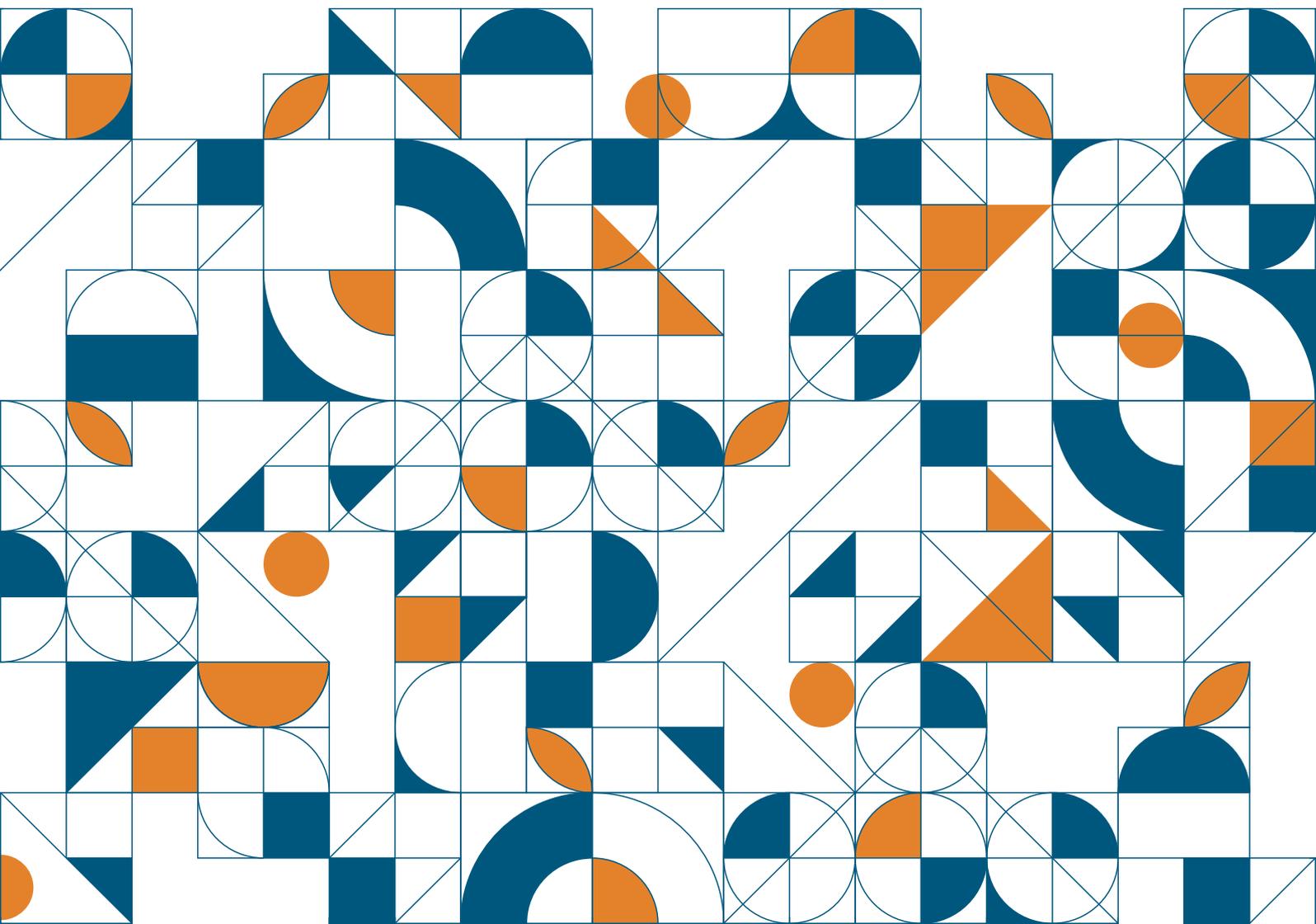


# 30% Club Japan Investor Group

ANNUAL REPORT 2020/21



## CONTENTS

1	30% Club Japan について ..... 2
	30% Club の概要
	30% Club の特徴
	30% Club Japan の創設
	30% Club Japan のゴールと現在の達成状況
	主な活動内容とインベスター・グループの位置づけ
2	30% Club Japan インベスター・グループについて ..... 3
	インベスター・グループの概要
	インベスター・グループのゴール
	ジェンダー・ダイバーシティ向上に向けた戦略と主な活動内容
	インベスター・グループの建設的な対話(エンゲージメント)
3	インベスター・グループの活動報告 ..... 6
	エンゲージメントのベストプラクティスの収集と共有
	Thought Leadership Report、ホワイトペーパーの作成
	Awareness向上
	新メンバーの獲得
	INTERVIEW ..... 12
	石倉洋子様/大川順子様
4	今後の計画 ..... 16
	APPENDIX
	日本企業におけるダイバーシティの現状
	日本における男女共同参画の歴史
	データで見る日本企業のダイバーシティの現状

### はじめに

本レポートは、30% Club Japan インベスター・グループの設立から一年間の活動内容を報告するものです。機関投資家から成るインベスター・グループは30% Club Japanのワーキンググループの一つで、30% Club Japanが2019年5月1日に正式に活動を開始したのと同時に創設されました。現在加盟企業は24社(2020年9月末現在)まで増え、大きな影響力を持つ組織と成長しました。

インベスター・グループに参加する機関投資家各社は、持続的な企業価値拡大には取締役会やリーダーシップの構成が重要であり、多様な見解や視点を持つグループはより優れた決断を下すことができると考えています。日本企業においてはダイバーシティの中でもまずジェンダーに着目し実践することによって、持続的な企業価値拡大の可能性を高めることができると期待しています。

