

# 女性役員登用 ハンドブック





## はじめに

女性の活躍は、多様性(ダイバーシティ)が尊重される社会を実現するとともに、我が国の経済社会にイノベーションをもたらす持続的な発展を確保するうえでも不可欠な要素です。企業内部で役員等への女性登用が進むと、意思決定における多様性が向上し、同質性がもたらすリスクが軽減するとともに、イノベーションや事業変革を生み出す風土が醸成され、生産性や企業価値の向上にもつながるとの指摘もあります。さらに、機関投資家の多くが投資を行う際の判断基準に女性役員割合を活用しているなど、企業における女性役員の登用の重要性がより一層高まっています。

日本の企業における女性役員の割合は、全上場企業で2025年に14.0%、東証プライム市場上場企業で2025年に17.7%となり、過去10年余りで大幅に上昇しています。さらなる女性役員の登用を促すため、政府は、「第6次男女共同参画基本計画」において、女性役員登用に関する成果目標として、東証プライム市場上場企業については2030年までに30%、全上場企業については2030年までに20%と示しました。

女性役員の登用を進めるためには、企業において目標や行動計画を策定したうえで、女性人材のパイプライン構築に向けた着実な取組を進めていただくことが重要です。内閣府ではこれまで、各種の調査研究等を行っており、その実施にあたっては、企業や機関投資家の皆様、女性役員・女性管理職として活躍されている皆様等のご協力を得て、知見を蓄積してきました。このハンドブックでは、日本の女性役員登用の現状をお伝えするとともに、取組の検討に役立つこれまでの調査研究等を分かりやすく取りまとめて紹介していますので、是非ご活用ください。

### 本ハンドブックの特長

- 女性役員登用に関する業務に携わる企業の人事担当者等の皆様に理解しやすいように、政府の成果目標や女性役員に関するデータを整理して紹介。
- 企業で女性役員登用の取組を進める際に参考となる調査研究や関連サイト等を、課題に応じて活用いただけるように、テーマ別に紹介。

# Contents

**P.03** | お悩み別 本ハンドブックの使い方

## 成果目標・データ編

---

**P.04** | 第6次男女共同参画基本計画における女性役員登用に関する成果目標

**P.05** | 女性役員登用に関するデータ

## 女性役員登用に関する資料編

---

**P.08** | 女性役員登用に向けた「行動計画」を策定しましょう

女性役員登用に向けた行動計画と取組事例集  
～企業事例でわかる！目標設定から計画策定・実践まで～

**P.10** | 女性人材のパイプラインを構築しましょう

企業で活躍する女性リーダーからのメッセージ ～ロールモデル集～

**P.12** | 取組を推進している企業等の声を聞いてみましょう

女性登用加速化セミナー  
～先進企業・機関投資家に聞く！女性登用の意義とその道のり～ アーカイブ動画

**P.13** | 女性活躍は、投資家から注目されています

ジェンダー投資に関する調査研究報告書

**P.14** | 企業が女性の登用拡大に向けた取組を行うことによる好影響とは

女性登用の加速化に向けた取組事例集

**P.15** | 女性役員に関する情報をより広く知りたいときは

女性役員情報サイト

**P.16** | 社外から女性役員候補者を探している皆様へ

女性リーダー人材バンク

# お悩み別 本ハンドブックの使い方

女性役員登用に関するお悩み別に参照ページをまとめました。  
知りたい内容から、読むべきページが分かります。

Q 女性役員登用に関して、政府の目標はどうなっているのでしょうか。

A 女性役員登用に関する成果目標を知る

P.04

Q 企業の女性役員割合はどのように推移してきたのでしょうか。同業他社のデータも知りたいです。

A 女性役員登用に関する様々なデータを把握する

P.05

Q 女性役員登用は、どのようなプロセスで進めればいいのでしょうか。

A 行動計画を策定する

先進企業の声を聞く

P.08

P.12

Q 役員候補となる部長・課長を、どのように育成すればいいのでしょうか。

A 女性人材のパイプラインの構築を進める

P.10

Q 女性役員登用が、投資家から注目されていると聞きました。  
投資家が活用している女性活躍情報や、効果的な情報開示の方法について知りたいです。

A ジェンダー投資の動向を知る

P.12 P.13

Q 女性登用によって、企業にどのような良いことがあるのかを知りたいです。

A 女性の登用拡大に向けた取組の好影響を理解する

P.14

Q 詳しいデータや、最新のデータを確認したいときはどうすればいいですか。

A 女性役員情報サイトを確認する

P.15

Q 自社の求める条件に合う女性役員候補者を、社外から探したいと考えています。

A 女性リーダー人材バンクを活用する

P.16

# 第6次男女共同参画基本計画における 女性役員登用に関する成果目標

第6次男女共同参画基本計画では、企業における女性の参画拡大の一環として、女性役員の登用に関して、第5次男女共同参画基本計画に引き続き、東証プライム市場上場企業の役員に占める女性の割合を成果目標に設定しました。併せて、より多くの企業における女性役員登用を促す観点から、全上場企業の役員に占める女性の割合を、また、女性人材のパイプライン構築を促す観点から、女性役員登用目標を設定し、その目標達成に向けた行動計画を策定している上場企業の割合を、それぞれ新たに成果目標に設定しました。

## 第6次男女共同参画基本計画における女性役員登用に関する成果目標

項目	現状	成果目標(期限)
東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合	17.7%(2025年)	30%(2030年)
上場企業役員に占める女性の割合	14.0%(2025年)	20%(2030年)
女性役員登用目標を設定し、その目標達成に向けた行動計画を策定している上場企業の割合	5.9%(2025年)	30%(2030年)

登用目標・行動計画は、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画としても策定できます！

(注)役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者(会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等)も含む。

## 成果目標に含まれる、「執行役員又はそれに準じる役職者」について

成果目標の「役員」は、「取締役」「監査役」「執行役」に加えて、各企業において女性役員登用目標の対象としている「執行役員又はそれに準じる役職者」により構成されています。「執行役員又はそれに準じる役職者」については、企業内部での登用が多く、重要な業務執行に携わることが多いところ、各社において計画的に経営幹部層に至るまでの女性人材のパイプラインを構築し、登用につなげていただく観点から、積極的に女性役員の登用目標を設定していただければと思います。

成果目標にカウントする「執行役員又はそれに準じる役職者」は、以下の①・②をいずれも満たしている場合となります。

- ① 各社において、「執行役員又はそれに準じる役職者」を対象に含む女性役員登用目標が立てられていること
- ② その目標の対象となる「執行役員又はそれに準じる役職者」のポストに、女性が就任していること



例1

- ① 登用目標「女性役員(執行役員を含む)30%以上」
- ② 執行役員に女性が就任

▶ 成果目標の対象としてカウントされます。



例2

- ① 登用目標「営業部門の執行役員 30%以上」
- ② 営業部門の執行役員に女性が就任

※ 営業部門以外の部門の執行役員に女性が就任しても、成果目標の対象となりません。

▶ 成果目標の対象としてカウントされます。

※「執行役員又はそれに準じる役職者」は、内閣府が毎年全上場企業を対象として実施する調査により集計しています。調査へのご協力をお願いいたします。

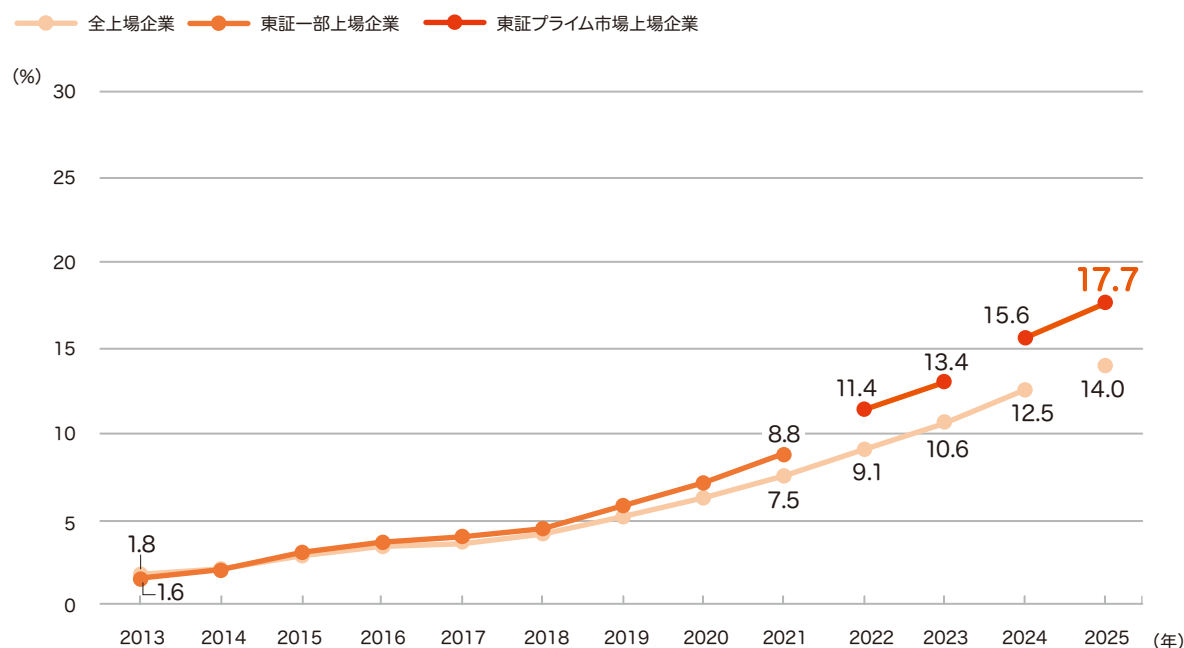
※「取締役」「監査役」「執行役」については、各社での女性役員登用目標の有無にかかわらず、成果目標の対象としてカウントされます。

