



RIETI Discussion Paper Series 14-J-025

女性・外国人取締役はどのような企業にいるのか？ —サーベイデータによる分析—

森川 正之
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<http://www.rieti.go.jp/jp/>

女性・外国人取締役はどのような企業にいるのか？

—サーベイデータによる分析—*

森川正之（経済産業研究所）

要旨

本稿は、日本企業における女性取締役、外国人取締役の有無や数を規定する各種企業特性を分析したものである。分析結果の要点は以下の通りである。第一に、上場企業、創業からの歴史が長い企業、親会社を持つ企業、労働組合のある企業は女性取締役がいる確率や女性取締役の比率が低い。オーナー経営企業は女性取締役が存在する確率、女性取締役比率が非常に高く、女性社長の確率も高い。企業規模や外資比率は女性取締役と有意な関係がない。第二に、海外の一部の研究は女性がトップの企業では他の女性取締役が登用されにくいことを示すものがあるが、日本企業ではそうした関係は確認されない。第三に、外国人取締役は非常に少ない。外資比率の高い企業やグローバル化した企業ほど外国人取締役がいる確率が高いが、企業規模、上場の有無をはじめとするほかの変数と外国人取締役のプレゼンスの間にシステマティックな関係は確認されない。

Keywords : 女性取締役、外国人取締役、多様性、オーナー経営

JEL classifications : G32, J51, J71, M12, M51

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

* 本稿作成の過程で児玉直美氏から、また、藤田昌久、藤原一平、劉洋、中田啓之、吉田泰彦の各氏をはじめ RIETI ディスカッション・ペーパー検討会参加者から有益なコメントをいただいた。「企業活動基本調査」のマイクロデータの提供を受けたことについて、経済産業省の関係者に感謝する。本研究は、科学研究費補助金（基盤(B), 23330101）の助成を受けている。

女性・外国人取締役はどのような企業にいるのか？

—サーベイデータによる分析—

1. 問題の所在

労働力人口が減少する中、女性が労働市場で活躍する機会を拡げることが成長戦略の柱の一つとなっている。日本の労働力人口は自然体だと今後 2030 年まで年率▲0.8%で減少すると見込まれており、これは経済成長率を年率▲0.5%程度引き下げる影響を持つ。資本ストックの成長寄与は長期的には全要素生産性（TFP）と労働投入の伸びに依存するため、この経路を通じた間接効果を含めると成長率への影響はさらに大きくなる。こうした中、政府の『日本再興戦略』は、2020 年に 25～44 歳女性の就業率を 73%にすることを目標に女性の活躍を促進するとしている。¹そして、女性の活躍促進の一環として、「役員や管理職への登用拡大（全上場企業においてまずは役員に一人は女性を登用）に向けた働きかけ」等を行うとしている。

ところで、2010 年の「国勢調査」（総務省）データによれば、日本全体で管理的職業に従事する女性の会社役員数は 15 万 2,920 人、会社役員総数の 14.5%である。²男性に比べて圧倒的に少数だが、絶対数で 15 万人超という数字は相当多いようにも見える。時系列で見ると 1985 年の 12.8%から序々にではあるが女性比率は上昇傾向にある（図 1 参照）。

それでは 15 万人を超える女性役員、さらに女性経営者はどのような企業にいるのだろうか。効果的な対応のためには正確なエビデンスの把握が大前提となるが、上場企業だけを見ても経済全体の実態は明らかにならないし、中堅・中小企業をカバーした公的統計には経営者や役員の属性又は企業特性に関する十分な情報が存在しない。例えば、「企業活動基本調査」や「法人企業統計調査」は、経営者の性別・年齢をはじめとする属性情報を全く含んでいない。

世帯・個人レベルの政府統計である「就業構造基本調査」（総務省）には、「国勢調査」と同様、職種分類として「会社役員」が存在し、また、有業者の従業上の地位として「会社などの役員」を区分の一つとしている。2012 年調査の公表データによれば、職種分類の「会社などの役員」は総数で 107.6 万人、うち女性 15.7 万人（14.6%）となっている。同統計は、有業者の勤め先（企業）の産業小分類、従業者規模（11 区分）の情報を含んでいることから、個票データを使用すれば企業規模・産業毎の「会社役員」の分布を知ることが

¹ 25～44 歳女性の就業率の数字は、足下の 68%から+5%ポイントの上昇を意味する。2002 年から 2012 年の間に 25～44 歳女性の就業率は+6%ポイント上昇しており、目標実現によるマクロ経済成長への寄与度は過去 10 年間と同程度となる。

² この数字は、職種分類で「管理的職業従事者」の中の「会社役員」数である。従業上の地位ベースでは、事務従事者、販売従事者、サービス職業従事者、生産工程従事者であって従業上の地位が役員である者が多数含まれるため、女性 76.5 万人で役員総数（329.0 万人）の 23.2%である。

できるほか、会社役員の性別・年齢・学歴・年収等の分布も把握できる。しかし、世帯・個人を対象とした調査なので規模・産業以外の企業特性に関する情報は存在しない。また、同調査は約47万世帯を対象とした抽出調査に基づいて母集団推計を行っており、2007年調査において女性の「会社役員」実サンプル数は300人弱にとどまる。

一方、「経済センサス（活動調査）」及びその前身に当たる「事業所・企業統計」（いずれも総務省）は、事業所に所属する従業者数の内訳として、①個人業主、②個人業主の家族で無給の人、③有給役員、④正社員・正職員、⑤他の常用雇用者、⑥臨時雇用者毎に男性・女性の数を調査している。このため、女性「有給役員」の事業所・企業特性について、産業、事業所・企業の従業者数、売上高・費用、資本金（及び外資比率）といった基礎的な情報を得ることができる。同調査において「有給役員」は、「法人の取締役、理事などで役員報酬を得ている人」と定義されている。2012年調査の公表データによれば、会社企業の有給役員は約331.5万人、うち女性は約97.8万人（29.5%）で、当然のことながら「国勢調査」や「就業構造基本調査」の従業上の地位に基づく数字と近い結果となっている。しかし、同調査の企業特性に関する情報は限られており、収益性・生産性といった業績指標を含めて詳細な企業特性を分析するためには、何らかの他のデータとリンクさせることが必要となる。³ 本稿では、第4節において、同調査の公表データに基づき、企業規模別及び産業別の女性有給役員の分布について観察事実を示すこととする。

女性だけでなく外国人の取締役も、経済活動のグローバル化が進む中での経営の多様性の観点から関心の高い 이슈 となってきている。日本でも上場大企業では、日産自動車のカルロス・ゴーン会長・社長、ソニーのハワード・ストリンガー前社長・CEO、オリンパスのマイケル・ウッドフォード元社長、武田薬品工業におけるクリストフ・ウェバーCOO 任命など企業トップのレベルでも目立った動きが見られるようになっている。しかし、我が国において外国人取締役についての実証研究は少なく、また、非上場企業については外国人取締役の有無に関する情報は一般に利用可能ではない。

以上のような状況を踏まえ、本稿では、「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」（経済産業研究所）と「企業活動基本調査」（経済産業省）のデータをリンクさせた2011年度の企業データセットを使用して企業特性と女性・外国人取締役の関係を分析する。前者は、企業経営・企業組織に関連する様々な情報を収集した調査で、社長の性別、女性・外国人取締役の数を調査している。後者では従業者数、産業、外資比率、売上高・経常利益等の情報が利用可能である。サンプル企業は従業員50人以上の企業約3,200社であり、データの詳細については第3節で解説する。ダイバーシティへの社会的要請が高まる中、機関投資家をはじめとする株主からの圧力に晒される上場企業、多くの人々の目に触れやすい大規模な企業ほど取締役構成の多様化が進んでいるかどうかのことが主な関心事である。

