

女性役員属性

全体

①役員数

	人数	比率
上場企業役員	41,038	
女性役員(2017年)	1,388	3.4%
女性役員(2020年)目標	4,103	10%

②女性役員の内訳

役職	人数
社外取締役	625
社外監査役	332
執行役(社内)	28
監査役(社内)	50
取締役(社内)	353
	1,388
実人数	1,165

③女性役員数別企業数

女性役員数	企業数
1	854
2	185
3	35
4	7
5	5
6	1
	1,087

④女性役員4人以上の企業

企業名	役員数
シーボン	6
エステー	5
日本郵政	5
かんぽ生命保険	5
ゆうちょ銀行	5
ピープル	5
井村屋グループ	4
ローソン	4
エーザイ	4
資生堂	4
モスフードサービス	4
大塚家具	4
りそなホールディングス	4

⑤都道府県別女性役員がいる企業数

	上場企業数	女性役員がいる企業数	女性役員がいる企業の割合
北海道	41	14	34.1%
青森県	5	1	20.0%
岩手県	5	2	40.0%
宮城県	21	4	19.0%
秋田県	3	2	66.7%
山形県	7	4	57.1%
福島県	9	4	44.4%
茨城県	15	3	20.0%
栃木県	16	5	31.3%
群馬県	24	3	12.5%
埼玉県	73	21	28.8%
千葉県	47	16	34.0%
東京都	1,862	601	32.3%
神奈川県	179	48	26.8%
新潟県	37	6	16.2%
富山県	22	5	22.7%
石川県	26	6	23.1%
福井県	14	3	21.4%
山梨県	9	1	11.1%
長野県	32	10	31.3%
岐阜県	28	2	7.1%
静岡県	52	15	28.8%
愛知県	219	54	24.7%
三重県	19	6	31.6%
滋賀県	9	2	22.2%
京都府	65	20	30.8%
大阪府	424	114	26.9%
兵庫県	108	36	33.3%
奈良県	4	1	25.0%
和歌山県	9	4	44.4%
鳥取県	4	2	50.0%
島根県	3	2	66.7%
岡山県	20	6	30.0%
広島県	44	10	22.7%
山口県	12	4	33.3%
徳島県	3	0	0.0%
香川県	15	8	53.3%
愛媛県	10	3	30.0%
高知県	6	2	33.3%
福岡県	82	24	29.3%
佐賀県	4	0	0.0%
長崎県	1	0	0.0%
熊本県	7	4	57.1%
大分県	8	5	62.5%
宮崎県	3	1	33.3%
鹿児島県	8	1	12.5%
沖縄県	5	2	40.0%
	3,619	1,087	

社外取締役・社外監査役

⑥入社前歴または兼務先

前歴、兼務先	人数
弁護士	326
企業等	307
大学・大学院	127
公認会計士	110
税理士	31
省・庁	19
自治体・首長	9
司法書士	8
社会保険労務士	4
医師	3
その他	13

⑦4社以上兼務する社外取締役・社外監査役

役員・執行役氏名	入社前歴または兼務先企業名	企業名
石原 真弓	弁護士	森下仁丹, 新田ゼラチン, Oエイチ・ツー・オー リテイリング, オーエス, モリト
中森 真紀子	公認会計士	* ネクスト, アイスタイル, 伊藤忠テクノソリューションズ, M & Aキャピタルパートナーズ
岡島 悦子	プロノバ	* リンクアンドモチベーション, セブテーニ・ホールディングス, アステラス製薬, 丸井グループ
大石 佳能子	メディアヴァ	江崎グリコ, 参天製薬, O資生堂, スルガ銀行
松田 千恵子	首都大学東京 東京大学院	キリンホールディングス, 日立化成, Oサトーホールディングス, フォスター電機
辻山 栄子	公認会計士	* ローソン, O資生堂, オリックス, NTTドコモ
橘・フクシマ・咲江	G&S Global Advisors	O味の素, J. フロント リテイリング, *ブリヂストン, ウシオ電機
高岡 美佳	立教大学	T S Iホールディングス, 共同印刷, ユニー・ファミリーマートホールディングス, モスフードサービス
岡 俊子	PWCアド バイザリー	アステラス製薬, 日立金属, ハピネット, 三菱商事
松永 真理	リクルート HD	* ロート製薬, * テルモ, セイコーエプソン, MS & A Dインシュアランスグループホールディングス
田中 早苗	弁護士	ノエビアホールディングス, パイロットコーポレーション, 近鉄エクスプレス, 松竹
松山 遙	弁護士	三井物産, * 三菱UFJフィナンシャル・グループ, T & Dホールディングス, バイテックホールディングス

