
論文

地域専門家制度から見たサムスン電子の 「グローバル・マインドセット」の構築戦略 —— 複眼的・多角的な視点による考察を中心に ——

ソ ソンミン
徐 誠敏*

イ ミスン
李 美善**

The Strategy of Developing a Global Mindset of Samsung Electronics as seen from the Regional Specialist Program —— Focusing on the Diversified Perspectives ——

Seo, Sung Min

Lee, Miseon

目次

1 はじめに

1-1 研究背景と問題意識

1-2 研究目的と研究方法

1-3 地域専門家制度の概要および変遷過程

2 戦略的マーケティング（グローバル・マーケティング）の視点からの考察

3 組織的知識創造マネジメントの視点からの考察

4 異文化コミュニケーション戦略の視点からの考察

5 グローバル人材育成戦略の視点からの考察

5-1 グローバル人材づくりがもたらす持続的な成長

5-2 グローバル・マインドセット・フレームワークの概念

5-3 グローバル・マインドセット・フレームワークの地域専門家制度事例への適用

6 おわりに

6-1 総括

6-2 今後の研究課題

キーワード

地域専門家制度（イマージング地域専門家）、
グローバル・マーケティング、組織的知識創造、
異文化コミュニケーション、グローバル・マイン
ドセット（グローバル人材づくり）

1 はじめに

1-1 研究背景と問題意識

世界のどこでも活躍できる人材の育成は、日本企業のグローバル経営における喫緊の課題となっている（李 [2012]）。すなわち、グローバルな事

* 名古屋経済大学経営学部准教授

** 名古屋経済大学経営学部准教授

業展開を進めている日本企業は、世界各国・各地域間の異文化の交流の輪を広げるとともに、さまざまな形で現地の人々との意見・情報・感情交換を積極的かつ主体的に行い、人の心を動かすことが求められている（徐 [2012, 2014b]）。それと同時に、それぞれの社会・市場の課題を解決できるグローバル人材の確保・育成に全社を挙げて取り組んでいくことがグローバル事業展開における最重要課題の一つであるといえる。

とりわけ、近年の目覚ましい経済発展と内需拡大が大いに期待される新興国市場（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ、ベトナム、メキシコ、中近東など）で活躍できるグローバル人材の育成が、日本企業にとって不可欠かつ急務の課題であるといえる。そのうえ、先進国市場に比べて新興国市場の環境は我々の想像を絶するものがある。すなわち、その環境は、日本をはじめとする欧米先進国の言語・文化・価値観・経済状況・制度などとはまったく異なっている。それゆえ、先進国企業が新興国市場へ進出する際に、必ず直面する各国・各地域独自の文化的・政治的・制度的・地理的・経済的な差異（表1参照）から生じうる「海外地域市場の差異や特殊性（Cross-border differences）＝現地化圧力（Localization Pressure）」に、柔軟かつ迅速に対応できるような企業経営の現地化能力を高めていかない限り、持続的な成長は望めない（金・韓 [1997], Ghemawat [2007a, 2007b, 2011], 佐久間 [1993], 徐 [2014b]）。

1990年代のバブル崩壊後の長引く経済低迷の中で、持続的な成長を果たしている日本のグローバル企業の共通点は、各々の国・地域の顧客が本

当に求めている潜在的なニーズを探り当てて、それを具体的な製品・サービスの形にして提供し続けていることである（島田 [1999], （徐 [2012, 2014b]）。それと同時に、異文化を深く理解することまでを含めた戦略的マーケティング（吉川 [2011]）から現地の最新トレンドまでを、現地人と同じ感覚もしくはそれ以上の現地の情報感知能力と対応能力で吸収すると同時に、現地の生活に溶け込みながら業務が遂行できるような人材づくりもその共通点の一つであるといえる。

このような人材を中長期的かつ戦略的に育成し、新興国市場の開拓と拡大を実現している企業がサムスン電子¹である。最近、財政・経営面でいくつかの重大な課題を抱えている同社は、1990年代から新たな国際化戦略の一環として、「地域専門家制度」を実施している。これは、未開拓の海外市場を実体験させる1年または2年間の自由放任型研修制度である（李 [2014a], シン [2007], 申 [2010], 徐 [2014b], Ghemawat [2007]）。

同社の制度を通してそれぞれの国・地域に派遣される社員は、激変する現地市場の環境変化に柔軟かつ迅速に対応できる次のような「グローバル・マインドセット」²の資質と能力を身につけている。ここでいう「グローバル・マインドセット」とは、世界のどこでも通用する、活躍できると同時に、さまざまな文化や感情が交錯するグローバルな市場環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるグローバル人材が兼ね備えるべき資質と能力の組み合わせを指す。それらは、①各々の国・地域の業界の動向、顧客の行動パターン、文化的・政治的・地理的・経済的な違いなどに対する深い理解力・共感力・分析力の向上、②急激な変

表1 各国・各地域間に存在する4つの差異・特殊性（現地化圧力）

Cross-border differences の4つの側面	構成要素
1. 文化的差異 Cultural Difference	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. 制度的差異 Administrative Difference	共通の通貨あるいは政治的同盟の欠如、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. 地理的差異 Geographical Difference	物理的な隔たり、国境を接していないこと、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. 経済的差異 Economic Difference	貧富の差（所得水準の差）、天然資源・資金・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：Ghemawat [2007], 望月訳 [2009], 73頁をもとに筆者ら加筆。

化への対応能力（柔軟性を伴った複数のシナリオをつなぎ合わせていく能力の向上）、③各々の国・地域独自の文化、歴史、地理、政治・経済システムへの関心度の向上、④異文化体験などの多様性の尊重、⑤不確実な環境を歓迎し、そのなかで生き抜く能力の向上、⑥現地の人々との密な人的ネットワーク構築能力の向上、⑦コミュニケーション能力の向上、である。

1-2 研究目的と研究方法

したがって、本稿では、上記の問題意識を踏まえ、グローバルな視点に立った「戦略的マーケティング（グローバル・マーケティング）」、「組織的知識創造マネジメントの視点」、「異文化コミュニケーション戦略」のみならず、Javidan・Teagarden・Bowen〔2010〕と Javidan・Walker〔2013〕が提唱する「グローバル人材育成戦略（主にグローバル・マインドセット）」の視点から、サムスンの「地域専門家制度」がもたらした競争優位性を再考察することで、その制度を通して育成された人材が世界のどこでも通用する「グ

ローバル・マインドセット」を兼ね備えていることを明らかにしたい。

本稿の研究方法として、サムスン電子の「地域専門家制度」がもたらした競争優位性に関する既存の先行研究のレビューおよび同社の社内資料の分析を行う。それらを通して、上記の目的を明らかにしたい。

1-3 地域専門家制度の概要および変遷過程

サムスン電子が「世界化のための現地化」戦略の一環として行っている地域専門家制度の概要および変遷過程は、表2・表3のように示すことができる。

本稿では、主に新興国市場で活躍する地域専門家に焦点を当てている。それゆえ、本稿では、彼らをイマージング地域専門家⁴と呼ぶこととする。

2 戦略的マーケティング（グローバル・マーケティング）の視点からの考察

サムスン電子は、グローバル化という大きなうねりにいち早く気づき、同時に超一流企業を目指

表2 地域専門家制度の概要

項 目	内 容
定 義	21世紀の国際的な感覚を持つグローバル・リーダーを養成するための制度で、国内人材を海外に派遣して現地の産業、経済、環境、文化、制度等を習得させるサムスンの代表的なグローバル人材育成制度
派遣期間	1年～2年
対 象	入社3年～幹部クラス
プロセス	①社内公募で対象者を選定→②12週間集中語学教育→③1～2年間地域専門家へ派遣→④駐在員、海外法人長などグローバル人材として役割遂行
役 割	①現地言語と文化習得、②現地人との交流活動、③グローバル・ネットワーク構築、地域専門家として派遣後、家探しから日々の生活、語学学習、人脈づくりなどは一切会社を頼らず自力で行い、会社の関連業務は絶対しないのが特徴
リスク	人材の流出と機会コストの増大 ³

