

中国における韓国系企業の人材現地化について —— 日系企業への示唆を踏まえて ——

徐 雄彬

要旨

韓国の対中国直接投資は日本より10年ほど遅れており、1990年代に中国で日系企業の方が韓国系企業より遥かに存在感が強かった。しかし、21世紀に入ってから、特に2007年の世界金融危機勃発以来、日系企業は中国で「負け組み」になりつつあるのに対して、韓国系企業は「勝ち組」と呼ばれている。その原因について、中日韓三カ国の学会や企業界でよく議論されているが、多くの先行研究を考察して見たら、現地化、特に人材現地化がこれらの差をもたらした1つの重要な原因であることが分かった。

本論文では、この問題を明らかにするために、在中韓国系、日系企業に対して実際の調査を行い、韓国系企業の人材現地化について具体的に分析した上、日系企業が韓国系企業から学ぶべき部分について論じた。

はじめに

韓国と日本は東アジアの隣国であり、両国の企業は経営方式や企業文化において多くの類似点が存在している。対中国投資の初期段階で、両国とも中国の外資優遇政策や廉価な人件費、原材料などを目指して投資し、中国で製造して持ち帰るのが基本的な経営方式であった。しかし、中国がWTOへ加盟した後、韓国系企業は中国市場の将来性を十分に認識し、現地化を主な手段として中国市場の開拓に力を入れ始め、2007年ごろからは本格的な中国市場での販売を始めた。これに対して、日系企業は中国市場への重視や現地化が遅れており、現在中国で競争力を失いつつある。

本論では、韓国系企業が中国で「勝ち組」になりつつある重要なポイントの1つである人材現地化に焦点をあてて、その特徴を分析した上、韓国系企業の人材現地化が日系企業に与える示唆について分析した。本論は主に3つの部分に分けられるが、第一部分では、韓国系企業の中国市場重視及びそれに伴う人材現地化戦略の重要性について分析し、第二部分では、韓国系企業の人材現地化の特徴について考察し、第三部分では、韓国系企業の人材現地化が日系企業に与える示唆について論じた。

I. 韓国系企業の中国市場への重視及びそれに伴う人材現地化戦略

2012年は中韓国交正常化の20周年となり、この20年間の間、中韓両国の間の経済関係は飛躍的な発展を遂げてきた。2012年まで、対中国直接投資を行っている国の中で、韓国は投資額

や投資件数で第6位以内にランキングしており、対中国直接投資を行っている重要な国の1つとなっている。現在、中韓両国の間の自由貿易協定（FTA）の交渉もスムーズに進んでおり、将来中韓両国間の貿易や直接投資は更に拡大する見込みである。⁽¹⁾ この部分では、韓国の対中国直接投資の段階的特徴、韓国系企業の中国市場での販売拡大及びそれに伴う人材現地化の重要性について分析する。

1. 韓国の対中国直接投資の段階的特徴

韓国からの対中国直接投資は、主に3つの段階に分けられる。それぞれの段階と各段階での特徴は以下のようである。

1) 「中国製造」の段階（1992～2001年）。1992年8月に中韓両国が国交正常化を実現してから、韓国からの対中国投資は本格的に行われるようになった。欧米や日本などの国に比べて、韓国の中国進出は10年ほど遅れていた。多くの外資系企業と同じように、韓国も対中国投資の初期段階では、中国の廉価な労働力や資源を目指した労働集約型産業への投資が圧倒的に多く、製造業が8割以上も占めていた。これらの製造業の多くは技術レベルの低い中小企業であり、投資は主に韓国に最も近い環渤海地域に集中されており、「中国で作って持ち帰る」のが主な経営方式であった。⁽²⁾ この段階で、韓国系企業は欧米系や日系の後を継いで投資する、中国で存在感の弱い外資系企業であった。

2) 「中国製造」から「中国販売」への転換期（2001～2007年）。2001年に中国はWTOに加盟し、中国市場は更に開放されると同時にますます成熟化しつつあった。中国市場の潜在力を狙って、多くの国の企業が中国に投資し、世界の多国籍企業500社のうち470社以上が対中国投資を行っていた⁽³⁾。中国市場での熾烈な戦いで勝つために、韓国系企業は投資戦略を調整し、技術レベルの高い製造業や大規模な投資へとシフトし始めた。投資先も環渤海地域から長江デルタ地域や中国の中西部地域にまで拡大した。中国市場を開拓するために、韓国系企業は現地化の重要性を認識しはじめたが、現地化レベルは欧米系企業や日系企業に比べて遥かに低かった。

3) 本格的な「中国販売」段階（2007以降）。2007-2009年の金融危機で世界経済は大きな損失を被り、2010年以降回復し始めたが不景気は未だに続いている。そのなか、中国経済は依然として高い成長率を維持しており、2010年は世界第二の経済大国となった。サムスン経済研究所は、2020年ごろ中国は人口1000万以上の大都市8つと人口200万以上の都市220個ぐらいをもち、これによって中国は巨大な市場になると予測している⁽⁴⁾。金融危機以降、韓国系企業の対中国投資戦略は大きく変化し、既に本格的な対中国市場販売段階に入っている⁽⁵⁾。

2. 中国市場における韓国系企業のパワーと人材現地化戦略

世界金融危機の勃発とほぼ同じ時期に、中国国内の投資環境は大きく変化し始めた。2007年ごろから中国では、企業税の統一、新労働契約法の実施、加工貿易禁止品目の増加措置、急速な賃金上昇及び人民元切り上げなどの変化が起きており、中国政府は産業構造を調整し、経済発展モデルを転換させようとしている⁽⁶⁾。また中国政府は、技術レベルの低い投資や環境汚染のひどい投資を禁止し始めた。これらの変化は、中国の安い人件費や原材料を目指して、技術

レベルの低い労働集約型産業に投資している韓国系企業にとっては致命的な打撃だと言える。

中国の新しい環境に適応するために、中国市場での販売率を高めるために、韓国系企業は伝統的な対中国投資観を変え、経営戦略を大幅に調整した。その変化として、1) ハイテク産業、先進技術による製造業、省エネ・環境保護産業への投資拡大；2) 金融、物流、情報技術など非製造業への投資拡大；3) 大型投資の増加；4) 沿岸地域から中国の中部、西部地域までの投資先拡大；5) 中国市場での販売、原材料購買の拡大、などがあげられる。⁽⁷⁾ これらの中国経営環境への適応や中国市場での販売拡大の1つ重要な施策として、多くの韓国系企業は人材現地化を中心に本格的に現地化を進めている⁽⁸⁾。

近年、中国で日系を含めて多くの外資系企業は韓国系企業に負け始めており、現在韓国系企業は米国系企業や強い競争力をもつ地場企業と火花を散らしながら競争している。例えば、従来日系企業の強みであった電気・電子産業の企業（松下、ソニー、シャープなど）は近年巨額の赤字になっており、今中国で日本のブランド品はますます消えつつあり、その分韓国のブランド品が増え始めている。日本は技術や商品の質の面では優れているが、現地化能力や市場戦略の面では弱いと中国でよく言われている⁽⁹⁾。中国の研究機関やメディアによって毎年行われる「中国大学生の人気就職先企業ランキング」や「中国で最も尊敬される企業ランキング」でも、日系企業の地位は下がる一方、韓国系企業はランキングで毎年高くなっている⁽¹⁰⁾。今、中国では「韓国企業から経営を学ぼう」という声が高まっている。韓国系企業は中国で最も魅力的な外資系企業の1つで、強い競争力とパワーを表している。

他の国の企業に遅れて対中国投資を行い、もともと力の弱かった韓国系企業が近年強くなったことについて、田(2010)⁽¹¹⁾、魏、郑(2010)⁽¹²⁾、王、李(2008)⁽¹³⁾、KIEF 대외경제정책연구원(2011)⁽¹⁴⁾、이, 조(2013)⁽¹⁵⁾など多くの研究では現地化をその重要な原因の1つとしてとりあげている。また様々な現地化のなかでも、人材現地化が最も重要であると指摘されている。企業は人が営むものであり、人の現地化がうまく進まなければ、他の面の現地化も進みにくいからである。多くの韓国系企業が現地化を重要な経営手段の1つとして順調に中国市場での売り上げを伸ばす反面、一部中国で失敗した韓国系企業のケースも見られる。例えば、2011年、2012年に韓国のLGとサムスンのエアコン部門が相次いで中国から撤退したが、その原因にはこれらの企業の製造能力の欠如や競争の激しい大都市に集中されていることなどもあげられるが、最も重要な原因は新しい販路の開拓の欠如である⁽¹⁶⁾。韓国系企業が中国市場での販売率を高めるためには、韓国系企業同士の取引だけでなく、幅広く中国市場を開拓しなければならない。そのためには現地化、特に人材現地化が重要である。また、2013年現在、中国での売り上げが連続縮小して大幅な従業員削減を行っているLG携帯電話部門は、対中国ビジネス戦略を見直し、商品設計から販売まで徹底的に現地化を行うことにより、事業のやり直しをしている⁽¹⁷⁾。

本論では韓国系企業の人材現地化について、人材現地化とその影響要因への分析を中心にその人材現地化の特徴を明らかにし、最後、これらの分析を通じて日系企業の人材現地化に提言する。

