

---

---

論文

---

---

サムスン電子の地域専門家制度の  
普遍的適用可能性に関する研究  
—— 韓国企業の先進的取組事例を中心に ——

ソ ソンミン  
徐 誠敏\*  
イ ミスン  
李 美善\*\*

A study of applicability of Samsung Electronics'  
Regional Specialist Program  
—— Focuses on the case studies of Korean Companies ——

SEO, Sung Min  
LEE, Miseon

目次

1 はじめに	事例
1-1 研究背景と問題意識	3-5 ロッテグループの地域専門家制度の取組事例
1-2 研究目的と研究方法	3-6 SK ネットワークスの地域専門家制度の取組事例
2 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	4 おわりに
3 サムスン電子の地域専門家制度を導入・実施した韓国企業の取組事例	4-1 総括
3-1 LG 電子の地域専門家制度の取組事例	4-2 日本企業への示唆
3-2 現代自動車グループの地域専門家制度の取組事例	4-3 今後の研究課題
3-3 韓和グループの地域専門家制度の取組事例	キーワード
3-4 ポスコグループの地域専門家制度の取組	地域専門家制度, イマージング地域専門家, グローバル人材, 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

---

\*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

## 1 はじめに

### 1-1 研究背景と問題意識

近年、グローバルな事業展開を進めている企業にとって、グローバル人材の育成・確保は喫緊の課題である（李 [2012, 2015], 徐・李 [2015]）。すなわち、激変するグローバルなビジネス環境の中で、グローバルな視点から物事を捉えると同時に、市場のニーズに迅速かつ的確に対応できる人材づくりは、グローバル企業経営における最重要課題の一つとなっているといえる。ここ数年、このようなグローバルに対応できる人材づくりが、強く求められるようになった背景としては、次のようなグローバル市場環境の変化要因が挙げられる。それらには、①先進国を中心とした人口減少と少子高齢化の進展による国内市場の縮小、②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）の台頭などがある。それゆえ、グローバル企業にとっては、今後大きな経済成長が見込まれる新興国市場で活躍できる人材づくりが必要不可欠なのである。

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（徐・李 [2015]）。言い換えれば、グローバルな視点から物事を考える能力を兼ね備えるとともに、その国・地域の言語・文化・経済・産業全般に精通し、現地の経済発展にも大いに貢献できる人材であるといえる。

上記のようなグローバル人材づくりに戦略的かつ体系的に取り組んでいるのが、韓国企業である。韓国企業は、国内市場の規模が小さいがゆえに、いち早く海外に進出せざるを得なかった。また、1997年アジア通貨危機以降、韓国企業は費用の削減と海外市場の開拓のために中国をはじめとする東南アジアなどに生産拠点を積極的に移転し始めていた<sup>1</sup>。このように、グローバル展開が進むにつれ、韓国企業は国内市場とまったく異なる新興国特有の市場環境、すなわち「海外地域市場の差異や特殊性（Cross-border differences）＝現

地化圧力（Localization Pressure）」<sup>2</sup>に直面していた（徐・李 [2015]）。それらには、文化的・政治的・制度的・地理的・経済的な差異が挙げられる（Ghemawat[2007]）。

とりわけ、韓国を代表するグローバル企業の一つであるサムスン電子<sup>3</sup>は、上記のような制約条件に柔軟かつ迅速に対応するためのグローバル人材育成プログラムにいち早く取り組んだ。その中の一つが、1年または2年間にわたり、未開拓の海外市場を実体験させる放任型研修制度である「地域専門家制度（Regional Specialist Program）」なのである<sup>4</sup>。同制度は、同社のグローバル競争力を支える制度であり、戦略的地域に溶け込みつつ、それらの地域の経済発展を促すグローバル戦略を担う人材を育成することが目的である。同社は、時代の変化を見極め、常に革新する「先見性」を持った李健熙（イ・ゴンヒ）会長の強力なリーダーシップの下で、25年以上にわたって一貫して実施され続けている。特に2000年以降、同社は、激変するグローバル市場の環境変化を見極めつつ、新興国市場へ地域専門家たちの派遣を集中的に行っている。同制度を実施することにより、同社に生み出された新興国市場における競争優位性は、はかり知れないほど大きい（徐・李 [2015]）。

### 1-2 研究目的と研究方法

上述したように、近年、多くの韓国企業は、経済のグローバル化の進展に伴い海外展開の比重が高まるにつれ、中長期的な視点からサムスン電子の地域専門家制度を導入し実施している<sup>5</sup>。なぜなら、先進国市場だけでなく、未開拓の新興国市場でも活躍できる人材を育成するためである。同制度を通して育成された人材は、各々の企業の国内外の事業においてグローバル感覚を活かすことで、さまざまな場面で相乗効果を生み始めている。

したがって、本稿では、上記の問題意識を踏まえ、サムスン電子の地域専門家制度を中長期的な視点から導入し実施している韓国企業の先進的取組事例を考察することにより、その制度が普遍的適用可能性を有するかどうかについて明らかにすることとする。また、本稿では、上記のような考察を通して導き出されたインプリケーションをも

