

**「サムスンのグローバル時代に適応した
ものづくりと人づくりについて」**

東京大学大学院経済学研究科
ものづくり経営研究センター
特任研究員 吉川良三

～サムスン電子はいかにして危機を克服したか～

- 環境の変化に対する素早い対応
- 経営戦略の転換
- 新しい開発戦略の構築
- 利益の出るIT戦略
- グローバルに対応した人材の育成

二つのキーワード

■国際化からグローバル化へ

- 国際化とグローバル化はどう違うのか

■アナログものづくりからデジタルものづくり

- 摺り合わせ型ものづくりからモジュラー型ものづくりへ
- 新興国が海外の生産拠点から消費国へ
- 新興国自身がハイテク製品の生産国へ

- 多バリエーション製品
- 部品調達効率化
- 国内海外の開発拠点の連携
- 短サイクル製品開発

ものづくりのグローバル化

市場の
グローバル化

- 先進国市場
- BRICs市場

調達の
グローバル化

- 調達の現地化
- 世界最適調達

R&Dの
グローバル化

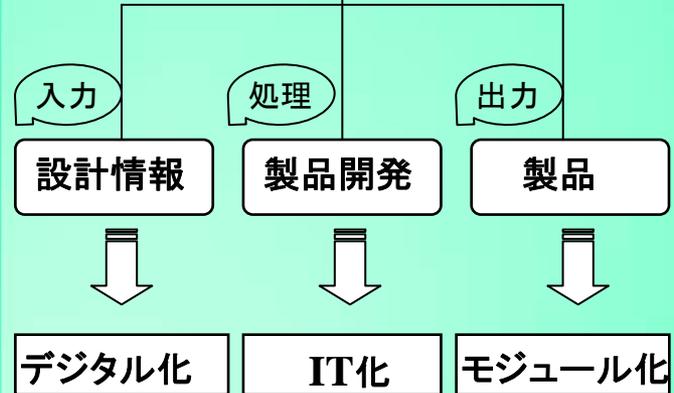
- 生産の海外展開から開発・生産の海外展開

競争の
グローバル化

- 国内メーカーと海外メーカーの競争

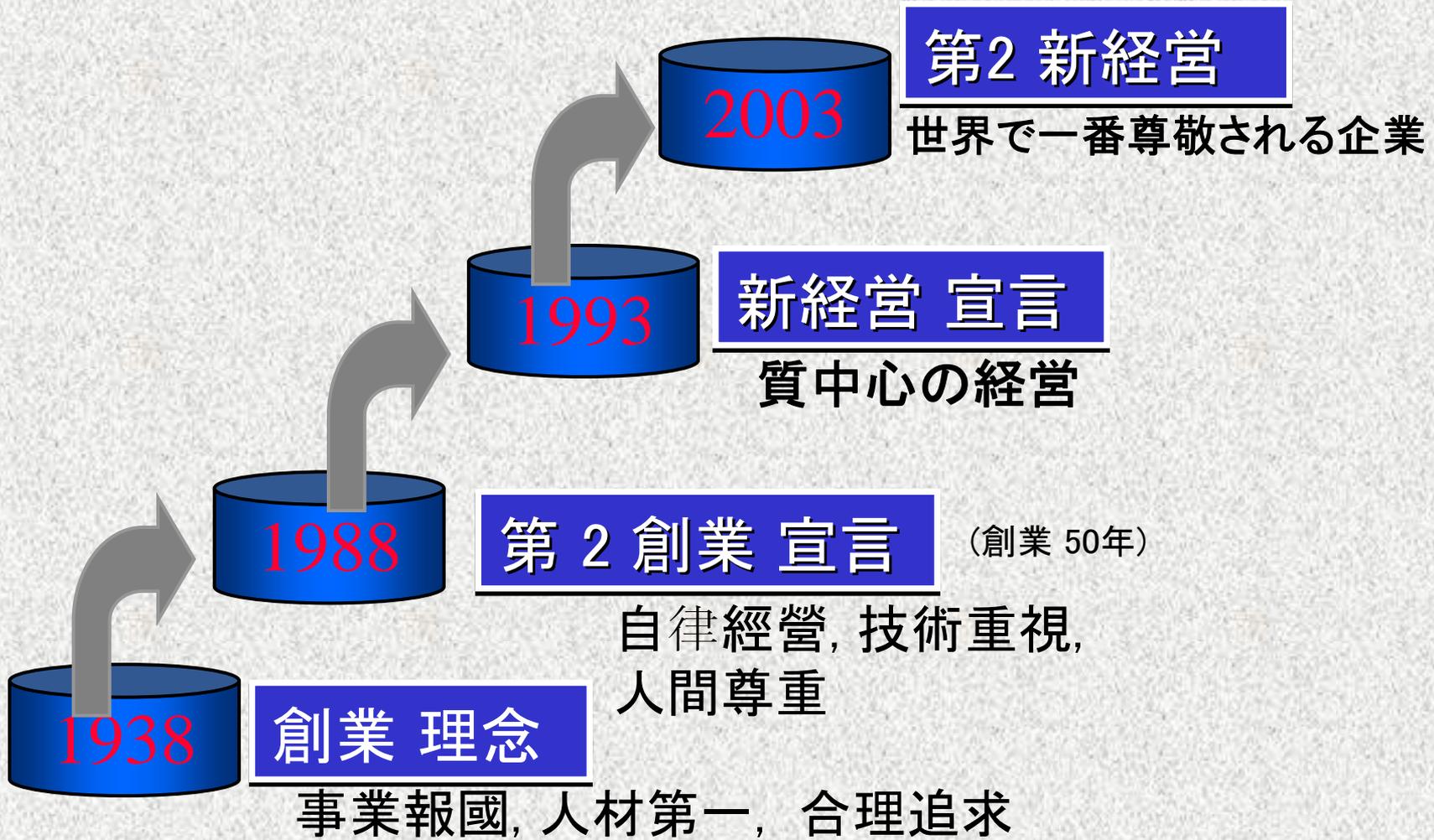
ものづくりのデジタル化

デジタルものづくり



人材のグローバル化

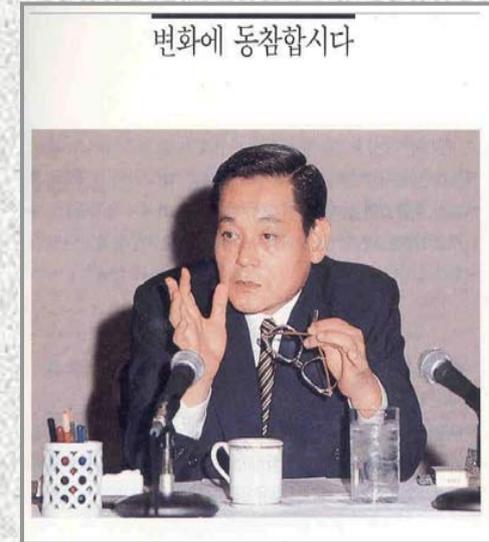
- デジタル化による効率化
- IT化による効率化
- モジュール化による多品種設計



