

「学ばれなくなった」日本から 経済成長を遂げた韓国から

李美花
Lee Mi-hwa

かつては高性能・高品質の革新的なmade in Japanを数多く生み出し、和食文化にとどまらず、外食チェーンなど独自のビジネスモデルも確立してきた日本。「ものづくり大国」として海外から「学び」の場となり注目されていたのは、今や昔だ。大阪成蹊大学でマーケティング論などを教え、経営コンサルタントとしても活躍する韓国出身の李美花氏に、経済成長著しい韓国と現状の日本、両方の視点から、日本が学ばれなくなった理由を分析していただく。

い・みは
韓国ソウル市出身。韓国の大学で外食経営を専攻。2003年来日。06年、立教大学大学院にて経営管理修士を取得し、10年、同大学にて博士（経営学）を取得。11年には中小企業基盤整備機構（SMRJ）の経営支援情報センターにて研究員として3・11水産復興調査に関わる。12年より大阪成蹊大学マネジメント学部准教授に就任。専門分野はフードビジネス、フランチャイズシステム、サービスマーケティング。日韓外食チェーンの海外進出をサポートする経営コンサルタントとして長年活躍。

平成の振り返りから気付くこと

韓国の大学で外食経営を専攻した筆者は1989年から始まった約30年の平成の後半期に当たる2003（平成15）年、韓国より巨大な日本の外食産業を学ぶために来日した。いつの間にか人生の3分の1を平成という時代と過ごしていることになる。ニューカマーとしての日本生活16年間を振り返ってみると、念願の学業を終え、結婚をし、研究者、教育者として個人的にいろいろな変化を経験してきた。

来年の4月30日に「平成」というひとつの時代が幕を閉じ、新しい元号へと変わる。

この平成という時代の日本は、バブル崩壊、金融システム危機、リーマン・ショックなどにより経済が停滞し、世間から「失われた10年」、最近では「失われた20年」とも呼ばれる。

確かに、バブルが崩壊したことで、日本経済は多大な影響を受け、長いデフレトンネルから抜け出せないまま、ひとつの時代が終わろうとしている。しかし、今日に至る経済の長期停滞の原因がそこだけなのか、それで片付けられることなのかといった抵抗感がある。むしろ、現状のデフレは、日本が気付いていないことを知らせているかもしれない。言い換えると、日本は世界が大きく変わるなかで後れを取ってしまい、グローバル社会において取り残されているのである。

日本人が失いかけているのは何か

筆者は日本人の優れたアレンジ力についてよく語る。たとえば、食に関してみると、今ではすっかり日本の食文化になったカレーライス・とんかつ・オムライスといった、いわば和洋折衷料理（日本風と西洋風の様子を程よく取り混ぜること）は、

環境だけを守るため、戦わずに避けようと逃げ道を探しているように見える。

ビジネスでは市場環境に「順応」するのではなく「適応」することが欠かせない。前者は自然に変わる、つまり慣れることを意味し、後者は自ら意識して変える、つまり自分を変えることを意味する。今後、品質面での差が縮小していくなかで、国境を越えての企業間の激しいシェア争いが予想される。いくら日本が技術を持っていてもビジネス環境を的確に理解しない限りは韓国・台湾の企業から顧客を奪われてしまうだろう。かつての日本人が外から学び、得意なアレンジ力を活かしつつ、環境に適応しながら日本を成長させてきたこ

とを決して忘れてはいけない。

日本からの学びを活かして成長してきた韓国

日本には100年以上の歴史を持つ企業が5万社、200年以上では3146社あるという。筆者は韓国からの外食視察団から、日本に「匠の精神」を持つ老舗企業やお店が多い理由について質問を受けることがある。筆者が思うには業種業態を問わず、顧客に提供する製品やサービスに対するこだわり・原則・所信が経営理念と匠精神に表れており、顧客との関係（縁）を最も大事にし、代々受け継いできたことが日本の経済を

