九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

韓国企業のグローバル化とその競争優位 ： 三星電子を中心として

河, 知延
九州大学大学院経済学府

https://doi.org/10.15017/3000238

出版情報：経済論究. 106, pp.95-111, 2000-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

韓国企業のグローバル化とその競争優位

—三星電子を中心として—

河　　知　延

目次

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　韓国電子産業の発展と三星電子の設立
　1．韓国電子産業の発展と政府の役割
　2．三星電子の設立と成長
　3．三星電子における初期の経営特徴
Ⅲ　三星電子の国際的事業展開と競争優位の構築
　1．海外進出の積極化と国際戦略の展開
　2．三星グループ次元での支援システム構築
　3．三星電子における成長期の経営特徴
Ⅳ　三星電子におけるグローバル競争優位の構築
　1．新経営宣言と競争優位の構築
　2．国際経営戦略の変革
Ⅴ　結びに—三星電子におけるトランスナショナリゼーションの展開—

Ⅰ　はじめに

1953年，南北分断を持って韓国戦争の終結を迎えた韓国は，文字通り廃墟から経済を立て直さなければならなかった。当時の韓国は，経済を立て直すための資金，設備，技術のいずれも持っておらず，戦後の日本よりはるかに状況が悪かったために，韓国の飛躍的な成長を予測した人は誰もいなかった。しかし，わずか10年後には未熟な技術力ながら高度な技術を要する電子産業の輸出を開始し，高度成長期へと突入した。そして，50年弱過ぎた現在においては，多数の韓国企業が世界中に進出し，先進国企業と肩を並べて競争を繰り広げている。このような発展途上国企業の目覚しい発展を説明しようと多くの議論がなされたが，キャッチアップ型戦略[1)]によって成り立ったものであるという見方が最も説得力があり一般的であるだろう。また，実際に，韓国に本社を持つほとんどの企業が，このキャッチアップ型戦略をもって成長をしてきたといえる。

また，企業の国際化を説明する様々な諸理論は，その焦点が先進国企業に当てられている[2)]。数少ない発展途上国企業の国際化や急速な発展を説明する理論は，後発の企業が先発の企業の後を追い，先発国企業が開発した技術を習得しつつ同じ経路を辿って成長を遂げるといった考えが主流であった。

しかし，それらの理論では，現在の韓国企業，主に財閥企業の成長を全て説明できるものではないと思われる。なぜなら，技術の習得から応用，製品改良までの期間をある程度短縮することを説明しているために，高度な技術が必要とされる電子産業において，短期間で先端技術までも自社で開発できるようになるプロセスを描いてはいないからである。そのような成長を遂げている韓国企業を説明するには違った論理が必要であると思われる。

従って，ここでは，韓国の電子産業を主導してきた企業の一つである三星電子の事例を取り上げ，その成長過程を検討し，三星電子がどのような競争優位を持つのか，また，それはどのように構築されたのかを明らかにする。また，三星電子は，先進国に本社を持つグローバル企業群とは異なった経済的・政治的環境のもとで設立され成長を遂げた企業であるために，これまでの諸理論で説明されている国際戦略の展

開，あるいは，競争優位とは違った，特異な戦略，競争優位を持ってグローバル化を展開していると思われる。従って，それらを明らかにすることを研究目的としている。

ところで，本論文では，三星電子が設立される前後の環境だけでなく，韓国の工業化が芽生え始めた時点から検討をしている。なぜなら，三星電子設立当時の韓国内技術水準を理解することで，韓国企業が欧州や米国，日本企業とは全く異なった環境での出発であったことを明らかにするためである。

また，三星電子の設立から現在に至るまでを，設立から80年代前半まで，80年代後半から90年代前半まで，90年代半ば以降から現在までの3つの時期に分けて説明している。これは，1980年代半ば，および，1990年代半ばを境として環境が大きく変化したことによって，それらの変化に伴い経営者および従業員の目標が変遷していることを明らかにするためである。つまり，3つの時期において，経営者および従業員の目標と戦略が異なっており，それらの変遷と競争優位の構築が深く関わりを持っていることを以下で検討する。

II　韓国電子産業の発展と三星電子の設立

1.　韓国電子産業の発展と政府の役割

韓国の電子産業の胎動を予告する動きは，李氏朝鮮時代末である1885年までさかのぼることができる。ソウルから仁川の間に架設された有線電話が通信産業の幕開けであった。その後，日帝時代である1927年には，京城放送局が開局されラジオ放送が開始されたのを契機とし，続いて14個の放送施設が開設された。それと同時に小規模ではあったもののラジオが普及するようになったが，それらのラジオは全量日本から輸入されたものであった。当時の，朝鮮半島における工業化の水準，および，進展を以下で若干考察する。

朝鮮半島における工業化の発展は日帝政府の植民地政策と深い関りを持っている。1910年，韓日合併により韓国の支配権を獲得した日本は，自国の軍需工業を確立するために，植民地において食料や原料を確保する政策を展開した。その基礎作りとして，鉄道，港湾，航路・通信施設などを建設し，朝鮮銀行を設立した。その傍ら，「朝鮮会社令」を施行し，朝鮮半島内における会社の設立を全て許可制にすることで，日本の資本が朝鮮半島へと流入することを抑制しただけでなく，韓国人企業家が零細な資本を集め株式会社を設立することも抑制した（李，1995：p.70）。1920年代に入ると，「産米増殖計画」が施行され農業政策に重点がおかれるようになる[3]。それと同時に，20年代において会社令が撤廃され会社設立が活発化するが，その内訳は，小規模の商業会社が圧倒的に多く，製造業の中では，食料品工業を中心とした小規模な会社が多かった（表1参照）。1930年代には，1929年から吹き荒れた世界大恐慌の打撃による日本国内の危機を克服しようと，第二次世界大戦へと突入し，その終結まで軍事資金の総動員と軍需工業の建設に集中するようになる。それと共に，朝鮮半島内における工業建設は拡張されたが，民族資本の形成，蓄積はむしろ衰退過程をたどり，あらゆる分野における技術者数も微々たるものであった（表2参照）。

一方，日本における電子産業は，1890年における白熱電球の国産化成功を始めとし，1900年代初には，三菱造船所電機工場（後の三菱電機），日立鉱山修理工場（後の日立製作所），芝浦製作所，富士電機製造が設立された。それらは，1920年代において販売網の整備を行い，扇風機や冷

表1　1930年度における朝鮮半島工業の構成

（単位：1,000円）

業　種	生産価額	工場数	従業員
紡績	33,674(12.8%)	270 (6.4)	19,011 (22.7)
金属	15,263 (5.8)	231 (5.1)	4,542 (5.4)
機械器具	3,328 (1.3)	224 (5.3)	2,854 (3.4)
窯業	8,348 (3.2)	314 (7.4)	5,366 (6.4)
化学	24,676 (9.4)	515 (12.1)	14,720 (17.5)
製材・木製	7,037 (2.7)	163 (4.0)	2,629 (3.1)
印刷・製本	8,184 (3.1)	215 (4.9)	4,146 (4.9)
食料品	153,052 (57.8)	2,088 (49.1)	27,055 (32.2)
ガス・電気	6,432 (2.4)	35 (0.8)	525 (0.6)
その他	4,068 (1.5)	206 (4.9)	3,052 (3.7)
計	263,062 (100.0)	4,216 (100.0)	83,900 (100.0)

