



30%クラブジャパン・インベスターグループ 開示サブグループ

2025年2月



調査の背景と手法

30%クラブジャパン・インベスターグループ開示サブグループでは、2023年10月に「投資家の視点から見たD&I情報開示の好事例(こちら)」と題したレポート、2024年11月には2024年版(こちら)を発行いたしました。

同レポートに掲載した好事例を分析したところ、女性活躍に関する好事例企業各社は、主に以下の点で開示に成功している示唆を得ました。

- 事業戦略と繋がりのある人材戦略
- バックカスティングで設定したKPIと野心的な目標
- 企業文化への定着を促す各種施策

しかし、こうした開示に成功した好事例企業の具体的な要因までは、多くの場合、開示されていない現状のため、好事例企業各社の事例がフォロワー企業への示唆や後押しにまで繋がっていない可能性が高いと推察しています。

今般、開示サブグループは、好事例企業各社にアンケートを送付させて頂き、好事例の成功要因を整理して広く開示することで、市場全体の女性活躍の推進を促す取り組みを開始しました。

アンケート結果から得られた好事例企業各社の取り組みからの示唆は、特定の事業／セクターや企業規模に依らず、中小企業を含む全ての企業が参照できることを念頭に集約したものです。

好事例企業各社の取り組みからの示唆

開示サブグループは、計12の好事例企業から頂いた回答を整理し、以下の通り好事例企業各社の成功要因を「多様性推進の前提条件」、「多様性推進の体制構築」、「多様性推進の施策とモニタリング」の側面から集約しました。

1. 多様性推進の前提条件

- **企業価値とのつながり**: 好事例企業は多様性推進の目的を企業価値に結び付けており、例えばビジネスモデルの変革やイノベーション創出の源泉として説明していました。また、多様性の改善は従業員の生産性に現れると考えており、オムロンの「人的創造性」や伊藤忠商事の「労働生産性の向上」がその一例です。更に、複数の企業が多様性指標と財務指標の因果関係の説明を試みていました。例えば、オムロンはDE&I推進施策と財務指標とのコネクティビティの仮説検証の試みについて統合報告で紹介しています。
- **能力発揮への考え方**: また、好事例企業は多様な人材を採用・配置するだけでなく、その能力を「発揮」させること、特に「意思決定」への関与を重視していました。そして、その為に従業員一人ひとりの「自律性」を育てようとしています。更に、能力の発揮には「働き易さ」よりも「働きがい」が重要と捉え、限られた時間で成果を出した従業員に最大限報いる姿勢を持っている企業もありました。
- **取締役会の当事者意識**: 最後に、好事例企業には、取締役会が当事者意識を持つための仕組みが随所に見られました。例えば、多様性を重点テーマに据えることで、取締役会のアジェンダで定期的に取り上げている事例を確認できました。また、役員報酬の業績連動指標に多様性を含めることで、報酬委員会が多様性の進捗を定期的に議論している事例も見られました。更に、多様性に特化した諮問委員会を設置する企業もあります。具体的には、伊藤忠商事は、委員長を含めた半数を社外役



