

サムスン電子における意思決定構造の 再編・強化と企業競争力

柳町 功

(慶應義塾大学)

1. はじめに

世界の IT 業界のメジャープレーヤーとなったサムスン電子については、日本国内においてもさまざまな関心が向けられている。サムスン電子の競争力の源泉を探ろうとする論調からは、日本メーカーの経営再建へ向けての処方箋作成のヒントを得ようとする姿勢がうかがわれる。一方韓国では、国民経済のみならず政治や社会に至るまでサムスンが及ぼす影響力の大きさが批判的文脈の中で指摘される場合が多い。サムスンは今や戦前期の日本の財閥がそうであったように、政治的存在、あるいは社会的存在として取り上げられるまでになった。サムスン電子を見る視角はこのように多様であるが、その基本は企業としての評価が第一になされなければならないことを確認しておきたい。

資本主義体制下における企業である以上、その目的は正当な経営活動の結果としての利潤追求にある。その上で国家には税金を納め、従業員には給料を払い、多様な社会貢献も行う。雇用を実現し、設備投資や研究開発も行う。これらは当たり前のことである。だが韓国内のサムスン関連報道を見ていると、企業としての評価とは別に、政治的あるいは社会的存在として否定的にとらえる雰囲気がいまにも高いと言わざるを得ない。2012 年がいくら政治の一年であったとしても、感情や理念が先行するような議論は受け入れることはできない。グローバル化を標榜する韓国において、大企業を取り巻く議論がいまにもドメスティックであると思われる。

そうした中 2012 年 7 月末、サムスン電子の

2012 年 4～6 月期決算が発表になった。四半期ベースで過去最高の 6 兆 7000 億ウォンという営業利益はまさに圧倒的な成果だ。この数字はどのように評価すべきであろうか。グローバル市場での生存にとって不可欠な要素は他のライバル企業が持っていない独創的な競争力である。他の追従を許さないような競争力が確保できたからこそ、サムスンはこうした高い収益を上げ繁栄を勝ち得た。そこには企業の最高意思決定権を有するトップマネジメント（最高経営者）、最高幹部組織を構成する専門経営者たち、実働組織としての末端に至るまでの一般従業員たちの並々ならない努力が存在しており、こうした機能が結実してはじめて上述の企業業績につながったと筆者は考える。

サムスン電子の持つ技術面における競争力と同様、上に述べた経営面における競争力についても一層の詳細な分析が不可欠であることは言うまでもない。経営面における最大の特徴は、一般に認識されている通り同社がサムスングループという財閥（チェボル）の中核企業であること、頂点に位置するのが創業家出身の李健熙（イ・ゴンヒ）会長であり、オーナー経営者として所有と経営の両面における圧倒的な影響力を行使し、その結果としてグループ全体の支配を貫徹していることに集約できよう。

本稿における問題関心は、上記のようなサムスン電子の経営面における特徴を意思決定構造の視点から分析し、オーナー経営者主導の意思決定構造の内容とその変化の様子を具体的事実関係にもとづいて考察するところにある。

2. 理事会（取締役会）の構造

（1）登記理事と非登記理事

まず意思決定機関としての理事会（取締役会）構成メンバーたる理事（取締役）の概念を整理しておこう。通常会社役員としての位置づけられる理事については、登記理事と非登記理事（一般理事）の2つに分けられる。このうち登記理事が理事会構成メンバーであり、意思決定に参画する立場にある。トップマネジメント（最高意思決定）組織に属すると見ることができる。一方これとは別に、非登記理事が大挙存在する。彼らは常務、専務、副社長、社長、副会長といった役職についていたとしても法律的には一般の従業員と同様の立場にあるとされる。経営に携わる位置にはいない。つまり登記理事と非登記理事は責任と権限の点で全く異なる存在であることに留意しなければならない。したがって、受け取るところの報酬に関しても両者間には歴然とした差があり⁽¹⁾、昇進の概念においても、非登記理事から登記理事に昇進することの意味は従業員から役員（意思決定メンバー）への本質的な身分転換と言える。

2012年6月30日現在、サムスン電子の登記理事である理事会構成メンバーは全7名で、このうち社内理事は3名、社外理事は4名である。また非登記理事（合計986名）については会長1、副会長2、社長15、副社長30、副社長待遇6、専務104、専務待遇13、常務406、常務待遇26、研究委員321、専門委員62となっている⁽²⁾。

