

女性活躍に向けた経済産業省の取組

平成30年5月

経済産業省
経済社会政策室長
小田 文子

女性活躍に向けた経済産業省の取組

- 成長戦略として女性活躍を推進するためには、企業・経済社会において女性をはじめとする多様な人材がその能力を最大限発揮し、競争力を高めていくことが必要。
- そのため、企業の経営戦略としての女性を含む多様な人材の活躍推進と、新たな働き方としての起業促進を進めていく。

企業における女性の登用促進

新・ダイバーシティ経営企業100選 ／100選プライム（新設）

- 女性、高齢者、外国人等の多様な人材の能力を活かして、経営上の成果を上げている企業を表彰。

○ 選定企業：226社
(24～29年度)



なでしこ銘柄

- 女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期成長銘柄」として、投資家に紹介。経産省と東証が共同実施

○ 選定銘柄：48社
(29年度)



女性起業家支援

女性起業家等支援 ネットワーク構築事業

- 多様な支援者・機関を中心としたネットワークを構築。
(28年度から実施)



各ポストに占める女性比率の国際比較

- 日本においては、就業者に占める女性比率に比べ、役員および管理的職業従事者の女性比率が著しく低い。



日本



米国



英国

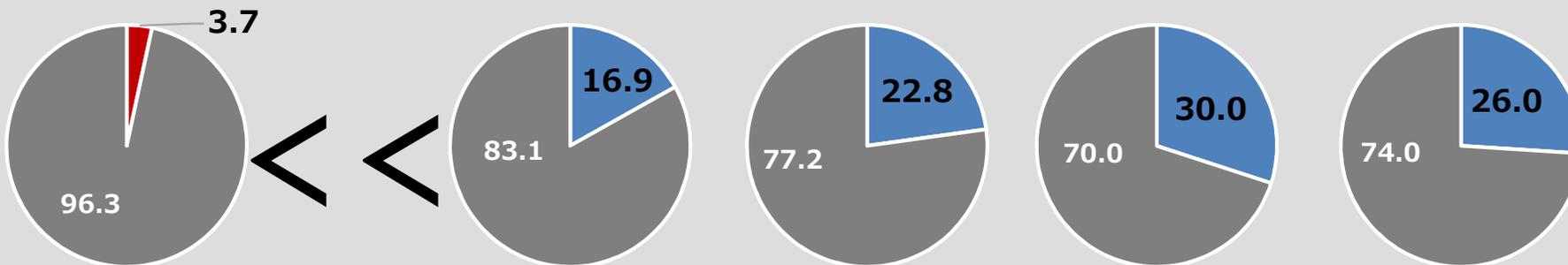


フランス

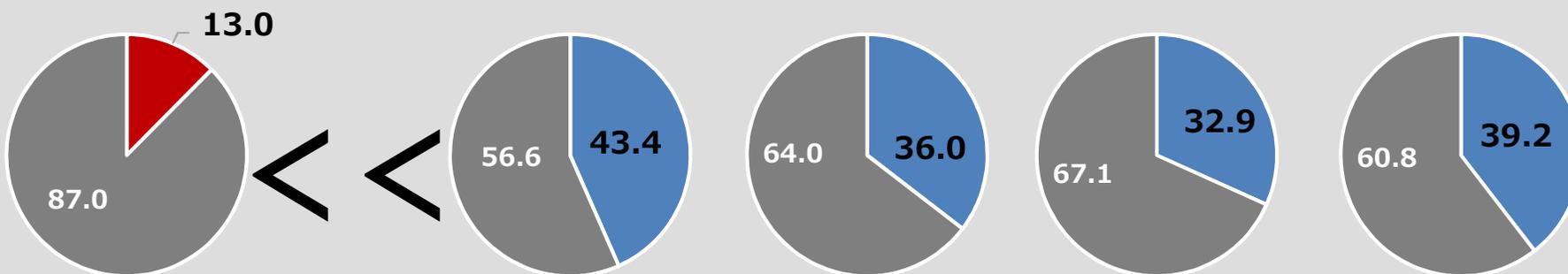


スウェーデン

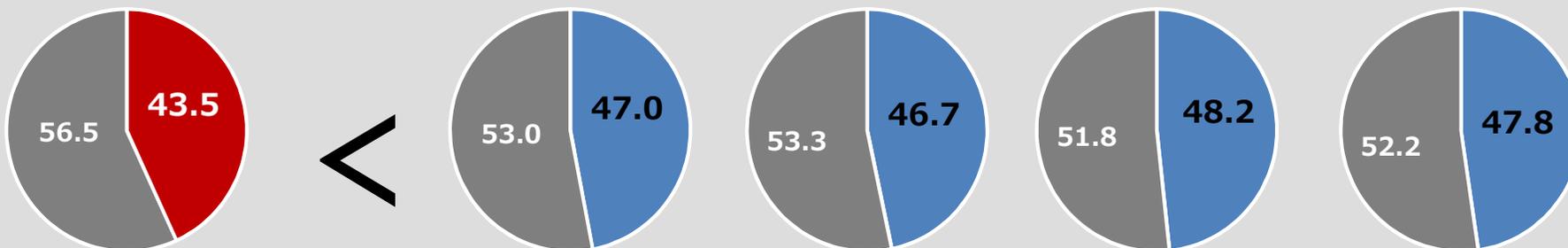
役員に
占める女性比率



管理的職業
従事者に
占める女性比率



就業者に
占める女性比率



1. 「管理的職業従事者」及び「就業者」については、「平成29年版男女共同参画白書」に基づき、作成。日本、イギリス、フランス、及びスウェーデンは2016(平成28)年の値。アメリカは、2013(平成25)年の値。

2. 「役員」については、日本は、東洋経済新報社「役員四季報」(2018年版)に基づき作成、2017(平成29)年7月の値。その他の国は、米国の国際非営利団体「国際女性経営幹部協会」(CWDI)「Comparative Percentages of Women Directors」に基づき作成、2015(平成27年)1月の値。

外国人の状況

- 外国人の人口・就業者数が総人口に占める割合、企業のトップレベルにおける国籍のダイバーシティも低い状況。

【外国人人口・就業者数の国際比較】

	日本	韓国	シンガポール	ドイツ	イギリス
総人口 (2013年、万人)	12,741	4,926	541	8,272	6,313
外国人人口(比率) (万人、アメリカ(2011年)、日本(2014)以外は2012年)	212 (1.7%)	149 (3.0%)	149 (28.1%)	721 (9.0%)	479 (7.5%)
外国人就業者(比率) (万人)	79 (1.2%) 2014年	76 (2.9%) 2013年	124 (37.0%) 2012年	245 (6.1%) 2014年	264 (8.8%) 2013年

図表9 就任するCEOの国籍(本社所在地域別、2009-2013)



