

在中日系，韓国系企業の人材現地化の比較

Comparison of Talents Localization between Japan and South Korea Enterprises

中国東北師範大学 徐 雄 彬 (Xu Xiongbin)
江戸川大学 董 光 哲 (Dong Guangzhe)

I. はじめに

中国の改革開放以降，日本は最も早い段階—1980年代から対中直接投資を行っており，韓国は日本より10年ほど遅れて，1990年代から本格的な対中直接投資を行った。日本と韓国の対中投資には類似点が多く，中国の安い人件費や原材料を目指した，労働集中型製造業への投資が圧倒的に多かった。日韓企業とも中国で物を作って，本国へ持ち帰るのが主な経営方式であった。1990年代に，技術力が弱く，遅れて中国に入ってきた韓国系企業は日系企業に比べて，その存在感は遥かに小さかった。

しかし，2001年に中国がWTOへ加盟した後，両者の対中戦略及び中国市場での競争力には変化が見え始めた。中国市場の巨大な潜在力と将来性を狙って，韓国系企業は中国市場志向の投資へ転換し始めたが，多くの日系企業はグローバル市場の一部としての中国市場の重要性を十分認識せず，中国をただの「物づくりの場」としての考え方を変えなかった。中国市場志向の一部の日系企業も，中国市場販売への取り組みが遅かった。

2007年の世界金融危機の勃発以来，世界経済が低迷するなか，中国は依然として持続的な高い経済成長を続けており，2010年はGDP総額(58,786億ドル)で日本を越え，世界第二の経済大国になり¹，マスコミや学界では，これから10年以内に中国のGDP総額がアメリカを越えると予測している²。金融危機の勃発とはほぼ同じ時期に，中国国内の投資環境には大きな変化が起き始めた。中国は経済発展モデルを向上させると同時に，外資優遇政策を段階的に廃止し，また技術レベルの低い投資や環境汚染のひどい投資を禁止するようになった。このような世界経済の低迷，中国経済の持続的な発展及び中国投資環境の変化などに応じて，韓国系企業は従来の投資戦略を根本的に調整し，「中国で製造して，中国で販売する」経営へ転換した。金融危機後，多くの日系企業も中国市場の重要性を認識し，対中直接投資を増加すると同時に中国市場での販売を強化し始めた。しかし，中国市場での日系企業の競争力は弱まりつつあり，2011年ごろはシャープ，パナソニック，ソニーなど従来から競争力を持っている有名な企業さえ巨額の赤字になった³。一方，韓国系企業の競争力はますます強くなり，中国市場で日本のブラン

ドが姿を消すなか、韓国のブランドがその穴を埋めている。現在、韓国系企業は米国系企業や地場企業との市場獲得競争で激しく火花を散らしている。

上述の日系、韓国系企業の競争力変化の原因に関して、中日韓三カ国の多くの研究者が研究を進めているが、その原因の1つを現地化をとりあげている。先行研究を考察して見ると、現地化のなかでも人材現地化が中核であることが分かる。それは、人が経営資源のなかで最も重要だからである。つまり、人材現地化がうまく進まない、他の面の現地化も順調に進みにくい。従って、本研究では日系、韓国系企業の人材現地化に焦点を当てて比較研究を行い、両者の人材現地化の特徴を分析することによって、日系企業の人材現地化のあり方について提言したい。人材現地化戦略の策定は、多くの関連要素の影響を受けており、どのような要素がどの程度人材現地化に影響を与えるかを探るのが1つの重要な課題である。それ故に、本研究では、人材現地化への影響要素を中心に日系、韓国系企業の人材現地化の特徴を分析し、さらに、韓国系企業の人材現地化が日系企業に与える示唆点を探る。

II. 中国の市場開拓における人材現地化の重要性

この部分では、まず、日系、韓国系企業の対中直接投資の3つの段階について分析し、両国企業の対中投資における戦略変化を考察する。さらに、人材現地化戦略の違いによる日系、韓国系企業の競争力変化について分析し、中国市場販売における人材現地化の重要性を明らかにする。

1. 日系、韓国系企業の対中直接投資の3つの段階

日本、韓国からの対中直接投資は以下のように

3つの段階に分けられる。各段階の特徴は次のようである。

1) 1980, 1990年代から中国がWTOへ加盟するまで

日本からの対中直接投資は1980年代から始まり、1985年のプラザ合意以降本格化した。韓国は日本より10年ほど遅く、1992年中韓両国の国交正常化後本格的に対中直接投資を始めた。両国とも中国の安価な労働力と資源を目指して投資し、技術レベルの低い労働集中型製造業への投資がメインで、投資産業に占める製造業の比率(件数)を見たら、日系は70~80%⁴、韓国系は80%以上を占めていた⁵。また、投資地域を見たら、日系は大連、珠江デルタ地域、長江デルタ地域に、韓国系は環渤海地域に集中されており、中国で製造した物のほとんどを本国へ持ち帰り、残りの一部を欧米市場や中国市場で販売した。この時期の日韓企業の対中投資は、生産と販売が分離されているのが1つの重要な特徴である。日韓企業と中国社会との関わりが少なく、人材現地化の重要性もあまり強調されていなかった。

2) 中国のWTOへの加盟から世界金融危機の勃発まで

2001年にWTOへ加盟した後、中国は「世界の工場」から「世界の工場+世界の市場」へと変わり始めた。この時期、世界中の多国籍企業ベスト500社のうち、約480社が中国に投資した⁶。韓国系企業は、中国市場志向の投資を増加し、2002年に対中投資総額は対米投資総額を越え、中国は韓国の対外投資総額の39.7%を占めるようになった⁷。日本からの対中投資も、投資件数と投資額両面で増加し、例えば、2001年の投資件数は2003件、投資額は46億ドルであったが、2005年には投資件数3,269件、投資額65億ドルにまで増加した⁸。中国市場の重要性がクローズ

アップされたこの時期、韓国系企業は「中国で根ざす」ために経営戦略を調整し、現地化を1つ重要な戦略として様々な施策を行った。一方、日系企業は中国リスクを強調し、中国市場の将来性への認識に欠けており、単に人的コストを節約するために人材現地化を行う企業が多かった。

3) 世界金融危機の勃発以降

2007年の世界金融危機勃発以来、世界経済は未だに不景気になっているなか、中国経済は高度成長を続けている。日本の経済産業省の統計では、2015年に中国の富裕層の（世帯年収35,000ドル以上）人口は0.9億人になり、中間層（世帯年収5,000～35,000ドル以上）も急増して8.3億人達し、中国は巨大な消費市場になる、と発表した⁹。また韓国のサムスン経済研究所は、2020年ごろ中国は人口200万以上の都市220個と人口1000万以上の大都市8つを持ち、これから中国は巨大な市場になると予測した¹⁰。2007年ごろから中国は産業構造を調整し、低レベルの労働集中型投資や汚染の多い外資系企業の投資を制限、禁止する政策を打ち出した¹¹。韓国系企業は中国で生き残るために、投資戦略を調整し、中国市場販売へと転換した。例えば、韓国の輸出入銀行の統計によると、2007年に中国市場志向の韓国系企業は39%であったが、2009年には62%にまで急増した¹²。特に、韓国系企業で目立つのは、現地化を重要な経営方式の1つとして中国市場での販売を拡大することである。日系企業にも対中投資戦略を調整する傾向が見られるが、調整の程度が低く、スピードが遅い。

2. 中国市場販売における人材現地化の重要性

日韓企業の対中直接投資における3つの段階についての考察を通じて、両国企業の対中直接投資戦略の変化が明らかになった。韓国系企業は中国

市場の成長に応じて、積極的に経営戦略を調整し、現地化を1つの重要な手段として中国市場を攻略している。これとは違って、日系企業は中国リスクを強調し、日本のビジネスモデルに自慢を感じながら、経営戦略の調整で消極的である。また、日系企業は中国市場への位置づけが低いために、現地化にもあまり力を入れない。

これらの日韓企業の異なる戦略や施策によって、世界金融危機後、中国市場で両国企業の競争力には大きな変化が起きている。1980～1990年代に中国で日系企業の存在感が大きく、日本のブランドは高い人気があった。この時期、多くの中国人は「日本の物なら必ず良い」と考えていた。しかし、21世紀に入ってから、多くの外資系企業の対中投資及び中国地場企業の台頭によって、商品の種類が多くなり、値段が下がることによって中国の消費者も自分がより好きな商品を選ぶようになった。つまり、中国の消費者は盲目的に外国のブランドを追及するのではなく、商品を買う際に自分のニーズ（商品の実用性、商品が自分の個性や趣味に合うかどうかなど）を強調するようになった。

