



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三星グループ (B)

1993年6月7日、三星グループ（以下三星）の会長である李健熙（イ・ゴンヒ）は、ドイツのフランクフルトで、ヨーロッパ在の三星グループの幹部を集めて会議を行った。この会議の席上で李健熙は、今後三星が進むべき新しい道として、新しい経営構想を発表した。

ここで発表された経営構想は、「三星新経営」（以下「新経営」）とよばれ、会議上での李健熙の発言は、李健熙の「新経営」実践への強い意志を含めて、「フランクフルト宣言」とよばれた。

李健熙会長「フランクフルトには、もともと私自身が勉強するために出かけました。そのとき、秘書室の人間10人を同行させました。ルフトハンザのジェット機2階のファースト・クラス全席を貸し切りました。

この機中で、不可解な経験をしたのです。秘書課長に私が15分かけてじっくり説明した話の内容を、1人ずつ機中の誰からでもいいから順番に、その場のメンバー全員に伝えろといいました。ところが、熱意を込めた私の話が、たかだか10人の秘書室員に半分も正確に伝わらないという事実を発見したのです。同じ秘書室の部長、課長の間柄で、課長から部長に伝えたはずの内容が、3時間後、部長を呼んで話してみると半分も伝わっていない。このメンバーで私の真意を伝達できないという事実は、私にとってショックでした。2時間前後も考え込んでしまいました。

あと2、3時間でフランクフルトに到着するという時に、別の案件が私を刺激しました。三星電子で働く日本人アドバイザーが、辞表を懐に入れて前後3回、会社に報告を出していました。技術センターをこのまま運営していたら三星電子はダメになりますという報告でした。しかし、誰一人この勧告を受け入れませんでした。私の提案を無視した同じ幹部たちが、円高の日本から高給で招聘した技術者に3回も書かせた報告書を無視するとは何事だと、ここでも私は怒りました。

フランクフルトに着いてから2、3日考えた上で、先ずヨーロッパにいた課長職、部長職約60人全員を集めて、改めて自分の考えをつぶさに語りました。そのときの録音テープがソウルに届きましたが、コピーされたテープが相当数、ライバル企業の手にも入りました。このテープを入手したMBCという放送局がテープを放送してし

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。

まいました。この放送で、一躍私が有名になってしまった。それまでは、そんなに有名ではありませんでした。』

フランクフルト宣言

5

「フランクフルト宣言」の中で李健熙は、強い危機感を訴え、変化の必要性を強調した。このままでは、三星は厳しい国際環境の中で生き残れないということ、そしてそのような状況であることを、三星の幹部でさえも気づいていないことを訴えたのである。そして次に、どのように変わるべきかについての方針を具体的に示した。その中で李健熙は、行動面と態度面に分けて説明している。具体的な行動としては、「質重視の経営」、「国際化」、「複合化」を競争力向上のための核としてあげている。しかし、それらを達成するためには、三星従業員個々人の態度が重要であり、これが競争力向上のための具体的な行動を支える鍵であるとしている。それを図で示したものが、付属資料1である。

15 李会長の危機感

李健熙は、なぜこのような宣言を行うに至ったか、そしてなぜ「新経営」が必要なのかについて、以下のように述べている²。

20

「1938年の三星商会設立以来1970年代初めまで、三星の製品は単純装置産業製品である砂糖や繊維などの生活必需品が大部分でした。毛織物や砂糖の不良品は少し色が違っていたり、湿り気があるという程度でした。このような不良状態は消費者には簡単には見分けにくいことでした。また、そのころはモノ不足で、いわば売り手市場でした。

25

不良という概念もない時代には、モノ不足でもあったため、モーターの適正回転数が1分に800でも、それを850、900と無理して回しました。そうすれば品質に関係なく量を増やすことができました。しかも絶対量が不足で需要に供給が追いつかず、配給でもするように簡単に売れ、販売代金は前金で受け取れました。こうしているうちに、グループの多くの人々の意識に、モノ優先の考え方が根を下ろすようになったのです。しかし、先端技術・高度頭脳集約産業時代である今、また消費者が神様である市場では、『量』と『質』の意味に対して改めて考え直さなくてはなりません。

30

私たちの組織内部の問題に目を向けてみましょう。私たちはお互いに相手を信じ

¹古川公成、石田英夫、柳原一夫「李健熙 三星会長に聞く：質重視への経営改革」『慶應経営論集』13, 2, 143-167.

²三星新経営実践委員会『三星新経営』1994年

ない上、甚だしくは会長さえも信じていません。三星マンが会長の言葉を信じないとすれば、いったい誰が私の言葉を信じてくれるのでしょうか。その上、個人と集団の利己主義がはびこっています。お互いに自分の利益追求に目がくらみ、相互協力どころか足の引っ張り合いに終始し、あげくの果てにはみんなが損害を被っています。

5

また、責任を他人に転嫁する人が非常に多いのです。上司が部下に責任を押しつけるということはきわめて深刻な問題です。上司が部下に責任を押しつけることほど醜く非道徳的なことはありません。過ちを過ちだと感じる事ができないとすれば、まさに人間味不感症・モラル不感症です。

去る1993年の初め、私はロサンゼルスと東京で数回、役員会議を主催しました。三星はよくやっているといわれているが、われわれが製造し輸出した商品がアメリカの市場でどのような扱いを受けているかを直視してみなさい、ということでした。商品がどのように陳列されており、その上にホコリがどれほど積もっており、どれほど安い値段で売られているかを見なさい、というのがロス会議の趣旨でした。

10

1995年までに韓国の全ての市場は全面的に開放されるでしょう。これは、1980年代までわれわれの主なライバルは韓国内の企業だけでしたが、これからは世界の全ての企業と競争しなければならないという事実を意味します。今や世界の舞台上で生き残れる企業だけが、韓国内市場でもサバイバルを果たせるということです。結論的には、世界一流になれない場合は、二流三流として生き残れるのではなく、そのまま滅びてしまうといっても過言ではありません。

15

それでは三星は一流になる可能性があるのでしょうか。あります。優秀な人材が全体の70~80%にもなります。しかし、利己主義のため、その力が発揮されずにいます。環境が急激に変化しているのにひきかえ、私たちのグループは相変わらず量的経営一筋に取り組んでいます。われわれが直面している危機を肌で感じる事ができないまま、口先だけで質重視の経営を唱えているのが実状です。そして韓国内でのランキングばかり自慢しています。

20

25

今やわれわれは骨を削るような痛みを体験してでも、自ら変わらなければなりません。今が変化の最後の機会であり、これ以上遅れるとなるとわれわれに残された機会はもうありません。全ての変化は4~5年の間に終えなければなりません。そのためにはまず私から変わらなければと決心して、このように直接前面に出ることにしたのです。」

30

競争力向上のための行動

李健熙は、三星が21世紀に向けて、世界の一流企業となり、世界規模で行われるであろう企業間競争の中で生き残っていくために必要な行動である、「質重視の経営」、「国際化」、「複合化」の3つについて、具体的に以下のように述べた³。

5

(1) 質重視の経営

「全ての物資が不足していた時代では、需要さえ充足させれば立派な企業だという評価を受けることができました。そして大量生産だけが多大な利益を生む方法でした。しかし衣食の心配がなくなった今は、暮らしの質を追求する時代です。企業もこの

10

ような変化に対応しなければなりません。一言でいえば、現代は個性化時代です。企業も多品種少量生産をしなければ、消費者の欲求を充足させることはできません。時代の変化と消費者の嗜好の変化に対する情報を収集し、徹底的に分析しなければなりません。これからは商品企画力、R&D、デザイン能力が競争力の90%を決定するでしょう。

15

また、不良品は絶対に生産してはなりません。電機産業のような量産組立業では、不良率がわずか1%でも、企業に及ぼす影響はものすごく大きいのです。例えば、1年に400万台を生産するVTRの不良率が1%であれば、不良品は4万台になります。

20

電気製品と重工業製品には三星のマークがはっきりと付いています。もし三星のVTRが、顧客が大事にしているテープを傷つけてしまったとしたら、その顧客はどんなに腹を立てるでしょうか。三星を罵って、その憤りの記憶はいつまでも消えません。その顧客は、二度と三星の製品は買わないばかりか、会う人ごとに三星製品を買うなど言いふらすでしょう。不良品一つによって、三星の悪いイメージがガン細胞のように広まります。」

25

(2) 国際化

李健熙は、三星が国際化をより一層進めていく必要性について、以下のように語った。

「これからは国際化しなければなりません。国際化は時代の避けられないトレンドです。世界の一流企業と競争しなければなりません。私たちのライバル企業は、今は国内の企業どころではありません。国内チャンピオンなどは全く意味がありません。これからは三星グループ内では『韓国内では最高』という言葉などは絶対に使わないことにしましょう。これからは韓国内での競争は問題ではありません。我々は世界を舞台にする国際的な視野をもたなければならないのです。」

30

³前掲 三星新経営実践委員会

また、国際化を推進するに当たり、三星の社員がもっていなければならない基本的な心構えである「国際化の基本哲学」、国際化を実行する際の具体的な行動指針である「国際化の基本戦略」、そして国際化を行う前にやっておかなければならない「国際化の準備」について、それぞれ以下のように述べた。

5

①国際化の基本哲学

「三星マンはどこでなにをしても、国際社会で『三星は立派な会社、一流の会社』と認められるように、他人には迷惑をかけず、自分の仕事に忠実でなければなりません。手伝えることは手伝い、教えられる技術は一生懸命教えてあげなければなりません。

10

国際化をめざすなら、利己主義は捨て去らなければなりません。外国に行けばまずその国の法律を守り、風習を覚え、その地域特有の文化を受け入れましょう。自国の文化を紹介するのはその次です。自分の利益だけを重視して、国際社会での人気を失ってはなりません。まず相手に役立ち、利益を与えようとするとき、自分にも利益がもたらされるという考え方が、国際化の基本的な心構えです。」

15

②国際化の基本戦略

「現在世界では、ヨーロッパ統合、ドイツ統一、旧ソ連崩壊など、予期しなかったことが起こっています。こういった大きな変化の流れを読みとりながら、世界戦略を構想しなければなりません。そして、それらの重大な変化が、われわれの企業にどのような影響を及ぼすかについて、徹底的に分析しなければなりません。さらに、この先全世界のどの地域でどんな事業をどのように運営するかについての基本戦略を、骨組みだけでも必ず確立しておかなければなりません。

