

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

日本でイノベーションは起こせるのかー日本人気質と日本的経営との関連性から

尾形 真実哉

ニュースレターVol.12では、新しさばかりを追求したイノベーションだけではなく、日本の古き良き文化を尊重した温故知新型イノベーションの重要性を論じた。今回は、そもそも日本という国でイノベーションを起こすことはできるのかという根本的な問いについて考えてみたい。

スティーブ・ジョブズがこの世を去った後のアップル社は、注目に値する。アップルが革新的な製品を次々に世に生み出すことができたのは、ジョブズの革新的で、先見的なアイデアと人々を突き動かす情熱のおかげだったのか。それとも、(ジョブズの影響はあったにせよ)組織の力で生み出してきたものなのかを理解することができるからである。もし、それがジョブズ個人の能力だけに依存したもので、後継者が育っていないとすれば、今後のアップルの命運を左右する重要な問題となる。

スティーブ・ジョブズにせよ、ビル・ゲイツにせよ、世界的に著名なイノベーターには、アメリカ人が多いように感じる。そこから考えると、アメリカという国は、イノベーションを起こし易い文化があり、アメリカ人の気質は、イノベーションを起こすのに向いていると言えるのではないだろうか。例えば、アメリカのベンチャー企業を取り巻く環境やサポート体制は、日本と大きく異なっている。インキュベーターやベンチャーキャピタルの数、大学や大学院でのベンチャー講座の数などを比較してもアメリカのほうが圧倒的に多い。そのような国の文化や制度が、ベンチャービジネスの創出に影響を及ぼしており、そのような環境で育った個人にはベンチャー気質が備わっていても何ら不思議ではない。それは、イノベーションの創出についても同様である。

もちろん、アメリカの環境とは異なる日本にも、松下幸之助や井深大、本田宗一郎といったイノベーターが存在していた。しかしながら、先人達に求められたイノベーションと現代に求められるイノベーションは、性質が異なる。彼らは、物質的にも、技術的にも何も無い0から1を作り上げたイノベーターであったが、それらの飛躍的な進歩を遂げた現代において求められるのは、1から2を、あるいは10から11を作り上げるイノベーターなのである。0から1を作り上げるイノベーションよりも、10から11を生み出すイノベーションのほうが難しさを伴うように思える。

そもそも、現代の日本という国の文化的背景や日本人の気質にイノベーションを起こすことはできるであろうか。筆者は、現在「組織内でコアとなる人材に求められる要素」について、企業と共同で調査を行っている。そこでは、コア人材となれる人の重要な要素として、革新的な行動をとれるかどうかをあげている。そして、個人の革新的行動に影響を与えるパーソナリティと職場文化にはどのようなものがあるかを統計的に解析した。その結果、パーソナリティ要因として革新的行動に負の関係が認められたのが集団主義的パーソナリティであった。また、職場文化では、規律を重んじる職場文化が革新的行動に負の影響を及ぼしていた。つまり、集団主義的パーソナリティと規律を重んじる職場文化は、個人の革新的行動を阻害してしまうのである。

東日本大震災での被災者の規律を重んじた協調的行動は、世界から注目と賞賛を浴びた。集団主義的で、和を尊び、規律を重んじる。それは、まさに日本人気質であり、日本的経営の特徴とも言えよう。しかしながら、これらの要素が、イノベーションを阻害してしまうという結果が出たのである。確かに、これらの要素は、イノベーションを引き起こす要素と対極にあるように思える。個人主義的で、規律に縛られず、周りとは違うことを考え、行動する。そうすることで、革新的な行動や製品を生み出すことができるのではないだろうか。まさにそのような要素は、スティーブ・ジョブズやビル・ゲイツを生み出したアメリカという国の文化やアメリカ人気質に見て取れる。この点から考えると、現状の日本や日本人にイノベーションを起こすことは難しいと言えるのかもしれない。

では、日本においてイノベーションを起こすためには、何が求められるのか。それは、イノベーションやイノベーターを生み出し易い環境や体制を整えることである。個人のパーソナリティは先天的なものと後天的なものの相互作用で形成されることが心理学の領域でも一般化している。つまり、個人の人格形成には、生まれ育った環境や教育が重要な役割を果たす。それゆえ、日本においてもイノベーターに積極的に投資する環境が整い、イノベーターを育成する教育が普及すれば、優れたイノベーターを多く輩出することが可能になるのではないだろうか。とりわけ、教育に関して言えば、大学教育ももちろん重要ではあるが、個人の人格形成により強い影響を及ぼす初等教育のうちから、イノベーター精神を育むための工夫を施していくことが必要であろう。