※O印は当該企業が傘下の企業が日経新聞2016年「人を活かす調査」のダイバーシティ経営ランキングで50位以内。*印は経済産業省の「健康経営銘柄」（2015年、2016年）に選ばれたことがある企業

※企業・女性役員データは「役員四季報」2017年版より（国内取引所に上場している企業（外国会社を除く）3,619社を対象、2016年7月末時点）

※役員情報は2016年4月期本決算までの異動を対象

業種別女性社外取締役・社外監査役の状況

①業種別女性社外取締役・社外監査役の有無企業数

業種	① 上場企業数	② 女性社外取・ 監査役のいる 企業数	③ 女性社外取・ 監査役のいる 企業比率 (②÷①)	④ 女性社外取・監査役のいない企業数		
				⑤ 東証1,2部	⑥ 新興	
保険	9	7	77.8%	2	2	0
電力	12	8	66.7%	4	4	0
空運	5	3	60.0%	2	2	0
石油	12	7	58.3%	5	5	0
銀行	92	50	54.3%	42	38	4
ガス	9	4	44.4%	5	5	0
食品	131	51	38.9%	80	58	22
鉄道・バス	29	11	37.9%	18	16	2
水産	11	4	36.4%	7	4	3
小売業	257	81	31.5%	176	114	62
医薬品	65	20	30.8%	45	25	20
その他金融	54	15	27.8%	39	24	15
通信	34	9	26.5%	25	14	11
倉庫	38	10	26.3%	28	24	4
陸運	35	9	25.7%	26	15	11
輸送用機器	12	3	25.0%	9	7	2
化学	206	48	23.3%	158	128	30
証券	22	5	22.7%	17	12	5
精密機器	51	11	21.6%	40	27	13
海運	14	3	21.4%	11	9	2
商社	349	74	21.2%	275	164	111
自動車	78	16	20.5%	62	48	14
不動産	113	23	20.4%	90	55	35
サービス	846	168	19.9%	678	345	333
その他製造	120	21	17.5%	99	63	36
建設	178	28	15.7%	150	100	50
機械	234	36	15.4%	198	147	51
窯業	59	9	15.3%	50	37	13
非鉄金属製品	125	19	15.2%	106	81	25
電気機器	267	40	15.0%	227	164	63
繊維	47	7	14.9%	40	38	2
ゴム	21	3	14.3%	18	16	2
鉄鋼	47	6	12.8%	41	35	6
鋳業	8	1	12.5%	7	7	0
パルプ・紙	24	3	12.5%	21	12	9
造船	5	0	0.0%	5	5	0
	3,619	813		2,806	1,850	956

