# 西荻経営塾　特別セミナー

## 「AI時代に求められる経営者の条件」

- 西荻経営塾について
- 日本上場企業における女性の役員登用の現状アップデートと提案

西荻経営塾

2026年11月17日

塾長　星野朝子

# 西荻経営塾について




2026年11月17日

塾長　星野朝子

# 西荻経営塾について

西荻経営塾

## 西荻経営塾、それは管理ではなく、変革を学ぶ場。

日本で唯一の女性変革リーダー育成に特化した経営塾。

定員は選ばれた20名のみ。

トップリーダーの資質を持つ人材が集い、共に学び、つながり、

相互に研鑽します。

卒業後も生涯を通じて講師と塾生のネットワークを提供。

産業界において、女性が活躍するための課題とその解決に　共に取り組みます。

# 西荻経営塾について

西荻経営塾

## 日本に眠る女性パワーの覚醒

## 西荻経営塾

## 2026年4月　開塾

西荻経営塾

2026年度

# 年間プログラム

日本に眠る女性パワーの覚醒

**3** つの経営塾コース

**90** 名の女性受講者

**30** 名以上の教授＋経営者

1. 西荻経営塾
2. ケースで鍛える経営力
3. 実践ビジネス講座

ANNUAL SCHEDULE

# 26年度西荻経営塾　年間スケジュール

西荻経営塾

## 4月 18日（土）

第1回

**経営とは**

内田和成

## 5月 23日（土）

第2回

**ケースⅠ**
**リーダーシップ**

内田和成

## 6月 27日（土）

第3回

**ケースⅡ**
**企業再生・組織変革**

安田隆二・星野リゾート代表 星野佳路

## 7月 25日（土）

第4回

**女性トップリーダーからの示唆**

漆紫穂子・キングジム木村美代子社長・元ポーラ社長及川美紀・マクアケ創業者坊垣佳奈

## 8月 7–8日（金土）

第5回

**合宿**
**オペレーション経営**

内田和成・星野朝子

## 9月 26日（土）

第6回

**ケースⅢ**
**人材育成**

杉浦正和・日本総研シニアフェロー翁百合

## 10月 24日（土）

第7回

**ケースⅣ**
**新組織設立戦略**

入山章栄・ANA井上特別顧問

## 11月 7日（土）

第8回

**女性トップリーダーからの示唆Ⅱ**

人事院総裁　川本裕子・翁百合＋SMBC常務執行役員渋谷珠紀・みずほ執行役常務秋田夏実

## 12月 5日（土）

第9回

**グループワーク**
**発表会**

菅野寛＋星野朝子・グループチューター

## 1月 30日（土）

第10回

**ケースⅤ**
**グローバル経営**

音部大輔・星野朝子

## 2月 27日（土）

第11回

**ケースⅥ**
**デジタル経営**

牧兼充

## 3月 27日（土）

第12回

**総括・講評**

講師陣＋コンサルタントなど

● 講義・経営ケース　● 女性トップリーダー　● 合宿・発表・総括

西荻経営塾

# ① 2027年度　『西荻経営塾』プログラム

さらにバージョンアップして設計中

### イノベーション経営
講師　内田和成 先生
早稲田大学名誉教授
東京女子大学特別客員教授