ただし現実の運用に関して言うならば、特にサムスンの場合は理事会に出席しないはずの非登記理事であっても実質的には経営に参画している。李健熙会長は2008年4月、会長退任の際登記理事の身分と同時に代表理事（代表取締役）の職を辞している。その後非登記理事となり、約2年後の2010年3月、会長に復帰するも現在に至るまで登記理事には就任していない。もちろん代表権も有していない。しかしその状況を見て、「登記理事でもなく、代表権も有していないのだから会長と言っても経営には参画していない」と判断する人は誰もいないであろう。

さらに創業家3代目の李在鎔（イ・ジェヨン）

社長の場合、2010年12月より「社長COO（最高執行経営者）」の地位にある。彼の場合、サムスン電子の全社長16名（登記理事としての社長1名＋非登記理事としての社長15名）のうちの一人であるが、非登記理事であり代表権も有していないとは言え、他の役員たちとは別枠の存在なのは明白である。もっとも現在は彼が経営を行う立場にはないものの、父親である会長が経営を行う重要な場面には常に同席し、将来のサムスントップの地位を継承すべく経営者として修行中であると見ることができる⁽³⁾。

また非登記理事の中でも、サムスン電子の事業部門責任者の場合は、自らの担当分野における責任と権限の行使の領域が広く、経営に携わる立場にあるとみなすことができる（後述）。

（2）理事会

表1はサムスン電子の理事会構成メンバーを示したものである。言うまでもなく法的な責任と権限の発生する登記理事からなる理事会こそが、経営を行う公式的な組織となる。合計7名からなる理事会の3名が社内理事で、代表権は権五鉉（グォン・オヒョン）副会長にのみ与えられている（2012年6月8日の人事異動によって、代表理事の職位は崔志成（チュ・ジソン）副会長から権五鉉副会長に移った）。権五鉉副会長ただ一人が代表理事であることから、現在のサムスン電子の経営面での最高責任者のポジションは彼にあると見ることができる。社外理事4名はすべて経営のプロではなく、内部取引委員会、監査委員会、報奨委員会、社外理事候補推薦委員会などにそれぞれ所属し、社内理事3名による経営を「監視」する立場にある⁽⁴⁾。

では実際社外理事による「監視」はどの程度進んでいるのであろうか。理事会内委員会である経営委員会は、社内理事3名で構成され、経営活動全般を行っている。経営委員会からの案件が理事会の中で審議・承認を受ける形で議決がなされている。最新の『2012 半期報告書』には2012事業年度半期（2012年1月1日～6月30日）および韓国去来所への報告書提出日（2012年8月14日）までの理事会開催内容が記載されている。こ

表1 サムスン電子の理事会メンバー

(2012年6月30日現在)

理事区分	職位	氏名(年齢)	担当分野(所属委員会)
社内理事 代表理事	副会長	権五鉉(60)	理事会議長、電子経営全般総括、経営委員会
社内理事	副会長	崔志成(61)	電子経営全般に対する業務、経営委員会
社内理事	社長	尹注華(57)	CFO、電子経営全般に対する業務、経営委員会
社外理事	—	李仁鎬(69)	内部取引委員会、監査委員会、報奨委員会
社外理事	—	尹東旻(67)	内部取引委員会、監査委員会、報奨委員会
社外理事	—	金漢中(64)	内部取引委員会、監査委員会、社外理事候補推薦委員会
社外理事	—	李秉基(61)	報奨委員会、社外理事候補推薦委員会

(注) 社外理事4名の本業は次の通り。李仁鎬：新韓金融持株会社社長、新韓銀行長。尹東旻：法務部(官僚)、金&張法律事務所弁護士。金漢中：延世大学医学部教授・総長・名誉教授。李秉基：ソウル大学工学部教授。

(出所) サムスン電子、『2012年 半期報告書』。

の期間に理事会は8回開催され、議決結果は全ての案件において可決となっている。社外理事の出欠状況を見ると、株主総会当日(2012年3月16日)に行われた第3回理事会の時に1名(尹東旻)のみが欠席であったが、それ以外すべての理事会で社外理事全員が出席している(株主総会以前の社外理事は別の4名)。これらの情報を見る限り、社外理事4名は会社側と友好的な関係の中で社外理事としての職務を遂行してきたと思われる。

