

コンサルティングレポート

「経営管理の状況に関するアンケート」調査結果のご紹介

～経営課題として「新規事業開発」「次世代幹部の育成」を挙げる企業は約5割～
 ～売上300億円以上、社員数1,000人以上の会社で経営管理水準が高い傾向～

革新支援室 コンサルタント 船木 陽介
 組織人事戦略部 シニアコンサルタント 小川 昌俊

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、独自調査として、民間企業約6,000社を対象とした「経営管理の状況に関するアンケート」を2015年10月に実施し、調査結果を取りまとめました。

同調査は、管理部門（総務、経営、人事等の管理業務や企画、情報処理等の担当部門）の業務実態に関する統計的なデータを作成し、業種や売上規模等の違いごとにベンチマークとなる数値を算出することを目的として実施したものです。弊社では、自社の経営管理の水準が十分か、漠然とした不安を抱えている企業からのご相談を受けることが多くあります。そこで、今回実施した調査結果を企業の管理部門の課題整理や改善事項の洗い出しなどに役立てていただければと考えています。

調査結果の概要は下記のとおりとなります。調査結果全文については、添付資料をご覧ください。

- 経営管理／リスク管理／組織・人材管理の3分野(50項目)について、企業の管理水準を4点満点で評価し、業種別・売上規模別などの観点で統計的なベンチマークを算出。
- 経営管理分野では、「経営戦略・経営計画」、「マネジメントの枠組み」については高い水準にある一方、「情報基盤の整備」「部門管理」については、今後、さらなる高度化の余地が大きい傾向。
- リスク管理分野については、平均的な水準に留まっており、各社、既に何らかの対応はしているが、さらなる管理水準向上の余地は十分あると推察される。
- 組織・人材管理分野については、人材を活かす異動や教育等の仕組みづくりや、適切な人事評価制度の構築・運用について課題を抱えている企業が多い。
- 中期経営計画に関する悩みとしては、「振り返りの実施/責任の所在が曖昧」(18.6%)、「計画を実行する人材の不足」(18.2%)が多かった。
- 経営課題としては、「新規事業の開発」「次世代幹部の育成」が群を抜いて多く、両者ともに約5割だった
- コーポレートガバナンス・コードに上場企業の75.8%が何らかの対応をしているが、「対応しているが、不安も多い」とした企業が約3割にのぼった。

以上

**「経営管理の状況に関するアンケート」
－調査集計レポート－**

【平成27年10月実施】

平成28年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

◆ 目次 ◆

1.	アンケート調査概要	2
2.	アンケート設問の構造	3
3.	回収状況	5
4.	回答企業の概要	6
5.	経営管理の概況	17
6.	中期経営計画の策定状況	24
7.	各社の経営課題	27
8.	コーポレートガバナンス・コードへの対応状況	29

1. アンケート調査概要

(1) 調査の背景・目的

企業の経営管理が有効に機能することは、企業活動をより戦略的かつ効果的に遂行するために必要不可欠である。

しかしながら、自社の経営管理の水準が十分か、漠然とした不安を抱えている企業は多い。そのような企業が、経営管理状況について俯瞰的に判断し、自社の課題の整理や改善事項の洗い出しをするためには、業種や売上規模等によるベンチマーク比較によって意義深い示唆を得ることができる。

そこで、本調査は、企業の管理部門（総務、経理、人事等の管理業務や企画、情報処理等の担当部門）の業務実態についての情報を収集し、統計的なベンチマークを算出することを目的に実施した。

(2) 調査対象

調査対象	ア. 三菱東京 UFJ 銀行グループの経営支援総合サービス「SQUET (スケット)」の会員企業 イ. ウェブ調査会社保有パネルのうち、紙アンケート調査に協力意向のあった方 ウ. 弊社組織人事戦略部 DM 送付対象企業（組織・人材管理分野のみ）
調査票配布件数	ア. 2,497 社（一部抽出） イ. 341 通 ウ. 2,865 社

(3) 調査実施方法

郵送による配布・回収。

(4) 主な調査項目

- ・企業の概要（業種、売上規模、従業員の状況 等）
- ・経営管理の取組状況（経営管理、リスク管理、組織・人材管理についての取組状況 等）
- ・経営の状況全般（中期経営計画の策定及びローリングの実施状況、経営課題、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況 等）

(5) 実施時期

平成 27 年 9 月 16 日～10 月 16 日（ウ. 弊社組織人事戦略部 DM 送付企業向け）

平成 27 年 10 月 26 日～11 月 30 日（上記以外）

2. アンケート設問の構造

本アンケートにおいては、経営管理分野、リスク管理分野、組織・人材管理分野の3分野について、各企業の管理水準を評価した。

図表1 本アンケートで対象とした3分野

経営管理	■ 企業の経営戦略を策定、実行するために必要な会議体の設定や意思決定に資するための仕組みが整備されているかを評価
リスク管理	■ 企業を取り巻くリスクを識別した上で、重要性に応じて低減する仕組みが構築されているかを評価
組織・人材管理	■ 企業の経営・事業のビジョン、戦略を実現するために、経営的な視点を持って、必要な人材を活用する仕組みを、法令や制度を遵守した上で、整備しているかを評価

経営管理の整備が不十分な場合、経営課題解決に向けた施策の策定や推進スピードに影響を及ぼし、企業の成長を阻害する要因になりえる。

そのため、経営管理のレベルアップは、企業経営の「攻め」につながり、成長促進のドライバーと捉えることが重要である。

また、リスク管理の整備が不十分な場合、想定外の事象に対し、迅速かつ効果的に対応できなくなり、結果的に巨額の損失に繋がる恐れが生じる。

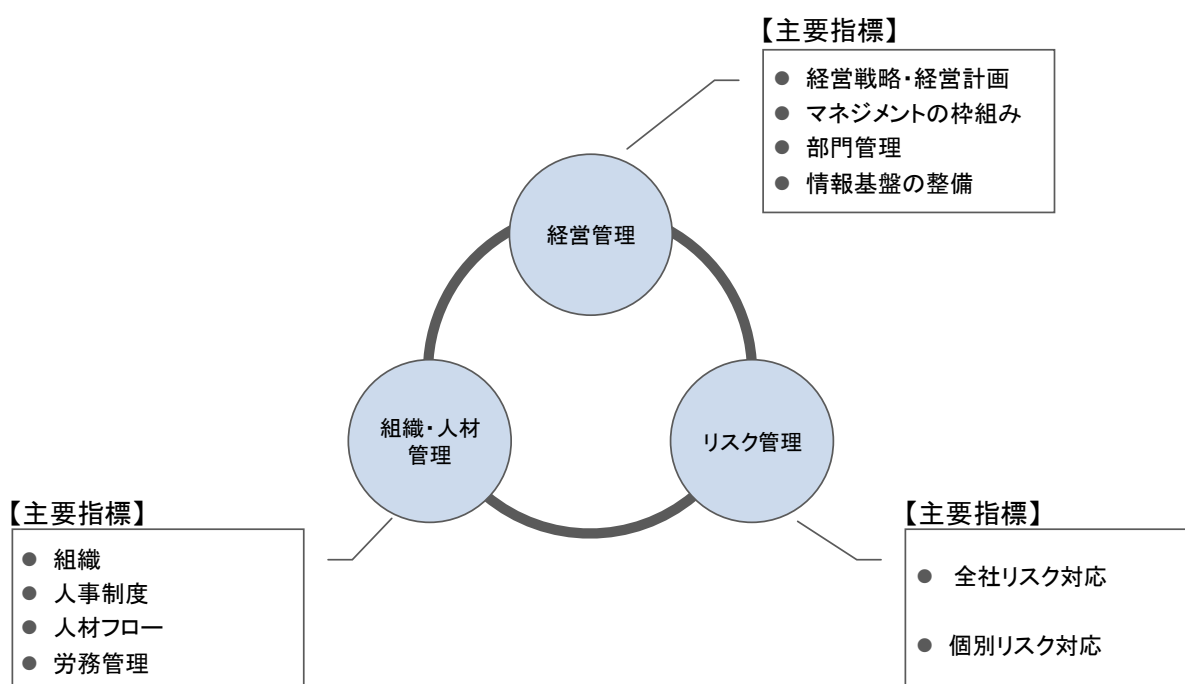
そのため、企業を「守る」ためにリスクを適切に把握し、対応方法を事前に検討することを心がけておくことが肝要だ。

組織・人材管理が不十分な場合、企業の機動力を損なわせ、企業の成長スピードを遅滞させる恐れがある。

組織・人材管理は企業経営の「攻め」でもあり、「守り」でもあるため、法令を遵守しつつも、人材を有効に活用する施策を展開することを重視するべきである。

上記3分野について、経営管理状況は、4項目（「経営戦略・経営計画」・「マネジメントの枠組み」・「部門管理」・「情報基盤の整備」）、リスク管理は、2項目（「全社リスク対応」・「個別リスク対応」）、組織・人材管理は、4項目（「組織」・「人事制度」・「人材フロー」・「労務管理」）について管理水準を調査した。

図表2 各分野における主要指標



図表3 主要指標の解説

経営管理	経営戦略・経営計画	■ 全社戦略を構築・検討するための社内体制の整備度合を示す
	マネジメントの枠組み	■ 全社戦略を実行するための仕組みの整備度合を示す
	部門管理	■ 各部門ごとの成果を認識し、施策推進する仕組みの整備度合を示す
	情報基盤の整備	■ 必要情報の共有及び発信するための仕組みの整備度合を示す
リスク管理	全社リスク対応	■ リスク管理ポリシー・ルール策定等のリスク全般を識別し、低減する仕組みの整備度合を示す
	個別リスク対応	■ セクハラ防止・コンティンジェンシープラン等の特定リスクを識別し、低減する仕組みの整備度合を示す
組織・人材管理	組織	■ 企業の意思決定方法・結果を分解・分担する仕組みの整備度合を示す
	人事制度	■ 人事管理の基軸となる資格等級制度、報酬制度等の整備度合を示す
	人材フロー	■ 経営・事業のビジョン実現のための人材の採用、異動、育成体制等の整備度合を示す
	労務管理	■ 法令上必要な、規定・届出等の作成手続、管理体制の整備度合を示す

3. 回収状況

本アンケートの有効回収率は、27.1%（ウを除く）となった。

図表 4 回収結果

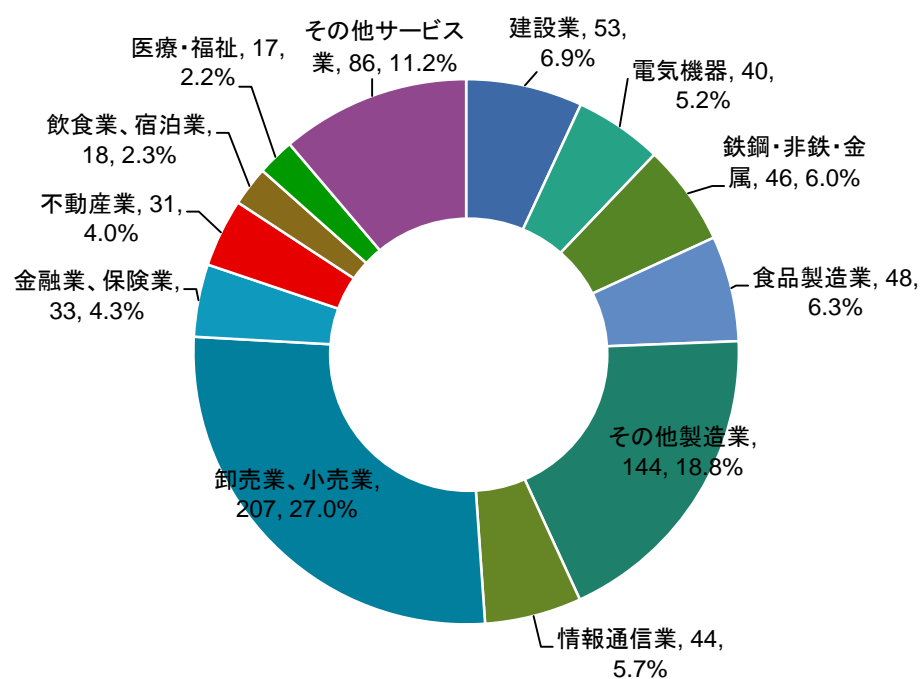
	発送数（件）	回収数（件）	回収率
全体（ただし、ウ.を除く）	2,838	768	27.1%
（うち、ア.SQUET 会員企業）	2,497	467	18.7%
（うち、イ.ウェアアンケートモニター）	341	301	88.3%
（ご参考：ウ.弊社 DM 送付対象企業）	2,865	48	1.7%

4. 回答企業の概要

(1) 業種

回答企業の業種をみると、「卸売業、小売業」が27.0%で最も割合が高く、次いで「その他製造業」が18.8%、「その他サービス業」が11.2%と続いている。

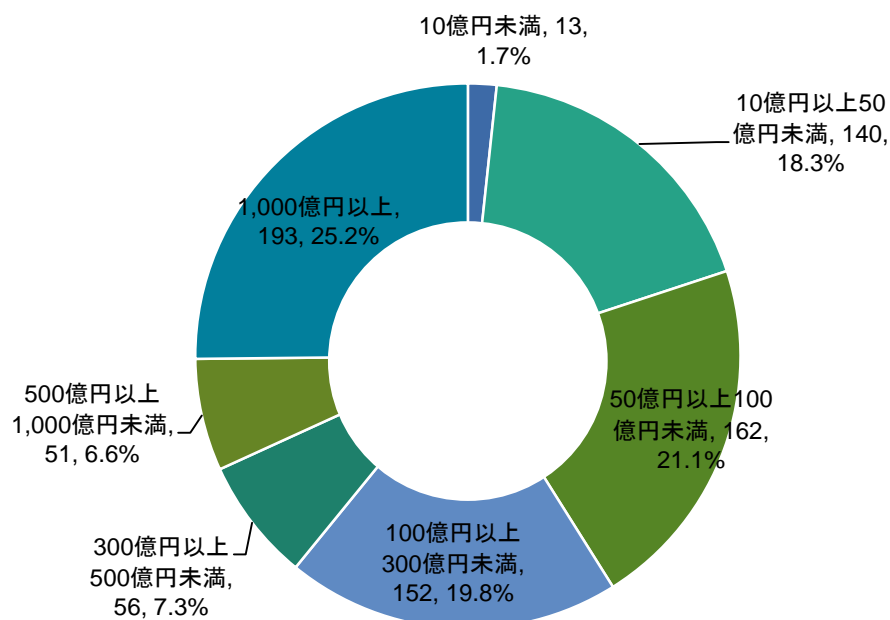
図表5 業種：単数回答（問1）



(2) 売上規模

回答企業の売上高は、「1,000億円以上」が25.2%と最も割合が高く、「50億円以上100億円未満」の企業が21.1%、「100億円以上300億円未満」が19.8%となっている。

