達し、組立のみを行っているにもかかわらず、日本メーカーと比較してもその品質の差は明白であった。

そんなサムスン電子が、飛躍のきっかけをつかんだのが半導体事業である。1973年以降、第一次オイルショックの影響から日本メーカーからの輸入が困難となったために、テレビ

や冷蔵庫といった製品の生産に影響が出てきたのである。そこで、サムスン電子が着目したのが半導体であった。当時はアメリカ、日本などで半導体産業をハイテク産業と考える認識が広がり、大規模な投資が行われていた。一方、韓国の半導体産業は海外メーカーの下請けにとどまっていた。こうした中、李秉喆は1974年に韓国半導体を買収し、サムスン半導体を設立した。半導体事業に本格的に参入していったのである。だが、品質面、技術面で劣っているという問題に直面することとなる。さらには、1979年の第二次オイルショック、朴大統領暗殺など政治不安が続き、深刻な経営不振に陥ることとなる。

図表4 サムスン電子財務データ

(単位：百万ウォン)



出所：삼성 비서실 [1988] より作成。

1980年代に入り、李秉喆は事業分野をメモリ事業にしぼることとなる。それは、汎用技術であるため技術導入が容易で、情報産業の発展につれて製品への重要が増加すると判断したからであった。メモリ事業の中でも規模の経済性が重視されるDRAMを中心とすることを決定した。サムスン電子はまず技術確保のために、資金難で悩んでいたマイクロン社の64K DRAMの技術を導入することとした。一方で、独自の技術開発の必要性も感じており、256K DRAMの開発にも着手していった。こうして1984年に64K DRAMを発売したが、DRAM価格は急激に暴落することとなる。この環境変化によりアメリカの企業の多くはDRAM事業から撤退することとなった。日本企業も設備投資を削減せざるを得ない状況にあった。そのような状況下にあっても、サムスン電子は256K DRAMの開発を進めることで、先発企業との差を埋めようとした。この結果、1986年には256K DRAMの量産が

可能となったのである。1987年にアメリカが日本企業の半導体メーカーに対しダンピング訴訟を起こし、日米半導体協約が結ばれる。これにより日本企業が輸出を自主規制したことで、半導体価格は上昇し始め、半導体産業は好況へと向かう。半導体需要の急増によって、サムスン電子は1988年に大きな利益を獲得することとなるが、この前年である1987年、創業者李秉喆が亡くなってしまふ。そして、息子の李健熙が後を継ぐこととなった。

2. 李健熙の生い立ち

李健熙は、1942年1月9日、宜寧で三男として生まれた。健熙の上には6人もの兄姉がおり、彼が乳離れするとすぐに大邱¹⁰にある父親である李秉喆の実家に預けられることとなった。幼稚園に入るころに大邱の実家に再び戻ることとなった。そのころ秉喆は大邱で三星商会を経営していた。三星商会は1938年に李秉喆が創業し、サムスングループの源流となる会社である。大邱で事業を営んでいたが、1947年、事業拡大のためにソウルへと上京することとなる。しかし、健熙が小学校2年生の時に、朝鮮戦争が勃発し、避難しそびれた李秉喆一家は約三カ月の間、厳しい生活を強いられることとなった。ソウルでの日々嫌気がさした一家は1950年に馬山へ引っ越した。健熙は学校を転々とする事となり、小学校だけでも5回も転校することになった。

健熙が幼少のころ、父は事業に成功していたため、おもちゃはたくさん買ってもらうことができた。この時、健熙にとっておもちゃは遊ぶものではなく、分解して、その仕組みを研究するものであった。ここにエンジニアとしての健熙¹¹のルーツがある。子供のころの健熙は、無口で、一人で物思いにふけったり、おもちゃを分解して遊ぶことを楽しむような子供だったのである。

1953年、秉喆は「先進国を見て学んで来い」¹²と健熙に伝え、彼は東京に留学することとなる。しかし、当時の日本は韓国を戦争と貧困にまみれた国とみなしており、差別も激しかったために、友達もなく、両親もいない環境であった。そんな中であって、健熙は三年間の留学期間の間に1200~1300本もの映画を観ていた。彼の多角的な視点はこのころに形成されたと言っても過言ではない。彼は映画を観るときに、主役だけに注目するのではなく、その裏に働くさまざまな人の努力まで同時に観ていたのである。「仕事をするときも新たな次元に気がつくことができる」¹³というのは、製品の表面だけでなく、どんな小さな部品を作っている会社であっても軽視しない健熙の視点の原点だろう。

高校は、韓国に戻る事となるが、大学は再び日本に来ることになる。秉喆は早稲田大学の出身だが、息子にも同じ母校で学ばせたかったようである。こうして、健熙は早稲田

¹⁰ ソウル、釜山、仁川に続く韓国第4の都市である。

¹¹ アルフレッドD.チャンドラー,Jr. [2004] は社内の組織改編を体系づけることに大きな関心を寄せた人々は、大多数がエンジニアリング分野の教育を受けていることを指摘している(400~401頁)。李健熙も教育こそ受けていないが、機械や車に関する強い関心を持っていた点において彼らとの共通性を見出すことができる。

¹² 洪 [2003] 37頁。

¹³ 洪 [2003] 44頁。

大学商学部に留学する。早稲田大学ではゴルフと映画に熱中する。日本史にも関心を持ち、多くの本を読み漁っていたようである。

早稲田大学を卒業すると、今度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い、経営学とマスコミ学を専攻した。アメリカ留学中は車にのめり込む。それは単に車が好きというよりは、車の構造を知りたかったのである。幼少期からおもちゃを分解することが好きだった健熙は、中古車を分解し、整備してからまた組み立て、販売して利益を出していた。自動車は2万個を超える部品を組み合わせた複雑な機械である。その分解と組立ができるようになるには、かなりの知識量と資質が必要である。このようにエンジニアとしての資質を持ち合わせていることは、後に経営者として大きく役立ったのである。

李健熙の機械に対する情熱¹⁴や飽くなき探求心と日本とアメリカという異なる文化環境で学生生活を送ったことにより養ったグローバルな視点が、後にサムスン電子を世界的なエレクトロニクスメーカーへと導いていくこととなるのである。

3. 危機意識改革期(1988～1992)―第二創業―

1987年12月1日、李健熙は会長に就任した。前会長である李秉喆が亡くなってからわずか20日経過した日のことであり、1988年から本格的にサムスングループを改革に着手していく。まず、1988年の3月、李健熙は「第二創業」を宣言する。1988年にはある程度の利益を達成していたが、李健熙は非常に大きな危機感を抱いていた。李は当時を振り返り次のように述べている。「会長に就任した翌年、私は第二創業を宣言し、グループの変化と改革を強く要請した。だが、何年経っても何も変わらなかった。50年ものあいだ続いてきた体制はあまりにも強固だった。従業員や関係者が全員、サムスンが一番だと錯覚していた。1992年の夏から冬まで、私は不眠症に悩まされた。このまま何も変わらなかったら、サムスングループが消滅してしまうのではないかという危機感にとりつかれていたのだ」¹⁵と。

では、李健熙は危機の認識はしていたものの、なぜ改革は思ったように進まなかったのであろうか。その要因を探るべく、最も大きな改革であった秘書室の改革について見ていくこととする。

李健熙はこの「強固であった体制」を変革するために、秘書室の人事異動を行った。秘書室とは持ち株会社のようなグループ全体を統括する役割を果たす部署で、幹部はグルー

¹⁴ ソニーの創業者である井深大も李健熙と同じような履歴を持つ。井深は小学校2年のときに組立式のおもちゃをもらって以来、何かを組み立てることにのめり込んでいった。中学になると、自ら無線の機械を作り、早稲田大学在学中には蓄音機も作った。この機械への情熱が後のソニーを誕生させる原動力となった。また、本田宗一郎も子供のころから鉄くずで遊ぶことが多かった。小学校卒業後は、自動車の整備工場で働き、6年後には自動車の部品を生産する小さな工場の社長となった。本田はすべての技術を身体で体得した人物であり、実践のない技術を決して認めない。本田は自動車産業に参入し、後発企業にもかかわらず、日本を代表する企業に成長した。両者に共通するのは、技術に対する真摯な姿勢であり、李健熙自身も幼少期からの経験によって、同じ精神を体得していたのである。

¹⁵ 洪 [2003] 84～85頁。

プ企業の副社長、専務、理事クラスであり、李健熙が秘書室で語る方針が各社に伝わる仕組みになっていた。李健熙が就任した当時、指示したことが組織に伝わっていなかったため、秘書室に問題があると李健熙は考えた。そこで、まずは秘書室を改革していく。具体的には、部長以上の幹部を全員入れ替えるという人事異動を行った。この改革について李健熙は次のように述べている。

「父親が登用した幹部をそのまま使いますから、端的に表現すれば私は軽視された。しかし、誰も悪気があって軽視するのではなく、あれは創業者の息子だという意識が働いた。偉いのは先代の会長だという意識です。グループ各社の社長は概ね 30 年前の入社でした。これでは駄目だとわかって部長以上の幹部を全員入れ替えました」¹⁶と。

まずは社員の過去にとらわれている意識を改善していかなければとの思いがあったのである。しかし、こうした改革にもかかわらず、李健熙の意図はなかなか伝わらなかった¹⁷。これについて、1994 年副会長を務めていた林はインタビューに対して、「わが社はどうすれば 21 世紀を生き残れるかを真剣に考えている社長はどれくらいいるか。3 年前にはあまりいませんでした」¹⁸と答えている。つまり、危機感と言われてもある程度の利益は出ており、韓国では常にトップという環境であったために、危機感を身を持って感じ取れなかったのである。

第 2 章 品質改革期(1993～1995)

1. 「新経営」宣言

李健熙の意識改革が思ったような成果を得られないまま、5 年が経過した¹⁹。しかし、翌年サムスン電子は大きなターニングポイントを迎えることとなる。そこで、サムスン電子の業績を図表 5 に確認していきたい。

