

**30% Club Japan
Investor Group
プログレスレポート
vol.5**

2024年12月



Contents



1. 金融業界の次世代リーダー育成プログラム
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



金融業界の次世代リーダー育成プログラム

- 2024年10月17日、30%Club Japanインベスターグループ主催、Association for Women in FinanceおよびAsset Management Women's Forumの協賛・協力による「金融業界の次世代リーダー育成プログラム」を開催し、約80名の方々にご参加いただきました。
- 株式会社リクルートホールディングス取締役常務執行役員兼COOである瀬名波文野（せなは あやの）氏の基調講演では、今のお立場に就かれるまでのキャリアヒストリーをお話いただきました。そして後半のパネルディスカッションでは、次世代育成・女性活躍を推進していく側として、伊藤忠商事株式会社・鹿島建設株式会社 社外取締役中森真紀子（なかもり まきこ）氏、日興アセットマネジメント株式会社 代表取締役会長 西田豊（にしだ ゆたか）氏、ゴールドマン・サックス証券株式会社 取締役 Co-CAO 社長室長 上田彰子（こうだ あきこ）氏をパネリストに迎え、瀬名波氏とともに次世代リーダーの育成の課題と戦略について、貴重なご経験やお考えをお話いただきました。次世代育成・女性活躍に関心がない方々の巻き込み方についての参加者からの質問に対しても、パネリストの方々から非常に参考になるご意見も伺えました。





金融業界の次世代リーダー育成プログラム

【概要】

- 基調講演では、次世代リーダーの代表として瀬名波氏 がご登壇され、ご自身のキャリアを通じて得られた実体験をもとに、管理職や役員になることの具体的なイメージや、その過程で得られたご経験についてお話しいただきました。20代で買収直後の海外子会社のCEO補佐という、当時の応募要件に満たしていないポジションに自ら手を挙げてチャレンジし、現地で試行錯誤しながらも結果としてその子会社の業績の大幅な改善に貢献されたというエピソードを披露していただきました。目の前のことに対しリスクを取りひたむきに努力することで、自らが想像した以上に飛躍し、能力を最大限に発揮できるというお話に感銘を受けたとのフィードバックをたくさんの参加者から頂戴しました。
- 続いてパネルディスカッションでは、女性活躍を推進していく側として次世代リーダーの育成の課題と戦略についてパネリストの皆様のそれぞれの組織での施策のご紹介とご意見を頂戴しました。各パネリストからのキーメッセージは以下の通りです。
 - リクルートグループのジェンダーパリティ目標達成に向けて、ある海外子会社では採用時に候補者の多様性を実現した上で選考を開始する仕組みを構築し、採用におけるジェンダーバランスの向上に取り組んでいる。また国内では管理職に求める要件を明文化したことにより男女両方とも管理職候補が増え、候補者の多様性につながった。（瀬名波氏）
 - 日興アセットマネジメントでは経営トップからの強いダイバーシティに対するコミットメントが重要だと考えている。性別役割分担のアンコンシャスバイアスをなくすために男性にも「育休とらないの？」と声かけするようにしている。（西田氏）
 - 伊藤忠商事の働き方改革の取り組みとして、残業手当では夜だけではなく、朝の時間帯にも提供するようにした。また、飲み会の一次会は22時までと一律に制限したことにより、健康的な職場環境を確保した。（中森氏）
 - ゴールドマン・サックスでは新卒における女性比率向上のため女性従業員の採用にかかわる目標を導入した。その後もキャリアアップサポートの一環で、アソシエイトの女性を対象に、スキルやリーダーシップを身に付けるための5か月間のワークショップを行うプログラムを毎年実施し、部署やチーム外のネットワーキングとシニア女性との接点を築ける機会を提供している。（上田氏）



金融業界の次世代リーダー育成プログラム

- 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。
- 参加者の声：

瀬名波 文野氏の基調講演はとても印象深く、若い世代の女性が勇気をもってチャレンジされた結果、海外でCEOとして経営改革を実現し、日系大手企業で取締役として女性活躍をリードされているお話を伺い、自分もコンフォートゾーンを抜けてチャレンジしようとモチベーションが高まりました。

過去のやり方を否定だけするのではなく時代に合わせて組織をアンラーンする、揉めるかもしれないがどこまで揉めていいか決めておいて前に進む、といったお話は、伺っていてポジティブな気持ちになり、学びになりました。

講演でもネットワーキングでも、後輩たちが少しでも進みやすくなるようにという先輩方の温かいメッセージが伝わってきて、とても素敵なイベントでした。

特に金融業界では業界の方の話しか聞けない・聞かないことが多いかと思うので、別の業界・社外取締役の方のお話などは新鮮でした。





女性役員と投資家の意見交換会

2024年11月1日、第9回目となる公認会計士たる役員支援委員会の女性社外役員との交流会が行われました。機関投資家、役員、企業を合わせて総勢60名弱にご参加いただき、過去最大規模の会合となりました。今回は、30%Club発行のレポート紹介や資本コストに関する議論が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。

