

# 韓国企業のグローバル経営を支える 組織・機能

## サムスン電子を事例として

御手洗久巳



### CONTENTS

- I グローバル化に向けた経営改革
- II 新興国などのグローバル経営の成功要件
- III 戦略的なマーケティングマネジメント
- IV グローバル人材の育成・確保の仕組み
- V 韓国企業のグローバル経営の課題と日本企業への示唆

### 要約

- 1 韓国企業の国際競争力は、IT（情報技術）・家電・デバイス・部品といったエレクトロニクス分野にかぎらず、自動車・造船の機械分野や、鉄鋼・化学等の素材分野でも一段と高まり、中国など新興国市場を積極的に開拓している。なかでも韓国を代表するサムスン電子のグローバル経営を支える組織・機能は卓越しており、新興国展開で苦戦する日本企業への示唆が多く存在する。
- 2 サムスン電子の競争力の源泉は、戦略的でスピーディな意思決定メカニズムにある。新興国進出や巨額設備投資など高リスクの経営判断をトップダウンで下すメカニズムは、強力な権限を持つ参謀組織の存在、専門経営者によるインセンティブ経営、さらに上命下従の韓国縦社会構造に支えられている。
- 3 サムスン電子の携帯電話やLCDテレビが、短期間に世界市場で高いシェアとブランドを確保できたのは、李健熙会長の「新経営」に求められる。「新経営」は、財閥経営を刷新し世界超一流を目指すため、社員の徹底的な意識改革とともに、IT・デジタル時代に適したデザイン体制やブランド創造を強く訴えている。通貨危機を乗り越えての飛躍はこの「新経営」の実践による。
- 4 サムスン経営が最も重視するのは、グローバル人材の確保で、トップマネジメントは多くの時間をこれに割いている。科学的で体系的な教育研修プログラム、新興国での徹底した現地化を念頭に置いた海外研修の仕組みを整備するとともに、優秀な人材の確保や能力アップでの貢献度を、役員や中間管理職の重要な業績評価として指標化するなど、インセンティブ経営を徹底している。

## I グローバル化に向けた経営改革

21世紀を迎え、新興国をはじめとするグローバル市場での韓国企業の躍進が著しい。本稿では、飛躍的な成長を遂げているサムスン電子を主な事例として、韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能について多面的な分析を試みる。

サムスン電子は、半導体やLCD（液晶ディスプレイ）パネルといったBtoB（企業間）事業とともに、携帯電話やLCDテレビのようなBtoC（企業・個人間）事業においても世界シェア1、2位を確保し、高収益化を成し遂げている。日本の代表的なエレクトロニクス企業であるソニーやパナソニックと比較すると、2000年代一貫して成長してきたサムスン電子が中盤に連結売り上げで逆転し、一方、営業利益率では終始上回っている（図1）。なお、サムスン電子とソニーやパナソニックの事業構造は、IT（情報技術）や家電事業では類似性を持つものの、特にデバイス事業

の外販化は決定的に異なるため、単純に業績比較することには注意を要する。

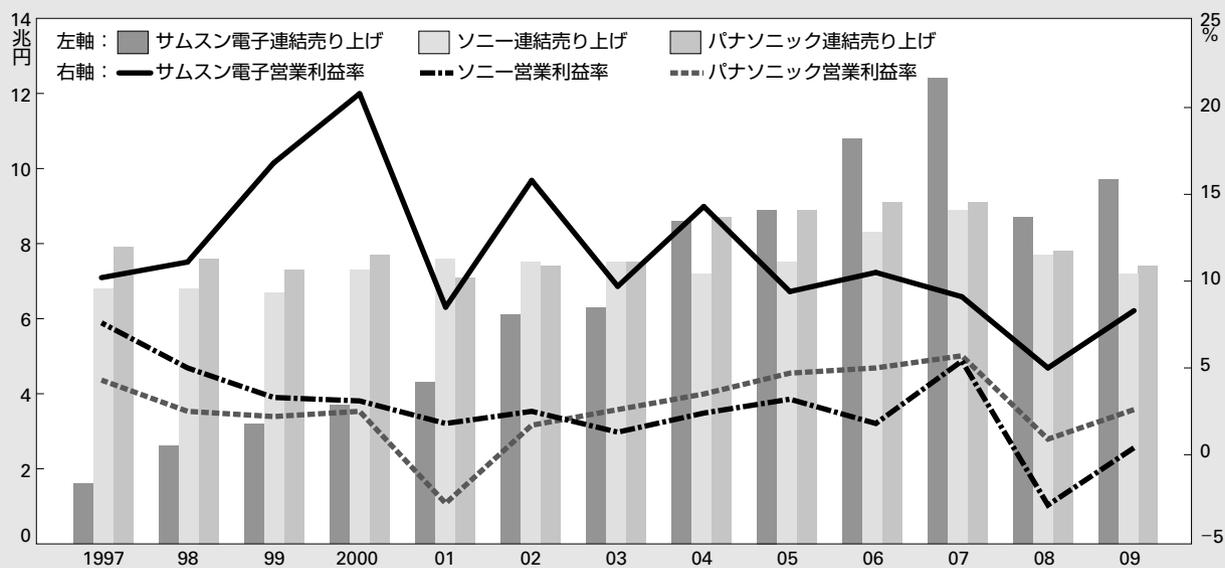
サムスン電子のグローバル経営における成功要因としては、①参謀組織を伴うトップダウンでの意思決定メカニズム、②BtoBおよびBtoC事業での戦略的なマーケティングマネジメント、③周到なグローバル人材育成・確保システム——といった面が指摘できる。

以下、今後の日本企業の新興国での事業展開など、グローバル化に不可欠な経営組織・機能に関しての示唆を求めて分析を進める。なお、サムスングループはサムスン電子を中核として、多くの製造企業、金融企業などで構成される。文章中での「サムスン」はサムスン電子を含むグループ全体を意味し、電子固有の場合は「サムスン電子」と表記する。

### 1 IT革新がもたらす経営環境変化

1980年代後半のバブル期を経て、日本企業が長期低迷期を迎えていた90年代から2000年代にかけて、IT分野での革新が急速に進行し

図1 サムスン電子とソニー、パナソニックの業績比較（連結売り上げと営業利益率の推移）



注) ソニーおよびパナソニックは年度、サムスン電子は暦年  
出所) 各社アニュアルレポートより作成

た。パソコンや携帯電話に代表されるIT製品・システムの高度化と低価格化が進んで、グローバル市場が顕在化すると同時に、さまざまなビジネスモデルが生み出され、やがて今日のネット社会の形成につながっている。

IT革新は広範な事業機会を生み出したが、最も重要なのは、デザインサイクルの短縮化が進み、またリスクの大きな大規模投資の必要性が強まったことである。関連する企業経営は、新規参入、設備投資、M&A（企業合併・買収）、海外展開など重要課題に直面した場合、以前にも増して迅速かつリスクを乗り越える戦略的な経営判断が求められる。IT革新がもたらすこうした事業環境の変化は、財閥オーナーが経営の実権を握り、トップダウン経営を特色とするサムスンなど韓国企業にとって、願ってもない成長機会の到来を意味していた。

