

先行するサムスン電子

—日本企業の弱点を補完する日韓連携可能性—

国土舘大学講師
元日本サムスン顧問

石田 賢

要 旨

1. 今日のサムスン電子といえば、世界を代表するグローバル企業であるが、サムスン電子の創成期、そこには日本企業からの技術移転だけではなく、日本人技術者の多大な貢献があった。世界に誇るサムスン電子のテレビ、冷蔵庫、さらには半導体事業の立ち上げも、日本企業の存在なくしてはありえなかった。日本企業からの技術移転、日本人技術者のノウハウなどをテコに、サムスン電子はグローバル企業への礎を築いた。
2. サムスン電子はスマートフォン・ギャラクシーの売上に陰りがみられるとはいえ、2015年第3四半期の売上高営業利益率は14.3%と依然高水準である。サムスン電子は2014年末現在として、全世界に生産法人、販売法人、デザインセンター、研究所など210余りの拠点をもち、世界84カ国に32万人の役職員が働く、名実ともにグローバル企業に成長している。
3. グローバル企業サムスン電子の成功から見え隠れするのは、日本企業の弱点である。この意味で今日のサムスン電子から学ぶべき点も多い。それらを列举すると、柔軟かつ素早い組織改革や構造調整、徹底した現場主義の研究開発体制、女性人材採用の本格化(2012年から女性の採用比率を30%以上に拡大/現在34人の女性役員)、有能な外部人材のヘッドハンティング(現在57人の外国人役員/韓国企業で最多)、グローバルな社会貢献活動、などである。
4. 短期的な商品化技術に優れているサムスン電子と中長期の基礎・応用技術に強い日本企業のそれぞれの長所を互いに補完すれば、グローバル市場を席卷していくほどのシナジー効果が生まれるであろう。つまり製品の見える研究開発に徹するサムスン電子と製品化がハッキリ見えない技術開発にも挑む日本企業とは、まさにお互いに不足している能力を補うwin-winの関係が成り立つ。
5. 両国の産業が創造性溢れる未来への成長基盤を醸成していくためには、互いの足りない部分だけではなく、互いの良さを再発見・再認識することが肝要であり、これらを基に共創していくことが、今後のグローバル事業を円滑に推進する原動力となろう。

目 次

1. サムスン創成期と日本企業の貢献

- (1) テレビー三洋、NEC
- (2) 冷蔵庫ー三洋、NEC、東芝
- (3) 半導体ーシャープ、日立、東芝

2. 飛躍したサムスン電子

- (1) 高い収益性
- (2) 部門別・四半期別収益性
- (3) 地域別売上高の推移

3. サムスンから学ぶ日本企業の弱点

- (1) 柔軟な組織改革
- (2) 現場主義の研究開発
- (3) 女性の積極的な登用
- (4) 幅広い人材育成とヘッドハンティング
- (5) グローバルな社会貢献活動

4. サムスンからみた日韓企業連携の未来

- (1) 韓国に不可欠な我が国中小企業の技術
- (2) グローバル人材と先端技術者
- (3) 素早い戦術転換と長期的な戦略の良さを相互学習

1. サムスン創成期と日本企業の貢献

(1) テレビー三洋、NEC

サムスン電子の創成期、そこには日本企業からの技術移転が大きく貢献していた。技術だけではなく、サムスンの経営スタイルも当初は日本的経営を見習って培われてきた。日本の政財界人と頻繁な交流をおこない、日本の産業動向を分析することで、先見性と洞察力を養った。

今日のサムスン電子といえば、世界を代表するグローバル企業として飛躍している姿が思い浮かばれ、その生い立ちをたどれば、日本企業による製造技術の提供があったという事実には隔世の感がある。

世界に誇るサムスン電子のテレビ、冷蔵庫、さらには半導体事業の立ち上げも、日本企業の技術移転だけではなく、日本人技術者の多大な貢献の賜物があった。

まずテレビのケースでは、三洋電機が1968年に韓国に三洋電子を設立し、同じ時期にサムスンが三星貿易を設立し、1969年1月、2社の合併により誕生したのが三星三洋電子株式会社（資本金6億ウォン、従業員36人）であった。

1969年12月、三洋電機が三星三洋電子株式会社へのTV技術移転に応じ、またNECの技術協力により、ブラウン管を製造する三星

NEC工業が設立された。サムスンの家電事業は、三洋電機とNECの技術移転による白黒TVの組立生産に始まった。白黒TVに使う真空管もすべて日本からの輸入に依存していた。

1970年11月、三星三洋電子株式会社が12インチの白黒TVを生産出来るようになり、やがて年間15万台の生産ラインが本格的に稼動した頃から、日本などへの輸出が始まった。

こうした揺籃期を経て、1975年はサムスンのTV部門の飛躍の年となった。三洋電機での研修を終えたサムスンの社員が、日本の技術を基に節電型TVを開発し、これが韓国国内で爆発的な人気を呼んだのである。

1976年には韓国初のカラーTVの生産を開始し、同時に世界各国に支社を設立して輸出に拍車がかかった。1982年には節電型カラーTVを発売し、1983年にTV生産累計1,000万台の金字塔を立てるまでに成長した。

順調に成長していたかにみえた1993年、李健熙会長は、アメリカ出張中にカリフォルニアの家電製品売り場をみて大きな衝撃を受けた。陳列棚の最良の場所に日本製ソニーTVが陣取り、サムスン電子のTVは後方の隅でホコリをかぶっていた。

