

「企業経営に関するアンケート調査」の結果

— 「新・日本流経営」の進化・発展に向けた指針 —

2010 年 8 月
公益社団法人 経済同友会

内容

はじめに	1
アンケート調査の概要	2
アンケート結果の概要	3
回答企業のプロフィール	11
アンケート結果	
Ⅰ．日本企業全般について	14
Ⅱ．グローバル化への対応について	25
Ⅲ．事業環境変化への取り組み	34
Ⅳ．M & Aについて	42
Ⅴ．人材採用における課題について	46
Ⅵ．労働力としての女性の活用について	47
Ⅶ．労働力としての高齢者の活用について	50
Ⅷ．コーポレート・ガバナンスについて	52

はじめに

経済同友会では、新たな日本企業のあるべき姿を追求する「新・日本流経営の創造」を大きなテーマの一つとして取り組んでおり、2009年7月には、「第16回企業白書」を発表しております。

日本企業を取り巻く環境は、金融危機の後、先進国経済の成長が伸び悩む中、中国、インド等の新興国の台頭により、世界の経済地図はこれまでになく大きく変わろうとしております。このような環境変化の中で、日本企業がグローバル競争を勝ち抜き、発展していくためには、どのように対応していくべきなのか、「変えるべきものは変え、日本の強みとして強化するものには、より一層の磨きをかけ、競争に臨んでいく」といった意識こそが、「新・日本流経営」のエッセンスではないか、このような考えのもと前述の企業白書を策定しました。

経済同友会では、企業白書の発表後も、「新・日本流経営」をテーマにした議論を適宜、発信していきたいと考えております。その前提としまして、今、企業経営者が企業経営に関してどのような課題を抱え、どのように取り組んでいるのか、同時に、定点観測的に毎年の変化も含め把握していくことは重要なことではないかと考えております。

今回の「企業経営に関するアンケート調査」の結果については、今後も、経済同友会において、企業経営者にとっての変わらぬ指針となるべく「新・日本流経営」を進化・発展させていく活動に活かしていきたいと考えております。同時に、このような取り組みに対して広く内外の理解が得られることも願ってやみません。

最後になりましたが、今回のアンケート調査にご協力いただいた関係各位には、この場を借りて、心よりお礼を申し上げます。

2009年度企業経営委員会
委員長 勝俣 宣夫

アンケート調査の概要

【調査目的】

企業経営に関して経営者がどのような課題を抱え、どのように取り組んでいるかについて、毎年定点観測を行うことで変化をつかみ、経済同友会において、企業経営者にとっての変わらぬ指針となるべく「新・日本流経営」を進化・発展させていく活動に活かしていく。

【調査内容】

- セクションⅠ：日本企業全般について
- セクションⅡ：グローバル化への対応について
- セクションⅢ：事業環境変化への取り組み
- セクションⅣ：M&Aについて
- セクションⅤ：人材採用における課題について
- セクションⅥ：労働力としての女性の活用について
- セクションⅦ：労働力としての高齢者の活用について
- セクションⅧ：コーポレート・ガバナンスについて

【調査対象先】

- ①東証1・2部上場企業の代表者（社長）
2,128 社
- ②東証1・2部非上場の経済同友会会員所属企業のうち株式会社（＝財団法人、学校法人、監査法人、法律事務所などを除く）の代表者（社長等各社より会員1名）
474 社
- 合計 2,602 社

【有効回答件数】

有効回答件数	391 件（有効回答率 15.0%）
うち製造業	41.4%
うち外資系企業	3.1%

<参考>

- 2008 年度調査（対象：東証1・2部上場、同友会会員企業） ※企業経営に関する調査
有効回答件数 388 件（うち製造業 48.7%、うち外資系企業 3.1%） 有効回答率 14.6%
- 2007 年度調査（対象：同友会会員企業） ※企業経営に関する調査
有効回答件数 213 件（うち製造業 41.3%、うち外資系企業 7.1%） 有効回答率 23.9%
- 2006 年度調査（対象：同友会会員企業） ※コーポレート・ガバナンスに関する調査
有効回答件数 260 件 有効回答率 29.5%

【調査方法】

郵送

【調査期間】

2010 年 2 月～2010 年 3 月

アンケート結果の概要

Ⅰ. 日本企業全般について

➤ 国際競争力強化への取り組み（必要と思う、上位項目）

✓ 長期的視点に立った経営	89.5%
✓ 経営陣と従業員の信頼関係	88.1%
✓ グローバルビジョンの確立	72.9%

海外売上高比率が上昇すると上記項目の必要性も上昇する傾向にあるが、海外売上高比率が50%以上の企業では、上記項目の必要性がやや小さくなる傾向にある。この結果からは、50%を目前にした企業の国際競争力強化への取り組みの必要性が最も強い傾向が伺える。

⇒P.14～17

➤ 10年後にも競争力をもつために日本企業が取り組む必要がある課題（上位項目）

	2009 年度	2008 年度
✓ 独自性の高い製品・サービスの創出	64.9%	44.5%
✓ 人材の能力向上	63.6%	40.3%
✓ イノベーション	61.5%	57.9%
✓ グローバル化への対応	60.8%	34.0%

（注：2009 年度は5つ以内の選択、2008 年度は3つ以内の選択）

上記項目の中で、ポイントが高い企業の括りは次の通り。

独自性の高い製品・サービスの創出	日本企業、製造業
人材の能力向上	外資系、金融業
イノベーション	外資系、海外売上高比率が大きい企業
グローバル化への対応	外資系、製造業

⇒P.18～20

➤ 今後の日本経済は何を強みとしていくべきか（上位項目）

	2009 年度	2008 年度	2007 年度
✓ 環境技術	66.1%	65.9%	62.4%
✓ ものづくり	62.2%	80.1%	81.4%
✓ アジア経済の成長取り込み	56.6%	-	-
✓ 高付加価値化の力	52.7%	67.5%	63.8%

上記項目の中で、ポイントが高い企業の括りは次の通り。

環境技術	日本企業、製造業
ものづくり	日本企業、製造業
アジア経済の成長の取り込み	外資系、金融業
高付加価値化の力	製造業

⇒P.21～23

➤ **ものづくりは今後も日本の強みであり続けるか**

✓ そう思う	2009 年度	2008 年度	2007 年度
	57.8%	73.3%	66.7%

ここ3年の調査で最も少ないポイント。

⇒P.24

➤ **ものづくりが今後、強みでなくなる理由（上位項目）**

✓ 新興国の台頭による安価な商品の広まり	77.3%
✓ 生産拠点の海外移転による国内空洞化	59.1%
✓ 国際分業による日本の優位性の低下	50.0%
✓ ノウハウ・技術を伝承する若手の不足	50.0%

⇒P.24

II. グローバル化への対応について

➤ **グローバル化の推進にあたっての課題（上位項目）**

	2009 年度	2008 年度	2007 年度
✓ グローバル化を推進する人材の確保・育成	79.0%	73.2%	76.0%
✓ グローバルに通用する製品・サービスの創出	51.7%	41.8%	43.8%

上記項目の中で、ポイントが高い企業の括りは次の通り。

グローバル化を推進する人材の確保・育成	海外売上高比率が大きい企業
グローバルに通用する製品・サービスの創出	日本企業、製造業

⇒P.25～27

➤ **グローバルに事業を展開している企業の人材運用**

	2009 年度	2008 年度
✓ 人材採用	① 5.9%②17.6%③47.9%④28.6%	① 5.9%②21.0%③35.6%④37.4%
✓ 人材評価	① 6.3%②20.2%③47.1%④26.5%	①10.5%②18.7%③40.2%④30.6%
✓ 外国人幹部登用	①11.0%②32.6%③35.6%④20.8%	①17.4%②26.5%③31.1%④25.1%
✓ 報酬体系	① 5.5%②17.2%③47.9%④29.4%	① 8.2%②21.9%③37.4%④32.4%
✓ 人材育成	① 5.9%②26.2%③41.8%④26.2%	① 8.2%②22.8%③41.1%④27.9%

- ① 世界共通のポリシー（基準）で運用している
- ② 基本的には世界共通のポリシーで運用しているが、一部を各地域で独自に運営している
- ③ 一部を除いて、基本的には各地域独自のポリシーで運用している
- ④ 各地域独自のポリシーで運用している

人材の運用基準は、基本的に各地域独自のポリシーによる割合が大きい。

⇒P.28

➤ **グローバルに事業を展開している企業における企業理念やビジョンを浸透させる取り組み**

	2009 年度	2008 年度
✓ 企業理念やビジョンを明文化し、浸透させるための具体的な取り組みを関連部署だけでなくトップ自ら積極的に行っている	58.8%	56.2%
✓ 企業理念やビジョンを明文化し、浸透させるための取り組みは関連部署がグローバルに共通して行っているが、トップは関与せず	5.8%	4.1%
✓ 企業理念やビジョンを明文化しているが、浸透させるための具体的な取り組みは各地域に委ねられている。	29.6%	31.1%
✓ 企業理念やビジョンを明文化しているが、浸透させるための取り組みはしていない	1.3%	2.3%

一年前と比較すると、企業理念やビジョンを明文化し、浸透させるための取り組みを関連部署が行う割合が増加。

⇒P.31

➤ **グローバルに事業を展開していない企業におけるグローバル化の影響**

	2009 年度	2008 年度
✓ ポジティブな影響	25.8%	14.6%
✓ ネガティブな影響	3.9%	10.6%

一年前と比較すると、グローバル化の影響をポジティブに捉える企業が増加。

⇒P.32

➤ **グローバルに事業を展開していない企業におけるグローバル化への具体的な対応策（上位項目）**

	2009 年度	2008 年度
✓ 事業の海外展開	55.6%	39.6%
✓ M&A	28.2%	18.7%
✓ 特にない	9.4%	18.7%

一年前と比較すると、「特にない」が減少し、「事業の海外展開」「M&A」が増加。

⇒P.33

III. 事業環境変化への取り組み

➤ 事業環境変化がチャンスである（※）	2009 年度	2008 年度
✓ 中国、インドなどの新興国の台頭	82.6%	-
✓ 資源・エネルギー問題	57.8%	49.8%
✓ 環境問題	78.1%	77.2%
（※「チャンスである」「脅威でもありチャンスでもある」の合計）		

上記項目の中で、ポイントが高い企業の括りは次の通り。

中国、インドなどの新興国の台頭	外資系、製造業
資源・エネルギー問題	外資系
環境問題	外資系

⇒P.34～36

IV. M & Aについて

➤ 過去に実施したM&Aの形態	2009 年度	2008 年度
✓ 国内企業同士のM&A	86.4%	90.0%
✓ 国内企業と外資系企業とのM&A	41.3%	31.7%
✓ 外資系企業同士のM&A	6.0%	4.2%

⇒P.42

➤ M&Aを実施した目的（上位項目）	2009 年度	2008 年度
✓ 市場シェアの拡大	55.1%	58.0%
✓ 自社にない技術の補完	46.2%	53.4%
✓ 販売網の拡大	42.8%	37.7%
✓ 新規分野への進出	37.3%	37.0%

⇒P.43

➤ M&Aを成功させるために求められるもの（上位項目）	2009 年度	2008 年度
✓ 相手企業の適格な選定	69.5%	60.5%
✓ トップのリーダーシップ	61.4%	40.2%
✓ 異なる企業文化への対応	58.9%	37.3%
✓ 迅速な意思決定と実行	55.5%	45.7%

⇒P.45

➤ M&Aにおいて苦勞された点（上位項目）	2009 年度	2008 年度
✓ 企業文化の融合	77.5%	69.1%
✓ プロセスの標準化	36.0%	27.5%
✓ システム統合	35.6%	34.8%
✓ 戦略の融合	31.5%	35.6%

企業文化の融合がダントツ。

⇒P.45

V. 人材採用における課題について

➤ 日本の高等教育（大学教育）において今後強化されるべき点

✓ 論理的思考	67.4%
✓ 英語教育	50.6%
✓ リーダーシップ教育	47.8%
✓ 技術に重きを置いた理科系教育	46.5%

⇒P.46

➤ 日本で外国人を活用するために必要な施策（上位項目）

	2009 年度	2008 年度	2007 年度
✓ 受け入れ側（日本人）の意識改革	61.7%	59.5%	70.5%
✓ 外国人に対する日本の文化・習慣の教育	42.7%	46.7%	37.6%
✓ 外国人に対する日本語教育	36.8%	42.7%	34.3%
✓ 評価・処遇制度の改定	33.9%	27.5%	33.8%

⇒P.46

VI. 労働力としての女性の活用について

➤ 全管理職に占める女性管理職の比率

✓ 0%～0.5%	29.1%
✓ 0.5%～1%	7.6%
✓ 1%～3%	28.0%
✓ 3%～5%	10.9%
✓ 5%～	24%

⇒P.47

➤ 全従業員に占める女性従業員の比率	2009 年度	2008 年度
✓ 0%～10%	16.9%	24.6%
✓ 10%～20%	33.6%	29.5%
✓ 20%～30%	18.6%	19.4%
✓ 30%～50%	22.9%	18.2%
✓ 50%～	8%	8%

⇒P.47

➤ 女性が活躍することのメリット（上位項目）	
✓ 優秀な人材の採用・確保	83.1%
✓ 従業員の意識改革	59.7%
✓ サービスや品質の向上、顧客満足	44.7%
✓ 従業員のワークライフバランスの推進	42.6%

⇒P.47

➤ 女性が更に活躍するため取り組んでいる施策で期待した成果が上がっているもの（上位項目）	
✓ 出産、育児への支援	72.0%
✓ 男女差のない評価・処遇制度	71.7%
✓ 勤務時間の柔軟な対応	60.7%
✓ 法令を上回る休暇・休職制度	51.4%

⇒P.49

VIII. コーポレート・ガバナンスについて

➤ コーポレート・ガバナンス改革の目的・コンセプト（上位項目）	2009 年度	2008 年度	2006 年度
✓ コンプライアンス体制の強化	67.8%	73.4%	74.1%
✓ 経営意思決定の透明性の向上	62.9%	68.3%	78.4%
✓ 経営意思決定の質の向上	57.3%	56.2%	64.9%
✓ CEO の暴走・独断専行の抑止、必要な場合の解任	5.1%	5.8%	23.9%

コーポレート・ガバナンスの目的の一つとしてよく取り上げられる「CEO の暴走・独断専行の抑止、必要な場合の解任」のポイントが 5.1%と小さい。

⇒P.52

➤ **ステークホルダー（上位項目）**

（今後重視）		（これまで重視）	
✓ 従業員	78.4%	従業員	79.5%
✓ 顧客（消費者）	77.8%	顧客（消費者）	75.7%
✓ 投資家（個人、機関投資家）	65.7%	投資家（個人、機関投資家）	64.4%
（今後強い発言力）		（これまで強い発言力）	
✓ 顧客（消費者）	63.2%	顧客（消費者）	61.1%
✓ 従業員	62.0%	従業員	62.3%
✓ 機関投資家（日本）	56.7%	機関投資家（日本）	53.4%

今後重視するステークホルダーと今後強い発言力を持つステークホルダーは一致。トップ・グループに従業員、顧客（消費者）が並び、次に投資家という順位付けとなっている。

⇒P.53、P.55

➤ **経営指標（上位項目）**

	（今後重視）	（これまで重視）
✓ 営業利益	45.5%	43.9%
✓ 売上高	10.6%	24.3%
✓ 顧客満足度	15.1%	9.5%
✓ キャッシュフロー	9.0%	3.2%

営業利益は今後も経営指標として重視するポイントが高い。今後重視するポイントが大きく減少しているのが売上高、一方、増加しているのは顧客満足度、キャッシュフロー。

⇒P.57

➤ **取締役数**

	2009 年度	2008 年度	2006 年度
✓ 10 名以下	70.5%	65.1%	58.3%

年数の経過とともに取締役数が 10 名以下の企業が増加してきている。

⇒P.58

➤ **社外取締役数**

✓ 登用なし	45.0%
✓ 1 名登用	21.7%
✓ 複数名登用	33.3%

製造業、サービス業の「社外取締役登用なし」がそれぞれ 50%、45%に対し、金融業は 20%。また、執行役員制度を採用している企業の内、「社外取締役登用なし」は 38%。金融業、執行役員制度採用企業に社外取締役登用傾向が大きい。

⇒P.59

➤ 社外取締役を登用した場合の効果（上位項目）

	2009 年度	2008 年度	2006 年度
✓ 一般的な経営判断の合理性の確保	55.9%	52.3%	63.8%
✓ 専門的視点からの経営判断へのアドバイス	49.9%	47.2%	58.8%
✓ 社会的見地からの視点の導入	44.9%	74.7%	87.7%

⇒P.61

➤ 委員会設置会社を選択していない理由（上位項目）

✓ 日本の風土・文化には監査役設置会社が適している	63.9%
✓ 3委員会における過半数の社外取締役の確保が困難	26.2%

⇒P.63

➤ 委員会設置会社を選択した理由（上位項目）

✓ 意思決定の透明性の向上	76.2%
✓ 経営監督機能の強化	57.1%
✓ コンプライアンスの強化	52.4%

⇒P.63

➤ 更なるコーポレート・ガバナンスの改革への取り組み（上位項目）

✓ 社外取締役の最低1名の導入	35.0%
✓ 役員退職慰労金の廃止	28.9%
✓ 独立社外取締役の導入	28.6%
✓ 社外取締役の複数名の導入	27.1%

社外取締役を既に登用している企業は、社外取締役の複数名の導入、独立社外取締役の導入のポイントが高い傾向にある。社外取締役の登用の予定がない企業は、役員退職慰労金の廃止のポイントが高い傾向にある。

⇒P.64～65

➤ 自社のコーポレート・ガバナンスの評価

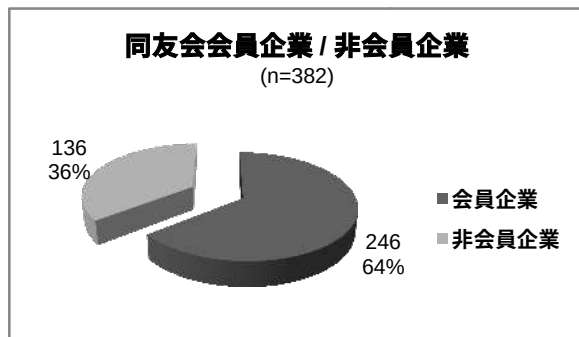
	2009 年度	2008 年度
✓ 上手く機能している	71.4%	55.7%

一年前と比較して、自社のコーポレート・ガバナンスが「上手く機能している」企業が増加している。社外取締役登用の企業、委員会設置会社移行の企業がより高い評価の傾向にある。

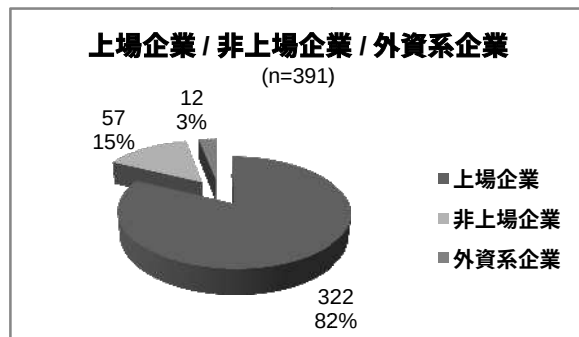
⇒P.66

回答企業のプロフィール

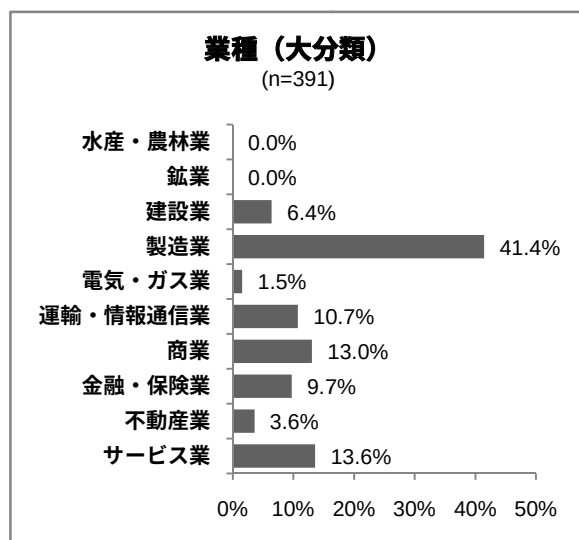
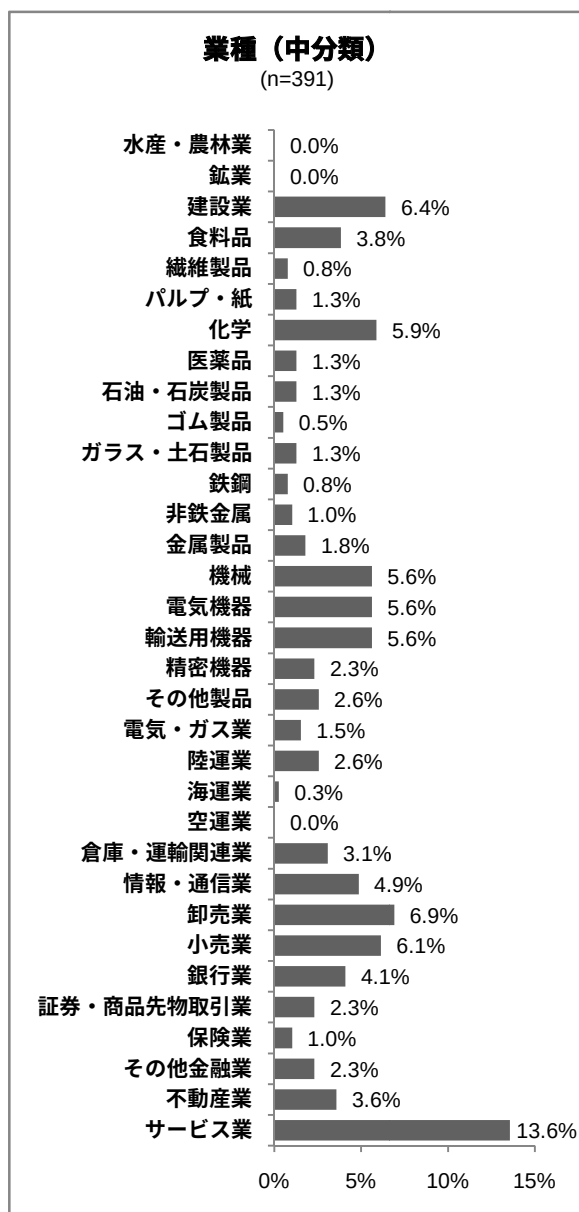
【A】 貴社は経済同友会にメンバーが所属されている企業ですか。



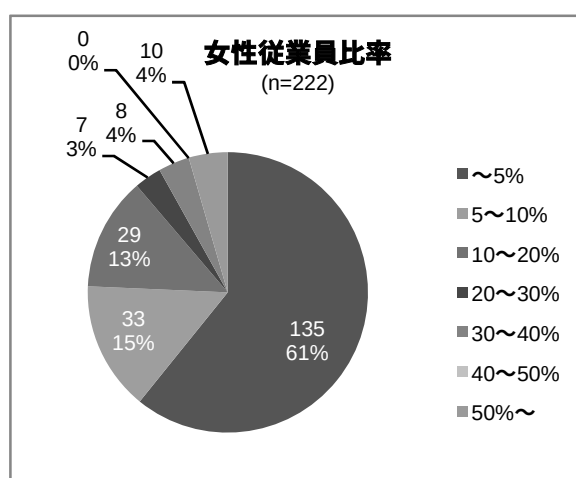
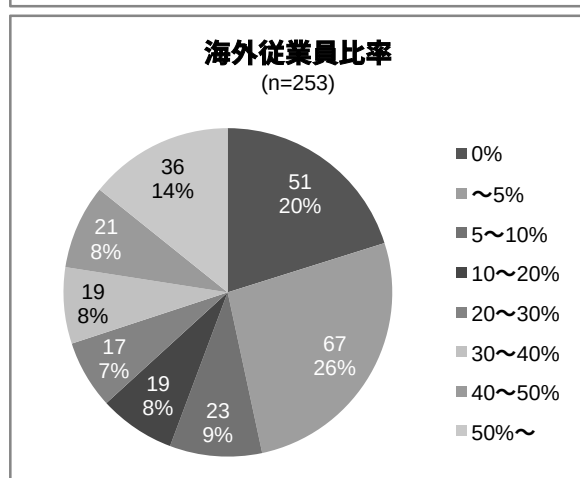
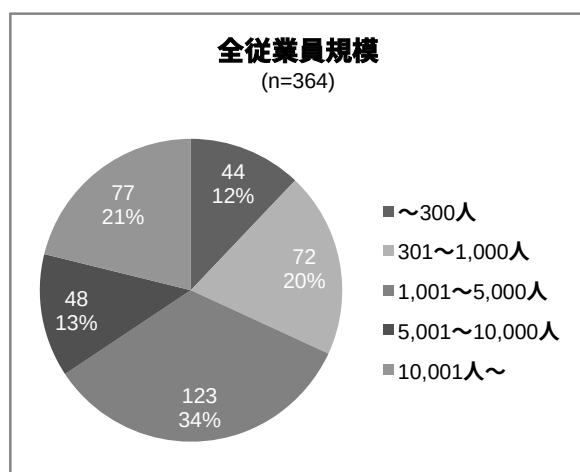
【B】 貴社は株式上場企業ですか。



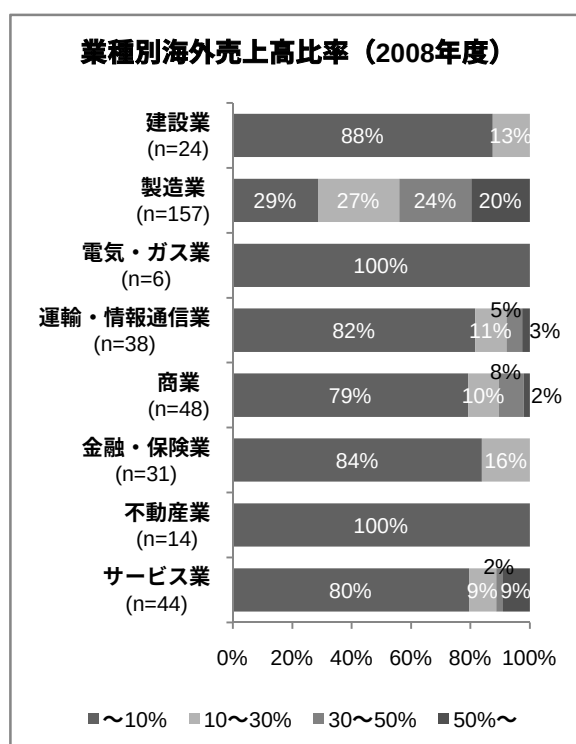
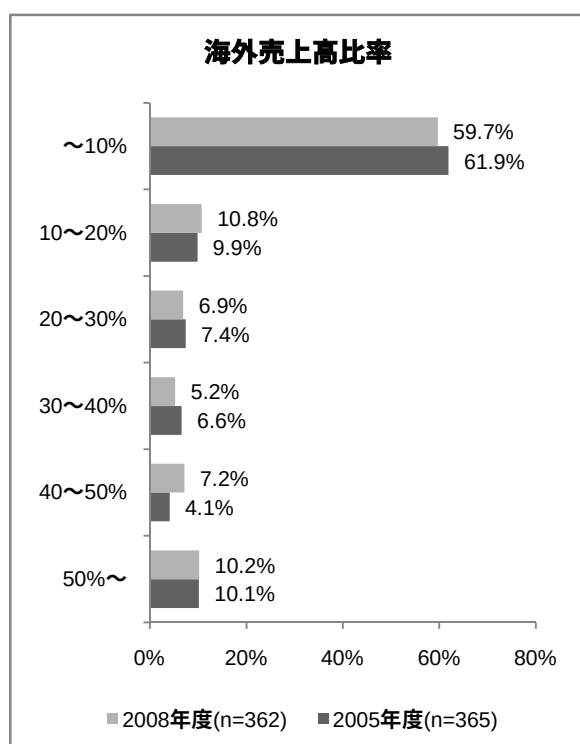
【C】 貴社の業種を1つ選んでください。



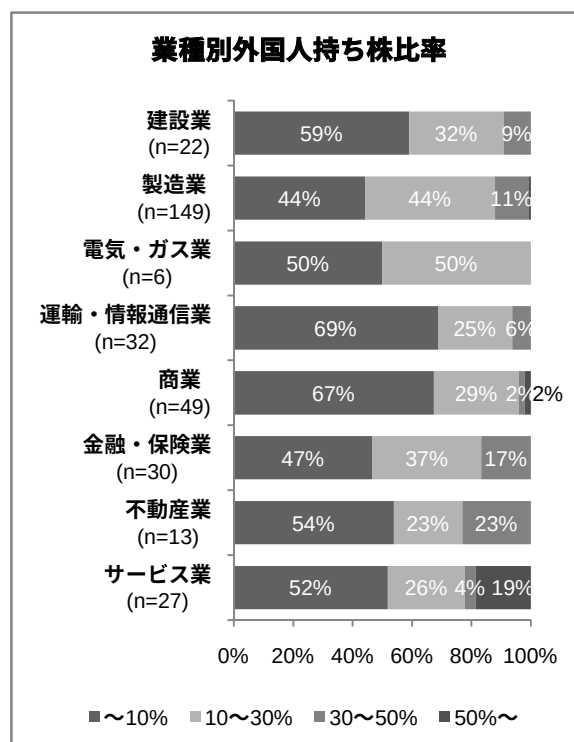
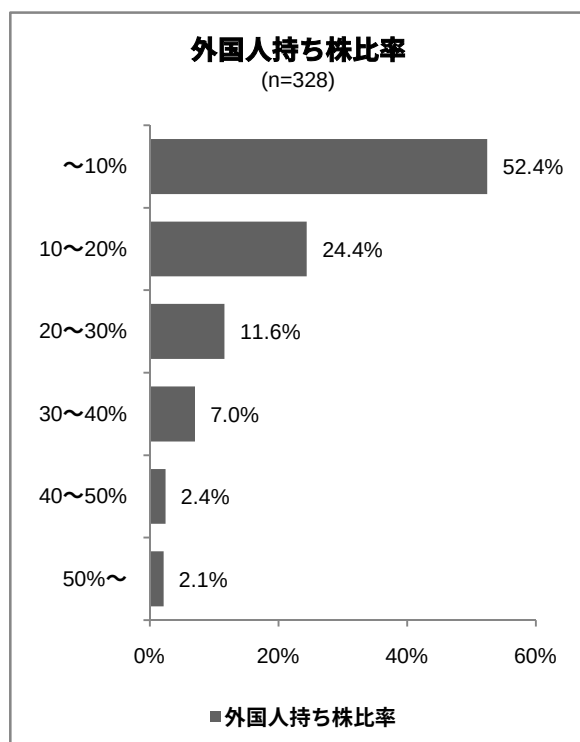
【D】 貴社の従業員数（連結ベース）をお答えください。



