



持続可能な未来を実現するための 大胆なリーダーシップ

C-suite barometer(経営幹部に対する意識調査)

: outlook 2023

目次

2	序文
3	エグゼクティブ サマリー
4	さまざまな課題が発生しても前向きな姿勢を持続
8	デジタル世界の受容
13	持続可能な未来への投資
19	多様性および人材の重要性の認識
25	手法

序文

2022年末、世界中の800人以上の経営幹部を対象として、毎年恒例の経営幹部に対する意識調査を実施しました。Mazarsが実施した調査では、リーダーたちの士気、さまざまな課題が発生しても持続される前向きな姿勢、そして持続可能な未来への投資と構築への自信が示されました。

前回の調査では、企業の自信のレベルが高いことがわかりました。当時、この背景には2つの主な要因があると私は述べました。1つ目は、パンデミックによって悪影響を受ける最悪の時期が終わりつつあるという安心感であり、2つ目は、これまでにない試練を乗り越え企業が示したレジリエンスです（2022年に入り、こうしたレジリエンスが再び試されるであろうことは分かっていました）。

1年経った今も、個人、企業、政府は確実に試練を受けています。しかし、経営幹部は、2022年の重大な課題を認識しながらも、前向きな見方を続けています。彼らのアプローチは、未来を盲信するような単純なものではなく、事象に対応するだけでなく、未来を構築するための情報に基づいた潔いリーダーシップであることに希望が持てます。

今年は、テクノロジーとサステナビリティという2つの分野が注目されています。回答者は、今後3～5年間の自社のビジネスの戦略的最優先事項として、テクノロジーの変革およびサステナビリティのための新たな戦略を挙げています。これらは、彼らが今年投資する予定の分野でもあります。

また、経営幹部が新しいテクノロジーに慣れ親しみ、自信を持って管理していることも好ましいことです。また、ほぼすべての企業が今後1年間でサステナビリティレポートを作成、または作成する予定ですが、優れたデータの欠如が依然として課題となっています。企業が価格上昇に対応するために、当然のことながら、エネルギーが重要な課題となっています。そのため、一部の社員をリモートワークに移行させたり、改善するために全社的な効率化策を導入したりするのは当然です。

しかし、ニューエコノミーで不足しているのはエネルギーだけではなく、優秀な人材も不足しています。経営幹部の3分の1以上が、熟練労働者の確保が困難な場合は、企業の成長を阻害する可能性があること認識しています。

そうした人材を獲得するために、組織は、チームワークや仲間意識を醸成し、一流のチームメンバーを揃え、キャリアアップの機会を提供する必要があると、リーダーたちは考えています。つまり、ワークカルチャーは、多くのリーダーたちの人材戦略の中核を担っているのです。

ジェンダー多様性は依然として課題であり、多くの企業で真の公平性は確保されていないままです。企業が職場の規範を進化させ、多様性を重視するようになったことは心強いことですが、その進展は依然として緩慢です。こうした取り組みにもかかわらず、トップレベルのジェンダー多様性はほとんど進展していません。

企業は今年、さらなる変動に直面し、機敏な行動が求められ、優先順位の見直しや方向転換が必要になるかもしれません。しかし、2008年の金融危機以降、企業は多くのレジリエンスを身に付けており、来年もそれが大いに役立つと思われる。

優れたリーダーシップとは、単に事象に反応することではありません。ビジネスとより広範な社会の両方において、持続可能な未来を形成するために、経営幹部はテクノロジーやサステナビリティへの投資をますます増加させています。当面は不透明な状況が続く中、未来の持続的な成功を実現するために、現在、大胆に行動することが求められています。



マーク・ケネディー
パートナー&グループエグゼクティブ
ボードメンバー、Mazars

エグゼクティブ サマリー

Mazars経営幹部に対する意識調査は、世界27カ国の800人以上の経営幹部からの回答に基づいています。2022年末に実施した調査では、リーダーたちの士気や大胆さが明らかになりました。

インフレや経済不安、エネルギー価格の高騰、欧州での戦争や世界のその他の地域での地政学的緊張、現在も続くパンデミックの影響など、2022年の重大な課題を認識しつつも、回答者は将来について楽観的な見方を示しました。

インフレや生活費の上昇を含む経済動向、エネルギー価格やエネルギー不足、新しいテクノロジーの出現が、今年、企業に最も大きな影響を与えると予想されています。新しいテクノロジーの管理については強い自信が示されていますが、経済の不安定さやエネルギー価格に関して対応については自信が不足しており、それらが企業成長の障壁であると見なされています。

今後3～5年間の戦略上の優先事項として、テクノロジーとサステナビリティという2つの分野であることが明確に打ち出されています。今後3～5年間の戦略上の優先事項の上位には、企業のテクノロジー変革とサステナビリティ戦略の策定が挙げられており、リーダーたちは、組織が未来に適合するよう、これらの分野への投資を増やしています。これらの重要なトピックと並行して、経営幹部は、人材を惹きつけ、多様なチームを持つことの重要性と課題を認識しています。当面は不安定な状況が続くため、リーダーたちは、市場環境に適応するために、レジリエンスを保ち、進んで優先順位を見直す必要があります。

私たちの調査によると、経営幹部は最も重要な分野であるテクノロジー、サステナビリティ、人材に時間、資金、リソースを割いています。こうした状況は、不確実性が続く中、持続可能な未来構築のために大胆に行動するリーダーたちの豪勇さを示しています。

86%

86%のリーダーが、2023年の成長について前向きな展望を持っています（非常に前向き28%、前向き33%、やや前向き25%）。

62%

62%、2023年に企業の成長を最も阻害すると考えられるが要因として、経済の不確実性を挙げています。

32%

32%が、企業のテクノロジーを変革することが戦略上の最重要課題であると述べています。

29%

29%が、自社のサステナビリティ戦略の見直しを戦略上の最優先事項であると回答しています。

第1章

さまざまな課題が発生しても前向きな姿勢を持続

インフレや経済不安、エネルギー価格の高騰、戦争や地政学的緊張など、2022年の重大な課題にもかかわらず、経営幹部は2023年に向けて前向きな展望を持っています。リーダーたちは、新しいテクノロジーをはじめとする多くの動向を管理することに自信を持っています。経済の不確実性、エネルギー価格、地政学的不安定性、人材不足など、リーダーが管理に自信がほとんど持てない動向は、成長を妨げる主要な障壁でもあります。