出所）李海珠（1995）『東アジア時代の韓国経済発展論』税務経理協会，83頁。

表2　1944年度における業種別技術者数

業　種	総　数	韓国・朝鮮人
紡績	484	132 (27%)
金属	1,214	133 (11)
機械器具	609	150 (25)
窯業	245	48 (20)
化学	2,004	222 (11)
製材・木製	99	32 (32)
印刷・製本	56	24 (43)
食料品	336	121 (36)
ガス・電気	991	190 (19)
土木・建築	2,347	551 (23)
その他	91	29 (32)
計	8,476	1,632 (19)

出所）同上書，94頁。

蔵庫，掃除機，洗濯機，電気ポンプの生産，販売を開始した。しかし，家電の登場は電気機械工業の中でも遅れていたために，第二次世界大戦が勃発するまで，本格的な発展を遂げることはなかった（中江，1979：p.62）。戦時中は，軍需物資生産中心となったために家電の生産は不可能になったが，軍需強制発注によって技術が蓄積された。当時，日本と先進諸国企業との技術格差は著しかったが，第二次大戦の開始によって，技術導入が中断されると同時に，民需レベルを大きく上回る軍需を受けざるを得なかったために，各電子メーカーは，製品の多様化や新技術の習得・蓄積への努力を課されるようになったのである（同上書，p.68）。戦後，殆どの資本を失った状態から僅かな年数で家電業界の発展期へと繋がったのは，こういった技術の蓄積があったから可能であったといえるだろう。

以上の検討によると，戦前における韓国の工業化は植民地政策によって抑制されていたために，戦後の工業発展を担うだけの技術や技術者が圧倒的に不足していたことが分かる。しかし，電子産業においては，日本国内においてもまだ発芽期であった。そのために，日本の電子メーカーは，販路の拡大や技術蓄積へ重点をおいており，生産拠点を朝鮮半島へ広げるといった動きは見られなかった。従って，朝鮮半島における電子産業の技術蓄積は皆無であったと言えるだろう。

戦後，韓国政府が樹立され，産業の復興に向けての動きを見せるや否や韓国戦争が勃発し，数少ない工場さえもほとんど破壊されてしまった。それに加え，植民地支配下における「南農

北工」政策によって工業施設が北側に偏在しており，南北分断によって南側にはほとんど工業施設が残されなかった。植民地時代に残されていた数少ない放送局や放送施設，放送機械までもが全て破壊され，休戦を迎えた1954年，韓国の電子産業は文字通り何もない状態から出発せざるをえなかった。

韓国戦争後の復旧作業が始まると，戦時中ラジオ受信機の価値が大きく認識されたことがバネとなり，通信・電気機器の需要が高まった。ラジオ放送局の数が増えると共にラジオの需要も増え，輸入されたラジオの故障を修理する会社や，後には組立てをする会社が現れ始めるが，その規模は零細なものであった。

そのような環境の中で，1959年に設立された金星社（現在のLG電子）を筆頭とし，1960年代の初めにはいくつかの電子製品製造会社が設立された。それらの企業は，電子製品の製造に関する知識や技術，設備などは持っていなかったが，戦前からの事業展開の成功によって，経営ノウハウや新規事業へ投資する資金はある程度持っていた[4]。外国から設備を輸入し，外国の技術者を技術顧問として呼び寄せ，外国から輸入した部品を国内で組立てることから始まったが，当初は外国から輸入された製品に押されて国内産ラジオの売れ行きは伸び悩んでいた。1961年における「外来品販売禁止法」の施行，および，政府主導による“農漁村へラジオを送る運動”によってようやく，ラジオをはじめとした国内産電子製品が売れ始めた。

韓国の電子産業の発展において，政府が果たした役割は大きかった。上記の政策に続き，1965年には「外資導入法」を施行，外国人投資による製造や輸出を奨励するようになる。これによって，米国企業を中心とした外国電子企業が韓国内へと進出し始めた。1966年からは政府が電子産業を輸出戦略産業として重点的に育成するといった方針を明らかにした。まず，電子産業育成のための韓国内外における予備調査を実施すると共に，電子産業協同組合の組合員や投資家を中心とした海外視察団を日本と米国へ派遣するといった調査段階を経て，1969年に「電子工業振興法」が施行されるようになった。これによって，国債の発行や免税規定などによる資金面の援助だけでなく，計画的かつ段階的な指導が行われた。それと同時に，国立工業研究所，韓国科学技術研究所，韓国精密機器センターが電子工業振興機関に指定され，振興資金の支援をもって技術開発や品質管理研究を進め，民間企業を支援する体制を構築した。また，1969年を起点とした「電子工業振興８ヵ年計画」が成案・発表され，重点育成対象品目の開発促進，輸出目標の達成，国産化率の向上を目標とした長期的眼目での支援が得られるようになった（韓国電子工業振興会，1981：pp.40-47）。

これらの政策によってその後韓国の電子産業は発展期を迎えるようになる。しかし，それらの政策が樹立される背景には，民間企業家達による市場機会の感得や起業家精神が及ぼした影響も大きいと考えられる。つまり，国を建てなおすという共通した認識のもとで，政府と民間企業が協同体制を築いたことが韓国電子産業の発展に繋がっていると言えそうである。

三星電子は，韓国で電子産業が政策的に育成され始めた年である1969年に設立された。当時の韓国には低い水準ではあったが既に多数の企業が参入しており，上記の海外視察団の中でも三星電子は末席であった。しかし，三星電子はその数年後，韓国内における殆どの先発企業を追越し，韓国電子産業を先導する企業へと成長した。以下では，その設立，成長，および，競争優位構築過程を検討する。

2. 三星電子の設立と成長

戦前，テグに本社をおき，貿易，および，酒類，麺類の製造によって資本を蓄えていた三星商会は，戦後，韓国内における慢性的物資不足状態を解決しようという李先代会長の理念に従って貿易業の拠点をソウルへと移し，1948年，三星物産公司を設立した。しかし，本格的な国際貿易を展開しようとした矢先に韓国戦争が勃発し，それまで蓄えた資本の全てを失ったが，幸い，テグ事業所の資金が残っていたために，それを元手として，1951年，釜山で三星物産を設立した。休戦を迎えた後は，輸入代替産業の育成という韓国政府の政策に従い製糖業や紡績業に乗り出し，また，金融業，流通業，言論・文化事業へと事業を拡張していった。これらの拡張を通して，三星は合理化の追求，統合・シナジー戦略の追求，分権・統合の混合管理という企業文化をある程度形成させていた（李，1997：pp.320-322）。企業集団の形成方式は，利益の内部遊歩を通じた内的成長と，新規資本の内部転入を通じた外的拡大という２つの側面に分けることが出きるが，韓国の財閥は異種産業への外的拡大，つまり，多角化を中心とした拡張が一般的であった（趙，1997：p.18）。その理由として，韓国市場がまだ資本主義的市場経済体制が確立されておらず，市場失敗によって発生する取引費用を削減するために多角化や垂直的統合を通じた拡張が主流となったことをあげることができる[5]。それに加え，一刻も早く外資依存体制から産業の自立化を促進し韓国経済を復興させようという企業家達の愛国心と使命感も多角化による拡張を促した一要素であったことも否めないだろう。

