

女性であることは ビジネスリーダーシップに とって鍵となるのか？

女性がリードする企業が市場を
席巻する理由を読み解く

The better the question. The better the answer.
The better the world works.

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font, with a yellow diagonal line above the 'Y'.

Building a better
working world

Content



01

成長のエンジンは顧客重視



02

重大な障害は資本の少なさ



03

多様性がもたらす競争優位性

Introduction

女性が資本を手に入れることは今でも難しいですが、女性CEOの業績拡大に対する熱意は男性CEOを大きく上回っています。今後12カ月間の目標成長率を15%以上としていた企業は、男性がCEOを務める企業ではわずか5%であったのに対して、女性がCEOを務める企業では約3分の1(30%)を占めていました。にもかかわらず、女性がCEOを務める企業の半数以上(52%)が外部資金を得られないと回答しています。

調査方法

EYは、Euromoney Institutional Investorに委託し、年間売上げ100万～30億米ドル規模の世界21カ国の企業経営幹部(うち60%はCEO、創業者、マネージング・ディレクター)を対象にオンライン調査を実施しました(調査期間:2018年1月15日～3月1日)。さらに、EY Entrepreneur Of The Year™のネットワークを活用した調査も行いました。調査報告書は英語の他、6カ国語で配信されています。また、2018年の3月から4月にかけて、さらに詳細な調査を実施しました。

Chapter 01

成長のエンジンは 顧客重視

中堅企業2,766社のCEOを対象に行った独自調査によれば、女性がCEOの企業は、市場シェアを拡大し業界トップになることを、男性がCEOの企業よりも重視していることがわかりました。この戦略は顧客のニーズをくみ取り、顧客体験の全体的な底上げを図ろうという意欲によるものです。女性CEOの25%が技術投資の最も重要な目標は顧客体験の向上であると答えています（男性CEOでは26%）。一方、イノベーションの最大の推進力は顧客需要であると回答した女性CEOは、男性CEOの倍以上に上りました（34%と16%）。ニューヨークを拠点とするBeardwood&Co.は、主にブランド構築を手掛けるクリエイティブエージェンシーです。その創業パートナーであるJulia Beardwood氏は、「既存顧客は常に成長の源泉です。そのため、最も重要であり最優先で取り組むべきなのは顧客体験です」と述べています。「顧客が何を優先しているかを理解し、素晴らしい顧客体験を提供することが基本です」

また、女性CEOは外部との連携を重視した経営を行っているように見受けられます。イノベーションを推進する方法として、外部のパートナーとの提携を模索する傾向が男性CEOよりも強いようです（32%と16%）。オーストラリアの消費財企業であるソースハブ・グループも、

そうした企業の一つです。同グループは、小売サプライモデルを一新し、製品を消費者や小売業者と共同開発しています。ソースハブの創業者でグローバルCEOのVanessa Garrard氏は次のように述べています。「同じ製品をできるだけ多くの小売業者に供給するのではなく、顧客のブランド価値やプロフィールに応じた限定製品を開発しています。そうやって特定の製品やカテゴリーでは世界初となる製品を多く発売してきました」

