

2025 年 12 月 1 日 全 11 頁

「2030 年に女性役員比率 30%」に向けた課題

TOPIX500 採用銘柄における現状、変化、業種別の傾向等の分析

金融調査部
リサーチ業務部 兼 金融調査部
リサーチ業務部

研究員

藤野 大輝
大和 敦
小倉 貴賢

[要約]

- 東京証券取引所はプライム市場上場企業に対し「2030 年までに女性役員の比率を 30% 以上とすることを旨とする」という数値目標を設定している。また、機関投資家などは企業における女性役員の登用を議決権行使や投資の判断材料としている。
- TOPIX500 採用銘柄（2025 年 7 月末時点）497 社における女性役員比率は平均で 21% となっており、2024 年から 2025 年にかけて「女性役員比率が 30% 以上」となった企業も大幅に増えている。しかし、こうした役員のダイバーシティ確保については、社外役員としての登用が先行しており、社内役員への女性登用は遅れている。
- 女性役員比率を高めることは、経営の意思決定に多様な視点が得られる、女性が働きやすい環境が整備される、優秀な人材を惹きつけるなど、様々な効果につながると考えられる。こうした多様性が組織にもたらす影響を考慮した上で、社内役員・社外役員への女性登用に向けた課題をクリアしていくためのアプローチを検討することが企業にとって重要になってくると考えられる。

1. 女性役員の登用は依然として日本企業の課題

ダイバーシティの推進は、企業価値向上に資する重要な経営課題と位置づけられている。中でも、日本企業における女性役員の登用は、企業の持続的成長やガバナンス強化といった観点から注目されている。

政府が2023年6月に公表した「女性活躍・男女共同参画の重点方針 2023」では、企業における女性登用を加速化することで、「社会経済の意思決定における多様性と活力が高まり、イノベーションを喚起し事業変革を促す、いわば女性活躍と経済成長の好循環を官民一体で実現する」とされ、女性役員比率に係る数値目標の設定が提唱された。これを受け、東京証券取引所は有価証券上場規程等を改訂し、プライム市場上場企業に係る下記の数値目標を設定した。

1. 2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める。
2. 2030年までに、女性役員比率を30%以上とすることを旨とする。
3. 当取引所は、上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する。

※上記の女性役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員又はそれに準じる役職者を含むことができる。

また、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(CGコード)では、原則4-11で「取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである(後略)」と、企業に対して女性を含む多様な人材の登用を促している。

実際、機関投資家などは企業における女性役員の登用を議決権行使や投資の判断材料としている。議決権行使助言会社であるISS (Institutional Shareholder Services Inc.) は日本向けの基準で、女性取締役が一人もいない企業について、経営トップである取締役に反対を推奨している¹。また、グラス・ルイス (Glass, Lewis & Co. LLC) も、プライム市場上場会社に対して10%以上の多様な性別の取締役の選任を求めており、2026年以降の株主総会からはこの水準を20%以上に引き上げる²。

内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究報告書」(2023年4月)では、機関投資家に女性活躍に関する情報を投資判断に用いているかどうか、用いている場合はその理由をたずねている(複数回答)。調査対象である機関投資家のうち、約65%が女性活躍情報を投資判断に用いていた。その理由として、長期的な企業業績への影響(約75%)や企業の人材確保への影響(約47%)を挙げていた。活用する女性活躍情報として最も回答が多かったものが「女性役員比率」(約79%)であり、「取締役会の決定に意見の多様性が反映されているか確認するため」といった理由の回答が見られた。

しかしながら、日本における女性役員比率は依然として低水準にとどまっており、国際的に

¹ ISS 「[2025年版日本向け議決権行使助言基準](#)」

² グラス・ルイス “[Japan 2025 Benchmark Policy Guidelines](#)” (日本語版)