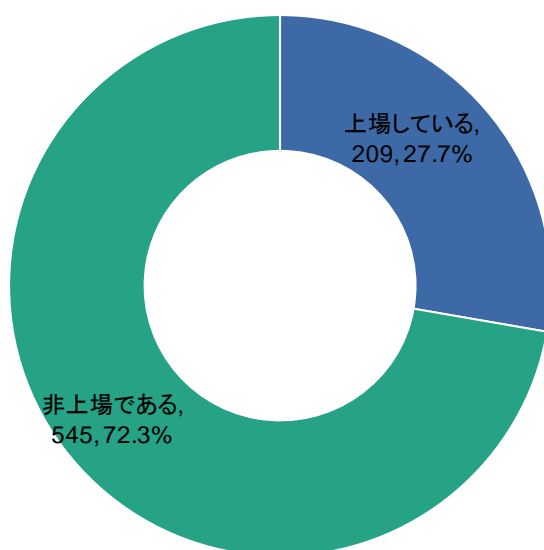
図表6 売上規模：単数回答（問2）



(3) 上場/非上場

上場している企業が約3割であり、非上場の企業が約7割であった。

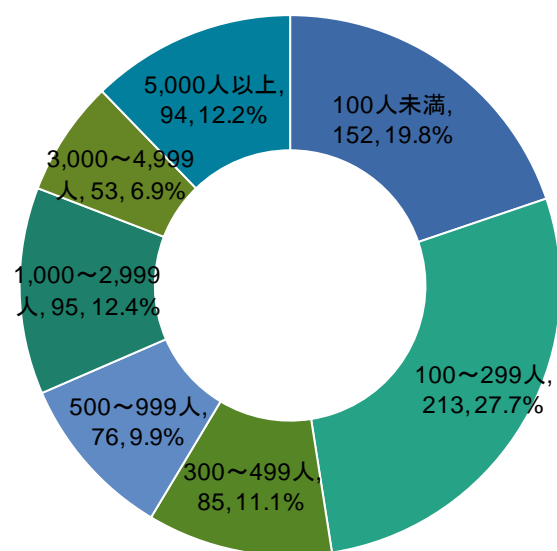
図表7 上場の有無：単数回答（問3）



(4) 正社員数

正社員数をみると、「100～299人」が27.7%と最も割合が高く、次いで「100人未満」が19.8%、「1,000～2,999人」が12.4%となっている。

図表8 正社員数：単数回答（問4）

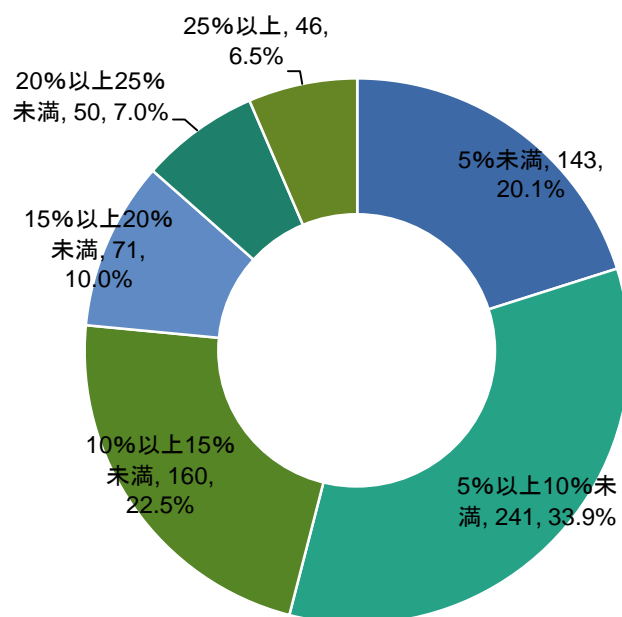


(5) 社員の状況

① 管理部門に所属する社員の割合

管理部門（※1）に所属する社員の割合が「5%以上10%未満」である企業が全体の約3割を占め、次いで、「10%以上15%未満」（22.5%）、「5%未満」（20.1%）と回答した企業が多かった。全体の半数強の企業では、管理部門に所属する社員の割合は、10%未満となっている。

図表9 管理部門に所属する社員の割合：単数回答（問5（1））



※1 「管理部門」とは、以下に該当する組織を指す

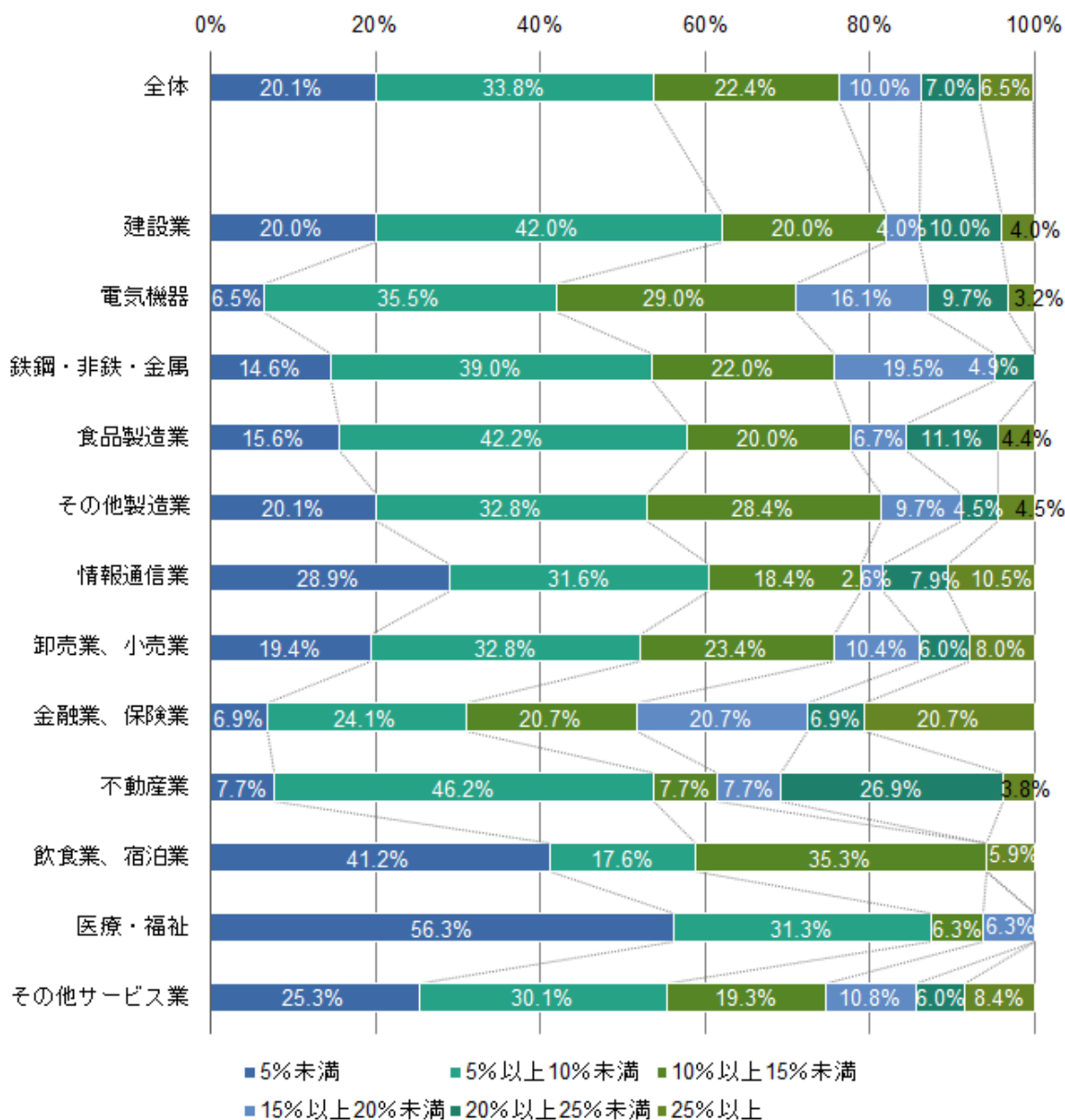
- 管理業務： 総務、経理、人事、貿易事務等の管理業務を行っている部門
- 調査・企画： 事業、製品、商品の企画立案や市場調査を行っている部門
- 情報処理： 自社の為の社内業務としてのシステム開発、プログラム作成、オペレーション等の業務を専門的に行っている部門

②（ご参考）業種・売上規模・正社員数別の管理部門に所属する社員の割合

業種別にみると、管理部門に属する社員の割合にはバラつきがあり、他の業種に比べ相対的に経営管理に携わる人材が少ない傾向が見て取れたのは、「医療・福祉」（管理部門社員割合が「5%未満」の占める割合が約6割）、「飲食業、宿泊業」（「5%未満」が約4割）等が挙げられる。

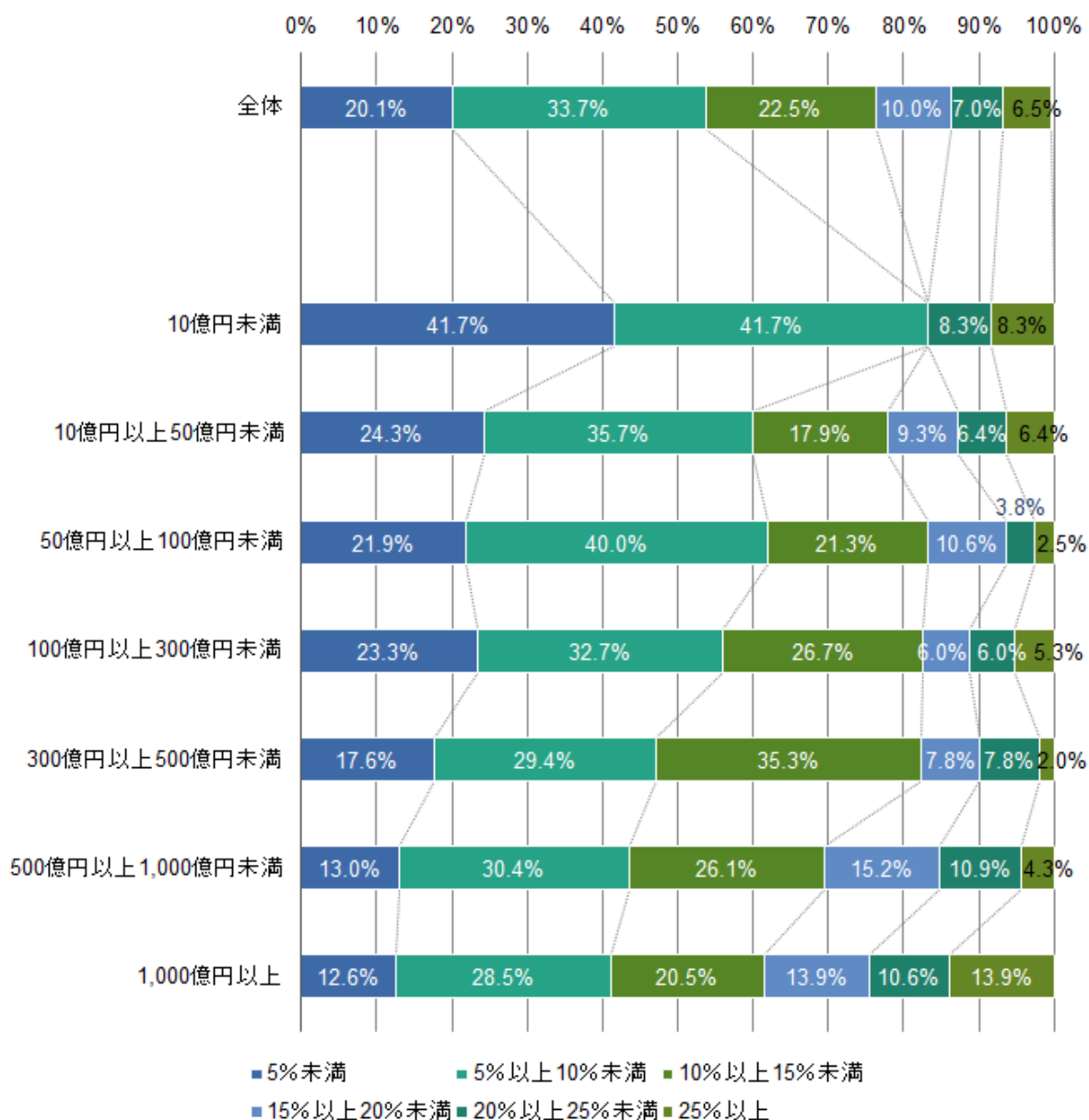
一方、「金融業、保険業」では、全体の20.7%の会社で管理部門割合が「25%以上」と回答しており、他の業種と比較して、管理部門に所属する社員の占める割合が大きい。他に、管理部門比率が「25%以上」と回答した企業数が多い傾向にあった業種は、「情報通信業」（10.5%）、「その他サービス業」（8.4%）、「卸売業、小売業」（8.0%）等であった。

