



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 三星グループ (A)

1993年5月、大韓民国（以下韓国）最大の財閥であり、従業員総数19万人弱を擁する三星グループは、はた目には非常に順調に見えた。三星グループは、1984年にライバルである現代グループを売上高で上回った後も順調に発展を続け、1992年には、その売上高は489億ドルにも達し、フォーチュン誌の世界企業売上ランキングの18位と、韓国企業では初めてベスト20位入りした。また海外における売上も順調で、1992年には100億ドルに達した。これは韓国の総輸出額の13%にあたる数字である。

#### 韓国の経済発展

韓国経済は、1960年代以後急速に発展した。韓国政府による第2次5カ年計画が始まった1970年には、国民一人当たり272ドルであったGDPは、1992年には7,053ドルと、世界第14位の水準となった。韓国経済は、過去30年間に平均で9%を超える経済成長を達成したのである。

しかし、1989年以降、経済成長および輸出は大きく減速した。頻発する労使紛争や賃金の高騰、ウォンの対ドルレート引き上げ圧力、市場開放圧力、ASEAN諸国など開発途上国の追い上げにより、企業の国際競争力が低下したのである。韓国経済の特徴の一つとして、財閥と呼ばれる、家族もしくは同族により所有される多角的企業グループが主体の経済であるということがいえる。1989年時点では、30大財閥が、全国鉱工業の出荷額の35.2%、付加価値の29.6%を占めていた。30大財閥のなかでも、三星、現代、ラッキー金星、大字の4財閥は抜きんでており、4大財閥のなかでも、2位の現代と3位のラッキー金星の間には格差があり、1970年代の中盤以降、激しく売上高トップの座を争ってきた三星と現代が、3位以下を大きく引き離していた。

韓国の財閥の多くは、1940年代末から1950年代初めに創業されており、その歴史は40～50年であるが、その間の財閥の浮沈は激しく、1960年代以降現在まで、一貫してトップテン以内の地位を確保し続けたのは、三星とラッキー金星の二つのみである。

財閥への経済力の集中は、政府による産業政策推進の過程において、政府から優先的に支援を受け、重点的に資源投入されることにより促進された。これらの財閥が、これまで

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネス・スクール）石田英夫教授の指導の下、石川淳によって作成された。本ケースの記述は経営管理の成否を示すものでなく、クラス討議の資料として作成されたものである。

韓国の高度経済成長と工業化を実現する上で、重要な役割を果たしてきたのは事実である。

しかし、財閥の過度な経済力集中により、商品・生産要素市場が寡占化され、国民の間における、所得分配の不公平感を高め、世論の財閥に対する反感を高めていた。

5

### 三星グループと李秉喆（イ・ビョンチョル）

三星グループ（以下三星）は、韓国の財閥のなかでは歴史が長く、しかも、政府による経済開発が始まる1960年代初め以前から一貫して最も代表的な大企業グループの座を占め続けてきた。

10

三星は、1938年、故李秉喆前会長が、29歳のときに、韓国の慶尚北道大邱で、40人あまりの社員とともにスタートした三星商会がその発端であった。李秉喆は、1910年に慶尚南道の宣寧の豪農の次男として生まれ、早稲田大学の専門部を病気で中退した後故郷に戻り、最初に精米業を始めたが失敗、その後大邱で三星商会を創業した。李秉喆は、幅広く貿易業を営むかわら、小規模ながら製造業にも取り組んだ。戦後の1948年、三星商会を三星物産  
15 会社と改め、東南アジアや米国まで取引先を拡げながら、本格的な国際貿易に乗り出した。李秉喆は、当時の三星物産を、以下の三つの基本方針で運営していた。第一に、一定の資本金を定めず、社員なら誰もが応分の投資をし、利益の配分が行き渡るような制度をとる。第二に、社長も社員も共存共栄の精神で仕事に励むことはもちろん、能力による待遇と、信賞必罰の気風を確立する。第三に、社員の生活の安定を図るため、運営に支障のない範囲  
20 で、可能な限り賞与金を多く支給し、社内に家族のような雰囲気維持する。

25

朝鮮戦争後、李秉喆は、本格的に製造業分野に参入した。1953年には、韓国の企業が独自の技術で建設した最初の大型プラントをもつ第一製糖を設立した。引き続き1954年には、第一毛織を創設し、服地生産事業に乗り出した。1950年代の韓国には、原糖、糸類など米国からの援助物資が流入し、その加工や国内販売は、政府の「実需要者請負制度」のもとで特  
25 定企業に配分され、利潤が約束されたものであった。李秉喆は、これらの事業で蓄積した資本をもとに金融業に進出し、韓一銀行株式の85%、朝興銀行の50%、産業銀行の24%を取得した。さらに李承晩政権期には、安国火災、第一証券、韓国機械、韓国タイヤなども傘下に収めて、事業を多角化していった。

