

30% Club Japan Investor Group プログレスレポート vol.2

2023 年3月



Contents



1. ソートリーダーシップ・セミナーの開催
2. 対話のベストプラクティス
3. 30% IG France Annual Report
4. 経済産業省「なでしこ銘柄」

ソートリーダーシップ・セミナーの開催

- 2022年12月8日、インベスター・グループによるイベント～コーポレートガバナンスと多様な取締役会の重要性について～を開催しました。本イベントは、インベスター・グループメンバーであるフィデリティが中心となり、TOPIX社長会の女性シニアリーダー層が経営に関わる上での必要な知識を投資家目線で学ぶ機会の創出と、企業間のネットワーキングを目的とし、インベスター・グループとTOPIX社長会が共同で開催しました。当日は、36名が参加し、コーポレートガバナンスや、ESG経営、取締役会の多様性やサステナビリティの重要性を投資家視点から学びました。
- プログラムではまず、東日本旅客鉄道株式会社 常務取締役 伊藤 敦子氏より、ご自身の取締役就任までの道のりや取締役会におけるダイバーシティの重要性について、「マイノリティーの輝きがマジョリティーへの道」と題した基調講演をいただきました。お話しいただいた内容の一部をご紹介します。
 - 男性の仕事だと思われるものを与えられても、男性と同じやり方をする必要はなく、与えられたチャンスは『断らない精神』で全て引き受けてきた。
 - 女性取締役が増えると予定調和がなくなり、議論が活性化する。社内から女性取締役を出すことで、グループの女性社員にも本気度が伝わる。
 - 国際社会が対立・複雑化しており、各国のイノベーションによって成長格差が出てきている。同質性の中では変革は起きない。意思決定のプロセスにおけるダイバーシティが、日本を豊かにするために必要。

[当日の活動報告はこちら](#)



ソートリーダーシップ・セミナーの開催

- 続いて、インベスター・グループより、「ガバナンス視点での多様性の重要性、それに対する取締役会の役割」をテーマとしたパネルディスカッションが実施されました。

モデレーター・パネリスト：

- 三井住友DSアセットマネジメント株式会社 責任投資推進室プリンシパル 齊藤 太氏（モデレーター）
 - フィデリティ投信株式会社 ヘッド・オブ・エンゲージメント兼ポートフォリオ・マネージャー 井川 智洋氏
 - JPMorgan・アセット・マネジメント株式会社 インベストメント・スチュワードシップ統括責任者 近江 静子氏
 - ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社 スチュワードシップ責任推進部アジア統括 Chris Vilburn氏
- その後、ジャパン・ボード・ダイバーシティ・ネットワーク代表のTracy Gopal氏による「これからの取締役構成に備える！ 現在の女性リーダー達に必要とされる知識」のスタディセッションが行われ、イベントの最後には、参加者同士のネットワーキングが行われました。インベスター・グループは、投資先企業の取締役会やシニアマネジメントとの建設的な対話を行い、トップ層におけるジェンダー・ダイバーシティの重要性を共有し、その実現に影響を及ぼすことを目的としています。今後も、女性取締役の方々との意見交換やベストプラクティスの共有、アニュアルレポートの発行などを通じ、活発なスチュワードシップ活動を行い、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まいります。



対話のベストプラクティス



機械業界A社 A社はTOPIXMid400に採用される機械メーカーである。

- **課題認識**。A社はTOPIXMid400に採用される機械メーカーであり、2023年2月現在取締役10名のうち女性社外取締役1名が選任されており、監査役3名は全員が男性である。A社は統合報告書において『女性が能力を伸ばし、活躍できる職場づくりが現在の重点課題』であるとし、女性従業員が最大限の力を発揮するための各種施策を講ずるとともに、必要に応じて教育機関と連携して女性の理工系研究者・技術者を支援し、『機械系業界全体の脱「男社会」化に尽力したい』とコーポレート・ガバナンス報告書上で表明している。
- 従来からA社はトップ・マネジメントのサステナビリティ課題への関心が強く、欧州同業大手の連結会社化を経て課題解決に取り組む足を早め、ジェンダーダイバーシティについても上述のように意欲的な認識を掲げるに至っている。しかしながら、取締役構成のダイバーシティは不十分であるように見え、ジェンダーダイバーシティを促す「働き方」の実態について十分に明らかにされておらず、「同一職種・職級でのジェンダー格差はない」とされていた男女別賃金データも未開示であったことから、対話を実施した。