これらの事業展開が順調に進むにつれて，李先代会長は1960年代後半に新たな事業の展開を模索するようになった。1960年代当時，韓国における電子産業は上述したように，金星社を筆頭とする韓国の企業と外資系企業が多数設立されていたが，海外から輸入した部品を組み立てる水準に留まっており，価格が高く品質もかなり劣っていた。電子製品に対する内需の伸張を考慮すると，技術革新と大量生産や部品の国産化による電子製品の大衆化が必要であると結論を出した先代会長は，当時の朴大統領を説得し，その結果，電子産業，特に電子部品産業は，輸出戦略産業として育成されるようになった（三星60年史編纂チーム，1998：p.96）。つまり，1969年に施行された「電子工業振興法」がそれであり，政府主導の電子産業育成政策の背景に，企業家の努力があったことが覗る。

それまで国内の電子産業が打撃を受けるという理由で電子産業への進出を反対されていた三星は，その施行を持って電子産業進出への道が開かれ，1969年，三星電子が誕生した。

後発企業ではあるが三星電子を世界規模の総合電子メーカへと育成するという方針に従って，電子団地の大型化，工程の垂直系列化，技術開発能力の早期発見に焦点を絞り，従来の電子企業における工場用地の100倍を超える広さの用地を確保[6]し，公開採用によって採用された技術者とグループ内の中堅社員を日本の三洋電機で技術研修させることで人材を確保した。

しかし，国内の技術力では電子産業の発展に限界があると考え，三洋電機との合弁を推進するようになるが，生産された電子製品の国内販売は許可されず，全量輸出することとなった。こうして1969年，三星三洋電機が設立され，1970年はラジオ工場，電解コンデンサー工場，金属工場，TV工場，女子工員の寄宿舎が完工され，トランジスタラジオや各電子部品の製造を開始，スピーカーを香港に輸出した。それと同時に，その年の11月には真空管式TVの生産に成

功，その2ヶ月後にはパナマへ輸出した。その翌年である1972，三星電子は国内販売用の製品を生産するためにそれまでの持株会社としての役割に加え，自社の工場建設に着手し，TV，扇風機，石油ストーブ，冷蔵庫を生産することで三星三洋電機と二元化体制を構築した。

一方，垂直系列化も進められ，1970年には，NECとの合弁によって真空管や白黒ブラウン管，表示放電管などを製造する三星NEC（現在の三星電管）を設立し，製造された白黒ブラウン管を輸出，1973年には日本へ表示放電管を逆輸出するに至った。また，その年に，三星三洋電機，三洋電機，三洋貿易との合弁で三星三洋パーツ（現在の三星電機）が設立され，TVの性能を左右しTV価格の50％を占めるチューナーや偏向コイル，FBTなどの部品を製造し始めた。同年，三星電子は米国のコーニンググラス社と合弁し，ブラウン管用バルブガラスを製造する三星コーニング社を設立した。

こうして，垂直的系列化体制を整えた三星電子は，1976年にはアメリカのRCA社とライセンス契約を採決しカラーTV生産へと乗り出すが，当時国内ではカラー放送が実施されていなかったために，輸出に依存せざるを得ない状態に置かれた。1977年には，海外安全規格マークの獲得と共に，カラーTVをパナマへ初輸出することになる。同年，三星電子は，経営合理化と海外マーケティングを強化するために三星三洋電機を吸収合併し，1978年には米国に現地販売法人を設立，自社ブランド製品の輸出拡大をはかった（同上書，pp.98-106）。

また，同年，VTR開発チームを発足させ，翌年である1979年にはVTRを自社技術で開発し，1980年にはエアコンや電子レンジの開発に成功した。1981年にはVDP，1983年にはパソコン，1986年には世界初4ミリVTRを開発し商品化するなど，目覚しい技術の進歩を遂げた[7]。

以上で検討したように，三星電子は設立当初，資金や経営ノウハウはある程度蓄積されていたが，電子産業に関する技術や知識は全く持っていなかった。国内においても後発であった三星電子は，わずか10年後には国内競争相手を追い越し急速な発展を見せている。このような発展をもたらしたのは何であったのかを明らかにするために，設立から80年代初までの三星電子における経営特徴を以下で検討する。

3．三星電子における初期の経営特徴

1969年における三星電子の設立以来，1970年代にかけての三星電子は，猛スピードで技術を習得し，1980年代の初期には既に自社内で開発を進めている。特記すべきことは，何も無い状態からの出発であったにもかかわらず，設立から生産，輸出と，技術習得が非常にはやいこと，および，白黒テレビの生産開始からわずか6年後にはカラーテレビを自社技術で開発し，その3年後には当時の先端技術であったVTRも自社技術で開発するなど，技術習得からその技術を応用した製品開発までの期間が短い，ということである。

それらの成果をもたらした要因として，当時の経営者および従業員の間に，韓国の経済を安定させなければならないという共通の使命感が存在していたことを挙げることが出きる。韓国経済の復興は，軍事クーデターによって政権を掌握した朴大統領が世論を避けるために達成しなければならない課題でもあった[8]。従って，企業家のみでなく政府や国民全体においても経済復興の使命感は深く浸透していた。韓国経済の復興のためには，外貨を国内で留保することが急務であり，外貨の流出防止や外貨獲得が最大の戦略方向となった。三星電子においても，そ

れらの戦略方向に沿って，完成品や部品の国産化，および，輸出の拡大が最大の課題となった。

三星電子は，設立以降80年代初まで，上記の課題を達成するために以下の三つの手段を駆使しており，結果的に急速な発展を遂げたと考えられる。つまり，政府と使命感を共有し相互協力体制を築いてきたこと，キャッチアップ戦略を取ったこと，既に形成されていた三星グループの企業文化をフルに活用したことがそれである。

まず一つ目に，三星電子は韓国内の他企業と同じように，政府と使命感を共有することで相互協力体制を構築してきた。政府は電子産業育成法案に基づいた優遇政策や指導を行う一方，海外製品の国内流入を防ぐことで技術的に優れた海外企業との競争を回避し国内での需要を創出した。二つ目に，三星電子は，合弁によって海外の優れた技術を導入することで，技術習得を短期間で可能にした。その合弁形態も，技術習得が終わった後に合弁会社を買い取ったり増資したり，あるいは，予め，数年後には経営権を引き取る条件で合弁を持ち掛けたりと，基本的に自前主義を貫くことで，国産化率を高めた。しかし，核心的な技術や先端技術は習得することができず，主要部品などは合弁先の企業に強く依存していたために，その競争力は脆弱であった（朴他，1994：pp.47-49）。