さまざまな課題が発生しても前向きな姿勢を持続 課題となる成長

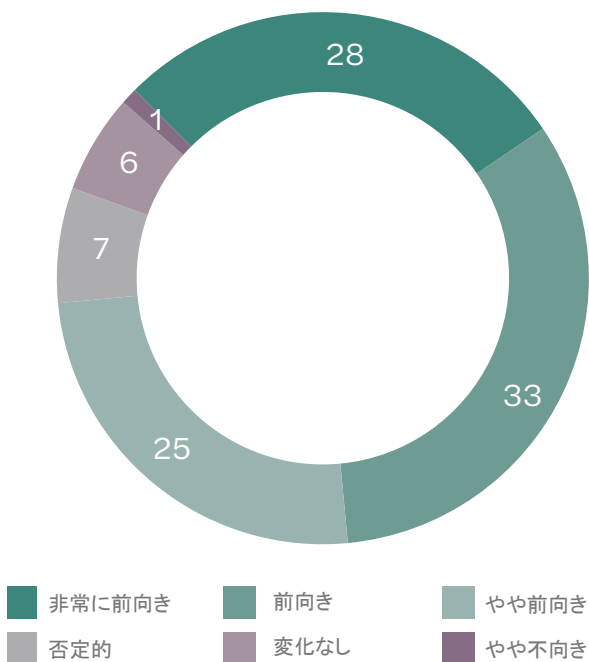
2022年末に実施した私たちの調査によると、経営幹部は2023年の成長について楽観的であり、86%が自社の成長見通しを明るいと表現しています（非常に明るい28%、明るい33%、やや明るい25%）。この割合は、前回の経営幹部調査（92%）からは若干減少したものの、パンデミックに見舞われた2020年（71%）からは顕著に増加しました。

最も自信を示しているのは大企業（10億ドル以上）です（94%が前向き、うち38%が非常に前向き）。地域別では、アフリカ／中東とラテンアメリカのリーダーたちが最も楽観的で、その割合はそれぞれ98%（うち42%が非常に楽観的）、94%（うち37%が非常に楽観的）です。

今後12カ月間の成長を期待しているリーダーのほぼ半数（46%）が、内部成長が見込めると回答しています。また、約39%が戦略的提携や合併事業を自社の成長の主な要因として挙げています。M&Aによる成長を期待しているのは少数（15%）です。

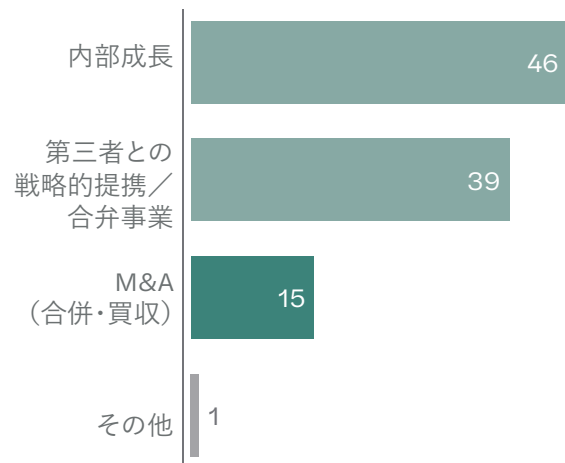
2023年 成長見通し

回答者の割合



最も重要な成長の源泉

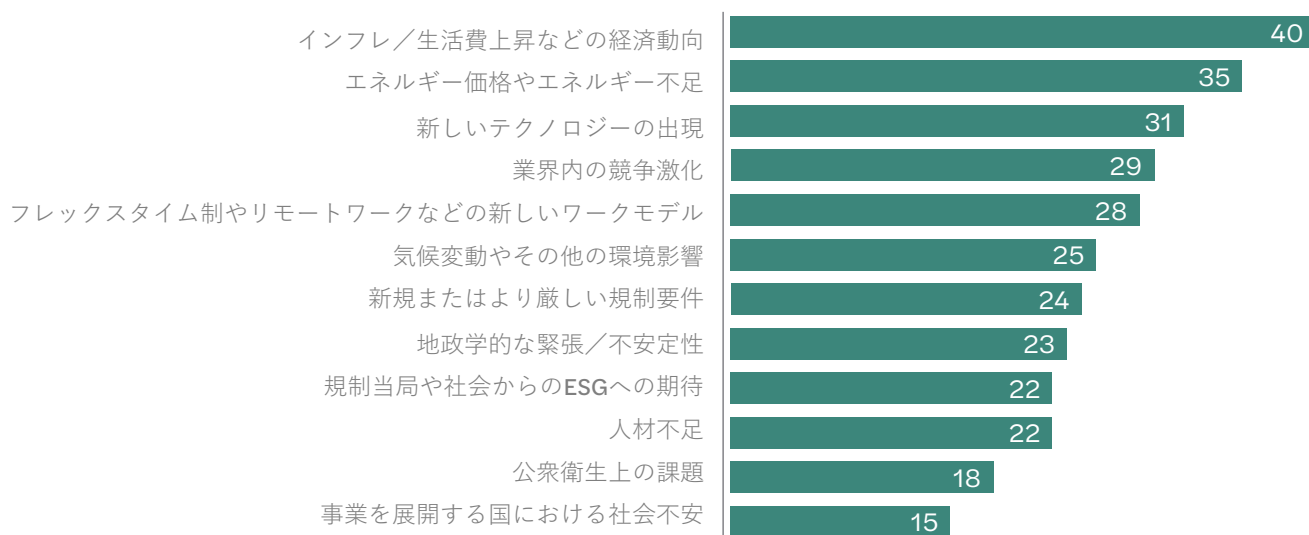
2023年の成長を見込んでいる回答者の割合



さまざまな課題が発生しても前向きな姿勢を持続 最大の外部動向と向き合う

経済動向、エネルギー価格、新しいテクノロジーが、今年、企業に最も大きな影響を与えると予想される

回答者の割合



インフレや生活費の上昇を含む経済動向、エネルギー価格やエネルギー不足、新しいテクノロジーの出現が、今後1年間にわたって企業に最も大きな影響を与える上位3つの動向として挙げられています。

では、経営幹部はこうした動向を管理する能力にどれほどの自信を持っているのでしょうか？

新しいテクノロジーに関しては、リーダーたちは準備が整っていると考えています。93%がこうした動向の影響を管理できると自信を持っています（うち非常に自信を持っているのは54%）。しかし、経済動向への備え（非常に自信があるのは33%）やエネルギー価格への備え（非常に自信があるのは27%）に関しては、著しく自信が低下しています。

リーダーたちに最も自信が欠如しているのは、地政学的な不安定さへの対応（非常に自信があるのは23%）、エネルギー価格、人材不足（32%）、景気動向への対応で

す。よって、これら4つの要因は、成長を阻害する主要な要因であるとも考えられています。

Mazars自信指標（Mazars Confidence Index）では、全体的な自信は2020年よりも高くなっていますが、2021年の調査時よりも低くなっています。しかし、不透明な状況が続く中、リーダーたちは未来への大胆で前向きな展望を示しています。

Mazars自信指標

関連するすべての動向について「非常に自信がある」と回答した割合の平均

2020年	2021年	2022年
32%	44%	37%

企業の成長を阻む上位4つの要因

回答者の割合



さまざまな課題が発生しても前向きな姿勢を持続 専門家の見解

不安定さを管理するために必要な敏捷性

今年の意識調査で、特に2023年の成長見通しに関して前向きな展望が確認できたことは心強いことです。本当の問題は、それが証明されるかどうかです。

今年の世界の景気動向は、米国連邦準備制度理事会（FRB）のインフレに対する姿勢に大きく左右されますが、これはデータに基づくものであると同時に主観的なものでもあります。サプライチェーンと世界のインフレに影響を及ぼす中国経済の再開も、特にその成長が急激なものであった場合には、経済に大きなリスクをもたらすこととなります。

ビジネスリーダーにとって最も重大なリスクは依然として不安定さです。従って、今年の調査で、インフレとエネルギーコストの高騰が企業に与える影響を管理する自信が不足しているという結果が示されたのは当然のことです。