1) その他先進国: アルゼンチン、オーストラリア、バーレーン、チリ、キプロス、チェコ、香港、ハンガリー、ニュージーランド、ポーランド、韓国を含む。 2) その他新興国: エジプト、カザフスタン、モロッコ、メキシコ、モンゴル、ナイジェリア、サウジアラビア、南アフリカ、トルコを含む。上記区分は国連開発計画(UNDP)の人類開発指数(HDI: Human Development Index)(2012)において、値が0.700を1)とし、それ以外を2)とした。 * 合併による退任と、暫定的に就任したCEO、交代の理由が不明確な場合を除く。 出所: Strategy& 2013 Chief Executive Study 分析

何のためのダイバーシティか？

- これまでは均質性・効率性を優先することが、合理的な経営戦略だった。
- しかし、現下の外部環境変化に対応するためには、「**経営改革**」として**人材戦略を変革**することが不可欠。その柱として、「ダイバーシティ」の実現が求められている。

差し迫る外部環境の変化

グローバルな競争激化

グローバル人材の確保・活用は不可欠

産業構造変化の加速化

リスクへの対応・イノベーションの創出が課題

少子高齢化

人材の母集団を拡大する必要

「**経営改革**」として、従来の日本人男性中心の**人材戦略の変革へ**

性別

国籍

世代

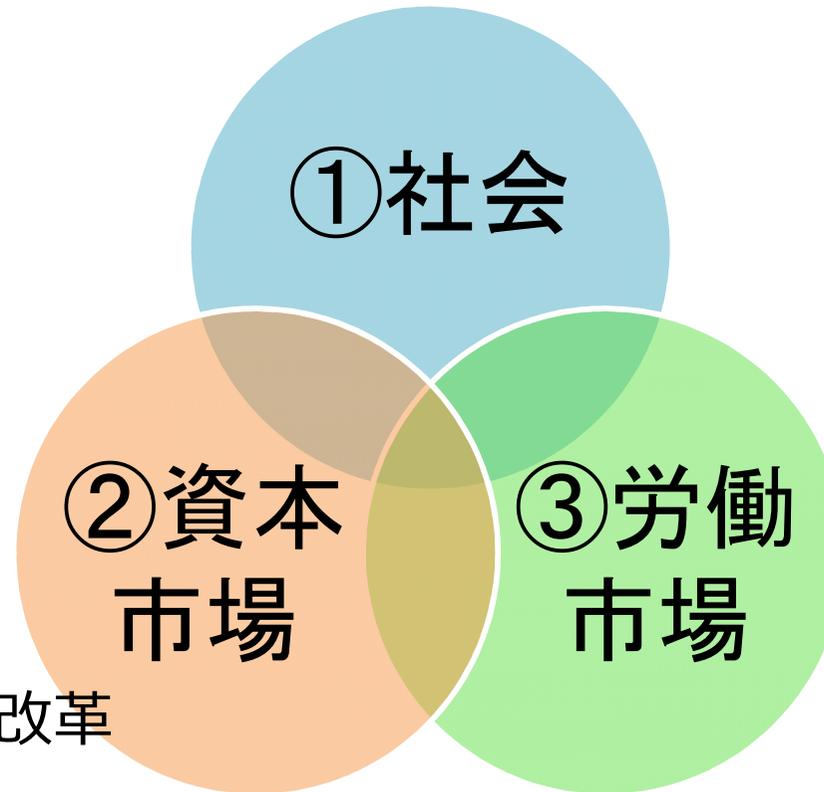
スキル

キャリア

「人材戦略の変革」を後押しする動き

- 社会全体、資本市場、労働市場等で起こっている変化は、「経営改革」として人材戦略の変革を求めている。

「働き方改革」

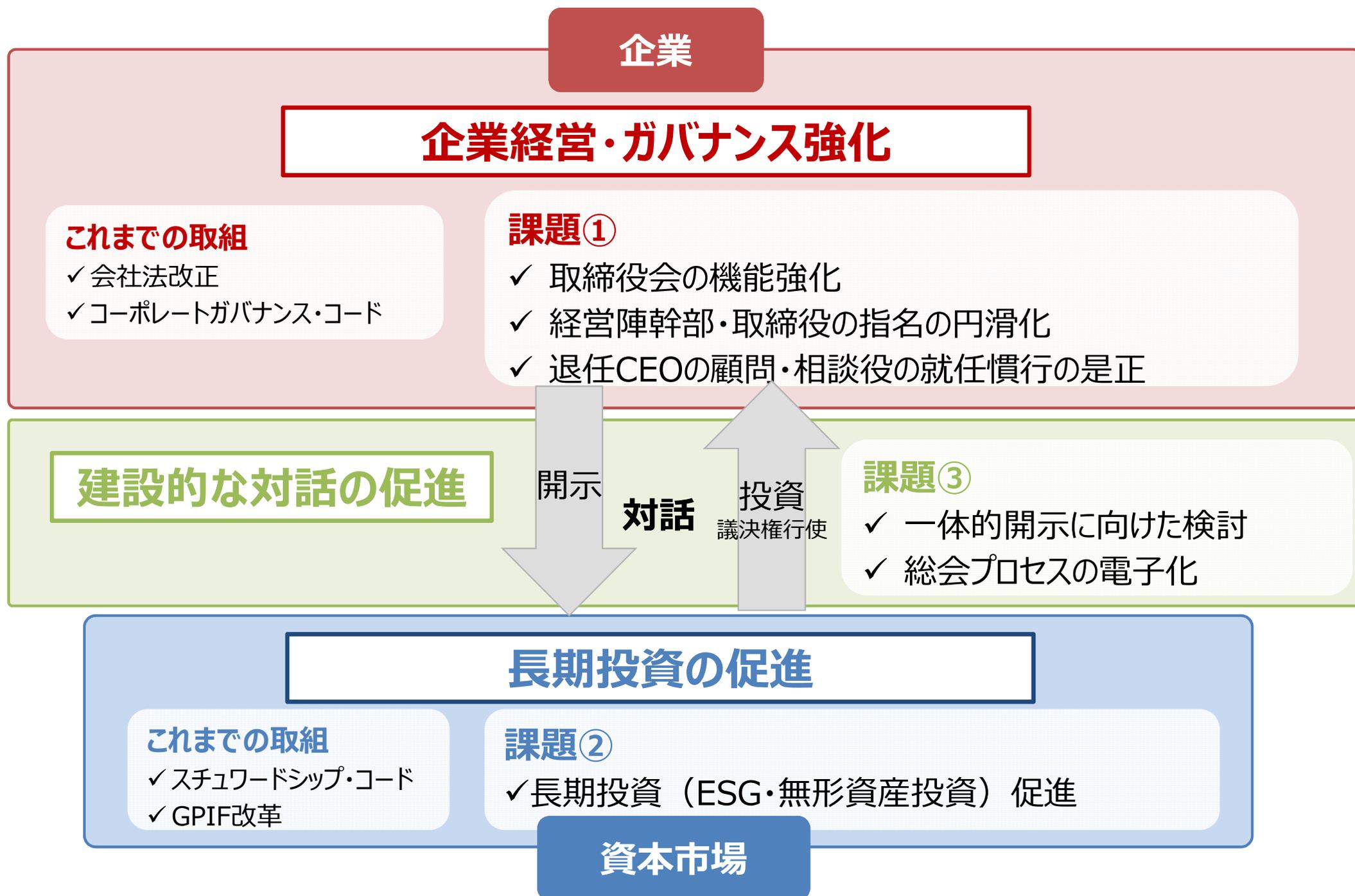


中長期的な企業
価値向上の要請

- コーポレートガバナンス改革
- ESG投資

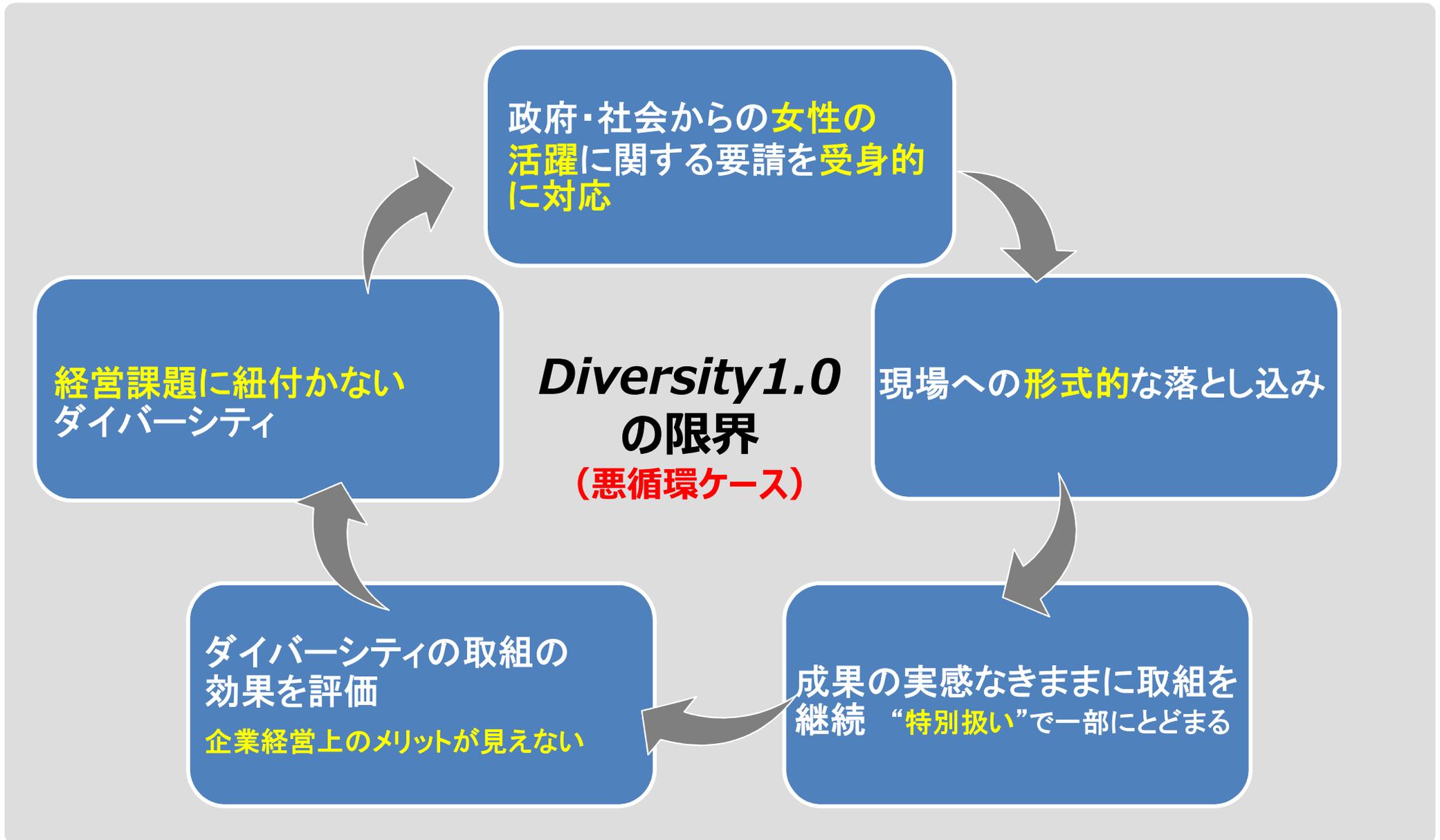
- ・人手不足
- ・グローバルな「雇い負け」

(参考) ガバナンス体制の整備の全体像 (全体像)



