

中国におけるカルフルの人的資源管理の現地化について — 関係者へのインタビューを通じて

Carrefour's Localization of Human Resource Management in China
— Through interviews of employees

王 武 雲 朱 藝
Wuyun WANG Yi ZHU

要旨

中国市場をターゲットにしたビジネスを行う際に、現地企業を含めた競合関係のなかで成功するためには、人材の登用を中心とした企業の現地化をいかに進めるかが重要であるとされてきた。本稿は、フランスの多国籍小売業であるカルフル（中国名は「家樂福」と日本のイトーヨーカ堂（中国名は「伊藤洋華堂」）関係者へのインタビューを通じ、カルフルの中国における人的資源管理現地化のあり方について検証し考察したものである。その結果、他企業とのM&A (merger and acquisition)などを伴って急速に国際展開をしてきたカルフルは、自社の経営理念に従って人的資源管理のシステムを構築してきたことと、更に「カーブ経営」で中国市場の特徴を活用し、中央政府当局及び地方政府との良好関係を維持しながら、同じ小売企業の日本のイトーヨーカ堂と異なる現地化路線を展開していることがあきらかになった。

キーワード：現地化、人的資源管理、カーブ経営、企業文化、カルフル

はじめに

1978年の改革開放、2001年のWTO（世界貿易機関）への加盟などを背景とする外資系企業の中国市場への参入は中国経済発展の重要な役割を果たしてきた。2004年には、中国の商務部が「外商投資領域管理弁法（以下、「2004年管理弁法」とする）」を公布したことにより、外資系小売企業が中国に進出する際の地域制限が撤廃され、出資比率面においても規定が撤廃された。それ以来、中国における外資系小売企業の迅速な発展は、注目を浴びて来た。2007年度の中国「トップチェーン・ストア100（以下トップ100とする）」の総売上高は初めて1兆元の大台を超え、1兆22億元に達した¹⁾。

このように、中国経済のあり方や政策が変化していくなか、外資系小売企業の企業文化はどのように対応しているのか。本稿では、具体的事例としてフランス最大のハイパーマーケット（Hypermarket）であるカルフルを取り上げる²⁾。カルフルは、「ハイパーマーケット（大売場）」業態を初めて中国に取り入れた企業である。2007年末の時点で、カルフルは、外資系小売企業の第2位に位置したが（1位はアメリカのウォルマート

で)、2010年からカルフルの売り高はウォルマートを超えて、中国における外資小売業の2位を維持していた。(表1参照)

表1 2010年中国チェーンストア売上高ランキング

順位	企業名	売上高 (億元)	主要な業種	国名
1	蘇寧電器	1,562	電機	
2	国美電器	1,549	電機	
3	百聯	1,036	スーパー	
4	大連大商	861	百貨店	
5	華潤万家	718	スーパー	
6	康城(大潤發)	502	スーパー	台湾・仏
7	カルフル	420	スーパー	仏
8	安徽省徽商	405	ショッピングセンター	
9	ウォルマート	400	スーパー	米
10	重慶商社	382	百貨店	

出典) 中国連鎖経営協会ホームページのデータに基づき筆者作成。

カルフルが中国国民に注目されていることは、2008年4月に始まった不買運動の対象企業となったことにもあらわれている³⁾。中国に進出しているフランス企業は、2006年末の時点で1,833社に上り、カルフルと同業で中国に進出したオーシャン(Auchan)がある⁴⁾。それにも関わらず、カルフルだけが不買運動の対象企業となったことから、カルフルが中国において知名度が高く、重要視されている一面があることが考えられる。

2006年の中国小売業界は、外資小売業の迅速な開店、中国企業間のM&A(Mergers and Acquisitions, 企業の合併・買収)、再編成などが主だった特徴として挙げられる。そして、2008年に入ると小売業の競争は、開店速度・拠点から、経営管理・人材の競争へ移行した⁵⁾。先行研究には企業文化、人的資源管理の現地化およびカルフルに関する研究が見られる。企業文化に関する研究は、ローカルスタッフと本社スタッフの関係に焦点を当てたものがあるが(安室, 1995, 朱, 2005)、いずれの研究も経営理念と実際の現状の関係

について深く言及することはなかった。人的資源管理に関する研究は、大企業や多国籍企業を対象としたものが多く、国際人的資源管理(internationalization human resource management)として研究されてきた。これらの研究は、親会社と子会社の関係、海外における人的資源管理の現地化の面から多数研究が行われてきた。欧米の会社は国別に研究されることが少なく、アジア、特に日系企業と比較して研究される傾向が強い(Kopp, 1994, Tung, 1982, Beamish and Inkpen, 1998)。しかし、これらの研究においては、進出国の経済背景、各企業の特徴や経営理念を考慮していないため、企業の人的資源管理を十分に理解することが難しい。また、中国におけるカルフルの研究は、出店戦略や人的資源管理戦略と知的移転を中心としたものが多い(黄, 2002, 金崎・山本, 2005)。出店戦略に関して、黄(2002)は、カルフルが中国に進出した1995年から企業の出店地域の歴史を見ていくことで、カルフルが成功した背景の一つとして柔軟な出店戦略があると結論付けた。金崎、山本は、カルフルの海外派遣者が中国で行った技術の移転を分析した上で、カルフルの現地化について、店長に多大な権限を与えられていることを指摘した。

これまでの先行研究には、企業文化と人的資源管理の現地化の関係を研究したものが少なく、また人材の競争に対する外資系小売企業の対応の実態はあまり明らかにしてこなかった。そこで、競争に打ち勝つための実践として、人材競争に積極的に取り組んでいるカルフルを例に挙げ、その人的資源管理の現地化を明らかにしたい。

「人的資源管理(Human Resource Management)」とは、Storeyは、「人間を人間として見なすことを重要視する管理法である」と定義した(Storey, 1992: 23)。また、「現地化」とは、

関満博は、「経営戦略，生産体制，研究開発，人材の現地化といった要素がある」と指摘している（関 2003：216）。つまり現地化とは，進出先の経営資源をできるだけ活用することで，進出企業内部経営活動に取り込むことである。経営資源というのは，ヒト・モノ・カネそして情報の4つであるといわれているが，この4つの経営資源のうち，一番重要な要素は人であると考えられている。更に，「企業文化」に関しては，Swe and Kleiner（1998）は『『企業文化』とは会社のメンバー，組織構造，および防御システムと相互作用し，行動規範を生み出す共通の価値観や信条の体系を指す」と定義している。これらの概念を用いて，本稿では，理念と実践からカルフルの企業文化の一部である人的資源管理の現地化を考察することを狙いとする。

