

令和5年度

女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する
調査研究報告書

内閣府 男女共同参画局
(受託者：株式会社タナベコンサルティング)

目次

I 本調査研究の概要	2
1. 本調査研究の目的	3
2. 本調査研究の全体実施計画	4
3. 企画委員会の概要	5
II 文献調査	6
1. 実施概要	7
2. 対象文献一覧	7
3. 調査結果	10
4. 文献調査の結果をふまえて	35
III 企業へのアンケート調査	37
1. 実施概要	38
2. 調査結果	39
3. 企業へのアンケート調査の結果をふまえて	53
IV ヒアリング調査	55
1. 企業へのヒアリング調査	56
2. 有識者へのヒアリング調査	57
3. ヒアリング調査の結果をふまえて	65
V 総括	68

添付資料

企業へのアンケート調査票

I 本調査研究の概要

1. 本調査研究の目的

第5次男女共同参画基本計画（令和2年12月25日閣議決定）において、「指導的地位への女性の参画を拡大することは、社会の多様性と活力を高め我が国経済が力強く発展していく観点や、男女間の実質的な機会の平等を担保する観点から極めて重要である」と述べている。特に、企業における女性の参画拡大は、多様性の向上を通じてイノベーションを喚起するとともに事業変革を促し、企業価値を高めることにつながるものであり、日本経済の今後の成長にとって喫緊の課題である。

こうした認識を踏まえ、政府は令和5年6月に「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023(女性版骨太の方針2023)」(令和5年6月13日すべての女性が輝く社会づくり本部・男女共同参画推進本部決定)を策定した。まずは日本を代表するプライム市場上場企業における女性役員比率の引上げを図るため、「2030年までに女性役員比率を30%以上とすることを目指す」等の目標を取引所の規則に設けることとし、令和5年10月に(株)東京証券取引所において、所要の上場制度が整備された。

また、令和5年12月、第5次男女共同参画基本計画における2025年までの新しい成果目標として、

- ・東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合^(※)を19%
- ・東証プライム市場上場企業のうち、女性の役員が登用されていない企業の割合^(※)を0%

とすることを閣議決定した。

政府においては、こうした目標の実現に向けた取組状況のフォローアップを行うとともに、管理職、更には役員へという女性登用のパイプライン構築に向けた取組等が強力に推進されるよう女性登用に向けた取組を一丸となって進めているところである。

このような状況を踏まえ、本調査研究は、国内外企業において女性の登用拡大がもたらす経済的メリットや好影響、女性の登用を推進している企業の好事例等について調査し、その結果を広く発信することにより、企業における女性活躍を一層推進することを目的として実施したものである。

(※) 役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者（会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等）も含む。

2. 本調査研究の全体実施計画

本調査研究では、次の内容を実施した。

- －全体実施計画の策定
- －企画委員会の設置及び運営
- －文献調査の企画及び実施
- －企業へのアンケート調査の企画及び実施
- －企業及び有識者へのヒアリング調査の企画及び実施
- －調査研究報告書等の作成

本調査の流れは下図のとおり。

	2023年12月	2024年1月	2月	3月
企画委員会				
企画委員会の開催	第1回企画委員会開催 ★ 【主な議題】 ・文献調査、有識者へのヒアリング調査及び企業へのアンケート調査の対象と内容の検討	第2回企画委員会開催 ★ 【主な議題】 ・文献調査及び企業へのアンケート調査の結果(速報)の報告 ・有識者及び企業へのヒアリング調査の対象と内容の検討	第3回企画委員会開催 ★ 【主な議題】 ・有識者及び企業へのヒアリング調査の結果の報告 ・調査報告書の作成方針の検討	
文献調査				
事前調査	→			
本調査		→		
調査結果取りまとめ			→	→
企業へのアンケート調査・ヒアリング調査				
アンケート調査票の作成	→			
アンケート実施		→		
ヒアリング調査対象企業の選定		→		
ヒアリング調査の実施・結果取りまとめ			→	
調査結果取りまとめ			→	→
有識者へのヒアリング調査				
ヒアリング調査対象者の選定		→		
ヒアリング調査の実施・結果取りまとめ			→	
調査研究報告書の作成				
調査研究報告書の作成			→	→

3. 企画委員会の概要

(1) 企画委員会の目的

調査研究を効果的に実施するため、有識者3名から構成される「女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究企画委員会」を設置した。同委員会において、本調査研究の方針（調査研究報告書の内容を含む。）、文献調査、企業へのアンケート調査、企業及び有識者ヒアリング調査の設計、調査結果の分析等について、構成員の方々にご助言をいただいた。

(2) 企画委員会の構成員（敬称略）

座長：松田 千恵子 東京都立大学大学院 経営学研究科 教授

上野 直子 Glass Lewis Japan 合同会社

Vice President, Asian Research and Engagement

西畑 壮哉 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社

政策研究事業本部 経済政策部 研究員

(3) 企画委員会の開催日程及び議事概要

企画委員会の各回の開催日程及び議事概要は次のとおり。

	日時	実施形態	議事概要
第1回	令和5年12月25日 (月) 9:00～11:00	オンライン	・文献調査、有識者へのヒアリング調査及び企業へのアンケート調査の対象と内容の検討
第2回	令和6年1月30日 (火) 10:00～12:00	オンライン	・文献調査及び企業へのアンケート調査の結果（速報）の報告 ・有識者及び企業へのヒアリング調査の対象と内容の検討
第3回	令和6年2月28日 (水) 13:00～15:00	オンライン	・有識者及び企業へのヒアリング調査の結果の報告 ・調査報告書の作成方針の検討

II 文献調査

1. 実施概要

女性登用や女性役員等に関する国内外の文献を「Google Scholar」、「Science Direct」、「Elsevier」等により調査し、181 件の文献を確認した。その中で、特に内容が女性登用と企業業績等の経済的効果の相関関係に関するものであることや、論文の発行時期、被引用数の多さ等を踏まえ、対象とする 25 文献を抽出した。

2. 対象文献一覧

<女性役員比率・女性取締役比率等を分析対象指標として活用した文献>

- 1 Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- 2 Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1364470>
- 3 Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., & Nekhili, M. (2018). Female board directorship and firm performance: What really matters?. *Journal of Banking & Finance*, 88, 267-291.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.12.010>
- 4 Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2020). Board gender diversity and firm performance: The UK evidence. *International Journal of Finance & Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., 26(4), 5704-5719. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2089>
- 5 Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>
- 6 CREDIT SUISSE (2021). The CS Gender 3000 in 2021: Broadening the diversity discussion. Research Institute, 1-81.
<https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/csri-2021-gender-3000.pdf>
- 7 García-Meca, E., García-Sánchez, I. M., & Martínez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53(1), 202-214. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- 8 Isidro, H., & Sobral, M. (2014). The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value. Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business*

- 9 伊藤正晴(2018). 各国上場企業の女性取締役の状況と財務パフォーマンスとの関係, *大和総研調査季報 = DIR research quarterly review*. (32):2018.秋季,66-84.
<https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I029330505>
- 10 Lückerath-Rover, M. (2013). Women on Board and Firm Performance. *Journal of Management Governance*, 17(2), 491-509. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9186-1>
- 11 Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016). Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1-28.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- 12 松田千恵子(2020). ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか? . *異文化経営研究=ranscultural management review/異文化経営研究会 編*(17).63-78. <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I031284641>
- 13 松本守(2019). 日本企業の取締役会における女性取締役の登用は本当に企業パフォーマンスを引き上げるのか? . 北九州市立大学 『商経論集』, 54(1,2,3,4), 69-82.
<https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I029642790>
- 14 McKinsey & Company(2020). Diversity wins : How inclusion matters. *McKinsey&Company Report*, May 19, 2020, 1-52.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- 15 新倉博明 & 瀬古美喜(2017). 取締役会における女性役員と企業パフォーマンスの関係. *三田学会雑誌 = Mita journal of economics / 慶應義塾経済学会 編*, 110(1), 1-20.
https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-20170401-0001
- 16 新田堯之 & 中田理恵(2019). 因果推論による「なでしこ系企業」の真の実力. *大和総研・レポートコラム*, 2019 年 12 月 5 日, 1-14.
https://www.dir.co.jp/report/research/economics/japan/20191205_021170.html
- 17 大野威(2020). 女性役員登用の国際比較および女性役員と企業業績・株価の関係－女性役員比率 30%以上の日本企業の株価と ROE の分析－. 『立命館大学産業社会論集』, 55(4), 1-20. <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I030331220>
- 18 Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A metaAnalysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.

<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>

- 19 Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P., & Laffarga, J. (2015). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 337-350. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9>
- 20 Siegel, J., Kodama, N., & Halaburda, H. (2014). The Unfairness Trap: A Key Missing Factor in the Economic Theory of Discrimination. *Harvard Business School Strategy Unit Working Paper*, 13(082), 1-37. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2390078>
- 21 Terjesen, S., Couto, E., & Francisco, P. M. (2015). Does the Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance?: A Multi-Country Study of Board Diversity. *Journal of Management and Governance*, 20(3), 447-483. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>
- 22 Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China?. *Journal of Corporate Finance*, 28, 169-184. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016>

<女性従業員比率・女性管理職比率等を分析対象指標として活用した文献>

- 23 西畑壮哉 & 山本勲(2021). 情報開示の有無を考慮した女性活躍推進と企業業績の関係. 内閣府経済社会総合研究所『経済分析』, (201), 1-16. <https://ndlsearch.ndl.go.jp/books/R000000004-I031317888>
- 24 山本勲(2014). 企業における職場環境と女性活用の可能性－企業パネルデータを用いた検証－. *RIETI Discussion Paper Series*, 14-J-017, 1-26. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/14j017.pdf>
- 25 山本勲(2014). 上場企業における女性活用状況と企業業績との関係－企業パネルデータを用いた検証－. *RIETI Discussion Paper Series*, 14-J-016, 1-26. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/14j016.pdf>

