サムスン電子の新興国市場戦略

―地域専門家制度がもたらした競争優位性に着目して―

名古屋経済大学
経営学部
徐 誠敏
ソ ソンミン

国際ビジネス・コミュニケーション学会
第96回関東支部会
2015年4月25日(土)
於：法政大学市ヶ谷キャンパス
ボアソナード・タワー6階　0610教室

s-sungmin0703@nagoya-ku.ac.jp
http://www.ssm-gcbm.com/

目　次

1 簡単な自己紹介

2 研究背景と問題意識

3 研究目的と研究方法

4 地域専門家制度の概要

5 地域専門家制度がもたらした競争優位性

6 総括および課題

成長できる「名経」、就職につながる「名経」

Let's grow together, 「Meikei」

徐誠敏(ソソンミン)の
オリジナル・キャラクター
「ブランドリ」

お問い合わせ

徐誠敏のPCサイト

一生、知的好奇心のアウトバーンを走り続ける!

企業のグローバルな競争力と価値向上のための

徐誠敏の企業ブランド・マネジメント戦略論の研究室 & 日・韓企業のマーケティングとブランディングのコンサルティング

http://www.ssm-gcbm.com/

「CEOにとって企業ブランド・マネジメントのための良質なガイドブック」
中央大学院戦略経営研究科教授　田中　洋

「新たな企業ブランド・マネジメント戦略のあり方を解明し展望する」
中央大学商学部教授　三浦　俊彦

メニュー Menu

- ホーム
- 著書紹介
- 履歴・経歴・教育研究業績およびPR
- セミナー・トピックス・他
  - 「グローバル市場(新興国市場)に通用する韓国企業のグローバル・マーケティング＆ブランディングの事例研究室」問い合わせ
  - 「日・韓企業のグローバル・マーケティング＆ブランディング、通訳・翻訳などのサポート室」問い合わせ

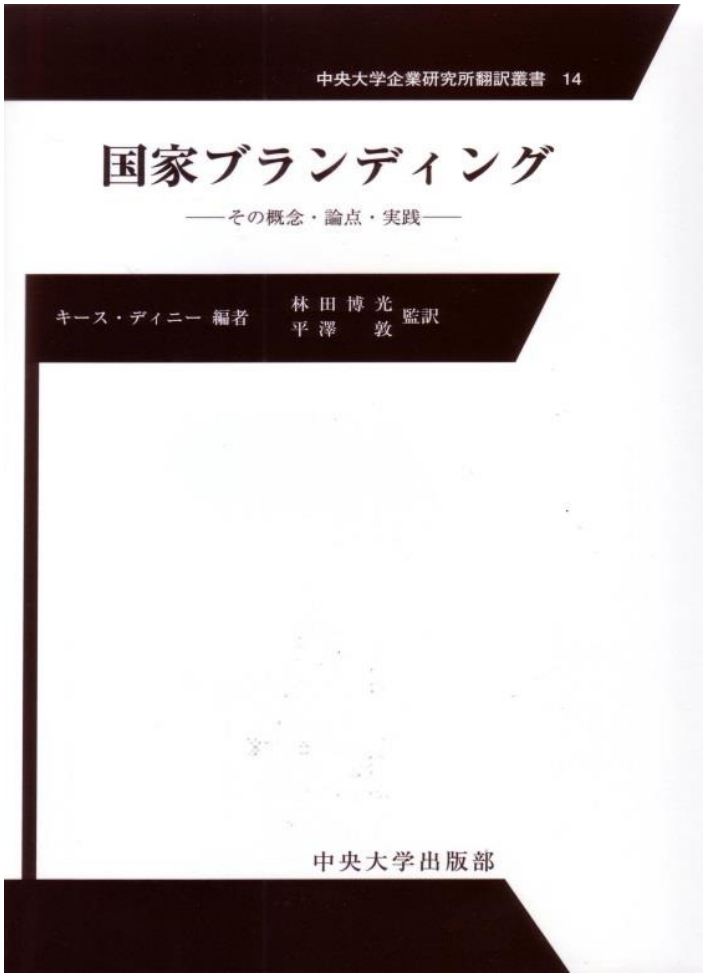
徐 誠敏(ソ ソンミン)主な著書

『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ—』(単著、創成社、2010年)