本稿で取り扱う資料は，先行研究書籍，新聞記事，雑誌やインターネットからの引用以外に，2007年及び2008年の夏休みに筆者が行ったインタビューで得たデータをベースとする。（表2参照）

2007年のカルフルへの調査では，会社の概要や部門構造，店舗の特徴に関する質問を

行った。インタビューは，全員管理職であった。2008年には，カルフルとイトーヨーカ堂両社の関係者に主に人的資源管理に関するインタビューを行った。インタビューの年齢は30～40代が多く，大多数が管理職であった。イトーヨーカ堂のインタビューは，カルフルのそれに比べ，人事部に所属し，勤務経験が10年以上ある従業員が多かった。これらのインタビューの中，日本に精通している中国人社員はいなかった。唯一の日本人インタビューは，中国事業に携わっており，何度も中国に足を運んだ経験を持っていた⁶⁾。

本稿では，まず，中国の小売業が改革開放によってどのように変化し，それが外資系小売企業の進出にどのように影響したかといった背景をもとに，カルフルの中国進出の経緯を見ていく。それに基づき，人材の採用，育成，評価の面から人的資源管理の現地化を述べる。そして，同社の特徴をさらに見出すため中国における日本の小売業であるイトーヨーカ堂との比較を行っていく。最後に，カルフルの経営理念と同社の人的資源管理の現地化との関係を見ていく。

表2 2007年～2008年インタビュー日時

年	日時	都市	勤務先	名前(仮名)	性別	年齢	部門	職位
2007	2008年8月28日	長沙	カルフル	A	男	40代	開発部	総経理
	2008年9月4日	深圳	カルフル	B	男	30代	保安部	総経理
	2008年9月10日	大連	カルフル	C	女	20代	雑貨処	元課長補佐
2008	2008年8月8日	東京	イトーヨーカ堂	D	男	60代	経営開発部	元取締役
	2008年9月2日	北京	イトーヨーカ堂	E	男	40代	衣料商品部	元店長
	2008年9月2日	北京	イトーヨーカ堂	F	女	40代	人事部	元経理
	2008年9月4日	長沙	カルフル	G	男	40代	広報部	総経理
	2008年9月4日	長沙	カルフル	H	女	30代	人事部	経理
	2008年9月10日	北京	イトーヨーカ堂	I	女	30代		秘書
	2008年9月10日	北京	イトーヨーカ堂	J	女	40代		店長
	2008年9月10日	北京	イトーヨーカ堂	K	女	40代	人事科	主管
	2008年9月12日	大連	カルフル	L	男	30代	生鮮処	元課長補佐
2008年9月16日	北京	イトーヨーカ堂	M	女	40代	人事部	経理	

出典) 筆者作成。

I. カルフルの中国進出

中国は、1978年の改革開放によって、計画経済体制から市場経済体制へと移行した。流通分野では、多くの制限を伴った流通市場が開放され、多数の外資系小売企業が中国に進出した。しかし、最初の段階から国の法的な不備もあって、小売業を含む外資系企業の中国進出に関する政策制定は大変な作業であった。政策の一転三転で苦勞した企業もあれば、カルフルのようにうまくチャンスをつかんで進出に成功した企業もあった。

中国に進出を果たした外資企業は皆同じルートをとったわけではない。政府の許可をきちんともらって必要な手続きをしてから中国に入った「優等生」企業があれば、政策の不備、法の盲点や政府と地方の意見食い違いなどを利用して、「カーブ経営」で中国進出をなすに成功した「劣等生」企業もあった⁷⁾。残念ながら、カルフルは後者の代表的な企業となっている。ここではカルフルの中国進出の背景とその「カーブ経営」を簡単に考察することにする。

1. カルフルの中国進出の背景

カルフルは、世界第2位の小売業であり、ハイパーマーケット業態を世界で初めて導入した企業でもある。同社は、顧客の満足を核心とし、社員が持つべき7つの価値観を示しており、人的資源管理の面においても独自の原則を謳っている⁸⁾。2002年にカルフルのスタッフに配布された“*Our View of the World*”によると、カルフルの経営理念には、「使命 (Our Mission)」、「価値観 (Our Values)」、「方針 (Our Policies)」がある (白木三秀, 2006: 23)。

「使命」では、「進出国において上位3位にランクインしなかった場合、その市場から撤退する」という鉄則がある。「価値観」にお

いては、「社員に十分な権限を与えることでホスト精神を高める」、「進出国、都市、地域において現地経済の発展の手助けをし、就職の機会を作り出す」と規定している。「方針」では、「外部からの採用はグループの専門性を高めることができる」、「業績の比較を絶えず行うことは、全体の業績の上昇に有利であるため、世界各国の支店に勤務する幹部会議を定期的に開催する」と述べている。

カルフルはどのような背景の下、中国への進出を果たしたのであろうか。多くの外資系企業の中国進出と同じように、カルフルの中国進出には「プル要因」と「プッシュ要因」がある (鳥羽, 2003: 64)。「プル要因」は言うまでもなく、中国国内の経済成長である。中国の国内総生産、社会消費品小売総額及び国民の収入、生活消費支出の増加が、中国進出を促した重要な背景である。

一方、「プッシュ要因」としては、まず、カルフルを取り巻くフランス国内の小売業の状況があげられる。カルフルを含めたフランス小売業は主にM&A戦略をとり、事業を拡大してきた。このため、フランス国内の小売業は飽和状態にあった。2000年の時点で、フランス小売業総売上高上位10社の総売上高は市場の54.6%を占めた⁹⁾。また、大型店舗の規制も新規出店を阻んだ (鳥羽, 2003: 64)。

次に、台湾における成功がカルフルの中国進出の背景としてあげられる。カルフルは、1989年に中国大陸と文化、社会環境、消費者の心理などの面において共通点のある台湾に進出した (王, 2006: 36-40)。台湾に進出したカルフルはそれまで海外で実施したことのない出店戦略を展開した¹⁰⁾。それらの出店戦略は、中国においても同様の形で実施された。進出当時から現地の人を積極的に採用するという点においても相似している

（呉，2003：57）。元中国地区CEOのダニエル・ベルナル（Daniel Bernard）は台湾における成功が中国、華僑社会が存在する東南アジア諸国への進出の基礎となったと述べている（龍，2001：74）。

