Deloitte.
デロイト トーマツ

2025 年 8 月 21 日

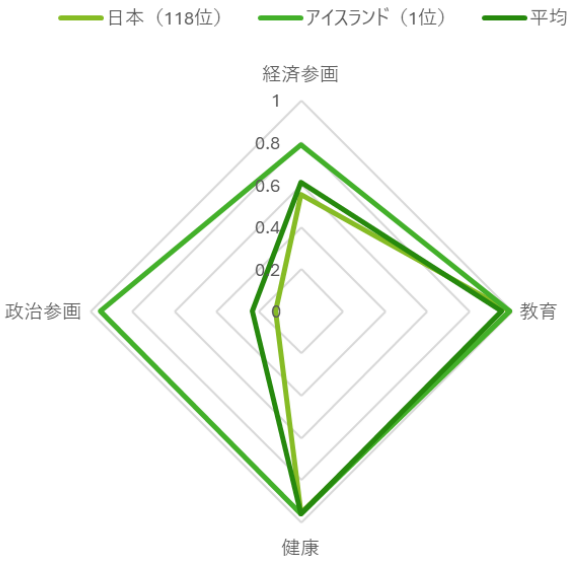
男女格差是正に向けたコーポレートガバナンス・コード改正に関する提言

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社
サステナビリティ・アドバイザリー統括　パートナー　大塚泰子
デロイト トーマツ戦略研究所 主任研究員　小林明子

ビジネス環境における男女格差の是正に向けて

2025 年は、1985 年の男女雇用機会均等法成立から 40 年、2015 年の女性活躍推進法から 10 年となる節目の年である。女性の活躍に向けて官民で様々な取組みを実施してきたが、未だ男女格差は解消されていない。世界経済フォーラムが発表した 2025 年版のジェンダーギャップ指数では、日本は 148 か国中 118 位であり、特に経済参画、政治参画において世界平均を下回る低い水準にある（図表 1）。経済参画とは賃金の男女格差、管理職の男女比など、政治参画は国会議員の男女比、閣僚の男女比などを表すため、これらの分野で格差是正が進んでいないことを示している。

図表 1 ジェンダーギャップ指数国際比較



データソース：World Economic Forum「Global Gender Gap Report 2025」[1]

[1] https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf

少子高齢化による労働力不足や、国際競争力の低下に悩む日本企業にとって、女性活躍の推進は、人材確保、多様性がもたらすイノベーション創出、生産性向上などに繋がる経営課題と言えるだろう。また、男女格差の是正は、女性のみならず男性の生活満足度も向上させるという調査[2]もあり、男女双方にとってポジティブな影響をもたらすことが期待される。
本提言では、女性活躍を推進する一般社団法人 Toget-HER の運営リードという立場で、課題の全体像と求められる施策、そして約 20 年に及ぶ経営コンサルティングの経験をもとに、成長戦略と紐づいた、コーポレートガバナンス・コードの改定案を提示する。

課題の全体像と解決に向けた方向性

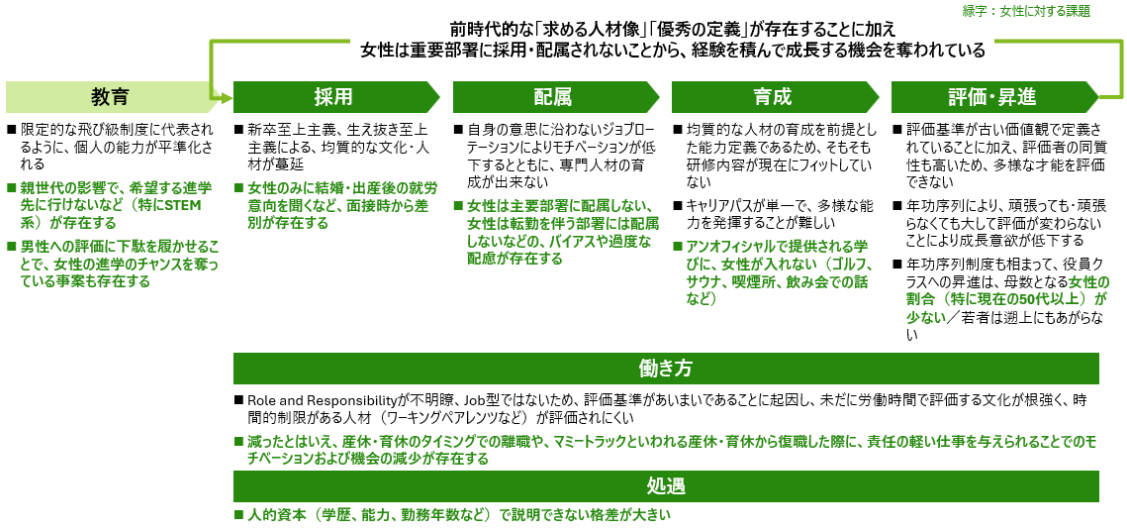
女性活躍推進において論点になる機会が多いのは、管理職や役員における女性の割合である。政府は、女性の活躍は日本の経済成長や社会全体の活性化に不可欠であるとして、従業員数 301 人以上の企業に管理職に占める女性比率の公表を義務付けており、2026 年 4 月から従業員数 101 人以上に対象を拡大する。また、東京証券取引所は、政府から数値目標などが示されたことを踏まえ、プライム市場では、2025 年を目途に女性役員を 1 名以上選任するよう努める、 2030 年までに女性役員の比率を 30%以上とすることを目指す、といった上場制度を設けている。
しかし、十分な成果が出ているとは言えない。共同通信が主要企業の取締役や監査役ら女性役員を対象に行った調査では、2030 年に女性役員比率 3 割という政府目標を「達成できない」とする回答が半数を超えた[3]。