員・女性で構成する女性活躍推進委員会を設置し、社外の目を入れた実効性ある仕組みへの落とし込みや取り組みのモニタリングを行っています。

2. 多様性推進の体制構築

- **経営トップの関与**: 好事例企業は社内組織の利害関係を超えて多様性を推進できる体制を整備していました。経営会議のアジェンダに多様性を含めること、経営直下に多様性を推進する委員会やプロジェクトを設置することがその代表例です(例えば J. フロント リテイリングではサステナビリティ委員会がグループ各社の年間取組計画を協議)。また、近年は経営トップが CHRO¹や CPO²に権限を委譲し、組織横断で強力に多様性を推進するケースが増えています。しかし、CHRO の成果は数値化が難しいため、社内(特に経営トップ)の理解と協力が CHRO の機能発揮には不可欠との声がありました。
- **従業員の意識改革**: また、好事例企業では従業員の意識改革が制度改革に先行して行われているのが特徴的でした。多くの企業が従業員にとって身近な言葉で(例えば、パーパスやバリューの一部として)多様性の意義を言語化し、リクルートホールディングスやリコーは経営戦略にも多様性目標を導入しています。好事例企業は経営トップのかなりの時間を、こうした意義を従業員に浸透させるための活動に費やしており、レゾナックのように CEO の時間(例えば約半分くらいの時間を自発的に従業員との対話に割り当てる企業も存在しました。更に、より多くの従業員が多様性の意義を理解し実践するには、「心理的安全性」の確保が大前提と考える企業が複数存在し、例えば、アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込みや偏見)を徹底的に排除するための研修が進められていました。
- **インセンティブ構造**: 最後に、好事例企業では多様性の進捗がインセンティブ構造にも反映されていました。多くの好事例企業が役員報酬の業績連動指標に多様性を含めています。これに加えて双日では、全社的な取り組みを加速するため、各組織の組織業績評価において、女性活躍推進、若手社員の活躍、シニア人材の活躍など多様性を競争力に変える取り組みの実施状況を人材活用の評価項目に組み入れていました。

3. 多様性推進の施策とモニタリング

- **機会の平等**: 好事例企業では、結果だけでなく「機会」の平等も重視しながら多くの施策が行われる傾向がありました。例えば、丸井グループには女性が参加しない会議を実施しない方針が、資生堂には部門長候補に女性を一人含めるルールが存在していました。
- **行動変容を追跡**: また、好事例企業がモニタリングしている指標には、女性管理職の様な結果指標だけでなく、行動の「実践」や「変容」を表す指標が含まれるのが特徴的でした。例えば、オリックスではバリューに基づく行動様式の実践度合いを、レゾナックでは研修の前後で行動がどう変化したかを示す指標を注視しています。
- **従業員エンゲージメントの活用**: 最後に、好事例企業では従業員エンゲージメントの活用の幅が広い傾向にありました。現状把握だけでなく、目指す姿とのギャップや打ち手が明確になっているのはもちろん、例えば、従業員エンゲージメント調査結果を部単位で全て社内に関示し、若手を中心に改善の動きを促している事例などもあります。また、調査頻度を半期ごと(マネーフォワード・みずほ FG)とすることで、改善サイクルを速めている企業も存在しました。

¹ CRHO: Chief Human Resource Officer

² CPO Chief People Officer



好事例企業各社から投資家への期待

開示サブグループは、2023年の活動が投資家からの一方的な発信に終始したことの反省を踏まえ、今回実施したアンケートの対象企業から投資家に対する期待事項を収集し、以下の通り集約しました。

- 投資家の意見が企業の成長に寄与し、国や経済団体との連携を通じて社会構造を変える力を期待
- 海外の動向を視野に入れながら、日本企業が国際的に劣後しないように、広い観点での評価を期待
- 管理職比率や制度だけでなく、企業文化や意思決定の背景を認識した上での継続的なモニタリングやフィードバックを期待
- 多様性改善が企業価値に与える影響を定量・定性で分析した上での企業評価を期待
- 女性管理職だけでなく、年齢や国籍、人種など多様性をより広い観点で捉えることを期待
- 短期的なリターン追求ではなく、持続可能な成長を考慮した長期的な経営戦略に基づく投資判断を期待

おわりに

30%クラブジャパン・インベスターグループ開示サブグループは、2023年からの「投資家の視点から見たDE&I情報開示の好事例」と題したレポートの発行に加えて、今まで以上に日本企業全体の多様性の向上に貢献するため、好事例企業とのインタビューや意見交換を通じて、好事例各社の共通点を理解し、統合報告書の行間にひそむ成功要因を把握し、広く発信する取り組みを2024年から開始しました。今回の本アンケート調査はその一環として実施したものです。

投資家は、将来の企業価値を算定していくにあたり、企業の価値観や目指す姿を実現するためのビジネスモデルや事業基盤、事業戦略から、これらを実際に実行していく担い手である人的資本への「つながり」、つまりは、企業価値創造ストーリーを読み解こうとしています。