中国市場での競争の激しさ、及び中国消費者のニーズなどを考えて、多くの外資系企業は現地化の道を選択した。現地化で消極的な日系企業は、金融危機以降中国で「負け組み」になりつつある。日系企業の強みであり、またかつて中国で人気があった日系電器・電子産業は今全滅に近い。例えば、NEC、パナソニック、富士通、京セラなど1990年代から中国に投資した携帯メーカーは2008年までほぼ全部敗北した¹³。金融危機以降から、多くの日系企業の製品は中国で人気を失い、パナソニック、ソニー、シャープ、NEC、東芝など有名な企業も競争力が弱体化し、そのなかには巨額の赤字に陥っている企業も少なくない¹⁴。

2012年後半の中日領土紛争で、日系企業の販売は更に悪影響を受け、領土紛争を日系企業の敗北の原因として取り上げる意見も少なくないが、実は、日系企業は紛争の前から不振し始めたのである。日系企業が「負け組み」になるもう1つの現象は、優秀な人材を採用・確保できないことである。「中華英才網」が毎年中国の大学生10万人以上に対して調査しているが、「中国大学生人気就職先企業」で日系企業のランキングは毎年下がっている¹⁵。

一方、韓国系企業は中国で「勝ち組」になりつつある。今、中国では日本のブランドが消え去るなか、韓国のブランドが増えつつある。2013年に中国企業ブランド研究センターが170品目の「ブランドパワー指数」を調査した結果、韓国系企業はサムスン電子とオリオン、ロックアンドロックの3社が6品目でトップブランドとなっており、韓国は米国に続いて第2位にランキングし、日本は第3位に下がっていることが明らかになった¹⁶。「中国で最も尊敬される企業ランキング」や「中国大学生の人気就職先企業ランキング」でも、日系企業は魅力を失う一方、韓国系企業のランキングは毎年上がっている¹⁷。1990年代と今を比べて見ると、中国で日系企業と韓国系企業の地位が逆転していることが分かる。

日系企業はすばらしい経営理念を有しており、チームワークを重視し、真面目で、人材育成に力を入れるだけではなく、高い管理意識と強い責任感をもっている¹⁸。また、長い国際経営の経験、優れた技術と早い段階に中国に入ってきたことも日系企業の強みである。このような面では、日系企業のほうが韓国系企業より優れていると考える。しかし、現在日系企業が韓国系企業に比べ不振である原因は何だろうか？多くの研究者がこの問題について研究しているが、現地化、特に人材

現地化をその重要なポイントの1つとして指摘している研究が多い。筆者も在中日系企業の現地化問題について研究してきたが、日系企業は確かに現地化で消極的であると考ええる。近年、日系企業は研究開発に力を入れ、技術力の高い、高品質の製品を作っているが、その製品が中国人消費者のニーズに合わない場合が多い。つまり、日系企業は中国人消費者がどのような商品を求めているのか、また消費観がどのように変化しているのか、よく分からない。また、日系企業では、売り上げを高めたとしても、利潤が少ない現象が多い。その原因の1つは、日系企業の経営管理のコストが高いからであると考えられる。これらの問題の多くは現地化、特に人材現地化と関連する。人材現地化を通じて、企業は消費者ニーズの把握、経営コストのダウン、販売ルートの拡大、現地従業員のモラルアップ及び人材の採用・確保などがスムーズにいくことができると思われる。しかし、日本人経営者の一部には、日本人が中国人より仕事ができ、日本人の考え方が正しく、日本の経営方式が素晴らしいと傲慢で唯我独尊な人が少なくない。経営不振が続いてから、現地化の重要性を認識し、現地化に力を入れ始める日系企業が少なくない。しかし、どのように現地化を進めればよいのかは日系企業が直面している重要な課題の1つである。従って、本研究では日韓企業の人材現地化の比較を通じて、日系企業の人材現地化に少しでも役立つ提言を行いたい。

Ⅲ. 日系、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理論及び先行研究を考察する。先行研究への考察を踏まえて、それに中国市場の特徴と日韓企業の現状などへの分析を加えて、研究のフレームワークを

構築する。続いて、研究のフレームワークによって、在中日韓企業に対する実際の調査結果を取りあげる。最後は、企業調査を踏まえて、在中日韓企業の人材現地化について比較分析を行う。更に、比較分析を通じて、日系企業が韓国系企業の人材現地化から学ぶべきところについて分析を行う。

1. 先行研究に関する考察、企業調査の実施

人材現地化は企業の国際経営戦略の構成部分で、異文化経営、経営資源の国際移転、組織の環境適応、国際人的資源管理など様々な視点からその関連理論や先行研究を考察することができる。

1) 異文化経営の視点からの考察

ホフステード (1984年)¹⁹ は、多くの多国籍企業が世界各地で幅広い経営活動を行っており、そのような活動を成功させるために、多国籍企業は国民文化と経営管理の両方について適切に対応しなければならないと述べる。ホフステードは、多国籍企業 IBM 社の 50 カ国 (地域) 以上の現地法人について 2 回 (1967-1969 年, 1971-1973 年) に渡る大規模な調査を行い、116,000 人から回答を得た。ホフステードは、各国の国民文化を考察するために、「異文化」という抽象的な概念を定量的手法で分析した。データの分析は最初は 4 次元モデルの 1) 権力格差指標 (PDI: Power Distance Index); 2) 不確実性回避指標 (UAI: Uncertainty Avoidance Index); 3) 個人主義指標 (IDV: Individualism Index); 4) 男性度指標 (MAS: Masculinity Index) であったが、その後、中国的価値観の調査結果を分析することで新しい要素である、長期志向指標 (LTO: long-term Orientation Index) が増え、5 つの要素となった。

ホフステードの研究から、各国間の文化の差が見られるが、例えば、「権力格差」で日本は中国より小さいが、「不確実性回避」、「男性度」にお

いては日本のほうが大きい。従って、日系、韓国系企業が中国での経営活動を成功させるためには、中国国民文化と経営管理の違いに適切に対応し、企業文化と経営管理システムを修正する必要があると考える。このような修正を現地化の側面から捉えることができる。

2) 経営資源の国際移転の視点からの考察

経営資源の国際移転に関する研究として、吉原英樹 (1984)・董光哲 (2007)²⁰ をあげることができる。吉原は、アメリカ、マレーシア、台湾、インドネシアなどに進出している日系製造業企業 6 社を対象に事例研究を行った。吉原は、経営資源について、「経営資源は、大きく日本国内経営資源と国際経営資源に分けられるが、日本国内経営資源には製品技術、生産技術、経営ノウハウがあり、国際経営資源には言葉、現地知識、外国人を使う能力などが含まれる」と定義した。

日本型経営資源の移転について、吉原は次のように指摘した。まず、日本国内経営資源の移転である。日本の製品技術、生産技術及び経営ノウハウは海外に移転されるだけではなく、海外でも競争力を持つ。しかし、手直しが必要である。製品技術や生産技術に比べて、経営ノウハウにおける修正程度がより大きい。日本国内経営資源のなかで国際競争力の強い資源ほど企業にとってプラスになる。従って、日本国内の日常活動のなかで世界レベルの、国際的な競争力の強い経営資源を蓄積するのが重要である。国際経営資源については、できるだけ多くの国際経験を、できるだけ早く積むことが大事である。また、製品技術、生産技術、経営ノウハウは企業特性の強い経営資源であり、その経営資源の潜在的価値を十分に引き出すためには、それを蓄積してきた当該企業が使うこと (経営コントロール) が重要である。事例研究で挙げられたもう 1 つの問題は、不確実性対策であるが、

予期せざる事態に直面する確率が日本より外国のほうが高い。その対策として、不確実な要因の減少と不測事態への備えが重要である。しかし、不確実性対策に過度に力を入れると、国際経験を積むことを抑制する可能性がある。海外進出の成果とこれらの要素の関係を全体的にまとめたのが図 1 である。

