

て建設工事に着手し、進捗状況を毎日、チェックすることにする。マスター・プランに基づいて、設計、生産工程、機械装備、技術者、資金、販売、敷地、用役（水と電力）、建設などの課題別に担当者を決め、権限を委任し、毎日の会議で確認、督励してゆく。李秉喆自身、既に73才になっており、その中で三星グループの統括業務を抱えながら、半導体事業立ち上げを最前線に立ちながら突貫工事の如く推進してゆく。まるで、半導体産業への進出が、李秉喆の生涯の起業活動の総仕上げであるかのような気迫を持って、彼が生涯を閉じるまでの残りの4年間を費やしてゆく事になる。この李秉喆の気迫と執念が礎となり、その後、経営手腕に優れた三男の李健熙に引き継がれることで驚異的な成長を齎し、今日の国際企業のサムソンとして韓国の大黒柱となってゆくことになる。李健熙については後述することにし、話を1983年に戻す。

まずは先進技術の導入である。李秉喆はアメリカと日本から技術導入し、基礎的な技術の研究開発に時間を掛けないことが重要と考える。ここに資本と時間を浪費してはアメリカ、日本との差が広がる一方となる。ここで、64k ビット DRAM 技術導入に当って巧みな手法を取る。設計技術はアメリカから導入し、製造技術は日本から導入したのである。それぞれ、得意とする分野を見極め、それらを導入したのである。64k ビット DRAM と 256k ビット DRAM の大量生産に必要なマスク設計を、アメリカのマクロン・テクノロジー社から導入し、CMOS 工程技術と 16k ビット DRAM 製造技術を、日本のシャープから導入したのである。アメリカ・アイダホ州のマクロン・テクノロジー社は、アメリカの主だった半導体メーカーから多数の優秀な技術者が集まって設立されたベンチャー企業であり、1990年代に入ると、IBM が開発した CMP (Chemical Mechanical Polishing) 技術などを 64M ビット DRAM プロセスにいち早く取り入れたことなどにより大きく製品競争力を付け、2000年代にはサムソンの有力な競合となる会社である。後年には東芝の DRAM 事業部門やエルピーダ社などを買収し、今日でも DRAM 供給会社として一角を占めている。サムソンは1983年に、このマクロン・テクノロジー社とライセンス契約を結び、提携関係に入っている。製造技術に対しては、シャープの技術導入の他に、東芝や日立などの日本企業の多くの専門技術者に高額の給与を与えて採用している。アメリカ、日本の最高の設計技術と製造技術を短期間で融合することに成功してゆく。1986年にはマクロン・テクノロジー社の業績が低迷したため、同社の全発行済み株式の3.1%に相当する60万6千株（総額500万ドル）を買い入れ、資本参加している。

一方、韓国国内での技術レベルを向上させるために、スタンフォード大学やインテル・ジャイログ社などに在籍する韓国人博士たちの協力を仰いでいる。半導体の専門家ばか

りではなく、設計・製造や販売などの経験を豊富にもつメンバーである。その為に、関連の機構として、アメリカのサンタクララに、技術開発と情報収集、販売促進のための現地法人トライスター社を設立し、設計と工程開発、技術、技能者の研修を受け持たせている。このようにして、アメリカ、日本の最新、最高の技術と頭脳を動員する体制を整えていく。

次に敷地の確保である。ソウルから南へ40km の距離にある京畿道器興に、敷地10万坪（約33万㎡）を確保し、工場建物9480坪（約28000㎡）という大規模なものを完成させることにする。1000億ウォンに達する内外資の調達も順調にはかどり、製造設備の受注をスピーディに進めながら、工場建設を新年の休みもない24時間の突貫作業で進めている。1983年9月12日に着工し、6ヵ月後の1984年3月末に完成させている。6ヵ月での完成は、アメリカや日本で通常かけている18ヵ月の3分の1の期間である。述べ20万人が昼夜別なく従事して実現している。同年の5月17日に超 LSI 工場の竣工式を迎え、李秉喆は大きな満足感にひたり、関係者全員に深く感謝している。

その後直ぐに64k ビット DRAM の量産を開始し、4ヶ月目には51%の製品歩留まりを達成し、半年後の9月には、日本メーカーに比肩する75%のレベルの量産歩留まりを達成することでアメリカ、日本に次いで3番目の超 LSI 生産国となる。