質を中心とした変化と革新

- 私からの変化 ☞ 変化のリーダーシップ
 - 妻と息子を除いてすべて変える

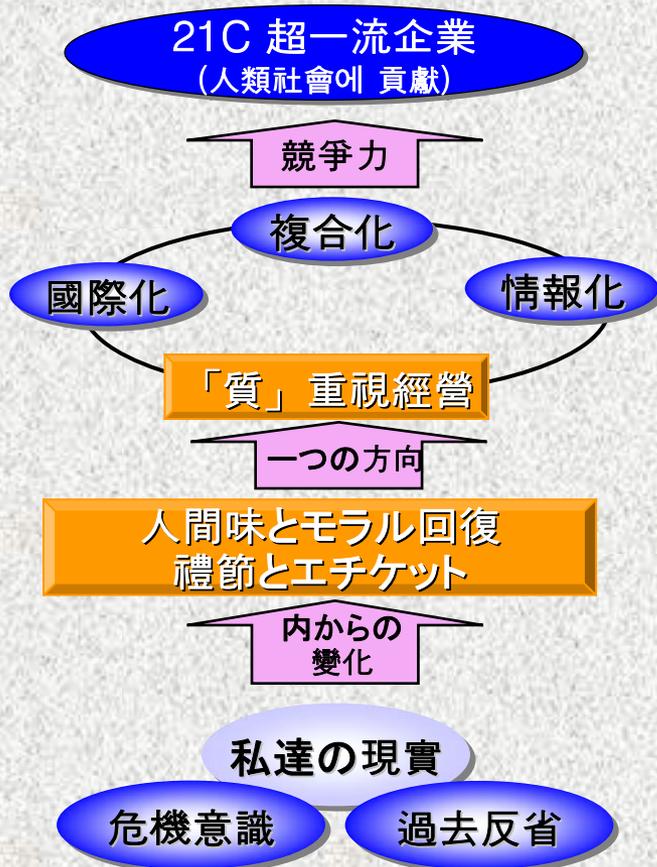
- 質中心の経営 ☞ 経営革新のリーダーシップ
 - World Best
 - 顧客感動, 程度経営, グローバル標準
 - 6 Sigma, Process革新



三星新経営

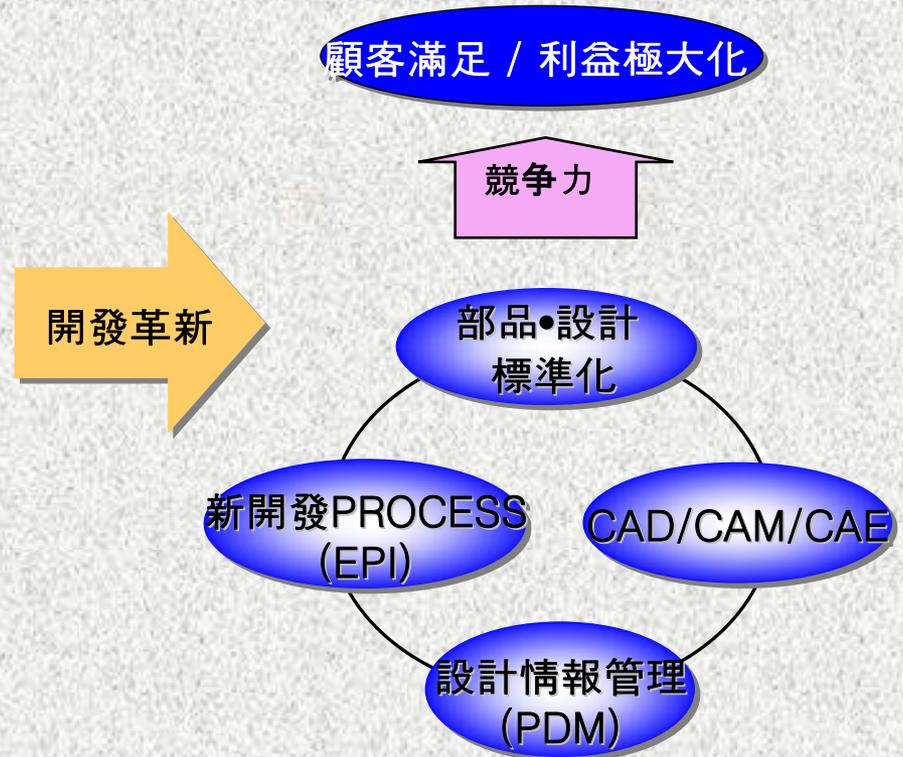
1993.5

□ 三星 GROUP
 新経営



1993.10

□ E-CIM Center



三星組織発展の推移



• 理念と哲学

• 革命
 (Revolution)

