

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

経営理念の経営人類学的研究

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 奥野明子

経営理念は、ここ数年間、注目されている実務的、学術的テーマである。「ウェイマネジメント」「フィロソフィ経営」といった言葉を、実務の場でしばしば目にするようになった。経営学の学問としては、抽象的で因果法則がはっきりとしないが故に、以前は触れることがとても困難なテーマであった。しかし、最近では、避けては通ることができない重要なテーマとして積極的に取り上げられつつある。

その経営理念を、人類学的アプローチによって研究することが、現在のわたしの中心となるテーマである。経営学と人類学を融合した経営人類学（Business Anthropology）である。経営人類学は、会社を、利益追求のための組織としてではなく、そこで人々が日々の行為を営む場として捉え、その営みを記述することをねらいとする。合理性、客観性、法則性の追求ではなく、不合理性、主観性なども含んだ組織や人々の営みについて、できる限り有りのままを記していく。

経営理念の捉え方も、独特である。従来の経営理念の研究では、創業者や経営者が信条とするところの文言に注目するものが少なくない。しかし、経営人類学においては、文言として明示された理念はさほど重要ではない。その経営理念が唱えられ、また時代とともに変化する社会的、文化的、歴史的背景に注目する。理念は生き物であり、その時々によって文言は言うまでもなく、求められる役割もまた解釈も異なる。組織の内外と相互に作用し変化する。そのようなものとして経営理念を捉え、その生成継承、伝播のプロセスを丹念にたどる。

具体的な話をしよう。このような研究の1つとして最近わたしが行ったのは、韓国の製薬会社であるユハン（Yuhan Corporation、柳韓洋行）の研究である。韓国企業として日本で知られているのは、サムスンやLGといった財閥系の大企業が主である。それらの財閥系の企業では、経営権が直系の親族によって担われ、継承されることが知られている。しかし、ユハンの創業者柳一韓は、会社の経営権を、自身の親族に一切継承させなかった。またそれだけではなく、「社会から得たものは、すべてそれを生みだした社会に還元すべきである」として、遺言により孫娘への教育資金だけを除いて、自らのすべての財産を韓国の教育と福祉のために寄付した。このことから、柳一韓は、韓国国内で最も尊敬される経営者として広く知られている。現在ユハンは、ユハン財団とユハン学校財団が合わせて23%の株式を所有する大株主となっている。そのため、会社の利益が配当の形で両財団に渡り、そこを経由して韓国社会の福祉と教育のために還元される。このようなしくみは、創業者によって打ち立てられたユハンの理念である「企業利益の社会還元」が、今尚機能し続けている一例である。その他にもユハンは、他の韓国企業と異なるユニークネスが多数ある。そのようなユニークネスを同社の経営理念を具現化したものと捉え、創業者の生立ちや生活信条などから読み解いたものが、「社会貢献と経営理念—柳韓洋行（韓国）の理念生成・継承—」（『アジア企業の経営理念』三井泉編著文真堂2013年）である。また、この研究では、ユハンの従業員に対するインタビュー調査から、経営理念の浸透や解釈のプロセスを考察している。

経営理念の経営人類学的研究は、発展途上の過程にある。前掲書のタイトルにあるように、この研究は、日本だけではなくアジア企業を対象としている。現在、私達は、韓国、香港、台湾、中国、インドの各企業を対象として研究を行っている。私が行ったユハンのように現地企業の場合もあれば、日本企業が海外展開したケースもある。日本企業を対象として考えている経営理念というものが、またその役割が、他国の企業にも同じように存在し、また機能しているのだろうか。そのような疑問を追求している。

2013
vol. 31

韓国国立ハンバット大学でのグローバルシンポジウム

2013年3月14日 13:30~17:00

1. Innovation of the platform age: Open business model (中田教授)

2013年4月に『プラットフォーム時代のイノベーションークローズドからオープンビジネスモデルの進化』(同文館)を出版したが、ハンバット大学主催のシンポジウムではその要約を発表した。

