

## [第一部 基調報告]

鄭守源氏（韓国・東西大学校教授 国際経営学）／「21世紀の韓日協力と企業経営」

ただいまご紹介頂きました韓国東西大学校の鄭と申します。まず、私たちを招いて頂いた神奈川大学国際経営研究所照屋所長をはじめ、関係者の皆様に心より深くお礼申し上げます。先日、韓国から金大中大統領が来日して、森首相と首脳会談を行いました。これを見ると日韓関係はますます重要であると認識しました。

日本にいる間、私は日本企業のアジア進出について研究して参りました。韓国に帰ってからは韓国における日系企業の国際ビジネス活動に興味をもちまして研究しております。私の現在勤めている東西大学校は韓国第2の都市である釜山にあります。韓国有数の港町として知られ、アジア大会に続きワールドカップも開催される予定です。皆様に資料をお配りしましたが、今回のテーマとしては「21世紀の日・韓協力と企業経営」で、日本企業の国際ビジネス活動を踏まえながら、どういう企業が韓国でビジネスを行っているのかを皆さんにご紹介します。

最近、経済のグローバル化に伴って企業活動も国際化しておりますが、これについては異文化の理解が重要ではないかと思っております。日本人は韓国人と大変皮膚の色が似ているため、外国人ではないと思うかもしれませんが、資料に略述している通り韓国と日本の間では文化的な相違があります。例えば箸の置き方です。日本では箸を横に置きますが、韓国では縦に置きます。また、日本ではスプーンを使いませんが、韓国では箸とスプーンを使います。刺身についても日本ではわさびをつけて食べますが、韓国では赤味噌（こちゅうじゃん）で食べます。自動車についても日本では左側通行ですし、韓国では右方向です。

また、自社の社長に対する従業員の言葉遣いも日韓では異なります。例えば、会社に電話がかかってきた時、普通、日本では社長はおりませんと言いますが、韓国ではいらっしゃいませんと言います。つまり自分の側であっても丁寧な言葉を使います。最後が茶碗の持ち方です。食事をするとき、韓国では絶対茶碗をもってはいけないのです。それは子供の時から親がしっかりと教育しますが、日本では逆に、ご飯や味噌汁なども茶碗をもって食事をします。こういうことが日本文化と韓国文化の差ではないかと思えます。韓国に何度も行かれた方も多いかと存じますが、これまで両国は「近くて遠い国」といわれてきました。しかし、これからお互いが共

存していくためには「近くて近い国」の方がいいと思います。

例えば私が住んでいる釜山から福岡までも飛行機で40～50分ぐらいの近いところであり、むしろソウルよりも近いところにあります。また別紙にある通り日本と韓国の国際観光交流をみると、日本人は最近、円高のため「安近短」とよばれる地域に出かける人が多くなってきておりますが、韓国を訪れる方が200万人。これは相当な数で、韓国を訪れる全外国人の五割を占めております。どれほど日本人が韓国を訪れているのかが分かると思います。いずれにしても、これから韓国と日本は競争と、そして提携をしていかななくてはならないと思います。鉄鋼や半導体分野など、韓国企業と日本企業は競争になるかもしれませんが、その他に提携することもあると思います。

皆様のお手元にある資料の国家別競争順位比較にある通り、韓国にとって競争相手になる国の第1位が日本で、その次は台湾、アメリカ、中国、ドイツです。したがって日本は韓国にとって競争相手国であり、また提携しなくてはならない国でもあります。なぜ提携しなければならないのかは、次の資料を使って説明します。これは日韓自動車産業における戦略的提携の基本構図であります。これは日韓自動車生産設備についてあらわしており、日韓自動車メーカーや日韓部品企業の提携について書いてあります。お互い固定費を減らすために多くの面で戦略的提携をしていかなければならないと思います。

これは日本総研の資料ですが、例えば韓国自動車メーカーは大衆車を日本に輸出しますし、日本自動車メーカーは韓国に一般大衆車の生産を移管することになります。部品会社も同じですが、これからも研究していかななくてはならない分野だと思えます。半導体の方も同じです。韓国半導体メーカーはメモリーに特化し、日本にメモリーを輸出する、逆に日本半導体メーカーは非メモリーに特化し、韓国に非メモリーを輸出するなどして、設備投資の面で戦略的に考えていかななくてはならない。

次は日韓貿易構造についてです。資料の表に書いてある通り、韓国の輸出入ですが、輸入額の第1位は日本からで、比率は全体の25%です。つまり片寄っているのです。韓国の対日輸出は1995年まで続けて上昇、326億ドルを基点にして急減に低下、輸入もやはり1995年までは上昇しましたが、1996年以降は徐々に低下しております。対日赤字が最高に達したのは1996年に155億6千万ドルに達し、1997年に131億ドル、IMF 管理体制下に入った以降もやはり46億1千万ドルの赤字を出しました。日本企業と韓国企業の輸出対象国をみると、日本の場合はアメリカが一番高くなっており、その次が台湾、香港、中国です。韓国は4%にすぎません。しかし韓

