資料1

世界経営幹部意識調査（英名:C-Suite Challenge）
「ポストコロナの世界と企業経営」
CEO版 調査結果概要

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 主な調査内容
  1. 国内経済回復シナリオ及び自社収益回復時期
  2. 企業経営に与える長期的影響について
  3. 経済、ビジネス、社会に与える長期的影響について
- 調査方法－Web上の専用サイト
- 調査期間－2020年5～6月
- 回答者の属性－日本を含む44か国の経営幹部（CxO）1,316名（日本155名含む）

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。

本資料では経営幹部1,316名のうちCEO 606名（日本95名含む）の回答を分析

経営幹部（CxO）全体1,316名の回答結果は、本資料13～18ページに掲載

役職名	人数	%
CEO	606	46.0%
CMO	117	8.9%
CFO	102	7.8%
HC executives	71	5.4%
その他の経営幹部	420	31.9%
合計	1316	100.0%

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

CEO 606名の属性

回答者　国／地域	人数	%
日本	95	15.7%
米国	104	17.2%
欧州	110	18.2%
中国	122	20.1%
その他の地域	175	28.9%
合計	606	100.0%

収益	人数	%
１億ドル未満	326	65.1%
１億ドル～50億ドル	118	23.6%
50億ドル以上	57	11.4%
合計	501	100.0%

産業	人数	%
サービス	242	52.0%
製造	188	40.0%
金融	36	8.0%
合計	466	100.0%

※四捨五入のため、各選択肢のパーセンテージの合計が表示数値にならない場合がある

※本資料で「世界」とは「日本を含む全ての調査実施国／地域の回答」を意味する

【他地域と比較した日本のCEOの主な特徴】

１．国内経済回復シナリオ及び自社収益回復時期について

- **国内経済回復シナリオの予想は、他地域CEOと比較して悲観的**（p.6）
  世界のCEOの42%がU字型（2020年第4四半期に回復）、**約1/3（32%）がL字型**（2021年もしくはそれ以降に回復）、**16%がW字型**（2020年後半に再度、厳格な感染対策をとらざるを得ず経済の緊縮をもたらす）と予想。**日本のCEOはほぼ半数（49%）がL字型を予想し、より悲観的な傾向（U字型は26%、W字型は23%）。**

- **自社の収益回復時期は2021年以降**（p.7）
  自社収益が2020年初頭レベルに回復するのは「2021年以降」と日本のCEOの74%が回答。米国では73%、欧州では76%と日本と同じ傾向にあるが、**中国は49%（最多は2020年後半の30%）**と相対的に早い時期の回復予想。一方、日本の14%、世界でも10%のCEOが「2020年初頭の収益レベルから低下していない、もしくは既に回復」と回答。

世界経営幹部意識調査
「ポストコロナの世界と企業経営」
エグゼクティブ・サマリー（２）

【他地域と比較した日本のCEOの主な特徴】

２. 企業経営に与える長期的影響について

- **危機を変革の好機に**（p.8）：世界・日本のCEOの約半数が「デジタル主導組織への変革ペースを速める」と回答。ポストコロナの世界において、よりリーン（筋肉質）かつアジャイル（機動的）なデジタルドリブン（主導）組織となるべく、多くのCEOが変革の機会と捉えている。また、**米国（32.4%）、欧州（27.0%）と比較し、より多くの日本のCEO（58.7%）が、「顧客嗜好変化を捉えるためビジネスモデルを再考」と回答。**また、「組織内コミュニケーションの透明性を高める」との回答が世界（17.8%）と比較して多いのも日本のCEO（28.3%）の特徴。

- **コスト管理の強化と予算削減**（p.8~9）：世界のCEOの35.0%が「コスト管理と予算削減の加速」（日本のCEOは26.1%）を挙げている。他地域のCEOは「ビデオ会議による出張削減」「テレワーク増加によるオフィススペースの削減」も重視する傾向にあり、これらはコスト管理強化の一部と推察される。**日本のCEOは、「人間の仕事の機械化」（23.6%）、「一時的で柔軟な労働力の活用」（21.4%）を特に欧米のCEOより多く選択している（米国はともに13.1%、欧州は7.3%と13.9%）。一方、「ビデオ会議による出張削減」「テレワーク増加に伴うオフィススペース削減」との回答は他地域のCEOと比較して少ない。**