【E】 海外売上高比率について、2005 年度と 2008 年度における決算の数字をお答えください。



【F】貴社が上場企業に該当する場合、外国人持ち株比率についてお答えください。

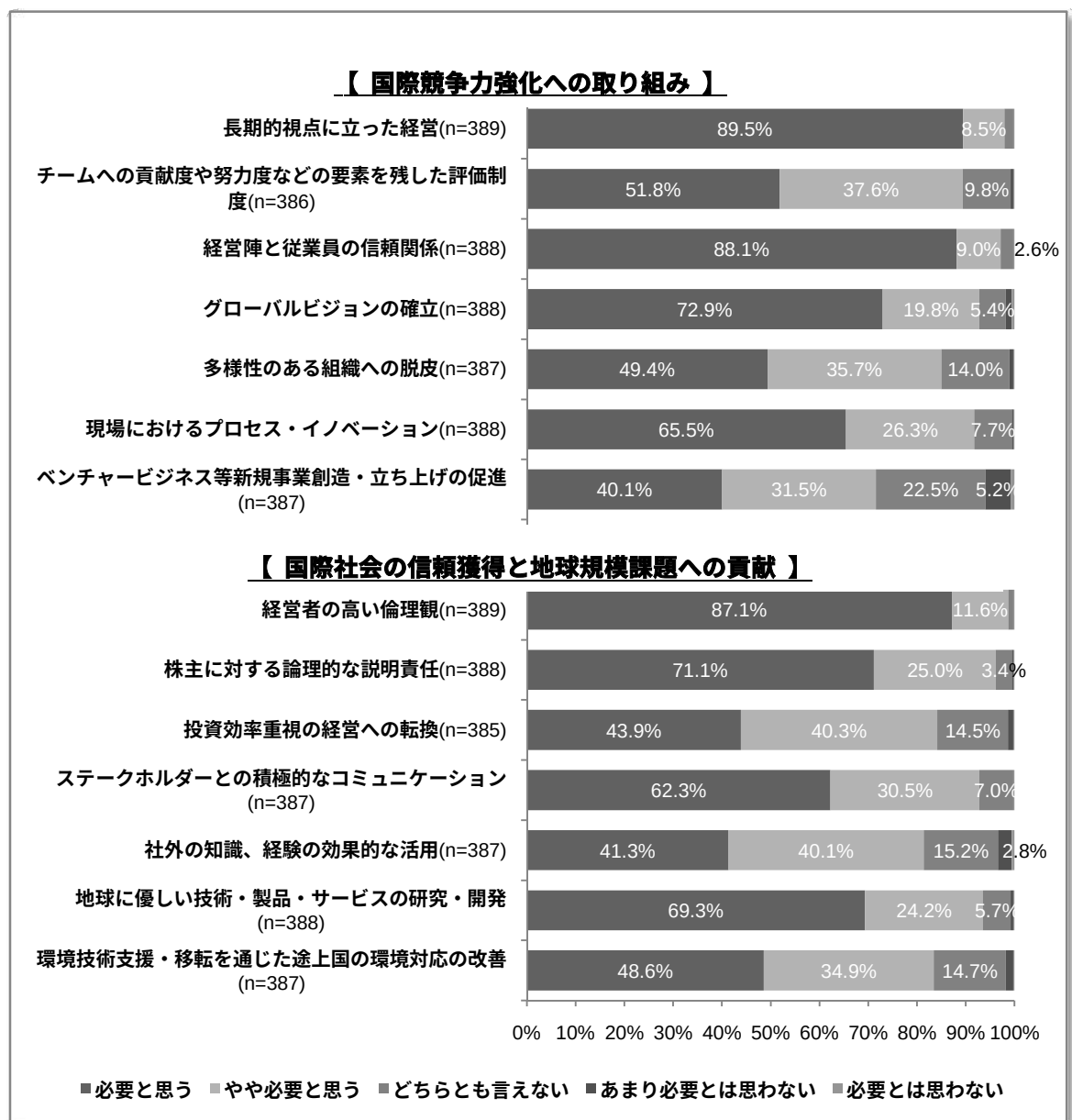


I. 日本企業全般について

Q1. 経済同友会における過去の提言では、21世紀の日本企業のあるべき姿の中核として

- ・ 持続的成長のための東アジアの経済成長を導く東アジアにおけるリーダーシップ
- ・ 地道なイノベーションの積み重ねや愚直な取り組みと創意工夫で米欧と新興国の間で埋没することなく独自の強みを生かして優位性を維持するポジショニング
- ・ 技術を生かし環境分野で世界に貢献するリーダーシップ

を掲げております。このあるべき姿に関連しまして、貴社のご認識を伺います。次の各項目について、それぞれ当てはまる記号に○を付けてください。

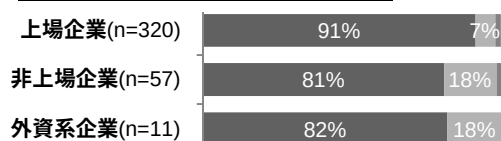


※ 上記の項目について、

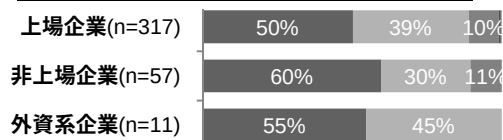
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、製造業 / サービス業 / 金融業の別、
海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別)

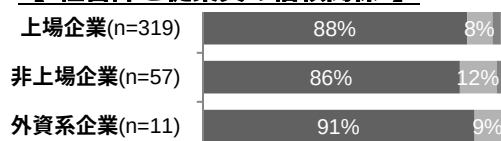
【 長期的視点に立った経営 】



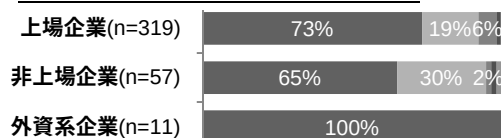
【 チームへの貢献度等の評価制度 】



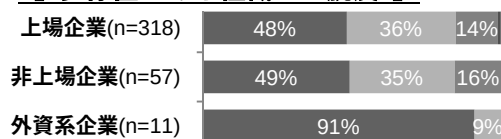
【 経営陣と従業員の信頼関係 】



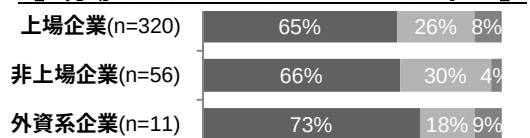
【 グローバルビジョンの確立 】



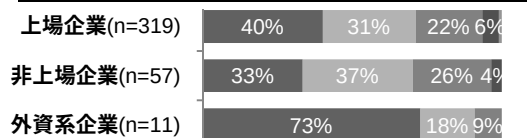
【 多様性のある組織への脱皮 】



【 現場でのプロセス・イノベーション 】



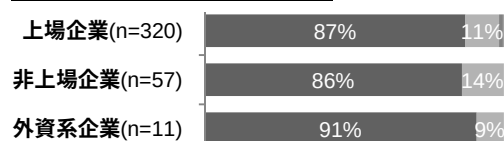
【 ベンチャービジネス等新規事業創造 】



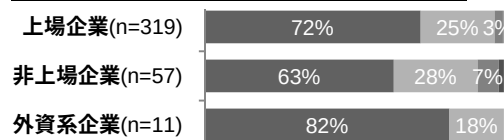
0% 20% 40% 60% 80% 100%

- 必要と思う
- やや必要と思う
- どちらとも言えない
- あまり必要とは思わない
- 必要とは思わない

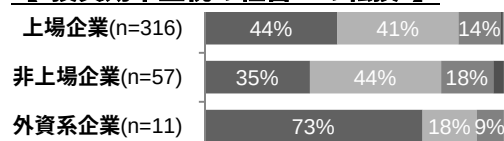
【 経営者の高い倫理観 】



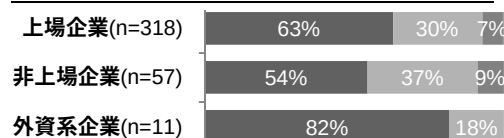
【 株主に対する論理的な説明責任 】



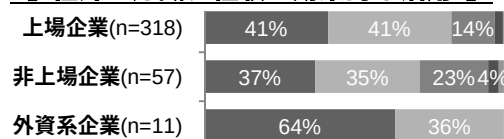
【 投資効率重視の経営への転換 】



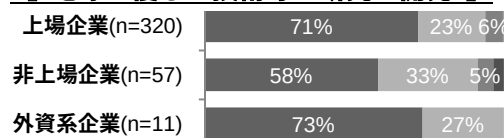
【 ステークホルダーとの積極的なコミュニケーション 】



【 社外の知識、経験の効果的な活用 】



【 地球に優しい技術等の研究・開発 】

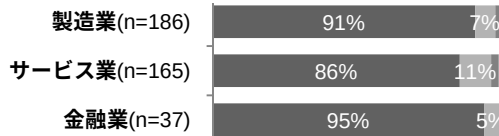


0% 20% 40% 60% 80% 100%

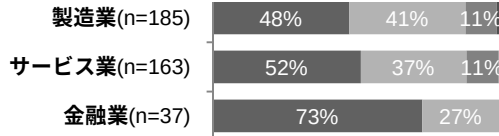
- 必要と思う
- やや必要と思う
- どちらとも言えない
- あまり必要とは思わない
- 必要とは思わない

(製造業 / サービス業 / 金融業の別)

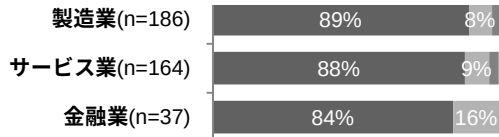
【 長期的視点に立った経営 】



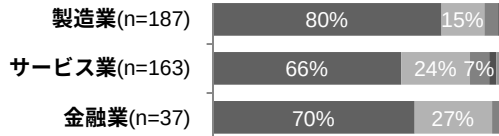
【 チームへの貢献度等の評価制度 】



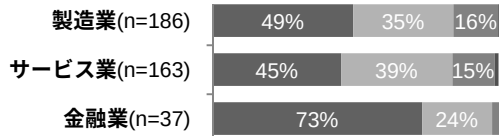
【 経営陣と従業員の信頼関係 】



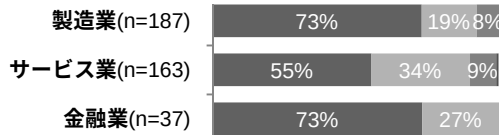
【 グローバルビジョンの確立 】



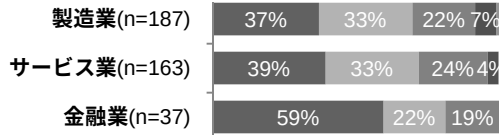
【 多様性のある組織への脱皮 】



【 現場でのプロセス・イノベーション 】



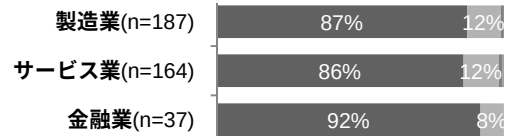
【 ベンチャービジネス等新規事業創造 】



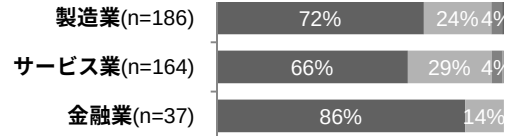
0% 20% 40% 60% 80% 100%

- 必要と思う
- やや必要と思う
- どちらとも言えない
- あまり必要とは思わない
- 必要とは思わない

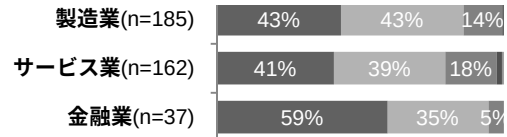
【 経営者の高い倫理観 】



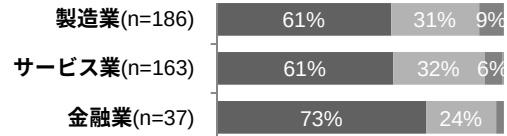
【 株主に対する論理的な説明責任 】



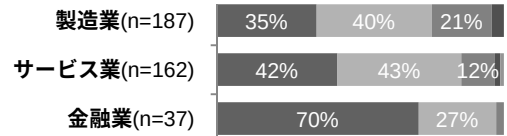
【 投資効率重視の経営への転換 】



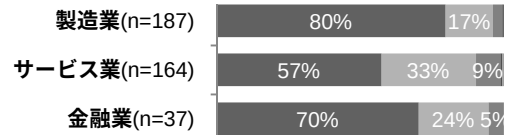
【 ステークホルダーとの積極的なコミュニケーション 】



【 社外の知識、経験の効果的な活用 】



【 地球に優しい技術等の研究・開発 】



0% 20% 40% 60% 80% 100%

- 必要と思う
- やや必要と思う
- どちらとも言えない
- あまり必要とは思わない
- 必要とは思わない

(海外売上高比率別)

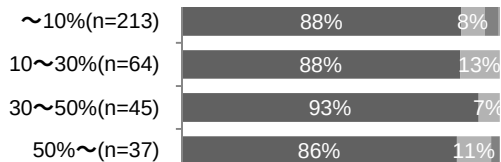
【 長期的視点に立った経営 】



【 チームへの貢献度等の評価制度 】



【 経営陣と従業員の信頼関係 】



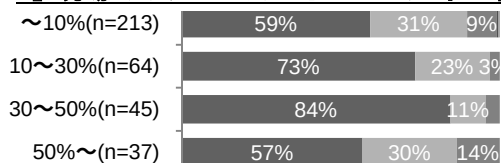
【 グローバルビジョンの確立 】



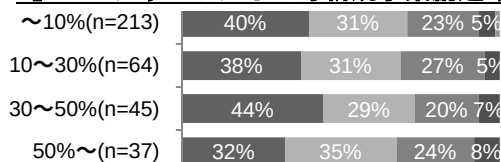
【 多様性のある組織への脱皮 】



【 現場でのプロセス・イノベーション 】



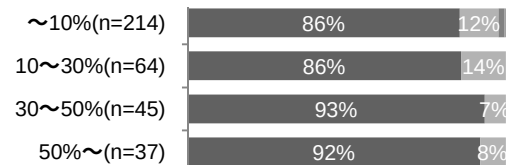
【 ベンチャービジネス等新規事業創造 】



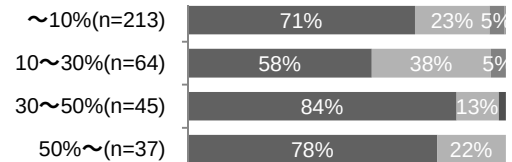
0% 20% 40% 60% 80% 100%

- 必要と思う
- やや必要と思う
- どちらとも言えない
- あまり必要とは思わない
- 必要とは思わない

【 経営者の高い倫理観 】



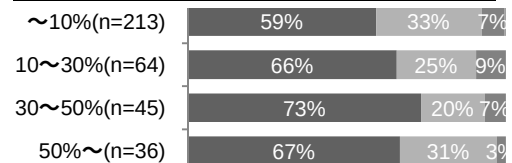
【 株主に対する論理的な説明責任 】



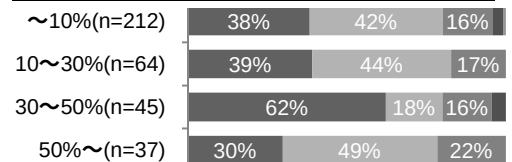
【 投資効率重視の経営への転換 】



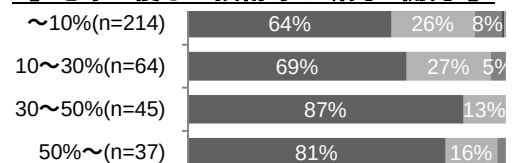
【 ステークホルダーとの積極的なコミュニケーション 】



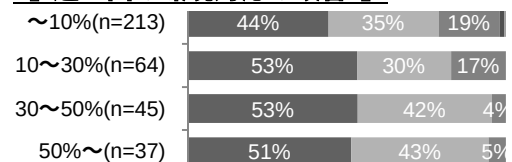
【 社外の知識、経験の効果的な活用 】



【 地球に優しい技術等の研究・開発 】



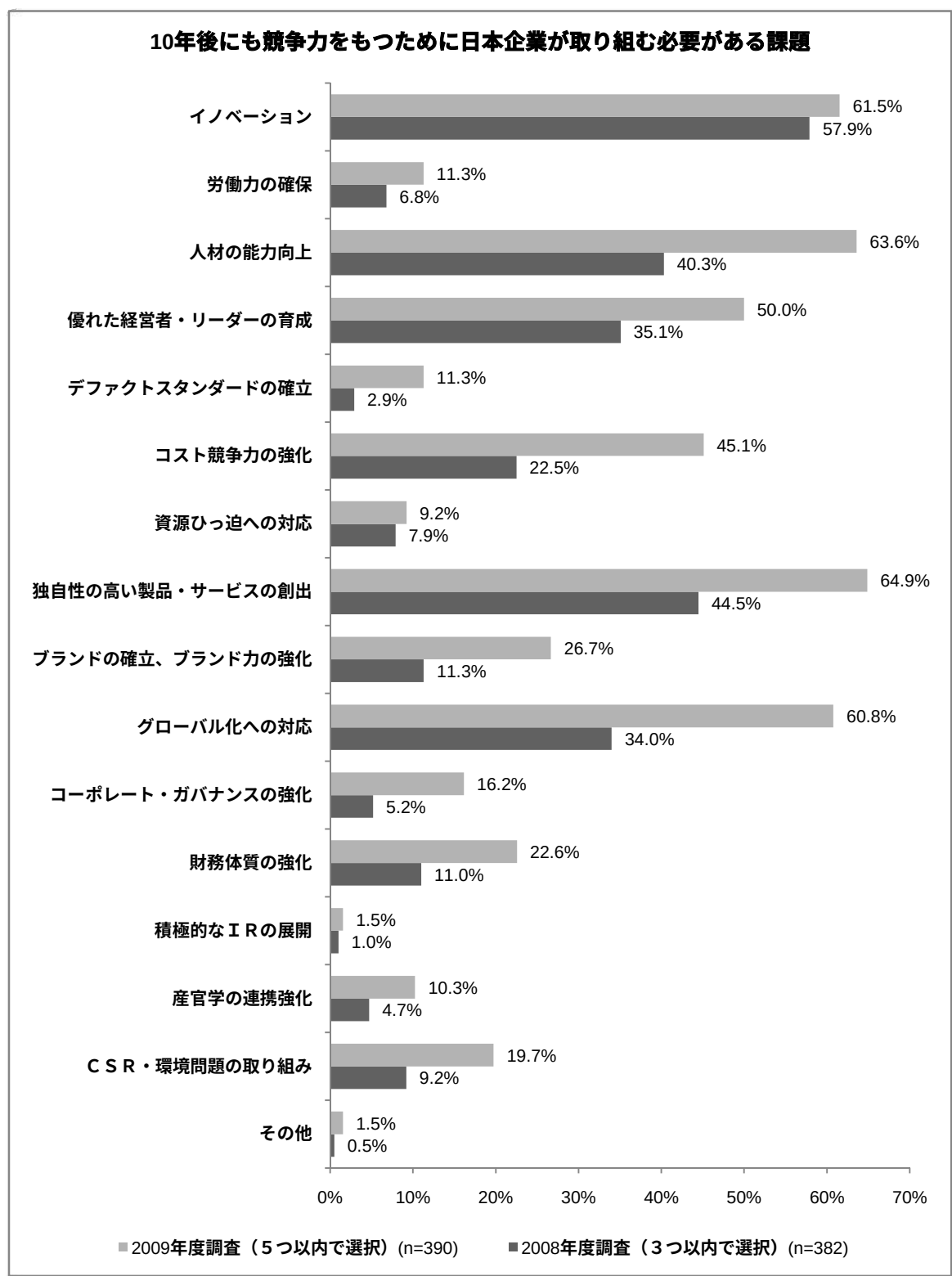
【 途上国の環境対応の改善 】



0% 20% 40% 60% 80% 100%

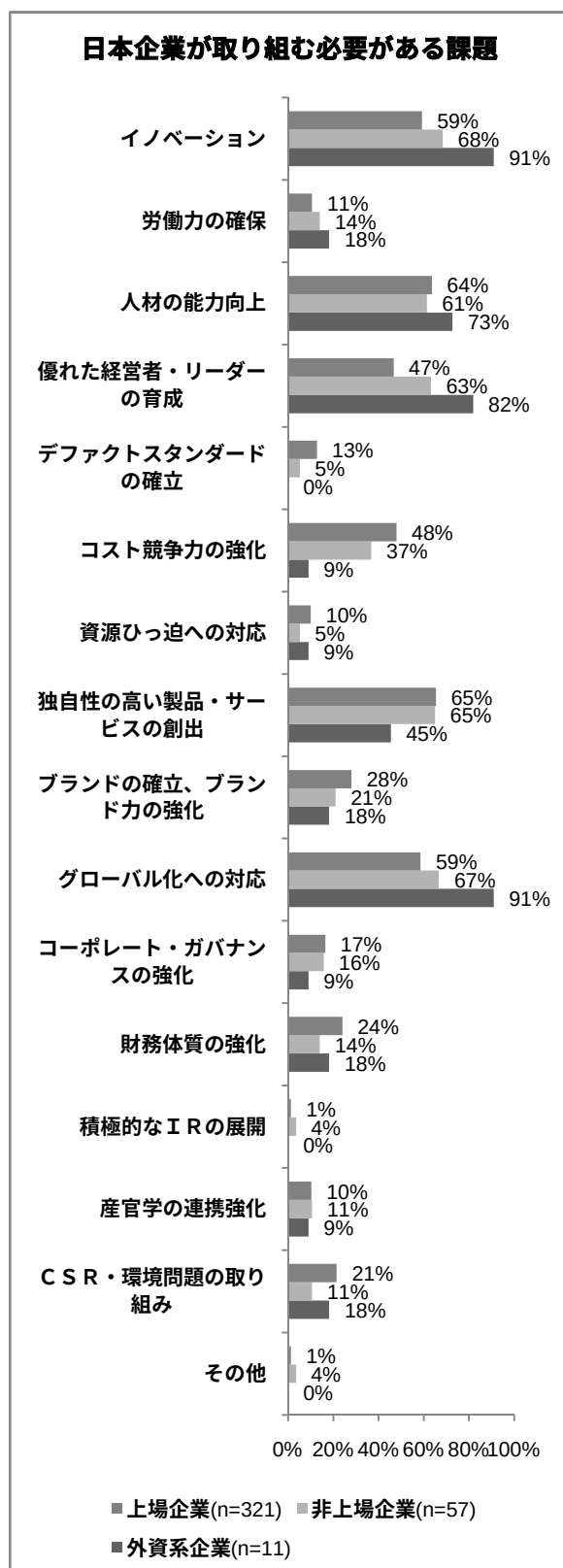
- 必要と思う
- やや必要と思う
- どちらとも言えない
- あまり必要とは思わない
- 必要とは思わない

Q2. 10年後にも競争力を持つために日本企業が取り組む必要がある課題を重要なものから5つ以内でお答えください。

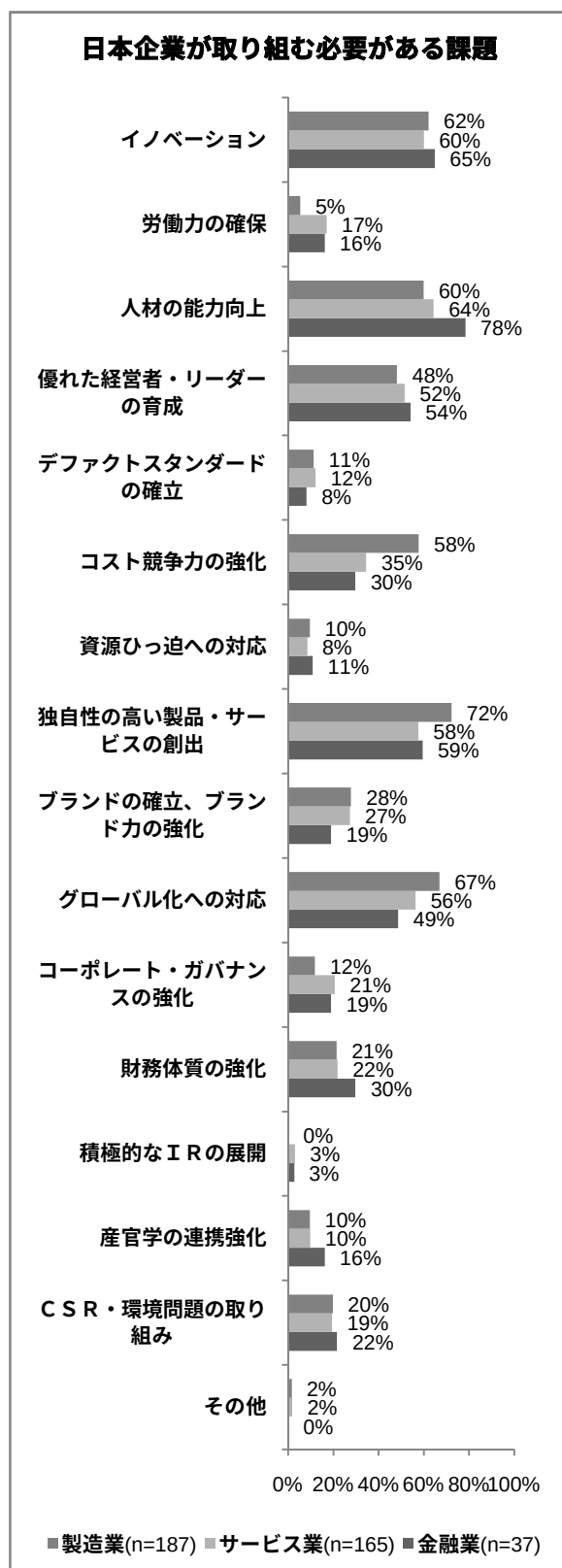


※ 上記の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、製造業 / サービス業 / 金融業の別、
海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

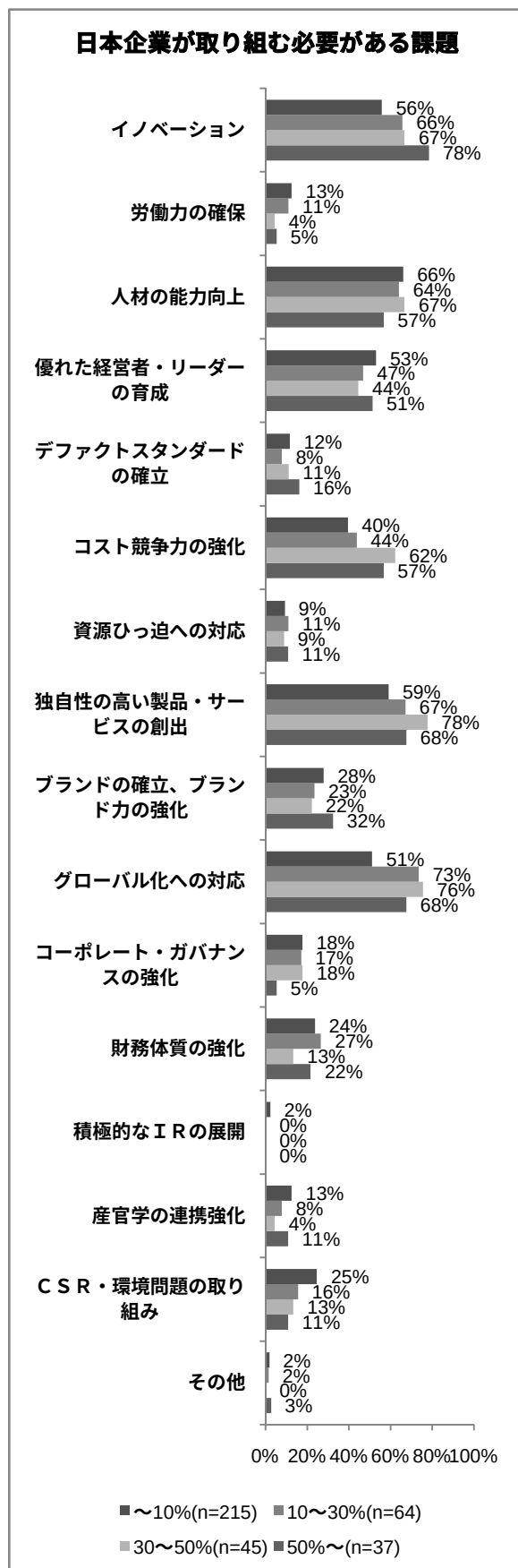
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)



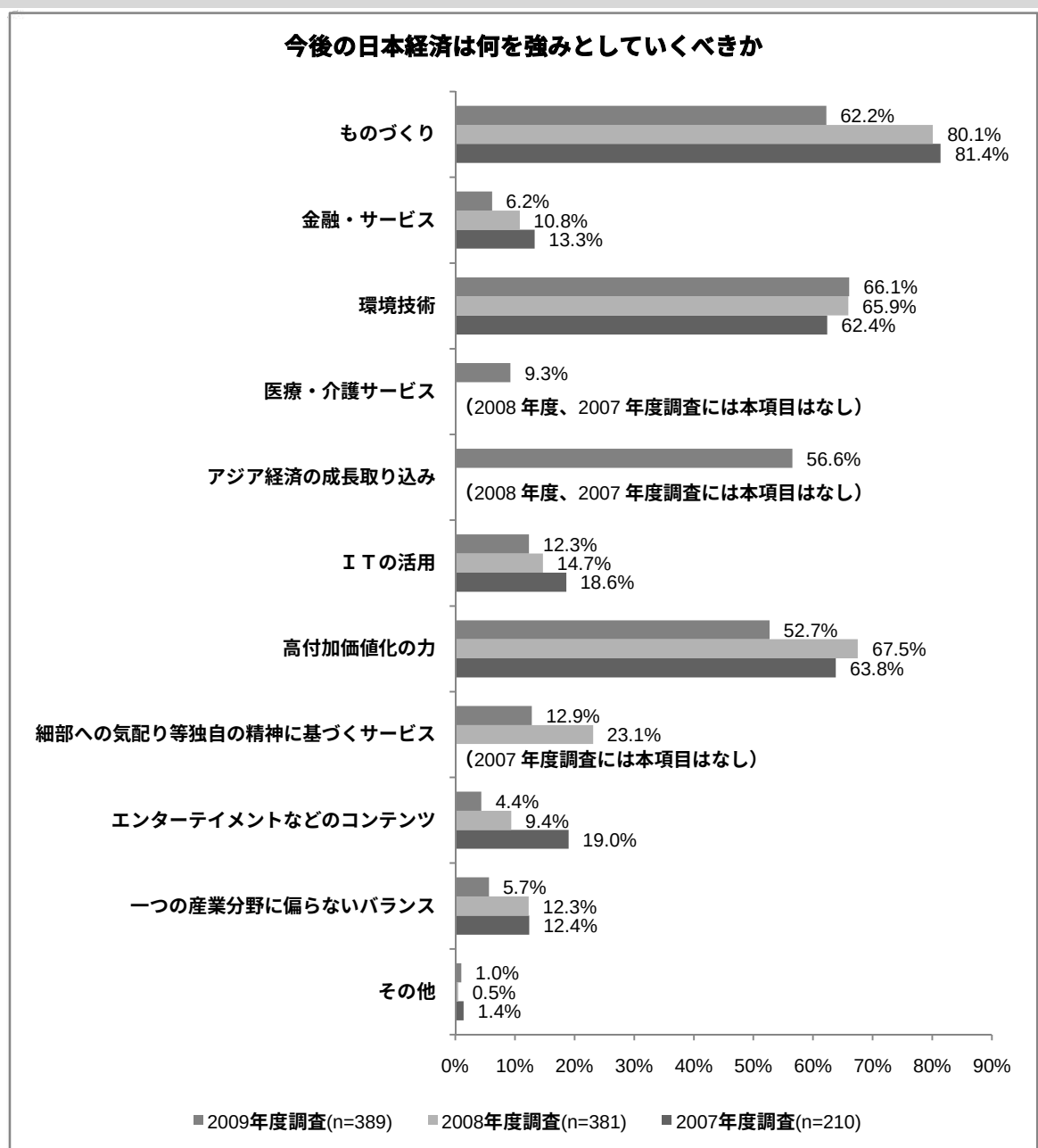
(製造業 / サービス業 / 金融業)



(海外売上高比率別)