### 世界の経営戦略・AI
講師　入山章栄 先生
早稲田ビジネススクール教授

### 経営戦略
講師　楠木建 先生
一橋ビジネススクール
特任教授

### グローバル経営
講師　平野正雄 先生
大学院大学至善館副学長

### 経営戦略・ビジネスモデル
講師　鈴木智子 先生
一橋ビジネススクール教授

### オペレーション戦略
夏合宿
講師　内田和成 先生
早稲田大学名誉教授
東京女子大学特別客員教授

### 組織・リーダーシップ・哲学
講師　大滝令嗣 先生
早稲田大学名誉教授

### 人材開発・キャリア
講師　杉浦正和 先生
早稲田ビジネススクール教授

### マーケティング戦略
講師　岸本義之 先生
武庫川女子経営学部教授

### 財務・会計／M&A
講師　西山茂 先生
早稲田ビジネススクール教授

### コーポレートガバナンス・リスクマネジメント
講師　翁百合　先生
日本総研シニアフェロー

＋グループワーク
＋ゲスト：トップ経営者
＋ 女性アドバイザリーボードメンバーからの示唆

# ② その他　女性経営者を育成するプログラム

現在詳細プログラム開発中

- 内田和成 先生による内田塾 for Women
- 育休中の女性にも取りやすいオムニバスセミナー
- アラムナイのギャザリングセミナー
- 企業内女性社員・役員研修　　など

申込開始　２０２７年１月予定
問い合わせ先　info@nishiogi-juku.com

# 西荻経営塾

日本上場企業における女性の役員
登用の現状アップデートと提案




西荻経営塾

2026年11月17日

塾長　星野朝子

2026年の現状

# 日本上場企業における女性役員比率

西荻経営塾

## 上場企業の女性役員比率（取締役・監査役・執行役）

**13.8%**

前年 14%　／　5,282名÷38,238名

海外（取締役会）

米国 34%・ドイツ 35%
フランス 43%・英国 43%

## 上場企業における女性取締役ゼロ企業

**28%**

＊米国SP500 0％、英国FTSE350 0％、
フランスCAC 0％

## 社内取締役・執行役における女性比率

**4.0%**

前年 4%　／　738名÷18,319名

海外（経営執行層）

英国 36%・フランス 29%
米国 28%・ドイツ 26%

## 社内取締役・執行役に女性のいない企業

**84%**

前年 80%　／　3,206社÷3,823社

役員全体の比率は伸びても、
社内の経営層はほぼ動いていない

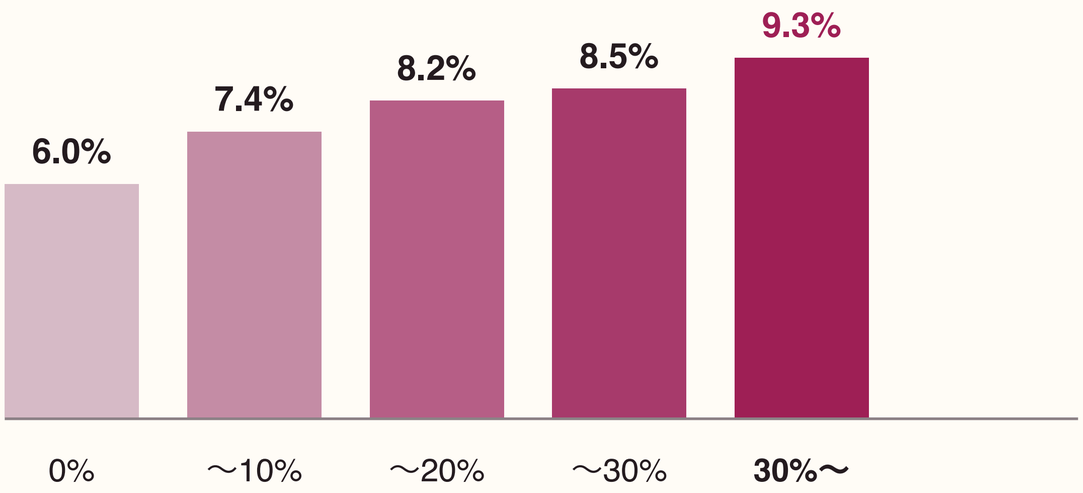
出所：役員データ（YAKUINDT・YAKUINDS、2026年6月9日時点、上場3,823社）。海外：MSCI/Deloitte（2025、ECGI集計）、FTSE Women Leaders Review、CAC40はSKEMA（2024）、DAX40はFidAR（2025）、米国S&P500は昨年資料。女性取締役ゼロ企業の海外比較：米国S&P500（Spencer Stuart/Boyden, 2022年に全男性取締役会が消滅）、英仏はFTSE Women Leaders Review／IFA集計。ドイツの同基準データは未確認。

