

世界が進むチカラになる。



# 「経営人材サクセッションプラン (後継者計画)に関するサーベイ」 調査結果サマリー

2023年4月

コンサルティング事業本部 組織人事ビジネスユニット

# 目次

I. 調査概要	2
II. 回答企業のプロフィール	7
III. エグゼクティブサマリー	11
IV. 調査結果	14
(1) サクセッションマネジメント全般	15
(2) 役員人材要件	22
(3) 後継者候補の選出	27
(4) 後継者候補人材の育成、ポジションへの登用・指名	30
(5) サクセッションに関する人的資本可視化	34

# 1. 調査概要

# 調査概要

- 経営人材サクセッションプラン(以下、経営人材サクセッション)に関する実態を把握することを目的としてサーベイを実施しました

項目	内容
名称	■ 経営人材サクセッション(後継者計画)に関するサーベイ
調査方法	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 調査手法: インターネット上でのアンケート調査(対象企業にDMを送付・告知)</li><li>■ 調査期間: 2022年10月13日(木)~11月11日(金)</li><li>■ 設問総数: 全48問(択一式または多肢選択式による回答)</li></ul>
対象企業	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 4,021社<ul style="list-style-type: none"><li>● プライム市場上場企業* 1,838社(*以降、プライム上場企業、プライム企業、プライムのいずれかで表記)</li><li>● プライム企業以外の売上高500億円以上の企業 2,183社(非上場を含む)</li></ul></li></ul>
有効回収数	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 111社<ul style="list-style-type: none"><li>● プライム 77社、スタンダード 4社、その他市場区分 1社、非上場 29社</li></ul></li></ul>

# 調査結果サマリーの構成

- 本調査全体は全48問の設問で構成されており、調査結果サマリーには、主要な17設問を掲載しています

項目	サーベイ内容
サクセッションマネジメント全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ サクセッションの各項目の実施状況（社長）</li> <li>■ サクセッションの各項目の実施状況（経営陣幹部）</li> <li>■ サクセッションマネジメントの対象ポジション</li> <li>■ サクセッション実施における指名委員会または社外役員の関与方法・度合い</li> <li>■ 指名委員会の実施回数（前年度または前期）</li> <li>■ サクセッションの全般的な課題</li> </ul>
役員人材要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従来に比べて重要度が増すと想定される「思考・行動」の要件</li> <li>■ 従来に比べて重要度が増すと想定される「マインド」の要件</li> <li>■ 従来に比べて重要度が増すと想定される「知識・スキル」の要件</li> <li>■ 育成過程における経験のうち、重要度が増すと想定されるもの</li> </ul>
後継者候補の選出	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 後継者候補の選出の世代区分</li> <li>■ 後継者候補としての社外人材の検討状況</li> </ul>
後継者候補人材の育成、ポジションへの登用・指名	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 後継者候補の育成方法</li> <li>■ 後継者候補の育成において強化したいこと</li> <li>■ 各ポジションへの登用・指名を行う際の評価方法</li> </ul>
サクセッションに関する人的資本可視化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「後継者有効率」の指標設定・開示状況</li> <li>■ 「後継者準備率」の指標設定・開示状況</li> </ul>

# 本サーベイで使用される用語の定義

## 用語の定義

### ■ サクセッションマネジメント

- サクセッションプラン(後継者計画)を策定・実行する取り組みの全体。人材要件を設定し、後継者候補を選出し、育成、評価、登用する仕組みを構築し、運用する取り組み  
※本サーベイでは、「サクセッション」と略すケースあり

### ■ 指名委員会

- 法定の委員会および任意の諮問委員会の双方

### ■ サクセッションの対象ポジション

- 候補者の選出・育成等を行っているポジション

### ■ 経営陣幹部

- 社長以外の取締役、および事業や機能のトップ

### ■ 次世代 / 次々世代

- 現職者の次の世代の候補者(緊急時の代替人材は除く) / 次世代の次の世代の候補者

### ■ 役員人材要件

- 経営方針や経営戦略に照らして、役員に求められる「思考・行動」、「マインド」および「知識・スキル」

### ■ 後継者有効率

- サクセッションにおける、「内部昇格者が承継した重要ポジション数」÷「承継した重要ポジション総数」またはそれに近い指標

### ■ 後継者準備率

- サクセッションにおける、「特定の後継者候補が存在する重要ポジション」÷「重要ポジションの総数」またはそれに近い指標

# 留意事項

## 回答集計ポリシー

- 本サーベイの第IV章では、有効回答における「全体」の分析に加えて、傾向把握として十分な回答数が得られたプライム上場企業のみを抜粋し分析を行っています
- 各設問における有効回答数(N数)は、掲載されているグラフをご参照ください(無回答や無効な回答を除いて集計しているため、設問ごとにN数には差異がみられます)

## 免責事項

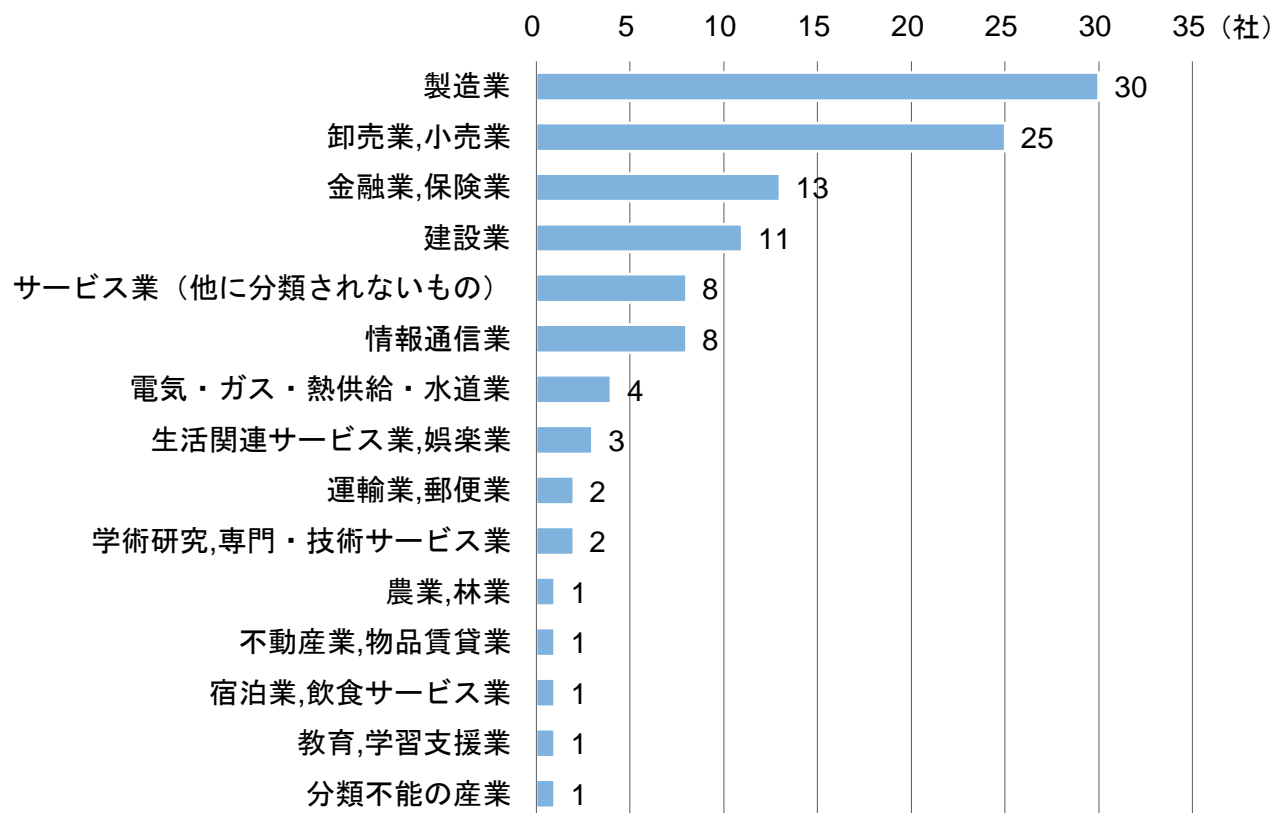
- 本報告書により、貴社と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の間には何ら委任その他の契約関係が発生するものではなく、弊社が一切法的な義務・責任を負うものではありません
- 本報告書は、弊社が信頼に足るとされる各種情報に基づいて作成しておりますが、弊社はその正確性、完全性および信頼性を保証するものではありません
- また、本報告書に関連して生じた一切の損害について、弊社は責任を負いません
- 本報告書は弊社の著作物であり、著作権法により保護されております。弊社の事前の承諾なく本報告書の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます
- 本件に関してご質問等がございましたら、以下事務局までお問合せ下さい
  - 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 組織人事ビジネスユニット サクセッションサーベイ事務局
  - E-mail : [sucsurvey@murc.jp](mailto:sucsurvey@murc.jp)

