

[第二部 パネルディスカッション]

司会 林 悦子 氏

海老澤先生ありがとうございました。海老澤先生は地球村村長だけでなく、地域密着型ということでベンチャー企業論特別講義を担当されております。これは大学院講義ですが、毎回、講師の方々が来て10月11日から3ヶ月間行います。ご興味がおありでしたら、このプログラムをお配りいたしますので、どうぞご参加ください。ありがとうございました。それでは準備も整いましたので、第二部パネルディスカッションを始めさせていただきます。コーディネイターは神奈川大学経営学部の後藤伸先生です。よろしく願いいたします。念のためパネリストの皆さんをご紹介申し上げますと、左から通訳の金さん、お隣が朴先生、海老澤先生、コーディネイターの後藤先生、小林様、それから一番右側が鄭先生でいらっしゃいます。それでは後藤先生よろしく願いいたします。

コーディネイター 後藤 伸 氏（神奈川大学経営学部教授）

第二部パネリストによるディスカッションに移らせて頂きます。先生方、報告者それから実業界の方、いずれも「さん」付けで呼ばせて頂きたいと思います。早速、質問から進行していきたいと思います。先程の報告で、言い足りない点、強調したい点などございましたら、一人あたり5分で追加報告、コメントをお願いします。はじめに、鄭先生からお願いします。

鄭 守源 氏

日本企業の方から韓国企業活動についてのお話がありましたが、多くの韓国問題が新聞を通して取り上げられました。最近はそういうことはあまりないです。労使関係も安定してきましたし、問題としているのは政治関係です。ご承知の通り、韓国はIMF管理下に置かれてしまい、最近、ようやく景気が上向いて韓国経済も明るくなってきました。もう1つは先程も申し上げました通り、同族経営で成功した企業倒産についての問題があります。労使問題でどのように企業が対応するのかということについてお話したいと思います。こちらに書いてあるのは100%の答えです。

小林好隆 氏

経営者のご子息が本当に経営者として適しているかどうか、疑問を持っております。創業者利益は子息、身内にお譲りしたいという気持ちも大きいわけですが、は

たして本当に子息、身内が経営に適しているかどうか。むしろこれからは多くの若者たちに中小企業に入って頂き、中小企業後継者として、活躍されることを望みたいと思います。

海老澤栄一 氏

提案型の追加をさせていただきます。今日は韓国、日本の研究者、あるいは会社の社長さんは巨大企業の弊害について、一通り語られました。政府主導型巨大企業を育成してきたことですが、日本も韓国も同じです。21世紀の子孫に対し、プライドを持って、誇れる企業にはならないと思っております。私が何を提案するのかという話になるのですが、一つのモデルとしては、第3のイタリア、北イタリアの企業です。このところアートの世界とか、匠の世界とか芸術の世界があり、「でかく」できない事情があります。したがって、「でかく」できないのに、なぜ世界中にあれだけモノが売れているのかということになりますが、それはそれだけの仕掛け、仕組みがあるのです。情報系ネットワークを利用し、大企業と同じようなシステムを使う。すなわち、小企業が固まって、大企業と同じような能力、それ以上の能力を発揮し、離合集散が自由なのです。全て自由にするわけです。自由度のあるリンクです。

このようにしますと、意思決定能力が問われますし、経営者能力が問われます。後継者問題でも当然問われます。多くの方が後継者になりうる可能性がある。倫理観を持った経営や地球全体を考えた経営というのは「でかく」する必要が無く、小さいままで、スピーディーにしかも、スマートに生きる。大きくする必要がないので、小さいままでいけます。大きくしない努力をすることが21世紀型で、地球にとっていいのではないかと考えます。そごう、三菱自動車、雪印等の巨大企業の末期症状が我々の目前に押し寄せております。私が高校までいた町が北海道の大樹町で、雪印のカマンベールを専門的に作った巨大な工場があります。町の税収の7割が一つの会社法人税なのです。その工場が今、閉鎖で、操業停止になっており、町も死んでしまうのです。護送船団方式という言葉よりもむしろ、企業城下町の惨めな姿を私は目の当たりにしております。このようなものは日本中にあります。神奈川県でいいますと、横須賀にあります「ドック」がそうです。したがって、斜陽産業を抱えた地方創出はできるわけがないのです。平塚も、今のうちに何とかしないとイケない。これが私のメッセージです。