本レポートではインベスター・グループの活動の中でも特に注力している、「エンゲージメントのベストプラクティス収集と共有」の取り組みを中心に、一年間の活動内容を共有しています。加えて、女性取締役に対するインタビューも掲載しています。インタビューの中で女性取締役の視点から取締役会におけるジェンダー・ダイバーシティと企業価値の関係性に対する考察が行われています。

機関投資家の皆様には、本レポートに掲載したベストプラクティスなどをご参考いただき、日々のエンゲージメントに役立てていただけると幸いです。



# 1

## 30% Club Japan について

### 30% Clubの概要

30% Clubは2010年に英国で創設された、企業の持続的成長を実現するために、取締役会などの重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的なキャンペーンです。30% Clubの趣旨に賛同した企業のトップ（社長、会長、ボード議長）のみがメンバーになることが可能です。現在15ヵ国で展開されており、その数は年々増え続けています。

30% Clubの名称は、意思決定に影響を及ぼすために必要な最低限の人数、「クリティカルマス」が30%であることに由来します。

### 30% Clubの特徴

30% Clubは展開国で女性役員割合の向上に大きく貢献していますが、その成功要因は「統合的アプローチ」にあります。ジェンダー平等の実現において重要となる様々なセクターが共通の目標を掲げ、相互に補強し合いながら活動する統合的アプローチを取ることで、より効果的、効率的にジェンダー平等を実現します。30% Clubでは企業に加え、金融機関（特に機関投資家）、メディア、大学、政府、プロフェッショナルサービスファーム（コンサルティングファーム、弁護士事務所、等）やExecutive Search Firmと共に活動を推進しています。

### 30% Club Japanの創設

日本においては、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社の只松 美智子氏が日本支部を創設し、30% Club Japanとして2019年5月1日に正式に活動を開始しました。同年7月に魚谷 雅彦氏（株式会社 資生堂 代表取締役社長 兼 CEO）が初代チェアに就任しました。設立当社30名だったメンバー数は2020年9月末時点で58名にまで増えています。

※メンバー一覧は30%クラブジャパンウェブページをご参照ください。

### 30% Club Japanのゴールと現在の達成状況

● TOPIX 上位100社における女性役員比率を2030年までに **30%**

※「役員」は取締役及び監査役とします

● 2020年7月末時点のTOPIX100の女性役員比率は **12.9%** (前年比+2.4%)

※グラフ1参照

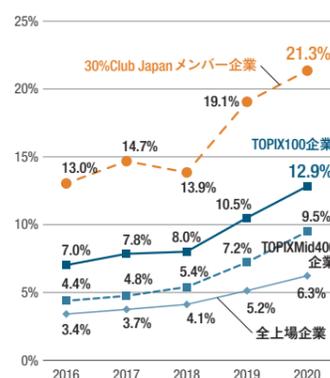
● 女性役員0名の企業は **8社** (前年比-7)

※グラフ2参照

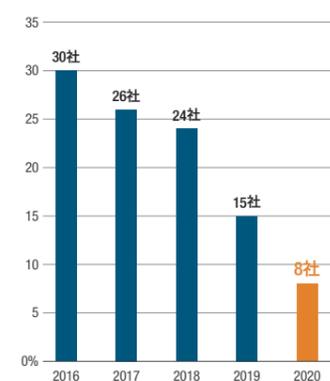
### 主な活動内容とインベスター・グループの位置づけ

30% Club Japanの取り組みは、「ワーキンググループ」を通して実施されます。現在4つのワーキンググループが活動を行っています：TOPIX社長会、インベスター・グループ、メディア・グループ、大学ワーキンググループ。中でもインベスター・グループの影響力はとても大きく、多くの30% Clubの展開国で創設され積極的に活動を行っています。

①女性役員比率推移(2016-2020年)



②女性役員数0名企業推移(2016-2020年)



# 2

## 30% Club Japan インベスター・グループについて

### インベスター・グループの概要

インベスター・グループは機関投資家から成るワーキンググループです。インベスター・グループは企業のジェンダー・ダイバーシティの促進を通して、投資先企業の中長期的企業価値を高め、株主利益の最大化を図ることを目的としています。

インベスター・グループに参加する機関投資家は、ダイバーシティの向上が持続的な企業価値拡大に寄与するとの考えに基づき、スチュワードシップ活動を推進します。

参加メンバーはStatement of Intentに同意しており、守秘義務及び独占禁止法に関連する事柄も含め、その単独の判断において、自らの社内ポリシー及び手続きに従い行動するものとしています。

### インベスター・グループのゴール

インベスター・グループは30% Club Japanと同様にTOPIX上位100社における女性役員比率を2020年までに10%、2030年までに30%とすることを目標に掲げスタートしました。※現在新たなゴールの追加設定を協議しています。

### ジェンダー・ダイバーシティ向上に向けた戦略と主な活動内容

インベスター・グループとして日本企業におけるジェンダー・ダイバーシティ向上のために、まずジェンダーに関する課題が存在することを共通認識とした上で、建設的な対話（エンゲージメント）を通じて解決策について議論していくことが有効であると考えています。今後状況に応じて、社内出身の女性役員あるいは執行役員における女性比率、新卒・中途採用における女性比率の開示あるいは目標水準の設定等についても検討する可能性があります。

加えてインベスター・グループではThought Leadership Report、ホワイトペーパーの発行やイベントへの登壇などを通して、ジェンダー・ダイバーシティの重要性を発信していくことで企業のジェンダー・ダイバーシティ実現に寄与していきます。

インベスター・グループの主な活動内容は以下の通りです：

- エンゲージメントのベストプラクティス収集と共有
- Thought Leadership Report・ホワイトペーパー等の作成・発信
- Awareness 向上
- 新メンバーの獲得