図表 10 管理部門に所属する社員の割合（業種別）



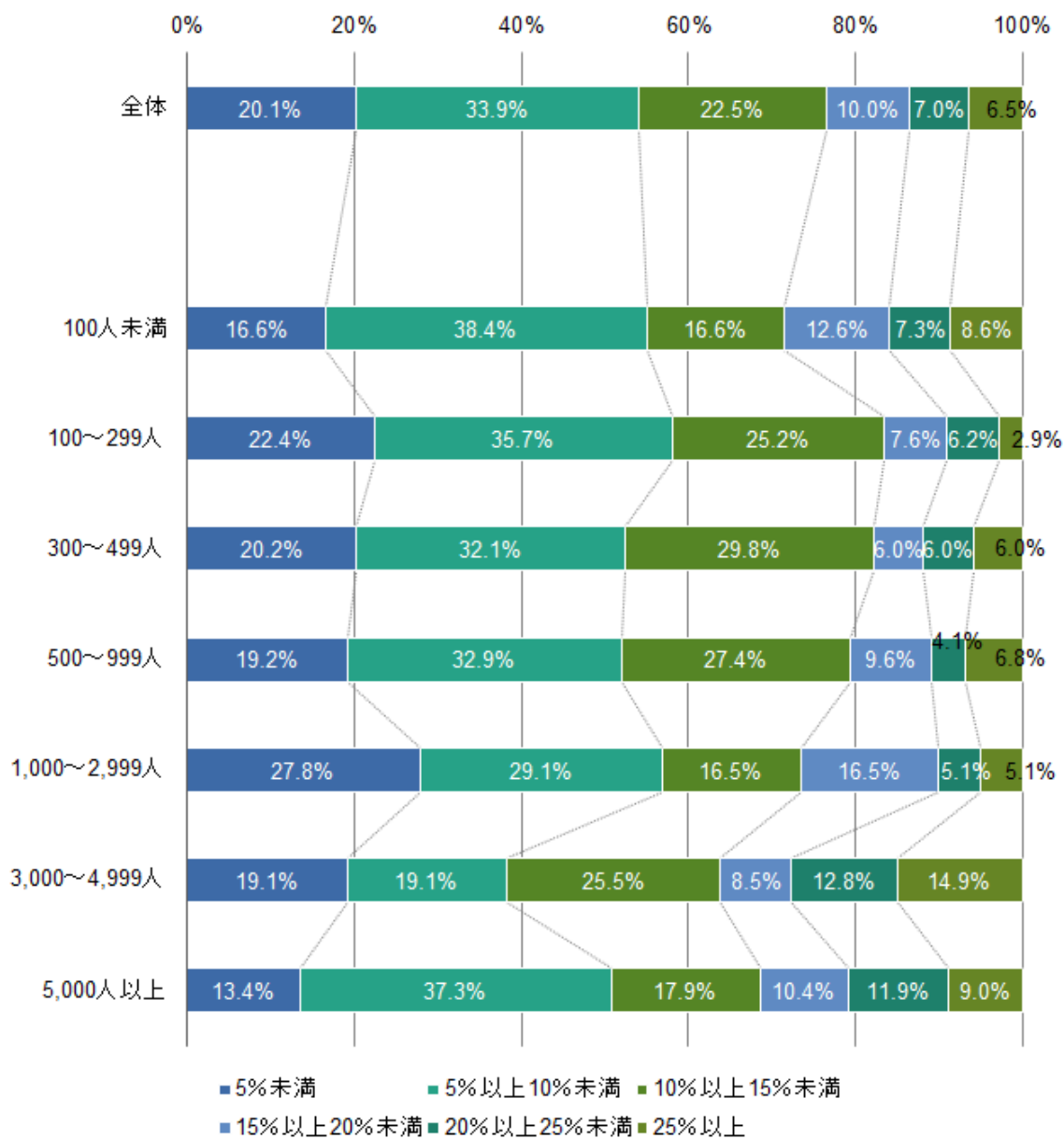
売上規模別でみると、管理部門に所属する社員の割合が「5%未満」と回答した企業が占める割合は、売上規模が「10億円未満」の企業で最も多く（41.7%）、売上規模が増えるに従って、その割合が小さくなっている。また、売上高が「1,000億円以上」では、管理部門割合が「25%以上」の企業は全体の13.9%と最も大きな割合を占めた。

図表 11 管理部門に所属する社員の割合（売上規模別）



正社員数別でみると、大きなバラつきは見られず、正社員数と管理部門に所属する社員の割合との間に強い相関関係は見られなかった。

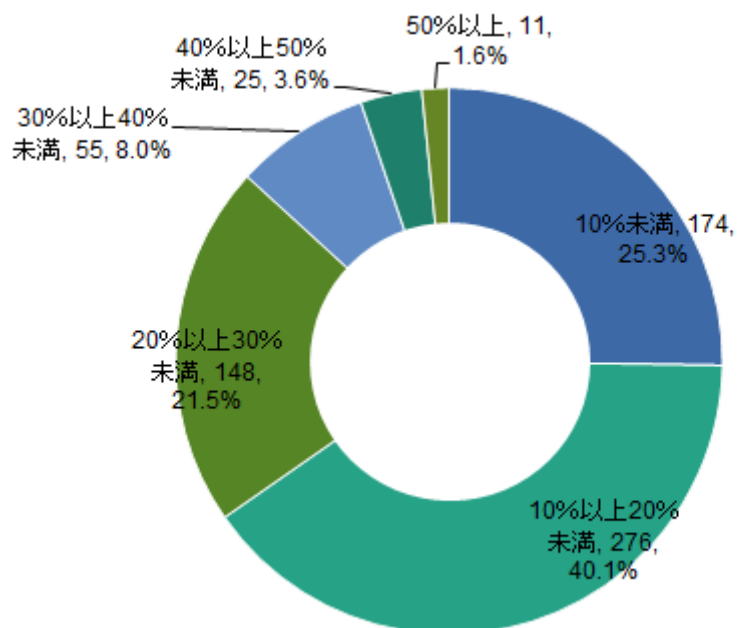
図表 12 管理部門に所属する社員の割合（正社員数別）



③労働基準法上の管理監督者の割合

労働基準法上の管理監督者（課長以上など）の社員全体に占める割合が「10%以上 20%未満」の企業が約 4 割を占め、最も多かった。次いで、管理監督者が「10%未満」しか存在しない企業が 25.3%で続き、「20%以上 30%未満」と回答した企業が 21.5%という結果となった。

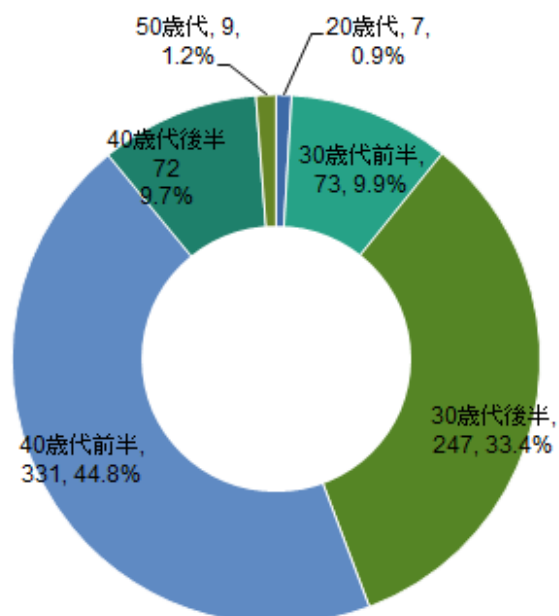
図表 13 労働基準法上の管理監督者の割合：単数回答（問 5(2)）



④社員の平均年齢・平均勤続年数

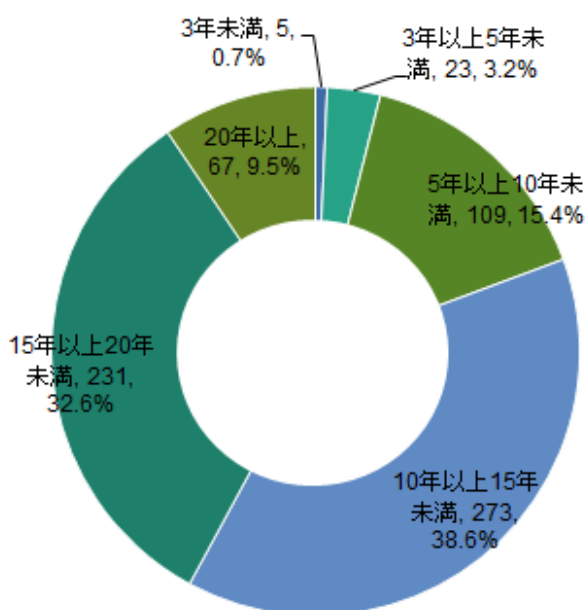
社員の平均年齢について「40歳代前半」と回答した企業が44.8%、「30歳代後半」と回答した企業が33.4%であり、両者を合わせて全体の4分の3を占めた。

図表 14 社員の平均年齢：単数回答（問6）



平均勤続年数についてみると、「10年以上15年未満」が38.6%で最も割合が高く、次いで32.6%が「15年以上20年未満」と回答している。社員の平均勤続年数が10年以上と回答した企業が全体の約8割に上った。

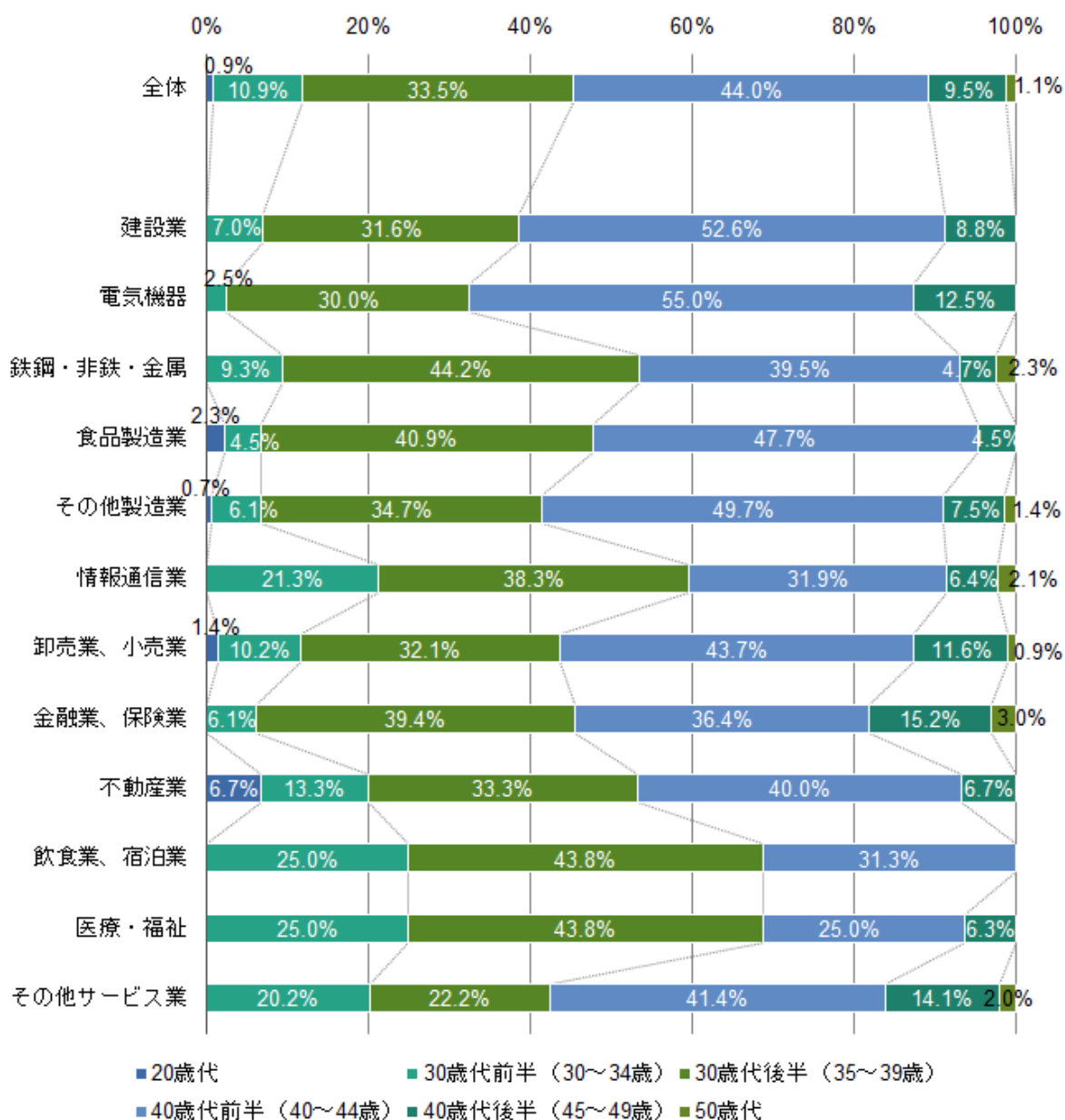
図表 15 社員の平均勤続年数：単数回答（問7）



⑤（ご参考）業種別の社員の平均年齢・平均勤続年数

業種別にみると、社員の平均年齢が「20 歳代」「30 歳代前半」の割合が高いのは「医療・福祉」「飲食業、宿泊業」「情報通信業」等であり、これらの業種では比較的若い社員が多い傾向が見て取れた。一方で、社員の平均年齢が「40 歳代後半」「50 歳代」の割合が高い業種としては「金融業、保険業」「その他サービス業」が挙げられる。

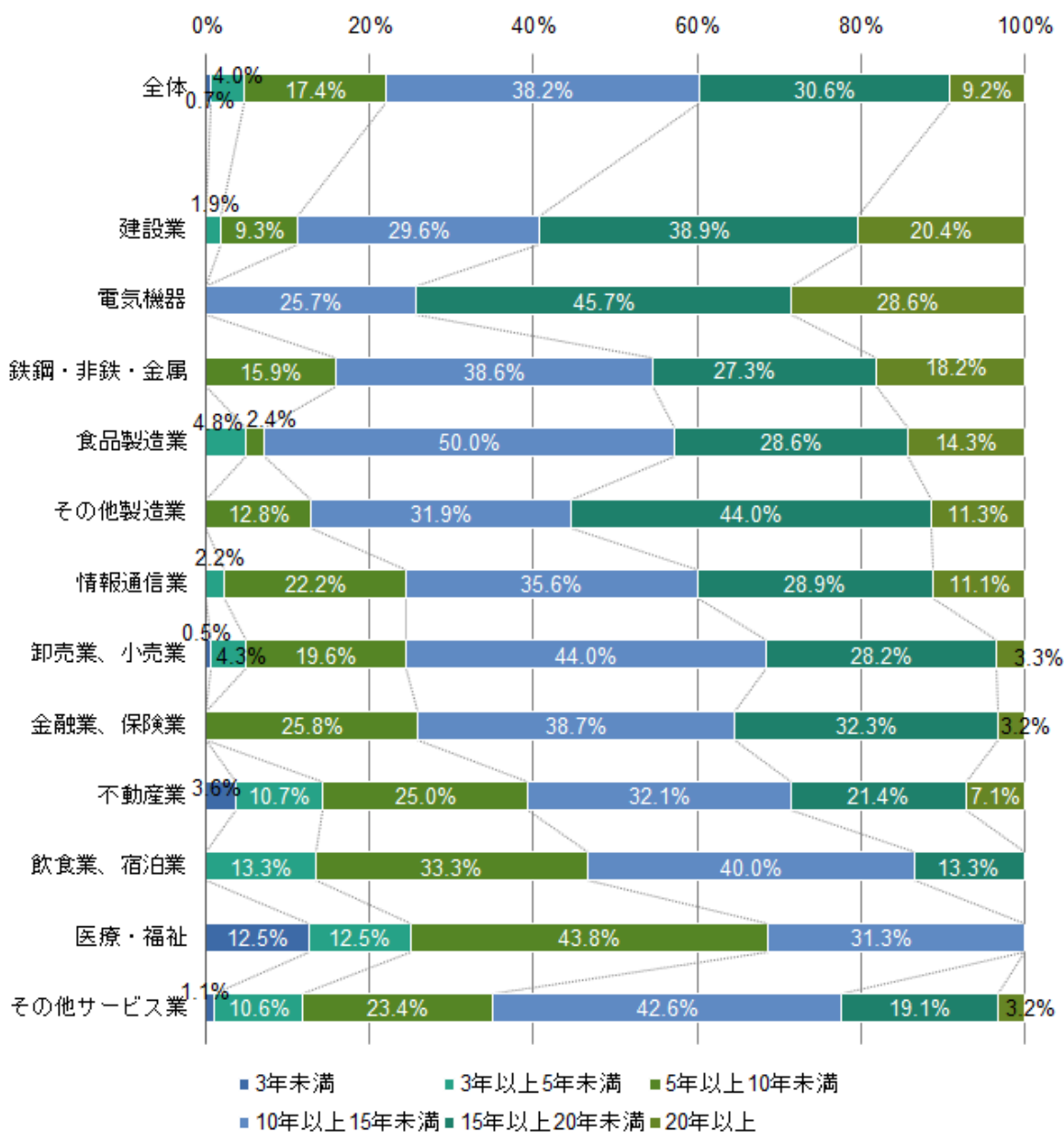
図表 16 社員の平均年齢（業種別）



また、平均勤続年数を見てみると、「3年未満」「3年以上5年未満」の企業の占める割合が高い業種としては、「医療・福祉」「不動産業」「飲食業、宿泊業」等であり、これらの業種では社員の流動性が高い傾向がみられるようだ。

