

基調講演：「グローバル企業にみる国際競争力—日韓比較文化を視座として—」
日本サムスン株式会社 顧問 石田 賢 氏

サムスンの特徴

- 約 5 年前：サムスン脅威論⇒最近：日本企業もサムスンから学ぶというトーンへ
- 韓国経済におけるサムスンの位置づけ
 - ✓ サムスン G は国内生産、上場企業時価総額、輸出それぞれの約 2 割を占める
- サムスンの対日貿易依存度
 - ✓ 輸出では対日 9%、輸入では対日 44%
 - ✓ 日本の 5,000 社と取引あり⇒部品・素材、工作機械の供給を受けている
- サムスン電子の事業構成
 - ✓ デジタルメディア&コミュニケーション部門…液晶 TV、携帯電話等
 - ✓ デバイスソリューション部門…半導体、LCD 等
- サムスン電子の収益率推移
 - ✓ 2004 年に営業利益約 1 兆円に到達、2009 年は約 9,000 億円
- 製品別の世界シェア
 - ✓ 薄型 TV では世界シェア 1 位 (23%)
 - ✓ 携帯電話は累計販売 10 億台、シェア 2 位で増加傾向
 - ✓ 半導体 (DRAM) では世界シェア 1 位 (34.1%)、増加傾向
 - ✓ LCD (液晶パネル) ではシェア増加中
- 低下する日本企業のシェア
 - ✓ 日本企業の戦略の不在
 - DRAM…'87 年：約 75%⇒'04 年：10%以下
 - 液晶パネル…'95 年：約 100%⇒'04 年：約 10%
 - DVD プレイヤー…'97 年：90%超⇒'06 年：約 20%
 - カーナビ…'03 年：約 100%⇒'07 年：約 25%
- 日本の売上高営業利益との比較 2009 年 7-9 月期
 - ✓ サムスン電子は日本の大手 9 社 (日立、ソニー、パナソニック、東芝、富士通、NEC、三菱電機、シャープ、三洋) 合計の 2 倍

サムスンの成功要因

- 外部要因
 - ✓ '90~93 年：バブル崩壊期…日本はパラダイムシフトに乗り遅れた (ロシア、中国、東欧への事業展開の遅れ)
 - 韓国：ロシア、中国、東欧、インド、南米へ先行展開
 - 日本：選択と集中に逆行…分社化、事業部制が戦略的投資を困難とした
 - ✓ 2000 年頃：日本は金融機関の不良債権処理問題が顕在化、企業の大規模投資が困難

- ・ 韓国は'97年のIMF危機を政府主導による「選択と集中」で乗り切る
- 内部要因
 - ✓ イノベーションは自社でやらない
 - ・ 基礎研究は外部連携、コスト削減とスピードを実現
 - ✓ 応用研究に注力…商品化に力を入れる
 - ✓ 顧客から見える部分（価格、品質、納期、デザイン、ブランド）にコストを投下
 - ・ 日本は顧客に見えない部分（過剰品質、生産性向上）に最大のコスト
 - ✓ ブランド戦略としてのデザイン重視
 - ・ 携帯電話…アルマーニデザイン、キムヨナを起用したマーケティング
 - ✓ 積極的な人材投資
 - ・ 世界各国で約3,800名の地域専門家
 - ・ イノベーションはコミュニケーションを原点
 - ✓ 意思決定の早さと組織の柔軟性
 - ・ '09年1月に2割の役員を削減、残りも担当部署を変更した
 - ・ トップダウンではない、全員参加型の意思決定…商談では意思決定権限のある複数の担当役員がチームを組んで面談し即断する
 - ・ 中国人・韓国人は60%の確率があれば実行
 - ・ 日本人は90%の可能性でも95%まで高めようとする、ボトムアップは時間のロスと責任の所在が不明確
 - ✓ 韓国…45歳定年、役員・社長など出世するほどよく働く、自分より上をみてがんばる
 - ✓ 日本…60歳定年＝緊張感の不足、出世すると社外活動に専念、自分より下を見て安心する
- 成功要因
 - ✓ イノベーションは自社でやらない
 - ✓ 顧客の見える部分に最大投資
 - ✓ 積極的な人材育成→地域密着型のものづくり
 - ✓ 日本は「ものづくり」「品質」では負けていない、擦り合わせ型生産でコスト上昇

サムスンの限界

- 次世代新製品開発の遅れ
 - ✓ 既存成長商品（携帯電話、液晶パネル、半導体）は価格競争が激化
 - ✓ 次世代新製品（太陽電池、燃料電池、電気自動車、バイオ・医療 etc）を模索しており、分散投資となる懸念
- 部品・素材に弱さ
 - ✓ 基礎技術の不足…サムスンから独創的な製品は生まれにくい
 - ✓ 部品・素材の不足…日本との連携強化の必要性

- 日本企業への示唆
 - ✓ 国際競争力の源泉…単純な高付加価値化は×
 - ・ 携帯電話はチップの開発力など、競争力の源を理解する
 - ✓ 顧客に近いところに積極的な投資
 - ・ 過剰なこだわりを捨てる
 - ✓ 意思決定の速さは「情報の共有化」による
 - ・ トップダウンがスピード経営の理由ではない

