

# ベンチマーク

最近、ソウルに行く機会が何度かあった。以前に比べて、ソウルは街全体がかなり豊かになったように感じる。また、行き交う日本人もずいぶん増えた。とくに日本の中年女性が多いのには驚かされる。韓流ブームはまだ続いているようである。その一方で、2005年6月に訪れた際には、たまたま日韓首脳会談があり、日本側が宿泊するホテル周辺の警備のものものしさに、現在の日韓関係の複雑さを強く印象づけられる思いであった。

さて、その韓国の訪問先の企業で「ベンチマーク」という言葉を何度も耳にした。まず、その経緯と背景を簡単に説明しておこう。

韓国では2005年12月に、確定拠出年金と確定給付年金を柱とした年金制度がスタートする。韓国の年金制度は、これまで生命保険を主体とした退職金積み立て制度しかなく、制度として未完成である上に十分に浸透しておらず、人材の流動化や企業倒産リスクなどを考えると、年金制度の整備が緊急の課題となっていた。新たな年金制度は日本の2階建て年金（国民年金からの基礎年金と、厚生年金や共済年金からの報酬比例の年金）に相当しており、各企業は新制度への対応が必須となっている。年金に関連する市場は規模がきわめて大きいので、生命保険、証券、銀行などの関連業界はこぞって参入の機会をうかがっているところである。

野村総合研究所（NRI）も、日本で確定拠

出年金制度が導入された際のさまざまな業務経験があることから、韓国の年金・金融関連の業界やシステムベンダーへのコンサルティングを行っている。その初期段階では、各金融機関・業界団体に、日本における制度の内容、ビジネススキーム、システムの考え方や概算費用、制度導入後の状況、および日韓の制度上の相違などについて説明させていただいた。先方からは法案の内容や審議状況、業界の動向、資産運用規模予想などについてレクチャーを受けたが、その席で各社の幹部の方が必ずと言ってよいほど口にしたのが「ベンチマーク」という言葉なのである。「当社は米国および日本をベンチマークし、401K制度、商品、導入状況を調査した結果、日本版401Kが韓国にとって最適という結論を得た」という具合である。

「ベンチマーク」を辞書で引くと、「物事の基準となるもの、計測指標、測量において高低の基準となる水準」とされている。したがって、韓国の人たちが「ベンチマークする」というのは、「目標となる指標を定めて、それを実現するための調査・研究を行う」という意味に理解できる。

韓国を訪れたことのある方は多いと思うが、ハングル文字と自動車の右側通行を除くと、町並みや行き交う車のスタイルなどは、日本にいるのではないかと錯覚するほど日本にそっくりである。それと同時に、過去の歴



史的経緯から反日感情が強い。その点では中国も同様だが、それでも韓国や中国に限らずアジアの国々は、戦後日本の発展を目の当たりにして、日本をベンチマークの対象としてつねに注視してきたのも事実である。実際、コンサルティングを通じて、韓国の業界関係の人たちが日本の金融機関の状況をよく知っていることに驚いたものである。

サムスングループの李健熙（イ・ゴンヒ）会長の伝記『サムスン経営を築いた男―李健熙伝―』（洪夏祥著／日本経済新聞社刊）にも、米国や日本の有力企業を徹底的に調査・分析している様子が記されている。同グループは2001年に株式時価総額でソニーを上回ったが、ゴンヒ会長は、ブランド価値、新商品開発力などを含めた総合力ではまだまだ劣っていることを自覚し、強力なリーダーシップで今日のグループの発展をもたらしたということがよくわかる。

ひるがえって日本の場合はどうであろうか。日本は明治以降、欧米を手本として「追いつけ追い越せ」を合言葉に工業化の道を歩んできた。とくに戦後は、先端技術の導入・改良に熱心に取り組んできた結果、戦後30年で世界一流の工業国家を築き上げることに成功した。続く1980年代は、まさにわが世の春とも言える繁栄の時代であった。

この時期に、米国ではトヨタ生産方式や、TQC（総合品質管理）に代表される日本の

生産技術・品質管理方式などがさかんに研究されていた。その結果、米国モトローラ社によって開発されたのが「シックスシグマ」（統計的にばらつきをコントロールすることで生産プロセスの品質改善を行う手法。シグマは標準偏差のこと）である。1990年代には、ゼネラルエレクトリック社が経営改革の手法にシックスシグマをとり入れて成功を取めたとされる。また、韓国・台湾・中国に代表される新興工業国家も、欧米や日本をベンチマークとしながら、1990年代には得意分野に特化した戦略で世界一の座を占める製品、生産設備を獲得するようになっていた。

ところが日本では、「もはや欧米から学ぶべきものはない」とでも言うように、欧米の企業や技術を手本に学ぶという謙虚な姿勢は失われていったのではなかろうか。1980年代後半以降は「ベンチマーク」という言葉もあまり聞かれなくなった。その後のバブル崩壊から始まる10年間を「失われた10年」と呼ぶのみで、有効な対策も打ち出せず、戦略的に目指すべき方向すら見出せなくなってしまったかのようなのである。

いま、あらためてベンチマークとすべき競合他社（または他業界も含めた目標とする企業）、製品、サービスを定めてみてはどうだろうか。経営者のリーダーシップ、先見性、日々の努力は当然必要だが、その上に、さらにわかりやすい具体的な目標として「ベンチマーク」が必要ではないかと思われる。 ■