分析結果によれば、歴史の長い上場大企業やその子会社では女性が取締役に就くのが難

³ Siegel and Kodama (2011)は、「事業所・企業統計」と「企業活動基本調査」とを個票レベルでリンクさせた優れた研究例である。

しい傾向がある。他方、オーナー経営企業においては妻・娘といった創業家族の女性が役員に就く場合が多く、その中で親族継承によって社長に就任する女性もいる。また、若い企業ほど女性の取締役としての活躍のチャンスが多い。したがって、創業数の向上につながるような「新陳代謝」を促す諸政策は、結果として女性の取締役・経営者を増やす効果を持つと考えられる。一方、外国人取締役の数は非常に少ないのが現状である。外資比率の高い企業ほど外国人取締役がいる確率及び外国人取締役比率が高く、直接投資や輸出といった事業のグローバル化も外国人取締役の存在と正の関係がある。他方、企業規模、上場の有無をはじめとする他の変数と外国人取締役のプレゼンスの間にシステマティックな関係は確認されず、大規模な上場企業ほど外国人取締役が積極的に登用されているとは言えない。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では関連する内外の先行研究について概観する。第3節では分析に使用するデータ及び分析方法を解説する。第4節では女性取締役・女性社長、外国人取締役の存否や数を規定する企業特性についての分析結果を報告する。最後に第5節で結論と政策的含意を述べる。

2. 先行研究

女性社長・女性取締役は近年関心の高いテーマであり、海外では労働経済学、ファイナンスの分野を中心に、比較的多くの先行研究が存在する（社会学、経営学等を含めた女性取締役に關する包括的なサーベイ論文として Terjesen et al., 2009）。女性労働の視点からの研究は、取締役報酬の水準の格差⁴、取締役への就任や CEO への昇進における男女差別の有無に焦点を当てたものが多い（Bertrand and Hallock, 2001; Matsa and Miller, 2011; Gayle et al., 2012; Smith, et al., 2013; Conyon, 2014）。⁵ 例えば Matsa and Miller (2011)は、米国大企業のパネルデータを用いた分析により、取締役会の女性シェアが高いほど女性が上級管理職や CEO になる確率が高くなるという結果を示している（同旨のものとして Elkinawy and Stater, 2011）。Gayle et al. (2012)は、米国上場企業において高い職位（役員）の女性比率は5%に過ぎないが、役員になった人について言えば、女性であることは CEO になる確率を高めるという結果を報告している。他方、Smith et al. (2013)は、デンマーク上場企業において、女性の CEO 昇進確率が低く、その一部は女性が上級管理職（副社長）として担う業務が男性と異なることが一因であること、女性経営者は他の女性の副社長昇進に対して負の影響を持っていることを示している。

⁴ 上級管理職における報酬の男女間格差を分析したものとして Bell (2005)、Elkinawy and Stater (2011)、CEO 報酬の男女間格差を分析したものとして Bugeja et al. (2012)。

⁵ 執行役員や社外取締役が増えているものの取締役と上級管理職の兼務が多い日本と異なり、海外では取締役 (director) と上級管理職 (executive) の多くが分離していることが多いことに注意する必要がある。

一方、ファイナンスないしコーポレート・ガバナンス系の研究では、女性取締役が企業パフォーマンスに及ぼす効果（Carter et al., 2003; Wolfers, 2006; Adams and Ferreira, 2009; Gul et al., 2011; Ahern and Dittmar, 2012; Pathan and Faff, 2013; Gregory-Smith et al., 2014）や女性経営者の経営スタイルの男性との違い（Matsa and Miller, 2013, 2014; Gul et al., 2011; Huang and Kisgen, 2013）が主な関心事となっている。女性取締役と経営成果の関係は実務的にも関心の高いイシューである。ノルウェー上場企業に対する女性取締役 40%の法的義務付けの効果を分析した Ahern and Dittmar (2012)は、企業パネルデータを用いた分析により、女性取締役比率の強制は企業価値の低下や営業成果の悪化をもたらすとともに、法的規制の対象とならない非上場企業への移行を大量にもたらしたという結果を報告している。また、Gregory-Smith et al. (2014)は、英国における FTSE100 大企業に対する女性取締役比率 25%という政府目標に関連して取締役会の性別構成と企業業績との関係を分析し、取締役会における男女の多様性は企業パフォーマンス指標と有意な関係がないという結果を報告している。一方、取締役ではなく上級管理職が対象だが、Dezsö and Ross (2012)は、米国 S&P1500 企業において経営陣に女性が存在することは、イノベーションを活発に行う企業において企業価値や会計上の利益に正の効果を持つという結果を示している。女性の経営スタイルについては、Matsa and Miller (2013)が、2006 年ノルウェーで導入された上場企業に対する女性取締役比率の法的義務付けを事例に企業の意思決定の変化を分析し、女性は従業員の削減を行わない傾向があるという結果を示している。Matsa and Miller (2014)は、米国の非上場オーナー経営企業を対象とした分析で、女性が所有する企業は産業・企業規模・収益性等をコントロールした上で不況期に従業員の削減を行わない（Labor hoarding）傾向があると述べている。これらのほか、Gul et al. (2011)は、女性取締役のいる企業はガバナンスの質が高いと述べているが、Huang and Kisgen (2013)は、女性 CEO・CFO の存在とガバナンス特性の間には有意な関係がないとしている。以上の通り、女性取締役が企業業績に及ぼす効果や女性の企業ガバナンスの関係については、分析対象国・サンプルの範囲等によって結果は定性的にもまちまちであり、更なる研究の蓄積が望まれる状況にある。

女性取締役や女性経営者がどのような企業にいるのかは、必ずしもこれら研究の主目的ではないが、研究の中で企業特性と女性経営者・女性取締役の関係を記述統計的に示しているものは少なくない。企業規模については、米国上場企業の研究に限って見ると、企業規模が大きいほど女性取締役数は多いという結果（Carter et al. 2003; Farrell and Hirsch, 2005; Adams and Ferreira, 2009; Gul et al., 2011）が多いが⁶、CEO については女性 CEO 企業の規模はやや小さいとするものがある（Wolfers, 2006）。産業別には、サービス業（特に医療・福祉サービス業）、小売業など消費関連産業の企業で女性取締役が多い傾向があることを示すものが多い（Bertrand and Hallock, 2001; Wolfers, 2006; Bugeja et al., 2012; Huang and Kisgen, 2013）。企業年齢について報告している研究は少ないが、Gul et al. (2011)は、米国上場企業

⁶ 例外として比較的初期の研究である Bertrand and Hallock (2001) 女性取締役の存在する企業の規模は相対的に小さいという結果を示している。

において企業年齢が高い（古い）企業に女性取締役が多いという結果を示している。本稿の問題意識に最も近い先行研究としては、Farrell and Hersch (2005)を挙げることができる。米国大企業における女性の取締役登用の決定要因の実証研究であり、分析結果によると、女性が取締役に追加される確率に対して既に取締役会にいる女性の数が多いことが負の影響を持つこと、機関投資家の株式所有比率が高い企業は女性取締役を選任する傾向があることを示している。Parrotta and Smith (2013)は、デンマーク企業のパネルデータを用いて女性取締役の決定要因を分析し、取締役会に既に女性が存在する企業は他の女性を追加的に取締役にする確率が低く、形ばかり（tokenism）仮説を支持する結果だと述べている。⁷

