

**30% Club Japan
Investor Group
プログレスレポート
vol.4**

2024年5月



Contents

1. 第二回ソートリーダーシップセミナーの開催
2. 女性役員と投資家の意見交換会
3. 対話のベストプラクティス
4. 令和5年度なでしこ銘柄の選定について





第二回ソートリーダーシップセミナーの開催

- 2023年12月8日に第2回目となる30% Club Japan インベスター・グループ主催のイベント「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。去年に続きインベスター・グループメンバーであるフィデリティ投信が中心となり、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、企業間のネットワーキング機会の提供を図りました。今年は参加者によるスモール・グループ形式のケース・スタディもプログラムに加わり、更に活発な議論と交流が行われました。
- 本田技研工業株式会社取締役常勤監査委員の鈴木麻子氏に基調講演を頂戴しました。鈴木氏の新興国の経済発展に貢献したいという夢から切り開かれたキャリアについて、また、多様性の実質的な改善に必要と考える取り組みについて、ご紹介いただきました。
- インベスター・グループによるパネルディスカッションでは、「投資家の視点～多様性も含めた人的資本の重要性と今後の期待」について活発な意見が披露されました。
- 日清食品ホールディングス株式会社の横山之雄取締役・CSO兼常務執行役員より、「ESG課題と企業価値の関係性分析」に関してプレゼンテーションが行われました。「地球の健康」及び「人間の健康」の2軸で社会課題に向き合うCSV（Creating Shared Value）経営と企業価値の関係性が説明されました。
- 今年の新しい試みとして、GPIFの男女間賃金格差報告書を利用したスモール・グループ形式のケース・スタディが行われました。30分という限られた時間の中で、多種多様な意見が飛び交い、真の多様性を感じさせる内容となりました。AIを用いた働きやすい環境の醸成、管理職の多様化、育成・登用等の取り組み及び目標が提案されました。
- 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。

ソート・リーダーシップでは今後も、女性リーダーの活躍について発信し、投資家が多様な取締役会に期待することを次期リーダーに共有することによって、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まいります。



パネルディスカッションの登壇者（左から右）：
3D Shareholder Services 齊藤氏；ニューバーガー・バーマン 岡村氏；インベスコ・アセット・マネジメント 古布氏；フィデリティ投信 井川氏

各パートのより具体的な紹介及び参加者の声はこちらからご参照頂けます：

<https://bit.ly/49jsvPS>



女性役員と投資家の意見交換会

2024年4月3日、第8回目となる公認会計士たる役員支援委員会における女性社外役員との交流会が行われました。

今回は日本弁護士連合会の皆さまにもご参加いただき、総勢50名強の会合となりました。また、TOPIX社長会より、白川香名氏(株式会社大和証券グループ本社)、山岸裕美氏(アサヒグループホールディングス株式会社)がご参加くださり、企業の現状についてもご議論いただきました。



【概要】

- 日時：2024年4月3日 15:00-17:00
(17:00より懇親会)
- 場所：会計教育研修機構 (大手町)
- 参加者数：56名
(機関投資家26名、役員28名、企業2名)
- 内容：グループディスカッション
(2テーマ / 45分×2回)

【意見交換テーマ】

- ① ダイバーシティ推進
 - ・現状(企業間、地域間でのギャップ等)
 - ・目標やKPI策定、情報開示の重要性
 - ・経営層への働きかけ 等
- ② 取締役会の実効性向上
 - ・取締役と監査役の役割
 - ・兼職数と実効性
 - ・実効性評価の問題点、改善のための施策 等

【今回の特徴】

- 参加者の多様化
30% Club TOPIX社長会企業の方が初めて参加くださりました。また、日本弁護士連合会の方が5名参加くださるなど参加者の多様化が進み、議論がより活発になっております。
- 議論内容の変化
ダイバーシティ推進の「必要性」の議論から、ロードマップやKPIの策定といった「具体的な施策」の議論に移りつつあります。投資家と役員それぞれの立場から違う視点でご発言いただき、双方に気づきのある意見交換となりました。



女性役員と投資家の意見交換会

【参加者コメント(抜粋)】

(役員)

- ・企業に対する「長期的視野でダイバーシティを推進する重要性」についての働きかけを投資家に期待している。
- ・投資家による「KPI設定」「情報開示」に関する企業への問いかけは、経営者を動かすうえで大きな効果をもたらす。
- ・「KPI」が一般的なものになりつつあり、自社の強みとリンクしたKPIの設定が大事という投資家意見に気づきを得た。
- ・取締役会の実効性評価については、企業との面談時に、取締役会での議論内容を詳しく聞き出すことで実効性を確認することが有効である。

