

イギリスの上場会社における取締役会、 特に上位の取締役への女性登用を促進する取組み

久留米大学 本間美奈子

Initiatives to Promote the Appointment of Women to Senior Director Positions
on the Boards of UK Listed Companies

Minako HOMMA
Kurume University

要旨

イギリスは、民間主導の自主的アプローチにより取締役会への女性登用に取り組んでおり、2010年から Davies Review、Hampton-Alexander Review、そして、現在の FTSE Women Leaders Review という3つの独立レビュー機関が関係諸機関と協働しながら改革を進め、既に FTSE350 社の取締役会に占める女性割合は 40%を超えている。しかしながら、増加の多くは非業務執行取締役であり、業務執行取締役の伸びは鈍く、最高経営責任者(CEO)も増加していない。さらには、非業務執行取締役が増加して相当の年月が経過しているにもかかわらず、その上位職である取締役会議長は増えないというジレンマも抱えているが、FTSE Women Leaders Review は上位の取締役(取締役会議長、上席独立取締役、最高経営責任者、財務担当取締役)への女性登用の促進に取り組み、上席独立取締役は大幅に増加した。この増加が今後、取締役会議長の増加に繋がるかを注視する必要がある。

キーワード

上場会社 イギリス 取締役会 女性登用 民間主導の自主的アプローチ クォータ

1 はじめに

企業経営における多様性の重要性が認識されて久しい。特に、上場会社の意思決定機関である取締役会におけるジェンダー多様性は、単に社会的公正の問題にとどまらず、ガバナンスの質を高め、企業の持続可能性や競争力に資する要素として注目されている。

イギリスは、女性登用の進むヨーロッパにおいて主流である、女性取締役の登用義務化(いわゆるクォータ制)によらず、政府の支援を背景に、民間主導の自主的アプローチにより取締役会への女性登用に取り組んできた国の1つである。特に、FTSE350に属する上

場会社に対しては、民間の独立レビュー機関である、Davies Review(2011-2015)、Hampton-Alexander Review(2016-2020)および FTSE Women Leaders Review(2021-現在)がリーダーシップを発揮し、成果を上げている。すなわち、取締役会に占める女性割合等の目標値を設定し、対象企業に進捗状況の報告を求め、政府や財務報告評議会に会社法の改正やコーポレートガバナンス・コードの改訂を勧告し、機関投資家やエグゼクティブ人材幹旋会社などのステークホルダーとも協働し、FTSE350 社の取締役会に占める女性の割合を、9.5% (2011 年) から 43.4% (2024 年) へと増やすことに成功している¹。

しかし、このような女性取締役の増加にもかかわらず、その多くは非業務執行取締役(Non-Executive Director)であり²、経営上の意思決定に実質的に関与するポジションである業務執行取締役(Executive Director)、特に最高経営責任者 (CEO) や財務担当取締役 (Finance Director)、取締役会運営の中心的役割を担う取締役会議長(Chair)などの、上位の取締役に女性が登用される割合は依然として低い状況が続いている³。

近時、日本においても、取締役に占める女性割合は少しずつではあるが増加傾向にある。しかしながら、その増加の多くは社外取締役 (イギリスの非業務執行取締役に相当) であり、数合わせにとどまるとの評価もある。経営上の意思決定に実質的な影響力を持つポジションである業務執行取締役、そして、より上位の取締役にについては、後継者計画の見直しが必要とされる中、改革に着手している企業は少数に限られるものと推察される。

このような状況の改革には、イギリスの動向と経験が示唆に富む。イギリスは、非業務執行取締役の増加でいち早く成果を示したものの、やはり業務執行取締役や上位の取締役に女性の登用には多くの課題を抱えている。イギリスは、現在、FTSE Women Leaders Review により、上位の取締役 (取締役会議長、上席独立取締役、最高経営責任者および財務担当取締役) となる女性の数を増やす取組みを進めており、日本の今後の取組みに大いに参考になる。