サンプル企業については、欧州の研究は非上場企業もカバーしたものが比較的多いが（Cardoso and Winter-Ebmer, 2010; Parrotta and Smith, 2013; Smith et al., 2013）、⁸ 米国企業を対象とした研究のほとんどは、S&P1500、フォーチュン 1000 といった上場企業を対象としている（Bertrand and Hallock, 2001; Carter, et al., 2003; Bell, 2005; Farrell and Hersch, 2005; Wolfers, 2006; Adams and Ferreira, 2009; Matsa and Miller, 2011, 2013; Gul et al., 2011; Bugeja, et al., 2012; Gayle et al., 2012; Huang and Kisgen, 2013）が、例外的に Matsa and Miller (2014)は非上場のオーナー経営企業を対象としている。

日本でも最近女性の活躍と企業業績等に関する研究が活発に行われているが、従業者の女性比率といった労働者レベルの分析が多数を占め（児玉・小滝・高橋, 2005; Kawaguchi, 2007）、女性取締役を分析対象とした計量分析は少ない。例外的に Siegel and Kodama (2011)は、「企業活動基本調査」、「事業所・企業統計調査」、「賃金構造基本調査」の3つの政府統計を個票レベルでリンクさせた大規模なパネルデータを作成し、女性の経営参画が企業業績に及ぼす影響を分析している。現時点で最も包括的な実証研究と言える。製造業の企業では女性役員の存在やその数の増加が ROA を高めるが、既に女性の活用が進んでいるサービス産業ではそうした関係が見られないという興味深い結果を報告している。そこでは記述統計を示す中で、製造業に比べてサービス産業で女性役員の比率が高いことが示されている。

外国人に関しては、労働者の国籍の多様性が生産性をはじめとする企業パフォーマンスに及ぼす効果についての研究が近年盛んに行われるようになってきているが、外国人取締役に
ついての研究はまだ少ない。しかし、例えば Oxelheim and Randøy (2003)は、北欧企業における
アングロ・アメリカ系の外国人（社外）取締役の存在と企業価値（トービンの Q）の
関係を分析し、それら企業は有意に企業価値が高いという結果を示している。Masulis et al.
(2012)は、S&P1500 企業のデータ（1998～2006 年）を使用して米国企業における外国人
独立取締役の利害得失を実証的に分析している。それによると、これら米国大企業のうち約

⁷ 一方、分析対象は取締役への女性登用ではないが、Tate and Yang (2014)は、米国の企業・労働者をリンクさせた大規模なパネルデータを使用し、女性 CEO の存在は、新規採用される従業者の男女間賃金格差を小さくするという正の外部性を持つという結果を示している。

⁸ これらのほか、女性起業家に関する研究が多数存在し、これらは一般に中小企業を含むサンプルで分析を行っている。

13%の企業に外国人独立取締役が存在する。そして、外国人独立取締役のいる企業は、その出身国企業を対象とした M&A で良好な成果を上げているが、企業全体の経営パフォーマンス（ROA、トービンの Q）は有意に低いという結果を報告している。

経営者、取締役をはじめとする上級職種への女性や外国人の登用を拡大していくための政策を考えるに当たっては、そもそもどういう企業で女性・外国人が活躍しているのかをできるだけ包括的に理解することが必要である。残念ながらこれまでの内外の研究はそうした基本的な事実の解明には必ずしも焦点を当てていないように見える。そこで、本稿では、利用可能なデータの範囲ではあるが、様々な企業特性と女性・外国人取締役の関係を定量的に分析する。特に、非上場企業を多数含むサンプルを用いて上場の有無、オーナー経営、外資、労働組合といったコーポレート・ガバナンス関連の重要な変数に着目した分析を行うことが本稿の特長である。

3. データ及び分析方法

本稿の分析に主として使用するの、「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」（2012年）のデータである。同調査は、経済産業研究所が（株）東京商工リサーチに委託して行ったもので、実施時期は2011年12月から2012年2月にかけてである。大企業・中小企業、製造業・サービス産業をカバーする15,500社に対して調査票を送付し、3,444社から郵送又はウェブサイトを通じて回答を得た（回答率22.2%）。⁹ 調査事項は、経営方針、企業統治、内部組織、事業再編・経営革新、東日本大震災の影響、今後の経済政策に対する考え方等多岐にわたっている。本稿で使用するのは、これらのうち社長の性別、社長の出身（従業員、創業者、創業者の親族、その他）、取締役（社外取締役を含む）の人数、その男女別の数字及び日本人・外国人別の数字、上場・非上場の別、オーナー経営・非オーナー経営の別、労働組合の有無である。これらのうち「オーナー経営」についてはおそらく解説が必要である。調査票において、「オーナーとは、創業者、創業者グループのメンバー、二代目・三代目もしくは創業者の血縁につながる者のこと、あるいは大株主個人のことを言いますが、そのオーナーが社長、会長あるいは相談役として経営の第一線に立っている、又は、実質的な支配権を握っている企業のことをオーナー経営企業とします」と定義されている。海外の研究における“family (controlled) firms”と類似の概念である。

このデータに同じ年の「企業活動基本調査」（経済産業省）を企業レベルでマッチさせ、外資比率、親会社の有無、産業（1ケタ分類）、企業規模（常時従業者数）、企業年齢、対外直接投資（海外子会社の有無）、輸出、利益率（ROA）、生産性（TFP）を企業特性のデータとして用いる。「企業活動基本調査」は日本の企業レベルの実証研究で多用されている統計であり、おそらく詳しい説明は要しないが、1992年に開始された基幹統計調査であり、鉦

⁹ 電力・ガス・水道業、金融・保険業、運輸業等は調査票送付先としていない。

業、製造業、卸売業、小売業、一定のサービス業を行う常時従業者数 50 人以上かつ資本金又は出資金 3,000 万円以上の企業が調査対象である。本稿で用いる 2011 年度のサンプル数は 30,647 社である。すなわち、分析対象は従業員 50 人以上の企業であり、中小企業をカバーしているが零細な自営業ではない。

変数のうち利益率（ROA）は経常利益額を総資産額で除した数字である。また、TFP は付加価値額をアウトプット、労働投入量（マンアワー）、資本ストックをインプットとするインデックス・ナンバー方式によるノンパラメトリックな計測である。¹⁰ 2つのデータをマッチできたサンプル数は 3,198 社（うち製造業は 1,546 社、48.3%）である。

分析方法はシンプルで、女性取締役の有無、女性社長かどうかを被説明変数とする probit 推計、女性取締役比率を被説明変数とする tobit 推計である。tobit モデルを用いるのは、後述の通り女性取締役は「ゼロ」の企業が大多数を占めるため、censoring によるバイアスを避けるためである。説明変数は、企業規模、企業年齢、外資比率、親会社の有無、産業、上場の有無、オーナー経営か否か、労働組合の有無、取締役の総数である。最後の取締役の数は、その数が多いほど女性取締役数や比率が高い傾向があることは海外の先行研究でも示されており（Terjesen et al., 2009 参照）、そもそもランダムに男女を取締役に登用したとしても取締役数が多い企業ほど女性取締役がいる確率は高くなることから、そうしたバイアスを補正するコントロール変数でもある。さらに、海外の先行研究では、業績の良好な企業ほど女性取締役を登用する傾向があることを示すものがある。このため、総資産経常利益率（ROA）又は全要素生産性（TFP）を追加的な説明変数とした推計も行う。

このほか、女性社長かどうかを女性取締役の有無・比率を説明する際の追加的な変数として使用する。女性のトップが他の女性の登用に対して及ぼす効果は海外の研究でも正（Matsa and Miller, 2011）、負（Farrell and Hersch, 2005; Parrotta and Smith, 2013）と結論が分かれており、重要な変数である。この変数を推計に用いる際には、女性取締役の有無や女性取締役比率を計算する際に社長自身を除いて分析する。

