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サーが、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。