見ても大きな課題を抱えている。本稿では、こうした背景を踏まえ、日本企業（TOPIX500 採用銘柄）における女性役員比率の現状、変化、業種別の傾向、多様性指標（女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差）との関係、議決権行使への影響について分析を行い、今後求められる対応について考察する。

2. 日本企業（TOPIX500 採用銘柄）における女性役員比率の分析

本章では TOPIX500 採用銘柄（2025 年 7 月末時点）497 社を対象に、同時点の取締役、監査役、執行役の女性比率を集計・分析する。社外役員および社内役員の内訳も確認する。なお、政府目標における女性役員比率には執行役員又はそれに準じる役職者を含むことができるとされているが、本稿ではこれを含めていないことに注意されたい。

もう一つの注意点として、本稿の分析における男女の判断方法について述べる。女性役員比率自体は有価証券報告書等で開示されているが、社外役員および社内役員的女性比率は開示されていない。個々の役員の性別までは有価証券報告書等で記載は求められていないことから、本稿では、①株式総会招集通知で性別の記載がある場合はこれを用いている。①の記載がない場合は、②各社のウェブサイトにおける役員の紹介ページを確認している。例として、各社の英語版のウェブサイトを見ると、Mr./Ms.、He/She といった性別を判断することができる記載がある場合が見受けられる。②でも性別を判断できない場合は、③役員の名前・写真をもとに判断している。

（1）女性役員比率は上昇しているが、社外への依存度が高い

①女性役員比率の状況

TOPIX500 採用銘柄における女性役員比率は平均で 21%となっている（図表 1）。女性役員比率が 20%以上の企業が全体の過半数を占めており、プライム市場上場企業の 2030 年までの目標である女性役員比率 30%以上という水準を既に達成している企業も少なくない（図表 2）。

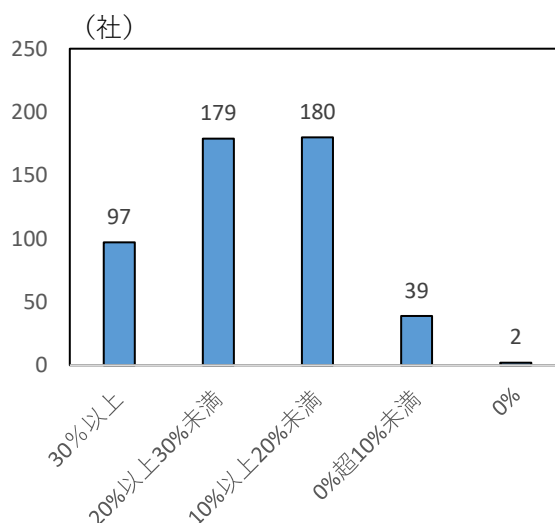
ただし、取締役の女性比率を見てみると、平均 22%となっているが、社内取締役は 5%、社外取締役は 40%と、取締役の女性比率を高めている要因の大部分は社外取締役にあり、これは監査役についても同様である。

社内取締役の女性比率、社外取締役の女性比率ごとの企業の分布を見てみると、女性社内取締役が一人もいない企業が 380 社と大多数であった（図表 3）。一方で社外取締役については、女性が過半数である企業が最も多い。役員のダイバーシティ確保については、社外役員としての登用が先行しており、社内役員への女性登用は遅れている様子が見える。