徐 誠敏(ソ ソンミン)の主な著書

『中小企業にも適用可能なインターナル・ブランディングの戦略的取組事例&
韓国企業の成功事例から読み解くグローバル・マーケティング戦略』
(単著、東洋出版[電子書籍]、2014年)

徐 誠敏(ソ ソンミン)主な著書



「第1章 国家ブランディングの妥当性と範囲、発展」『国家ブランディング―その概念・論点・実践―』(共訳、中央大学出版部、2014年)

徐 誠敏(ソ ソンミン)主な著書

「グローバル・ブランド構築の戦略的要因―サムスン電子の5つの革新期を超えて」

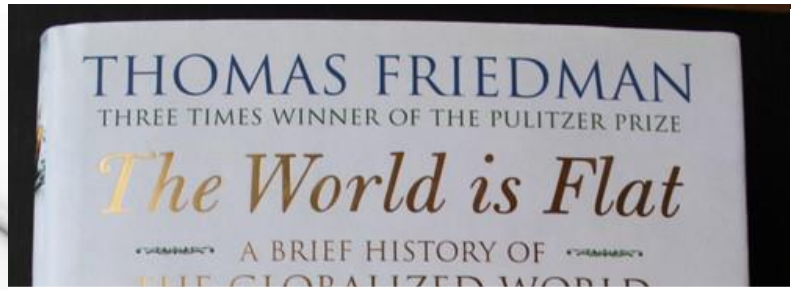
『ブランド戦略全書(Handbook of Brand Strategy)』(共著、有斐閣、2014年)

徐 誠敏(ソ ソンミン)の主な著書

『社員をホンキにさせるブランド構築法』(執筆・編集協力者、同文館出版、2015年)

2 研究背景および問題意識

フラット化する世界

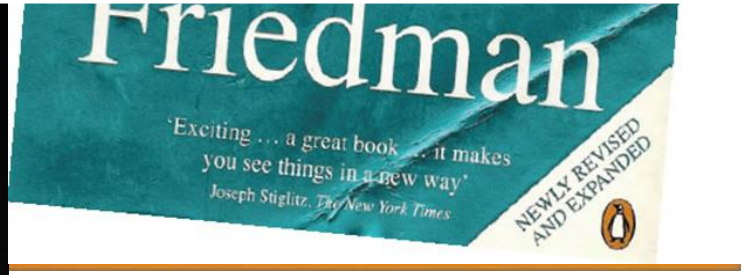


「国境はなくなり、世界はフラット化し、

人々は場所の制約を受けることはなく

仕事や機会を見つけることができる」

「フラット化は、主にテクノロジーによって進む」



世界は本当にフラット化しているのか!?

