



日本総研

The Japan Research Institute, Limited

お問い合わせ

株式会社 日本総合研究所 広報部

電話: (03) 6896-1601

メール: pa@jri.co.jp

東京都品川区東五反田2丁目18番1号

大崎フォレストビルディング 〒141-0022

<https://www.jri.co.jp/>

日本総研ニュースレター

2024年12月号 第197号

いまだ「社外」頼りの女性役員登用 — 2

～中期的改善で真のジェンダーバランス実現を～

リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 綾 高德

経済・政策レポート — 3

レポート

定期刊行物

トピックス — 7

ニュースリリース



次世代の国づくり

いまだ「社外」頼りの女性役員登用

～中期的改善で真のジェンダーバランス実現を～

リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 綾 高德

女性役員の社内登用は伸びていない

筆者はプライム上場企業 1,637 社の役員 18,472 人のジェンダーバランスについて、昨年度に引き続き実態調査を行った(2024 年 7 月 1 日時点)。2030 年までに女性役員比率を 30%以上に引き上げる目標を政府および東証が掲げてから最初の 6 月総会＝役員改選シーズンが過ぎた時期に当たる。

その結果、役員に占める女性比率は 2023 年度の 13.6%から 1 年間で 16.4%へと上昇したことが分かった。しかし、社内役員に占める女性役員の比率は 2.9%から 3.5%への微増にとどまった。つまり、女性役員比率の増加の大半は社外役員によるものであったことになる。

社内役員を育てるのは時間がかかる

取締役会のジェンダーバランスの改善が進み、一定の政策効果が表れてきた。このペースが続けば、2029 年度にはプライム上場企業での 30%達成が見えてくる。

ただし、厚生労働省が行った令和 5 年度雇用均等基本調査では、部長相当職の女性比率は 7.9%に留まり、前年度の 8.0%から変化がなかった。これは部長 10 人のうち女性は 1 人に満たない水準に留まっていることを意味しており、更に上位の執行役員クラスとなると女性はもっと少なくなる。ここから女性を業務執行取締役などの社内役員に登用させるのは「大抜擢」以外では考え難い。つまり、社内から女性役員に登用しようとしても各社の候補者プールはあまりに小さく、今後も当面の間、今回の調査結果のように女性登用は社外役員に集中してしまうことは避けられない。

一方課長相当職では 12.0%(同 11.6%)、係長相当職では 19.5%(同 18.7%)と対前年比でやや増加している。いずれはこれらの課長や係長が社内役員に育つことが期待できるが、それには 10 年単位の時間を要する。2030 年までの 6 年間では、現在の課長、係長相当職は現実的な数字(女性役員比率の向上)に寄与することは難しい。

取締役会の社内外比率と社外役員数の両面で見直す

社内役員が育つまでは、社外役員をうまく活用した取締役会のジェンダーバランス改善の方法論が必要となる。

上記方法論における技術面でのポイントは、2030 年女性役員比率 30%を人数に還元して考える点にある。例えば、女性役員が 3 人いれば、7 人の取締役会でも 10 人の取締役会でも 30%目標を達成できることになる。

このように女性の社外役員 3 人体制で目標を実現させるには、取締役会の社内外比率と社外役員数をセットで検討することが重要となる。例えば、役員数全体を同じまま社外役員比率を上げ、その中で女性比率を高めていく方法が考えられる。

ただしこの場合、現在主に男性が就く傾向にある社内役員の人員枠を社外役員に譲ることになるため、社内からの抵抗が生じることも想定される。その場合、役員数全体を増やし、その増分で女性の社外役員を選任する方法も考えられる。社内役員のポスト自体は減らないので、現行の役員を含め社内からの異論は比較的に出にくく、実現性が高い。

なお、わが国では社外役員の枠が相対的に少ない機関設計(監査役会設置会社、監査等委員会設置会社)を採用している企業が多いが、日本企業の一部において採用されている米英型の指名委員会等設置会社は取締役がごく少数の社内役員と多数の社外役員で構成される。この場合は社外役員の人数枠が多いぶん、女性を多く選任しやすい機関設計であり、ジェンダーバランスを改善しやすい。

当然ながら、こうした取締役会の構造や役員の選任に際しては、ジェンダーバランスに偏った検討に終始せず、各役員が果たすべき役割やそのためのスキルマトリクスに対する十分な考慮が必要となる。