# 女性役員登用に関するデータ

女性役員をめぐる近年の代表的なデータを紹介します。自社の状況とも比較しつつご参照ください。

## 女性役員割合の推移

日本における女性役員割合は着実に上昇しています。全上場企業の女性役員割合は、2013年には1.8%でしたが2025年には14.0%となりました。なお、「執行役員又はそれに準じる役職者」の業務における重要性に鑑み、全上場企業では2025年の値、東証プライム市場上場企業では2024年以降の値に「執行役員又はそれに準じる役職者」を集計対象に含めています。



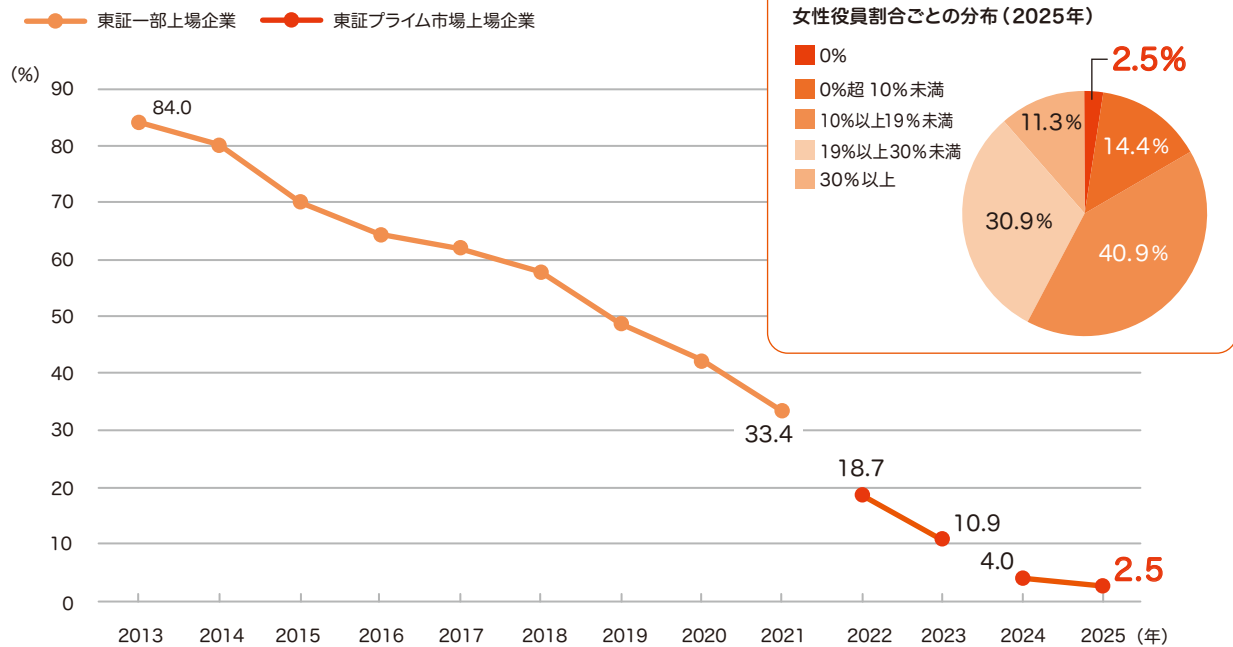
- (備考) 1. 東洋経済新報社「役員四季報」及び内閣府調査に基づき内閣府において作成。  
 2. 東証一部上場企業、2023年以前の東証プライム市場上場企業及び2024年以前の全上場企業における役員は、取締役、監査役及び執行役。  
 3. 2024年以降の東証プライム市場上場企業及び2025年の全上場企業における役員は、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者(会社法上の「支配人その他重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等)も含む。  
 4. 調査時点は、原則として各年7月31日現在。

## 【参考】これまでの女性役員登用施策のあゆみ

2015年3月	改正内閣府令の施行	有価証券報告書等への役員の男女別人数及び女性比率の記載が義務付けられました。
2018年6月	コーポレート・ガバナンスコードの改訂(1)	取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件として、ジェンダーや国際性の面を含む多様性を満たした形で構成されるべき旨が明記されました(原則4-11)。
2021年6月	コーポレート・ガバナンスコードの改訂(2)	女性の管理職の登用等による多様性確保についての考え方と測定可能な目標、その状況等を開示すべき旨が明記されました(補充原則2-4①)。
2023年6月	女性活躍・男女共同参画の重点方針2023(女性版骨太の方針2023)における目標設定	東証プライム市場上場企業を対象として、「2030年までに、女性役員の比率を30%以上とすることを目指す」、「2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める」、「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」について、目標として掲げました。
2023年10月	有価証券市場規程等の一部改正(株式会社東京証券取引所)	東証プライム市場上場企業を対象として、「2030年までに、女性役員の比率を30%以上とすることを目指す」、「2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める」、「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」について、企業行動規範の「望まれる事項」に規定しました。

## 女性役員が一人もない東証プライム市場上場企業の割合の推移

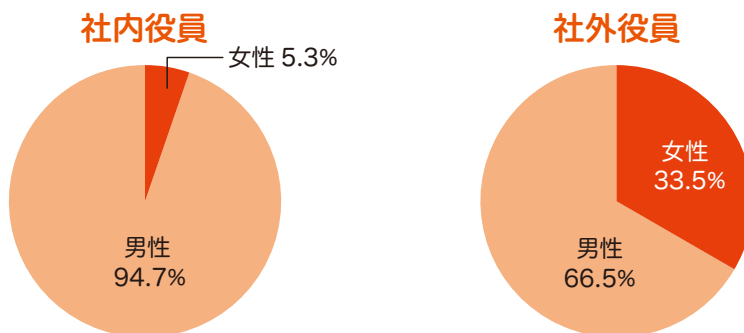
女性役員が一人もない東証プライム市場上場企業の割合は、2013年には84.0%でしたが、一貫して減少を続け、2025年には2.5%となりました。なお、2024年から「執行役員又はそれに準じる役職者」を集計対象に含んでいます。



- (備考) 1. 東洋経済新報社「役員四季報」、日本取引所グループホームページ及び内閣府調査に基づき内閣府において作成。  
 2. 調査時点は原則として各年7月31日現在。  
 3. 2021年以前の数値は各年における東証一部市場上場企業全体に占める割合。  
 2022年以降の数値は各年における東証プライム市場上場企業全体に占める割合。  
 4. 東証一部上場企業、2023年以前の東証プライム市場上場企業における役員は、取締役、監査役及び執行役。  
 5. 2024年以降の東証プライム市場上場企業における役員は、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者(会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等)も含む。

## 東証プライム市場上場企業における女性役員の内訳

社内役員の女性割合は、社外役員の女性割合と比較して低い状況です。各社において人材育成等を進め、若手から経営幹部層へと続く女性人材のパイプラインを構築していくことが重要です。

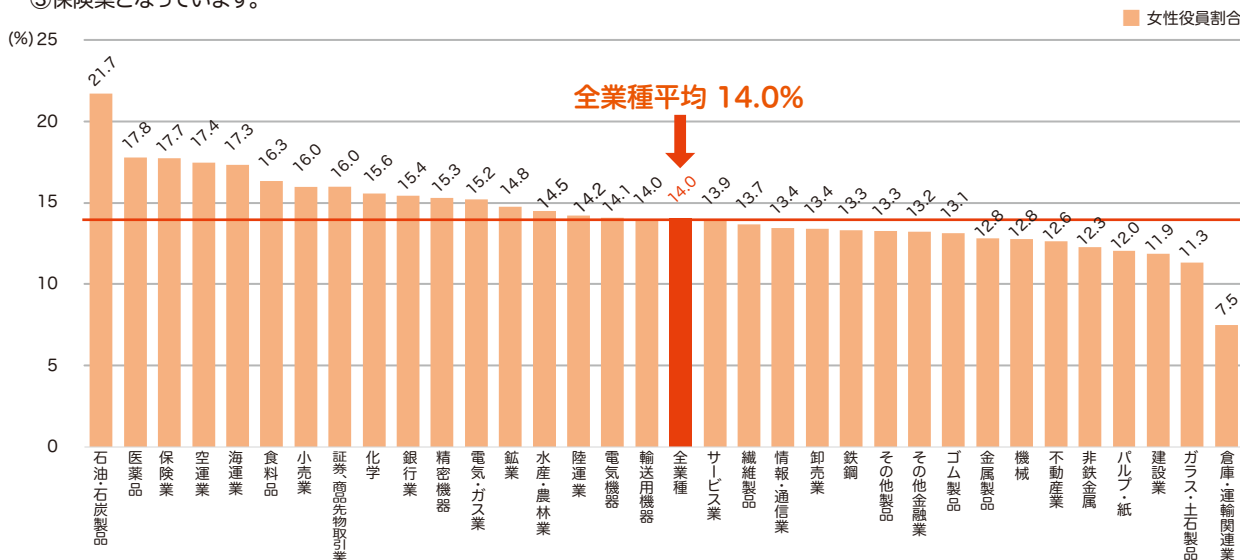


- (備考) 1. 東洋経済新報社「役員四季報」及び内閣府調査に基づき内閣府において作成。  
 2. 役員は、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者(会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等)も含む。  
 3. 調査時点は、2025年7月31日現在。