上記の両側面は，三星電子だけでなく他の国内電子企業においても同じであった。従って，三星電子が国内競争企業を追い越すことができたのは三つ目の側面が最も大きかったからであると言えるだろう。つまり，三星電子は，既に多数の事業を営み財閥形態を築いていた三星グループの関係社であり，それまで蓄積してきた企業文化をフルに活用することができたことである。その企業文化は以下の３点に要約できる。

第一に，三星は合理化の追求を徹底化している。グループ内に留保された資金を投資し，繊維産業とは違って，当時の最新設備を購入，工場団地の規模も大きかった。大量生産による規模の経済性および学習効果を達成するためである。また，三星電子は設立計画当初から工程の垂直系列化を推進しているが，それは，当時の韓国内において電子部品メーカーがほとんどなかったことに加え，長期的に内部取引によってコストやリスク削減をもたらすと思われたからであった。各系列社は三星電子と同じように先進企業との合弁によって技術を獲得，部品の国産化率を高める努力をしてきた。この頃はまだ三星電子と電子系列会社間の共同研究などは見られないが，関係社各自の努力の結果，および，90年代に入ってからの大幅な権限委譲や三星系列内の共同研究などにより，グローバル競争力を作り出す要因となっている。

人材の採用方法においても三星の合理化追求精神を見ることができる。1954年，当時縁故[9]による採用が慣例であった韓国内において，始めて大卒社員の公開採用を行ったのが三星貿易であった。1957年には，三星グループ次元での公開採用へと制度がかわり，最終合格者は研修を受けた後各関係社へ配置されるようになった。このような合理的人事採用に加え，社員研修制度，人事考課制度，技術賞・功労賞の受賞制度などを実施することで人材育成に重点を置いた企業風土を作り上げている。

第二に，三星は各関係社を統合しシナジー効果を引き出すことに焦点を当てている。その最も大きな効果はグループ内キャッシュフローで見ることができる。つまり，成長軌道に乗っている他の関係社から生み出された豊富な資金を成功可能性のある新規事業へ投入することで豊富な資金を持った事業拡大を可能にしている。

また，人事管理制度や財務管理制度などといったスタッフ部門を統合して各関係社へ支援を行っている。

第三に，分権・統合の混合管理を行っていることである。各関係社はそれぞれの社長をトップとして自立した管理を行うと同時に，戦略方向など全般的な問題や重要な意思決定においては会長や会長の側近が統合的に管理を行っている。この統合管理は，会長秘書室制度によって体系的に行われている。関係社間の協調を増進させ摩擦を防止する調整機構として1959年会長秘書室が設置され，新規事業，銀行管理，文書作成，対外書信を担当するチームが構成された。60年代に入ると，それらに財務と監査の機能が加えられた。67年からは会長の一時引退と共にその役割のほとんどが企画室へと移管されたが，69年の会長復帰と共に秘書室と企画室が統合され，秘書課，企画調査課，人力管理課，監査課が傘下におかれた。1983年にはこれに運営チームが加わり，機能別専門分野のスタッフが役割を果たすようになった。1987年においては企画調査，人事，財務，金融，広報，監査，技術など機能別スタッフ組織と運営チームのマトリックス組織形態に編成され，グループ最高経営者層を補佐し，三星の経営原則を決め，各関係社を管理，支援していた。

以上のような三星グループの企業文化は三星電子おいてもそのまま活用されており，三星電子における経営者の管理と優秀な人材の努力とあいまって技術の習得や蓄積，開発能力を養ってきたといえる。

一方で，外貨の流出防止，および，外貨獲得という戦略方向は，三星電子に無理な輸出を強行させた。つまり，三星電子は，生産と同時に輸出を行っているが，当然のように技術が不安定であったために，デザインや品質が他企業に比べて劣っており，輸出先において低品質低価格のイメージが強く根付いた。また，主にOEMによる輸出であったが，大量生産を可能にした反面，三星電子というブランドネームがほとんど知らされなかった。三星電子は1970年代半ば以降から既に独自な海外販路を確保するための努力を行っており，三星貿易の海外支店を有効に活用するなど，国際戦略においても三星グループ次元のインフラを共有することでシナジー効果を生み出そうとした。しかし，社員個々人の努力の結果，徐々に海外売上を伸ばしてはいたが，根本的な品質やデザインなどの問題は解決されず，その後の海外事業展開において，イメージ改善，および，ブランド認知度を高めるためにマーケティング活動における多大な努力が課されるようになる。

III　三星電子の国際的事業展開と競争優位の構築

1.　海外進出の積極化と国際戦略の展開

1980年代は，三星電子がグローバル企業となるための基礎工事の年代であると言えるだろう。その基礎工事の特徴は，二つの側面で観察される。まず一つ目の特徴は，海外販売法人のみでなく，海外現地生産法人も積極的に設立され，国際的眼目を養い現地生産のノウハウを蓄積していったことである。もう一つ目の特徴は，三星電子や系列社の研究開発，人材開発における努力はさる事ながら，三星グループ次元での支援システムが構築され，三星電子が1990年代においてのグローバル競争優位を構築するための基盤作りが成されたことである。これに関しては，次節で検討することとし，ここでは，一つ目の特徴である海外への事業拡張を検討しよう。

まず，韓国企業の海外直接投資を促した要因

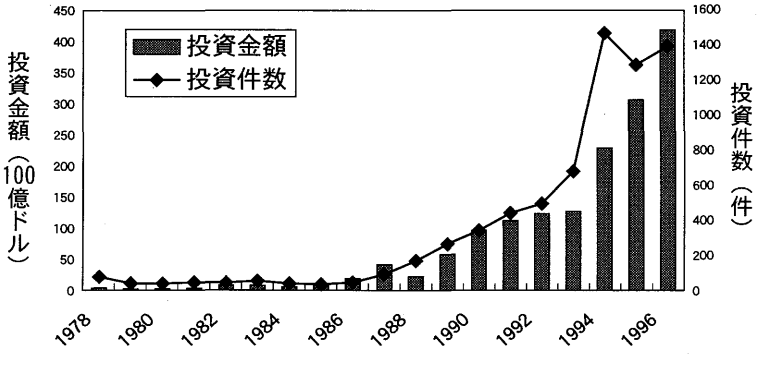
を若干考察する。韓国企業の直接投資は，その進出理由によって3つの時期に区分される。表3で分かるように，韓国企業の直接投資は87～88年を境に増加を見せ，90年代初からは急速に伸びている。86年以前においては，先進諸国における経済ブロック化や貿易障壁が高まったことが直接投資の動機となった。つまり，最大の輸出先であるアメリカはクォーターや反ダンピング訴訟を持って輸入規制を強化し，ヨーロッパはEC非会員国への関税を高めるといった動きを見せ，韓国企業はそれまでの価格競争力を維持することが難しくなったのである。しかし，外貨流出を防止するために政府が海外直接投資を抑制しており，本格的な海外進出はあまり見られなかった（姜，1998：p.19）。1986年には國際収支の黒字転換によって申告制を導入，海外投資が自由化した（河他，1998：p.17）。それに加え，韓国内における生産コストが増加[10]し，先進諸国の輸入規制の動きが激しさを増したことによって，韓国企業による海外直接投資の規模・件数の両方が増加し始めた。1990年代に入ると，冷戦秩序が崩壊し共産国が韓国企業に事業機会をもたらしたことが最も大きな要因となり，特に製造企業による中国への直接投資が集中した（洪，1998：pp.55-57）。

