

# 女性社外取締役の複数社兼務と評判維持行動

## および企業パフォーマンスへの効果<sup>1</sup>

新倉博明（武蔵野大学）<sup>2</sup>・瀬古美喜（慶應義塾大学・武蔵野大学）<sup>3</sup>

2026年4月25日

### 要約

近年、我が国では取締役会での女性活躍推進という政策目標の設定によって、多くの企業が取締役会における女性割合を増加させている。しかしながら、女性取締役の成り手が少ない我が国の場合、その多くは社外取締役としての登用である。こうした現状は、女性社外取締役が複数社の社外取締役を兼務することに繋がっている。社外取締役にとって自己の評判は資産であり、評判が高まると兼務数が高まる可能性があるため、兼務社外取締役は自己の評判を下げないために、業績の良い企業や規模の大きい企業に優先して労力を割く可能性がある（評判維持行動）。本研究は、取締役会で複数社兼務をしている社外取締役の評判維持行動におけるジェンダー差の有無に焦点を当て、ミクロの取締役レベルと、それを集計したマクロの企業レベルのデータを用いて、ジェンダーによる差の有無を分析するものである。分析は2018年から2023年における、東京証券取引所一部上場企業ならびにプライム上場企業の全ての社外取締役の兼務状況と取締役会の参加率を個別に調査した。その調査結果をもとに、社外取締役のパネルデータと企業のパネルデータを構築して二段階に分けて分析した。取締役レベルの分析の結果、全体では格の高い企業において取締役会に参加し、格の低い企業においては欠席する傾向がみられたが、そのうち女性は格の低い企業でも高い出席率を示す傾向があることがわかった。次に、企業レベルの分析の結果、格の高い企業で兼務している男性社外取締役が多い企業では、ROAが高い傾向があるが、この効果は女性であるとROAに対する正の効果は固定効果モデルでみられなかった。こうした結果によって、社外取締役の評判維持行動にはジェンダー差があることが明らかになった。

---

<sup>1</sup> 本研究は、JSPS 科研費 22K01446 による助成を受けている。

<sup>2</sup> 武蔵野大学経済学部経済学科准教授

<sup>3</sup> 慶應義塾大学経済学部・武蔵野大学経済学部名誉教授