女性のほか、ダイバーシティの観点から関心の高まっている外国人取締役についても同様の分析を行う。ただし、社長については性別のみが調査されており国籍は調査されていないため、外国人の分析は取締役の有無及び比率のみを対象とする。他方、説明変数としては、女性取締役の分析に用いた変数に加えて、企業活動のグローバル化の指標として、対外直接投資（海外子会社ダミー）、輸出（ダミー）を使用する。

主な変数とその要約統計量は表 1 に示しておく。平均値を見ると女性取締役がいる企業は 19.0%、取締役総数に占める女性比率は 5.4%である。女性社長の企業は 1.2%（43 社）とごく少数である。外国人取締役のいる企業は 1.3%と非常に少ない。

4. 分析結果

¹⁰ インデックス・ナンバー方式での TFP 計測方法は、例えば Morikawa (2010)、森川(2014a)参照。

4-1 女性取締役

本稿のデータセットでの分析に先立ち、「経済センサス（活動調査）」（2012年）の公表データに基づいて、「有給役員」の女性比率の企業規模別分布を見ておくと、企業規模が大きくなるほど女性比率が単調に低くなる傾向が見られる（表2参照）。大企業では女性の役員が少ない。産業別には医療・福祉（43.0%）、宿泊業・飲食サービス業（36.0%）、生活関連サービス業・娯楽業（36.5%）で女性比率が高く、電気・ガス・水道・熱供給業（7.0%）、情報通信業（17.6%）等で低い（表3参照）。製造業は25.9%と全産業平均（29.5%）を少し下回っている。表2右列は、以下の分析のサンプルと同様に従業員50人以上の企業に限定して女性比率を見たものであり、全産業の女性比率は13.7%と規模計に比べてずっと低くなるが、規模計の数字と同様、医療・福祉、生活関連サービス業・娯楽業等で女性比率が高い。

次に、以下の分析で使用するサンプル企業における女性取締役数の分布を見ると（表4参照）、3,390社のうち女性取締役がいない企業が81.0%と大多数であり、1人存在する企業は14.3%、2人以上の女性取締役がいる企業は4.7%となっている。

各種企業特性別に女性取締役の有無、女性取締役比率、女性社長かどうかを比較し、有意差のt検定を行った結果が表5である。これによると、親会社が50%以上出資している子会社は女性取締役が少ない、資本金1億円以下の中小企業は大企業に比べて女性取締役が多い、上場企業や労働組合のある企業は女性取締役が少ないといった傾向が観察され、これらは1%水準で統計的な有意差がある。他方、外資比率や製造業かどうかはほとんど関係がない。女性社長については、親会社の有無、オーナー経営か否かのみが有意であり、企業規模、上場の有無による有意差は見られない。しかし、これら企業特性は相互に関連を持っているため、各特性の純粋な影響を示すものではない。例えば、規模の大きい企業ほど上場している割合は高いし、労働組合がある場合も多い。逆に規模の小さな企業はオーナー経営である確率が高いからである。

そこで、各種企業特性と女性取締役の存否の関係をprobit推計した結果が表6(1)である。数字は限界効果(dF/dx)を、カッコ内には不均一分散を考慮したロバストな標準誤差を示している。オーナー経営企業で女性取締役のいる企業が多く、非オーナー経営企業との違いは1%水準で有意である。量的なマグニチュードも大きく、オーナー経営企業は女性取締役のいる確率が15.8%高い。一方、親会社のある企業、上場企業、労働組合のある企業は女性取締役がいない確率が高く、親会社のない企業、非上場企業、労働組合のない企業との違いは1%水準で有意である。女性取締役がいる確率は子会社では▲12.8%、上場企業は▲10.3%、労働組合のある企業は▲8.1%低い。企業規模の係数は負だが統計的に有意ではなく、このサンプルにおいて企業規模が大きいほど女性取締役がいないとは断定できない。米国の上場企業を対象とした最近の先行研究では企業規模が大きいほど女性取締役が存在

することを示すものが多いが (Carter et al. 2003; Farrell and Hirsch, 2005; Adams and Ferreira, 2009; Gul et al., 2011)、ここでの結果は異なっている。表には示していないが、サンプルを上場企業に限って分析しても、企業規模の係数は有意ではない。¹¹ 企業年齢の係数は有意な負値であり、他の諸要因を一定とすると若い企業ほど女性取締役がいる確率が高い。企業年齢が1標準偏差(19.5年)若いと女性取締役のいる確率は2.8%高い。米国上場企業を対象とした先行研究では企業年齢が高い企業に女性取締役が多いという結果がある (Gul et al., 2011) が、日本では逆である。サンプルを上場企業に限って推計しても、企業年齢の係数は負であり、5%水準で統計的に有意である。外資比率の係数は有意ではなく、外資系か非外資系かによる違いは確認されない。取締役の数は有意な正値であり、企業規模等を一定とすると取締役の数が多きほど女性が含まれている確率が高い。なお、産業ダミーの係数の推計結果は省略しているが、製造業を比較参照基準とした上で有意差があったのは小売業と情報通信業で、特に小売業は1%水準で女性取締役のいる確率が高い(情報通信業は10%水準で有意に高い)。

取締役総数に占める女性取締役の比率を被説明変数とした tobit 推計の結果によると、親会社の有無、上場、オーナー経営、労働組合、企業年齢、取締役総数のいずれも符号は probit 推計と同様であり、かつ、1%水準の有意差がある(表6(2)参照)。企業規模、外資比率が有意ではないことも同様である。また、結果は表示していないが、製造業に比べて情報通信業は女性取締役比率が1%水準で有意に高いが、他の産業は製造業と有意差がない。

女性社長かどうかを被説明変数とした probit 推計の場合、女性社長の企業数が少ないこともあって有意な説明変数は少ないが、オーナー経営企業は1%水準で有意な正値である(表6(3)参照)。また、有意水準は10%だが企業年齢の係数は負値であり、他の諸要因をコントロールした上で若い企業の方が女性社長の確率が高い。

このほか、海外の研究の中に女性は業績の良好な企業の取締役に就任することを示す例が多い (Adams and Ferreira, 2009; Gul et al., 2011; Huang and Kisgen, 2013)。¹² この点について、ROA を追加的な説明変数に使用したところ、この係数は正値だが統計的には有意ではなかった。一方、ROA に代えて生産性(TFP)を説明変数に使用した場合、女性取締役の有無、女性取締役比率を被説明変数とする推計式で、TFPの係数は5%水準で有意な負値であった。つまり、女性が生産性の高い企業の取締役に就いているとは言えない。

海外の先行研究では、既に女性が取締役会にいる企業は追加的に女性を取締役に登用する確率が低いという、「形ばかり(tokenism)」仮説を支持する実証結果が報告されている (Farrell and Hersch, 2005; Parrotta and Smith, 2013)。また、社長・副社長に占める女性比率の高い企業はそうした地位に新たに女性が就く確率が低いことを示す研究が存在する (Smith et al., 2013)。他方、Matsa and Miller (2011)や Elkinawy and Stater (2011)は、米国大企業におい

¹¹ サンプル中上場企業は206社である。

¹² 他方、分析対象は取締役(director)でなく上級管理職(executive)だが、Elkinawy and Stater (2011)は、トービンのQが高い企業は女性役員が少ない又は全くいない確率が高いという結果を示している。

て女性取締役数が女性上級管理職の数に対して正のスピルオーバー効果を持つという結果を報告している。この点に関して、社長以外の取締役に女性がいる確率、社長以外の女性取締役比率を被説明変数とし、女性社長ダミーを追加的な説明変数として行った推計の結果が表7である。女性社長ダミーの係数は負値であり、女性社長の企業は他の取締役に女性がいる確率は低いものの統計的には有意でなく、本稿でサンプルとしている日本企業において tokenism の存在は明確には確認されない。この推計において、表6で示した他の変数の符号・有意水準には影響がなかった。

