

# 日本の女性社長

～特徴とパフォーマンスの実証分析～

福井県立大学

---

梅木 聖奈  
箕中 麻依  
湯澤 良太  
若島 滯

# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

# 1. 研究の動機と目的

日本経済新聞によると、2017年の4月末時点で女性が社長を務める企業の割合は7.7%であると発表された。

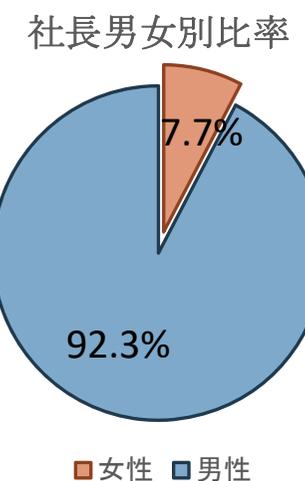
## 女性社長は全体の7% 帝国データ調べ

2017/5/30 19:57

帝国データバンク(東京・港)は30日、2017年4月末時点で女性が社長を務める企業の割合が7.7%だったと発表した。前年比0.1ポイントの増加で、10年前と比べても1.5ポイント増にとどまった。

同社の企業データベースに登録した企業147万社を調べた。女性社長の多い業種は「保育所」が44.7%で最多。「化粧品小売り」(36.5%)、「美容業」(34.3%)と続いた。女性の生活に関連のある分野が目立った。