# 業種別の状況

## ① 業種別の女性役員割合

各業種における「女性役員総数/役員総数」を示しています。女性役員割合が高い業種トップ3は、①石油・石炭製品、②医薬品、③保険業となっています。

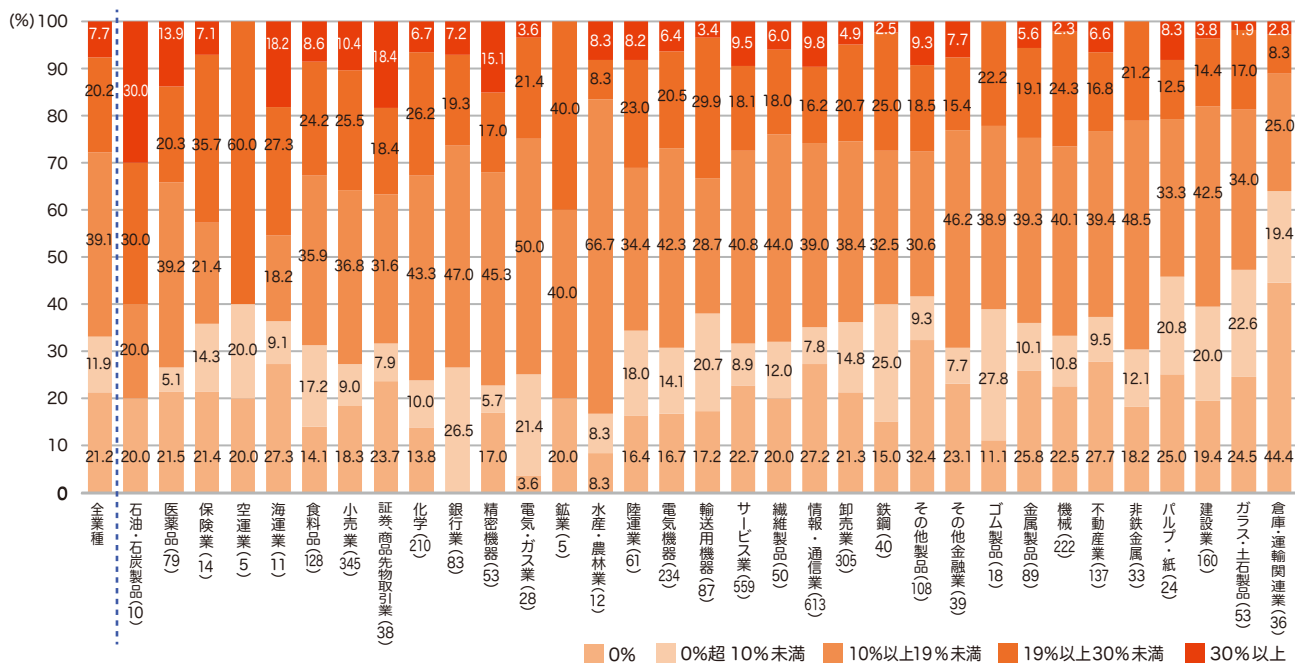


(備考)

1. 東洋経済新報社「役員四季報」及び内閣府調査に基づき内閣府において作成。業種の分類は、日本取引所グループ「業種別分類表」による。
2. 役員は、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者(会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等)も含む。
3. 調査時点は2025年7月31日現在。

## ② 業種別女性役員割合ごとの企業数の分布

各業種に所属する全企業数を100%としたときの、女性役員割合の区分(「0%」から「30%以上」までの5区分)に応じた企業数の分布を示しています。

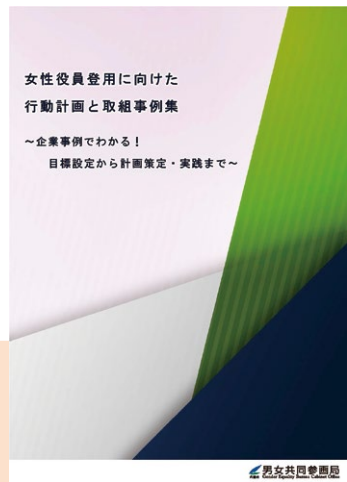


(備考)

1. 東洋経済新報社「役員四季報」及び内閣府調査に基づき内閣府において作成。業種の分類は、日本取引所グループ「業種別分類表」による。
2. 役員は、取締役、監査役、執行役に加えて、各企業が女性役員登用目標の前提とした執行役員又はそれに準じる役職者(会社法上の「支配人その他の重要な使用人の選任及び解任」として、取締役会の決議による選任・解任がされている役職者を基本とし、業務において重要な権限を委任されている役職者等)も含む。
3. 調査時点は2025年7月31日現在。

# 女性役員登用に向けた「行動計画」を策定しましょう

内部登用の女性役員を増やしていくためには、登用目標とそれに対する行動計画を策定することが効果的です。まずは目標を設定し、それに向けた行動計画を策定することで、自社に必要な取組を見極めることができます。



## 女性役員登用に向けた行動計画と取組事例集

～ 企業事例でわかる！ 目標設定から計画策定・実践まで～



資料閲覧はこちら

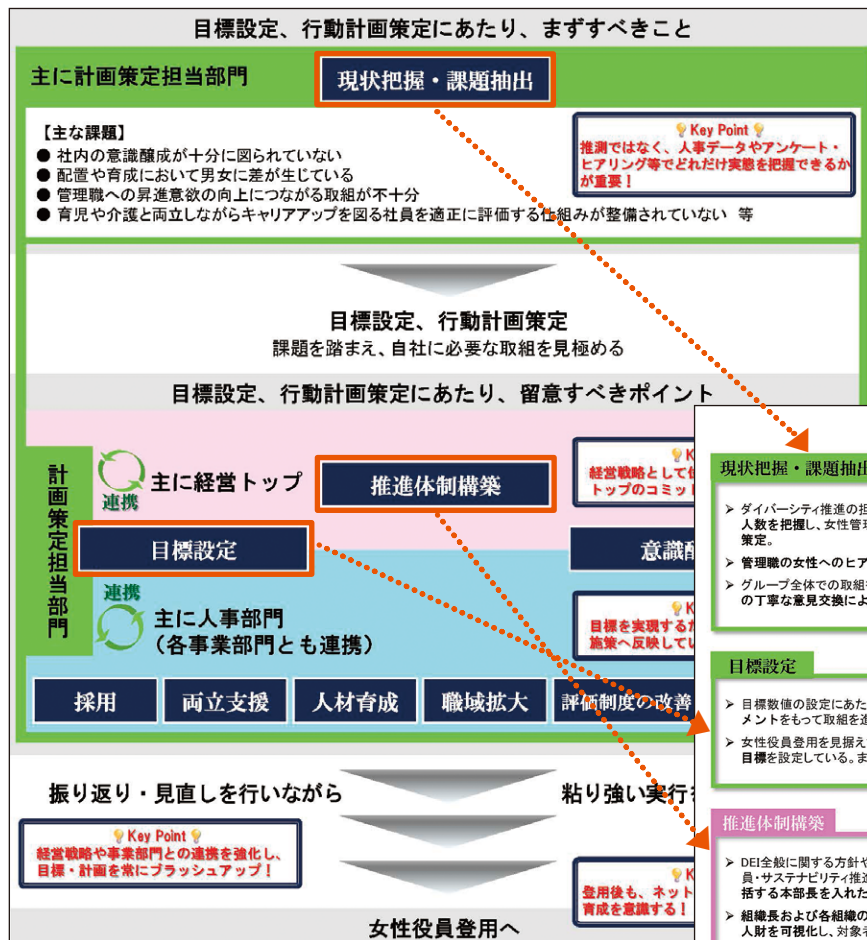
### ■ 行動計画を策定する意義

第6次男女共同参画基本計画では、役員候補となる女性人材のパイプライン構築を促進する観点から、女性役員登用目標達成に向けた行動計画を策定している上場企業の割合を成果目標に盛り込みました。行動計画とは、各企業において作成いただく、女性役員登用目標を達成するための計画のことをいい、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画や、中期経営計画、統合報告書、コーポレートガバナンスに関する報告書や企業ホームページ等に記載の、目標達成に向けた具体的な計画が含まれます。長期的な取組が必要となる女性人材の