三星電子の海外進出も上記の要因によって促されたものであった。三星電子の現地法人設立は，1978年に設立された米国の現地販売会社を始めとし，1982年にはドイツ販売法人とポルトガル生産法人が設立され，1984年にはイギリス販売法人と米国生産法人が，1986年にはオーストラリアとカナダ販売法人とイギリス現地生産法人が，88年にはフランス合弁販売会社，タイ生産法人，メキシコ生産法人，ハンガリー生産法人（合弁），89年にはマレーシア生産法人，インドネシア生産法人（合弁）が設立されるに至った（全他，1995：pp.157-160）。

これらの海外進出プロセスを米国や日本企業と比べると，その違いが明確に現れる。米国企業[11]と日本企業の海外進出プロセスが異なることは，既に竹田（1979，p.211）によって指摘されている。これに，三星電子の進出形態を比較すると表4の通りになるだろう。

一見，三星電子が米国企業と同じようなプロセスを辿っているように見えるが，その意味は全く異なる。米国企業は自国内の技術革新によって新しい製品，需要を生み出し，その技術革新の拡散課程として海外へと進出する。日本

表3　年度別海外投資推移（総投資基準）



出所）韓国銀行国際部外換管理室編（1997）『海外投資統計年報』韓国銀行，3頁より作成。

表4　米国，日本企業の海外進出プロセスと三星電子との比較

	米国（バーノン説）	日本（竹田説）	三星電子
1段階	A	A	A
2段階	B	D	B
3段階	C	C	C,D
4段階	D	B	D'

A：先進国市場で販売拠点設置　B：先進国市場で生産拠点設置
C：開発途上国市場で販売拠点設置　D：開発途上国市場で生産拠点設置
出所）山田（1989）を参考に作成。

企業の場合は，輸出主導型進出から多国籍化される課程を描いている[12]。三星電子は，出発は日本と同じ輸出主導型の海外進出であったが，日本が低賃金労働市場を求めて開発途上国で生産拠点を設けたのとは違い，先進国における販売拠点の設置，ポルトガル生産法人の設置，先進国への生産拠点の設置，開発途上国での販売拠点，および，生産拠点の設置という順番になっている。三星電子は高まる経済ブロック化，クォーター規制などによって先進国への輸出が難しくなり，先進国の現地生産へと踏み込んだ（商工会議所，1994：p.149）。三星電子は，設立当初から大規模な工場設備を築き，規模の経済性を達成することで技術習得やコストダウンをはかっていた。OEMによる輸出が順調に進むにつれて，国内の設備は毎年増設され，自社ブランドでの販売を開始した1980年代には既に輸出に頼らざるを得ない企業体質になっていた（Choi，1997：p.3）。従って，経済ブロック化やクォーター規制などの貿易障壁は三星電子にとって大きな打撃となり，早急な解決策が必要とされた。そして，ポルトガル生産法人での成功に勇気付けられ，米国，イギリスへと進出していった。

1980年代後半においては，韓国内における生産コストの増加を受けて，低廉かつ良質の労働力が豊富である開発途上国へ積極的に進出している。それらの国で生産された製品は，先進国へ輸出されると同時に，現地国での販売も促進された。

以上でわかるように，1980年代における三星電子の国際化戦略の特徴は，国際環境の急速な変化によって海外現地生産へと乗り出すようになったことが挙げられる。そのために，進出前の綿密な調査は行われていたが，現地生産の知識，ノウハウが蓄積されていなかったために合弁による進出が多く，韓国からの半製品，部品を輸入し，現地工場ではスクリュー組立のみを行うといったケースが多かった。その管理は，経営の現地化が比較的に速い段階で行われたことに特徴があると思われる。つまり，経営の段階的現地化を推進し，現地人を幹部に昇格させる機会を広げたり，場合によっては社長に据えることもあった[13]。また，賃金や福祉水準も近隣地域や類似業種の他企業より高く策定された。これらの現地化の推進と同時に，三星電子特有の家族主義的経営管理も行われ，かなりの支持を得るまでに至っている。

第4段階におけるD'は，90年代に入ってからの発展途上国に設立された複合生産団地を意味するものであるが，これは，三星電子における新たな国際化戦略の幕開けであった。これについては第Ⅳ章で述べることにして，以下では80年代における三星電子のもう一方の特徴を検討

する。

2．三星グループ次元での支援システム構築

新しい技術を外部に依存するだけでなく，三星電子や三星グループ内の電子関連系列社がそれぞれ技術開発に努力を積み重ね，優秀な人材の育成に力を注ぐといった努力によって技術が蓄積されていったことは上述の通りである。1980年代に入ると，それらの努力に加えて，技術や人材・情報化といった企業内インフラがグループ次元で構築されるようになった。

まず，体系的・本格的企業教育を行い人材を育成するために，1982年，三星総合研修院（現在の三星人力開発院）が開院した。この研修員において，三星の従業員は全員，階層別教育と国際化教育を受けることになったが，その内容は，各階層に沿って必要な役割遂行能力を育み，未来の経営者となる人材を国際社会に符合する複合的専門家として養成するためのものであった[14]。特に，三星電子にとっては，80年代から活発になった海外への進出に伴って，国際的人材の育成が性急な課題であったが，外国語だけでなく駐在国の法律・生活習慣・商道徳などを体得できるこの研修院の役割は大きかったと言える。

1985年には，ソフト開発のための三星データシステム（現在の三星SDS）が設立され，三星に適した多機能事務用ソフトウェアや，データベース管理ソフトウェア，電子メールシステムを開発すると共に，グループの情報処理ネットワークを構築，情報処理や情報検索サービスを提供することで，グループ内の情報交換の幅を広げ経営の効率化に大きな影響を及ぼした。

三星電子は，業務連絡の殆どを電子メールで行うことで，意思決定のスピードアップを達成しただけでなく，関連する全ての人が情報を共有できるようになった。

1986年には三星経済研究所が設立されたが，その研究分野は国内経済・海外経済・金融・商業・経営研究分野に分かれており，国内外の経済動向や展望，産業別成長傾向，海外各国主要産業や先進企業の経営制度などの分析を通じて長期戦略の樹立や新規事業開発，経営革新に対するアイデアを提供した。

1987年には三星総合技術院が設立された。それまで関係社別に運営されていた研究所においては，既存製品の改善や新製品開発にのみ焦点が置かれており，研究開発に長期間が必要な基礎技術や先端技術の開発はほとんど成されていなかった。従って，この総合技術院の設立は，それまでの弱点を補い企業のコアとなる技術を開発し人材を育成することを目的とした。その構成は，電子機器，情報システム，素材部品研究所，および，管理支援部門に分かれていたが，これらの研究組織以外にも，通信研究所，航空研究所，合繊研究所が入居している。これらの部門が有機的協力関係を築くことでシナジー効果を創出することが期待されていたが，実際のところ，日本特有の知識創造による研究開発（野中他，1996）は殆ど見られないようである[15]。現在，三星電子と関連する先端技術研究として，デジタルTVやLCD開発が推進されている。

