

30% Club Japan インベスター・グループ主催 TOPIX社長会共同イベント

第4回 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

開催日 2025年11月20日（木）

会場：虎ノ門ヒルズビジネスタワー

（三井住友DSアセットマネジメント本社）

イベント概要

目的

企業価値向上のために企業と投資家が双方向で議論し理解を深める機会を創出するとともに
参加者が各自のポジションで取り組めるダイバーシティ推進のヒントを提供する

- ①なぜ女性活躍が必要なのか
- ②実効性を高めるために何が必要か

アジェンダ

- 1.基調講演
- 2.企業事例紹介
- 3.パネルディスカッション
- 4.グループワーク

開会挨拶

荻原 亘氏（三井住友DSアセットマネジメント社長）
古布 薫氏（30%Club Japan IG Chair）

閉会挨拶

鶴 尚美氏（30%Club Japan IG Vice-Chair）

基調講演

「時代に即したコーポレートガバナンスの在り方」

登壇者

アサヒグループホールディングス 会長 小路 明善氏



要旨

- ・事業環境の変化に対応するため、多角化ではなく、強みである
ビール事業のグローバル化を選択（多角化にはいくつかの種が必要）
- ・国際化に伴い、透明性・独立性、多様性を重視したガバナンスへ改革
CEOへの権限集中と取締役会による監督機能強化を両立
- ・形式論ではなく実効性の高いガバナンスの実現が重要
- ・CEO解任基準やサクセッションプラン代表取締役のスキルセットを策定
社長に対して厳格にモノを言う体制を整備

企業の事例紹介 森永乳業株式会社

登壇者

森永乳業株式会社 取締役常務執行役員 コーポレート戦略本部長 久野浩子氏

要旨

- ・商品の内容から女性の採用は多く、フェアな人事制度や育休等の制度充実
 - －ただし制度や理念だけではなく現場運用への落とし込みが重要
- ・社内の議論だけでは限界があり外部の目線必要
- ・事業戦略と連続的な人財戦略の整合性を合わせて考える
 - －女性取締役比率だけではなく他レイヤーの比率や育成方針も重要
- ・日々の言語化と共有の積み重ねが、いずれ大きな効果を生む



パネルディスカッション

パネリスト

モデレーター：古布薰氏(30%Club IG Chair/インベスコAM)

企業側：久野浩子氏（森永乳業）、近藤佳代子氏（アサヒ飲料）

投資家側：Chris Vilburn氏 (GSAM)、井川智洋氏（フィデリティ投信）、熊谷茜氏（三井住友DS）

要旨

- ・日本初の女性総理大臣誕生について思うこと
 - －「女性初」というハードルがなくなる意義。女性総理が当たり前になる世界を期待
- ・ダイバーシティ向上の必要性
 - －ダイバーシティ自体が企業価値向上の戦略的対応
 - －多様性が柔軟性、健全性を高め、人財のエンゲージメントが向上
- ・ダイバーシティの実効性向上に向けた課題と取り組み
 - －採用からマネジメントレベルにかけてのパイプライン整備
 - －さらなるトップのコミットメント



グループワーク①

「指標から考える女性活躍と企業価値」

- ① アンケート記入（全員）
- ② ジェンダー関連指標の紹介（JPモルガンAM 藤森氏/フィデリティ投信井川氏）
- ③ ディスカッション（5グループ）…企業と投資家の認識差異や各自が取り組むべき課題について
- ④ 発表（グループ毎）

要旨

- ・MSCIインデックスに関するレポート解説
 - －女性取締役比率とパフォーマンスへの影響解説。委員会運営の質や実効性について議論したい
 - －日米企業のPBRを比較。女性活躍指標とPBRの関係を資料から読み取ってほしい

グループワーク②

「指標から考える女性活躍と企業価値」

各グループ発表要旨

- ・トップのコミットメントはなによりも重要
- ・投資家は全産業的な視点で議論する一方、企業は個社ごとの視点があり指標の重要度異なる
- ・企業は個別課題に対する取り組みの発信に注力する一方、投資家は指標の比較により企業のボトルネックを重要視
- ・女性管理職比率等有価証券報告書で開示が求められる項目は重要
- ・女性管理職比率や女性執行役員比率は女性活躍に関する企業のカルチャーを示している
- ・「功には禄を、徳には地位を」。実績偏重の人事制度では必ずしもリーダーシップが育たない
- ・育児休暇等は一律ではなく実態を重視した制度設計必要
- ・「働きやすい」と「働きがい」は別であり両方への配慮必要



グループワーク③



ご参加いただいた皆様

貴重なご講演
活発な議論ありがとうございました

文責：三井住友DSアセットマネジメント



- 本資料に記載されている調査・分析等は当社のリサーチの一部をご紹介するために作成されたものであり、投資勧誘を目的として作成されたもの又は金融商品取引法に基づく開示書類ではありません。
- 本資料に記載されているリターン及びリスクは、過去のデータ及び当社の現時点の経済見通し等に基づいて算出したものであり、将来のリターンやリスク等を保証するものではありません。
- 本資料に記載されているシミュレーション等、実際のファンド以外の収益率データ等には、実際の運用に必要な報酬、取引手数料、リバランスマネジメント等が反映されておりません。
- 本資料に記載されている運用商品・手法等は、将来の運用成果又は元本を保証するものではなく、投資により損失が発生する可能性があります。そして、損失を含めた全ての運用成果はお客様に帰属することになります。
- 本資料に記載されている市場の見通し等は、本資料作成時点での見解であり、将来の動向や結果を保証するものではありません。また、当社の投資方針に反映されない場合又は将来予告なしに変更する場合もあります。
- 本資料に記載されている第三者による評価等は、過去の一定期間の実績を分析したものであり、将来の運用成果等を保証するものではありません。
- 本資料に記載されているベンチマークインデックスの知的所有権その他一切の権利は、その発行者及び許諾者に帰属します。
- 本資料は、信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当社はその完全性・正確性に関する責任を負いません。
- 本資料の内容に関する一切の権利は当社にあります。本資料を投資の目的に使用したり、承認なく複製又は第三者への開示等を行うことを厳に禁じます。

三井住友DSアセットマネジメント株式会社

金融商品取引業者関東財務局長（金商）第399号

加入協会：一般社団法人投資信託協会／一般社団法人日本投資顧問業協会／一般社団法人第二種金融商品取引業協会

作成基準：2025年11月