

# クレディ・スイス ジェンダー3000 レポート

## 企業経営幹部のジェンダー・ダイバーシティ（女性比率）

### 日本での進展はわずか

東京、2019年10月18日 – クレディ・スイス・リサーチ・インスティテュート（CSRI）は、「Credit Suisse Gender 3000（以下、CS Gender 3000）」レポートの第3号となる「The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies」を発表しました。レポートの主な内容は次の通りです。

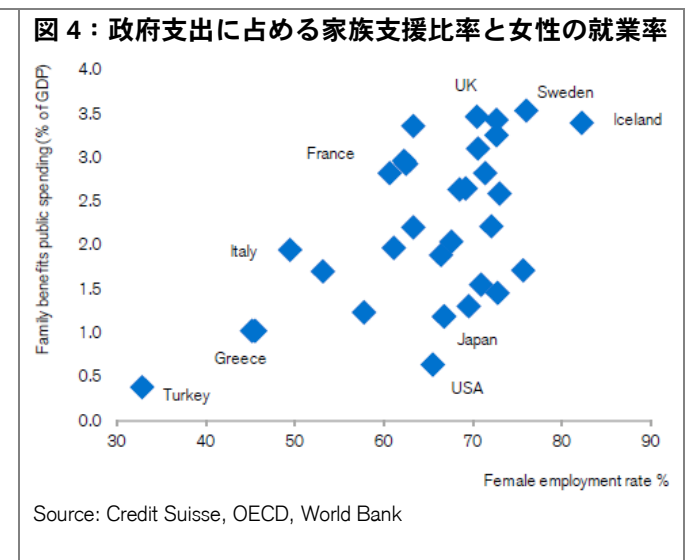
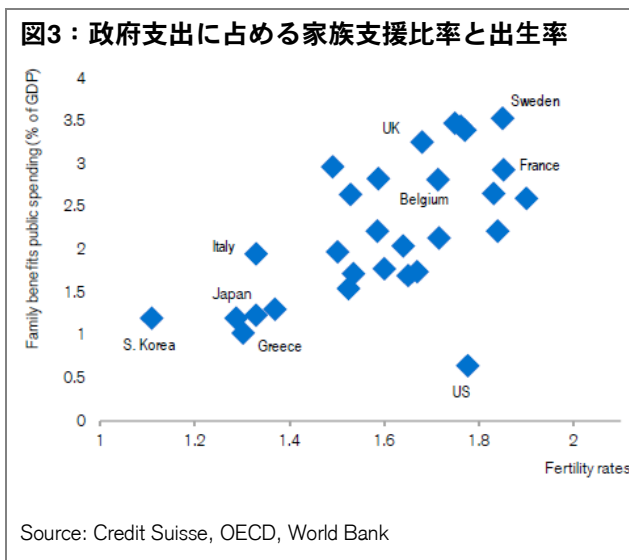
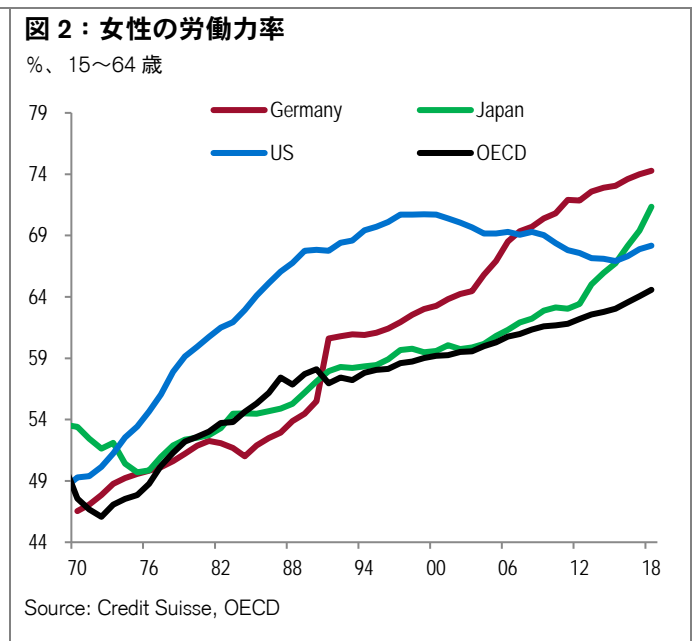
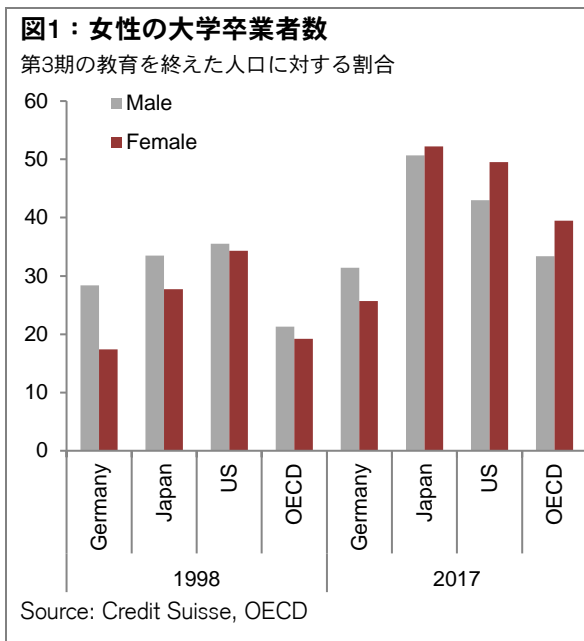
- 世界の取締役における女性の数は、直近10年間で倍増
- 経営幹部の女性比率は、欧州よりも米国とアジア太平洋地域（日本除く）が高い
- 意思決定者における女性比率と株価および業績との間に明らかな正の相関が存在、2016年のレポート内容を再確認