30

しかし、1961年に李承晩政権が学生革命で倒れ、朴正熙による軍事政権が成立すると、李秉喆は、不正蓄財第一号に指定され、総額153億ウォンの追徴金を要求され、銀行も国家に  
30 接収されることとなった。それでも62年には尿素年産33万トンという画期的な規模の韓国化学肥料を設立したが、これも政治的な問題に巻き込まれ、手塩にかけて完成させた会社

の株式の大半を、政府に献納せざるをえなくなった。

この事件により李秉喆は大打撃を受けた。この後朴政権は、李秉喆に対して、セハン自動車と亜細亜自動車の再建を強力に依頼するが、朴政権に対する不信感が強い李秉喆は、頑としてこれを拒否することになる。このため、李秉喆と朴政権の間のしこりは、より大きくなった。しかし、急速な経済開発を目指す朴政権は、すでに成立していた大企業の協力を仰ぐ他はなく、また、李秉喆にとっても、ときの政権と正面から対立するのは事業展開上不利益であり、結局政府からの要請で、1963年に東邦生命（現三星生命）、新世界百貨店を引き受けることにした。その後の李秉喆の事業展開は順調で、65年に全州製紙を設立、69年には三星電子、三星電機を設立した。

その間、三星美術文化財団を創設し、また中央日報、東洋放送、成均館大学などにも手を広げていった。三星美術文化財団は、李秉喆の宿願であった育英事業と文化福祉事業の実現を図るために創設されたものである。李秉喆が、三星美術文化財団の創設を計画したのが、韓国肥料工場の建設に莫大な費用を必要としていた時期であったため、三星社内では、財団創設に強い反対もあったが、李秉喆の強い意向により設立の運びとなったのである。

李秉喆は、1976年に胃がんの手術を受けた。その時李秉喆は66歳であった。すでに後継者は三男の健熙（ゴンヒ）に決まっていたが<sup>1</sup>、手術からの回復後も李秉喆は、今まで通り三星の先頭に立って指揮をとった。重要な合併事業や技術提携の交渉には必ず自らがあたり、三星全体の戦略策定についても、自らが決定を下していた。

1970年代以降の李秉喆は、三星が手がける多くの事業の中でも、とりわけエレクトロニクスに積極的に取り組んだ。1969年に三星電子を設立した時点では、国内では、エレクトロニクス分野で先行しているラッキー金星が、すでにその地盤を固めつつあった。李秉喆は、エレクトロニクス分野で急激な成長を遂げた日本企業を手本とし、日本企業から積極的に技術を導入するとともに、大規模な設備投資を果敢に行った。その結果、1978年には、白黒テレビ200万台を生産して、日本の松下電器を抜き、年間生産量の世界最高を記録し、1981年には、1000万台目の生産を記録した。また、83年には、日本ビクターからVHS方式の技術供与を受け、国内で始めてVTRを開発することに成功した。84年には、三星電子は、ライバルであるラッキー金星を追い抜き、国内トップの地位を占めるようになった。

1983年の春、李秉喆は、半導体事業に本格的に進出することを決定した。李秉喆73歳の時である。李秉喆は、半導体事業進出決定に先立って、IBMやGEなどアメリカの先端企業を訪問し、経営陣と話し合ったり、工場を見学するなど、周到な下調べを行っている。ま

<sup>1</sup>長男の李孟熙は、グループ内企業である安国火災の大株主ではあるが、グループの経営には携わっていない。また、次男の昌熙は、セハンメディアという会社を経営していたが、1991年に他界している。

た、82年の春から、国内外の専門家と半導体事業化の成否についての話し合いをもつ一方で、市場に出回っている製品の性能、原価、販売価格、市場動向などを調査しながら、長・短期の事業計画の入念な検討も行った。

技術については、64KDRAMと256KDRAMの大量生産に必要な回路図であるマスク設計を、アメリカのマイクロン・テクノロジー社から導入し、CMOS工程技術と16KDRAMの製品技術を、日本のシャープから導入した。また、在米韓国人技術者にも協力を要請した。本体の工場は、ソウルから南へ40キロメートルの距離にある京畿道器興に敷地10万坪を確保し、83年9月に、第一ライン建設に着工した。この工事は24時間休みなしの突貫作業で行われ、84年の3月末には完成している。同年5月にVLSI工場の竣工式を迎え、国内で始めて64KDRAMの量産がスタートした。