3. 調査結果

対象の 25 文献について、女性登用に係る指標ごとに、各文献の対象データや結果の概要等を記載する。

【女性役員比率・女性取締役比率等】

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009)
	タイトル	Women in the boardroom and their impact on governance and performance
	雑誌名	Journal of financial economics, 94(2)
	ページ数	pp.291-309
分析内容	主な仮説	女性取締役比率の向上が、企業業績にどのような影響を与えるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 米国の IRRC「Director Data と ExecuComp」に登録されている 1998 年から 2003 年の 1,939 社の企業データ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROA ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<取締役会におけるジェンダー多様性と企業業績の関係> ・取締役会におけるジェンダー多様性とガバナンス指標を含むトービンの Q・ROA を固定効果モデルで分析したところ、負の相関があることが示唆された。 ・また、ガバナンス指標とジェンダー多様性の交互作用を含めた回帰分析においても、ガバナンス指標・ジェンダー多様性は負を示した一方で、相互作用の係数は正であり、ガバナンスの弱い企業ではジェンダー多様性が企業業績にプラス影響を与えることが示唆された。この結果は、アレラノ=ボンド法を用いた場合も同様の結果となった。 ・ガバナンスの強力な企業では、ジェンダー多様性が高まり過剰な監視が行われることで、企業業績・株価を低下させる可能性があることを示唆した。
	まとめ	取締役にジェンダー・クォータ制を義務付けることは、ガバナンスの効いている企業にとっては企業価値を低下させる可能性がある。
分析内容に係る留意点		ジェンダー多様性における内生性に留意した分析を行わなければ、取締役会におけるジェンダー多様性は企業業績と正の相関を持つ。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012)
	タイトル	The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation
	雑誌名	The Quarterly Journal of Economics, 127 (1)
	ページ数	pp.137-197
分析内容	主な仮説	女性取締役選任の義務化が、企業評価にどのような影響を与えるか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 2001 年から 2009 年までのノルウェーの上場企業 248 社のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<男女別取締役比率規制の導入による企業業績への影響> ・2003 年に可決された、「男女別取締役比率規制」と企業業績の関係を固定効果モデルで分析したところ、規制導入はトービンの Q の低下につながったことが示唆された。 ・また、少なくとも 1 人の女性取締役がいる企業と、女性取締役を擁さない企業とでは、規制発表に対する株価の反応が大きく異なることを示し、取締役会に厳しい制約を課すことは、企業にとって大きな価値の下落をもたらすことを示唆した。 ・規制導入により、新しい女性取締役は CEO 経験が少ない、年齢が若いなどといった結果だけでなく、規制導入後は、企業の規模が拡大し、企業買収が増加し、会計リターンが悪化することを示唆した。
	まとめ	クオータ制は、取締役会の若手化と経験不足、レバレッジと買収の増加、業績の悪化をもたらした。
分析内容に係る留意点		規制による外生的変化をもとにした、分析結果を示したものであり、内生的要因に基づく分析結果ではない。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H., & Nekhili, M. (2018)
	タイトル	Female board directorship and firm performance: What really matters?
	雑誌名	Journal of Banking & Finance, 88
	ページ数	pp.267-291
分析内容	主な仮説	女性取締役の属性が企業業績にどのような影響を与えるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> フランスにおける 2001 年から 2010 年までの企業 394 社（金融・不動産・外国企業を除外） <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・トービンの Q ・ROE ・ROA
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役の属性と企業業績の関係> ・OLS 推定、固定効果モデル、システム GMM 推定を活用し、女性取締役の属性を考慮せずに分析した場合、女性取締役の比率と ROA と ROE に正の相関があり、トービンの Q は負の相関があることが示唆された。 ・あわせて、女性取締役の属性として、モニタリング属性、取締役会資本属性の 2 つのカテゴリーを考慮した場合、女性取締役の比率と ROA と ROE に正の相関があり、トービンの Q は負の関係が消失することが示唆された。
	まとめ	女性取締役の比率と企業業績には正の相関が見られ、市場パフォーマンス（トービンの Q）には負の相関が見られるが、女性取締役の属性毎では与える影響は様々ではない。
分析内容に係る留意点		・女性取締役の属性毎で見た場合、与える影響は様々ではない。 ・女性取締役の 9 つの異なる属性（学歴、教育、国籍、女性取締役の経験、他社の取締役との兼務等）をもとに、女性取締役と企業業績の関係を明らかにした。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2020)
	タイトル	Board gender diversity and firm performance: The UK evidence
	雑誌名	International Journal of Finance & Economics, John Wiley & Sons,Ltd.,26(4)
	ページ数	pp.5704-5719
分析内容	主な仮説	女性取締役を選任することで、企業業績は向上するのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 英国 FTSE における 2005 年から 2016 年までの 100 社のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役の人数 ・女性取締役の年齢 ・女性取締役の教育水準 【経済的効果を表す指標】 ・トービンの Q ・ROA
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役の人数と企業業績の関係> ・固定効果モデル、システム GMM 推定を活用した分析を行った結果、3 人以上の女性取締役を選任することで、ROA、トービンの Q が向上することが示唆された。 <女性取締役の属性が企業に与える影響> ・女性取締役の年齢・教育水準が、就任後の業績に対して正の影響を与えることが示された。しかしながら、複数の取締役を兼任している場合や著名性については、統計的に有意であることは示唆されなかった。
	まとめ	女性取締役の登用が企業業績を裏付けている。また、取締役会における女性の割合を増やすことは、長期的な持続可能な変化、責任あるガバナンス、グローバル市場における競争力を実現することにつながる。
分析内容に係る留意点		・FTSE トップ 100 社をサンプルとしているため、より多くの国・サンプルでの検証が必要である。 ・ドイツ、ノルウェーなど、女性取締役比率を法律で義務づけている国に対して、英国は企業の自発的な取組で推進している中で、女性登用拡大が企業業績に有意であることを示した。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Carter,D.A., D'Souza, F., Simkins,B.J., & Simpson,W.G. (2010)
	タイトル	The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance
	雑誌名	Corporate Governance: An International Review, 18(5)
	ページ数	pp.396-414
分析内容	主な仮説	取締役会の多様性が企業業績にどのような影響を与えるか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 米国における 1998 年から 2002 年までの 5 年間の S&P500 構成の企業データ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・取締役会における女性の数 【経済的効果に係る指標】 ・ROA ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<取締役会における女性取締役の数と企業業績の関係> ・固定効果モデルによる分析の結果、女性役員数と ROA の間には正の関係があることが示唆されたが、トービンの Q の間には正負いずれの関係も見られなかった。 ・同様に、主要委員会の女性委員数と ROA との間には正の関係が示されたものの、トービンの Q は同様の関係は見られなかった。 ・取締役会の女性管理職の数と財務パフォーマンスには、有意な関係を見出すことはできなかった。また、ハウスマン検定の結果、固定効果モデルに内生性があることが明らかになり、3SLS 回帰を行った場合も同様の結果となった。
	まとめ	取締役会における女性の数と企業業績に否定的・肯定的結果も因果関係を示す証拠はない。
分析内容に係る留意点		アメリカにおける結果であるため、すべての国に該当するわけではない。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	CREDIT SUISSE (2021)
	タイトル	The CS Gender 3000 in 2021:Broadening the diversity discussion
	雑誌名	Research Institute
	ページ数	1-81
分析内容	主な仮説	リーダーシップの多様性は、企業業績にどのような影響を与えるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 上場企業 3,200 社のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・取締役会の女性比率 【経済的効果に係る指標】 ・EBITDA マージンとキャッシュフロー投資利益率 (CFROI®) ・Credit Suisse HOLT (クレディスイスの評価フレームワーク (品質))
	分析方法/ 分析結果	<分析方法> 対比分析 <分析結果> ・取締役会だけでなく上級管理職も含めたリーダーシップの多様性が、企業業績にとって重要である。 ・取締役会の女性比率が平均を上回る企業は、株価パフォーマンスが上昇している。 ・企業の持続可能性に向けた取組が、財務・評価・ガバナンスにおいて重要になっており、そのサステナビリティ・ポートフォリオの責任者に、男性よりも女性の方が選ばれやすい。
	まとめ	上級管理職も含めたリーダーシップの多様性が、企業業績にとって重要である。
分析内容に係る留意点		ダイバーシティが企業のリーダーシップや戦略、財務パフォーマンスに潜在的な影響を最大限に及ぼしているかどうかを判断するには、ダイバーシティの要素だけを分析しても不十分である。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	García-Meca,E., García-Sánchez,I.M., & Martínez-Ferrero,J. (2015)
	タイトル	Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis
	雑誌名	Journal of Banking & Finance Volume 53(1)
	ページ数	pp.202-214
分析内容	主な仮説	取締役会のジェンダーの多様性が銀行のパフォーマンスを向上させるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 2004年から2010年までににおける159行（9か国）のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROA ・トービンのQ
	分析方法/ 分析結果	<取締役会における多様性と企業業績の関係> ・取締役会の多様性（性別と国籍）が銀行業績に及ぼす影響を二変量相関で分析したところ、女性取締役と外国人取締役がトービンのQと最も高い相関を示すとともに、女性取締役は正の関係で、外国人取締役は負の関係を示唆した。 ・また、ROAは、女性取締役と最も高い相関を示し、負の関係を示唆した。 ・あわせて、銀行における制度的特徴に従い、投資家保護と銀行規制がこの結果に与える影響についても分析したところ、投資家保護と銀行規制が弱い状況では、取締役会の多様性が銀行の業績に与える影響が少ないことを示唆した。
	まとめ	取締役会の性別の多様性が銀行の業績を向上させるが、国籍の多様性がそれを抑制する。
分析内容に係る留意点		対象が銀行であるとともに、銀行によっては入手できない情報もあるため、内容に偏りがある可能性がある。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Isidro,H., & Sobral,M. (2014)
	タイトル	The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance
	雑誌名	Journal of Business Ethics Volume 132(1)
	ページ数	pp.1-19
分析内容	主な仮説	女性取締役比率の向上が、企業業績にどのような影響を与えるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 2010 年から 2012 年までの女性取締役割合に関する規制が適用される 16 カ国の欧州大企業 <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・トービンの Q ・ROA ・ROS
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役比率と企業業績の関係> 女性取締役比率と企業価値との直接的な関係を示す結果は得られなかったものの、連立方程式モデルによる分析では、女性取締役の登用が倫理的・社会的コンプライアンスへの活動を通じて、 ①ROA・トービンの Q に対して、正の関係を示すなど、企業価値に間接的にプラスの影響を与える ②ROS も同様に、正の関係を示すなど、企業価値に間接的にプラスの影響を与える それぞれが、間接的ではあるがプラスの影響が示唆された。
	まとめ	女性取締役の登用は間接的な効果を生み出すが、他の側面（企業倫理・社会的コンプライアンス）の改善を通じて企業価値の向上にも資する可能性がある。
分析内容に係る留意点		大企業を対象とした分析であり、すべての企業に該当するわけではない。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	伊藤正晴（2018）
	タイトル	各国上場企業の女性取締役の状況と財務パフォーマンスとの関係
	雑誌名	大和総研調査季報 2018 年 秋季号 Vol.32
	ページ数	pp.66-84
分析内容	主な仮説	女性取締役比率を高めることで、企業業績にどのような影響を与えるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 8 か国（日本、韓国、インド、オーストラリア、米国、英国、ドイツ、フランス）における上場企業のうち 2013 年度から 17 年度まで、女性取締役に關してデータ（ブルームバーグ）が取得できた企業（日本は 3,627 社） <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROE ・ROA
	分析方法/ 分析結果	<日本における女性取締役比率と企業業績の関係> 女性取締役比率は 2015 年度のデータを用い、ROE と ROA はその前後の 2013 年度から 2017 年度までの各年度での平均値を算出したうえで分析を実施。 ・女性取締役の選任ありと選任なしで比較した場合、選任状況による財務パフォーマンスの差は確認できなかった。 ・女性取締役を選任している企業を対象に女性比率の高低による差を比較した場合、日本の 2013 年度から 2015 年度までは、ROA に有意な差があり、女性取締役比率を高めるという過程が ROA と関係している可能性が示唆された。 <海外における、女性取締役比率と企業業績の関係> ・クォータ制を導入しているインド、ドイツ、フランスでは、女性取締役選任の有無や女性取締役比率の高低と財務パフォーマンスの差は確認できなかったが、オーストラリア・米国・英国のように、企業の自発的な行動で女性取締役の選任を進めている企業では、財務パフォーマンスの差が確認できた。
	まとめ	女性取締役の選任状況と企業業績には、企業や機関投資家などによる自主的な活動が重視されていることが関係している可能性が高い。
分析内容に係る留意点		・日本における女性取締役の選任が企業業績に効果を表すかを検証するには、女性取締役比率を更に高める必要がある。 ・インド、ドイツ、フランスなどのように、クォータ制の導入により、女性の取締役比率を高める効果はあるが、企業業績・企業価値の向上に寄与するかは別問題である。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Lückerath-Rover, M. (2013)
	タイトル	Women on Board and Firm Performance
	雑誌名	Journal of Management Governance, Vol. 17, Issue 2.
	ページ数	pp.491-509
分析内容	主な仮説	女性取締役比率の向上が、企業業績にどのような影響を与えるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 2008年6月30日にアムステルダム・ユーロネクストに上場したオランダ企業 116 社 <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROE ・ROS ・ROIC
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役の有無と企業業績の関係> ・カタリスト（2007 年）方式による分析を行ったところ、女性取締役がいる企業といない企業の ROA、ROE、ROIC の比較では女性取締役がいる企業の方が平均スコアが高く、女性取締役のいる会社の平均 ROE は、23.3%なのに対し、女性取締役のいない会社の ROE は 11.1%で大きな差があった。 ・マッキンゼー（2007 年）方式では、ROE はサンプル全体の平均より 56%高く、EBIT は 17%高く、株価成長率は 8%高いものの、TSR では女性取締役がいる企業の方が-9%となった。 ・回帰分析の結果では、女性取締役に就任している企業の方が、女性取締役に就任していない企業よりも、ROE が高く統計的に有意であることが示唆された。
	まとめ	女性取締役を擁する企業は、女性取締役を擁さない企業よりも業績が良い。
分析内容に係る留意点		・オランダでは、女性取締役の大半は非業務執行の取締役であるため、女性役員の存在と有意な正の関係を示しているわけではない。 ・2007 年時点のデータを用いており、2009 年に導入されたクォータ制による影響は反映されていない。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2016)
	タイトル	Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms
	雑誌名	The International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, No. 15.
	ページ数	pp.1-28
分析内容	主な仮説	取締役会の女性比率が増えることで、企業業績にプラス効果を与えるか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> オランダ・デンマークにおける 2007 年の上場企業のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役の有無 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役の有無と企業業績の関係> ・女性取締役の有無と企業業績の関係を分析したところ、女性取締役が 1 人以上いる会社は、平均して取締役会の取締役の人数が多く、トービンの Q の値が高く、企業規模が大きい。加えて、女性取締役がいない企業と比べて、独立取締役が少なく、監査役が若いことが示唆された。 ・また、二段階最小二乗法にて、トービンの Q と取締役会の男女比率、ダミー変数を用いた取締役会の男女比率をそれぞれ分析したところ、取締役会の性別多様性が企業業績に与える影響はなく、取締役会に女性取締役がいても、企業業績の向上にはつながらないことが示唆された。
	まとめ	取締役会の性別多様性が企業業績に与える影響はない。
分析内容に係る留意点		・取締役会の特性に関する変数を加える ・非上場企業で分析する際には、トービンの Q ではなく、ROA を使った分析を行う ・M&A と倒産に焦点を当てる などの追加分析を行うことで、更なる研究範囲の拡大等に寄与することが可能である。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	松田千恵子（2020）
	タイトル	ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか？
	雑誌名	異文化経営研究 = ranscultural management review/異文化経営研究会 編（17）
	ページ数	pp.63-78
分析内容	主な仮説	取締役会や執行役員におけるジェンダーダイバーシティは投資の意思決定や企業業績にどのような影響を与えるか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 東証 33 業種の「化学」に属する売上高 500 億円以上の企業 100 社（2019 年 3 月時点） <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・取締役・執行役員に占める社内女性役員の割合 ・取締役会に占める社外女性取締役の割合 【経済的効果に係る指標】 ・ROA ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<ボード・ダイバーシティと投資活動及び株主還元の関係> ・女性の社外取締役が多いほど現金保有が高まるという、投資活動に対してネガティブに働く結果となった。一方、業務執行を担う女性役員の割合が多い場合には、現金保有は減る方向にあり、投資活動に対してポジティブな傾向を示唆した。 <ボード・ダイバーシティと株価・企業業績の関係> ・業務執行を担う女性役員の割合の高さは、企業業績と株価評価の双方を有意に高める。
	まとめ	・社外取締役の割合と、社内業務執行役員の割合は、特に「ジェンダー」に関して異なった傾向を見せ、これらを別々に観察することの重要性を明らかにできた。 ・業務執行を担う女性役員の割合が高いほど、株主還元は高まり、株価評価も向上することを示唆した。 ・女性の社外取締役の割合が高いほど、現金保有が高まり、投資活動にネガティブに働き、株主から見るとマイナスと考えられる点が明らかとなった。
分析内容に係る留意点		女性社外取締役の割合が高い場合、株主評価も高くなっており、見かけ上の女性社外取締役の多さだけで株価が反応している可能性を検証するためには、女性取締役と女性執行役員が株価に与える影響を検証する必要がある。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	松本守（2019）
	タイトル	日本企業の取締役会における女性取締役の登用は本当に企業パフォーマンスを上げられるのか？
	雑誌名	北九州市立大学『商経論集』第54巻第1・2・3・4合併号
	ページ数	pp.69-82
分析内容	主な仮説	女性役員の比率が高い企業ほど、企業業績が向上するのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 日本における2007年から2013年までのTOPIX500のうち236社 <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 ・女性社外取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROA ・トービンのQ
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役比率・女性社外取締役比率と企業業績の関係> OLS推定、固定効果モデル、変量効果モデルを活用し分析を行ったところ、女性取締役・女性社外取締役の登用とROA・トービンのQには正の関係がみられる。
	まとめ	女性取締役の登用と企業パフォーマンスにおける正の関係が、見せかけの相関である可能性が高い。
分析内容に係る留意点		・女性取締役比率・女性社外取締役比率と企業業績の関係の分析結果は、業種や内生性を考慮すると消滅する。 ・日本企業を対象とした分析であることから、女性監査役の有無を操作変数として使用している。 ・2007年から2013年を対象としているため、期間やサンプルサイズを増やすことで、より正確な分析が可能となる。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	McKinsey & Company(2020)
	タイトル	Diversity wins : How inclusion matters
	雑誌名	May 19, 2020 Report
	ページ数	pp.1-52
分析内容	主な仮説	ダイバーシティ&インクルージョンに取りくむことで、企業の収益性は向上するのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 世界 15 カ国における 2018 年 12 月から 2019 年 11 月までの 1,039 社の大企業（年間売上高が 15 億ドルを超える企業）データ 対象国：オーストラリア、ブラジル、フランス、ドイツ、ノルウェー、デンマーク、インド、日本、メキシコ、ナイジェリア、シンガポール、南アフリカ、スウェーデン、英国、米国 <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・経営陣における女性比率 【経済的効果に係る指標】 ・EBIT ・ROE
	分析方法/ 分析結果	<女性役員比率と企業業績の関係> ・ダイバーシティと企業業績の関係性を調査した結果、経営陣における女性比率が 30%を超える企業は、10～30%の企業よりも業績が良い傾向にあるとともに、女性経営陣が少ない、または全くいない企業よりも業績が良い傾向にあることから、48%の業績差が生じる可能性があることが示唆された。 ・米国と英国を拠点とする企業では、経営陣に占める女性の割合が増加しており、うち、性別と民族的多様性の両方で上位 4 分の 1 に入る企業は、他の企業よりも 12%高い確率で業績を伸ばすことが示唆された。 ・取締役会の女性登用率が上位 4 分の 1 の企業は、財務面で下位 4 分の 1 の同業他社よりも 28%優れていることが示唆された。
	まとめ	経営陣における女性比率が高い企業においては、女性経営陣が少ない、または全くいない企業よりも企業業績が良い。
分析内容に係る留意点		・ダイバーシティと企業業績の因果関係を断定するには至っていないものの、ダイバーシティと企業業績に統計的に有意な相関関係があることを発見した。 ・ジェンダーや民族・文化的多様性以外の多様性に関する指標を取り入れることで、より分析結果の妥当性を検証できる可能性がある。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	新倉博明 & 瀬古美喜(2017)
	タイトル	取締役会における女性役員と企業パフォーマンスの関係
	雑誌名	『三田学会雑誌』 110 巻 1 号
	ページ数	pp.1-20
分析内容	主な仮説	取締役会に女性役員が増加することで、企業業績を向上させるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 日本における 2011 年から 2014 年までの上場企業のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性役員比率 【経済的効果に係る指標】 ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役比率と企業業績の関係> ・女性役員が存在する企業と存在しない企業を時系列分析で比較した場合、存在する企業の方が比較的業績が優れており、役員の平均年齢が若い傾向が見られた。 ・女性役員比率と企業業績の関係を固定効果モデルにて分析したところ、女性役員数の増加は業績を高める効果が認められたが、内生性を考慮した操作変数法ではその効果が見られなかった。
	まとめ	女性役員数の増加は業績を高める効果が一部認められた。
分析内容に係る留意点		企業経営における多様性は、タスク型多様性であると考えられるが、タスク型多様性による分析を行うことで、分析結果の妥当性を検証できる可能性がある。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	新田堯之 & 中田理恵(2019)
	タイトル	因果推論による「なでしこ系企業」の真の実力
	雑誌名	大和総研・レポートコラム 2019 年 12 月 5 日
	ページ数	pp.1-14
分析内容	主な仮説	女性活躍の推進は中長期的な企業価値向上につながっているか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 日本における 2012 年から 2018 年までの上場企業データ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性役員比率 ・女性管理職比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROA の上昇幅 ・売上高営業利益率の上昇幅
	分析方法/ 分析結果	<なでしこ系企業と企業業績の関係> ・なでしこ系企業とそれ以外の企業における ROA の上昇率の差を「傾向スコア※に基づく IPW 推定量」にて分析したところ、企業規模や利益率、業種などが類似した企業の中では、なでしこ系企業ほど ROA の上昇幅が有意に大きい。さらには、なでしこ系企業内で両立支援制度（短時間勤務制度、フレックスタイム制度等）を整備している企業は上昇幅が大きいとともに、この効果は、ある程度の年数が経過した方が有意に高まりやすいことが示唆された。 <女性役員比率・女性管理職比率と企業業績の関係> ・女性役員比率や女性管理職比率と ROA の上昇率の差を「傾向スコアに基づく IPW 推定量」にて分析したところ、ROA が高まりやすい傾向が見られたものの、女性役員比率が 5%未満の場合については、正の効果は確認されなかった。 ※ロジットモデルを用いて、傾向スコアを算出
	まとめ	なでしこ系企業のうち、 ・両立支援制度を整備している企業の財務パフォーマンスの中期的な向上が示唆された。 ・さらに、女性役員比率や女性管理職比率が高いほど、財務パフォーマンスにプラスの影響があることが示唆された。
分析内容に係る留意点		・分析対象が 2012 年～2018 年に限定されている。 ・上場企業を対象としているため、すべての企業に該当するわけではない。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	大野威（2020）
	タイトル	女性役員登用の国際比較および女性役員と企業業績・株価の関係 —女性役員比率 30%以上の日本企業の株価と ROE の分析—
	雑誌名	『立命館産業社会論集』第 55 巻第 4 号
	ページ数	pp.1-20
分析内容	主な仮説	女性役員が 3 人以上の場合、株価や企業業績に変化があらわれるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 女性の活躍推進企業データベース（2019 年 1 月 3 日時点）から、女性役員比率が 20%以上、従業員 1,000 人以上、東証一部上場という条件をすべてみたす企業 <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性役員比率 【経済的効果に係る指標】 ・株価上昇率、日経平均、東証一部単純平均の年間上昇率 ・ROE
	分析方法/ 分析結果	<女性役員比率と株価・ROE の関係> ・女性役員比率 30%以上の企業（6 社）は、株価上昇率は平均で年 11.6%と日経平均を上回り、また、ROE は平均 9.17%で東証一部の全体 6.6%、大型株 8.9%、中型株 6.9%、小型株 6.1%をすべて上回っており、株価上昇率と ROE において大きな優位性を示している。 ・女性役員比率 20%以上 30%未満の企業（4 社）は、東証一部大型株と比較すると株価上昇率に優位性は見られるものの、ROE は優位性を示唆しなかった。
	まとめ	女性役員比率 30%以上の企業は、株価上昇率・ROE において大きな優位性を示した。
分析内容に係る留意点		サンプル数が少ない（10 社）とともに、株価上昇率については、企業における ESG 投資の増加を高く評価したことが理由に挙げられる。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Post, C., & Byron, K. (2015)
	タイトル	Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis
	雑誌名	Academy of Management Journal Vol. 58, No. 5
	ページ数	pp.1546-1571
分析内容	主な仮説	取締役会に女性役員が増加することで、企業業績を向上させるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 女性取締役と企業業績の関係について、過去に発出された 35 か国・140 件の研究結果（サンプル数は 90,070 社） <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROA ・ROE ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役と企業の財務パフォーマンスの関係> ①女性取締役の登用と企業業績の関係が正の関係であることが示唆されたものの、市場実績では、正の関係は示唆されなかった。 ②株主保護の強さとジェンダー平等が、 ・企業業績にどのような影響を与えるか加重最小二乗法を用いて分析したところ、株主保護が強い国の企業ほど正の関係が示唆されたものの、ジェンダー平等では正の関係は示唆されなかった。 ・市場実績においては、株主保護と正の関係が示唆されなかったものの、ジェンダー平等の高い企業と正の関係が示唆された。
	まとめ	女性取締役の登用と会計リターンには正の相関があり、株主保護が強化されている国ではこの関係がよりポジティブ（強い傾向）である。
分析内容に係る留意点		内生性に対処するため、クロス・セクション分析とラグ分析で検証したが、検証結果に有意な差は見られなかった。また、取締役会の独立性による内生性の排除も出来ていない。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P., & Laffarga, J. (2015)
	タイトル	Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain
	雑誌名	Journal of Business Ethics volume 141(2)
	ページ数	pp.337-350
分析内容	主な仮説	取締役会のジェンダーの多様性は企業のパフォーマンスに影響するか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 2005 年から 2009 年までにマドリード証券取引所に上場した非金融企業の 125 社のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・トービンの Q
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役・独立社外取締役と企業業績の関係> ・女性役員数と財務パフォーマンスの関係を最小二乗法と GMM 法の 2 段階に分けて行い、女性役員数と財務パフォーマンスに関する内生性と因果性に対処し分析したところ、取締役会の男女の多様性と経済的成果の間に正の関係が示されており、ガバナンスポジションに女性が多いほど、業績が向上することが示唆された。 ・また、女性役員の登用を促進するためには、法律などの外部からの強制的な手段ではなく、企業内部から、社会的・労働的正義や専門的スキルに起因するものが必要であることが示唆された。 <取締役会における女性役員比率の向上によるメリット> ・パネルデータ法により「男女平等法」が取締役会の男女の多様性に及ぼす影響を分析したところ、企業に経済的利益をもたらすだけでなく、より大きな倫理的コミットメント、社会的知名度、人材獲得をもたらすことが示唆された。
	まとめ	取締役会における女性数の増加により企業業績が向上することが示唆されており、取締役会の男女の多様性を高めるためにはジェンダー・クォータ制のような義務的な法律が重要な要素である。
分析内容に係る留意点		ジェンダー・クォータ制を導入している国では同様の結果が得られる可能性があるものの、それ以外の国で同様の結果とならない可能性がある。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Siegel, J., Kodama, N., & Halaburda, H. (2014)
	タイトル	The Unfairness Trap:A Key Missing Factor in the Economic Theory of Discrimination
	雑誌名	Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 13-082
	ページ数	pp.1-37
分析内容	主な仮説	女性役員・管理職の登用と男女賃金格差が企業業績にどのような影響を与えるか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 日本における 2001 年、2004 年、2006 年の中堅企業を含む企業データ (企業統計調査、企業活動基本統計調査、賃金構造基本統計調査のパネルデータ 59,041 社) <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性役員比率 ・女性管理職比率 ・女性従業員比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROA
	分析方法/ 分析結果	<女性役員・女性管理職の登用と企業業績の関係> 固定効果パネル分析の結果、 ・製造業において、女性役員や女性管理職が 1 名以上いることは収益性の向上と関連している。 - ただし、サービス業においては、有意な効果は得られなかった。 ・生産性においては、少なくとも 1 名以上の女性役員を加えることで、企業の生産性が大きく向上することが示唆された。 ※企業のトップに少なくとも数人の女性リーダーがいることで生産性は 2.3%以上向上する結果を得た。 <男女の賃金格差と企業業績の関係> 製造業・サービス業ともに企業が女性管理職を登用し、外部の労働市場で観察される同程度の男性よりも良い賃金を支払った場合、生産性の向上がもたらされることが示唆された。
	まとめ	日本の製造業において女性役員・女性管理職を登用することは収益性を高める。
分析内容に係る留意点		女性の賃金不公平性を考慮した場合、該当する企業が日本の比較的大企業に限定されることになる。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2015)
	タイトル	Does the Presence of Independent and Female Directors Impact Firm Performance?: A Multi-Country Study of Board Diversity
	雑誌名	Journal of Management and Governance, Vol. 20, Issue 3.
	ページ数	pp.447-483
分析内容	主な仮説	独立取締役と女性取締役の存在は企業業績に影響を与えるか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 47 カ国、3,876 社の 2010 年の上場企業のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・トービンの Q ・ROA
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役・社外取締役と企業業績の関係> ・女性取締役・社外取締役と企業業績の関係を重回帰分析したところ、女性取締役・社外取締役の比率が高い企業ほど、トービンの Q が高いことが分かり、女性取締役が 1 %増加するとトービンの Q は約 3.5%、社外取締役が 1 %増加するとトービンの Q は約 0.7%、高まることが分かった。 ・しかしながら、取締役会に女性がほとんどいない場合、社外取締役の存在は企業業績にとって不利であることが示唆された。 ・また、ROA についても同様に、女性取締役が 1 %増加すると ROA は 0.2%、社外取締役が 1 %増加すると ROA0.03%が高まることが分かった。 ・しかしながら、取締役会に女性取締役がほとんどいない場合、社外取締役の効果は ROA と負の関係にあることが示唆された。
	まとめ	女性取締役・社外取締役が多い企業ほど、トービンの Q、ROA が高い。
分析内容に係る留意点		下記の 4 点が考慮できていないため、追加で考慮・分析することで、精度を高めることができる。 ①長期間で分析する ②女性取締役を独立取締役と非独立取締役に分類させる ③異なるタイプのガバナンス・モデルを考慮する ④企業年齢を考慮する