国の場合、第1位はアメリカ、第2位は日本であります。比率的にみても、日本と韓国での輸出対象国の相違が分かります。

今日皆さんにお話したいのは日本企業の対韓進出であります。資料の通り、日本企業の韓国進出は、1965年の韓日国交正常化によって日本政府がいわゆる請求権資本として、無償3億ドル、有償2億ドルを韓国政府へ提供したことを契機に本格化しました。私が住んでいる釜山の近くに馬山輸出自由地域があります。そこにも日本企業が何10社も入りましたが、馬山輸出自由地域投資は設置初期から日本人投資がほとんどでした。1975年に日本人投資額は7814万ドルで、総投資額8,900万ドルの中で87.8%を、1980年には91.0%に達しました。その後、日本人投資は多少減少する状態でありましたが、日本人投資が馬山輸出自由地域の大部分を占めております。現在は表にある通り、約40社が創業しております。今年の七月からはこの馬山地域も自由貿易地域に変わりました。これまでは製造業だけでしたが、七月からは非製造業つまりサービス業、物流関係の企業も入ることができるようになりました。

1998年度国別入居及び投資現況でみると、全体では79社が投資しておりますが、そのうちの約五割である40社が日本企業であります。その他にヨーロッパが4社、アメリカが2社、韓国が31社です。1980年代からは韓国人投資が可能になったため、韓国企業も投資しております。投資額については日本企業が一番高くなっております。つぎに馬山地域入居企業の投資形態であります。単独企業や韓国企業との合弁企業があります。日本は単独で27社、合弁13社併せて、40社となっております。

また、日本企業の対韓投資目的については、現地労働力利用・コスト削減をあげることができると思います。しかし韓国も賃金が上がってきておりますので、私が調査している当時とは内容が変わってきていると考えます。また、現地及び第3国市場への販売拡大については対韓投資最大の目的となっております。その他、韓国政府の産業保護育成上、現地生産が有利であることや、原材料・資源確保、情報収集、技術移転のロイヤリティ収益等があげられます。韓国におけるマネジメント戦略と成功への寄与です。特にマネジメント視点で日系企業が重視してきた点としては、日韓双方のトップマネジメント層を頂点とする信頼関係構築や日本本社との良好なコミュニケーションの維持、あるいは工場現場を中心とする従業員のスキル、工場・教育の充実、良好な労使関係の構築、経営意思決定機能の明確化や機能分担の仕組み作り等あげられます。

次に、韓国における事業成功要素は三つあります。一つ目は製品アイテムの絞り

込みや高負荷価値へのシフト、韓国市場拡大に伴う生産ラインの増強やそれに見合う営業力強化の成功、自動化投資による生産性向上が上げられますし、二つ目には、企業経営としてのより大きなマネジメントのあり方であり、日韓経営スタイル的な調整、日本本社側を含む双方マネジメントの信頼関係構築、日常のマネジメント活動における日韓双方の役割分担と実際の機能状況であります。

最後に、進出前後期に関するものですが、進出計画段階の中でもパートナー選択は大部分を占めます。これらについては野村総研ソウル事務所が調査した資料を引用しました。

つぎに韓国における日系企業の課題です。日本企業が韓国に進出してどのような問題や課題をもっているのか、第一は合理化（人員削減、オフィス生産性向上）であります。つぎに技術、品質、人材水準の向上や営業力強化、高負荷価値アイテム投入、資金調達の円滑化等、これらが現在、韓国における日系企業の持っている主要な課題であります。次に日本企業の撤退可能項目です。韓国に進出している日本企業が、どのようなことがあると撤退するのかを調査しました。第1は市場規模の縮小です。対韓投資目的で述べましたように市場目的で進出しておりますので、その市場が縮小すれば当然撤退ということになります。第2は物価水準上昇があげられます。韓国は物価高です。特にガソリンは高いです。あるいは韓国内部競争者の増加やパートナーとの関係悪化などが考えられます。特に韓国経営者はパートナーとの関係を一層、良好にしないといけないと思います。さらに日本本社の業績不振です。賃金水準の上昇、労使関係の悪化、政治情勢の不安です。その他、外資導入法の変更、収益低下、日本人の安全問題等があげられます。

つぎに外国人直接投資誘致のために、韓国はどのようなことをやらなければならないのかをご説明します。韓国は1997年金融危機に入ってから外国企業を誘致しようとして、様々な方面で努力して参りましたが、いまだ厳しい条件にあります。例えば、外国人直接投資に対するサービス提供として、One-Stop Service の提供や安い工場および敷地賃貸、租税減免特惠、関税が留保される地域、輸出入における各種制限を緩和すること等があげられると思います。2番目は、外国人直接投資環境の画期的改善であります。例えば、企業活動制約と許認可など行政手続きの煩雑さがありますが、これはできるだけ簡単にしなければなりません。金融貸出の複雑さ、海外資金調達の統制、輸出入通関手続きの煩雑さ、租税関連法規の曖昧性と不当な租税慣行、人件費の上昇があります。対韓直接投資を実施するためには画期的な改善を行わなければならないと思います。

3番目になりますが、投資自由地域拡大設置についてです。外国人直接投資を実施するためには現在あるものだけでは、足りません。外国人直接投資を誘致し、地域拡大してゆく必要があります。つぎは、投資自由地域に関する関連制度の改善であります。これは投資自由地域設置目的の明瞭性や投資自由地域の範囲拡大、入居対象企業の拡大があげられます。皆様に配布した資料の中から、一つの例をご報告したいと思います。馬山輸出自由地域であります。韓国政府が外国企業を誘致するためにつくりました。その地域に入っている韓国 SONY 電子株式会社 (SONY ELECTRONICS OF KOREA CORP) ですが、この企業は韓国東洋通信工業 (株) と韓国 SOWA (株) が1992年に合併して、現在、韓国 SONY 電子株式会社になっております。会社概要については別紙の通り、創立は1992年で資本金57億4,000万ウォン、売上高は99事業年度で7,199億ウォンとなっております。こちらでつくっている生産品目としては、デバイスではオプティカルピックアップ、マイクロダイナミック・ドライバーやセットではヘッドフォン、カーシーディーチェンジャー、マイクロコンポ、ディーブイディー・コンポなどがあげられます。従業員は4542名です。そのうち女子が3683名となっております。敷地、建物については記載されている通りです。

