

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 5 月 22 日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究（B）（海外学術調査）

研究期間：2009～2012

課題番号：21402006

研究課題名（和文）「中国」と向き合って：日韓台対中進出企業の現地化プロセスに関する比較社会学的研究

研究課題名（英文）Coping with “China”: Comparative Sociological Analysis of Localization Process of Korean, Taiwanese, and Japanese Companies in China

研究代表者

園田 茂人（SONODA SHIGETO）

東京大学・大学院情報学環・教授

研究者番号：10206683

研究成果の概要（和文）：

本研究は、中国に進出した日本、韓国、台湾の企業を調査対象とし、十年前に実施された同種の調査の結果と対比しながら、どのような変化が見られるかを明らかにしたものである。派遣駐在員、現地従業員、本社を対象にした調査を実施したが、その結果、日本企業が相対的に、現地従業員に依存する傾向が強く、その分逆に、派遣駐在員に現地語理解や現地でのネットワーク形成に弱みがある傾向が継続して見られる点が明らかになった。

研究成果の概要（英文）：

This project aimed to see and compare chronological changes of Japanese, Korean, and Taiwanese companies operating in China between 2001 and 2010. Questionnaire surveys of expatriates, local workers, and headquarters were conducted, all of which suggest that Japanese companies have been constantly dependent on local employees while expatriates sent from the headquarters have been weaker in understanding local languages and developing local network compared with Korean and Taiwanese counterparts.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	5,600,000	1,680,000	7,280,000
2011年度	1,900,000	570,000	2,470,000
2012年度	1,500,000	450,000	1,950,000
年度			
総計	10,200,000	3,060,000	13,260,000

研究分野：社会科学（C）

科研費の分科・細目：地域研究

キーワード：対中進出企業、現地化、日台韓、比較

1. 研究開始当初の背景

改革・開放以降、とりわけ 1992 年の鄧小平による「南巡講話」以降、中国が世界規模での直接投資の対象となっている。2005 年を境に、その勢いは若干衰えているようにも思えるが、他方で国内市場の開拓を目指した外資系企業は、その現地化—ここでは、現地社会に受け入れられるプロセスとして広く定義する—のスピードを加速化している。

申請代表者は、1990 年代の初めから中国のみならず、広くアジアに進出した日本企業を対象とし、そこで働く現地従業員の意識調査や、駐在経験を持つ日本人駐在員のインタビュー調査を継続的に行うことで、この 20 年ほどの間にどのような変化が見られたのかを追いかけてきた。中国に進出した日本企業に限って言えば、物質主義的・能力主義的価値観を強める従業員と、より経済合理的行動をとるようになってきた地方政府に挟まれながら企業経営を行うようになってきており、その結果、特に大企業の場合、中国人留学生を中国への派遣候補者として活用するようになってきている。

中国で外資系企業が活動する中で、その現地化をめぐる研究は少なからず行われてきた。特に経営学的な研究に関して言えば、安室憲一他編『中国の労使関係と現地経営』（1999、白桃書房）、関満博他編『現地化する中国進出日本企業』（2003、新評論）、古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』（2004、税務経理協会）、日本貿易振興会編『中国進出企業の人材活用と人事戦略』（2006、ジェトロ）、白木三秀編『チャイナシフトの人的資源管理』（2006、白桃書房）など、特に人的資源管理の側面で、研究が蓄積されてきているが、残念ながら中国に進出した他国—とりわけ対中投資が盛んな韓国や台湾などの近隣諸地域—の企業との対比・比較となると、日本人研究者ばかりか、世界全体を眺めても、研究蓄積は皆無に近い。

