



サムスン電子のグローバル人材戦略

李 兌 賢

概要 グローバル市場では後発メーカーであったサムスン電子が、エレクトロニクス産業で急速にシェアを拡大してきた。リスクの高い新興国をはじめ多くの国で、消費者のニーズを把握し、それぞれの市場ニーズに合ったマーケティング戦略を可能にした要因として、「地域専門家」制度の存在がある。

本稿では、サムスン電子の国際競争力の源泉を、グローバル人材戦略の側面から考察する。

キーワード グローバル人材戦略, 地域専門家制度, 逆地域専門家制度

原稿受理日 2013年10月15日

Abstract In the global market, Samsung Electronics is a late departure maker, but has extended its market share in electronic industry rapidly. The existence of the “Regional specialist” system grasped the needs of consumers in many countries including a high-risk rising nations. And Samsung Electronics’ marketing strategy met the need in every market.

In this report, I focus on the side of the talented person strategy and consider the factors that have brought international competitiveness of Samsung Electronics.

Key words global talented person, regional specialist, International recruiting officer

は じ め に

1997年に発生したアジア通貨危機⁽¹⁾から回復し、韓国経済は、一時的にリーマンショックによる落ち込みはあったが、好調な輸出を堅持してきた。現代自動車、LG 電子などの財閥とともに、グローバル企業を代表するサムスングループの中核事業であるサムスン電子は、現在では、エレクトロニクス業界において世界トップクラスの企業とみなせるまでに成長している。

グローバル市場では後発メーカーとしてスタートしたサムスン電子は、低価格、低品質、模倣といったイメージから脱却して、現在では強いブランド力を有している。薄型テレビ、半導体、携帯電話市場などにおいて、世界市場でのサムスン電子の販売シェアは増大している。その背景に、「ウォン安による価格競争力に支えられている」という見方が依然として強いが、近年では、サムスン電子の内在的要因にその競争優位の源泉があるとみなされている。それは、たとえば、積極的なグローバル化、現地ニーズに適合した製品の開発・生産・販売（ローカル化）デザインの向上、グローバルな人材の育成などである。

サムスン電子に関する研究は多くの観点から行われてきた。たとえば、張（2009）⁽²⁾は、サムスン電子とソニーの比較において、組織のプロセスと経営者のリーダーシップに着目し、グローバル化の過程での問題点を明らかにしている。具体的には、自由な企業文化を有するソニーにおける脆弱なリーダーシップ、ならびに、創業者から専門経営者への移行プロセスでの失敗を指摘している。それに対して、サムスン電子の問題点は、グローバル化の過程で現地の経営者に権限委譲が行われていないこと、あるいは、強力なオーナーを中心とした体制を指摘している。李（2012）⁽³⁾は、サムスン電子での人的資源管理、とりわけ人事部の組織・機能の進化の過程を検討して、企業としての競争力向上と人事部の組織・機能との関連などを詳細に論じている。また、東京大学ものづくり経営研究センター（2007）⁽⁴⁾は、李健熙会長の「新経営」により設立された E-CIM ⁽⁵⁾ センターの事例を取り

(1) 1997年のタイの通貨バートの暴落に始まったアジア通貨危機により、韓国経済は外貨資金の流出や不良債権の増加などに見舞われ、国際通貨基金（IMF）に支援を要請する事態に陥った。通貨ウォンの下落に伴って外貨準備率が底をつき、経済成長を引っ張っていた財閥グループが過剰な債務により相次いで破綻するなど、深刻な経済・社会不安を招いた。

(2) 参照。張世進（2010）『ソニー VS サムスン組織プロセスとリーダーシップの比較分析』日本経済新聞出版社。

(3) 参照。李柄夏（2012）『サムスンの戦略人事』日本経済新聞出版社。

(4) 参照。東京大学ものづくり経営研究センター「サムスン電子の高収益を生み出す源泉—E-CIM センターの改革を中心として—」MMRC Discussion Paper No.155。

(5) E-CIM は Engineering-Collaboration and Innovation management の略語である。

上げ、サムスン電子の組織改革プロセスと組織能力、ならびに、サムスン電子の高収益を生み出す源泉を明らかにしている。そこでは、サムスン電子の成長要因として「新経営」により行われた経営改革と、李健熙会長を頂点とした迅速な意思決定が指摘されている。特に製品開発組織の効率化では、E-CIM センターが大きな役割を果たしたと論じられている。しかし、多国籍化の視点から、曹（2012）⁽⁶⁾ は、多国籍企業が直面している国際経営の課題、つまり、「統合」と「現地適応」の同時達成に焦点を絞り、グローバル市場におけるサムスン電子による組織能力の構築のプロセスをグローバル化の初期段階から詳細に分析している。その分析においてサムスン電子では、財閥系の韓国企業の特徴の1つであるオーナー企業が有する中央集権的な組織によるグローバルな「統合」と、人事・マーケティングによる「現地適応」の同時達成ができていたことが指摘された。また、国内の市場規模が小さいことに加えて、通貨危機や金融危機と少子高齢化の急速な進展などにより、国内市場はさらに収縮して、需要の増加が期待できないため企業の成長には海外市場の開拓が不可欠である。このため、サムスは、1997年の通貨危機による韓国の経済危機に伴い、国際化から現地の市場と顧客のニーズに対応するグローバル化に経営方針を変更した⁽⁷⁾。

2012年に、サムスン電子は、半導体や液晶ディスプレイ、携帯事業でも世界の販売高のシェアにおいて1、2位を確保し、高収益化を達成している。一般には、サムスン電子のグローバル経営における重要な成功要因として、財務力、李健熙会長の強いリーダーシップと人材マネジメントによる組織メンバーの競争力の強化と成果報酬原則の徹底、また、経営の標準化や技術革新、そして、組織文化による組織メンバーの競争力と組織の生命力の結合があげられる⁽⁸⁾。携帯電話や液晶テレビ市場においてデザイン性の高い製品を開発し販売しているが、そこにはサムスン電子の高いマーケティング力が存在している。世界各国での消費者のニーズを把握できたのは、現地に密着したマーケティング戦略があったからであり、そのカギは1990年に始まった地域専門家制度にある。本稿では、サムスン電子の国際競争力をもたらした要因として、現地の市場と顧客のニーズに密着した、グローバル人材戦略の側面に焦点を当てて考察する。

(6) 参照。曹希貞（2012）「サムスン電子のグローバル経営における組織能力の構築」『横浜国際社会科学研究所』第17巻2号。

(7) 国際化は、サムスン電子が海外に工場や拠点を有するだけの状況で、製品は現地ニーズに関係なく韓国で企画、立案、設計されたものを安い労働力のある海外で生産することを意味する。反面、グローバル化は、市場として期待される国や地域に拠点を置いて、その国の文化に合った地域密着型のものづくりをすることを意味する。

(8) 参照。ペドクサン（2012）『Inside Samsung』ミダスブックス。

1. 韓国企業のグローバル展開

企業のグローバル化は、国内市場志向の企業から、世界市場志向の企業を経て、外国の現地市場志向の企業になり、グローバル企業に転換するという4つのステップで進められる。通常、国内市場志向の企業は、その生産能力を拡大し、海外に輸出事務所を設置することにより、国際市場志向の企業に移行する。韓国の大企業は、1970年代末から1980年代初めにこの段階に到達した。さらに、優れた企業は、外国の現地市場志向の企業になるというグローバル化の第3段階に向かう。この3段階では、現地サプライヤーと海外直接投資による現地生産を利用した独立性を獲得することが重視される。現地の従業員は韓国企業を理解している一方で、現地市場志向の企業に現地文化を組み込むために雇用される。そして、グローバルの最終段階に到達した企業は、真にグローバルな組織上での配置や経営システムを展開する。そこでは、外国人従業員が組織階層のトップに昇進し始める。そして、先進国だけではなくて、新興国や途上国にも進出するため、組織の柔軟性とグローバルな展開の迅速さが事業の顕著な特徴になる。このため、現地法人に対してかなりの権限委譲が行われるが、韓国の優秀な大企業が到達しようとしている段階がこの最終の第4段階である⁽⁹⁾。