出所：サムスン電子のHPおよび各文献より筆者ら作成。

表3 地域専門家活動内容の変遷

	導入期	成長期
対象者の職位	30歳前後の課長補佐クラス以下	経営幹部クラス
活動内容	単なる地域研究と調査	異なる地域の言語・文化・経済・産業全般に関する経験および知識習得
派遣先の国	日・欧・米などの先進国市場	BRICsなどの新興国市場
滞在期間	1年間	1年半～2年間
男女割合	男性8～9割、女性1～2割	男性6～7割、女性3～4割

出所：サムスン電子のHPおよび各文献より筆者ら作成。

し、1990年代後半から国内市場のみならず、海外市場の潜在的なニーズを掘り下げるために、グローバルな視点に立ったマーケティングを、全社を挙げて積極的かつ果敢に取り組んでいる（李 [2014a]、徐 [2010, 2012, 2014b]）。⁵ここでは、このような取り組みを「戦略的マーケティング」と呼ぶこととする。

また、サムスン電子は上記の戦略を実現するために、1990年代後半から「グローバル・マーケティング」をはじめ、「カメレオン型現地化戦略」⁶などを行っている（徐 [2012, 2014b]）。前者の代表的な例としては、新興国市場においても規模の経済を生み出すために、先進国市場と同じプレミアム製品である「ギャラクシー・シリーズ」を投入したことと積極的かつ大規模な広告宣伝活動などが挙げられる。後者の代表的な例としては、現地に溶け込んだ文化マーケティングとスポーツ・マーケティングをはじめ、表4に示されている地域密着型製品・サービスづくりなどが挙げられる。とりわけ、後者の戦略は、新興国市場の開拓と拡大を促している。その結果、それぞれの国・地域に根ざしたブランドとして愛され深く信頼されていく（徐 [2014b]）。すなわち、その国や地域の顧客・消費者の潜在的なニーズを見つけ、徹底的に現地の志向に合わせた製品開発を促

すことで、本当の地域密着型ブランドをつくと同時に、それらを確実に収益に結びつけている。このような戦略的取り組みの最も大きな原動力の一つが、同社の地域専門家制度なのである（李 [2015]、片山 [2011]、徐 [2012, 2014b]）。

ここで注目すべき点は、同社の強いグローバル・マーケティング戦略が単なる地域密着型のものづくりにとどまらず、中国やインド市場といった巨大な市場と経済的な特性・社会文化的特性と類似した新興国市場に汎用的に対応できる製品を発売することで、確実に高収益を生み出していることである（図1参照）。したがって、同社のこのような取り組みは、新興国市場におけるボリューム・ゾーン（volume zone）⁷を攻略するうえで、最も重要なグローバル・マーケティング戦略の一つであるといえよう（徐 [2014b]）。

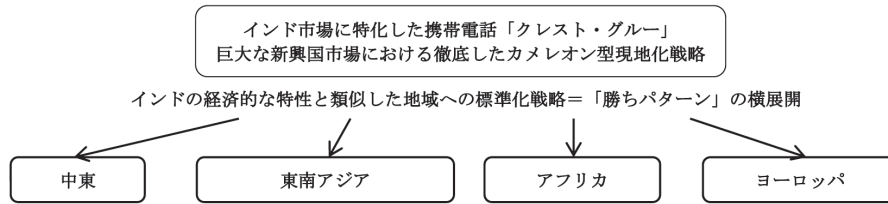
さらに、同社は、地域専門家制度関連の成功物語を時代の要請に合わせてグローバルに発信している。すなわち、同社のポータルサイトやブログだけでなく、Facebook、Twitter、Line、You TubeなどといったSNS（Social Networking Service）を有効かつ最大限活用することで、海外のさまざまな「ステークホルダー」⁸に地域専門家制度がもたらす競争優位性をわかりやすく伝えている。その代表的な事例として、地域専門家制度を描いた

表4 新興国市場におけるサムスン電子のカメレオン型現地化戦略の成功事例

製品名	地 域	特 徴
TV	ヨーロッパ	デザイン重視のTV、本体とスタンドの一体型デザイン
	西南アジア	友達・家族と共に映画・音楽が共有できる機能
	インド	テレビ視聴者がよく見る番組を簡単に操作できるイージービュー機能
	中南米	サッカー・モード搭載、サッカー競技時の中継放送に最適化された画質と音質の提供
	中 東	5つの地域でのアラビア語認識機能の拡大
	アフリカ	電圧が不安定でも画面の揺れを防止、無料衛星TV機能搭載
	中 国	幸運・福を象徴する赤色の採用、8をモチーフにしたスタンドの採用
冷蔵庫	ヨーロッパ	ヨーロッパ式の厨房用家具の高さとの一致、冷凍室の引き出しとシンク（流し台）のラインとの一致
	西南アジア	暑くてじめじめとした気候に対応した自動製氷機の搭載
	中南米	大家族とのパーティーを楽しむ文化に着目し、果物・野菜の大量保管機能
	インド	盗難防止用の鍵付きの機能
洗濯機	西南アジア	フタに洗濯板を適用し手洗いが容易、移動式の車輪装着
	インド	頻繁に起きる停電に対応して動作が止まる前の状態を記憶する機能 伝統衣装のサリーを傷めないようにする特殊機能
携帯電話	インド	電力事情を考慮して本体裏面に太陽光パネルの設置

出所：徐 [2014b]、250頁をもとに筆者ら作成。

図1 新興国市場におけるサムスン電子の強いグローバル・マーケティング戦略



出所：徐 [2014b], 251 頁をもとに筆者ら作成。

ウェブドラマ「最高の未来」が挙げられる。同社は、そのドラマを専用のポータルサイトや YouTube などに公開し、地域専門家制度の概念や彼らの活動内容を楽しく、わかりやすく伝えている。このような取り組みは、まさにグローバルな視点に立った戦略的ソーシャル・マーケティングであるといえる。

3 組織的知識創造マネジメントの視点からの考察

今日のような激変するグローバル市場環境の中で、企業が持続的な成長を実現し国際競争力を強化するために必要不可欠な要素の一つとなるのが、「組織的知識創造」⁹である。しかし、世界で注目されている新興国市場においては、知識といえるようなものを生み出すことはそう簡単なことではない。なぜならば、新興国市場にはさまざまな不確実性が伴っており、「知識体系」¹⁰がまだ整っていない状況であるからだ。

それゆえ、新興国に派遣されるイマージング地域専門家の場合、「知識体系」の未整備という大きな制約条件を克服するために、我々の想像を遥かに超えるような現地の異文化といった圧力を肌で感じつつ、現地の情報収集・探知能力を高めている。また、彼らは自分で考えながら、それぞれの社会・市場の課題を解決するために、自ら積極的に行動し、現地の人々との意見・情報・感情交換も行っている。さらに、彼らは現地でさまざまな場面で接する人々との人的ネットワークづくり（李 [2013], 徐 [2012]）や、まだ知られていない現地のリアルな情報をゼロベースから収集すると同時に、それを本社に発信し、リアルタイムで全社に共有することで、競合他社に対する参入障壁の構築・強化に大いに貢献している。すなわち、このような取り組みにより、サムスン電子