1993年6月、ドイツ・フランクフルトのキャピンスキーホテルに数百人の役員が集められ、李会長は後々まで言い伝えられている名言「妻子を除いてみな変えなさい」と、自身の伝えたい考えを350時間にわたり説いた。

このときのメッセージが、サムスン電子を品質重視の企業文化に変えるキッカケとなった「フランクフルト宣言」である。

それからわずか3年後の1996年には、サムスン電子と日本の電子業界は先端製品である薄膜液晶表示装置（TFT-LCD）の大型化やDVD（デジタルビデオディスク）プレーヤーで激突するに至った。

日本企業のTV技術導入から45年、2015年もサムスン電子がTVの売上高と台数で10年連続世界第1位を達成する見込みである。2015年第2四半期には、過去最高の世界シェア28.5%を記録した。

(2) 冷蔵庫—三洋、NEC、東芝

白黒TV同様、冷蔵庫も日本企業からの技術移転で産声を上げた。サムスン電子が白物家電に進出しようにも、技術的な蓄積だけでなく、人材もゼロであった。

白物家電への進出は、三洋電機、NEC、後に東芝からの技術導入をキッカケとしている。今やサムスン電子が世界的なシェアを誇る冷蔵庫も、初めは三洋電機からの技術移転であった。

当時韓国国内では、冷蔵庫といえば金星（現LG電子）か大宇電子（現東部大宇電子）であった。そこに後発のサムスン電子が割り込む形でまさに遅れ馳せながら参入、という状況であった。

サムスン電子は、当時親交のあった三洋電

機から冷蔵庫の技術を導入し、コア部品であるコンプレッサーもすべて日本から輸入して、組立て生産を開始した。これが1974年のことである。後発メーカーではあったが、サムスン電子は金星、大宇にすぐに追いつき追い抜いていった。

1997年韓国内初の両開き型冷蔵庫ジッペルをリリース、1999年にはイギリス輸出を開始し、海外市場の開拓が本格化した。2012年に「上冷蔵-下冷凍」というこれまでとはまさに逆転の発想の冷蔵庫を発売した。2014年にジッペルは、グローバル市場で累積1,000万台を販売するという記録を打ち立て、今日のサムスン電子は冷蔵庫販売で世界のトップメーカーに登りつめた。

(3) 半導体—シャープ、日立、東芝

サムスン電子の関心が半導体に集まった1980年代、技術移転を頼れるのは日本企業だけであった。当時、半導体は産業のコメと称され、日本企業としても安易な技術移転は受け入れられなかった。

サムスン電子は、当時世界の半導体市場を席巻していた日本企業に技術提携を打診したが、東芝、日立、NECなどから断られ、唯一シャープがサムスンの研修生を受け入れただけであった。

1983年2月に創業者の李秉喆（イ・ビョン Chol）会長が、半導体で先行する日本を目標とする「東京宣言」を発表した後、当時の

李潤雨（イ・ユンウ）サムスン電子半導体開発室長（現サムスン電子顧問）が、シャープで研修を積ませるために、サムスンの技術陣を送り込んだ。

このときの苦労話は今なおサムスン電子の語り草となっている。シャープに送り込まれた10人の研修生は、大卒以上のエリートばかりであったが、配属先が工場現場という「屈辱」を味わった。当時の韓国では、大卒者は本社の管理職であり、工場ラインに配属されることはなかった。

それでも彼らは仕事が終わってから毎晩集まって、半導体製造に関する断片的な情報交換を寄せ集めて議論を繰り返した。個々が得たバラバラな情報から、半導体製造工程の全体を理解するためであった。

研修期間が終了して彼らがソウルに戻るとき、万が一の飛行機事故を考えて、別々の便に搭乗したといわれる。サムスン電子にとってまさに貴重な技術者たちであり、それは何にも代えがたい先端技術であった。

それから8年後の1991年、日立製作所はサムスン電子に1億5,000万ドルで、半導体CD-ラム、S-ラム、EEP-ロムなどに関する特許使用権を5年間提供する契約を結び、さらに東芝とはフラッシュメモリ半導体に対する特許共有契約を締結した。

その後サムスン電子は、半導体分野に投資を集中し、1992年に世界で初めて64M DRAMを開発し、DRAM生産で世界第1位に跳躍し

た。10年後にはDRAMに続きNANDフラッシュでも世界第1位となった。

現在もサムスン電子の半導体投資は加速している。

サムスン電子は15兆6,000億ウォンを投じて、京畿道（キョンギド）・平沢（ピョンテク）の高德（コドク）産業団地に、世界最大規模の半導体製造ラインを建設中である。この半導体製造ラインが2017年から稼動すれば、サムスン電子はメモリー系と非メモリー系を合わせた金額で、インテルを抜く可能性もある（図表1）。

なお、半導体以外でも日本人技術者が韓国企業に雇用され、急成長に寄与した分野は有機EL、液晶パネル、リチウムイオン電池など多岐にわたる。

2. 飛躍したサムスン電子

(1) 高い収益性

サムスン電子は、日本企業からの技術移転

と技術者のノウハウを吸収して、白物家電や半導体への進出基盤を築き、今日の飛躍的な成長を実現した。

サムスン電子は2014年末現在として、全世界に生産法人、販売法人、デザインセンター、研究所など210余りの拠点をもち、84カ国に32万人の役職員が働くグローバル企業である。サムスン電子の海外法人は、韓国をはじめ北米、ヨーロッパ、東南アジア、アフリカなど15の地域別総括体制から成っている。