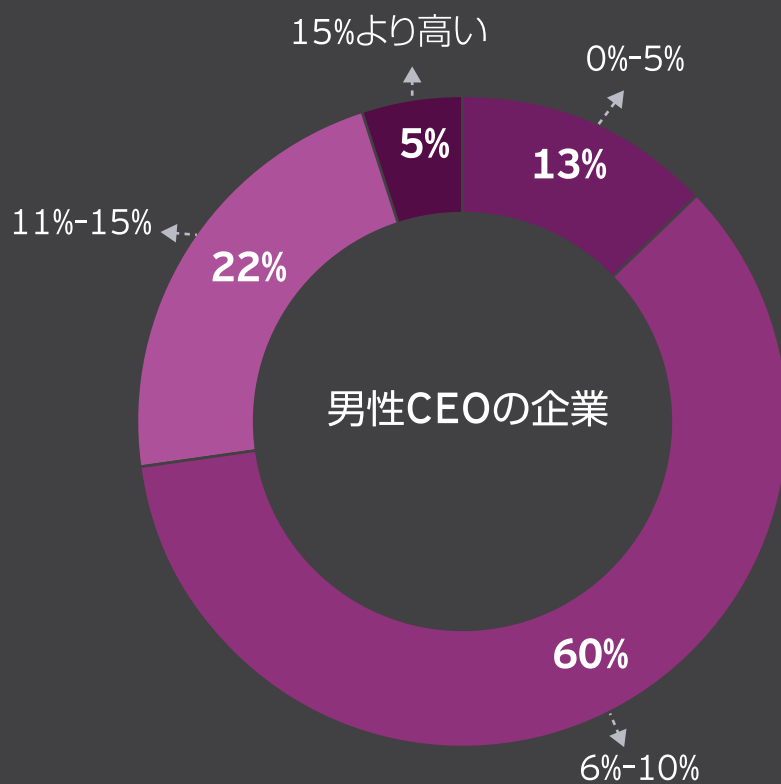
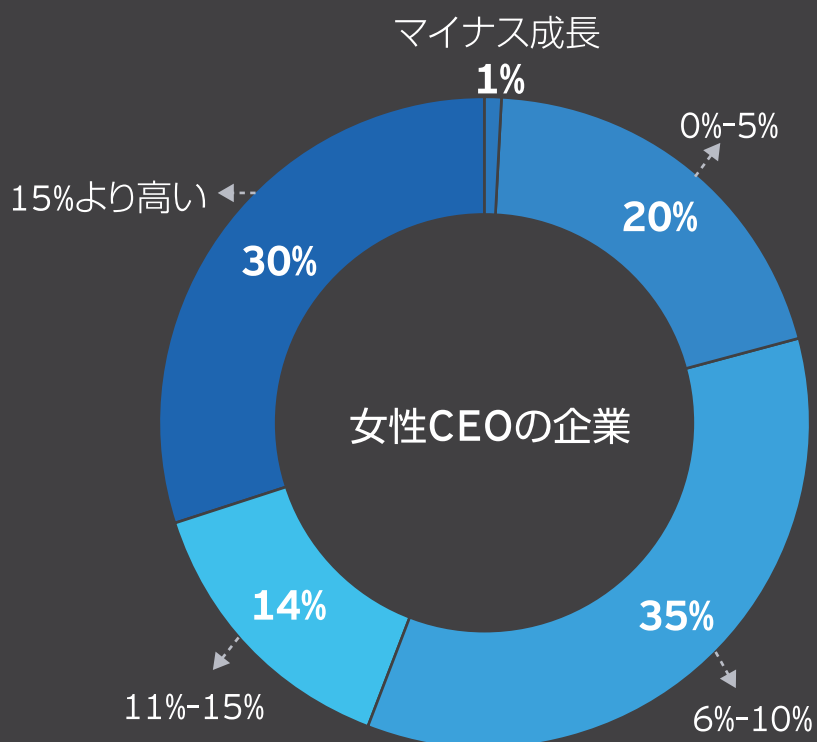
今後は、こうした外向的な顧客中心のアプローチが今後極めて重大な意味を持つと予想されます。時間や場所を問わないアクセスやパーソナル化を重視する消費者動向を考えると、消費者に対してオープンで柔軟に対応できる企業であることが非常に重要となります。一方、2018年¹⁾には世界の女性の所得は18兆米ドルに達することが確実であり、2028年までに女性が自由にできる裁量消費支出は世界で約75%に上るとみられています²⁾。このようにハイペースで進化を続ける顧客基盤を理解し取り組んでいくには、大規模な連携体制を伴う多様なビジネスの方が好位置にあり、視野の狭い男性優位の経営陣は顧客接点を失うリスクがあることは間違いありません。

「ニューヨークを拠点とするBeardwood&Co.は、主にブランド構築を手掛けるクリエイティブエージェンシーです。その創業パートナーであるJulia Beardwood氏は、「既存顧客は常に成長の源泉です。そのため、最も重要であり最優先で取り組むべきなのは顧客体験です」と述べています。」