は、「データ→情報→知識→知恵→英知」¹¹という戦略的情報（新たな知識）を創造すると同時に、競合他社が簡単に模倣できないような自社独自の製品・サービスづくりを促すための一連のプロセスの好循環を生むことになる（図2参照）。実際、彼らが本社に報告した内容は、現地の最新情報として、地域密着型製品をつくるためのマーケティング情報となる重要なデータとして、すでに世界700都市にわたり体系的にデータベース化されている（石田 [2013], 徐 [2012, 2014b]）。

サムスン電子の地域専門家制度は、野中・竹内 [1996] が提唱する「組織的知識創造」の在り方そのものであり、組織の最も基本的で普遍的な要素である「人間知」（野中 [1990]）を生み出している戦略的取り組みなのである。また、同社はその取り組みを通して、新興国市場のそれぞれの課題を解決するために、個人レベルから得られた知識（個人知＝一般情報・ノウハウ）を組織全体にとって戦略的に重要な知識（組織知＝問題解決情報・戦略的情報）に転換させることで（佐久間 [1993], 野中 [1990], 野中・竹内 [1996]）、新たな知識を創造している。その結果、新興国市場の開拓と拡大を促している。すなわち、地域専門家個人の自発的な行動と全社レベルでのダイナミックな相互作用の成果として、同社は競合他社からの模倣困難性の高い同社ならではの「コア・コンピタンス」¹²（戦略的情報および新たな知識創造など）を構築・強化することができたといえる¹³（図2参照）。さらにいえば、同社はこのような戦略的取り組みを通して、戦力の大きさ（企業規模）で競争相手を圧倒する消耗戦ではなく、イマージング地域専門家一人ひとりが「知的機動力」を発揮することで（野中・勝見 [2015]）、新興国における市場支配力をいっそう高めている。

さらに、図3で示されているように、イマージ

地域専門家制度から見たサムスン電子の「グローバル・マインドセット」の構築戦略

図2 イマージング地域専門家がもたらす組織的知識創造の5つのプロセスの好循環

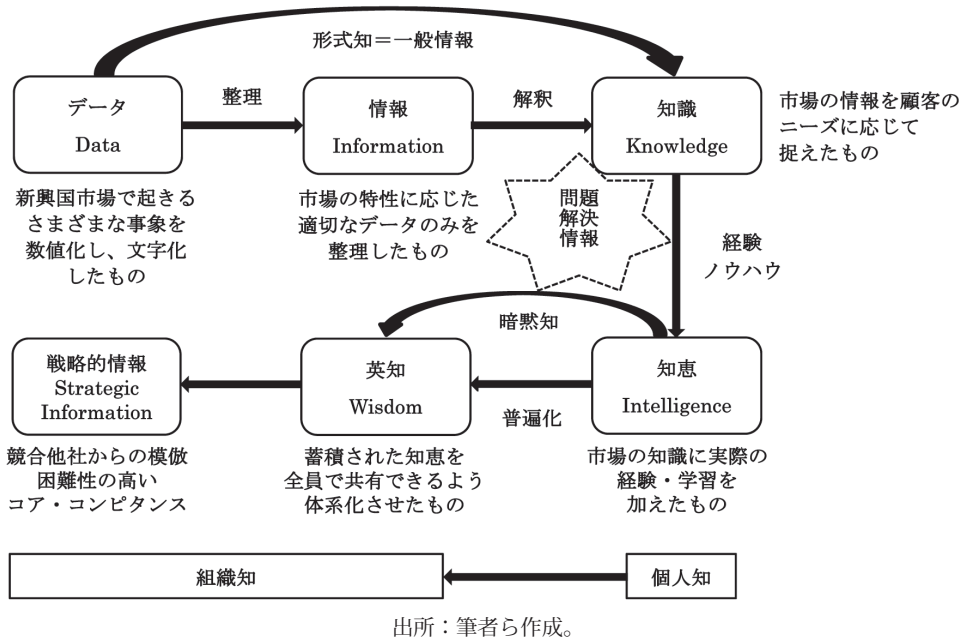
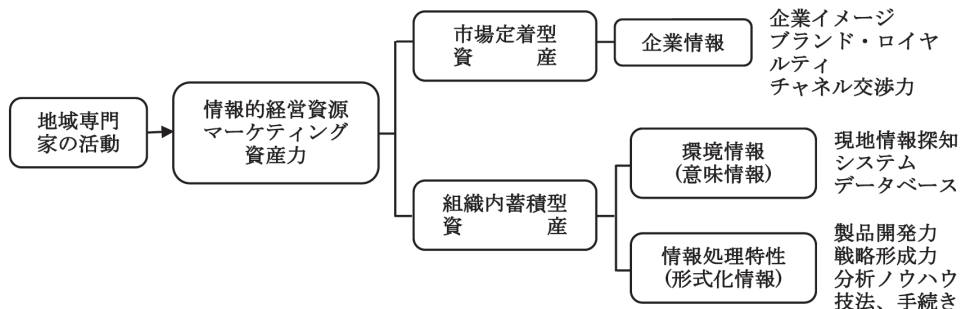


図3 イマージング地域専門家の活動がもたらす情動的経営資源としてのマーケティング資産



ング地域専門家のあらゆる活動は、競合他社にとって模倣困難性の高い戦略的情報（コア・コンピタンス）を生み出すことにより、情動的経営資源としてのマーケティング資産を構築・強化することができたといえる（李 [2015]，徐 [2012, 2014b]）。

4 異文化コミュニケーション戦略の視点からの考察

グローバルな事業展開を進めている企業が持続的成長を実現するには、①表面上の組織構造の改革、②ビジネスにおけるグローバルな共通言語で

ある英語の習得、③人材のダイバーシティ（多様化）だけでは不十分である。言葉の問題以上に、対立の背景にある文化の違いを理解し、その対立を効果的に解決する実践的知識を備えた「異文化コミュニケーション能力」¹⁴の高いグローバル・リーダーを育てなければならない（一条 [2012]）。サムスン電子は、25 年以上にわたり、このような異文化対応能力の高いグローバル・リーダーを育成することに尽力してきた（李 [2015]）。

また、同社のイマージング地域専門家は、派遣先の新興国でさまざまな形でのボランティア活動を通して、異文化交流の輪を広げると同時に、現

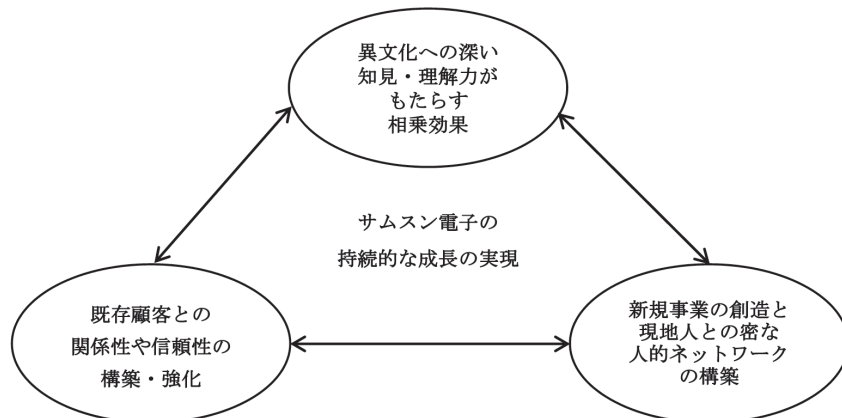
地の人々との心の距離感を縮めることができたといえる（徐 [2012, 2004b]）。このような取り組みは、地域密着型の製品づくりにとどまらず、現地の人々から愛され、信頼され続ける真の地域密着型の企業づくりを促している¹⁵。言い換えれば、よりハイレベルの多様化と分権化の実現と各地域に根ざした製品づくりのためには、異文化への深い理解（Morita [1986], 畑村・吉川 [2009], 吉川 [2011]）と真の現地化を実現する企業になること、である（Khanna, Jaeyong, Kyungmook, [2011]）。

