

報道関係者各位

2026年3月6日

太陽グラントソントン

2026年版 世界35カ国の中堅企業の経営幹部における 女性登用率を調査

-ジェンダー平等の取り組みは、企業価値向上を左右する経営課題へ-

太陽グラントソントンは、グラントソントン加盟主要35カ国に対して実施する世界同時調査の一環として、中堅企業の経営幹部に対し、ジェンダー平等やDE&I（多様性、公平性、包摂性）に関する意識や、女性の登用率など取り組み状況について調査を実施し、その結果を公表した。（調査期間：2025年7月～10月、調査対象：非上場企業を中心とする世界35カ国の中堅企業経営幹部）

日本で2026年4月に女性活躍推進法の施行から10年を迎える中、今回の調査では、グローバルと比較した日本の中堅企業におけるジェンダー平等の取り組みの推進状況も確認された。三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の執行役員、矢島洋子チーフ・ダイバーシティ&インクルージョン・オフィサー（CDIO） 主席研究員は本調査結果について「日本の女性幹部の登用率は依然としてグローバルの水準からは大きく遅れていて、取り組みに課題がある」とのコメントを寄せている。

主な調査結果は、次の通りである。

1. 過去22年間の経営幹部における女性登用率の推移

グローバルの女性幹部登用率は3割超も前年より微減。日本は微増も2割にとどまる

2. ジェンダー平等施策を導入している中堅企業の売上・ビジネスとの関係

グローバルで、ジェンダー平等施策を導入予定の企業は、同施策を廃止予定の企業に比べて、売上が5%超増加した割合が3割以上高い

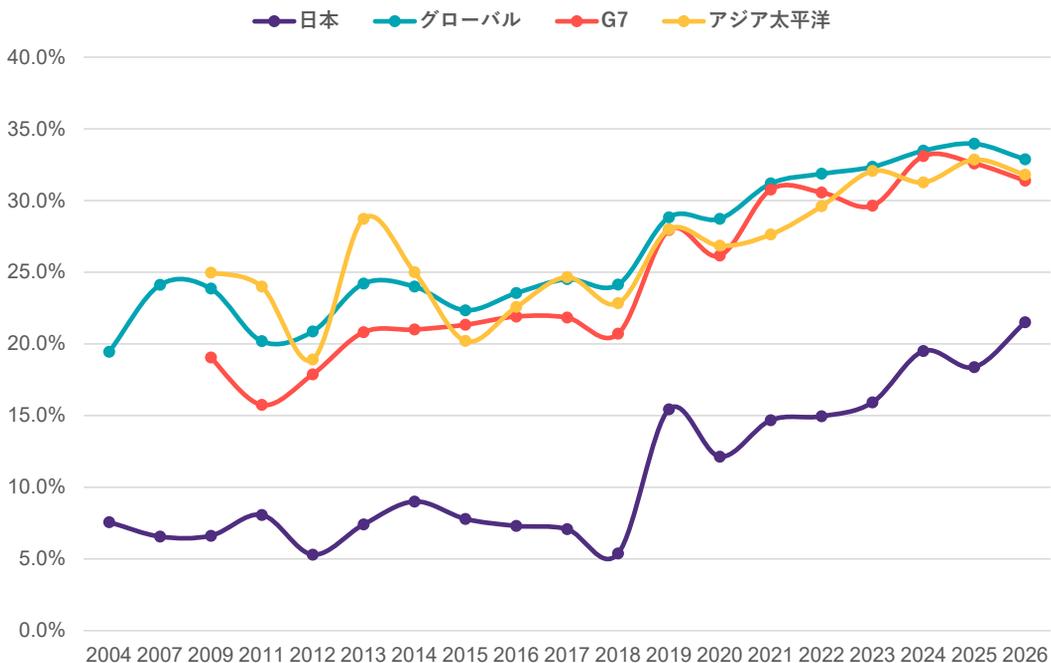
3. ジェンダー平等の取り組みに関するステークホルダーから中堅企業への照会状況

グローバルでは企業の2割超が新規投資家から照会を受けるも、日本は1割強にとどまる

1. 過去22年間の経営幹部における女性登用率の推移

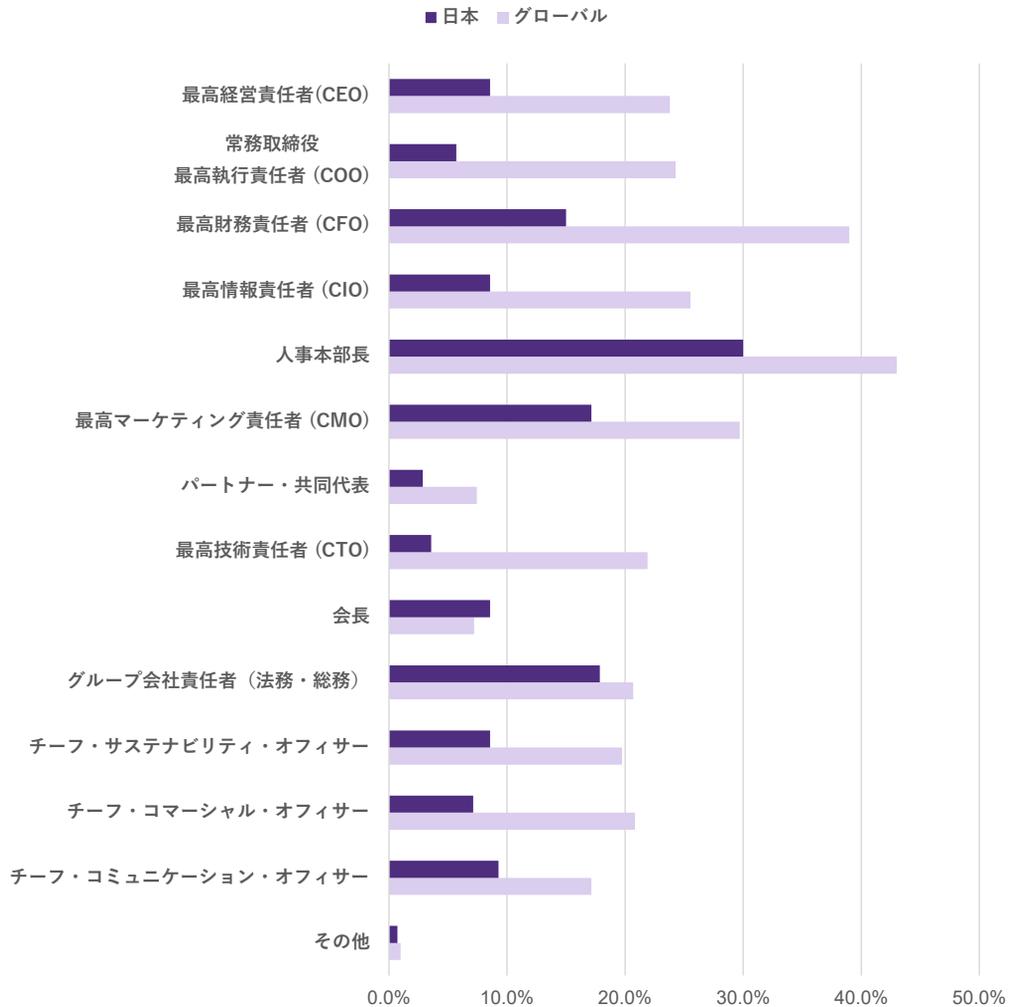
グローバルの女性幹部登用率は3割超も前年より微減。日本は微増も2割にとどまる
