

**上場企業役員ジェンダー・バランスに関する
経団連会員企業調査結果 2025**

2025年10月14日
一般社団法人 日本経済団体連合会

調査概要

経団連が調査内容を設計し、調査を株式会社日本総合研究所に委託。同社が7月1日現在で調査し、10月1日に公表したプライム・スタンダード全上場企業についての調査(以下「プライム・スタンダード市場上場企業調査」)に、7月1日現在、経団連のプライム市場・スタンダードに上場する全会員企業を重ねて調査(以下「経団連調査」)を実施し、2024年4月1日から2025年3月31日における各社決算日時点の市場区分に拠った。結果、調査対象は以下の通り。

	プライム・スタンダード市場上場企業	経団連会員企業
	(母集団企業群)	(比較集団企業群)
		7月1日調査対象
合計	3,182社 (昨年比 49社減) (100.0%)	870社 (昨年比 12社減) (100.0%)
うちプライム市場	1,625社 (昨年比 12社減) (51.1%)	712社 (昨年比 4社減) (81.8%)
うちスタンダード市場	1,557社 (昨年比 37社減) (48.9%)	158社 (昨年比 8社減) (18.2%)

* 7月1日時点での経団連会員企業(特別会員等除く)は1,587社。うち874社がプライム市場及びスタンダード市場に上場しているが、特別の事由を有するスタンダード上場4社を除いた870社を調査対象とした。それ以外の713社は他市場上場または非上場。

* 売上高は、プライム・スタンダード市場上場企業が1兆円以上6.1%、300億円未満41.0%に対し、経団連調査対象企業は1兆円以上19.2%、300億円未満15.3%と、経団連調査対象企業の方が、相対的に売上高の大きい企業で構成されている。

* 機関設計は、プライム・スタンダード市場上場企業が監査役設置会社1,617社(50.8%)、監査等委員会設置会社1,472社(46.3%)、指名委員会等設置会社が93社(2.9%)であるのに対し、経団連調査対象企業は、監査役設置会社468社(53.8%)、監査等委員会設置会社349社(40.1%)、指名委員会等設置会社53社(6.1%)であった。

経団連会員企業とプライム市場 上場企業・政府目標との比較

政府「第5次男女共同参画基本計画」における成果目標

◆「第5次男女共同参画基本計画」(2020年12月閣議決定)の中間年における 新しい成果目標 (2023年12月閣議決定)

項目	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	19% (2025年) (注)
東証プライム市場上場企業のうち 女性の役員が登用されていない企業の割合	0% (2025年)

(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。

2030年30%政府目標と経団連会員企業の達成状況①

政府目標(水準)	
東証一部上場企業役員に占める女性の割合	12% (2022年)
東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合	19% (2025年)
東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合	30% (2030年)

(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。

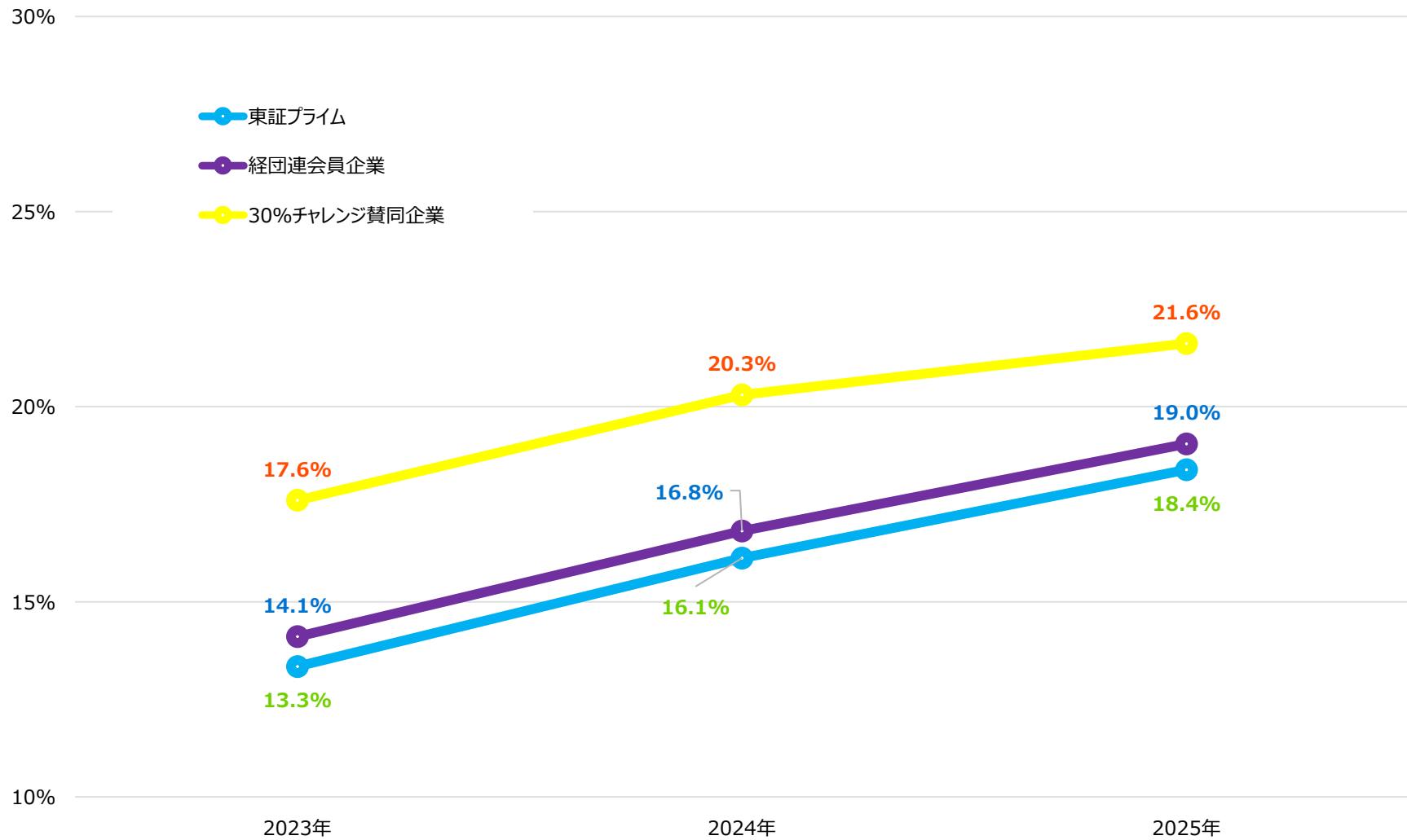
東証上場企業の現状(2025年7月)	
東証プライム＋スタンダード市場上場企業役員に占める女性の割合	14.8% (昨年比 1.9%pt増)
東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合	18.4% (昨年比 2.3%pt増)