20

そしてその基本戦略は、集中化、複合化を通じてシナジー効果を生み出すものでなければなりません。三星は確かに長所を備えています。しかしその長所が分散すれば、ろくに力を発揮できずにむしろ弱点になってしまうこともあります。私たちの長所を複合、集中させると、いっそう大きな力になるのです。

25

海外での事業戦略を樹立するときには、現地の専門家が必ず必要です。彼らに三星の現地での実力とステータス、および未来のビジョンをまず説明し、その後研究予算を組み、現地戦略を多様に構想してくれるように頼むのです。韓国内では三星が一番優秀であるといっても、海外での事業戦略を樹立するときは、自力で十分だと我を張ってはなりません。私たちが試行錯誤で浪費するよりはるかに少ない費用で、良いアイデアをたくさん手にすることができるでしょう。

30

韓国内の生産施設は、これからは条件がよりよい外国に移転します。その際には、人情に厚く、国民性が素直で、税金が安く、法的規制が一番少ない国がどこかを綿密に検討し、場所を選定しなければなりません。また、可能なら一つの地域の生産施設、管理本部、物流センターは、一カ所に集めた方がよいでしょう。ただしその場合

5 5

の場所の選定においては、インフラストラクチャーが最も重要な考慮事項となります。ヨーロッパであれ、東南アジアであれ、中国であれ、海外に進出するときには、その地域で最も有利にインフラを活用できるところを選定し、各地域の特性にあった事業を選択し、マスタープランを煮詰めた後に進出しなければなりません。

現在の三星では、本社はソウルであり、海外の現地法人は支店格として上下関係のように扱われていますが、これからは本社という概念がなくなり、地域別に拠点を設けて特化していかなければなりません。そしてこれらの拠点自体が地域特性に適応しながら、自律的、有機的に機能するようにしなければなりません。

10

③国際化の準備

「他人を拒否して自分のものだけを守ろうという閉鎖的な姿勢を打破し、果敢に心の窓を開かなければなりません。何でも、誰のものでも、自分より優れたものはことごとく学びとる姿勢と、開かれた心をもつことが最も重要です。あわせて異文化に対する包容力を育てなければなりません。自分が尊重する価値が大事であれば、他人が尊重する価値の大事さも認め、ともに尊重することが国際化の美德です。

15

これからの国際化は一步進んで、技術、品質、マーケティングなど経営のあらゆる部門で進めなければなりません。三星のあらゆる経営水準が、先進一流企業と対等な水準に達しなければ、世界市場で対等に競争することができないのです。

20

そうなるためには、国際業務と直接関連した人だけでなく、組織のメンバー全員の意識水準が国際化されることが必要です。より多くの人々が、海外出張や留学の機会に恵まれるよう配慮しましょう。またこれからは、三星マンであれば誰でも、国際社会で通用するビジネスマンとしてのマナーとエチケットを身につけることも大事です。国ごとに違った風俗や伝統、歴史、法律を、少なくとも常識水準まではわきまえる必要があります。

25

どの国の国民とも容易になじめる国際化した管理者を、早期に育成、確保する必要があります。入社後2～3年経った社員を一定期間海外に送り出し、現地の歴史や文化・風習を学習した後ソウルで勤務させる方法や、世界各国で採用した人がソウルにきて、一定期間勤務をする方法もよいでしょう。国際化のための人材の必須条件は、語学能力です。かつては外国語は一つだけであれば十分でした。しかし今で

30

は、最小限二つの外国語ができなければなりません。

また、国際業務に関する全ての失敗とその事例を記録し、その原因まで分析しておかなければなりません。各国民の特性、独特な商習慣、注意しなければならない点まで、まとめて記録しておかなければなりません。このような記録をデータベースにして、グループ全体で共有し、一つの会社や支店で起きた失敗を、他の会社や支店で繰り返さないようにしなければなりません。

さらに、国際化のためには、韓国内の限られた人材の採用から脱却して、どの国の国民であれ、優秀な人は思いきって採用しなければなりません。多様な視点を持った人々が一カ所に集まり、互いに競争し協力するとき、新しいものが創造されます。ソウルの本社も、国際化しようとするれば、世界各国からきた国籍の違う人々が一つの部署で一緒に勤務するほどにならなければなりません。」

(3)複合化

「三星が『質重視の経営』と『国際化』を達成すれば、その次に目指す道は『複合化』です。複合化とは、互いに関連性があるインフラや施設、機能、技術、ソフトなどの有機的な相乗効果を通じて、競争力と効率性を極大化することを意味します。明日の会社では、『頻繁に集まること』がより大きな競争力を作り出すことになるので、いろいろな施設と機能を一つの場所に集中して、メンバーたちが頻繁に接触する機会を与えるということがきわめて重要になります。

様々な『複合化』がありますが、私が真っ先に推進しようとしているのはビルの『複合化』です。ビルの『複合化』とは、建物を超大型化して、一つのビルの中に事務室や教育施設、スポーツ・センターなど全てをもうけることです。例えば100階建てのビルを建てるとしましょう。そのビルの25%はアパート、25%はオフィス、25%は商品開発および設計室、25%はショッピング・センター、ホテル、体育施設、駐車場などにします。これは横に伸びている都市を垂直に立てることを意味します。垂直になれば、移動の手段は、自動車や鉄道ではなく、エレベーターとなります。そうすると、40秒以内に、都市のどこへでも行けることになります。

『複合化』にあたって優先させる目標は、みなさんが体を預けている三星を最高の職場、言い換えれば一生の職場にするということにあります。一生の職場とは、自分が定年になるまで働きがいを持って働くことができ、次に息子にも誇りを持って就職するよう進めることができ、さらに孫まで立派に育てられる環境を保障してくれる職場のことです。三星が国際化した後私たちがなすべきことは、まさに三星を

従業員の天国にすることです。すなわち従業員自身はもちろんその家族の生活まで完全に保障することです。」

李健熙会長はインタビューの中で、「複合化」について以下のように語った⁴。

5 「生産会社の未来は、設計力、いわゆるソフト的な技術力、デザイン力で決まると
10 思います。いま重視されている生産技術とか加工技術、それに組立技術は、どんな
国でも、どんな企業でも確保しやすくなるでしょう。競争力は、開発力と設計能力、
それにデザイン力で規定される度合が高まるに違いない。そうなると企業内の多様
な組織間の横のつながりが重要になります。例えば、今、東芝の半導体の開発と製
15 造の活動は、仙台から九州まで、国内10カ所に分かれています。私のところは一カ所
に集中させています。いまの時点で当社が、日本のメーカーにDRAMの競争で勝てた
最大の理由は、ここにあるのではないのでしょうか。なぜかと言いますと、難しい製
品ほど、社内の組織間を行ったり来たりしなければならない。設計と生産の間のフ
ィードインとフィードバックのやり取りは50回を越えるでしょう。既に今、メモ
20 リーは16メガの世代に入っていますけれども、256メガの製品が生産に乗るまで、線
幅の縮小、集積度の向上を2度、3度と繰り返す間に、開発現場と製造現場のやりと
りは50回ではきかなくなります。つまり、開発・設計・デザインの人間が一緒にいな
いと、競争力がなくなる。

25 20 だから、工場と住宅が近くにあることが重要になります。住宅があるところには、
小学校・中学校・高校がないと困る。優秀な人間は子供たちをよい学校に行かせた
がる。また、デザイン力を高めるには、近くにデザインセンターや優れたデザイン
の教育機関が欲しい。これらの関係機関を全部、近くに集める方がよい。住宅も全
部社宅化した方がよいと思います。そのかわり、毎週、たとえば金、土、日の3日間
を休みにする。社員が休みに過ごす別荘は、自分の金で買う。工場近くの住宅は社
30 宅に限る。

30 ソフトウェアの側面では、開発者が個性を強め、独立しなければならない。開発
者が、集中的・統合的な体制の中で、自由度を高めるのは無理でしょう。アーキテ
クチャーは、ますますオープンにしなければならない。このような展開に、今後ど
のように対応するかが課題です。会社と住宅、これを『複合化』（私のつくった単語
ですけれども）する方向で、今から準備しないと20年後の発展は期待できないと思
います。

ソウルの南端に約21,000坪の敷地を買ってあります。建ぺい率は1,000%ですか

⁴前掲 古川公成他

ら、建坪20万坪の建物が建てられます。20万坪というと、概算では80階建てのビルができる。事務所と住宅と研究室とを全部このビルに入れて、ビルの真ん中の3階くらいに重役専用と幹部専用、社員専用の住宅を置き、自動販売機を並べ、24時間オープンにする。そういう構想を温めています。地方でも土地を買っています。」

5

態度の変化

李健熙は、世界の中で一流企業になるためには、まず仕事に臨む姿勢、態度を変えなければならない旨以下の通り述べた⁵。

「私はこれまで、『一流になれば生き残れない』、しかし『このままでは一流になれない』、従って『新しく生まれ変わらなければならない』ということを強調してきました。一流になるために最も急を要する課題は、人間味とモラルの回復です。モラルを回復して人間味を生かさなければ何事もできない、というのが私の信念です。

10

今、三星グループ内には、相互不信、利己主義、権威主義と他律性、無責任という治りにくい病気が蔓延しています。これがわれわれの最大の問題です。この全ての問題の根本原因は、三星内にモラルが欠けており、人間味が不足していることです。人間味とモラルの回復なくして、三星はなにも成しえず、永遠に二流三流のレベルからはい上がれないでしょう。

15

私は、三星マン全員が、モラルの点で反省すべき点が多いと思います。どんなにつまらないものでも、自分のものであれ他人のものであれ、大切にしなければならないのに、浪費する人が多いのです。生産ラインで工具やマニュアルが必要になって探すと、元の位置にない場合が多く、部品箱もごちゃごちゃとろくに整理されていません。これは全て、モラルの欠如、具体的にいえば責任感が不足しているせいです。それを見て黙っている上司はなお大きな問題です。これら全ては道徳不感症のせいではないでしょうか。

20

25

国により民族により、それぞれの礼節があります。時代と状況に合わせた礼節を確立して、これをよく守らなければなりません。礼節を守るということは、モラルと秩序意識が外に表現されることです。組織のメンバーが互いにきちんと礼節を守るとき、組織内に望ましい秩序が保たれるようになるのです。

30

一つの方向へまとまることの大切さ

李健熙は、三星が『新経営』を推進するにあたり、全社員が一つの方向に向かって、力

⁵前掲 三星新経営実践委員会

を合わせていかなければならない旨以下の通り述べた⁶。

「三星グループの社員全員が会社を愛し、能力があり、熱心に仕事に打ち込むとして
も、一定の方向を決めてみんなが一緒にその方向に向かっていなければ、どんなに忙
5 しく取り組んでも、何の役にも立ちません。