なお、コーポレート・ガバナンスに関する実証研究では逆の因果関係がしばしば問題となるが、本稿の関心は女性取締役に対する各種企業特性の影響であり、女性取締役の有無や比率が企業規模、企業年齢、オーナー経営といった根本的な企業特性を規定するという逆の因果関係は考えにくい。

表8は「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」の設問にある「社長の出身」について、男性社長・女性社長別に集計した結果である。男性社長・女性社長の出身を比較すると、女性社長は創業者の親族出身が74.4%と非常に大きな割合を占めているのに対して、従業員出身者の割合は男性社長に比べて小さい（ただし10%水準で有意差はない）。¹³

以上の結果は、歴史の長い上場大企業やその子会社では女性が役員になるのが難しい傾向があることを示しており、「ガラスの天井 (glass ceiling)」の存在を示唆している。他方、オーナー経営企業において妻・娘といった創業家族の女性が役員に就く場合が多く、その中で親族継承によって社長に就任する女性もいること、また、若い企業ほど女性の活躍の機会が多いことが観察される。最近のコーポレート・ガバナンスの研究において、家族企業 (family firms) が株式所有の分散した企業と大きく異なる特徴を持つことが注目されている（家族企業に関するサーベイ論文として Morck et al., 2005; Mehrotra and Morck, 2013）が、女性の活躍という文脈でも、家族企業の顕著な違いを確認する結果である。¹⁴

4-2 外国人取締役

企業経営への外国人の参画もダイバーシティの観点から最近関心が高まっているイシューである。表9はサンプル企業における外国人取締役の数の分布を示したものだが、98.7%とほとんどの企業で外国人取締役はゼロである。一部の大企業における外国人CEOの就任、外国人取締役の登用がメディアで報じられるが、一般の日本企業で外国人取締役は稀な存在である。

女性取締役に関する分析と同様の企業特性毎に外国人取締役の有無、外国人取締役比率の違いをt検定した結果が表10である。予想される通り、外資系企業、大企業、非オー

¹³ 「その他」は、「親会社」、「金融関係」、「その他」の合計。

¹⁴ 日本の家族企業に関する実証研究として、Saito (2008), Mehrotra, et al. (2013), Morikawa (2013)。

ナー経営企業で外国人取締役がいる確率、外国人取締役比率が有意に高い。また、企業活動のグローバル化の指標である海外子会社を所有している企業、輸出を行っている企業は有意に外国人取締役がいる確率が高い（ただし、外国人取締役比率には有意差がない）。

外国人取締役の有無、外国人取締役比率を被説明変数として **probit**、**tobit** 推計を行った結果が表 1 1 (1), (3) である。いずれの推計においても外資比率の係数は高い有意水準の正值であり、外資系企業は非外資系企業に比べて外国人取締役がいる確率が高い。¹⁵ ただし、単純な比較で有意だった企業規模、オーナー経営ダミーをはじめ外資系以外の変数は統計的に有意ではなくなる（コントロール変数である取締役数のみ 5%水準で有意）。表には示していないが、産業別の有意差も見られなかった。外資系企業を別とすると上場大企業ほど外国人取締役を登用しているというわけではない。¹⁶ 海外子会社所有ダミー、輸出ダミーを追加した推計結果が表 1 1 (2), (4) である。海外子会社所有ダミーはいずれの推計でも 5%水準で有意な正值であり、輸出ダミーは 10%水準だが外国人取締役の存在と正の関係がある。国籍という意味での取締役会の多様性向上には、対内直接投資の拡大や企業活動のグローバル化が影響を持つことを示している。

ROA や TFP を説明変数として追加した場合、これらの係数は有意ではなかった。企業規模、産業、外資比率等の諸属性をコントロールすると、業績の良い企業、生産性の高い企業に外国人取締役が就いているという関係は観察されない。

5. 結論

本稿は、日本企業における女性取締役・社長、外国人取締役を規定する各種企業特性について、「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」と「企業活動基本調査」をリンクさせた 3 千社強のデータ（2011 年度）を使用して分析したものである。分析結果の要点は以下の通りである。第一に、上場企業、株式の多くを所有する親会社を持つ企業（子会社）、労働組合のある企業は女性取締役がいる確率や女性取締役の比率が低い。一方、オーナー経営企業は女性取締役が存在する確率、女性取締役比率が非常に高く、女性社長の確率も高い。また、企業年齢の若い企業は女性取締役がいる確率が高い。企業規模や外資比率は女性取締役と有意な関係がない。（企業規模等をコントロールした上で）取締役数の多い企業ほど女性取締役がいる確率、女性取締役比率が高い。第二に、海外の一部の研究は女性がトップの企業では他の女性取締役が登用されにくいことを示すものがあるが、日本企業では有意な関係は確認されない。第三に、外国人取締役数は非常に少なく、外資系企業や

¹⁵ Oxelheim and Randøy (2003) も、北欧企業の英米系社外取締役の決定要因として外資比率や海外での上場が有意な正の関係を持っている一方、企業規模、企業年齢は有意ではないという結果を示している。

¹⁶ 表には示していないが、サンプルを上場企業に限って推計しても企業規模、企業年齢は有意ではなかった。

グローバル展開している企業は外国人取締役がいる確率、外国人取締役比率が高いが、企業規模、上場の有無をはじめとする他の変数と外国人取締役の間にシステムティックな関係は確認されない。

経営の多様性への要請が高まる中、機関投資家をはじめとする株主からの圧力に晒される上場企業、多くの人々の目に触れやすい大規模な企業ほど取締役構成の多様化が進み、逆にそうした圧力の弱いオーナー経営企業、相対的に規模の小さい企業ほど伝統的な取締役構成を維持しているという関係にはなく、むしろ逆の結果であった。また、コーポレート・ガバナンスの研究で近年注目されている「家族企業」が女性の活躍にも関連していることが確認された。

このような日本の実態を前提とすると、女性の経営者・取締役の増加を実質的に進めようとするならば、上場大企業の長期雇用者を念頭に置いた対応にとどまらず幅広い視野からの取り組みが必要である。『日本再興戦略』は、新陳代謝の促進を重要な課題として掲げ、開業率 10%台を目指すとしている。これは女性の活躍という文脈での政策メニューではないが、女性の起業が増えれば直ちに女性経営者の増加に結びつくし、男性の起業であっても若い成長企業で女性が取締役に登用される可能性は高い。同戦略は「女性の起業等を促進する」ことも謳っており、女性の創業意欲を高める政策は、結果的に女性経営者・取締役数を増やす効果を持つと考えられる。¹⁷

取締役の国籍の多様化に関しては、成長戦略の観点から対内直接投資の拡大や企業のグローバル展開の推進が重要な政策課題とされている。このうち対内直接投資拡大については、『アジア拠点化・対日投資促進プログラム』（2011年）等を通じて“Invest Japan”キャンペーンが展開されている。『日本再興戦略』にも、対日直接投資の活性化という項目があり、「国家戦略特区」を活用して世界で一番企業が活動しやすいビジネス環境を整備していくこと、JETROにおける産業スペシャリスト機能の強化、グローバル企業向けの支援措置の整備等を通じて誘致体制を強化することなどを政策として挙げている。一方、日本企業のグローバル展開について同戦略は、海外 M&A・海外展開の促進（政策金融等）、海外事業のリスク軽減（貿易保険の機能強化）を行うとしている。本稿の分析結果によれば、外資の拡大や日本企業のグローバル化の進展は、外国人取締役の増加にも寄与すると予想される。

このほか、企業規模等をコントロールした上で取締役の数が多企業ほど女性や外国人の取締役が多い傾向があることから、多様性を高める上では、取締役の枠自体を拡大することが有効な可能性を示唆している。取締役の数を増やすことは企業パフォーマンスに負の影響をもたらすのではないかと議論があり、かつては取締役数の多さが企業価値を低