三星は，設立以来重視してきた人材育成の側面を更に強化し，情報インフラを構築して業務合理化や情報共有によるシナジー効果の創出をはかり，経営管理と技術の両側面における集中的な研究を重ねることで各関係社のコア競争力を構築している。これらグループ次元のインフラ構築によって，各関係社はスタッフ部門の支援を受ける一方で，様々な業種に携わる各関係社が共通の企業文化に統合されるという効果も得ることができたと考えられる。

3. 三星電子における成長期の経営特徴

80年代半ば以降から90年代半ばにかけての三星電子は，積極的な海外進出を行い，同時に，グループレベルでの支援を受け競争力を養ってきたことを検討した。これらは，経営者，および，従業員の認識が変遷していることを意味する。つまり，設立から70年代にかけては韓国経済の再建が最も重要な課題であると認識していたが，その後，高度成長期に入り，86年には初の貿易黒字を記録することで，もはや経済再建の使命感を感じる必要性がなくなっていた。それよりも，貿易障壁，貿易摩擦の高まりや途上国企業の追い上げなどといった経済環境の急速な変化によって，三星電子自身の生き残りに危機感を感じるようになったと考えられる。このような認識の変化に伴い，戦略方向も変遷している。外貨の流出防止，および，外貨獲得という戦略方向から，これまでの価格競争力を維持しつつ品質を向上させる戦略方向へと変わって行ったのである。

これらの戦略方向を達成するために，三星電子は成長期にかけて以下のような手段を取ったと言えるだろう。第一に，価格競争力を維持するために，三星電子は無理な海外進出を強行せざるを得なかった。従って，不利な条件での合弁による進出を行ってしまい，その後，派遣社員による多大な努力が課されたケースもいくつか見られた。また，短期間内に海外での経営ノウハウを習得し，業績を上げなければならなかったために，現地化を進めることで現地従業員との摩擦を避けると同時に，生産性につながることに関しては国内のやり方を教え込むといった管理がなされたと思われる。

第二に，品質向上という緊迫した問題点を解決しなければならなかった。品質向上には性能の改良や不良率の削減，および，技術開発という意味が含まれている。三星電子はそれまで，主に性能の改良や不良率の削減に焦点を当てており，日本で行われている現場での改善活動なども取り入れ目覚しい成果を上げている。しかし，問題は技術開発であった。韓国企業全般に言えることであるが，三星電子もキャッチアップ型戦略による技術習得であったために基礎技術部門が弱く，それが競争力低下につながっていた。従って，基礎技術研究を促進するために，徹底した教育を通じた人材の養成や革新的技術の開発がグループレベルで推進されるようになったと考えられる。

それに加えて，情報インフラを共有し業務のスピードアップをはかり，経済動向の分析を通じて正確で迅速な意思決定を可能にするなど，三星電子の生き残りをかけた努力が積み重なり，その結果，1990年代半ば以降の更なる成長を促す基盤を作っているようである。

Ⅳ 三星電子におけるグローバル競争優位の構築

1. 新経営宣言と競争優位の構築

1988年における三星財閥の世代交替によって会長に就任した李健熙会長は，経営理念の再整備や新しいCIの導入などの準備段階を経て，1993年「三星新経営」を宣言した。その内容は，21世紀の超優良企業となるために三星グループの構成員個人個人がこれまでの悪習を打破し，国際化，複合化，情報化をモットーとして質（製品の質，経営の質，人の質）を最優先した経営を行うということであった（Cho，1996：p. 339）。

グループ次元では，まず，構造調整が行われた。新経営の経営理念を社内に広め実践するための新経営実践事務局が設置されると同時に，社長達によって構成されたグループ運営委員会

の設置，役員たちの集中的教育や役員の現場勤務制が実施されるなど，上からの変革を達成し，最高経営者の積極的参加と迅速な意思決定を促した。また，グループの運営方式を小グループ体制へと変換し役割を調整（表5参照）することで，小グループ単位の自立経営を強化し柔軟性を高めると同時に，複合企業としてのシナジー創出をはかった（三星60年史編纂チーム，上掲書：pp.296-299）。

一方，従業員個人個人の質を高めるために実施された制度は2つの改革を意味している。一つ目は，人事改革である。それまで三星グループが最も人材を重視してきたことは上でも述べてきた。三星は1950年代から公開採用を導入し筆記試験・面接試験によって優秀な大卒者や技術者を採用し，これらの人材が三星の成長に大きな役割を果たしてきたが，新経営以降の機会均等主義人事では，学歴や男女を問わず潜在能力を重視した制度の導入によって人材を採用し，一定の資格さえあれば女社員でも海外駐在員や地域専門家として選抜されたり国内外の研修プログラムへ参加する機会も与えられた。また，能力主義人事によって，人事考課による年俸制を導入すると同時に，昇進においても勤続年数によるよりも，各職級別に与えられた資格を獲得することで昇進が決定された（同上書，pp.274-277）。

二つ目は，企業内教育の改革である。21世紀の三星を主導する核心的人材の養成に焦点が置かれ，社内教育制度が再整備された。この新しい教育制度の特徴は，21世紀を主導する人材が国際的かつ技術志向的でなければならないと認識されている点であるだろう。これまで，管理者は，技術的な知識を持つことを特に必要とされてこなかったために，管理者と技術者の間には隔たりがあった。これは，三星電子だけでなく韓国の財閥企業に多く見られる傾向であり，日本の大手製造企業の社長に技術者出身が多いこととは対照的である。しかし，新経営においては管理者の条件として一定の技術的知識が要求されるようになった。つまり，製品の質を高めるために，または，環境の変化に符合した戦略を樹立し意思決定を行うために不可欠であると認識されたのである。

それら2つの制度改革に加え，超過勤務や週末勤務という悪習を打破し，早期出退勤制度が導入されたが，その後，各関係社の業務内容によって自由勤務制へと発展した。これによって，勤務時間中の能率をアップさせ，退勤後には自己開発に時間を割くことが可能となった。実際に，社内において外国語やパソコン資格保有者数がかなり増加した。

経営の質を高めるためには，情報化を通じたスピード経営が推進された。グループの電算部門を統合し，グループ内における高速通信網の構築，情報ネットワークセンターの開館，一方

表5　小グループ制導入による役割調整

グループ	小グループ	関係社
・観点統合型経営 ・グループの進路/方針決定 ・事業構造戦略 ・社会事業など公益活動 ・国際化 ・戦略/財務/人事/監査/広報機能	・戦略統合型経営 ・該当業種の長期ビジョン/戦略 ・社別戦略/事業調整 ・戦略監査機能	・執行型経営 ・戦略/方針の実践 ・業績に対する責任

出所）三星60年史編纂チーム（1998）『三星60年史』298頁より訳。

向のCAD/CAM構築といった，情報インフラを構築し，情報共有体制を確立していった（同上書，pp.282-284）。三星電子は，これらの情報化を通じて，国内家電業界初の混流生産ラインを実現した。1997年から三星電子の広州工場において，一つのラインで3つのモデルを同時生産している。