一方で、平均勤続年数「20年以上」が多い業種としては、「電気機器」「建設業」「鉄鋼・非鉄・金属」が挙げられる。

図表 17 社員の平均勤続年数（業種別）



5. 経営管理の概況

※最も管理レベルが低い選択肢：1点～最も管理レベルが高い選択肢：4点とし、4点満点（中間値は2.5点）で評価

(1) 経営管理

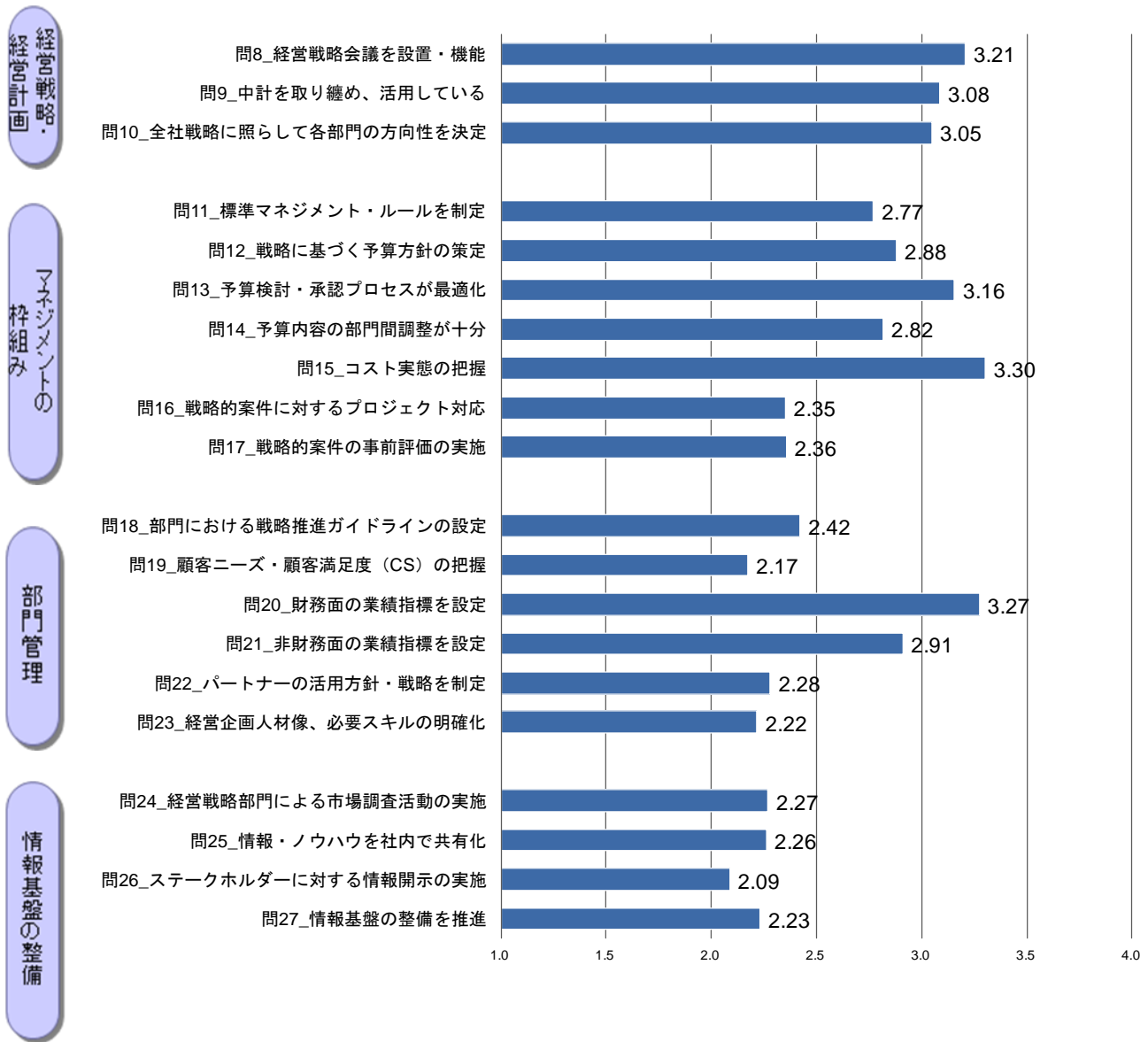
経営管理に関して、全体的に点数が高かったのは、『経営戦略・経営計画』に関する項目であり（平均点3.11点）、中でも「問8_経営戦略会議を設置・機能」は3.21点であるなど、経営会議にて決定した中計等の経営戦略を、部門戦略にブレイクダウンしていく、という基本的な仕組みづくりは進んでいるといえる。

『マネジメントの枠組み』（平均点：2.81点）も全体的に高いレベルにあったが、「問16_戦略的案件に対するプロジェクト対応」（2.35点）「問17_戦略的案件の事前評価の実施」（2.36点）は低水準にとどまり、ルーティンではない案件に対する組織的対応が進んでいない企業が一定程度あることがうかがえる。

一方で、『情報基盤の整備』（平均点：2.21点）については、多くの項目で管理レベルの点数が平均より低い状況にあり、「問26_ステークホルダーに対する情報開示の実施」（2.09点）は全設問で最も低い点数であるなど、情報収集・開示について課題を抱える企業が多いようだ。

また、『部門管理』（平均点：2.55点）においても、「問20_財務面の業績指標を設定」（3.27点）、「問21_非財務面の業績指標を設定」（2.91点）は高い水準にある一方、「問19_顧客ニーズ・顧客満足度（CS）の把握」（2.17点）は低水準にとどまり、指標を通じた部門のモニタリングはなされているものの、顧客からの評価の視点が十分には取り入れられていないことが分かった。また、「問23_経営企画人材像、必要スキルの明確化」（2.22点）についても低い評価であったことから、管理部門のあるべき姿について社内に明示していく必要性が高いと言える。

図表 18 経営管理に関する状況



【各項目の影響度分析】

各項目と、経営管理の水準との単相関係数を算出し、どの個別項目について高い水準にあると答えた企業が、経営管理の分野における全般的な管理レベルが高かったか、項目別の影響度を検討した。

個別にみると、「問 14_予算内容の部門間調整が十分」「問 18_部門における戦略推進ガイドラインの設定」「問 12_戦略に基づく予算方針の策定」について高い水準にあると回答した企業群で、全体的な管理レベルが高い傾向があった。他に、「問 21_非財務面の業績指標を設定」「問 24_経営戦略部門による市場調査活動の実施」「問 20_財務面の業績指標を設定」の各項目についても一定以上の影響度が認められた。

(2) リスク管理

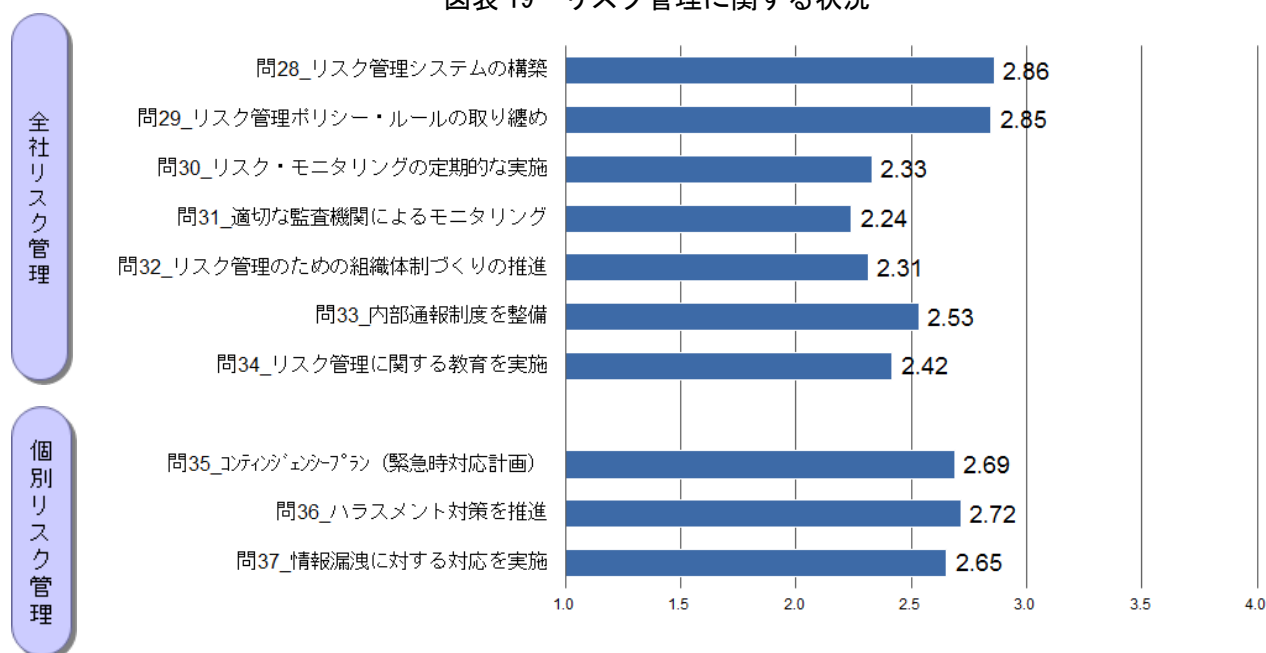
『全社リスク管理』（平均点：2.51点）、『個別リスク管理』（平均点：2.69点）共に平均的なレベルに留まっており、各社、既に何らかの対応はしているが、さらなる管理レベル向上の余地は十分あると考えている企業が多いといえる。

個別にみると、「問28_リスク管理システムの構築」（2.86点）、「問29_リスク管理ポリシー・ルールの取り纏め」（2.85点）は比較的高い水準にあることから、リスク管理のための組織・体制づくりは多くの会社で取り組まれている。

一方で、「問31_適切な監査機関によるモニタリング」（2.24点）、「問30_リスク・モニタリングの定期的な実施」（2.33点）の点数が低く、そのモニタリングに課題があると考えている企業が多いという結果となった。「問32_リスク管理のための組織体制づくりの推進」（2.31点）も低い水準であり、さらなる体制強化の必要性を認識していても、手が回っていない企業が一定程度存在することがうかがえる。

『個別リスク対応』については、各社ともに一応の水準にあることが見て取れる。

図表 19 リスク管理に関する状況



【各項目の影響度分析】

各項目と、リスク管理の水準との単相関係数を算出し、どの個別項目について高い水準にあると答えた企業が、リスク管理の分野における全般的な管理レベルが高かったか、項目別の影響度を検討した。

個別にみると、「問31_適切な監査機関によるモニタリング」、「問30_リスク・モニタリングの定期的な実施」が行われている企業において、リスク管理のレベルが高い傾向にあった。また、「問32_リスク管理のための組織体制づくりの推進」「問29_リスク管理ポリシー・ルールの取り纏め」のレベルも、全体的なリスク管理レベルへの影響度が高かった。

(3) 組織・人材管理

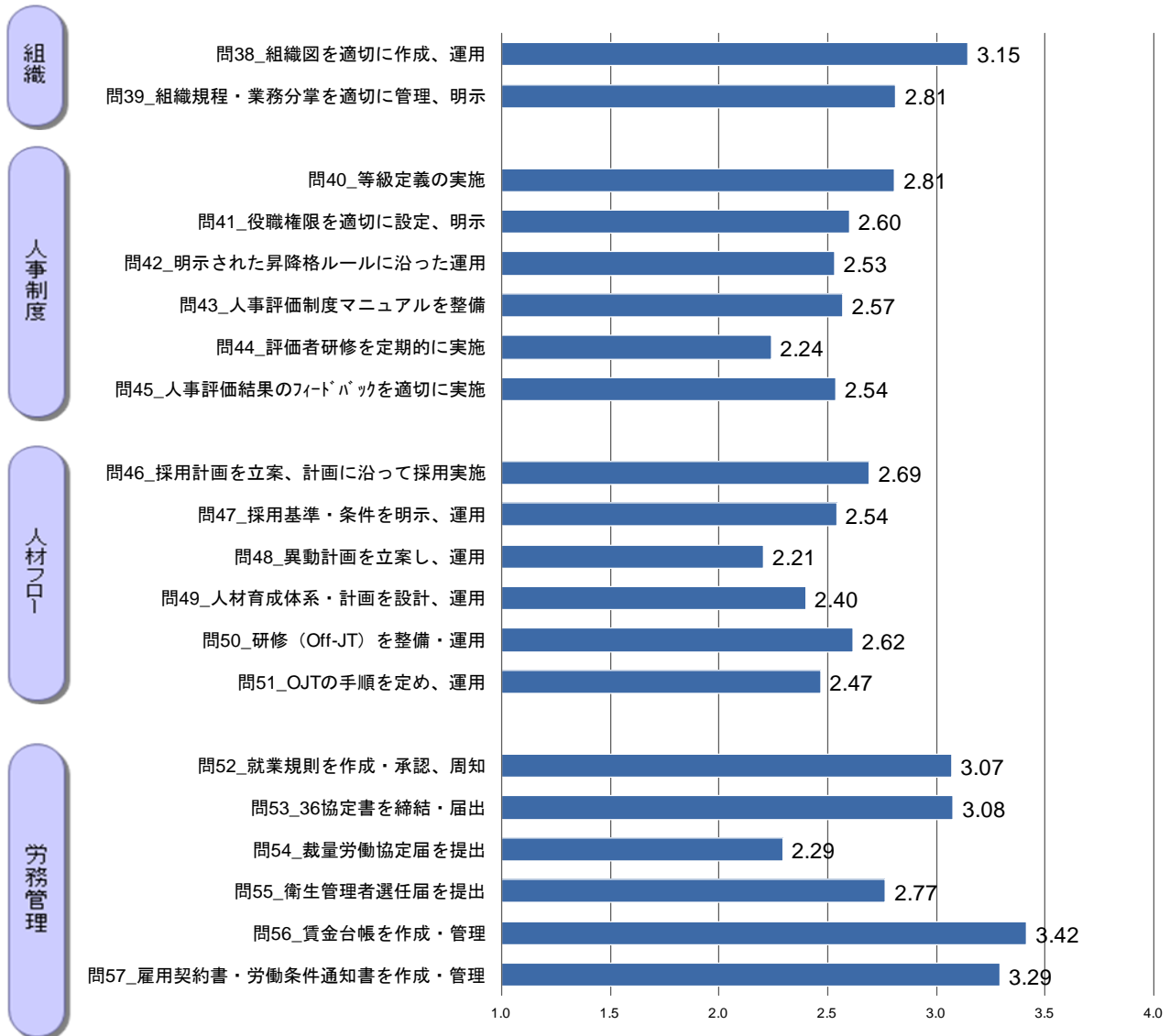
「問 56_賃金台帳を作成・管理」(3.42 点)、「問 57_雇用契約書・労働条件通知書を作成・管理」(3.29 点)など、法令上も要求されている項目を含む『労務管理』(平均点:2.99 点)や、「問 38_組織図を適切に作成・運用」(3.15 点)を含む『組織』(平均点:2.98 点)は高い水準にあった。