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014)
	タイトル	Do women directors improve firm performance in China?
	雑誌名	Journal of Corporate Finance Volume 28
	ページ数	pp.169-184
分析内容	主な仮説	女性取締役比率の向上が、企業業績にどのような影響を与えるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 中国における 1999 年から 2011 年までの 2000 社以上の上場企業のデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性取締役比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROS ・ROA
	分析方法/ 分析結果	<女性取締役人数・比率と企業業績の関係> ・女性取締役人数・比率と ROA・ROS の関係を①固定効果モデル（FE 法）で分析するとともに、内生性に対処する方法として、②FE 法（ラグ変数メソッド）、③IV を使用した 2SLS、④アレラノ＝ボンダ法を活用した分析したところ、 ①では、女性比率が 1%上昇すると、ROS と ROA はそれぞれ 0.13%と 0.03%上昇 ②では、女性比率が 1%上昇すると ROS と ROA はそれぞれ 0.14%と 0.03%上昇 ③では、女性比率は企業業績にプラスの影響を与えることが示されたものの、IV が弱い推定がうまくいかないことがある ④では、女性比率が 1%上昇すると ROS は 0.43%、ROA は 0.07%上昇することが示唆された。 それ以外にも、 ・女性取締役の方が女性社外取締役よりも、企業業績に対する正の影響が強い。 ・女性取締役が 3 人以上の取締役会は、女性取締役が 2 人以下の取締役会よりも企業業績により強い影響を与えることが示された。
	まとめ	取締役会の性別多様性と企業業績との間に正の有意な関係が認められた。
分析内容に係る留意点		中国の上場企業の大半が、民営化された旧国有企业であり、分析対象にも多く含まれている。

【女性従業員比率・女性管理職比率等】

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	西畑壮哉 & 山本勲(2021)
	タイトル	情報開示の有無を考慮した女性活躍推進と企業業績の関係
	雑誌名	内閣府経済社会総合研究所『経済分析』第201号
	ページ数	pp.1-16
分析内容	主な仮説	女性活躍推進が企業業績を高めるのか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> 日本における2010年から2015年までの上場企業のパネルデータ <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性従業員比率 ・女性管理職比率 ・女性管理職登用率（女性従業員数に占める女性管理職数） 【経済的効果に係る指標】 ・ROA ・TFP
	分析方法/ 分析結果	<女性従業員比率・女性管理職比率と企業業績の関係> ・女性従業員比率・女性管理職比率とROA・TFPの関係を固定効果モデル、相関変数効果モデル、パネル・サンプル・セレクション・モデルで分析したところ、統計的に有意ではないことが示唆された。 <女性管理職登用率と企業業績の関係> ・ROAはサンプル・セレクション・モデルの場合は、統計的に有意ではないものの、固定効果モデル、相関変数効果モデルの結果では、女性管理職登用率が0.1上昇すると、約0.5%高まる。TFPは全モデルで有意であることが示唆され、サンプル・セレクション・モデルの結果では女性管理職登用率が0.1上昇すると、約13.4%高まることが示唆された。 ・非線形性を考慮し女性管理職登用率と企業業績の関係で分析した場合、 ①ROAはサンプル・セレクション・モデルの場合は、統計的に有意ではないものの、固定効果モデル、相関変数効果モデルの結果では、女性管理職登用率15%～20%と5%未満の企業を比較すると、ROAが約1.1%高くなる。 ②TFPは全モデルで有意であることが示され、女性管理職登用率が15%を上回ることによって初めて、企業業績が向上する可能性が示唆された。
	まとめ	女性従業員比率を高めるだけでなく、生産性の高い女性労働者を管理職に登用することで、企業業績へ寄与すること示唆し、女性管理職登用率の有効性を示した。
分析内容に係る留意点		・パネルデータを使いサンプルセレクションバイアスを考慮した分析はできているが、時間可変の要因によって生じる内生性には対処できていない。 ・2015年までを調査対象としているため、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（2015年8月）」、「第4次男女共同参画基本計画（平成27年12月閣議決定）」による、企業における女性登用状況とそれによる企業業績への影響は加味されていない。

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	山本勲(2014)
	タイトル	企業における職場環境と女性活用の可能性－企業パネルデータを用いた検証－
	雑誌名	RIETI Discussion Paper Series 14-J-017
	ページ数	pp.1-26
分析内容	主な仮説	女性活躍の推進により企業業績にどのような影響を与えるか
	対象データ/ 使用指標	<対象データ> ・2011 年度、2012 年度の「人的資本形成とワークライフバランスに関する企業・従業員調査」の個票データ（経済産業研究所） ・企業調査対象は、2009 年度の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（経済産業研究所）の回答企業 1,677 社と、新たに追加した対象企業 4,000 社の計 5,677 社 <使用指標> 【女性登用に係る指標】 ・女性正社員比率 ・女性管理職比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROS
	分析方法/ 分析結果	<女性正社員比率・女性管理職比率と企業業績の関係> ・女性正社員・女性管理職の比率と ROS の関係を固定効果モデル、変量効果モデルで分析したところ、 ①女性正社員比率については、固定効果モデル ②女性管理職比率については、変量効果モデル において、統計的に有意にプラスに推計されている。なお、女性正社員比率と女性管理職比率を同時に説明変数に入れた場合は、ハウスマン検定で採択される固定効果モデルで、女性正社員比率のみがプラスで有意になっており、女性管理職比率についての結果は有意とは言えない。
	まとめ	女性活躍により、高い能力・スキルを活用することもしくは、人件費が抑えられることで企業業績が良くなる。
分析内容に係る留意点		—

項目		内容
書誌情報	執筆者・発行年	山本勲（2014）
	タイトル	上場企業における女性活用状況と企業業績との関係－企業パネルデータを用いた検証－
	雑誌名	RIETI Discussion Paper Series, 14-J-016
	ページ数	pp.1-26
分析内容	主な仮説	女性活躍によって企業業績が高まるのか
	対象データ/ 使用指標	＜対象データ＞ 2003、2005～2011 年の上場企業の 1,000 社のパネルデータ ＜使用指標＞ 【女性登用に係る指標】 ・女性正社員比率 ・女性管理職比率 【経済的効果に係る指標】 ・ROA
	分析方法/ 分析結果	＜女性正社員比率と企業業績の関係＞ ・女性正社員比率と ROA の関係を固定効果モデル、変量効果モデルで分析したところ、統計的に有意にプラスであることが示された。その中で、固定効果モデルの推計結果に基づくと、正社員女性比率が 0.1 高いと、利益率が 0.44% 高くなることが示唆された。 ・また、非線形的である可能性を考慮し、女性正社員比率の水準に応じたダミー変数を説明変数に用いたところ、固定効果モデルにおいて、女性正社員比率が 0.3～0.4 のときに唯一利益率が有意に高くなることが示されており、女性正社員比率が 3～4 割程度の状態にならないと、女性活用による利益率の上昇は期待しにくいことも示唆している。 ・さらに、年齢層別で分析したところ、固定効果モデルでは、結婚・出産・育児などで正社員女性が激減する 30 歳代の女性正社員比率が利益率に正に有意な影響を与えていることが示唆された。 ・中途採用の多い企業や WLB 施策が整っている企業では、女性正社員比率の影響が顕著であり、そうした企業では人件費節約だけでなく生産性自体の向上を通じて、女性の活用が企業業績を高めている可能性が示唆された。 ＜女性管理職比率と企業業績の関係＞ ・女性管理職比率と ROA の関係を固定効果モデル、変量効果モデルで分析したところ、統計的に有意でないことが示された。この結果は、女性を管理職に登用を進めていくだけでは利益率が改善する効果は期待できないことを示唆している。一方で、中堅企業や中途採用の多い企業、あるいは、新卒女性の定着率が高い企業では、管理職女性比率が利益率にプラスの影響を与えることが確認できた。
	まとめ	女性正社員比率が高いほど企業の利益率が高まる傾向がある。
分析内容に係る留意点		—

4. 文献調査の結果をふまえて

今回調査対象とした、女性登用と企業業績等の経済的効果に関する国内外の 25 の文献について、内容を確認し、女性登用に係る指標により分類を行った。文献においては、女性登用に係る指標として「女性役員比率・女性取締役比率」等の女性役員に関わる比率を用いるものが多く、また、経済的効果に係る指標としては、「ROA、トービンの Q、ROE」などの企業業績や株式市場の評価を表す指標が多い中、一部、「TFP」を用い、生産性の向上や人件費の削減を通じた業績貢献など、様々な角度から女性登用と企業業績等の関係が分析されていることが確認できた。

【調査対象とした論文で用いられた主な指標とその使用数】

女性登用に係る指標	使用数	経済的効果を表す指標	使用数
女性役員に関わる比率	22	ROA	15
女性管理職比率	5	トービンの Q	14
女性従業員比率、女性正社員比率	4	ROE	6
その他（女性取締役の年齢等）	2	ROS	4
		その他（TFP、EBIT、ROIC等）	8
総計	33	総計	47

注：一つの論文で複数の指標を使用している場合はそのすべてをカウントしているため、各指標の使用数は論文数より多く、一致しない。

分析の対象としている企業については、各国の企業データを横断的に分析しているもの¹（7 文献）と日本を含めた各国内の企業データを分析しているもの²（18 文献）に分けられる。

各文献の分析結果としては、女性活躍を示す指標と経済的効果に係る指標の関係性は様々であり、正の相関がみられるといった分析結果がある一方、相関が無い、もしくは負の相関がみられるといった結果もあった³。

具体的には、Terjesen et al. (2015) は 47 カ国、3,876 社の上場企業のデータを用いて重回帰分析を行い、女性取締役比率が高い企業ほどトービンの Q・ROA が高いとしている。また、Siegel et al. (2014) は日本の企業データを用いて、固定効果パネル分析の結果、製造業において女性役員や女性管理職がいることは企業業績を高めるとしている⁴。

¹ CREDIT SUISSE (2021)、García-Meca et al. (2015)、Isidro and Sobral (2014)、伊藤 (2018)、McKinsey & Company (2020)、Post and Byron (2015)、Terjesen et al. (2015)

² Adams and Ferreira (2009)、Ahern and Dittmar (2012)、Bennouri et al. (2018)、Brahma et al. (2020)、Carter et al. (2010)、Lückerath-Rovers (2013)、Marinova et al. (2010)、松田 (2020)、松本 (2019)、新倉・瀬古 (2017)、西畑・山本 (2021)、新田・中田 (2021)、Reguera-Alvarado et al. (2015)、大野 (2020)、Siegel et al. (2014)、山本 (2014)、山本 (2014)、Liu et al. (2014)

³ そのばらつきについて、Adams and Ferreira (2009) が女性取締役数と企業業績との関係に内生性があることを原因として指摘しており、今回確認した文献においては、内生性に対する対処として、企業規模や業種をコントロールしたモデルや操作変数を用いた 2 段階最小二乗法等が用いられている。

⁴ 同じく日本企業のデータを用いた新田・中田 (2021) も女性役員比率が 5 % 以上の場合に ROA が高

Reguera-Alvarado et al. (2015) は女性役員数と財務パフォーマンス（トービンの Q）の関係を最小二乗法と GMM 法の 2 段階に分けて行い、正の関係が示されている。一方で、Bennouri et al. (2018) ではシステム GMM 推定を用いて女性取締役比率と ROA・ROE に正の相関があるが、トービンの Q は女性取締役の属性を考慮せずに分析した場合は負の相関があり、属性を考慮した場合には負の関係が消滅するとしている⁵ほか、女性取締役の登用と企業業績に関係がみられないとするもの⁶、女性取締役・女性社外取締役の登用と ROA・トービンの Q にみられた正の相関が内生性を考慮すると消滅とするもの（松本（2019））、男女別取締役比率規制の導入がトービンの Q の低下につながったとするもの（Ahern and Dittmar (2012)）、取締役会におけるジェンダー多様性とトービンの Q・ROA に負の相関があるとするもの⁷などがみられた。

文献の中には、クリティカル・マス理論に基づき、女性役員が 3 人以上の場合とそうでない場合を分けて分析しているものもあり、Brahma et al. (2020) はイギリスのデータを用いて 2 段階システム GMM を用いた分析を行った結果、3 人以上の女性取締役を選任することで、ROA 及びトービンの Q が向上するとしている⁸。女性社内役員と女性社外役員が企業業績や株式からの評価に与える影響を分析しているものもあり、Liu et al. (2014) は、中国企業のデータについて操作変数を用いた 2 段階最小二乗法で分析し、女性取締役の方が女性社外取締役よりも、企業業績に対する正の影響が強いとしているほか、松田（2020）は業務執行を担う女性役員の割合の高さは企業業績と株価評価の双方を有意に高めるとしている。