## II. 回答企業のプロフィール



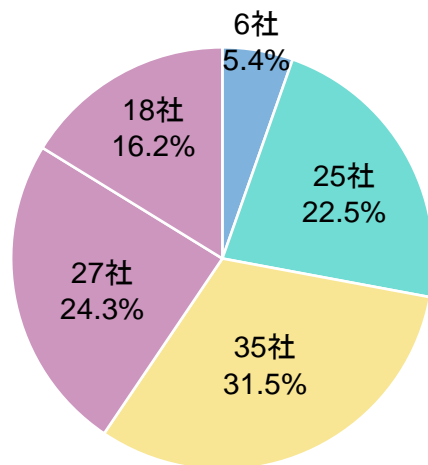
## 回答企業のプロフィール-1（業種）

## 回答企業の業種（N=111）



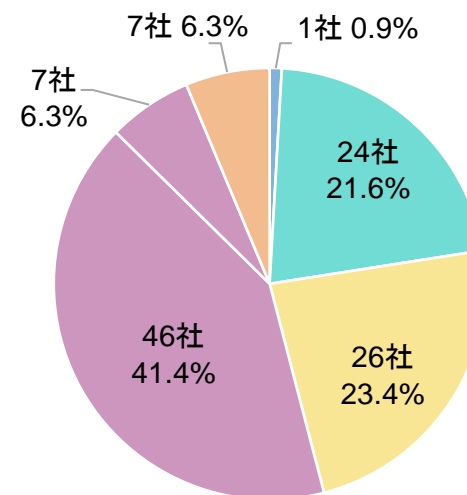
## 回答企業のプロフィール-2（連結従業員数・連結売上高）

直近年度の連結従業員数（N=111）



- 300人未満
- 300人以上、1,000人未満
- 1,000人以上、3,000人未満
- 3,000人以上、10,000人未満
- 10,000人以上

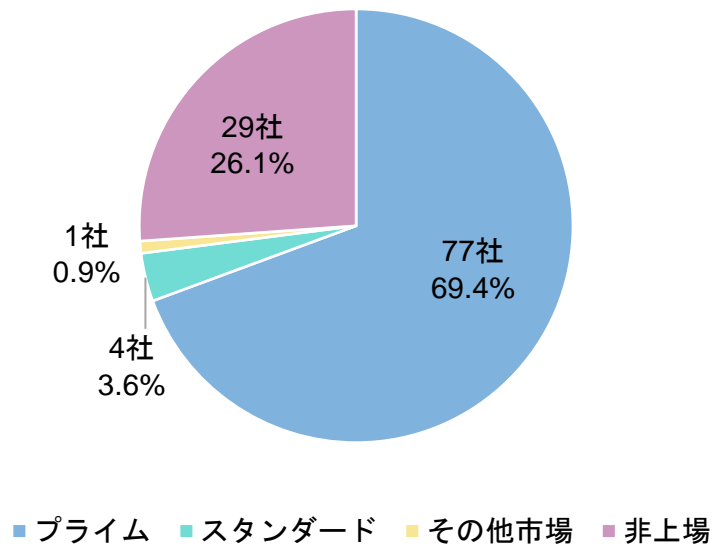
直近年度の連結売上高（N=111）



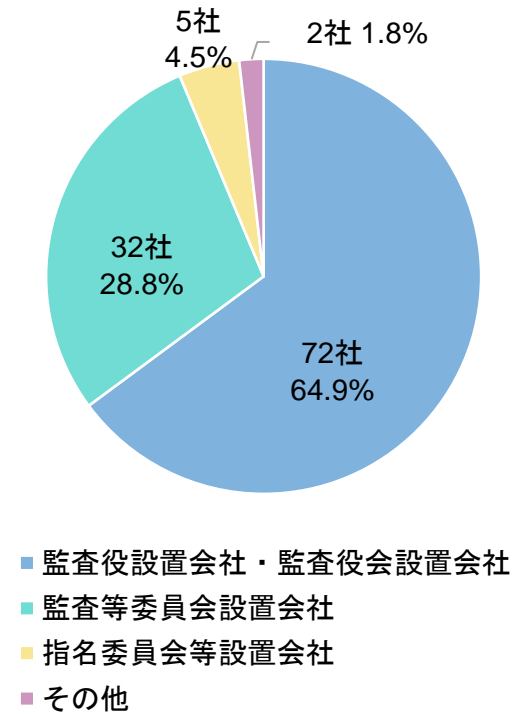
- 100億円未満
- 100億円以上、500億円未満
- 500億円以上、1,000億円未満
- 1,000億円以上、5,000億円未満
- 5,000億円以上、1兆円未満
- 1兆円以上

## 回答企業のプロフィール-3（上場区分・機関設計）

### 上場区分 (N=111)



### 機関設計 (N=111)



### III. エグゼクティブサマリー

## エグゼクティブサマリー 1/2

### 社長の人材要件を設定している回答企業は約半数

- 経営人材サクセッションにおいては、人材要件を設定し、候補者の選出、育成、評価を一連の仕組みとして実施することで、実効性を確保することが肝要。本サーベイの結果では、社長についてスタートとなる「人材要件」を設定している企業は約半数であった
- 一方で、育成・評価までの一連の取り組み全体を実施している企業は4分の1程度にとどまっている。実効性を向上させるためには、サクセッションの一連の仕組みを更に整備する余地が想定される

### 経営人材サクセッションにおける最も大きな課題は、後継者としての「質」を満たした有能人材の確保

- サクセッションにおける課題については、6割超の企業が候補者としての「質」を満たした人材の不足をあげており、次いで、約5割の企業が「量」の面の不足を課題として回答している
- 一方で、その解決策となりうる「若手の抜擢」が進んでいない状況も約3割の企業が感じている。候補者人材の「質」の面での課題解決に向けては、サクセッションのプロセス全般を整備した上での、早期からの候補者の選出および計画的な育成を通じた対応が考えられる

## エグゼクティブサマリー 2/2

### 今後重要度が増すと想定される社長の思考・行動は、「ビジョン設定」「未来志向」「変革の実行」

- 過半数の企業が、「未来志向」「ビジョン設定」「変革の実行」を今後重要度が増す社長の思考・行動として回答。環境変化の複雑化や、先行きの不透明さが常態化する中、中長期的な目指す姿を描き、従来の延長線上にはない変革を進めることが社長に求められている
- 経営陣幹部において今後重要度が増すと想定される思考・行動は、「人材育成」「達成・完遂へのコミットメント」「組織能力の強化」が相対的に多い。経営陣幹部に対しては、経営戦略の「実行」に必要となる思考・行動を重視する傾向がうかがえる

### 約2割の企業で、指名委員会や社外役員の適切な関与・助言が不足

- サクセッションの取り組みにおいて客観性や実効性を高めるためには、指名委員会や社外役員の適切な関与が重要と考えられるが、回答企業のうち、プライム企業の約2割では、サクセッションについて「社外役員は全く関与していない」または「実施結果の報告を受けるのみ」と回答
- サクセッションのプロセスにおいて、指名委員会や社外役員が個別具体的な意思決定に関与するケースは回答企業の半数未満に留まっており、総じて、サクセッションへの関与の薄さがうかがわれる結果となった

## IV. 調査結果

# (1) サクセッションマネジメント 全般

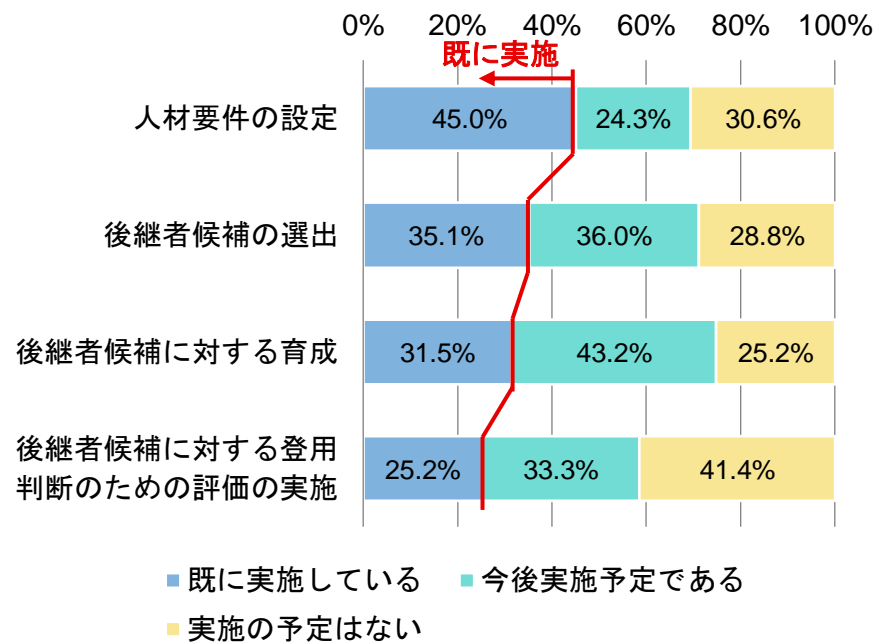


# サクセッションの各項目の実施状況（社長）

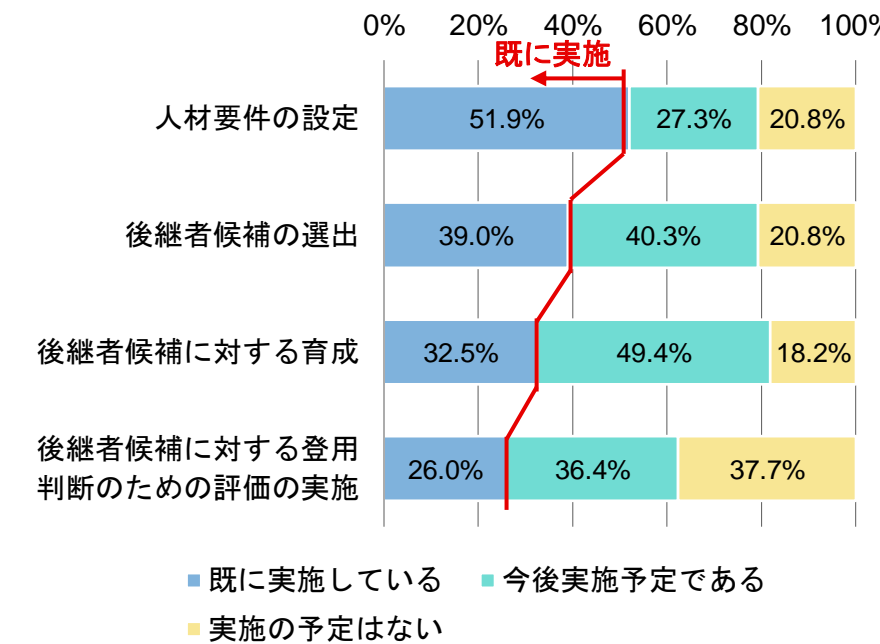
- 全体では、「既に実施している」との回答が最多なのは「人材要件の設定」(45.0%)、次いで「後継者候補の選出」(35.1%)、後継者候補に対する育成(31.5%)でした。「後継者候補に対する登用判断のための評価の実施」は25.2%にとどまっており、人材要件の設定から候補者の選出、育成、評価、登用判断という一連のサイクルを仕組みに基づき実施できている企業は、全体の4分の1程度と想定されます
- プライムでも同様の傾向ですが、各項目とも「既に実施している」「今後実施予定である」の数が全体に比べて上回っています

## 社長ポジションのサクセッションの実施状況

回答企業全体 (N=111)



プライム上場企業のみ抜粋 (N=77)