3) 組織の環境適応の視点からの考察

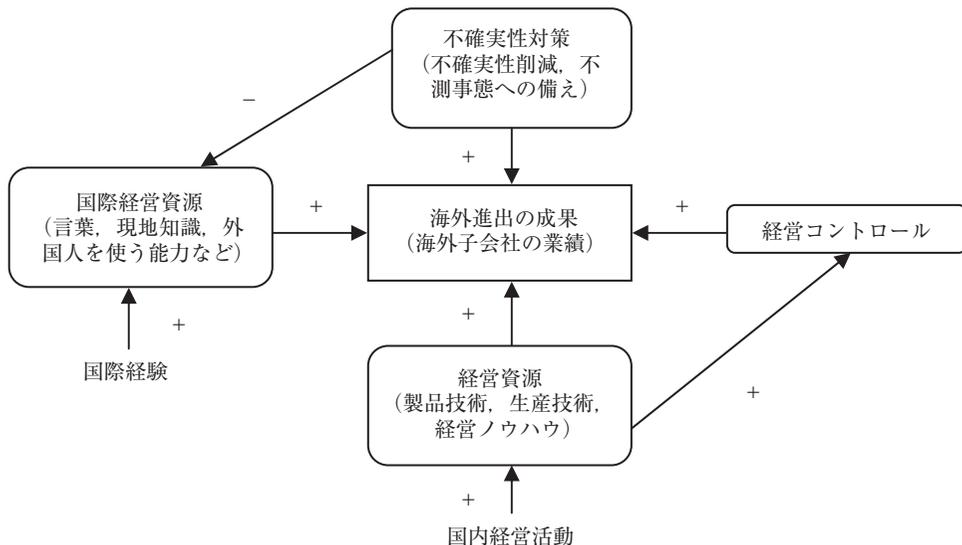
Lawrence & Lorsch (1967)²¹ が提出したコンティンジェンシー理論とは、特定環境と特定組織との間の適合関係を模索する研究であり、外部環境の変化に応じて組織の管理方針を適切に変化させるべきだという組織の条件適応理論である。この理論によると、安定した環境では機械的かつ官僚的組織が有効であるが、不安定な環境では有機的組織が有効であり、環境と組織構造との適合関係によって組織成果があげられるという前提に基づいている。その主な内容は「環境→組織構造・プロセス→有効性・成果」で示すことができる。この理論から見ると、中国の急変している市場環

境に応じて、在中外資系企業も組織構造や経営方針を調整しなければならない。調整の方向は中国市場への適応であり、この調整は実は現地化であると思われる。また、Porter (2001)²² と Barney (2001)²³ はコンティンジェンシー理論に経営戦略を取り入れ、経営戦略との関連のなかで組織の環境適応論を提出した。Porter は持続的競争優位の源泉となる要因が業界という外部環境にあると主張するが、Barney はそれが企業の内部資源にあると指摘した。両理論は強調する面が違うが、両者とも現実的な指導意義がある。

4) 国際人的資源管理の視点からの考察

白木三秀 (1995)²⁴ は、多国籍企業が競争力を維持するためには、世界市場の動向を念頭に置き、各国（地域）の市場でうまく経営を進めるためには、国際人的資源管理が 1 つの重要な課題であると指摘した。白木は、多国籍企業内部の人材を、世界本社の所在する国の人材である「本国籍人材」、子会社の所在する国の人材である「現地国籍人材」、それに本国籍人材でも現地国籍人材で

図 1 経営資源の国際移転と海外進出成果の関係



出所：吉原 英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出』 東洋経済新報社、p. 238 による。

もない「第三国籍人材」に分けている。白木によれば、国際人的資源管理とは、多国籍企業がその固有の価値、理念、方針、戦略の下に、様々な特徴を有する複数の国（地域）の従業員を雇用しながら、その能力を十分に活かすべく採用される人的資源管理システムであり、世界本社の統合的な人的資源管理の下で、それぞれの国や地域の状況に適応する人材の確保、育成、配置、処遇などが極めて重要であると指摘している。つまり、様々な国（地域）での人的資源管理システムを構築する際に、その国の従業員の価値観や習慣などを尊重することが重要であるが、これは人材現地化施策でもある。

人材現地化に関する理論と先行研究を考察し、中国市場環境の変化、及び在中日系、韓国系企業の人材現地化の状況（筆者は、2007年、2009年に在中日系企業17社の人材現地化問題について実際の調査を行い、また2009年から2011年まで日韓企業40社の実際の状況を調べた）などを総合的にまとめて分析する。どのような要素がどの程度人材現地化に影響を与えているかは、企業の人材現地化戦略策定で極めて重要な問題であり、人材現地化研究の1つ重要な課題でもある。従って、本研究では人材現地化への影響要素を中心に、日韓企業の人材現地化の特徴を分析する。人材現地化への影響要素だといえは数多く存在するが、上述の先行研究、中国市場環境、在中日韓企業の実際の状況などから、人材現地化への影響が大きくて人材現地化と関係深い要素である「中国市場の重要性」、「企業属性」、「人的資源管理システム」など三大要素に焦点を当て、またこの3つの要素をより細かい要素に分類した。「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」、「進出年数」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」に細分化した。

上述の研究フレームワークにより、2012年7-8月に筆者は在中日系、韓国系独資企業94社（日系65社、韓国系29社）に対して実際の調査を行った。調査は、事前に電話で企業と連絡（筆者の多くの先輩や後輩、教え子が日系、韓国系企業で働いている）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。その中の企業8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。94社の中で、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。本研究では、アンケート調査を通じて人材現地化の一般的な特徴を考察すると同時に、実際企業の責任者に会って調査した8社の中から、代表的な企業4社（日系、韓国系各2社）に絞って具体的な事例分析を行った。つまり、アンケート調査だけでは人材現地化の実際の具体的な状況や存在している問題点などが分からず、具体的な事例研究も必要だからである。

この4社（A社、B社、C社、D社）の概況は以下のようなものである。A社は日系企業で、1994年から対中投資を行い、製造業（生活雑貨を製造、販売）に属する。資本金は75億円で、従業員数は1,080人である。B社も日系企業であるが、非製造業で、電子製品の販売会社である。2002年に設立されたB社は、資本金は5.5億円で、従業員数は84人である。C社は1998年に設立された韓国系企業で、中国で携帯カメラを製造、販売している。資本金は72億円で、従業員数は1,200人である。D社は韓国系非製造業（貿易）企業で、

従業員数は 50 人であり、資本金は約 7 億円である。このように、日系、韓国系企業に対して、国籍、設立年数、産業、規模など様々な要素を考えたが、その中から代表的な企業を選んで事例研究を行った。

全体的に、調査した企業の 80% 以上が沿岸地域に分布している。業種別に日系企業は製造業 44 社、非製造業 21 社；韓国系企業は製造業 22 社、非製造業 7 社である。従業員規模別に、日系企業は 1,000 人以上が 17 社、1,000 人未満が 48 社；韓国系企業は 1,000 人以上が 4 社、1,000 人未満が 25 社である。

今回の調査では、独資企業を調査対象にしたが、その理由は以下のとおりである。合弁企業は、会社設立の当初から出資比率によって各親会社から経営陣や管理職を派遣し、一般的に設立時点から経営管理者のなかに中国人が多く、人材現地化はそれほど問題化されてない。独資による経営は日系、韓国系企業でよく採用する経営方式でもあり、1990 年代後半から、日韓企業で独資企業の数が増え、合弁企業を超えている。独資企業は自由に意思決定できるが、中国市場で人脈や販売ルートが少なく、全てを独資企業で解決しなければならず、人材現地化が重要な課題の 1 つになる。

2. 日系、韓国系企業の人材現地化の特徴

人材現地化レベルを示す最も重要な要素は人材現地化比率である。ここでは、日韓企業の人材現地化比率とその比率に影響を与える要素について具体的な分析を行い、これを中心に日韓企業の人材現地化の特徴をまとめる。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、日系企業の人事部長の現地化比率は、今回調査した 65 社の中で 49 社の人事部長が中国人であるから、 $49/65 \times 100\% = 75\%$ になる。他の部門の部長