企業の執行に女性役員が必要な理由

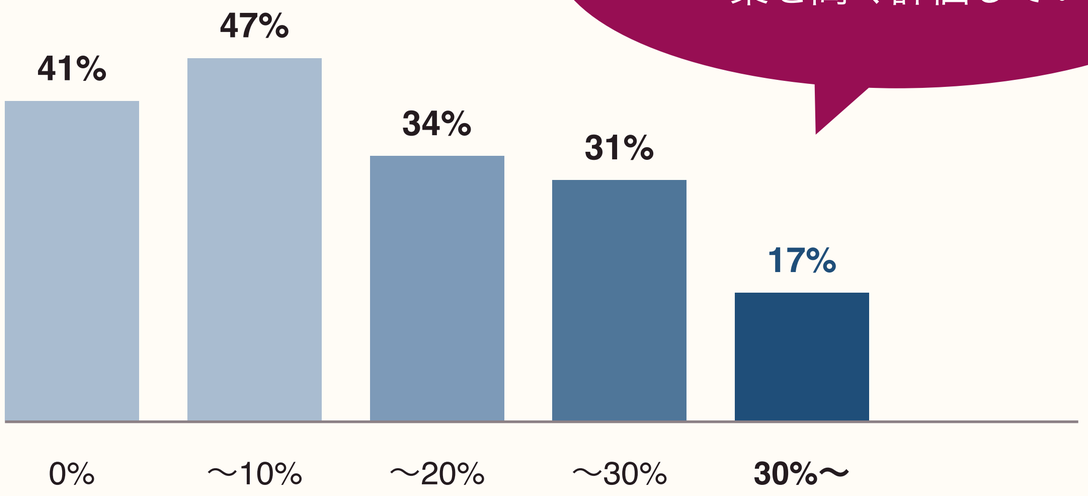
# 女性役員が多いほどROEは高く、PBR1倍割れは少ない

西荻経営塾

**5年平均ROE（中央値）**




**PBR1倍割れの企業の割合**




投資家は女性役員の多い企業を高く評価している

**業種・規模・上場区分をそろえても**、取締役会の女性比率30%以上の企業は **PBRが0.58倍高く、1倍割れの確率が12ポイント低い**（$p<0.001$）。

横軸：役員全体に占める女性比率。非金融上場3,690社。役員データ（2026年6月）×東洋経済「財務データ・ダイジェスト版」（2022～2026年度）。中央値は業種調整前

企業の執行に女性役員が必要な理由

# 「女性ゼロ」の企業は、同業・同規模の企業に劣後している

取締役・監査役・執行役に女性が一人もいない**852社（非金融上場企業の23%）**を、業種・規模・上場区分・役員数が同じ企業と比較すると：

| 5年平均ROE | 5年平均ROA | 5年売上成長率 | PBR1倍割れの確率 |
|---|---|---|---|
| **–2.2pt** | **–1.0pt** | **年–1.2pt** | **+4.9pt** |
| 低い（p=0.02） | 低い（p=0.008） | 遅い（p=0.01） | 高い（p=0.005） |

最大の差は「ゼロから一人目」。女性が一人もいないことが、それ自体リスクのシグナルになっている。

女性ゼロの企業は
取り残されている

統制回帰（業種33区分・総資産・プライム上場・役員数、頑健標準誤差）。5年＝2022〜2026年度。非金融上場3,690社

社外の女性と社内の女性

# 社外登用は「入場券」。次のステップは社内からの登用

西荻経営塾

## 女性の社外取締役

- **1人目**：いない企業より5年平均ROEが+2.5pt
- **2人目以降**：ROEの上乗せは見られない
- **3人以上**：PBR+0.78倍（市場評価のみ）

すでに一般化し、差がつきにくくなっている

## 女性の社内取締役

- いる企業は**565社（15%）**だけ
- PBR1倍割れ **27%**（いない企業 38%） 統制後も確率が**5ポイント低い**
- 5年売上成長率 **7.3%**（いない企業 6.0%）
- 過去（2016〜20年度）のROEとは関連なし

