

KONAN UNIVERSITY

# 日韓企業の経営比較 : アンケート調査結果に基づいて

著者	若林 公美, 馬場 大治, 長坂 悦敬
雑誌名	甲南経営研究
巻	53
号	1
ページ	31-65
発行年	2012-07-30
URL	<a href="http://doi.org/10.14990/00002073">http://doi.org/10.14990/00002073</a>

# 日韓企業の経営比較

—アンケート調査結果に基づいて—

若 林 公 美  
馬 場 大 治  
長 坂 悦 敬

甲南経営研究 第53巻 第1号 抜刷

平成24年7月

# 日韓企業の経営比較\*

——アンケート調査結果に基づいて——

若 林 公 美  
馬 場 大 治  
長 坂 悦 敬

## Ⅰ は じ め に

日本を代表するグローバル企業の1つであるソニーが業績予想修正を行い、2009年から4期連続赤字を報告するなど不振にあえいでいる。一方、隣国の韓国に目を向けると、サムスン電子は、2012年第一四半期決算において、過去最高の5兆8千億ウォンの営業利益（約4,200億円）を報告しており、両社の業績の違いが大きく報道されている（日本経済新聞2012年4月6日付）。近年、同じアジア発のグローバル企業であることから、ソニーやパナソニックに対して、サムスン電子やLGはライバル企業としてその業績や戦略の相違を比較されることが多い。しかし、一般的な日韓上場企業に関して、グロー

---

\*本稿は、文部科学省による私立大学戦略的研究基盤形成事業「関西地域発イノベーション・プラットフォームの構築」プロジェクトの一環として実施したアンケート調査に依拠している。また、甲南学園平生記念人文・社会科学研究奨励助成金と村田学術振興財団の研究助成を受けた成果の一部である。若林は本稿の作成にあたって、科学研究費補助金（課題番号：22730376）の助成を受けている。韓国におけるアンケート調査は、ハンバット大学のProf. Sung-Whan, Parkとハンニャン大学のProf. Yoo Chan, Kimと共同で実施した。また、日本語から韓国語への翻訳作業は、リサーチ・アシスタントのMs. Eun Kyung, Kimの協力によるものである。ここに記して、感謝申し上げる。なお、ありうべき誤謬は筆者に帰する。

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

バル化の程度やその経営実態の相違について必ずしも明らかになっていないといえない。

そこで、我々は、日韓企業においてグローバル化が進んでいることを念頭に、両国企業の経営実態の相違を明らかにすべく、2011年10月から12月にかけて、日韓企業を対象に、会計、財務政策、IT対応に焦点をあてたアンケート調査を行った。その結果、若林・馬場・長坂（2012a）では、グローバル化を象徴する事象の1つとして、国際財務報告基準（International Financial Reporting Standards: IFRS）の導入と関連付けて、日本の上場企業のグローバル化への取り組み状況、会計の基礎概念に対する見解、財務政策、ITシステム構築などマネジメントの実態を報告している。また、韓国企業に対しても同様の調査を行い、若林・馬場・長坂（2012a）において、その結果を報告している。

本稿では、その中から特に興味深い論点を取り上げ、①IFRSの導入に関する意識、②ガバナンスシステムや財務政策、③経営のグローバル化の程度やIT政策などに相違があるのかどうかを検討している。本稿は、日本と韓国における会計、財務政策、ガバナンス構造、IT戦略の違いを明らかにすべく、両国企業のグローバル化や近代的な経営手法の浸透にまで踏み込んだ国際比較を行っている点で意義がある。<sup>(2)</sup>

アンケート調査の実施方法は次のとおりである。日本企業に対しては、2011年10月に質問票を一斉に郵送し、1か月後を期限として郵送により回答を得ている。すなわち、9月時点でのデータが入手可能であった上場企業

---

(1) なお、本稿では、2011年10月～12月にかけて行ったアンケート調査に基づいている。詳細については、若林・馬場・長坂（2012a）と若林・馬場・長坂（2012b）を参照されたい。

(2) 日本企業を対象としたIFRSのアンケート調査については、小津・梅原（2011）、EU企業を対象としたアンケート調査については、Jemakowicz and Gornik-Tomaszewski（2006）がある。

(銀行・証券・保険を除く) 3,476社の経理・財務担当役員宛に送付している(東京・大阪・名古屋・地方2,362社, 新興市場1,114社)。回答企業は合計で263社, 回答率は7.6%であった。<sup>(3)</sup>

一方, 韓国では, 韓国有価証券市場の上場企業790社のうち666社について, 2011年11月1日から1カ月の間に, 電話により財務・経理担当者を特定した。次に, 電子メールにより質問票を配信し, ウェブによる回答を依頼した。<sup>(4)</sup> その結果, サーベイ調査に協力した企業は延べ175社であったが, 一部未回答や重複を取り除いた結果, 有効回答企業は100社となった。これは, 韓国有価証券市場の上場企業の12.7%に相当する。<sup>(5)</sup>

本稿の構成は次のとおりである。IIでは, IFRSをすでに導入した韓国企業と日本企業を比較し, IFRS導入のメリットとデメリットに関する日韓企業の意識の相違を検討している。

次に, IIIでは, IFRSの導入をめぐる戦略が日本と韓国で異なるように, コーポレートガバナンスや資本調達において, 両国でその政策に大きな違いがみられるのかに関して, 調査結果に基づき考察している。さらに, IVでは, 研究開発, 製造, 販売, 流通などあらゆる分野でのグローバル化の進展度合

---

(3) 回答者の属性は, 無効回答を除くと, 「管理部門」と「経理財務部門」を併せて79%, 「経営企画部門」と「IR部門」を併せて13%, 「IFRS準備室」が2%であり, 「その他」が5%であった。また, 回答者の71%が「部長・次長」以上, 79%が「課長」以上となっている。詳細は, 若林・馬場・長坂(2012a)を参照されたい。

(4) 2005年に, 韓国では, 主要マーケットである韓国有価証券市場(KOSPI), 新興市場のKOSDAQ, 先物市場が合併して, 韓国証券取引所(KoRea eXchange: KRX)に名称変更している。本稿では韓国有価証券市場上場企業666社を対象にサーベイ調査を実施している。詳しくは, 若林・馬場・長坂(2012b)を参照されたい。

(5) 回答率は, 調査対象企業666社の15.0%である。回答者の属性は, 無効回答を除くと, 「管理部門」や「会計・経理財務部門」等をあわせて78%, 「経営企画部門」や「IR部門」等をあわせて16%であり, その他は6%であった。この回答比率は, 日本のサーベイ調査とほぼ同様である。また, 回答者の22%が「部長・次長」, 残りの78%が「課長」であった。

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

いや戦略が両国で異なるか、その調査結果を報告している。また、日韓企業における IT 投資の実態を調査した結果についても考察している。最後に、IV で本稿の要約と今後の課題を述べている。

## II IFRS に対する日韓企業の意識

本節では、I で述べたアンケート調査をもとに、日韓企業においてグローバル化を象徴する事象である IFRS の導入に関する意識にどのような類似点と相違点があるのかについて、検討し考察を加えている。

### (1) IFRS 導入のメリットとデメリット

IFRS を導入するにあたって、一般に、その導入のメリットがデメリットを上回るかどうか重要な決定要因であるといわれる<sup>(6)</sup>。先行研究では、IFRS を導入するメリットとして、たとえば次の点が指摘されている。IFRS は自国基準と比べて、より正確で、包括的でタイムリーな財務情報を約束することから、資本市場における財務報告の質を改善し、投資家間の情報格差が緩和される<sup>(7)</sup>。さらに、世界中の企業が同じ基準で作成することにより、財

---

(6) 例えば、Ball (2006) は、投資家の立場から、国際的に会計基準を IFRS に統一することのメリットとデメリットを検討している。そして、Ball (2006) や Sunder (2008) は、単一の基準設定者のもとで、競争のないままに独占的に基準設定が行われる状況において、高品質の会計基準が設定される保証はない点を問題視する。また、Leuz (2010) は、財務報告を世界的に統一することは、そもそも不可能であるから、グローバル企業のみが、同一の報告基準や規制に則って、財務報告を行うことを提案している。

(7) 例えば、Armstrong et al. (2010) は、IFRS の導入に関連する 16 のイベント効果を調査している。その結果、IFRS 導入前の情報の品質が低く、情報の非対称性が高い企業に対して、市場は IFRS の導入をプラスに評価することを報告している。また、彼らは IFRS 導入前の情報品質が高い企業についても、プラスの反応を検出している。この結果を受けて、Armstrong et al. (2010) は、ヨーロッパにおける IFRS の導入が情報品質の改善や情報の非対称性の減少と関連していることから、投資家はコストよりもプラスの効果を期待すると報告している。