3. 意思決定の構造

(1) トップマネジメント組織

前述のように、権五鉉副会長に唯一の代表権が与えられているからと言って、専門経営者の彼がサムスン電子の最高意思決定権者と見るには無理がある。ここでトップマネジメントの概念を整理しておこう。本来それは最高意思決定権者そのものを示す。サムスン電子の場合、狭義には創業家出身の李健熙会長が依然としてトップマネジメントの地位にある一方、広義には李健熙会長を頂点とした経営委員会所属登記理事3名(権五鉉副会長、崔志成副会長、尹注華社長)、サムスン電子の事業部門責任者である複数の経営幹部⁽⁵⁾までがトップマネジメント組織の構成メンバーである。サムスンではオーナー経営体制として、李健熙会長の強いリーダーシップのもと、中央集権的な意思決定が貫徹している面が強調される。しかし会

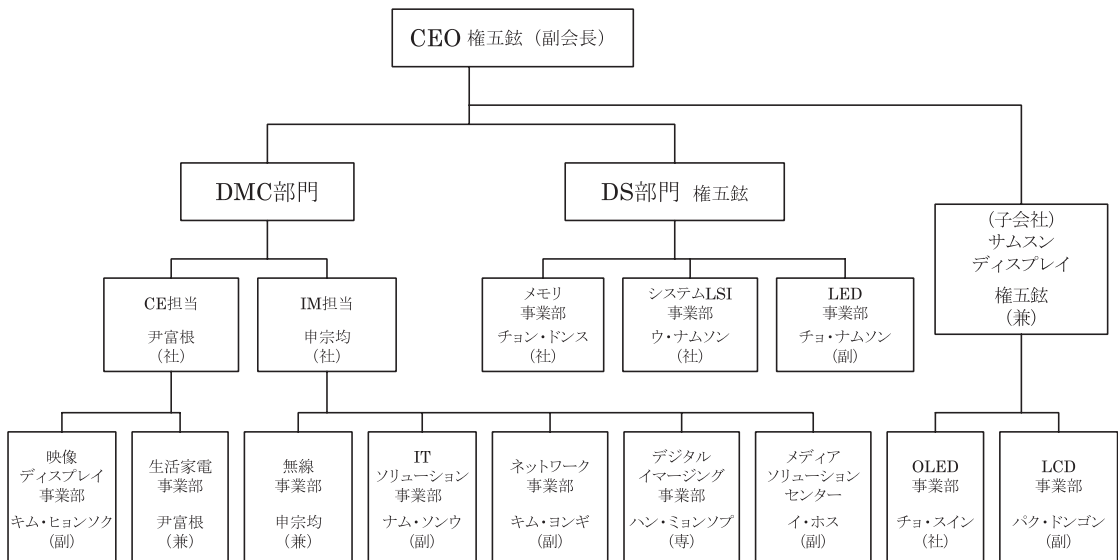
長があらゆる戦略的意思決定を一手に掌握しているわけではなく、日常的な経営判断を含めかなりの次元までの意思決定権を専門経営者たちに委ねている事実がある。

表2は、トップマネジメント組織の構成メンバーを示したものである。2012年6月8日の人事異動の結果成立した事業組織図の中で、担当者とその職位を記載した。詳細は省略するが、2011年12月の組織改編を経てサムスン電子の組織は完成品部門としてのDMC(= Digital Media & Communications)と部品部門としてのDS(= Device Solutions)とに分かれ独立経営を志向することになった。その時点で完成品部門は崔志成副会長(単独代表理事、当時)、部品部門は権五鉉副会長がそれぞれ担当していた。

2012年に入りアップルとの摩擦が高まり訴訟合戦が深刻化する中、李健熙会長が欧州・日本出張から戻り6月8日の人事異動が発表になった。崔志成副会長はサムスン電子代表理事からグループ参謀本部である未来戦略室長に転じ、李健熙会長に次ぐ「グループNo. 2」のポストに就任した。サムスン電子においては部品部門責任者であった権五鉉副会長が新たな代表理事(単独)に就任し電子業務全般総括を行うことになった。

ここで注目されるのが完成品部門の位置づけである。2011年12月からの組織改編のキーワードは完成品部門と部品部門の「二元化経営」である。完成品部門は崔志成副会長が総括しさらにCE

表2 サムスン電子の事業組織図



(注)・DMC: Digital Media & Communications (=完成品部門)、DS: Device Solutions (=部品部門)、CE: Consumer Electronics、IM: IT & Mobile Communications。

