

サムスン電子の経営戦略と組織能力

李 亨五

淑明女子大学校経営学部

E-mail: hyungoh@sookmyung.ac.kr

要約：本報告ではサムスン電子の競争力を同社の企業戦略及び競争戦略の観点から考察し、さらに、これらの戦略を可能にする組織能力について考察している。結論として、企業戦略については、優れた事業ポートフォリオが競争優位の源泉であり、それを可能にした組織能力としては、情報収集力及び専門経営者の能力、オーナー経営による強力なリーダーシップなどが挙げられる。そして、競争戦略と関連して、無線事業部の競争戦略については、徹底した差別化戦略が競争優位の源泉であり、それを可能にした組織能力としては、品質第一の経営体質、部品垂直系列化と開発アウトソーシング、業務プロセス革新と迅速な意思決定、ブランド重視経営、デザイン重視経営などが挙げられる。

キーワード：サムスン電子、携帯電話、企業戦略、競争戦略、組織能力

1. サムスン電子の業績

まず、2003年のサムスン電子の業績を財務面から見ていく。売上高は、43.582兆ウォン（日本円に直すと約4兆円、10ウォン＝約1円）である。売上自体も小さくはないが、利益の方が特に高い。営業利益は約7兆ウォン、純利益も約6兆ウォンとなっており、このような高い利益は、サムスン電子が非常に強いということを示す証拠となっていると思われる。他の内部資料でも同じようなことが示されている。

次に、サムスン電子の組織図を見てみる。2003年現在、サムスン電子にはデジタル・メディア、デジタル・アプライアンス、テレコミュニケーション、デバイス・ソリューションという四つの事業部門（総括）がある。2004年1月からデバイス・ソリューション内のAM/LCD事業がひとつの独立した総括となり、また新しく技術総括が設けられたので現在は

¹ 本稿は2004年6月21日開催のコンピュータ産業研究会での報告を福澤光啓（東京大学大学院）が記録し、本稿掲載のために報告者の加筆訂正を経て、GBRC編集部が整理したものである。文責はGBRCに、著作権は報告者にある。内容の引用または複製には著作権者の許可を必要とする。

六つの事業部門体制になっている。

本報告では、まず、それぞれの事業部門全体をまとめる全社戦略つまり企業戦略の分析を行い、続いて個別事業部の事業戦略つまり競争戦略を分析していく。ここでは特に、テレコミュニケーション事業部門内の無線事業部に絞って考察していく。

サムスン電子の事業部門のうち最も業績の良いものは、デバイス・ソリューション（半導体関連）事業部門であり、次はテレコミュニケーション（携帯電話とネットワーク装置関連）事業部門である。各事業部門の売上高は比較的バランスが取れているが、営業利益を見てもばらつきが見られる。営業利益の約63%はデバイス・ソリューション事業部門から得られており、次いでテレコミュニケーション（主に無線事業部、つまり携帯電話事業部）が大きい。デジタル・アプライアンス（生活家電）部門はむしろ赤字である。つまり、サムスン電子は全ての事業部門で利益を出しているのではなくて、半導体と携帯電話の二つの事業で大きな利益を出しているということである。

サムスン電子の業績が安定して成長していることは、世界シェア第1位の製品をたくさん持っていることに起因していると考えられる。それには、DRAM、SRAM、NAND型フラッシュメモリ、LDI（LCD駆動チップ）、TFT-LCD、CDMA携帯電話、TV、VCR、カラーモニタなどが挙げられる。サムスン電子の主要製品に関して、まず、デジタル・メディアについては、テレビ、モニタ、コンピュータ、VTR、DVD、カムコーダー、プリンタなどが挙げられる。この中では、世界第1位の製品が数多くある。この分野では、LG電子も強い。次に、デジタル・アプライアンス事業部門（冷蔵庫、エアコンなどの生活家電を扱っている）には、現在、第1位製品はない。しかし、2002年では、電子レンジが1位だった。2003年にはLG電子が1位、サムスン電子が第2位となっている。この事業部門には、世界第1位製品がないということもあって、あまり業績が良くない。

また、テレコミュニケーション事業部門では、携帯電話、PDA、ネットワーク装置などを作っている。特に、携帯電話は売上高も利益も高い。ネットワーク装置については、売上高も利益もそれほど高くない。サムスン電子の携帯電話は、ヨーロッパでは「ベンツフォン」だと言われるほど、高級なブランドになっている。