務諸表の比較可能性が高まる (Horton et al. 2012; DeFond et al, 2011)。その結果として、投資家の意思決定に有用な情報が提供され、情報処理コストや資本コストが低下することも報告されている (Daske et al. 2008; Li, 2010)<sup>(8)</sup>。このように、IFRS の導入が市場の効率性を改善し、資本市場における公正な価格形成やクロスボーダーの投資を促進するというプラスの効果が期待される。また、IFRS の導入による透明性の向上やタイムリーな損失の認識は、負債市場での契約に影響を及ぼすことも検証されている (Christensen et al., 2010)<sup>(9)</sup>。

一方、IFRS 導入のデメリットとしては、公正価値の問題があげられる。IFRS は公正価値を重視する傾向にあるが、公正価値には測定誤差や経営者によるバイアスなどが含まれる可能性が高い。そのため、必ずしも投資家に有用な情報を提供すると限らない。また、公正価値はタイムリーな情報ではあるが、評価差額が利益計算に含まれることから、利益のボラティリティが高まり、業績予測が困難になる点も否めない。

その他のデメリットとして、経営者の動機や監査システム、政治体制などの違いにより、各国でIFRS の導入の厳格さや実施の程度にはバラツキがあることも指摘される<sup>(10)</sup>。このことから、IFRS 導入が、かえって情報処理コストを高め、財務報告の透明性を低下させると指摘する声もある。以上、投資家の立場からみると、IFRS に期待されるメリットも多い反面、デメリット

---

(8) 投資家を取り巻く情報環境が改善するかどうか、アナリストの予測誤差に焦点を当てた研究に Byard et al. (2010) がある。

(9) 財務諸表の透明性に焦点を当てた研究に Lang and Maffett (2011) がある。彼らは、Bushman et al. (2004) に従って、透明性を次のように定義している。すなわち、透明性とは、企業固有の情報の利用可能性である。

(10) Daske et al. (2008, 2011), Armstrong et al. (2010), Hail et al. (2010), Li (2010), Landsman et al. (2012) などは、英米などの慣習法 (common law) の国とドイツやフランスなどの成文法 (code law) の国に区分し、より市場志向である慣習法の国のほうが、IFRS の強制力は高いことを示唆する結果を報告している。

への懸念も否定できない。

## （２）IFRS 導入のメリットとデメリットに関する日韓企業の認識

投資家の立場から言及した多くの先行研究とは異なり、本稿では、企業を対象に、直接 IFRS のメリットとデメリットをどのように実感しているのかを調査している。ここでは、IFRS を実際に導入している韓国企業と今後導入が予想される日本企業の IFRS に対する考え方の相違点を明らかにすることを目的としている。このような目的のもとで、IFRS のメリットとデメリットに関する認識について、両国のアンケートから得られた結果は、次の図表 2.1 のとおりである。

図表 2.1 IFRS とメリットデメリットに関する認識

項目	日本	韓国	t 値	p 値
IFRS はメリット	2.30	2.72	-3.411	0.000
IFRS はデメリット	3.46	3.40	0.487	0.627
メリットとデメリットの差	-1.16	-0.68	-2.439	0.015

平均点：5（強く思う）～1（あまり思わない）

図表 2.1 からわかるように、韓国企業は日本企業よりも IFRS 導入のメリットを認識している（平均値：<sup>(11)</sup>日本2.30，韓国2.74）。一方、デメリットについては、日韓企業では有意な差はみられないことがわかった（平均値：日本3.46，韓国3.40）。さらに、メリットとデメリットを比較してどちらを強く認識しているのかを調査した結果、両国企業ともにメリットよりもデメリットのほうを強く認識しているが、その差は、日本企業のほうが有意に大きいことがわかった（平均値：日本-1.16，韓国-0.68）。つまり、アンケート調

---

(11) 5段階のリッカート尺度による回答の平均値を示す。

査の結果は、日本企業のほうが、IFRSの導入に関してデメリットをより強く認識する傾向にあることを示している。

それでは、日韓企業は、具体的に、どのような事柄について、IFRS導入のメリットとデメリットを実感しているのかをみていくことにしよう。

### (3) 投資家からみたIFRS導入のメリット

先行研究では、主として投資家からみたIFRS導入のメリットが報告されている。その要因としては、①財務諸表の透明性の向上、その結果として②資本コストの低下と③企業価値評価の有用性の向上が指摘される。<sup>(12)</sup>

投資家の意思決定有用性と関連して、日韓両国企業が、IFRSの導入がメリットをもたらすと認識しているかどうかに関するアンケート調査の結果は、次の図表2.2のとおりである。<sup>(13)</sup>

図表2.2 投資家からみたIFRS導入のメリット

項目	日本	韓国	t 値	p 値
①財務諸表の透明性が高まる	2.72	2.86	-1.069	0.286
②資本コストが低下する	2.32	2.43	-1.048	0.296
③企業価値評価に有用となる	2.75	2.73	0.182	0.856

平均点：5（強く思う）～1（あまり思わない）

(12) Li (2010) は、IFRSの導入により、情報の非対称性の緩和されることやリスクが低下することにより、資本コストの低下がもたらされることを検証している。Jemakowicz and Gornik-Tomaszewski (2006) のように、企業側の資金調達の際のメリットとして、資本コストをとらえることもできる。

(13) 比較可能性については、その定義や解釈にバラツキがある。一般に、比較可能性が高まる要因として透明性の向上があり、比較可能性の結果として、企業価値評価の改善と資本コストの低下などが期待される。このことから、本アンケート調査では、透明性、企業価値評価、資本コストについて質問項目を設定している。また、財務諸表の品質の向上については、抽象的であるという理由から質問項目に含めていない。

図表 2.2 の①から③に注目すると、① IFRS 導入による透明性の向上については、日本の平均値が2.72で韓国は2.86であった。② IFRS 導入による企業価値の有用性向上に関する平均値について、日本は2.32で韓国は2.43であった。さらに、③ IFRS 導入による資本コストの低下に関する平均値は、日本が2.75で韓国が2.73であった。このように、いずれの質問項目についても、日韓企業間で、統計的に有意な差はみられなかった。この結果から、透明性、資本コスト、企業価値評価など、投資家の意思決定有用性に直結する事柄に関して、日韓企業の認識に顕著な違いはないことがわかった。

#### （4）企業からみた IFRS 導入のメリット

IFRS の導入が企業に直接もたらすメリットとしては、資金調達に関連するものがある。第一に、IFRS 導入に伴い、①海外での資金調達の改善や、海外投資家が増加するといわれる（Covrig et al., 2007; Byard et al., 2010; DeFond et al., 2011）。また、自国以外で上場する企業については、②財務諸表作成負担が軽減されることにより、コストを抑えることができるといわれる（Hail et al., 2010）。

さらに、IFRS の導入が企業にもたらすメリットとしては、外部評価の改善が期待される。資金調達との関連では、IFRS 導入に伴い、③格付けが上昇し、より好条件で資金調達が可能になるかもしれない。より一般的には、④企業イメージの向上がもたらされる可能性も高い。たとえば、日本電波工業などわが国では自発的に IFRS を早期適用する企業に注目が集まり、ディスクロージャーに積極的であるという印象を与えている。

以上、①から④のメリットに関する質問の調査結果は、図表 2.3 のとおりである。アンケート結果は、一貫して、韓国企業のほうが日本企業よりも、海外での上場や資金調達のメリットを実感していることを示している（平均値：日本2.78、韓国3.10）。また、財務諸表の作成コストについても、韓国

図表 2.3 企業からみた IFRS 導入のメリット

項目	日本	韓国	t 値	p 値
①海外での上場や資金調達が有利になる	2.78	3.10	-2.465	0.014
②米国等で上場している場合、財務諸表の作成負担が軽減される	2.12	3.23	-7.908	0.000
③格付けが良くなる	2.26	2.73	-4.406	0.000
④企業イメージが向上する	2.43	2.93	-4.496	0.000

平均点：5（強く思う）～1（あまり思わない）

企業は、その負担が軽減することを認識している（平均値：日本2.12、韓国3.23）。格付けに関しても、韓国企業のほうがIFRS導入の効果を認識していることが示されている（平均値：日本2.28、韓国2.73）。さらに、韓国企業のほうが日本企業よりも、企業イメージの向上を実感していることが明らかにされた（日本2.43、韓国2.93）。

#### （5）IFRS 導入のデメリットに関する認識

IFRS 導入のデメリットは、投資家と企業の両者にとって共通する事柄が多い。たとえば、IFRS の特徴の1つである公正価値を導入することにより、①測定誤差が増加すると懸念される<sup>(14)</sup>。また、本体をシンプルにわかりやすく表示する結果として、②注記情報が増えるといわれる。その結果、③監査コストの追加負担が懸念される。特に、韓国では、IFRS 導入前には個別決算のみ義務付けられていたことから、企業側がその影響が大きいと考えることが予想される。これらの想定されるデメリット①から③について、日韓企業の見解を比較したのが、図表 2.4 である。