とに、グローバル人材の育成で後れを取っている日本企業への示唆を探ることとする。

本稿の研究方法は、事例対象となる各企業のHPおよび文献（新聞記事、経営専門誌など）のレビューをもとに論じながら、上記の目的を明らかにしたい。

## 2 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

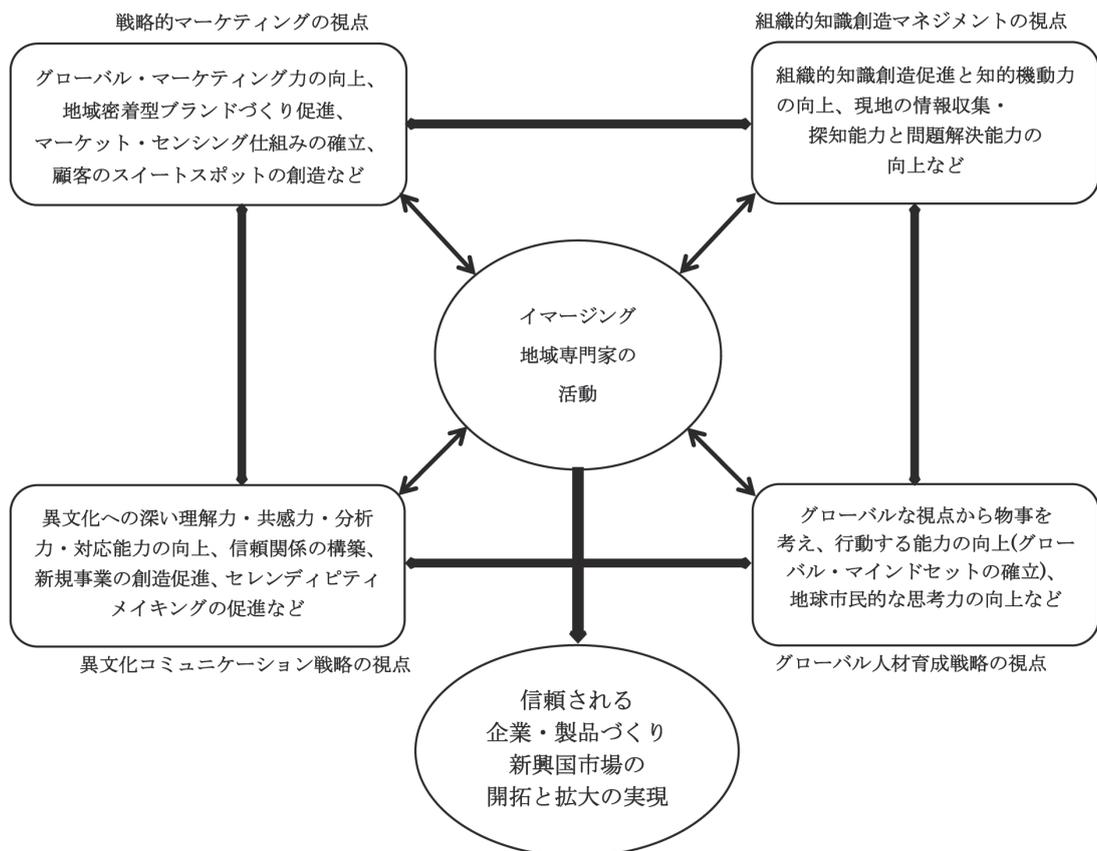
サムスン電子は、新興国市場を開拓・拡大する際に、必ず直面する「海外地域市場の差異や特殊性（Cross-border differences）＝現地化圧力（Localization Pressure）」に、柔軟かつ迅速に対応できるような企業経営の現地化能力を高めている（徐・李 [2015]）。その一環として、同社は25年以上にわたり、地域専門家制度を実施している。この制度の競争優位性が最も大きく発揮された市場は、

経済発展と内需拡大が大いに期待されている、ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ、ベトナム、中近東などといった新興国市場である。筆者らは、これらの市場で活躍しているグローバル人材を、イマージング地域専門家と呼んでいる（徐・李 [2015]）。

上記のことを踏まえ、筆者らは、サムスン電子の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を複眼的・多角的な視点、すなわち「グローバル・マーケティング」、「組織的知識創造<sup>6</sup>マネジメント」、「異文化コミュニケーション戦略」、「グローバル人材育成戦略」の観点から再考察した（徐・李 [2015]）。そこから導き出されたのは、図1に示されているように、4つのインプリケーションがある<sup>7</sup>。

