

中国進出における「サムスン電子」の 現地化戦略に関する研究

A Study on localization strategy of Korean “Samsung Electronics” in China Expansion

李 君在^{*}

Kun-jae Lee^{*}

Abstract :

As part of this research, prior research related to localization was done first, and based on the logical analysis of that, presenting my localization strategy analysis model. Further, taken “Samsung Electronics”, Korean company already expanded into China, and analyzed the localization aspect of their business management function. Based on that presenting a fundamental and effective strategy for the global enterprises planning to go overseas henceforth.

If we look at analysis result, “Samsung Electronics”, for the Marketing Localization, their China Overall has setup a new Marketing Team to increase their brand favorability rating and to have product leadership. They have succeeded in localization of Production, as they procure the parts locally, produce and sell products that meet the needs of local consumers. Particularly in procurement of parts and raw materials, we understand that their localization is progressing considerably as minimum of 80% of parts and raw-materials are procured. For Localization of R&D, large scale investment has been done for setting-up of R&D center and they concentrate on developing products for local. For HR localization, in places/cities like “Tianjin”, “Suzhou”, “Shenzhen” employees training center has been setup for training. Understood that they conduct various training, practices in areas like “Basic Training”, “Technical Training”, “Core Human Resources Training”.

Key words : Samsung Electronics, Localization Strategy, Business Management Function, China Market

I. はじめに

最近、グローバル企業の中国市場に対する考え方が大きく変わりつつある。以前のように中国の安価な労働力を利用しようとする「生産基地化」ではなく、内需市場を狙う「現地化」に転じている。それは、大手企業のみならず、中小企業においても同じで、中国市場の攻略に自社の死活をかけ、積極的な投資を行っている。

一方で、韓国商工会議所の「再投資意向に関する調査」によると、中国に進出している企業の約40%が再投資の意向がなく撤退を検討しており、収益性においては59.2%しか満足していないという。また、「グローバル企業の経営成果に関する調査」結果をみると、日本のグローバル企業の中で、中国に進出している企業の方が他の国に進出している企業よりも経営成果が低い。

その主な原因として、現地調査の不十分や現地パートナーとの不和等が取り上げられている。即ち、グローバル企業が中国市場へ進出する際、アイテムや立地、パートナー、進出時期の選定と共に現地

^{*}日本経済大学経営学部経営学科

化の能力が成功のカギとなり、現地社会への適応が何よりも重要であることが読み取れる。しかしながら、現地化に関する従来の研究は、ほとんど欧米地域を中心として行われており、中国進出における現地化戦略に関する研究は未だ少ないのが現状である。

従って、本研究では、まず、現地化に関する先行研究として、各研究者の現地化に対する考え方、現地化の必要性、現地化の発展段階について考察を行う。さらに、これらの理論研究に基づき、自分なりの現地化戦略の分析モデルを提示し、実際中国市場に進出して現地化を展開・成功している韓国の「サムスン電子」を取り上げ、マーケティング、生産、R&D、人的資源の現地化戦略について分析を行い、これから海外進出を考えているグローバル企業に対して具体的かつ有効的な戦略を提示する。

II. 現地化の理論考察

1. 現地化の概念

現地化について、Perlmutter (1969)⁽¹⁾は、「企業活動の主要な部分を現地で実行し、現地の企業として定着していく過程」と定義し、Gates & Egelhoff (1986)⁽²⁾は、「現地の子会社が持つ意思決定権の程度」と述べている。また、Jarillo & Martinze (1990)⁽³⁾は、「現地での付加価値活動の遂行程度」として理解し、Rosenzweig & Nohria (1994)⁽⁴⁾は、「現地企業の経営方式への近接程度」と定義付けている。

朴・ウイボム、金・ウンジュ (2002)⁽⁵⁾は、「経済的な貢献の他、技術移転、人材育成、現地社会との交流、環境資源の保全、文化的貢献等を通じ、現地社会との共存・共栄を実現していく過程」と言い、崔・ドンイク (2002)⁽⁶⁾は、「現地で子会社の付加価値活動を向上させ、現地の企業として定着していく過程」と定義している。

以上の各研究者の現地化に対する考え方をまとめてみると、【表1】のようになり、現地化とは、「グローバル企業が現地の経営環境に合わせ、マーケティングや生産、R&D、人材等の経営システムを構築し、さらに現地社会との情報共有や文化交流を通じ、その地域の企業になっていく過程である」と捉えることができる。

-
- (1) Perlmutter, H. V, "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, January-February, 1969.
- (2) Stephen R. Gates & William G. Egelhoff, "Centralization in headquarters - Subsidiary Relationship", *Journal of International Business Studies*, Summer 1986, pp.71-92.
- (3) Jarillo, J. C. & Martinze, "Different Role for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporation in Spain", *Strategic Management Journal*, 11(7), 1990.
- (4) Philip M. Rosenzweig & Nitin Nohria, "Influences on Human Resource Management Practice in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1994, pp.229-324.
- (5) 朴・ウイボム、金・ウンジュ, 「韓国企業の対中国進出現地化戦略に関する研究」, 『韓国国際通商商会』, 2002, pp.119-145.
- (6) 崔・ドンイク, 「多国籍企業の韓国内の経営現地化に関する研究」, 延世大学大学院, 博士学位論文, 2002.

