



# 投資家の視点から見た DE&I 情報開示の好事例 (2025 年版)

～ 投資家が考える日本企業の好事例と評価のポイントを交えながら ～

30%クラブジャパン・インベスターグループ

2025 年 12 月 17 日

## 1. はじめに

本レポートは、投資家の企業評価の視点から人的資本に対する考え方を再考し、その重要な要素の1つであるDE&I情報開示の好事例をまとめ、これら開示から見えてきた共通点(投資家の考え方や評価のポイントなど)を発信することによって企業のDE&I情報開示の更なる充実化と、企業とのエンゲージメントなどを通じたDE&Iの推進に貢献していくことを目指している。

本レポートの発行は、2023年の初版以降、本年で3年目となる中、DE&Iに対する投資家の企業評価の視点は、基本、今年もこれまでと変わらない。具体的には、企業のビジネスモデルや事業戦略との“つながり”から、「なぜDE&Iが重要なのか」、その理由(WHY)を認識し、その上で、何を(WHAT)、どのように取り組み(HOW)、その進捗の状況を経営会議などで、財務情報と同様にモニタリングしていることに加えて、企業の本気度なども評価している点に変わりはない。

近年、企業のご尽力により、統合報告書などを通じた未財務情報の開示は、質量ともに拡充している。このような中で、投資家として将来の企業価値を評価するに際しては、改めて、「原点回帰」し、財務と未財務の双方の基軸となる企業のビジネスモデルの特徴や強み、事業戦略を確り理解したうえで、持続成長を実現していくための重大な課題との“つながり”を考察し、企業と対話を重ね、企業価値向上に貢献していくことが大切と考える。

今年のレポートでは、2つの「見える化」を試みた。1つは、前述した投資家の評価の視点(WHY・HOW・WHAT)の中で、「特に注目したポイント」を示した表(「投資家が重要と考える情報開示の視点」)を追記した。もう1つは、「DE&I」への取り組みによる「財務的成果・企業価値へのつながり」をより具体的に理解したい投資家のニーズの高まりに合わせる形で、この視点から企業の開示事例や投資家の視点からの期待などを記載した。

投資家としては、企業を取り巻く状況や課題の変化などにより、その開示内容は変わりえると考えている中で、企業と投資家のエンゲージメントなどを通じて、投資家の企業評価の視点へのご理解を深めて頂けるよう尽力していくと共に、その視点も含めて頂いた更なる開示内容の充実化を期待している。

なお、本レポート刊行に至るまでには、30%クラブジャパン・インベスターグループに参加頂いている多くのメンバーの方々に知見を共有頂いた。深く感謝の意を表したい。

2025年12月

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・リーダー  
加藤正裕



## 2. 投資家が重要と考える情報開示について

- 人的資本や DE&I に限らず、投資家は企業理念や目指す姿、社長メッセージ、ビジネスモデル、中長期戦略との“つながり”を読み解きながら、「企業価値」を評価し、その実現可能性や確信度などを考えていく。
- 30%クラブが目指す DE&I、女性活躍の推進に関しても、企業が目指す姿を実現するために必要な人材戦略との“つながり”から当該企業における DE&I と女性活躍推進の位置づけやその目的、必要な方針や推進体制・仕組み、施策を定め、KPI を特定することが重要と考える。
- この基本観の下、「投資家はどのように企業価値向上に貢献できるのか」と、改めて考えた時、本グループでは、「投資家が重要と考える情報開示」について、その考え方や理由などをより多くの企業の関係者の方々に継続的に発信しご理解頂くことが、投資家が企業価値向上に貢献しうる 1 つの取り組みと考え、昨年と一昨年に続き、今年も本レポートを作成した。
- 本レポートは、30%クラブジャパン・インベスターグループに参加するメンバーが日頃の企業調査を通じて読み解いてきた日本企業の統合報告書の中から DE&I と女性活躍推進に関連する開示の好事例を選び、それら好事例から見えてきた「投資家が重要と考える共通点」を議論し、その内容をとりまとめている。
- 本レポートに掲載した好事例に共通する点としては、社長メッセージ、企業価値創造ストーリーやマテリアリティ分析などを通じて、企業の経営戦略に関連する全体像が示された中、これらとの“つながり”のある人材戦略が開示され、施策や KPI も、その“つながり”の中で記載されている点があげられよう。具体的には、投資家は、以下の①～③に沿う形の情報開示を企業に期待していると言えよう。

### 投資家が重要と考える情報開示

#### ➤ WHY

経営トップが、企業の目指す姿に向けた経営戦略を説明する中で、なぜ人材戦略が重要なのか、社長メッセージなどで経営戦略との“つながり”をもって説明されているか

#### ➤ HOW

経営戦略と重要な“つながり”を持つ人材戦略をどのように実現していくのか、CHRO（最高人事責任者）のメッセージなどを通じて、DE&I を含めた具体的な方針や、推進体制を開示しているか

#### ➤ WHAT

上記の戦略、方針、推進体制を踏まえ、何をすべきかが、具体的な施策や事例、適切かつ具体的な KPI と目標およびその進捗を通じて開示されているか

### 3. 投資家が感じる「日本企業の DE&I 情報開示の進化」

- 前述のとおり、今年で本レポートの発行は 3 年目となる。2023 年の初版以降の DE&I 情報開示の実態を振り返ってみると、投資家の期待に沿う形で、主に以下の傾向が見られよう。

#### DE&I 情報開示の進化

- 初期は、施策や数値の列挙が中心。本年にかけて企業価値との結びつきをストーリーとして開示する事例が増加基調。
- 結果指標(女性管理職比率など)だけでなく、採用プールやマネジャー候補の男女比など、投資家が将来を考える際の参考になる先行指標(プロセス指標)の開示が増加。
- 初期は、単年度の改善・進捗報告などが多かった中、その後、時系列推移、生産性・ブランド・財務との相関を示す開示例が散見され始めた状況。

- 次頁以降では、本年、30%クラブジャパン・インベスターグループの参加メンバーが考える、DE&I 情報開示の好事例を記載した。ご参考になれば幸いである。

## 4. 好事例企業（目次）五十音順

### <伊藤忠商事>

- ① WHY：「多様な人材が活躍する環境の整備」に取り組むべき課題と認識
- ② HOW：組織としての多様性を高めるために実効性の高い制度設計とPDCA サイクルを実践
- ③ WHAT：具体的な目標設定と進捗状況

### <花王>

- ① WHY：人財リスク解消のための戦略的DE&I推進
- ② HOW：4つの戦略とグローバル連携によるDE&I推進体制構築
- ③ WHAT：多様性に関わる人財リスクを認識し、女性社員比率に応じた女性管理職比率を目標に設定

### <JAC Group>

- ① WHY：ダイバーシティ推進が人的資本への投資効果(人的資本ROI)を高める
- ② HOW (1)：ダイバーシティ推進の効果的な領域に資源を優先的に配分  
HOW (2)：役員の株式報酬の2割弱はダイバーシティ関連指標の達成度で決定
- ③ WHAT：女性コンサルタントが管理職にチャレンジしやすい風土を醸成

### <大和証券グループ本社>

- ① WHY：人的資本経営に対する考え方、多様性を推進する理由を明記
- ② HOW：どのように人材戦略を実現しているのか？具体的な方針や推進体制を開示
- ③ WHAT：KPIと目標、進捗に加えて改善領域に関する施策例を開示

### <ピジョン株式会社>

- ① WHY：人材戦略を価値創造ストーリーに落とし込むとともに多様性を推進する理由も明記
- ② HOW：人材戦略の具体策の開示とともに推進体制を整備
- ③ WHAT：各施策に対するKPIと目標を設定し進捗を管理

### <富士フイルム>

- ① WHY：人材戦略を詳細に記載
- ② HOW：「実践」と「学び」により高める「+STORY」とグループ全体におけるDiverse Stories推進
- ③ WHAT：Diverse Stories推進に関するKPI目標の設定と従業員に対する高品質な健康診断の提供

### <三井不動産株式会社>

- ① WHY：人材戦略を重要とする理由
- ② HOW：どのように人材戦略を実現しているのか？具体的な方針や推進体制を開示
- ③ WHAT：KPI・目標設定と、進捗管理

### <メルカリ>

- ① WHY：ミッション達成のために世界中のタレントの可能性を解き放つ
- ② HOW：課題・データ・施策を一体的に開示
- ③ WHAT(1)：「プロセスKPI」で「機会の平等」にフォーカス  
WHAT(2)：男女賃金の「説明できない格差」を算出し改善

### <安川電機>

- ① WHY：経営戦略と連動した多様性を推進する理由を明記
- ② HOW：エンゲージメントを通じてデータを可視化
- ③ WHAT：KPIと目標、進捗管理、YDXを活用した分析

## <伊藤忠商事>

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	◎	◎

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

伊藤忠商事は多様性推進に積極的に取り組んでいる企業の一社。企業価値向上に向け課題と認識し、明確なパーパス、シンプルな KPI を掲げ、PDCA サイクルを踏まえた取り組み及び進捗状況について随時アップデートを開示している。

#### ① WHY：「多様な人材が活躍する環境の整備」に取り組むべき課題と認識

伊藤忠商事は、多様化する消費者ニーズをマーケットインの発想で捉え、新たな価値提供のためには「多様性を受容し、活かすこと」(DE&I: Diversity, Equity & Inclusion)が不可欠と考えており、人種、性、宗教、国籍、年齢等、あらゆる差別を禁止し、人権を尊重します。職場において従業員がパワーハラスメント、セクシャルハラスメント、SOGI(Sexual Orientation and/or Gender Identity)ハラスメントを受けることなく、また、多様な価値観を受容し、柔軟な働き方の実現や個別支援等を実施しています。従業員一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援し、多様な価値観が尊重され、全ての従業員が能力を最大限に発揮できる「厳しくとも働きがいのある」企業風土づくりを推進します。