## インベスター・グループの建設的な対話(エンゲージメント)に関する原則

### 機関投資家の役割

インベストメント・チェーンにおいて、投資先企業と機関投資家は持続的な企業価値拡大と長期的な投資パフォーマンスの獲得という目標を共有する、Win-Winの関係にあります。そうした関係性および互いの信頼関係のもと、建設的な対話(エンゲージメント)を行い、ジェンダー・ダイバーシティの向上を通じて、持続的な企業価値拡大を実現するための様々な方策について議論を行うことが機関投資家の重要な役割の一つであると考えています。

### エンゲージメントに関する原則

インベスター・グループのエンゲージメントに関する基本的な考えを表した原則は以下の通りです。全文はこちら

- インベスター・グループは30%の女性がクリティカルマスとして取締役会、経営執行に参加し、意思決定に影響を及ぼし、持続的な企業価値拡大につながることを目標とする。しかし日本ではビジネスレベルの経験を持つ有能な人材が大きく不足しており、企業や業種ごとに置かれた環境が異なることも認識している。したがってまずは各企業が取締役会における多様な組織の利点を認識し、経営トップレベルで多様性の適切なレベルをプラグマティックに検討することが重要である。
- 多様性への取り組みがみられない企業に対しては、エンゲージメント等の機会を通じて各投資家のガイドラインや方針に沿った方法で議論を行うことがある。
- インベスター・グループの投資家各社は、エンゲージメントを通して企業の課題を共有し、解決策について議論していく中で、ジェンダーダイバーシティの重要性を伝えていく。
- インベスター・グループは法律で許される範囲内で、企業の適切なレベルの多様性に関するアイデア、エンゲージメント成果やノウハウの共有、議論を行い、各社のエンゲージメントをより高度なものにしていく努力を行う。
- 公的な機関は、法令の制約の範囲内でベストエフォートで取り組むこととする。



# 3

## インベスター・グループの活動報告

### 1) エンゲージメントのベストプラクティス収集と共有

インベスター・グループでは現状とゴールのギャップを企業との建設的な対話を通じて埋めていきたいと考えています。企業との対話におけるベストプラクティスを紹介することによって、今後より良い対話の実現、持続的な企業価値拡大へつなげていきます。また対話の事例共有においては、複数のマイルストーンを設定し、それぞれへの達成度を把握しています。こうした活動を通じ、メンバー各社は投資家としてダイバーシティに関する対話におけるノウハウを蓄積し、企業によって様々な段階にあるダイバーシティ課題の解決、および企業価値拡大に貢献することを目指します。

またガバナンスの専門家である北川哲雄先生（青山学院大学名誉教授・東京都立大学特任教授）を招いての勉強会や日本公認会計士協会における女性社外役員の方々との意見交換会を行い、ボード・ダイバーシティの重要性に対する理解を深めています。

インベスター・グループでは数十に及ぶダイバーシティに関するエンゲージメント事例を蓄積しました。そのいずれもが非常に示唆に富むものでしたが、その中から5事例を紹介させていただきます。一定の時間を経てある程度の改善が見られたもの、気付きを与えられるようなもの、という観点から選択しました。

ベストプラクティスとして選定したエンゲージメント事例には下記のようなポイントが挙げられます。

### 継続的なエンゲージメントにおいて ジェンダー・ダイバーシティを議論

### 女性管理職拡大を見据えたパイプライン育成を推奨

### ダイバーシティ向上による全社への ポジティブ影響の波及を確認

### 経営トップによる実効的なコミットメントの存在

## エンゲージメント事例

### 鉄鋼業 A社

#### 運用会社による課題認識

A社はTOPIX Mid400に採用される、鉄鋼業に属するグループ持株会社である。従来から、A社は投資家との対話および非財務情報の開示に積極的であり、女性活躍推進にトップ自らがコミットメントを表明し、全社で取り組んでいる。特に、女性の従業員比率が他業種に比べて低く、経営環境の変化が激しい鉄鋼業において、A社では従業員の能力を最大限に引き出すダイバーシティの推進を重要な経営課題として位置付け、中期経営計画において多様な人材の確保を主要施策として掲げるとともに、女性管理職登用に関する目標を1年前倒しで達成するなど、着実に実績を残している。

一方、昨年（2019年6月）の株主総会で、同社として初の女性役員である女性の社内監査役に就任したものの、取締役会に女性が含まれていなかったため、企業価値向上の観点から、より多様性のある取締役会や経営の実現に向けて建設的な対話を行った。

#### 対話内容・会社からのコメント

A社の専務執行役員と定期的なESG関連のミーティングにおいて取締役会の多様性や女性活躍推進に関する対話を実施。

昨年の株主総会では、グループ事業会社で執行役員の経験があり、財務・会計に関する豊富な経験と知識を有する女性がA社の社内監査役に就任し、役員の多様性が向上。対話の時点では、A社の取締役会には女性が含まれていなかったが、経営や取締役の指名・報酬などにおける多様性向上の観点で、投資家からも女性の取締役就任を求められることが多くなっており、前向きに検討していきたいとの説明がA社からあった。

また、女性活躍推進に対するA社の取組状況について対話を行った。A社では、製造現場を含めた女性社員の積極的な採用、事業所内保育所開設など法定を大きく上回る育児支援制度の充実、各グループ事業会社におけるダイバーシティ推進室設置による研修・啓発活動などの取り組みにより、女性管理職登用の早期拡大を実現。女性目線での重筋作業の改善などはシニアの男性従業員にもメリットが出てきているとのことであった。運用会社からは、他社の参考になる様々な女性活躍推進施策を実施していることは高く評価されるべきであり、今後も継続して取り組んでいただきたいことを伝えた。

#### 成果と今後

A社は2020年6月の株主総会において、初の女性社外取締役を選任した。今回就任した女性社外取締役は他社での社外監査役や社外取締役の経験もあり、女性活躍推進や人材開発をはじめとする雇用・労働の幅広い分野に関する高度な専門知識と豊富な経験、高い見識を有している。指名委員会の委員にも就任し、今後はA社における更なる取締役会の多様性向上や女性活躍の推進が期待できる。