これからは決められた方向に向かってまっしぐらに進みましょう。方向が見定め
られない人は、いっそ動かない方がよいでしょう。『俺は行けないからおまえも行く
な』などといったはダメです。人の足を引っ張るな、他人が進むのをじゃまするのはよせ、という意味です。」

10

フランクフルト宣言の周知徹底

李健熙は、韓国国内にいる三星グループの幹部社員をフランクフルトに呼び集め会議を
開き、会議の席上で自分の考えを幹部社員に対してつぶさに語った。フランクフルトに集
15 められた幹部は延べ1,200名に達した。三星グループ各社の役員は、最低1度は、李健熙本
人から直接「新経営」の構想について聞いたことになる。当時の状況について李健熙は、以
下のように話した⁷。

「フランクフルトでは、主に秘書室のメンバーに伝えました。秘書室の全員に伝え
20 た後で、常務以上のライン担当者約800名全員を順次呼び寄せ、時には夜を徹して会
議を重ねました。これは1993年だけの説得活動、いや、もう強制的な意識改革です。
召集された者は平均1人1週間から10日滞在しました。私の方は不規則でした。一種
の革命のような活動でした。会議開催中は1日2~3時間しか寝なかった。それを6
週間続けました。私は平常、1日8時間以上寝ないとダメな人間なのです。それがこ
25 の期間、2~3時間しか寝なかった。食べ物は、にぎり寿司5つ。たくさん食べると
消化不良になりますから、1日にすしと、お菓子を2~3個と、あとは飲み物を飲む
だけでした。それを6週間続けました。それしか食べなかった。5キロぐらいやせま
した。

日中の9時から5時までは、たとえばBMWとかフォルクスワーゲンなどの企業を
30 訪問したり、ジェット機やヘリコプターに乗って訪問先企業の重役に会いました。
ホテルに帰りシャワーを浴びて寿司を食べ、午後はまた、企業や工場を訪問しまし

⁶前掲 三星新経営実践委員会

⁷前掲 古川公成他

た。夜の会に出たときでも、幹部との会議は10時から始め、朝の4時、5時まで続けました。

フランクフルトもロンドンも、予定の訪問先を回る旅行に幹部社員数百人がついてきました。当方の旅行をあつかった旅行社は、我が社だけの取引で1億円以上の利益を出したそうです。私には、1回やりだしたら自分が負けるか死ぬか、相手が勝つか負けるか決着がつくまでやり通すという性格があります。」

フランクフルトで直接李健熙の話を聞けなかった幹部以外の社員のために、フランクフルトの会議で李健熙が「新経営」について話をしているところを収めたビデオと、話の内容が記載されている小冊子が製作された。この小冊子は三星の全社員に配られた。またビデオも、三星の全社員に見る機会を与えられた。三星の社員は、全員が直接もしくは間接的に、李健熙の話を聞いたことになる。当時の状況について会長秘書室A理事は、以下のように語った。

「これまで会長は、あまり社員の前に姿を現すことはなく、幹部社員でも、滅多に会長と直接話す機会を持つことはありませんでした。まして一般の社員の多くは、会長を直接見たこともない人が大半だったと思います。それまで会長の話は、文書で伝えられるのが通常でした。それが今回は、三星の社員全員が、VTRを通して会長の話を聞いたのです。これはショックだったと思います。私も最初、会長が何を言っているのかわかりませんでした。しかし、VTRを何度も見ているうちに、会長が何を言いたいのか、次第にわかるようになりました。」

「新経営」の推進を中心になって行う組織として、会長秘書室の中に新たに、新経営実践事務局と新経営推進チームがもうけられた(付属資料2参照)。新経営実践事務局は、「新経営」の推進状況を診断し、その方向性を適宜修正していく、いわば舵取り的な役目を負っており、新経営推進チームは、秘書室の通常の業務とは切り離され、「新経営」を実践していく専門部隊である。会長秘書室新経営実践事務局のB次長は、その仕事について以下のとおり語った。

「私たちの仕事は主に2つに分けられます。一つは『新経営』がどのくらい進んでいるかを診断する仕事です。先進企業との比較で、変化の速度が妥当であるかどうかを決定します。二つ目の仕事は、今後の三星の変化の方向を決定することです。

これも先進企業を参考にして決めます。

『新経営』の推進度合いの評価においては、『質重視の経営』が実践されているかどうかを最も重視しています。一口に『質』といっても、『製品の質』、『人の質』そして『経営の質』の3つに分けて考えられます。『製品の質』の程度は、他企業、特に先進企業との比較によって評価されます。また、『人の質』は、従業員満足度、優秀な社員の育成度合い、従業員による提案などを総合的に判断して評価しています。顧客満足度は、製品の品質、デザイン、価格、そして電話や窓口での対応、アフターサービスなど三星の製品とサービスについて、顧客がどのくらい満足しているかを評価しています。これは、専門の会社による調査も行っています。『経営の質』は、これらの『製品の質』や『人の質』と密接に関連しているものとして、経営効率、経営リードタイム、情報インフラの進展度合いが含まれています。経営効率とは、売上高や利益などの財務的指標です。経営リードタイムには、受注リードタイムや意思決定までにかかる時間などが含まれています。この経営リードタイムが重視されるのは、意思決定や行動のタイミングを早めることにより、チャンスを逃さないようにするためです。」

勤務時間の繰り上げ

李健熙は、1994年6月から、それまで9:00～18:00であった三星の就業時間を、全社一斉に2時間早め、7:00～16:00とした。また、管理職に対して、一般社員は原則的に残業をさせないよう通達を出した。勤務時間の繰り上げについて、李健熙は以下のように語った。⁸

「課長以上は10時間でも14時間でも働いてよい。でも、課長より下の仕事は、8時間で終えさせるべきです。それが課長や部長の義務だと思います。」

社員は、入社後6年から8年で課長になる。幹部になるまでの期間、毎日の仕事が6時に終わると4時に終わるとでは、大変な差があります。仕事が4時に終わると、家に帰るのがもったいない。ボーリングに行ったり、ゴルフ練習場に行ったり、日本語を習ったり、英語を習ったり、好きなことは何でもできます。ところが時間の使い方の差が、5年後、10年後に、大きな違いとなって現れます。毎日2時間、法律の勉強をして10年という人間は、Aクラスの人材として活用したい。

三星の就業時間変更の影響は、社会的な影響も相当ありました。初めは反対の声が強く、失敗するとも言われましたけど、他の会社の始業時間も1時間早くなりました。

⁸前掲 古川公成他

仕事を4時に終わると言うことは、その時間に仕事は済んでいる、ということです。銀行も官庁も開いていない朝7時なら、会議も1日の業務も捗ります。取引先から電話もかかってこない。質の高い仕事になります。それに、韓国人は、電車より通勤バスか自分の車で通勤しますから、朝夕、ソウルの有名な交通大渋滞を避けられます。通勤時間は平均、往復2時間の節約になりました。合計すると、社員には、毎日 5
4時間も余分な時間ができました。

就業時間変更について着想したのは、4~5年前でした。朝早く出社すると、自宅からオフィスまで10分もかからないのに、ラッシュ時には30分もかかる。そこで考えました。朝早く仕事を始めればいい。しかし、朝が早いことから、社員が早く出た分早く退社させる必要があると。でも、まさか、政府や銀行にまで影響を及ぼす 10
とは思いませんでした。」

会長秘書室新経営実践事務局B次長は、勤務時間の繰り上げについて以下のように語った。

「就業時間の繰り上げには、3つの意味があると思います。一つは『新経営』の象 15
徴的な意味です。会長の『新経営』構想によって三星が変革を遂げようとしているといっても、実際にはそんなに急には変わりません。社員の中には変化について実感できにくい人もいるかもしれません。しかし就業時間が2時間も早まれば、これは社員全員にとって大きなインパクトがあります。全社員が、『三星が変化しようとしている』ということについて、毎日実感できるのです。 20

二つ目は、社員のそれぞれが、自分の時間を今までより2時間多く持つことができたということです。これによって生活に余裕もできますが、何よりも自己啓発に当てる時間が増えたということに意味があると思います。

三つ目は、仕事のリストラが進むという点です。これまで10時間以上もかけていた仕事を8時間で終えなければなりません。強制的に終えさせられます。そうすると、今まで無駄であった部分を削らなければならなくなります。無駄話などもできなくなり、その分仕事に集中できます。だらだらと10時間以上の仕事をするより、集中して8時間で仕事を終えた方が、効率もよいし、結果的には成果も上がるようです。 25

会長から就業時間繰り上げの構想が切り出されたときには、反対者も多くいました。声に出して反対した人もいます。しかし、就業時間が繰り上がったおかげで、渋滞は避けられますし、自分の時間も以前より多くなりました。今では、反対者も賛成の側に回っていると思います。就業時間繰り上げは会長の提案によるものです。 30

会長は、社員からも三星変革のための提案を広く募っており、今では社員の側からも多くの提案がでています。」

秘書室の縮小

5

李健熙は、1994年10月に、三星の組織の大幅な変更を行った。その中で最も大きな変更は、会長秘書室の縮小と小グループ制の導入である。

この変更の目的は、それまで強力な権限を握っていた秘書室から、できるだけ権限を現場に戻すことであった。それまでの三星の会長秘書室は、30社に及ぶグループ各社の経営管理や人事を一手に握っていた。それを、なるべく現場に近いところで意思決定ができるような体制を整えようというのである。

具体的には、グループ各社を、電子、機械、化学、金融、その他の5つの小グループにわけ、それぞれに各社の会長もしくは社長クラスの小グループ長と事務局をもうけ、小グループ内各社の経営管理を、ほとんど小グループの戦略企画室に移したのである(付属資料3参照)。

例えば、それまでは会長秘書室が、幹部社員の人事はもちろん、新入社員の採用、配置から課長人事にいたるまで決定していたが、各社の常務クラスの人事までは小グループに任されるようになり、専務以上の人事権も、段階的に小グループに委譲されることになったのである。

それにともない、会長秘書室の人員も再度削減された。それまで230人近くいたスタッフは、150人程度になったのである。秘書室の縮小について、秘書室員は以下のように語った。

会長秘書室A理事「以前は会長秘書室が全ての権限を握っていました。しかし、今では、基本的には各社が責任を持つようになりました。人事権の70%は、各社が持っています。残りの30%は小グループ全体に関わることでですので、そのようなことは、小グループの戦略企画室が責任を持って行います。

