

女性社外取締役の登用理由とスキル・マトリックスに関する一考察

Reasons for Appointment and Skill Matrix of Female Outside Directors

宇 田 美 江*

本稿の目的は、指名委員会等設置会社の形態をとる日本企業24社を対象に、女性社外取締役の役割、登用理由、およびスキル・マトリックスの特徴について、男性社外取締役との比較を通じて考察することである。分析には各企業のコーポレート・ガバナンス報告書に記載された登用理由および所属委員会、並びに株主総会招集通知書に記載のスキル・マトリックスを用いた。また、統計分析にはIBM SPSS version 29を、テキスト分析には樋口（2020）が開発したKH-Coder3を使用した。

分析の結果、男女ともに経営経験を有する社外取締役が多いものの、女性社外取締役の方が経歴は多様であった。さらに、取締役会での役割において、取締役会議長および指名委員会の委員長の比率には、男女間で有意な差が認められた。

加えて、登用理由およびスキル・マトリックスの比較において、男性社外取締役では「経営」や「グローバル」の項目が、女性社外取締役では「マーケティング・営業・事業戦略」や「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」、「ダイバーシティ&インクルージョン」、「サステナビリティ・CSR」といった項目が特徴として示された。

日本の大企業においては、女性が社長やCEOなどの役職に就くことが依然として少なく、男性社外取締役とは異なる経歴が見られることや、女性社外取締役に対して、女性活躍推進やCSRへの貢献が強く期待されていることが示唆される。

キーワード：女性社外取締役 登用理由 スキル・マトリックス 経歴

1. はじめに

近年、日本の上場企業においてコーポレート・ガバナンス改革が進展し、社外取締役の数が急増している。特に、2021年3月に施行された会社法改正により、上場企業における社外取締役の設置が義務付けられたことが影響を与えている。具体的には、2004年には東京証券取引所第1部上場企業における社外取締役選任企業の割合が30.2%であったのに対し、2024年のプライム市場においてはその割合が100%に達

している（日本取締役協会，2024）。

また、世界的な女性活躍推進の潮流を受けて、日本におけるジェンダーギャップが依然として大きいことから、日本政府はさまざまな分野での女性活躍を推進している（内閣府男女共同参画局，2023b）。たとえば、日本政府が策定した「女性版骨太の方針2023」では、企業に対し2030年までに女性取締役の比率を30%に引き上げることを目標として掲げている（内閣府男女共同参画局，2023a）。さらに、「女性版骨太の方針2024」では、段階的な目標として、プライム市場の上場企業における女性役員の割合を2025年までに19%にすることが示されている

*青山学院大学

(内閣府男女共同参画局, 2023d)。

このような背景の中で、日本企業における女性のマネジメント層への登用が進み、女性の管理職比率は徐々に上昇しているものの、上位職においては依然として少数であり、内部から昇進して取締役になる女性も限られている(内閣府男女共同参画局, 2023d)。そのため、近年、取締役会においても、女性社外取締役の登用が増加している(内閣府男女共同参画局, 2023c)。一方で、女性社外取締役に適した人材の供給が追いつかず、特定の人材の登用が多く、男性よりも兼任が多いことが指摘されている¹⁾。

このような状況は、企業の取締役会や経営層における多様性の必要性を一層浮き彫りにしている。多様性は、企業が持続的に成長するための重要な要素であり、特に異なる視点や経験を持つ外部の人材や女性が、取締役会において、どのように貢献できるかが問われている。たとえば、女性社外取締役は取締役会での議論に新規性や多様性をもたらすことや(江川, 2017; 福田, 2022)、女性従業員へのロールモデルとしての期待が寄せられている(福田, 2022)。

そこで本稿では、女性社外取締役に焦点を当て、彼女たちがどのような理由に基づき登用され、どのような役割を担っているのか男性社外取締役との比較を通じて分析し、その実態を明らかにしたい。

2. 先行研究の整理と研究目的・分析手法・構成

1 節) 先行研究の整理

本稿の問題意識は、企業の取締役会における「社外取締役」と「女性取締役」の2つの領域に関係しており、この2つの領域から先行研究を整理する。

1-1 社外取締役について

まず、社外取締役に関する研究を概観する。取締役会の機能は、経営者の監視、助言、法令遵守の監視、外部環境との関係構築の4つに分類され(Carter et al., 2010)、日本の会社法

362条1項も、取締役会の主な役割として、業務執行の決定、取締役の職務監督、代表取締役の選任・解職を挙げている。取締役会は社内取締役と社外取締役から構成され、取締役にこれら機能を果たす責任がある。

従来、日本企業の取締役会は、内部昇進者を中心に構成され、主要取引先銀行(メインバンク)や法人が支配株主であることで補完的な関係にあると言われてきた(宮島・小川, 2012)。政策保有株²⁾としての株式の持合いが多く見られ、これにより配当性向が低くなる傾向があった(財務総合政策研究所HP)。しかし、1990年代後半以降、銀行・企業間の持合い解消と並行して、外国人株主が増加し、急速にアウトサイダー優位の方向に変化してきた(宮島・小川, 2012)³⁾。2015年6月には、日本の上場企業に対し、遵守すべき原則が提示されたコーポレートガバナンス・コード(以下CGコード)が導入された(株式会社東京証券取引所HP)。さらに、2021年改正のCGコードでは、プライム市場の上場企業においては、独立性が高い「独立社外取締役(independent directors)」を少なくとも3分の1以上選任すべき等が明記された⁴⁾。CGコードに法的な拘束力はないものの、遵守できない場合には、相当の理由を説明すべきとされている(株式会社東京証券取引所, 2021)。そのため、日本の上場企業では、経営の監視と執行を分け、独立社外取締役を積極的に登用する方向に進んでいる。

社外取締役の導入要因として、企業業績や規模、ビジネス環境が影響することが指摘されており(Hermalin & Weisbach, 1998)、特に金融や不動産、製薬など専門性が高く事業内容がフォーカスされた業界ではその割合が高い傾向にある(井坂, 2022)。社外取締役としての監視機能が評価される一方、その有効性に対する疑問も残されている(Hermalin & Weisbach, 1991; Bhagat & Black, 2002)。

さらに、社外取締役は、①経営経験型、②法曹・会計士・学者等の専門知識型、③女性や外

国人の属性着目型の3タイプに分類される（経済産業省，2022）。実際には、社外取締役の経歴として多い順に、経営者、弁護士、公認会計士、金融機関、公務員、学者、税理士となっている（株式会社日本総合研究所，2023）。

登用のプロセスには独立性の確保や情報提供不足、経営者との意見交換の機会の少なさなどの課題があり、実質的な経営戦略への関与は限定的であるとの指摘もある（樋口，2013；神吉，2021a，2021b，2022）。

以上のように、日本の上場企業における社外取締役の導入は進んでいるものの、その役割と実効性には改善の余地が残されている。

1-2 女性取締役について

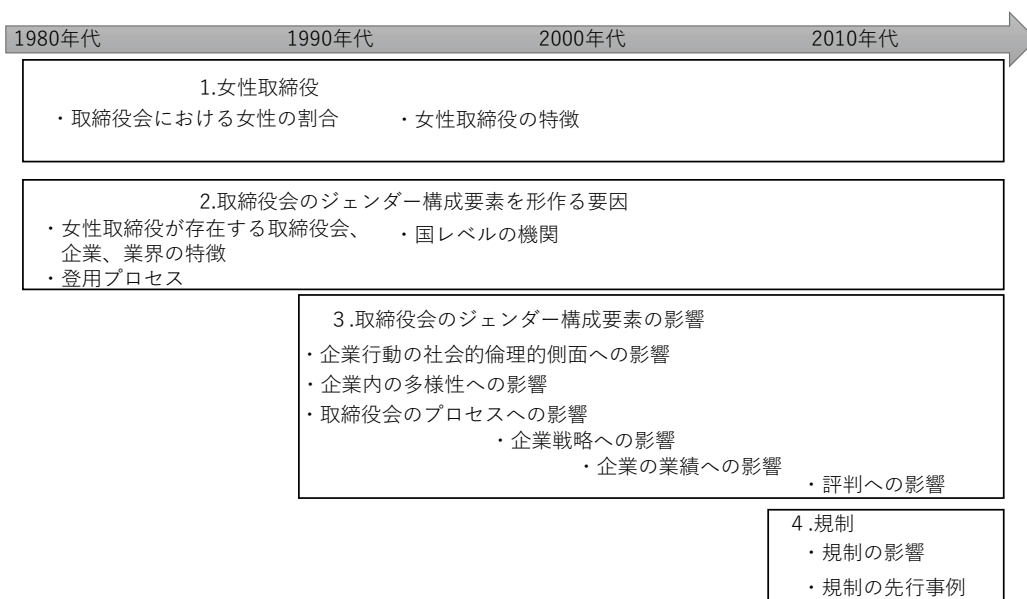
次に、女性取締役に関する先行研究を概観する。女性取締役に焦点をあてた研究がなされるようになったのは数十年前に遡る（Kirsch，2018）（図1参照）。

Kirsch（2018）の研究によれば、女性取締役に関する研究は1980年代初期に始まり、次のよ

うな4つの領域で進展を見せてきた。第1に、女性取締役の割合やその特徴についての調査であり、第2に、取締役会のジェンダー構成要素を形成する要因（取締役会や企業・業界の特徴、登用プロセスなど）の分析が行われてきた。第3に、1990年代には、取締役会におけるジェンダー構成要素の影響が検討され始め、近年では、取締役会のジェンダー構成に関する規制を扱う研究も加わっている。