(14) 公正価値測定に関して、その測定誤差とバイアスを分けて議論することが考えられる。しかし、アンケート調査に際して、両者の違いを区別して回答を促すことが困難であることから、測定誤差に関して質問している。

図表 2.4 IFRS 導入のデメリットに関する認識

項目	日本	韓国	t 値	p 値
①測定誤差が増える	3.32	3.28	0.333	0.739
②注記情報が増える	4.22	4.20	0.144	0.886
③監査コストが上昇	4.00	3.94	0.595	0.552

平均点：5（強く思う）～1（あまり思わない）

図表 2.4 のとおり、①測定誤差（平均値：日本3.32，韓国3.28），②注記の増加（平均値：日本4.22，韓国4.20），③監査コストの上昇（平均値：日本4.00，韓国3.94）については、日韓の間で有意な差がみられなかった。このように、アンケート調査の結果は、日韓企業ともに IFRS の導入によるデメリットを強く認識していることを示している。

以上、投資家にとってのメリットについては、日韓企業ともに、あまり実感していないことがわかった。それに対して、IFRS 導入に関する企業側のメリットとして、海外上場・資本調達、財務諸表の作成コストの軽減や格付け・企業イメージの向上などについて、韓国企業は日本企業と比べて、よりメリットを実感していることが示唆されている。IFRS 導入のデメリットについては、概して両国企業の認識に有意な差はみられなかった。

### III 企業経営全般に関する意識の日韓企業の実態比較

I で述べているように、我々のアンケート調査は、IFRS 導入に関する意識のみではなく、企業経営に関する各種の意識調査を行っている。ここではその中で、重視するステークホルダーに関する意識比較を行った質問の結果を手掛かりに、日本企業、韓国企業の企業経営の特徴について考察した。

#### (1) 重視するステークホルダーに関する日韓比較

図表 3.1 に、「重視するステークホルダー」に関するアンケート調査結果

が示されている。質問は、11個の選択肢の中から重視する順番に3つを上げる形をとっているが、表では「最も重視する」とした場合を3点、「2番目に重視する」とした場合を2点、「3番目に重視する」とした場合を1点に換算し、両国企業の平均値の比較を行っている。

図表 3.1 重視するステークホルダー

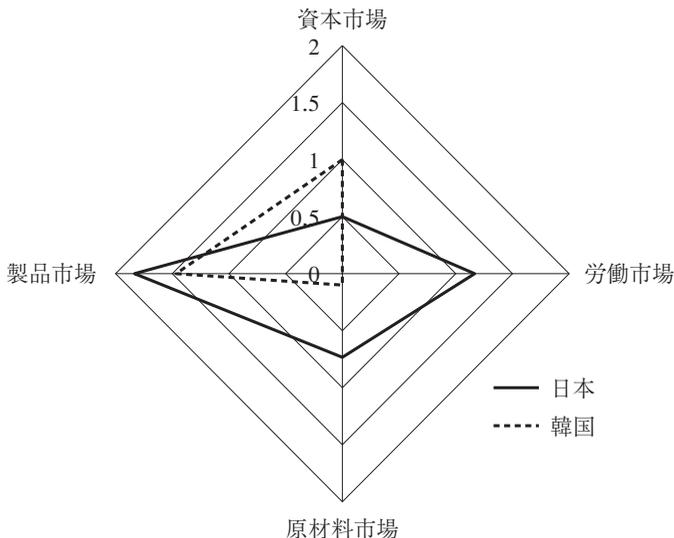
項目	日本	順位 (日本)	韓国	順位 (韓国)	t 値	p 値
株主	1.72	2	1.73	1	0.111	0.912
金融機関	0.25	5	0.83	4	6.610	0.000
従業員	1.18	3	0.01	10	11.146	0.000
債権者	0.03	8	0.98	3	12.742	0.000
取引先	0.73	4	0.11	7	6.095	0.000
グループ・系列企業	0.05	7	0.37	6	5.238	0.000
政府・監督官庁	0.02	9	0.42	5	7.690	0.000
顧客	1.83	1	1.46	2	2.400	0.017
地域社会	0.20	6	0.03	9	2.667	0.008
世論・マスコミ	0.00	10	0.05	8	3.034	0.003
その他	0.00	10	0.01	10	1.585	0.114

\* 11個の選択肢の中から、重要度の高い順に3つを回答。最も重視するものを3点、2番目に重視するものを2点、3番目に重視するものを1点として得点化。

\*\* 第1～3位をすべて記入している、日本の250サンプル、韓国の100サンプルを有効回答とみなしている。

アンケート調査結果には、両国における企業観、経営観が典型的に表れている。まず、全般的な傾向を見ると、日本企業は、顧客、株主、従業員、取引先の順になっており、各種のステークホルダーを万遍なく重視する姿勢がうかがえる。これに対して、韓国企業は、株主、顧客、債権者、金融機関の順番になっている。顧客の評価平均点は両国とも高いが、日本企業のほうがより高得点である（3%水準で優位）。日本においては、企業に対して、「会社はみんなのもの」といった気分や雰囲気があるといわれるが<sup>(15)</sup>、日韓企業を

図表 3.2 重視するステークホルダー（市場ごとに分類）



\* 図表 3.1 の各項目を、企業が直面している各種の市場に分類して作成。資本市場は、株主、金融機関、債権者を資本市場に関わるステークホルダーであると考え、その平均評価得点の平均値を求めている。労働市場は従業員、原材料市場は取引先、製品市場は顧客の平均評価得点である。

比較することにより、そのさまが明らかにされているといえよう。

両国企業の違いを浮き彫りにすべく、図表 3.1 の結果に関して、各ステークホルダーを企業が直面する諸市場ごとに分類し、レーダーチャートで示したのが図表 3.2 である。図に示されているように、日本企業は各市場にかか

(15) 例えば、2009年2月24日の衆議院財政金融委員会で、当時の与謝野経済財政担当大臣が「一時期、会社は株主のものという誤った考え方が広まりまして、私は、会社のステークホルダーというのは株主だけではなくて、やはりその従業員、経営者、お得意様、下請、こういうのがいわば会社のステークホルダーであって、株主もステークホルダーのうちの一人居りですけども、会社は株主のもの、そういう考え方は私にはとてもなじめない考え方があったわけです。（『第180回国会衆議院財政金融委員会議事録J』）」と発言し、物議をかもした。

わるステークホルダーを万遍なく重視するとしているのに対して、韓国企業は製品市場と資本市場のみを重視していることが明確に読みとれる。

次に、政府・監督官庁に関しても両国企業の姿勢の相違がみられる。図表3.1に示されているように、日本企業ではこれを重視するとする回答がほとんどなかったにも関わらず、韓国企業では平均評価点で0.42点（すなわち、10社中4社が第3位にあげていることに相当する）となっており、両国企業で有意な差が生じている。つまり、韓国に関しては、我が国企業よりも資本提供者をより重視する「アングロサクソンの」ともいうべき特徴と、政府や監督官庁をより重視する、いわば、「新興国的」ともいうべき特徴が混在しているさまが示されているとも考えられ、大変興味深い。

## (2) 従業員に関する意識の相違

図表3.1の個別の結果の中で、日韓の相違が最も際立っているのは、従業員に関するアンケート調査結果であろう。日本企業が従業員を重視していることは通説的に主張されており、従業員が第3位の得点になっている本アンケート結果もそれを示唆しているといえよう。<sup>(16)</sup>一方、韓国企業のアンケート調査結果は日本企業のそれとまったく異なっている。すなわち、従業員を重視するステークホルダーとしてあげている企業はほぼ皆無であり、<sup>(17)</sup>日韓の間で大きな違いが生じている。この両国企業の回答結果の劇的な相違は、「従業員を非常に重視する」という、日本人にとってなじみ深く、納得しやすい

---

(16) 日本企業にこのような傾向があるとする議論は、すぐれて通説的である。例えば、伊丹（2000）は、従来の我が国企業のコーポレートガバナンスのあり方を、「従業員主権」とよんでいる。

(17) 重視する3つのステークホルダーとして従業員を上げている韓国のサンプルは、100サンプル中、第3位にあげている1サンプルのみである。これに対して、日本企業は、第1位に33サンプル、第2位に65サンプル、第3位に68サンプルが重視するとしており、第3位までにあげているサンプルは全体の66%に上っている。

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

日本企業の「日本的な特徴」を示しているとともに、「従業員をまったく重視しない」という、我々にとっては実に驚くべき韓国企業の「韓国的な特徴」が示されているといえよう。

日本企業に関しては、終身雇用を中心とする、いわゆる「日本的経営」ともいわれる、人的資源管理の特徴が存在するといわれる。近年、その傾向が弱まってきたとされることも多いが、我々のアンケート調査結果において、日本企業が、比較的、従業員を重視するとの結果を得たことの背景には、このような日本の特徴が、いまだに存在することにあると考えていだろう。これに対して、韓国企業の雇用慣行はどのようなものであろうか。韓国企業の状況に関して、今後それをより正確に把握するためのヒアリング調査等を行う必要があるが、文献から読みとれる共通点をおおまかに表現すると、「かつて韓国企業にも日本企業と同様の人的資源管理の「日本的な傾向」が存在したが、日本におけるほどそれは強くなかった。また、1997年の経済危機以降、その日本的傾向は劇的に減じてきている」程度には要約できるであろう。

