

研究指導 大橋 良生 准教授

## 女性活躍推進法施行と企業業績の関係

佐藤 真子

### 1. 本研究の目的

#### 1.1 女性雇用に期待される効果と懸念

女性活躍推進法とは、「働きたい女性が個性と能力を十分に発揮できる社会」の実現を目的として2016年に施行された法律である。この法律は、国や自治体および企業に、女性活躍の基本方針と行動計画の策定や、それに関する情報公開を義務付けている。日本では、急速な少子高齢化や人口減少の進展に伴って労働力不足が問題視されている。女性が継続して就労するための制度や環境が整っていないことも労働力不足の大きな要因となっている。こういった状況を打開するため、女性活躍推進法を制定し女性の活躍を推進している。それに加え、女性の就労面の改善が不十分だったことも女性活躍推進法の導入の背景にある。

女性活躍推進法に取り組むことで期待される効果は以下の通りである。第一に、企業の認知度・イメージの向上である。女性活躍を推進している企業は「えるぼし」という認定が与えられる。えるぼし認定を利用し商品や広告などで、女性活躍のために積極的な取り組みを行っていることを社会にアピールすることが可能になる。こういった取り組みをすることによって、認知度をアップさせることができる。第二に、優秀な人材の獲得である。女性活躍推進法に取り組んでいる企業は、男性とは異なる個性や能力を持ち合わせた女性の活躍を後押ししているため、人材獲得における優位性の向上が期待できる。

一方で、懸念点も指摘されている。第一に、管理職を目指している女性が少ないことである。日本経済新聞によれば、「働く女性2000人の意識調査」では「管理職」になりたいと答えた女性の割合は2割という調査結果が出ている。今後の企業の成長には女性の管理職を増やすことは必要である。第二に、出産や育児に対する問題である。産休や育休による欠勤や退職などの休暇取得は企業にとってリスクでもある。

#### 1.2 女性雇用の現状と事例

図1は、総務省の「労働力調査」によって作成され、労働力人口総数に占める女性割合の推移を示している。このグラフから、女性活躍推進法施行前後の労働力人口総数に占める女性割合をみると、年々増加傾向にあることが読み取れ、女性活躍推進法以前より、女性雇用が推進されてきたことがわかる。

次に、女性活躍施策の成功事例としてアサヒビール株式会社をあげる。アサヒビール株式会社では、育児や看病などの理由で退職した場合、規定条件を満たせば再雇用認定を受けられるという「ウェルカムバック制度」が2010年から導入されている。その結果、産休、育休からの復職率は100%を維持し、離職率は平均1%未満となっている。

また、味の素株式会社では、自宅やサテライトオフィス等で働ける「どこでもオフィス」という制度がある。育児や介護など様々な事情がある人でも働けるようにするため、テレワークの実施場所や利用回数の上限を大幅に緩和した「どこでもオフィス」が2017年4月から導入されている。この制度により時間外労働時間の10%削減につながっている。

以上のことから、企業の現場において、女性が活躍できる環境づくりが、推し進められてきていることがうかがえる。

#### 1.3 問題の所在

近年は、労働力不足などの問題から女性雇用の重要性が高まっている。

女性活躍推進法の施行により、労働者の働き方が柔軟になり、従来と比較して生産性の向上が期待できる。一方で、女性雇用に関する懸念事項もある。そのため、女性活躍推進法に期待される効果が実現しているか否かは明らかではない。そこで、本研究では女性活躍推進法の効果について、財務的効果の観点から検証する。

### 2. 先行研究

#### 2.1 ダイバーシティ・マネジメントと企業の戦略性の関係

脇(2012)は、ダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで、企業はどのようなメリットを期待しているのを文献研究によって示している。また、株式会社カミテ、株式会社天彦産業、日産自動車株式会社のダイバーシティ・マネジメントの取り組みを考察し、分析している。ダイバーシティ・マネジメントに取り組むことで期待される効果としては、人材確保・育成、および企業のビジネスの視点の効果が、結果として企業のイメージ向上や従業員の就労意識の増大につながると述べている。

結果として、株式会社カミテは多能工としての人材育成、従業員に対する面談、それを受けての制度改

革といったように就業継続の観点から、株式会社天彦産業は従業員の人材育成の観点からダイバーシティ・マネジメントの取り組みを行い人材の確保、定着、従業員間の連携を図っている。他方、日産自動車株式会社は、多様な顧客への対応としてダイバーシティ・マネジメントの取り組みを行っている。このように、カミテ、天彦産業の取り組みと日産自動車のダイバーシティ・マネジメントの取り組みは質的な差が生じていると述べている。