また、韓国のグローバル企業の海外戦略は時代とともに変化してきた。1970年代末から80年代前半は欧米進出に重点がおかれた。サムスン電子は、1970年代末から80年代にかけて欧米に販売会社を設立した⁽¹⁰⁾。たとえば、1982年にポルトガル、84年にアメリカ、87年にイギリスに現地生産法人が設立された。LG 電子も、1980年代に欧米日に販売会社を設置し⁽¹¹⁾、81年にアメリカ、86年にドイツで工場を起工した。現代自動車は、1983年にカナダ、85年にアメリカに販売会社を設立し、1980年代末から90年代半ばまでにアジアや NAFTA に対して生産・販売で進出した。同様に、サムスン電子は、1988年にタイとメキシコで生産法人を設立し、92年・93年・94年・97年に中国で工場を設立した。LG 電子も、1987年にタイ、88年にインドネシア、トルコ、フィリピン、94年にメキシコで工場の設立や竣工を行った。また中国には1993年と94年に2か所、96年に3か所で工場や生産法人を設立し

(9) 参照。ジェラード・R. ウングソンほか(2005)『韓国企業のグローバル戦略』中央大学出版部、pp.129-130。

(10) 1978年にアメリカ、82年にポルトガル、84年にイギリス、87年にオーストラリア、カナダ、88年にフランスに販売会社を設立した。

(11) 1980年にドイツ、81年にアメリカ、81年にパナマ、86年にカナダ、87年に日本に販売会社を設立した。

た。1990年代中頃より、韓国のグローバル企業は中国以外の新興国にも進出し始める。サムスン電子は、1995年にブラジル、96年にインドに現地法人を設立し、LG 電子も91年にロシア、93年にシリアで工場を竣工し、95年と96年にブラジル、97年にインドに現地法人を設立した。現代自動車も、1997年にトルコで工場を竣工した。

アジア通貨危機から2000年代にかけて、韓国のグローバル企業は国際展開のテンポを早め、新興国での投資を強化した。サムスン電子は携帯電話の現地生産を1999年にブラジルで開始し、2002年にスロバキア、2003年にメキシコとインド、2007年にロシアとスロバキアに生産法人の設立や工場の竣工を行った。2001年に全世界の海外現地法人を ERP システムで統合した。同様に、LG 電子も1999年に ERP システムを導入し、2001年にはグローバル ERP を構築した。LG 電子は、2000年にトルコとインド、2001年に中国とブラジル、メキシコ、2003年に中国、2004年にインド、2005年にポーランドとブラジル、2006年にインドネシア、ポーランド、ロシア、メキシコ、2007年にサウジアラビアで生産法人の設立や工場の竣工を行った。更に、現代自動車の海外投資もこの頃に本格化し、主な海外直接投資（工場の設立・竣工）に限れば、98年にインド、2002年にアメリカと中国、2004年に中国、2005年にアメリカ、2006年に中国とチェコ、2007年にトルコ、2008年にロシア、2009年にチェコで行った。そして、起重自動車は、2004年にスロバキアで工場の建設、2007年に中国で生産の開始、2009年にアメリカで工場の竣工を行った。

これら海外直接投資の内、サムスン電子のスロバキア工場（2002年設立）と LG 電子のポーランド工場（2005年）は、液晶テレビ・モニターを製造する工場である。2000年代に、世界のテレビ市場は、液晶がブラウン管と代替し、その規模を拡大した。欧州でも2000年代中頃から液晶テレビ市場が本格的に立ち上がり、韓国や日本のメーカーが中東欧に進出した。このため、2000年代以降に、韓国企業の本格的な国際化は2000年代以降に達成されたとみなせる。サムスン電子や LG 電子の場合、グローバル化の前に韓国側で協力会社や販売のサプライチェーンを統合している。サムスン電子は1995年から国内で ERP システムを構築し、2001年に海外現地法人を含むグローバル ERP システムを構築した。同時に、SCM (Supply Chain Management) や CRM (Customer Relationship Management), GPDM (Global Product Data Management), PLM (Product Lifecycle Management) 等のシステムも導入され、製品設計、原材料調達、生産と販売が統合され、需要の変化に対して生産と調達を迅速に調整する仕組みが構築された¹²⁾。

¹²⁾ 参照。朴英元ほか（2007）「韓国の FTA 政策と韓国企業のグローバル戦略」『組織科学』Vol.45, No.2。

1.1 2000年代後半の経営環境の変化

2000年代以降に、サムスン電子、LG 電子、現代自動車、ポスコなどの、韓国のグローバル企業が世界市場で目立つようになったのは、2000年代以降である。2000年代後半の世界市場において、相互作用する以下の構造変化を即時に認識し、対応したのは、通貨危機によりグローバル化のリスクを体験した韓国企業である。韓国の財閥系の大企業は、事業の「選択と集中」の徹底と、これに即した事業組織の再編を断行し、サムスン電子、LG 電子、現代自動車などの韓国の大企業は短期間で世界のグローバル企業へ躍進した。

ところで、経営環境の変化ではまず、IT 化と共に技術体系が急速にデジタル化し、1990年代から2000年にかけて IT 分野での革新が急速に進行した。パソコンや携帯電話に代表される IT 製品・システムの高度化と低価格化が進み、グローバル市場が顕在化すると同時に、さまざまなビジネス・モデルが生み出された。これまで、精度や品質に大きく影響力を及ぼしてきた技術の「摺り合わせ」や「作り込み」のような熟練の意義は大きく後退し、大量生産型の工業製品ではモジュール化が大きなコストダウンをもたらした。パソコンやデジタル家電を筆頭にした変化の中で、高度な熟練技術による垂直統合を完成していた日本企業は、自己否定に基づく改革が行われず、コスト上での競争力を失った。他方、巨大な集中投資により半導体以外にも液晶パネルや主要デバイスのシェアを広げた韓国企業は、これらを「適度」に内製化しつつ、モジュール化での生産の拡大・収益の最大化に邁進した。OEM 輸出が大半を占め、多くのデバイスを日本や韓国に依存していた中国企業の多くは、独自ブランドの洗練されたマーケティングを世界で展開するまでには至っておらず、韓国企業は日本企業を駆逐することで世界市場に躍進できた。

次に、中国やインド、ブラジルは、多様性に富んだ成熟市場と全く異なり、価格に見合った機能やデザインを有する製品を急激に大量消費する新興市場として登場した。この新興国の登場は、GDP の成長率の高さ、同時に新興国における経済の担い手としてのローカル資本の成長の高さと速さを反映していた。グローバル企業が新興国市場を収益獲得の場にすることができれば、新興国企業にも同様に収益の獲得と成長の機会がある。2000年代前半にはまだブランド力の強い日本企業が先進国市場を支配していたが、韓国企業は新興国での市場開拓を本格化させた。日本企業のブランド影響力が弱い新興国において消費拡大が本格化すると、中間層を主なターゲットとするマーケティング戦略が実施された。新興市場特有の変化の速さや不安定さに対して、多くの日本企業が、計画倒れを経験したのに対して、その多くがオーナー企業である韓国企業ではトップダウン型のスピード経営で対応した。