#### ② HOW：組織としての多様性を高めるために実効性の高い制度設計とPDCA サイクルを実践

伊藤忠商事では、「人材多様化推進計画」により女性従業員を含む多様な人材の数の拡大、定着、活躍支援に向けた制度の拡充を進めてきました。

「女性活躍推進」を加速させるため、2021 年 10 月、「女性活躍推進委員会」を取締役会の任意諮問委員会として設置しました。委員長を社外取締役とし、委員総数の半数以上を社外役員が占め、取締役会が重要施策を監督する体制を構築しました。現場や個々の事情を把握した上で、「①現場との協議、②女性活躍推進委員会での議論、③取締役会への報告」というPDCA サイクルを継続し、実効性のある施策に落とし込んでいます。

2023 年 12 月、女性の執行役員登用を推進するため、女性活躍推進委員会の答申を受け、取締役会において 2024 年度より女性社員を対象とした「女性執行役員特例措置制度」を新設しました。

また、基幹的な事務業務を担う事務職について、2024 年度の女性活躍推進委員会や経営会議を経て、高い専門性を活かして「組織運営の要」を担う期待役割である旨を再確認し、必要な知識・スキル取得の体系的な支援を強化すべく制度改訂を実施しました。本制度改訂の趣旨に合わせ、2025 年 4 月より職掌名称を「ビジネスエキスパート(BX)職」に変更しました。性別を問わない新卒・即戦力人材の採用を強化し、キャリア志向に応じた育成・登用を推し進めています。

#### ③ WHAT：具体的な目標設定と進捗状況

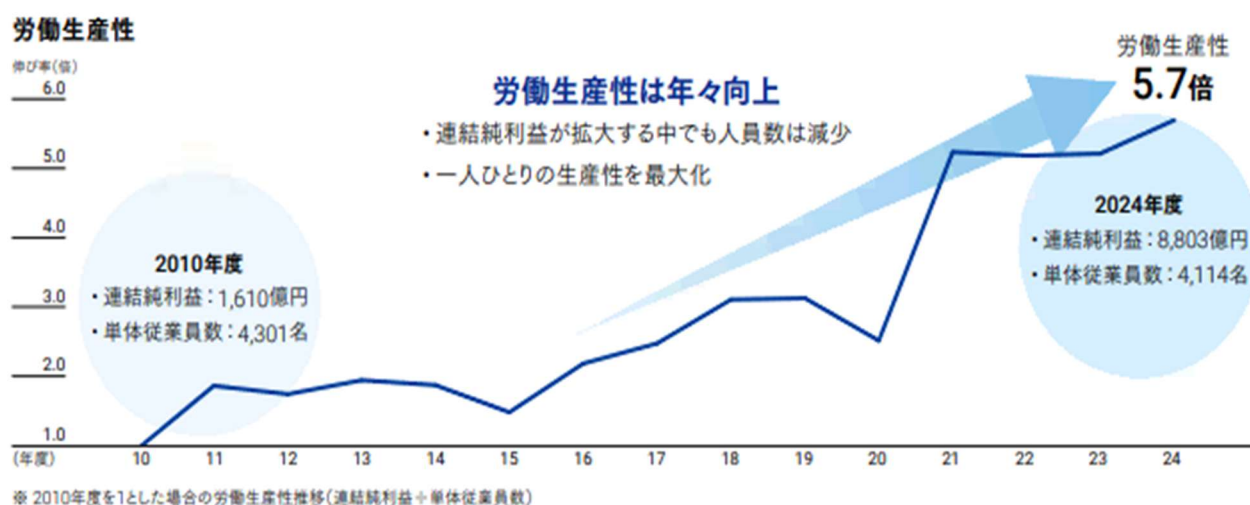
伊藤忠商事の主な指標は以下の 5 点である。

- 2030 年までに役員(執行役員を含む)に占める女性比率 30%((2025 年 3 月末時点 21%)
- 2025 年度末までに全社における女性従業員比率 30%(2025 年 3 月末時点 26%)
- 2025 年度末までに新卒採用における女性比率 40%以上(2024 年度入社 39%)
- 2025 年度末までに指導的立場に占める女性比率 10%(2025 年 3 月末時点 9%)
- 2025 年度末までに男性育児休業取得率 100%(2025 年 3 月末時点 96%)

## ＜財務的成果・企業価値へのつながり＞

当社は、企業理念「三方よし」の下、人材戦略を重要な経営戦略の一つとして明確に打ち出し、全社員が働きがいを感じ、能力を最大限に発揮するため「厳しくとも働きがいのある会社」の実現を目指しています。この実現により、社員のモチベーションや労働生産性の向上だけでなく、社会からの評価、ひいては企業ブランド価値の向上に繋げ、企業価値の更なる向上、日本一良い会社を目指していきます。また、企業ブランド価値の向上により、当社の強みの源泉である優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています(統合レポート 2025([リンク](#))P.44～P.45)。

図表 1: 労働生産性向上による企業価値の向上(統合レポート 2025([リンク](#))P.45)



図表 2: 企業ブランド価値の向上(統合レポート 2025([リンク](#))P.45)

### 外部評価の獲得

#### 就職人気企業ランキング

主要7媒体のうち、6つで「全業種1位」

主要7媒体すべてで「商社1位」

#### 経済産業省×東京証券取引所



#### 東京都 女性活躍推進大賞

事業者部門  
優秀賞

東京で輝く、  
自分らしく。



## <花王>

投資家が重要と考える視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	○	◎

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

## 評価ポイント

女性管理職比率と女性社員比率に差があることを課題意識として、「女性社員比率に対する女性管理職比率」を100%とすることを目標としているのが特色ある取り組み。

### ① WHY：人財リスク解消のための戦略的 DE&I 推進

(サステナビリティレポート 2025([リンク](#))P221、P222)

多様な社員が意欲高く働ける職場環境を確保できなければ、社員のエンゲージメント低下や優秀な人財の確保が難しくなるというリスク認識のもと、経営戦略と連動した人財戦略の中に DE&I を位置づけ、多様性に関する戦略と取り組みを立案し、財務インパクトとのつながりを可視化している。

### ② HOW：4つの戦略とグローバル連携による DE&I 推進体制構築

(サステナビリティレポート 2025([リンク](#))P221、P223、P228)

「DE&I 視点の人財開発」「多様な社員の活躍推進と職場環境整備」「DE&I 教育・啓発」「インクルーシブな組織風土醸成」の4戦略に基づき、地域ごとに施策を実装・改善。取締役会監督のもと、人財戦略部門を統括している執行役員を責任者とする DE&I 推進部が、主管部署として、欧州、米州の DE&I 推進責任者と連携するとともに、国内グループ横断で職場の DE&I に関する PDCA サイクルを回す取り組みを進めている。

### ③ WHAT：多様性に関わる人財リスクを認識し、女性社員比率に応じた女性管理職比率を目標に設定

(サステナビリティレポート 2025([リンク](#))P221、P224、P229)

- 女性社員比率に比べ女性管理職比率が低いという構造的ギャップを、組織の認知的多様性を高められていないという人財リスクと認識。これを解消するため、2030 年まで女性管理職比率を女性社員比率に対して 100%とする目標を掲げている。
- DE&I 視点の人財開発：基幹人財の選抜を含め、属性によらない個人の能力に基づく採用・評価・育成・登用等を徹底するとともに、上級職候補者における属性の偏り等も確認しながら多様性を確保している。
- 女性活躍推進：3つの重点アクション「リーダーをめざす、担える人財の育成」「意欲高く働くための育児両立支援」「バイアスのない育成や登用を実現する環境創り」に取り組んでいる。

## <財務的成果・企業価値へのつながり>

(サステナビリティレポート 2025([リンク](#))P221:図表 1)

リスク・機会→戦略→KPI→実行施策→インパクト(財務・社会)のつながりを1枚で可視化し、定性的ながら財務インパクト/環境・社会インパクトそれぞれについて開示している。



図表 1: 財務的成果・企業価値へのつながり (サステナビリティレポート 2025(リンク)P.221)

## 受容性と多様性のある職場

GRI 404-2

多様性を花王の強みとしてさまざまな社会課題解決を実現するために、社員一人ひとりが能力と個性を最大限に発揮し、個人と企業が共に成長できる環境と風土づくりをめざします。

