

## サムスンを知る

### 一階宏之

二〇一一年のサムスン電子は、世界的な景気沈滞とグローバル競争のなかで、史上最大の売上げを達成した。連結財務諸表の売上げは一六五兆ウォン、営業利益は一六兆ウォンを超え、負債比率は三二・一%、自己資本比率は七五・七%など、堅実な財務構造を維持した。また、二〇一年における世界のスマートフォン市場では、サムスンの年間出荷台数がアップルを上回り世界トップとなった。このようなサムスンの成長は、オーナーの経営戦略によるところが大きい。本稿では、サムスングループの創業者である李秉喆<sup>イ・ビョンギョク</sup>、二代目会長の李健熙<sup>イ・ゲンヒ</sup>の伝記を中心にサムスンの企業哲学や成長戦略を理解する本を紹介する。

サムスンの創業者である李秉喆は、一九一〇年に韓国慶尚南道で生まれた。一九三〇年に早稲田大学に入学するが、重い脚気を煩い一九三二年に中退する。一九三六年、二六歳の時に馬山で精米所を起こし、運送会社も始めた。

本格事業の先駆けとなるサムスンの第一歩は、一九三八年に大邱で創業した三星商会である。三星商会では、青果物と干物を中国と満州に輸出し、貿易業以外にも麵の製造も行った。一九六九年には現在のサムスン電子の母体である三星電子工業を設立した。李秉喆は、非難、中傷、投獄、ガンとの闘病、破産などの試練を乗り越え、サムスンを韓国ナンバーワン<sup>①</sup>の企業集団へと導いた。李秉喆著『市場は世界にあり』(講談社 一九八六年)は李秉喆の自伝であり、経営哲学について明らかにしている。李秉喆は経営理念として「事業報国」「人材第一」「合理追求」の三つを挙げた。特に、「人材第一」を経営理念の第一におき、社員研修には投資を惜しまなかった。半世紀の経営のなかで仕事の九〇%が人事であると語る。また、世界市場で勝ち抜くためには、第一に国際競争力に耐えうるコストと、高品質を実現すること、第二に国民性による好みをつまく

製品に取り入れることが必要だという。山崎勝彦著『疑人用いず、用人疑わず―サムスン創業者・李秉喆伝』(日経BP社 二〇一〇年)のなかでは、李秉喆の企業家精神は創造的衝動であると説明している。世のなかのためになる仕事を、他人より一歩でも先にやってみようとする意欲は本能であり、この本能が社会的責任感、使命感となつて湧き出てくるもの、それが誠の企業家精神であり、創造的衝動であるということである。

第二代会長の李健熙は、李秉喆の三男として一九四二年に韓国慶尚南道で生まれた。子どもの頃は無口で、おもちゃを分解して遊ぶことが好きな少年だった。小学校五年から中学一年までの三年間と早稲田大学時代を日本で過ごす。会長就任後の翌年一九八八年に「第一創業」を宣言し、事業再編を行う。一九九三年の「新経営宣言」では、「妻と子ども以外は全部変えろ、量から質へ発想を転換、危機意識を求めた新経営」などの指示を出し、勤務時間、商品開発の進め方、意志決定プロセスなどを全面的に見直した。一九九七年の金融危機の

後、子会社や事業の整理、大幅な人員削減を実行し、「選択と集中」により中核事業に集中させた。洪夏祥著・宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男・李健熙伝』(日本経済新聞社 二〇〇三年)には李健熙の経営哲学と人間像が描かれている。李健熙は、父から受け継いだ慎重で綿密な経営判断を行う一方、斬新な事業再編や経営改革を行った。

新規事業を始める際には、なぜ始めるのかを少なくとも六回以上は自問し、自分が納得する答えが出るまで調査を繰り返したという。李慶植著・福田恵介訳『李健熙―サムスンの孤独な帝王』(東洋経済新報社 二〇一一年)は、李健熙の人生観や半生を描いた本である。李健熙は多くの趣味を持ち、またスポーツマンである。映画を通じて人間を研究し、スポーツを通じてチームプレーを覚えた。企業経営にあたっては、徳川家康や豊臣秀吉の戦術、ピーター・ドラッカーやシュンペーターの経済理論を参考にしたいという。そして、父である李秉喆の影に縛られ続けていた李健熙が、一九九三年の新経営宣言で自分の体制を確立できた

と著者は解明する。

『徹底解析!! サムスン成功の秘密』(洋泉社 二〇一二年)は、サムスンの強さを、マネジメント戦略、商品戦略、人材育成などの視点から、アナリスト、ジャーナリストが図解を入れて分析したものである。成功の七つの要因として、新・重商主義、オーナー経営、二番手法、デザイン革命、地域専門家制度、人材第一、成果主義をあげている。片山修著『サムスンの戦略的マネジメント』(PHP研究所 二〇一一年)では、サムスンの大躍進は世界市場に目を向けたことであり、デザイン強化や現地仕様などの商品開発、人事管理や人材育成などの戦略マネジメントが重要だと強調する。吉川良三著『サムスンの決定はなぜ世界一速いのか』(角川書店 二〇一一年)では、一九九四年から二〇〇三年までサムスンの常務を務めた著者が、成長の速さは意思決定の速さであると明示し、キーワードをヒントにサムスン成功の秘訣をわかりやすく解説している。

(にかい) ひろゆき/アジア経済研究所図書館