世界経営幹部意識調査
「ポストコロナの世界と企業経営」
エグゼクティブ・サマリー（３）

【他地域と比較した日本のCEOの主な特徴】

２. 企業経営に与える長期的影響について

- **業務遂行体制を再定義**（p.9）：日本でも世界でも仕事や生活への欲求が変化し、それに伴い柔軟な働き方の実現を模索している。人的資源管理において、**「時差勤務等新しい働き方を採用」を選択した日本のCEOは64.0%であり、世界のCEO（35.1%）と比較して多い。他方、世界のCEOの32.8%が「在宅勤務/テレワーク勤務者の増加」、31.6%が「アジャイルなプロジェクトチームによる業務遂行」を挙げているが、日本のCEOはそれぞれ20.2%、24.7%と相対的に低い。**なお、**日本のCEOの24.7%が選択している「デジタルを活用した従業員管理の強化」は、米国（2.0%）、欧州（6.3%）、世界（11.4%）と他地域では回答率が低い。**
- **消費者購買行動の変容**：**日本のCEOの約8割が「消費者の製品やサービスに対する評価の視点が変わるため、新しい購買行動が現れる」を選択**している（p.10）。非対面・非接触が好まれるなどの傾向はポストコロナでも継続すると予測され、**日本のCEOの多くが選択している「組織のデジタル変革加速」（54.4%）と共に「ビジネスモデルの再考」（58.7%）につながると考えられる**（p.8）**。**
- **優先順位が低いサプライチェーン再構築**（p.8）：企業運営への長期的な影響として、**「サプライチェーン再構築」を選択したのは、日本CEOは1.1%、世界でも10.2%のみ**であった。

世界経営幹部意識調査
「ポストコロナの世界と企業経営」
エグゼクティブ・サマリー（４）

【他地域と比較した日本のCEOの主な特徴】

３. 経済、ビジネス、社会に与える長期的影響について（p10）

- **企業ミッションの再定義**：**CEOの多く（世界63.5%、日本70.1%）は、「顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、株主などすべてのステークホルダーの利益のために、企業ミッションを再定義すること」をポストコロナの課題**として挙げている。

- **グローバリゼーションの後退**：**世界のCEOの約半数（日本48.3%、米国50.0%、欧州59.6%、世界49.3%）がコロナ危機によりグローバリゼーションが後退**するとみている。

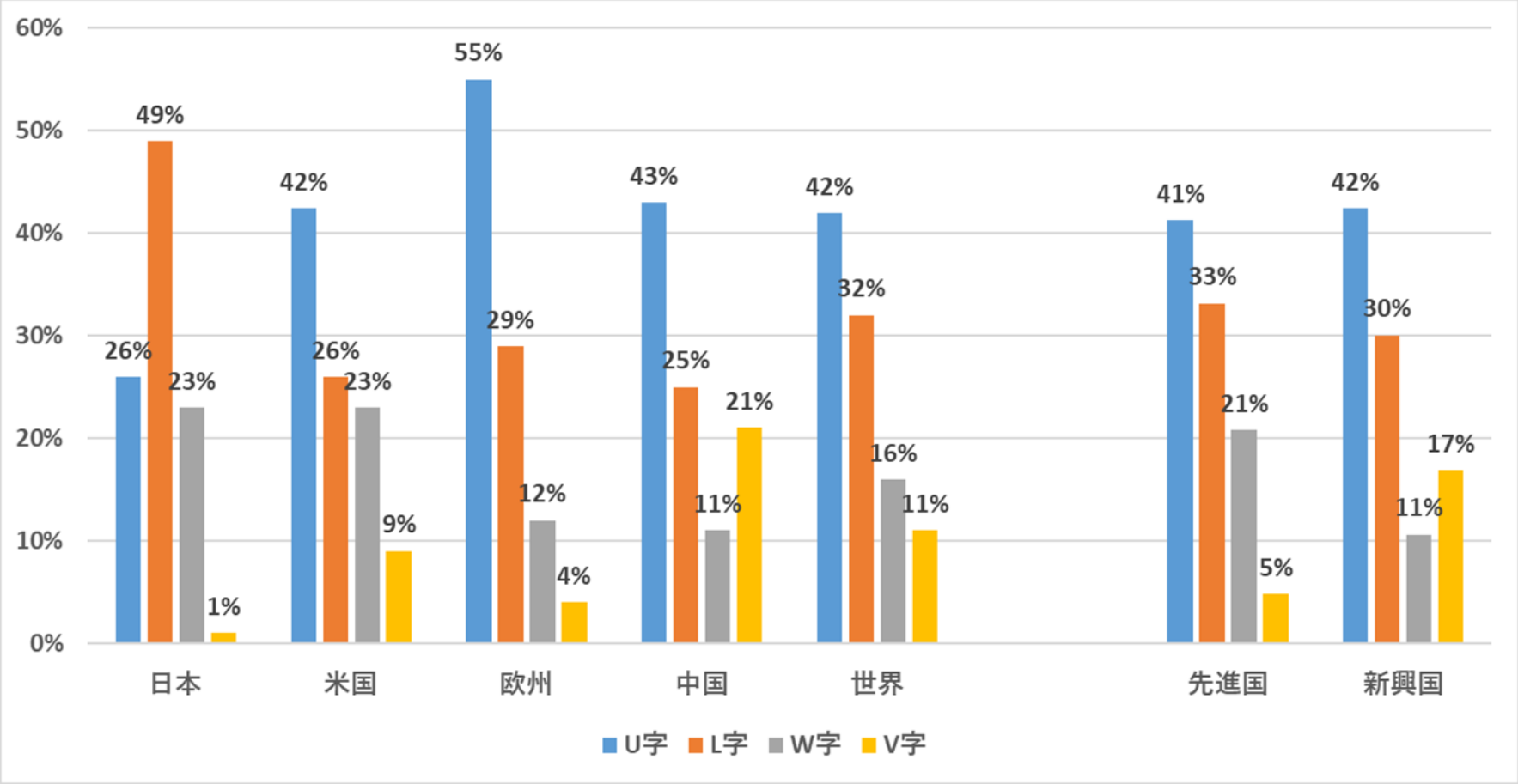
- **脱都市化の流れ**：**日本では59.8%のCEOが「人々の動向が変化し、密集した都市からより開放的な郊外やさらに離れた準郊外に移動する」を選択。**他地域では米国（50.0%）、欧州（42.9%）、中国（22.9%）とばらつきのある回答。