韓国の大手財閥を構成する企業は、2000年代に薄型テレビ、携帯電話、白物家電、自動車のような製品分野で新興国市場における販売シェアを増加させた。この時期に、開拓を本格化させた背景には、BRICs に代表される新興国の成長性が世界で注目される中で、先進国の企業が進出する前の市場参入を、韓国企業は商機と捉えたことにある。実際に、エレクトロニクス分野のサムスン電子は、現在では世界各地に34の生産拠点と49の販売拠点を展開するが、本格的な海外市場の開拓を始めた2000年代初頭、欧米市場には日本メーカーが既に進出していたことから、日本メーカーなどと競合しないインド、東欧地域や中国などの開拓に注力した。現在、サムスンの携帯電話は、中国において2012年時点でトップの販売シェア⁽³⁾を記録し、インドではノキアに続くシェアを有する⁽⁴⁾。

また、技術を買える時代となり、技術力そのものより技術の組み合わせやビジネス・モデルの構築が収益を左右する時代となった。デジタル化が進む今日では、インテルのように核となる技術のみをブラックボックス化し、周辺技術を積極的に開放するオープン戦略が多くみられる。また、世界中でしのぎを削る研究開発部門では、研究者のグローバル化が急速に進み、人材のスカウトで一定の技術力を獲得することが国境を越えて可能となった。人の流動性の低い日本企業は研究開発要員を自社で育成し、囲い込んできたが、韓国の大企業はオープンとなった技術を取り込んで自らの開発に導入した。また、研究開発要員の外部スカウトもいち早く進められ、急速に国際化が推進された。サムスン電子に代表される大企業の多くでは、通貨危機を境に本社そのものから年功序列型人事が一掃され、成果主義が徹底されたことにより、外国人を含めた外部人材の登用は著しく柔軟になったのである⁽⁵⁾。

1.2 韓国企業の競争力の変化

グローバル企業のランキングとしてフォーチュン500のデータから、世界企業の10位までを抜き出し、2011年度の世界の電気メーカーの売上高ランキングを見ると、サムスン電子がトップを記録しており、これに米ゼネラル・エレクトリック（以下 GE）、米ビュー

(3) サムスン電子は2009年に中国市場に進出して以来、2011年には販売シェアは12.4%、1年で5ポイント以上拡大し、2012年に初めて販売シェア1位を記録した。2012年に中国でのスマートフォンの販売台数は3,060万台で、2011年（1,090万台）の約3倍増となった。躍進の理由として同社製品に対する現地消費者の信頼度の高さと中国通信事業者との緊密な連携があげられる。

(4) サムスは2010年6月に、インドにスマホのギャラクシーSを発売し、6,290ルピー（9,896円）から3万9,990ルピーまで計13種のギャラクシーシリーズをインド市場に投入した。2011年11月には1万ルピー以下のスマホ、ギャラクシーYの販売を開始して、ターゲットを若者層に拡大した。

(5) 参照。深川由紀子（2012）「日本の国際競争力再構築とグローバル人材育成：韓国・中国との競争の観点から」日本国際問題研究所、pp.175-177、澤田貴之（2011）『アジアのビジネスグループ』創成社。

レット・パッカードが続いている（参照。表1）。

日本の家電メーカーの業績は好不調に分かれている。これに対して、サムスン電子は通信機器や家電に強みを有するメーカーであり、家電や携帯端末機のような競争が激しい海外での分野でも、純利益率が高い。また、生産を外部委託し、ヒット商品を連発したアップルもパソコンや携帯端末という競争の激しい分野の商品が主力であるにもかかわらず、2ケタの純利益率を記録している。しかし、パナソニックとソニーは巨額の赤字を計上している。

表1 世界の有力電機メーカー（単位：億ドル，％）

	企 業 名	国	売上高	純利益	純利益率
1	サムスン電子	韓 国	1,489	121	8.1
2	GE	米 国	1,476	142	9.6
3	ビューレット・パッカード	米 国	1,274	71	5.6
4	日立製作所	日 本	1,224	44	3.6
5	鴻海	台 湾	1,175	28	2.4
6	シーメンス	ドイツ	1,133	86	7.6
7	アップル	米 国	1,082	259	23.9
8	IBM	米 国	1,069	159	14.9
9	パナソニック	日 本	994	98	—
10	ソニー	日 本	822	58	—

（出所）フォチュン・グローバル500「2011年世界企業番付・ランキング」より作成。
<http://money.cnn.com/magazines/fortune>.

デジタル家電でも韓国企業の地位は圧倒的である。サムスン電子や LG 電子などの韓国メーカーが新興国に果敢に進出し、日本メーカーの販売シェアを奪っている。たとえば、2012年の薄型テレビ市場では、市場拡大を予想して数千万円規模の設備投資を行ったパナソニックとシャープは、巨額な事業構造を改革するための費用や繰延税金資産の取り崩しを迫られ、大幅な赤字を計上したが、サムスン電子や LG 電子などの韓国企業は上位を記録している（参照。図1）。

図2は、2006年10～12月から2012年10～12月までの携帯端末メーカーの世界シェアの推移である。韓国のサムスン電子と LG 電子は、世界最大の携帯端末メーカーであったノキアとともに上位を記録している。