日本の典型的なビジネスモデルは中核企業を中心とした階層システムをとってイノベーションを企業内部で行い、それをクローズドで利用して超過利益を得ることである。階層システムは大量生産・販売時代には効率的であった。しかし、このシステムはIT革命以後イノベーションがベンチャーやユーザーのような組織に分散すると、非効率になった。特に製造業中心で、階層システムのクローズドシステムをとる企業は製品のサブシステムでのイノベーション活動に対応できず、アップル、グーグル、アマゾン、フェイスブックなどのプラットフォーム企業に遅れをとった。

日本の製造企業は部品レベルでの技術的優位性をもつが、それらを融合し統合して、イノベーションをオープンに行うというプラットフォーム思考をとる企業は少ない。アメリカのプラットフォーム企業は多様な参加者を誘引して、そのイノベーションを促進するオープンイノベーションをとっている。

イノベーションが大企業だけではなくベンチャー、ユーザー(顧客企業や個人)のような組織に分散している大きな要因の一つは、サブシステムがそのイノベーションが他のサブシステムに影響を及ぼさないように、サブシステムが相互に独立して価値を創造していることである。これがモジュラー・アーキテクチャであって、モジュールといわれるサブシステム内では相互依存関係が強いが、モジュール間では独立しているような要素に分解し、それらを全体システムとして再統合するデザインルールである。

多数のモジュールからなるエコシステムでは階層内の企業間では競争があるが、階層間では企業間のコラボレーションが行われている。モジュールはコアの要素とオプションの要素からなり、それら補完的な関係にある。前者がプラットフォームである。マルチサイド・プラットフォームは、そこに参加する複数の異なった顧客グループ間の直接の相互作用(売買関係)を促進することによって価値を生み出す組織である。

エコシステムはプラットフォームとオプションのモジュールからなるので、モジュールレベルでのイノベーションがシステム全体でイノベーションを創発する。さらに、エコシステムでは従来の個々の企業間の競争では見られないようなコミュニティ化がおきている。エコシステムはオープンないしはコミュニティによるイノベーションを促進する。それは多様なモジュールから構成されているので、自律性を重視する創造的な問題解決者を誘引できる。

司会: Prof. Park (通訳: Prof. Pak)



Prof. BOKHYUN CHO 学部長 挨拶



2. Chessbrough's aspect of BM in Daeduk Valley firms

(Prof. Min Kyung Se)

ビジネスモデルはマーケットの必要性から生まれるもので、イノベーションはビジネスとして成り立たなければ意味がない。消費への効用、マーケット分割、バリューチェーン、利益の出し方、バリューネットワークのポジショニング、競争戦略が重要であることを述べた。さらに、ケース研究としてGolfzon社(ゴルフシミュレータ)およびDNF社(半導体材料)の2社を取り上げた。



3. Korean and Japanese taxation systems for R&D (古田教授)

研究開発活動は経済への外部効果が期待されることから、法人企業による研究開発活動は各国の経済において重要性を増しており、多くの国で企業の研究活動に対する財政的支援が行われている。具体的には、2009年現在OECD加盟34カ国中26カ国で何らかの法人企業の研究活動促進の施策がとられており、その方法は補助金による直接的支援と法人税の減免による間接的支援に分けられる。OECD[2011]によれば、日本はアメリカや韓国等と並んで企業の研究活動に対する優遇税制の規模が大きい国とされる。しかし、その優遇税制の対GDP比での規模は0.06%(2008年度)と必ずしも大きくなく、国際比較においては優位ではないとも言える。本報告においては、日本の法人税制、特に韓国の法人企業における研究開発支援の税制との比較において、どのような特徴があり、また、問題点があるのかについて、B-indexを用いて検討した。



その結果、日本の制度は一定規模以上の所得計上と研究開発支出総額の維持を行う法人を支援する制度となっており、韓国の制度は、研究開発支出の継続的拡大を行う成長段階にある法人にとってより優遇を受けやすい制度となっていることを指摘した。また、研究開発促進税制一般の問題点として次の3点を指摘した。第1に赤字法人への適用である。日本における税制支援の額が優位とならないことについては優遇税制の規模というよりは赤字法人への適用可能性がないことにある。これを当然とするのか、あるいは政策的配慮を行うべきか、検討が必要である。第2に、シーリングと繰越制限の妥当性があげられる。日本の研究開発促進税制は、その満額の控除を受けるためにはこの2つの制限から高いハードルが課せられている。韓国はこの点について非常に積極的な対応をとっている。第3に、法人税率の引下げによるB-indexの低下である。優遇税制の優遇度は法人税率と密接に関連するため、法人企業の税負担全体における優遇税制のあり方を議論する必要がある。

