

日本と韓国の根本的な違いは？



スピードの差が歴然

意思決定、アクション、規制緩和、チェンジ
それ以外にも...



不況下でも割と天下泰平ムード
『経済産業省』...過去の継承
調和(根回し)、玉虫色、阿吽、形式主義
相変わらずのシステム箱・モノ依存
プロセスの複雑性(重箱の隅にこだわる)
国内指向・島国発想(日本一)
バランス調整型(=無責任／没個性)
安定思考／他所と同じ(横並び)／諦め
ひとまず『検討します』(=何もしない)



IMF危機を境に、時代認識が高い
『知識経済部』...国家戦略が明快
強いリーダーシップ...ビジョン・目標が明確
CKO(ナレッジ担当役員)の存在／KMの浸透
大所高所からプロセスを捉える
グローバル思考(世界一)
目立ちたがり屋(能力主義・個人尊重)
ハングリー・チャレンジ精神／1stランナー
『なせばなる(ハミオンデンダ!)』



時代の捉え方(パラダイム・シフト)に対する認識の差と、
それに対するアクションの実践力・スピードの差が決定的な差に。
この10年に起こった大きなパラダイム・シフトとは...

グローバル化

(数値データは2010年当時)

日本

- あくまで日本をベースにした製品やモノ作り工場の輸出...管理は日本基準
- 基本的なコントロールは日本からの遠隔操作...現地管理者は本社を直視(現地顧客を見る視点が不足)
- 不況のあおりで、駐在員撤収...空洞化
- 言葉の壁...コミュニケーション不足・空転
- 文化の壁...現地に馴染もうとしない
- 真の国際化は未だ途上、或いは逆戻り...海外売上高比率:ソニー75%、パナソニック47%

韓国

- 日本追従モデルからの脱却...世界市場を意識したマーケティング展開
- 本社の長期ビジョンに基づく戦略の下で徹底した現地化を推進...地域特性の把握、研究拠点、デザインセンター等
- 「現地専門家制度」により、現地で通用する「世界」人財を徹底育成(サムスン)
- 課長資格はTOEIC920点⇔ソニー650点
- 現地との人脈創りも積極的
- 海外売上高比率:サムスン87%、ブランドランキング:サムスン(19位)、ソニー(29位)、パナソニック(75位)



テクノロジーの進展...急速なデジタル化の波

日本

- 品質にこだわった匠の技...不必要な過剰品質、意味のない過剰機能
- デジタル技術のもたらす変化を十分に理解せず...実質的な品質格差は僅少
- 他所を見ながらのそれなりのシステム化は進んだが、大きなうねりにはならず...中途半端な導入でかえって不便も
- 縦割り組織の壁が技術開発にも影響...情報共有化が進まず、オープンイノベーションの成果が生まれず(垂直統合)
- コスト削減意識がR&D部門にまで及び、核となる技術も今や派遣社員に依存

韓国

- 「顧客のニーズに合ったモノ」を最優先...世界市場で望まれるQCT&デザイン
- “いわゆるモノ作りでは日本に敵わない”...マーケティング力、デザインに傾注
- IT化、デジタル化の波はブロードバンド普及、電子政府、電子看板等でも先行...K-SOX対応でもまずシステムありき
- ナレッジマネジメントが定着しており、情報共有化から活性化に進展し、ダイナミズムが生まれている
- サムスンの場合、売上高の10%近くを研究開発投資に



優秀な人材の争奪戦

日本

- リストラ強化の大きな流れがあり、むしろ人件費を抑えるために積極登用せず
- リストラに拍車がかかり、研修施設等を売却する企業や、研修予算も真っ先にカット
- そもそも、「企業は人なり」の基本的ビジョンが欠落...飼いきりに近い状態
- 海外留学制度も、投資対効果を理由に廃止する企業が続出...退職されないように「誓約書」で縛るところも
- 結局、超優秀人材は外資系企業へ流出する結果に

韓国

- スーパー人材を世界中からかき集める...そのためには高報酬もいとわず
- 施設の充実を図り、宿泊収容人数は1日4000名...DNAを共有するための研修や海外要員を徹底的に養成
- 「人材第一主義」を掲げ、ビジョン実現に向けた一貫した人材育成施策を推進
- 「地域専門家制度」では、1年間は仕事をせずに語学習得と人脈作りに励む...現地事務所にも立ち寄せず
- 社員ひとり一人の参画意識、当事者意識を高め、DNAの浸透、普及に努める



無形資産の活用...リーダーシップ、ナレッジ活用

日本

- サラリーマントップが多く、ビジョン自体にトップ自身のオーナーシップが希薄
- ビジョンや戦略の実践状況までを明確に把握しているトップは少ない
- KMは一時的ブームとなったが、コンプライアンスの強化と共に消滅
- トップや幹部の関与がなく、システム部門の範疇に...ファイルサーバー、グループウェアの扱い
- 縦割組織をベースにしたカイゼン活動、情報共有化はそれなりに浸透

韓国

- トップのリーダーシップが強だけでなく、事業部長クラスへの権限付与も絶大
- ビジョンの浸透、理解を深める仕組み、状況をモニターするインフラが存在する
- KMの重要性を認識し、プロセス革新と共にナレッジベースの経営改革が進行
- 多くの企業にCKOが存在し、企業力の差がナレッジ活用とスピードにあると認識...エンドユーザーコンピューティングを実現
- 組織を超えた様々なコミュニティ(CoP)レベルでのナレッジ活用を推進