 調査対象国（以下、グローバル）での中堅企業の経営幹部における女性登用率は32.9%となり、前年の34.0%から1.1ポイント低下した。昨年の試算と同様、2051年には経営幹部の半数を女性が占めると試算しているものの、今年度の調査については、近年の動きに比べるとグローバルでの女性登用の動きは鈍化しており、継続的な取り組みが求められる。日本では前年比3.1ポイント増の21.5%と初めて2割を超えた一方、グローバルの結果と比べると、女性の登用は進んでいない。（図1）

図1：中堅企業の経営幹部における女性登用率の推移（過去22年間）



役職別では、グローバルでは女性CEO比率が23.8%（前年比2.1ポイント増）に達し、最高意思決定ポジションにおける女性登用が進んでいるものの、日本では8.6%（同0.5ポイント減）にとどまっている。またグローバルでは、人事本部長（HRO）に占める女性の割合は43.0%、最高財務責任者（CFO）は39.0%、最高マーケティング責任者（CMO）は29.7%と、特定のC-suiteで女性登用が進んでいる状況がうかがえる。日本では、HRO30.0%（同8.3ポイント増）、グループ会社責任者（法務・総務）17.9%（同4.6ポイント増）、CMO17.1%（同1.7ポイント増）と着実に女性の登用が増えている。（図2）

図2：中堅企業の経営幹部における役職別 女性登用の割合



2. ジェンダー平等施策を導入している中堅企業の売上・ビジネスとの関係

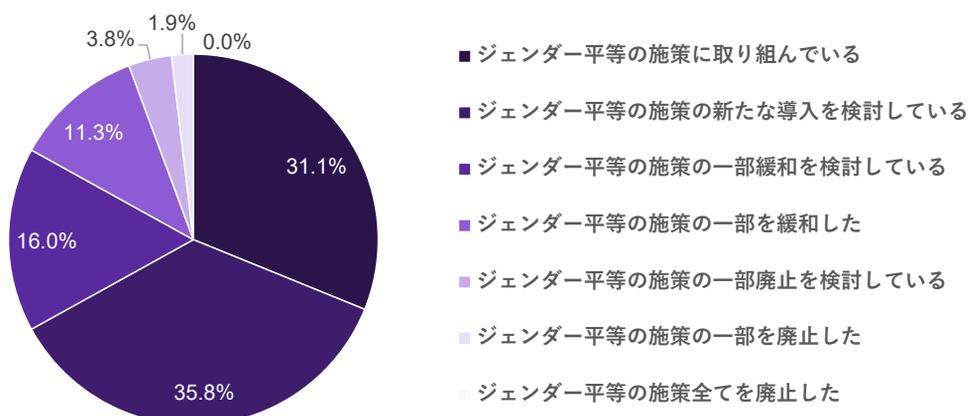
グローバルで、ジェンダー平等施策を導入予定の企業は、同施策を廃止予定の企業に比べて、売上が5%超増加した割合が3割以上高い

グローバルでは75.8%、日本は66.9%の中堅企業がジェンダー平等施策の取り組みを推進していると回答している。具体的には、「ジェンダー平等の施策に取り組んでいる」と回答した企業は、グローバルが39.0%、日本は31.1%、「ジェンダー平等の施策にすでに取り組んでいて、新規の施策導入も検討している」している企業はグローバル36.8%、日本35.8%だった。(図3)

グローバルで、新規でジェンダー平等施策の導入を検討している中堅企業のうち、過去12か月で売上高が5%超伸びた企業は73.0%なのに対して、施策の一部廃止を検討している企業は40.1%にとどまった。また、新規で導入を計画している企業で、従業員数が5%超増加した企業は56.2%、輸出が5%超伸びた企業は48.8%で、これらの割合は施策の一