図表1 女性役員比率の平均値

役員	21%
取締役	22%
社内取締役	5%
社外取締役	40%
監査役	22%
社内監査役	8%
社外監査役	31%
執行役	11%

図表2 女性役員比率ごとの企業数



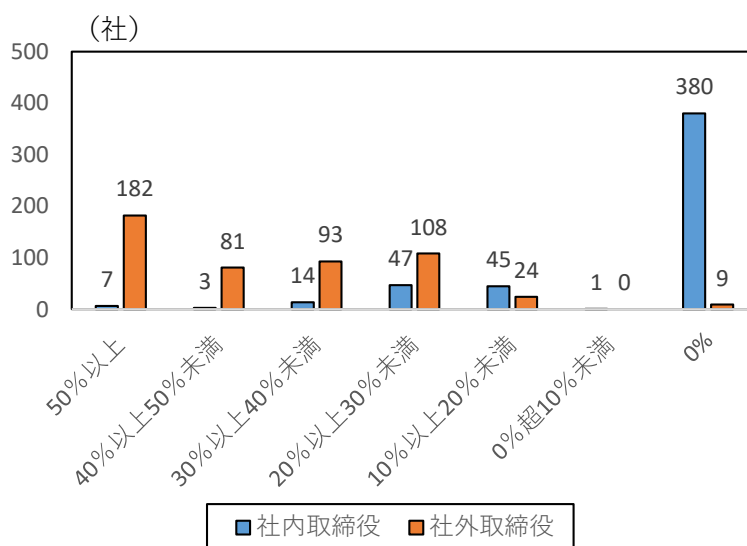
(注) 役員は取締役、監査役、執行役を合計したもの。また、取締役については、監査等委員であるか否かは本稿では区分していない。取締役と執行役を兼任している者については、取締役としてカウントし、執行役には含めていない。

(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

(注) 役員は取締役、監査役、執行役を合計したもの。

(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

図表3 社内・社外取締役の女性比率ごとの企業数



(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

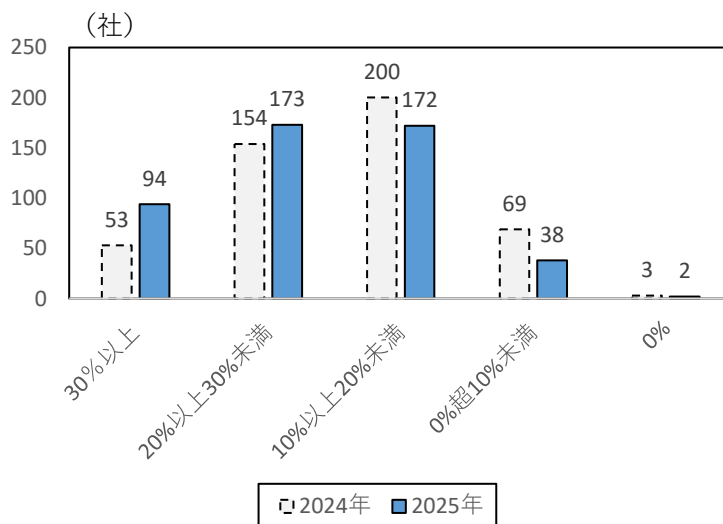
②女性役員比率の変化

女性役員比率については、[藤野大輝、大和敦「女性役員比率の現状と今後の課題」\(2024年10月18日、大和総研レポート\)](#)でもTOPIX500構成企業(2024年6月末時点)493社を対象に

調査を行った。当時からどのような変化があったのか、本稿（2025年）と前稿（2024年）のいずれの調査対象にも含まれる479社について確認する。

図表4の通り、2024年から2025年にかけて、女性役員比率が20%未満である企業は減少し、20%以上である企業が増加している。特に30%以上になった企業が目覚ましく増えている。

図表4 女性役員比率ごとの企業数の変化



(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

取締役に焦点を当てると、女性比率が上昇した企業は176社であった。取締役の女性比率の上昇は、(A)男性取締役数の減少、(B)女性取締役数の増加、の二つに要因分解できる。例えば、取締役8人のうち女性取締役が2人（女性比率25%）の企業において、(A)男性取締役が3人減れば女性比率は【女性2人／全体5人＝40%】となり、(B)女性取締役が2人増えれば女性比率は【女性4人／全体10人＝40%】となる。