※企業・女性役員データは「役員四季報」2017年版より（国内取引所に上場している企業（外国会社を除く）3,619社を対象、2016年7月末時点）

※役員情報は2016年4月期本決算までの異動を対象

都道府県別女性社外取締役・社外監査役の状況

①都道府県別女性社外取締役・社外監査役の有無企業数と候補人材層

都道府県名	① 上場企業数	② 女性社外取締役・監査役のいる企業数			③ 女性社外取締役・監査役のいない企業数			④ 候補人材層				
		東証1,2部	新興	その他	東証1,2部	新興	その他	女性社長数	商工会議所の女性会数	女性弁護士数	女性公認会計士数	女性大学教員数
北海道	41	10	5	5	31	11	20	11,973	20	137	43	1,364
青森県	5	1	1	0	4	2	2	2,679	7	14		342
岩手県	5	1	1	0	4	3	1	2,001	9	10		284
宮城県	21	0	0	0	21	12	9	4,397	6	63	49	860
秋田県	3	0	0	0	3	2	1	1,688	6	12		218
山形県	7	4	1	3	3	2	1	1,748	7	11		190
福島県	9	3	3	0	6	3	3	3,672	10	25		271
茨城県	15	3	3	0	12	5	7	5,013	8	47	東京に含む	652
栃木県	16	4	3	1	12	4	8	3,779	4	33		973
群馬県	24	1	1	0	23	15	8	2,998	8	34		491
埼玉県	73	15	14	1	58	34	24	14,008	12	152	68	1,291
千葉県	47	13	11	2	34	18	16	12,960	21	134	76	1,243
東京都	1,862	449	357	92	1,413	928	485	86,274	4	3,660	2,436	12,655
神奈川県	179	33	27	6	146	97	49	22,626	12	307	157	1,444
新潟県	37	3	2	1	34	26	8	3,577	7	44	東京に含む	516
富山県	22	4	4	0	18	13	5	1,857	8	14		189
石川県	26	5	4	1	21	16	5	2,011	7	27	22	519
福井県	14	2	2	0	12	9	3	1,573	6	13		198
山梨県	9	1	1	0	8	4	4	1,941	1	15	東京に含む	296
長野県	32	8	7	1	24	16	8	3,461	18	42		336
岐阜県	28	1	1	0	27	14	13	2,935	9	36		524
静岡県	52	10	9	1	42	25	17	5,570	9	85	255	508
愛知県	219	47	35	12	172	85	87	15,974	19	372		2,685
三重県	19	4	3	1	15	9	6	3,547	12	31		290
滋賀県	9	2	2	0	7	5	2	1,991	7	30	95	299
京都府	65	15	14	1	50	39	11	6,759	8	151		2,018
大阪府	424	92	85	7	332	271	61	29,472	10	772	495	2,824
兵庫県	108	29	29	0	79	69	10	12,156	16	181	96	2,060
奈良県	4	1	1	0	3	3	0	2,609	2	27	大阪に含む	441
和歌山県	9	2	2	0	7	3	4	1,987	6	19		159
鳥取県	4	1	1	0	3	2	1	1,232	4	11		190
島根県	3	2	2	0	1	1	0	1,328	6	21		198
岡山県	20	3	3	0	17	11	6	4,763	12	82	39	881
広島県	44	7	7	0	37	27	10	6,084	9	91		1,009
山口県	12	2	1	1	10	7	3	2,318	14	18		321
徳島県	3	0	0	0	3	3	0	1,928	6	9		379
香川県	15	6	4	2	9	7	2	2,522	6	25	24	198
愛媛県	10	2	2	0	8	4	4	3,020	9	18		211
高知県	6	2	2	0	4	3	1	1,671	6	16		219
福岡県	82	17	10	7	65	33	32	13,844	15	218		1,919
佐賀県	4	0	0	0	4	3	1	1,932	8	12	82	169
長崎県	1	0	0	0	1	1	0	2,886	7	22		451
熊本県	7	3	2	1	4	1	3	4,372	4	42		372
大分県	8	2	1	1	6	1	5	2,544	9	25	20	233
宮崎県	3	1	1	0	2	0	2	2,367	8	15		254
鹿児島県	8	0	0	0	8	1	7	3,444	11	24		299
沖縄県	5	2	2	0	3	2	1	2,975	4	40	8	293
計	3,619	813	666	147	2,806	1,850	956	332,466	417 (22,496人)	7,187	3,965	43,736