例えば、Min (1995) は、1997年の経済危機以前の人的資源管理の日韓比較の結論を「日本と韓国の間には著しい類似性と相違が存在して」おり、韓国企業は「一種の半終身雇用システムを採用している」としている。すなわち、年功が昇進や給与の決定にかなりの影響を及ぼすことや人的資源管理や職場内における従業員訓練を重視する点は日韓企業で同様である。反面、日本企業が景気後退時にも極力雇用の安定を保障しようとするのに対して、韓国企業は様々なレベルで従業員をレイオフできるとみなしている。さらには、上級レベルの従業員のジョブ・ホッピングは異常な事とはみなされない。また、日本企業の労働組合が、いわゆる、「企業別組合」であり、従業員の利益はもちろん企業利益の保護にも関心を向けるのに対し、韓国企業の労働組合は、より戦闘的なものであるととらえられている<sup>(18)</sup>。

また、安(2011)は、1997年の経済危機以前の状態を、「韓国の労働市場はこれまで非流動的であり、長期雇用慣行であることが特徴づけられてきた」としながらも、経済危機を契機に整理解雇をはじめとする人員削減、雇用調整が行われるなど、「それまで長期雇用が当たり前ようになっていた雇用慣行が崩壊し、雇用の流動化が急速に進んだ」と、近年の変化を強調している。IMFからの労働市場の柔軟化の要請もあり、韓国政府は1997年と1998年に労働法の改正を行い、整理解雇と労働者派遣の法制化がなされた。その結果、従来の韓国の大企業において、「内部労働市場が発達し、安定的な長期雇用と良好な労働条件で働いていた男子正規労働者も、この時期リストラの対象となり、臨時職や日雇い労働者に置き換えられ、非正規労働者が急速に増大し」、「経済危機は韓国労働市場や雇用慣行に大きな変化をもたらした」と結論づけている。<sup>(19)</sup>

このように、韓国企業の人的資源管理は、日本ほど「日本の特徴」を有しておらず、このことがアンケート調査結果の日韓の相違に反映されている可能性があるとはいえよう。しかしながら、「ステークホルダーの1つとして従業員を重視する」との質問に対する答え方が、両者で鮮明なコントラストを示していることを説明するには、これだけではやや説明力が不足しているとの観は否めない。また、韓国企業の人的資源管理のあり方は、かつては、日本的要素も濃厚であったことを勘案すると、この理由を紐解くためにはさらなる探求が必要であると言わざるを得ない。

この理由に対する仮説の1つとして、韓国の企業社会における従業員観、労働者観があげられるかもしれない。各種の文献において、韓国の雇用や労使関係を表現するにあたって、「温情主義に基づく長期雇用慣行」<sup>(20)</sup>、「家父長

---

(18) Min (1995) 邦訳書262頁。

(19) 安(2011) 126-127頁。

(20) 安(2011) 1頁。

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

的伝統社会の価値観が支配する垂直の人間関係に基づく絶対的労使関係と親権的労使関係の混在型<sup>(21)</sup>、「上長への恭順の徳」<sup>(22)</sup>、「権威主義的経営陣は韓国のコーポレート・カルチャーのベース」<sup>(23)</sup>といった、我々にとっては、文化的な違いを感じる表現が散見された。周知の通り、韓国社会は日本社会と比べ、より強い儒教文化の影響下にあり、その影響が従業員観、労働者観に反映されている可能性があるように感じられた。つまり、上下の規律が、より厳しい社会的気分のもと、「ステークホルダーとして従業員を重視しているかないか」以前の問題として、従業員をステークホルダーとしてとらえる発想そのものが希薄であるのかもしれない。<sup>(24)</sup>「文化の相違」に関して論じるのは、我々の手に余るテーマであり、これ以上の深入りは避けることとするが、従業員に関する本アンケート調査に対する、日韓両国の対照的な答え方は、この種の日韓両国の文化的な相違に関する議論に関して非常に大きな含意を持つ、きわめて興味深いものである可能性があるだろう。

### （3）重視する株主

図表 3.1 に示されている重視するステークホルダーに関する日韓比較を見ると、両国企業とも、同様に株主を重視する姿勢であることが示されている。それでは、その具体的な「株主」はそれぞれ、どのようなタイプの株主をさすのであろうか。図表 3.3 は、11種類の株主のそれぞれに関して、重視するかどうかを複数回答可で質問したアンケート調査結果が示されている。その他の項目を除いて、全ての項目に関して日韓でその回答の分布に有意な差が出ており、両国企業の特徴が色濃く反映されている。

---

(21) 孫（1998）3頁。

(22) 韓（1988）160頁。

(23) 梁（2011）272頁。

(24) 朴（2004）では、日韓の労使関係のあり方の相違に関して、両国の社会文化的背景に着目して論じている。

図表 3.3 重視する株主

項目	日本	順位 (日本)	韓国	順位 (韓国)	$\chi^2$ 値	p 値
創業者一族	37.6%	4	71.0%	1	32.286	0.000
銀行	55.4%	2	20.0%	8	36.470	0.000
保険会社	29.5%	6	6.0%	10	22.456	0.000
取引先	49.2%	3	16.0%	9	33.163	0.000
親会社	17.4%	8	29.0%	5	5.871	0.015
グループ・系列企業	8.5%	10	36.0%	3	40.065	0.000
個人	67.8%	1	45.0%	2	15.856	0.000
従業員持ち株会	36.0%	5	21.0%	7	7.518	0.006
投資ファンド	22.5%	7	29.0%	5	1.665	0.197
外国人	16.3%	9	30.0%	4	8.444	0.004
その他	3.9%	11	2.0%	11	0.783	0.376

\* \*\*1~11のどれかに○を付けている回答を有効回答とみなし、日本は258サンプル、韓国は100サンプルの集計結果。

韓国企業が日本企業よりも、より重視するとした株主は、創業者一族（韓国では71.0%で第1位、日本では37.6%で第4位）、グループ・系列企業（韓国では36.0%で第3位、日本は8.5%で第10位）、外国人（韓国では30.0%で第4位、日本では16.3%で第9位）、親会社（韓国では29.0%で第5位、日本では17.4%で第8位）である。従来、韓国企業の多くは、創業家を中心として、いわゆる、「財閥」を形成し、創業家一族が系列所有分も含めて圧倒的に株式を所有し、安定株主となってきた。そして、「総帥」とも「グループ総裁」とも呼ばれる、創業家の長を中心とする創業家一族が、傘下企業全  
(25)

(25) 韓国企業の従来のトップマネジメント組織やコーポレートガバナンスのあり方に関しては、佐久間（2005）、朴（2004）、高（2009）を参照されたい。また、朴（2004）は、このような韓国企業のトップマネジメントのあり方を、韓国の儒教文化との関連で論じており、前節の従業員観との関連からも非常に興味深い。

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

危機以降、韓国政府は、少数株主の権利強化、取締役会の権限強化、経営透明性の向上や情報開示、出資総額制限と呼ばれる系列企業を含めた出資制限等の諸策を打ち出し、いわゆる、ガバナンス改革<sup>(26)</sup>を行った。

図表 3.3 の株主の中で、創業者一族、グループ・系列企業、親会社は、財閥企業において創業家の支配を支える株主であり、これらの注目度が高いことは、各種のガバナンス改革にもかかわらず、韓国企業において創業家の力が圧倒的であることを示すものであるといえよう。また、近年、創業家そのものの持株比率は、二世、三世へと代を経るにしたがって下降し、30大財閥の平均で、1980年代には15%以上あったものが、2000年には5%程度にまで下がっているといわれている<sup>(27)</sup>。ところが、その程度の持株比率にすぎない創業家が、重視する株主として圧倒的な回答を集めていることは、グループ・系列企業と複雑な所有関係や親子会社関係をつくることにより、創業家がその支配権を確立しているさまを示しており、非常に興味深い。

また、1997年の経済危機以降、各種規制の撤廃により外国資本への市場開放が進み、その持株比率が劇的に増加しており、外国人投資家は存在感を強めているとされる。柳原（2003）によると、三星電子や現代自動車の外国人持ち株比率は50%程度にまで達しており、「外国人株主の大きな比率を意識した経営権の防衛という意味でも、トータルとしての内部持分強化は重要な経営課題となっている」としている。我々のアンケート結果においても、外国人を重視するとしたサンプルが30%を占め（第4位）、創業家や系列・グ