次は資料の3ページをご覧ください。こちらは韓国ソニー電子で生産されている製品輸出実績です。1973年は6百万ドルに過ぎなかったわけですが、1992年には4億4千5百万ドルに達し、その約2倍が現水準です。社内人員の推移は1973年950名だったものが、徐々に増えております。私が訪れた時には工場が2つありましたが、これでは対応できないので新しい工場を造る予定であると言っておりました。最後の資料は馬山域内の輸出実績について説明したものです。一番上には韓国ソニー電子と書いてありますが、実際に一番売上げが高いのは NOKIA TMC(株)です。皆さんご存知の携帯電話を作っている会社ですが、世界で使っている携帯の10%を馬山 NOKIA で生産したものです。その次が韓国ソニーであります。韓国ソニーの場合は99年1月から12月までの累計シェア18.1%、2000年1月から7月までの累計で21.0%となっております。韓国ソニーは売上げ、シェアともに伸びている状況であります。馬山韓国ソニーの製品は、日本、アメリカ、南米、オーストラリア、アジア諸国、アフリカ、ヨーロッパ等世界各地に輸出されております。

以上で私の発表を終わりにしたいと思います。あとは、ディスカッション時に質問等お願い致します。どうもありがとうございました。

## 司会

鄭先生ありがとうございました。お話の中にもありますように「韓国が近くて近い国」に感じられるご報告でした。続きまして、平塚市の株式会社共伸代表取締役社長小林好隆氏に「中小企業の経営実態と環境変化」ということでお話をして頂きます。株式会社共伸は、その名の通り平塚にお生まれになった小林様が平塚と共に伸びるという目標で創立された会社です。本日は地元産業界を代表してご報告して頂きたいと思います。それでは小林様どうぞよろしくお願い申し上げます。

### 小林好隆氏（株式会社 共伸 代表取締役社長）／「中小企業の経営実態と環境変化」

平塚市にあります共伸の小林と申します。私は平塚に生まれ、平塚で育った者ですから、平塚からぬけられなく、また平塚をこよなく愛している一人であると思います。司会者の方にご紹介して頂いたように、私は中小企業の立場から話をしていきたいと考えておりますが、本来、中小企業法でいいますところの中小企業は資本金が3億円で、常時使用する従業員が300人以下というように規定されております（中小企業基本法平成11年12月定義、業種 - 製造業）。ところが私どもの会社ですと資本金は2千万円程度ですし、また従業員も10数名程度です。そのような関係で私がここで述べさせて頂きましても、多少一般的なことと切り離して、いま私が感じている経営環境とこれからの中小企業について話していきたいと思っております。

新聞、ラジオで見たり聞いたりしていると思っておりますが、よく護送船団方式という言葉が出てきます。では、我々中小企業の中で護送船団方式があったのかどうか、私は考えてみました。大企業とそこから仕事を頂いている中小企業の間では、完全なるピラミッド方式、言い換えれば、完全な護送船団方式がとられていたのではないかと思います。それが戦後経済、様々な苦難がありましたが、いずれにしろ我々中小企業経営者も従業員もそのピラミッド方式（大企業と下請け企業）の中で満足した仕事と生活を維持してきたというのが、これまでの構図であったと思います。しかし現在、価格破壊、規制緩和という言葉の中で、ある意味では、これはビジネスチャンスであると捉える方もいらっしゃると思っております。我々企業経営者としてもこれを一つのビジネスチャンスとして捉えなくてはならないと感じております。

しかしながら、戦後日本経済は景気の波はありましたが、総じて右肩上がりの生活は、高水準であり殆どが中流階級、言い換えれば努力せずして中流階級が維持できたと感じます。その辺を考慮し、一つのビジネスチャンスとしてとらえるならば、資金の面、そして人材の面を考えていかななくてはなりません。一般的にはバブル崩壊を91年としますが、中小企業にとっては94年ぐらいが景気の底ではなかったかと

思います。その時点で、政府、行政機関、商工会議所も含めてですが、今回の不況に対する特別融資という形で、様々な制度が出されました。それを有効に使っている多くの企業もありました。しかしここにきて日本経済が回復していません。このような長い不況の厳しい中で、以前お借りした特別融資返済期にあたっているような気がします。したがって現在がビジネスチャンスだということは、わかっておりますが、資金面で苦勞しているわけです。特に製造業は難儀をしているのではないかと思います。

先日もある友人が言うておりましたが、先月の帝国データバンクの調べでは、すでに1,000件以上の中小企業の倒産があったそうです。負債総額においても1兆円を超えているともいわれておりますが、いずれにしても企業、特に中小企業にとっては一番弱まっている時期ではないかと思います。人材面ですが、皆さん大学を出てそして優秀な人材の方々は、一流企業に就職することがステータスだったと思います。しかしながら、そういう時代の中で中小企業、特に我々のような十数名の小企業に優秀な人材がお出で頂けたかどうか、あの頃、中小企業経営者は一生懸命、人材確保に努力されていたのではないかと感じますが、それほど集まらなかったのではないかと思います。そして現在を迎えてしまったわけです。若い人材の他に、現場を携わって頂いた現場作業員、従業員つまり中間管理職ではない方々はいったいどうだったのか、先程も申し上げましたように多少の波はあったにせよ、総じて右肩上がりの経済の中で、企業も従業員も努力せずという状態でした。本当に生産性を向上させ、より一層、会社経営を飛躍させようという気持ちが薄れていたのではないかと思います。これから右肩上がりの経済にもって行くには、やはり、そういう人たちの雰囲気、努力が大切ではないかと感じております。

