

IV. 日中韓3カ国の経営課題認識に関する合同調査研究編

1. 経営課題認識についての比較

2. 日中韓のパートナーシップ

目次

IV. 日中韓3カ国の経営課題認識に関する合同調査研究編

1. 経営課題認識についての比較	80
1-1. 「現在」の経営課題認識	80
1-2. 「将来（3年後／5年後）」の経営課題認識	81
1-3. 経営に影響を及ぼす外部環境要因	82
1-4. M&Aの実施状況とその目的	83
1-5. 経営戦略の社内浸透度合い	84
1-6. 経営と組織の一体感に関する自社の傾向	85
1-7. 組織・人事領域で重視している課題	86
1-8. 投資予算の増減	87
1-9. 研究・開発投資の増減	88
2. 日中韓のパートナーシップ	89
2-1. 相手国企業のパートナーとしての魅力度	89
2-2. 現在ならびに今後のパートナーシップのあり方	89

1. 経営課題認識についての比較

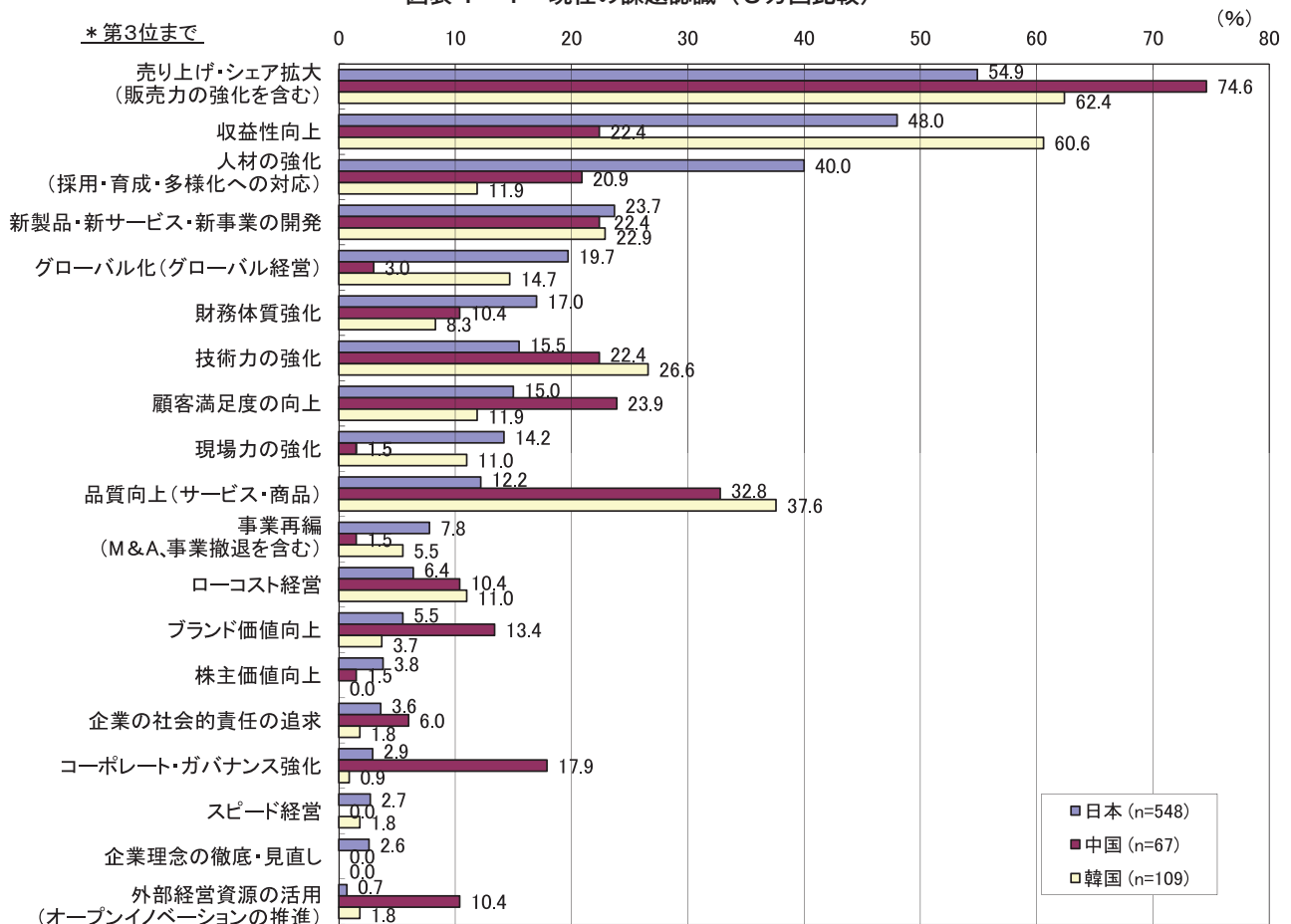
1-1. 「現在」の経営課題認識

- * 現在の経営課題は、日中韓とも「売り上げ・シェア拡大」が1位。中韓では、よりその比率が高い
- * 日本は、中韓に比して「人材の強化」を重視する姿勢が鮮明である
- * 中国は、「品質向上」「顧客満足度の向上」が上位に挙げられる。他の2国に比べて「コーポレート・ガバナンス強化」の比率は高く、「収益性向上」は低めになっている
- * 韓国は、「収益性向上」の重視度が高く、次いで「品質向上」「技術力の強化」が続く

現在の課題認識は、日中韓ともに「売り上げ・シェア拡大」が1位となり、最重要経営課題は共通。日本は、「人材の強化」が40.0%と、中国の20.9%、韓国の11.9%に比べて、重視度が高くなっている。中国は、第2位が「品質向上」(32.8%)、第3位が「顧客満足度の向上」(23.9%)となっている。また、「コーポレート・ガバナンス強化」も17.9%と相対的に重視度が高い。日韓に比べて、「売り上げ・シェア拡大」が高い一方で、「収益性向上」が22.4%と低く、成長重視の姿勢がうかがわれる。

韓国は、日本と同様に「収益性向上」が第2位(60.6%)にあげられているが、その比率が高い。また、第3位には中国の傾向と同じように「品質向上」(37.6%)、次いで「技術力の強化」(26.6%)となっており、技術や品質を通じたグローバル経済での競争力強化を重視しているものと思われる。

図表4-1 現在の課題認識(3カ国比較)



1-2. 「将来（3年後／5年後）」の経営課題認識

<将来（3年後）>

- * 日本は「収益性向上」「人材強化」の比率が中韓よりも高い
- * 中国は他の2国に比べ「品質向上」「ブランド価値向上」を、韓国は他の2国に比べ「グローバル化」「技術力の強化」を、より重視している傾向が見られる