¹⁶ 古川 [1996] 144 頁。

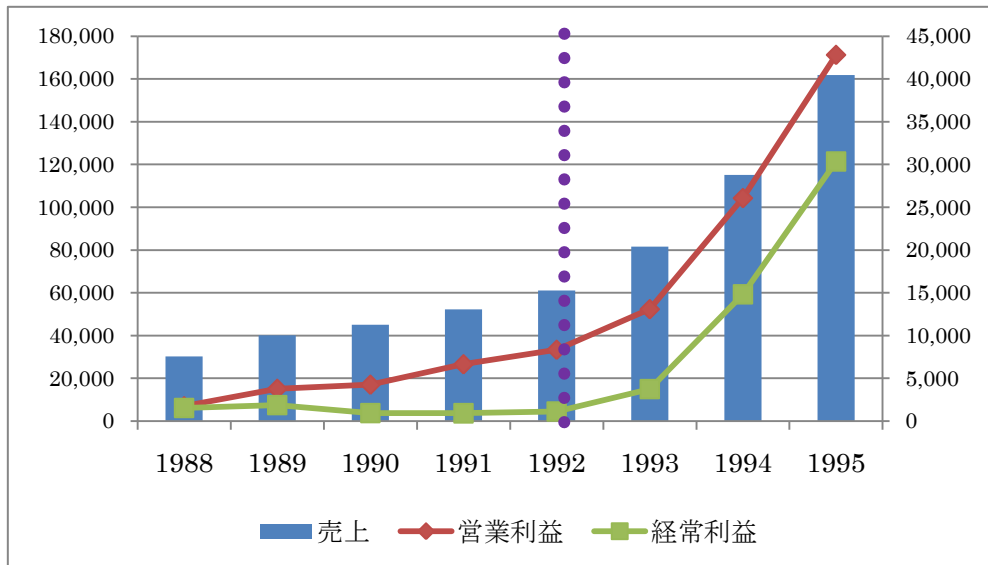
¹⁷ 指示が徹底しなかった具体例として地域専門家制度がある。この制度は 1990 年から実施されることとなった制度で、当初はドイツ語、日本語、中国語、スペイン語、インド語など 7、8 の言語圏別に、入社して 4～5 年の社員を留学させていた。最初 6 カ月は現地語の集中的学習を義務付け、あとの 1 年～1 年半は自分の好きにさせる制度である。この制度を李健熙がまだ副会長であった 1973 年に提案したが、誰も実行しなかった。会長に就任後にも指示をしたが同様であった。李健熙が就任して 3 年目に痺れを切らし社長会議で「君たちが会長の指示を無視するなら私が会長であり続ける意味がない。私がやめて、君たちも全員更迭する」と述べ、やっと実施されるようになった。

¹⁸ 古川 [1996] 147 頁。

¹⁹ 意識改革が思ったようにいかなかった要因には李秉喆の死によるサムスングループの分割問題も存在していた。服部 [2005b] が指摘しているように、韓国社会には財産は子供の間で分割されるという伝統的な慣習がある。韓国の財閥は家族による所有と直接的な経営が一般的であったために、世代交代期には伝統的な分割相続が行われていた。サムスンのケースは李健熙を後継者としていたが、そのほかの具体的なグループの分割図を示すことなく、李秉喆が亡くなった。そのため第二創業以降、李健熙はグループの分割にも力を注がねばならなかった。このサムスングループの分割が大方終了したのが 1992 年ごろのことである。

図表 5 サムスン電子財務データ(1988～1995)

(単位：億ウォン)



出所：삼성 비서실 [1988]、『韓国会社情報』各年版より作成。

李健熙は1993年に「妻と子供以外はすべて変えよう」²⁰をスローガンに「新経営」を宣言する。同図表を見ると、1988年から1992年までは売上高、営業利益、経常利益がともに横ばい、ないしは微増なのに対して、「新経営」宣言の1993年以降、売上高、営業利益、経常利益いずれもが急上昇している。では、このような急成長を遂げるに至った1993年の「新経営」宣言とはどのようなものであったのだろうか。

李健熙は1993年1月から、ロサンゼルス、東京、フランクフルトへの出張へ行くこととなる。大都市を巡回しながら、市場の現状把握を行った。そこで、それぞれの都市での会議を具体的に見ていくことにしよう。

まず、李健熙はロサンゼルスに行き、現地比較評価会議（2月18～21日）に参加する。これはライバル企業の製品とサムスン電子の製品を並べ、デザインや性能を比較する場であった。この時、GE、ソニー、東芝、フィリップス、パナソニック（当時、松下電器産業）などのテレビ、冷蔵庫、洗濯機、ビデオカメラなど78品目が並べられた。サムスン製品はこれら企業の製品と比べて、品質やデザインで劣っていることは明白であった。また、家電量販店を訪れた際、どこの電気店でも陳列棚の前方はソニーやパナソニック製品で占められ、サムスン製品は一番後ろでほこりをかぶっているといった状況であった。

こうした状況を見た李健熙は、「アメリカは世界最大の市場である。現状をよく見ろ。アメリカではわが社は冷遇されている。この状況で21世紀を生き残れると思うのか」²¹と述べている。その当時、サムスン製品はデザイン、品質で劣っており、とてもグローバル市

²⁰ *Nikkei Electronics* 2007.10.22.

²¹ 洪 [2003] 115頁。

場で勝ち残れるような製品ではなかった。彼はサムスン製品が世界市場で通用しないことを認識していたのである。

この後、李健熙は東京へ向かい、家電製品の生産現場や市場を視察した。やはり秋葉原でも、サムスン製品はロサンゼルスの時と同様に後ろに並べられ、安物製品として扱われていた。また、東芝、NEC、富士通などの家電メーカーの工場と研究所を視察し、サムスン電子の競争力を高めるために日本のメーカーの強さを探った。

ロサンゼルスと東京の訪問について李健熙は次のように述べている。

「アメリカでわが社の製品の現在位置を確認し、日本では日本企業の競争力も源をたしかめた。東京会議は、現状を確認するために開催した」²²と。

東京での会議の後、李健熙はフランクフルトへ向かった。「フランクフルトへはもともと私が勉強するために向かいました」²³と述べているが、その飛行機の中で新経営宣言のきっかけとなる出来事が起こる。フランクフルトへは秘書室の人間を10人同行させていたが、飛行機の中で、李健熙は秘書課長に対して説明した内容をメンバー全員に伝えるように指示した。しかし、3時間後部長を呼んで話をすると半分も伝わっていなかった。

また、サムスン電子で働く福田という日本人が三度にわたって、サムスン電子はこのままではだめになるという内容の報告書を提出していた。だが、誰一人としてこれを受け入れなかった。李健熙はこの事実を知り、「円高の日本から高給で招聘した技術者に3回も書かせた報告書を無視するとは何事だ」²⁴と怒鳴りつけている。そして、李健熙はフランクフルトに幹部800人を集め、会議と演説を行った。これが後に「新経営」宣言となる。

会議においては「変わらなければ生き残れない」²⁵との危機感を強く訴え、改革への意思を明確に示した。「家族以外はすべて変えよう」²⁶という考えのもと、未来のために自ら変わることを訴え、そのためにまず自分は今どこにいるか、どこに向かっているか現状を把握することを促した。次に、なぜ変わらなければならないのか、どのように変わるべきかをグループ全体にしっかりと認識させるところから新経営は始まったのである。つまり、李健熙は未来のために変化する必要性を説き、今までの量の経営から質の経営²⁷へと改革を図り、「新経営」宣言は徹底した質重視の経営へとサムスン電子が変化する第一歩となったのである²⁸。具体的には李健熙は次のように指示している。

²² 洪 [2003] 119頁。

²³ 古川 [1994] 155頁。

²⁴ 古川 [1994] 155頁。

²⁵ *Nikkei Biztech* 2005.07.26.

²⁶ *Nikkei Electronics* 2007.10.22.

²⁷ 質には商品の質、人間の質、経営の質がある。商品の質は最高の製品・サービス、技術重視の経営、デザイン革命、顧客満足などで、人間の質は優秀な人材の確保・育成、能力主義人事など、経営の質は物事の本質や核心を意味する「業」である。

²⁸ 新経営による意識改革の代表的な取り組みに「7・4制」がある。入社時間を午前7時、退社時間を午後4時にしたのである。業務効率を高め、従業員に仕事後の自己啓発、健康管理、語学研修などの時間を与えること、ラッシュを避けて通勤することで時間を節約することといった目的であった。しかし、それ以上に今までの固定観念をくつがえすということが最大の目的であった。サムスンの慣習を変える

「全製品の不良率を日本の水準まで下げ、世界最高の品質水準を達成するための、品質優先経営に注力すること」²⁹と。

2. 徹底した品質重視経営ーラインストップ制の導入ー

李健熙は品質の徹底追求³⁰のためにラインストップ制を導入した。これは生産ラインで何かしらの問題が発生したら、その問題が解決されるまで生産ラインを止めるというものであった。それまで量の追求をしてきたサムスン電子にとってラインを止めることは考えられなかったことであった³¹。しかし、李健熙は質の追求を徹底させたのであり、次の発言からも明らかであろう。

「たとえ半年かかってもかまわない。不良品を出ないようにしなければならないのだと。そうしたら、マーケットシェアを失ってしまいます、とか、幾つも幾つも駄目な理由を並べてみんなが反対しました。私は頑なにして譲らなかった。こういうときに、ひとつ譲ったら全部譲るのと同じです」³²と。

また、社内での反対に対して、李健熙は次のように述べている。

「品質改善にこだわると、一時的に売上シェアが落ちるかもしれないが、それは一時的な現象だ。最高水準の品質さえ確保できれば、1、2年後にはより大きな市場確保が可能となる」³³と。

その言葉通り、「新経営」宣言によって品質重視を進めた結果、サムスン電子は急成長を遂げた。93～95年までに売上高は約2倍、営業利益は約3倍、経常利益は約6倍増加した（図表5参照）。量から質へ転換したことももちろんだが、李健熙が就任以降絶えず言い続けてきた危機意識が、ようやく社員の間に広がっていったことも大きな要因と言えよう。

ことで、従業員の意識を改革しようとしたのである。

²⁹ 洪 [2003] 155 頁。

³⁰ 李健熙はサムスン電子の不良品の多さに非常に危機感を抱いていた。例えば、1993年に全社員に携帯電話を配ったところ、そのうち25%が不良品であった。そこで社員に配られた携帯電話のみならず、市場で販売しようとしていた在庫もすべて回収した。李健熙は開発・製造にかかわった全社員を集め、その目の前で不良品の山に火をつけた。約15万機の携帯電話を社員の目の前で焼却したのである。苦労して製造した25%が不良品であり、目の前で焼却しなければならなかった事実は社員に危機感を芽生えさせるものであった。ショック療法ではあるが、李健熙は品質重視を徹底していった。