そこで、我々経営者はいったいどういう方法で引き上げていったらいいのか、特に経営効率化というような視点で考えてみますと、先ほど申し上げました人材問題もさることながら、技術開発によって、高負荷価値のモノを作り上げていかななくてはならないと思います。ところが中小企業の現実として、スタッフに恵まれていないという問題があります。特にベンチャー企業等いくつか成功した事例がありますが、これらはどちらかというに従業員から出てきた発想を事業化したというよりも、経営者感覚の中で考えられてきたことが事業化されてきたように思います。しかし本当に中小企業で働く従業員は能力がないのか、私はそのようなことはないと思います。我々経営者がそうした人々の能力を高めてあげられないという構図が中小企業の中にあるのではないかと思います。

それと同時にいま設備投資をするシステムに注目できます。資料で詳述している通り、私どもが社内ネットワークシステムをつくりました時、機械その他含めまして約1億円かかりました。しかしながらその1億円を、我々10人、15人の企業の中で返済していくことは非常に厳しいことです。こうした機械を効率良く使うためにはアウトソーシングをしながら、他企業との連携を保つネットワークシステムという形に置き換えたかどうかと思います。例えば1億円投資をした時、それを複数企業がシステムを使い、逆に何社かの企業でそのシステム費用を償却できたらと思います。こういうことを我々の企業の中で考えていかななくてはならない。特にこれから経営戦略の一環として、IT（情報通信技術）をうまく企業間に取り入れながら、収益をあげていくことが重要ではないかと考えます。

例えば、図面はどういう形であったのか、宅配便で配達してもらったり、こちらがとりに行くなり、なんらかの形でその図面をもらってきて、それを手本に製造していくというパターンでした。しかしながら、それがファクシミリになり、ついにはインターネット時代に入ってきております。どこの企業でも、このインターネットを通じた工作みたいなものがとられていると思います。インターネットは一瞬のうちには世界各国どの地域でもアクセスができる。ただ物流はインターネットという訳にはいきませんが、ここにビジネスチャンスのグローバル化も生まれてきますし、また、中小企業といえども、ITをうまく使った商売や経営で生き延びていくことができるのではないかと感じます。

我々が特に感じてきたことは、大量生産が日本経済を支えてきたことです。その時点においては、大量生産、大量販売、大量消費をして経済を維持してきたが、これから地球環境問題を考慮していくと、必ずしも大量消費が正しい経済の方法ではないと感じます。これからの経営戦略は、従来の大量生産、大量販売の「規模の経済」から多種少量で多角化による「範囲の経済」、つまりは隙間産業やネットワークを重視した「連結経済」への移行が求められていくでしょう。お客様ニーズにスピーディーに対応できるような社内ネットワーク、そのような経営資源をお互いに利用しあう組合、異業種間で協力することが大切です。

最後になりますが、世間一般では少子高齢化という言葉が囁やかれていると思います。2002年には労働者が足りなくなると経済白書ではうたっております。韓国と日本の若者が協力して、両国企業に就職できるようにしていくことが大切であります。私が所属しているロータリークラブは韓国チョンジュウ市のロータリークラブと姉妹提携をしておりますので、夏休みを利用してロータリアンのお宅にお伺

いし、韓国生活を学んで頂きました。逆に、韓国からも私どもの家庭に来て頂き、日本企業や日本生活を見て頂きました。このようなことを通じて、「両国が近くて、近くに感じられる国」にしていくことが大切です。

釜山東西大学の学生さんも機会があれば、私どもの家庭にお出で頂いて、日本企業を見てもらい、また、日本の学生さんも韓国に行けるような相互交換システムができればと思います。

また、日本国内において少子高齢化が叫ばれる中で、日本の中高年者がキーパソンになるのではないかと思います。日本経済が右肩上がりの時は、努力をせずに普通の生活が維持できました。数年前に「あなたの生活はどの程度ですか」というアンケート調査をしましたところ80%が中流であると答えております。努力をした人の後をついて行けば、人並みの生活ができました。しかしながら賃金体系が見直されれば、その能力に応じた新しい賃金体系を作っていかなければならないので、自分の生活を維持するためには、中高年の方々にも、努力して頂きたいと思います。大手企業はリストラをしておりますが、末端企業では本当にリストラということはできません。製造業において、生産現場からリストラするわけにはいきません。ぜひ、中高年の方々に努力して頂きたい。この前、面接時に50歳という年齢はどう思いますか、と質問しました。うまく答えてくれませんでした。これから65才で年金をもらおうとすれば、50歳の方は、あと15年あります。15年という歳月は、乳児が成長して中学三年生になるほどの時間です。今50歳でリストラされたから、人生終わりだというのではなく、もう一度原点に立ち上られて努力して頂きたい。これからだという気持ちでいきたい。

我々は厳しい状況にありますが、しかしスピードとITを利用した企業経営をしてゆかないと立ち遅れていくのではないかと思います。本当に独善的ではありますが、私が小会社を経営していくなかでの感想を述べさせて頂きました。ありがとうございました。

## 司会

小林好隆様、ありがとうございました。今日は企業経営者の立場からお話をして頂きました。設備投資課題に関して、国際的視点を含めたIT（情報技術）を駆使しての企業間ネットワーク強化の大切さを改めて学ばせて頂きました。それではこれより韓国側からのプレゼンテーションとなります。スピーカーの方は韓国東西大学で国際金融論をご専門とされている朴尚範先生です。朴先生はアメリカ・ネブラスカ州立大学で金融保険学の博士号を取得されております。社会保険論、損害保