サムスン電子の主力事業部門である電子デバイス事業に関しては、半導体メモリが最も強く、DRAM、SRAM、フラッシュメモリともに世界第1位であり、また、LCDやLDIといった液晶部門も世界第1位である。LCDの方は、前述の通り2004年1月に別の事業部門として分離された。

ここまで見てきたように、なぜ、サムスン電子はこれほどまでに強いのか、という疑問が生じる。この理由については、いろいろな説明の仕方があると思われるが、本報告では、経

営戦略の観点から考察していく。

企業の経営戦略について考察する際には、企業戦略（Corporate Strategy）と競争戦略（Competitive Strategy）の二つの観点がある。企業戦略とは、事業ドメインを決定することであるが、その軸としては、多角化、垂直統合、国際化がある。本報告では、その中でも多角化に注目して、2003年現在における同社の企業戦略について考察していく。同時に、競争戦略についても考察していくが、その際、テレコミュニケーション事業部門内の無線事業部（携帯電話事業）に注目する。

サムスン電子がなぜ強いのか、なぜ高い業績を上げているのかということについては、まず、企業戦略と競争戦略の両方が上手いからであると考えられる。さらに、このような上手い戦略を形成したり行ったりすることができる背後には、組織能力（Organizational Capability）があるのではないかと考えられる。さらにその背後には、経営資源が存在している。これらの組織能力や経営資源は、一夜にして形成されるものではなくて、むしろ長い時間をかけて徐々に形成され蓄積されてくるものである。そこで、次節では、サムスン電子の歴史について見ていく。

2. サムスン電子の歴史

サムスン電子は、サムスン・グループの中の一企業である。まず、サムスン・グループは、1938年にサムスン商会（当初は青果物や雑貨の取扱商会）としてスタートした。1960年代末に、総合電子メーカーの設立が構想され、日本企業との技術提携による合弁会社の設立を推進した。その結果、1969年1月に、合弁会社の持株会社としてサムスン電子工業㈱（1982年に現在のサムスン電子㈱へと商号変更）を設立した。しかし、当初の持株会社形態では上手くいかないと考えて自社工場を作った。そこで最初に生産したのは白黒テレビであり、その後冷蔵庫、電子レンジなど次々と参入して、総合家電メーカーとして出発し、発展していった。このように、サムスン電子は、元々、総合家電メーカーとして成長してきたのである。

しかし、サムスン・グループ全体として、家電事業だけでは足りないと考えて、まず、1977年に韓国半導体を買収し、社内部門にすることで半導体事業に進出した。また、1980年には韓国電子通信を買収して通信事業にも進出した。その後、社内の半導体部門と韓国電子通信を統合して1982年にサムスン半導体通信㈱を設立した。これで、同社を通じてメモリ事業や通信事業に本格的に進出していった。当時、半導体産業に参入するのはほとんど不可能だと考えられていたが、現李会長の強い主張により、それでも参入したと知られている。韓国は、1980年代半ばに、国産の電子交換機（TDX）を作ろうと考えて、そのときに、サムスン電子やLG社に声がかかり共同開発という形でその開発が行われていった。その経緯で

サムスン電子は TDX の開発に成功した。この成功により通信部門（主に電子交換機）で儲けたお金を元手に、他の事業に次々と投資していった。

1987年11月に創業者の李秉喆氏が他界し、李健熙氏が2代目会長になることによって、サムスン・グループは、第2の創業を迎えることになった。1988年8月には、サムスン電子がサムスン半導体通信を吸収合併し、総合電子メーカーとなり、その際初めて四つの事業部門（家電、情報通信、半導体、コンピュータ）を設けた。ここまでは、多角化企業としての形を整える作業を行ってきただけであった。当時はあまり競争力のある企業ではなかったので、このままではダメだと考えて、1993年7月、ドイツのフランクフルトで李会長（2代目）は「サムスン新経営宣言」を発表した。

これを契機に「量重視から質重視の経営」への転換を図った。これは大きな分水嶺となった。当時、李会長は、社員の意識を変革するために、世界中で研修を行っていたが、その宣言の時に、「妻と子どもを除いて全て変えなさい」ということを言ったといわれる。当時は、新経営宣言を実行するためにいろいろな試みを行ったが、強い組織慣性が障害となり、なかなか変わることができなかった。大きな転換を行うことができたきっかけとなったのは、1997年の外貨危機に直面して、IMF体制（1997年12月～2001年8月）に突入したことであった。これにより、サムスン電子は、大規模な「構造調整」を行うことができた。これが現在のサムスン電子の成功につながっている。