## 2 サムスン李健熙会長の「新経営」宣言

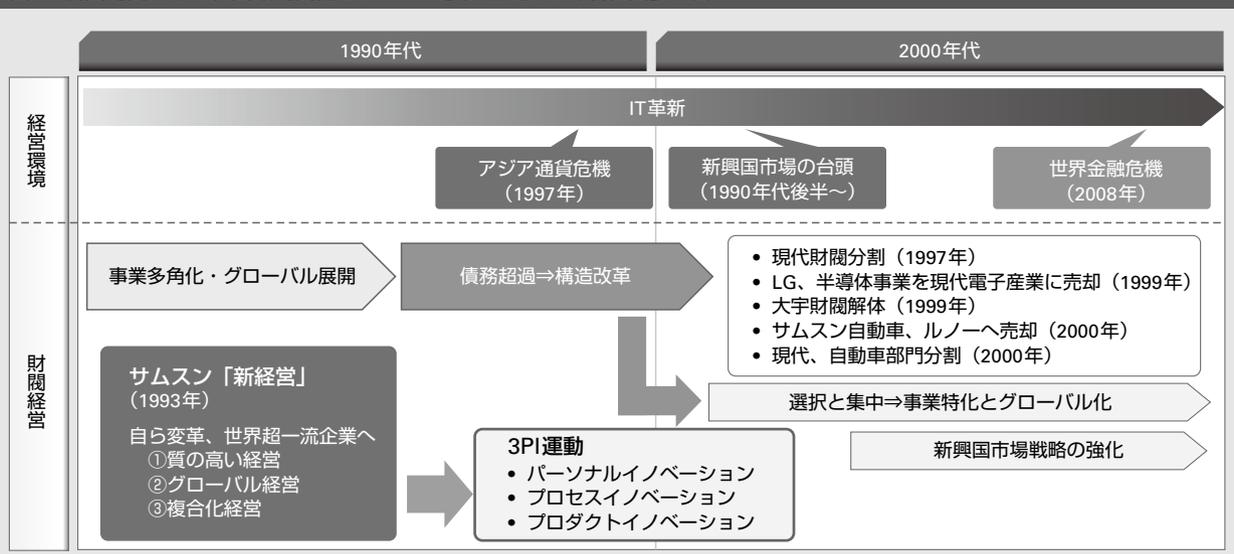
IT革新が本格化しつつあった1993年、サムスン財閥の李健熙（イ・ゴンヒ）会長は、

従来の古い経営管理や社員意識による財閥経営に危機感を持ち、日本企業のものまね依存や低レベルな製品・生産技術力からの脱却を目指し、新しい経営ビジョン「新経営」を内外に発表した。李会長は、ここで社員の意識改革と品質重視の経営刷新を求め、世界超一流企業を目指すことを宣言した（図2）。

「新経営」を発表した背景には、財閥企業自体が持つ構造的な体質の改善の必要性があったことが認められるが、当時李会長が冷静に見すえていたのは、IT革新がもたらす新しい競争環境とともに、中国をはじめとする新興国市場の顕在化によって広がるグローバルな事業機会である。その後1997年に発生した通貨危機や90年代後半以降の新興国市場の台頭などを考慮すると、「新経営」はまさに時宜を得た経営ビジョンであり、これがサムスンのみならず他の韓国企業に与えた影響はきわめて大きい。

「新経営」では、「妻と子以外はみんな変えよう」と、社員自らに改革を求め、具体的には、①仕事のやり方を変える徹底した意識改革とグローバル人材の養成を強化する「パー

図2 韓国財閥企業の経営環境変化とサムスン李健熙会長の「新経営」宣言



ソナルイノベーション」、②コストや収益性を重視し、開発や生産効率の劇的向上を目指す「プロセスイノベーション」、③マーケット指向でデザイン・ブランド創造を意図した「プロダクトイノベーション」——に注力し、徹底した組織・機能改革を実践し始めた。

この3つのイノベーション（3PI）運動のなかでは、②と③は着実に効果を表し始めたが、肝心の①の社員の意識改革については、その必要性を誰もが理解していたものの、当初は実際には思ったような成果がなかなか上がらなかったとされる。

### 3 通貨危機と財閥改革

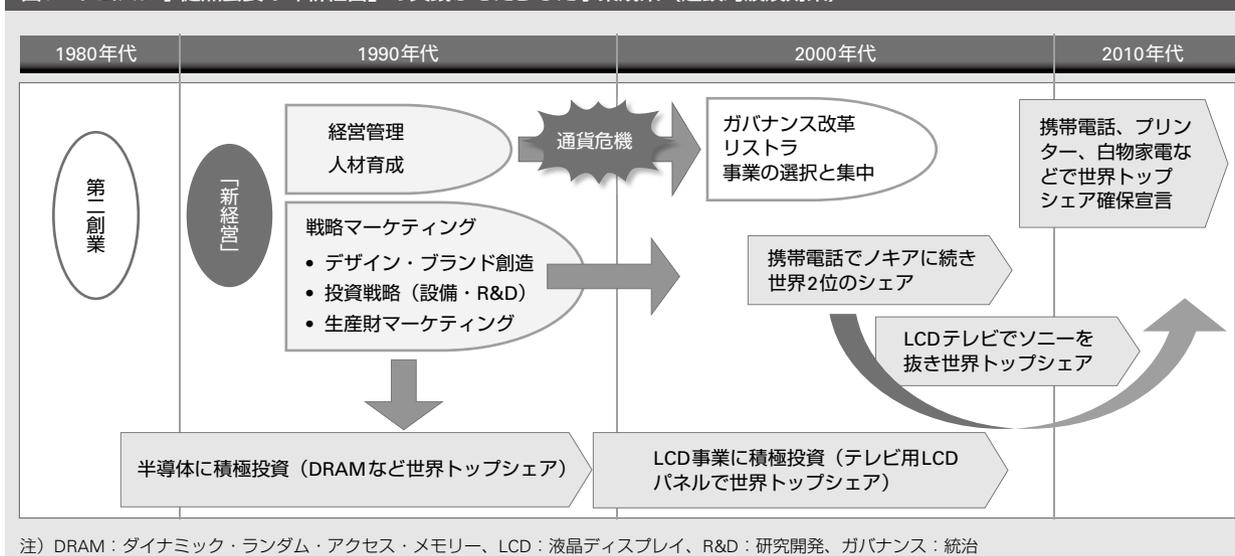
ところで韓国は1990年代前半、公的な監視体制が必ずしも十分整わないなかで金融緩和政策が推進された。この間隙をぬって韓国財閥企業は、事業の多角化や海外進出などのために必要な資金を歯止めなく海外からの短期借入金で賄った。この結果、400%を超える債務超過の企業が続出したことで財閥企業の経営は行き詰まり、結果として国が破産する

通貨危機が発生し、IMF（国際通貨基金）の支援を受け入れざるをえない状況となった。

このいわゆる「IMF危機」下では、多くの企業が倒産もしくは倒産寸前の危機的状況に陥った。このとき、国を破産に導いた元凶は海外からの資金調達に過度に依存し続けた財閥経営にあると非難され、これを受けて韓国政府は財閥構造改革政策を発動し、大宇や現代をはじめ、有力な財閥グループも多くが倒産やグループ分割を余儀なくされた。

この時期、サムスンも深刻な経営危機に陥ったものの、「新経営」効果により組織・機能の見直しが先行していたことに加え、大胆な事業構造改革や半導体事業などによる収益効果もあり、辛うじて破綻を免れた（図3）。また、このときの経営危機は逆に、「新経営」のパーソナルイノベーションが社員に求めた意識改革を推し進めるうえで絶好の機会をもたらしたともされる。つまり、「新経営」は、当初必ずしも順調に効果を上げていなかったとされるが、通貨危機によるリストラや失業の厳しい現実を目のあたりにし、サムスンの役員も社員も本気で意識改革に取り

図3 サムスン李健熙会長の「新経営」の実践もたらした事業成果（連鎖的波及効果）



組み始めたといわれる。

通貨危機は、サムスンに代表される韓国企業の事業の「選択と集中」戦略を大きく推進させることにつながった。このことは2000年代に入り、中国をはじめとする新興国市場の台頭が本格化する前に、韓国企業がさまざまな産業分野で十分な競争力を発揮できるような企業体質の改善をもたらしていたことを意味する。なお、「新経営」の影響はサムスンにとどまらない。他の財閥グループも、韓国企業のトップを走るサムスン経営を絶えず意識しており、特に通貨危機後、財閥経営の構造改革に当たって「新経営」の与えた影響は非常に大きかったといえる。

## II 新興国などのグローバル経営の成功要件

### 1 意思決定メカニズム

新興国をはじめグローバル経営を実践するうえで、サムスンの意思決定メカニズムはきわめて特異かつ強固である。多くの重要な経営判断は、最終的にはトップダウンで下されるが、これらは広範な調査力や優れた分析力を背景とした戦略企画案がベースにあって初めて可能なものであり、サムスンの場合、強固な参謀機能や組織の上命下従構造が、その経営判断をスピーディなものにしている。