管理職や役員への登用については、「女性が十分な資質やスキルを備えているかどうか」という評価の面に注目が集まる。しかし図表 2「課題の全体像」で示す通り、教育、採用、配属、育成、評価・昇進、働き方、処遇にわたる全体で女性に対する課題が存在している。例えば、女性は経理・人事・広報など内勤の部署に配属が集中しがちで、男性のように、営業本部や事業戦略といった主要部署に配属され転勤などのローテーションによってキャリアアップを図り昇格するといったルートが提供されていない。また、年功序列型の慣習においては、産休・育休を取得した後に時短勤務で働くなど、労働時間に制約が出ることの多い女性にとって不利になっている。処遇については、2024 年のデータで男性の賃金を 100 とした時の女性の指数は 75.8 で、国内では差が縮小しているものの、G7 の中では依然最下位である[4]。

---

[2] Andre P. Audette　Sean Lam　Haley O'Connor　Benjamin Radcliff　"Quality of Life: A Cross-National Analysis of the Effect of Gender Equality on Life Satisfaction"（October 2018）
[3] 共同通信「女性役員 3 割、達成は困難 54%　2030 年目標、経営層意識遅れ」（2025 年 5 月）
https://nordot.app/1296442780076081982?c=39550187727945729
[4] 厚生労働省　賃金構造基本統計調査（2025 年 3 月）
https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/index.html
OECD「Gender wage gap」
https://www.oecd.org/en/data/indicators/gender-wage-gap.html

図表 2　課題の全体像



出所：DTFA

これらの課題に対して、企業が手をこまねいているわけではない。特に、上場企業・大手企業では、政府方針や社会の潮流を背景として、積極的に女性活躍推進に取り組み、一般職採用の廃止、女性リーダー研修の実施、育休復帰支援、働き方改革など、様々な制度の見直しを進めている。長年にわたって様々な施策が講じられてきているものの、日本的な性別役割分担の価値観など、阻害要因も多く、成果に結びついていないのが実情である。もう一段踏み込んだ取り組みが必要である。

特に、役員の女性比率は重要な指標となる。世界的な潮流として ESG 情報を投資判断に組み込む傾向が拡大しており、7 割近くの機関投資家が、投資判断や業務において女性活躍情報を活用する[5]。取締役会における女性の代表性を考慮し、女性取締役が含まれていない場合は取締役選任案に反対票を投じるとする機関投資家も多い。取締役会の構成に多様性がある組織は、企業競争力や社会的評価が高く、企業価値が向上するということは共通認識となっている。

諸外国には、クオータ制の導入により男女格差是正を進めた事例がみられる。クオータ制を初めてとり入れたノルウェーでは、法律によって女性役員の比率を 4 割以上と定め、未達の場合には厳しいペナルティを課す。他方、英国には企業役員のクオータ制を義務化する法律はないが、取締役会の性別構成の情報開示を義務付けることにより、企業の取り組みを促す。

日本ではクオータ制の導入を推進することは容易ではないと考えられ、現状を鑑み、まずはコーポレートガバナンス・コードにおいてより踏み込んだ記載を行うことを提言する。

---

[5] 内閣府 男女共同参画局「ESG 投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究」（2018 年）
https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/30esg_research.html