● 概要

- はじめに、30%Clubの担当者より、「対話のツールキット」(投資家の対話・分析・評価手法やジェンダーダイバーシティ関連情報を掲載)と、「投資家の視点から見たDE&I情報開示の好事例」(投資家の企業価値評価の視点でDE&I 情報開示の好事例を集約)について紹介いたしました。
- その後、前半は参加者全体で「資本コストと株価を意識した経営」に関するラージミーティングを実施し、後半は7グループに分かれ、「サステナビリティ(ジェンダーダイバーシティ)」に関するスモールミーティングを実施いたしました。





女性役員と投資家の意見交換会

- 前半の資本コストに関する議論では、役員からの経営上の悩みや質問に対し、投資家の視点や考え方について共有いたしました。投資家からは、ROIC経営、PBRに関する議論を含め、投資家が資本コストにおいて注目するポイント等を伝え、適正な資本コストについて投資家と認識をすり合わせるために、建設的な対話を行うべきであるといった意見もあがりました。
- 後半のサステナビリティに関する議論では、投資家からジェンダーダイバーシティをメインに役員に質問する等、対話を行いながら、取締役会や企業のダイバーシティの現状・課題について理解を深めました。経営層のジェンダーダイバーシティへの認識や議論状況、ダイバーシティ推進の有効な進め方、投資家からのアプローチの必要性、といった従来からの議論に加え、ジェンダーに関するアンコンシャスバイアス、男性の働き方改革の必要性、多様性を考慮した人材育成等にも議論が広がりました。

● 次回開催

例年4月・10月の年2回開催しています。詳細は未定ですが、次回は2025年4月の開催を予定しております。今後も対話のベストプラクティスに資するイベントになるよう、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

A社はTOPIX100に採用される、一般消費財メーカーである。

- **課題認識**：同社は数年前に女性取締役を初めて選任して以来、女性取締役は1名にとどまっていた。グローバルに展開し、幅広い年齢層をターゲットとしたビジネスモデルを踏まえ、同社が取締役会の年齢・国際性における多様性を確保していたことを評価する一方で、ジェンダー・ダイバーシティにおいては充実が期待される状況にあった。
- **対話内容と会社コメント**：当社は複数年にわたり同社経営陣と対話を実施し、期待を共有するとともに、女性取締役の選任状況を確認してきた。同社の説明では、ジェンダーをはじめとする様々な多様性の要素を考慮しつつ、優秀な人材の獲得に注力しているという説明であった。
- **成果と今後**：2024年総会において、同社は企業経営経験を含む多様なスキル、経験を有する複数名の女性の社外取締役を新たに選任。これにより、同社の女性取締役比率は30%以上となり、ジェンダー・ダイバーシティが大幅に向上した。当社は引き続き同社との対話を行い、新しい体制の下での取締役会の実効性や、執行役員・中間管理職層のジェンダーや国際性、年齢等の多面的な要素における多様性向上に向けた取り組みを確認していく方針。



対話のベストプラクティス

B社はTOPIXCore30に採用される機械メーカーである。

- **課題認識。**取締役会の独立性、多様性の向上については課題があると考え、継続的な対話を行ってきた。
- 直近に日本市場の議決権行使ガイドラインを変更し、2025年総会より女性取締役比率の期待値を最低1名から20%に引き上げすることを共有したところ、初の女性の社内取締役の就任を公表したため、選任の背景を確認した。
- **対話内容と会社コメント。**継続的な対話を通じて、女性執行役員も既におり、次の部長、役員候補も育成していく、事業のグローバル化に伴い、現地子会社の優秀な人材の活用もあるとの着実な進捗を確認できた。
- その後、今回の女性の社内取締役の選任を受けて対話したところ、同候補者は、社内で長年、人材育成や女性活躍推進に携わっていたこと、今後もダイバーシティ・マネジメントが当社の重要な戦略であるとの説明だった。
- **成果と今後** 女性社員比率が低くなりがちな製造業で、女性取締役比率（監査役除く）で20%を早期達成したことは大変意義があると高く評価。
- ダイバーシティ・マネジメントの深化による人材力強化は現中計の5大テーマのひとつに含められており、大きな戦略の方向性に沿った人選と考えられる。