サムスン電子のグローバル人材戦略（李）

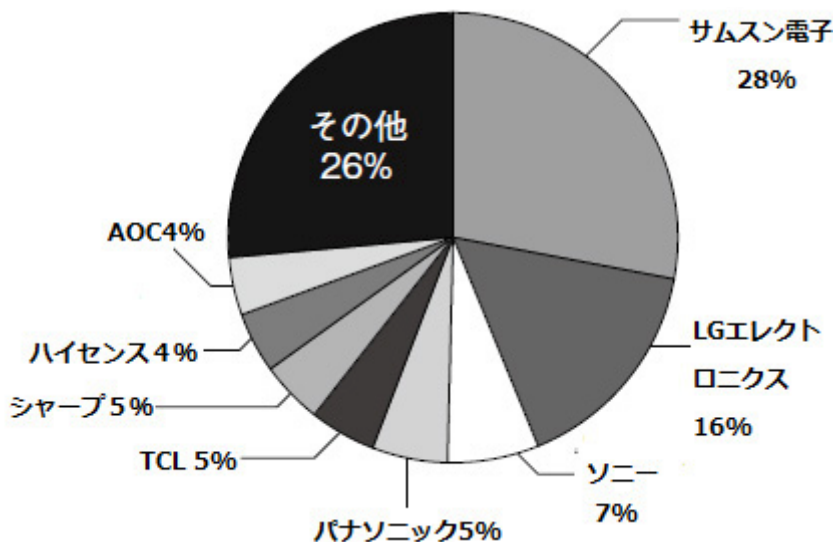


図1 テレビの世界シェア（2012年10-12月期，金額ベース）

（注）液晶テレビ，プラズマテレビ，ブラウン管テレビなど全タイプの合計。売上高合計は325億ドル。
（出所）ディスプレイサーチ「テレビの世界シェア」より作成。

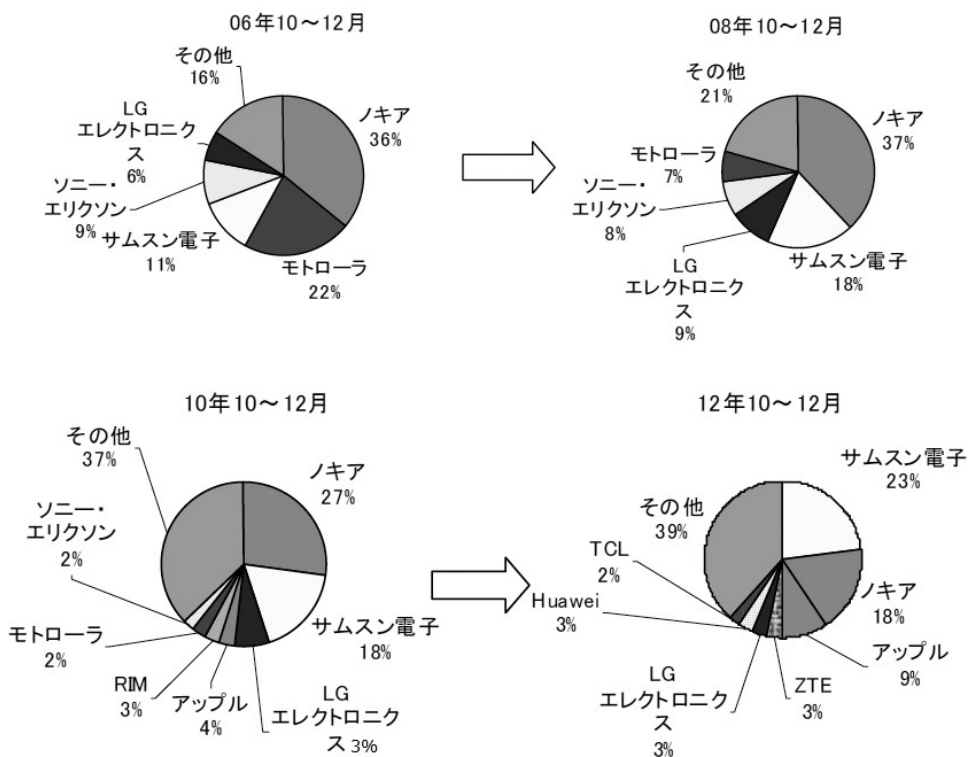


図2 携帯端末メーカーの世界シェアの推移（%）

（出所）泳井知美（2013）『世界的に業績二極化する電気メーカー』『TBR 産業経済の論点』No. 13-04，p.8.

1.3 韓国企業の人事管理の変更

通貨危機を経験した後、韓国企業の経営戦略は売上高や市場占有率などの成長戦略から、営業利益（包括利益）を追求する戦略に変更された。この点、売上高や市場占有率などの成長戦略は、薄利多売に代表されるように、損失を負担すれば、売上高や市場占有率などは増大できる。このために実施された人事管理の変更は韓国企業の経営戦略の変更と軌を一にしている。このため、従業員の意識・価値観や組織文化の変更のために実施された、人事管理の変更は、一時的、あるいは、漸進的な改善というよりは、新たな次元への変更、あるいは、革新的な性格を持っている。経済危機以降の韓国のグローバル企業の人事管理の制度と方法において変更のポイントは、年功制度から能力・成果主義への変更が最も大きかった。また、温情主義から契約の基づく人事管理、そして、ジェネラリストからスペシャリスト、人物から職務を中心とした人事管理の変更があげられる。このような変更は、経済危機は韓国企業の人事管理のパラダイムそのものを変更したとみなせる。たとえば、年俸制と成果配分制の普及は、能力・成果主義への変更を示唆しており、外部からのスペシャリストの補充の多用は専門主義への変更につながっている。雇用調整の一般化と非正規職の拡大は、契約に基づく人事管理への変更を顕著にしている。そして、温情主義や人物本位の採用に基づき、暗黙的な慣行として実施されてきた終身雇用の代わりに、職務と雇用期間が契約により明確に決められるようになった。

このような韓国企業で生じているグローバル化による環境変化とこれに対応するための人事管理の変更は、全世界に共有する変更の方針を示唆している。とりわけ、人事部門の戦略上での役割の強化は、韓国企業が、従来の年功序列型の人事管理のモデルから脱皮し、単純に職務給を中心にした欧米型モデルに移行するというよりは、成果給を中心にした全世界に共通する方向を探索しているという現状を示唆している⁹⁶。そして、この基本的な方向は、人材の確保と資金・報酬の支払いでの柔軟性が認められ、人事管理の戦略上での役割の強化ともみなせる。しかし、最近の韓国企業における人事管理の変更の現状を検討してみると、グローバル・スタンダードを志向しながら、韓国の特殊性が依然として含ま

⁹⁶ 韓国の従来の人事管理は、温情主義に基づく管理と長期雇用慣行、そして年齢や勤続年数を重視する年功序列管理に特徴づけられる。韓国企業は経済危機を契機に人事管理の基本パラダイムが成功主義から能力主義・成果主義へといわゆるグローバル・スタンダードと呼ばれる米国式の人事制度が急速に導入されてきた。またこれまで韓国式の人事管理は、人中心の人事・処遇、和と安定を追求する人事・労使慣行、会社に対する高い忠誠心、長期的観点の雇用管理と人材育成が長所であった。一方、米国は、仕事中心の能力主義・成果主義の徹底、自己責任による自律性の保障、市場価値中心のプロフェッショナル育成、個性と創意を促進する多様な管理、強い挑戦精神が長所であった。それぞれの国で形成された制度にはその国の文化があり、その背景には確固たる思想なり理念といったものがある（参照。安 熙卓『韓国企業の人的資源管理』pp.254-261）。

れている。たとえば、昇進において使用される主な基準を調べてみると、潜在的な業務成果が最も重要な基準であるが、勤続期間という基準も約20%で採用されており、依然として無視できない役割を果たしている。また、人員を選抜する基準でも、業務成果よりは他の従業員との協調性やチームワークが強調されている。さらに、年俸制を導入したかなりの企業が、依然として、従来の年功給の性格を伴う号俸制をそのまま維持している。このような例は、成果主義に変更される途中で、依然として年功主義などのような従来の企業慣行が維持されていることを示している。

ここでは、人事管理を具体例にしたが、韓国企業のグローバル戦略は、目下の所、企業毎に格差が認められるが、今後も、グローバル・スタンダードを志向しながら、企業環境に適合するために、変更されていくものとみなせる¹⁷⁾。

2. サムスングループの概要

カリスマ経営者とその同族により率いられる財閥と呼ばれる韓国の大企業は、2000年代後半から成長期や円熟期を迎えようとしている。以下では後発メーカーとしての韓国のグローバル企業が世界市場でトップを占める分野を形成できた要因を、サムスン電子を中止に検討してみたい。

2.1 サムスングループの形成

サムスングループを形成した、李秉喆（イビョンチョル）は早稲田大学専門部政経科を中退した後、1936年に友人と精米業を営んだ。その後、運輸業なども手懸けたが、土地投資の失敗により、心機一転して、三星商会を1938年に設立した。今日のサムスングループはこの三星商会が起点となっている。李秉喆は、朝鮮戦争（1950～53年）と4.19学生革命から5.16軍事革命（1961年）までに朴政権期に貿易商から製造業へ進出して、最初は食品と衣料事業に取り組んだ。そして、1953年に、第一製糖工業会社を釜山に設立し、製粉事業も手懸けるようになった。翌年にはグループ内の老舗企業となる第一毛織工業株式会社も設立された。この後、1950年代には政府払い下げの銀行株式の保有（朴政権期には再び銀行部門は政府コントロール下に入っている）、肥料、タイヤ、セメントなどの異業種の会社の株を買い入れ、すでに韓国国内では「財閥」としての地位を固めるに至った。李承