今年も、さまざまな結果が想定される、非常に不確実な1年となるでしょう。こうした状況は今年で4年目になります。世界のバランスが崩れるにつれ、マクロ経済の不安定さが高まります。これは金利の予測不可能性に反映され、それが金融市場の不安定さにつながります。1980年代以来、経験したことのないようなこうした不安定さの影響は、重大なものになる可能性があります。

この不安定さは、2023年まで続くと予想されます。最終的な決め手となるのは、連邦準備制度理事会のインフレに対する姿勢です。もし、今年前半に市場が期待するような、より緩和的な姿勢に戻れば、このリスクはそれほど大きな影響を与えないかもしれません。一方、インフレ対策を強化するのであれば、リスクはより顕著になるだけでなく、相互依存的な状況が進みます。

このような変動が激化する中で、ビジネスリーダーが俊敏性を発揮できるかどうか、今後1年間に期待される成長を実現できるか否かを左右します。

ジョージ・ラガイアス
チーフ エコノミスト、Mazars

第2章

デジタル世界の受容

経営幹部は、テクノロジーがビジネスの経済的な促進剤であることを認識し、この分野への投資を最優先事項と考え、新しいテクノロジーへの対応とサイバーリスクの管理能力に自信を持っています。



デジタル世界の受容

リーダーたちは、企業のIT/テクノロジーの変革が、今後3～5年にわたって自社のビジネスにおける戦略上の最優先事項になると回答しています。その一方で、新しいテクノロジーが自分たちのビジネスに大きな影響を与えることを期待し、それを管理する能力に自信を持っています。Mazarsの調査によると、経営幹部はデジタル世界を受容しています。彼らは、AI、自動化、ビッグデータ、Web3などの新しいテクノロジーの重要性を認識しながらも、多くがそうしたテクノロジーに不慣れであることを認めています。日々、サイバー脅威に晒されている現状ですが、リーダーたちは各自のデータが保護されていると確信しています。

32%

32%の企業が、自社のIT/テクノロジーの変革を、今後3～5年間のビジネスにおける戦略上の最優先事項として挙げています（主要回答）。

31%

31%の企業が、今後1年間にわたって自社のビジネスに最も大きな影響を与える動向として、新しいテクノロジーの出現を挙げています。

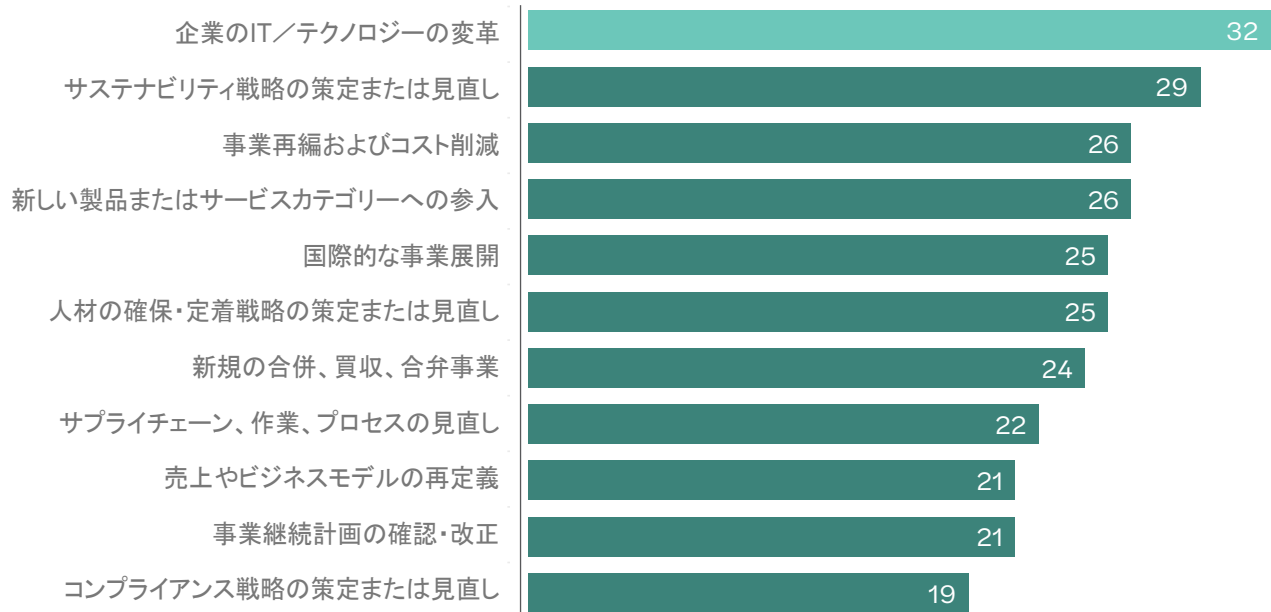
93%

93%の企業が、新しいテクノロジーを使いこなす能力に自信がある（非常に自信があるのは54%）と回答しています。

デジタル世界の受容 最優先事項であるテクノロジーの变革

今後3～5年間の戦略上の最優先事項

回答者の割合

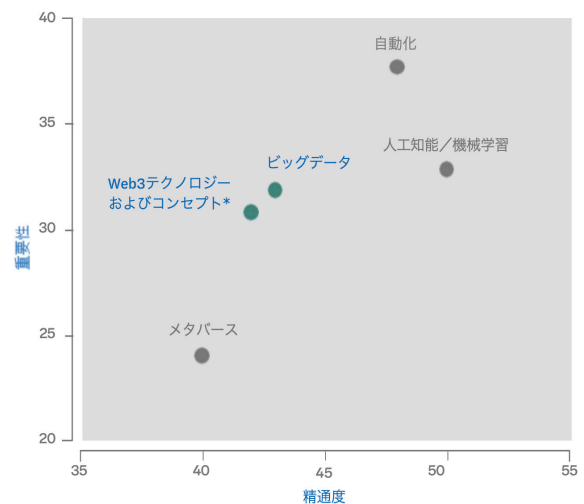


ビジネスリーダーである経営幹部は、新しいテクノロジーを理解し、現在のデジタル世界を受け入れる必要があります。私たちの調査によると、経営幹部は人工知能（AI）/機械学習（非常に習熟度が高いのは50%）、自動化（48%）、ビッグデータ（44%）、Web3（42%）、メタバース（40%）などの最先端テクノロジーについて、少なくともある程度精通しています。

これらのテクノロジーの理解や活用に関して言えば、重要度が最も低いのはメタバース（必須だと回答したのは24%）、重要度が最も高いのは自動化（必須と回答したのは38%）であると考えられています。

多くの経営幹部は、これらのテクノロジーを理解することがビジネス上、不可欠であると認識しており、組織の規模が大きくなるにつれて、これらのテクノロジーに関する経験も豊富になります。テクノロジーへのこうした知識や精通度が自信につながり、ほとんどのリーダーは、新しいテクノロジーを使いこなす自社の能力に自信を持っています（非常に自信があるのは54%、やや自信があるのは39%）。

新しいテクノロジーへの精通度



*例えば、ブロックチェーン、スマートコントラクト、分散化など。

デジタル世界の受容 専門家の見解

新しいテクノロジーの実装

調査結果の中で特に私たちが注目したのは、リーダーたちが人工知能（AI）に最も精通していると回答したことです。リーダーたちは、ずっと以前からある自動化についてもっと精通していると私たちは予想していました。彼らがAIを使い慣れているのには、いくつかの要因が考えられます。