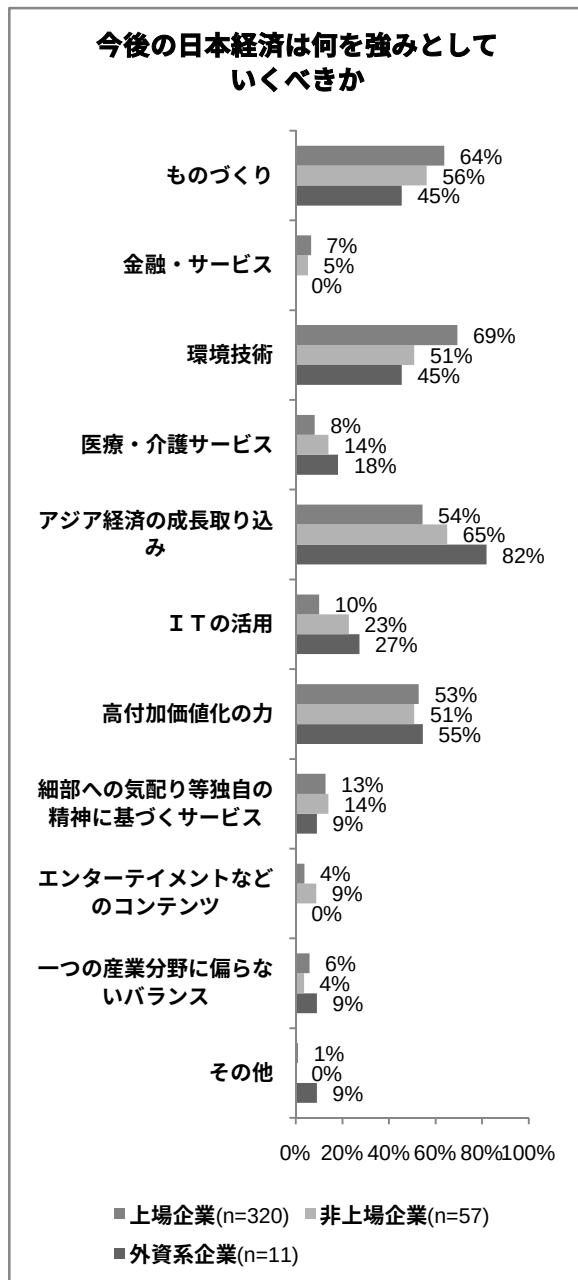


Q3. 今後の日本経済は何を強みとしていくべきだと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。

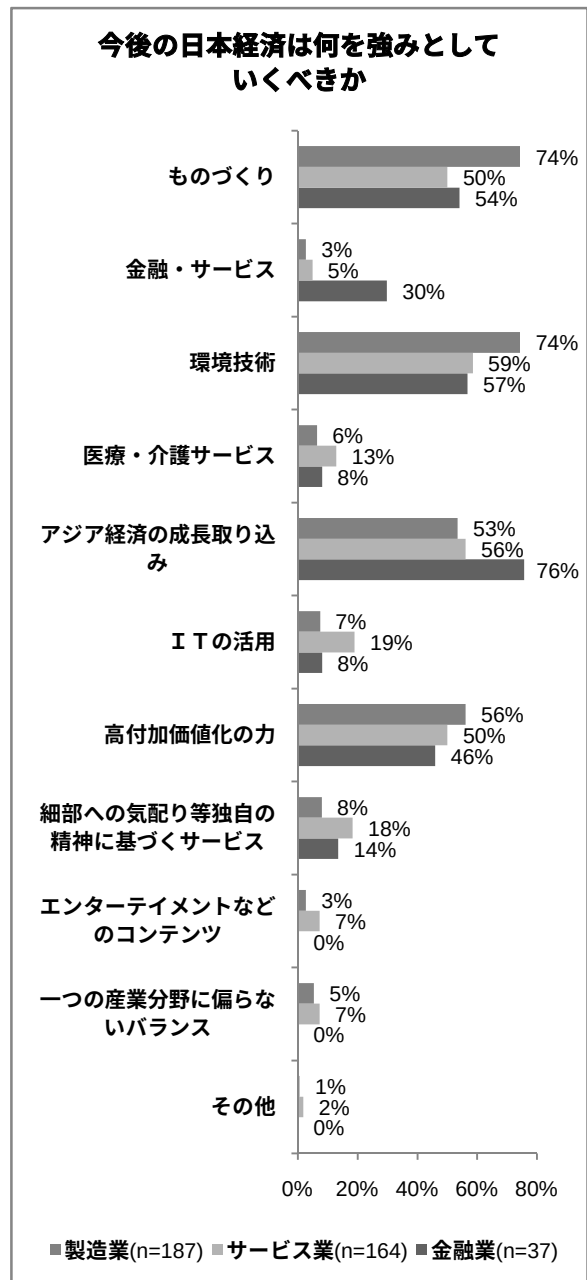


※ 上記の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、製造業 / サービス業 / 金融業の別、
海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

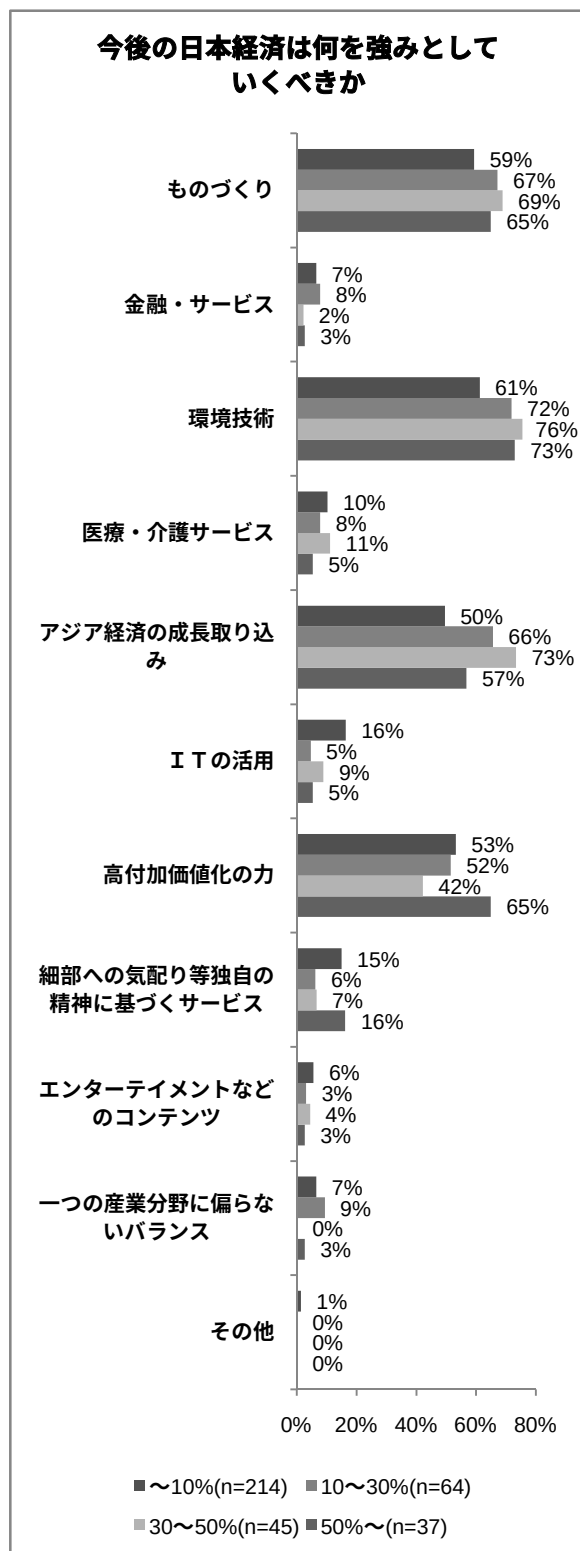
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)



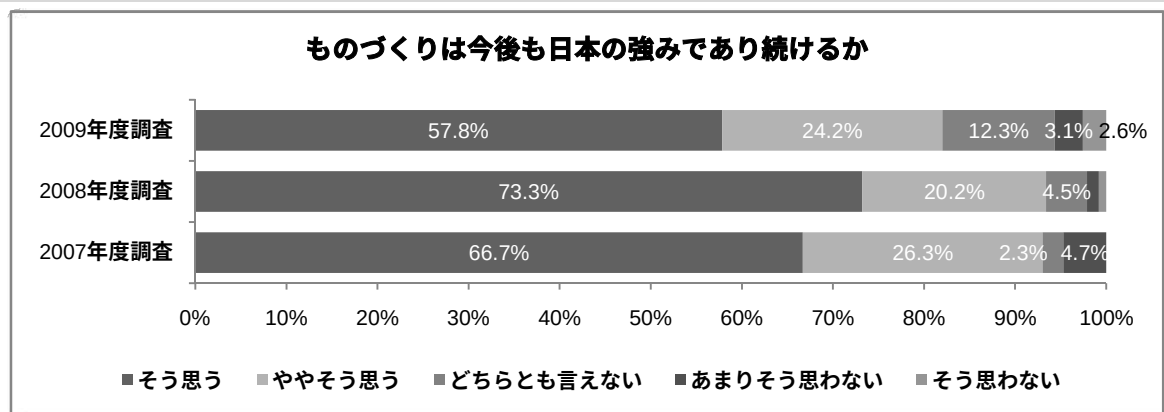
(製造業 / サービス業 / 金融業別)



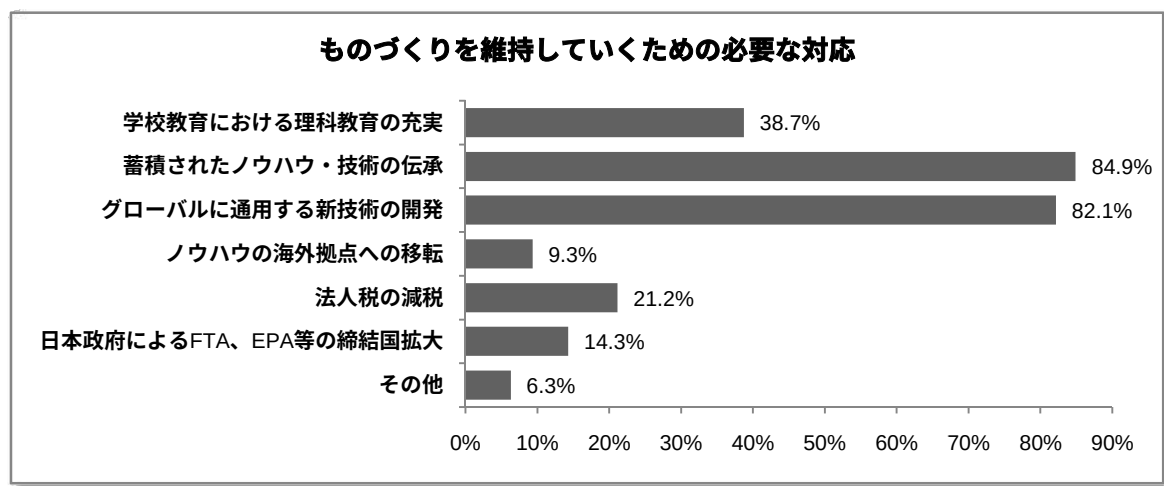
(海外売上高比率別)



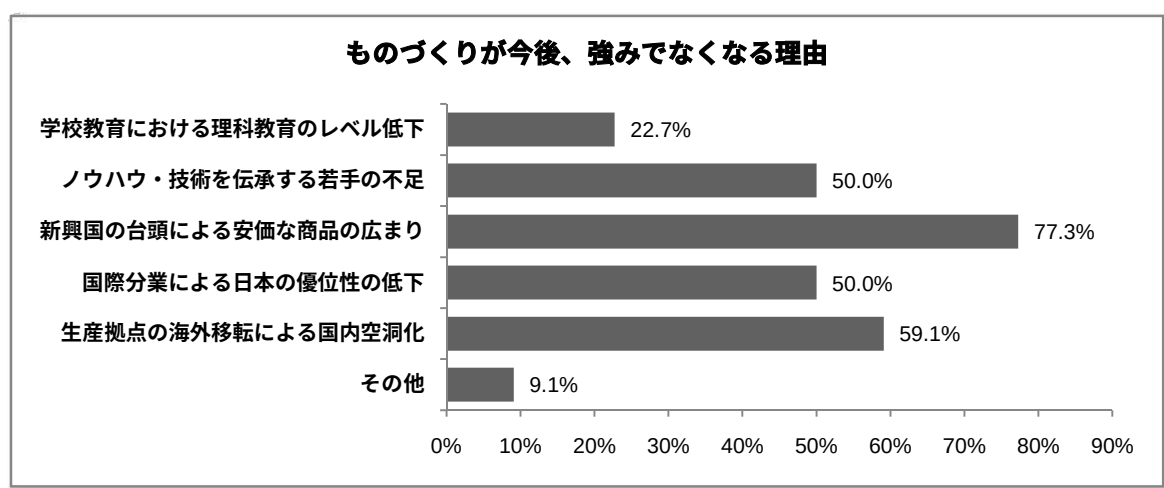
Q4. しばしば「日本の強みはものづくり」と言われます。ものづくりは今後も日本の強みであり続けると思えますか。あてはまる番号に○を付けてください。



Q5. 上記Q4. にて「そう思う」「ややそう思う」「どちらとも言えない」のいずれかの回答をされた企業に伺います。日本が「ものづくり」を今後も維持していくためには、どのような対応が必要ですか。重要なものから3つ以内でお答えください。

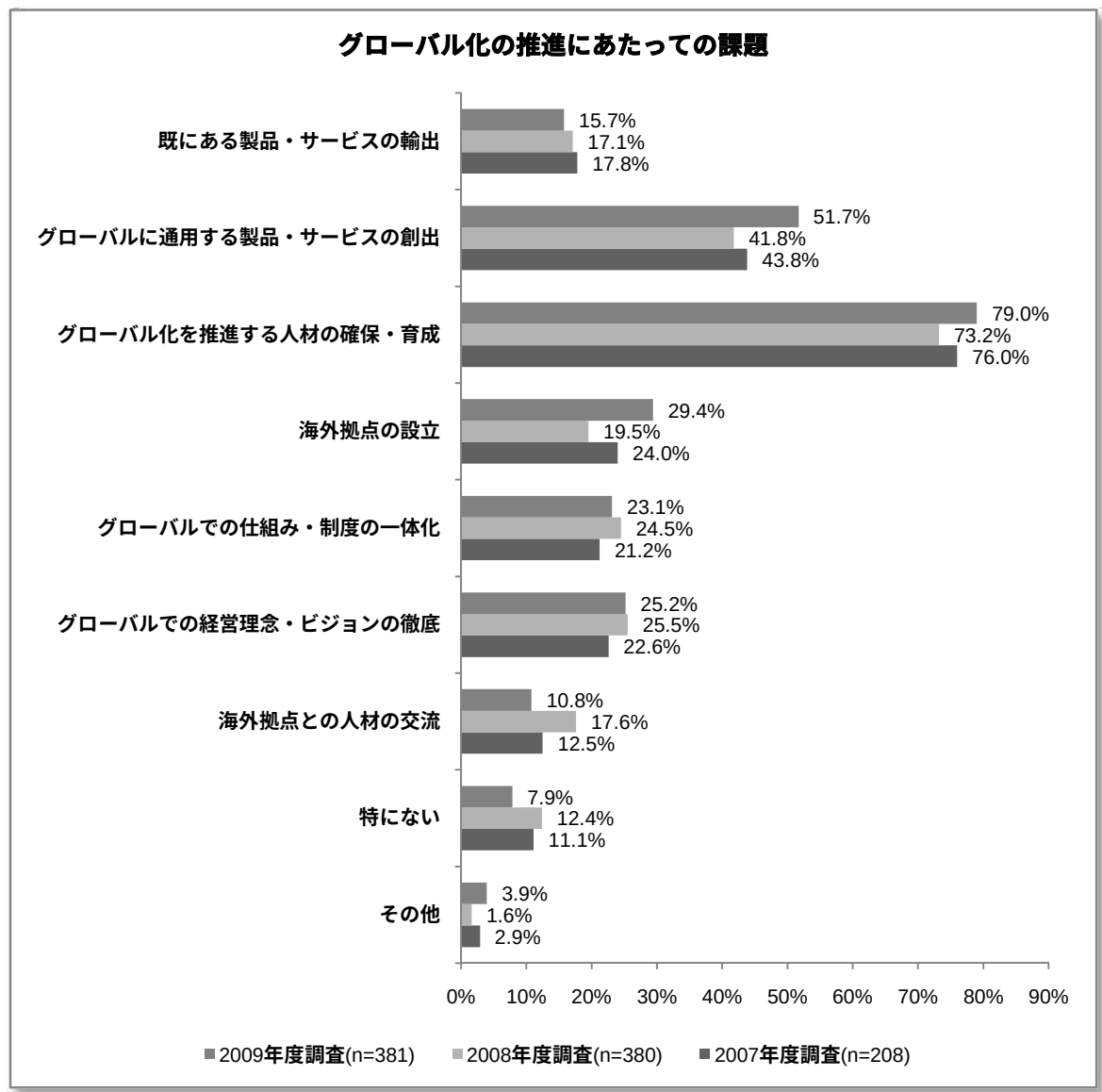


Q6. 上記Q4. にて「あまりそう思わない」「思わない」のいずれかの回答をされた企業に伺います。日本の「ものづくり」が今後、強みでなくなる理由として当てはまるものを3つ以内でお答えください。



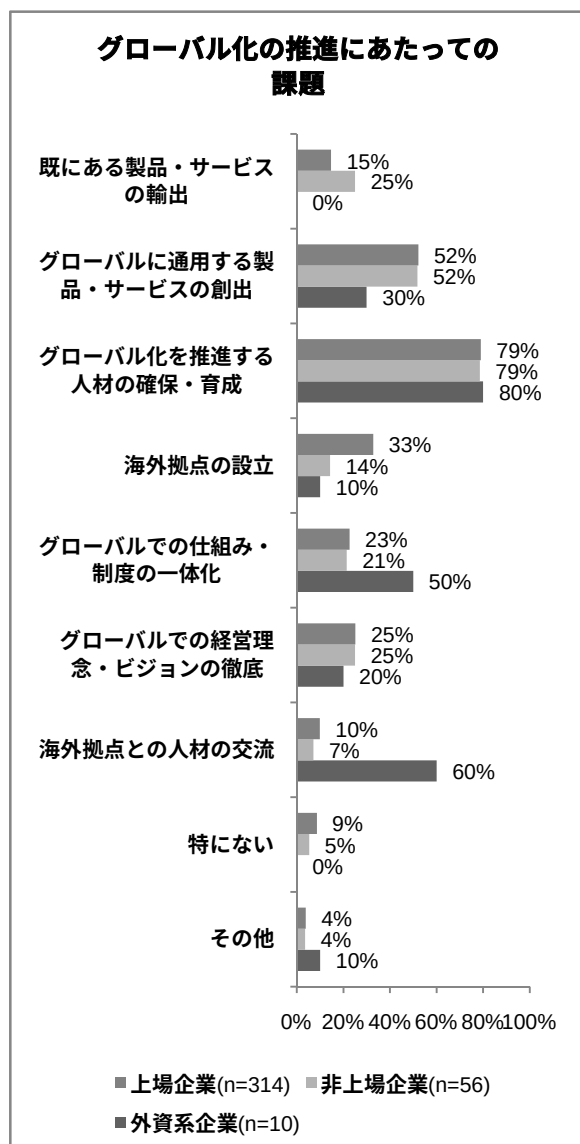
II. グローバル化への対応について

Q7. グローバル化の推進にあたっての貴社の課題を重要なものから3つ以内でお答えください。

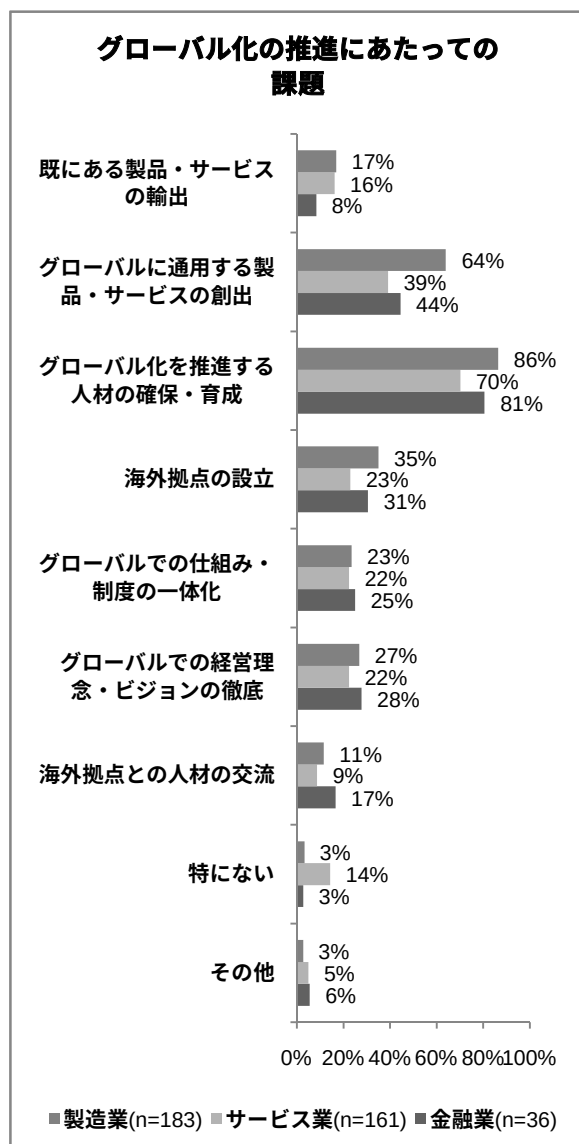


※ 上記の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、製造業 / サービス業 / 金融業の別、
海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

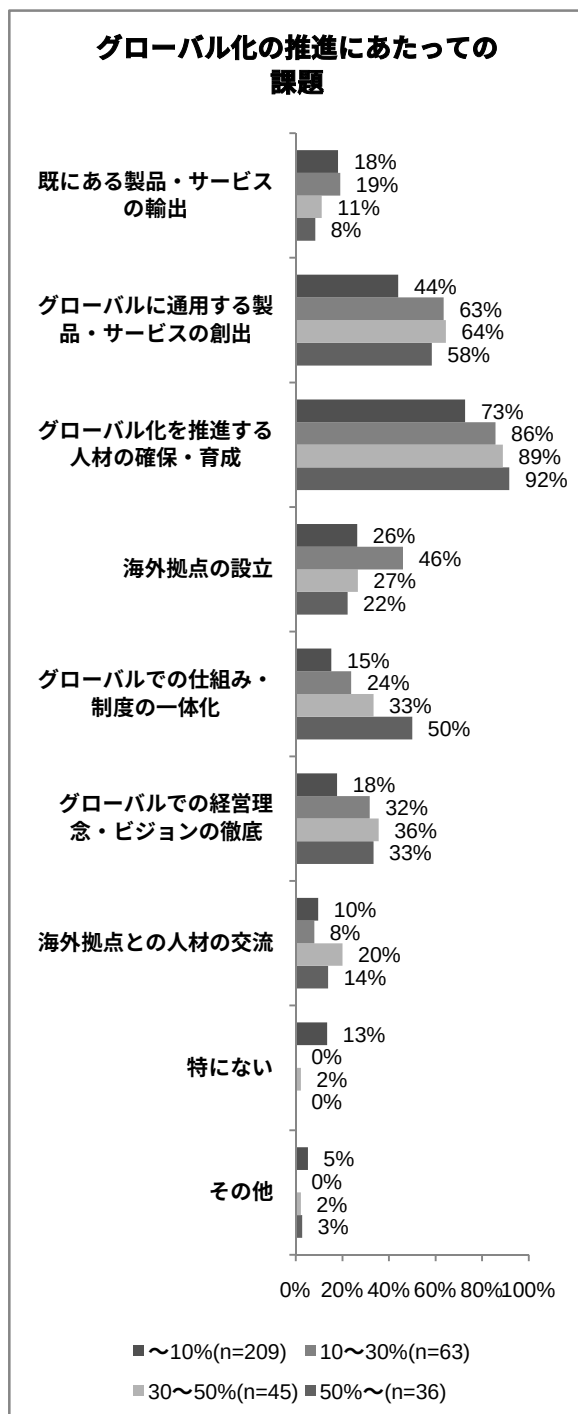
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)



(製造業 / サービス業 / 金融業別)



(海外売上高比率別)



Q8. グローバルに事業を展開されている企業にお尋ねします。

(1) 次の各項目について、それぞれ当てはまる記号に○を付けてください。

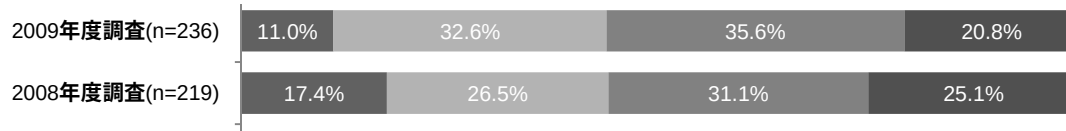
人材採用



人材評価



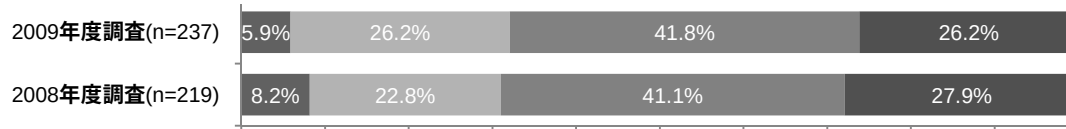
外国人幹部の登用



報酬体系



人材育成



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

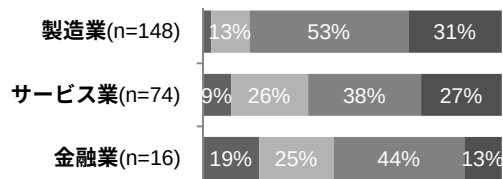
- 世界共通のポリシー（基準）で運用している
- 基本的には世界共通のポリシー（基準）で運用しているが、一部を各地域で独自に運営している
- 一部を除いて、基本的には各地域独自のポリシー（基準）で運用している
- 各地域独自のポリシー（基準）で運用している

※ 上記の項目について、

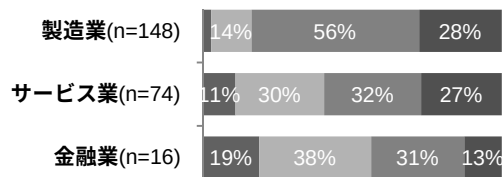
製造業 / サービス業 / 金融業の別、海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

(製造業 / サービス業 / 金融業別)

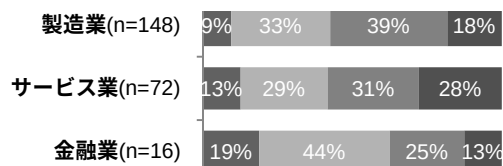
人材採用



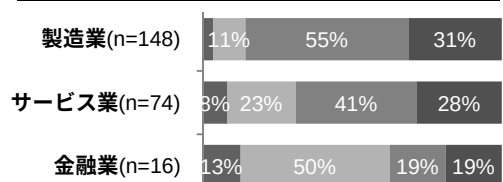
人材評価



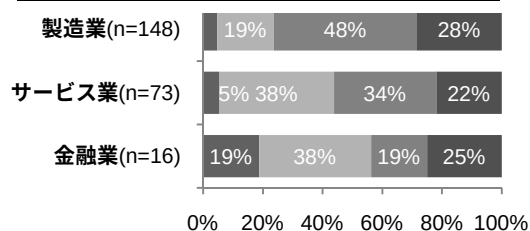
外国人幹部の登用



報酬体系



人材育成



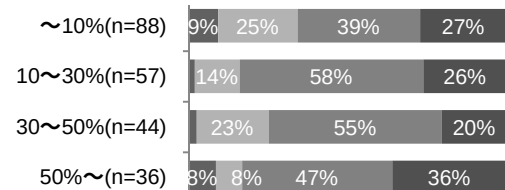
- 世界共通のポリシー（基準）で運用している
- 基本的には世界共通のポリシー（基準）で運用しているが、一部を各地域で独自に運営している
- 一部を除いて、基本的には各地域独自のポリシー（基準）で運用している
- 各地域独自のポリシー（基準）で運用している

(海外売上高比率別)

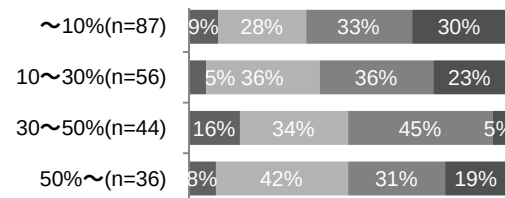
人材採用



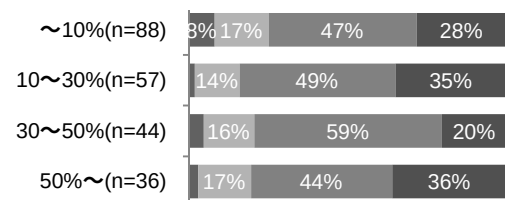
人材評価



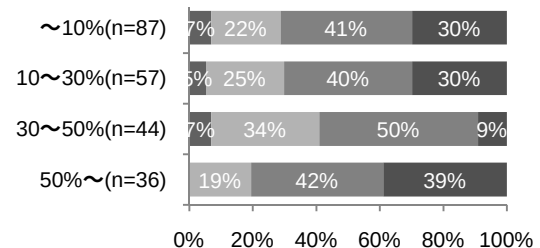
外国人幹部の登用



報酬体系

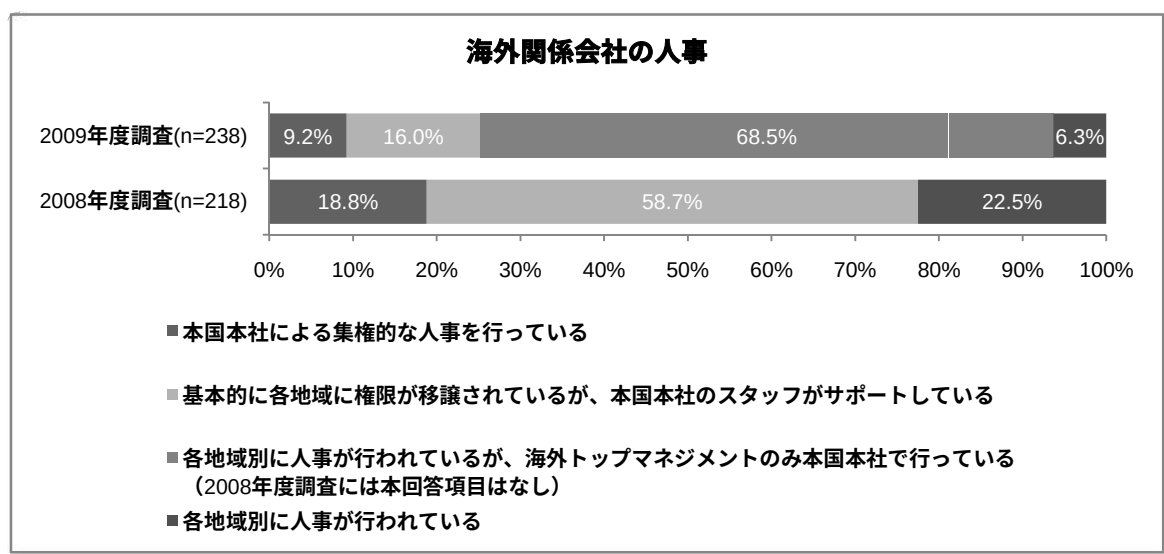


人材育成



- 世界共通のポリシー（基準）で運用している
- 基本的には世界共通のポリシー（基準）で運用しているが、一部を各地域で独自に運営している
- 一部を除いて、基本的には各地域独自のポリシー（基準）で運用している
- 各地域独自のポリシー（基準）で運用している

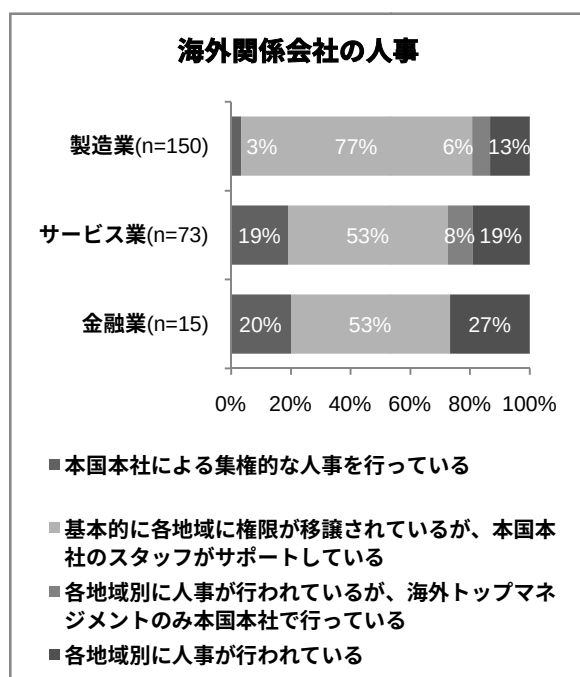
(2) 海外関係会社の人事についてお尋ねします。当てはまる番号に○を付けてください。