2012
vol. 28

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2012年度第1回講演会
2012年6月21日(木) 10:50-12:00

企業経営とICTの活用

—企業経営に重要な位置付けである情報システムとその情報活用—

日本ユニシス(株) 間島 勝彦氏(技術士:経営工学部門)

冒頭、東日本大震災の被災者の方々へのお見舞いの言葉があり、同時に、ICT (Information Communication Technology) 関連でも大きな教訓を得たことが述べられた。ここで、「正しい情報」、「最新の情報」、「すべての情報」、「全員への情報共有」が大切であることを再認識させられた。また、マクドナルドの原田CEOが、東日本大震災時に、簡潔・明確・タイムリーという方針を出し、①人的被害P (people)、②社会的責任S (social)、③事業状況B (business) というPSBを赤色(被害大)、黄色(危険)、緑色(問題なし)という3色に分けて、すべての事業所から報告を受け対処されたという例が紹介された。情報管理はシンプルでなければならない。

ICTは一般市民と大いに関係があり(市役所での住民台帳や水道代の請求など)、また、企業活動にはICTに関わる何らかの仕組みがある(人事情報、給与計算、経理計算など)。身近なコンビニにおける情報システム (ICT) の事例が解説された。たとえば、セブンイレブンは日本に約14,000店ある。一店舗の一日の売上が約60万円であり、客単価が約600円/人だとすると1年間に1,000人/日×365日×14,000店の顧客販売実績データの発生がある。また、3,000アイテム以上の商品がひとつの店舗内にある。販売実績データを管理するだけでも膨大だ。これらの情報から棚割をどうするか、次に販売する商品はどうするかなどを仮説・検証していかなければならない。このためにICTは不可欠である。

情報システムを7つに分類して説明された。ビジネス系、設計系、組込み系、科学技術系、映像系、パーソナル系、生活基盤の提供である。この中で企業の情報システム(ビジネス系情報システム)は、人、モノ、金を介して行うビジネス上に発生したデータを適正かつタイムリーに処理する仕組みであるといえる。それには、基幹系、営業支援系、情報系システムがある。楽天市場、ジャパネットたかた、一休.com、コマツKOMTRAXなどのビジネスモデルではICT利用が必須である。企業経営の意思決定の基礎は情報であるといえる。

企業の情報システムの変遷を見てみる。1970年代に初めてセブンイレブンが豊洲に開店した頃、カードや紙テープなどでデータ入力するバッチ処理でのコンピュータ利用が始まった。1980年代にはオンライン処理が始まり、1990年代には汎用機システムからオープンシステムへの移行が起こった。CSS(クライアントサーバーシステム)の構築が盛んになる。1995年にはERP(業務基幹系システム)が導入され始める。2000年代にはWeb活用ネットビジネスが始まり、2005年にはiPhoneが国内で販売されるに至る。2010年代はスマートフォン、クラウドコンピューティング、仮想化、ビッグデータ活用に入った。たとえばセブンイレブンのICT導入事例を紐解けば、具体的な動きがよく理解できる。

最近の日本企業の情報システムの動向は以下のように整理できる。新規ビジネスの展開のためのICT(ソリューション適用、ネットビジネス展開など)、グローバル対応のICT(コラボレーション、企業間データ連携など)、品質対応のためのICT(テスト検証のための作業ウェイト配分最適化、計数による品質管理など)、スピード対応(スパイラル開発によるシステムの早期立ち上げ)、ICTコスト対応(ERP, オフショア)、安全性の確保(BCP, データセンター)、新技術の適用(GPS, ICタグなど)、高齢化社会対応(高齢者への生活必需品のお届けサービスなど)である。

また、クラウドコンピューティングの発達により、情報システムを資産として所有する時代から共有する時代に移行していることに注意しなければならない。スマートフォンが活用されBIGデータの時代が到来した。一方で、情報システムの「光と影」の「影」への対応について注意が必要である。情報管理は性悪説で行わなければならない。セキュリティの問題はしっかり対応していかなければならない。システム障害は企業経営にとって厄介なリスクであり、情報システムの安全性の探求は最も重要な課題になっている。

最後に、企業経営には、常に技術力向上(日々の研鑽)と情報システム及び情報の活用は必須であり、知恵を出すヒント(元になる情報)は世の中に溢れていることを再認識するとともにチーム活動がポイントであることが指摘され、講演のまとめとして示された。約100名の参加者は熱心に聞き入っていた。

(講演概要作成:長坂悦敬)



甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2012年度第2回講演会
2012年7月10日(火) 13:00-14:30

