

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

御手洗久巳



CONTENTS

日本の製造企業の経営課題

サムスン電子の発展経緯と事業構造

サムスン電子の経営システムと意思決定メカニズム

日本企業の意思決定メカニズムへの示唆

世界超一流企業への課題

要約

- 1 日本の製造企業は、経営システムのさまざまな改革を実行し、1990年代の長期低迷期を経て、最近では好業績を上げている。しかし、改革が本当に浸透し、製造業の競争力強化につながっているのか、リストラ効果や特需効果による表層だけの改革にとどまっていなかったか、危惧を抱かざるを得ない。
- 2 本稿では韓国企業、なかでもサムスン電子の意思決定メカニズムに焦点を当てた。同社は、韓国ナンバーワン企業の地位を不動のものとするとともに、成長性と収益性で、先発の日米欧企業の多くをはるかにしのいでいる。
- 3 サムスン電子の強さの要因にはさまざまな側面がある。オーナーの李健熙会長が実権を握り、重要な意思決定を行う。したがって、オーナー形態を持たない多くの日本企業にとって、その側面はあまり参考にならない。また、最高意思決定機関としての取締役会の位置づけや社外取締役制度といったコーポレートガバナンス（企業統治）の面は、オーナー経営ゆえに依然として多くは形式的であり、そのこと自体が有効に機能しているとはいえない。
- 4 しかし、同社の特異な意思決定メカニズムは、企業トップの見識とリーダーシップ、コーポレート戦略組織「構造調整本部」の存在、専門経営者への権限委譲と報酬インセンティブ、戦略的マーケティングに基づく事業経営の4つに整理され、これらは日本企業に最も欠けているものである。
- 5 なかでも、リスクをとって意思決定を行う専門経営者への権限委譲と高額インセンティブ報酬制度や、技術資源に恵まれないがゆえに、絶えず戦略的マーケティングの視点から事業企画や大規模投資が検討され、トップダウンで意思決定されるケースが多いことなどは、日本企業が謙虚に学ぶべきだろう。

日本の製造企業の経営課題

日本の製造企業は、1990年代の長期低迷期を経て、最近是好業績を上げている。しかし、確固たる事業構造と経営システムを持つ勝ち組企業と異なり、多くは「選択と集中」が中途半端で、好業績は厳しいリストラが生んだ成果にすぎず、また急成長する中国市場やデジタル家電といった特需景気が生んだものとの見方も強い。

一方、生産活動や金融システムのグローバル化のなかで、日本企業の経営システムのグローバルスタンダード化が叫ばれ、商法改正のもとで、持ち株会社などの会社形態の見直し、取締役会、社外取締役、執行役員制などのコーポレートガバナンス（企業統治）の見直し、成果主義の導入による年功序列制の見直しなど、経営システムのさまざまな改革が行われている。しかし、こうした改革が本当に浸透し、製造業の競争力強化につながっているのだろうか、リストラ効果や特需効果によって表層だけの改革にとどまっているのではないか、そんな危惧を抱かざるを得ない。

こうした問題意識に立って、近年台頭著しい韓国企業の意味決定メカニズムを、本稿ではサムスン電子を例にとって詳細に分析し、日本企業が参考にすべき点を明らかにする。同社以外にも、LG電子や現代自動車、浦項総合製鉄、SKグループなど、多くの韓国企業が1997年の経済危機を乗り越えて国際舞台で活躍の場を広げており、財閥企業だから、オーナー経営だからといった形でくくって、そのメリットやデメリットを論じることは困難となりつつある。

なかでもサムスン電子の近年の業績を支えるトップマネジメントは傑出しており、日本企業が謙虚に学ぶべき優位性を数多く指摘することができる。なお、本稿では、意思決定メカニズムを組織機能論で捉えるというよりは、むしろ事業構造との関係でわかりやすく捉えていきたい。

サムスン電子の成功している事業領域は、主に半導体、液晶ディスプレイ、携帯電話である。日本企業は、かつては得意分野だったこうした事業で、逆に苦境に立たされている。このような逆転現象の背後には、韓国企業というよりは、サムスン電子独自の確固たる経営システムや意思決定メカニズムが存在する。サムスン電子といえども、家電事業は必ずしも成功しているとはいえない。むしろ日本の家電企業と同じ苦しみをいまだに味わっている。

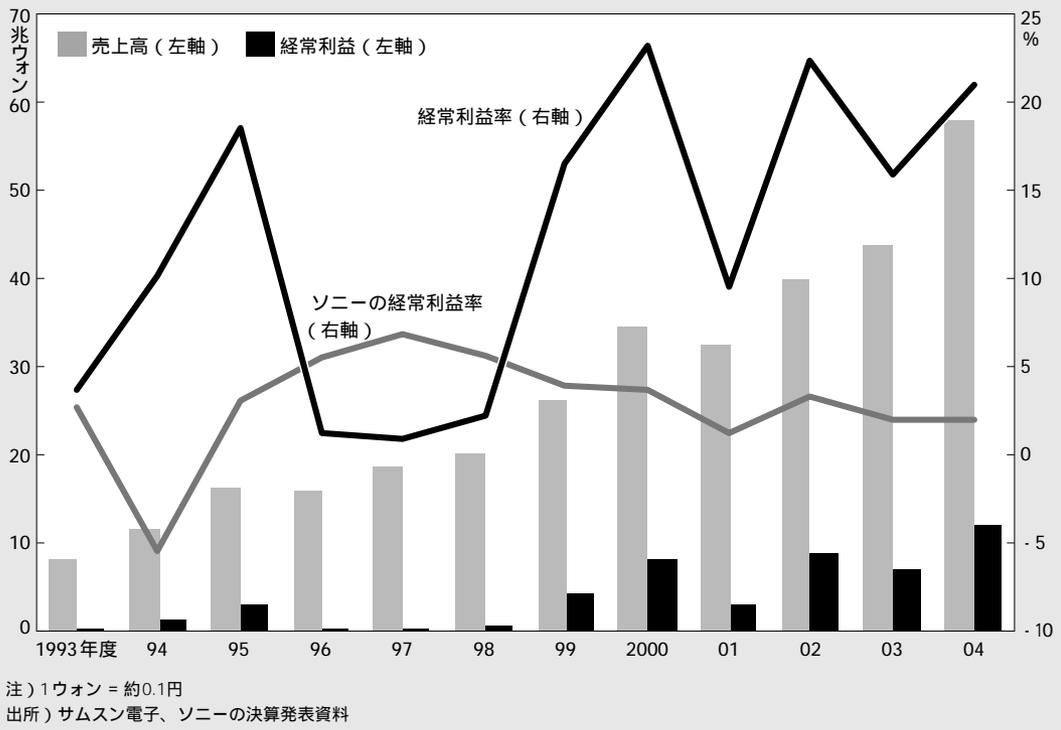
このことは、事業内容や事業構造との関係で意思決定システムを論じないと、その優位性や違いを明確化できないことを物語っている。そこで、サムスン電子の事業構造と競争力の分析を通じて、同社の意思決定メカニズムの特色を明らかにしてみたい。

