



2025年12月18日

30% Club Japan

活動報告

30% Club Japan 『第13回 TOPIX 社長会』を開催

日本企業の役員に占める女性割合向上を目指して活動する30% Club Japan (Chair: デロイトトーマツグループ 永山 晴子)は 2025年11月11日、取り組みの一環としてTOPIX 100、TOPIX Mid 400 等のメンバー(*1)から成るコミュニティ、『TOPIX 社長会(以下、社長会)』の第13回目の会合を開催しました。これまでの社長会では、取締役会の女性登用はもちろん、企業における意思決定層である執行役員やライン部長への女性登用の加速を主要なテーマとして議論してきました。2025年10月時点の取締役会女性役員比率は、TOPIX100企業において前年対比2.5ポイント増の25.3%、社長会参加企業において前年対比2.4ポイント増の27.3%です。第13回目となる今回の会合では、株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役 執行役 副社長 工藤 穎子様よりキャリアを通じた女性活躍について、また株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO 五十嵐 博様より多様な人材の全員活躍について事例発表が行われました。また、山田進太郎 D&I財団 COO 石倉 秀明様から、同財団の取り組みや賃金格差等の女性に関する多様なデータに基づく提言などをご発表いただきました。執行役員及びライン部長への女性登用のさらなる加速化、全社員が活躍するための意識変革や働き方改革に関して、21社21名(*2)のメンバーが参加し、活発な議論を行いました。

事例発表についての主な議論内容は以下の通りです。

■女性登用の現状と課題

- ・取締役会の女性比率は上昇傾向にあるものの、執行役員やライン部長・課長の女性比率との間には依然としてGapが存在する。特にライン課長における女性比率の伸び悩みが課題である。
- ・パイプライン構築が本質的な取締役の女性比率向上に繋がると認識を強め、登用を加速させる工夫や取り組みを継続的に議論する必要がある。
- ・実際の取り組みとして、サクセッションプランに女性候補を必ず含める仕組みを導入し、意識改革やコミュニケーション促進を図ることで、ポテンシャルのある女性を計画的に発掘する事例が紹介された。

■意思決定の場におけるクリティカル・マスの重要性

- ・意思決定の場で女性が約3割(クリティカル・マス)を占めることは、多様な視点を反映し健全な議論を実現するために不可欠であり、女性が1人だけでは「女性代表」としてのプレッシャーが生じ、多様性確保によるガバナンス強化や市場ニーズへの迅速な対応力が十分に発揮されない恐れがある。
- ・学術的な視点においても、同じ属性が集団の約3割を超えると、意見が属性の代表ではなく個人の意見として扱われ、権利が認められる研究事例が紹介され、意思決定における女性比率向上の本質的な意義が示された。

■多様な人材の「全員活躍」に向けた意識改革と働き方改革

- ・女性活躍推進を「女性だけの問題」ではなく、全社員が働きやすい環境を整備することで、結果として女性も活躍できる職場を目指すという「全員活躍」の視点へのシフトが議論された。

- ・実際の取り組みとして、長時間労働を是正する強制的な仕組み、リモートワーク拡充や全社的な業務棚卸などによる働き方改革に関する取り組みや、多様な個の成長を支える新リーダーシップの定義、ジェンダーや働き方に関する社員の自発的な活動を役員が支援する仕組み、管理職向け D&I 研修などの全員活躍を支える意識改革の事例が紹介された。

■STEM 分野のジェンダーギャップ解消と機会平等の実現

- ・STEM 分野への女性進学率の低さに対し、教育段階での意識啓発やロールモデルの提示、奨学助成金制度などの取り組みが進められており、早期からの情報提供や進路選択におけるピア効果の重要性が指摘された。
- ・また、日本型人事制度における育休後の賃金低下や長時間労働前提の職場環境が女性活躍を阻害する要因となっており、結果の平等ではなく機会の平等に焦点を当て、構造的な障壁を取り除くことが重要である。

