

## 全上場会社の役員における女性の登用状況調査

- ◆ 全上場会社の役員のうち女性は529人、1.23%で3年連続微増
- ◆ 女性が上場企業の代表者になるのは男性役員の100倍難しい。  
全上場会社役員のうち会社代表者が占める割合は男性14.5%、女性0.1%。
- ◆ 女性役員の44.8%が社外役員、男性27.7%と比べ社外役員の比率が高い。
- ◆ 女性役員の平均年齢は53.9歳、男性59.2歳より5.3歳若い  
初就任年齢も女性役員が46.6歳で男性52.6歳より6歳若い
- ◆ 業種別に見ると製造業、商業、サービス業に女性役員が集中

**調査時点**：2009年6～8月（2009年7月末現在）

**調査対象**：2009年7月末時点で全国6証券取引所（東京・大阪・名古屋・札幌・福岡、ジャスダック各取引所、東証マザーズ、ヘラクレスなどの新興市場も含む）に上場している3,767社

**調査方法**：『役員四季報 全上場会社版』アンケートにて対象企業に郵送調査、または有価証券報告書等の資料、取材により制作

**調査項目**：全上場会社の役員4万2,907人に占める女性の数と割合、市場別分布、役職、属性、会社代表者の属性、平均年齢、初就任年齢、業種、従業員数、学歴

**統計表**：詳細は別紙ご参照ください

東洋経済新報社 調査担当：山本亜由子、杉村美江子

問い合わせ先：03-3246-5578（10時～18時）※土日祝日と12～13時は除く

〒103-8345 東京都中央区日本橋本石町1-2-1

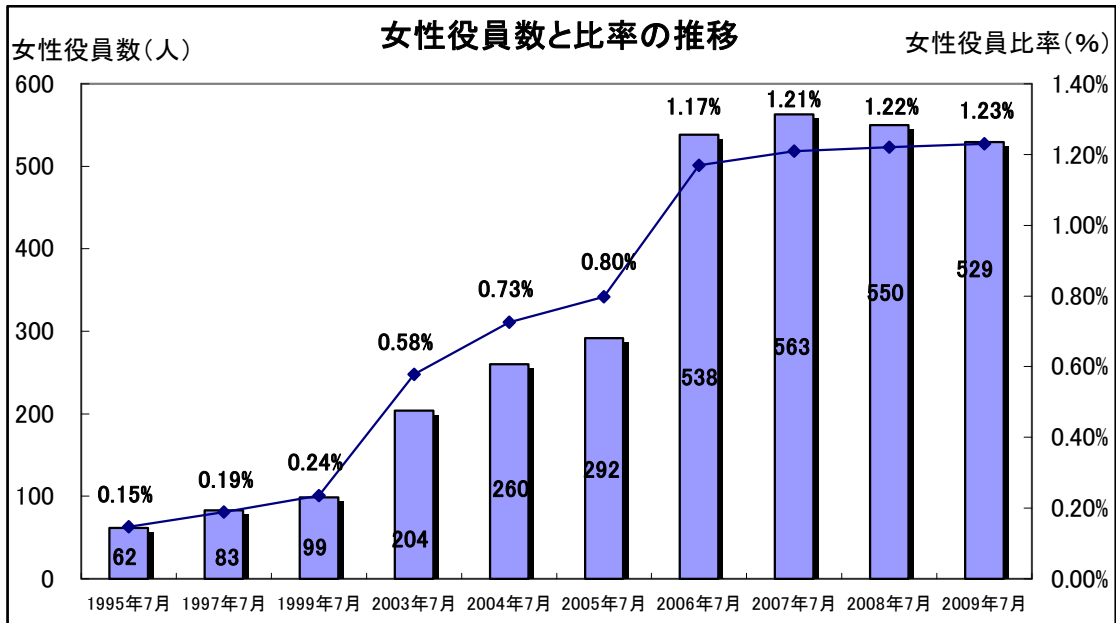
ホームページ：<http://www.toyokeizai.net/>

メール：[Yakuin@toyokeizai.co.jp](mailto:Yakuin@toyokeizai.co.jp)