経団連会員企業の現状(2025年7月)	
東証プライム＋スタンダード市場上場企業役員に占める女性の割合	17.6% (昨年比 2.0%pt増)
東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合	19.0% (昨年比 2.2%pt増)

2030年30%チャレンジに賛同する経団連会員企業の現状(2025年7月)	
東証プライム市場上場企業(146社)役員に占める女性の割合	21.6% (昨年比 1.3%pt増)

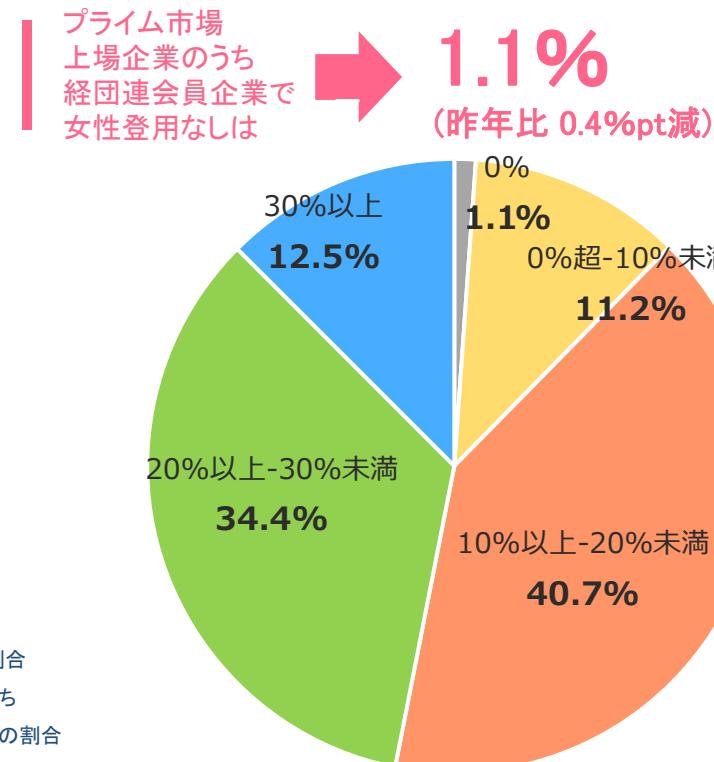
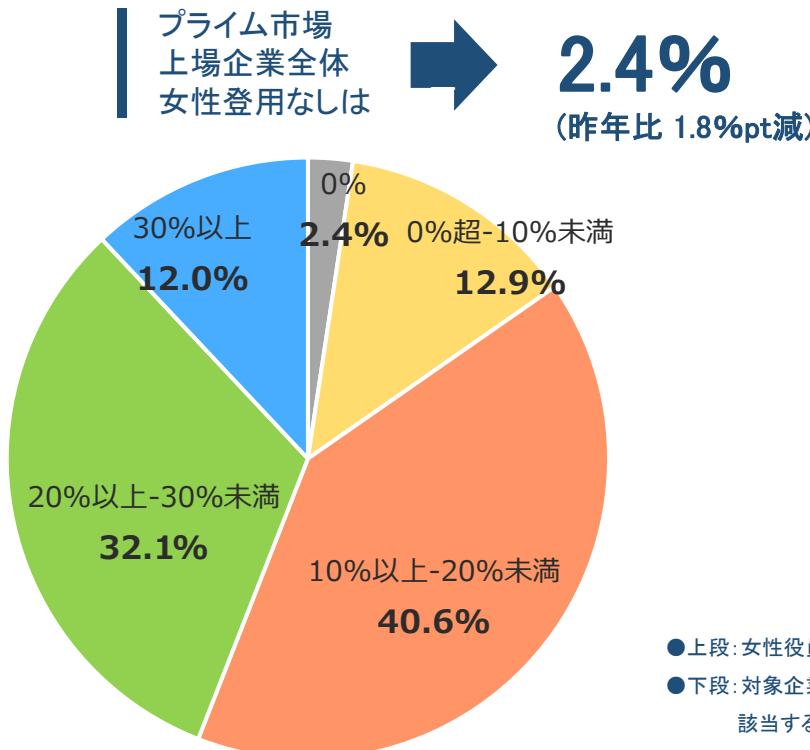
(注)「現状」については、対象企業の全取締役、監査役、執行役に対する全女性取締役、監査役、執行役の割合。執行役員等は含んでいない。