¹⁷ Koellinger, et al. (2013)は、日本を含む 17 か国のデータを使用した分析により、女性の事業主が少ない理由は、主として男女間の起業意欲の違いによるとしている。また、樋口・児玉 (2014) は、日本の新規開業企業のパネルデータを用いた分析により、金融機関に融資を申し込んだ場合に融資を受けられる確率に男女間で有意差はないが、女性は融資を申し込む前の段階であきらめる傾向があることを示している。

下させるという研究が存在した（例えば、Yermack, 1996）。しかし、その後の研究は、最適な取締役数は事業特性等様々な要因に依存し、取締役数の削減が望ましいという通説は正しくないことを明らかにしている（Boone et al, 2007; Coles et al., 2008; Linck et al., 2008）。また、Wintoki et al. (2012)は、大規模なパネルデータを使用して内生性の問題を考慮したダイナミック・パネル GMM 推計を行い、取締役数と企業パフォーマンスの間に因果関係は見出せないと結論している。¹⁸ 近年、企業全体のリストラクチャリングの一環として取締役の総数は削減される傾向にあったが、事業戦略上多様性拡大のメリットが大きいと判断する企業にあっては、コストとの比較に留意しつつ女性や外国人を登用する際に取締役の枠を増加させることも選択肢として考えられる。

¹⁸ 森川 (2014b)は、本社機能比率が高い企業ほど生産性（TFP）が高く、そうした企業は取締役の数も多いことを示しており、取締役数の増加が企業パフォーマンスを低下させるわけではないことを示唆している。

参照文献

(英文)

- Adams, Renée B. and Daniel Ferreira (2009), "Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance," *Journal of Financial Economics*, Vol. 94, No. 2, pp. 291-309.
- Addison, John T., Orgul Demet Ozturk, and Si Wang (2012), "Promotion and Wages in Mid-Career: Gender, Unionism, and Sector," IZA Discussion Paper, No. 6873.
- Ahern, Kenneth R. and Amy K. Dittmar (2012), "The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 127, No. 1, pp. 137-197.
- Bell, Linda A. (2005), "Women-Led Firms and the Gender Gap in Top Executive Jobs," IZA Discussion Paper, No. 1689.
- Bertrand, Marianne and Kevin F. Hallock (2001), "The Gender Gap in Top Corporate Jobs," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55, No. 1, pp. 3-21.
- Boone, Audra L., Laura Casares Field, Jonathan M. Karpoff, and Charu G. Raheja (2007), "The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis," *Journal of Financial Economics*, Vol. 85, No. 1, pp. 66-101.
- Bugeja, Martin, Zoltan P. Matolcsy, and Helen Spiropoulos (2012), "Is There a Gender Gap in CEO Compensation?" *Journal of Corporate Finance*, Vol. 18, No. 4, pp. 849-859.
- Cardoso, Ana Rute and Rudolf Winter-Ebmer (2010), "Female-Led Firms and Gender Wage Policies," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 64, No. 1, pp. 143-163.
- Carter, David A., Betty J. Simkins, and W. Gary Simpson (2003), "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value," *The Financial Review*, Vol. 38, No. 1, pp. 33-53.
- Coles, Jeffrey C., Naveen D. Daniel, and Lalitha Naveen (2008), "Boards: Does One Size Fit All?" *Journal of Financial Economics*, Vol. 87, No. 2, pp. 329-356.
- Conyon, Martin J. (2014), "Executive Compensation and Board Governance in US Firms," *Economic Journal*, Vol. 124, February, pp. F60-F89.
- Dezsö, Cristian L. and David Gaddis Ross (2012), "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation," *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 9, pp. 1072-1089.
- Elkinawy, Susan and Mark Stater (2011), "Gender Differences in Executive Compensation: Variation with Board Gender Composition and Time," *Journal of Economics and Business*, Vol. 63, No. 1, pp. 23-45.
- Farrell, Kathleen A. and Philip L. Hersch (2005), "Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, Nos. 1-2, pp.85-106.
- Gayle, George-Levi, Limor Golan, and Robert A. Miller (2012), "Gender Differences in Executive Compensation and Job Mobility," *Journal of Labor Economics*, Vol. 30, No. 4, pp. 829-871.

- Gregory-Smith, Ian, Brian G.M. Main, and Charles A. O'Reilly III (2014), "Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender," *Economic Journal*, Vol. 124, February, pp. F109-F128.
- Gul, Ferdinand A., Bin Srinidhi, and Anthony C. Ng (2011), "Does Board Gender Diversity Improve the Informativeness of Stock Prices?" *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 51, No. 3, pp. 314-338.
- Huang, Jiekun and Darren J. Kisgen (2013), "Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female Executives?" *Journal of Financial Economics*, Vol. 108, No. 3, pp. 822-839.
- Johnston, David W. and Wang-Sheng Lee (2012), "Climbing the Job Ladder: New Evidence of Gender Inequality," *Industrial Relations*, Vol. 51, No. 1, pp. 129-151.
- Kawaguchi, Daiji (2007), "A Market Test for Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Data." *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 25, No. 3, pp. 441-460.
- Koellinger, Philipp, Maria Minniti, and Christian Schade (2013), "Gender Differences in Entrepreneurial Propensity," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 75, No. 2, pp. 213-234.
- Linck, James S., Jeffrey M. Netter, and Tina Yang (2008), "The Determinants of Board Structure," *Journal of Financial Economics*, Vol. 87, No. 2, pp. 308-328.
- Masulis, Ronald W., Cong Wang, and Fei Xie (2012), "Globalizing the Boardroom: The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 53, No. 3, pp. 527-554.
- Matsa, David A. and Amalia R. Miller (2011), "Chipping away at the Glass Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership," *American Economic Review*, Vol. 101, No. 3, pp. 635-639.
- Matsa, David A. and Amalia R. Miller (2013), "A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas," *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 5, No. 3, pp. 136-169.
- Matsa, David A. and Amalia R. Miller (2014), "Workforce Reductions at Women-Owned Businesses in the United States," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 67, No. 2, pp. 422-452.
- Mehrotra, Vikas and Randall Morck (2013), "Entrepreneurship and the Family Firm," in George M. Constantinides, Milton Harris and Rene M. Stulz eds. *Handbook of the Economics of Finance*, Vol. 2, Part. A, Elsevier, Ch. 9, pp. 649-681.
- Mehrotra, Vikas, Randall Morck, Jungwoon Shim, and Yupana Wiwattanakaantang (2013), "Adoptive Expectations: Rising Sons in Japanese Family Firms," *Journal of Financial Economics*, Vol. 108, No. 3, pp. 840-854.