部廃止を検討している企業に比べて2割以上高かった。このことから、ジェンダー平等の施策に前向きに取り組もうとしている企業ほど、売上をはじめビジネスが好調であることがうかがえる。

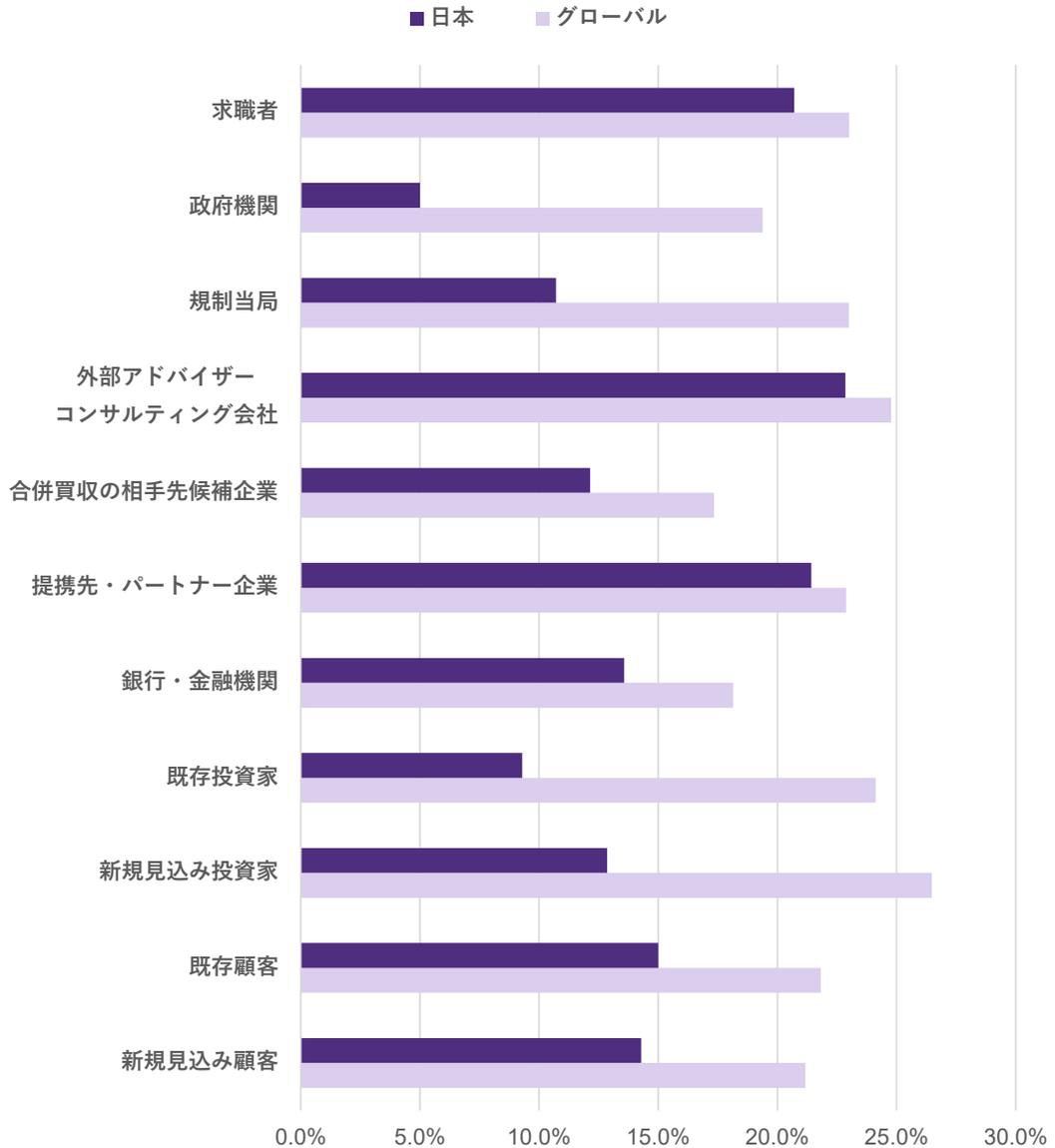
図3：日本のジェンダー平等施策の導入・取り組み状況



3. ジェンダー平等の取り組みに関するステークホルダーから中堅企業への照会状況

グローバルでは企業の2割超が新規投資家から照会を受けるも、日本は1割強にとどまる。過去12か月で経営幹部のジェンダーバランスやその改善に向けた取り組み状況に関する照会をどこから受けたか中堅企業に聞いたところ、グローバルでは、「新規見込み投資家」26.5%、「新規見込み顧客」21.2%だった。これに対し、日本はそれぞれ、12.9%と14.3%と問い合わせが低かった。グローバルでは、投資家をはじめジェンダー平等への取り組み状況への関心は一定数あり、ジェンダー平等に向けた取り組みを発信することは、各ステークホルダーへの関心に応えることにもつながると考える。（図4）

図4：ジェンダー平等の取り組みに関するステークホルダーから企業への照会状況



■ 参考

・ 多様性に関する施策を導入後の見直し状況

グローバルで7割超の中堅企業が導入後に施策を見直すも、日本は4割弱にとどまる
 グローバルでは、多様性に関する施策を92.7%が導入し、うち74.8%が多様性に関する取り組みの見直しを2025年に実施している。見直しを実施している中堅企業の半数近くは年間のプロセスの一環として見直しており、多様性に関する取り組みがガバナンス上の重要テーマとして定着しつつあることが見受けられる。一方、日本では見直した企業は38.6%にとどまり、見直していない企業が37.1%、そもそも取り組みに関する施策がない企業が24.3%となっている。見直しをしていない理由としては、「効果的に推進するための人材・体制・ノウハウが不足している」が最多