1 Women, The Next Emerging Market, EY, http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Women_the_next_emerging_market/%24FILE/WomenTheNextEmergingMarket.pdf (2018年3月27日アクセス)

2 ポストン・コンサルティング・グループ、Women:the next emerging market (EY)からの引用。 http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Women_the_next_emerging_market/%24FILE/WomenTheNextEmergingMarket.pdf (2018年3月27日アクセス)

2019年の予想成長率



Chapter 02

重大な障害は 資本の少なさ

男性がCEOの企業では資本をたやすく獲得できる半面、女性CEOは資本を得るため今なお戦いを強いられています。そのことを考えると、なおいっそう女性CEOの熱意には眼を見張るものがあります。女性がCEOの企業では、創業当初の資金調達に苦労しているところがほとんどですが、こうした企業が融資の可能性を模索することをためらっていることが考えられます。

調査によれば、女性CEOの5人に1人(20%)は、資金調達の計画がないと答えています。一方、同じように答えた男性CEOはわずか3%にすぎません。意外なのは、外部資金をまったく受けていない企業は、男性CEOの場合は30%であるのに対し、女性CEOでは半分以上(52%)に上ります。さらに、IPOを検討又は予定していないと回答したCEOは男性では23%、女性では41%でした。これは、女性がCEOの企業では創業から5年未満の企業の割合が大きいということも理由の一つと言えるでしょう(スタートアップ企業のうち、男性CEOの企業は11%、女性CEOの企業は26%)。

なぜ資金提供の差が問題なのか

2017年に発行されたVenture Capital誌の記事によれば、ベンチャー投資資金総額の97%は男性CEOの企業へ向けられました。その理由としては、伝統的に男性優位の業界ネットワークを通じて資金調達をしていること、女性起業家には男性より厳しい審査プロセスが適用されることなどが考えられます³。一方、テッククラunchが発表したベンチャー投資資金に関する2016年の記事によれば、2010年から2015年までに世界で投資されたベンチャー資金のうち、1人以上の女性創業者がいるスタートアップ企業に投資された資金は、わずか10%であることが分かりました⁴。日本のSound-F社とSTOCK POINT社の代表取締役社長である土屋清美氏は次のようにコメントしています。「まったく同じ知識や技能を持った人が2人いて、1人が女性、もう1人が男性であれば、おそらく男性が選ばれるでしょう」

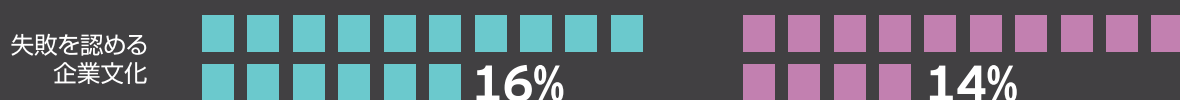
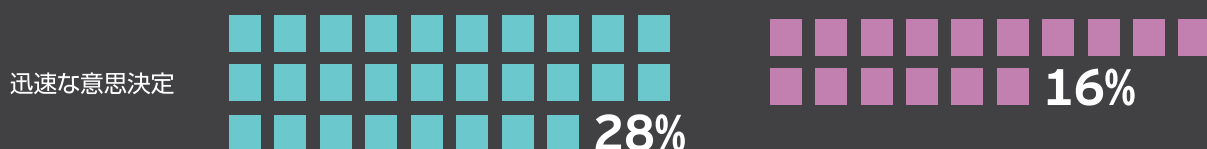
こうした資金提供に差があることは問題です。なぜなら高い成長可能性を持った企業でも、初期投資を確保できなければ事業の拡大が難しくなることがあるからです⁵。資金獲得のチャンスが少ないために事業を拡大できないことを、女性CEOは十二分に承知しています。柔軟な企業経営で最も重要な要素は資金であると答えた女性は、男性の約3倍に上ります(17%と6%)。またエクイティファイナンスのコストと利用可能性が成長にとって最大の阻害要因であると答えたCEOは、男性が11%であるのに対して女性は17%でした。

3 “Women entrepreneurs still lag behind men in accessing new business funding,” Babson College, <http://www.babson.edu/news-events/babson-news/Pages/2017-gender-gap-venture-capital-research.aspx>. (2018年3月27日アクセス)