第一に、グローバル・マーケティングの視点から見たイマージング地域専門家は、未開拓の新興

図1 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



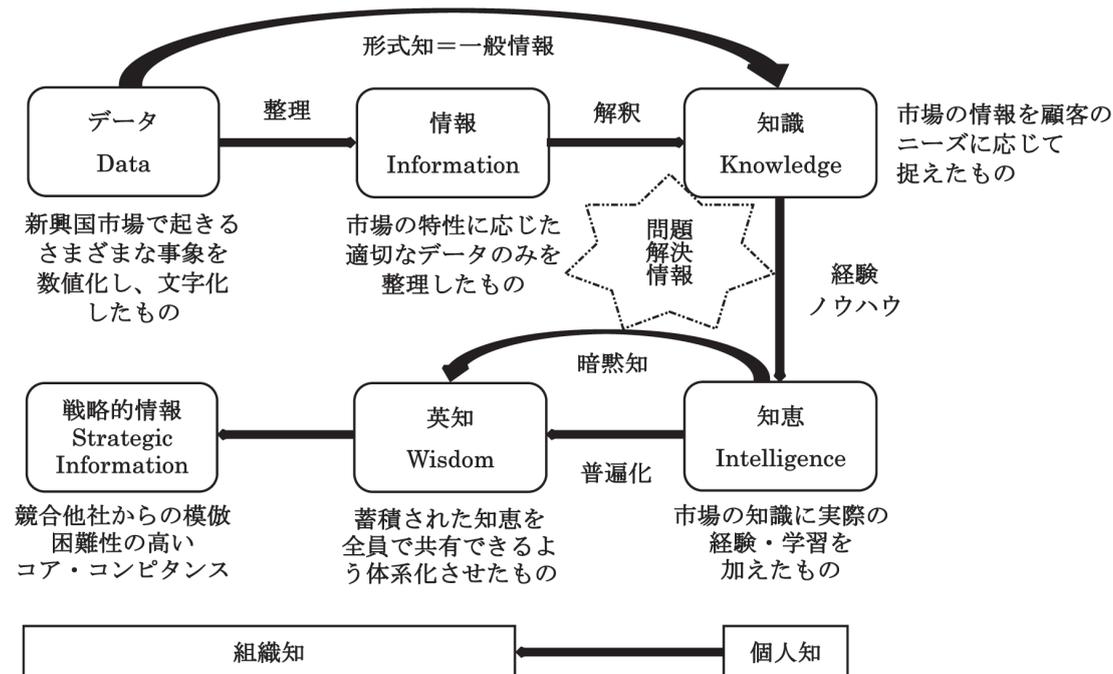
出所：徐・李 [2015]，22 頁。

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、このような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。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見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ている。また、彼らは、そこから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。サムスン電子はこのような取り組みを通し

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」<sup>8</sup>を構築・強化することができたといえる（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。したがって、同社は、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

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



出所：徐・李 [2015], 16 頁。

報)を促しているのである(図2参照)。

第三に、異文化コミュニケーション戦略の視点から見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、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。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)・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見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。

上記の競争優位性を獲得することで、近年、多くの韓国企業は、新興国市場において存在感を高めることができたサムスン電子の先進的取組をベストプラクティスとして地域専門家制度を積極的に導入し実施している。このような現状から、次は、サムスン電子の地域専門家制度が普遍的適用可能性を有するかどうかを明らかにするために、いくつかの韓国企業の先進的取組事例を取り上げることとする<sup>9)</sup>。

### 3 サムスン電子の地域専門家制度を導入・実施した韓国企業の取組事例

#### 3-1 LG電子<sup>10)</sup>の地域専門家制度の取組事例

LGグループは、グローバル企業として持続的成長を実現するために、グローバル人材育成に全社的かつ戦略的に取り組んでいる。同社の中核的

な系列企業であるLG科学とLG電子は、それぞれ1995年と1997年から「地域専門家制度」導入している。同制度は、製品開発、生産、マーケティング、マネジメント、ビジネス競争力を兼ね備えた各分野別の専門家を戦略的地域に派遣し、その国の政治・経済・社会・文化などの全般を理解したうえで、これらを事業運営に結び付け、徹底的な現地化を目的としている。

とりわけ、LG電子は、グローバルな視点から事業を率いるグローバル・ビジネス・リーダー(グローバル・マーケティング責任者)の早期育成および国内外のコア人材の確保を人事管理の最も重要な戦略的要素として位置づけている。そのため、同社は、地域専門家制度をはじめ、成果主義型年俸制、国内外の教育、インセンティブ制度など、さまざまな側面からコア人材の育成プログラムを運営している。同社は、毎年、地域専門家として選抜された社員20名を中国、東南アジア、中南米、ロシアなどといった戦略的地域に送り込み、彼らに現地化活動を行う際に必要な知識と経験、ノウハウを身につけさせている。同時に、同社は、今後海外駐在員として派遣される人材を職務別、国別、派遣時期別に分け、事前に人材プールを構成し選抜している。

選抜された彼らは、現地の言語習得もさることながら、生活環境、文化、地域特性などについて全般的に理解している。たとえば、ロシアで地域専門家としての経験を持つLG電子の社員の場合、現地の言語習得だけでなく、一定の期間住みつつ観察しないと気づかない生活様式・トレンド・文化などを深く理解することで、現地市場の開拓・拡大の可能性を高めている。また、彼らは、現地のインフルエンサー(影響力のある人)たちとの人脈構築・維持・拡大、現地の特性に応じた研究活動も行っている。さらに、彼らは、現地法人や支社で通信分野関連の実務知識を習得するOJT(On the Job Training)も実施し、戦略的地域で実践できるようなグローバル・マインドセットやグローバル・ビジネススキルも身につけている。

#### 3-2 現代自動車<sup>11)</sup>の地域専門家制度の取組事例

現代自動車グループは、2003年から世界自動車市場の変化に対応しグローバル事業の拡大およ

び現地化戦略を支援する「地域専門家育成教育」を実施している。この制度は、現地言語の基礎学習および現地の地域学に対する事前教育を中心に実施されている。同社は、自社のグローバル人材育成戦略に沿って、中国・インド・ブラジルなどといった戦略的地域に分けて各国の地域専門家を育成している。これまで中国を中心に運営されていた「地域専門家課程」は、2012年からインド・ブラジルを加えて、2013年からはロシアおよびヨーロッパなどに拡大し始めている。同社は、サムスン電子とLG電子に比べて地域専門家制度の導入に遅れをとったものの、現代自動車ならではの現地法人の経営人材の現地化戦略と現地への大胆な権限移譲を断行することで、「国・地域別市場最適化戦略」を中心としたグローバル・マーケティング<sup>12</sup>を強化している（図3参照）。