FTA(Free Trade Agreement：自由貿易協定)と

EPA(Economic Partnership Agreement：経済連携協定)と

いった貿易協定や新たな情報通信や輸送の技術を活用すれば、

二国間や複数国の間で生じうる隔たり(違い)を

多少縮めることができる。

しかし、リーマンショック以降

2008年リーマンショック以降広がりつつある

保護主義・分離主義・民族主義(部族主義)などにより、

グローバリゼーションの新たな局面を迎えている。

すなわち、多国籍企業またはグローバル企業がグローバルに

事業を展開するにあたって、文化的・行政的・政治的・地理的・

経済的な隔たりは依然として存在しているといえる。

問題意識

2008年の世界的な金融危機以降、「世界市場の均一化」や「フラット化する世界」という方向性や考え方に大きな疑問が投げかけられている。これは、

「急激に成長する新興国市場に、先進国市場と同質の均質化された市場やビジネス環境は存在していない」という考え方が根底にある。

その裏付けとして、「違い」に対する深い理解がいかに重要であるか、

それを証明してくれる事例が近年増え続けている。

問題意識

世界はフラット化していない。

とりわけ、近年急成長を続ける新興国市場には、依然として文化的・行政的・

政治的・制度的・地理的・経済的な隔たりが存在している。

多文化主義と多言語主義の時代において、グローバルに事業展開を行う

企業は新興国市場の開拓と拡大を実現するためには、

英語モノリンガリズムだけでは対応しきれない。

3 研究目的および研究方法

研究目的

本研究では、サムスン電子のグローバル化の最も重要な取り組みとして「地域専門家制度」に関するより深い考察を通して、新興国市場においていかに競争優位性を獲得し、存在感を増すことができたのかを、グローバルな視点に立った「マーケティング」や「ビジネス・コミュニケーション」の視点から明らかにすると同時に、この制度の普遍的な適用可能性についても明らかにすることを目指す。

研究方法

地域専門家出身の社員インタビュー調査

研究方法

サムスン電子の内部資料の収集・分析

4 地域専門家制度の概要

地域専門家制度とは

海外地域専門家制度

サムスンは「世界化のための現地化」戦略の一つとして海外地域専門家制度を実施している。これは21世紀の国際的な感覚を持つグローバル経営者を養成するための制度で、慣習や文化的な差異を越え、その国の人々のように考え行動できる、完全に現地化されたサムスンマンを育成する制度である。派遣先で自由に活動し、現地人と生活しながら、語学研修と体験研修を通して現地社会全般について色々と経験を積む。

地域専門家制度

国内人材を1～2年間海外に派遣して現地の産業、経済、環境、文化等を習得させるサムスンの代表的な人材育成制度

地域専門家になる過程

社内公募で対象者を選定

12週間集中語学教育

1～2年間地域専門家へ派遣

駐在員、海外法人長等
グローバル人材として役割遂行

SAMSUNG

地域専門家の役割

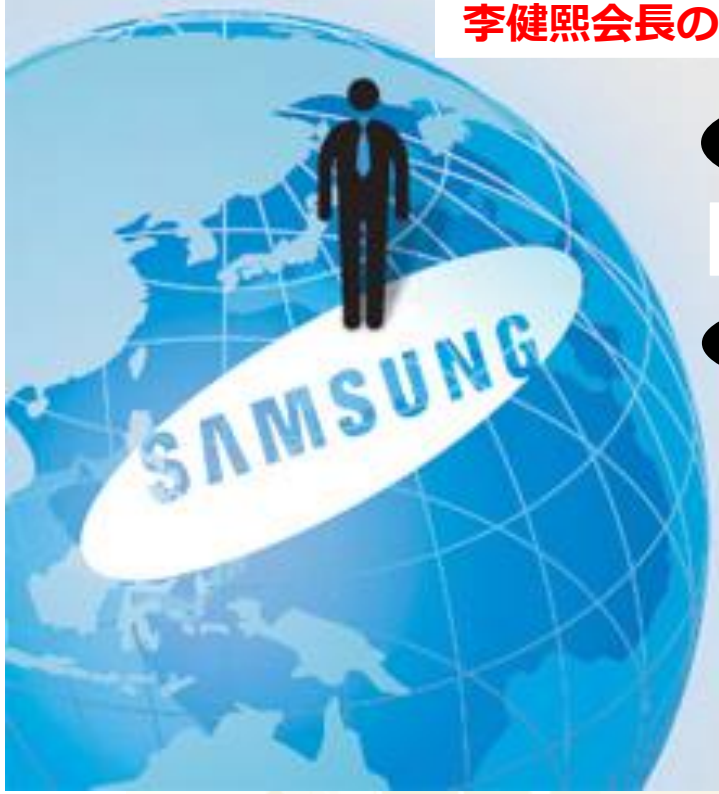
現地言語と
文化習得

現地人との
交流活動

グローバル
ネットワーク構築

地域専門家として派遣後、会社の関連業務は絶対しないのが特徴

地域専門家制度の歩み



1990年

数字から見るサムスンの地域専門家

李健熙会長の指示により、1990年に始まった

5000人

2014年3月現在 地域専門家 累積総人数

約950億円

24年間地域専門家プログラムに
投じた費用(推定、給与除外)