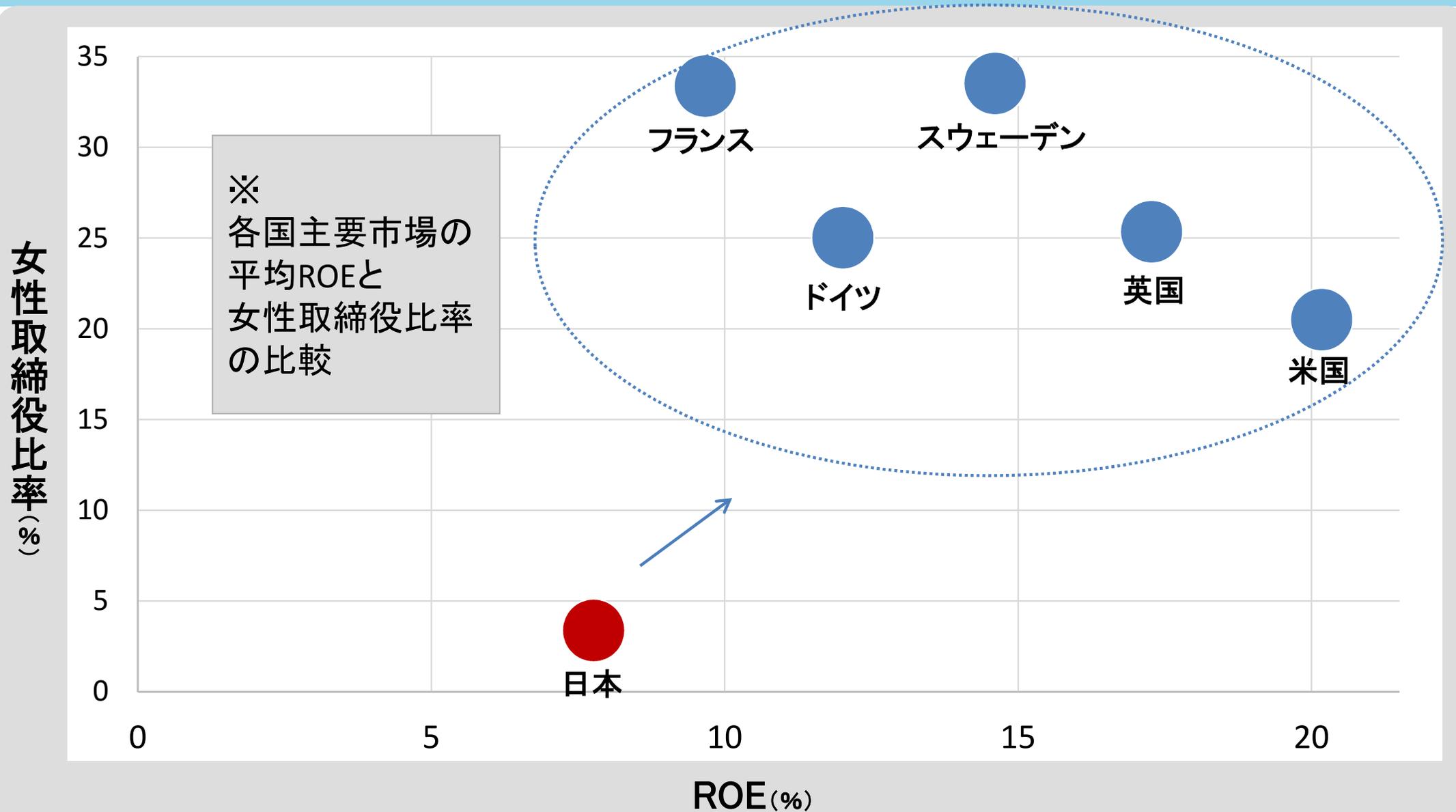
形式的な対応 “Diversity1.0”による限界

- “ダイバーシティ”の概念は浸透し始めたが、課題を抱えているケースも存在。



ROEと女性取締役比率 国際比較

- ダイバーシティの必要性は浸透してきたが、持続的に経営上の効果を生み出せるダイバーシティへと、ステージアップが急務



注記：Bloombergのデータより作成（データ取得日：平成29年3月）。
ROEおよび女性取締役は対象銘柄の単純平均の値、異常値を避けるためにROEの上位2銘柄および下位2銘柄を除外。

ダイバーシティの効果

- ダイバーシティは、企業価値の向上に以下の効果があると考えられる。

①グローバルな
人材獲得力の
強化

②リスク管理
能力の向上

③取締役会の
監督機能の向上

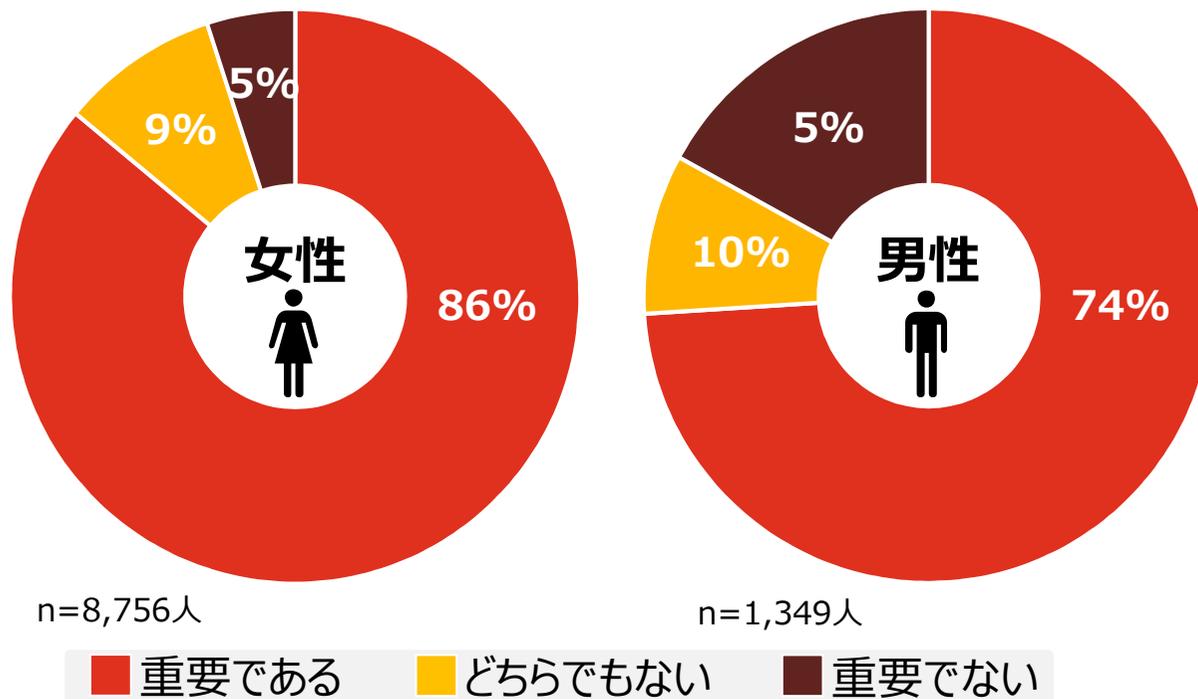
④イノベーション
創出の促進

①人材獲得力の効果

- ミレニアル世代の人材は、就職先を選定する際に、企業の「多様性や受容性の方針」を重要視しており、特に女性はこの傾向が顕著。

ミレニアル世代に対する調査

問. 多様性・受容性の方針は就職先を決める上で重要か？



ミレニアル世代の人材を獲得するため、多様性・受容性の方針が注目されている

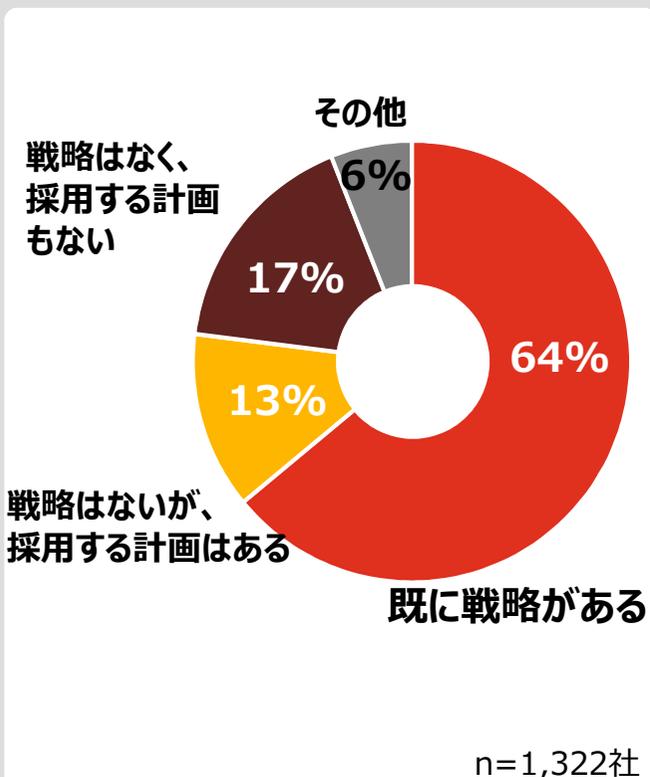
男性に比べて、女性は多様性・受容性の方針をより重視している傾向がある

(注記) 回答者：ミレニアル世代（1980年～1995年生まれ）の男性 1,349人、女性8,756人
(出所) PwC ミレニアル世代の女性：新たな時代の人材（2015年）