女性取締役の登用による効果として、取締役会に女性取締役が3名以上在籍する場合、議論の活発化および経営監視機能の強化が見込まれることが報告されている（Adams & Ferreira，2009）。また、女性取締役の出席率の高さとモニタリング機能の向上が、企業の業績や株価に対してポジティブな影響を及ぼす可能性も指摘されている（松田，2020）。一方で、女性取締役は監査委員会に属する可能性が男性よりも高いが、買収防衛策の少ない企業では、ジェンダー多様性はマイナスの効果をもたらすこと（Adams & Ferreira，2009）や、女性は

図1 女性取締役に関する先行研究の流れ



出所：Kirsch（2018）より筆者作成

ネットワーク規模が小さく情報面で不利な状況にあるといった課題も存在する (Balsam et al., 2021)。

近年、女性取締役の登用は世界的に進展しており、たとえば、30%の女性取締役比率を目標とする「30%クラブ」などのキャンペーンが展開されている。この影響は日本にも及んでおり、2023年には、キヤノン株式会社の株主総会で御手洗富士夫会長兼社長CEOの取締役再任賛成率が50.6%に留まる「御手洗ショック」が発生し、女性取締役の不在が経営者としての選任に影響を与え得る要因であることが示唆されている⁵⁾。

また、企業の形態によっても女性取締役の登用状況には差異が見られ、たとえば、オーナー企業では女性取締役の割合が高い傾向がある (Morikawa, 2016)。さらに、業種による違いも明らかであり⁶⁾、石油・石炭製品、保険業、医薬品、小売業では女性社内取締役および女性社外取締役の割合が平均を上回る一方で、倉庫・運輸関連業、ガラス・土石製品、非鉄金属、機械、鉄鋼、建設業、金属製品などではいずれも平均を下回っている (株式会社日本総合研究所, 2023)。こうした業種別の違いは、従業員の女性比率や女性の勤続年数なども関連していると考えられる。

女性取締役に関する研究の中でも、21世紀以降、特に女性社外取締役に焦点を当てた研究が増加しており、その研究領域は、①登用、②取締役会での役割、③社内への効果、④影響の4つに分類される (宇田, 2024)。

女性社外取締役の登用に関しては、企業の特徴や外部からの圧力が影響するとされる (Tanaka, 2019; 山田・好川, 2021) が、女性社外取締役が登用される際に求められるスキルについては、未だ十分に解明されていない部分が多い。

なお、女性社外取締役の経歴は多様であり、他企業での経営経験者に限らず、弁護士、官公庁出身者、公認会計士、学者、コンサルタント

などが選任されている (富永, 2023)。男性と比較した場合、弁護士や学者の割合が2倍にのぼり、複数の企業を兼務するケースも多い⁷⁾。また、地域差も見られ、関東や関西と比較して地方における女性取締役の比率は低い傾向にある (株式会社日本総合研究所, 2023)。

2節) 研究目的・分析手法・構成

2-1 研究目的

以上のように、社外取締役の比率や影響に研究の焦点が当てられ、女性社外取締役についても、登用する企業の特徴やその影響に関する研究が進展しているものの、具体的にどのような経歴やスキルを持つ人物がどのような理由で登用されているかは、依然として十分に解明されていない。

そこで本稿では、指名委員会等設置会社の形態をとる日本企業24社を対象として、女性社外取締役の役割 (取締役会議長、所属委員会、委員会委員長)、登用理由、スキル・マトリックスの特徴を、男性社外取締役との比較を通して考察する。

2-2 データ収集方法

本稿では、日本を代表する上場企業のうち、特に社外取締役が重要な役割を果たしている企業に焦点を当てた分析を行うため、指名委員会等設置会社を対象とする。

現在、日本の上場企業では、会社法に基づき、取締役会の形態として、①従来型の監査役会設置会社、②2003年導入のアメリカ型の指名委員会等設置会社 (旧委員会設置会社)、③2015年導入の監査等委員会設置会社、以上3つの形態から選択することができる⁸⁾。指名委員会等設置会社においては、取締役と執行役が明確に区分され、取締役会には指名・報酬・監査の3委員会が設置されている。また、各委員会の過半数を社外取締役が占めることが求められる。このため、指名委員会等設置会社は、社外からの客観的な監督が強く、社外取締役の果た

す役割が大きいと考えられる。

日本取締役協会（2024）によると、2024年8月1日時点で日本の上場企業における指名委員会等設置会社は95社（プライム市場81社、スタンダード市場11社、グロース市場3社）である。分析対象企業として、これら95社の中から一定の規模を持ち、社外取締役の役割が重要である企業を抽出するため、5つの条件（①プライム市場に上場、②社外取締役が全員独立社外取締役である、③全取締役の内、社外取締役が過半数、④取締役会議長が社外取締役である、⑤3つの委員会の委員長が全て社外取締役である）に基づきスクリーニングを実施した。5つの条件を満たした企業は24社であり、これらを事例として本稿における分析の対象とする（表1参照）。

分析資料には、各企業が直近で発行したコー

ポレート・ガバナンス報告書（以下「CG報告書」）および株主総会招集通知書⁹⁾、各企業の公式ウェブサイト、企業価値検索サービス「Ullet」の役員情報を主に用いる。これらの資料には、社外取締役の経歴や登用理由、スキル・マトリックス¹⁰⁾等が記載されているためである。

2-3 分析手法

分析手法として、IBM SPSS version29を使用した統計分析（ χ^2 検定およびFisherの正確確率検定）、樋口（2020）が開発した計量テキスト分析のソフトであるKH Coder3および株式会社SCREENアドバンストシステムソリューションズが提供する文錦[®]レポーティング for KH Coderを使ったテキスト分析を行う。

表1 指名委員会等設置会社24社の概要

No.	証券コード	社名	業種	CG報告書日付
1	2802	味の素（株）	食料品	20240625
2	3086	J.フロントリテイリング（株）	小売業	20240530
3	4523	エーザイ（株）	医薬品	20240614
4	4612	日本ペイントホールディングス（株）	化学	20240426
5	4902	コニカミノルタ（株）	電気機器	20240627
6	5076	インフロニアホールディングス（株）	建設業	20240625
7	5108	（株）ブリヂストン	ゴム製品	20240329
8	5202	日本板硝子（株）	ガラス・土石製品	20240628
9	5938	（株）LIXIL	金属製品	20240731
10	6361	（株）荏原製作所	機械	20240412
11	6501	（株）日立製作所	電気機器	20240710
12	6503	三菱電機（株）	電気機器	20240625
13	2758	ソニーグループ（株）	電気機器	20240702
14	6841	横河電機（株）	電気機器	20240618
15	7201	日産自動車（株）	輸送用機器	20240708
16	7730	マニー（株）	精密機器	20240531
17	7733	オリンパス（株）	精密機器	20240626
18	7984	コクヨ（株）	その他製品	20240426
19	8308	（株）りそなホールディングス	銀行業	20240710
20	8411	（株）みずほフィナンシャルグループ	銀行業	20240703
21	8511	日本証券金融（株）	その他金融業	20240627
22	8630	SOMPOホールディングス（株）	保険業	20240701
23	8697	（株）日本証券取引所グループ	その他金融業	20240619
24	9468	（株）KADOKAWA	情報・通信業	20240716

筆者作成

2-4 研究の構成

以下の構成は、3で対象とする日本企業24社における社外取締役の登用状況、社外取締役の取締役会での役割の性別比較、社外取締役の登用理由およびスキル・マトリックスの性別比較を行い、4で考察、5で結びの言葉とする。

3. 事例分析

1 節) 女性社外取締役の登用状況

本稿では事例として指名委員会等設置会社に焦点をあてる。取締役会の3つの形態別に社外取締役の経歴は若干異なっている。経済産業省(2020)の報告によると、指名委員会等設置会社では、経営経験者が63.3%を占めているのに対し、監査委員会等設置会社では経営経験者

の割合は35.4%にとどまっており、弁護士、公認会計士・税理士、金融機関の割合が高い。指名委員会等設置会社では、社外取締役の比率が高く、その役割も大きいため、経営経験の豊富さが求められると考える。

さらに、指名委員会等設置会社の社外取締役の約72%は、現在または過去に他社で社外取締役を務めた経験を有しており、社外取締役としての経験が豊富である傾向が見られる(経済産業省, 2020)。また、指名委員会等設置会社においては、半数以上の企業が社外取締役の兼任を制限している。

