

## 世界経営幹部意識調査2020


 「競争に勝つコラボレーション」(Collaborating to Compete)  
 調査結果概要

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

## ● 主な調査内容

1. コラボレーション(外部組織との連携)を巡る現状、目的、求められる組織環境・人材スキル等\*
2. 生産性向上のための投資、組織・人材戦略(日本の経営幹部のみを対象とした設問)

- 調査方法－Web上の専用サイトもしくは紙調査票
- 調査期間－2019年9～10月
- 回答者数－日本を含む45か国の経営幹部(CxO)が回答

CEO:740名(日本112名含む)／経営幹部全体:1,520名(日本235名含む)

なお、日本では取締役以上を対象とした。役職名については、「代表取締役→最高経営責任者(CEO)」などを例示し、回答者の業務内容に合致した役職名が選択できるようにした。

地域	人数	%
日本	235	15%
米国	237	16%
欧州	331	22%
中国	109	7%
南米	428	28%
その他の地域	180	12%
合計	1520	100%

役職名	人数	%
CEO	740	49%
CFO	112	7%
HC executive	102	7%
その他の経営幹部	566	37%
合計	1520	100%

HC executive－CHRO, Chief Diversity Officer, Chief Learning Officer, Chief Talent Officerなど人事担当経営幹部

\*その他「経営環境において重視する課題」「サイバーセキュリティに関するリスク認識、対策」についての調査も行ったが、本資料では主な内容のみを掲載する。

# 世界経営幹部意識調査2020

エグゼクティブ・サマリー(1)

## 【日本の経営幹部の主な特徴】

### I. 外部組織とのコラボレーションについて

- 日本の経営幹部の自信度は、世界と比較して次の項目で特に低い。「従業員にコラボレーション創出に必要なスキルと心構えがある」「コラボレーション強化に向けて業務や組織の本質を再設計するための専門知識、勇気やコミットメントを持ち合わせている」「コラボレーションで成功する取り組みを奨励し評価するための効果的な報酬制度がある」
- 非従来型パートナーとのコラボレーションの取り組みに関して世界との差が大きい。関連産業セクター、大学、シンクタンク、スタートアップ、政府などの非従来型パートナーとのコラボレーションについて、日本は「存在しない」が最も多いが、世界では「試行中」が最も多く、取り組みに関しての意識で差が出ている。
- コラボレーションにあたって障壁となるものは日本、世界とも「適正な協働相手の特定が困難」「内部体制の欠如」「文化的相違」が上位。他方、日本で上位に入っている「成果の評価方法が不十分」は、欧米では下位となっている。
- コラボレーションに必要な組織内環境として、世界・日本ともに「明確に共有された目標及び目的」「オープンで透明性のあるコミュニケーション」が上位。他方、世界で上位である「チームのエンゲージメントの高さ」に対する意識は日本は下位。
- コラボレーションに必要な人材スキルや特性として日本、世界とも「戦略的思考」が1位。日本では2位が「実行力」で、世界と比較して重視されている。

# 世界経営幹部意識調査2020

エグゼクティブ・サマリー(1)

## 【日本の経営幹部の主な特徴】

### II. 生産性向上のための投資戦略について(日本の経営幹部のみを対象とした設問)

- 生産性向上のため現在、戦略的に投資するなどして重点的に取り組んでいることとして、「既存事業の設備・システムの保守・刷新」「RPAなど、デジタル技術活用による業務効率化」「社内でのR&D強化」が上位。今後注力したいことでは「新たなビジネスモデルの構築」「AI/IoTやビッグデータを活用した商品・サービス開発」「他社と共同でのR&D強化」が上位。
- 上記投資戦略に伴う組織・人材戦略について、現在重点的に取り組んでいるのは「ミドル層(管理者・管理職等)の内部育成の強化」「経営理念・戦略の浸透強化のための経営目標・評価軸の策定」「イノベーションを生み出す組織風土への改革」が上位。今後注力したいことは「イノベーションを生み出す組織風土への改革」「新たな事業に必要な専門スキル・ネットワークを持つ人材の外部調達」「多様な高度スキルや新たな職務に対応する人事制度改革」が上位。
- 「現在」と「今後」で回答が異なっている理由として、経営環境が劇的に変化する中、将来的には変革を遂げて現在とは異なる投資戦略で臨みたいものの、未だ戦略的な投資が十分に実行できていないとの意識のあらわれかと推測される。また、現在の上位に「社内でのR&D強化」が、今後注力したいことの上位に「他社との共同でのR&D強化」があげられている背景として、現時点では自前主義のR&Dから脱却しきれていないことが推測される。なお、上述の今後注力したいことの上位に、前頁において世界と比較して日本の自信度が低い項目が複数あげられている。