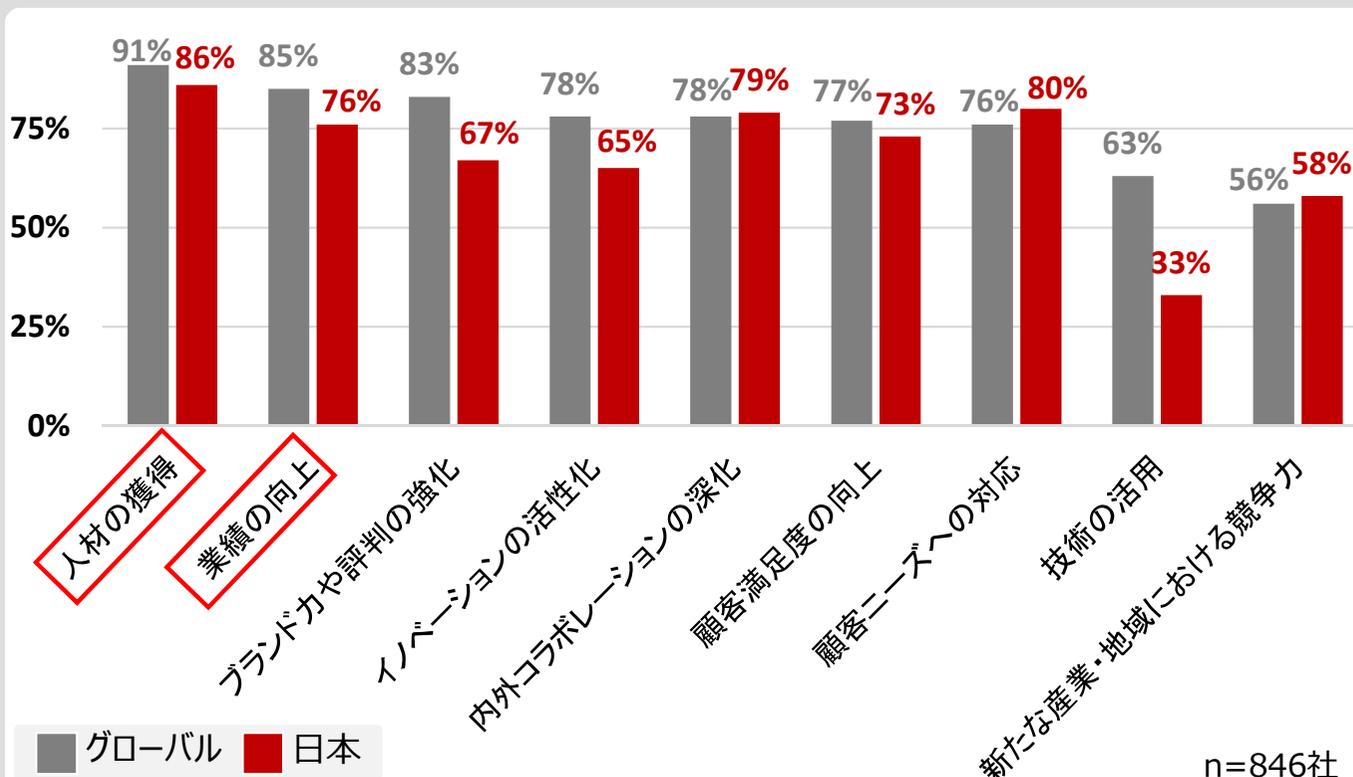
① 人材獲得力の強化

- ダイバーシティ経営を通じた多様性の受容によって得られた恩恵として、日本企業を含め、多くのグローバル企業が「人材の獲得」や「業績の向上」と回答した。

経営者に対する調査 ダイバーシティ経営戦略の有無



経営者に対する調査 (ダイバーシティ経営戦略を有する企業) 多様性の受容によって得られた恩恵は何か？



(注記) 回答者：世界各国の主要企業の最高経営責任者 (CEO) 1,322人、うち日本企業のCEOは162人
 (出所) PwC 第18回世界CEO意識調査 2015年 境界なき市場 競争への挑戦 (2016年)

②リスク管理能力の向上／③取締役会の監督機能の向上

- 均質的な組織による「グループシンキング（集団浅慮）」（構成員に対する無言の圧力から、集団にとって不合理な意思決定が容認され得ること）が指摘されている。
- 統計的に、女性取締役のいる企業の方が、いない企業に比べ、株式パフォーマンスが良い。特に、リーマンショック等厳しい環境変化に対して強く、回復が早い傾向。
- コーポレートガバナンス機能の向上の観点から、取締役会の構成員の多様化は機関投資家からも注目が集まっている。

- ・全世界の企業で、女性取締役を1人以上有する企業は、1人もいない企業と比べ、特に、金融危機からの回復が早く、年率で3.7%リターンが高い。



- ◆ 金融危機の原因は、“同質的”な取締役会の構成が大きいとされている。
- ◆ グローバル投資家の間では、取締役会の「文化」（取締役会で、「健全な議論」と「独立性」を確保できるか）を見極めるため、取締役会の多様性が注目されている。

③取締役会の監督機能の向上

- 企業の**持続的な成長、中長期的な企業価値向上**を図る上で、ESG（環境・社会・ガバナンス）を踏まえた企業経営の重要性が急速に高まっており、**その中でも要になるのはガバナンス**。とりわけ、形式から実質へコーポレートガバナンス改革を進化させることが求められている。
- 経産省では、本年3月に公表した「CGS研究会報告書－実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引－」を踏まえ、**コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針**として、**「CGSガイドライン」**を策定。（「2.0ガイドライン」も別添。）
- 「CGSガイドライン」において、**多様性のある取締役会によりガバナンス機能を強化する観点**からも、特に**取締役／社外取締役の指名に関し、多様性を検討すべき**ことを明示。

