

2019年1月28日 全7頁

# 内部昇進の女性役員が多い業種はどこか

## 将来の役員候補となる人材プールの拡大が必要

政策調査部 研究員 菅原佑香

### [要約]

- 近年、ESG投資への関心が高まっている。企業におけるダイバーシティ経営の推進を政府も政策面から強めるなど、上場企業での女性活躍の重要性が増している。本稿では、上場企業における女性役員登用について、業種別の状況を明らかにした。
- 上場企業における女性役員数は、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを上場規程の中に取り入れ、2015年以降に大きく増加している。しかし、政府が目指す2020年に女性役員比率を10%にする目標達成は厳しい状況にある。
- 上場企業の女性役員登用の状況を業種別に確認すると、「保険」「空運」「水産」「小売業」「通信」「医薬品」などは、社外と社内の人材活用のバランスが図られている可能性がある。「サービス」や「不動産」は、社外人材の活用はやや少ないが、内部昇進の女性からの役員登用は一定程度ある。「電力」「石油」「銀行」「鉄道・バス」「自動車」「輸送用機器」は、女性役員の登用を外部人材の活用によって行ってきた傾向が強い。
- 女性役員登用における社内人材と社外人材の活用のバランスは、業種によって違いが見られるが、女性従業員一般について、キャリア形成が可能となる配置転換や人材育成の仕組みが女性管理職を着実に増やすことになり、中長期的には内部昇進の女性役員を増やすことにつながるだろう。

### 1. 上場企業における女性役員登用の重要性

近年、ESG投資への関心が高まり、女性活躍の状況などの非財務情報を投資行動に取り入れる動きが活発化している。女性の活躍が中長期的に企業価値の向上につながることを期待されているからであり、上場企業における女性活躍推進の重要性が増している。

政府もこの点に大きく力を入れるようになっており、「未来投資戦略2018」（2018年6月15日閣議決定）では、「コーポレートガバナンス・コードの改訂等も踏まえ、上場企業の女性役員の状況やESG投資における女性活躍情報の活用状況の公表を進める」とされた。「女性活躍加速のための重点方針2018」（2018年6月12日「すべての女性が輝く社会づくり本部」決定）においても、「我が国の上場企業における女性役員登用の状況を把握するとともに、登用状況や登用

の必要性を上場企業や経済団体等に対して周知することで啓発を行う。(中略) 機関投資家等を対象に ESG 投資における女性活躍情報の活用状況及び企業との対話の実態を調査し、機関投資家が評価する女性活躍情報の開示等のベストプラクティスを企業経営者に対して『見える化』することで、上場企業における女性役員登用等の女性活躍の取組を推進する」と述べられた。このように、政策としても、女性活躍をはじめとしたダイバーシティ経営の推進が企業と投資家の双方向で強まっている。

しかし、役員クラスでの女性の登用どころか、管理職クラスでさえ女性の活躍は遅れている。帝国データバンクの2018年の調査<sup>1)</sup>によると、女性管理職の平均割合は未上場企業で7.2%だが、上場企業はそれよりも低い5.1%である。女性活躍の状況は、業種や業態によって異なっており<sup>2)</sup>、それぞれの企業に合った女性活躍の取組が求められる。本稿では、上場企業における女性役員数が業種によってどう違うのか、女性役員登用が進んでいるのはどの業種であるのか、現状を明らかにする。

## 2. 女性役員登用に関する政策動向と役員数の推移

女性活躍に関する政府の取組みが積極化したのは、2013年4月に安倍首相が「経済界との意見交換会」において、「全上場企業において積極的に役員・管理職に女性を登用していただきたい。まずは、役員(取締役、会計参与、監査役、執行役員及び執行役員)に一人は女性を登用していただきたい」と要請したことに始まったとみられる。