【表1 現地化の定義】

研究者	定義
Perlmutter (1969)	企業活動の主要な部分を現地で実行し、現地の企業として定着していく過程
Gates & Egelhoff (1986)	現地の子会社が持つ意思決定権の程度
Jarillo & Martinze (1990)	現地での付加価値活動の遂行程度
Rosenzweig & Nohria (1994)	現地企業の経営方式への近接程度
朴・ウイボム、 金・ウンジュ (2002)	経済的な貢献の他、技術移転、人材育成、現地社会との交流、環境資源の保全、文化的貢献等を通じ、現地社会との共存・共栄を実現していく過程
崔・ドンイク (2002)	現地で子会社の付加価値活動を向上させ、現地の企業として定着していく過程

2. 現地化の必要性

企業が海外進出を検討し、グローバル戦略を実行する際、避けて通れない課題の一つが現地化である。例えば、企業は各国のマーケットを一つの塊として捉え、価格、品質、流通、販売促進等のマーケティング活動を統合して遂行することができる。しかし、各国・地域によって経済・政治・文化・法律等が異なるため、現地の環境に適した戦略を考えなければならない。また、海外進出の初期段階では、親会社の競争優位の経営資源等を活用することができるが、持続的な成長のためには現地化への努力が必要不可欠である。

勿論、必ずしも現地化の成功が企業の定着・成長を保証する訳ではない。しかし、現地化の失敗は、経営を困難にし、最終的には現地から事業を撤退しなければならない結果に繋がる恐れがある。

現地化の必要性については、多くの考え方があがるが、ここでは、規範的側面と実質的側面に分けて検討してみる⁷⁾。

1) 規範的側面

最近では、完成品の貿易摩擦よりも投資・現地生産等における摩擦が争点として浮上し、部品の現地調達割合や本・支社間の移転価格等における現地化を促す傾向が見える。企業は、これらの問題を乗り越えて現地社会や市場との調和を図り、良き企業市民としての成長・発展を目指さなければならない。

2) 実質的側面

海外に進出した企業が継続的に事業を拡大していくためには、現地の資源を最大限に活用し、消費者のニーズに迅速かつ的確に対応しなければならない。現地の企業として安定的な利益を得るためには、現地社会における現地化の圧力に積極・能動的に対応して行かなければならない。

その他の考え方の一つ目は、為替レートの変動により、国際競争力が弱まることを避けるためには現地化が必要である。現在、消費者のニーズが同質化し、貿易障壁が撤廃され、規模の経済の重要性が高まっている。しかし、為替レートの変動が激しい今日においては、一つの地域に生産施設等を集中して規模の経済を活用しようとする経営方式は、極めて危険な戦略でしかない。従って、これらの為替リスクを回避するためには、積極的に現地化を展開して行かなければならない。

(7) 全国経済人連合会、「韓国の海外投資法人の現地化実態及び改善課題」、『経営と税務』58巻、韓国税制研究会、1993、pp.96-122.

二つ目は、国際貿易の障壁が低くなる傾向にあるとしても、各国間の貿易摩擦が起きる可能性は未だ残っている。特に、輸出中心の企業にとって、様々な貿易摩擦は経営を難しくする大きな要因である。また、各国間の政治・文化の違いは、現地化の必要性をより一層切実なものにする。このような様々な政治・文化的リスクを回避するためには、企業が積極的に現地化を進めるほかない。

三つ目は、各国の文化の違いは、多様な消費者のニーズを生み、企業は、その様々な消費者のニーズを満たすため、現地化戦略を取らざるを得ない。また、文化の違いは消費者のニーズのみならず、流通網にも現れる。例えば、海外へ進出しようとする企業には、その国・地域の長い歴史の下で形造られた流通チャネルとの新たなアプローチが求められる。