険論その他の著書も多数出版されておられます。朴先生には韓国語で講演して頂きますので、通訳の金さんよろしくお願い致します。それでは朴先生よろしくお願い致します。

朴尚範氏（韓国・東西大学校教授 国際金融論）／「韓国における金融ビッグバンと企業経営」

ご紹介して頂きました朴尚範と申します。これから皆さんに申し上げたいテーマは「韓国における金融ビッグバンと企業経営」です。ご存知のように韓国の場合は、大企業中心の産業化を選択して参りました。韓国政府の手厚い保護を受けた大企業は、低金利資金と産業化の過程において大企業中心的な特権が与えられたため、成長することができました。輸出主導型の産業化で資金を集めて、その資金力、人材、情報力を全て取得することによって韓国市場を独占することができました。囲碁界では「大馬不死」（大きい勢力は死なないの意）という言葉があります。韓国企業の場合も大きくすれば絶対倒産しないと言われてきました。外見的に大きくすることが韓国では大きなテーマです。

これに関連して、金融機関における企業に対する貸し付け形態をご紹介させて頂きたいと思います。英語ではファイナンシャル・インスティテュートすなわち金融機関であります。金融機関といえば本来、市場思考的な意味合いが強いわけですが、韓国では発注思考的な意味合いが強いわけですが。金融機関の場合は、金融供給者から資金を集めて、金融需要者に配分するという意味の「金融仲介者」という表現もありますが、金融機関は資金を集め、そして安全で収益率の高いところに資金配分することが重要でありました。一番大切な問題は何でしょうか。それは金融需要者に対する正確な情報です。

IMF 経済以前、どのような金融貸付け形態があったのかといいますと、大企業には政治的な力によって貸付けが行われ、中小企業には担保貸出しが行われてきました。保証人による貸付けも行われてきました。問題は企業にあります。元来、金融機関は政治的影響力によって最初から競争力のなかった大企業に貸出しを行っていました。これが IMF によって現実化しました。この10年間、韓国30大企業のうち、8企業が倒産しました。1997年と1998年韓国において高失業率を記録しました。ILO 基準による失業というのは、1週間に1時間以上働けば失業にならないということです。したがって、WTO 基準によるところの韓国失業率は20%を超えるだろうとする予測もあります。

先ほど中小企業企業経営者の立場からのお話がありましたが、本当に韓国経営の

環境要件にもあてはまります。韓国には物流費用の急激増加がありました。たとえばサムソンの例を取り上げてみたいと思います。ソウルから30~40キロ離れているところにサムソン工場がありますが、そこで生産された電子製品を釜山まで輸送するのに、釜山からアメリカまで船で運ぶのよりかかる場合もあります。こうしたこともあり、韓国経済状況はたいへん厳しいものがあります。

PC-ROMを知っていますか。韓国では1997年以降、7万個ぐらいが生産されましたが、これは国民情報がPCベアを移すために多くのコンピューターが必要なわけです。したがって、コンピューター産業における生産に大きな刺激をあたえたわけです。もうひとつはベンチャー企業の出現であります。ベンチャー企業を奨励すると共にもうひとつの政策を展開しました。これは新知識人運動です。皆さん1970年代の朴大統領をご存知だと思いますが、彼が提唱したセマウル運動というものがありました。それとよく似ていると思います。韓国政府は20%を超える失業率を、新知識人運動で克服したいと考えました。新知識人運動とは「やればできる」という意識向上の転換です。ベンチャー企業出現と新知識人運動が、韓国国民の意識改革に大きな影響を与えました。

韓国はIMF経済危機を体験しながら、労働問題、人事管理の多様化に移って行った。私が知る国では日本がかなり儒教的伝統が強いと思いますが、企業においては上意下達、年功序列、終身雇用という形であらわれてきました。しかしこういったものが、大きく変化しました。韓国政府は正式に整理解雇、いわゆる事業再構築における解雇を認めました。それは労働関係法を改正して、合法化しました。社会的にある現象が起き、それが17%を超えると自分でもそれができるというように感じるそうです。韓国失業率は先程も申し上げました通り、20%を超えています。したがって、私もいつ解雇されてもおかしくないという気持ちを持ち始めております。現実的にそれは起きています。韓国では最近、生涯職場という言葉がはやっております。これは職場を自由に移すこともできるという意識の広がりです。韓国では転職を自然的なものと考えられるようになってきております。

一方、金融機関では、このタイトルのように金融ビックバンがおきました。これまでのような保証人、担保による貸出しから、企業実績および企業成長の可能性を考慮して、貸付けをはじめました。そして企業の信用評価能力が向上しました。情報技術能力が向上し、資金配分形態に変化を見せはじめました。為替レートも完全に市場機能によって決められるようになりました。金融デリバティブ市場も活性化するにつれて、輸出企業の中ではかなり気を使うようなところも出てきました。金

融為替レートとして金融デリバティブ商品などによるリスク削減、こうした問題は全く韓国企業は考慮に入れてなかったのです。政府も支配株主の責任を徹底し、企業経営の透明性を高めております。韓国はいずれにしても IMF 経済管理下において、大企業や銀行も倒産することもありうるという実例を経験しました。簡単ですが、以上で私の報告をおわります。ありがとうございました。