このカルフルこそは日本進出に失敗した歴史を持っている。2000年12月に日本で1号店を開いた時は日本のスーパー業界に黒船襲来と騒がれたが、その後の業績は伸びず赤字が累積したため、8店舗まで拡大後、2005年3月にイオンに売却し日本から撤退した。韓国にも進出したが、2006年に撤退した。なぜカルフルは、同じ東アジアにある中国と台湾で大成功を収めたのか？先行研究にはいろいろな見方があったが、「1995年の中国にはまだスーパーという業態がなかったときで、カルフルは‘中国は世界の市場’として認識し、中国全土で大掛かりな店舗展開に取り組んだ」のようなカルフルの「先手必勝」状況を強調する分析があった（陳，2007，龍，2001）が、「カーブ経営」はカルフルを中国進出成功に導いた原因の一つだということが否定できない。

2. カルフルの「カーブ経営」

「カーブ」は、中国語の「曲線」（quxian）から翻訳したものであり、ここでは正規の道を通らないことを指す。本稿は、「カーブ経営」というのを中国政府が定めた法の盲点を利用して市場参入する経営方法と理解する。

カルフルが中国に進出した1995年の時点で、中国政府からの出店許可は得られず、マクロとイトーヨーカ堂のみがチェーン経営の権利を獲得した。しかし、カルフルは出店を諦めず、「カーブ経営」によって中央政府の正式な許可がないまま、5年間に27店もの独資店舗をオープンさせた。1997年、中央政府からカルフルを含む違反出店・経営を

行っている外資系小売企業への取り締まりに関連する通知が公布され、同社も「整理整頓」を命じられた¹¹⁾。しかし、カルフルはその後あらゆる「手段」（地方政府役人への賄賂なども）を使って当該問題を解決し、出店を続けた¹²⁾。

数十年にわたる長期間の計画経済体制から市場経済体制への移行は、20世紀80年代の中国政府にとって斬新で、かつ前代未聞の挑戦であった。政策や法律の制定などについて、中央政府と地方政府との意見の食い違いが多かった。改革開放の最初期から、各地方政府の積極的な外資の誘致に伴い、数多くの外資系小売企業が中央政府の許可を得ずに中国に進出した。それに対し、中央政府は1997年8月、「非試点外商投資商業企業に対する整理整頓の通知（関于清理整頓非試点外商投資商業企業有関問題的通知）」を公布した。本通知では、地方政府に対し、「試点リスト」に掲載されていない外資系小売企業の調査と「整理整頓」を命じ、実施すべき内容だけではなく、懲罰に関しても明記した¹³⁾。中国政府は中外合弁・合作企業の整理整頓に力を注ぎ、厳重な懲罰を定めた。しかし、その後も外資系企業の違法出店・経営は続いたため、2001年に中央政府は新たに「非試点外商投資商業企業の整理に関する通知（関于進一步做好清理整頓非試点外商投資商業企業工作的通知）」を公布した。本通知によると、政策に違反した316社の中外合弁・合作企業のうち、65社はすでに中国側に経営権があるか、登録を解除したという状況だった。しかし、残りの251社は経営を続けていた。本通知で注目すべき点は、整理整頓が必要な企業リストに本稿が扱うカルフルが入っていることである。同通知には、カルフルを特定した規定が入っており、同社に対し厳重な懲罰を下した¹⁴⁾。そのうえ、当時中国で展開していた27

店舗の株式の35%を中国側に譲渡するよう、事実上の撤退を命じた(戴, 2006: 68)。それに対し、カルフルは本社から社員を派遣し、「整理整頓」に従う意向を示した。その一方、2002年にグローバル仕入れセンターを設立することで中央政府との関係改善に努めた(戴, 2006: 68)。その後、中国におけるカルフルの新規出店は解禁され、同社は出店速度を更に加速させた。

しかし、2001年12月に中国がWTOへの加盟を果たすと、中国政府は小売業政策に関して、従来の厳しい地理的制限や外資制限政策が次第に緩和されていくことを外資系企業に約束した。とは言うものの、2003年の半ばに入ると、商務部は制定中の「外商投資商業企業暫行管理弁法(以下、「暫行管理弁法」とする)」に「外資系企業分類管理方法(分類管理設想, 以下、「分類」とする)」といった外資規制策を取り組むことを発表した。「暫行管理弁法」の趣旨は、中国に進出した外資系流通企業を3種類に分け、指導・管理することである。「分類」では、カルフルは最も低いレベルに分類され、企業設立の申請や新規店舗開店などの投資資格が自動的に抹消されると通告された。しかし、結果的に「暫行管理弁法」は公布されずに終わった。その後、一転して2004年4月の「外商投資領域管理弁法」の公布により、地域制限や資本制限が緩和・撤廃された。

このような背景の下、カルフルは「カーブ経営」で中国のビジネスを拡張し、展開していった。「上有政策, 下有対策」(中央政府は政策を作れば、地方政府はそれに対応する方法がある)という中国のことわざを徹底的に実行しているカルフルは、見事に2008年の「トップ100」の上位10位にランクインした。その後、カルフルは、市場を確保するため、様々な戦略をとっている¹⁵⁾。近年、カ

ルフルは、大都市における小売業の競争の激化を予見し、内陸部や郊外への出店を試みている。新規開店の速度を速めると同時に、店舗の売り場を現地住民の好みや風習に適應させ、最大限に現地から商品を調達している。現在のカルフルはまさに中国進出に成功した外資小売業代表のひとつとなっている。

「カーブ経営」はカルフルを中国進出成功に導いた重要な要因の一つになっただけではなく、カルフルの中国現地化を促進した「起爆剤」ともなった。カルフル長沙のA氏はその関係を次のようにはっきり強調した。「カーブ経営をうまく実行するには中国人の採用は不可欠である。現地化というのは、そもそもカルフルの企業文化の一部で、人的資源管理の現地化の重要性についてカルフルは痛いほどわかっている」。

カルフルは現在店舗運営には中国人管理者への権限委譲を徹底しており、各店舗の商品構成にはかなり独自性があり、地域密着型となっている。商品現地化の徹底、自社大規模物流配送センターの設立、サプライヤーとの提携強化など流通、販売面の整備、強化も図っている。何よりも現地化の中で最も重要な人的資源の現地化は着実に進んでいる。2008年8月の時点で、カルフル中国は店舗において現地スタッフを90%採用している¹⁶⁾。以下では筆者が行ったインタビューで得たデータに基づいて、カルフルの人的資源管理現地化の具体構造を考察することにする。