## 2.2 女性活躍推進が企業業績にもたらす効果

竹内(2022)は、キリンHDの成功事例から、キリンHDが行うダイバーシティの施策を調査し、企業業績にどのような影響があったのか、Thomas and Ely(1996)による第3の視点「従業員の多様な文化的背景を組織の創造性の貴重なリソースとなる」という論を用い、キリンHDの女性活躍推進の成功事例を示している。キリンHDは、従業員の異なる視点を活かし企業業績の向上につなげた。その中で女性従業員の多様な視点は活かされた商品が多数あり、本麒麟、サングリア、ソルティライチなど様々なベストセラー商品が開発されている。この点に関して、キリンHDは、第3視点の従業員の多様な文化的背景を、組織の創造性を活用できていると述べている。

結果として、キリンHDは、女性活躍推進を行うために様々な取り組みを行い、2013年時点で女性リーダー比率が4.2%だったところ2020年には、9.7%と上昇させることに成功しており、多様性が企業の業績を高めるとする因果関係が提示されている。

## 2.3 女性活躍推進法の効果

大町・光定(2020)は、女性活躍推進法の前後で、女性の雇用促進に変化があったかどうか、そして、その女性の雇用促進と業績パフォーマンスに関連があったか検証している。サンプル数は、東証一部に上場している企業194社、分析期間は、2013年から2018年の6年間である。女性活躍4指標として女性勤続年数、女性有給休暇平均取得日数、女性従業員比率、女性役職者比率を用いて分析している。また、業績関連指標としては売上高、営業利益額、売上高営業利益率、総資産純利益率を用いて分析している。仮説が3つ構築されている。まず仮説1の女性活躍推進法の前後での女性の雇用促進に変化があったかどうかについては、分析対象の2013年度から2018年度の女性活躍4指標の各平均値が優位に変化しているかどうか検証されている。実証結果としては、女性活躍4指標はそれぞれ優位に上昇しており、法改正による一定の効果があったと考えられると述べている。

仮説2の企業の財務面または文化面と、女性従業

員比率を高める動機の関係については重回帰分析を行っている。実証結果としては、総資産純利益率や売上高営業利益率の水準はいずれも女性従業員比率の変化に対して有意な影響を与えていない。したがって、企業の女性を活躍しやすくするといった企業文化や財務面の余裕状態は、女性従業員比率には影響を与えていないことを示唆すると述べている。

仮説3の女性活躍と企業業績の関係については、まず、2013年の女性活躍4指標をベースにサンプル企業を3分位にグループ分けを行い、上位グループと下位グループで様々な業績関連指標に差があるかどうかの検定を行っている。次いで、業績に影響を与えかねない影響を排除するために、重回帰分析を行っている。検証の結果、法改正前から女性役職者比率を高めていた企業では、その後の5年間の売上高上昇率が有意に高いという傾向が確認されたと述べている。

## 2.4 本研究の新規性

これらの先行研究は、ダイバーシティ・マネジメントと企業の戦略性の関係、女性活躍推進が企業業績にもたらす効果、女性活躍推進法の効果を検証している。

先行研究では、東証一部に上場している企業を対象に分析されていた。東証一部企業は、日本を代表する企業であるものの、それを対象とした分析結果が他の株式市場に上場している企業にもあてはまるのかは必ずしも明らかではない。そこで、本研究では、新興市場に位置づけられる東証JASDAQスタンダードに上場している企業を対象に、女性活躍推進法の施行前後の企業の業績を比較し、売上高、営業利益、売上高営業利益率の面から財務的效果を検証することで、平均的傾向を提示する。この点が先行研究に対する本研究の新規性である。

## 3. 分析方法と結果

### 3.1 サンプル

おもてなしサイト(上場企業検索サイト)より、東証JASDAQスタンダードに上場している企業を対象に、女性従業員数を把握できる就職四季報女子版(2018年版、2021年版)を使用して企業を抽出し、分析サンプルとした。就職四季報女子版に掲載されていなかった企業は、分析サンプルから除外した。なお、売上高と営業利益は、各社の有価証券報告書から抽出した。