(投資家)

- ・「ダイバーシティ推進に係るロードマップや計画の策定」が取組みを進めるうえで有効的である。
- ・取締役会はただ議論が盛り上がりれば良いという訳ではなく、企業の実態に合った深度深い議論が必要である。
- ・取締役会の実効性評価の実態がきちんと外部に見える化されておらず、実効性の判断が難しい。PDCAの回転が分かるよう開示いただきたい。

【次回開催】

例年4月・10月の年2回の開催で、詳細は未定ですが次回開催は2024年10月を予定しております。毎回、初めて参加くださる方も多く、今回の参加者数は昨年と比べて約2倍となり、サブグループの枠を超えたイベントとなっております。今後も対話のベストプラクティスに資するイベントとなるよう、より一層取り組みを進めてまいります。





対話のベストプラクティス

その他製造業A社 A社はTOPIX Large 70に採用されるメーカーである。

- **課題認識**：A社はTOPIX Large 70に採用される大手企業であり、2022年の定時株主総会時点で女性役員が社外取締役1名しか選任されていないことから、2023年において当運用会社議決権行使ガイドラインのジェンダー・ダイバーシティ基準に抵触する可能性があった。そのため、対話を通じて同社のジェンダー・ダイバーシティに関する考え方を確認することとした。
- **成果と今後**：同社は2023年6月開催の定時株主総会において、女性社内取締役を登用。同社には執行役員級の女性がまだ複数名在籍しており、今後も中長期的にジェンダー・ダイバーシティのさらなる向上を期待するとともに、多様な人材が活躍する企業文化が同社の長期的な企業価値向上にもたらす影響について引き続き注視する予定。
- **対話内容と会社コメント**：同社からは、社内には性別、プロパーか否か、国籍などは問わず、あらゆる多様性を排除しない文化が深く根差しており、現状の役員構成においてジェンダー・ダイバーシティが不足している状況は遠くない段階で解消される見込みであるとの説明を受けた。同時に、同社においては次世代経営者育成に向けた研修等は進捗しており、その対象者には女性も含まれていることが共有された。当運用会社は、同社の執行役員に相当する役職者に女性が複数名在籍していることも踏まえ、将来的な社内取締役としての女性登用が望ましいことを伝達した。



対話のベストプラクティス

化学業界B社 B社はJPX日経中小型株指数に採用される化学メーカーである。

- **課題認識**：素材分野の理系女子学生の母数が少ないことから素材セクター研究開発型企业においてR&D部門での女性活躍を阻害する要因として推定される。この状況に適切に対応し、R&D部門で女性活躍推進が進展しているか、改善の道筋は明確であるかが、**研究開発型企业としての中長期的な競争力に大きな影響を与えると認識**。
- **対話内容と会社コメント**：B社は中堅企業であり、R&D人材の役割として、海外顧客サポートも伴うという事業の特性もあって、R&D部門における人材確保と女性活躍推進が容易でないとの仮説から、現状と対策について対話を行った。
- **しかし、事前の仮説に反しR&D部門における女性比率が40%近くに達することを確認**。その要因として、突出した制度的サポートがあるわけではなく、R&D人材のモチベーションを高めることを要諦としていることが判明。
- 必要な人材像を明確にし、男女問わずこうした要素を持つR&D人材を育成し、活躍する土壌を整備することが重要であるとの認識から、学会発表・顧客サポートなどの経験を早くから積むことで、モチベーションを高めているとのこと。**高いモチベーションをもったR&D女性人材の継続率は高く、産休からの復職率はここ数年100%を続けている**。
- **成果と今後**：**【海外現法代表に女性就任】**
2022年に初の女性執行役員がR&D部門からの内部昇格で誕生し、同役員は電子薬品の重要拠点である台湾子会社の代表に就任した。また、海外新拠点（マレーシア）の立ち上げ責任者にも女性管理職を起用し、設立後は現地法人副代表に就任している。B社の海外売上高は75%に達し、R&Dで経験を積んだ人材のキャリアパスとして、海外拠点におけるマネジメントが重要なパスとなる。
- **【女性活躍推進に関する情報発信に改善余地】**
今後については、R&D部門における女性活躍推進の継続性を確認しつつ、グローバルマネジメントにおける女性活躍推進の動向および企業経営全般における活躍という発展までフォローしたいと考える。
- **また、R&D部門における女性活躍推進に大きな特徴があり、競争力の源泉にもなっているにも関わらず、女性活躍推進に関する情報発信は控え目な印象であるため、その点について改善を促したい**。