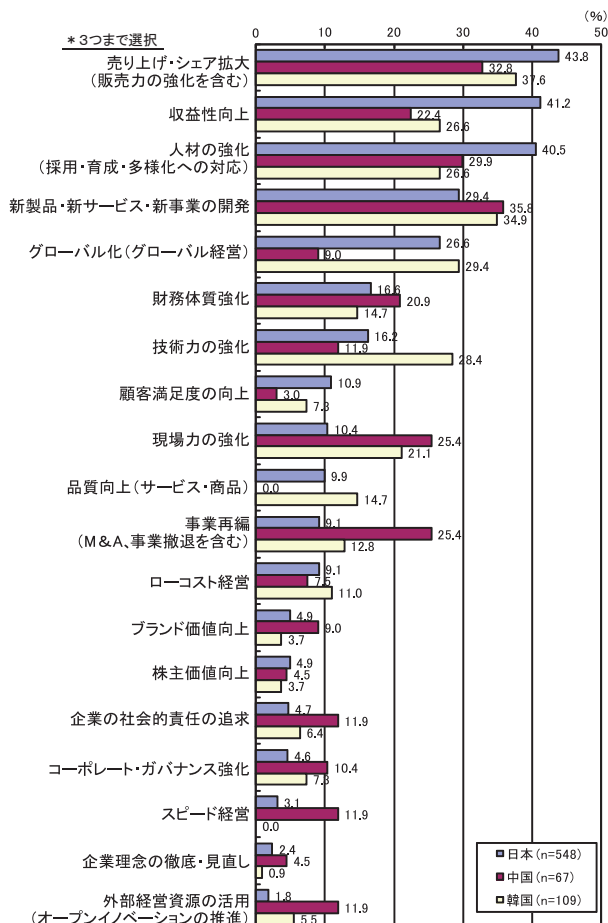
<将来（5年後）>

- * 日本は、「売り上げ・シェア拡大」「収益性向上」の比率が高い
- * 中国は他の2国に比べ「ブランド価値向上」「企業の社会的責任の追求」、韓国は他の2国に比べ「新製品・新サービス・新事業の開発」「グローバル化」の比率がより高い

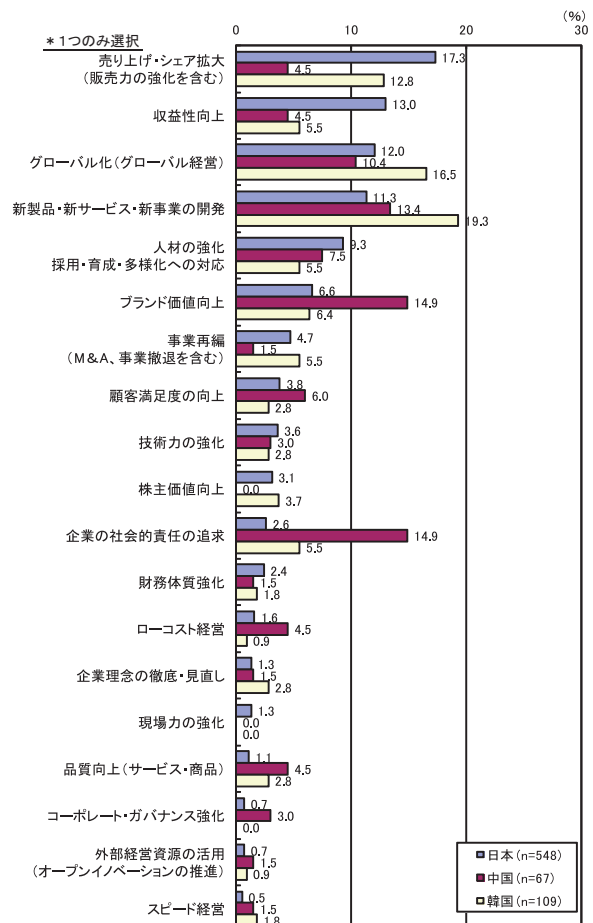
将来（3年後）の課題認識では、日中韓ともに「新製品・新サービス・新事業の開発」の比率が、現在よりも高くなっており、中韓は日本より、その比率が高くなっている。日本は、第2位が「収益性向上」（41.2%）、第3位が「人材の強化」（40.5%）となっており、中韓よりもその比率が高い。中国は、「品質向上」（25.4%）、「ブランド価値向上」（25.4%）の重視度が高く、また韓国は「グローバル化」（29.4%）、「技術力の強化」（28.4%）の比率が高いという特徴が見られる。

将来（5年後）の課題認識については、日本は「売り上げ・シェア拡大」（17.3%）、「収益性向上」（13.0%）の比率が高い。一方、中国は「ブランド価値向上」「企業の社会的責任の追求」（いずれも14.9%）、韓国は「新製品・新サービス・新事業の開発」「グローバル化」の比率がより高くなっており、各国の中長期的な経営の課題認識の違いを見ることができる。

図表4-2 将来（3年後）の課題認識（3カ国比較）



図表4-3 将来（5年後）の課題認識（3カ国比較）



1-3. 経営に影響を及ぼす外部環境要因

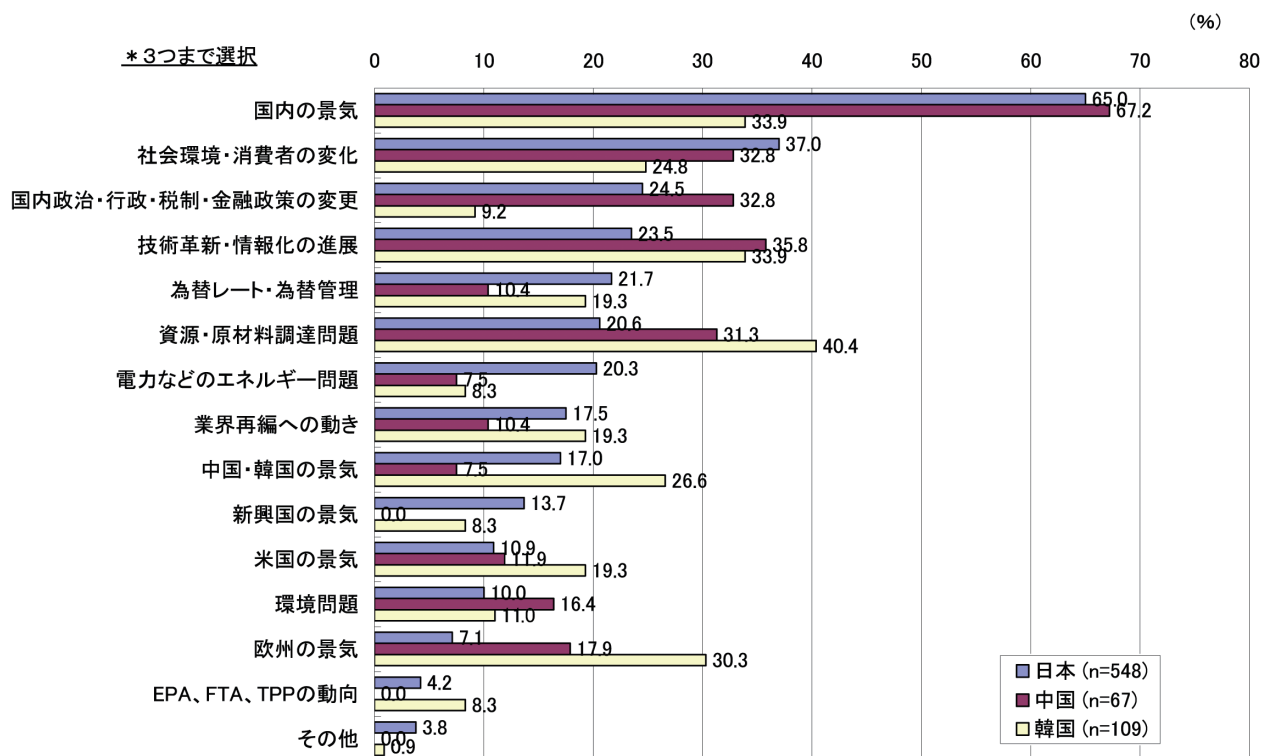
- * 日中ともに、「国内の景気」が突出して第1位に挙げられている。また、「社会環境・消費者の変化」「国内政治・行政・税制・金融政策の変更」の比率が、韓国に比べて高い
- * 韓国は、「資源・原材料調達問題」が第1位となっており、「欧米や中国の景気の影響」の比率が大きい
- * 中韓ともに、「技術革新・情報化の進展」の比率が日本よりも高い