---

(26) 柳町（2003）は、米国や日本において、コーポレートガバナンスの問題は、株式所有の分散化にともない所有と支配が分離した近代株式会社を前提に登場するのに対し、韓国におけるこの種の議論は、この「前提」が欠如した中で、経済危機を招いた主犯である財閥に対する責任追及という性格を帯びた議論としてはじまると指摘している。

(27) 高（2010）60頁。なお、2000年において、系列会社を含めた内部所有の合計は、平均で43.4%になっている。

ループ企業とともに重視される株主として上位に名を連ねていることは、まさにこのような状況と整合的であるといえよう。

これに対して、日本企業が韓国企業より重視するとしている株主は、上位から順に、個人、銀行、取引先、従業員持ち株会、保険会社である。従来、日本企業の所有構造は、銀行や保険会社、取引先との間での株式持ち合いによる安定株主がかなりの比率を占めていたとされる。近年、株式持ち合いの解消、銀行の株式所有の制限等により、そのような傾向は少なくなってきたとも言われるが、我々のアンケート調査結果では、まだまだ、それが根強いことを示しているといえよう。また、Ⅱ（1）で日本企業が万遍なく多くのステークホルダーを重視する姿勢を見せていることが論じられているが、図表3.3に示されている調査結果においても、その種々のステークホルダーが、重視する株主としても企業と関わりを持っているさまが明らかにされており、非常に興味深い。

#### （4）資本調達に関する意識の相違

さて、図表3.1に示されている、重視するステークホルダーに関するアンケート調査結果に関して、もう1点注目すべき点は、金融機関、債権者を重視するとした程度の日韓企業の相違であろう。両者とも、韓国企業が評価平均得点で0.83、0.98（それぞれ、第4位と第3位）であるのに対して、日本企業は0.25、0.03（第5位と第8位）であり、明らかな差が生じている。我々のアンケート調査では、このような相違に関連する質問として、両国企業の資本調達に対する意識に関する質問を行っている。

図表3.4は、日韓企業に対して、各長期資本調達源泉に関して、重視した程度について、5段階で質問した結果を示している。両国企業の回答の全般的な傾向を比較すると、

- ・利益留保は日本の評価平均点のほうが高い

図表 3.4 過去 5 年間重視した長期資本調達源泉

項目	日本	韓国	差	t 値	p 値	日本サ ンプル数	韓国サ ンプル数
海外での資本調達	1.49	2.24	-0.75	7.043	0.000	251	100
利益留保	3.54	2.92	0.62	5.199	0.000	252	100
時価発行増資	1.78	2.57	-0.79	6.812	0.000	252	100
第三者割当増資	1.88	2.37	-0.49	3.993	0.000	250	100
CB・WB 発行	1.65	2.52	-0.87	7.384	0.000	251	100
普通社債発行	1.88	2.75	-0.87	6.630	0.000	250	100
銀行借入	3.33	3.36	-0.03	0.171	0.865	257	100

\* 韓国企業に関しては、「IFRS 以前に重視した資本調達源泉」という聞き方をしている。

- ・ 銀行借入に関しては、日韓ともに重視しており、同様に高得点になっている
- ・ その他の資本調達源泉，すなわち，各種の直接金融は韓国企業の方がより高い評価平均点である

と要約できよう。

図表 3.5 は，両国企業が各種の資本調達源泉間で重視した順番を明らかにするため，図表 3.4 の長期資本調達源泉の中から，より一般的であると考えられる，利益留保，時価発行増資，新株予約権付社債（CB・WB）発行，普通社債発行，銀行借入に関して，それぞれ総当たり戦方式で，評価得点の平均に差があるかどうかを，すなわち，より重視すると答えたかどうかを検証したものである。この分析により，両国企業が各資本調達源泉を重視した順番がより明瞭になるが，それは図表 3.6 のように要約される。

日本企業が重視した資本調達源泉の順番は，利益留保（すなわち，内部金融），銀行借入，各種の証券発行の順番であり，いわゆる，ペcking・オーダーとして知られる資本調達の選好序列にほぼ沿ったものとなっている。これに対して，韓国企業は，銀行借入を最も重視したとしており，注目に値す

図表 3.5 各資本調達源泉間での評価得点の平均の差の検定

日本

比較対象	時価発行増資			CB・WB 発行			普通社債発行			銀行借入		
	差	t 値	p 値	差	t 値	p 値	差	t 値	p 値	差	t 値	p 値
資本調達源泉												
利益留保	1.78	20.670	0.000	1.89	21.498	0.000	1.65	18.026	0.000	0.22	2.257	0.025
時価発行増資	****	****	****	0.12	1.953	0.052	-0.12	1.710	0.120	-1.56	16.581	0.000
CB・WB 発行	****	****	****	****	****	****	-0.24	3.979	0.000	-1.67	17.898	0.000
普通社債発行	****	****	****	****	****	****	****	****	****	-1.44	15.832	0.000

韓国

比較対象	時価発行増資			CB・WB 発行			普通社債発行			銀行借入		
	差	t 値	p 値	差	t 値	p 値	差	t 値	p 値	差	t 値	p 値
資本調達源泉												
利益留保	0.35	3.540	0.001	0.40	3.388	0.001	0.17	1.419	0.159	-0.44	4.239	0.000
時価発行増資	****	****	****	0.05	0.568	0.571	-0.18	1.880	0.063	-0.79	6.878	0.000
CB・WB 発行	****	****	****	****	****	****	-0.23	2.444	0.016	-0.84	7.523	0.000
普通社債発行	****	****	****	****	****	****	****	****	****	-0.61	5.690	0.000

\*利益留保，時価発行増資，CB・WB 発行，普通社債発行，銀行借入すべてが有効回答だったサンプルのみを用いている。サンプル数は，日本は250サンプル，韓国は100サンプルである。

図表 3.6 日韓両国企業が各資本調達源泉を重視した順序

日本—利益留保>銀行借入>普通社債≒公募増資≧CB・WB  
 韓国—銀行借入>利益留保≒普通社債≧公募増資≒CB・WB

\* 1%水準で平均値に有意な差があった場合を「>」、10%水準で有意な差があった場合を「≧」、有意な差がなかった場合を「≒」と表現している。

る。一般に，韓国企業は日本企業と比べて成長性が高く，資金需要が旺盛であるため，利益留保だけでは成長資金が賅えず，外部資本調達に頼る必要性が高かったのかもしれない。また，この結果は，図表 3.1 において示されている，韓国企業が金融機関を重視するステークホルダーとしてより多く回答していた結果とも整合的である。

日韓の相違として，もう 1 つ興味深い点は，韓国企業が，各種の証券の発

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

行の中で、普通社債をより重視するとしている点である。すなわち、普通社債は、証券発行の中で、公募増資や新株予約権付社債より重視されており、利益留保と同様に重視したと回答されている。この点に関して、より詳細な制度的な比較が必要であるが、日本において社債は、通常、10年ないし、5年の満期で発行されるのに対し、韓国において社債は通常3年満期で発行されるため<sup>(28)</sup>、日本企業よりも比較的容易に発行できる可能性があるかもしれない。また、Ⅱ（3）で論じられているように、韓国企業は株式所有構造の変化に関して、日本企業より、より敏感である可能性があり、証券発行の中では、増資や新株予約権付社債といった新株発行をとまなう資本調達よりも、普通社債がより好まれるのかもしれない。いずれにせよ、社債発行を比較的重視する姿勢は、図表3.1において、韓国企業が債権者を重視するとした回答が多かったことと整合的である。

#### Ⅳ 日韓企業の海外展開およびIT戦略に関する実態比較

アンケート調査をもとに、日韓企業においてグローバル化の進展度合いがどのように異なるのか、また、グローバル経営とは切り離せないIT活用の実態について両国企業の間類似点・相違点はどのようになっているかについて考察した。

##### （1）海外拠点および海外売上高の相違

日韓企業における海外の生産・販売・研究開発（工場、営業所など）の拠点数を調査した結果が図表4.1である。t検定の結果からは日韓企業の拠点数分布に有意な差は認められなかった。しかし、図表4.1の拠点数がある企業数および平均拠点数を見ると、日本企業よりも韓国企業では多くの企業がアジ

---

(28) 高（2008）77頁。

図表 4.1 海外の生産・販売・研究開発拠点

地域	日本				韓国				t 値	p 値
	拠点がある 企業	平均拠 点数*	有効回 答数		拠点がある 企業	平均拠 点数	有効回 答数			
北米・生産拠点	45	17.1%	0.57	69	8	8.0%	0.22	100	1.736	0.083
北米・販売拠点	69	26.2%	0.72	91	27	27.0%	0.66	100	0.266	0.791
北米・開発拠点	20	7.6%	0.11	49	5	5.0%	0.06	100	1.109	0.268
欧州・生産拠点	31	11.8%	0.88	63	9	9.0%	0.22	100	0.853	0.394
欧州・販売拠点	49	18.6%	0.86	79	22	22.0%	0.61	100	0.680	0.497
欧州・開発拠点	14	5.3%	0.16	48	1	1.0%	0.01	100	1.457	0.146
アジア・生産拠点	96	36.5%	1.98	115	47	47.0%	1.58	100	0.677	0.499
アジア・販売拠点	99	37.6%	3.01	118	58	58.0%	12.22	100	-1.487	0.138
アジア・開発拠点	20	7.6%	0.16	56	15	15.0%	0.25	100	-0.997	0.319
その他・生産拠点	15	5.7%	0.37	46	8	8.0%	0.81	100	-1.031	0.303
その他・販売拠点	19	7.2%	0.20	51	10	10.0%	0.71	100	-1.778	0.076
その他・開発拠点	3	1.1%	0.16	36	3	3.0%	0.09	100	0.342	0.733