日本経済新聞 2017.5.30刊行より



# 事例① マクドナルド

○日本マクドナルドHD サラ・カサノバ氏

2014・2015年 協力工場の期限切れ鶏肉の使用発覚  
相次ぐ異物混入



- ・タウンミーティングwithママ
- ・店舗やメニューの刷新
- ・ポケモンGOと連携
- ・材料の生産工場の様子を動画にしてウェブサイトに掲載

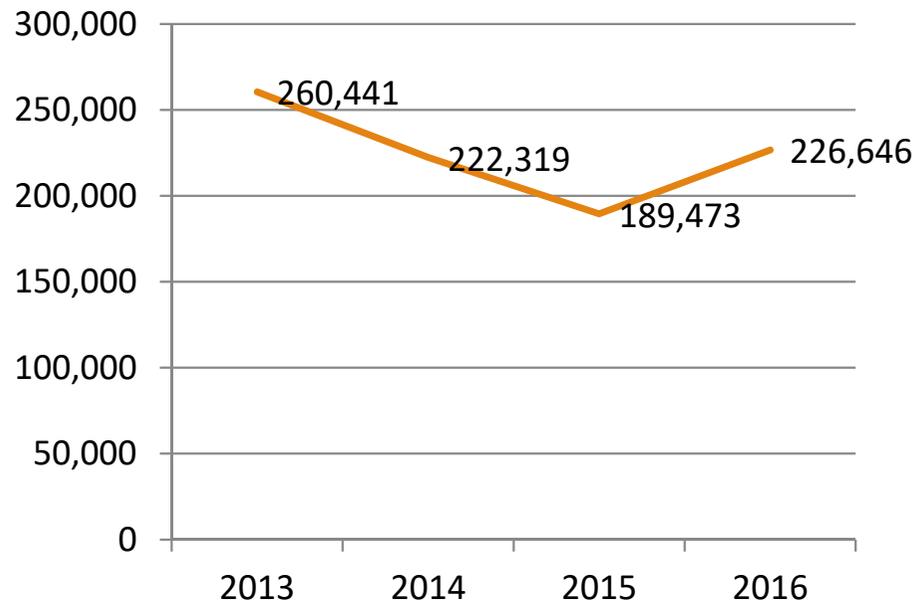


業績が上場以来過去最低  
100店舗以上の閉店

業績V字回復

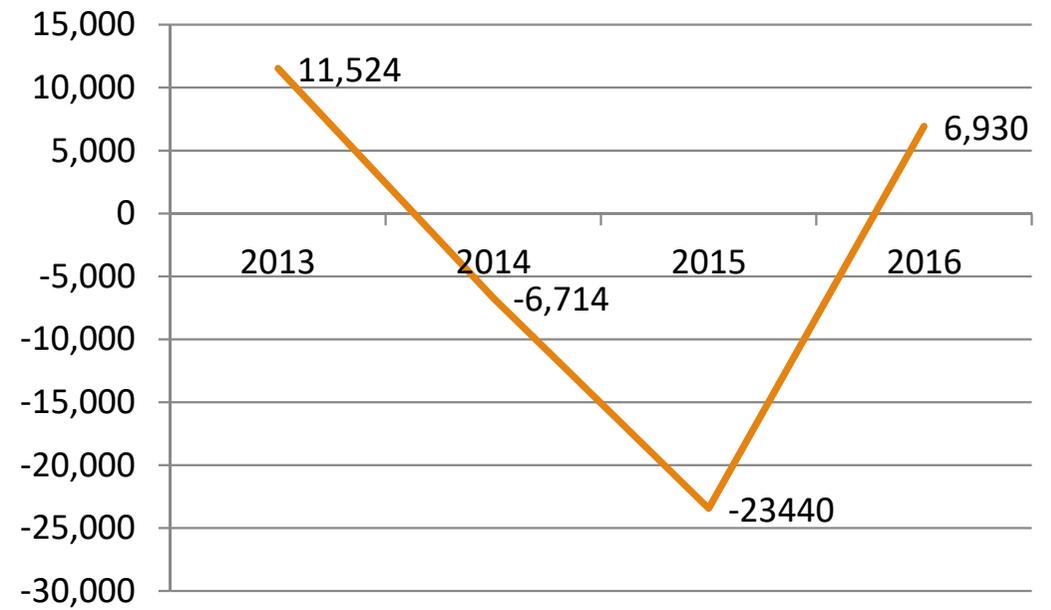
# 事例① マクドナルド

営業利益



(単位:百万円)

営業利益



(単位:百万円)

「Kabutan 日本マクドナルドHD」より

## 事例② エステー

○エステー株式会社 鈴木貴子氏

従来(男性社長)のとき...

- ・商品やパッケージのデザインが男性的
- ・無機質な容器で価格を抑える

『まるでスポーツ紙の見出し』



改革

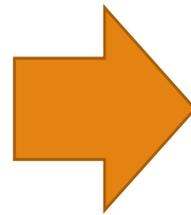
- ・女性だけのチームを作り、デザインを変え、香りを上質に

⇒価格は3割高価でも大ヒット

女性ならではの視点からV字回復



## 事例② エステー



©Disney

“大人カワイイ”  
“贅沢アロマ”