II. 韓国系企業の人材現地化の特徴

この部分では、まず、人材現地化に関する先行研究や理論を考察し、それに中国市場の特徴や韓国系企業の状況などへの分析を加えて、研究のフレームワークを設定した。次は、この枠によって企業に対する実際の調査、分析を行った。人材現地化の研究において、人材現地化影響要因への分析が1つの重要なポイントであることが多くの研究であげられている。ここでは、人材現地化の影響要因について具体的な分析を行い、それに基づいて韓国系企業の人材現地化の特徴を探る。

1. 人材現地化に関する先行研究の考察及び企業調査の実施

1) 人材現地化に関する先行研究の考察

人材現地化の重要性や必要性に関して、一般的に現地従業員による現地市場の開拓、人的コストの節約、現地従業員のモラルアップ、現地での企業イメージアップなどがあげられる。企業が人材現地化戦略を策定する際にまず考える重要なことは、人材現地化が確かに企業の業績アップや長期発展にプラスになるかどうかである。

従って、ここでは、まず人材現地化が企業の業績や成長に与える影響に関する先行研究について考察する。国際経営に関する先駆的な研究としてバーロ⁽¹⁸⁾の研究があげられる。バーロは、アメリカ親会社の対メキシコ子会社への統制について研究し、現地で成功している子会社ほど一般的に経営自主度が高いと指摘した。Davidson (1984)⁽¹⁹⁾は、多国籍企業の海外進出子会社の業績に影響を与える要因について研究したが、経営戦略が現地に適合する企業の業績が比較的に高いと指摘した。Shin Man Soo (1997)⁽²⁰⁾は、インドネシアにおける韓国系企業の経営について研究したが、現地化水準、特に現地従業員の企業への満足度やモラルが企業の業績に与える影響が非常に大きいという結論を出した。曁(2004)⁽²¹⁾は中国における韓国系企業の中国人従業員を対象に調査を行ったが、中韓両国の間の文化の差により、韓国系企業は経営戦略や人的資源管理システムを調整し、人材現地化を行うことが企業の業績アップや長期成長にプラスになると述べた。在中日系企業の現地化に関する研究には批判的なものも多く、中国の新しい経営環境における日系企業の戦略転換の遅れ、現地化戦略の欠如などにより日系企業の経営コストが高くなり、中国市場をうまく開拓できてないと指摘する研究が多い。その代表的な研究として関・範(2003)⁽²²⁾、古田(2004)⁽²³⁾、周(2007)⁽²⁴⁾、薛(2011)⁽²⁵⁾があげられる。これらの先行研究では現地化、特に人材現地化が企業の業績や成長に与える影響及び人材現地化の重要性を示している。

続いて、人材現地化に関する理論について、グローバル統合と現地化の関係、国際人的資源管理などの視点から考察する。Prahalad and Doz (1987)は、多国籍企業の経営戦略について長期的な調査を行い、多国籍企業のグローバル統合と現地化対応の必要性に応じて、“グローバル統合—現地化対応”モデルを構築した(図1)。Prahalad and Doz (1987)によれば、世界各地で複数のビジネスを展開する多国籍企業は、グループ内で組織能力を同一方向に集中すべくグローバル統合が必要である反面、様々な国や地域に進出している子会社では地域特性を十分

配慮した現地化戦略が不可欠である。子会社は親会社からある程度自主経営権が与えられないと、進出先の市場の変化に対応できない。グローバル統合と現地化対応のどちらに重点を置くかは、産業、企業の発展段階、消費者ニーズ、差別化販売、地域文化、進出先政府の要求などの要素の影響を受けるものであり、同一多国籍企業内部でも子会社によって状況が違う。

Prahalad と Doz は、子会社の部門別における“グローバル統合—現地化対応”モデルも作成した。このモデルによれば、子会社のなかでも、部門別に現地化の程度が違う。

一般的に、技術の保護、研究費の節約、限られている人的資源の確保・活用の必要性により、研究開発部門は親会社による統合がより必要となり、販売部門は現地の市場環境の変化に敏感に対応するために現地化を深めることが求められる。製造部門はこの両者の真ん中に属する(図2)。

図1 グローバル統合—現地化対応：戦略的焦点と組織的対応

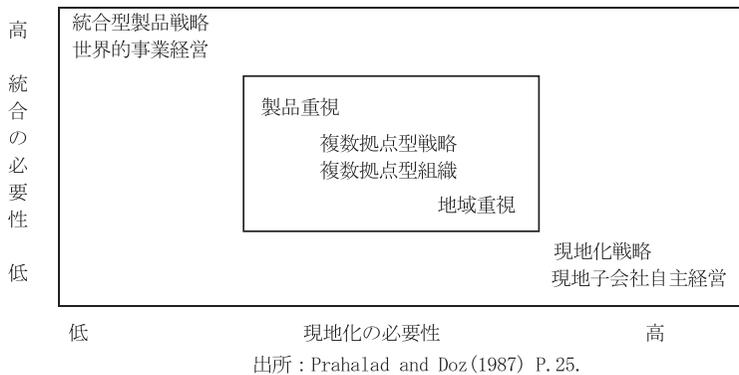
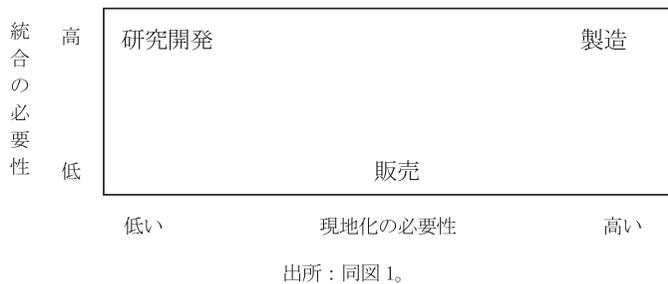


図2 子会社の部門別における“グローバル統合—現地化対応”

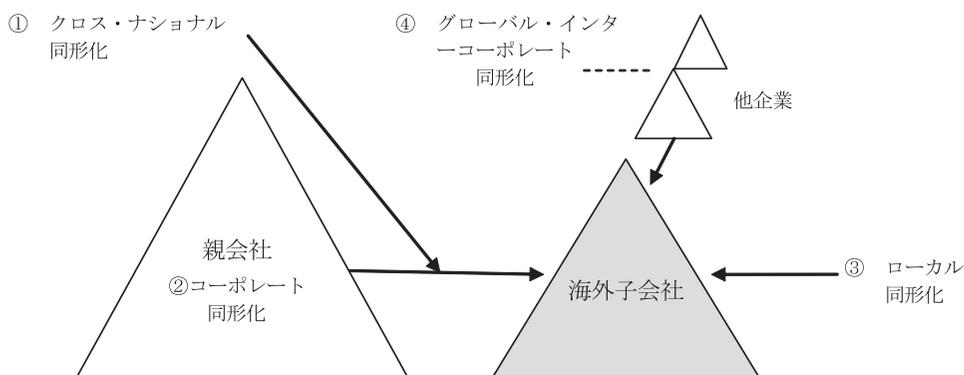


(Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, 1986)⁽²⁶⁾ は、多国籍企業は産業の特性によってグローバル統合と現地化の間で適切なバランスを取ることが重要であり、グローバル統合と現地化に関する問題は、生産や販売の標準化と差別化、意思決定の集中と分散、管理の統一

化と分散化などに具体的に分けられると指摘した。食品、洗剤、保険及びサービスなどの産業は国や地域ごとに消費者ニーズに差が大きく、多国籍企業にとって現地化が更に重要となる。これとは違って、家庭用電気製品は一般的にグローバル統合や標準化の要求が高く、現地市場特徴への対応がそれほど重視されていないが、それぞれの国や地域の具体的な消費者ニーズによって企業は具体的な戦略を立てなければならない。つまり、競争の非常に激しい現地市場では、生産や販売での差別化が重要となり、そのことにより家庭用電気製品企業でも現地化を重視しなければならない。

白木（2009）の「海外子会社に対する4つの同形化への圧力」モデルでは、多国籍企業の海外子会社の人的資源管理に影響を与える4つの要素が示されている。クロス・ナショナル同形化とは、多国籍企業の本国における制度的環境を指し、これは親会社から子会社に対する国際的適合への要求（コーポレート同形化）を通じて海外子会社に伝わり、実はコーポレート同形化がクロス・ナショナル同形化を含んでいる。ローカル同形化は、現地におけるビジネスの制度や環境からの影響を指し、海外子会社は現地のビジネス慣行や法律、規則、文化などを離れて存在することができない。グローバル・インターコーポレート同形化とは、世界中の他の先進的な競合多国籍企業からの影響を指す。このモデルから分かるように、海外子会社の現地化とは、決して子会社が完全にローカル企業になるということではない。つまり、人材現地化はただ従業員や経営管理者の全員を現地人に変えるという意味ではない。白木（2009）の「海外子会社に対する4つの同形化への圧力」モデルを見ると、海外子会社の人材現地化は、海外子会社が、親会社のグローバル統合戦略や国際人的資源管理システムの下で、他社の人的資源管理上の優れた部分も取り入れながら、また現地の制度や文化を尊重したうえで、新しい人的資源管理システムを構築することと共に行われると考えられる。ここで、経営者の現地化は極めて重要であり、慎重に考えなければならないと思われる。

図3 海外子会社に対する4つの同形化への圧力



出所：白木（2009）、14 ページ。

Prahalad and Doz (1987) の研究、(Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal,1986) の研究、及び白木 (2009) の研究をまとめて考察して見ると、多国籍企業の海外子会社の人材現地化に影響を与える3つの主要因は「現地市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理システム」であることが分かる。