A社の女性管理職登用が進んでいることもあり、今後、運用会社としては、中長期的な目線で社内からの女性の取締役や執行役員の登用などについても対話を継続していきたい。

### サービス業 B社

#### 運用会社による課題認識

B社はTOPIX Core 30に採用される、サービス業に属する大手企業である。同社には男女差関係なく能力基準で採用する企業文化が醸成されており、人材育成や多様な働き方に対するこだわりは強く、過去には女性の代表取締役社長が存在した企業ではあるが、直近では取締役会に女性の登用がなく、ボードダイバーシティの推進や女性役員候補のプールとなる女性管理職の比率を引き上げる取り組み、ESGマテリアリティにおけるジェンダー・ダイバーシティの位置付けなどの外部発信を含めた情報開示の強化がB社のさらなる企業価値拡大のために有用であると考え、対話を行った。

#### 対話内容・会社からのコメント

B社CFO、執行役員、IR担当と取締役会や会社全体のジェンダー・ダイバーシティへの取り組みについて対話を実施。運用会社からは上記の課題認識を伝えたい一方で、ボードダイバーシティに対する経営トップの方針や取り組みについて確認。会社からは、ボードダイバーシティの強化の一環としてあえて女性登用に取り組むことの重要性を認識したため、取締役会への女性登用をコミットしたこと、さらなるダイバーシティの進展のために女性管理職比率を引き上げる必要があることも理解しており、女性社員の更なる活躍、育成を目指すとの回答を得た。

#### 成果と今後

B社は2020年6月の株主総会において、女性取締役を1名選任した。日本では社内での女性取締役候補の育成の遅れが課題となっており、女性の登用は社外取締役が主流であるが、B社は女性執行役員を社内取締役に昇任させている。また同時に社外取締役比率も引き上げており、ボードダイバーシティを大きく改善させた。B社の取組姿勢は高く評価できるものである。

一方、30% club Japanが目指すさらなるジェンダー・ダイバーシティの実現を目指すためには、取締役候補である女性管理職のプールを継続的に増やしていく取り組みが必要と考える。B社の女性管理職比率はグループ全体では40%、国内では25%と相対的に高い数値であり、社内からの女性登用を実現させた原動力となっているが、それでも国内における女性従業員比率に対してはまだ10%ポイント以上の差異がある（①グループ：従業員に占める女性比率49.5%、管理職に占める女性比率40.2% ②国内主要：従業員46.3%、管理職25.2%）。同社は従業員の男女比率と管理職の男女比率が同等であることを目指す姿として示しており、女性管理職比率の目標設定といった明確な指標や数値・方針の開示充実など、取り組みの継続性や実現性を担保する試みが次のステップとしてなされていけば、企業価値拡大のための手段としてのダイバーシティの有用性がさらに高まっていくと考え、今後も対話を継続していきたい。

## 食品飲料 C社

### 運用会社による課題認識

C社はTOPIX Large70に採用されるグローバルに事業を展開する大手食品企業である。同社は2000年代前半から女性従業員の離職防止、そしてその数年後から現在に至るまで女性の活躍と多様性の推進に積極的に取り組んできた実績がある。取り組みの成果はC社のウェブサイト等からも確認できるものの、対話時における取締役は全員が男性であった。

企業の長期的な成長は、取締役会をはじめとする経営上層部の意思決定によって大きく左右される。また、集団として優れた意思決定をするためには多様な視点や意見が不可欠である。これらの考えのもと、運用会社は対話を行った。

### 対話内容・会社からのコメント

C社からは、多様性の重要性に鑑みグループ会社の取締役に女性が就任していることに加え、本社における課題認識と具体的な対策について説明があった。女性管理職の目標数を定め、女性の育成と活躍を推進するための組織風土の実現を目指し、環境整備やキャリア形成支援等に取り組んでいるという。直近では、経営における「多様性」の重要性をより明確に位置づけ、社内外に打ち出したことも確認した。

運用会社は、C社がトップのコミットメントのもと期限付きの定量的な目標を設定していること、そしてトップダウンとボトムアップ双方で種々の取り組みを実施していることを高く評価する。女性管理職を増やすことは、有能で多様性のある取締役等の候補者の人材プールの増強につながる。組織風土の測定は容易ではないが、「ダイバーシティとインクルージョン（多様性を認め、受け入れ、活かすこと）」の文化が強く根付いた企業こそ、強靱で革新的な組織を作り、また社内外のステークホルダーのニーズを敏感に察知することができると考えている。

### 成果と今後

C社は2020年3月の株主総会において、女性取締役2名を選任した。なお、女性取締役の登用における「One and done（1人任命したので、もう完了）」という姿勢は日本企業に限った問題ではないが、初めから2名の女性を登用したC社はそのようなトークニズムを回避した好事例である。

集団の意思決定において影響力を及ぼすために必要なクリティカルマスの閾値は30%といわれているとおり、30% Club Japanでも女性比率30%を1つの基準としている。この観点においては女性2名の登用も十分ではないものの、1名と2名では影響力の差は大きく、多様性のある取締役会に向けた重要な一歩である。将来の取締役候補となる社内の女性リーダーの育成の継続と合わせて、さらなる前進を促すべく対話を継続していきたい。

## 電気機器 D社

### 運用会社による課題認識

D社はTOPIX Core 30に採用される、日本を代表する電機メーカーである。過去は、投資家との対話が十分には行われてこなかったが、現在の経営陣は、投資家との対話および非財務情報の情報開示にも積極的である。しかしながら、その取り組みはまだ途上であり、ダイバーシティの観点では取締役会および監査会には女性は含まれていない。運用会社ではD社のさらなる企業価値拡大のためには、多様性のある取締役会による議論が有用であると考え、対話を行った。