アジアとの共生・共益の途 —マレーシアにおける現地化とインドへの挑戦—

パナソニック株式会社顧問 宮本 郁夫氏

内容：甲南大学ビジネス・イノベーション研究所は2012年7月10日(火)、甲南大学岡本キャンパスにおいて「アジアとの共生・共益の途—マレーシアにおける現地化とインドへの挑戦」をテーマとする講演会を開催した。

今後日本の経済成長を左右することになるアジアとどのように付き合い合えば相互に利益を享受できる関係に高められるかはきわめて重要な課題である。本講演会では、古くからアジアで事業展開を手掛けているパナソニック(株)顧問宮本郁夫氏(前常務役員、アジア大洋州本部長)を講師に招き、パナソニックのアジアとの付き合い方やビジネス戦略についてお話をいただいた。講演会には企業関係者や研究者、学生など様々な方々が数多く参加された。以下は、講師の講演概要である。紙面の関係で一部の掲載にとどまざるを得なかった点を前もってご理解いただきたい。

なお、本講演会の企画と司会は本研究所の兼任研究員、本学経営学部教授の倉科敏材氏が担当した。



1) マレーシア現地化への取り組み

①人・技術・もの〔部品〕の現地化

マレーシアではパナソニックはエアコンの主力工場を有し、マレーシアでの事業売り上げは、GDPの5から6%を占め、30,000人を超える従業員を雇用している。この成功をもたらしたのは徹底した人、技術および物の現地化である。人の現地化については、経営層に積極的に現地人を登用し、副社長、2人の常務、キーとなる工場長および部長が登用された。さらに宮本塾と呼ばれる経営トップ層に対する教育研修を行い、経営知識の習得にとどまらず意思疎通の場として重要視していた。

技術については自主開発を重視し、マレーシアに開発センターを設立し、現地人を中心に製品開発を行い現地のニーズに即応するようにしている。マレーシアで開発したキューブというエアコンはインドでベストセラーになっている。ものの現地化については、現地のサプライヤーと部品の共同開発を行い、現在では部品の現地調達比率は90%を超えている。

②自己完結型の経営の実践

現地で自主的に経営責任が取れるように権限の委譲が行われた。また開発・販売・製造の一体化を図り、責任体制を明確にした。

2) インドへの挑戦

インドは、市場としての将来性ととも韓国競合メーカーに圧倒的に立ち遅れているという意味でパナソニックにとって挑戦的な市場といえる。

パナソニックは、韓国の競合メーカーに打ち勝つため次のような施策を取りつつある。

①数々のタブーに挑戦

- ・統括会社の設立：パナソニックは事業部制・グループ制を採用し、それぞれ独自に活動することが多いが、インドでは全社を統括する地域統括会社を設立し整合性の取れたインド戦略を考えることになった。
- ・自前主義からの脱却：自前の製品に拘らず低価格商品については地元の企業からOEMで調達した。
- ・地域間の連携強化：マレーシアで開発・製造されたエアコンをインドで販売する柔軟な販売戦略を採用した。

②集中特化

- ・パナソニックグループ企業が集積し活動できるパナソニックサイエンスパークを造成した。
- ・地域本部のイニシアティブを強化した。

③成功者に学ぶ

- ・合併会社ではなく100%出資会社を設立する。
- ・インドの戦略的位置付けを高める。
- ・インド人の嗜好にあったマーケティングの強化
- ・自前主義のこだわりを捨てる。

今やパナソニックのインドでの挑戦は、単なる売り上げ増大の対象市場というポジションにとどまらず韓国企業や中国を中心とする新興国企業に打ち勝つための事業戦略の枠組みを成功させ、グローバルに躍進するための基盤を作るという意味で極めて重要となっている。

(概要作成：倉科敏材)

2012年度 BIグローバルシンポジウム

グローバル化に向かう日韓企業の実態と展望

—文化と組織、ガバナンス、会計基準、財務政策、マネジメント—

日 時	2012年7月17日(火) 13:00~16:10
場 所	甲南大学 岡本キャンパス 甲友会館

甲南大学BI(ビジネス・イノベーション)研究所では、文部科学省の私立大学戦略的研究基盤形成支援事業に採択(2010~2012年度)された研究プロジェクト「関西地域発イノベーション・プラットフォームの構築」を進めている。その一環として日韓企業の実態比較と展望について考えるシンポジウムを開催した。