「エステー株式会社」HPより

# 事例③ 大塚家具

○2015年3月 お家騒動勃発



同年 5～6月”お詫びセール”開催  
お家騒動によるメディア露出

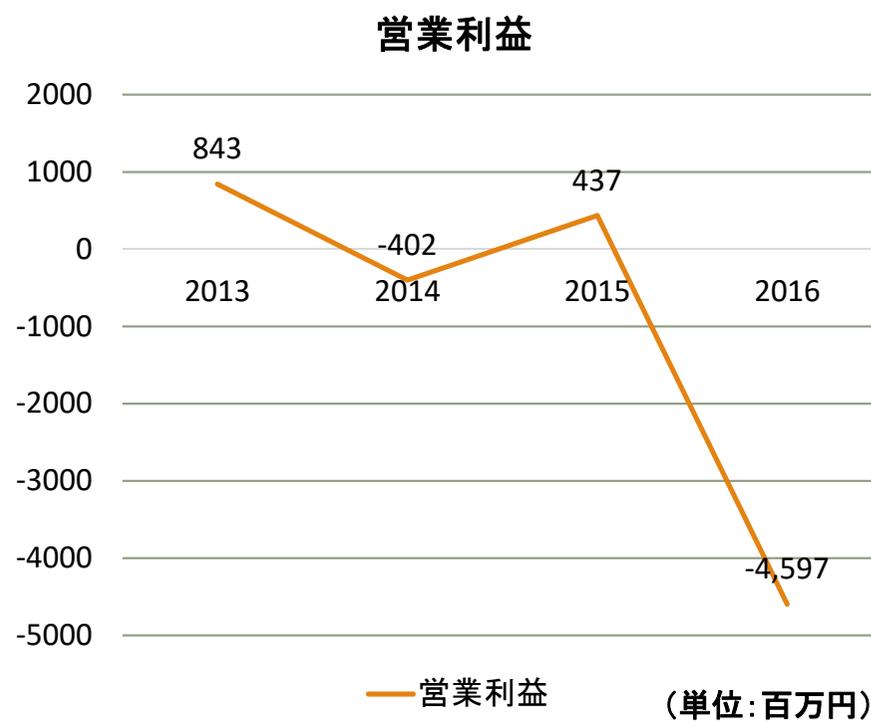
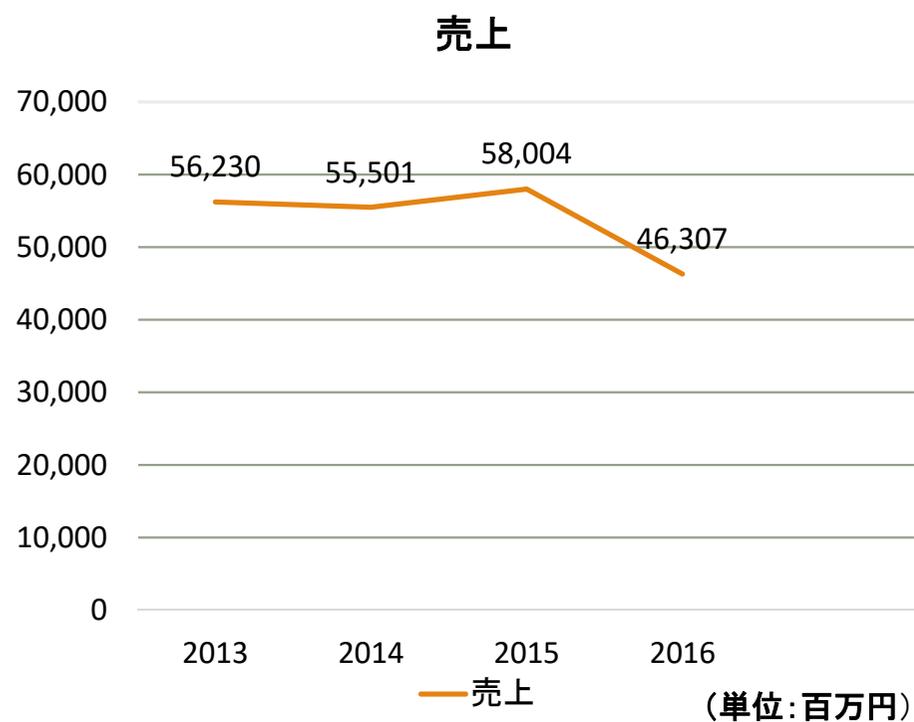
業績向上

2016年 メディア露出減少  
経営変更に伴う既存顧客の減少  
リーマンショック

業績低下

現社長・大塚久美子氏の勝利

## 事例②大塚家具



「Kabutan 大塚家具」より

# 1. 研究の動機と目的

---

女性社長の登用によって  
企業がプラスになる事例とマイナスになる事例がある



どのような企業がどのような要因で  
女性社長を登用しているか



# 目次

---

1. 研究の動機と目的
- 2. 先行研究**
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

## 2. 先行研究

『コーポレート・ガバナンスと女性の活躍』

同志社大学 川口 章

広島大学 西谷 公孝

(2011)