竣工式から2ヵ月後の7月に、李秉喆は256k ビット DRAM の生産を可能にする第二ライン工場の整地に取り掛かり、8月15日に着工、翌1985年の3月末に予定通り竣工させている。第二ラインの着工から2ヵ月後の10月には256k ビット DRAM の独自開発に成功している。驚異的なスピードであり、最初の1~2ロットの試作品で完成させたと考えられる。

勿論、開発とは無から有を作り出すことであり、既に存在するものを再現することは純粋な開発とは言えないかも知れない。サムソンでの256k ビット DRAM の開発は既に数年前にアメリカや日本で開発を終えている DRAM をアメリカや日本の技術を用いて再現したものである。アメリカや日本における DRAM の開発は、あたかも硬い岩盤にトンネルを掘る様な作業とすると、サムソンはその掘られたトンネルを通りぬけただけでも言えるかも知れない。それが、サムソンの64K ビット、256k ビット DRAM の開発の本質と考えられる。アメリカや日本から DRAM の設計・製造技術と製造装置、そして半導体メーカーや半導体装置メーカーの技術者達を莫大な資本投資で手に入れ、素早く立ち上げたものであり、この立ち上げ時間をアメリカや日本での開発時間と比較することには意味がない。また、この短期間での立ち上げが可能になった大きな要因として、1983年頃になると日米において、半導体産業そのものが装

置産業化し、DRAMを製造する為に必要な一連の製造装置を購入すれば、容易に製品化が可能になって来ていたことも挙げられる。日米で心血注いで開発してきた製造技術が、装置に取り込まれたことにより、韓国や台湾でも資本さえあれば半導体製造が可能になって来たのである。

しかしながら、韓国内に全く存在しない状態から、2年間で64kビット、256kビットの2世代の量産設備、製造技術、製品設計を立ち上げ、量産化に繋げる推進力は驚愕に値することである。サムソンの優れた社内システムが為し得た成功例である。このサムソンの努力により、韓国はDRAMメモリ製品を量産できる世界で3番目の国となる。

東芝が1985年に世界初の1MビットDRAMを開発するのに続き、日本・アメリカのその他の半導体メーカーも1MビットDRAMを開発して行くが、サムスンも1986年には1MビットDRAMの開発に成功している。この年に東芝半導体事業部の幹部がサムソンの招きを受け建設途中の半導体工場を視察し、見返りに当時世界最大容量1MビットDRAMを開発中の最新鋭大分工場を見学させている。サムソンは東芝大分工場生産ラインを統括担当する製造部長をスカウトして大分工場と同等設備を有する製造工場を建設する。

李秉喆は1987年5月にアメリカと日本へ研究所を設立し、この年の11月19日に78才で死去している。李秉喆が3万ウォンの資本金で始めた三星商会は、創業から51年目の1987年には資本金6310億ウォン、輸出額11億2500万ドル、売上高17兆4000億ウォン、経常利益2668億ウォン、従業員数16万596名を擁する大財閥に成長している。

.....



李健熙 (イ・ゴンヒ)

.....

李秉喆の事業を継承するのが李秉喆の三男の李健熙である。李健熙がサムングループの第2代会長に就任する。李秉喆は16年前の1971年に後継者として李健熙を選択し遺言状に書き綴り、金庫に保管し、李秉喆が胃癌に侵された1976年に家族にそのことを明かしている。李秉喆は後継者を意識するのは1966年の「韓国肥料事件」(サッカーン密輸事件)がきっかけになる。サッカーンの原料を密輸し、国内で販売し利益を得ようとした事件であり、この事件はサムソンが肥料工場に建設する際に朴正熙大統領とサムソンの癒着から発生した密輸事件であり、サムソンの常務が独断で行ったものとし、サムソンが罰金2400万ウォンを納付することで、政界でもうやむやにしようとする。ところが、事はそれで終わらず、同年9