韓国企業は様々な分野でグローバル化を加速している。一方、日本企業は新たな経営モデルを模索し続けている。日本と韓国は東アジアの隣国として関係が深く、文化や社会構造の多くの類似点と明確な相違点について再認識することはとても重要である。企業のガバナンス、財務政策、マネジメント、IT戦略などの違いはどのようになっているのか。韓国では既に国際会計基準(IFRS)を導入しているが、その実態はどうなっていて、日本企業はIFRSについてどう考えているのか。BI研究所では、日韓企業の経営実態の相違を明らかにすべく、協定を結んでいる韓国国立ハンバット大学(Hanbat National University) インキュベーション・センターの協力を得て、2011年10月から12月にかけて、両国の上場企業を対象に大規模なアンケート調査を実施した。このシンポジウムではその結果についても報告された。約130名が参加し、熱心に聞き入っていた。その概要は以下の通りである。

甲南大学経営学部古田美保教授の司会のもと、まず、甲南大学 西村順二副学長から挨拶があり、新潟大学経済学部李 健泳教授による基調講演が行われた。さらに、各テーマの発表が続いた。

基調講演

13:05~13:30 日韓の企業・社会文化構造の比較 —儒教文化と組織・個人の行動様式—

新潟大学経済学部 李 健泳 教授

日本のバブル崩壊後の経済発展の停滞は「失われた20年」といわれ、日本以外の東アジア国の経済発展に伴う日本の「ガラパゴス現象」が指摘されている。この現象は世界市場で標準的な技術やサービスが普及する中で、日本企業の技術やサービスが日本市場の中だけで高度に発展し、その結果、日本企業の海外進出が難しくなるばかりか、世界標準の安価な製品で日本市場も奪われてしまうことを独自の生態系で進化してきたガラパゴス諸島を比喻したものである。

儒教という東アジアの共通の文化的な所産である「儒教文化」を日韓の企業・社会文化構造の比較の「前提」としておき、儒教が日本と韓国においてどのような歴史的な歩みを経て解釈され、それを一般民衆がどのように受け止め、今日の日本と韓国における社会文化を形成したかについて説明された。

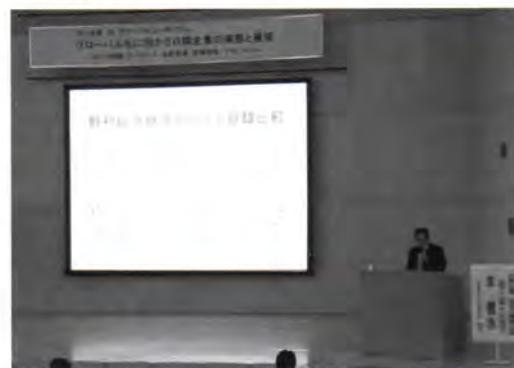
さらに、社会のタテ関係を作り上げた儒教の秩序論理とその受け止め方としての個人の行動様式が、企業組織の編成論理にどう影響を与え、その結果、どのように企業社会の文化的な基盤を形成したかが比較され、解説された。

具体的には、韓国人の意識の変化として、「学歴重視」、「金銭志向」などの、個人がいかなる環境でも自立できるよう“目に見える価値”への執着が相対的に強いことが指摘された。また、韓国人は業務内容の意義や面白さよりも、職位・待遇など目に見える価値を重視してレベルアップを目指し転職し、自己啓発の視点も、OJTによる企業固有のノウハウ伝承より、OffJTで社外でも通用するような個人の能力開発を重視する傾向があることが述べられた。

日本流は、長期雇用、評価によっては減給・降格もありうる、他人の貢献を評価する/メンバーとの情報共有を重視、現地現物主義を重視、OJTによる人材育成(ノウハウの伝承)であるが、韓国流は、1社に長く勤めようとし、減給・降格がむずかしい/年の上下・経験年数に敏感、自分の存在感を誇示する/重要な情報は共有しない、管理職層は敢えて現場を見ない、OffJTでの教育が中心(自らのスキルアップが優先)となる。

日本の文化構造について、日本社会は、海を越えてくる儒教の間接輸入により、恩と恩返しという外面的・実践的な儒教の解釈によって、辛抱強く我慢しながら集団の規律を守る秩序優位の社会文化を形成したという仮説がある。また、韓国の文化構造について、韓国社会は、辺境文化圏の儒教原理主義により、理念的・形式的な秩序論理を形成したが、苦難の歴史から出てくる「恨(ハン)」の個人・家族中心の傾向をもつようになり、強制された秩序様式が民衆の説得に失敗した秩序と個人の両立の社会文化を形成したという仮説がある。

日本の企業社会構造について、日本の企業中心の共同生活体は、必然的に企業での失敗が社会での失敗を意味するような環境を作り上げた。このような環境に加えて、企業の閉ざしたシステムは、転職を難しくし、組織への参加と脱退も制約している。一方、韓国の企業社会構造について、共同生活体とともに、企業と企業の自主性は、従業員の新しい組織への参加



