

2009 年 1 月

「日本型 CEO の時間の使い方に関する調査」結果報告 2008 年度

日本取締役協会

日本取締役協会では、2003、2004年にCEO委員会と一橋大学大学院国際企業戦略研究科が中心となり、「日本型CEOの実態調査」のアンケートを行いました。世界的にも珍しい調査結果であり、当時マスメディア等でも取り上げられ、継続的な調査を行うことになり、定点観測としてオリンピック・イヤーに調査を実施することになりました。

調査の概要は、以下の通りです。

調査の目的：「CEO の時間の使い方」の観点から、現代日本の CEO の役割・あり方について検証し、時代とともに変化してきたビジネス環境下で、CEO の役割・あり方がどの様に変化したかを分析していくもの。

調査方法： 当協会正会員企業企業の会長、社長、CEO

実施時期： 典型的な時間の使い方に関するデータを取るため、行事などの少ない10月を対象とし、2008年10月の1ヶ月間の時間の使い方につき、回答があった企業のCEOが費やした各項目の平均時間を算出した。

回答企業数：23社/132社（回答率17.4%）

この件に関するお問合せ先：日本取締役協会（電話 03-5425-2861, e-mail: info@jacd.jp）

調査結果の概要

◇時代背景

この調査が行われた 2008 年 10 月は、サブプライムローン問題をきっかけに、現在まで続く世界金融危機、100 年に一度の大事件と言われる経済環境の中でした。

この年春頃から米系金融機関の経営悪化が表面化していましたが、9 月には大手証券会社リーマンブラザーズが破たんしたことから、爆発的に世界中で信用収縮が起きました。9 月終わりから 10 月初めにかけて、米下院が金融安定化法案を一旦否決（のちに可決）したのをきっかけに、ニューヨーク証券取引所で株価が大暴落。その余波は各国取引所に連鎖的に広がり、世界恐慌への発展が危惧されました。日本でも日経平均が暴落しました。

こうした環境の中、いただいた回答はこの時期の貴重な資料として保管し、その詳細な比較分析は次回、あるいは後年の調査にゆだねることといたします。

◇前回調査との主な変化

勤務時間

- ・ 1 日当たりの時間数は減少している。社外活動と社内活動の比率については、ほぼ変わらない。

社外活動

- ・ 昨年比で順位を上昇させたのは、「同業他社・業界外の他社」「アウトソーシング先等外部企業」である。
- ・ 毎回トップ順位である移動時間の中で、今回「海外出張」について聞いている。回答者の 40%が 1 回以上の海外出張に出かけている。回数の最多は 2 回、宿泊数の長いものは 10 泊と言う結果である。
- ・ 「その他」では、「他社の社外取締役としての活動」という回答が初登場している。

社内活動

- ・ 「1 人で考える時間」「取締役会以外の定例会議」が時間・順位ともに上昇している。
- ・ 非定例会議・打合せの内容としては、内部統制報告制度の導入などに関連して財務関連が登場。また、既存ビジネスの検討や顧客対策について時間を費やしているなど、新しい内容も追加され、次回の調査では、この点も考慮して質問票を作成したい。

調査結果

2008 年 10 月 勤務時間の 1 ヶ月合計（社外と社内の人々に対して行った活動時間）

	2003 年(43 社平均)	2004 年(37 社平均)	2008 年(23 社平均)
	2003 年 10 月の 1 ヶ月間 (23 日間)の合計)	2004 年 10 月の 1 ヶ月間 (20 日間)の合計)	2008 年 10 月の 1 ヶ月間 (22 日間)の合計)
(1) 合計勤務時間	228.9 時間 (1 日平均 10 時間)	209.5 時間 ➔(1 日平均 10.4 時間)	185 時間 ⬇(1 日平均 8.4 時間)
(2) 社外の人々に対しての活動	117.6 時間 (51.3%)	➔107.8 時間 (51.4%)	⬇93.7 時間(50.6%)
(3) 社内の人々に対しての活動	111.3 時間 (48.7%)	➔102.6 時間 (48.6%)	⬇91.3 時間(49.4%)

日本型 CEO の時間の使い方に関する調査(2008 年 10 月)

(1) 社外の人々に対する活動 (時間の多い順 単位：時間) →は順位の変動を表す

	2003 年 (43 社平均)
(1)移動時間	38.1
(2)現在もしくは将来の顧客	23.6
(3)社外行事(冠婚葬祭も含む)	10.2
(4)同業他社・業界外の他社	8.1
(5)経済・産業団体等の財界関係	7.4
(6)JV 等のパートナー企業・代理店	5.6
(7)株主・出資者・アナリスト(IR)	4.1
(8)サプライヤー企業(調達パートナー)	2.8
(9)報道関係	2.7
(10)取引先銀行	1.7
(11)官庁関係	1.3
(12)アウトソーシング先等外部企業	1.1
(13)その他(海外出張、グループ会社社会合等)	11.1

	2004 年 (37 社平均)
→(1)移動時間	29.1
→(2)現在もしくは将来の顧客	25.5
↗(3)経済・産業団体等の財界関係	8.1
→(4)同業他社・業界外の他社	6.1
↗(5)JV 等のパートナー企業・代理店	6.3
↘(6)社外行事(冠婚葬祭も含む)	5.7
→(7)株主・出資者・アナリスト(IR)	4.4
→(8)サプライヤー企業(調達パートナー)	3.1
↗(9)取引先銀行	2.9
↘(10)報道関係	2.8
→(11)アウトソーシング先等外部企業	2.1
→(12)官庁関係	1.4
→(13)その他(海外出張、グループ会社社会合等)	10.2