で47.1%、次いで「施策の必要性や効果に確信がもてない」（44.1%）、「内容や進め方が複雑で十分に理解できていない」（23.5%）と、課題がみえた。

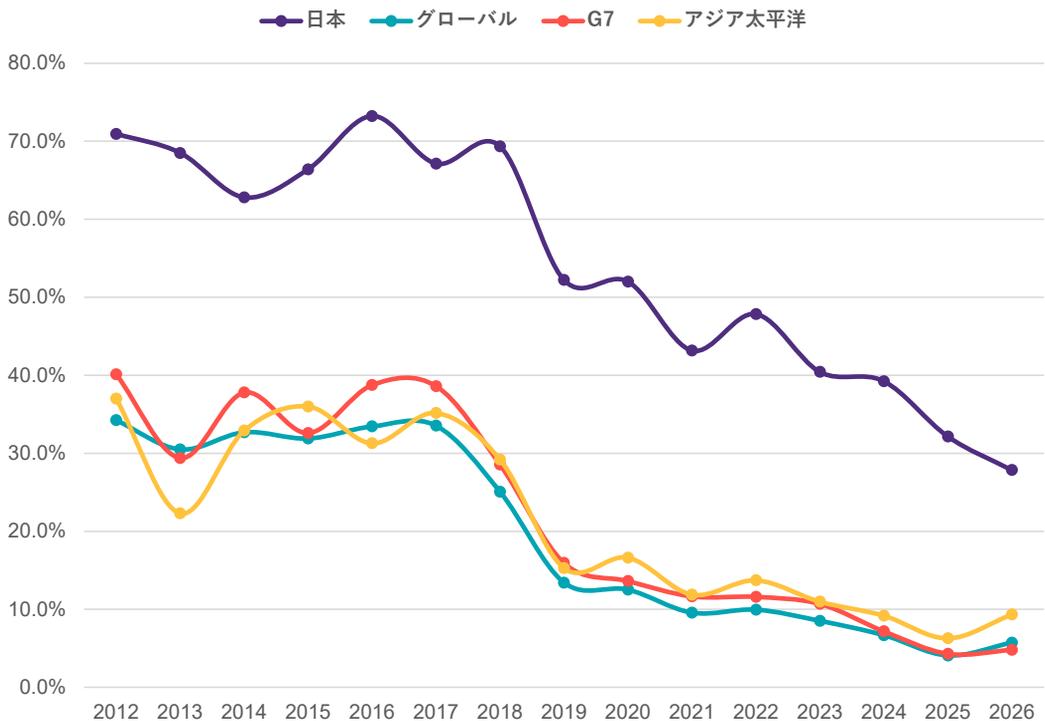
・ **経営幹部のジェンダー平等の取り組みへの関心状況**

グローバル、日本ともに約9割の経営幹部が、転職先でのジェンダー平等を重視
経営幹部自身が求人に応募する際に多様性やジェンダー平等への取り組みを考慮すると回答した割合は、グローバル93.0%、日本で88.6%だった。なかでもその「優先順位が高い」と回答した男性はグローバルで68.7%、日本52.4%だったのに対し、女性はグローバル74.3%、日本75.0%と、特に女性が企業を選択する際、ジェンダー平等の取り組みを重視していることが明らかとなった。企業が優秀な人材を獲得・リテインするためにも、ジェンダー平等の取り組みを進める意義が大きいとみられる。

・ **中堅企業で経営幹部に女性を登用していない企業の割合**

経営幹部に一人も女性を登用していない中堅企業の割合は、グローバルで5.7%と前年より1.6ポイント増加した。一方、日本は27.9%と前年より4.3ポイント減少し、ここ20年で大きく割合は減ってきているものの、グローバルと比べて、依然として高い割合となっている。（図5）

図5：過去22年間の経営幹部に女性を登用していない企業の割合の推移



グラントソントンの提言

グラントソントンは、国際女性デーに際し、ジェンダー平等や多様性の取り組みの「見える化の価値」をテーマに掲げ、企業内で取り組みを推進することが、中堅企業の持続的な成長につながっていると、今回の調査結果とともに発信をしている。企業の経営者は、女性の人材を見える化することで、従業員が自身の将来を描けることにより職場にとどまったり、売上高や従業員数の増加など、実際のビジネスにもつながるということを再認識することが重要だ。中堅企業が今後より成長していくために、グラントソントンは以下3点を提案する。

1. 多様なリーダーシップが生む「経営成果」を明確に示す

ジェンダーバランスの取れた経営体制が、成長や収益力の向上につながることを明確に示すことが重要だ。多様性を「理念」ではなく「経営成果と直結する戦略」として位置づけることで、組織全体の本気度が高まり、持続的な成果につながられる。

■ 具体的アクション例:

- 女性管理職比率を中期経営計画やKPIに明確に組み込む
- 女性比率と業績指標（売上成長率・新規事業創出数等）の相関を分析・可視化
- 経営会議で四半期ごとに進捗レビューを実施
- 管理職評価制度に「多様性推進」の項目を組み込む
- 投資家・金融機関向け資料にダイバーシティ指標を記載