# コラボレーションに対する組織の自信度

## 主要な設問①

以下について、現在貴社はどれほど確信をもっていると思われますか？  
1を最も低い、10を最も高いとする10段階で数字を記入してください。

	日本	米国	中国	世界
当社は、非従来型パートナーと外部提携しなくても将来的な成功をもたらす事ができる	4.4	4.5	6.0	5.0
当社のリーダーには現在、効果的な外部コラボレーションを創出するのに必要なスキルと心構えがある	6.3	7.6	6.1	6.9
当社の従業員には現在、効果的な外部コラボレーションを創出するのに必要なスキルと心構えがある	5.1	6.8	6.5	6.4
当社は、コラボレーションを向上させるために、業務のあり方や従業員の規模、特性を再設計するコミットメント、専門知識、および勇気を持ち合わせている	5.6	7.0	6.3	6.7
当社は、漸進的な変化を管理することより、将来的な転換により注目している	6.0	6.3	5.6	6.2
各部署及びビジネスユニットは、自部署またはユニットの成功よりも、組織全体の成功を重視している	5.8	6.8	6.2	6.4
当社には、外部コラボレーションで成功するための取り組みを奨励し評価するための効果的な報酬制度がある	3.4	6.3	5.9	5.6

外部組織とのコラボレーション(連携)について、世界に比べて日本の自信度は低い。以下の項目については特に低い結果となっている。

- ・従業員にコラボレーション創出に必要なスキルと心構えがある
- ・コラボレーション強化に向けて業務や組織の本質を再設計するための専門知識、勇気やコミットメントを持ち合わせている
- ・コラボレーションを成功させるための取り組みを奨励し評価する報酬制度がある