構造調整の内容は、まず、約30%の人員削減であり、サムスン電子の従業員数（国内外全体）は、1996年末の8万5000名から1999年末の5万4000名へと削減された。これをきっかけにして企業の文化も変わった。また、事業の再編も行われたが、そこでの基本的な方針は、弱い事業からは撤退して、半導体や携帯電話といった強い事業に集中するということがあった。

それでは、実際にサムスン電子は変化できているのかということについて見ていく。サムスン電子の業績推移を見てみると、売上高が1994年と1998年に大きく変化しており、そこが転換点となっていることを示している。1993年は売上高は伸びたが純利益はほとんどなかった。しかし、1994年と1995年には純利益がでるようになった。94年の業績向上には、半導体メモリの利益増大が貢献している。その後、1997年の末にIMF体制へ移行し、1998年、99年には大幅な構造調整によって、これ以降は純利益が持続的に出るようになった。

さらに事業部門別に業績推移を見てみる。2003年における売上高のうちで、最も大きいのはデバイス・ソリューション部門である。次に、テレコミュニケーション部門が続くが、その中でも、ほとんどが携帯電話からの売上である。さらに、デジタル・メディア（それほど業績は伸びていない）が続く。最後に最も売上高が小さいのはデジタル・アプライアンス

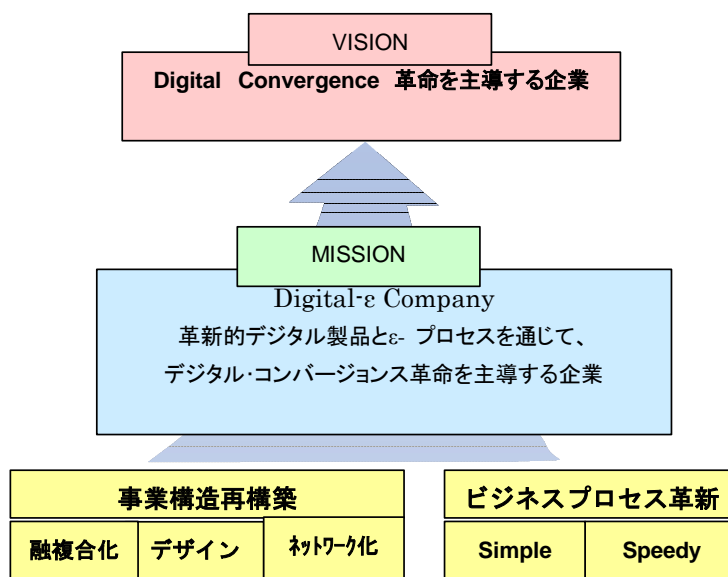
であり、売上高は4兆ウォンを下回る。こうして見ると、半導体関係がやっぱり一番良い。しかし、デバイス・ソリューション部門の売上高は年毎の変動が激しい。そこで、やはり、今一番優秀な事業部は携帯電話事業であると言える。これは、本当にサムスン電子にとって重要な事業となっている。今年は、携帯電話だけで20兆ウォン（約2兆円）の売上高をあげるのではないかと予測されている。

次に、部門別の営業利益を見ていく。半導体事業の営業利益の変動は激しい一方で、ここでも順調に利益を出しているのは携帯電話事業である。デジタル・メディアの方はそんなに利益を出していないが赤字ではない。しかし、デジタル・アプライアンスの方は赤字である。このように、サムスン電子の事業には、相対的に強いものと弱いものとが混ざっている。なぜ、強い部門と弱い部門とが混ざっているのに、全体として見てみると強いのだろうか。以下では、サムスン電子の企業戦略について分析していく。

3. サムスン電子の企業戦略と組織能力

サムスン電子の経営戦略は図1のように示すことができる。まず、同社のビジョンは、「デジタル・コンバージェンス（Digital Convergence）革命を主導する企業」というものである。デジタル・コンバージェンスということを経営戦略として掲げている企業は他にもあるが、サムスン電子がもっとも強く推進し、大切にしている。このビジョンを達成するためのミッション（使命というよりも当面の課題）は、「Digital-ε Company」である。ここで、「Digital」