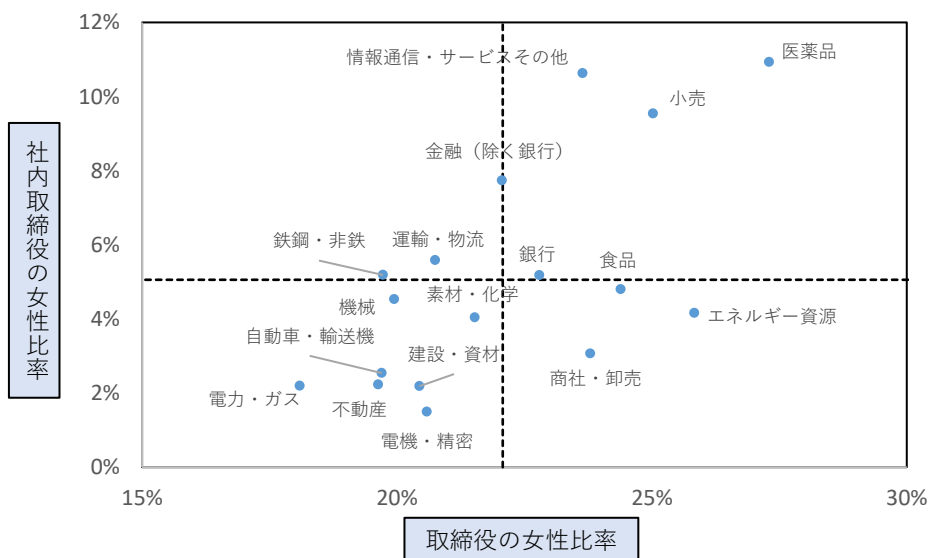
176社のうち、(A)男性取締役数が減少した企業は147社であった。(B)と合わせて、男性取締役を女性取締役に入れ替えていた企業も少なくないが、取締役の総人数を減らし、取締役会のスリム化を行っている企業が93社あった。取締役会を適切な人数に絞り、構成を見直すことによって、意思決定の迅速化や監督機能の強化を図ることができることから、取締役会のスリム化を検討する企業もある。スリム化により取締役会全体の人数を減らす一方で女性取締役の人数を維持すれば、女性役員比率は向上する。

(B)女性取締役数の増加は、(i)女性社内取締役数の増加、(ii)女性社外取締役数の増加に分けられる。取締役の女性比率が上昇した176社のうち、(i)女性社内取締役数が増加した企業は27社、(ii)女性社外取締役数が増加した企業は106社であった。やはり女性取締役比率の上昇は、社外取締役に女性を登用することによって行っている企業が多く、社内取締役への女性登用は遅れているようだ。

③業種別の傾向

続いて、女性役員比率の業種ごとの特徴を見てみよう。17業種に分類した場合、女性役員比率の平均値は、エネルギー資源（29%）、医薬品（29%）、小売（25%）が高い一方で、電力・ガス（18%）、建設・資材（19%）、鉄鋼・非鉄（19%）が低い。

