

日韓交流のチャンス

善本 哲夫

立命館大学経営学部

東京大学ものづくり経営研究センター

[E-mail: tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp](mailto:tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp)

パンデミック

1998年、筆者はIMF管理下にあった韓国に渡航していた。ソウルの街には「IMF特価」などと書かれたプレートが溢れていた。筆者は「安いね」などと言いながら竹塩石鹸などを買った覚えがある。2009年3月、筆者は11年前を思い浮かべながらソウルに渡航した。当時はIMF管理下にあったといえ、98年のソウルは活気に満ちていた。散歩がてらに夜の明洞をぶらぶらと歩きながら、経済危機はどこ吹く風、エネルギーな匂いがそこにはあった。しかし、今回は様相が違った。11年の間に何度かソウルを訪れているが、今のソウルは特段にパワーがない。

今回のウォン安を契機に、ショッピング目的で韓国旅行が日本人観光客に人気だと言う。確かに、免税品の空港受け渡しをみると長蛇の列ができており、皆が皆、それを機内に持ち込むため、溢れんばかりの品物が行き場を失って右往左往する。活気は、ソウルの街中ではなく、飛行機の中にあった。

IMF管理下当時と現在では、ウォン安が韓国経済に対して纏っている匂いが違っている。この11年は、国内の内需に力があつた。「IMF特価」と名を打ったように、街中ではウォン安を積極的に商売につなげようする勢いがあつた。韓国の輸出産業もウォン安を契機に大きく伸びた。しかし、現在は輸出先の経済がポシャっている。輸出が伸びない。どうしよう、苦しんでいる、こうした声が産業界だけでなく、街全体を漂っているようでもある。

日本でも内需を刺激しろ、とよく言われる。日本も韓国も、輸出が生命線でもある。心理不況とまで表現するつもりはないが、輸出大国で輸出が不振だと、何かのウィルスが街



百貨店の地下食品売り場；空いていて、買い物はしやすい

に伝染し、暴れるのではないかと、ソウルで思い悩んだ。輸出不振が引き起こす、日韓パンデミックといったところか。しかし、日本人観光客は韓国のウィルスには感染しないようで、パンデミック下のソウルで元気にショッピングを楽しんでいる。

日韓中小企業の交流

大邱で韓国ベンチャー・中小企業のみなさんと交流し、いろいろな意見を交わした。この時、「日韓のビジネス交流」が話題になった。日韓中小企業の交流は、ほとんど無いと言う。

2005年にソウルで開催された「韓日国交正常化40周年 国際学術会議」の経済・経営セッションに出席した。日韓経済協力について多様な発表があり、同僚の新宅先生も日韓企業の協力モデルをテーマに壇上に立った。日韓は物理的に近いが、ビジネス交流はあまり表だって議論されることが少ない。先の学術会議での新宅先生の発表（新宅純二郎・善本哲夫・小川紘一（2007）「製品アーキテクチャにもとづく日韓企業の協業モデル」現代日本学会編『21世紀日韓関係と北東アジアのビジョン』ハンウルアカデミー、日本語・韓国語同時出版；「아키텍처에 입각한 한일 기업의 협업 모델」현대일본학회 지음『21세기 한일관계와 동북아시아의 새로운 비전. 2 (한일 국교정상화 40주년 국제학술회의 총서)』한울아카데미、を参照されたい)などで日韓協業モデルの実態や可能性について検討しているが、どちらかと言えば、WBC（ワールドベースボールクラシック）の日韓戦の

ものづくりアジア紀行

ように、製造業・ものづくりの領域でも、競争・ライバル関係がことさら強調される。電機のサムスン、LG、自動車の現代、鉄鋼のポスコと、日本国内で話題となるのは、その脅威論である。それでもなお、現実には LG と日立の協業や、サムスンの液晶パネルと日本液晶装置メーカーの協業が展開されている。

中小企業はと言えば、なるほど、あまり聞いたことがない。日本も韓国も、東アジア域内でのビジネス交流や協業となると、相手はそれぞれ中国企業であるケースが多い。大邱での交流会でも、「日本の中小企業は中国とは手を組むが、韓国には話もやってこない」といった意見があった。現在の日韓ビジネス交流は寂しいものであり、もっと日本と手を取り合うような交流がしたいと、熱く語ってくれた。

アジアものづくり紀行の第十六回で、新宅先生が「韓国中小企業の苦悩」について述べている（第十六回は、以下のアドレスから；<http://www.gbrc.jp/journal/amr/kiko.html>）。ざくっとまとめれば、大企業が中小企業の成果を吸い上げ、中小企業が育たないといったことだ。また、そこでは韓日産業技術協力財団の活動に触れ、日韓中小企業の交流を深めようという動きも紹介されている（韓日産業技術協力財団；<http://kjc.or.kr/main/index.html>）。