現在の会長秘書室の主な仕事は、三星グループ全体の戦略策定に関わることと、各小グループ間の調整のみです。採用も、以前はグループ全体で一括して行っていました。現在では、小グループ単位で行っています。」

会長秘書室C代理「以前は各社の社員の人事まで秘書室が行っていましたが、今では、秘書室が行うのは専務以上の幹部と駐在員の人事だけです。今でも秘書室のメンバーに選ばれるということは、社員にとって名誉なことです。しかし、今までは

権限が秘書室のパワーの源でしたが、これからは、情報力が重要になってくると
思います。つまり、グループ各社に対して重要な情報をどれだけ提供できるかが、パ
ワーの源になってくるということです。」

採用・教育

李健熙も、先代会長李秉喆と同様に、人材第一を経営理念のトップに掲げていた。今後
三星が世界の一流企業に仲間入りするためには、質の高い人材が必要であると考えていた
からである。李健熙は質の高い人材の必要性について、以下のように語った。

「韓国も日本と同じように、長期的には、仕事の付加価値を高めないと食べていけ
ない。ところが、日本の人材の質が高い。歴史もあるし、伝統もある。韓国も、人
間に投資しない限り、食べていけるようにはならないと思います。人材に投資して
おかないと、10年、20年後に会社が危なくなると、しみじみ思います。この思いは骨
身にしみています。」⁹

従って、李健熙の「新経営」構想は、三星の人材育成についても少なからず影響を与え
た。採用については、これまで学歴や出身学校を主に見ながら、成績を重視した採用を行
っていた。また、職種別の採用は行われていなかった。しかし「新経営」以後、願書の中
に出身校を書かせなくなった。また、採用基準においても、成績よりも、ボランティアや
社会活動など、学生時代にどのような活動を行ったかを重視するようになった。これまで
行われていた筆記試験は廃止され、代わりに適性検査が導入された。さらに、職種別に採
用を行うようになった。このように、採用にあたって個人の興味や専門性を重視するよう
になった。また、出身校や学校の成績といった表面上だけでなく、その人の中身や潜在力
を重視するようになったのである。

また、教育の面でも新しい制度を取り入れた。従来の階層別教育や職能教育の他に、コ
ア人材養成教育が加えられた。これは、Junior地域専門家、Senior地域専門家、Techno-MBA
課程、21世紀リーダー課程、そして21世紀CEO課程の5コースからなる（付属資料4参照）。

Junior地域専門家とSenior地域専門家は、それぞれ代理～課長クラスおよび課長～次長
クラスを対象に、希望者の中から毎年約400人を、希望する国もしくは地域に1年間派遣す
る制度で、費用は全額会社負担であった。その際に会社からの業務の指示は全くない。ま
た、希望を出す際には、上司の認可は一切必要としない。これは、91年に発足した地域専門

⁹前掲 古川公成他

家制度を、コア人材養成教育の一環として、位置づけたものである。

また、Techno-MBA課程は、課長～次長クラスを対象に、海外の技術系もしくは経営大学院の修士課程に2年間派遣する制度である。これは、中堅クラスの社員が、国際的に通用する最新技術を身につけることを目的としたものであった。

5 21世紀リーダー課程は、部長クラスの社員毎年約50人を対象に、21世紀の経営をになう中核幹部を育成することを目的として毎年行うものである。期間は27週間で、教育プログラムの内容は附属資料5の通りである。

21世紀CEO課程は、役員クラス20～30人を対象に、21世紀の最高経営幹部を育成することを目的に行っている。期間は11ヶ月間であった。その間この課程の参加者は、通常の業務を行うことを一切禁じられていた。従って、残された職場の部下は、参加者が通常行っていた業務を代行しなくてはならない。その意味では、残された部下にとっても、役員クラスの仕事をやるよい経験となる。この課程の教育プログラムの内容は附属資料6の通りである。

さらに、「新経営」の中の具体的行動指針の一つである「国際化」を推進するために、1994年に三星人力開発院の下にグローバル経営研究所が設立された。この研究所は、国際人の
15 早期育成、地域研究、国際情報の蒐集をその主な目的としていた。具体的には、220人を収容できる宿泊施設を持ち、海外派遣者の2ヶ月間の事前教育、海外からの帰任者の3ヶ月間にわたるレポート作成と帰任準備などがそこで行われていた。帰任者による詳細なレポートは、世界各国の文化やビジネスの生情報として、次の赴任者にとって貴重な事前参考資料となっていた。

20 李健熙は、「私は、三星の利益向上を喜ぶよりも、三星の社員が人間的に優れていると聞く方がうれしいですね。」¹⁰と語っている。

ケースライターは、3人の地域専門家の経験者のインタビューを行った。

25 三星電子D課長「ロシアの地域専門家を希望し、承認されました。ロシアは大国であるにも関わらず、あまりよく知られていないので希望しました。最初の6ヶ月はロシア語の勉強、その後の3ヶ月は地域研究として国内のインフラの研究を行い、最後に自分の興味分野として情報通信事情を調べました。1年間の経験で、ロシアのイメージはずいぶん変わりました。それまでは共産主義の親玉というネガティブなイメージでしたが、人間的な社会であり、資本主義にはない良さもあるということがわかりました。滞在中の経費については、自分が立てた計画が認められれば、その計画通り支払われます。」

¹⁰前掲 古川公成他

三星物産E氏「地域専門家として中国へ行きました。最初の6ヶ月間は北京大学で中国語を勉強し、次の3ヶ月間は取引先を訪問、最後の3ヶ月間は中国各都市を旅して歩きました。予算は3万ドルから5万ドルとされていましたが、3万ドル程度ですみました。『新経営』体制で国際化の追い風が吹き、地域専門家は大人気です。本人の希望を生かす良い制度です。会社があればこれ指示するのではなく、セルフ・コントロールでやる今の仕組みを続けるべきだと思います。」

会長秘書室F課長「三星物産の企画担当者だったときに、日本に地域専門家として派遣されました。日本では、日本人ビジネスマンとの定期的な会合（21世紀の会）をつくるなど、良いつきあいができました。地域専門家の期間の評価は、最後に書く正式な報告書と語学のテストにより行われます。帰国後は、元の職場に戻る人が半数、派遣地域に関係する仕事に就く人が半数といったところです。日本本社には180人のスタッフがいますが、その中に地域専門家経験者が10人いて、とても評判が良いです。地域専門家が拠点のスタッフの3割を占めるようになると、ずいぶん違ってくると思います。」

地域専門家のレポートは、カントリー・ファイルに収められ、国別の生情報として重宝されていた。また、外部のジャーナリストなどにも注目され、中には書籍化されたものもあった。

組織の再編成

李健熙は、それまで50社あったグループ各社を、3年をめどに、売却・合併を通じて、24社に圧縮するリストラクチャリング計画を打ち出した¹¹。主力業種を電子、化学、機械、金融の4つに絞り、該当しない会社は分離する、というのである。これにより、三星グループの中核企業の一つである三星建設は、1995年12月には三星物産に吸収されることとなった。また、第一合繊、第一製糖など、先代会長である李秉喆が興した三星財閥発祥の会社も、グループから切り離されることになった。さらに1995年、現代を始めとする既存5社の強い反対の中、日産自動車との技術提携のもと、自動車産業に本格的に参入した。

李健熙会長は語る¹²

(聞き手) 会長は、立て続けにドラスチックな決定をされました。一連のドラスチック

¹¹1995年2月22日付「日本経済新聞」

¹²前掲 古川公成他

クな決断の理由はどこにあるのですか。

李健熙会長「一言でいえば、責任感だと思います。サラリーマン重役、つまり三星グループ各社の社長には、緊張感がなく、事態の認識が十分できていなかった。会長就任後の丸5年に及ぶ観察を通じて、経営幹部層の意識を改革する必要がわかってきました。

5

三星には秘書室という組織があります。ホールディング・カンパニーのようなグループ全体を統括する役割を果たしています。秘書室は、100人から150人前後の幹部が構成する組織です。一番下の室員が課長。秘書室長は、グループ企業の社長クラスです。秘書室の幹部は、グループ企業の副社長、専務、あるいは理事クラスです。私が秘書室で語る方針が、各社に伝わる仕組みになっています。しかし、まず秘書室の中で、私が語ったことの半分が削られてしまう。指示したことが3日経っても5日経っても組織に伝わらないという経験を重ねました。

10

偉いのは先代の会長だという意識が幹部の中に働いていた。グループ各社の社長は、概ね30年前の入社でした。これではダメだとわかって、部長以上の幹部を全員入れ替えました。秘書室の人事異動です。秘書室は、日本の社長室や会長室よりも強力です。その人事異動が、新聞経済面のトップに載りました。」

15

(聞き手)「この大規模な人事異動は、会長に就任されて何年目のことですか。」

李健熙会長「4年後です。4年間、指示と説明を繰り返しました。内容をまとめたら10冊の本になりました。人事異動しても、私の意図は伝わらなかった。」

20

(聞き手)「会長の指示が徹底しなかったという具体例には、どんなことがありますか。」

李健熙会長「今、当社はドイツ語、英語、日本語、中国語、スペイン語、インド語など、7~8の言語圏別に、入社して4年から5年になる社員を留学させています。最初の6ヶ月は、現地語の集中的学習を義務づけ、1年から1年半は自分の好きにさせる地域専門家の制度です。途中で報告書は書かせます。この制度を1973年に提案したのに、誰も実行しなかった。私が会長に就任してから指示したのに、それでも実行しない。そこで会長になって満3年目のある日、社長会議で私も痺れを切らせて言いました。君達が会長の指示を無視するのなら、私が会長であり続ける意味がない。私が辞めて、君達全員も更迭する。その年、各社4、5人外国に送りました。今は何百人も送り出しています。」

25

(聞き手)「なぜ幹部の皆さんは、李会長の提案を受け入れなかったのですか。」

30

林慶春副会長「入社4、5年の優秀な若手社員を選抜して、1年か1年半外国に行かせる、費用は本人の請求どおりに出せという指示です。外国では本人が好きなこと

を自由にやらせろ。何か身につけたいものがあれば勉強してこい、と指示しろという話です。常識では考えられない。皆、利益が出るか出ないかで必死になっているのに、この提案を理解するまで時間がかかりました。」

李健熙会長「それを実行しないから利益が出ない。」

林慶春副会長「これこそ先行投資ですね。今もこの制度のもとで日本に126名の社員が来ています。北海道から沖縄まで各地に滞在しています。フォーマルな会社の仕事は何もしていない。歴史を勉強したり、大学にも入っています。阪神大震災では、この社員を動員してボランティア活動に投入しました。こうした発想は、実務を指揮するグループ各社の重役とか各社社長の常識からいうと、革命的ですよ。」