取締役会の組成は新たな局面に

本稿では、中期的な時間軸をもって取締役のジェンダーバランスを改善していくための実践的な方法論について考察した。政策的方向性は前提条件であり、プライム上場企業としてはそれを達成するための打ち手を検討しステークホルダーに対し説明していく責任がある。日本企業は役員に誰を指名するか、という個別的な論点に加えて、機関として適切に機能する取締役会の組成を多様な観点から行うべき局面に入ったといえるであろう。



綾 高德(Takanori Aya)
2003 年 北海道大学大学院経済学研究科修了。コンサルティングファームを経て、2007 年㈱日本総合研究所に入社。役員の指名・報酬、取締役会の構造改革に関する研究およびコンサルティング業務に従事。博士(産業関係学)。

経済・政策レポート

(2024 年 11 月 1 日～2024 年 11 月 30 日)

レポートの全文は、原則的に全て日本総研ホームページ
(<https://www.jri.co.jp/>)の“経済・政策レポート”内に掲載されています。

レポート

リサーチ・アイ

(ホームページ: 経済・政策レポート>リサーチ・アイ)

基礎控除引き上げ策、「年収の壁」4 分の 1 しか崩れず

—労働供給 30 万人分の増加に過ぎず、「社会保険の壁」が障害に—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 藤本一輝／2024 年 11 月 7 日)

基礎控除の引き上げだけでは、「年収の壁」による働き控えを 4 分の 1 しか解決できず。約 106 万、130 万円といった「社会保険の壁」が障害に。残りの 4 分の 3 を解消するには、社会保険制度の改革が必要。

トランプ次期政権の環境・エネルギー政策とわが国に求められる対応

(調査部 研究員 梶野裕貴／2024 年 11 月 7 日)

トランプ新政権は、米国の環境・エネルギー政策を大幅に転換する可能性。具体的には、パリ協定などの国際連携からの離脱、環境規制の緩和、インフレ抑制法の修正が想定。わが国は、脱炭素戦略を見直すとともに、途上国支援の強化に従来以上に貢献する必要。

2024 年冬季賞与の見通し

—企業業績の改善を受けて、高い伸びが持続—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 藤本一輝／2024 年 11 月 11 日)

今冬の賞与を展望すると、民間企業の支給総額は前年比 +6.1% の増加となる見込み。今夏に続き支給対象者の拡大が全体を押し上げるほか、1 人当たり支給額も同 +2.5% と今夏並みの伸びとなる見通し。

製造業強化が進まないインド、中国資本の積極受け入れも

—インドが劣後する電気産業が受け入れの候補—

(調査部 マクロ経済研究センター 副主任研究員 細井友



洋／2024 年 11 月 14 日)

インドは製造業強化を掲げるも、一部産業を除き競争力は低位、貿易赤字が増大。対内直接投資が事前審査制(対国境隣接国)により伸び悩んでおり、政府内には中国からの受け入れ拡大の声あり。米トランプ次期政権の孤立主義が助長する可能性も。

トランプ氏の環境・エネルギー政策は原油価格を押し上げ—戦略石油備蓄、早期補充なら +20 ドルの押し上げも—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 梶野裕貴／2024 年 11 月 15 日)

トランプ氏が掲げる環境・エネルギー政策は、原油価格を押し上げる可能性。EV 支援縮小や戦略石油備蓄の補充によって、供給増を上回るペースで原油需要が増加することが背景。トランプ氏が戦略石油備蓄の補充を急ぐ場合、原油価格は +20 ドル上昇する可能性も。

地方銀行の預貸金利ざやば改善しているか

(調査部 金融リサーチセンター 主任研究員 大嶋秀雄／2024 年 11 月 18 日)

上場地銀の 24 年 9 月期決算は経常利益が前年同期比 +24% 増加となるなど底堅い結果。日銀の政策修正による金利上昇も追い風。しかし、個別行の預貸金利ざや(貸出金利回り—預金利回り)をみると、中小規模の地銀を中心に、半数以上の地銀は改善せず。

中古住宅へのシフトが住宅投資を下押し

—住宅取得の 3 割が中古、10 年で倍増—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 中野萌希／2024 年 11 月 22 日)