分析期間は、女性活躍推進法が施行された後の最初の決算期をt期としてt-1期、t+2期の2年分の値を使った分析を行った。t期を用いなかった理由としては、法律の施行から一定期間あけることで法律の効果の実態が明らかになると考えたためである。

以上の抽出の結果、分析に必要なデータが揃った分析サンプル数は19社となった。

### 3.2 分析方法

はじめに、企業全体の従業員数と女性従業員数を収集した。次に、女性従業員数は各社で異なるため、女性従業員への影響を測定するために女性従業員比率を計算した。女性従業員比率は、女性従業員数÷全体の従業員数で求めた。

次に、女性活躍推進法の業績への影響を検証するため、先行研究に倣い売上高、営業利益及び売上高営業利益率の側面から検証する。これにより、東証一部上場企業を対象とした先行研究の分析結果と比較が可能となる。

売上高と営業利益の分析では、t-1期の売上高と営業利益を100%としたときのt+2期の値を算出した。売上高は、営業活動の規模を示す指標であり、また、営業利益は、本業によるもうけを示す指標である。女性活躍推進法により、これらの指標がどのように変化したのかを検証した。

また、売上高営業利益率は、売上高のうち営業利益がどれくらいの割合かを示す指標である。この指標についても女性活躍推進法により、どのように変化したかを検証した。

分析手順は以下の通りである。はじめに、女性活躍推進法が施行された後の最初の決算期をt期とし、t-1期とt+2期について、各指標の値を抽出・算出する。次に、t+2期の値からt-1期の値を引き、各指標の変化値を算出する。最後にt検定を用いて変化値の平均値が統計的に有意であるかを分析する。変化値が統計的に有意なプラスであれば、女性活躍推進法が施行されたことにより、その指標が向上したことを示唆しているといえる。

### 3.3 分析結果

表1は分析結果を示している。

第一に、女性従業員比率の分析結果を見ると、法律施行後は比率が高まっていることが分かる。ただし、統計的に有意でなかったため、平均的にはt-1期の値と異なっている値とはいえない。

第二に、売上高の分析結果を見ると、平均的には、女性活躍推進法施行後、売上高が伸びていることが分かる。また、t-1期との平均差15.35%は、統計的に有意な値であることが確認された。続いて、営業利益の分析結果をみると、売上高と同様に、平均的には、t-1期よりもt+2期の方が高い値となっている。ただし、t-1期との平均差48.32%は統計的には有意ではなかった。

以上のことから売上高の変化値は有意なプラス値であったものの、営業利益の変化値は有意ではな

かったことから、顕著な向上があったといえる結果ではなかったため、女性活躍推進法は、必ずしも効果があるとはいえないことが示唆された。

第三に、売上高営業利益率の分析結果を見ると、t-1期と比べt+2期の値の方が高いことがわかる。ただし、t検定の結果、各期で統計的に有意ではない値であったため、t-1期の値と異なっている値とはいえない。

以上のことから、全体的にみて女性活躍推進法は業績に対し、変化値が統計的に有意ではなく、顕著な変化があったと言える結果ではなかったため、必ずしも業績向上の効果はあるとはいえないことが示唆された。

## 4. 結論と今後の課題

### 4.1 結論

本研究の目的は、東証JASDAQスタンダードに上場している企業を対象に、女性活躍推進法の施行が企業業績に与える影響を実証的に明らかにすることであった。分析の結果、女性従業員比率の分析では、平均的には高まっていたものの、統計的な有意性は確認できなかったため、女性活躍推進法の施行が女性従業員比率の向上に寄与していることは確認されなかった。また、売上高の分析では、統計的に有意であったため売上高の向上への効果が確認されたが、営業利益の分析では、統計的に有意ではなかったため女性活躍推進法の施行が営業利益の向上へ寄与していることは確認されなかった。さらに、売上高営業利益率に関しても統計的に有意であることは確認されなかった。したがって、女性活躍推進法の施行が業績の向上に寄与していることは確認されなかった。

本研究での分析結果によると、女性活躍推進法の施行は必ずしも業績を向上させているとはいえず、1.1で示した効果が実現しているとはいえないことが示唆された。ただし、女性活躍推進法の施行により企業の業績にマイナスの影響を与えていないと捉えることもできる。すなわち、女性活躍推進法の施行により、女性従業員が増加した結果として、業績が下ったという分析結果は確認されなかったともいえる。