リスク	戦略	指標と目標	実績	取り組み	財務インパクト
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な社員が意欲高く働くことが困難な職場における、社員のエンゲージメントの低下、及び企業の財産である社員の定着や優秀な人材の採用難化</li> <li>多様性を受け入れず均質化した組織における、社会の変化への機敏かつ柔軟な対応力の欠如、及び企業の持続的成長におけるリスクやレピュテーションリスク</li> </ul>	<p>① DE&amp;I視点の人財開発</p> <p>② 多様な社員の活躍推進と職場環境整備</p> <p>③ DE&amp;I教育・啓発</p> <p>④ インクルーシブな組織風土醸成</p>	<p>女性社員比率に対する女性管理職比率 ①②③④</p> <p>※ グループ各社の管理職ポジション数に基づく加重平均により算出</p> <p>女性管理職比率 ①②③④</p> <p>男女の賃金差 ①②③④</p> <p>障がい者雇用率 ①②③④</p> <p>男性育休取得率(日本) ①②③④</p> <p>社員エンゲージメントサーベイにおける“インクルーシブな組織風土”に関するスコア ①②③④</p> <p>社員エンゲージメントサーベイにおける“心理的安全性”に関するスコア ①②③④</p>	<p>100% 2030年</p> <p>78.1%</p> <p>—</p> <p>32.6%</p> <p>—</p> <p>89.5%</p> <p>—</p> <p>グローバル: 1.54% 日本*: 2.81% ※ 法に基づき算出</p> <p>100%</p> <p>96.1%</p> <p>75 2030年</p> <p>63</p> <p>75 2027年</p> <p>63</p>	<p>女性活躍推進 ①②③④</p> <p>LGBTQ+社員の活躍推進 ①②③④</p> <p>異なる文化の社員の活躍推進 ①②③④</p> <p>障がいのある社員の活躍推進 ①②③④</p> <p>育児・育休支援 ①②③④</p> <p>介護・育休支援 ①②③④</p> <p>DE&amp;Iへの理解深掘 ①②③</p> <p>対話を中心とした組織風土醸成 ①②④</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な視点を活かしたイノベーションに基づく、よりよい製品・サービスの提供による企業の成長</li> <li>社員エンゲージメントの高まりによる社員一人ひとりの活動生産性の向上</li> <li>より魅力ある会社への成長による社員の定着や採用競争力の向上、及び採用コストの削減</li> </ul> <p>環境・社会インパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在製品やサービスを提供している国々や市場に加えて、これから存在感を拡大していく地域や市場において、多様な価値観の期待に応える製品・サービスを提供することによる、生活者のこころ豊かな生活の実現</li> <li>社会全体のDE&amp;Iに関する意識・気運の向上</li> </ul>

※ 指標と目標、取り組みの末尾の番号は戦略番号を示しております。

図表 2: 目標と進捗、女性の状況 (サステナビリティレポート 2025(リンク)P.224)

## 目標と進捗

戦略	指標	実績				中長期目標	
		2021年	2022年	2023年	2024年	目標値	目標年
①② ③④	社員エンゲージメントサーベイにおける“インクルーシブな組織風土”に関するスコア(満点スコア: 100)	—	—	62	63	75	2030
①② ③④	女性社員比率に対する女性管理職比率※ ※ グループ各社の管理職ポジション数に基づく加重平均により算出	75.8%	75.9%	76.2%	78.1%	100%	2030

## 女性の状況(%)

		2021年	2022年	2023年	2024年
従業員※1	花王グループ	50.5	52.9	53.1	53.2
	日本	51.9	55.9	56.0	56.5
	うち花王(株)	27.8	28.9	30.0	31.9
	アジア	45.1	44.6	44.2	44.2
	欧州	52.4	49.9	52.4	52.5
	米州	50.8	51.2	53.0	48.6
管理職(全体)	花王グループ	30.2	30.5	31.1	32.6
	日本	20.5	22.4	24.6	26.5
	うち花王(株)	23.1	24.3	25.6	27.7
	アジア	50.1	47.6	45.9	46.0
	欧州	52.5	40.8	44.8	45.0
	米州	53.7	53.3	48.6	46.7
女性従業員比率に対する女性管理職比率※2	花王グループ	75.8	75.9	76.2	78.1
	日本	64.4	65.9	67.3	69.7
上級管理職※3	花王グループ	21.2	19.8	19.4	20.4
	日本	10.2	10.6	11.8	11.9
中級管理職※4	花王グループ	—	—	26.8	28.9
	日本	—	—	19.0	20.7
初級管理職※5	花王グループ	32.6	34.2	35.5	36.2
	日本	24.7	26.8	29.6	31.8
売上創出部門管理職	花王グループ	30.0	29.7	30.5	29.9
	日本	20.0	21.5	23.6	25.2
STEM関連部門※6 従業員	花王グループ	22.5	23.9	25.6	28.1
	日本	20.4	21.1	21.8	23.1

※1: Kao South Africa Pty. Ltd.を含む。

※2: グループ各社の管理職ポジション数に基づく加重平均により算出

※3: 部長相当職

※4: 課長相当職のうち一定以上の役割を担うポジション

※5: 課長相当職のうち中級管理職を含みます

※6: 理工系関連部門

## <JAC Group>

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	◎	○	○

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

JAC グループは、2030 年までに人的資本 ROI を 50%に引き上げる明確な目標を掲げ、「人材育成」と「組織／企業文化」の両軸で戦略的にダイバーシティ推進を実践している。代表取締役直轄のステアリングコミッティが重点領域に資源を集中し、女性管理職 40%の達成を目指す具体的施策を展開。さらに、役員報酬の一部をダイバーシティ指標に連動させることで経営層の強いコミットメントを確保。また、女性の柔軟なキャリアパス支援も進め、管理職に挑戦しやすい風土を醸成している。こうした一貫性を通じ、優秀な人材確保と生産性向上を通じた売上拡大や、創造性・エンゲージメント向上による人的資本 ROI の改善を両立し、持続的な企業価値向上を図っている。

#### ① WHY：ダイバーシティ推進が人的資本への投資効果(人的資本 ROI)を高める

- JAC グループは、人的資本の有効活用を通じて企業価値を高めるため、人的資本 ROI を 2030 年までに 50%に引き上げるという明確な目標を掲げている。下図に示されているように、その取り組みは大きく「人材育成」と「組織／企業文化」の二つの軸で構成されている。
- ダイバーシティは、「多様な人材の確保(DE&I 推進)」として「組織／企業文化」軸の一部であり、女性取締役比率および外国人取締役比率 30%、女性管理職比率 40%という具体的な KPI 目標を設定している。これにより、ダイバーシティ推進が組織の多様性と包摂性(インクルージョン)を高める重要な要素として、人的資本 ROI 向上の流れの中にしっかりと組み込まれている点が評価される。

図表 1：施策と KPI 目標（JAC Group 人的資本レポート 2024([リンク](#))P.9)

	施策	KPI目標	
I. 人材育成の 取り組み	1. 採用の強化と 生産性の向上、 離職率の低減	(1) コンサルタントの採用強化	コンサルタント増員率：+15% <a href="#">P. 13</a>
		(2) 労働生産性の向上	コンサルタント比率：80% <a href="#">P. 15</a> コンサルタントの月間件数生産性（国内）：1件／人 <a href="#">P. 15</a>
		(3) 離職の防止	離職率（単体）8%、離職率（連結）16% <a href="#">P. 16</a>
	2. 教育制度の拡充	(1) 独自の教育プログラムの開発 (2) 教育制度の拡充 (3) キャリア育成制度の導入	中途・新卒含めた年間の研修時間目標：22時間／人 <a href="#">P. 21</a>
II. 組織／企業文化 の醸成	3. 管理職研修の実施	(1) リーダー／マネージャー研修の拡充 (2) 経営幹部育成	マネージャー1人当たりメンバー8人の 担当体制の維持 <a href="#">P. 26</a>
		1. 職場環境の整備	エンゲージメントスコア：前年対比改善 <a href="#">P. 33</a> 苦情件数および懲戒処分件数：0件 <a href="#">P. 37</a>
			<a href="#">P. 38</a>
	2. 多様な人材の確保 (DE&I推進)	(1) 経営陣の多様性の確保 (2) 女性活躍推進 (3) LGBTQ+への理解促進	女性取締役比率および外国人取締役比率：30% 女性管理職比率：40% <a href="#">P. 45</a>
		3. 健康経営の推進	(1) 健康経営施策の推進 (2) 健康リテラシーの向上
			喫煙率：0% <a href="#">P. 50</a>

人的資本ROI  
50%

## ② HOW (1) : ダイバーシティ推進の効果的な領域に資源を優先的に配分

- 代表取締役がダイバーシティのステアリングコミッティを統括し、その直下にある Women's Empowerment Committee は、2030 年に 40%の女性管理職目標を達成するため、登用、採用、社外ブランディング、制度の 4 つの重点領域に特化したチームを組成し、具体的な活動方針を設定している。
- これにより、組織全体で戦略的かつ効果的に資源を集中投入し、女性活躍推進のボトルネックを解消しながら、目標達成に向けた一貫性のある取り組みを目指している点が評価される。

活動領域	活動内容
登用	女性リーダー、マネージャー候補の育成やメンター制度の運営などを HR 部門と連携して推進。
採用	女性社員の採用比率を増やすため、女性候補者向け説明会などの取り組みを実施。
社外ブランディング	他社との情報交換を行う交流会の開催や、各種取り組みを社内外に発信。
制度	育休推進や認証取得などにより、全社員が長く活躍できる職場環境をつくる。

## HOW (2) : 取締役の業績連動株式報酬の 2 割弱はダイバーシティ関連指標の達成度で決定

- 2025 年度からの 3 事業年度を評価期間とする業績連動型の株式報酬制度を導入し、株価パフォーマンス(TSR)に加え、従業員や取締役会のダイバーシティ比率に応じて報酬額が変動する仕組みを設けている。
- この制度は、経営層のダイバーシティ推進に対する責任感とコミットメントを強化し、単なる方針表明に留まらず、具体的な成果を求める実効性の高いインセンティブとして機能すると考えられる。