②地域別女性社外取締役・社外監査役のいない企業数

地域	企業数	比率
北海道	31	1.1%
東北（青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島、新潟）	75	2.7%
北関東（茨城、栃木、群馬、山梨、長野）	79	2.8%
東京	1,413	50.0%
南関東（埼玉、千葉、神奈川）	238	8.4%
東海（静岡、岐阜、愛知、三重）	256	9.1%
北陸（富山、石川、福井）	51	1.8%
近畿（滋賀、京都、奈良、和歌山、大阪、兵庫）	478	16.9%
中国（鳥取、島根、岡山、広島、山口）	68	2.4%
四国（徳島、香川、愛媛、高知）	24	0.8%
九州・沖縄（福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄）	93	3.3%

※企業・女性役員データは「役員四季報」2017年版より（国内取引所に上場している企業（外国会社を除く）3,619社を対象、2016年7月末時点）

※役員情報は2016年4月期本決算までの異動を対象

※女性社長数は東京商工リサーチの2015年「全国女性社長調査」。個人企業の事業主、病院、生協などの理事長を含む

※商工会議所の女性会数は全国商工会議所女性会連合会に加盟している会数

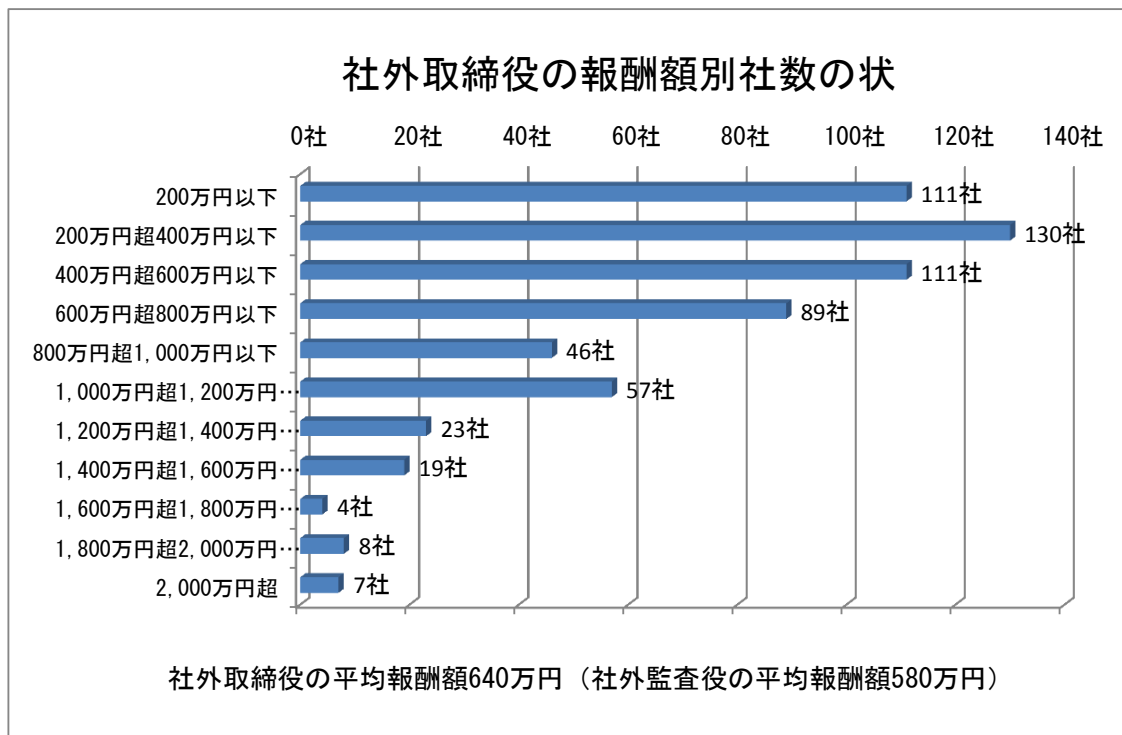
※女性弁護士数は日本弁護士連合会（平成29年2月1日時点）

※女性公認会計士数は日本公認会計士協会（平成28年9月30日時点）。地域会別の人数。東京には茨城、栃木、群馬、山梨、長野、新潟を含む。近畿には奈良、和歌山を含む

※女性大学教員数は平成28年学校基本調査（速報）。教員とは学長、副学長、教授、准教授、講師、助教、助手

社外取締役の報酬水準

(表1)



(表2)

資本金別の報酬分布

(単位: 百万円)

資本金	社外取締役		社外監査役	
	1人当たり平均	社数	1人当たり平均	社数