### 創設者李秉喆の経営理念

李秉喆は、経営者にとって最も重要なことは、リーダーシップを発揮することであると考えていた。経営者が必要なリーダーシップを発揮するためには、以下の3つが重要であると考えたのである。まず第一に、事業を取りまくあらゆる変革と危機に対する適切な情勢判断力、事前の準備と計画に対する周到な心配り、果敢な決断力である。第二に、目前の利益と効果にこだわらない大局観、仕事を創造し、明日を切り開いていく鋭い眼力である。第三に、高い理想と独立独歩の精神、孤高を守る姿勢である。

また、李秉喆は技術を重要視しており、とりわけ海外からの技術導入に積極的であった。李秉喆は、技術導入を成功させるための原則として、以下の四つをあげていた。一つ目は、最高経営者が、率先垂範して積極的に導入を図り、それを効率的に生かしていくことである。二つ目は、導入の拠点を東京に置き、世界特許など重要度の高い資料の入手と、活用の方法を研究することである。三つ目は、三星内部の力だけですべてを解決しようとしないうで、既存の研究団体である韓国科学技術院、韓国科学技術情報センターなどを大いに活用することである。四つ目は、無条件に導入するのではなく、その技術を導入する目的を明確にし、利益を考えて行うことである。また、技術的自立を確立し、生産性が高い設備で効率的生産を行うために、自社製品については全て、自社の材料、自社の技術、自社の部品で一貫生産することを目指した。

李秉喆は、三星を経営するにあたって、五つの三星精神と三つの経営理念を掲げていた。三星精神とは、三星の社員が守るべき精神的な心構えであり、新しいものを探究し開拓する「創造精神」、真実に正しく行動する「道徳精神」、あらゆる面においてナンバーワンと

なる「第一主義」、確実に完璧に働く「完全主義」、お互いに尊重し助け合う「共存共栄」からなっていた。李秉喆は、三星が今後とも発展するためには、社員が現在の地位に甘んじ、進取・先駆の気風を衰えさせてはならないと考えていた。

三つの経営理念とは、「事業報国」「人材第一」「合理追求」であった。「事業報国」とは、事業を通して、「人々に雇用と所得の機会を与え、輸入代替産業や輸出産業を興して国際収支の改善に寄与し、そうした企業活動で創造した富の中から税金を納め、防衛を軸とする国家の運営に貢献する」<sup>2</sup> ことであった。

「人材第一」とは、「人ができれば自ずと組織もでき、優れた商品も生まれる」という李秉喆の信念を反映したもので、「優秀な人間を確保し、適材適所に配し、能力を見だし、権限を移譲し、思う存分働いてもらい、その中で本人が学び、さらに育っていけるように」<sup>3</sup> することであった。

「合理追求」とは、その場の勢いや感情に押し流されず、論理的に物事を考えなければならないという意味であった。李秉喆は、新規事業に対しても、「常に人材、資金、技術、市場性、経営能力をその時々の企業環境に照らし合わせて勘案し、着手しなければならない」<sup>4</sup> ことを強調していた。

このように、明確に精神や経営理念を掲げたのは、李秉喆が、企業というものは、ただ商品を作ればよいというものではなく、一つの理念・精神のもとに団結し、その理念・精神にふさわしい人材を創ることから始まると考えていたからである。

## 三星グループ

### 事業展開

1992年末時点における三星の総売上高は489億ドル、純利益は3.7億ドルであり、総資産は482億ドルであった。グループ内の独立法人数は43社あり、従業員総数は、188,558名であった。三星は、積極的に海外にも進出しており、総計54カ国に、62の法人、172の事業所を拠点としてもっていた。三星は、地域本社制をとっており、日本、中国、米国、ヨーロッパ、東南アジアにそれぞれ地域本社が設けられていた。92年度の三星の海外駐在員数は970名で、現地採用の従業員数は19,500名であった。

1992年度の三星の設備投資額は21億ドルで、R&D投資額7.5億ドルであった。また、三星は教育に対する投資も活発であり、92年度の教育費は8,380万ドルに上った。その内訳は、三星人力開発院の運営費が2,350万ドル、関連各社へ配分される教育費が6,030万ドルであった。