わが国の中古住宅取得が増加傾向にあり、足元では 3 割超に。この動きは新築住宅への投資減少を通じて、住宅投資の下押しに作用。中古住宅取得割合が 1%ポイント上昇すると、住宅投資は 1%減少すると試算され、この 10 年で 1 割減少した計算に。



リサーチ・フォーカス

(ホームページ: 経済・政策レポート>リサーチ・フォーカス)

中国自動車産業から見たグローバル市場 —種類別・国別輸出から読み解く自動車輸出の 現状と今後—

(調査部 主席研究員 三浦有史／2024 年 11 月 5 日)

中国を自動車輸出世界一に押し上げたのはEVではなく、ICE車である。中国の自動車輸出は規模の大きい市場へのアクセスが制限されているため、今後頭打ちになる可能性が高い。また、EVの現地生産が順調に進むかについても不確定要素が多い。

「年収の壁」10の論点

(理事 西沢和彦／2024 年 11 月 15 日)

「年収の壁」問題に注目が集まっている。本レポートでは、10の問いを立て、それに答える形式で、複雑な問題を整理している。壁の解消に向けては、小手先の対応ではなく、社会保険制度の根本的な見直しが必要。

第2次トランプ政権発足のインド経済への影響

(調査部 主任研究員 熊谷章太郎／2024 年 11 月 18 日)

トランプ政権発足後も、世界政治・経済におけるプレゼンスを着実に高めるインドを重視するという米国の基本方針は変わらないだろう。しかし、双方の保護主義やインドのビジネス環境の未整備が二国間の経済関係発展の制約要因となるリスクを見しておくべきである。

頼れる親族がいない高齢者に対する自治体の 支援

—自治体アンケートから見た連携・協働の可能性—

(調査部 副主任研究員 岡元真希子／2024 年 11 月 21 日)

頼れる親族がいない高齢者が入院・入居・銀行手続きなどで困難に直面すると、民一民の取引であっても自治体に支援が求められる実態が明らかになった。地域の支援ニーズを顕在化し、支援の担い手を広げ、役割分担を見直していく必要がある。

休暇分散をめぐる新たな動き

～自治体が主導する学校の試み～

(調査部 主任研究員 高坂晶子／2024 年 11 月 25 日)

観光需要集中の解決策として、自治体主導の学校休暇分散化の試みがスタート。ポイントは①有給取得を容認する社会の趨勢、②地域・個人単位の柔軟な休み方、③地域事情に対応した制度設計。各地域でこうした休み方が定着し、全国的な観光集中の緩和が期待される。

オーストラリアで深刻化するガス不足懸念

～LNG 輸入国は先行きエネルギー政策の見直しを迫られる可能性～

(調査部 主任研究員 熊谷章太郎／2024 年 11 月 28 日)

オーストラリアで国内消費用のガス不足懸念が深刻化している。政府は再生可能エネルギーの導入拡大を主軸に対応しようとしているが、その実現には相応の時間が必要となるため、2020年代末以降、国内のガス不足が一段と深刻化する公算が大きい。

EU のサイバーセキュリティ規制動向と日本への 示唆

(調査部 主席研究員 森口善正／2024 年 11 月 28 日)

サイバー脅威の高まりを背景に、EUは企業に対するサイバーセキュリティ規制を世界をリードする形で強化している。日本においても、より幅広い重要事業者を対象に最低限のサイバーセキュリティリスク管理措置の実施やインシデント報告を義務づける、等の措置を講じていくべきである。

人口の東京一極集中の実相

—女性理系人材の育成と地方における雇用の
受け皿づくりが課題—

(調査部 上席主任研究員 藤波匠／2024 年 11 月 29 日)

2023年の東京圏の転入超過をめぐる動きを見ると、地方圏(地方のうち大都市を抱える県を除いた地域)における人口供給余力の低下や女性流出の低調さを示すデータが認められた。本稿では、そうした変化の社会的背景について分析した。

リサーチ・レポート

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>[リサーチ・レポート](#))

勢いを欠く世界景気

—かみ合わない大国間の歯車、トランプ政策で深刻化—

(調査部 マクロ経済研究センター 所長 西岡 慎一／2024 年 11 月 20 日)