「もともと好業績だから」では説明できない

女性が多いほど成長が速い

社内取締役の女性が差をつける

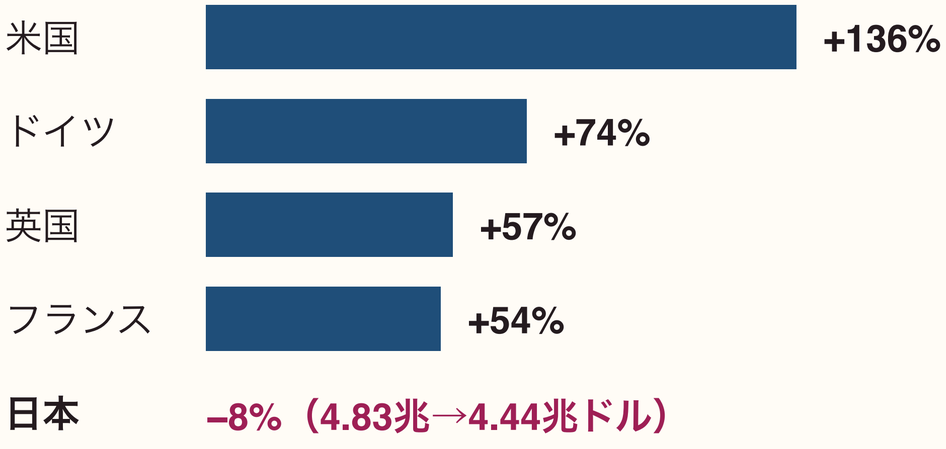
社内取締役＝社外フラグのない取締役（監査役を除き、監査等委員である取締役を含む）。PBR1倍割れ差はROE・成長率も統制（–5.1pt、p=0.01）