その中で例外的な試みが、申請代表者による科研費プロジェクトの研究成果『東アジアの越境ビジネスマン（最終報告書）』（課題番号 12572003、2003 年）であり、このプロジェクトに参加した張家銘（台湾・東呉大学教授）と申請代表者が寄稿した陳徳昇編『台日韓商大陸投資戦略與佈局：跨國比較與效應（日韓台の対中投資戦略とその特徴：その比較・効用分析）』（2008、印刻出版社）である。前者は、今回のプロジェクトの母体になったプロジェクトで、もともと中国へ派遣された日本、韓国、台湾のビジネスマンを対象とした質問票調査を企図したものであったが、研究協力者との話し合いから、そればかりか、

中国（具体的には江蘇省の蘇州市と昆山市）に進出した日本企業、韓国企業、台湾企業で働く従業員を対象にした質問票調査をも実施し（2001 年）、広く日韓台の比較を企図したプロジェクトである。研究成果は多かったものの、比較の軸が設定しきれなかったことと、研究組織内部での分業体制がしっかりしていなかったため、プロジェクト参加者がそれぞれに研究論文を母国で発表してプロジェクトは終了した。

後者は、台湾の国立政治大学が主催したシンポジウム『台商・日商・韓商大陸投資戦略与佈局国際学術研討会』の提出論文をまとめたただけのもので、必ずしも共同調査の成果をまとめたものではないが、中国への企業進出をめぐる日韓台比較を試みた研究成果としては唯一のものとなっている。

この 10 年ほどの間に、日本ばかりか韓国、台湾も中国との結びつきなしに自国の経済が成り立たないほどにまで中国との経済関係が深化している。そればかりか、韓国からは 70 万人、台湾からは 100 万人を超えるビジネスマンが中国大陸で生活しているとされるほどに、中国が多くの人資源を引きつけている。その意味でも、中国に進出した企業の現地化プロセスを対象に日韓台比較を行うことは、社会的にもきわめて意義深く、特に韓国や台湾でのニーズは強い。

しかし、中国に対する知的関心は、それぞれの国・地域の特徴を色濃く反映している。対中企業進出に関しては、韓国では企業戦略（本社サイド）にウエイトを置いた研究が多いのに対して、台湾の場合、企業と地方政府との関係にウエイトを置いた研究が多い。前者に関しては、韓国の対外経済政策研究院や三星経済研究所、韓国進出口銀行の報告書が、後者に関しては、劉震濤他『台商企業個案研究』（2005、清華大学出版社）や張家銘『台商在蘇州：全球化与在地化的考察』（2006、桂冠図書）などがその具体的な研究例である。

他方、日本の研究は、現地従業員を対象にしたモラルサーベイを含め、もっとも多角的な研究がなされているが、韓国や台湾との比較を試みたものは、特定産業における投資戦略や立地戦略のそれなどで、多面的な考察が不足している。対中進出の際の「日台アライアンス」（日本企業と台湾企業との連携）などはトピカルに扱われていても、その現地化プロセスが結局どうなっているかまで掘り下げた研究事例になると極端に少ない。

2. 研究の目的

本プロジェクトは、こうした従来の研究の限界を突破し、今まで申請者が作り上げてき

た韓国、台湾、中国の研究者ネットワークをうまく利用することで、「中国」に向き合っ
て現地化を図ってきた日系、韓国系、台湾系
企業の比較分析を行うことを目的としてい
る。

前回の科研費プロジェクトの結果、予想さ
れる暫定的な仮説は、以下の通り。

(1)日本企業は、韓国企業や台湾企業に比べ
て現地化へのドライブが弱い。これには中国
市場の重要性、投資規模、自国の経営手法に
対する拘り、利用できる人的資源などが関係
している。特に韓国企業にとっては中国国内
の朝鮮族の存在が、台湾企業にとっては北京
官話の能力が、それぞれ現地化のドライブと
して機能するようになっている。

(2)すべての企業で現地従業員は強いスピ
ンオフ指向をもつようになっているため、優
秀な人材の引き抜きを警戒するようになって
いる。他方で、欧米企業>日本企業>韓国・
台湾企業という従業員の選好は根強く、各企
業はこうした従業員のこうした選好を意識
して現地化を進めている。