## ③ WHAT : 女性コンサルタントが管理職にチャレンジしやすい風土を醸成

- 女性コンサルタント数は過去 5 年間で着実に増加しているものの、女性管理職の割合は 20% 台前半で横ばいに留まっている。また、一部の従業員からは、コンサルタントからマネージャーに昇進することで第一線を離れることに魅力を感じないという声もある。
- そこで JAC グループでは、管理職経験後に自らの意思でプレーヤーに戻ることや、再度管理職にチャレンジすることが可能な柔軟なキャリアパスを設けている。さらに、管理職からプレーヤーに戻ることで降格やネガティブな評価とならないよう、制度面や組織文化の両面で支援を行っている。これに加え、女性マネジメント層が自身のキャリア経験を社員に共有する場の設置も検討しており、ロールモデルの存在が女性社員の挑戦意欲を高めることを期待している。

## <財務成果・企業価値とのつながり>

- JAC グループの売上高は、コンサルタント一人当たりの生産性と人数の掛け算で成り立つ。売上拡大には優秀な人材の確保と生産性向上が不可欠であり、ダイバーシティ推進は多様な人材の採用・育成を通じてこれを支える重要施策である。一方、人的資本 ROI は人材投資の効率性を示す指標で、ダイバーシティ推進は組織の多様性と包摂性を高め、社員の創造性やエンゲージメントを向上させることで、生産性向上や離職率低減に寄与し、人的資本 ROI の改善にもつながる。このように、JAC グループのダイバーシティ推進は売上拡大と人的資本 ROI 向上の双方に好影響を与え、企業価値の持続的成長を支える戦略であり、2030 年までに人的資本 ROI を 50%に引き上げる目標は多面的効果を見据えたものである。

## ＜大和証券グループ本社＞

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	◎	◎

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

大和証券グループ本社は、多様性推進に積極的に取り組んでいる企業の一社。2025 年 6 月時点の女性取締役比率は 50%、3 月末時点の連結女性管理職比率は 20%。企業業績と相関関係にあるエンゲージメントを包括的に計測、強み課題を把握し、改善施策を実施。同社は 30%クラブジャパン社長会のメンバーでもあり、人的資本経営や多様性推進に対するコミットメントも高い。

#### ① WHY：人的資本経営に対する考え方、多様性を推進する理由を明記

大和証券グループでは、競争力の源泉は人材と捉え、人事戦略を経営戦略の一環と位置付けている。社員一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、成長や働きがいを感じられる組織づくりを通じ、社員エンゲージメントを高め、人的資本が創出する付加価値を最大限に引き出すことで、持続的成長と企業価値向上につなげていく、としている。多様性の推進の主な理由は以下の通りであり、KPI と結び付けている(統合報告書 2025([リンク](#))P.54・P.61)。

- 多様性を認めることで従業員エンゲージメントが強化され、生産性が向上する。
- 優秀な人材の獲得・定着、健康経営の推進による組織パフォーマンスの向上につながる。
- 柔軟性や多様性を活かせないと環境変化に対応できなくなるリスクがある。

#### ② HOW：どのように人材戦略を実現しているのか？具体的な方針や推進体制を開示

「採用」「育成」「人財ポートフォリオ」「評価・処遇」の進化・深化のサイクルを通じて、社員エンゲージメントを高め、「人材」に投資し「人財」へと磨き上げることで付加価値を引き出し、持続的成長と企業価値向上につなげていこうとしている(図表 1)。

同社は、人材戦略の基盤として健康経営を推進している。社員の生産性、ウェルビーイング、組織のパフォーマンス向上を解決すべき経営課題と位置づけ、健康戦略マップ(図表 3)を通じて健康投資の内容・効果・目標指標までを体系的に開示している(統合報告書 2025([リンク](#))65 ページ)。

DE&I 推進の取組みでは、サーベイを活用し課題を把握し、改善アクションを実施している。人財ポートフォリオ強化にむけて、スキルを可視化する「タレントマネジメントシステム」を導入、さらに、育児・介護による休職からの早期復職支援制度を拡充し、風通しの良い職場環境づくりを進めている。

#### ③ WHAT：KPIと目標、進捗に加えて改善領域に関する施策例を開示

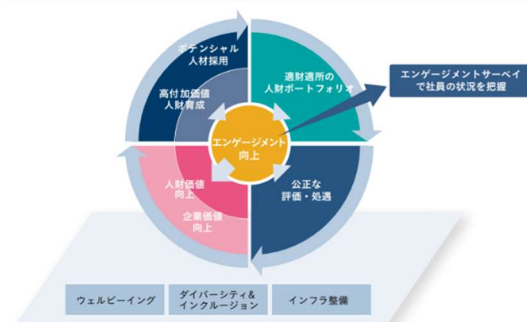
グループ KPI である「持続可能なエンゲージメント」のスコアは 2 年連続で 80%以上を達成した(図 2)。サーベイ結果から業務運営体制やデジタル化、性別間ギャップを改善領域と特定し、具体的な施策を講じることでスコアは一貫して改善している(図表 2)。健康経営では、生産性の向上を目的に、プレゼンティーイズム損失割合(疾患や症状を抱えながら出勤)、アブセンティーイズム平均値(病欠、病気休業)を指標とし、戦略マップを通じて施策の効果を可視化している(統合報告書 2025([リンク](#))P.64)。DE&I では②の取組みなどにより、女性管理職比率 20%以上の目標は 2024 年度末に達成している。



## ＜財務的成果・企業価値へのつながり＞

企業業績と相関性の高い「持続可能なエンゲージメント」をグループ KPI に設定し、人的資本価値最大化を図っている。財務指標との相関分析では、「持続可能なエンゲージメント」に加え、多くのカテゴリーのスコアが生産性(収益÷労働時間)と統計有意に相関すると確認された(統合報告書 2025(リンク)P.64)。特に、「持続的なエンゲージメント」および「デジタル化への取組み」の分析では、スコアが高いセグメントほど生産性が高く、これまで進めてきたデジタル戦略の推進が企業価値の向上に繋がっていると示している。(図表 4)

図表1: 人的資本経営の流れ、人材価値・企業価値向上へのサイクル(統合報告書 2025(リンク)P.61)



図表 2: 持続可能なエンゲージメントスコアと改善領域のスコア推移例 (同(リンク)P.63)

大和証券グループのエンゲージメントスコアの推移

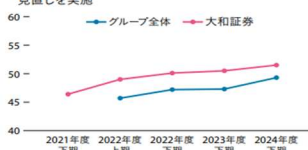
カテゴリー名	2021年度下期	2022年度上期	2022年度下期	2023年度下期	2024年度下期
持続可能なエンゲージメント	—(81)	79(82)	79(81)	80(83)	81(82)

(注)1 カッコ内は大和証券のスコア

2 数値および分析資料はサーベイパートナーであるWTWより提供。数値は、全従業員のうち各カテゴリーの設問に対して肯定的な回答をした従業員の割合を設問ごとに集計のうえ、当該カテゴリーの全設問における当該割合の平均値を算出したもの。

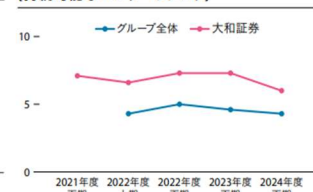
業務運営体制

- 業務の棚卸を定期的実施
- 部署単位で業務運営上のルールや承認フローの見直しを実施



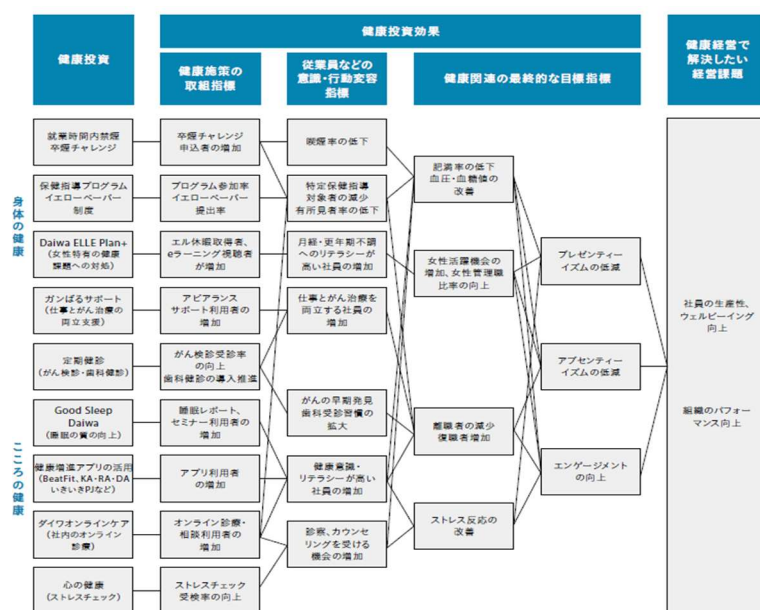
男女間のスコア差

(持続可能なエンゲージメント)

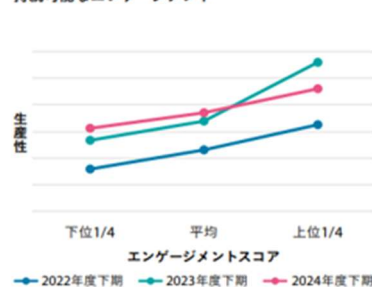


図表 3(左): 社員の生産性向上を図るための健康経営戦略マップ (同(リンク)P.65)

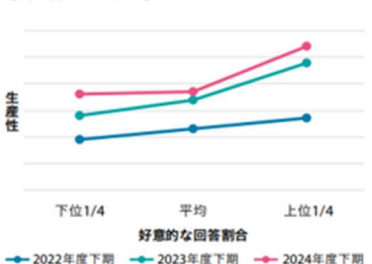
図表 4(右): 財務的成果へのつながり、エンゲージメントと生産性の相関 (同(リンク)P.64)