³¹ サムスン電子の品質への意識の低さを示す代表的な事例が「洗濯機事件」である。サムスン電子では、1983年から隠し撮りカメラを設置し、社内の様子を撮影していた。これは社内での問題点を撮影し放送していたのだが、1993年の6月、洗濯機製造現場において驚くべき様子が撮影されていた。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、カッターで削って組み立てていたのである。当時、洗濯機への注文が殺到しており、生産台数を減らすわけにはいかなかったため、そのような手段がとられていた。さらに、プラスチックを削っていた下請けの社員が、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のである。このようなことが、当時のサムスン電子では当たり前に行われていたのである。

³² 古川 [1994] 154 頁。

³³ 洪 [2003] 153 頁。

第3章 デザイン改革期(1996～2001)

1. デザイン革命ーサムスン・アイデンティティ確立へー

「新経営」宣言によって品質重視経営へと移行したサムスン電子であったが、グローバル市場で勝ち抜くにはブランド力において劣っていた。では、サムスン電子はいかにしてブランド力を形成していったのだろうか。「新経営」宣言以前のサムスン電子製品は「安かろう、悪かろう」といったイメージが付きまとっていた。「新経営」宣言によって品質は改善されつつあったが、まだそのイメージを払拭するには至っていなかった。競合他社との差別化を可能にする競争力の源泉をサムスン電子はまだ持っていなかったのである。そこで、李健熙が目をつけたのはデザインであった。李健熙はデザインに関して1994年のインタビューで次のように述べている。

「生産会社の未来は設計力、いわゆるデザイン力で決まると思います。いま重視されている生産技術とか加工技術、それに組立技術は、どんな国でも、どんな企業でも確保しやすくなるでしょう。競争力は、開発力と設計と工事の能力、それにデザイン力で規定される度合いが高まるに違いない」³⁴と。

李健熙はいち早くデザインの重要性を認識していたのである。そして、品質を改善した後、デザイン改革へと進んでいく。機能や性能が同じであれば、他社の製品と差別化して、高級感を出すのはデザインである。具体的には、李健熙は1996年を「デザイン革命」元年と称し、以降デザイン部門の改革を進めていくこととなる。「デザイン革命」と位置づけた1996年、次のように述べている。

「21世紀の企業経営においては、デザインのようなソフトウェアが競争力の最大の勝負どころである」³⁵と。

サムスン電子のデザイン改革の核は、多様な人材の確保とその人材を生かす組織体制をいち早く構築したことであった。

では、サムスン電子はそのデザインを創造する担い手をいかにして獲得、育成していったのだろうか。サムスン電子は創業から「事業報国」「人材第一」「合理追求」を企業理念として掲げてきた。中でも「人材第一」に基づき、人材の育成には非常に力を入れてきた。デザイン部門においてもこの「人材第一」が基盤となり、改革が進められてきた。

まず、外部人材の積極的な採用・スカウトが挙げられる。サムスンは外部人材を国籍、人種、年齢、性別に関係なくS (Super) クラス、A (Ace) クラス、H (High Potential) クラスに分けている。Sクラスの場合には100万米ドル以上の年棒と業績に応じた報奨金などのインセンティブ、260㎡以上のマンション、高級車などが基本となる。李は「21世紀は卓越な一人の天才が1000人、1万人を養うこととなり、人材競争の時代となる」³⁶と

³⁴ 古川 [1994] 151頁。

³⁵ *Nikkei Electronics* 2007.08.27.

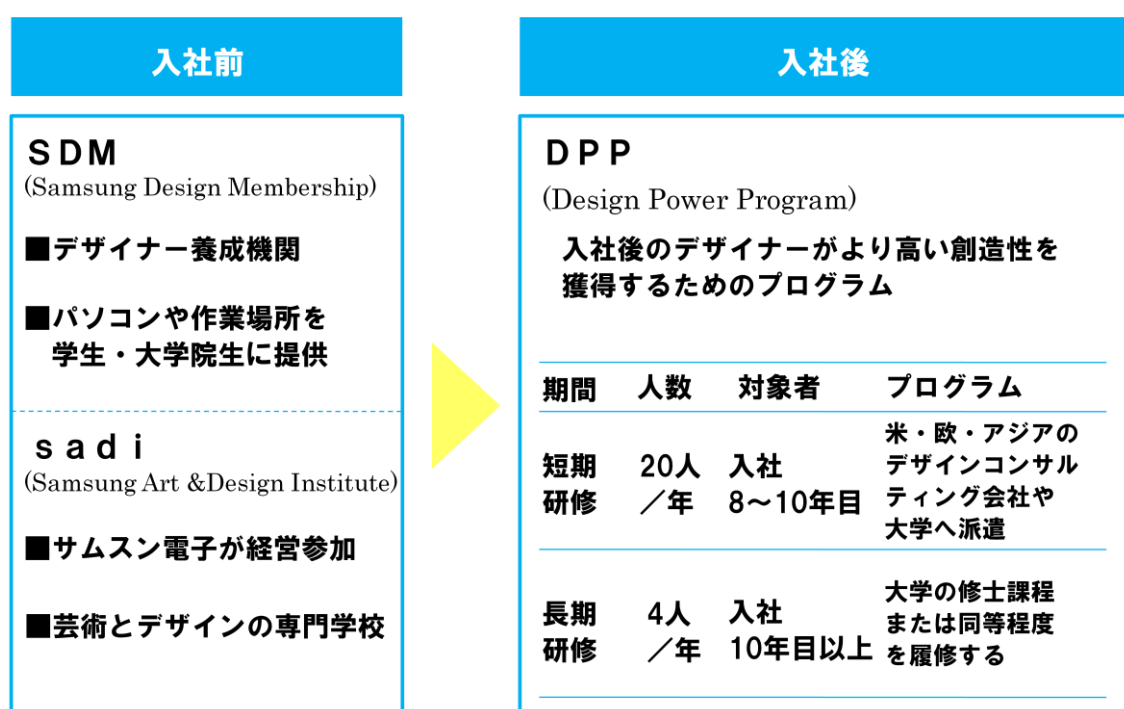
³⁶ *Nikkei Electronics* 2008.03.24

述べており、有能な人材の確保には惜しまず投資してきた。

また、外部から人材を獲得するだけでなく、内部の人材の育成にも非常に力を入れている。サムスン電子の主なデザイナー教育プログラムはサムスン・デザイン・メンバーシップ (SDM)、デザイン専門学校 Sadi である (図表 6 参照)。

SDM³⁷とは 1993 年から制度化された教育プログラムである。若いデザイナーに経験を積ませる意味合いもあるが、実際は優秀なデザイン系学生の選抜試験と青田買いの機能を果たしている。サムスン電子は韓国トップクラスの優秀な人材を集め、卒業と同時に即戦力として活躍できる仕組みを構築しているのである。

図表 6 デザイナー教育システム



出所：『日経デザイン』2004年10月号。

Sadi³⁸とは高等学校の卒業生以上を対象としたデザインと芸術の専門学校である。1995年にサムスン電子が経営参加³⁹する学校として設立された。企業との共同プロジェクトの実

³⁷ SDM では毎年 30 名程度の選抜された学生を受け入れている。SDM に選抜された学生には作業スペースやパソコンなどのツールが無料で与えられる。サムスン電子の社内デザイナーが指導役となり、本番さながらの課題を与えられて、実践を通じてデザイナーとして成長していく。国内での研修だけではなくグローバルな感性を育成すべく、異文化を体感するプログラムにも力を入れている。「グローバル・デザイン・プロジェクト」と呼ばれるもので、海外の大学やデザイン学校と共同でデザインの展示会を毎年開催し、SDM の学生を送り込んでいる。

³⁸ 当初はファッションデザイン科とコミュニケーションデザイン科の 2 つのコースからなり、2005 年にプロダクトデザイン科が加わった。

³⁹ サムスン電子が学校運営費の 80% を支援しており、サムスングループに向けた人材養成のみならず、韓国の国際競争力を高めようという社会貢献をも目的としている。

施などにより、現場に近いレベルのデザイン力を身につけさせることを目的としている⁴⁰。

2002年からは採用後のデザイナー育成にもより力を入れている。サムスン電子は同年からデザイン・パワー・プログラム（DPP）を実施し、入社後のデザイナーへの研修プログラムを整備している。この制度は中堅社員以上を対象に、入社年次に応じてデザインコンサルティング会社や大学へ派遣するものである（図表6参照）。

以上のように「人材第一」に基づいた積極的な外部人材の獲得と内部人材の育成によってサムスン電子は多様なデザイン人材を確保してきたのである。

また、優秀な人材の活躍できる組織体制構築のために、図表7のようなデザイン部門の改革を行っていった。

図表7 サムスン電子のデザイン改革

1995	サムスン電子デザイン研究所設立
1996	デザイン革命の年
1997	サムスンデザイン賞制定
1999	デザイン革新プログラム
2000	デザイン優先経営宣言
2001	デザイン経営センター設立