<sup>2</sup> 李秉喆「市場は世界にあり」講談社 1986年

<sup>3</sup> 同上

<sup>4</sup> 同上

三星の事業分野は、電子部門、エンジニアリング部門、化学部門、貿易・金融部門、消費財部門、サービス部門の6つに分けられた。三星の売上全体に占める各部門の92年度の割合は、電子部門が21.7%、エンジニアリング部門が9.6%、化学部門が1.0%、貿易・金融部門が58.2%、消費財部門が6.1%、サービス部門が2.7%であった。

5 電子部門には、三星電子、三星電管、三星電機などが含まれた。三星電子は、半導体から情報通信、コンピューター、家電までカバーする総合エレクトロニクスメーカーであり、三星物産とともに、グループの中核的存在であった。特に半導体事業においては、1992年に世界で初めて64メガDRAMを開発する技術革新を達成し、DRAM分野の技術力とマーケット・シェアにおいて、世界トップ・クラスの位置を確保していた。三星電管は、映像機器メーカー  
10 であり、その主力製品であるブラウン管は、世界のマーケット・シェアの12%を占めていた。三星電機は、テレビ・VTR・オーディオなどの各種エレクトロニクス製品の部品製造メーカーであり、その最大の供給先は、三星電子であった。

エンジニアリング部門には、三星重工業、三星総合建設などが含まれた。三星重工業は、プラント設備と産業機械を生産する機械事業本部、造船とプラントの総合エンジニアリン  
15 グの造船海洋事業本部、掘削機やローダー・ブルドーザーなどの建設機械装備を生産している重装備事業部門、建築、土木、機電、開発の分野で大型工事を遂行している建設事業部門の4事業部門で構成されていた。三星総合建設は、1992年度には、タイのバンコクの地下6階・地上63階の超高層オフィステルと、マレーシアのクアラルンプールの27階建てマ  
レーシア・ナショナル・インシュアランス本社ビル新築工事を受注するなど、国内事業だ  
20 けでなく、活発な海外事業を展開していた。

化学部門には、三星石油化学と三星総合化学が含まれた。三星石油化学は、年産60万トンの製品生産体制を整えたPTA（精製テレフタリック酸）メーカーであった。三星総合化学は、エチレンなど基礎溜分から化成品、合成樹脂など系列製品にいたるまで、160余種類の製品を生産していた。

25 貿易・金融部門には、三星物産、三星生命などが含まれていた。三星物産は、今日の三星の出発点であり、グループ内企業で最も長い55年の歴史を誇る。世界87カ所の海外支店を通じて、電子、船舶、鉄鋼、化学、繊維など、三星製品を中心に輸出業務を営んでいた。この他には、ロシア、東ヨーロッパ諸国、中国にも営業拠点を確保して、新しい市場開拓に取り組むと同時に三国間取引も拡大させていた。また、三星むけの基礎原料やエネルギー  
30 を中心に、設備・機械類、ハイテク製品、民生用消費財などの輸入も行っていた。三星生命は、生命保険会社に対する経営評価で1986年以来6年連続トップの座を守っており、特に1992年に三星証券を吸収してからは、総合金融会社として業務を多角化していた。

消費財部門には、服地部門とエンジニアリング・プラスチック部門をもつ第一毛織や、ポリエステル繊維部門やプラスチック事業部門をもつ第一合織などが含まれた。また、サービス部門には、ホテル・オークラとの技術提携によるホテル新羅や、韓国の代表的な総合夕刊紙である中央日報を発行している中央日報社などが含まれた。

なお、三星の財務諸表と、グループ各社の売上高と従業員数は、付属資料1の通りである。

5

## 会長秘書室

三星全体の立場から、グループ内各社の調整、管理、支援を行う組織として、会長秘書室が設けられていた。

会長秘書室は、李秉喆が1956年に、活動領域や規模が膨大になりつつあるグループをマクロ的に掌握するために設立したものであり、その予算は、グループ各社がそれぞれの売上高に応じて負担していた。メンバーは、各会社の中から優秀な人材が選抜されて派遣されていた。派遣期間は通常3～5年で、その後はまた元の会社に戻っていた。一般に、会長秘書室のメンバーに選抜されるということは、三星の社員にとって名誉なことであると考えられていた。

10

15

会長秘書室の人員は約230名で、11のチームに分かれていた（付属資料2を参照）。室長はグループ各社の社長クラス、各チームのチームリーダーは役員クラスの従業員が勤め、一番下のチームメンバーでも課長クラスであった。