3. 研究の方法

(1)2009 年度

2009 年度は、主に来年度の調査実施に向
けての準備作業に充てられた。具体的には、日
本、韓国、台湾のそれぞれの研究者がみずか
らの関心に基づいて文献サーベイを行った
のを踏まえ、2009 年 10 月にキックオフ会を
東京で開催。それぞれの文献サーベイをもと
に、具体的な調査の切り口や調査対象企業に
ついて 1 日半かけて討論を行った。
その後、その結果を持ち帰って来年度の調査
プランを練り直し、申請者が 2010 年 2 月に
ソウルと台北を訪問して、パートナーと調査
計画について再び討論する機会を設けた。そ
の結果、上海・蘇州の華中地域はそのまま調
査をするものの、大連・瀋陽の東北部ではな
く、広州周辺の華南を比較対象地域とするこ
とにした。

また韓国から張映碩教授が加わるなど、各
国の企業調査がスムーズに進むよう調査メ
ンバーの調整も行った。韓国企業、台湾企業
の最新版中国進出企業一覧も買い求め、調査
の準備を進める一方、日本側が行ってきた調
査データや執筆してきた論文を整理し、私家
版の報告書を作成することで、今回の調査目
的をより鮮明にできるよう工夫をした。

(2)2010 年度

2 年目にあたる 2010 年度は、主に中国の進
出先におけるフィールドワークの実施に当

てられた。具体的には 2010 年 8 月 1 日から 8
日にかけて、江蘇省蘇州市に位置する日本企
業 3 社、韓国企業 1 社、台湾企業 4 社の合計
8 社を訪問。また 2011 年 1 月 16 日から 23 日
にかけて、広東省（広州市、惠州市、東莞市）
に位置する日本企業 3 社、韓国企業 4 社、台
湾企業 1 社の合計 8 社を訪問した（図 1、2
参照）。

図 1 調査対象地



図 2 現地調査の様子



それぞれのカンパニープロフィールを作成すると同時に、各企業で現地従業員用の質
問票と外国人駐在員用の質問票の配布を委
託、回収した後に日本に返送してもらった
（これらの資料については、本報告書を参照）。同時に、韓国、台湾、中国の研究者に
委託し、個人的ネットワークを利用したり
（韓国と台湾）、企業年鑑を母集団にした郵
送法調査（中国）を用いたりして、外国人駐
在員のサンプルを増やす工夫をした。回収・
返送された質問票は 2001 年度調査と比較可
能な形で入力され、統合データベースを作成
した。

その結果、企業ベースのデータ（16 社分）、
個人ベースのデータ（現地従業員 646 サンプ
ル、外国人駐在員 505 サンプル）を集めるこ
とにエネルギーを傾注したため、論文や研究
報告といった形での成果は少なかったが、今
後の研究の基礎となるデータベースを作り
上げることができた。

なお、韓国チームの張映碩教授が在外研究
になってしまったため、急きょ張弘根研究
院にメンバーになってもらい、研究体制を立て
直した。

(3)2011 年度

2011 年度は、2010 年度に完成したデータをもとにした分析作業を行った。そして、日本、韓国、台湾、中国の調査チームが、それぞれに独自に分析枠組みを作り、これを 10 月 13 日、台湾・東呉大学で開かれたワークショップに持ち寄り、報告することとした。

韓国チームは主として韓国企業のあり方について、台湾チームは台湾人ビジネスマンの行動や企業のあり方について、日本チームは日本企業のあり方と全体の比較について報告を行ったが、時系列分析や比較分析を行う中で、特に日本企業と韓国企業の駐在員資質が大きく異なることがわかったため、メンバー間で討論した結果、日本と韓国の本社調査を実施することにし、2011 年の 11 月から、調査票の設計について協議を始めることにした。