(聞き手)「三星は最初、カリスマ的な先代に引っ張られて運営されましたね。先代会長と今の会長とでは、経営のスタイルは違うのでしょうか。」

李健熙会長「先代は、いつまでに、どういう書類を、どこそこまで持ってこい、と言いました。私の場合は、利益を出せ、と言うだけです。」

林慶春副会長「最初私たちは、現会長の言葉の意味が分かりませんでした。抽象的な表現や哲学的な表現がある。具体的な指図を受ける訓練になれたものは、非常に戸惑いました。何を言われるかわからないから、会長には近寄らないという時期もありました。」

(聞き手)「先代会長の指示は、具体的で明確だったのですか。」

林慶春副会長「経営実績も数字で示しました。ですから、当時の社長も重役も、経営の数字を覚えていれば、会長と話げできました。」

李健熙会長「ところが、そのやり方では、使う数字が全部ウソになるという問題があります。私は、先代の下で理事も副会長も勤めましたから、カラクリがわかるのです。報告される数字は、プラス・マイナス30%くらいのズレをとまなう。」

(聞き手)「創設者の会長は、設備投資について、タイミングも金額も内容も、具体的に自分で全部お決めになったのですか。」

李健熙会長「決めなくても見ていました。先代は、月曜から土曜までの週5日、必ずオフィスに出ました。私が会社に出るのは週に2日3日です。家に秘書室のメンバーを呼んで、経営的な話や戦略的な未来指向の話し合いをします。」

(聞き手)「各社の社長には、基本的に自分で決めろ、と最初からおっしゃっているのですね。それでも、各社の社長は自分で決めてくれない。」

李健熙会長「決められないのです。今まで全て指示を待って行動していましたから、その癖を直すのに、10年かかると思います。今の常務、理事クラスが社長クラスにな

ってから、やっと自分で決められるようになるでしょう。

今の幹部たちは、未来指向が欠如している。だから、発想を未来志向に変えようというのが私の狙いです。危機感を持たせることがいま一つの狙いです。幹部には、会社が完全に行き詰まった経験がない。グループ内では、危ない会社が時折、2つ3つありましたが、どれかが危なくなると、グループをあげて危機状態から脱出させた。だから、どの会社も潰れていない。ところが、もし、グループ内の各社がそれぞれ独立した存在だったら、過去10年間だけでも2社か3社は潰れていたでしょう。グループ内に三星電子あるいは半導体事業がなかったら、5年前には完全に全社が行き詰まっていたでしょう。危機感を覚えにくい状況です。」

5
10 (聞き手)「李会長は、人に対する投資が最も重要であることを幹部が認識しなかったと指摘されましたが、幹部が認識していなかった2番目に重要なことは何でしたか。」
李健熙会長「責任感の重要性です。いくら説明しても、責任を肌で感じてくれなかった。今でも、ごく一部の人にしか分かっていない。」

15 創業者から命令ばかり受けてきた集団、特に雰囲気的に常にトップの指示を待つ集団として成長しましたから、人材の大事さが認識できず、各人の責任感が育成されてこなかったのが残念ですね。ここが一番つらいところです。歯がゆいことです。」

(聞き手)「リーダーの責任とはどういうことですか。」

李健熙会長「責任感との関連では、これまで、自分が決定すれば、責任を負うことになるという考えが幹部社員に浸透していなかった。稟議書に30個のハンコが並びますね。それは、責任の分担を示します。何か起きても、全員が責任をとることはしない。稟議書のハンコは同意を示すだけ。記述を読んだ、記述に反対しない、という気持ちを示しているだけで、責任者を示していない。ですから私は『新経営』を語った小冊子の中で、幹部は、会議を録音し、自分の発言したことには責任を取るように指示しています。」

20
25 (聞き手)「三星グループは、技術的にも非常に多様な産業活動を展開しています。それぞれ異質な事業領域を統括するグループ企業担当の各社長について、会長は、どんな基準、どんな考え方で能力とか業績を評価されますか。」

李健熙会長「過去の失敗、現時点での顕著な失敗を参考にしているかどうか。責任感があるかどうか、それと、的確な情報を得ているかどうか。」

30 (聞き手)「定期的な会議で会長から質問を受け、事業担当の社長が答えねばならぬ場はあるのですか。」

李健熙会長「そのようなフォーマルな場は持っていません。昼食時に2時間前後、一

度に約10人の社長たちを集めてよく雑談します。そうした場で一人当たり5分も話を聞けばほぼ分かります。私が深く考え、悩んでいることについて、社長に話させると、その人物の優劣は分かるということです。」

(聞き手)「先代会長にも早い時期から、人材第一というお考えがあったようです。初代と現会長の違いは何でしょうか。」

李健熙会長「1950年代といいますと、日本の戦前の雰囲気です。その時代には、5人から10人の新規採用の募集に、1,000人から2,000人の応募者が集まりました。その時代の人材構想としては、意味が違います。私は今、トップクラスの人材に来てもらいたい。日本でいうと、慶應、早稲田、東大の全校でトップでなければ駄目なんです。半導体の事業を展開する場合、あるいは自動車の仕事をする場合、工科大学全校の中でも1位、2位、3位の天才が欲しい。天才の中で、企業とか研究所に関心を寄せる人材でないとダメです。こういう人間が、どれだけわが社に魅力を感じるか。ただの人材第一ではダメなんです。」

社員に対する待遇の話をしめると、基本的に、会社にいたいという従業員は、定年まで面倒を見ます。そのかわり、社内では仕事ができる人間が昇進する。給料は、競合のトップ企業が提示する条件よりも10%余計にだす。他社の最高条件に10%上乘せると、1位、2位、3位が当方に来ます。全体の中の最高条件だから来てくれる。最高水準から10%少ないと5位から10位の人材が来ます。採用時の1位と5位の差は、3年後、5年後に、半導体では6か月あるいは1年に及ぶ開発期間の差になって現れます。」

これとは別に、重役になって貢献した人材、例えば今の半導体の責任者、副責任者、そして3番目の責任者は、文字通り一生の面倒を見ます。その本人が死亡しても、その奥さんが亡くなるまで面倒を見る。その子供たちが希望するなら、いつでも三星で採用する。社内の規定には書いてありませんけど、ここまで私は約束しています。そこまで考えないと、優れた人材は確保できないのではないかと。このような待遇を提示できるのは利益の出せる企業のみです。しかし大胆なことをやらないと利益が出せるようにならない。今の韓国で考えると、数百億ウォンとか、1,000億ウォン、2,000億ウォンの利益水準では、大胆な投資は無理です。」

(聞き手)「決断の前に、何人かに確かめられますか、1人だけでお考えですか。」

李健熙会長「1人で考え、1人で決めます。誰にも話しません。話しても分かる者はいない。何故そんなことをするのかと、まず聞いてきます。そんなことをする必要がないと、先に決めつけているから、私の発想についてこない。みんなに、発想が

現実的でないと決めつける習慣が身につけているからです。

量の経営から質の経営に移行すると宣言した時のことです。私の高校の先輩だった秘書室長、強力な地位にいる秘書室長に対して、先般大失敗をした家電事業においては、今後、量よりも質を重視した経営に移行すると伝えました。今後は、不良品が発生したら即座に組立ラインをストップさせると付け加えました。みんな驚いたようです。ひょっとしたら、1年に6カ月もラインが止まりかねない。やるとなったら、3カ月生産を止めて生産体制を切り替えると迫りました。そうしたら、皆びっくりかえる程の驚きようでした。初めの3か月から6か月の現場の混乱は大変でした。現場担当者は、恐らく心の中で反発したでしょうが、私は譲りませんでした。過去5年間、私があればほど強く主張したことはなかった。地域専門家育成の件で関係者をどなりつけたときより、もっと大変でした。量から質への移行の必要が理解できない幹部への怒りを表現しました。

たとえ半年かかって構わない。不良品を出さないようにしなければならぬのだと。そうしたら、そんなことは不可能ですとか、ラインを止めたらマーケット・シェアを失ってしまいます、とか、幾つも幾つもダメな理由を並べてみなが反対しました。私は、頑として譲らなかつた。こういうときに、一つ譲ったら全部譲ると同じです。」

(聞き手)「2年前の李会長のフランクフルト宣言は、社内でどの程度浸透したとお考えですか。」

李健熙会長「専務クラスまでは、まず8割から9割まで分かっているでしょう。常務クラスの理事で、理解度が半分。個人差があります。その下になると、私と一緒に席に座ることもない。部長から理事への昇進人事は、候補者のリストに私が目を通し、人格、能力に疑問のある数人を候補からはずす程度で、話す機会も稀です。ですから、普段会う機会の多い代表理事とか代表取締役以上にしか、私の真意は伝わらないでしょう。常務クラスが同じ用語を使うとかはあっても、哲学的に理解し合うのは無理です。三星グループでは、専務以上の幹部は、全部で120人か130人です。」

(聞き手)「ライバルの現代グループでは、時々労働組合のストライキが起きますが、三星には組合がありません。会長は、労働組合をどのようにお考えですか。」

李健熙会長「ヨーロッパ的な組合はいりません。社会に害を及ぼすと思うからです。産業革命の時期、英国の産業は貴族の支配下にあり、オーナーが労働者を搾取しました。それで蜂起したのが労働組合でした。アメリカの工業化が進んだ時期でも、フォードなど大企業の資本家は、労働者を搾取した。資本家に対して、生き残るた

め、食べるために反抗したのが労働組合でした。日本や韓国の組合の中には、反対のための反対、秩序を壊すための運動に終始するものがありますね。

韓国人は、民族が兄弟（姉妹）同士だという思いを抱く民族です。それなのにどうして組合が必要なのかと思います。その組合も、経営権だとか、何をすることも組合の同意を得るとか、これは共産主義的な考えです。

アメリカや日本のように金持ちの国はいい。韓国の場合は、技術もないし、資本力もない。これまで蓄積した貯蓄も僅かしかない。こういう国で、今、労使が喧嘩してはならない、というのが私の主張です。」

(聞き手)「お話を伺っていると、李会長は、先代の会長を反面教師にして、新しい経営理念を築いてこられたような印象を受けます。」

李健熙会長「先代には20年間鍛えられました。大袈裟に言えば30年間、先代会長に仕込まれました。丸20年で、先代を知り尽くしたと思います。知り尽くしてから10年間、先代に向かって批判的な意見を述べ続けました。」