II. カルフルの人的資源管理

カルフルが中国に進出した1995年の時点では、店舗の経理の大半がカルフル本社から派遣されたフランス人とスペイン人だったため、当時の消費者の多くは、カルフルに買い物に行くこと自体が贅沢だと感じていた¹⁷⁾。しかし、カルフルの現地化の加速に

伴って、現地スタッフの採用を重視し、カルフルは何時の間にか中国人が管理者で消費者が気楽に行けるようになった外資小売業に変身した。

既に中国で成功したカルフルの要因については、次のように関係者がどう考えているのかについてインタビューした。

現地パートナー企業との関係がとても重要だ。ビジネスの成功要因は人であり、現地パートナーの力量が解決する。カルフルは中国で人的資源管理は力を入れてやっているから、成功に繋がったと思う。

（カルフル長沙のG氏）

優秀な現地人材の確保だ。現地の事情を知り、人脈を持つ人材がいなければ、その地似合った商品を適時に開発し、市場を開発することはできない。

（カルフル長沙のH氏）

フランス人ひとりのコストで中国人のスタッフを40～50人雇える。フランス人を中国に派遣するとなれば、給与は勿論、中国での住居費、定期的にフランスに戻るための渡航費、海外勤務手当などを支払う必要が出て来る。中国人はいくら優秀でもフランスに並ぶ給与をもらえない。だから、現地の中国人を雇うことで、物流などを含めた売上原価だけでなく、販売費及び一般管理費も下がるため、財務諸表の観点からも好ましい。

（カルフル長沙のA氏）

2007年末の時点で、中国におけるカルフルの各支社は、中西区、東区、南区、北区の4大営業エリアに設立されていた。各区域の本部は、それぞれ上海、成都、広州、北京に設置され、商品の仕入れ、マーケティング、財務、広報等すべての機能を備えた。2007年末の時点で、10の小営業エリアは合計29あり、29の都市で店舗が展開されている。各地域で現地の中国人を積極的に採用している。

（カルフル長沙のH氏）

カルフルの部門構造は、商品部門に5大

処（部門）があり、サービス部門は11ある。カルフルの人事構造は、商品部門では、「一般社員—課長代理—課長—処長—店長」となっており、サービス部門の人事構造は「一般社員—主管—総経理」となっている。

本稿で述べる「管理職」とは、課長代理以上のレベルにある社員を指す。

1. 人材の採用

カルフル中国は、各部門の責任者が部門の発展状況及び部署の欠員に応じて人事部と協力して人材を採用することになっている¹⁸⁾。

各店舗は、独自に一般社員と管理職を採用することが出来る。カルフルは出店した省（日本の県にあたる行政区画、著者注）や都市に本社管轄の子会社があるが、それらは人材の採用に関しては干渉しないことになっていた。カルフルの社員は正社員が主体で、そのほか実習生および臨時アルバイトから構成されている。

（カルフル大連のC氏）

人材の採用は、採用方法と採用条件から見えていく。

- 1) 採用方法に関していえば、インターネットや就職説明会を通じて、新規開店の際に必要な人材を採用した。インターネットは、大学生の実習生や臨時のアルバイトを採用する際にも使用された。就職説明会は、大学での説明会と地域における説明会があった。カルフルは、専門分野の知識が必要な人材は、主に学校での就職説明会を通じて採用していた。地域における就職説明会では、カルフルの紹介、募集部門の説明を行い、必要に応じてその場で必要な人材を採用した。
- 2) 人材の採用条件については、インターネットの採用広告と面接の面から分析した。インターネットの広告からは、一般

社員と比べ、管理職の採用条件を高く設定している。

一般社員の採用条件としては、「性別制限がほとんどない」、「年齢は20代から30代の間」、「比較的高くない学歴」が挙げられる。たとえば、学歴には、「中学校卒」、「中等専門学校卒」、「高校卒」、「高等専科学校卒」があった¹⁹⁾。一方、管理職の条件においては、「年齢・性別制限がほとんどない」、「比較的高い学歴」、「英語の能力がある」、「勤務経験がある」であった。

(カルフル長沙のA氏)

店舗によっては、総経理の助手を女性に限定している店舗もあった。学歴に関しては、平均的に「大専卒（短大）」以上を要求している。英語の能力を強調する背景には、世界各国の管理者同士の交流を重要視するカルフルの「使命」に基づいていた²⁰⁾。カルフルのA氏によると、処長以上の管理職は定期的に他国・他店舗との業績を共有する会合がもうけられているという。B氏によると、英語力の良し悪しは、会社における昇進速度にも影響するという。勤務経験に関しては、研修処長、課長などに対しては、3年以上の小売業や専門分野の経験が必要だった。

面接の面からは、カルフルが応募者に求めている点をいくつか発見することができた。H氏によると、カルフルの面接は、「履歴書の交付」、「人的資源部門責任者の面接」、「処長面接」、「店長面接」と4段階ある。入社面接に関しては、楊孝全江蘇区区長の挙げた事例とB氏へのインタビューで聞いた事例が参考になった²¹⁾。これらより、カルフルは人材を採用する際に、応募者の「問題を見る角度と解決方法の適切さ」、「チームワークの大切さ」を重要視していた。

2. 人材の育成

カルフルは研修を重要視しており、人的

資源管理の原則として「現地出身者の採用」、「若手の採用と強化」を挙げている。

近年、迅速な開店を続けるカルフルにとって、管理職の不足は人的資源管理の問題の一つだった。その背景には、カルフルの社員が入社してから店長になるまで、最低6年の勤務経験が必要であることがあげられる。

(カルフル長沙のG氏)

大学卒業者が課長になるには、2年半の勤務経験が必要であった。処長になるには2年半必要であり、店長になるにはそれから1年かかる。そのため、カルフルは、人材不足の問題を解決するために、2005年6月から、各研修を加速した。

(カルフル長沙のH氏)

カルフルには一般社員と管理職対象の研修があるが、同社は後者に重点を置いているため、本稿では管理職研修について見ていくことにする。

カルフルの研修機関には、全国レベルと地域レベルの研修センターがあった。全国レベルの研修センターは、店長の研修を行っていた。全国レベルの研修センターとは、2000年3月9日、上海にてカルフル中国の研修センター（Carrefour China Institute、以下、CCIとする）を指す。これはカルフルがアジアにおいて最初に設立した研修センターである。地域レベルの研修センターは、多くの省や都市に設立されており、課長レベルの管理職を育成した。

カルフルの管理職研修は、「課長研修—処長研修—店長研修—区経理研修」の4段階に分かれた。以下、資料の入手が可能だった、課長研修（Executive Training Program, ETP）、処長研修（Management Development Program, MDP）と精英（店長）研修（Carrefour Mandarin Training, CMT）について考察していく。