一方、『人材フロー』(平均点:2.49 点)や『人事制度』(平均点:2.55 点)は平均的なレベルにとどまり、課題があると認識している企業が多かった。

『人材フロー』に関しては、「問 48_異動計画を立案し、運用」(2.21 点)「問 49_人材育成体系・計画を設計、運用」(2.40 点)などが特に低い水準であり、人材を活かす異動や教育等の仕組みづくりについて不十分ととらえている企業が多いことがうかがえる。

『人事制度』に関しては、「問 44_評価者研修を定期的実施」(2.24 点)が他の項目に比して著しく低く、他に「問 42_明示された昇降格ルールに沿った運用」(2.53 点)、「問 45_人事評価結果のフィードバックを適切に実施」(2.54 点)「問 43_人事評価制度マニュアルを整備」(2.57 点)などが低い水準にとどまることから、適切な人事評価制度の構築・運用については改善の余地が大きい。

図表 20 組織・人材管理に関する状況



【各項目の影響度分析】

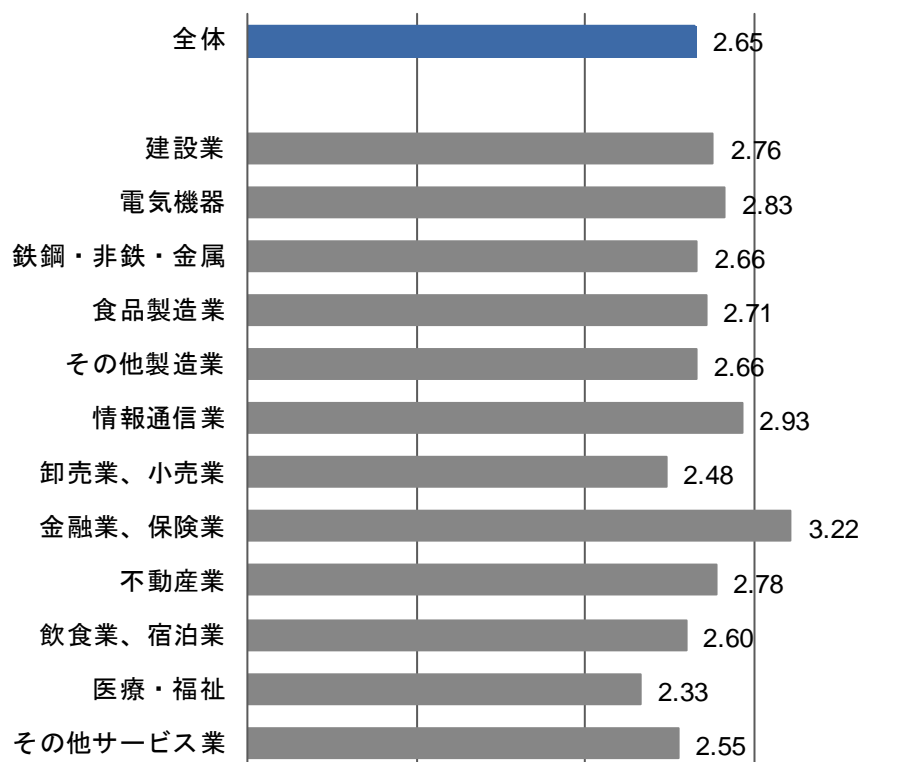
各項目と、組織・人材管理の水準との単相関係数を算出し、どの個別項目について高い水準にあると答えた企業が、組織・人材管理の分野における全般的な管理レベルが高かったか、項目別の影響度を検討した。

個別にみると、「問 49_人材育成体系・計画を設計、運用」、「問 41_役職権限を適切に設定、明示」、「問 43_人事評価制度マニュアルを整備」の各項目について高い水準にあると回答した企業で、組織人材管理の全体的な水準が高い傾向が見られた。「問 42_明示された昇降格ルールに沿った運用」、「問 50_研修 (Off-JT) を整備・運用」についても、他の項目に比して影響度が高かった。

(4) (ご参考) 属性別分析

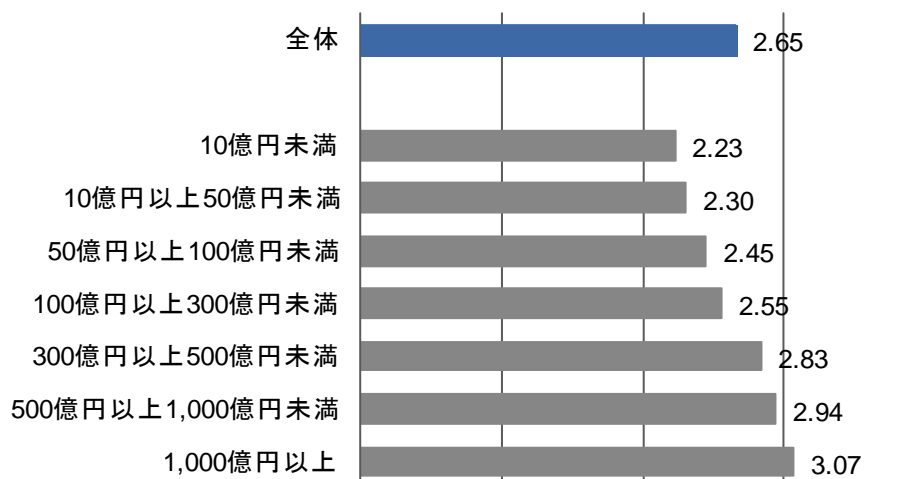
業種別にみると、全般的に全体平均よりも経営管理の水準が大きく低い傾向にあるのは、「医療・福祉」、「卸売業、小売業」。一方、経営管理の水準が全体に比して著しく高い傾向にあったのは、「金融業、保険業」。他に「情報通信業」も高い水準にあった。

図表 21 経営管理の状況（業種別）



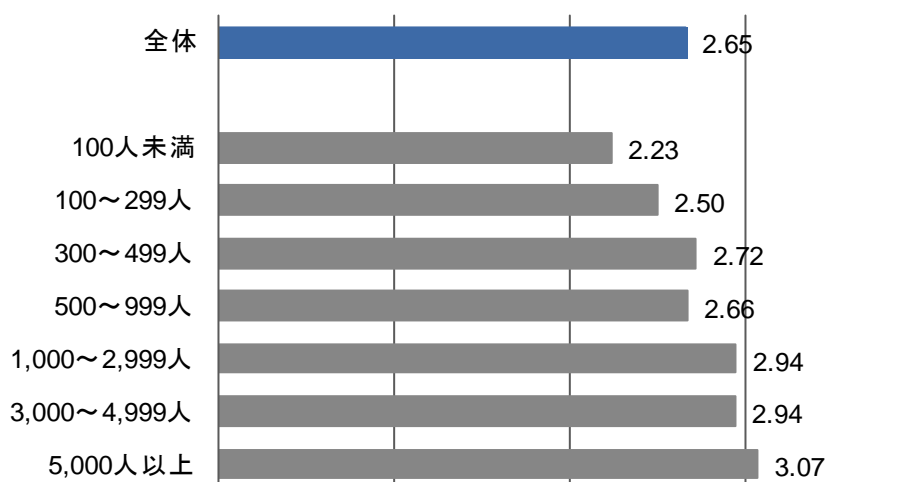
売上規模に経営管理の整備水準は比例しており、売上規模「1,000 億円以上」「500 億円以上 1,000 億円未満」「300 億円以上 500 億円未満」順に、全体平均よりも管理レベルの水準が顕著に高い傾向にあった。一方で、売上規模「100 億円以上 300 億円未満」の企業群では、全体平均よりも低い水準にとどまる項目も多かった。

図表 22 経営管理の状況（売上規模別）



また、正社員数別にみると、正社員数「1,000～2,999人」「3,000～4,999人」「5,000人以上」の企業において全体平均よりも経営管理レベルが高い傾向にあった。一方で、正社員数「500～999人」以下の企業では、全体平均と同等か、それよりも低い傾向があった。

図表 23 経営管理の状況（正社員数別）



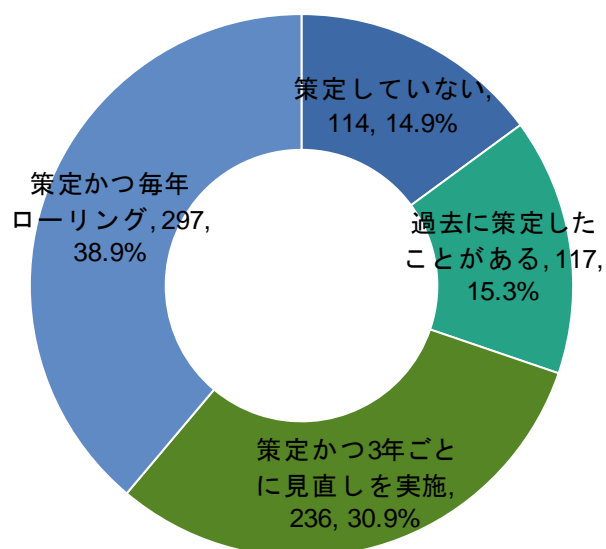
会社の規模でいうと、売上高 300 億円以上、正社員数 1,000 人以上とそれ未満の企業群で、経営管理レベルには大きな違いがあることが見て取れ、一定規模以上の企業では、経営管理レベルの高度化が求められていることが実証されたと言えよう。

6. 中期経営計画の策定状況

(1) 中期経営計画の策定状況

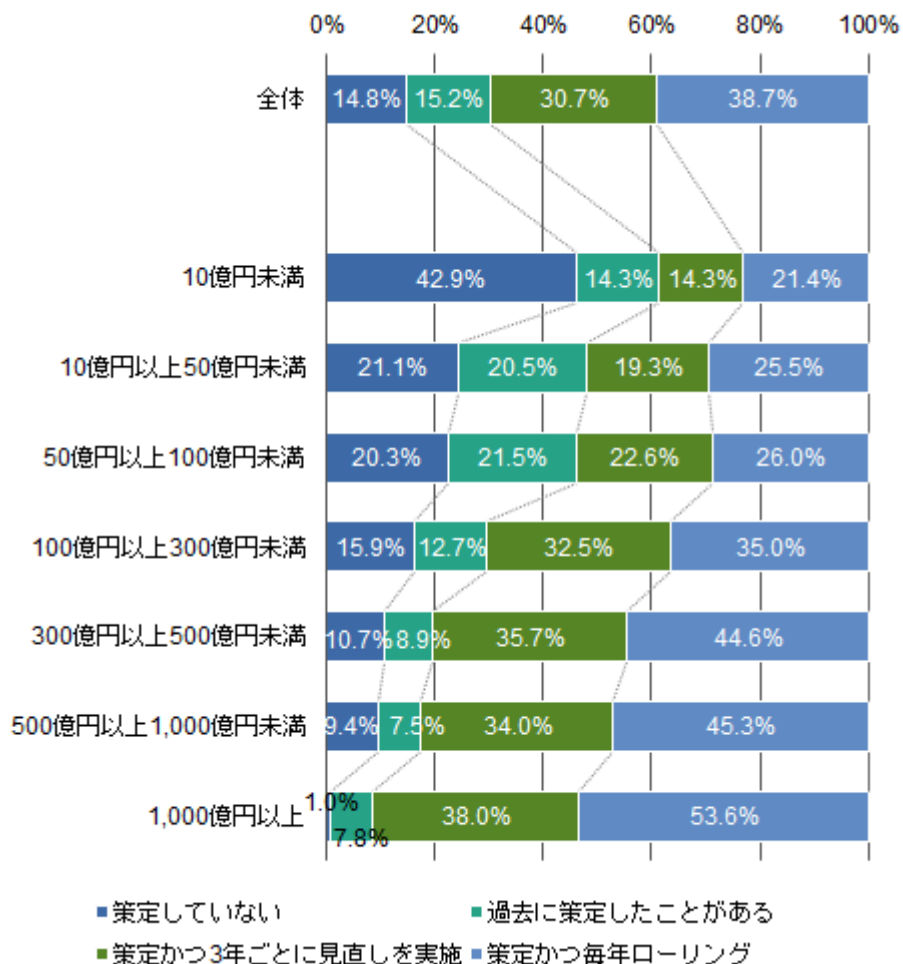
中期経営計画を策定している企業（「策定かつ毎年ローリング」「策定かつ3年ごとに見直しを実施」）は、全体の約7割に及ぶ一方で、「策定していない」（14.9%）、「過去に策定したことがある」（15.3%）と回答した、中期経営計画を策定し、それに基づいた経営を行っていない企業も3割程度存在した。

図表 24 中期経営計画の策定状況：単数回答（問58）



なお、中計の策定状況を売上規模別に見てみると、「策定していない」と回答している企業は、売上規模「10億円未満」の企業で42.9%と最も割合が高く、売上規模が大きくなるにつれ、その割合が低下している。反対に、「策定かつ毎年ローリング」と回答したのは、売上規模「1,000億円以上」の企業で53.6%と最も多くなっていた。