#### (1) 会長の意思決定を支える参謀機能

韓国企業の多くは財閥形態を取っており、オーナー会長が所有と経営の両面に深くコミット（関与）している。所有の面では、株式公開されているので持ち分は少ないとはいえ、財閥ファミリーが依然最大株主として企

業を実質的に支配している。経営面では、近年、事業経営自体を専門経営者（後述）に委ねる分権化が進んでいるが、財閥グループの最高実力者（代表取締役）として会長自身が、組織人事、新規事業、設備投資、アライアンスなど最重要課題において経営判断をする状況に変わりはない。

ところで韓国の財閥企業では、従来から会長の重要な経営判断を補佐する参謀組織が存在し、さまざまな経営・事業戦略を実践する際、会長のトップダウンでの意思決定に当たって強力な参謀機能を発揮してきた（図4）。

サムスンの参謀組織は、「秘書室」「構造調整本部」「戦略企画室」「未来戦略室」と時代の流れに応じて名称が変化してきたが、多いときには400人を超す人員を擁したとされる。この組織はグループ内から招集されたメンバーで構成される精鋭部隊であり、会長からの権限委譲のもと、人事・組織、財務・投資、IR（投資家向け広報）、法務、経営診断など、グループ経営を実践する強力な組織であると同時に、会長が行うトップレベルの経営判断をさまざまな形で補佐・支援する戦略的な組織ともいえる。多くのメンバーが、後日グループ内企業のトップマネジメントを担うケースが多く、その面で人材のインキュベーション（培養）機能も果たしている。

LGなど他の財閥企業でも、サムスン同様の参謀組織を有しているが、その機能やステータス（地位）はさまざまである。世界超一流企業を目指すような意識の高い会長の存在もあって、サムスンの参謀組織はきわめて強い権限と実行力を持つが、他社はそれほどではない。もちろん、財閥によっては現代自動車の鄭夢九（チョン・モング）会長のよう

に、強固な参謀組織をあえて持たず、自身が直接調べて戦略を練り、独断即決するような経営スタイルもある。

会長を中心としたトップマネジメントとそれをサポートする強力な参謀組織の存在は、投資リスクの大きな新規事業や新興国への参入、さらに回収リスクの大きな半導体事業等での設備投資問題などでは遺憾なく発揮されたと推測される。なぜなら、意思決定に至るまでには、当該参謀組織による調査分析から戦略策定まで密度の濃い事前準備がなされるからである。1997年の通貨危機下にあつては、政府による財閥構造改革政策のなかで、巧みな構造調整機能を発揮し、リストラを断行する一方で、事業の選択と集中を成功させる原動力になったともいえる。重要なことは、こうした組織は、会長の意思決定を補佐する機能であるとともに、グループ企業の経営・事業戦略を実践する際に、積極的に課題解決の役割を果たしているということである。

また、現地経験が乏しく、販売チャネル構築などに膨大な投資を必要とする新興国への参入に当たっての意思決定でも、参謀組織機

能は遺憾なく発揮されている。つまり、会長補佐の権限を最大限行使しながら事業部門の力を借り、新興国における現地経営の組織・人事、派遣人材の育成や現地人材の採用、専任のグローバルマーケティング機能の組織化やマーケットインに基づくデザイン体制の構築、スポーツマーケティングの実践とグローバルブランドの管理など、韓国本社がイニシアティブを発揮すべき課題について先駆的な役割を担ってきたといえる。

## (2) 専門経営者と上命下従の意思決定メカニズム

財閥企業の事業規模や構造の拡大で、会長がすべての意思決定に携わることは困難となり、近年は事業部門ごとに専門経営者への経営移管が進んでいる。専門経営者には強力な権限委譲とともに、成果に応じた巨額の報酬（インセンティブ）が約束される（次ページの図5）。インセンティブ獲得を目指す経営者は、経営目標を達成するために、リスクを取って大胆な設備投資など経営判断を下す。

この場合、1年から2年といった短期の業績評価が一般的であり、したがって、専門経

図4 サムスンの参謀組織の機能と変遷

| 組織構成 | 「秘書室」<br>(~1998年)  | 構造調整本部<br>(1998~2006年)  | 戦略企画室<br>(2006~07年) | 未来戦略室<br>(2011年~)   |
|------|--|---|---------------------|---|
|      | IR、企画、財務・投資、組織・人事、経営診断、法務、M&Aなど  |   |                     |   |
|      | 250人⇒100人<br>(最大400名)  | 約150人   | 約100人               | 約150人<br>(新規事業チーム含む)  |
| 主な役割 | <ul style="list-style-type: none"> <li>会長の参謀役<br/>(旧関東軍参謀・瀬島龍三の助言)</li> <li>「新経営」実践</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の選択と集中を主導</li> <li>グローバル経営実践               <ul style="list-style-type: none"> <li>新興国マーケティングやブランド管理</li> </ul> </li> </ul> |                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ統括管理</li> <li>新規事業探索</li> </ul> 副会長が室長兼任 |

注1) 通貨危機以前は法人格を持たないグループ参謀組織であったが、最近ではグループ中核のサムスン電子内にあって、グループ経営を補佐している

2) IR: 投資家向け広報、M&A: 企業合併・買収  
出所) インタビューと公開資料より作成

営者の一連のマネジメントの実践スピードは相当に速い。もちろん、サムスン電子が主に携わるIT事業分野は、リスクが高いうえに迅速な経営判断が不可欠で、そのトップマネジメントに要求されるのは、戦略的かつスピード経営である。業績成果を短期で上げれば破格の処遇が約束される反面、期待どおりの業績成果が上げられなければ、トップマネジメントからの即退場となる。

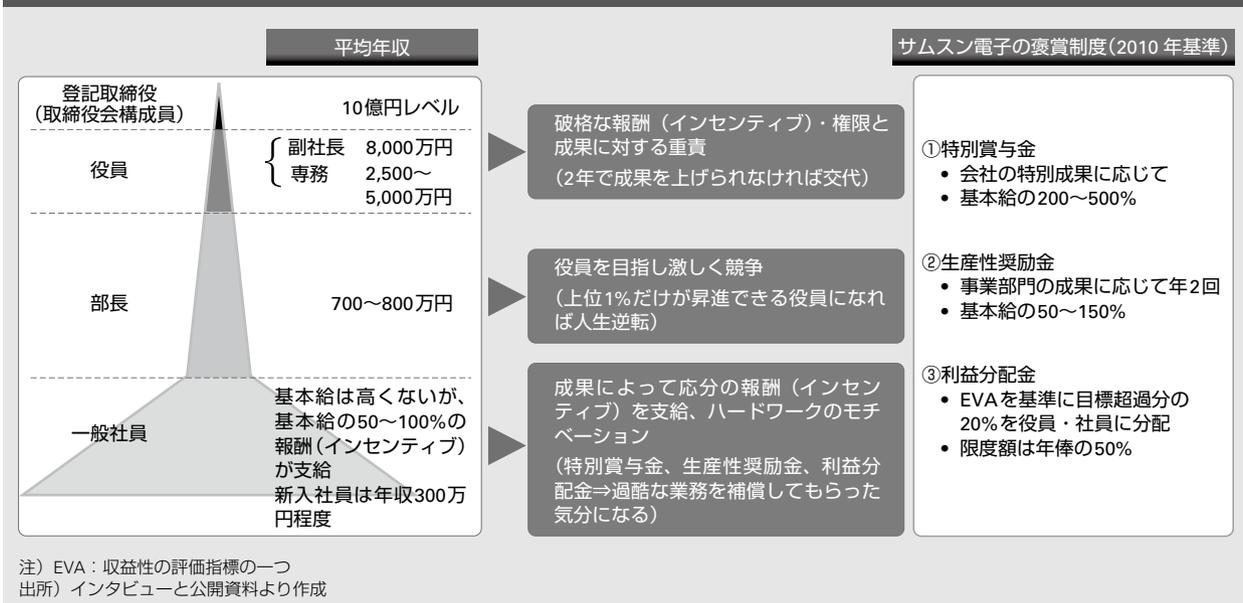
なお、韓国での専門経営者とは財閥オーナーに替わる経営者形態で、一般的にはオーナーから権限を委譲されて事業・経営を行う経営者を指す。多くはサラリーマン経営者であるが、事業・経営のプロとしてインセンティブ経営を実践する。実態は社内からの生え抜きが多い。