研修内容は、各レベルによって異なった。CMTでは、演説の方法、チームワーク形成の方法、財

務や危機管理の方法などに関する研修が行われた。ETPとMDPでは、顧客サービスの方法などに関する研修が行われた。各研修では、MDPとCMT参加従業員に強い管理能力を求めた。

（カルフル長沙のG氏）

カルフルは、自社の経営理念において定めているとおり、数多くの管理職者を外部から採用した。採用条件に関して、ETPとMDPには、「高い学歴」「ある程度の英語力」「チームワークを重んじる」「仕事のプレッシャーに耐えられる」という共通性があった。

（カルフル長沙のH氏）

たとえば、「高い学歴」に関していえば、2004年4月に成都で行われたETPでは、参加者11人のうち80%が本科卒業で、20%が修士卒業であった²²⁾。仕事のプレッシャーに耐えられる能力は管理職の基本能力と見なされて、研修の時実際に問題が出されて解決方法の提出までも要求された。

カルフルが採用した管理職候補者の特徴の一つとしてあげられるのは、現地出身者の採用が比較的多い点である。たとえば、2004年5月26日に天津でのETP研修に参加した16人は、南開大学、天津外国語大学等の地方大学の卒業だった（龍，2004）。同年8月に昆明で行われたETP第一期生の参加者20人の中で、現地出身者は、15人に上った²³⁾。

近年、カルフルは管理職の研修を増やしている。CMTを例にあげると、2000年開始後から2005年の間で7回しか実施されなかったが、2006年から2年間で5回実施された。同プログラムは、2006年から2007年の間に、5期を迎え、合計93人がCMTに参加した。ルグロ中国区域CEOは、2007年度において95%が中国人の店長60人を抜擢したという（王，2008）。たとえば、武漢4店舗のうち、店長は2007年末の時点で100%中国人であり、平均年齢は30歳余りである²⁴⁾。2007年末の時

点で広州区の区経理及び市内5店舗の店長はすべて中国人であり、平均年齢は37歳であった（陳，2007）。これらの点は、カルフルの「現地出身者の採用」、「若手の採用と強化」といった二大原則に当てはまる。

このように、カルフルは、管理職育成プログラムを通じて、中国における管理職の不足を補った。リュック・ヴァンデヴェル（Luc Vandeveld）ドカルフルグループ監事会CEOによると、2018年までにはカルフルの管理職はすべて中国人に任せる予定であるという²⁵⁾。

3. 人材の評価

カルフルは、社員に対する査定を勤務査定と勤務成績査定に分けている（『手引き』第5章、第1条）。

第一に、勤務査定は、タイムカードによる出欠勤が対象となった。社員は同社の制服を着た上でタイムカードを使用しなければならない。しかし、この使用規定には問題も指摘されている。たとえば、カルフル長沙のL氏がつぎのように述べている。「レジ部の場合、閉店後の清算を行う前にタイムカードを使用しなければいけないが、清算の時間には1時間ぐらい費やしてしまうという。つまり、カルフルは、1時間の給与をレジ部の社員に払わなければいけないのにもかかわらず、それを行っていないことがある。このことに対し、一部の社員がカルフル側に抗議したが、何時経っても回答を得ていない」。

第二に、勤務成績査定制度は、実習査定と年末査定を含み、社員の勤務態度、能力、業績、チームワーク、規律遵守状況などが査定内容となった。まず、実習査定とは、実習期間中の社員を査定することである。カルフルは、この査定に合格した社員のみを正式に採用した。査定に不合格した者は、再度研修

を受け、もう一度挑戦することができた。

年末査定は、毎年年末に部門の責任者によって行われ、人事部が最終的に総合評価した。一般的に査定は、主に社員の直属上司とその上司との2段階で決定する。

(カルフル大連のC氏)

社員評価のもうひとつの柱である給与は、基本報酬、賞与、手当に分けられる。出勤、態度、効率賞与が賞与のそれぞれ三分之一を占めている。賞与を与えるか否か、また、その具体的な金額は部門の担当者が決定する。一方、カルフルでは、会社の社員が他人に自分の給与額を教えることを禁止しており、違反した社員は、相応の警告、または、処分を受ける。

楊孝全江蘇区区长によると、カルフルの賃金水準は、同業態の中でも先頭に立っているという。カルフルの給与水準に関して、楊区長は、カルフルの給与と中国都市の平均月収を関連させて解説した(表3参照)。楊区長によると、中国都市の平均月収は、4段階あるという。1%の人口が月収34,000元以上、5%の人口が20,400~34,000元、15%が13,600~20,400元、残りの79%が13,600元以下である(2012年9月のレートで1ドル≒6元)。カルフルの給与は、店長がその1%に入り、処長が6%、課長は中産階級層に入る。

表3 中国全土とカルフル中国に勤める社員の月収の比較

人口の比率	階層	月収(ドル)	カルフル
1%	富裕	5,000	店長
5%	ホワイトカラー	3,000~5,000	処長
15%	中産階級	2,000~3,000	課長
79%	一般	2,000以下	一般

注) これは、2006年度楊孝全が安徽省のMDP入学式に参加した際に発表したものである。

出典) [新浪]「家楽福華東“舵手” 楊孝全：家楽福四大策略」2006年06月20日付 (<http://finance.sina.com.cn/roll/20060620/0010753605.shtml>, 2008年9月3日閲覧)をもとに筆者作成。

表3からカルフルにおける管理職は中産階級層に位置することが分かる。しかし、研修課長は、中産階級に属せず、月収2,000~3,500元程度しかないである(氷, 2003: 47-49)。インタビューのデータによると、店長の月収は、およそ5~6万元であり、実習の店長でも月収2万元に達する所もあるという。「カルフルは中国で能力主義を徹底している。」カルフル大連のC氏はそう言っていた。

台湾やフランスのカルフルから中国に派遣されている社員は、本来勤務している国の給与を受け取っている。彼らの勤務期間は、最短で3年、最長で6年と規定されている。カルフルのA氏によると、台湾からの派遣店長は、月収が約20万元に達するという。このように、カルフル中国の店長の月収は、中国国内では比較的高いが、海外派遣者と比べて明らかに差があることが分かる。