• ビジョン提示

• 体系と体制

- Rule & Process
- Management

• 安定(Stability)

• 下向恩情
 하향 은정

• 変化と革新

- Rule Breaker
- Leadership

• 継承発展(Succession)

• 率先垂範

■ フォワード型（順演算思考）開発からグローバル市場に対応したリバーズ型（逆演算思考）開発への転換

■ デザインを最重要視した製品開発

「顧客は最初にデザインによって心を動かす」という会長の哲学によって各国から1000人以上のデザイナーを集め、製品の機能や品質よりもデザイン力を重視した組織能力に力をいれている。

n 国際化 (Internationalization)

(従来の国際化の一般的定義)

海外に工場や拠点をもっている

海外の企業に投資している

(製品は現地の要求に関係なく立案されている)

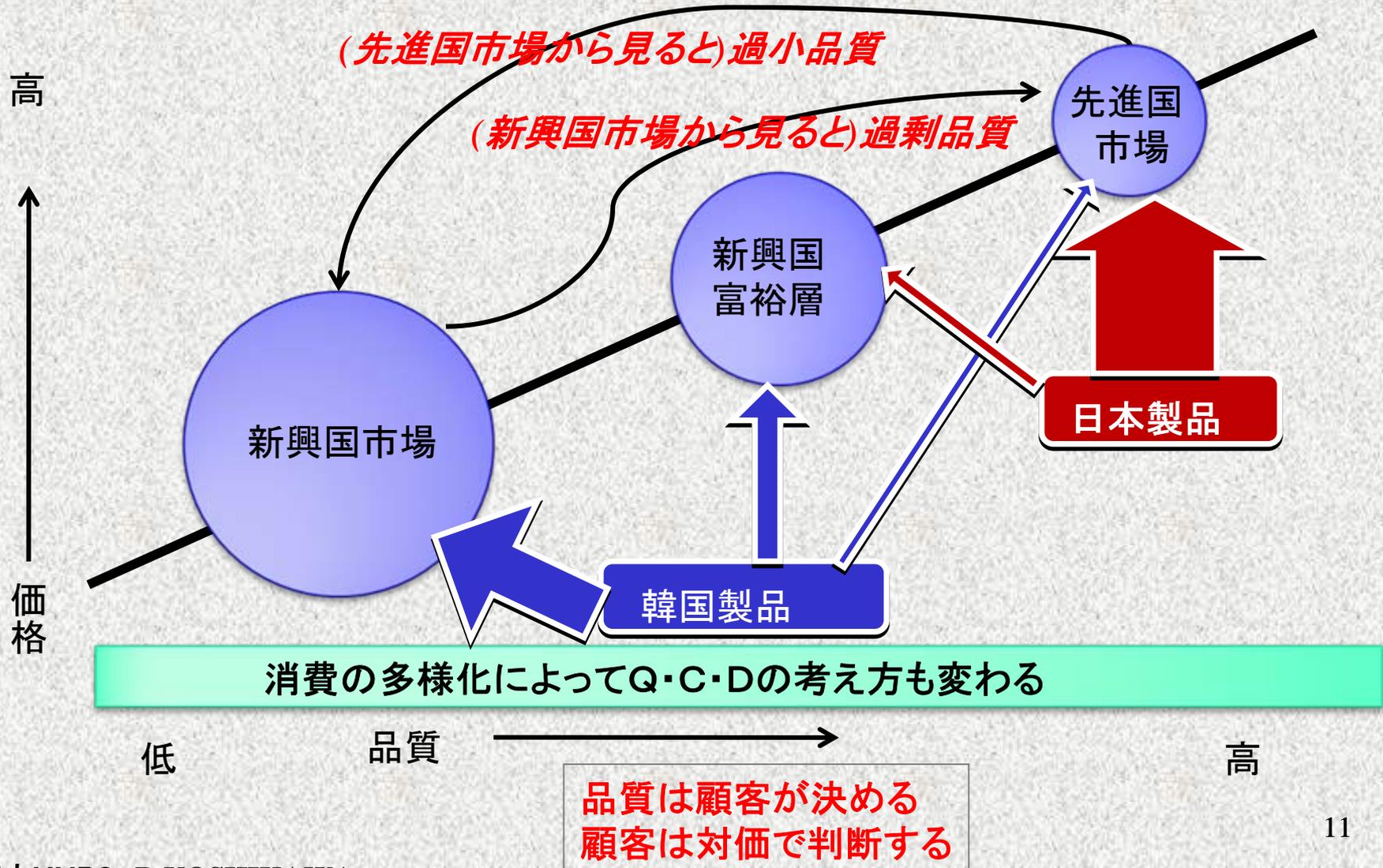
(日本で設計したものを、安い労働力を求めて海外生産しただけ)