イマージング地域専門家は、上記の活動を通して、彼らとの意見・情報・感情交換を積極的かつ主体的に行っている。その結果、彼らはさまざまな活動を通して、現地の重要人物（オピニオン・リーダー）との人的ネットワークを最大限に活用すると同時に、新規ビジネスの創造と流通チャネルの構築（ソン・イ [2013]）にも大いに貢献している（図4参照）。また、彼らは、現地の言語および地域専門性、異文化への深い理解力などを積極的に活用している。例えば、サウジアラビアに駐在する際に、世界的に有名な石油化学会社である SABIC と石油化学製品の長期購買契約を成立させるために、商品担当者との会議時間をわざわざ礼拝後に行うなどの工夫をした。宗教的な深い理解をみせることで会議および交渉などもうまくいき、その成果として、4年連続で年間1億5,000万ドルに相当する石油化学製品の長期購買契約を成立させることができた。言い換えれば、その国の言語を学ぶだけでは、真のグローバル化を

成し遂げることは不可能であり、異文化の体験・習得がグローバル化の実現を促すことができるのである。言語はハードウェアであり、文化はソフトウェアである¹⁶。すなわち、イマージング地域専門家はグローバル化の推進のためのハードウェアのような役割を果たすと同時に、ソフトウェアのような役割をも果たしているのである。それに加えて、イマージング地域専門家は、上記のような取り組みを通して、異なる文化の国や地域に適応し、期待されている成果を出す、あるいはリーダーシップを効率的に発揮するためのスキルである「クロスカルチュラル・エフェクティブネス」¹⁷を高めている。

さらに、企業の多言語主義戦略の視点から地域専門家制度を見ると、それが他の国々のグローバル企業に与える影響力は大きい（上村・李 [2013]）。なぜなら、グローバルな事業展開を進めている企業が近年、積極的に進出している新興国市場は多言語・多文化社会であるがゆえに、それぞれの市場の開拓と拡大を実現するには、単なる英語モノリンガリズム（単一言語主義）という考え方では対応しきれないからである。とりわけ、イマージング地域専門家の主な活動は、多言語・多文化が存在している新興国市場の激しい環境変化に迅速かつ柔軟に対応できるような戦略的取り組みなのである。それぞれの国・地域ごとの独自の文化、風土、歴史、経済、制度、産業全般、情報などに精通することはもちろん、多文化・異文化への深い理解を伴った現地の言語を用

図4 異文化への深い知見・理解力がもたらす相乗効果



出所：筆者ら作成。

いたコミュニケーション能力からもたらされるメリットは計り知れないほど大きいものがある。このように、それぞれの国・地域の顧客の言語を深く理解することが必要になる場面としては、①顧客との良好な人間関係の構築、②市場への長期的コミットメントの表明、③海外出張、④社内での国際的なマインドの醸成、⑤競争力強化、⑥市場・顧客についての理解が挙げられる（European Commission, 2011）。それゆえ、上記のイメージング地域専門家の諸活動を通して、蓄積される多言語主義戦略がもたらす相乗効果は、新興国市場の開拓と拡大を実現するうえで、最も重要な同社ならではのコア・コンピタンスの一つであるといえよう。

5 グローバル人材育成戦略の視点からの考察

5-1 グローバル人材づくりがもたらす持続的な成長

冒頭で述べたように本稿でいうグローバル人材とは、世界各国・各地域間の異文化交流の輪を広げると同時に、さまざまな形で現地の人々との意見・情報・感情交換を積極的かつ主体的に行い人の心を動かすことで、それぞれの社会・市場の課題を解決できる人材を指す。中長期的な視点から、世界のどこでも通用する、活躍できるグローバル人材やグローバル・リーダーを戦略的かつ体系的に育成しているのが、サムスン電子の地域専門家制度である（李 [2015]、片山 [2012]）。

このような人材づくりを李健熙会長（以下、李会長と表記）は、グローバル化という大きなうねりが起きる数十年前から構想し（張・片山 [2015]）、それぞれの国の基準で人材を育成するための国際化戦略（申 [2010]）を推し進めていた。それが具現化されたのが、1990年から実施された地域専門家制度である。導入期（1990年-1994年）の地域専門家は、人材の国際化レベルにとどまっていた。その調査の主な内容は、受動的かつ単純な地域研究であった（張・片山 [2015]）。この取り組みが大きく変わったのは、1997年のアジア通貨危機以降で、韓国国全体にグローバル化に対するコミットメントが高まったからである（李 [2014a]、徐 [2014b]）。

それを期に、地域専門家制度は、さまざまな異

文化体験を通じて、グローバルな視点から物事を考え、行動する能力を育成するように推し進めている。すなわち、同制度は、現地化された国際感覚豊かな人材を体系的に育成し、グローバル経営を進めると同時に（李 [2009]、李（建） [2012]、石田 [2013]）¹⁸、現地の人々と同じ感覚もしくはそれ以上の現地における情報感知能力と対応能力を高めている。この制度はまさに、サムスン電子のグローバル化を促す最も大きな成長エンジンの一つとして位置づけられているといえる¹⁹。

サムスン電子は、同制度を通して、不確実な環境（新興国市場）のなかで、地域専門家がさまざまな修羅場を経験することで、従来の彼らが持った意識を大きく変える場やきっかけを提供している（徐 [2012, 2014b]）。すなわち、このような戦略的取り組みは、仕事に対する社員の徹底した意識改革であり、グローバルに通用する、活躍できるグローバル人材やグローバル・リーダーづくりである「パーソナル・イノベーション（Personal Innovation）」を促しているといえる。また、この「パーソナル・イノベーション（Personal Innovation）」は、激変するグローバル市場環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるものづくりに関わる情報システムの構築である「プロセス・イノベーション（Process Innovation）」と、グローバル市場に通用する製品ブランドづくりである「プロダクト・イノベーション（Product innovation）」を促す大きな原動力となっている。同社の持続的な成長をもたらしたこのような好循環を生む仕組みは、「3PI 革新運動」（李 [2010]、徐 [2012, 2014b]、畑村・吉川 [2009]、吉川 [2011]）であるといえる（図5参照）。

さらに、地域専門家制度は、李会長の類希な先見の明と強力なリーダーシップなしでは、中長期的な視点から、組織的かつ戦略的にグローバル人材を育成することはできなかった。それゆえ、企業の中長期的な視点で取り組むべきグローバル人材育成戦略と企業トップの強力なリーダーシップとの相関関係は、きわめて強いことがわかる（李 [2011]、徐 [2010b]）。

5-2 グローバル・マインドセット・フレームワークの概念

ここでは、Javidan・Teagarden・Bowen [2010]