### 3-3 韓和グループ<sup>13</sup>の地域専門家制度の取組事例

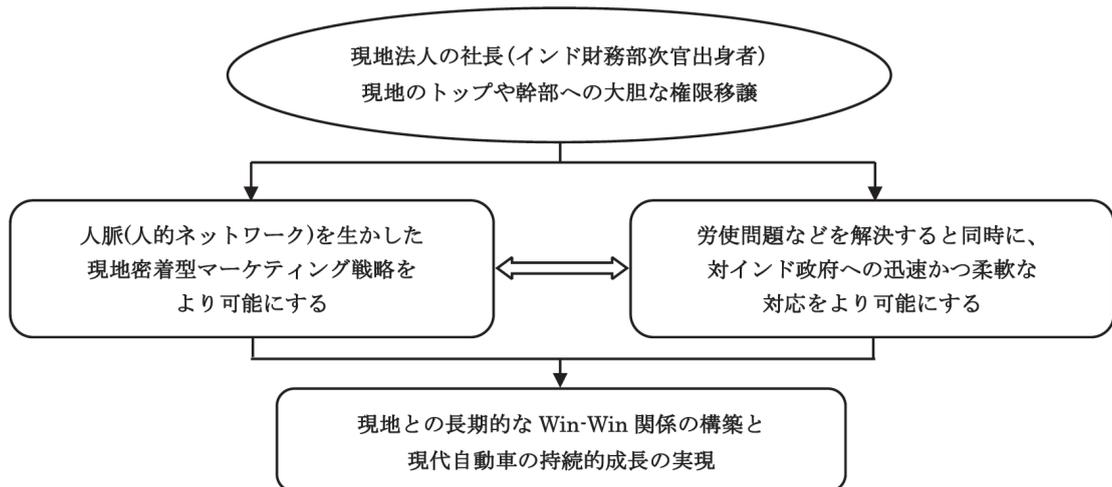
2008年、韓和グループを率いるキム・スンヨン会長は、グローバル・ビジネスの重要性を強調しながらグローバル人材の確保を宣言した。彼は、同社の求めるグローバル人材像を「誠実性と熱意を持ってチャレンジするグローバル・ビジネス・マインド（Global Business Mind）を持つ人材」とであると強調した。すなわち、人格面においては誠実な人、態度の面においては創意と熱意を

持ってチャレンジする人、能力面においては高い専門性を有する人、資格面においては国際的な感覚と能力を持つ人であるといえる。

韓和グループは、同社が求める人材を育成するために、各々の系列企業の新規事業を開拓する際に、海外に社員を派遣し、現地の言語・文化・ビジネス環境などを把握するための、地域専門家制度を実施している。同制度により派遣される地域専門家たちは、約1～2年の海外滞在期間の間にグローバル・ビジネスに対する青写真を描きつつ、その基盤を整える役割を遂行し、グローバル事業を担うリーダー候補者としての成長を促しているのである。選抜された地域専門家たちには、学費の全額および生活費、教育費が支給される。また、同制度の主な対象は、課長代理以上の社員である。彼らは、同社の戦略的地域である新興国市場に派遣され、投資および進出を主導する地域専門家として育成されている。

韓和グループが取り組んでいる地域専門家制度は、グローバル事業の拡大によるグローバル人材の必要性に伴い、グローバル・ビジネスに対する理解が高く強い関心を持つ社員を選抜し、イラク、マレーシア、モンゴルなど現地の言語と文化などを身につけさせるように支援する海外研修プログラムである。同制度の目的は、語学課程を修了し、派遣先の国・地域の政治、経済、文化などの多様な情報を収集・分析し、人的ネットワーク

図3 インドにおける現代自動車の人材づくりがもたらす利点



出所：徐 [2014a], 15 頁をもとに筆者ら作成。

を構築・維持・拡大することで、グローバル・ビジネスの収益に結びつけるコア人材を育成することである。

実際、インドで地域専門家としての経験を持つ同社の社員は、地域専門家としての異文化理解と多様性の尊重などといったさまざまな経験を最大限に活用することで、現地企業との提携にも大いに貢献している。そうすることで、彼らは、現地市場でより多くのビジネス・チャンスをつかみ取り、新たな保険市場の開拓・拡大を促している。また、中東で地域専門家としての経験を持つ同社の社員は、現地でビジネスを展開する際に現地法人がない場合にはスポンサー（保証）制度が必要であると強調している。さらに、彼らは、インドや中東でのビジネスにおいて、約束の概念が薄い現地の人々との商談時に、相手が遅れても理解するという異文化に適合したビジネス・コミュニケーションを行うことが成功の鍵であると述べている。

また、同社は、地域専門家制度を通して、海外の戦略的地域である新興国市場に派遣する社員を育成すると同時に、自己啓発の意思が高い社員を対象に海外勤務ができる機会を与える「グローバル・タレント・プログラム」なども運営している。この制度は、優秀新入社員のグローバル化の力量の強化およびグローバル・リーダーを育成するために、海外現地法人および支社に派遣し、実務や教育を行っている。

### 3-4 ポスコグループ<sup>14</sup>の地域専門家制度の取組事例

近年、韓国の鉄鋼業界の大手企業では、輸入材の氾濫と内需低迷の影響を受け、海外に進出することが強く求められている。それゆえに、グローバル人材の育成をはじめ、今後大きな経済成長が見込まれる新興国市場の潜在的なニーズに迅速かつ的確に応えることで、新たな顧客を創造するために、地域専門家制度を導入し始めている。とりわけ、ポスコグループでは、グローバル競争力を確保するための戦略の一環として、1995年から中長期的な視点から現地の語学教育を実施するとともに、現地化を促すための戦略的取組として地域専門家制度をいち早く導入してきた。