好事例企業の多くは、多様性推進の目的を企業価値の向上に置き、その担い手である多様な従業員が能力を最大限発揮するための職場環境や企業文化の醸成に経営資源を投入していました。また、目的が企業価値にある以上、執行を担う経営陣だけでなく、取締役会が多様性推進に当事者意識を持つことを重視していました。こうした企業価値を主眼に置いての多様性へのアプローチは、先に述べた我々の考え方に沿うものです。

また、好事例企業の多くが、多様性を発揮する企業文化の醸成には数年単位の時間を要するとの前提に立ちながら、制度設計を図っていることも特徴的でした。例えば、経営トップが従業員の意識改革に相応の時間を投入するだけでなく、従業員の意識変化に加えて行動変容をも適時適切に捉えるためのモニタリング設計が成されていました。企業文化の醸成のために経営トップが腰を据え、比較的長い時間軸の中で改善しようとする姿勢を我々は歓迎します。

最後に、今回のアンケートにご回答頂いた好事例企業各社に改めて御礼を申し上げます。開示サブグループは、好事例企業各社から今回頂いた多くの期待事項を今後の活動に反映させるとともに、開示企業と投資家の双方向の理解を深めながら、Win-Winの関係構築を図って参ります。



本調査の実施に際し以下の企業にご協力を頂きました。厚く御礼申し上げます。

- 伊藤忠商事株式会社
 - オムロン株式会社
 - オリックス株式会社
 - 株式会社資生堂
 - J. フロント リテイリング株式会社
 - 双日株式会社
 - 株式会社マネーフォワード
 - 株式会社丸井グループ
 - 株式会社みずほフィナンシャルグループ
 - 株式会社リクルートホールディングス
 - 株式会社リコー
 - 株式会社レゾナック・ホールディングス
- (五十音順)

30%クラブジャパン・インベスターグループ開示サブグループ

[Japan - 30% Club](#)



ご参考

< 好事例企業各社からのアンケート回答例（抜粋） >



< 好事例企業各社からのアンケート回答例(抜粋) >

1. 経営トップがなぜ多様性改善への危機感を持つに至ったかの経緯、および経営トップがその危機感を維持するために行っている方策を教えてください。

- 性別多様性の向上のために、女性従業員の増加を目指した。2003 年に新卒 20%の女性採用目標を設定し、6 年目から 30%に引き上げたが、現場での定着が難しいという課題に直面。女性従業員は増加したが「働きやすさ」を追求しすぎた制度にも課題を認識した。
- 本社に託児所を設置し、育児をする社員を大事にする姿勢を示した。朝型勤務の導入など働き方改革を実施し、長時間労働の改善を図った。
- 経営トップは多様性の重要性を認識し、社内外で発信。取締役会における多様性の担保を重視し、候補者選定時にジェンダー平等や属性に配慮している。
- ダイバーシティワーキンググループを発足し、社内の数値を可視化。女性管理職比率の減少に危機感を持ち、取締役会で議論を進めている。
- 変化の激しい市場環境において、多様な人材の活躍が重要と認識し、女性の採用やキャリア形成に注力。人材 KPI を設定し、進捗を報告している。
- グローバルにビジネスを展開する中で、多様性を活かしたイノベーションを生み出すため、DE&I のアクションを開始。経営陣も参加する Employee Resource Group (ERG³) を立ち上げた。
- 多様な社員が活躍できる環境整備が必要と考え、独自の価値観を明文化し、行動の浸透を図っている。
- 持続的な人材力強化のため、対外開示目標に多様性向上の目標値を設定し、役員報酬に ESG 評価を組み入れている。
- 企業理念の中で「人間性の尊重」を掲げ、多様性改善に注力。女性活躍を経営の重点戦略に位置づけている。
- ビジネスモデル変革が必要との危機意識。人材の多様性が企業成長に寄与すると考えている。
- 経営危機を契機に、自律的で多様な人材が活躍できる組織への変革を推進。男女・年代・個人の多様性を掲げ、改革を進めている。
- 「価値の源泉は人」という考え方を基に、多様性を改善することが不可欠な取り組みと考えている。2030 年度までに女性比率を約 50%にする目標を掲げている。