本稿では、イギリスの上場会社における取締役会への女性登用を促進する取組み、女性取締役の登用状況を概観したうえで、上場会社の管理運営に、その役職上、実際に影響力を持ちうる取締役への女性登用を促進する、FTSE Women Leaders Review による取組みを中心に、そのような取締役への女性登用を促進する意義や登用状況を分析し、特に業務執行取締役および上席独立取締役(Senior Independent Director)のポジションに焦点を当て、その意義や登用状況および課題を検討し、今後の取組みと進捗を展望する。

2 取締役会、そして、管理職への女性登用を促進する取組み

(1) 背景⁴

21 世紀に入り、ヨーロッパ諸国では、企業の意思決定機関への女性参加、上場会社の役員層に占める女性の割合を高める動きが活発化した。最初にノルウェーが、上場会社の取締役会に占める女性割合を 40%以上に引き上げる内容のクォータ制を会社法に導入し、2009 年には 42%にまで達することとなった。その影響は、他のヨーロッパ諸国にも及ぶところとなり、欧州委員会が 2012 年に、2020 年 1 月 1 日までに上場会社の非業務執行役

員に占める女性の割合を 40%以上に引き上げる内容の「上場会社の非業務執行役員におけるジェンダー・バランスの改善および関連措置に関する EU 指令案」を採択し、翌年、欧州議会がこれを可決したため、EU 加盟国ではクォータ法制化を進める国が相次いだ。

しかし、当時 EU 加盟国であったイギリスは、このような動向に一貫して抵抗を示し、政府の支援を背景とした、民間主導の自主的アプローチにより女性登用を進めている。2010 年、イギリス政府は、連立政権協定において「上場会社の取締役会における男女平等の促進を目指す」と公約したことと、当時 EU 加盟国であったため、取締役会に占める女性割合の数値を達成できなければクォータ法制化を迫られるため、一定の成果を上げる必要性から、デーヴィス卿(Lord Davies of Abersoch)に対し、女性登用の障壁を明らかにし、取締役会に占める女性割合を増加させるため、現状のレビューと、政府と企業が講じるべき施策についての勧告作成を要請した。このとき誕生したデーヴィス・レビュー(Davies Review)が、その後およそ 15 年に渡る上場会社取締役会への女性登用促進の本格的な取組みの嚆矢となる。

(2) 取締役会への女性登用を促進する取組み－Davies Review

(i) Davies Review 勧告

2011 年 2 月、デーヴィス・レビュー・イニシャルレポート⁵が公表された。同レポートでは、クォータ制の法制化によるのではなく、政府の支援、投資家やエグゼクティブ人材幹旋会社などのステークホルダーとの協働を前提とした、民間主導の自主的アプローチにより、取締役会への女性登用を促進する方針を明確にしたうえで、①FTSE100 社は、2015 年までに取締役会に占める女性の割合が 25%以上となるよう目標を設定すること(勧告 1)、②上場会社は、取締役、上級管理職および従業員の女性割合を毎年度開示すること(勧告 2)、③財務報告評議会(Financial Reporting Council: FRC)は、コーポレートガバナンス・コード(以下、CG コードという)を改訂し、上場会社が取締役会の多様性に関する方針を測定可能な目標を含め策定し、方針および目標達成に関する進捗についての要旨を毎年度開示するよう求めること(勧告 3)、④CG コード規程 B2.4 に従い、年次報告書の 1 節を割いて、取締役の任命プロセスを含め、指名委員会の活動について記載することと、取締役会議長は年次報告書において、候補者の調査と指名プロセスの説明を含め、会社の任命プロセスと多様性への対応方法に関する有意義な情報を開示すること(勧告 5)等を勧告した。