まず、AIはより先端的なテクノロジーであり、応用分野が多岐に渡っています。AIは単なる自動化やビッグデータよりも大きな変革をもたらす可能性があり、すでに数年前からリーダーたちの課題になっていたと思われます。第二に、最近の基礎モデルに関する進展と、DALL-EやChatGPTといったモデルによる生成AIの民主化によって、AIはリーダーたちにとってさらに理解しやすく、説得力のあるものになりました。

AIへの参入障壁は大幅に下がったとはいえ、依然として高いままです。新しいモデルをIT環境に組み込むには多くのリソースが必要であり、今年の意識調査では、企業規模とテクノロジーへの精通度との相関関係が浮き彫りになっています。大企業には、大量のデータ、経験豊富なチーム、そして最先端テクノロジーを試用・導入するための多額の予算があります。

しかし、そこが難しいところです。中小企業では、すべてを外注し、既製のソリューションを購入する戦略をとって

いるかもしれません。しかし、そうすると、問題は、中小企業がテクノロジーサプライヤーにどれほどのデータを預け、将来の付加価値がどの程度各企業の管轄外になるかということです。

企業が新しいテクノロジーを導入する方法や導入順序が、非常に重要になります。

さらに先のことを考えると、企業が検討を始めるべき長期的な動向の1つにローテクがあります。サステナビリティの問題によって、人々はテクノロジーの使用頻度を減らし、その使用に疑問を抱くようになるでしょう。企業にとって、そのことは、各社のテクノロジーやデジタルフットプリントを考慮し、それを意思決定のプロセスに組み込むことを意味します。

ITリーダーにとっては、それは、FinOpsとGreenOpsとのバランスを取ることを意味し、それこそが、Mazarsが熱心に取り組んでいるテーマです。

クレア・シゼール
チーフテクノロジー兼イノベーションオフィサー、
Mazars



デジタル世界の受容 サイバー脅威への対応

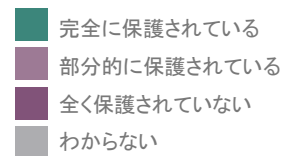
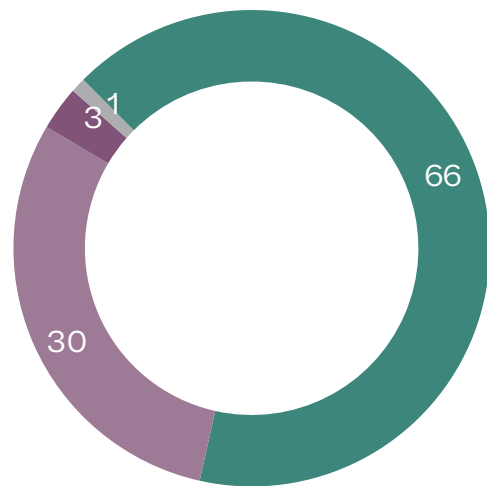
今日のデジタル社会において、サイバーセキュリティとデータ保護は、大半の組織の優先事項となっています。サイバー脅威は複雑であり、多くの場合、コストのかかる課題ですが、無視できる企業はほとんどありません。Mazarsが実施した調査によると、経営幹部はこの脅威に対応できると考えています。約96%が自分のデータは保護されていると回答しています。66%が完全に保護されていると回答し、さらに30%が一部保護されていると回答しています。北米のリーダーたちが最も自信を持っており、77%がデータが完全に保護されていると回答しています。

「データがどんなにしっかりと保護されていると組織が考えていても、情報漏洩のリスクは常に存在するため、企業は用意周到に準備する必要があります。」

ジャン・マツ、パートナー、Mazars

経営幹部は、自分たちのデータが守られていると確信している

回答者の割合



第3章

持続可能な未来への投資

サステナビリティは、テクノロジーと並んで、今後3～5年の間に経営幹部が取り組むべき戦略上の最優先事項の2つに挙げられています。リーダーたちは、持続可能な未来の形成に向けたコミットメントを示しており、3分の2以上が持続可能な取り組みへの投資を増やすことを計画しています。

持続可能な未来への投資

サステナビリティ戦略の策定または見直しは、経営幹部にとって、企業のテクノロジー変革に次ぐ戦略上の最優先事項となっています。ほとんどの企業がすでにサステナビリティレポートを作成しており、さらに4分の1が翌年には作成する予定です。すでに報告を行っている企業では、データの品質と追跡が主な課題として残っています。Mazarsが実施した調査によると、リーダーたちはより良い未来を形作るために迅速に行動することを望んでおり、3分の2以上がサステナビリティへの投資を増やすことを計画しています。

29%

29%のリーダーが、サステナビリティ戦略の策定または見直しは、今後3～5年にわたって、企業のテクノロジー変革に次ぐ戦略的な最重要課題であると回答しています。

68%

68%の企業がサステナビリティへの投資を増やす予定であり、2020年の調査から20ポイント増加しています（2020年48%/2021年75%/2022年68%）

65%

65%の回答者がすでにサステナビリティレポートを作成しており、さらに25%の回答者が今後1年間で作成する予定であると回答しています。

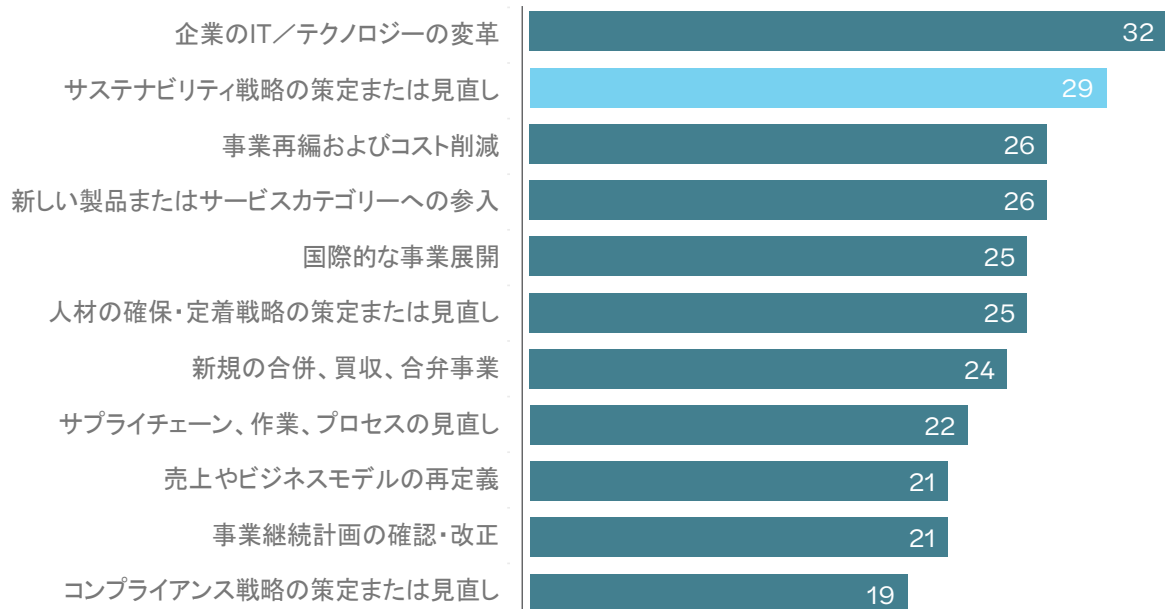
持続可能な未来への投資 最重要課題であるサステナビリティ戦略の見直し

経営幹部は、サステナビリティを現在および未来の課題としてしっかりと認識しています。テクノロジー（32%）に次いで、約29%が、サステナビリティ戦略の策定または見直しを戦略上の最優先事項と考えています。欧州では、今後3～5年にわたって、サステナビリティ戦略の策定または見直しが戦略上の最優先事項となります。