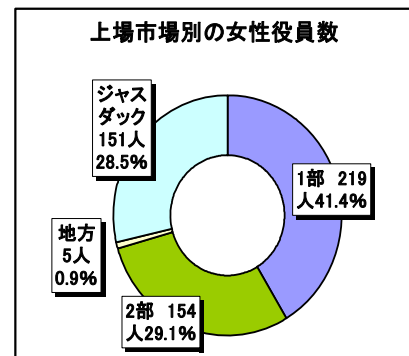
## ◆ 集計項目詳細

### 1 全上場会社の役員に占める女性の割合は 1.23%で 3 年連続微増

① 女性役員数は 2007 年から 0.01 ポイントずつ増加



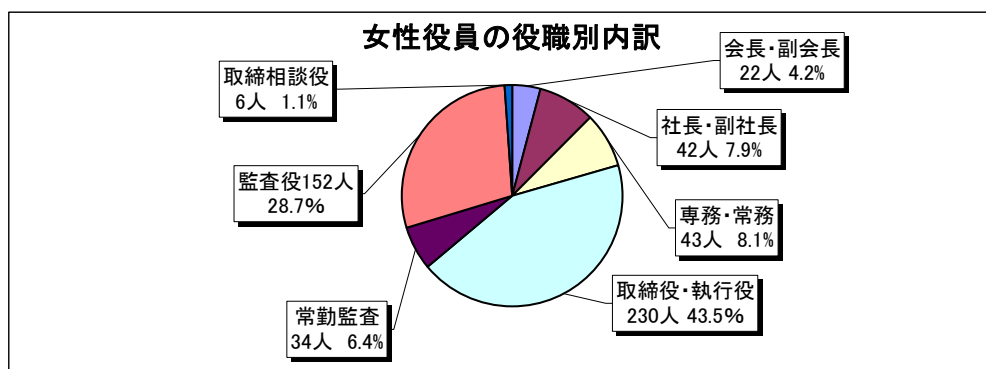
調査時点	女性役員数(人)	同比率(%)	役員数全体(人)	上場会社数(社)
1995年7月	62	0.15%	42,281	2,230
1997年7月	83	0.19%	43,876	2,356
1999年7月	99	0.24%	42,021	2,430
2003年7月	204	0.58%	35,270	2,658
2004年7月	260	0.73%	35,854	2,738
2005年7月	292	0.80%	35,969	2,824
2006年7月	538	1.17%	45,981	3,849
2007年7月	563	1.21%	46,397	3,936
2008年7月	550	1.22%	45,204	3,887
2009年7月	529	1.23%	42,907	3,767



(注) 2006 年 7 月調査からジャスダックの女性役員を含む

全上場会社役員のうち女性は 529 人、男性は 4 万 2378 人 (2009 年 7 月時点)。女性役員は、前回 2008 年 7 月調査時の 550 人から 21 人減少した。これは、企業の業績不振や統合等により上場企業が 120 社減少し、上場企業全体の役員数が前回の 4 万 5204 人から 2297 人減少しているため。全上場会社役員のうち女性の占める割合は 0.01 ポイント増の 1.23%。上場会社役員に占める女性の割合は、2006 年 7 月時点よりジャスダックの女性役員を集計に含めており単純には比較できないが、1999 年の 0.24% と比べ 5 倍以上に増えた。時系列で比較すると、企業における女性の登用は徐々に浸透しているといえよう。市場別に見ると、東証 1 部上場企業の女性役員が 41.4% と最も多い。