経営に影響を及ぼす外部環境要因として、日中ともに「国内の景気」がそれぞれ65.0%、67.2%と第1位に挙げられており、他の要因よりも突出して高い。また、「社会環境・消費者の変化」、「国内政治・行政・税制・金融政策の変更」の比率が韓国よりも高くなっており、内需や国内市場の影響が大きいことをうかがうことができる。

一方で、韓国は「資源・原材料調達問題」（40.4%）が第1位となっており、また「欧州の景気」（30.3%）、「中国の景気」（26.6%）、「米国の景気」（19.3%）の比率も中韓より高く、グローバル経済の影響が大きいということが分かる。

また、中韓ともに「技術革新・情報化の進展」の比率が、日本よりも高くなっている傾向が見られる。

図表4-4 経営に影響を及ぼす外部環境要因



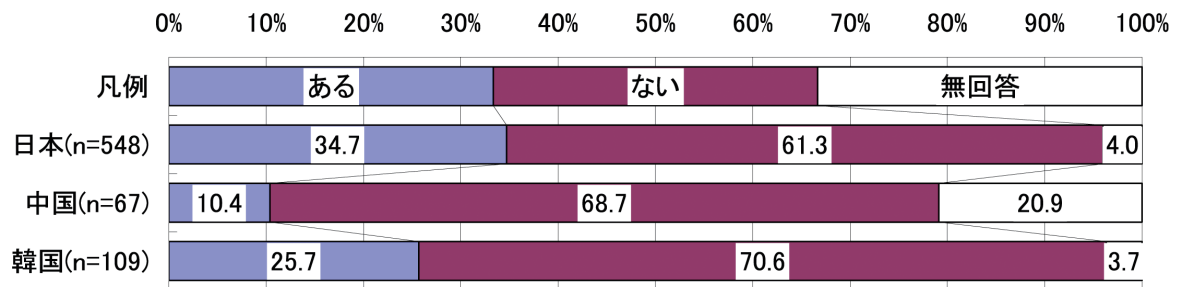
1-4. M&Aの実施状況とその目的

- * 日韓ではM&Aを実施したことがある企業の比率が3割前後となっているが、全体的にみると日中韓とも実施したことのない企業が多数となっている
- * M&Aの実施目的は、日本では「既存事業の販路・市場拡大」、韓国では「新分野・新事業への進出」が第1位にあげられている

M&A（合併、企業買収）の実施状況について尋ねたところ、日本では34.7%、韓国では25.7%が実施したことがあるが、全体的には日中韓とも実施したことがない企業が多数を占めている。中国では実施したことがある企業の比率が10.4%にとどまっておき、自社単独での成長の段階にあるものと思われる。

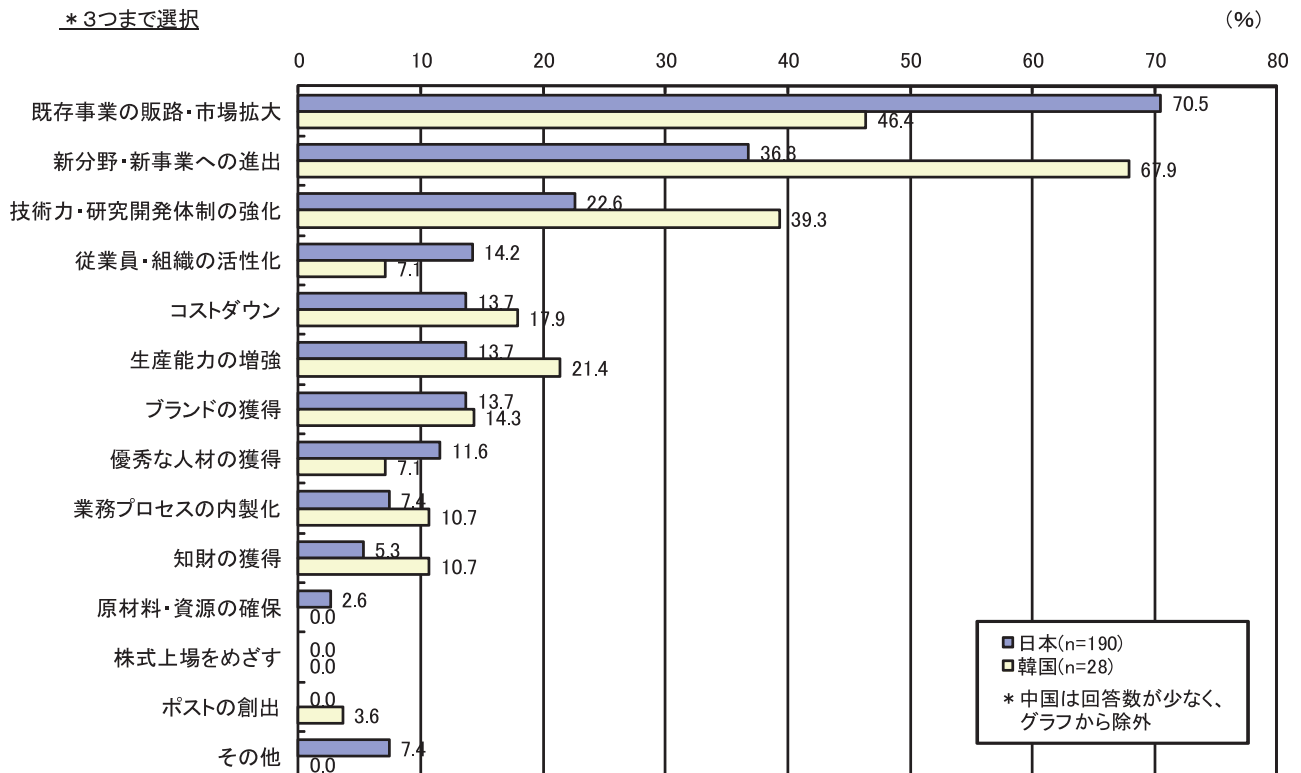
M&Aの実施目的について日韓を比較すると、第1位は、日本では「既存事業の販路・市場拡大」（70.5%）があげられているのに対し、韓国では「新分野・新事業への進出」（67.9%）となっている。日本では、業界内での再編が進められていることがあらわれている。また韓国では、「技術力・研究開発体制の強化」（39.3%）の比率も日本（22.6%）より高くなっている。