その後、政府はコーポレートガバナンス改革が、成長戦略の最重要課題であるとし<sup>3)</sup>、『日本再興戦略』改訂2014-未来への挑戦- (2014年6月24日)において、「有価証券報告書における役員の女性比率の記載を義務付けるとともに、コーポレート・ガバナンスに関する報告書において、企業における役員、管理職への女性の登用状況や登用促進に向けた取組を記載するよう各金融商品取引所に要請する」と明記された。これらの方針を受け、2015年3月に「企業内容等の開示に関する内閣府令」が一部改正され、有価証券報告書等において、各企業の役員の男女別人数及び女性比率の記載が義務付けられた。さらに、2016年に女性活躍推進法が施行されたことにより、情報公表項目の一つに、役員に占める女性の割合が定められるなど、政府の政策としても女性の役員登用にかかわる積極的な取組みが進められてきた。

2015年6月には東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを上場規程の中に取り入れ、同コードの各原則を実施するか、実施しない場合は理由の説明を求めることとなった。同コードの「原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保」では、「上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長

<sup>1)</sup> 帝国データバンク「特別企画：女性登用に対する企業の意識調査(2018年)」

<sup>2)</sup> 菅原佑香(2018)「産業別に見た男女間賃金格差はこの10年でどう変化したのか」『大和総研調査季報』2018年秋季号 Vol.32

[https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/esg/20181023\\_30018.html](https://www.dir.co.jp/report/research/capital-mkt/esg/20181023_30018.html)

<sup>3)</sup> 「日本再興戦略 2016 -第4次産業革命に向けて-」(2016年6月2日)

を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである」とされている。

さらに、2018年6月には同コード「原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件」が「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。(後略)」と改訂された(下線は筆者によるものであり、当該下線部が挿入された)。コーポレートガバナンス・コードの改訂と同時に金融庁から公表された「投資家と企業の対話ガイドライン」でも、取締役会の機能発揮の観点から、「3-6. 取締役会が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、適切な知識・経験・能力を全体として備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を十分に確保した形で構成されているか。その際、取締役として女性が選任されているか。」とされた。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することの期待されることの一つに、女性役員の登用が含まれたことになる。

こうした経緯の中、上場企業の女性役員数と女性役員比率がどう変化してきたのかを示したのが図表1左図である。これによると、2010年頃までは大きな変化は見られなかったが、安倍首相から経済界への要請があった2013年前後から、女性役員数が徐々に増加している。そして有価証券報告書における男女別役員人数等の開示が義務付けられた2015年以降に、女性役員数の増加ペースと女性役員比率の上昇ペースが共に大きく拡大している。

図表1 左図：上場企業の女性役員数・女性役員比率の推移 右図：女性役員の属性別構成比



(注1) 調査時点は原則として各年7月31日現在。調査対象は、全上場企業。ジャスダック上場会社を含む。

(注2) 「役員」は、取締役、監査役、指名委員会等設置会社の代表執行役及び執行役。

(原典) 東洋経済新報社「役員四季報」

(出所) 内閣府「平成28年度女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究(女性役員登用の閣議決定目標『2020年10%』達成に向けて)」、「上場企業における女性役員の状況」より大和総研作成