(聞き手)「先代から指摘を受けることが多かったのですか。」

李健熙会長「私が意見を言いました。あの人をどうして首にするのかとか、この人をどうして昇進させるのかとか。」

三星は1965年までは、2～5位の企業グループを合わせた規模よりも大きい会社でした。1965年から朴政権と意見が対立し始めました。あれだけ強力な政権に立ち向かう勇氣には感心しました。不可解でもありました。政権の意向には徹底的に反対しました。家族や従業員のことを考えて、なぜ、たまには頭を下げられないのかと思ったほどでした。ある意味で、尊敬できる行為ですが、とにかく先代は、多分あの世に行ってもやめられないほど、反対者との議論が好きでした。」

(聞き手)「三星の最大の経営課題は何ですか。」

李健熙会長「韓国はまだ若い国ですから希望もあるが、問題もある。三星も同じです。まだ若い。会長も53歳で若過ぎるから、大胆な行動もとれるけれど、逆に、大きく失敗する可能性もある。三星は技術力も経営力も、まだまだ強力でない。第1の問題は、いかにして技術力と経営力を先進国から導入するかという点にあります。」

(聞き手)「技術は容易に買えなくなっていますか。」

李健熙会長「アメリカも日本もヨーロッパも、技術をなかなか売ってくれません。」

(聞き手)「三星を警戒しているからでしょうか。」

李健熙会長「そうですね。約10年前から日本の電機メーカーは、技術を韓国の他社に売るのに、三星には売らなくなりました。三星に売ると、3年後にはマーケットに出

るという警戒心からでしょう。」

(聞き手)「研究所に対する投資が増えた原因も、技術導入が難しくなるからですか。」

李健熙会長「そうです。研究所を建てたのは、約10年前です。半導体についての競争力を考えてみますと、技術的に先端を走る外国企業が、韓国企業に対する技術供与を全面的に拒んでいたら、今よりももっと自前の技術ができたかも知れない。逆に、過去外国企業が韓国企業に全面的に技術を提供し続けていたら、韓国企業には技術力が育たなかったかも知れない。一見奇妙な因果関係です。

当社はあのとき、500億ウォンを投入しました。今の500億円より大きな金額です。毎年赤字が続きました。三星グループが潰れるかも知れぬという規模に赤字が増え、土壇場になって、アメリカから30人の技術者を採用しました。金星をはじめ韓国のライバル企業は、三星が半導体事業に参入したことを喜び、一時期は、もうすぐ三星は潰れると予想したようです。」

(聞き手)「半導体事業は、社運をかけた事業だったのですね。」

李健熙会長「今でも1ラインの設備投資が10億ドルです。1ライン1,000億円です。日本で金食い虫と言われていましたから、資金需要が旺盛な事業という認識は私たちにもありました。とにかく、現場で死に物狂いの努力を重ねました。最先端企業は技術を売ってくれない。自力でこれだけは達成したいと、懸命に努力しました。

もう一つラッキーだったのは、アメリカが256K・DRAMの開発を断念したことです。1メガ・メモリーの開発もアメリカはやめました。それで、IBM、AT&T、あるいはベルなどの各社から多数の優れた韓国人や中国人を当社に確保することができました。

日本には2つの恩恵を受けました。技術を売ってくれなかったことと、アメリカとの競争に勝ってくれたことです。このように考えると、先端企業は、その技術を適当に供与した方がいいのです。不思議なものですね。」

25

「新経営」に対する社員の反応

三星の社員は「新経営」について、以下のように語った。

三星物産D専務「会長から『新経営』の構想の話を会議で聞いた後、過去の反省と、現在の実態について、再認識したことをレポートに書かされました。会議に参加した人全員だと思います。

30

『新経営』が発表されて以後、三星は仕事重視の雰囲気になりました。一生懸命

やればもっとよくなるのだ、それならばもっと一生懸命やろう、という雰囲気になりました。それから、会長を尊敬できるようになりました。いろいろなことについてよくわかっている、そして、三星をリードしていくために苦労している、ということがわかりました。それまでは、会長としての技量に対して疑問視する人もいました。『新経営』の以前は、会長はあまり前面に出てくることはありませんでした。5
従って、実際には、会長がどういう人なのかわかりませんでした。しかし『新経営』で、会長に対するイメージはずいぶん変わったと思います。会長を信じて一生懸命やろうという気持ちになりました。

会長は、新しい方向を示すために、みんなにショックを与える方法を選んだのだと思います。ショックを与える方法でなければ、会社としての方向も、会長のイメージも、10
転換できないと考えたからではないでしょうか。そういう意味では、背水の陣だったのだと思います。

会長が言ったことは、一つ一つが正しいことだったと思います。それまでは、みんな国内トップの地位に満足し、安住していたと思います。それほど危機感を抱いてはいませんでした。そこまでやる必要があるとは誰も思っていなかったのです。15
多くの人が会長の話に共感したと思います。それまで一生懸命仕事をしてきた人ほど、共感したと思います。そうでない人にとっては、ただ当たり前の話をしている、としか聞こえなかったかもしれません。しかし今では、会長の話を実践して、うまくいっているのも、もっと多くの社員が会長を信じていると思います。グループ全体では、会長が示した方向のレベルに達しているところもあれば、そうでないところ20
もあります。しかし、みんな話は理解しており、会長の方向に沿って努力していると思います。

2000年までに、三星は一流企業になるための基盤の整備はできると思います。三星マンは優秀な人がそろっていますし、忠誠心も高いからです。会長が示したビジョンは三星にとってだけでなく、社会にとってもよいビジョンなので、うまく行く25
と思います。」

三星電子E課長「就業時間変更前は、夜遅くまで働いていました。しかし今は、だいたい4:30までには退社します。私は朝が弱い体質ですので、正直言って以前のような10:00~19:00の勤務時間の方がうれしいです。しかし、妻は、家庭的になったと喜んでくれています。早く家に帰れますので、その時間を趣味や自己啓発に生かす30
ことができます。私の場合は、家族で散歩をしたり、英語の勉強をしたりしています。『新経営』以後、全社的に国際化重視の雰囲気が高まっていますので、私も英語の勉

強を始めたのです。

『新経営』については、最初は驚きましたが、今では適切な処置だと思っています。今の時代や若い人には合うのではないのでしょうか。若い人は、プライベートの時間というものを重視しますし、アイデアも豊富にあります。そういった若い人

5 ちを有効に使うには、長い時間勤務させるよりは、短い時間に集中させた方がよいと思います。

勤務時間の短縮は、三星の競争力低下にはつながらないと思います。私の仕事に関しても、勤務時間の長さよりは勤務の質の方が重要であるし、どの仕事もそうだと思います。それに、勤務時間が短いということは、新入社員採用の際にも有利な

10 条件として働きますので、それだけ優秀な社員が採れると思います。

先代会長と現在の会長は、どちらも『人間重視』という点では、基本的に変わらないと思います。父子ですし、自分のスタイルに最も近い子を後継者に選んだのですから、大きな流れは同じなのではないのでしょうか。ただ、もし違いがあるとすれば、先代会長の時代と現在とは、三星が置かれている状況が違うということだと思

15 います。それが、先代会長は効率を重視し、現在の会長は質を重視するといった、経営スタイルの違いに現れているのだと思います。」

三星物産F代理『新経営』は、現在の会長が、先代会長に代わってリーダーシップを発揮するのだ、ということを外に示すために発表したのだと思います。自分の経営スタイルや世界観というものはこうなのだ、ということに従業員に示したのだ

20 と思います。

就業時間変更前は、勤務時間はおおよそ7:30~20:00でしたが、今は7:00に仕事を始めて、なるべく18:00までには帰ろうとしています。しかし、実際には、18:00に帰れるのは、週1~2回です。そうですね、以前より少し労働時間は減りました。しかし、私の仕事は銀行が相手ですので、なかなか16:00に帰るというわけには行きませ

25 ン。このような業務特性がありますので、会社では今、フレックスタイム制の導入を検討しています。

会長の言葉は理解できますが、今の仕事量は非常に多くて、時間を短縮するのは難しいです。仕事がつくて、なかなか『新経営』に照らして自分の仕事や自分のスタイルを改善していく余裕が持てません。

一流にならなければ21世紀に生き残れないということ、そして『新経営』を実践しなければ一流になれない、ということには同感です。しかし、それにはまず人が変わる必要があります。今の新入社員を見ると、パソコンや外国語など、仕事をや

る上で必要なことはすでに身につけて入社してきます。それに比べて、私はそのような基本的なことができていません。あれこれ難しいことをいう前に、まず基本的な技術を身につける必要があるのです。しかし、今の仕事がつすぎて、なかなか自己啓発する時間がもてないのが現状です。後輩が会社に残っていれば、それを残して1人では帰れません。もちろん努力しなければ、会社の中で生き残っていけないのはわかっているのですが……。」

三星物産G氏（女性）「三星に入社した動機は、女性を活用しようという姿勢が、他社に比べて進んでいるという話を、新聞や大学の先輩の話で聞いていたからです。欧米企業ほどではないと思いますが、女性を積極的に活用する方向に進行中だと思います。その面では、80%は入社前に期待していたとおりです。残りの20%は、まだ上司によって態度にばらつきがあるということと、子供の養育への援助など、既婚者への対応がまだ整っていないという点です。しかし、結婚したらやめなければならぬ、というような雰囲気はありません。」

『新経営』の内容については、始まったばかりの頃は、毎日のように聞かされました。朝仕事が始まる前に、社内放送で『新経営』の内容について流されておりましたし、社内報でもまわってきました。」

トップと若い人は『新経営』についてよく理解していますが、中間管理職層の人の中には、日々の仕事に追われて、『新経営』を実践する余裕がないという人もいます。」

会長の話は、大きな方向としては賛成できますが、中には実現不可能なこともあると思います。例えば『複合化』は、時間が経てばできるかもしれませんが、すぐには無理だと思います。それに、『ソウルの南に三星団地を作り、仕事と生活の場を一つにする』という考えには賛成できません。確かに効率は上がると思いますが、他の世界と接触する機会がもてなくなってしまいます。仕事とプライベートが一緒になってしまいますし、自然な形ではないと思います。もし会長に意見を述べる機会があれば、反対意見として言えると思います。会長に対する反対意見は、前よりは言えるような雰囲気になりました。しかし、それも人によって違うと思います。」

2000年までに世界の一流企業の基礎を築くためには、自動車事業を絶対成功させなければなりません。それからグループのスリム化も必要です。しかし、後5年では、難しいと思います。」