東証プライム市場上場企業役員に占める女性の割合 (2023年～2025年)



2030年30%政府目標と経団連会員企業の達成状況②

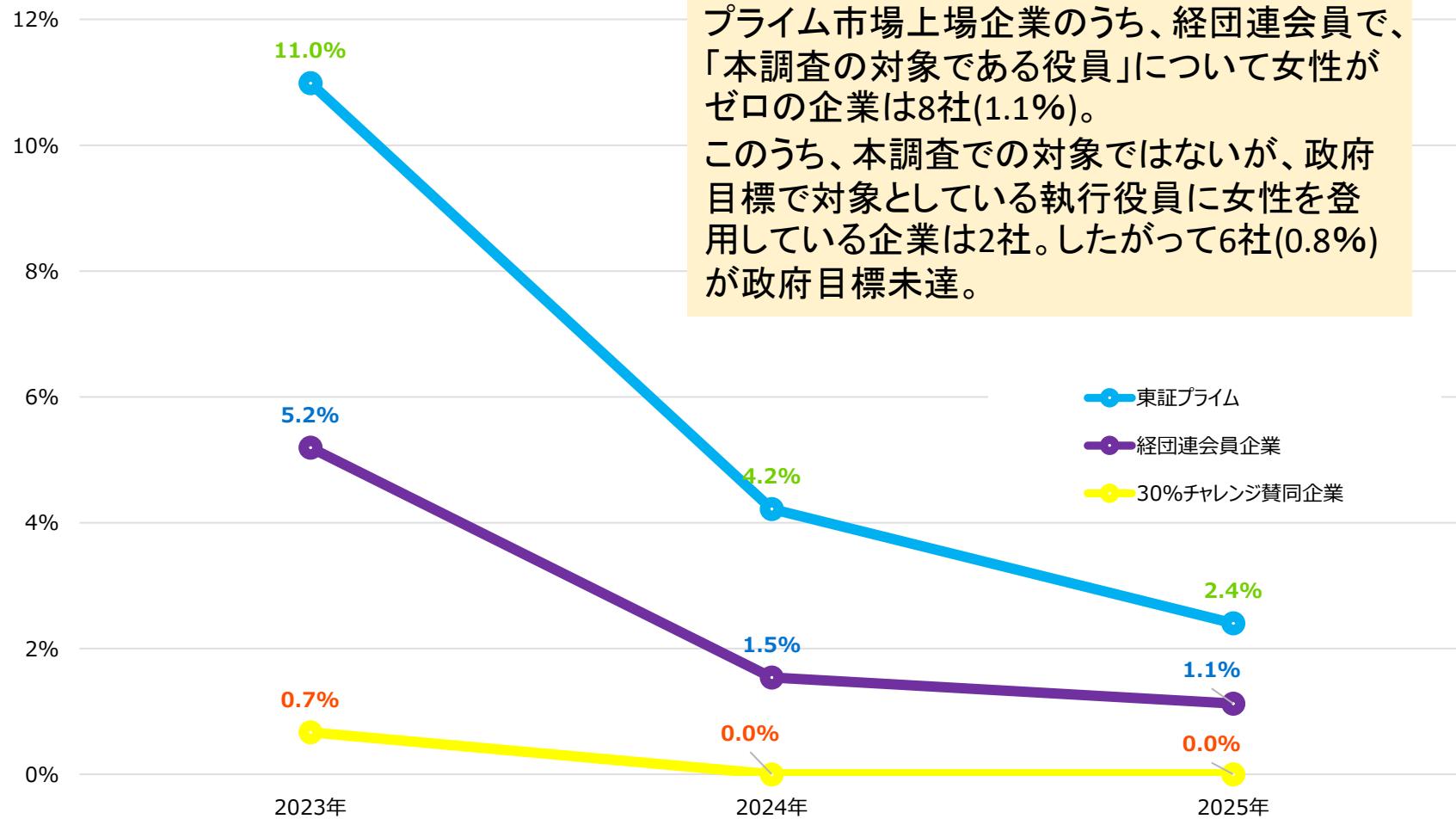
政府目標(女性登用企業数)	
東証プライム市場上場企業のうち、女性の役員が登用されていない企業の割合	0% (2025年)