財務構造  
コーポレート・ガバナンス



雇用制度  
女性活躍

## 2. 先行研究

---

仮説1. 投資家によるガバナンス強化によって長期雇用制度が見直され、正社員の雇用の短期化が進む

⇒女性に有利に働く



仮説2. 投資家によるガバナンス強化によって経営全体が効率化

⇒女性労働力の有効活用が推進



## 2. 先行研究

---

### 先行研究

- 女性の正社員比率と管理職比率
- 2011年時研究データ



### 今研究

- 女性社長に絞った分析
- 2016年時研究データ

# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
- 3. 仮説と分析方法**
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

## 3. 1. 仮説

被説明変数＝女性社長ダミー

説明変数	影響	根拠	説明変数	影響	根拠
女性役員		女性役員が多いと社長候補者が増えるため	外国人持株比率		多様性を求め男性以外の人材を求めるため
内部昇格ダミー	?	男性の方が優遇される環境のため	役員持ち株比率	?	ファミリー企業の効果をチェックするため
在職年数	?	男社会を女性が打ち破っていくには時間がかかる	ROA		今までと違う人材を登用して活性化を図るため

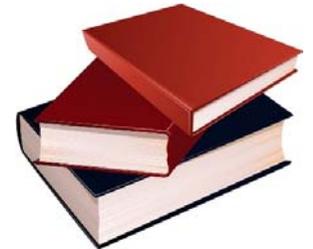
## 3. 2. 分析方法

---

(参考文献)

### ○会社四季報 〈東洋経済〉

東洋経済社が年4回発行している日本の上場企業に関するハンドブック。  
株式投資や営業先開拓、就職活動などに役立てられる。



### ○役員四季報 〈東洋経済新報社〉

東洋経済新報社が発行している日本の上場企業の役員に関するハンドブック。

管理職の在任年数、出身大学などの情報が入手できる。

## 3. 3. 分析方法

---

(分析方法)

### ○基本統計量

Excelを用いて変数をセットし、平均、標準偏差、中央値などを算出。  
今回は平均値を算出するのに使用。

### ○プロビット回帰分析

回帰分析を行う際、被説明変数 $y$ がダミー変数である場合に用いる。

### ○回帰分析

被説明変数を $y$ とし、影響を与える説明変数を $x$ とする。  
この分析ではP値に着目し、 $x$ が $y$ に対してどれだけ有意であるかを分析した。

## 3. 4. 分析方法

---

(分析)

- ① 女性が社長を務める上場企業を役員四季報より24社ピックアップ
- ② 同じ業種・企業の規模(売上高、従業員、資本金)が同等であり、男性が社長を務める企業を同じく24社ピックアップ
- ③ 合計48社の財務データを会社四季報より抽出  
基本統計量で両社の平均値を出力
- ④  $y$ =女性社長ダミー、 $x$ =女性役員比率、ROA、在職年数、外国人持株比率、内部昇格ダミー、役員持株比率とし、マルチコとなった変数は除外してプロビット回帰分析を実施