朴 尚範 氏

50代、60代経営者は保守的です。10代、20代の人々は多様で自由、しかも自己中

心的で、質量を注視する資本主義によく適応する世代です。したがって30代、40代の人々は、ある意味、中途半端な世代になってきております。なぜこういうことを申し上げるのかといいますと、企業組織においては10代から50代までの世代が一緒に仕事をするからだと思えます。強力な経営方針がうまく作用したのですが、今はもう作用しません。例えば、ある企業で勤務時間が終わった後、部下の手助けを必要としても、新しく入ってきた10代、20代の社員はそれを全面的に断るのです。韓国経営者たちは彼らを管理できる新しい価値体系が必要であります、そこまで至っていないというのが現状です。ここで聞いた話に、企業経営が赤字でも従業員解雇をほとんどしないと断られておられました。韓国でもそのような風土が支配的でした。しかしそれが今は崩れております。こうした状況下において、より早いうちに世代間の共通感性を確立する価値体系が必要であると思えます。

コーディネーター

今日は韓国の企業経営、経済体制的なことが多く話されてきました。貴重な機会ですから韓国経営あるいは経済事情への質問、現状説明、あるいは今後の展望についての質問がきておりますので、そこから入りたいと思えます。まず鄭先生への質問です。レジユメを見て頂きたいのですが、レジユメの6ページにある合弁企業形態についての質問です。また、馬山輸出地域ができた背景、理由、度合いについて具体的な説明をお願いします。

鄭 守源 氏

私の知る限りでは3カ国の合弁企業はないと思えます。規制ではないのです。自由に行うことができます。

2番目の質問です。馬山輸出地域の背景ですが、1970年代に韓国政府は輸出を中心とした経済を発展させようという話がありました。様々な場所を探した結果、プサンとウルサンに近い所があったのです。輸出を振興して韓国技術を向上させる。国家と地域経済発展に寄与するという目的で1970年に作られました。工業団地を作り、輸出地域として続いてきたわけですが、今年の7月から貿易中心とした製造業ではなく、サービス業も入ることになりました。詳しいことは貿易学会で発表させていただきます。来年の貿易学会にも詳しくでると思えます。

コーディネーター

どうもありがとうございました。朴先生への質問が多いのですが、簡単なところからいきたいと思えます。先程、「生涯職業」という言葉が使われておりましたが、こういった発想はどれほど韓国で一般的なのか教えて下さい。

朴 尚範 氏

先程、「生涯職業」という言葉を使いましたが、職場を自由に移動できるということについて若い世代を中心に評価されております。50代、60代の人々は転職を一つのものとして考えております。ご存知のように経済が下落傾向にありますので、経営者層にいる人々が他の会社に移ることはほとんど不可能であります。しかしながら韓国の場合、対人関係が非常に重要です。上司が年下の場合、対人関係、特に年齢において大きなトラブルを起こしやすいのです。対応する時は年齢の話をするのはよくありません。今はデータがないので、正確なことは述べられませんが、失業を体験しながら、生涯職場ではなく、生涯職業が韓国国民に広がっているものだと思います。

コーディネーター

続きまして1年後、あるいは2、3年先の韓国企業情勢についてです。中国や東南アジアと比較した場合どうなのかという質問です。朴先生、鄭先生お願いします。

朴 尚範 氏

私は企業関係のことをしておりますので、今の質問に答えさせていただきます。日本企業も同じように人件費が高いので、安い国へ生産をシフトします。韓国、中国も同じようにインドネシアやベトナムへ生産をシフトしているのです。私の考えとしては技術を大切にするのか、価格を大切にするのか、価格を大切にするなら、韓国よりも中国へ、あとはマレーシアとインドネシアから輸入したほうが良いと思います。技術を大切にするなら、東南アジアよりも韓国の品質が高いので、韓国で調達するのがよいと思います。日本企業だけではなく、韓国企業も国内で調達するよりも、中国、インドネシア、マレーシアから仕入れております。

鄭 守源 氏

景気が悪くなり、一番、打撃を受けやすい業種は建設業であります。建設業の景気を回復させるために、港湾や道路などの建設を多くしているのです。国内では国際空港が今年10月に開港する予定でおります。ソウル-プサン間高速鉄道も着々と進んでおります。最近、活発に論議されている韓国と北朝鮮の南北問題ですが、その調和に向けた話し合いが進んでおります。これが行われると画期的なことであり、韓国産業構造は急速に変化します。ご承知の通り、韓国ではIT産業が急速に発達しております。こうした状況から韓国と北朝鮮は政治的な障壁さえなければ、未来は明るいのではないかと思います。