支えてきた源ではないかと考える。

つまり日本は「ものづくり」を支えている全国の優れた職人と中小企業の匠精神によって経済大国になったといえる。一方、韓国は経済的に先行していた日本にキャッチアップするために外からの学びを通じて成長発展してきた。特に韓国の経済は三星や現代などの財閥を中心に成長してきた。崇高な歴史と文化を持っていると自負する韓国人から見ても、日本の匠精神は羨ましく尊敬すべき、かつ学びたい点がある。10年前の韓国では、日本企業の成功神話や経営事例を学ぶことができる日本の経営関連書籍は韓国語に翻訳されて韓国の経営者には必読書でもあった。そもそも韓国人はなんでも外から学び、吸収したがる習性を持っている。国別の日本語学習者数ランキングをみると、2015年の上位3カ国には中国、インドネシア、韓国（55万6237人）がランクインした。語学学習者のみならず海外への留学生も多く、米国のハーバード大学（ケネディをはじめ5人の大統領、47人のノーベル賞受賞者など各界各層の顕著な人物を輩出）の留学生のうち、中国人の次に韓国人が多いという。

■表：平成の出来事（筆者作成）

1989年 (平成元年)	4月	消費税スタート(税率3%)	↑ 失われた20年… 1990年代初頭のバブル経済崩壊以降から、日本の経済成長が停滞したおよそ20年間
	11月	ベルリンの壁崩壊	
1995年	1月	阪神・淡路大震災	
1997年	4月	消費税増税を実施(3%から5%に)	
	11月	山一証券破綻→アジア通貨危機	
2001年	9月	米同時多発テロが発生	
2008年	9月	米リーマン・ブラザーズが経営破綻 世界金融危機となる(リーマン・ショック)	
2011年	3月	東日本大震災	
2012年	12月	自民党のアベノミクスの経済政策	
2014年	4月	消費税増税を実施(5%から8%に)	
2019年	5月	新天皇が即位・皇位継承、新しい元号へ(予定)	
	10月	消費税増税を実施(8%から10%に)予定	



グローバル企業サムソンのSamsung Innovation Museumを訪問し、先端経営ノウハウをベンチマークしている日本の大学生(2016年11月、筆者撮影)。

35年間(1910〜1945年)の日本帝国主義による植民地統治を受けた韓国が独立した後、1950年から3年間の朝鮮戦争により社会経済は厳しい状態に陥った。そのため、早急に経済を復興させるべく、社会インフラをはじめ多くの分野において日本から学び経済成長を遂げてきた。学びに熱心な韓国人・韓国企業は常に学ぶ姿勢とスピードを追求した。しかし、たとえば、グローバル企業「サムスン」は単に日本企業を真似したことだけで今の地位にのぼったわけではない。サムスンには「地域専門家制度」という独特な社内

の仕組みがある。課長・部長級の社員を「人力開発院」という宿舎で3カ月間みっちり研修教育を通じて地域専門家として養成し、派遣先国（地域）に赴任させるユニークな取り組みである。赴任期間は短くは3カ月、1年間くらい、具体的な仕事はさせないままその地域（国）についてレポートを提出させるという。研修期間には語学はもちろん、派遣先国（地域）の文化を併せて教える。文化が分かればその地域（国）のニーズが理解できるがゆえに文化教育をするという。つまり相手国の文化を理解することによって顧客の本質的なニーズをくみ取れるようになるのである。そして最近では韓国の各自治体を中心に、高齢化時代を先に経験している日本の福祉、医療、地域づくり、都市再生の事例などをベンチマークすることが増えている。

日本製（イルゼ）が人気だった80年代

私が小学生時代、ソニーの「ウォークマン」が流行した。これはカセットテープが再生でき、持ち歩きができるポータブル再生装置のこと。当時の韓国ではサムスンが「マイマイ」という製品を販売していたが、ウォークマンより厚く重く機能も少なく、断然、ウォークマンの方が人気であった。ある日、日本出張から戻ってきた父がウォークマン2台を取り出し、中学生だった姉と兄にプレゼントしたことを思い出す。1980年代の韓国はまだ海外旅行が自由化される前で、自由に海外に行き来することができなかった。しかし、父は仕事で日本を往来し、海外出張帰りにはいつも象印の電気炊飯器やマホビン、シャープの家庭用コードレス電話機、電動鉛筆削り機など、日

