

# 「CJグループの事業展開と人材育成」

趙 晃大氏

CJ ジャパン 事業企画チーム

2014年3月講演

CJという社名は聞き慣れない方がほとんどだと思いますが、食品添加物の核酸は世界トップシェアを誇る韓国の総合食品企業であります。1953年サムソングループ初の製造業として第一製糖が発足し、サムソングループの母胎となったのがCJでありました。

1993年にCJはサムソングループから分社独立を図り、「健康と楽しみ便利さを追求する生活文化企業」を標榜し、現在に至るまで事業の多角化をしてまいりました。

現在のグループの規模感の目安としましては、韓国内約30社の系列・子会社、海外23カ国、約150社の法人や事務所があり、従業員は国内外で約47,000人に及びます。

CJには現在4大コア事業があり、①食品&食品サービス、②製薬・バイオといった生命工学、③エンターテインメント&メディア、④新流通で構成されております。大学生の民間企業の就職志望率ランキングにおいて、常にトップ5にランクし、サムソン電子に次いで2位をマークした事も多々あるくらい、当グループの展開する事業が、消費者の目に触れやすい生活と密着した事業である事がお分かり頂けると思います。

食品&食品サービスの事業分野においては、砂糖や小麦粉、油などの食品原料と加工食品の製造から、学校や病院、老人ホームなどへの団体給食の配給サービスなど食資材の調達・流通事業、そしてサラダビュッフェ付きのステーキハウス「VIPS」やカスタムビビンパで洗練した韓国料理を世界へ発信する「bibigo」などのファミリーレストランや、1300を超えるベーカリーチェーン「TOUS les JOURS」、ケーキデザートが豊富なカフェ「A TWOSOME PLACE」などの外食事業に参入し、またN SEOUL TOWERといったランドマークの運営に至るまで総合食品会社として国内最大の企業へと成長しました。

製薬・バイオを扱う生命工学では、先に述べたよう世界トップシェアの核酸などのバイオ技術を駆使した食品添加物「MSG」の製造、専門医薬品や一般医薬品などの製薬分野から構成されております。

また新流通においては、現在韓国含む世界8カ国、10拠点に進出し世界トップ2までシェアを拡大させ、CJのグローバル展開をけん引し成長し続けているTVショッピング「CJ O Shopping」や、韓国国内でトップシェアを誇る物流、同じく国内でトップのヘルス&ビューティーショップ「OLIVE YOUNG」といった小売店などで構成されており、今後も未来の成長エンジンとしてグローバル化を推し進める事業分野です。

エンターテインメント&メディアにおいては、映画の製作・配給・映画館の運営、放送、ゲーム、舞台や公演など様々なメディアコンテンツやプラットフォームサービスを網羅する総合エンターテインメント企業として国内トップの地位を確保しております。

そんなCJの海外事業ですが、1962年に日本の沖縄の会社へ初めて砂糖を輸出した事を皮切りに本格的な海外展開が始まりました。現在ではグループ会社があらゆる国・地域に拠点を設け、様々な事業展開をしております。その中でも、第2のCJを中国に、第3のCJをベトナムに築いてっております。

韓国マーケットは、日本を例に比較するとはるかにマーケットサイズで劣ります。ドメスティックでの事業展開では、いずれ早々に行き詰ることを想定の上、事業の草創期段階から自ずと海外に目を向けた舵取りが必要になるのです。また先進国への進出も重要ですが、マーケットが成熟しており、技術力向上やコスト競争力において相当な体力の消耗が予想される半面、当時の中国や東南アジアを含むアジアマーケットであれば同じ時間とお金を投資して得られる成果を鑑みた場合、投資効率が非常に優れている潜在マーケットであるともいえます。

2006年からグループでは、“Globalization”を掲げ本格的な現地参入が始まりました。

ここでいうCJの掲げる“Globalization”の本質は、単に生産拠点を海外に移し、自国や他の国へ輸出版売する事だけではなく、軸足をしっかり現地に置いて地道にその国