「CS Gender 3000」は、企業部門での男女構成の特徴を純粋にボトムアップで分析するために、クレディ・スイスのグローバル企業アナリストチームの知見を活用しています。56カ国にまたがる3,000社余の企業、30,000人の企業幹部を対象に男女構成を分析しています。日本を含むアジア太平洋地域では、「CS Gender 3000」の分析対象に14の国・地域から1,280社が含まれています。

#### 日本の主なハイライト：

- 日本は人口減少に対処するため、家庭に配慮した政策へと舵を切りました。政府は、女性の経済的自立の促進を目的としたウーマノミクス政策を実施してきました。2014年に安倍首相は、仕事と家庭の両立を優先事項の一つとし、ウーマノミクスを正式な政策名としました。
- 日本は20世紀に女性の大学卒業者数の著しい増加で世界をリードしました。今日では、日本の大学卒業者数は男性よりも女性の方が多くなっています。女性の教育水準上昇は、女性の労働力率の上昇の大きな推進力となりました。女性の労働力率の最近の著しい上昇は、過去数十年間にわたる政府の支援的政策の結果といえます。
- 日本の女性の労働力率は2014年には74%と米国を抜き、今やドイツの水準に急速に近づいています。また、第一子の出産後職場に復帰する日本女性の数は、3分の1以上増加しました。
- 「CS Gender 3000」は、家庭に配慮した政策が低出生率と就業率の向上に寄与したことを示しています。スウェーデンはおそらく初めてこのような政策を取り入れた先進国であり、1970年代から毎年GDPの約3%を福利厚生に費やしています。その結果、スウェーデンにおける女性の就業率（76%）と出生率（1.81）はOECD各国の上位に立っています。この事例を筆頭に、日本を含むいくつかの先進国では家庭に配慮した政策を取り入れています。日本は労働環境に配慮した政策を成功裏に導入しており、これにより女性の就業率は2000年代初頭の60%から2018年には71%まで向上しています。一方、それらの政策は出生率の向上には寄与せず、いまだ1.4と低いレベルにとどまっています。