4. IT and management accounting in Korean and Japanese companies (長坂教授)

日韓企業におけるIT、管理会計に関する実態比較について、ハンバット大学インキュベーションセンターPark先生と共同で行った日韓企業同時アンケート調査から考察した。この研究目的は、①日韓企業における経営実態を把握、比較する、②企業特性と管理会計への取組、IT導入の関係を明らかにする、③管理会計の今後の方向について考察するものである。

調査結果から、予算管理、経営計画、方針管理、QCD管理などの伝統的管理手法は日本企業において浸透していることがわかり、一方、比較的新しい管理手法である環境コスト、ブランド管理、ナレッジマネジメント、BSCは韓国企業の方がよく利用していることがわかった。また、日本企業の2004年と2011年調査結果の比較から、自社開発システムの利用率が大幅に減り、個別業務パッケージ・ソフトウェアとERPシステムの比率が増加していることがわかった。その傾向は財務会計業務で顕著であるが、管理会計に対しては未だ自社開発システムや個別パッケージ・ソフトウェアの利用率が高くなっている。生産管理に至ってはERPシステムの普及率は21%程度となっている。これに比べて、韓国企業ではERPシステムの導入率が日本企業よりも高い。財務会計では64%、管理会計で61%、生産管理でも52%の利用率となっている。

日本企業では、国内子会社でのIT推進は親会社(本社)が担っている場合が多いが、海外子会社では現地で独自にITを推進している企業が多い。すなわち、権限委譲が行われている。一方、韓国企業の場合は親会社本社が担っている場合が多いようである。アジア、北米、欧州子会社ともその傾向はほぼ同じである。海外子会社への権限委譲の度合いは日本企業よりは低い。

共分散構造分析の結果、日韓企業で違いが認められた。つまり、日本企業では、伝統的管理手法活用度が高いと売上高が大きい(標準化推定値: +0.25)。同時に、新管理手法活用度が高いと売上高が大きい(+0.17)。韓国企業では、伝統的管理手法活用度と売上高の相関がほとんどない。新管理手法活用度が高いと売上高が大きい(+0.33)。

日韓企業とも、海外拠点数が多い程、売上高が大きい。また、韓国企業は日本企業よりも伝統型管理手法だけでなく、新しい管理手法の利用が促進されている。そして、①ERPの導入が進んでいる。②新管理手法の活用度と売上高の相関がある。③新管理手法の活用度とIT活用度との相関がある。一方、日本企業では、①新管理手法の活用度よりも伝統的管理手法の活用度と売上高の相関が強い、②伝統的、新管理会計活用度とIT活用度の相関がある、②売上高とIT活用度との相関も認められた。



5. BPM —管理会計方法としての構築— (新潟大学李教授)

ビジネス・プロセス・マネジメント(BPM)は、「従来の企業内外の壁を破り、情報や資源を共有し、業務をくくって連結・結合させて、その流れをプロセスとして捉え、プロセス業績を体系的に管理しようとするもの」である。BPMを管理会計方法の一つとしてとらえ、イベントごとのコストを計測する、フィードバックによってプロセスを改善する考え方について述べた。



6. Technology roadmap and its successful implementation strategy (Prof. Won Il Lee)

MOT(技術経営論)の一環として技術戦略ロードマップについて、その意義、作成方法、効果等について述べた。スマートグリッド構想についてのロードマップ作成事例の紹介もあった。



総合討議



甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2013年度第1回講演会
2013年5月23日(木) 10:40-12:00

情報戦略における危機対応～企業と病院の取り組み～

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部経営戦略部

チーフコンサルタント 奥田 幸治氏

情報システムの停止は公共機関だけではなく民間企業においても甚大な影響を及ぼす。民間企業では営業時間が長くなり、24時間対応が必要となるも増えている。医療機関のように24時間稼働が前提の施設もある。システム要員が少ない中堅・中小企業がどのような対応をすべきかについて、情報戦略の展開という視点で見てみようというのが今回の講演の趣旨である。