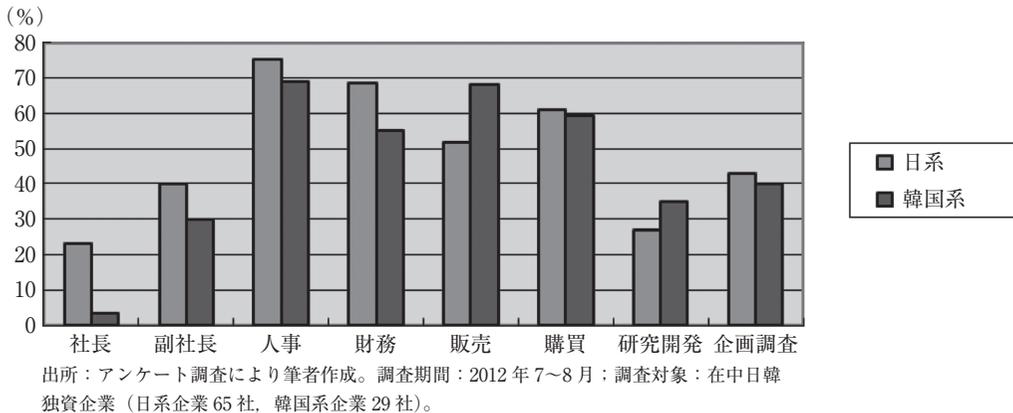
の現地化比率や社長、副社長の現地化比率もこのような方法で計算した。

1) 日韓企業の人材現地化比率とその影響要素

在中日系、韓国系企業で、課長以下クラスの管理職の現地化比率は既に普遍的に高いレベル (9 割以上) に達しており²⁵、部長以上の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、部長、副社長、社長の現地化比率について調査した。製造業だけではなく非製造業も調査したので、生産部長の現地化はとりあげない。韓国系企業は 1990 年代から遅れて対中投資を行い、人材現地化への取り組みも比較的遅れている。金融危機勃発前の 2007 年のデータを見たら、韓国系企業の人材現地化は日系企業より遥かに遅れており、日系企業では部長の現地化比率が 50% を超えているのに対して、韓国系企業では 3 割にも達していなかった²⁶。しかし、その後 5、6 年の間、韓国系企業は中国市場での販売強化と共に人材現地化にも力を入れ、2013 年現在、部長の現地化比率は日系企業とほぼ同じレベルに達している。社長と副社長の現地化比率をみると、社長の現地化で日系 23%、韓国系 3.4% で、副社長は日系 40%、韓国系 29.8% であり、韓国系企業のほうが低い。韓国系企業は人材現地化に力を入れているが、経営陣、特に社長の現地化は非常に慎重に行っている。経営陣の現地化で韓国系企業はまだ遅れているものの、近年の人材現地化の進展スピードを見ると、5、6 年後、韓国系企業は管理職の現地化で日系企業をを越えるだけでなく経営陣の現地化水準も高くなり、人材現地化レベルが日系企業より高くなると予測できる (図 2)。

続いて、人材現地化への影響要素と人材現地化比率の間の関係について分析する。前述したように、影響要素を「中国市場の重要性」、「企業属性」及び「人的資源管理システム」に分け、この 3 つ

図2 日系、韓国系企業の人材現地化比率



の要素を更に細分化して分析する。

(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比率

金融危機勃発後、世界市場が低迷するなか、中国は経済発展モデルを調整し、持続的な経済発展を続けている。中国市場での販売を拡大するために、人材現地化に力を入れている外資系企業が多い。従って、中国市場での販売比率が人材現地化比率に影響を与える1つ重要な要素だと考えており、中国市場での販売比率50%以上とそれ以下に分け、販売比率と人材現地化比率の関係进行分析する。販売比率50%以上の企業は日系27社、韓国系18社で、50%以下は日系30社、韓国系9社である。日系8社と韓国系2社がこの問題で回答していない。中国での販売比率50%以上の企業が全体のなかで占める比率から見ると、韓国系企業に中国市場志向の企業がより多いことが分かる。図3から明らかに示されているように、人事、販売、購買などの現地化は日韓企業とも既に高い水準に達している。また、日韓企業とも中国市場での販売比率50%以上の企業がそれ以下の企業より人材現地化が進んでいることが分かる。このような傾向が韓国系企業の現地化でより明確になっており、副社長、財務、研究開発、企画調査

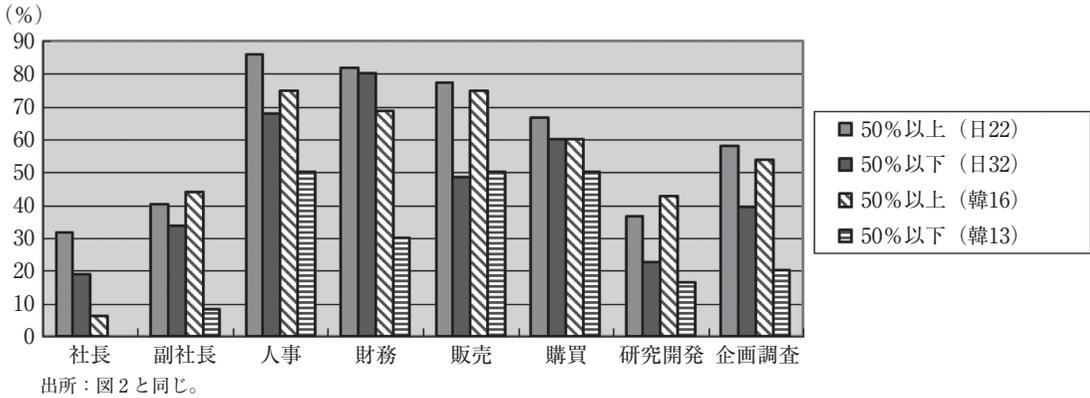
などのクラスの人材現地化比率で2倍以上の差が存在する。また、韓国系企業で社長の現地化を行う企業は、全て販売比率50%以上の企業である。

日系企業に比べて、韓国系企業の人材現地化には2極化現象が見られる。ここから、韓国系企業が対中投資を行う際に、より明確な戦略を持っていると判断する。日系企業では、内販型も輸出型も、人材現地化に明確な差が見られず、明確な人材現地化戦略をもっている企業が少ないと考えられる。

②中国市場での原材料・部品の調達比率と人材現地化比率

中国がWTOへ加盟した後、原材料・部品の現地調達を重視する日韓企業が増えつつある。原材料・部品の現地調達も中国市場と関わるビジネスであり、中国人従業員の活躍が必要である。従って、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と考える。調査した企業を、現地調達比率50%以上とそれ以下に分けたが、50%以上では日系27社、韓国系18社で、50%以下では日系30社、韓国系9社である。10社（日系企業8社、韓国系企業2社）が回答していない。図4から、原材料・部品の調達比率の高い企業が、人材現地化比率も高くなっていることが分かる。ここでも、韓国系企業の人材現地化に

図 3 中国市場での販売比率と人材現地化比率



は 2 極化現象が見られる。つまり、前述の販売と同様、原材料・部品の現地調達においても、韓国系企業は日系企業より戦略性が強く、現地調達を重視する韓国系企業では積極的に人材現地化を進めていることが分かる。

③中国投資環境変化への適応と人材現地化比率

近年、中国は経済発展モデルを転換し、加工貿易や低技術、環境汚染のひどい外国からの投資を制限するようになった。このような変化は、低技術の労働集約型への投資をメインとして行ってきた韓国系企業にとって、致命的な打撃であると言える。しかし、韓国系企業は、困難に直面するたびに積極的に改革を行っている。調査した 29 社の韓国系企業のなかで、23 社（79%）は従来の

技術を高め、投資分野を調整すると答えた。このように、中国の新しい投資環境に適応するために積極的に取り組んでいる企業は、人材現地化比率も高くなっている。つまり、韓国系企業は、中国の投資環境の変化に適応すると同時に、人材現地化も進めながら、中国で「根」を下ろそうとしている。それゆえに、投資戦略を調整している企業は、現状を維持しながら撤退の準備をしている企業より人材現地化比率が高い。つまり、撤退を待っている企業では、時間と労力をかけて人材現地化を進めようとしめない。一方、日系企業では 65 社のなかで 43 社（66%）が改革を行い、韓国系企業より改革への積極性が足りない。また、日系企業では、改革を行う企業と現在の投資分野・技術