パイプライン構築においては、行動計画を踏まえ、振り返り・見直しを行いながら粘り強い実行を継続することが有効です。まずは、行動計画を策定してみましょう。

### ■ 本事例集の活用メリット

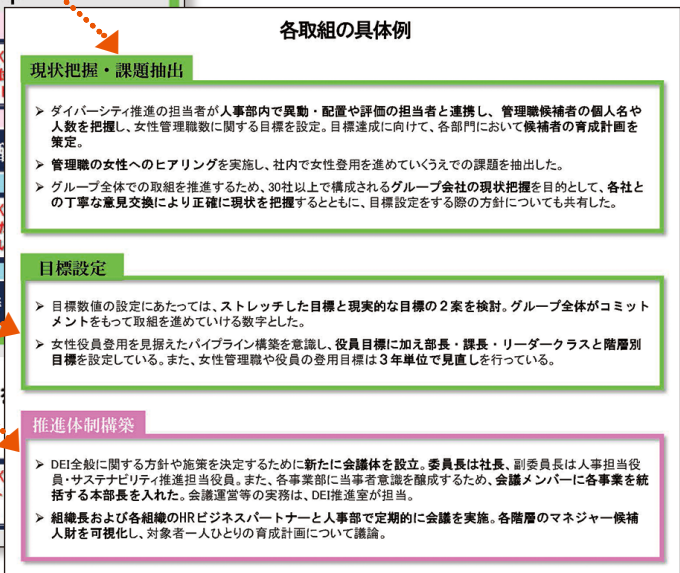
女性役員登用目標や行動計画の整備に際し、目標数値の立て方・行動計画に盛り込むべき女性役員登用に有効な取組について確認したいときや、目標設定、計画策定、取組の推進の際に、社内の体制はどうすればよいか、取組を進めるうえでの苦労や効果は何かについて確認したいとき等にお役立てください。



目標設定、行動計画策定・実行のポイント(本事例集 P.6)

### ■ 本事例集の内容

- (1) 目標設定、行動計画策定・実行のポイント  
目標・行動計画に関して、留意すべき取組(紺地に白字で記載)について、時系列にて、社内で担当することが想定される部門とともに紹介。目標設定・行動計画策定の全体像を掴んでいただけます。
- (2) 各取組の「具体例」を紹介  
上記の取組ごとに、今回紹介した10の企業における具体例を記載しました。



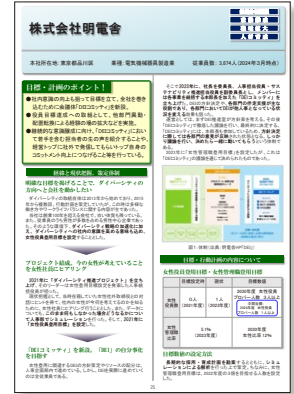
各取組の具体例(本事例集 P.7)

### (3) 事例企業10社の行動計画等を紹介

様々な業種の事例企業10社の担当者にヒアリングを行った内容をまとめました。各社が目標設定や行動計画策定を行う際に重要視した考え方や、日々取組を実行していくための地道なノウハウ等も含め、実践的な内容を多く盛り込んでいます。

#### 各企業ページの掲載項目

項目	内容
目標・計画のポイント!	その企業において特に際立つ目標・行動計画や取組の推進におけるポイントを紹介。
経緯と現状把握・策定体制	目標・行動計画を策定する際の、社内での議論や企業トップの関わり方、社内の女性登用状況の現状の把握方法、また、社内の担当部署や委員会等の体制について紹介。
目標・行動計画の内容	女性役員登用目標及び関連する目標について、目標数値と現状値を表で記載するとともに、目標数値の設定における考え方を紹介。また、当該企業の行動計画を画面キャプチャで示すとともに、具体的な取組について紹介。
社内での推進体制や苦労・効果など	行動計画策定後、実際に女性役員登用にに向けた具体的な取組を進めていくうえでの体制や、取組を行って実感した苦労、取組を通じて得られた効果などを紹介。
目標の設定や行動計画策定、実行において、特に重要だと考えていること	女性役員登用に関する目標設定や行動計画策定、実行に実際に携わった企業担当者として、特に重要であると実感していることについて紹介。



※P.9～28に企業事例(10社)を紹介

## 「行動計画」は、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画として策定できます

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の策定にあたり定める必要がある数値目標として選択できる項目に、「役員に占める女性の割合」が含まれており、一般事業主行動計画の策定にあたっては、以下の策定例も参考にしてください。計画を策定する際には「計画期間」及び「目標と取組内容・実施時期」を記載しましょう。



#### 数値目標に関する項目

① 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供	② 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備
<p>◆ 採用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用した労働者に占める女性労働者の割合(区)</li> <li>男女別の採用における競争倍率(区)</li> <li>労働者に占める女性労働者の割合(区)(派)</li> </ul> <p>◆ 配置・育成・教育訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>男女別の配置の状況(区)</li> <li>男女別の将来の育成を目的とした教育訓練の受講の状況(区)</li> <li>管理職及び男女の労働者の配置・育成・昇進・性別役割分担意識その他の職場風土に関する意識(区)(派：性別役割分担意識など職場風土に関する意識)</li> </ul> <p>◆ 評価・雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職に占める女性労働者の割合</li> <li>各職階の労働者に占める女性労働者の割合及び役員に占める女性の割合</li> <li>男女別の1つ上位の職階へ昇進した労働者の割合</li> <li>男女の人事評価の結果における差異(区)</li> </ul> <p>◆ 職場風土・性別役割分担意識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>セクシュアルハラスメント等に関する各種相談窓口への相談状況(区)(派)</li> </ul> <p>◆ 再チャレンジ(多様なキャリアコース)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>男女別の職種又は雇用形態の転換の実績(区)(派)</li> <li>男女別の再雇用又は中途採用の実績(区)</li> <li>男女別の職種若しくは雇用形態の転換者、再雇用者又は中途採用者を管理職へ登用した実績</li> <li>非正社員の男女別のキャリアアップに向けた研修の受講の状況(区)</li> </ul> <p>◆ 取組の結果を図るための指標</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>男女の賃金の差異(全・正・パート)</li> </ul> <p>※ 上記の項目は状況把握項目を区分したものであり、下線は基礎項目(必ず把握すべき項目)である。</p> <p>※ 「(区)」の表示のある項目：状況把握の際は、雇用管理区分ごとに把握を行うことが必要です。</p> <p>※ 「(派)」の表示のある項目：労働者派遣の役割の提供を受ける場合には、状況把握にあたり、派遣労働者を各区分に把握を行うことが必要です。</p> <p>※ 男女の賃金の差異については「全労働者」、「正規雇用労働者」、「パート・有期社員(非正規雇用労働者)」の3区分で把握を行うことが必要です。</p>	<p>◆ 継続就業・働き方改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>男女の平均継続勤務年数の差異(区)</li> <li>10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の男女別の継続雇用割合(区)</li> <li>男女別の育児休業取得率及び平均取得期間(区)</li> <li>男女別の職業生活と家庭生活との両立を支援するための制度(育児休業を除く)の利用実績(区)</li> <li>男女別のフレックスタイム制、在宅勤務、テレワーク等の柔軟な働き方に資する制度の利用実績</li> <li>労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間(健康管理時間)の状況(区)(派)</li> <li>労働者の各月ごとの平均残業時間数等の労働時間(健康管理時間)の状況(区)(派)</li> <li>有給休暇取得率(区)</li> </ul> <p>&lt;数値目標の例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>男女の勤続年数の差を●年以下とする。</li> <li>従業員全体の残業時間を月平均●時間以内とする。</li> <li>フレックスタイム制の利用率を●%以上とする。</li> <li>男女ともに育児休業取得期間を●%アップさせる</li> </ul> <p>&lt;数値目標の例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用者に占める女性比率を●%以上とする。</li> <li>営業職で働く女性の人数を●人以上とする。</li> <li>すべての部署・職種で、女性の割合を●%以上とする。</li> <li>管理職に占める女性比率を●%以上とする。</li> <li>課長級/部長級/役員に占める女性比率を●%以上とする。</li> <li>非正規社員のキャリアアップに向けた研修の受講率を男女ともに●%以上とする。</li> </ul>

#### 一般事業主行動計画の策定例

8ページで説明した行動計画について、策定例をご紹介します。自社の課題にあった行動計画を策定してください。

##### 策定例①

常時雇用する労働者数が301人以上の事業主の場合、原則、9ページに記載のある①と②の区分ごとに1つ以上の項目を選択し、それぞれ関連する数値目標を定めた行動計画を策定する必要があります。

株式会社A 行動計画

女性が管理職として活躍でき、男女ともに長く勤められる職場環境を作るため、次の行動計画を策定する。

1. 計画期間： 2023年4月1日 ～ 2026年3月31日

2. 目標と取組内容・実施時期

区分①「職業生活に関する機会の提供」に関する数値目標

**目標1：管理職(課長級以上)に占める女性労働者の割合を30%以上にする。**

<取組内容>

- 2023年 4月～ 経営層や管理職を対象に、会議にて女性活躍に関する意見交換の実施
- 2023年 10月～ 女性管理職に対するヒアリングの実施及びロールモデルとして社員に紹介
- 2024年 1月～ 管理職養成のための研修カリキュラム作成及び昇進・昇格の評価基準や運用等の確認及び見直し
- 2024年 4月～ 管理職候補の女性を対象として研修を2ヶ月に1回実施(2025年9月まで)
- 2025年 11月～ 管理職候補の女性社員及びその上司を対象として、今後のキャリアプランに関する面談を実施