製品の質を高める努力は，現在の会長が就任すると同時にそれまで以上に力点を置いてきた問題である。現場主義改善活動であるTQC活動を生産技術まで拡大した「総合生産性革新（TPI：Total Productivity Innovation）運動」や，個人個人が自分の役割において最高の専門家になることを目標としたApro-S（Ace Professional Samsung）運動[16]，先進国市場で先進製品と対等に競争ができる製品作りを目指したApro-Q（Ace Professional with Quality）運動[17]などの推進がそれである。新経営宣言以降は，これらを強化すると共に，ラインストップ制度が導入されるようになった。他の韓国電子企業の殆どがそうであるように，三星電子においてもそれまで生産ラインを止めたことがなく，不良品が出ても臨機応変に対処することで出荷していた。このような実態を，報道を通じて目の当りにした李会長は，不良の原因が解明され根本から改善が加えられるまで生産ラインを停止させた。それを発端として，現在ではラインストップ制が定着し，三星電子の品質向上，および，競争力の蓄積に大きな役割を果たしている。また，三星関係社だけでなく，協力会社においても情報化を進め，品質向上や技術管理，原価節減，経営管理などに関する指導，および，100％現金決済による資金面での援助を行うことで，共同体制を築いている。

以上で，新経営の基本的な内容と，それによって三星電子がどのように政策転換をはかったのかを検討してきた。新経営で重視しているもう一つの方向は，国際化である。以下では，新経営宣言以降の国際化戦略を検討する。

2．国際経営戦略の変革

1990年代に入ると，海外生産拠点が量的にも質的にも拡大された。つまり，中国，ハンガリーなどの旧共産国に生産拠点を設置することで市場拡大をはかると同時に，東南アジアや欧州，東欧，南米，北米，インド，中国などにおいて，高付加価値製品の生産が進められた。これら海外生産拠点の拡大に伴って，それらを合理的に管理する体制が必要となった。

新経営宣言によるグループ次元での国際戦略の特徴は，海外本社制の導入と海外複合団地設立にあるだろう。

まず，海外本社制度の導入によって，日本，東南アジア，欧州，米州，中国の5箇所に本社が設置された（韓国貿易協会，1997：p.51）。これらの本社は，究極的には海外に第2，第3の三星を作ることを前提としており，その過渡期的体制として，グローバルマトリックス組織形態を持った。つまり，海外子会社は韓国内の本社と海外本社の両方から調整と統制を受けたのである。しかし，海外本社は現在においてもまだ現地完結型自立経営までに至らず，各支社や現地法人単位での遂行が難しい情報インフラの構築や各関係社に共通する業務の調整，情報交流などのスタッフ機能を果たしている。

また，小グループ単位のみでなく，三星グループ内における関係社も参加した海外複合団地が数多く設置され始めた[18]。この複合化の中心となっているのが電子小グループであり，メキシコ，イギリス，マレーシア，中国，ブラジルに設立されている。

海外本社制度による海外子会社の管理体制と

海外生産の複合化はどちらも合理性の追求によるものであるが，それ以上に，各海外拠点をネットワークとして繋ぎ止めることでシナジー効果を生み出し，独自の研究開発を促進させることがより重要であると認識しているようである。

海外拠点の拡散と同時に，それらの管理においても変革を推進している。まず，現地従業員の選抜・評価・昇格審査など全ての人事を本社ではなく海外本社で行うようにしており，その際に，本社から派遣された駐在員と現地従業員との区別をなくして一元化した。しかし，現地法人がうまくいくかどうかは駐在員の能力に大きく左右されるようである。その能力とは，単に社長や責任者として本社から持ちこんだものを下へと伝達する能力を意味するのではなく，必要であれば現地従業員を社長に据えたり，本社の持つ優位性と現地の状況をうまくミックスして，最適な環境を作り，経営の効率をアップさせるといった能力を意味するのである。こういった駐在員を育成するために，地域専門家制度が導入された。また，駐在員に派遣前後十分な教育を行うことで彼らの能力を最大に引き出すことを重視しているように思える。

90年代以降においての，もう一つの特徴は，海外企業のM&Aを積極的に推進していることである。92年にアメリカのHMS社を100%引き受けたことを始めとして，94年からはアメリカ，日本，ドイツ，チリ，ブラジル，イタリアなど，95年までに合わせて17件の企業経営権を掌握した。これによって，部品の共同購買や海外垂直系列化などといった合理化を追求しただけでなく，製品の共同開発，相互ライセンス許容，開発人材の交換といった契約を行うことで海外技術を積極的に吸収しているようである。

V　結びに—三星電子における トランスナショナリゼーションの展望—

三星電子は，既に普遍化された技術や高度の技術を要する部品を外国から導入し製品を組立・販売することからスタートしたが，その利益を享受することだけが目的ではなかった。韓国の経済復興，そのために必要である外貨獲得，国内における生活水準の改善など，当時の経済状況を変革させるという課題を課された経済人達は，政府との協力体制によってそれらの課題を解決していった。三星電子もその一企業であり，それまで構築していた企業文化を活用しながら韓国経済の再建を手助けすると同時に，これらの経済環境を改善することが三星電子の成長に結びついた。しかし，80年代半ば以降の環境の急変化によって，三星電子は存続の危機を感じ，低価格を維持しつつ品質向上をはかる戦略方向を打ち出すようになる。

1990年代半ば以降の三星電子は，李会長の強力なリーダーシップの下で，組織革新を成功的に行ってきた。この三星新経営は，存続の危機感からの脱却を要求しているように思える。つまり，価格競争力を維持し品質を改良，改善するなど，これまでの市場を失わないための努力から，何か一つでも世界一の製品を作りマーケットシェア1位を目指すという目標を持ち，製品革新，製品・サービスの質において優位性を追求するといった戦略方向へと変わってきている。業界のトップを目指したこれらの戦略方向を達成する手段として，経営理念，組織，管理制度など全てにおける革新が求められていたのである。また，このような経営者のマインドは，優秀な人材の選抜・育成を重視した制度や，半導体などの先端技術分野に果敢に投資する行動によく現れているだろう。

三星電子は，世界のトップを目標に掲げ，優秀な人材，技術力，環境変化に柔軟に対応できる組織，財閥としてのメリットを十分に生かせる管理体制といった競争優位を構築しながら，本国で開発されたそれらの競争優位を海外拠点へ分散させている。それと同時に，それらの競争優位を一層強化するために，海外本社を中心としたネットワーク組織を構築しながら世界へと拡張しようとしているようである。しかし，実際には，海外本社制度がうまく機能していない[19]。その理由として，海外における三星の認知度がまだ低く，初期の低価格低品質のイメージが根強く残っているために（韓国貿易協会，上掲書：p.49），海外拠点における従業員のコミットメントを得ることが難しく，優秀な人材が集まらないために現地でコア競争力を作り出す体制が整っていないからであると考えられる。従って，三星電子が今後トランスナショナル企業となるためには，国内での競争力を一層高める努力が必要であり，そのためにも，コア部分はさらに国内へと集約されると思われる。