② 約 5 割が社外役員、会社代表者は 1000 人に 1 人—女性役員の役職—



(注) 会長・副会長には、会長兼社長の 2 人を含む

全役職のうち、社外役員と社内役員の割合を見ると女性役員のうち 237 人、44.8%が社外役員だ。男性の社外役員は 1 万 1725 人、27.7%。女性の社外役員比率は男性と比べて 17.1 ポイント多い。各役職のうち、全役職に占める割合を調べると監査役で男女の違いが顕著だった。女性の監査役は 152 人、28.7%に対し、男性は 8,026 人、18.9%にとどまり、女性の場合約 10 ポイント監査役の比率が高い。女性に役員への門戸は広げたものの、あくまでオブザーバーとしての役員就任が多いことがわかる。

社長をはじめ、会社代表権のある女性役員は 43 人で全女性役員の 8.1% (前回調査比 1.8 ポイント減)。男女合計の役員に対する割合は 0.1%で、役員 1,000 人に 1 人の狭き門。男性の場合は 6,157 人、14.5%が会社代表者で 10 人に 1 人が会社代表者の計算だ。両者の比率を比べると、女性が会社代表者になるのは男性の 100 分の 1 の割合だ。



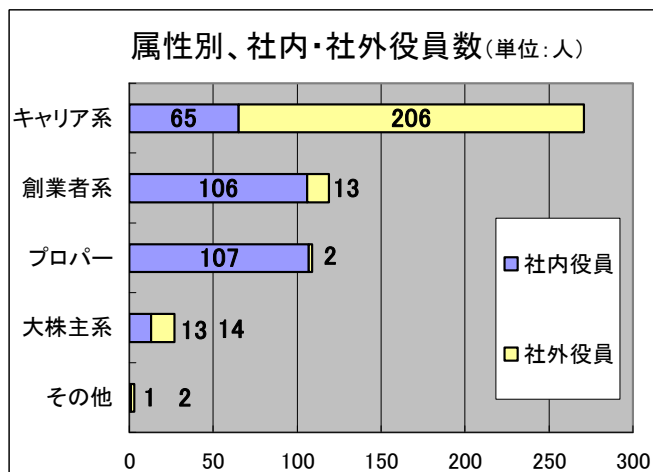
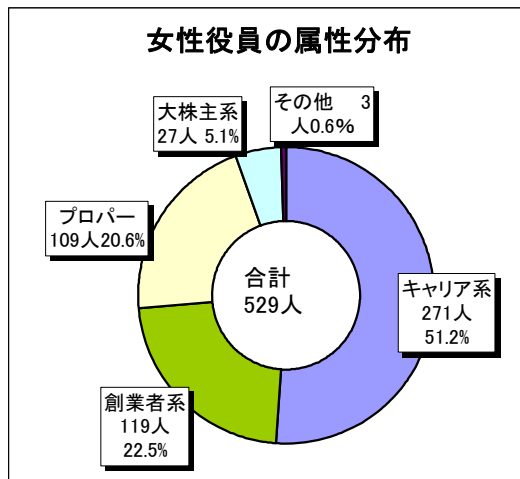
Column: 女性役員が 1 人でもいる上場会社は 12%

証券コード	社名	特色	役員数	女性役員数
7865	ピープル	知育玩具の販売	10	6
9783	ベネッセコーポレーション	通信教育	14	4
2168	パソナグループ	人材派遣	15	3
2180	サニーサイドアップ	企業PR	10	3
2378	ルネサンス	スポーツクラブ	14	3
4745	東京個別指導学院	学習塾	11	3
4911	資生堂	化粧品国内首位	15	3
4915	エイボン・プロダクツ	化粧品	13	3
6758	ソニー	電気機器	23	3
9788	ナック	ダスキン代理店	15	3