本稿で取り上げる24社の取締役の人数は、表2に示す通りである。ここでは、取締役の人数、社内取締役数(男女内訳)、社外取締役数

表2 指名委員会等設置会社24社の取締役の内訳

No.	社名	取締役数	社内取締役数	男性社内	女性社内	社外取締役数	男性社外	女性社外	女性数	女性比率
1	味の素(株)	11	5	5	0	6	2	4	4	36.4%
2	J.フロントリテイリング(株)	10	4	3	1	6	4	2	3	30.0%
3	エーザイ(株)	11	4	4	0	7	5	2	2	18.2%
4	日本ペイントホールディングス(株)	9	3	3	0	6	5	1	1	11.1%
5	コニカミノルタ(株)	9	4	4	0	5	4	1	1	11.1%
6	インフロニアホールディングス(株)	9	4	4	0	5	4	1	1	11.1%
7	(株)ブリヂストン	12	4	4	0	8	5	3	3	25.0%
8	日本板硝子(株)	6	1	1	0	5	4	1	1	16.7%
9	(株)LIXIL	10	2	2	0	8	5	3	3	30.0%
10	(株)荏原製作所	10	3	3	0	7	4	3	3	30.0%
11	(株)日立製作所	12	3	3	0	9	7	2	2	16.7%
12	三菱電機(株)	10	4	4	0	6	4	2	2	20.0%
13	ソニーグループ(株)	10	2	2	0	8	5	3	3	30.0%
14	横河電機(株)	11	3	2	1	8	6	2	3	27.3%
15	日産自動車(株)	12	4	4	0	8	5	3	3	25.0%
16	マニー(株)	7	3	3	0	4	3	1	1	14.3%
17	オリンパス(株)	11	3	3	0	8	6	2	2	18.2%
18	コクヨ(株)	9	3	3	0	6	4	2	2	22.2%
19	(株)りそなホールディングス	12	4	4	0	8	5	3	3	25.0%
20	(株)みずほフィナンシャルグループ	14	6	6	0	8	6	2	2	14.3%
21	日本証券金融(株)	7	2	2	0	5	3	2	2	28.6%
22	SOMPOホールディングス(株)	13	4	4	0	9	6	3	3	23.1%
23	(株)日本証券取引所グループ	15	6	5	1	9	7	2	3	20.0%
24	(株)KADOKAWA	14	6	6	0	8	5	3	3	21.4%
	計	254	87	84	3	167	114	53	56	21.9%

筆者作成

(男女内訳)、女性取締役数(社内と社外の合計)、および取締役に占める女性の割合を示す。これらの企業における取締役数は6名から15名であり、女性取締役の比率は11.1%から36.4%(平均21.9%)となっている。女性社内取締役は3社、合計3名にとどまり、その数は極めて少ない。一方、女性社外取締役は各企業に1名から4名存在し、合計53名であり、最も多いのは味の素(株)の4名である。

表3には、社外取締役167名(男性114名、女性53名)の主な経歴を示す。公表されている社外取締役の経歴を基に、経営者、弁護士・裁判官、公認会計士、学者、官公庁等に分類し、複数の経歴を有する場合は在任年数等を考慮して主な経歴を判断した。経営者に関しては、取締役に加えて上位の役職の経験も含めている。同一人物が異なる企業に登用されている場合は、企業ごとに別々にカウントした。また、企業に在籍しながら弁護士や公認会計士の資格を持つ場合、専門性が高いと判断し、弁護士や公認会計士としてカウントしている。

男性社外取締役114名の主な経歴の内訳は、多い順に、経営者88名(77.2%)、弁護士・公認会計士各8名(7.0%)、学者5名(4.4%)、官公庁3名(2.6%)、アナリスト・建築士各1名(0.9%)であり、女性と比較して経営経験者が多い。一方、女性社外取締役53名の内訳は、多い順に、経営者28名(52.8%)、弁護士・裁判官13名(24.5%)、公認会計士6名(11.3%)、学者2名(3.8%)、官公庁2名(3.8%)、アナリスト・レーシングドライバー各1名(1.9%)であり、男性と比較して弁護士が多い。

さらに、社外取締役167名の中には27名(16.2%)の外国人が含まれており、その内訳は男性20名、女性7名である。これらの経歴を考察すると、男女とも大部分が他社の社外取締役または社外監査役を兼任しており、また、過去に社外取締役または社外監査役の経験を有する者が多いことが明らかとなった。

次に、取締役会議長および3つの委員会の

委員および委員長の登用状況について考察する。複数の委員会や役職における兼任が観察された。

本稿で取り上げる24社は、全て独立社外取締役を有し、社外取締役が取締役会議長や委員会の委員長を担当している企業である。24社の取締役会議長のうち、女性が議長を担当しているのは、味の素(株)、J. フロントリテイリング(株)、(株)みずほフィナンシャルグループの3社であった。これら3社の女性取締役会議長の経歴は、経営者2名と官公庁1名であり、官公庁出身の1名を含む3名全員が企業での執行役員以上の役職経験を有している。一方、男性が議長を務める21社の取締役会議長の経歴については、経営者19名、学者1名、官公庁1名であり、そのほとんどが大企業の社長または会長としての経験を持つ。このように、取締役会議長には、男女を問わず経営者としての経験が豊富な人物が多く登用される傾向が見受けられた。

次に、各委員会の委員数および性別の分布を考察する。指名委員会のメンバーは、社外取締役167名のうち89名(男性66名、女性23名)、報酬委員会のメンバーは79名(男性53名、女性26名)、監査委員会のメンバーは79名(男性55名、女性24名)であった。指名委員会の委員長は、24社中男性21名、女性3名、報酬委員会の委員長は男性16名、女性8名、監査委員会の委員長は男性17名、女性7名であった。

取締役会議長および各委員会・委員長の登用における男女の有意差については、SPSSを用い、有意水準5%で χ^2 検定を実施した。なお、期待値5未満のセルは存在しなかった。有意差が見られたのは、取締役会議長($\chi^2(1)=4.787$, $p=.029$, $\phi=.169$)および指名委員会の委員長($\chi^2(1)=4.787$, $p=.029$, $\phi=.169$)の2項目である。つまり、取締役会議長および指名委員会の委員長には男性が多く登用される傾向が確認された。一方、報酬委員会委員長($p=.856$)、監査委員会委員長($p=.770$)、指名委員会(p

表3 男女の社外取締役の主な経歴

No.	社名	男性 社外	男性社外取締役の 主な経歴	女性 社外	女性社外取締役の 主な経歴
1	味の素（株）	2	経営者1、学者1	4	経営者1、官公庁1、 弁護士1、公認会計士 1
2	J.フロントリテイリング（株）	4	経営者3、公認会計士 1	2	経営者1、弁護士1
3	エーザイ（株）	5	経営者3、弁護士1、 公認会計士1	2	学者1、経営者1
4	日本ペイントホールディングス（株）	5	経営者3、弁護士1、 公認会計士1	1	経営者1
5	コニカミノルタ（株）	4	経営者4	1	経営者1
6	インフロニアホールディングス（株）	4	経営者3、学者1	1	経営者1
7	（株）ブリヂストン	5	経営者2、弁護士1、 公認会計士1、学者1	3	経営者2、弁護士1
8	日本板硝子（株）	4	経営者4	1	経営者1
9	（株）LIXIL	5	経営者3、建築士1、 アナリスト1	3	経営者1、裁判官1、 弁護士1
10	（株）荏原製作所	4	経営者3、学者1	3	経営者1、弁護士1、 公認会計士1
11	（株）日立製作所	7	経営者5、官公庁1、 公認会計士1	2	経営者2
12	三菱電機（株）	4	経営者4	2	経営者1、弁護士1
13	ソニーグループ（株）	5	経営者4、経営者1	3	経営者2、公認会計士 1
14	横河電機（株）	6	経営者5、弁護士1	2	経営者2
15	日産自動車（株）	5	経営者5	3	経営者2、レーシング ドライバー1
16	マニー（株）	3	経営者3	1	弁護士1
17	オリンパス（株）	6	経営者5、公認会計士 1	2	経営者1、弁護士1
18	コクヨ（株）	4	経営者3、弁護士1	2	経営者1、公認会計士 1
19	（株）りそなホールディングス	5	経営者4、弁護士1	3	官公庁1、経営者1、 アナリスト1
20	（株）みずほフィナンシャルグループ	6	経営者5、公認会計士 1	2	経営者2
21	日本証券金融（株）	3	経営者3	2	経営者1、弁護士1
22	SOMPOホールディングス（株）	6	経営者4、学者1、公 認会計士1	3	経営者2、弁護士1
23	（株）日本証券取引所グループ	7	経営者4、弁護士1、 官公庁2	2	学者1、公認会計士1
24	（株）KADOKAWA	5	経営者4、弁護士1	3	経営者2、公認会計士 1
計		114	経営者88、弁護士8、 公認会計士8、学者5、 官公庁3、アナリスト 1、建築士1	53	経営者28、弁護士・裁 判官13、公認会計士6、 学者2、官公庁2、ア ナリスト1、レーシン グドライバー1

*兼任の同一人物を含んでおり、企業ごとに掲載している。

筆者作成

= .157)、報酬委員会 ($p = .521$)、監査委員会 ($p = .721$) においては、いずれも有意差が認められなかった (表 4 参照)。

社外取締役の登用に関しては、性別を問わず、社内取締役との兼ね合いや経営戦略上のスキル・マトリックスのバランスなどを考慮し、各企業によって異なる多様な経歴を持つ人物が登用される傾向があると考えられる。したがって、男女の違いが存在する場合、登用理由やスキル・マトリックスにどのような違いがあるのかを検討する必要がある。

2 節) 社外取締役の登用理由の性別比較について

登用理由のテキスト分析には、KH-coder3を使用する。具体的には、表 1 に示した各企業の CG 報告書から、社外取締役の登用理由と考えられる部分の文章を筆者が抜き出して用いる。登用理由を主に抽出するために、「当社」、