持続可能なエンゲージメント



私は、成果を上げていくために必要なデジタルスキルを身に付けていると思う



## ＜ピジョン株式会社＞

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	◎	○

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

育児関連用品など取り扱う商材の性質もあり、女性従業員比率は連結 61%（2024 年末、以下同様）、単体 42%、女性管理職比率は連結 39%、単体 26%といずれも高い水準にある。企業価値創造の最大の源泉を人的資本と位置づけ、人材戦略に基づいた人材版の価値創造ストーリーを策定し、各種施策に対応した KPI を設定し進捗を管理している。また、社員の持つ能力を最大限発揮させる各種制度など体制面でも整備が進んでいる点などを評価した。

#### ① WHY：人材戦略を価値創造ストーリーに落とし込むとともに多様性を推進する理由も明記

人材版の価値創造ストーリーは、社員の働きがいや働きやすさを追求することで、社員一人ひとりのエンゲージメントが向上し、事業戦略の達成度合いが高まり、経済価値と社会価値の向上、さらにはその先にある存在意義「赤ちゃんにやさしい未来」の実現に繋がることを想定している。多様性の面でも多様な社員が互いに価値観や考え方の違いを尊重し合い、その違いを活かすことが新製品のアイデアを富ませ、イノベーション創出に繋がるとしている。第 8 次中期経営計画（2023 年～2025 年）では、既存領域の強化とともに新たな成長領域の探索や育成を行う方針を掲げる。

#### ② HOW：人材戦略の具体策の開示とともに推進体制を整備

人材戦略の柱として、「自己実現と成長できる働きがいのある会社」「人材への投資拡大」「DE & I 推進」および「自分らしく挑戦し、活躍できる環境の整備」を掲げ、具体的な施策は人事制度、人材育成制度、キャリア制度など 8 項目と多岐にわたる（図 1）。

長期の人材ビジョンは「自律したプロフェッショナル集団」の実現であり、実力主義の人事制度、自律的な成長と活躍を促す人材育成制度、自律意識の高い社員に対するキャリア形成支援などを提供している。人事制度は、年齢や勤続年数、性別等の属性を一切排除し、役割と実績に連動した報酬体系や競争力のある報酬水準を設定している。育児や介護、疾病など様々な事情を抱えた社員に対しても十分能力を発揮できるよう、両立支援など働きやすい職場環境を整備している。

推進体制では、取締役会が重要な人材戦略に係る監督やモニタリングを行うほか、従来、日本事業の傘下にあった人事部をグローバルヘッドオフィスに移管するなどグローバルで人材戦略を推進している（図 2）。取締役（社外取締役除く）の退任時に支給される株式報酬の評価には、エンゲージメント向上など非財務指標の目標達成状況を考慮している。

#### ③ WHAT：各施策に対する KPI と目標を設定し進捗を管理

人材戦略の実行と結果を測定するため、エンゲージメントスコア、女性の管理職比率、男性育休取得率・取得日数など単体を中心に計 11 項目の KPI を設定し（図 3）、実績と目標値を開示している。エンゲージメントスコアは、経営方針への共感など独自の設問 3 項目の平均スコアである。

全ての KPI は概ね改善傾向にあるが、女性管理職比率（単体）は 2025 年末目標値 30%に対し、2024 年末は 26%にとどまるため、新たにメンター制度の早期導入の検討など取り組みを強化している。また、男性育休取得率は、制度開始当初は取得が進まなかったものの、「女性活躍には男女平等など育児を分担できる世の中でなければならない」とのトップメッセージもあり 9 年連続で 100%を達成している。今後は KPI の対象を連結まで広げ実効性をさらに高めていくことが重要となる。

## ＜財務的成果・企業価値へのつながり＞

人材戦略を通じて経済価値と社会価値の向上を図る人材版の価値創造ストーリーを策定し、企業価値へのつながりを示している。今後は財務指標と人材戦略の KPI との関連性の分析や強化などを示していくことが期待される。

図表1：人材版の価値創造ストーリー（統合報告書 2025(リンク)P.50)



図表2：人材戦略の推進体制（統合報告書 2025(リンク)P.50)



図表3：人材戦略の実行と結果を測定するKPIの実績と目標値（統合報告書 2025(リンク)P.53)

		2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (目標)
エンゲージメント	スコア			4.11	4.15	4.21以上
	女性の管理職比率	23.9%	26.2%	26.8%	26.4%	30.0%
	障がい者雇用率	2.7%	3.0%	3.2%	3.5%	3%以上維持
	男性育児取得率 取得日数	150.0% 30.0日	87.5% 30.4日	100.0% 35.7日	133.3% 36.3日	100% 40日以上
	キャリア採用 管理職比率	42.3%	46.2%	52.1%	52.8%	50%維持
自分らしく挑戦し活躍できる 環境整備	健康経営					
	ストレスチェック 総合健康リスク	79	77	77	75	80pt以下維持
	健康経営度 (偏差値)	51.8	54.9	58.5	58.2 (暫定値)	ホワイト500 認定(内定)
	安全・衛生					
	労働災害における 負傷者数	1人	2人	4人	0人	0人
労働環境	1日以上の休業を要した 労働災害負傷者数	0人	0人	0人	0人	0人
	月平均 残業時間(H)	8.25H	5.83H	5.58H	5.50H	10H未満
	有給休暇 取得率	70.2%	83.4%	81.4%	77.2%	80%以上維持

注1:エンゲージメントの調査対象拠点は「ビジョン株式会社、PIGEON (SHANGHAI) CO., LTD.、PIGEON SINGAPORE PTE. LTD.」。

注2:上記記載の目標値は、エンゲージメントスコアを除き、すべてビジョン株式会社。

注3:男性の育児取得率は、厚生労働省が公表する「①育児休業等の取得割合」の算出方法より算出。

注4:男性育児平均取得日数は、期中に子が1歳6ヵ月を迎える男性社員の平均育児休業取得日数。

## <富士フィルム>

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	◎	○

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

富士フィルムは 2024 年 1 月に新たなグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を制定。2017 年に発表した長期 CSR 計画「Sustainable Value Plan2030(SVP2030)」と 2024 年に発表した中期経営計画「VISION2030」に対し、2030 年をゴールとした企業価値向上に向けて、中長期計画に連動した人材戦略を具体的に開示している。

#### ① WHY：人材戦略を詳細に記載

富士フィルムでは、人材戦略の柱として以下の 3 つを掲げており、それぞれに具体的な内容を開示しており、企業価値向上へのつながりも記載されている。特に写真フィルム事業が急速に縮小した際の人材のトランスフォーメーションは多くの企業に参考となる好例である

- 4 つのセグメントを推進するための人材ポートフォリオの最適化
- 多様な従業員が意欲高く働ける環境の醸成
- 多様な人材の採用

#### ② HOW：「実践」と「学び」により高める「+STORY」とグループ全体における Diverse Stories 推進

- 「実践」と「学び」の両輪を回しながら人材の成長を促す以下の施策を行っている。
- 独自のマネジメントサイクル「STPD(See-Think-Plan-Do)」は「事実をしっかりと見て、本質を見極めるまで考え、課題を明確にしたうえで、具体的な施策をやり抜く」により共通の仕事の進め方として展開・浸透させている。
- 「キャリア」に変わる言葉として「+STORY」という言葉を使っている。従業員一人ひとりが変化を成長のチャンスと捉えて挑戦し、主体的に成長する意欲を高めることを目的に、成長サイクルを浸透する自己成長支援プログラムを実践している。
- 2023 年 10 月に CEO を委員長とする、現在の「Diverse Stories 推進委員会」を設立し、グループ全体で Diverse Stories 推進の施策を推進し、多様な人材が働きやすい環境を醸成している。

#### ③ WHAT：Diverse Stories 推進に関する KPI 目標の設定と従業員に対する高品質な健康診断の提供

- 2030 年度 Diverse Stories 推進に関する KPI 目標として、基幹ポストに占める外国籍従業員比率を 35%、国内グループ管理職に占める女性割合を 15%、障がい者雇用率を 2.7%(法定基準を上回る)としている。
- 従業員エンゲージメントサーベイを 2022 年から実施しており、肯定的な回答の割合を示す「エンゲージメントスコア」が 81%(2024 年)と、国内外の他企業比で高い水準にあるとの評価をサーベイのコンサルティング会社から得ている。
- 従業員の健康も人材戦略の重要なテーマとして、5 つの重点領域として生活習慣病、がん、喫煙、メンタルヘルス、過労働時間を挙げ、「富士フィルムグループ 7 つの健康行動」を呼びかけ。しかも、富士フィルムの最新の医療機器や AI 技術を活用した医療 IT システムによる、高品質な健康診断・人間ドックを従業員に対して提供している。



## ＜財務的成果・企業価値へのつながり＞

富士フイルムでは、企業業績に強い関連相関を持つ指標として、「エンゲージメントスコア」をサーベイ実施パートナーWTW(ウィリスタワーズワトソン)と定義しており、役員の中期業績連動型株式報酬のKPIにも組み入れた。

図表 1:人材戦略:3つの柱と企業文化の継承・進化の4つの強化領域(出所:統合報告書 2025(リンク)P.24)