と脱退に寛大で、不利益も与えることはない。圧政と外国侵略に悩まされた歴史的な環境により、支配階級の不道徳性と私利私欲への批判とともに、支配階級の社会的責任がつねに問われていると説明があった。

結びとして、日韓企業を比較する際に、経営成果の数値および管理システムの比較だけでは企業の潜在力の本質を見逃す危険性がある。すなわち、日韓企業の人的資源の特性と企業組織の行動様式を考察することによって、企業の存続・成長の源泉が推測できる。そのひとつのアプローチとして、儒教という文化的な側面から日韓企業を比較することによって、日韓企業の経営システムの意義やあり方が説明できる可能性があることが示された。

(概要作成：長坂悦敬)

統一テーマ：グローバル化に向かう日韓企業の比較

13:35~13:55 国際会計基準(IFRS)の日韓企業への影響

甲南大学経営学部 若林公美 教授

このところ、ソニーやパナソニックなど日本を代表するグローバル企業が不振にあえいでいる。その一方で、サムソン電子やLGなど韓国企業の最近の躍進には目覚ましいものがある。一体、韓国企業と日本企業の違いはどこからきているのか。あるいは、そもそも両国企業には、どのような相違があるのか。このシンポジウムでは、日韓企業のグローバル化を念頭に、日韓上場企業を対象にしたアンケート調査の結果から得られた相違点を、会計、財務政策、ITシステムマネジメントの立場から報告した。

私の担当テーマは、『国際会計基準(IFRS)の日韓企業への影響』であった。実は、日本と韓国のIFRSをめぐる導入のアプローチは、大きく異なる。韓国では、2011年12月決算から、すでに上場企業全社(約1,800社)に対して自国基準に代わり、IFRSが強制適用されている。これは、アジア通貨危機の際に、IMFから借款を受ける条件として、会計基準のグローバル化が義務付けられていたことに起因する。一方、日本ではIFRSを強制適用するには至っておらず、経団連など企業側からの根強い反対がある。現在、日本では、米国の動向も

にらみつつ、IFRSの任意適用が認められており、現在5社がIFRSを採用している。このように、両国における導入アプローチの違いは、「IFRSがどのような影響をもたらすのか」に関する企業側の認識の相違と関係しているのかもしれない。そこで、シンポジウムでは、IFRSの影響をメリットとデメリットに分けて、韓国企業は日本企業よりもIFRS導入にメリットを感じているのか、日本企業は韓国企業よりもデメリットを感じているのかといった質問票調査に基づく分析結果を報告した。

分析の結果、平均すると、両国企業のいずれも、メリットをあまり感じておらず、むしろデメリットを実感していることがわかった。具体的には、両国ともに、測定誤差の増加、注記情報の増加、監査コストの上昇を実感していた。さらに、日韓ともにIFRS導入のデメリットよりもメリットを実感している企業の特徴やその回答の相違を分析した。その結果、IFRSに好意的な企業は、規模が大きいという特徴を持つことが明らかになった。これはIFRSがグローバル企業を対象にした会計基準であることと一致する結果であるといえる。さらに、IFRSに好意的な企業は、具体的に、財務諸表の透明性の向上、財務諸表の作成コストや資金調達コストの削減、企業価値評価の有用性など、企業だけでなく投資家にとっての導入効果も認識する傾向にあることがわかった。以上の結果から、日本・韓国ともに大企業とそれ以外の企業が考えるIFRSの影響については、見解の相違があるといえる。

(概要作成：若林公美)

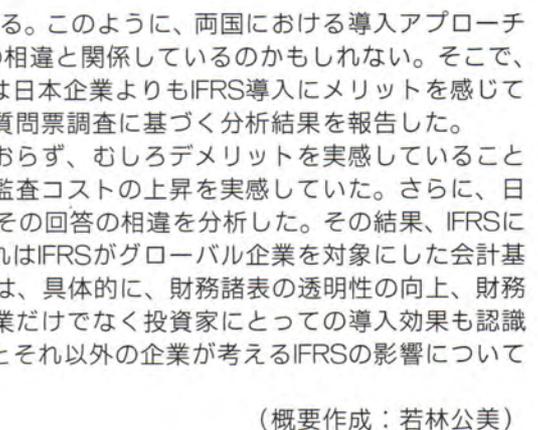
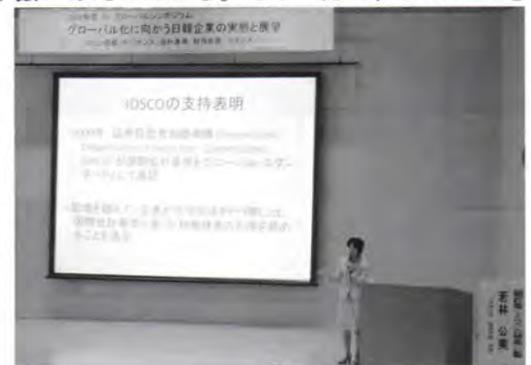
14:00~14:30 韓国におけるIFRS導入実態