「期待」、「幅広い」、「豊富」、「見識」、「識見」、「知見」、「有す」、「務める」などの語を抽出対象から除外することとした。また、クロス集計および対応分析を行うにあたり、用語を統一するためのコーディングルールを設定した (表 5 参照)。コーディングルールの作成にあたっては、山田 (2021) の分類を参考にした。

表 5 に示されたコーディングルールを適用し、167名の社外取締役 (男性114名、女性53名) を対象に、性別による登用理由についてクロス集計を実施した。分析においては、有意水準 5 % で χ^2 検定および Fisher の正確確率検定を行った (表 6、図 2 参照)。

全体の結果において、最も多く見られた登用理由は「経営」で116件、次いで「グローバル」が84件であった。性別に基づく比較では、男性社外取締役が有意に高かった理由として「経営」($\chi^2(1)=16.680$, $p < .001$) および「グローバル」($\chi^2(1)=4.194$, $p = .041$) が挙げられ、

表 4 性別による取締役議長・委員・委員長の登用状況の比較

		該当者 n (%)	非該当者 n (%)	合計 n	p 値
取締役会議長	男性	21 (18.4%)	93 (81.6%)	114	.029 *
	女性	3 (5.7 %)	50 (94.3%)	53	
	合計	24 (14.4%)	143 (85.6%)	167	
指名委員	男性	66 (57.9%)	48 (42.1%)	114	.157
	女性	23 (43.4%)	30 (56.6%)	53	
	合計	89 (53.3%)	78 (46.7%)	167	
報酬委員	男性	53 (46.5%)	61 (53.5%)	114	.521
	女性	26 (49.1%)	27 (50.9%)	53	
	合計	79 (47.3%)	88 (52.7%)	167	
監査委員	男性	55 (48.2%)	59 (51.8%)	114	.721
	女性	24 (45.3%)	29 (54.7%)	53	
	合計	79 (47.3%)	88 (52.7%)	167	
指名委員長	男性	21 (18.4%)	93 (81.6%)	114	.029 *
	女性	3 (5.7 %)	50 (94.3%)	53	
	合計	24 (14.4%)	143 (85.6%)	167	
報酬委員長	男性	16 (14.0%)	98 (86.0%)	114	.856
	女性	8 (15.1%)	45 (84.9%)	53	
	合計	24 (14.4%)	143 (85.6%)	167	
監査委員長	男性	17 (14.9%)	97 (85.1%)	114	.770
	女性	7 (13.2%)	46 (86.8%)	53	
	合計	24 (14.4%)	143 (85.6%)	167	

χ^2 検定による (期待値 5 未満のセルは無し) * $p < .05$
筆者作成

表5 クロス集計および対応分析におけるコーディングルール

No.	コード名 (項目)	用語
1	経営	経営 or マネジメント or 経営経験 or トップ経験 or 社長経験 or CEO経験 or 経営戦略
2	研究開発・生産・技術	研究開発 or R&D or 技術 or テクノロジー or エンジニアリング or 生産 or 製造 or 製品 or イノベーション
3	財務会計・ファイナンス・M&A	財務 or 会計 or 税務 or 経理 or CFO or 金融 or ファイナンス or M&A or 買収
4	ダイバーシティ&インクルージョン	ダイバシティ or ダイバーシティ or インクルージョン or 多様性 or 包摂
5	法務・コンプライアンス・リスク管理	法務 or 法律 or 法令 or 法令順守 or 法令遵守 or コンプライアンス or リスク管理 or リスク or リスクマネジメント or 危機管理
6	グローバル	グローバル or 国際 or 海外
7	人事	人事 or 人材 or 人財 or 人財育成 or 人材開発 or 人材育成 or 労務
8	マーケティング・営業・事業戦略	マーケティング or セールス or 販売 or 営業 or 事業戦略
9	IT・DX・デジタル	IT or デジタル or DX or デジタルトランスフォーメーション or システム
10	コーポレートガバナンス・内部統制・監査	コーポレートガバナンス or コーポレート・ガバナンス or 統制 or 監査 or 内部統制
11	サステナビリティ・CSR	サステナビリティ or サステイナビリティ or CSR or 企業の社会的責任 or ESG or SDGs or 環境 or 社会

筆者作成

表6 性別による社外取締役の登用理由のクロス集計

コード名 (項目)	男性	女性	合計	χ^2 値	p値	効果量	Fisher 正確検定
1. 経営	91 (79.82%)	25 (47.17%)	116 (69.46 %)	16.680	<.001 ***	.316	<.001 ***
2. 研究開発・生産・技術	22 (19.30%)	7 (13.21%)	29 (17.37%)	.559	.455	.058	.387
3. 財務会計・ファイナンス・M&A	45 (39.47%)	14 (26.42%)	59 (35.33%)	2.159	.142	.114	.119
5. 法務・コンプライアンス・リスク管理	27 (23.68%)	17 (32.08%)	44 (26.35%)	.916	.339	.074	.263
6. グローバル	64 (56.14%)	20 (37.74%)	84 (50.30%)	4.194	.041 *	.158	.031 *
7. 人事	13 (11.40%)	8 (15.09%)	21 (12.57%)	.175	.675	.032	.617
8. マーケティング・営業・事業戦略	6 (5.26%)	6 (11.32%)	12 (7.19%)	1.186	.276	.084	.199
9. IT・DX・デジタル	21 (18.42%)	8 (15.09%)	29 (17.37%)	.095	.757	.024	.666
10. コーポレートガバナンス・内部統制・監査	20 (17.54%)	19 (35.85%)	39 (23.35%)	5.789	.016 *	.186	.011 *
11. サステナビリティ・CSR	27 (23.68%)	19 (35.85%)	46 (27.54%)	2.108	.147	.112	.136
ケース数合計	114	53	167				

 χ^2 検定およびFisherの正確確率検定による * $p < .05$ *** $p < .001$

筆者作成

女性社外取締役については「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」($\chi^2(1)=5.789$, $p=.016$)が有意に高い結果となった(表6参照)。

さらに、表5のコーディングルールを適用し、性別による登用理由の対応分析を実施した(図3参照)。図3に示されているように、男性社外取締役の登用理由には「経営」、「グローバル」、「研究開発・生産・技術」、「財務会計・

ファイナンス・M&A」が見られ、一方で女性社外取締役の登用理由としては「マーケティング・営業・事業戦略」、「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」、「サステナビリティ・CSR」、「法務・コンプライアンス・リスク管理」、「人事」が特に特徴的であった。以上の結果は社外取締役の主な経歴を考慮していないため、次に、社外取締役を弁護士・裁判官、公認

図2 性別による社外取締役の登用理由のクロス集計

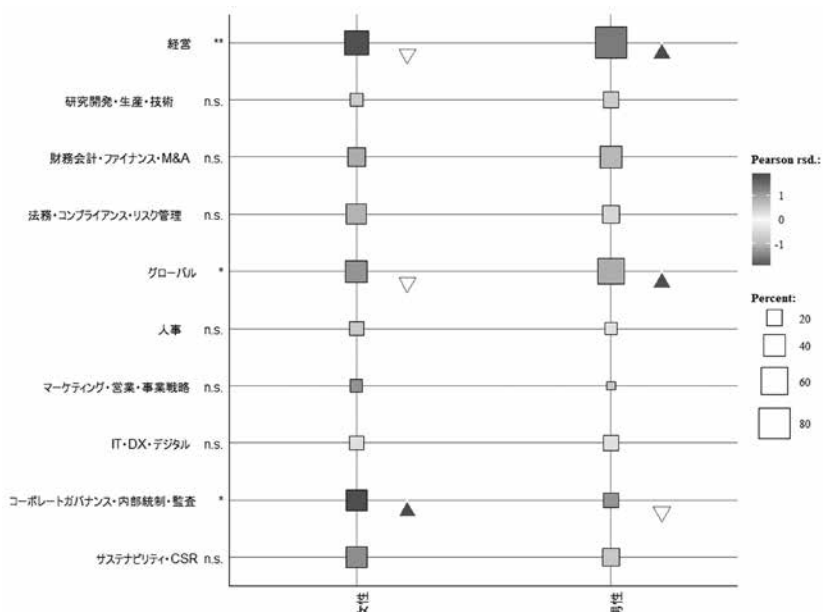
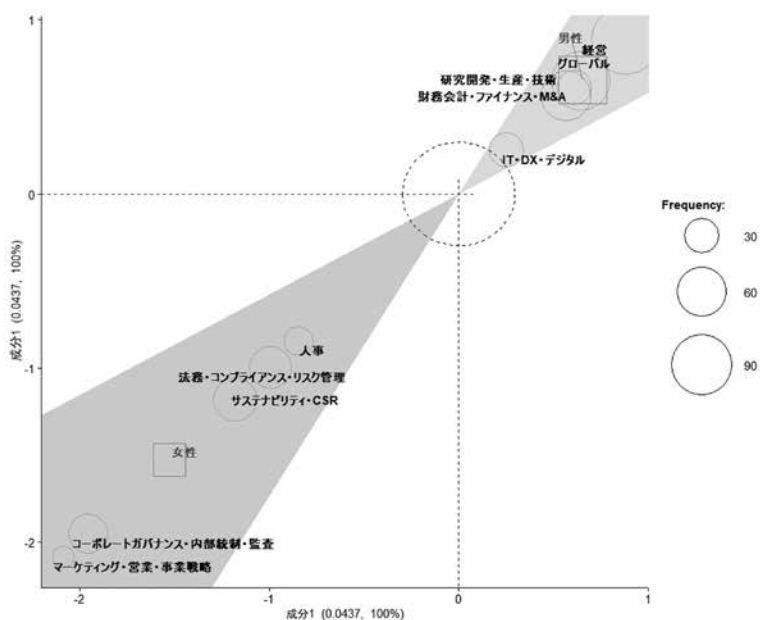