図 4 原材料・部品の現地調達比率と人材現地化比率

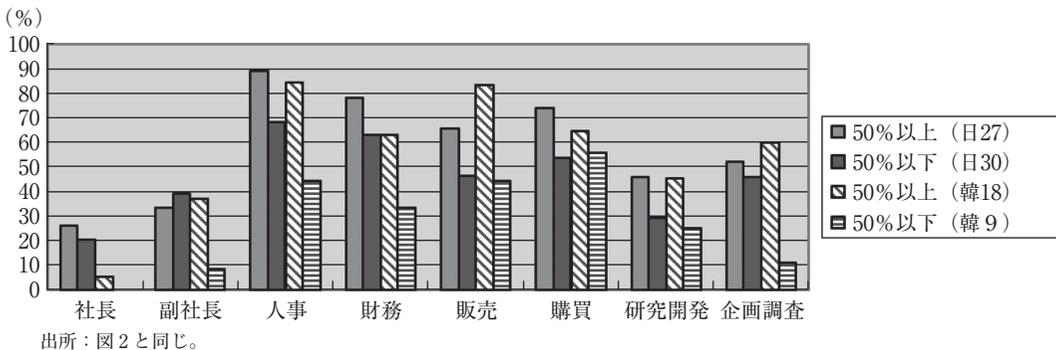
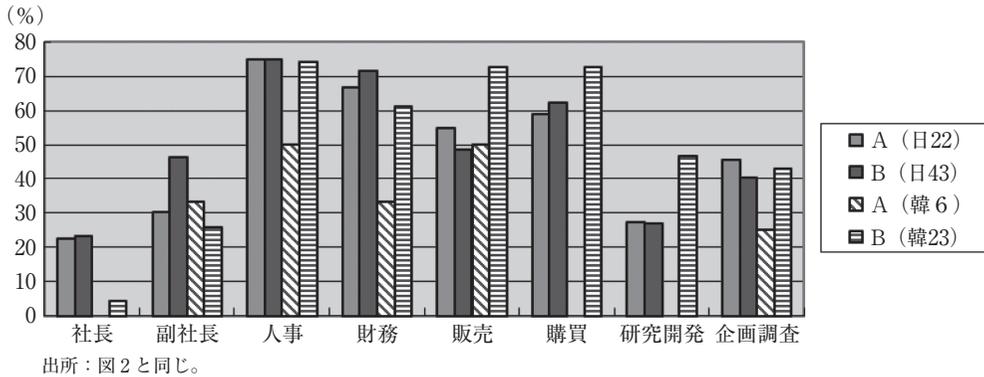


図5 中国投資環境変化への適応と人材現地化比率
(A これまでの技術や投資分野を維持 B 技術を高め、投資分野を調整)



を維持する企業で、人材現地化比率にあまり差が見られず、改革と人材現地化を結び付けていないことが分かる(図5参照)。日系企業は従来から技術に強く依存する傾向があるが、技術を高めても、人材現地化が進まないと競争力が弱まる可能性がある。

④中国からの撤退計画と人材現地化比率

中国の投資環境の変化に対して、改革の力のない企業、或いはコストがかかるから改革を諦めて撤退の準備をする企業もある。図6を見ると、韓国系企業は26社のなかで、4社(15%)が撤退の準備をしているが、日系企業では64社のなかで15社(23%)が撤退しようとする。これらの撤退計画をもっている企業は、インド、ベトナム、

ミャンマーなどの国に移す準備をしている。中国で長期的な投資計画を持っている韓国系企業は、明確な人材現地化戦略をもっており、人材現地化比率も高い。しかし、日系企業は、撤退計画を持っている企業も、中国で長期投資する企業も、人材現地化比率に明確な差が見られない。日系企業はリスクを避け、コストのかかる改革を避けていると思われる。

(2) 企業属性

①産業と人材現地化比率

企業は投資する産業によって経営戦略も違っており、産業は企業の人材現地化に影響を与える要素の1つであると考えられる。今回の調査で製造業が6割を占めており、これは在中日韓企業に占める

図6 撤退計画と人材現地化比率

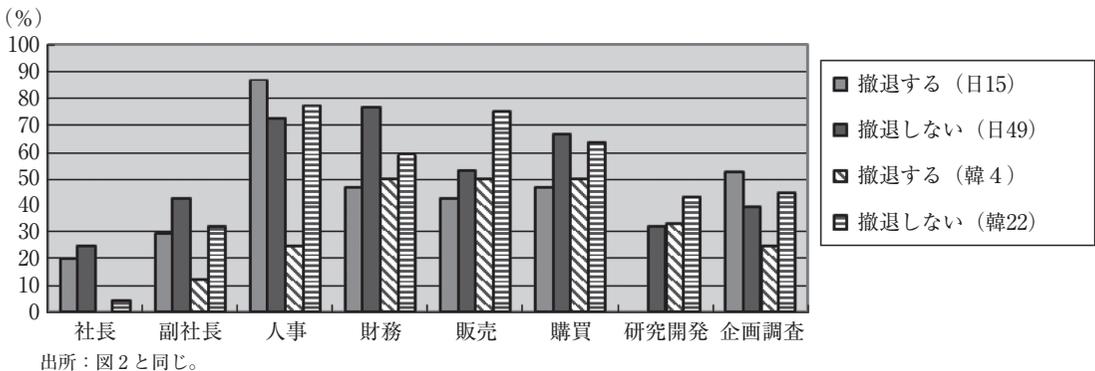
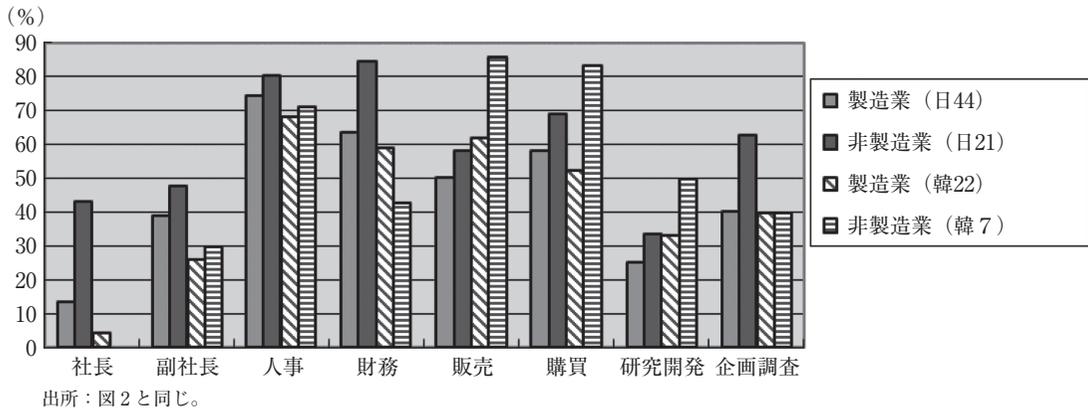


図 7 産業と人材現地化比率



製造業の比率に近い。図 7 を見ると、日系企業は全てのクラスで非製造業のほうが製造業より人材現地化が進んでいることが分かる。特に、社長、財務、企画調査など重要なポストで非製造業の人材現地化が更に進んでいる。一方、韓国系企業は財務以外のポストで、非製造業のほうがより人材現地化が進んでおり、販売、購買及び研究開発で大きな差がみられる。日韓企業とも、非製造業の人材現地化がより進んでいるのは、非製造業が現地市場や現地人材への依存度が高いことと深い関係があると考えられる。製造業は、中国で生産して、製品を日本や韓国に輸出することができるが、非製造業は一般的に製造と販売を分離しにくい。例えば、サービス業では、サービスを「製造」する過程がサービスを売る過程でもある。従って、非製造業は製造業より現地市場や現地人材への依存度が高く、人材現地化も更に進んでいる (図 8)。

② 企業規模と人材現地化比率

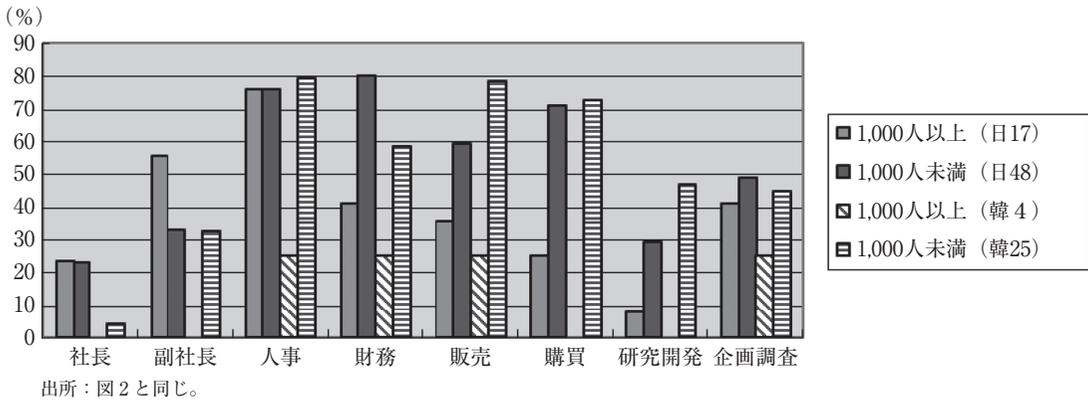
規模も企業の経営戦略に影響を与える要素として多くの先行研究であげられている。ここでは、人材現地化と深い関係をもつ要素として、企業規模のなかで従業員規模をとりあげる。図 8 から見ると、日系企業のなかで従業員数 1,000 人以上の企業は 17 社で、26% を占めるが、韓国企業では