図1 サムスン電子の経営戦略



とは、企業戦略と関連するものとして考えられ、事業の構造をデジタル製品関連で構築することを意味する（これは、サムスン電子の事業ドメインであると考えられる）。つまり、技術・製品・事業を融合・複合化・ネットワーク化することにより、デジタル・コンバージェンスの時代にふさわしい事業及び製品の革命を実現することである。一方、「ε」というのは、競争戦略と関連するものとして考えられ、IT技術を活用して、社内の意思決定プロセスとサプライチェーン・プロセス全体をシンプルかつスピーディーにして、経営の効率を極大化することである。以上をまとめると、このミッションは、革命的デジタル製品とデジタルプロセスを通じてデジタル・コンバージェンス革命を主導する企業であるということになる。しかし、企業の方は、ここが企業戦略でここが競争戦略であると明確に分けて意識しているわけではない。

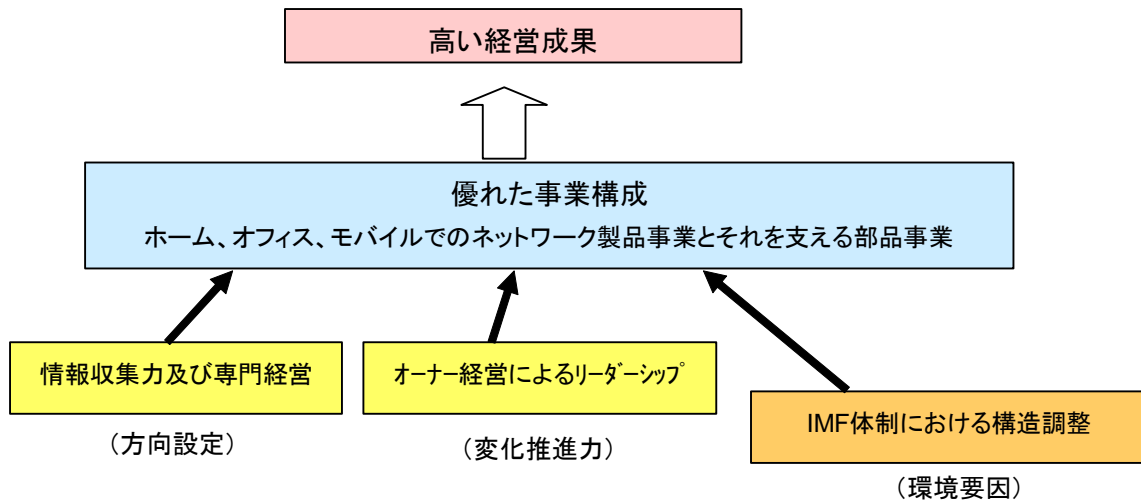
このようなミッションを支えるための全社戦略あるいは企業戦略として、サムスン電子は、ホームネットワーク（デジタル・アプライアンス）、オフィスネットワーク（デジタル・メディア）、モバイルネットワーク（テレコミュニケーション）という三つのネットワーク事業と、これらに中核的な部品を供給する電子デバイス事業（デバイス・ソリューション）を加えた四つの事業群で構成されている。特に、電子デバイス事業は、サムスン電子のコア・コンポーネント（中核部品）を各事業部に提供している。

前にも言ったように、デジタル・アプライアンス事業部門は、同社の母体となった家電関連部門であり、冷蔵庫やエアコン、洗濯機、電子レンジなどが主力製品である。デジタル・メディア事業部門は、オフィスネットワークと関連する部門であり（ホームネットワークと関連する製品もある）、TVやモニタなどのディスプレイ製品、PC、プリンタ、DVDプレイヤー、カムコーダーなどが主力製品である。テレコミュニケーション事業部門は、モバイルネットワークを担当し、携帯電話とネットワーク装置を取り扱っている。デバイス・ソリューション事業部門は、メモリ、TFT-LCD、ハードディスク、CD-RWなど、主に部品を生産しており、外販のみならず、部門全売上高の相当な部分を内部売上で達成している。

このように、サムスン電子は、あらゆるところでエレクトロニクス製品をコンバージェンス（融合）することを目指している。例えば日本の携帯電話メーカーそうであるが、サムスン電子は携帯電話に何でも入れてしまおうと考えている。つまり、ひとつの携帯電話の中でMP3プレイヤーやデジタル・カメラなどが装備されているというものである。これは、現在も、将来もこうありたいという姿をあらわしている。

このような事業構成は、次のようなメリットを持っている。まず、複数の事業展開によるリスク分散及び市場支配力の効果がある。次に、特に三つの最終製品分野においては、ブランド及び流通網上のシナジー効果を発揮することができる。最後に、コア部品事業部が内部