このほか、女性管理職比率や女性社員比率と企業業績の関係を分析したものもあり、西畑・山本（2021）は、固定効果モデル等を用いて日本の上場企業のパネルデータを分析し、女性管理職登用率 15～20% 企業と 5% 未満の企業を比較すると ROA が約 1.1% 高くなり、女性管理職登用率が高いほど TFP が有意に向上するとしている。

今回確認した研究結果からは、女性登用と経済的効果の関係性は様々である一方、今後、日本の企業が女性役員の登用を進め、女性役員比率が 3 割を超える企業が増えてきた場合には、企業業績や株式市場からの評価に影響がでてくる可能性が示唆された。

まりやすい傾向がみられるとしているほか、Lückerath-Rovers (2013) は女性取締役がいる企業の方がいない企業よりも ROE が高く、統計的に有意であるとしている。

⁵ Isidro and Sobral (2014)、Post and Byron (2015) も女性取締役の登用と企業業績には有意な正の関係がある一方、トービンの Q との統計的な関係はみられないとしている。

⁶ Marinova et al. (2010)、Carter et al. (2010)

⁷ Adams and Ferreira (2009)

⁸ Liu et al. (2014) は、中国企業のデータを用いた分析で、女性取締役が 3 人以上の取締役会は 2 人以下の取締役会よりも企業業績により強い影響を与えているほか、McKinsey & Company (2020) は経営陣における女性比率が 30% を超える企業はそれ以外の企業よりも企業業績が良い傾向にあり、大野（2020）は、女性役員比率 30% 以上の日本企業は株価上昇率と ROE において大きな優位性を示しているとしている。

Ⅲ 企業へのアンケート調査

1. 実施概要

(1) 調査目的

「2030 年までに女性役員比率を 30%以上」とする目標の対象であるプライム市場上場企業における女性の登用拡大に関する課題認識や取組状況について把握するとともに、今後実施するヒアリング企業の選定の参考とするため、以下の企業については他社の参考となるような先進的、効果的な取組が行われているとの仮説に基づき設問を構成し、調査を実施した。

- 社内から女性役員が登用されている企業や過去数年において女性管理職比率が上昇している企業
- 女性の登用拡大に向けた取組の結果、企業の業績に好影響があった企業やイノベーションや事業変革につながった企業
- 「2030 年までに女性役員比率 30%以上」とする目標を、すでに目標達成している企業や目標達成見込みのある企業

(2) 調査対象

東京証券取引所プライム市場上場企業 1,620 社（令和 5 年 12 月末時点）

※令和 6 年能登半島地震の発生に伴い、本店の所在地が新潟県、富山県、石川県、福井県）の企業は調査対象から除いた。

(3) 調査期間

令和 6 年 1 月 16 日（火）～令和 6 年 1 月 29 日（月）

(4) 調査方法

対象企業に郵送によりアンケート調査票を送付し、WEB 回答フォームより回答を求めた（記名式）。

(5) 回答企業数

379 社

(6) 回答率

23.4%

※注 1 アンケート調査票は添付資料として、本報告書の末尾に掲載する。

※注 2 当調査で用いている業種は、総務省が定める「日本標準産業分類」に準じた 33 業種分類に準じ、TOPIX-17 の業種区分に再分類して使用する。

※注 3 構成比は小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも 100 とはならない。

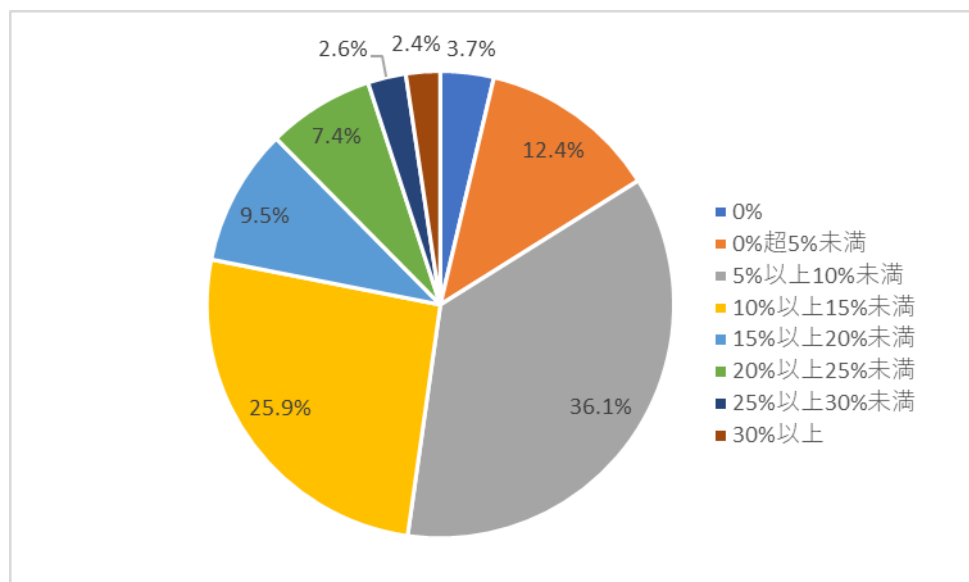
2. 調査結果

(1) 役員・管理職登用の状況

①役員に占める女性割合（令和5年12月末時点）

- ・回答企業における役員に占める女性割合は9.5%。
- ・女性割合ごとの分布は、女性割合が0%の企業が3.7%、0%超5%未満の企業が12.4%、5%以上10%未満の企業が36.1%、10%以上15%未満の企業が25.9%、15%以上20%未満の企業が9.5%、20%以上25%未満の企業が7.4%、25%以上30%未満の企業が2.6%、30%以上の企業が2.4%であった。【表1-1】
- ・業種別でみると、医薬品（20.0%）、金融（除く銀行）（13.8%）、情報通信・サービスその他（12.6%）で高く、エネルギー資源（5.2%）、建設・資材（5.7%）、鉄鋼・非鉄（6.4%）で低い結果となった。【表1-2】

【表1-1】



注）本アンケート調査における役員の定義：取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者（会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等）も含む。ただし、女性役員登用目標を検討中である場合等については、一般事業主行動計画等における各企業の基本的な「役員」定義による。

【表 1-2】

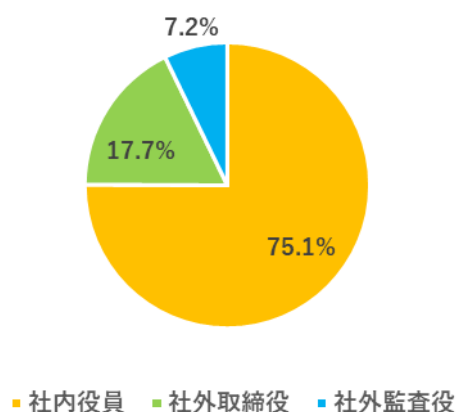
TOPIX-17 業種分類	回答企業の 役員に占める女性割合 (2023 年 12 月末時点)
食品	10.9%
エネルギー資源	5.2%
建設・資材	5.7%
素材・化学	10.3%
医薬品	20.0%
自動車・輸送機	7.3%
鉄鋼・非鉄	6.4%
機械	8.0%
電機・精密	8.9%
情報通信・サービスその他	12.6%
電気・ガス	7.9%
運輸・物流	12.1%
商社・卸売	9.3%
小売	12.4%
銀行	9.8%
金融(除く銀行)	13.8%
不動産	10.9%
合計	9.5%

② 役員の社内・社外登用の状況（令和5年12月末時点）

- ・男女合計の社内役員の割合は75.1%であった。【表 1-3】
- ・男女別の構成割合は、男性は79.7%が社内役員であるのに対し、女性の社内役員は31.4%と割合が低かった。【表 1-4、5】

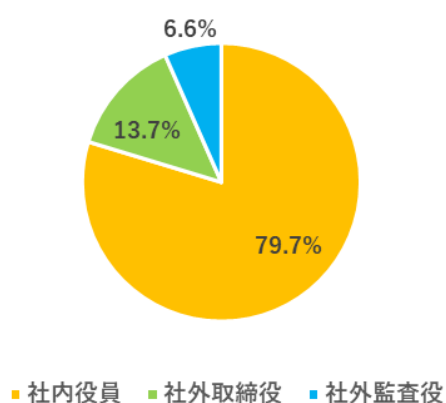
【表 1-3】

男女合計



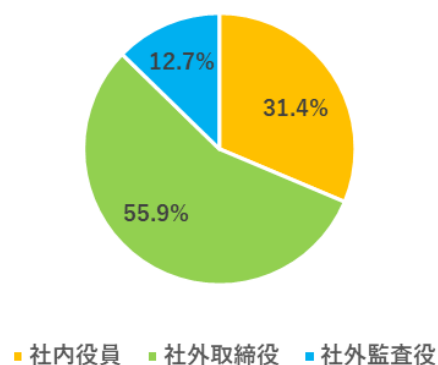
【表 1-4】

男性



【表 1-5】

女性



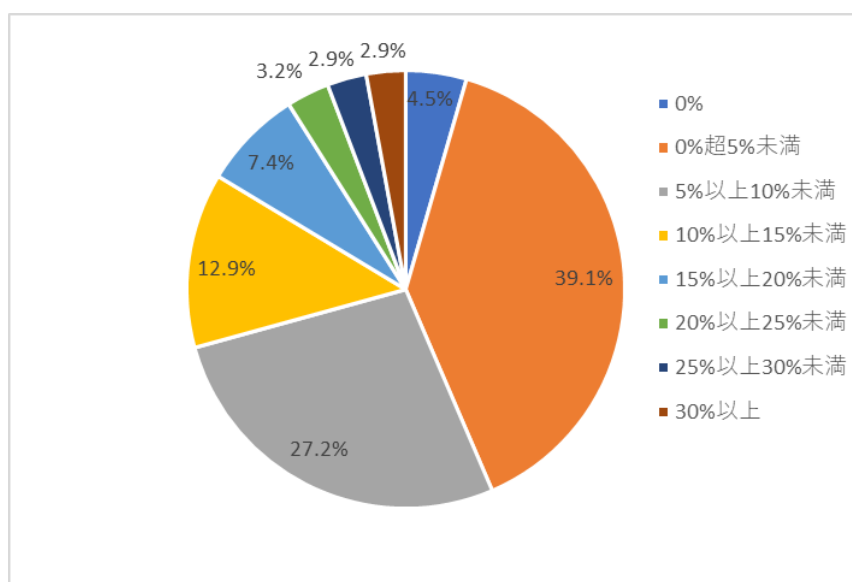
③ 役員に「執行役員又はそれに準じる役職者」を含む企業の割合（令和5年12月末時点）

- ・回答企業のうち、役員の定義に「執行役員又はそれに準じる役職者」を含む企業の割合は74.9%であった。
- ・「それに準じる役職者」の役職名としては、理事、本部長、参与、常務執行役員、上席執行役員、顧問等があげられた。

③管理職に占める女性割合（令和5年12月末時点）

- ・女性割合ごとの分布は、女性割合が0%の企業が4.5%、0%超5%未満の企業が39.1%、5%以上10%未満の企業が27.2%、10%以上15%未満の企業が12.9%、15%以上20%未満の企業が7.4%、20%以上25%未満の企業が3.2%、25%以上30%未満の企業が2.9%、30%以上の企業が2.9%であった。【表1-6】

【表1-6】



注) 本アンケート調査における管理職の定義：女性活躍推進法における定義に準じ、「課長級（下記参照）」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」にある労働者の合計とした。「課長級」とは、以下のいずれかに該当する者。

◆事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長含む）のものの長

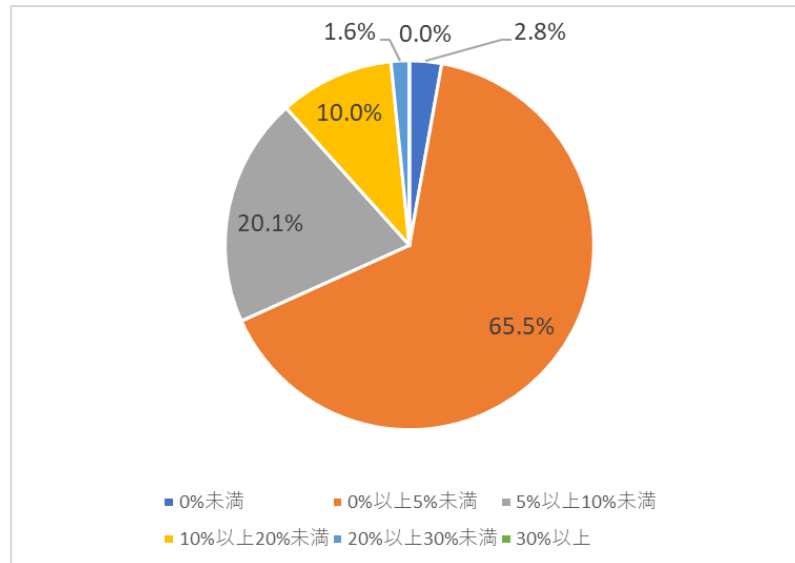
◆同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下職階ではないこと）

なお、一般的に「課長代理」、「課長補佐」と呼ばれている者は、上記の組織の長やそれに相当する者とはみなさないものとした。

④2013年度からの管理職に占める女性割合の伸び率

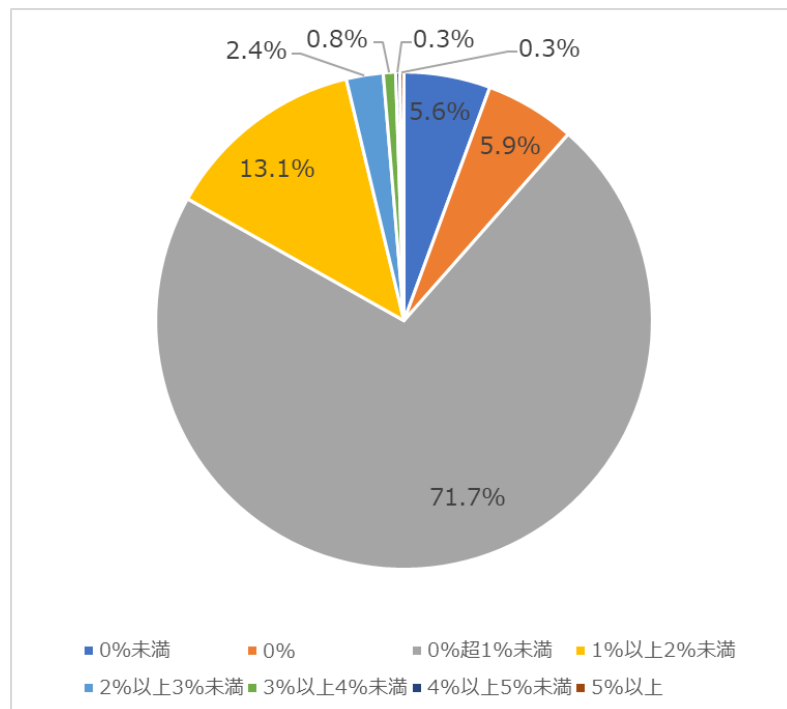
2013年度の管理職に占める女性の割合について回答した249社のうち、現在と2013年度の管理職に占める女性割合の差（2023年12月末時点の女性割合－2013年度の女性割合）を分析した。0%未満の企業が2.8%、0%以上5%未満の企業が65.5%、5%以上10%未満の企業が20.1%、10%以上20%未満の企業が10.0%、20%以上30%未満の企業が1.6%、30%以上の企業は0.0%であった。【表1-7】

【表 1-7】



各社遡ることのできる過去年度の記載をした 374 社について、女性割合の 1 年あたりの伸び率（2023 年 12 月末時点の女性割合－各社遡ることができる時点での女性割合）÷年数）を調査した。その結果、0 %未満の企業が 5.6%、0 %の企業が 5.9%、0 %超 1 %未満の企業が 71.7%、1 %以上 2 %未満の企業が 13.1%、2 %以上 3 %未満の企業が 2.4%、3 %以上 4 %未満の企業が 0.8%、4 %以上 5 %未満の企業が 0.3%、5 %以上の企業が 0.3%であった。【表 1-8】