図表4-5 M&A（合併、企業買収）の実施



図表4-6 M&Aの目的

* 3つまで選択



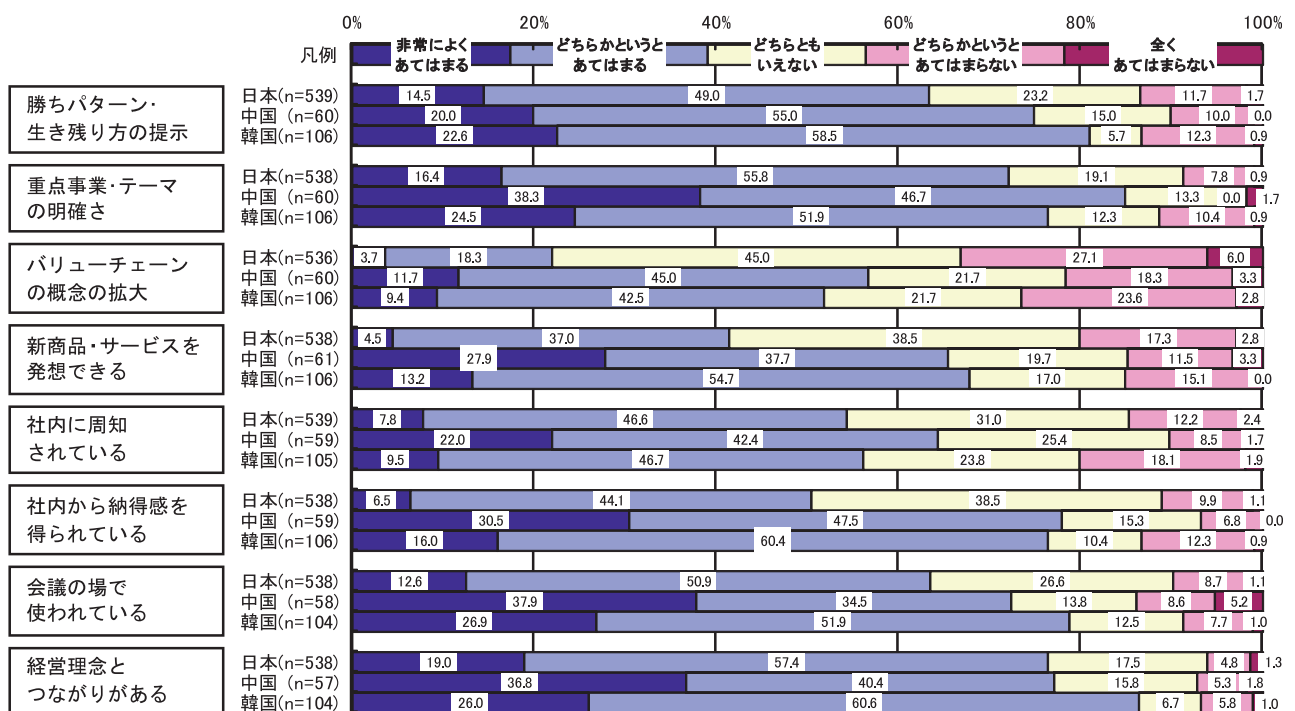
1-5. 経営戦略の社内浸透度合い

- * 中国が、一般的に経営戦略の社内浸透度合いが高いと答えている
- * 日本は、「バリューチェーンの概念の拡大」「新商品・サービスを発想できる」「社内から納得感を得られている」について、「あてはまる」と答える比率が中韓より低くなっている

経営戦略の社内浸透度合いに関する8項目について、自社の傾向を尋ねたところ、中国は日本に比べ一般的に「あてはまる」と答える比率が高かった。

日本では、「バリューチェーンの概念が拡大している」「新しい商品やサービスを発想する手掛かりとして、有効な経営戦略を示している」「経営戦略の必然性や、目標・成果が明確に説明できるため、社内からは納得感を得られている」の各項目について、「非常によくあてはまる」「どちらかというにあてはまる」と答える比率が、他の2国よりも低くなっている。経営戦略の具体的な事業への落とし込み、組織内への浸透が十分にできていないと認識していると思われる。

図表4-7 経営戦略の社内浸透度合い



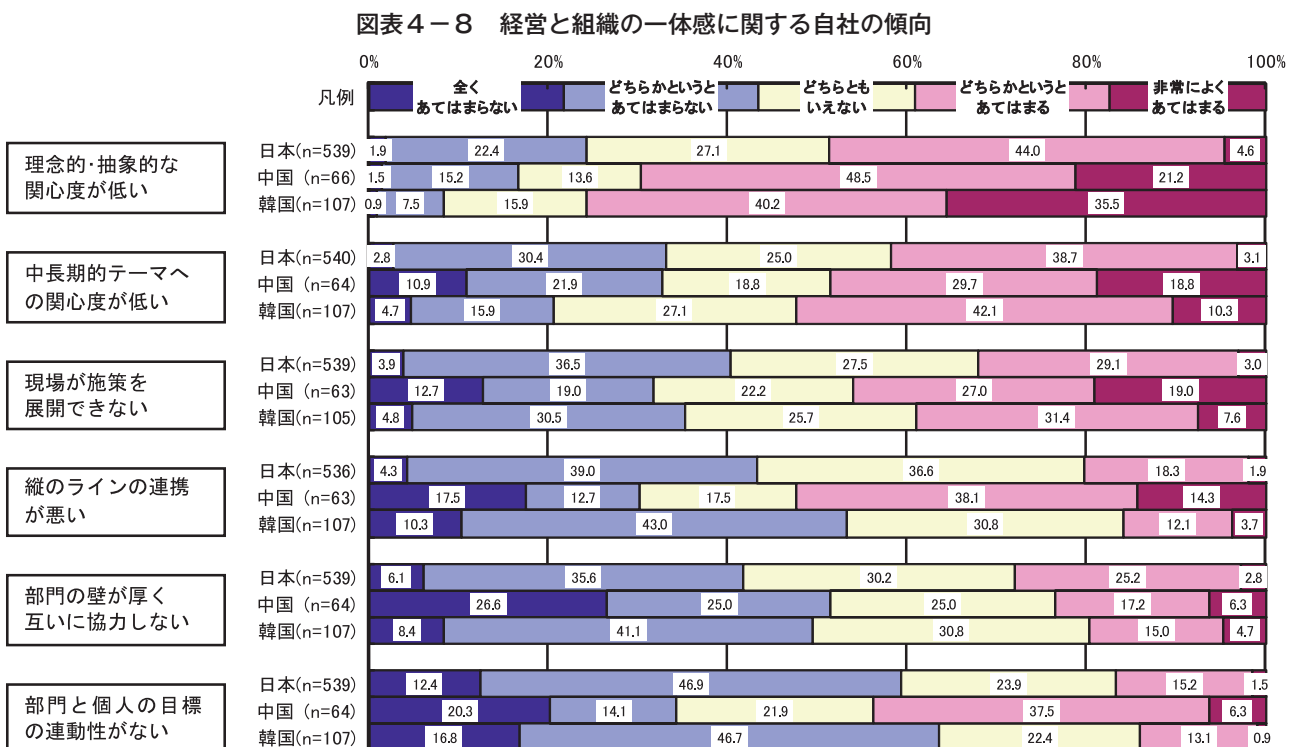
1-6. 経営と組織の一体感に関する自社の傾向

- * 中韓は「理念的・抽象的な関心度が低い」「中長期的テーマへの関心度が低い」について「あてはまる」と答える比率が、日本よりも高い
- * 日本の方が、「部門の壁が厚く、互いに協力しない」について「あてはまる」傾向が高い
- * 中国は、「縦のラインの連携が弱い」「部門と個人の目標の連動性がない」について、「あてはまる」と答える比率が、日韓より突出して高い