区分②「職業生活と家庭生活の両立」に関する数値目標

**目標2：男女とも平均勤続年数を10年以上とする。**

<取組内容>

- 2023年 4月～ 過去3年の平均残業時間を部署ごとに確認
- 2023年 6月～ 全社員を対象に育児・介護関係制度に関する調査の実施
- 2023年 10月～ 育児休業及び介護休業からの復職者に対し、上司、人事担当者による面談を年2回開催
- 2024年 4月～ フレックスタイム制度や時差出勤制度の運用について見直しの開始、社員にアンケートを実施
- 2024年 10月～ フレックスタイム制や時差出勤制度の問題点を反映させた運用を試行的に開始

区分①の中に、「役員に占める女性の割合」の記載があります。

赤枠内が一般事業主行動計画の一例になります。

# 女性人材のパイプラインを構築しましょう

女性リーダーのキャリアの参考となるロールモデルの存在は、女性人材のパイプラインを構築するための重要なポイントと言えます。ロールモデルは、「ある人のすべてを真似る」のではなく、「この部分はこの人」、「あの部分はあの人」と、部分ごとに参考にしていくことで、各自のキャリア像を描くことができます。本ロールモデル集を、女性リーダーのパイプライン構築に向けた取組を行う際にご活用ください。

企業で活躍する  
女性リーダーからのメッセージ  
～ロールモデル集～



## 企業で活躍する女性リーダーからのメッセージ ～ロールモデル集～



資料閲覧は  
こちらから

男女共同参画局

### ■ 女性人材のパイプラインとは

将来の女性役員候補につながる、若手から経営幹部層までの、キャリア開発等の人材育成システムを通じた人材プールのことを、女性人材の**パイプライン**と呼んでいます。企業が事業活動や意思決定に女性の能力を十分に活用するには、役員への社内登用を可能とするパイプラインの構築を進めていただくことが重要です。現状では、パイプラインの構築状況は企業ごとに大きく異なっています。

### ■ 本ロールモデル集の活用メリット

このロールモデル集では、経営の中心で活躍されている女性役員・管理職の皆様にお話を伺い、それぞれのキャリアパスや経験談等を紹介しています。今後、次世代の女性リーダーとしてキャリアを考える際の参考資料としてご活用いただけます。また、女性リーダーのパイプライン構築に携わっている企業担当者の皆様にとっては、**ロールモデルの皆様が歩んできたキャリアや直面した困難を自社の状況に置き換えて振り返ることで、取組の検討に資する内容**となっています。

### ■ 本ロールモデル集の内容

#### (1) 女性役員による特別座談会

3名の女性役員の皆様に、「女性役員が語る、キャリアの現在地と今後のビジョン」と題し、これまでのキャリアパスや役員のやりがいなどについてお話を伺いました。また、女性役員が増えたことによる**取締役会の変化など、企業経営の観点からの議論**もいただいています。



淡路 睦氏

株式会社千葉銀行 取締役専務執行役員(代表取締役)  
グループ CSO・グループ CDO



最勝寺 奈苗氏

KDDI 株式会社 取締役執行役員常務CFO



長谷川 隆代氏

SWCC 株式会社 代表取締役CEO社長執行役員

#### 座談会のテーマと女性役員の主なご意見

テーマ	主なご意見
① これまでの経歴や、役員につながるキャリアパスが拓けたきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 違う仕事は新たな挑戦。出会った仕事でベストを尽くす。</li> <li>● 目の前の仕事を一生懸命に。IR室長時代に身につけた経営視点で仕事が格段に面白くなった。</li> <li>● 育児と仕事を両立し、「働き続ける」ことを目指し出向。自分の役割を常に意識し仕事の幅を広げていく。</li> </ul>
② 女性の登用のために組織として必要・重要と考えること	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適任者にチャンスを与える。「この仕事が一番できる人はあなた。」</li> <li>● トップが女性活躍の目的を共有したうえで、組織に浸透させる。</li> <li>● 女性の仕事の範囲を広げ、実力を付ける場を与える。</li> </ul>
③ 女性役員が増えたことによる取締役会の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 男性に聞いてみてもいいかもしれない。</li> <li>● 議論が活性化し、多様性の効果を実感。</li> <li>● 自分が議長となって、雰囲気が変わった。</li> </ul>
④ 経営の観点からの、女性役員を増やすことの意義	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人の活躍に加え、多様な個性を障壁なく組織の強みとして活かしていく。</li> <li>● 成長戦略に基づき、どのような経験を持つ人が役員に必要なのかを考える。</li> <li>● ダイバーシティは、「みんながいる会社を、みんなで良くしていく」こと。</li> </ul>
⑤ 仕事を通じて実現したい目標や社会、役員のやりがいや「よかった」と感じる点	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員として思っていたことを、今、自分の手で変えていく。そして、自社のファンを増やし、自社に関わる人の輪を広げていきたい。</li> <li>● 社長の仕事は会社の未来像を描くこと。社員が明るくやりがいを持って働いているのが一番嬉しい。</li> <li>● らせん階段を上がるように視野を広げて見えてくる景色がある。コーポレート部門から、「守り」「攻め」の両面で、会社と自分を成長させていく。</li> </ul>

## (2) 女性役員・管理職のロールモデルインタビュー

10名の女性役員・女性管理職の皆様へ個別インタビューを行い、各女性役員・管理職を象徴する内容として、**キーマッセージ**(主にやりがいや次世代へのメッセージ等)及び**サブメッセージ**(主に苦難や困難をどのように乗り越えたか等)を紹介しています。インタビューの詳細内容は、右に記載の①～⑥の項目を掲載しました。

### 各ロールモデルのページに記載した項目

- ① これまでのキャリア・キャリアアップのきっかけ
- ② キャリアを積み途中で大変だったこと
- ③ 大変だったこと、課題の乗り越え方
- ④ 現在の仕事のやりがいや目標、ありたい姿
- ⑤ これからの女性リーダーに必要なこと、後輩に向けたメッセージ
- ⑥ これまでのキャリアパス・ターニングポイントに関する年表

### 各ロールモデルのキーマッセージ・サブメッセージ

	氏名・所属・役職等	キーマッセージ	サブメッセージ
	相坂 麻衣子 氏 リコーリース株式会社 オペレーション管理部 部長	会社の方針を自分なりに読み解き、先を見据え、方針を打ち出す。	子育てで生じた時間的制約。制度も活用した一方、ありがたかった上司の理解。
	小鯛 亜紀 氏 川崎重工株式会社 フェロー	大きな案件でも、誰かの小さな案件でも、自分の技術が役立つときが一番嬉しい。	マネジメントに困ったら、先輩も上司も助けてくれる。大事なのは、必要な技術を持っていること。
	篠塚 厚子 氏 株式会社ワコールホールディングス 執行役員 グループ DX マーケティング担当 兼 株式会社ワコール 取締役執行役員 マーケティング本部長	本質的な問いに立ち返ることを大事に、未来に向けたトランスフォーメーションに取り組む。	妊娠・出産を機に、自身のリーダーシップを再考。会社にとってすべきことをする、というマインドへ。
	坪井 亜美 氏 フリー株式会社 常務執行役員 CFO 経営管理本部長	期待されているのはビジョンを描くこと。ダイナミックで、新しい挑戦が面白い。	ライフイベントには割り切って柔軟に対応。カオスを乗り切る覚悟で、目の前の仕事に取り組む。
	林 朱美 氏 株式会社山陰合同銀行 執行役員 ダイレクトチャネル部長	責任を持って意思決定の場で発言し、銀行全体のことを考えて物事を進める。	家庭との両立に向け、男性とは異なる時間配分。任せられる部分は任せて切り替えも意識。
	真下 美奈子 氏 ピープル株式会社 商品企画 新規事業チームリーダー	小さな経営者として、スピーディに、トライアンドエラーで取り組む。	チャレンジを評価する社風の下、産休・育休によるキャリアの断絶を乗り越える。
	中村 佳恵 氏 日本エマージェンシーアシスタンス株式会社 医療アシスタンス部門 執行役員	営業で身につけた強みと全社的視点で、新しいお客様との出会いを創る。	柔軟な働き方と、周囲に事情をオープンにし助けてもらうことで、親の介護を乗り切る。
	西村 美子 氏 日本マクドナルド株式会社 中日本地区本部 執行役員 地区本部長	現場に戦略を理解・推進してもらい、経営層と現場の橋渡しを行う。	子育てとの両立は、家族や公的制度、ママ友のネットワークなどをフル活用して対応。
	平野 和枝 氏 野村證券株式会社 執行役員 ウェルス・マネジメント 兼 部店マネジメント担当	「キャリア」の語源は「車輪」。小さな挑戦の連続が轍として刻まれ次の時代を創る。	「負の遺産をのこすために働いてきたのではない」、葛藤の末「これが我が家の形だ」と心を整理。
	山田 実和 氏 積水ハウス株式会社 執行役員 ESG 経営推進本部長	多様な職種の実験を土台として、事業を通じた社会課題解決に挑戦。	従業員が生き生きと働ける会社。多様性が尊重される、インクルーシブな社会の実現を目指す。