会長秘書室の主な役割は、会長の話や考え方を各社へ伝えることであった。三星では、グループの基本的なビジョンや戦略は会長が示し、それに合わせて具体的な戦術を練るのが会長秘書室、そしてそれを実際に実行に移すのが各社の社長や役員というように役割分担が決まっていた。例えば人事チームでは、グループ全体の人事政策と各社の部長以上および海外駐在員の人事を行っていた。

20

会長秘書室のもう一つの重要な役割は、グループ各社に対する監査機能であった。2～300の経営指標によってグループ各社の経営内容をチェックしていた。指標は月単位で確認するものもあるが、売上は毎日確認し、損益は週単位で把握するようにしていた。そして、実績が目標を下回り続けるような場合には、その企業に対して説明を求め、改善報告案を提出させた。それでも事態が改善されない場合には、会長秘書室自らが調査に乗り出すこともあった。

25

30

## 人事管理

### 採用

三星は、韓国で初めて新入社員公開採用制度を導入した財閥であった。これは李秉喆が、1957年に始めたものであった。それまでの韓国社会では一般に、血縁、地縁、学縁などによる縁故を中心とした、不定期な採用が行われていた。人材の登用に関して、縁故よりも実力を重視するという李秉喆の考え方は、現在においても、グループ各社の役員ポストに一族がほとんどいないという点に現れていた。グループ各社の重要ポストに会長一族を配置している財閥が多い中で、三星グループ各社で会長一族が役員を務めているのは、唯一会長の姻戚になる三星コーニングの洪錫炫副会長だけであった。その洪副会長も、MIT・世界銀行という経歴からわかる通り、一族だからというよりも、その実力を買われて登用されているといわれていた。

三星の採用は、定期の新卒採用と不定期の中途採用の2本立てで行われていた。このうち中心となるのが、年に2回、6月と11月に行われる定期採用であった。6月は兵役終了者、11月は来春卒業予定者が対象であった。採用は三星グループ全体で一括して行い、採用後にグループ各社にそれぞれ配属されるという形を取っていた。ただし、願書を出すにあたっては、貿易、製造、電子、化学、建設、保険、サービス部門のうちどこで働きたいかの希望を書かせ、その本人の希望と学生時代の専攻を考慮に入れて配属が行われていた。

具体的な採用の手続きとしては、まず願書を受け付けた後、英語および一般常識に関する筆記試験が行われていた。次に、筆記試験の合格者を対象に、面接試験が行われた。面接試験では、経営者が面接官となる個別面接と外部者が面接官となる集団面接が行われていた。集団面接は、面接官がいくつか質問を行い、それに対して被面接者が応えるという形で行われた。採用にあたっては、面接試験の他に、学歴や出身校、学生時代の成績が重視されていた。

三星は、就職先として学生に人気があり、毎年発表される企業別就職先人気ランキングでは、1～2位にランクされていた。

### 教育

三星の教育は、主に関連各社による教育と三星人力開発院による教育の二つに分けられた。そのうち三星人力開発院においては、三星グループの一員として必要な知識や態度を身につけさせること、いわゆる「三星マン」の育成を目的として、グループメンバー共通の教育が行われていた。

三星人力開発院は8つの研修所を擁していたが、このうち、グループの人材養成機関とし



为中心的存在である三星総合研修院の創造館は、1991年に開館された敷地面積21,000坪、延べ建坪7,449坪をもつ研修施設であり、1日500名の研修生を収容することができた。モダンな建物ながらうまく韓国の伝統的な屋根葺きの様式を生かした教育棟には、400名収容できる講堂、講義室、同時通訳と映像講義施設を完備したセミナー室、研修生などの精神修養のための瞑想室、トレーニングルーム、ランドリー室、サウナ設備などが完備されている  
5  
宿泊棟や、芝生運動場、テニスコートなどの付帯設備も備わっていた。

三星の教育方針は以下の点にあった。まずその第一は、三星人としての強い自負心と誇りを持たせるということであった。強力な精神教育を実践することにより、従業員各自に三星人としての正しい姿勢と透徹した使命感を持たせるとともに、グループのビジョンを共有化し、グループの共同体意識と組織力の結束を図っていた。そして第二は、社内講師  
10  
の活用による事例・経験・ノウハウの共有化であった。三星の社内教育は、基本的には社内講師により行われていた。これは、先輩による後輩の指導・育成を強調することにより、グループの優れた伝統と文化を自然に共有することを目的としていた。また、このほかにも、厳格な生活管理、研修中の評価実施、全役職の教育への参加、グループ教育と各社の教育との関係による均衡ある能力開発の追求を教育方針としていた。  
15