3. 現地化の発展段階

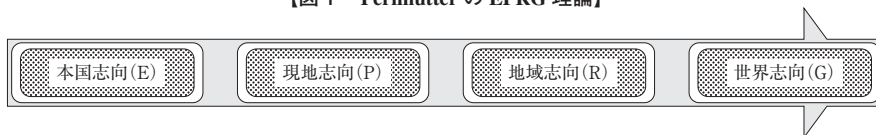
現地化の発展段階について、Chandler (1986)⁽⁸⁾は、歴史的な観点から規模の経済や範囲の経済、生産資源の価格等により、企業が地方から全国へ、さらには世界へと展開していく様相を説明し、Root (1987)⁽⁹⁾は、企業は、「非定期輸出・受動輸出」→「能動的輸出」→「ライセンス」→「海外市場での合弁会社」→「多国籍マーケティングと生産」の段階へと発展していくと述べている。また、Johanson & Vahlne (1977)⁽¹⁰⁾は、企業の現地化を国際介入度 (international involvement) が増加する過程として考え、その段階は①「非定期輸出」、②「代理店を通じた輸出」、③「販売子会社」、④「現地生産」の段階へと発展すると述べている。

このように現地化の発展段階については、様々な考え方があがるが、本研究では、Perlmutter (1969)⁽¹¹⁾の「EPRG理論」と Kenich Ohmae (1987)⁽¹²⁾の「5段階モデル」を中心として考察していく。

1) Perlmutter の「EPRG理論」

Perlmutter (1969) は、現地化を「本国志向 (Ethnocentric)」→「現地志向 (Polycentric)」→「地域志向 (Regionalcentric)」→「世界志向 (Geocentric)」の4つの段階に分けて説明している【図1】。

【図1 Perlmutter のEPRG理論】



まず、「本国志向 (Ethnocentric)」は、意思決定権は本社にあり、子会社は本社の意思決定に従うのみで、裁量権がない。本社からの一方的な勧告や助言を受け、主要ポストも本社からの派遣により決まる。

(8) Chandler, A., The evolution of modern global competition, in Porter, M. (eds), Competition in Global Industries, Boston: Harvard Business School Press 1986.

(9) Root, Franklin R. Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, 1987.

(10) Johanson, Jan and Vahlne Jan Erick, "The Internationalization process of the Firm-A Model of knowledge development and increasing Foreign Market Commitments", Journal of International Business Studies, Vol.8, Spring-Summer, 1977.

(11) Perlmutter, H. V, "The tortuous evolution of the multinational corporation", Columbia Journal of World Business, January-February, 1969.

(12) Ohmae Kenichi, "Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World", Dow Johns Irwin, 1987.

「現地志向 (Polycentric)」は、経営権の委任と譲渡が非常に進展し、日常的な意思決定は子会社に任せ、財務や研究開発、管理などの重要事項の決定権限は本社に留保する。

「地域志向 (Regionalcentric)」は、EU のような同質的な経済社会の成立や製品・技術の標準化、文化的融合等を前提条件として、人材の補充や開発、生産地の選定などを地域ベースで展開した方がもっと効率的であるという観点から推進する。

「世界指向 (Geocentric)」は、本社と子会社の活動を結びつけ、グローバルベースでの事業活動を展開し、国の枠を超えて人材交流や重要な政策決定のためのコミュニケーション等が本社と子会社の間で行われる。この時、子会社は、親会社の良いパートナーになり、現地からの輸出等により、外貨獲得や革新的な技術を提供することができるパートナー (exchangeagent) としての役割を果たす。

これらの現地化の発展段階は、一般的に「本国志向 (E)」から「現地志向 (P)」へと移行し、さらに「地域志向 (R)」を経由し、最終的には「世界志向 (G)」に至る「E-P-R-G」段階を経る。一方、経営環境の変化に対応し、現地志向に止まったり、本国志向に回帰したりする等、様々な類型を想定することができる。

2) Kenichi Ohmae の「5段階モデル」

Kenichi Ohmae (1987) は、現地化段階を企業の主な活動を海外に移転し、統合する過程として捉えている。企業活動は、企業の成長に応じ、次のように5つのステップを経る【図2】。

【図2 Kenichi Ohmae の5段階モデル】



【ステップ1：輸出段階】

この段階では、企業が貿易会社を利用して自社商品を輸出し、現地の流通網に依存する。これは、企業がより効果的に現地市場にアプローチしようとする際の障壁になる。

【ステップ2：直接販売、マーケティング】

前段階においては、独自の流通網がないため、現地の流通網に依存せざるを得ないという問題が現れる。この問題を解消し、本格的に現地市場に進出し、より効果的に消費者にアプローチするため、マーケティングや販売、サービス等の機能を備えた子会社を設立する。

【ステップ3：直接生産】

国内の生産コストの増加等に伴って生産活動の一部を海外に移転する。しかし、これは必ずしも現地の生産設備と販売機能が一つの組織の中に統合されることを意味している訳ではない。