現在、サムスン電子はスマートフォンの販売不振から、業績に陰りが見られる。ただし、2015年第3四半期の売上高と営業利益に注目してみると、51.7兆ウォンの売上げ、7.4兆ウォンの営業利益を上げ、売上高営業利益率は14.3%と依然高水準である（図表2）。我が国のエレクトロニクス企業の売上高営業利益率が5%前後であることと比較すれば3倍高い水準である。

スマートフォンの販売不振が業績の悪化に直結していることは明らかであるが、それでもなお、何故高い水準の利益を上げているか、

図表1 世界半導体市場シェアトップ5

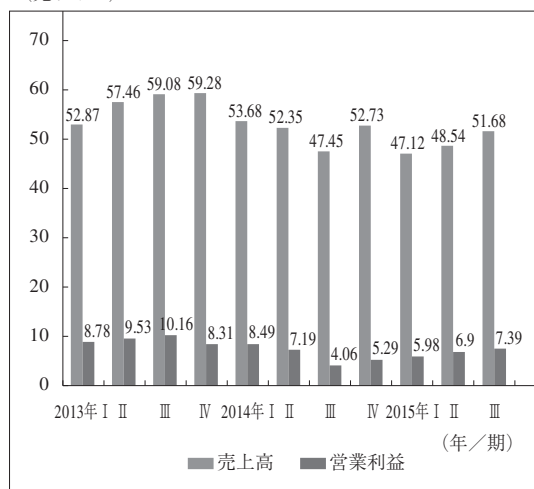
（100万ドル、%）

順位	会社名	2015年第2四半期		2015年第1四半期		2014年	
		売上高	シェア	売上高	シェア	売上高	シェア
1	インテル	11,797	13.6	11,391	13.3	49,964	14.1
2	サムスン電子	10,366	12.0	9,597	11.2	38,064	10.7
3	SKハイニクス	4,209	4.9	4,347	5.1	16,113	4.5
4	クアルコム	3,853	4.5	4,434	5.2	19,291	5.4
5	マイクロン	3,652	4.2	3,866	4.5	16,110	4.5

（資料）市場調査機関HIS発表資料（2015年8月27日）

である。2015年に入りドル高ウォン安という外部要因を除けば、そこには絶えず「選択」と「集中」を繰り返し、不採算事業を切り捨て、有望事業に素早く投資する意思決定の早さがある。

図表2 サムスン電子の四半期実績（連結基準）
（兆ウォン）



（資料）サムスン電子決算発表資料

その他、GEの人事制度を導入した成果主義の徹底、地域専門家制度によるグローバル人材の育成、活発なスポーツマーケティング（オリンピック公式スポンサーなど）、デザインの重視、女性の活躍する機会の拡大など、これらが組織に活力を与え、サムスン電子の好業績を支えている。

(2) 部門別・四半期別収益性

収益性を部門別にみていくと、2014年第2四半期まではIM部門（携帯電話・無線通信など）が売上げと営業利益を稼いでいた。ところが、2014年4月に発売されたギャラクシー S5の売れ行きが芳しくなく、さらに2015年4月に発売されたギャラクシー S6も追い打ちをかけ、IM部門の業績が悪化している（図表3）。

図表3 サムスン電子の部門別四半期実績

（兆ウォン）

区分		2014年					2015年		
		I	II	III	IV	通年	I	II	III
売上高	全社	53.68	52.35	47.45	52.73	206.21	47.12	48.54	51.68
	CE部門	11.32	13.00	11.60	14.27	50.18	10.26	11.20	11.59
	IM部門	32.44	28.45	24.58	26.29	111.76	25.89	26.06	26.61
	DS部門	15.56	16.23	16.29	17.71	65.79	17.10	17.87	20.31
	半導体	9.39	9.78	9.89	10.66	39.73	10.27	11.29	12.82
	ディスプレイ	6.10	6.33	6.25	7.05	25.73	6.85	6.62	9.14
営業利益	全社	8.49	7.19	4.06	5.29	25.03	5.98	6.90	7.39
	CE部門	0.19	0.77	0.05	0.18	1.18	△ 0.14	0.21	0.36
	IM部門	6.43	4.42	1.75	1.96	14.56	2.74	2.76	2.40
	DS部門	1.87	2.09	2.33	3.13	9.43	3.39	3.87	4.65
	半導体	1.95	1.86	2.26	2.70	8.78	2.93	3.40	3.66
	ディスプレイ	△ 0.08	0.22	0.06	0.47	0.66	0.52	0.54	0.93

（注）CEはConsumer Electronics、IMはIT&Mobile Communications、DSはDevice Solutionsの略。

（資料）サムスン電子決算発表資料

業績全体を支えているのがDS（部品）部門の半導体である。サムスン電子の半導体部門は、高付加価値の20ナノDRAMの比重を拡大し、V（垂直構造）NANDフラッシュの供給拡大を図ることで、当面の収益を確保した。2015年第3四半期は、半導体が全営業利益の実に49.5%を占めた。

2015年上半期の設備投資動向をみても、13兆ウォンの半分以上が半導体向けの投資で占められている。当面、サムスン電子の業績は、半導体の売上げと価格動向に左右されることになる。