サムスン電子の発展経緯と事業構造

1 サムスン電子の業績推移

李健熙（イ・ゴンヒ）会長率いるサムスングループの中核企業であるサムスン電子は、半導体、液晶ディスプレイ、携帯電話、家電製品などを主な事業分野としている。2004年度には、売上高57.6兆ウォン（1ウォン＝約0.1円）、営業利益12兆ウォン、純利益10.8兆

図1 サムスン電子の業績推移（売上高、経常利益、利益率）



ウォンを達成し、韓国ナンバーワン企業の地位を不動のものとするとともに、世界的にもその成長性と収益性では、当該分野における先発の多くの日米欧企業をはるかにしのいでいる。

事業内容が異なるため、比較は必ずしも適切ではないが、サムスン電子は利益規模ではトヨタ自動車に匹敵し、利益率でも同社のベンチマーク（比較基準）企業であるソニーを継続して上回る推移を示している（図1）。

韓国企業の大手は、多くが財閥と称されるグループ経営を志向しており、代表的なグループは、サムスン、LG、現代自動車、SK、ロッテ、ハンファなど数多く存在する。1997年の経済危機を境に、財閥の経営形態に大幅なメスが入られ、大宇のように解体を余儀なくされた財閥も多い。したがって、現在ラ

ンキング入りしている各グループは、この試練を経た新生財閥といえる。

サムスングループは、電子、機械、化学、金融などの事業を行う60社前後の系列会社で構成され、韓国の企業グループの売り上げや純利益でトップに位置する。なかでも、売上高で40%前後、利益では大半を占めるサムスン電子の存在が大きい。

サムスン電子の株式市場における時価総額は近年大幅に上昇し、2005年1月末時点で全上場企業の時価総額の合計の20%前後に達している。また輸出規模は、韓国の総輸出額の20%前後に上り、韓国経済への波及効果は極めて大きい。

2 サムスン電子の発展経緯

サムスン電子は、1968年に三洋電機との

資本・技術合併で設立され、AV（オーディオ・ビデオ）機器や白物家電（洗濯機、冷蔵庫など）の組み立てを開始した。1977年には、テレビの量産を開始するとともに、資本関係にあった「韓国半導体」を完全子会社化し（後にサムスン半導体通信）、半導体事業への本格参入の布石を打っている。

前会長の死去に伴い、1987年に現在の李会長がサムスングループのトップに就任した。翌年、サムスンの「第二創業」を内外に宣言し、同時に256キロDRAM（記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー）の開発などで実績を上げ始めていたサムスン半導体通信をサムスン電子内に吸収合併して、本格的な半導体事業を目指し始めた。

1991年にはグループのサムスン電管（現サムスンSDI）から、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）事業を、半導体の生産技術と投資余力に勝るサムスン電子に移管した。これによりサムスン電子は、パソコン向けの液晶ディスプレイパネル事業に注力するなど、半導体や液晶ディスプレイといった電子デバイス事業の推進にターゲットを絞っている。

会長就任後5年経った1993年には、技術資源を持たない韓国特有のアセンブル（組み立て）企業としての発展の限界を危機として捉え、李会長自身の理想の企業経営論を集大成した「新経営改革」を発表し、経営、事業、組織、従業員などすべての変革を求めて、「世界ナンバーワンシェア」「サービス品質向上」「世界超一流企業化」を中長期目標に設定した。1992年にDRAM市場で世界ナンバーワンシェアを確保した半導体事業は、96年には1ギガDRAM開発で先行し、この

時点でサムスン電子は名実ともにDRAMの覇者となっている。

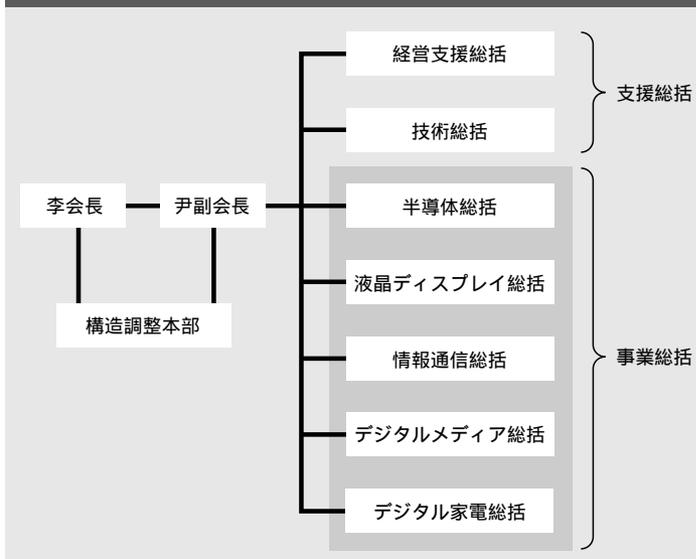
1997年には、海外資金の借り入れに過度に依存した韓国経済を未曾有の経済危機が襲い、サムスングループも半導体・液晶ディスプレイ事業での巨額の設備投資、グローバルな生産拠点展開、さらに会長自身の思い入れの強い自動車組み立て事業分野への進出（95年にサムスン自動車を設立）などで、多額の負債を抱えて倒産の危機にさらされた。

しかし、1993年の「新経営改革」の実践でリスク管理経営の基盤がある程度形成されていたことから、事業の選択と集中とともに、組織人事や財務などの経営基盤の徹底したリストラが功を奏して、他の財閥系企業をはるかに上回るスピードで構造改革を実施し、急速な業績回復を実現している。