17) 参照。韓国労働研究院（2000）『経済危機以後の人的資源管理及び労使関係の変化に関するサーベイ』。

晩政権が崩壊した5.16軍事革命直後に、李秉喆は革命政権に不正蓄財容疑者としてリストアップされたが、国家再建と工業化という国是の下で民政移管された朴政権期に、電子工業部門への本格的な進出を行った。

1969年に三星電子工業株式会社が設立されたが、実は LG 電子（当時金星社）より10年遅れていた。当初は白黒 TV とカラー TV などの国内需要をターゲットとして事業が開始され、資本・技術合併に積極的に取り組み、後発による不利の巻き返しが図られた。1969年に三星サンヨー電機、1970年に三星 NEC などの設立が代表的な事例であり、後に前者は三星電子に合併され、後者は三星電管（現サムスン SDI）になっている。また、70年代には現代グループと同様に、サムスングループも造船、石油化学の重工業分野に進出し、1974年には三星重工業と三星石油化学が設立された。

グループの中核事業である半導体製造で、サムスンの名を世界に知らしめるようになったのは1980年代である。しかし、グループ内の事業としては最後発に属していた。1983年に、李秉喆は国内の半導体関連企業を買収した後、DRAM 事業への進出を宣言した。日本から半導体製造装置を輸入し、1984年には米日に続いて64k の DRAM 開発に成功した。そして、同年に光州電子を合併し、サムスン電子工業からサムスン電子に社名が変更された。また、この頃から外需をターゲットに積極的に海外に現地販売法人が設立され、米国、ポルトガルには工場が建設された。

しかし、李秉喆が半導体事業への進出を決めた時、すでに73歳になっており、半導体事業は李秉喆の死後、彼の三男李建熙に継承された。副会長だった李建熙がサムスングループ会長に就任し、李建熙会長の下でサムスン電子は飛躍的な成長を遂げ、半導体や家電事業において世界有数のグローバル企業への道を歩むことになったのである。

2.2 サムスン電子の成長

このように、サムスングループの中核企業であるサムスン電子は、1968年に三洋電機との資本・技術合併で設立され、AV（オーディオ・ビデオ）機器や家電製品（洗濯機、冷蔵庫など）の組み立てを開始した^⑧。1977年には、テレビの量産を開始するとともに、資

⑧ サムスン電子は電子産業に関する技術を自社でまったく所有していない状況であったため、その技術面で脆弱性を補うために、日本企業との合併事業に乗りだした。サムスン電子は1970年代後半ごろまで、中核となる部品をすべて日本メーカーから調達し、部品の組み立てのみを行っていた。1978年までは朴政権による軍事支配が続き、カラーテレビ放送は禁止されていた。しかし、1979年の朴大統領暗殺によって誕生した新軍部政権は、国民の関心を政治からそむけたいという意向から、カラーテレビの販売、カラー放送が許可された。そこでサムスン電子も白黒テレビからカラーテレビへ生産を移行していく。しかし、サムスン電子は日本メーカーから中核部品を調達し、組立のみを行っているにもかかわらず、日本メーカーと比較してもその品質の差は明白であった。

本関係にあった「韓国半導体」を買収し、サムスン半導体を設立して、本格的に半導体事業に参入したのである。

1991年には、グループのサムスン電管（現サムスン SDI）から TFT-LCD（アクティブマトリックス方式のカラー液晶ディスプレイ）事業は、半導体の生産技術と投資余力に勝るサムスン電子に移管された。これにより、サムスン電子は、パソコン向けの液晶ディスプレイパネル事業に注力するなど、半導体や液晶ディスプレイのような電子デバイス事業の推進にターゲットを絞った。

1993年には、技術資源を所有しない韓国特有のアセムブル（組み立て）企業としての発展の限界が危機として捉えられ、「新経営改革」を発表し、経営、事業、組織、従業員などすべての改革を求めて、「世界ナンバーワンシェア」、「サービス品質向上」、「世界超一流企業化」を中長期目標として設定された。この点、1992年に DRAM 市場で世界ナンバーワンシェアを確保した半導体事業は、96年には1ギガ DRAM 開発で先行し、この時点でサムスン電子は名実ともに DRAM の覇者となったのである。

1997年には、海外資金の借りに過度に依存した韓国経済に対して未曾有の経済危機が襲い、サムスングループも半導体・液晶ディスプレイ事業での巨額の設備投資、グローバルな生産拠点の展開、更に会長自身の思い入れの強い自動車組み立て事業分野への進出（95年にサムスン自動車を設立）などで、多額の負債を抱えて倒産の危機にさらされた。しかし、1993年の「新経営改革」の実践でリスク管理経営の基盤がある程度形成されていたことから、事業の「選択と集中」戦略とともに、組織、人事や財務などの経営基盤の徹底したリストラが功を奏して、他の財閥系企業をはるかに上回るスピードで構造改革を実施し、急速な業績回復を実現した。

経済危機後、1999年には TFT-LCD でも世界ナンバーワンのシェアを確保した。また、10年かけて開発を進めてきた携帯電話事業では、欧州市場に投入した新開発の携帯電話が爆発的に売れた。その勢いは巨大な新興国の中国でも引き継がれ、携帯電話は半導体、液晶ディスプレイに次ぐ、収益の柱に成長するとともに、サムスンブランドの向上に大きな貢献を果たしたのである。

1991年に世界の半導体メーカーの売上ランキングで、サムスン電子は世界12位であったが、2002年以降ではインテルに次いで世界第2位を確保し、東芝をはじめとする日本の大手の半導体メーカーは売上、生産規模、世界シェアのいずれをとっても、1社ではサムスンに対抗できない状況になっている。

また、既に少し述べたが、世界の総合電機業界としてサムスン電子は、2008年にはシー

メンス、日立制作所に次いで、サムスン電子は第3位だったが、2009年には売上高は136兆ウォン超（11兆2,000億円）となり、日立の8兆9,700億円を抜いて第2位になった。2008年の世界のテレビの販売シェアでは22.6%で、第1位であった。LG電子も13.2%で、1億8,000万台で第3位、携帯電話では販売台数がノキアに次いで第2位で、約2億2,200万台になり、液晶テレビと携帯電話では、韓国2強が日本メーカーを圧倒し、世界市場を席卷してきた。

さらに、主要な経営指標およびデジタルメディア、テレコミュニケーション、半導体、LCDのコアの4事業の売上の内訳を検討すると、売上では家電製品を主体としたデジタルメディア部門が最大であるが、図表に示されていない経常利益では、半導体事業で同利益の6割近くを稼ぎ出している。2010年は市況回復に伴い、経常利益は前年比391%増となったが、半導体そのものの市況の変化が厳しいため、収益全体の振幅が大きくなるリスクを常に抱えている。他方で、事業ポートフォリオ内の家電などのデジタルメディア部門は前年比84%減となり、価格競争力の強い同部門は看板部門とはいえ、消耗戦的な色彩が強い。収益の半導体部門への依存度を抑えられるかは、LCDとスマートフォン需要を期待したテレコム部門の伸びと2010年以降のバイオ・医療事業などの新事業への投資計画が中長期的に円滑に進むか否かにかかっていると考えられる。

