

*JMA Report*

---

# **日中韓 経営課題に関する合同調査 2011**



# 目次

I. 調査概要	2
II. 回答企業の概要	3
日本	3
(業種／従業員数／売上高／海外売上比率／上場・非上場企業)	
中国	4
(業種／従業員数／売上高／海外売上比率)	
韓国	5
(業種／従業員数／売上高／海外売上比率)	
III. 調査結果	7
1. 当面ならびに中長期的な経営課題に関して	8
1-1 現在の経営課題認識	8
1-2 将来(5年後)の経営課題認識	10
2. 経営業績に影響を与える外部環境要因	12
3. 経営方針で今後重視する項目	14
4. 経営方針を進めるうえでの重点項目	16
5. 組織・人材に関して	17
6. 相手国イメージ	20
6-1 日本企業に対するイメージ	20
6-2 中国企業に対するイメージ	21
6-3 韓国企業に対するイメージ	22
7. 業績・従業員規模の推移	23
<アドバイザーからのコメント：相手国イメージについて>	24
■ アンケート調査票	26
■ 合同調査実施に協力頂いた方々／コメントを頂いた方々	28

# I. 調査概要

## 1. 調査目的

当面ならびに中期的に対応を迫られている経営課題を考えるうえで、他国の経営課題認識、そして企業を支える人材マネジメントの具体的な現状も参考になるものと考えます。日本、中国、韓国の3カ国は近距離に位置し、各国の企業は互いに連携や競争を行いながら成長を続けてきた。3カ国それぞれの取組みを明らかにし、社団法人日本能率協会（JMA）の会員をはじめとする企業、また各国産業界や地域での発展に資する目的で調査を実施した。

## 2. 調査方法

	日本	中国	韓国
調査主体	社団法人日本能率協会	復旦大学 日本研究センター	韓国能率協会
調査時期	2011年7～8月	2011年7～9月	2011年7～9月
調査方法	郵送配布をし、郵送および電子メールによる回答 ※「第33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。	訪問・直接配布、郵送、FAX、電子メール	訪問・直接配布、郵送、FAX、インターネット
回答数	510票	106票	108票
調査対象	企業経営者	企業経営者	企業経営者

## Ⅱ. 回答企業の概要

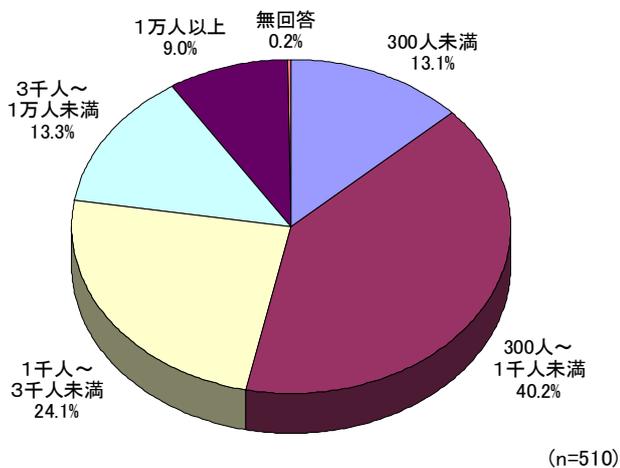
### <日本>

#### 1. 業種別内訳

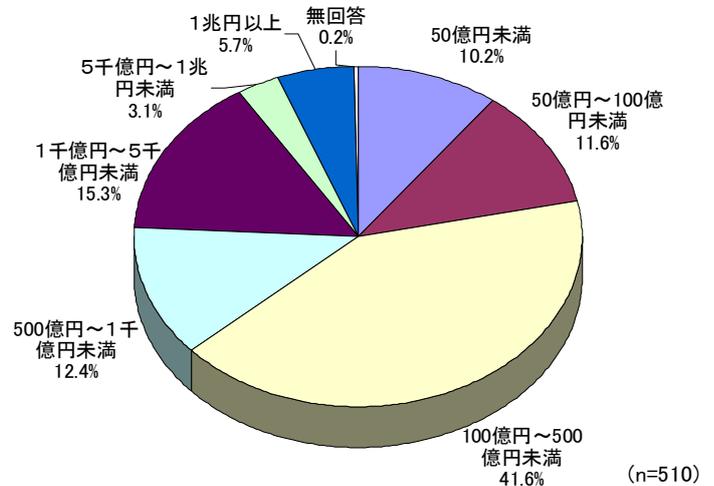
業種分類	%	回答数	業種分類	%	回答数
食料品製造	5.7	29	農林・水産・鉱業	0.6	3
繊維製造	1.2	6	小売	7.5	38
パルプ・紙・紙加工	0.8	4	商社・問屋・卸売	8.6	44
化学製品製造	5.3	27	証券・金融・保険	0.8	4
医薬品製造・卸売	2.4	12	不動産	1.2	6
石油・石炭製造	0.4	2	土木・建設・建築	6.1	31
ゴム・窯業・土石製品製造	1.8	9	輸送サービス	5.9	30
鉄鋼・非鉄・金属製品製造	3.9	20	倉庫・運輸	0.6	3
一般機械製造	3.3	17	ソフト開発・情報サービス	7.1	36
精密機器製造	1.6	8	通信サービス	0.4	2
電気・電子機器製造	8.0	41	出版・放送・報道	0.4	2
輸送用機器製造	6.3	32	公共サービス	0.8	4
その他製造	4.1	21	宿泊・飲食サービス	3.3	17
			人材・教育関連サービス	0.8	4
			警備・ビルメンテナンス	1.6	8
			広告・宣伝・ディスプレイ	0.6	3
			その他サービス	8.6	44
製造業計	44.8	228	非製造業計	54.9	279
			無回答	0.6	3

(n=510)

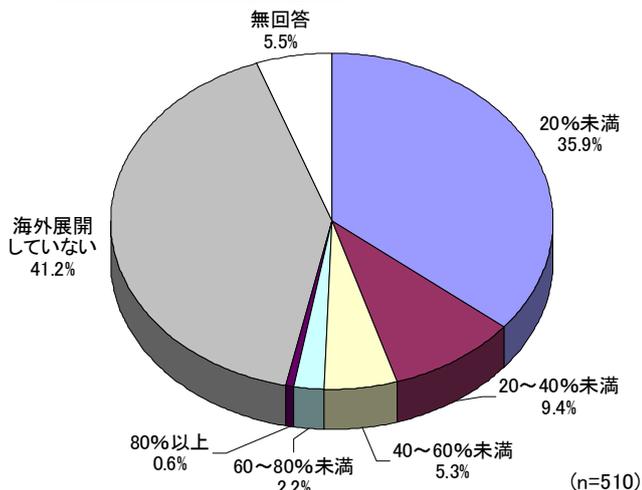
#### 2. 従業員数



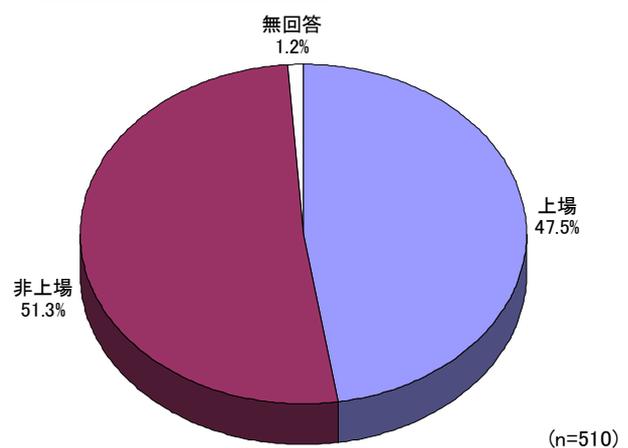
#### 3. 2010年度売上高



#### 4. 海外売上比率



#### 5. 上場・非上場別



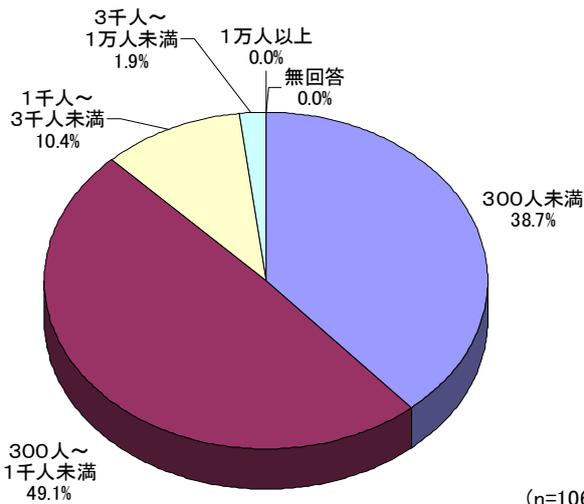
# <中国>

## 1. 業種別内訳

業種分類			業種分類			
	%	回答数		%	回答数	
製造業	食料品製造	3.8	4	農林・水産・鉱業	1.9	2
	繊維製造	1.9	2	小売	-	-
	パルプ・紙・紙加工	-	-	商社・問屋・卸売	1.9	2
	化学製品製造	3.8	4	証券・金融・保険	-	-
	医薬品製造・卸売	0.9	1	不動産	0.9	1
	石油・石炭製造	0.9	1	土木・建設・建築(エンジニアリングを含む)	0.9	1
	ゴム・窯業・土石製品製造	0.9	1	輸送サービス(陸運・海運・空運)	3.8	4
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造	9.4	10	倉庫・埠頭	-	-
	一般機械製造	18.9	20	ソフト開発・情報サービス	0.9	1
	精密機器製造	4.7	5	通信サービス	0.9	1
	電気・電子機器製造	8.5	9	出版・放送・報道	-	-
	輸送用機器製造	0.9	1	公共サービス(電気・ガス・水道)	-	-
	その他製造	21.7	23	宿泊・飲食・給食サービス	-	-
				人材・教育関連サービス	-	-
			警備・ビル・設備等のメンテナンス	-	-	
			広告・宣伝・ディスプレイ	-	-	
			その他サービス	9.4	10	
			非製造業計	20.6	22	
			無回答	2.8	3	
製造業計	76.3	81				

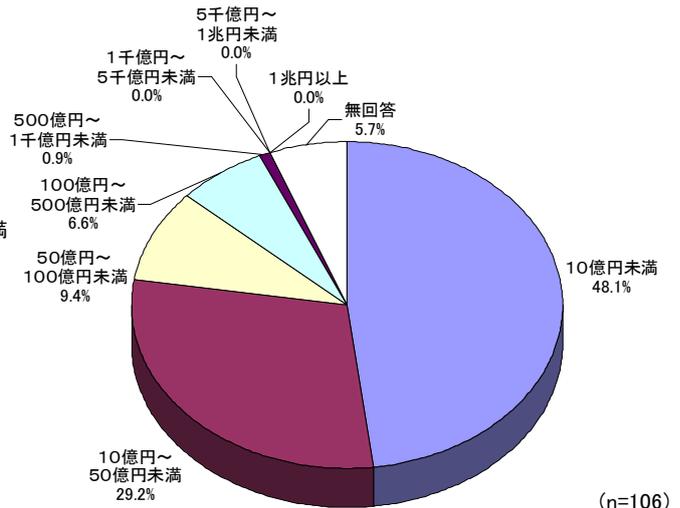
(n=106)

## 2. 従業員数



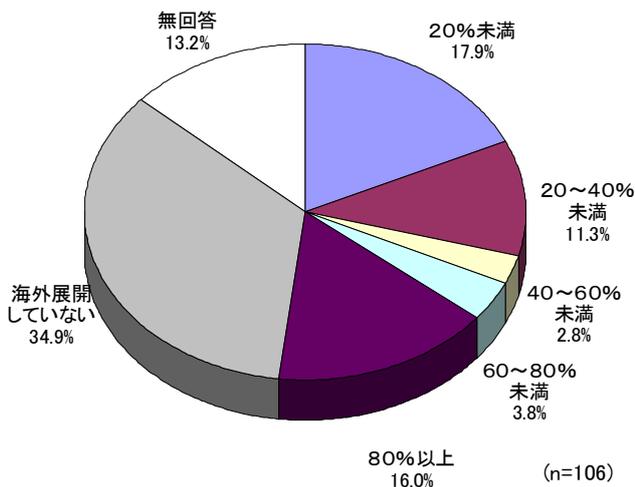
(n=106)

## 3. 直近決算時の売上高



(n=106)