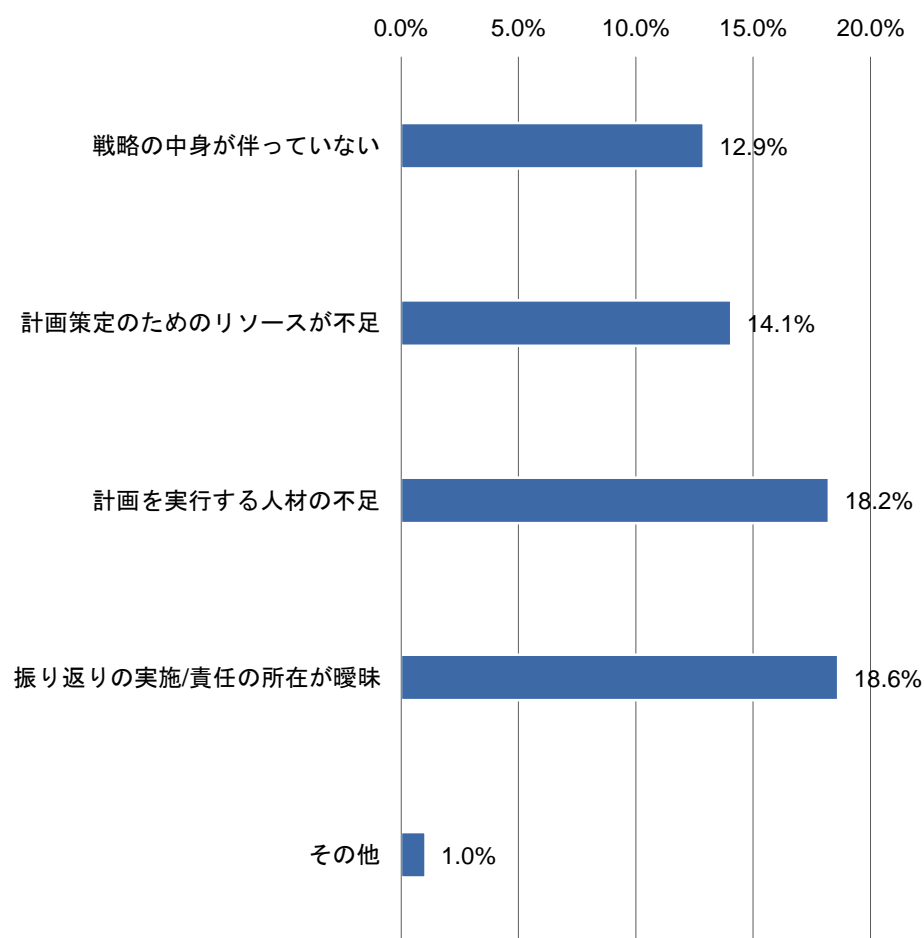
図表 25 中期経営計画の策定状況（売上規模別）



(2) 中期経営計画に関して悩んでいること

複数回答で、中期経営計画に関して悩んでいることについて聞いたところ、「振り返りの実施/責任の所在が曖昧」を挙げた企業が全体の18.6%、「計画を実行する人材の不足」を挙げた企業が18.2%と多かった。計画を策定することはできても、その計画を達成することについて悩んでいる企業が多いことがうかがえる。

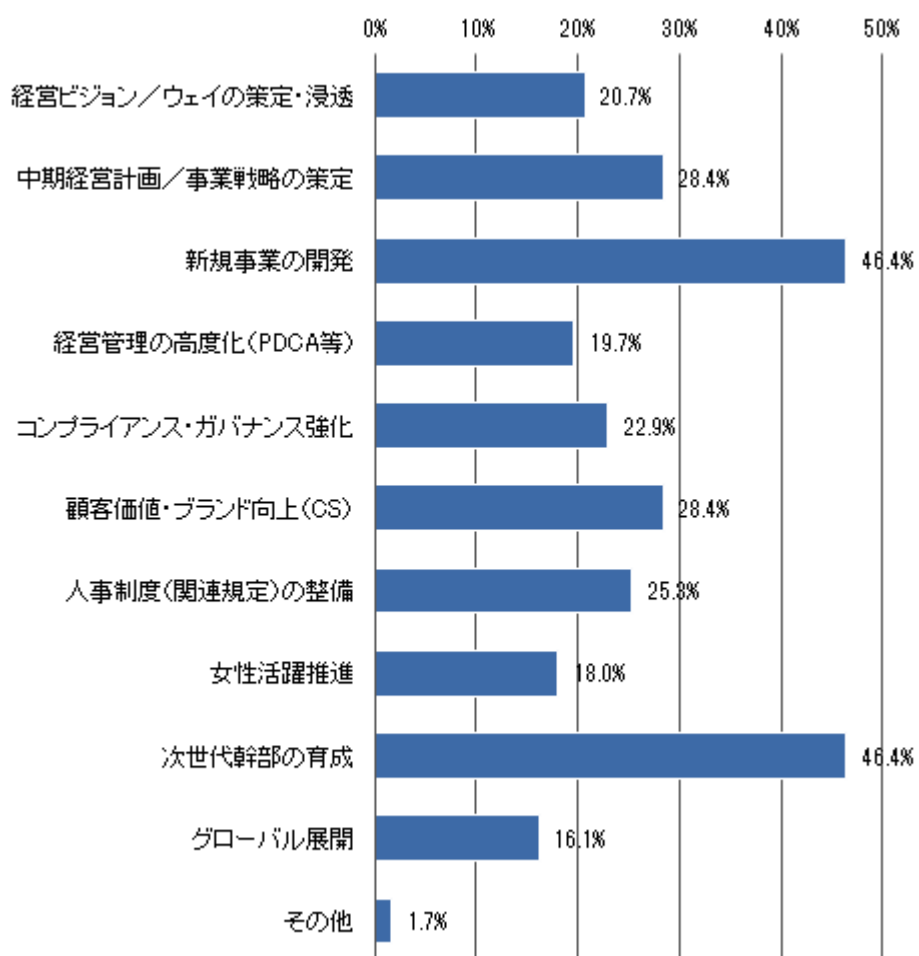
図表 26 中期経営計画に関して悩んでいること：複数回答（問 59）



7. 各社の経営課題

現在、経営課題となっている項目について、下記の中から最大3つまでを選択してもらったところ、「新規事業の開発」「次世代幹部の育成」について経営課題と認識している企業が最も多く、全体の約半数の企業が回答した。次いで、「中期経営計画／事業戦略の策定」「顧客価値・ブランド向上（CS）」に悩んでいる企業が多い結果となった。

図表 27 経営課題として捉えている項目：複数回答（3つまで）（問 60）



業種別に経営課題を比較してみると、「電気機器」「情報通信業」「その他製造業」「卸売業、小売業」「食品製造業」で「新規事業の開発」を課題と認識している企業が最も多かった。「次世代幹部の育成」を課題と捉えている企業は、「鉄鋼・非鉄・金属」「その他サービス業」「建設業」で多かった。また、「飲食業、宿泊業」「不動産業」では、「顧客価値・ブランド価値向上（CS）」を経営課題として挙げた企業が多いという結果となった。

また、「コンプライアンス・ガバナンス強化」は「金融業・保険業」で1位、「建設業」で2位、「不動産業」で3位にランクインした。「グローバル展開」について課題とした企業が「電気機器」（3位）、「飲食業、宿泊業」（3位）で多く、「不動産業」では「女性活躍推進」を課題とする企業が目立った。「医療福祉」「その他サービス業」では、それぞれ2位、3位に「人事制度（関連規定）の整備」を課題として認識している企業が多かった。

図表 28 経営課題として捉えている項目（業種別・上位3位まで）

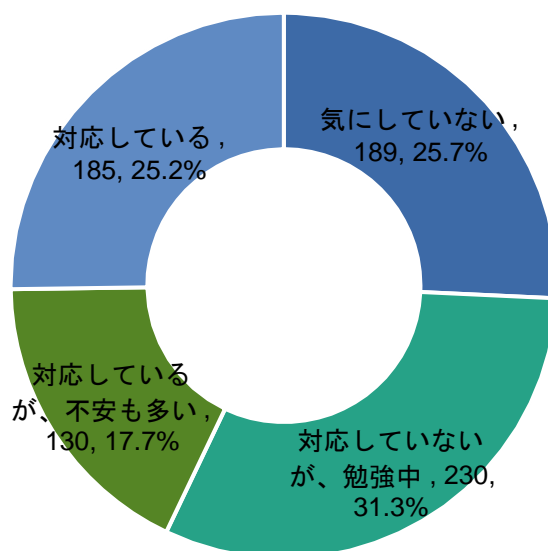
No.	業種	順位	項目	%	順位	項目	%	順位	項目	%	順位	項目	%
	全体	1位	新規事業の開発	46.4%	1位	次世代幹部の育成	46.4%	3位	中期経営計画／事業戦略の策定	28.4%	3位	顧客価値・ブランド向上（CS）	28.4%
1	建設業	1位	次世代幹部の育成	48.3%	2位	コンプライアンス・ガバナンス強化	37.9%	3位	中期経営計画／事業戦略の策定	31.0%			
2	電気機器	1位	新規事業の開発	59.5%	2位	次世代幹部の育成	35.7%	3位	顧客価値・ブランド向上（CS）	26.2%	3位	グローバル展開	26.2%
3	鉄鋼・非鉄・金属	1位	次世代幹部の育成	58.7%	2位	新規事業の開発	45.7%	3位	中期経営計画／事業戦略の策定	39.1%			
4	食品製造業	1位	新規事業の開発	43.8%	2位	次世代幹部の育成	39.6%	3位	中期経営計画／事業戦略の策定	29.2%			
5	その他製造業	1位	新規事業の開発	50.7%	2位	次世代幹部の育成	45.9%	3位	中期経営計画／事業戦略の策定	26.4%			
6	情報通信業	1位	新規事業の開発	57.1%	2位	次世代幹部の育成	36.7%	3位	中期経営計画／事業戦略の策定	32.7%			
7	卸売業、小売業	1位	新規事業の開発	47.9%	2位	次世代幹部の育成	44.3%	3位	中期経営計画／事業戦略の策定	28.8%			
8	金融業、保険業	1位	コンプライアンス・ガバナンス強化	31.4%	2位	新規事業の開発	28.6%	2位	顧客価値・ブランド向上（CS）	28.6%			
9	不動産業	1位	顧客価値・ブランド向上（CS）	38.7%	1位	次世代幹部の育成	38.7%	3位	コンプライアンス・ガバナンス強化	32.3%	3位	女性活躍推進	32.3%
10	飲食業、宿泊業	1位	顧客価値・ブランド向上（CS）	63.2%	2位	次世代幹部の育成	42.1%	3位	グローバル展開	42.1%			
11	医療・福祉	1位	中期経営計画／事業戦略の策定	47.1%	2位	人事制度（関連規定）の整備	41.2%	2位	次世代幹部の育成	41.2%			
12	その他サービス業	1位	次世代幹部の育成	50.5%	2位	新規事業の開発	37.4%	3位	人事制度（関連規定）の整備	33.3%			

8. コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

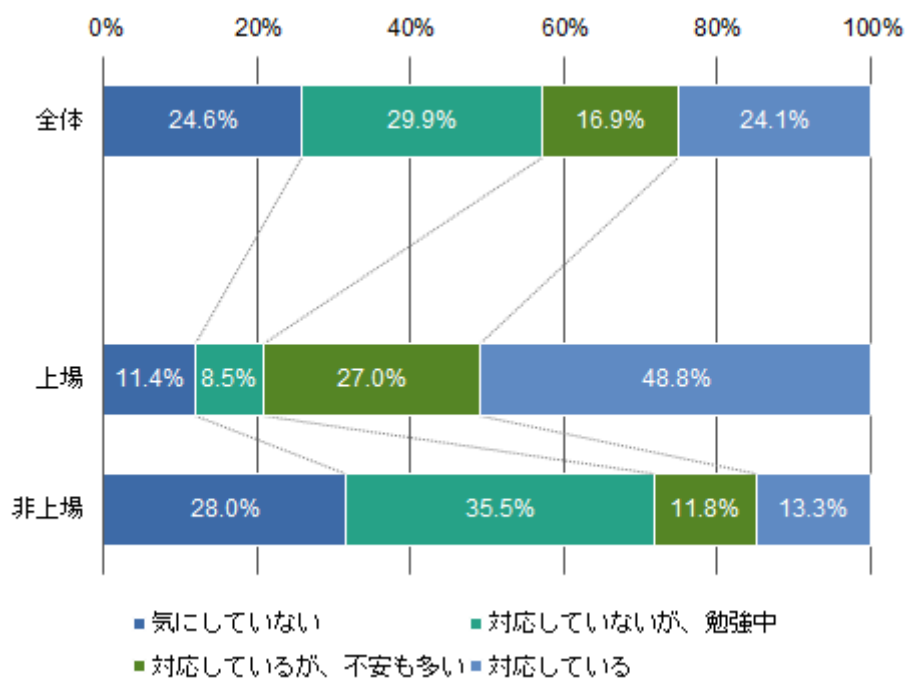
コーポレートガバナンス・コードに対応しているかどうかについて聞いたところ、約4分の1の企業が対応していると回答した。

上場企業だけで見ると、「対応している」(48.8%)と「対応しているが、不安も多い」(27.0%)を合わせると、約4分の3が何らかの形で対応を進めていることが分かった。