図3 性別による社外取締役の登用理由の対応分析



会計士、経営者の3つのカテゴリーに分類し、登用理由に関するテキスト分析を行う。

弁護士および裁判官（計21名：男性8名、女

性13名）について分析した結果、男女合計で最も多く挙げられた項目は「法務・コンプライアンス・リスク管理」で18件であり、次いで「コー

ポレートガバナンス・内部統制・監査」が11件であった（表7参照）。これらの結果は、弁護士および裁判官としての専門性が登用理由として強調されていることを示唆している。以上のように弁護士・裁判官の登用において性別による有意差は確認されなかった（表7参照）。

次に、公認会計士（計14名：男性8名、女性6名）について検討したところ、男女合計で最も多かった項目は「財務会計・ファイナンス・M&A」と「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」であり、それぞれ10件であった（表8参照）。有意水準5%で行った χ^2 検定およびFisherの正確確率検定の結果、男性の公認会計士において「経営」の項目が有意であった（ $\chi^2(1)=5.110$, $p=.024$ ）。具体的には、男性の公認会計士の登用理由には、監査法人等で役員を務め、経営の経験を有する者が複数存在したことが挙

げられる。このほか、登用理由において性別による顕著な違いは見られなかった。特に弁護士・裁判官のケースにおいては、性別よりも専門性がより重視されていることが示唆される。

次に、経営者（計116名：男性88名、女性28名）について、登用理由に関するテキスト分析を実施した。表9に示す通り、男女合計で最も多く挙げられた項目は「経営」の96件であり、次いで「グローバル」の68件であった。

経営者についても、性別によるクロス集計を行い、有意水準5%で χ^2 検定およびFisherの正確確率検定を実施した（表9参照）。その結果、「マーケティング・営業・事業戦略」の項目について、Fisherの正確確率検定により $p=.038$ が得られ、女性社外取締役の登用理由として有意に高いことが確認された（表9参照）。

経営者の登用理由に関する対応分析は図4

表7 性別による弁護士・裁判官の登用理由のクロス集計

コード名（項目）	男性	女性	合計	χ^2 値	p値	効果量	Fisher 正確検定
1. 経営	1 (12.50%)	1 (7.69%)	2 (9.52%)	.000	1.000	.000	1.000
2. 研究開発・生産・技術	1 (12.50%)	0 (0.00%)	1 (4.76%)	.063	.802	.055	.381
3. 財務会計・ファイナンス・M&A	2 (25.00%)	1 (7.69%)	3 (14.29%)	.210	.647	.010	.532
5. 法務・コンプライアンス・リスク管理	7 (87.50%)	11 (84.62%)	18 (85.71%)	.000	1.000	.000	1.000
6. グローバル	1 (12.50%)	4 (30.77%)	5 (23.81%)	.182	.669	.093	.607
7. 人事	0 (0.00%)	1 (7.69%)	1 (4.76%)	.000	1.000	.000	1.000
10. コーポレートガバナンス・内部統制・監査	2 (25.00%)	9 (69.23%)	11 (52.38%)	2.313	.128	.332	.081
11. サステナビリティ・CSR	1 (12.50%)	2 (15.38%)	3 (14.29%)	.000	1.000	.000	1.000
ケース数合計	8	13	21				

χ^2 検定およびFisherの正確確率検定による
筆者作成

表8 性別による公認会計士の登用理由のクロス集計

コード名（項目）	男性	女性	合計	χ^2 値	p値	効果量	Fisher 正確検定
1. 経営	6 (75.00%)	0 (0.00%)	6 (42.86%)	5.110	.024 *	.604	.010 *
3. 財務会計・ファイナンス・M&A	5 (62.50%)	5 (83.33%)	10 (71.43%)	.066	.789	.068	.580
5. 法務・コンプライアンス・リスク管理	1 (12.50%)	1 (16.67%)	2 (14.29%)	.000	1.000	.000	1.000
6. グローバル	7 (87.50%)	1 (16.67%)	6 (42.86%)	1.376	.242	.313	.138
10. コーポレートガバナンス・内部統制・監査	3 (50.00%)	3 (50.00%)	10 (71.43%)	.882	.348	.251	.245
11. サステナビリティ・CSR	2 (25.00%)	2 (33.33%)	4 (28.57%)	.000	1.000	.000	1.000
ケース数合計	8	6	14				

χ^2 検定およびFisherの正確確率検定による * $p<.05$
筆者作成

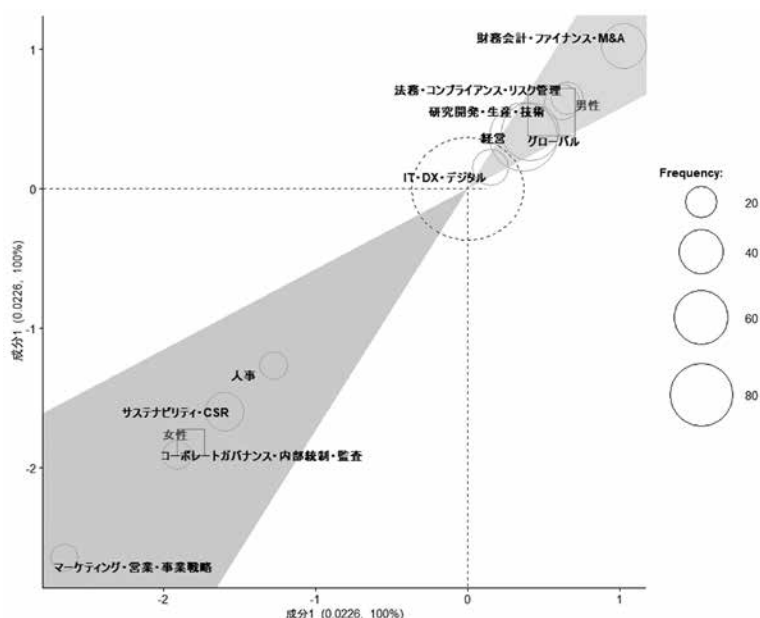
表9 性別による経営経験者の登用理由のクロス集計

コード名 (項目)	男性	女性	合計	χ^2 値	p値	効果量	Fisher 正確検定
1. 経営	76 (86.36%)	20 (71.43%)	96 (82.76%)	2.356	.125	.143	.086
2. 研究開発・生産・技術	21 (23.86%)	5 (17.86%)	26 (22.41%)	.163	.686	.037	.609
3. 財務会計・ファイナンス・M&A	35 (39.77%)	7 (25.00%)	42 (36.21%)	1.418	.234	.111	.182
5. 法務・コンプライアンス・リスク管理	17 (19.32%)	4 (14.29%)	21 (18.10%)	.103	.749	.030	.779
6. グローバル	54 (61.36%)	14 (50.00%)	68 (58.62%)	.711	.399	.078	.379
7. 人事	11 (12.50%)	5 (17.86%)	16 (13.79%)	.161	.688	.037	.532
8. マーケティング・営業・事業戦略	6 (6.82%)	6 (21.43%)	12 (10.34%)	3.440	.064	.172	.038 *
9. IT・DX・デジタル	21 (23.86%)	6 (21.43%)	27 (23.28%)	.000	.993	.001	1.000
10. コーポレートガバナンス・内部統制・監査	11 (12.50%)	6 (21.43%)	17 (14.66%)	.734	.392	.080	.356
11. サステナビリティ・CSR	20 (22.73%)	10 (35.71%)	30 (25.86%)	1.253	.263	.216	.216
ケース数合計	88	28	116				

χ^2 検定およびFisherの正確確率検定による † $p < .10$ * $p < .05$

筆者作成

図4 性別による経営経験者の登用理由の対応分析



筆者作成

に示される。図3に示した全体の登用理由との違いとしては、「法務・コンプライアンス・リスク管理」が女性ではなく男性に特徴的な項目であった点が挙げられる。このことから、「法務・コンプライアンス・リスク管理」の項目は、弁護士を除くと男性経営者に特有の傾向が見受けられる。