【ステップ4：完全自治】

この段階では、完全に現地の企業になるため、現地の子会社へ生産や R&D、財務等の機能を移転し、消費者の欲求を満たすための最小限の条件をすべて備える。

【ステップ5：世界的統合】

前段階の企業は、R&D や資金調達、人材管理等の基本的な活動を統一して実行することが効率的

であることに気付き、最後の5段階に移行する。この段階では、企業の活動と資源配分がグローバルマーケットを中心に行われる。本国と海外市場を区別せず、グローバルな観点から最適な国・地域に企業活動を配置し、戦略を策定し、海外の子会社の経営管理を統合する。マーケティング、生産、研究開発、情報等のすべての企業活動がネットワーク組織構造により、全世界的に連携される。

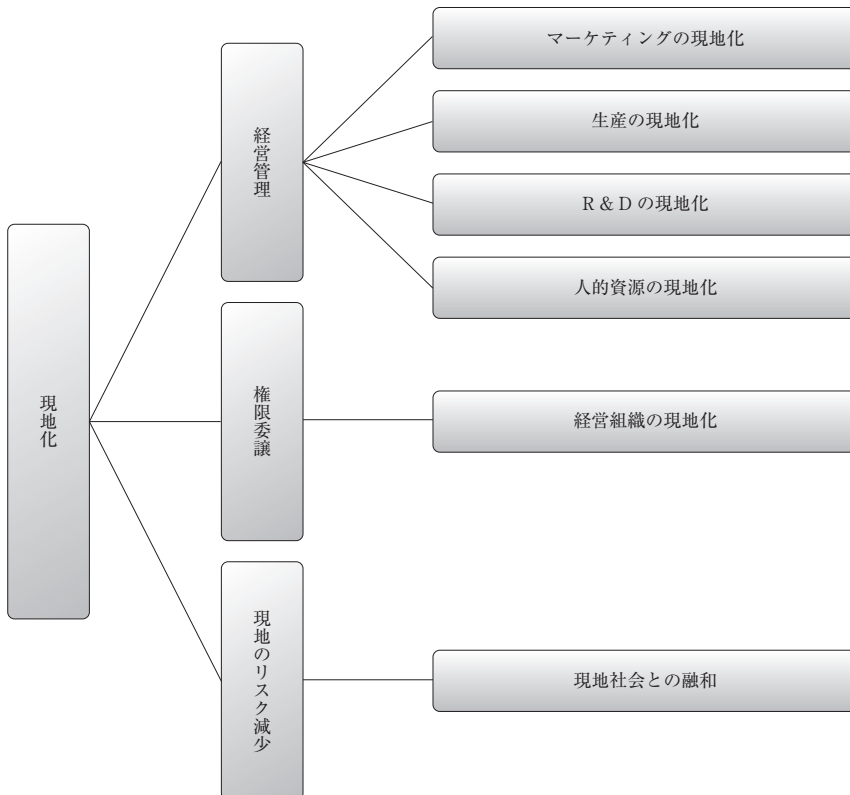
4. 現地化戦略の構成要素

海外進出の企業が考慮することができる現地化戦略の構成要素は、「経営管理機能」、「本社の現地子会社への権限委譲」、「現地社会との融和」の3つの側面に分けて考えることができる⁽¹³⁾。

まず、「経営管理機能」は、現地定着の成功のために、海外に生産拠点を確保し、マーケティング戦略に必要な措置を取ることであり、生産やマーケティング、R&D、人事等の機能部門の現地化を達成する過程で行われる。次の「本社の現地子会社への権限委譲」は、現地法人に意思決定権を付与し、迅速にビジネスを展開することを意図している。最後の「現地社会との融和」は、現地の社会、文化等に融和することにより、政治的リスクを減少させ、ビジネスを継続的に発展させるために必要である。

上述の内容をより詳しく説明すると、以下の通りであり、【図3】のようになる。

【図3 現地化戦略の構成要素】



(13) イ・グアンチョル, 「東南アジア進出の韓国企業の現地化戦略」, 『東南アジア研究』第3号, 1994, pp.224-227.

1) 経営管理機能

業務を効率的に遂行するための経営管理は、現地化の過程においても非常に重要な機能である。経営管理における現地化を部門別に分けてみると、マーケティングの現地化、生産の現地化、R&Dの現地化、人的資源の現地化が考えられる。

①マーケティングの現地化

マーケティングの現地化とは、製品や価格、流通、販売促進などを当該市場の経済状況や政策の変化に合わせ、競争優位性を維持することである。特に、現地企業と協力して競争力のある流通網を構築することが重要である。

②生産の現地化

生産の現地化とは、現地市場での部品購入の割合を増やすことである。進出の初期段階では、現地の部品市場の動向を把握するのは容易ではなく、本社から供給してもらい、生産規模が拡大するにつれ、現地企業やパートナーから供給する。現地工場の管理においては、一般に本社の生産及び管理方式を導入するが、最終的には現地工場が自主的に管理し、現地に適応して行かなければならない。