Hanbat National Univ. Prof. Sung-Whan, Park, Hanyang Univ. Prof. Yoo Chan, Kim
Prof. Hyesong Pak (通訳)

韓国企業での国際会計基準(K-IFRS)導入の必要性として、以下の3つがあげられる。

- ①会計情報の透明性改善に関する要求：1997年のIMF危機以後、会計基準の制・改定を民間機関に移譲し、会計の透明化を試みたが、会計の透明性に関する認識が改善されないまま「コリア・ディスカウント」が続く傾向が多かった。2000年代の初めにSKグローバル、韓保などの大規模の粉飾決算事件を経て、持続的な問題意識を持つようになる。
- ②共通の会計基準の必要性に関する要求：資本市場のグローバル化によって国際的に統一された会計処理基準の必要性が台頭。
- ③財務諸表の二重作成による費用節約に関する要求：海外で上場した企業の国内と該当国家の会計基準の違いによる会計帳簿の二重作成の負担。

2006年に国際会計基準導入準備団が構成され、2007年には『国際会計基準ロードマップ』が公表された。原則的に適用対象を上場企業とし、受容時期は2009年から選択適用を認めつつ、2011年には全面適用(非上場金融会社は該当圏域で適用の是非を決定)に入った。



K-IFRS導入直前に韓国で行われた学界と実務界の憂慮に関するアンケート調査結果が紹介された。K-IFRS導入時に予想される問題点として、システム入れ替え費用増加、会計数値の急激な変動における投資者/債権者の混乱、会計関連法令の衝突問題発生、会計基準難易度増加における会計誤謬発生の可能性などがあげられた。また、K-IFRS導入が利益予測誤差を拡大させる原因として、公正価値評価による会計数値の変動性拡大、連結実態中心の会計情報公示による分析対象範囲拡大が目された。

一方、韓国企業における国際会計基準の早期導入の積極的な動機として、以下のようにまとめられた。

- ①会計透明性の再考、企業のイメージ改善、連結基準の財務諸表が会社の実態をよりよく表すことができるだろうと判断(基本的にこのような目的は早期導入をすることで業務の効率性を高める目的があるだろうと評価できる)。
 - ②国際会計基準で認めている資産再評価を通じて財務構造の改善を目的とする(財務構造の改善を目的とすると表明した実務者が多いように思われる)
- しかし、韓国の場合、2008年IMF危機の状況を経験して、2008年から資産再評価ができるように規定を改定。よって、資産再評価に基づいた早期導入の動機は、事実上早期導入時点の財務諸表を通じて観察しづらい可能性が高い。
- ③上場法人は6年ごとに監査を代えなければならないが、K-IFRS導入時に義務交代を免除する法律を改定、このような恩恵を目的とする。

(概要作成：長坂悦敬)

14:40~14:55 韓国のコーポレート・ガバナンス

甲南大学経済学部 高 龍 秀 教授

2011年度に日本の大手電機企業がほとんど赤字決算を出すなかで、韓国ではサムスン電子が1兆円を超える営業利益を稼ぎ出すなど、日韓電機メーカーの収益力に大きな差が出ている。30年前は、先進国企業に比べ明らかに競争力で劣っていた韓国企業はこの間にどのようなイノベーションを成し遂げることで高収益企業に成長できたのだろうか。また、このような韓国企業の躍進に対して、日本企業はどう対抗すべきだろうか。

サムスン電子に代表される韓国企業の競争力は、①総合力でなく戦略商品を選定し(DRAM、液晶パネル・テレビ、携帯)、集中した技術開発、設備投資を行うこと。②初期から新興市場をはじめとしたグローバル市場での徹底したマーケティング、販売戦略を展開したこと。③戦略商品の技術開発者、グローバル市場で市場開拓する社員など、徹底した人材獲得・育成戦略を実行していること。④トップダウンで迅速な意思決定で新規事業への対応がスピーディなこと、をあげることができる。