## 4. 海外売上比率



(n=106)

※中国「人民元」での回答を、2011年8月末時点のレート（1元=12.02円）に換算して集計。

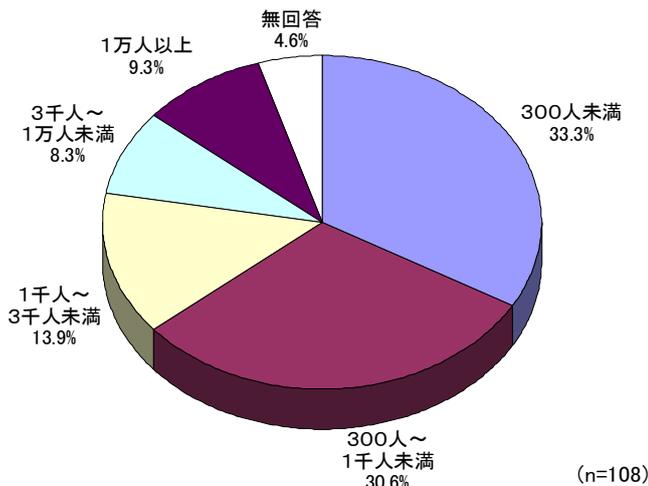
<韓国>

1. 業種別内訳

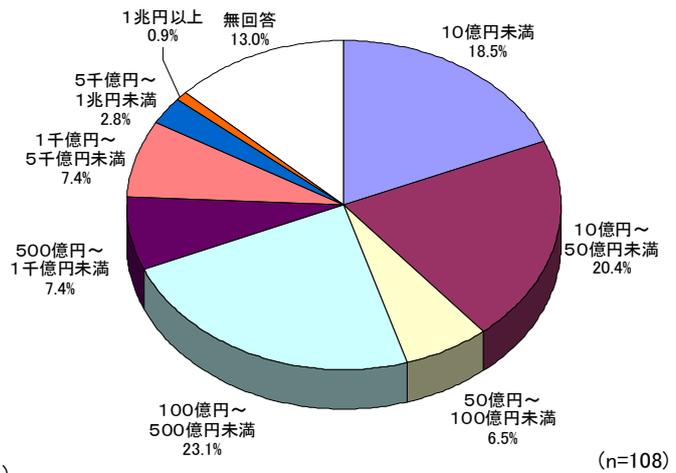
業種分類			%	回答数	業種分類			%	回答数
製造業	食料品製造		1.9	2	農林・水産・鉱業		1.9	2	
	繊維製造		1.9	2	小売		5.6	6	
	パルプ・紙・紙加工		0.9	1	商社・問屋・卸売		11.1	12	
	化学製品製造		9.3	10	証券・金融・保険		7.4	8	
	医薬品製造・卸売		4.6	5	不動産		-	-	
	石油・石炭製造		-	-	土木・建設・建築(エンジニアリングを含む)		1.9	2	
	ゴム・窯業・土石製品製造		-	-	輸送サービス(陸運・海運・空運)		6.5	7	
	鉄鋼・非鉄・金属製品製造		2.8	3	倉庫・埠頭		1.9	2	
	一般機械製造		2.8	3	ソフト開発・情報サービス		5.6	6	
	精密機器製造		2.8	3	通信サービス		1.9	2	
	電気・電子機器製造		2.8	3	出版・放送・報道		0.9	1	
	輸送用機器製造		2.8	3	公共サービス(電気・ガス・水道)		3.7	4	
	その他製造		2.8	3	宿泊・飲食・給食サービス		0.9	1	
					人材・教育関連サービス		6.5	7	
				警備・ビル・設備等のメンテナンス		-	-		
				広告・宣伝・ディスプレイ		-	-		
				その他サービス		2.8	3		
製造業計			35.4	38	非製造業計			58.6	63
					無回答			6.5	7

(n=108)

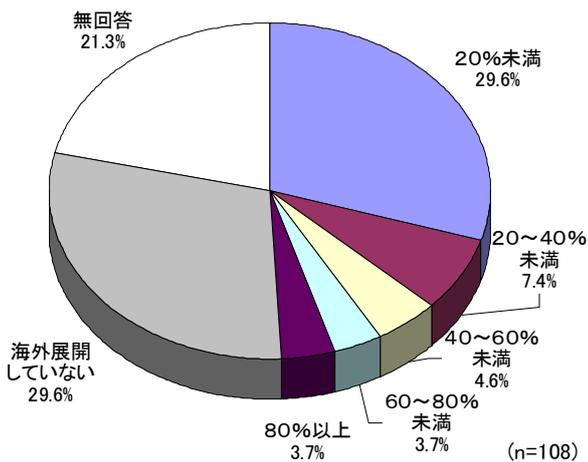
2. 従業員数



3. 直近決算時の売上高



4. 海外売上比率



※韓国「ウォン」での回答を、2011年8月末時点のレート(100ウォン=7.16円)に換算して集計。



### Ⅲ. 調査結果

(注1) 本報告書は合同調査結果を日本企業向けに編纂したものであり、下記のような構成になっている。

1. 各グラフの項目は、日本のポイント数の順で並び替えをしている。
2. 各グラフに対するコメントは、全体の傾向分析に加え、下記からの分析コメントを掲載している。

【日】 (社)日本能率協会

【韓】 韓国能率協会

【中】 復旦大学 日本研究センター 張浩川氏

3. 末尾に日本の実務家の方々によるアドバイザーコメントも掲載している。

(注2) 中国・韓国企業については下記も一読のうえ、調査結果を参照されたい。

<中国>

中国にある企業は大別して国営企業、民営企業、外資系企業があるが、今回の調査は、民営企業を対象にしている。独立系で市場原理のもと動いており、将来的にグローバル競争力を持てる企業であるという点を重視したためである。

<韓国>

韓国企業は大企業か中小企業かという区別をすることが多い。今回の調査は従業員数規模を目安とし、両方を対象としている。

# 1. 当面ならびに中長期的な経営課題に関して

## 1-1. 現在の経営課題認識

調査結果の概要

現在の課題認識は中国・韓国ともに「売り上げ・シェア拡大」が1位となり、最重要経営課題は日中韓で共通している。一方2位以下の順位は、日本が2位「収益性向上」(51.2%)、3位「人材強化」(39.8%)であるのに対し、中国は2位「新製品・新サービス・新事業開発」(34.9%)、3位「コーポレート・ガバナンス強化」(24.5%)、韓国は2位「収益性向上」(39.8%)、3位「グローバル化」「品質向上」(22.2%)となった。

【日】ここ数年「収益性向上」が1位であったが、今年はいじめて「売り上げ・シェア拡大」が1位になった。また、近年目立ってポイント数を上げているのが、「グローバル化」である。

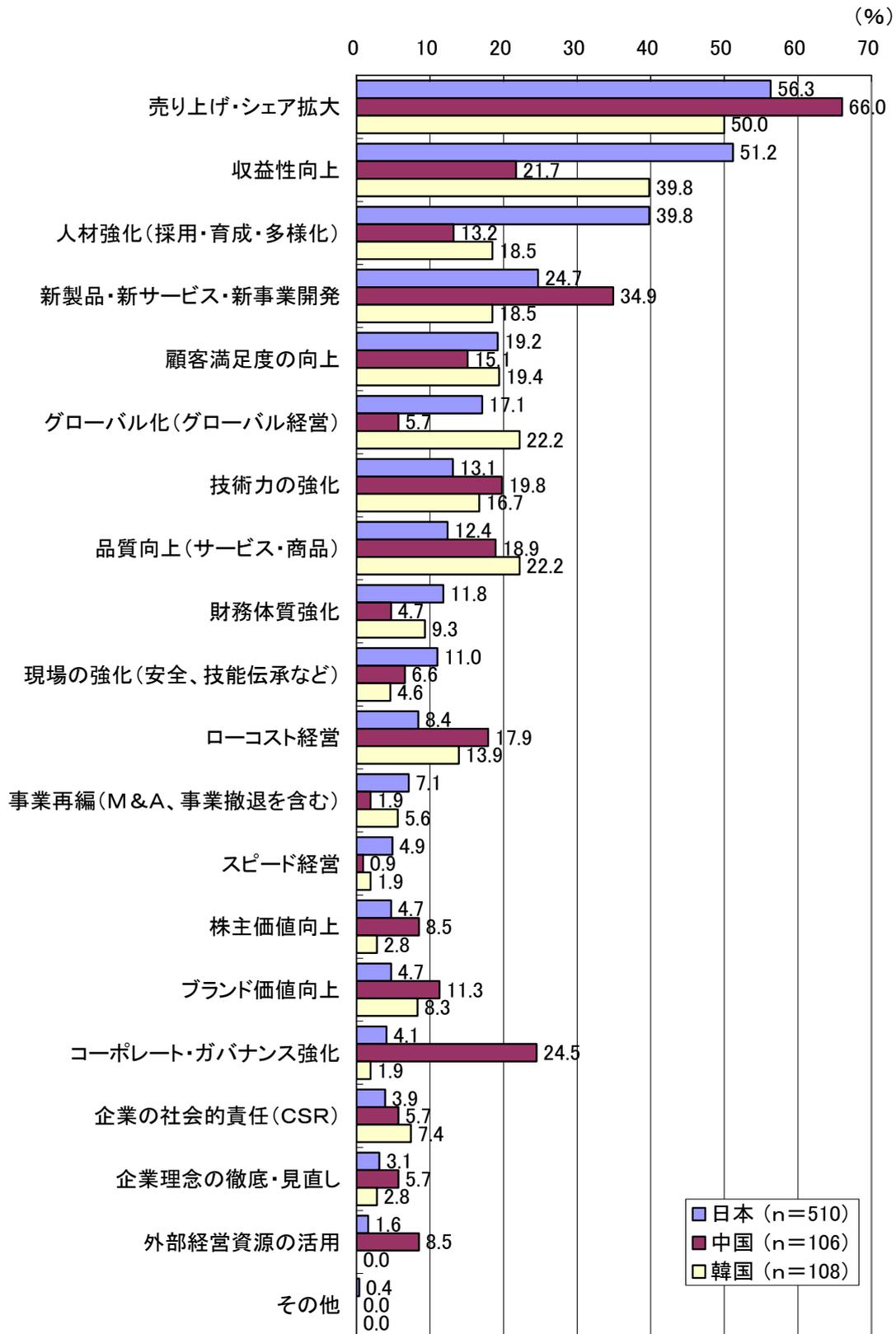
この解釈として、売り上げが頭打ちの中でもコスト削減や、ローコストオペレーションにより利益を出すことのできる筋肉質な経営を目指していたものが一区切りし、あるいは限界に近くなり、売り上げ自体を獲得する攻めの姿勢が強まってきた。そしてその向いている先は、成熟化した国内ではなく、グローバルだと考えることができる。

他国で上位である「品質向上」や「コーポレート・ガバナンス強化」については、日本では過去にある程度取り組まれた項目であると見ることができる。また、「人材強化」が、他国に比較して大きくポイントが高いことが特徴的である。これは、人材が「競争優位の源泉」との認識が広がっているのかもしれない。

【中】「コーポレート・ガバナンス強化」が第3位で他国に比べて際立つポイントになっているが、IPOを目指す企業の増加も影響している。また、中国では人材の流動性が高いが、家族的経営から近代的経営への転換を行う中でミドル層の安定を目指している段階にもある。

【韓】韓国企業は他国に比べ、「グローバル化」、「品質向上」、「企業の社会的責任」への関心度が高くなっている。差別化や競争力確保という点での項目に関心度が高いと分析する。

## 現在の経営課題認識



## 1-2. 将来(5年後)の経営課題認識

### 調査結果の概要

5年後の経営課題認識としては、日本が1位「収益性向上」(44.5%)であるのに対し、中国・韓国とも「新製品・新サービス・新事業開発」(35.8%、33.3%)が1位となった。また、日本の2位は「売上げ・シェア拡大」(42.5%)、3位は「人材強化」(39.6%)であるが、中国は2位「ブランド価値向上」(34.0%)、3位「売上げ・シェア拡大」(32.1%)となり、韓国は2位「売上げ・シェア拡大」(32.4%)、3位「グローバル化」(31.5%)と違いがでた。