4 “The first comprehensive study on women in venture capital and their impact on female founders,” Techcrunch.com, <https://techcrunch.com/2016/04/19/the-first-comprehensive-study-on-women-in-venture-capital/> (2018年3月27日アクセス)

5 “Entrepreneurial Winning Women,” EY, <http://www.ey.com/gl/en/services/strategic-growth-markets/ey-entrepreneurialwinning-women>. (2018年3月27日アクセス)

経営の柔軟性を高める要素



Chapter 03

多様性がもたらす 競争優位性

ピーターソン国際経済研究所とEYが行った最新の研究によれば、世界の企業のうち、女性の経営幹部や取締役が1人もいない企業は約3分の1、また女性の経営幹部が1人もいない企業は半数強を占めています⁶。女性がCEOを務める企業では、それに比べて女性経営幹部や取締役がはるかに多く、経営陣の41%が女性ですが、男性がCEOを務める企業では22%にとどまります。この結果は女性CEOの企業に競争優位性をもたらしています。つまり、女性のCEOを持つ企業は、成長の手段として不可欠な専門技術を持った人材の獲得に集中できるということです。一方、男性がCEOの企業は、従業員の多様性を高めることが人材採用の最優先事項であると回答しています。これは、多様な人材のいる経営陣は、似たような人材ばかりの経営陣より多くの点で優れているという事実と関連していることは明らかです。

女性CEOの企業にとって人口動態の変化を懸念する必要がない理由の一つは、多様性のある企業文化や顧客重視の戦略をとっているからでしょう。男性CEOの3分の1(33%)は、最も破壊的なメガトレンドと

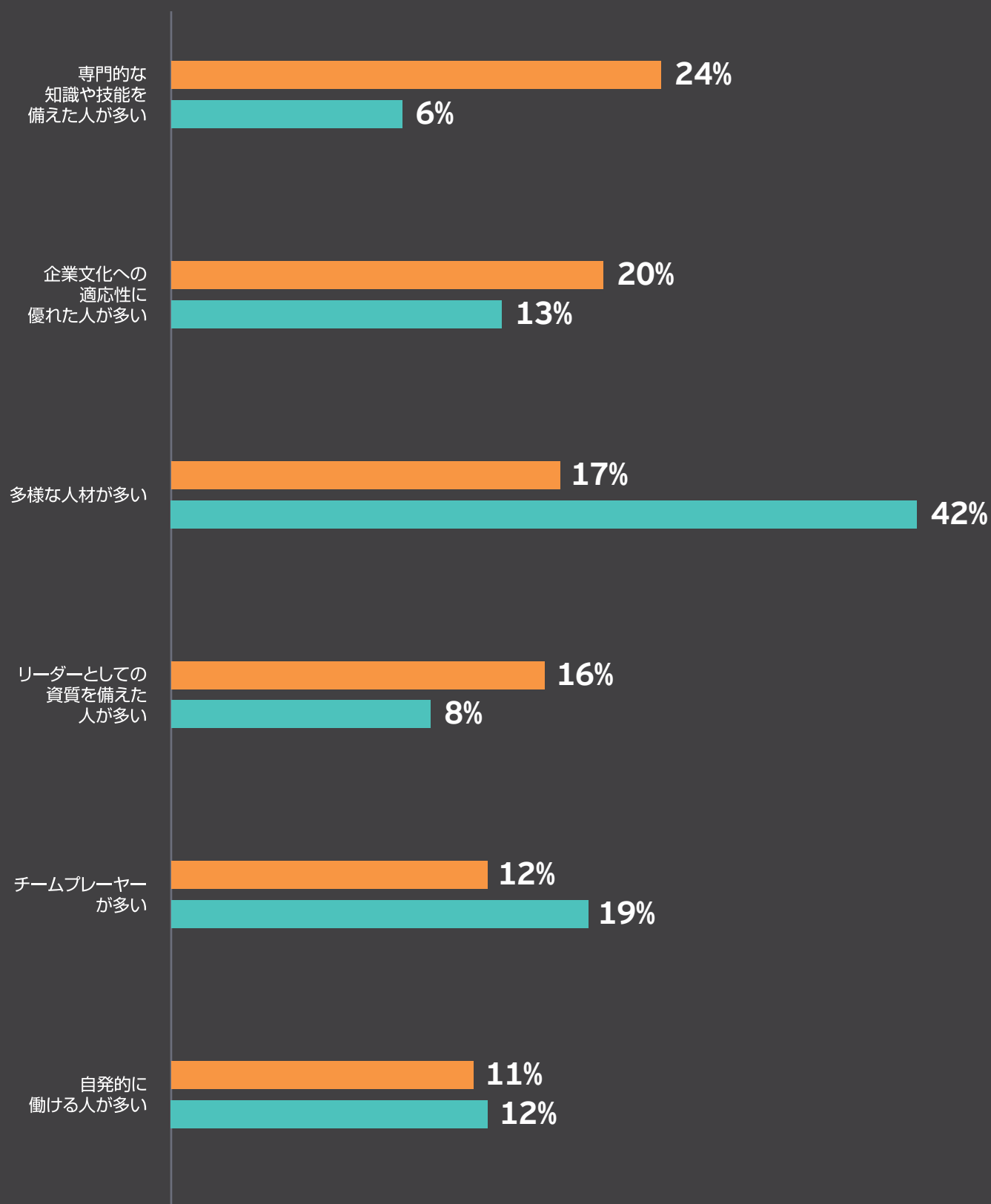
して人口動態の変化を挙げていますが、同じように答えた女性CEOは5分の1に届きません(18%)。一方、女性がCEOの企業は、36%が事業に影響を与える最大のメガトレンドはデジタル化であると考えており、男性CEOの企業はわずか14%にすぎませんでした。