III. カルフルとイトーヨーカ堂の比較

カルフルの特徴を見出すため、日本のイトーヨーカ堂との比較を行うことにする²⁶⁾。ほぼ同じ時期に中国進出を果たした両社だが、イトーヨーカ堂が中国政府から最初にチェーン・ストア展開の権利を得た「優等生」企業である一方、カルフルは、「カーブ経営」を続けていた「劣等生」の代表だと思われる。中国に進出した外資小売企業の中に、こんなに対照的な存在で、しかも大成功を収めた例がまれだと言われている。両社は、人的資源管理の面においても共通点と相違点が見られた。

1. 中国進出

まず、中国進出の背景について見ていく。カルフルとイトーヨーカ堂は、その他の外資系企業と同様に、中国の高度成長、小売消費市場の増大を受けて中国へ進出した。しか

し、両社はその他の背景もあった。

カルフルは、フランス国内の小売業の飽和、大型店舗規制法を受け、海外進出を始めた。同社の中国進出への大きな鍵となった台湾での成功も背景の一つである。一方、イトーヨーカ堂が中国に進出したのは、「国際的な視野・グローバルな視野を持つ社員を養成し、将来大きな消費市場になる中国での事業展開が商品の調達基地として国内事業の支援になる」ためであった²⁷⁾。

カルフルは、中国に初めてハイパーマーケット業態を取り入れ、その後、スーパーマーケットとハードディスカウントを中国に導入した²⁸⁾。一方、イトーヨーカ堂は、中国に進出した際、総合スーパー業態を導入した。北京では、華糖ヨーカ堂有限会社を設立し、成都では、成都イトーヨーカ堂有限会社を設立した。その後、イトーヨーカ堂は、2005年に北京で食品スーパー第1号店を開店した。

最後に、中国における進出の地域・速度について見ていく。進出の地域に関していえば、カルフルは、まず、比較的発達している都市へ進出し、その後、中小都市への進出を果たした。同社は、2010年末の時点で、18省・市において170店舗を超えるハイパーマーケットを展開した。一方、イトーヨーカ堂は、2010年5月末の時点で開店していたのは2都市のみで14店舗だけであった。これは、イトーヨーカ堂のドミナント戦略に基づいていた。塙昭彦イトーヨーカ堂中国室長によると、個別店舗の採算性を重視するイトーヨーカ堂の経営は、日本と同様に行われ、店舗数は問題ではないという（矢作、2007：183）。進出の速度としては、カルフルが近年、開店数を急速に増やしている。一方、イトーヨーカ堂は2006年から出店速度を速めたものの、毎年平均1店舗にとどまっている。

このように、カルフルとイトーヨーカ堂

の中国進出の背景、進出業態、進出の地域・速度が異なることがわかった。カルフルが中央政府の許可を得ずに各地で開店を行った一方で、イトーヨーカ堂は、中国からの要請に応じる形で進出した。進出業態に関しては、カルフルが中国にハイパーマーケット業態を取り入れた。一方、イトーヨーカ堂は、まず、総合スーパー業態を導入した。進出地域・速度に関していえば、カルフルが広範囲、早い速度で店舗展開を行っているのに対し、イトーヨーカ堂は地域を絞り、比較的遅い速度で店舗展開を行っている。

2. 人的資源管理

人的資源管理については、主に人材の採用、育成、中国人管理職の割合といった面で比較することにする。人材の評価については、イトーヨーカ堂側の資料が十分に得ることができなかつたため、別の機会と比較を行うことにする。

第一に、人材の採用に関していえば、両社は、「採用数」、「新規店舗開店時に移動する社員」において共通していた。異なる点としては、「現地への人事権限の委譲」があった。カルフルが各店舗において一般社員と管理職両方を独自に採用している。

イトーヨーカ堂の管理職の採用は、本社が一括して採用していた。具体的な理由は説明してくれなかつたがそれは企業精神の一部かもしれない。

（イトーヨーカ堂北京J氏）

第二に、人材の育成における共通点としては、「定期的な研修への重視」、「店長候補の研修」があった。一方、両社の研修形式、管理職の研修を主催する機関は異なった。まず、カルフルは、短期間の集中した研修の形式で社員を育成するのに対し、イトーヨーカ堂が会議を研修の主要手段としていた。

研修は会議を通じて会社の理念を社員に「洗脳」

するプロセスという感じであった。会議は不定期で、多いときは月に何回もあった。

(イトーヨーカ堂北京のE氏)

次に、両社の研修主催機関も異なる。カルフルは、管理職の研修は、全国レベルの研修センターと地域レベル研修センターにおいて実施している。一方、イトーヨーカ堂北京F氏によると、イトーヨーカ堂は、本社が管理職を採用するだけでなく、研修も本社が主催していた。

最後に、店舗における外国人社員の割合に相違点があった。カルフルは、外国人が取締役会の大部分を占めているが、店舗における割合が低い。

長沙市の子会社に勤める取締役会3人のうち2人がフランス人である。武漢および広州における子会社の役員5人のうち3人がフランス人である。たとえば、広州5店舗合計約25,000人の社員のうち、社員だけではなく、店長も全員中国人である。

(カルフル長沙のG氏)

その一方、イトーヨーカ堂北京I氏によると、イトーヨーカ堂北京の正社員3,000人の中で、日本人社員は15人だけいたが、日本人社員の役職は、理事長、副理事長、店長といった比較的高い位置を占めていた。北京にある8店舗の中で、日本人男性の店長は4人いた。これは、店舗全体の半分を占めた。

このように、カルフルとイトーヨーカ堂の人的資源管理を比較することで、カルフルが「現地への人事権限の委譲」、「中国管理職の積極的な登用」といった面で、イトーヨーカ堂と比べて進んでいることがわかった。

3. 企業文化と人的資源管理の現地化

カルフルの「使命」では同社がいかなる市場においても小売業の模範となり、進出地域の上位3位にランクインすることを経営理

念としている。これは、同社が海外進出する際の大前提である。それを堅持するため、カルフルは中国において迅速な店舗展開が必要だと考え、実行に移した。しかし、管理職が大量に不足したという問題の顕在化を受け、カルフルは、人的資源管理の現地化を推進した。(表4参照)

表4 カルフルの企業文化と人的資源管理の現地化との関連性

カルフルの経営理念		中国における人的資源管理の実施状況
使命	進出国、都市、地域において小売業の模範となり、小売市場上位3位にランクインする	
方針	外部からの採用はグループの専門性を高めることができる	中国人の課長、処長を外部から積極的に採用
	業績の比較を絶えず行うことは、全体の業績の上昇に有利である	定期的に業績を共有する会合の実施
価値観	社員に十分な権限を与えることでホスト精神を高める	現地への人事権限の委譲
	進出国、都市、地域において現地経済の発展の助けをし、就職の機会を作り出す	積極的な中国人または現地人の一般社員・管理職の登用