対話のベストプラクティス



- **対話内容と会社コメント。** A社とは2017年頃から、ESG課題についての対話を継続実施している。A社の戦略課題としてのジェンダーダイバーシティの社会的・経済的重要性を共通認識とし、2022年は社長、常務執行役員と4回の対話機会を持った。A社が掲げる女性取締役の増加・社内登用の早期実現、ダイバーシティの阻害要因であるとも指摘される長時間労働改善策の実態、女性が働きやすい（脱「男社会」化した）製造業のあり方、制度化の方向が見込まれる男女別賃金情報の開示に関する議論を行った。
- A社は、2022年の株主総会での選任を予定していた女性取締役候補者について、当該候補者都合で指名が延期された事情を明らかにした上、社内に女性取締役「予備軍」が育ってきていることに言及した。総労働時間の短縮に貢献した具体的施策としては、長時間労働の原因になりがちな顧客トラブル（故障・修理）対応業務のデジタル化による効率化・時間短縮、厳密な勤務時間インターバル管理システムの運用が挙げられた。また、構内クレーンの工夫等を通じて女性が従事しやすい工場労働現場も実現していることや、「女性が使いやすい」コンセプトによる機械の開発可能性にも言及があった。男女別賃金データについても、開示準備を進めているものとされた。
- **成果と今後**2023年2月、2023年3月株主総会において、女性2名を新任社内・社外取締役候補者とすることが公表された。これにより、取締役・監査役を含む女性役員比率は20%に上昇する見通し。併せて職級別の男女別平均年収データも開示され、年齢構成考慮後の男女別賃金格差がほとんどないことが明らかになった。概ね対話から感じられた方向性に沿ったアクションであった。
- 今後も継続的対話を通じ、女性役員比率30%超、ジェンダーダイバーシティによる機会（ビジネスチャンス）の実現化、Women in STEMのような広汎な社会課題解決への取組みを促して行きたい。

対話のベストプラクティス



化学業界B社 B社はTOPIX Large70に含まれる化学業界の企業である。

- **課題認識①取締役会の多様性** 業界特性から女性関連比率が低いことを課題と考え、2022年5月にグローバル複数投資家でアジェンダを代表宛てに送付し対話を申し込んだ。特に**経営層の性別の多様性向上の道筋、今後の30% Club Japanへの参加や女性取締役比率の開示、取締役会の多様性の方針とサクセッションプラン**について議論した。
- **対話内容と成果** 対面での対話でなくレターにより方針と進捗を確認した。取締役の選任は、多様性に配慮しつつ、会社と株主利益の最大化に貢献できる人材を人種、民族、性別、年齢、国籍等に関係なく選出するという方針である。**ゆえに、女性取締役比率の定量目標の設定も30% Club Japanへの参加も検討をしてない。B社の方針のもと2022年の定時株主総会において1名の女性社内取締役が選任され、監査役を含む女性取締役比率は20%に増加した。**継続的に対話を行いサクセッションプランを含む進捗を確認したい。
- **課題認識② 女性社員の活躍を支援する取り組み** 少子化、高齢化による生産年齢人口の減少に伴い優秀な人材の確保が困難になる可能性があると考え、人材の多様性の水準を高めることに対する経営層の方針について議論した。具体的には、育児及び介護支援、長時間労働がもたらすジェンダーバランスの歪みへの対処、職場文化の変革、様々な階層での積極的な外部採用の推進など。
- **対話内容と成果** 女性が昇進や処遇などで不利にならず平等に機会が提供されることを非常に重要と考えている。ライフイベントに左右されないキャリア形成を重視し、出産や育児や介護によるライフステージの変化を尊重している。**柔軟な働き方やスムーズな職場復帰ができる環境を整えており、育児休業後の復職率は9割を超えている。**B社は、これまでの取り組みによりコア人材の多様性をさらに高めることができていると考えている。継続的に対話を行い、労働市場を取り巻く環境の変化、社会変革への対応、人材への投資方針など確認したい。