4 社で、14% を占める (以下、1,000 人以上を大企業、1,000 人未満を中小企業と呼ぶ)。日韓企業とも、企業規模別に人材現地化比率に大きな差が存在しており、中小企業が大企業より人材現地化比率が高い。大企業は、一般的に優れた管理方式、高い技術と強い経済力を持っており、自社の力で現地の文化や消費者ニーズなどに影響を与えようとしており、中小企業ほど現地化の志向が強い。しかし、中小企業が生きる道は主に現地化である。日系企業の人材現地化 (大企業と中小企業) では財務、販売、購買、研究開発で差が大きい。韓国系企業は全てのクラスで差が大きい。韓国系企業では、大企業が中小企業より現地化比率が遥かに低く、特に注目されるのは経営陣の現地化で、社長、副社長の現地化はゼロになっている。韓国系企業は経営陣の現地化で保守的であり、大企業でこのような傾向がより強くなっている。韓国系企業では、韓国の親会社と頻繁に連絡をとる重要なポストである経営陣は簡単に現地化を行わない特徴が明らかになった。

③ 進出年数と人材現地化比率

進出年数は、現地化の研究でよくあげられている要素であり、進出年数の長い企業ほど人材現地化比率も高いと考えやすい。その主な理由として、

図8 企業規模と人材現地化比率



進出年数の短い企業は親会社からの経営資源が移転されたばかりで、現地従業員はまだその経営資源に熟知してなく、現地従業員がまだ育ってないことなどがあげられる。図9を見ると、日韓企業とも進出年数が10年以上の企業が半分を超えており、進出年数が10年未満の企業より人材現地化比率が低く示されている。韓国系企業でこのような傾向がより明確である。これは、進出年数の長い企業ほど人材現地化比率も高いという、一般的な予測とは違っている。その原因はどこにあるだろうか？一般的に進出年数10年以上の企業のなかには、20世紀80年代、90年代に中国に投資した企業が多く、10年未満の企業のなかには、

中国市場が急変する2000年後に投資した企業が多い。進出年数の長い企業は、最初から中国の優遇政策や中国の安価な労働力・資源を目指した、低技術の製造業への投資が圧倒的に多く、2000年後の中国市場の激変に適応しにくくなっている。これらの企業は、現在競争力を失いつつあり、中国で長期経営する計画がなく、人材現地化にも力を入れないと思われる。これとは違って、進出年数10年未満の企業は、最初から中国市場を目指して投資し、技術が高く、生産体制も比較的に新しく、近年中国の投資環境の変化にも適応しやすい。一般的に、進出年数の短い企業のなかには、中国市場を目指す企業が多く、中国での販売を拡

図9 進出年数の長ささと人材現地化比率

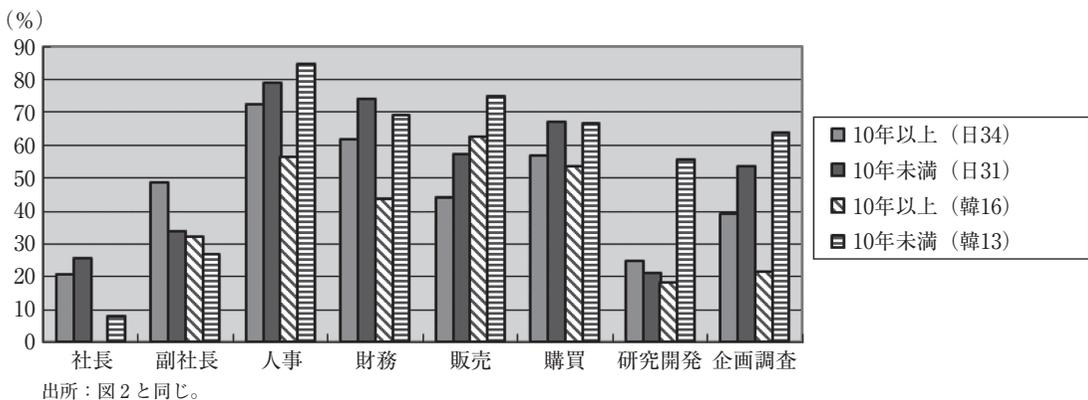


表 1 企業文化への理解程度と採用、及び人材現地化との関連性

(単位: %)

	はい		どちらとも言えない		いいえ	
	日	韓	日	韓	日	韓
中国籍従業員を募集の際、日本(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	54.5	44.8	12.1	13.8	33.3	41.4
日本(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に早い	55.6	51.9	22.2	7.4	22.2	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	67.7	63.0	9.2	11.1	23.0	25.9

出所: 図 2 と同じ。

大するために人材現地化にも力を入れている。

(3) 人的資源管理システム

① 現地従業員の企業文化への理解程度と人材現地化比率

企業文化は社風とも呼ばれるが、企業固有の価値体系や行動規範の体系などをさす。

企業文化のなかで、経営理念が最も重要な構成部分である。21 世紀に入ってから、企業文化の重要性がますます高まっており、企業文化は既に企業の重要な競争力の 1 つの要素になっている。特に、多国籍企業は企業理念やブランドの構築に力を入れており、これらの企業文化によって企業の魅力と競争力を高めている。企業の経営管理者は企業文化を深く理解し、従業員に対して企業文化教育を行う義務がある。従って、現地人を経営陣や管理職に起用する前に、彼らに対して企業文化教育を徹底することが、人材現地化の一環として求められる。しかし、価値観の違いなどにより、現地従業員に企業文化教育を浸透するのは容易なことではない。日韓企業とも、企業文化を重視し、企業文化教育に力を入れている企業のほうが人材現地化も進んでいることが今回の調査で明らかになった。日韓企業とも、現地従業員を募集する際に、また現地従業員を経営管理者として起用する際に、企業文化への理解程度を 1 つ重要な基準にしている。表 1 を見ると、日系企業のほうがより

企業文化教育を重視していることが分かる。近年、日系企業の経営陣の現地化が迅速に進んでいるが、それは企業文化教育の強化と関係あると考える。

② 給料に占める業績給の割合と人材現地化比率

改革開放以来、中国経済の高度成長に伴い、中国人の価値観も変化しつつある。中国で、改革開放前の集団主義思想は既に消え去っており、金銭主義、成果主義、個人主義などの思想が主流となっている。能力のある中国人は、自分の能力を發揮できる職場を探そうとし、自分が出した成果や成績に相応しい賃金や職位を求める。自分の能力や成績を反映する待遇をもらえないと、中国人は不満を感じやすく、待遇が改善できない場合は離職するケースが多い。このような状況に応じて、中国地場企業や欧米系企業では、個人の能力とうまく連動する業績給を賃金に取り入れる。特に、中国地場企業では基本給が 20% で、80% が業績給であるケースもあり、従業員の間の給料には大きな差が生じる。日系、韓国系企業のなかにも賃金に業績給を取り入れている企業が多いが、その効果はどうだろうか? 優秀な人材の採用や確保がうまくできているのだろうか? 日系、韓国系企業で、賃金に占める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、業績給の導入と人材現地化比率の間の関係を

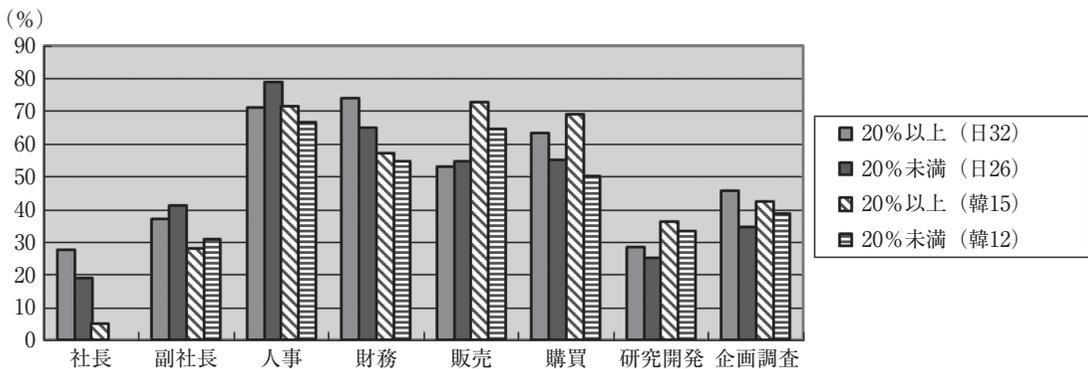
探る。韓国系企業では、副社長以外のクラスで、業績給の導入割合の大きい企業の人材現地化が比較的に進んでいる。日系企業では、業績給20%以上導入した企業が社長、財務、購買、企画調査など4つのポストで人材現地化比率が高いが、副社長、人事、販売では多少低く、全体的に見て業績給の導入程度と人材現地化比率の間に明確な関係が見られない。つまり、韓国系企業では、業績給を導入することにより人材現地化が進んでいるが、日系企業ではあまり効果がない。その原因は、日系企業では業績給を取り入れたが、評価システムや業務の内容、責任などが曖昧であるからであると考えられる。明確な評価基準なしに、上司の判断で部下の業績給を決めると、それに不満を抱える現地従業員が出てくる。この面で、韓国系企業では業務の内容や責任、評価システム、賃金・昇進システム、及び人材育成システムなど各面の改善をバランスよく行っており、このことにより人材現地化も進んでいると思われる（図10）。