2030年30%チャレンジに賛同する経団連会員企業でプライム市場に上場する
146社は全社が女性役員を1人以上選任(登用なし0%達成を継続)

(注) 対象企業の全取締役、監査役、執行役に対する全女性取締役、監査役、執行役の割合。執行役員等は含まず。

東証プライム市場上場企業において 女性役員が登用されていない企業の割合(2023年～2025年)



【分析と課題】 女性役員の内訳等

上場会社のガバナンス体制で求められている事項

コーポレートガバナンス・コード（2021年6月改訂版）

【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた**独立社外取締役を少なくとも3分の1(その他の市場の上場会社においては2名)以上選任**すべきである。

また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社(その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社)は、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

【補充原則4－10①】

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名(後継者計画を含む)・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、**ジェンダー等の多様性やスキルの観点**を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、**プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本**とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

東京証券取引所「企業行動規範」(望まれる事項)（2023年10月追加）

プライム市場の上場内国会社における女性役員比率に係る数値目標の設定等

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、女性役員の比率を30%以上とすることを目指す。
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。

【有価証券上場規程(東京証券取引所)第445条の7、上場規程別添2】

プライム・スタンダード市場上場企業役員種別の女性比率

(人数、構成比率)

経団連会員企業は、女性役員比率17.6%。
ボードメンバー(取締役と監査役のみ)で見れば、女性比率18.2%に達する。

【プライム・スタンダード市場上場企業】

(単位: %の記載のあるもの以外は人)

役員区分		プライム・スタンダード市場上場企業				経団連会員企業			
		計	男性	女性	女性比率	計	男性	女性	女性比率
社内役員	取締役	15,396	14,834	562	3.7% (3.3%)	4,379	4,212	167	3.8% (3.3%)
	監査役	1,812	1,730	82	4.5% (4.0%)	702	660	42	6.0% (5.2%)
社外役員	取締役	11,522	7,958	3,564	30.9% (27.7%)	3,867	2,506	1,361	35.2% (32.4%)
	監査役	3,880	3,229	651	16.8% (14.6%)	1,159	893	266	23.0% (20.3%)
小計		32,610	27,751	4,859	14.9% (13.0%)	10,107	8,271	1,836	18.2% (16.0%)
執行役		691	638	53	7.7% (7.8%)	484	451	33	6.8% (7.9%)
合計		33,301	28,389	4,912	14.8% (12.9%)	10,591	8,722	1,869	17.6% (15.6%)

* 女性比率とは、各役員区分での男女合計に対する女性の比率を指す。()内は昨年の比率。

* 執行役は、会社法施行規則第2条第3項四に基づく、指名委員会等設置会社における「会社役員」である。

プライム市場上場企業役員種別の女性比率 (人数、構成比率)

プライム市場では、経団連会員企業は、ボードメンバー(取締役と監査役のみ)で見れば、女性比率19.7%に達する。ガバナンス・コード等での経営のダイバーシティへの要請が強く働き、社外役員の選任のウェイトが大きくなる。

【プライム市場上場企業】

(単位: %の記載のあるもの以外は人)

役員区分		プライム市場上場企業				経団連会員企業			
		計	男性	女性	女性比率	計	男性	女性	女性比率
社内役員	取締役	7,981	7,668	313	3.9% (3.4%)	3,604	3,460	144	4.0% (3.3%)
	監査役	1,033	976	57	5.5% (4.6%)	601	563	38	6.3% (5.2%)
社外役員	取締役	7,138	4,536	2,602	36.5% (33.1%)	3,393	2,135	1,258	37.1% (34.3%)
	監査役	1,891	1,469	422	22.3% (19.6%)	932	688	244	26.2% (22.7%)
小計		18,043	14,649	3,394	18.8% (16.4%)	8,530	6,846	1,684	19.7% (17.3%)
執行役		662	617	45	6.8% (7.3%)	484	451	33	6.8% (7.9%)
合計		18,705	15,266	3,439	18.4% (16.1%)	9,014	7,297	1,717	19.0% (16.8%)