5億円未満	2.8	8社	2.8	29社
5億円以上10億円未満	3.4	39社	3.3	112社
20億円以下	4.1	81社	4.0	243社
30億円以下	3.8	49社	4.0	161社
50億円以下	4.9	85社	5.1	227社
100億円以下	5.9	102社	5.8	277社
300億円以下	7.4	117社	7.1	293社
500億円以下	9.0	39社	8.7	75社
1000億円以下	10.9	42社	10.2	62社
1000億円超	12.0	43社	12.4	52社
合計社数		605社		1531社

(注) いずれも三井住友信託銀行調べ。2013年3月決算の東証1、2部等の上場企業のうち社外取締役の報酬が確認できた605社の集計

執行役員の状況

2016年「人を活かす会社調査」（日本経済新聞社）

①女性執行役員の人数

	女性執行役員 のいる企 業数	人数
2016年	106	237
2015年	91	192

②女性執行役員の多い業種

業種	社数
小売	17
情報・通信	12
化学	8
サービス	8
保険	8
食品	7
機械	5
電気機器	5
陸運・海運・空運	5
繊維	4
銀行	4
医薬品	3
卸売	3
輸送用機器	2
電力・ガス	2
非鉄金属	2
その他製造	2
証券、商品先物取引	2
石油・石炭製品	1
ゴム	1
建設	1
不動産	1
その他金融	1
精密機器	1
倉庫・運輸関連	1

※2016年「人を活かす会社調査」 上場かつ連結従業員数1,000人以上の企業とそれらに準じる有力企業の計1,260社を対象に、2016年6月から7月にかけてアンケート調査を実施、462社から有効回答を得た

③女性役職者数の推移

役職	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
取締役		17	28	26	33
社外取締役		46	59	93	118
執行役員	69	81	85	118	142
部長	1,464	2,117	2,151	2,348	2,520