本研究の分析結果に基づくと、労働力不足が問題視されている現代社会において経営者は女性の働きやすい環境を整備していく必要があると考える。また投資家は、女性活躍推進に積極的に取り組むことで業績の低下につながるとはいえないことを理解し、その会社の株価に反映させる必要があることを含意している。

### 4.2 今後の課題

最後に今後の課題を提示する。

第一に、女性活躍推進法と企業業績の関連性を、株価の指標を用いて検証する必要がある。株価には投資家による評価が反映されるため、財務諸表を用いた結果との整合性を確かめる必要がある。

第二に、業種別に分けての分析を行うことである。業種を分けて分析を行うことで業績向上の効果が表れる業種、あまり効果がない業種を明らかにすることができる。

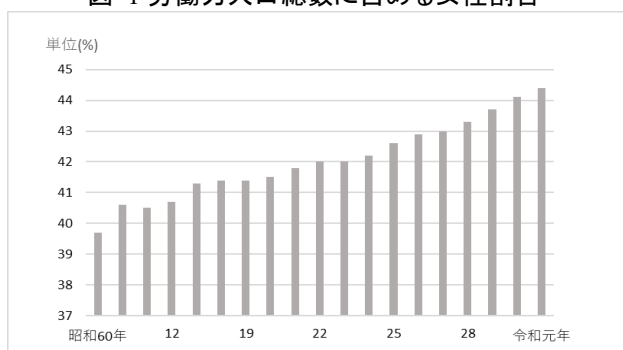
第三に、サンプル数が少ないことである。女性従業員数を収集できる企業が少なかったため、本研究のサンプル数は19社のみとなっている。今後、女性雇用の推進や重要性が増していくにつれて、女性登用情報を開示することから分析サンプル数を拡大した分析が可能となるが、これは今後の課題としたい。

#### 主要参考文献

[1] ダイバーシティ・マネジメントとは 日本の現状やメリット・デメリット企業事例  
<https://digireka-hr.jp/diversity-management>  
 [2] 企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート(2017)  
[https://www.murc.jp/wpcontent/uploads/2017/06/seiken\\_170629.pdf#page19](https://www.murc.jp/wpcontent/uploads/2017/06/seiken_170629.pdf#page19)

[3] ダイバーシティ意識調査  
<https://corp.enjapan.com/newsrelease/2019/15925.html>  
 [4] 女性活躍推進の事例  
<https://www.powerweb.co.jp/blog/entry/2022/08/24/100000>  
 [5] 女性活躍推進法とは  
<https://biz.moneyforward.com/payroll/basic/51971/>  
 [6] おもてなしサイト  
<https://omotenashi.site/>  
 [7] 総務省「労働力調査」  
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/19-01.pdf>  
 [8] 東洋経済新報社(2016)『就職四季報女子版 2018年版』東洋経済新報社  
 [9] 東洋経済新報社(2019)『就職四季報女子版 2021年版』東洋経済新報社  
 [10] 脇夕希子(2012)「ダイバーシティ・マネジメントと企業の戦略性ー中小企業を事例としてー」『青森公立大学経営経済学研究』17,(2)pp.25-37.  
 [11] 竹内瑚子(2022)「女性活躍推進が企業業績にもたらす効果ーキリンホールディングスの事例を中心にー」『商大ビジネスレビュー』11(4),pp.97-110.  
 [12] 大町隆弘、光定洋介(2021)「我が国の女性活躍推進法前後の女性雇用と業績への影響に関する研究」『産業能率大学紀要』41(2),pp.15-29

図 1 労働力人口総数に占める女性割合



(出典)総務省「労働力調査」より著者作成

表 1 分析結果

	女性従業員比率(%)		売上高(%)		営業利益(%)		売上高営業利益率(%)	
	平均	t-1との差	平均	t-1との差	平均	t-1との差	平均	t-1との差
	(標準偏差)	(t値)	(標準偏差)	(t値)	(標準偏差)	(t値)	(標準偏差)	(t値)
t-1 (N=19)	19.96 (8.60)	-	100 (-)	-	100 (-)	-	7.75 (6.42)	-
t+2 (N=19)	20.44 (9.96)	2.08 (1.77)	115.35 (24.13)	15.35 (2.77)*	148.32 (183.17)	48.32 (1.15)	8.07 (5.46)	0.32 (0.29)

(注)売上高と営業利益はt-1期の値を100%としたときの値

\*は5%水準で有意であることを示している