図5 サムスン電子の持続的な成長をもたらした3つのイノベーション（3PI革新運動）

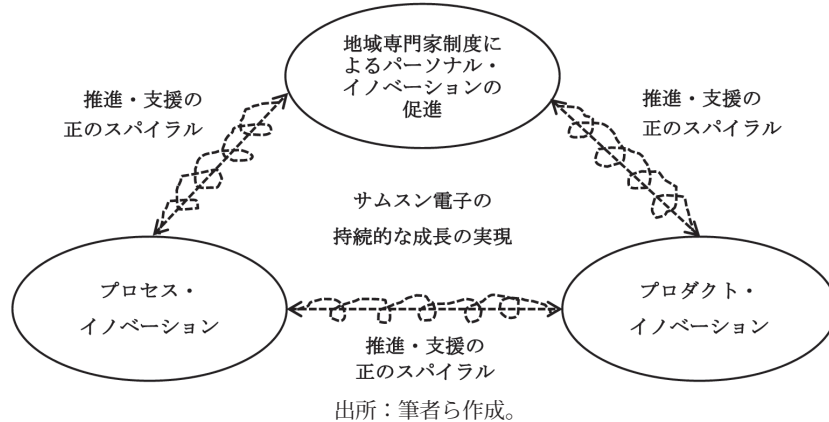
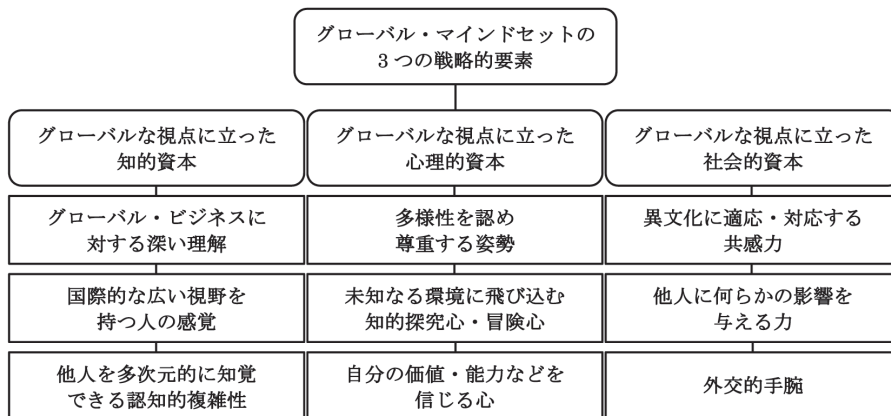


図6 「グローバル・マインドセット」のフレームワーク



出所：Javidan・Walker [2013], p.21 をもとに筆者ら加筆。

と Javidan・Walker [2013] が提示した「グローバル・マインドセット」のフレームワークを、サムスン電子の地域専門家制度がもたらした競争優位性に適用することにより、その制度を通して育成された人材が世界のどこでも通用する、活躍できる「グローバル・マインドセット」を兼ね備えていることを明らかにしたい²⁰。

このフレームワークは、図6に示されているように、主に3つの戦略的要素からなる。すなわち、①グローバル・ビジネスに対する深い理解力をはじめとする知識や学習能力を意味する「知的資本 (Intellectual Capital)」, ②異文化への寛容さと変化への順応力を指す「心理的資本 (Psychological Capital)」, ③人脈を築き、人々を束ね、文化的伝統や職業上のバックグラウンド、

政治的見解が異なる「ステークホルダー」(同僚、顧客、サプライヤー、規制当局など)に影響を与える能力である「社会的資本 (Social Capital)」である。

5-3 グローバル・マインドセット・フレームワークの地域専門家制度事例への適用

第一に、複眼的・多角的な視点による考察を通して導き出されたイマージング地域専門家の競争優位性をグローバルな視点に立った「知的資本」の戦略的要素に適用すると、次のようにまとめることができる。

彼らは、不確実な現地生活に溶け込むと同時に、多種多様な現地の人々との意見・情報・感情交換を積極的に行うことで、グローバル・ビジネ

スに対する深い理解力をはじめとする知識や学習能力を高めている。すなわち、①それぞれの国・地域の産業に関する知識、②グローバルかつ持続可能な事業および戦略的マーケティングに関する知識、③事業を解決するためのリスク・マネジメント能力に関する知識などを身につけている。また、彼らは、さまざまな異文化の体験や活動を通して、予期せぬ状況に応じて柔軟性を伴った複数の解決能力を高めている。さらに、彼らは、韓国国内と異なる各国・各地域独自の文化、歴史、地理、政治・経済システムに対する強い関心とともに、それらを重んじる心構えや姿勢を身につけている。

第二に、イマージング地域専門家がもたらした競争優位性をグローバルな視点に立った「心理的資本」の戦略的要素に適用すると、次のようにまとめることができる。

彼らは、不確実性の高い新興国市場でさまざまな異文化の体験（新たな経験）を通して、日常生活の中で新たなアイデアや現地顧客の潜在的なニーズを見つけ出すために日々努力を積み重ねている。同時に、彼らは、このような地道な取り組みを具体的な形にするために、派遣先の隅々まで探索（旅行など）することや現地の人々との出会いを通して、それぞれの国・地域に存在する多様性を尊重し、それらに強い関心を抱いている。また、彼らは、日々めまぐるしく変化する厳しい環境に溶け込むために、周りの人々とうまく異文化コミュニケーションを図りながらモチベーションを高め、異文化適合・対応能力を向上させている。

第三に、イマージング地域専門家がもたらした競争優位性をグローバルな視点に立った「社会的資本」の戦略的要素に適用すると、次のようにまとめることができる。

彼らは、上記のあらゆる活動を通して、自社の重要な事業戦略の実現に直接的かつ間接的な影響を与える現地の重要人物（オピニオンリーダー）と人的ネットワークを構築している。同時に、自分と異なる背景や価値観などを持つ現地のステークホルダー、すなわち、顧客、地域住民、政府関係者、取引業者などのさまざまな意見をうまくとりまとめ、コンセンサスを形成し、何らかの影響を与えることで、現地の人々との信頼関係

を確実に築き上げるネゴシエーション能力をいっそう高めているのである。

6 おわりに

6-1 総括

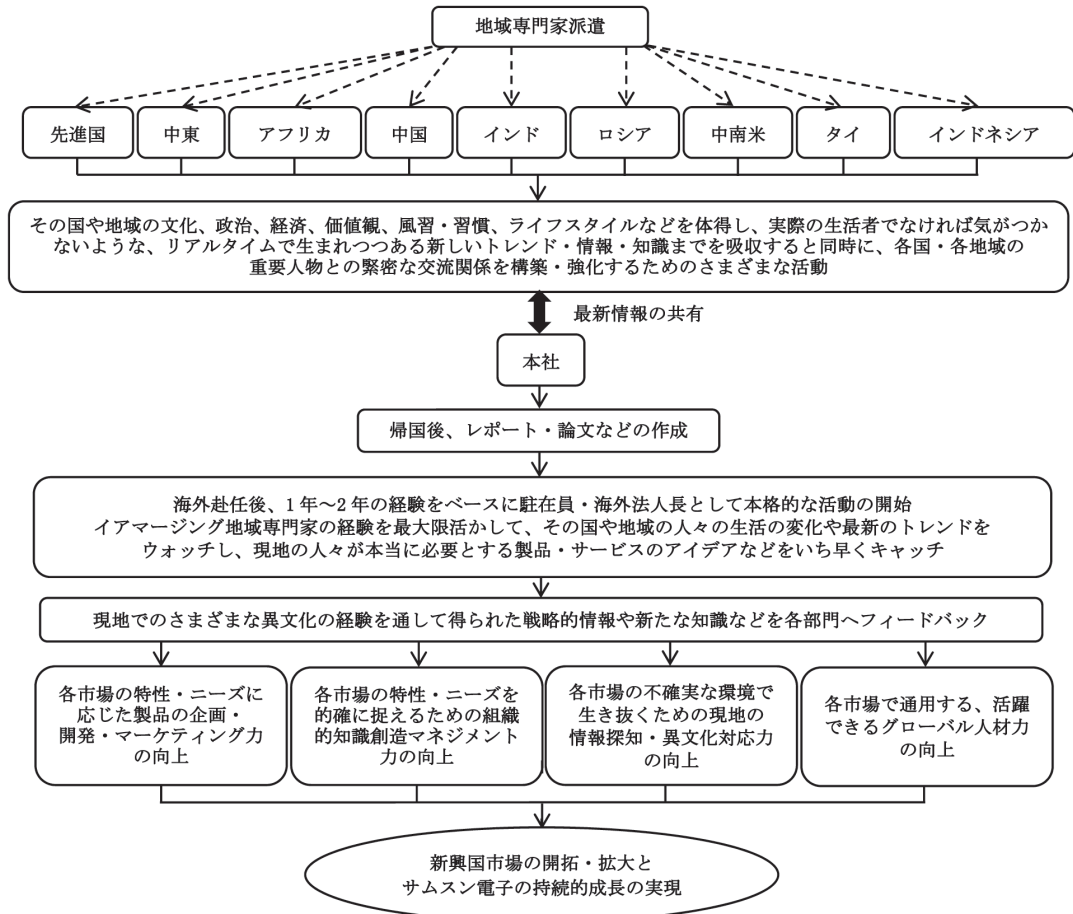
複眼的・多角的な視点による考察から導き出されたインプリケーションは、図7のようにまとめることができる。