月の朝刊各紙に「財閥が密輸」という見出しがだされ、全国に広がる。この責任を取る為に1966年12月に李秉喆は引退を宣言するとともに、1967年に韓国肥料工業を国に献納することで翌年に終息する。この事件をきっかけとして李秉喆は後継者を置かざるを得なくなり、1967年7月の最初の月曜日に定期的にかかれる社長団会議で李秉喆は長男の李孟熙をサムソンの総帥に決め、サムソンを率いる権利を与えることを宣言する。1968年2月の株主総会から段階を得て権限移譲を図り、5月にはサムソンの運営・指揮系統を李孟熙の手中に収めながら、グループ総帥の継承が終わったかに見える。しかしながら、継承を宣言して半年も経たないうちに、李孟熙なりに改革を試みたが関連企業の役員たちの抵抗に遭う。サムソンは李秉喆がゼロから作り上げてきた組織であり、李秉喆だけが経営を行える体制を僅かな隙もなく構築している組織である。李孟熙に力が備わっていたとしても、父である李秉喆を超えた力と役員達との信頼感を持ち合わせなければ牽引してゆく事は難しい。しかも、李秉喆自身は「サッカーン密輸事件」で身を引かざるを得なくなったとは言え、まだ50才代の働き盛りの経営者なのである。任せていた企業はもとより、グループ全体が混乱に陥ることで、半年後には実質的に李秉喆が運営し、1973年には李孟熙は総帥の座を退き、李秉喆が復帰せざるを得なくなる。次男の李昌熙に対しても、グループ傘下の多くの社員を統率し、複雑な大組織を管理する能力はないと判断した李秉喆は、長男のグループ経営に一抹の不安を感じた1968年末に、三男の李健熙を呼び寄せ、中央マスコミの取締役の座に座らせる。李健熙は1966年に留学先から帰国し、サムソンビルの秘書室で見習い社員を務めた後に、1年ほどアメリカに渡っていたところを呼び戻されている。帰国後、色々な形で経営教育を受けて行くことになる。中央マスコミの社長は李健熙の義父である洪璉基(ホジンギ)で、博識があり、婿である李健熙に集中的に経営授業を受けさせてゆく。そして、李秉喆は李健熙を様々な場所に同行させ、李健熙の経営者としての素質を観測しながら、自分の遣り方を肌で感じさせることで帝王学を施して行き、1971年に後継者として李健熙を選択し遺言状に書き綴っている。1979年にサムングループはグループ副会長制を新設し、李健熙を副会長に選出している。最初に李秉喆が李健熙に与えた教訓は「傾聴」である。総帥の座を与えても良いと自分が認めるまでは、黙って聞く事だけすればよい、行動に移すな、という意味であり、自分を超える力を備えるまでは口を固く閉じて、自分が言う事をちゃんと聞け、と言う意味である。木鶏になることである。李健熙は1987年に父である李秉喆が亡くなるまでの9年間、この教訓を守り続ける。李健熙が尊敬する歴史人物は徳川家康であり、李健熙自身が家康の様な強靱な忍耐力を持っていたのである。李秉喆は最後まで彼の夢を成し遂げることに全力を尽

くしながら、その姿を李健熙に見せることによって、人生哲学、企業精神、経営戦略などを譲り渡して行く。その様な中でも、半導体に将来性を感じた李健熙は、1974年に韓国半導体を買収している。当初、父・秉喆に買収を提案するが、秉喆は半導体事業展望が不明であること、韓国半導体が半導体産業の橋頭堡としてふさわしくないと判断し、了承しないために、健熙は自分のポケットマネーだけで韓国半導体の韓国側の株式持ち分である50%を買い受ける。1977年にサムスは米国 ICII 社がもっていた韓国半導体の残りの株式50%を買い入れ、翌年にサムスン半導体株式会社に変更している。韓国半導体の工場は粗悪なレベルの設備であり、半導体を製造するための技術障壁を超えるのはあまりにも難しい。李健熙は米国のシリコンバレーに50回程通い、狂ったように半導体に没頭して人材を確保し、再生のための努力を傾けるが、赤字が続く。更に、アメリカのフェアチャイルドにサムスン半導体の株式30%を差し出す条件で64K ビット DRAM の技術移転を目指す。サムスンの技術水準では新技術開発が出来ないことが判る。