対話のベストプラクティス



小売業界C社 C社はTOPIX Mid 400に含まれ、全国にドラッグストアを展開する企業である。

- **課題認識** C社は取締役11名中女性の社外取締役2名、監査役4名中女性の社外監査役が1名選任されている。

ダイバーシティ推進に一定程度取り組んでいると推測されるものの、**開示情報が不足しており、女性活躍に関する取り組み内容やその進捗が十分に社外から確認できないという課題**がある。

- **対話内容と成果** 対話においてC社は、顧客層が女性中心であることから、経営層含む全社において経営に女性の視点を取り入れる重要性を十分に認識していることが確認された。

一方C社側の担当者からは「中核会社を例にしても、正社員の約半数（44.6%）が女性であるにも関わらず、管理職の女性比率が23.9%にとどまっており、課題だと認識している」との意見を得た。

それに対し、**まず採用・育成に関する様々な取り組みや制度設計を強化することと同時に、それらの取り組み内容及び適切なダイバーシティに関するKPIを設定し、社内外へ開示することの重要性**を伝えた。

情報開示に基づく対話促進は、女性管理職比率を始めとしてダイバーシティ推進に繋がり、**対話を通じて資本市場というステークホルダーによる適切な進捗状況の把握が期待できる**。今後も継続的に対話を行い、情報開示の進捗を確認したい。

対話のベストプラクティス



サービス業界D社 D社はTOPIXCore30に採用されるサービス業界の企業である。

- 課題認識** D社の強みは営業力と開発力を背景とする新規事業の創出力にあり、その強みの源泉は、人材育成の仕組み、および、高い従業員エンゲージメントにあると考える。

多様性の中から新規事業の芽が生まれることが多いこと、優秀な女性人材の確保・リテンションのためにもダイバーシティへの取り組み強化は重要との認識を有していた。

マネジメント層に関しても優秀な人材の登用に加え、組織の同質化の回避・多彩な観点からのチェック機能発揮のため、ダイバーシティ推進が必要と認識していた。
- 対話内容と成果** D社の強み、および、人的資本強化等の取り組みの重要性については会社側とも認識が共有された。また、「**数合わせ**」の比率上昇を目指すことは、社員エンゲージメントにもネガティブに作用することから実施すべきではなく、公平・公正な仕組み作りが重要との認識も共有した。なお、女性管理職比率向上に関しては、**労働市場における女性エンジニア人材の不足**等が課題であり、相応の時間が必要であるとの見方についても大筋で合意した。
- 対話内容と成果（続き）** これらを受けてD社では、エンジニア以外の職種での女性採用および登用を積極化すること等により、女性社員比率や女性管理職比率の上昇に努め、緩やかながらも女性社員比率は上昇トレンドを辿っていた。加えて、マネジメント人材での女性比率については、**社内外を含めた候補者プールでのダイバーシティを意識すること等の取り組みにより顕著な改善が見受けられた。具体的には、上級管理職の女性比率は1年で10%から21%へと飛躍的に上昇した。**
- 今後について** D社では従業員へのコミットメントとして、**2030年度までに、上級管理職・管理職・従業員、それぞれの女性比率を約50%にすることを目指す**、との方針を打ち出している。また、2030年度へ向けたマイルストーンとして3か年目標を設定し、当該3か年計画の達成如何を対象役員**の長期インセンティブ報酬の一部に連動させること**で、**取り組みを加速する方針**を示している。今後もD社との対話を継続することとし、取り組み状況のモニタリングを続ける方針である。

30% IG France Annual Report

エグゼクティブサマリからの抜粋（1/2）

フランスの30%クラブ投資家グループによるエンゲージメントキャンペーンが2年目を迎え、企業、ステークホルダー、専門家との様々な活動を通じ、ジェンダーダイバーシティに関する**重要な見解**が導き出されました。