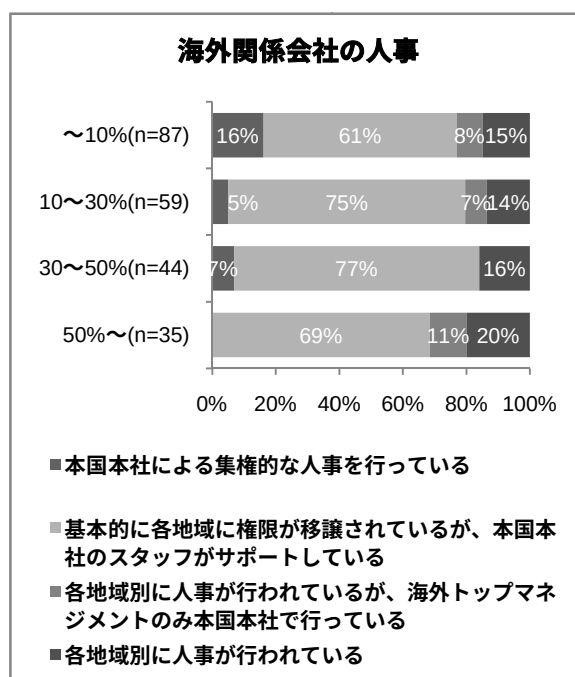
※ 上記の項目について、

製造業 / サービス業 / 金融業の別、海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

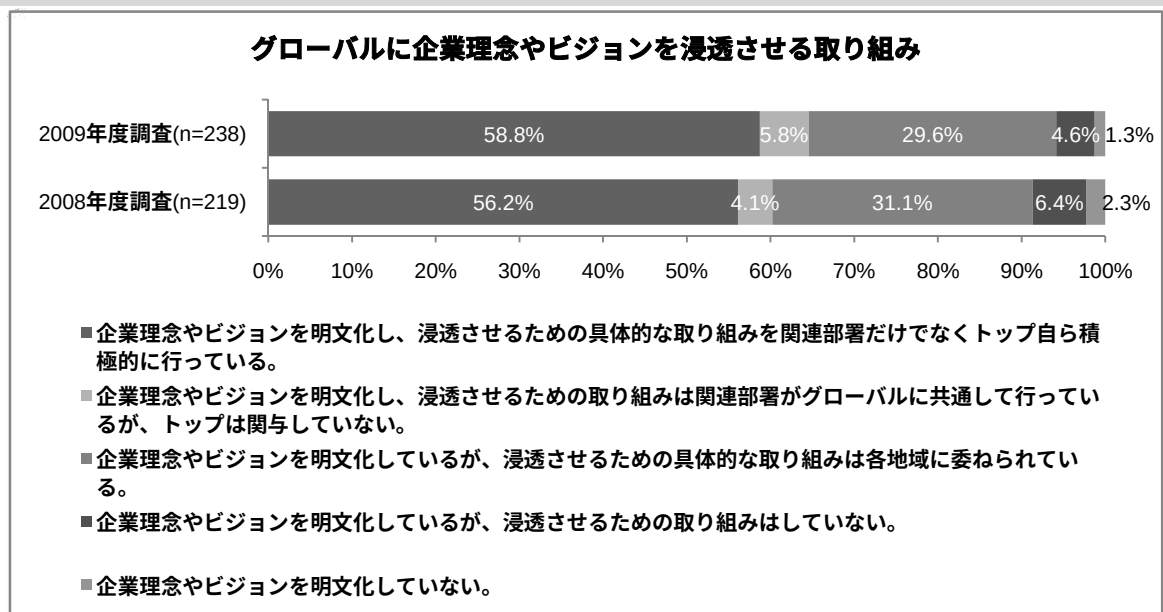
(製造業 / サービス業 / 金融業別)



(海外売上高比率別)



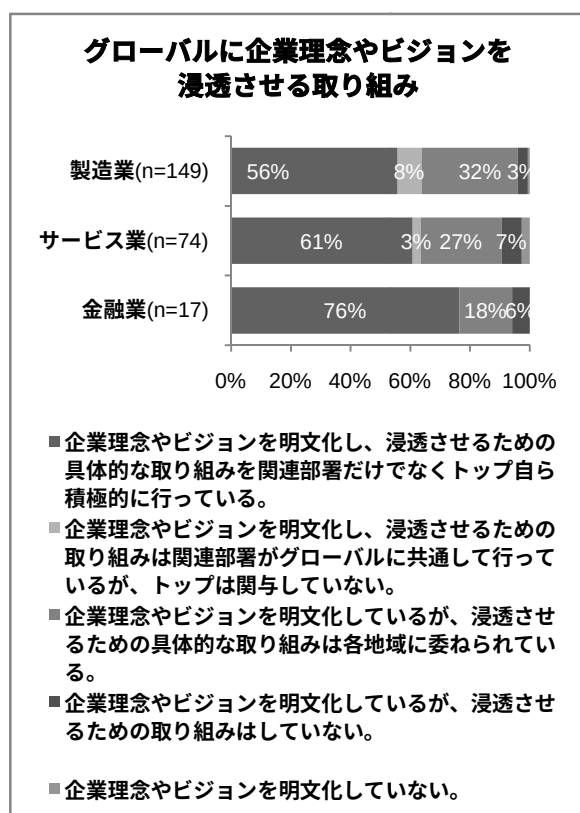
(3) グローバルに企業理念やビジョンを浸透させる取り組みについてお尋ねします。当てはまる番号に○を付けてください。



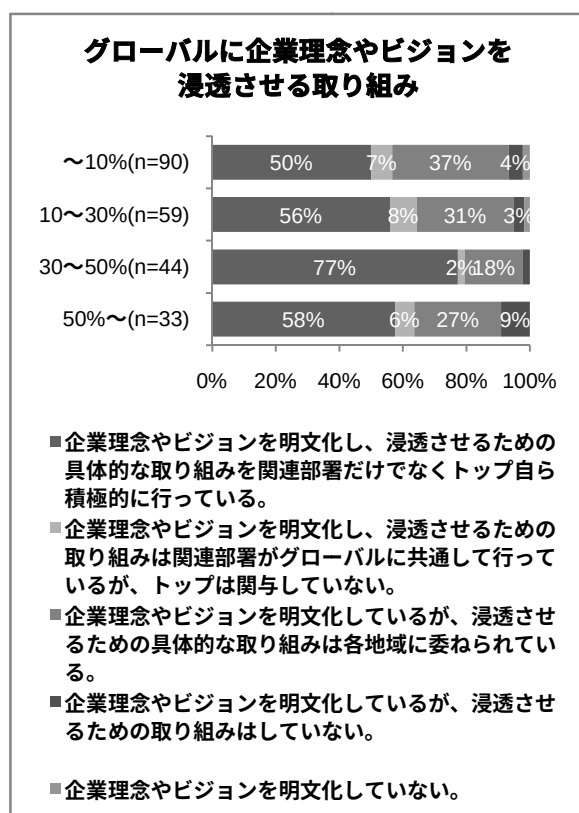
※ 上記の項目について、

製造業 / サービス業 / 金融業の別、海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

(製造業 / サービス業 / 金融業別)

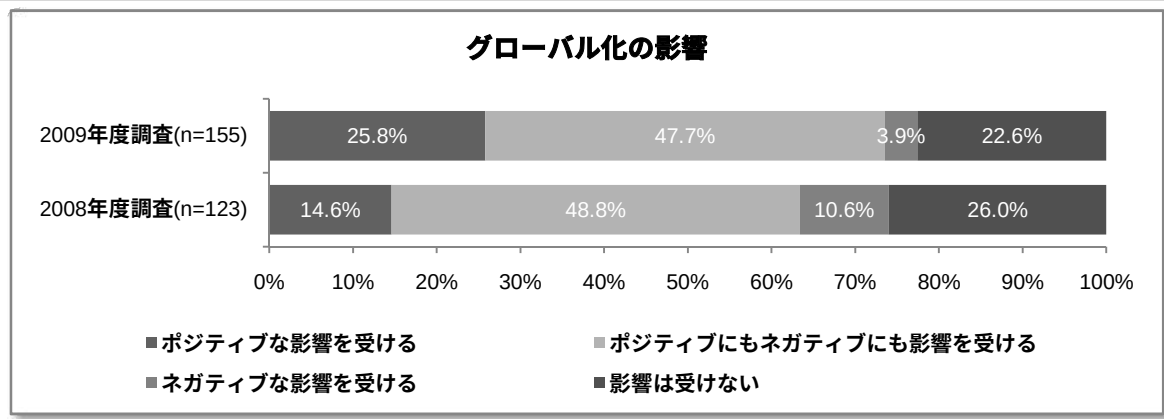


(海外売上高比率別)

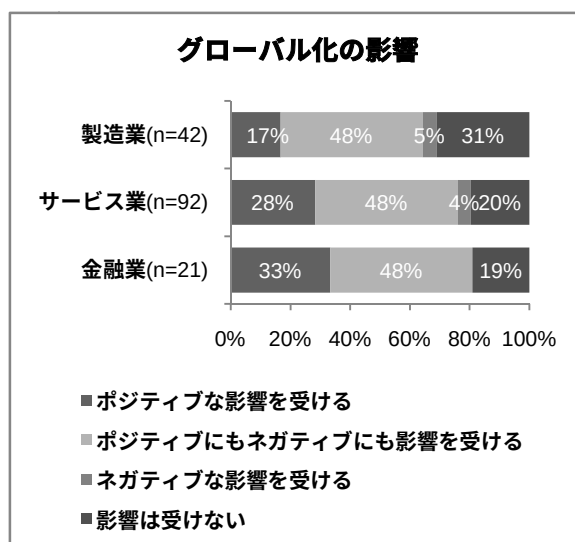


Q9. グローバルに事業を展開されていない企業にお尋ねします。

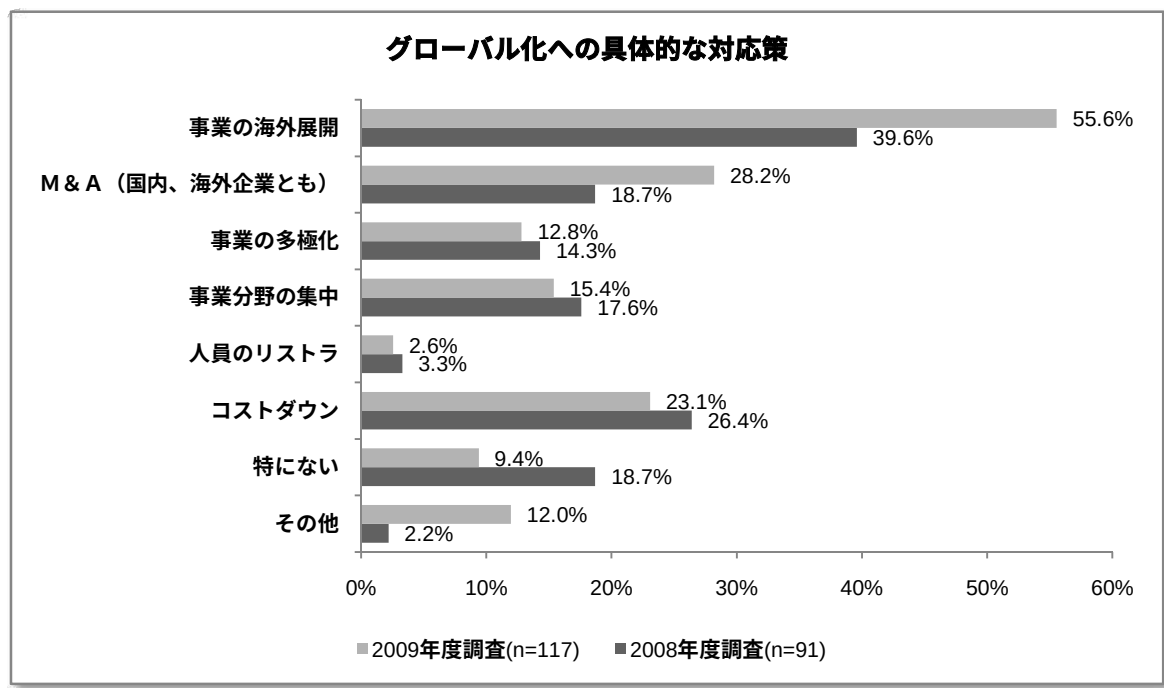
(1) 今後の事業展開に際して、グローバル化の影響を受けると感じますか。当てはまる番号に○を付けてください。



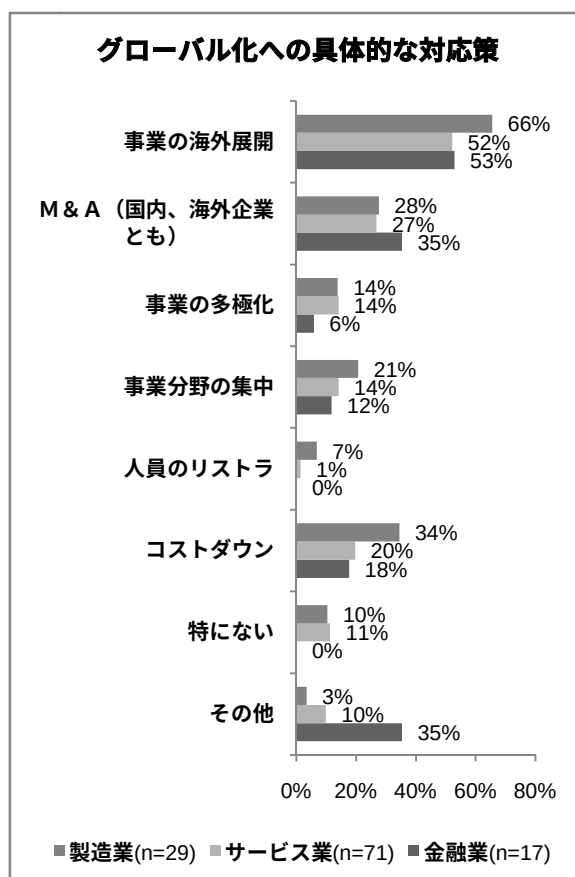
※ 上記の項目について、製造業 / サービス業 / 金融業の別で分析すると次の通り。



(2) 上記(1)にて「ポジティブな影響を受ける」「ネガティブな影響を受ける」「ポジティブにもネガティブにも影響を受ける」のいずれかの回答をされた企業に伺います。グローバル化への具体的な対応策として検討されていることに関して、当てはまるもの全てに○を付けてください。

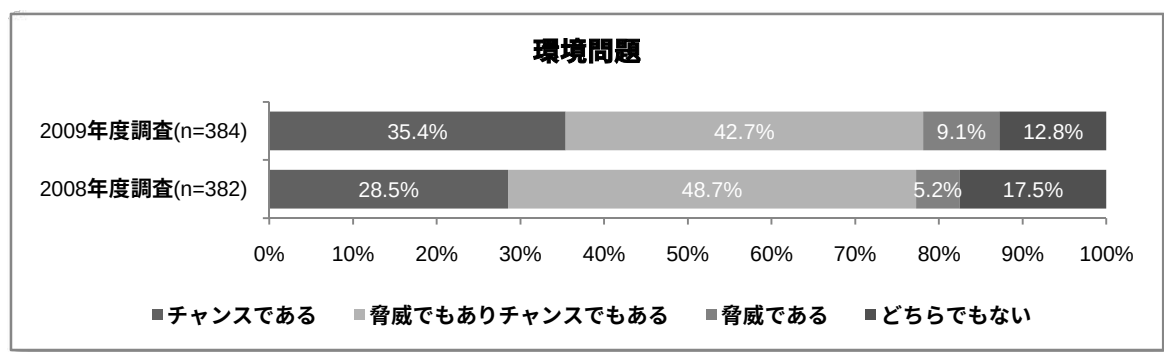
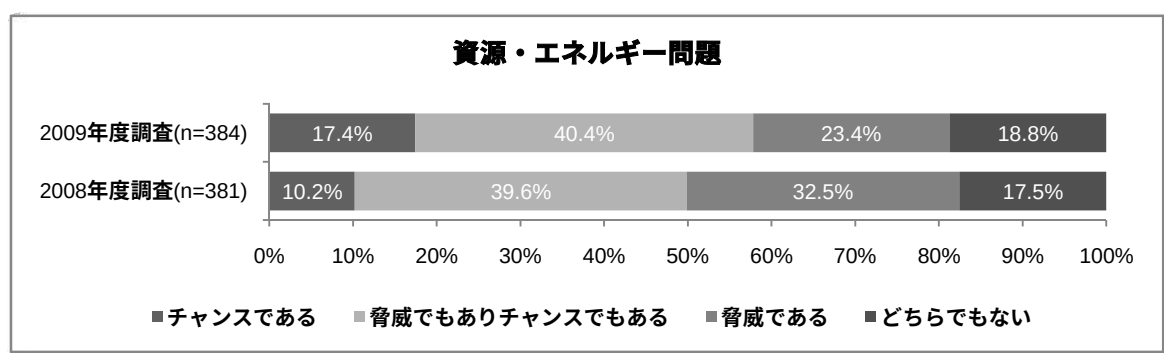
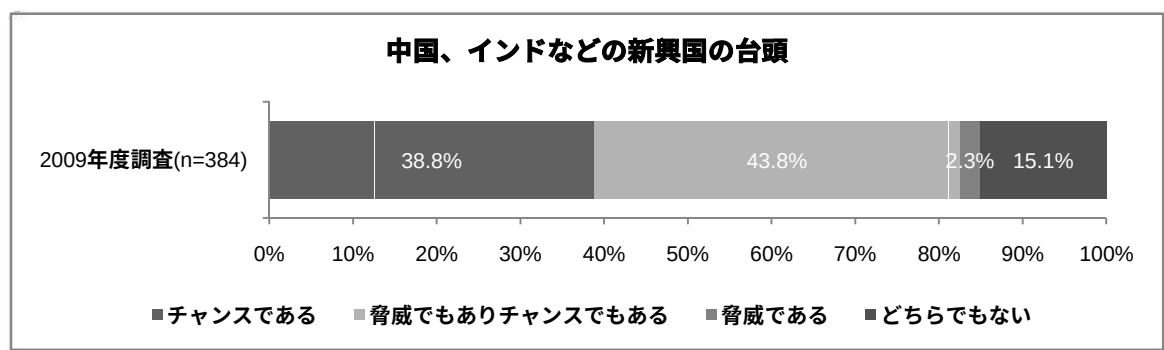


※ 上記の項目について、製造業 / サービス業 / 金融業の別で分析すると次の通り。



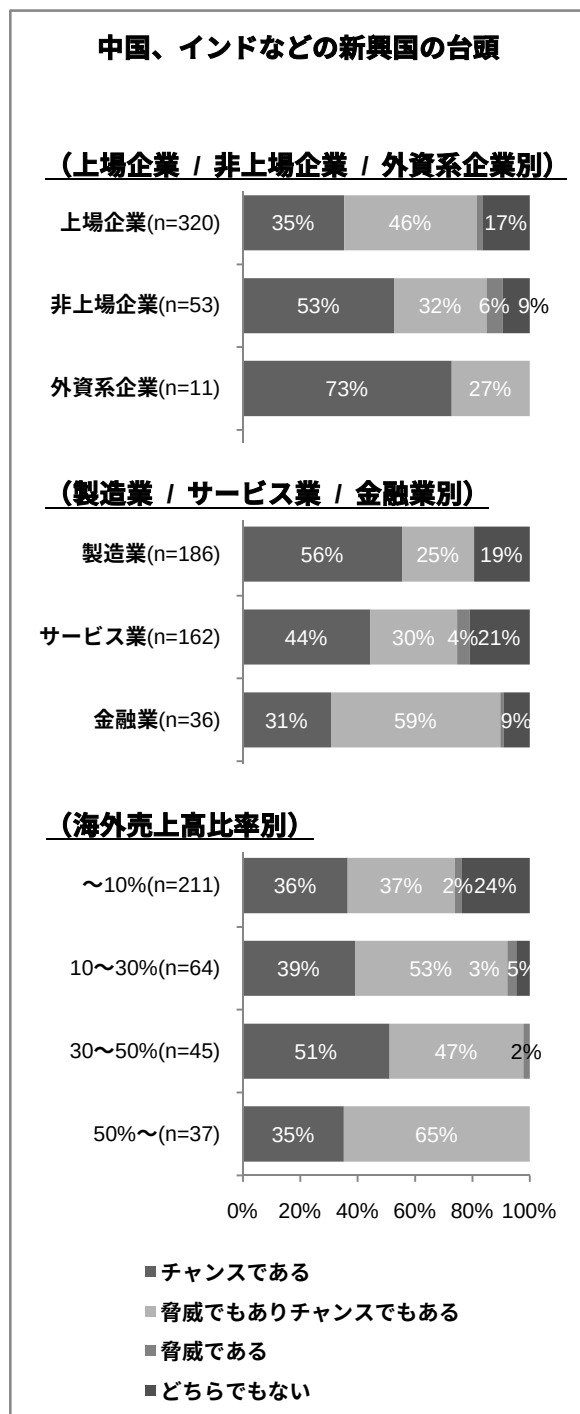
III. 事業環境変化への取り組み

Q10. 直近の大きな事業環境変化について、お尋ねします。次の各項目について、それぞれ当てはまる記号に○を付けてください。

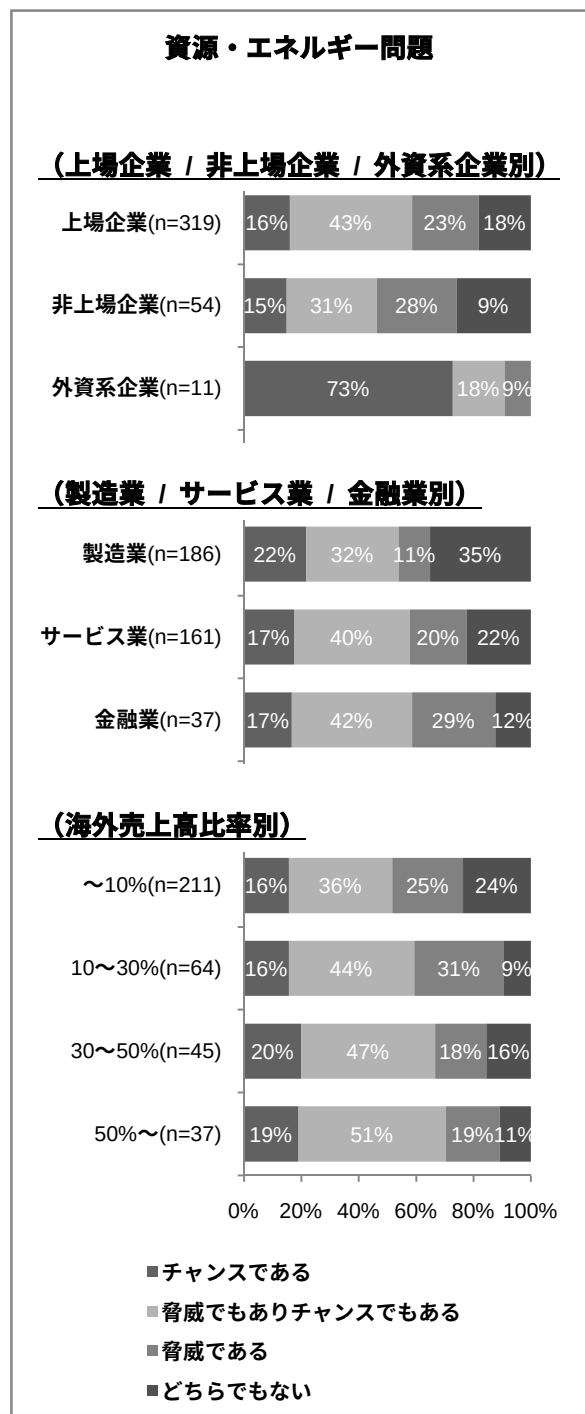


※ 上記の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、製造業 / サービス業 / 金融業の別、
海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

中国、インドなどの新興国の台頭



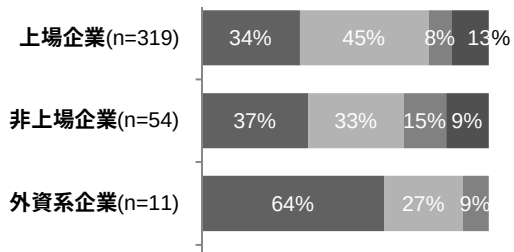
資源・エネルギー問題



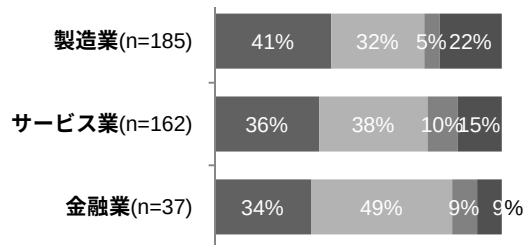
環境問題

環境問題

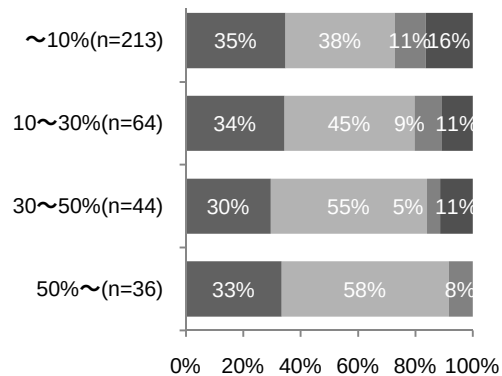
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)



(製造業 / サービス業 / 金融業別)



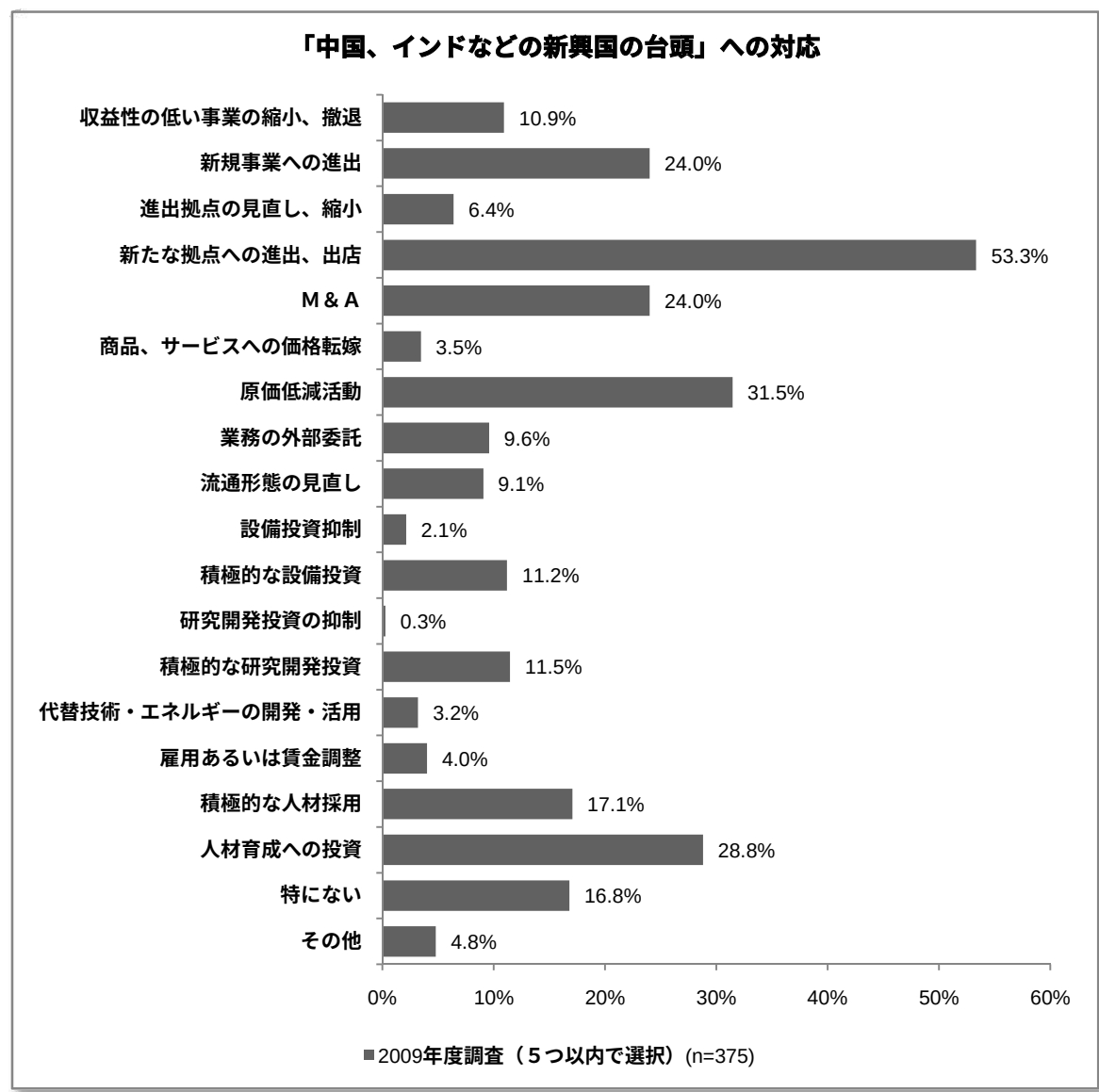
(海外売上高比率別)



- チャンスである
- 脅威でもありチャンスでもある
- 脅威である
- どちらでもない

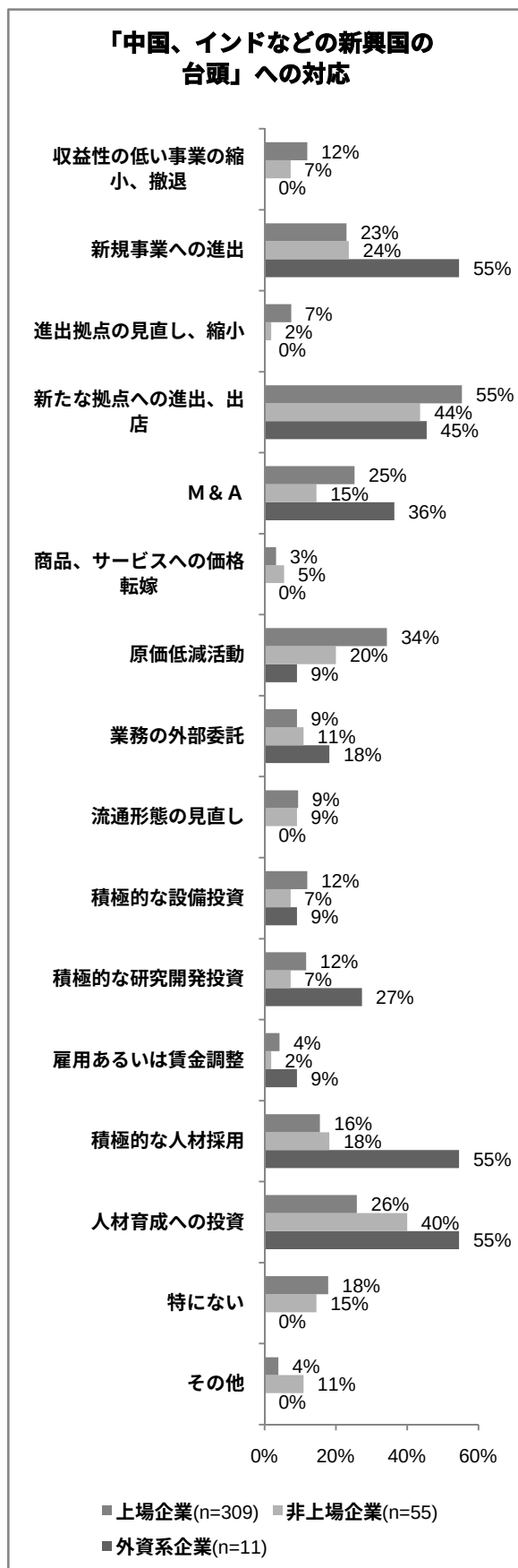
Q11. 「中国、インドなどの新興国の台頭」、「資源・エネルギー問題」への対応について、それぞれ貴社に当てはまるもののうち重要なものから5つ以内でお答えください。