※「人を活かす会社調査」2013年～2016年回答企業280社で集計

④ 1社あたりの部長・執行役員平均人数（執行役員の倍数順）

業種	企業数	女性社員 比率	部長平均人数			執行役員平均人数		
			2012年	2016年	倍数	2012年	2016年	倍数
空運	1	56.3%	—	11.00	—	1.00	4.00	4.00
金融・保険	31	47.9%	6.29	11.74	1.87	0.30	0.93	3.13
化学	34	20.6%	2.88	6.50	2.26	0.16	0.48	3.10
商業	21	32.5%	2.90	8.19	2.82	0.35	1.00	2.83
電気機器	41	15.4%	9.68	13.46	1.39	0.06	0.15	2.73
食品	15	21.0%	2.85	6.00	2.11	0.25	0.64	2.57
情報・通信	20	17.4%	15.65	19.53	1.25	0.44	0.75	1.71
機械	17	12.3%	1.00	3.59	3.59	0.33	0.47	1.40
サービス	16	31.8%	17.94	28.06	1.56	2.07	2.57	1.24
石油・石炭製品	1	22.8%	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
ゴム製品	3	8.7%	0.00	2.33	—	0.67	0.33	0.50
建設	17	14.9%	0.29	1.76	6.00	0.00	0.06	—
繊維	4	19.0%	1.25	2.75	2.20	0.00	0.00	—
パルプ・紙	3	9.7%	2.00	5.00	2.50	0.00	0.00	—
窯業	5	15.1%	1.60	2.00	1.25	0.00	0.00	—
鉄鋼	4	8.5%	0.25	3.00	12.00	0.00	0.00	—
非鉄金属	5	18.5%	2.20	1.60	0.73	0.00	0.80	—
金属製品	1	13.1%	0.00	0.00	—	0.00	0.00	—
輸送用機器	11	10.7%	0.82	1.27	1.56	0.00	0.09	—
精密機器	5	15.8%	3.00	4.20	1.40	0.00	0.25	—
その他製造	13	19.9%	2.36	7.00	2.96	0.00	0.00	—
不動産	3	22.8%	0.67	1.67	2.50	0.00	0.33	—
陸運	3	7.5%	0.00	0.50	—	0.00	—	—
倉庫・運輸関連	1	7.7%	0.00	0.00	—	—	—	—
電力・ガス	5	12.8%	0.80	1.25	1.56	0.00	0.20	—

⑤ 1社あたりの部長・執行役員平均人数（部長の倍数順）

業種	企業数	女性社員 比率	部長平均人数			執行役員平均人数		
			2012年	2016年	倍数	2012年	2016年	倍数
鉄鋼	4	8.5%	0.25	3.00	12.00	0.00	0.00	—
建設	17	14.9%	0.29	1.76	6.00	0.00	0.06	—
機械	17	12.3%	1.00	3.59	3.59	0.33	0.47	1.40
その他製造	13	19.9%	2.36	7.00	2.96	0.00	0.00	—
商業	21	32.5%	2.90	8.19	2.82	0.35	1.00	2.83
不動産	3	22.8%	0.67	1.67	2.50	0.00	0.33	—
パルプ・紙	3	9.7%	2.00	5.00	2.50	0.00	0.00	—
化学	34	20.6%	2.88	6.50	2.26	0.16	0.48	3.10
繊維	4	19.0%	1.25	2.75	2.20	0.00	0.00	—
食品	15	21.0%	2.85	6.00	2.11	0.25	0.64	2.57
金融・保険	31	47.9%	6.29	11.74	1.87	0.30	0.93	3.13
サービス	16	31.8%	17.94	28.06	1.56	2.07	2.57	1.24
電力・ガス	5	12.8%	0.80	1.25	1.56	0.00	0.20	—
輸送用機器	11	10.7%	0.82	1.27	1.56	0.00	0.09	—
精密機器	5	15.8%	3.00	4.20	1.40	0.00	0.25	—
電気機器	41	15.4%	9.68	13.46	1.39	0.06	0.15	2.73
窯業	5	15.1%	1.60	2.00	1.25	0.00	0.00	—
情報・通信	20	17.4%	15.65	19.53	1.25	0.44	0.75	1.71
石油・石炭製品	1	22.8%	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
非鉄金属	5	18.5%	2.20	1.60	0.73	0.00	0.80	—
空運	1	56.3%	—	11.00	—	1.00	4.00	4.00
ゴム製品	3	8.7%	0.00	2.33	—	0.67	0.33	0.50
金属製品	1	13.1%	0.00	0.00	—	0.00	0.00	—
陸運	3	7.5%	0.00	0.50	—	0.00	—	—
倉庫・運輸関連	1	7.7%	0.00	0.00	—	—	—	—

※「人を活かす会社調査」2013年～2016年回答企業280社で集計

※「空輸」の2012年はデータなし

業種別女性社内取締役・監査役・執行役の状況

①女性社内取締役・監査役・執行役のいる企業数と人数

		企業数() 内は上場企 業数	人数			
			取締役	監査役	執行役	
女性取締役・監査 役・執行役のいる企 業数	東証1部	169 (1982)	209	163	22	24
	東証2部	41 (534)	46	41	5	0
	新興	152 (1103)	176	149	23	4
	計	362 (3619)	431	353	50	28