対話のベストプラクティス

医薬品業界C社 C社はJPX日経中小型株指数に採用されるグローバルな医薬品メーカーである。

- **課題認識**：C社は指名委員会等設置会社として高い独立性（9名中6名が独立社外取締役）を保っていた一方で、**取締役会の多様性は女性が1名、外国人が0名に留まっていた。**
- **対話内容と会社コメント**：2021年7月にD社の取締役に対し、D社が総合医薬品メーカーとして世界の健康と医療への貢献を志向する限りは、外国人も含めて取締役会の多様性を追求すべきと伝えた。
- その場でD社は、**同社の海外売上高の増加が見込まれる中で、特に外国人の登用が重要との認識を示した。**
- **成果と今後**：2022年9月にフォローアップ面談を行い、D社が取締役会の多様性に2030年目標を設定したことを確認した。
- 目標はシンプルかつ野心的で、**2030年までに30%の女性取締役／執行役を、20%の外国人取締役／執行役を選任する**というものであった。
- 取締役会の多様性に数値目標を設定することに躊躇する日本企業が多い中、目標を設定・公表することで経営陣に健全な緊張感を植え付けようとする同社の試みを高く評価した。
- D社は早くからコーポレートガバナンスに対する意識が高く、トップマネジメントが取締役会の多様性の意義を深く理解していたことが成功要因と考えられる。
- D社の目標は野心的であり、特に執行役のポジションの目標達成は困難を伴うと考えられる。従って今後は、**目標達成に向けたアクションの明確化**を促していく。例えば役員予備軍の各ポジションに最低1名の女性又は外国人を登用する等の具体的なアクションを期待している。



対話のベストプラクティス

化学業界D社 D社はTOPIX Large 70 に採用される大手化学メーカーである。

- **課題認識**：同社とは定期的な対話を通じてコーポレート・ガバナンス上の課題やESGの取組みについて議論してきた。社会（S）に関しては、海外売上比率6割超のグローバル企業ながら女性活躍推進における取組みが遅れ、特に国内の女性管理職比率の実績と目標が乖離していることに課題があると考え、対話を実施した。
- **対話内容と会社コメント**：対話においては、女性管理職を増やすうえでの現状の課題について説明を求めた。会社側は、女性管理職の母集団となる女性人材プールの維持が一番の課題と認識していると説明した。
- 当社は、人的資本全体の取組みの必要性についても指摘。会社側は、多様な人材が力を発揮でき、それを継続できる状態を作ることが人的資本の強化につながるとの考えを示した。特にライフイベントの影響を受けやすい女性について、タイミングを考慮した昇進やタフ・アサインメントなど「個を見る」ことを重視した育成策に加え、働き続けやすい制度面の取組みを進めているとの回答を得た。
- **成果と今後の方針**：22年株主総会では生え抜きの女性が取締役就任し、女性役員が合計2名から3名に増員された（同社では21年に生え抜きの女性が監査役に就任）。社内から取締役登用に至る女性が出たことは後に続く女性にとってのロールモデルとなることに加え、多様な人材が活躍できる職場の証として社内外への大きなアナウンスメント効果があると考えられる。
- その後の対話では、同社がDE&I促進のための委員会を設置するなど、グループ全体で多様性の取組みが一段と進んでいることが確認できた。
- 今後も前向きな対話を継続する方針だ。グローバル企業にふさわしく多様な人材が活躍できる職場環境の整備・強化に向けた取組みの進捗状況を注視し、具体的な成果を確認していきたい。