三星においてはその戦略と管理を支える理念的基礎としての企業文化が重要視されていた。そして、その企業文化を支えるものとしてグループメンバーの精神面が強調されていた。従って教育の面においても、この精神面の充実が重要視されていた。例えば大卒社員の新入社員研修は、入社後すぐに24日間の合宿形式で、総合研修院創造館で行われた。その間、家に帰ることは許されず、毎朝5:50に起床してから11:00に就寝するまで、スケジュールが完全に決められていた。その中には、早朝行事、販売力訓練、克己力培養訓練などが含まれていた。  
20

早朝行事とは、毎朝1日の教育プログラムが始まる前に、三星体操、社歌斉唱、国歌斉唱の後、3キロメートルのジョギングを行うものであった。販売力訓練は、新入社員をバスに乗せ、途中で2人1組で降ろし、三星の商品を実際に売らせる訓練であった。その際には、金  
25  
は1ウォンも持たされない。また、各商品には、会社が指定する下限価格が指定されているため、その価格以下で販売することも許されていない。従って新入社員は、商品を下  
限価格以上の価格で売って金に換えないことには、食事もできなければ、研修所に帰ることもできないのであった。克己力培養訓練とは、約45キロメートルの長距離行軍である。これは約12時間かけて行われた。夏は毒蛇に遭遇することもあり、冬は-25°Cにもなる中、この訓練は季節天候に関係なく行われた。  
30

三星では、国際化を推進するにあたり、国際感覚を備えた人材を育成するために、地域

5 専門家制度を実施していた。これは、グループの課長代理から次長クラスまでのうち毎年約2~300名を世界の各国、各地域に1年間、全額会社負担で派遣するものであった。派遣中のテーマは自分で決定することができた。テーマ選定について会社の許可を得る必要はなく、ただ自分が行った活動についての報告が義務づけられているだけであった。これは派遣された各人が自由にその地域の言語や知識、文化を吸収することを目的としたものであった。

10 この制度は、現在三星グループ会長である李健熙が1973年からその必要性を訴えていたものであった。しかし当時は全く誰にも取り上げられなかったため、87年の会長就任後に改めて社長会議や秘書室に対して制度実施の指示を行った。しかし、それでも実施されなかったため、91年に、李健熙が、社長会議で社長たちを叱責し、それで初めて地域専門家としての派遣が決まったといういきさつがある。

## 第2の創業

15 1987年12月の李秉喆の死去に伴い、当時副会長であった李健熙が、三星の会長に就任した。李健熙は、1942年生まれであり、早稲田大学商学部を卒業後、アメリカのジョージ・ワシントン大学大学院で電子工学を学んだ。その後帰国し、1976年に、李秉喆から三星グループの後継者に指名され、1979年には、グループの副会長に就任した。

20 李健熙は、88年3月に行われた三星創業50周年式典の中で、「第2の創業」の宣言を行った。この「第2創業」の宣言では、基本的には従来の三星精神および経営理念を継承することが確認されたが、その他に「自律経営」「人間尊重」「購買の芸術化」「技術重視」という新しい経営理念が加えられた。

25 「自律経営」とは、これまで会長や秘書室が行っていた意思決定の権限や責任を、大幅に各社に委譲することを目指したものであった。具体的には、秘書室の改革が行われた。各社別の経営担当のスタッフが廃止され、人員の削減が行われた。最大300人近くを擁していた秘書室員が230人程度に減らされた。また、人事制度についても、それまでグループ全体で統一された人事制度が適用されていたものを、各社ごとの独自性が認められるようになった。

30 「人間尊重」とは、社員それぞれの個性を尊重するという意味である。李健熙は、国内市場の成長に伴い、顧客の嗜好が多様化してくると考え、三星もそれに対応していく必要があると考えていた。そのためには、三星社内に多様な人材を受け入れる雰囲気を作ることが必要であると考え、「人間尊重」という理念により、社員の個性を尊重することを強調したのである。

「購買の芸術化」とは、外注化の促進のことである。これまでは、三星で必要なものは、全て三星内で作る、という基本方針のもと、積極的な内部化が行われてきた。これに対して李健熙は、規模のメリットが効かないものについては、協力会社への外注化を行うことを指示したのであった。ただし、ただ外注化を促進するだけではなく、三星製品の品質を維持するために、協力会社のレベルアップのための方策も図られたのであった。具体的には、協力会社に対する、資金、設備、技術面での援助や、経済研究所による協力会社の経営診断などが行われた。