【国内経済の回復シナリオ】日本CEOの特徴

国内経済はL字型回復と悲観的な見方が半数

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 新型コロナウイルス感染症収束後、国内経済の回復シナリオはどのようになりますか？
U字（2020年第3四半期まで落込み、第4四半期に回復）、 L字（回復は2021年以降）、
W字（2020年後半に再度落込み）、 V字（2020年第3四半期に急回復）



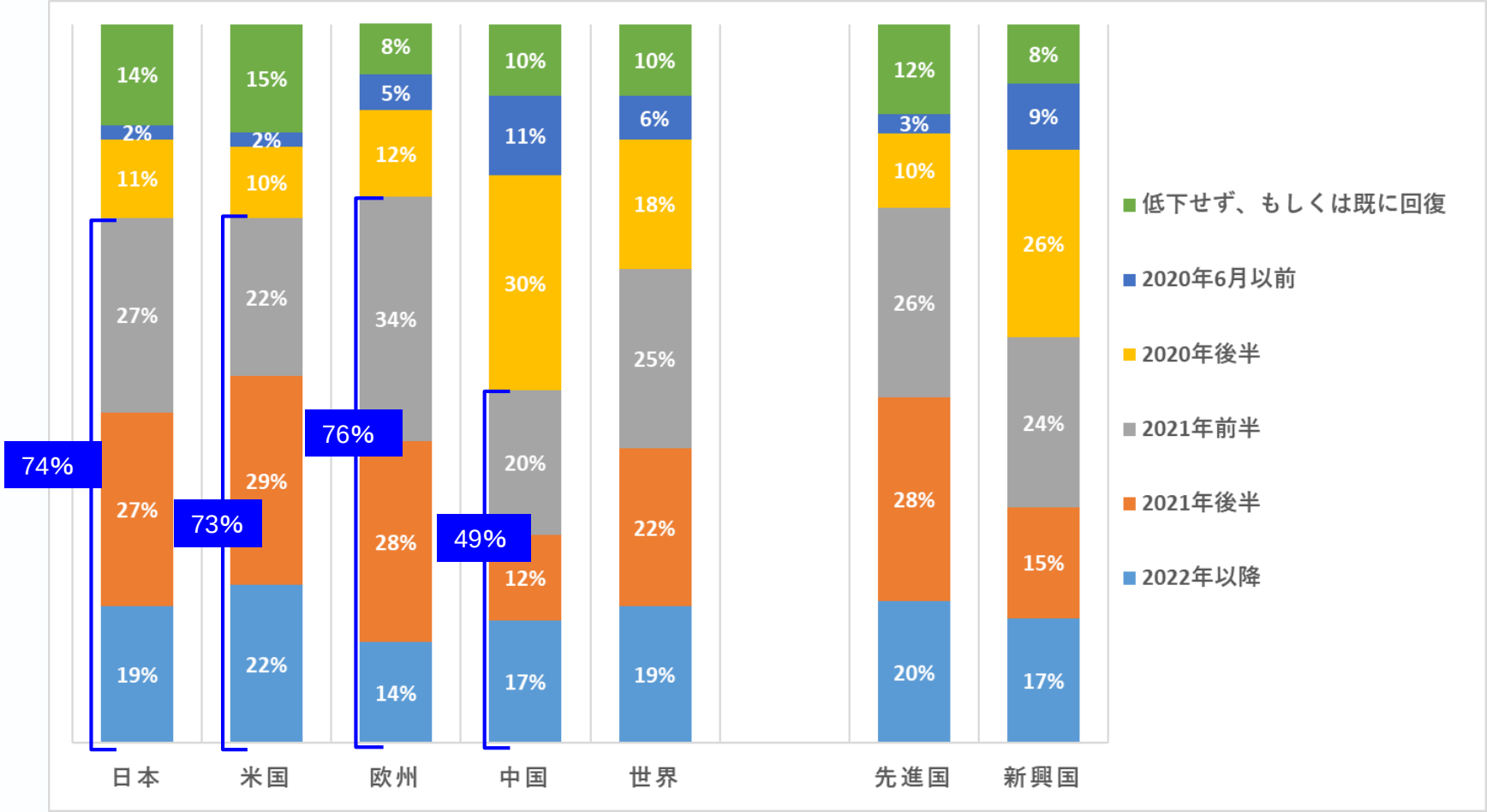
※四捨五入のため、各選択肢のパーセンテージの合計が100にならない場合がある

【自社収益の回復時期】日本CEOの特徴

自社収益回復時期は 2021年以降と74%が回答

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 あなたの国/地域とあなたのビジネスの状況を鑑みた場合、いつあなたの会社の収益が2020年初頭のレベルに戻ると予想しますか？