世界CEOの回答



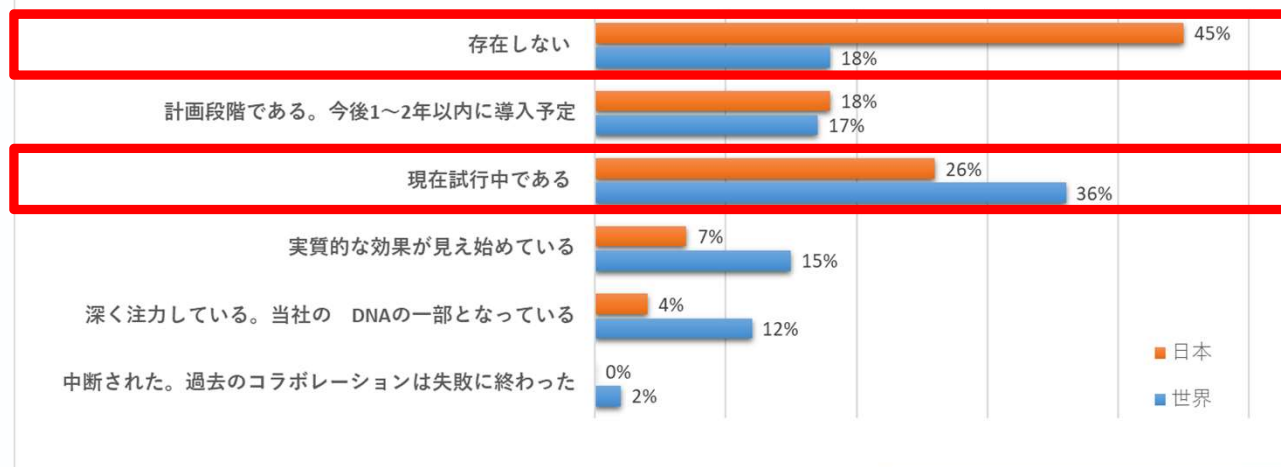
# 外部組織とのコラボレーションに関する取り組み

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

## 主要な設問②

現在までの貴社のコラボレーションに関する取り組みに関し、該当するものを選んでください。

関連産業セクター、大学、シンクタンク、スタートアップ、政府などの非従来型パートナーとのコラボレーションに関する現在の取り組み状況



関連産業セクター、大学、シンクタンク、スタートアップ、政府などの非従来型パートナーとのコラボレーションについては

日本は「存在しない」が最も多いが、世界では「現在試行中である」が最も多く、取り組み状況に差が出ている。

世界CEOの回答

## 主要な設問③

貴社が外部のコラボレーションに取り組む目的は何ですか？ 3つまで選択してください。

上から順に各国・地域1位～5位の回答

### 米国

- 戦略的成長(ナレッジ・スキルを、新規／非主力事業に転換する、など)
- 新規ターゲット・市場の開拓
- 製品／ブランドの販売拡大
- 収益向上
- 新しいテクノロジーの体験及び導入

### 欧州

- 戦略的成長(ナレッジ・スキルを、新規／非主力事業に転換する、など)
- 新規ターゲット・市場の開拓
- 製品／ブランドの販売拡大
- 新しいテクノロジーの体験及び導入
- 研究開発(R&D): 独自の知的財産、技術、製品、パイプラインの獲得

### 中国

- 持続可能なパフォーマンスの向上
- 収益向上
- 戦略的成長(ナレッジ・スキルを、新規／非主力事業に転換する、など)
- 補完的なデータと分析スキルを活用し、着想からより多くの価値を生み出す
- 研究開発(R&D): 独自の知的財産、技術、製品、パイプラインの獲得

### 中南米

- 製品／ブランドの販売拡大
- 新規ターゲット・市場の開拓
- 新しいテクノロジーの体験及び導入
- 戦略的成長(ナレッジ・スキルを、新規／非主力事業に転換する、など)
- 収益向上

### 日本

- 新規ターゲット・市場の開拓
- 持続可能性の成績改善
- 戦略的成長(ナレッジ・スキルを、新規／非主力事業に転換する、など)
- 収益向上
- 新しいテクノロジーの体系及び導入