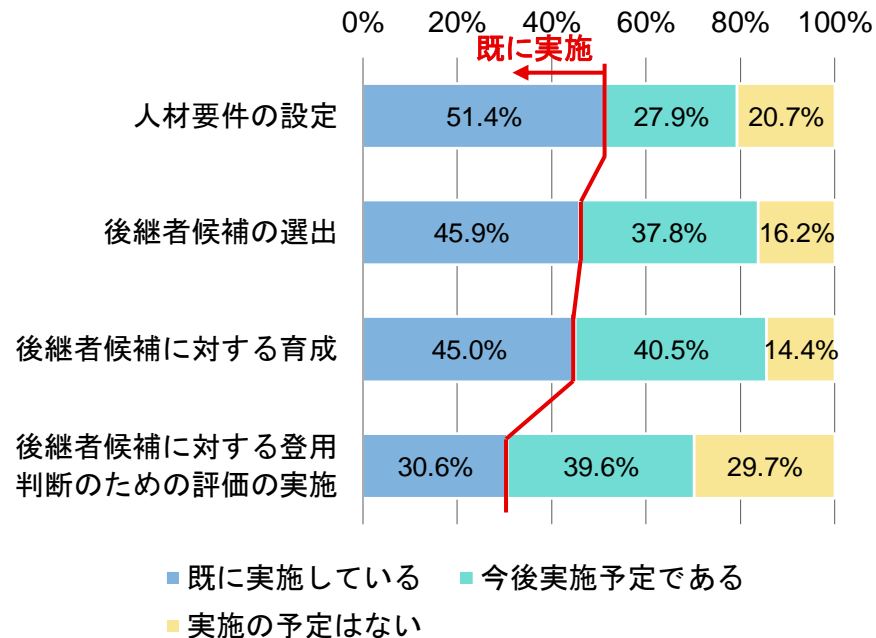


# サクセッションの各項目の実施状況（経営陣幹部）

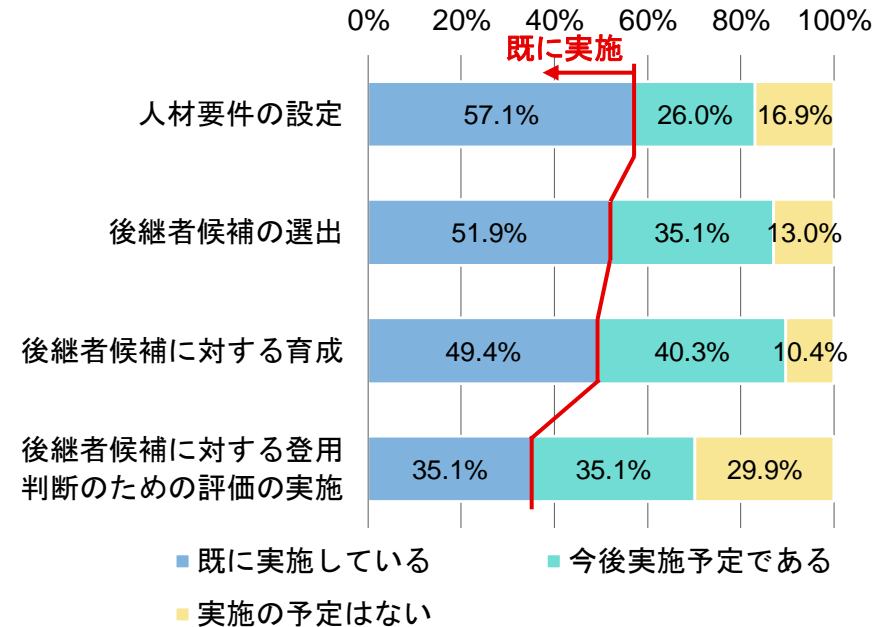
- 経営陣幹部では、全体では、「既に実施している」との回答が最多なのは「人材要件の設定」(51.4%)、次いで「後継者候補の選出」(45.9%)、後継者候補に対する育成(45.0%)でした
- 社長に比べて、経営陣幹部は、各項目とも「既に実施している」の比率が上回っており、サクセッションの仕組みの整備は社長候補よりも経営陣幹部候補の方が進展している可能性があります

## 経営陣幹部ポジションのサクセッションの実施状況

回答企業全体 (N=111)



プライム上場企業のみ抜粋 (N=77)

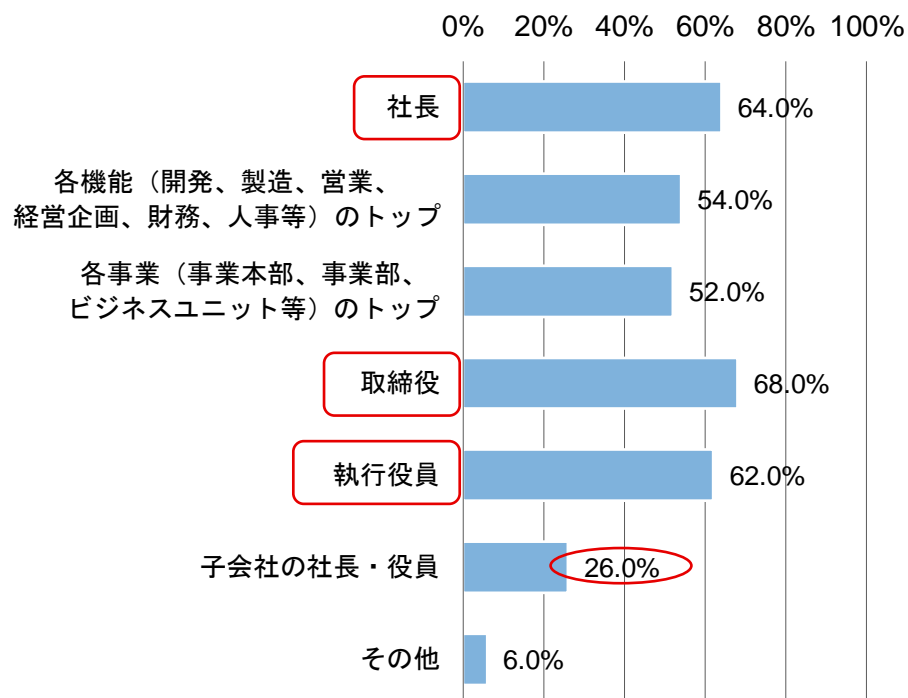


# サクセッションマネジメントの対象ポジション

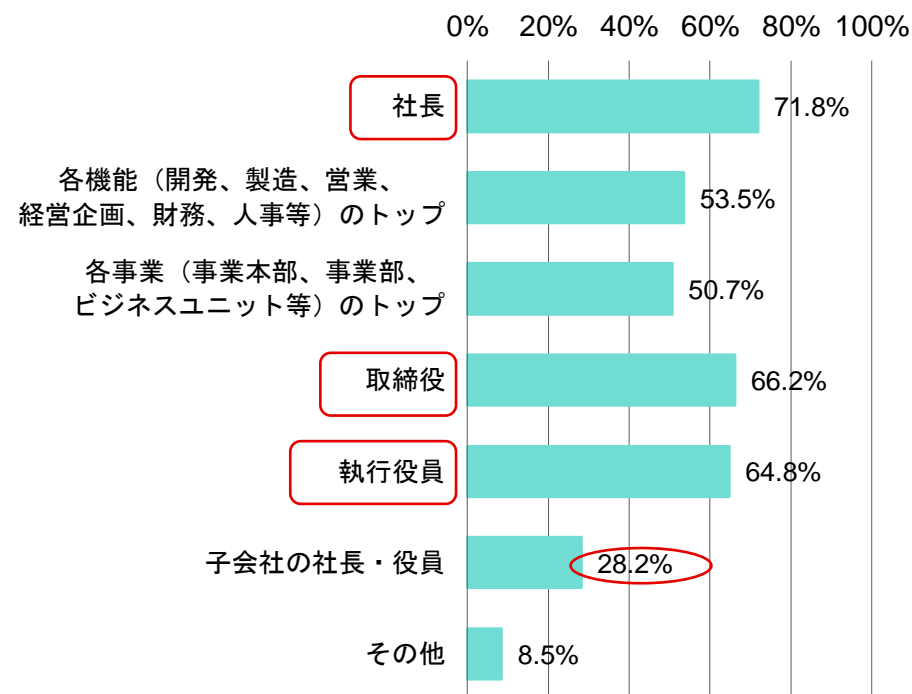
- 全体では、「社長」「取締役」「執行役員」は、60%以上の企業が対象ポジションとしています。また、約半数以上の企業で「各機能のトップ」「各事業のトップ」を対象ポジションとしています
- 全体では、「子会社の社長・役員」まで対象ポジションとしている企業は26.0%でした(プライムでは28.2%)

## サクセッションマネジメントの対象ポジション

回答企業全体 (N=100)



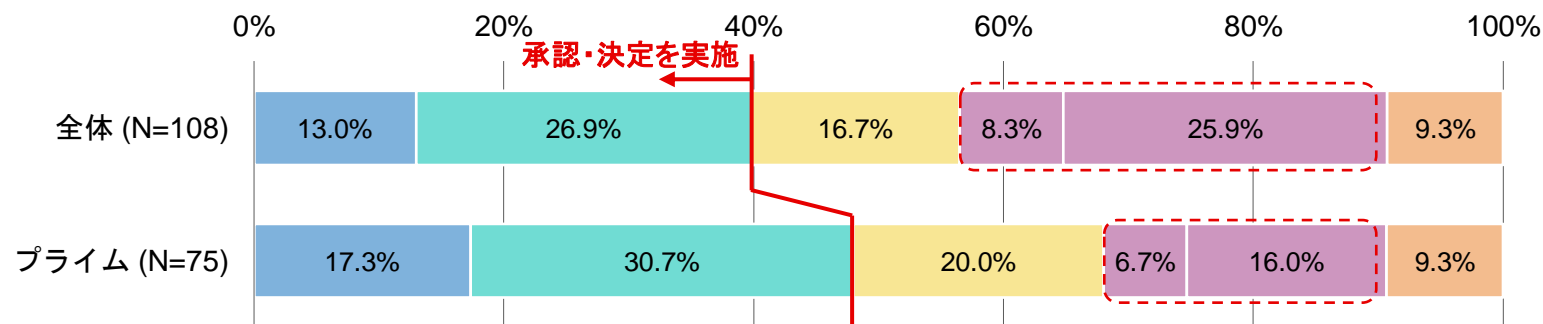
プライム上場企業のみ抜粋 (N=71)



## サクセッション実施における指名委員会または社外役員の関与方法・度合い

- 指名委員会または社外役員が、「承認・決定を行っている」という回答が全体39.9%、プライム48.0%でした
- 一方で、実施結果の報告を受けているのみ、または社外役員は全く関与していないとの回答が全体34.2%、プライム22.7%でした
- プライム上場企業の方が、指名委員会または社外役員のサクセッションへの関与が深い様子がうかがえます

サクセッション実施における指名委員会または社外役員の関与方法・度合い（N数はグラフ内参照）

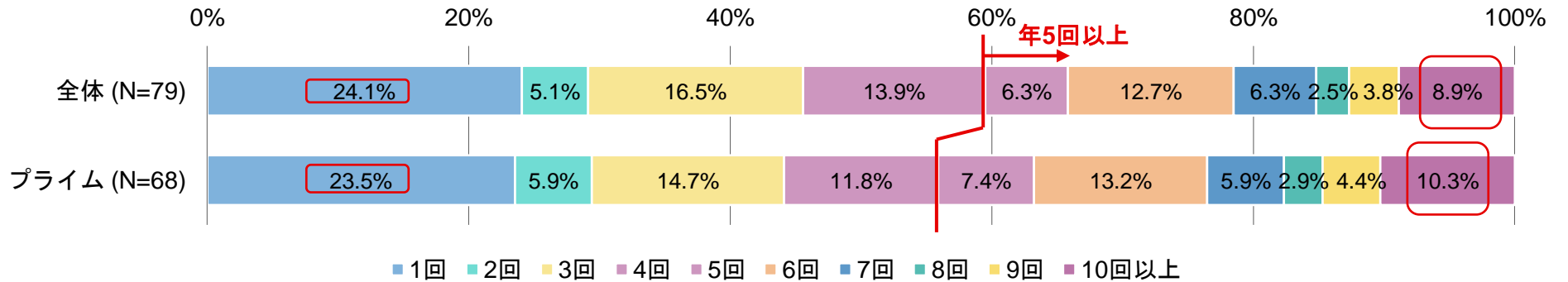


- 要件作成や候補者選出など、サクセッションのプロセス全般で起案をリードし、承認・決定も行っている
- サクセッションのプロセス全般で、起案は行わないが、承認・決定は行っている
- 個別具体的な意思決定には関与せず、プロセス全体の妥当性を監督している
- サクセッションの各プロセスに関する、実施結果の報告を受けている
- 社外役員は全く関与していない
- その他

# 指名委員会の実施回数(前年度または前期)

- 指名委員会の実施回数は、年1回が最多(24.1%)でした。一方で、「年5回以上」が約4割あり、そのうち「10回以上」とした企業が8.9%(プライムでは10.3%)ありました

指名委員会の年間実施回数(N数はグラフ内参照)