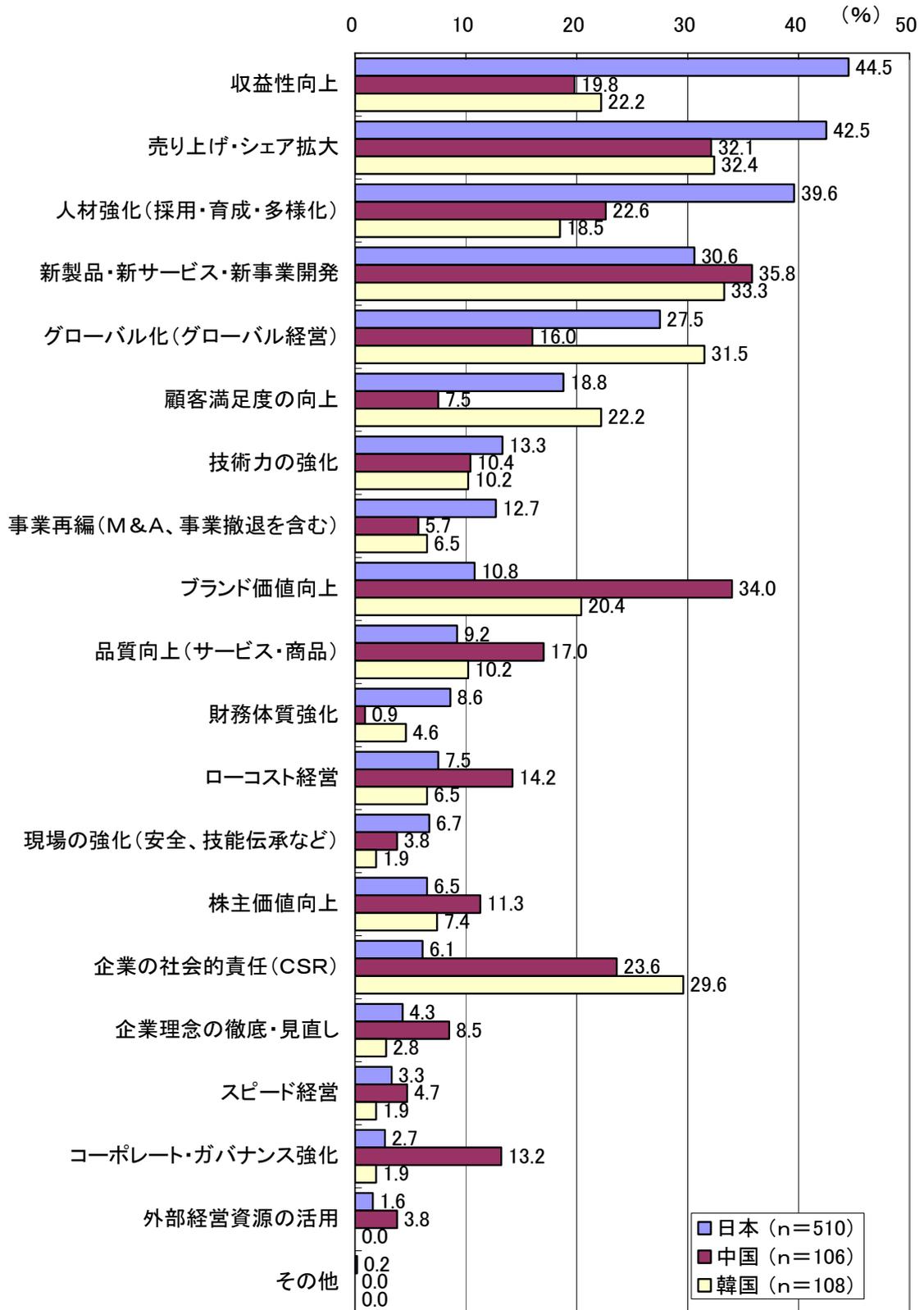
【日】 上位3項目はいずれも他国に比べて高いポイント数となった。「売上げ・シェア拡大」による攻めの戦略と、それを「収益性向上」によって、しっかりと利益・収益に結実させる安定的な力、そしてそれらを支える「人材強化」という構図と読み取ることができる。

一方、他国でポイントが高い「企業の社会的責任」については、過去に盛んに取り上げられた経緯があり、優先順位として喫緊の課題に目が向いていると考えられる。ただ、これは日本国内をイメージしたものと考えられる。よりグローバル化が進展した際、海外進出に伴った現地における社会的責任などの新たな課題が想定される。

【中】 上位は「新製品・新サービス・新事業開発」、「ブランド価値向上」、「売上げ・シェア拡大」の順になったが、ついで「企業の社会的責任(CSR)」が位置している。CSRについては、2008年の四川大地震を機に意識が高まり、オリンピックや万博の開催も経る中で社会の意識も変化していった。CSRを重視する企業の価値があがる風潮が高まっている傾向があらわれていると考えられる。

【韓】 「売上げ・シェア拡大」は現在の課題認識に比べ、17.6ポイント下がっている。それよりも他の課題の重視度が増えている傾向である。また、他国に比べ、「グローバル化」「企業の社会的責任(CSR)」が高いポイントとなっている。CSRへの関心が高い理由は、グローバル企業が増えてきており、CSRという新しい価値に対する社会的関心が将来に向けて高まっていることだと考えられる。

### 将来（5年後）の経営課題認識



(3つまで回答／無回答を除く)

## 2. 経営業績に影響を与える外部環境要因

調査結果の概要

経営業績に影響を与える外部環境要因として、日本と韓国は「国内の景気変動」や「社会環境・消費者の変化」が上位となった一方で、中国は「国内政治・行政・税制・金融政策の変更」(50.9%)が1位となった。また日本では「国際関係(為替レート、国家間取引など)」が18.0%であるのに対し、中国は33.0%、韓国は34.3%と日本より影響を感じる度合いが高くなっている。

【日】 海外売上比率が低い、または行っていない企業数が相当ある影響もあり、国内の景気変動の影響が最も大きくなってきているといえる。一方で、「新興国の景気変動」の重視度合いが他国より高い。これは生産拠点としても、市場としても、新興国への依存が高くなっており、経営業績に影響が現れやすい傾向にあることが読み取れる。

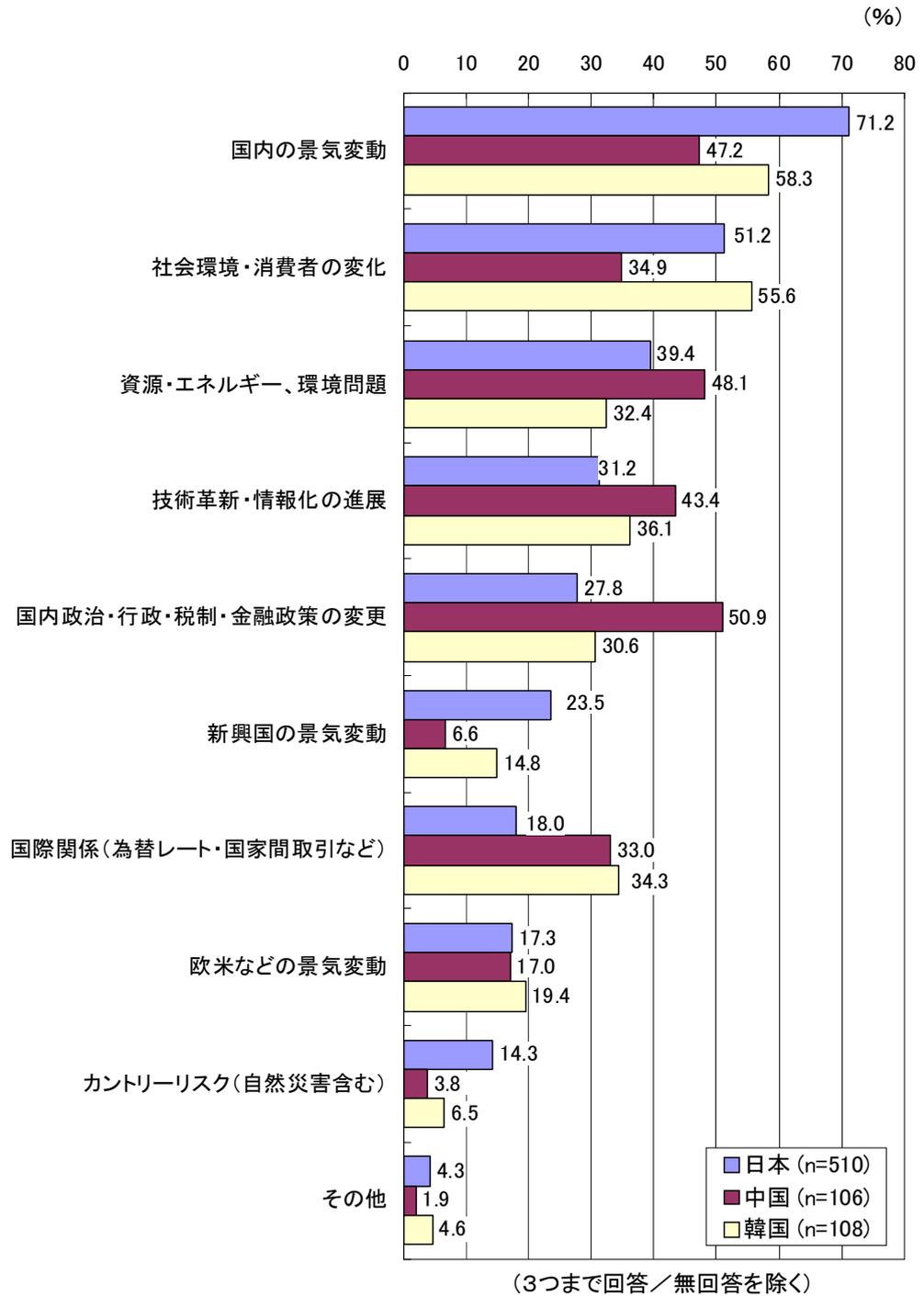
「国際関係」のポイントが他国よりも低いのが、中韓に比較すると、企業活動において、政治主導的な影響が少ないのかもしれない。

また、「カントリーリスク(自然災害含む)」のポイントが他国よりも高いが、これは東日本大震災の影響もあり、敏感に反応したのかもしれない。

【中】 「国内の景気変動」のポイント数はさほど高くなく、「資源・エネルギー、環境問題」や「国際関係」のポイント数が高くなっているが、中国はまだ海外の影響を受けやすい段階にあるといえる。すなわち輸出の占める割合が大きいことと、石油、原材料の価格変動の国内への影響が大きい。また、「国内政治・行政・税制・金融政策の変更」が高いのは、中国の国内事情が大きい。急な方針変更や、政策転換が起こり得る体制が影響している。

【韓】 「社会環境・消費者の変化」のポイント数が「国内の景気変動」について高いのは、韓国消費者の変化を捉える難しさと労使問題の影響も考えられる。また、「国際関係」の重視度が他国に比べて高いが、今、韓国の中堅企業が海外志向を強めており、その影響もあるとうかがえる。

### 経營業績に影響を与える外部環境要因



### 3. 経営方針で今後重視する項目

調査結果の概要

経営方針で今後5年間最も重視する項目を尋ねたところ、「新市場開拓」は日本・中国では1位、韓国では2位に位置しており、全般的に重視されている。なお韓国の1位は「新事業開発」であり、日本とは17.6ポイントの差がある。