# 目次

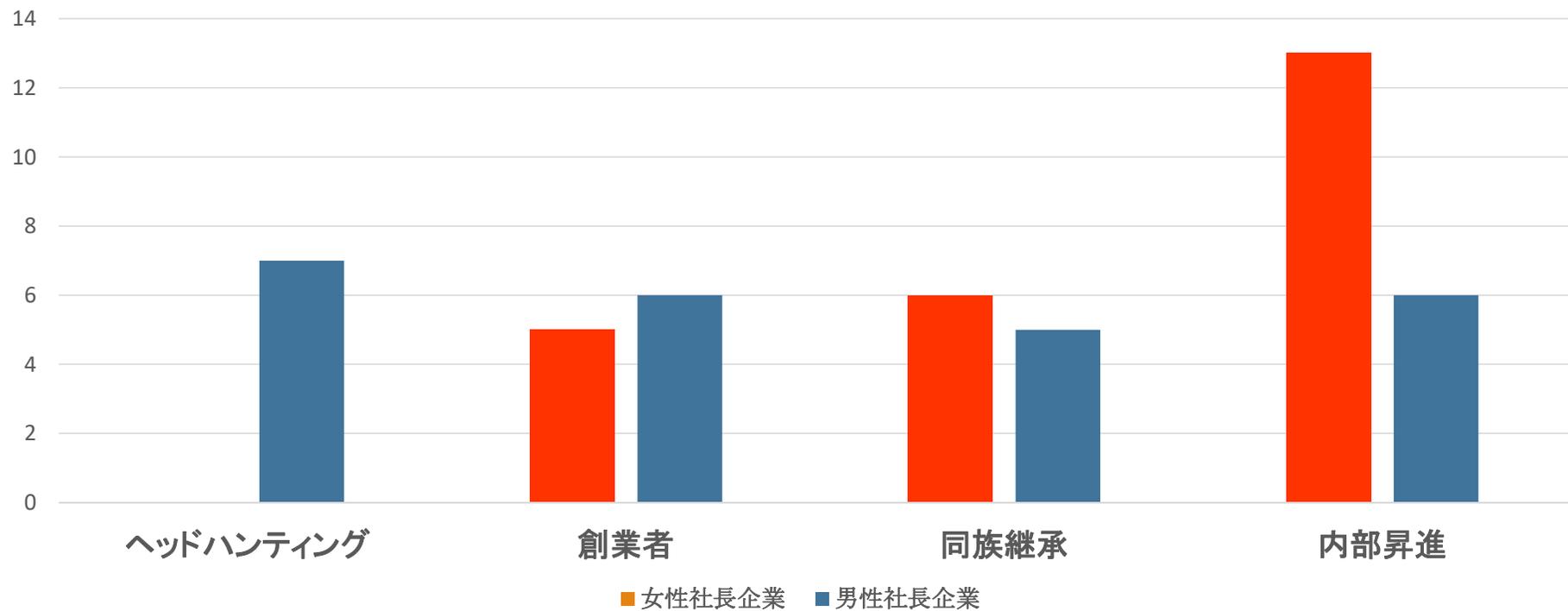
---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
- 4. 女性社長企業の特徴**
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