の内需で自社の商品やサービスを展開する事です。

例えば、中国においては現在「VIPS」「TOUS les JOURS」、「A TWOSOME PLACE」「bibigo」などの外食が、そして上海、広州、天津にはそれぞれTVショッピングが、エンターテインメントにおいては映画館の運営や韓流コンテンツの現地製作など、韓国でグループが展開する事業のほとんどが進出してあります。ファミリーレストランという業態がまだ一般的でない頃に、合理的な価格でクオリティーの高いメニューとサービスを提供し成功を収めた「VIPS」は、中国国民のニーズと、変わりつつあった家族単位での行動パターンをいち早く察知した、現地での緻密な情報活動がもたらした結果です。またライブホームショッピングがなかった中国上海において、2004年に現地SMG（上海メディアグループ）というメディア企業と、グループのTVショッピング企業CJShoppingが合弁会社を立ち上げ、韓国で蓄積した実績やノウハウを駆使し、中国の有力な現地パートナーのチャンネル網や情報網を最大限活用し、中国内に初めてライブホームショッピング「東方CJ」をローンチし成功を収めた事は、今やグループの海外進出のローモデルとなっております。上海という土地柄、高級外車やリゾート・不動産、金塊といったプレステージ品の販売に果敢にチャレンジできたのも、本国で裏付けされた経営クレジットに加え、上海の消費者の属性から消費パターン、行動パターンにおいて、現地に根差したマーケティングにより消費欲を喚起できた結果です。

また、ベトナムにおいては、家畜飼料、物流、ベーカーリー、TVショッピング、映画、流通、バイオなど7つの事業分野で活発に事業展開を繰り返しております。製パン技術が発展途上であった点、外資企業がまだ参入していなかった点などを早期にキャッチし、国内で培った製パン技術、オペレーション能力などをフル稼働させ、現地消費者の好む風味を再現したメニュー開発だけでなく、バイクの利用率が高いベトナムにおいて、現地住民の行動パターンを読み取り、店舗にバイクの駐輪場スペースを確保し、気軽に誰でも立ち寄れるようにした結果、今までになかったハイグレード感かつ現地習慣に根差したベーカーリー店「TOUS les JOURS」がベトナムでのマーケットシェアを席卷するに至りました。

また我々のグループ傘下には、「韓流」をメディアやライブを通じて伝播するエンターテインメント事業があり、ドラマや韓流トップアーティストのグローバル化の一翼を担っております。

日本で韓流ブームが巻き起こったのが、2002年の日韓ワールド杯のあと、冬のソナタが地上波のドラマ枠で放映されてからです。数年前からは日本でもKPOPが若いファ

ン層を虜にし、韓流ファン層の底上げに成功してきましたが、2010年に韓流10周年が経過し、レンタルビデオのコーナーやCDショップのコーナーに新しいジャンルを定着させました。そのような「韓流」も今や、日本から中国、香港、タイやベトナムなどのアジア全域に発展しており、特にKPOPアーティストなどの若いファン層が彼らに影響され、アーティストらのファッションやコスメを真似して手にしたり、彼らのライフスタイルに注目し、それに共感しそしてSNSで拡散するなど、その行動パターンに至るまで「韓流」がアジア各地で文化的側面においても着実に影響を及ぼすようになりました。

弊社グループの強みはそのような「韓流」という文化コンテンツと「衣・食・ライフスタイル」をセットでグループにて展開出来るといった点で差異化できており、消費者のライフスタイルを360度包囲する戦略が競合社と比べても優位性を確保できる点だと考えられます。またコンテンツというソフトと、映画館、ケーブルチャンネルやライブエンターテインメントというハードの側面で基盤が整っているという点でも強みをもっております。

マカオ、シンガポール、香港などアジアですでに過去3度に渡り「MAMA (Mnet Asian Music Award)」というアワード賞を兼ねたアジア最大の音楽の祭典を展開しておりますが、それらのライブイベントには、韓流の枠を超え、AKB48やPerfumeなど日本を始めアジア現地の有名なアーティストから、ジャッキーチェンやスティービーワンダーといった世界的なスターをスペシャルゲストに招き、そのライブ映像はアジアはもちろん、米国、ヨーロッパを含む世界94カ国、24億人が視聴可能で、世界各国からアーティストの人気投票をオンラインで受け付けるなど、画期的なライブ運営手法により着実に海外・ローカルのファン層を巻き込んだ一大イベントへと飛躍させております。