「中国、インドなどの新興国の台頭」への対応

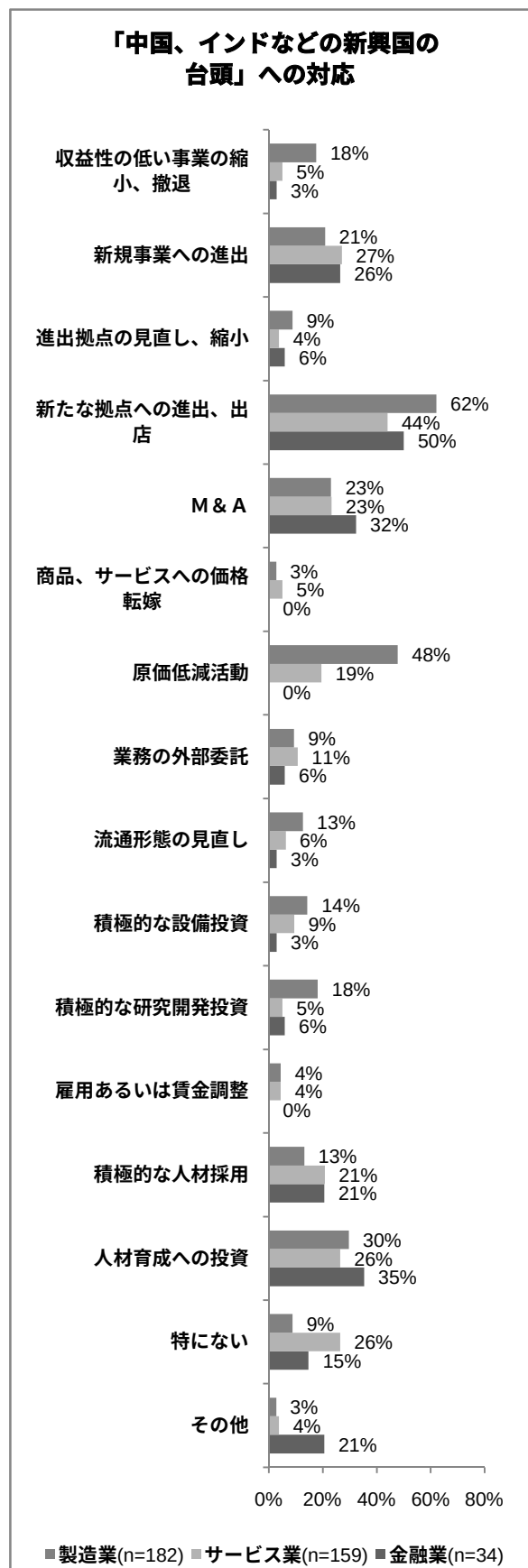


※ 上記の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、製造業 / サービス業 / 金融業の別、
海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

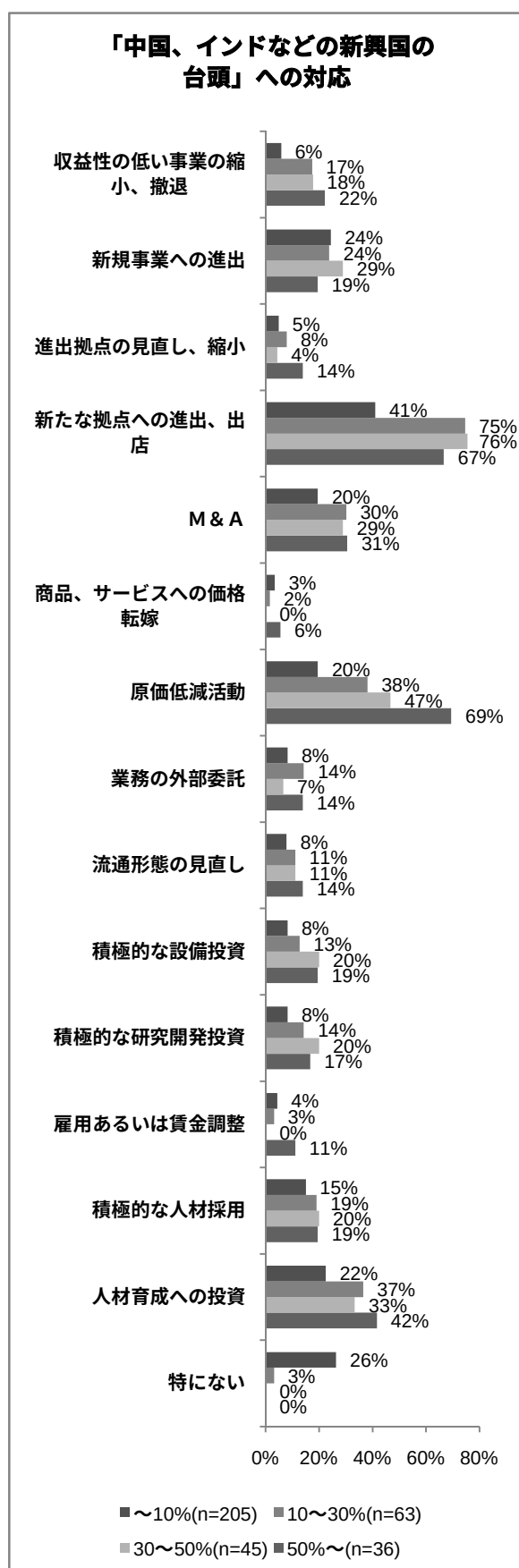
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)

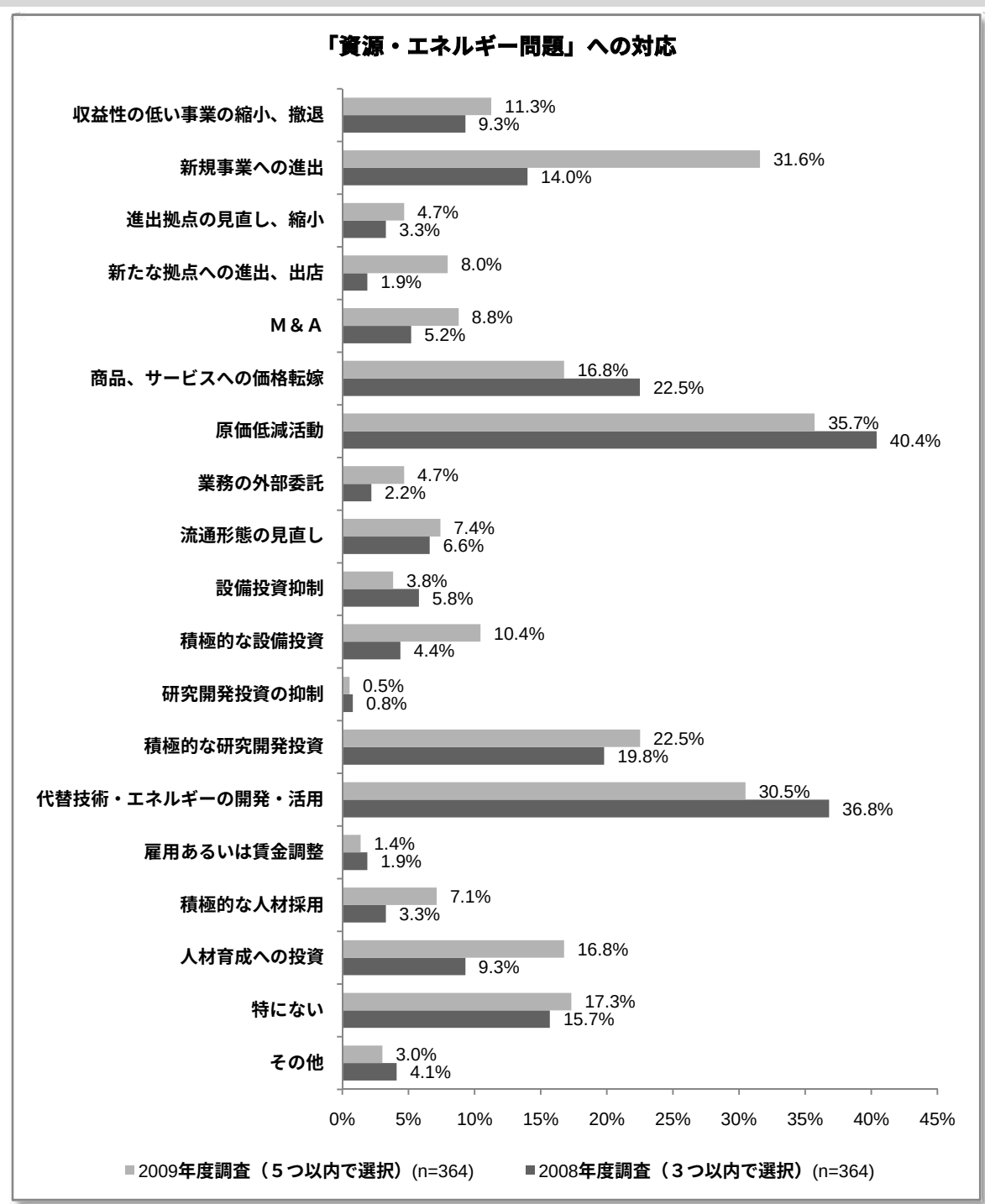


(製造業 / サービス業 / 金融業別)

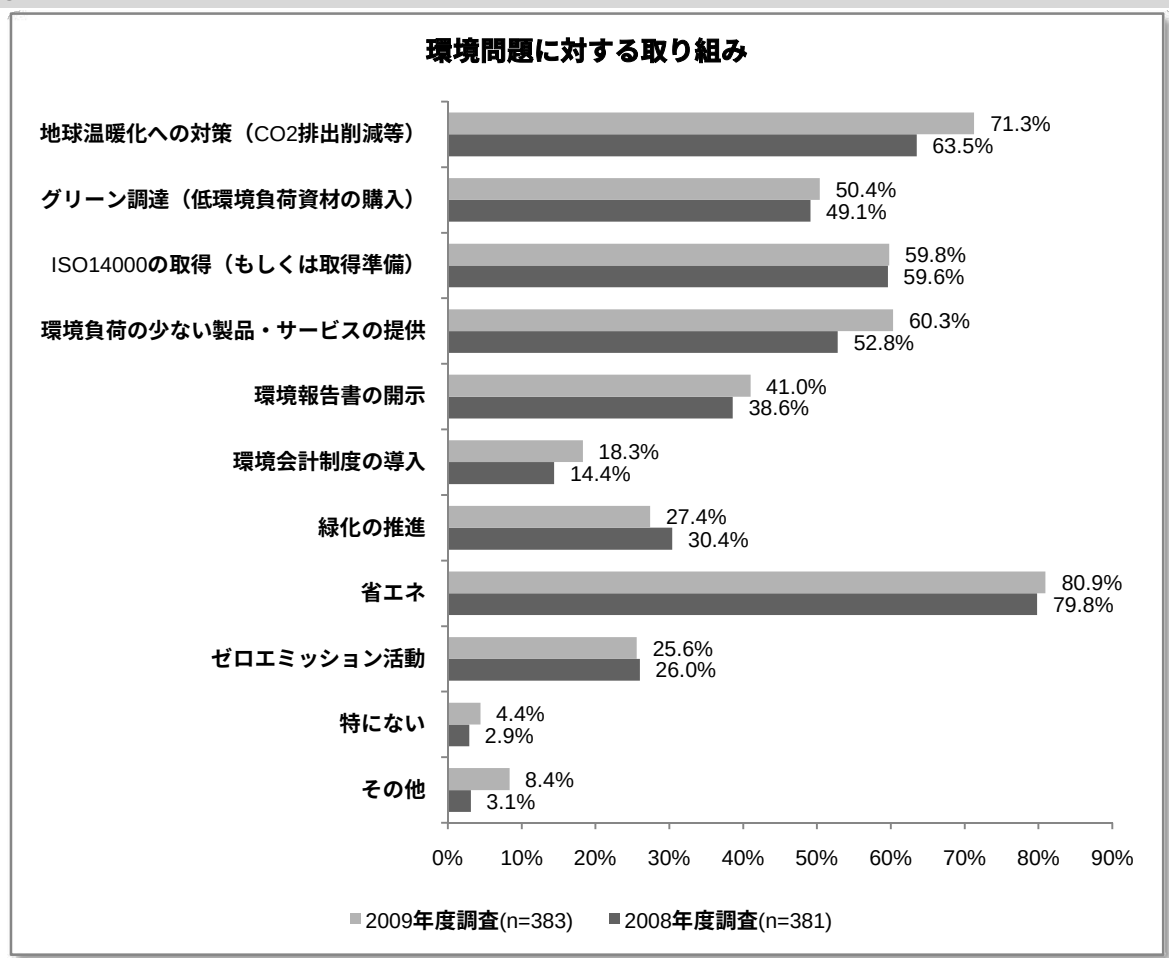


(海外売上高比率別)





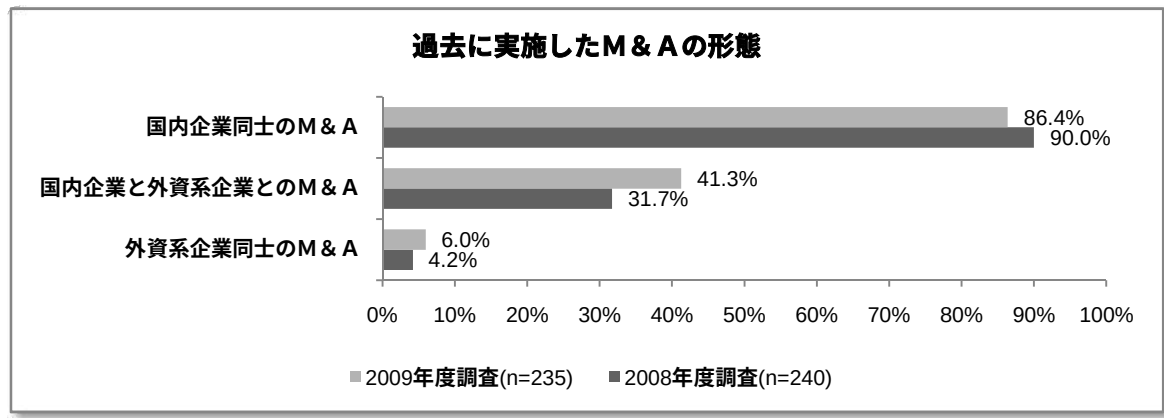
Q12. 環境問題に対する取り組みとして意識的に行っているものに○を付けてください。



IV. M & Aについて

Q13. 過去にM&Aを実施した企業にお尋ねします。該当しない企業はQ14. にお進みください。

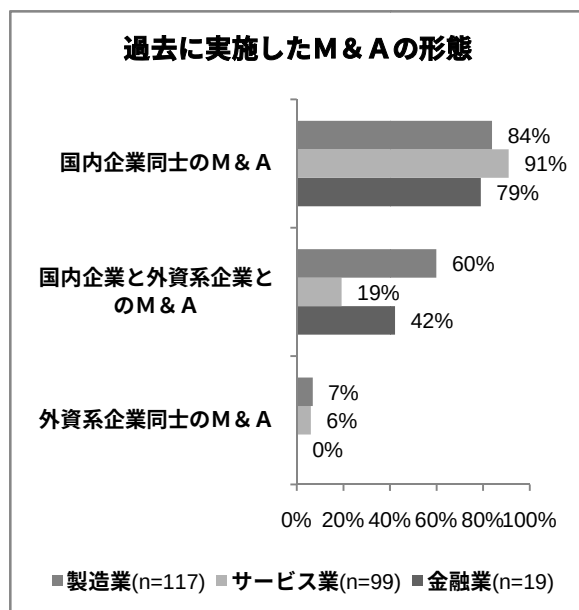
(1) 実施したM&Aの形態について当てはまる番号に○を付けてください。



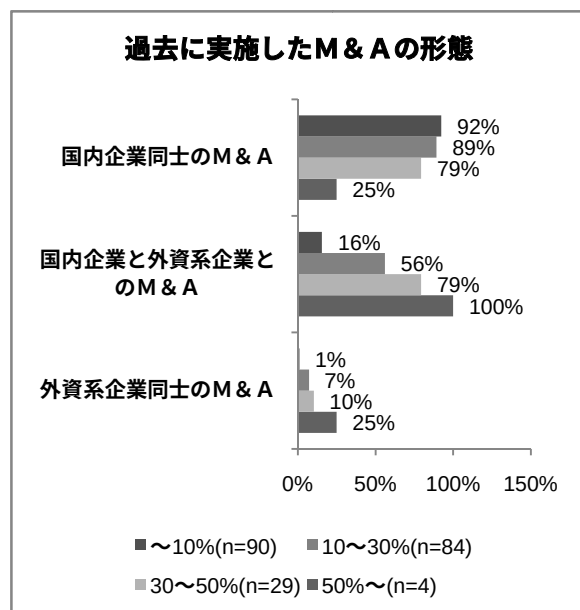
※ 上記の項目について、

製造業 / サービス業 / 金融業の別、外国人持ち株比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

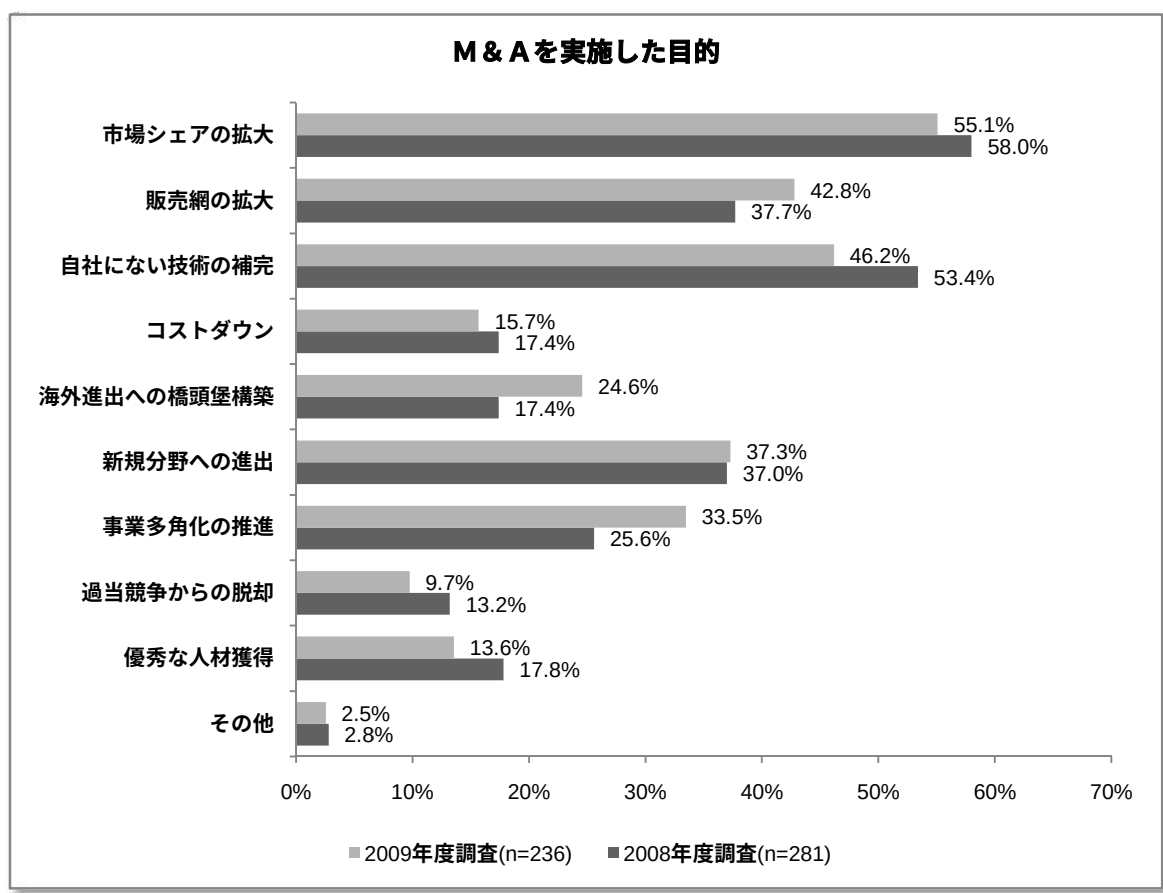
(製造業 / サービス業 / 金融業別)



(外国人持ち株比率別)

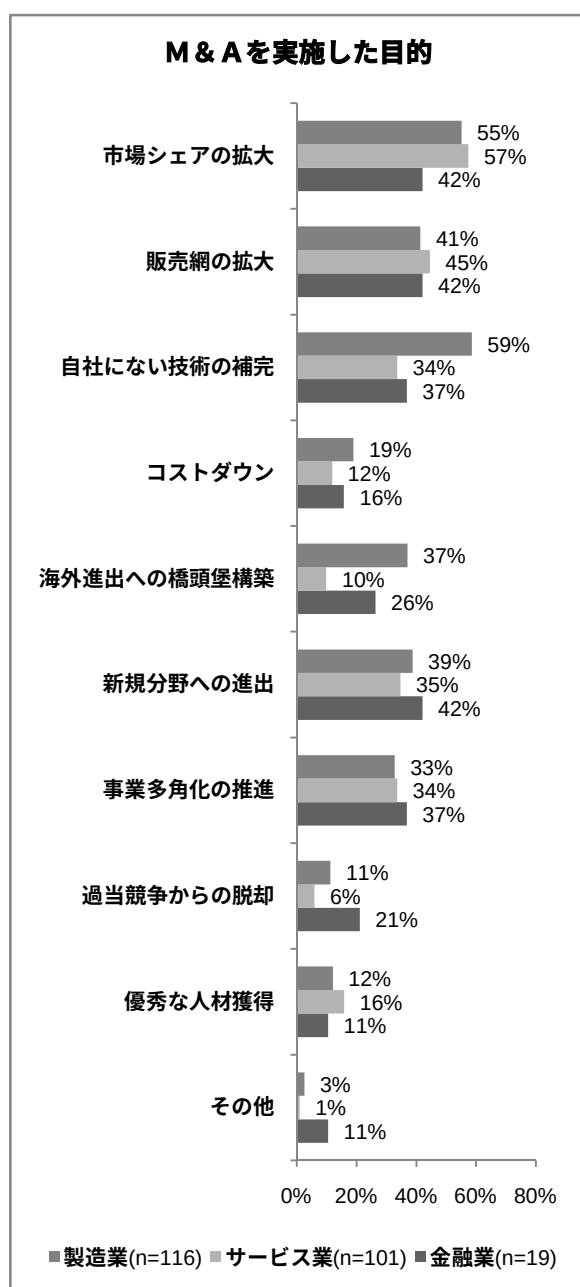


(2) M&Aを実施した目的について当てはまる番号に○を付けてください。

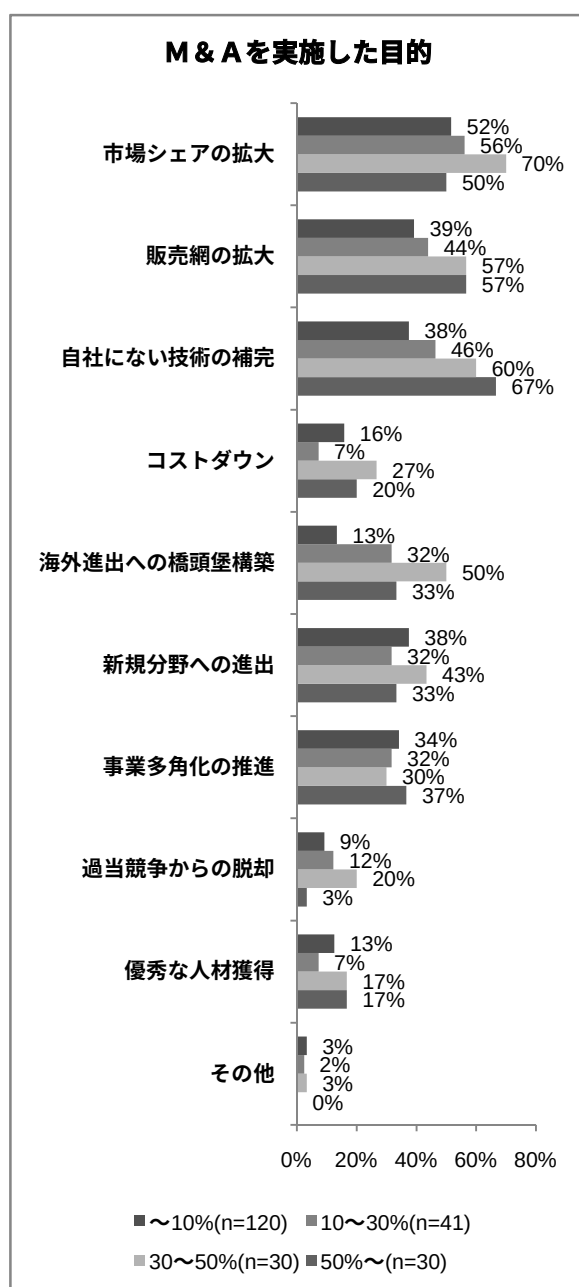


※ 上記の項目について、
製造業 / サービス業 / 金融業の別、海外売上高比率の別で分析するとそれぞれ次の通り。

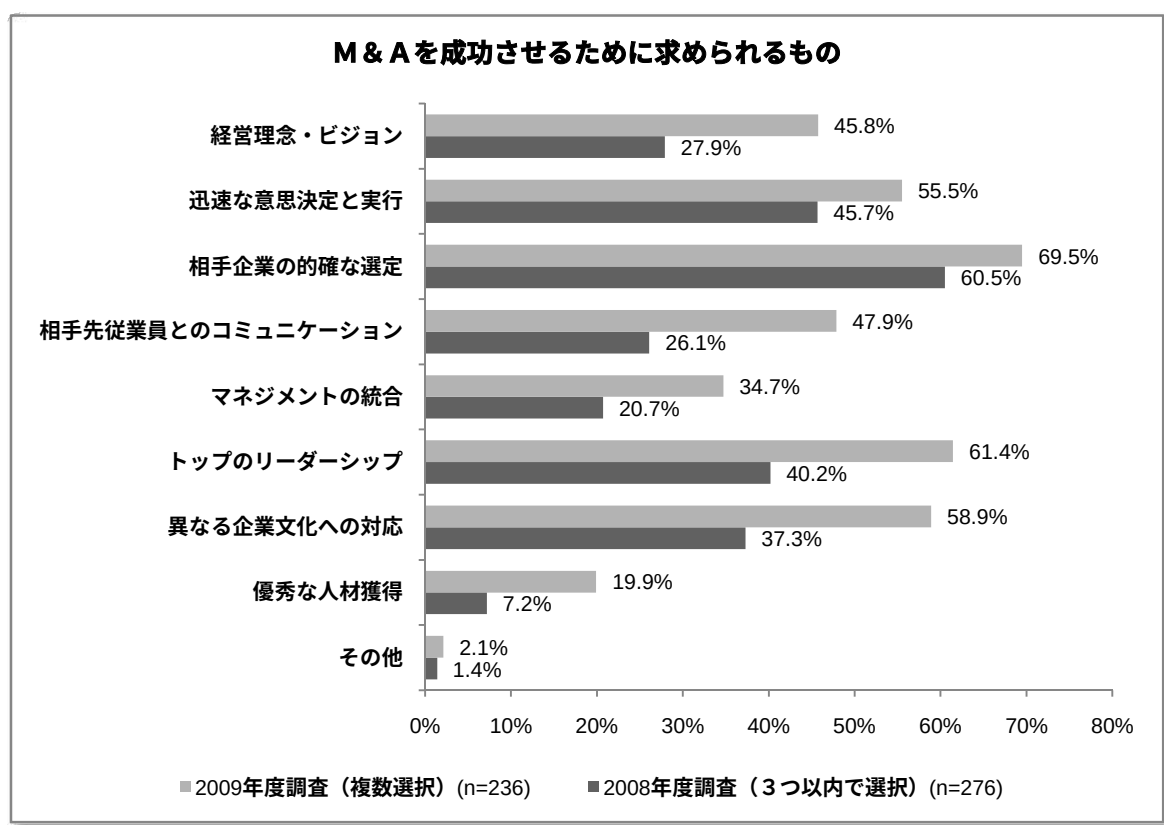
(製造業 / サービス業 / 金融業別)



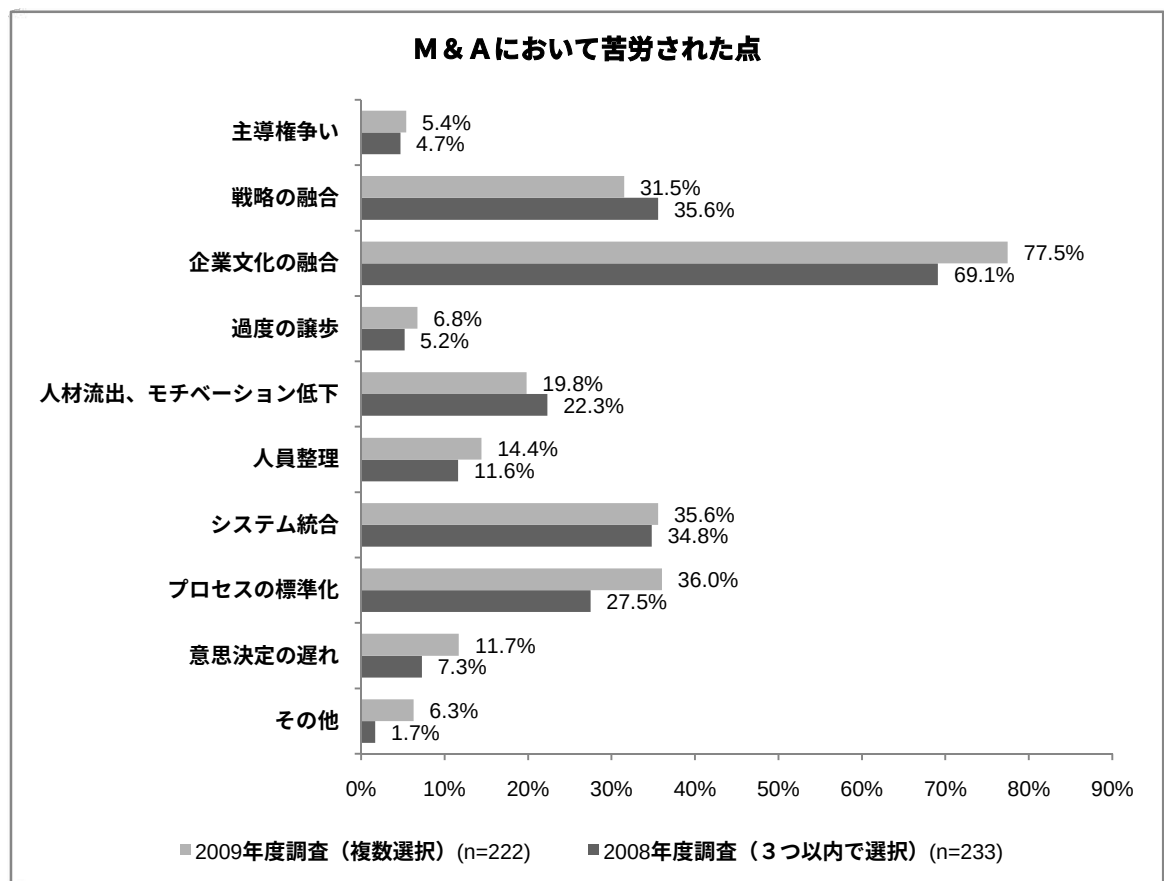
(海外売上高比率別)