以上で，三星電子の設立から現在に至るまでを時系列的に検討し，大きく３つの時代において経営者，および，従業員の認識が変遷していること，また，その認識の変遷に沿った戦略方向が定められ戦略方向を達成する手段が取られたことを検討した。しかし，一つの企業の事例のみでは，韓国企業の戦略を代弁するには限りがある。また，韓国内においても後発企業であった三星電子が，どのように他の先発企業を追い越したのかを説明することも不充分である。従って，韓国内における他電子企業との比較研究を行い，欧米や日本企業とは異なった韓国企業，あるいは，三星電子ならではの競争力を明らかにすることを今後の課題としたい。

注

1）脱技術従属論とともに，先進国と後発国（あるいは企業）間における技術格差の縮小方法を説明する理論。詳しくは朴（1992，1989）参照のこと。

2）詳しくは，河知延（1997，1999）参照のこと。

3）20年代においても工業化政策が採用されなかった理由は，日本国内企業との摩擦を回避しようとする動きがあっことが挙げられるが，それに加え，日本国内における米価上昇，朝鮮半島内における電力不足，3・1独立運動以降外形的に韓国人地主を表面に出させた文治主義への政策転換をあげることが出きる（李，上掲書，pp.76-79）。

4）金星社の場合，1930年代から始めた貿易業を始めとして，化学工業，合成樹脂工業などで成功を納め，電子産業へ参入する以前に経営ノウハウや資金を蓄積している（金星社35年史編纂委員会，1993：pp.207-210）。

5）これらの理論については，ウィリアムソン（1975）参照のこと。

6）三星電子は合わせて115万坪の工場用地を確保したが，当時，韓国で一番大きい電子製品製造企業の工場団地はわずか１万坪にすぎず，日本の三洋電機の工場団地は40坪であったので，韓国内では不動産投機であるという非難が出まわったほどであった（三星60年史編纂チーム，上掲書，p.97）。

7）詳しくは，http://samsungelectronics.com参照のこと。

8）詳しくは，渡辺他（1996）参照のこと。

9）学縁，血縁，地縁を意味するもので，これらと韓国の政府，および，経営との繋がりに関しては服部（1992）参照のこと。

10）その理由として，韓国通貨の切上げ，不安定な労働条件，賃上げ，地価の高騰が挙げられる（洪，1998：p.55）。

11）バーノンのライフサイクル論の指摘を中心とする。詳しくは，バーノン（1966）参照のこと。

12）詳しくは，竹田（1979），山田（1989）参照のこと。

13）スペインの販売法人においては，現地人を社長に据え駐在員はスタッフの役割をすることで，従業員との意思疎通を迅速にし業績を向上させた（Lee，1997：p.10）。

14）これとは別に，職能教育は，各社の教育施設（三星電子の場合，1980年に設立された三星電子技術研修所）で行われた（三星60年史編纂チーム，上掲書：p.157）。

15) これは，三星総合技術院においてのインタビュー調査（1999年8月実施）で明らかになったことである。

16) その内容は，不必要な会議を減らし必要な会議でも効率的に進行しようという'会議3・3・7運動'，報告簡略化のための'報告SOS（Simple,On-time,Slim）運動'，意思決定を大幅に委譲し，個々人が自分の役割に忠実かつ創意的に取り組もうとする'役割MyMy運動'などである（同上書，p.244）。

17) 3年以内に品質水準，顧客満足度，製品開発力を倍増させ，業務リードタイムを半減させることを目標とした運動である（同上書，p.245）。

18) この海外複合団地の設立は，①製品間の機能/技術を相互補完する，②垂直系列化によりデザイン改善や新製品改善を行う，③規模の経済性を利用し現地に研究センターを運営する，④現地基盤の構築によってシナジー効果を促す，といったことを目標としている（同上書，p.327）。

19) これは，三星経済技術院においてのインタビュー調査（1999年8月実施）で明らかになったことである。

参 考 文 献

Namshin Cho (1996), "Organizational Innovation of the Korean Company in the Era of Globalization-A Case Study", *The First Korea-Japan Joint Symposium on Organization Studies*, Hosei Univ., pp. 329-355.

河知延(1997)「国際経営論における競争優位論の系譜と展望」『経済論究』九州大学大学院経済学会，第97号。

———(1999)「トランスナショナル時代においての企業の競争優位に関する一考察」『経済論究』九州大学大学院経済学会，第103号。

服部民夫(1988)『韓国の経営発展』文眞堂，242-248頁。

———(1992)『東アジアの国家と社会4：韓国ネットワークと政治文化』東京大学出版会。

洪錫一（1998）「韓国企業の国際化戦略」（塩次喜代明編著(1998)『地域企業のグローバル経営戦略』九州大学出版会，55-57頁。）

李海珠(1995)『東アジア時代の韓国経済発展論』税務経理協会，68-98頁。

中江剛毅(1979)『家電業界』教育社新書，62-68頁。

野中郁次郎，竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。

竹田志郎(1979)「日本企業にみる多国籍企業化過程一般性の検出」『比較社会経済体制論』大東文化大学大学院経済学研究科，207-216頁。

朴宇熙，森谷正規（1982)『技術吸収の経済学：日本・韓国経験比較』東洋経済新報社，9-20頁。

朴宇熙（1989)『韓国の技術発展』文眞堂，250-260頁。

R.Vernon (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May.

渡辺利夫，金昌男（1996)『韓国経済発展論』勁草書房，31-36頁。

O.E.Williamson (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, pp.200-240.

山田栄作（1989)『新・多国籍企業論』同友館，63頁。

韓国語の参考文献

趙東成(1997)『韓国財閥』毎日経済新聞社，7-24頁。

Jinbae Choi(1997)『メキシコ砂漠の三星オアシス』三星人力開発院，3-7，23-37頁。

河炳基，洪錫一(1998)『韓国企業の海外直接投資経営実態分析』産業研究院，16-19頁。

韓国電子工業振興会編(1981)『電子工業二十年史』韓国電子工業振興会，40-47頁。

韓国貿易協会編(1997)『韓国企業の世界化戦略』韓国貿易協会，48-52頁。

韓国銀行国際部外換管理室編（1997)『海外投資統計年報』韓国銀行，3頁。

全龍昱，姜聲潤(1995)『韓国企業の世界経営戦略と国際ネットワーク』国際貿易経営研究院，157-160頁。

姜鎬相，成用模(1998)『我が国企業の国際化と海外市場参入戦略』國際貿易経営研究院，19-20頁。

金星社35年史編纂委員会(1993)『金星社35年史』ソウル新聞社，77-89，204-230頁。

李学鐘（1997)『韓国企業の文化的特性と新企業文化開発』博英社，320-322頁。

Heanbong Lee(1997)『スペイン販売法人正常化』三星人力開発院，2-10頁。

朴聖澤他(1994)『家電産業の海外直接投資戦略』産業研究院，47-49頁。

三星60年史編纂チーム(1998)『三星60年史』三星会長秘書室，38-41，44-47，59-61，96-106，142-146，157-161，220-257，296-299，316-337頁。

商工会議所編(1994)『韓国企業における国際競争力強化のための国際ネットワーク構築戦略』商工会議所，149頁。