韓国部品を使ってみる

月に一回、京都に本社を構え操業するいわゆる「京都中小企業」の方々と議論する会合があるのだが、そこで韓国企業との交流について聞いてみたが、あまり考えたことがない、といった意見もあった。とりわけ、つきあい方の距離を短くするには、まだ一步引けている、というニュアンスの意見もあった。韓国製部品や素材、と聞いても、イメージは湧かないようだった。中小企業があまり育っていない韓国の産業構造からすると、取引しよう、あるいは協業しようとしても、パートナー探しが難しく、中国の方が楽である、といったことも背景にあるかもしれない。

他方で、日韓ビジネスでは、日本から韓国への部品・素材輸出は多い。しかし、韓国製部品を日本に、という話はあまり聞かない。あまり聞かないが、先の京都での会合に参加した企業から、最近の受注量減少の中、「時間はたっぷりあるので」と前置きしながら、現場管理の見直しと同時に、部品見直しも始めたという話を聞いた。

余談だが、2008 年前半まで日本の現場は量と納期の確保を大前提に、とりあえず走ってきた。モノの流し方や作業の見直しなどに時間を割く余裕もない、といった状態だった。

善本 哲夫

ここにきて、振り返ってみようという話だ。時間はあるので、この時を利用して配置ローテーションによる多能工育成に力を入れるという話も多い。時間がある、をポジティブに考える発想だ。筆者は、松下幸之助の不況心得が頭に浮かぶ。不況またよし、と自分の実力を把握し、改善するチャンスだと。

先の部品見直しを始めた企業は、金型部品で韓国企業製の検討を進めている。あまり考えたことはなかったのか、気にはなっていたのか不明だが、韓国金型産業が高い実力を持っていることは、すでに周知のことだ。ただ、韓国企業製部品・素材に不安を持つ中小企業もある。POSCO 材を積極採用する日本企業も多いが、取引先が POSCO 材を敬遠するといった話も多い。

日本からの交流が少ない、あるいは取引に不安が残るといった話は、韓国中小企業や部品・素材に関する情報や評価が十分でなく、また、きちんとした実力の見極めがなかったのではないかと、思う。2008 年後半からの韓国中小企業は、とりわけ厳しい状況にある。LG やサムスン、現代自動車など大企業の業績・輸出不振により、国内市場はきびしい。今回の金融危機後、韓国から多くの海外マネーが逃げていった。お金が中小企業に回っていかない。韓国政府の大規模な支援が打ち出され、この局面を何とか乗り切ろうと動きはじめた。こうした状況下、実力のある、また、長期的な視野を持つ韓国中小企業であれば、日本企業との取引や交流を継続的なものにしたいと考え、行動するだろう。トヨタの 2009 年 3 月期の営業赤字の報道から、「JIT (ジャスト・イン・タイム) をやる意味がない」と



ソウル：POSCO センター

ものづくりアジア紀行

いった声も韓国にあるそうだ。このように、地道に現場を育成しようとする日本企業の発想と合わない韓国中小企業も存在する。ビジネスに絶対はなく、韓国企業も多種多様であるわけで、「時間がある」ので、じっくりと見極め、評価能力を鍛えながら、つきあい先を選定すればよい。

日韓でのコ・エボリューション：共進化

すでに述べたように、積極的に日本と交流したいという中小企業の声もある。過去、技術支援や技術援助といった形で、日韓の交流が活況化した時期もあった。技術支援や技術援助に対する様々な意見や議論もあるが、2008年後半以降の現況は、日韓中小企業がこの難局を協力して乗り切ろうと、「未来に向けた建設的な交流」を合い言葉に、手を結ぶチャンスとも言える。コスト削減やビジネスチャンスといったこともあるが、キーワードは日韓企業による「共進化」だと筆者は考えている。ともに、ものづくり体質を強化するために異なる発想から意見交換し、そこから生まれる化学反応を楽しみ、能力構築へと繋げる考えがあってもよい。

羽田-金浦に加え、関空-金浦も就航し、日韓往復が西も東も便利になった。筆者の近くには、日本から日帰り韓国や、韓国から日帰り名古屋を平気で繰り返す方々がいる。2009年4月には、「2009日韓部品素材調達・供給展示会（ソウル）」が開催される（この原稿が発表された時には、すでに終了している）。こうした展示会に積極的に足を運ぶなどして、「時間がある」中、しっかりと評価能力を鍛えればいいのではないか。ついでに、ソウルでショッピングを楽しめば、韓国経済の今も実感できるし、楽しいはずだ。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 8巻5号 2009年5月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>