※本ロールモデル集掲載者の法人名・役職等は、2025年2月現在

# 取組を推進している企業等の声を聞いてみましょう

女性登用に関して豊富な知識と経験を持つ先進企業や機関投資家が登壇したセミナーのアーカイブ動画を公開しています。取組を推進してきた当事者の声から、自社に活かせるヒントを得ることができます。



## 「女性登用加速化セミナー ～先進企業・機関投資家に聞く！女性登用の意義とその道のり～」 アーカイブ動画



資料閲覧はこちら



### ■ 女性登用加速化セミナーとは

女性登用の意義等について考えることを目的に、2025年2月19日(水)に開催したセミナーです。先進企業の取組事例や、機関投資家が重視する女性活躍情報の開示についての講演に加え、事前質問を踏まえたテーマによるパネルディスカッションを行いました。

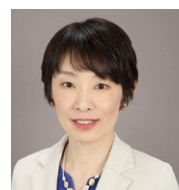
#### ご登壇の皆様



**垣見 俊之 氏**  
伊藤忠商事株式会社  
執行役員 人事・総務部長  
(兼) グループCEOオフィス

基調講演 ①

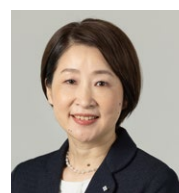
パネルディスカッション



**古布 薫 氏**  
インベスコ・アセット・マネジメント株式会社  
運用本部 日本株式運用部 ヘッド・オブ・ESG

基調講演 ②

パネルディスカッション



**矢野 三保子 氏**  
住友金属鉱山株式会社 執行役員  
コーポレートコミュニケーション部門総括  
サステナビリティ推進部長

パネルディスカッション



**河本 高歩 氏**  
塩野義製薬株式会社  
人事部長 兼 人的資本戦略室長

パネルディスカッション



**羽生 祥子 氏**  
株式会社羽生プロ  
著作家・メディアプロデューサー

パネルディスカッション

ファシリテーター

### ■ 本アーカイブ動画の活用メリット

女性登用について、企業等において実際に取り組んできた皆様による声を聞くことができます。各企業の取組でうまくいったことや、改善に際して心がけたことなど、当事者ならではの視点を知ることができるほか、機関投資家の視点から、企業の女性活躍がどのように評価されているかについても最新の知見とともに紹介しています。

### ■ 本アーカイブ動画の内容

本アーカイブ動画は、内閣府男女共同参画局公式 YouTube で公開しており、詳細は以下のとおりです。

#### ① 基調講演

テーマ	主な内容等	再生開始時点
基調講演 ① 伊藤忠商事の女性活躍推進の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革と健康経営、朝型勤務制度について</li> <li>2003年からの女性活躍推進の主な取組</li> <li>女性の健康個別支援策(フェムテックの活用等)</li> <li>定量効果(社内での出生率の推移、労働生産性の向上、株主への還元)</li> </ul>	0:06:50
基調講演 ② 機関投資家が重視する女性活躍情報の開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本企業におけるサステナビリティ情報の重要性</li> <li>資本市場が女性活躍に注目する背景</li> <li>スチュワードシップ活動における女性活躍情報の活用</li> <li>更なる情報開示拡充と戦略強化への期待</li> </ul>	0:32:30

#### ② パネルディスカッション

テーマ	主な内容等	再生開始時点
① 女性登用の意義・必要性について社内でのどのように理解浸透を図るか	<ul style="list-style-type: none"> <li>「在籍しているのに、思ったとおりに活躍できていない社員がいるかもしれない」ということを解決するための指標として女性マネージャー比率を捉えるとともに、活躍してほしいということを会社のメッセージとして発信していく。</li> </ul>	1:12:45
② 女性登用についての会社全体における課題とその乗り越え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>異業種交流会を開催し、他社に所属する同年代の女性との交流の場を提供することで、女性社員がキャリアプランを描く際の参考とできるようにしている。</li> <li>女性社員がそれぞれの強みを生かすことができるように、会社として様々な個別対応を行っている。</li> </ul>	1:32:55
③ 女性登用の効果を実感として感じられた場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員から、女性リーダーのマネジメントスタイルによっては、男性とは違う解決策も提案してもらえる、との声があった。</li> <li>マインドの変革を促すとともに、フレックスや在宅勤務等の制度整備等も行ったことで、育休からの復職時に短時間勤務ではなくフルタイムに戻る女性社員が増えたことが大きな成果。復職時から周囲と同じように働くことで、今後マネージャーへ進む社員が増えていくことを期待している。</li> </ul>	1:54:20

※法人名・役職などは2025年2月現在

# 女性活躍は、投資家から注目されています

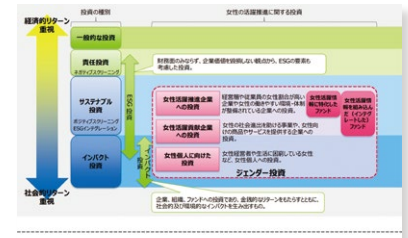
企業における女性活躍の状況は、投資家が投資する際の重要な判断要素となっています。投資家は、企業との対話の材料として、女性活躍に関する定量的な情報の開示を重視しています。また、企業が課長・部長の女性割合等、将来の取締役会や経営陣の多様性に関わる情報を、その実現に向けた具体的な取組と合わせて示すことを期待しています。



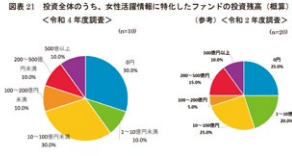
## ジェンダー投資に関する調査研究報告書



資料閲覧はこちら



図表 21 投資全体のうち、女性活躍情報に特化したファンドの投資残高 (概算) <令和4年度調査> (参考) <令和3年度調査>



### ■ ジェンダー投資とは

本調査研究では、女性活躍情報を考慮した投資を「ジェンダー投資」と呼んでいます(\*)。約3分の2の機関投資家等が「投資判断に女性活躍情報を活用している」と回答しており、その主な理由は、女性活躍がその企業の長期的なリターンや優秀な人材確保につながると考えているためです。なお、機関投資家が投資や業務において最も活用する女性活躍情報は、「女性役員比率」であり、その理由は「議決権行使基準に含んでいるため」、「取締役会の決定に多様な意見が反映されているか確認するため」、「全上場企業が開示しており、比較可能なため」等となっています。

(\*) ジェンダー投資の定義の詳細は、本報告書 P.4 を参照

### ■ 本報告書の活用メリット

ジェンダー投資の現状を知りたいときや、女性活躍情報をどのように開示すべきかを検討する際などにご活用いただけます。

### ■ 本報告書の内容

機関投資家へのアンケート、資本市場関係者等へのヒアリング等を行いました。そのうえで、機関投資家等のジェンダー投資への取組状況、投資判断における女性活躍情報の活用状況、企業に対して求めている情報開示等についてまとめました。

#### 本報告書に記載した調査及びポイント

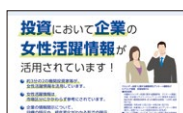
方式	概要	ポイント
アンケート	「責任ある機関投資家」の諸原則「日本版スチュワードシップ・コード」に賛同する機関投資家のうち129機関が回答	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍情報に特化したリ、女性活躍情報を組み込んだファンドを運用している機関の約6割が、令和元年度末と比較してファンドの残高を増加させている。</li> <li>女性活躍情報について、目標の明示や経年変化が分かる形での開示、定量的な項目の開示を増やすことが求められている。</li> </ul>
ヒアリング	ジェンダー投資に関する取組を実施している資本市場関係者等11機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本では、長期的な企業価値向上や優秀人材の確保のため、「ダイバーシティの中でもまずはジェンダーの多様性から」という視点で女性活躍が重要視されている。</li> <li>多くの機関投資家が、女性を含む多様な人材の適切な育成や活用が将来的な企業の業績向上につながることを期待している。</li> </ul>
各社取組	資本市場関係者8機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>各社のジェンダーに関する商品・取組の概要や、運用の経緯、目的を記載。</li> </ul>

### ■ 参考 調査のポイントをまとめた概要版

調査結果を数枚に整理し、投資家が企業に求めることが

一目で把握できる内容としています。

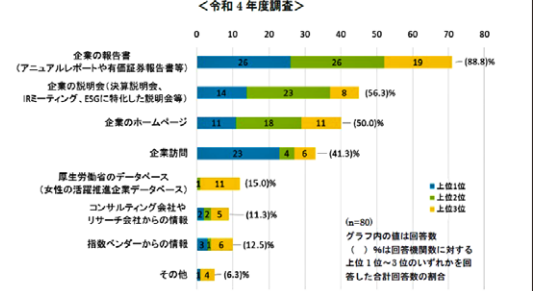
(概要版イメージ)