サムスンの方針

- 重要度を増す日本企業との連携
 - ✓ 企業、大学、ベンチャーとの様々な連携
- サムスン G の電気自動車戦略
 - ✓ '97年の IMF 危機に自動車事業を手放した→電気自動車に集中できる
 - ✓ サムスン G 内での役割分担
 - ✓ リチウムイオン電池の世界シェアが上昇
- サムスンの企業競争力の源泉
 - ✓ 3つの機軸でビジネスを判断している
 - ・ オープンイノベーション …コスト
 - ・ コオペレーション（協業）…スピード
 - ・ グローバルスタンダード …市場

結び（日韓の文化比較からの考察）

- 日韓は似て非なる国
 - ✓ 日韓の文化の違いを理解することが重要
 - ✓ 韓国文化は日中間のやや中国寄り

Q&A**A：石田氏のコメント**

- **Q.** 意思決定のスピードの早さは、役員に同族が多いことと関係があるのか、それとも、幹部の多数はアメリカ留学経験があり民主的な意思決定が受け入れられやすいことが影響しているのか。
- **A.** オーナー同族企業であることと意思決定が早いこととは同義ではない。サムスンではアメリカ式の意思決定スタイルをとっており、それぞれの部門で権限をもつ役員がフォーメーションを組んで意思決定に当るため意思決定が早い。サムスンはこういった経営者を育ててきた。オーナーの独断は前近代的な組織といえる。

- **Q.** ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれた後、日本はアメリカから基礎研究ただ乗り論などバッシングされ、その後はパッシング、ナッシングと進んできた。韓国やサムスンはなぜアメリカに叩かれなかったのか。
- **A.** サムスンや韓国は、アメリカとの十分な人脈形成を行ってきた。MBA 留学での人脈や、その母校に対する寄付も日本とは桁が違う。このためバッシングされる事は考えられない。

- **Q.** 靴を脱ぐ文化、岩のりを食べる文化をもつのは日本と韓国くらいである。また、日本人と韓国人は遺伝子的にも似ており、産業としても近いと思われるが、どうして現在のような違いが生じたのか。
- **A.** 確かに朝鮮半島からの渡来人の遺伝子が日本人にあるだろう。ただし、渡来人は朝鮮半島で敗れて日本に流れてきた百済等の人々で、いわば負け組というような、冗談もある。

- **Q.** 産業の裾野の広がりとして、韓国国内の中小企業をどのように育成しているのか。また、45歳で定年という話であるがスピニアウトして起業する人材などもあるのか。
- **A.** イ・ミョンバク大統領は中小企業育成に熱心に取り組んでおり、特に対日貿易赤字解消のためには韓国国内中小企業の育成が必要と考えている。サムスンもこれに一応同調しているが、実態としては素材・部品等の相当な部分を日本企業からの輸入に依存している状況。
- また、45歳で役員になれない者は、1/3はサムスンの子会社へ、1/3は元サムスン社員として下請け企業等へ移っている。

- **Q.** サムスンと日本企業の社員層ではどの階層に最も違いがみられるか。
- **A.** サムスンでは階層が上がるほどに仕事をする。日本は逆に階層が上になると外部活動には熱心であるが社内的には仕事をしていない印象がある。

- **Q.** サムスンが今後、グローバル化を進めていく上で本社を韓国外に移す事は考えられるか。
- **A.** 韓国内は法人税が 20%程度と低い。また、トップ企業として政府と様々に連携して研究開発の助成など様々な恩恵を受けており、本社を韓国外に移す事は考えられない。

- **Q.** 日本企業は米国企業の真似をして成長してきたが、今、サムスンのビジネスモデルの真似ている日本企業はあるか。
- **A.** パナソニックのグローバルな人材戦略は似ている面がある。日本の方が本来はコスト面では有利なはず。韓国では社員を育成するために各国に人材を送り込んでいてコストをかけている。日本は来日した外国人留学生を採用して社員として自国に送り込めばローコストでグローバルなネットワークが構築できるはずである。但し、企業そのものの意思決定のスピードをみると圧倒的に違いがあり、日本企業は組織を作り直す必要がある。

- **Q.** 日本企業はこれまでサムスンをはじめとした企業にシェアを奪われてきた。今後、電気自動車でも同じ事が起きる懸念をもっている。日本企業はビジネスモデルの作り方が下手であり、これまでの失敗を活かせていない。アメリカと韓国の成長から日本が取り残されている。日本は立ち位置を見直して、先端技術での連携等を図るなど、今までとは異なる取組みが必要と考えるがどう思われるか。
- **A.** サムスン G は電気自動車では、三菱グループを脅威と感じている。三菱財閥系企業が結集すれば電気自動車の要素は満たされてしまう。だが、電気自動車ではサムスン G はアメリカを向いている。確かに日本企業の技術は優れているが、アメリカはデファクトスタンダードを取るだろう。アメリカはガソリン車やハイブリット車ではトヨタには勝てないため、一気に電気自動車へシフトしている。

以上