以上の結果から、指名委員会等設置会社にお

ける経営経験を有する社外取締役の登用理由には、性別による違いが確認された。

3節) 社外取締役のスキル・マトリックスの性別比較について

CG報告書に記載された登用理由に加え、株主総会招集通知書に掲載されている取締役のスキル・マトリックスについてもテキスト分析を

実施する。なお、(株)日立製作所はスキル・マトリックスの形態で情報が提供されていないため除外し、(株)日立製作所を除いた23社を対象として比較を行った。

社外取締役は計158名(男性107名、女性51名)を対象とし、表5に示すコーディングルールに従って性別によるスキル・マトリックスのク

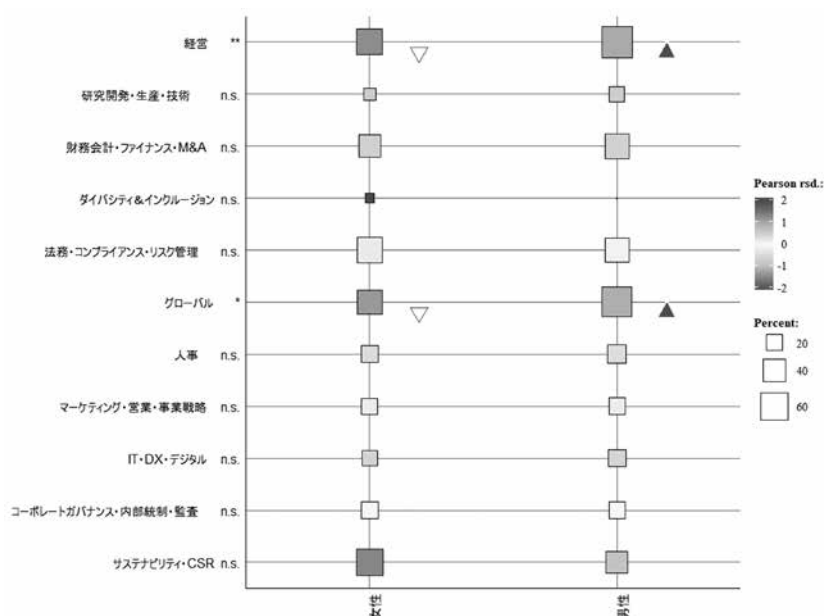
ロス集計を行った。その後、有意水準5%に基づき、 χ^2 検定およびFisherの正確確率検定を実施した(表10、図5参照)。結果として、男性社外取締役が有意に高かった項目は、「経営」($\chi^2(1)=12.959, p < .001$) および「グローバル」($\chi^2(1)=6.894, p = .009$)であった。一方、女性社外取締役については、Fisherの正確確率

表10 性別による社外取締役のスキル・マトリックスのクロス集計

コード名(項目)	男性	女性	合計	χ^2 値	p値	効果量	Fisher 正確検定
1. 経営	83 (77.78%)	23 (52.00%)	106 (69.62%)	12.959	<.001 ***	.284	<.001 ***
2. 研究開発・生産・技術	19 (17.59%)	6 (12.00%)	25 (15.82%)	.441	.507	.052	.485
3. 財務会計・ファイナンス・M&A	53 (49.07%)	19 (38.00%)	72 (45.57%)	1.270	.260	.089	.234
4. ダイバーシティ&インクルージョン	0 (0.00%)	3 (6.00%)	3 (1.90%)	3.769	.052 †	.153	.031 *
5. 法務・コンプライアンス・リスク管理	53 (49.07%)	25 (50.00%)	78 (49.37%)	.000	1.000	.000	1.000
6. グローバル	77 (71.30%)	24 (48.00%)	101 (63.92%)	6.894	.009 **	.207	.008 **
7. 人事	28 (25.93%)	11 (22.00%)	39 (24.68%)	.114	.736	.027	.694
8. マーケティング・営業・事業戦略	23 (12.96%)	10 (14.00%)	33 (13.29%)	.000	1.000	.000	1.000
9. IT・DX・デジタル	25 (23.15%)	9 (18.00%)	34 (21.52%)	.278	.598	.042	.537
10. コーポレートガバナンス・内部統制・監査	23 (21.30%)	11 (22.00%)	34 (21.52%)	.000	1.000	.000	1.000
11. サステナビリティ・CSR	41 (37.96%)	27 (54.00%)	68 (43.04%)	2.893	.089 †	.134	.086 †
ケース数合計	88	26	114				

χ^2 検定およびFisherの正確確率検定による † $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$
筆者作成

図5 性別による社外取締役のスキル・マトリックスのクロス集計



筆者作成

検定において、「ダイバーシティ&インクルージョン」の項目が $p = .031$ 、と有意に高い結果が得られた（表10参照）。

また、性別によるスキル・マトリックスの対応分析の結果、女性社外取締役のスキル・マトリックスにおいて最も特徴的な項目は「ダイバーシティ&インクルージョン」であった。この項目はマトリックスの左下に位置しており、他の項目との判別が難しいことから、当該項目を除外した対応分析の結果を図6に示す。男性社外取締役のスキル・マトリックスでは、「研究開発・生産・技術」、「経営」、「グローバル」、「IT・DX・デジタル」が顕著な項目として挙げられる。一方、女性社外取締役のスキル・マトリックスでは、特徴的な項目の「ダイバーシティ&インクルージョン」に加えて、「サステナビリティ・CSR」、「法務・コンプライアンス・リスク管理」、「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」が特徴的な項目として認識された。なお、「人事」、「マーケティング・営業・事業戦略」に関しては、男女間に著しい差は見られ

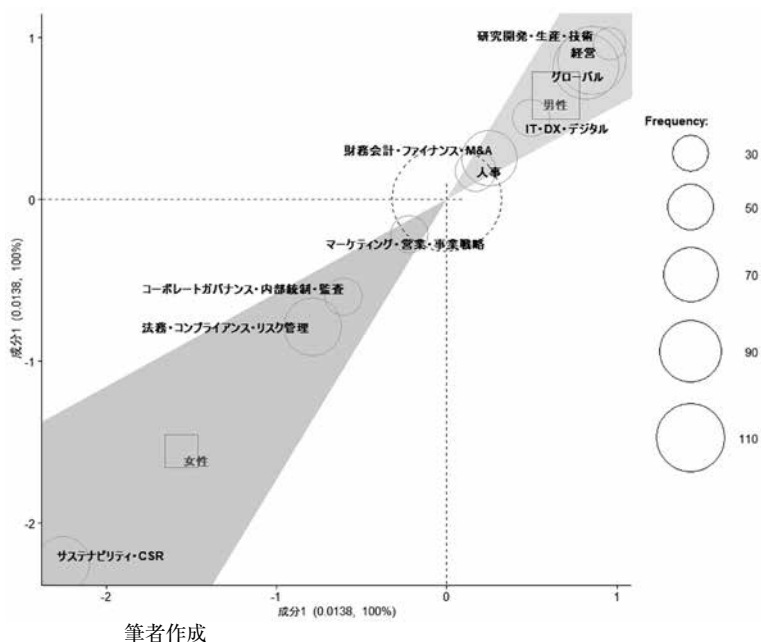
なかった（図6参照）。

次に、主な経歴別（弁護士・裁判官、公認会計士、経営者）におけるスキル・マトリックスの内容について、単純集計を行った。弁護士・裁判官（計19名：男性8名、女性11名）において多く見られた項目は、「法務・コンプライアンス・リスク管理」が19件、「サステナビリティ・CSR」が10件であった。「法務・コンプライアンス・リスク管理」は全員が該当し、性別に関わらず弁護士・裁判官が保有するスキルであることが示された。

公認会計士（計13名：男性7名、女性6名）についての単純集計では、「財務会計・ファイナンス・M&A」が13件、「法務・コンプライアンス・リスク管理」が10件と、財務および法務関連の項目が多く見られた。

最後に、経営者（計111名：男性83名、女性28名）のスキル・マトリックスにおいては、「経営」が91件、「グローバル」が80件であった。経営者に関しては、性別による χ^2 検定およびFisherの正確確率検定を実施したが、有意差は

図6 性別による社外取締役のスキル・マトリックスの対応分析



確認できなかった。

4. 考察

本稿では、指名委員会等設置会社24社を事例として、社外取締役の登用理由およびスキル・マトリックス等に関する性別比較を行った。その結果を、①登用状況や経歴、②取締役会での役割（取締役会議長、所属委員会、委員会の委員長）、③登用理由、④スキル・マトリックスの4点から考察する。

第1に、登用状況や経歴の特徴についてである。本稿で取り上げた24社は、独立した社外取締役が取締役会議長および各委員会の委員長を務めており、社外取締役が重要な役割を果たしていると考えられる。女性取締役の登用状況に関しては、24社の取締役167名中、女性社内取締役はわずか3名と極めて少なく、女性社外取締役は各社1名以上が登用されているものの、その比率は11.1%から36.4%と幅がある。社外取締役の経歴においては、男女ともに経営者が多いが、男性の経営者が77.2%を占めるのに対し、女性の経営者は52.8%であり、女性社外取締役の経歴はより多様である。これは、女性の経営経験者の数が男性と比較し少ないため、女性社外取締役の経歴が多様にならざるを得ないと考えられる。

第2に、取締役会での役割、具体的には、取締役会議長および3つの委員会の委員および委員長の登用状況についてである。取締役会議長は経営経験者が多く、特に男性の比率が高い。上場企業の社長や会長経験者が多く見られた。取締役会内の各委員会における委員数および委員長の男女比においては、指名委員会の委員長に限り男性の比率が有意に高い。女性の取締役議長も存在するが、大企業のトップを務めてきた男性が議長に選ばれる傾向が顕著である。人事権を強く持つ指名委員会委員長についても、男性社外取締役の比率が高い。Adams & Ferreira (2009) が指摘した「女性が監査委員会に所属する可能性が高い」については、男

女間の有意差が見られなかった。女性社外取締役が議長や委員会委員長を務める事例も見受けられるが、取締役会議長や指名委員会委員長の地位においては、依然として男性が優位な状況が続いている。