(4)2012 年度

2012 年度の冒頭に、韓国チームと契約を行い、韓国国内で 100 企業を対象に質問票調査を実施してもらった。同様に、日本チームは日中経済協会と合同で調査チームを作り、韓国企業と同様に、100 企業を対象にした質問票調査を実施した。調査時期は、韓国企業で 2012 年 5 月～6 月、日本企業で 2012 年 8～9 月だったが、これらの結果の概要については、本報告書に収録された「日韓本社調査のサマリー」としてまとめられた。

4 年プロジェクトの最終年度ということもあり、2011 年に東呉大学で開かれたワークショップでの報告をバージョンアップさせたものを完成させることに主眼が置かれた。参加者の作業を加速させるべく、2012 年 10 月 28 日（日）に、南京大学で開催された第 4 回「中国社会と中国研究」国際シンポジウムで” *Working in China, Working with Chinese: Sociological Approaches to Direct Investment of Korean, Taiwanese, and Japanese Companies in Comparative Perspectives*” と題するセッションを設け、各国のチームに成果報告をしてもらった。

2013 年 1 月には、長く韓国チームをけん引してきた朴濬植教授を東京大学に招聘した。両者が執筆した論文の内容を吟味した、今後の成果発表に向けての体制づくり（特に 2014 年横浜で開催される国際社会学会での報告形式）や、今までの調査を発展させた新しいプロジェクトの可能性を議論したりして、4 年に及んだ本プロジェクトを終了させた。

4. 研究成果

上述のように、企業ベースの調査、企業で働く現地従業員調査、駐在員調査、本社調査

と、4 つの種類の異なった調査を国際比較・時系列的視点から行ったため、多くの興味深い調査結果が得られている。これらを全体としてまとめるにはまだ時間が必要だが、現時点で指摘できる知見は、以下の通りである。

今後、これらの知見をまとめる形で社会的発信を積極的に行っていきたい。

(1) 現地化へのドライブについては、その「方向性」が重要である。

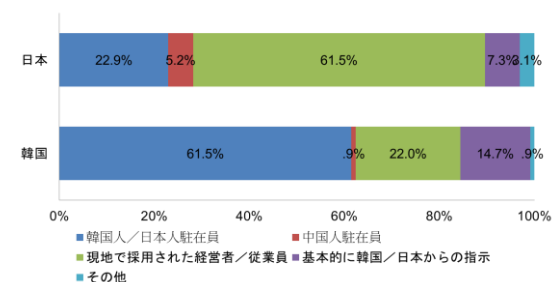
台湾企業や韓国企業の場合、本社から派遣された駐在員を中心にしたマネジメントが基本で、日本企業もその点では同じだが、前者は、こうしたスタイルを今後も継続しようとしており、「駐在員の現地化」（すなわち現地の慣行を理解し、現地語を理解して現地従業員を使おうとする）が顕著である。これに対して後者は、日本人駐在員から現地従業員、あるいは本社採用の中国人留学経験者を使おうという意思が強く、「権限の現地化」を行おうとしがちである。こうした傾向は、この十年間により顕著に表れてきており、日本人駐在員の現地語理解の不足、日本企業での現地従業員の長期勤続化などの減少として顕在化している。

(2) 現地従業員のスピンオフ指向については、特に沿海部での労働力供給が弱まっていることから、今まで以上に優秀な人材の枯渇と引き抜き合戦の強化が進行している。

欧米企業>日本企業>韓国・台湾企業という従業員の選好に、この十年間の変化は見られないが、十年前に比べて現地企業の評価が圧倒的に改善したという変化が見られる。中国の台頭は、現地企業への相対的評価を高め、従来のように外資系企業を特別の存在とみるモードに変化が見られるのである。

こうした状況にあって、日本企業はあくまで人材の「囲い込み」と「管理職の内製化」を志向しているのに対して、前述のように、韓国企業や台湾企業は、基本的に自国の駐在員を中心にしたマネジメントを継続している（図 3 参照）。