製造業の生産活動は二極化。新興国で増産が続く一方、先進国では減産傾向。中国の内需不振と輸出攻勢が主因。先進国の産業支援や関税引き上げの動きが強まると、過剰生産や過当競争が生じ、世界的なデフレや成長力低下が生じる恐れ。

日本経済は緩やかに回復

—非製造業がけん引、トランプ政策で製造業にリスク—

(調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 藤山光雄／研究員 後藤俊平／研究員 藤本一輝／2024 年 11 月 26 日)



先行きの日本経済は、非製造業がけん引する形で緩やかに回復する見通し。インバウンド需要の拡大やデジタル化の進展、個人消費の回復が背景。一方、中国市場での苦戦やトランプ政策の影響から、製造業は力強さを欠き、景気回復の重石となる見込み。

トランプ再選で不安定化する米国経済

—Make America Volatile Again—

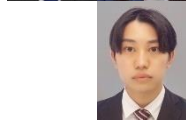
(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 立石 宗一郎／2024 年 11 月 28 日)



先行きの米国景気は不安定化する見通し。2025 年は対中関税引き上げなどによる物価高が下押し要因に。その後、大規模減税や規制緩和などが株価や景気を押し上げ、2026 年の成長率は 2% 台半ばへ高まる見込み。

「トランプ 2.0」で強まる中国経済への逆風 —脱中国の加速がその他のアジアには追い風—

(調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 野木森稔／主任研究員 佐野淳也／副主任研究員 細井友洋／研究員 呉子婧／研究員 森田一至／2024 年 11 月 28 日)



関税引き上げなどで逆風が強まる中国とは対照的に、その他アジアは生産移転

などの追い風を受ける。もっとも、米国トランプ次期政権の政策は予測困難であり、アジア全体の景気が悪化するリスクには注意が必要である。

回復力に乏しい欧州経済

—停滞感を強めるドイツ製造業—

(調査部 マクロ経済研究センター 副主任研究員 松田健太郎／研究員 朱雀愛海／2024 年 11 月 29 日)



先行きの欧州景気は、緩やかな回復へ向かう見通し。インフレ圧力の緩和を背景に実質所得が増加し、個人消費が回復する見込み。ECB や BOE の利下げも、景気回復を後押し。もっとも、ドイツを中心に製造業の不振は当面続く可能性が高く、景気は力強さに欠ける見通し。

ビューポイント

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>[ビューポイント](#))

(コメント) 年収の壁を巡る議論のポイント

(調査部長 石川智久／2024 年 11 月 5 日)



衆議院選挙後、いわゆる「年収の壁」をめぐる議論が白熱しているが、基礎控除引上げだけしか議論されていない。本来であれば社会保険料の壁や財政再建についても議論すべき。さらに勤労世代や子育て世代に配慮した未来志向の政策を推進すべき。

(コメント) トランプ再選で不安定化する世界景気

—わが国でも中国変調による悪影響や資本財セクターへの打撃に注意—

(調査部 マクロ経済研究センター 所長 西岡 慎一／2024 年 11 月 7 日)

米国ではトランプ氏が大統領に返り咲き。トランプ政策の実施で、世界はインフレが進むもとで景気は上下双方に揺れ動く展開に。わが国では、①中国変調を通じた悪影響、②資本財セクターの業績悪化、③円安による中小企業への打撃に注意。

デジタル領域で新興国への攻勢を強める中国

—ASEAN を例に—

(調査部 上席主任研究員 岩崎薫里／2024 年 11 月 21 日)



中国 IT 企業は ASEAN をはじめ新興国に積極進出し、これらの国のデジタル化を後押ししてきた。中国政府はデジタル領域において実際の活動を民間企業に任せがちだが、米新政権が対中強硬姿勢を強めると予想されるもと、より主体的・組織的に関与する可能性がある。

外国人労働者政策を考えるポイント

—「欧米の失敗」から何を学ぶか—

(調査部長 石川智久／マクロ経済研究センター研究員 後藤俊平／2024 年 11 月 22 日)



欧米では増加傾向にある移民が国内分断の要因の一つとなっている。こうしたなか、欧米各国は移民受け入れを選択的・限定的にする方向に政策を変化。わが国では欧米の経験と国内情勢を踏まえて、拙速となることなく、制度的対応を進める必要がある。