明らかに、リーダーたちは、組織、経済、地球の未来のために、サステナビリティに投資することの重要性を認識しています。また、リーダーたちが取っている対策を見れば、彼らがただ起こった事象に反応しているのではなく、未来を切り開こうとしていることがわかります。

今後3～5年間の戦略上の最優先事項

回答者の割合



持続可能な未来への投資 ESGレポート作成

経営幹部のサステナビリティへの取り組みとは、単なる投資戦略ではなく、サステナビリティやその他のESG基準について正確かつ透明性のあるレポート作成を意味しています。

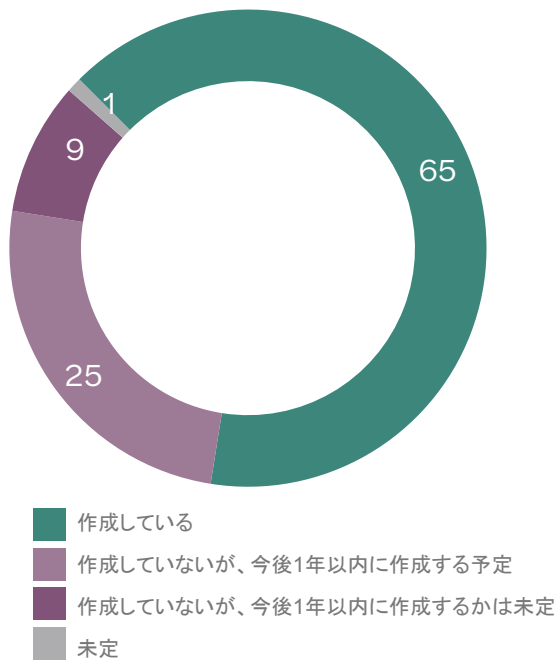
ほとんどの企業（65%）がすでにサステナビリティレポートを作成しており、さらに25%が今後1年以内に作成する予定であることから、10社に9社が現在レポートを作成しているか、作成する予定であることがわかります。欧州およびCEE/CIS（中東欧・独立国家共同体）では、現在サステナビリティレポートを作成している企業がそれぞれ59%と61%と、他の地域に後れを取っているのに対して、AME（アフリカ・中東）、アメリカ大陸、アジア

太平洋地域では70%以上がサステナビリティレポートを作成しています。

ESGレポート作成への準備に関しては、3分の1強の企業（36%）が完全に準備が整っていると回答しています。完全に準備が整っていると述べている企業は、アフリカ/中東が42%で一番多く、次いで北米（40%）、中南米（39%）、欧州（36%）、アジア太平洋（34%）、CEE/CIS（17%）の順となっています。大半の地域の規制は緩いものですが、2024年からEUに拠点を置く大企業に適用される「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）」が最も重要です。

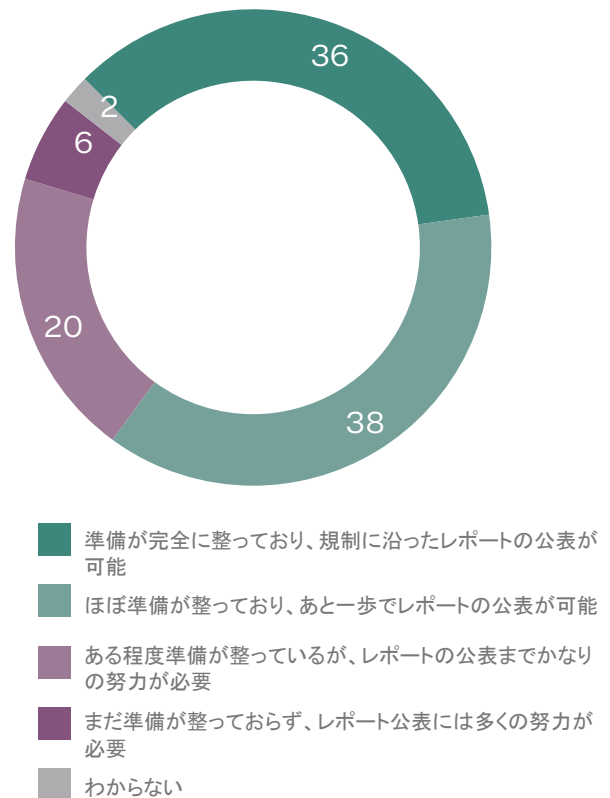
ほとんどの企業がサステナビリティレポートを作成している

回答者の割合



ESGレポート作成への準備状況

回答者の割合



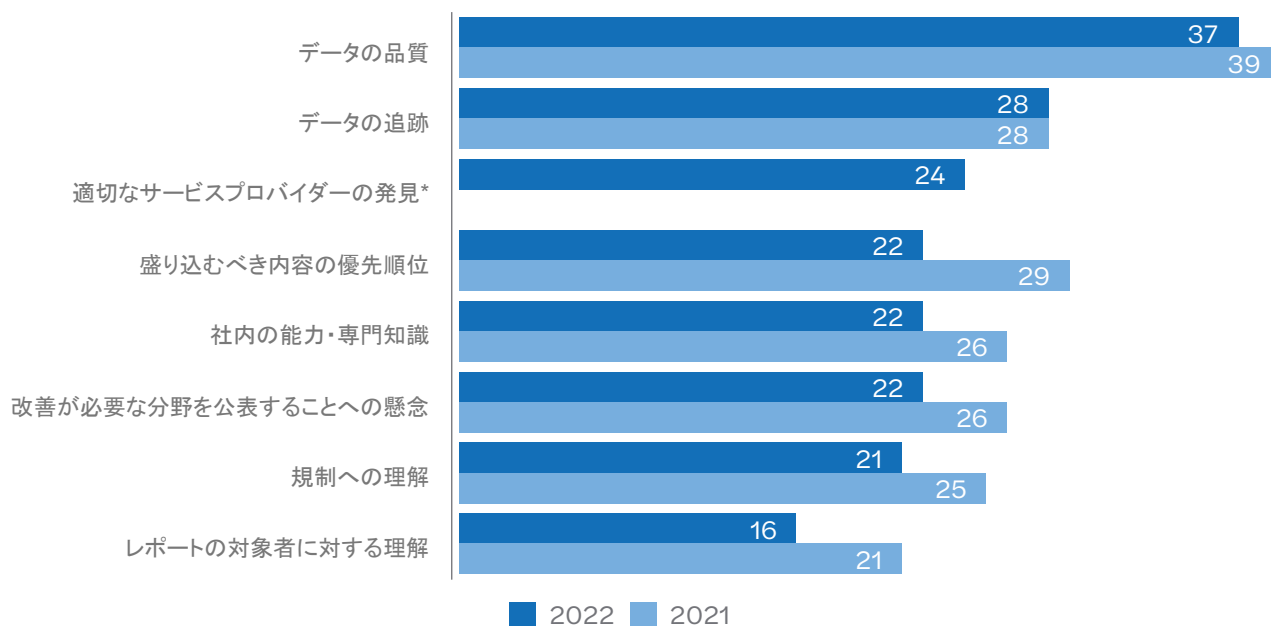
持続可能な未来への投資 データに関する課題

レポート作成への取り組みは、必ずしも簡単ではありません。回答者は、サステナビリティレポートを作成する際に直面する2つの主な課題として、データの品質（37%）とデータの追跡（28%）を挙げており、優れたデー