³組織の中で同じ特質や価値観を持つ従業員が主体となって運営するグループ

2. 多様性改善を経営戦略に落とし込む際に行った社内連携上の方策を教えてください。

- 女性活躍推進委員会を取締役会の下に設置し、社外役員が過半を占める構成で監督・モニタリングを実施。
- 女性・外国人・中途採用者を含む多様性を尊重し、個々の違いを活かして組織力を強化することを推進。
- 2030年までに女性管理職比率を50%にすることを目指し、役員の業績連動報酬に女性管理職比率の目標達成度の組み入れ。
- IR部門と人事部門によるダイバーシティワーキンググループを発足し、意識醸成を実施。
- DE&I担当役員・CHOを設置し、評価や登用における不利益な取り扱いの確認を実施。
- 取締役の役員報酬に女性活躍を含むESG項目を設定し、定期的に経営会議で進捗を報告。
- 女性活躍推進のための数値目標を設定し、各ビジネスユニットと連携した取り組み。
- DE&IをESG関連の重要課題として位置づけ、取締役会で女性取締役比率や女性管理職比率の向上を決定。
- 経営会議で定期的に多様性について議論し、人的資本KPIを設定してモニタリング。
- CHROを新設し、人的資本経営を推進するために各事業部と連携。
- サステナビリティ委員会でDE&Iの理解促進や進捗確認を行い、経営トップからの提言を基に取り組みを推進。
- 会議に女性が参加しない場合は実施しない運用ルールを設け、男女の参加を促進。
- 多様性推進委員会を設置し、社内連携を図るためのプロジェクトを発足。
- 経営陣が現場と対話し、従業員エンゲージメントを高めるための施策を実施。

3. 多様性を文化として定着させるために多様性の価値に対する従業員の理解をどう促進しているか、およびその定着状況の計測方法につき教えてください。

- エンゲージメントサーベイを部門ごとに実施し、結果を開示。若手の離職率の上昇に対する危機感を持ち、内部から改善の動きがでてきた。
- 社会構造の変化に合わせて会社の制度や仕組みを変えていく必要性を認識している。
- トップダウンのコミュニケーションを通じて多様性の重要性を経営層および社員に伝えている。
- 人事部門およびDE&I専任部門が各領域に応じたアプローチを推進している。
- 社内コミュニケーションツールを活用して多様性に関する情報を定期的に発信している。
- 無意識バイアスワークショップを実施し、多様性の意識向上を図っている。
- 半期に一度のグループサーベイで多様性に関する設問を設け、ヒストリカルな変化を計測している。



- 経営からのメッセージを頻繁に発信し、全社員対象のエンゲージメントサーベイで多様性に関する設問を設けている。
- 部署・年代を超えたワークショップやラウンドテーブルを実施し、多様性を尊重する文化を確認する場を設けている。
- DE&I Month を設け、グローバルで Equity への理解を深めるアクションを実施している。
- 女性活躍推進をテーマに、経営のコミットメントを社内メディアで伝えている。
- 社員エンゲージメントサーベイを通じて多様性を受容する組織風土についての声を収集している。
- 経営トップが直接対話を行い、DE&I を促進する形式での説明会を開催している。
- 「多様性は楽しい」というメッセージを発信し、ボトムアップでの理解浸透を推進している。
- 思考の多様性を重視し、アンコンシャス・バイアスの排除と心理的安全性の確保に注力している。
- CEO のコミットメントが従業員や組織を動かすために重要であると認識している。