これらの勧告の進捗状況については、デーヴィス・レビュー運営委員会が 6 か月ごとに検討したうえで、毎年度レビュー報告書を公表し、対象企業に取組みを促し続けた。

(ii) Davies Review の成果と課題

2015 年 10 月に公表されたデーヴィス・レビュー最終報告書⁶によると、FTSE100 社平均で、取締役会に占める女性の割合は、12.5% (2011 年) から 26.1%に増加し、デーヴィス・レビュー・イニシャルレポートが掲げた 25%目標は達成された。加えて、FTSE100 社では、男性のみからなる取締役会はもはや存在しないことも報告された。

しかし、同報告書は、FTSE 社の取締役会におけるジェンダー・バランスの改善という

長期的な目標を達成するためには、さらなる努力と新たな焦点が必要であるとし、(i)FTSE350 社の自主目標を 33%以上に引き上げ、(ii)全てのステークホルダーは、FTSE350 社の取締役会において、取締役会議長、上席独立取締役および業務執行取締役に任命される女性の数が増加するよう協働し、(iii)上級管理職に占める女性の割合を抜本的に改善すること等を今後5年間の課題とし、新たなレビュー組織の設置を提言した⁷。

(3) 管理職への女性登用を促進する取組み—Hampton-Alexander Review

(i) Hampton-Alexander Review 勧告

その後、後継の独立レビュー機関として設置された、ハンプトン・アレクサンダー・レビュー(Hampton-Alexander Review)は、①FTSE350 社に対し、2020 年までに取締役会と、経営委員会⁸と部長等に次ぐ職階にある従業員（以下、「リーダーシップ層」という）に占める女性の割合を、それぞれ 33%以上にすること（勧告 1.1・勧告 2.2）、②すべてのステークホルダーは、FTSE350 社の取締役会において、取締役会議長(Chair)、上席独立取締役(Senior Independent Director)および業務執行取締役(Executive Director)の地位に任命される女性の数の増加を確実にするために協働すべきこと（勧告 1.2）、③指名委員会委員長は、リーダーシップ層における女性割合の改善に向けた進捗状況を監督するうえで、積極的な役割を担うべきこと（勧告 2.3）、④FTSE350 企業は、リーダーシップ層に占める女性の数の詳細を、毎年度自主的に公表すべきこと（勧告 2.4）等を勧告した⁹。

(ii) Hampton-Alexander Review の成果と課題

2021 年 2 月に公表されたハンプトン・アレクサンダー・レビュー・ファイナルレポート¹⁰によれば、FTSE350 社平均で、取締役会に占める女性割合 33%という数値目標を達成したのに加え、リーダーシップ層に占める女性割合についても、FTSE100 社平均で、25.1%（2016 年）から 30.6%（2020 年）へと増加させ、一定の成果を上げている。

同レビュー議長のハンプトン卿は、デーヴィス・レビューからの 10 年間で、取締役会のジェンダー・バランスの改善には非常に大きな進展があったとしながらも、この成果は多くの女性が非業務執行取締役（non-executive director）に任命されたことによるものであり、業務執行取締役の女性割合は今なお FTSE100 社平均で 14%に過ぎず、この改善が次の課題となるとした。後継のレビュー機関が設置されるとすれば、今後 3 年間で 40%以上を目指し、業務執行取締役レベルに重点を置くべきと主張し、「企業は、最良実務(Best Practice)として、取締役会議長、CEO、SID (Senior Independent Director)、CFO の 4 つの地位のうち、少なくとも 1 つに女性を登用すべきであり、投資家はそれを支持すべきである」等の私案を公表した¹¹。

3 上位の取締役への女性登用を促進する取組み

(1) ロンドン証券取引所上場規則の改正

ハンプトン卿の私案に続き、金融行為監督機構(Financial Conduct Authority: FCA)は、2021 年 7 月、上位の取締役におけるジェンダーと民族的な多様性についての開示を含む、

ロンドン証券取引所上場規則の改正案を諮問し、同年 10 月 20 日までパブリック・コメントを実施、同上場規則を改正して 2022 年 4 月以降に始まる事業年度から適用している。

具体的には、年次財務報告書(annual financial report)で以下の事項を開示することが求められている(UKLR6.6.6R(9), UKLR14.3.30R(1), UKLR16.3.29R(1), UKLR22.2.30R(1))¹²。