③人材育成と人材現地化比率

人材現地化は人材育成と密接な関係がある。人材現地化は、ただ現地人に会社を任せると言う意味ではなく、優秀な経営能力のある現地人を経営管理者として起用することである。従って、現地

従業員が育たないと人材現地化も進められない。日韓企業とも経営管理者を選抜する際に、主に内部昇進による。韓国系企業は日系企業に比べて、人材の採用や経営管理者の選抜で苦勞する企業が多く、その原因として中国で日本語の学習者に比べて韓国語の学習者は極めて少ないこと；韓国系企業の人材育成システムが日系企業ほど完備されていないこと、などがあげられる。日系企業では、子会社の従業員を日本の親会社に派遣して研修させることや親会社で中国籍従業員を募集、育成して在中子会社に派遣するなど国際経営人材の育成で優れている。このような高レベルの人材育成が日系企業の経営陣の現地化を促進していると考えられる。近年、韓国系企業でも国際経営人材の育成に力を入れている。これらの国際経営人材は親会社所属国の文化や親会社の経営システムに熟知し、企業グループ全体のなかで、架け橋の役割を果たしている。グローバル化が進んでいる今日、国際経営ではこのような経営人材の重要性がますます高まっている。アンケート調査の結果から見ると、人材育成、特に国際経営人材の育成が進んでいる企業で、人材現地化も進んでいることが明らかになっている（表2）。

図10 賃金に占める業績給の割合と人材現地化比率



出所：図2と同じ。

表 2 課長、部長クラスの選抜方法

	日	韓
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	62.5%	68.6%
高い賃金で、他社から優秀な人材をスカウトする	16.7%	22.9%
日本(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	20.8%	8.6%
企業の合併を通じて人材を獲得する	0%	0%

出所：図 2 と同じ。

2) 日系、韓国系企業の人材現地化の特徴、及び 日系企業への提言

人材現地化比率とその影響要素の間の関係について既に分析した。分析を通じて、どの要素がどの程度人材現地化比率に影響を与えるかが明らかになった。しかし、人材現地化は1つ複雑なプロセスであり、人材現地化への影響要素だけ分析しては、人材現地化の特徴やあり方について把握しにくい。実際の経営管理のなかで、これらの要素と要素の間にはどのような関係があるのか、これらの要素以外にどの要素が人材現地化に影響を与えるのか、について更に分析しなければならない。従って、アンケート調査した企業 94 社のなかで、代表的な企業 4 社(日系 2 社、韓国系 2 社)を選んで、社内資料収集、インタビューなどを加えて更に詳しい調査を行った。

現在中国市場で、韓国系企業は人材現地化を1つ重要な手段として販売率を高めて、業績を上げているが、業績不振に陥っている日系企業は人材現地化に様々な問題を抱えている。それゆえに、ここでは主に日系企業が韓国系企業から学ぶべきところを中心に、日韓企業の人材現地化の特徴をまとめる。その特徴として、主に以下の4点があげられる。

①明確な人材現地化戦略の構築

「中国市場の重要性」、「企業属性」と人材現地化比率の間の関係について分析したが、日系企業

と韓国系企業で1つ大きな区別が見られた。韓国系企業は、それぞれ違うタイプの企業の人材現地化比率に明確な差が存在し、2極化現象が表れた。つまり、輸出型企業、現状を維持しながら撤退の準備をする企業の人材現地化比率は低いが、他の多くの企業は中国市場で競争力を高めるために、積極的に人材現地化を進めており、人材現地化比率が高い。一方、日系企業では中国市場志向の企業にも、輸出型企業にも人材現地化にあまり差が見られない。完全に違うタイプの企業の人材現地化比率がほぼ同じだと言うことは、日系企業が明確な人材現地化戦略をもっていないことを意味する。当然、経営コストを下げ、また現地従業員のモチベーションを向上させるために、企業のタイプと関係なく人材現地化を進めることはできるが、特に、中国市場を目指し、中国での長期経営計画をもっている企業にとって人材現地化は更に重要である。中国市場の開拓や中国社会との交流で、中国人経営管理者は日本人ならできない役割を果たすことができる。韓国系企業との比較を通じて、以下のように日系企業は更に人材現地化に力を入れなければならないと考える。中国市場で販売率を拡大したい企業、原材料・部品の現地調達率を高めたい企業、中国投資環境の変化に速やかに適応したい企業、中国で長期経営計画を持っている企業、非製造業企業、中小企業などは、長期的且つ明確な人材現地化戦略を策定し、人材現

地化水準を高める必要がある。

②経営陣における現地化の段階的な推進

世界金融危機勃発前の2007年頃、日系企業の人材現地化比率は韓国系企業より遥かに高かったが、2012年の調査結果を見たら、日韓企業の管理職の現地化は既に同じ比率になっており、韓国系企業の人材現地化進展がより速いことが分かる。韓国系企業でも経営陣の現地化を進めているが、現地化の比率がまだ日系企業より低く、極めて慎重に進めている。これに比べて、日系企業では経営陣の現地化で急いでいる傾向が見られる。経営陣、特に、社長は社内でも最も重要なポストであり、社内の重要な意思決定は全て社長が親会社と相談して行う。現在、中国で巨額の赤字になっている日系企業が多く、これらの企業は人材現地化を速く進めて競争力を強化しようとしている。しかし、経営陣の現地化で失敗したら更に厳しくなる可能性も存在する。筆者が調査した企業の中で、社長の現地化がうまく進まず、失敗したケースもある。価値観や文化の差で中国人社長と親会社との間でトラブルが起きた例や中国人社長が不正（違法経営）を行った例などもある。社長が違法経営を行うと、会社はすぐ倒産する恐れがある。人材現地化は重要であるが、経営陣の現地化は急がず、人柄のよい優秀な現地人を育成しながら慎重に行うことが重要である。

③人材現地化と権限委譲の推進

人材現地化比率は、人材現地化レベルを測る最も重要な要素であるが、権限委譲も人材現地化レベルを示す1つの要素である。今回の調査で、日系企業では権限がスムーズに委譲されていないことが分かった。韓国系企業では、親会社が子会社に与える権限が大きく、子会社内部でも中国人を経営管理者として起用したらポストに相当する権限を与えている。これとは違って、日系企業では

意思決定を行う際に、親会社の影響力が最も大きく、また子会社のなかでも主に日本人同士で意思決定を行う。中国人と一緒に意思決定を行うと、文化や価値観の違いによって意思疎通がうまくできず、トラブルが起こる可能性がある、というのが理由である。日系企業では単に日本人派遣者を減らして、人的コストを節約するために人材現地化を行う企業が少なくない。このような人材現地化は単にコスト節約の効果はあるが、優秀な中国人経営管理者の能力を十分に発揮してもらうことはできず、本当の意味での現地化ではない。権限やチャレンジの機会を与えないと、企業に不満を抱える中国人が増えるはずである。中国市場での競争力を高めるために、日系企業は韓国系企業のように、権限を委譲することが求められる。日本の親会社はグローバルな戦略やマクロ的な管理の面で子会社をコントロールするのは良いが、細かい意思決定権は子会社に任せたほうがよい。中国市場は変化が大きくて、本社の人々が中国子会社のことを何でも決めるのは不合理である。子会社なかでも、中国人が日本人より中国のことに詳しいから、中国人経営管理者に権限を与えるのは当然のことであると思われる。