80カ国

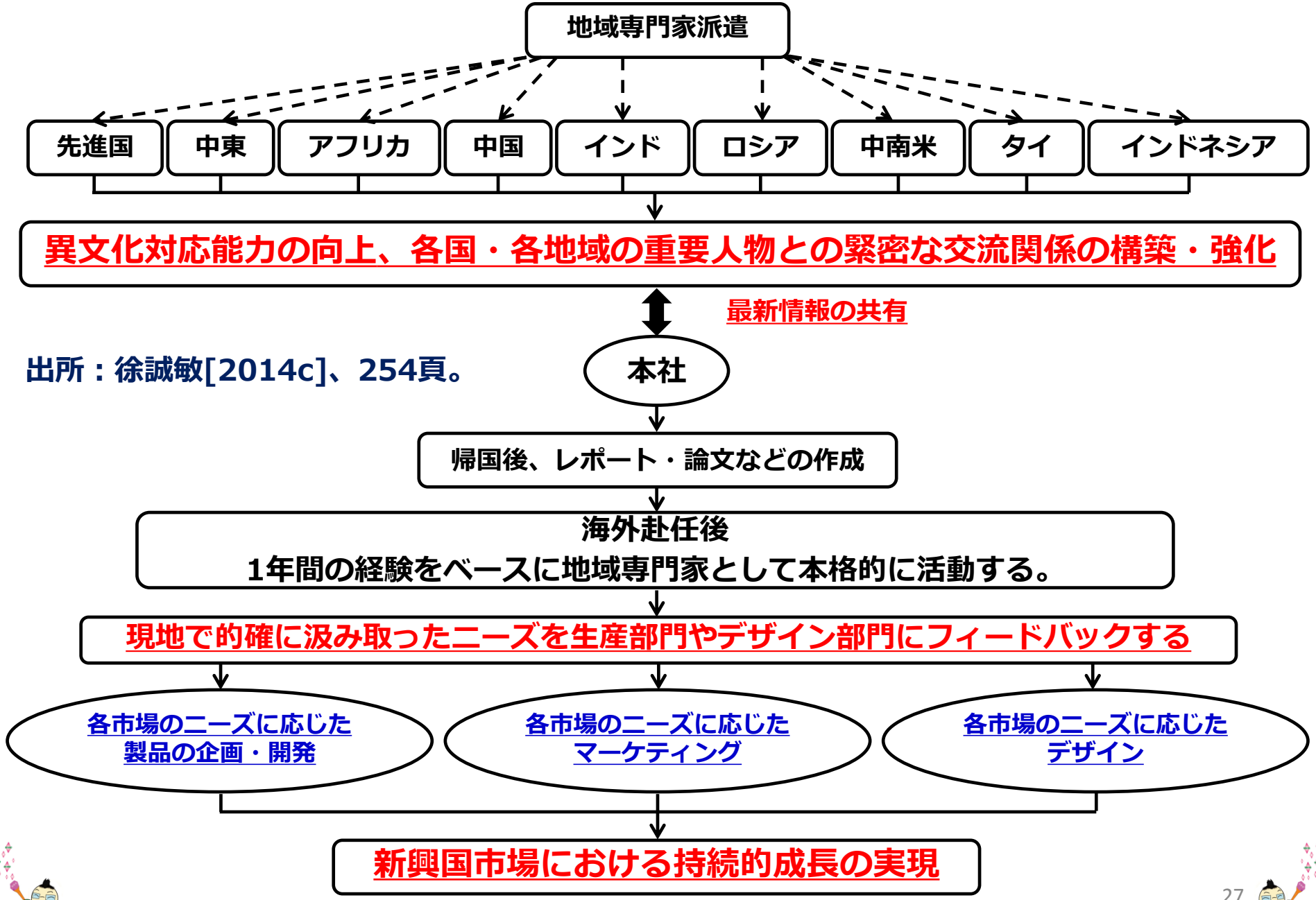
24年間 地域専門家を派遣した国数

SAMSUNG

「マクロ環境の調査・分析をせずに市場参入を試みるのは、
目が見えないのに市場に参入しようとするものだ」

5 地域専門家制度がもたらした競争優位性

「地域専門家制度」がもたらした競争優位性



出所：徐誠敏[2014c]、254頁。

6 総括および課題

地域専門家制度がもたらした競争優位性

地域専門家制度がもたらす競争優位性

①現地化圧力(Localization Pressure)を最小限に抑えることができた。

それと同時に、市場の特性が似通ったいくつかの国をクラスター化し、規模の経済を実現するための優先順位を決めて攻略することができた。

②潜在的なニーズを掘り下げ、現地の人の琴線に触れる商品をつくることができた。

③膨大な量のデータから、戦略的な情報を生み出すことができた。

④情報収集のためのQCRのレベルを高めることができた。

⑤正真正銘のグローバル・ビジネス・コミュニケーション・リーダーを育てることができた。

今後の課題

新興国市場におけるグローバル企業の
ビジネス・コミュニケーション戦略

サムスン電子の地域専門家出身の駐在員を対象にした

定量調査・定性調査を通して、グローバルマインドセットの

3つの構成要素がどのように形成されてきたのかを

明らかにしたい。

発表の様子

発表の様子

発表の様子

サムスン電子の新興国市場戦略
徐誠敏(ソソンミン)の
オリジナル・キャラクター
「ブランドリ」
名古屋経済大学経営学部 徐誠敏(ソソンミン)