(3) 地域別売上高の推移

サムスン電子のグローバル化は、ほぼ9割が海外での売上げで、韓国国内の売上げが1割少々であることに端的に現れている（図表4）。

海外売上げで比重が高いのはアメリカである。最近の問題は、ユーロ安により欧州での

売上が急減していることである。基本的にドルで購入した部品・素材で組み立てられた製品をユーロで受け取ることになれば、ドル高ユーロ安が、欧州地域の売上げと収益を直撃する。

ユーロの為替問題以外では、中国市場に黄色信号が点滅していることも懸念材料である。スマートフォン市場において、中国企業の躍進とアップル好調の板挟みとなり、ギャラクシーの販売不振により、2015年に入り中国における全体の売上比率が低迷している。

3. サムスンから学ぶ日本企業の弱点

(1) 柔軟な組織改革

①97年IMF危機への対応

スマートフォンで苦戦しているとはいえ、サムスン電子には、日本企業には欠けている

図表4 地域別売上高の比重推移

(億ウォン、%)

区分	2015年第1四半期		2014年第1四半期		2014年	
	売上高	シェア	売上高	シェア	売上高	シェア
韓国内	38,353	12.1	46,797	12.6	153,247	11.1
アメリカ	92,745	29.3	90,312	24.3	433,940	31.5
欧州	38,527	12.2	80,920	21.8	208,982	15.2
アジア・アフリカ	81,977	25.9	80,664	21.7	298,140	21.6
中国	65,290	20.6	72,564	19.5	283,946	20.6
計	316,892	100.0	371,257	100.0	1,378,255	100.0
アメリカ+欧州	131,272	41.4	171,232	46.1	642,922	46.6
アジア・アフリカ+中国	147,267	46.5	153,228	41.3	582,086	42.2

(資料) サムスン電子 2015年7月30日

グローバル企業としての展開力を十分備えているという事実がある。ここに日本企業の弱点があり、これを克服していかなければならない。日本企業は、まだまだサムスン電子から学ぶべき点が多いのである。

1997年のIMF危機のときは、組織の大改造を決行した。従業員数は1997年末の57,342名から99年末までに39,350名と2年間で3分の2に減少した。残った4万名の従業員の半分にあたる2万名を新規事業の分野に配置転換した。本社スタッフ1,400人のうち1,200人を工場現場に配置転換するなど荒療治をおこなった。

この結果、1997年の売上高約20兆ウォンから2000年には40兆ウォンに倍増するまでに回復し、一人当たりの生産性が3倍に飛躍した。

同時に、権限と責任を明確化する組織に変更した。1999年、GBM（グローバル・ビジネス・マネジメント）制度を導入した。GBM制度は、事業部長が、製品開発からデザイン、製造、マーケティングまですべてをコントロールするシステムである。事業部長の権限は強くなるが、在庫管理から損益管理まですべてを事業部長の責任とした。

②08年リーマンショックへの対応

2009年1月、サムスン電子は、現場中心に転換することを基本に、2部門-10事業部の臨戦態勢に改編した。部品中心のデバイスソリューション（DS : Device Solutions）とデ

ジタルメディアと製品中心のデジタルメディア・コミュニケーション（DMC : Digital Media & Communications）の2部門に再編した。

この組織改変の際、全従業員のうち業績の悪いボトム20%が退職となり、残り80%の従業員の3分の2が配置転換されるという史上最大の‘総入れ替え’を実施した。

2009年12月、サムスン電子は、‘全社－2部門－10事業部’から部門をなくし、‘本社－7事業部’体制に統廃合して簡素化した。

このときのサムスン電子の説明によると、「世界的な経済危機を脱出した今、経営効率性を高めるために、ひとりの代表理事体制で組織を統合した」とのことである。組織改革を通じて、アフリカ総括を新設するなど、この時期にアフリカのマーケティング・営業人材育成と流通網拡大に注力している。

③15年の危機経営

2015年3月に、‘危機経営’を宣言して、経営支援とIM部門の役職員を削減した。支援部署など間接部門の人材を営業の現場に送り出し、実績の悪化したIM部門は体制再編の結果、2つの部門で1年前より5,000人減らした。とりわけ経営支援部門の職員数は、11,864人から7,140人へと4,724人も激減している。

これは同期間にCE部門が1万5,462人から2万751人、DS部門は4万1,760人から4万2,713人に職員数が増えたのと対照的である。

2011年7月李会長が“ソフトウェア、デザイン、サービスなどソフト技術の競争力が重要だ”と指摘した後、ソフトウェア人材比率を研究開発（R&D）人材の70%まで増やすと発表した。

李在鎔副会長の方針は、単にソフトウェア人材を増やすということではなく、ソフトウェア人材の能力評価に重点を置いている。これが端的に現れたのが、2014年末にソフトウェア開発を総括する韓国内メディアソリューションセンター（MSC）を解体したことである（図表5）。ソフトウェア人材に専門性を重視している。