- 企業取締役会での女性取締役の比率において、日本は2015年の3.4%から2019年は5.7%と2.3%ポイント改善しました。とはいえ日本は世界で37位と3番目に低く、アジア太平洋地域でも下から3番目です。
- 日本の経営幹部（CEO, CFOなどのトップマネジメント）でのジェンダー・ダイバーシティは、比較可能なデータに基づくと、2016年の2.5%から2019年は2.6%とわずかな上昇にとどまっています。これは世界で最も低い水準です。
- 「CS Gender 3000」のデータによると、日本で対象となっている175社では女性のCEOが存在せず、CFOにおける女性の割合（2%）はアジア太平洋地域で最低となっています。



## 取締役会における女性の参画状況

世界の取締役会における女性の割合は、今や 20.6%となっています。この比率は 2010 年のほぼ 2 倍で、2016 年の前回レポートの 15.3%からも上昇しました。

- 結果は各地域で大きく異なっています。取締役会におけるジェンダー・ダイバーシティはアジア太平洋地域（日本を除く）では小幅の上昇となり、2015 年の 11.6%から 2019 年は 14.4%へ上昇しました。しかし国別にみると割合は大きく分かれており、韓国の 3.1%からベトナムおよびオーストラリア／ニュージーランドの 30%近くまで分散しています。韓国（3.1%）、パキスタン（5.5%）および日本（5.7%）のアジア太平洋地域の 3 カ国は、世界でも下位 3 カ国となっています。
- 欧州は平均 29.7%で地域別で首位に立っており、監査役におけるジェンダー・ダイバーシティを推進する政策や活動が大きな追い風となりました。
- 北米は政府による推進策がないにもかかわらず最も大きな改善をみせ、取締役会における女性の割合は 2015 年の 17.3%から 24.7%弱まで上昇しました。この顕著な改善は南米にはみられず、割合は 7.8%への緩やかな上昇にとどまりました。
- 女性の割合が最も高い国はノルウェー、フランス、スウェーデンおよびイタリアなど、割当や非公式な目標が存在する国々です。取締役会における多様性が過去 5 年間で最も上昇した国は、マレーシア、フランス、オーストラリア、ドイツおよびオーストラリアで、上昇幅は 9.4%ポイントから 12.8%ポイントの間でした。

表 1: 地域別の取締役会における多様性 - 女性取締役の割合

	2015	2016	2017	2018	2019
北米	17.3%	18.8%	20.1%	22.6%	24.7%
欧州	22.5%	25.2%	27.0%	28.8%	29.7%
アジア太平洋地域 (日本を除く)	11.6%	12.6%	13.6%	14.3%	14.4%
日本	3.4%	4.3%	5.0%	6.0%	5.7%
中南米	5.9%	7.1%	7.1%	8.3%	7.8%
<b>グローバル</b>	<b>15.3%</b>	<b>16.9%</b>	<b>18.2%</b>	<b>19.9%</b>	<b>20.6%</b>

Source: Credit Suisse Research, CS Gender 3000, The BLOOMBERG PROFESSIONAL™ service

## 経営幹部における女性の参画状況

経営幹部における女性の割合は、2016 年の 13.8%から 17.6%へ上昇しました。地域別では米国（21%）とアジア太平洋地域（19%）の経営幹部における多様性が、多くの国で取締役会に対する女性役員比率の割当制がある欧州（17%）を上回りました。米国とアジア太平洋地域では、女性経営幹部が主に企業の内部的な要因によって増加しました。

女性経営幹部割合の上位 10 カ国のうち 7 カ国はアジア太平洋地域の諸国で、フィリピン（34%）、タイ（28%）、オーストラリア／ニュージーランド（25%）が他を引き離して上位 3 カ国・地域と