図 3 日本企業と韓国企業にとって望ましい中国現地法人の中心主体



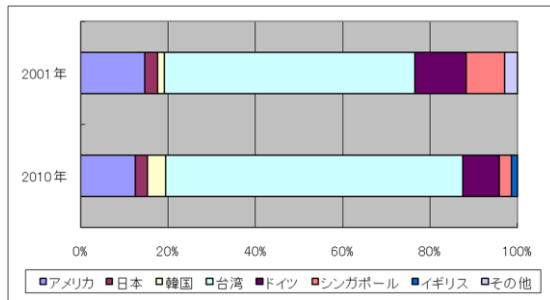
(3) この十年の間に中国市場の重要性が高まった点では、日本、韓国、台湾企業の間で認識は一致している。しかし、実際に派遣している駐在員の質や駐在員候補の数に関して言えば、日本企業が圧倒的に「人手不足」で、国内の（外部・内部）労働市場から駐在員候補を選抜・育成するのがむずかしい状況に置かれている。そのため、派遣駐在員の高齢化が生じており、この点、韓国企業や台湾企業とは大きく異なる。

インタビューからは、韓国企業や台湾企業の中国市場認識は日本企業よりも数段深刻で、「中国市場を確保できるかどうか企業がの命運を握る」といった意識が広く見られたが、日本企業ではそれほど強い意識は見られなかった。

他方で、特に台湾企業の流動性が高く、十年前の調査対象企業を訪問しようとしても、工場を内部に移転しているケースが多々見られた。日本企業ではこうしたケースはなく、その「安定的経営」は突出していた。これが結果的に日本企業での現地従業員育成に繋がっており、「権限の現地化」モデルの根拠となっていた。

(4) 中国での「ベスト・プラクティス」に対する駐在員たちの評価は、この十年ほどで驚くほど一定している。台湾人駐在員は総じて日本企業への評価が高く、日本人駐在員は総じて台湾企業への評価が高い（図4参照）。

図4 日本人駐在員からみた中国での「ベスト・プラクティス企業」：2001年と2010年



それぞれが異なる期待を相手に投影しているからで、そこに日台が連携していく心理的な基盤が見られる。同じ中国文化圏にあるとはいえ、中国でビジネスを行うことに対して躊躇が見られるビジネスマンも少なくなく、中国でのビジネスパートナーに対する評価も必ずしも高くない。他方、韓国人駐在員には、こうした台湾や日本との連携を模索する心理的基盤が弱く、これが「駐在員の現地化」へのドライブの原因の一つとなっているものと予想される。

(5) 総じて、日本の本社は中国ビジネスの潜

在可能性を高く評価しているものの、これを管理できる日本人駐在員の育成に遅れを感じており、日本国内の中国人留学生を充当するなどの対策を取ろうとしている。

他方で、中国語を含む外国語の能力については、駐在が決まった者への研修では学習させようとするものの、選抜の基準として考える傾向は弱く、この点でこの十年ほど一貫している。これは今後、中国ビジネスを広げていく際の障害になる可能性が高く、この点では韓国企業に大きく水をあけられている。

以上の知見は、台湾や韓国の学会や研究会で部分的に報告されており、大きな反響を得ている。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計4件）

①園田茂人、対中ビジネス人材の戦略を問う(2)：日本人駐在員育成の理想と現実、日中経協ジャーナル、査読無1月号、2013年、24-27ページ。

②園田茂人、対中ビジネス人材の戦略を問う(1)：現地人管理職の力を引き出すために、日中経協ジャーナル、査読無、12月号、2012年、24-27ページ。

③岸保行、中国における多能工・熟練工の育成は可能か？：日本・韓国・台湾ものづくり企業で働く中国人ワーカーの意識調査から見てくるもの、明日の東洋学、査読無、26号、2011年、5-9ページ。

〔学会発表〕（計29件）

①Shigeto Sonoda, Comparing East Asian Multinationals in China: Challenges and Accomplishments, Joint Workshop, New Directions in Comparative and Transnational Studies, 2013年1月25日, University of Duisburg-Essen.