コーディネーター

様々な質問があるのですが、あと2つにさせていただきます。次の議題は企業モデル、あるべきモデルです。もう1つは韓国経営に関して、韓国企業ではストックオプション制度が機能しているのかどうか、それが社員のインセンティブとして機能しているのか、教えて頂きたい。韓国自動車会社が日本で販売を行おうとしておりますが、日本自動車産業の中で韓国企業は成功するのか、今後どういう形で推移していくのか、それについての見通しなどを教えて欲しいということです。

朴 尚範 氏

現在の株式会社は所有と経営が分離しております。所有者、すなわち株主はストックオプションを中心に有能経営者を招くことが出来ますが、しかし所有と経営が分離することによって、経営者と株主の利害関係が衝突することもあります。それを防ぐために様々な方法を考えてきました。主に賃金体系において研究がなされてきましたが、一般的な賃金体系としては基本給+ボーナスとなっております。その他にストックオプションを提供することができる。ボーナスは短期的利益によって左右されるもので、その時により変わりますが、ストックオプションは長期的なものであります。実はストックオプションに関する法律を研究したことがあります。その結果はポジティブに現れました。すなわち効果があります。アメリカのケースでも当てはまりました。韓国の場合、1998年度に韓国住宅銀行の頭取が住宅銀行に「自分は給料はいらない、ストックオプションだけをもらいます」と彼は言いました。それ以降、韓国の株式市場において韓国住宅銀行の株価が値上りしました。今の例えは、ケースがあまりに少ないので、専門的に研究する段階ではございませんが、現実的にストックオプションを導入している企業が増加しております。韓国住宅銀行は成功例だと思っております。

コーディネーター

韓国自動車産業はどうですか。

鄭 守源 氏

朴先生が申し上げたインセンティブ制度についてですが、私の大学でもインセンティブ制度があります。最初はインセンティブ制度を導入するとき、決められた給料では誰かの給料を取ってしまうことになりかねないので、今年から給料のほかにプラスアルファ制度を作り、先生の中で等級をつけました。私の等級は申し上げられません。大学に寄与したプラスアルファ額は日本円で最高が約60万円、一番下の等級は12万円です。このようなシステムを大学でも取り入れております。

つぎは韓国自動車産業についてです。韓国自動車産業のパイオニアである現代自動車は三菱自動車と提携しております。大宇自動車は倒産したわけですが、起亜自動車の場合は現代に吸収合併されました。そして日本のマツダと提携しております。三星自動車は日産自動車と技術提携しております。そしてルノーとも関係が深まっております。このように韓国自動車産業は混沌としております。配布資料の中に、大衆車を日本市場に売り込むと書いてありますが、これは直接販売ということもありました。例えば起亜自動車の場合、マツダと提携しておりますので、日本市場にあるフォードのフェスティバ車を OEM 方式で生産しています。日本車が韓国に入ってきた場合は、韓国自動車産業は潰れてしまうのです。それは製造、サービスなど様々な点で問題を抱えているからです。このようなことから、日本車が韓国市場に入ることは難しいのです。トヨタ車は入ってきておりますが、これはアメリカで生産されたものです。日本と直接取引することは時期尚早ではないかと思えます。

コーディネーター

どうもありがとうございました。フォーラムのテーマである「21世紀に向けた企業モデル」について話し合いをしたいのですが、これについても質問が入っております。海老澤先生に環境と相補作用に関する具体的な企業モデルはどういうものとして考えられるのか、企業モデルを明らかにして欲しいとのこと。そのような企業モデルの中では、経営資源はどのように活用されていくのか、これについてのご説明もお願いします。

海老澤栄一 氏

どの程度お役に立つのかは、わかりませんが、私たちが今、サーベイしていることを申し上げますと、資源節約型企業モデルはオンデマンドになります。大量生産、見込み生産ではなく受注生産であります。食物、飲物、着物、それから車もそうです。北欧のスカンディアという車メーカーは全てのトラックに対して見込み生産ではなく、受注生産を行っております。長く使ってくれることを望んでいる会社であり、10数年、増収増益を続けている会社です。日本のトラックメーカーは見込み生産でつくっております。これは過剰生産です。そして過剰に流通しては道路渋滞の原因や汚染物質排出源になるのです。北欧トラックメーカーの受注生産がうまく行く理由は、部品の共通化です。見えないところが共通している共有化です。外見は固有デザインでプライベートブランドに近いものが出来上がるわけです。