### 対話内容・会社からのコメント

D社社長と取締役会の多様性について対話を実施。同社長からは具体的な目標設定にはいたっていないものの、取締役会における多様性の重要性は認識している、適切な候補者がこれまでは見つけることができないうが、引き続きその取り組みは継続していく方針であり、候補者が整い次第、株主総会において図りたいとの回答を得た。

また、女性社員の活躍についても対話を行った。D社は、電機メーカーという業種による難しさもあり、女性社員の活躍について改善の余地が大きい状況にある。同社長によれば、D社では課題を認識しており、女性社員数や管理職数の比率に目標を設定し、女性が働きやすい環境づくりを進め、その達成を目指している。運用会社としては、そうした取り組みに加え、女性のキャリアアッププログラムの導入などを通じて女性社員の活躍を一層推進していただくとともに、KPI等の情報開示も拡充することを要望した。

### 成果と今後

D社は、2020年6月の株主総会において、取締役として1名、監査役として1名、女性を選任した。また、社内からは外国人の取締役を1名選任するなど、取締役会の多様性が大きく改善した。会社側の取組姿勢を評価したい。

但し、取締役会総数12名中、女性は依然1名であり、30% Club Japanの目指す水準にはいたっていない。また、全社的なダイバーシティの推進や非財務情報に関する開示という観点でも改善途上と考えており、運用会社としては、D社の改善を評価しつつ、さらなる企業価値の拡大に向けて対話を継続していきたい。

## 情報通信 E社

### 運用会社による課題認識

E社はTOPIX Mid 400に採用される、日本を代表するシステムインテグレーターである。お客様から長期的に信頼されるパートナーをビジョンとして掲げグローバル展開をするE社は、多様性尊重が重要との認識を強く持つ。2006年頃からワークライフバランスなど、働き方や多様な人材活用などの必要性から、トップがダイバーシティの重要性を意識し、取り組みをスタート。それは、E社が、ITに関するあらゆるサービスを組み合わせ、顧客にとって最適なサービスをグローバルに提供するにあたって、多様性を尊重することによってグローバルに通用する創造力を培い、刺激し、さらに成長することが重要と考えているからである。また、E社は海外拠点と比べ日本拠点の女性管理職比率の低さを認識。そうした中、一層の女性活用が必要という問題意識を常に持っており、会社として女性をサポートすべく様々な制度を作っていた。こうした地道な取り組みをしつつも、社外に向けた明確なメッセージを今後更に発信していくことの重要性に加えて、トップダウンの観点から多様性のある取締役会による議論と取締役を軸とした役割発揮が有用であると考え、運用会社は対話を行った。

### 対話内容・会社からのコメント

E社副社長と取締役会の多様性について対話を実施。具体的な目標設定にはいたっていないものの、取締役会における多様性の重要性は認識している、12年に初めて女性（弁護士）の監査役が誕生した、これまでの視点とは異なる意見が非常に有意義だったこともあり、女性役員を増やすきっかけとなった、との回答を得た。現在、E社は監査等委員会設置会社であり女性役員は2名、外国人は1名。業務執行を担う役員への女性参画も重視し、毎年増員し現在は3名である。

また、女性社員の活躍についても対話を行った。E社は、会社全体での取り組みを常に意識し推進しており、女性役員を増やすためには女性管理職を増やし、また女性管理職を増やすためには女性社員のキャリア形成計画・管理、研修などのサポートが必要不可欠であるとの観点から様々なKPIを設定して、取り組んでいるとの回答を得た。運用会社として、そうした取り組みとKPI等の情報開示も拡充することを要望した。

### 成果と今後

E社は、IT業界は、ジェンダーに関するバイアスが低く、技術力、専門性を高めれば活躍できるという認識を持つ。顧客も、女性エンジニアに対する抵抗感は少なく、技術力が高ければフェアに接してもらえることが多い。したがって、会社としても、女性に対してライフイベントがあっても技術力を伸ばすことができる仕組みを、マネジメントが考え、提供しているため、会社に戻ってくることができ、キャリア形成が実現できる。こうしたサイクルが確立されている背景としては、人事本部が現場から来た人で多く構成されている

ため、現場からの声が施策として実行されている。これは、歴史的に現場から登用されるような仕組みになっているので、ダイバーシティなどの取り組みもスムーズに浸透してきているということを実感。今まで女性がE社に戻ってきてさらに活躍してくれている背景にはチームワークがあったからという声が多い。チームワークはE社の価値観の一つでもあり、事業運営、システム開発にはチームワークがないと成り立たない。様々な人たちがサポートしあうことで成り立ってきた。つまり、チームワークの大切さを理解している人たちが集まっていることで、ダイバーシティの認知、推進、啓発、共感につながっている。ただし、これら一連の長い歴史の中で培ってきた歴史も含め、非財務情報に関する開示という観点で改善途上と考えており、運用会社としては、今後も対話を継続していきたい。

## 2) Thought Leadership Report、ホワイトペーパーの作成

インベスター・グループではThought Leadership Reportやホワイトペーパーを作成し、取締役会など重要な意思決定機関におけるジェンダー・ダイバーシティの重要性を発信していきます。また、本誌に掲載した女性取締役のインタビューをシリーズ化して展開していく予定です。

## 3) Awarenessの向上

インベスター・グループでは様々なアウェアネスの機会の創出を通じて、広く課題の共有を行います。これまで下記のような活動を展開してきましたが、今後も様々な機会を通じてジェンダー・ダイバーシティの重要性を広く訴えていきたいと考えています。