コーポレートガバナンス・コードの改定に関する提言

コーポレートガバナンス・コードは、上場企業が順守すべき原則や指針を示す。「遵守せよ、実施しない/できない場合には、その理由を説明せよ」という「コンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）」の考え方に基づく。コーポレートガバナンス・コードへの記載によって、多様性の確保は経営の問題であり、取締役会の責務であることが明確になる。多様性の確保、特に女性役員の比率向上に代表される女性活躍を、株主から評価されるための取り組みとして加速させることが目的である。

改訂案の要点となるのは、以下の 2 点である。

① **多様性のある人材ポートフォリオの計画策定と情報開示を求める**

企業の中長期的な成長を実現するために必要な人材ポートフォリオを、多様性の視点を意識して策定し、実現に向けた具体的な施策を、多様性に関する定量目標と共に開示することを求める。多様性のある人材ポートフォリオの実現は、成長戦略の核であると同時に、人的資本経営の実践においても必要不可欠である。

② **取締役会の女性比率は規定を踏まえることを数値で明示する**

取締役会の女性比率については、政府目標を受けて規定された、以下の数値目標を踏まえることを明記する。企業が女性の活躍推進を喫緊の課題と位置づけることで、2030 年までに女性役員の比率 3 割という政府目標の達成を図る。

- 2025 年を目途に、女性役員を 1 名以上選任するよう努める
- 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

コーポレートガバナンス・コード改訂案（緑字部分）の内容

【基本原則２】
上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。 取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

【原則２－４．女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、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。

現行　　補充原則　２－４①
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である。 また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

改訂案　　補充原則　２－４①
上場会社は、**中長期的な企業価値のため、自社の経営戦略の実現に必要な人材ポートフォリオおよびその実現に向けた具体的な施策を、現在の多様性比率をもとに策定し、定量目標とともに開示すべきである。**
多様性とは、女性・外国人・中途採用者・世代などを指し、特に女性の活躍推進については喫緊の課題として、上場規則等の以下の規程を踏まえるべきである。

- **i.　2025 年を目途に、女性役員を１名以上選任するよう努める**
- **ii.　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**

【基本原則３】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。 その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報（とりわけ非財務情報）が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

【原則３－１．情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、（本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、）以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

現行　　（ｉ）会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画

改訂案　　（ｉ）会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、**戦略を実行するのに必要不可欠な人材ポートフォリオを含む**経営計画

（ii）本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

（iii）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

（iv）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

（ｖ）取締役会が上記（iv）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

現行　　補充原則　３－１③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。 特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社 の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

改訂案　　補充原則　３－１③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、**「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女の賃金の差異」などの項目にとどまらず、**自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。（後略）

【基本原則４】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
（1）企業戦略等の大きな方向性を示すこと
（2）経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
（3）独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと
をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。 こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監 査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

【原則４－１．取締役会の役割・責務(1)】
取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

現行　　補充原則　４－１③
取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。

改訂案　　補充原則　４－１③
取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画（プランニング）の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。**また、その後継者候補に関しては、将来の人材ポートフォリオを達成すべく、多様性の視点を重視した計画を策定するべきである。**

【原則４ －7. 社外取締役会の役割・責務】
上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。
（ｉ）経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成 長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
現行 （ii）経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
改訂案 （ii）**多様性の視点をもって、**経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
（iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
（iv）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステーク ホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること。

【原則４ －11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】
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。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が１名以上選任されるべきである。 取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

現行 補充原則 ４ － １１③
取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。
改訂案 補充原則 ４ － １１③
取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要と**次年度に向けたアクションプランを開示すべきである。なお、実効性評価には、特に以下の視点が重視されることに留意しつつ、外部の視点も踏まえ評価するべきである。**

i. **取締役のパフォーマンス分析**
ii. **取締役会／取締役の役割定義**
iii. **企業の組織体制**
iv. **取締役会の議案内容と審議時間**
v. **取締役会が入手すべき情報**
vi. **取締役会議長のリーダーシップ**
vii. **取締役のスキル**
viii. **取締役会メンバーの多様性**

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社
デロイト トーマツ戦略研究所
〒100-8363 東京都千代田区丸の内 3-2-3
Tel 03-6213-1180

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約 30 都市に 2 万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jp をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 180 年の歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。 “Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約 46 万人の人材の活動の詳細については、 www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（DTTL）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

IS 669126 / ISO 27001

BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
http://www.bsigroup.com/clientDirectory

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited
© 2025. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.