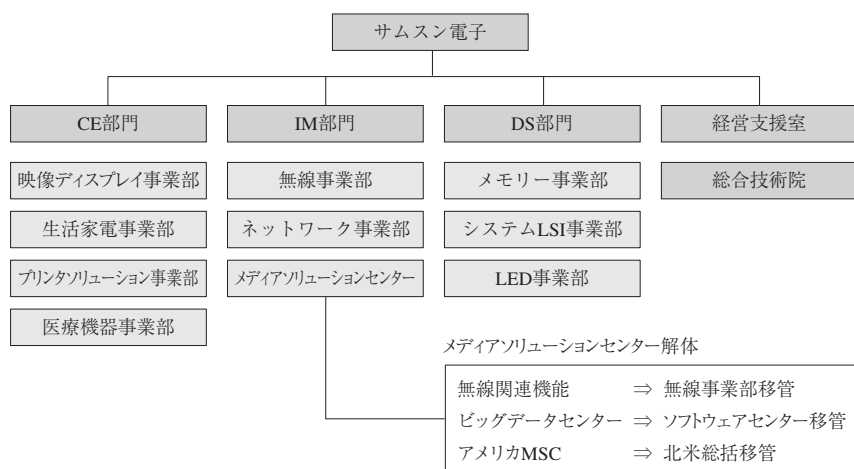
このように人員の異動だけでなく、機能していない組織は、設置した時期を問わず、すぐに解体している。

(2) 現場主義の研究開発

サムスン電子の研究開発組織は、基本的には3段階で構成されている。1～2年内に市場にリリースする商品化技術を開発する各部門傘下の事業部開発チーム、3～5年後の未来有望な中長期技術を開発する各部門研究所、未来の成長エンジンとして必要な核心要素技術を先行開発する総合技術院である。

権五鉉・副会長は、2013年9月から総合技術院の研究員を異動し始めた。10年以上をターゲットとした総合技術院の基礎研究に携わる開発スタッフを削り、生産技術研究所の研究員を大幅に配置転換し、商品化技術など目先の開発をテコ入れしたのである。この異動により、総合技術院の研究人材のうち相当数がモバイル研究所・電子素材研究所などに

図表5 新規事業と連動した組織改革



（資料）サムスン電子（2014.12.10）

配属され、商用化に結びつく技術を研究する部署に配置転換された（図表6）。

その他、2013年11月にサムスングループとして電子素材研究団地を設立し、2014年3月、サムスン電子には京畿道（キョンギド）・華城市（ファソンシ）に部品研究棟（DSRタワー）を完成させた。

半導体部門も、メモリー事業部、システムLSI事業部、LED事業部などが離れており、これまで8,000人余りの研究員は分散していた。今回のDSRタワーの完工で、次世代半導体を研究する半導体研究所（水原）、事業化製品を開発するメモリー研究所（華城）、システムLSI研究所（器興）、生産設備を開発する生産技術研究所（華城）などで仕事していた研究員は一箇所に集結した。

(3) 女性の積極的な登用

李健熙会長はかつて「地球の半分が女性なのに女性人材を優待しなくてはグローバル競争で勝つことは出来ない。自身が選択出来ないことにより差別を受けることはあってはならない。」とエッセイで語っていた。

サムスングループは李会長がドイツ、フランクフルトで新経営を宣言した1993年下半期に、大卒社員採用で女性専門担当者500人を選抜したのを始め、大規模な女性人材採用を本格化してきた。サムスは2012年から女性採用の比率を30%以上に拡大している。

サムスに培われてきたこの精神は今日も生きている。企業経営成果評価サイトのCEOスコア調査結果によると、2014年10月から2015年3月までの半年間に、新任の女性役員に昇進したのは30大グループ全体で40名、そ

図表6 R&D部門の組織変更と主な役割

R&D部門	変更内容と主な役割
総合技術院	2008年、サムスングループからサムスン電子に編入、2013年9月、研究スタッフの多くがモバイル研究所・電子素材研究団地などに配属され、商用化出来る技術を研究する部署に配置転換
生産技術研究所	研究スタッフ800人のうち200人を半導体（DS）部門内事業部と部門内の研究所に異動、残った600人の研究スタッフは生産技術を生み出すための戦略スタッフ
製造技術センター	中長期技術を研究していた研究員をCE、IM部門に配置転換
先行技術開発チーム	1-2年先の製品化を目指す（変更なし）
次世代戦略チーム	消費者家電（CE）部門の映像ディスプレイ事業部傘下に新設。具体的には、スマートTVの次の製品開発
次世代製品開発チーム	IM（IT・モバイル）部門の無線事業部傘下に新設。具体的には、スマートフォンに続く次世代の製品開発
電子素材研究団地	2013年11月設立し、サムスン電子とサムスンSDI、第一毛織、サムスン精密化学などが持つ素材技術のシナジー効果を狙う。系列会社の研究員3,000人を結集し、素材分野のR&D活動を本格化する方針。総合技術院も2014年6月までに電子素材研究団地への異動を完了
部品研究棟（DSRタワー）	2014年3月、サムスン電子は京畿道（キョンギド）・華城市（ファソンシ）に部品研究棟（DSRタワー）を完成。メモリー事業部、システムLSI事業部、LED事業部などに分散していた8,000人余りの研究員が集結

（資料）各種報道より筆者作成

のうちサムスングループが約半分の19人を占めていた（図表7）。

2015年3月末現在、30大グループの女性役員は195人で、このうち専務・副社長は12人（6.2%）であった。専務・副社長12人のうち8人（66.7%）がサムスングループの系列会社であった。具体的には、サムスン電子とサムスンSDIに2人ずつ、サムスンディスプレイ、サムスncカード、サムスンSDS、第一毛織に1人ずつの計8名であった。