ことである。

世界の人々が日本を訪れる理由

——食を通じたインバウンド

観光庁によると、2017年の訪日外国人客数は前年比19・3%増の2869万人となり、過去最高を更新した。国別では中国が最も多く735万人（同15・4%増）、次いで韓国の714万人（同40・3%増）となっている。筆者が住んでいる大阪の観光スポットやデパート、ドラッグスト



日本の和食を楽しむために訪問した韓国調理学会の人々（2015年7月、筆者撮影）。



ソウルを代表するスポットの江南地区には日本から上陸した日系外食ブランドが軒を並べている（2016年9月、筆者撮影）。

本の製品（韓国語では「イルゼ」と呼ぶ）を靴にいっぱい入れて持ち帰ってきた。もちろん韓国のサムスンやLGなどの企業でも多様な家電製品を市販していたものの、その品質は圧倒的に日本の方が優位であった。このように父の影響で子どもの頃から日本の製品に触れるようになり、自然と日本に対する憧れが生まれるようになった。初めて日本を旅した1994年の筆者は、父がそうであったように日本製の家電をはじめ、スタイリッシュなデザインの種類、雑貨など、爆買いではなないが買いたい物がいそしんだ。日本に住むようになってからも韓国に一時帰国する時には家族や友人から頼まれて日本製品を買って帰った。しかし、最近ではかつて日本の技術力をもとに作られた高性能／高機能／高品質のイルゼ（製品）ではなく、コイン型の貼り薬（コイン湿布と呼ばれる）、胃腸薬など日常生活用品ばかりである。

学ばれなくなった日本

デフォルト寸前の状況まで追い込まれた1997年の韓国の経済危機は、多くの巨大企業の倒産と失業をもたらした。そして、突然に職を失った大勢の人々にとって、商売経験を持たなくてもビジネスパッケージを購入するだけで簡単に創業できるフランチャイズは、雇用創出につながる奨励産業として人気が高く急成長した。

2000年以降になると、新しいアイテムを求め、新メニュー開発やブランドを立ち上げるにあたり、遠く離れた欧米より地理的・文化的に近い日本の外食市場をベンチマークするために韓国から視察が相次いだ。ちょうどこの時期、筆者は学業の傍ら、韓国と日本の商業誌に日本の外食ト

アは海外からの観光客で溢れている。子どもの頃、筆者が日本製品への憧れを持っていたように、海外からの人々も日本に対する何らかの憧れを持って訪れるのであろう。

2013年12月4日、「和食・日本人の伝統的な食文化」が国連教育科学文化機関（ユネスコ）の無形文化遺産に登録されると、日本の食文化は以前にもまして世界から注目を浴びるようになった。2014年に日本貿易振興機構が実施した「日本食品に対する海外消費者アンケート調査」

「日本料理」が66・3%と最も高く、「イタリア料理」46・4%、「中国料理」42・5%が続く。さらに観光庁の年次報告書「訪日外国人の消費動向」（2015年）によると、訪日前に期待していたことを複数回答で尋ねたところ、「日本食を食べること」が69・7%と最も多かった。

その地域でしか味わえない非日常的な経験、特に食と食文化に触れることは旅行者にとって魅力的である。たとえば食関連の無形文化遺産に登録された欧州の地域・国への旅は、外国人旅行者にとって途轍もなく魅力的であろう。欧州が世界から観光地として高い支持を得ているのは観光資源として食と食文化を持ちつつ、それを戦略的に活用していることも要因のひとつであろう。かつての日本は世の中になかった世界初の製品を次々と作り出し、新しい市場を開拓した。それは変化を恐れず、外から異文化を受け入れて学び直し、日本人の感性で価値を付与することで新たな文化を作りあげたことに他ならない。まさに「順応」ではなく「適応」したことである。日本は平成のデフレの中で、いつの間にかそのような気概をなくしてしまっただけではないか。

韓国には「水が溜まると腐る」（淀む水には芥溜まる）という諺がある。水の循環が悪いとゴミが溜まって水も腐りやすくなることを意味する。日本が、今のデフレから抜け出せない悪循環を克服するためには、外から学ぶ知恵を取り戻すことが切実に求められる。



日本の焼肉店をベンチマークするために韓国から視察団が京都・大阪にある有名店を訪問した（2005年11月、筆者撮影）。