まず第一に、戦略的マーケティング（グローバル・マーケティング）の視点による考察からみたイマージング地域専門家は、未開拓の新興国市場で異なる言語・文化・経済・産業全般を徹底的に学習することで、現地の競合他社と顧客が気づいていない潜在的なニーズを掘り下げ、現地顧客が本当に必要とする製品・サービスの開発を促進している。同時に、その地域密着型製品というのはそれぞれの地域で激しい競争をせず、市場の潜在的な需要を勝ち取ることができている²¹。すなわち、現地顧客の潜在的なニーズを探り当てて、それを満たす最適な製品・サービスを提供するようなマーケット・センシングの仕組みを確立している。その結果、現地の生活者や競合他社も気づいていない「顧客のスイートスポット」²²を見つけそれを具体的な形にすることで、現地の生活者の日常生活に深くかかわるパートナーとしての地域密着型ブランドづくりを促している。

第二に、組織的知識創造マネジメントの視点からみたイマージング地域専門家は、不確実性の高い新興国市場を開拓・拡大する際に、数多くのデータを取捨選択し、整理した情報と現地でのさまざまな異文化を肌感覚で深く理解するとともに、経験・学習することで、競合他社にとって模倣困難性の高い戦略的情報や新たな知識を生み出す役割を果たしている。すなわち、サムスン電子は、彼らの活動を通して得られた情報を「データ→情報→知識→知恵→英知」の一連のプロセスを経て、戦略的かつ体系的にマネジメントすることで、市場価値の高い知識創造（問題解決情報と戦略的情報）を促しているのである。

第三に、異文化コミュニケーション戦略の視点からみたイマージング地域専門家は、不確実性の高い新興国市場で多種多様な現地の人々との出会いを通して、その地域でリアルタイムに生まれつつあるトレンドや情報などをキャッチしながら、

図7 イマージング地域専門家制度がもたらした競争優位獲得プロセス



出所：徐 [2014]，254 頁をもとに筆者ら作成。

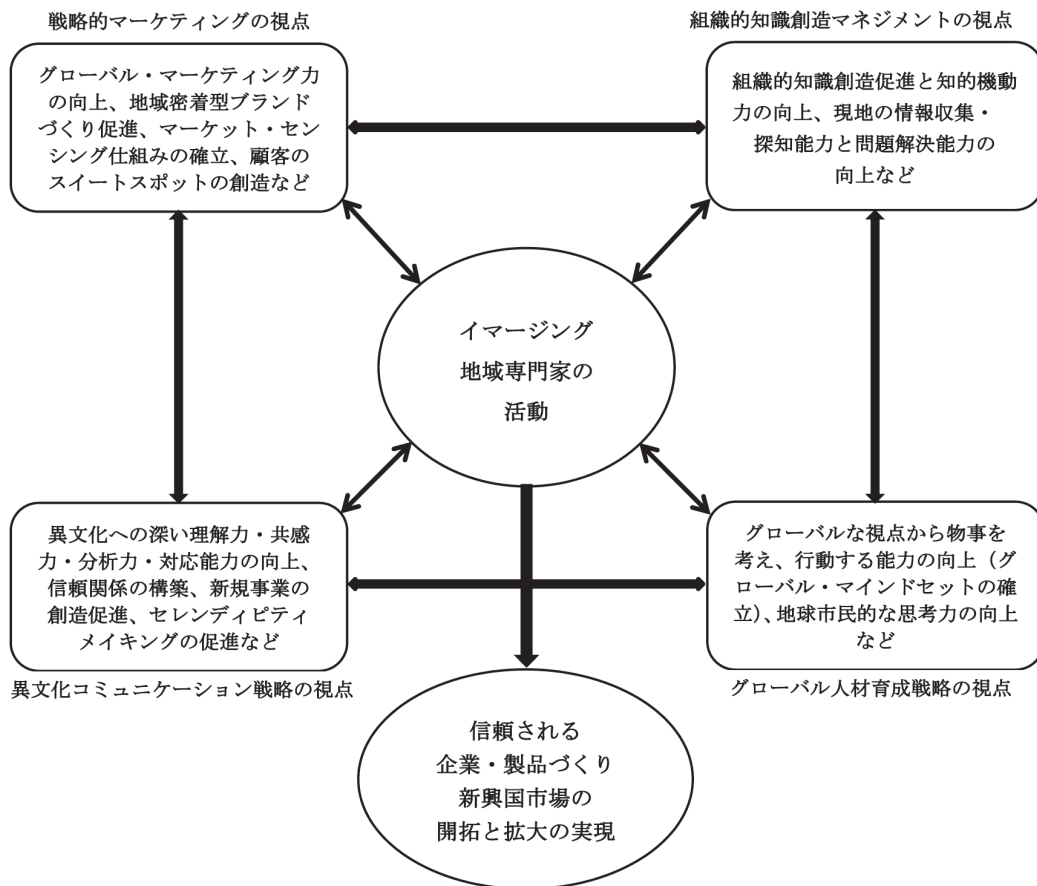
潜在的なニーズに気づき、それをサムスン電子の本社と共有している。その結果、地域に密着した製品・サービスづくりができたのである。すなわち、彼らのさまざまな活動は、意図せぬ出会いを活かし、そこからひらめきを得て、ビジネスチャンスをつかみ取るセレンディピティ (Serendipity: 偶然の幸運に出会う能力)²³・メイキングの構築・強化に大いに貢献しているといえる。それと同時に、彼らは、上記の「出会い」⇒「気づき」⇒「行動 (受容)」という一連のプロセスを徹底的に実践することで、自分の持つ潜在能力を最大限に開花させているともいえる。

第四に、グローバル人材育成戦略の視点からみたイマージング地域専門家は、上記のあらゆる活動を通して、異文化への深い理解力・共感力・分

析力を活かしたコミュニケーション能力を高めている。それと同時に、彼らはさまざまな形で現地の人々との意見・情報・感情交換を積極的かつ主体的に行い人の心を動かし、それぞれの社会・市場の課題を解決できる能力を身につけることで、世界のどこでも通用する、活躍できるグローバル人材やグローバル・リーダーになっていくのである。

冒頭で述べたように、先進国市場に比べて新興国市場は、不確実性が極めて高い状態にある。このような厳しい環境のなかで、市場の開拓と拡大を実現するために、イマージング地域専門家は、俊敏な動きで現地の人々とのダイナミックな相互作用を通して、新しい環境にスムーズに溶け込み、困難にも積極果敢に挑んでいる。その根底に

図8 複眼的・多角的な視点から見たイマージング地域専門家の活動がもたらした競争優位性



出所：筆者ら作成。

ある原動力は、さまざまな困難や危険に立ち向かうダイナミックな韓国企業の独特の経営方式である「タイガーマネジメント」²⁴であるといえよう。

最後に、25年以上にわたり実施されているサムスン電子の「地域専門家制度」がもたらした競争優位性を複眼的・多角的な視点から考察した結果、明らかになったことは、図8のように示すことができる。