(注) ベネッセコーポレーションは 09 年 10 月からベネッセホールディングス

全上場会社のうち、女性の役員が 1 人でもいる会社は 455 社、12%。3 人以上いる会社は 3767 社のうちわずか 10 社にとどまる(上図参照)。主要先進国と比較して、日本では女性の役員への登用はまだ十分とはいえないのが現状だ。マッキンゼー & カンパニー「Women Matter」によると、欧州委員会が 06 年に調べた EU 各国のトップ 50 社に占める女性取締役の割合は首位のノルウェーで 32%、EU 平均では 11%だ。日本の 1.23%と比較して大きな差がある。

## 2 キャリア系女性役員が1割以上増加—代表権のない女性役員の属性分布—



社内役員と社外役員の割合では、女性の社内役員の割合が55.2%で、06年7月調査の64.3%より9.1ポイント減少した。属性を見ると、夫が起業して役員に就く創業者系が11.9ポイント減少し、自身の職歴を活かすキャリア系が06年と比べて12.5ポイント伸びているためだ。

キャリア系のうち過半を占めるのが監査役。弁護士、公認会計士、税理士等の国家資格を持っている女性が109人おり、官庁出身者や大学教授などの経歴を活かして社外役員に就任するケースもある。

いっぽう、新卒として入社し役員となるプロパーの女性は109人で20.6%。06年の調査では126人、23.4%だったが今回は2.8ポイント減少した。プロパーの女性が社内で昇進することは依然として容易ではないようだ。



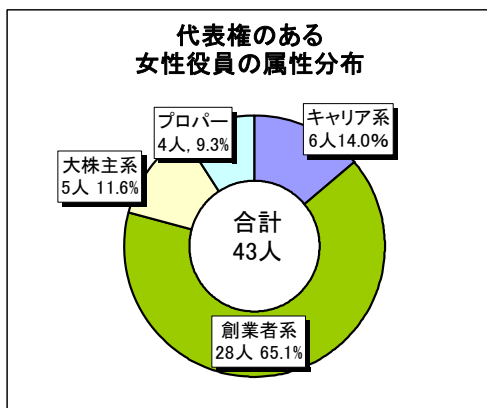
### Column: 他社兼務の多い主な女性役員

社数	役員氏名	兼任先
5社	川本 裕子	(社外取締役)大阪証券取引所・ヤマハ発動機・リソナホールディングス・マネックスグループ(社外監査)東京海上ホールディングス
4社	寺田 千代乃	(社長)アートコーポレーション(社外取締役)ダイキン工業・ロック・フィールド・京阪電気鉄道
4社	内永 ゆか子	(副会長)ベネッセコーポレーション(社外取締役)ソニー・パルコ(社外監査)損保ジャパン
3社	河野 栄子	(社外取締役)HOYA・DIC・三井住友海上グループホールディングス
3社	橋フクシマ 咲江	(社外取締役)ソニー・ベネッセコーポレーション・イー・アクセス
3社	志賀 こず江	(社外監査)FXプライム・特殊東海ホールディングス・日本興亜損害保険

(注) ベネッセコーポレーションは09年10月からベネッセホールディングス

他社との兼務が多い女性役員を調べると、兼任社数が最も多いのは金融・証券など5社を兼務する川本裕子氏。2位の寺田千代乃氏は、アート引越センターの創業社長として知られる。3位の内永ゆか子氏は女性企業人を集めたNPO法人「J-Win」の理事長として活発に活動している。女性企業人のリーダーとして著名な人物が並ぶ。