図表 29 コーポレートガバナンス・コードへの対応状況：単数回答（問 61）

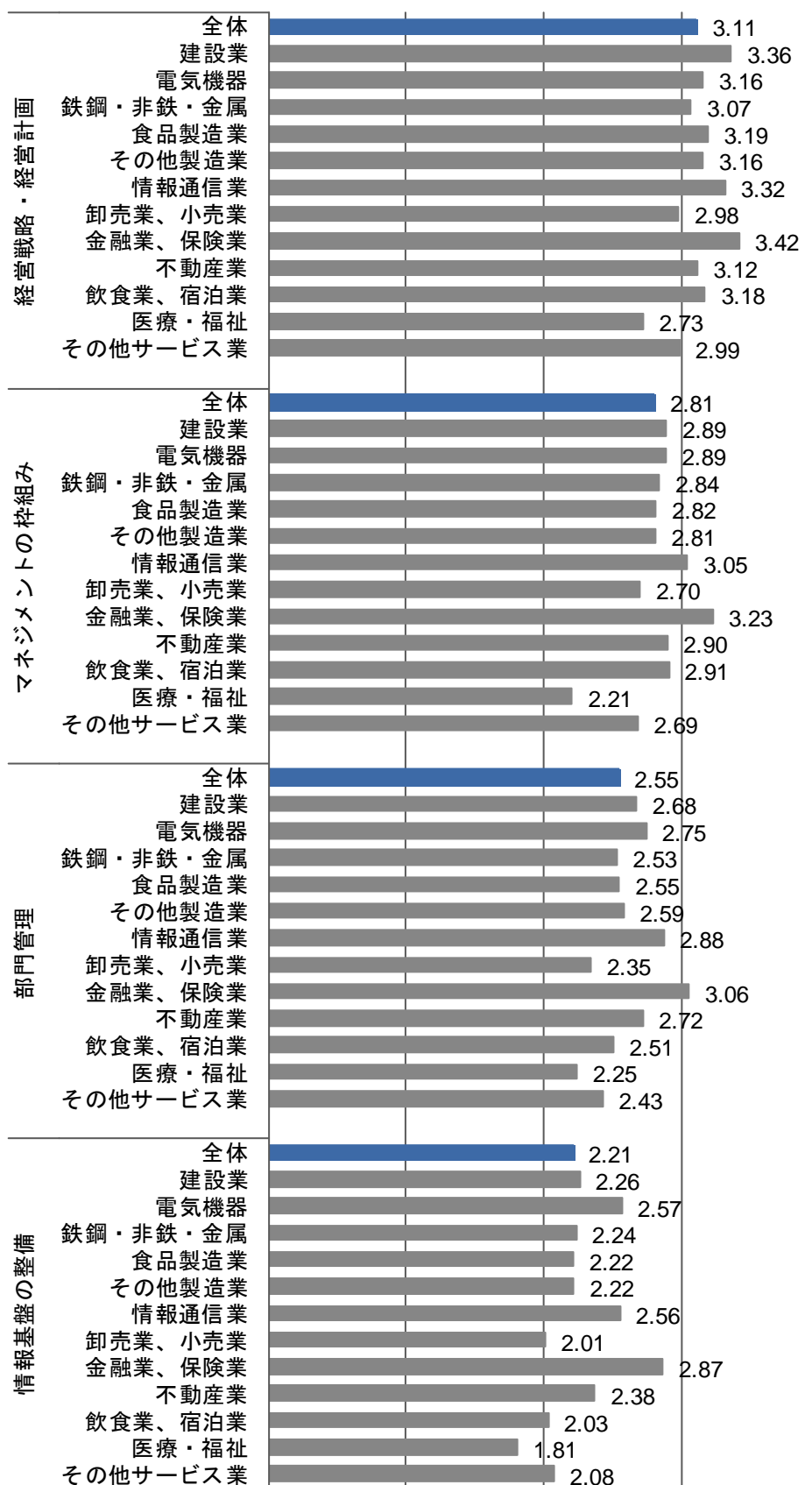


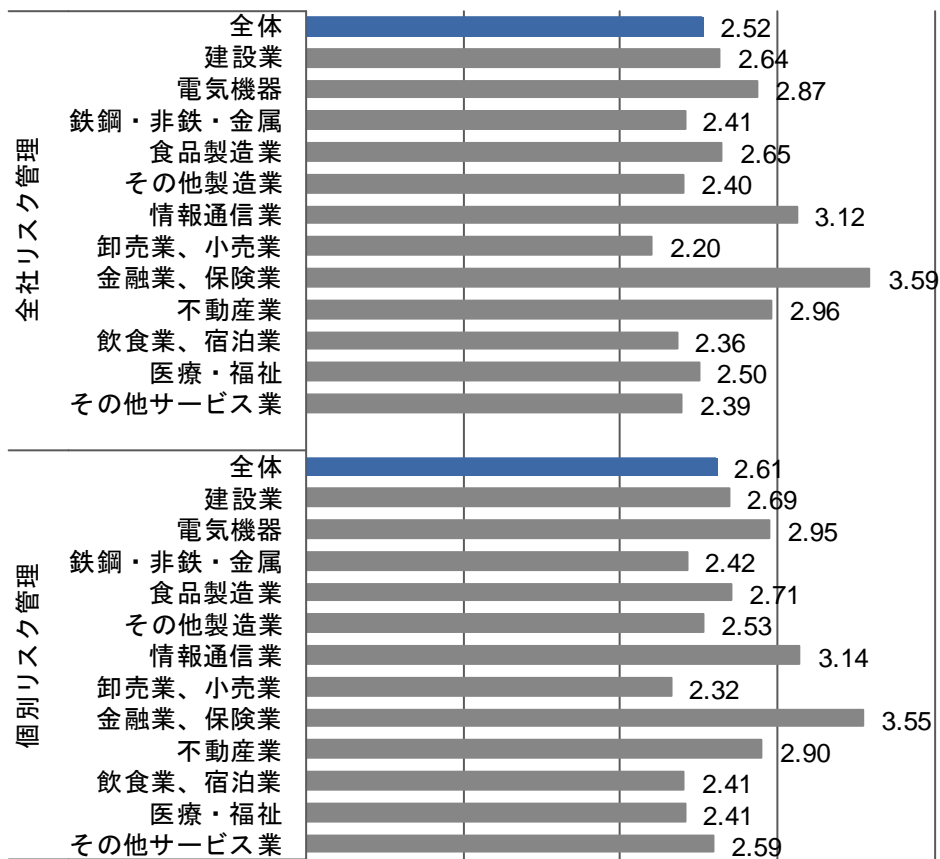
図表 30 コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（上場/非上場別）

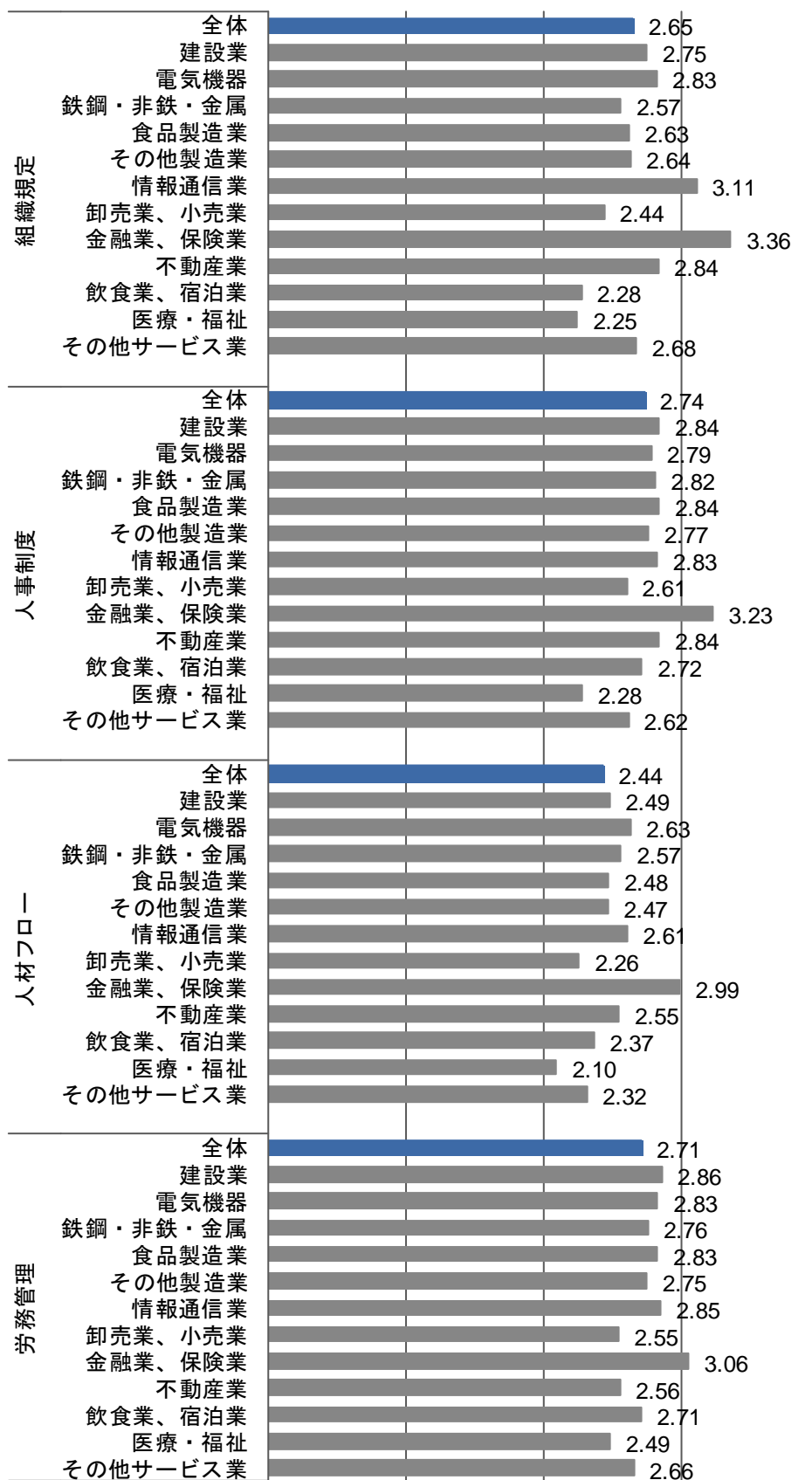


ご参考資料

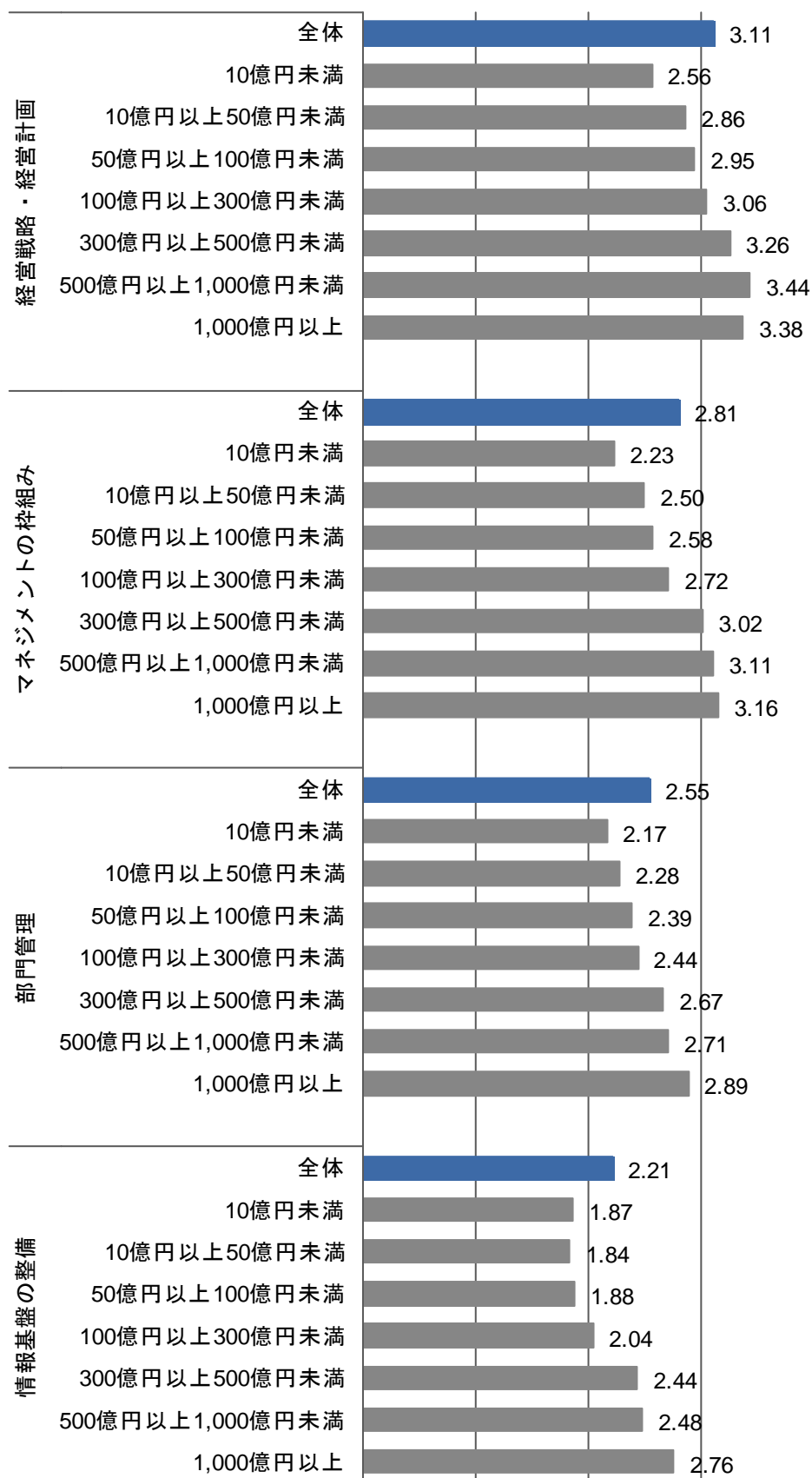
図表 31 経営管理、リスク管理、組織・人材管理の状況_分野別・主要指標の比較（業種別）：