サムスン電子における女性役員の活躍の場を精査すると、サムスン電子のマーケティングパワーは女性役員の役割が大であることが浮き彫りとなった。特にマーケティング業務を受け持っている女性役員のうち3分の1は、外国の大学を卒業した後、地域専門家と

して選ばれ、現地に精通した専門家として、サムスン電子のグローバルマーケティングを主導していた。

CEOスコアによれば、サムスン電子のマーケティング担当役員は合計76人で、このうち女性役員は18人（23.7%）であった。サムスン電子全体の女性役員（48人）の3分の1がマーケティングを担当している。

サムスンの場合、地域専門家として送り出す女性の割合を30%まで引き上げる、という指示が李会長から出されており、グローバルな経験を積んだ女性社員がマーケティング部署を中心に活躍の場を広げることになる。

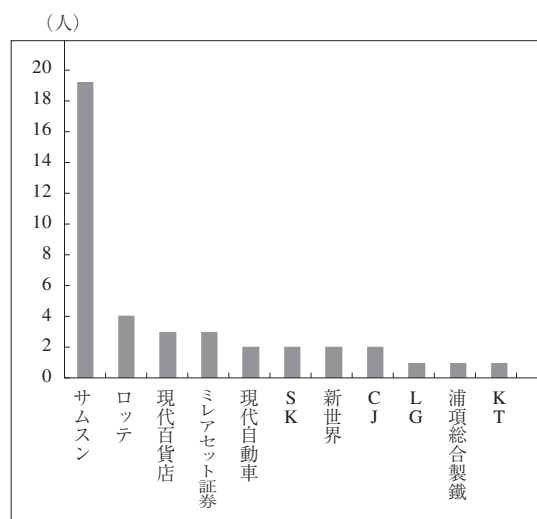
(4) 幅広い人材育成とヘッドハンティング

①社長・副会長のグローバル人材教育

これまでサムスン電子の経営陣は、グローバル市場動向などを実務担当の報告書等を通して把握していた。この結果、海外システムと部門別業務との間に溝が発生し、結局海外での新しい試みや対応に遅れが出ていた。

この反省から2015年5月から李副会長の発案と言われる「経営陣海外勤務プログラム」が推進されている。副会長や社長クラスが、アメリカ・ヨーロッパなどにあるサムスン電子海外法人に2～3カ月に1回約1週間勤務する仕組みである。各自の日程に従い動く予定で、ニューヨーク、ニュージャージー法人、シリコンバレー戦略革新センター（SSIC）等で勤務する。これは単純な海外出張ではな

図表7 大企業グループにおける新任女性役員の現況



(注) 2014年10月から15年3月末の期間の新任女性役員の数。
(資料) 韓国調査機関CEOスコア、2015年8月12日

く、海外定期勤務を通じて、グローバル マインドを醸成し、市場動向に直接かかわる狙いがある。

海外での実戦経営ノウハウに磨きをかけるのはもちろん、現地関連業界の最高経営者（CEO）と会って、市場動向を把握し、海外事業戦略などを整える計画である。部品事業（DS）を総括する権五鉉副会長、尹富根消費者家電（CE）部門社長、申宗均情報技術・モバイル（IM）部門社長などが参加した後、他の経営陣に拡大していく計画である。

②ヘッドハンティングによる即戦力化

最近2年間の社長クラスのヘッドハンティングは6名である（図表8）。役員クラスまで含めれば2年間に数百名に達している。社内の人材育成に時間をかけるよりも、有能な人材に対しては、高い年俸を支払うことで、経営体制の改革や新規事業戦略などを加速す

る狙いがある。

現在、サムスン電子で役員クラスの外国人は57名である。韓国の上場企業全体で101名であることからしても、サムスン電子がその半分以上を占め、外国人の登用に力を入れていることが分かる。

(5) グローバルな社会貢献活動

サムスンはグローバルな社会貢献（CSR）活動に積極的である。

有名な社会貢献活動は、毎年夏になると数十人の社員が夏休みを返上してアフリカに出掛け、井戸掘りから学校教育など幅広い活動が続けている。数十人の選抜に数十倍の応募がある。とくにサムスン電子は、人材教育の一環として社会貢献活動に力を入れており、南アフリカ共和国、ケニア、エチオピア、ナイジェリアのアフリカ4カ国に導入した「エンジニアリング アカデミー」の卒業生が、

図表8 過去2年間の主なヘッドハンティング人材

年月	ヘッドハンティング人材
2013年08月	IBMで22年間勤めてきたタク・ジョンウク常務を迎い入れ、現在サムスン電子グローバルB2Bセンターで戦略立案とマーケティング担当
2013年12月	ジョンソン&ジョンソン出身のGregory Lee氏を北米総括副社長に任命
2014年02月	P&G出身のVince Hudson氏をマーケティング戦略担当役員
2014年12月	北米通信法人・サムスン テレコミュニケーションズ（STA）の最高マーケティング責任者（CMO）を北米法人の最高創造責任者（CCO）に任命、ナイキのマーケティング出身
2015年01月	サムスン電子アメリカ法人は最近ユニリーバでグローバルメディア担当者Jay Altschuler氏をグローバルメディア戦略及び購買担当者に任命
2015年08月	IBM副社長を北米スマートフォン総括、ハン副社長はアメリカ コーネル大出身、IBMに27年勤務した技術専門家、システムX事業部は2014年10月中国企業レノボに売却され事実上チームが解体