\*各企業の拠点数合計を263社で除した値

図表 4.2 国内および海外各地域での売上高比率10%以上の企業数

地域	日本		韓国		t 値	p 値
国内	244	92.8%	86	86.0%	7.170	0.000
アジア	72	27.4%	22	22.0%	4.211	0.000
北米	37	14.1%	17	17.0%	3.974	0.000
欧州	15	5.7%	51	51.0%	-5.085	0.000
その他	31	11.8%	20	20.0%	0.266	0.791

アにおいて販売拠点をもっていることがわかる。

地域別の売上高比率（図表 4.2）では、日韓企業に有意な差が認められた。日本企業に比べ韓国企業は、国内売上高よりも海外売上高が高く、とくに「欧州」での売上比率が高いことがわかる。

韓国では1997年の経済危機後、グローバリズムに対するコミットメントが非常に強烈に国民に浸透したといわれる<sup>(29)</sup>。結果として現時点では韓国の方が

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

日本よりもうまく「グローバル型成長」に適応しているとの指摘がある。

韓国は人口が日本の半分に満たず、経済規模も日本のおよそ5分の1である。企業は海外市場に持続的成長の活路を求め、現にLG電子の海外従業員は全体の7割近くを占め、LG電子やサムスン電子の海外売上高比率は8割を超える。韓国では官民一体でグローバル化に沿った大胆な政策、例えば空港や港湾の「物流ハブ化構想」や、自由貿易協定（FTA）締結構想の実現をはかってきた。また、韓国は政府主導で大胆な事業集約を進めた結果、国内市場の競争で競合企業が少ないという特徴がある。例えば、現在、現代自動車グループの国内シェアは7割を超える。国内の同一業種で多くの企業が競合している日本企業とは大きく状況が異なる。また、韓国企業では、積極投資を含めた大胆かつ迅速な経営判断や高付加価値の商品開発・販売に集中投入する戦略、そして先進国のみならず、アジアやアフリカも含めた新興・途上国市場をくまなく取り込む地道な海外戦略等にも注目するべきであろう。

## （2）企業経営におけるIT活用の実態比較

企業経営において、IT（情報技術）の活用は不可欠の時代になっているが、グローバル化が進む状況下で、日韓企業における実態はどのようになっているか、調査した結果を以下にまとめた。

図表4.3は、日韓企業における国内本社、子会社および海外子会社における各業務でのIT活用の実態を示している。日本企業と同様に韓国企業でも国内と海外子会社（アジア、北米、欧州、その他地域）において「財務会計」、 「管理会計」、 「生産管理」、 「販売管理」、 「人事管理」のそれぞれの業務でのIT利用状況に違いがあることがわかる。

「ITを利用している」と答えた企業のうち、日本では個別パッケージソ

---

(29) 深川 (2010) 41-46頁。

図表 4.3 各業務での IT 利用

地域	種別	日本		韓国		$\chi^2$ 値	p 値
		個別業務 PKG	ERP	個別業務 PKG	ERP		
国内	財務会計	48%	36%	7%	64%	55.161	0.000
	管理会計	31%	27%	4%	61%	46.078	0.000
	生産管理	17%	22%	7%	52%	31.407	0.000
	販売管理	19%	19%	6%	55%	49.572	0.000
	人事管理	62%	14%	13%	42%	72.785	0.000
アジア子会社	財務会計	63%	25%	16%	50%	36.017	0.000
	管理会計	42%	20%	13%	47%	22.719	0.000
	生産管理	41%	16%	16%	44%	17.850	0.000
	販売管理	38%	20%	15%	45%	15.539	0.001
	人事管理	43%	10%	19%	39%	24.815	0.000
北米子会社	財務会計	51%	38%	14%	50%	20.046	0.000
	管理会計	27%	30%	9%	50%	9.166	0.027
	生産管理	25%	33%	14%	41%	11.589	0.009
	販売管理	33%	31%	18%	41%	7.583	0.055
	人事管理	38%	15%	18%	36%	5.900	0.117
欧州子会社	財務会計	40%	45%	11%	67%	4.113	0.249
	管理会計	18%	36%	0%	67%	3.663	0.300
	生産管理	21%	36%	0%	67%	4.568	0.206
	販売管理	27%	33%	0%	78%	8.039	0.045
	人事管理	40%	14%	0%	67%	13.535	0.004

ソフトウェアを活用している企業が多いが、韓国では「ERP (Enterprise Resource Planning)」の利用比率が高い。(韓国企業の財務会計での ERP 活用は、「国内」では64%、「アジア」では50%、「北米」では50%、「欧州」では67%)。韓国企業では ERP システムの導入比率が日本企業よりも高い (t 検定で有意な差が認められた)。一方、北米の販売管理、人事管理や欧州での各業務では日韓企業に有意な差が認められなかった。

ERP は、事業経営を顧客のための価値を加えていく活動の連鎖という価値連鎖として把握し、その活動を担当する企業内の各経営部門や組織間の経

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

営資源の流れ，および業務を共有化と統合化し，さらに経営資源の活用を全体として最適化する経営手法であり，その具体的なソリューションとして<sup>(30)</sup> ERP システムがある。

ERP システムは一般企業が必要とする標準業務処理プロセスを提供しているため，当初このベストプラクティスを利用すれば容易に業務の標準化を図ることができるといわれた。しかし，実際の現場においては，その変化や企業間の情報共有に対するの抵抗があり，ERP システムの導入のためにはサプライチェーン全体での変革への意識改革が必要になる。しかし，韓国企業ではグローバル化が進んでいるので ERP を導入する風土ができていたということになる。

図表 4.4 に，「ERP システムの導入はいつ頃か」という問いに対する日韓企業の回答をまとめた。日本ではいわゆる2000年問題が議論された2000年以前に第1次の導入ブームがあり，2005年あたりから第2次の導入ブームが到来していることがわかる。日韓企業ともここ数年で ERP システムの導入が<sup>(31)</sup> 加率的に進んでいて，その傾向には有意な差が認められなかった。しかし，現時点の導入率においては圧倒的に韓国企業の方が多い。

ERP システム導入について想定される各目的についてどの程度重要であるかという質問に対する回答を図表 4.5 に示す。この結果から日韓企業ともほぼ同じような傾向にあるが，日本企業の方が「業務効率化，コストダウン」，「経営指標に関する情報収集」，「BPR（ビジネス・プロセスの刷新）」がより重要であると考えている企業が多い（有意な差が認められる）。一方，「情報システム関連コストの削減」，「組織改革」については韓国企業の方が重要で

---

(30) たとえば，同期 ERP 研究所（1997）等で日本企業に ERP を導入するときの課題，注意点などが整理されている。

(31) 長坂（2004）では，先進的な多国籍企業の ERP 導入率が調査されているが，その導入率は2004年度で26.7%にすぎなかった。

図表 4.4 ERP システムの初回導入時期

ERP 導入年度	日本		韓国	
	件数	割合	件数	割合
～1996	8	9.4%	0	0.0%
1997～1998	7	8.2%	0	0.0%
1999～2000	10	11.8%	0	0.0%
2001～2002	7	8.2%	0	0.0%
2003～2004	4	4.7%	0	0.0%
2005～2006	12	14.1%	1	1.2%
2007～2008	16	18.8%	20	23.5%
2009～2010	14	16.5%	75	88.2%
2011～	7	8.2%	4	4.7%
合計	85	100.0%	100	100.0%

t 値=0.199, p 値=0.845

図表 4.5 ERP 導入の各目的の重要性

目的	日本		韓国		t 値	p 値
	平均点	有効回答数	平均点	有効回答数		
業務の効率化, コストダウン	4.42	114	3.93	69	4.279	0.000
経営指標に関連する迅速正確な情報収集	4.30	113	4.01	69	2.710	0.007
管理レベルの向上	3.18	112	3.41	69	-1.407	0.161
情報システム関連コストの削減	2.98	112	3.28	69	-2.231	0.027
最新の IT 技術活用	4.06	112	3.87	69	1.759	0.080
BPR (ビジネス・プロセスの刷新)	3.65	112	3.40	69	1.988	0.048
グローバル対応	3.34	112	3.40	69	-.0471	0.638
組織改革	2.93	112	3.32	69	-2.511	0.013
顧客満足度の向上	3.02	112	3.09	69	-0.521	0.603
IFRS への対応	3.21	112	3.28	69	-0.491	0.624
SCM の実現	2.88	112	3.10	69	-1.504	0.134