上述の理論や先行研究を考察し、中国の投資環境の変化や在中外資系企業の実際の状況⁽²⁷⁾を踏まえたうえ、「中国市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理システム」を在中韓日系、日系企業の人材現地化に影響を与える要因として仮設する。また、「中国市場の重要性」を「中国市場での販売比率」、「中国市場での原材料・部品の調達比率」、「中国投資環境変化への適応」、「撤退計画」に；「企業属性」を「産業」、「企業規模」、「経営年数の長さ」に；「人的資源管理システム」を「現地人の企業文化への理解程度」、「人的資源管理の透明度」、「賃金に占める業績給の割合」、「人材育成」に細分化する。

この人材現地化への影響要因のバランスを考えながら、2012年7-8月に筆者は在中韓日系独資企業29社に対して実際の調査を行った(表1)。独資企業を選んだ理由は、韓国系企業の独

表1 調査した韓国系企業29社の状況

		在中経営年数	従業員数	地域
製造業	電気・電子製品 (9)	10年以上：5 10年未満：4	1000人以上：2 1000人以下：7	長江デルタ：4 環渤海地域：4 珠江デルタ：1
	繊維・アパレル (4)	10年以上：3 10年未満：1	1000人以上：1 1000人以下：3	長江デルタ：1 環渤海地域：2 吉林省：1
	化学製品 (4)	10年以上：3 10年未満：1	1000人以下	長江デルタ：1 環渤海地域：2 吉林省：1
	食品 (2)	10年以上：1 10年未満：1	1000人以下	環渤海地域
	輸送機器 (2)	10年以上：1 10年未満：1	1000人以下	環渤海地域：1 吉林省：1
	生活雑貨 (1)	10年以上	1000人以上	珠江デルタ
非製造業	小売・卸売り (3)	10年以上：1 10年未満：2	50人以上：2 50人以下：1	長江デルタ：1 環渤海地域：1 吉林省：1
	金融・保険 (2)	10年未満	50人以上：1 50人以下：1	長江デルタ：1 環渤海地域：1
	ホテル (1)	10年未満	50人以上	環渤海地域
	貿易会社 (1)	10年以上	50人以上	環渤海地域

注：環渤海地域には北京市、天津市、河北省、山東省、山西省、遼寧省が含まれる。
長江デルタ地域には上海市、江蘇省、浙江省が含まれる。珠江デルタ地域は広東省をさす。
出所：企業調査により筆者作成。

資による投資が主流となっていることと、独資企業は中国市場で全て自ら探求しなければならず、人材現地化が重要な課題の1つとなっているからである。独資企業とは違って、合弁企業では、設立の当初からそれぞれの親会社から経営管理者を派遣して来るがゆえに、一般的に最初から経営陣や管理職のなかに中国人が多く、人材現地化があまり問題化されてない。調査する際に、本論の研究対象に属する企業に対して事前に電話で連絡し、調査に協力しようとする企業に、メールでアンケート質問表を送って、書いてもらう方法をとった。そのなかの代表的な企業4社に対しては、実際企業の責任者に会って、アンケート質問表を書いてもらい、インタビューを行い、企業の内部資料ももらった。調査に協力してくれた企業側の約7割は経営管理者である。

調査した企業の約8割が沿岸地域に分布している。地域別に、環渤海地域15社、長江デルタ地域8社、吉林省4社、珠江デルタ地域2社の順となっている。製造業が22社で、非製造業が7社である。製造業のなかで最も多いのは電気・電子産業の企業で、9社である。続いて、繊維・アパレル4社、化学製品4社、食品2社、輸送機器2社、生活雑貨1社である。非製造業は、小売・卸売り3社、金融・保険2社、ホテル1社、貿易会社1社の順になっている。従業員規模別に、1000人以上が4社、1000人未満が25社である。

筆者は、上述の企業に対してアンケート調査と具体的な事例分析を結合する方法でその人材現地化の特徴を分析した。まず、アンケート調査分析を通じて、人材現地化に影響を与える要因を明らかにし、次は、具体的な事例分析を通じて、人材現地化に影響を与える要因をより深く、より幅広く分析し、人材現地化の全体的なプロセスを探った。

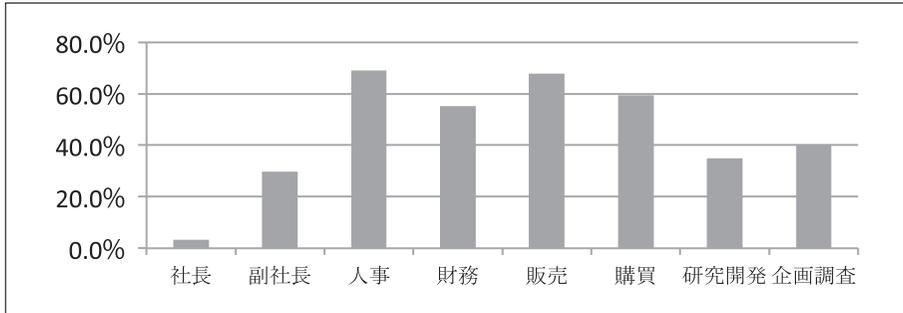
2. 韓国系企業の人材現地化レベルとその影響要因

一般的に人材現地化レベルを考察する際に人材現地化比率⁽²⁸⁾をとりあげる研究が多く、ここでも、まず人材現地化比率への分析を通じて、韓国系企業の人材現地化レベルとその影響要因について分析する。

在中外資系企業のなかで、韓国系を含めて多くの企業では課長クラス以下の管理職の現地化比率は既に高い水準に達しており、部長クラスから差が見られる。従って、今回のアンケート調査では、主に各部門の部長クラスと社長、副社長の現地化について調査した。製造業と非製造業両方調査したので、ここで生産部門はとりあげていない。

人材現地化比率で、社長は3.4%、副社長は29.8%で、部長クラスは平均で54.4%である。特に、社長の現地化比率が低い状態になっている。人事、販売、購買部門の部長の現地化比率は比較的高く、60%以上である。財務部長の現地化比率も55.2%という高いレベルに達している。総合的に見て、副社長や部長の現地化比率は金融危機の前に比べて大幅に伸びている⁽²⁹⁾。他の外資系企業と同様、韓国系企業でも研究開発部長の現地化比率はまだ低いが、金融危機前に比べて、研究開発部門を新しく設置した企業が多く、中国人を積極的に採用しているのも1つの特徴である(図4)。

図4 韓国系企業の人材現地化現状



出所：企業調査により筆者作成。

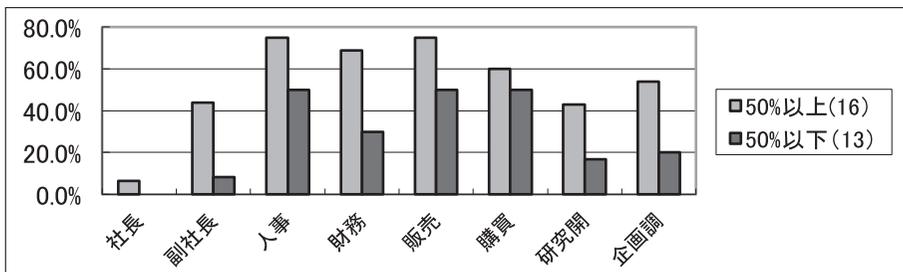
続いて、どのような要因が韓国系企業の人材現地化レベルに影響を与えているのかについて探ってみる。「中国市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理システム」など3つの要因とそれぞれ細分化した要因にわけて分析する。

1) 中国市場の重要性

①中国市場での販売比率と人材現地化レベル

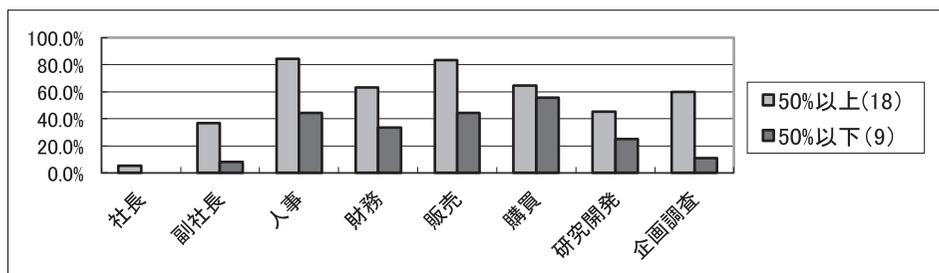
金融危機後、中国市場を開拓し、中国での販売比率を拡大するために対中国投資を行っている韓国系企業が急増している。進出先の国の市場を開拓するために人材現地化を行うケースは多くの先行研究でも見られる。従って、ここでは中国市場での販売比率50%以上とそれ以下の二種類に分けて、販売比率によって人材現地化レベルがどのように違っているかを分析する。販売比率50%以上の企業は16社で、50%以下は13社である。図5で示されるように、販売比率の違いによって社長、副社長、部長など全てのクラスの人材現地化で大きな差が見られる。特に、社長や副社長など経営陣の現地化により大きな差が見られる。販売比率50%以上の企業で、販売部長の現地化比率は75%と、高い数値を示しており、販売比率50%以下の企業でもその比率が50%に達している。中国市場での販売強化に伴って韓国系企業の販売部長の現地化は更に進むと予測できる。