ただ、韓国企業にも弱点がある。サムスン電子ですら、オリジナルの製品は開発できていない。東芝が開発したフラッシュメモリについて、サムスンは東芝からの技術移転の後、大規模な設備投資で世界トップの座を奪った。それまで日本企業の独壇場であった液晶パネル事業に関して、サムスン電子は1995年に参入した後に、これも大規模な設備投資で世界トップの座を奪った。携帯電話事業も、先進国からの技術移転に始まり、いまやノキアについて世界2位の座を占めている。しかし、アップルのiPhoneのようにサムスン・オリジナルの新商品の開発は見られず、先進国企業を迅速にキャッチアップし追い越すという成長路線を見せている。



日本企業はこれら韓国企業のイノベーションから何を教訓として学べるだろうか。

- ①韓国・台湾電機企業に比べて日本企業は「総合電機」という特徴をもってきた。しかし収益が低迷する中で大胆な選択と集中を行うことが必要である。
- ②BRICSなど新興市場をはじめとしたグローバル市場での徹底したマーケティング、販売戦略を展開すること。
- ③グローバル市場で現地消費者のニーズを把握し市場開拓できる国際感覚豊かな人材を育成する戦略などが重要になると思われる。

他方で、韓国では1997年通貨危機以降にコーポレート・ガバナンス改革が進められてきた。少数株主の権利を強化し、大規模上場企業では社外取締役を全取締役の過半数以上設置することを義務付けるなど、米国型のガバナンス制度を導入してきた。しかし、2000年以降にサムスングループで創業者の事業承継に関わる株式売却で不当な安値で承継者に譲渡された問題が提訴される事件が起こり、現代自動車グループ、SKグループでも同様の不祥事が起こっている。ガバナンス改革により企業不祥事を事前に予防できる効果があったとは判断できないが、不祥事に対する事後的な罰則の強化という点では通貨危機以前に比べて改善されていると見ることができる。

(概要作成：高 龍秀)

14:55~15:10 日韓企業の企業目的

日韓両国において、相手国を「近くて遠い国」と呼ぶことが多い。企業経営に関する認識についても同様で、確かに我が国において、サムソン電子や現代自動車の躍進（ないしは、脅威！！）といった形で韓国企業が報ぜられることは多いが、そのビジネス社会の実態やその背後にある事業観、企業観は、我々にとってなじみが薄く、今だ「近くて遠い」存在であるといえよう。

我々の研究グループは、上述のアンケート調査において、両国における企業観の相違が浮き彫りになるかもしれないのかすかな期待のもと、重視するステークホルダー（利害関係者）や株主に関する質問も行ったが、これらの質問において、両国企業の回答は劇的なコントラストを示しており、予想以上の形で両国の特徴が詳らかにされた。つまり、我々の調査は、はからずも、国際比較研究の有効性を示す好例となったのである。

日本企業は、重視するステークホルダーとして、顧客、株主のほか、従業員、取引先、金融機関とまんべんなく多くのタイプが回答されており、我々日本人にとってはなじみ深く、しかしながら、国際的には奇異であるとの説もある、「会社はみんなのもの」という社会的気分が反映された結果が得られた。また、重視する株主としても、これらのステークホルダーの回答率が高く、純然たる投資目的ではない、いわゆる、「リレーションシップ動機」による、すなわち、事業の運営の観点からの株式保有が多数派であることが示された。

一方、韓国企業は、重視するステークホルダーとして、顧客の他は、株主、債権者、金融機関の回答率が圧倒的に高く、わが国企業と比較して、より資本提供者を重視する姿勢がうかがえた。また、「従業員を重視する」とする回答が100社中1社に過ぎず（日本企業は67%）、両国企業の従業員観の相違が明らかにされた。また、日本企業と比較して、韓国企業は政府や監督官庁に対する回答率が高かった。この特徴は、上述の資本提供者を重視する姿勢を勘案すると、「アングロサクソンのにして新興国的」ともいうべき、韓国企業社会の特徴を示しているとも考えられよう。さらに、重視する株主に関しても、日本企業とは対照的に、創業者、親会社、グループ企業といった、「支配目的」の株主が多く、回答されており、本シンポジウムにおける高教授の報告にある韓国的なコーポレート・ガバナンスの特徴と整合的な結果であった。

（概要作成：馬場大治）

甲南大学経営学部 馬場大治 教授



15:10~15:25 日韓企業におけるIT戦略、マネジメントの実態比較

冒頭、日韓電機産業の比較例を紹介。韓国企業としてサムソン電子の例では、カリスマ経営者の存在、経営資源の集中（半導体メモリー、携帯電話、フラットパネル（液晶）、意思決定や方針変更が迅速（スピード経営）、開発陣も交代制（24時間体制で新製品開発、製品ライフが短いスマホ、テレビなどで優位）という点を説明した。また、日本企業では、（技術力の低下ではなく、）経営力の低下やマーケティング力の低下が起こり、既存の計画に縛られて途中で方向転換すると大混乱する体質であること、リーダーシップの不在（しかし、事業部長クラスには優秀な人材）を指摘した。その企業体質は、エアコン、鉄道、重電、産業機械、複写機等製品ライフが比較的長い製品に合う。日立製作所、東芝（不採算事業から撤退、付加価値事業分野に集中）の例をあげた。