ポスコグループが取り組んでいる地域専門家制

度とは、グローバル・ビジネスを遂行するグローバル人材を育成するために、勤続年数3～5年以上の社員を対象に社内の公募を通じて地域専門家を選抜し、1年間戦略的地域に派遣する海外研修プログラムである。同制度では、海外プロジェクトを推進している国を中心に海外勤務に対する熱意と現地言語に対する理解がある人材を派遣するために、6ヵ月～1年前に選抜する。同社は人材を選抜した直後から徹底的な教育を通じて海外派遣人材を育成し、それとともに語学研修およびグローバル・リーダーシップ、異文化理解力などの教育も同時に実施している。

また、ポスコグループは、中国、インド、ベトナム、インドネシア、ブラジル、メキシコ、タイ、トルコなど新規事業の戦略的地域を選定し、派遣計画を立て、人材を選抜し、地域専門家の早期育成を支援している。選ばれた人材は、6ヵ月～1年間、現地滞在の期間中に同社の海外事務所の協力を得て地域研究活動および体系的なインターンシップ実習などを通じて現地の文化や商習慣を習得している。また、彼らは、それらの経験を通して気づいた異文化理解と経済・産業全般に関するレポートの作成が義務づけられている。さらに、同社の地域専門家たちは、国内勤務復帰後、派遣先の国での経験をまとめた報告書を作成し、その活動成果を自分の業務に反映するなど、グローバル戦略や製品開発プロジェクトにおいて重要な役割を担うのである。

### 3-5 ロッテグループ<sup>15</sup>の地域専門家制度の取組事例

ロッテグループは、世界20カ国に現地法人100カ所を設け、グローバル・ビジネスに全社的に取り組んでいくにつれ、グローバル人材および地域専門家の育成に重点を置くようになった。それゆえ、同社は2010年から将来の海外法人長候補者の育成を目的に、グローバル人材育成プログラムである地域専門家制度を導入したのである。

上記の制度は、全系列会社の課長以上を対象に実施され、ロッテグループの海外進出地域の大学で語学課程およびMBAを習得させる海外研修プログラムである。同社は、この制度を通して現地の語学と文化を身につけさせると同時に、人的ネットワークを広げることで、2018年のビジョ

ンであるアジアトップ10を達成するためのグローバルコア人材を育成している。地域専門家に選ばれた社員たちは、海外駐在員の待遇を受けている。

ロッテグループが取り組んでいる地域専門家制度は、今後海外法人長および事務所長として派遣される人材を育成するために、中国、ベトナム、ロシア、インドネシアなど同社が進出している戦略的地域を中心に教育を進めている。選抜された社員たちは、派遣先の国の言語と文化を理解する海外研修プログラムに参加することになる。この制度は、一日平均4～6時間の授業と2時間余りの個別の語学学習、週ごとに与えられる社会文化関連のレポート提出などの多忙な日程であるが、学習効果が高く参加者から大きな反響を得ている。

### 3-6 SK ネットワークス<sup>16</sup>の地域専門家制度の取組事例

2012年からSK ネットワークスは、戦略的地域である新興国市場で活躍できる人材を育成するために、サムスン電子の地域専門家制度を導入している。同制度を通して、同社は、9か月間（国内の事前準備3か月と海外研修6か月）、40か国の言語・文化・経済・制度・産業などを学ばせ体験させることで、グローバル市場の開拓・拡大を促すグローバル地域専門家を育成することに全力を傾けている。すなわち、同社は、現地適応および事業機会を模索するために、未来を見据えたグローバル戦略的地域に対する専門性と実行力を兼ね備えた地域専門家の育成に全社を挙げて取り組んでいるといえる。また、同社は、深層面接と経営層のインタビューを通して、グローバル・ビジネスに対する意志が強い社員を選抜している。とりわけ2015年からは、今後グローバル事業に直接関わる課長クラスの人材を重点的に選抜し始めている。

同社の地域専門家たちは、研修期間中に社内掲示板「グローバル学習コミュニティ」と社内イントラネットである「地球村生ニュース」を通して、全社員に現地のリアルな情報を共有している。そうすることにより、同社は、異文化に対する理解を高めると同時に、グローバル競争力を向上させることに繋げている。

さらに、同社の地域専門家たちは、戦略的地域の言語・文化を確実に身につけ、現地のインフルエンサー（影響力のある人）たちとの人的ネットワークを広げている。同時に、彼らは、個別の課題に従って支社と法人勤務、市場の現況調査、現地の取引先の発掘、新規事業機会の模索・創出のための戦略的課題なども遂行している。その成果として、同社は、地域専門家たちの潜在的能力を最大限に活用することで、グローバル学習文化が社内において持続的に拡散され、同社のグローバル事業競争力をいっそう強化することができるようになった。

2015年から、同社の地域専門家たちは、現地事業を把握する「予備駐在員グループ」と派遣先の国の言語と文化を身につけ、現地市場のトレンドを分析する「グローバル・プロジェクト・グループ」に分けて研修を行っている。その中で実際、一部の地域専門家たちは、新しい海外取引先を発掘するなどといった成果を上げている。