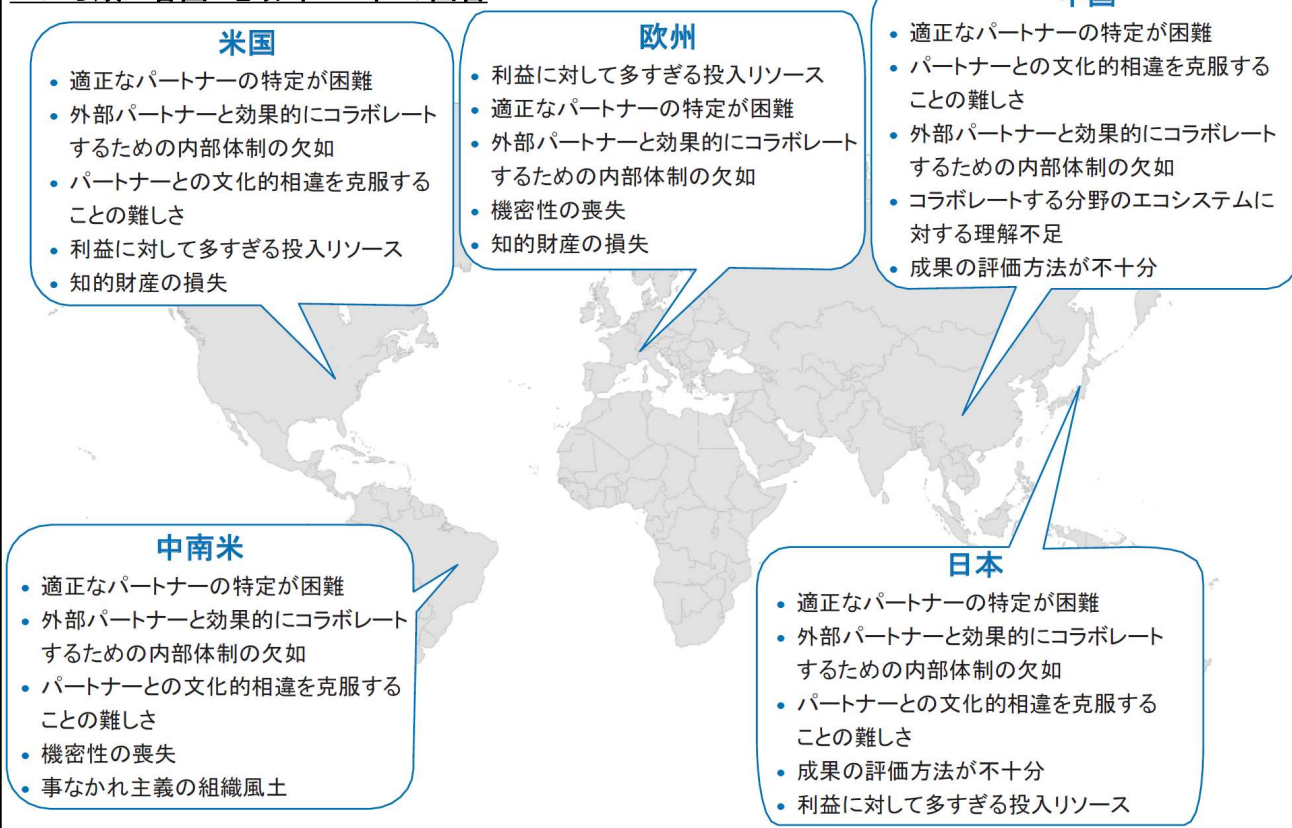
世界CEOの回答

日本では「新規ターゲット・市場の開拓」が1位。欧米では「戦略的成長」が1位。

## 主要な設問④

外部(非従来型および競合会社)とのコラボレーションにあたって、障壁となるものを3つ選択してください。

上から順に各国・地域1位～5位の回答



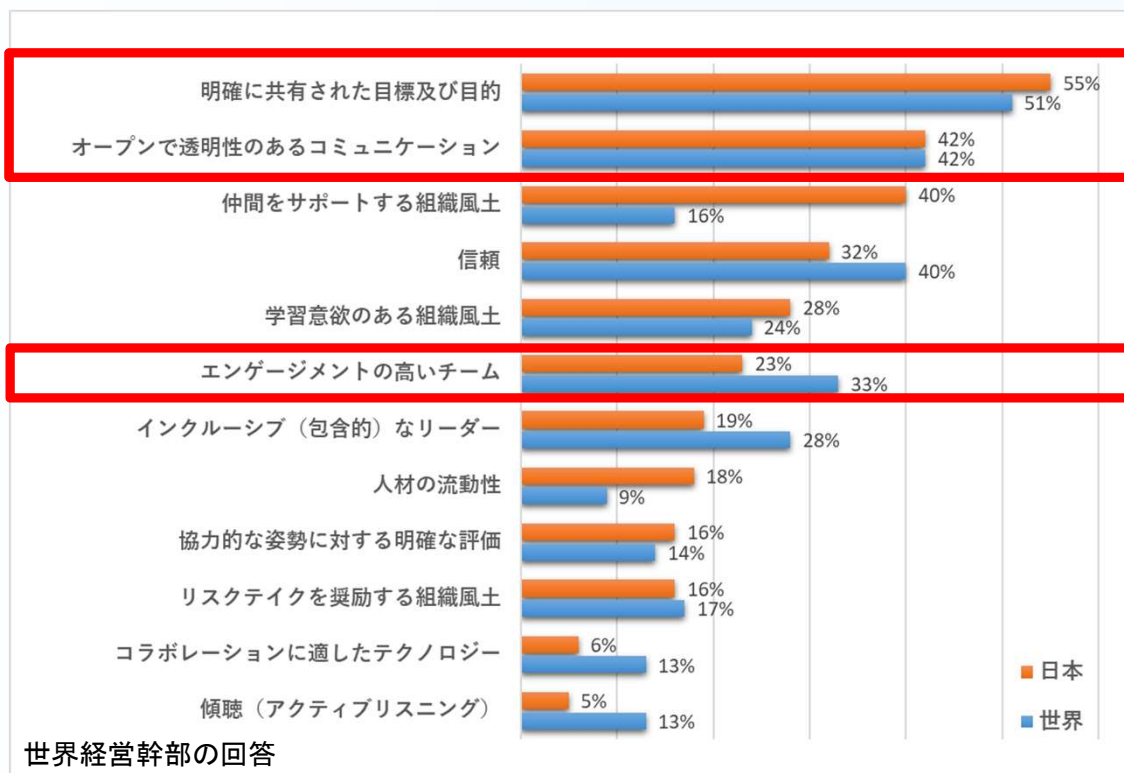
**日本、世界とも「適正なパートナーの特定が困難」「内部体制の欠如」「文化的相違」が上位。**