結局、父・秉喆が半導体事業をこれ以上放置できないと判断し、サムスン電子の家電・テレビ生産担当だったキム・グアンホ取締役を送り込む。キム・グアンホはテパン洞と富川に分れていた工場を富川に集約し、1980年末にはサムソン半導体をサムスン電子に併合させる一方、時計チップ市場を集中攻略して、全世界の時計チップ市場のシェアを60%にまで引き上げて黒字会社に変身させている。

1983年からの本格的な半導体事業への進出は既に述べたように李秉喆が自ら計画し、脅威のスピードで立ち上げて行くが、それらも含めて、これら一連の経験を李健熙に積ませることで半導体事業の遣り方がどの様な物かをマスターさせてゆく。この様な薫陶の中で李健熙はサムングループが率いるそれぞれの事業を明確に定義している。百貨店は不動産業、ホテルはサービス業というよりは装置産業、半導体は時間産業、時計はファッション業、家電は組み立て産業と規定している。半導体は明確に時間産業と規定し、如何に資本投資し短期間で市場に供給してゆくに本質があることを明解に捉えている。

1987年に会長に就任した李健熙は翌年、日本、アメリカの半導体メーカーが次世代メモリに移行して行く中で、旧世代メモリの品薄現象が生じたため、あえて256K ビット DRAM の量産に注力することを決断する。この李健熙の経営決断により1988年だけで3200億ウォンの莫大な純利益を出し、一気に会社の規模を拡大してゆく。1988年に半導体事業売上高9億500万ドルで半導体メーカー売上高ランキング18位になる。この年の日本の半導体企業はまだ、半導体企業トップ10社中6社を占めている。

1988年3月22日にソウル・オリンピック公園体操競技場でサムソン50周年記念大会が開かれ、李健熙は「第二の創業」

を宣言し、1990年代に世界的な超一流企業に発展させると言う遠大なビジョンを提示する。しかし、この宣言はただ宣言しただけで終わる。李健熙はサムングループの組織を会長就任から3年間に変化させていない。ここまでのサムングループの経営組織はトップの会長の元に会長秘書室と社長団から成り立っている。会長秘書室は李秉喆が1956年に企業内参謀組織として設けた組織であり1987年当時には室長の下に13チーム、250人を擁し、サムングループ内のチェック機能とサービス機能を果たす組織である。サムスンの経営原則を定め、グループ各社の達成目標と期日を決め、調整・管理・支援をする。室長の下に秘書、運営1、運営2、運営3、財務、企画、品質安全、経営管理、電算、人事、弘報、国際金融、監査などの13のチームで構成されている。チーム員は派遣元の各社に自分の部署を持ち、一定期間（平均3年）ここで働き、また元の職場に戻って行く。給与も所属会社が支払う。各チームのリーダーは5人の役員（常務クラス）が務め、その上に室長（社長クラス）がおり会長を補佐する。室長はいわばサムスンの参謀総長の役わりである。会長秘書室は日本の企業の本社機能に相当する。サムスンの強さは会長とこの秘書室に大きな権限を持ち、経営戦略、人材の配置や投資判断などが敏速に行われている所にあると考えられる。ただし、組織運営は常に運営の仕方によっては内部問題を抱えることになる。秘書室の権限が大きすぎるとグループ各社の社長達のモチベーションが下がり、また、長年続くと秘書長と社長達の馴れ合いにより、会長に正確な情報が入らなくなるなどの弊害も出てくる。オーナー会長が敏速に正確に判断するための組織であり、有能で大きな権限を持つ会長の下に、優秀でバランスが取れ、会長の意を酌むことができ、実行力のある室長と担当役員、チーム員があって初めて効果が発揮される組織である。この為、会長室にはグループで最も優秀な人材を配置する。会長の手腕は、会長秘書室を如何に効率的に運営するかにかかってくる。近年のサムスンと日本企業における電子機器、半導体などの事業の業績差の大きな要因の一因がサムスンの会長秘書室と日本企業の本社機能の差にあるとも考えられる。

1990年に入ると、李健熙はサムスンを実質的に掌握するための最初の段階として、サムングループの権力の中心である秘書室掌握に打って出る。1990年初めに、15チームに膨れ上がっていた秘書室のチームを10に縮小し、秘書室長の権限を大幅に縮小している。そして、その年の12月に秘書室長の蘇秉海（ソビョンヘ）をサムスン生命副会長に突如として転出させる。その後任に一旦、蘇秉海の腹心であるイ・スワンを任命する。ひと月後の1991年1月に李健熙の高校の4年先輩で第一製糖、第一合織、そしてサムスン生命の社長を歴任した李洙彬（イスピン）を任命し、秘書室組織を改編（20人の秘書室役員の大部分を刷新）して