(a)当該事業年度内の選定基準日において、取締役会の多様性に関する以下の目標を達成しているか否か、

- (i) 取締役会構成員の少なくとも 40%が女性であること、
- (ii) 取締役会における上位のポストである、取締役会議長(the chair)、最高経営責任者(the chief executive)、上席独立取締役(the senior independent director)または最高財務責任者(the chief financial officer)の少なくとも 1 つを女性が占めていること、
- (iii) 取締役会構成員の少なくとも 1 名が少数派の民族的背景を持つ者であること

(b)当該上場会社が、(a)の(i)~(iii)の目標を全て達成していない場合は、その旨とその理由

(c)(a)の目的に使用された基準日と、前事業年度に関する当該情報の報告に使用された基準日とが異なる場合には、その理由の説明

(d)(a)の目的で使用された基準日と年次財務報告書の承認日との間に生じた取締役会についての変更で、(a)の目標の 1 つ以上の達成に影響を与えたもの

以上の年次の開示(the annual narrative comply or explain disclosure)に加えて、取締役会、上位の取締役(取締役会議長、CEO、SID、CFO) および上級管理職(executive management)の性別又は性自認および民族的多様性に関する数値データを表形式で公表することが求められている(UKLR6.6.6R(10), UKLR14.3.30R(2), UKLR16.3.29R(2), UKLR22.2.30R(2))¹³。

上記の適用対象はいずれも、イギリス設立の上場会社とロンドン証券取引所の株式上場区分(営利企業)(equity shares(commercial companies) category)に上場する外国会社であるが(UKLR6.6.17R¹⁴)、オープン・エンド型投資会社とシェル会社は除外される(UKLR 22.2.30R¹⁵)。

特に、(a)(i)(ii)については、ハンプトン卿の私案と一致しており、ハンプトン・アレクサンダー・レビューで浮き彫りとなった課題の 1 つである、上位の取締役への女性登用を促進すべきとの視点が上場規則の改正にも反映されているように思われる。

(2) FTSE Women Leaders Review 勧告

FTSE Women Leaders Review は、Davies Review (2011-2015)、Hampton-Alexander Review (2016-2020)に続く、FTSE350 社の取締役会と上級管理職における女性割合の増加を目指す民間主導の自主的アプローチの第 3 期に当たり、①FTSE350 社は、2025 年末までに、取締役会およびリーダーシップ層¹⁶の女性割合を 40%以上に引き上げること(勧告 1)、②FTSE350 社は、2025 年末までに、取締役会議長または上席独立取締役に少なくとも 1 名、および/または、最高経営責任者または財務担当取締役(Financial Directors)に少なくとも 1 名の女性を配置すべきであること(勧告 2)等を勧告した¹⁷。

この中で、②については、ハンプトン卿の私案や上場規則の改正とは異なり、上位の取締役を、非業務執行取締役の上席ポスト（取締役会議長・上席独立取締役）と業務執行取締役の上席ポスト（最高経営責任者・財務担当取締役）に分けて、それぞれのカテゴリーから1名以上、または、どちらかのカテゴリーから1名以上という内容となっている。勧告の理由として、FTSE350社の取締役会議長と上席独立取締役に就任する女性の数が2016年以降増加しており、取締役会議長の14%、上席独立取締役の32%が女性であること、これに対して、最高経営責任者に就任する女性は依然として極めて少数であり、この10年間ほぼ進展がなく、最高経営責任者の前段階の役職とされる財務担当取締役の女性割合も現在18%と、ほとんど進展がないことを挙げている。このことから、女性登用の成果が現れ始めている非業務執行取締役の上席ポストである上席独立取締役または取締役会議長には、引き続き女性登用の促進を期待し、その上で、未だほとんど進展の見られない業務執行取締役の上席ポストである最高経営責任者または財務担当取締役への女性登用も促進するという意図が推察され、より野心的な内容といえる。