6-2 今後の研究課題

今後の研究課題としては、以下のようなものがある。まず①本稿で明らかとなったサムスン電子の「地域専門家制度」を通して育成された人材が「グローバル・マインドセット」を兼ね備えていることを、定性調査（イマージング地域専門家出身の社員のインタビューなど）をもとに、明らか

にしたい。また近年、サムスン電子の地域専門家制度を韓国のあらゆる業界（製造業、金融業、サービス業など）の企業が導入・実施することで、世界のどこでも通用する、活躍できるグローバル人材の育成強化が図られている。したがって、②サムスン電子の地域専門家制度を導入・実施し、成果を出しているベストプラクティス事例を検証・考察することで、その制度に普遍性があるかどうかを明らかにすることである。さらに、③サムスン電子のグローバル人材育成戦略に付け加えて、グローバル人材づくりにおける日欧米企業のベストプラクティス事例を国際比較の視点から考察することにより、普遍的なフレームワークを提示したい。

（文中敬称略）

注

- 1 韓国国内最大の総合家電・電子部品・電子製品メーカーで、サムスングループの中核企業である。サムスンの人材育成には、①7・4制による管理職・社員の意識改革、②人力開発院などでの徹底的な教育研修プログラムの実践、③リーダーシップセンターでの階層別リーダーシップ教育・能力診断・幹部候補育成教育、④IRO (International Recruiting Officer: 優秀人材獲得活動制度) や地域専門家制度などでのグローバル人材育成・確保、⑤企業内大学での専門家(修士・博士)養成、⑥李会長自身が私財(150億円)を投じた奨学金制度など、さまざまな仕組みがあり、人材育成・確保にかかる時間と費用は並々ならぬものがある。御手洗 [2011], 34頁。
- 2 この定義は、Gupta・Govindarajan [2002] と Javidan・Walker [2013] に依拠して筆者らがまとめたものである。
- 3 サムスン電子が、長期間にわたり、地域専門家制度を行うに当たって、生じうるリスクの詳細な内容については、石田 [2013], 39頁と Khanna・Jaeyong・Kyungmook [2011], 編集部訳 [2012], 65-66頁を参照されたい。
- 4 イマージング地域専門家の詳細な内容については、ジョ [2013], 230-238頁を参照されたい。
- 5 いち早く海外市場に参入したのは、国内市場規模の小ささと1997年のアジア通貨危機などといった外部環境の変化要因が大きい。
- 6 「カメレオン型現地化戦略」の詳細については、徐 [2012] を参照されたい。
- 7 ここでいうボリューム・ゾーン (volume zone) とは、新興国諸国の中間所得層を指しており、一番人口の多い所得層でもある。その詳細な内容については、酒向 [2010] を参照されたい。
- 8 ここで言う「ステークホルダー」とは、企業の目的や使命達成に対して影響を与える利害関係者グループもしくは個人のことを指す。Freeman [1984], p.52。ステークホルダーは、内部と外部のステークホルダーに大別できる。すなわち、前者は、経営者と社員が挙げられる。後者は、一般消費者・顧客をはじめ、株主、投資家、取引先、業界団体、サプライヤー、メディア、アナリスト、債権者、消費者団体、NPO、地域社会、自治体、政府、政治団体、監督官庁などが挙げられる。
- 9 ここでいう「組織的知識創造」とは、新しい知識を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システムを具体化する組織全体の能力のことを指す。野中・竹内 [1996], 序文ii。
- 10 ここでいう「知識体系」とは、情報通信技術 (ICT: Information and Communication Technology) をはじめとする文化・経済・産業全般に関する情報を得るためのインフラを指す。
- 11 「データ→情報→知識→知恵→英知」の一連のプロセスの詳細な内容については、太期 [2009] を参照されたい。
- 12 ここでいう「コア・コンピタンス」とは、顧客に対して、短期間で競合他社には模倣できない自社独自の価値を提供する、企業の中核的な組織能力を指す。その詳細な内容については、Hamel & Prahalad [1994], 一条訳 [1995] を参照されたい。
- 13 個人知から組織知へのダイナミックな相互作用の例としては、ホンダの新製品開発チームの取り組みが挙げられる。その詳細な内容については、野中・竹内 [1996], 17-18頁を参照されたい。
- 14 ここでいう「異文化コミュニケーション能力」とは、不確実性の高い環境に柔軟に適合できる高いレベルの活力を持つと同時に、さまざまな人々との信頼関係を構築し将来的な関係性が不透明な人々とも人的ネットワークを築く能力を指す。
- 15 今日のビジネススクールでは、経済学、政治学、社会学などの専門分野に立脚した研究が重視されるようになり、地域研究はすっかり時代遅れとなっている。その意図せざる結果として、地域情報の収集が次第に少なくなってきたおり、これは地球規模の制度的欠陥である。Khanna, Jaeyong, Kyungmook, [2011], 66-67頁。巨大な新興国市場の開拓と拡大を実現するために、GEは現地専門組織 (Local

- Growth Team)をつくり、組織的に取り組んでいるベストプラクティスも挙げられる。その詳細な内容については、多国籍企業学会著 [2012], 139 頁を参照されたい。
- 16 ジョ [2013], 233-234 頁。
 - 17 「クロスカルチャル・エフェクティブネス」の詳細な内容については、会田 [2013], 82-117 頁を参照されたい。
 - 18 サムスン電子は、SGEP (Samsung Global Expert Program)を通して、世界のどこでも通用する、活躍できるグローバル人材を体系的かつ継続的に育成している。詳細な内容については、李 [2009], 李 (建) [2012], 石田 [2013] を参照されたい。
 - 19 グローバル化を促すための戦略的かつ組織的な取り組みとして、IBM が 2008 年から実施している「CSC (Corporate Service Corps)」が挙げられる。その詳細な内容については、張・片山 [2015], 143 頁を参照されたい。
 - 20 本稿でいう「グローバル・マインドセット」は、Javidan・Teagarden・Bowen [2010] が世界各国のシニア・エグゼクティブ 200 人以上、マネージャー 5000 人以上を対象に調査を行い構築したフレームワークである。
 - 21 ジョ [2013], 237 頁。このような取り組みは、戦略的なマーケティングの視点から捉えたものである。たとえば、「Built for Africa」という差別化されたマーケティング戦略とアフリカ顧客の琴線に触れる地域密着型製品・サービスづくりなどが挙げられる。
 - 22 「顧客のスイートスポット」の詳細な内容については、Aaker [2014], 阿久津訳 [2014], 155-172 頁を参照されたい。
 - 23 セレンディピティの詳細な内容については、茂木 [2009] を参照されたい。
 - 24 タイガーマネジメントの詳細な内容については、Hemmert [2012], 林・長谷川監訳 [2014] を参照されたい。
- 【参考文献】
日本語文献
会田秀和 [2013] 『P&G 流 世界のどこでも通用する人材の条件—プロクター・アンド・ギャンブルの元人事担当ヴァイスプレジデントが教える』ダイヤモンド社。
- 石田賢 [2013] 『サムスン式国際戦略—サムスン躍進の原動力』文眞堂。
- 一條和生 [2012] 「真正正銘のグローバル・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。
- 李彩潤著, 洪和美訳 [2006] 『サムスンはいかにして「最強の社員」をつくったか—日本企業が追い抜かれる理由』祥伝社。
- 李建熹編, 慎武宏訳 [2012] 『サムスンだけが知っている—常識破りの常勝ルール』幻冬舎。
- 李美善 [2009] 「サムスン電子の「新経営」の展開—ブランド戦略と人材戦略を中心に」『名城論叢』10 巻 第 1 号, 169-191 頁。
- 李美善 [2010] 「サムスン電子の人材戦略」『アジア経営研究』第 16 号, 81-90 頁。
- 李美善 [2011] 「サムスン電子の持続的競争優位に関する一考察」『名城アジア研究』Vol.2 No.1, 71-78 頁。
- 李美善 [2012] 「日韓エレクトロニクスメーカーにおけるグローバル人材育成の現状」『名城アジア研究』Vol.3 No.1, 61-74 頁。
- 李美善 [2013] 「グローバル競争時代における戦略的人的資源管理」『労務理論学会誌』第 22 号, 161-175 頁。
- 李美善 [2014a] 「韓国型グローバル戦略—サムスン電子と現代自動車の事例を中心に—」『アジア経営研究』第 20 号, 91-105 頁。
- 李美善 [2014b] 「第 4 章サムスンのグローバル戦略」今井齊・宮崎信二・岸川典昭編著『新版 経営から視る現代社会』文眞堂。
- 李美善 [2015] 「グローバル競争時代における日韓企業の比較研究—グローバル人材育成の視点から」『労務理論学会誌』第 24 号, 121-134 頁。
- 太田正孝 [1994] 「企業戦略として異文化ビジネス・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, 455-487 頁。
- 片山修 [2011] 『サムスンの戦略的マネジメント』PHP 研究所。
- 片山修 [2012] 『日本企業がサムスンから学ぶべきこと』PHP 研究所。
- 上村圭介・李中淳 [2013] 「サムスン電子「地域