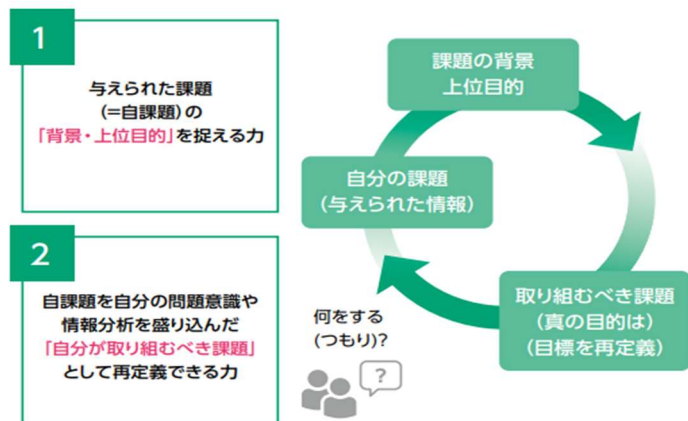
図表 2:独自の STPD サイクル(出所:統合報告書 2025(リンク)P.25)

### ●仕事のステップ



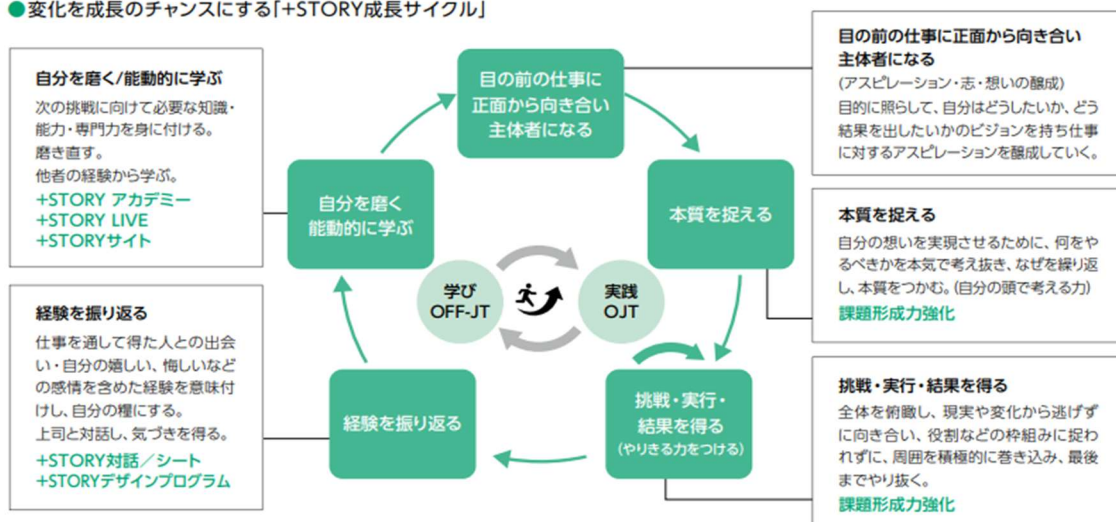
- 1 情報の収集
- 2 情報の分析と課題発掘
- 3 目的・目標の設定
- 4 達成シナリオの策定
- 5 具体的な実施策の立案
- 6 断行して、やり抜く
- 7 反省と総括(次へのフィードバック)

### ●自課題を的確に捉える力：課題形成力



図表 3:変化を成長のチャンスにする「+STORY」成長サイクル(出所:統合報告書 2024(リンク)P.72)

### ●変化を成長のチャンスにする「+STORY成長サイクル」



## <三井不動産株式会社>

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	◎	○

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

長期経営方針の「ありたい姿」として「産業デベロッパーとして社会の付加価値に貢献する」ことを掲げている。この実現に向けた人材戦略として、人材（人材力の底上げとイノベーションを加速させる人材・知見の獲得）というインフラが必要と考えると共に、更なる付加価値を創出する One Team 型組織のチーム力向上を重視している。ユニークな点は、このチーム力向上について、経営陣からの価値観浸透や多様性発揮のための環境整備といった施策の他、同社の特徴である「ジョブローテーション制度」等を通じて、バランスの取れたメンバーシップ型組織運営が、インクルージョンの深化、人脈・ネットワークの形成支援、プロジェクトマネジメント能力の育成を実現させていることである。

#### ① WHY：人材戦略を重要とする理由

街・建物というハードを作るだけでは大きな付加価値は生み出せず、持続的な企業価値向上は望めない。「コミュニティの構築」と「場の整備」を通して豊かな街づくり、環境づくりを行うことで、新たな産業や価値創造という同社の社会的価値が向上し、経済的価値を現出する。こうした考えのもと、価値を創造する為に、コア・コンピタンスである不動産開発能力＝「街づくり」スキルを発揮するインフラとして、ありたい人材像を「多様な視点・キャリアを持ち、モチベーション高く、イノベーション・付加価値の創出に挑戦する人材」、そしてありたい組織像を「多様な価値観・能力を結集させて、チームとしてのさらなる付加価値創出を実現する組織」と定義し、総和以上のチーム力発揮を目指している。

#### ② HOW：どのように人材戦略を実現しているのか？具体的な方針や推進体制を開示

##### ■ 価値創造の源泉である「人材力」の底上げ（統合報告書 2025([リンク](#))P.51)

4 つの人材育成の機会(OJT・研修・ヒアリング・ジョブローテーション)で「岩盤としての能力・視野」を拡充し、更に「得意領域」を確立。

日本企業の中で上位にランクされる、同社の教育投資(1人当たり研修投資額 13.4 万円、同研修時間 32.2 時間)では、100 を超える多様な研修プログラムを設け、能力伸長・キャリア形成支援を実施。

##### ■ イノベーションを加速させる人材・知見の積極的な獲得。(同([リンク](#))P.52)

イノベーション・付加価値創出につなげる為に、さまざまな分野・異業種からの人材を積極的に採用(正社員におけるキャリア採用比率 25.6%)。

エキスパート職掌採用も、管理技術系、IT系、建設技術系といった技術部門のみならず、経理系といったコーポレート部門でも高い専門性を確保・育成。

##### ■ 多様な人材の活躍を支え、グループの力を結集させる One Team 型組織への深化(同([リンク](#))P.53)

4 つの人材育成の機会の中で、全社員に対するヒアリング(毎年的人事部面談)とメンバーシップ型組織のメリットを生かしたジョブローテーション(4-5 年毎の部門別／職種別ローテーション)を実施することや、キャリア採用向け・女性管理職向けメンター制度を利用することで、インクルージョンの深化、人脈・ネットワークの形成支援、プロジェクトマネジメント能力の育成を実現。

直近約 2 年間で 84 回に上る社長自らが社員と懇談する「各部訪問」や経営層との対話機会を通じ、グループ方針や社史・価値観を浸透。

### ③ WHAT：KPI・目標設定と、進捗管理

人材戦略に関する KPI として、マテリアリティ項目のうち、「健やか・活力」、「ダイバーシティ&インクルージョン」の 12 項目(定量 10 項目＋定性 2 項目)を採用し、戦略の実効性を計測している。

(同([リンク](#))P.19)

中でも、全社員向けに毎年実施するエンゲージメントサーベイの中で、「当社で働いていることを誇りに思う」という設問を、組織・仕事に対する自発的な貢献意欲や主体性を測る重要指標と位置付け、KPI に設定している。

本設問に肯定的回答をした割合は 3 年連続 90%以上と、同社目標 80%に比べ非常に高い水準となっており、それが離職率の低さ(正社員離職率 1.31%—日本企業でトップランク)にも表れていることから、バランスの取れたメンバーシップ型組織の強みが感じられる。

KPI 定性 2 項目(インクルーシブな社会の実現、体験価値の向上・ウェルビーイングな社会の実現)達成に向けた人材戦略成果のユニークな一側面として、取締役・監査役のスキルマトリックスが挙げられる。経営関連スキル、コア・コンピタンス、エキスパートスキルの 3 大項目のうち、コア・コンピタンス(街づくりスキル)は、社内取締役・社内監査役の全員が保有している。

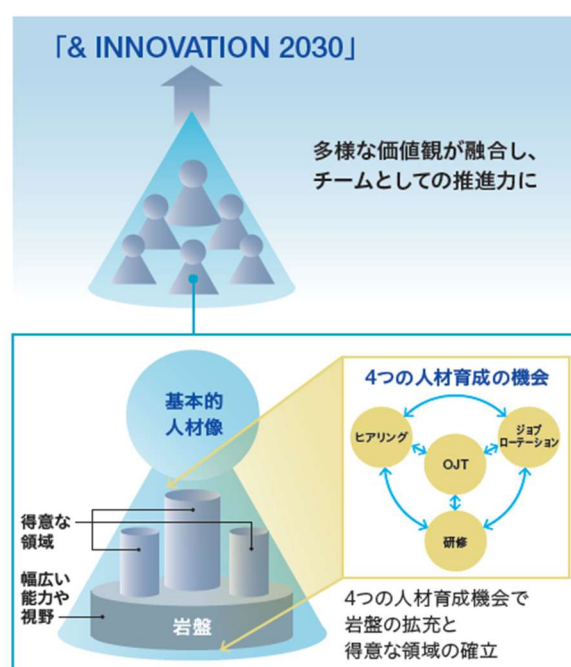
(同([リンク](#))P.79「取締役・監査役のスキルマトリックス」)

#### <財務的成果・企業価値へのつながり>

人材戦略の企業価値へのつながりに関して、新たに「人材戦略の全体像」(同([リンク](#))P.49)を開示することで、定性的に、グループ人材戦略の体系的な解像度が向上。

各アセットが創出するキャッシュフローからも、同社社員のプロジェクトマネジメント能力の高さを推認できるため、CEO メッセージ「今後も、我々の創造している豊かな環境づくりについて定量的にお示しするとともに、これがどのように経済的価値につながっているのかについても、説明に努めてまいります。」のように、人材戦略の企業価値への定量寄与分析を中心に、今後、より分かり易い開示が進展することを期待したい。