③R&Dの現地化

R&Dの現地化は、技術開発のスピードが速い先端技術分野においては特に重要である。本社のみで研究開発が行われる場合、現地市場への対応チャンスを見逃すことになりかねない。現地消費者のニーズを的確に把握し、迅速な製品開発を行うためには、現地にR&Dセンターを設立し、持続的な技術優位を確保して行かなければならない。

④人的資源の現地化

人的資源の現地化は、採用から教育、人事、評価等に関連し、現地の実情に適した管理システムを構築することである。採用においては、現地の人に任せ、現地の事情に詳しい優秀な人材を採用する。また、お互いの文化の重要性を認識し、経営理念に共感できるように教育を行い、良質の人材を育成して行かなければならない。

2) 本社の現地子会社への権限委譲

上述の現地化活動が効果的に行われるためには、本社がかなりの部分において意思決定権を現地子会社に委譲し、自律性を引き上げ、迅速かつ適切な判断ができるようなシステムを構築することが重要である。即ち、新規事業の参加や大規模の投資が必要なプロジェクト、経営調整の問題等の敏感な事案を除き、一般的な経営活動については現地子会社の自律性を確保しなければならない。現地への権限移譲により、消費者のニーズに迅速に対応することができ、競争状況に応じた戦略的な判断が可能になる。

これらを効率的に遂行するための制度の一つが、地域本社制度である。地域本社制度とは、市場を複数に分割し、各地域に本社機能を付与するシステムである。このような制度を導入する目的は、海外事業の割合が高くなり、効率的な経営システムを構築し、現地企業との共存・共栄する方法を模索するためである。

3) 現地社会との融和

企業が海外でビジネスを円滑に遂行するためには、雇用創出や技術移転などの現地の経済発展に寄与し、友好的な関係を構築し、維持することが重要である。また、現地社会のためのインフラ施設や社会福祉事業、教育施設支援等に投資を行い、それらの活動費用は、該当地域で事業を遂行するために必要な社会的コストとして認識すべきである。さらに、現地の国民性や商慣習、取引慣習等をよく理解し、共有しなければならない。

このような活動は、現地社会との融和を維持しながら、共存共生し、政治的リスクを減少させ、ビジネスを継続的に発展させるために必要である。

5. 現地化戦略の分析モデル

現地化を理解し分析する方法は、学者によって多様であるが、一般に「経営管理機能」の側面からの分析・研究が多く行われている。

本研究では、「サムスン電子」の現地化戦略について、「経営管理機能」のマーケティング、生産、R&D、人的資源の4つの機能を15要素に分けて分析を行い、現地化の成功要因及び問題点を導出し、これから海外進出を考えているグローバル企業に対して具体的かつ有効的な戦略を提示する。