海外比較 ― 米国・英国・フランス・ドイツ

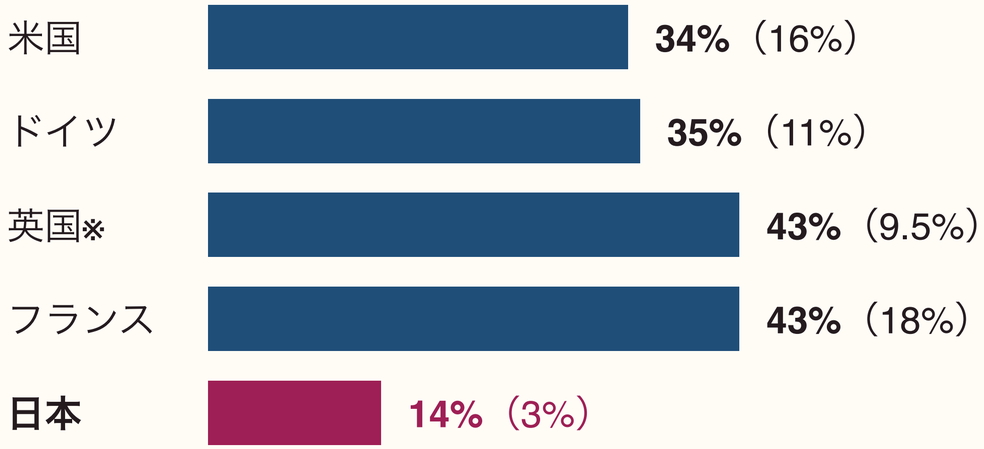
# 経済の成長でも、女性の登用でも、日本は取り残された

西荻経営塾

### 名目GDP（米ドル）の伸び　2005→2025年




### 取締役会の女性比率　2014→2025年

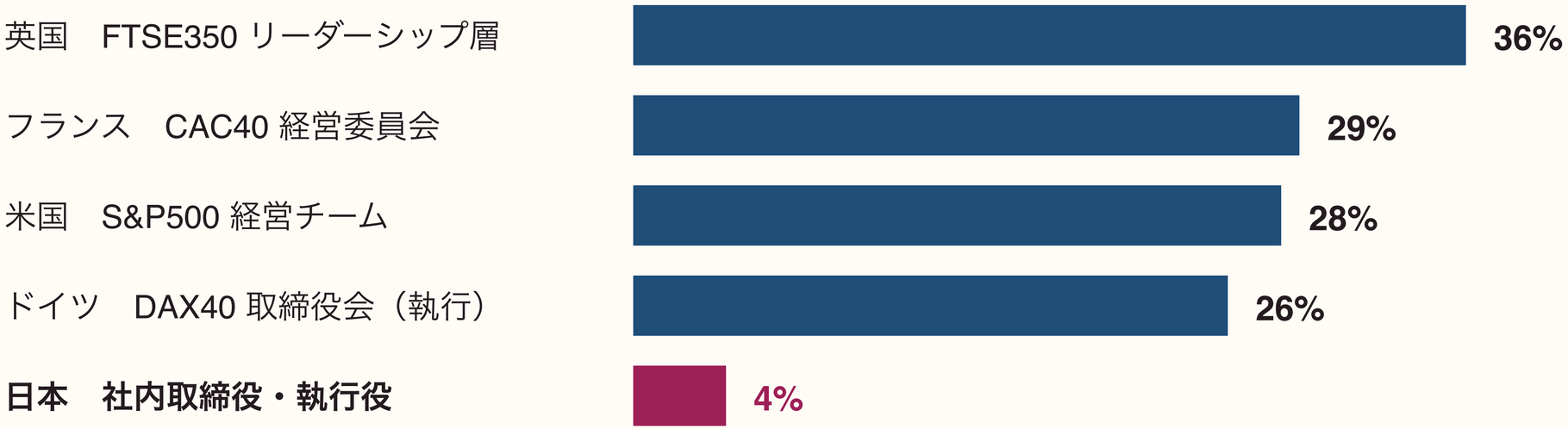



日本は両方で5か国中最下位。ただし欧米4か国の順位は一致せず（米国は成長1位・女性比率は4位）、これは**相関であって因果ではない**。両者の背景には、ガバナンス改革・労働市場の流動性・投資家の圧力という共通の要因がある。

GDP：IMF・世界銀行・国連の名目GDP（米ドル）。円安など為替の影響を含む。女性比率：MSCI ESG Research／Deloitte（ECGI集計）。※英国はFTSE350、2011年→2025年（FTSE Women Leaders Review）

海外比較 — 経営の執行層

# 差が最も大きいのは、取締役会ではなく執行の現場




取締役会の差：**約3倍**（14% 対 34〜43%）

執行層の差：**6〜9倍**（4% 対 26〜36%）

英国：FTSE Women Leaders Review（2025年、経営委員会と直属）。仏：SKEMA（2024年）。米国：昨年資料（CxO等）。独：FidAR（2025年1月）。日本：2026年6月。定義は国ごとに異なる

なぜここまで差がついたのか

# 海外は約10年早く、しかも「強制力」をもって動いた

西荻経営塾

| | | |
|---|---|---|
| 1 | 開始時期と強制力 | 仏2011年・独2015年に法的クオータ、英国は2011年から数値目標と企業名の公表。日本の数値目標は2023年、罰則のない努力目標 |
| 2 | 投資家の圧力 | 海外では機関投資家・議決権行使助言会社が先行して多様性を議決権行使の基準に組み込んだ。日本企業への適用は2020年前後から |
| 3 | 管理職パイプライン | 管理職に占める女性は日本16.3%（2024年）、欧米はおおむね30%以上。社内取締役の候補層がそもそも薄い |
| 4 | 内部昇進の登用モデル | 社内取締役は長期雇用・年功の終着点。外部・中途からの経営人材登用が少なく、パイプラインの差がそのまま役員構成に表れる |
| 5 | 社外ポストで充足 | ガバナンス・コードへの対応が社外取締役の登用で完結し、執行層は変わらない（女性役員の約7割が社外取締役） |