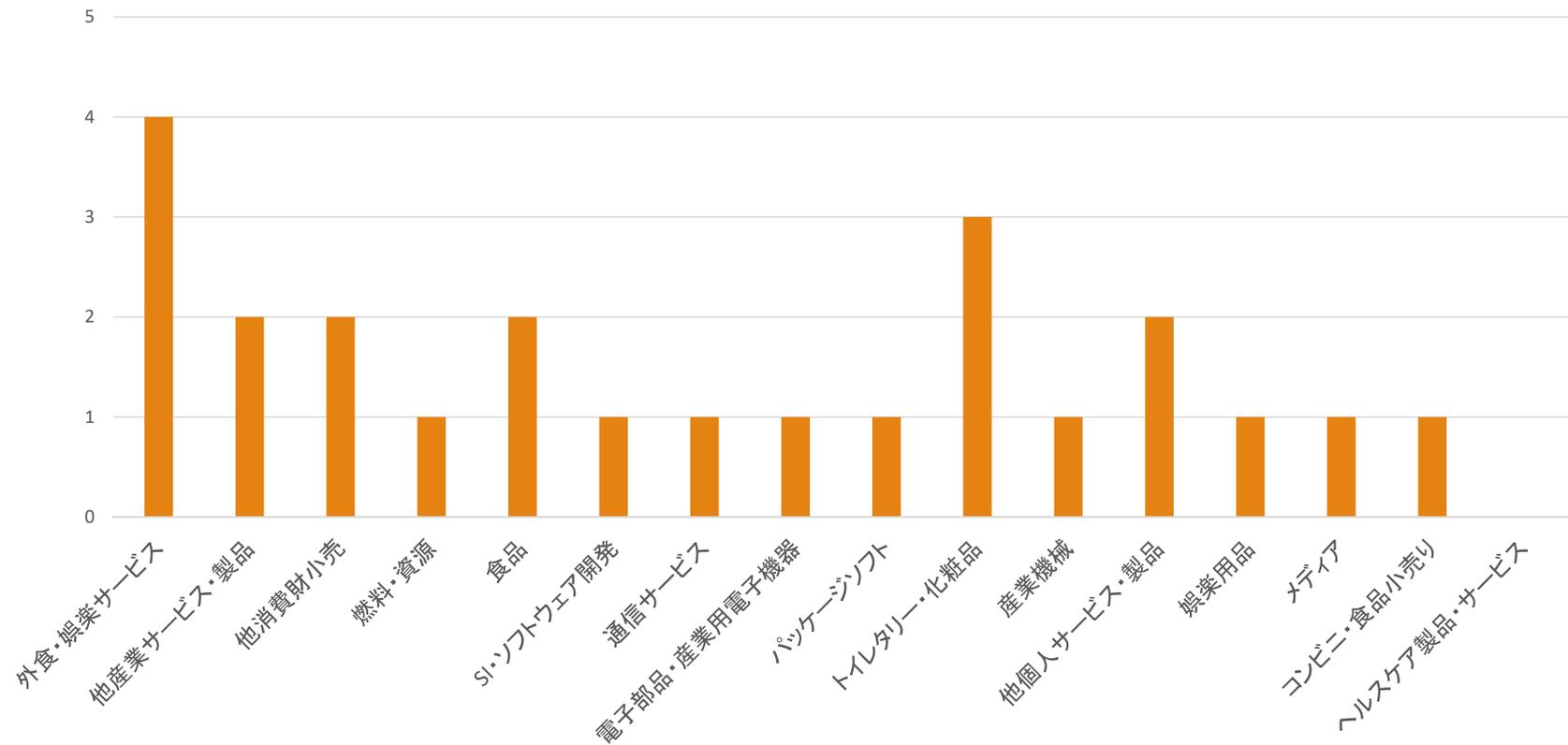
## 4. 1. 女性社長企業の特徴

	女性社長企業	男性社長企業
年齢	52.8歳	58.0歳
従業員	1157人	752人
設立年	1973年	1971年
在職年数	21.9年	23年
ROE	5.462	9.075
女性役員比率	20.2%	5.372%
役員持株比率	10.88%	7.563%
外国持株比率	10.97%	9.838%

## 4. 2. 交代形態の特徴



## 4. 3. 女性社長企業の業種別比較



# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
- 5. 分析結果**
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

## 5. 分析結果

	女性社長ダミー	
	(1) プロビット	(2) プロビット
女性役員	0.165 *** (0.047)	0.167 *** (0.045)
ROA	-0.034 (0.063)	-0.038 (0.058)
内部昇進ダミー	1.207 * (0.674)	- -
在職年数	- -	0.027 (0.019)
外国人持株比率	0.024 (0.015)	0.017 (0.014)
役員持株比率	0.084 ** (0.038)	0.053 * (0.030)
N	48	48
$r^2$	0.374	0.325

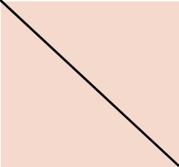
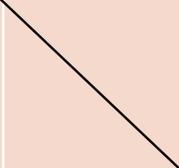
# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
- 6. 結果から得られた考察**
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

## 6. 考察

被説明変数 = 女性社長ダミー

説明変数	影響	結果	説明変数	影響	結果
女性役員		1%有意	外国人持株比率		非有意
内部昇格ダミー		10%有意	役員持株比率		5%有意
在職年数		非有意 (10%に近い)	ROA		非有意