出所：『日経デザイン』 2002年8月号より作成。

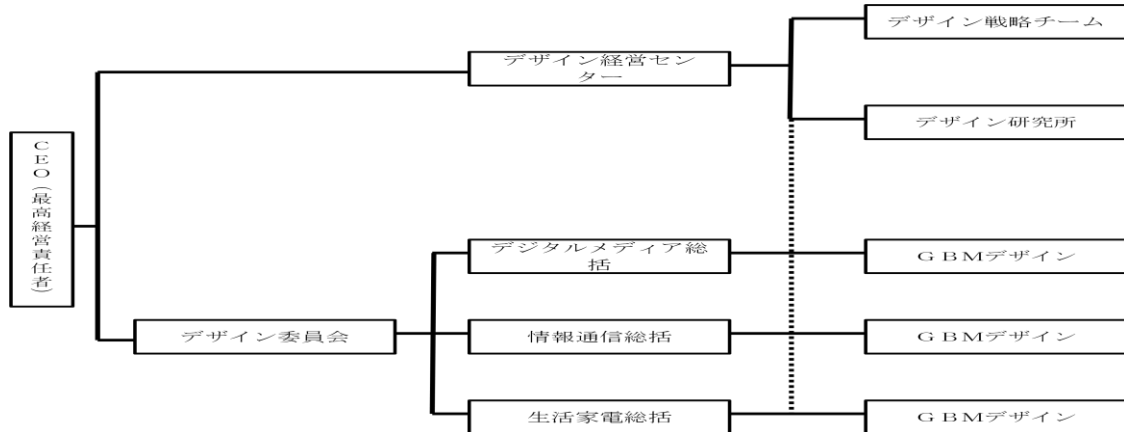
こうした一連のデザイン改革で着目すべきは、2001年のデザイン経営センターの設立であり、このことは経営者がデザイン部門を経営資源と評価している⁴¹と同時に、デザイン部門自身にそのような意識が強いことを示している（図表8参照）。デザイン経営センターのメリットとして3つ挙げられる。第一に、経営者から見て、自らとデザインの距離が非常に近いことである。第二に、デザイン部門長自身が本社の経営陣の一人という点を考慮しなければならないことである。また、優秀なデザイン担当者には取締役クラスの権限を与え、デザイン研究所を運営させているのである。第三に、デザイナーも経営を考えなければならないという考えを浸透させることである。デザイナーはただデザインするだけでなく、消費者ニーズを調査したり、販促を考えたり、より幅の広い役割を求めているのである。

このことはデザインを単なる外観ではなく、経営戦略の核と認識していることを示している。つまり、デザイン部門だけでなく全社的にデザインの重要性を共有し、企業文化にデザインを根づかせることにつながったのである。

⁴⁰ 例えば、サムスングループで最大のアパレルメーカーである第一産業のヤングカジュアル部門のデザイン開発に学生を参加させて、出来た製品を百貨店の売り場に並べてテスト販売をするような取り組みなどがある。

⁴¹ 李健熙がデザイン革命を発表して以降、サムスンの全役員に対してデザインの基本を学ぶ研修が義務付けられている。また、専務以上の役員には日本で研修を受けさせている。

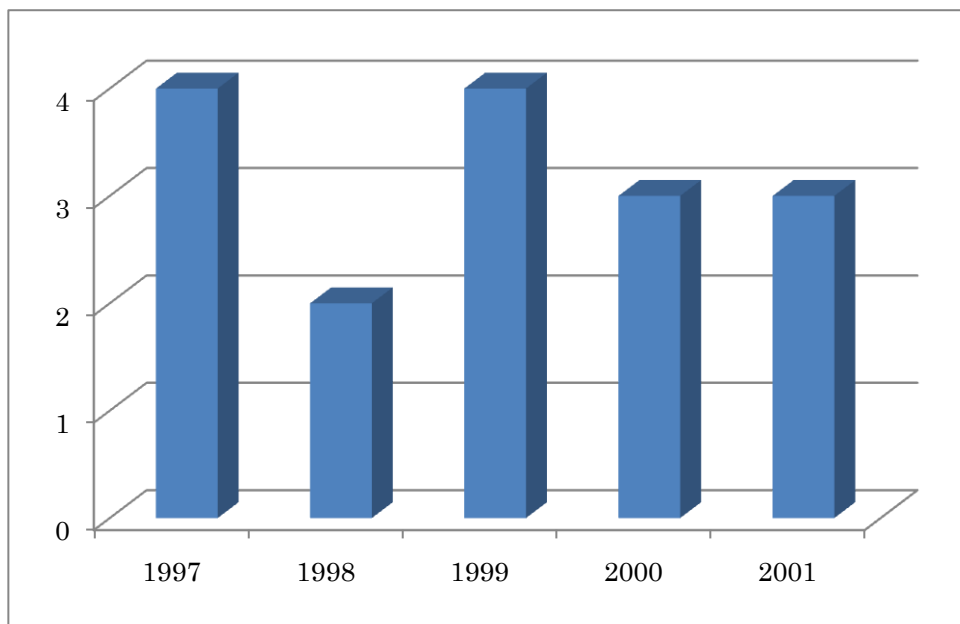
図表 8 サムスン電子のデザイン部門の組織体制(2002)



出所：『日経デザイン』2002年8月号。

図表 9 IDEA 賞獲得状況(1997～2001)

(単位：個)



出所：IDEA HP <http://www.idsa.org/absolutenm/templates/?a=3912> より作成。

ここまで考察してきたように、サムスン電子はデザイン部門における優秀な人材を確保し、いち早く優秀な人材を生かす組織体制を構築した。その結果として、1997年以降 IDEA 賞⁴²を多く受賞している (図表 9 参照)。

デザイン経営センター長の鄭国鉉専務は、多くの海外デザイン賞の受賞に対して、次のように述べている。

⁴² 北米地域で最も知名度があるデザイン賞である。受賞結果は毎年『ビジネスウィーク』誌のカバーストーリーとして、報道され世界的にも多様なメディアから注目されている。

「世界の多くの人々に理解されるデザインは、サムスンが世界市場に製品を売り込むうえで絶対に欠かせない要素である。韓国に閉じこもっていたら、世界を驚嘆させ、受け入れられるようなデザインは生み出せない」⁴³と。

サムスン電子は、世界の多くの人々に理解されるデザインを目指し、海外でのデザイン賞の獲得に力を注いできたのである。

2. アジア通貨危機—選択と集中—

1997年、韓国経済にとって最大の制約条件となるアジア通貨危機が発生する。タイのバーツの暴落に始まり、アジア各国で急激な通貨下落が起きたもので、景気後退をきっかけに起こったものではなかった。当時、韓国を含むアジアのほとんどの国々は、世界の基軸通貨であったアメリカドルと自国のレートを固定する「ドルペッグ制」を採用していた。そのため、アメリカの経済政策により世界の為替市場でドルが高めに推移していた1995年以降は、アジア諸国の通貨価値は高いドルに引っ張られる形で高まっていた。これをヘッジファンドは「過大評価」ととらえ、為替市場において大がかりな空売りを仕掛けることとなった。結果として、自国の通貨を買い支えることができなかったアジアの国々は変動相場制へと移行することとなり、通貨価値が急激に下がることとなった。図表10の韓国のGDP成長率を見ると1996年までは韓国経済は高成長を続けてきたが、1997年7月にアジア通貨危機が起こると、翌年のGDP成長率はマイナス7%となる。韓国経済がマイナス成長となったのは、1980年以来2度目のことであった。

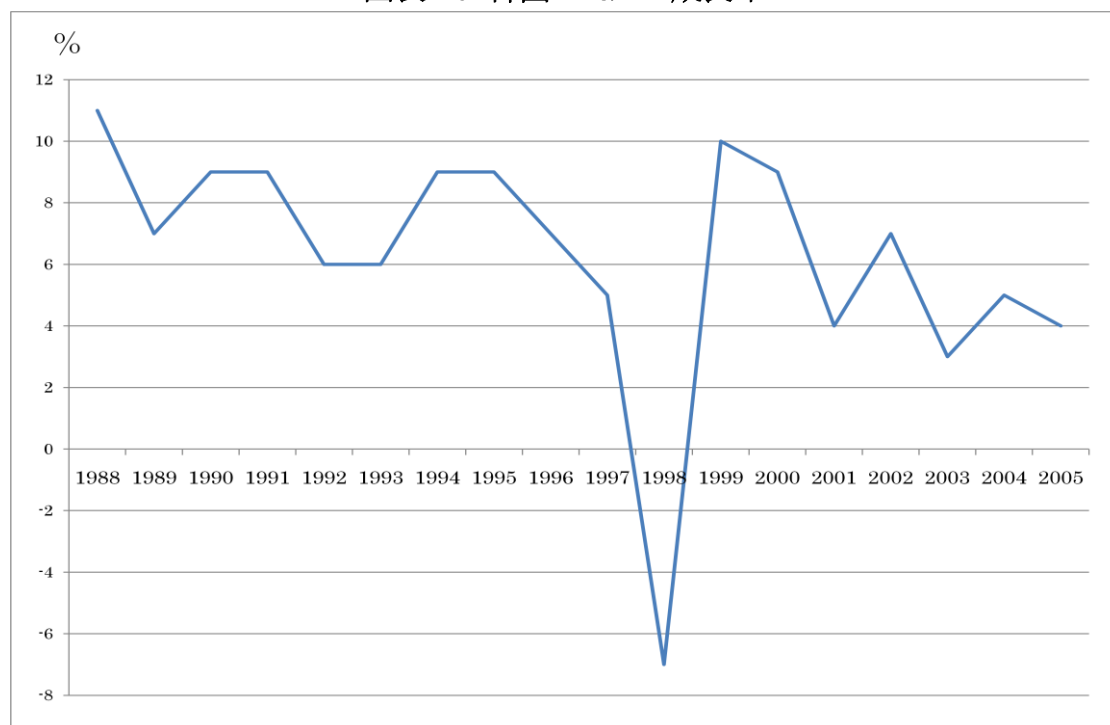
このような経営環境の変化により、財閥の倒産が相次いだ⁴⁴。1997年11月21日、韓国政府は外貨為替取引停止という異常事態を打開するために、タイ、インドネシアに続いてIMFへ支援を要請した。こうした中、1997年12月の大統領選挙で当選した金大中は、金融改革、企業改革を進めていくこととなる。ここで着目すべきは、金大中政権として、デザインが競争力の源泉となると認識し、支援していったことである。1998年に金大中はイギリスのブレア首相と共同で「21世紀デザイン宣言」を発表するとともに、デザイン振興会を設置した。これを受け、翌年には「第一回デザイン振興大会」を国が主催し、韓国が5年以内にデザイン先進国になることを宣伝し、金大中自身が「 코리아デザイン、デザイン・パワー」というスローガンを掲げたのである。また、2001年には「デザインイヤー」宣言

⁴³ *Nikkei Business* 2004.10.04

⁴⁴ 財閥企業の相次ぐ倒産によって、無担保で貸し付けていた第一銀行やソウル銀行など韓国のすべての銀行の国際的評価は一挙に低下した。財閥の連続する倒産は、需要を大幅に上回る過剰投資が直接的な原因であるが、韓国の財閥が過剰投資することは決して、珍しいことではなかった。過剰投資で赤字が出ても、他の業種で黒字をあげれば埋め合わせができた。では、なぜアジア通貨危機では連続的な財閥の倒産が起きたのか。その理由として3点挙げられる。第一は円安により韓国製品の価格競争力が低下し輸出が鈍化したことである。韓国の輸出品目は日本のそれと競合しているものが多い。第二は1996年から始まった半導体の国際価格の低下である。サムスン電子もこの影響を大きく受け、1996年には利益が大幅に減少している。第三は1997年が大統領選挙の年であったために全体的に投資が委縮したことである。大統領選挙の年は安心して投資ができない。なぜなら、新大統領の政策によっては投資が無駄になる可能性があるからである。韓国の経済成長が投資と輸出に支えられていることを考えると投資にブレーキがかかるのはマイナスである。