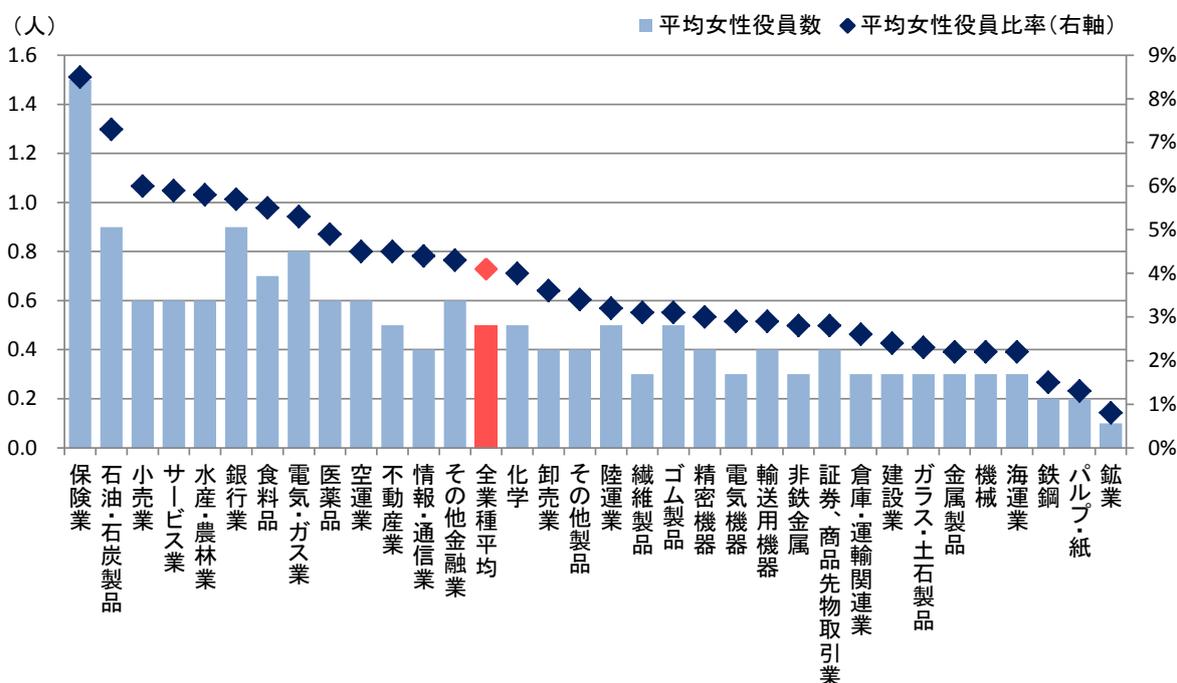
「第4次男女共同参画基本計画」（2015年12月25日閣議決定）には、上場企業役員に占める女性割合を「5%（早期）、更に10%を目指す（2020年）」とする成果目標が盛り込まれている。これを達成するには、2018年7月時点で1,705人の女性役員を2020年には約2.3倍の約4,000人に増やす必要がある。今後、民間企業が主体的に女性の役員登用を積極的に行っていくことが期待されるが、政府の目標達成は容易ではないだろう。

なお、これまでの女性役員数の増加の要因の一つには、社外取締役の割合の高まりがあると指摘されている<sup>4</sup>。2013年から2016年にかけて、内部昇進の女性役員比率は低下する一方、社外取締役の割合、もしくは、社外取締役と社外監査役を合わせた割合が高まっている（図表1右図）。2013年から2016年にかけて女性役員数は約2倍になっているが、増加した女性役員数の約85%は社外取締役と社外監査役であった。

### 3. 業種別に見た上場企業の女性役員登用の現状

内閣府男女共同参画局の「女性役員情報サイト」より、EDINET上の有価証券報告書に記載されている上場企業の女性役員数と女性役員比率を業種別に確認した（図表2）。

図表2 上場企業の女性役員数、女性役員比率（2017年4月～2018年3月期決算）



(原典) EDINET (<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>) 掲載の有価証券報告書記載情報

(出所) 内閣府男女共同参画局「有価証券報告書に基づく上場企業の女性役員の状況

(平成29年4月期～平成30年3月期決算)」「女性役員情報サイト」より大和総研作成

<sup>4</sup> 内閣府（2017）「平成28年度女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究（女性役員登用の閣議決定目標『2020年10%』達成に向けて）」

図表 2 に示されたように、平均的な女性役員数が多く女性役員比率も最も高い業種は「保険業」である。「保険業」は女性役員数の平均値が 1 人を超えている唯一の業種であり、女性役員比率も 8.5% と高い。

「保険業」に次いで女性役員比率が高い業種は、「石油・石炭製品」であり、「小売業」「サービス業」「水産・農林業」「銀行業」と続く。保険や銀行と同じ金融セクターであるが、「証券、商品先物取引業」は女性役員比率が低い。