【表 1-8】

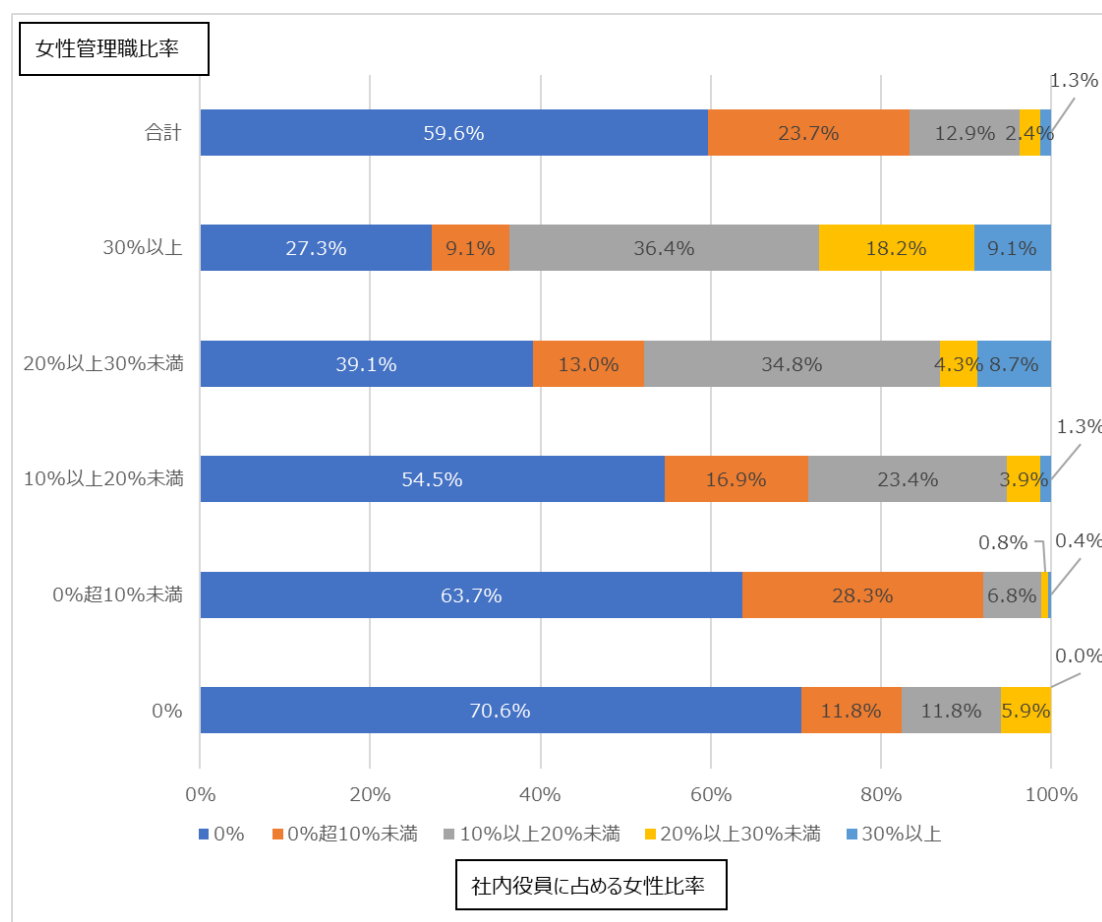


⑤女性管理職比率ごとにみる社内役員に占める女性比率について

女性管理職比率ごとに社内役員に占める女性割合を見ると、女性管理職比率が高いほど、社内役員に女性がいない企業の割合が少ない。【表 1-9】

この結果から、女性管理職という女性人材のパイプラインの構築が、女性役員の社内登用につながっていくことが示唆されている。

【表 1-9】

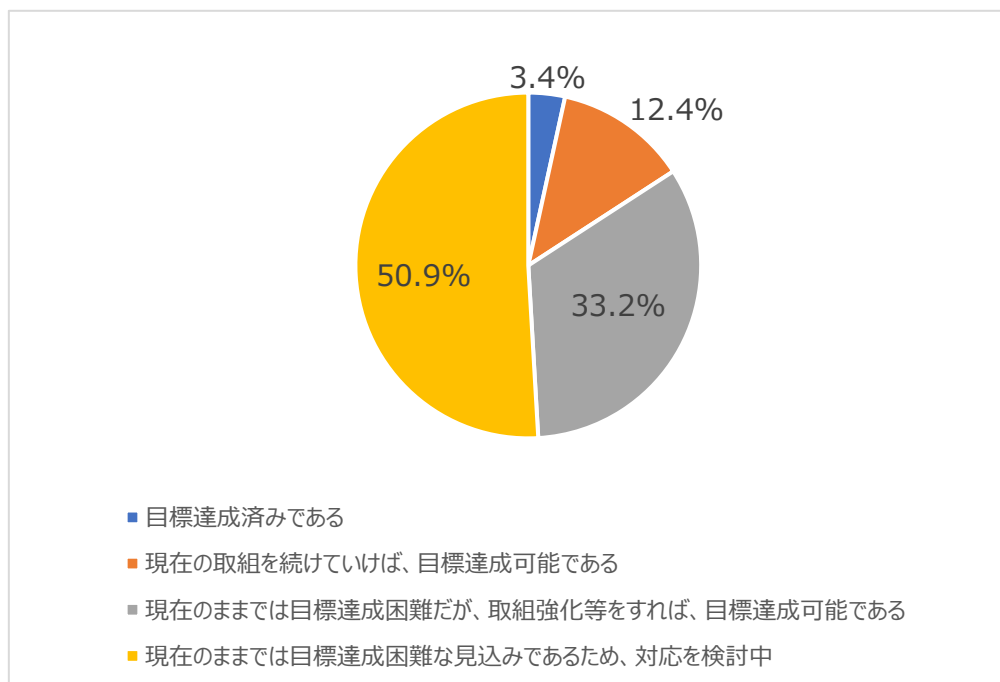


(2) 女性登用（役員、管理職等）の拡大について

① 2030 年までに女性役員比率 30%以上とする目標に対する現状認識

東証の上場規程改正（令和 5 年 10 月）によりプライム市場上場企業が「2030 年までに女性役員の比率を 30%以上とすることを目指す」こととされたことについて、現状の認識として回答が多かったものから順に、「現在のままでは目標達成困難な見込みであるため、対応を検討中」が 50.9%、「現在のままでは目標達成困難だが、取組強化等をすれば、目標達成可能である」が 33.2%、「現在の取組を続けていけば、目標達成可能である」が 12.4%、「目標達成済みである」が 3.4%であった。【表 2-1】

【表 2-1】

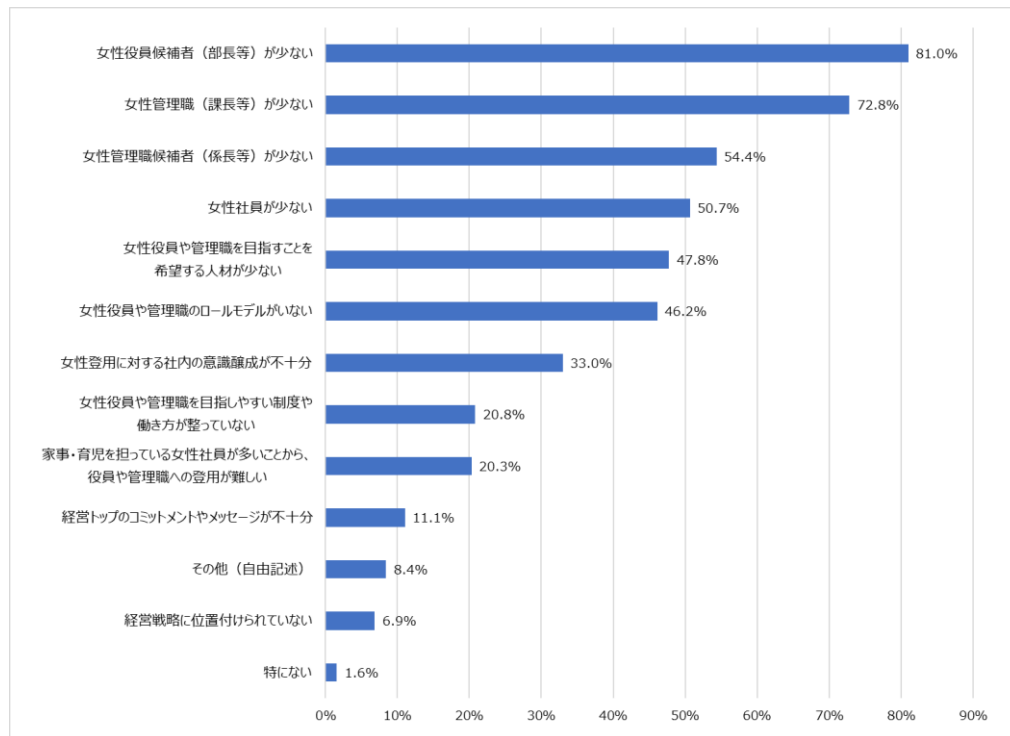


②女性の登用拡大を進めていくにあたっての課題（複数選択可）

女性の登用拡大を進めていく上での課題について、回答が多かったものから順に、「女性役員候補者（部長等）が少ない」が 81.0%、「女性管理職（課長等）が少ない」が 72.8%、「女性管理職候補者（係長等）が少ない」が 54.4%、「女性社員が少ない」が 50.7%、「女性役員や管理職を目指すことを希望する人材が少ない」が 47.8%であった。

【表 2-2】

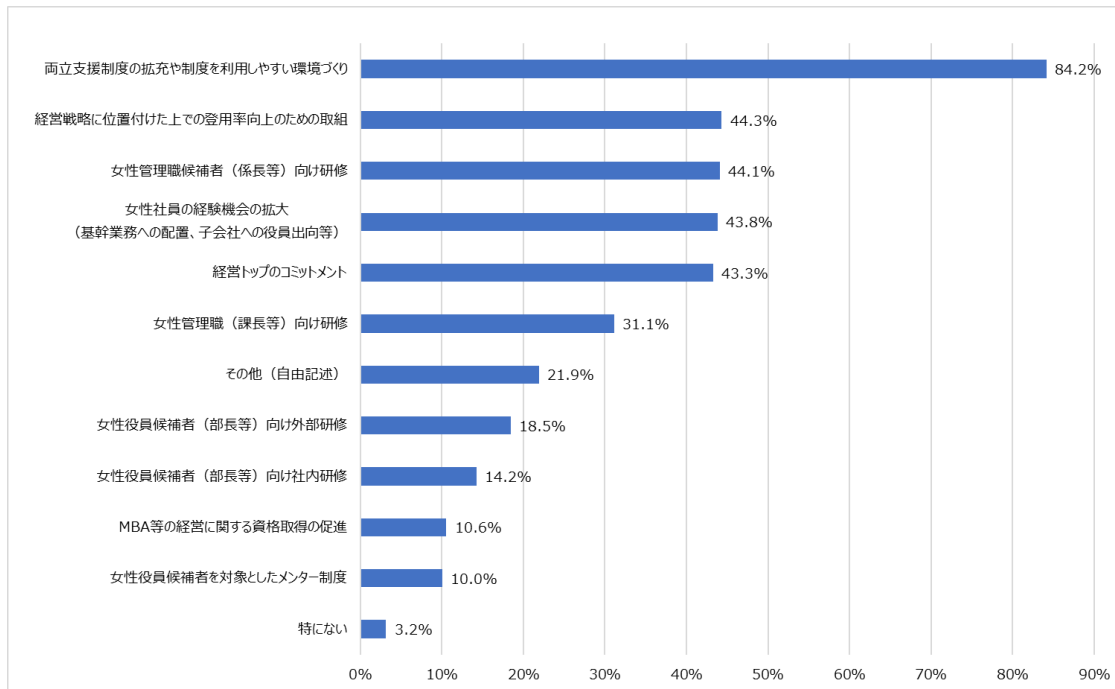
【表 2-2】



③女性の登用拡大に向けて取り組んでいる内容（複数選択可）

女性の登用拡大に向けて取り組んでいる内容について、回答が多かったものから順に、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり」が 84.2%、「経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組」が 44.3%、「女性管理職候補者（係長等）向け研修」が 44.1%、「女性社員の経験機会の拡大（基幹業務への配置、子会社への役員出向等）」が 43.8%、「経営トップのコミットメント」が 43.3%であった。【表 2-3】

【表 2-3】



④女性登用拡大の具体的な取組（自由記述）

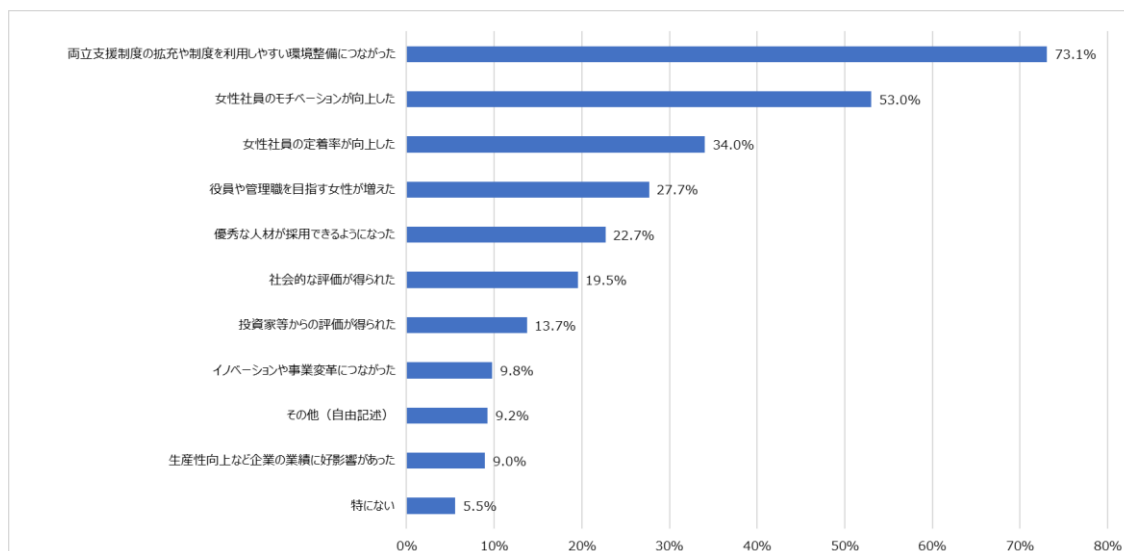
複数回答があった取組等は以下のとおりであった（一部抜粋）。

- ・女性リーダーを対象としたリーダーシップ研修や将来の支店長、部長、役員の計画的な育成を目的とした女性マネジメント研修等の開催
- ・上位職にむけた意欲の醸成を目的とした、女性取締役と女性管理職との個別面談や懇談会、キャリア相談会の実施
- ・他社の女性活躍ロールモデルの事例を聞く会の実施
- ・各拠点を主体とする女性交流会・勉強会・講演会などを通じた女性ネットワークの実現・拡大、相互研さん
- ・他社と合同で若手～中堅層の社員を対象としたキャリア支援セミナーの開催
- ・女性管理職候補者と他本部の本部長による 1on1 の実施
- ・管理職昇格後の女性に対して、異業種女性マネージャー勉強会の開催
- ・一般職中堅社員を対象とした管理職候補者研修の実施
- ・産前休業前・復職支援セミナー等による復職後のキャリア支援
- ・アンコンシャス・バイアスに関する研修の実施
- ・多様な人材をマネジメントするための管理職向けプログラムの実施
- ・育成施策としてのグループ会社への出向
- ・ホームページで社長自らが DE&I に関してメッセージ発信
- ・女性管理職比率・女性育成計画をラインマネージャー・役員の業績目標・賞与に反映
- ・多様で柔軟な働き方に向けた制度を新設・改正(フレックス勤務制度、テレワーク制度、時間単位年休の導入、育児短時間の対象年齢拡大 等)
- ・育児・介護等による勤務時間の制約が不利にならない評価制度の新設
- ・子どもの通院で業務中に中抜けし、通院後に在宅勤務を認める制度
- ・スタッフ職と総合職の双方向の転換制度の導入
- ・短期間育児休業への失効積立年次有給休暇の充当制度の導入
- ・生理だけでなく PMS や更年期も含めた女性特有の体調不良の際に取得できる休暇の新設
- ・子どもが生まれた男性社員に向けた社長からの手紙（制度利用推奨）
- ・主体的なキャリア形成と管理職としてのマインド醸成のための階層別プログラムの実施
- ・管理職を目指す女性社員に対して、活躍する女性管理職とのマッチングを図るメンター制度を設け、キャリア形成のモチベーション向上支援 等

⑤取組の結果、どのような好影響があったか（複数選択可）

女性の登用拡大に向けた取組の結果、どのような好影響があったかについて、回答が多かったものから順に、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境整備につながった」が 73.1%、「女性社員のモチベーションが向上した」が 53.0%、「女性社員の定着率が向上した」が 34.0%、「役員や管理職を目指す女性が増えた」が 27.7%、「優秀な人材が採用できるようになった」が 22.7%であった。【表 2-4】

【表 2-4】



「⑪その他（自由記述）」では、以下の回答があった。

- ・女性登用に対する社内の意識が高まった。
- ・組織によってのばらつきが確認できたことと、女性管理職比率の低い部門での意識の高まりにつながった。
- ・共働き・共育てを実現する組織力の強化につながった。
- ・「女性活躍推進」に腹落ちした社員が増えた。また、経営層の意識も一段高まり、経営会議等で社長・副社長より登用の数値目標を達成するようにとの発信がされるようになった。
- ・女性の採用比率、登用率が高まった。
- ・新規事業提案制度で多くの女性社員が提案し、実際に事業化につながった。
- ・くるみん認証取得や、MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）（米国/MSCI, Inc）への組み込みにつながった。