n グローバル化 (Globalization)

市場として期待される処に工場や拠点を置いて

その国の文化に合った地域密着型ものづくりを

する



部品を分解して模倣して作るプロセスをリバースすると解釈されているが
リバースエンジニアリングは物まねではない



ものまねではなく、ものを作る過程を分析し、設計思想まで掘り下げる
ことがリバースエンジニアリング

設計思想には形と機能の両方がそろっている必要がある

したがって

1. ものの考え方を自分のものにする
2. 実物を作らないと理解ができない(設計図だけを盗んでもダメ)

日本型：フォワード開発

要求機能

機能

機能要素

機構要素

構造

全体構造

制約条件

複雑な連立方程式

日本の製品

韓国型：リバーズ開発

サムソンの別解

・要求機能と制約条件を確定すれば設計解は必ず存在する

・要求機能と制約条件が変わると設計解も変わる

機能の引き算及び機能の追加

簡単な独立一次方程式

- ・サムソングループを対象にした人材育成組織
- ・三星人材開発院(創造館、湖巖(ホアム)館)

- ・部課長クラスを対象にした集中的な語学研修
英語、日本語、中国語、フランス語、スペイン語、ドイツ語、
ヒンズー語、タミール語など(3か月、1クラス30名、24時間教育)

- ・専門技術者育成のための研修講座
デザイン、アイデア創出、マーケティングなど

- ・経営者育成教育

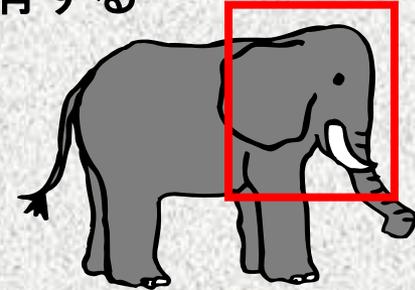
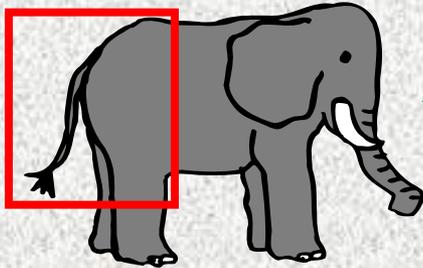
- ・地域専門家育成教育
語学を学んだ国へ、文化を学ぶために6か月から1年間研修に行く。
真に文化を理解するためには、現地で現地の人と生活する必要
がある。