平均点：5 (とても重要)～1 (あまり重要ではない)

図表 4.6 ERP 活用の度合い

地域	コントロール種別	日本*	韓国*	t 値	p 値
国内	マネジメント	2.76	3.37	-3.623	0.000
	オペレーショナル	2.70	3.31	-3.619	0.000
アジア子会社	マネジメント	2.36	3.00	-2.963	0.004
	オペレーショナル	2.36	2.94	-2.700	0.008
北米子会社	マネジメント	2.61	2.86	-0.734	0.465
	オペレーショナル	2.64	2.71	-0.225	0.822
欧州子会社	マネジメント	2.65	3.38	-1.406	0.166
	オペレーショナル	2.72	3.25	-1.049	0.300
その他地域子会社	マネジメント	2.11	2.25	-0.226	0.823
	オペレーショナル	2.00	2.25	-0.453	0.655

\* 評価指標（5：すべて ERP で管理，4：一部は ERP 以外で管理，3：半分程度が ERP で管理，2：相当部分が他の IT で管理，1：管理業務に IT は利用していない）の平均値

あると考えている（有意な差が認められる）。

次に、マネジメント・コントロール（予算管理，利益実績管理など）やオペレーショナル・コントロール（納期，品質，在庫，原価などの管理）に ERP または IT を利用しているかという質問に対する日韓企業の回答をまとめたものが図表 4.6 である。韓国企業では日本企業に比較して，すべての地域でコントロールにも ERP を活用していることがわかる。特に国内，およびアジア子会社では顕著な差がある。

日本企業では自社の業務のやり方，独自性に対する確固たる信念があると想定され，欧米の企業での方法をそのままの形で取り入れることへの抵抗が感じられる。一方，すでに韓国企業ではグローバル対応が進み，確実に ERP が活用されている。

### （3）IT 戦略の実態比較

一般に IT 戦略はグローバル戦略との関連性が深いといわれている。この

図表 4.7 子会社の IT 化推進体制

地域	対象	日本		韓国		t 値	p 値
		平均値	有効回答数	平均値	有効回答数		
国内	財務会計	2.74	212	2.85	100	-0.692	0.489
	管理会計	2.81	203	2.92	100	-0.664	0.507
	生産管理	2.94	172	2.86	100	0.310	0.756
	販売管理	3.02	196	2.82	100	0.894	0.372
	人事管理	2.94	197	2.84	100	0.398	0.691
アジア子会社	財務会計	3.93	113	2.92	63	4.727	0.000
	管理会計	3.75	104	2.90	63	3.909	0.000
	生産管理	3.61	97	2.87	63	3.269	0.001
	販売管理	3.83	103	2.85	63	4.374	0.000
	人事管理	4.23	102	2.94	63	6.280	0.000
北米子会社	財務会計	4.21	75	2.82	23	4.644	0.000
	管理会計	4.13	68	2.73	23	4.507	0.000
	生産管理	3.93	59	2.86	23	3.122	0.003
	販売管理	4.19	70	2.82	23	4.307	0.000
	人事管理	4.53	70	3.00	23	5.522	0.000
欧州子会社	財務会計	4.20	54	3.11	10	2.656	0.010
	管理会計	3.96	49	3.00	10	2.087	0.041
	生産管理	3.80	41	3.00	10	1.756	0.085
	販売管理	4.18	51	3.33	10	1.945	0.057
	人事管理	4.47	51	3.22	10	3.280	0.002

評価指標 (5. すべて現地法人で独自に推進, 4. 一部を除き現地法人で, 3. 半分程度が現地法人で, 2. 相当の部分が本社(親会社)で, 1. ほぼ全部が本社(親会社)で)の平均値

点について考察するために子会社への IT 推進についての権限委譲の程度を調査した。その結果は図表 4.7 のとおりであり、韓国企業の場合は親会社本社が IT 推進を担っている場合が多いようである。アジア、北米、欧州子会社ともその傾向はほぼ同じである。韓国企業における海外子会社への権限委譲の度合いは日本企業よりは低い (t 検定で有意な差が認められる)。

このような IT 導入には、必ず様々な問題が発生する。図表 4.8 からわか

図表 4.8 IT 導入時の各問題点

項目	日本		韓国		t 値	p 値
	平均点	有効回答数	平均点	有効回答数		
投資金額の決定	3.76	250	3.54	99	2.074	0.039
投資時期の決定	3.50	250	3.39	99	1.024	0.307
システム構築に時間がかかる	3.70	249	3.76	99	-0.499	0.618
ベンダー選定が難しい	3.49	250	3.37	99	1.142	0.254
IT 革新のスピードが速い	3.37	249	3.23	99	1.362	0.174
IT 戦略統括の人材不足	3.71	251	3.38	99	2.996	0.003
海外子会社 IT 化に対する親会社の意思決定	3.12	206	3.18	99	-0.452	0.652

平均点：5（強く思う）～1（あまり思わない）

るように、IT 導入時の各問題のうち、韓国企業では、「システム構築に時間がかかる」（評価平均点3.76）が問題視されている。次いで「投資金額の決定が難しい」（評価平均点3.54）という問題意識が多い。この順序は日本企業とは逆になっている。また、「投資時期の決定」、「ベンダー選定が難しい」、「IT 戦略を統括できる人材が不足している」（いずれも評価平均点3.4程度）が次に続いて重要な問題として示されている。特に「投資金額の決定が難しい」、「IT 戦略を統括できる人材が不足」という問題については、日本企業の方が韓国企業よりもより重要な問題であると回答していることがわかった（有意な差がある）。

一方、図表 4.9 からわかるように、IT 導入後の問題として、日韓企業とも「保守維持費が高い」ことが最も厄介な問題であると認識されている。続いて、日韓企業とも「システム改善、改良が難しい」という問題意識が多い。さらに、「効果把握が困難である」、「セキュリティ問題」についても日韓企業とも問題であると指摘している。そして、これらの項目のいずれにおいても、日本企業の問題意識の方がより大きくなっている（平均値に有意な差が

図表 4.9 IT 導入後の各問題点

項目	日本		韓国		t 値	p 値
	平均点	有効回答数	平均点	有効回答数		
効果把握が困難である	3.51	248	3.19	100	2.877	0.004
予定通りの効果が現れない	3.28	246	3.12	100	1.382	0.168
IT, システムトラブルが多い	3.16	246	2.98	100	1.746	0.082
セキュリティが問題	3.40	245	3.14	100	2.403	0.017
保守, 維持費が高い	3.80	245	3.47	100	3.412	0.001
システム改善, 改良が難しい	3.62	245	3.34	100	2.831	0.005
陳腐化が早い	3.32	245	3.14	100	1.871	0.062
海外子会社と国内で IT 推進度合いが異なる	3.06	193	3.21	100	-1.123	0.262

平均点：5（強く思う）～1（あまり思わない）

図表 4.10 今後の IT 投資について

項目	日本		韓国		t 値	p 値
	平均点	有効回答数	平均点	有効回答数		
今年度の IT 投資	3.52	256	2.65	99	33.390	0.000
来年度以降の IT 投資	3.52	254	2.66	99	46.999	0.000

認められる)。

また、図表 4.10に示すように、「今年度の IT 投資は前年度に比べて増えるか」また、「来年度の IT 投資は今年度に比べて増えるか」という問いかけに対して、韓国企業では、「同じくらい」か、「少し減る」と答えた企業が多かった（2つの回答を合わせた企業数は、今年度85.9%，来年度以降81.8%）。現在、韓国企業にとって、IT 投資は一巡したタイミングであるといえる。

## V むすびにかえて

本稿では、我々が行ったアンケート調査結果に基づき、日韓企業の経営比較を試みてきた。II から IV にかけて、それぞれ IFRS 導入に対する評価、企

日韓企業の経営比較（若林公美・馬場大治・長坂悦敬）

業経営全般に関する意識，IT導入と管理会計に関する実態や意識に関して，日韓比較の結果を報告し，その背景を考察してきた。Iで述べているように，我々のアンケート調査は，その関心が非常に多様であり，本稿では，その調査結果の中で，興味深い知見を得られた3つのトピックスに関して，その発見事実を考察したものとなっている。

IIは，IFRSを実際に導入している韓国企業と今後導入が予想される日本企業のIFRSに対する考え方の相違を明らかにしたものである。つまり，実際にIFRS導入を経験した韓国企業が，それを実感としてどう感じているかを知ることにより，日本におけるIFRS導入をめぐる議論に対して，一石を投じることを意図したものである。また，会計制度の変更により理論上発生するはずの諸要因のうち，実際に発生しているも事柄を明らかにすることにより，理論と実務の間を橋渡しする発見事実が得られているかもしれない。