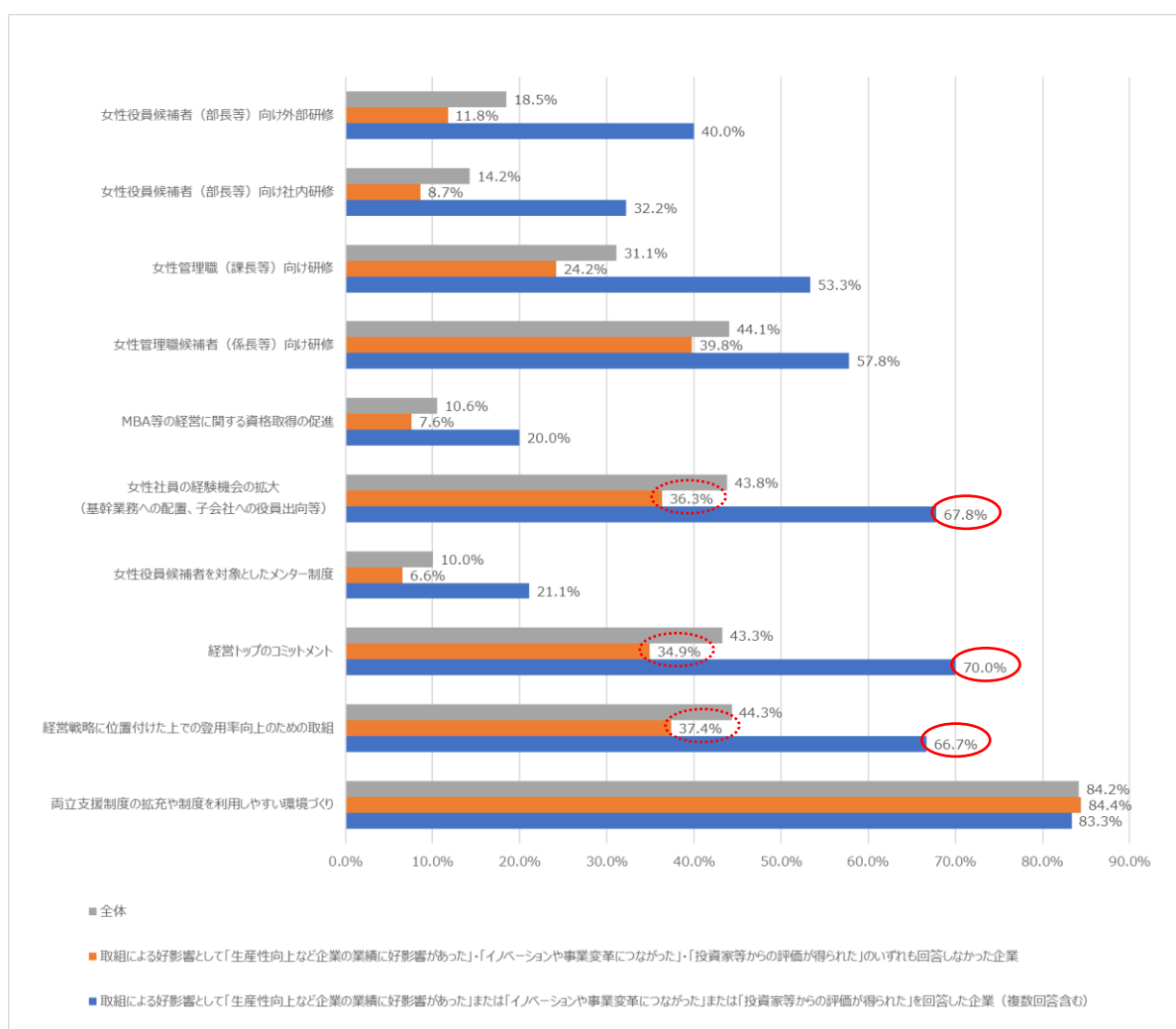
⑥経済的メリットを示唆する項目を好影響として挙げている場合の取組状況

「女性の登用拡大に向けた取組による好影響」について、企業に対して直接的な経済的メリットがあったことを示唆する「生産性向上など企業の業績に好影響があった」、「イノベーションや事業変革につながった」、「投資家等からの評価が得られた」のいずれかを回答した企業（90 社）とそれ以外の企業（289 社）での「女性の登用拡大に向けた取組」状況の分析を行った。

その結果、企業に対して直接的な経済的メリットがあったことを示唆する項目のいずれかを回答している企業とそれ以外の企業とでの取組状況のポイント差が大きかったものから順に、「経営トップのコミットメント」（35.1%ポイント差）、「女性社員の経験機会の拡大（基幹業務への配置、子会社への役員出向等）」（31.5%ポイント差）、「経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組」（29.3%ポイント差）であった。【表 2-5】

この結果から、特に「経営トップのコミットメント」、「女性社員の経験機会の拡大」、「経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組」等を行うことが、企業に経済的メリットをもたらす可能性が示唆された。

【表 2-5】

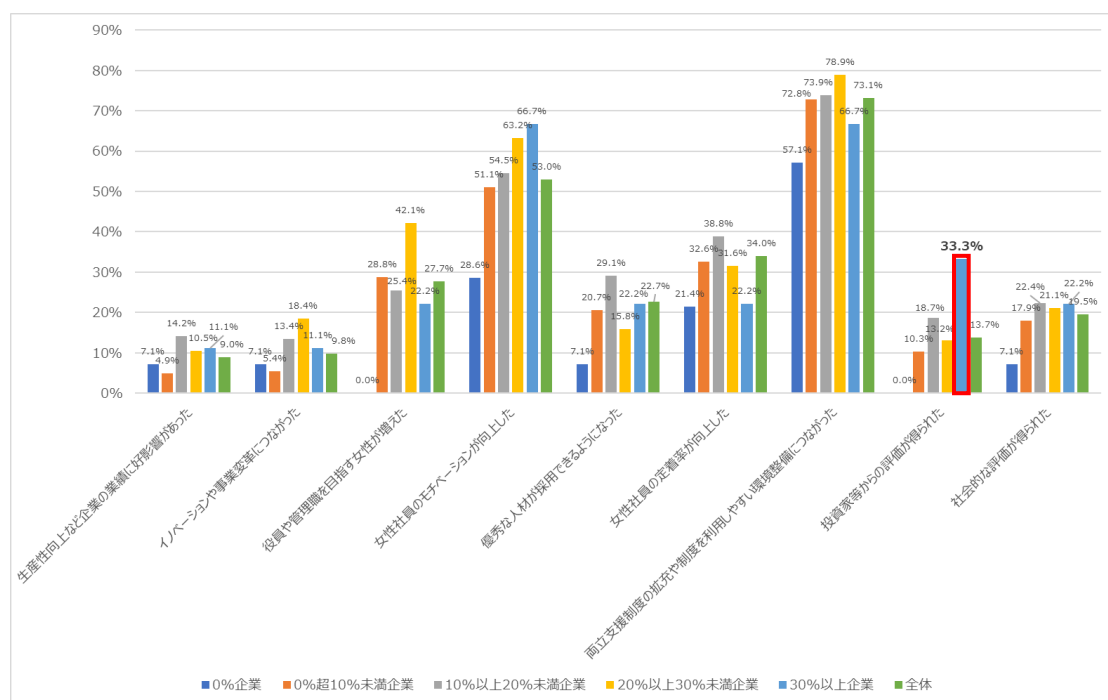


⑦女性役員比率ごとにみた女性の登用拡大に向けた取組による好影響について

「女性の登用拡大に向けた取組による好影響」の回答について、女性役員比率ごとに見てみると、女性役員比率が 30%以上の場合（9 社）、30%未満の企業（370 社）より「投資家等からの評価が得られた」という回答が特に多く見られた（33.3%）。【表 2-6】

令和 4 年度に内閣府が実施した「ジェンダー投資に関する調査研究」において、機関投資家等を実施したアンケート結果によると、投資判断に女性活躍情報を活用する機関投資家等は全体の約 3 分の 2 で、活用の割合が最も高い女性活躍情報は「女性役員比率」（79.0%）ということであったが、この結果からも女性役員比率が 30%を超えるような女性活躍が進んでいる企業は、投資家等から評価を得ていると考えられる。

【表 2-6】



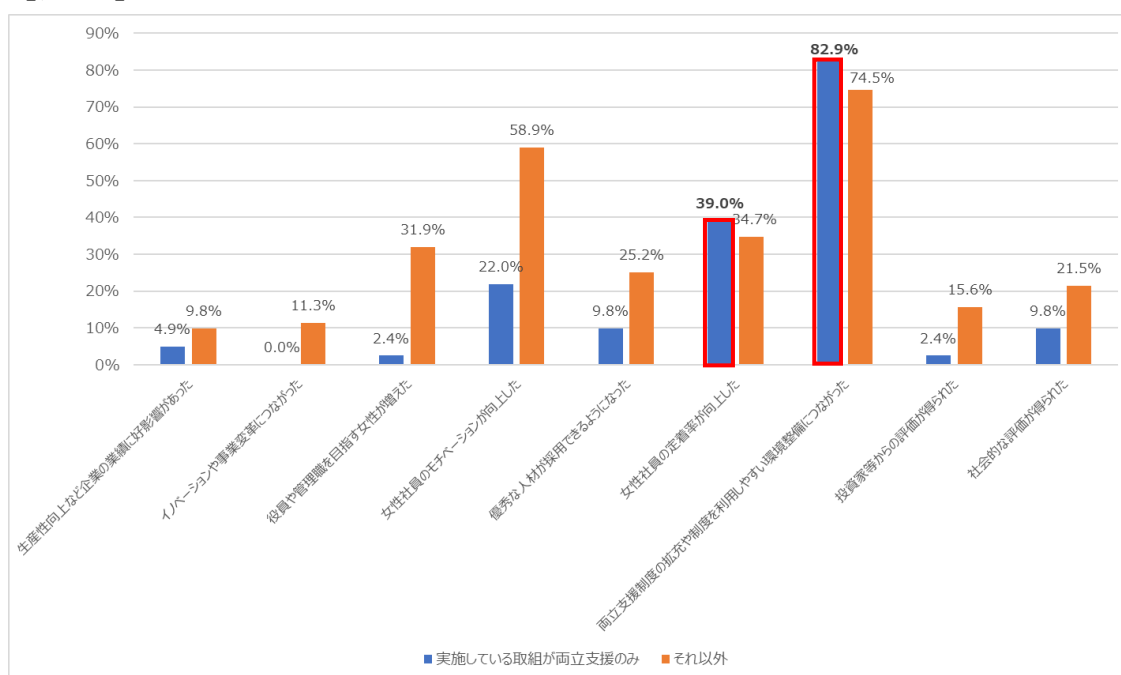
⑧取組として「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり」のみ回答した場合の好影響について

「女性の登用拡大に向けた取組」について聞いた項目において、最も多かった回答が「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり」であったが、取組としてそれのみ回答した企業（41 社）とそれ以外の企業（326 社）での取組による好影響について分析を行った。

その結果、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり」にのみに取り組んでいる企業は、その取組の好影響について「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境整備につながった」、「女性社員の定着率が向上した」との回答がそれ以外の取組もしている企業を上回ったが、その他の項目については、いずれも下回っていた。【表 2-7】

この結果から、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり」にのみに取り組んでいる企業は、それ以外の女性の登用拡大に向けた取組も行うことで、その他の好影響も現れてくることが考えられる。

【表 2-7】



3. 企業へのアンケート調査の結果をふまえて

本アンケート回答企業における女性の登用の状況をみると、まず、役員に占める女性割合が 9.5%だったのに対し、その約 7 割が社外取締役・社外監査役であり、女性役員の多くが社外から登用されていることが分かる。

また、2023 年度の管理職に占める女性割合を見ると、約 7 割の企業が 10%未満であり、将来の役員の候補となりうる管理職への登用をさらに進めていく必要があることは明らかである。

次に、女性の登用拡大に向けて取り組んでいる内容としては、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり（84.2%）」、「経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組（44.3%）」など、実務面のみならず、女性の登用拡大に向けた仕組みや環境を整えとともに、取組が推進されていることを確認した。

女性の登用拡大に向けた取組の具体的な内容としては、「社内の意識醸成」、「管理職・役員登用・育成強化」、「両立の観点を踏まえた雇用管理、キャリア形成支援」、「個別支援や意欲向上のための取組」等に関して以下のような回答があり、他社の参考となるような先進的、効果的な取組が挙げられた（より詳細な内容については、p.48 参照）。

具体的な取組内容（一部抜粋）

- 社内の意識醸成
 - ・ホームページで社長自らがDE&I に関してメッセージ発信
 - ・多様な人材をマネジメントするための管理職向けプログラムの実施
 - ・子どもが生まれた男性社員に向けた社長からの手紙（制度利用推奨）
- 管理職・役員登用・育成強化
 - ・育成施策としてのグループ会社への出向
 - ・女性管理職候補者と他本部の本部長による1on1の実施
 - ・管理職昇格後の女性に対して、異業種女性マネージャー勉強会の開催
 - ・一般職中堅社員を対象とした管理職候補者研修の実施
- 両立の観点を踏まえた雇用管理、キャリア形成支援
 - ・産前休業前・復職支援セミナー等による復職後のキャリア支援
 - ・育児・介護等による勤務時間の制約が不利にならない評価制度の新設
 - ・スタッフ職と総合職の双方向の転換制度の導入
- 個別支援や意欲向上のための取組
 - ・管理職を目指す女性社員に対して、活躍する女性管理職とのマッチングを図るメンター制度を設け、キャリア形成のモチベーション向上支援
 - ・主体的なキャリア形成と管理職としてのマインド醸成のための階層別プログラムの実施
- その他
 - ・女性管理職比率・女性育成計画をラインマネージャー・役員の業績目標・賞与に反映
 - ・生理だけでなくPMSや更年期も含めた女性特有の体調不良の際に取得できる休暇の新設
 - ・短期間育児休業への失効積立年次有給休暇の充当制度の導入

（「令和 5 年度 女性登用の加速化に向けた取組事例集」より抜粋）

さらには、女性の登用拡大に向けた取組の結果、どのような好影響があったかについては、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境整備につながった（73.1%）」だけでなく、「女性社員のモチベーションが向上した（53.0%）」、「女性社員の定着率が向上した（34.0%）」等、社内意識の醸成や従業員エンゲージメント向上につながっていることを示唆している。特に、取組として「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり」のみ回答した企業は、取組による好影響についても、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境整備につながった」との回答が最も多くなっており、これらの企業はそれ以外の女性の登用拡大に向けた取組も行うことで、その他の好影響もより強く現れてくることが考えられる。

また、「生産性向上など企業の業績に好影響があった」、「イノベーションや事業変革につながった」、「投資家等からの評価が得られた」など、企業に対して直接的な経済的メリットがあったことを示唆する回答も約2割あった。そして、直接的な経済的メリットがあったことを示唆する回答をした企業は、その他の企業と比較して、特に「経営トップのコミットメント」、「女性社員の経験機会の拡大」、「経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組」等を行っており、それらの取組が企業に経済的メリットをもたらす可能性が示唆された。また、「女性の登用拡大に向けた取組による好影響」の回答について、女性役員比率ごとに見ると、女性役員比率が30%以上の場合には、「投資家等からの評価が得られた」という回答が特に多く見られた（33.3%）。

一方で、女性の登用拡大を進めていく上での課題については、「女性役員候補者（部長等）が少ない（81.0%）」、「女性役員や管理職を目指すことを希望する人材が少ない（47.8%）」など、人材確保に関する課題が多く見受けられた。更には、「女性役員や管理職のロールモデルがない（46.2%）」、「女性登用に対する社内の意識醸成が不十分（33.0%）」との回答も一定数あり、今後これらの課題に応じた取組が必要である。

最後に、2030年までに女性役員比率30%以上とする目標に対する現状認識については、「目標達成済みである（3.4%）」、「現在の取組を続けていけば、目標達成可能である（12.4%）」、「現在のままでは目標達成困難だが、取組強化等をすれば、目標達成可能である（33.2%）」、「現在のままでは目標達成困難な見込みであるため、対応を検討中（50.9%）」という結果であった。「目標達成済み」や「目標達成可能」な企業の取組等を「対応を検討中」としている企業等にも波及させ、目標達成のための具体的な取組を検討していけるよう、政府としても、現在先進的な女性登用の取組を行っている企業の事例やそのノウハウを広く周知するなど、女性登用促進に向けた取組や支援を行う必要があるだろう。

IV ヒアリング調査

1. 企業へのヒアリング調査

(1) 実施概要

アンケート調査の結果などを踏まえ、女性登用拡大に資する取組を実施している東証プライム市場上場企業9社に対してヒアリング調査を実施した。

(2) 調査結果

ヒアリング調査を実施した企業9社は以下のとおりであり、「女性登用に取り組み始めたきっかけ」、「具体的な取組内容」、「取組を進める上での苦労や困難、解決策」、「取組による好影響」、「今後の課題、展望」等についてヒアリングを行った。

各社において「具体的な取組内容」として紹介した内容は以下のとおりである。

その他、各企業のヒアリング調査結果の詳細については、「令和5年度 女性登用の加速化に向けた取組事例集」を参照のこと。

企業名	具体的な取組			
伊藤忠商事株式会社	女性活躍推進委員会の設置	登用に向けた育成	キャリア継続支援・職場の意識改革	—
株式会社かんば生命保険	将来管理職として活躍することが期待される社員に向けた研修の実施	管理職経験研修の実施	キャリア形成支援	アンコンシャスバイアスへの理解促進
サイボウズ株式会社	マネジメント層向けの研修実施によるリーダー人材の創出	多様な働き方	社員にオープンな人事制度策定プロセス	—
塩野義製薬株式会社	人事制度改定	多様な働き方	多様なキャリア開発	社長メッセージの発信
住友金属鉱山株式会社	異業種女性交流研修への派遣	仕事と育児の両立支援	役員塾の実施	—
日本国土開発株式会社	キャリア面談とキャリア支援会議の実施	積極的な女性キャリア採用の実施	一般職から総合職へのコース転換	—
日本郵船株式会社	人事制度の見直し	男性社員向けの取組	全ての社員が一貫して活躍できる環境づくり	—
パナソニックホールディングス株式会社	キャリアストレッチセミナーの実施	アンコンシャスバイアス・トレーニング	女性社員向けのコミュニティ活動	—
マツダ株式会社	マネジメントとして活躍する社外の女性社員との交流	女性管理職候補者への個別フォロー	マネジメントの多様性に関する意識改革	—

2. 有識者へのヒアリング調査

(1) 実施概要

文献調査、アンケート調査の結果などを踏まえ、女性登用と企業業績に関する研究を実施している学識経験者や女性登用に関する実務経験者等の有識者5名に対してヒアリング調査を実施した。