	2008 年 (23 社平均)
→(1)移動時間	33.8
→(2)現在もしくは将来の顧客	17.4
↗(3)同業他社・業界外の他社	9.1
↗(4)その他 別記 1	8.3
↗(5)アウトソーシング先等外部企業	4.3
→(6)社外行事(冠婚葬祭も含む)	3.8
↘(7)経済・産業団体等の財界関係	3.3
↘(8)JV 等のパートナー企業・代理店	3.1
↘(9)株主・出資者・アナリスト(IR)	2.9
→(10)報道関係	2.8
↘(11)サプライヤー企業(調達パートナー)	2.1
→(12)官庁関係	1.5
↘(12)取引先銀行	1.5

別記 1 「その他」の記述

学会・研究会・勉強会への出席、社内施設見学、会食、海外出張、グループ会社社会合、講演、社外取締役として他社の取締役会への出席。

別記 2 今回の調査では、「移動時間」の中で、海外出張について聞いている。

海外出張の平均回数 0.5 回(最大 2 回、最少 0) 宿泊数の平均 1.5 泊(最長 10 泊、最短 1 泊) 回答者の 40%が 1 回以上の海外出張に出かけている。

日本型 CEO の時間の使い方に関する調査(2008 年 10 月)

(2) 社内の人々に対する活動 (時間の多い順 単位: 時間) → は順位の変動を表す

	2003 年 (43 社平均)
(1) 非定例会議・打ち合わせ	31.7
(2) 一人で考える時間	25.3
(3) 取締役会議以外の定例会議	20.6
(4) 子会社・営業所・支店・工場等関連	10.2
(5) 社内行事(社員とのコミュニケーションを含む)	8.2
(6) 取締役会議関連	5.5
(7) 研修	1.3
(8) 冠婚葬祭	0.5
(9) その他(支店間の移動、書類決裁等)	8.0

	2004 年 (37 社平均)
→ (1) 非定例会議・打ち合わせ	27.6
→ (2) 一人で考える時間	26.6
→ (3) 取締役会議以外の定例会議	19.1
→ (4) 子会社・営業所・支店・工場等関連	9.3
→ (5) 社内行事(社員とのコミュニケーションを含む)	8.5
→ (6) 取締役会議関連	5.2
↗ (7) 冠婚葬祭	0.9
↘ (8) 研修	0.4
→ (9) その他(支店間の移動、書類決裁等)	4.8

	2008 年 (23 社平均)
↗ (1) 一人で考える時間	28.3
↘ (2) 非定例会議・打ち合わせ (詳細 、次頁にあり)	21.4
→ (3) 取締役会議以外の定例会議	20.4
↗ (4) 社内行事(社員とのコミュニケーションを含む)	7.2
↘ (5) 子会社・営業所・支店・工場等関連	6.7
→ (6) 取締役会議関連	4.2
↗ (7) その他(支店間の移動、書類決裁等) 別記 1	1.9
→ (8) 研修	1.2
↘ (9) 冠婚葬祭	0.2

[別記 1](#) 「その他」の記述

書類決裁、新任退任の挨拶、店舗巡回。

日本型 CEO の時間の使い方に関する調査(2008 年 10 月)

社内の人々に対しての活動のうち、「c 非定例会議・打合せ」について (時間の多い順 単位：時間) →は順位の変動を表す

	2003 年 (43 社平均)
(1)新事業企画・新ビジネスモデル 関連	8.3
(2)M&A・戦略的提携関連	3.0
(3)人事(幹部・役員)関連	2.6
(4)組織改編関連	2.4
(5)労務関連(労働組合等)	1.4
(6)調達パートナー選定関連	0.6
(7)その他	13.7

	2004 年 (37 社平均)
→(1)新事業企画・新ビジネスモデル 関連	5.9
→(2)M&A・戦略的提携関連	3.6
→(3)人事(幹部・役員)関連	2.7
→(4)組織改編関連	2.2
→(5)労務関連(労働組合等)	0.9
→(6)調達パートナー選定関連	0.9
→(7)その他	10.3

	2008 年 (23 社平均)
↗(1)その他 別記 1	10.7
↗(2)人事(幹部・役員)関連	4.4
↘(3)新事業企画・新ビジネスモデル 関連	4.3
↘(4)M&A・戦略的提携関連	1.3
↘(5)組織改編関連	1.0
↘(6)労務関連(労働組合等)	0.8
↘(7)調達パートナー選定関連	0.2

別記 1 「その他」の記述

- ・ 財務関連：予算、書類決済
- ・ 内部統制関連
- ・ 既存ビジネス関連：各部との打ち合わせ、経営戦略・方向性、受注活動の報告、問題点の相談、社内コンテストの審査、商品開発会議、各社各部門からの業務報告
- ・ 顧客対策関連：プレゼン確認、取引先関係についての打合せ、顧客調査報告会、顧客別営業戦略会議
- ・ IR 関連：打合せ

以 上