・(兼): 兼務、(社): 社長、(副): 副社長、(専): 専務。

・サムスンディスプレイ (株) は2012年7月2日、かつてのサムスン電子LCD事業部、サムスンモバイルディスプレイ、S-LCDの3社が統合して設立された。サムスン電子の子会社であり、グループ内でもサムスン電子に次ぐ売上高規模2位の会社である。代表者はサムスン電子の権五鉉代表理事 (副会長) が兼務している。

(出所) 삼성전자『2012 지속가능경영보고서』、その他報道などから作成。

(= Consumer Electronics) 担当と IM (= IT & Mobile Communications) 担当とに分け、それぞれ尹富根 (ユン・ブゲン) 社長と申宗均 (シン・ジョンギュン) 社長 (ともに非登記理事) が責任者に抜擢された。この役割分担は2012年6月人事異動後も基本的に変化はない。権五鉉副会長が電子業務全体を総括するものの「DS (部品) 部門」統括を主に行い、「DMC (完成品) 部門」の担当者は空席のままとし、同部門は直接尹富根・申宗均というツー・トップ体制で担当することになった (さらに、登記理事である尹注華社長が経営支援に加わった)。そのCE担当の下には映像ディスプレイ事業部と生活家電事業部、IM担当の下には無線事業部、ITソリューション事業部、ネットワーク事業部、デジタルイメージング事業部、メディアソリューションセンターの各事業部が配置された。責任者としては非登記理事である社長、副社長、専務級の人材が事業部門長として任命された。

一方権五鉉副会長が直接担当する部品部門は、

その下にメモリ事業部、システムLSI事業部、LED事業部が配置されたが、このほか新たに「サムスンディスプレイ」が2012年7月に設立された。サムスン電子LCD事業部、サムスンモバイルディスプレイ、S-LCDの3社が統合したものだが、サムスン電子の子会社であり、売上高はサムスン電子に次ぐ規模である。権五鉉副会長が同社代表理事 (単独) を兼務している。

2011年12月から始まる「二元化経営」を軸にした組織改編は、完成品部門と部品部門の独立経営を一層強化したものだが、両部門間での製品情報を遮断する意味があった⁽⁶⁾。アップルとの訴訟はサムスン電子にとって重要な意味を持つ。完成品 (スマートフォン) としてはiPhone (アップル) とギャラクシー (サムスン) は最大のライバル関係にある一方、部品 (半導体) としてアップルはサムスンの最大級の顧客である。さらにiPhone用のMPUまでアップルはサムスンに製造委託しているため、アップルにとっては製品情報がライバルであるサムスン電子完成品部門に漏

洩するのではないかという懸念があった。こうした状況に対応すべくサムスンとしては完成品部門と部品部門間での製品情報の遮断を進める必要があった、との見方である。

以上のように、登記理事で代表権を持ったCEOのみならず、非登記理事で事業部門長クラスの経営幹部までもが重要な意思決定に参画しているという事実から、サムスンの場合は最高意思決定の実践がトップマネジメント組織によって行われている、と指摘できる。

李健熙会長自身の言葉を確認してみよう。10年も前になるが、現地マスコミとのインタビューにおいて次のように語っている。現在でも十分通用する基本的考えである。

(質問者) 世間では、サムスンがどこよりもきちんと訓練された専門経営者をたくさん確保しており、彼らの裁量権や専決権の幅が広く、効率的に業績を上げているという声をよく聞きます。これは会長の経営方法ですか。

(李健熙会長) 『疑人不用 用而不疑』、すなわち信じられなければ任せず、使うなら信じてすべてを任せよ、という言葉があります。サムスンのCEOは能力面や資質の面では、先進企業などのCEOよりも優れていると自負しています。そのため、私は未来の戦略方法など経営の大枠を提示し、日常的な経営は専門性と能力を持った各社の社長が自立的に行うようにしています。彼らが責任と権限を持って思うとおりに経営ができるように後押ししてあげることが、会長の役割ではないかと考えています。――⁽⁷⁾

(2) 会長主導のガバナンス

ここで2012年6月8日の人事異動のもうひとつの意味を考えてみよう。先に述べたように、サムスン電子代表理事の地位にあった崔志成副会長の未来戦略室長への異動である。それまでの前任者である金淳澤(キム・スンテク)副会長は「健康上の理由」のため辞意を表明したとされるが、同月はじめのグループ公式行事には出席しており唐突な異動発表の反響は大きかった。