④現地化のバランスの重視

現地化には人材現地化、経営戦略の現地化、生産体制の現地化、研究開発の現地化、及び企業文化の現地化など様々な面が含まれる。現地化は1つ大きなシステムであり、現地化を進める際に、様々な面の現地化をバランスよく進めることが重要である。人材現地化が重要だといって、人材現地化のみ進めて、ほかの分野の現地化を進めないと人材現地化も効果を出せなくなる。韓国系企業では、比較的に現地化のバランスがよく取れているが、日系企業ではそれがうまく取れていないケースが多い。「人的資源管理システム」と人材

現地化比率の関係について既に分析した。日系企業では成果主義を好む中国人従業員の能力を發揮してもらうために、業績給を 20% 以上導入している企業が半数を超えているが、これらの企業の人材現地化比率はあまり高くない。これは、日系企業で業績給を導入しているが、業績給と関連するほかの要素には成果主義をうまく導入していないからである。業績給を導入すると同時に、人事考課、仕事の内容・責任にも成果主義を導入しなければならない。個人の成績を測りやすくするために、まず、仕事の内容や責任を明確化し、また人事考課システムも明確化する必要がある。人事考課で従業員の成績を明確に測ったうえで、成果主義による業績給、昇進・昇格を決めなければならない。それだけではなく、現地に適応する企業文化の構築も重要な一環である。これらの要素をバランスよく現地化してこそ、優秀な中国人を採用・確保することができ、人材現地化も進められる。明確な評価基準なしに、日本人上司による日本的な評価方法で中国人従業員の賃金に差を付けたら、逆にマイナス効果が生じやすい。つまり、現地化のバランスが重要である。

IV. おわりに

本論では人材現地化比率とその影響要素を中心に、在中日系、韓国系企業の人材現地化の特徴について分析した。日系企業は韓国系企業より 10 年ほど早く対中投資を行っており、中国での存在感も高かった。しかし、中国が WTO へ加盟した後、日系企業の経営戦略の調整及び人材現地化への取り組みなどで欠けており、特に、2007 年の世界金融危機勃発後、中国投資環境の変化に対して、日系企業は戦略転換や人材現地化で遅れている。現在、日系企業は中国市場で業績不振である

が、その主な原因の 1 つが人材現地化の欠如とも言われている。一方、韓国系企業は改革を通じて、中国市場の変化に速やかに適応し、人材現地化にも力を入れながら中国市場での販売を拡大し、業績を上げている。本論では、日韓企業の人材現地化の特徴について分析し、日系企業が韓国系企業から学ぶべきところについて提言した。

日系企業の人材現地化にも優れている部分があるが、例えば、人材育成の重視や企業文化教育の徹底などである。これらの要素は日系企業の人材現地化を促進している。しかし、日系企業には投資環境変化への適応が遅く、保守的であり、長期的且つ明確な人材現地化戦略も持っていないこと、管理職の現地化のスピードが遅いこと、トップ経営者の現地化を急いでいること、現地人経営管理者に権限が委譲されていないこと、現地化のバランスを重視しないこと、などの問題点がある。このような面では、韓国系企業から学ぶ必要があると考えられる。

本論の作成に当たって、在中日系、韓国系独資企業 94 について調査したが、本論にはまだ未熟な部分も少なくない。調査対象がまだ少ないこと、欧米系企業との比較が行っていないこと、日系、韓国系企業の成功例や失敗例について詳細に分析が行われていないこと、などは本論の未熟な部分である。これらを今後の研究課題にしたい。

* 謝辞

本研究は、筆者（第一作者：徐雄彬）が所属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。

本論文は、江戸川大学の董 光哲氏、明治学院

大学の平浩二氏との共同研究を基に作成されたものである。

【注】

- 1 周子勋「中国 GDP 总量全球第二不值得惊喜」『中国经济时报』2011年2月15日。
- 2 王惠绵, 英媒「中国经济稳定可持续 2018 年将超美国」http://intl.ce.cn/sjj/qy/201211/13/t20121113_23842167.shtml 2012年11月13日;李之领(2012)「中国 GDP 何时超过美国」『吉林工商学院学报』2012年11月,第6期,10ページ。
- 3 毕夫(2013)「日本企业“去中国化”的真与伪」『对外贸易实务』2013年1月,95ページ。
- 4 徐雄彬(2009)『中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として』桜美林大学大学院国際学研究所 博士学位請求論文,13ページ;黄伟(2013)「日本対外直接投資の発展历程及启示」『中国物价』2013年5月,77ページ。
- 5 KIEP 対外経済政策研究院(2011)『与大中国的经济协力与贸易投资活性化方案—以内需市场进出和投资活性化为中心』首尔:KIEP 対外経済政策研究院,2011年12月,110-112ページ。
- 6 中国経済新聞(2006年9月15日)。
- 7 朱永浩(2012)「韩国与日本企业在华投资趋势分析」『当代韩国』2012年第1号,20ページ。
- 8 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ページ。
- 9 経済産業省(2011)『通商白書2011』,153-154ページ。
- 10 サムスン経済研究所『中国の四大変化と韓国企業の対応措置』(研究報告書,韓国語)2012年7月。
- 11 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,53-54ページ。
- 12 韓国輸出入銀行のホームページでの統計発表による。
- 13 日京盗撤出中国手机市场 日厂商宣告“全军覆没”(新华网:http://news.xinhuanet.com/newscenter/2008-01/29/content_7520759.htm),2008年1月29日。
- 14 日本電子巨頭業績生死劫 仍懷綠色夢想 <http://jd.zol.com.cn/233/2336703.html> 2011年6月9日;日本電子巨頭變數 <http://www.21cbh.com/HTML/2012-9-15/3NNDE1XzUyMjQ3NA.html>,2012-09-15。
- 15 中華英才网 <http://campus.chinahr.com> の発表

データによる。

- 16 韓国企業,中国市場で日本押さえトップブランド数2位 <http://japanese.joins.com/article/651/170651.html> 2013年4月18日。
- 17 「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。
- 18 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,5-7ページ。
- 19 ギャート・ホフステード(萬成博・安藤文四郎訳)(1984年)『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』産業能率大学出版部。
- 20 吉原英樹(1984)『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社。董光哲(2007)『経営資源の国際移転』文眞堂。
- 21 Lawrence, P.R. and J.W. Lorsch, 1966年,吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部,1977年。
- 22 Porter, M.E., 2001, “Strategy and the Internet” Harvard Business Review, March.
- 23 Barney, J.B., 岡田正大監訳 久保恵美子訳「リソース・バースト・ビュー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年第5号。
- 24 白木三秀(1995)『日本企業の国際的人資源管理』日本労働研究機構。
- 25 2007年に日系製造業企業17社に対して聞き取り調査と行い,2009年-2011年は日韓企業に対して,企業内容知り合いの人を通じて調べた。
- 26 2007年に日系製造業企業17社に対して行った調査;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,60ページによる。

主要参考文献

日本語文献

- 大平浩二・肥田日出生・西原博之・董光哲(2008)「中国企業のインターネット広告に関する準備的考察」『研究所年報』(明治学院大学)25号15~22ページ
- 大平浩二編(2009)『ステークホルダーの経営学—開かれた社会の到来—』中央経済社
- 大平浩二(2013)「日本企業のコーポレートガバナンス—オリンプスの不祥事が意味するもの」『経営哲学』10巻2号 38-45ページ
- 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
- 白木三秀（1995）『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構
- 白木三秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣
- 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（2009）『中国における日系製造業企業の人材現地化に関する研究—経営管理者の現地化を中心として』桜美林大学大学院国際学研究科 博士学位請求論文
- 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，53-66 ページ
- 関満博・範建亭編（2003）『現地化する中国進出日本企業』新評論
- 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
- Barney, J. B., 岡田正大監訳 久保恵美子訳「リソース・ベースト・ビュー」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5号
- 古田 秋太郎（2007）『日系企業の中国市場販売』税務
- 経理協会
- 吉原 英樹（1984）『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, 1966年，吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部，1977年
- 中国語文献
- 李元旭・金伦希（2011）「中小韩资企业本土化理论研究—基于资源基础观和战略权变理论的视角」『兰州学刊』2011年3月，70-73 ページ
- 魏杰・郑道淑（2010）「在华韩资企业人力资源管理本土化与企业绩效关系研究」『科学学与科学技术管理』2010年10月，192-199 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
- 朱永浩（2012）「韩国与日本企业在华投资趋势分析」『当代韩国』2012年第1号，18-32 ページ
- 英語文献
- Porter, M. E., 2001, "Strategy and the Internet" Harvard Business Review, March.