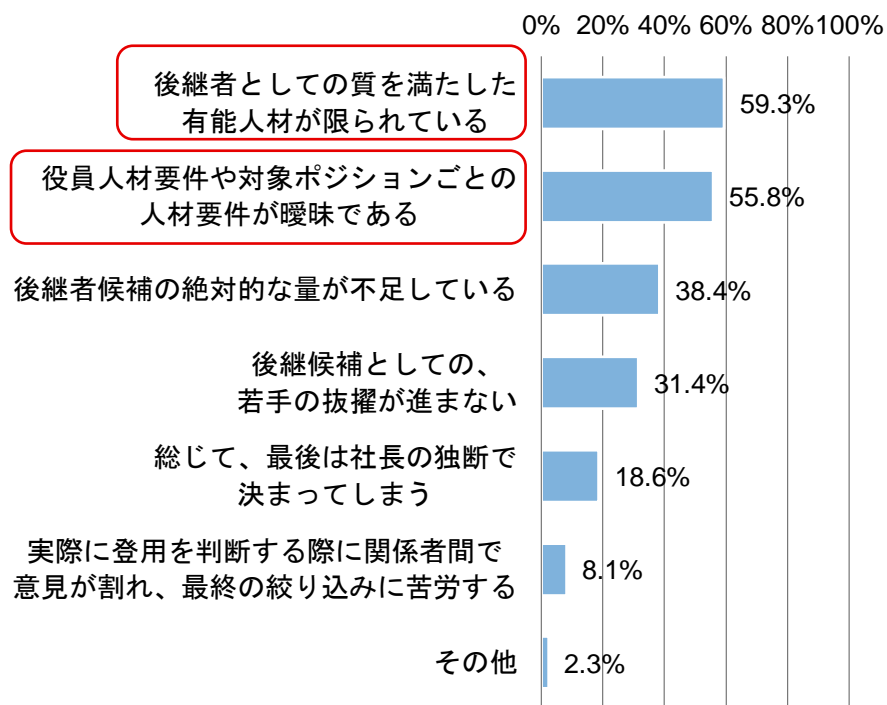


# サクセッションの全般的な課題

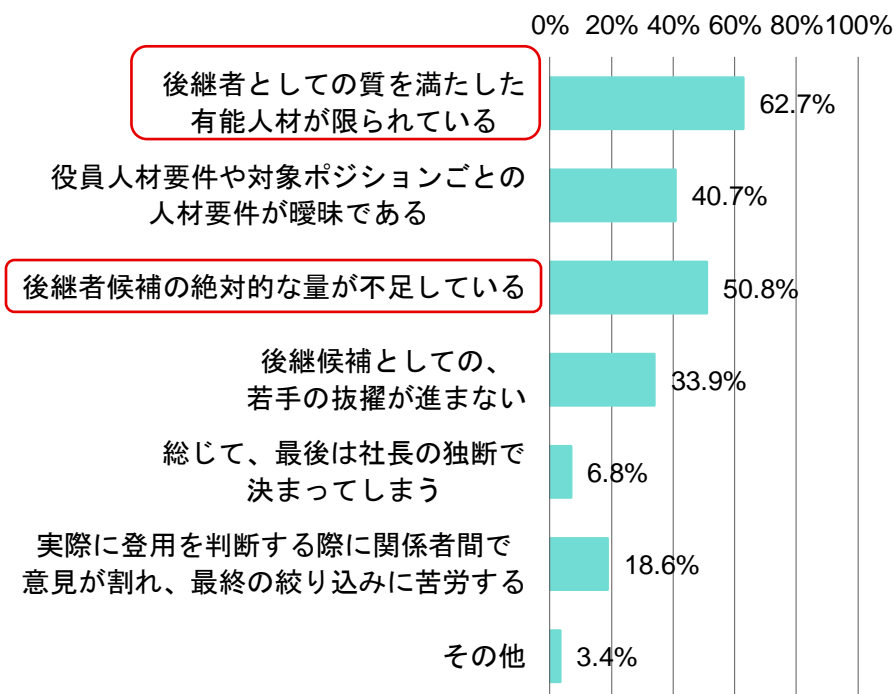
- 「後継者としての質を満たした有能人材が限られている」が最多でした(全体59.3%、プライム62.7%)
- 次いで多かったのは、全体では「役員人材要件や対象ポジションごとの人材要件が曖昧である」(55.8%)、プライムでは「後継者候補の絶対的な量が不足している」(50.8%)でした

## サクセッションの全般的な課題

回答企業全体 (N=86 ※複数回答可)



プライム上場企業のみ抜粋 (N=59 ※複数回答可)



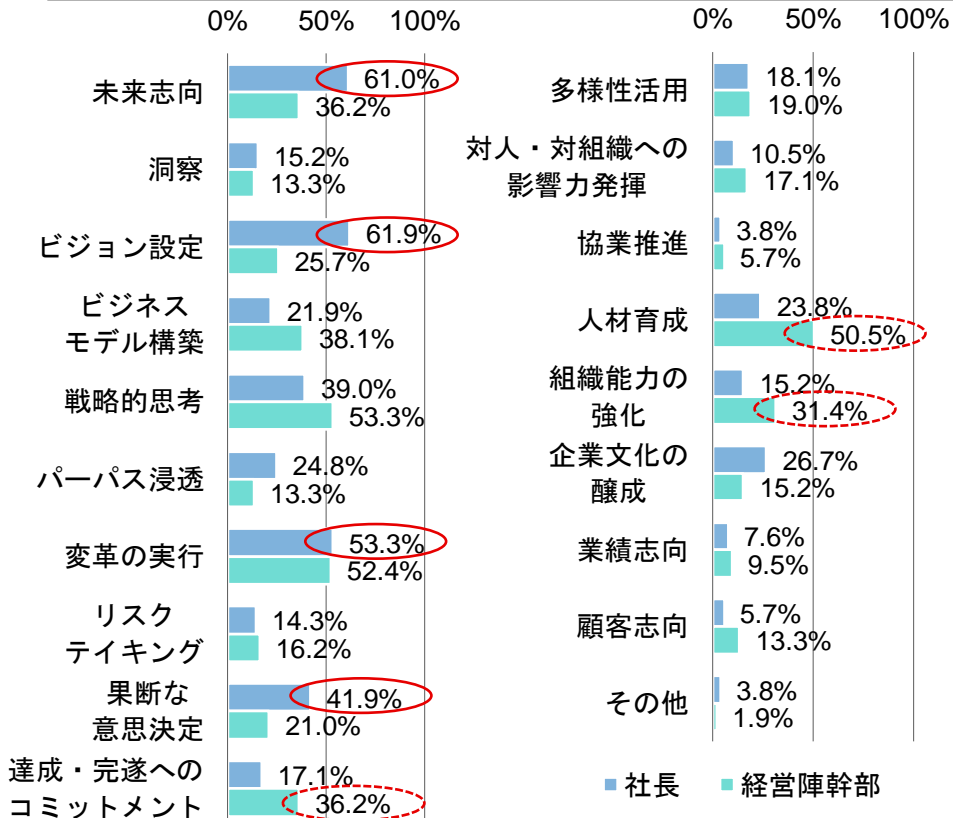
## (2) 役員人材要件

# 従来に比べて重要度が増すと想定される「思考・行動」の要件

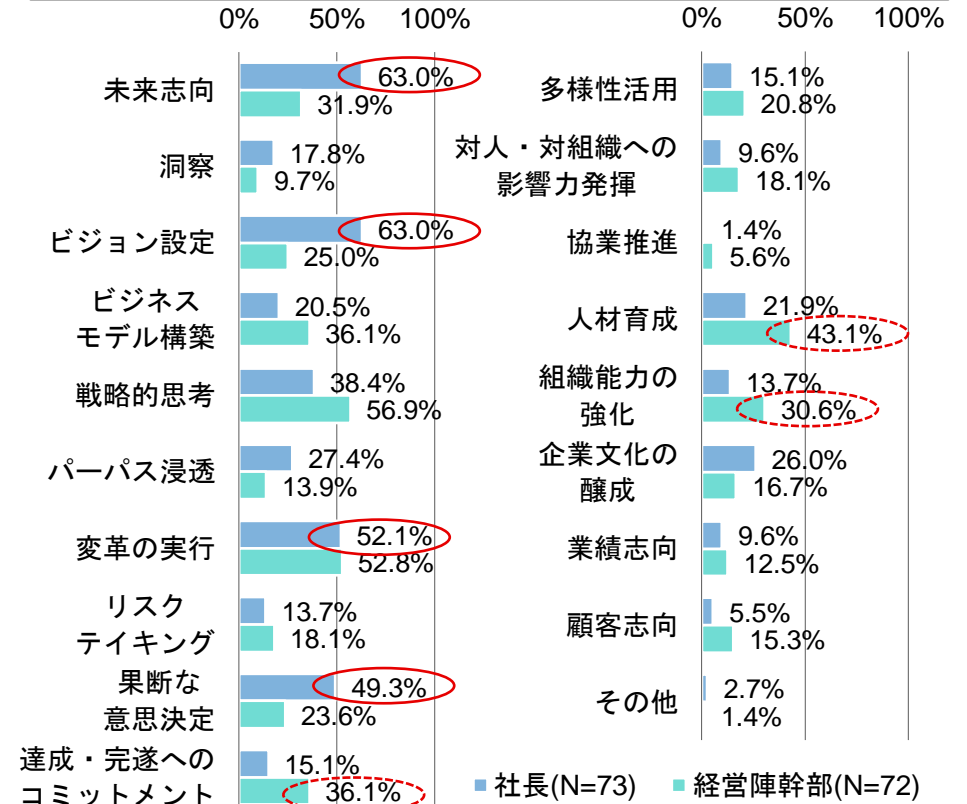
- 社長の要件については、全体では「ビジョン設定」(62%)・「未来志向」(61%)・「変革の実行」(53%)・「果断な意思決定」(42%)の割合が特に多いことから、変化の速度が著しく、先行き不透明な経営環境への対応ニーズが反映されていると考えられます
- 同じく経営陣幹部においては「人材育成」(50%)・「達成・完遂へのコミットメント」(36%)・「組織能力の強化」(31%)が相対的に多くなっており、組織運営の実行力を重視する傾向が想定されます

## 重要度が増すと想定される「思考・行動」

回答企業全体 (N=105 ※複数回答可)



プライム上場企業のみ抜粋 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)