マスコミはこぞって報道を繰り返したが、2012

年春先から起こった兄弟間財産争いの影響は少なくなかったと思われる。李健熙会長と実兄である李孟熙(イ・メンヒ)⁽⁸⁾との対立は訴訟にまで発展し、事態の早期収拾に失敗したのは未来戦略室の失態との見方もある一方、ますます深刻化する海外経済の危機的状況を克服するためには抜本的な体制強化が不可欠との判断により、未来戦略室長の交代が電撃的に決定したとの説明がある。いずれにせよグループ参謀本部、グループ・コントロールタワーと目される未来戦略室のトップ人事は「グループNo.2」人事として認識されるため、グループ意思決定構造の大きな特徴を示すことになる。

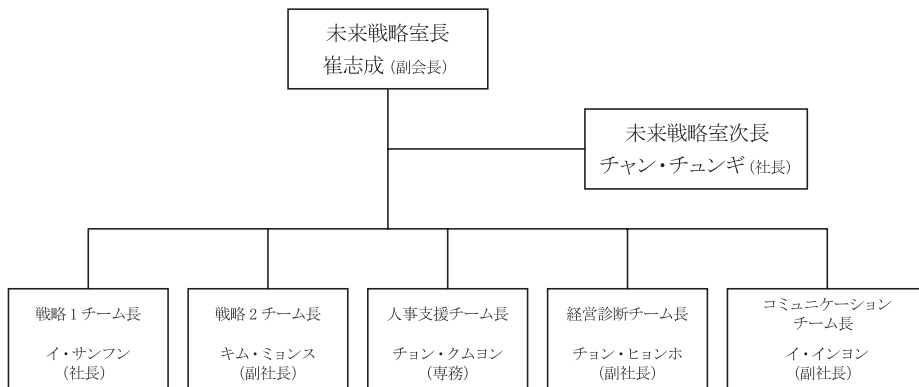
崔志成副会長は、サムスン電子代表理事としてアップルとの訴訟合戦を陣頭指揮したが、強気で攻撃的なスタイルゆえ、同社との間に和解ができなかったとも言われている。しかしそうした性格は、世界経済の危機的状況の中で未来戦略室を引っ張っていくことにおいてはむしろ適任者であったとも考えられる。さらにまた創業家3代目・李在鎔社長とも非常に近い存在であることも、新たな体制作りを進める上で好条件として作用したと言える。

なお崔志成副会長は、未来戦略室長兼務のままサムスン電子の登記理事(理事会メンバー)の地位も維持している。グループ参謀組織の責任者という立場から、中核企業・サムスン電子の経営に携わる意味があろう。

表3は未来戦略室の基本構造を示している。グループ参謀組織は、李秉喆創業者時代に会長秘書室として設立され、1997年のIMF経済危機の中で構造調整本部、その後戦略企画室、さらに未来戦略室と名称と中身を変えつつ現在に至っている。会長の目として、手足として位置づけられ、責任者には系列会社の社長以上の権限が認められている。構成メンバーはグループ各社から集められ、グループの頭脳を構成している。

ここで注目しておきたいことは、未来戦略室のトップ交替という最重要人事がどのようにして意思決定されたか、である。通常の定期役員人事は例年12月に行われるが、社長・副社長といった代表理事クラスは李健熙会長の最終決裁をもって

表3 サムスングループ未来戦略室



(出所)『 매일경제신문』2012年6月8日。

決定されると言われる。しかし2012年6月人事のように「随時人事」とも言えるような人事の場合は、むしろ会長主導の迅速な意思決定がなされたと考えるべきである。平時の場合とは異なり、有事の際にはこうした会長主導のガバナンスが「随時人事」という形で迅速に作動することがしばしばあるものと、筆者は考える。

特に2011年4月に2年ぶりに会長に復帰した李健熙会長にとって、復帰以降はまさに有事の連続であった。2011年4月21日に端草洞サムスン電子本社に「初出勤」した李健熙会長が、自宅と自宅横の執務室にて経営を行うという従来の慣例を破り、4月末以降本社ビル42階の会長室に週2回ほど定期出勤するようになったということ自体、大きな衝撃であった。問題はその後6月になり、サムスングループ内部（精密機器メーカー、サムスンテクウィン）において、あってはならない不正事件が相次いで摘発されるに及び、会長の激怒が伝えられたことである。「小さな不正も容認することはない組織文化に自負心を感じていたのだが、このようなことがどうして起こりうるのか」と会長は述べ、「監査責任者の職級を引き上げ、監査人材を増加させ、監査チームを会社内部から完全に独立組織として運営せよ」と注文したと言う⁹⁾。その後グループ各社の監査強化が進む方向で、会長の意向を受けた随時人事が行われた。