図表 1:「& INNOVATION 2030」の実現に向けた人材力強化イメージ(出所:統合報告書 2025([リンク](#))P.51)





## <メルカリ>

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	◎	◎

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

インパクトレポートにおいて、Inclusion & Diversity の考え方・取組・成果を継続的かつシンプルに開示しており、若い企業の開示のモデルになり得ると評価できる。会社のミッションとの一貫性を明確に示し、KPI 設定の思想も透明性が高い。実際に管理職における女性比率は 2023 年の 20% から 2025 年には 26%、取締役における女性比率は 30% から 58% まで上昇。男女賃金格差のうち独自に算出した「説明できない格差」は、モニタリングを開始した当初 2023 年の 7% から、2025 年は 1.4% まで改善。英語開示も日本語と同等の質・量で行われており、グローバル投資家への訴求力も高い。

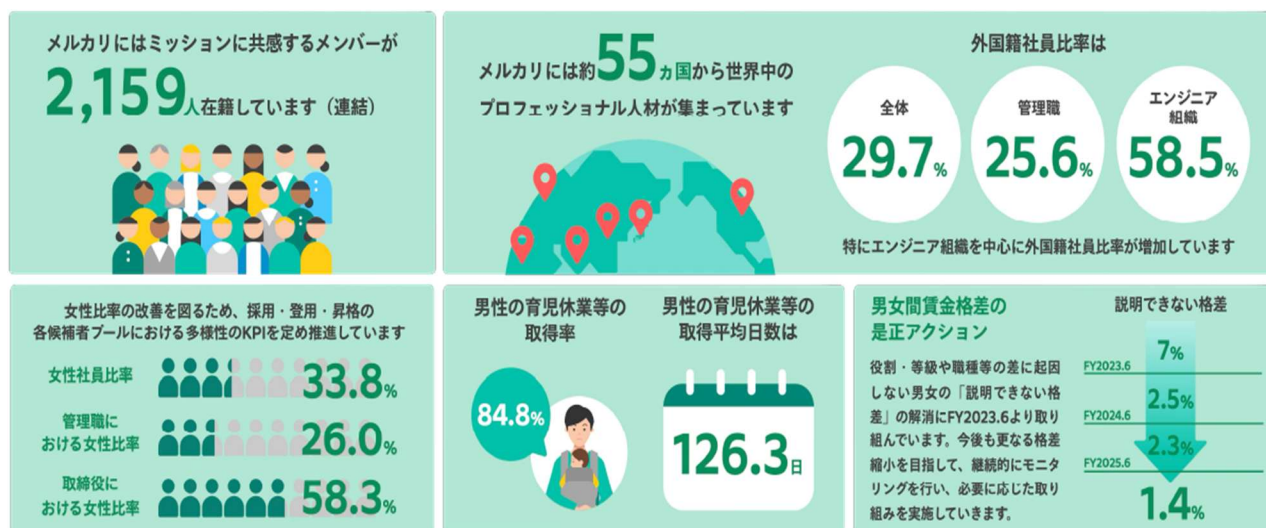
#### ① WHY：ミッション達成のために世界中のタレントの可能性を解き放つ

- ・ 会社のミッションは「あらゆる価値を循環させ、あらゆる人の可能性を広げる」こと。
- ・ その達成に向けた 5 つのマテリアリティの一つとして「世界中の多様なタレントの可能性を解き放つ組織の体現」を掲げる。
- ・ 経営陣は「社員の多様性は想像力の源泉」と位置づけ、世界中のプロフェッショナルを市場競争力ある報酬で獲得。現在 55 カ国のメンバーが在籍し、エンジニアの 50% 以上が外国籍。

#### ② HOW：課題・データ・施策を一体的に開示

- ・ 結果としての I&D 数値目標の達成よりも、全社員の体験や組織の状態を人事データで可視化し、構造的な不平等を是正することを重視。
- ・ 「機会の平等」に焦点を当てたプロセス KPI を設定し、モニタリングを通じて改善。
- ・ シンプルで視認性の高いインパクトレポートやウェブサイトで課題・データ・施策を一体的に開示。

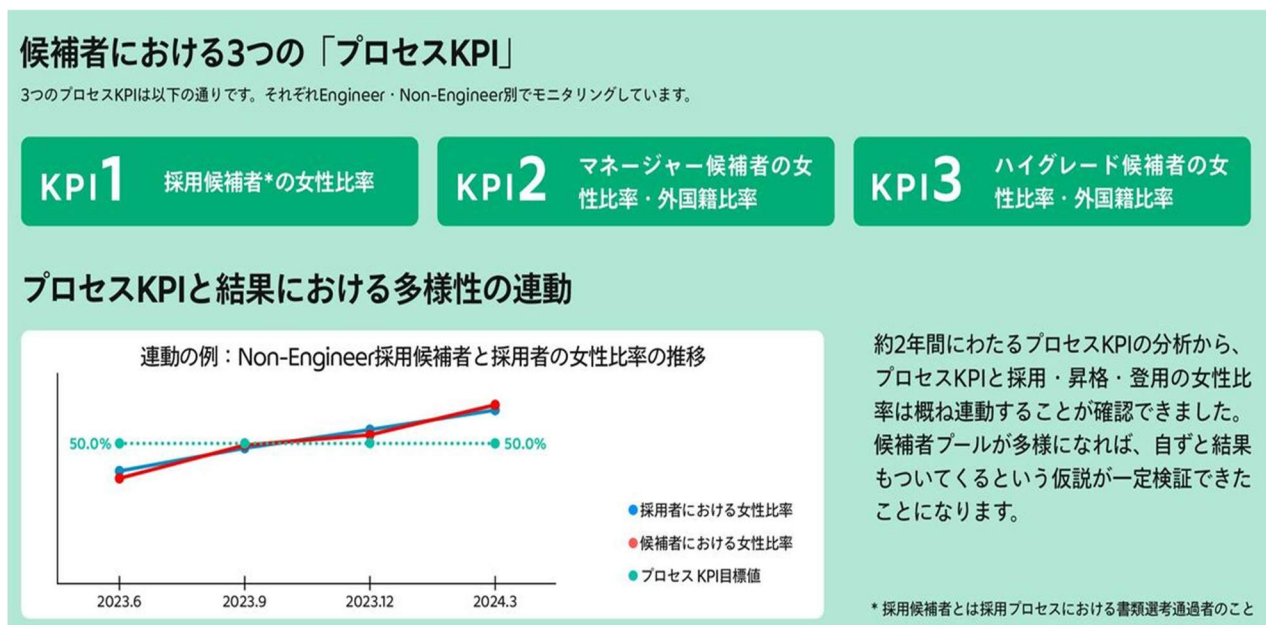
図表 1：人的資本ハイライト（2025.6 インパクトレポート(リンク)P.26）



### ③ WHAT(1)：「プロセス KPI」で「機会の平等」にフォーカス

- 最終的な結果としての比率ではなく、機会均等のプロセスに焦点を当てて、「採用候補者の男女比率」、「マネージャー候補者の男女・外国籍比率」、「ハイグレード候補者の男女・外国籍比率」の3つのプロセス KPI を定めてモニタリングを行って課題を特定し、アクションプランと策定・実施している。運用結果の分析を通じて、成果との相関を開示している。

図表 2：候補者プールにおける3つの「プロセス KPI」モニタリング（2024.6 インパクトレポート(リンク)P.27）



### WHAT(2)：男女賃金の「説明できない格差」を算出し改善

- 男女賃金格差の状況を正確に把握するため、役割・等級や職種などの差に起因しない「説明できない格差」を算出し、その解消に2023年から取り組んでいる。重回帰分析による年二回のモニタリングを行って格差の要因を特定し、例えば組織外からの賃金格差を引き継がないための採用プラクティスの見直しなど、必要なアクションを実施している。説明できない賃金格差は、測定開始時の7%から2024.6期2.3%、2025.6期には1.4%に改善している(目標は±1%以内)。

### ＜財務的成果・企業価値へのつながり＞

- KPIと成果データの因果を明示して開示しており、D&Iが組織成長や人材獲得競争力の向上につながっていることを投資家に分かりやすく説明している。
- 特に、国籍・性別を超えた採用と公平な昇格機会が、グローバル人材市場での競争力強化やイノベーション創出につながるとマネジメントのメッセージで明示。
- 英語と日本語で同等水準の開示を行うことで、国内外投資家のエンゲージメントを確保し、企業価値との結びつきを国際的に発信している。

## <安川電機>

### 投資家が重要と考える情報開示の視点

	WHY	HOW	WHAT
注目ポイント	○	◎	○

当該企業の開示において特に注目したポイントを「◎」で表示

### 評価ポイント

安川電機は、従業員意識調査 ES アンケート結果と「働きがい」との相関係数を算出し、企業価値向上に寄与する要素の特定に活用している。データドリブンな人材戦略を通じて、人的資本の質を高め、企業価値の持続的向上を図っている。2025 年 5 月時点の女性取締役比率は 25%。

#### ① WHY：経営戦略と連動した多様性を推進する理由を明記

同社は、経営戦略に連動した人材戦略を推進し、人的投資や人材マネジメントを強化している。多様性の意義を、(1)多様な価値観や考え方をを持った人材がイノベーションを生み出す風土を形成、(2)環境変化に強い企業体質の構築、(3)多様な人材が能力を発揮できる環境整備による生産性向上、としている。同社は、コグニティブ・ダイバーシティ(価値観の多様性)の視点が不可欠としている。