をし、デザインセンター⁴⁵を設置している。こうした政策から、韓国が国家戦略としてデザインを重視していたことがわかる。サムスン電子のデザイン改革成功の背景には、政府の国家戦略があったことも指摘しておきたい。

図表 10 韓国の GDP 成長率



出所：JETRO アジア研究所 アジア動向データベースより作成。

図表 11 のサムスン電子の財務状況に目を移すと、1996 年から営業利益、経常利益の減少が大きい。1996 年には半導体の国際価格の減少があり、利益が大幅に減少した。そして、1997 年にはアジア通貨危機が到来するのである。では、そうした最大の制約条件に対してサムスン電子はどのように対応していったのであろうか。

「いまの経営環境は、今後のサムスンの生存すら確信させない超高金利とマイナス成長であり、まさしく創業以来最大の危機である。私は会社のために命と財産はもちろん、名誉までかける」⁴⁶と李健熙も述べている。1997 年に構造調整委員会を設置し、採算性の低い事業の清算を積極的に進めた。採算性の低い事業や将来性の低い事業は廃止、収益性の高い事業に経営資源を集中的に投資する方針を打ち出した⁴⁷。この時、副会長であった尹鍾龍

⁴⁵ デザインセンターでは韓国デザイン振興会の主催で 2001 年にデザインオリンピックが開かれた。デザインオリンピックは 1959 年にスウェーデン・ストックホルムで初めて開催され、以後 2 年ごと世界の主要都市で行われてきた。アジアでは日本、台湾に続き 3 番目の開催となった。

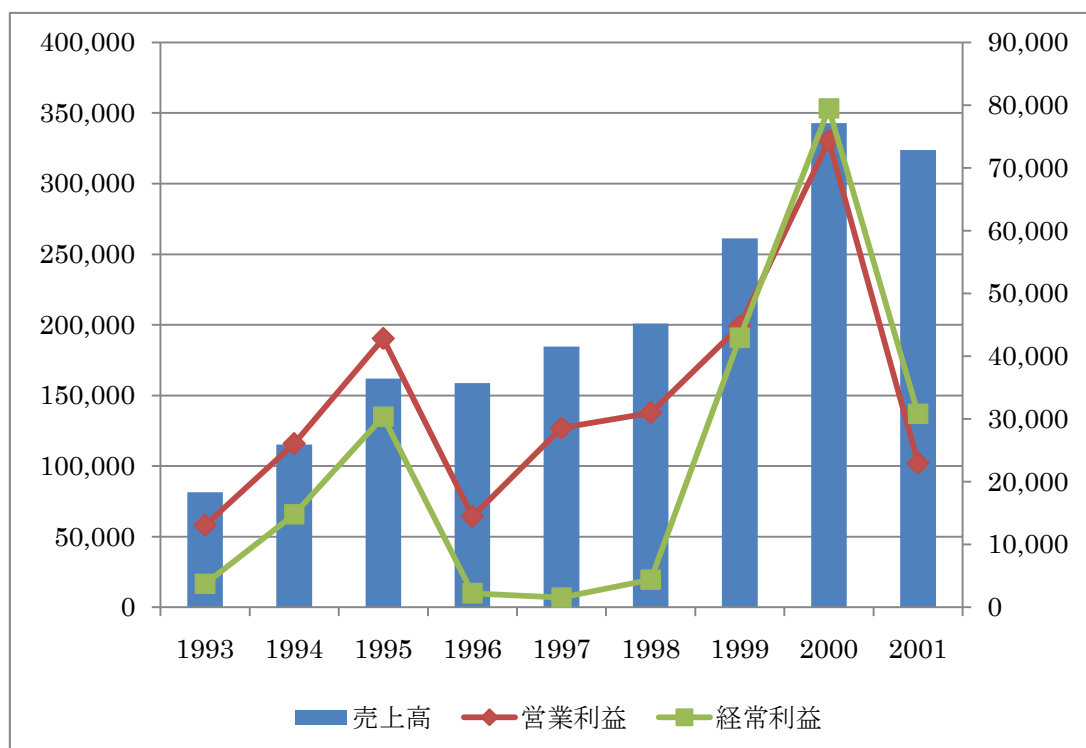
⁴⁶ 洪 [2003] 185 頁。

⁴⁷ 李健熙自らがこの事業改編を推し進めた。例えば、1998 年の一年間、4000 億ウォンの売上に 1000 億ウォン程度の利益を出していた富川の工場の電力用半導体事業もフェアチャイルド社に売却した。これは李健熙が私財を投じてまで、半導体事業を始めた工場だった。しかし、李健熙は「会社に有益だと考

は「1997年末、IMF危機のとき250あった事業を4つの分野に整理した。LSI、液晶、携帯電話、家電である」⁴⁸と述べているようにアジア通貨危機に対し、事業の「選択と集中」⁴⁹を進めたのである。

図表 11 サムスン電子財務データ(1993～2001)

(単位：億ウォン)



出所：『韓国会社情報』各年版より作成。

アジア通貨危機という最大の制約条件に見舞われたサムスン電子だったが、この危機を逆手に取り、中核事業に経営資源を集中させる体制を築いた。このことにより、成功した事業と収益性の高い事業で構成される新しいサムスン電子へと生まれ変わったのであり、1993年に「新経営」宣言によって改革を進めてきたサムスン電子だからこそ可能であったとも言えよう。そのため、1997年の構造調整に対しても「変化しなければ生き残れな

えれば処分するのが構造調整。私の感情は考えるな」と強調、徹底した事業改編を要求した（韓国経済新聞社 [2002] 104～105頁）。

⁴⁸ *Nikkei Biztech* 2005.07.26.

⁴⁹ サムスン電子は各種事業を「種、苗木、果実、古木」の4つに分類し、対応策を用意した。「種」事業は5～10年後、成長の結果が出せる次世代事業、「苗木」事業は当分大きな利益を出せないが今後果実として恩恵を受けることができる事業、「果実」事業は現在会社の成長を牽引している事業、「古木」事業はすでに成長が終わり、果実を期待するには難しく、整理すべき事業である。「種」事業として、移動通信システム、ネットワーク、非メモリー事業を選定、「苗木」事業としてデジタルテレビ、携帯情報端末、LCDを選定した。「果実」事業は大型カラーテレビ、モニター、ノートパソコン、携帯電話などである（韓国経済新聞社 [2002] 107～108頁）。

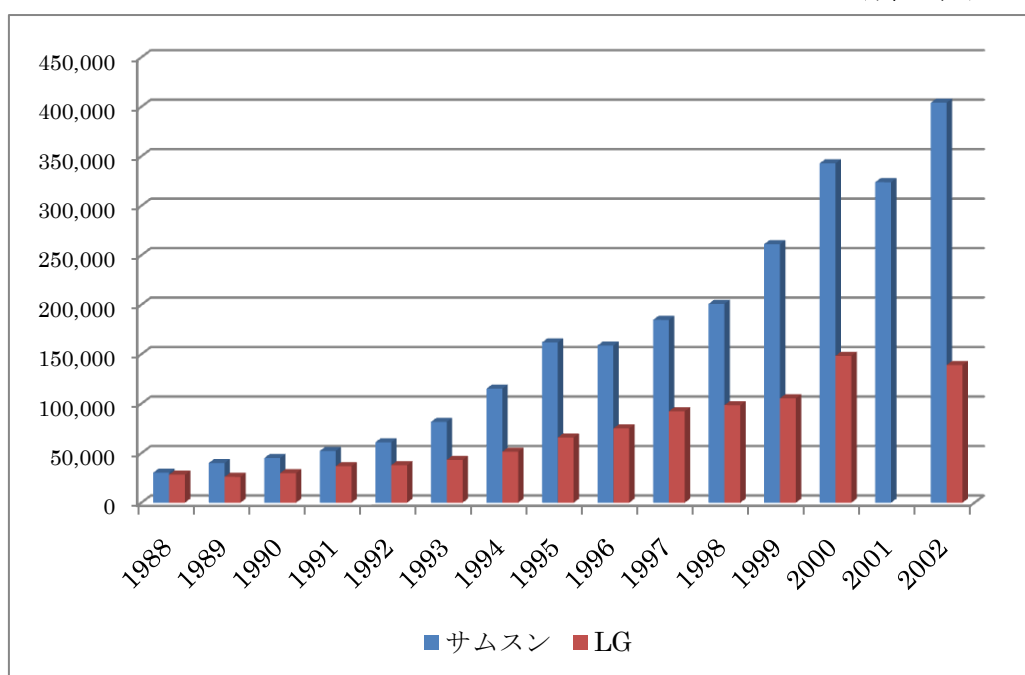
い」との考えが全社的に共有できていた結果として、迅速かつ柔軟な対応が可能となったのである。

そのことは国内で2位であったLG電子と比較しても明らかである。サムスン電子がアジア通貨危機を克服し、どれほど成長したのか確認するため国内2位のLG電子と比較したものが図表12と図表13である。

まず図表12の売上高を見ると、「新経営」以降LG電子との差は序々に拡大している。アジア通貨危機の後にその差はさらに広がり、2002年にはサムスン電子の売上はLG電子の約3倍となっている。次に図表13の営業利益を見ると、サムスン電子は「新経営」宣言後と、アジア通貨危機の後に大きく伸びている。営業利益面ではその差は歴然としており、サムスン電子がLG電子と比較してアジア通貨危機後に大きく成長したことを物語っている。

図表12 売上高推移(1988~2002)

(単位：億ウォン)