人力開発院の研修施設全容



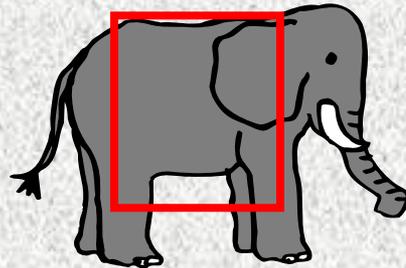
サムスン人力開発院はコンサルティングチーム、基本教育チーム、リーダーシップチーム、グローバルチーム、労使教育チーム、価値文化チーム、支援チーム、アセスメントセンター、経営革新支援センター、人力管理委員会など、7チーム／2センター／1委員会を編成、

常に全体像をもった個人像を作るように教育する
強い個をつくる、そして集団で価値を共有する



これからは周辺視野
の広さが正社員の条件

強い集団を作っている個は、
一人になっても戦える。



強い個がなければ
強い集団は作れない

地政学的製品企画が重要

サムスン

要求機能

制約条件

製品1

要求機能

制約条件

製品2

要求機能

制約条件

製品3

日本

要求機能

制約条件

製品1

要求機能

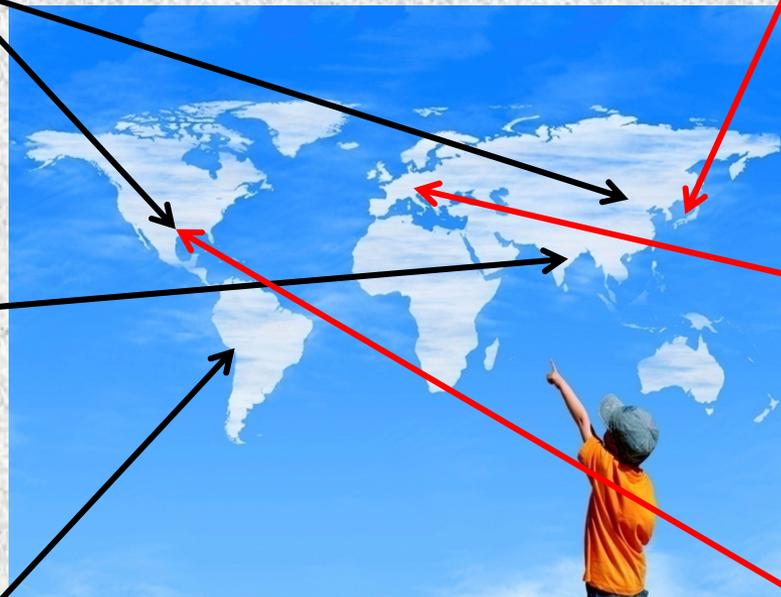
制約条件

製品1

要求機能

制約条件

製品1



・要求機能と制約条件が変わると設計解も変わる

- 国際化とグローバル化の違い
現地・現在・現人
- 危機感と危機意識の違い
いつも10年後を読む習慣
- もの作りのパラダイムの転換 アナログからデジタルへ
垂直統合型から水平分業へ 摺り合わせから組み合わせ型へ
- 「ものづくり」から「もの」と「つくり」へ
グローバルな市場がわくわくするような価値を創造 つくりは適所で
- 「上意下達」から「下意上達」へ
考える能力の育成 チャレンジ精神の育成 上司は可能な限り抽象的な表現で
- 「顧客の顧客」の要求仕様を素直に聞く
グローバルな顧客の要求は多様化
- 技術で勝ってビジネスで負けている
何に使えるかを設定しないで技術の開発