専門経営者がトップダウンで示す経営目標達成のための指示・指令を受けた配下の役員は、関連部員の知恵を結集してその目標を具体的な戦略・戦術案に落とし込み、さらにその配下の部員に目標期間内での達成を強く求める。この指令系統は、もちろん目標成果の

達成内容が重要ではあるが、それ以上に、成果報告のスケジュール遵守が徹底的に管理されている。報酬や昇進を求め、部下は上司の指示・指令に沿って、要求された期限内に成果を上げることにひたすら注力する。組織内でのこうした縦方向の上命下従のシステムは徹底しており、特にIT産業で必要とされる戦略的な意思決定や業務活動の実践スピードの速さの源泉となっている。財閥企業における上命下従の意思決定メカニズムは、韓国社会特有の儒教文化を背景としたものでもあり、さらに上長の命令が最重視される国民皆兵制の軍隊生活の影響が強く反映されているものと推測される。

上述のようにサムスンなどの財閥企業の意思決定メカニズムは韓国内特有のものであるが、海外展開でも基本的な構造は変わらないとされる。こうした意思決定メカニズムは、企業文化が未成熟な新興国の経営形態としても強みを発揮できるものと判断し、サムスンをはじめとする韓国企業は同メカニズムをそのまま現地移管していると思われる。

図5 サムスン電子の「画鋸型」の職級と処遇



## 2 財閥企業のコーポレートガバナンス

前述した韓国企業における意思決定メカニズムに影響を与えているコーポレートガバナンス（企業統治）の観点から財閥経営の特色を捉えると、オーナー主権のような特殊な形態であるといえる。韓国財閥の経営は一見、株主主権の欧米企業のように、経営トップ（会長など）がリスクと責任を取ってスピーディに意思決定し、事業・経営をトップダウンで進める姿に似ているが、オーナー主権で所有と経営が一体的であるという点で大きく異なる。もちろん、従業員主権を基本とし、トップマネジメントを合議的に進める傾向の強い日本企業のあり方とも大きく異なる（表1）。

通貨危機以前、韓国の財閥企業は、所有と経営の分離が進まず、重要な意思決定にオーナーが随所で関与しているにもかかわらず、その結果責任が明確でないという問題を抱えていた。通貨危機を招いたのは、財閥企業のような無責任なガバナンス体制が一因であるとの批判も多くなされた。韓国政府は財閥改革の一環として、経営に強くコミットするオーナー（会長）は代表取締役として経営責任を全うする、取締役会は委員会方式とし、取締役は過半数を社外からの登用とするな

ど、従来の閉鎖的な経営形態からの脱却を促した。この結果、今日の財閥経営はグローバルスタンダードなコーポレートガバナンス体制に移行しているが、実態はオーナー主権が継続され、委員会方式の取締役会も形式的なガバナンス改革に終始している。

もちろん、今後、韓国企業のグローバル経営が進展するにつれて、現在のこうした形式的なガバナンス体制はいずれ本来の機能を発揮せざるをえない可能性はあるが、オーナーが実権を握るといふ経営形態に当面実質的な変化はない。したがって、「未来戦略室」のような参謀組織からの補佐・支援を受けたオーナー（会長）や、権限を委譲された専門経営者を通じたトップダウンでの意思決定メカニズムの形態は当然継続されるものと予想される。

## Ⅲ 戦略的なマーケティングマネジメント

### 1 グローバルマーケティング

「新経営」のなかでサムソンの李会長は、デザインやブランド戦略の再構築を強く要請したが、当時、中国のような新興国市場の台頭が予想され始めていたこともあって、サムス

表1 日本・韓国・米国のコーポレートガバナンス（企業統治）比較

|                     | 日本   | 韓国   | 米国   |
|---------------------|--|--|--|
| 株主                  | 株式市場に公開され、機関投資家や個人株主主体   | 株式市場に公開され、機関投資家や個人株主も多くなっているが、オーナー（または一族）が筆頭株主（実質的に所有）                     | 株式市場に公開され、機関投資家や個人株主主体                               |
| 株主総会                | 株主主権の考え方が一部浸透しているが、伝統的に従業員主権                                   | オーナー主権で、オーナーの意向で左右。ただし、海外投資家比率の増加に伴い、株主の意向に配慮する方向                          | 株主主権で、企業経営の最大の目的を業績・収益達成で評価                          |
| 取締役会                | 委員会方式か監査役方式かの選択が可能だが、依然監査役方式が多く、社外取締役の比率は低い（平均1人以下）            | 通貨危機後、委員会方式が義務づけられ、社外取締役比率も過半数に定められた。ただし形式的で、会長支配が継続                       | 委員会方式で、取締役の過半数は外部から登用し、社内は数人以下                       |
| 代表取締役（CEO〈最高経営責任者〉） | 業務上長年功績のあった社員が出世してトップに選ばれるサラリーマン社長。継続雇用が主目的でインセンティブ経営色はきわめて少ない | グループ代表は会長が務めるが、個別会社のトップは功績のあった社員が出世し副会長や社長昇進。ただし、権限委譲のもとで専門経営者としてインセンティブ経営 | 社員が出世して社長になるケースもあるが、社外取締役同様、専門経営者が他社から招聘され、インセンティブ経営 |

ン電子は1995年に、新興国開拓のための全社的マーケティング組織を立ち上げた。年間4億ドルといわれる予算を背景に、デザイン・ブランド創造をコア（核）とするマーケティング戦略刷新のため、海外から著名な専門家が招聘され、役員・社員向けの徹底的なマーケティング教育研修が開始された。当時は、海外事業本部にマーケティング機能を体系的に管理・推進する組織チームがつくられたが、通貨危機後、99年には「グローバルマーケティング室」に移行し、新たにブランド戦略チーム、製品イノベーションチーム、地域戦略チームなど広範なマーケティング組織で構成されるコーポレート組織が誕生した。

通貨危機後、グローバル市場では、中国、ロシア、インド、ブラジルの4つの大国はBRICsと呼ばれ、新興国として期待された。サムソンは、先進国でのサムスンブランド創造はもとより、台頭するBRICsをはじめとする新興国にターゲットを定め、現地法人に上級役員を送り込んだ。その一方で、人材の現地化に踏み込むことにより本社の期待と意気込みを示すとともに、本格的な事業展開のための現地ニーズに根ざした製品開発や新たな販売チャネルの構築などを事業部門任せにせず、本社側が一貫して、重要な経営判断、事業経費負担、事業人材投入の責任を担ったといえる。

これらの改革により、グローバルマーケティング戦略の企画立案を担った全社組織である「構造調整本部」（現「未来戦略室」）のもと、具体的にはグローバルマーケティング室、デザイン経営センター、グローバルブランド管理チームなどが本社組織として位置づけられた。新興国での事業展開を、本社が資

金から人材まで全力でバックアップし、しかもスピーディに進めていくという姿勢を示し、関係者は一丸となって新興国市場への浸透を推進することができた。したがって、初期段階での本社によるこうした強い関与が、新興国における今日の韓国企業の有利なポジションを築くことにつながったといえる。なお、当初の新興国展開における本社のコミットメントが役割を終える段階に至って、本社組織であるマーケティング組織の大半は、後日、各事業部門や現地法人に機能移管されている。