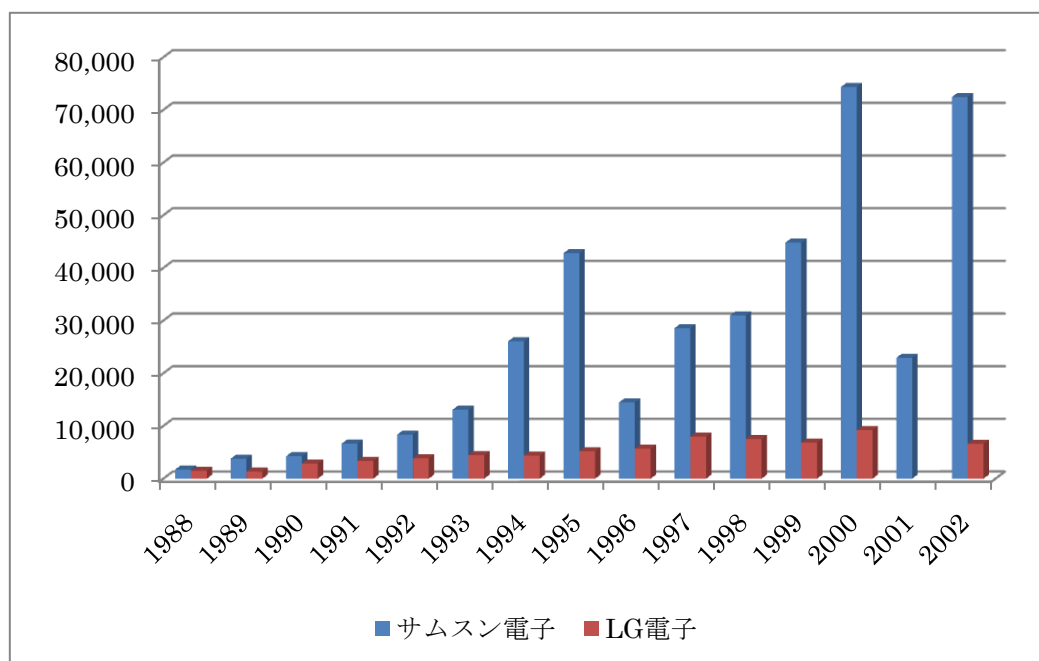


注：LG電子は2001年未上場のためデータなし。

出所：『韓国会社情報』各年版より作成。

図表 13 営業利益推移(1988～2002)

(単位：億ウォン)



注：LG 電子は 2001 年未上場のためデータなし。

出所：『韓国会社情報』各年版より作成。

第 4 章 国際競争力獲得期(2002～2007)

アジア通貨危機という制約条件にもかかわらず、サムスン電子はデザインに積極的に投資し、「選択と集中」によりデジタルメディア、情報通信、半導体、LCD、家電に資源を集中させた。そして、「選択と集中」や IDEA 賞に裏づけされた高いデザイン性の製品を市場に投入していくことにより、グローバルマーケットにおいて高いシェアを獲得していくこととなる。

なかでも売上比率の割合が高く(図表 14 参照)、デザインによる影響が大きい液晶テレビと携帯電話の市場について、サムスン電子がいかに国際競争力を獲得したかをそれぞれ考察していくことにする。1999 年から、サムスン電子で執行副社長を務め、5 年間グローバル・マーケティング部門を率いたエリック・キムは次のように述べている。

「高級ブランドメーカーを目指すためにサムスン電子はまず、高学歴で所得が多く、感性の豊かな若年層への訴求を狙った。そして、自社が強みを持つ技術との整合性を考慮して、高級ブランド品の先兵として携帯電話機と高画質テレビの 2 つを選んだ」⁵⁰と。

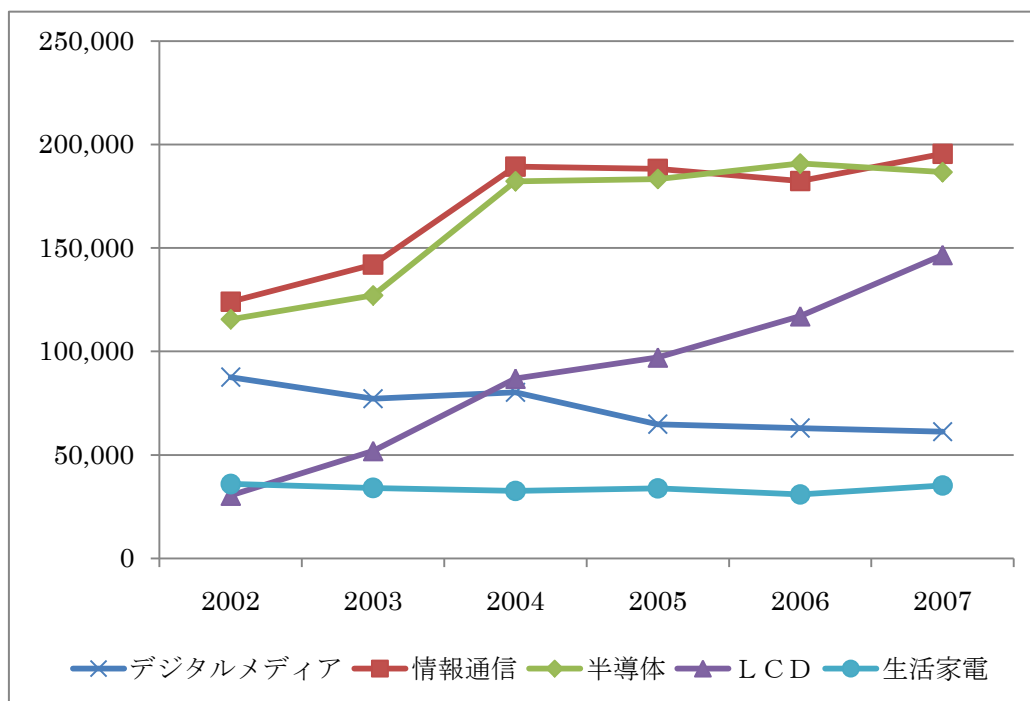
サムスン電子製品を高級ブランドにするためには、薄利多売ではなく、製品を高価格で少量販売することが必要である。すべての製品を少量販売に切り替えるのはリスクが大き

⁵⁰ Nikkei Biztech 2005.07.26.

いため、高級ブランドのイメージを確立すべく、携帯電話と液晶テレビに経営資源を集中的に投資する意思決定をしたのである⁵¹。

図表 14 サムスン電子の部門別売上高

(単位：億ウォン)



出所：高龍秀 [2009] 163 ページ。

1. 携帯電話市場－Anycall－

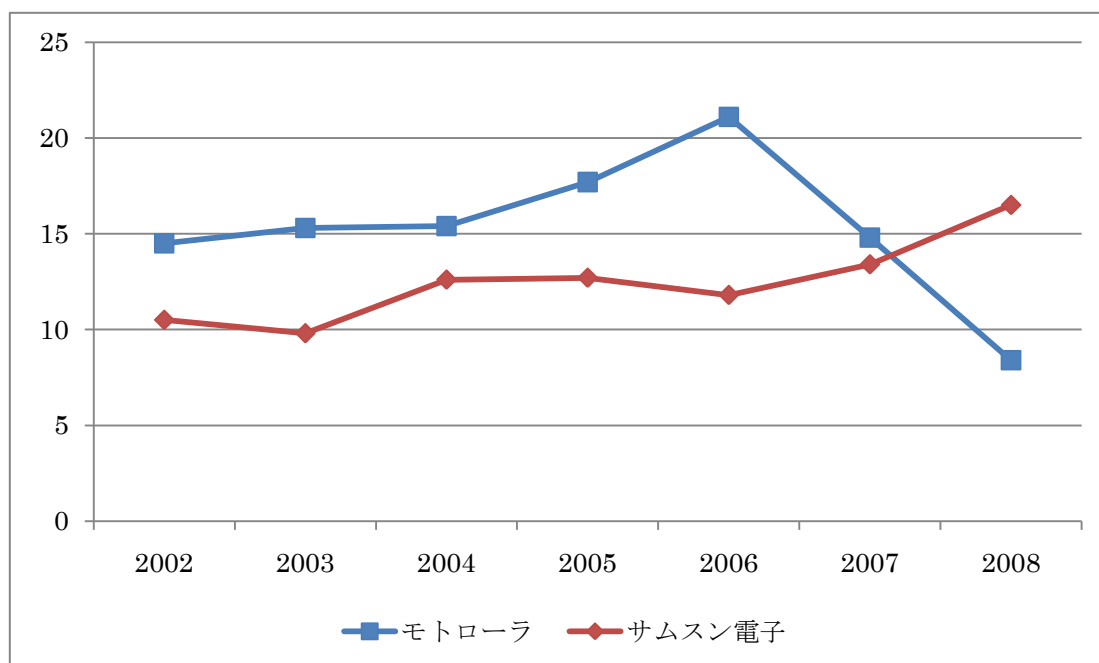
まず図表 15 によって、携帯電話のグローバルマーケットでのシェアの推移を確認してこよう。同図表は携帯電話 2 位、3 位であるモトローラとサムスン電子の比較である。携帯電話市場ではノキアが大きなシェアを占めている。2002 年からサムスン電子はシェアを少しずつ伸ばしていたが、モトローラを逆転するまでには至っていなかった。むしろ、2004 年にモトローラが「RAZR V3」を発売すると世界中で大ヒットとなり、2006 年にはモトローラのシェアは 20% を超えるまでになった。しかし、発売当初は 300 ドル以上の高価格機だったが、2007 年頃から値段が急激に下がり、100 ドル以下の低価格機へと転落したことにより、モトローラは高級ブランドのイメージを破損すると同時に、「RAZR V3」以降の製品開発にも失敗し、シェアの大幅低下を招いた。一方、サムスン電子はデザイン性にすぐれた製品を次々と市場に投入していくと同時に、市場のニーズに合ったマーケティング戦略

⁵¹ 携帯電話と液晶テレビを選択した理由は大きく 2 つある。まず、次世代の製品カテゴリーであり、さらなる成長が見込まれていた点である。次に、自社がグローバル市場で主導権を握っていた半導体メモリと液晶ディスプレイという要素を活用できた点である。

によって、2008年についてモトローラを逆転する。

図表 15 携帯電話シェア推移(グローバルマーケット)

(単位：%)



出所：『日経市場占有率』各年版より作成。

サムスン電子の携帯電話のブランド「Anycall」は先端技術に強く、洗練されたデザインの製品を開発するメーカーというイメージの土台となった。サムスン電子はいち早く高デザイン・高品質の製品を市場へ投入することにより、ブランドイメージの向上に努めた。ノキアやモトローラが低価格機を中心としているのに対し、サムスン電子は高級路線で攻めてきた。その結果として、高給で流行の先端というブランドイメージを確保することができた。