経済危機後、1999年にはTFT-LCDでも世界ナンバーワンのシェアを確保した。また、10年かけて開発を進めてきた携帯電話事業では、欧州市場に投入した新開発の携帯電話が爆発的に売れた。その勢いは膨大な潜在市場国の中国でも引き継がれ、携帯電話は半導体、液晶ディスプレイに次ぐ収益の柱に成長するとともに、サムスンブランドの向上に大きな貢献を果たしている。

2002年には、半導体事業でDRAMやSRAM（記憶保持動作が不要な随時書き込み読み出しメモリー）に続き、フラッシュメモリー（電氣的に一括消去、再書き込みが可能な読み出し専用メモリー）でも世界のシェアを確保し、メモリーを中心としながらも、インテルに次ぐ世界ナンバーワンの半導体メーカーに躍り出た。

図2 サムスン電子の組織構造



3 サムスン電子の組織構造

サムスン電子の組織は、現在、5つの事業部門（同社では「事業総括」と呼ぶ）と2つの支援部門（同じく「支援総括」）で構成される。

5つの事業総括は、半導体、液晶ディスプレイ、情報通信、デジタルメディア、デジタル家電からなり、各事業総括は独立採算制を持つ別会社組織にも等しい。

支援総括は、経営支援と技術からなる。経営支援は、中長期計画などの経営企画機能、グローバル展開などの海外支援機能、財務・人事・法務などの経営基盤支援機能を有する。一方、技術総括は、各事業に関連する研究開発支援部門で、事業部門内の開発部門や、グループ内研究開発組織でありながら、サムスン電子が運営費用の大半を賄うサムスン総合技術院の企画管理機能などを担っている。

サムスン電子のトップマネジメントは、李会長、尹鐘龍（ユン・ジョンヨン）副会長、

さらに各総括の社長陣などで構成されるが、李会長のグループ経営を補佐する「構造調整本部」が形式的にサムスン電子内に組織化されている（図2）。

構造調整本部は、かつては秘書室と呼ばれたものである。その機能については後述するが、経済危機時に政府の方針に沿って財閥経営の構造改革を推進するという意味から、多くの財閥で構造調整本部に名を変え、現在に至っている。なお、構造調整本部は、サムスングループの構造調整機能とともに、肥大化したサムスン電子の各総括の構造調整機能をも担っていると推測される。

4 事業総括の特色と課題

サムスン電子の好業績を支えているのは、半導体、液晶ディスプレイ、携帯電話である。半導体事業は売り上げの30%強、営業利益の60%強を、液晶ディスプレイ事業は売り上げの15%、利益の16%を、また携帯電話主体の情報通信事業は売り上げの30%強、利益の20%強を稼いでおり、これら3事業で売り上げ全体の80%、営業利益全体の100%を占めている（表1）。

半導体（DRAM、SRAM、フラッシュメモリー）とTFT-LCDは世界一のシェアを持ち、また携帯電話でもモトローラを抜いて現在世界第2位のシェアを確保している。

しかし、テレビやモニターなどのデジタルメディア事業、および白物家電などのいわゆる組み立て系製品事業は、売り上げ規模では合わせて全体の20%前後を確保しているが、収益性の面では貢献できず、いずれも厳しい現実に直面している（表2）。

(1) 半導体事業

サムスン電子は、1980年代前半にDRAM事業に本格参入し、約10年かけて当時圧倒的な競争力を持っていた日本企業を捕らえた。DRAMの場合、パソコン用途中心と開発ターゲットが比較的明確であり、しかも高集積化、大容量化に伴って数千億円規模の膨大な設備投資が不可欠だったことが、後発であるもののオーナー企業で、投資判断がトップダウンで可能なサムスン電子が成功できた要因とされる。

また、シリコンサイクル(半導体事業の景気サイクル)の谷、すなわち不況下で日系企業などを出し抜いて積極果敢な投資を行い、先行者メリットを得るといった十分に戦略的な投資判断をしたことも成功要因として大きい。つまり、投資リスクは極めて大きい、不況時で新規搬入設備のコストを大幅に抑制

できること、景気回復時に(単価の高い時期に)鮮度の高い新製品の供給を他社に先駆けて実行できることが、サムスン電子の半導体事業の成功につながった。

製品戦略を見ると、DRAMでもアメリカのランバス社が開発した高速タイプにいち

表1 サムスン電子の事業総括別業績

事業総括	売上高		営業利益	
	2003年度	2004年度	2003年度	2004年度
半導体	12.71	18.22	3.61	7.48
メモリー	9.19	14.11		
システムLSI	1.84	2.28		
液晶ディスプレイ	5.19	8.69	0.89	1.88
情報通信	14.20	18.94	2.70	2.81
携帯電話	12.84	17.75		
デジタルメディア	7.72	8.03	0.15	-0.03
デジタル家電	3.41	3.26	-0.11	-0.05
合計	43.58	57.63	7.19	12.02

注) LSI: 大規模集積回路
出所) サムスン電子

表2 サムスン電子の事業総括の特色と課題

事業総括	主要製品	特色と課題
半導体総括	DRAM、SRAM、フラッシュメモリーなど	<ul style="list-style-type: none"> ● 李会長が継続的に積極的な投資で関与し、世界第2位の半導体企業へ ● DRAM、SRAMに続き、フラッシュメモリーでも高いシェア(高級品メモリーでの品ぞろえ) ● 内販の携帯電話用プロセッサを核としたシステムLSIなどの非メモリー領域の競争力が強み
液晶ディスプレイ総括	TFT-LCD	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体で培った生産技術資産をベースに大型TFT-LCDで世界第1位企業へ ● 李会長の意向を受け、市場停滞期に絶妙なタイミングで積極的な設備投資 ● テレビ用を加えて大型TFT-LCD事業は盤石だが、中小型での競争力(外販力)にネック
情報通信総括	携帯電話(GSM、CDMA)など	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府のクアルコム社CDMA開発プロジェクトで技術資源を確保、GSMおよびCDMA方式で世界第2位の企業 ● デザイン戦略に注力、欧米や中国市場でサムスンの高いブランドイメージ確立 ● 次世代技術でもイニシアチブ、市場成熟とコモディティ化状況で高価格戦略維持
デジタルメディア総括	カラーテレビ(ブラウン管、液晶、プラズマ)、プロジェクター、パソコン、モニター、プリンター、DVDプレーヤーなど	<ul style="list-style-type: none"> ● テレビなどのビデオ機器とモニター、プリンターなどの情報機器に特化し、デジタル技術に注力 ● 表示デバイスを内製、グループ内調達し、アジア(中国)生産でコスト競争力強化 ● コア部品とともに差別化要因であるソフト開発力に注力しているが、まだ発展途上
デジタル家電総括	洗濯機、冷蔵庫、電子レンジ、掃除機、食器洗い機など	<ul style="list-style-type: none"> ● 韓国内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中 ● デジタルメディア総括と同様、製品競争力は必ずしも高くなく、収益性劣る ● 物理、化学などを含めた理工学インフラ基盤不足のなかでの先端製品開発力の確保が課題