図5 中国市場での販売比率と人材現地化レベル



出所：企業調査により筆者作成。

図6 中国市場での原材料・部品の調達比率と人材現地化レベル



出所：企業調査により筆者作成。

②中国市場での原材料・部品の調達比率と人材現地化レベル

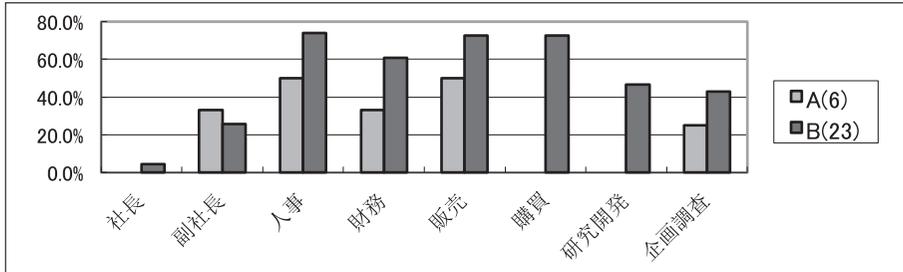
販売と同様、韓国系企業の原材料・部品の現地調達比率も拡大しつつある。金融危機前は韓国からの輸入が多かったが、危機以後中国での現地調達が急増している。原材料・部品を現地調達する際に、中国社会や地場企業との交渉が増える。それゆえに、原材料・部品の現地調達を重視する企業では人材現地化にも力を入れている。この問題に関して、29社のうち27社が回答した。現地調達比率50%以上が18社で、それ以下が9社である。図6から、原材料・部品の調達比率の高い企業で、人材現地化比率も高くなっていることが分かる。つまり、この図は中国社会との関わりの深い企業の人材現地化比率が高いことを示している。

③中国投資環境変化への適応と人材現地化レベル

2007年ごろから、中国の投資環境は大きく変化してきた。中国は改革開放以来30年近く続けてきた経済発展モデルから、持続発展できる新しいモデルへと転換し始めた。当然、これまでの外資政策も大きく変化し、既存の在中外資系企業の一部は投資環境の変化に適応しにくくなり、中国の要求に合わない新投資も制限されるようになった。経済発展モデルの転換と同時に、中国は「国家中長期人材発展綱要（2010-2020年）」を公布し、両者のコンビネーションで更なる発展を求めている⁽³⁰⁾。中国投資環境の変化に適応するには、外資系企業にも戦略調整が求められる。韓国系企業の場合、図7で明らかになっているように、29社のうち23社が技術を高め、投資分野を調整している。また、これらの企業では中国の新しい環境に適応するため、現地の優秀な人材の採用・確保に力を入れている。それは、技術力をアップするだけでは企業が動かないからである。戦略調整をしてない6社では、既存の産業や技術を維持し、人材現地化にもあまり力を入れてない。両者の人材現地化レベルには大きな差が見られるが、ここから企業の環境適応と人材現地化は連動していることが分かる。

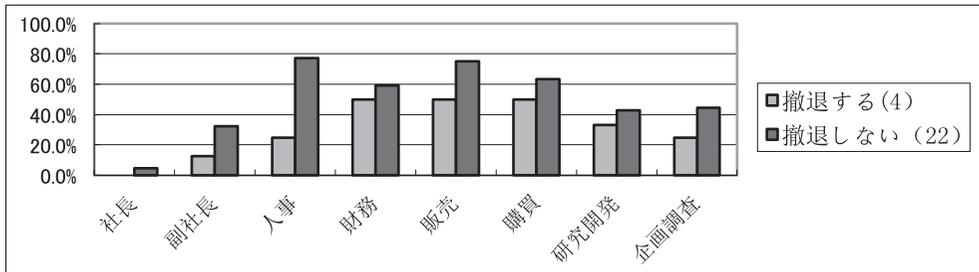
図7 中国投資環境変化への適応と人材現地化レベル

(Aこれまでの技術や投資分野を維持 B技術を高め、投資分野を調整)



出所：企業調査により筆者作成。

図8 撤退計画と人材現地化レベル



出所：企業調査により筆者作成。

④中国からの撤退計画と人材現地化レベル

中国の投資環境の変化に際して、このような変化に適応できない一部の企業は事業撤退の計画を持っていることが今回の調査で明らかになった。この問題に26社が回答したが、そのなかで4社は中国からの撤退計画をもっている。この4社は、簡単な組み立てや環境汚染の多い製造業で、近年中国で制限、禁止されている産業の企業である。また、これらの企業は技術力アップや産業調整の力も持っていない。従って、中国から撤退して中国より人件費が安くて産業レベルの低いインドやベトナムなどの国に移す準備をしている。徹底計画を持っていない企業(22社)は一般的に、中国の新しい経営環境に適応する能力を持っている。両者の人材現地化比率には明確な差が見えており、撤退計画をもっていない企業の方がより人材現地化が進んでいる(図8)。

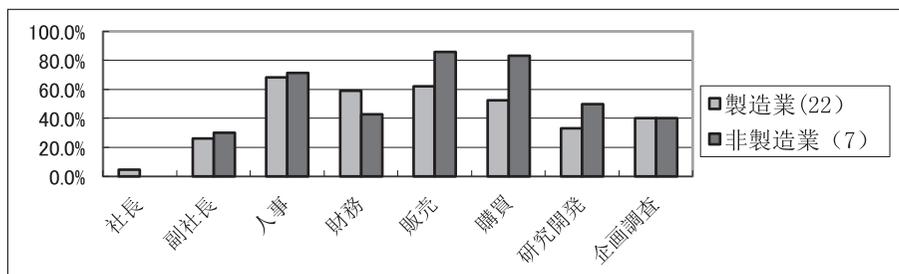
2) 企業属性

①産業と人材現地化レベル

産業も企業の人材現地化戦略に影響を与える重要な要因の1つだと考えられる。29社のうち、製造業が22社で、非製造業が7社である。図9から見ると、副社長、人事、販売、購買、研究開発などの部門の人材現地化で、非製造業の方が製造業より進んでおり、特に、販売、購買及

び研究開発で差が大きい。非製造業の人材現地化がより進んでいるのは、非製造業、特にサービス業は現地市場と現地人材への依存度が高いことと関係あると考えられる。1990年代の韓国系製造業には、韓国から原材料や部品を輸入し、中国で製造した後韓国に持ち帰り、韓国市場で販売するケースが多かった。しかし、非製造業は一般的に製造過程が消費者に製品を売る過程でもあり、製造と販売を分離しにくい。非製造業は地域文化との関わりが深く、非製造業には現地文化や現地消費者ニーズを十分に考えてから研究開発を行い、原材料や器具の購入も現地調達に依存する企業が多い。特に、韓国系企業に見られる1つの重要な特徴は、在中子会社における研究開発の重視することと、研究開発部門で中国人を重用することである。この面で、韓国系企業は日系など他の外資系企業より進んでいると考えられる。(図9)。

図9 産業別に見られる人材現地化レベルの差異

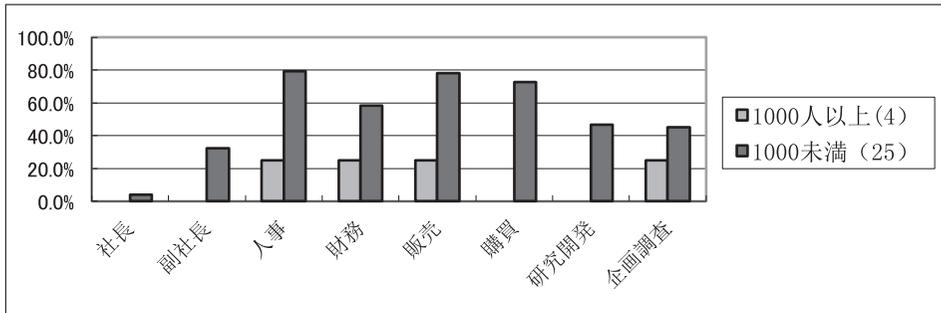


出所：企業調査により筆者作成。

②企業規模と人材現地化レベル

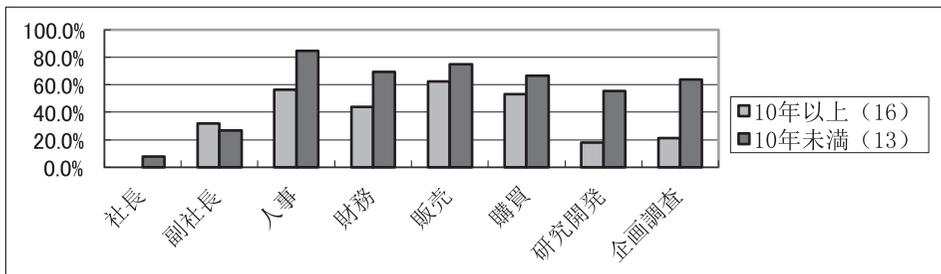
図10から見ると、企業規模別に人材現地化レベルに大きな差が存在していることが分かる。大手企業4社では、社長、副社長、購買部長、研究開発部長の人材現地化比率が0%であるのに対し、中小企業では社長4.2%、副社長32.5%、購買部長78.3%、研究開発部長46.7%と、高い現地化比率を示している。人材、財務、販売及び企画調査などの現地化比率にも大きな差が存在し、中小企業の方が圧倒的に高い。大手企業の場合は、一般的に高い技術と強い経済力を持っており、管理システムも優れており、現地市場に適應する反面、自社の企業文化で現地に影響を与え、現地社会の価値観や文化を変えようとする特徴もある。しかし、中小企業の多くは力が弱く、自社を現地社会に適應させることで生きる道を探すしかない。これらの原因で、中小企業の人材現地化がより進んでいると考えられる。