4 FTSE Women Leaders Review の進捗状況

進捗状況について、毎年度公表のレビュー報告書をFTSE100社を中心に見ていく。

(1) 2022年版報告書(2023年2月)¹⁸

(i) リーダーシップ層¹⁹

リーダーシップ層に占める女性割合は、前年の32.5%から34.3%に上昇した。特筆すべきは、経営委員会に占める女性割合が、25.9%から28.8%へと増加したことであり、業務執行取締役に占める女性割合の増加につながる兆候といえる。

機能別役職については、従来伸び悩んでいた、財務担当取締役(Finance Director)²⁰が16%から23%へと大幅に増加し、最高情報責任者(Chief Information Officer: CIO)も20%から21%へと増加した。財務担当取締役については、CEOへの足掛かりとなるポストと伝統的に考えられており、また、最高情報責任者は今後、CEOへつながりうるポストと期待されていて、2022年の動向は転換点と注目されたが、未だCEOは増加していない。

(ii) 取締役会²¹

取締役会に占める女性割合は、前年の39.1%から40.5%に上昇し、3年前倒して目標の40%を超えた。女性の上位の取締役が存在する会社は64社である。取締役会議長は16%から19%へ、上席独立取締役は32%から37%へ、財務担当取締役は16%から23%へと増加しているが、最高経営責任者は8名から9名となり、ほぼ横ばいである。

(2) 2023年版報告書(2024年2月)²²

(i) リーダーシップ層²³

リーダーシップ層に占める女性割合は、前年の34.3%から35.2%に増加し、上昇傾向が続いている。機能別役職については、最高情報責任者の伸びが21%から27%へと著しく、財務担当取締役も前年の23%から25%に増加し、CEOへのキャリアパスに位置付けられる役職での増加が続いている。

(ii)取締役会²⁴

取締役会に占める女性割合は、42.6%に増加し、女性の上位の取締役が存在する会社は11社増え、78社である。取締役会議長は3名減少した一方、上席独立取締役は11名増加して48名、財務担当取締役は2名増加して24名となったが、最高経営責任者は9名から10名となり、ほぼ横ばいの状態が続いている。

(3) 2024年版報告書(2025年2月)²⁵

(i)リーダーシップ層²⁶

リーダーシップ層に占める女性割合は、前年の35.2%から36.6%に増加し、特に経営委員会に占める女性割合は、30.4%から32.7%に達している。機能別役職については、最高情報責任者のみが減少しているが、これは前年度の増加幅が大きかったためと考えられる。(21%→27%→25%)。財務担当取締役は、2021年から増加傾向にあり、16%から29%に達している。

(ii)取締役会²⁷

取締役会に占める女性割合は、44.7%に達し、女性の上位の取締役が存在する会社は10社増え、85社である。取締役会議長は現状維持、上席独立取締役は10名増えて58名となり、過半数を超えた。財務担当取締役は4名増加して、28名に達したが、最高経営責任者は10名から9名となり、ほぼ横ばいの傾向が続いている。業務執行取締役は、2021年の13.5%から一貫して増加し、2024年には22%に達した。