(3) M&Aを成功させるために求められる番号について当てはまるものに○を付けてください。

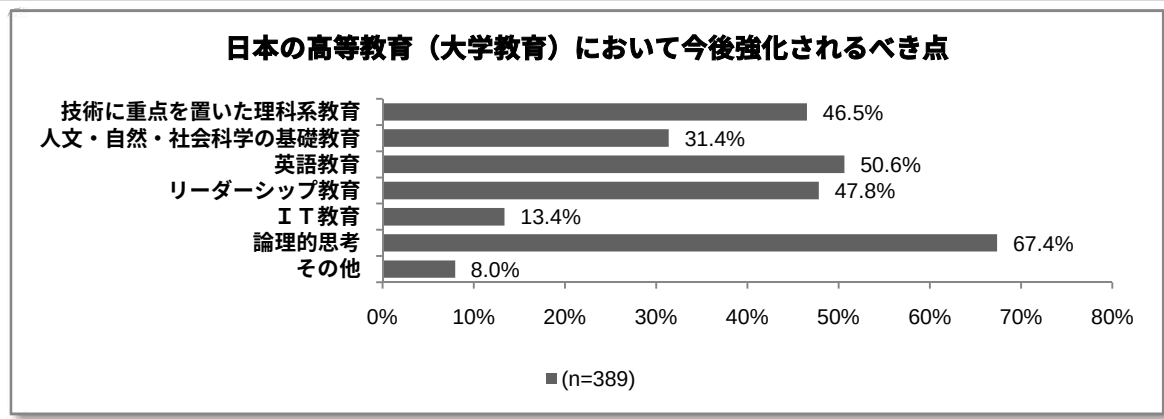


(4) M&Aにおいて苦勞された点があれば当てはまる番号に○を付けてください。

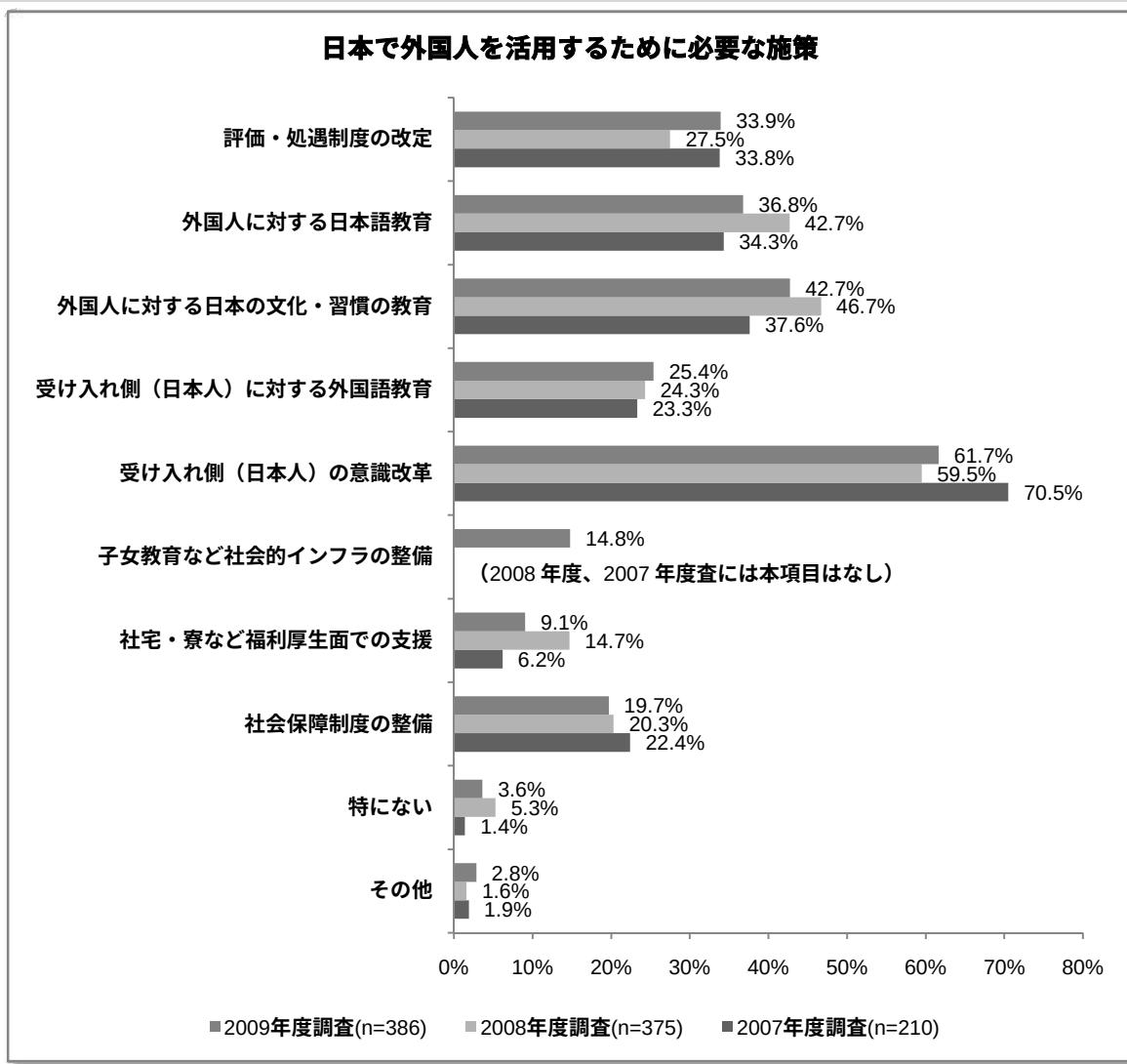


V. 人材採用における課題について

Q14. 人材を雇用する立場として、日本の高等教育（大学教育）において今後強化されるべき点は何と思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。



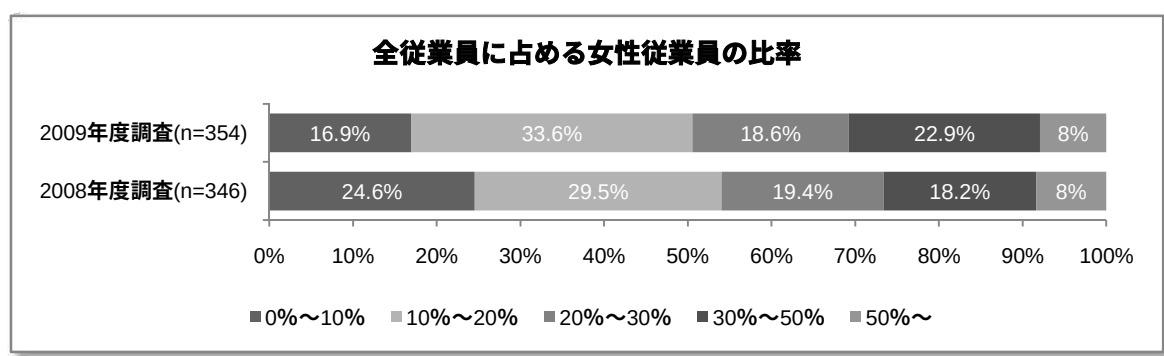
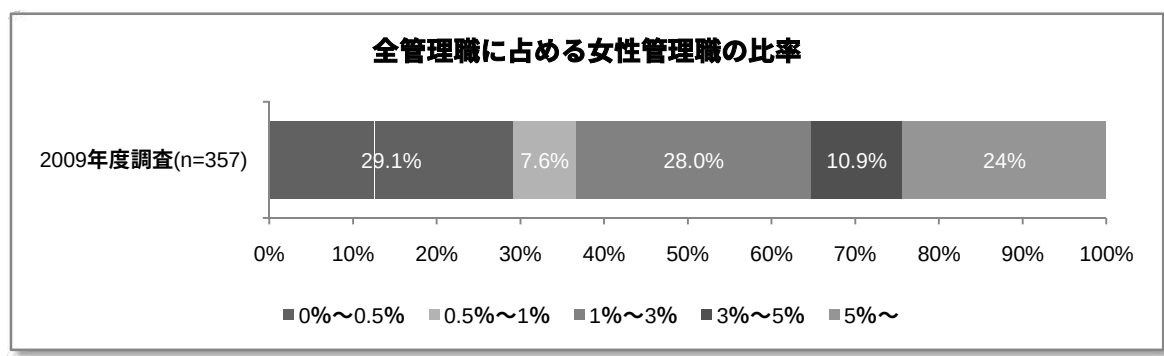
Q15. 日本で外国人を活用するために必要と思われる施策を重要なものから3つ以内でお答えください。



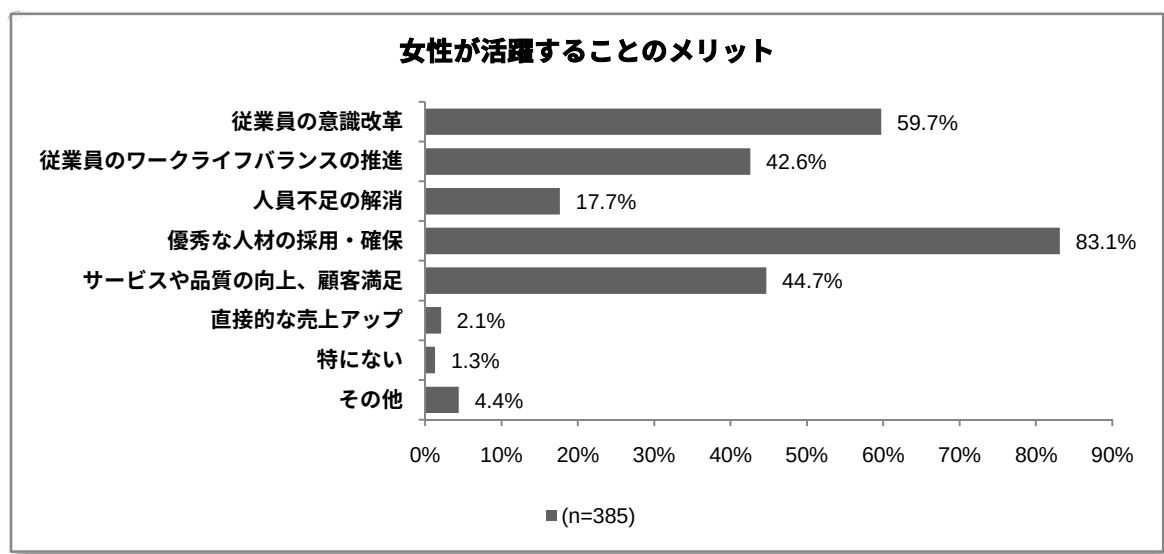
VI. 労働力としての女性の活用について

Q16. 労働力としての女性の活用についてお尋ねします。

(1) 女性管理職、女性従業員についてそれぞれ全管理職、全従業員に占める現在の比率をお答えください。

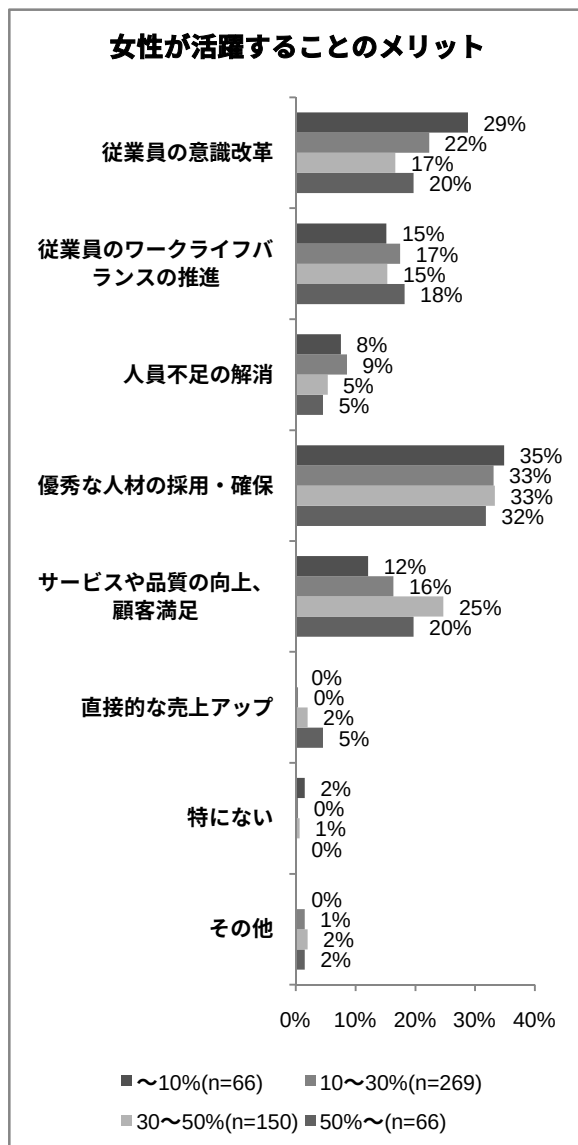


(2) 女性が活躍することのメリットとして感じておられる項目を3つお答えください。



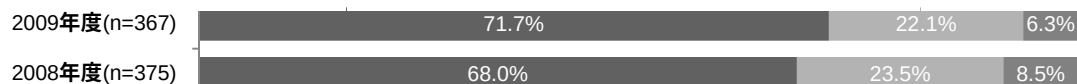
※ 上記の項目について、女性従業員比率の別で分析すると次の通り。

(女性従業員比率別)

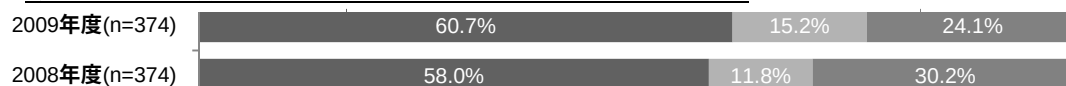


(3) 女性が更に活躍するために取り組んでいる施策についてお尋ねします。次の各項目について、それぞれ当てはまる記号に○を付けてください。

男女差のない評価・処遇制度



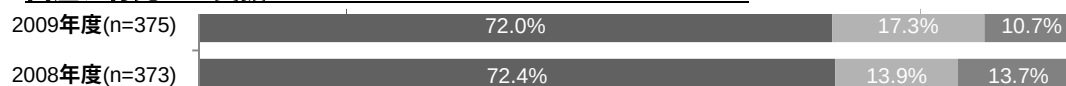
勤務時間の柔軟な対応



法令を上回る休暇・休職制度



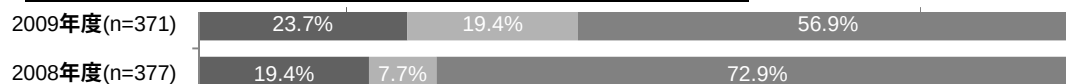
出産、育児への支援



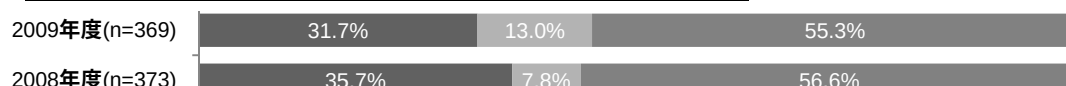
雇用率や女性管理職比率などの数値目標の設定



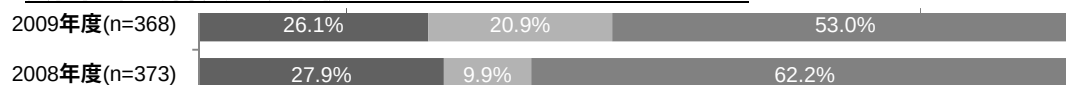
意識的な女性管理職の登用



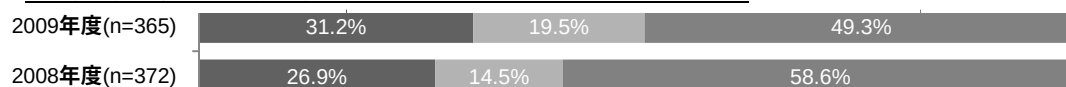
意識的な女性の活用



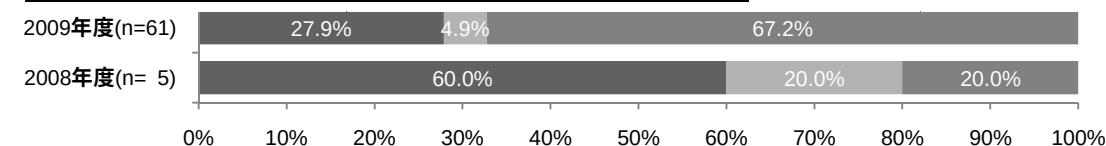
女性自身の労働観の変化促進



男女の役割分担意識の改善



その他



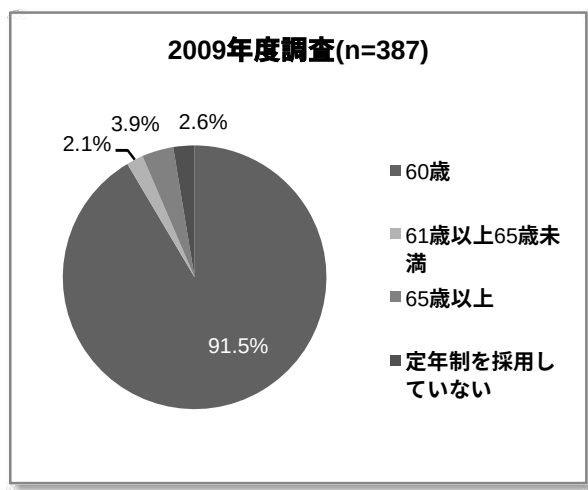
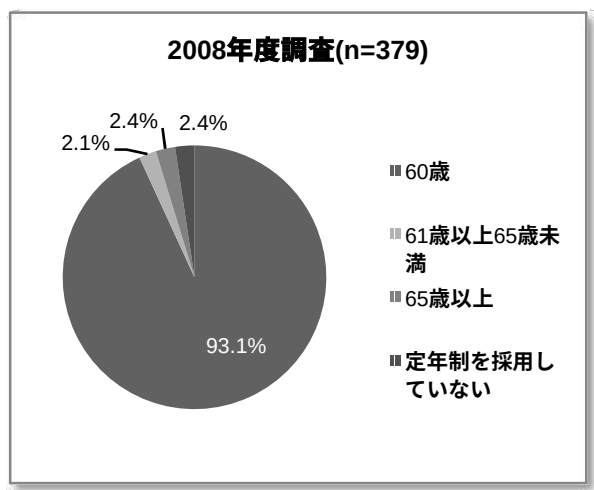
■ 期待した成果が上がっている ■ 期待した成果は上がっていない ■ 取り組んでいない

VII. 労働力としての高齢者の活用について

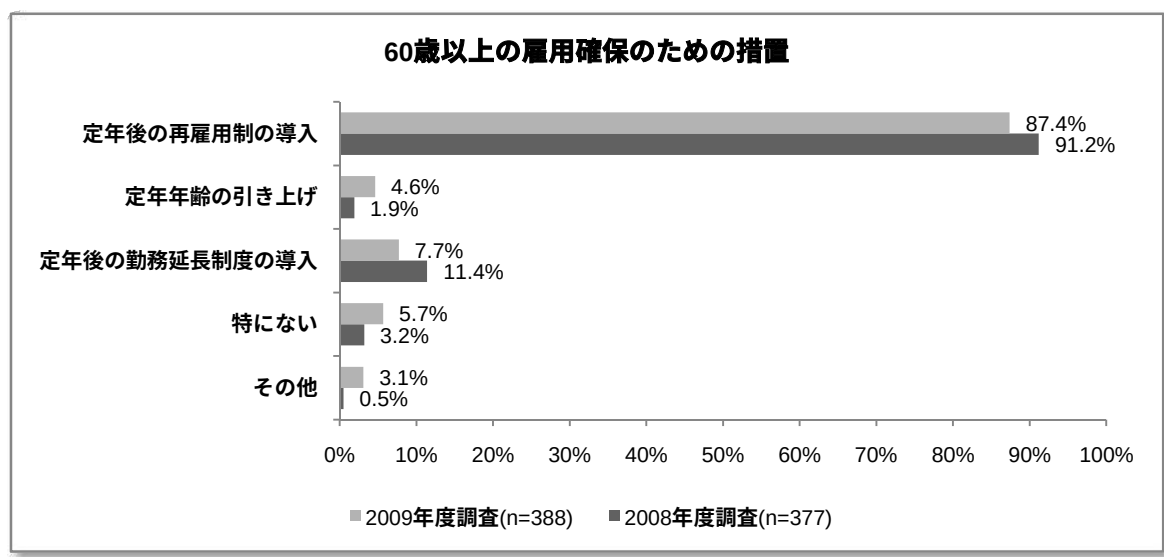
Q17. 労働力としての高齢者の活用についてお尋ねします。

(1) 定年制度を採用していますか。当てはまる番号に○を付けてください。

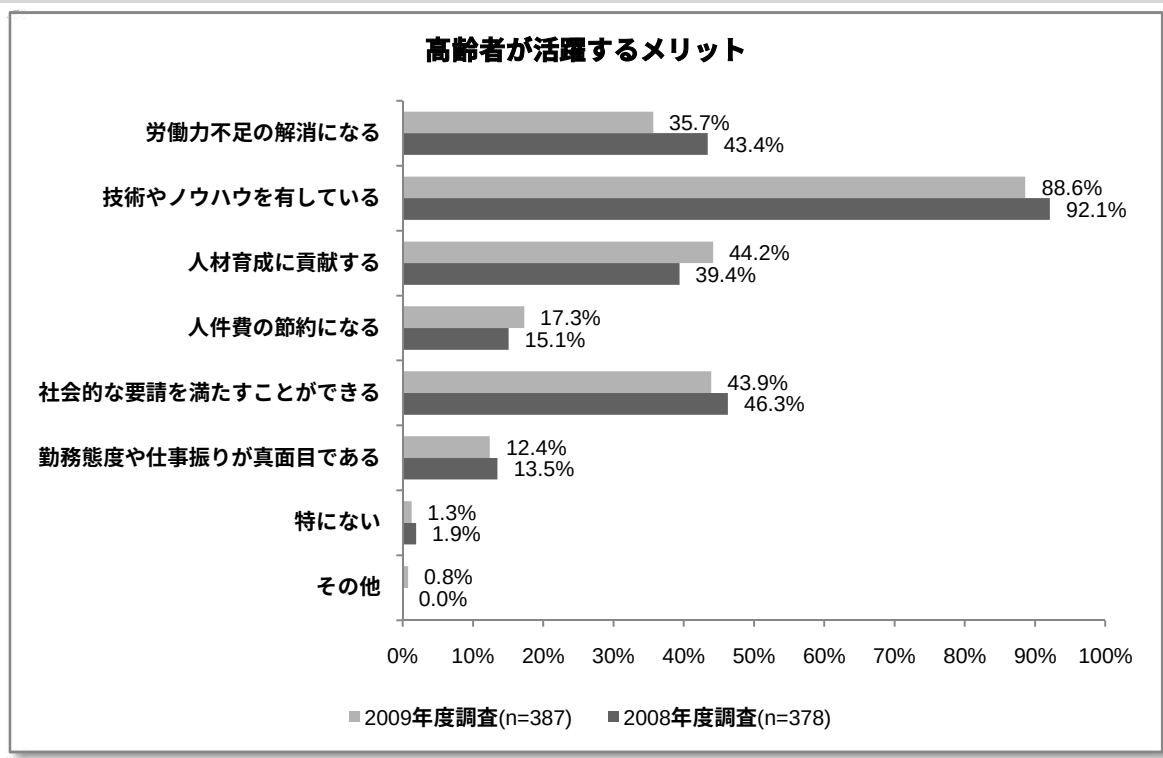
採用している場合、現在の定年は何歳ですか。



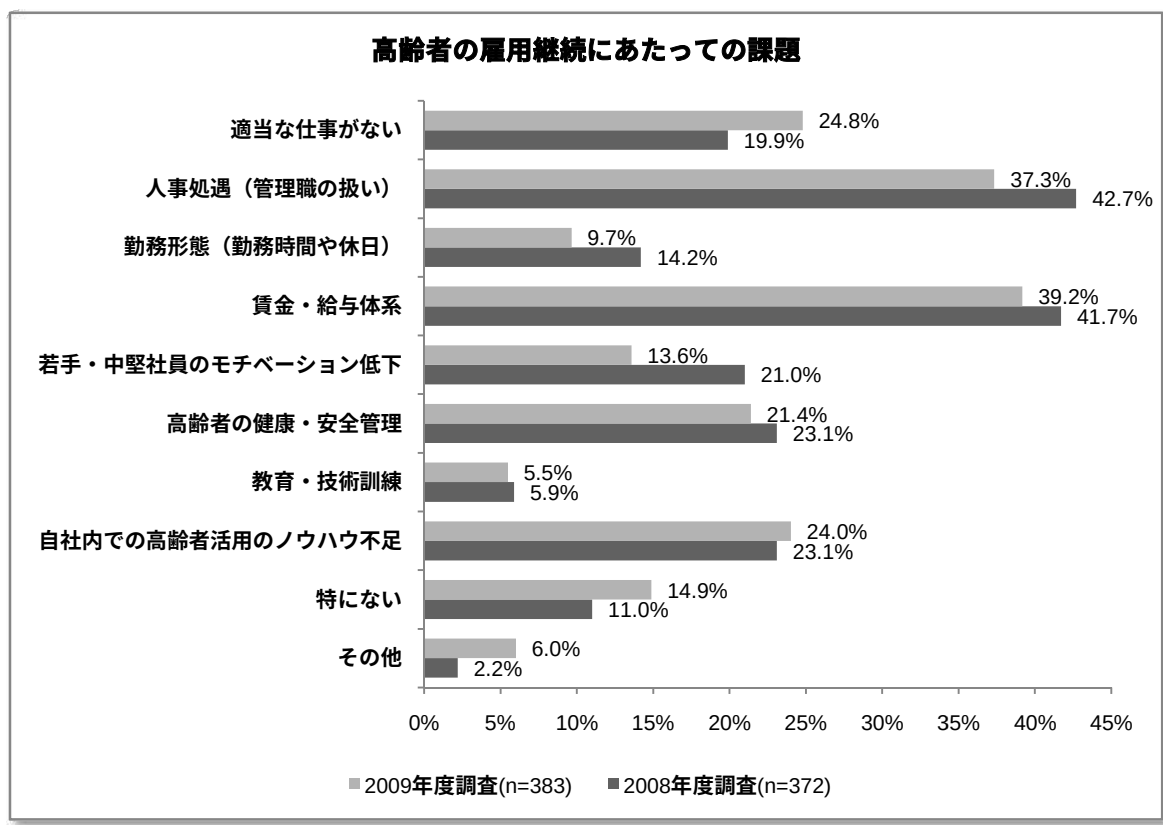
(2) 60歳以上の雇用確保のために、どのような措置を講じていますか。当てはまる番号に○を付けてください。



(3) 高齢者が活躍するメリットは何ですか。重要なものから3つ以内でお答えください。



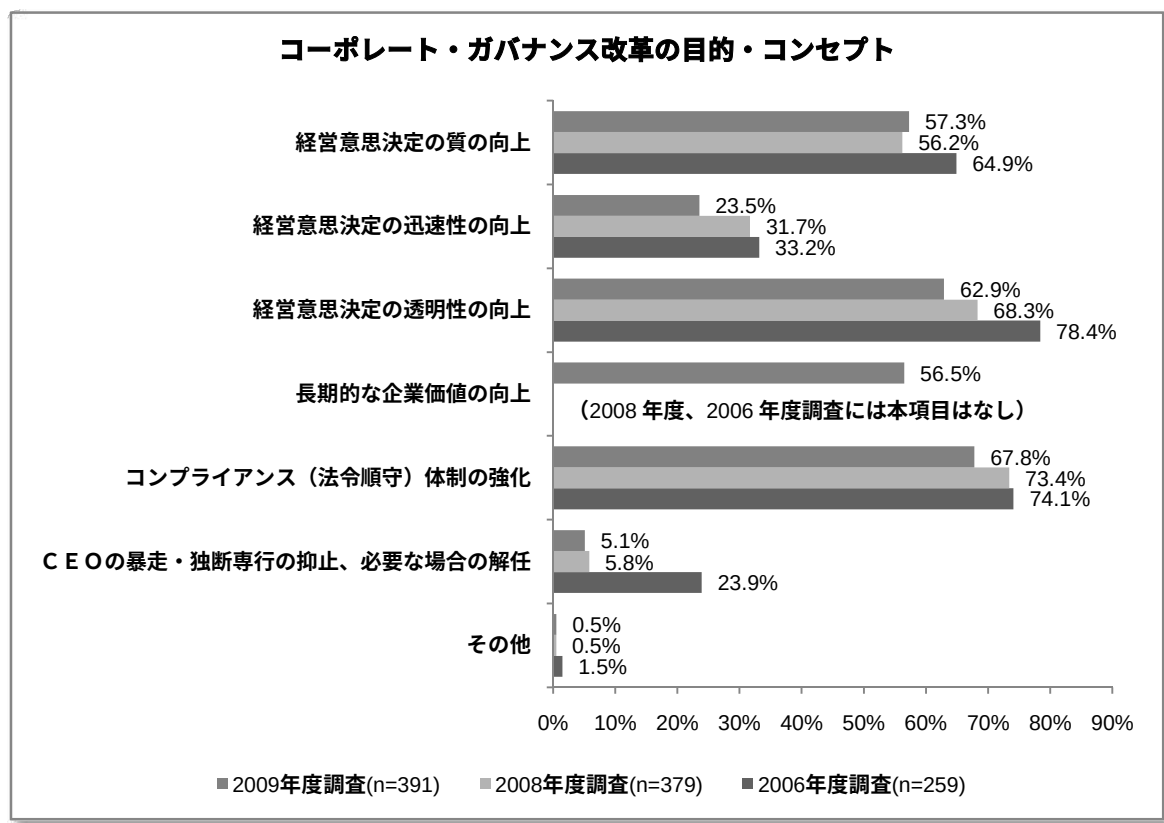
(4) 高齢者の雇用を継続するにあたって、貴社で課題があるとすればどのようなことですか。重要なものから3つ以内でお答えください。



VIII. コーポレート・ガバナンスについて

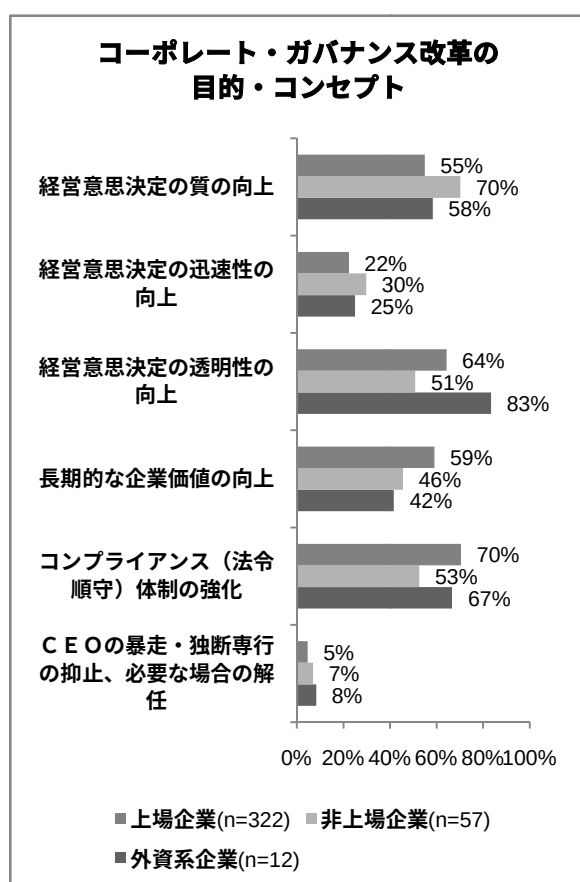
Q18. 貴社のコーポレート・ガバナンスについてお尋ねします。

(1) コーポレート・ガバナンス改革の目的・コンセプトとしては、何を重視すべきだと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。

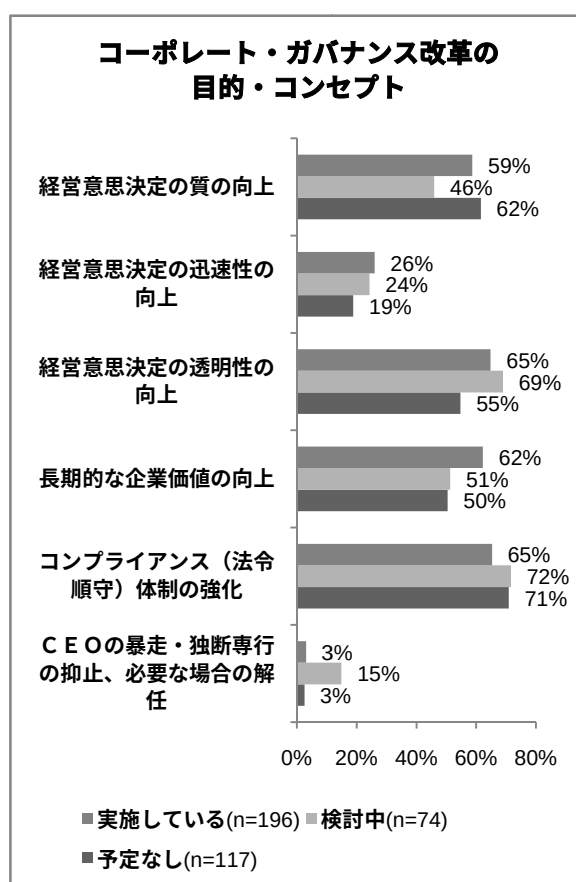


※ 上記の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、社外取締役登用 実施 / 予定なしの別
で分析するとそれぞれ次の通り。