### 女性活躍情報を活用している機関投資家の、女性活躍情報の入手方法 (よく利用しているものから順に3つを選択)

Q5. (Q1で「全てにおいて活用している」又は「一部で活用している」と回答した方) 女性活躍情報の入手方法 (よく利用しているもの(上位)から順に3つを選択)  
 「企業の報告書」が88.8%で最も多く、次いで「企業の説明会(決算説明会、IRミーティング、ESGに特化した説明会)」が66.3%であった。

図表 14 女性活躍情報の入手方法 (よく利用しているものから順に3つを選択)



機関投資家へのアンケート調査結果より (本報告書 P.22)

### 企業の女性活躍に関する取組の中で評価するもの

Q. 企業の女性活躍に関する取組としてどのようなものを評価しますか。

- 女性が働きやすい職場環境の整備 (リモートワークの定着や出欠・転勤に関する働き方の変革等を含む)** は、労働力の確保という点と、性別にかかわらず会社全体の働きやすさやウェルビーイングの向上につながるという点から評価されています。また、男性の育児休業取得促進は、アンコンシャス・バイアスの低減につながるという意見もあり、女性活躍に寄与する取組と考えられています。
- 機関投資家**：取締役会のダイバーシティを評価しますが、そこから、柔軟な働き方や適切な報酬体系の運用につながる点が重要です。適切な報酬体系の運用は、ジェンダー・ダイバーシティの改善に効果があると考えています。
- 機関投資家**：従業員の満足度やエンゲージメントが向上し、それぞれのスキルや生産性が上がることによって企業価値の向上につながると考えています。従業員満足度調査は各社基準が異なり、企業間の比較は難しいですが、経年データを見ることでその企業の変化を確認することができるため、利用価値が高いと考えています。
- 機関投資家**：中堅・中小や小規模では、女性活躍に関する目標設定ができていない企業も多いのですが、一足飛びに高い水準を求めることはないため、まずは目標と期限を設定し、段階的な取組を進めてほしいと思います。
- 機関投資家**：ライフイベントを考慮した女性が働く環境の整備を評価しています。男性の育児休業取得促進も間接的に女性活躍に寄与すると考えます。制度があるだけでは意味がなく、フレキシブルな働き方が社内に浸透してはじめて企業全体に変化をもたらすと思います。
- 機関投資家**：女性管理職比率の上昇や、性別にかかわらず全ての社員が働きやすい環境整備が、企業イメージや採用力向上に寄与している点を評価しています。
- 市場関係者**：男性の育児休業取得促進は、アンコンシャス・バイアスの低減に役立つと考えています。男性も当然に育児休業を取得し、男性にもライフイベントがあると管理職が認識することで、キャリア形成や待遇等の男女差の解消に寄与するのではないかと考えています。

資本市場関係者とのヒアリング調査結果より (本報告書 P.49)

# 企業が女性の登用拡大に向けた取組を行うことによる好影響とは

女性の登用拡大に向けた取組による好影響の中で、直接的な経済的メリットを示唆する「生産性向上」や「イノベーションにつながった」等を実感している企業においては、「経営トップのコミットメント」や「経営戦略に位置づけた上での登用率向上のための取組」を行っている割合が高く、経営レベルでの取組が経済的メリットにとって重要であることが分かっています。



## 女性登用の加速化に向けた取組事例集



資料閲覧はこちら

### ■ 女性の登用拡大に向けた取組による好影響について

本事例集作成に際して実施した東証プライム市場上場企業に対するアンケートの結果、女性の登用拡大に向けた取組による好影響として、「両立支援制度の拡充や制度を利用しやすい環境整備につながった」、「女性社員のモチベーション、定着率の向上につながった」等、社内における効果を実感した企業が多くありました。また、「生産性向上」や「イノベーションにつながった」など、直接的な経済的メリットを示唆する影響を実感した企業も一定数存在しています。

### ■ 本事例集の活用メリット

女性の登用拡大の取組による好影響や経済的メリットについて、具体的なデータとともに知りたいときや、先進企業の取組事例について確認したいときにご活用ください。

#### 事例企業

伊藤忠商事株式会社、株式会社かんぽ生命保険、サイボウズ株式会社、塩野義製薬株式会社、住友金属鉱山株式会社、日本国土開発株式会社、日本郵船株式会社、パナソニックホールディングス株式会社、マツダ株式会社

事例2 **かんぽ生命** 株式会社かんぽ生命保険

業種	従業員数	女性役員比率	女性管理職比率
保険業	19,148名 (2023年3月末現在)	25% (2023年12月末時点)	10.2% (2023年4月1日時点)

取組み始めたきっかけ

多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進を掲げ、女性活躍を推進

人的資本経営の推進のため3つの基本理念を策定しており、その1つに、「多様な人材の活躍と柔軟な働き方の推進」を掲げ、「より多くの女性が様々な職場やポジションで活躍する会社」の実現に取り組んでいる。

具体的な取組内容

- 女性社員の計画的かつ継続的な育成や社員の意識改革を実施
  - 将来管理職として活躍することが期待される社員に向けた研修の実施
- 2023年度から、将来管理職として活躍することが期待される女性社員に向けて、上位役職への意識醸成とスキル獲得のため、上司との定期的な対話等により育成を強化している。
- 管理職経験研修の実施

実際に管理職を経験する機会を提供することで、自信を付けてもらうとともに、今後管理職として働くために必要なスキル・意識等を一部重点的な女性社員に対して認識させている。

- キャリア形成支援

会社員に対して、年に1回、今後の昇進意欲に関する面談を行っている。社員の意志を確認し、上司と内容を共有し、課題・今後の仕事に対する取組内容をすり合わせている。

取組を進める上での苦労や困難、解決策

- 女性社員が少ない部門では、拠点を越えたネットワーク作りを促進し、孤独感を解消

営業職に関しては女性社員が少なく、拠点によっては営業職の女性社員が1名しかない場合もあり、女性社員同士の連携が弱く、孤独感を感じる社員がいるケースがあった。

- 営業職のうち役職者の女性社員を働き、役員・女性管理者からの講話等を実施。
- 地域単位で女性社員の座談会を年一回以上実施。その結果、拠点を越えた女性同士の連携が増え、信頼を深めることにつながっている。さらには、講師となる女性管理職においても、ネットワークが構築されるようになった。

取組による好影響

研修の受講やキャリア形成支援、アンコンシャスバイアスへの理解促進の実施により、女性社員の昇職への意欲が増加、女性管理職比率も向上

※本事例集 P.9 より抜粋

### ■ 本事例集の内容

本事例集は、企業へのアンケートを基に、女性の登用拡大を進めていくにあたっての課題や、女性の登用拡大に向けた取組の好影響など、女性の登用拡大に関する様々なデータを紹介しました。また、事例企業9社へのヒアリングを踏まえ具体的な取組や課題・解決策を記載しています。

### ■ 参考 令和5年度 女性の登用拡大と企業における経済的メリット等に関する調査研究

上記の事例集は、本調査研究における「アンケート」、「企業へのヒアリング」の部分をもとめたものです。本調査研究では、下表のとおり、文献調査や、学識経験者等へのヒアリングも行っていますので、必要に応じてご確認ください。

#### 本調査研究において実施した調査及びポイント

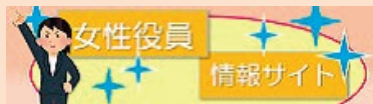
方式	概要	ポイント
文献	女性登用と企業業績等の経済的効果の相関関係に関する25文献を調査	● 今後、女性役員比率が3割を超える企業が増えてきた場合は企業業績等に影響が出てくる可能性が示唆される。
アンケート	東証プライム市場上場企業を対象に実施。調査票送付1,620社のうち、379社が回答	● 女性の登用拡大に向けた取組の好影響として、約2割の企業で「生産性向上」「イノベーションにつながった」等の回答。 ● 女性の登用拡大に関する主な課題は「候補者が少ない」、「希望する人材が少ない」等。
ヒアリング	女性登用拡大に資する取組を実施している東証プライム市場上場企業9社に実施  学識経験者・実務経験者等5名に実施	● 女性社員の発意がイノベーションにつながった事例や、女性活躍推進のための働き方改革等により労働生産性が向上したケースが見られた。  ● ジェンダーを含めた取締役会の多様性は、監督機能の発揮やイノベーションの創出に貢献するとともに、社会や女性の就職希望者には、人的資本経営がしっかり行われている会社であるというアピールにもなり、人材の獲得につながる。

# 女性役員に関する情報をより広く知りたいときは

内閣府男女共同参画局ホームページ内にある女性役員情報サイトでは、企業における女性役員に関するデータや、これまで紹介した事例集・アーカイブ動画リンク等を掲載しています。是非、本ハンドブックと併せてご活用ください。



## 女性役員情報サイト



### ■ 女性役員情報サイトとは

女性役員に関する情報の「見える化」の一環として、内閣府男女共同参画局ホームページ内に「女性役員情報サイト」を開設しています。役員四季報データベース(株式会社東洋経済新報社)等に基づき、上場企業ごとの女性役員数や割合等を「見える化」しています。