(4) 若干の検討

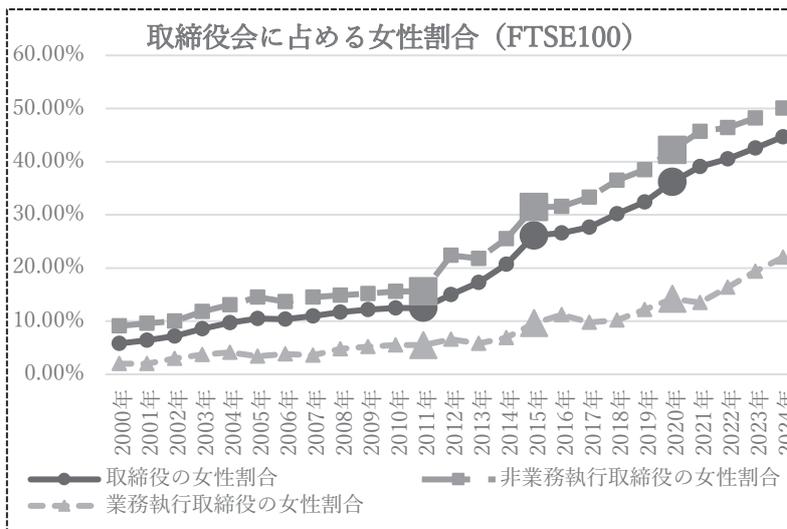
(i)上位の取締役への女性登用を促進する意義

デーヴィス・レビューとハンプトン・アレクサンダー・レビューの取組みにより、FTSE100社の取締役会に占める女性割合は、12.5%(2011年)から36.2%(2020年)にまで増加した。しかし、非業務執行取締役が15.6%から42.2%と大幅に増加したのに比して、業務執行取締役は5.5%から14.2%と増加幅は少なく、その上位職である最高経営責任者は、5%から8%と微増にとどまっている。

3つのレビュー機関の運営に携わってきたスーザン・ヴィニコム教授は、デーヴィス・レビューとハンプトン・アレクサンダー・レビューの発想は、取締役会の女性比率を高めることが、役員登用パイプラインのジェンダー多様性を向上させるというものだが、実際は、FTSE100社で非業務執行取締役に占める女性割合が45%近くになっても(2021年)、最高経営責任者や財務担当取締役は増加しておらず、取締役会構成員の女性数の増加だけでは十分ではなく、取締役会議長、上席独立取締役、最高経営責任者、財務担当取締役、取締役会委員会委員長、複数の非業務執行取締役を兼任している非業務執行取締役などの影響力を有する役職に就任する必要性について指摘している²⁸。

イギリスの近時の取組み開始から相当の期間が経過したにもかかわらず、業務執行取締役や上位の取締役のジェンダー多様性には課題が残っていることから、これらの上位職に焦点を当てた新たな取組みが開始されたが、この施策が功を奏せば、強固な役員登用パイプラインが形成され、ジェンダー・バランスの持続的な達成に寄与する可能性が高い。

(ii)業務執行取締役について



2022年以降、FTSE100社の業務執行取締役に占める女性割合が急勾配で伸びている(図1)。この要因として、業務執行取締役候補者となり得る上級管理職に相当する経営委員会構成員の女性割合が増加し続けていることと、財務担当取締役の増加が挙げられる。

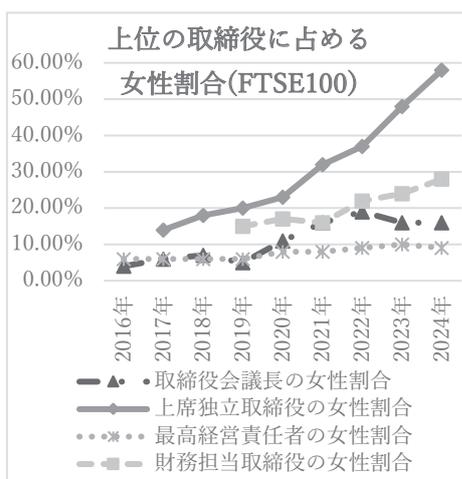
図1 イギリス上場会社 (FTSE100) 取締役会の女性割合推移²⁹

ハンプトン・アレクサンダー・レビュー以降、10年近くにわたり、管理職上位二階層に相当するリーダーシップ層に占める女性割合についても目標値を定めて取り組んできた成果が現れ始めている可能性もある。

(iii)上席独立取締役について

図2に示されているように、特に、FTSE Women Leaders Reviewの取組みが開始されて以降、上席独立取締役に占める女性割合の増加が著しい。その理由として、4つの上位職の中では「エントリーレベル」であり、達成のハードルが低いとの指摘がある。FCAの上場規則改正の際の諮問に寄せられた回答の中には、企業が、最も重要な意思決定の役割(CEO、議長、CFO)に女性を登用することなく、上場規則の遵守を容易に達成できるとし、上席独立取締役を4つの上位職に含めることに反対する意見もあった³⁰。