注) CDMA: 符号分割多重接続、DRAM: 記憶保持動作が必要なRAM(随時書き込み読み出しメモリー)、DVD: デジタル多用途ディスク、GSM: グローバルシステム・フォー・モバイルコミュニケーションズ、SRAM: 記憶保持動作が不要なRAM、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

早く注力し、フラッシュメモリーでは高速 NAND（否定論理積）演算型にシフトするなど、ユーザーニーズを先取りした高付加価値戦略をとったことが、高い収益性をもたらした最大の要因といえる。DRAMでは最先端の製品開発、工程開発で、現時点では日本企業の1年くらい前に行くほどの、完全に優位な体制を築いているとされる。

サムスン電子はメモリー分野でトップシェアを獲得し、半導体全体ではインテルに次ぎ世界シェア2番手につけているが、一頃はDRAM依存からの脱却（脱メモリー）が盛んに論じられた。しかし、システムLSI（大規模集積回路）専用研究棟に3500人（2003年）の研究開発者を擁し、近年では携帯電話向けのプロセッサ事業によって徐々にシステムLSI事業領域を広げており、携帯電話のトップブランド化が必然的に半導体事業の脱メモリー化を促進している。

（2）液晶ディスプレイ事業

サムングループでは、元来ディスプレイ事業に特化したサムスン電管が液晶ディスプレイ事業に参入していた。しかし、TFT-LCDは、半導体生産技術の支援が不可欠であり、パネルの大型化に伴って半導体並みの設備投資が必要となることが予想されたため、1991年にグループ経営陣（会長）の判断で、サムスン電子へ事業移管が強制された。半導体が微細化と大容量化、高速化を強めることで多額の投資資金を必要とするように、TFT-LCDの場合は、パネルサイズの大型化、高精細化が大規模な設備投資を要請した。

液晶ディスプレイの開発ターゲットも、当

初はパソコン用途（ノートパソコンとモニター）が主体で、決められた仕様をいかにより大型のパネルでより安く実現できるか、主として生産技術の高度化が鍵を握っていた。このため、サムスン電子はクリスタルサイクル（液晶の景気サイクル）を利用して、半導体事業と同様に、むしろ不況期に液晶パネル用のマザーガラス（大板）の大型化を実現する設備投資を敢行し、先行者利益を最大化する戦略をとっている。

液晶ディスプレイのなかでも大型TFTパネル事業は、かつての日本企業中心から、現在は主力が韓国や台湾企業に移っており、パソコン用途を中心に韓国、台湾勢が80%前後のシェアを持つ。このなかでサムスン電子は、TFT-LCDの世界市場で16%のシェアを持ち、同じ韓国のLGフィリップスとともに世界トップシェアを確保している。

近年は、パソコン用途に加えてテレビ用の市場が拡大しており、ますますマザーガラスの大型化が必要とされている。テレビ用になるとさすがに生産技術一辺倒というわけにはいかず、画質特性への要求水準も大幅に強まるが、豊富な資金力を背景に研究開発体制を充実させ、液晶ディスプレイ事業に社運を賭けるシャープとの競合関係は厳しさを増している。

テレビ用液晶ディスプレイパネルをより効率的に生産するため、現段階はマザーガラスのサイズが1870mm×2200mmという第7世代ラインの導入が進みつつある。サムスン電子は、ソニーとの合併で総計2000億円を第7世代ライン構築に投資し、2005年後半の生産開始を予定している。2007年以降に予定される第8世代（2160mm×2400mm）ラインで

も、ソニーとの共同事業化を検討し、2010年までに10兆ウォンを液晶ディスプレイ投資に充てることを発表している。

なお、大型TFTパネルで劣勢となった日本企業は、テレビ用を継続して生産するシャープ、日立・松下・東芝連合を除くと、携帯電話などの付加価値の高い中小型パネルに移行しているが、サムスン電子も携帯電話向けのTFT-LCD事業が拡大し、競争力を大幅に向上させていることは注目される。

(3) 情報通信(携帯電話)事業

アメリカのクアルコム社が開発し、携帯電話の第3世代方式として有望視されたCDMA(符号分割多重接続)方式の本格的な実用開発は、1990年前後に韓国政府と民間企業による共同開発プロジェクトで成果を見た。この際、サムスン電子もプロジェクトに参加し、携帯電話やネットワークに関連する種々の技術資源を確保したとされる。

サムスン電子は、CDMAで培った技術資源をもとに、第2世代のグローバルスタンダードであるGSM(グローバルシステム・フォー・モバイルコミュニケーションズ)方式へも参入した。特に、1999年のヨーロッパ市場への本格参入や、その後の中国市場での高価格戦略などにより、携帯電話事業は急速に拡大している。世界シェアは2004年に14%となり、モトローラを抜いて2位に浮上、トップのノキア(フィンランド)を追いかける状況になっている。

携帯電話事業の成功要因としては、上記のようにCDMA方式の共同開発プロジェクトへの参加機会を持ったことが大きい。そのことを通じて半導体内製の内製を有利に展開できた

ことと、徹底したマーケティングに基づくデザイン戦略やブランド創出戦略が大きく寄与している。

携帯電話「Anycall(エニーコール)」は、ヨーロッパ市場に最初に投入した折りたたみ式の新感覚モデルが受け入れられ、また巨大化する中国市場では高価格戦略が当たってトップブランドとなり、サムスン電子のブランドイメージの向上に大きく寄与している。同社のブランド戦略は周到に計画され、長野オリンピックから五輪公式スポンサーとなっていることも効果的に活用されている。

サムスン電子は、第3世代携帯電話をにらんで、アメリカ、ヨーロッパ、インド、中国、ロシアにグローバルソフト開発体制を構築しており、トップ企業のノキアを追撃する体制に死角はない。