（資料）現地報道より筆者作成

今では5,000人を突破している。

サムスン電子北米総括は、2002年から大型IT・家電量販店でサムスン電子製品を購入すれば、利益金の一定額をアメリカ4大スポーツ（ゴルフ・野球・バスケットボール・アメリカンフットボール）のスターが後援するNGO（非政府機構）に寄付するFour Seasons of Hopeを運営してきた。このプログラムは2010年から児童・青少年の教育と健康を支援するHope for Children活動として発展している。

サムスン電子はロシアでは2003年トルストイ誕生175周年を記念してトルストイ財団（Yasnaya Polyana Museum Estate）と共同で、今日まで13回のトルストイ文学賞を後援している。2015年は海外文学賞とサムスン特別賞を新設して、トルストイ文学賞が世界的な文学賞に寄与していると高く評価されている。

また、サムスンは中南米ではスポーツと連携した社会貢献活動を行っている。

サムスン電子は中南米で難しい環境にある国家の青少年にスポーツを通じて希望を持ってもらうために、2012年から幼少年サッカー・野球大会である‘コパサムスン’を開催している。2014年大会にはパナマ、コスタリカ、エクアドル、グアテマラなど中南米10カ国で約2,300チーム（3万人余り）の青少年選手たちが参加した。

さらに、アマゾン環境保護のためにはサムスン電子が2010年NGO団体であるFAS

（Foundation Amazon Sustainability・アマゾン持続可能財団）と後援契約を締結して、アマゾン保護区域に居住している先住民を対象に、アマゾンの森を破壊せずに生計を成り立たせられるように支援している。

サムスンは中国貧困地域青少年の教育を支援する「希望小学校」事業も展開している。中国政府内の「希望工程師業」中国青少年発展基金会と協力して、2005年から現在まで中国27省に145の希望小学校を建設した実績がある。2013年からは、希望小学校を対象にソフトウェアによる支援を強化している。

4. サムスンからみた日韓企業連携の未来

(1) 韓国に不可欠な我が国中小企業の技術

日韓企業を対等な目線で見つめると、お互いの長所と欠点が浮かび上がる。お互い競争し切磋琢磨していく領域もあれば、補完関係が成り立つ領域もある。ここでは、未来志向の協力関係を構築していく要因を過去の事例から取り上げ、それらを日韓双方が再認識することで、今日関係を修復・発展するためのキッカケを提示したい。

1970年代から90年代にかけて、サムスンの発展に日本企業からの技術移転と日本人技術者の採用が多大な貢献を果たしてきた。この構図は過去のものではない。現在そして今後

も韓国企業が成長を続け、新製品を持続的に開発していくためには、日本の大企業だけでなく、中小企業の部品・素材の開発力と先端技術力との連携が必要不可欠である。

サムスン式の新製品開発は、基本的にオープンイノベーションと異業種融合による新製品の創出である。自社にない技術や部品・素材を他社に依存して、組み合わせにより製品化のスピードを上げ、他社に先行して市場に送り出すスタイルである。組み合わせによる新製品を他社との差別化を図るために、サムスンはデザイン・ソフト人材の育成に力を入れ、ブランド構築のためにグローバルマーケティングや広報活動に注力してきた(図表9)。

新製品を素早く市場に送り込むことでシェア拡大を図り、世界のトップシェアを目指しながら二番手企業との格差を詰め、自社の収益性を高めていく。シェア拡大が高収益をもたらすという、分かり易いビジネスモデルである。

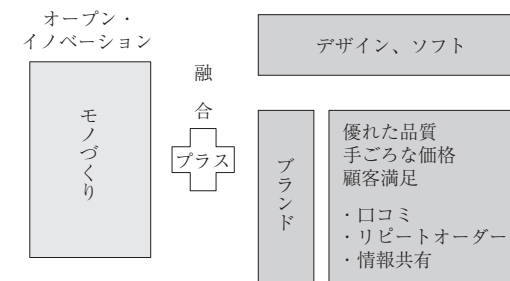
サムスンのビジネススタイルを下支えするのは、世界で唯一我が国の大企業と中小企業の優れた技術であり、高品質な部品・素材の存在である。韓国においても中小企業が育ってきたとはいえ、日本企業の層の厚みと真摯な開発姿勢には到底及ばない。

サムスン電子の場合、協力企業は約5,000社に達するが、そのうち約600社の日本企業が新製品開発の中核を形成している。日韓企業の連携は、過去・現在そして未来も緊密な相互依存関係で成り立つ構図に変わりはない。

(2) グローバル人材と先端技術者

サムスンを代表として韓国は豊富なグローバル人材を擁しており、一方の日本に必ず聴こえてくるのがグローバル人材の不足である。しかし日本には多くの先端技術者が育っており、韓国には基礎技術を始め先端技術者が足りない。そうであれば、日韓で人材の相互交流も可能性としては大きい。

図表9 組み合わせによるモノづくり



(資料) 筆者作成

さらに韓国人の持っている資質と日本人が持っている資質を比較すると、これらの領域では補完関係が成り立つであろう。一般的に韓国人の資質としてよく言われるのが、自己主張が強いということである。ディベートを好む資質と語学力が結びついてこそ、グローバル人材としての基本条件が備わる。