いる。この改編により、「李秉喆秘書室」から「李健熙秘書室」に生まれ変わり、秘書室を掌握できるようになる。この改編は1993年までかかる李健熙の構造改革の始まりとなる。

1991年になると日本の半導体はバブル崩壊による資金繰り悪化でDRAMメモリ事業撤退や工場閉鎖など大掛かりにリストラすると、サムスン電子は韓国政府のバックアップを受けて東芝、松下電器、三洋電機、シャープ、NECなどからリストラされた日本人技術者を高給でヘッドハンティングし、日本人技術顧問が外国人技術者中77名と大半を占めた結果、最新技術を得るようになる。1992年には世界初の64M DRAMの開発に成功、1993年にはDRAM市場で13.5%のシェアを確保し、12.8%に留まった東芝を抜いてついにシェア世界1位となる。

李健熙は1992年に兄弟との財産分割の目途を付けると共に、代表取締役副社長制度を導入して100人の新たな役員を抜擢するなど、合計217人の役員昇進人事や旧体制の人物に決定打を打つなどにより、一気にサムスングループ人事掌握するための準備を進める。そして翌年の1993年がサムスンにとって重要な分岐点となる。この年に李健熙はそれまで温めてきた彼自身のサムスングループ経営方針を打ち出して行く。そして、数度の海外会議も含めて、会社内でこの方針の徹底を図って行く。

まずは、2月18日からの4日間の予定でロサンゼルス・センチュリーホテルで世界の主要メーカーの製品とサムスンの製品を並べ、デザインと品質を比較・評価する会議を開く。この会議を通して役員たちの意識改革を図る。サムスンの製品はどのメーカーの物に対しても劣っており、量販店で安い価格で売られ、最高級百貨店では全く取り扱われていない。この原因をグループ会社の責任と報告した役員には「報告はもういい！ 直ぐに出て行け！」と大声で怒鳴りつけるなど、本気でデザイン・品質を改良してゆく姿勢を明確にして行く。サムスン製品の現実を正しく捉え、そこに進むべき道が示されている事を示す。3月2日、3日には東京の秋葉原の家電売り場を訪問し、サムスン製品の現状を再認識させてゆく。そして、危機の状況であることを強調し、本格的な戦いに打って出る。

3月22日はソウル・オリンピック公園体操競技場でサムスングループ創立55周年記念式を開催する。一万を超える社員に向けて、李健熙はこれまでの5年間で二倍半成長したが、満足すべく成果ではなかったこと、これから挑戦が続いてゆくことを説明し、この年が「第二の創業」を宣言して5年目であり、これまでの5年を「準備と修練」とし、今後5年間を「第二の創業の第二期」であり「革新と創造」の時期と規定する。そして、社員には歴史的責任（召命）意識で再武装すること、技術優位を確保する事、過去の慣行と制度を果敢に清算することの3点を求める。韓国が軍

事政権から民主政権に変わる中、世界もグローバル化に向かおうとしている中でサムスは先進韓国建設の第一線に立つという使命感をもつことが重要であり、それを成し遂げるためには技術優位の確保が必須であり、技術開発は、競争の時代に企業が成功できる最高の価値であり手段であること、技術と知識と情報こそ、真の競争力の源泉になる時代であることを説き、失敗を恐れずに果敢に挑戦できるように組織風土全体を刷新できる「総合的な意識と行動の革新」を求める。そして、これらを実行して行くために、李健熙は懇親の努力を約束している。