IIIは，より一般的に，いかなるステークホルダーが重視されているかに関するアンケート調査結果を手掛かりに，日韓企業の企業経営に対する基本的な考え方の相違を明らかにすることを意図している。両国企業が，同じく「株式会社」であるにもかかわらず，きわめて異質なものであることが浮き彫りにされている。このように，国際比較をすることにより，それぞれの企業経営の特徴，ないしは，その背後にある企業観が明瞭な形で示されることになるのである。

IVは，企業活動の国際化の進展度が，ITの導入を中心とする管理会計システムにどのような影響を及ぼしているかを，日韓企業の実態を調査することにより明らかにしようとしているものである。国際化の進展がIT導入の程度やそれに対する意識に対して影響を及ぼしていることを，日韓企業の実態把握を行うことにより示すことに成功している。

このように本稿で考察されたアンケート調査結果は，その内容は豊富であり，それぞれきわめて興味深い知見に満ちたものであるといえよう。しかし

ながら、本稿において、各節それぞれの問題意識が多様であり、いわば、3つのトピックスに関して、それぞれの視点で独立に論じられ、全体的な統一感にはやや欠けたものとなっている感は否めないだろう。

本稿の意図は、「日韓比較」を手掛かりとして、それぞれの領域に関して理論的な含意を得ることにある。そのため、当然のことながら、議論が日韓比較にとどまって展開されており、各節の問題意識が多様なままで終わっていることは、とりあえずは上記の意図の下では当然の帰結であるといわざるを得ない。したがって、我々の前に残されている課題は非常に大きいが、反面、非常に肥沃であろう。つまり、我々のアンケート調査結果をもとに、

- ・各節で独立に報告されている発見事実を総合的に考察する
- ・事業の在り方や国際化の進展の度合いといった、日韓比較を超えた、一般的な企業経営の在り方のIFRSや企業経営に対する意識に対する影響を考察すること

といった研究戦略をとることにより、より多くの理論的含意を得る可能性が高いであろう。

#### 参考・引用文献

- 安熙卓 (2011) 『韓国企業の人的資源管理：その特質と変容』 文真堂。
- 浅野信行 (2008) 『韓国・台湾・中国企業の成長戦略』 勁草書房。
- Ball, R. 2006. International Financial Reporting Standards (IFRS): Pros and Cons for Investors. *Accounting and Business Research* 36 (Special Issue): 5-27.
- Barth, M., W. Landsman, and M. Lang, 2008. International Accounting Standards and Accounting Quality, *Journal of Accounting Research* 46, 467-498.
- Barth, M., W. Landsman, M. Lang, and C. Williams. 2012. Are IFRS-based and US GAAP-based Accounting Amounts Comparable? *Journal of Accounting and Economics*, forthcoming.
- Byard, D., Y. Li, and Y. Yu. 2010. The Effect of Mandatory IFRS Adoption on Financial Analysts' Information Environment. *Journal of Accounting Research* 49(1): 69-96.
- Christensen, H., E. Lee, and M. Walker. 2009. Do IFRS Reconciliation Convey Information? The Effect of Debt Contracting. *Journal of Accounting Research* 47(5): 1167-1199.

- Covrig, V., M. DeFond, and M. Hung. 2007. Home Bias, Foreign Mutual Fund Holdings, and the Voluntary Adoption of International Accounting Standards. *Journal of Accounting Research* 45 (1): 41-70.
- Daske, H., L. Hail, C. Leuz, and R. Verdi. 2008. Mandatory IFRS Reporting around the World: Easy Evidence on the Economic Consequences. *Journal of Accounting Research* 46 (5): 1085-1142.
- Daske, H., L. Hail, C. Leuz, and R. Verdi. 2011. Adopting a Label: Heterogeneity in the Economic Consequences around Voluntary IAS and IFRS Adoptions. Working Paper, The University of Chicago.
- DeFond, M., X. Hu, M. Hung, S. Li. 2011. The impact of mandatory IFRS adoption on foreign mutual fund ownership: The role of comparability. *Journal of Accounting and Economics* 51 (3): 240-258.
- 同期 ERP 研究所（1997）『ERP 入門』, 工業調査会。
- 深川由起子（2010）「躍進・韓国企業の光と影―日韓100年目の経済関係転換」日本貿易会月報, 第684号, 41-46頁。
- Jermakowicz, E. and S. Gornik-Tomaszewski. 2006. Implementing IFRS from the Perspective of EU Publicly Traded Companies. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 15(2): 170-196.
- Hail, L., C. Leuz, and P. Wysocki. 2010. Global Accounting Convergence and the Potential Adoption of IFRS by the U.S. (Part I): Conceptual Understandings and Economic Analysis. *Accounting Horizons* 24 (3): 355-394.
- Horton, J., G. Serafeim, and I. Serafeim. 2012. Does Mandatory IFRS Adoption Improve the Information Environment? *Contemporary Accounting Research*, forthcoming.
- 伊丹敬之（2000）『日本型コーポレートガバナンス：従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- 韓義泳（1988）『韓国企業の経営の実態』東洋経済新報社。
- 金在淑（2004）「韓国の企業統治改革に関する分析：改革の実態と評価」経営教育研究, 第7巻, 115-138頁。
- 高龍秀（2010）「韓国のコーポレート・ガバナンス：資金調達・株主構造を中心に」甲南経済学論集, 第50巻, 第1・2・3・4号, 55-69頁。
- 高龍秀（2009）『韓国の企業・金融改革』東洋経済新報社。
- 高龍秀（2008）「韓国における金融・企業セクターの改革：韓国財閥の生き残り戦略」アジア研究, 第54巻, 第2号, 71-88頁。
- Landsman, W., E. Maydew, J. Thornock. 2012. The Information Content of Annual Earnings and Announcements and Mandatory Adoption of IFRS. *Journal of Accounting and Economics* 53 (1-2): 34-54.
- Lang, M. M. Maffett, and E. Owens. 2010. Earnings Comovement and Accounting Comparability: The Effects of Mandatory IFRS Adoption. Working Paper. University of Rochester.

- Lang, M. and M. Maffett. 2011. Economic Effects of Transparency in International Equity Markets: A Review and Suggestions for Future Research. *Foundations and Trends® in Accounting* 5(3): 175-241.
- Leuz, C. 2010. Different Approaches to Corporate Reporting Regulation: How Jurisdictions Differ and Why. *Accounting and Business Research* 40(3): 229-256.
- Li, S. 2010. Does Mandatory Adoption of International Financial Reporting Standards in the European Union Reduce the Cost of Equity Capital? *The Accounting Review* 85(2): 607-636.
- Min Chen (1995) *Asian Management System: Chinese, Japanese and Korean Style of Business*, London and New York, Routledge (邦訳書:長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳『東アジアの経営システム比較』1998年, 新評社)
- 長坂悦敬, 「ビジネス・プロセス管理とIT—多国籍企業におけるERP実態調査からの考察—」甲南経営研究, 第45巻, 第2号, 65-94頁。
- 王効平・尹大栄・米山茂美 (2005) 『日中韓企業の経営比較』税務経理協会。
- 小津稚加子・梅原秀継編著 (2011) 『IFRS導入のコスト分析』中央経済社。
- 朴昌明 (2004) 『韓国の企業社会と労使関係』ミネルバ書房。
- Ramanna, K. 2011. The International Politics of IFRS Harmonization. Working Paper, Harvard Business School.
- 梁先姫 (2011) 「韓国における従業員経営参加: 持ち株会社生を中心に」四天王寺大学紀要, 第52号, 265-282頁。
- 佐久間信夫 (2005) 『アジアのコーポレート・ガバナンス』学文社。
- 孫昌熹 (1995) 『韓国の労使関係: 労働運動と労働法の新展開』日本労働研究機構。
- Sunder, S. 2009. IFRS and the Accounting Consensus. *Accounting Horizons* 23(1): 101-111.
- 斎藤和宣 (2012) 「IFRS対応はこの1年間でどうかわったか?」旬刊経理情報, 第1310号, 57-62頁。
- 柳町功 (2003) 「韓国における企業構造改革の展開」梅垣理郎編『総合政策学の最先端Ⅲ 多様化・紛争・統合』慶応義塾大学出版会, 104-126頁。
- 尹 (ユン) 大栄 (2004) 「韓国企業の資金調達: 通貨危機後の変化を中心として」経営と情報 (静岡県立大学経営情報学部), 第17巻, 第1号, 21-34頁。
- 若林公美・馬場大治・長坂悦敬 (2012a) 「IFRS時代における日本企業の経営実態調査」BI Annual Research Report (甲南大学ビジネスイノベーション研究所) 第7巻, 47-78頁。
- 若林公美・馬場大治・長坂悦敬 (2012b) 「IFRS時代における韓国企業の経営実態調査」BI Annual Research Report (甲南大学ビジネスイノベーション研究所) 第7巻, 79-103頁。