その具体的な分析モデルは、以下の【図4】になる。

Ⅲ. 中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略

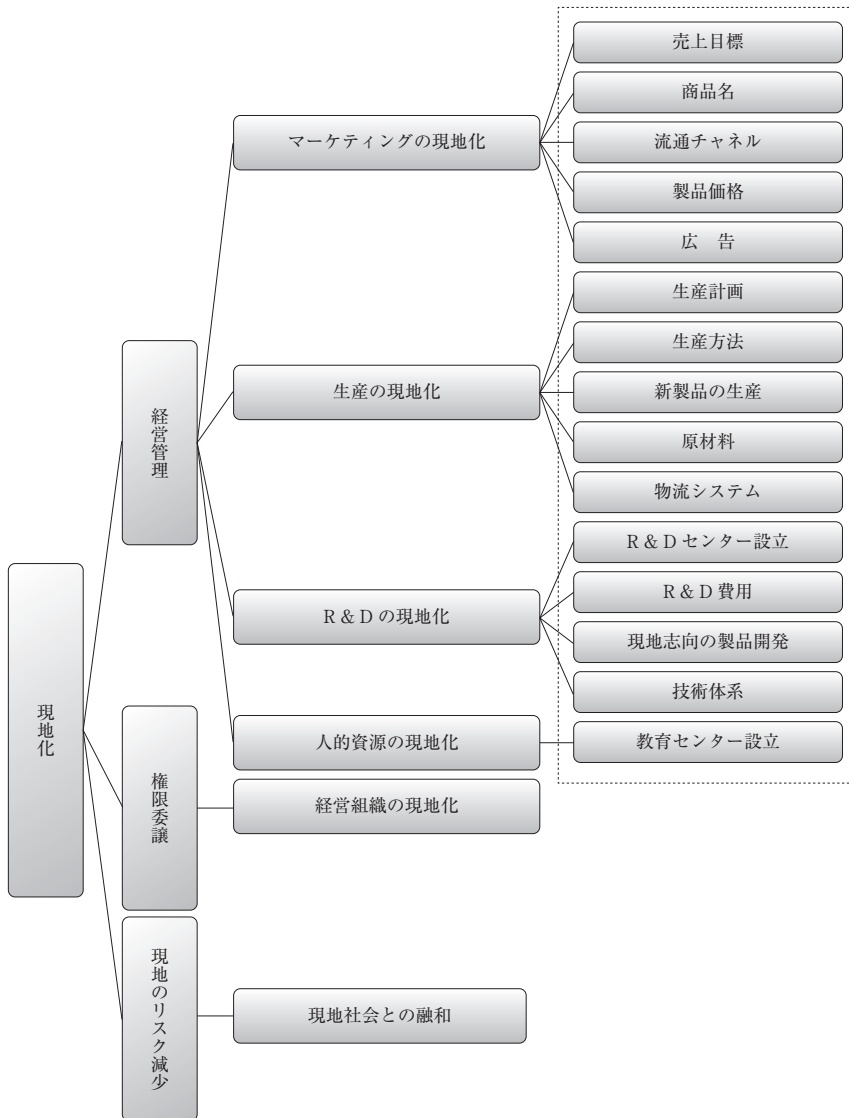
1. 「サムスン電子」の現地化戦略

「サムスン電子」は、2001年から富裕層のライフスタイルを調査し、購買行動の特性や認知度等について研究を開始した。その結果、中国の富裕層は、製品の購買の際、親戚や友人の意見を非常に重要視し、価格に対する感度が低く、変化に対する受容力が非常に高いことが分かった。

この調査結果に基づき、「サムスン電子」は、「新貴族」と呼ばれる富裕層をターゲットにしたプレミアムマーケティング戦略を展開している。具体的には、製品のプレミアム化を目指し、携帯電話やPC、TV、AV機器等の高付加価値製品を中心としての製品ポートフォリオを構築し、天津にデザインセンターを設立して中国向けの独自モデルの開発を進めている。また、北京や上海、広州等全国の19の主要都市で個人事業家や外資系の役員、弁護士等の富裕層を対象に「Well-being Life with Samsung」、「Samsung Consumers Party」、「Around the World with Samsung」のイベントを実施した。

さらに、「サムスン電子」は、中国現地の文化や社会的な背景を考慮した独自の製品を開発し、販売している。例えば、中国の移动通信環境は、日本や韓国とは異なり、携帯電話を开通了都市や地域から離れる場合、既存の料金プランに関わらず、割増料金が課せられる。このため、他の地域への移動が多い人は、複数のSIMカードを購入し、移動するたびにSIMカードを交換している。「サムスン電子」は、このような社会環境を考慮し、1つの端末に複数のSIMカードを内蔵しておくことができる端末を開発・発売している。また、スマートフォンの場合、韓国では高級化戦略により、高価格・高品質の製品を発売しているが、中国では、高価製品に対する消費者の購買力が未だ備わって

【図4 現地化戦略の分析モデル】



いないため、中・低価格モデルのスマートフォンを発売し、高いシェアを確保している。

「サムスン電子」は、中国進出の初期段階では、中国でよく知られている韓流スターを起用し、広告や促進を行っていたが、最近では、中国国内のスターを起用し、消費者にアピールしている。例えば、歌手の陳慧琳（ケリー・チャン）や中国映画界の巨匠である張芸謀（チャン・イーモウ）監督をCFに起用し、IT製品に対する知識が不十分で認知度が低い中高年に信頼感を与え、高品質のブランドイメージを構築している。

以下では、マーケティング、生産、R&D、人的資源の4つの経営管理機能を中心として分析を行う。

2. マーケティングの現地化

「サムスン電子」は、2003年に中国総括（中国本社）内にマーケティングチームを新設し、ブランドの好感度を高め、製品リーダーシップを確保している。また、差別化されたターゲットマーケティング（先の集中－後の拡散）により、製品のプレミアムイメージを構築している。

1) 売上目標

中国で生産される製品は、内需向けと輸出向けに分かれている。輸出向けの売上目標は、韓国本社から割り当てられ、内需向けの場合は、韓国本社との協議によって決まる。

2) 商品名

商品名は、ブランド戦略に関わるものなので、原則として韓国本社との協議によって決まる。

3) 流通チャネル

中国統括で決定する。「サムスン電子」の場合、初期は分公司の方式であったがIMF以後販売代理店の方式へと流通戦略を変更している。

4) 製品価格

本社でガイドラインを決め、現地で調整する。他の海外法人との価格差が大きい場合、市場で混乱を招く可能性があるからである。

5) 広告

広告予算は韓国本社が決定する。概ね本社のガイドラインに従うことを原則としているが、TV広告を除き、新聞や雑誌広告においては中国本社に権限がある。

3. 生産の現地化

「サムソン電子」は、現地で部品を調達し、現地消費者のニーズに合った製品を生産・販売し、現地化に成功している。特に、部品や原材料の調達においては、80%以上であり、生産の現地化がかなり進んでいる。