②業種別女性社内取締役・監査役・執行役の有無企業数

業種	①	②	③	④	⑤	⑥
	上場企業数	女性社内取締役・監査役・執行役のいる 企業数	東証1,2部	新興	女性社内取締役 役・監査役・ 執行役のいる 企業の比率 (②÷①)	女性社内取締 役・監査役・ 執行役のいな い企業
保険	9	3	2	1	33.3%	6
電力	12	0	0	0	0.0%	12
空運	5	1	1	0	20.0%	4
石油	12	0	0	0	0.0%	12
ガス	9	1	1	0	11.1%	8
銀行	92	3	3	0	3.3%	89
水産	11	2	0	2	18.2%	9
食品	131	13	10	3	9.9%	118
小売業	257	44	31	13	17.1%	213
医薬品	65	10	7	3	15.4%	55
鉄道・バス	29	1	1	0	3.4%	28
通信	34	6	4	2	17.6%	28
サービス	846	162	80	82	19.1%	684
不動産	113	18	12	6	15.9%	95
陸運	35	3	2	1	8.6%	32
その他金融	54	3	1	2	5.6%	51
倉庫	38	1	1	0	2.6%	37
化学	206	17	14	3	8.3%	189
商社	349	21	10	11	6.0%	328
精密機器	51	4	2	2	7.8%	47
輸送用機器	12	0	0	0	0.0%	12
鉱業	8	1	1	0	12.5%	7
その他製造	120	7	4	3	5.8%	113
証券	22	2	2	0	9.1%	20
自動車	78	1	0	1	1.3%	77
海運	14	1	1	0	7.1%	13
窯業	59	4	1	3	6.8%	55
ゴム	21	1	1	0	4.8%	20
機械	234	9	4	5	3.8%	225
建設	178	6	2	4	3.4%	172
電気機器	267	12	8	4	4.5%	255
非鉄金属製品	125	3	3	0	2.4%	122
パルプ・紙	24	1	1	0	4.2%	23
鉄鋼	47	1	0	1	2.1%	46
繊維	47	0	0	0	0.0%	47
造船	5	0	0	0	0.0%	5
	3,619	362	210	152		3,257

※企業・女性役員データは「役員四季報」2017年版より（国内取引所に上場している企業（外国会社を除く）3,619社を対象、2016年7月末時点）

※役員情報は2016年4月期本決算までの異動を対象

女性取締役・監査役 2020年10%マイルストーン

注) 本資料はあくまでイメージであり、社外取締役・監査役の出身別内訳は2016年をベースに比例配分して作成したものである。

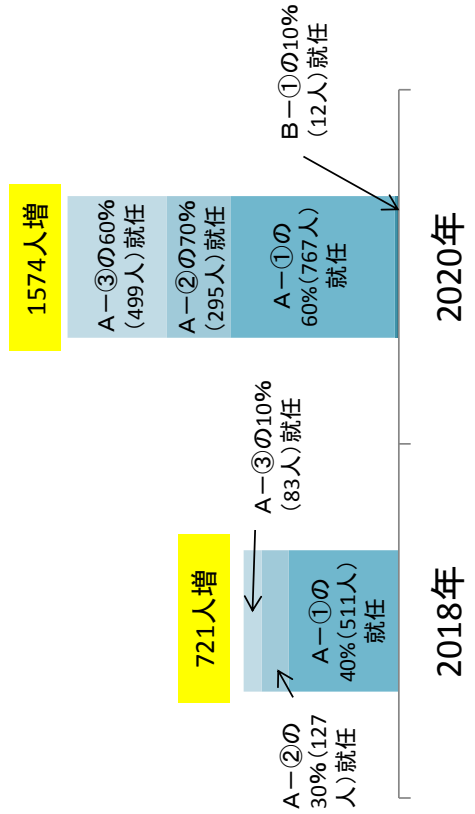
[社外]