対話のベストプラクティス



C社はTOPIXMid400に採用されるIT総合サービス企業である。

- **課題認識**：理工系女子学生の母数が少ないことが、ITサービスセクターにおいてエンジニア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、エンジニアの女性活躍推進が進展しているか、またそれは継続性のある仕組みとなっているか、という点は、長期的な需要増に対して人材不足が懸念される当業界における経営の重要な論点であると認識。
- **対話内容と会社コメント**：C社の説明によると、①エンジニア未経験者の採用力、②採用した社員のレベルアップ、③定着率、それぞれにおいて独自の施策を多様に打ち出しており、人材のLTV向上が会社全体の成長につながっていると認識している。確かに、未経験者の多い女性をエンジニアとして採用し、独自の人材マネジメントシステムを活用しながら、モチベーションとスキルを高め、高い昇給率を実現していく循環は機能しているようにみえる。
- 比較的未経験者の採用が難しい分野に事業領域が広がるなかで、これまでのように女性活躍推進をひとつのドライバーとした企業成長を継続できるのか疑問があった。この疑問に対しC社は、より専門性が高い分野に事業領域が広がるなかでも、未経験者の多い女性をエンジニアとして採用し、成長していくモデルは有効だと自信を持っている。そこには、事業分野ごとにエンジニアに求められる素養やスキルを詳細に分解していくノウハウとそのブラッシュアップがあるという。
- 独自の人材マネジメントシステムにおいては、従業員『個』のやりがいと把握するとともに、『個』の悩みを共有しており、そこには『個』の悩みの解決に力を尽くそうという経営の意思が反映されている。こうした人材への取り組みは、生産性の向上を通じて女性活躍の一層の推進が期待される。
- **成果と今後**：急成長中であり総社員数の増加ペースが高いなかでも、C社の女性エンジニア比率は業界平均を3%超上回っており、また、女性マネージャー数は5年で4倍となり、総社員数の伸びを上回っている。女性の育児休暇取得率・復職率は100%、男性の育児休暇取得率も57%に達している。
- 急速な事業規模・事業領域の拡大のなかにあつて、様々な経営課題が出てくると想定するが、そうしたなかでの女性活躍推進の継続性を確認しつつ、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。

対話のベストプラクティス



D社はTOPIX Smallに採用される家具・産業用機器等メーカーである。

- **課題認識**：2023年度の開示では同社の女性の管理職比率が4.9%、ジェンダーモビリティギャップ（女性管理職比率/女性従業員比率）が24%、男性育休取得率が16.2%とダイバーシティ指標が低水準であることから、同社をエンゲージメント対象として特定。
- **対話内容と会社コメント**：同社の社外取締役に対し、独立した立場から同社のダイバーシティ推進の取り組み状況を見て、同社の課題とそれに対する取り組みについての評価に関し対話を実施。
- 取締役会の多様性については、ここ数年で取締役会の改革が進んでおり、4年前までは取締役会が全員男性だったのが取締役で半数は社外、そのうち女性が3名となってより多様な意見が飛び交っているとのこと。
- 職場の多様性について同社からは生産現場からの管理職登用があまりなかった等の歴史的背景や女性が管理職になりやすい職種などの事業部間での差があるとの説明を受け、女性が働きやすい職場にするためにも機器や器具の製造現場での生産効率化、プロセス改善の余地があるとのこと。
- **成果と今後**：意識改革や啓蒙活動、そして昇格の要件に在籍年数を含まなくなったことなどにより、役員比率が昨年の20%から25%に向上し、女性管理職も4.9%から6.8%へと上がり着実に進捗を見せている。
- 男性の育休取得率も昨年の16.2%から63.3%に増加。同社の社外取締役からは施策の成果や効果についての報告が取締役会に行われた際に引き続きフィードバックをしていきたいとのご意見を頂戴。
- 弊社は、現在このエンゲージメントテーマで求める内容を同社が達成したと判断し、エンゲージメントは完了したと認定。



対話のベストプラクティス

E社は地方に本拠地を置く金融機関（銀行）である。

- **課題認識**：地方銀行特有の課題として、低ROE、過大な政策保有株式に加えて、脱炭素への取組みの弱さや持株会社の機能発揮の薄さなどを課題認識していた。全体として従来の経営方法を踏襲し、安定感を重視するガバナンスに課題があると考えていた。女性取締役が不在であることもそのような取締役会の姿勢が背景にあると考えていた。
- **対話内容と会社コメント**：2022年度から継続して女性取締役不在について対話。当社からは課題認識とともに、「女性取締役不在が続けば議決権行使で経営トップに反対する。」と伝えたところ、会社は「重要性は理解している。女性の支店長は増えており、予備軍も多くなってきた。ただ取締役登用には時間がかかる。」との回答だった。
- 2023年11月に対話した際には、取締役会に加えて社内の多様性にも目を向け、「取締役に女性1名を登用して終わりではなく、ゴールは全ての階層で意思決定の多様性が保たれることである。」と伝えただけで、「転勤がない地域限定職を設定し給与を8-9割としておりこれが男女賃金格差の背景の1つになっているが、転勤の希望は全社員において考慮すべき要因でもあるので、女性が多いと思われる地域限定職を含めて全員を同じ待遇にしたうえで転居を伴う異動には手当てをつけるということも、モチベーション向上のために検討すべきではないか」と伝えた。
- **成果と今後**：2024年6月総会で社内出身の女性取締役を登用。少し時間はかかったが、社内からの登用が進んだことは高く評価している。ただ、取締役の1人が女性になっただけであり、更なる登用を促していくことに加えて、会社全体（特に管理職以上）のダイバーシティが進むように人事施策も含めて意見交換を行っていく方針。



30%+
Club

PATH TO PARITY