図10 企業規模別に見られる人材現地化レベルの差異



出所：企業調査により筆者作成。

図11 経営年数の長さと人材現地化レベル



出所：企業調査により筆者作成。

③経営年数の長さと人材現地化レベル

普段よく考えられるのは、経営年数が長ければ長いほど人材現地化レベルも高いということである。その理由として、1つは、設立したばかりの企業はまだ経営状態が安定してないので現地人に経営を任せられないということ；もう1つは、現地の新入社員が外資系企業の経営システムに慣れ、経営管理者になるまでは少なくとも7～8年間はかかるということ、などが考えられる。しかし、実際の状況はこれとはずいぶん違っていた。図11を見ると、在中経営年数10年未満の企業の方が10年以上の企業より人材現地化が進んでいることが分かる。経営年数10年以上の企業のなかには、人材現地化があまり重視されてない時代に中国に投資した企業が多く、生産体制も古く、近年中国の投資環境に適さない部分が多い。そのなかには、戦略調整をする企業もあるが、調整の力が無く、現状を維持しながら撤退の準備をしている企業も少なくない。これとは違って、経営年数10年未満の企業は、中国がWTOへ加盟した後中国に投資しているがゆえに、最初から中国市場を重視し、またそのために人材現地化にも力を入れている。投資産業や生産体制も比較的新しく、近年中国の投資環境の変化にも適応しやすい。経営年数の短いこれらの企業は中国で持続的に発展し、中国市場での販売率を高めるために更に人材現地化に力を入れている。

3) 人的資源管理システム

①現地人従業員の企業文化への理解程度と人材現地化レベル

企業文化は、企業固有の価値体系、思考や行動規範の体系であり、社風とも呼ばれる。企業文化の中核は経営理念である。21世紀は知識経済の時代であり、企業文化は既に重要な経営資源や競争力の1つになっていると考えられる。優れた企業文化のない企業は長期的に、うまく成長できない。特に、経営管理者は平社員に比べてより深く企業文化を理解する必要がある。在中外資系企業で現地人を経営管理者として起用する際に、企業文化の教育を徹底しなければならない。しかし、中国人従業員に企業文化を浸透させることは容易ではない。企業文化は人間の価値観に関わる問題だからである。

表2で示されるように、多くの韓国系企業では中国人従業員に対する企業文化教育を徹底しており、企業文化への理解程度を中国人従業員を経営管理者に起用する重要な条件の1つにしている。企業文化の教育をあまり重視していない企業では、前者に比べて人材現地化比率も多少低くなっている。つまり、企業文化の教育をあまり重視しない企業では、従業員がうまく育成されず、それによって人材現地化も進みにくいと考えられる。

表2 企業文化への理解程度と人材現地化

	はい	どちらとも言えない	いいえ
中国籍従業員を募集の際、韓国企業文化への理解程度を重要な募集条件の一つにする	44.8%	13.8%	41.4%
韓国企業文化をよく理解している中国人が管理職への昇進が比較的早い	51.9%	7.4%	40.7%
企業は常に従業員に対して企業文化教育を行っている	63.0%	11.1%	25.9%

出所：企業調査により筆者作成。

②人的資源管理の透明度と人材現地化レベル

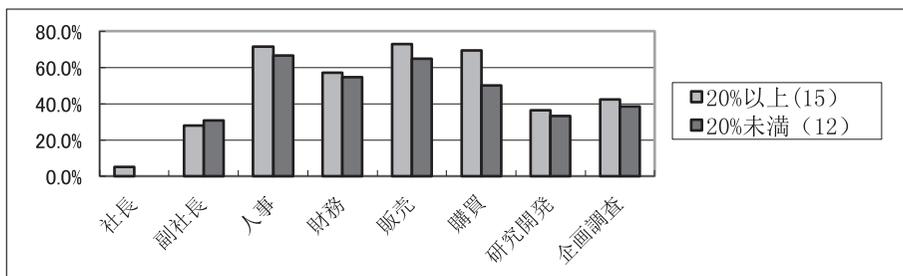
伝統的な韓国企業では、企業文化が儒教思想の影響を強く受けており、保守的なイメージが強い⁽³¹⁾。韓国企業でも長期雇用を1つの重要な経営慣習としており、血縁関係、先輩と後輩の関係、同じ地域や同じ学校の出身などの“情的”関係に強く依存しており、場合によってはこれらの関係が企業内制度よりも重視されている⁽³²⁾。当然、対中国直接投資の初期段階に、韓国企業はこれらの文化やルールをそのまま中国子会社に適用させた。同じ韓国人同士では、これらの経営管理方式が通じるが、異文化の中国では通じにくい。改革開放以来、中国社会では個人主義の傾向が強くなっており、近年韓国系企業は中国人の価値観に応じて、人的資源管理システムを改善し、その透明度を高めている。透明度の高いシステムは成果主義と連動しやすくなり、また異文化経営で通用しやすいからである。アンケート調査では、主に賃金システムと昇進システムを中心に韓国系企業の人的資源管理の透明度と人材現地化の間の関係を考察したが、人的資源管理の透明度の高い企業の人材現地化レベルが比較的によく示されている。つま

り、中国人の価値観や風習に合うシステムを導入している企業は、中国でより魅力的で、人材の採用や確保がしやすくなっており、それによって人材現地化も進んでいると考えられる。

③給料に占める業績給の割合と人材現地化レベル

中国の若者たちの価値観は個人主義的で、成果主義を好む傾向が強い。それゆえに、成果主義導入程度の高い企業がより魅力的で、このような企業に優秀な人材が集まり、人材現地化も進みやすいのだろうか。これらの仮説を持って、韓国系企業の賃金に占める業績給の割合と人材現地化レベルの間の関係について分析してみた。賃金は、成果主義導入程度を測る重要な要素の1つだからである。韓国系企業で、業績給の割合は一般的に10～30%であり、20%を基準にしてそれ以上と以下に分けて、業績給と人材現地化レベルの間の関係について分析した。その結果、業績給20%以上の企業の方が人材現地化比率が比較的に高くなっているが、両者の間には明確な差が見られない。業績給20%以上導入している企業のなかにも人材の採用や確保に苦労している企業が少なくない。その原因について更に分析を進めたら、一部の企業では業績給を高く取り入れているものの、中国人従業員が企業に不満を抱えていることが分かった。それは、業績給と連動する評価システムがうまく構築されていないからである。明確な評価基準なしに、リーダーの個人的な判断で部下の業績給を決めると、それに不満を抱える従業員も出てくる。中国人従業員たちは同僚と賃金を比べるのが好きで、差ができたなら会社に説明を求めると、説明に納得できなかつたら、会社を辞める人も少なくない(図12)。

図12 賃金に占める業績給の割合と人材現地化レベル



出所：企業調査により筆者作成。

④人材育成と人材現地化レベル

人材が育たないと、人材現地化も進みにくくなり、ここでは韓国系企業での人材育成が人材現地化レベルにどのような影響を与えているかについて分析する。韓国系企業では経営管理者を選抜する際に、主に内部昇進による。優秀な人材の獲得に苦労している韓国系企業が多く、その理由としては中国で英語や日本語の学習者に比べて韓国語の学習者は少ないからである。それで中国の朝鮮族を大量に採用している韓国系企業が多い。今回調査した29社では、経営管理者の半分近くが朝鮮族であった。人材募集ルートを広げないと、企業の更なる発展ができないと心配する経営者も少なくない。近年韓国の親会社で中国人従業員を募集、育成して中国子

会社に派遣するケースや子会社の優秀な若手従業員を韓国親会社に派遣して育成するケースも増えている。韓国の親会社で育成された従業員が帰国したら、高級管理職や経営者に起用される場合が多い。これらの人材は、中韓両国の文化や経営システムに熟知し、企業グループ全体のなかで、中核の役割を果たしている。アンケート調査から、人材育成が進んでいる企業が人材現地化レベルも高くなっていることが分かった（表3）。

表3 課長、部長クラスの選抜方法

子会社のなかで若くて優秀な中国籍従業員を育成し、課長、部長クラスに選抜する	68.6%
高い賃金で、他社から優秀な人材をスカウトする	22.9%
韓国の親会社で中国籍従業員を募集、育成し、在中子会社に派遣する	8.6%
企業の合併を通じて人材を獲得する	0%

出所：企業調査により筆者作成。

3. 韓国系企業の人材現地化のあり方

アンケート調査によって、韓国系企業の人材現地化レベルとその影響要因について既に分析した。分析を通じてそれぞれの要因と人材現地化の間の関係が明らかになった。しかし、アンケート調査では、各要因と人材現地化レベルの間の単純な関係は見られるものの、実際の経営管理のなかでこれらの要因がいったいどのような役割を果たしているのか、人材現地化の全体的なプロセスはどうなっているのか、などは見えてこない。従って、この部分では、29社のなかで代表的な企業2社を選んで、具体的な事例分析を行い、人材現地化のあり方を明らかにしたい。電気・電子産業のなかのA社、小売・卸売り業のなかのB社について、具体的に分析する。

1) A社における人材現地化の特徴

A社は1998に長江デルタ地域に設立された韓国系企業で、中国で携帯カメラなどカメラ関係の製品や部品を製造、販売している。資本金は72億円で、従業員数は1200人である。