**他方、日本で第4位である「成果の評価方法が不十分」は、欧米では上位に入っていない。**

世界CEOの回答

## 主要な設問⑤

内部(組織内)の協力的な環境を特徴づけるものを3つ選択してください。



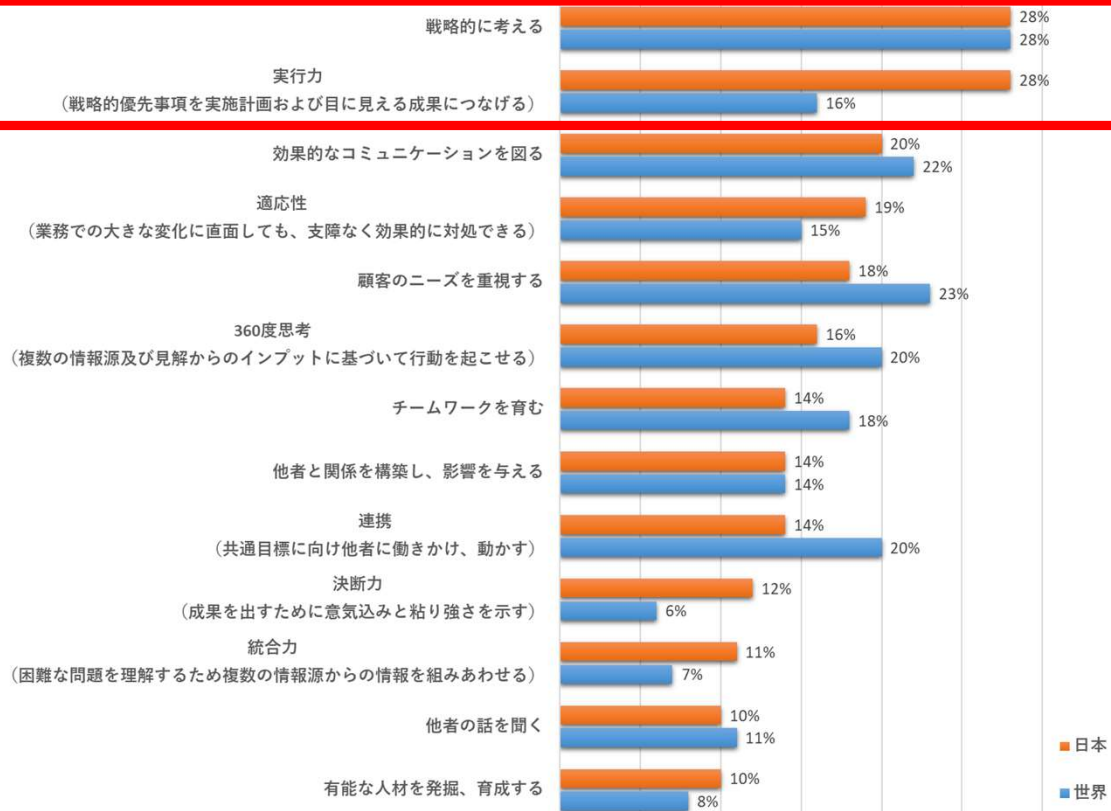
コラボレーションに必要な組織内環境として世界・日本ともに「明確に共有された目標及び目的」「オープンで透明性のあるコミュニケーション」が1位、2位。