2. 意思決定の場に多様な視点を組み込む

ジェンダー平等を前進させるには、多様な人材が“参加する”だけでなく、“意思決定に影響を与える立場”にすることが不可欠だ。また、その取り組みを自社内にとどめず、取引先やパートナーにも広げることで、より強い企業基盤を築くことができる。

■ 具体的アクション例:

- サクセッションプランに女性候補者を明示的に組み込む
- 重要プロジェクト・新規事業の責任者に女性を登用
- 役員候補育成プログラムを設計（スポンサー制度の導入）
- 社外取締役・アドバイザリーボードの多様化
- 主要サプライヤー選定基準にDE&Iの視点を反映

3. 取り組みを“見える化”し、社内外に発信する

多様性への取り組みは実行だけでなく、社内外に示すことが重要だ。透明性のある情報開示は、優秀な人材の獲得や投資家からの評価向上、企業ブランド強化につながる。

■ 具体的アクション例:

- 女性管理職比率・目標値・進捗を統合報告書やWEBで開示
- 女性リーダーのインタビューや事例紹介を発信
- ESG説明会でダイバーシティ戦略を説明

矢島洋子 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員

チーフ・ダイバーシティ&インクルージョン・オフィサー (CDIO) 主席研究員

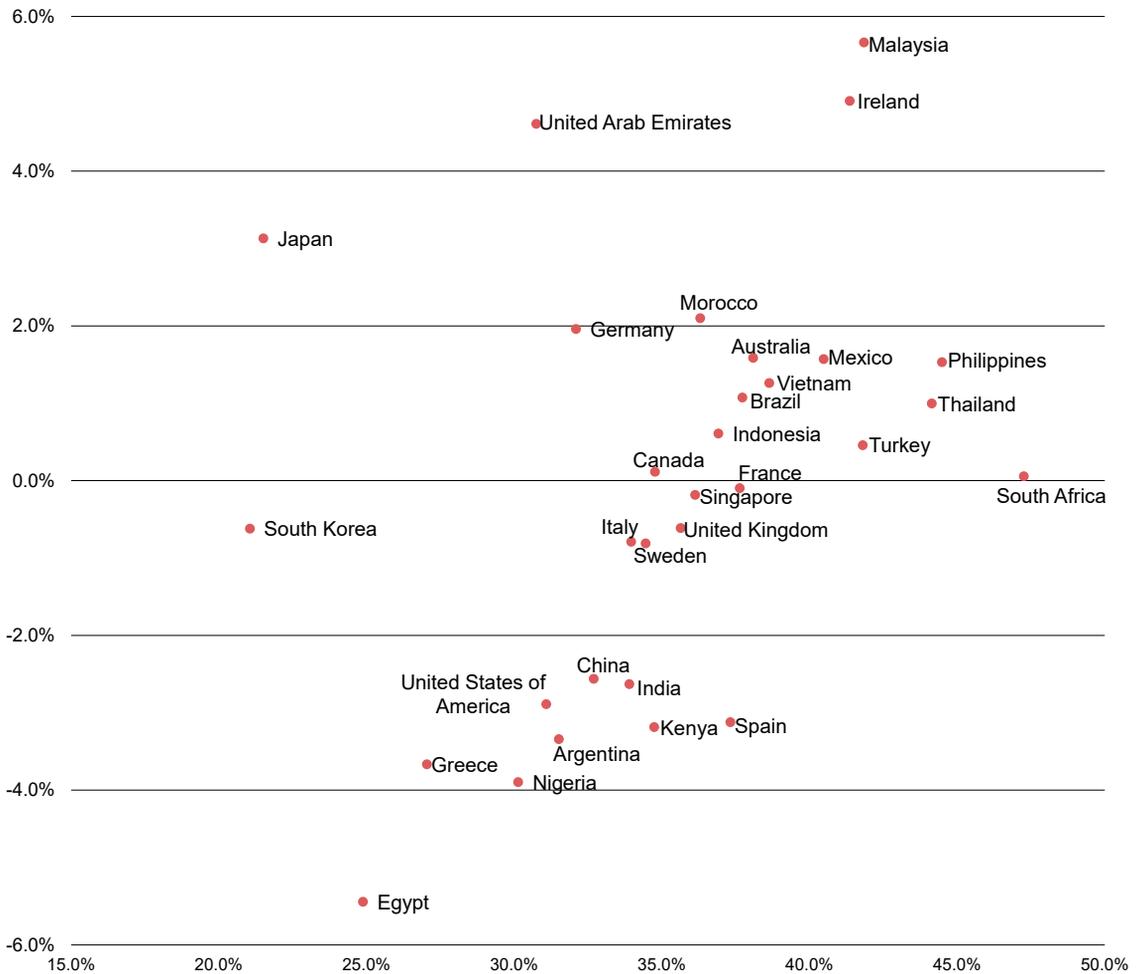
ジェンダー平等推進に継続的に取り組むためには

今回の調査結果で、もっとも注目すべき点は、グローバルの女性幹部登用率が、前回調査よりも微減した点であろう。微減とはいえ、取り組みが後退している国・企業が少なからずある、という現実に向け、何がジェンダー平等の取組を阻むのか、その原因を把握する必要がある。今回の調査結果からは、施策を「緩和」したり、「廃止」した企業の直接的な動機は把握できないが、2025年度においても、「新たな施策を導入している」企業は、これまでのジェンダー平等の施策の効果を実感している、ということは確かなようだ。日本についていえば、前回調査よりも女性幹部登用率は上昇している。ただし、図1で示されている通り、登用率の水準は2割にとどまり、依然としてグローバルの水準からは大きく遅れている。