※四捨五入のため、各選択肢のパーセンテージの合計が表示数値にならない場合がある

【企業経営に与える長期的影響（企業運営面）】日本CEOの特徴

ビジネスモデル再考、デジタル主導組織へ変革が上位

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 新型コロナウイルス感染症のパンデミックが、貴社に与える長期的な影響や変化のうち最も重要なことは何だと思いますか：企業運営（最大3つまで選択してください）

	日本		米国		欧州		中国		世界		先進国		新興国	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
顧客嗜好が変化するのに合わせ、当社のビジネスモデルを再考するきっかけになる	1	58.7%	4	32.4%	4	27.0%	2	36.1%	2	37.4%	3	41.0%	3	34.0%
デジタル主導の組織への変革ペースを速める	2	54.4%	1	56.9%	1	60.4%	1	39.5%	1	49.3%	1	57.0%	1	41.0%
組織全体でコミュニケーションの透明度を高め、より情報共有が進められる	3	28.3%	5	17.7%	5	18.3%	10	13.5%	5	17.8%	5	20.0%	8	15.0%
多くの会議でビデオ会議は効果的であるため、出張を削減する	4	27.1%	2	55.9%	2	47.5%	4	30.3%	3	37.2%	2	45.0%	4	29.0%
コスト管理と予算削減が加速する	5	26.1%	3	40.2%	3	33.2%	3	31.9%	4	35.0%	4	33.0%	2	37.0%
よりデータ駆動型になる/より多くのデータを活用した意思決定を行う	6	18.5%	12	5.9%	10	11.3%	6	19.3%	7	14.7%	7	12.0%	7	19.0%
非従来型の外部パートナー（大学、シンクタンク、スタートアップ、政府等）とコラボレーション（連携）する活動を増やす	7	13.0%	8	11.8%	6	18.0%	5	23.5%	6	16.9%	6	14.0%	5	20.0%
在宅勤務中に失われた、イノベーションに貢献するような人的交流を促進する	8	10.9%	7	13.7%	12	7.3%	12	10.1%	10	10.8%	7	12.0%	11	10.0%
過密を防ぐために時差勤務を推進する	9	9.8%	9	9.8%	7	17.3%	14	2.5%	12	8.1%	10	11.0%	14	5.0%
積極的に M&A を追求し、効率を高めて成長を促進する	10	8.7%	6	14.7%	11	11.0%	9	14.3%	9	12.1%	7	12.0%	10	12.0%
意思決定を分散化するため、さらにフラットな組織になる	10	8.7%	10	7.8%	9	14.6%	7	18.5%	8	14.1%	11	9.0%	5	20.0%
さらに定期的に机上演習を行い、危機管理と緊急時の対応策を検証する	10	8.7%	15	2.9%	13	4.3%	13	5.9%	14	5.1%	13	5.0%	13	6.0%
その他	13	3.3%	13	3.9%	15	0.5%	15	0.0%	15	1.6%	14	3.0%	15	0.0%
より多くのセルフサービスによるオプション（例：チャットボットなど）を顧客に提供する	13	3.3%	13	3.9%	14	3.6%	11	10.9%	13	6.2%	14	3.0%	11	10.0%
本拠地に近い中間財サプライヤーを探すことで、当社のサプライチェーンを再構築する	15	1.1%	11	6.9%	8	16.0%	8	16.0%	11	10.2%	12	7.0%	9	14.0%

【企業経営に与える長期的影響（人的資本管理面）】日本CEOの特徴

柔軟な働き方推進と、デジタルでの管理強化を重視

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 新型コロナウイルス感染症のパンデミックが、貴社に与える長期的な影響や変化のうち最も重要なことは何だと思いますか：人的資本管理（従業員/人材）（最大3つまで選択してください）