(2024 年度有価証券報告書 26 ページ、Yaskawa レポート 2025)

#### ② HOW：エンゲージメントを通じてデータを可視化

「データを世界の共通言語に」という理念で強いリーダーシップのもと、YDX(YASKAWA Digital Transformation)を構築。従業員の働きを利益に直結させることが「デジタル経営」の本質とし、データの一元化を進めてきた。

YDX で人材データの可視化・分析により、採用・配置・育成・評価などの人事施策を最適化。コーポレートブランディング本部が人材戦略を担い、人材のグローバル化やブランド力(選ばれる・信頼される)の向上を図っている。

「経営理念の理解・深化」「DE & I の進化」「プロフェッショナル人材の育成と最適配置」に取り組み、ES アンケート(月1回)や経営層との直接対話(年 9 回)を通じて、「働きがい」「理念への共感」「キャリア実現」などを定量・定性の両面から分析、すばやく人事施策へ反映させ、「生産性と働きがいの向上」につなげている。

技術系メーカーに共通する課題として、安川電機も女性の採用率、母数、管理職比率の低さに直面している。これに対し、ES アンケートの分析を通じて課題を特定、対応し、男女間の意欲やチャレンジ機会に関するギャップは徐々に縮小しつつある。

正社員の女性割合 12.2%、女性管理職割合 2.5%、女性主事層比率 6.4%(2025 年 2 月 28 日時点)

#### ③ WHAT：KPIと目標、進捗管理、YDX を活用した分析

同社の人材戦略は、ESアンケートや経営層との直接対話から得た従業員エンゲージメントに関する膨大なデータを活用し、課題の解決や施策の効果測定を行っている。「働きがいのある職場づくりと人材育成」をマテリアリティに掲げ、目指す姿に対する KPI と目標、進捗状況を開示している(図1)。

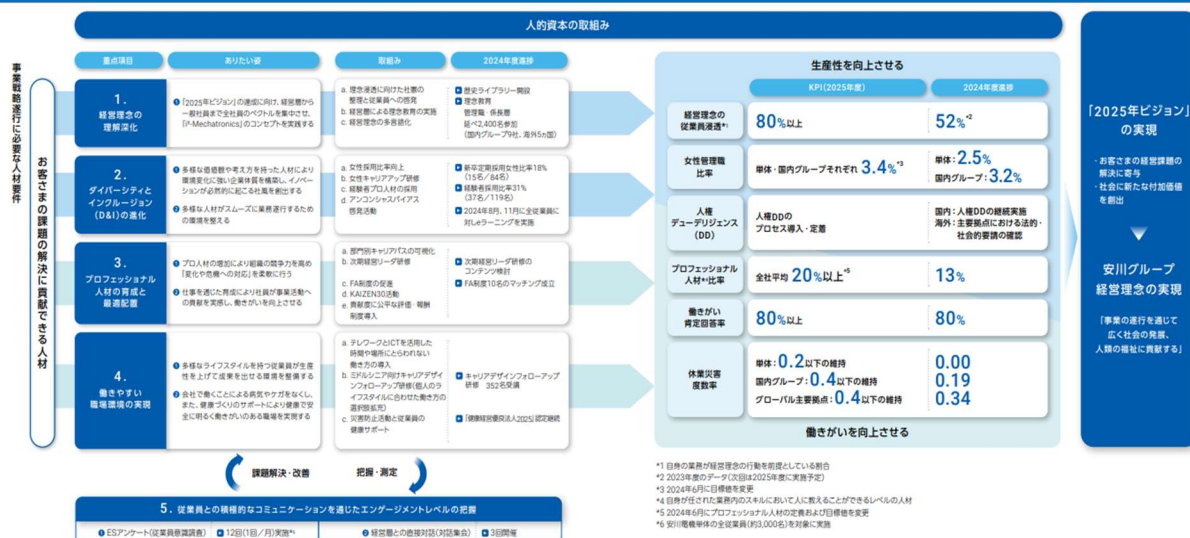
YDX で人的資本データを分析し、企業価値向上につながる「働きがい」「生産性」の向上を加速させる人事施策の改善に反映させている。

プロフェッショナル人材比率の向上などにより人的資本の質的強化を行い、次世代経営幹部の育成やダイバーシティ推進により変化対応力とイノベーション力を強化することで、持続的成長の基盤を形成している。

## ＜財務的成果・企業価値へのつながり＞

安川電機では ES アンケート項目と働きがいとの相関係数を算出し、企業価値向上に寄与する要素の特定をしている。相関の強さは、キャリア実現、能力発揮・成長機会、職場の活気、心理的安全性、経営理念への共感、評価・報酬、自律性・自発性・自己有用感である。これらの項目は「働きがい」との相関が高く、従業員エンゲージメントや企業文化の質が企業価値に直結することを示している。

図表 1：人材戦略の全体像、働きがいと生産性を向上させる取り組み (YASUKAWA レポート 2025(リンク) P.50)



図表 2: ES アンケートのモニタリング結果例 (YASUKAWA レポート 2025(リンク) P.52～P.53)

### ESアンケートによるモニタリング

	2021/6	2022/6	2023/9	2024/9
多様な人材の強みを生かせる職場風土*	71%	78%	84%	83%
管理職への意欲	45%	45%	56%	54%
女性従業員	22%	29%	38%	39%
男性従業員	50%	48%	59%	57%

\*1 自職場は多様な人材の強みを生かせる風土であると回答した割合

### ESアンケートによるモニタリング

	2023/6	2024/9
チャレンジングな仕事の機会*	64%	65%
女性従業員	59%	59%
男性従業員	64%	67%

\*2 新たな領域やより見易い高い仕事に性別等にかかわらず、意欲・能力・環境に応じて与えられていると回答した割合  
\*3 新たな領域やより見易い高い仕事をしたいと回答した割合

### ESアンケートによるモニタリング

	2022/11	2023/6	2023/11	2024/6	2024/11	2025/5
評価制度への納得度	72%	79%	75%	78%	79%	80%
前年評価に対するフィードバックの実施率	82%	80%	83%	76%	78%	77%
フィードバックへの納得度	96%	95%	96%	96%	96%	97%

### ESアンケートによるモニタリング

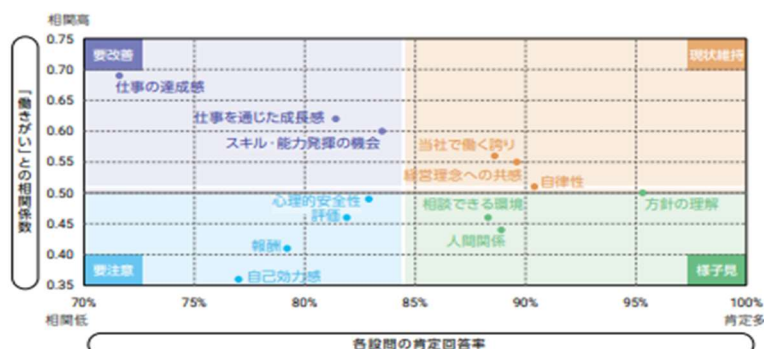
	2022/1	2023/1	2024/1
安川グループ経営理念の認知度	74%	94%	96%
安川グループ経営理念の浸透率*	28%	45%	52%

\*自身の業務が経営理念の行動を前提としている割合

図表 3: ES アンケートの肯定回答率と働きがいとの相関関係 (YASUKAWA レポート 2025(リンク) P.56)

### ESアンケート「働きがい」調査結果分析 (2024年6月実施)

「働きがい」の向上に寄与する要因を把握するため、「当社で働く誇り」や「経営理念などへの共感」、「仕事を通じた成長感」、「スキル・能力発揮の機会」などに関する15個の質問を設定し、各設問の肯定回答率および「働きがい」と各項目との相関により分析を行っています。





## 5. 最後に

投資家が、企業に情報開示の更なる拡充を求めている背景には、投資家と企業間に存在する情報の非対称性がある。そして、未財務情報には、可視化しやすい表層的な情報もあれば、可視化しにくい深層的な情報もあると考える。

投資家同志の意見交換からは、DE&I の原点とも言える企業文化や職場環境に関する情報（深層的な情報）への理解を深めたいという声が大きくなっており、より多くの投資家がそのように考え始めていると感じる。この背景には、多くの企業が様々な制度や仕組みを取り入れ、DE&I を推進している中、実際に利用され、企業価値向上に結びつくストーリーとして機能しているか、その実態を評価していくためには、深層的な情報への理解を深めたい投資家のニーズがある。

但し、投資家は、企業が開示した情報を理解して終わりではない、投資家は、長期的な企業価値を評価するため、それらの情報も踏まえ、IR や CEO（最高責任者）、CFO（最高財務責任者）だけでなく、CHRO（最高人事責任者）や CSuO（サステナビリティ領域の最高責任者）、社外取締役とも対話し、当該企業のビジネスモデルの強みや中長期的な経営戦略に沿い、役職員が全社一丸となって目指す姿に向かっているかも確認し、役職員のモチベーションや職場環境などへの理解を深めていくことも重要と考えている。

投資家としては、企業に情報開示の拡充を求めるだけでなく、その情報をどのように考慮し、なぜ、それら情報が重要と考えているか、その理由や考え方などを発信していくことにより、企業と投資家の相互理解の向上に努め、企業価値向上に貢献していけるよう尽力していきたい。

最後に、日本の投資家だけではなく、海外のより多くの投資家にも日本企業の魅力をより理解してもらうために、積極的な英文開示も期待していることも申し添えたい。

以 上