#### 司会

朴尚範先生には「韓国における金融ビッグバンと企業経営」というタイトルで、韓国現代経済事情を分かりやすくお話をして頂いたような気がします。通訳の金さん、ありがとうございました。それでは最後のプレゼンターでございます。神奈川大学経営学部教授で経営組織論が専門の海老澤栄一先生にお話をして頂きます。海老澤先生は現在、神奈川大学大学院経営学研究科委員長をしておられます。本日のタイトル『地球村時代の企業経営と地域経営』と関係しますが、最近『地球村時代の経営管理』という著書を出版されておられます。それでは、海老澤先生よろしくお願い申し上げます。

#### 海老澤栄一氏（神奈川大学経営学部教授 経営組織論）／「地球村時代の企業経営と地域経営」

ただいまは3名の先生方にお話をして頂きましたが、若干それを踏まえた上で、調和を図りたいと存じます。本日は日韓がテーマですが、私のタイトルは地球村ということにさせていただきます。なぜ今「地球村」なのか、このあたりから問題を提起させていただきますと思います。実は地球村という言葉は、英語のグローバル・ビレッジを日本語に訳したものです。20年程前に未来学者のマクルーハンがこの時代を、電気通信系と運輸系が発展し、一つの村にいるようにモノとか情報が行き来するような時代が来るだろうと予想しました。まさしく我々はそういう時代を迎えております。本日は韓国以外の留学生も来ていると思いますが、あえて中国も含めて地球全体を考える時代にきていると思います。皆さんと私は「ビジョンの共有」という視点で、やや明るい未来を検討してみたいと思います。

実は海外によく行くのですが、海外に行った時、何々人と言います。例えば韓国人、中国人、日本人です。こういう何々人になると、トラブルがあるのです。我々は何々人である前に、地球村に住んでいる地球人であります。これは何方も否定しないだろうと思います。人々は地球人であると同時に韓国人であり、地球人であると同時に日本人であり、地球人であると同時に中国人であるというように、2つの国籍があると考えたらいかがでしょうか。そうしないと、グローバル・ビレッジの

時代に我々がリードしていく上で困難になります。そういう前提を1つ置きたいと思います。

今回のシドニーオリンピックでNHKアナウンサーが200を超える国、地域、個人という言い方をしておりました。国という言い方は御免被りたいと考えます。例えば日本の国債赤字は膨大な額にのぼっておりまして、日本の赤ちゃんは数百万の借金を背負って産まれてくるのです。このような借金を誰が支払うのでしょうか。日本人が日本から逃げ出す時代が来るでしょう。子供たちは荒んでしまい、様々な事件が続発してしまう可能性がある。したがって私は、「謙虚に生きる」という意味を少し話してみたいと思います。

2つ目です。この前、東南アジアの留学生との間でディスカッションする機会がありました。その時、なぜ東南アジアの留学生は日本に来るのか、聞いてみました。一番大きな理由は、経済大国のあり方を学びに来るということです。留学生にはアンチ経済大国を目指すように、日本の真似をするなど言いました。これだけモノにあふれてきた国がいま何をしているのか、モノから心へのシフトというようなことを考えております。中国人口は97年度データで12億7600万人、インドは9億3600万人で、この二つを併せて22億人になります。この人たちが全家庭に冷蔵庫とエアコンを購入するとしたら、日本の電気メーカはこれをビジネスチャンスと考えるのか、逆に危険だから中止しろというのか、おそらく多くの企業は儲かるという視点で、売ればいいと考えるでしょう。しかしこれをやったら原発が数十基、いやそれ以上、必要になります。地球上、原発だらけになります。これに誰が責任を持つのでしょうか、あの放射性廃棄物はどうなるのでしょうか、これからの時代は全体すなわちトータルで物事を考える力が必要になってきます。

秋に本を書くのですが、タイトル予定は『経済価値を超えて』です。小林社長からお話があった「企業を大きくするのは限界で、ほどほどにしたらいい」というように、大きくしすぎると問題もでてきます。手元にマイクロソフト株価データがありますが、これによると61兆円です。これは韓国GNPを上回っております。一企業が一国を買収できるのです。それも韓国です。そのような巨大企業が世界を席卷しております。自由競争原理だから許されるのでしょうか、若干、エコノミックバリューから離れて考えてみようということが二つ目の問題提起です。

3番目です。現在評判のアマゾンドットコムで原書を購入するのですが、一番早い時は、特急便で二日か三日で届きます。大学生協より早いのです。将来、私の本のために飛行機が来る時代になるかもしれません。こういうことを考えてみますと、

税金逃れができるのです。専門用語では「タックスヘイブン」といいますが、一番安いところに本社を移転し、税金の安いところから大量にモノを買うという仕組みがでてきております。これは国籍地球人ということをおぼろげに忘れたグロテスクな生き物のなれの果てではないかと思えます。冒頭でも申し上げました通り、グローバル・ビレッジを考える意味と価値基準の置き方、世界中の安いところからモノを調達するという傾向が出てきております。今日の結論は持ち合わせておりませんが、大問題を抱えていると認識しております。

このようなことを踏まえまして、我々の置かれている状況を考えてみますと、地球全体が多くの国にわかれておりますが、これは人間が勝手につくった国境、ボーダーによって国が152に分かれてしまった。人間がつくった愚かさを見直してみますと、世の中の流れは国を超えてビジネスマンが行き来するような、「ボーダーレス」、「シームレス」など、何々がないという時代に入ってきております。このあたりを把握して、後半の話に移ってゆきたいと思えます。