* 女性比率とは、各役員区分での男女合計に対する女性の比率を指す。()内は昨年の比率。

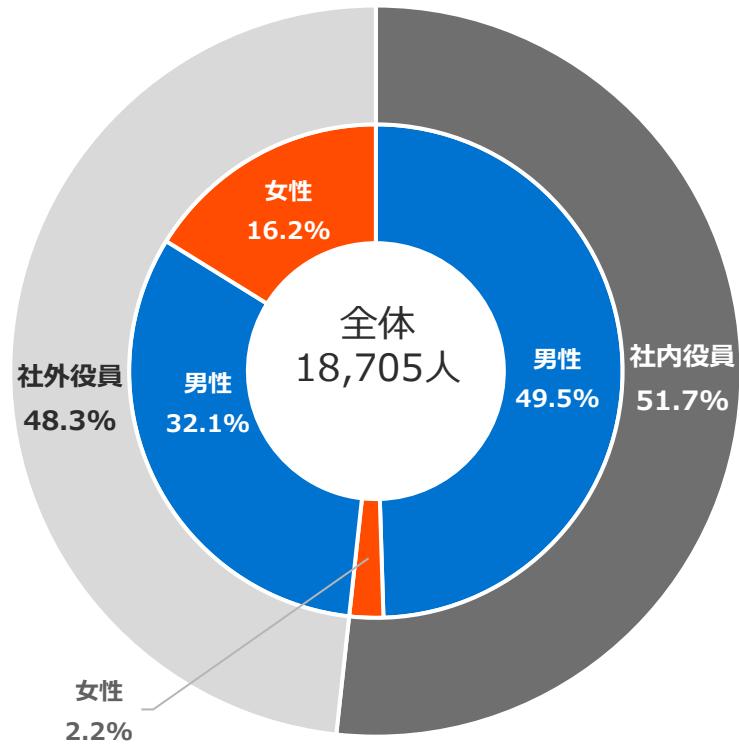
* 執行役は、会社法施行規則第2条第3項四に基づく、指名委員会等設置会社における「会社役員」である。

* プライム市場に上場している経団連2030年30%チャレンジ賛同企業においては、取締役・監査役の女性比率は23.5%、執行役を加えての女性役員比率は21.6%である。

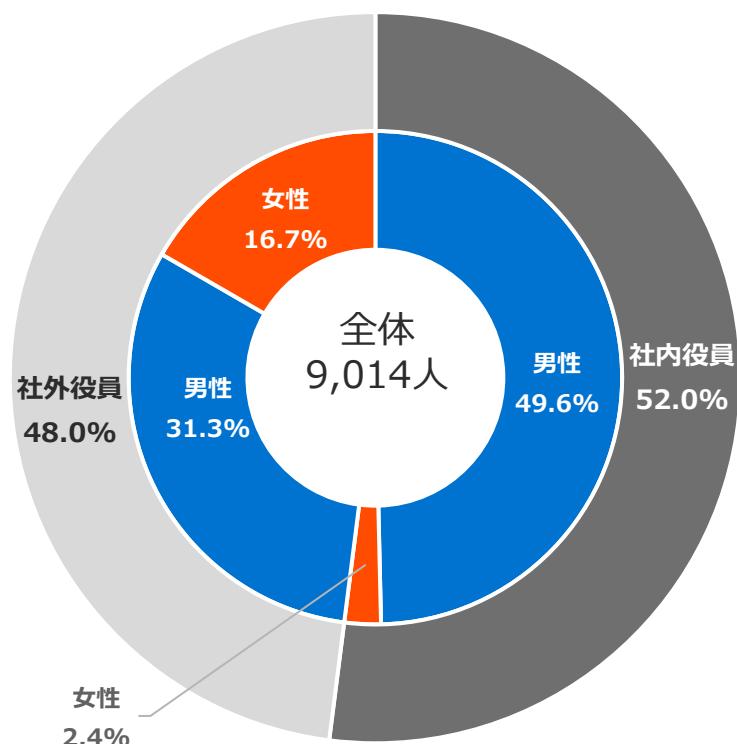
プライム市場上場企業役員社内外別の男女比率 (人数、構成比率)

執行役を入れた統計で、社外役員が48.3%(経団連では48.0%)。社内・社外いずれについても男女比率は男性が多い

プライム市場上場企業



プライム市場上場経団連会員企業



業種別女性役員(取締役・監査役・執行役)比率(比率の高い業種/中分類) ベスト10

経団連調査対象企業は、プライム・スタンダード市場上場企業と比べてまんべんなく高い比率にある。
情報・通信業、小売業等で、経団連調査対象企業の女性比率が高い。

プライム・スタンダード市場上場企業 プライム・スタンダード経団連調査対象企業

業種(中分類)	
石油・石炭製品	21. 7%
医薬品	21. 3%
保険業	20. 7%
証券、商品先物取引業	17. 6%
空運業	17. 5%
海運業	17. 5%
水産・農林業	17. 4%
食料品	17. 0%
銀行業	16. 7%
化学	16. 7%
全体	14. 8%