2.3 サムスンの「新経営」宣言

IT革新が本格化しつつあった1993年に、サムスングループの李健熙会長は、従来の古い経営管理や社員意識による財閥経営に危機感を持ち、日本企業のものまね依存や低レベルでの製品・生産技術力からの脱却を目指した「品質重視」の戦略を打ち出し、新しい経営ビジョンとして「新経営」改革を発表した。「新経営」改革とは、李健熙会長が、危機意識と過去の反省から、当時の自分達の置かれている現実を理解し、自ら変化を起こすという意味で打ち出された戦略である。そこには、「情報化」、「国際化」、「複合化」という3つの方針によって、社員の意識改革と「品質重視」の経営への転換が試みられた（参照。図3）。

このような「新経営」改革の背景には、IT革新がもたらす新しい競争環境とともに、中国をはじめとする新興国市場の顕在化によって広がるグローバルな事業機会がある。ブランド力の弱さと低価格製品の大量生産・販売に危機感を持ち、「量」から「質」に経営転換がめざされた。「新経営」改革では、世界一流企業を目指し、「妻と子以外はみんな変えよう」というスローガンのもとで、経営、事業、組織、従業員などすべての変革が求めら

れた⁽⁹⁾。具体的には、仕事のやり方を変える徹底した意識改革とグローバル人材の養成を強化する「パーソナルイノベーション」、コストや収益性を重視し、開発や生産効率の向上を目指す「プロセスイノベーション」、マーケットイン志向でデザイン・ブランド創造を意図した「プロダクトイノベーション」に注力し、徹底した組織・機能改革を実践した⁽¹⁰⁾。

李健熙会長が自社の欠陥製品や製品開発・製造部門の問題点について強い危機感⁽¹¹⁾を感じて、後発企業である敗者意識から自己認識を転換させ、努力次第で世界一の企業になれることを唄えた一種の意識革命とも言える「新経営」の結果は、サムスン電子の組織改革、製造技術力、商品力やデザイン力の向上をもたらした。その後、1997年に発生した通貨危機や90年代後半以降の新興国市場の台頭などを考慮すると、「新経営」はまさに時宜を得た経営ビジョンであり、これがサムスンのみならず他の韓国企業に与えた影響はきわめて大きかったのである⁽¹²⁾。

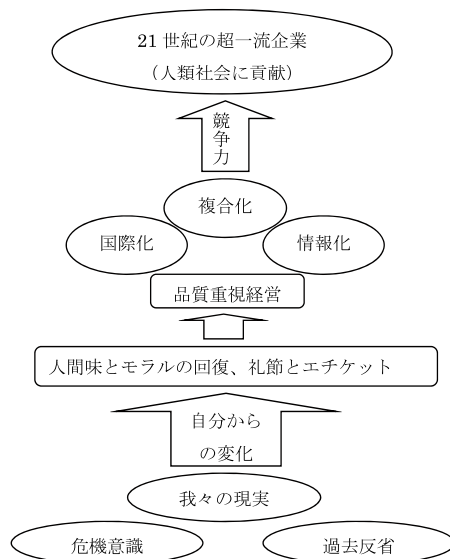


図3 新経営の体系図⁽¹³⁾

(出所) <http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/Sustainability/sustainability.html>.

(9) 例えば、従業員の意識改革として、出勤ラッシュアワーを避けて7時に出勤することで午前中に仕事の効率を上げて、4時に退社し、後の時間を自分や家族のために使うという「7・4早期出退勤制」を導入した。これは仕事と生活のサイクルを変え、質的向上を図ることに繋がった。

(10) 参照。御手洗久巳「韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能—サムスン電子を事例として—」『知的資産創造』2011年11月号, pp.24-25.

(11) 李健熙会長が1993年にサムスン電子の重役を連れて、アメリカのロサンゼルスで行われた同社の電子部品輸出品の現地比較評価会議を開催したとき、ウォルマートでサムスン電子の製品がバーゲン商品として陳列されているのを見て、李健熙会長はすぐに人気のある他社製品を購入し、分解・研究することを命じた。その結果、他社の製品は性能が優れているばかりか、内部の部品も少ないことを知り、危機感を覚えたと言われている。

(12) 参照。金成益（2004）『サムスン高速成長の軌跡—李健熙10年改革—』ソフトバンクパブリッシング, p.20.

(13) 品質重視の経営への転換を図るためにキーワードとなるのが、国際化、情報化、複合化の各経

3. サムスン電子のグローバル人材戦略

サムスン電子のグローバルな人材育成制度は、グローバル市場で活用できる人材の育成を基本的な柱としている。これは、本社を中心に人材を海外に出して教育訓練させる「地域専門家制度」と海外で採用した人材を韓国国内で教育し、再び現地に派遣する「逆地域専門家制度」に分けられる²⁴⁾。

主な韓国人社員をグローバル人材として育成するために、1990年から取り入れた「地域専門家制度」は、1990年からサムスンが全世界の主要国に専門家を派遣して始めた制度であり、20年間で延べ4,000人前後が派遣された²⁵⁾。これはサムスン独自の人材育成方法の1つであり、入社3年以上の未婚の独身者の内、勤務成績が優秀で、国際化マインドを有する者を選び、海外に派遣する一種の自由放任型の海外研修制度である。見かけ上は普通の海外研修であり、しっかりと計画された旅行と変わらないが、いったん派遣されると1年間は帰国が許されない。そして、現地の大学の短期プログラムに参加したり、勉強したりすることで、まったく自由に活動して、その国の文化や知己の特性を体験して肌で感じながら、人脈を築くことが地域専門家の任務である。地域専門家は決められた期間、直接その環境でもまれる。このようにして体得したことは、会社が支給したノートパソコンとデジカメで自由な形で会社に報告される。このようにしている間に、彼らは自らその地域の専門家となる。このことがこの制度の基本的な戦略である²⁶⁾。帰国後は、現地化能力開発過程やプレミアム過程などを通じて、語学力アップや業務スキル向上を目指す研修などの機会が用意され、希望と選考によって当該国に派遣される。派遣期間も通常では5年以上と長く、再派遣のための海外法人長養成課程なども整えられ、海外現地法人トップとしてのマネジメント上のリーダーシップ研修などが時間をかけて段階的に行われる。

地域専門家制度は、社員たちに羨望的になっている人気の高い制度であり、競争も激しく営である。情報化は、情報インフラを構築すること、CAD/CAMといったソフトを経営プロセスの中に埋め込むこと、ソフト・ハードを使用する人材を育成することである。国際化では、現地企画・開発・製造・販売による海外の調査が進められた。複合化は、巨大化したサムスングループ企業であるかゆえに行わなければならない課題であった。(参照。猪狩栄次朗(2007)「サムスン電子の高収益を生み出す源泉—E-CIM センターの改革を中心として—」東京大学 COE ものづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper No.155, p.5.)