表4は一連の会長主導の随時人事をまとめたものである。一連の動きの発端となったサムステ

クウィンの不正事件内容は、サムスン側は公式に表明していないが、一部報道によると同社社員の業務用法人カードの個人使用、下請業者による接待授受、勤務怠慢などがあったことだと言われている¹⁰⁾。

摘発を受け、問責人事を断行する一方、監査機能の一層の強化を直接指示したこと、また一層の競争力強化を狙っての迅速な人事異動などが読み取れるが、一連の動きは強い危機感を受けた会長主導のガバナンスが発動したことを意味した。李健熙会長の強い意思が働いて初めてこの種の随時人事が実現したことに注意したい。

ところで企業のガバナンスを考える際、上述したように、不正腐敗や不祥事の発生を防止すべく監視し、問題発生時には迅速に対応するという側面と、経営者を積極的に動機づけし企業価値最大化につなげるという側面の2つが考えられる。不祥事を含めて業績悪化などがあった場合には経営者を速やかに交代させる仕組みが不可欠である。と同時に、経営者に対しては適切な目標および金銭的インセンティブを付与する仕組みも求められる。企業価値の最大化はこうして実現できるのであり、サムスンの場合は李健熙会長の意思決定がそれを下支えしてきたと考えられる。

加えてサムスンなどの財閥では基本的にオーナー経営体制が貫徹しており、オーナー会長と専門経営者（この場合所有機能を持たないという意味で「サラリーマン社長、雇われ社長」と特徴づ

表 4 李健熙会長主導の随時人事

時期	内容
2011 年 6 月 8 日	サムスンテクウィン 不正事件によりオ・チャンソク社長更迭
6 月 13 日	サムスncカード 最高財務責任者 (CFO) チェ・ジョンス経営支援室長 (専務) 更迭
6 月 15 日	未来戦略室チーム長 2 名交替 経営診断チーム長 イ・ヨンホ → チョン・ヒョンホ サムスン電子副社長、 人事支援チーム長 チョン・ユソン → チョン・クムヨン サムスン電子専務
6 月 27 日	サムスン電機 監査チーム長交替 チェ・サンウク常務 → キム・ヨンウク専務
7 月 1 日	サムスン電子・サムスン精密化学 社長級 問責人事 電子 DS 事業総括社長 権五鉉システム LSI 事業部長 電子 DS 事業総括経営支援室長 キム・ジョンジュン精密化学社長 精密化学社長 ソン・インヒ人力開発院副院長
9 月 21 日	未来戦略室次長 チャン・チュンギ社長任命
10 月 25 日	サムスンソウル病院支援総括社長 ユン・スンボン サムスン石油化学社長任命
2012 年 6 月 8 日	未来戦略室長交替 金淳澤副会長 → 崔志成副会長

(出所) 各種報道にもとづき作成。

けられる) の関係に注目しなければならない。それはかつての日本の財閥に見られたような「主人」と「番頭」(使用人) の関係と類似している。オーナー会長は所有経営者であり、実務面での意思決定は社長(専門経営者) に多くの権限委譲を行っている。しかし社長への人事権はオーナー会長にのみ掌握されている。

サムスンの場合、戦略的かつ長期的視野に立った意思決定はオーナー会長の担当とされ、実務面での意思決定は社長級の専門経営者が担当している。彼ら専門経営者は、オーナー会長からの絶大な信頼を受けることで自らの立場が正当化され、会長もまた自らの手足となって動く専門経営者たちの存在があつてこそグループ全体を統率し支配する立場に立てているのである。「主人」と「番頭」(使用人) 間には強い関係が築かれており、会長あつての専門経営者であり、専門経営者あつての会長である、という表現が当てはまるかもしれない。

それゆえ、専門経営者たちを監視すると同時に高い報酬で労に報いるという独特なガバナンス方式が、会長主導の形で存在しうるのである。サムスン電子の場合、事業部最高責任者の権限と責任はきわめて大きく、高度な分権化のゆえスピード経営が実現できている。それに対しては、前述したように莫大な額となる報酬インセンティブが準