1) 生産計画

生産は、内需と輸出に分かれている。輸出計画は韓国本社が定め、内需向けの生産量と生産場所は韓国本社と協議し、中国総括で決定する。

2) 生産方法

生産方法は、韓国本社と協議して決定する。

3) 新製品の生産

新製品の生産は、内需向けの場合は、韓国本社と協議して現地の生産法人が決め、輸出向けの場合は、韓国本社が決定する。

4) 原材料の調達

中国国内での原材料の購入は、韓国本社と協議して現地の生産法人が決め、海外から原材料を購入する場合は、韓国本社と協議して現地の生産法人が決定する。

5) 物流システム

物流システムは、現地の生産法人が中国総括と協議して決定する。

4. R&Dの現地化

「サムスン電子」は、北京の中観村に技術研究開発センターを設立し、移動通信分野の知的財産権の保護のために多数の特許を申請している。また、中国企業の上海 HD 技術革新センター（HDIC）と共同で上海交通大学内にデジタル TV 研究所を設立し、現地志向の研究開発を行っている。他には、天津の設計センター、蘇州の半導体研究所（SSCR）、上海と南京のソフトウェアセンター等が設立されている。

1) R&D センター設立

2000年に北京の中観村に通信、ソフトウェアの技術研究開発センターを設立し、蘇州に半導体研究所を開所し、また、天津にデザインセンターを設立し、生産部門の移転に続き、R&Dの現地化が行われている。これにより、生産、販売、R&Dの現地化を実現し、中国での現地完結型の事業を推進している。

2) R&D 費用

研究開発センターの設立等に掛かるコストは、韓国本社がカバーしている。

3) 現地志向の製品開発

北京の通信研究所では、独自のモデルを開発しており、デジタル TV 研究所では、蓄積された技術とノウハウを利用し、現地に適したデジタル TV の開発に注力している。また、現地企業の上海 HD 技術革新センター（HDIC）と共同で、上海交通大学内にデジタル TV 研究所を設立し、現地モデルを開発している。

4) 技術体系

基礎技術は、韓国本社が保有する。「サムスン電子」は、移動通信や半導体技術が流出されないようにセキュリティに非常に気を使っている。

5. 人的資源の現地化

「サムスン電子」は、生産工場が集中している天津、蘇州、深圳等に従業員教育のための教育センターを設立し、「基本教育」、「技能教育」、「核心人材教育」等、様々な教育・訓練を実施している。即ち、「サムスン電子」は、優秀な人材の採用と育成が中国で成功するための重要な要因であると認識し、従業員教育のための投資を増やし、地域ごとに教育センターを設立している。これは、「教育による人材の育成」という企業理念に基づく人的資源の現地化戦略である。

以上、本研究の分析モデルに従い、中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略について、マーケティング、生産、R&D、人的資源の4つの経営管理機能を15要素に分けて分析を行ってきた。その結果をまとめてみると【表2】のようになる。

【表2 中国進出における「サムスン電子」の現地化戦略】

機能		要素	現地化の程度
経営管理	マーケティング	売上目標	韓国本社との協議
		商品名	韓国本社との協議
		流通チャネル	中国総括（中国本社）決定
		製品価格	中国内決定
		広告	韓国本社との協議
	生産	生産計画	韓国本社との協議
		生産方法	韓国本社との協議
		新製品の生産	韓国本社との協議
		原材料	韓国本社との協議
		物流システム	中国内決定
	R&D	R&D センター設立	北京、蘇州、南京、天津
		R&D 費用	韓国本社充当
		現地志向の製品開発	開発する
		技術体系	基礎技術の韓国本社保有
	人的資源	教育センター設立	天津、蘇州、深圳

IV. 結 論

本研究では、まず、現地化の理論考察として、各研究者の現地化に対する考え方をまとめ、規範的側面と実質的側面に分けて現地化の必要性について述べた。また、現地化の発展段階については、Perlmutter (1969) の「EPRG 理論」と Kenich Ohmae (1987) の「5段階モデル」を中心として考察してきた。

これらの理論研究に基づき、現地化戦略の構成要素と分析モデルを提示し、マーケティングの現地化、生産の現地化、R&Dの現地化、人的資源の現地化という経営管理機能の側面から「サムスン電子」の中国進出における現地化戦略について分析を行い、これから海外進出を考えているグローバル企業に対して有効な現地化戦略を提案してきた。