タを収集・追跡できないことが、レポート作成への取り組みを阻害し続けています。昨年の意識調査でも、このようなデータに関する課題が指摘されており、進展は限定的であることがうかがえます。

データは依然としてレポート作成において主要な課題である

自社がサステナビリティレポートを作成していると回答した人の割合



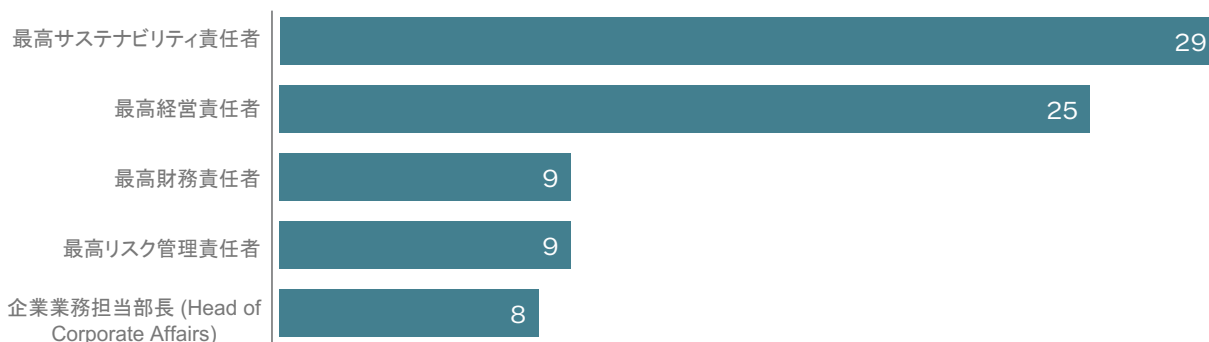
*2022年の調査で新しく追加された選択肢

回答者の約3分の1（29%）が、自社のサステナビリティレポートについて、最高サステナビリティ責任者が責任を負っていると回答しています。多くの企業

で、CEOの権限はESGレポートにも及んでおり、4分の1の企業がレポート作成の責任はCEOにあると回答しています。

ESGレポート作成に関する現在の責任者

回答者の割合



持続可能な未来への投資 専門家の見解

ESGはまだ企業に根付いていないのでしょうか？

サステナビリティレポートを作成する企業の数、この1年間でわずかな増加にとどまったことは驚きです。なぜなら、昨年、私たちが調査した企業の4分の1が、今後1年以内にレポート作成を開始する予定であると回答していたからです。私たちは2%以上の上昇を期待していましたが、それは今年の結果には反映されませんでした。

最大の課題は、多くの場合、社内の能力不足です。多くの企業では、責任者、つまり、誰が実際にサステナビリティレポート作成を統括する責任があるのか、という問題が依然として残っています。3分の1近くの企業がすでに自社に最高サステナビリティ責任者を置いていることは心強いことですが、残りの企業の4分の1では、ESGレポート作成の責任者がCEOであることから、まだ成熟度が低いことが分かります。CEOがサステナビリティの課題を推進することで、関連するESGのテーマを特定し、事業戦略や業務に確実に組み込まれるようにすることは重要ですが、CEOがESGレポート作成の責任を負うことはあまり効果的ではないでしょう。

ESGレポート作成準備という点では、規制の整備速度や一部の法域における枠組の欠如が関係しています。アフ

リカや中東では規制が少なく、おそらくそのことが、レポート作成の準備がほぼ整っていることの原因でしょう。大半の地域の規制は緩いものですが、来年からEUに拠点を置く大企業に適用される「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）」が最も重要です。欧州の大企業の半数強で「報告する準備が完全に整っている」という状況は、頼もしいと同時に、おそらく驚きでさえあるでしょうが、それは同時に、半数弱の企業は報告する準備が整っていないということであり、準備期間も残り少なくなっています。

この調査が伝える最も重要なメッセージは、ESGはまだ企業に根付いていないということです。進展はしていますが、思うようには進んでいません。まだ初期段階にある企業は、レポート作成に飛びつく前に、自社のビジネスに最も影響を与えるテーマを理解し、そのための計画を立てることから始めなければなりません。レポート作成とは、情報を公表することであり、最終目標ではありません。

クリス・ファグル、サステナビリティ担当部長（Head of Sustainability）、Mazars



第4章

多様性および人材の重要性の認識

「優れた人材が優れた企業を作る。」この名言は、企業の歴史と同じくらい古いものであり、現在の経済状況においては、この名言の重みがさらに増えています。経営幹部は、人材獲得とその維持の重要性を認識しており、それができなければ、企業の成長を妨げることになると考えています。ジェンダー平等は依然として経営幹部の課題ですが、その進展は遅々たるものです。



多様性および人材の重要性の認識

企業の4分の1が戦略上の優先事項として人材戦略の策定または見直しを挙げており、熟練した労働力の不足が企業成長の妨げになっていると考えられています。このような状況に対処し、必要な人材を獲得するために、経営幹部は、チームワークや仲間意識の向上、チームメンバーの質の向上を図るとともに、キャリアアップの機会を提供しようとしています。ジェンダー多様性は依然として優先事項であり、ほとんどの場合、平等が経営陣の課題となっています。しかし、半数以上の企業がジェンダー平等と性差別に関する専用プログラムを導入しているにもかかわらず、戦略的意思決定者のうち女性が30%を占めると自負する経営幹部はわずか44%にすぎません。