一方の日本人は、自分の考えを主張することなく、周りの意見に合わせていく傾向が強い。この資質を基本とする日本人には、世界を相手に自分の考えを押し通すパワーは生まれない。端的に言えば、韓国人はグローバルな情報発信力に優れ、日本人は世界の情報受信力に優れている（図表10）。

このように考えると、グローバル人材としての韓国人は、日本企業に不足しているグローバル人材を補完しうる。日本人は独自の技術開発だけではなく、海外の技術情報を取り入れ、それを発展させた技術に育て上げていくのを得意とする。

韓国の大学生の就職率は55%と低い。韓国には大学が多く進学率が高いことも一因として、若年層の高い失業率が続いている。

語学に堪能な人材が、その能力を活かす就職先がないために、数年間無駄に過ごすことはよく聞かれる話である。

韓国の大学生は、厳しい就職環境を反映して、即戦力としての能力が問われる。韓国の大学生は2年の兵役を勤めているため、就職するときの年齢は普通25歳になっている。男子大学生は、兵役の時間を取り戻す姿勢が強く、キャンパスに戻ってから就職活動までの真剣な勉強態度は、日本ではまず考えられない光景である。日本企業が新入社員の教育に採用から3年掛けているのとは大違いである。

韓国のグローバル人材としての特徴は、

- ・語学力に優れていること（サムスンの入社前提条件はTOEIC900点以上）
- ・現地社会・文化への適応能力が高いこと
- ・自分の考え・意見を明確に持っていること

などの諸点に要約出来る。

グローバル人材としてだけではなく、もう少し職種を広げて考えれば、日本企業が大半の韓国人を営業開拓などに採用し、かれらの

図表10 日本人と韓国人の相互活用可能性



（注）“恨”についての最近の解釈は個人の理想の姿と現実のギャップ。
（資料）筆者作成

バイタリティで国内外の市場拡大を図る可能性もあろう。

一方、サムスングループ全体では、200～300人ほどの日本人技術者が社員として働き、LG電子でも数十人の日本人技術者が勤めている。日本人技術者は国内で少なくとも10年の時間をかけて育てられ、高度な技術を身につけている。サムスンに限らず、韓国企業からみて日本人技術者の高い能力に対する期待は大きい。

このように韓国人の大卒者が日本企業のグローバル化や営業展開に役立ち、日本人技術者が韓国企業の新製品開発や先端技術開発などに貢献出来る。日韓の有能な人材が流動化していくのも、グローバル時代では自然の流れである。この流れを推し進めていくことが、日韓の未来志向の礎となろう。とくに日韓の企業関係が、若い世代から人的交流を通じて緊密化していくことになれば、対等な関係での会話が浸透し、日韓産業全体に広まっていくことが十分期待出来る。

(3) 素早い戦術転換と長期的な戦略の良さを相互学習

日本企業に欠けている要因のひとつが戦略転換の遅さである。

日本企業はひとつの事業を立ち上げると、その事業が赤字をたれ流していても、莫大な赤字となるか、あるいは社長が交代するまで見直しが出来ない組織である。

悪しき前例としてプラズマテレビがある。2008年に日立製作所、パイオニアが相次いでプラズマテレビからの撤退を発表してから6年後、2014年3月に最後の砦パナソニックもプラズマテレビから撤退した。このときの衝撃は、液晶テレビが格段に技術進歩を遂げているなか、パナソニックがまだプラズマテレビを生産していた、という事実に啞然とした経験である。

パナソニックは、プラズマテレビに数千億円の巨額投資をおこなっていたのが足かせとなったのか、液晶テレビより劣勢となつてから10数年というときを経て、ようやく生産中止に踏み切った。10年間という時間と費用、人材のロス、素早い構造調整を展開するサムスン電子では考えられない。

一方のサムスン方式では短期的な事業採算性と成果主義を重視するあまり、基礎技術から出発し応用開発、そして商品化開発に到達するという長期的な製品化は不得手である。基礎技術が製品化に必ずしも直結するとは限らないからである。基礎技術が欠けているという韓国の弱点は、内外の大学との連携を深めることで補い、ときに合併・買収(M&A)で技術と人材を補充している。

これらの結果、サムスンの事業転換や構造調整は短期に決着する。これは日韓の研究開発体制の違いに起因している。

日本企業の研究開発体制は、基礎研究から応用研究、そして商品化研究に至るプロセス

で、どこまで製品化に結びついているか不透明なケースが多い。サムスン電子の研究開発は前述したように、商品化に結びついた現場主義であることから、研究開発で製品化に結びつかない研究であれば、ほとんど評価されない。大半の研究員は、商品化の現場に投入されている。

日本企業もサムスン方式を学習して、基礎研究は内外の大学との共同開発と明確に位置づけ、製品化への研究開発に全精力を投入すべきであろう。基礎研究から他社の追随を許さないような斬新な製品が創出されるのは、10-20年にひとつ出てくるかどうかである。

短期的な商品化技術に優れているサムスン電子と中長期の応用技術に向いている日本企業のそれぞれの長所を、相互に学習すれば、世界に先端技術で席巻していくほどのシナジー効果が生まれるであろう。つまり製品化の見える研究開発に徹するサムスン電子と製品化の见えない新製品開発に挑む日本企業は、まさにお互いに刺激的な学習材料である。

両国の企業が安定した未来成長基盤を確保するためには、様々な側面で日韓連携を推進していくことが必要であり、お互いの良さを再発見することが、最善かつ効率的な世界戦略へと発展させていく原動力となろう。