図2 サムスン電子の企業戦略の分析



や関連会社にあることによって、最終製品事業群はそれらの部署との緊密なコミュニケーションにより、統合性の高い製品を迅速にかつ高品質で開発・生産することができる。

ここで見たような企業戦略は、最初からこのような体裁を持ったものではなかった。上述したような歴史に示されているように、徐々に形成されてきたのである。まず、家電事業で稼いだお金を、今度は、通信システム（例えば、TDX）に振り向けて、これを育成して、そこから得られたお金を半導体やコンピュータに使うという連続的な事業展開の流れがあったのである。無線事業も元々は、有線通信システム事業から分離されたものである。

サムスン電子の事業構成はいま「黄金の事業構成」であるという人もいるほどであるが、では、なぜこのように優れた事業構成を達成することができたのだろうか。その理由は図2のようにまとめることができよう。

つまり、内部要因としては、情報収集力及び専門経営者の能力と、オーナー経営に基づく強力なリーダーシップ（李会長のもの）という組織能力の要因が挙げられる。前者は事業の方向設定にかかわるものであり、後者は変化の推進力にかかわるものであると考えられる。さらに、外部環境要因として、IMF体制における構造調整が挙げられる。

まず、方向設定と関連して、情報収集力について見てみよう。サムスン電子の情報収集力は韓国国内でも有名である。情報収集を担当している部署は、構造調整本部（元は秘書室、

非常に優秀な人材を集めている)、サムスン経済研究所(民間の研究所、ここが出したレポートは、出るとすぐにマスコミに取り上げられるほどである)、サムスン電子の本社(HQ)である。

また、サムスン電子は、日本企業と同じように、エンジニア出身者がCEOとなるのが慣例である。このことによって、同社は、技術のトレンドを把握する能力が高かったと考えられる。韓国では、一般的に、エンジニアをあまり大事にしない風潮があるが、サムスン電子は違う。このことから、サムスン電子が他の韓国企業との違い(独自性)を持っていると示していると考えられる。なお、アナログ方式からデジタル方式へという時代の変化に、サムスン電子は上手く乗ることができた。この変化に対して、一番上手く対応することができたので、サムスン電子は成功したと考えられる。

次に、強力なリーダーシップによる事業構築の推進力について見てみよう。サムスン電子が今のような事業構成をもつことができた理由としては、オーナー経営によるものが大きいのではないかと考えられる。例えば、半導体は、当初はダメだと社内でも言われていたが、李会長がやると決断した。携帯電話も同じように当初は、ダメだと言われていたけれど、会長がやると決断した。これらの事業は、事後的に見れば、上手くいっている事業である。李会長は立憲君主制的なマネジメントを行っている。つまり、任せていながらも、必要なときには押すというマネジメントスタイルを採っている。

白黒テレビなどの総合家電から出発した企業が、現在のように、バランスの取れた多様な事業構成を形成しているのは、新規事業への進出や既存事業の統廃合を行う際に強力なリーダーシップがあったからであると考えられる。当初は、有望ではないと考えられていた事業、自社のコア・コンピタンスを利用することができないが成長性の高い事業に対して積極的に投資するという意思決定を行うことができたのは、オーナー経営による強力なリーダーシップによるところが多い。このような投資判断が、結果的に、今日のような、成長性と収益性の高い事業を持つことができた要因であると考えられる。

また、サムスン電子が現在高い利益を出すことができている大きな理由のひとつは、IMF体制への移行にともない、いろいろな事業の構造調整を行ったことである。今までずっと構造調整をしたかったのだが、良い機会がなかった。そこでIMF体制への移行は良いきっかけになった。その際には、多くの事業分野から撤退していった。構造調整のプロセスでは、戦略的な事業へ集中し、非主力・限界・低付加価値事業からの撤退、海外事業の再構築を行った。これをきっかけにして企業文化も変わった。財務改革も行った。一人あたり売上高は、ぐっと伸びている。今は8000万円ぐらいである。

4. 無線事業部の競争戦略と組織能力

ここでは、サムスン電子の個別事業部、特に、無線事業部（主力製品は携帯電話）の競争戦略に焦点を当てて考察していく。

まず、無線事業部の歴史について見ていく。サムスン電子は、1980年代半ばに無線研究室を作り、同事業を始めた。1984年に東芝から得られた技術を利用して、カー・フォン（自動車用携帯電話）の生産を開始して無線事業はスタートした。1985年には、ページャー（ポケットベル）の生産を開始した。この時期に TDX の開発に成功して大きな資金を得た。1988年には、アナログ携帯電話に参入して、SH-100を開発した。