日本はチームのエンゲージメントの高さに対する意識は世界と比較して低い。



## 主要な設問⑥

内部および外部のコラボレーションを向上させるため、組織内の人材に必要とされる最も重要なスキル、特性を3つ選択してください。



**コラボレーションに必要な人材スキルや特性として**  
 世界・日本とも「戦略的に考える」が1位。  
 日本では2位が「実行力」で、世界と比較して重視されている。

世界経営幹部の回答

## 主要な設問⑦

貴社にとって最大のサイバーリスクの要因は何ですか？ 3つまで選択してください。

	日本	中国	欧州	南米	米国
外部からのハッキング	77%	26%	75%	70%	69%
保護システムの陳腐化	54%	46%	23%	47%	29%
社内従業員	38%	53%	45%	57%	34%
IoT：無数のデバイスの接続	38%	18%	43%	27%	34%
営利目的の犯罪	35%	44%	30%	28%	36%
ベンダー・パートナー	13%	41%	17%	16%	25%
産業スパイ	11%	20%	20%	16%	17%
テロリズム	11%	4%	5%	2%	8%
外国政府	3%	5%	5%	4%	24%

全体で「外部からのハッキング」が1位。欧米と異なり日本は「保護システムの陳腐化」との回答が多いのが特徴的。

## 日本の経営幹部のみへの設問①

生産性向上のため、  
現在、戦略的に投資するなどして重点的に取り組んでいることと、  
今後さらに注力したいことを、それぞれ3つ選択してください。

	現在		今後	
	順位	%	順位	%
既存事業の設備・システムの保守・刷新	1	42.6%	12	5.0%
RPAなど、デジタル技術活用による業務効率化	2	28.4%	6	20.7%
社内でのR&Dの強化	3	25.4%	11	7.7%
ERP（経営資源管理）導入／更新などによる 経営の見える化	4	24.3%	10	15.4%
新たなビジネスモデルの構築	5	20.1%	1	38.5%
AI/IoTやビッグデータを活用した商品・サービス開発	6	17.8%	2	33.1%
デジタルマーケティングを通じた顧客開拓／関係強化	7	17.2%	4	21.9%
デジタルツールを活用したナレッジマネジメント改革	8	13.6%	4	21.9%
ラボ施設など、オープンイノベーション環境の拡充	8	13.6%	9	16.0%
自動的な受発注管理など、サプライチェーン改革	10	13.0%	8	16.6%
他社と共同でのR&Dの強化	11	12.0%	3	25.0%
その他	12	8.9%	13	2.4%
スタートアップ企業への投資	13	5.3%	7	18.9%

現在重点的に取り組んでいるのは

- 1位: 既存事業の設備・システムの保守・刷新
- 2位: RPAなど、デジタル技術活用による業務効率化
- 3位: 社内でのR&Dの強化

今後さらに注力したいことは

- 1位: 新たなビジネスモデルの構築
- 2位: AI/IoTやビッグデータを活用した商品・サービス開発
- 3位: 他社と共同でのR&Dの強化

# 生産性向上のための投資戦略に伴う 組織・人材戦略の取り組み

## 日本の経営幹部のみへの設問②

前問で回答いただいた生産性向上のための投資戦略に伴う組織・人材戦略について、現在、戦略的に投資するなどして重点的に取り組んでいることと、今後さらに注力したいことをそれぞれ3つ選択してください。