- Morck, Randall, Daniel Wolfenzon, and Bernard Yeung (2005), "Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth," *Journal of Economic Literature*, Vol. 43, No. 3, pp. 655-720.
- Morikawa, Masayuki (2010), "Labor Unions and Productivity: An Empirical Analysis Using Japanese Firm-Level Data," *Labour Economics*, Vol. 17, No. 6, pp. 1030-1037.
- Morikawa, Masayuki (2013), "Productivity and Survival of Family Firms in Japan," *Journal of Economics and Business*, Vol. 70, November-December, pp. 111-125.
- Oxelheima, Lars and Trond Randøy (2003), "The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value," *Journal of Banking and Finance*, Vol. 27, No. 12, pp. 2369–2392.
- Parrotta, Pierpaolo and Nina Smith (2013), "Why So Few Women on Boards of Directors? Empirical Evidence from Danish Companies 1997-2007," IZA Discussion Paper, No. 7678.
- Robb, Alicia and John Wolken (2002), "Firm, Owner, and Financing Characteristics: Differences between Female- and Male-owned Small Businesses," FRB Finance and Economics D.P., 2002-18.
- Saito, Takuji (2008), "Family Firms and Firm Performance: Evidence from Japan," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 22, No. 4, pp. 620-646.
- Siegel, Jordan and Naomi Kodama (2011), "Labor Market Gender Disparity and Corporate Performance in Japan," RIETI Discussion Paper, 11-E-075.
- Smith, Nina, Valdemar Smith, and Mette Verner (2006), "Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms," *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 7, pp. 569-593.
- Smith, Nina, Valdemar Smith, and Mette Verner (2013), "Why Are So Few Females Promoted into CEO and Vice President Positions? Danish Empirical Evidence, 1997-2007," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 66, No. 2, pp. 380-408.
- Tate, Geoffrey and Liu Yang (2014), "Female Leadership and Gender Equity: Evidence from Plant Closure," *Journal of Financial Economics*, forthcoming.
- Terjesen, Siri, Ruth Sealy, and Val Singh (2009), "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda," *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 320-337.
- Wintoki, M. Babajide, James S. Linck, and Jeffrey M. Netter (2012), "Endogeneity and the Dynamics of Internal Corporate Governance," *Journal of Financial Economics*, Vol. 105, No. 3, pp. 581-606.
- Wolfers, Justin (2006), "Diagnosing Discrimination: Stock Returns and CEO Gender," *Journal of the European Economic Association*, Vol. 4, Nos. 2-3, pp. 531-541.
- Yermack, David (1996), "A Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors," *Journal of Financial Economics*, Vol. 40, No. 2, pp. 185-211.

(邦文)

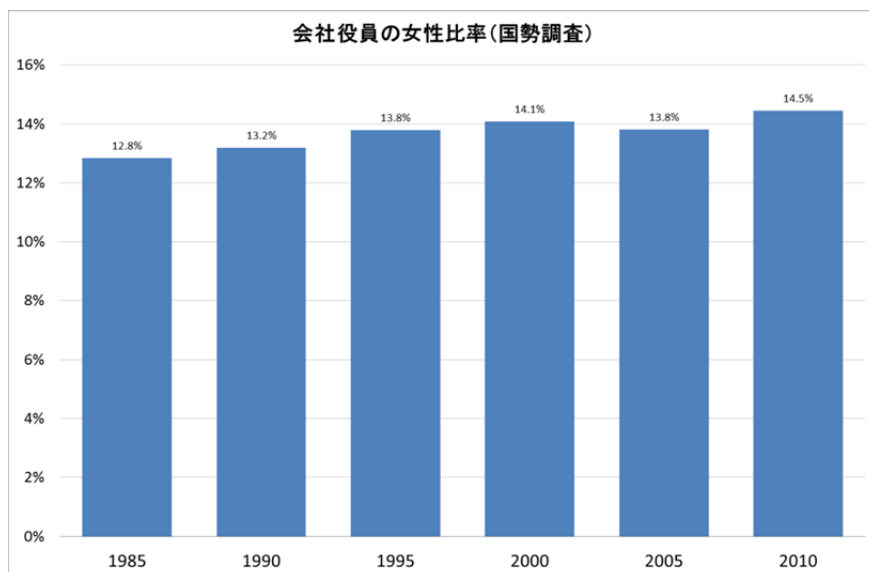
児玉直美・小滝一彦・高橋陽子 (2005), 「女性雇用と企業業績」, 『日本経済研究』, No. 52, pp. 1-18.

樋口美雄・児玉直美 (2014), 「女性は融資を受けられる可能性は低いのか? 新規開業パネル調査による分析」, RIETI Discussion Paper, 14-J-015.

森川正之 (2014a), 『サービス産業の生産性分析: ミクロデータによる実証』, 日本評論社.

森川正之 (2014b), 「本社機能と生産性: 企業内サービス部門は非生産的か?」, RIETI Discussion Paper, 近刊.

図1 「会社役員」の女性比率



(出典) 総務省統計局「国勢調査(2010年)」。管理的職業従事者の会社役員数に基づき計算。

表1 要約統計量

	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
女性取締役ダミー	3,390	0.190	0.393	0	1
女性取締役比率	3,389	0.054	0.128	0	1
女性社長ダミー	3,444	0.012	0.111	0	1
外国人取締役ダミー	3,444	0.012	0.111	0	1
外国人取締役比率	3,389	0.005	0.057	0	1
企業規模(対数従業者数)	3,198	5.245	1.031	3.912	11.249
企業年齢	3,198	43.726	19.456	0	167
外資比率	3,198	1.377	9.714	0	100
子会社ダミー	3,444	0.329	0.470	0	1
上場ダミー	3,412	0.060	0.238	0	1
オーナー経営ダミー	3,392	0.569	0.495	0	1
労働組合ダミー	3,384	0.297	0.457	0	1
取締役総数	3,390	5.271	2.639	0	25

(注)「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)のデータに基づき計算。

表2 企業規模別の女性「有給役員」数・比率

会社企業	有給役員(人)	有給役員・男 (人)	有給役員・女 (人)	女性比率
規模計	3,314,570	2,336,645	977,689	29.5%
0～4人	1,643,367	1,091,449	551,881	33.6%
5～9人	546,956	380,512	166,430	30.4%
10～19人	423,866	301,176	122,687	28.9%
20～29人	186,687	137,151	49,530	26.5%
30～49人	169,065	128,965	40,097	23.7%
50～99人	143,193	115,843	27,333	19.1%
100～299人	112,243	97,990	14,230	12.7%
300～999人	52,702	48,684	3,991	7.6%
1,000～1,999人	15,096	14,324	755	5.0%
2,000～4,999人	11,733	11,212	507	4.3%
5,000人以上	9,662	9,339	248	2.6%

(注)「経済センサス(活動調査)」(2012年)の公表データに基づき計算。法人のうち「会社企業」の数字。

表3 産業別女性「有給役員」比率

	規模計	50人以上企業
A～B 農林漁業	28.7%	20.2%
C 鉱業, 採石業, 砂利採取業	24.1%	6.1%
D 建設業	26.4%	8.5%
E 製造業	25.9%	11.2%
F 電気・ガス・熱供給・水道業	7.0%	2.6%
G 情報通信業	17.6%	5.8%
H 運輸業, 郵便業	22.6%	13.6%
I 卸売業, 小売業	30.9%	14.1%
J 金融業, 保険業	23.3%	2.8%
K 不動産業, 物品賃貸業	40.0%	9.8%
L 学術研究, 専門・技術サービス業	25.5%	6.9%
M 宿泊業, 飲食サービス業	36.0%	24.6%
N 生活関連サービス業, 娯楽業	36.5%	26.5%
O 教育, 学習支援業	34.8%	25.3%
P 医療, 福祉	43.0%	37.5%
Q 複合サービス事業	35.0%	11.1%
R サービス業(他に分類されないもの)	27.6%	17.7%
A～R 全産業(S公務を除く)	29.5%	13.7%

(注)「経済センサス(活動調査)」(2012年)の公表データに基づき計算。法人のうち「会社企業」の数字。

表4 女性取締役数の分布

	企業数	構成比
なし	2,745	81.0%
1人	484	14.3%
2人	126	3.7%
3人	22	0.7%
4人	9	0.3%
5人以上	4	0.1%
計	3,390	100.0%