1993年には SH-700 モデルを投入した。これ以前は、サムスン電子の携帯電話は市場での競争力はほとんどなく、当時はモトローラが圧倒的に強かったが、この SH-700 の開発成功により、アナログ携帯電話での競争の基盤を作った。しかし、開発当時は、まさか現在のよう世界でトップシェアを獲得できるまでに成長するとは思ってもみなかった。1994年には、SH-770 を投入し、これが市場で大ヒットして、現在の携帯電話事業の成功にとって直接の契機となり、成功の元になった。この時点で、モトローラ社を抜いて韓国内第1位の携帯電話メーカーとなった。

ところが、サムスン電子が強くなったのはアナログ携帯電話の分野ではなくて、むしろデジタル携帯電話へ転換したときである。特に、CDMA 方式を採用したデジタル携帯電話分野へスピーディーに転換して成功できたことが、サムスン電子の強さの秘訣である。1996年4月には、韓国で CDMA 方式のサービスを開始した。同年、デジタル携帯電話を市場に導入した（モデル SCH-100）。これは当初国内のみで展開していたが、12月までに少しずつ拡大してきた。12月には、香港にも CDMA 方式の携帯電話を提供した。1997年に PCS 用（韓国内の CDMA 方式であるが、以前のシステムとは周波数が異なる）の携帯電話も出荷し、同年2月には GSM 用の携帯電話も出荷した。

世界の携帯電話市場では、従来からノキアやモトローラが2強であり、サムスン電子は大したものではなかった。ところが、1998年以降徐々に競争力をつけ、2002年からは販売台数世界第3位となっている。

2003年の業績を見てみると、世界全体の携帯電話の出荷台数は4億5000万台であるが、その内サムスン電子は約5500万台出荷している。サムスン電子の無線事業部は全社売上の約30%を占める12.8兆ウォンの売上高を達成し、その中の10.4兆ウォン（81%）が輸出であった。2004年には売上高は、20兆ウォンとなるのではないかと予想されている。販売個数ではノキア、モトローラに次ぐ世界第3位、金額ではノキアに次ぐ世界第2位である。韓国国内では全部 CDMA 方式である。無線事業部の売上高の中で、約70%は GSM により得

られている。CDMAについては、先発メーカーなので強いのは理解できるが、GSMでは後発メーカーなのにこれほど強いのはなぜなのかよく分からない。

無線事業部の現状について各業務活動に基づいて見ていく。まず、開発に関しては、水原と亀尾というところで行っている。ノキアはプラットフォーム戦略をとっており、携帯電話のプラットフォームを少しつくって、全体としてそれらをベースにしてバラエティを持たせるという方法をとっている。一方、サムスン電子は、最初から約300種類のモデルを作って、モデルそのものでバラエティを持たせている。それだけ多様なバラエティを作っておいて、後は、顧客の判断に任せるという方法を取っている。

次に、購買について。サムスン電子は、実際のところ、サプライヤーと必ずしも長期的な取引をしているとは言えない。つまり、世界中から最高の部品メーカーを探して、そこから購入するという方法を取っている。しかし、同時に、自社内でもいろいろな部品を作ったり、系列の部品メーカーにも部品を作ってもらっている。