28%

28%の経営幹部が、熟練労働者の確保が困難であることが、自社の成長を阻害する要因であると回答しています。

33%

33%の経営幹部が、女性の平等と地位向上を経営陣の優先事項の上位3項目に挙げています。

53%

53%（昨年より12ポイント増加）の経営幹部が、ジェンダー平等と性差別に関する専用プログラムがあると回答しました。

78%

ジェンダー平等と性差別に関するプログラムを導入している企業の78%に対して、金銭的なインセンティブが与えられています。

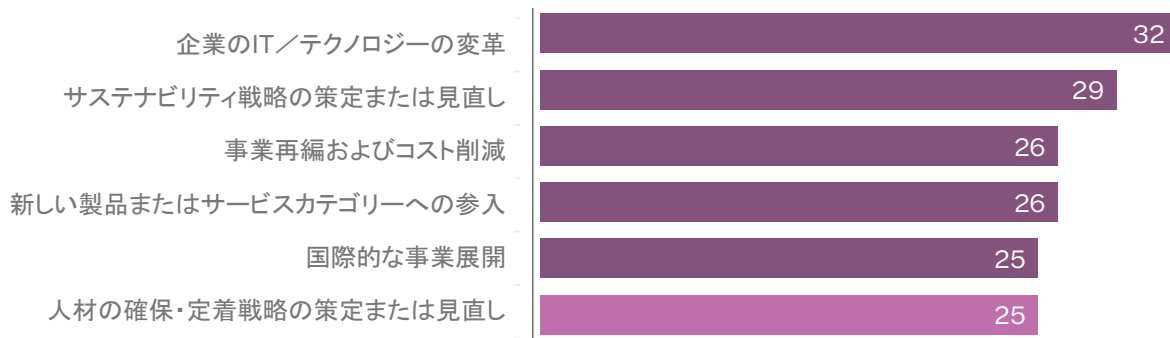
多様性および人材の重要性の認識 人材不足

人材不足は、現在、世界的な最大の問題であるとは考えられていませんが、経営幹部は、適切な人材の不足が自社の足かせになることを理解しています。そのため、4分の1以上（28%）の経営幹部が、組織の成長を妨げる主な要因として、経済の不確実性、エネルギーコスト、地政

学的不安定に次いで、熟練労働者の確保が困難であることを挙げています。人材確保は優先順位が高く、4分の1が今後3～5年の間に注力するとしています。

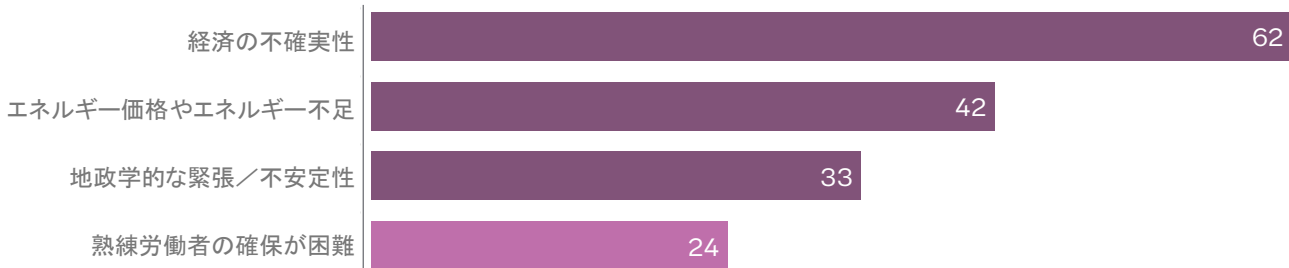
今後3～5年間の戦略上の最優先事項

回答者の割合



経済的および地政学的要因に加え、熟練労働者の確保が困難であることが、企業の成長を妨げている

回答者の割合



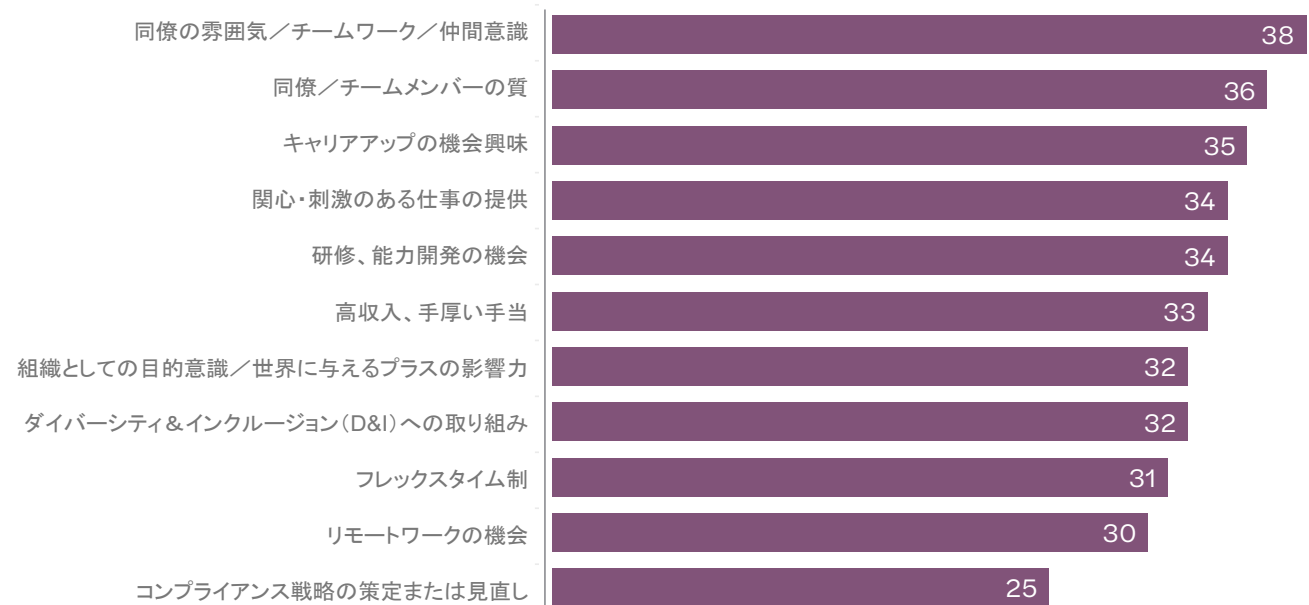
多様性および人材の重要性の認識 人材やワークカルチャーの重視

企業は、適切な人材を獲得するために、そのワークカルチャーに注目しています。経営幹部は、チームワークや仲間意識、チームメンバーの質、昇進の機会などが、優秀な人材を組織に惹きつけるために最も重要な要素だと考えています。57%の企業が、人材確保には同僚との職場の雰囲気や関係性が重要であると考えている中南米では、その要素が特に重視されています。リモートワーク（少なくとも何らか

の形でリモートワークやフレックスタイム制を認めている企業は90%）と、チームワークや仲間意識を醸成する雰囲気作りの必要性とのバランスをうまくとることが、優秀な人材の獲得と維持、ひいては企業の持続的な成功に不可欠となるでしょう。

今後3～5年間の戦略上の最優先事項

回答者の割合



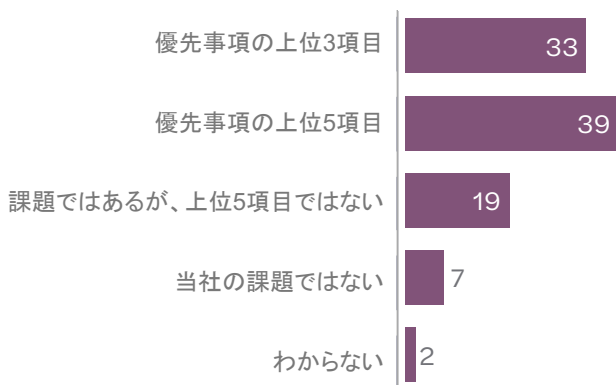
多様性および人材の重要性の認識 ジェンダー平等への取り組みと 課題

大多数のリーダー（91%）は、ジェンダー平等と女性の地位向上が組織の経営陣の課題であり、33%が優先事項の上位3項目に入ると回答していますが、多くの企業では真の公平性は実現されていません。