製造業の中では「食料品」や「医薬品」では女性役員比率が全業種平均を上回っている一方、「パルプ・紙」や「鉄鋼」、「機械」や「金属製品」はかなり低い。一般に、STEM（科学「Science」、技術「Technology」、工学「Engineering」、数学「Math」の 4 分野）にかかわる業種や職種において役員に限らず従事している女性が少ないという現実がある。そうした業界では、そもそも企業において指導的な地位に立つ女性の人材プールが小さく、当然の帰結として、女性役員比率が低くなっている可能性が考えられる。

#### 4. 業種によって社内人材と社外人材の活用はどう違うのか

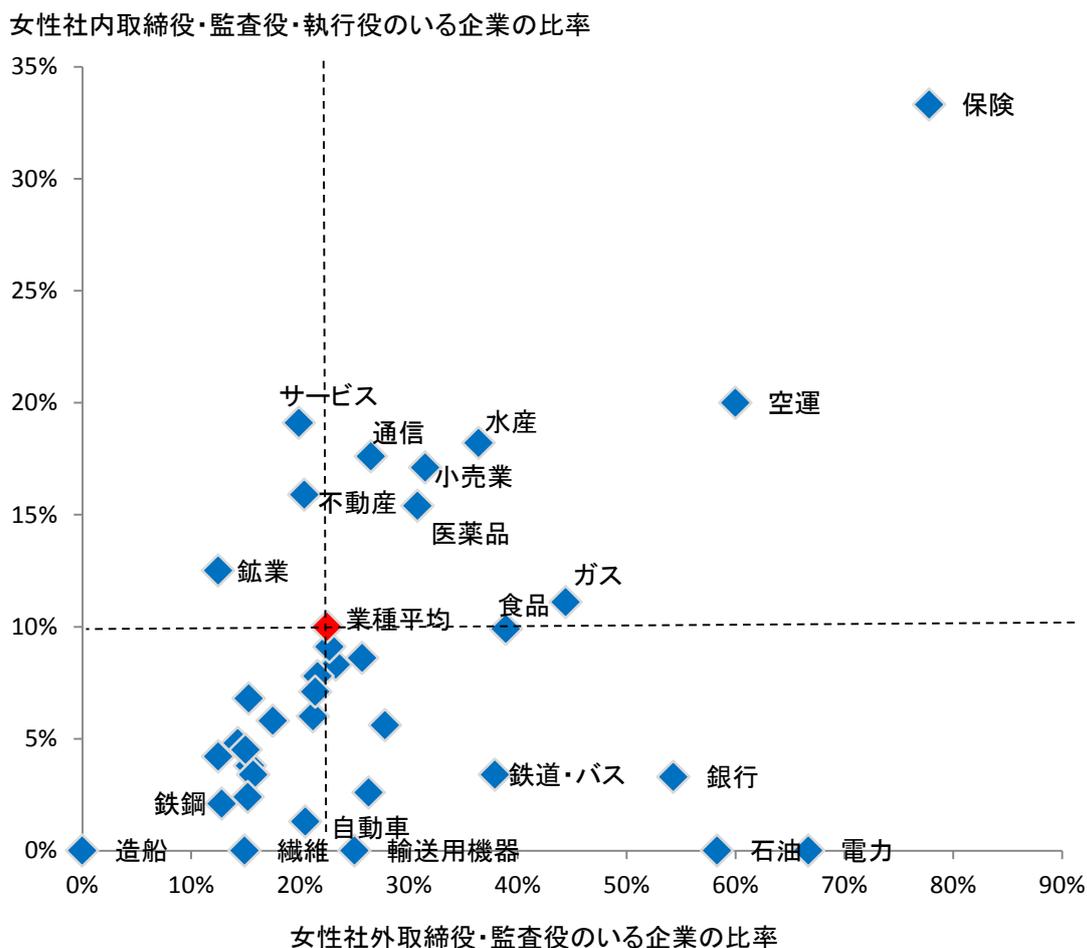
前述したように、日本の上場企業の女性役員数が増加した背景には、社外取締役や社外監査役の増加が要因の一つであると指摘されている。この点について業種による違いはあるのだろうか。