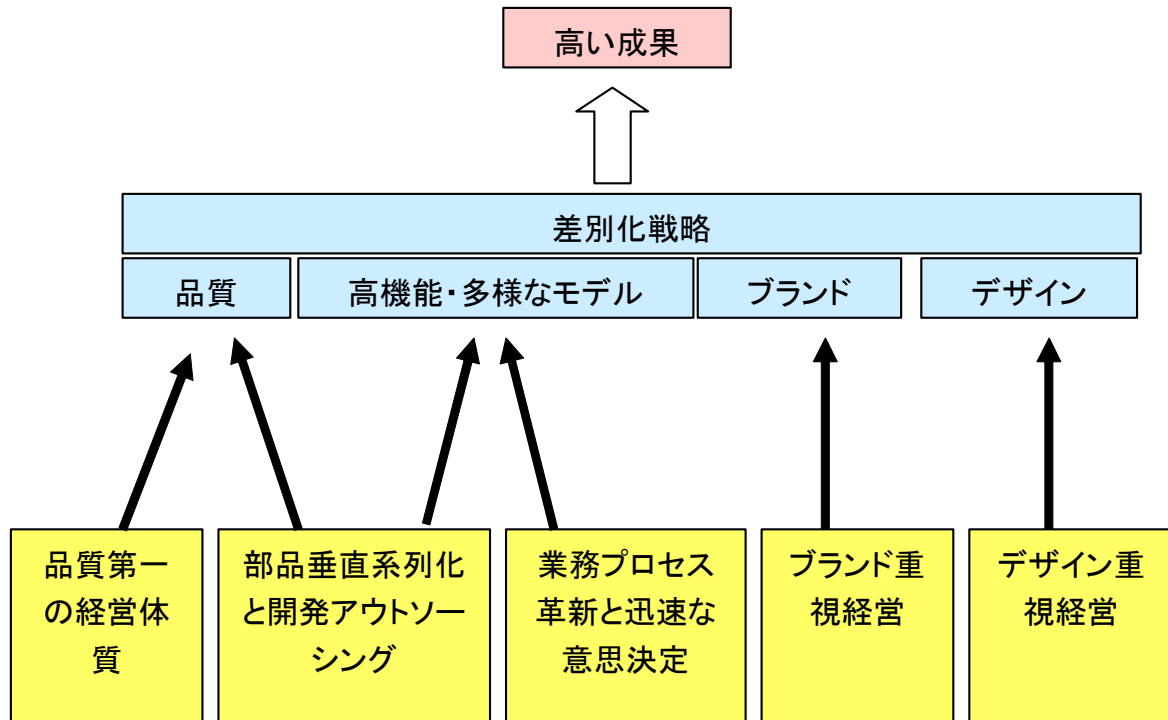
生産について。国内では、1ヶ所の工場携帯電話を生産しているし、海外では中国や中南米で生産している。上手くいけば、今年は全体で9000万台の生産高を達成できると考えられる。ノキアの方法と比較すると、ノキアは、自分が世界で第1位のメーカーだということもあって、「作ったものを顧客に売っていく」という方法を取っているのに対して、サムスン電子は、「顧客に合わせる」という方法を取っている。むしろ、これが可能となっているのは、上述したように製品のモデルの多様性が非常に高いので、多様な顧客のニーズに適応できると言ったほうがよい。このように、開発方法と生産方法とが補完的な関係にある。

ここまで見てきたように、サムスン電子の携帯電話事業は、なぜここまで強いのだろうか、という疑問が生じる。これはあくまでも携帯電話事業におけるものであるもので、他の事業部にはぴったりと当てはまるわけではないが、本事業部の成功要因について以下で分析していく。その内容は図3のようにまとめられる。

サムスン電子の無線事業部がわずか10年ほどの間に高い競争力を獲得することを可能にした、同事業部の競争戦略は、一言で言うと、とにかく「差別化する」(安く売らない)ということである。1997年当時、サムスン電子が世界市場に進出した際に、後発メーカーであったにもかかわらず、同社は安く売らなかった。このように高価格帯を当初から狙って参入して、現在でもそれを維持している。今日、同社の携帯電話は、優れたデザインと高い品質、多様なモデル、高いブランド価値で特徴付けられている。

この戦略は、携帯電話市場に後発メーカーとして参入した企業としては不思議な戦略である。なぜこのような戦略を採ることができたのだろうか。その答えとしては、いくぶんトートロジーになるかもしれないが、サムスン電子には、それを可能にする組織能力があったか

図3 サムスン電子・無線事業部の競争戦略の分析



らであると考えられる。そこで、同社の組織能力について分析していく。本報告では同社の組織能力として、品質第一の経営体質、部品垂直系列化と開発アウトソーシング、業務プロセス革新と迅速な意思決定、ブランド重視経営、デザイン重視経営などを挙げる。

第一は、品質第一の経営体質である。同社の差別化戦略の実行と成功を支えた組織能力が形成されるきっかけとなったのは、1993年の「新経営宣言」に基づく、「量重視の経営から質重視の経営」への転換であった。こうした経営方針に基づいて、同社は徹底的な品質重視経営を行ってきた。まずは携帯電話担当の CEO（李基泰社長）自身が品質に対して強い意志をもっている。彼は、今でも社員の目の前で携帯電話をつぶしたり踏んだりして壊れないことを確認させている。その上、購買政策においても生産工程においても品質を犠牲にする妥協は絶対しないことになっている。サムスン電子は、品質でまずシェアを伸ばして、それから量を増やしていくという方法を採用した。1997年当時は、このような方法を、競合他社は誰もやっていなかった。