今回の講演では、様々な産業で危機対応が必要になっている背景と事例を紹介した。講演では、小規模の卸売業と病院を取り上げ、大企業と異なりシステム要員も少ない体制を背景に、危機対応に取り組んだ経緯を、情報システムを経営戦略として位置づけるという情報戦略の考え方を紹介した。



まず、これまでの情報システムは「安く」、「早く」、「簡単に」、「正確に」また「安全に」といった業務を「改善する」ことに利用する道具として位置づけられてきた。しかし、情報システムで業務を効率化し、コストダウンを図るというだけでなく、情報システムでなければ処理できない規模や複雑さに達した銀行のように、情報システムによって、競合他社との差別化を行い、競争優位に立つという「情報戦略」という考え方がある。売上高の1%程度の情報化投資が平均と言われるなかで、情報システムに積極的に投資を行い、圧倒的な優位を維持しようとしているヤマト運輸やセブンイレブンのような企業が例としてあげられる。

事例で取り上げた卸売業は、これまで、取扱いアイテム数の拡大、発注管理、納期短縮、在庫圧縮などにコンピュータシステムを活用してきた。ところが効率化を狙いにしたWebの受注システムが、受注の大半を占めるようになり、さらなる売上拡大のためには、稼働時間の延長が求められるようになった。システムの重要性を見直し、このサービスを他社との差別化として位置づけることになったこの会社では、社内にサーバー室を設置し情報システムを運用していたが、大阪市内のデータセンターへ、機器を丸ごと引っ越す「ハウジングサービス」を利用することで危機対策を実施した。

データセンターの選定では、立地、建物、電力、空調、防災、セキュリティ、ラック、設置階、通信回線などの評価項目について、複数の候補先の実地調査を行い防災地図も参考にしながら、大阪の上町断層を避けて利便性の良い市内中心部に近いセンターへ移転した。コスト面でも、これまで社内に設置していた場合と比較して、大きな負担増にならない範囲で運用が可能になった。この事例企業はさらに、高信頼性仮想化技術を導入し、障害時は、ユーザーが気づかないほど瞬時にシステムが待機系システムへ切り替わる仕組みも構築しており、飛躍的に信頼性を高めることができた。

もう一つ、24時間365日システム稼働の事例として、病院の電子カルテを取り上げた。最近では大病院から、中規模の病院まで従来の紙のカルテをコンピュータシステムに置き換える「電子カルテシステム」の導入が進んでいる。電子カルテシステムの導入によって、カルテを探したり運ぶ手間が省くことができ、医師は院内のどこからでも患者のカルテを見ることができる。また看護師に対してどこからでもコンピュータで処置や投薬の指示を出すことができる。

一方で「紙」媒体ではなくコンピュータ上に記録されているため、万一システムが停止すれば、カルテを見て診療行為を行うことができない。2011年の東日本大震災では多くの病院がコンピュータシステムの停止により、カルテを参照できない事態に陥った。

そのような時、石巻市立病院と山形市立済生館病院は震災発生の直前である2月22日から相互にカルテデータを保存するシステムを開始していたため、早期に回復することができたという事例が注目されている。

病院の電子カルテシステムは、外部ネットワークからの遮断によるウィルス感染防止、免震装置や非常用電源、待機系システム、ネットワークの二重化など安全性に配慮して構築されている。しかし、電源が長時間にわたり停止したり、激震や津波に襲われた場合にはひとたまりもない。今回、遠隔地でのバックアップシステムは早期の回復に有効であることが立証された。卸売業の事例で取り上げたようなデータセンターへシステムを移動する動きも進むと考えられる。

医療のシステムではクラウドコンピューティングの活用も検討されている。しかし、1分未満の停止が発生している可能性や、患者カルテが何処に保存されるかわからないなど問題も多い。また、障害時に回復を優先させる要求が通らないことや、海外のデータセンターに保存されている場合に漏洩などの問題が発生した場合は、日本の法制度が及ばないなど、これから解決すべき課題も多い。当面は医療機関が管理可能な業者の施設内で委託運用する形態が増えることが考えられる。

甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2013年(H.25)7月1日発行