2019年5月 メディア向け説明会の開催

2019年11月 グローバルコンパクトネットワークジャパンへの参加

2020年3月 日経ESGへのメンバーによるインタビュー掲載

## 4) 新メンバーの獲得

設立当時4社のみだったインベスター・グループのメンバーは、2020年9月末時点で24もの運用会社およびアセット・オーナーへと拡大しました。インベスター・グループのメンバーはP17を参照ください。



# INTERVIEW

ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント(以下GSAM)は30%クラブのThought Leadershipのサブグループの活動の一環でこの度は女性リーダーのお二方に取締役会や企業全体のダイバーシティ推進についてお話をいただきました。

## 取締役会のダイバーシティについて

### 石倉洋子

**GSAM** フリーランスの通訳からキャリアをスタートされ、今では一橋大学大学院の名誉教授であり、数々の企業の社外取締役も務めていらっしゃいます。これまでのキャリアパスについてお聞かせください。

**石倉** 私は自分のことを今でも「フリーター」であると言っています(笑)。名刺にも何も書いていないのはそのためです。これからは個人の時代であって、「どこの会社の誰々」という肩書に大きな意味はないと散々言ってきました。色々な転職をしてきたからか、あまり帰属意識がありません。キャリアの分岐点は大学の時にアメリカに行ったことで、そこから世界が広がり、ずっとフリーでやってきました。その後ビジネススクールに行き、ビジネスには関わりたいと思うようになりました。その頃から社外取締役の時代になってきました。タイミングは大事だったかもしれません。

**GSAM** 石倉先生が社外取締役になられた時期はまだ女性の取締役が今よりも珍しかったと思いますが、どのような苦労や課題がありましたか？

**石倉** エイボン・プロダクツで最初に社外取締役にになり、その後旧日本郵政公社理事や、商船三井、富士通などの社外取締役を歴任しました。その頃女性取締役を入れようという流れもあり、女性一人ということに違和感はなかったです。あまり性別を意識していないからでしょうか。女性活用がなぜ必要かという点ではイノベーションが必要だからです。イノベーションには色々なアイデアが必要です。多様なアイデアを生み出す要素のひとつがジェンダーだったということです。それを女性の登用そのものを目的として“How to”に傾倒してしまうのが日本企

業の特性。なぜ女性活用が必要かに立ち返ると、理解がないことが多いです。また女性自身も男性陣の二番煎じはだめで、違うことを考えることが必要です。

**GSAM** 取締役会において、各取締役とどのように理念や目標を共有し、会社をあるべき方向にリードされているのか、リーダーとしてのコツや大切にされている理念について教えてください。その上で取締役会の多様性がなぜ大事だとお考えでしょうか？

**石倉** 執行サイドに世界の潮流と違うということを伝えるなど、自分のユニークさをバリューにしています。社内のことは中の人が良く知っているため、違う観点からインプットしています。最近(取締役会に)女性男性関係なく、ユニークな経験、アセット、知識、スキルが求められています。監督機能とはそのような多様性があることで発揮されると思います。

**GSAM** 取締役会の多様性、ユニークな意見が求められるようになったことについて、なぜそういう考え方が生まれ、どこにターニングポイントがあったのでしょうか？

**石倉** 一番力があつたのは投資家だったのではないのでしょうか。投資家から独立役員が求められ役員の構成が変わってきたというところもあります。また企業側の自助努力もありました。アベノミクス改革でも外国の投資家を増やそうという背景があり、企業もこの状態のままではよくないと改善し始めたこともあります。GS証券のキャシー松井さんもこの点について努力されたところではないでしょうか。

**GSAM** 優秀な女性取締役を探すのに苦労している



“女性活用がなぜ必要かということ  
イノベーションが必要だからです。  
イノベーションには  
色々なアイデアが必要です。”

企業に対し何かアドバイスはありますか？

**石倉** 社内についてはどの役職においても、後任を選ぶ際に必ず候補に女性を入れることです。日本IBM北城さんがずっと仰っていました。絶対入れる、絶対探す、というマインドセットが必要です。

**GSAM** 人種や性別に限らず、会社の中で多様な意見が交わされるようになるにはどのような制度・体制が望ましいのでしょうか？

**石倉** ジョブ型人事制度が特に大事です。また企業全体として自由闊達な議論を時間かけて行う覚悟が必要になります。そのためには皆の意見に耳を傾けるトップがいることが必要です。デジタルトランスフォーメーションと一緒に、最初から上手く行くのは難しいため試行錯誤が大事です。社員側も、個人としてどこでも通用するというスペックを持つことが重要だと思います。

石倉洋子先生  
一橋大学名誉教授

バージニア大学大学院経営学修士(MBA)、ハーバード大学大学院経営学博士(DBA)修了。マッキンゼー社でマネジャー。青山学院大学国際政治経済学部教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授。株式会社資生堂、積水化学、TSIホールディングスの社外取締役、Avatarin 株式会社アドバイザー、永守文化記念財団評議員、世界経済フォーラム Member of Expert Network。

## 女性が活躍できる会社であるために

### 大川順子

**GSAM** 大川様は客室乗務員からキャリアをスタートされて、その後JALで女性初の代表取締役になられました。ご自身のどのようなスキルやご経験が評価されたとお考えですか？また、何をモチベーションにしてここまで来られたのでしょうか？

**大川** 私は経営破綻の直後に役員となりました。当時、経営陣のミッションは、何を反省しどう改革すべきかでした。これを実現するために不可欠だったのが現場経験であったと思います。現場は現場だからこそ見出せる問題解決の糸口、新しいアイデアを提言できます。この声をどう生かしていけるかがJAL再生には必要とされました。また、それまで客室本部長は客室乗務経験の無い男性が代々担っていました。そんな中で私に期待された役割は、おそらくそれまでの同質の論理的な議論の積み上げでは出てこなかった発想やアイデアを議論の俎上に載せ、新しいJALへの一步を確かなものことにあり、責任とともにその使命を強く感じながら取り組みました。