## 2 BtoC事業におけるマーケティング

韓国企業のBtoC事業における戦略的なマーケティングの成功事例としては、サムソン電子の携帯電話事業を挙げることができる。「新経営」で打ち出されたデザイン・ブランド創造をコアとする携帯電話のグローバルマーケティング戦略は、特に新興国市場への事業展開で最も効果を発揮し、緻密かつ正攻法なマーケティング戦略の実践が、韓国の携帯電話産業をグローバルに押し上げた最大の要因である。前述のように「新経営」のなかでは、技術資源に乏しい韓国企業にとって、デザインやブランド創造の重要性が特に強調されているが、サムソン電子としては、携帯電話のグローバル市場拡大前夜であった1990年代初期段階で、しかも後の通貨危機以前に、李会長がデザイン・ブランド再構築に注力したことが幸いしたといえる。

かつて先進国市場において韓国製品は、サムソン電子であっても安かろう悪かろうの評価に甘んじていた。もしも、「新経営」が唱えた新たなデザイン・ブランド戦略を実践す

る事業分野が既存のテレビや白物家電であったとしたら、この分野の製品が新興国で爆発的に需要拡大したとしても、これほどまでの効果は期待できなかったと思われる（図6）。

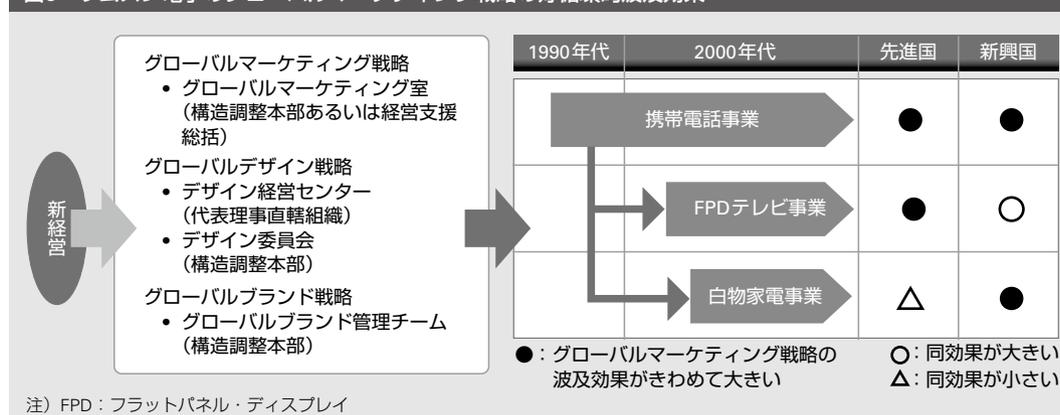
その点、携帯電話は、1990年代初めに韓国政府が、米国のベンチャー企業クアルコム（CDMA（Code Division Multiple Access：符号分割多重接続）技術のライセンスをもとに世界最先端のネットワークと端末技術を習得したものである。しかもCDMA技術はその後、携帯電話の世界標準の基盤となったことで、韓国企業は世界に誇れるエレクトロニクスの先端技術と製品を、新興国にとどまらず先進国をも視野にグローバル展開できるビックチャンスを得た。サムスン電子は携帯電話事業の将来性に賭け、新たなデザイン・ブランド戦略のもと、経営資源をこの分野に迷うことなく集中したことが大きな成功につながったといえる。グローバル市場でのこの携帯電話の成功が、LCDテレビや白物家電のマーケティング戦略にも波及し、今日の好循環を生み出し、サムスンブランド価値の向上に大いに貢献していることは間違いない。

携帯電話事業においてサムスン電子は、多様な機種開発とともにデザイン重視の開発を進めるため、その後、韓国内に500人体制の

デザインセンターを整備している。海外にもロンドン、ロサンゼルス、サンフランシスコ、東京、上海などへと同機能を拡大させ、海外でのユーザーニーズを把握するとともに、海外の優秀なデザイナーを確保する体制を構築している。グローバル市場で競争力を持つ携帯電話の開発体制を推進するための、日本をはじめとした競合企業をはるかに上回る強力なデザイン陣容は、先進国のみならず新興国市場開拓でも絶大な効果をもたらした。もちろん、サムスン電子を追いかけるLG電子も、同様の発想でデザインセンターを国内外で整備しているが、同社はむしろ、白物家電のマーケティング体制を強化している。

上述のデザイン戦略とも相まって、サムスン電子は世界一流ブランドの地位を確保するための戦略も周到に計画・実践してきた。かつて欧州市場では、ノキアのストレート型の携帯電話が一般的であったが、サムスはヒンジ機構により折り畳める（クラムシェル型）高級機種を「Anycall（エニーコール）」というブランドで投入し、コンパクトなデザインを好む多くの女性ユーザーの獲得に成功してブランド力を高めた。また携帯電話がまだ普及していなかった中国でも、1000ドル前後もする高級製品を、やはりAnycallブラン

図6 サムスン電子のグローバルマーケティング戦略の好循環的波及効果



ドで投入した。他の新興国市場においても、サムスンブランドの高級イメージを消費者に定着させることに成功している。さらにオリンピックや世界陸上など世界的なスポーツイベントのオフィシャルスポンサーとして、会長自らが積極的に参画するスポーツマーケティングは、携帯電話を活用したイベント後方支援の情報通信システム提供などと併せて、サムスンブランドをグローバルブランドに効果的に押し上げる重要な要因となっている(図7)。

デザイン・ブランド構築を基本とした携帯電話をはじめとするBtoC領域のサムスン製品のマーケティング戦略は、先進国にとどまらず新興国事業を推進するうえできわめて有効な戦略であったことは、近年の携帯電話やLCDテレビなどの高い世界シェアが物語っている。

### 3 BtoB事業におけるマーケティング

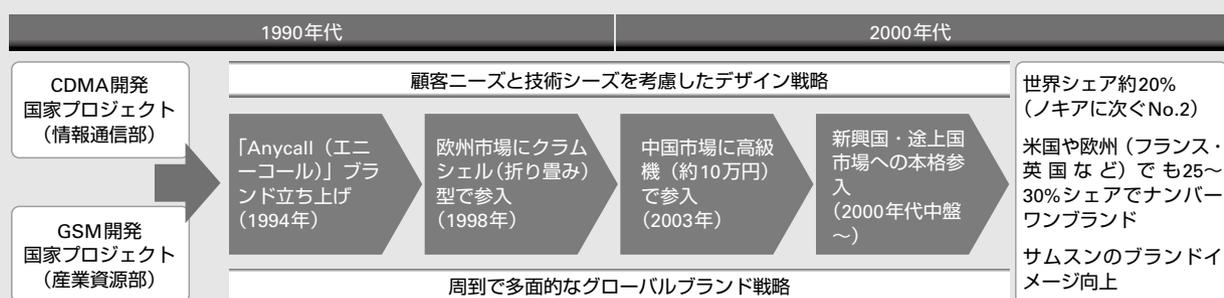
必ずしも新興国市場に直結しているわけではないが、BtoB事業(生産財事業)におけるサムスン電子のマーケティング戦略も傑出している。生産財マーケティングというと、一般的には顧客の購買行動の把握や開発主導での顧客関係強化(提案型営業、ロックイン〈顧客固定化〉型開発等)などの戦略が重要

視される。しかし、ここで取り上げるサムスン電子の事例では、むしろ社内の関連バリューチェーン(価値連鎖)組織の全体最適化に注目し、収益性の高い事業成果をいかに達成するかに主眼が置かれている。つまり、サムスン電子のBtoB事業は、卓越したマーケティングマネジメントの事例といえる。

半導体やLCDパネルといったサムスン電子のデバイス事業は、世界屈指の規模と収益性を誇り、同社の業績を大きく左右する重要な事業で、技術革新、デザインサイクル、投資規模、外販市場といった事業特性から、技術や開発力以上に高度なマーケティングマネジメントの必要性が高い。当該部門のサムスン電子のマーケティング機能は、デバイスの開発・製造・購買・営業など関連部門の全体最適を図り、低コスト・高シェア・高収益を実現するコア機能といえる。

具体的には、重要顧客ニーズの把握、技術や市場の展望、競合他社のベンチマーク、価格・需要予測などの一般的なマーケティング活動に加え、工場ラインでの生産コスト・歩留まり・スループット(単位時間当たりの処理能力)など適正フローの検討・調整にもかかわらず、売り上げ・利益目標を考慮しながら、工程・製品開発から量産までの最適化を前提に、顧客に対する価格・受注・納期など