図表5 業種ごとの社内取締役の女性比率

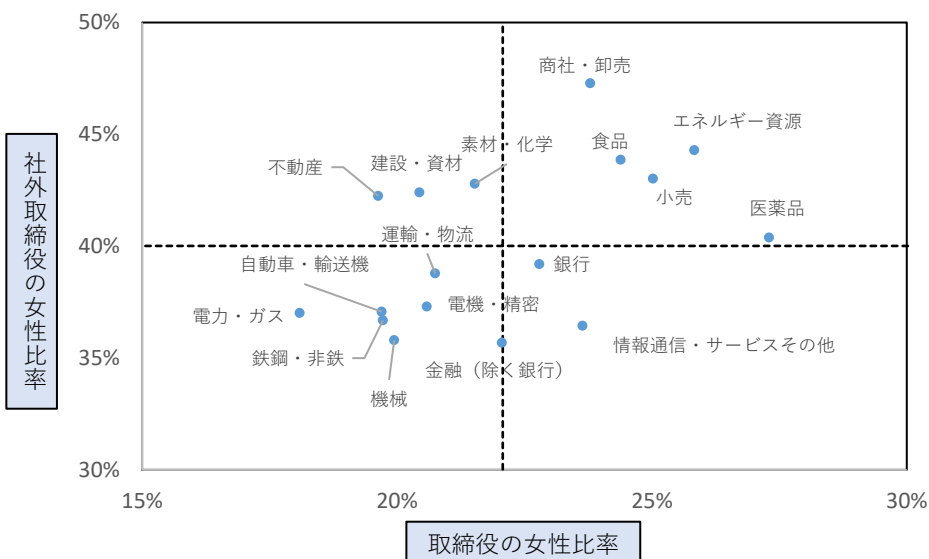


(注1) 点線は全体の平均値。

(注2) 取締役については、監査等委員であるか否かは本稿では区分していない。

(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

図表6 業種ごとの社外取締役の女性比率



(注1) 点線は全体の平均値。

(注2) 取締役については、監査等委員であるか否かは本稿では区分していない。

(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

取締役については、社内取締役の女性比率が高い業種は取締役全体の女性比率も高くなっている（図表 5）。この関係はあくまでも業種ごとの特徴を示したものにすぎないが、女性役員比率を高めるには、社外取締役に加え、社内取締役の女性比率も高めていくこともカギとなるだろう。

（2）中核人材への女性登用や女性活躍に向けた環境づくりが重要

①多様性指標と女性役員比率の関係

有価証券報告書では、女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差³を開示することが求められている（ただし、女性活躍推進法、育児介護休業法に基づいてこれらの指標を公表している場合に限る）。また、CG コードでは、原則 2-4 に「(前略) 社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである」とあるほか、補充原則 2-4①に「上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべき（後略）」とある。

女性役員比率が経営の舵取りを行う者の多様性に関する指標と捉えられるのに対して、女性管理職比率は経営方針に沿った部署ごとの戦略の実行や部下の育成を担う、企業全体における中核的な人材の多様性を測る指標と言える。また、男性の育児休業取得率や男女間賃金格差は、企業における女性活躍促進に向けた姿勢や女性が活躍できる環境の整備状況を測る指標といえる。

各指標と女性役員比率の関係性を考えてみよう。女性管理職比率が低いということは、女性が内部昇進できていないことを示す。つまり、社内役員の候補となる女性が不十分である可能性がある。一方、女性役員や女性管理職が多くなれば、企業内の女性活躍推進や育児支援の重要性がより認識されるようになり、男性の育児休業取得率や男女間賃金格差が改善することが想像できる。こうした認識の変化から女性が活躍できる環境が作られれば、管理職となる女性も増えていくだろう。このように、それぞれの指標は相互に関係していると考えられる。

本稿の調査対象である TOPIX500 採用銘柄の状況を見てみると、多様性指標の平均値は、女性管理職比率が 10%、男性の育児休業取得率が 80%、男女間賃金格差が 72%となっていた。女性役員比率が平均で 21%であったことと比較すると、社内の中核人材たる管理職のダイバーシティの確保は遅れている。女性活躍に向けた社内環境の整備を行い、管理職、ひいては役員に昇進できる女性が増えていくことが期待される。