出所：各国法令・FTSE Women Leaders Review、内閣府「男女共同参画白書 令和7年版」（管理的職業従事者、ILOSTAT比較）、役員データ（2026年6月）

西荻経営塾

# 取締役会から執行層へ ― 海外は対象を広げている
# クオータ・目標値は「対象にしたポスト」だけを確実に動かす

| 国 | 手法 | 主な規定 | 現状 |
|---|---|---|---|
| フランス | 法的クオータ | 取締役会40%（2011年法）。経営委員会・幹部に30%（2026年3月～）、40%（2029年～） | 取締役会43%／CAC40経営委員会29% |
| ドイツ | 法的クオータ | 監査役会30%（2015年）。4人超の取締役会に女性1名以上（2021年） | 取締役会35%／DAX40執行取締役26% |
| 英国 | 自主目標＋企業名公表 | FTSE350の取締役会・リーダー層に40%（2011年～、政府支援の民間レビュー） | 取締役会43%／リーダー層36% |
| 米国 | 法的クオータなし | 加州法（2022年）・Nasdaq規則（2024年）は裁判所が無効と判断。投資家主導 | 取締役会34% |
| EU | 指令 | 上場大企業：社外取締役40%または全取締役33%（2026年6月期限） | 加盟国で国内法化 |
| 日本 | 努力目標（東証規則） | プライム企業：2025年までに女性役員1名以上、2030年までに30%（罰則なし） | 役員全体13.8%／社内4.0% |

出所：EU指令2022/2381、仏Copé-Zimmermann法・Rixain法、独FüPoG I/II、FTSE Women Leaders Review、東証有価証券上場規程（2023年10月）、MSCI/Deloitte（2025）

西荻経営塾

# わかっているのに、なぜ増えないのか...

# どうすれば増えるのか...

鍵は、社内で女性経営人材を育て、登用する仕組み

# 女性役員を増やすために人事部がやるべきこと
## ー　人財の戦争を勝ち抜くために：人財の獲得・リテンション・最有効活用　ー

西荻経営塾

### 特に女性役員を増やすために重要な3E

**Experience（経験）**

ストレッチアサインメント・修羅場経験・P/L責任・成果が可視化されるプロジェクトリーダー

**Exposure（交わり）**

ロールモデルとの接点（自社のみならず）・コーチングとフィードバック・CEOクラスによるスポンサー

**Education（座学）**

「経営」「財務」「戦略」を討論して学べる場・MBA・経営塾・研修・e-learning・書籍・フレームワーク学習

### 3Eを実践し結果を出すための社内の仕組み作り

- 昇格候補に女性が挙がるようにするための仕組み
- スポンサーの設定とトラッキング
- 会社全体のコミットメントを引き出す仕組み（PDCA／3Eの数値化／経営会議・部門評価）
- 女性役員・役員候補を社外から採用するための仕組み
- マインド醸成：男性のアンコンシャスバイアス・女性のインポスター症候群
- 優秀な女性に修羅場ポジションをアサインするための仕組み

### HRネットワークの活用

- 他社の候補者と相互メンタリング・心理的安全性の提供
- 他社・他国のベンチマーク

KPIダッシュボード

# 経営会議で定点観測すべき5つの指標

西荻経営塾

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 社内取締役の女性比率 | 現状 4% | 最重要指標。社外比率とは別建てで追跡する |
| 2 | 執行役員・部長層の女性比率 | まず可視化から | 登用パイプラインの先行指標として新設する |
| 3 | 女性ゼロ企業（社内）比率 | 現状 85% | 「ゼロ脱却」企業数の推移を追う。小会社含めてゼロを撲滅する。 |
| 4 | 指名委員会でのレビュー実施率 | 実施体制を整備 | 社内登用計画を年次アジェンダに組み込む |
| 5 | 統合報告書への内訳記載率 | 記載から開始 | 投資家対話の起点として明記する |

出所：YAKUINDT/YAKUINDS（2026年6月）と東洋経済「財務データ・ダイジェスト版」（2016〜2026年度）を企業コードで結合。非金融上場企業3,690社。