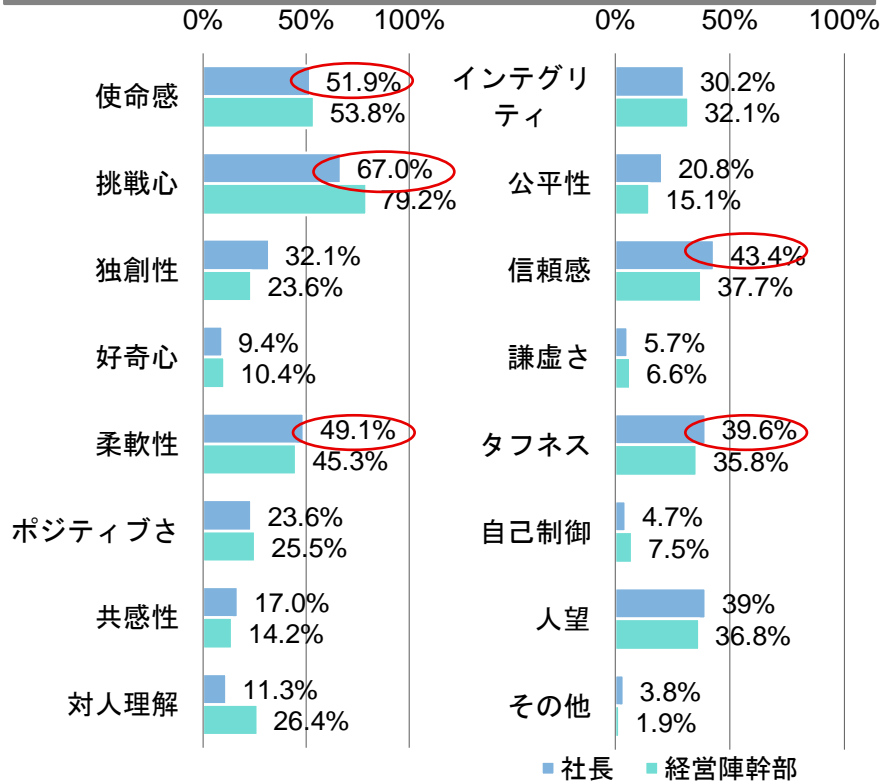


# 従来に比べて重要度が増すと想定される「マインド」の要件

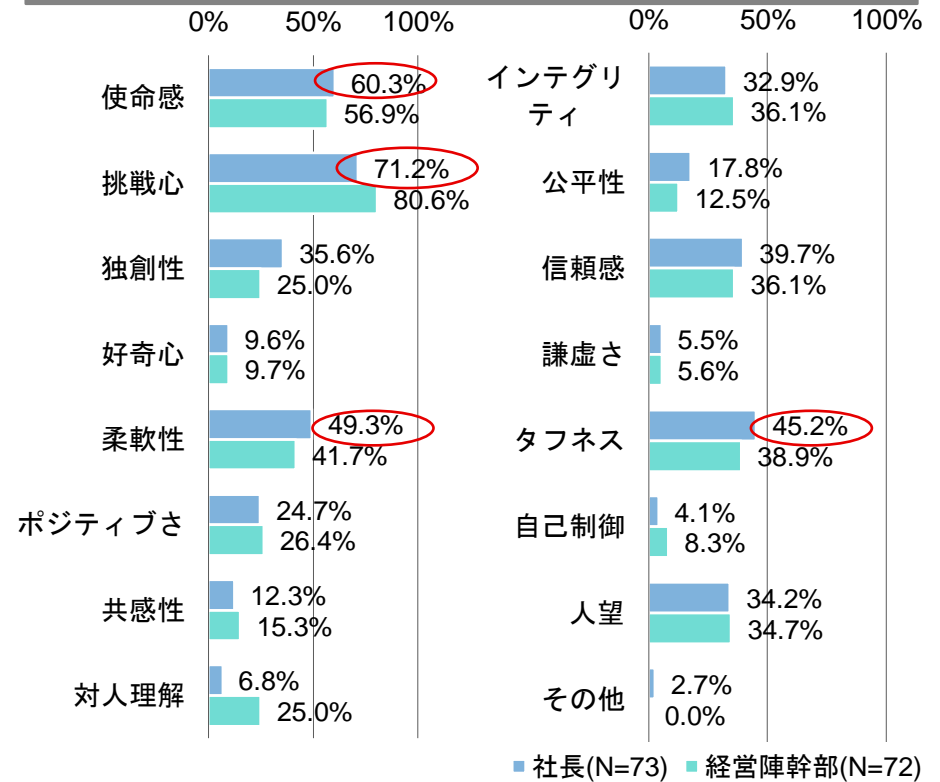
- 前掲の「思考・行動」では社長・経営陣幹部に差が見られましたが、「マインド」では社長・経営陣幹部において共通の内容が求められています(※「挑戦心」(社長で67%)・「使命感」(同52%)・「柔軟性」(同49%)・「信頼感」(同43%)・「タフネス」(同40%)が上位)
- 社長についてプライムのみを抜粋した結果では、「挑戦心」(71%)・「使命感」(60%)・「柔軟性」(49%)・「タフネス」(45%)が上位となっており、順位自体は全体と変わらない一方で、「柔軟性」を除き、各割合は4~8%高い結果となっている点が確認できます

## 重要度が増すと想定される「マインド」

回答企業全体(N=106 ※複数回答可)



プライム上場企業のみ抜粋 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)

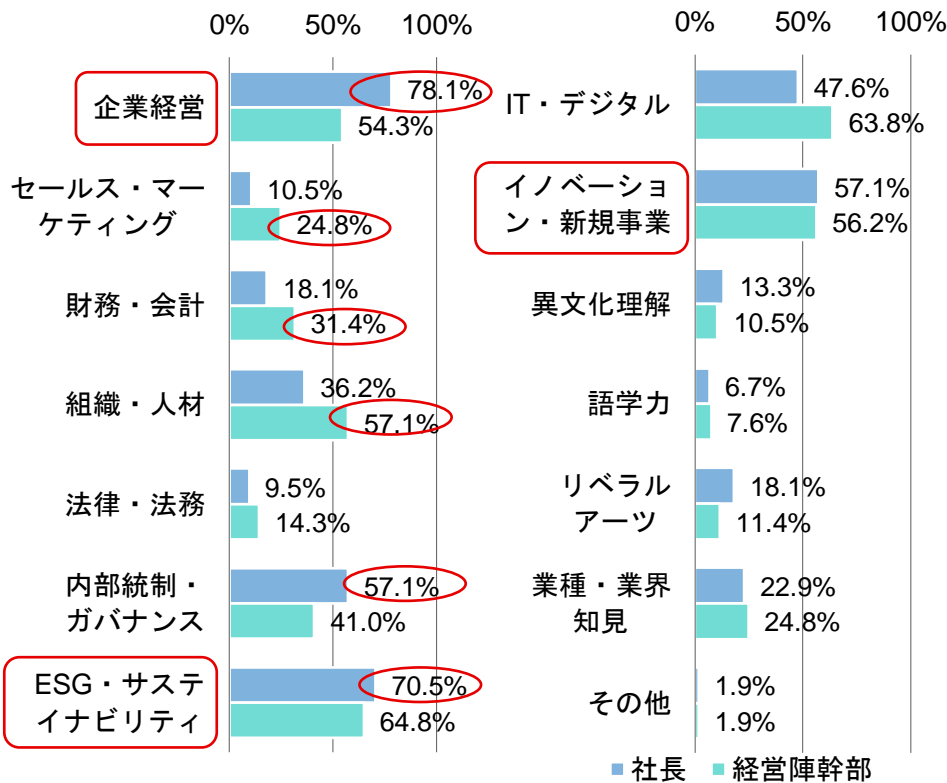


# 従来に比べて重要度が増すと想定される「知識・スキル」の要件

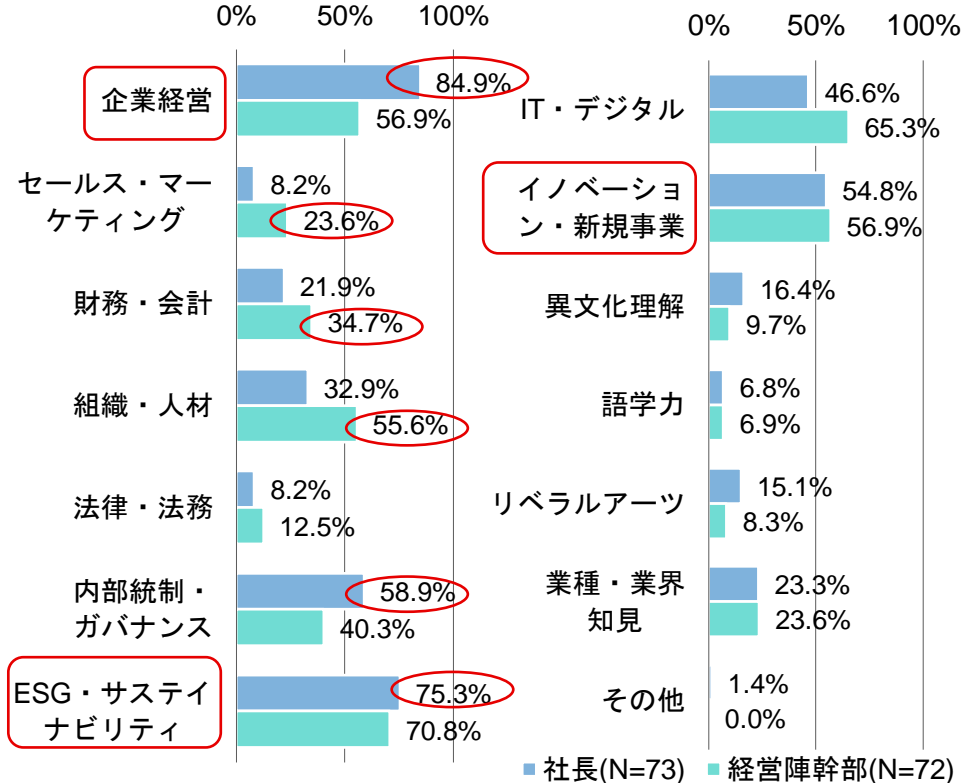
- 全体では、社長・経営陣幹部ともに「ESG・サステナビリティ」が高く、昨今の潮流として必要性がより高まっていると考えられます。同様に「企業経営」「イノベーション・新規事業」も高く、背景に経営の難易度上昇やイノベーション経営へのニーズ増加があると推察されます
- 全体・プライムの双方で、社長においては企業経営、ガバナンス、ESG等の全社視点が高く、経営陣幹部においては財務・会計、組織・人材、セールス・マーケティング等の個別分野が強く期待されています

## 重要度が増すと想定される「知識・スキル」

回答企業全体 (N=105 ※複数回答可)



プライム上場企業のみ抜粋 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)