李健熙も、競争力の源泉として、技術を重視していた。李健熙は技術に詳しく、機械を自分で分解してみるのが好きであるなど、技術に対する興味も強かった。具体的なアイデアを提供し、技術的方向を自ら示すこともしばしばであった。また、技術の概念や流れを理解するためには、文科系の人間も全員が技術についてある程度の知識を持つべきであるという考え方を持っていた。三星全体の技術レベルをあげるための具体的方策として、技術を総括するための部署の各社ごとの新設や、日本人技術者の積極的登用、CAD・CAMの導入促進などが行われた。李健熙は、技術の導入交渉に関して、本当によい技術を教えてもらうためには、値段交渉を行ってはいけないと指導していた。李健熙による技術重視の経営理念は、グループ各社それぞれが、最低一つは世界最高の技術水準である製品をもとう、という一社一品運動へとつながった。

その後も「グループ共同体意識」「業の概念」などの新しい経営理念が、李健熙により次々と加えられていった。また、1988～90年にかけては、全社的な事務合理化運動が行われた。JEMCOやJMACなどの日本のコンサルタント会社に依頼して、6ヶ月間かけて事務処理の診断を行い、付加価値を生む仕事だけを残し、その他の事務処理については大幅な統廃合を行った。

## マネージャーのインタビュー

三星のマネージャーは、ケースライターに対し、三星グループの現状について以下のよう

三星電子A課長「先代の会長が亡くなったときは、正直言って、これから三星がどうなるのか心配でした。先代会長は、社員の前面に立って行動する人で、社員から見ると存在感のある人でした。それに対して李会長は、会長になった後も、社内においても社外においてもあまり前面にはでてきません。『第2の創業』についての話は、李会長から直接聞くことはありませんでしたが、様々なチャンネルを通して、聞

く機会がありました。李会長の話は、概念的で包括的で哲学的です。細部はともかく、会長の話についてはおおむね賛同できます。」

5 三星物産B課長「この50年間で、いくつもの大きな企業が消えていきました。その中で三星は、ずっとトップを走り続けてきたのです。それは、三星が、健全で正直な経営を行ってきたからです。品質で勝っていたから生き残ることができたのです。三星は、これまで政治的な要因で挫折した事業はありますが、それ以外の要因で失敗した事業は一つもありません。参入した事業は、必ず国内でトップクラスになっています。三星はこれまでもうまくやってきましたし、これからもうまくやっていきます。」

10

三星グループの売上高は好調であったにも関わらず、李健熙は、強い危機意識を抱いていた。

15 「三星の責任を負っている会長として、特に1992年末から私は背に冷や汗をかくほどに切迫した危機感を覚えて、夜もろくに眠れないほどでした。このままでは三星グループは超一流企業になることはおろか、三流に転落してしまうという、それこそ崖っぷちに立たされているような現実を直視するようになったのです。」<sup>5</sup>

20

25

30

---

<sup>5</sup>三星新経営実践委員会「三星新経営」1994年

## 付属資料1

### 1. 1992年度連結貸借対照表

	千ドル		千ドル
流動資産		流動資産	
預金および現金	3,234,641	支払手形	1,325,958
有価証券	972,399	買掛金	1,704,745
受取手形および売掛金	3,540,074	短期借入金	5,030,157
棚卸し資産	2,768,078	一年以内に返済予定の長期借入金	2,307,736
その他	14,727,809	前受金	805,079
流動資産合計	25,243,001	その他	4,495,511
投資	9,195,254	流動負債合計	15,669,
有形固定資産		固定負債	
土地	2,866,928	社債	2,999,452
建物および構築物	3,579,983	長期借入金	2,913,349
機械および装置	4,006,485	引当金	1,078,371
建設仮勘定	1,138,014	その他	19,103,
その他	1,277,204	固定負債合計	26,094,
有形固定資産合計	12,868,614	資本	
その他の資産	912,782	資本金	2,146,147
資産合計	48,219,651	剰余金	2,646,298
		繰越利益金	1,663,639
		資本合計	6,456,084
		負債資本合計	48,219,

### 2. 1992年度連結損益計算書

	千ドル
収入	
売上高	48,941,695
国内	30,330,119
海外	18,611,576
その他の収入	847,004
収入合計	49,788,699
支出	
売上原価	41,963,400
販売費および一般管理費	4,540,245
支払利息	1,443,191
その他支出	1,318,388
支出合計	49,265,224
税引前利益	523,475
税金	147,527
当期未処分利益金	375,948