なお、携帯電話の生産に必要な部品は、半導体(内製)、基板(サムスン電機)、ディスプレイ(内製、サムスンSDI)、電池(サムスンSDI)のようにグループ内調達部品も多いが、大量に使用される積層コンデンサーなどの高周波部品の大半は、圧倒的な競争力を持つ日系部品企業から調達している。

(4) デジタルメディア事業

サムスン電子は、カラーテレビやVTR(ビデオテープレコーダー)、DVD(デジタル多用途ディスク)などの「デジタルメディア」でも、世界的に高いシェアを確保している。

しかし、要の半導体は、独自開発一歩手前のため、日系企業の先を行く機能の開発には至っていない。そのうえ、ディスプレイ以外のコア技術力が不十分、高付加価値品でのブ

ランドカに欠ける、低中価格品でのコスト競争力では中国企業との競争が厳しいといった点から、数量ビジネスに陥り、収益性の低い事業を継続している。

AV用組み込みソフトは、水原工場内のソフト開発部隊を強化し、成果は上がりつつあるが、まだ独自のアルゴリズム（演算手順）に基づく映像処理ソフト体系を確立するレベルに達していない。

したがって、テレビの映像処理用などコアとなる半導体は、日本から購入せざるを得ない状況が続いている。しかし、2000年代後半には、ソニーのベガエンジンのような自社技術（アルゴリズムなど）による統合的な映像処理技術を完成させる意向である。

1980年代後半から継続しているプリンター事業では、メカトロニクス技術や化学材料技術などの弱みを一歩一歩克服し、ポータブル機では世界シェア2番手グループに入った。長期的には、サービス・メンテナンス事業が収益源となるビジネス用途への展開も検討している。

（5）デジタル家電事業

白物家電などのデジタル家電事業の場合、コア技術力、製品開発力では依然日系企業を追いかける立場であり、この分野に活発に資源を投入しているLG電子よりも低い評価を受けている。

韓国国内の理工学研究インフラや機械加工技術のレベルが十分でないことも、サムスン電子が、独創的な技術を盛り込んだ新製品の開発に弱い原因となっている。デジタルメディア以上に、コア技術力が十分でない、ブランド力が十分でない、低中価格品で中国企業

との競争が厳しいといった要因から、収益性の低い事業に終始している。

サムスン電子の経営システムと意思決定メカニズム

1 経営システムの特徴

サムスン電子の経営システムを概観するに当たって、経済危機下で韓国政府が展開した財閥企業の構造改革政策の意味を認識する必要がある。

1997年後半に発生した韓国経済危機の最大の要因として、財閥企業が行った海外からの借り入れの肥大化があげられる。1990年代に入って、財閥企業がシェア拡大や新規事業参入のために設備投資を増大させ、その資金の大半は海外の金融機関からの借入金で賄った。負債比率は、多くの財閥で400%以上にも上昇した。サムスン電子も例外ではない。

歯止めのかからない借金経営をもたらしたのは、財閥企業のコーポレートガバナンス、ひいては意思決定システムの問題とされた。つまり、オーナーの権限が強く、意思決定において組織的な責任体制が明確でない財閥企業では、オーナー経営者の意向を反映して、無理な借金経営を行う傾向が強い。こうした財閥企業の体質が企業を危機に追い込み、ひいては国家経済をも破綻させるに至ったとの考えが強まり、韓国政府はこの機（経済危機）を捉えて財閥企業の構造改革路線を強化した。

日本では、コーポレートガバナンスの問題がどちらかというと業績悪化や不祥事を背景として浮上しているのに対し、韓国では、国が破産に瀕するような危機を招いたのは、財

関企業のコーポレートガバナンス、意思決定システムの問題との認識が強く、構造改革への圧力がはるかに強かった。

(1) オーナー経営者である李会長のリーダーシップ

李会長はグループ企業の全株式の10%前後を保有し、しかも旺盛な企業家精神を持っており、専門経営者ではできない大局からの意思決定を行いながら、長期的な事業経営視点で強力なリーダーシップを発揮している。半導体や液晶ディスプレイ事業における先行的な設備投資や高付加価値戦略の重要性、携帯電話における次世代技術とデザイン戦略の重要性などを認識し、それらを経営戦略として実践するに当たっては、李会長の強い決断があったものと推測される。

サムスン電子が、李会長をトップとする財閥企業であることは、紛れもない事実である。したがって、構造改革後、急成長しているにもかかわらず、ワンマン経営や世襲の弊害など、オーナー経営のデメリットを依然として抱えている。

しかし、他の財閥企業のトップと異なる点は、後述する構造調整本部の力を借りながらも、半導体をはじめとする重要事業の長期経営に卓越した理解と戦略性を持って取り組んでいること、そして明確な企業経営のビジョンを自身の考察と言葉で創造し、その実現のためには有能な人的資源の活用を最優先すべきことを認識し、そのための仕組みづくりをさまざまな形で実践していることである。

(2) 構造調整本部の役割と権限

韓国の多くの財閥企業には、オーナーの活

動を補佐する構造調整本部（かつては秘書室）が存在する。従来は持ち株会社が禁止されていたので、構造調整本部は法律的には法人組織でないが（持ち株会社が解禁となっても、法的性格を変えていない）、同本部がグループ内企業の財務、人事、投資などの重要案件を採配している。

この組織は、本来は会長の秘書室的な位置づけだったが、サムスン電子の場合は、当初から強力な陣容で、経済危機下にあっても機動力を発揮し、構造調整の役割を十二分に果たしたとされる。

具体的には、オーナーの「危機経営宣言」に基づき、構造調整本部が事業の選択と集中（自動車、流通、機械、防衛産業から撤退、半導体、液晶ディスプレイ、携帯電話に集中投資）や、従業員の大胆なリストラを敢行した。現在は、サムスン電子内に組織化され、李会長の諮問委員会、グループ企業間のビジネス調整機能、新ビジネスの発掘機能などを受け持つ。メンバーは総勢100人程度で、グループ各社から副社長級が出向の形で集められ、グループ内でも格が高いサムスン電子、サムスン生命保険からの出向者が半分程度を占める。