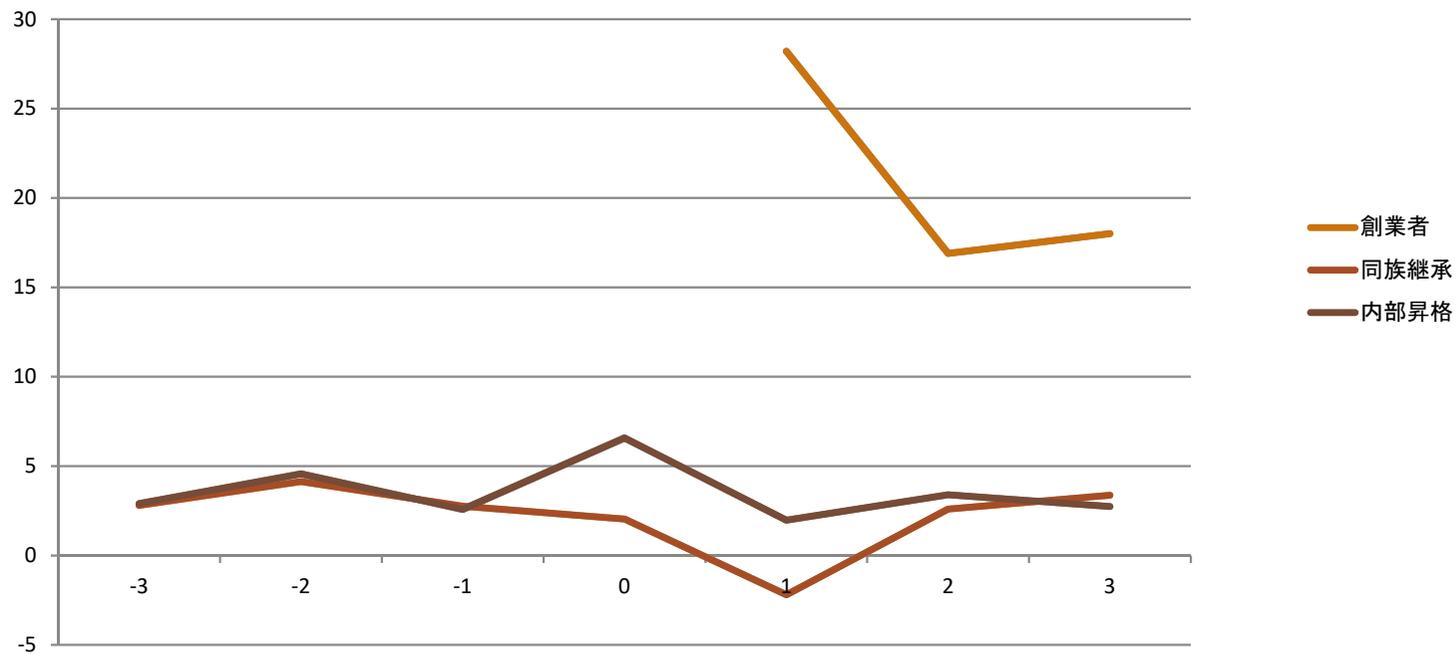
# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
- 7. ROAの変化**
8. 結論
9. 今後の課題