第3に、登用理由の特徴についてである。KH-coder3を使用したテキスト分析によると、CG報告書に記載された社外取締役の登用理由において、男性は「経営」、「グローバル」、「研究開発・生産・技術」、「財務会計・ファイナンス・M&A」が特徴的であるのに対し、女性は「マーケティング・営業・事業戦略」、「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」、「サステナビリティ・CSR」、「法務・コンプライアンス・リスク管理」、「人事」といった項目が目立った。また、専門職に分類される弁護士・裁判官においては「法務・コンプライアンス・リスク管理」が、公認会計士においては「財務会計・ファイナンス・M&A」および「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」が特徴的であった。このように、専門職の経歴では専門性が重視され、男女差はあまり見られなかった。ただし、公認会計士に関しては、男性の「経営」の項目が χ^2 検定により有意であり、これは監査法人などで経営に携わった経験のある男性の多さと関係していると考えられる。

一方で、経営経験者に対する性別によるFisherの正確確率検定により、5%の有意水準で有意差が確認されたのは、女性の「マーケティング・営業・事業戦略」であった。同じく、経営経験者を対象とした対応分析による男女比較では、男性においては「財務会計・ファイナンス・M&A」、「経営」、「研究開発・生産・技術」、「グローバル」、「法務・コンプライアンス・リスク管理」が、女性においては「サステナビリティ・CSR」、「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」、「マーケティング・営業・事業戦略」、「人事」といった項目が特徴的であった。

以上の結果から、男性社外取締役は上場企業の社長や会長経験者が多く、経営トップやグ

ローバルな経験が豊富で、登用理由として挙げられているのに対し、女性社外取締役はマーケティングや営業部門での経験が評価されていることが示唆される。

最後に、スキル・マトリックスの特徴について考察する。登用理由と同様に、スキル・マトリックスの内容における性別比較として、 χ^2 検定およびFisherの正確確率検定を実施した。その結果、有意な差が確認されたのは、男性の「経営」と「グローバル」、女性の「ダイバーシティ&インクルージョン」であった。

スキル・マトリックスの対応分析では、男性において「経営」、「グローバル」、「研究開発・生産・技術」が、女性においては「ダイバーシティ&インクルージョン」、「サステナビリティ・CSR」、「法務・コンプライアンス・リスク管理」、「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」、「マーケティング・営業・事業戦略」が特徴的であった。

主な経歴別にみると、弁護士・裁判官は「法務・コンプライアンス・リスク管理」、公認会計士は「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」が顕著であったが、男女差はあまり見られなかった。

以上から、③の登用理由と④スキル・マトリックスにおいて男女間の違いが確認された。共通して見られる男女間の違いとして、男性社外取締役においては「経営」、「グローバル」が、女性社外取締役においては、「サステナビリティ・CSR」、「マーケティング・営業・事業戦略」、「コーポレートガバナンス・内部統制・監査」が挙げられる¹¹⁾。

5. おわりに

本稿では、社外取締役の比率が高く、取締役会で社外取締役が強い権限を有する「指名委員会等設置会社」のうち、特にプライム市場に属する大企業で、取締役会議長および3つの委員会（指名・報酬・監査）の委員長が全て社外取締役である企業を取り上げた。これらの企業

では、女性社内取締役は依然として少ないものの、女性社外取締役の比率が3割を超える企業も存在し、女性社外取締役は無視できない存在感を示しつつある。

取締役会での役割に関しては、取締役会議長および指名委員会の委員長には男性社外取締役が有意に多い一方で、報酬委員会委員長や監査委員会委員長については有意な男女差が見られず、女性社外取締役が一定の役割を果たしていることが示唆された。

また、女性社外取締役には多様な経歴を持つ人材が登用されており、他社との兼任も多く、登用理由として他社での社外取締役経験が明記される事例が見受けられる。こうした社外取締役の経験を多く持つ女性は企業に安心感を与えるため、さらなる登用につながっていると考えられる。

指名委員会等設置会社では、経営経験者が社外取締役に登用される例が多く、男性だけでなく女性の経営経験者も登用されている。ただし、登用理由やスキル・マトリックスの評価においては、男性社外取締役は経営トップやグローバル経験が重視される一方、女性社外取締役はマーケティング・営業・事業戦略での経験や、コーポレートガバナンス・内部統制・監査に関する期待が反映されていると考えられる。また、女性社外取締役にはダイバーシティ&インクルージョン、サステナビリティ、CSRといった要素も登用理由やスキル・マトリックスに反映されることが多く、多様性の推進や企業の社会的責任の向上への貢献が期待されている。

社外取締役の経歴を具体的に分析すると、男性取締役はグローバル企業での経営トップとしての経験を有する者が多く、国際的な活躍が顕著である。一方、日本の大企業においては、女性が社長やCEO等の上級役職に就任する機会が依然として少なく、そのためにグローバルな経営経験を持つ女性社外取締役は限られている。このような状況に対処するため、外国籍の

女性や外資系企業での経営経験を有する女性を登用することで、取締役会の多様性向上を図る企業も存在する。

日本においても女性の社会進出が進展し、女性の勤続年数が延びるとともに、男女雇用機会均等法導入の第一世代が企業の上位職に就任し始めている。今後、企業内で昇進を重ねた女性が取締役に就任するケースが増加すると予想され、経営経験を有する女性取締役が他社の社外取締役としても登用されることで、その能力が活用される好循環が期待される。

本稿の主な研究成果は、従来の先行研究が「どのようなタイプの企業が女性社外取締役を登用するか」に着目していた点に対し、「どのような理由で女性社外取締役が登用されるか」および「女性社外取締役のスキル・マトリックスの特徴」に焦点を当て、男性社外取締役との比較を行った点にある。

なお、本稿では、2024年8月1日時点で存在する95社の指名委員会等設置会社のうち、大企業に限定し、特に社外取締役が強い権限を有する24社を対象を限定して調査を実施した。また、社外取締役の主な経歴を弁護士・裁判官、公認会計士、経営者の3つに分類し、性別による差異を分析したが、特に弁護士・裁判官および公認会計士においては対象人数が少ないことから、明確な性別差を見出すまでは至らなかった。

今後は、上場企業全体を対象とし、監査役会設置会社や監査等委員会設置会社との比較も含めた広範な分析が望まれる。さらに、業種や海外事業比率、外国人持ち株比率などの他の要因も考慮した分析を進めるとともに、企業および女性社外取締役へのインタビューやアンケート調査を通じて、女性社外取締役の役割やスキルに関する評価およびその能力発揮の状況についての詳細な検討を行っていきたい。

【注】

1) 株式会社プロネッドの調査において、2023

年夏時点で、2社以上を兼任する社外取締役は2022年から4割増加し、女性社外取締役の場合、全体の3割が兼任している状況だという（日本経済新聞朝刊2024年6月12日付）。

2) 株式会社東京証券取引所のウェブサイトによると、「政策保有株式」とは、上場会社が純粋な投資目的以外で保有する上場株式を指す。また、上場会社が直接保有していないが、実質的に同社の政策保有株式と見なされるもの、上場会社間で相互に株式を持ち合うケース、さらには、一方の上場会社が他方の上場会社の株式を一方的に保有する場合も含まれる。<https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge6931.html>

3) 宮島・小川（2012）によると、日本企業においては、主要取引銀行（メインバンク）や法人等が、投資収益の最大化よりも長期的な関係維持を目的とするインサイダーとして支配的地位を占めていた。このようなインサイダー優位の所有構造は、内部昇進者を中心とした取締役会の構成と補完的な関係を形成していたが、近年では急速にアウトサイダー（機関投資家）優位へと移行しつつある。一方で、こうした変化は企業間で均質ではなく、企業によって大きな格差があるとされる。

4) 独立社外取締役 (independent directors) とは、社外取締役の中で企業の内部者から一定の独立性を有している取締役のこと（グループ会社とか、取引先関係の人でないこと。判断基準はCGコード）である。会社法に定められた社外取締役の条件を満たすもののうち、金融商品取引所が定める独立性基準を満たすものを独立社外取締役と呼ぶ。なぜ独立性が求められるのかは生え抜きの取締役等による不正や利益相反取引を監視するため、少数株主の意見を取締役会において代弁するため等の理由があげられる。2021年CGコード改訂により、「独立社外取締役には、

他社での経営経験を有する者を含めるべきである」という一文が追加された。

- 5) Nikkei ESG (2023) によると、御手洗ショックに象徴されるように、女性取締役をはじめ、社外取締役の人数、政策保有株式、資本効率など、世界的な「定量水準」が社長の賛成率として表れ、株主から日本企業に対して求められるようになってきた。
- 6) 株式会社日本総合研究所 (2023) は、日本の上場企業の女性取締役を、社内取締役と社外取締役の割合の平均値の高低で4象限に分け、業種によってどのように違うのかを明らかにしている。
- 7) 株式会社日本総合研究所 (2023) によると、女性取締役に占める兼務社の割合は男性のおよそ3.6倍に達していて、女性取締役の需給ギャップの大きさを指摘している。
- 8) 日本取締役協会 (2024) によると、2024年8月1日現在、東証プライムの組織形態の内訳は、監査役会設置会社が50.8%、監査等委員会設置会社が44.3%なのに対し、指名委員会等設置会社は、わずか4.9%となっている。
- 9) 各企業の株主総会招集通知書については、日本取引所グループの東証上場会社情報サービスを利用し、検索を行った。 <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>
- 10) 社外取締役の知識やスキルに関しては、取締役会全体としての知識・経験・能力等を一覧化した「スキル・マトリックス」が公開される動きが進んでいる。コーポレートガバナンス・コードによれば、「取締役会は、経営戦略に基づき、自らが備えるべきスキルを特定した上で、スキル・マトリックスをはじめ、経営戦略や事業特性に応じた適切な形で、取締役の有するスキルの組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続きと併せて開示すべきである。また、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めることが求め