図表 16 を見るとわかるように、サムスン電子の強さはヒット商品を単発ではなく継続的に発売している点である。2004年に発売した D500 はブルーブラックフォンと呼ばれ、世界中でヒットした (図表 17 参照)。この背景には、以前までは携帯電話はシルバーが主流であったのに対し、ブルーブラックという新たな洗練されたイメージを生み出したという点がある。また、2006年に発売した E250 は新興国向けの中級機種である (図表 18 参照)。それまでは徹底した高級路線であったサムスン電子だが、新興国では中級機種であっても、新興国の所得水準からすれば高級感があること、中所得者が増大していることからマーケティング戦略を転換した。これは消費者ニーズをいち早くキャッチし、製品展開をしていった結果である。それにより、2008年にはグローバルシェアでモトローラを逆転するに至るのである。

図表 16 1000 万台以上販売した製品(~2006)

	製品名	別称
2001	T100	李健熙フォン
2003	E700	ベンツフォン
2004	D500	ブルーブラックフォン
2005	D600	ブルーブラックフォン II
2006	E250	

出所：『中央日報』2008年3月17日付より作成。

図表 17 「D500」



図表 18 「E250」



出所：図表 17：『中央日報』2005年11月30日付

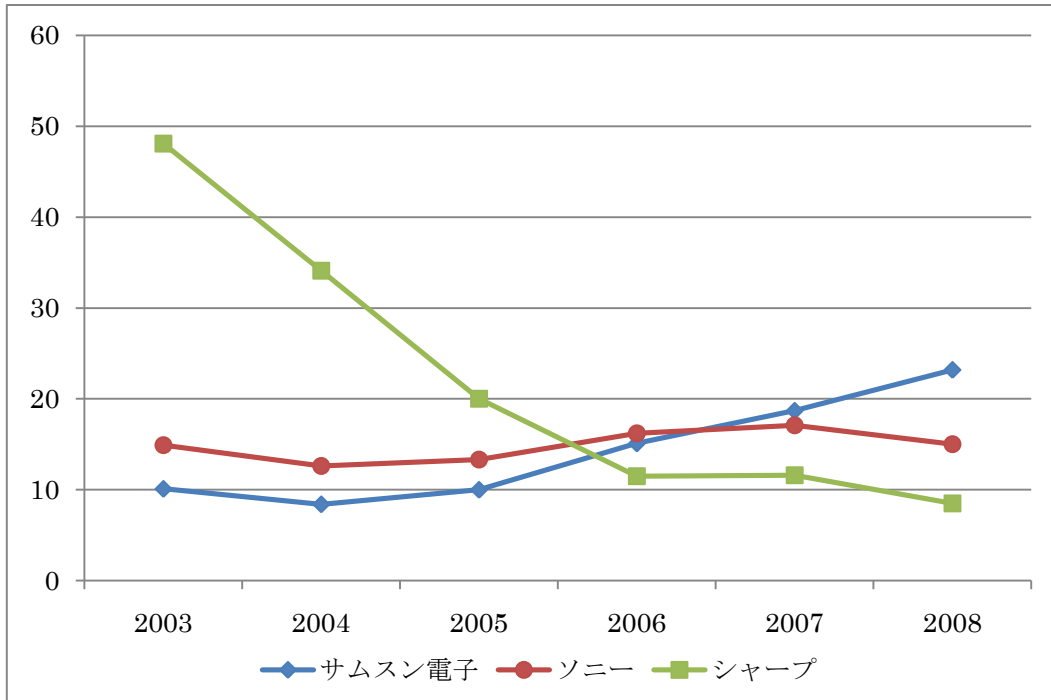
図表 18：<http://www.e250.co.uk/>

2. 液晶テレビ市場—

液晶テレビにとって、2003年が大きな転換の年となる。それまではブラウン管テレビが中心だったが、2003年から液晶テレビが普及していくこととなったからである。グローバルマーケットにおける液晶テレビのシェアの推移を示した図表 19 にて液晶テレビを検討していく。2003年の段階ではシャープが非常に大きなシェアを獲得していた。シャープはいち早く液晶に経営資源を集中的に投入しており、液晶テレビへと転換する消費者のニーズをつかんだ。しかし、サムスン電子はデザイン性の高い製品を投入してくことで、2003年

図表 19 液晶テレビシェア推移(グローバルマーケット)

(単位：%)



出所：『日経市場占有率』各年版より作成。

図表 20 「LT17 - 3」

図表 21 「SVP - 50、56L7」



出所：図表 20：IDEA HP <http://www.idsa.org/idea/idea2003/G417.htm>

図表 21：IDEA HP <http://www.idsa.org/idea/idea2004/s252.htm>

「LT17-3」（17 インチワイド液晶テレビ）、2004 年「SVP-50、56L7」（50/56 インチ DLP プロジェクションテレビ）と IDEA 賞を獲得する製品を発売し、シェアを大きく急拡大した（図表 20、21 参照）。さらに、2006 年には Bordeaux を発売し、ソニーを抜いてシェアトップに立つ（図表 22 参照）。

2006 年に発売した Bordeaux は欧米を中心に 6 カ月で 100 万台を販売した。

液晶テレビの場合、一般にはデザインで個性を出すのが難しいとされている。画面は製品サイズの大半を占め、ぎりぎりまで薄さを追求する傾向があったからである。日本のメーカーの液晶テレビの形状は四角がほとんどである。それに対して、Bordeaux は底辺が折れ曲がった V ラインの形状を採用している。この V ラインが一本足のテレビスタンドに設置された様子がワイングラスを連想させる。Bordeaux はグラスに注がれたワインをモチーフとしてデザインされているのである。サムスン電子はこの Bordeaux で独自のデザインアイデンティティーを得て、液晶テレビ市場において消費者の支持を得たのである。

図表 22 「Bordeaux」



出所：『中央日報』2008 年 7 月 3 日付。

3. 海外デザイン賞とブランド価値

液晶テレビ、携帯電話の市場ごと考察してきたが、サムスン電子が高いシェアを獲得してきた背景には高いデザイン性がある。そこで、サムスン電子のデザイン力の強さを確認するために、海外でのデザイン賞の受賞状況を図表 23 に確認しておきたい。同図表が示すように、サムスン電子は 2002 年以降も、海外においてデザイン賞を数多く獲得しており、サムスン電子のデザイン力の強さがわかる。

また、李健熙は「顧客の心を動かすには、最初の 0.6 秒で製品の良さが伝わらなければならない。そのためにはデザインが必要だ。デザイン力こそが Samsung の競争力であり、それが創造経営につながる」⁵²と述べており、サムスンの競争力の源泉はデザインであるとトップ自らが明言している。さらに、副会長の尹鍾龍も「国内でも海外でも勝負はデザイ

⁵² *Nikkei Electronics* 2007.10.22.

ンしかない」⁵³と述べている。トップがデザインの重要性を認識し、集中的に投資してきたことが海外でのデザイン賞につながり、消費者が欲しいと思える製品を提供するに至ったのである。

図表 23 海外デザイン賞受賞状況

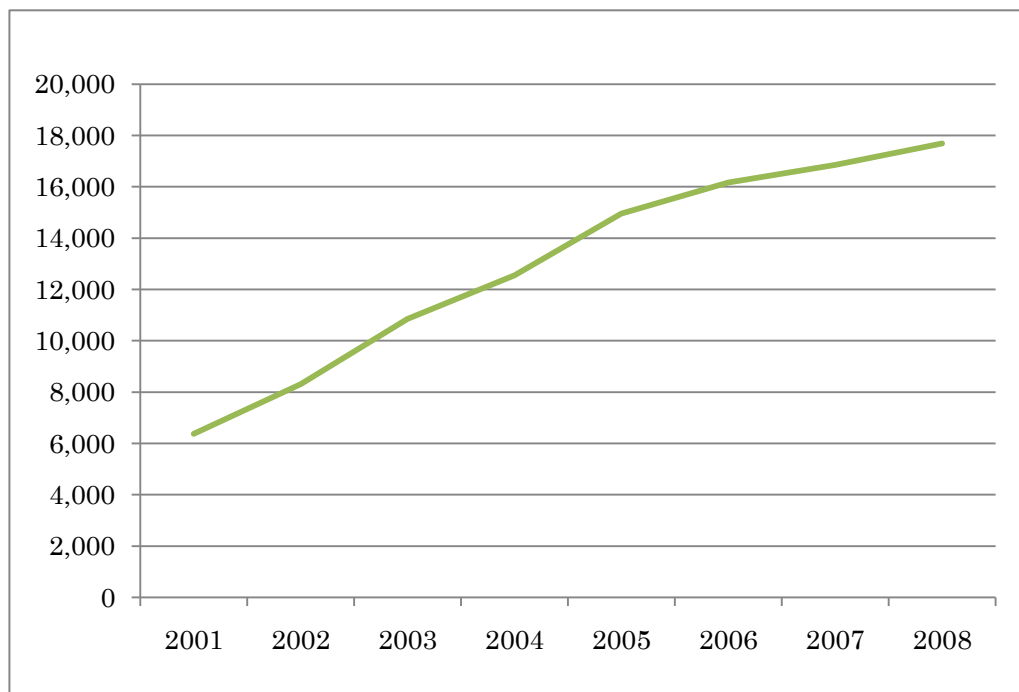
(単位：個)

	IDEA(米)	IF (独)	Gmark (日)
2001	3	11	12
2002	5	5	8
2003	3	4	4
2004	5	8	10
2005	3	19	20
2006	3	31	24
2007	1	50	27

出所：日本サムスン HP より作成。

図表 24 ブランド価値ランキング(Interbrand 社)

(単位：百万ドル)



出所：Interbrand HP より作成。

⁵³ Nikkei Electronics 2007.10.22.