図7 サムスン電子の携帯電話事業におけるグローバルマーケティング戦略



注) CDMA : Code Division Multiple Access (符号分割多重接続)、GMS : Global System for Mobile Communications

を決定する。

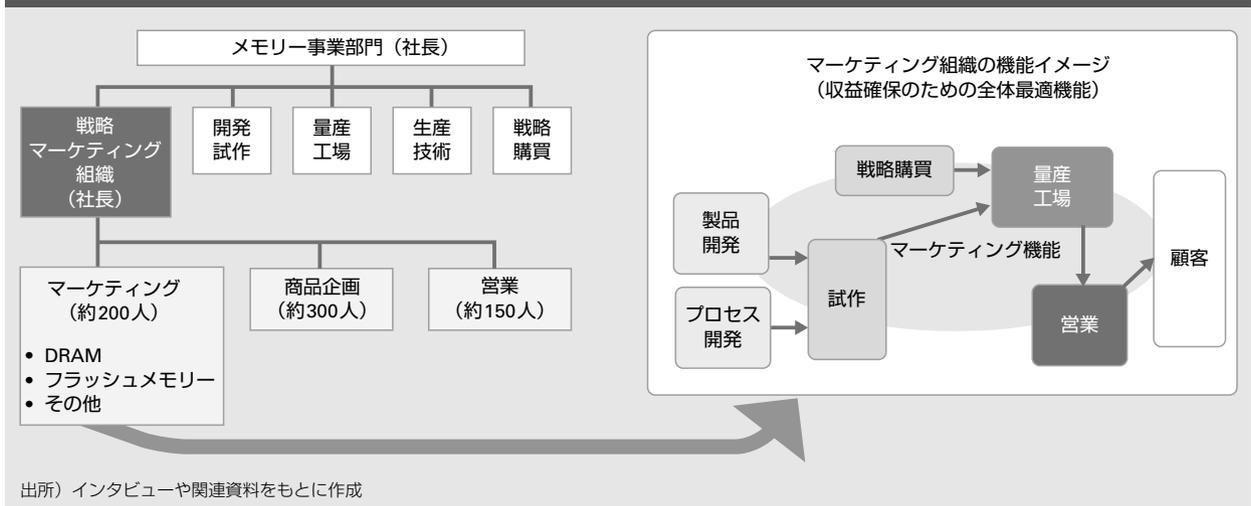
サムスン電子がデバイス事業のマーケティングマネジメントをいかに重視しているかは、投入人数からも理解できる。半導体のDRAM（ダイナミック・ランダムアクセス・メモリー）やフラッシュメモリー事業と合わせると500人前後（営業要員除く）、LCDパネルでも営業要員を除く150人前後の商品企画やマーケティング要員が組織化されている（図8）。このなかにはMBA（経営学修士）取得者も多く、技術主導になりがちなデバイス事業にあって、より科学的なマーケティング手法を取り入れ、多様な顧客ニーズに応えながらも、自社の生産・技術資源を最大限活用し、コスト低減力を発揮しながら収益を最大化する、いわゆる全体最適化の活動をしている。

サムスン電子のデバイス事業でも、当初のマーケティング組織は営業の一部門であったが、しかし徐々に独立していった。半導体事業部門を例に取ると、現状では、マーケティング部門が開発部門、工場部門、生産技術部門、購買部門などと同じレベルで組織化され、しかもそのマーケティングのチーム長に

は半導体事業部門長と同格の社長級が就いている。つまり、半導体事業におけるさまざまな決定権（開発仕様、価格、納期など）はマーケティング部門に集約されており、このことが全体最適による収益最大化をもたらす構造となっている。LCDパネル事業部門でも同様にマーケティング組織のステータスが高い。サムスン電子ではマーケティング組織が生産技術部門をも取り込み、生産技術改革による低コスト化を軸に、顧客開拓と収益化に注力するマーケティングマネジメントを実践している。

工場での高い生産性とコスト削減によって高い収益性を実現することは、半導体やLCDパネルといった資本集約的なデバイス事業に不可欠なため、サムスン電子は製品開発や工程開発を戦略的に行っている。これに対して技術開発力が高度に発達している日本企業の場合、開発組織が優先される傾向が強くなり、工場での生産性向上やコスト削減につながる製品開発・工程開発が十分なされていないと言いき難い。韓国の半導体やLCDパネルなどデバイス事業が、技術的に日本をキャッチアップした（追いついた）だけではなく収

図8 サムスン電子の半導体事業部門におけるマーケティング組織の位置づけと機能イメージ



益性の面でも圧倒的な差を見せているのは、事業にマーケティング組織を介在させて生産性およびコスト管理の面において、開発と生産ラインをうまく連携させているからにほかならない。

研究開発レベルでは確かにいまだ日本に劣るといわれ、「開発のものまね」「製造装置を介してのノウハウ移転」「日本人技術者の大量顧問採用」などと財閥経営が揶揄される一方で、マーケティングは経営戦略と表裏一体の関係であるとの基本的な理解から、そのマネジメント組織に徹底して人材を投入し権限を与えることが、サムスン電子のデバイス事業の競争力につながっている。

## IV グローバル人材の育成・確保の仕組み

### 1 経営トップのコミットメント

サムスンの創業者である李秉喆（イ・ビョンチョル）前会長は、「企業は人なり。人が企業を動かす。企業の成敗を左右するのは人である。人を作り出すのは企業である」「私の仕事の90%は人事である。都合のつく限り面接試験の場に参画する」「研修施設の建設には精魂を傾けた。機会があれば、10分でも研修所に顔を出す」と語り、経営トップとして、人材の育成や確保にかける並々ならぬ決意を示した。

同財閥を1987年に引き継いだ現李会長にも、「天才は早くから発掘・確保しなければならない」「天才教育は絶対必要である」「天才的なアイデアが会社の運命を左右する（1名の天才が10万人、20万人を養える）」「企業が人材を育成しないのは一種の罪悪で

ある」などの、さまざまな「人材語録」があるように、企業経営に先立って人材育成や優秀な人材の確保をきわめて重視している。「新経営」のなかでもそのことを強調し、新興国を中心にグローバル展開に当たっては人材の育成と確保が何よりも重要と判断し、グループ経営のなかでさまざまな組織・機能整備を図っている。

GE（ゼネラル・エレクトリック）のクロトンビル研修所をベンチマークとしてつくった「人力開発院」をはじめとして、コア人材養成の「創造館」、最新技術研修の「電子先端技術研究所」など、サムスンは教育研修施設12カ所を整備し、合わせて1日4000人前後の教育研修が可能な体制を整えている。こうした人材育成の仕組みの構築は、李前会長、現会長の「人材」への思い入れとコミットメントがひととき強いことを物語っている。

### 2 人材育成・確保の仕組み

サムスンの人材育成には、①7・4制による管理職・社員の意識改革、②人力開発院などでの徹底的な教育研修プログラムの実践、③リーダーシップセンターでの階層別リーダーシップ教育・能力診断・幹部候補養成教育、④地域専門家制度やIRO（International Recruiting Officer：優秀人材獲得活動）制度などでのグローバル人材育成・確保、⑤企業内大学での専門家（修士・博士）養成、⑥李現会長自身が私財（150億円）を投じた奨学金制度——など、さまざまな仕組みがあり、人材育成・確保にかける時間と費用は並々ならぬものがある。