なった一方、下位3カ国も、インド（8.5%）、韓国（4%）および日本（3%）のアジア太平洋地域が占めました。

一方で、最上級経営幹部にはこの傾向はあまり及んでいません。「CS Gender 3000」に含まれる企業では女性 CEO の割合はわずか 5%、女性 CFO の割合は 15% 足らずとなっています。女性の役割は依然、経営上の意思決定から離れた場所にとどまっています。全ての「シェアードサービス」機能の3分の1は女性で占められているにもかかわらず、IT部門のヘッドの80%は男性です。

アジア太平洋地域でみられたパワー・ライン<sup>ii</sup>のコントラストは、他の地域ではそれほど明確ではありません。アジア太平洋地域の CEO（5.6%）と CFO（18.9%）における女性の割合は最も高くなりました。欧州と北米では、CEO はそれぞれ 4.1% と 4.5%、CFO では 13.3% と 13.6% となりました。

女性 CEO の割合はシンガポールとイタリアが 15% で世界で最も高く、タイ（9%）、フィリピン（8%）が続きました。アジア太平洋地域諸国は、女性 CFO の割合でも世界をリードしており、タイ（42%）、マレーシア（29%）およびフィリピン（28%）が上位3カ国となりました。

「CS Gender 3000」は、女性取締役の割合上昇につれて経営幹部における割合が上昇することを示しており、取締役の多様性上昇の影響が経営幹部機能におけるジェンダー・バランスの改善につながることを示唆しています。女性取締役の割合が50%の水準では、経営幹部の女性の割合は30%近くとなります。

しかしレポートは、取締役から経営幹部への「波及」効果が予想されるほど大きいか否かには疑問を投げ掛けています。欧州諸国では割当制などの政策にもかかわらず、アジア太平洋地域諸国や米国の CEO や CFO で見られる経営幹部における非常に高い女性割合に比べると、女性取締役会の割合が経営幹部に反映されているとは言い難い状況です。

図5：地域別、経営幹部における女性比率

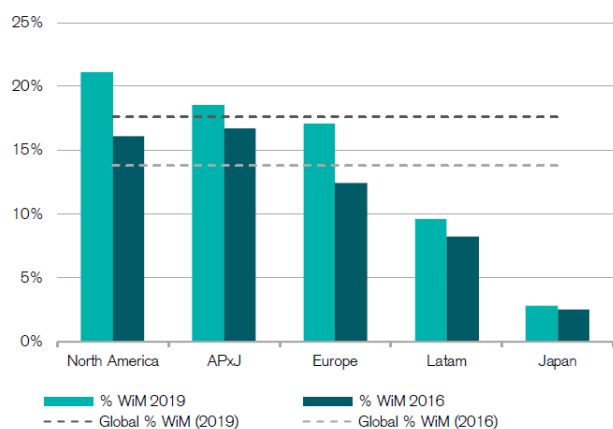
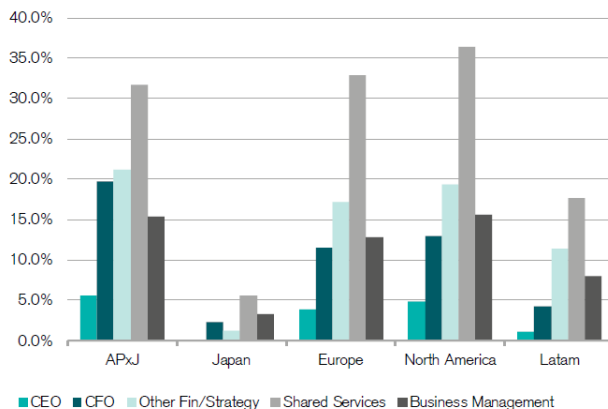