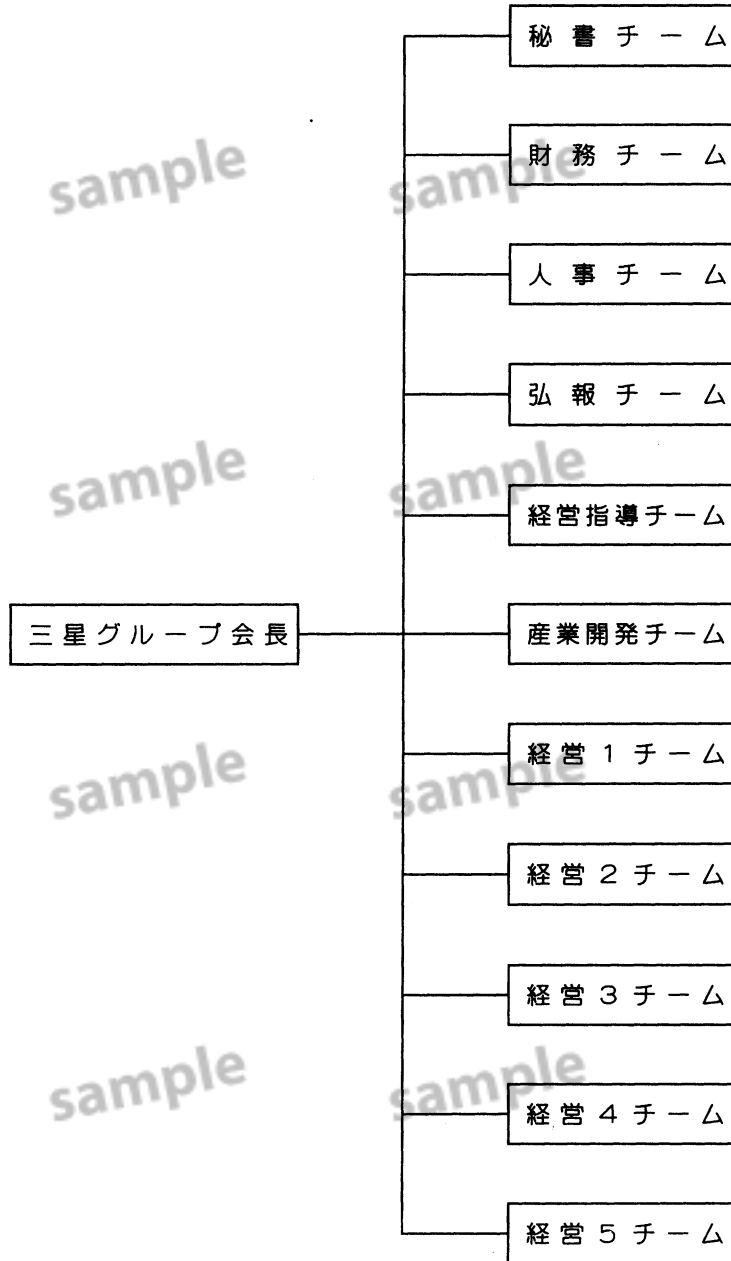
付属資料1 (続き)

3. 1992年度グループ各社の売上高および従業員数

部 門	企業名	千ドル	人
		売 上	従 業 員
エレクトロニクス	三星電子	7,816,350	44,733
	三星電管	1,294,660	9,846
	三星電機	773,761	6,601
	三星コーニング	517,690	2,995
	三星データ・システム	225,018	2,790
エンジニアリング	三星重工業	2,058,620	9,070
	三星総合建設	1,733,449	2,420
	三星エンジニアリング	177,992	952
	三星航空	621,055	4,800
	三星時計	110,832	670
ケミカル	三星石油化学	319,953	473
	三星総合化学	506,182	1,415
金融・情報サービス	三星物産	15,440,808	5,112
	三星生命	11,351,899	65,100
	安国火災	1,333,402	2,145
	三星信用カード	287,432	677
	三星証券	65,081	322
消費財	第一毛織	710,137	4,712
	第一合織	641,870	3,449
	第一製糖	1,619,918	5,300
サービス	中央日報	237,423	1,457
	ホテル新羅	174,459	1,747
	中央開発	220,137	1,603
	その他	703,567	10,169
合計		48,941,695	188,558

付属資料2

会長秘書室の組織図



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---