- **アクティブエンゲージメント**（18回以上の対面ミーティング、及びEメールによる対話）から得られた洞察
 - ✓ 昨年と比較して、企業はエンゲージメントに前向きであり、準備もできている。
 - ✓ **行動計画や目標設定に前向きな姿勢**が見られ始めたが、**目標やその範囲、時間軸が統一されていない**ことが、トップマネジメントの女性比率30%の実現に向けた取り組みを困難にしている。
 - ✓ 新型コロナウイルス危機は、人材の獲得、維持、促進において女性に甚大なマイナスの影響を与えたが、リクサン法（一定の割合以上の女性幹部の登用を義務付けるフランスの法律）の施行は、ジェンダーダイバーシティの重要性に対する認識を加速させるものとして作用した。
 - ✓ 女性の雇用率が高い分野（金融・保険、消費財）であっても、依然として明らかなガラスの天井（女性登用を阻む障壁）が存在している。
 - ✓ 男女間の賃金格差について詳しく議論したところ、「賃金格差」と「男女間賃金格差」の解釈に、若干の混乱が認められた。
 - ✓ より詳しい情報については、[レポート本文](#)を参照ください。

30% IG France Annual Report

エグゼクティブサマリからの抜粋 (2/2)

- **ソフトエンゲージメント**（SBF120企業への報告推奨項目としてKPIをメールで送付）から得られた洞察
 - ✓ すべてのKPI（詳細は[レポート本文](#)を参照）につき、SBF120企業の少なくとも一社は開示していた。
 - ✓ しかし定量データの報告方法には一貫性が無い。
 - ✓ 主要なダイバーシティデータの、データポイントに関する詳細や透明性が不足している。
 - ✓ 異なる国の従業員が同等の利益と機会を享受できるよう、性別の多様性に関するグローバルスタンダードが必要であり、企業はそうした情報を開示して透明性を確保する必要がある。
- MEDEF（フランスを代表する起業家ネットワーク）に提供を受けた、SBF120企業のエグゼクティブレベルのジェンダーダイバーシティに関するデータを確認し、3つの重要なポイントを発見
 - ✓ SBF120企業の大半は、ジェンダーダイバーシティに関する目標を掲げており、2021年には新たに5社が女性リーダーを登用した。
 - ✓ しかしそうした目標の範囲は一貫していない。（> 必ずしも経営層に目標が設定されていない）
 - ✓ 目標の時間軸には大きなばらつきがあるものの、目標のレベルが女性登用から**ジェンダー・パリティ**へと進化しつつある。

なでしこ銘柄 新プロセスの導入について



「女性活躍推進」「中長期の企業価値向上」の観点から選定する11年目を迎えたなでしこ銘柄の新選定プロセスについて経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 川村美穂氏より、説明をいただきました。**女性活躍に優れた上場企業を選定「なでしこ銘柄」**（METI/経済産業省）

【経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 川村 美穂氏よりメッセージ】

昨今、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」への注目が高まっています。また、人的資本を含む非財務情報の開示のあり方についても国内外で議論が進んでおり、経営戦略と人的資本への投資や人材戦略との関係性を構築し、情報開示していくことが一層求められています。

こうした時流を踏まえ、今年度のなでしこ銘柄では、これまでの女性取締役・管理職比率といった定量的な指標に加え、経営戦略において女性の活躍をどう位置づけ、どのような成果を上げているのか、女性活躍の目標実現に向けた現状と今後のアクションをどう分析しているのか、さらにそれらをどう開示しているのか、といった定性的な取組内容を企業に記載いただき、選定評価の対象としました。さらに、応募企業の定量的な指標及びなでしこ銘柄選定企業の先述の定性的な取組内容を経済産業省ウェブサイト公表し、女性活躍推進に取り組む企業として、資本市場、労働市場等に向けて積極的に発信することで、企業の応募意欲を高めたいと考えています。

企業には、なでしこ銘柄への応募を通して、自社の女性活躍に関する現状を改めて整理することで、取組を加速し、持続的な成長や価値創造につなげていただくことを期待しています。そこで投資家の皆さまには、経済産業省が公表する企業の情報を、投資判断や企業との対話に積極的にご活用いただけますようお願い申し上げます。なでしこ銘柄に応募することが投資家へのアピールにつながれば、企業の応募意欲が高まり、投資家の皆さまにとっても企業の公表情報が増加するといったメリットが実現します。

ご活用にご協力いただくとともに、お気づきの点があればお寄せいただけますと幸いです。





30% Club

GROWTH THROUGH DIVERSITY