(注)「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)のデータに基づき計算。

表5 各種企業特性と女性社長・取締役の有無・比率

A. 女性取締役あり			
外資系	19.16%	非外資系	19.01%
親会社あり	5.48%	親会社なし	25.66% ***
製造業	17.57%	非製造業	19.96% *
中小企業	23.49%	大企業	7.99% ***
上場企業	7.39%	非上場企業	19.68% ***
オーナー経営	28.93%	非オーナー経営	5.77% ***
労働組合あり	8.82%	労働組合なし	23.30% ***
B. 女性取締役比率			
外資系	5.32%	非外資系	5.42%
親会社あり	1.19%	親会社なし	7.47% ***
製造業	5.24%	非製造業	5.45%
中小企業	6.91%	大企業	1.75% ***
上場企業	1.39%	非上場企業	5.64% ***
オーナー経営	8.45%	非オーナー経営	1.34% ***
労働組合あり	2.13%	労働組合なし	6.76% ***
C. 女性社長			
外資系	1.03%	非外資系	1.27%
親会社あり	0.71%	親会社なし	1.52% **
製造業	1.03%	非製造業	1.45%
中小企業	1.34%	大企業	1.04%
上場企業	0.49%	非上場企業	1.31%
オーナー経営	1.87%	非オーナー経営	0.48% ***
労働組合あり	0.89%	労働組合なし	1.39%

(注)「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)、「企業活動基本調査」(経済産業省)のリンクデータに基づき計算。外資系は外資所有比率 33.3%超、中小企業は資本金1億円以下。***は1%、**は5%、*は10%水準で有意差があることを意味。

表6 企業特性と女性取締役（推計結果）

	(1) 女性取締役あり		(2) 女性取締役比率		(3) 女性社長	
	probit		tobit		probit	
	dF/dx		Coef.		dF/dx	
企業規模(対数従業員数)	-0.0098		-0.0190		0.0022	
	0.0080		0.0137		0.0019	
企業年齢	-0.0014	***	-0.0026	***	-0.0002	*
	0.0004		0.0007		0.0001	
外資比率	0.0002		0.0000		-	
	0.0009		0.0017		-	
子会社ダミー	-0.1279	***	-0.2682	***	-0.0046	
	0.0153		0.0345		0.0042	
上場企業ダミー	-0.1030	***	-0.2572	***	-0.0076	
	0.0170		0.0666		0.0033	
オーナー経営ダミー	0.1582	***	0.2933	***	0.0108	***
	0.0148		0.0299		0.0040	
労働組合ダミー	-0.0810	***	-0.1523	***	-0.0005	
	0.0141		0.0297		0.0040	
取締役数	0.0139	***	0.0150	***		
	0.0026		0.0047			
産業ダミー	yes		yes		yes	
Nobs.	3,057		3,057		3,049	
Pseudo R2	0.1548		0.1858		0.0315	

(注) 「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)、「企業活動基本調査」(経済産業省)のリンクデータに基づき推計。カッコ内は robust standard error。***は 1%、**は 5%、*は 10%水準で有意。

表7 女性社長と女性取締役

	(1) 女性取締役(社長を除く)		(2) 女性取締役(社長を除く)比率	
	probit		tobit	
	dF/dx		Coef.	
企業規模(対数従業者数)	-0.0157	**	-0.0340	*
	0.0076		0.0196	
企業年齢	-0.0013	***	-0.0033	***
	0.0004		0.0010	
外資比率	0.0002		0.0000	
	0.0009		0.0024	
子会社ダミー	-0.1233	***	-0.3871	***
	0.0146		0.0508	
上場企業ダミー	-0.0870	***	-0.3064	***
	0.0176		0.0906	
オーナー経営ダミー	0.1480	***	0.3997	***
	0.0143		0.0432	
労働組合ダミー	-0.0799	***	-0.2246	***
	0.0134		0.0427	
取締役数	0.0144	***	0.0094	
	0.0025		0.0075	
女性社長	-0.0378		-0.1547	
	0.0407		0.1329	
産業ダミー	yes		yes	
Nobs.	3,057		2,956	
Pseudo R2	0.1576		0.1643	

(注)「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)、「企業活動基本調査」(経済産業省)のリンクデータに基づき推計。カッコ内は robust standard error。***は1%、**は5%、*は10%水準で有意。

表8 男性社長・女性社長の出身

出身	(1) 男性社長	(2) 女性社長	
従業員	18.8%	9.3%	
創業者	10.0%	0.0%	**
創業者の親族	40.3%	74.4%	***
その他	31.0%	16.3%	**

(注)「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)のデータに基づき計算。***は1%、**は5%、*は10%水準で有意差があることを意味。

表9 外国人取締役数の分布

	企業数	構成比
なし	3,349	98.7%
1人	16	0.5%
2人	12	0.4%
3人	9	0.3%
4人	2	0.1%
5人以上	4	0.1%
計	3,392	100.0%

(注)「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)のデータに基づき計算。

表10 各種企業特性と外国人取締役の有無・比率

A. 外国人取締役あり				
外資系	8.25%	非外資系	0.60%	***
親会社あり	1.50%	親会社なし	1.13%	
製造業	0.97%	非製造業	1.21%	
中小企業	0.72%	大企業	1.97%	***
上場企業	2.43%	非上場企業	1.15%	
オーナー経営	0.93%	非オーナー経営	1.64%	*
労働組合あり	1.39%	労働組合なし	1.22%	
海外子会社あり	2.33%	海外子会社なし	1.04%	***
輸出あり	2.54%	輸出なし	0.91%	***
B. 外国人取締役比率				
外資系	4.51%	非外資系	0.16%	***
親会社あり	0.67%	親会社なし	0.46%	
製造業	0.43%	非製造業	0.41%	
中小企業	0.29%	大企業	0.71%	**
上場企業	0.56%	非上場企業	0.50%	
オーナー経営	0.31%	非オーナー経営	0.77%	**
労働組合あり	0.53%	労働組合なし	0.54%	
海外子会社あり	0.38%	海外子会社なし	0.56%	
輸出あり	0.70%	輸出なし	0.48%	

(注)「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)、「企業活動基本調査」(経済産業省)のリンクデータに基づき計算。***は1%、**は5%、*は10%水準で有意差があることを意味。

表 1 1 企業特性と外国人取締役（推計結果）

	(1)		(2)		(3)		(4)	
	外国人取締役あり				外国人取締役比率			
	probit		probit		tobit		tobit	
	dF/dx		dF/dx		Coef.		Coef.	
企業規模(対数従業者数)	0.0001		-0.0005		-0.0023		-0.0357	
	0.0013		0.0011		0.0643		0.0642	
企業年齢	0.0000		0.0000		-0.0010		-0.0013	
	0.0001		0.0000		0.0027		0.0027	
外資比率	0.0004	***	0.0003	***	0.0211	***	0.0210	***
	0.0001		0.0001		0.0027		0.0029	
子会社ダミー	0.0016		0.0022		0.0681		0.1257	
	0.0035		0.0030		0.1514		0.1498	
上場企業ダミー	0.0040		-0.0001		0.1312		-0.0244	
	0.0079		0.0039		0.2382		0.2406	
オーナー経営ダミー	0.0043		0.0034		0.2260		0.2277	
	0.0027		0.0021		0.1440		0.1434	
労働組合ダミー	0.0010		0.0005		0.0618		0.0453	
	0.0031		0.0025		0.1423		0.1511	
取締役数	0.0008	**	0.0005	*	0.0336	**	0.0281	*
	0.0004		0.0003		0.0149		0.0166	
海外子会社所有ダミー			0.0075	**			0.2931	**
			0.0050				0.1450	
輸出ダミー			0.0057				0.2492	
			0.0042	*			0.1543	
産業ダミー	yes		yes		yes		yes	
Nobs.	3,094		3,057		3,057		3,057	
Pseudo R2	0.2623		0.2948		0.2693		0.2956	

(注) 「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」(経済産業研究所)、「企業活動基本調査」(経済産業省)のリンクデータに基づき推計。カッコ内は robust standard error。***は 1%、**は 5%、*は 10%水準で有意。