20世紀を振り返ってみますと、この世紀は「経営資源の囲い込み」の時代であったと思えます。人材、モノ等の経営資源、これを先進諸国が消費した。15~17%の人口で世界中の資源の70~75%を消費してしまった。このような生物はいないので。私はアメリカの学会でもこの点は必ず報告します。アングロサクソン系もこの点は認めざるをえないのです。ところで、日本では多くの自動販売機がありますが、韓国ではあまりないです。日本中の自販機を全部撤去すると原子力発電所が三基いなくなります。24時間モノが調達できる便利さはよいのですが、一方で我々の子孫に対し、つまり孫、子供に対して負の遺産を残しているわけです。コンビニエンスストアは朝までやっております。若者がコンビニエンスストアに買い物に行くことがあります。過剰な便利さというのが日本を覆っている。すなわち、モノ余り現象が起きているわけです。

東京大学の先生が日経エコロジーにエッセイを書いておられますので、ご案内させていただきます。人類全体の資源消費量は持続可能な水準の40%を越えているそうです。40%以上オーバーです。これ以上の店もいない、会社もいない時代がきておりました。少し節約型の21世紀にしないといけないのではないかという発想です。人口統計の専門家によりますと、現在、57億強の人口ですが、このまま行きますと発展途上国を中心に、2050年までに30億人増えると言われております。戦争が起これば人口は減りますが、仮に起きないとしますと、30億人増えてくることは深刻な問題なのです。我々は経営学を勉強しておりますが、それ以上の大前提として、人類

全体をどうするのかという人類全体の経営学、地球全体の経営学をどこかで分析しないといけないのではないかと思います。先進諸国は発展途上国の16倍消費をしておりますが、これほどはいらぬのです。いらぬから食べて捨ててしまう。1年経たないうちにモノを捨ててしまうという現象が起こっております。自分さえよければ、自分さえ儲ければよいというエゴイスティックな人間集団、自己的動物が地球を覆っているのです。

先進諸国は驕り、そして高ぶりです。途上国は先進国への甘えがあります。両方とも問題が起きているのです。したがって後程、提案を申し上げますが、自助努力といえますか、自分たちで自分の生計を立てられる場合、自分で働き、自分で食するということが大切なのです。このあたりがキーポイントになってくるのではないかと考えます。そのような意味で、自分で生産して自分で消費する原始社会に近い要素をも少し取り込んでいかないと21世紀は厳しいのではないのでしょうか。歴史学者でイギリスのエドワード王朝の分析者、それから古くはローマ、ギリシャのあたりです。この時代に分析した方もいらっしゃるのですが、現在のわが国の状況とほぼ同じことが起こっております。「癒しブーム」、「温泉ブーム」、「グルメブーム」、そして「ホモセクシュアルブーム」です。これは昔の歴史で経験済みなのです。ローマと同じことをやるのか、イギリスと同じことをやるのか、これをやり始めたら斜陽です。

また、先進諸国は発展途上国に対して論理的に画一的な価値観を押し付けております。すなわちグローバル・スタンダードです。アメリカン・スタンダードがグローバル・スタンダードではおかしいのではないか、コリアン・スタンダード、ジャパニーズ・スタンダードがあり、それぞれが認め合うということではダメなのではないでしょうか。そういう議論を研究者と学者は今後やっていかななくてはならないと思います。テーマの一部に「地域経営」という言葉があります。あまり問題点は指摘できないのですが、平塚南部に「オリンピック」という巨大ショッピングモールができました。ここに人の流れが大きくシフトしております。左から右に流れてしまいます。左側にいるのが古い町、すなわち日本語ではシャッター通りです。しかしながら、昼間からシャッターの降りている店が結構あります。そういうところに若者が行くはずがないのです。夜7時には閉店してしまいます。皆さんはどこで飲んだり、食べたりするのでしょうか。コンビニで買って、若者はパーティーをやります。そのほうが安く、美味しいものが手に入るのです。小さなお子さんがいる方はオリンピックに行って半日遊べるといえることです。

これは平塚だけではなく、日本全国の過密都市、例えば横浜でいいますと、元町、伊勢佐木町あたりです。それと中華街。修学旅行のお客様は来るのですが、モノを買わない。人は賑わっているのですが、モノが売れない。その中に、1軒や2軒シャッターが閉まっており、人の流れが大きく変わってしまう。実際、店舗数が2割ぐらい多いのです。多いのに作って、何をするのかという話になります。したがって、我が社の経営をやると同時に、平塚という地域経営、あるいは大学経営を地域経営と一緒に考えていかないといけないのです。「資源の共有」ということが問題になってくるのです。このあたりから後半に入らせて頂きます。

経営資源、多くの経営資源がありますが、これを拡大して考えさせて頂きますと、「経営資源の地域資源化」、「地域資源の社会資源化」、「社会資源の地球資源化」の流れがあります。経営学で経営資源分野までは踏み込めるのですが、実は地域資源、社会資源になりますと、社会学の人々とアライアンスを組まないとうまくいかない。地球資源は地球学という学問をやっている人たちとリンクを組んでいかなければならない。今日、経営学や経済学に生態学、エコロジーそれから生命学、そして有機体生命哲学を必修科目にしておかないと未来の日本はないのです。先進諸国もいい加減な事をやっておりますが、これはいけないことです。このような問題提起をさせて頂きたいのです。