第二は、部品の垂直系列化と開発アウトソーシングである。サムスン電子は部品の自社及び系列会社内生産とアウトソーシング、両方をやっている。特に、開発も部分的にアウトソースしている。部品メーカー間に熾烈な競争を行わせているが、社内部門や系列部品メーカーと他の部品メーカーとを競わせて、より良い方から部品を購入するという方法を採用している。ノキアは、開発を自社内で行って、部品の生産を外部にアウトソースすることによってコスト優位戦略を志向しているのに対して、サムスン電子は、開発も部分的に外部にアウトソースし、部品の生産も部分的に自社や系列会社で行っている。つまり、サムスン電子内のデバイス・ソリューション事業部門だけでなく、サムスン SDI、サムスン電機、サムスンコーニングなどの関連会社は、最終製品事業部にコア部品を提供している。サムスン電子は、コア部品に対する垂直統合により、多様でかつ高機能の製品を開発し生産していくことを志向しているのである。

第三は、業務プロセス革新と迅速な意思決定である。サムスン電子は新経営宣言を 1994 年から業務プロセス革新として具体化させたが、それ以降の蓄積が今日の高い競争力につながったと考えられる。IMF 危機以後は業務プロセスを ERP などの IT 技術を駆使して革新している。また、意思決定を迅速に行っている。社内の意思決定と共に、社外の意思決定も早い。つまり、部品メーカーにも迅速さを要求しているのである。顧客のニーズに合せた開発及び生産体制、社内の迅速な意思決定、部品メーカーの迅速な対応。これが同社の携帯電話事業の最大の強みであると考えられる。これらのことを適切に行うために、従業員も大変である。

第四は、デザイン重視の経営である。サムスン電子でデザインが重視されるようになった契機は 1993 年の「福田報告書」であると言われている。日本人の福田さんが同社のデザイン部門の問題点を指摘したことがきっかけになって、デザイン重視経営が始まったのである。以後、質経営つまり製品差別化のためには、デザインを重視しなければならないということを実行してきており、2001 年には CEO 直属のデザイン経営センターを設立し、CDO (Chief Design Officer) を設けた。

最後は、ブランド重視経営である。サムスン電子のみならず、サムスン・グループが「サムスン」というブランドに莫大な投資をすることによって、個別事業においては少ないコストで高いブランド効果を達成することができている。同社は特にスポーツ・マーケティングで大きな成果を出している。特に、李会長自身が、元々あまり外部に出たがらない人なのに、頑張っただけで自ら IOC 委員になるなど、ブランド価値の向上に努めている。このような努力の結果、サムスン電子のブランドは、1999 年には、ランキングにすら入っていなかったものが、2003 年には 25 位に位置付けている。

5. サムスン電子の今後の課題

本報告ではサムスン電子の競争力を同社の企業戦略と競争戦略の観点から考察し、さらに、これらの戦略を可能にする組織能力について考察した。結論として、企業戦略については、優れた事業ポートフォリオが競争優位の源泉であり、それを可能にした組織能力は、情報収集力及び専門経営者の能力と、李会長のオーナー経営による強力なリーダーシップであると言える。そして、無線事業部における競争優位の源泉は、徹底した差別化戦略にあり、それを可能にした組織能力としては、品質第一の経営体質、部品垂直系列化と開発アウトソーシング、業務プロセス革新と迅速な意思決定、ブランド重視経営、デザイン重視経営などが挙げられる。

以上のように、サムスン電子の競争優位は、明確な経営戦略とそれを支える組織能力によって獲得されている。ただし、同社における課題としては次の2点が考えられる。

ひとつは、源泉技術（独自技術）の確保の必要性である。5年10年先にどのような技術に基づいて事業展開していくのかということが心配で、会長は眠れないほどであると言われている。これは、サムスン電子の経営者や従業員の感覚である。

もうひとつは、企業文化の変化と求心力の維持である。これは報告者の所感である。1997年のIMF体制への移行に伴う構造調整の際に、当時の社員の1/3を削減したので、現在社内にいる社員は、長期雇用は難しいと思っている。そのため、従来は、仕事そのものからインセンティブを得ていたが、近年では、金銭的なインセンティブが社員から重視されるようになってきている。現在は、業績は良いのであまり問題はないが、将来業績がうまくない時の対処が課題であろう。

このように、現在の戦略や組織能力を将来の環境変化に対していかにうまく適応させて、競争優位を維持していくことができるかということが同社の今後の課題であろう。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 3巻7号 2004年7月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>