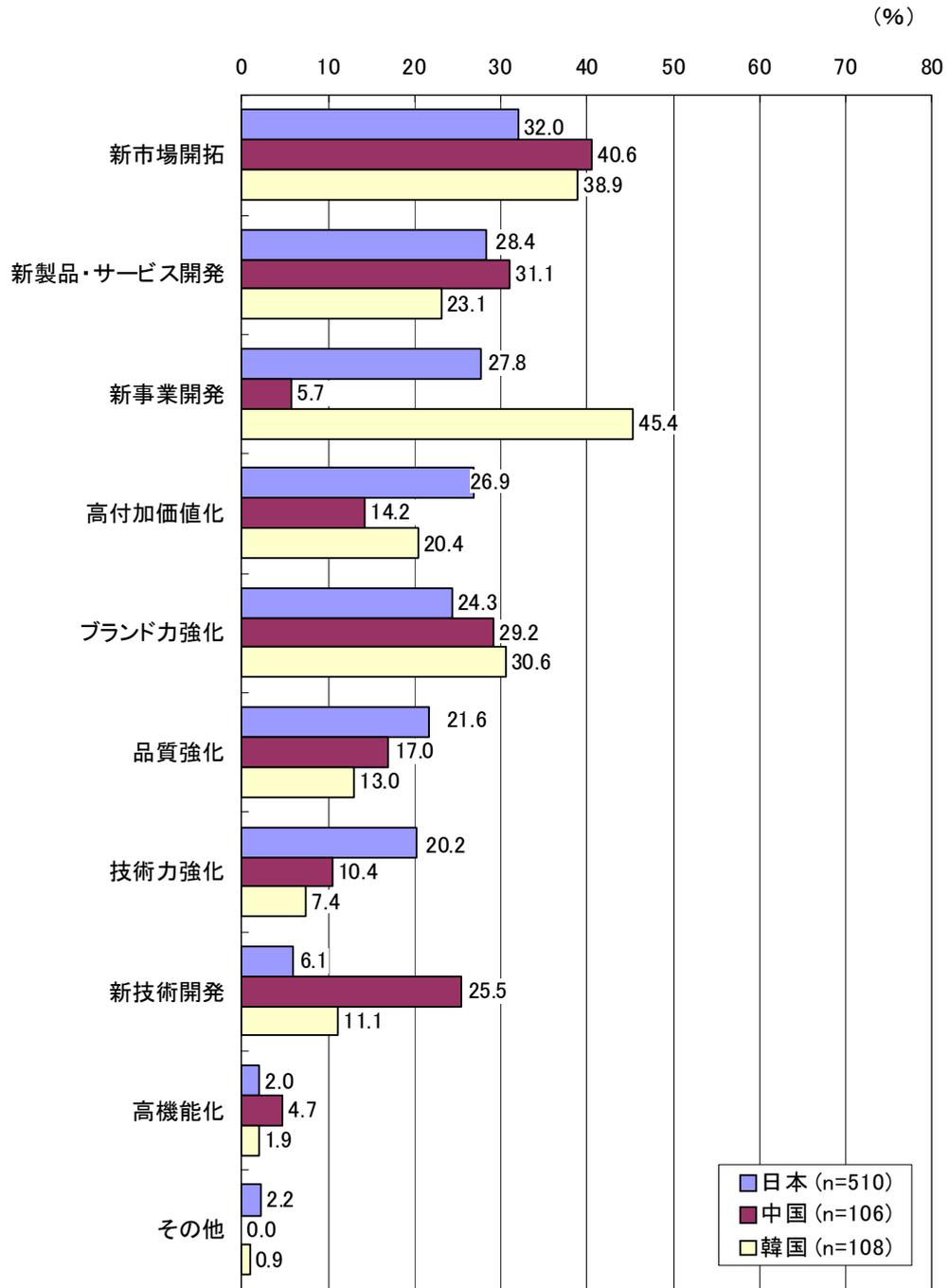
【日】上位3項目の順位からは新規性重視という傾向がうかがえる。他国に比べて「高付加価値化」や「品質強化」「技術力強化」のポイント数が高くなっているが、強みの源泉という認識のもと、重視し続ける傾向にあると考えられる。

日韓は全体的に近い傾向にあるが、市場の成熟を踏まえた課題認識という共通点があると考えられる。ただ、「新事業開発」に大きな差がある。これは、日本企業がかつて多角化に振れすぎた経緯から、本業(強み)の周辺関連事業の志向が強い、あるいは新事業という言葉にネガティブに反応したとも考えられる。

【中】「新市場開拓」、「新製品・サービス開発」が上位だが、中国国内はまだまだ需要が広がる状況にあり、市場も製品・サービス展開も大いに開拓の余地があるためだといえる。新事業開発はそれに比べリスクが高いものであり、志向が低くなっていると見られる。

【韓】韓国は「新事業開発」を最重視し、「新市場開拓」が2位にきている。韓国内需市場の限界と、競争の激しい状況に既存事業がおかれていることの表れである。また、韓国の経営者は他社追随だった時期を過ぎ、自社がリーダーになるよう意識して経営をしている。そして、事業ポートフォリオの多角化方向での変化を志向している傾向にある。

### 経営方針で今後5年間最も重視する項目



(2つまで回答／無回答を除く)

## 4. 経営方針を進めるうえでの重点項目

調査結果の概要

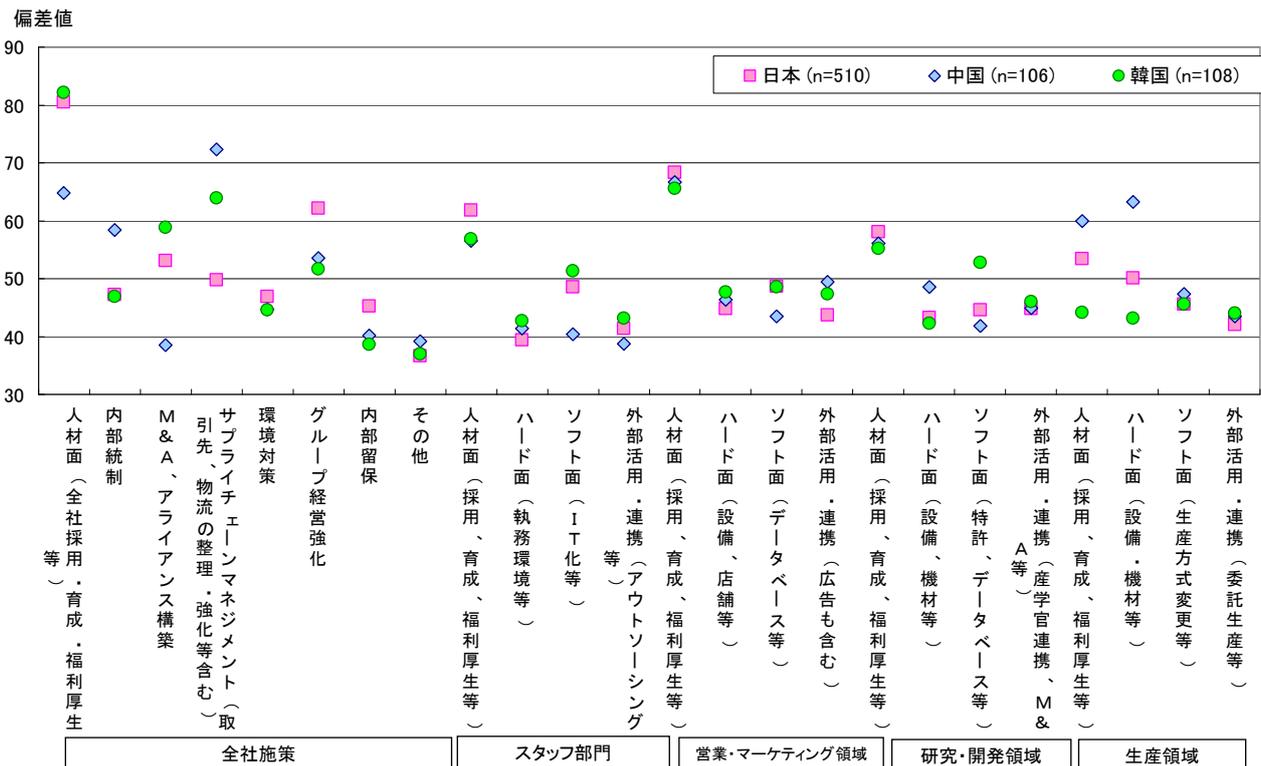
3で示した、「今後5年間最も重視する経営方針」を進めるうえで重点を置く項目について尋ねたところ、日本と韓国は全社の人材面の重視度合いが非常に強く出た。一方、中国はサプライチェーンマネジメントや生産のハード面に重点をおいている傾向にある。

【日】各領域においても「人材」の重視度が高いが、営業・マーケティング領域が最も高くなっている。「新市場開拓」が経営方針で重視する最上位の項目と回答されていることとの連動がうかがえる。また、人材面以外には「グループ経営強化」が重点項目の上位にきている。

【中】現在の中国は量産が得意分野となっている。それが、生産設備面とサプライチェーンなどにつながっていると考えられる。

【韓】韓国は経営方針を推進するにあたり、人材分野に多くの比重を置いているとみられる。相対的に営業・マーケティング領域は高く、生産領域は低い傾向にある。また、他国に比べて「M&A、アライアンス構築」の重視比重が高めになっている。

経営方針を進めるうえでの重点項目



## 5. 組織・人材に関して

組織・人材について12の項目について尋ねた。3ヶ国で差が最も顕著に現れたのは、⑨「社員に辞められること」、⑩「社員を辞めさせること」である。日本はいずれに対しても抵抗感を感じる割合が高くなっている。また、⑧「結果評価とプロセス評価」については、日本は「結果評価」を重視する度合いが他よりやや低めの傾向となった。

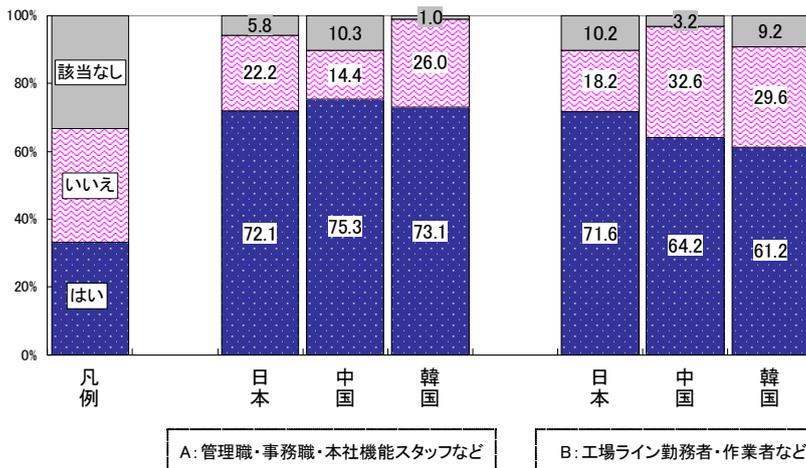
### 調査結果の概要

【日】 採用については質の方が量よりポイントが下がっているが、他国も同様の傾向であることがわかる。また研修や異動、評価という点については韓国と近い傾向値となっている。一方、「辞められる」「辞めさせる」については突出して「はい」の割合が低く、こうした心情が職場風土形成にも影響をすると考えられる。

【中】 中国はもともと人材の流動性が高い。そして、給与額の重視傾向は強く、中国企業もそれに慣れている。特に沿岸地域は欧米に近い志向があり、即戦力を重視する傾向がある。なお、今就職しようとしている世代は右肩上がりの成長しか知らない世代であり、よりよいところへ行けるという感覚が強いといえる。

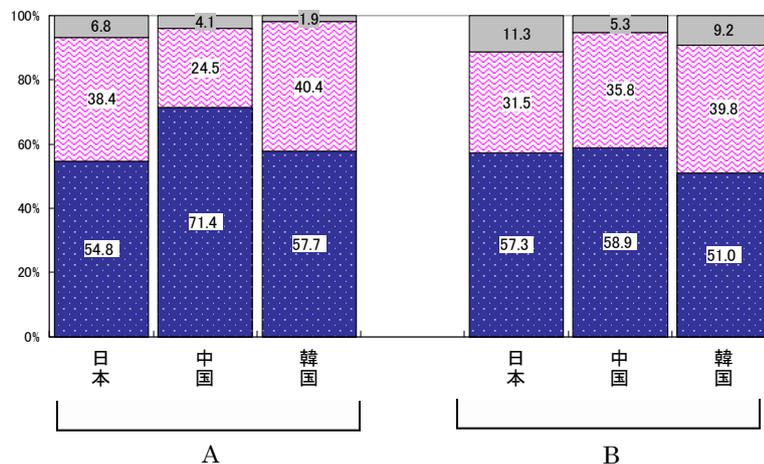
【韓】 全体的に概ね韓国企業の実態をあらわしていると捉える。韓国ではIMF危機を機に少し体質が変わった面があり、また近年労働組合との関係も変化が出ている。