経営と組織の一体感に関することとして、6つの項目についての自社の傾向を尋ねたところ、中韓のほうが、「実利につながることへの関心が高く、理念的なこと、抽象的なことに対する関心度は低い」、「短期的な目標達成への関心が強く、中長期的テーマへの関心度は低い」の項目について、「あてはまる」と答える比率が、日本よりも高かった。

中国では「現場が施策を展開できない」と答える比率が他の2国より高かった。

また、日本では、「いわゆる部門の壁が厚く、各部門は互いに協力しあわない」について、「あてはまる」と答えた傾向が他の2国よりも高かった。一方、中国では「トップとミドル、ミドルと現場など、縦のラインの連携が悪い」「部門目標と個人目標の連動性がない」の各項目について、「あてはまる」と答える比率が、日韓より突出して高い傾向が見られた。



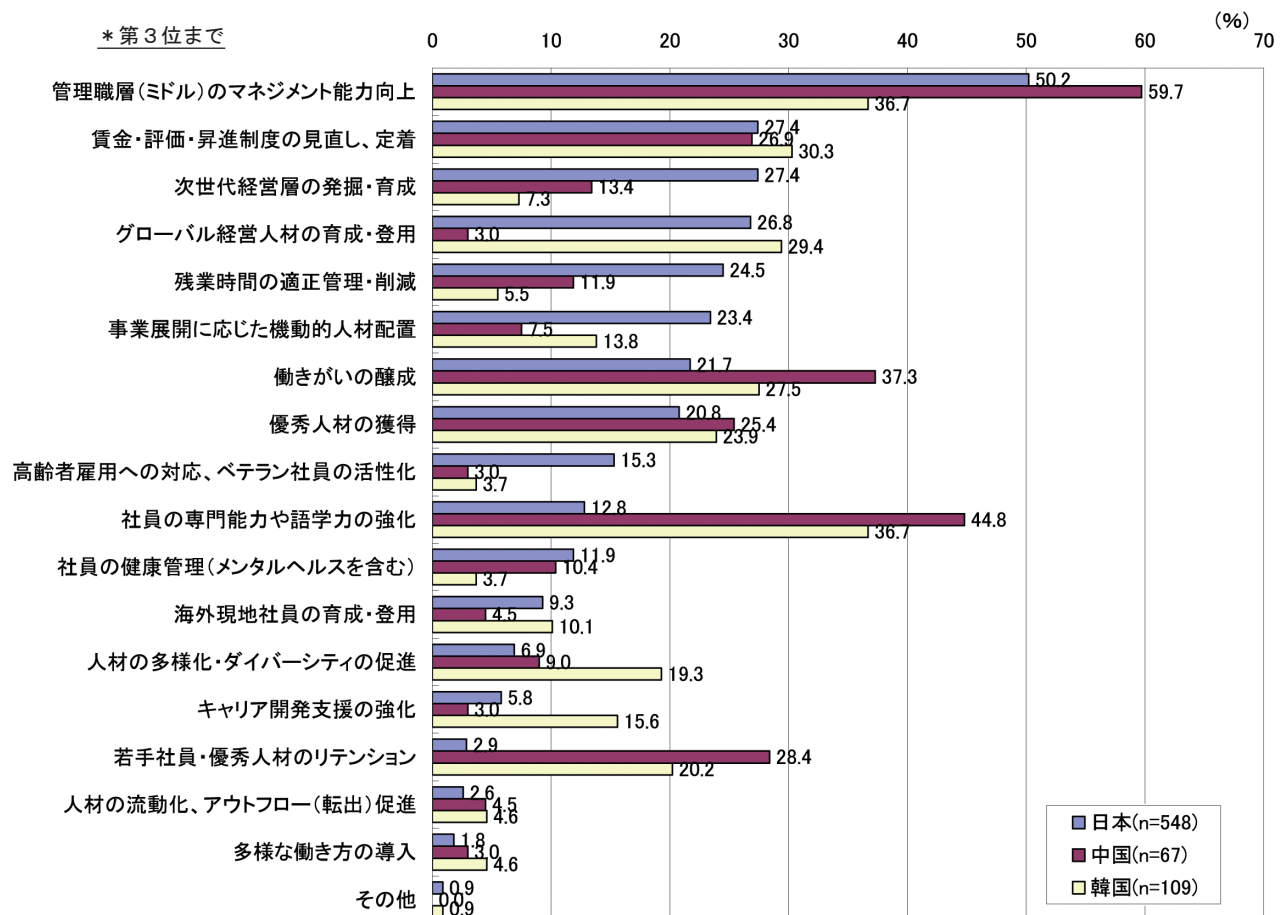
1-7. 組織・人事領域で重視している課題

- * 日中では「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」が第1位にあげられている
- * 中韓では「社員の専門能力や語学力の強化」「若手社員・優秀人材のリテンション」の比率が、日本より高い
- * 日韓では「グローバル経営人材の育成・登用」の比率が、中国より高い
- * 日本は「次世代経営層の発掘・育成」「残業時間の適正管理・削減」「事業展開に応じた機動的な人材配置」「高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化」の比率が、中韓より高い
- * 中国は「働きがいの醸成」の比率が、日韓より高い
- * 韓国は「人材の多様化・ダイバーシティの促進」「キャリア開発支援の強化」の比率が、日中より高い

組織・人事領域で重視している課題を比較すると、日中では「管理職層（ミドル）のマネジメント能力向上」が第1位にあげられている。中韓では「社員の専門能力や語学力の強化」「若手社員・優秀人材のリテンション」の重視度が、日本よりも高くなっている。また、日韓では「グローバル経営人材の育成・登用」の比率が、中国より高い傾向が見られた。

各国ごとの特徴を見ると、日本は「次世代経営層の発掘・育成」「残業時間の適正管理・削減」「事業展開に応じた機動的な人材配置」「高齢者雇用への対応、ベテラン社員の活性化」の比率が中韓より高い。中国は「働きがいの醸成」が日韓より高く、韓国は「人材の多様化・ダイバーシティの促進」「キャリア開発支援の強化」の比率が日中より高くなっている。