こうしたデザイン性の高い製品を提供してきたことはサムスン電子のブランド価値向上にも貢献している。毎年、ビジネスウィーク誌で発表されている「ブランド価値調査」(インターブランド社)のランキングの推移を示した図表 24 に確認してみよう。

2002 年以降、サムスン電子のブランド価値は右肩上がりに増加し、2007 年には 20 位にランクされる。企業のブランド価値には広告活動、技術革新、デザイン、社会貢献など様々な要因がある。サムスン電子はいち早くデザインに投資し、海外でデザイン賞を数多く獲得してきた。結果、消費者に広く受け入れられ、携帯電話、液晶テレビのグローバル市場においてシェアを拡大していったのである。

4. 地域専門家制度と地域本社制

携帯電話、液晶テレビ市場においてデザイン性の高い製品を開発、発売していったが、単にデザインが良いから売れたのではなく、そこにはサムスン電子の高いマーケティング力も存在した。では、なぜサムスン電子はグローバルマーケットで消費者に受け入れられたのだろうか。世界各国で消費者ニーズをつかむことができたのは、現地に密着したマーケティング戦略があったからである。その鍵は、1990 年に始まった地域専門家制度にある。

地域専門家制度とは、サムスンが 90 年に始めた海外研修制度である。中堅社員から希望者を選抜して海外へ送り出す。大学留学やインターンシップなどと違うのは、その国の文化や歴史、習慣を実体験として感じることで、その地域の専門家を育成するねらいがある。同制度の特徴は、最初の 3 カ月は語学研修が課されるが、残りの 9 カ月間は何をしても自由であるという点である。ただし、本社や現地法人は一切支援しない。アパート探しから、学校探し、人脈作りに至るまで独力ですること、現地をより深く知ることができるのである。派遣期間を終えて帰国すると、今度は正式にその国の現地法人に配属されるケースが多い。世界の新興市場を開拓するために、現地の消費者により密着した視点を持った人材を送り出しているのである。

また、1996 年からは地域本社制度を導入している。地域本社とは日本、アメリカ、東南アジア、中国、欧州の 5 つの本社から構成されている。この制度は現地での販売や生産などの様々な経営活動に対し、地域完結的に意思決定を行う目的で導入され、海外市場における損益は地域本社が負うこととなった。この制度のメリットは 3 つある。第一に、海外の状況に対して最大限密着して新しいビジネスチャンスを模索できることである。第二に、すべての意思決定を地域完結的に行えることである。第三に、意思決定のスピードを速めることができる点である。

こうしたサムスンの地域専門家の拡大と地域本社制が、多くの国で消費者のニーズを把握することを可能にした。市場ごとのニーズに合った製品戦略、マーケティング戦略ができたのは、地域に密着した専門家の存在と地域密着の経営を可能とする地域本社の存在があったからであろう。

終章－李健熙の革新的企業者活動－

本論文では、サムスン電子の1988年以降の時期を4つに区分した上で、デザイン改革期（1996～2001）に発生したアジア通貨危機という経営環境の変化に対し、李健熙がいかに対応したのかがなかでもポイントであった。このアジア通貨危機はサムスン電子にとって最大の制約条件とも言える変化であり危機であった。しかし、この制約条件にもかかわらず、デザイン改革を進めるとともに、「選択と集中」によって中核事業に経営資源を集中させる体制を構築した。李健熙はこのアジア通貨危機という制約条件を逆手にとり、ビジネスチャンスへと転化していったと言えよう。

序章において、サムスン電子の国際競争力の源泉は製品の高いデザイン性であり、それを可能にしたのが李健熙の革新的企業者活動であったという仮説を立てた。分析した結果、この仮説自体は間違っていないと言える。それはサムスン電子がIDEA賞をはじめとする海外デザイン賞を多数獲得し、高いブランド価値を得るとともに、李健熙自身も「デザイン力こそがSamsungの競争力」⁵⁴と認めていることから明らかである。

しかし、サムスン電子が国際競争力を得ることができたのは高いデザイン力と同等に重要な要因があったこともわかった。それは技術力に裏付けされた品質の高さである。第2章で考察してきたように、1993年の「新経営」宣言によって、李健熙は全社員の品質への意識を変革し、サムスン電子は高品質の製品を実現していくこととなるのである。

本論文では革新的企業者活動を「経営環境の変化に対する柔軟かつ迅速な経営者の戦略的意思決定」と定義した。サムスン電子の歴史を考察する中で、李健熙の戦略的意思決定から、2つの局面に革新を見出すことができることが明らかとなった。第一の革新は1993年「新経営」宣言であり、グローバル市場におけるサムスン電子製品の品質の低さに大きな危機感を持ち、量から質への転換をはかった意思決定である。これによりグローバルで戦える土台をまずは構築したのである。しかし、第一の革新では高品質を実現することはできたが、消費者が本当に欲しいと思える製品を提供するまでには至っていなかった。第二の革新は1997年のアジア通貨危機という最大の制約条件に対してであり、より収益の見込める事業へと「選択と集中」を図り、デザインによって競争力を獲得していこうとする革新であった。そして、この第二の革新によって、品質だけでなく、消費者が欲しいと思うような「サムスン・アイデンティティ」を確立したのである。

歴史にIfはないが、もしサムスン電子がデザイン性を伴わない高品質の製品だけを提供していたならば、もしデザイン力に頼って高い品質を確保する意識に欠けていたならば、グローバル市場での成功はなかったのではないだろうか。サムスン電子は技術とブランドがコインの裏表の関係をなす戦略によって国際競争力を獲得したと言えよう。つまり、消費者が一目でわかるようなデザインという表の競争力と、それを支える高い品質という裏の競争力があつたからこそ、サムスン電子の急速な成長は可能となったのである。

⁵⁴ *Nikkei Electronics* 2007.10.22

では、こうした品質とデザインの同時実現によって、グローバル市場では後発メーカーであったサムスン電子に国際競争力をもたらした担い手とは誰か。アジア通貨危機や IT 不況といった危機を自社の弱みを認識するチャンスととらえ、高品質と洗練されたデザインという自社の強みへと転換していった戦略的意思決定の担い手とは、李健熙その人に他ならなかった。以上より、制約条件のビジネスチャンス化を実現し、サムスン電子に後発企業効果をもたらした李健熙こそが、まさに革新的企業者活動の名にふさわしいアントレプレナーであったと結論付けられるのである。

参考文献

【日本語文献】

- ・安倍誠 [2002] 「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－三星・LG・SK グループを中心に－」 星野妙子編『発展途上国の企業とグローバリゼーション』アジア経済研究所。
- ・安倍誠 [2005] 「韓国携帯電話端末産業の成長と展開」 今井健一，川上桃子編『東アジア情報機器産業の発展プロセス』日本貿易振興機構アジア経済研究所。
- ・安倍誠 [2006] 「韓国財閥における家族経営と俸給経営者層」 星野妙子，末廣昭編『ファミリービジネスのトップマネジメント：アジアとラテンアメリカにおける企業経営』岩波書店。
- ・アルフレッド D.チャンドラー, Jr. [2004] 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。
- ・大崎孝徳 [2008] 『日本の携帯電話端末と国際市場』創成社。
- ・韓国経済新聞社 [2002] 『サムスン電子：躍進する高収益企業の秘密』東洋経済新報社。
- ・喜多俊之 [2007] 『ヒット商品を創るデザインの力』日本経済新聞社。
- ・キムソンウン，ウインホ [2004] 『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。
- ・金柳辰 [2006] 『なぜサムスンは中国で勝てたのか』彩図社。
- ・久保文克 [2001] 「アジア経営史の視座－なぜアジアを経営史の対象とするのか－」 東京大学社会科学研究所編『ケーススタディ・アジアの産業と経済』。
- ・久保文克 [2003] 「アジア経営史の方法と課題（Ⅰ）（Ⅱ）」『商学論纂』第 44 巻第 3 号、同 6 号。
- ・張世進 [2009] 『ソニーvs サムスン』日本経済新聞社。
- ・鄭章淵 [2007] 『韓国財閥史の研究：分断体制資本主義と韓国財閥』日本経済評論社。
- ・中川敬一郎 [1981] 『比較経営史序説』東京大学出版。
- ・日本に根付くグローバル企業研究会，日経ビズテック編 [2006] 『サムスンの研究：卓越した競争力の根源を探る』日経 BP 社。
- ・畑村洋太郎，吉川良三 [2009] 『危機の経営 - サムスンを世界一企業に変えた 3 つのイノベーション』講談社。
- ・服部民夫 [1988] 『韓国の経営発展』文眞堂。
- ・服部民夫 [2005a] 『日韓財閥のサステナビリティ：危機後の韓国財閥と最末期三井財閥を中心として』文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書。
- ・服部民夫 [2005b] 「韓国の財閥『現代』の事例を中心に」 経営史学会編『外国経営史の基礎知識』有斐閣。
- ・P・F・ドラッカー [2007] 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社。
- ・福田民郎 [2008] 「デザイン経営の現状と課題」『慶應経営論集』第 25 巻第 1 号。

- ・古川公成・石田英夫・柳原一夫 [1996] 「李健熙 三世会長に聞く 質重視の経営改革」『慶應経営論集』第13巻第2号。
- ・ムン・ギョンス [2005] 『韓国現代史』岩波書店。
- ・曹斗燮,尹鍾彦 [2005] 『三星の技術能力構築戦略：グローバル企業への技術学習プロセス』有斐閣。
- ・張秉煥 [2005] 『韓国電子・IT産業のダイナミズム：グローバルな産業連携とサムスンの世界戦略』そうよう。
- ・東洋経済日報社『韓国会社情報』各年版。
- ・日本経済新聞社『日経市場占有率』各年版。
- ・日本経済新聞社『Nikkei Business』。
- ・日本経済新聞社『Nikkei Biztech』。
- ・日本経済新聞社『Nikkei Electronics』。
- ・日本経済新聞社『日経デザイン』。
- ・サムスン経済研究所 HP <http://www.serijapan.org/>
- ・ソニーHP <http://www.sony.co.jp/>
- ・中央日報 HP <http://japanese.joins.com/>
- ・日本サムスン HP <http://www.samsung.com/jp/>
- ・日本貿易振興機構（JETRO）アジア研究経済所 HP <http://www.ide.go.jp/Japanese/>
- ・IDEA HP <http://www.idsa.org/IDEA2009/index.html>
- ・Interbrand HP <http://www.interbrand.com/>

【韓国語文献】

- ・삼성 비서실 [1988] 『삼성 오십년사』
- ・현대 자동차 이십년사 편찬 위원회 [1987] 『현대 자동차 이십년사』
- ・LG [1997] 『LG 50년사』