2018年は女性役員のない会社のうち、1部上場で40%、2部上場で30%、新興・地方で10%を想定。

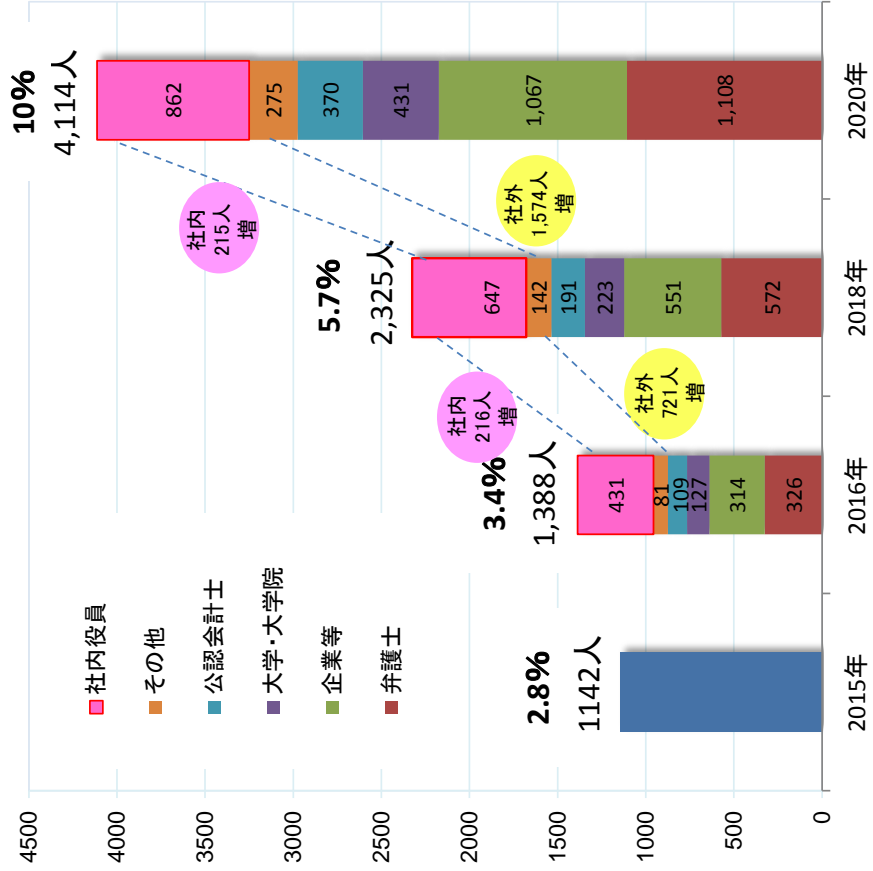
2020年は女性役員のない会社のうち、1部の残り60%、2部の残り70%、新興・地方の60%、女性社内役員がいる1部の10%を前提とした。東証1部で社外取締役が0人ないし1人の企業は276社。大企業から中堅、さらには新興・地方企業へ裾野を広げるイメージ。

	女性社内役員のない会社		女性社内役員がいる会社	
	東証1部	新興・地方	東証1部	東証2部
女性社外役員 のいる会社	535	71	48	12
	725		88	
女性社外役員 のない会社	A-① 1,278	A-② 422	B-① 121	B-② 29
	2,532		274	

	東証1部	東証2部	新興	合計
女性社内役員 のいる会社	169	41	152	362
女性社内役員 の数	209	46	176	431



出身別総数のイメージ



※企業・女性役員「一タ」は「役員四季報」2017年版より(国内取引所に上場している会社(外国会社を除く)3619社を対象、2016年7月末時点)
※女性役員情報は2016年4月期本決算までの異動を対象