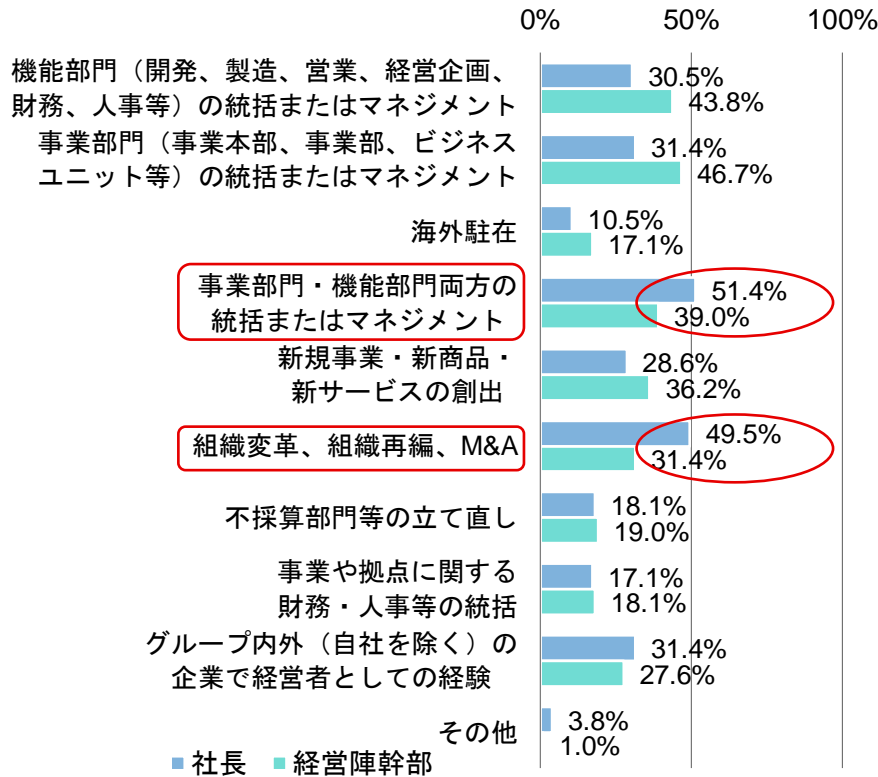


# 育成過程における経験のうち、重要度が増すと想定されるもの

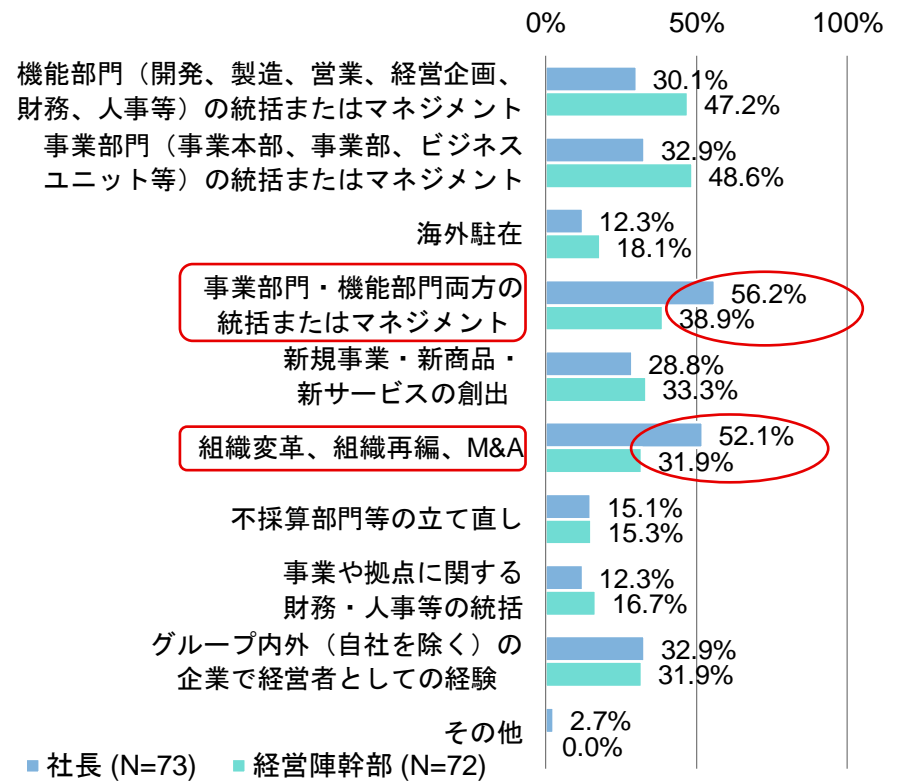
- 全体において、特に重要度が増すと考えられている経験は、「事業・機能両方の統括・マネジメント」(社長51.4%、経営陣幹部39.0%)や、「組織変革、組織再編、M&A」(社長49.5%、経営陣幹部31.4%)でした。プライムのみでも同様の傾向です

## 重要度が増すと想定される育成過程の経験

回答企業全体 (N=105 ※複数回答可)



プライム上場企業のみ抜粋 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)

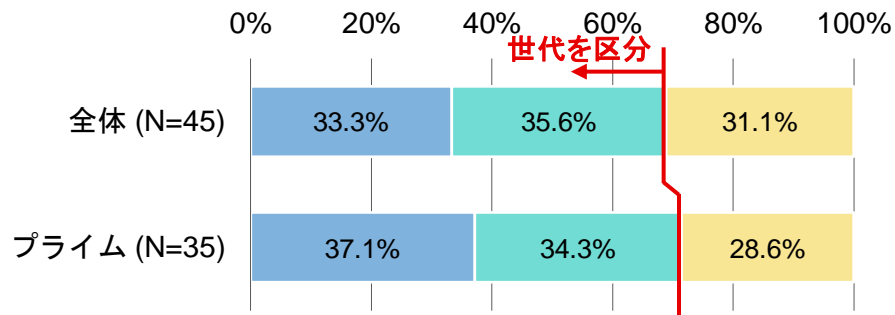


## (3) 後継者候補の選出

## 後継者候補の選出の世代区分

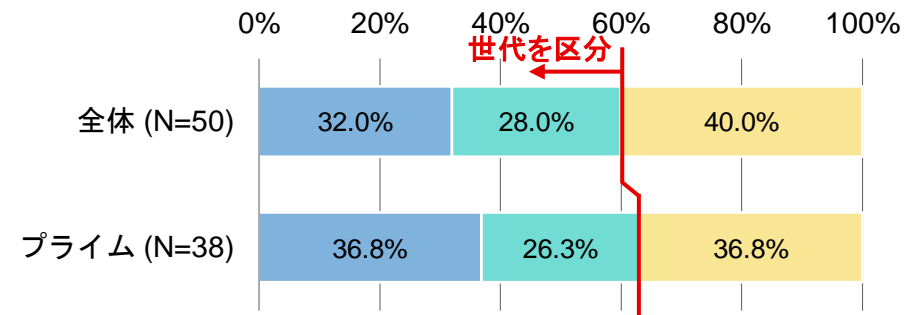
- 社長の後継者候補について世代を区分して選出している企業が約7割でした(全体68.9%、プライム71.4%)
- 経営陣幹部については、世代を区分して選出している企業は約6割でした(全体60.0%、プライム63.1%)
- 社長の方が経営陣幹部よりも、次世代、次々世代を意識した選出方法をとっていることがうかがえます

後継者候補の選出範囲\_社長 (N数はグラフ内参照)



- 次世代および次々世代を選出している
- 次世代は選出しているが、次々世代は選出していない
- 世代は分けていないが、候補者は選出している

後継者候補の選出範囲\_経営陣幹部 (N数はグラフ内参照)

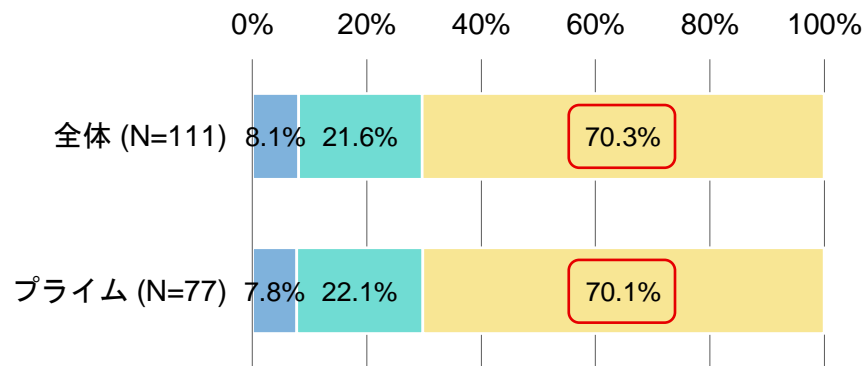


- 次世代および次々世代を選出している
- 次世代は選出しているが、次々世代は選出していない
- 世代は分けていないが、候補者は選出している

## 後継者候補としての社外人材の検討状況

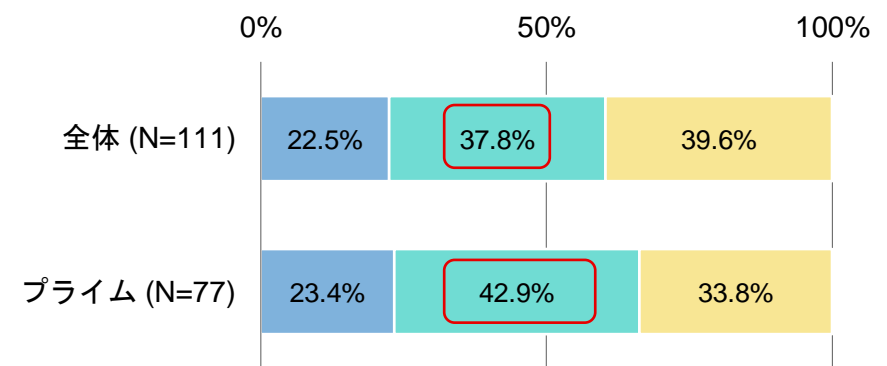
- 社長では約7割の企業が、「社外人材を現在および近い将来に含める予定はない」との回答でした(全体70.3%、プライム70.1%)。現在社外人材を候補者に含めている企業は1割未満でしたが、「近い将来には含める予定、または含めることを検討中」との企業が約2割ありました
- 一方、経営陣幹部においては、「社外人材を現在および近い将来に含める予定はない」との回答は4割以下でした(全体39.6%、プライム33.8%)。社外人材を候補者に含めている企業は2割強、「近い将来には含める予定、または含めることを検討中」との企業が約4割でした
- 社長は社内人材の登用意向が強いのに対して、経営陣幹部は社外人材の登用も視野に入れていることが推察されます

社外人材の検討状況\_社長ポジション (N数はグラフ内参照)



- 社外人材を候補者に含めている
- 現在は社外人材を候補者に含めていないが、近い将来(5年以内)には含める予定、または含めることを検討中である
- 現在は社外人材を候補者に含めておらず、近い将来(5年以内)にも含める予定はない

同 経営陣幹部ポジション (N数はグラフ内参照)



- 社外人材を候補者に含めている
- 現在は社外人材を候補者に含めていないが、近い将来(5年以内)には含める予定、または含めることを検討中である
- 現在は社外人材を候補者に含めておらず、近い将来(5年以内)にも含める予定はない