	日本		米国		欧州		中国		世界		先進国		新興国	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
より柔軟な労働時間勤務（例えば、時差勤務）になるなど、新しい働き方を採用する	1	64.0%	2	33.3%	1	44.9%	3	23.9%	1	35.1%	1	43.9%	3	25.9%
アジャイルなプロジェクトチームを結成し、仕事の進め方を再定義する	2	24.7%	7	15.2%	3	34.0%	1	41.9%	3	31.6%	3	22.2%	1	41.6%
デジタルを活用した従業員管理を強化する	2	24.7%	13	2.0%	12	6.3%	7	18.0%	12	11.4%	12	9.0%	9	14.0%
人が行う作業から機械作業にタスクが変わるため、無駄な職務が削減される	4	23.6%	9	13.1%	11	7.3%	7	18.0%	8	16.2%	7	16.2%	7	16.3%
一時的で柔軟な労働力を最大限に活用しながら、より少ない常用労働力で対応する	5	21.4%	9	13.1%	8	13.9%	4	23.1%	4	19.2%	6	16.5%	5	22.2%
在宅勤務/テレワークができる従業員の数を恒久的に増やす	6	20.2%	1	46.5%	2	44.0%	4	23.1%	2	32.8%	2	38.2%	2	27.1%
従業員のメンタルヘルスサポート/健康のためにさらにリソースを投入する	7	19.1%	11	9.1%	7	18.0%	10	12.0%	9	13.9%	9	14.8%	10	13.0%
事業所での感染対策用品（手指消毒製品、ティッシュ、処分のための容器など）への支出を増やす	7	19.1%	8	14.1%	9	13.8%	6	19.7%	6	18.0%	10	14.6%	6	21.5%
テレワークを行う従業員数と時間数が共に増えているため、オフィスのスペースを削減する	9	10.1%	3	26.3%	6	20.6%	9	15.4%	7	17.7%	4	19.7%	8	15.6%
ソーシャルディスタンスを保つためにオフィスのスペースを再設計する	10	9.0%	5	19.2%	4	30.6%	12	3.4%	10	12.9%	5	18.7%	12	6.8%
従業員の勤務日数・時間の削減を行う	10	9.0%	13	2.0%	13	2.1%	12	3.4%	13	4.3%	13	3.7%	13	5.0%
ほとんどの技能訓練をオンライン化する	12	5.6%	6	18.2%	5	22.0%	2	25.6%	5	18.2%	11	13.9%	4	22.8%
パンデミックの影響でテレワークを行っている従業員をオフィス通勤に戻す	13	4.5%	4	23.2%	10	12.2%	11	5.1%	11	12.5%	8	15.2%	11	9.6%
病気による有給休暇制度を改定する	14	2.3%	12	3.0%	15	0.5%	14	2.6%	14	2.0%	15	2.1%	14	2.0%
その他	14	2.3%	13	2.0%	14	1.1%	15	0.9%	15	1.7%	14	2.3%	15	1.0%

【経済、ビジネス、社会への長期的影響】日本CEOの特徴

新しい購買行動やヘルスケアシステム改善を予測

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、経済、ビジネス、社会に次のような長期的な影響を及ぼすことが推測されます。各項目についてあなたはどの程度起こる可能性があると考えますか。
「1：可能性はない/2：あまり可能性はない/3：どちらともいえない/4：やや可能性がある/5：可能性がある」から「4：やや可能性がある」及び「5：可能性がある」を選択したCEOの割合

	日本	米国	欧州	中国	世界	
どの製品やサービスが重要であるかについての消費者の見方が変わるため、新しい購買行動がみられるようになる	80.5%	59.2%	81.6%	65.1%	67.6%	1位
将来のパンデミックへの対応に、より注意を払うべくヘルスケアシステムを改善する	71.3%	62.3%	78.5%	72.0%	70.8%	2位
CEOは企業のミッションを再定義し、顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、株主などのすべてのステークホルダーの利益のために企業経営を行う	70.1%	55.1%	71.1%	58.3%	63.5%	3位
公衆衛生のために情報追跡などが行われ、個人情報を保護することが難しくなる	60.9%	39.2%	48.3%	50.0%	49.0%	
政府が公共財、社会的セーフティネット、公共サービスへの多額な新規投資を行う	59.8%	49.5%	55.2%	75.2%	62.2%	
人々の動向が変化し、密集した都市からより開放的な郊外やさらに離れた準郊外に移動する	59.8%	50.0%	42.9%	22.9%	39.1%	
消費者は地元で生産されるブランドに対しより多くの対価を支払うようになる	52.9%	46.9%	52.3%	36.1%	43.3%	
グローバリゼーションが縮小し、グローバルな貿易が衰退し、より多くの生産が国内または自国に近いところで行われるにつれて、経済ナショナリズムと保護主義が高まる	48.3%	50.0%	59.6%	45.5%	49.3%	
回復期において、大企業は資本市場へのアクセスが、規模の小さな競合組織に対して優位となる	47.1%	58.8%	68.1%	65.1%	60.2%	
気候変動を緩和する取り組みが加速する	47.1%	37.5%	51.2%	36.5%	40.4%	
資本主義と市場経済に対する社会の信頼が低下する	39.1%	38.1%	35.7%	42.7%	39.5%	
パンデミックの最中に不可欠と見なされた低賃金のサービス産業の労働者に、より高い最低賃金が恒久的に設定される	37.9%	42.3%	29.7%	31.5%	34.9%	

関連資料のご案内

- 当該調査の米国コンファレンスボードのホームページ（英語）
  “C-Suite Challenge™ 2020:
  COVID-19 Recovery—What Comes Next （Special Edition）”,
  URL ： https://www.conference-board.org/research/csuitechallenge/C-Suite-Challenge-2020-Covid19-Recovery

- 当該CEO版調査概要の元となったコンファレンスボードと作成した日本分析レポート（“C-Suit Challenge:COVID-19 Recovery Survey 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