全体レポートは、新規の取組を導入している企業と取り組みを廃止している企業との違いに着目しているが、ここでは、アウトカムとしての女性幹部登用率の変化に着目し、前回調査から「増加した国」と「低下した国」、そして、増加はしたものの依然低い水準にとどまっている「日本」との比較により、日本が今後も継続的に施策を推進していくうえでの課題の把握に努めたい。

図6は、横軸に2026年の女性幹部登用率を取り、縦軸に2025年と2025年調査の女性幹部登用率の増減（2026年度の値－2025年度の値）を取った散布図である。プロットしたのは、この2回の調査のいずれの調査においても、回答を得られた31か国である。

図6：2026年度女性幹部登用率と25—26年の増減率によるプロット：31か国 25-26年増減



注：2025年と2026年の女性幹部登用率が把握できた31か国のみを対象としている。

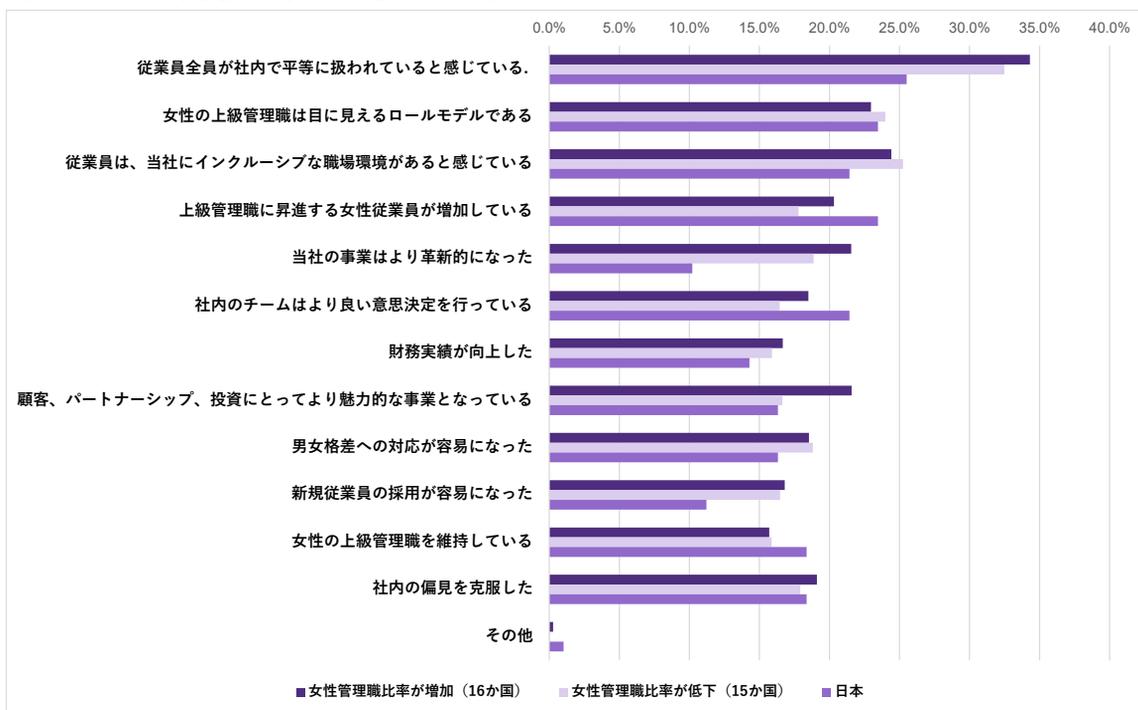
すでに登用率が4割を超えているマレーシア、フィリピン、タイなどのASEAN諸国やアイルランドがさらに登用率を上げている一方で、登用率3割台のアメリカ、中国、インドなどで、前年に比べ2ポイント強登用率が低下している。

次の図では、登用率が前年よりわずかでも「増加した国」は、16か国。「低下した国」は、15か国である。調査対象国をこの2つのカテゴリーに分け、これまでの取り組みから実感されている効果を比較した。日本は、「増加した国」に含まれているが、単独でも取り出してこの2カテゴリーとの回答傾向の違いをみている。ただし、ここで用いている数値は、あくまで国単位で集計された平均値を用い、そこからさらに、16か国、15か国それぞれの平均値を出したものである。調査対象となっている個別企業のデータから集計したものではないことに留意が必要である。

図7にみるように、女性登用率の増減に関わらず、最も効果を実感されているのは、「従業

員全員が社内で平等に扱われていること」である。また、女性登用率の「増加している国」の回答割合と「低下している国」との回答割合の差が最も大きいのは、「顧客、パートナーシップ、投資にとってより魅力的な事業となっている」であり、その他にも、「事業がより革新的になった」「上位管理職に昇進する女性が増加している」「社内のチームはより良い意思決定を行っている」、最初に上げた「従業員全員の平等」などの項目で、「増加している国」の回答割合が高い。