構造調整本部は実質的には持ち株会社の性格を持つが、オーナー経営者直轄の組織で、その権限と能力は絶大なものがある。会長の重要な意思決定を補佐する役割と、同本部そのものがグループ企業の構造調整をリードする強力な権限の両面から、サムスングループ、そしてサムスン電子の意思決定メカニズムに重要な影響を及ぼしている。

なお、そのメンバーはサムスングループ各社の経営者として重用されることが多いた

め、「CEO（最高経営責任者）養成所」ともなっている。

（３）コーポレートガバナンス

前述のように、経済危機で財閥のコーポレートガバナンス、意思決定システム、オーナー制の問題が一気に顕在化し、批判されたため、韓国政府は、企業会計の透明性の確保と監督の強化、取締役会の活性化、上場企業の社外取締役比率（過半数）の規制など、画期的な改革政策を金大中政権のもとで実施し、それらは現在の盧武鉉政権にも引き継がれている。

サムスン電子も、膨大な負債を削減するために徹底的なリストラや財務戦略を実施する一方で、政府の要請に応じて率先して構造改革を実践した。企業会計の透明性の確保や、グループ内の株式持ち合いの解消などの面では、構造改革の成果がかなり出ている。しかし、オーナーによる財閥構造は継続しており、一般的には取締役会の機能とトップマネジメントの意思決定メカニズムでは、やはりあいまいな状況が続いているといわれる。

ただし、オーナーの権限と責任は組織的に明確となり（李会長はサムスン電子の代表取締役役に就任）、中央集権的な意思決定システムから、傘下企業への大幅な権限委譲がなされているのも事実である。この背景としては、ストックオプション（株式購入権）を活用して意欲のある経営者に事業を任せる傾向が強まっているため、有能な専門経営者が登場し、権限委譲のもとでリスクをとって意思決定を行う傾向が強まっていることがあげられる。

（４）戦略志向の事業経営と意思決定

経営と事業の双方における戦略志向の強さがサムスン電子の大きな特色といえ、今日の競争力につながっている。同社に限らず、韓国企業はこうした傾向を相対的には強く有するが、それは事業展開のよりどころとなる技術資源が、日本企業などと比較するとはるかに少ないことにも起因している。

自社の技術資源が乏しい韓国企業は、まず新規事業として有望な分野を探索し、参入可能性の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、どの程度の設備投資を行えばよいかを先に決めていく。

こうした検討は、MBA（アメリカの経営学修士）的なマーケティング手法にのっとり、ターゲット市場の攻略、技術提供元の確保、製品機能の差別化、投資の回収や採算性などの議論でさまざまな仮説が導入され、しかも投資リスクを伴うため、多分に戦略性の強い企画提案となる傾向が強い。自社の研究開発資源を出発点に、ボトムアップで事業構築を検討する日本企業が、どうしてもプロダクトアウト（生産者側起点）的な発想となり、戦略性が薄れるのとは大きな違いである。

サムスン電子の場合は、グループ経営、各事業経営において、こうした多少荒っぽいものの、戦略的マーケティング志向で検討された事業企画をもとに、トップダウンの意思決定がなされていくケースが多い。この象徴が構造調整本部による戦略立案とオーナーによる意思決定であり、各事業総括でも戦略企画部門の役割は大きい。

すでに膨大な技術資源を確保しているサム

スン電子といえども、新しいコンセプトを世に出すまでの力量はまだない。しかし、戦略志向による事業経営は、同社内に十分に浸透している。

(5) 人材育成、人材登用システムと成果主義

1993年に発表された「新経営改革」の中で、李会長は「妻子以外はすべてを変えよう」といった衝撃的なメッセージを送り、従業員、トップマネジメントに意識改革を訴えた。同時に、優秀な人的資源の確保を優先した戦略を打ち出していった。重視しているのは人材登用、人材育成で、内外の有能な経営者、研究者、技術顧問などを破格の待遇で雇用している。

一方、人材育成機関としては、GE（ゼネラル・エレクトリック）の「クロトンビル研修所」を理想モデルとしてつくられていると想像される「サムスン人力開発院」の機能強化を図っている。これは1日4000人の研修能力を持つ人材開発組織で、新入社員の教育という面にとどまらず、むしろ中間管理職からトップマネジメントを担う人材の育成を行う次代の経営者養成機関としての意味合いが強い。

人材を重視するサムスン電子の政策の例としては、ほかに地域専門家制度がある。李会長の肝いりで1990年代初めに導入され、毎年選抜された中堅社員数百人が1年間、欧米や日本などに派遣される。短期間での語学訓練以外に、派遣国の政治、経済、産業、文化などを自分の目で自由に学ぶ機会を与えられる。経験者の多くは、その後同社のグローバル展開を支える人材に育っている。

トップマネジメントに対しては、業績結果を残せば多額の報酬（インセンティブ）で報いるシステムができています。ここ数年好業績が続いていることもあり、トップへの報酬はうなぎ登りで、たとえば、2004年度の社内理事（取締役）の平均報酬は100億ウォン前後に上昇している。逆に、実績を上げられないトップマネジメントには、短期間で交代を迫られる厳しい措置が待っていることも現実である。

一方、経済危機後のリストラで、50代の管理職の多くは退職させられたため、サムスン電子はじめグループの管理職の陣容は大幅に若返り、コスト軽減への寄与が大きく、かつスピードの速い事業経営が実行されている。しかし、40代初めに首尾よく部長に昇進できても、数年後に役員に昇進できない場合は、その時点で会社を追われる厳しい現実が待っている。徹底した成果主義のもとで人材育成、人材登用システムが機能している。

2 意思決定メカニズムから見たサムスン電子の事業競争力

サムスン電子の半導体事業は、当初日本企業が先行するDRAMに特化し、しかも外販顧客の確保を重視するデバイス事業としての戦略的なマーケティングのもとで、投資のタイミングを見極め、高速製品などの高付加価値製品に注力してきたことが成功要因として指摘される。

こうした戦略展開は、李会長自身の継続した半導体事業への思い入れ、構造調整本部の調整能力と権限、各部門（事業総括、支援総括）のトップマネジメントの上昇志向を伴う事業経営能力、そしてリスクを乗り越えて巨

額の投資規模や投資時期を判断する意思決定メカニズムが優れていることに依存すると考えられる（図3）。これは液晶ディスプレイ事業でも同様である。

韓国企業は、元来技術資源が乏しいため、先進企業からの技術移転を資金力で賄うオーナー経営が特色とされた。巨額の投資判断はオーナー経営ゆえに簡単だが、近年は、戦略志向に基づきながら、投資判断が専門経営者によってリスクをとりつつ適正に行われていること、つまりトップマネジメントと意思決定メカニズムが適正に機能していることが注目される。