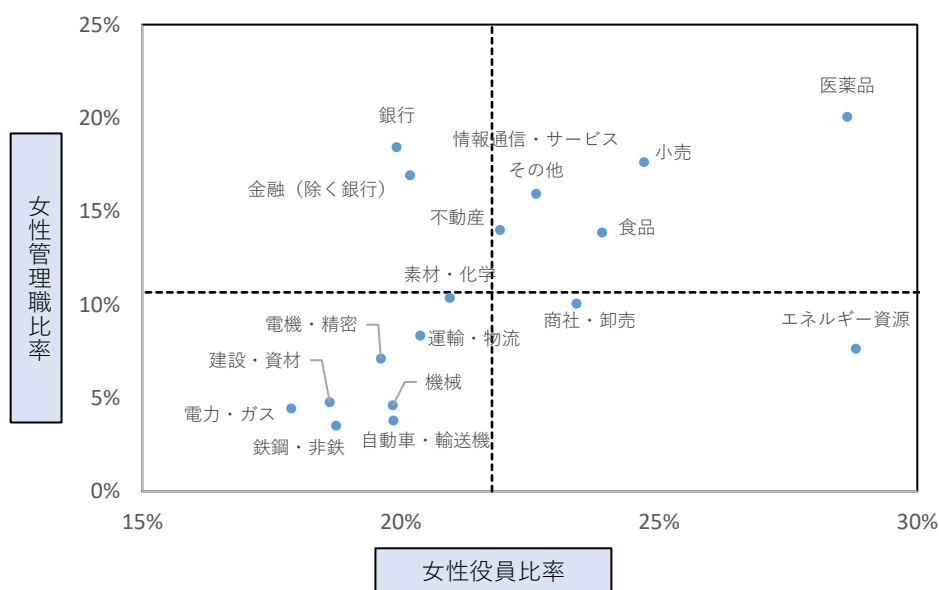
³ 男女間賃金格差とは、女性労働者の平均年間賃金を、男性労働者の平均年間賃金で除した値。そのため、男女間賃金格差の値が低いほど、男女間の賃金の格差が大きいことを表す。

②業種別の傾向

多様性指標を業種ごとに見てみると、女性管理職比率は医薬品（20%）、銀行（18%）、小売（18%）が高い一方で、鉄鋼・非鉄（3%）、自動車・輸送機（4%）、電力・ガス（4%）が低い。男性の育児休業取得率は、銀行（105%）⁴、電力・ガス（98%）、金融（除く銀行）（90%）が高い一方で、エネルギー（53%）、自動車・輸送機（70%）、電機・精密（71%）が低い。男女間賃金格差は医薬品（78%）、小売（77%）、自動車・輸送機（76%）が高い一方で、銀行（63%）、商社・卸売（65%）、不動産（66%）が低い。例えば、銀行は他業種と比較すると女性管理職比率や男性の育児休業取得率が高いが、男女間の賃金の格差は大きいなど、それぞれの業種の特徴がうかがえる。

続いて、女性役員比率と多様性指標の関係について、業種別に見たものが図表 7、8、9 である。特に図表 7 に着目すると、社数の少ないエネルギー資源（4社）を除き、女性管理職比率の高い業種ほど女性役員比率が高いことが見て取れる。この関係もあくまでも業種ごとの特徴を示したものにすぎない。ただ、女性社内取締役が一人もいない企業の女性管理職比率は平均 9%、一人以上いる企業は平均 16%と大きな差がある。女性が管理職に内部昇進できている方が、社内役員として登用される女性の候補が多く、将来的に女性役員比率が高まっていくという関係が推察される。