対話のベストプラクティス

化学業界E社 E社はTOPIX Mid400に採用される機械メーカーである。

- **課題認識**：E社はTOPIX Mid400に採用される機械メーカー。2023年6月株主総会まで女性役員が指名されたことがなく、ジェンダーダイバーシティに関するトップマネジメントの明確なコミットメントや、女性管理職比率等の定量的KPIを欠き、関連する労働データ開示も極めて限定的な状態にあった。
- **主力製品でトップクラスの世界市場シェアを獲得、海外売上比率80%超に達するグローバルメーカーとして、経済的・社会的に不合理な人的資本戦略を選択しているように見えたため、エンゲージメント対話を実施した。**
- **対話内容と会社コメント**：2022年の対話においては、近い将来の女性役員指名の可能性とともに、**ジェンダーダイバーシティ推進と補完的な人事評価制度改革（各種福利厚生整備やWLB改善のみならず、ジョブ型雇用制や評価の導入等）も採りあげた。**
- 会社側は、女性役員については社外から候補者を探している段階にあり、ジェンダーダイバーシティ促進目的で雇用・人事評価システムを大きく変更する考え方はないものとした。しかし、「（ジェンダーダイバーシティの）考え方を浸透させる」途上にあり、昇格基準に男女差がなく、女性管理職も多い海外グループ会社と比べ、本社を構える日本が「遅れている」との認識を表明した。
- **2023年5月（6月総会直前）の対話にて、社内女性役員「予備軍」としての上級管理職育成促進、女性管理職数（比率）の定量目標設定といった課題を指摘した所、後者について前向きな反応が見られた。**
- **成果と今後**：2023年6月株主総会にて、当社初の社外女性取締役（監査等委員）が選任された。また、同年7月の統合報告で、単体女性管理職比率（数）目標（2030年3月期までに3%（10名）以上とする）設定を公表。エンゲージメントの前提となる労働関連時系列データ（女性従業員数、女性管理職数、男女賃金差等）についても、企業ホームページ、統合報告書での開示レベルが改善した。
- **最劣後的な状態からは脱しつつあり、改善トレンド維持・加速のため、以下①～⑤が今後のエンゲージメントの要諦になるものと考えている。**①トップマネジメントのコミットメント強化、②海外グループ会社執行役員からの登用を含めた社内女性取締役の選任、③女性管理職比率目標の（超過）達成、④役員予備軍としての上級女性管理職層の育成、⑤ジェンダーダイバーシティ推進補完的施策（人事評価システム変革、男女賃金ギャップ縮小等）の強化。



令和5年度なでしこ銘柄選定について

経済産業省では、東京証券取引所と共同で、平成24年度より「女性活躍」に優れた上場企業を「なでしこ銘柄」として選定しています。

令和5年度で12年目を迎えたなでしこ銘柄について、経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 相馬知子氏より、コメントをいただきました。

【経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 相馬 知子氏よりメッセージ】

多様な人材がその能力を最大限発揮し企業価値創造につなげる**ダイバーシティ経営**が多くの企業で実践されています。この潮流は、人的資本やサステナビリティを意識した経営の取組みと、その情報公開への注目から今後さらに強まると予想されます。これを踏まえ、一昨年度令和4年度は経営戦略と女性活躍を含む人材戦略の結びつきを重視するとともに、非財務情報開示を促進することを目指したりニューアルを行いました。令和5年度は、上記コンセプトを引き継ぎつつ、「共働き・共育て支援（男女問わない両立支援）」に関する評価項目を拡充するとともに、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」選定を開始しました。出産・育児等を希望する女性のキャリアの中断は、女性活躍が進まない要因の1つとなっています。その背景として、長時間労働を中心とした労働慣行、女性への家事・育児等の無償労働時間の偏り、固定的な性別役割分担意識等があることが指摘されており、今般の改訂はこれらの解消を目指したものとされています。

令和5年度は「**採用から登用までの一貫したキャリア形成支援**」と、「**共働き・共育て支援（男女問わない両立支援）**」を両輪で進め、企業価値向上につながる女性活躍に取り組む企業を「なでしこ銘柄」として**27社**、「共働き・共育て支援（男女問わない両立支援）」に関する取組が特に優れている企業を「**Nextなでしこ 共働き・共育て企業**」として新たに**16社**選定しました。女性活躍と企業価値向上とのつながりという観点では、令和5年度のなでしこ銘柄選定企業27社の株価指数平均とTOPIXの株価指数との比較を行ったところ、直近数年間にわたりなでしこ銘柄選定企業の方が株価指数が高い傾向が見られています。

企業の皆様は、なでしこ銘柄への応募を通して、自社のダイバーシティ経営や女性活躍に関する現状整理の機会としていただき、更なる取組の加速と、企業価値向上につなげていただくことを期待しています。

投資家の皆様は、経済産業省が公開している回答企業のデータ一覧や、選定企業の事例集について、投資判断や企業との対話にぜひ積極的に活用いただけますようお願い申し上げます。投資家の皆様に情報を活用頂くことにより、企業の応募意欲が高まり、さらに情報開示が進むといったメリットが実現します。

なでしこ銘柄の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。

選定結果詳細を掲載しているレポートやデータ集については、経済産業省HPよりご覧いただけます。

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>





30%+
Club

PATH TO PARITY