**GSAM** これまでのキャリアの中で様々なご苦労を体験されていると思いますが、そのような困難な状況をどのように乗り越えてこられましたか？また仕事とプライベートを両立する上でどのような社内のサポートや制度が役に立ちましたか？

**大川** 仕事と育児の両立では、家族だけでなく周囲の人たちのサポートを自ら積極的に得る努力をしました。客室乗務員という宿泊を伴う不規則な勤務でしたが、自分自身も子どもが一歳になるまでは、短時間の乗務時間に限定できる制度や、泊まりのないフライトパターンを選択し、その間に公私ともに国際線復帰の準備を進めることができました。一般的な育児の形態はとれなかったわけですが、人それぞれの育児があっていいという、保育園の園長先生の言葉に力をいただきました。

**GSAM** JALの女性のキャリアやスキルをサポート

するプログラムについてご紹介いただけますか？

**大川** JAL D&Iラボ（旧なでしこラボ）はJALグループが組織横断的にダイバーシティに取り組むボトムアップのプログラムです。各グループ会社から1~2名が自主的に手を挙げ、いくつかのグループに分かれてダイバーシティに関するテーマについて、約9か月間にわたって研究活動を行います。また、研究だけでなく、JALグループ全体で内容を共有し、提言を行います。成果発表会は、毎年200人ほどの社員を集めて発表し、この発表会には社長・会長を含むほとんどの役員も出席しています。

**GSAM** 職場における女性の声についてお尋ねします。女性が職場でより実力を発揮するためにやるべきことは何だとお考えですか？ 大川様ご自身はどのような役割が果たせるとお考えですか？

**大川** 先が曖昧で不確かなこの時代において、同質性をもたらす安心感は現状維持でしかなく、それはすでに衰退です。そんな思いをトップが強く発信することは、ダイバーシティの大きな推進力となっています。一人一人の個性をしっかりと掴み、その人を伸ばしたい。フライトにおいても例えば10名のCAの接客ぶりはそれぞれに異なり、その相乗効果がフライト全体の良し悪しを決めます。あなたも多様性の一人として欠かせない役割を果たしているという自信を持たせたいですね。

**GSAM** 女性役員比率が低い日本において、女性自身が役員を目指しやすくなるためには意識面・環境面において何が必要でしょうか？

**大川** 管理職になる女性の数は以前に比べれば増えてきました。ですが、役員手前、部長職となると急激にその数は減ってしまいます。このような偏りは現実なので、管理職から部長、役員、そしてトップに繋がる育成の仕組みを考えることが必要で、その中で意識面も醸成されていくと思います。また、個別の特別な理由を除けば、男性の女性に対する行



き過ぎた配慮について今一度考える必要があると思います。女性には無理だろう、あなたには負担をかけたくないといった慮りは、今一歩踏み出そうとしている女性にブレーキをかけてしまうものです。声に出さぬともそのような発想を持っていること自体が相手には伝わり、自信を失わせ、ダイバーシティを阻んでいきます。どちらも胸襟を開いて本音でぶつかりたいものです。

**GSAM** JALの経営体制におけるダイバーシティはどのように変化してきましたか？取締役会に多様性があることは経営にどのようなプラスの効果あったとお考えでしょうか？

**大川** まだ理想には至っていませんが、それでも過去に比べれば誰でも闊達に意見の述べられる取締役会であるようです。私は女性であり、現場しか知らない状態で役員になりましたが、そんな私の発想や意見は、最初は異端に見えたかもしれませんが。経営

“管理職から部長、役員、そしてトップに繋がる育成の仕組みを考えることが必要で、その中で[女性自身の]意識面も醸成されていくと思います。”

破綻直後の最悪の状況の中で難しい判断を迫られる場面では、現場感覚を活かそうと孤軍奮闘したこともありました。その施策の成功は、論理の積み上げだけではなく直感のような感性も要所で必要であることに皆が気づき、多様性が活かされる結果となりました。

**GSAM** 女性管理職・役員比率を向上させるために女性社員を育てていくことに関し、企業に対し何かアドバイスはありますか？

**大川** JAL D&Iラボのようなボトムアップだけでは成果は出ません。何といたってもトップのコミットメントが不可欠でトップがその覚悟を持ち、見せることです。そして熱心な一部の取り組みとするのではなく、経営戦略だと全役員が腑に落とすことです。そのためにトップは繰り返し繰り返しダイバーシティの重要性を発信することも必要なことではないでしょうか。

大川順子様  
日本航空株式会社 特別理事

1977年、日本航空入社。国際客室乗務員パーサー、客室乗務員訓練部教官などを経て2006年、機内サービス部長就任。2007年に客室サービス企画部長となり、サービスの定量評価を導入。2010年に女性、そして客室乗務員出身者として初の執行役員客室本部長に就任。2013年、取締役専務執行役員客室本部長、2014年、取締役専務執行役員コーポレートブランド推進部担当、2016年、代表取締役専務執行役員 コミュニケーション本部長、2018年、副会長、2019年4月より現職。

# 4

## 今後の計画

インベスター・グループでは引き続きベストプラクティスの収集と共有を行っていきます。

メンバー各社間において共有されたベストプラクティスから、エンゲージメントにおけるノウハウや論点を構築し、更に効率的なエンゲージメントの実現を目指します。加えて、そうしたベストプラクティスを広く共有することを通じて、日本企業のジェンダー・ダイバーシティの向上に貢献していきたいとします。今後ジェンダーのみならず幅広いダイバーシティの向上が日本企業の持続的な企業価値拡大につながることに期待しています。