EYの調査によれば、家族経営は、女性がCEOの企業の方が男性CEOの企業よりはるかに多く(32%と12%)、ファミリービジネスが女性経営者を育てるのにより環境を与えていることが示唆されました。この結論を裏付けるのが、EYの最新の報告書「Women in leadership: The family business advantage」では、ファミリービジネスはそれ以外の企業に比べて、女性の進出を促進すること、しかもそのペースが速いことが明らかになっています⁷。

⁶ "Is Gender Diversity Profitable?" Peterson Institute for International Economics, <https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf> (2018年3月27日アクセス)

⁷ "Women in leadership: the family business advantage," EY, <http://www.ey.com/gl/en/services/growth-markets/family-business/ey-women-in-leadership-the-family-business-advantage> (2018年4月18日アクセス)

人材採用時に重視するポイント



女性CEOの企業

男性CEOの企業



Summary

女性がCEOの企業の半数以上は外部からの資金提供はありませんが、男性がCEOの企業の3分は1以下となっています。高い成長が見込まれる企業において、早期投資が確保できないことは問題です。

Contacts



Annette Kimmitt

EYグローバル Growth Marketsリーダー
EY Entrepreneurial Winning Women™
アジア太平洋・エグゼクティブ・スポンサー
Email: annette.kimmitt@au.ey.com
Tel: +61 3 9288 8141



片倉正美

EY Japan ブランド、マーケティング アンド
コミュニケーション担当 マネージング パートナー
EY Japan Winning Women
プログラム・エグゼクティブ・スポンサー
Email: masami.katakura@jp.ey.com
Tel: +81 3 3503 1110



関口依里

EY Japan
新日本有限責任監査法人 シニアパートナー
DIPDiversified Industrial Products
マーケットセグメントリーダー、化学セクターリーダー
Japan Winning Women Network 代表
公認会計士
Email: eri.sekiguchi@jp.ey.com
Tel: +81 3 3503 1110

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバル・ネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、ey.com をご覧ください。

EY Japanについて

EY Japanは、EYの日本におけるメンバーファームの総称です。新日本有限責任監査法人、EY税理士法人、EYトランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社、EYアドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社などから構成されています。なお、各メンバーファームは法的に独立した法人です。詳しくはwww.eyjapan.jpをご覧ください。

© 2018 EY Japan. All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを行うものではありません。新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。