2001年に中国がWTOへ加盟した後、A社は中国国内市場販売に転換したのである。中国市場の開拓や販売拡大のために、人的コストを節約するために、現地での企業イメージアップのためにA社は積極的に人材現地化を進める方針をとった。親会社からの駐在員を大幅に減らし、社内の中国人従業員のなかで多くの優秀な従業員を管理職として昇進させた。人材現地化によりA社の中国市場での販売率は増え始めたが、様々なマイナス面も現れた。価値観や文化の違いによる中韓管理職の間のトラブル、中国人管理職の韓国企業システムへの理解不足、中国人管理職の能力不足、中国人管理職が取引先から賄賂をもらう事件が多発したこと、などによりA社は人材現地化を進めるかやめるか悩んだこともある。2007年ごろから起きた中国政府の外資政策の調整や産業構造調整政策に応じて、A社は技術力をアップし、人材現地化も再度

重視するようになった。だが、前とは違って、人材現地化のみを急速に進めるのではなく、人的資源管理システムの現地化、企業文化の現地化、また充実した人材育成を行ったうえで、これらの施策と同時に人材現地化を進めるようになった。

現在、A社で課長クラスの現地化比率はほぼ100%近くになっており、部長クラスの現地化比率も約70%に達しており、他の韓国系企業に比べて人材現地化レベルが高い。将来は、技術・生産以外の全ての部門と副社長の現地化計画ももっている。A社は中国人を経営管理者として昇進させるだけでなく、職位に相当する権限も与えており、中国人経営管理者の能力を充分生かしてもらうことにより中国市場を開拓しようとしている。しかし、社長の現地化はしない方針をとっている。

以下、A社の人材現地化に伴う関連施策の特徴について分析する。

第一に、人材育成の特徴について考察する。新入社員が入社する際には、まず体系的な新入社員教育を実施している。新入社員教育内容は、会社の発展の歩み、人事制度、基本的な社内規則、専門的な知識及び企業文化などにより構成されており、従業員が業務実行中、或いは日常生活のなかで直面するほとんどの問題を含んでいる。課長以上の経営管理者は昇進する際に、イノベーション教育、親会社での短期研修などの教育を受ける。他に、A社の従業員は無料でOnlineでハーバード大学など世界名門大学のネット上の経営人材育成教育も受けられる。これは、A社の親会社がグループ内の企業に対して行う教育である。従業員はいつでも、自由に好きなコースを選んで勉強することができる。従業員に対する教育時間は、平均として一人一年に約十日間の教育を受けるようになっており、A社は従業員育成に毎年少なくとも1600万円⁽³³⁾は使っている。A社は、このような人材育成を人材現地化の必要不可欠な条件として考えている。

第二に、人的資源管理システムの現地化について考察する。A社が中国に進出した当初には親会社の人的資源管理システムをそのまま導入した。基本的に年功序列によって従業員の賃金や昇進を決めた。その後、人材現地化の進展と共に、賃金システムに成果主義を導入し、個々人の業績によって賃金を決めるようにしたが、あまり効果がよくなかった。それは、業務内容や責任及び人事評価システムが不透明で、賃金システムとうまくリンクされてないからであった。ただ上司の個人的な判断で部下の賃金に差を付けたが、なぜそのような差を付けたか、説明しにくくなった。また、従業員全員に対していちいち説明することもできない。それで、A社では中国民間企業の人的資源管理システムを参考にしたうえで、それぞれの職位の業務内容や責任を明確化し、人事評価システムにも成果主義を導入し、それと賃金や昇進システムが連動するようにした。つまり、職位、評価、賃金・昇進など一連の人的資源管理システムの明確化により、中国人の価値観に合う成果主義を導入したのである。

第三に、企業文化の構築について考察する。A社は、新しい企業文化の構築は外資系企業が中国で成功する重要な要因の1つで、人材現地化の保障でもありと言っている。A社の企業文化構築の主な施策として以下の4点があげられる。

A) 従業員に対して親会社の経営理念を徹底的に教育している。「人間尊重の経営を行い、お

客様のために価値を創造し、お客様に最も優れたサービスを提供する」という親会社の経営理念は中国でも通用するからである。

B) 異文化コミュニケーション教育を重視している。中国人従業員に対して経営理念の教育を行うだけでなく、A社に派遣される韓国人経営者も派遣の前に親会社で中国語や中国文化を学ぶようになっている。社内で異文化トラブルが起きた場合は、まず中国的な考え方で理解し、解決する方法をとっている。

C) 従業員に対する責任を社会的責任の第一歩として位置づけている。A社の賃金は同地域の他の韓国系企業や中国企業に比べて高く、福祉も充実している。ボーナスが高いだけでなく、無料の昼食やバスも提供している。また、従業員は誕生日に社長からのハガキをもらい、家族が亡くなった場合は会社から弔慰金ももらう。従業員に安全感を与えるために、従業員の能力を最大限発揮してもらうために、A社は主に内部昇進によって経営管理者を決める。他社から経営管理者をスカウトしてこることはしない。今、A社の中国人経営管理者は全員社内で育成して昇進した人である。

D) 社内だけでなく、地域社会に対する責任も重視している。A社の提案によりその地域の企業は「美しい社会の建設」活動を行っており、またA社は地域の大学の学生に奨学金も与えている。このようなことにより、A社の魅力はますます高まっている。

中国市場での販売を拡大しているA社は、現在人材現地化だけでなく、経営管理の全ての面で現地化を進めており、「中国に根ざした企業」になろうとしている。

2) B社の人材現地化の特徴

小売り業は、中国で最も競争の激しい産業の1つで、企業の平均寿命も短い⁽³⁴⁾。B社は、2005年に環渤海地域に進出した小売り業企業であり、現在(2013年11月)5つの店舗をもっており、従業員数は約190人である。近年、小売り業に投資している韓国系企業が増えているが、企業規模から言えばB社は韓国系企業のなかで中レベルだと言える。韓国の大手小売り業企業は一般的に中国で最大のマーケットである長江デルタ地域に投資しているが、B社はこれとは違って、環渤海地域の都市へ投資する戦略を打ち出している。長江デルタ地域は競争が激しすぎて、将来店舗を拡大する空間があまりないという理由からである。また、一般的に韓国の小売業企業は高級品をメインに売っているが、B社は主に一般消費者向け商品を売っている。B社は、今後の10年間、毎年少なくとも店舗1個以上増やす計画をもっている。

他の外資系小売業と同じように、B社も中国進出の初期段階から人材現地化に力を入れた。社長と副社長、店長以外の従業員は全員中国人であった。その後、本店以外の店舗の店長も中国人にさせた。韓国人店長は中国の文化があまり分からず、中国の卸売り業企業との取引がうまくできないだけでなく、人脈がなくて地方政府との間の問題もうまく解決できないからである。B社は、韓国人経営者だけならビジネスを拡大できないことが分かり、更に人材現地化を進めたのである。各店舗の店長や高級管理職のほとんどはその地域で人脈の強い人たちである。中国では、特に環渤海地域ではビジネスに対する地方政府の影響力が強く、人脈が経営能力以上重要であるとも言われている。しかし、大都市と中小都市の間には差があり、中小都市

で人脈が更に重視される。中小都市にあるB社の店舗(3つ)の管理職の9割以上は地元の人である。

中国に進出した当初、B社は人材現地化は行ったが、人的資源管理や企業文化の構築の面では親会社の方式をほぼそのまま取り入れた。社長は、中国人従業員に経営管理者に会うと韓国式の挨拶をするように要求した。中国人従業員たちは、韓国企業の「方式」をいちいち覚えるのに苦勞し、不満も多かったのである。だが、普段韓国人経営者は中国人従業員との交流が少なく、業務上の連絡や報告があれば、中国人管理職(朝鮮族が約6割を占める)が中国人従業員を代表して韓国人経営者に報告するようになっていた。これに対して、中国人従業員たちは韓国人経営者から軽蔑を受けていると考え、中国人従業員同士が集まるとしばしば不満を表すことがあった。また、賃金や昇進が個人の業績とうまく連動してないことや春節(中国で最も大きな祭り)にボーナスをもらえないことなども、優秀な従業員が会社をやめる原因の1つとなっていた。異文化摩擦や人的資源管理への不満などにより、従業員のモチベーションが下がり、それによって経営が悪化した。2009年に韓国人社長は親会社へ戻り、その後中国の文化に詳しい人が社長として派遣されてきた。

新任社長の方針は徹底した経営現地化である。まずは、賃金・ボーナスシステムにおける現地化である。B社は中国企業を見習って、賃金に占める業績給の割合を70%(その前は30%)にまで拡大し、従業員の能力や業績によって賃金に大きな差が出るようになった。業績のよい従業員は賃金意外にボーナスももらえる。また、B社は同業界で成功した台湾系企業のように、従業員に春節ボーナスもあげるようになった。春節ボーナスの形にもいろいろある。例えば、中小都市の店舗の従業員はほとんどその地域の人で、600元(約1万円)の商品券をあげている。商品券はその都市の特定の店でしか使えない。しかし、大都市の店舗の従業員は様々な地域から来ており、春節には現金をもって故郷へ帰ろうとするがゆえに、500元の現金をあげている。次は、企業文化の現地化である。新任社長は社内での韓国式の挨拶、業務管理方式をやめ、「中国式」を取り入れた。また、春節の前は会社で春節宴会も開いている。新任社長は中国人従業員たちと一緒に食事しながら、中国語も学んでいる。また、優秀な中国人管理職を韓国の親会社に派遣して親会社の企業文化を学ばせる。企業文化の現地化とは決してB社が100%中国企業文化を取り入れるという意味ではなく、経営理念など親会社の文化の中核となる部分は維持し、それで従業員を教育している。特に、管理職は韓国人経営者(或は親会社)と中国人従業員の間で架け橋の役割を果たすため、親会社の文化を深く理解しなければならない。このような、賃金システムの改善、異文化コミュニケーションの強化及び企業文化の現地化などにより、B社の中国人従業員のモチベーションは明らかにアップし、他社から応募してくる従業員も増えている。だが、他の地域から来た中国人従業員は、能力があっても高級管理職にまでは昇進しにくい。環渤海地域では、人脈主義や他地方の人を排他する文化が存在するため、管理職の人選は地元の人を優先しなければならない状況である。