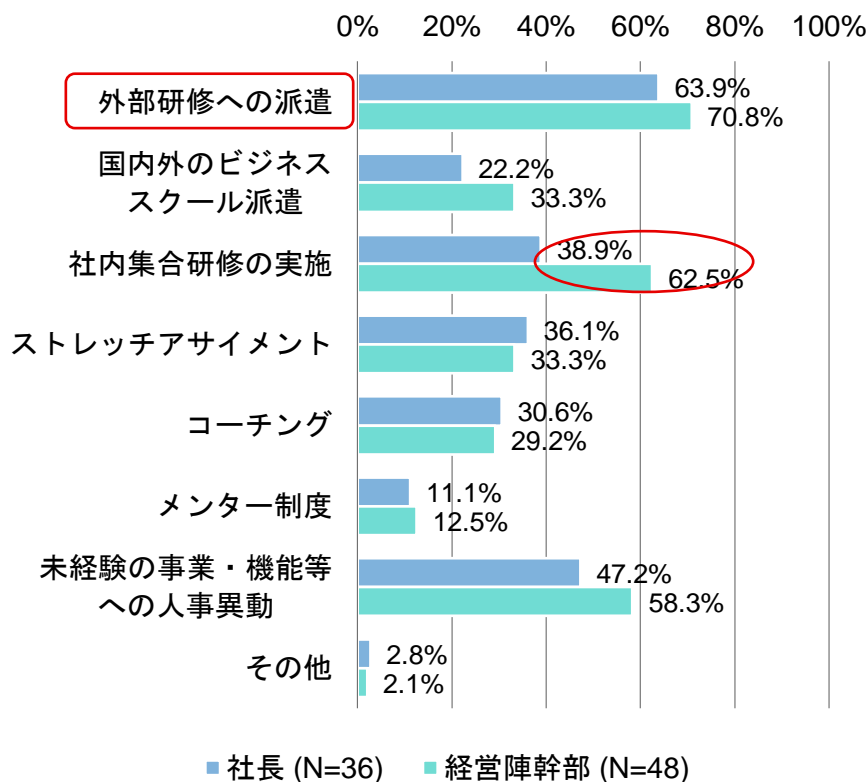
## (4) 後継者候補人材の育成、ポジションへの登用・指名

## 後継者候補の育成方法

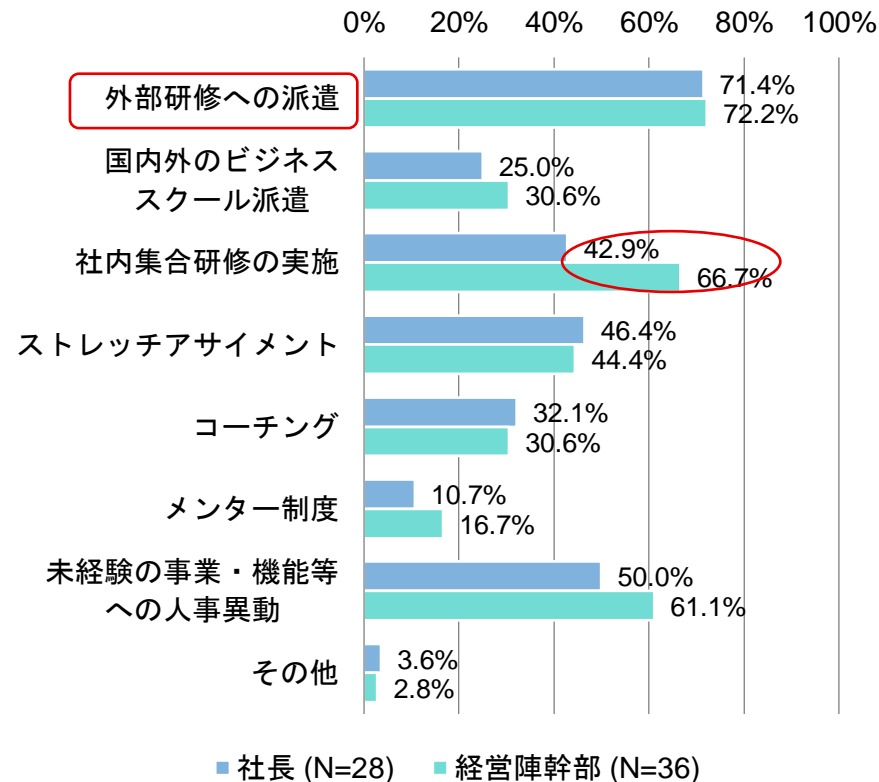
- 社長・経営陣幹部ともに「外部研修への派遣」が最多でした(社長:全体63.9%、プライム71.4%)。次いで多い回答は、社長は「未経験の事業・機能等への人事異動」(全体47.2%、プライム50.0%)、経営陣幹部は「社内集合研修の実施」(全体62.5%、プライム66.7%)でした
- 「社内集合研修」は、特に経営陣幹部候補向けに多く活用されていました(全体62.5%、プライム66.7%)

### 後継者候補の育成方法

回答企業全体 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)



プライム上場企業のみ抜粋 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)





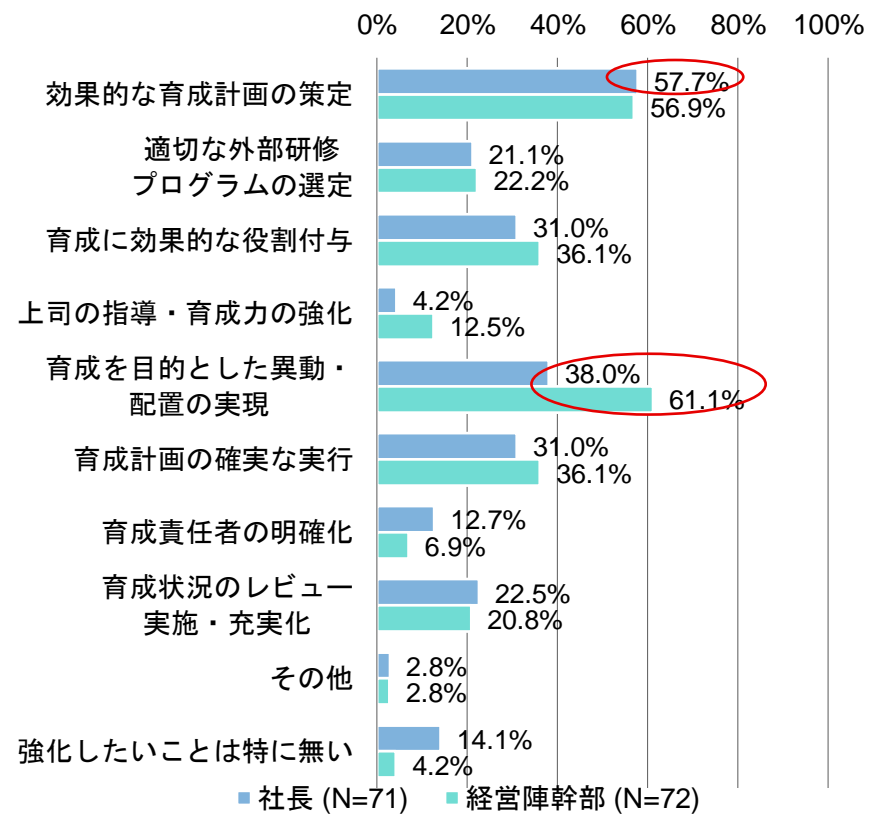
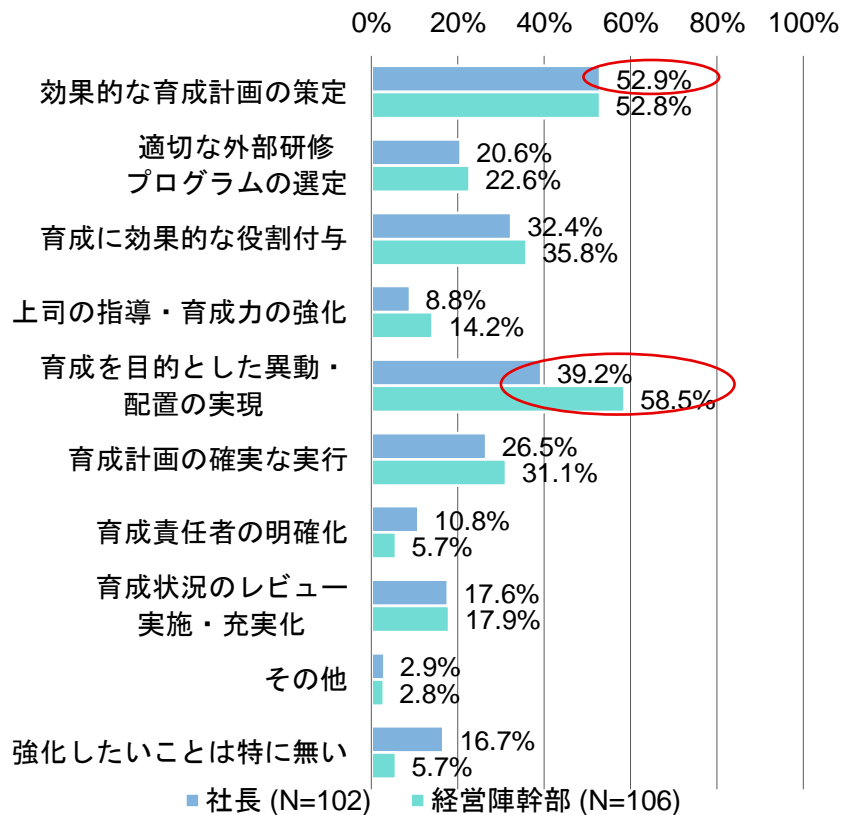
# 後継者候補の育成において強化したいこと

- 社長では、「効果的な育成計画の策定」が最多(全体52.9%、プライム57.7%)でした。経営陣幹部では「育成を目的とした異動・配置の実現」が最多でした(全体58.5%、プライム61.1%)
- 今後、経営陣幹部の後継者候補の段階で、育成目的の異動・配置施策の実施が拡大していくことが想定されます

## 育成において強化したいこと

回答企業全体 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)

プライム上場企業のみ抜粋 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)