業種(中分類)	
石油・石炭製品	27. 5%
医薬品	22. 9%
保険業	22. 6%
証券、商品先物取引業	22. 4%
食料品	22. 3%
海運業	21. 6%
情報・通信業	19. 9%
小売業	18. 9%
化学	18. 7%
水産・農林業	18. 6%
全体	17. 6%

女性役員(取締役・監査役・執行役)比率30%達成の経団連会員企業①

30.0%達成の企業は以下の94社(昨年56社)。20.0%以上は353社(昨年263社)を数える。

順位	会社名	役員数	女性役員数	女性比率	順位	会社名	役員数	女性役員数	女性比率
1	サニーサイドアップグループ「S」	6	3	50.0%	19	SWCC	8	3	37.5%
2	メルカリ	15	7	46.7%	19	ユーグレナ	8	3	37.5%
3	フジ・メディア・ホールディングス	11	5	45.5%	19	NTT	16	6	37.5%
4	オエノンホールディングス	9	4	44.4%	19	ツムラ	8	3	37.5%
4	アサヒグループホールディングス	18	8	44.4%	19	アシックス	8	3	37.5%
4	電通総研	9	4	44.4%	19	明光ネットワークジャパン	8	3	37.5%
7	資生堂	14	6	42.9%	19	リンクアンドモチベーション	8	3	37.5%
7	AINホールディングス	14	6	42.9%	19	サワイグループホールディングス	8	3	37.5%
7	T R E ホールディングス	7	3	42.9%	27	大和証券グループ本社	19	7	36.8%
7	メイテックグループホールディングス	7	3	42.9%	28	双日	11	4	36.4%
11	宝ホールディングス	12	5	41.7%	28	NIPPON EXPRESS ホールディングス	11	4	36.4%
12	ノリタケ	10	4	40.0%	28	ダイワボウホールディングス	11	4	36.4%
12	新明和工業	10	4	40.0%	28	帝人	11	4	36.4%
12	ソフトバンク	15	6	40.0%	28	日本特殊陶業	11	4	36.4%
12	ENEOSホールディングス	10	4	40.0%	28	ウシオ電機	11	4	36.4%
16	山陰合同銀行	13	5	38.5%	28	日本紙パルプ商事	11	4	36.4%
16	ルネサンス	13	5	38.5%	28	カルビー	11	4	36.4%
16	アステラス製薬	13	5	38.5%	* 社名の末尾に「S」を付した企業は、東証スタンダード市場上場。 他はプライム市場上場。				

女性役員(取締役・監査役・執行役)比率30%達成の経団連会員企業②

順位	会社名	役員数	女性役員数	女性比率	順位	会社名	役員数	女性役員数	女性比率
36	花王	14	5	35.7%	42	コメ兵ホールディングス「S」	9	3	33.3%
36	千葉銀行	14	5	35.7%	42	日本郵船	12	4	33.3%
36	商船三井	14	5	35.7%	42	上組	12	4	33.3%
36	王子ホールディングス	14	5	35.7%	42	L I N E ヤフー	6	2	33.3%
36	ヤマハ発動機	14	5	35.7%	42	ディップ	9	3	33.3%
41	キリンホールディングス	17	6	35.3%	42	パーソルホールディングス	9	3	33.3%
42	コーエーテクモホールディングス	15	5	33.3%	42	リニカル「S」	6	2	33.3%
42	綿半ホールディングス	9	3	33.3%	42	デジタルハーツホールディングス	9	3	33.3%
42	ヤマノホールディングス「S」	9	3	33.3%	42	プレミアグループ	9	3	33.3%
42	NTTデータグループ	12	4	33.3%	42	北國フィナンシャルホールディングス	9	3	33.3%
42	リクルートホールディングス	12	4	33.3%	65	東日本旅客鉄道	16	5	31.3%
42	第一三共	15	5	33.3%	65	ライオン	16	5	31.3%
42	コスモエネルギーホールディングス	12	4	33.3%	65	日本新薬	16	5	31.3%
42	TBSホールディングス	15	5	33.3%	65	高島屋	16	5	31.3%
42	九州旅客鉄道	15	5	33.3%	65	丸紅	16	5	31.3%
42	安藤・間	9	3	33.3%	70	中国電力	13	4	30.8%
42	ヒューリック	15	5	33.3%	70	日清食品ホールディングス	13	4	30.8%
42	TOPPANホールディングス	15	5	33.3%	70	日本発条	13	4	30.8%
42	東邦ホールディングス	9	3	33.3%	70	川崎重工業	13	4	30.8%

