

サムスン 曹斗燮・尹鍾彦著
『三星の技術能力構築戦略』
 ——グローバル企業への技術学習プロセス』
 有斐閣、2005年

わずか10年ほど前まで発展途上国の一企業に過ぎなかった三星電子は現在、韓国経済を支えるトップ企業の地位を占めるにとどまらず、情報技術・電子分野の世界市場で先進国企業と対等に競争する企業に成長した。三星電子はいまや、発展途上国にとっては途上国企業から脱却して「グローバル企業」への飛躍に成功した企業のモデルとして、また先進国においても「高収益企業」のモデルとして、世界中の注目を浴びるようになっていく。こうした三星電子の成長に対して、その要因を技術能力の構築という点から明らかにしようとしたのが本書である。

著者によれば、途上国の産業化において、先進国からの技術導入により「模倣」段階まで達する企業は多いが、それ以降、移転された技術に独自の改善成果を付け加える「改良」段階に上っていくには大きな障壁があるのに対して、三星電子はこれをうまく克服し、自らの能力を「改良・革新段階」にまで高度化しえた唯一無二のケースである。こうした問題認識を踏まえて、著者は、三星電子のテレビ事業に焦点を当て、2000年までの約30年間にわたる技術学習の過程を4段階（「吸収」→「模倣」→「改良」→「革新」）に区分して跡づけることによって、その飛躍の要因を究明する、という課題を設定する。分析対象には、三星のテレビ事業がグループ企業による一貫生産体制をとっていることを反映して、三星電子（セット）に加えて、三星電管（現在の三星SDI、ブラウン管）、三星電機（電子部品）、三星コーニング（ブラウン管用ガラス）が含まれる（以下で三星4社とする場合、これらの企業を指す）。

本書の構成および主な内容は、以下のとおりである。なお、内容については紙幅の関係上、（評者の見解によるものであるが）著者がもっとも主

張しようとしている論点に絞って紹介することにした。

「プロローグ 三星の技術学習：成功の要因」では、三星電子が日本企業の現場管理や経営スタイルを見習いつつも、それに独自のプラス・アルファを付け加えたところに、同様の条件のもとで同様の組織構造を持ちながらも他の韓国企業に比べて三星だけが突出して成功している要因（「三星要因」）があるのではないかと、この視点が提示される。この「三星要因」として著者は、移転された技術を組織内に定着させる（＝技術を内部化する）能力、すなわち技術移転・技術学習の主体である「個人の知識」を「組織の知識」に転化させる組織設計と管理能力（＝マネジメント・システム）が何よりも重要であると主張する。

「第1章「吸収」段階：1970年代前半」「第2章「模倣」段階：1970年代後半」「第3章「改良」段階：1980年代」「第4章「革新」段階：1990年代前半」では、三星が日米の先進企業との合弁事業を通じて白黒テレビとその部品の生産に着手した後、カラーテレビとカラーブラウン管の開発・生産を経て、新しいディスプレイや新概念のテレビを開発するに至るまでの技術学習の高度化の過程が、新製品・新技術の開発、戦略・組織上の変化、工場や研究所の設立といった技術学習の段階を画する主な出来事を軸に詳述される。続く「第5章 技術学習の海外移転：1990年代後半」では、「革新」段階の延長線上にあるとして、三星4社による国際事業展開が分析される。

「第6章 技術学習への牽引力」では、三星の急速な技術学習の高度化を可能にした牽引力として、①オーナー会長のリーダーシップと資源の集中、②経営者育成システム、③4社間の協力と技術・知識共有、④系列企業間の競争と組織学習、が検

討される。特に、著者が「三星要因」の鍵とする技術の内部化との関連では、「人的接触による技術移転」の重要性が強調され、それを実現する具体的な仕組みとして、三星4社と「秘書室」（現在の「構造調整本部」）の間、三星4社の間、個別企業レベルでの研究所・事業部・工場の間（「シャトル R&D」）、というグループ企業間・企業内での自由な人材移動（配置換え）が可能なシステムが注目される。

「第7章 技術学習の成果と技術創造のための課題」では、世界市場でのシェア、生産性と品質水準、新製品の開発時期といった点から三星の技術学習の成果が吟味される一方、現在の三星は「グローバル化」や「技術創造」という新しい課題に直面していることが示される。最後に「エピローグ「三星モデル」の可能性」では、技術学習に取り組む途上国企業に対して三星のテレビ事業の分析から得られる示唆などが述べられる。

さて、本書の基礎になっているのは、著者のひとりが2002年に名古屋大学に提出した博士論文である。近年、三星電子に関する書物が日本でもいくつか出版されてきているが、そのほとんどはジャーナリズムによるものであり、まとまった研究書として三星電子を扱ったものは極めて数が少ない。さらに、韓国企業のなかでも三星電子は、部外者が研究のための一次資料を入手するのが特に難しい企業として知られているが、本書は分析対象である三星4社の社史や内部資料などの一次資料を丹念に収集してこの困難を克服し、詳細な現場情報に基づいて技術学習の高度化の様相を浮き彫りにすることにも一応の成功を収めている。

しかしながら、以上のように本書の意義を認めた上で、読後に気づいた疑問を大きく2点に絞って述べておきたい。

第一に、本書の研究史上の位置に関してである。エピローグにおいて本書の研究が既存研究と違う点について触れられているが、それは分析上の特徴を述べるにとどまっており、依拠する先行研究を鳥瞰した上での本書の独自性は必ずしも明確ではない。本書のような個別事例研究から得られた結論を、例えば発展途上国の技術能力形成に関する議論や韓国一国の全体的な技術学習に関する研

究成果などと関連づけて検討すれば、その主張の独自性がより明確になったのではないだろうか。

第二に、テレビ事業を取り上げる意義についてである。三星グループの電子工業部門の中核に位置してきたのは三星電子であるが、その事業の中心は1990年代以降、半導体・液晶・携帯電話に移っており、経営成果の面からも、これらの事業が三星電子を「グローバル企業」へと大きく飛躍させた主力事業として捉えることができる（例えば、2000～04年の期間中、これら3事業が三星電子の売上額に占める比率は50%以上、営業利益額に占める比率では90%以上に達する）。この点を踏まえれば、なぜテレビ事業を「三星モデル」の格好の事例として取り上げるかが問われることになるが、これに関して著者は、「現在の三星電子の主力製品は半導体、液晶、携帯電話となっているが、その基盤技術はテレビ技術である」と指摘するものの、それ以上の具体的な説明は示していない。この点と関連して、例えば第6章では、各組織内での順調な技術移転と知識共有を進めるための組織上の工夫として「シャトル R&D」が指摘されるが、これは他の主力事業にも受け継がれるとともに、そこでも韓国内外の企業とは異なる三星独自の特徴として把握できるだろうか。さらに、そうであったとして、この仕組みの形成がテレビ事業を発端とするなら、三星電子はテレビ技術の学習を推進する過程で、なぜこのような仕組みを創り出し、どのようにしてそれをうまく機能させることができたか、という疑問が生じる。

ただし、第二の疑問点を解決するには、三星電子の半導体・液晶・携帯電話部門のみならず他国の電子電機企業の組織分析に至るまで、広範な分野にわたる一層の研究蓄積が必要とされる。本書はこうした研究の出発点を築いたという点で重要な貢献をなしたことに違いない、この意味において、本書は貴重な一書であるといえよう。

（吉岡英美 九州大学）