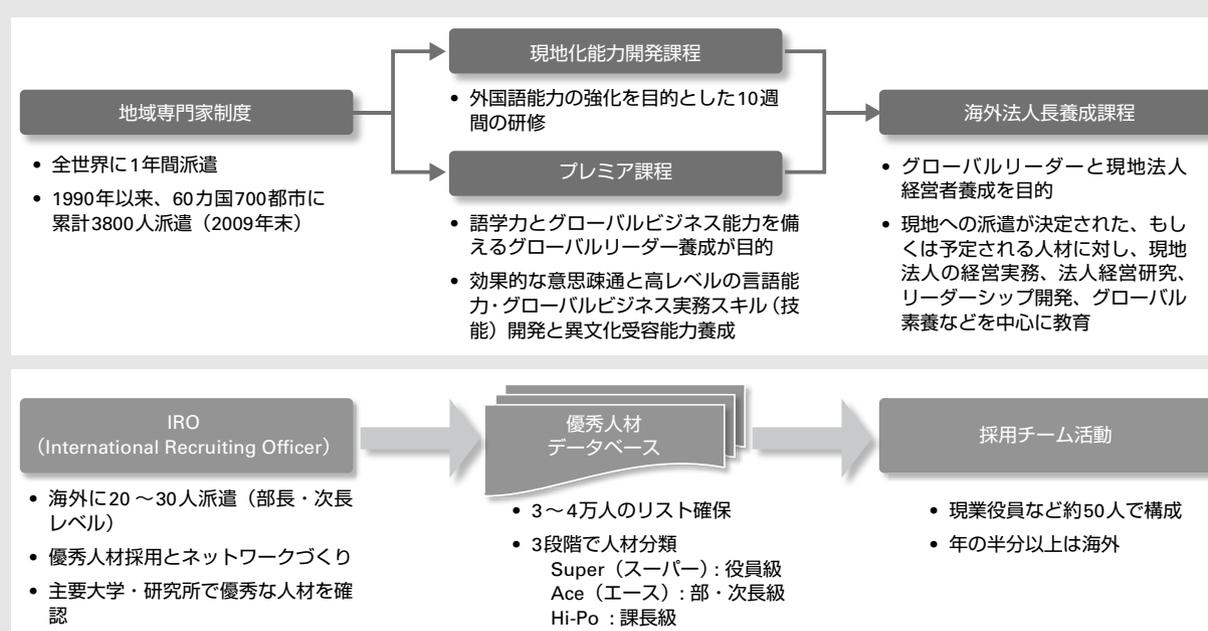
新興国におけるサムスンのグローバル人材育成・確保については、地域専門家制度が有

名である。これは1990年に始まった海外研修制度で、毎年数百人の候補者が1年間海外研修を行うもので、20年間で延べ4000人前後が派遣されている。3カ月の語学研修以外は自由な活動が認められ、派遣国の政治から生活文化などさまざまな国情を体験し、この経験を通じて当該国の専門家としての基礎的能力を得る。帰国後は、現地化能力開発課程やプレミアム課程などを通じて、語学力アップや業務スキル（技能）向上を目指す研修などの機会が用意され、希望と選考によって当該国に派遣される。派遣期間も一般的には5年以上と長く、再派遣のためには海外法人長養成課程なども整えられ、海外現地法人トップとしてのマネジメント上のリーダーシップ研修などが、たっぷりと時間をかけて段階的に行われる。重要な点は、海外人材を系統的かつ継続的に育て上げる仕組みができており、新興国などでのグローバル経営を支える重要な仕組みとなっている（図9）。

サムスンでのグローバル人材にかかわる効果的な仕組みとしては、人材育成や確保などでの実績が、役員や中間管理職のインセンティブ（報酬）評価につながることである。たとえば、部長レベルでは、部下が予定どおり教育研修プログラムを受けて能力アップを達成しているかどうか業績評価の査定項目として重視される。また役員の場合、前述のIROのような仕組みを使って、海外からの有力人材の確保にどの程度貢献したのかが業績評価に大きくかかわる。つまり、日ごろの事業活動以上に人材育成や確保が社員の業績評価のうえで大きなウエイトを占める。サムスンの場合、事業や経営は人が動かすものであり、グローバル化や業績拡大は、結局、優秀な人材をどの程度確保できるのかにかかっていると考えており、トップマネジメントほど、仕事の大半を人材育成や確保に当てるべきという信念に基づいている。

サムスンの人材育成・確保に関するマネジ

図9 サムスンのグローバル専門家プログラム（SGP）と優秀人材獲得活動（IRO）



出所）サムスン人力開発院などの資料より作成

メントを整理すると、まず注目すべきは、会長自らがその重要性を強く認識し、関連組織・機能の整備に膨大な知恵と時間とコストをかけ、そのうえ日々の業務の一環として多くの時間を割き、また役員などにもそのことを強制している点である。優秀な入社人材を、安易なOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）に依存せず、科学的かつ段階的な集団研修によりグローバル経営に必要となる多様な能力を磨き、活用するという「新経営」での信念を実践している。一般的に韓国人材は、入社後の集団研修でさらなる能力アップを期待する傾向にあり、サムスン流の教育研修システムは、その課程は厳しいものの、社員のニーズに優れてマッチしたものといえる。

またグローバル人材については、現地の言葉から文化・生活習慣に至るさまざまな知識や体験の必要性を認識し、地域専門家制度で得た経験を活かし、ステージごとにきめ細かな研修メニューが用意されている。現地に溶け込み、また現地経営で優れたリーダーシップが発揮できるような教育研修体系になっている。今日サムスンをはじめ、新興国での韓国企業の躍進が可能となったのは、新興国市場を継続的に深掘りするための人材育成・確保の仕組みにあるといえる。

加えて注目すべきは、人材育成・確保が人事評価項目として重要な位置を占めている点である。役員をはじめ管理職は、優秀な人材を確保したのかどうか、あるいは教育研修プログラムを受けさせ、その効果がどの程度あったのかを絶えず厳しく査定される。事業の業績評価以上に人材面での貢献度を試されるのである。他の韓国企業もサムスンを見よう見まねでフォローしているが、サムスンの域

にまで達している企業はない。サムスンほど、人材育成の点で徹底した企業を探すことは世界的に見ても難しいと思われる。

## V 韓国企業のグローバル経営の課題と日本企業への示唆

### 1 韓国企業のグローバル経営の課題

韓国企業は、技術開発力がひ弱で付加価値の低い組み立て事業に依存した時代を長く経験してきたが、企業存亡の危機に見舞われた通貨危機以後、そこから立ち直る過程で競争力を高め、大きく成長した。携帯電話やLCDテレビなどのIT・家電事業、半導体などのデバイス事業、自動車および造船事業、さらに鉄鋼・化学事業などで国際競争力を高め、新興国をはじめグローバル市場への浸透に成功している。この勢いは当面続くと思われるが、一方、グローバル経営上の課題も多く残されている。

1つ目は、従来の日本などの先進企業をターゲットした「Fast Follower（敏速な追随者）」から「Fast Mover（迅速な提唱者）」への転換を迫られている点である。冷静に検討すると、サムスン電子など韓国企業の既存事業の将来性は必ずしも明るいとはいえない。技術的におおむね成熟しつつあり、かつ後に続く中国企業が着々とキャッチアップし始めている。既存事業に代わる新規事業探索も近年注力されているが、医療、エネルギー、環境などは有望ではあるものの、先進国企業との競争は厳しく、高収益なグローバル事業にどう育てるのかなど、新事業創造のハードルはきわめて高い。また韓国各企業とも独創的な事業を生むような研究開発環境を必ずしも

保有していないことに加え、既存事業の強靱な競争力こそが新事業の阻害要因となるレガシー効果（過去の遺産）も無視できない。

2つ目は、組織・機能・人材面の課題である。特にサムスン電子の場合、厳しい目標管理と規律統制による社員・組織の閉塞感が指摘されている。画一的な優等生社員が多く、創造性・アグレッシブさ（積極性）が希薄であるとともに、高学歴者（博士号取得者）の比率増大で、現場軽視の風潮が強まっているともいわれる。加えて、海外拠点経営のためのグローバル人材活用にも重要な課題を抱えている。これまでサムスは、海外現地法人トップには基本的に韓国人材を充ててきたが、その補給には限界がある。そのためさらなるグローバル化（新興国のウエイトがますます増加）に際しては、「サムスンイズム」をよく理解し、現地経営のできる優秀な外国人材をどう登用できるかが大きな課題と考えられる。