①量的に意図した人材が採用できている

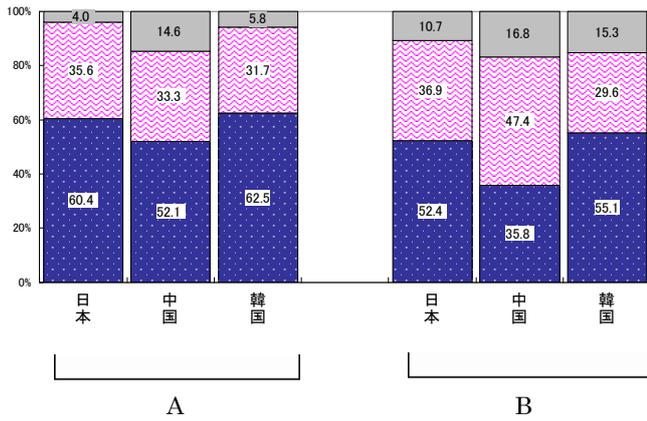


以下②まで凡例ならびにA・Bの区分は同様。

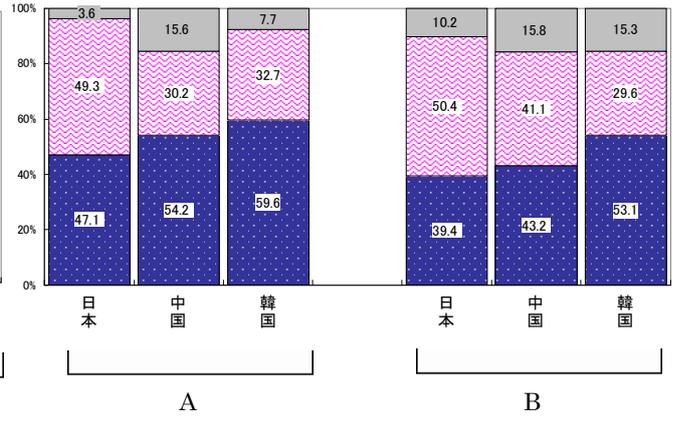
②質的に意図した人材が採用できている



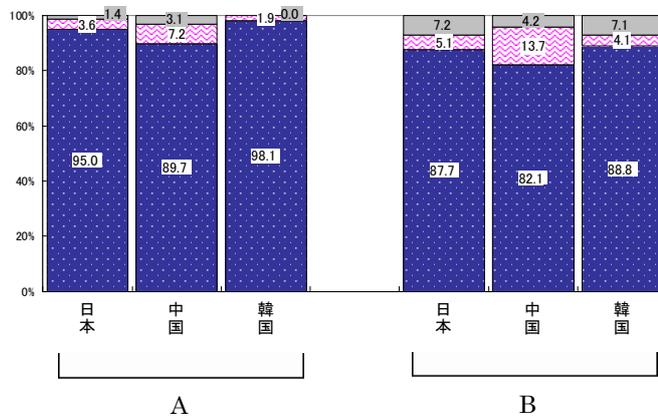
③社員へのOffJT(研修)の機会は増えている



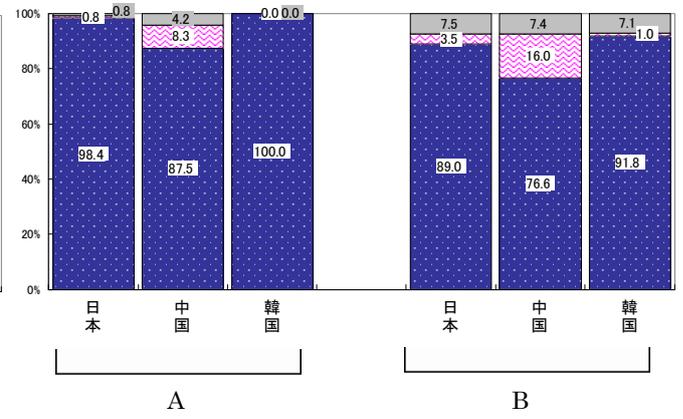
④社員へのOffJT(研修)の予算は増えている



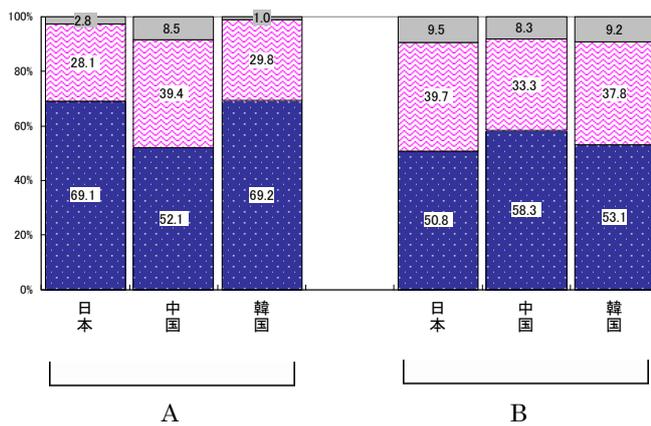
⑤組織・上司は従業員を育てるべきだと認識している



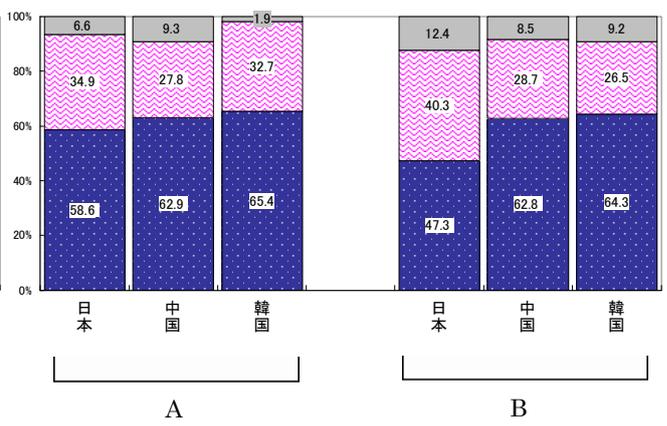
⑥理念・ビジョンを共有することは重要である



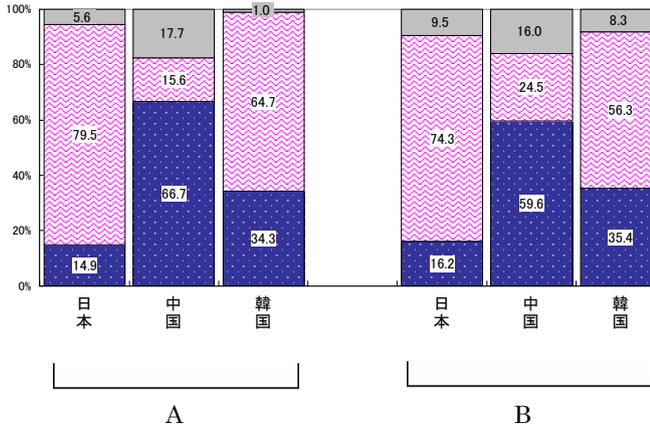
⑦定期的(あるいは意図的に)従業員を異動させている



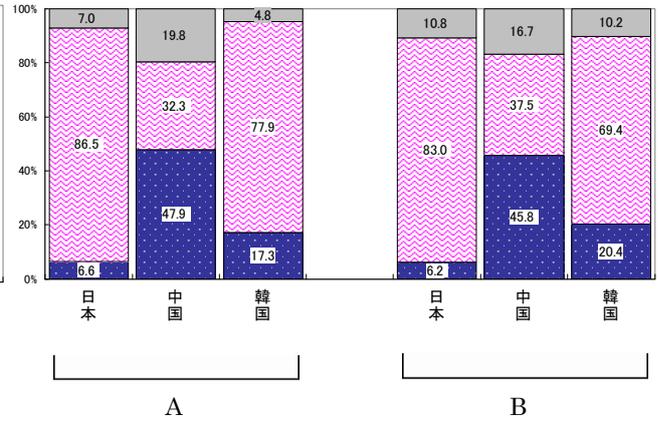
⑧結果評価とプロセス評価を比較すると、結果評価のほうが重視されている



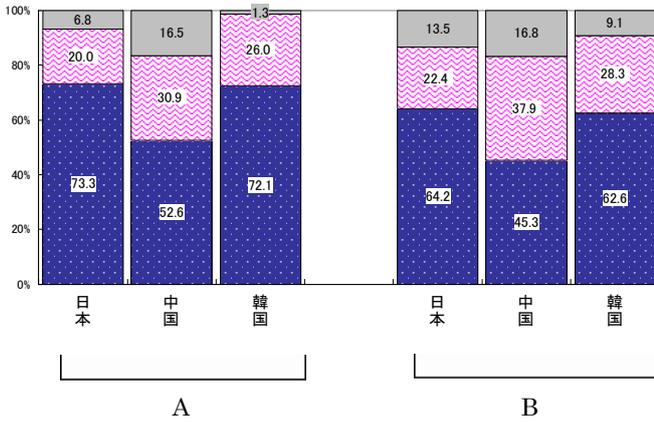
⑨ 社員に辞められることに対する抵抗感はない



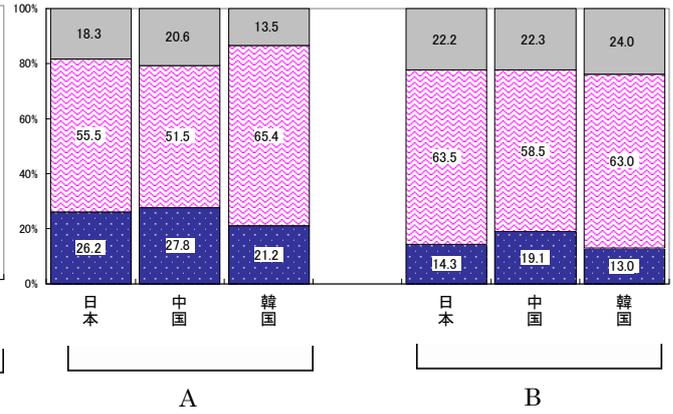
⑩ 社員を辞めさせることに対する抵抗感はない



⑪ 評価処遇の仕組みがある(MBOなど)



⑫ 外国(自国以外)の人材を意図的に採用している



## 6. 相手国イメージ

### 6-1 日本企業に対するイメージ(中国／韓国)

調査結果の概要

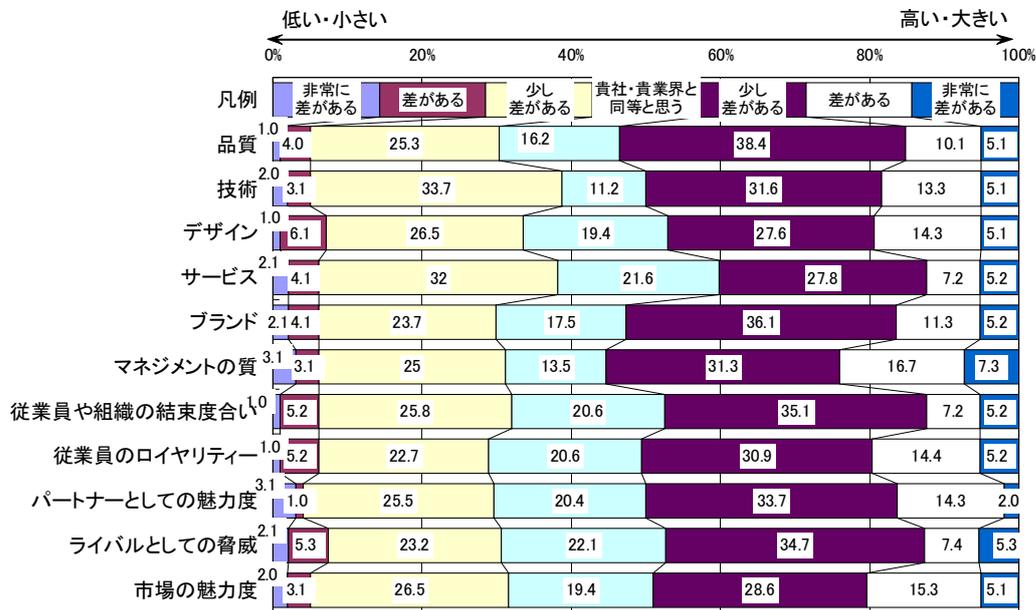
相互の国のイメージについて、同業種・同業界を想定して尋ねた。

【中】日本に対して全体的に高いイメージを持っている。市場に対しても一定の魅力を感じているのは、日本の平均所得の高さと、コストダウンして価格勝負ができるという認識があると考えられる。