また同じくメディア事業のケーブルチャンネル「Mnet」から誕生し、モンスター番組と化した「Super Star K」は、KPOPスター発掘オーディション番組として、ケーブルチャンネルにも関わらず、地上波の人気ドラマの視聴率を凌駕する程のブームを巻き起こしました。王座のタイトルを獲得したKPOPスターやアイドルの卵らは、番組の放映の進行と歩みを合わせるようにスターの階段を駆け上っていくのです。現在シーズン6を迎えておりますが、こちらのオーディションも3年前からはアメリカや中国、日本まで公募領域を広げ、実際に全世界200万人以上の公募がありました。海外予選を勝ち上がった参加者を韓国の本予選に招待し、国家の枠を超えたグローバルプログラムとして、海外の現地KPOPファン層の注目と話題を集めていっており、着実に一国の文化コンテンツを海外に広め

ていっているといえます。中国においては、既存フォーマットを基盤に現地自主製作のもと「Super Star China」を放映するなど、「韓流から華流」という文化コンテンツの現地化を進めております。「韓流」も「ホンモノ・オリジナル・体感」といったリアル感を味わえるソフトコンテンツとハード面を兼ね備え、海外ローカルの国や人々の心を掴み、現地の人たちのライフスタイルに影響を及ぼすといった点で、「グローバル化」というパッケージコンテンツになりました。

このように、本質でいうグローバル事業を目指すならば、現地の国・地域の風土風習、文化を尊重し、それに合ったサービスを自社なりにカスタマイズし現地に根差した、つまりローカライズさせた事業展開をする必要があります。

我々の目指すのは、「Global化<sup>イコール</sup> = Localization」という考え方です。これを我々のグループでは「Glocalization (グローカライゼーション)」と呼んでおります。海外において、内需のプレーヤーや海外の有力な競合社と競争していくためには、早く現地を知り、現地を尊重し、事業を現地化させる、それが肝要と考えます。

事業のグローバル化に伴いグローバル人材の確保・育成が必然的なキー要素となりますが、CJの人材育成においても、GP (Global Pioneer) 制度がその一役を担っております。

地域専門家として1年間海外へ派遣させ、その国のエキスパートを育てる制度です。これはサムソングループの人材育成制度としても有名ですが、同じ屋根の下で暮らしたともいえるサムソンの制度を、CJ 独自に発展させてきたものです。現地の国・地域の実生活に直接触れる事で、その国の経済や風習、文化、国民性や消費傾向、そしてカントリーリスクに至るまでを徹底的に調査、分析し「Glocalization」を実践していく人材育成制度がGPです。

最近1国複数名で派遣し、様々な観点、人材から情報を集積させることで、進出可能か否かの経営判断の質とスピードを上げていき、意思決定の貴重な基礎材料としています。進出に至る場合は、そのまま派遣人材を現地に残し事務所の設立から、現地人材採用、事業のスタートアップに至るまでを任せるケースも増えております。ただし、ここで最たる重点課題は、このような優れた制度を活用し育成した人材の社外への流出を防ぐ事や、各ポストへの登用までをケアする体制見直しを早期に強化する点であります。GP 制度の発達と同時に、海外から帰任する人材の受け入れ体制が上手くシステム化出来ずに貴重な人材を逸失してしまうようなケースも過去にあり、この処方箋を早期に見出す必要に迫られています。

また同時に我々グループのみならず、韓国企業のトップマネジメントの在り方について、まだまだ発展が遅れていると考えられる課題面があります。それはダイバーシティ (多様性) です。今後日本を含むアジアにおいて、事業だけでなく企業内の「Glocalization」が肝要です。現地採用の社員や外国人のトップマネジメントを積極的に採用することで、「Glocalization」を名実ともに完成化できると考えております。それが現地社員のモチベーション向上、現地人材の流出の歯止めにも繋がり、人材への投資損失を防ぐ手段ともなり得ると考えます。