発表の様子

発表の様子

名古屋経済大学経営学部　徐誠敏(ソソンミン)

発表の様子

サムスン電子のアジア新興国市場戦略
国レベルでのCAGEの枠組み
Cross-border differencesの4つの側面
構成要素
1文化的な隔たり
異なる言語、異なる民族性、社会的ネットワークと信頼の欠如、異なる宗教、異なる価値観、異なる社会規範と気質など
2制度的な隔たり
共通の通貨あるいは政治的同盟がない、政治的な対立関係、法的・制度的・政治的な規制、未整備な社会制度など
3地理的な隔たり
物理的な隔たり、国境を接していない、時差、気候の違い、国の大きさ、交通網・通信網が脆弱であることなど
4経済的な隔たり
貧富の差(所得水準の差)、天然資源・資金的・人的資源・社会的インフラ・情報・知識を得る費用や質の違いなど
出所：望月訳[2009]、73ページをもとに加筆。
名古屋経済大学経営学部 徐誠敏(ソソンミン)

発表の様子

発表の様子

発表の様子

積極果敢
SAMSUNG
HYUNDAI
LG
Life's Good
スピード
危機により強い力を発揮する韓国式経営
ダイナミズム
大胆
타이거 매니지먼트
TIGER MANAGEMENT
41

発表の様子

社内公募で対象者を選定
SAMSUNG

サムスン電子のアジア新興国市場戦略
地域専門家制度の歩み
1990年
数字から見るサムスンの地域専門家
李健熙会長の指示により、1990年に始まった
5000人
2014年3月現在 地域専門家 累積総人数
約950億円
24年間地域専門家プログラムに
投じた費用(推定、給与除外)
80カ国
SAMSUNG