【韓】全般的に日本のイメージを高く見ている。特にパートナーとしての魅力度についても相当数が感じている。なお、品質面にも高いイメージがあるが、プロセス面も含めて細かい仕様までこだわる点が日本企業の特徴であり、協力企業への要求にもあらわれている。

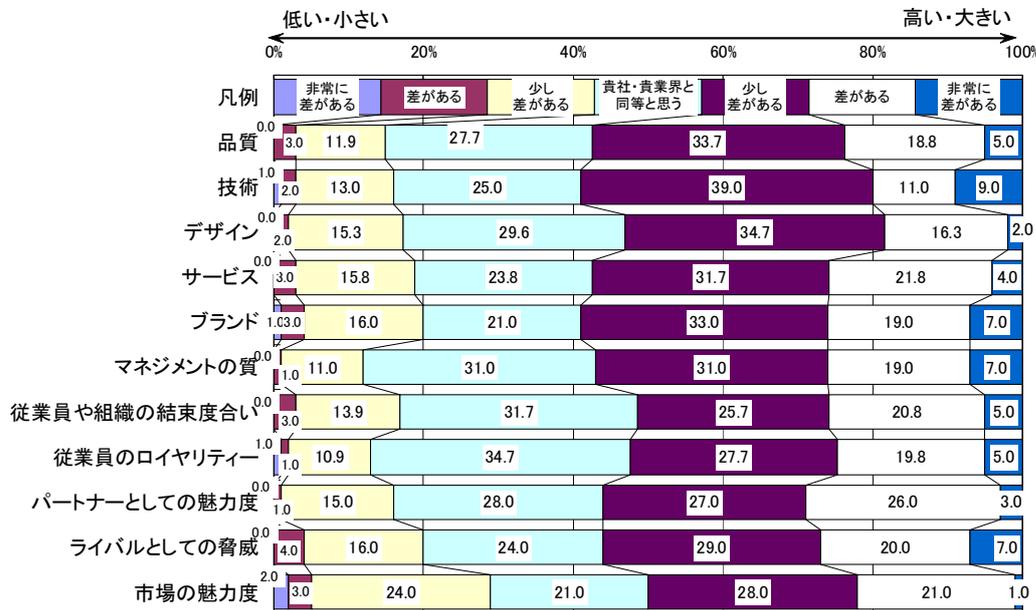
#### 日本企業に対するイメージ（１）—中国企業の回答

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は99)



#### 日本企業に対するイメージ（２）—韓国企業の回答

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は101)



## 6-2 中国企業に対するイメージ(日本／韓国)

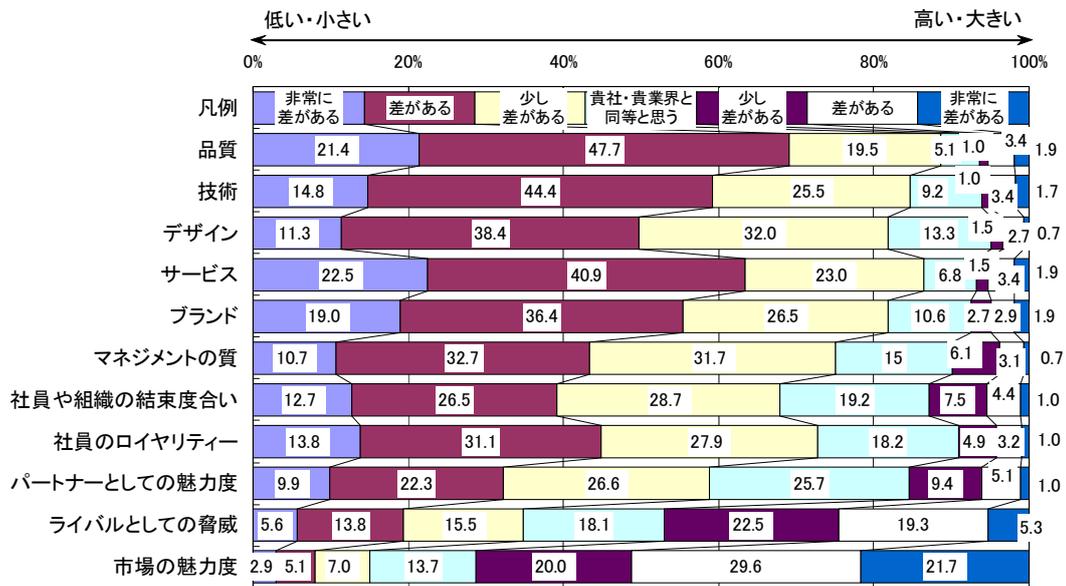
調査結果の概要

【日】中国企業に対して日本企業は、「市場の魅力度」を最も感じている。また、「ライバルとしての脅威」も「高い・大きい」と感じている企業が4割以上あり、今後この傾向はさらに高まると考えられる。一方、「品質」や「サービス」については自社・自国業界にまだ強みがあると感じている割合がある程度見受けられる。

【韓】中国企業に対して韓国企業は「ライバルとしての脅威」と「市場の魅力度」を高く感じている。特に市場の魅力度は自国に比べて圧倒的な存在感を感じている。

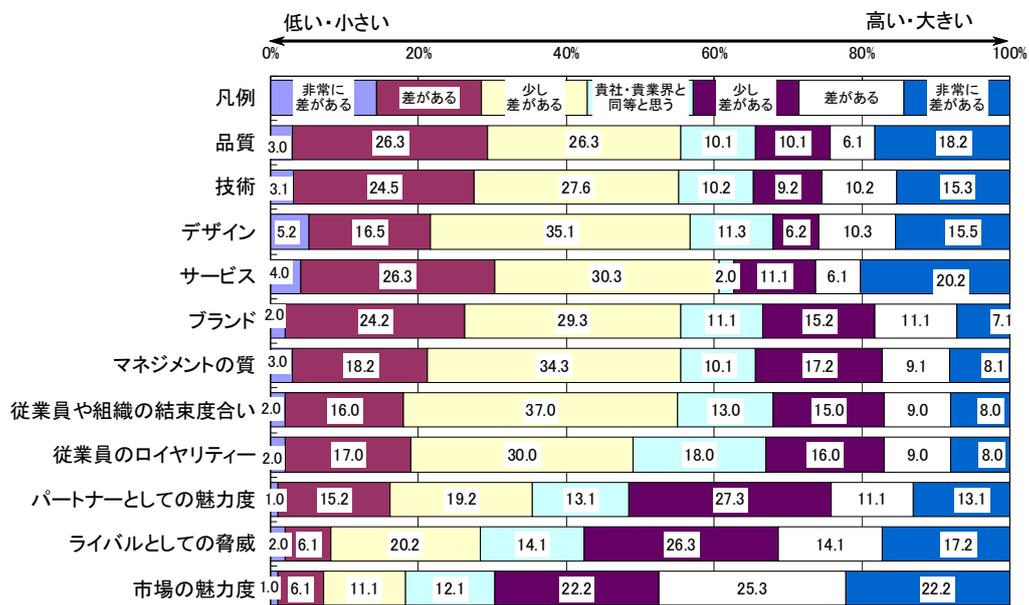
### 中国企業に対するイメージ（１）—日本企業の回答

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は415)



### 中国企業に対するイメージ（２）—韓国企業の回答

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は100)



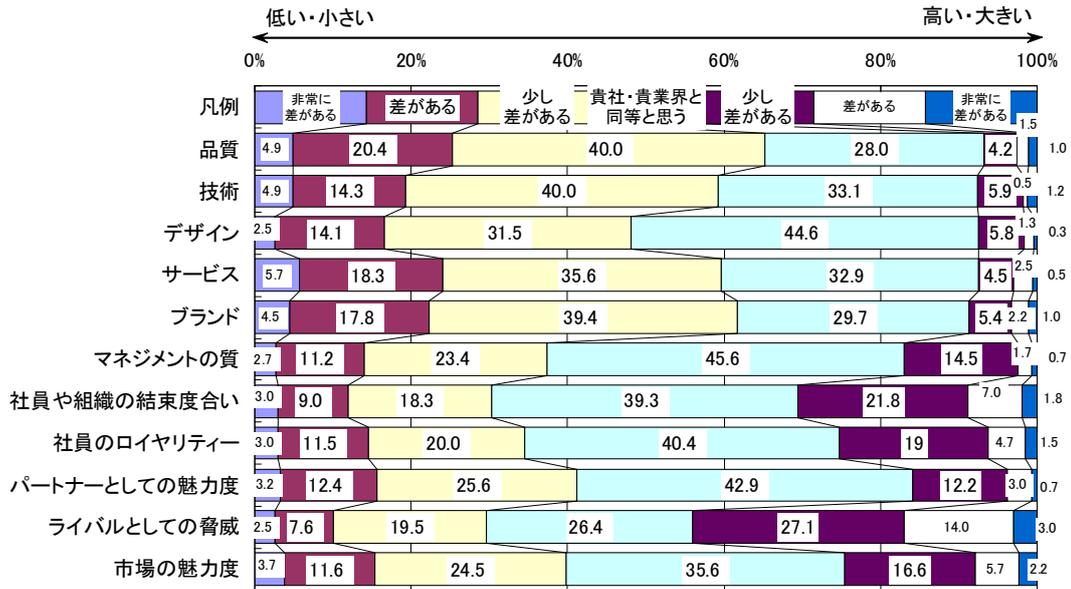
### 6-3 韓国企業に対するイメージ(日本/中国)

調査結果の概要

【日】韓国企業に対しては4割以上が「ライバルとしての脅威」を感じている。また、「社員や組織の結束度合い」や「社員のロイヤリティー」について「高い・大きい」と感じる率が高くなっている。  
 【中】特に「市場の魅力度」、「ライバルとしての脅威」を強く感じている。また、「社員や組織の結束度合い」や「社員のロイヤリティー」についても韓国企業の強みと思っている。

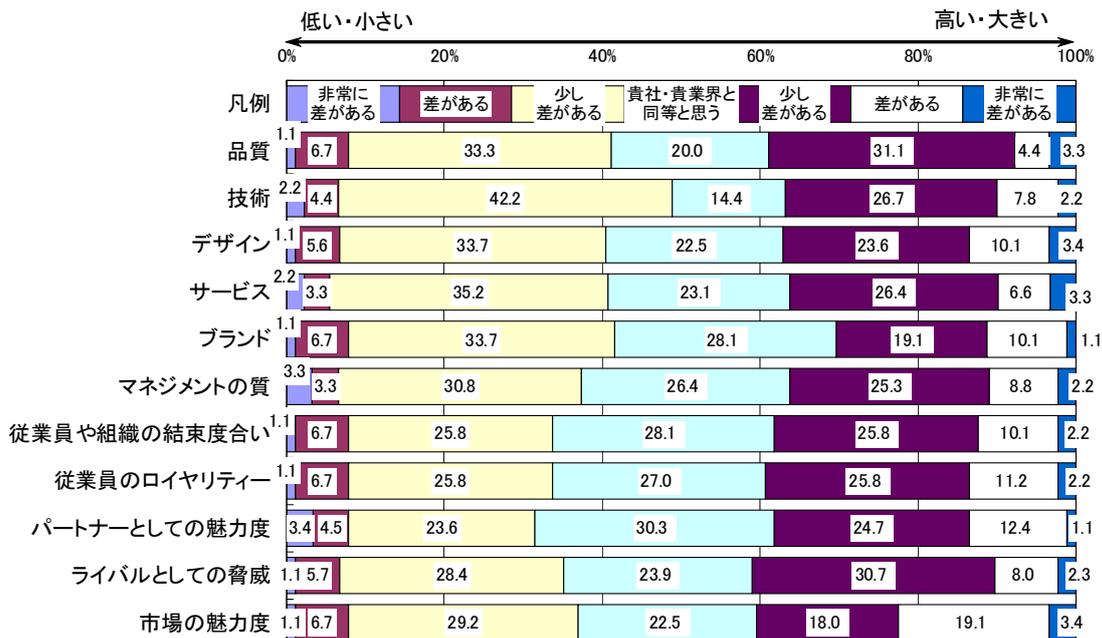
韓国企業に対するイメージ（1）—日本企業の回答

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は407)



韓国企業に対するイメージ（2）—中国企業の回答

(無回答を除くため質問ごとに異なるが、nの最大値は91)