Ⅲ. 日系企業への示唆

国際経営の経験が豊富で、世界一流の技術を持ち、真面目で頑張っている日系企業は現在、中国市場乃至世界市場でその競争力が弱くなりつつあり、存在感も薄れている。中国で、日本製の質に関しては評価が高いが、日系企業はあまり人気がなく、多くの日系企業は経営不振に陥っている。その原因について中日韓の学会や企業界でよく研究、議論されているが、現地化能力の欠如がその1つの重要な要因としてあげられている。

日韓両国は東アジアに属する隣国であり、両国とも儒教思想の影響を深く受けており、両国企業は対外投資方式や経営管理方法及び企業文化などで多くの共通点を持っているがゆえに、日系企業は韓国系企業の人材現地化から学ぶべき部分があると考えられる。

筆者は2012年7-8月に韓国系企業を調査すると同時に、同じ調査方法で日系独資企業65社⁽³⁵⁾に対してもその人材現地化現状について調査した。65社のなかで、経営赤字になっている企業が約7割を占めており、そのなかで15社は撤退の計画ももっている。

韓国系企業は約2割が経営赤字になっており、日系企業に比べて経営が順調に進んでいると判断できる。今回の調査で、一般的に韓国系、日系企業とも中国での売上伸び率の高い企業の方が人材現地レベルも高いという特徴が見られた。人材現地化の重要性に関して、韓国系、日系企業の9割以上が、人材現地化が企業の成長において重要であると回答した。だが、人材現地化に関する理解や施策の面で相違点が見られる。

韓国系企業の人材現地化における分析で、それぞれの企業の人材現地化に相違点が見られるものの、中国でうまく進んでいる企業には共通点も存在することが分かった。本論では、日系企業が韓国系企業の人材現地化から学ぶべき部分について論じる。以下、明確な現地化プランの策定、人材現地化内容の再検討、人材育成、人的資源管理システムの現地化、企業文化の現地化など5つの部分に分けて、人材現地化とその関連施策における示唆について分析する。

1) 明確な現地化プランの策定

2007年ごろから韓国系企業は対中国投資戦略を根本的に変え、「中国製造」から「中国販売」に転換した。中国で「勝ち組企業」なるために、先進技術による製造業や省エネ・環境保護産業への投資などを増やすと同時にサービス産業への投資も増加し、中国市場での販売率を拡大するために人材現地化を積極的に進めている。金融危機の前に、韓国系企業の人材現地化比率は日系企業より遥かに低かったが、2013年現在は管理職の現地化で日系企業とほぼ同じ水準に達している。日系企業は中国市場の重要性を十分認識せず、中国を主に「物づくりの場」としての考え方をまだ根本的に変えていない。65社の日系企業のなかで中国市場志向の企業は22社しかないが、韓国系企業は29社のなかで16社が中国市場販売を行っている。これらの韓国系企業の多くは金融危機以降中国市場志向に転換したのである。内販型の韓国系企業は人材現地化に非常に力を入れているが(図5)、同じ内販型の日系企業では人材現地化の比率が低い。日系企業では内販型も、輸出型も人材現地化比率にあまり差が見られない。それは、日系企業が人材現地化を行う主な目的は優秀な中国人を活用して中国市場を開拓することではなく、ただの人的コストを節約するためであることと関係あると考えられる。また、一部の日系企業は中

国市場の重要性は認識しているものの、それに合う戦略策定や具体的な施策が足りない。日本の隣国である中国は巨大な市場になりつつあり、日系企業は韓国系企業のように人材現地化を鍵として中国市場での販売率を拡大することが重要であると思われる。そのためには、長期的且つ明確な人材現地化プランを策定する必要がある。

2) 人材現地化内容の再検討

中国で現地市場志向の外資系企業がますます増えている現在、日系企業の人材現地化はただ人的コスト節約の段階に止まっており、また現地化の重要性を認識している企業もどのように人材現地化を進めればよいのかははっきり分かっていない。ここでは、日系企業の人材現地化に存在する問題点をとりあげて、人材現地化の内容や方向を再検討する。まずは、権限移譲の問題である。韓国系企業と比べた場合、日系企業が中国人管理職に与えた権限は明らかに小さい。日系企業で経営上の意思決定は、日本人経営者が親会社と討論して行い、中国人課長、部長はただ日本人経営者の指示に従うだけで、自分で決められることは少ない。本論でとりあげたバーク、Shin Man Soo (1997)、曁 (2004)、古田 (2004)、周 (2007) などの研究でも明らかになっているように、親会社が子会社に適切な自主経営権を与えないと、また現地の経営管理者に権限を与えないと、子会社は現地市場で成功しにくい。次は、経営者、特に社長の現地化問題である。今回調査した日系企業65社のなか、人材現地化を急いでおり、社長の現地化まで行っているケースもあった。2割以上の日系企業で社長の現地化を行ったことがあるが、そのなか3社では中国人社長が不正経営を行ったため首になり、他の企業では中国人社長と親会社の間でトラブルが多発し、経営状態もあまりよくない。社長の現地化で比較的うまく進んでいる企業は1社のみだが、あの社長は、経営能力が非常に高く、日中企業両方に詳しく（日本の親会社で長年仕事した経験がある）会社への忠誠心も高い中国人である。しかし、このような人材を探すのはなかなか難しい。韓国系企業では社長の現地化で慎重になっており、現地化比率が3.4%にしか達していない。社長の現地化で失敗したら、親会社との文化摩擦が起こるだけでなく、会社が直接倒産する恐れもあるからである。これらの分析から、日系企業でも副社長の現地化を人材現地化の限界として位置付けたほうがよいと考えられる。

3) 人材育成

人材が育たないと、人材現地化も進めにくい。一般的に、中国では日系企業の人材育成が韓国系企業より優れている言われている。だが、近年韓国系企業も人材現地化を進めるために、人材育成に力を入れており、人材育成で日系企業より優れている部分も見られる。その1つは、人材育成に巨額の資金をかけている韓国系企業が増えていることである。例えば、韓国系企業A社は毎年人材育成に1600万円以上使っているが、65社の日系企業のなかにはこのようなケースがない。巨額の資金で人材を育成しても、育てた人材が流出すれば結局大きな損失になると考えている日系企業が少なくない。このようなことが怖くて人材育成をしないと企業は更に成長しにくいと考えられる。もう1つは、国際経営人材育成である。約6割の日系企業は従業員を親会社に派遣して研究を受けさせる制度があるが、実際派遣される人数は少ない。また、国際経営人材育成だと言っても、日系企業ではほとんど親会社での育成に限られている。これ

に対して、韓国系企業では中国人従業員を親会社に派遣するだけでなく、世界の優れた多国籍企業の経営管理も勉強させる。日系企業も、グローバル時代の国際経営人材育成は世界的な視野で行う必要があると考えられるが、この必要性は、白木（2009）の「海外子会社に対する4つの同形化への圧力」論（図3）でも示されている。

4) 人的資源管理システムの現地化

人材現地化を進める際に、人的資源管理システムの現地化も同時に行わなければならない。中国の若年層が成果主義を好むから、業績給を導入している企業が増えている。だが、離職率は依然として高く、従業員のモチベーションアップにつながらない現象もよくある。韓国系企業でも、日系企業でもこのような現象が見られるが、後者のほうでより多い。例えば、ある日系企業の経営者が、部下である同じ課長クラスのAさんとBさんの賃金に500元の差をつけたとしたら、必ず説明が求められる。中国人は同僚との賃金差に非常に敏感であり、その差について上司が明確に説明できない場合は不満を感じやすい。日系企業では上司の個人的な、曖昧な判断で部下を評価するケースが多く、このような評価方法は中国にあまり適しないと考えられる。人材の確保がうまくできている韓国系企業では、賃金システムだけではなく、業務の内容や責任、人事評価システム、賃金・ボーナスシステムや昇進システムなど一連のシステムをバランスよく改善していることが分かった。つまり、明確化した業務の内容や責任によって、明確な基準で人事評価を行い、またこのような評価によって賃金や昇進を決めることである。改善の程度に関しては、事例分析からも明らかになっているように、業種別に違うが、一般的に非製造業の改善程度が製造業より高い。