COP29 の成果と課題

～求められる削減目標の引き上げと国際連携の強化～

(調査部 主任研究員 大嶋秀雄／2024 年 11 月 29 日)

11 月、アゼルバイジャンにて国連気候変動枠組条約第 29 回締約国会合 (COP29) が開催。足元では、国際社会の分断など気候変動対応での国際連携には逆風。COP29 では、交渉決裂を回避してかろうじて国際連携を維持したものの、十分な成果は得られず。

JRI レビュー

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [JRI レビュー](#))

J-Startup にみる日本のスタートアップの現状と課題

—定量分析を中心に—

(調査部 上席主任研究員 岩崎薫里)

政府のスタートアップ促進プログラム「J-Startup」に選定された 246 社の分析結果を踏まえると、スタートアップを増やすには 30 歳代に絞って設立環境を整えることや外国人起業家を増やすこと、また、スケールアップを図るには大学発スタートアップを一層推進することが重要。

電力消費推計から考える将来の社会像

—多極型社会にむけて地域分散型電力システムの構築を—

(創発戦略センター シニアスペシャリスト 瀧口信一郎／調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 藤山光雄)



人口が減少すれば、電力消費は減少する。その可能性を素直に受け止め、人口減少に対応する多極型社会の構築をめざして、地域分散型電力システムを電力政策の中核に組み入れていく必要がある。

OTC 類似薬は OTC 医薬品に区分を

—本質は医療用医薬品から処方箋医薬品への原点回帰—

(調査部 主任研究員 成瀬道紀)



OTC 医薬品 (市販薬) と同様にリスクが低いのに、処方箋が必要とされ、医療保険の給付対象となる OTC 類似薬が約 1 兆円あるが、OTC 類似薬は OTC 医薬品に区分すべき。それにより、医療保険財政が改善し、より公正な制度となり、患者の利便性が高まると期待される。

定期刊行物

[日本経済展望 <2024 年 11 月>](#)

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [日本経済展望](#))

[米国経済展望 <2024 年 11 月>](#)

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [米国経済展望](#))

[欧州経済展望 <2024 年 11 月>](#)

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [欧州経済展望](#))

[中国経済展望 <2024 年 12 月>](#)

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [中国経済展望](#))

[為替相場展望 <2024 年 11 月>](#)

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [為替相場展望](#))

[原油市場展望 <2024 年 11 月>](#)

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [原油市場展望](#))

[アジア・マンスリー <2024 年 12 月>](#)

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [アジア・マンスリー](#))

トピックス

ニュースリリース

「子どもの権利とビジネス研究会」の設立について

～「世界子どもの日」から活動を本格化。子どもの権利とビジネスの接点を明らかに～

（創発戦略センター チーフスペシャリスト 村上芽／2024年11月20日）



「子どもの権利とビジネス研究会」を10月に設立し、民間企業2社と共に活動を開始しました。本研究会では、企業が子どもの権利の尊重を意識して本業のビジネスに取り入れやすくすることを目的とした活動を行います。具体的には、製品・サービスを起点とした子どもの権利へのポジティブおよびネガティブ影響のインパクト評価のためのロジックモデルを作成し、子どもの権利とビジネスとの具体的な接点を明らかにします。また、デジタル社会の進展の中で、企業が子どもに対し、これまでと異なるどのような配慮を行えばよいのか、答えが明確ではない問いについて意見を交わす場を提供します。

地域課題解決に「労働者協同組合」を活用する提言を発表

～ミドル・シニアの副業先や地域の担い手育成、事業承継受け皿など～

（創発戦略センター スペシャリスト 小島明子／2024年11月21日）



2022年10月から設立が認められた労働者協同組合の現状を分析し、活用方法の提言を取りまとめた報告書「協同労働研究会 労働者協同組合の現状と我が国を取り巻く地域課題解決策としての可能性」を発表しました。労働者協同組合は、「自ら出資をし、経営も行い、労働する」という自律的な特性を持ち、現役の社員やこれから社会で活躍する若者による活動にも広く展開することが可能です。今回は専門家を招聘し、「大企業等のミドル・シニア人材の副業・兼業先」「地域課題解決に取り組む若者の育成の場」「事業承継の受け皿」にする可能性について議論を行い、提言として取りまとめました。