上席独立取締役は、取締役会決議により非業務執行取締役の中から1名が任命され、取



締役会議長の相談役となり、他の取締役や株主との間で仲介役を務めるのみならず、他の取締役を代表して取締役会議長の評価を主導し、また取締役会議長の後任者を選定するプロセスにも関与し、指名委員会と連携する³¹。このような上席独立取締役の地位は、①独立性と判断力が要求され、より上位の取締役としての資質を強化でき、②取締役会議長就任前に、取締役会のリーダーシップスキルを備える機会となり、③会社が困難な時期も、能力を発揮する機会となり、その結果、取締役会議長候補として認

図2 イギリス上場会社(FTSE100)の上位の取締役に占める女性割合推移³²

識される可能性を高めることなどから、取締役会議長就任の前段階として価値ある経験ともいわれる³³。

しかしながら、現時点において取締役会議長における女性の数はほとんど増加していないことから、女性上席独立取締役の増加が直接的に取締役会議長への就任に繋がると考えるのは時期尚早である。また、上席独立取締役の経験を女性が取締役会議長に就任するための要件と捉えることにも慎重を期すべきである。なぜなら、男性が取締役会議長に就任する際には、上席独立取締役を経由せずに直接就任するケースも、女性に比して多いからである³⁴。さらに、最高経営責任者や財務担当取締役など、経営上の意思決定に影響力を有するポジションへの就任には、依然として障壁が存在している点にも留意すべきである。

5 むすびに代えて

イギリスは、現在に至るまで15年弱かけて、独立レビュー機関の指揮のもと、ステークホルダーと協働しながら民間主導の自主的な取組みにより、主として上場会社の取締役会という経営上の意思決定の場に占める女性の割合を増加させてきた世界のリーダーである。第3期レビュー機関である FTSE Women Leaders Review による上位の取締役への女性登用を促進する取組みは、今までにない困難が予想されたが、上席独立取締役を大幅に増やすことには成功したし、業務執行取締役の増加率も向上している。同レビューの最終報告書は2026年2月に公表されると予想されるが、取締役会議長が増加するかが注目される。

日本の現在の取組みも、クォータを法制化して強制するものではなく、企業の取組みに対し、情報開示等を通じて市場や世論による圧力で自主的な改善・説明を促すことを基本としており、イギリスに近い手法といえる。近年女性役員は増加傾向にはあるものの、増えているのは社外取締役で業務執行取締役は増えていないなど、抱える課題に共通のものも多い。イギリスの経験からして、独立レビュー機関や大学など研究機関、メディアなどが、進捗状況をレビューする環境の整備が肝要との示唆が得られよう。

【引用・参考文献】

¹ FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2025, p. 37.

² 1989年から1997年まで実施された、UK Times Top 200 companies における女性取締役の状況調査によれば、女性取締役は増加しているものの5%未満であるのに加え、重要性の低い(less important)非業務執行取締役に就く傾向が指摘されている。V. M. Holton, Taking a Seat on the Board: Women Directors in Britain, in Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities, edited by Ronald J. Burke=Mary C. Mattis, 2000, pp. 145-155.

³ 上席独立取締役(Senior Independent Director)に占める女性割合は、近年増加している。

⁴ 詳細は、本間美奈子「イギリスの上場会社における管理職と取締役への女性登用を促進する取組み—ハンプトン・アレクサンダー・レビューの歩み—」久留米大学法学 88 号 3 頁-5 頁 (2023 年) 参照。

⁵ Women on boards, February 2011. デーヴィス・レビューの最初の報告書である、同報告書の詳細については、本間美奈子「イギリスにおける女性取締役登用へ向けた議論についての覚書—デーヴィス報告書の紹介を通じて—」久留米大学法学 74 号 198 頁以下 (2016 年) 参照。

⁶ Women on Boards, Davies Review: Five Year Summary, Improving the Gender Balance on British Boards, October 2015. 同報告書の詳細については、本間美奈子「イギリスにおける女性取締役登用の歩み—デーヴィス・レビューの紹介—」久留米大学法学 78 号 116 頁以下 (2018 年) 参照。

⁷ Ibid., p. 28.