「CGSガイドライン」より

<取締役の指名>

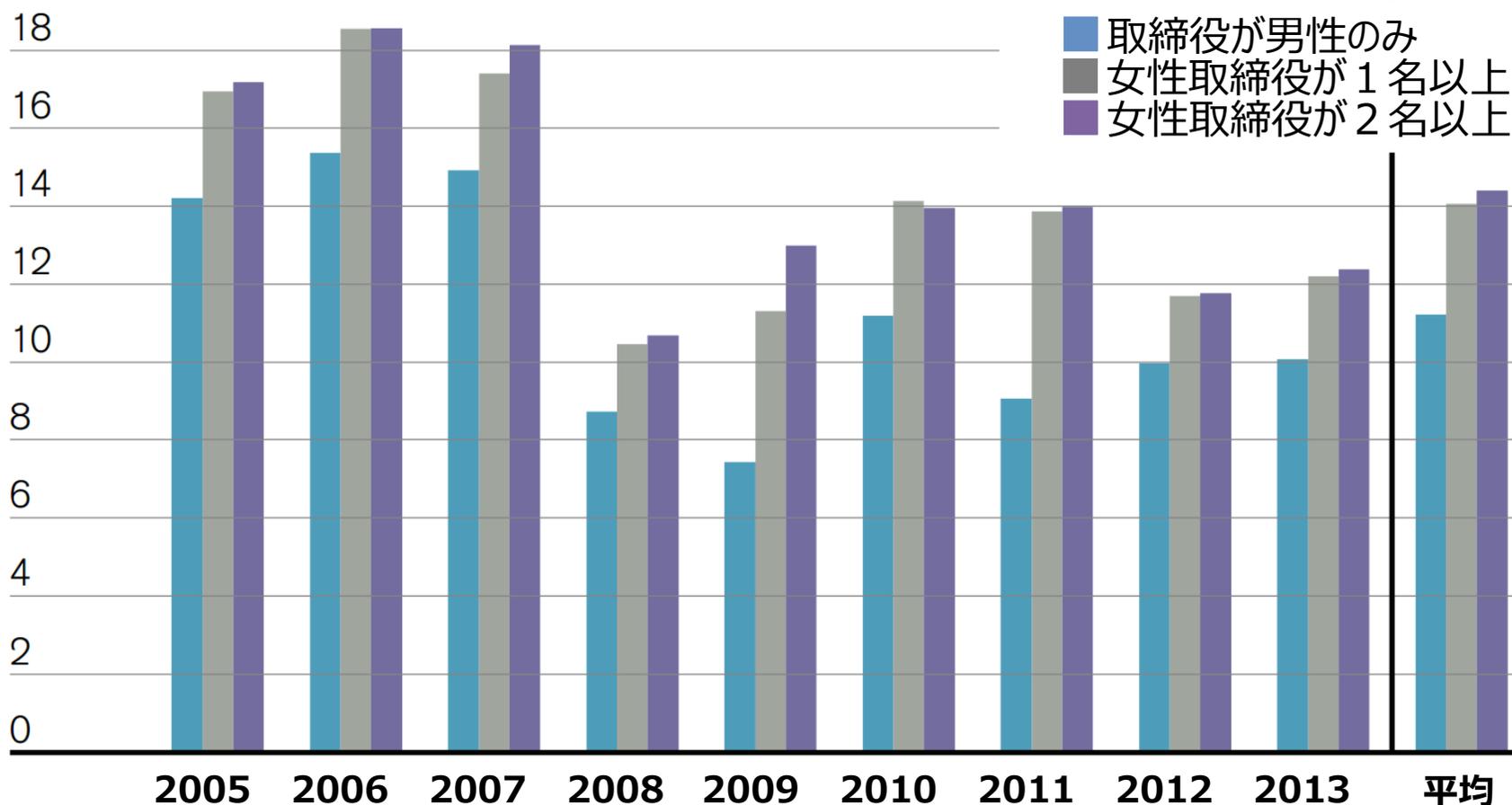
取締役の指名に関しては、取締役会に求める役割と、その実現のための構成(多様性)を指名方針の策定の際に検討すべきである。

- ◆ 取締役会においては、経営戦略の実行のために、多様な人材を活かす「ダイバーシティ経営」をどのように進めているかについてのモニタリングが求められる。
- ◆ また、経営戦略に自社には無い多様な価値観を反映させる観点から、取締役自体の多様性を確保しておく必要がある。

(参考) 取締役会が多様化による企業価値・業績に対する効果

- 女性取締役が多いほど、ROE（株主資本利益率：Return on Equity）が高い傾向が見られる。

ROE（株主資本利益率）と取締役会における女性比率



(注記) Sector neutral ratios: Return on Equity

(出所) Credit Suisse, The CS Gender 3000: Women in Senior Management, 2014

ダイバーシティ2.0

多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指し、全社的かつ継続的に進めて行く経営上の取組

- ① 中長期的・継続的な実施と、経営陣によるコミットメント
- ② 組織経営上の様々な取組と連動した「全社的」な実行と「体制」の整備
- ③ 企業の経営改革を促す外部ステークホルダーとの関わり（対話・開示等）
- ④ 女性活躍の推進とともに、国籍・年齢・キャリア等、様々な多様性の確保

○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

※企業単体におけるイメージ図

視点1. 経営陣の取組

① 経営戦略への組み込み

経営戦略の立案

取締役会

報告
モニタリング、指示

③ ガバナンスの改革

経営トップ、経営陣

事業戦略
(経営企画部門、各事業部門)

人材戦略
(人事部門)

② 推進体制の構築

IR、情報開示
(IR・広報部門)

開示、情報発信

ステークホルダー

フィードバック

全社的課題に対するダイバーシティの取組

⑦ 情報発信・対話

全社的な施策
の実施、助言



コミュニケーション

④ 全社的な環境・ルールの整備

視点2. 現場の取組

各事業部門の取組

事業部門

⑤ 管理職の行動・意識改革

⑥ 従業員の行動・意識改革

管理職

従業員

視点3. 外部コミュニケーション

資本市場

労働市場

社会、政府

その他の
利害関係者

○ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

①経営戦略への組み込み

◆経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

◆ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

◆構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

◆属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

◆従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

◆多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

◆一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

◆投資家に対して、企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を積極的に発信・対話する。

1. 2.0ガイドライン策定後の主要な取組について

①「100選プライム」について

- 平成29年度から、100選・新100選受賞企業を対象に、より全社的・継続的な取組を重視し、「ダイバーシティ2.0」に取り組む企業を「**100選プライム**」として選定。
- 平成29年度は、**カルビー株式会社、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ**の2社を選定

1. 評価のポイント

「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン」7つのアクションの取組状況

- ① 経営戦略への組み込み
- ② 推進体制の構築
- ③ ガバナンスの改革
- ④ 全社的な環境・ルールの整備
- ⑤ 管理職の行動・意識改革
- ⑥ 従業員の行動・意識改革
- ⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話

2. 応募数等

	H29年度 応募数	H29年度 選定数
大企業	54	2
中小企業	16	0
計	70	2



②なでしこ銘柄について

- 平成24年度より、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施。
- 「女性活躍推進」に優れた上場企業を、「中長期の成長力」のある優良銘柄として、投資家に紹介することで、各社の取組の加速化を図る。
- 平成29年度は「ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション」に沿った質の高い取り組みが出来ているかどうかを評価の軸とした。