図表 3 は、業種別の女性社内取締役・監査役・執行役（以下、女性社内取締役等）がいる企業の比率（縦軸）と女性社外取締役・監査役（以下、女性社外取締役等）がいる企業の比率（横軸）を、全業種平均を基準に 4 象限に分類して見たものである。

「保険」「空運」「水産」「小売業」「通信」「医薬品」などは、女性社外取締役等がいる企業比率も女性社内取締役等がいる企業比率も両方が業種平均を上回っている。これらの業種は、女性役員の登用という点で、社外と社内の人材活用のバランスが図られている可能性がある。また、それら業種に加えて「サービス」や「不動産」は女性社外取締役等がいる企業比率が業種平均をやや下回ってはいるものの、女性社内取締役等がいる企業比率は業種平均よりも比較的高い。ここまでで挙げた業種においては、内部昇進の女性からの役員登用が一定程度行われている。

一方、「電力」「石油」「銀行」「鉄道・バス」「自動車」「輸送用機器」は女性社内取締役等がいる企業比率が低い、あるいはゼロであるが、女性社外取締役等がいる企業比率が業種平均を上回っている。これらの業種では、女性役員の登用を外部人材の活用によって行っている傾向が強い。今後、一般労働者や管理職のクラスに占める女性比率をさらに高める等していくことで、内部からの女性役員登用を拡大する余地が大きい業種といえよう。

図表3 業種別の女性社内／社外取締役・監査役、執行役のいる企業の比率（2016年7月末時点）



(注) 国内取引所に上場している企業（外国会社を除く）3,619社を対象

(原典) 東洋経済新報社「役員四季報」2017年版

(出所) 内閣府「平成28年度女性リーダー育成に向けた諸外国の取組に関する調査研究（女性役員登用の閣議決定目標『2020年10%』達成に向けて）」（付属資料(3)）より大和総研作成

「造船」や「鉄鋼」は女性社外取締役等がいる企業比率も、女性社内取締役等がいる企業比率も、両方が業種平均を下回っている。これらの業種では、これまでの女性採用比率が低かったことや役員候補となる女性人材のプールが小さいことなどを背景に、内部昇進による女性役員の登用が少ないと推察される。かといって、外部人材から女性社外取締役等を登用している状況にもなく、ダイバーシティ経営の推進という潮流に乗りきれないという課題を指摘できる。

女性役員登用における社内人材と社外人材の活用がどのようなバランスにあるか、上述のように業種によって違いがある。内閣府（2017）は、「企業内で女性が活躍、昇進し、社内役員へと登用されることは、企業内で働く全ての女性のモチベーションの向上にもつながることであり（中略）短期的、長期的に取り組むべき対応策を企業に強く求めたい」と述べると同時に、「女性の社外役員としての登用を強く促進する取組を行うことは極めて有効と考えられ、また、取締役会の構成に多様性をもたらすという観点からも喫緊に求められる取組である」とも述べ、

両方の取組みを求めている。

実際には、一般労働者の女性比率や管理職の女性比率が低いことから、外部人材の活用に依存せざるを得ない企業もあれば、国内外での競争に打ち勝つために独立的な役員の知恵を戦略として導入するために外部人材を活用している企業もあるだろう。他方、人材育成によって女性の人材プールの充実に成功し、内部昇進による女性役員登用がうまく出来ている企業もあるだろう。

中長期的に内部昇進の女性役員を増やしていくには、まずは女性従業員一般について、キャリア形成が可能となる配置転換や人材育成を行って女性管理職（課長職や部長職）を着実に増やす必要がある<sup>5</sup>。つまり、管理職の女性を企業内で育成していくことが、将来、役員候補となる女性の人材プールの拡大となる。今後、女性役員を積極的に登用していくためには、業種や各社の現状の違いに応じた、企業の取組みが求められる。

---

<sup>5</sup> 菅原佑香「女性活躍による中小企業の生産性向上の余地」（大和総研レポート、2018年4月27日）

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180427\\_020068.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180427_020068.html)

菅原佑香「女性の昇進意欲を左右する基幹的職務経験」（大和総研レポート、2018年8月30日）

[https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180830\\_020294.html](https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20180830_020294.html)