	現在		今後	
	順位	%	順位	%
ミドル層（管理者・管理職等）の内部育成の強化	1	40.2%	9	16.0%
経営理念・戦略の浸透強化のための経営目標・評価軸の策定	2	36.7%	12	8.9%
イノベーションを生み出す組織風土への改革	3	22.5%	1	39.1%
権限移譲と組織のフラット化	4	20.7%	10	15.4%
多様な高度スキルや新たな職務に対応する人事制度改革	5	19.5%	3	29.6%
新たな事業に必要な専門スキル・人的ネットワークを持っている人材の外部からの調達	6	18.3%	2	33.1%
意志決定プロセスの明確／透明化	6	18.3%	7	17.2%
経営トップ層（取締役・執行役員等）の内部育成の強化	8	15.4%	8	16.6%
プロジェクトベースのイノベーション組織の構築	9	14.2%	6	22.5%
経営トップへの権限の集中化	10	8.9%	14	0.6%
一般職層（スタッフ等）のスキル・能力向上	11	8.3%	4	27.2%
その他	12	6.5%	13	1.0%
経営者の外部からの招聘	13	4.1%	11	11.8%
新規事業分野のコア技術を持つ企業のM&A	13	4.1%	5	26.6%

### 現在重点的に取り組んでいるのは

- 1位:ミドル層(管理者・管理職等)の内部育成の強化
- 2位:経営理念・戦略の浸透強化のための経営目標・評価軸の策定
- 3位:イノベーションを生み出す組織風土への改革

### 今後さらに注力したいことは

- 1位:イノベーションを生み出す組織風土への改革
- 2位:新たな事業に必要な専門スキル・ネットワークを持っている人材の外部からの調達
- 3位:多様な高度スキルや新たな職務に対応する人事制度改革

地域	人数	%
日本	235	15%
米国	237	16%
欧州	331	22%
中国	109	7%
南米	428	28%
その他の地域	180	12%
合計	1520	100%

役職名	人数	%
CEO	740	49%
CFO	112	7%
HC executive	102	7%
その他の経営幹部	566	37%
合計	1520	100%

産業	人数	%
サービス	543	46%
製造	464	39%
金融	168	15%
合計	1175	100%

収益	人数	%
1億ドル未満	556	46%
1億ドル～50億ドル	416	34%
50億ドル以上	241	20%
合計	1213	100%

性別	人数	%
男性	794	65%
女性	424	34%
その他／無回答	16	1%
合計	1234	100%



## 関連資料のご案内

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 当該調査のコンファレンスボードのホームページ（英語）

EXECUTIVE SUMMARY（グローバル版）

“C-Suite Challenge™ 2020: Collaborating to Compete” ,

URL: <https://www.conference-board.org/csuitechallenge>

- 当該調査の元となったコンファレンスボードの日本分析レポート（“TCB-C-Suite-Challenge-2020-Japan-Edition”（英語））をご希望の方は下記要領にてご連絡下さい。

資料請求方法：次ページの「個人情報の取り扱いについて」をご確認いただき、件名に「世界経営幹部意識調査日本分析レポート希望」と明記の上、お名前・ご所属・メールアドレスを下記宛ご連絡下さい。

日本生産性本部・国際連携室 glal@jpc-net.jp



# 個人情報の取り扱いについて

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

公益財団法人日本生産性本部では、皆様の個人情報を以下のように取り扱います。下記の内容をご確認の上、ご同意の上お申し込みをお願い申し上げます。なお、同意いただけない場合は、適切なサービスを受けられない場合がございます。同意いただいた後でも個別に不同意の表明をすることが可能です。

## 1. 利用目的

- (1) 当調査レポートのご案内
- (2) 日本生産性本部主催の事業、イベント等のご案内(Eメール)
- (3) 顧客分析・市場調査

以上の目的以外で個人情報を利用する場合、ご本人に個別理由を説明し同意を得た上で行うものといたします。

## 2. 個人情報の第三者提供

法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。

## 3. 個人情報の取扱いの委託

本事業を実施するにあたり、業務の一部(情報システム管理等)を委託しております。委託先に対しては、皆様のサービスに必要な個人情報だけを委託します。生産性本部の選定基準に基づき委託先を選定し、契約により個人情報の保護を徹底するとともに、委託先に対して適切な管理・監督を行います。

## 4. 皆様の権利

個人情報について、ご本人による開示請求・訂正・削除・利用停止等を求めることが可能です。その際は、以下までご連絡ください。

連絡先: 公益財団法人日本生産性本部 国際連携室 glal@jpc-net.jp

## 5. 公益財団法人日本生産性本部 個人情報保護管理者 総務部長