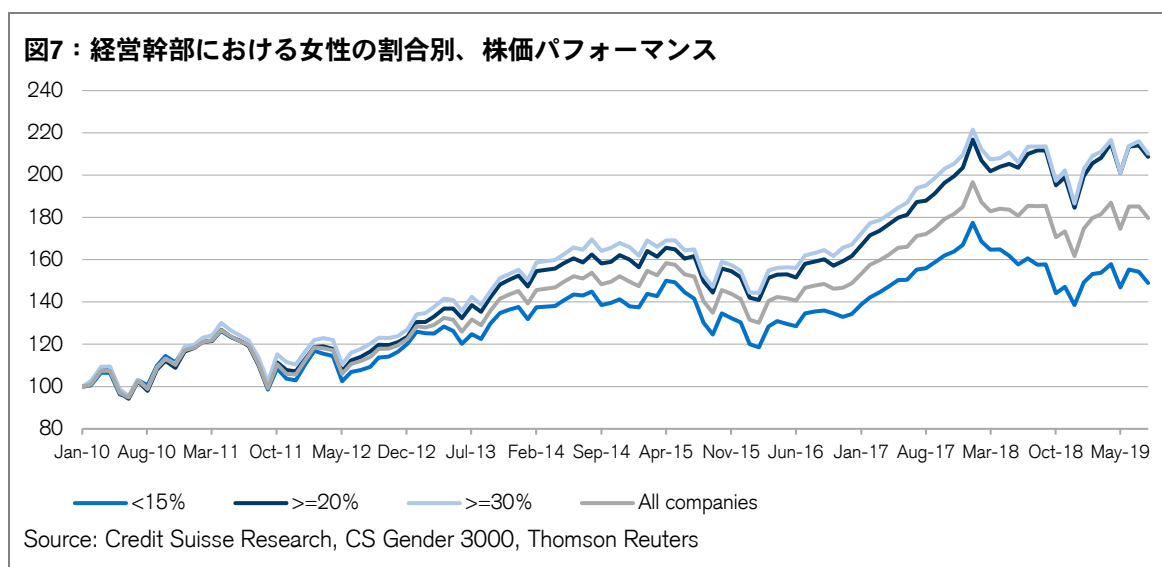
図6：地域別、経営幹部パワー・ライン  
統合的データセットに基づく



## 企業のパフォーマンス

CSRI の以前のレポートでは因果関係には言及しませんでした。取締役会の多様性と株価パフォーマンスとの間に強い相関関係があり、各産業の前年同期比でみた場合にも高い収益性と一致していることが示されています。

- 2019年のレポートは、ジェンダー・ダイバーシティと企業のパフォーマンスの分析において、取締役ではなく経営幹部に重点を置くことにしました。経営幹部における多様性の分析において見出した4%近いアウトパフォーマンスである「アルファ」（超過リターン）は、単なる取締役のみにおける多様性の分析と比較して3倍以上となることが判明しました。
- 「CS Gender 3000」は地域別の相対パフォーマンスも明らかにし、2014年12月以降でアジア（除く日本）において少なくとも1人の女性の経営幹部がいる同族企業の株価は、男性だけの経営幹部の同族企業を年間160bpアウトパフォーマンスしました。欧州では、このアウトパフォーマンスの幅は年間570bpに達しています。
- セクター調整後では、多様性が高い企業と多様性が低い企業のEBITDA マージンの差が229bpであると「CS Gender 3000」は示しています。クレディ・スイス独自の企業業績の枠組みであるHOLT®は、女性の上級経営幹部の割合が高い企業ではCFROI（投資に対する現金収益率）が2.04%ポイント高く、長期的にみて変動率が小さくなっています。それは統計的にみると、多様性が高い企業に対する「クオリティ」の評価が高いことと一致しています。