備されている。李秉喆創業者の時代から、サムスンでは厳格な信賞必罰制度が運営されてきた。能力主義・成果給の現在においては、一層強力な報酬インセンティブが専門経営者たちへの強い動機づけになっている。しかし結果が出せない限り、役員にまで出世できたとしてもその地位は一期で終了となってしまう。それがサムスンの現実である。

4. むすび ―オーナー経営体制の再編・強化―

本稿ではサムスン電子における意思決定構造の仕組みについて、会長主導のガバナンス実践に着目して分析を行った。ガバナンスの最終目的が企業価値の最大化であり、一層の競争力強化であるするならば、内外の環境に迅速かつ柔軟に対応できるガバナンスの仕組みを構築しておくことは極めて重要である。J. シュンペーターの言うイノベーション(革新)の担い手こそが企業家の名に相応しいのであるが、その企業家活動(Entrepreneurship)をトップマネジメント組織全体で推進していかなければならない。

内外の環境変化は、李秉喆創業者の時代とは全く比較にならないほど複雑化し、高リスク化している。グローバル市場の中でも新興国市場の比重が一層高まっているが、市場の求める商品を的確

に把握し時機を逸することなくタイムリーに市場に投入していかなければならない。そうした戦略運営に今までサムソンは十分な実力を発揮することができた。

しかし将来はどうであろうか。トップマネジメント機能を組織として発揮していく局面がますます重要になっていくのであれば、常にそれに合わせたトップマネジメント組織の再編・強化が図られねばならず、組織構成メンバーとしての専門経営者たちの一層の実力培養を進めていくことが求められる。今まで一貫して会長主導のガバナンスが展開されてきた。今年満70歳になった李健熙会長主導のガバナンススタイルが今後もずっと効果的でありえるかは断言できない。高齢の会長に依存し続けなければならないとしたら、組織としての大きなリスクがそこに見られる。

会長の手足や目となって会長を補佐し、グループ参謀機能を持つ未来戦略室の存在意義はますます高まるため、常にそうした組織の強化を図っていかなければならない。と同時に、根本的にはやはり後継体制作りの問題に直面せざるを得ない。トップマネジメント組織の核となるのが、創業家3代目の李在鎔社長である。その彼がいつ登記理事となり、いつ代表権を持つ立場に就任するのか、それに合わせて未来戦略室はどのようなバックアップ体制を構築していくのか、——内外の関心は一層高まっていくことであろう。

〈参考文献〉

（日本語）

- 石田賢 2010. 「サムソン躍進の原動力は何か？」『世界経済評論』11月・12月号、54-63ページ。
- 2011. 「日本企業は韓国サムソンの強さから何を学ぶか？」『世界経済評論』1月・2月号、14-23ページ。
- 片山修 2011. 『サムソンの戦略的マネジメント』PHPビジネス新書。
- 野口透 2010. 『おそろべし韓国企業—日本がサムソンに勝てない理由—』扶桑社新書。
- 畑村洋太郎・吉川良三 2009. 『危機の経営』講談社。
- 御手洗久巳 2005. 「韓国企業の経営システム改革—サムソン電子の意思決定メカニズムの強み—」『知的資産創造』7月号、34-49ページ。
- 2011. 「韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能—サムソン電子を事例として—」『知的資産

創造』11月号、22-39ページ。

吉川良三 2011. 『サムソンの決定はなぜ世界一速いのか』角川書店。

—— 2011. 「サムソン—国難から始まった急速な改革」『PHP Business Review 松下幸之助塾』11・12月号、14-23ページ。

「特集 サムソン、逆転の方程式」『日経ビズテック』2004年10月15日号、82-127ページ。

「特集 サムソン最強の秘密」『日経ビジネス』2010年7月5日号、22-33ページ。

「構造改革の研究 韓国サムソン電子 快進撃止まり、正念場」『日経ビジネス』2011年6月27日号、54-58ページ。

『日本経済新聞』、『日経産業新聞』、『エコノミスト』など。

（韓国語）

金聖壽, 薛鳳植, 李建憲, 金榮來, 高承禧, 金新 2005. 『경영사학—特輯：三星그룹 李健熙 會長 研究—』第20輯第3號, 11月, 韓國經營史學會。