出典)家楽福「与家楽福成長」(2008年9月10日最終アクセス、http://www.carrefour.com.cn/about_chengzhang.htmlよりダウンロード)より筆者作成。

表4から、カルフルの経営理念と同社の中国における人的資源管理の現地化が関連していることがわかる。第一に、カルフルは、中国人管理職、特に課長・処長を外部から採用しており、定期的に業績を共有する会合を実施している。これらの点は、同社の「方針」に基づいている。第二に、カルフルは、現地に人事権限を委譲するだけではなく、積極的に中国人の一般社員・管理職を登用している。これらは、同社の「価値観」に基づく。

このように、カルフルは、自社の経営理念を堅持するために人的資源管理の現地化を推進している。カルフルの人的資源管理の現地化が同社の経営理念と密接に関連してい

た。「経営理念は実行されて企業文化になる」という観点から考えると、これは同社の企業文化の表れであるといえよう。

おわりに

本稿では、中国におけるカルフルの企業文化の一部である人的資源管理の現地化を明らかにするため、中国小売業の変化の下にカルフルの中国進出、カルフルの人的資源管理について述べた上で、イトーヨーカ堂との比較を行った。

中国小売業の政策は、改革開放、WTOへの加盟、さらには「2004年管理弁法」の公布により、外資系小売企業への規制は次第に緩和されてきた。その中で、カルフルはフランス国内の小売業市場の飽和や同社の台湾における成功などを背景に、中国に進出した。

中国における外資系小売企業の中で、カルフルは「カーブ経営」をうまく利用し、積極的に人的資源管理の現地化を行っている企業のひとつである。カルフルは、中国の現地スタッフに充分の人事権限を委譲し、中国人の管理職を大量に採用することによって、人的資源管理の現地化を進めていた。イトーヨーカ堂との比較を行った結果、カルフルが「現地への人事権限の委譲」、「中国管理職の積極的な登用」の面で、前者よりも人的資源管理の現地化の面で進んでいることがわかった。

また、カルフルの人的資源管理の現地化は、「カーブ経営」には不可欠で、同社の経営理念と密接に関係していることがわかった。同社は、経営理念の支柱である「いかなる市場においても小売業の模範となり、進出地域の上位3位にランクインする」という使命を堅持するために、中国において迅速な店舗展開を行った。その結果、管理職の人材が大量に不足した。その問題を解決するため、

同社は、中国人スタッフに人事に関する権限を充分に与え、積極的に中国人スタッフを採用した。このように、カルフルは、人的資源管理の現地化を通じて同社の経営理念を遵守しているといった企業文化を持っている。

中国ビジネスはモノづくりの活動を中心とする時代から、販売・サービス活動が重要になる新しい時代に入っている。中国市場を見据えた事業戦略の組み立てと実行のためには、現地人材の活用が重要であり、いかに優秀な現地人材を採用するのが大切な課題である。特に、中国における事業展開においては、「関係（Guanxi）」（人間関係）の開発が決定的に重要であり、ここでは現地の有職者や専門人材の力を活用する必要がある（浦上，2007）。

本稿で取り上げたカルフルとイトーヨーカ堂のアプローチに見られるように、企業が置かれた状況や経営理念などにより、人的資源管理の現地化の進め方は異なる。現地化の経路はひとつではない。カルフルの人的資源管理の現地化は、企業に対しどのような利益あるいは弊害があるのか今後の研究課題にしていきたい。

注

- 1) 本稿で述べるのは、チェーン小売企業に限る。
- 2) ハイパーマーケットとは、営業面積が 2500m^2 以上あり、食料品、園芸用品、文房具、書籍、CD、家電、玩具、キャンプ用品、日曜大工、スポーツ用品、衣類、履物を販売するところを指す（Lira, Rivero and Vergara, 2007, p.239）。
- 3) パリでの北京五輪聖火リレーへの妨害などに反発したフランスへの抗議行動として、カルフルの不買運動が拡大した（『日経MJ』2008年4月20日、4頁）。
- 4) オーシャンは、1961年にフランスで創立された。世界14カ国に展開しており、フォーチュン500にランクインしている。中国には1999年に進出し、カルフルと同様のハイパーマーケット