## 4 おわりに

### 4-1 総括

本稿の事例考察から導き出されたインプリケーションは、次の通りである。

第一に、韓国企業は、新興国市場で活躍できるグローバル人材を育成するための海外研修プログラムのベストプラクティスとして、サムスン電子の地域専門家制度をいち早く導入している。なぜなら、グローバルな視点から多面的に物事を捉えると同時に、現地の言語・文化・経済・産業全般に精通し、現地の社会・市場の課題を解決するためにローカルに行動する人材を育成していかない限り、企業の持続的な成長は望めないからである。その背景には、冒頭で述べたように、①国内市場の規模が小さいという点と、②近年急成長しつつ大きな経済成長が見込まれる新興国市場の台頭などといった韓国企業を取り巻く国内外市場の環境的要因が存在している。このような環境的要因によって、韓国企業は、サムスン電子の地域専門家制度を導入し実施しなければならなかったのである。そのうえ、その制度は、製造業をはじめ、金融業、サービス業など業種・業界の枠を超え、幅広く実施されている。

第二に、中長期的な視点から同制度を通して育

成された地域専門家たちは、自社に次のような競争優位性をもたらしている。①彼らは、戦略的領域である新興市場の重要な情報を収集・分析する能力をはじめ、市場の潜在的なニーズを迅速かつ的確につかみ取る力、すなわち市場変化への対応・感知能力の向上に大いに貢献している。また、②彼らは、現地のインフルエンサー(影響力のある人)たちとの人的ネットワークを広げることで、「ビジネス・ネゴシエーション力」<sup>17</sup>の向上も促している。さらに、③彼らは、「異文化コミュニケーション能力」<sup>18</sup>を備えた海外現地法人駐在員などを含めたグローバル・ビジネス・リーダーの候補者およびグローバル・マーケティング専門家としての能力も高めている。その成果として、彼らは、地域密着型の企業・製品・サービスづくりを促すことで、自社の新興市場の開拓・拡大に大いに貢献している。

第三に、サムスン電子の地域専門家制度をいち早く導入し実施している韓国企業の地域専門家たちは、以下のような能力を身につけることで、グローバル戦略の推進に大いに貢献している。①彼らは語学力を最大限に活かして現地の社会構造およびインフラを研究している。また、彼らは自社と関連するビジネスの現況と可能性も調査している。さらに、彼らは首都圏および主要都市を回り、市場進出の障壁と海外企業に対する現地の法規体系を把握すると同時に、新市場に進出するための事業戦略も推進している。②彼らは派遣先の地域特性を反映した地域の課題を解決するために、派遣国の地域別市場の現況と違いを分析している。彼らは、様々な都市を訪問して得られる都市別の消費水準、主要都市と中小都市の格差と実態、都市別主要産業の差異などの情報を収集し、各地域の特性を踏まえて事業計画を進めている。③彼らは個人の興味分野とキャリアによって、定められた個別の課題を解決できるよう努めている。

最後に、サムスン電子の地域専門家制度を導入し実施している韓国企業のほとんどは、強力なオーナーシップの下で、リスクを恐れない迅速な意思決定メカニズムを有している。また、韓国企業のほとんどは、新興市場で持続的成長を実現するために、中長期的な視点から大胆かつ積極的なグローバル人材育成戦略を展開している。これ

らの取組は、韓国企業ならではの「タイガー・マネジメント」<sup>19</sup>の特徴であるといえる。このような韓国企業の独自の経営方式である「タイガー・マネジメント」は、近年、新興市場で急成長する「グローバル・チャレンジャー」<sup>20</sup>、すなわち、中国、インド、ブラジル、メキシコなどの多国籍企業の取り組みからも見受けられる。

上記のように、韓国企業は、持続的な成長を実現するために、中長期的な視点から新興市場で活躍できるグローバル人材の育成に全社を挙げて取り組んでいる。そのため、このような取組は、選択でなく必須なのである。したがって、韓国企業にとってサムスン電子の地域専門家制度の普遍的適用可能性は高いといえる。

#### 4-2 日本企業への示唆

日本企業を取り巻く国内外の環境変化も、韓国企業と同様である。このような市場環境の変化に伴い、日本企業のグローバル展開における人材の育成は必要不可欠である。

しかし、新興市場で活躍できるグローバル人材育成において、韓国企業と比べ日本企業の場合は、人材のグローバル化が大幅に遅れている。日本企業のグローバル人材育成が遅れている環境的要因には、次のような3つの理由が挙げられる<sup>21</sup>。

第一の理由として、輸出型産業が挙げられる。日本企業の海外進出は1970年代から本格化し、80年代の高度成長期を経て、それ以降グローバルにビジネスを展開してきた。その目的は、多くの製造業の円高対策による安い人件費・部材を求めた欧米への再輸出拠点としての生産移管であった。そのため、日本企業は進出先をマーケットとして捉えた市場密着型ものづくりではなく、自社の技術者や生産管理の人材を派遣し、日本のものづくりを現地に移管することを中心にグローバル・ビジネスを展開してきたのである。

第二の理由として、日本人・日本企業の特異性が挙げられる。日本人は歴史的背景から同じ人種、同じ文化の同質性を好み、異質なものを受け入れることに抵抗を示す傾向がある。企業も同様に従業員を自社の企業文化に馴染ませ、全体の和を尊ぶことを教え組織力を発揮してきた。それは自分たちとは異なる価値観や文化を持つ人たちを

受け入れない閉鎖的な組織文化ともいえる。グローバル人材育成の根幹とすべき多様性の受け入れとは反対の国民性や組織文化が障害となっているのである。

第三の理由としては、内需型産業である。日本が世界の経済大国に成長したため、これまで国内市場だけでも日本企業は事業展開が可能であった。それにより、海外市場への進出が遅れ、グローバル人材の育成にも後れを取ったのである。