一方、携帯電話の場合は、組み立て事業であり、半導体事業と違って、リスクの伴う生産設備への巨額の投資を判断する機会は少ない。しかし、早い時点で次世代技術としてのCDMAの開発へ参画した判断は、膨大な開発投資を考慮すると、やはりリスクが大きい。その後のデザインやソフト開発体制の整備などでは、デバイス事業とは異なる専門的な経営センスが必要とされ、グローバル企業として世界シェアを狙うには、半導体開発やシステム構築などに多額の投資が必要となるからである。

確かに、ノキアやモトローラという明確な

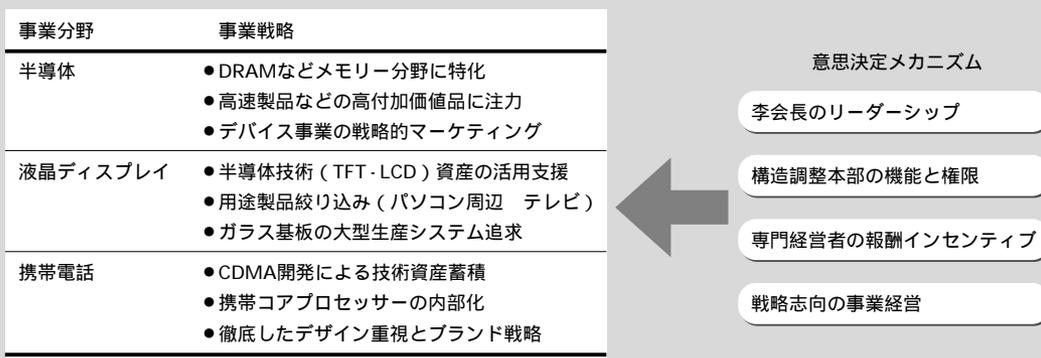
ターゲットがあり、さらに中国市場の台頭など環境に恵まれた面もあるが、デザインとブランド戦略を織り交ぜた新しいビジネスモデルは、やはりサムスン電子のトップマネジメントや意思決定メカニズムが有効に作用した結果といえよう。

なお、携帯電話と同様に組み立て製品事業である家電関連事業の場合、サムスン電子のグローバルシェアは無視できない水準にあるが、先行開発や収益性では伸び悩んでおり、上記3事業に比較して圧倒的な国際競争力を確保する段階には達していない。相対的には技術が成熟化し、また投資リスクがそれほど大きくない事業分野であることも、同社のトップマネジメントや意思決定メカニズムが有効に発揮できない要因となっている。

日本企業の意思決定メカニズムへの示唆

サムスン電子は財閥企業であり、会長が依然として実権を握っており、重要な意思決定の場面では、リスクをとって大胆な判断が行える。このこと自体は、一般的にはオーナー企業でない日本企業にとって、あまり参考にならない。また、最高意思決定機関としての

図3 サムスン電子の3事業分野の競争力要因



取締役会の位置づけや社外取締役制度の採用といったコーポレートガバナンスの面は、サムスン電子でもオーナー経営ゆえに実際には形式的であり、そのこと自体が有効に機能しているとはいえない。これらの点では日本企業も同様な傾向を持ち、サムスン電子や他の韓国企業からの有効な示唆は少ないといえよう。

サムスン電子の事例から日本企業が学ぶべき重要な点は、以下の4つに整理される特異な意思決定メカニズムである。

1 企業トップの見識とリーダーシップ

サムスン電子の李会長は、オーナーとして確かに大きな権限を持っている。しかし、重視したいのは、李会長を含むトップマネジメントが、企業理念やビジョンの構築に自ら関与し、またコア事業についても、構造調整本部の力を借りながらも、専門経営者の視点で未来を考察できる能力を有している点、つまり見識の高さである。このことによって、重要案件でリスクをとりつつ早いタイミングでの意思決定が可能になるとともに、短期的な事業に関する権限委譲も可能となる。

また、会長自身は1993年に発表した「新経営改革」の中で、企業の成長過程において、有能人材の登用や人材の育成を最優先課題とする姿勢を鮮明にしている。経済危機後、徹底した成果主義の導入により、弱肉強食の組織人事制度が定着し、しかも管理職の実質的な早期定年制など、厳しい人事システムが存在する。一方、海外研修による多数の地域専門家の養成、処遇インセンティブによる専門経営者の育成、サムスン人力開発院でのさま

ざまな研修システムの充実など、会長のリーダーシップのもとで半端でない資金が人的資源に関連して投入されている。

巨大化した企業組織にあって、トップの見識とリーダーシップとは何か、改めて考えさせられる。

2 コーポレート戦略組織としての構造調整本部の存在

構造調整本部は、本来、会長秘書室の意味合いが強かった。しかし、経済危機後は、グループ内の組織人事、会計財務、事業構造調整、経営資源配分などにかかわる戦略的な実務能力や企画能力、さらに情報収集能力に長けた組織へと変貌を遂げている。これによって、会長をはじめとするトップマネジメントへの経営支援能力を持つとともに、グループ内の構造調整面で絶大な権限を持つに至っている。

日本でも、複合化した事業構造を見直して競争力を高める目的で、商法改正を機に持ち株会社制に移行し、グループ経営を目指す企業が増加している。しかし、持ち株会社の機能と権限は、十分といえるのだろうか。

韓国の構造調整本部は、実質的には持ち株会社の機能を強力に果たしている。また、同本部はグループ会社から有望な人材を集め、単に調整機能に終始するのではなく、戦略志向の専門経営者を養成する機能を有する。このことも、日本企業の持ち株会社機能に対する重要な示唆である。

