



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

2026年2月



エグゼクティブ・サマリー

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、2024年以降、好事例企業とのインタビューや意見交換を重ね、統合報告書の行間にひそむ成功要因を抽出し、事業や規模を問わず再現しやすい示唆として発信してきました。本アンケートはその一環であり、今回が二回目の実施です。本調査でも、好事例企業の回答を多様性推進の「前提条件(Why)」「体制・仕組みの構築(How)」「施策とモニタリング(What)」という観点から整理しました。

調査の結果、一回目と比較して、「前提条件(Why)」に明確な違いは見られない一方で、「体制・仕組みの構築(How)」や「施策とモニタリング(What)」の幅が明確に広がっていることが確認されました。この様に各社が自社の状況に合わせた実行パターンを試行し、実務知見を蓄積する段階にあり、フォロワー企業にとって選べる選択肢が増えていることは重要な示唆です。

また、今回の分析を通じて「現場で再現しやすい要点」として特定したのは、まず多様性を事業目的に結びつけ、KPIを通じて管理することです。次に、経営レイヤーの委員会と現場主体のワーキンググループを連動させる仕組みを整え、戦略と実行の間に確かな接続を作ることです。そして、女性に限らず全社員が当事者となる制度設計と動機付けを行うと同時に、それを支える風土や働きやすさを整備することが欠かせません。これらは、施策を投資判断に資する定量情報へ翻訳し、方針と現場実行の結びつきや組織全体への波及を評価するための実務的な基準となります。

好事例企業から投資家への期待としては、前年に続き投資家がDE&I情報をどのように投資判断に活用しているかを明示してほしいという要望が根強くあります。また現場担当者からは、国際比較や他社比較に基づく改善点を投資家が経営層へ直接伝え、好事例やベンチマークを橋渡ししてほしいという期待も寄せられています。

投資判断において、投資家はDE&Iを重要な評価要素と位置づけており、女性管理職比率等の数値は参考にしつつも、数値だけで結論つけず、対話を通じて施策の背景・理念・実行力を丁寧に把握し、企業価値創造への寄与を見極めて判断に反映します。開示サブグループはこの姿勢を受け、好事例の共有やベンチマーク提示を通じて経営層との対話を促進し、現場の声が経営判断に届く仕組みづくりを支援して参ります。こうした継続的な対話と支援が企業の持続的成長や社会的価値の向上につながり、将来において大きな差となって表れると確信しています。



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DE&I情報開示の好事例(こちら)」と題したレポートの発行を開始しました(2024年版は[こちら](#)、2025年版は[こちら](#))。

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
- バックキャストで設定した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。

そのため、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2025年に開始しました(前回の成果は[こちら](#))。

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

1. 多様性推進の前提条件

- **多様性は目的でなく手段と考える**: 多様性そのものをゴール化するのではなく、事業成長や顧客価値創出、イノベーションを促す手段として位置づける回答が多く寄せられました。とくに労働集約的な事業においては、誰がどのように働かが競争力に影響すると捉えられており、「多様な人材が能力を最大限発揮できる環境整備」や「成果を正當に評価する仕組み」を経営方針に組み込むことが現場の理解につながると述べられています。
- **多様性を財務成果の先行指標と捉える**: 多様性施策を経営判断に結びつけるため、人的資本ROIや付加価値/総労働時間といった先行指標へ落とし込む必要があるとする回答が目立ちました。KPIの設定や目標値の明示により、採用・育成コストを将来の収益性と結び付けて説明できるようにすると、取締役会や投資家との対話での説明に役立つと考えられています。さらに、これらの指標を役員報酬や長期インセンティブと連動させることで経営コミットメントを高まるとの声もありました。
- **実務に根付くストーリーを構築する**: 企業のパーパスと社員のアスピレーション(なりたい姿)を結びつけて仕事の意義を示すメッセージが現場の行動を促すとの指摘がありました。具体的には、そのメッセージを研修・評価・昇進基準などの制度に反映させ、日常業務で実感できる仕組みに落とし込むことが有効とされています。あわせて、多様性を「特別扱い」ではなく「競争力を高める普遍的な手段」と位置づけ、採用・育成・評価の基準に反映することで、施策の実効性が高まるとする意見が寄せられています。