李健熙は第二の創業の第二期を宣言し、グループ経営の理念と精神、グループマーク、社歌などを変えて、大々的な改革作業に入って行く。6月4日、東京のホテルオークラでサムスン電子デザイン顧問を務めている福田民郎から報告書を直に受ける。その中には、2、3年の間、担当責任者に3、4回程意見書を出す一方、十数回を超えるほど改善案を提示したが、その度に挫折を強いられたと告白されている。サムスンの水準は、平均以下だと言う。ロサンゼルスでの会議以降、きちんとやっているとと思っていた李健熙はフランクフルト行き飛行機の中でその報告書を読み、側近を通してこの情報が上がってこなかった現状、側近に騙され続けていた事を知り、怒りを感じる。一方、6月4日のその翌日、羽田空港を離れようとする李健熙にサムスンの社内放送チームが製作したビデオテープが手渡される。サムスン電子の洗濯機組み立て工程の生々しい製造が30分に求められたものである。洗濯機のふたのプラスチック部品の大きさが合わない問題が発生したが、通常、ふたの部分を再設計して対応すべき所を、刃物で2ミリほど削った後に組み立て、その作業員が別の作業員に変わっても同じように刃物で削って対応した映像である。両方ともロサンゼルス、東京における会議後も何ら意識改革が進んでいないことを表している。李健熙は社長と役員を全員、フランクフルトの高級ホテルに集結させる。その中で、量ではなく、品質を最重要視すること、その為の意識改革のためには「女房と子供以外はすべて変えろ」と言う激しい表現で改革を促す。サムスンではフランクフルト会議の初日を「サムスン新経営宣言」を行った日として記録されている。ここで質重視の考え方は、その直後にサムスン全社に世界超一流企業を目指す経営哲学として徹底される。7月4日から1週間、東京で、この意識改革のための特別教育が行われ、この教育は大阪と福岡に場所を移し、8月4日まで行われている。李健熙はロサンゼルス会議からほぼ6ヵ月かけての品質意識改革、いわゆる新経営実践のための行動を行ってきたが、必ずしも直ぐに効果が上がるものでなく、翌年1994年になって無線電話機事業部は品質が伴わない状態で量産を進め、市場不良率11.8%まで上昇する。サムスンのいい加減な不良品が出回っていることを聞いた李健熙は「市

中に出回っている不良品をすべて回収して、工場の職員が全員見ている前で燃やしてしまえ」と指示する。3月9日にサムスン電子亀尾事業場の運動場で2000人の社員が「品質は私の人格であり自尊心」と書かれた横断膜の下で、「品質確保」と書かれた鉢巻と「品質は自尊心」と書かれたたすきをかけて列をつくって取り巻く中で携帯電話やファクシミリなど15万台にもなるサムスン製品が山のように積み重ねられ、待機していた十数人の職員がハンマーでめっちゃめっちゃに砕いた後で火をつけて燃やしている。意識改革のために行われたデモンストレーションである。

1993年9月には役員を対象に「二十一世紀最高経営者過程」を開設し、半年間業務を離れて国内外の教育を受ける様にする制度を設け、指名された役員がこの教育に入った瞬間職責がなくなり、後任には彼らより地位が低い取締役がなる方法で大掛かりな役員の大粛清を行っている。このプログラムは6回開催され193人が参加し、殆どの役員が辞めさせられている。さらに、組織改革として、新経営実践をより体系的に推進するために秘書室の下に新経営実践事務局を設置する。これとともに、グループ経営に対する最高経営陣の積極的な参加と意思決定を促すために、社長団で構成される運営委員会も設置している。秘書室は既存の11チームから8チームにして縮小・統合し、人員を100人程度に少数精鋭化する。各チームの責任者を、これまでの専務級から取締役級にして若返らせている。そして、品質経営を理解していなかった李洙彬秘書室長を玄明官(ヒョンミョングアン)サムスン総合建設社長に交代させている。

1993年のこれら一連の組織改革、意識改革がその後の飛躍的なサムスンの原動力となってゆく。さらに近年の大きな成長の原動力となったのは1997から3年9か月続くIMF体制である。これはウォンの通貨危機から韓国政府がIMF(国際通貨基金)に救済金融を公式に申請したことによる。サムスンもIMFの強い影響を受ける。サムスは「構造調整委員会」を発足させる。そして5日後に「経営体質革新方案」を発表し、組織の30%縮小、1998年中に総費用を50%削減、役員給与10%カット、投資規模30%縮小が主な内容となる。この内容に従って、企業売却と骨を削る構造調整にはいる。サムスは現金確保のために社員に貸し出している住宅融資まで回収している。1998年に完成車を始めて生産する自動車事業部が大きな影響を受ける。李健熙が肝いりで1993年から計画して立ち上げた事業部であり、自動車への進出は李健熙の夢でもある。元々、過大投資が問題であり、自動車を生産すればするほど赤字になる状態で、サムスン自動車は深い泥沼に入っている。この影響で1998年は実質莫大な赤字に成り、その様な時にIMF体制対応が必要になり、自動車事業部門から撤退せざるを得なくなる。サムスングループは金融危機を得て65ほどの子会社を45に減らし、236事業を整理している。そして人員整理は5万人