* 社名の末尾に「S」を付した企業は、東証スタンダード市場上場。
他はプライム市場上場。

女性役員(取締役・監査役・執行役)比率30%達成の経団連会員企業③

順位	会社名	役員数	女性役員数	女性比率
70	タカラトミー	13	4	30.8%
70	セガサミーホールディングス	13	4	30.8%
70	MS & ADインシュアラנסグ ループホールディングス	13	4	30.8%
70	福山通運	13	4	30.8%
70	リコーリース	13	4	30.8%
79	参天製薬	10	3	30.0%
79	丸井グループ	10	3	30.0%
79	デイー・エヌ・エー	10	3	30.0%
79	ポピングス「S」	10	3	30.0%
79	東京エネシス	10	3	30.0%
79	住友精化	10	3	30.0%
79	日本カーバイド工業	10	3	30.0%
79	関西ペイント	10	3	30.0%
79	生化学工業	10	3	30.0%
79	芝浦メカトロニクス	10	3	30.0%
79	ファナック	10	3	30.0%
79	シチズン時計	10	3	30.0%
79	サンリオ	10	3	30.0%
79	学情	10	3	30.0%

順位	会社名	役員数	女性役員数	女性比率
79	オープンアップグループ	10	3	30.0%
79	SHIFT	10	3	30.0%
95	IHI	17	5	29.4%
95	三井物産	17	5	29.4%
95	東急不動産ホールディングス	17	5	29.4%
98	日産自動車、コマツ、中外製薬、 出光興産等 16社			28.6%

* 社名の末尾に「S」を付した企業は、東証スタンダード市場上場。
他はプライム市場上場。

* 上記リストは、同順位の場合においては、EDINETコードの昇順に記載している。

「旧姓の通称使用」の状況

【「通称」を使用する理由】

わが国では民法750条に「夫婦は、婚姻の際に定めるところに従い、夫又は妻の氏を称する」(夫婦同氏制度)と定めている。しかし、生まれながら氏(姓)を名乗り続けたいという考え方を持つ人は多い。また、働く人にとってはキャリアの途中で別の氏に変わってしまうと変更前後で人物の同一性が認識されづらくなるため、それまでの業績が伝わりづらい、信頼の基礎となる継続性が認識されにくい等の課題がある。そこで民法750条にかかわらず、戸籍上の氏を変更しても、従前の氏(旧姓)を「通称」として名乗り続けることが広く行われており、制度上も、住民票・マイナンバーカード、パスポート、運転免許証、商業登記、不動産登記などで、戸籍名に加えて、旧姓を併記することが広く認められている。

【役員が「戸籍名」を公示する理由】

株式会社等の役員(取締役・監査役・執行役等)は、商業登記法54条により就任の際に戸籍上の氏名を登記する必要がある。その際、婚姻前の氏を記録することもできるが、戸籍上の氏と併記されるものであり、記載方法は旧姓名のカッコ書きである。このため、多くの企業では、株主総会の招集通知や有価証券報告書などにおいて、商業登記簿との同一性や同水準の開示を確保する観点から、旧姓あるいは戸籍名をカッコ書きで示すことが実態として広く行われてきた。

【本調査により把握できるもの】

本調査では、有価証券報告書の「役員の状況」欄の女性役員に対象を限定して、表内で旧姓もしくは戸籍姓をカッコ書きで記載しているもの(表内表記)、あるいは欄外の注記で旧姓の通称利用について特別の記述をしているもの(表外注記)についてカウントし、男性役員その他判定しがたいものを除いている。有価証券報告書上、役員が婚姻しているかは明らかではなく、そもそも法律上、有価証券報告書等に戸籍姓と通用利用している旧姓の両方を記載する義務はなく、また生来の氏を戸籍上も変えたくない等の考え方から事実婚を選択している人もいることから、本調査では戸籍名と異なる、通称を利用している女性の役員が少なくとも相当数いるということが把握できるに過ぎない。

商業登記簿への記載のイメージ

(出典:法務省ウェブサイト https://www.moj.go.jp/MINJI/minji06_00085.html)

商業登記簿の役員欄

取締役	甲野○○ (乙原○○)
	平成27年4月1日就任
	平成27年4月8日登記



登記申請書 取締役甲野○○就任
婚姻前の氏の記録の半出し 取締役 甲野○○ 婚姻前の氏 乙原

※ () 内に婚姻前の氏名が記録されます。

有価証券報告書への記載のイメージ

【役員の状況】

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期(年)	所有株式数(百株)
代表取締役社長	東京ひろみ (戸籍名:大阪ひろみ)	X年X月X日		∞	1000
取締役専務執行役員	関東まさき				

表内表記

表外注記

(注) 取締役専務執行役員関東氏は、婚姻により東北姓となりましたが、旧姓の関東で職務を執行しております。

「戸籍上の姓」が開示されている通称使用の女性役員①

有価証券報告書上、日常的に使用している通称（主に生来の姓）とは別に戸籍上の姓を開示している女性役員は、プライム・スタンダード市場上場企業においては502名、経団連会員企業で173名。

プライム・スタンダード市場上場企業	
	人数
表内表記	151
表外注記	351
通称使用開示あり (旧姓と戸籍姓の両方を開示)	502
通称使用開示なし (旧姓もしくは戸籍姓)	4,410
女性役員 計	4,912