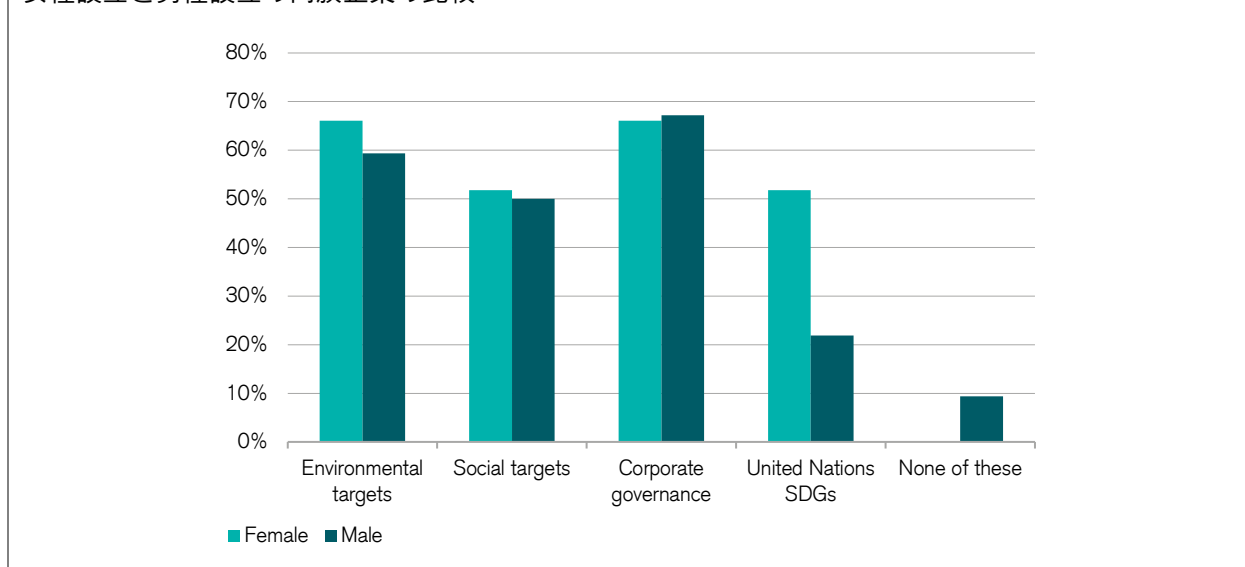
## ジェンダー・ダイバーシティと同族企業

同族企業は一般的に非同族企業と比較すると、業績および株価において優れている傾向にあります。中でも最も優れている企業は、経営幹部における女性の割合が高い企業であるとみられます。それら企業のEBITDA マージンは高い傾向にあり、負債に対する依存度は低い傾向にある一方、過去10年間のキャッシュフローのリターンは平均すると400bp高くなっています。120社の同族企業対

するクレディ・スイス独自の調査によると、経営幹部において女性の割合が高いことは、サステナビリティ、ESG および国連の持続可能な開発目標に対して、より一層重視していることと相関関係があります。

**図8：「あなたの会社は、次のどの分野を事業と戦略に組み込んでいますか」**

女性設立と男性設立の同族企業の比較



### マクロレンズを通して見た、女性の労働市場とキャリア向上

「CS Gender 3000」は、特に経営への参画を考慮した場合の女性の労働市場参加と、女性のキャリア向上に影響するとみられる、職場における軋轢に関するマクロ的評価も含んでいます。移動性と柔軟性の強化に必要となるであろうポリシーの一つは、性別による賃金格差です。「CS Gender 3000」に含まれる企業は興味深いことに、多様性が低くなるほど賃金格差が広がります。

**ダイバーシティ & インクルージョンのグローバル・ヘッドであるパツィ・ドエル**は次のように述べています。「職場の上級職における女性の地位向上と昇進が、世界中の多くの国々で進展していることは喜ばしい限りです。進展している企業の実例は長らく知られていましたが、私達が継続的に深くかかわってきたこの「CS Gender 3000」によって、公平かつインクルーシブな労働力をいかに達成できるかについて、より明らかになっています」。

「とはいえ、職場における平等が達成されるまでにはまだまだ長い道のりが残されています。ですから、世界に根強く残る問題に対し私達が熱心に注目し、女性比率の上昇と企業のパフォーマンスの改善に大きな変化をもたらすであろう対話を続けていかななくてはなりません」。