「新経営」の実践度についての評価

李健熙は、「新経営」の理念を強調するだけでなく、「新経営」の実践についての各年次ごとの目標とその評価についても、具体的に示した。

- 5 「新経営」の目標については、1994～96年までをそれぞれ「新経営」実践元年、「新経営」拡散の年、「新経営」の文化定着の年と名付け、それぞれの年のキー・ワード、行動方針、重点課題、変化の方法について具体的に示した（「新経営」の各年次ごとの目標については、付属資料7を参照）。「新経営」実践元年である1994年のキー・ワードは、「Customer（顧客）、Competition（競争）、Change（変化）」とし、行動方針としては、「質重視の経営」、「21世紀の
- 10 戦略の具体化」、「変化三星人像」の3つを掲げた。重点課題には「高品質」をあげ、具体的には、「品質やサービスの改善による顧客満足の向上」、「人事教育制度の改革と従業員満足度の向上」、「生活の質の向上」、「事業構造の調整」が含まれた。生活の質には、三星の従業員の生活だけでなく、社会全体の生活の質も含まれる。高い品質やサービスを社会に提供することができれば、三星社員の生活も、社会全体の生活の質も向上させることができ
- 15 るという意味である。また、事業構造の調整には、自動車産業への参入や精密化学産業の重視、第2社屋の完成などが含まれる。変化の方法においては、意識改革に重点を置き、会長主導の強制的な変化を求めた。

- 「新経営」から2年目に当たる1995年度のキー・ワードは、「オープン『新経営』」、「WIN、WIN」、「社会信頼経営」の3つであった。「オープン『新経営』」とは、「新経営」の理念を三星社内だけでなく、協力会社や社員の家族など、社会一般へも広めていこうということである。その結果社会から信頼される企業となることができるのであり、それが「社会信頼経営」である。「WIN、WIN」とは、交渉においてゼロ・サム・ゲームを目指すのではなく、常に相手との共存を考えるべきであることを示していた。行動方針としては、「最高の品質とサービス」、「国際化の本格的実践」、「制度改革の拡大加速」があげられた。また、重点課題としては、「高信頼」があげられた。具体的には、「社会信頼経営」、「情報インフラの整備」、「協力企業や販売代理店の満足度の向上」の3つがあげられた。「社会信頼経営」とは、協力会社や社員の家族、そして社会一般からの信頼を得るような経営の実践のことであった。「質重視の経営」が社内に評価基準をおいたスローガンであるのに対して、「社会信頼経営」は社外に評価基準をおいたスローガンであった。変化の方法については、制度改革
- 25 に重点を置き、秘書室主導のハード中心の変化を求めた。

「新経営」から3年目に当たる1996年度のキー・ワードは、「グローバル化とソフト面の変化」であった。行動方針としては、「世界で一流の品質の確保」、「戦略事業の効果的推進」、

「グローバル経営体制の確立」があげられた。重点課題は高付加価値におかれ、「世界一流商品」、「デザインの差別化、高度化」、「経営インフラの世界化」、「効率的海外事業」、「資源の集中化」、「未来の核となる事業の創造」が具体的にあげられた。変化の方法としては、国際化、情報化、複合化などによる競争力と技術力を基に、組織風土などソフト面での変化に重点を置き、小グループや各社の主導による自律的な変化を求めた。これは、内面の

5

「新経営」の実践度合いを評価するための評価項目も定められた（評価の結果については付属資料8参照）。評価項目は大きくCSI（Customer Satisfaction Index）、品質、親切度、ESI（Employee Satisfaction Index）、提案、FSI（Family Satisfaction Index）、ISI（Information System Index）の7項目からなる。CSIとは、顧客の満足度に関する指標であり、絶対指数と相対指数の2指数からなる。絶対指数とは、満点を100として点数化したものである。また、相対指数とは、韓国内の競合企業と比較したものを点数化したものであり、競合企業と同じ場合には100となる。これらの指数の測定は、いずれも社外の調査専門の会社によっていた。

10

品質は、先進企業到達製品数と不良率の2つの指数からなる。先進企業到達製品数とは、三星の製品のうち、先進企業と同レベルの品質を確保できている製品数を表す指標である。また、不良率とは、先進企業における不良率の何倍の不良率であるかを示す指標である。

15

親切度は、顧客に対する対応の態度の良さを示す指標であり、100点を満点として点数化したものである。電話による対応、金融4社の窓口における対応、ホテルなどサービス関連企業の対応、そして販売代理店の対応の4項目に分けて点数化される。これも社外の専門の調査会社によって調査される。

20

ESIは、質問紙調査を通じ、従業員の満足度を100点満点で点数化した指標である。また提案は、従業員からの提案件数とその実施率を指標化したものである。

FSIは、協力会社と販売代理店の満足度を表す指標からなり、それぞれ100点を満点として点数化したものを指標としている。FSIは、1994年度から測定が開始された。

25

ISIは、三星グループの情報インフラの整備度を表す指標で、100点を満点として点数化したものである。ISIは、1995年度から測定が開始された。

李会長の「新経営」についての評価

30

「新経営」に対する李健熙の評価について、韓国の経済誌は以下のとおり伝えた。「李健熙会長は、去る4月4～5日、アメリカのサンディエゴの社長団会議で『新経営2期』を宣言

した。93年6月ドイツのフランクフルトで『新経営』を宣言して以後、3年ぶりのことである。

『妻を除いて、すべて変えてみましょう』という一言で圧縮された自分自身からの変化が1期の基本精神であるとするれば、経営のあらゆる面で21世紀への大転換、というのが2期の核心である。

- 5 このような21世紀のビジョンの提示とともに、李会長は強い叱責も加えた。『新経営1期』の成果が思ったよりよくなかった、というのである。何より李会長は、『バブル』が多かったと批判した。去年1年間、半導体一品目だけで2兆5千億ウォンという利益を上げ、グループ全体がそわつき、無駄が多かったとのことである。まだ、『新経営』の本質がよく理解できず、なぜ変わらなければならないのかわからなかったり、実践していなかったりといった『新経営の死角地帯』が多かったと指摘した。人間味や道徳性、礼節、エチケット等
- 10 三星人が持つべきマナーを認識しながらも、実際には実践しないといった、いわば『新経営の水漏れ現象』も相当多かったと述べた。¹³