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

参考資料
全経営幹部（CxO）の回答集計結果

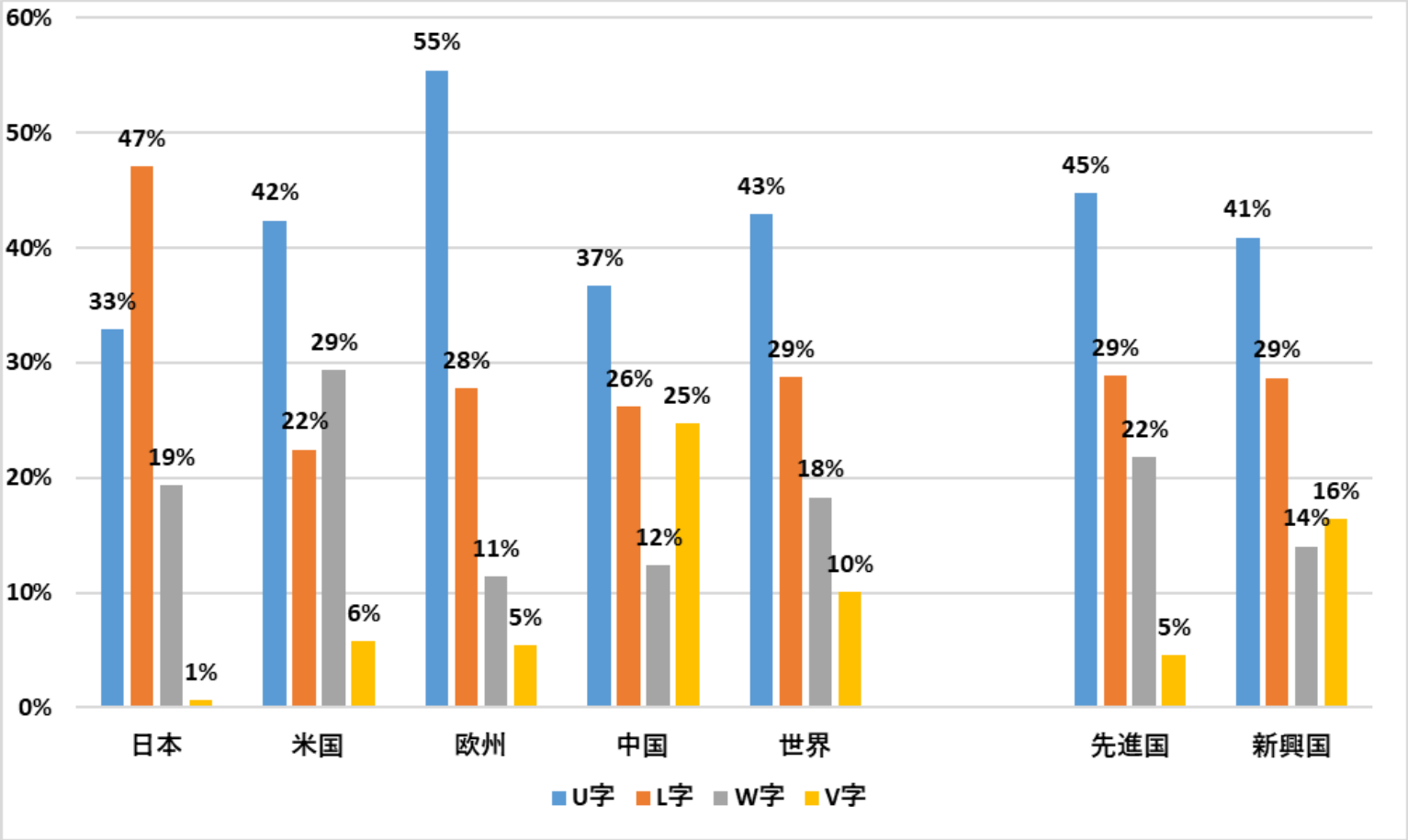
【国内経済の回復シナリオ】 日本経営幹部（CxO）の特徴

国内経済はL字型回復と悲観的な見方が半数

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問

新型コロナウイルス感染症収束後、国内経済の回復シナリオはどのようになりますか？
U字（2020年第3四半期まで落込み、第4四半期に回復）、　L字（回復は2021年以降）、
W字（2020年後半に再度落込み）、　V字（2020年第3四半期に急回復）