■ 平成29年度 選定の概要

- ✓ 東証全上場企業約3,500社が対象。
- ✓ 業種毎にベスト・インクラスを選定。
- ✓ 企業価値向上を実現するためのダイバーシティ経営に必要とされる取組とその開示状況について、評価を実施。

■ 評価の視点

① 経営戦略への組み込み

- ・ダイバーシティ・ポリシーの明確化
- ・経営トップによるコミットメント 等

② 推進体制の構築

- ・経営レベルでの推進体制の構築
- ・事業部門との連携 等

③ ガバナンス

- ・取締役会の監督機能の向上 等

④ 全社的な環境・ルールの整備

- ・女性役員・管理職実績及び比率
- ・柔軟な働き方、継続就労のしやすさ 等

⑤ 管理職の行動・意識改革

- ・管理職に対するトレーニングの実施 等

⑥ 従業員の行動・意識改革

- ・多様なキャリアパスの構築
- ・キャリアオーナーシップの育成 等

⑦ 労働市場・資本市場への情報開示と対話

- ・中期経営計画公表資料やアニュアルレポート等での開示 等

なでしこ銘柄 (平成29年度 選定企業 : 48社)



※業種順、業種内では銘柄コード順

コード	企業名	業種	24FY	25FY	26FY	27FY	28FY	29FY	コード	企業名	業種	24FY	25FY	26FY	27FY	28FY	29FY		
2229	カルビー株式会社	水産・農林業、食料品		●	●	●	●	●	7862	トッパン・フォームズ株式会社	その他製品		●	●	●	●	●		
2502	アサヒグループホールディングス株式会社	水産・農林業、食料品	●				●	●	9531	東京ガス株式会社	電気・ガス業						●	●	
2503	キリンホールディングス株式会社	水産・農林業、食料品						●	9532	大阪ガス株式会社	電気・ガス業		●	●	●	●	●		
2802	味の素株式会社	水産・農林業、食料品						●	9005	東京急行電鉄株式会社	陸運業、倉庫・運輸関連業	●	●	●	●	●	●		
1662	石油資源開発株式会社	鉱業、石油・石炭製品					●	●	9201	日本航空株式会社	海運業、空運業			●	●	●	●		
1925	大和ハウス工業株式会社	建設業			●	●	●	●	9202	ANAホールディングス株式会社	海運業、空運業		●		●	●	●		
1928	積水ハウス株式会社	建設業	●		●	●	●	●	4307	株式会社野村総合研究所	情報・通信業						●	●	
3401	帝人株式会社	繊維製品						●	9433	K D D I 株式会社	情報・通信業	●	●	●	●	●	●		
3861	王子ホールディングス株式会社	パルプ・紙						●	9719	S C S K 株式会社	情報・通信業				●	●	●	●	
4204	積水化学工業株式会社	化学						●	2768	双日株式会社	卸売業						●	●	
4452	花王株式会社	化学	●		●			●	8031	三井物産株式会社	卸売業				●	●		●	
4519	中外製薬株式会社	医薬品			●	●	●	●	8036	株式会社日立ハイテクノロジーズ	卸売業						●	●	
5332	T O T O 株式会社	ガラス・土石製品			●	●	●	●	2651	株式会社ローソン	小売業		●	●	●	●	●		
5486	日立金属株式会社	鉄鋼						●	8252	株式会社丸井グループ	小売業							●	
5801	古河電気工業株式会社	非鉄金属						●	8267	イオン株式会社	小売業							●	
5938	株式会社LIXILグループ	金属製品		●	●			●	8331	株式会社千葉銀行	銀行業							●	
6301	株式会社小松製作所	機械			●	●	●	●	8411	株式会社みずほフィナンシャルグループ	銀行業					●		●	
6367	ダイキン工業株式会社	機械	●		●	●	●	●	8601	株式会社大和証券グループ本社	証券、商品先物取引業				●	●	●	●	
6501	株式会社日立製作所	電気機器		●	●	●	●	●	8630	SOMPOホールディングス株式会社	保険業、その他金融業							●	
6504	富士電機株式会社	電気機器					●	●	8686	アフラック・インコーポレーテッド	保険業、その他金融業							●	
6645	オムロン株式会社	電気機器						●	8766	東京海上ホールディングス株式会社	保険業、その他金融業		●			●		●	
6724	セイコーエプソン株式会社	電気機器						●	8905	イオンモール株式会社	不動産業						●	●	
5108	株式会社ブリヂストン	ゴム製品、輸送用機器		●	●	●	●	●	2130	株式会社メンバーズ	サービス業							●	
7701	株式会社島津製作所	精密機器						●	2375	スリープログループ株式会社	サービス業							●	●