これを推進するために、約半数（53%）が、ジェンダー、平等、性差別に関する専門プログラムを導入したと報告しています（昨年の41%から増加）。しかし、そうした投資や取り組みにもかかわらず、経営陣レベルのジェンダーバランスに実際のところ進展はありません。戦略的意思決定者のうち女性が30%を占めると自負する経営幹部はわずか44%に留まり、過去2年間とほとんど変わっていません（2021年45%、2020年41%）

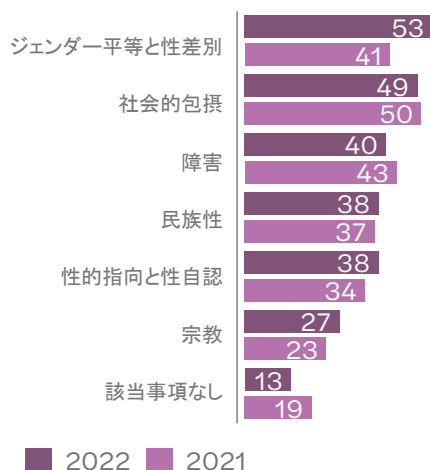
ジェンダー平等と女性の地位向上が経営陣の課題である割合

回答者の割合



D&Iの課題に関する専用プログラム

回答者の割合



多様性および人材の重要性の認識 専門家の見解

女性は出世階段を上れない

今年の調査結果については、2つの見。否定的な見方をすれば、過半数の企業（56%）方がありますにおいて、女性がリーダーを占める割合は30%未満です。しかし裏を返せば、44%の企業が、リーダーシップを発揮している女性が30%以上いると報告しているのです。しかし、世界人口の50%が女性であり、新卒者の3分の2近くが女性であることを考えると、企業の経営陣にそれに見合う数の女性が就任することを期待するのは当然のことでしょう。

2022年2月時点で、ストックス欧州600社の執行委員会に占める女性の割合はわずか22%であり、そのうち女性がCEOに就任している企業はわずか7.5%でした。2021年、フォーチュン誌は、世界ランキング上位500社を率いる女性CEOが過去最多の23人になったと発表しました。2020年以降、多少の進展がありました。この数字は低いまです。

そうした事実がはっきりと物語っていますが、企業のトップに就任する女性は圧倒的に少なく、現状は妥当ではありません。優秀な人材の中に女性はいますが、重要な意思決定を行う地位には就いていません。問題がその発生源にない場合、そのプロセスを調査しなければなりません。つまり出世階段が壊れているのではなく、女性がその階段を上れなかったのです。

これまでずっとその状況が続いており、進展はしているものの、まだ十分とは言えません。過去10年間で、目立った進展があったのは、非業務執行役員の割合が導入された国や地域だけです。欧州はこの分野での好例であり、各国政府は、女性が能力を最大限に発揮して参加できるような仕組みを今後も整備していかなければなりません。世界的に見ても、女性は男性に比べて子育てをしながら無給で働くことが圧倒的に多いため、実績に応じて従来の方法で昇進することが困難であることや、文化的・社会的な偏見が根強く、女性が重要な意思決定を行う地位に就くことを妨げていることなどが、障壁としてよく知られています。

昨年、Observatory for Gender Balanceと共同で作成した「女性の昇進を妨げる困難と社会通念 (Myths and barriers preventing the progression of women)」と題するレポートでは、昇進を阻むいくつかの問題に光を当て、社会で認識されている女性の役割に関連する固定観念や偏見について調査しています。この状況を変えるために、政府ができることはもちろんですが、企業にも果たすべき役割があります。リーダーたちは、大きな変化をもたらすため、ただジェンダー多様性に積極的に取り組むだけでは十分ではありません。それが確実に執

行委員会の課題における戦略上の最優先事項となり、変革のための明確なロードマップが確実に存在するように努めなければなりません。そして、業績や組織の健全性を向上させるために、出世階段を改善しなければなりません。従って、今回のサンプルでは、ジェンダー多様性を戦略上の優先事項の上位3項目に挙げている企業がわずか3分の1しかないことは残念です。それが優先事項として設定されていなければ、変化は起こりません。

変化を起こすためには、企業は明確な目標を設定し、問題の所在を理解し、行動計画を策定し、そのギャップに対処しなければなりません。それを効果的に実施するために、従業員への教育、人事プロセスや方針の見直し、具体的な成果に基づき経営陣のモチベーションを高めることが必要です。この点において、経営幹部の78%がこのように意欲的であることには望みが持てます。

また、リーダーたちが実施しているD&Iプログラムにおいて、ジェンダー多様性の確保と性差別への対処が最優先事項であり、それが昨年と比較して41%から53%へと大幅に増加していることも心強いことです。これは、ジェンダー多様性がもはや日常の話題としてだけでなく、業績に関する話題として捉えられていることを明確に示しています。

人材が不足しつつある世界では、人材の半分以上を獲得できないと、企業は不利な状況に置かれます。人材争奪戦に勝利する企業は、従来のカテゴリーやリーダーシップモデルに当てはまらない人材も含め、すべての人材に平等に機会を提供する企業です。

ジェンダーギャップに対処することは必要な措置であり、それによって、すべての人にとってより良い、より包括的な職場が促進されます。

セシル・コソフ
ダイバーシティ&インクルージョン グローバルリーダー

手法

MazarsはGQR Researchと共同で、営利組織の経営幹部832人を対象に、毎年恒例の経営幹部に対する意識調査を実施しました。調査は、2022年11月9日から12月14日にかけて、オンラインパネルを使用して実施されました。

職務 内容		インダストリー（最大事業）		年間 収益（米ドル）	
CEO、会長、役員	513	テクノロジー・テレコム	177	100万ドル～1億ドル	333
その他 経営幹部レベル	319	金融 サービス	157	1億ドル ～ 10億ドル	223
		自動車 製造業	109	10億ドル以上	276
		小売業・消費財	92		

地域	国	サンプル数		地域	国	サンプル数	
アフリカ および 中東	エジプト	10	72	北米	カナダ	25	100
	ケニア	10			アメリカ合衆国	75	
	モロッコ	10		欧州	フランス	60	361
	ナイジェリア	10			ドイツ	60	
	南 アフリカ	22			アイルランド	10	
	アラブ首長国連邦	10			イタリア	60	
アジア太平洋	オーストラリア	25	145	中 南 米	オランダ	51	90
	中国	50			スペイン	60	
	香港	20			英国	60	
	日本	30			ブラジル	20	
	シンガポール	20			チリ	20	
中 東欧 / CIS	オーストリア	10	64	メキシコ	50	832	
	ポーランド	20		グローバル 企業の サンプル数			
	ルーマニア	24					
	スロバキア	10					

Contacts

Cécile Kossoff

Group Chief Brand,
Marketing and Communication Officer
cecile.kossoff@mazars.com

Lorraine Hackett

Group Brand & Communications Director
lorraine.hackett@mazars.co.uk

Mazarsは、監査、会計、アドバイザリー、税務、法務サービス*を専門とした国際的な統合パートナーシップです。世界の95以上の国と地域で活動し、30,000人以上からなるMazars統合パートナーシップと17,000人以上からなるMazars North America Allianceを合わせた47,000人以上のプロフェッショナルの専門知識を活用し、あらゆる発展段階にある、あらゆる規模のクライアントを支援しています。

*適用される国内法により認められている地域のみ。

© Mazars 2023