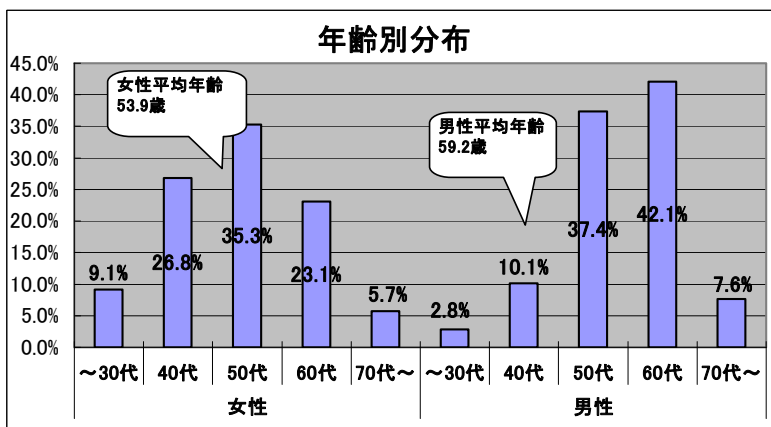
### 3 女性代表者の7割弱が創業者系—会社代表者の属性—



代表権のある女性役員は43人。女性役員529人のうち8.1%で、06年7月調査と比べ1.8ポイント減少した。全役員に対しての割合は0.1%で女性の会社代表者は1,000人に1人。属性は創業者系が28人、65.1%と過半を占めるが、キャリア系もしくはプロパーの経歴で代表権のある女性役員は10人、23.3%しかいない。キャリアもしくはプロパーの女性が会社代表者となる割合は0.02%、全上場会社役員のうち1万人に2人という極めてまれな例だ。

### 4 女性役員の平均年齢は53.9歳、男性は59.2歳—平均年齢分布—

#### ① 女性役員は50代、男性役員は60代が最も多い



女性の平均年齢は53.9歳で男性と比べ5.3歳若い。男性役員が多くが昇進を重ねるプロパー型なのに対して、女性役員は転職を重ねるキャリア型や創業者の家族で、役員に就任する創業者系が全体の7割以上を占めるためだ。

(注) 男性42,378人、女性529人。年齢・年数は09年8月31日を基準日にして算出



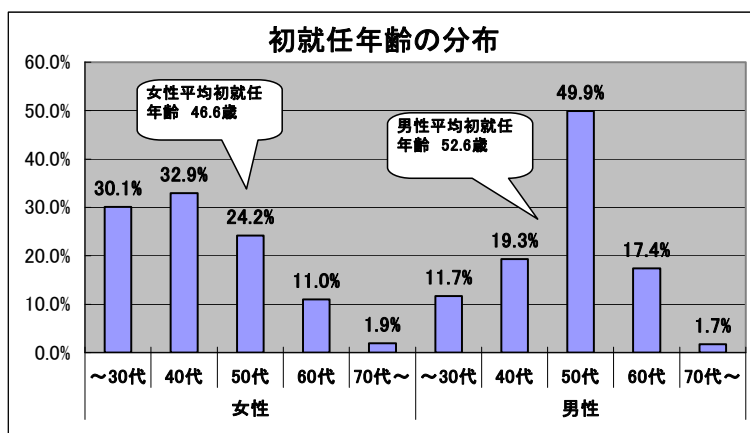
#### Column: 代表権のある女性役員 売上高ベスト10

証券コード	社名	売上高(億円)	役職	役員氏名	属性
4911	資生堂	6902億円	代表取締役・執行役員副社長	岩田 喜美枝	キャリア系(公務員)
7649	スギホールディングス	2721億円	副社長	杉浦 昭子	創業者系
2181	テンブホールディングス	2450億円	社長	篠原 欣子	創業者系(本人)
7645	日本トイザらス	1801億円	社長	M.メルツ	大株主系
4704	トレンドマイクロ	1017億円	社長	E. チェン	大株主系
4569	キョーリン	908億円	会長	荻原 弘子	創業者系
9539	京葉瓦斯	894億円	会長	菊池 智	大株主系
7864	フジシールインターナショナル	860億円	代表執役	岡崎 成子	創業者系
3236	プロバスト	855億円	副社長	齊藤 友子	キャリア系(転職)
9030	アートコーポレーション	702億円	社長	寺田 千代乃	創業者系(本人)