15

20

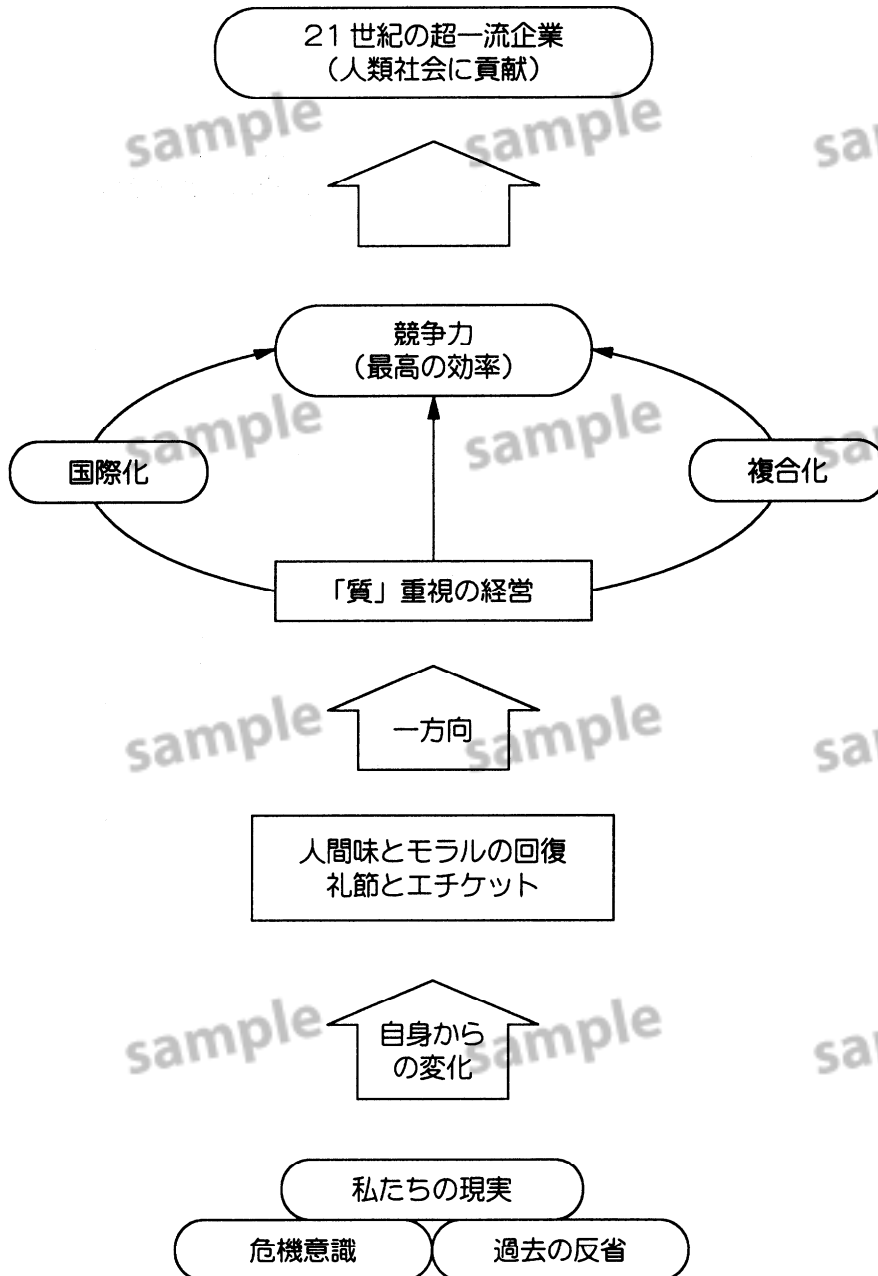
25

30

¹³1996年5月28日付「THE WEEKLY ECONOMIST」中央日報社

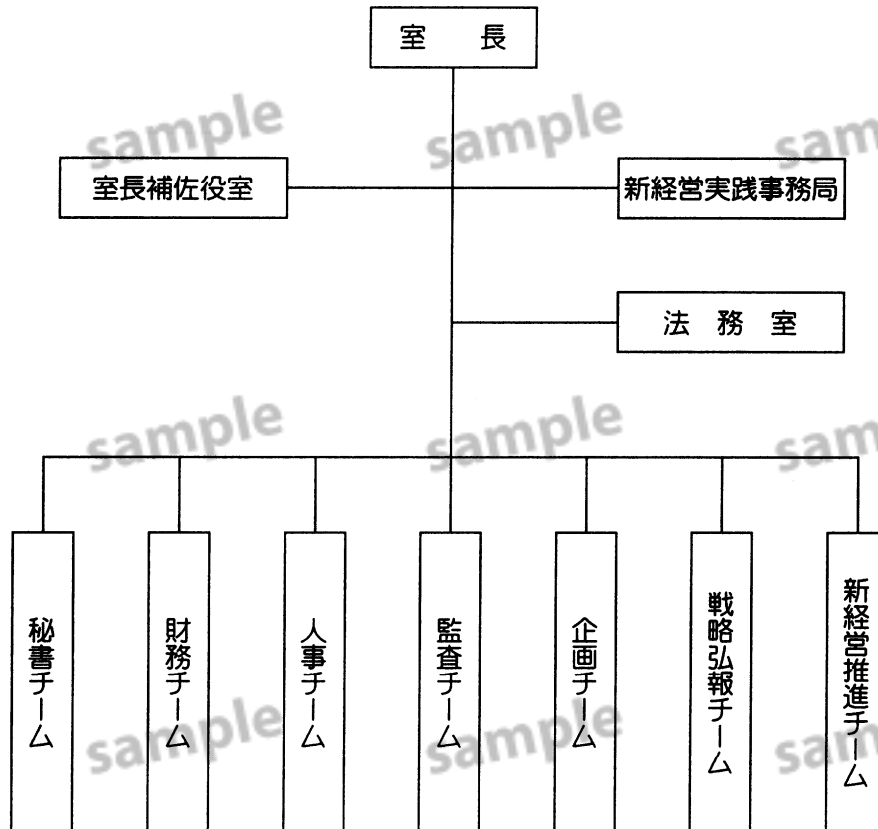
付属資料1

三星グループの新経営



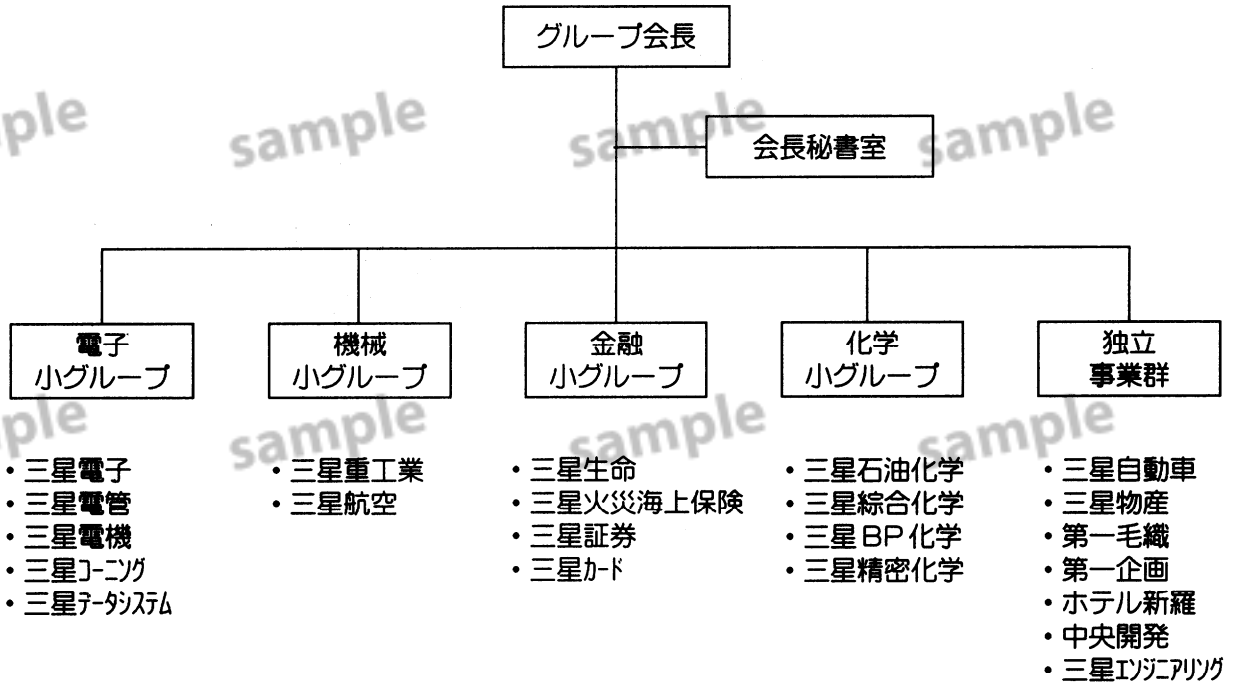
付属資料2

秘書室の組織図 [1996.10 現在]



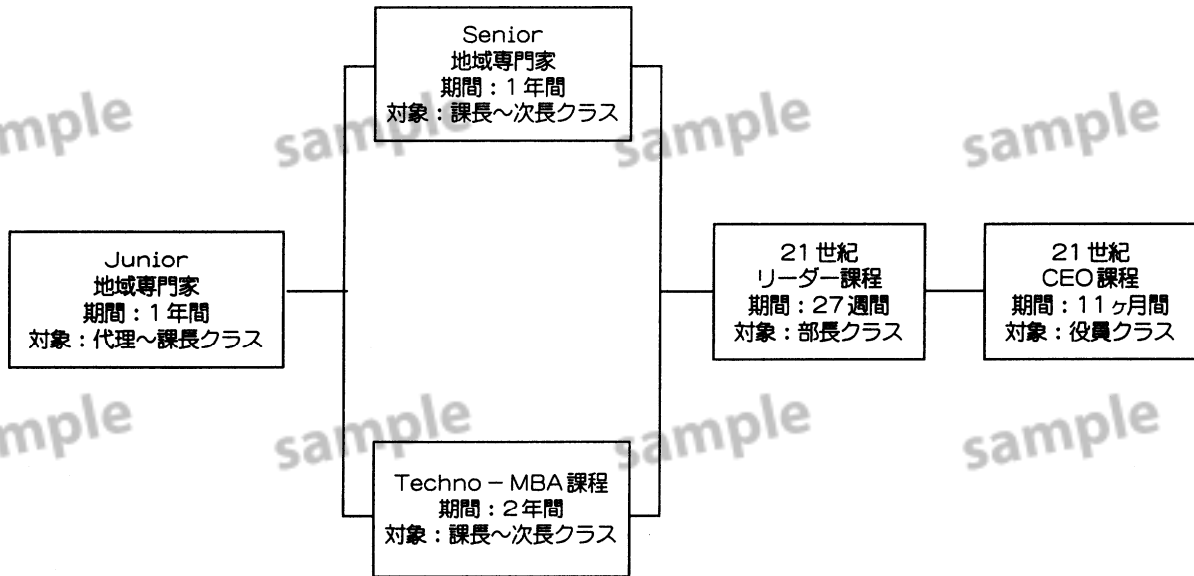
付属資料3

関連各社の組織図 [1996.10 現在]



付属資料4

三星コア人材養成教育



付属資料5

21 世紀リーダー課程の概要

◇教育目標：21 世紀の経営革新を主導するコア幹部の育成

◇対象人員：毎年 50 人（部長クラス）

◇教育期間：27 週間

◇教育内容

科 目	期 間	主な内容
「新経営」の研究	2 週間	会長の話の理解、講義教案の作成練習
精神集中訓練	1 週間	坐禅など
コンピューター	1 週間	
外国語	5 週間	英語、日本語
経営学	9 週間	人事、財務、会計、マーケティング、MIS、国際経営、技術経営
現場実習	10 日間	社会奉仕、医療院実習、テーブル・マナー
特別講習	52 時間	歴史、文化、芸術など
海外の研究実習	5 週間	アメリカ、日本への派遣
戦略課題研究	3 週間	グループの懸案を解決するための実践学習
まとめ	1 週間	

付属資料6

21世紀CEO課程の概要

- ◇教育目標：21世紀の最高経営者の育成
- ◇対象人員：毎年20～30人（役員クラス）
- ◇教育期間：11ヶ月間

科目	期間	主な内容
「新経営」の研究	2ヶ月	会長の話の理解、講義教案の作成練習
3D業種の実習および自己反省	1ヶ月	社会奉仕、自己省察
経営管理	3ヶ月	生産、販売、アフターサービスの中での未経験分野を選択
語学研修	1ヶ月	英語、日本語
国際化	2ヶ月	先進企業への派遣研修、海外インフラの見学および地域研究
主題研究	1ヶ月	グループの懸案の研究
まとめ	1ヶ月	失敗事例の研究（合宿）

付属資料7

「新経営」実践目標

	1994年度（1年次）	1995年度（2年次）	1996年度（3年次）
段階	「新経営」実践元年	「新経営」拡散の年	「新経営」の文化定着の年
キー・ワード	Customer（顧客） Competition（競争） Change（変化）	オープン「新経営」 WIN WIN 社会信頼経営	グローバル化とソフト面での変化
行動方針	1.質重視経営の実践 2.21C戦略具体化 3.変化 三星人像	1.最高の品質とサービス 2.国際化の本格的な実践 3.制度改革の拡大加速	1.世界一流品質の確保 2.戦略事業の効果的推進 3.グローバル経営体制確立
重点課題	高品質 ・品質サービス、顧客満足（CSI） ・人事教育制度改革、従業員満足（ESI） ・生活の質向上 ・事業構造調整～乗用車、精密化学、第2社屋	高信頼性 ・社会信頼経営 ・情報インフラ（ISI） ・協力会社、代理店（FSI）	高付加価値 ・世界一流商品 ・デザイン差別化、先進化 ・経営インフラ世界化 ・効率的海外事業 ・資源の集中化 ・未来樹種事業
変化の方法	意識改革 ・会長主導 ・強制的	制度改革 ・秘書室主導 ・ハード面（表面の変化）	文化定着 ・小グループ、各社主導 ・自律的、ソフト面（内面の変化）

出所：三星社内資料

付属資料8

「新経営」指標推移

	1993年度	1994年度	1995年度
CSI			
・絶対指数	61.4	64.5	66.0
・相対指数	99	102	107
品質			
・先進企業到達度	3個	4個	18個
・不良率	3.3倍	2.1倍	1.4倍
親切度			
・電話	72	82	87
・金融4社	71	78	87
・サービス企業	64	74	77
・販売代理店	71	69	72
ESI	65.5	69.3	70.5
提案			
・提案件数	77万	190万	600万
・提案実施率	35%	50%	74%
FSI			
・協力会社		70.3	73.3
・販売代理店		57.7	61.8
ISI			52.5

出所：三星社内資料

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.