4. 多様性改善が財務や企業価値に与える影響をどのように整理したか、およびその結果どのような成果指標を追跡しているか教えてください。

- 独自の労働生産性指標を活用し、連結の純利益を単体の従業員数で割って測定。
- 女性管理職比率や従業員の多様性(年齢、国籍など)を中長期目標として掲げ、経年で実績を確認・公表。
- 半期毎に行うグループサーベイで多様性と社員のモチベーションをモニター。
- 女性取締役比率 36%、女性執行役員比率 18%を達成し、経営の意思決定に多様な視点を反映。
- 人的創造性という独自指標を設け、人的資本の有効活用を測定。
- 従業員満足度、女性比率、多様な働き方の環境づくりを追跡。
- DE&I 施策が ROIC に重要な影響を与えることを示唆する相関分析を実施。
- エンゲージメントスコアをモニタリングし、従業員の働き甲斐やインクルージョンの質の変化を分析。
- 2030 年度までに上級管理職・管理職・従業員の女性比率を約 50%にする目標を設定。
- 海外従業員比率が 50%を超えており、現地のリーダー層の拡大を KPI として設定することを検討。
- 多様性改善がイノベーション創出につながると考え、新規事業の限界利益を成果として算出。
- 女性の昇進率を素質に基づいて評価し、マネージャーにトレーニングを継続。

5. 上記以外に貴社固有の工夫があれば教えてください。

- 健康経営に重きを置き、国立がん研究センターとの提携により、男女ともに 40 歳以上の社員に定期的な特別がん検診を実施。
- 経済学的アプローチで自社内のジェンダー不平等の要因を検証し、社会に公表することで DE&I 推進に寄与。
- リモートワークやフレックスタイム制、裁量労働制を導入し、ライフイベントとの両立を支援。
- 男性の育休取得率が 87%に達し、男女ともに育休取得率 100%を目指す取り組みを実施。
- 育休復帰後の育児のしやすさを追求し、「仕事と育児の両立指数」を設定して定期的にモニタリング。
- グローバルな DE&I Council を設置し、地域ごとのニーズに応じたアクションを実施。
- 育児や介護に関する法定を超える制度を整備し、育休後の復職率・定着率はほぼ 100%。
- 女性リーダー育成のためのメンタリング制度やキャリア研修を実施し、女性管理職比率を向上させる取り組み。
- 社員のキャリア自立を促進するための多様な研修プログラムを提供。
- 女性新卒採用者比率を高めるための取り組みとして、学生との接点を強化。
- グループ内の人財交流を進め、外部からの専門知識の積極的な取り入れ。
- 2030 年度までに上級管理職・管理職・従業員の女性比率を 50%にする目標を設定し、非連続なアイデアを生み出す取り組みを実施。

6. その他、貴社または社会全体の多様性改善に関して投資家への期待があれば教えてください。

- 建設的な投資家の声は重要であり、エンゲージメントを通じて社会全体の女性活躍支援が進むことを期待している。
- 多様性は持続可能な成長の基盤であり、企業価値の向上に直結するため、長期的な視点で評価してほしい。
- 投資家には、文化や意思決定背景についても確認し、国内外のベストプラクティスの共有を期待している。
- 女性が仕事と育児を両立できる社会全体の変革が重要であり、投資家からの継続的なモニタリングをお願いしたい。
- 多様性の指標として女性管理職比率だけでなく、広い観点での評価を期待している。
- 株式市場の対話を通じて、多様性改善が財務・企業価値に結びつくモデルの紹介を希望している。
- 複数企業の多様性改善の取り組みが企業価値に与える影響を分析し、その結果に基づく評価や改善点の情報提供を期待する。
- DE&I 推進や女性活躍推進の状況を適切に評価した上での投資判断を期待している。
- 投資家との対話を通じて多様性改善について相互理解を深めることを希望している。



その他頂いたコメント

- 有価証券報告書において多様性指標を開示しており、課題を含めた現状をありのままに伝えることが重要である。
- 投資家からの忌憚のない意見を受け入れ、DE&I に関する取り組みを随時アップデートしていくことを約束している。

日本の投資家が短期的な目線を持つ中で、長期的な経営戦略と投資家の価値観が一致することを確認したい。

以 上