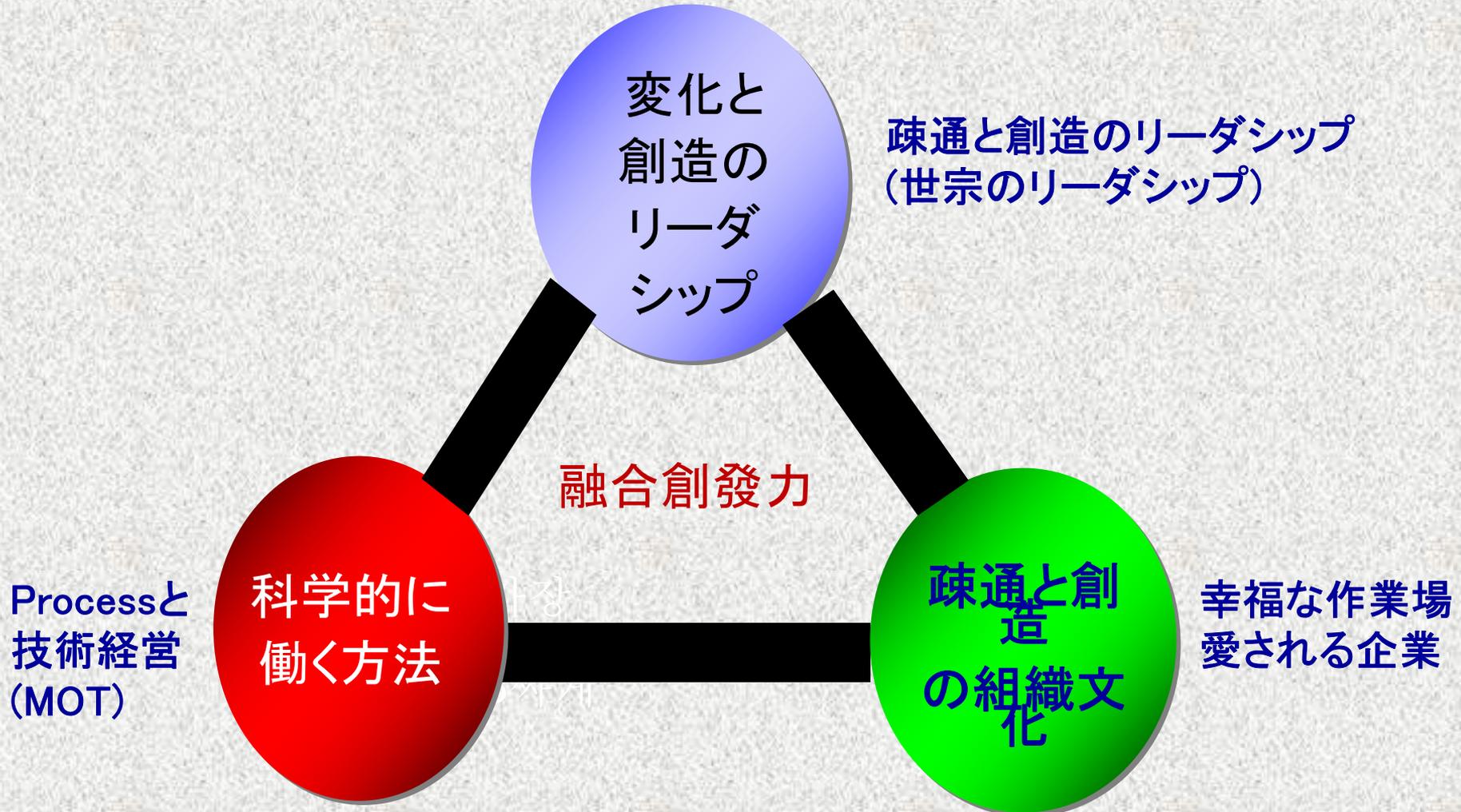
融合技術時代

創造的な革新の道（融合創發力）

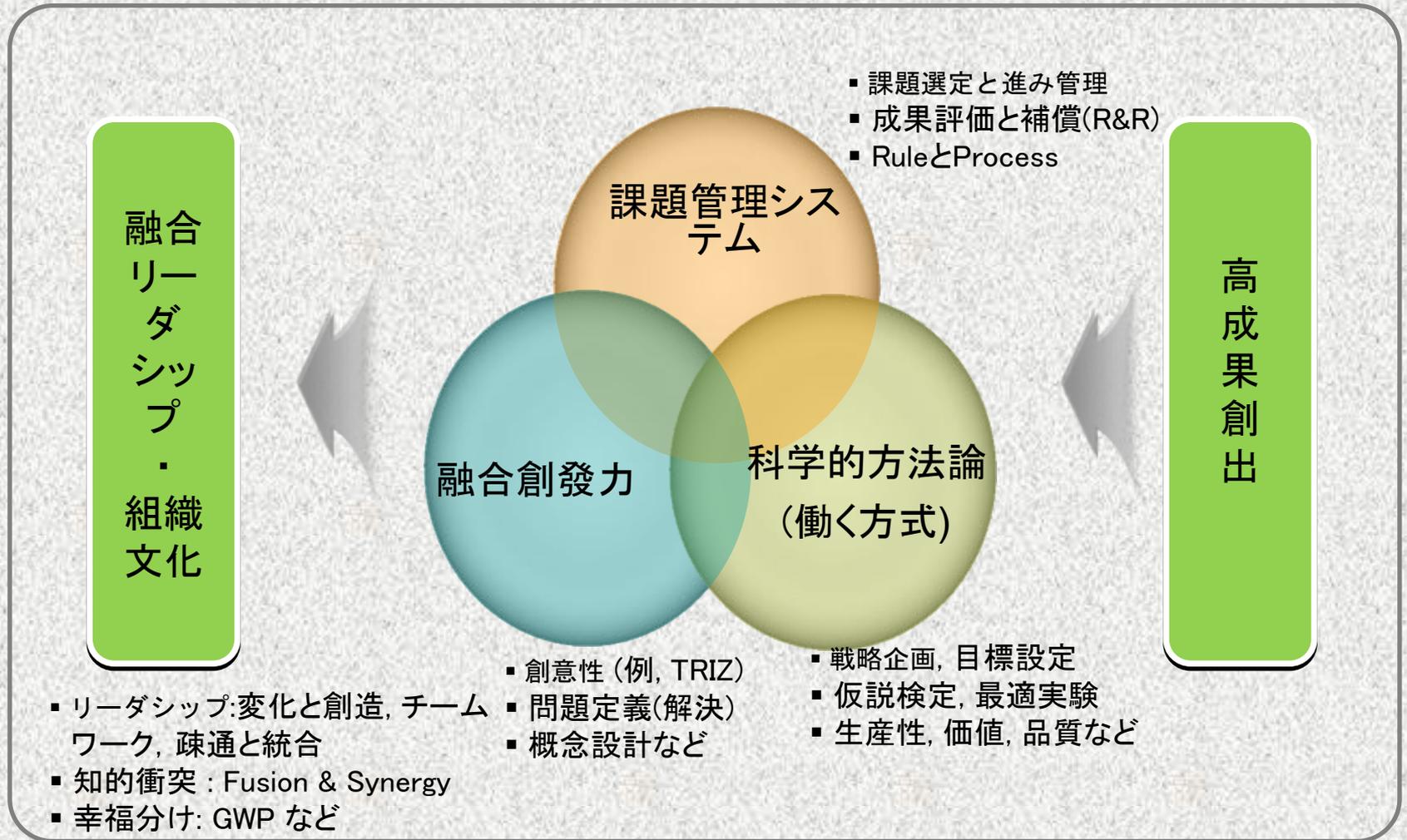
ソウル大學融合科学技術大学
院 SUN WOOK



5. 融合創發力：成功3要素



融合のリーダーシップと融合を促進する革新経営体系



品格の高い国の3つの条件

一つ、知恵がある国民

競演, 討論文化,

二つ、幸せな社会

生業を楽しむ社会, 言うと聞いてやる文化

三つ、尊敬を受ける国

自主自立の精神文化, 文明文化,
先端科学技術, 経済力と国防力, 善隣外交

ご清聴ありがとうございました



東京大学大学院経済学研究科
ものづくり経営研究センター
特任研究員吉川良三