最後に、意識決定層における女性登用の更なる加速と、この 30% Club Japan 『TOPIX 社長会』が、より一層トップ同士が刺激しあい、切磋琢磨しあう場となることを確認し、第 13 回社長会は締めくられた。今後も日本企業における女性活躍を阻む本質的課題解決につながるアクションを推進し、女性の意思決定層への参画のスピードアップを図ります。次回第 14 回は 2026 年 5 月に開催予定です。

(*1) 30% Club Japan は社長、会長、ボード議長、または同等のポジションの方のみがメンバーになることが可能です。

(*2) 第 13 回 30% Club Japan 『TOPIX 社長会』の参加メンバー(企業名五十音順)

- アサヒグループホールディングス株式会社 会長 小路 明善
- 株式会社 INPEX 代表取締役社長 上田 隆之
- ANA ホールディングス株式会社 代表取締役社長 芝田 浩二
- 花王株式会社 代表取締役 社長執行役員 長谷部 佳宏
- KDDI 株式会社 代表取締役社長 CEO 松田 浩路
- 株式会社資生堂 取締役 代表執行役 社長 CEO 藤原 憲太郎
- 清水建設株式会社 代表取締役会長 井上 和幸
- 株式会社セブン＆アイ・ホールディングス 代表取締役会長 伊藤 順朗
- 第一生命ホールディングス株式会社 代表取締役社長 グループ CEO 菊田 徹也
- 株式会社テレビ朝日ホールディングス 代表取締役社長 篠塚 浩
- 株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 グローバル CEO 五十嵐 博
- 東京海上ホールディングス株式会社 取締役社長(代表取締役)グループ CEO 小池 昌洋
- 株式会社ニッセイ 代表取締役 社長執行役員 田中 輝
- 日本電気株式会社 取締役 代表執行役社長 兼 CEO 森田 隆之
- パナソニック ホールディングス株式会社 代表取締役 社長執行役員 グループ CEO 楠見 雄規
- 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役 兼 執行役社長(代表執行役)グループ CEO 木原 正裕
- 三菱電機株式会社 取締役 代表執行役社長 CEO 漆間 啓
- 明治ホールディングス株式会社 代表取締役社長 CEO 松田 克也
- 株式会社山口フィナンシャルグループ 代表取締役社長 CEO 棕梨 敬介
- ユニ・チャーム株式会社 代表取締役 社長執行役員 高原 豪久
- ライオン株式会社 代表取締役 兼 社長執行役員 最高経営責任者 竹森 征之

※開催当時の肩書を記載しています。

【第13回 TOPIX 社長会 集合写真】



TOPIX 社長会メンバー、登壇者含む

【30% Club Japan概要】

- ・名称: 30% Club Japan (サーティパーセントクラブジャパン)
- ・発足日: 2019年5月1日
- ・目標: TOPIX100の取締役会に占める女性割合:2030年をめどに 30%
- ・メンバー: 上場企業等の社長・CEOらトップマネジメント81名 (2025年12月18日時点)
- ・URL: <https://30percentclub.org/chapters/japan-2/>

- ・運営体制(2025年12月18日時点)

Steering Committee Chair:

永山 晴子(デロイトトーマツ グループ ボード議長)

Steering Committee Members:

小路 明善(アサヒグループホールディングス株式会社 会長)

稻垣 精二(第一生命ホールディングス株式会社 取締役会長)

繁沢 優香(日本電気株式会社 クラウド・マネージドサービス事業部門長 兼 Chief Diversity Officer)

廣藤 綾子(株式会社資生堂 取締役 代表執行役 エグゼクティブオフィサー)

藤井 輝夫(東京大学 総長)

古布 薫(インベスコ・アセット・マネジメント株式会社 ヘッド・オブ・ESG)

Advisory Board Members:

塚原 月子(株式会社 カレイディスト 代表取締役社長)

治部 れんげ(東京科学大学准教授)

土屋 大輔(ブランズウィック・グループ株式会社 パートナー 日本事業統括)

Working Groups:

TOPIX 社長会 (Chair: 小路 明善)

インベスター・グループ (Chair: 古布 薫)

大学グループ (Chair: 藤井 輝夫)

<報道関係からのお問い合わせ先>

30% Club Japan 広報 e-mail: info30percentclubjp@dmsig.jp.nec.com

以上