⁸ Leadership Executive, Group Management Board, Senior Executive Team などとも呼ばれる、取締役会レベル以下の最上級の経営陣のことをいう。一般的には、取締役会構成員の業務執行取締役(executive director)と、CEO または CFO に直属する会社の上級管理職と、多くの場合会社秘書役(company secretary)で構成されるが、取締役会議長(chair)と非業務執行取締役(non-executive director)は含まれない。

⁹ Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders, Improving gender balance in FTSE Leadership, November 2016, pp. 10-11. 同報告書の詳細については、本間美奈子「イギリスの上場会社における取締役と管理職の女性を増やす試み－ハンプトン・アレクサンダー・レビュー (2016年11月)－」久留米大学法学 84号 151頁以下 (2021年) 参照。

¹⁰ Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders, Improving gender balance, 5 year summary report, February 2021. 同報告書については、本間・前掲注 (4) 11頁以下参照。

¹¹ Ibid., p. 7.

¹² これらの開示規定は、上場規則に制定された当初、LR 9.8.6R(9), LR 14.3.33R(1)に置かれたが、2024年7月、上場規則が全面的に改正され、現在の配置となった。

¹³ 制定当初は、LR 9.8.6R(10), LR 14.3.33R(2)。

¹⁴ 制定当初は、LR 9.8.7R。

¹⁵ 制定当初は、LR 14.3.33R。

¹⁶ 経営委員会(Executive Committee)と、その直下の職階である、部長等に次ぐ職階にある従業員(the Direct Reports to the Executive Committee)を指す。

¹⁷ FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2022, pp. 10-11.

¹⁸ FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2023.

¹⁹ Ibid., pp. 12-15 & p. 22.

²⁰ FTSE100 企業では、財務部長のおよそ90%を自社の取締役が兼任しているという。Hampton-Alexander Review, FTSE Women Leaders, Improving gender balance in FTSE Leadership, November 2019, p. 13.

²¹ FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2023, pp. 30-35.

²² FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2024.

²³ Ibid., pp. 12-15.

²⁴ Ibid., pp. 36-39.

²⁵ FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2025.

²⁶ Ibid., pp. 21-24.

²⁷ Ibid., pp. 11-14 & pp. 31-33.

²⁸ Susan Vinnicombe=Sharon Mavin, Reflections on women's progress into leadership in the UK and suggested areas for future research, Gender in Management: An International Journal, Vol. 38 No. 2, 2023, p. 251.

²⁹ Davies Review, FTSE Women Leaders Review 及び Hampton-Alexander Review 並びに Cranfield University, Female FTSE Board Report の毎年度の報告書より作成した。なお、2020年までのデータで作成したグラフを、前掲注 (4) 48頁に掲載している。

³⁰ FCA, Diversity and inclusion on company boards and executive management, Policy Statement (PS22/3), April 2022, p.18.

³¹ Financial Reporting Council, UK Corporate Governance Code 2024, Provision 12, Financial Reporting Council, Guidance on Board Effectiveness, July 2018, paras. 66-68. なお、上席独立取締役については、謝芸甜、2024年提出、「取締役会のリーダーシップ構造についての法的考察－英米における業務執行と監督の分離を中心に－」早稲田大学大学院法学研究科 2024年度博士論文 24頁-39頁を参照。

³² FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2025 のデータ (p. 41) より作成した。

³³ FTSE Women Leaders Review, Achieving Gender Balance, February 2023, p. 36.

³⁴ Ibid., p. 37.

【謝辞】 本稿は、JSPS 科研費 JP20K01411 による研究成果の一部である。