参考文献

石田賢(2013)『サムスン式国際戦略―サムスン躍進の原動力―』文真堂。

一条和生[2012]「正真正銘のグローバル・リーダーを育てる 企業変革なくしてグローバル化はありえない」『Diamond Harvard Business Review』第37巻第10号、44-55頁)。

市井茂樹・服部奨[2014]「新たなライバルは新興国企業」『Diamond Harvard Business Review』第39巻第2号、38-42頁。

太田正孝(1994)「企業戦略としての異文化ビジネス・コミュニケーション―ビジネス・コミュニケーション研究の新たな視点―」『早稲田商学』第359号3月、35-67頁。

Ohmae, K.[2001], The Invisible Continent, Harper Paperbacks.(吉良直人訳[2001]『新・資本論―見えない経済大陸へ挑む』東洋経済新報社)。

Khanna, T, Jaeyong, S, and Kyungmook, L.[2011], “The Globe : The Paradox of Samsung’s Rise,” *Harvard Business Review*, Vol..89 No. 7/8, pp.142-147.(編集部訳[2012]「閉じた組織を一変させた サムスンに見るグローバル化への軌跡」『Diamond Harvard Business Review』第37巻第10号、56-67頁)。

参考文献

亀田尚己・佐藤研一(2014)『グローバルビジネスコミュニケーション研究』文真堂。

Guillén, M.F. and E. García-Canal[2012] “Execution as Strategy,” *Harvard Business Review*, Vol.90 No.10, pp. 103-107.(倉田幸信訳[2014]「リスクを恐れずに市場を拡大する新興国のグローバル企業に学べ」『Harvard business review』第39巻第2号、54-62頁)。

Ghemawat, P.[2007], *Redefining Global Strategy : Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press(望月衛訳(2009)『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋)。

Ghemawat, P.[2007], “Managing Differences : The Central Challenge of Global Strategy,” *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 3, March, pp.58-68.(パンカジュ・ゲマワット訳[2007]「トリプルAのグローバル戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』7月号、129頁)。

全龍昱・韓正和著、康子宅訳(1997)『韓国・三星グループの成長戦略』日本経済新聞社。

参考文献

徐誠敏[2010]『企業ブランド・マネジメント戦略―CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ―』創成社。

徐誠敏[2014a]『中小企業にも適用可能なインターナルブランディングの戦略的取組事例＆韓国企業の成功事例から学ぶグローバルマーケティング戦略』東洋出版(電子書籍)。

徐誠敏[2014b]「第1章 国家ブランディングの妥当性と範囲,発展」林田博光, 平澤敦 監訳『国家ブランディングーその概念・論点・実践ー』中央大学出版部。

徐誠敏[2014c]「グローバル・ブランド構築の戦略的要因―サムスン電子の5つの革新期を超えて―」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣。

徐誠敏[2015]「チームで取り組むブランディング」一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会著『社員をホンキにさせるブランド構築法』同文舘出版。

日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編(2005)『サムスン研究』日経BP社。a

参考文献

Javidan, M, Teagarden, M, and Bowen, D.2010, "Making it overseas", *Harvard Business Review*, Vol.88, No4, pp.109-113.(編集部訳[2011]「世界で通用する人材の条件」『Diamond Harvard Business Review』第36巻第3号、94-103頁。

畑村洋太郎・吉川良三(2009)『危機の経営―サムスンを世界一企業に変えた3つのイノベーション―』講談社。

Ghoshal, S. and Westney, D.E.[1993], *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press.

Javidan, M. and J. L. Walker [2013], *Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders*, Beavers Pond Pr.

European Commission[2006] Report on language management strategies and best practice in European SMEs : the PIMLICO project.
http://ec.europa.eu/languages/policy/strategic-framework/documents/pimlico-full-report_en.pdf

参考文献

Levitt, T.[1983], 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, Vol.61 May-June, pp.92-102.(土岐坤訳「地球市場は同質化に向かう」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第8巻第5号、9月)。