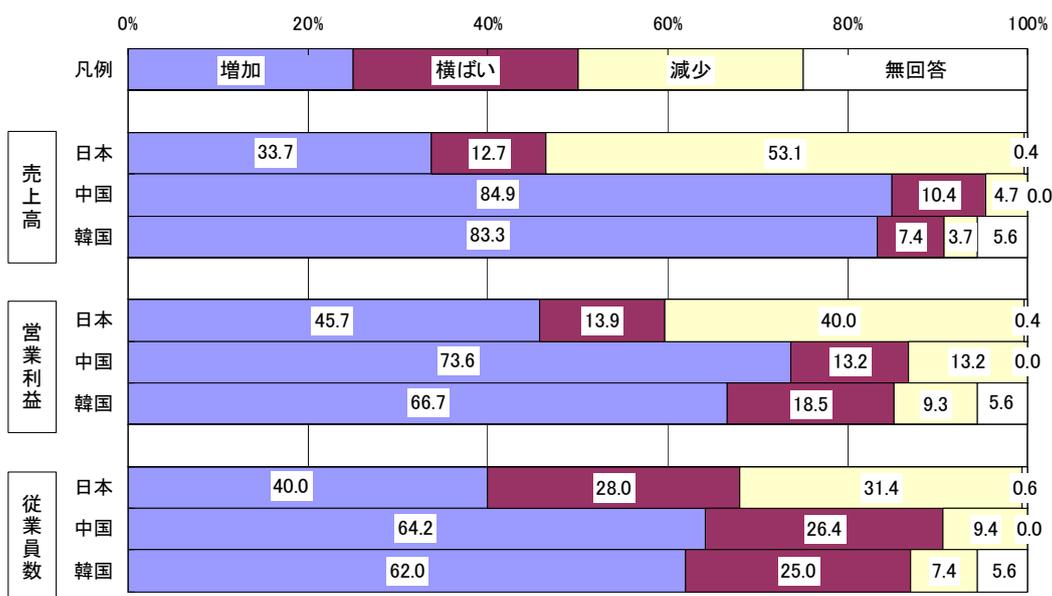


## 7. 業績・従業員規模の推移

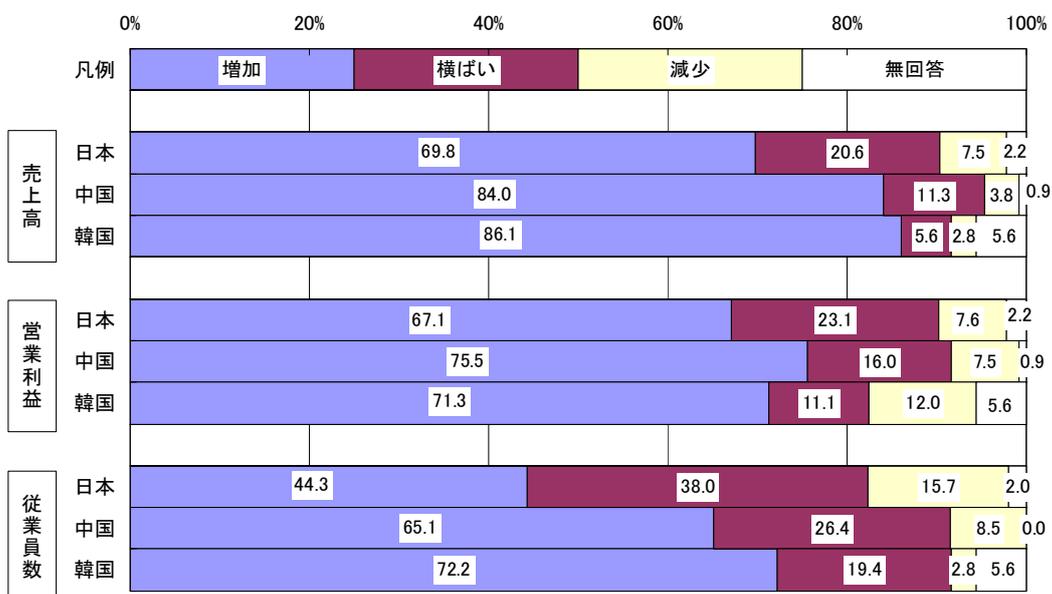
調査結果の概要

売上高・営業利益・従業員数とも、日本は「増加」が5割に満たないのに対し、中国・韓国はいずれも6～8割以上が「増加」となっている。また、3年先の見通しについても、中国・韓国はいずれの項目も日本より「増加」見込みの割合が高く、勢いの強さが感じられる。

### 3年前と比べた業績等



### 業績等の3年先の見通し



## <アドバイザーからのコメント>

### 質問 <相手国イメージについて>

同業種・同業界である韓国・韓国企業、中国・中国企業のイメージを尋ねたところ、21 ページ（中国）、22 ページ（韓国）のような傾向となっています。特に「韓国・韓国企業」に対しては「ライバルとしての脅威」に対して「高い・大きい」というポイント数が高く、「中国・中国企業」に対しては「市場の魅力度」に対して「高い・大きい」というポイント数が高くなっています。

その点ならびに全体の傾向について、貴社・貴業界の傾向と比較して、どのように思われますか。

### <韓国・韓国企業について>

- 当社の業種では 10 年前から競争相手である。その当時はまだ弱かった官・学の研究開発部分が国をあげて強化され、従来からのウォン安・特定産業に対する優遇税制などもあわせて、さらに手強い存在となっている。
- 韓国企業については、近年「ライバルとしての脅威」を感じる傾向にあると思う。技術的、品質的に我国のレベルと遜色はなく、早晚我国を凌ぐことも危惧される。しかしながら、「製造」面では長けていても、「開発」ならびに「独自性」、「ニッチ性」という点では進行中であり、現時点では「世界の工場」になっているものの「世界の開発技術の頂点」はこれからだと見ている。
- 技術が日本に追いつき、追い越しつつある現状を反映していると思う。
- ほぼ回答通りであるが、韓国だけでなく中国も脅威であると思う。日本は 6 重苦と言われているが、残業もいとわずがむしゃらに働く韓国人・中国人と比べて、労働制約で残業したくても残業できない、土日働けない日本人という点で大きなハンデとなっていると思う。せめて、裁量労働等で仕事をしたい時に仕事ができる環境を作ってほしいと思う。
- 新興市場に対する経営のスピードは脅威である。
- 当業界においては、韓国企業が脅威あるライバルであるとは考えていない。しかし、空港、港湾施設の充実・整備については大きく日本をリードしている国であり、輸送サービスのハブ拠点としての優位性があることから、この活用を視野に入れたサービスの提供が必要となっている。
- かつて日本の得意分野だったのが、世界競争市場で韓国の後塵を拝するという現実があり、韓国企業の実績を正当に評価している結果だと感じる。
- 同認識である。「ライバルとしての脅威」がやはり高いと考える。
- 当社の業界の傾向と、ほぼ一致している。
- 回答結果と同じ認識である。当業界における韓国企業の台頭、成長は「脅威以上」であるかもしれない。限られた韓国市場からいかに世界に進出し成功を収めるかを官民挙げて取り組んでいる。早期 FTA・EPA 締結などの韓国政府の産業支援は日本も見倣うべきである。また、韓国企業における施策は徹底の度合いが違う。
- 自国の市場そのものは小さくなく、成長率も日本と同様であろう。その結果、輸出により成長していく、という戦略を国として明確に打ち出した。品質は向上してきているし、何よりもウォン安（円高）により日本製品との価格競争力が優位な点を脅威と感じているのではないか。例えば、これまでは日本の価格・性能が高く評価されていたが、韓国製品の性能は日本と同等、価格は安いということで売上が伸びている、と聞く。この点からも、技術力は明らかに向上しているし、日本側から見ればこれには負けられない、という意思が回答に現れているのではないか。
- 今までのライバル意識から、今後の TPP などの活動を通じパートナーとしての対応が必要となる。
- 国と財閥企業がタイアップしてグローバル事業推進をしているため脅威。市場の魅力ではなく、魅力ある韓国企業とのアライアンスをする可能性が大きい。
- 事業のスピードや技術力等から考えて韓国、韓国企業のほうが脅威であることに同感である。
- エレクトロニクス事業、自動車産業等に代表されるが、海外の各地域に根ざした製品開発力を有する優良企業が多く、ブランドも欧米に定着してきており、日本の各社もこうした状況を「脅威」と感じていると推測される。
- 韓国企業はアジア通貨危機の際、いち早くグローバル展開に舵を切って成功させていること、技術・

品質レベルも日本と遜色が無いこと、官民一体となった社会インフラの売り込みを行うなどの点が脅威と考える。

- 当社の認識と同じである。
- 全く同感。「働き方」や「国の支援」「FTA」で、日本もせめて同じ土俵にしてほしい。
- 脅威は感じないが、グループ商品によっては市場の魅力度あり。
- 電子機器、デバイス、モバイルソリューションの分野では韓国企業はすでに世界をリードしている企業が多いことを認めるべき。日本企業は圧倒的に攻められている。

#### <中国・中国企業について>

- 世界経済は、中国に対して品質やサービス、そしてブランドを求める段階には至っていないと考える。しかし、人口余力を以って、近年の中国の市場性は極めて魅力のあるものと言える。
- 巨大な成長市場を意識していることを反映していると思う。
- すでに低賃金生産の場としてではなく、巨大な市場としての魅力度が高まっていると感じており、その点では回答結果の通り。
- 中国国内の市場成長の可能性は非常に魅力的であり、それを背景に持つ中国企業の成長可能性も魅力である。
- 中国の最大の魅力はその市場の大きさである。しかしながらその市場は欧米とかなり違った仕組みで動いており、現地主導での活動が不可欠である。現在、強化中である。
- 中国における物流のニーズはこれまでも増して大きく成長していくと考えており、市場の魅力度は、製造業、販売業と同様に高いと考えている。
- GDP 規模拡大があり、市場価値としての魅力が大きいのは当然ある。世界の競争市場で日本の得意分野が中国の後塵を拝するような事業が見当たらないのも影響していると感じる。
- 同認識である。「ライバルとしての脅威」は高まっているが、市場の魅力の方がやはり高い。
- 潜在的な市場の魅力度としては大きいですが、なかなか顕在化出来ていない。
- 中国は圧倒的な中間所得層の購買力が何よりの魅力である。また日欧米企業への旺盛な M&A により巨大企業となるのも時間の問題かもしれない。
- GDP の伸びを見れば市場の魅力度が大きいのは当然。「世界の工場」という位置づけから、「世界の工場・市場」という2つの役割を担うようになってきている。中国人のニーズに合ったものづくりを行い、かつ、多くの中国人に買ってもらえる値段（低価格）で供給する必要がある。一方で、高付加価値品を求める高所得者層もあり、中国の市場は複雑化してきており、両方に対応するのか、どちらかに絞るのか、戦略の明確化が重要である。
- 中国の覇権主義の脅威はあるものの大きなマーケットとしての魅力をビジネスとして捉え、コンプライアンスをしっかりと確保したパートナーとして事業展開を行う。
- 限定期間での利益確保に魅力はある。何でもありなのでリスク覚悟は必須と捉えている。
- 需要の大きさ、特に人口を考えると市場の魅力度という点で中国・中国企業が大きいのは納得できる。
- 中国は、長きにわたって「世界の工場」として存在感を示してきたが、昨今の賃金上昇や元の切り上げ圧力が話題になる中で、13 億人を抱える「市場としての中国」に注目が集まってきている点是否定できないと考える。
- 中国市場が今後も成長することから、日本企業もその市場から売上、利益を期待できるものとして魅力と考える。しかし、「ライバルとしての脅威」が 50% 近くあることにも留意しないとイケない。
- 当社の認識と同じである。
- 市場が大きいのは事実。
- ライバルとして脅威を感じる。
- 中国の市場の大きさの魅力度は言うまでもなく高い。ただし、コンプライアンス対応や、市場のモラルなどの大きな課題も散見されるので、難しい市場である。当社は積極的に投資を行っている。

**調査票**

(注) 中国・韓国では本調査票を元に中国語訳、韓国語訳を実施しています。日本では「当面する企業経営課題」調査票の一部にて実施しています。そのため、一部、質問方法が異なります。

**日中韓3カ国の経営課題認識に関する合同調査研究**

**I 調査目的**  
 グローバル経済の視点から考えると、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ます。特にアジアを牽引している韓国・中国企業および日本企業においては、現在の経営課題認識、将来の経営課題認識、および人材マネジメントの実態を調査し相互比較・理解を促進することは、非常に重要であると考えます。本調査を各国産業界や、地域での発展を促進するきっかけとし、今後はアジア地域全体でも戦略的互惠関係を作るための相互理解を深めていきたいと考えています。