を超える。この軽量化がその後の資本集中投資を可能にしてゆく事になる。サムスは金融危機をチャンスに切り替えたのである。

半導体事業においては、1992年、東芝とサムスン電子はNAND型フラッシュメモリの共同開発と技術仕様・製品情報の供与契約を締結する。1993年、サムスン電子は韓国初の6MビットNAND型フラッシュメモリを開発する。1995年、東芝とサムスン電子は64MビットNAND型フラッシュメモリ技術の共同開発で提携し、このメモリにも集中投資することで、2002年には東芝を抜きNAND型フラッシュメモリでも世界1位となっている。半導体メーカー売上高ランキングでは1991年は14億7300万ドルで12位、1995年は83億2900万ドルで6位、2002年から今年まで米国インテルに次ぎ2位である。

技術は継承されてゆくものであり、継承する努力を為したものが継承してゆく。アメリカでインテルが開発したDRAM技術を日本が継承し、回路設計、デバイス構造や製造方法に改良を加えることで自分たちのものにし、効率的で高品質なDRAMのデバイス構造や製造プロセスを完成させている。サムソンを始めとする韓国メーカーがそれらを継承し、半導体事業は時間事業と捉え、時間短縮のために集中的な資本投資すると共に日本が作り上げた過剰な品質を削ぎ落とすことなど、コスト低減を図ることでコスト競争力を付けながら自分たちのものにしてゆくことになる。サムスはライバル企業の商品で優れていると判断すると、ただちに開発に向けて資源を集中して、後発ながら短期で離陸させると言う手法で市場の寡占化を図ることで利益を上げる。当初は他社が完成させた優れた製品を再現して市場に投入していたが1990年代以降になると、他社が開発中の技術を逸早く見つけ出し、その技術の自己開発に集中投資することで、他社よりも早く開発を完成させることで利益を上げる手法を取っている。これらを可能にしたのが、サムスンの優れた会社組織であり、その組織を作り出し、巧妙に運営してきた李秉喆・李健熙の親子である。李秉喆は韓国の政界と繋がりながらも天才的な起業能力を発揮し、多くの企業を生みだし、サムスングループと言う財閥を50年で築き上げ、人生最後の5年間で半導体事業をも立ち上げることで、半導体事業が今日のサムスンの基幹産業の1つになっている。李健熙はサムスンの事業を量から質へと様々な手を使い切り替えることでサムスンを超一流の企業に育て上げている。

(挿絵 三科明日香)

参考文献

1. 講談社発行 李秉喆著『市場は世界にあり』
2. PHP ビジネス新書 片山修著『サムスの戦略的マネジメント』
3. 角川書店 吉川良三著『サムスの決定はなぜ世界一速いのか』
4. 日経 BP 社 山崎勝彦著『疑人用いず、用人疑わず サムスン創業者李秉喆伝』
5. 徳間書店 申元東著、岩本永三郎訳、前板俊之監査『サムスの最強マネジメント』
6. 講談社 畑村洋太郎、芳川良三著『危機の経営』
7. 中経出版 李相勲著『1時間でわかる図解サムスの経営戦略早わかり』
8. 日本経済新聞出版社 李炳夏著、新宅純二郎監修『サムスの戦略人事 知られざる競争力の真実』
9. 洋泉社 洋泉社 MOOK 編集部著『徹底解析！！サムスン成功の秘密』
10. 日本経済新聞社 洪夏祥著、宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙』
11. 東洋経済新報社 李慶植著、福田恵介訳『李健熙 サムスンの孤独な帝王』
12. 日本経済新聞社 = 編 『世界経営者会議 危機の克つリーダーシップ』
13. ウイキペディア『サムスン』

次回(最終回)

第34回 半導体の歴史
—その33 半導体産業の未来—