CJ グループの「Glocalization」の究極的なビジョン (= 夢) を述べますと、世界中の人々が

- ・毎年2~3作品、CJの映画を見て楽しむこと
  - ・毎月1~2回、新鮮で健康なCJの食品を食べること
  - ・毎週1~2作品、CJのドラマを見て感動すること
  - ・毎日1~2曲、最も人気のあるK-POPを聞くこと
- であります。この夢の実現の根底に根差すのが「Glocalization」であります。

これらを通じ、CJ グループは2020年に連結100兆ウォン、営業利益10兆ウォン、海外売上比率70%の目標を掲げ、TV ショッピング、バイオ、映画館など少なくとも3つの事業分野で世界1位を達成し、グローバル生活文化企業のリーディングカンパニーに跳躍することを目指します。

おわりに、小生が日本支社にて従事しながら感じる事を述べますと、今日グループ自体が日本でなく、中国や東南アジアなど ASEAN へ投資の矛先を向けてしまっている現実があり、その理由は先に述べた次第です。その中で日本支社の役割と Presence を発揮していかなければならないという難しい局面に置かれております。単に本社で作られた商品やコンテンツを持ち込み販売する・提供するだけでは、現状を打破できません。先進国、成熟市場である日本にはまだまだ未来の経営資源、未来の成長動力確保のヒントが隠されております。バブル崩壊、少子高齢社会、低成長時代への突入、など今の日本は過去どこのアジアの国々も経験してこなかった時代を生き抜いてきた糧があります。そのベンチマークこそ今まさに未体験の低成長時代に差しかかろうとする我々韓国企業の重点課題であります。

日本支社に求められるものの1つは、日本の企業や事業間における Alliance、Partnership であります。日本の有力な企業との Alliance を通じ、未来の成長動力の確保が日本支社に求められております。日本の民間企業の多くが近年グローバル化を急速に推し進めてきている感がありますが、弊社グループが先行しているアジアマーケットで、



日本の企業と Alliance を組み両国の強みを活かす協業が出来れば、事業価値と相互メリットも確実に生まれてくると信じております。

もう1つは、先日ニュースにも取り上げられた事件として元東芝技術者の韓国企業への技術情報の流出による逮捕・起訴などで少しネガティブな印象を持たれた感は否めませんが、日本の「技術力」であり、「技術者」という人材スカウトです。日本には「ものづくり」「匠」「おもてなし」など日本人の技術や品質、接遇に関する共通する精神が宿っております。これは、世界に誇れる武器であり、特にアジア企業において獲得を求められる対象になる訳です。これを極めたスペシャリストやコンサルタントは、アジアの企業からみると有力なグローバル人材として成り得ます。これが、グローバルで通用する1つの人材像であるとも思います。今や多言語の言葉を話せたからと言ってグローバル人材とは限りません。現地の企業が手を組みたい、獲得したいとあの手この手を使いスカウトする人材像

というのは、その道のスペシャリストです。

当社 CJ ジャパンでも、専門家のスカウトを年々10名ほど行っている実績があります。我々が日本支社として Presence を発揮できる1つの仕事がまさにこれです。

またアジアからの留学生、出稼ぎ、移住者を対象に日本の技術・サービスを教育・育成し、現地のアジア企業に逆輸入するといったクロスボーダーでの人材派遣が今後更に活発化しても不思議ではありません。

日本にとっては、TPP や FTA のように「モノ」「コト」における国際貿易の自由化が今の焦点になっているように、今後「ヒト・情報」における国際取引の自由化の波が押し寄せると考えております。

一連の動向は日本の技術や人材がそれほど魅力的でアジアの企業の成長動力として役立つという事実であります。今後確実にアジアマーケットにおける人材育成の発展においても、日本の技術やサービス精神が、欠かせない要素になると信じております。