**テーマ的リサーチ部門のグローバル・ヘッドであるリチャード・カーズリー**は次のように述べています。「私たちは、HOLT のバリュエーションの枠組みと世界に広がる企業アナリストを活用して、企業セクターのジェンダー比率に関する包括的な調査を実施するユニークな立場にあります。職場における多様性向上の影響と、その株主との関連について真の評価を望むならば、経営幹部における多様性の理解は非常に重要とみています。われわれがこの調査で因果関係を主張しなくとも、デ

ータが自ずと語るでしょう。ジェンダー・ダイバーシティと企業のパフォーマンスの間には高い相関関係があるのです」。

—以上—

**メディアからのお問い合わせ先：**

クレディ・スイス 広報

能田映子 eiko.noda@credit-suisse.com, +81 3 4550 7054

クレアブ株式会社（クレディ・スイス広報代理）

恵木 マイケル倫太郎 credit-suisse-pr@kreab.com, +81 90 6486 7191

「The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies」のレポート（英文）は、下記のリンクよりご参照いただけます。

<https://www.credit-suisse.com/ch/en/about-us/research/research-institute.html>

アジア太平洋地域におけるクレディ・スイスの最新情報はこちらから：

LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/credit-suisse/>

Facebook <https://www.facebook.com/creditsuisse/>

Twitter @csapac

**クレディ・スイス・リサーチ・インスティテュートについて**

クレディ・スイス・リサーチ・インスティテュート（CSRI）はクレディ・スイス社内のシンクタンクです。CSRIは、2008年の金融危機後に、金融サービス業界内および業界を超えて世界的に影響を与える（または与えると見込まれる）長期的な経済発展を研究する目的で設立されました。詳細情報につきましては[www.credit-suisse.com/researchinstitute](http://www.credit-suisse.com/researchinstitute) をご覧ください。

**クレディ・スイス AG**

クレディ・スイス AG は世界有数の金融機関であり、クレディ・スイス・グループ（以下「クレディ・スイス」）の子会社の1つです。クレディ・スイスの戦略は世界屈指のウェルス・マネージャー、専門的なインベストメント・バンキング能力、母国スイスでの強力な存在感という強みの上に成り立っています。ウェルス・マネジメントに対してバランスの取れたアプローチで臨み、成熟市場の多額の資産プールと、アジア太平洋地域とその他の新興国市場における資産の大幅な拡大を活用しつつ、スイスを中心に主要先進国にもサービスを提供しています。クレディ・スイスは、約46,360人の従業員を擁しています。親会社クレディ・スイス・グループ AG の株式（CSGN）はスイスおよび米国預託証券（CS）としてニューヨークで上場しています。詳細は[こちら](#)をご覧ください。

[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

**免責事項**

本資料はクレディ・スイス・リサーチ・インスティテュートにより提供されるもので、ここで提示される意見は別途記載された場合を除き、全て資料作成時のものであり変更されることがあります。本資料は情報提供のために、また受領者が使用することのみを意図して作成されたものです。本資料はクレディ・スイスにより、またはクレディ・スイスに代わって証券の売買について募集したり勧誘するものではありません。過去の実績に関する言及は、必ずしも将来の指針になるとは限りません。本資料に掲載されている情報や分析は、信頼できると考えられる情報源から編集または結論付けられています。クレディ・スイスはその正確性または完全性を表明するものではなく、クレディ・スイスはそれらを使用した場合に生じる損失について一切責任を負うものではありません。

<sup>1</sup> 取締役における多様性は、取締役に少なくとも1人の女性がいる割合を指す

<sup>2</sup> 経営幹部のパワー・ラインは、以下の分野の上級経営職を指す：CEO、CFO、その他財務/戦略、事業/製品マネジメント、IT、人事およびその他のシェアード・サービス