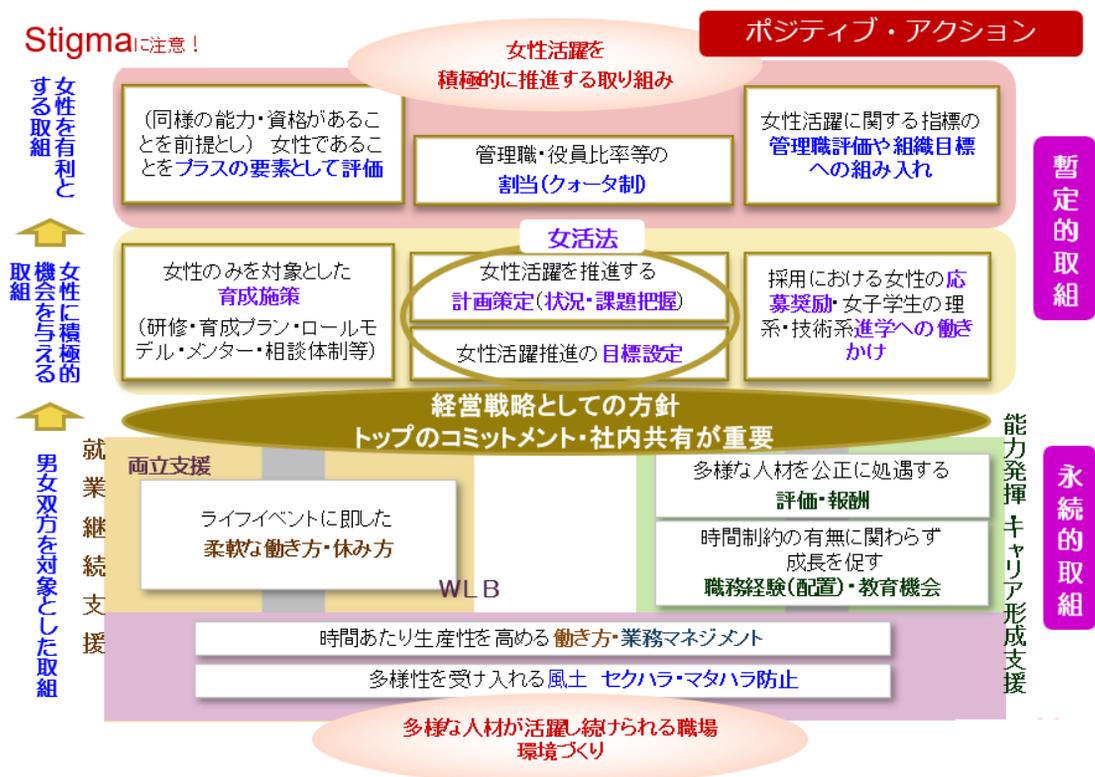
図7：これまで実施した男女平等戦略の効果



一方、日本についてみると、「増加している国」のひとつであり、「増加している国」の平均に比べて、「上位管理職に昇進する女性従業員の増加」「社内のチームはより良い意思決定を行っている」は高いものの、「従業員全員の平等」「事業はより革新的になった」「新規採用は容易になった」などの回答割合が低くなっている。日本の企業では近年、女性活躍推進について、「女性優遇になっている」「男性も対象とすべき」「女性活躍推進はもう良いのではないか」といった声が上がっている。日本においては、女性活躍推進法に基づき、従業員101人以上の企業では、自主行動計画を策定し、女性活躍推進のための課題分析、目標設定、施策の実施を行っている。この計画策定自体も、ポジティブ・アクションの一種と言えるが、実際に、計画の中で設定される施策については、図8のように様々なものがある。計画において、女性管理職の目標設定が行われただけで、評価において女性であることが有利となるようポジティブ・アクションも併せて実施されていると捉えられることも多いが、そうとは限らない。図の上部にある、「女性に積極的な機会を与える」あるいは「女性を有利とする」取り組みとしてのポジティブ・アクションは、これまでの経緯を背景に未だ

企業組織や日本社会内に残っている差別的ルールや性別役割分担意識に基づくマネジメントなどの解消のため、過渡期の施策として導入されるものであり、目指しているのはあくまで、ジェンダー平等である。そのためには、図の下部の「男女双方を対象とした」取り組みが重要である。全社員がライフイベントに応じて多様な働き方を選択し、WLBをはかることができ、多様な働き方に応じた業務配分、公正な評価や登用が適用され（equity）、ベースとして、時間あたり生産性を高める働き方や多様性を受け入れる風土が作られている。こうした環境整備が重要であるが、そのためには、従来の日本の画一的な雇用管理・働き方を根本的に変えていくことが求められる。だが、実際には、こうした図の下部の恒常的に必要とされる取り組みが置き去りにされたまま、一部の女性の積極登用策のみ行えばよいと考えている企業が、まだ日本には多いのではないだろうか。そのために、全社員の平等感や事業の革新性を生み出すといった効果が得られていない。近年、アメリカから入ってきたequityという概念の理解が困難で、ポジティブ・アクションと混同されたことも、原因のひとつかもしれない。