- 専門家制度」に見る企業の多言語主義戦略」『社会言語学』13号, 43-57頁。
- 金榮安著, 青木謙介訳 [2006]『ビル・ゲイツを3人探せ—サムスン流人材育成法』日経BP社。
- 佐久間賢 [1993]『現地経営の変革—情報共有化戦略への挑戦』日本経済新聞社。
- 酒向浩二 [2010]「中国・インドの「ボリュームゾーン」市場に挑む日本企業—台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の囲い込みがカギ」『みずほレポート』, 1-21頁。
- 島田晴雄 [1999]『マーケット・パワー—日本経済再生の鍵—』PHP研究所。
- 申元東 [2010]『サムスン最強マネジメント』徳間書店。
- 徐誠敏 [2010a]「企業ブランド研究の現状と課題—日・韓企業の全社横断的企業ブランド・マネジメント専門組織を中心として—」『富士ゼロックス小林節太郎記念基金2008年度研究助成論文』, 1-57頁。
- 徐誠敏 [2010b]『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 [2012]「先進国市場と新興国市場におけるサムスン電子の躍進要因に関する研究—デザイン力, グローバル・マーケティング力, グローバル・ブランド力の革新期に着目して—」『富士ゼロックス小林節太郎記念基金2009年度研究助成論文』1-36頁。
- 徐誠敏 [2014a]「国家ブランディングの妥当性と領域, 発展」キース・ディニー編, 林田博光・平澤敦監訳『国家ブランディング—その概念・論点・実践—』中央大学出版部, 3-40頁。
- 徐誠敏 [2014b]「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, 237-257頁。
- 曹斗燮・尹鍾彦 [2005]『三星の技術能力構築戦略』有斐閣
- 全龍昱・韓正和, 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。
- 多国籍企業学会著 [2012]『多国籍企業と新興国市場』文眞堂。
- 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。
- 張世進 [2009]『ソニー VS. サムスン—組織プロセスとリーダーシップの比較分析—』日本経済新聞出版社。
- 張相秀・片山修 [2015]『サムスン・クライシス』文藝春秋。
- 野中郁次郎 [1990]『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・勝見明 [2015]『全員経営—自律分散イノベーション企業 成功の本質』日本経済新聞出版社。
- 野中郁次郎・徐方啓・金 顕哲 [2013]『アジア最強の経営を考える—世界を席巻する日中韓企業の戦い方』ダイヤモンド社。
- 御手洗久巳 [2011]「韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能—サムスン電子を事例として」『知的資産創造』第11月号, 22-39頁。
- 茂木健一郎 [2009]『セレンディピティの時代—偶然の幸運に出会う方法』講談社。
- 日本に根付くグローバル企業研究会 & 日経ビジテック編『サムスンの研究—卓越した競争力の根源を探る』日経BP社。
- 吉川良三 [2011]『サムスンの決定はなぜ世界一早いのか』角川書店。
- 太期健三郎 [2009]『仕事が10倍速くなる ビジネス思考が身につく本』明日香出版社。
- 和田充夫「第1章 経営資源と市場の選択」青井倫一・矢作恒雄・和田充夫・嶋口充輝共著, オールウェイズ研究会編 [1989]『リーダー企業の興亡—運命か, 戦略の失敗か』ダイヤモンド社, 27-52頁。

英語文献

- Aaker, D. [2014], *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing. (阿久津聡訳 [2014]『ブランド論—無形の差別化をつくる20の基本原則』ダイヤモンド社)。
- 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
- Freeman, R.E. [1984], *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice Hall.

- 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. [2011], *The Cosmopolitan Corporation*, *Harvard Business Review*, Vol.89, No5, pp.92-99. (編集部訳 [2012]「コスモポリタン企業への道 ワールド 3.0 の時代」『Diamond Harvard Business Review』第 37 巻 第 5 号, 78-90 頁)。
- Ghoshal, S. and Westney, D.E. [1993], *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. [2002], *Cultivaing a global mindset*, *Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, pp.116-126.
- Hamel, G and Prahalad, C.K. [1994], *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一条和生訳 [1995]『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略—』日本経済新聞社)。
- Hemmert, M. [2012], *Tiger Management : Korean Companies on World Markets*, Routledge. (林 廣茂・長谷川治清監訳 [2014]『俊敏・積極果敢なタイガー経営の秘密—グローバル韓国企業の強さ』白桃書房)。
- Javidan, M, Teagarden, M, and Bowen, D.2010, "Managing Yourself : 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)。
- Javidan, M. and J. L. Walker [2013], *Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders*, Beavers Pond Pr.
- Khanna, T, Jaeyong, S, and Kyungmook, L. [2011], *The Paradox of Samsung's Rise*, *Harvard Business Review*, Vol. 41, No. 4, 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道」『Diamond Harvard Business Review』第 37 巻 第 10 号, 56-167 頁)。
- Morita, A. [1986], *Made in Japan*, New York : E. P.Dutton. (下村満子・E. ラインゴールド訳 [1987]『MADE IN JAPAN (メイド・イン・ジャパン) —わが体験的国際戦略』朝日新聞社)。
- Nonaka,I.and H. Takeuchi [1995], *The Knowledge creating company*, New york : Oxford University press. (野中郁次郎・竹内弘高著, 梅本勝博 訳 [1996]『知識創造企業』東洋経済新報社)。
- Prahalad, C.K. and Hammond, A. [2002], *Serving the World's Poor, Profitably*, *Harvard Business Review*, Vol.80, No9, pp.48-57. (編集部訳 [2012]「第三世界は知られざる巨大市場—多国籍企業の新たな成長戦略」『Diamond Harvard Business Review』第 28 巻 第 1 号, 24 -38 頁)。

韓国語文献

- 송 재 용・이 경 목 [2013]『이 건 회 경 영 학 SAMSUNG WAY』21 세기북스. (ソンゼヨン・イキョンムク [2013]『李健熙の経営学 SAMSUNG WAY』21 世紀ブックス)。
- 신현만 [2007]『이건희의인재공장』(주) 새빛에듀넷 (シンヒョンマン [2007]『李健熙の人材工場』(株)セビエデュネット)。
- 조일훈 [2013]『이건희 개혁 20 년, 또다른 도전』2013 김영사 (ジョイルフン [2013]『李健熙改革 20 年, もう一つの挑戦』キムヨン社)。
- サムスン電子の HP (<http://www.samsung.com/sec/home/>)