図表4-9 組織・人事領域で重視している課題



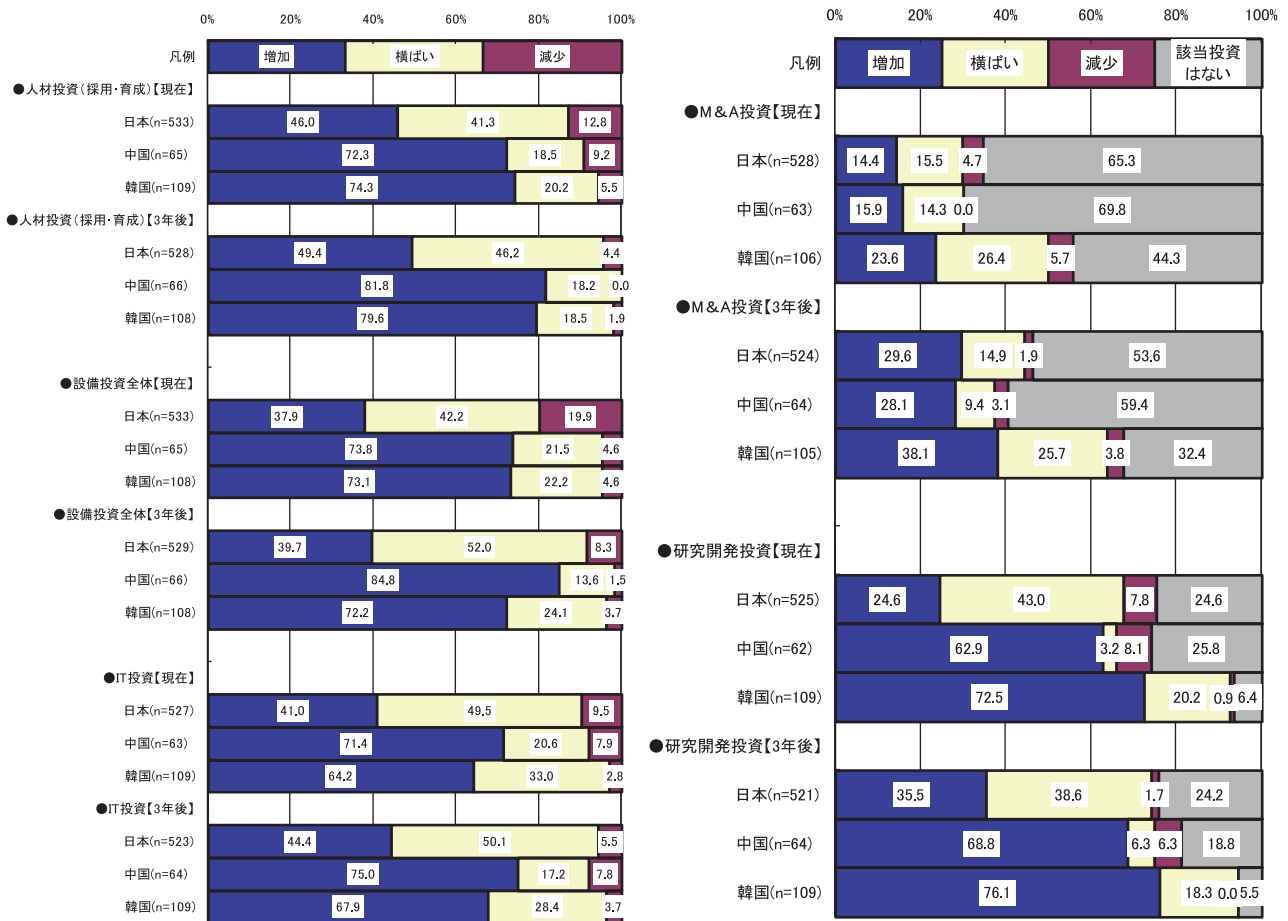
1-8. 投資予算の増減

- * 「人材」「設備全体」「IT」「研究開発」の各分野の投資予算は、中韓のほうが日本より、現在・3年後とも「増加」の比率が高い
- * 「設備全体」については、日本が現在において「減少」の比率が高い

各分野における投資予算の増減傾向を尋ねたところ、「人材」「設備全体」「IT」「研究開発」において、中韓のほうが日本より、3年前に比べた現在、現在に比べて3年後とも、「増加した（させる）」と答えた比率が高かった。一因として、日本では既に投資が蓄積されてきたことも考えられる。

「設備全体」については、日本が3年前に比べた現在において「減少した」比率がより高い。

図表4-10 投資予算の増減



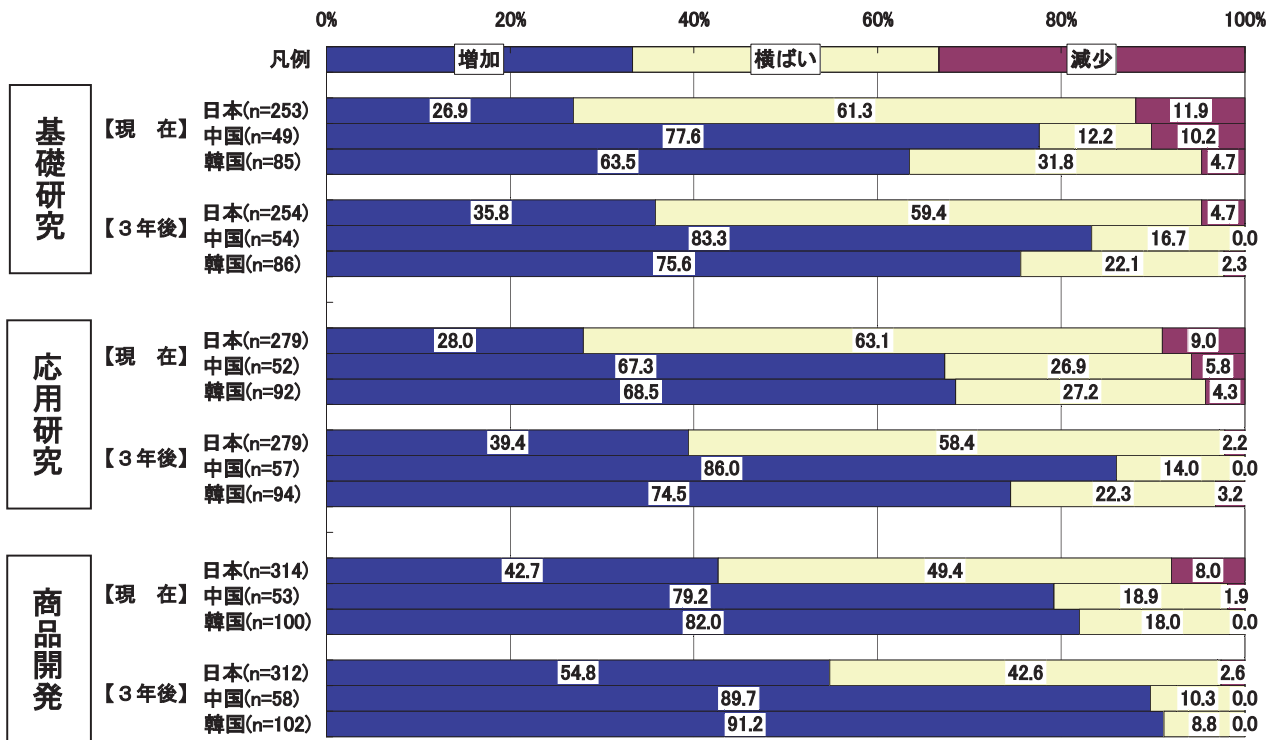
1-9. 研究・開発投資の増減

- * 「基礎研究」「応用研究」「商品開発」ともに、日本よりも中韓の「増加」比率が高い
- * 3カ国とも、「商品開発」をより増加させる傾向がうかがえる

研究・開発の投資金額の増減について尋ねたところ、「基礎研究」「応用研究」「商品開発」のいずれにおいても、中韓のほうが日本より、3年前に比べた現在、現在に比べて3年後とも、「増加した（させる）」と答えた比率が高かった。これについても全般の投資予算の増減と同様に、日本では既に投資が蓄積されてきたことが背景の一つにあると考えられる。