②Shigeto Sonoda, Contrasting Attitude toward Emerging Chinese Market?: A Comparative Analysis of Expatriate Management of Korean and Japanese Multinationals, 韓国・現代日本学会特別セッション「グローバル金融危機以後の韓国と日本」, 2012年11月24日, 韓国ソウル市・中央郵便局23階会議室。

③Shigeto Sonoda, Establishing Guanxi in Chinese Market: Comparative Analysis of Japanese, Korean, and Taiwanese Expatriates in mainland China, Boarder Crossing in Greater China: Production,

Community, and Identity, 2012年9月13日, 台湾・国立政治大学.

④ Shigeto Sonoda, Utilizing Different Social Capital in Different Social Settings: Comparative Analysis of Localization Process of Japanese, Korean, and Taiwanese Multinationals in mainland China, 2001-2010, ソウル大学アジアセンターコロキウム, 2012年4月17日, ソウル大学アジアセンター.

⑤ Yasuyuki Kishi, Is it Possible for Japanese Manufacturing Companies to Make "Cultural Mediators" in China?, 面向中国: 台、日、韓商在地化過程比較国際研討会, 2011年10月14日, 台湾・東呉大学.

⑥ Shigeto Sonoda, Local Worker's Evaluation toward Japanese, Korean, and Taiwanese Companies: A Chronological Comparison, 面向中国: 台、日、韓商在地化過程比較国際研討会, 2011年10月14日, 台湾・東呉大学

⑦ 園田茂人, 台日企業大陸投資聯盟之心理基礎—以江蘇、上海台日企業於2001-2011之歷時分析、「台日商策略聯盟與拓展大陸內需市場: 經驗、案例與實務」研討会, 2011年5月1日, 台湾・国立政治大学.

⑧ 岸保行, 台湾・香港・中国に進出した日系ものづくり企業で働く長期勤続マネジャー: その生成過程と特質に関する比較社会学的研究、アジア政経学会東日本大会自由応募分科会, 2010年5月22日、北海道大学スラブ研究センター.

⑨ 園田茂人, アジア日系企業における現地従業員「まなざし」: 時系列分析による知見から、アジア政経学会東日本大会自由応募分科会, 2010年5月22日、北海道大学スラブ研究センター.

⑩ 園田茂人, 日本企業にとっての中国ビジネス文化: その歴史的变化と継続性を中心に、2009年成均館大学現代中国研究所国際シンポジウム, 2009年9月18日、韓国・成均館大学.

[図書] (計3件)

① 園田茂人編、日中関係史 1972-2012 III 社会・文化篇、2012年、東京大学出版会、365ページ.

② 岸保行, 社員力は「文化能力」: 台湾人幹部が語る日系企業の人材育成、2009年、風響社、65ページ.

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

○取得状況 (計0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

[その他]

ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

園田 茂人 (SONODA SHIGETO)

東京大学・大学院情報学環・教授

研究者番号: 10206683

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

岸 保行 (KISHI YASUYUKI)

新潟大学・経済学部・准教授

研究者番号: 50454088

(4) 海外共同研究者

張 家銘 (CHANG CHIA-MING)

東呉大学 (台湾)・社会学系・教授

鄧 建邦 (DENG JIANBANG)

淡江大学 (台湾)・未来研究所・准教授

朴 濬植 (PARK JOON-SHIK)

翰林大学校 (韓国)・社会学科・教授

張 弘根 (CHANG HEUNGUN)

韓国労働研究所 (韓国)・研究員

方 明豪 (FANG MINGHAO)

大連理工大学 (中国)・人文社会学院・講師

師