**II 情報の取り扱いについて**  
 ご多忙のところ誠に恐縮ですが、ご協力のほど何卒宜しくお願い申し上げます。

- 本調査で得られましたデータは、調査にご協力いただきました企業様への報告書と刊行物の作成のみに使用させていただきます。
- アンケートにご記入いただきました内容は、全て統計的に処理されますので、個人名や会社名が特定化されることは、一切ございません。また、アンケート・データは、外部に流出しないように厳重に管理いたします。
- (社) 日本能率協会では、個人情報保護に努めております。詳細につきましては、日本能率協会のホームページ(URL: <http://www.jma.or.jp/privacy>)をご覧ください。

- III ご記入にあたってのお願い**
- 1 アンケートは、2ページから4ページまでであります。
  - 2 特に断りのない限り、**現時点**を念頭にお答えください。
  - 3 経営者ご本人の記入を前提としております。代理記入の際には、会社を代表するお立場で、ご回答ください。
  - 4 正確な分析結果をご提示させていただくためにも、できる限り、全設問についてご回答ください。
  - 5 ご記入が終了したら、返信用封筒に回答済みのアンケート票を入れて、ご投函ください。
  - 6 この調査は、日本能率協会・復旦大学・韓国能率協会 (KMA) の共同で実施しております。ご不明な点がございましたら、事務局までお問い合わせください。

-----  
**貴社についてお尋ねします。**  
 ※下の1~30までの中から、1つ選んで○印を付けてください。  
 ※複数の業種にわたる事業展開している場合は、最も売上高の大きい事業の業種に当てはまるものに○印を付けてください。

1. 農林・水産・鉱業	2. 食料品製造	3. 繊維製造
4. パルプ・紙・紙加工	5. 化学製品製造	6. 医薬品製造・卸売
7. 石油・石炭製造	8. ゴム・窯業・土石製品製造	9. 鉄鋼・非鉄・金属製品製造
10. 一般機械製造	11. 精密機器製造	12. 電気・電子機器製造
13. 輸送用機器製造	14. その他製造	15. 小売
16. 商社・問屋・卸売	17. 証券・金融・保険	18. 不動産
19. 土木・建設・建築・エンジニアリング*	20. 輸送サービス	21. 倉庫・埠頭
22. ソフト開発・情報サービス	23. 通信サービス	24. 出版・放送・報道
25. 公共サービス (電気・ガス・水道)	26. 宿泊・飲食・給食サービス	27. 人材・教育関連サービス
28. 警備・ビル・設備等のメンテナンス	29. 広告・宣伝・ディスプレイ	30. その他サービス ( )

(1) 設立年	西暦	年	(2) 正社員数 (パート・期間工を含まない)	約	人
(3) 従業員数 (パート・期間工を含む)	約	人	(4) 直近の決算時の	約	円
(5) 直近の決算時の営業利益	約	円	(6) 売上高に占める	約	%

※報告書を無料でお送りさせていただきますので、下記の必要事項をご記入ください。

貴社名	〒 (      )
住所	
お名前・ご所属	
E-mailアドレス	

**【問1】** 貴社の経営課題として重要度の高い項目を、「現在」と「将来(5年後)」それぞれについて、次の項目の中から並び、上位3つの番号を重要度の高い順に回答欄に記入してください。

1	売り上げ・シェア拡大 (販売力の強化を含む)	12	事業再編 (M&A、事業撤退を含む)
2	外部経営資源の活用 (産・学・官等の連携も含む)	13	収益性向上
3	株主価値向上	14	人材強化(採用・育成・多様化)
4	企業の社会的責任 (CSR)	15	新製品・新サービス・新事業開発
5	企業理念の徹底・見直し	16	スピード経営
6	技術力の強化	17	品質向上 (サービス・商品)
7	グローバル化(グローバル経営)	18	ブランド価値向上
8	現場の強化(安全、技能伝承など)	19	ローコスト経営
9	コーポレート・ガバナンス強化 (内部統制・リスクマネジメントを含む)	20	その他 ・現在 (      ) ・5年後 (      )
10	顧客満足度の向上		
11	財務体質強化		

	1位	2位	3位
現在の経営課題			
将来の経営課題 (5年後)			

**【問2】** 貴社の、現在の経営業績(今後5年程度)に影響を及ぼす、外部環境要因について、次の項目の中からインパクトの大きい順に、上位3つの番号を回答欄に記入してください。

1	資源・エネルギー、環境問題	6	国内の景気変動
2	カンタリリスク(自然災害含む)	7	欧米などの景気変動
3	技術革新・情報化の進展	8	新興国の景気変動
4	社会環境・消費者の変化	9	国際関係(為替レート・国家間取引など)
5	国内政治・行政・税制・金融政策の変更	10	その他(      )

	1位	2位	3位
経営に与えるインパクト			

**【問3】** 貴社の事業に関する経営方針で今後5年間程度を想定したとき、重視する項目として当てはまるものを2つまで選び、番号に○印をつけてください。

1. 新事業開発
2. 新市場開拓
3. 新製品・サービス開発
4. 新技術開発
5. 品質強化
6. 技術力強化
7. ブランド力強化
8. 高機能化
9. 高付加価値化
10. その他(      )

【問4】 問3で回答いただいた貴社の経営方針を進めるうえで、施策としては何に重点を置きますか。合計を100として点数配分(整数表記)してください。(重点施策に該当しない項目は空欄のままにしてください。)

全社施策	営業マーケティング	研究開発領域	生産領域
1. 人材面(全社採用・育成・福利厚生等)	13. 人材面(採用・育成・福利厚生等)	17. 人材面(採用・育成・福利厚生等)	21. 人材面(採用・育成・福利厚生等)
2. 内部統制	14. ハード面(設備・店舗等)	18. ハード面(設備・機材等)	22. ハード面(設備・機材等)
3. M&A、アライアンス構築	15. ソフト面(データベース等)	19. ソフト面(特許、データベース等)	23. ソフト面(生産方式変更等)
4. サプライチェーンマネジメント(取引先、物流の整理・強化等含む)	16. 外部活用・連携(広告も含む)	20. 外部活用・連携(産学官連携、M&A等)	24. 外部活用・連携(委託生産等)
5. 環境対策			
6. グループ経営強化			
7. 内部留保			
8. その他( )			
9. 人材面(採用・育成・福利厚生等)			
10. ハード面(執務環境等)			
11. ソフト面(IT化等)			
12. 外部活用・連携(アウトソーシング等)			

重点をおく施策の空欄に、数字を入れてください。重点施策に該当しない項目は空欄のままにしてください。合計100になるように配分をお願いします。

【問5】 貴社の組織・人事に関するお伺いします。次の各項目につき、AとBの対象それぞれについて、当てはまる番号1つに○印をつけてください。なお、B欄については、生産部門・工場がある場合にお答えください。

A 対象が管理職・事務職・本社機能スタッフなど  
B 対象が工場ライン勤務者・作業者など

項目	はい	いいえ	該当なし
① 量的に意図した人材が採用できている	1	2	3
② 質的に意図した人材が採用できている	1	2	3
③ 従業員へのOffJT(研修)の機会は増えている	1	2	3
④ 従業員へのOffJT(研修)の予算は増えている	1	2	3
⑤ 組織・上司は従業員を育てるべきだと認識している	1	2	3
⑥ 理念・ビジョンを共有することは重要である	1	2	3
⑦ 定期的(あるいは意図的に)従業員を異動させている	1	2	3
⑧ 結果評価とプロセス評価を比較すると、結果評価のほうが重視されている	1	2	3
⑨ 従業員に辞められることに対する抵抗感はない	1	2	3
⑩ 従業員を辞めさせることに対する抵抗感はない	1	2	3
⑪ 評価処遇の仕組みがある(MBOなど)	1	2	3
⑫ 外国(自国以外)の人材を意図的に採用している	1	2	3

【問6】 貴社にとって、韓国・韓国企業ならびに中国・中国企業の同業種・同業界に抱くイメージをお答えください。中央を「貴社・貴業界と同等」とし、相対的に、相手国の同業種・同業界のイメージが、貴社よりも「高い・大きい」場合は右方向へ、「低い・小さい」場合は左方向へ、それぞれ当てはまる番号1つに○印をつけてください。

項目	韓国・韓国企業			中国・中国企業		
	低い・小さい	同等	高い・大きい	低い・小さい	同等	高い・大きい
① 品質	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
② 技術	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
③ デザイン	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
④ サービス	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑤ 価格	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑥ ブランド	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑦ マネジメントの質	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑧ 社員や組織の結束度合い	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑨ 社員のロイヤリティ	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑩ パートナーとしての魅力	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑪ ライバルとしての脅威	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7
⑫ 市場の魅力	1-2-3	4	5-6-7	1-2-3	4	5-6-7

【問7】 貴社の業績等について、「これまでの3年間」と、「今後3年間の見通し」について、次の項目ごとに当てはまる番号1つに○印をつけてください。

■ これまでの3年間

	売上高	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
①				
②				
③				

※1 増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少、※2 非正規社員を含む

■ 今後3年間の見通し

	売上高	1. 増加	2. 横ばい	3. 減少
①				
②				
③				

※1 増加：1%以上の増加、横ばい：1%未満の増減、減少：1%以上の減少、※2 非正規社員を含む

## ■ 合同調査実施に協力頂いた方々

### 【中国】

張 浩 川	復旦大学 日本研究センター 副所長
浩川研究室メンバー	

### 【韓国】

Ju-II Park	韓国能率協会 HR Institute Executive
Sung-Tae Baek	韓国能率協会 教授
Sung-Tak Kim	韓国能率協会 R&D Center Leader
Min Ki, Lee	韓国能率協会 R&D Center Consultant

会社名、所属役職名は 2011 年 8 月末現在  
(会社名 50 音順)

## ■ コメントを頂いた方々

氏名	会社名	所属役職
水永 正憲	旭化成株式会社	取締役 兼 常務執行役員
本山 和夫	アサヒグループホールディングス株式会社	代表取締役副社長
永野 由巳	味の素株式会社	執行役員 川崎事業所長
嶋田 英志	イオンリテール株式会社	取締役 兼 常務執行役員
岩崎 徹	宇部興産株式会社	研究開発本部 企画管理部 部長
宮本 高	NECフィールディング株式会社	執行役員 兼 人事部長
川勝 厚志	株式会社カネカ	執行役員 生産技術本部 技術部長
尹 泰聖	韓国科学技術院 技術経営専門大学院 / 経営科学科	招聘教授
大内 俊	極東貿易株式会社	理事 事業企画部長
日置 政克	コマツ	常務執行役員
両角 正幸	セイコーエプソン株式会社	代表取締役副社長
波木井 光彦	大日本印刷株式会社	専務取締役
松村 啓史	テルモ株式会社	取締役 副社長執行役員
臼井 定広	株式会社デンソー	常務役員
巴 政雄	東京急行電鉄株式会社	常務取締役
井上 眞一	トヨタ自動車株式会社	生技管理部 主幹
藤原 健	日本信号株式会社	鉄道信号事業部 執行役員 事業部長
秦 正彦	日本通運株式会社	財務部長
佐伯 明	日本たばこ産業株式会社	常務執行役員 たばこ事業本部 事業企画室長
挽野 元	日本ヒューレット・パッカード株式会社	取締役 執行役員
後藤 康文	株式会社日立製作所	戦略企画本部 グループ経営企画室 部長代理
福井 利弘	丸善石油化学株式会社	基礎化学品本部 基礎化学品一部長
浦田 尚男	三菱化学株式会社	執行役員 経営企画室長
八木 和則	横河電機株式会社	顧問
渡 祐二	ライオン株式会社	取締役
中村 高	株式会社リコー	取締役 副社長執行役員 CHO
井上 健一郎	リプライス株式会社	企画部 部長
関 浩一	ルネサスエレクトロニクス株式会社	技師長

---

---

## 日中韓 経営課題に関する合同調査 2011

---

2011年11月

発行者 社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-6270 FAX 03-3434-6330

<http://www.jma.or.jp/keikakusin/>

内容、引用等へのお問い合わせ：kadai@jma.or.jp



Japan Management Association  
Institute for Management