実は1997年の雑誌『ネイチャー』に「ポスタンザー」というグループの研究レポートが出まして、自然資源のバリューを測定しました。1997年現在、彼らの測定表を見ますと、地球全体の資源価値が33兆ドルといわれております。1ドル100円で換算しますと、約3300兆円です。これが、地球全体の価値であります。空気、水、森林、土、トータルで、コスト換算されております。膨大な論文ですが、ぜひお読み下さい。この当時、全世界のGNPが約18兆ドルです。日本円にして約1800兆円、GNP約1.8倍が恩恵を受けている地球の資源価値であります。これを劣化させない程度に維持するためには、コスト負担、お礼を地球に戻すことです。経営学、あるいは会計学のコスト換算をするときに、コストの内部化をし、地球を元に戻してゆかなければならないのです。

具体的な方法論として、いくつか申し上げたいと思います。偶然、先生方のお話の中にキーワードが見つかりました。「資源の共有化、地球資源化、社会資源化」というように提携というお話が出ました。小林社長からは「ネットワーク」というお話が出ました。これはお互いが持っているものを出し合おうという話です。例えば、神奈川大学は保養所がありますが、神奈川大学の保養所を東海大学に貸すとい

う話はでてこないのです。慶応大学の保養所は使えないわけです。大企業は保養所を持っており、我が社の社員しか使わせないのです。このような事をやってはいけないのです。デパートの安売りも同じようなものです。混雑するときは大変混雑するのです。休みをずらしてなぜ共有しないのでしょうか。

ここには社長さんが何人もおりますから、ぜひ貴社行事は休みをずらし、他業界とアライアンスを組んで提供してあげてください。そうしないと、もっと荒地になっていきます。保養地でもご覧になって下さい。大手企業も日本の財閥も大屋敷がたくさんあります。芙蓉グループ、住友グループ、三菱グループ等あります。何のためにあるのか。社員を採用するときには意味があります。今日偶然ですが、ネットワークそれから資源の共有化、国際提携という話をしました。このあたりがもっと伝わっていくと、何か見えてくる気がします。

今日の前半結論に入らせて頂きたいと思います。21世紀を生きる我々地球人といったしましては、行動規範として生命有機体ということを考えてはいかがでしょうか。これはゼウスが最初に作ったのはカオスすなわち混沌とした地球を作りました。2つ目に作ったのは混沌とした土地から地球本来の土地の女神を作りました。これがガイアです。ガイアは土地を耕して、作物を作り、鳥が来て、そして糞をする。それがまた次の肥料になってゆく循環型モデルを考えてきました。これが生命有機体の原点であります。経済学、経営学あらゆる学問の共通原点が、おそらく生命有機体、バイオソフィアという言葉ですが、一つのライフラインになるのではないかと思います。

2つ目です。これは生命有機体から導き出されるホワイトヘッドやフォレット等の有機体哲学者と経営学者から学んだのですが、自分の役割と周囲の役割を連想してみてもどうかと思います。日本と韓国でもよいし、平塚と茅ヶ崎でもかまいません。自分と周りの役割分担をし、異なる機能、役割と存在感を持ってお互いリンクしてはいかがでしょうか。そこまでは誰でも考えるわけですが、それと同時に全体を考えるということです。この全体というのはガイアです。地球物理学の先生が言っていたことですが、「横浜の大栈橋から1つ石を落とすと津波になって、ニューヨークが大洪水になる」と言う話が本の中に出てくるので、落としてみたら津波が起らなかった」というウソみたいなホントな話があります。本人を呼んでこれはどういう意味かと聞いたところ、「それは君、ジョークだよジョークわからないのか」と言われました。それは言ってみれば、「人間が皆一緒に石を投げたら、洪水になるよ」と言う喩話なのです。これはごみ問題でもそうです。一人ぐらいたったら僕

も吸殻を捨てていいのではないかと、みんながタバコを捨てていたらどうなるのでしょうか。地球上タバコの灰皿、吸殻になってしまうのです。そういう意味で、1人の意味を全体との兼ね合いで考えるということが2つ目の私の提案でございます。

3つ目は資源節約型の生き方です。1割、2割と少しセーブした生き方をしてはどうでしょうか。今日は企業の方も多いのですが、企業から出てきた過剰な生産物、韓国の教授からもお話がありましたが、過剰生産、過剰流通、過剰販売、過剰保管、過剰消費まできており、さらに過剰投棄、過剰焼却です。モノあまり現象が、先進諸国を覆っております。余っているものは皆で共有しましょう。日本では昔、入会地という言葉がありました。これを英語で調べたら、common（共通）といますが、common と入会地は同じ言葉なのです。共同場所を作って、一緒に資源を共有しようということです。例えばこの設備も公的機関ですから共有できるわけです。このような穏やかなモデルアートな論理展開をしてはいかがでしょうか。

地球資源を21世紀の我々が守るために脱喪失社会、つまり未来へ地球を存続させる社会を目指す必要があります。脱喪失社会は私の論理ではなく、先程、紹介した東大の山本先生の論理ですが、シナリオがございますのでご案内します。途上国は先進国に対して、クーラーをやめろとか、冷蔵庫をやめろというようにはいきません。途上国の人一人当たりの資源消費水準を現在の2倍にしましょう。それで冷蔵庫だけ買っていいし、服だけ買っていいし、しばらくそれでやっていきましょう。一方、先進諸国はどうなるのか、資源消費水準を今の8分の1まで下げなければ地球は持たないというシミュレーションをしております。これは本当に身につまされる話です。したがって、こうなりますとモノあまり現象が自然になくなるのです。不景気もなくなるのです。『積極先行』の右肩上がりもいらないのです。

つつましく生きていく、自然が戻る、公害がなくなる。車の量も減る。分配しなくてすみます。そのようなことが我々の使命ではないかという話があります。これが地球村村長からのメッセージでございます。どうもありがとうございました。