トップの資生堂代表取締役の岩田喜美枝氏は元厚生労働省雇用均等・児童家庭局長。03年に退職し、04年に資生堂取締役、08年6月より現職。

(注) 売上高は09年8月期までの最新期末本決算ベースで計算

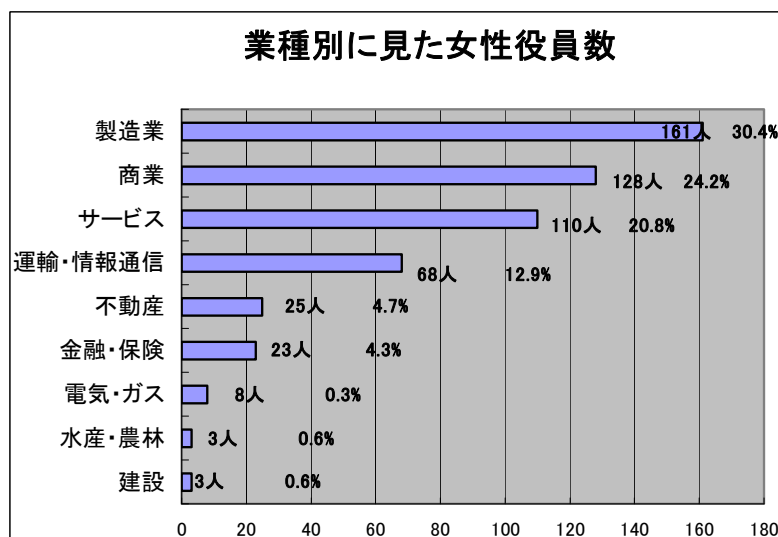
## ② 女性役員は40代で初就任、男性役員は50代—初就任年齢の分布—



(注) 男性 42,378 人、女性 529 名。年齢・年数は 09 年 8 月 31 日を基準日にして算出

女性役員の初就任年齢は 46.6 歳で男性の 52.6 歳と比べ 6 歳若い。創業者系のため、若くして役員に就任する例が多く見られる。1986 年に制定された男女雇用機会均等法制定より後に就職した女性が役員へと登用されていることも理由の一つだ。

## 5 女性役員は製造業、商業、サービス業に集中—業種別分布—



業種別に見ると、製造業の女性役員は 30.4% で、06 年調査の 27.1% と比べて 3.3% 増加した。サービス業も 06 年 19.1% から 20.8% へと若干上昇。女性比率が低い業種は金融・保険、不動産など。銀行、鉄鋼では、女性役員はすべて社外役員で占められている。



### Column: 年少女性役員ベスト 10

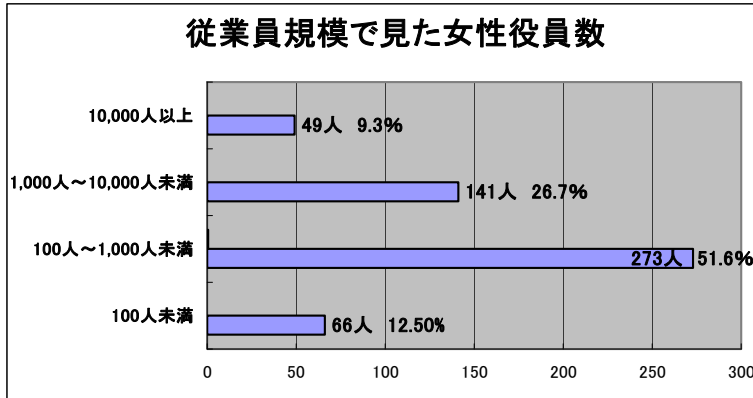
順位	証券コード	会社名	女性役員名(生年月日)	役職	年齢
1	8772	アサックス	草間 裕子(1983/10/29)	取締役	25
2	3840	イー・キャッシュ	伊賀 麗佳(1980/2/29)	取締役	29
3	4777	ガーラ	金 志芸(1978/10/4)	取締役	30
4	3241	ウィル	粟野 泉(1976/12/16)	取締役	32
5	3092	スタートトゥデイ	大石 亜紀子(1976/9/3)	取締役	32
6	3726	フェヴリナ	蔵原 朗子(1976/8/12)	専務	33
7	2928	健康ホールディングス	瀬戸 早苗(1975/12/14)	取締役	33
8	2183	リニカル	山口 志織(1975/11/11)	取締役	33
9	2831	はごろもフーズ	後藤 佐恵子(1974/11/19)	取締役	34
10	9756	ASKプランニング	廣崎 智子(1974/9/12)	取締役	34