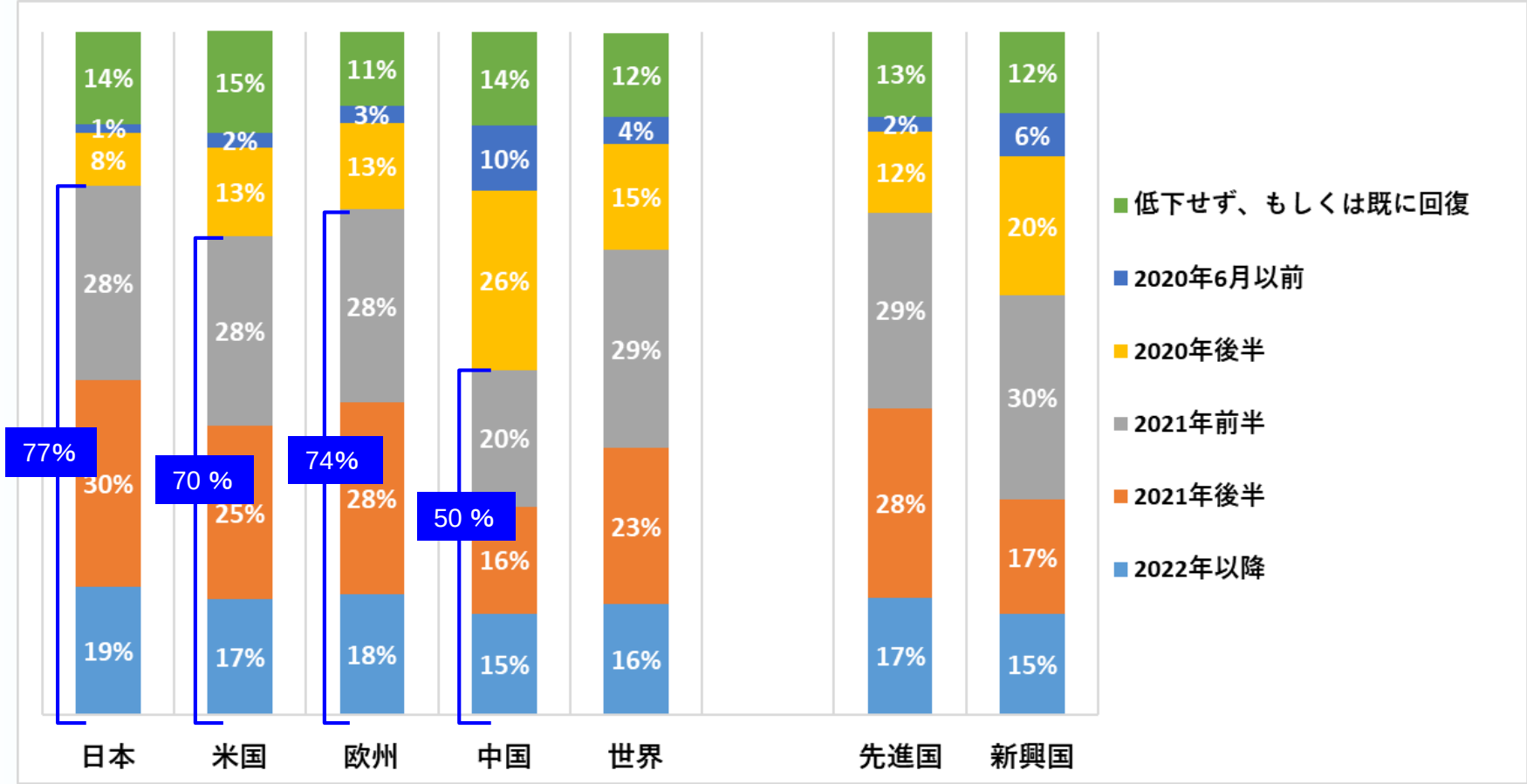
※四捨五入のため、各選択肢のパーセンテージの合計が100にならない場合がある

【自社収益の回復時期】日本経営幹部（CxO）の特徴

自社収益回復時期は2021年以降と77%が回答

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 あなたの国/地域とあなたのビジネスの状況を鑑みた場合、いつあなたの会社の収益が2020年初頭のレベルに戻ると予想しますか？



※四捨五入のため、各選択肢のパーセンテージの合計が表示数値にならない場合がある

【企業経営に与える長期的影響（企業運営面）】日本経営幹部（CxO）の特徴

ビジネスモデル再考、デジタル主導組織へ変革が上位

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 新型コロナウイルス感染症のパンデミックが、貴社に与える長期的な影響や変化のうち最も重要なことは何だと思いますか：企業運営（最大3つまで選択してください）

	日本		米国		欧州		中国		世界		先進国		新興国	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
顧客嗜好が変化するのに合わせ、当社のビジネスモデルを再考するきっかけになる	1	59.9%	4	28.8%	4	25.4%	1	37.0%	4	34.4%	4	34.2%	4	34.5%
デジタル主導の組織への変革ペースを速める	2	54.0%	1	52.8%	1	64.9%	2	36.0%	1	50.7%	1	56.9%	1	42.2%
組織全体でコミュニケーションの透明度を高め、より情報共有が進められる	3	27.0%	5	19.2%	5	19.3%	8	15.8%	5	18.2%	5	20.0%	8	15.8%
コスト管理と予算削減が加速する	4	26.3%	3	36.5%	3	43.2%	4	31.0%	3	36.1%	3	36.1%	2	36.2%
多くの会議でビデオ会議は効果的であるため、出張を削減する	5	23.0%	1	52.8%	2	49.8%	3	35.0%	2	41.2%	2	45.2%	3	35.8%
よりデータ駆動型になる/より多くのデータを活用した意思決定を行う	6	15.1%	9	9.6%	6	12.9%	7	17.2%	6	14.0%	6	12.1%	7	16.5%
過密を防ぐために時差勤務を推進する	7	13.2%	7	12.6%	7	12.5%	14	5.9%	10	10.5%	7	12.0%	14	8.4%
意思決定を分散化するため、さらにフラットな組織になる	8	11.2%	9	9.6%	8	11.1%	6	21.2%	6	14.0%	10	10.5%	5	18.6%
非従来型の外部パートナー（大学、シンクタンク、スタートアップ、政府等）とコラボレーション（連携）する活動を増やす	9	10.5%	12	8.1%	9	10.4%	5	22.7%	8	13.1%	11	9.5%	6	18.0%
さらに定期的に机上演習を行い、危機管理と緊急時の対応策を検証する	10	9.9%	13	6.3%	15	3.1%	13	8.4%	14	7.0%	13	5.7%	13	8.7%
在宅勤務中に失われた、イノベーションに貢献するような人的交流を促進する	11	9.2%	8	12.2%	10	10.2%	12	8.9%	9	11.3%	8	11.4%	9	11.1%
積極的に M&A を追求し、効率を高めて成長を促進する	12	8.6%	6	12.9%	11	9.7%	11	10.3%	11	10.2%	9	11.1%	12	8.8%
より多くのセルフサービスによるオプション（例：チャットボットなど）を顧客に提供する	13	4.0%	13	6.3%	12	6.2%	10	11.8%	13	7.6%	14	5.7%	10	10.3%
その他	14	3.3%	15	5.5%	14	3.7%	15	0.0%	15	3.5%	15	5.0%	15	1.5%
本拠地に近い中間財サプライヤーを探すことで、当社のサプライチェーンを再構築する	15	2.0%	11	9.2%	13	4.3%	9	12.8%	12	8.2%	12	6.6%	11	10.3%