その分析結果をまとめてみると、まず、マーケティングの現地化においては、中国総括（中国本社）内にマーケティングチームを新設し、ブランドの好感度を高め、製品リーダーシップを確保している。また、差別化されたターゲットマーケティング（先の集中－後の拡散）により、製品のプレミアムイメージを構築している。生産の現地化においては、現地で部品を調達し、現地消費者のニーズに合った製品を生産・販売し、現地化に成功している。特に、部品や原材料の調達においては、80%以上であり、現地化がかなり進んでいる。そして、R&Dの現地化においては、大規模な投資を行い、R&Dセンターを設立し、現地向けの製品開発に力を入れている。しかし、未だ開発の革新段階には至らず、技術の現地適応段階に止まっている。人的資源の現地化においては、天津、蘇州、深圳等に従業員教育のための教育センターを設立し、「基本教育」、「技能教育」、「核心人材教育」等、様々な

教育・訓練を実施している。即ち、「サムスン電子」は、優秀な人材の採用と育成が中国で成功するための重要な要因であると認識し、従業員教育のための投資を増やし、地域ごとに教育センターを設立している。

これらの分析結果が示唆するところは、先ず、他社との競争を勝ち抜き、長期的な競争優位性を構築するためには、コスト優位が必要であり、生産や部品の現地化を積極的に進め、生産技術力を確保することが重要である。一方、生産の現地化が進むにつれ、製品の品質問題が台頭することになるが、その問題を解決するためには、独自の品質認証システムを構築する必要があるだろう。

また、人材の採用・育成においては、生産部門に限定せず、企業の経営理念やシステムを理解し、戦略決定に参加することができる管理職の人材育成にも力を注がなければならない。これらの人的資源の現地化は、政治や文化、法律的なリスクに対応でき、現地の人々に肯定的なイメージを与えることができる。

さらに、現地消費者のニーズに合った製品の迅速かつ継続的な供給や競争優位性の確保、技術情報の確保、生産販売拠点の支援のためには、R&Dの現地化を進め、現地に研究開発センターを設置し、運営することが必要であろう。

その他にも、現地の文化や制度についての理解が重要であり、企業が社会的責任を果たし、現地社会に積極的に貢献しなければならぬ。また、経営組織の現地化により、迅速な意思決定が行われるように親会社から現地の子会社へと権限の委譲が必要であろう。

参考文献

- 1) イ・グアン Chol (1994). 「東南アジア進出の韓国企業の現地化戦略」, 『東南アジア研究』 第3号.
- 2) 金堅敏 (2004). 「対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方」, 『研究レポート (199)』, 富士通総研経済研究所.
- 3) 崔・ドンイク (2002). 「多国籍企業の韓国内の経営現地化に関する研究」, 延世大学大学院, 博士学位論文.
- 4) 全国経済人連合会 (1993). 「韓国の海外投資法人の現地化実態及び改善課題」, 『経営と税務』 58巻, 韓国税制研究会.
- 5) ハン・ソンミン (1987). 「主要外国企業の韓国進出マーケティング戦略に関する研究」, 高麗大学大学院, 博士学位論文.
- 6) 黄八洙 (2006). 「韓国企業の中国進出および現地化」, 『経営行動研究年報 (15)』, 経営行動研究学会.
- 7) 朴英元 (2011). 「インドにおける韓国企業の現地化戦略: 日本企業との比較を踏まえて」, 『一橋ビジネスレビュー』 59(3), 一橋ビジネスレビュー.
- 8) 朴・ウイボム, 金・ウンジュ (2002). 「韓国企業の対中国進出現地化戦略に関する研究」, 『韓国国際通商商会』.
- 9) Jarillo, J. C. & Martinze (1990). "Different Role for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporation in Spain", *Strategic Management Journal*, 11(7).
- 10) Johanson, Jan & Vahlne Jan Erick (1977). "The Internationalization process of the Firm-A Model of knowledge development and increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol.8.
- 11) Ohmae, Kenichi (1987). "T Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World", Dow Johns Irwin.
- 12) Perlmutter, H. V (1969). "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*.
- 13) Philip M. Rosenzweig & Nitin Nohria (1994). "Influences on Human Resource Management Practice in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*.
- 14) Root (1987). *Franklin R. Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books.
- 15) S. P. Douglas and C. D. Urban (1977). *Journal of Marketing*.
- 16) Stephen R. Gates & William G. Egelhoff (1986). "Centralization in headquarters - Subsidiary Relationship", *Journal of In-*

ternational Business Studies.

- 17) S. T. Cavusgil, S. Zou & G. M. Naidu (1993). "Production Adaptation in Export Venture : An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies* Vol 24.
- 18) V. H. Kirpalani & N. B. McIntosh (1980). "International Marketing Effectiveness", *Journal of International Business Studies*, Vol.11.
- 19) Ward, J. J (1973). "Product and Promotion Adaptation by European Firms in the U.S.", *Journal of International Business Studies*.
- 20) W. C. kim & R. A. Mauborgen (1987). "Cross-Culture Strategy", *Journal of Business Strategy*.
- 21) Y. L. Doz & C. K. Prahalad (1980). *Harvard Business Review*, Vol.1. 58.