

中国における韓国企業の人材育成戦略

～大手企業の事例を中心に～

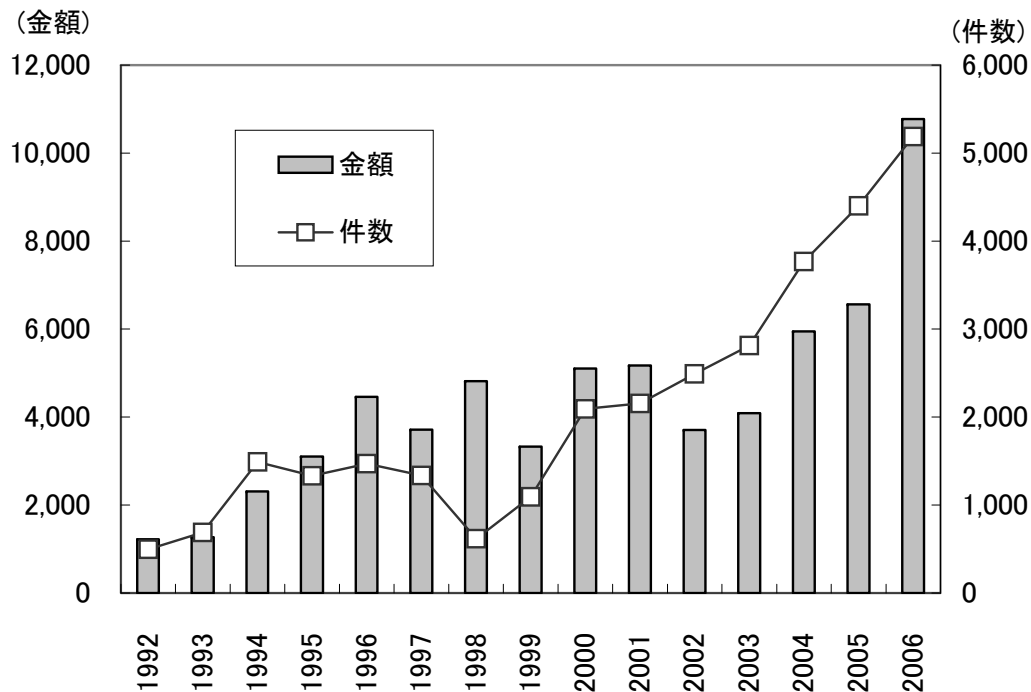
2007年12月1日

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部 中国北アジア課
李海昌(イ・ヘチャン)

韓国の対中国直接投資の推移

- 1992年の国交正常化以来、堅調な伸びを見せている。
- 件数では、中小零細企業がほとんど、金額では、大手企業が大半を占めている。

図 韓国の対中国直接投資の推移(実行ベース)



出所: 韓国輸出入銀行

表 2006年、中国における対内直接投資ランキング

(単位: 100万ドル、%)

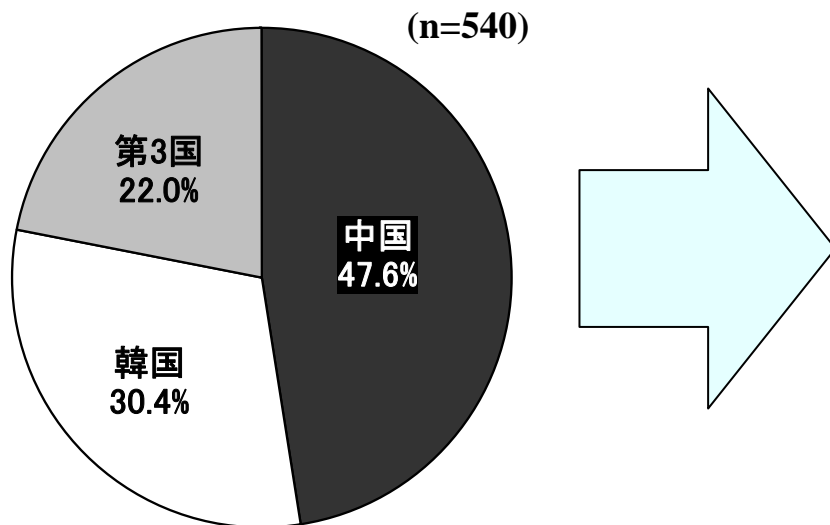
		実行金額	構成比
1	香港	20,233	32.1
2	英領バージン諸島	11,248	17.8
3	日本	4,598	7.3
4	韓国	3,895	6.2
5	米国	2,865	4.5
6	シンガポール	2,260	3.6
7	台湾	2,136	3.4
全世界		63,021	100.0

出所: 中国投資指南ウェブサイト

韓国企業の中国進出の目的変化

- 生産拠点としての中国から市場としての中国へ。
- 市場としての中国の成功のカギ=現地の優秀な人材の確保・育成・教育を通じた現地化。

図 韓国企業の売上高の地域別構成



出所:KOTRA(06中国投資企業グラントサーベイ)

● 市場としての中国の成功のカギ

—品質・価格競争力

—現地での積極的なマーケティング

—営業活動

—現地流通網確保

—現地制度の把握

—etc.