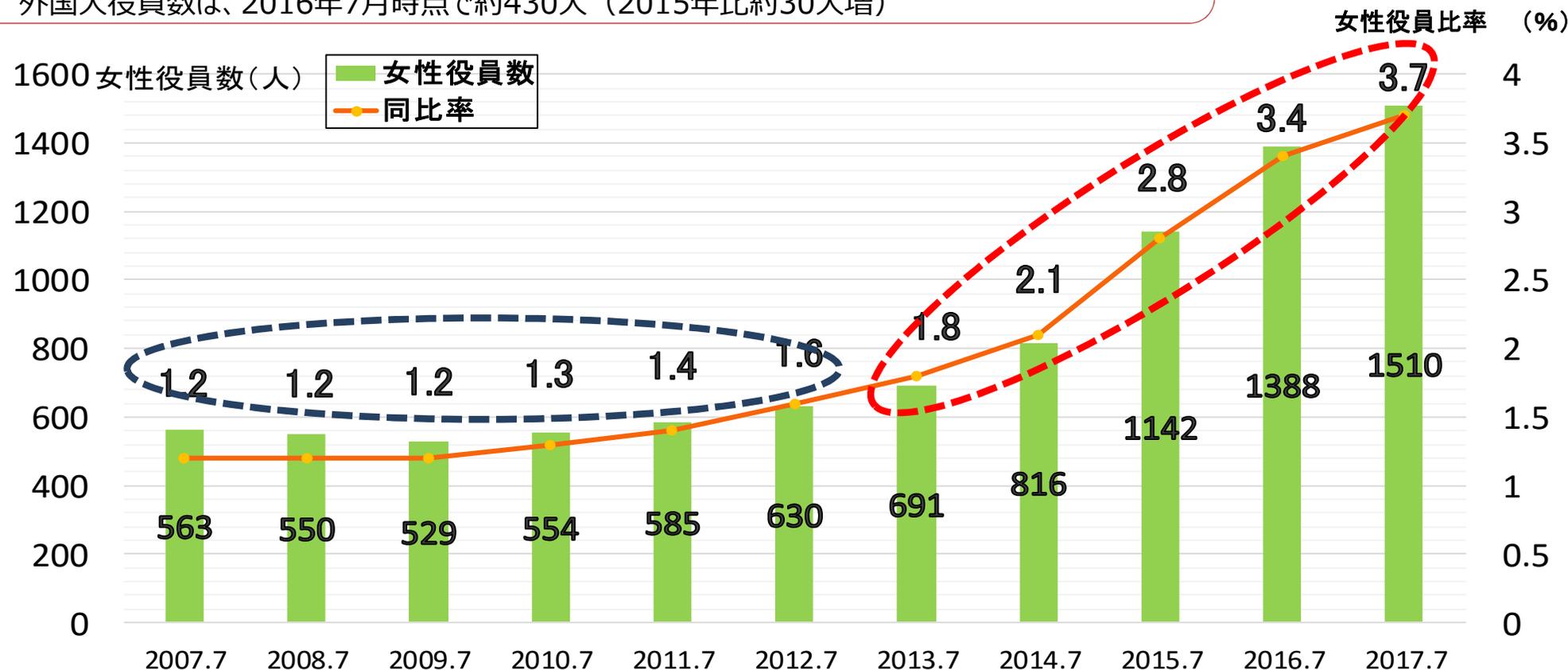
2. コーポレートガバナンス・コード改訂の動きについて

① 上場企業の女性役員数・外国人の役員数の推移

- 女性全体の年齢階級別労働力率を表す「M字カーブ」は近年解消傾向。
- しかし、役員等の企業内上位層の女性比率については、依然極めて低い水準に留まっており、更に取組を進める必要。

- 2007～2011年までの4年間で0.2ポイント増加と、ほぼ横ばいで推移
- **総理から経済界への要請を挟む2012～2017年は、5年間で約2.4倍に増加と、取組が加速**
- また2017年7月には、女性役員数が**1,500人超**となった（昨年比122人増）
- 外国人役員数は、2016年7月時点で約430人（2015年比約30人増）

第4次男女共同参画
基本計画における成果目標
10%(2020年)



出典：東洋経済新報社「役員四季報」(2017年版)

(注)：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。

「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。

②女性役員の登用にかかるこれまでの政府の取り組み

- 安倍内閣においては、上場企業における女性役員の登用について様々な取組を実施。

○安倍総理から経済界へ要請

<2013年4月19日>

- 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※に一人は女性を登用していただきたい。
※取締役、会計参与、監査役、執行役及び執行役員
- 子どもが3歳になるまで育児休業や短時間勤務を取得したい男女が取得しやすいように職場環境を整備していただきたい。

<2014年6月24日>

- 各企業において、実情に応じて、主体的に、女性登用に向けた目標を設定し、目標達成に向けた自主行動計画を策定していただきたい
- 有価証券報告書における役員女性比率の記載をはじめ、各企業における女性登用状況等の情報開示を積極的に進めていただきたい



○有価証券報告書への女性役員比率の記載を義務化

- 2014年10月、「企業内容等の開示に関する内閣府令」を改正し、有価証券報告書等において、役員的女性比率等の記載を義務付け（2015年3月31日施行）

金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」 (第15回：2018/3/13)

○コーポレートガバナンス・コード改訂案 【下線部の追加】

【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】

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)

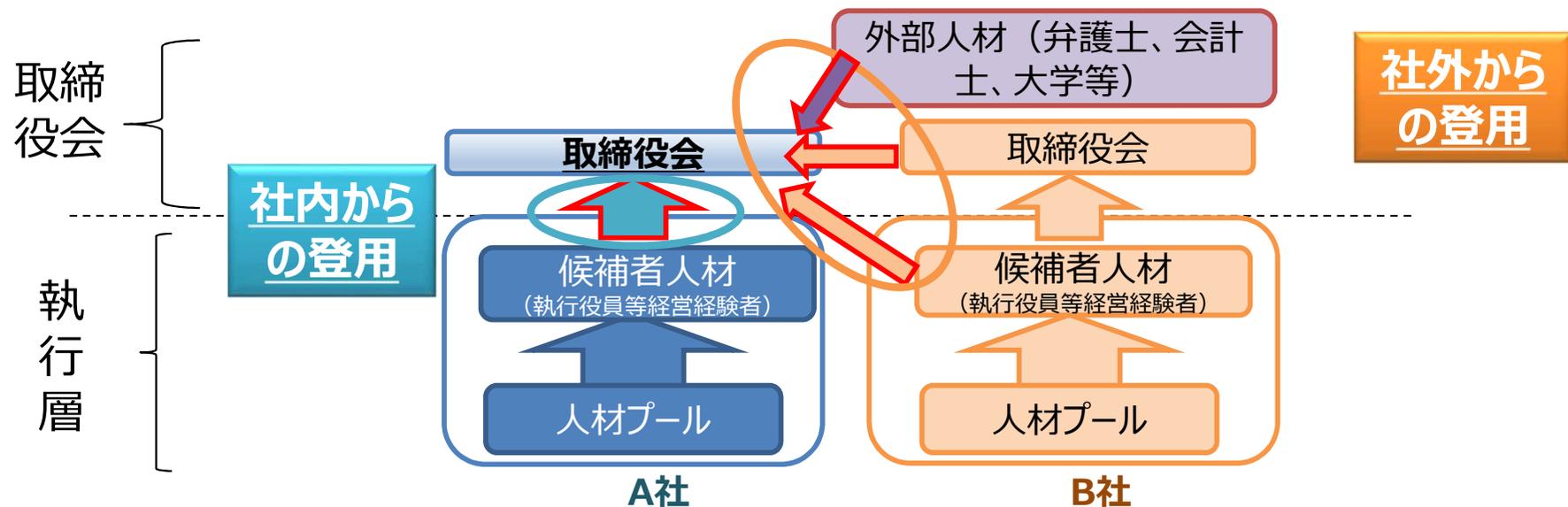
○投資家と企業の対話ガイドライン案 【コードの付属文書として新たに作成】

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。

3. 取締役会における多様性の確保に向けて

基本的な考え方

- 取締役会の機能は、①経営陣の指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することによる監督を行う機能（監督機能）②個別の業務執行の具体的な意思決定を行う機能（意思決定機能）。
- 取締役会が「監督機能」「意思決定機能」を発揮するためには、構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性を確保することが重要。
- 取締役・監査役の選定にあたっては、社外からの登用、社内からの登用の双方について、取締役会内での役割を戦略的に考え、企業戦略に沿って人選を行うことが重要。



＜参考：コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会報告書（平成27年7月24日公表）＞
「取締役会の機能としては、基本的な経営戦略や経営計画を決定することに加え、指名や報酬の決定を通じて業務執行を評価することによる監督（「監督機能」）・業務執行の具体的な意思決定（「意思決定機能」）の二つがある。すなわち、取締役会は監督機能と意思決定機能の双方を果たす。」

ガイドラインの実践には、経営者の「粘り強さ」がカギ

- 多様性は短期的なコンフリクトに直面しうるため、長期的な視点が必要。
- そのために重要なのは、1) 短期的な課題を乗り越える**試行錯誤のプロセス**
2) 中長期で目指す**企業価値のゴール共有**