²⁴⁾ サムスンの人材育成には、7・4制による管理職・社員の意識改革、人力開発院による徹底的な教育研修プログラムの実践、リーダーシップセンターでの階層別リーダーシップ教育・能力診断・幹部候補養成教育制度などでのグローバル人材の育成と確保、企業内大学での専門家(修士・博士)養成などさまざまな仕組みがあり、人材の育成と確保にかかる時間と費用は並々ならぬものがある。

²⁵⁾ これには1人あたり約1億ウォン(約1,000万円)の費用がかかる。

²⁶⁾ 参照。申元東(2010)『サムスンの最強マネジメント』徳間書店, pp.50-52。

しい。それだけに、優秀な人材が選ばれて派遣される。地域専門家制度は、当初はもっぱら入社3年以上の独身者から選んで派遣していたが、ある程度時間がたち、成功したケースやプラスのフィードバックがもたらされるようになってきたため、制度の拡大発展を目指し、既婚者にも派遣の機会を与えるようになった。また管理者たちにも機会が与えられるなど、戦略的な観点から柔軟に運営されるようになっていく。この制度は新興国などでのグローバル経営を支える重要な仕組みとなった。

なお、サムスンでのグローバル人材にかかわる効果的な仕組みとしては、人材育成や確保などでの実績が、役員や中間管理職のインセンティブ評価に繋がっていることがあげられる。たとえば、部長レベルでは、部下が予定通り教育研修プログラムを受けて能力アップを達成しているかどうか業績評価の査定項目として重視される。

さらに、1996年から「地域本社制度」が導入された。地域本社はアメリカ、欧州、東南アジア、日本、中国の5つの本社から構成されている。この制度は現地での販売や生産などの様々な経営活動に対して、地域完結的に意思決定を行う目的で導入された。そのため、海外市場における損益は地域本社が負うことになっている。この制度のメリットは、まず、海外の状況に対して最大限密着して新しいビジネスチャンスを模索できること、すべての意思決定を地域完結的に行えること、そして、意思決定のスピードを速めることができる点である。このようなサムスンの地域専門家の拡大と地域本社制が、多くの国で消費者のニーズの把握を可能にした。市場ごとのニーズに合った製品戦略や、マーケティング戦略は、地域に密着した専門家の存在と地域密着の経営を可能とする地域本社の存在によるものである。

他方、海外採用人材を韓国国内で教育し、再び現地に派遣する「逆地域専門家制度」のプログラムは海外法人を現地化させるため、5年以上勤務した幹部級現地社員を韓国国内に連れてきて、10カ月間、生産、人事開発などの業務知識、韓国語ならびに伝統文化を教育する。これは、韓国の地域専門家がいくら現地の事情に詳しいとしても、言葉はもちろんのこと、現地のネットワークなどにおいて現地人以上になることが困難であるため、韓国化した現地人を養成することが効果的であるという点に着目したプログラムである。

「逆地域専門家制度」の仕組みでは、1997年に作られた「未来戦略グループ」^㉗が人材採

㉗ 未来戦略グループは、組織上は人事チームの下に置かれている。サムスン電子本社には、代表理事のスタッフとして経営支援の総括者がおり、その傘下に人事チームがある。そして、その下に未来戦略グループが布陣している。2010年時点で人員は36名で、この内、外国人が21名を占めている。その全員がハーバード、ウォートン、ストーン、INSEAD など世界トップ10のMBAを卒業した最高の人材で年齢も20代後半から30代初めで、サムスンの未来を担う若き「シンクタンク」の役割をはたしている（参照。前掲注㉖，pp.71-72）。

用チームとして、世界中から人材を集めることを担っている。「天才経営論」と「頭脳戦争時代」を標榜してきた李健熙会長は、グローバル企業の実現のために、海外の優秀な人材を確保することが重要であると常に強調してきた。この採用方法により、世界の大学および機関から優秀な人材がサムスン電子に入社している。

急変するグローバル事業の環境に適応するには、新鮮な感覚と優秀な力を備えた外国人が必要である。このため、未来戦略グループは優秀な外国人の人材を、2～3年間、主要なポストに置き、グループの事業文化を伝授した後で、海外事業に責任をもたせる国際管理者として育成するという李会長の意志に従って作られた。未来戦略グループは、グループ全体の未来戦略を打ち立てる業務とグループの系列会社が要請する機密プロジェクトを含めて、グローバル戦略に必要な特別プロジェクトを推進している。未来戦略グループのメンバーには、最上級の人材にふさわしい最高の待遇が保障されている。具体的には、年棒や成果給以外にも各種の福祉手当が与えられている。特に、超特級人材には、最高の誇りをもって挑戦し、達成感を味わい、仕事を通じて成長するように惜しみなく支援している。未来戦略グループは、サムスンの「人材第一主義」と「グローバル経営」を実現する戦略組織である。

なお、サムスン電子は女性の人材活用でも積極的である。1990年代に入ると、李会長は全社を挙げて女性の人材活用を本格的に取り組み始め、1994年に開かれた人事改革案を発表した。その内容とは賃金を男女平等にするものであり、このため、当時、人件費は10%も上昇した。サムスンの女性の人材活用の取り組みは一定の評価を受けていたが、李会長はさらなる女性の人材活用を推進していく必要性を次のように述べている。すなわち、出生率が低下して、高齢化が進み、生産可能な人口の減少や長期的な人材不足、購買力の低下が懸念される中、経済の活性化のためには、家庭に埋もれている女性の人材を社会に引っ張りださなければならない。女性が経済活動に参加すれば、家計での所得源が2つに増えて消費の活性化に繋がるため、国にとっても利益になる。李会長は、女性の人材が経済活動に参加することは時代の要請であり、これをサムスンが推進することは社会に対する企業の責任であると捉えている。

このようなサムスン電子の躍進の秘訣は人材に対する絶え間ない投資である。能力主義、成果主義から実力により差別化された待遇、人材養成のための教育投資などが原動力になっている。サムスン特有の地域専門家制度、女性の人材活用も成長を支えている。このように創業当時の「人材第一」の人材戦略が同社をグローバル企業に成長することを可能にした。競争と報償を中心にしたサムスンの人事管理システムは年功序列中心の伝統