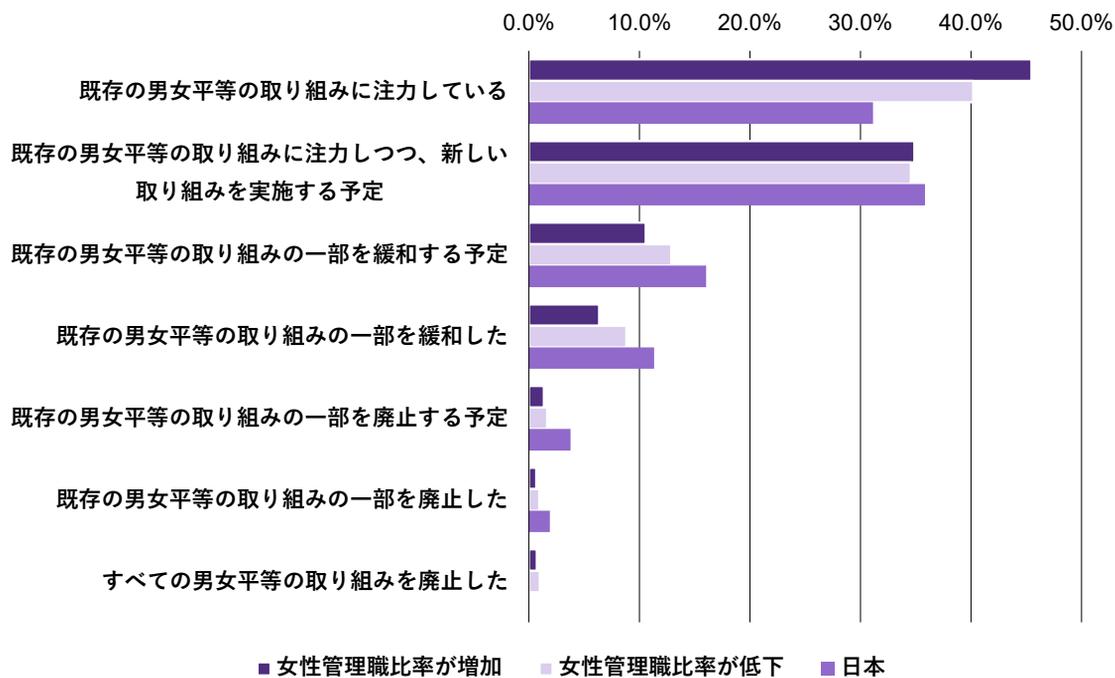
図8：女性活躍を推進するための施策



さらに、ジェンダー平等施策の現在の導入・取り組み状況を見ると、日本は、「既存の男女平等の取り組みに注力しつつ新しい取り組みを実施する予定」とする企業が多い一方で、「取り組みを緩和」「取り組みを廃止」という企業も多く、他国に比べて、施策を積極的に進めようとする企業と後退させている企業との分離が大きくなっている。今一度、女性活躍推進はジェンダー平等施策であり、多様な人材の活躍が可能な環境整備は、結果として、企

業経営に合理的な改善をもたらすことにつながるはずである、というダイバーシティ経営の基本に立ち返る必要があるのではないか。でなければ、来年以降の調査において、日本の女性幹部登用率が伸び悩み、グローバルとの水準差がさらに開いていく可能性もある。

図9：ジェンダー平等施策の導入・取り組み状況



以上

2026年版 世界35カ国の中堅企業の経営幹部への調査概要

調査実施期間：2025年7月~10月

参加国数：35カ国

(アジア太平洋地域) 日本、オーストラリア、中国、インド、インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ、フィリピン、韓国、ベトナム

(EU加盟国) フランス、ドイツ、ギリシャ、アイルランド、イタリア、スペイン、スウェーデン、オランダ

(北米・南米) 米国、カナダ、アルゼンチン、ブラジル、メキシコ、チリ、コロンビア

(アフリカ) 南アフリカ、ナイジェリア、エジプト、ケニア、モロッコ、ボツワナ

(その他) 英国、トルコ、アラブ首長国連邦

調査対象：世界35カ国4,265社の中堅企業ビジネスリーダーまたは経営トップ

日本からは従業員数100名以上1,000名未満の全国の中堅・中小企業から140社の意志決定権を持つ経営層が回答した。

調査方法：質問票を各言語に翻訳し、オンラインおよび電話で聞き取り調査を行い、調査会社 Dynataがデータの取りまとめを行った。

利用上の注意：統計の数値は、表章単位未満の位で四捨五入しているため、総数と内訳の合計は必ずしも一致しない。

本文書の経営幹部には、次の役職を含む：

最高経営責任者(CEO)／常務取締役、最高執行責任者(COO)、グループ会社責任者(法務・総務)、最高財務責任者(CFO)、最高情報責任者(CIO)、最高技術責任者(CTO)、人事本部長、最高マーケティング責任者(CMO)、チーフ・サステナビリティ・オフィサー、チーフ・コマース・オフィサー、チーフ・コミュニケーション・オフィサー、会長、パートナー、共同出資者、共同経営者 等。

太陽グラントソントン

所在地：東京都港区元赤坂1-2-7 赤坂Kタワー18F

代表：梶川 融

グループ会社：太陽有限責任監査法人、太陽グラントソントン税理士法人、太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社、太陽グラントソントン株式会社、太陽グラントソントン社会保険労務士法人、株式会社サンライズ・アカウンティング・インターナショナル

URL：<https://www.grantthornton.jp/>

<太陽グラントソントンが提供する事業領域>

太陽グラントソントンは、Grant Thorntonの加盟事務所として世界水準の会計コンサルティング業務を提供します。監査・保証業務、IPOサービス、内部統制、M&Aトランザクションサービス、IFRS アドバイザリーサービス、国際/国内税務、移転価格税制コンサルティング、事業承継、財団法人支援、外資系企業に対するコーポレートサービス、労働法務コンサルティング、海外進出支援、財務・業務管理システム導入・運用コンサルティング

<Grant Thornton>

監査・保証業務、税務関連業務、アドバイザリーサービスを提供している相互に独立した会計事務所およびコンサルティング会社から構成される世界有数の国際組織です。それぞれに独立した世界各地のメンバーファームが、成長への潜在的な能力の扉を開くビジネスパートナーとして、ダイナミックな組織にサービスを提供しています。世界150以上の国と地域、80,000人以上の従業員が、クライアント、そして私たちが住み働く地域社会に対して、変化をもたらすサービスの提供に重点的に取り組んでいます。

<本件に対する問い合わせ先>

太陽グラントソントンマーケティング・コミュニケーション担当 田代知子

TEL：080-4156-3706 (直通) FAX：03-5770-8820 email：mc@jp.gt.com