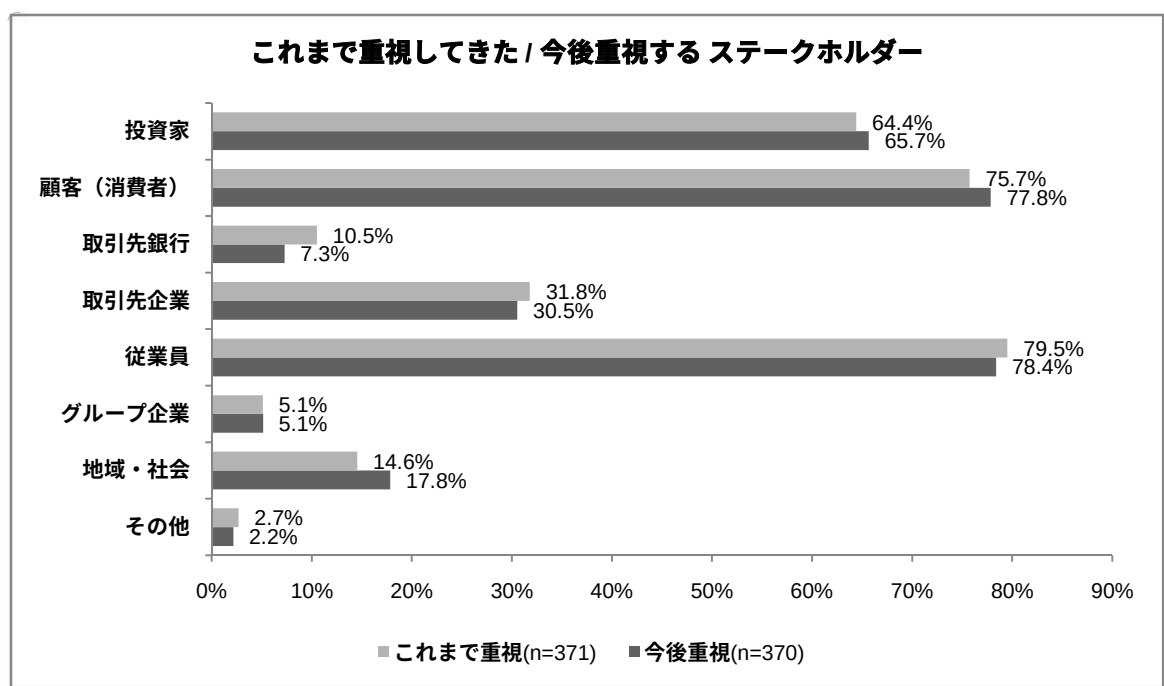
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)



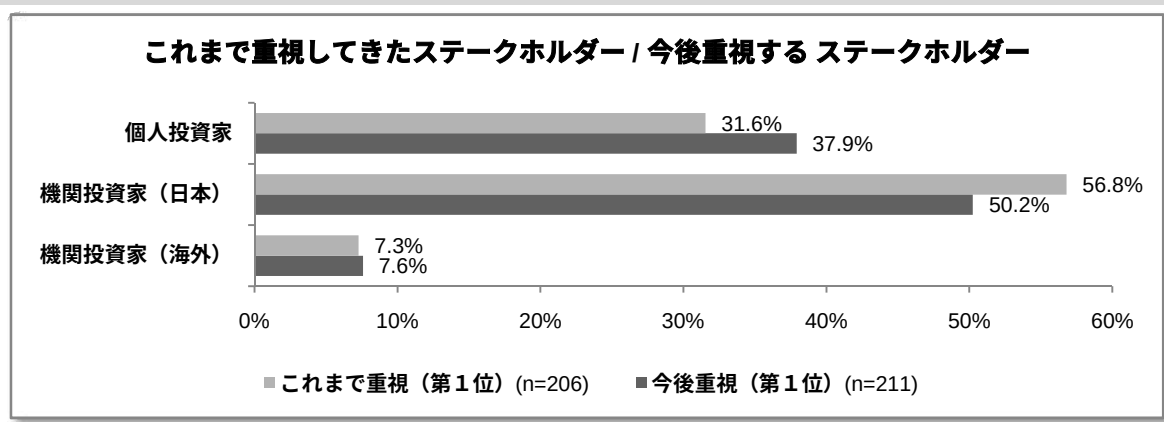
(社外取締役登用 実施 / 予定なし別)



(2) ステークホルダーについて、経営として、これまで重視してきたのはどの主体ですか。また、今後重視するのはどの主体ですか。それぞれ、重視の程度の大きなものから順に3つ以内でお答えください。

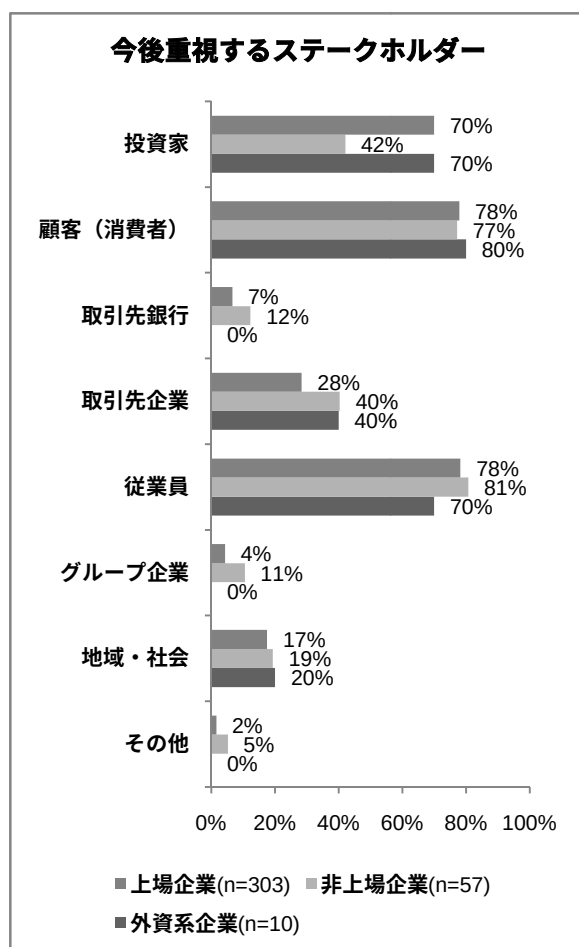


(3) 上記(2)にて1. 投資家を選択された企業に伺います。投資家の中で、どの投資家をこれまで重視してきましたか。また、今後重視するのはどの投資家ですか。それぞれ、重視の程度の大きなものから順にお答えください。

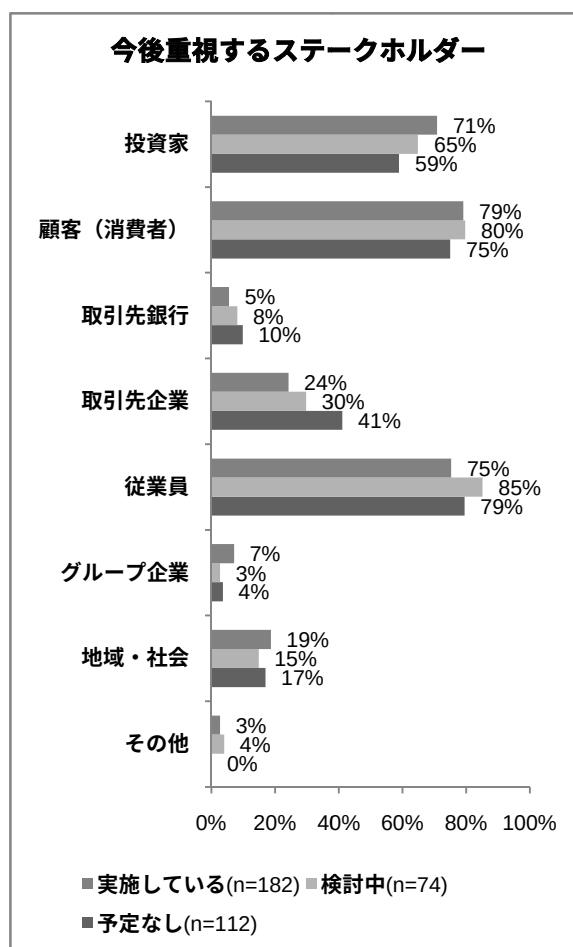


※ 上記(2)の「今後重視するステークホルダー」の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、社外取締役登用 実施 / 予定なしの別
で分析するとそれぞれ次の通り。

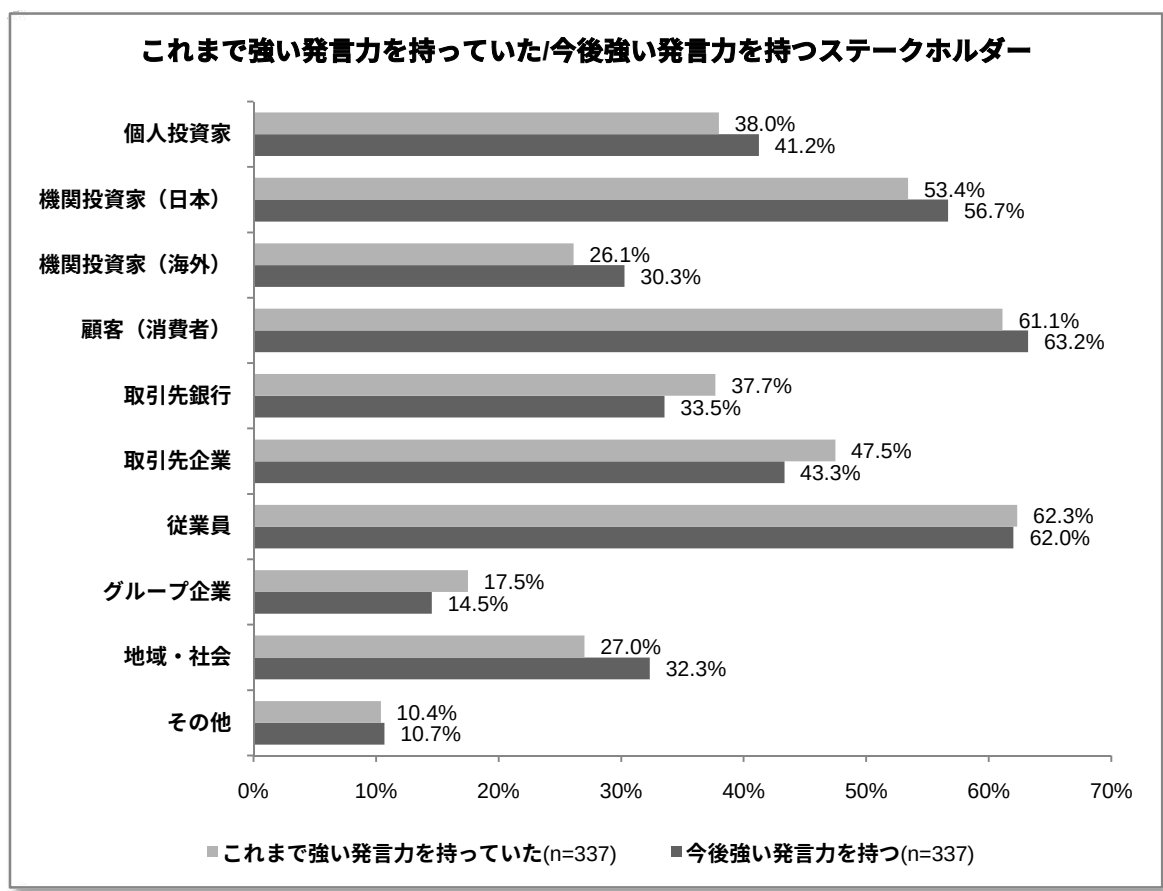
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)



(社外取締役登用 実施 / 予定なし別)

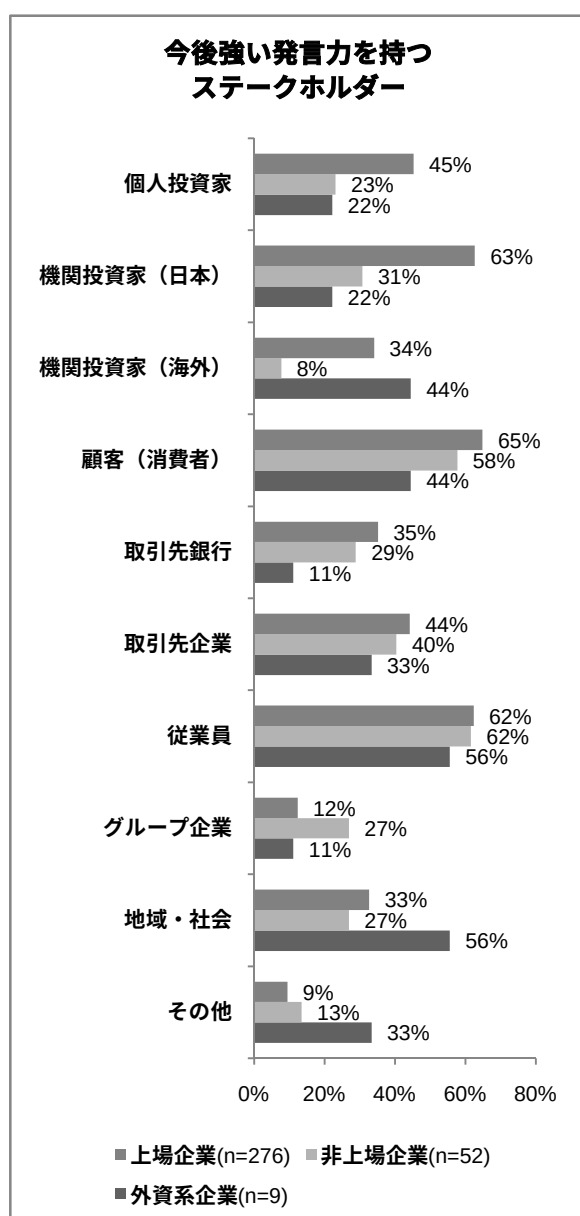


(4) ステークホルダーについて、経営に対して、これまで強い発言力を持っていたのはどの主体ですか。また、今後強い発言力を持つと思われるのはどの主体ですか。それぞれ、発言の強さの大きなものから順に5つ以内でお答えください。

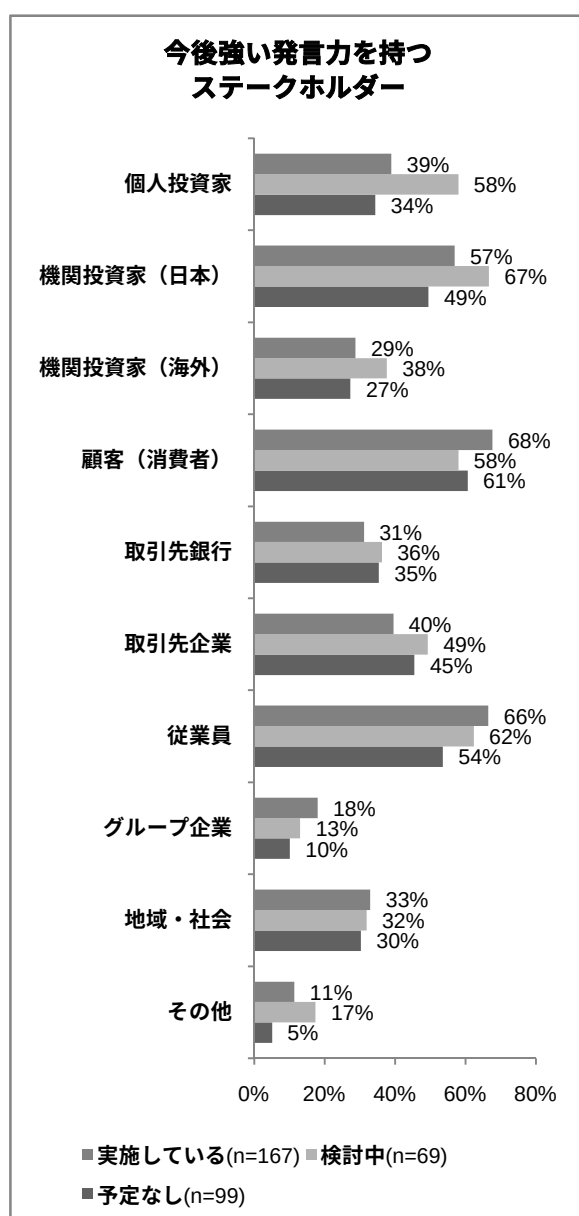


※ 上記の項目について、
上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業の別、社外取締役登用 実施 / 予定なしの別
で分析するとそれぞれ次の通り。

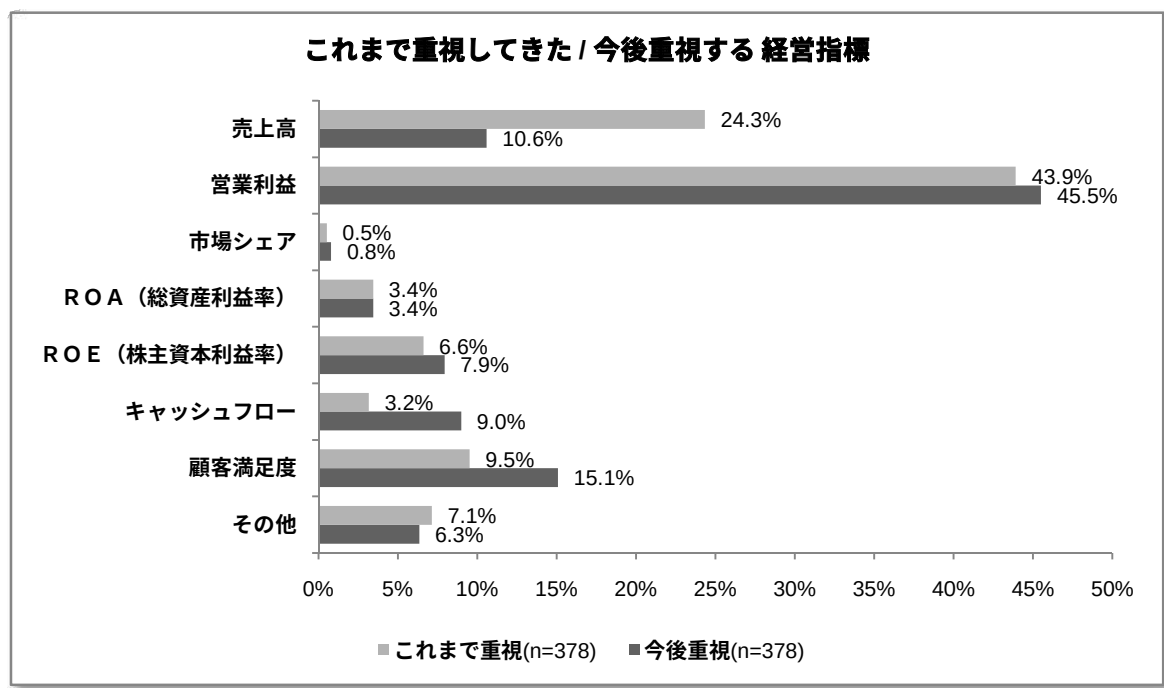
(上場企業 / 非上場企業 / 外資系企業別)



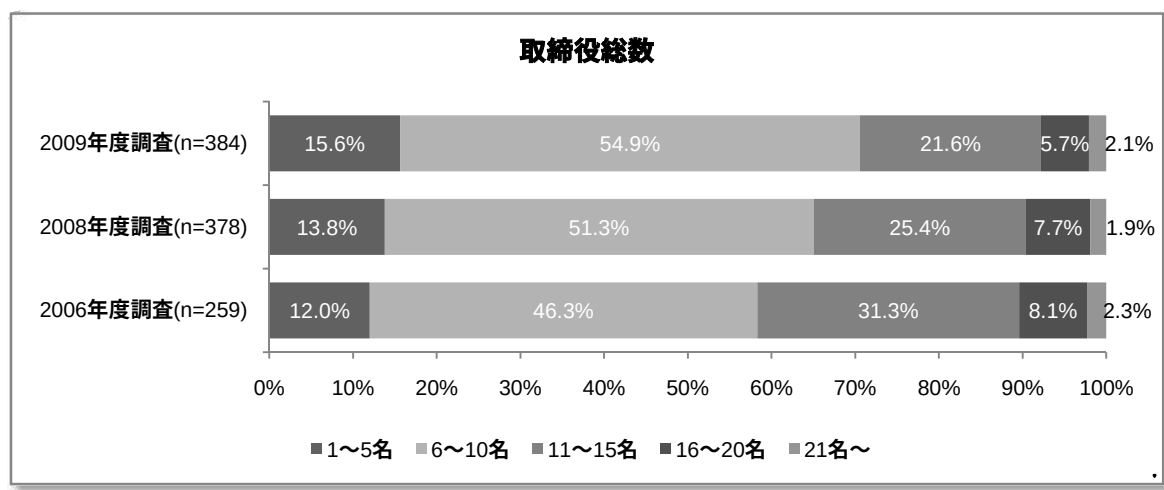
(社外取締役登用 実施 / 予定なし別)



(5) 経営指標について、これまで最も重視してきたものと、今後、最も重視するものとして当てはまるものをそれぞれ1つお答えください。

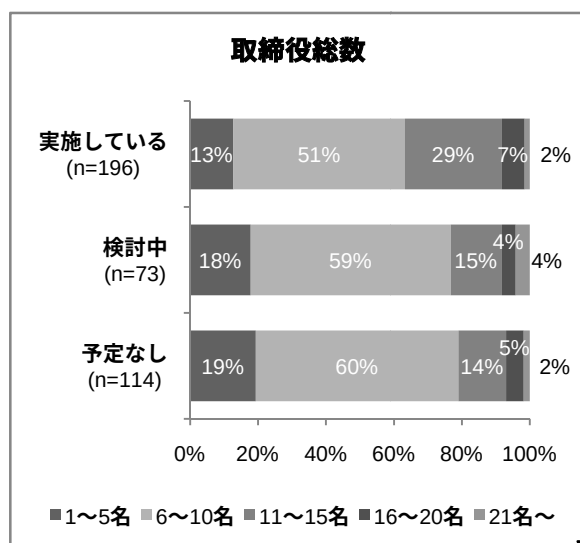


(6) 貴社の取締役の人数は何人ですか。そのうち「社外取締役」と「外国人取締役」の人数は何人ですか。また経営諮問委員会やアドバイザリーボード等を導入している場合、その人数もお答えください。

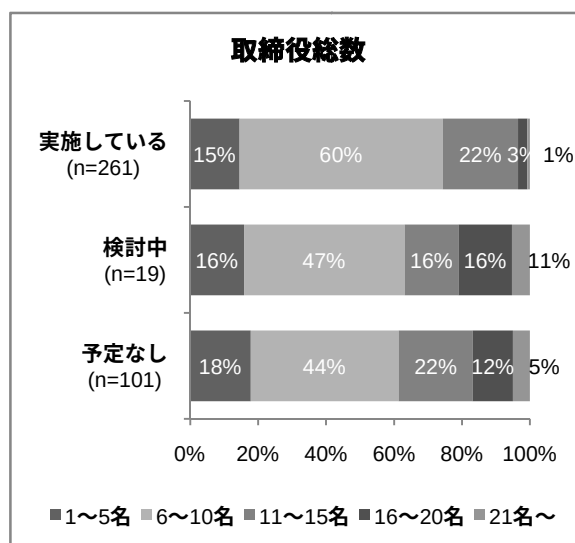


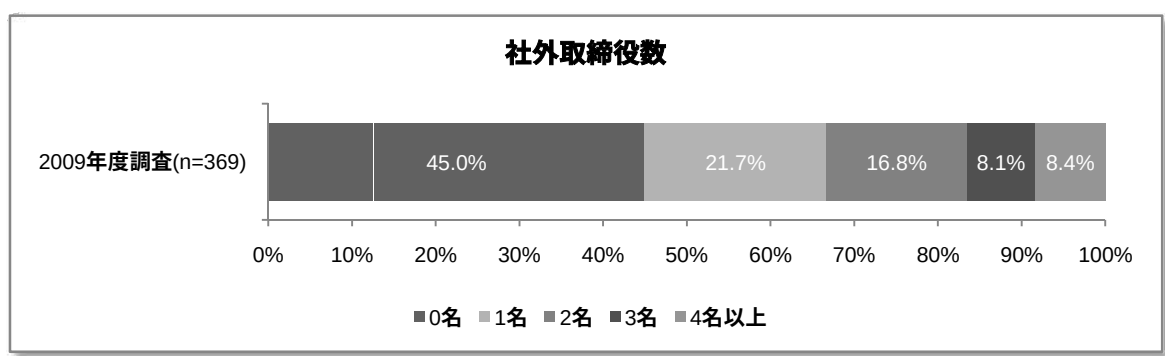
※ 上記の項目について、
社外取締役登用 実施 / 予定なしの別、執行役員制度 実施 / 予定なしの別
で分析するとそれぞれ次の通り。

(社外取締役登用 実施 / 予定なし別)



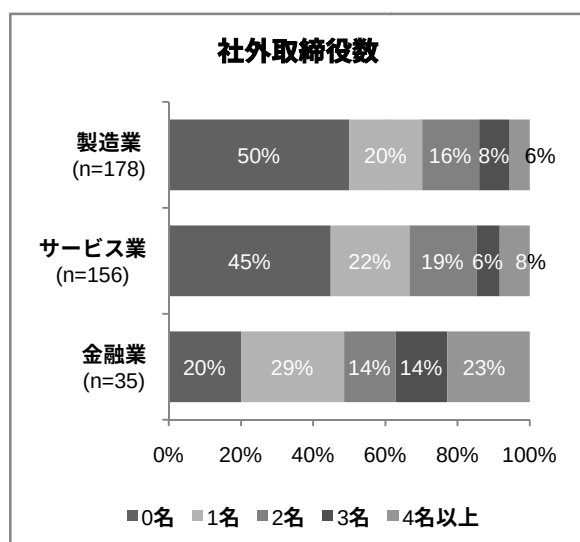
(執行役員制度 実施 / 予定なし別)



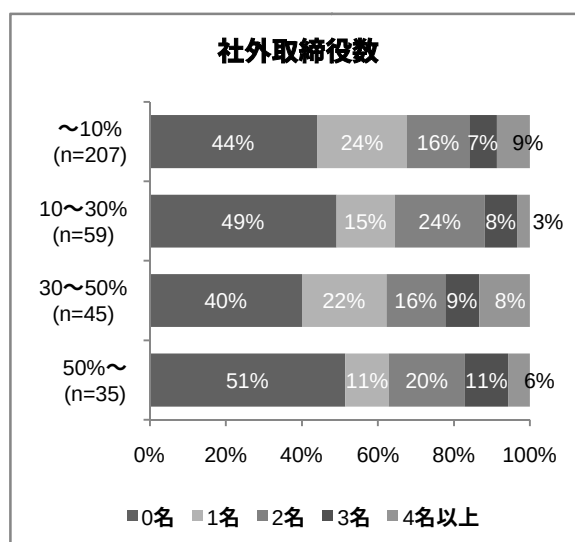


※ 上記の項目について、
 製造業 / サービス業 / 金融業の別、海外売上高比率の別、外国人持ち株比率の別、
 執行役員制度 実施 / 予定なしの別で分析するとそれぞれ次の通り。

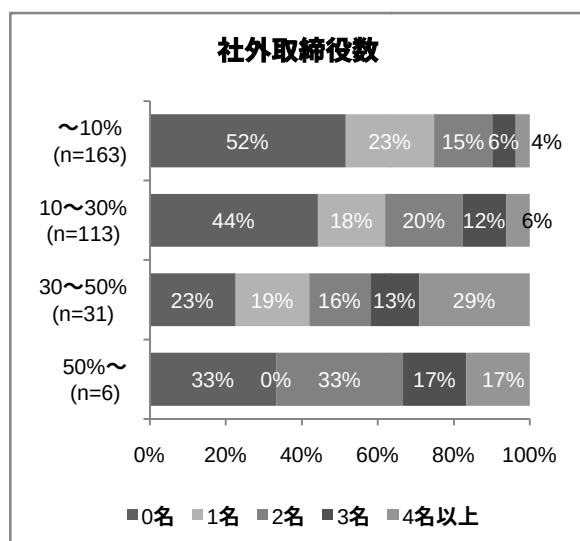
(製造業 / サービス業 / 金融業)



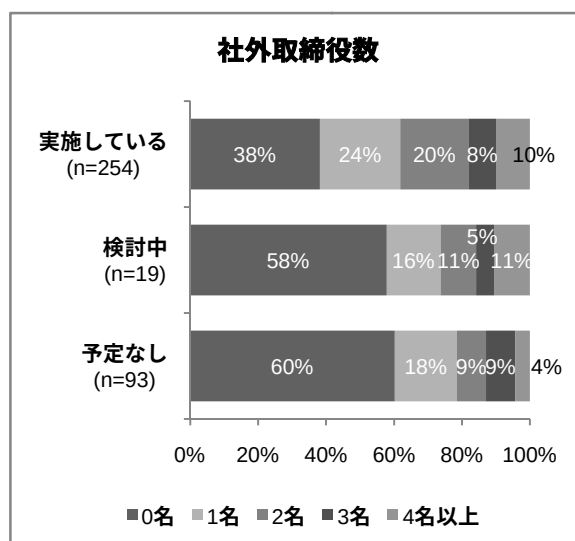
(海外売上高比率別)

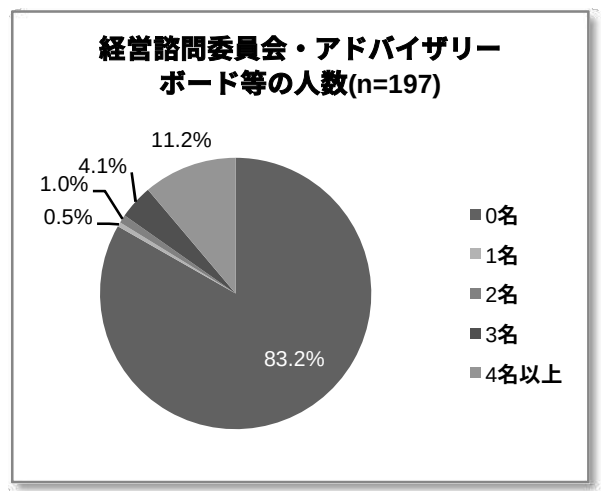
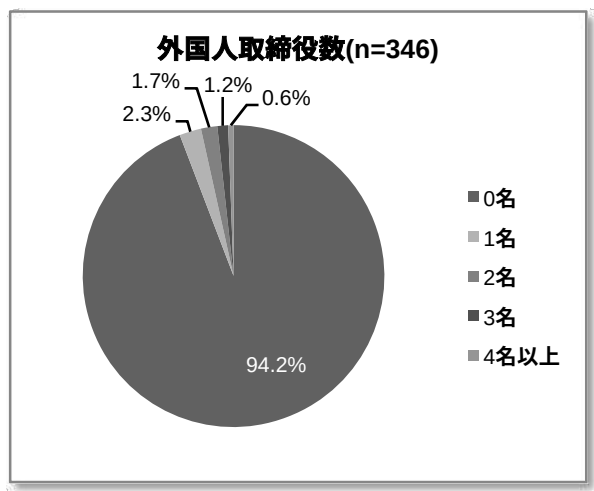


(外国人持ち株比率別)

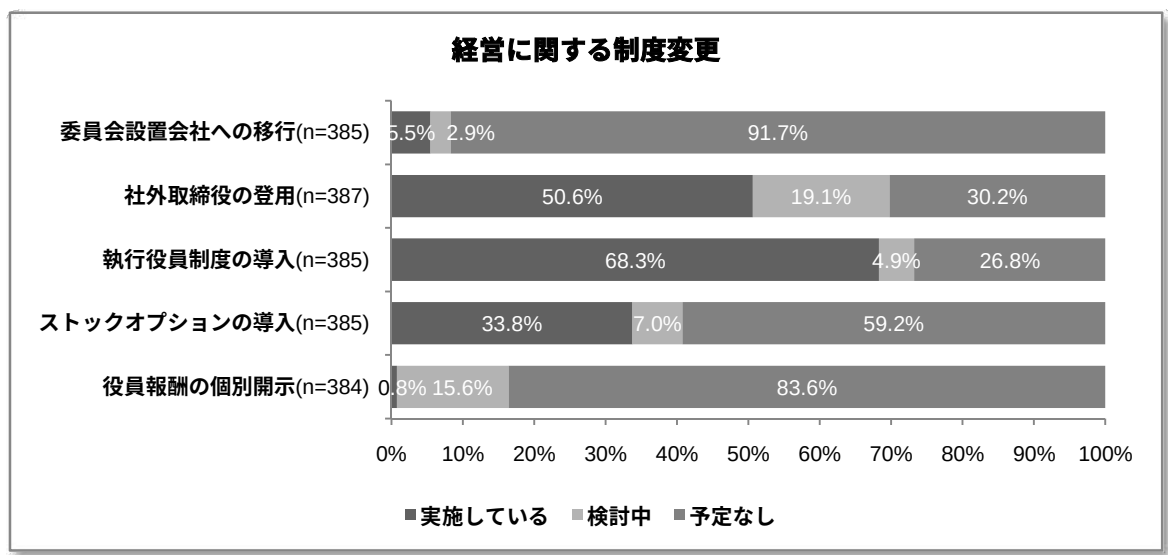


(執行役員制度 実施 / 予定なし別)