※四捨五入のため、パーセンテージが同じでも順位が異なる場合がある

【企業経営に与える長期的影響（人的資本管理面）】日本経営幹部（CxO）の特徴

柔軟な働き方推進と、デジタルでの管理強化を重視

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

設問 新型コロナウイルス感染症のパンデミックが、貴社に与える長期的な影響や変化のうち最も重要なことは何だと思いますか：人的資本管理（従業員/人材）（最大3つまで選択してください）

	日本		米国		欧州		中国		世界		先進国		新興国	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
より柔軟な労働時間勤務（例えば、時差勤務）になるなど、新しい働き方を採用する	1	63.5%	2	34.1%	2	43.1%	3	24.8%	2	36.7%	2	42.4%	2	29.0%
デジタルを活用した従業員管理を強化する	2	27.0%	12	3.0%	12	5.2%	7	19.7%	12	10.6%	12	7.8%	8	14.3%
人が行う作業から機械作業にタスクが変わるため、無駄な職務が削減される	3	26.4%	11	9.9%	8	14.3%	4	23.7%	9	14.7%	7	15.2%	9	14.1%
在宅勤務/テレワークができる従業員の数を恒久的に増やす	4	25.7%	1	54.6%	1	46.9%	6	20.2%	1	38.7%	1	46.2%	3	28.5%
アジャイルなプロジェクトチームを結成し、仕事の進め方を再定義する	5	21.6%	5	20.1%	3	31.7%	1	42.9%	3	32.3%	3	24.9%	1	42.5%
一時的で柔軟な労働力を最大限に活用しながら、より少ない常用労働力で対応する	6	19.6%	10	10.2%	10	11.6%	8	15.7%	8	15.8%	11	12.4%	5	20.4%
事業所での感染対策用品（手指消毒製品、ティッシュ、処分のための容器など）への支出を増やす	6	19.6%	6	19.3%	9	12.0%	5	20.7%	7	17.2%	6	15.8%	6	19.2%
従業員のメンタルヘルスサポート/健康のためにさらにリソースを投入する	8	15.5%	9	10.6%	7	18.4%	9	13.6%	10	13.8%	8	14.9%	10	12.2%
ソーシャルディスタンスを保つためにオフィスのスペースを再設計する	9	10.1%	4	25.4%	4	28.7%	13	4.6%	5	18.2%	5	23.6%	11	10.8%
テレワークを行う従業員数と時間数が共に増えているため、オフィスのスペースを削減する	10	8.1%	3	29.6%	5	26.9%	10	12.1%	4	21.0%	4	24.8%	7	15.9%
従業員の勤務日数・時間の削減を行う	10	8.1%	13	1.9%	14	1.6%	11	5.6%	13	4.7%	13	2.7%	13	7.3%
パンデミックの影響でテレワークを行っている従業員をオフィス通勤に戻す	12	7.4%	7	17.1%	11	9.1%	11	5.6%	11	11.4%	10	12.7%	12	9.5%
ほとんどの技能訓練をオンライン化する	13	3.4%	8	14.8%	6	19.6%	2	26.8%	6	17.4%	9	13.8%	4	22.4%
その他	14	2.0%	13	1.9%	13	1.7%	15	0.5%	14	1.8%	14	1.9%	14	1.6%
病気による有給休暇制度を改定する	15	1.4%	15	1.5%	15	0.5%	14	2.0%	15	1.2%	15	1.0%	15	1.5%

全世界経営幹部（CxO）回答者の属性

回答者　国／地域	%
日本	11.8%
米国	21.0%
欧州	20.2%
中国	16.0%
その他の地域	31.0%
合計	100.0%

役職名	%
CEO	46.0%
CMO	8.9%
CFO	7.8%
HC executive	5.4%
その他の経営幹部	31.9%
合計	100.0%

収益	%
１億ドル未満	47.6%
１億ドル～50億ドル	33.0%
50億ドル以上	19.4%
合計	100.0%

産業	%
サービス	47.0%
製造	41.0%
金融	12.0%
合計	100.0%