また、3カ国とも「商品開発」の投資をより増加させる傾向がうかがえる。

図表4-11 研究・開発の投資金額の増減



2. 日中韓のパートナーシップ

2-1. 相手国企業のパートナーとしての魅力度

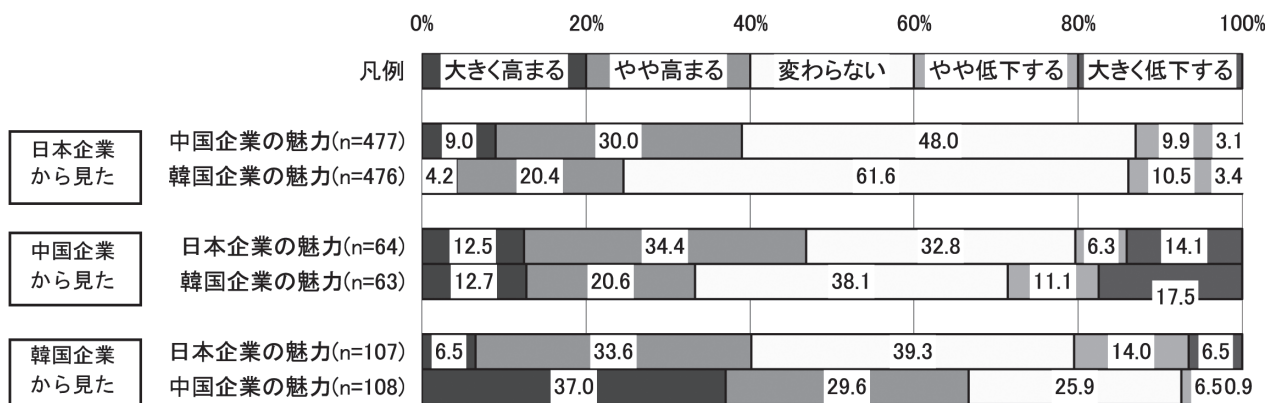
- * 3カ国とも、相手国2カ国の企業に対する魅力が「低下する」より「高まる」と答えている
- * 日本企業から見ると韓国より中国のほうが、中国企業から見ると韓国より日本のほうが、韓国企業から見ると日本より中国のほうが、魅力が「高まる」と答えている
- * 2国間の関係では、日中では中国のほうが、日韓では韓国のほうが、中韓では韓国のほうが、相手国に対する魅力が「高まる」と答える比率が高い

今後の日中韓におけるパートナーシップに関して、自社から見た相手国企業のパートナーとしての魅力度について尋ねたところ、3カ国とも、相手国2カ国の企業に対する魅力が「高まる」と答えた比率のほうが、「低下する」よりも高かった。

各国ごとに見ると、日本企業では韓国より中国のほうが、中国企業では韓国より日本のほうが、韓国企業は日本より中国のほうが、魅力が「高まる」と答えている。

また、それぞれ2国間での相手国への魅力度を比べると、日中では中国のほうが、日韓では韓国のほうが、中韓では韓国のほうが、相手国に対する魅力が「高まる」と答える比率が高い傾向がうかがえる。

図表4-12 相手国企業のパートナーとしての魅力度



2-2. 現在ならびに今後のパートナーシップのあり方

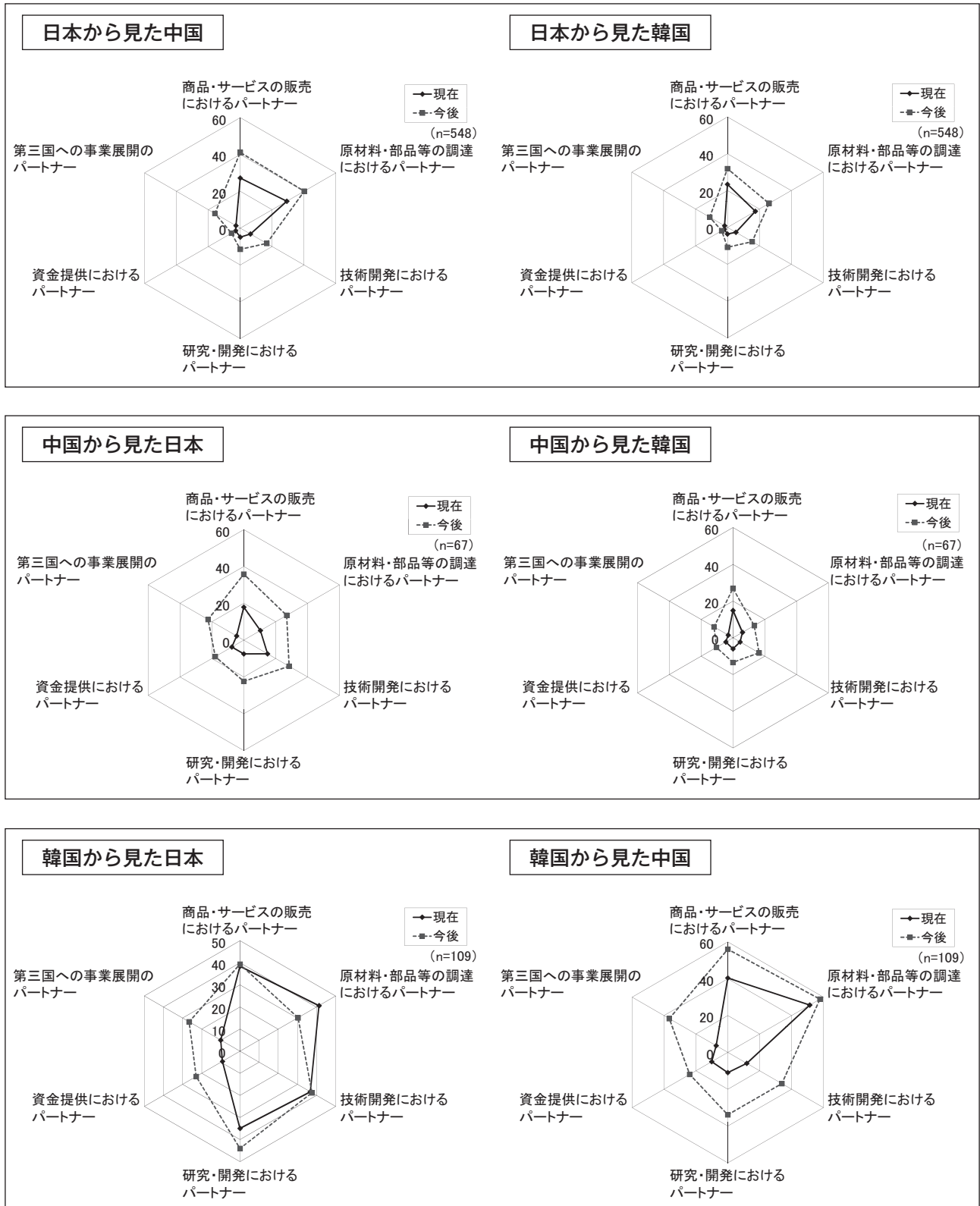
- * 日本企業から見ると、中国企業が「商品・サービスの販売」「原材料・部品等の調達」「第三国への事業展開」において、今後のパートナーになると期待されている
- * 中国企業から見ると、日本企業がすべての分野で今後のパートナーとして期待されている
- * 韓国企業から見ると、日本企業に対して「第三国への事業展開」「資金提供」「研究・開発」において、今後のパートナーへの期待が高まる。一方、「原材料・部品等の調達」における今後のパートナー度は低下している。中国企業に対してはすべての分野で今後のパートナーとして期待されている