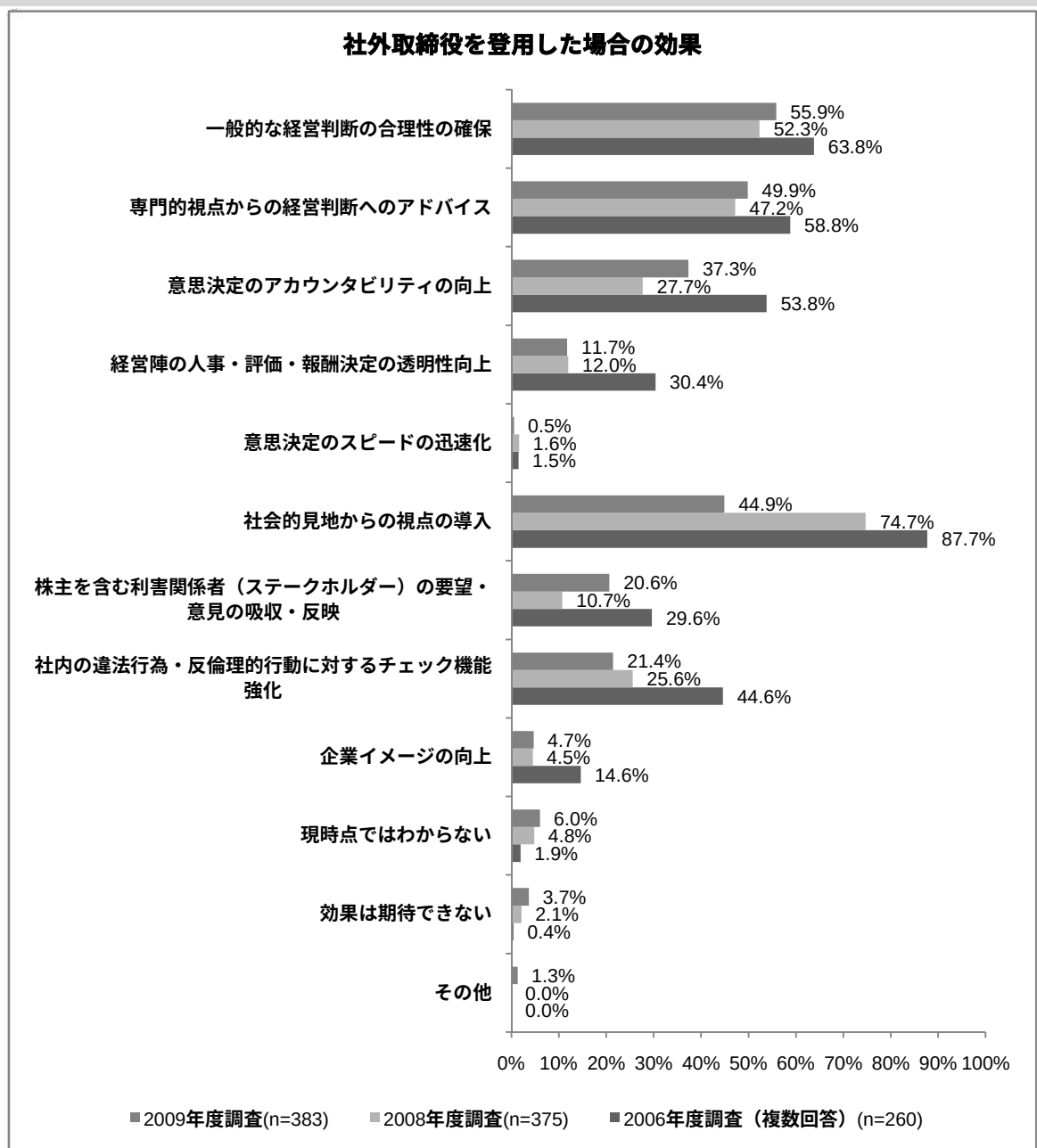




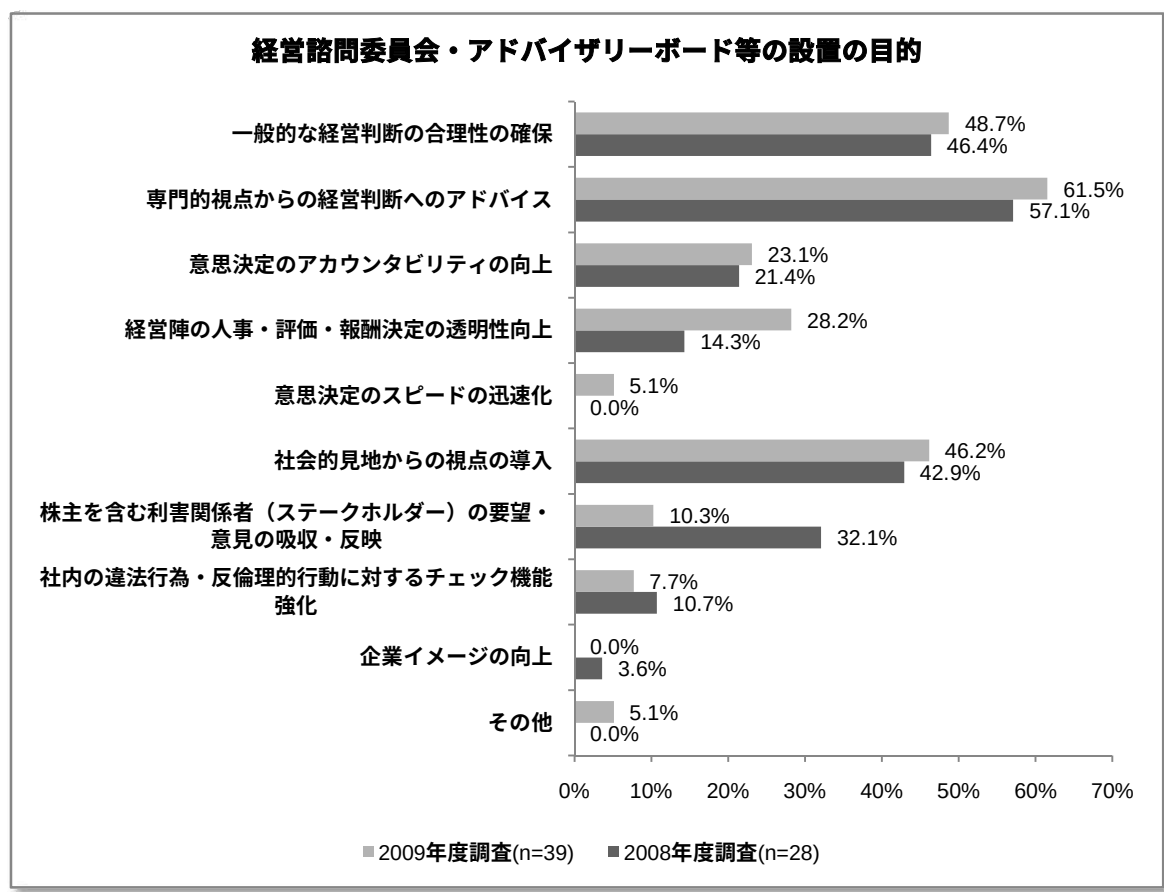
(7) 経営に関する制度変更について、お尋ねします。次の各項目について、それぞれ当てはまる記号に○を付けてください。



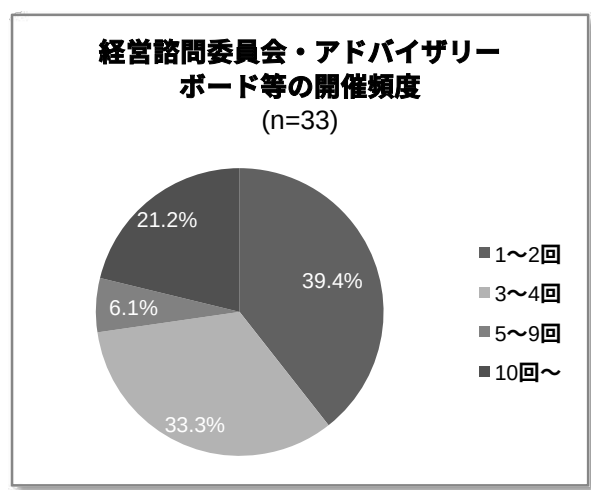
(8) 日本企業で社外取締役を登用した場合、企業経営に対してどのような効果が期待できると思いますか。既に社外取締役を登用されている場合は、実際にどのような効果がありましたか。重要なものから3つ以内でお答えください。



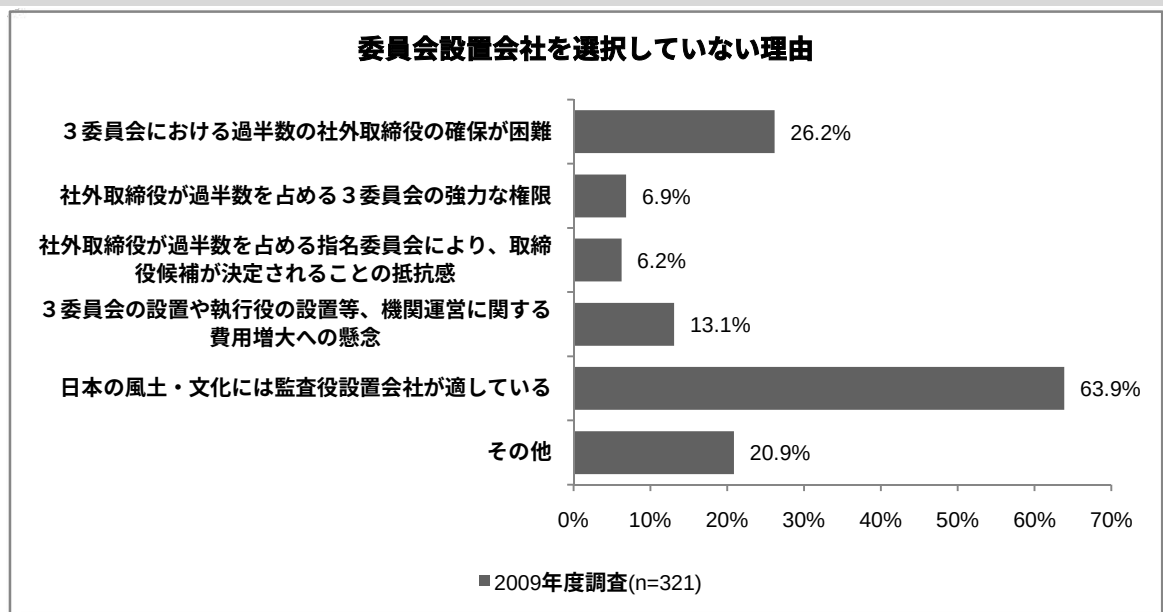
(9) 経営諮問委員会やアドバイザリーボード等を設置している会社にお尋ねします。
その設置の目的について、重要なものから3つ以内でお答えください。



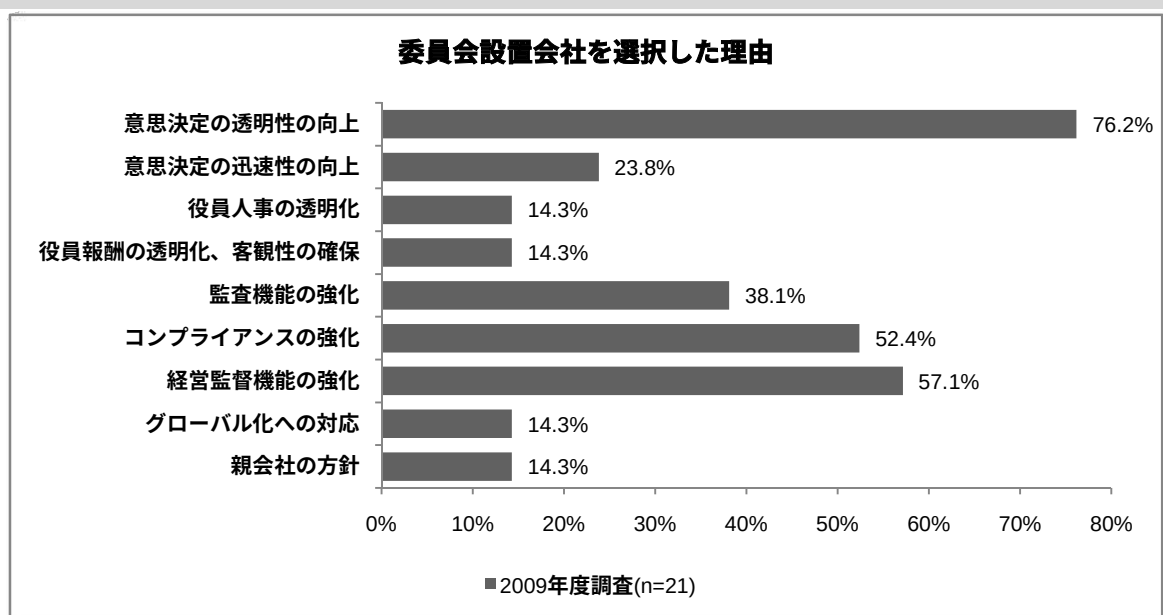
経営諮問委員会やアドバイザリーボード等の1年間の開催頻度をお答えください。



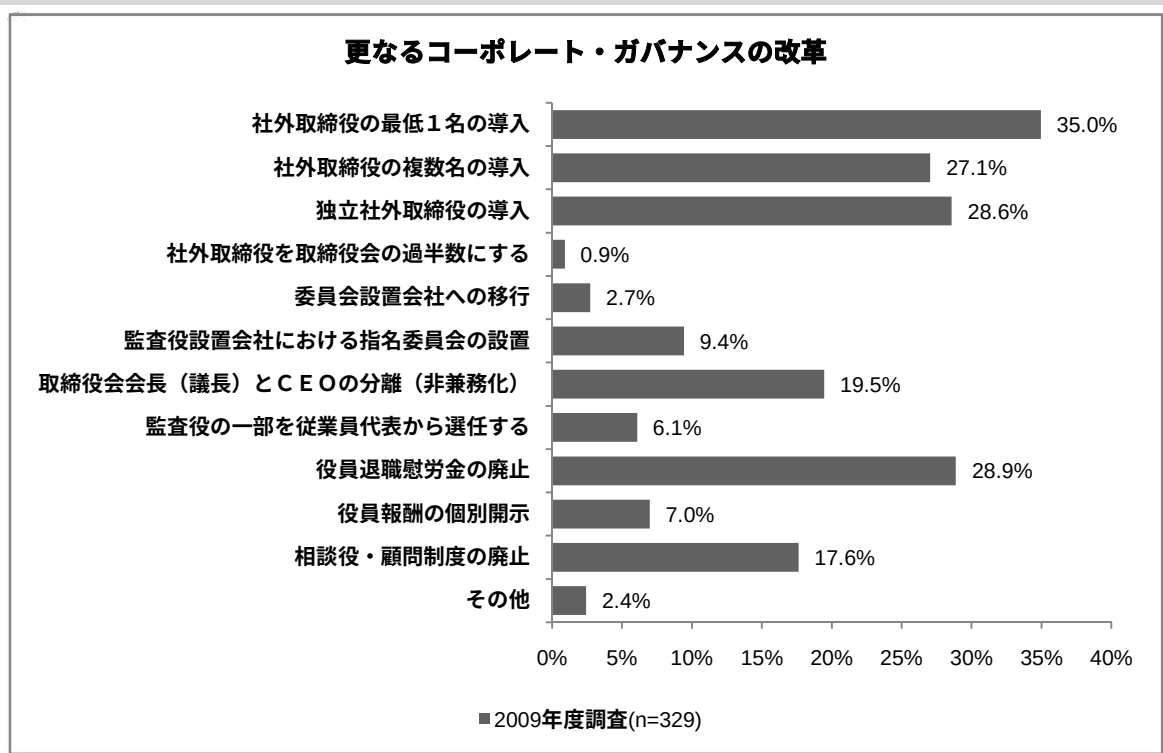
(10) 「委員会設置会社」を選択されていない企業にお伺いします。「委員会設置会社」を選択されない理由について、当てはまる番号に○を付けてください。



(11) 「委員会設置会社」を選択されている企業にお伺いします。「委員会設置会社」を選択された理由について、当てはまる番号に○を付けてください。

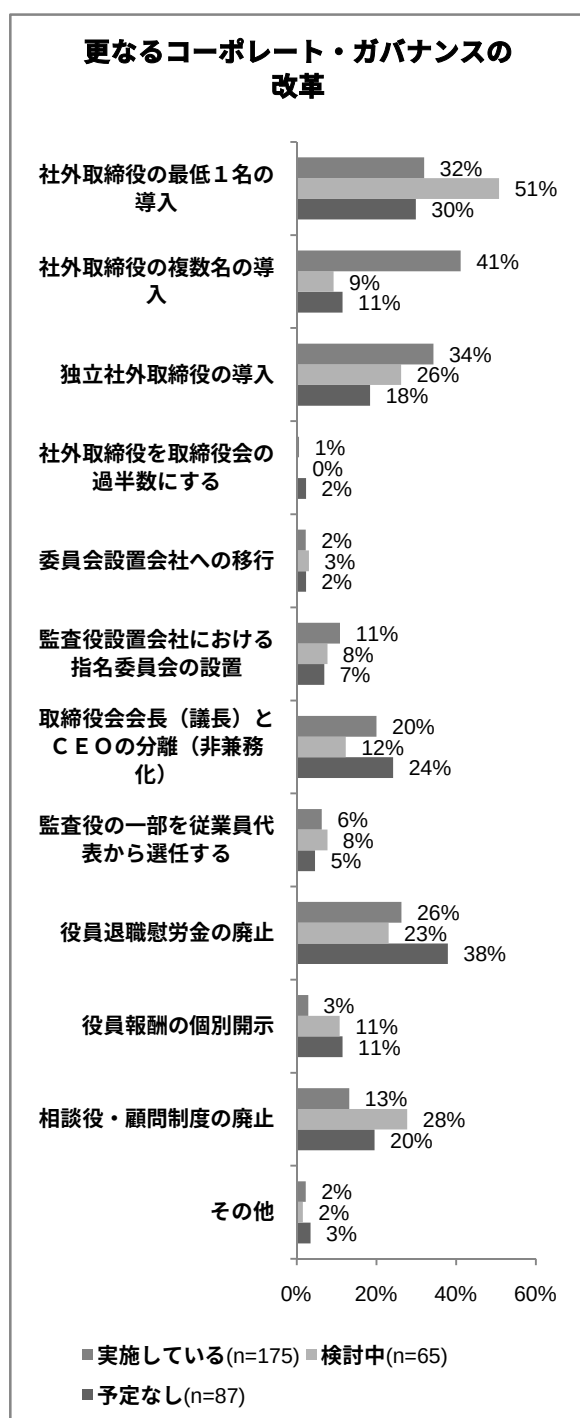


(12) 更なるコーポレート・ガバナンスの改革として、以下のような項目が指摘されています。
これらについて、日本企業でも実施したほうが良いと思うものは何ですか。当てはまる番号に○を付けてください。

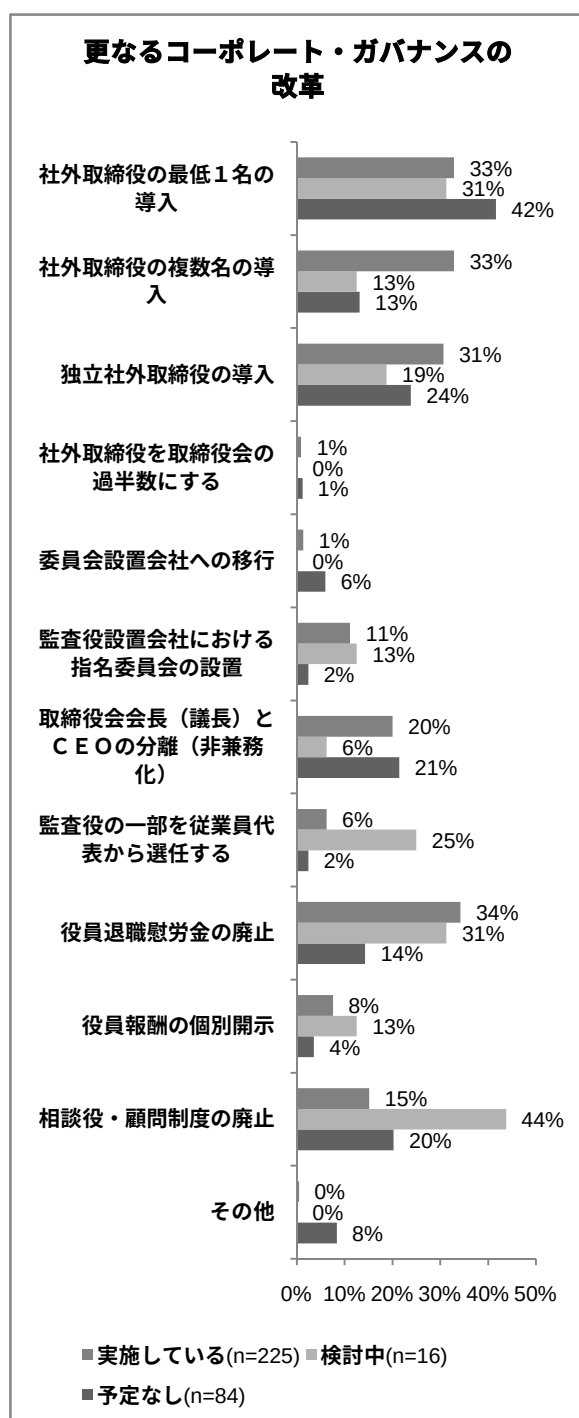


※ 上記の項目について、
社外取締役登用 実施 / 予定なしの別、執行役員制度 実施 / 予定なしの別
で分析するとそれぞれ次の通り。

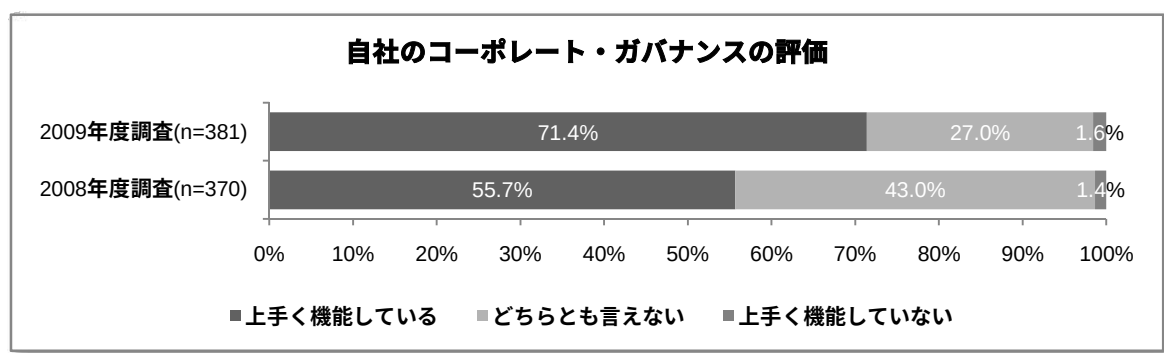
(社外取締役登用 実施 / 予定なし別)



(執行役員制度 実施 / 予定なし別)

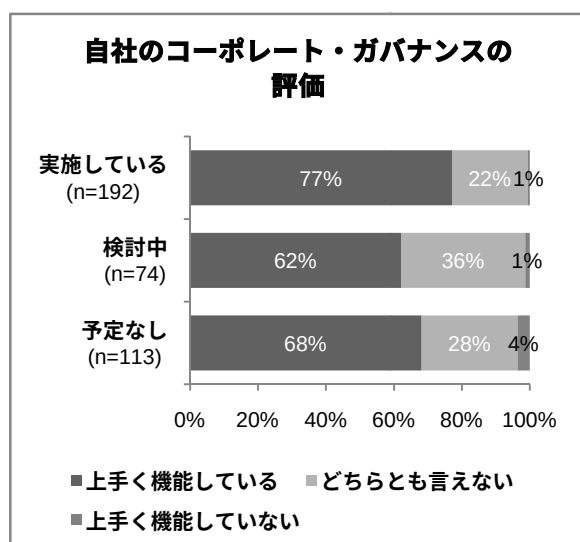


(13) これまでの貴社のコーポレート・ガバナンスについての評価について、当てはまる番号に○を付けてください。

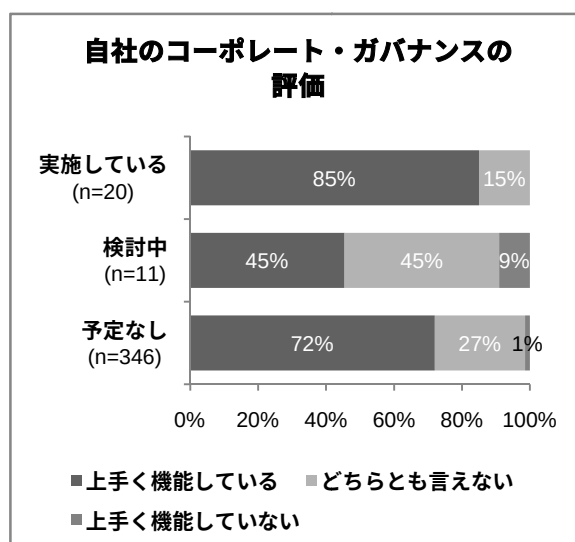


※ 上記の項目について、
社外取締役登用 実施 / 予定なしの別、委員会設置会社への移行 実施 / 予定なしの別
で分析するとそれぞれ次の通り。

(社外取締役登用 実施 / 予定なし別)



(委員会設置会社移行 実施 / 予定なし別)



以上

2009 年度企業経営委員会 名簿

2010 年 7 月現在
(敬称略)

委員長

勝 俣 宣 夫 (丸紅 取締役会長)

副委員長

江 幡 真 史 (セディナ 取締役副社長執行役員)
 駒 村 義 範 (小松製作所 取締役副社長)
 杉 江 和 男 (D I C 取締役社長執行役員)
 竹 林 義 彦 (三井金属鉱業 相談役)
 中 川 俊 一 (花王 取締役常務執行役員)
 八 木 和 則 (横河電機 取締役専務執行役員)

委員

秋 山 雅 弘 (アルモニコス 代表取締役)
 荒 尾 泰 則 (新日本有限責任監査法人 経営専務理事)
 生 田 正 治 (商船三井 最高顧問)
 伊佐山 建 志 (カーライル・ジャパン・エルエルシー
シニア アドバイザー)
 石 井 義 興 (ビーエスピー 取締役)
 伊 藤 秀 俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)
 伊 藤 守 (コーチ・トゥエンティワン 代表取締役)
 稲 田 和 房 (セゾンファンデックス 取締役社長)
 稲 葉 延 雄 (リコー経済社会研究所 所長)
 井 上 ゆかり (キャドバリー・ジャパン 取締役社長)
 入 江 仁 之 (シスコシステムズ IBSG 日本統括)
 岩 波 秀 樹 (J F Eホールディングス 専務執行役員)
 上 野 守 生 (プロネクサス 取締役会長)
 浮 田 萌 男 (竹中工務店 取締役執行役員副社長)
 牛久保 雅 美 (サンデン 取締役会長)
 内 田 士 郎 (プライスウォーターハウスクーパース 取締役社長)
 内 永 ゆか子 (ベルリッツ・インターナショナル
取締役会長 兼 社長 兼 CEO)
 浦 上 浩 (リョービ 取締役会長)
 大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)
 大 竹 美 喜 (アフラック (アメリカファミリー生命保険)
創業者・最高顧問)

岡	本	実	(タイコ エレクトロニクス ジャパン 取締役会長(職務執行者))
奥	本	洋	(興銀リース 取締役会長)
尾	崎	英	(あいおい損害保険 取締役会長)
小	野	俊	(日新製鋼 相談役)
片	岡	啓	(明電舎 取締役会長)
加	藤	義	(新日本有限責任監査法人 理事長)
金	澤	薫	(日本電信電話 取締役副社長)
川	村	治	(テー・オー・ダブリュー 取締役会長)
川	本	昌	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
木	下	満	(モルガン・スタンレー・キャピタル 取締役 マネージング・ディレクター)
木	村	廣	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
清	原	健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
藏	本	誠	(三井不動産 常務取締役常務執行役員)
小	泉	周	(千代田商事 取締役社長)
河	野	栄	(D I C 社外取締役)
小	林	恵	(ヒューマンロジック研究所 取締役会長)
近	藤	龍	(東京寝台自動車 取締役社長)
斎	藤	博	(T A C 取締役社長)
佐々	木	克	(首都高速道路 取締役社長)
佐	藤	葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
里	見	治	(セガサミーホールディングス 取締役会長兼社長)
篠	田	紘	(バンテック 相談役)
島	田	博	(コムシスホールディングス 相談役)
志	村	康	(U C Cホールディングス 取締役副社長)
正	田	修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
白	井	芳	(日野自動車 取締役社長)
陳	野	浩	(ドイツ証券 マネージングディレクター)
杉	田	浩	(ボストンコンサルティンググループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
杉	本	迪	(N T Tコムウェア 取締役社長)
鈴	木	孝	(三菱ふそうトラック・バス 取締役会長)
錢	高	一	(錢高組 取締役社長)
高	田	正	(ネスレ日本 取締役兼専務執行役員)
高	橋	栄	(ファイザー 取締役 執行役員)
高	橋	薫	(損害保険ジャパン 取締役常務執行役員)
高	橋	衛	(ドイツ証券 コンサルタント)

高 部 豊 彦	(東日本電信電話 相談役)
宅 清 光	(三機工業 相談役)
竹 尾 稠	(竹尾 取締役社長)
橘・フクシマ・咲江	(日本ユース・フェリー・インターナショナル 取締役会長)
田 幡 直 樹	(R H J インターナショナル・ジャパン エグゼクティブシニアアドバイザー)
田部井 昌 子	(関塾 取締役会長)
竹 馬 晃	(横浜倉庫 専務取締役)
辻 井 隆 司	(A. T. カーニー パートナー)
辻 本 博 圭	(近鉄エクスプレス 相談役)
常 陰 均	(住友信託銀行 取締役社長)
手 納 美 枝	(デルタポイントインターナショナル 代表取締役)
同 前 雅 弘	(大和日英基金 副理事長)
中 井 稔	(i p 2 0 取締役社長)
長 島 徹	(帝人 取締役会長)
中 嶋 洋 平	(日油 取締役会長)
長 瀬 寧 次	(日立化成工業 取締役会長)
中 野 正 健	(日本生産性本部 茗谷会)
永 山 妙 子	(ファースト エグゼクティブ リミテッド 代表取締役)
夏 目 誠	(J R 東日本リテールネット 取締役社長)
野 口 章 二	(飯野海運 特別顧問)
野 田 智 義	(アイ・エス・エル 理事長)
八丁地 隆 子	(日立製作所 代表執行役 執行役副社長)
伴 紀 子	(池袋松屋 取締役社長)
火 浦 俊 彦	(ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド マネージング パートナー)
平 野 哲 行	(平野デザイン設計 取締役社長)
廣 瀬 駒 雄	(ディレクトフォース シニアフェロー)
藤 岡 誠	(日本軽金属 取締役専務執行役員)
藤 沼 彰 久	(野村総合研究所 取締役会長)
藤 本 修一郎	(日産化学工業 取締役会長)
藤 原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
古 田 英 明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
程 近 智	(アクセンチュア 取締役社長)
堀 政 良	(損害保険ジャパン 取締役常務執行役員)
堀 口 智 顕	(サンフロンティア不動産 取締役社長)
本 田 桂 子	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)

松	尾	雅	彦	(カルビー 相談役)
峰	岸	真	澄	(リクルート 取締役常務執行役員)
宮	城	利	行	(ティーガイア 顧問)
村	上	輝	康	(野村総合研究所 シニア・フェロー)
森		正	勝	(アクセンチュア 最高顧問)
森	川		智	(ヤマト科学 取締役社長)
森	島	英	一	(佐世保重工業 取締役社長)
矢	崎	和	広	(諏訪貨物自動車 取締役会長)
安	田	育	生	(ピナクル 取締役会長&CEO)
山	内	隆	司	(大成建設 取締役社長)
山	田	匡	通	(イトーキ 取締役会長)
山	中	信	義	(ベインキャピタル・ジャパン 顧問)
山	中		衛	(HOYA 相談役)
山	本	裕	二	(山本裕二事務所 公認会計士)
横	山	進	一	(住友生命保険 取締役会長)
吉	沢	正	道	(ロングリーチグループ 代表取締役)

以上 113 名

事務局

山	田	智	(経済同友会 政策調査第2部マネジャー)
---	---	---	----------------------