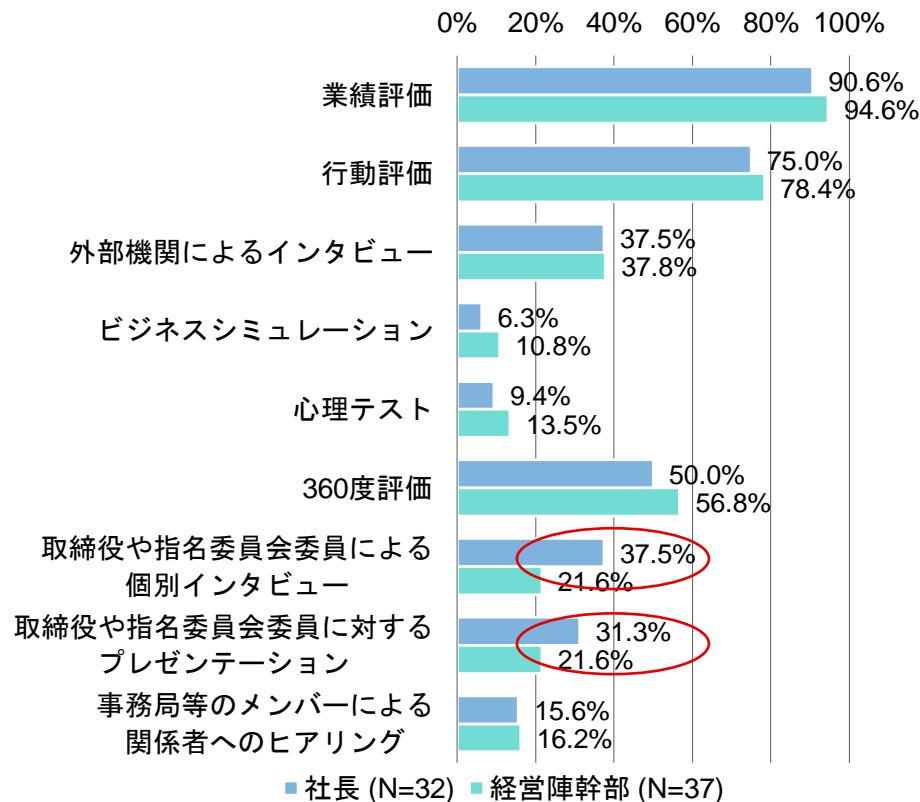


## 各ポジションへの登用・指名を行う際の評価方法

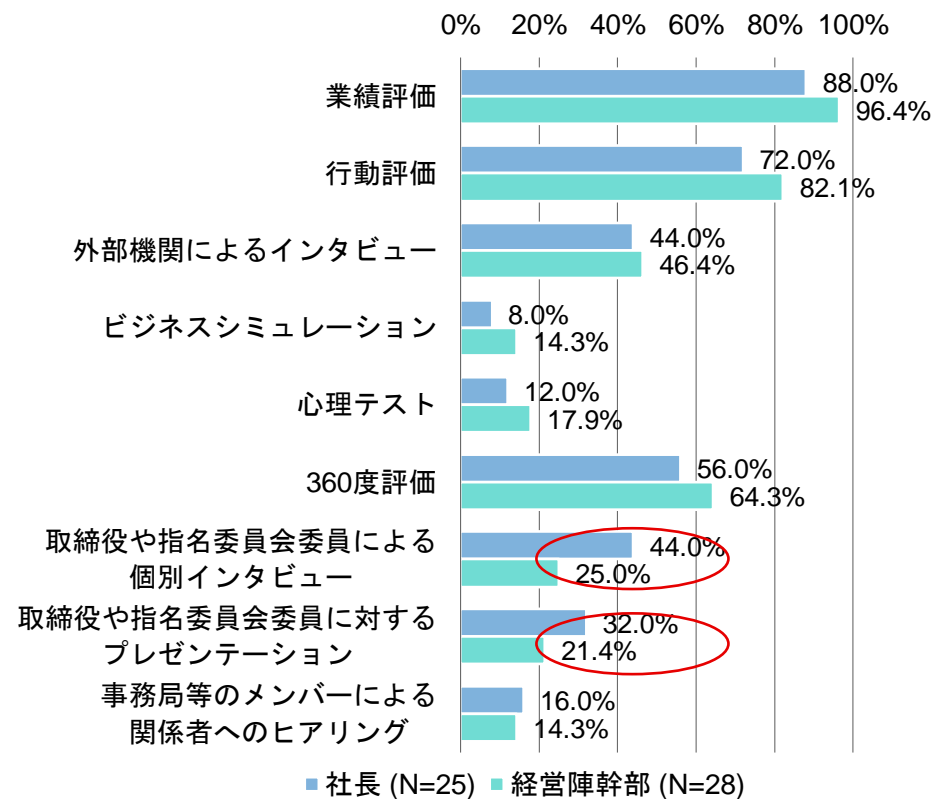
- 社長、経営陣幹部ともに「業績評価」、「行動評価」、「360度評価」が活用されているとの結果でした
- 社長と経営陣との違いとしては、社長への登用・指名においては、「取締役や指名委員会委員による個別インタビュー」や「取締役や指名委員会委員に対するプレゼンテーション」の実施比率が経営陣幹部よりも高くなっている点が挙げられます。社長登用においては、いっそう多面的かつ客観的な観点からの見極めを企図されていると推察されます

登用・指名を行う際の評価方法 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)

回答企業全体 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)



プライム上場企業のみ抜粋 (N数はグラフ内参照 ※複数回答可)

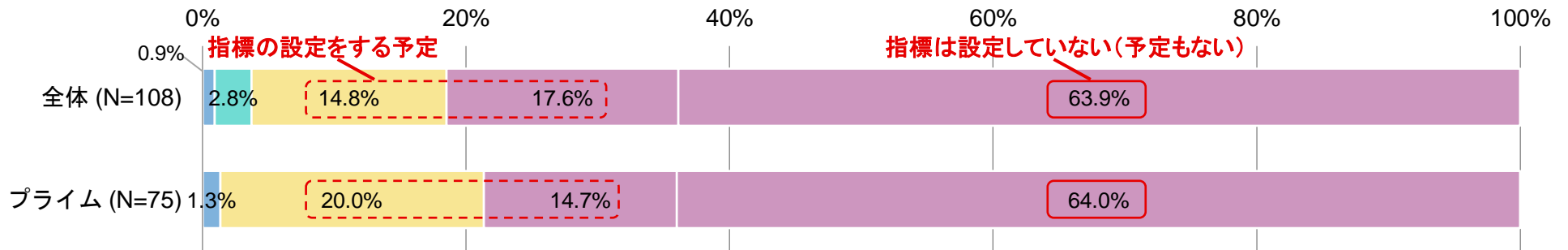


## (5)サクセッションに関する人的 資本可視化

## 「後継者有効率」の指標設定・開示状況

- 「現状、社内で指標の設定をしておらず、今後も、指標を設定する予定はない」が6割強で最多でした(全体63.9%、プライム64.0%)
- 現時点では社内で指標の設定はしていないものの、今後、設定をする予定の企業は3割強でした(全体32.4%、プライム34.7%)

### 「後継者有効率」の指標設定・開示状況 (N数はグラフ内参照)



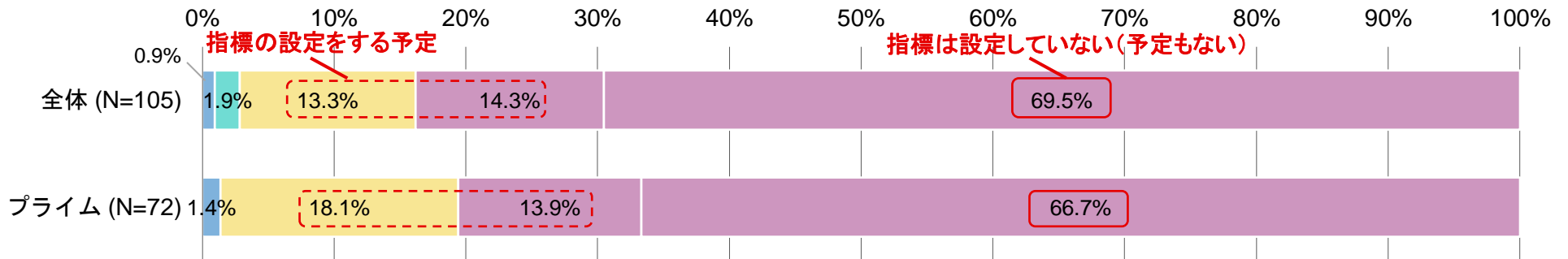
- 既に、社外へ開示している
- 既に、社内では指標として設定しているが、今後も、社外への開示予定はない
- 現状、社内で指標の設定はしていないが、今後、社内で指標の設定をして社外へも開示予定である
- 現状、社内で指標の設定はしていないが、今後、社内でのみ指標の設定をする予定である (社外への開示予定はない)
- 現状、社内で指標の設定はしておらず、今後も、指標を設定する予定はない

(※「既に、社内では指標として設定しており、今後、社外へも開示予定である」はの選択肢には回答が無かったため、上記グラフでは記載を省略)

## 「後継者準備率」の指標設定・開示状況

- 「現状、社内で指標の設定をしておらず、今後も、指標を設定する予定はない」が約7割で最多でした(全体69.5%、プライム66.7%)
- 現時点では社内で指標の設定はしていないものの、今後、設定をする予定の企業は約3割でした(全体27.6%、プライム31.9%)

### 「後継者準備率」の指標設定・開示状況 (N数はグラフ内参照)



- 既に、社外へ開示している
- 既に、社内では指標として設定しているが、今後も、社外への開示予定はない
- 現状、社内で指標の設定はしていないが、今後、社内で指標の設定をして社外へも開示予定である
- 現状、社内で指標の設定はしていないが、今後、社内でのみ指標の設定をする予定である (社外への開示予定はない)
- 現状、社内で指標の設定はしておらず、今後も、指標を設定する予定はない

(※「既に、社内では指標として設定しており、今後、社外へも開示予定である」はの選択肢には回答が無かったため、上記グラフでは記載を省略)

# お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。  
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 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、作成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、およ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

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

# 当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

## 当社コンサルタントによる知見発信

### 出版物（一部抜粋）



<https://www.murc.jp/library/publication/>

### 当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組  
「日本はこうなる!?」  
～2024年を生き抜くビジネス戦略～  
(2023年冬)



[https://www.murc.jp/kounaru\\_2024/](https://www.murc.jp/kounaru_2024/)

### WEB上での情報発信

**コンサルティング  
レポート**

<https://www.murc.jp/library/report/>



**Quick  
経営トレンド**

[https://www.murc.jp/library/tags/tag\\_593/](https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/)



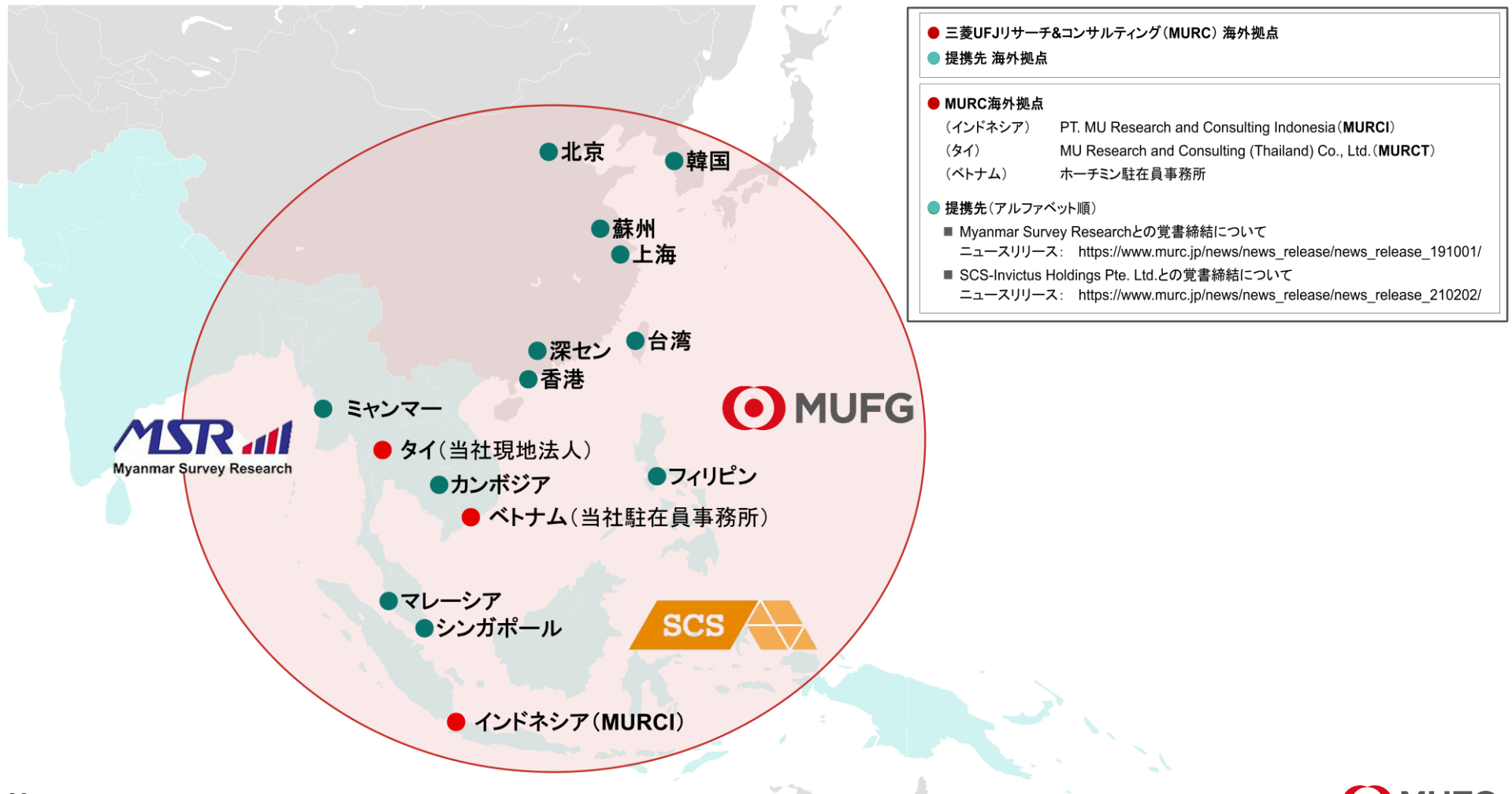
**オンラインセミナー  
過去動画**

[https://www.murc.jp/information/seminar/w\\_230414/](https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/)



# ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客様のニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています





三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)