また、日本企業が新興国市場を開拓・拡大する際に直面している社内外の課題がある。その大き

な課題の一つとして、グローバルな環境でも活躍できる人材不足が挙げられる（図4参照）。それゆえ、日本企業が今後の新興国市場で勝ち残るためには、現地の文化や市場特性に柔軟かつ迅速に対応できる人材が必要不可欠である（図5参照）。

上記の市場環境変化に応じて、ここ数年多くの日本企業（アサヒビール、伊藤忠商事、シャープ、資生堂、ローソンなど）は、サムスン電子の海外研修プログラムである地域専門家制度を導入し実施し始めている<sup>22</sup>。同制度を通して育成された人材は、グローバル・ビジネスに対する理解を

図4 新興国市場開拓で直面している日本企業の社内外の課題

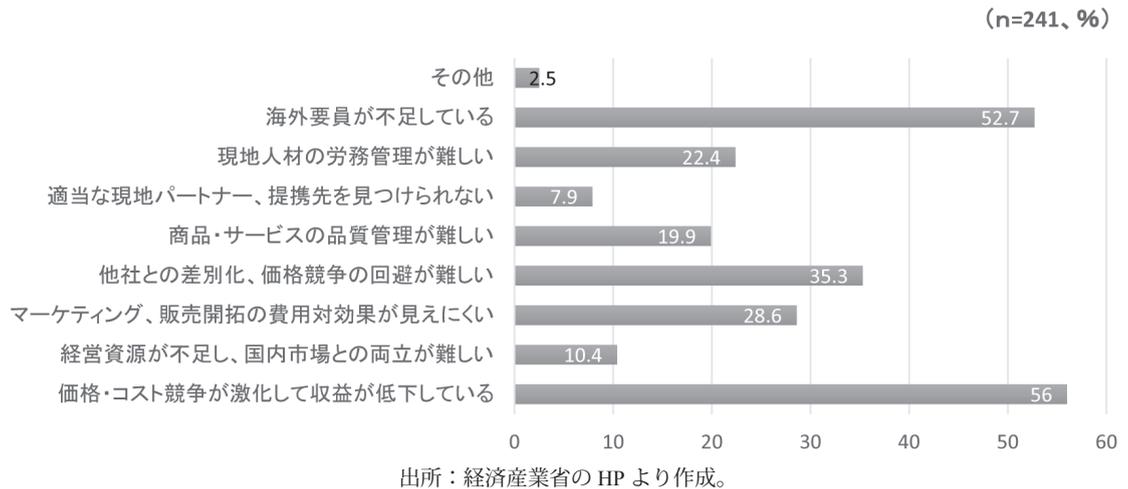
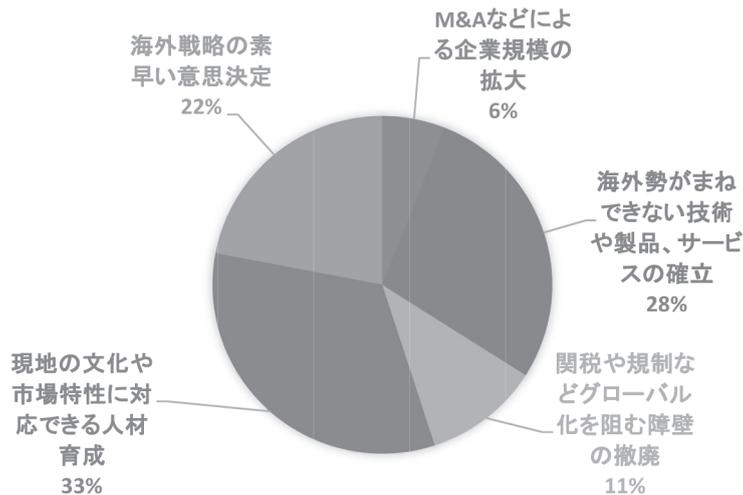


図5 日本企業がグローバル市場で勝ち残るための戦略的要素



深めると同時に、自社の戦略的地域に派遣され現地の言語・文化・経済・産業全般に関する実践的な知識・ノウハウなどを徹底的に身につけることができる。また、今後継続的な人口増加と経済成長に伴い期待される新興国市場の潜在的なニーズへ迅速かつ的確に応えることで、グローバル・ビジネスの収益増大に大いに貢献することも可能である。さらに、彼らは、現地のインフルエンサー（影響力のある人）たちとの人的ネットワークを形成・拡大すると同時に、新規ビジネスを創造することもできる。

#### 4-3 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。

本稿で考察した韓国企業のサムスン電子の地域専門家制度への取組事例に付け加えて、近年その制度を導入している日本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 パク・ハン [2014], 53 頁。
- 2 「海外地域市場の差異や特殊性 (Cross-border differences) = 現地化圧力 (Localization Pressure)」の詳細な内容については、徐・李 [2015], 12 頁を参照されたい。
- 3 サムスン電子とは、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。
- 4 サムスン電子の地域専門家制度に関する概要の詳細な内容については、徐・李 [2015], 13 頁を参照されたい。
- 5 本稿で考察する韓国企業のほとんどは、サムスン電子と同様、大企業であり、強力なオーナーシップの下で、リスクを恐れない迅速な意思決定メカニズムを有している。
- 6 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。
- 7 徐・李 [2015], 20-22 頁。