# 7. 1. 交代形態によるROAの変化

交代形態



## 7. 1. 比較結果

---

### 創業者

◇交代してから3年後・・・4.85%↓

### 同族継承

◇交代する3年前・・・0.76%↓

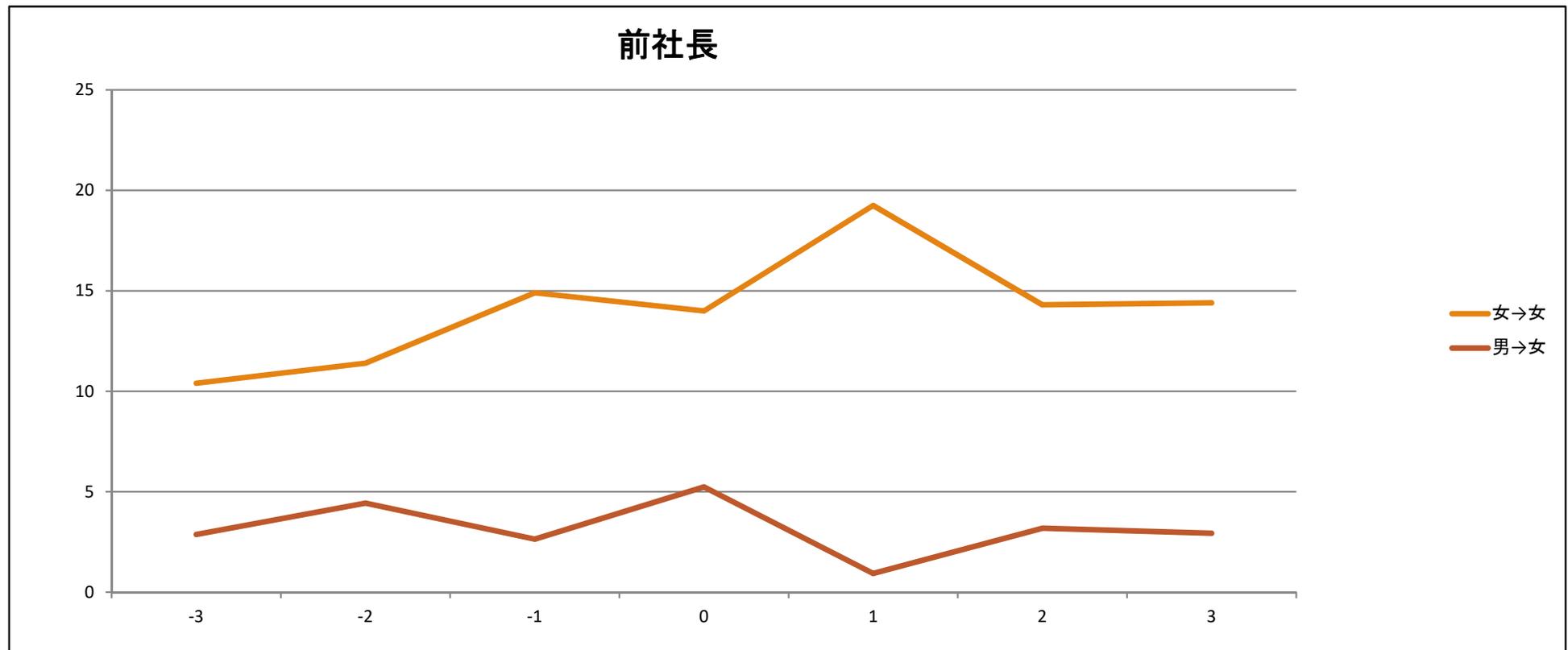
◇交代してから3年後・・・1.33%↑

### 内部昇格

◇交代する3年前・・・3.68%↓

◇交代してから3年後・・・3.83%↓

## 7. 2. 交代形態によるROAの変化



## 7. 2. 比較結果

---

### 女性社長から女性社長

◇交代する3年前・・・3.6%↓

◇交代してから3年後・・・0.4%↑

### 男性社長から女性社長

◇交代する3年前・・・2.37%↓

◇交代してから3年後・・・2.31%↓

# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
- 8. 結論**
9. 今後の課題

## 8. 結論

---

- ◆今回の分析では、同族継承や創業者の女性社長よりも長い時間をかけて昇進し、女性社長になったパターンが支持された一方、役員持株比率が有意なことから、ファミリー企業や創業者の女性社長のパターンも観察された
- ◆外食・サービス業や化粧品関係などの業種に女性社長が多い
- ◆男性から女性の交代よりも、女性から女性の社長交代の方がROAの数値が高い
- ◆同族継承や内部昇格よりも創業者の女性社長企業のROAの数値が高い

# 目次

---

1. 研究の動機と目的
2. 先行研究
3. 仮説と分析方法
4. 女性社長企業の特徴
5. 分析結果
6. 結果から得られた考察
7. ROAの変化
8. 結論
9. 今後の課題

## 9. 今後の課題

---

- ◆ 企業や業種を増やしていきたい
- ◆ 有意である結果があまり得られなかったため、さらに説明変数のデータを増やして分析したい
- ◆ 都市部と地方の企業の比較

ご清聴ありがとうございました！