- ト業態を展開している。
- 5) 「経理不够用? 看沃爾瑪的速成高招」『騰訊網』
<http://finance.qq.com/a/20060710/000463.htm>
 - 6) 関係者へのインタビューは極めて困難だったが、いろいろな方のご協力を得て実現でき、そして誠実にインタビューに答え、公表を許諾してくれた方たちにもここで共に御礼を申し上げます。
 - 7) 「カーブ経営」という単語は、邊見(2006b)からの引用である。
 - 8) 7つの価値観とは、自由(freedom)、責任(responsibility)、共用(sharing)、尊敬(respect)、誠実(integrity)、団結(solidarity)と進歩(progress)を指す(Carrefour Group, 2006, p.6)。
 - 9) 上位10社とは、カルフルール、ルクレール(Leclerc)、アンテルマルシェ(Intermarché)、オーシャン(Auchan)、カジノ(Casino)、ユー(U)、コラ(Cora)、ギャラリール・ラファイエット(Galleries Lafayette)、カストラマ(Castorama)、プランタン(Printemps)を指す(流通経済研究所, 2001: 21)。
 - 10) 例として、出店場所の土地を買うのではなく借りることや、地下に売り場を展開することなどがある(呉, 2003: 58)。
 - 11) 通知には、「直ちに地方独自による外商投資商業企業の審査を停止する緊急通知(1997年5月)」、「非試点外商投資商業企業に対する整理整頓の通知(1997年8月)」がある。
 - 12) 徐春梅「家樂福中国多名管理人員收受賄賂被拘留」『新浪網』2007年8月25日付<http://finance.sina.com.cn/roll/20070825/09051626059.shtml>
 - 13) 外商投資商業企業とは、2004年12月に外資独資が認められるまで、外国の会社・企業が中国の会社・企業と中国国内で設立した中外合弁または合作の商業企業を指す(「外商投資商業企業試点弁法」『人民網』<http://www.people.com.cn/zixun/ffgk/item/dwjf/falv/2/2-1-32.html>)。
 - 14) 国家経済貿易委員会等によって公布された通知によって成都カルフルールチェーン・スーパー有限公司に対し、中国側に経営権を譲渡するよう命じた。成都カルフルールチェーン・スーパー有限公司とは、「成都家樂福連鎖超市有限公司(Chengdu Carrefour Hypermarket Chainstore Company)」である。
 - 15) 「2008年度中国連鎖百強排行榜」『黄商集団』2009年4月6日付<http://www.hsjt1983.com/news/official/2009/4/094634A451AH1J6520B6K.htm>
 - 16) 傅光雲「家樂福中国区総裁羅国偉：家樂福在華不裁員」『国際金融報』2008年8月13日付<http://news.hexun.com/2008-08-13/108086944.html>
 - 17) Kevin, Carrefour's expansion in China, China Finance Net, 2008年8月12日付<http://active.zgjr.com/News/2008812/ChinaFinanceNet/2474444448600.html>
 - 18) 本項で述べる人材は、現地人スタッフを指す。
 - 19) 「中等專業学校(中專)」は、中学卒業後に進学する中等教育機関である。「高等專科學校(高專)」は、高校卒業後に進学する高等教育機関であり、通常2年制である。
 - 20) 「使命」など経営理念に関する情報は、江夏健一編(2006年)を参照。
 - 21) 楊孝全江蘇区区长の事例については、水啓(2003: 47-49)に掲載されている。
 - 22) 「成都：家樂福昨啓動ETP計画」『中華零售網』2004年4月20日付<http://www.i18.cn/newscenter/news/guoneinews/2004-4-20/15997.shtml>,
 - 23) 記事では、その他の5人の出身に関してふれていない。「昆明家樂福啓動ETP管理人員培訓」『中華零售網』2004年8月9日付<http://www.i18.cn/newscenter/news/guoneinews/2004-8-9/18201.shtml>
 - 24) 「超市店長：風光背後多酸楚」『荆楚網』2005年12月12日付<http://www.cnhubei.com/200512/ca946967.htm>
 - 25) 「家樂福中国擴張提速 本土雇員突破天花板需10年」『新浪網』2006年5月26日付<http://finance.sina.com.cn/chanjing/b/20060526/21392601701.shtml>
 - 26) イトーヨーカ堂の創業は1920年で、1958年から今の会社名になった。2007年3月1日、旧株式会社イトーヨーカ堂は、株式会社セブン&アイ・ホールディングスに吸収合併された。
 - 27) 2010年3月の時点で、イトーヨーカ堂は、日本で177店舗展開し、中国では合計14店舗出店している。中国への進出を考慮し始めたのは1994年であり、中国への進出は、伊藤忠からの提案であった(邊見a, 2006: 52-53)。
 - 28) スーパーは、冠軍超市(Champion)を展開し、ハードディスカウントは迪亜天天(Dia)を展開している。前者は、2005年に撤退し、後者は

2003年から2007年末までそれぞれ55店舗, 109店舗, 61店舗, 30店舗, 20店舗と年々減少している (Carrefour Annual Report, 2007, p.70)。

参考文献

【日本語】

1. 安室憲一編 (1995) 『多国籍企業文化』文真堂。
2. 金崎賢希・山本崇雄ら (2005) 「中国での事業展開とHRM」(江夏健一編『サービス多国籍企業の人的資源管理－カルフルの国際展開を事例として－』早稲田大学産業経営研究所), 47-63ページ。
3. 黄磷編 (2002) 『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社。
4. 関満博, 範建亭 (2003年) 『現地化する中国進出日本企業』新評論。
5. 朱晋偉 (2005) 「経営現地化の国際比較--中国における日・米・欧企業の事例を中心に」『月刊経営労働』第40巻第3号, 26-30ページ。
6. 白木三秀 (2006) 「カルフルのバリ本社：国際展開とHRM」(江夏健一編『サービス多国籍企業の人的資源管理－カルフルの国際展開を事例として－』早稲田大学産業経営研究所), 17-29ページ。
7. 鳥羽達郎 (2003) 「カルフルの国内展開と海外戦略」(白石善章・田中道雄ら編『現代フランスの流通と社会－流通構造・都市・消費の背景分析－』ミネルヴェ書房), 59-93ページ。
8. 邊見敏江 (2006a), 『講座ビジネスの創造と実践』亜細亜大学経営学部。
9. 邊見敏江 (2006b) 「最新の中国流通事情」『秀明大学現代企業論』, 30-35ページ。
10. 矢作敏行 (2007) 「イオンの中国戦略」(矢作敏行『小売国際化プロセス－理論とケースで考える』有斐閣), 151-182ページ。
11. 吉森賢 (2008) 『企業戦略と企業文化』放送大学教育振興会。
12. 流通経済研究所 (2001) 『欧米流通業ハンドブック』流通経済研究所。

【中国語】

1. 安靜 (2006) 「家樂福培訓：店長是這樣鍊成的」『科技諮詢導報』第1期, 43-44ページ。
2. 冰啓 (2003) 「精神狀態和行為方式決定發展」『上海教育』, 第13期, 47-49ページ。
3. 戴娟 (2006) 「家樂福的本土化策略」『商業文化』第9期, 67-70ページ。
4. 陳広編 (2007) 『家樂福内幕』海天出版。
5. 龍文麗 (2001) 「家樂福在東亞的擴展戰略及我國零售商業的影響」『北京工商大學學報：社會科學版』第16卷6期, 74-78ページ。
6. 王逸凡 (2006) 「變色龍家樂福」『中國名牌』第6期, 36-40ページ。
7. 吳威 (2003) 「家樂福如何占領台灣市場」『商學院』第5期, 57-64ページ。

【英語】

1. Beamish W. P. and Inkpen C. A. (1998). "Japanese firms and the decline of the Japanese expatriate", *Journal of world business*, 33(1), pp.35-50.
2. Kopp, R. (1994). "International human resource policies and practices in Japanese, European and United States multinationals", *Human Resource Management*, 33(4), pp. 581-599.
3. Lira, L., R, R., & Vergara, R. (2007). "Entry and Prices: Evidence from the Supermarket Sector", *Review of Industrial Organization*, 31(4), pp. 237-260.
4. Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, UK: Blackwell.
5. Swe, V. and Kleiner, B. H. (1998). "Managing and changing mistrustful cultures", *Industrial and Commercial Training*, 30(2), pp. 66-70.
6. Tung, Rosalie, L (1982). "Selection and training procedures of US, European and Japanese multinationals", *California Management Review*, 25, pp. 57-71.
7. Zoe, Zhu Yi (2012). "Management Strategies of Carrefour and Ito-Yokado in China: A Comparative Study", *International Journal of Business Anthropology*, 3(1), pp.134-157.