サムスン電子のグローバル人材戦略（李）

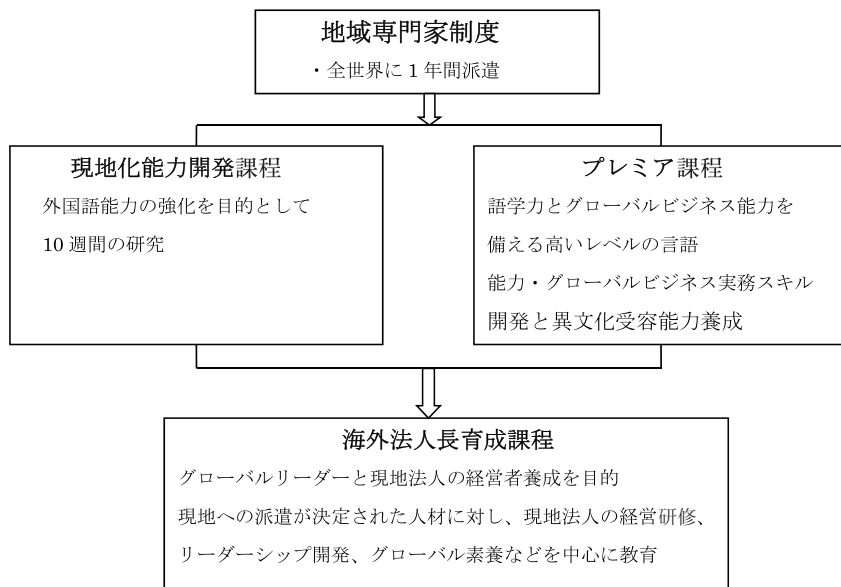


図4 サムスンの地域専門化制度
(出所) 2011年持続可能な報告書により作成。

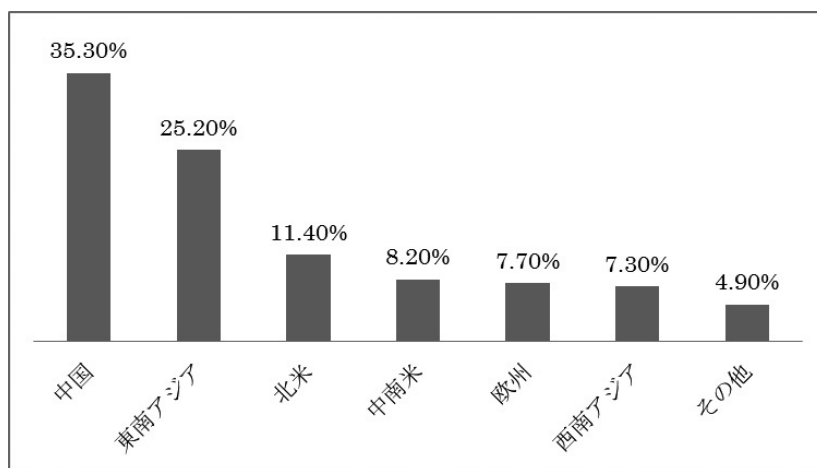


図5 地域別海外採用者の比率（2011年）
(出所) 「2011年持続可能な経営報告書」の『海外採用』の資料より作成。

的な企業文化を破壊し、成果主義に変更させた。情報化時代と多品種少量生産時代に適合した人材を発掘し、育成することがサムスン電子を成功に導いたのである。

お わ り に

サムスン電子の人材戦略はサムスンの戦略の中で大きなウエートを占めている。確かにサムスン電子以外の多くの企業でも、人事と教育の部署が重要であることを強調している。しかし、実際には、多くの場合、経営戦略が樹立されてから、その後を追いかけて、場当たり的に執行されることが多い。人事部署の役割は、経営者の場当たり的な命令を受けて処理することに終始している。言い換えれば、人事管理を受け身の形で執行する場合がほとんどである。人事部署が自ら率先して体系的な計画と戦略を立てることなど、考えにも及ばない。中長期的な人事戦略どころが、目前で起きていることへの対策もない場合がほとんどである。また、教育部署は、経営が損失を出して、会社の経営が悪化して、リストラが始まると、このようなリストラの対象の筆頭にあげられる。当然のことながら、教育担当者も減らされる。さらに部署そのものが統廃合されるか、廃止される。

多くの企業が人事部署は、たとえば、昇進や給与などを、教育部署は人材育成などを、それぞれ独立した職務を担当する部署として運営しているが、サムスン電子の場合は異なる。サムスン電子は人事部署と教育部署が事実上1つになり、たえず連携して活動している。もちろん、形式上は別組織であり、互いに独立した規範と役割があるから、別々に行動する場合も十分にあり得る。しかし、人事と教育の基本哲学は相通ずるという思想から、1つになっていると認識している。サムスン電子は困難に遭遇したときほど、教育と訓練により精神的に武装し、一人一人の技量をグレードアップさせ、組織のチームパワーを高めることに力を注いできた。体系的かつ戦略的に教育により、潜在能力のある人を選考すれば、十分に有能な人材に育てることができる。人材は教育を通じて育てられるというサムスン電子の人材哲学はひとことで言うと、戦略的、体系的である。また、サムスン電子の躍進の秘訣は人材に対する絶え間ない投資である。能力主義、成果主義から実力によって差別化された待遇、人材養成のための教育投資などが原動力になっている。サムスン電子特有の地域専門家制度、女性の人材活用も成長を支えている。このように創業当初からの「人材第一」の人材戦略が同社をグローバル企業に成長することを可能にしたのである。競争と報償を中心にしたサムスン電子の人事管理制度は年功序列中心の伝統的な企業文化を破壊し、成果主義へと変化させた。情報化時代と多品種少量生産時代に適合した人材を発掘し、育成することがサムスン電子を成功に導いた^❶。

❶ 参照。朴俊成（2000）『韓国大企業の人材管理の特性』税経社、pp.11-25。

地域専門家制度が留学やインターシップなどと異なる点は、その国の文化や歴史、習慣を実体験として感ずることにより、その地域の専門家を育成する狙いにある。同制度の特徴は最初の3カ月は語学研修が課されるが、残りの9カ月間は何をしても自由であるという点である。ただし、本社や現地法人は一切支援しない。アパート探しから、学校探し、人脈作りに至るまで独力ですること、現地をより深く知ることができるのである。派遣期間を終えて帰国すると、今度は正式にその国の現地法人に配属されるケースが多い。世界の新興市場を開拓するために、現地の消費者により密着した視点を有する人材を送り出している。グローバル市場で、市場ごとのニーズに合った製品戦略、地域密着の経営を可能としたのはこのような地域専門家制度の存在があったからである。

なお、この論文はいうまでもなく、サムスン電子のグローバル戦略について、人事管理に焦点を当てて検討するものである。この点、サムスン電子で行われているグローバル人材戦略は、過去に成功経験を持つ人材を優先して抜擢するという従来の人事管理とは異なる。一応、1年間の海外生活や現地のキーパーソンになれるという身分保証はあるが、異文化圏での生活能力とグローバル経営能力を採用後に、現地での実地教育（OJT）により育成するというリスクは大きいため、途中で退職する者も多い。しかし、サムスン電子の事例は、高い顧客満足が、現地の良質な知識と、国際マーケティングなどの高いスキルにより獲得される、大きな従業員満足により獲得できること示唆する1つの好事例と考えられる。

サムスン電子の人材戦略は今、なお、完成されたものではないが、ヒューマン・リソース・マネジメントから考えれば、モノ・カネ・情報が国境を越えて容易に交換される、グローバル競争では、ヒト、つまり、ヒューマン・リソースも、国籍・性差・言語などの差異を超えて活用する、更に、企業自らが積極的に育成する時代が到来したことを象徴している。

参 考 文 献

- 安熙卓（2011）『韓国企業の人的資源管理—その特質と変容—』文眞堂。
李柄夏（2012）『サムスンの戦略人事』日本経済新聞出版社。
金在九（1999）『構造調整機企業の人事・組織革新研究』韓国労働研究院。
金成盆（2004）『サムスン高速成長の軌跡—李健熙10年改革—』ソフトバンクパブリッシング
澤田貴之（2011）『アジアのビジネスグループ』創成社。
申元東（2010）『サムスンの最強マネジメント』徳間書店。
曹希貞（2012）『サムスン電子のグローバル経営における組織能力の構築』『横浜国際社会科学研究所』

第17巻2号。

東京大学ものづくり経営研究センター「サムスン電子の高収益を生み出す源泉—E-CIM センターの改革を中心として—」MMRC Discussion Paper No.155.

泳井知美 (2013) 「世界的に業績二極化する電気メーカー」『TBR 産業経済の論点』No.13-04。

韓国労働研究院 (2000) 『経済危機以後の人的資源管理および労使関係の変化に関するサーベイ』。

深川由紀子 (2012) 「日本の国際競争力再構築とグローバル人材育成：韓国・中国との競争の観点から」日本国際問題研究所。

張世進 (2010) 『ソニー VS サムスン組織プロセスとリーダーシップの比較分析』日本経済新聞出版社。

ジェラード・R. ウングソン, リチャード・M. スティアーズ, スンホ・パク (2005) 『韓国企業のグローバル戦略』中央出版社。

ジェトロ (2007) 『韓国・中国企業の欧米市場戦略』「海外調査シリーズ」No.372。

朴英元・天理倫文・宋元旭・藤澤光 (2007) 「韓国の FTA 政策と韓国企業のグローバル戦略」『組織科学』Vol.45, No.2.

朴俊成 (2000) 『韓国大企業の人力管理の特性』税経社。

ベドクサン (2012) 『Inside Samsung』ミダスブックス。

労働部 (2000) 『年俸制と成果配分制実態調査結果報告書』