3 専門経営者への権限委譲と報酬インセンティブ

サムスン電子では、事業経営に関しては権

限委譲を積極的に行い、会長が種々の事業展開について口を挟む機会は少ないとされる。むしろ、抜擢した事業専門経営者に大幅な権限委譲を行い、巨額のインセンティブ報酬制

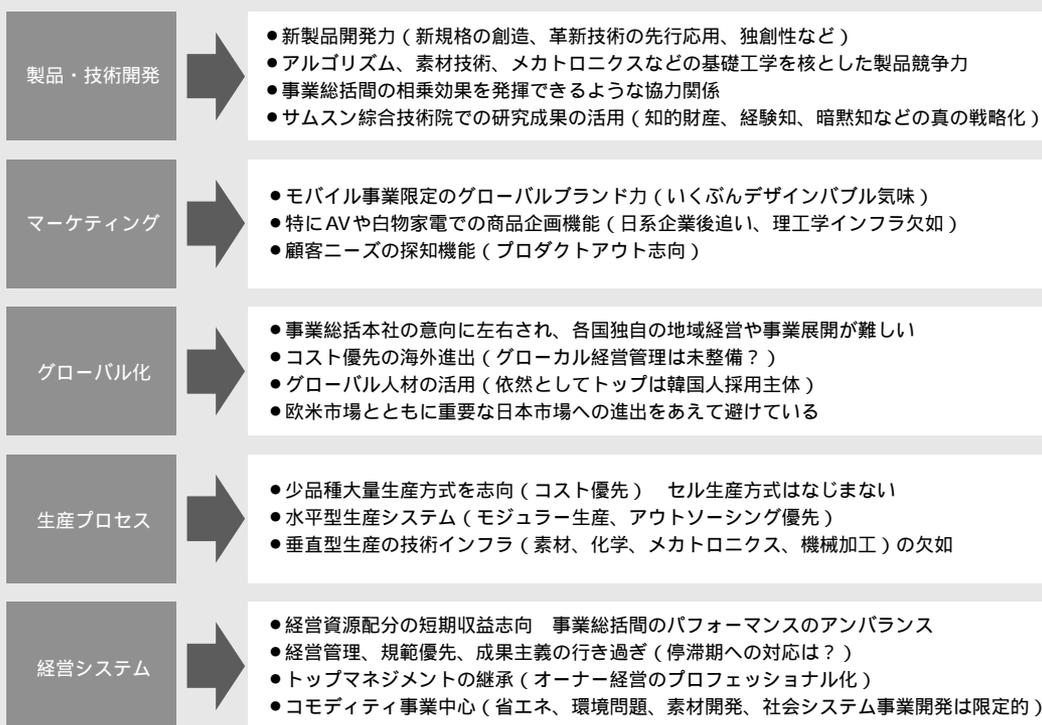
度で業績向上の成果に報いている。言い換えれば、抜擢された専門経営者は、高額報酬と業務達成の充実感を目標に、リスクの高い意思決定を行っているといえよう。

表3 コーポレートガバナンスと意思決定メカニズムにおける日韓比較

比較項目	韓国企業	日本企業	備考
企業家精神	旺盛	戦後・高度成長期よりは弱い	オーナー経営者は旺盛
経営者へのインセンティブ	強い(オーナー、高い報酬)	低い(終身雇用、低い報酬)	労働インセンティブ
経営の視点	短期的(長期的な面もある)	長期的	技術志向、低収益
意思決定の権限	集中(オーナー、構造調整本部)	分散	あいまいさが残る
意思決定のスピード	速い	遅い	リスク回避、非専門経営者
リスク経営	実行しやすい	実行しがたい	サラリーマン経営者
権限の委譲	権限を委譲しがたいシステム	独立経営が可能	十分ではない
リーダーシップ	強い	弱い	オーナー経営者と一部に限定
専門経営者の育成	高い報酬インセンティブで育成	社内競争	社内での過去の実績評価
専門経営者のガバナンス	取締役会とオーナー	取締役会と持ち株会社	十分でない
全社的な組織	構造調整本部(かつて秘書室)	持ち株会社	まだはっきりしていない
経営失敗への責任	あいまいだが明確になりつつある	まだまだあいまい	

出所)サムスン経済研究所の資料をもとに作成

図4 サムスン電子の世界超一流企業化に向けた課題



注) AV: オーディオ・ビデオ

明確な指針を示し、期待成果を達成したトップマネジメントに対して高額な報酬制度で応えるような経営システムは、日本企業ではなじまないという見方もある。しかし、半導体や液晶ディスプレイ事業のようにリスクをとって重要な意思決定を行う必要がある事業の場合、こうしたインセンティブの仕組みを併用しないと、意思決定が先送りされ、結局事業機会を逸し、撤退を余儀なくされることを、日本企業は多く経験してきた。

4 戦略的マーケティングに基づく事業経営

サムスン電子をはじめ多くの韓国企業は、新規事業を展開するうえでの技術資源に恵まれていない。このため、前記したように新たな事業を検討する際は、戦略志向を極めて重視せざるを得ない。

また、半導体や液晶ディスプレイのように巨額の設備投資を断行して、早期回収と高収益化を達成するためには、やはり事業を戦略的に検討せざるを得ない。携帯電話におけるソフト開発体制やグローバル販売体制の構築に関しても同様である。このため、戦略マーケティングの視点から検討された事業企画案、大規模設備投資案をベースに、トップの意思決定がなされるメカニズムが、相対的に徹底していると考えられる。

日本企業における、特に製造業の持っている戦略企画機能とそのスタッフ、専門性を、韓国企業のそれと比較した場合、どのように評価できるだろうか。

世界超一流企業への課題

以上、サムスン電子のコア事業を概観し、競争力要因を意思決定メカニズムとの関連で分析した。表3にはコーポレートガバナンスと意思決定メカニズムにおける韓国企業（サムスン電子）と日本企業の相違点を明らかにした。もちろん、企業活動は多様で、一概に比較できない面があり、例外も多々ある。あくまでも相対的な全体感での比較である。

サムスン電子が属する電子・情報産業分野を前提に考えると、投資判断がポイントとなるデバイス事業や、戦略的なマーケティング活動が重要となる携帯電話事業では、これまでのところ韓国型の意思決定メカニズムが効果を発揮しているといえる。しかも、単にオーナー経営という側面でのみ捉えたと誤解してしまう、多様な意思決定メカニズムに注目する必要がある。

本稿では、意思決定メカニズムの面からサムスン電子の優位性を主としてまとめたが、サムスン電子といえども、世界超一流企業になるには、図4のような課題を抱えている。それらの課題を克服する形で、意思決定メカニズムも進化していくものと推測される。

著者

御手洗久巳（みたらひひさみ）

技術・産業コンサルティング一部上級コンサルタント

専門は電子産業、韓国産業、発展途上国の産業振興政策