ワインに関してオンデマンドマーケットが確立しております。新マーケットは電子商取引で動いておりまして、左側に個人ワイナリーがあり、右側にワインマニ

アがたくさんおります。この間をつなぐのがネットワークカーです。ネットワークビルダーはそこでソムリエを雇い、そして地域を回ってテイスティングを行い、その結果をデータベースに載せるのです。データベース上において、自分の好みのワインを年間契約でワイナリーに発注します。だから売れ残りはありません。もし、ぶどうが採れなくても1年間購入するのです。ですから売り手は「売れ残りなし」ということで、在庫管理という概念がなくなるのです。これが21世紀型企业モデルです。

農業にもあります。アメリカ農業は積極先行型で遺伝子組み替えを大量に行っております。しかしながら、このまま続けてよろしいのでしょうか。実は無農薬で殺虫剤を使わない農業が北海道にもあります。ところが隣の農家が殺虫剤を使っておりますので、おいしい食物がある無農薬農家の方へ来てしまうのです。無農薬農家は生産物がとれないわけです。こういう矛盾が北海道でも起きているのです。隣近所が力を合わせて、無農薬農業をやろうと言っても彼らは「ノー」と言うのです。やはり農薬を多量に蒔いて、大量につくるほうが彼らにとってはいいみたいです。その大量生産の生産物が食物屋、飲屋に来ており、それを我々は毎日食べております。無農薬農家はいま人手不足なので、多くの若者が過疎へ行くということが大切です。増える一方の遺伝子組み替えに対抗するには消費者が賢くならなければいけないのです。ビジネスモデルの前提条件は賢い消費者となってくるのです。

コーディネイター

平塚キャンパスの敷地を自然に戻し、環境と共生してはどうかという意見です。それから小林さんにお尋ねしたいことが1つあります。能力と賃金体系というのは法律化のために必要という話があるのですが、理想モデル型でいうと能力に応じた働きをしながら、その人が必要に応じて賃金配分を受けるということが一番いい働き方ではないかと思えます。小林さんはどのように考えていらっしゃいますか。

小林好隆 氏

先程も私の話の中で申し上げましたように日本経済というのは戦後から右肩上がりできました。本当に企業戦士といわれる方々も多くいたのですが、「賃金格差をなくす」というやはり政府主導方向で動いたときに、それに追従していけば「良い生活ができていくのだ」ということや、「だから私はここで満足なのだ」という人が圧倒的に増えてきているのではないかと思えます。本当に会社にとって必要な人たちというのは大企業や中小企業でリストラの波にさらされることはないと思えます。

中間管理職といわれる方々がリストラ対象になってくるかということ、やはりある意味で、「心地が良く居座っている人たちが」リストラの対象になってくるのではないかと思います。そのような人たちが企業の経営を圧迫している。だから、リストラ方式が生まれてくるのではないかと思います。中小企業は「心地よく居座っている方々」に賃金を払うだけの余力がないというのが現状です。「これだけ仕事をやったのだから、これだけ賃金を下さい」というくらいの労働者意欲があっても良いのではないかと私は思っております。努力をしない人たちというのは努力をしている人たちと比べて、賃金格差が広がって行くのではないかと私は感じております。

コーディネーター

約束の時間が過ぎてしまっておりますが、どうしても聞きたいことがある方、今までの話を追加して聞きたいという方があれば挙手して頂けますか。とくにいらっしゃらないようですので、それでは時間も過ぎてしまったので第二部パネルディスカッションを終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

[閉会の挨拶]

司会

パネリストの皆様どうもありがとうございました。それでは時間が迫って参りましたので、ここで神奈川大学経営学部教授行川一郎先生から閉会のご挨拶を頂きたいと思っております。

行川一郎 氏（神奈川大学経営学部教授）

行川でございます。神奈川大学国際経営研究所主催、平塚市・平塚商工会議所後援により「日韓における企業経営と経営環境」を盛況の内に幕を閉じることができました。21世紀まであと3ヶ月をきっております。新世紀、韓国と日本、そして企業環境を考えるにあたって、非常に良い機会になったのではないかと思っております。皆様方のこれからのご発展をお祈り致しまして、これで閉会とさせていただきます。本日はありがとうございました。