図表 7 業種ごとの女性管理職比率と女性役員比率

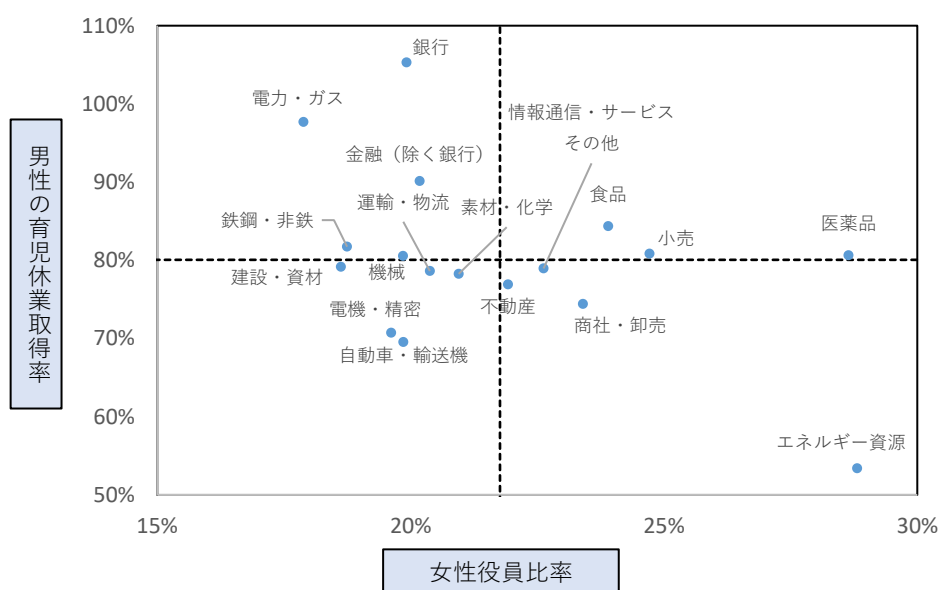


(注) 点線は全体の平均値。

(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

⁴ 男性の育児休業取得率は、公表を行う前事業年度の「①育児休業等を取得した男性労働者数」／「②配偶者が出産した男性労働者数」、もしくはこの分子に「③小学校就学前の子の育児を目的とした休暇制度を利用した男性労働者数」を加えて算出する。①、③に関する事業年度と②に関する事業年度は必ずしも一致しないため、男性の育児休業取得率が100%を超えることがある。

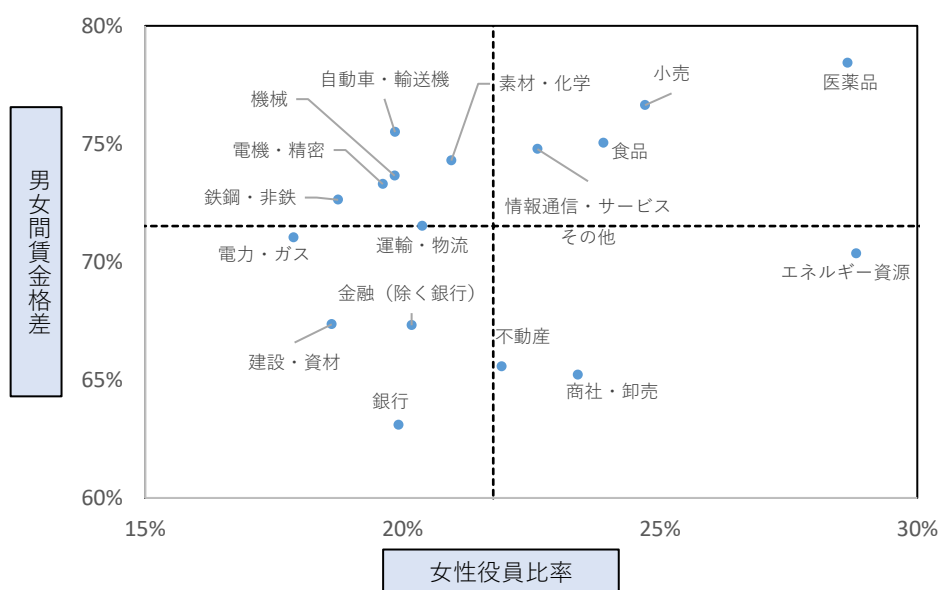
図表8 業種ごとの男性の育児休業取得率と女性役員比率



(注) 点線は全体の平均値。

(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

図表9 業種ごとの男女間賃金格差と女性役員比率



(注) 点線は全体の平均値。

(出所) 各社の有価証券報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

(3) 取締役会のダイバーシティと議決権行使の関係

先述の通り、機関投資家などは企業における女性役員の登用を議決権行使の判断材料としている。前述の通り、グラス・ルイスは2026年から20%以上の多様な性別の取締役を求めているほか、ISSも多様性基準の引き上げを図っている。議決権行使助言会社だけではなく、国内

