



「真のグローバル企業へ」とサムスン電子にエールを送る岩崎会長（写真／門間新弥）

# 現地社会に溶け込んでこそグローバル企業

株式会社ジー・ピー・アイ 代表取締役会長 岩崎哲夫氏

## 深く考察する経営陣

1993年、私が社長を務めていたアブライドマテリアルズ・ジャパン（AMJ）は、液晶パネル製造装置の合併会社を設立しました。液晶事業を通してサムスン電子のトップと初めてお会いしたのも、この頃です。

顧客として見た彼らの印象は三つです。最初は「知的好奇心の強さ」。顔を合わせるたびに質問攻めにされ、私は「宿題」を持ち帰ってばかりでした（笑）。

次に「深い考察力」。私もよく社員に「頭から煙が出るほど考えろ」と指導しますが、その言葉がまさに当てはまる。液晶のガラス基板設備を例にとりましょ

う。基板のサイズが市場での競争力を左右するので、経営陣は市場の動き、消費者のニーズの変化、他社の動向などを分析・検討し、これ以上ないほど熟考を重ねて設備増強を判断しています。

最後は「行動力」。ひとたび難しい決断を下したら、あとは全社一丸となって目標貫徹を目指します。またどんなに多忙でも、隙間の時間を有効に使うて予定をこなし、人と会う機会を設けていましたね。

## ローカルの人材を生かせ

社外取締役に就くと、尹鍾龍（ユン・ジョンヨン）副会長や李潤雨（イ・ユンウ）副会長とお会いするようになりました。彼らをはじめ、経営陣は強い自信と魅力に満ちた方々でした。97年に韓国を襲った「IMFショック」の克服のため、国を挙げての構造改革を乗り越えた方々ですから、それも当然かもしれません。

「外国人」としてサムスン電子に飛びこんで感じたのは、「グローバル企業になる」というゴールが明確な点。真のグローバル企業とは、「現地社会に受け入れられ、現地社会に貢献する」と考えているのです。

私も、米国系企業であるAMJを設立から率いた経験から、現地にとって魅力ある企業こそがグローバル企業だと信じています。国籍にこだわらず優秀な人材を採用し、責任あるポストを任せて多様な能力を生かす。AMJでは、経営陣の人種や国籍が多彩でした。取締役会では異文化に根ざしたユニークな意見が続出した日本の会議風景とは違っていました。

ス、電子もローカルの人材を積極的に獲得するようになり、ゴールに到達してほし。 「アジア人」の一人として、そう思います。

## 実は「優しい」企業

今後は、90年代後半の苦しい時代を乗り越えてきたリーダーたちが、そのDNAを次の世代に残せるかが課題です。

ただ、よく冗談で言うのですが、彼らは果敢であるがゆえに「強烈」なイメージがにじんできます。実際はパートナーとの共生に注力し、「優しい企業」の面が強い。日本では多くの企業がビジネスパートナーと位置付け、部品や資材の調達など良好な関係を築いています。社会貢献にも積極的で、他社からベンチマークされるほど努力している。その「優しさ」をさらに高め、ますます人を魅了する世界的企業へと成長を続けてほしいですね。

2000年から今春まで、サムスン電子の社外取締役を務めました。就任の要請を受けたときは、取引関係

はあったものの、サムスン電子の事情に詳しくなかったわけではありません。迷いましたが、「日米の会社事情に詳しい岩崎さんの経験を生かしてほしい」と説得され、引き受けたのです。

この6年間、私が社外取締役に務めるうちに、サム



LCD総括の李相浣（イ・サンワン）社長と（サンフランシスコで）