5) 企業文化の現地化

韓国系、日系企業とも対中国投資を行う初期段階から、在中子会社に親会社の企業文化を導入している現象が多い。だが、中国市場志向へ転換した後、韓国系企業は積極的に企業文化の現地化を行っている。親会社の企業文化のなかで最も重要な部分である経営理念などは子会社でもほぼそのまま導入しているが、それ以外の部分はできる限り現地化している。アンケート調査や事例分析から見ると、経営が順調に進んでいる韓国系企業でよく行っている企業文化の現地化には以下のような施策がある。①親会社の経営理念を導入しているが、それを中国風に解釈し、従業員に対して徹底的に教育する。②日常経営管理のなかで中国人従業員の意見を尊重し、社内の「中国的な雰囲気」を尊重する。③異文化摩擦が起きた場合、韓国人経営者はまず中国人従業員の立場で、中国的な考え方で問題を解決しようとする。④異文化コミュニケーションを重視している。例えば、中国企業を見習って、従業員全員で中国の様々な祭りをお祝いし、社内でイベントや交流会を増やすことで中韓従業員間の交流を強化している。日本の親会社の文化に執着している日系企業に比べて、韓国系企業は文化融合能力が高いことが明らかになった。韓国系企業の企業文化の現地化経験は日系企業にとって参考になると考える。

おわりに

本論では、現在中国で順調に進んでいる韓国系企業の人材現地化をとりあげ、それが日系企

業に与える示唆について分析した。中国市場の成長は世界から注目を浴びており、各国の企業は「中国市場攻略」に力を入れている。そのなかで、韓国は最も優れており、中国で日本のブランド品が姿を消すなか、韓国のブランド品はますます多くなっている。中日両国の間では不愉快な歴史問題や領土紛争問題などが存在するが、これらが日系企業が中国で競争力を失う主な原因だとは言えない。現地化を手段として中国でうまく進んでいる日系企業もある。世界一流の技術を持ち、社会的責任感の強い日系企業は、中国での経営戦略を調整し、現地化を1つの重要な経営手段としてそれに力を入れれば、必ず順調に進むと信じる。

本論では韓国系企業と日系企業について調査、分析したが、まだ限られている部分も少なくない。調査した企業数が少なく、また具体的な事例分析を行った企業数も少ない。これを、今後の研究課題にしたい。

*謝辞

本論文は、筆者が担当する中国東北師範大学の研究基金——东北师范大学哲学社会科学校内青年基金项目《日韩跨国公司在华人才本土化及其对我国企业国际化的启示》(11QN051)(中央高校基本科研业务费专项资金资助)の段階的な研究成果である。

本論文を書く際に、恩師である金山 権先生(桜美林大学大学院経営学研究科教授)、桜美林大学大学院経営学研究科の教授である桑名義晴先生をはじめとする先生方から様々なご指摘やコメントを頂いた。先生方々に心より感謝を申し上げる次第である。

注

- (1) 「2012韓国投資推介会在京召开 再掀对韓投資熱潮」 <http://finance.qq.com/a/20120531/006816.htm> 2012年5月31日。
- (2) 朱永浩(2012)「韓国与日本企业在华投資趨勢分析」『当代韓国』2012年第1号、19-20ページ。
- (3) 徐惟、袁建新(2007)「跨国公司在华投資新趨勢分析」『黑龙江对外贸易』2007年第10号、55ページ。
- (4) 삼성경제연구소『중국의 4대 변화상과 기업의 대응』2012년 7월。
- (5) 韓国輸出輸入銀行の調査によれば、2002年から2006年まで、対中国投資を行っている韓国系企業のなかで中国市場の開拓を目指すのは5%未満で、中国の廉価な労働力を利用して製造し、またその製品を輸出する企業が圧倒的に多かった。しかし、2007年には中国市場の開拓を目指す企業が39%となり、それが2008年には58%、2009年以降は60%以上にまでなっていることが分かる。
- (6) 徐雄彬(2011)「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」『桜美林経営研究』2011年3月、創刊号、54ページ。
- (7) KIEF 대외경제정책연구원『대중국 경제협력 및 무역투자 활성화 방안—내수시장 진출과 투자활성화를 중심으로』연구보고서, 2011년 3월, 110-112페이지。
- (8) 「LG: 所有员工都应成为猎头追逐的对象」『中国劳动保障报』2010年8月6日; 朱丽「LG文化的本土化生存」『东方企业文化』2008年6月; 希望「韩国企业文化的中式转化」『企业文化』2008年8月; 魏杰、郑道淑「韩国企业人力资源管理」『中国人才』2010年第7期; 尹元元「在华韩国企业文化本土化营销战略及启示」『吉林大学学报』2007年1月; 姜姬淑「在华韩国企业人力资源管理问题研究」<http://www.cnki.net>
- (9) 「日本家电企业赢了细节却败给了格局」 <http://news.jc001.cn/13/0508/727107.html> 2013年5月8日

- 日：「日本等离子面板产业败给了三星」<http://club.1688.com/threadview/34352267.html> 2013年3月10日。
- (10) 「中国大学生の人気就職先企業ランキング」は中華英才網、北京大学光華学院、『経済観察』、網易ビジネス報道が共同して毎年行っている調査である。調査対象となる大学生の人数は10万人を超える。また、「中国で最も尊敬される企業ランキング」は北京大学と『経済観察報』が共同で行ったアンケート調査である。
- (11) 田学敏「在华韩资企业文化本土化建设研究」<http://www.cnki.net> 2010年5月。
- (12) 魏杰、郑道淑「韩国企业人力资源管理」『中国人才』2010年第7期。
- (13) 王德胜、李一楠「欧美与日韩企业在中国市场战略比较研究」『国际经贸探索』2008年第7期。
- (14) 同前掲、KIEF 대외경제정책연구원 『대중국 경제협력 및 무역투자 활성화 방안—내수시장 진출과 투자 활성화를 중심으로』, 183-194 페이지。
- (15) 이성태, 조옥희 「문화적 환경의 차이를 고려한 게임 현지화 연구—크로스 파이어의 중국사례를 중심으로」 『한국컴퓨터게임학회논문지』 2012년9월。
- (16) 孙聪颖「三星空调全面撤出中国市场」『北京商报』2012年6月7日。
- (17) 「LG手机深陷推出中国传闻：渠道策略全面失败」<http://it.sohu.com/20130107/n362671999.shtml>；「LG手机否认推出中国」http://caijing.chinadaily.com.cn/zgj/2012-12-20/content_7826497.html。
- (18) Barlow, E. R., Management of Foreign Manufacturing Subsidiaries, Boston, 1953.
- (19) Davidson, William H. and Donald G. McPetridge (1984) “International Technology Transactions and the Theory of the Firm.” Journal of Industrial Economics. vol.
- (20) <http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?QueryID=6&CurRec=1&recid=&filename=1011183762.nh&dbname=CDFD0911&dbcode=CDFD&pr=&urlid=&yx=&v=MTY1MTk4ZVgxTHV4WVM3RGgxVDNxVHJXTTFGckNVUkxtZVp1UnVGeXpuVjd2QlZGMjZIN0t3SGRiS3JaRWJQS VI>。
- (21) 백권호 他 (2004) 『중국내 한국계외자기업의 경영현지화』 미래인력연구원。
- (22) 関満博・範建亭編 (2003) 『現地化する中国進出日本企業』新評論。
- (23) 古田 秋太郎 (2004) 『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会。
- (24) 周宝玲 (2007) 『日系企業が中国で成功する為に一異文化経営が直面する課題—』見洋書房。
- (25) 薛軍 「後発日本多国籍企業の新興経済大国中国における経営現地化問題」『経済系』第246号、2011年1月。
- (26) Bartlett, C. A and S. Ghoshal, Tap Your subsidiaries for global reach, Harvard Business Review, 1986, 64(6).
- (27) 2009年から2011年まで日系、韓国系企業で働いている知り合いの人を通じて、日韓企業40社の対中投資の実態について調べた。
- (28) 人材現地化比率とは、経営管理者に占める中国人の割合を指す。例えば、韓国系企業10社のなかで、2社の社長が中国人だとすれば、社長の現地化比率は20%となる。
- (29) 徐雄彬 (2007) 「中国進出日系・韓国系企業の人材現地化—経営システムの特徴を踏まえて」『経営行動研究年報』2007年8月、59-62ページを参照されたい。
- (30) 徐雄彬、前掲 (9)、54ページ。
- (31) 晓福 (2010) 「转变观念的韩国企业」『科技与企业』2010年6月、45ページ。
- (32) 许允慧 (2009) 「韩国企业人力资源管理模式特点分析」『经营管理者』2009年3月、246ページ。
- (33) 2013年11月24日の為替 (100円 = 6.01元) で、元を円に換算した。
- (34) 「批发零售业为何“死亡率”最高」『南方日报』2013年8月16日。
- (35) 調査した日系独資企業の8割が中国の沿岸地域に集中している。業種別に製造業44社 (電気・電

子産業が18社で最も多い)、非製造業21社(小売り・卸売業が9社で最も多い)である。従業員規模別に、1000人以上が17社、1000人未満が48社で;中国市場での販売比率から見て、内販型22社、輸出型32社で;経営年数から見て、10年以上が34社、10年未満が31社である。また、65社のなか中国からの撤退計画をもっているのが15社である。

参考文献

- 董光哲(2007)『経営資源の国際移転—日本型経営資源の中国への移転の研究—』文眞堂
- 金山権(2011)「日系企業の経営行動に対する中国からの評価—グローバル化に向けた今後の方向と課題」『桜美林経営研究』2011年3月、創刊号、1-13ページ
- 徐雄彬(2007)「中国進出日系・韓国系企業の人材現地化—経営システムの特徴を踏まえて」『経営行動研究年報』2007年8月、59-63ページ
- 徐雄彬、金香兰(2012)「论日企的人才本土化对商务日语专业教学的启示」『中国校外教育』2012年7月、90-92ページ
- 白木三秀(2009)『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣
- Prahalad, C. K. and Yves L. Doz (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, New York: The Free Press.