日韓企業アンケートから、日韓企業の海外拠点数は大きな差はないことがわかった。しかし、アジア販売拠点は韓国企業が多い。また、日本企業は国内売上高比率が多いが、韓国企業は海外売上高比率が多い。さらに、伝統的手法（予算管理、QCD管理、方針管理）は日本企業で多く使われている。一方、欧米新手法（BSC、ブランド管理、ナレッジマネジメント、EVA）は韓国企業の方が多く使われていることがわかった。

各業務で利用しているIT（情報システム）として、日本企業は個別業務パッケージや自社開発システムの利用が多いが、韓国企業はERP（Enterprise Resource Planning）の利用が多い。ERP導入目的として、日韓企業は業務効率化、情報収集、最新IT、BPRをあげた。さらに、韓国企業は、組織改革、ITコスト削減も重要な目的としている。「IFRS導入に関連するITコストがかかる」ことについても影響が大きいという回答が日韓企業とも多かった。

「IMF危機」後、グローバリズムに対するコミットメントが国民に浸透したこともあり、韓国企業は「グローバル型成長」に適應している。韓国企業では日本企業よりも、伝統型マネジメント方法だけでなく、新しいマネジメント方法の利用が促進されている。また、IT投資時「システム構築に時間がかかる」という問題を重要視、スピード経営を意識していること、IFRS導入時に既存システムの変更での対応がスムーズであったことがうかがえる（ERPの導入効果が大きいと考えられる）ことを説明した。

（概要作成：長坂悦敬）

甲南大学経営学部 長坂悦敬 教授



15:30~16:05 パネルディスカッション

甲南大学経営学部中田善啓教授がコーディネーターをつとめ、パネルディスカッションが行われた。

まず、ハンバット大学日本語科の朴 蕙成（パク ヘソン）教授から、7年間の日本での留学経験とその後の研鑽より得られた日韓の習慣・文化の違いについての私見を紹介いただいた。朴教授は、日韓の考え方の違いとして、日本は、「人にめいわくをかけない。出る杭は打たれる。石橋を叩いても渡らない？ リスキーなことに敏感。言葉も受身型が多い。」一方、韓国は、「生きることにアグレッシブ。積極的、率直な自己表現。欲望にすなお？ ダメでも挑戦する。言葉は能動型が多い。」と紹介された。また、スムーズなコミュニケーションの為に、「公開された自己(open self)」をいかに大きくし、「自分は気づいていないが他人からは分かっている自己(blind self)」「隠された自己(hidden self)」を小さくしていくことが重要であると指摘があった。

「あいづち」の違いとして、日本では、「はい」「ええ」「そうですね」としきりにうなづくが、韓国では、相手が話している間はなるべく言葉をはさまない。硬い表情で話に聞き入って、うなづきが少ないと説明があった。また、返事の仕方として、日本では「はい」は一度でいいといわれるが、韓国では二、三度重ねて答えるのが丁寧とされるとのこと。

最後に、1) 最近の言語教育は、言語行動、行動文化を含めた指導(教育)が主流。2) 文化には「正解」や「優越」がない。故、お互いの慣習、習慣、考え方の違いを認めることがグローバル化の基本。3) お互いの文化を尊重しつつ、どこで折り合いをつけるかを考えることが必要であるとのまとめがあった。

パネルディスカッションでは、パネリストから中小企業にたいするIFRS導入の難しさなどについて疑問が示されたり、フロアからも財閥系以外でのアグレッシブな韓国企業についての問いかけなどがあり、最後まで充実した議論が続いた。



(概要作成：長坂悦敬)

2012年度ビジネス・イノベーション研究所 講演会のお知らせ

2012年度第3回B I 公開講演会

テーマ：トヨタのカイゼンと管理会計

講師：トヨタファイナンシャルサービス株式会社 バイスプレジデント
今井 範行 氏

日時：2012年10月22日(月) 13:00-14:10

場所：甲南大学 岡本キャンパス 5号館 511教室

詳細につきましては、下記ビジネス・イノベーション研究所ホームページにてお知らせいたしますので、ご参加いただきますよう、よろしくお願いいたします。

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/2012年(H.24)9月1日発行