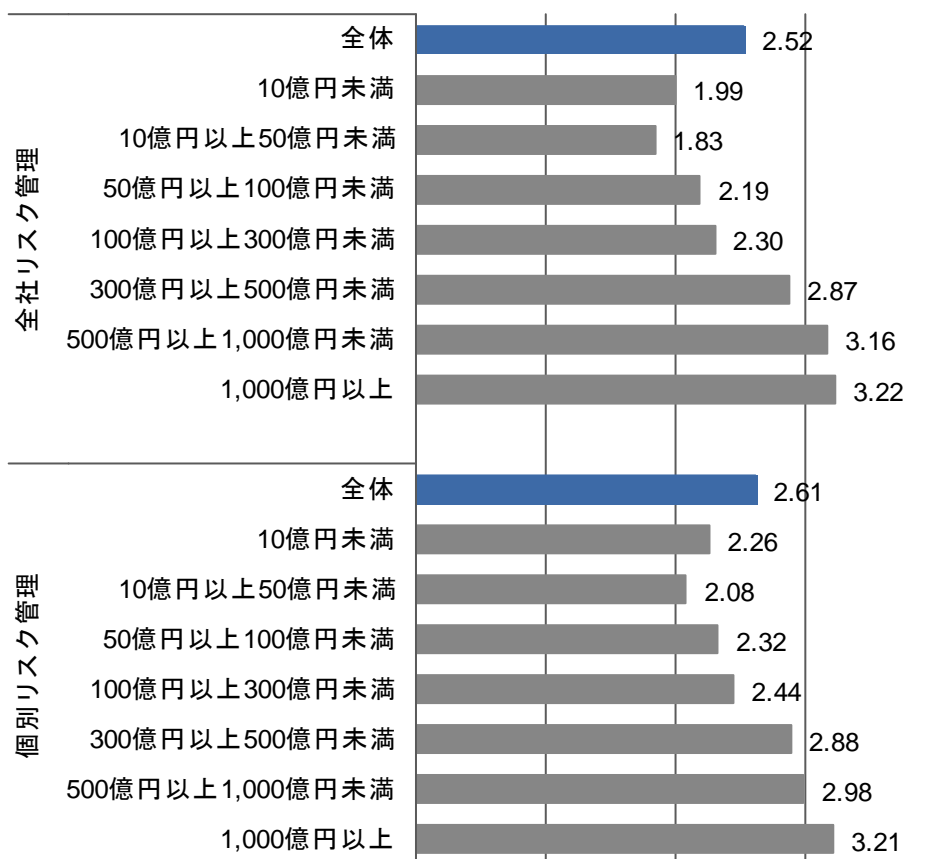


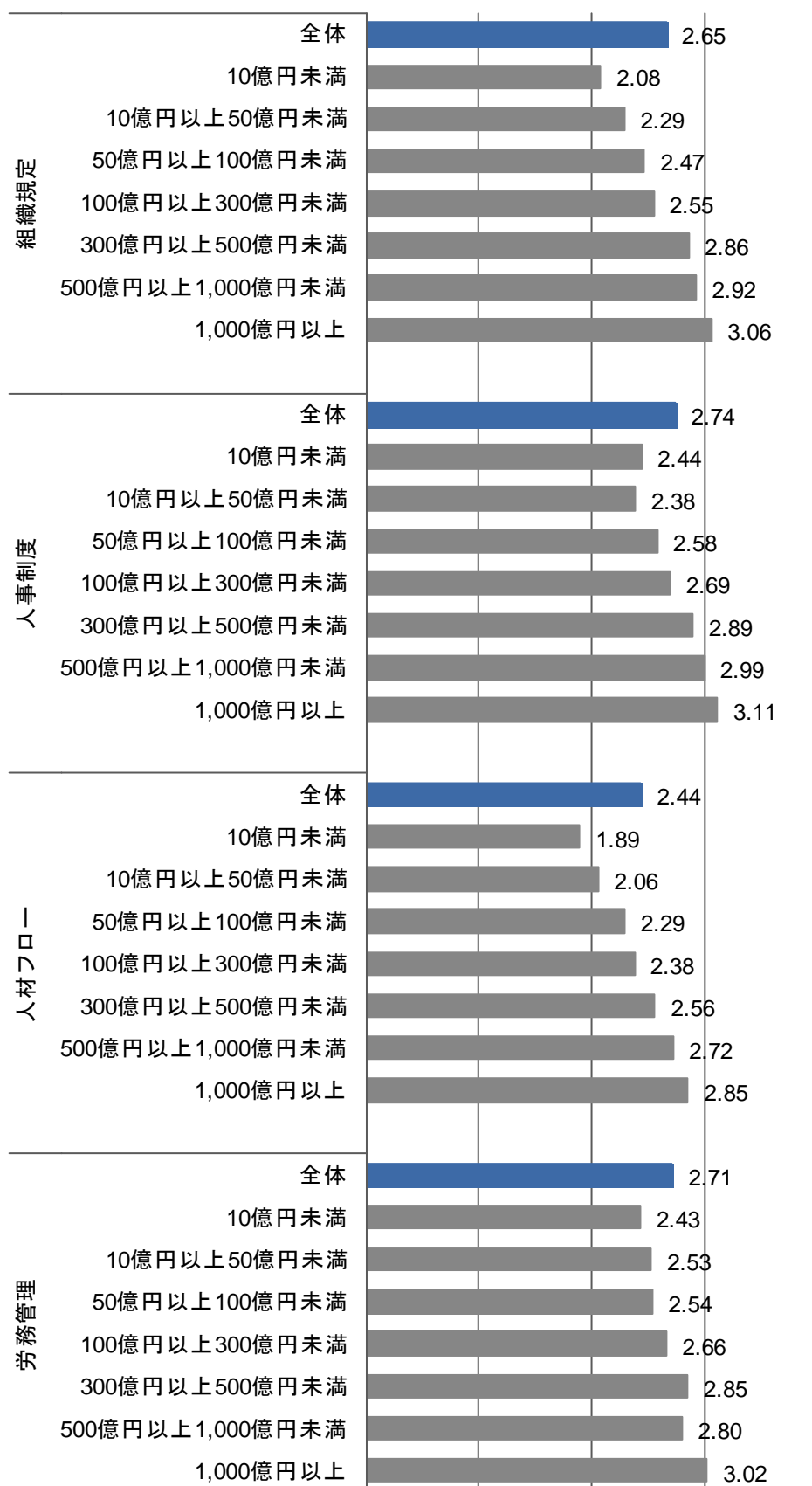




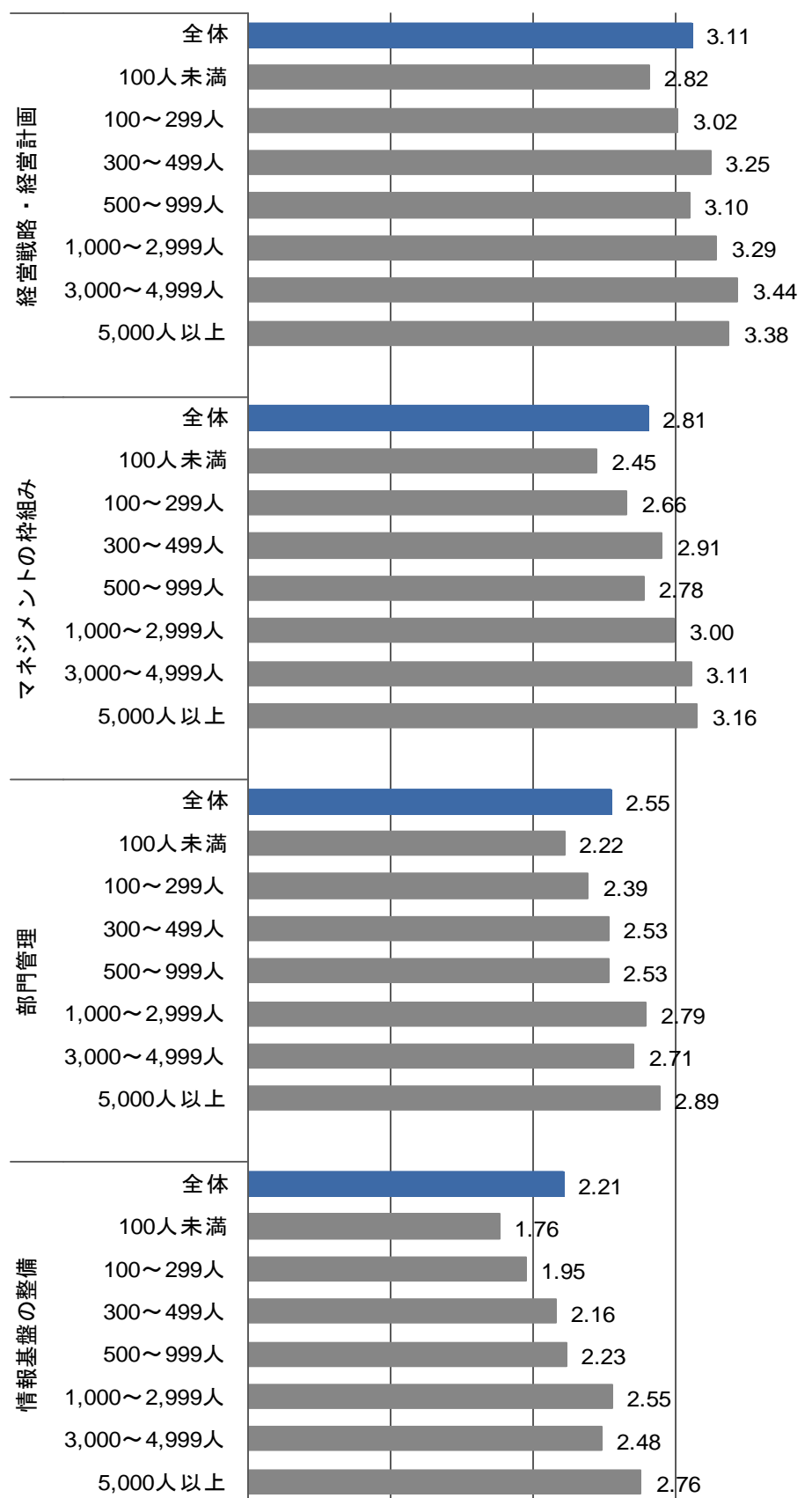
図表 32 経営管理、リスク管理、組織・人材管理の状況_分野別・主要指標の比較(売上規模別) :

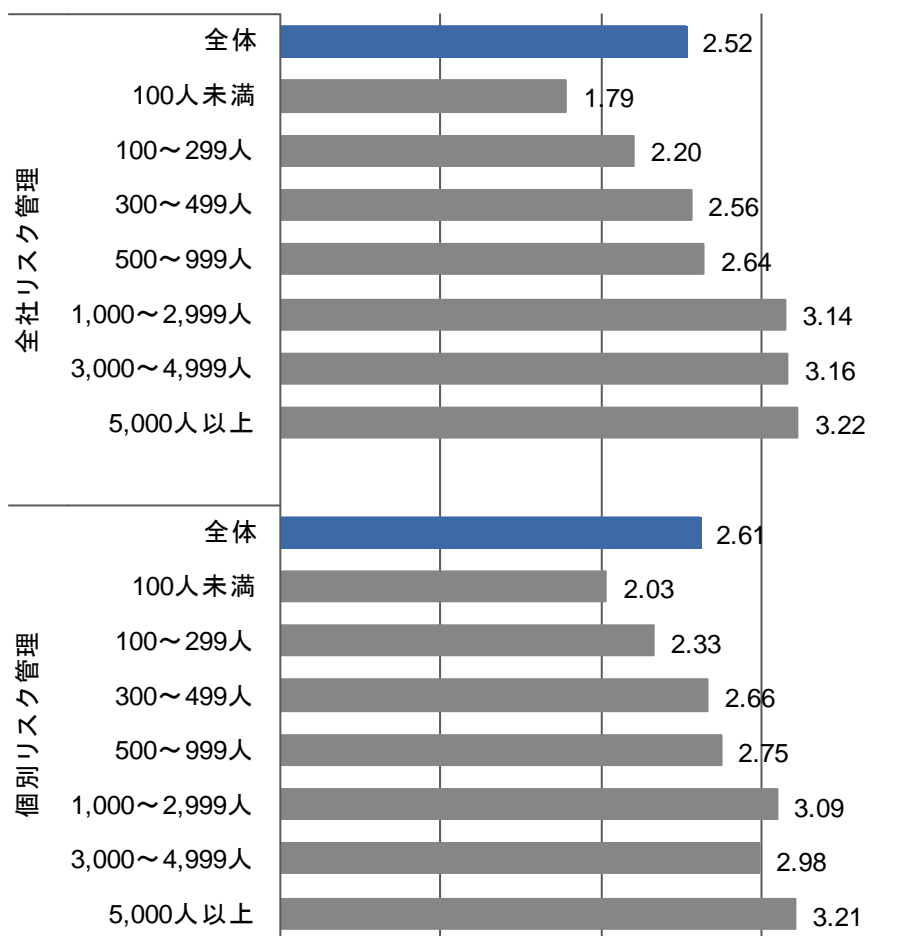


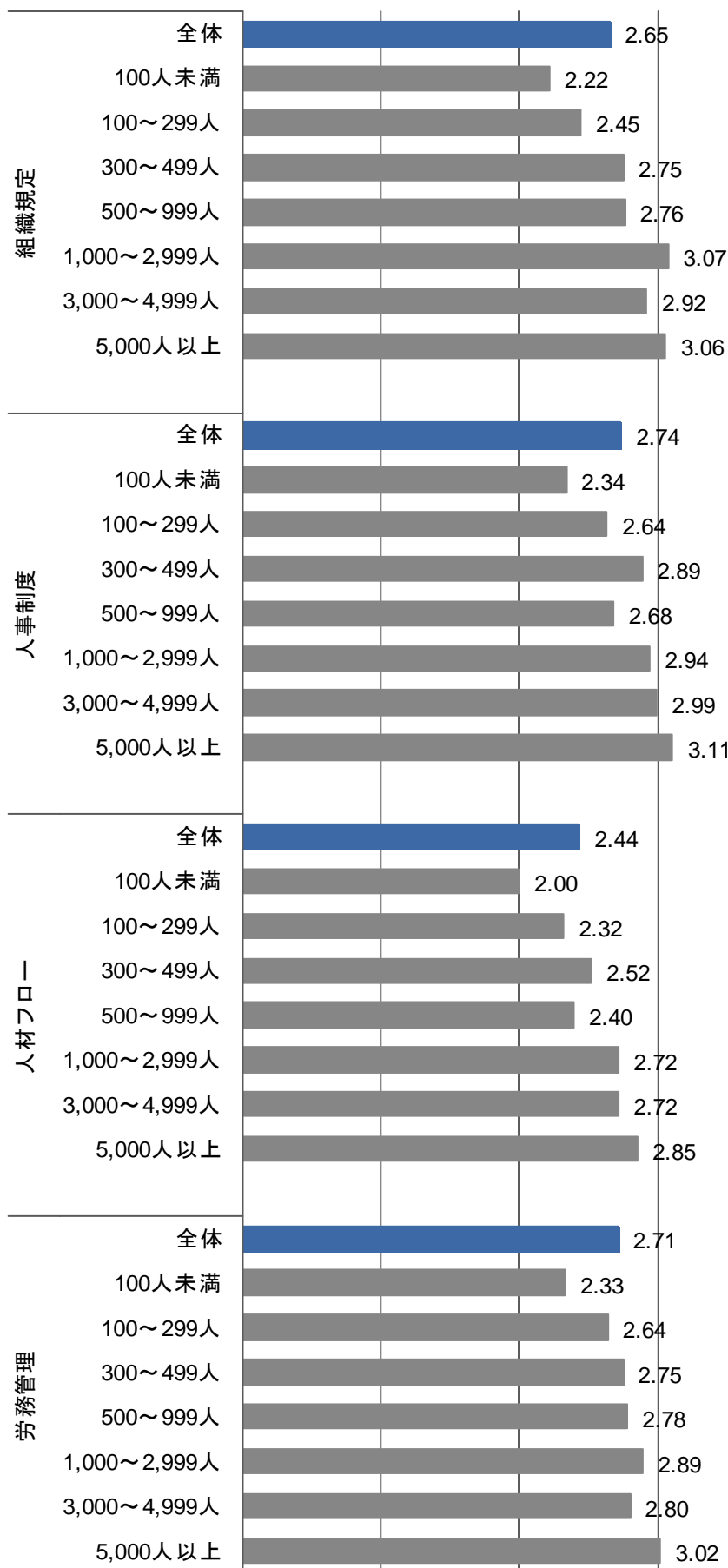




図表 33 経営管理、リスク管理、組織・人材管理の状況_分野別・主要指標の比較（正社員数別）







— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

【お問合せ先】三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 革新創造センター TEL：03-6733-1005 E-mail：info@murc.jp