### ■ 本サイトの活用メリット

女性役員登用に関してより広く知りたいときや、女性役員登用の取組について最新の情報を確認したいときなどに活用いただけます。

### ■ 本サイトの内容

(1)「上場企業における女性役員の状況」に関するデータ  
下表のとおり、様々な女性役員関係のデータを掲載しています。

掲載データ	主な内容
女性役員割合の業種別ランキング	全上場企業、プライム市場上場企業について、業種(*)ごとに女性役員割合が高い企業トップ3を、女性役員割合とともに掲載。
女性役員がないプライム市場上場企業	業種名・証券コードとともに掲載。
業種別女性役員割合ごとの企業数の分布	業種(*)ごとに、各業種の合計企業数を100%として女性役員割合ごとに分類したグラフを掲載。
業種別の女性役員割合	業種(*)ごとに、会社数・平均男性役員数・平均女性役員数・女性役員割合を掲載。
企業別の女性役員割合	全上場企業について、業種、証券コード、男性役員数、女性役員数、女性役員割合を掲載(csv形式)。
上場企業的女性役員数及び割合の推移	上場企業的女性役員数・割合のグラフを、時の政府施策とともに紹介。
諸外国の女性役員割合	OECDのデータに基づき、女性役員割合を諸外国と比較したデータを紹介。

(\*)業種の分類は、日本取引所グループ「業種別分類表」による。

### (2) 調査研究等、内閣府の取組を紹介

内閣府が行った調査研究や周知啓発等の取組について整理して紹介しています。

### (3) 地域における女性登用の推進の取組を紹介

地域の男女共同参画・女性活躍推進に係る好事例や調査等を紹介しています。2026年2月現在、日本商工会議所、一般社団法人全国銀行協会、一般社団法人全国地方銀行協会の資料リンクを掲載しています。

### 女性役員割合の業種別ランキング 掲載イメージ

■全上場企業 (2025年7月末時点)

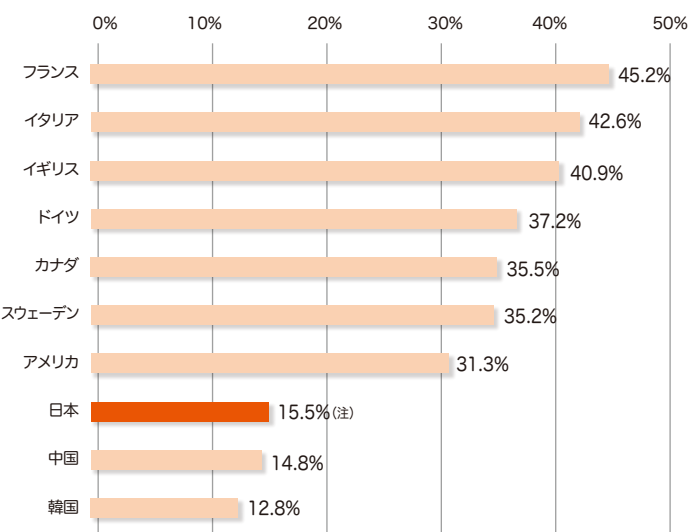
※青字はプライム市場以外に上場している企業

業種	1位	2位	3位
水産・農林業 (全12社)	ユキグニファクトリー 42.9%	秋川牧園 22.2%	ニッスイ 21.4%
鉱業 (全5社)	K&Oエナジーグループ 23.1%	日鉄鉱業 22.2%	INPEX 石油資源開発 13.3%
建設業 (全160社)	飛島ホールディングス 37.5%	美樹工業 安藤ハザマ ドラフト 33.3%	JESCO ホールディングス 東京エネシス 30.0%

サービス業 (全559社)	サニーサイドアップグループ アドベンチャー アジャイルメディア・ ネットワーク Smile Holdings ギックス 50.0%	日本PCサービス 45.5%	LOIVE 44.4%
------------------	---	-------------------	----------------

### 諸外国の女性役員割合 掲載データ

●日本の女性役員割合は、上昇しているものの、諸外国と比べて低い。



(出典) OECD "Social and Welfare Statistics" 2022年の値。

※ EUは、各国の優良企業銘柄50社を対象。他の国はMSCI ACWI構成銘柄(2,800社程度、大型・中型銘柄)の企業が対象。  
(注) 2024年7月末時点の上場企業役員に占める女性の割合(12.5%)は東洋経済新報社「役員四季報」より算出。

# 社外から女性役員候補者を探している皆様へ

内閣府では、企業の役員選定にあたり参考となる女性役員候補者の人材情報を提供しており、各社の条件に合う登録者に直接連絡することが可能です。まずはお気軽にサイトをご覧ください。



## 女性リーダー人材バンク

## 女性リーダー人材バンク



資料閲覧はこちらから

### ■ 女性リーダー人材バンクとは

女性社外役員の登用促進を目的として企業が求める専門的知見を有する女性役員候補者情報の提供を行うサイトで、2014年に運用を開始しました。

登録者の要件は、①国の審議会等の委員等の経験者、②国が実施する役員候補者研修の修了者、③当バンクの趣旨にご賛同頂いた団体(日本弁護士連合会、日本公認会計士協会)が保有する女性役員候補者リスト掲載者です。2026年2月現在、約230名に登録いただいています。

### ■ 本サイトの活用メリット

専門的知見を有する女性社外取締役候補を探す際に、参考となる情報をご覧いただいたうえで、条件に合う登録者と直接、就任等に向けたやりとりを行っていただくことが可能です。

### ■ 各登録者の掲載情報

下表の項目別に、登録者の情報が掲載されています。また、各掲載情報で絞って検索いただくことができます。

項目	掲載情報
対応可能地域	北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州、沖縄、海外、オンライン
役員経験	上場企業役員、非上場企業役員、執行役員
専門分野・スキル	経営全般(CEO/COO)、財務・会計・税務、経営企画・経営戦略、人事・労務、法務・コンプライアンス・リスク管理、IT・DX、営業、M&A・合併、マーケティング、サプライチェーン・購買、製造、研究開発、オペレーション、海外駐在経験、ESG・サステナビリティ、コンサルティング・専門職、その他
産業	金融・保険、建設、不動産、IT、メーカー、商社・流通、小売、サービス、ヘルスケア・メディカル、マスコミ・メディア、エンターテインメント、運輸、教育・研究、コンサルティング、土業(弁護士・会計士等)、その他
掲載ルート	審議会委員、内閣府研修修了者、経産省研修修了者、日本公認会計士協会、日本弁護士協会

### 登録者の人材情報詳細画面(サンプル)

以下の形で閲覧が可能です。

女性リーダー人材バンク 人材情報詳細

2026/03/02 現在

内閣花子 (サイカクハナコ)

**掲載ルート**

- 審議会委員
- 専門分野・スキル
- ESG・サステナビリティ
- IT・DX
- 経営全般 (CEO/COO)

**役員経験**

有

**執行役員経験**

有

**対応エリア**

- 関東地方
- 中部地方
- オンラインであれば地域を問わない

**プロフィール**

年齢	56歳～61歳
産業	メーカー
勤務先	■製造株式会社
所属・役職名	代表取締役副社長
業務内容	経営全般

**自己PR**

長年にわたり、社内でIT活用とDE推進の両軸に携わり、現場と組織の課題に向き合ってきました。その中で、生産設備のDX化をリードし、データ活用や自動化によって工程改善と生産性向上を実現しました。現場の声を丁寧に汲み取り、ITと業務を連携する形で、持続可能な仕組みへと定着させた点は大きな強みです。また、DEの視点から、多様な人材が力を発揮できる制度整備にも取り組み、組織の活力向上に寄与してきました。これらの経験を活かし、多様性とテクノロジーを企業成長の基盤と捉え、価値創造に貢献したいと考えています。

連絡先 XXXX-XXXX@xxxx.co.jp ※連絡先がメールアドレスの場合、☆を☆に変更してください。

**詳細情報**

役員経験等		執行役員経験	
役員経験	有	執行役員経験	有
<b>役員経験詳細</b>			
種別	上場企業役員	種別	執行役員
役職	取締役副社長	役職	ダイバーシティ担当役員
会社名	■製造株式会社	会社名	■製造株式会社
産業	食品	産業	食品
在任期間	2023年10月～2026年03月現在 在任中	在任期間	2021年10月～2023年9月
		在任期間	2019年10月～2021年9月

**専門分野・スキル**

専門分野・スキル名	詳細事項
ESG・サステナビリティ	DEの視点から、多様な人材が力を発揮できる各種社内制度を構築してきた経験。
IT・DX	生産設備のDX化を通じ工程改善を図った実務経験。
経営全般 (CEO/COO)	社内外で多様な経験を活かした幅広い視点による経営戦略の構想など。

### 以下の4ステップでご利用いただけます



- STEP1 検索** 条件を選択し、データベースを検索してください。
- STEP2 お問合せ** 登録者に役員就任についてのコンタクトを取る場合は、電話番号またはメールアドレスより、登録者本人に直接ご連絡ください。
- STEP3 面談・交渉** 面談・交渉を行ってください。
- STEP4 契約** 役員就任のための契約を締結してください。



男女がともに活躍できる社会へ



内閣府  
男女共同  
参画局

内閣府男女共同参画局 女性役員情報サイト

<https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/yakuin.html>