김영래 2011. 『글로벌 성공기업, 삼성家の 앙트러프러너십 (Entrepreneurship) 의 進化』 국제무영경영연구원。

—— 2011. 『삼성의 DNA—앙트러프러너십으로 본 글로벌기업—』 비즈프라이ム。

이경식 2010. 『이건희스토리—생애와 리더십—』 Human & Books。

한국경제신문사편 2002. 『SAMSUNG RISING』 한국경제신문사 (韓國經濟新聞社編 (2002) 『サムソン電子 躍進する高収益企業の秘密』 東洋經濟新報社)。

홍하상 2003. 『이건희』 한국경제신문사 (洪夏祥, 宮本尚寛訳 (2003) 『サムソン経営を築いた男 李健熙伝』 日本経済新聞社)。

삼성전자, 각년판 『사업보고서』・『반기보고서』。

『매일경제신문』, 『한국경제신문』, 『조선일보』, 『중앙일보』, 『연합뉴스』 등。

- (1) 登記理事の年俸に関する興味深い報道を紹介しよう。ヘッドハンティング会社であるユニコサーチ社の調査によると、売上高基準1000社の上場企業の中で、上位100社の登記理事一人当たり平均年俸（2010年基準、以下同）は9億4,890万ウォンで、下位100社のそれ（1億8,140万ウォン）の5.2倍であった。登記理事の年俸上位5社はサムソン電子（59億9,000万ウォン）、サムソン物産（32億5,630万ウォン）、メリッツ火災（31億4,600万ウォン）、サムソンSDI（30億3,100万ウォン）、CJ（29億9,900万ウォン）の順であった。一方職員年俸は新韓金融持株（9,800万ウォン）、コリアンリ（9,000万ウォン）、サムソン電子（8,640万ウォン）の順であり、同じサムソン電

子の中でも登記理事と職員の年俸差は歴然であった（「삼성전자 등가입원 연봉 59억 9000만원 '최고액」 『한겨레』 2012년 3월 7일）。

また、企業分析専門機関である韓国 CXO 研究所の調査結果（2012年5月）によると、過去2年間の売上高上位上場企業1000社のうち、登記理事の平均年俸は最大がサムスン電子で109億ウォン、以下 SK イノベーション 46億 4730万ウォン、サムスン SDI 35億 3800万ウォン、SK テレコム 33億 1200万ウォンであった（「삼성 등가입원 평균연봉은? 109억원」 『경향신문』 2012년 5월 21일）。

2つの報道を見る限り、サムスン電子の登記理事年俸が2010年よりも2011年に急増した事実が推察される。

- (2) 삼성전자, 『2012년 반기보고서』 167-217ページより集計。
- (3) 李在鎔社長がどこまで意思決定に参画しているか、サムスン側が公式的な発言を控えているため十分な確認ができない。ある報道によれば、近年のスマートフォン「ギャラクシー S3」の人気を支えた有機 EL ディスプレイの積極的推進、さらにアプリケーションプロセッサへの積極的投資などにおいて李在鎔社長の「功績」が大きかったと言われている

（Samsung's dauphin prepares for a whole new court battle, *Financial Times*, August 31, 2012）。

- (4) サムスン電子発表の資料によると、登記理事の報酬（年俸支給額）は社内理事（3名）の支給総額は90億 1400万ウォンで一人当たり30億 500万ウォン、社外理事は監査委員会の委員には一人当たり4,600万ウォン、それ以外の社外理事には一人当たり4,300万ウォンが支払われた（삼성전자, 『2012년 반기보고서』 219ページ）。
- (5) サムスン電子の場合、「社長団」といった一括呼称があり、非登記理事の社長、副社長、専務クラスのメンバーから構成されている。
- (6) 「スマホと部品部門遮断」 『日経産業新聞』 2011年12月15日。
- (7) 「삼성 왜강한가 (20) 이진희회장 인터뷰」 『한국경제신문』 2002년 5월 15일。
- (8) 李秉喆（イ・ビョンチョル）三星創業者の長男。財産分割によってかつての三星グループから分離した CJ グループ・李在賢会長の父親。
- (9) 「이진희 회장, 테크윈 부정에 대노—전계열사 '긴장」 『매일경제신문』 2011년 6월 8일 他。
- (10) 「삼성테크윈에 도대체 무슨일이—」 『매일경제신문』 2011년 6월 8일 他。