経団連会員企業	
	人数
表内表記	46
表外注記	127
通称使用開示あり (旧姓と戸籍姓の両方を開示)	173
通称使用開示なし (旧姓もしくは戸籍姓)	1,696
女性役員 計	1,869

(注) 延べ人数であり、複数社を兼務している役員についても、それぞれカウントしている。
有価証券報告書上、役員が婚姻しているかどうかの事実は不明であり、「通称使用開示なし」「女性役員計」の中には、婚姻していない役員や事実婚の役員などが含まれる。

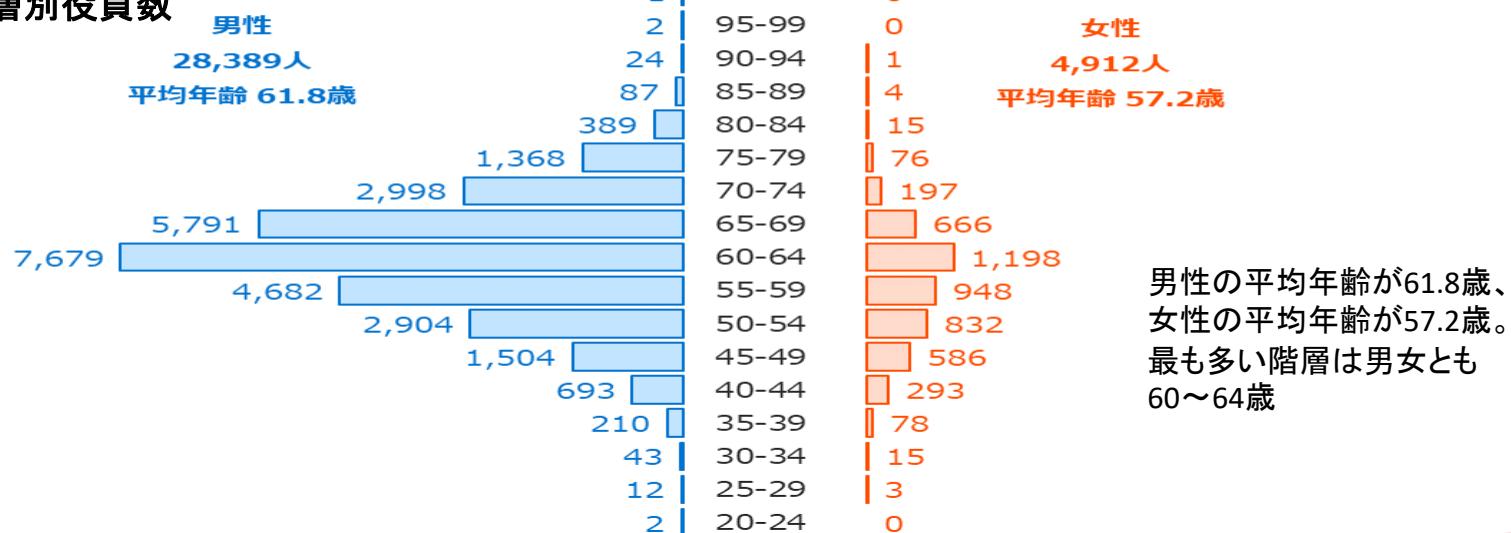
「戸籍上の姓」が開示されている通称使用の女性役員②

有価証券報告書上、日常的に使用している通称（主に生来の姓）とは別に戸籍上の姓を開示しているのは、年代の若い女性役員ほど割合が高い。企業で旧姓の通称利用が始まったのが1980年代後半、国家公務員で通称利用が認められるようになったのが2001年とされており、年代の高い女性については、婚姻時に通称としてですら旧姓の使用ができなかっことが推量される。

プライム・スタンダード市場上場企業の年代別の「通称使用開示あり」女性役員数

年齢	90 ～94	85 ～89	80 ～84	75 ～79	70 ～74	65 ～69	60 ～64	55 ～59	50 ～54	45 ～49	40 ～44	35 ～39	30 ～34	25 ～29
女性役員数	1	4	15	76	197	666	1,198	948	832	586	293	78	15	3
うち通称使用開示あり	0	0	0	2	3	37	87	77	120	103	52	16	4	1
通称使用開示率(%)	0.0	0.0	0.0	2.6	1.5	5.6	7.3	8.1	14.4	17.6	17.7	20.5	26.7	33.3

(参考) プライム・スタンダード市場上場企業
年齢階層別役員数



今後の課題と経団連の取組み



取締役・監査役・執行役・執行役員のダイバーシティの進化による
「イノベーティブな意思決定や業務執行」と「多角的な観点からの監督・監査」の
推進(性別、人種・国籍、障害の有無はじめ様々な属性・多様な価値観の包摂)



多様な社内人材の育成と
タレントパイプラインの強化



法律上求められていない戸籍姓の開示をやめることの呼びかけと
通称を使わずに生来の姓を使い続けることのできる
「選択的夫婦別姓」制度の早期実現

Keidanren

Policy & Action