(2) 調査結果

ヒアリング調査で得られた有識者からの意見等を以下にまとめた。

① 磯崎 功典氏（キリンホールディングス株式会社 代表取締役会長 CEO）

【経営者として女性活躍推進の取組を推進する際に特に意識している点】

- ・ 経営トップは、経営層（役員）全員と女性活躍や人材の多様性の重要性に対する共通認識を持ち、社内に発信することが重要である。
- ・ 役員と月1回面談を行っており、その対話の中で多様性に関する共通認識を持つようにしている。理解を促すために、必ず社内の実例を用いて具体的に伝えている。そうすることで、伝えたいことの根拠が明確になり、相手が腹落ちすることに繋がると考える。
- ・ 上記のように、まずは経営層が理解することが大切であり、その後経営層の社内発信によって、順々に各層が理解していく。その際には、役員層への発信と同様に、具体例を用いた説明であることが理解を促進するために必要であると考えている。

【女性活躍推進の重要性】

- ・ 女性を含めた多様な人材が持続的に成長していくことが、企業にとって一番の価値創造に繋がると考える。多様な人材はイノベーションにとっても重要であり、同じようなタイプや価値観を持つ者だけでは新しいものは生まれない。
- ・ そのため、キャリア採用や外国籍等の属性の多様性に加え、個人としての価値観の多様性、若手の登用・抜擢や機会の提供も有効であり、新卒採用が日本では主流の採用方法であるが、キャリア採用が強化されることによって多様性が生まれると考える。

【女性活躍推進のために実施している取組（キリンホールディングス株式会社の取組）】

＜社内インフラの整備＞

- ・ 前提として、女性活躍推進のためには、女性が活躍できるインフラの整備が必要不可欠であると考え、以下の取組を実施している。

▶ 早回しのキャリア形成

女性社員が出産や育児を迎える前に多くの経験や成功体験を積ませるような仕事の与

え方を行い、チャレンジを推奨している。復帰後にギャップを感じて退職してしまう女性社員もいるため、復帰後のハンディキャップを感じさせないことが、女性のキャリア形成支援になると考える。

▶ 麒麟・ウィメンズ・カレッジ (KWC)

中堅女性社員を対象に、ビジネスリテラシーを備えた次世代リーダーの育成を行っている。経営の視点を学習させるビジネススクールであり、経営について学び・感じ取ってもらう点で非常に有効である。最後には参加者の発表会があり、その中では実際の経営に繋がる事もあるため、女性社員のやる気や自信に繋がっている。

▶ なり麒麟ママ・パパ

育児や介護のケースモデルを疑似体験する制度である。安心して仕事をするためにも、重要な仕事をしている中、子どもの病気等で緊急で帰宅しなくてはならなくなった場合の対応方法や周囲の理解を促進する訓練をしている。

＜多様な社員を受容し活躍を促進する取組＞

・ メンター制度の導入

社長自身も 10 名（男性 5 名、女性 5 名）のメンターをしており、役員もそれぞれ、約 10 名のメンティーを持っている。経営層自らがメンターとなることで、広い視野で物事を考え、伝えることができている。

・ 男性の育休取得義務化

女性活躍には男性の育児への参画や理解促進が必要不可欠となるため、2024 年度においては男性の育休取得 100%を目標と定め、トップダウンにより取得が当たり前の組織にする。（実績：2022 年度 73%）

【女性活躍推進による成果】

- ・ 社内インフラの整備により、女性が活躍してイノベーションを起こしたり、経営層に女性が就任したりした。その姿をみて、他の女性社員が活躍したいという意識や熱意をもって、更なる成長をする。このような好循環が生まれている。
- ・ 具体的な成果としては、女性自らが発案した商品が大ヒットし、目玉商品となり、大きな経済効果をもたらしている。

【未来の女性役員育成のための取組内容や課題感】

- ・ 現状の課題としては、女性の管理職層は増えているものの、意志決定層（経営層）までは至っていない点であると考え。その理由は、管理職になった後のさらにその上のキャリアを描けていないことが要因であると考えている。
- ・ 解決策としては、女性管理職を対象としたメンタリングを行うことを計画している。また、女性役員の育成には候補者数を増やす必要があると考えており、学習だけでなく困難や実務経験を含めた様々な経験を積み重ねていくことが大切である。

【日本企業において、女性登用を進めるために必要な企業の実践に対するご意見】

- ・女性が安心して働けるインフラを国や企業が推進していくべきであると考えている。また、成功事例が増えることで他企業の参考となり、国が掲げる女性役員比率 30%につながると考える。
- ・企業が持続的に成長していくには「人材戦略」が必要であり、各社の経営計画を実行する多様な人材を育成していくことが企業には求められる。

② 大野 威氏（立命館大学 産業社会学部 現代社会学科 教授）

【研究の背景や研究分野全体としての経緯、今後の課題等について】

- ・日本ではこの数年で、企業の女性役員比率が急速に上昇しているものの、女性役員比率が 30%以上である等、女性役員登用が進んでいる企業は未だ少数でサンプルが少ないため、海外に比べ女性役員登用と企業業績等に関する研究が進んでいないと思われる。
- ・日本企業の女性役員は社外取締役集中しているが、社外取締役は具体的な経営への提案というよりも、経営のチェックという意味合いが強いと言われている。経営の決定の場で女性の発言権を高めていくためには、社内登用の女性役員がもっと増えていく必要があるが、社内登用の女性役員の候補者が少ないという問題がある。また、社外取締役であっても、同じ人が複数の会社の役員を務めているケースが多いため、この点を改善していく必要があると考える。

【日本企業における女性登用促進に関する御意見】

- ・女性役員を増やしていくには、クオータ制度を導入した方がよいと考えるが、日本では労使関係に国が介入することへの抵抗が強く、同制度は日本での導入は難しいため、それ以外の方法でどのようにしていくべきかが課題である。
- ・研究者の場合、客観的なデータを用いて分析はできるが、例えば取締役会で女性役員がどのような発言をし、経営にどのような影響を及ぼしているか等の実務的な側面を含む調査を行うことは非常に難しいため、ぜひ政府においてそういった調査研究を行ってもらいたい。

日本企業において女性登用を促進していくためには、他企業の参考となるような女性登用拡大による成功事例を紹介していくべきである。さらに、女性登用拡大を中小企業まで展開していくには、民間主導でできるような仕組みがあるとよいと考える。

③ 富永 誠一氏（特定非営利活動法人日本コーポレート ・ ガバナンス・ネットワーク 執行役員 リサーチフェロー）

【女性社外取締役に求める役割】

- ・前提として、社外取締役はコーポレート・ガバナンスの担い手であるため、性別に関

係なく、会社・経営の意思決定の質を高めるための「監督」という役割がもっとも求められる。ジェンダーを含めた取締役会の多様性は、監督機能の発揮だけでなく、企業活動におけるイノベーション創出にも貢献する。

- ・女性という視点で考えると、下記のような役割が考えられる。
 - 人口や消費者の半分を占める女性の目線を取締役に反映する。
 - 社会全体や女性の就職希望者等に対して、人に優しく、人的資本経営がしっかり行われている会社であるという面をアピールする。これができないと貴重な経営資源である人材を取り負けることにつながりかねない。

【女性社外取締役を登用する際の留意点】

- ・女性の場合に限らないが、社外取締役は複数名いる方が取締役会での意見は出やすくなる。女性取締役についても、一人よりも複数いることでより大きなパワーを持つことができる。女性社外取締役の経験者から意見を聞くと三割が閾値であり、その意味で「女性版骨太の方針 2023」の方針の目標は、まったくもって正しい。
- ・女性社外取締役を複数選任する際は、女性の中での多様性も意識する必要がある。
- ・女性だからという理由よりも、その女性の持つ専門性が活かされるべきである。
- ・取締役会における年齢の多様性が同時に求められており、一般的に女性社外取締役は男性社外取締役よりも若年が多いことから、その観点からの活用も期待できる。
- ・取締役会に女性取締役が一名だけだと女性代表と捉えられてしまう可能性があるため、注意を要する。女性だからといって、ダイバーシティに関する専門性を全員が有しているわけではない。

【女性社外取締役の登用に向け、企業に求めること】

- ・何のための女性社外取締役の登用なのか、経営者をはじめ、取締役会及び指名委員会メンバーで認識を共有することが必要で、数合わせだけでは意味がない。その認識について、情報開示を通じて資本市場との対話を行うことが求められる。資本市場は取締役会の多様性を歓迎する。
- ・男性、女性問わず、社外取締役の役割・責務は、第一義的には「監督」だが、社外取締役が持つ専門領域からの「助言」を含む。そうした役割・責務を果たすためには、経営者が社外取締役に何を期待しているかについて、コミュニケーションをしっかりと取っていくことが求められる。社外取締役同士の監督に関する認識共有も有益である。

【日本企業における女性社外取締役登用に関する課題と解決策】

<課題点①>

- ・長年日本企業が軽視してきた女性役員を育成してこなかったために候補者が少なく、社外取締役としてふさわしい方を見つけられない可能性がある。
- ・有名な方ばかりに社外取締役の依頼が集中し、複数の企業の社外取締役を兼務する状態に陥っている。

<解決策①>

- ・ まずもって、社外取締役求められる役割・責務について関係者の間で明確にすることが必要である。取締役会のあり方についても同様である。社外取締役の役割・責務は、大企業の経営経験に基づいた「助言」が中心という誤解を解かなければならない（助言を否定するわけではない）。
- ・ そうであれば、女性社外取締役の候補者は数多く存在し、他国と比較して日本だけが極端に女性社外取締役の候補者が少ない状況にあるわけではない。
- ・ 社外取締役の経験者を選んだ方が安心という企業側の心理は理解できるが、経験の無い女性であっても、コーポレート・ガバナンスをはじめとした各分野のトレーニングを行うことで、社外取締役の役割・責任を発揮できる人材を育成することは十分可能である。社外取締役の経験者も誰もが最初は一年生であったことを忘れないこと。
- ・

<課題点②>

- ・ 首都圏と地方の企業においては、人材の多様化や女性登用拡大の必要性は同様であるにもかかわらず、情報格差があると考えられる。

<解決策②>

- ・ 今後は内閣府において、各地域の経済団体への働きかけや情報発信を行い、地方の企業においても情報を取得できる環境を整えていくこと、好事例を紹介していくことに意義があると思う。
- ・ 地元での女性社外取締役の登用が難しい場合は、社外取締役は非常勤ゆえ、首都圏から出張ベースで出席してもらうこともできる。リアルでコミュニケーションをとることに越したことはないが、コロナ禍後は、取締役会はオンラインでも出席可能である。

④ 馬越 恵美子氏（桜美林大学 名誉教授、異文化経営学会 会長）

【研究の背景や内容の詳細、結果について】

20 年程前に日本と韓国の企業において、ダイバーシティマネジメントの実践が職場における従業員の意識にどのような影響を与えるのか検証を行った。

<研究結果>

- ・ ダイバーシティインデックスを作成し、日本と韓国におけるダイバーシティが進んでいる企業を調査したところ、社員の理解、コミットメントができている、キャリアの展望が描けている等の公平性が担保されていた。
- ・ 一方、他の研究結果でも示唆されている通り、企業業績への影響は複数の要素が関わるため、ダイバーシティ推進が企業業績に直接影響を及ぼすと言い切るのは難しい。

【研究実施後の展開や今後の展望について】

- ・ 異文化経営学会を立ち上げ、その中でダイバーシティとガバナンスは非常に密接な関係があるため、ダイバーシティ&ガバナンス部会を設立し、学会誌にて論文を発信している。

- ・ 投稿論文内では、女性登用が企業業績に与える影響に肯定的な論文と否定的な論文があり、どちらとも言い切れないと考えている。自身が講演した際にも女性登用拡大によって企業業績が向上するか否かについて必ず質問されるが、これを証明することは難しく、白黒ははっきりしないテーマであると考えている。
- ・ グローバルカンパニーでは、女性が活躍するとどういった経済メリットがあるかという議論はもはや行わない。なぜならば、女性の活躍が経営戦略上、必須であるという考え方が浸透しているからだ。実際に、女性が活躍していない企業は機関投資家も相手にしなくなっている。
- ・ 10 人のうち女性が 1 人の場合、その女性が意見を述べると女性としての意見だと取られてしまう。そこで複数の女性がいることが大切となる。さらに、現状では、出世したいなら男性と同じように働くことが求められる場合が、日本企業ではまだある。そのような働き方は男性にとってもウェルビーイングではない。
- ・ 意思決定層（経営陣）に占める女性の割合は少なくとも 30%、ゆくゆくは半々、つまり 50%程度がよいと考える。

【企業が取り組むべき今後の展開について】

- ・ 女性活躍や登用により、企業の社会課題への取り組みが加速する。企業として社会課題解決に向き合うことが、企業成長につながり、結果、企業価値向上や株価上昇に影響を与えると考える。
- ・ 具体的施策例として、家事のアウトソースが一般的になり、人々の理解が深まれば、女性が活躍できる土壌がつかれると考えている。
- ・ 1 日の家事に使用する時間が例えば 4 時間であった場合、女性が家事を担当すれば、男性に比べて 4 時間の損失となる。その時間を活用すれば、女性の働く時間が生まれ、女性活躍が進むと考える。
- ・ 日本において、家事は女性がすべきだという風潮が強いが、海外（例えばシンガポール）では家事をアウトソースすることは一般的である。

【日本企業における女性登用促進に対して必要な国の施策について】

- ・ 女性登用を推進するための調査や取組は継続していくことが重要である。
- ・ 法制度（男女雇用機会均等法等）の施行により総合職で入社した女性から役員になれる方がでてきた。女性登用の拡大への影響が大きいと捉えている。
- ・ また政府からの発信も重要であり、2013 年の安倍元総理の女性活躍に関する経済団体への要請（上場企業は役員に女性を 1 人は登用等）による影響は大きかったと考える。
- ・ 女性活躍に関して日本は世界レベルから遅れており、今の状態から世界レベルまで引き上げるには時間が掛かるため、一時的にもクォータ制を導入した方がよいと考えている。
- ・ 職種によっては採用面で難しいところはあるが、経営層や管理職の女性比率を 30%以上にすることで、議論が活性化し、女性活躍が加速的に進むと思う。

【これまでの社外取締役等のご経験から、日本企業において女性登用推進に必要な取組】

- ・ 女性役員が複数いることにより、女性の中にも多様な意見があることがわかるので、複数、登用してほしい。 国際経営開発研究所（IMD）のトーゲル教授が提唱するように、30%には意味がある。
- ・ 女性が管理職になりたがらない理由としては働き方や家庭との両立という課題が多いが、管理者の在り方に魅力を感じないなどの内生的な課題もあると考える。
- ・ 女性活躍推進には社長の本気度と取組の継続が大切である。
- ・ 社外取締役を務めるある会社では、経営者の女性活躍推進への本気度が高く、以下の取組を実施している。
 - 昇進のスピードを速めている
 - トップのコミットメント
 - 女性を登用するときに、特別扱いしない（勝手にマミートラックにのせない）
 - ムダな仕事を減らす（不要な報告書は作成しない等）
 - 働き方改革の推進

【女性登用を促進する観点で、多くの企業を取り入れるべきと考える具体的な取組】

- ・ スポンサーシップ制度
役員がスポンサーとなり、数名の対象者を特定のポジションに引きあげるための個別支援をする制度。社外取締役を務める企業でも導入済み、または今後導入予定の企業もある。
- ・ 企業の文化の醸成
企業カルチャーを変革するカルチャーアンバサダーを設置し、自分の仕事をしながら他部署のメンバーとダイバーシティについて議論するような横断的な活動が良いと考える。

【社外取締役としてのマインドやスキルについて】

- ・ 自分のスタンスを明確に持つ
- ・ そのための自己投資が重要（経営スキル 等）
- ・ 世界情勢や他業種の情報に常にアンテナを張っておく
- ・ 執行側との距離を適度に保つ。

⑤ 政井 貴子氏（SBI 金融経済研究所取締役理事長）

【日本の金融業界における女性登用の課題】

- ・ 男女共同参画社会基本法が制定されてから 10 年以上が経過し、役員、支店長、部長などで女性登用が進んでいる。一方で、女性登用が進んでいる企業と進んでいない企業のバラつきが生まれ始めている状態であると考えており、現在の課題である。
- ・ 各企業のステージに応じた取組や、企業が社員のライフイベントに寄り添った取組が必要になると考えている。

【女性登用を促進する観点で取り入れるべき具体的取組】

各自のライフステージに応じて、それぞれが安心して働くことができる環境の整備が重要となってくる。具体的には下記のとおりである。

- 子育て支援（社内保育所やベビーシッター補助など）
- 「仕事」と「育児や介護」との物理的距離を近くする
- 各種相談窓口の設置（第三者のプロフェッショナルに簡単に相談できる環境を整えることが、性別関係なくサポートすることに繋がる）

【企業が取り組むべき育成方法】

女性役員が活躍するためには、女性役員候補者に対する育成と、その女性役員が活躍するための役員会全体の環境整備が必要と考える。

➤ 外部研修の活用

他社の様々な情報を得るためにも、他社の同程度の役職の人と横の繋がりを作ることが重要である。コミュニティを作ること、実際の役員のイメージを掴み、相談できる相手を見つけることが可能となる。

➤ 役員全体でのマインドセット

総合的に女性役員が活躍できる環境を整備するためには、新しく登用される女性役員への教育のみではなく、登用する現役員陣においても適切な心構えをするためのマインドセットをしてもらうことが重要であると考ええる。

【女性登用を促進させるために必要な国の取組】

- ・ 女性活躍を推進していくためには、日本の大半を占める中小企業において取組を行うことが重要である。
- ・ その中で、地方企業においても、自治体や関係団体とも連携しながら、まずは実態を把握しどのような施策を実施すべきかを議論していくことに意義があると考ええる。
- ・ 主に下記の取り組みを国として取り組むことが有効的だと考える。
 - 地方自治体が取組を推進できるようにすること
 - 金融庁と連携しながら、金融機関が融資条件にソフト要件として組み込むこと
 - 文部科学省と連携しながら、教育を通じてボトムアップしていくこと