## APPENDIX 日本企業におけるダイバーシティの現状

### 日本における男女共同参画の歴史

女性の地位向上は様々な取り組みや努力の積み重ねによって実現されつつあり、戦後の主な法制が以下に挙げられます。

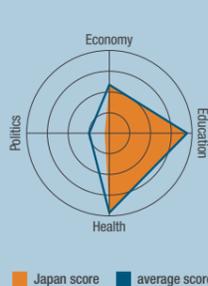
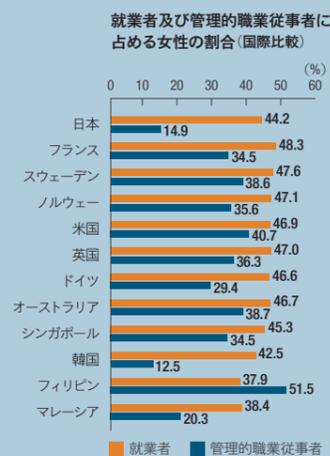
- 1946年 —— 日本国憲法において男女平等が明記される
- 1975年 —— 国際婦人年、婦人問題企画推進本部 (後の男女共同参画推進本部) 設置
- 1985年 —— 女子差別撤廃条約締結
- 1986年 —— 男女雇用機会均等法施行
- 1992年 —— 育児休業法施行
- 1994年 —— 男女共同参画審議会設置
- 1999年 —— 男女共同参画基本法施行
- 2003・05年 —— 次世代育成支援推進法施行
- 2007年 —— 改正男女雇用機会均等法施行
- 2015年 —— 女性活躍推進法施行
- 2018年 —— コーポレートガバナンス・コード改訂、取締役会における「ジェンダーや国際性の面を含む多様性」の必要性が明記される

### データで見る日本企業のダイバーシティの現状

日本企業においては指導的地位に占める女性の比率が各階層において、緩やかに改善しつつあるものの依然として低い水準にあることが非常に重大な課題であると考えられています。

2003年に「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度となるよう期待する」との目標が政府により定められましたが、現状はその目標には達しておらず、2020年7月における第5次男女共同参画基本計画における基本的な方針においては「2020年代の可能な限り早期に30%程度となるよう目指して取組を進める。さらに、その水準を通過点として、指導的地位に占める女性の割合が30%を超えて更に上昇し、2030年代には、誰もが性別を意識することなく活躍でき、指導的地位にある人々の性別に偏りが無いような社会となることを目指す」（内閣府）とされています。

世界経済フォーラムによる Global Gender Gap Report では世界各国のジェンダーギャップ指数の調査において、2020年の日本のランキングは153か国中121位となっています。同レポートにおいて日本は先進国でありながら経済的分野のランキングが115位と低く、この背景には企業におけるシニアリーダーシップのポジションに女性の進出が遅れていること、女性の平均賃金が男性に比べて非常に低いことが指摘されています。



ジェンダーギャップ指数2020  
日本は153カ国中121位

	2006 score	2020 score
Global Gender Gap Index	80 0.645	121 0.652
Economic participation and opportunity	83 0.545	115 0.598
Educational attainment	60 0.986	91 0.983
Health and survival	1 0.980	40 0.979
Political empowerment	83 0.067	144 0.049

出典: World Economic Forum

さいごに

今回初めてのインベスター・グループのレポート発行となりました。当レポートのメインコンテンツであるベストプラクティスの収集においては、インベスター・グループ各メンバーに多大な貢献をいただきました。エンゲージメント活動の更なる改善のために上場企業、機関投資家を含む様々なステークホルダーの方々にとって有用なレポート作成に努めたいと思います。

30% Club Japan インベスター・グループ ベストプラクティス・サブグループ一同

謝辞

本レポートはインベスター・グループ・ベストプラクティス・サブグループ参加のみならず、そしてエンゲージメントに対応いただいた企業のみならず、インタビューにご協力いただきました石倉さま、大川さま、そして多くの方々のお力添えがあり、発行につながりました

また、本レポート発行にあたって企画、取り纏め、編集等を主導していただいたインベスコ・アセット・マネジメントの古布薫さん、三井住友トラスト・アセットマネジメントの原恭子さんに厚く御礼を申し上げます。みなさんの協力なくして本レポート発行にはつながらなかったと心から感謝しております。

試行錯誤の繰り返しでしたが、このレポートがみなさまのこれからの活動において少しでもお役立ちができましたら幸いです。

ベストプラクティス・サブグループ リーダー リソナアセットマネジメント 松原稔

メンバー企業: 24社

- ・ アセットマネジメント One
- ・ インベスコ・アセット・マネジメント
- ・ ウェリントン・マネージメント・ジャパン
- ・ MU投資顧問株式会社
- ・ オアシス・マネジメント・カンパニー
- ・ ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント
- ・ ステート・ストリート・グローバル・アドバイザーズ
- ・ 第一生命保険
- ・ 大和アセットマネジメント
- ・ ドイツ・アセット・マネジメント
- ・ 日興アセットマネジメント
- ・ ニッセイアセットマネジメント
- ・ ニューバーガー・バーマン
- ・ ニューヨークメロン銀行
- ・ 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)
- ・ 野村アセットマネジメント
- ・ ハーミーズ・インベストメント・マネジメント
- ・ フィデリティ投信
- ・ ブラックロック・ジャパン
- ・ 三井住友DSアセットマネジメント
- ・ 三井住友トラスト・アセットマネジメント
- ・ 三菱UFJ信託銀行
- ・ リソナアセットマネジメント
- ・ リーガル・アンド・ジェネラル・インベストメント・マネジメント・ジャパン

### Contact

30%クラブジャパンウェブサイト  
<https://30percentclub.org/about/chapters/japan>

30%クラブジャパンツイッターアカウント  
@30percentclubJ1

### インベスター・グループ contact information

当レポート及びベストプラクティスについて  
minoru.b.matsubara@resona-am.co.jp  
hara\_kyouko@smtam.jp  
kaoru.kobu@invesco.com

その他インベスター・グループ全般について  
Mayu.k.Nishimura@gs.com