られる」と規定されている。さらに、「取締役会全体として、経営戦略に基づき必要とされるスキルの多様性の確保を図り、各取締役が有するスキルの組み合わせ、すなわちスキル・マトリックスを公表することが推奨される」とも明記されている。

実際に、売上高5,000億円以上のプライム上場企業主要320社のうち、98%がスキル・マトリックスを開示しており、非開示企業は5社程度にとどまると報告されている(日経産業新聞2024年2月19日付)。しかし、スキルの定義やその選定理由を明確に説明する企業は少数に留まる現状がある。スキルの定義は企業によって大きく異なるため、本稿ではコーディングルールを設け、テキスト分析によるスキルの解釈を試みる。

- 11) なお、「法務・コンプライアンス・リスク管理」の項目については、図3の登用理由の対応分析では、女性社外取締役に特徴的な項目として現れたが、これは女性の弁護士の比率が高いことに関連していると思われる。図4に示されるように、経営経験者に絞り、性別による対応分析をすると、この項目は、男性に特徴的として現れたこともその理由である。

【日本語参考文献】

- 井坂直人 (2022). 「取締役会のあり方と企業価値」『現代ファイナンス』44, pp.19-55.
- 宇田美江 (2024). 「女性社外取締役にに関する研究動向 —スコーピングレビュー—」『青山学院大学コミュニティ人間科学部紀要』第5号, pp.17-36.
- 江川雅子 (2017). 「社外取締役の役割 —取締役改革、女性社外取締役の現状分析—」『証券経済研究所』第100号, pp.37-54.
- 株式会社東京証券取引所HP「コーポレート・ガバナンス」(2024年8月11日参照).
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html>

- 株式会社東京証券取引所HP「TOPIX（東証株価指数）の概要」(2024年8月15日参照).
<https://www.jpx.co.jp/markets/indices/topix/>
- 株式会社東京証券取引所 (2021).「コーポレートガバナンス・コード ～企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」2021年6月11日.
- 株式会社東京証券取引所 (2022).「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」.
- 株式会社東京証券取引所 (2023).「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2023」.
- 株式会社日本総合研究所 (2023).「取締役会のジェンダーバランス調査 (2023年度版)」2023年10月13日. (2024年9月6日参照). <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=106458>
- 神吉正三 (2021a).「取締役会の監督機能と社外取締役の果たすべき役割(1)」『龍谷法学』54(2), pp.1-27.
- 神吉正三 (2021b).「取締役会の監督機能と社外取締役の果たすべき役割(2)」『龍谷法学』54(3), pp.103-133.
- 神吉正三 (2022).「取締役会の監督機能と社外取締役の果たすべき役割 (3・完)」『龍谷法学』54(4), pp.109-128.
- 企業価値検索サービスUllet (2024年8月15日参照).
<https://www.ullet.com/>
- 経済産業省 (2020).「第17回CGS研究会 (第2期) 社外取締役の現状について (アンケート調査の結果概要)」2020年5月13日.
- 経済産業省 (2022).「社外取締役の在り方に関する実務方針 (社外取締役ガイドライン)」(2022年7月31日).
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/20200731004-1_shagaitorishimariyaku-guideline.pdf
- 齋藤卓爾 (2011).「日本企業による社外取締役の導入の決定要因とその効果」宮島英昭編『日本の企業統治』東洋経済新報社, pp.181-213.
- 齋藤卓爾・宮島英昭・小川亮 (2017).「企業統治制度の変容と経営者の交代」宮島英昭編著『企業統治と成長戦略』東洋経済新報社, pp.305-334.
- 財務総合政策研究所HP「配当性向」(2024年9月8日参照).
https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/keyword/keyword_08.htm
- 富永誠一 (2023).『女性・独立社外取締役——就任経緯、取締役会準備、兼職の実情から「悩み」の克服法』商事法務.
- 内閣府男女共同参画局 (2022).「諸外国の経済分野における女性比率向上に係るクオータ制等の制度・施策等に関する調査」『共同参画』No.156, 6月号, pp. 2-3.
- 内閣府男女共同参画局 (2023a).「女性版骨太の方針2023 (女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023)(原案) 概要」2023年6月5日、男女共同参画会議.
- 内閣府男女共同参画局 (2023b).「GGI ジェンダーギャップ指数」2023年6月12日発表.
https://www.gender.go.jp/international/int_syogaikoku/int_shihyo/index.html
- 内閣府男女共同参画局 (2023c).「上場企業における女性役員の状況」2023年7月末時点.
<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>
- 内閣府男女共同参画局 (2023d).「女性活躍・男女共同参画の重点方針2024 (女性版骨太の方針2024) の策定に向けて」2023年12月25日、男女共同参画会議.
- Nikkei ESG (2023).「社長のクビで企業を揺らす」2023年9月号, pp.36-37.
- 日本取締役協会 (2024).「上場企業のコーポレートガバナンス調査」2024年8月1日時点.
- 樋口晴彦 (2013).「日本における社外取締役の現状と課題：その独立性と機能の確保を中心

- に」『商科大学紀要』50(2)、pp.63-82.
- 樋口耕一 (2020).『社会調査のための計量テキスト分析－内容分析の継承と発展を目指して 第2版』ナカニシヤ出版.
- 福田智美 (2022).「日本における女性社外取締役が企業経営に与える影響に関する研究－日本の上場企業のステイクホルダーを中心に－」『日本経営倫理学会誌』第29号、pp.85-102.
- 福田智美 (2024).「日本における認知的ダイバーシティ推進に関する一考察－女性社外取締役の視点から－」『日本経営倫理学会誌』第31号、pp.49-61.
- 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のか？」『異文化経営研究』第17号、pp.63-78.
- 宮島英昭・原村健二・稲垣健一 (2003).「進展するコーポレート・ガバナンス改革をいかに理解するか：CGS(コーポレート・ガバナンス・スコア)による分析」『フィナンシャル・レビュー』December、財務省財務総合政策研究所、pp.156-193.
- 宮島英昭・小川亮 (2012).「日本企業の取締役会構成の変化をいかに理解するか？－取締役会構成の決定要因と社外取締役の導入効果」『旬刊商事法務』1973号、pp. 81-95.
- 宮島英昭 (2021).「日本型モデルVer20に向けて：株式会社の目的、取締役の役割、所有構造」RIETI Policy Discussion Paper Series 21-P-020.
- 山田英司 (2021).『スキル・マトリックスの作成・開示実務』中央経済社.
- 山田仁一郎・好川透 (2021).「経営者による企業統治の監視中和化のメカニズム：女性取締役選任の先行要因の質的比較分析」『組織科学』55(2)、pp.31-47.
- 217-250.
- Adams, R.B. & Ferreira, D. (2009). Woman in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), pp.291-309.
- Balsam, S., Puthenpurackal, J. & Upadhyay, A. (2021). Corporate Opacity and Effectiveness of Independent Female Directors. *Journal of Corporate Finance*, 69.
- Bhagat, S. & Black, B. (2002). The Non-Correlation between Board Independence and Long-Term Firm Performance. *Journal of Corporation Law*, 27, pp.231-273.
- 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), pp.396-414.
- Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. (1991). The Effect of Board Composition and Direct Incentives on Firm Performance, *Financial Management*, 20(4), pp.101-112.
- Hermalin, B.E. & Weisbach, M.S. (1998). Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO. *The American Economic Review*, 88(1), pp.96-118.
- Kirsch, A. (2018). The Gender Composition of Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), pp.346-364.
- Morikawa, M. (2016). What types of companies have female directors? Evidence from Japan. *Japan and the World Economy*, 37-38, pp.1-7.
- Morikawa, M. (2020). Effects of Outside Directors on Firms' Investments and Performance: Evidence from a Quasi Natural Experiment in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 56, pp.1-10.
- Tanaka, T. (2019). Gender Diversity on Japanese

【英語 参考文献】

Adams, R.B. & Ferreira, D. (2007). A Theory of Friendly Boards. *Journal of Finance*, 62(1), pp.

Corporate Boards. *Journal of The Japanese and International Economies*, 51, pp.19-31.

Reasons for Appointment and Skill Matrix of Female Outside Directors

Mie UDA (Aoyama Gakuin University)

The purpose of this study is to examine the role, appointment reasons, and skill matrix characteristics of female outside directors in 24 Japanese firms through a comparison with male outside directors.

The analysis shows that in terms of the backgrounds of outside directors, although both men and women have extensive management experience, the backgrounds of female outside directors are more diverse. In terms of the roles of men and women on the board of directors, significant differences are indicated in terms of the ratios of board chairman and nominating committee chairman.

Meanwhile, in terms of the reasons for appointing outside directors and the skill matrix, “management” and “global” are the most distinctive features of male outside directors, whereas “marketing/sales/business strategy,” “corporate governance/internal control/audit,” “diversity and inclusion,” and “sustainability/corporate social responsibility” are the most distinctive features of female outside directors.

In large Japanese companies, the number of women in positions such as president and Chief Executive Officer remains low. This suggests that female outside directors have different backgrounds from male outside directors and that they are strongly expected to contribute to the promotion of women's activities and corporate social responsibility.

Keywords : female outside directors, reason for appointment, skills matrix, background