機関投資家においても、取締役会に女性が不在の場合や、一定の水準以下の場合に議案に反対するという方針を設定している場合が見られる。わが国の女性の役員への登用は海外と比較して大きく遅れており、今後高い女性役員比率を求める声が国内機関投資家において高まっていくことも考えられる。

図表 10 女性取締役比率と取締役選任への賛成率の関係

女性取締役比率	賛成率
50%以上	91.8%
40%以上50%未満	87.4%
30%以上40%未満	91.9%
20%以上30%未満	92.0%
10%以上20%未満	89.5%
0%超10%未満	85.8%
0%	76.2%

(注) 賛成率は定時株主総会における取締役選任に係る議案について、臨時報告書に記載されている1番上の者への賛成率を平均したものである。

(出所) 各社の有価証券報告書、臨時報告書、株主総会招集通知、ウェブサイトより大和総研作成

TOPIX500 採用銘柄における、「女性取締役比率」と「企業の株主総会における取締役選任への賛成率」の関係を見てみよう（図表 10）。議決権行使助言会社や機関投資家が取締役会における多様性に言及していることから、ここでは女性役員比率ではなく女性取締役比率を用いている（なお、女性役員比率でも傾向に大きな差はない）。取締役選任への賛成率は女性取締役比率以外にも様々な要因が関係するため、一概に言えることではないが、やはり取締役会に女性が一人もいない企業については賛成率が低い。これに次いで、女性取締役比率が10%未満の企業における賛成率が低い。今後も取締役会のダイバーシティ確保が求められることを想定すると、取締役会に女性がいない、もしくは少ない場合には取締役の選任に影響が生じる可能性も否定できない。

3. 女性役員比率 30%以上を目指す 2030 年に向けて

今回の調査によって、TOPIX500 採用銘柄についてはプライム市場上場企業に係る「2025 年を目途に、女性役員を 1 名以上選任」という数値目標はおおむね達成されたことが確認された。次なる目標は「2030 年までに、女性役員比率を 30%以上」となる。TOPIX500 採用銘柄においては既にこれを満たしている企業も見られるが、プライム市場上場会社に広げればさらに課題のある企業も多いだろう。

「30%」はあくまでも目指すべき目標であり、形式的に女性役員を置けば良いというものではないが、ダイバーシティの確保は喫緊の課題である。前述の通り、女性役員比率を高めるこ

とは、経営の意思決定に多様な視点が得られる、イノベーションにつながる、女性が働きやすい環境が整備される、女性登用が進んでいることから優秀な人材を惹きつけるなど、様々な効果につながると考えられる。

重要なことは、企業がこうした多様性が組織にもたらす影響を考慮した上で、女性登用に向けたアプローチを検討することである。社内役員への女性登用が進んでいないことについて言及したが、女性役員比率を社外役員だけで高めようとする場合、社外役員に求められる監督機能についてはダイバーシティが発揮され、ガバナンスの向上に資するものと考えられる。しかし、内部の業務執行に関わる社内役員に女性がいない場合、多様な視点を企業の持続的成長に十分につなげられるかどうか、依然として課題が残る恐れがある。また、女性の社内昇進が進んでいない、女性が働きやすい環境ができていないというシグナルと捉えられ得る。

女性役員比率の向上に向けた課題は様々ある。社外役員については、候補となり得る人材が外部に十分にいるとは限らない。現状、複数の社外役員を兼任しているケースも多く、議決権行使助言会社や機関投資家からは過度な兼任に対する懸念も示されている⁵。社内役員については、女性が働きやすい環境に資する制度の整備が道半ばであり、役員候補となり得る女性管理職が少ないことが考えられる。経営陣に必要な人材を想定した上で、そうした人材確保に向けた各種課題を一つ一つクリアしていくためのアプローチを検討することが求められよう。

⁵ 詳しくは、[藤野大輝、大和敦「社外取締役の選任状況から見る課題と対応」](#)（2025年4月11日、大和総研レポート）を参照。