- 8 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。
- 9 本稿の事例考察は、その対象となる企業の HP および各種文献 (新聞記事, 経営専門誌など) のレビューをもとに論じる。
- 10 LG 電子とは、韓国の財閥企業の一つである LG グループの中核をなす総合家電・情報通信メーカーであり、韓国のエレクトロニクスメーカーではサムスン電子に次ぐ大企業である。ここで取り上げる LG 電子の取組事例は、同社の HP をはじめ、韓国経済新聞電子版 2001 年 8 月 28 日, 東亜日報電子版 2005 年 10 月 20 日をもとに論じる。
- 11 現代自動車グループとは、韓国最大の自動車メーカーで、鉄鋼, 建設, 部品, 金融事業などを営んでいる。ここで取り上げる現代自動車の取組事例は、同社の HP をはじめ、ソウル経済新聞電子版 2014 年 2 月 24 日, アジアトゥデイ新聞電子版 2014 年 6 月 25 日をもとに論じる。
- 12 「国・地域別市場最適化戦略」を中心としたグローバル・マーケティングに関する詳細な内容については、徐 [2014a] を参照されたい。
- 13 韓和グループとは、韓国の財閥企業の一つで、製造・建設・金融・サービス・レジャー事業などを営んでいる。ここで取り上げる韓和グループの取組事例は、同社の HP をはじめ、東亜日報電子版 2015 年 3 月 23 日, 韓国経済新聞電子版 2015 年 9 月 17 日, ソウル経済新聞電子版 2014 年 7 月 27 日, グリーン経済新聞 2013 年 4 月 24 日をもとに論じる。
- 14 ポスコグループとは、韓国最大の製鉄会社である。ここで取り上げるポスコグループの取組事例は、同社の HP をはじめ、ニューストマト電子版 2011 年 2 月 14 日, 鉄鋼ニュース電子版 2014 年 5 月 30 日をもとに論じる。
- 15 ロッテグループとは、日本の持株会社であるロッテホールディングスの傘下にある日本の企業集団と韓国の財閥の一つで、韓国では食品, 流通, 観光, 金融, サービス, 石油科

- 学、建設、製造事業などを営んでいる。ここで取り上げるロッテグループの取組事例は、同社のHPをはじめ、イデーリ電子版2010年10月7日、韓国メディアネットワーク電子版2013年12月19日、ハンギョレ新聞電子版2011年9月28日をもとに論じる。
- 16 SK ネットワークスとは、韓国の財閥企業の一つであるSK系列の総合商社である。同社は、石油製品などエネルギー流通、自動車軽整備、自動車販売、携帯電話中心の情報通信の流通、資源開発事業などの多様な事業を営んでいる。ここで取り上げるSK ネットワークスの取組事例は、同社のHPをはじめ、イデーリ新聞電子版2014年9月25日、ニュースイス新聞電子版2015年1月20日、ニュースマト電子版2015年8月6日ニューデーリ経済新聞電子版2015年8月7日をもとに論じる。
- 17 ここでいう「ビジネス・ネゴシエーション力」とは、交渉相手と友好的な信頼関係を構築・維持すると同時に、中長期的なビジネスの目的を効率よく達成することで、相互に利益をもたらす能力を指す。
- 18 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。
- 19 ここでいう「タイガー・マネジメント」とは、新興国市場を開拓・拡大する際に、直面するいかなる困難や危険に立ち向かい、いかなる困難にも積極果敢に挑むダイナミックな韓国企業の独特の経営方式を指す。
- 20 ここでいう「グローバル・チャレンジャー」は、2006年から、BCG (Boston Consulting Group) がグローバルに活躍する急成長中の新興国発超優良企業を名づけた名称である。
- 21 秋里 [2010], 14 頁。
- 22 Japan Business Press 2012 年 8 月 6 日。
- 育成—こんなときどうする!? グローバル人材の現実的な問題にお答えします」『人事マネジメント』第20巻第5号, 13-28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.3No.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 [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。
- 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] 『中小企業にも適用可能なインターナショ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] 「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。
- 徐誠敏・李美善 [2015] 「地域専門家制度から見たサムスン電子のグローバル・マインドセット構築戦略—複眼的・多角的な視点による考察を中心に—」名古屋経済大学『経済経営論集』第32巻第1号, 11-26頁。
- 東洋経済新報社 CSR プロジェクトチーム 著 [2015] 『東洋経済 CSR 企業総覧 2015 年版 雇用・人材活用編』東洋経済新報社。(電子書籍)
- 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)。
- 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)。
- Ghemawat, P. [2007], *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still*

#### 参考文献

日本語文献

秋里寿正 [2010] 「Q&A 解説 海外要員の選抜と

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)。

#### 韓国語文献

박성민・한만주지음 [2014] 『해외주재원 A to Z』  
가디언. (パクソンミン・ハンマンジュ著 [2014]  
『海外駐在員 AtoZ』 ガディオオン)。

サムスン電子 HP ([www.samsung.com/sec/](http://www.samsung.com/sec/))。

LG 電子 HP (<https://www.lge.co.kr/>)。

現代自動車 HP (<https://www.hyundai.co.kr/>)。

韓和グループ HP ([www.hanwha.co.kr/](http://www.hanwha.co.kr/))。

ポスコグループ HP ([www.posco.co.kr/](http://www.posco.co.kr/))。

ロッテグループ HP (<https://www.lotte.co.kr/>)。

SK ネットワークス HP (<https://www.sknetworks.co.kr/>)。