3つ目は、財閥経営をめぐる諸課題である。所有と経営の分離問題、オーナー世襲問題、グループ企業間の循環出資構造など課題は山積している。事業のグローバル化、資本のグローバル化がより進むなかであって、これまでは韓国特有の閉鎖的な財閥経営がグローバル化の大きな力となってきたが、このままの状態が続いていくことは難しい。財閥経営を国際社会とどう折り合いをつけ、それらを解消しながら成長していくことができるのが大きな課題である。

## 2 日本企業のグローバル経営への示唆

これまで、新興国市場開拓を念頭に、韓国

企業で先行するサムスン電子のグローバル化を支える有効な経営組織・機能の一端を分析した。サムスン電子の経営力は、必ずしも新興国市場のみで発揮されているわけではなく、先進国を含むグローバル展開にもきわめて有効に機能している。競合する日本企業の場合はどうであろうか。サムスン電子が競争力を強めてきたこの20年間、IT・家電事業やデバイス事業といった競合分野で比較すると、世界シェア、売り上げ・利益などの企業業績の差がますます広がっている。

こうした事業分野は新興国市場の台頭で事業内容が多様化し、しかも投資が大規模化するため、リスクを取りながらの経営判断を、遅滞なく、かつ戦略的に行う必要性が強まっている。つまりグローバル化を推進する企業は、強靱な経営組織・機能とともに、優秀かつグローバルな人材の確保が格段に強く求められる。しかし、サムスンと比較すると、日本企業の場合、総じてその対応が不十分で、大きく後れを取っている。以下、韓国企業のグローバル経営に関して、意思決定メカニズム、マーケティング、人材育成・確保の観点から見た日本企業への示唆をまとめる。

### (1) 意思決定メカニズム

日本企業の多くは、依然として技術至上主義かつボトムアップでの合議的意思決定にとどまり、たとえば新興国投資へのトップマネジメントの対応はきわめて鈍い。アジアを中心とした新興国市場での事業経営を考えた場合、欧米流に加えて、韓国・台湾や中国・華僑系企業のトップダウンによる意思決定メカニズムを背景とした厳しい事業競争環境下で、戦略をどう構築し、スピード感を持って

それを実践していくことができるのか、その点で、今のところ日本企業に十分な勝算は見えてこない。

新興国では必ずしも高度な技術や生産力が望まれているわけではなく、現地ニーズにより合った製品・サービスをどのように差別化して効率よく提供していくのかが問われている。現地販売チャネルの構築、現地資本との提携、現地人材の登用など、戦略構築と経営の現地化は待ったなしである。このことは司令塔としての日本本社の役割が重要視されることを意味する。確かにサムスンの現在の「未来戦略室」のような参謀組織は、合議制のマネジメントを特色とする日本企業には必ずしも適さない可能性がある。しかし、海外事業のウエイトが増すなかで、日本企業のトップマネジメントの意思決定を補佐・支援する優れた戦略立案機能の強化は不可欠である。

1980年代に『「縮み」志向の日本人』という著書で一世を風靡した韓国の李御寧（イ・オリョン）氏は同書のなかで、日本人（企業）の「縮み」志向が世界に貢献できる高度な技術を生み出す重要な要素となったと指摘する一方で、「縮み」志向がもたらす戦略性のなさを鋭く指摘し、それが太平洋戦争のように、海外「拡大」志向に走ったときの悲劇的結末を迎える要因になったとしている。このことは日本企業のグローバル化を考える際にも十分念頭に置いておく必要がある。

物づくりに終始した過去の海外展開の場合、必ずしも戦略的な経営判断が必要であったとはいえないが、今起こっている新興国市場への進出は、物づくりの生産体制に加えて効率的な販売体制をどう構築するのかという問題が大きく、それには、マーケティングや

人材育成・確保も含め、現地経営システムの構築に対しきわめて戦略的かつスピーディな経営判断を必要とする。したがって日本本社・トップマネジメントを補佐・支援する戦略機能の強化が望まれることは自明である。

## (2) マーケティングマネジメント

多くの日本企業でのマーケティング機能は営業機能の一環という形での前近代的な位置づけにとどまっているが、特に新興国市場への参画度合いを向上させるには、マーケティングマネジメントの必要性が一段と増している。BtoC事業でもBtoB事業でも、技術至上主義から市場至上主義へ、つまりマーケットインの発想に立ったマーケティング戦略の実践が不可欠である。

BtoC事業で考えると、特に新興国市場をターゲットとする場合、販売力や収益力に直結するのは現地の顧客ニーズに合った製品・機能であるが、技術での差別化が難しいなかでは、デザイン性やブランド力が競争力を左右する。デザイン・ブランドの重要性を長年唱えながらも依然として技術至上主義にとらわれ、高度技術に重きを置いた事業経営では、新興国で成功することは難しい。製品を差別化するためのデザイン力やブランド力をどう創造するのか、収益性を確保するために低コスト化につながる生産体制の構築を、バリューチェーンの全体最適という観点でどう推進することができるのかなど、マーケティングマネジメントを強化する必要がある。新興国対応ではデザイン・ブランド志向のマーケティング体制を本社主導で展開すべきである。

BtoB事業の場合は、日本企業が得意な顧

客ロックインでの開発営業などに加えて、やはりマーケットインの発想を重視しながら物づくりの体制を見直す必要がある。特にデザインサイクルの短いIT関連の部品や素材など生産財事業の場合、絶えず高い技術レベルから発想して生産・販売体制を構築する技術至上主義を見直し、顧客（企業）のニーズやその変化に対応できる最適な開発・生産システムを構築し、コスト重視で収益性を確保できるような全体最適化を推進するマーケティングマネジメントを模索すべきである。特にデバイス事業の場合、新興国市場の拡大で投資規模が一段と増大するため、短期での投資回収や開発投資確保という意味でも、マーケティングマネジメントの役割は大きい。

### (3) グローバル人材の育成・確保

日本企業のトップも人材の重要性について口にする。しかし、トップマネジメントが実際にどの程度人材育成や確保にかかわり合いを持って仕事をしているかについては別問題である。サムスンの李会長が自身も含め、配下の役員や中間管理職に求めているのは、人材育成・確保での貢献である。韓国企業のなかでも特にサムスは、多くの時間と費用を人材育成・確保に割き、またその成果に対して多額のインセンティブが与えられる評価システムができています。日本企業においても、グローバル人材育成・確保を強化する手段として、少なくとも役員や中間管理者の業績評価において、人材育成や確保での貢献が評価されるような工夫が必要と考えられる。

日本企業では一般的に学歴というブランドが重視され、有名大学卒業者はすぐに優秀な社員として扱われる。したがって、社内での

若手の教育研修は形式的なものにとどまり、自己啓発やOJTが重視される傾向が強い。つまり、科学的で体系的な人材育成プログラムによって企業内研修を実施する企業自体が少なく、ましてグローバル人材育成・確保の観点に立って戦略的な人材育成制度を持つ企業はきわめて限定的である。また、人材育成・確保に当たる部門長は、本来、戦略的で長期的に務める職務であるにもかかわらず、一般的な企業においてはそれほどの権限もなく、必ずしも十分な知識と経験、さらに高い志を持った管理者に委ねられているわけではない。

新興国事業に不可欠なグローバル人材を育成・確保するという観点から、あるべき姿としての集団研修を重視し、ステージごとに何度も繰り返して科学的・体系的な研修を実施するような仕組みを構築する必要がある。特に新興国で戦える次代のリーダーを育てるという考え方に立ち、語学はもとより現地経営で不可欠なステージごとのリーダーシップ研修に力を注ぐべきと考える。

もちろん最も重要なことは、経営トップ自らが人材育成の重要性を再認識し、遅滞なく推進できるようにすることである。そのためには人材育成組織を思い切って社長直轄とし、できれば次代のトップマネジメントを担うような優秀な役員を継続的に人材育成の責任者とするような組織運営が望まれる。

#### 著者

御手洗久巳（みたらいひさみ）

コンサルティング事業本部事業企画室シニアコンサルタント（執筆当時）

専門は日韓電子・IT産業における事業コンサルティング、アジア途上国における産業振興政策支援（ODA）