3カ国相互の具体的なパートナーのあり方について、現在ならびに今後（3年後）の認識を尋ねた。日本企業から見ると、中国企業が「商品・サービスの販売」「原材料・部品等の調達」「第三国への事業展

開」において、今後のパートナーとしての期待度が高まっている。中国企業から見ると、日本企業がすべての分野で今後のパートナーとして期待されていることがわかる。

また、韓国企業から見ると、日本企業に対して、「第三国への事業展開」「資金提供」「研究・開発」において、今後のパートナーとしての期待が高まっている。一方で、「原材料・部品等の調達」における今後のパートナー度は低下していることがうかがえる。韓国は中国企業に対して、全分野において今後のパートナーとして期待していることがうかがえる。

図表4-13 3カ国相互にみるパートナーのあり方



○調査目的

グローバル経済において、アジア地域は世界の経済成長の中心的役割を担っており、今後もその流れが加速するものと思われる。そのようななかで、特にアジアの成長を牽引している日本、中国、韓国の3カ国の企業が、現在ならびに将来の経営課題をどのように認識しているかの実態を調査し、相互比較・理解し合うことによって、各国企業の今後の経営活動に資することを目的に実施したものである。

○調査方法

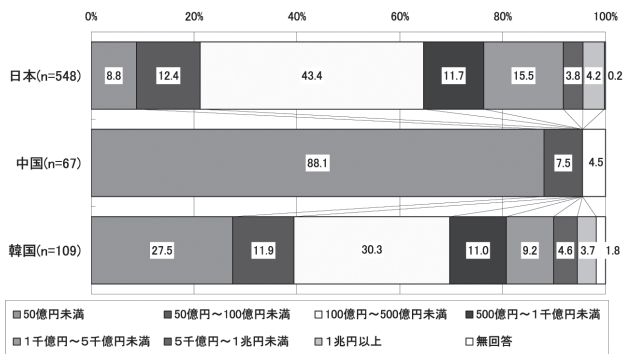
	日 本	中 国	韓 国
調査主体	一般社団法人日本能率協会	復旦大学日本研究センター	日本能率協会コンサルティング 韓国法人
調査時期	2012年8月	2012年8～9月	2012年8～9月
調査方法	郵送送付、郵送及び電子メールによる回答 ※「第34回当面する企業経営課題に関する調査」の一部設問を、日中韓比較設問として実施した。	郵送、訪問による直接配布、郵送、FAX及び電子メールによる回答	郵送、訪問による直接配布、郵送、FAX及び電子メールによる回答
回 答 数	548社	67社	109社
調査対象	企業経営者	企業経営者	企業経営者

○ 回答企業の概要

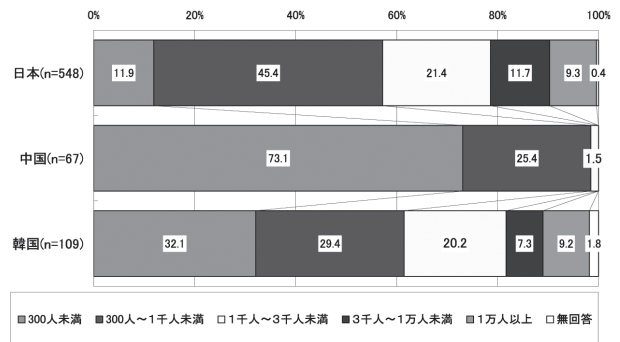
業種別内訳

業種分類	日本 (n=548)	中国 (n=67)	韓国 (n=109)	業種分類	日本 (n=548)	中国 (n=67)	韓国 (n=109)
製造	48.5	53.9	76.2	非製造	50.7	38.8	11.9
製造・素材系	11.7	12.0	19.3	小売・卸・商社	12.8	6.0	1.8
繊維	1.1	-	0.9	小売	6.0	1.5	-
パルプ・紙・紙加工	0.5	-	-	商社・卸	6.8	4.5	1.8
化学	4.0	4.5	4.6	建設・不動産	9.0	1.5	2.7
石油・石炭	0.7	-	-	不動産	1.3	-	0.9
ゴム・窯業・土石	1.6	-	3.7	土木・建設・建築	7.7	1.5	1.8
鉄鋼・非鉄・金属	3.8	7.5	10.1	倉庫・運輸	6.7	1.5	2.8
製造・組立系	23.6	12.0	32.1	輸送サービス（陸運・海運・空運）	6.0	1.5	2.8
一般機械	4.4	3.0	8.3	倉庫・埠頭	0.7	-	-
精密機器	1.8	7.5	1.8	情報・通信	5.8	13.4	2.8
電気・電子機器	9.7	1.5	14.7	ソフト開発・情報サービス	5.1	10.4	2.8
輸送用機器	7.7	-	7.3	通信サービス	0.7	3.0	-
製造・その他	13.2	29.9	24.8	宿泊・飲食	3.1	0.0	0.9
食料品	6.8	1.5	6.4	宿泊・飲食・給食サービス	3.1	-	0.9
医薬品	2.2	1.5	2.8	金融・保険	1.1	0.0	0.0
その他製造	4.2	26.9	15.6	金融・保険	1.1	-	-
				その他	12.2	16.4	0.9
				出版・放送・報道	0.7	-	-
				公共サービス（電気・ガス・水道）	0.9	-	-
				人材・教育関連サービス	1.3	-	-
				警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.6	-	-
				広告・宣伝・ディスプレイ	0.7	4.5	-
				その他サービス	6.6	10.4	0.9
				農林・水産・鉱業	0.4	1.5	-
				無回答	0.7	7.5	11.9

直近決算時の売上高



従業員数



設立年数