(注) 年齢は 2009 年 8 月 31 日時点、監査役を除く。ASK プランニングは 2010 年 1 月現在上場廃止。

最年少の女性役員は不動産担保ローン専門大手のアサックス、草間裕子取締役の 25 歳。草間庸文代表取締役社長の令嬢だ。9 位のはごろもフーズ後藤氏も創業者系。ちなみに男性役員の最年少は宝飾品・時計小売り大手ペリテの K. チョクシ取締役で 24 歳。



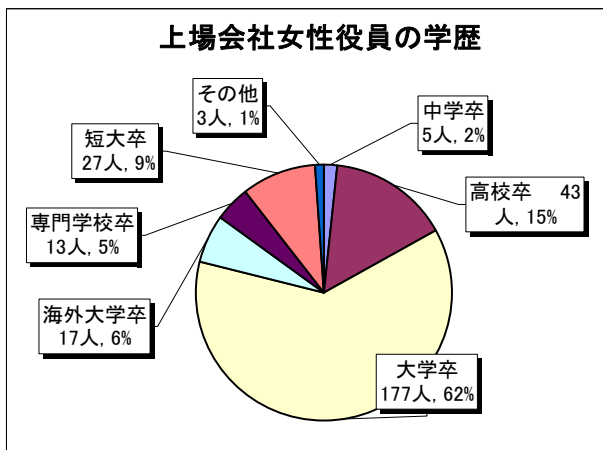
## 6 1000人未満の企業の女性役員が過半—従業員規模別分布—



(注) 2009年8月末時点の連結従業員数。非連結の場合は単独の従業員数。

規模別に見ると、従業員1,000~1万人の女性役員は06年調査の22.9%と比べ、26.7%まで伸びている。1万人以上の大企業も、06年調査の6.7%から09年は9.3%まで増加した。社内の風通しを良くするために社外取締役や社外監査役に任命するケースが増えている。

## 7 年齢が若いほど高学歴—女性役員の学歴—



女性役員の学歴を見ると、若い世代ほど学歴が高い傾向がある。60代以上では中学卒、50代では短大卒、40代以下では大卒が目立つ。大学出身の女性役員のなかには、弁護士などの資格保有者や、霞が関の中央省庁出身者、大学教授を兼任している人物も多い。女性の場合は学歴より職歴が重視される傾向が強い。



### Column: 女性役員の出身大学

女性の出身大学首位は東大。男女合わせた役員の出身大学では1位が慶応、2位早稲田、3位が東大と続く。トップ3の顔ぶれは男女でほぼ変わらない。ただ、女性の場合はベスト10内にハーバード大学院など海外の大学出身の女性が目に付く。ハーバード大卒は、ディー・エヌ・エーの南場智子社長、商船三井の石倉洋子取締役などだ。

(注) 上・右図は出身校の回答があった285人が対象。  
大学院修了を含む。

順位	出身大学	人数
1	東京大	23
2	慶應大	18
3	早稲田大	18
4	一橋大	11
5	中央大	7
6	京都大	5
8	上智大	5
7	ハーバード大院	4
7	聖心女大	4
7	東京女大	4
8	明治大	3
8	同志社大	3
8	九州大	3
8	神戸女学院大	3
8	青山学院大	3