現地の優秀な人材の

確保・育成・教育

参考：韓国大手企業の中国進出現状

- 大手企業の大半が中国に生産拠点、販売拠点を保有。
- 前述した傾向と同様、近年、生産拠点としての中国から市場としての中国にシフトしつつある。



- 天津4、蘇州4をはじめとした12の生産法人運営。
- 北京に中国本社を設置し、各地域に販売法人を運営。
- 蘇州の半導体研究所など4つのR&Dセンター運営。



LG Electronics

- 中国各地域に13の生産法人運営。
- 北京に中国本社を設置し、各地域に販売法人を運営。
- 北京の「総合R&Dセンター」、煙台、天津などでR&Dセンター運営。



- 現代自動車、北京に年産30万台規模の工場稼動。
(2008年までに60万台へ)
- 起亜自動車、鹽城に年産5万台規模の工場稼動。

韓国企業の中国人材育成戦略

- 大手企業かつ内需中心企業が、リード。
- 中間管理職、R&D人材を中心として展開。

表 企業規模、事業形態別の人材現地化戦略推移

企業規模/事業形態	人材の現地化戦略推移
内需中心の大手企業	マーケティング、営業関連の中間管理職採用拡大
生産中心の大手企業	勤労者へのモチベーション付与のための中間管理者の採用拡大
内需中心の中小企業	現地特有の知識・経験が必要な部門での現地人材採用拡大
生産中心の中小企業	現地人材の採用拡大

注:「生産中心企業」とは、中国内で生産し、韓国、第3国へ輸出する企業を言う
出所:「韓国国際経営管理学会(2007年2月)」の発表資料を基に作成

個別企業の人材育成事例①



- 北京のサムスン中国本部を中心に優秀な人材を確保する活動を展開。
- 韓国内の中国留学生を対象とした採用を展開。
- 他の韓国企業より比較的早い段階から、中国内の修士・博士の採用プログラムを実施し、韓国内で1～2年の研修を実施。
- 工場の重要幹部の90%は中国人で構成。



LG Electronics

- 中国の現地工場約10,000名の職員のうち、98%以上が中国人。
- 清華大学に「チャイナMBA」を開設するなど、中国名門大学と連携した再教育を実施。
- 1996年から「ラーニング(Learning)センターチャイナ」という人材養成部署を設立し、現地職員を養成。
- 北京のR&Dセンターを中心に現地R&Dの人材拡大を目指す。

個別企業の人材育成事例②



- 現地有名大学出身者を採用、中間管理者として登用。
- 中国内の生産工場拡大や、中国政府の中国内研究開発要求により、R&D人材の拡大を計画している。

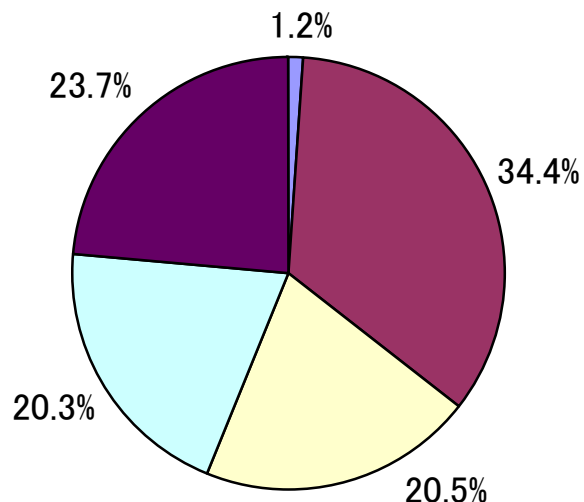


- 北京大学、清華大学などの優秀な人材を採用し、韓国内の系列社で1～2年間研修を実施。
- 2006年から、韓国に留学中の中国人大学生を対象にインターンシップ制度を実施。
- 2007年からは、中国現地でも、「事業アイデア公募式インターンシッププログラム」を実施、約80大学1,000名の応募者から40名を選別、韓国内系列会社での8週間のインターン教育を実施。

人材育成戦略の欧米、日本との比較

- 中間管理者までの登用は増えてつつあるが、欧米と比べ遅れている。
- 人材育成のための教育訓練の不在。

図 中国進出韓国企業のマンパワー構成現状



- 職員大半が韓国人
- 一般職員は全て中国人、中間管理者以上は全て韓国人
- 中間管理者の一部が中国人
- 中間管理者の大半が中国人
- 上級管理層にも中国人あり

表 人材育成面での欧米、日本との相違点

- 欧米企業は、欧米で教育を受けた中国人、台湾人を総経理(General Manager)や上級管理職まで登用。
- 日系企業は教育を重視し、・中国大学との連携で教育訓練を実施、・中国国内、日本での中長期的な研修を実施。
- モチベーションの低下で、離職率増加。
- 朝鮮族の活用。