3. ヒアリング調査の結果をふまえて

企業へのヒアリング調査は、アンケート調査の結果などを踏まえ、女性登用拡大に資する取組を実施しているさまざまな企業規模、業種の東証プライム市場上場企業9社を選定し、他企業の取組の参考となるよう、アンケート内容を深掘りするとともに、「女性登用に取り組み始めたきっかけ」、「具体的な取組内容」、「取組を進める上での苦労や困難、解決策」、「取組による好影響」、「今後の課題、展望」等について詳しくヒアリングを行った。

まず、各企業が「女性登用に取り組み始めたきっかけ」については、「経営層の意向」、「国の方針による影響」、「ダイバーシティ推進の取組の一環」等の回答が見られ、特に女性登用が進んでいる企業では、女性活躍推進に関して、社長や経営陣の強いコミットメントがあり、抜本的な人事制度の改訂や働き方改革が実施されていた。

また、女性役員や女性管理職の登用に関する具体的な取組内容については、管理職、さらには役員へと女性登用のパイプラインを構築するために、誰を対象として、どのように育成・登用していくかを計画し、出産・育児等のライフイベントも考慮しながら、早期から中長期的な運用を行う事例が多く見られた。また、女性社員の意欲向上のために、本人の希望と会社の期待するキャリア等について定期的に認識合わせができる機会を設けるとともに、昇進を阻害している要因の解消や意欲向上に関する取組を継続的に実施することで、それぞれが描くキャリアに可能な限り寄り添い、仕事や昇進へのモチベーションを維持、向上させるための多様な取組が行われていた。全社的な働き方改革の取組が結果的に女性も働きやすい環境の実現と女性活躍推進につながっているようだった。

「取組を進める上での苦労や困難、解決策」については、各社様々であったが、女性管理職やその候補者を増やしていくための取組や会社として女性活躍推進ができる企業風土づくり、意識改革等に関する取組が多く見られた。育児等と両立しながらも管理職等になれるように、育児休職等でのブランクを最小限にできる制度や本人の望むキャリアを可能な限り尊重し、複数の選択肢を持てる仕組みを作っていたケースのほか、アンコンシャス・バイアスに関する研修の実施や経営層や管理職から地道に女性活躍の必要性を説明していくなど課題の解決に向けた様々な取組が挙げられた。また、社員への面談やヒアリングなど個人とのコミュニケーションを通じ、社員一人ひとりに取組内容の理解や納得感を持ってもらえるよう個別支援を実施している企業もあり、取組内容をどのように社内へ浸透させるかも重要な要素であると考えられる。

「取組による好影響」については、女性登用拡大の取組の企業業績等への定量的な好影響の分析までには至っていない場合が多かったが、女性社員の発意によりイノベーションの創出につながった事例や、女性活躍推進のための働き方改革等により労働生産性が向上したケースも見られた。その他の好影響として、女性が働きやすい環境を整備したことで「女性管理職比率の向上」、「女性就職希望者の増加」、「女性社員のモチベーション向上」、また会社全体として「離職率の低下」等を挙げる企業もあった。

「今後の課題、展望」については、各社現在の取組をさらに強化していくほか、制度の拡充や新たな取組を取り入れていく計画がある等、女性役員比率目標や女性管理職比率目標の達成に向けて、そのために必要な取組を計画的に実施していくシナリオを描いている

ようだった。

有識者へのヒアリング調査においては、本調査研究のテーマに関する学術経験者や実務家等の有識者5名にヒアリングを行った。

学術的な観点からは、女性登用と企業業績等の経済的効果に関する研究というのは、先行研究においても結果にバラつきがあり、また日本は女性登用が進んでいないため、例えば女性役員比率20%以上の上場企業を分析対象としたくてもサンプルが少ないため、諸外国と比べて先行研究が少ないと考えられるということであった。また、客観的なデータを用いた分析ではない、例えば、取締役会で女性役員がどのような発言をし、経営にどのような影響を及ぼしているか等の実務的な側面を含む調査について、政府の調査研究等での実施を期待するとのことであった。

実務的な視点からは経営者、また女性社外取締役の立場から多様な示唆を頂戴した。企業が持続的に成長していくには「人材戦略」と各社の経営計画を実行する多様な人材を育成していくことが必要であり、まずは制度、環境面での整備を進めるとともに、経営層から管理職、一般社員に向けて意識を浸透させ、女性役員候補者には社内外の役員等と接点を持てる機会を作り、視野等を拡大していくことが必要であるということであった。また、ジェンダーを含めた取締役会の多様性は、監督機能の発揮だけでなく、企業活動におけるイノベーション創出にも貢献するとともに、社会全体や女性の就職希望者等に対しては、人的資本経営がしっかり行われている会社であるというアピールになり、貴重な経営資源である人材の獲得につながるため、重要であるということであった。また、数合わせのための女性社外取締役の登用では意味がなく、何のための登用なのか、経営者をはじめ、取締役会及び指名委員会メンバーで認識を共有し、その認識について、情報開示を通じて資本市場との対話を行うことが求められているということであった。今後の課題としては、日本の大半を占める中小企業や地方において女性活躍推進の取組をより一層行うことや、他企業の参考となるような成功事例を増やしていくこと、企業が社員のライフイベントに寄り添った取組を行う等、女性が安心して働けるインフラ等を国や企業が推進していくことが必要であり、今後はそこに対するアプローチを検討すべきというご意見もあった。

ヒアリング調査結果においては、女性登用拡大に向けた取組に対する経済的メリットを一概に評価することは難しいが、女性社員の発意によりイノベーションの創出につながった事例や、女性活躍推進のための働き方改革等により労働生産性が向上したケースも見られた。また、女性活躍推進をはじめとした人材戦略が企業の持続的な成長には不可欠であり、人材戦略に基づく取組が社会全体や資本市場からの評価につながるという点からも重要であるということであった。また、企業において取組を進めるにあたっては、女性社員への支援や各種制度の導入だけでなく、会社全体や男性社員の意識改革や社員一人ひとりに合った個別支援が必要であることが分かった。企業へのアンケート調査結果とヒアリング調査結果から、「企業における女性登用の加速化に向けたポイント」をまとめた（次ページ参照）。女性登用拡大を進めるためには、このような先進事例を踏まえて、様々な観点から各企業の実情に応じた取組を行っていくことが必要となるだろう。

企業における女性登用の加速化に向けたポイント

調査を踏まえた企業における女性登用の加速化に向けたポイントは以下のとおりである。

社内の意識醸成

各社員が女性登用の必要性を理解した上で推進していけるよう、
経営陣が強くコミットし、まずは社内の意識醸成を行う

取組事例

- 経営陣による徹底的なコミットとともに、現場における地道な取組の積み重ね
- 女性活躍推進担当から部門長に対する働きかけ
(特に女性管理職の少ない部門に対する進捗状況の確認、改善施策の提案 等)
- 男性管理職を含めた全社員に対するアンコンシャス・バイアスに関する研修の実施、意識変革

管理職・役員登用・育成強化

管理職、さらには役員へと女性登用のパイプラインを構築するために、
誰を対象として、どのように育成・登用していくかを計画し、早期から中長期的な運用を行う

取組事例

- ライフイベントの前に基幹業務へ配置する等の早期育成
- パイプラインの構築に向け、階層別(役員候補・部長候補・課長候補)で人材育成計画を運用
- 役員による勉強会等、若手社員に経営視点で物事を考える場の提供

両立の観点を踏まえた雇用管理、キャリア形成支援

育児等と両立しながらも管理職等になれるように、育児休業等でのブランクを最小限にできる制度や
本人の望むキャリアを可能な限り尊重し、複数の選択肢を持てる仕組みを作る

取組事例

- 育児休業期間も在任期間にカウントすることや
復帰後のフェアな評価等による、時間制約があっても昇進を可能とする制度の導入
- 産休前・育児休業からの復帰前に復帰後の働き方等についてキャリア面談を実施
- ライフイベントに合わせたコース転換等の柔軟なキャリアパスを整備

個別支援や意欲向上のための取組

本人の希望と会社の期待するキャリア等について
定期的に認識合わせができる機会を設けるとともに(個々の事情に応じた支援)、
昇進を阻害している要因の解消や意欲向上に関する取組を継続的に実施する

取組事例

- 管理職への昇進意欲がない社員の理由を深掘りして確認し、要因が環境である場合に改善を図る
- 各部門の管理職候補者をリスト化し、個別に自身のキャリア等について対話を行い、
目的意識を明確にした上で集合研修を実施
- 管理職手前の女性社員を異業種交流研修へ派遣し、モチベーションを向上

V 総括

本調査研究では「女性の登用拡大は企業における経済的メリットをもたらすのか」を明らかにすることを目的に、文献調査、企業へのアンケート調査、ヒアリング調査を実施した。

文献調査においては、女性登用と経済的効果の関係については様々であったが、今後、2023年10月に東京証券取引所の有価証券上場規程に盛り込まれた「プライム市場上場企業において、2030年までに女性役員比率を30%以上とすることを目指す」等の目標も踏まえ、日本の企業が女性役員の登用を進め、女性役員比率が3割を超える企業が増えてきた場合には企業業績や株式市場からの評価に影響がでてくる可能性が示唆された。

企業へのアンケート調査においては、女性の登用拡大に向けた取組の結果、どのような好影響があったかについて、企業に対して直接的な経済的メリットがあったことを示唆する項目の回答も約2割あり、これらのいずれかを回答した企業は、特に「経営トップのコミットメント」等を行っており、それらの取組が企業に経済的メリットをもたらす可能性がある。また、「女性の登用拡大に向けた取組による好影響」の回答について、女性役員比率ごとに見てみると、女性役員比率が30%以上の場合、「投資家等からの評価が得られた」という回答が特に多く見られた。

企業へのヒアリング調査においては、女性登用拡大の取組の企業業績等への定量的な好影響の分析までには至っていない場合が多かったが、女性社員の発意によりイノベーションの創出につながった事例や、女性活躍推進のための働き方改革等により労働生産性が向上したケースも見られた。その他の好影響として、女性が働きやすい環境を整備したことで「女性管理職比率の向上」、「女性就職希望者の増加」、「女性社員のモチベーション向上」、また会社全体として「離職率の低下」等を挙げる企業もあった。

有識者へのヒアリング調査においては、学術的な観点からは、女性登用と経済的効果の関係についての研究というのは、やはり先行研究においても結果にバラつきがあり、また日本は女性登用が進んでいないため、サンプルが少なく、諸外国と比べて先行研究が少ないと考えられるということであった。また、女性活躍推進をはじめとした人材戦略が企業の持続的な成長には不可欠であり、人材戦略における取組が社会全体や資本市場からの評価につながるという点からも重要であるということであった。

昨今の人的資本の情報開示や女性活躍推進法に基づく男女間賃金差異公表等の流れから、公表されたデータに基づいた女性活躍情報と企業業績等の研究が進むことが考えられるとともに、企業においても経営者、投資家、そして社員をはじめとするステークホルダー間の相互理解を深めるために非財務情報可視化の取組等が広がっていくことが考えられ、今後「女性の登用拡大と企業における経済的メリット」の関係性が今よりも明らかになることを期待したい。

【添付資料】企業へのアンケート調査票

令和5年度内閣府事業「女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究」アンケート調査票

・回答欄の右側に「※」が付してある項目は必須回答項目です。

■基本情報

- 貴社の証券コードを記入してください。 ※
- 貴社の社名を記入してください。 ※
- 令和5年12月末時点における、貴社の役員（※）の数を記入してください。
グループ会社全体ではなく、貴社単体の人数を御記入ください。0名の場合は「0」と記入してください。
役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者（会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等）も含まれます。ただし、女性役員登用目標を検討中である場合等については、一般事業主行動計画等における貴社の基本的な「役員」定義によることとしてください。また、以下の設問項目でも同様の定義とします。

・ 男性	人 ※	うち、社外取締役	人 ※	うち、社外監査役	人 ※
・ 女性	人 ※	うち、社外取締役	人 ※	うち、社外監査役	人 ※
合計	0 人	うち、社外取締役	0 人	うち、社外監査役	0 人
- 質問3において、役員に「執行役員又はそれに準じる役職者」を含む場合、
「執行役員」の人数と、「それに準じる役職者」の人数及びその役職名をすべて記入してください。

・ 執行役員	人
・ それに準じる役職者	人
・ それに準じる役職者の役職名（例：理事、参与等）	
- 令和5年12月末時点における、貴社の女性管理職（※）比率を記入してください。
なお、上記時点での算出等が難しい場合には、直近の数値をご回答ください。
※ 本調査における管理職とは、女性活躍推進法における定義に準じ、「課長級（下記参照）」と「課長級より上位の役職（役員を除く）」にある労働者の合計をいいます。
「課長級」とは、以下のいずれかに該当する者です。
・事業所で通常「課長」と呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、若しくは、その構成員が10人以上（課長含む）のものの長
・同一事業所において、課長の他に、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容及び責任の程度が「課長級」に相当する者（ただし、一番下の階層ではないこと）
なお、一般的に「課長代理」、「課長補佐」と呼ばれている者は、上記の組織の長やそれに相当する者とはみなされません。
また、以下の設問項目でも同様の定義とします。
 % ※
- 10年前の数値との経年比較のため、2013年度における、貴社の女性管理職比率を記入してください。
※2013年度まで遡ることが難しい場合には、2013年度より近い年度の数値をご回答ください。
 % ※
2013年度の数値でない場合、いつの数値が記入してください。 年度

■女性登用（役員、管理職等）の拡大について

7 女性の登用拡大に向けて取り組んでいることがあれば教えてください。（複数回答可、その他自由記述）

※（例：①、④、⑥…）

- ① 女性役員候補者（部長等）向け外部研修
- ② 女性役員候補者（部長等）向け社内研修
- ③ 女性管理職（課長等）向け研修
- ④ 女性管理職候補者（係長等）向け研修
- ⑤ MBA等の経営に関する資格取得の促進
- ⑥ 女性社員の経験機会の拡大（基幹業務への配置、子会社への役員出向等）
- ⑦ 女性役員候補者を対象としたメンター制度
- ⑧ 経営トップのコミットメント
- ⑨ 経営戦略に位置付けた上での登用率向上のための取組
- ⑩ 両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境づくり
- ⑪ その他（内容は下枠に記載）

⑫ 特になし

8 7の回答について、具体的な取組内容や取組における工夫などを教えてください。

貴社のHP等で取組の詳細等を公表している場合には、そのページのURLや資料名等を記載いただくことも構いません。

※

9 7・8で回答した取組の結果、貴社においてどのような好影響があったと考えますか。（複数回答可、その他自由記述）

※（例：①、④、⑥…）

- ① 生産性向上など企業の業績に好影響があった
- ② イノベーションや事業変革につながった
- ③ 役員や管理職を目指す女性が増えた
- ④ 女性社員のモチベーションが向上した
- ⑤ 優秀な人材が採用できるようになった
- ⑥ 女性社員の定着率が向上した
- ⑦ 両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境整備につながった
- ⑧ 投資家等からの評価が得られた
- ⑨ 社会的な評価が得られた
- ⑩ その他（内容は下枠に記載）

⑪ 特になし

10 女性の登用拡大を進めていくにあたっての貴社の課題は何ですか。（複数回答可、その他自由記述）

※（例：①、④、⑥…）

- ① 女性役員候補者（部長等）が少ない
- ② 女性管理職（課長等）が少ない
- ③ 女性管理職候補者（係長等）が少ない
- ④ 女性社員が少ない
- ⑤ 女性役員や管理職を目指すことを希望する人材が少ない
- ⑥ 女性役員や管理職のロールモデルがない
- ⑦ 女性役員や管理職を目指すしやすい制度や働き方が整っていない
- ⑧ 女性登用に対する社内の意識醸成が不十分
- ⑨ 経営トップのコミットメントやメッセージが不十分
- ⑩ 経営戦略に位置付けられていない
- ⑪ 家事・育児を担っている女性社員が多いことから、役員や管理職への登用が難しい
- ⑫ その他（内容は下枠に記載）

⑬ 特になし

- 11 東証の上場規程改正（令和 5 年10月）によりプライム市場上場企業は「2030年までに女性役員の比率を30%以上とすることを目指す」とされましたが、この目標達成に対する貴社の現状認識に最も近いものはどれですか。（単一回答）

※（例：②）

- ① 目標達成済みである
- ② 現在の取組を続けていけば、目標達成可能である
- ③ 現在のままでは目標達成困難だが、取組強化等をすれば、目標達成可能である
- ④ 現在のままでは目標達成困難な見込みであるため、対応を検討中

■御連絡先について

御回答内容についての確認や好事例集の作成にあたってヒアリングの依頼をさせていただく場合がございますので、

御連絡先の記入をお願いいたします。御記入いただいた個人情報は、下記のとおり取り扱いますので、御確認をお願いいたします。

<個人情報の取り扱いについて>

ご記載いただいた個人情報は、上記目的およびそれに準じる情報提供の目的のために使用いたします。

株式会社タナベコンサルティング（以下、事務局とする）は、ご本人の同意を得ないで、この利用目的の達成のために必要な範囲を超えてご記載の個人情報を利用いたしません。

事務局にご連絡いただいた個人情報の利用目的の通知、開示、訂正・追加、削除、利用・提供の拒否権を希望される場合には、ご本人であることを確認させていただいたうえで、

合理的な範囲で対応させていただきます。

上記につき、本アンケート回答をもって、同意したものとみなします。

個人情報の取り扱いについては、事務局の情報セキュリティポリシー（<https://www.tanabeconsulting.co.jp/docs/policy.html>）をご覧ください。

・ 所属部署		※
・ 役職名		
・ お名前		※
・ 電話番号		※
・ メールアドレス		※

アンケートは以上となります。御協力ありがとうございました。

※ 本調査実施については、内閣府より株式会社タナベコンサルティングに委託をしております。