2. 多様性推進の体制・仕組みの構築

- **二層の推進体制を構築する(委員会+現場レベル)**: 回答企業の多くは、経営レイヤーの委員会と現場主体のワーキングチームという二層構造が機能しているとしています。経営委員会は KPI 設定や予算配分、報酬連動などのガバナンス機能を担い、CEO や社外取締役の関与が継続性や外部視点の確保に寄与しているとの意見がありました。一方で自発的に形成された任意参加型のワーキンググループや委員会が現場の課題やアイデアを吸い上げ、具体的な制度改定や運用改善を推進する役割を果たしていると報告されています。また、両者を定期的に接続する場(例: DE&I 推進委員会)を設けることで、意思決定と実行の乖離を抑える運用がなされるとの指摘がありました。
- **事業部長にも当事者意識を与える**: アンケートでは、DE&I を人事の専任課題に留めず事業課題として扱い、事業部長に具体的な責任と KPI を割り当てる取り組みが示されました。部門ごとの人材ポートフォリオ管理や採用・育成計画に DE&I 観点を組み込み、部門長評価に関連指標を反映させることで日常の意思決定に変化が生じるとする声が聞かれます。部門トップがメッセージを発信し担当者を配置して進捗レビューを行うことで、施策が組織運営の標準プロセスに統合されやすくなるとの示唆も得られています。
- **現場の自発性を喚起する動機付けを行う**: 現場の参加を促すためには、インセンティブ(例: 業績連動の評価)と自律性(例: 支援メニューや相談窓口の選択肢の整備)を両立させる設計が有効です。キャリアの見える化や育休取得後の支援など、実務的な道筋が示されることで当事者意識が高まり、ワーキンググループへの参画意欲が向上します。また、高い業績や影響力を持つ社員を推進の中核に据え、成功事例を可視化して波及を図るといった比較的汎用性の高い手法が有効であるとの声が多く寄せられました。

3. 多様性推進の施策とモニタリング

- **「対象は女性だけ」の誤認を解消する**: アンケートでは、多様性施策が「女性向け」に見える抵抗や理解不足が生じるとの指摘がありました。このため、男性育休の必須化や配偶者参加型セミナーなど、ジェンダーを問わない普遍的な仕組みを導入する例が報告されています。男性の育児経験が商品企画や顧客理解に寄与した事例を示すことで施策の事業インパクトを可視化し、導入時には管理職向けの説明や研修で配慮の違いに関する誤解を解くことが有効だとされています。
- **女子学生向けの接点を作る**: 将来的なタレントプールを厚くするため、早期接点での魅力発信が有効だとする回答がありました。ガールズデー、インターン、工場見学、業務体験といった施策を通じて職務の具体像やキャリアパスを示すことで、女子学生の職業選択に影響を与え、採用の質と多様性を高めることが期待されます。現場社員が直接参加して仕事の魅力を伝える取り組みは、入社後のミスマッチ低減や早期戦力化にもつながるとされています。
- **従業員エンゲージメントを要因別に見える化する**: 心理的安全性、インクルーシブ(包摂)性、アライ(協力者)認知度など、エンゲージメントを構成する要素ごとに分解して定点観測し、それぞれのスコアと改善施策を人的資本レポートや統合報告で開示することに意義がある、との見解がありました。要因別の数値化により、どの領域が業績や離職率に影響を与えているかをより精緻に把握でき、投資家・ステークホルダーとの対話でも施策の妥当性や優先順位を説明しやすくなるとされています。



好事例企業各社から投資家への期待

1. 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。

- 一部には「女性活躍は既に実現している」「人は多様だから女性だけ特別扱いする必要はない」といった認識や、取り組みを行ったことによる満足感が見られるが、日本が国際的な水準に比べて遅れているという現実を投資家が発信し続けること
- 性別に依らず誰もが仕事と家庭を充実させられる社会の実現には、企業単独ではなく社会全体の変革が必要であり、投資家から業界横断的な継続的モニタリングや改善を働きかけること
- 他社にとって参考となるユニークな施策を投資家が紹介・共有する場を増やすこと
- 投資家がDE&I情報をどのように投資判断に活用しているか明示すること
- 現場は自社事情に詳しいが他社事例を十分に知らず、それを経営に伝えられないもどかしさがあるため、投資家による経営層への直接的な情報提供と橋渡しを期待する

2. 投資家の見解

投資判断において、投資家はDE&Iを重要な評価要素と位置づけており、女性管理職比率等の数値は参考にしつつも、数値だけで結論づけず、対話を通じて施策の背景・理念・実行力を丁寧に把握し、企業価値創造への寄与を見極めて判断に反映します。開示サブグループはこの姿勢を受け、好事例の共有やベンチマーク提示を通じて経営層との対話を促進し、現場の声が経営判断に届く仕組みづくりを支援して参ります。こうした継続的な対話と支援が企業の持続的成長や社会的価値の向上につながり、将来において大きな差となって表れると確信しています。

前回分析(2024年調査)との差異

前回の好事例企業各社へのアンケートの取りまとめでは、各社の多様性推進を巡る具体的な施策や取り組みの生きた事例を広く提示することに重きを置きました。今回は、そうした実務知見を前提に、前回と異なる視点(投資家が評価・理解しやすい形での説明可能性や再現性)に着目して分析を深め、結果として現場で模倣しやすい以下の「三つの要因」に整理するに至りました。

- (1) 多様性を事業目的に結びつけ、KPIで管理すること。
- (2) 経営レイヤーの委員会と現場主体のワーキングによる二層体制で戦略と実行を連結すること。
- (3) 女性に限らず全社員が当事者となる制度設計と動機付けを行うこと。

すなわち、施策が投資判断に資する定量情報(KPIなど)に翻訳され開示されているか、経営方針と現場レベルの結びつきが担保され再現性の向上に結びついているか、推進施策の対象が組織全体に広がり組織風土として根付く素地があるかという観点で評価できる仕組みが整いつつある点が、投資家との対話において納得度を上げることが期待されます。



おわりに

投資家は将来の企業価値を評価するにあたり、事業戦略とそれを実行する人的資本との関係を丁寧に読み解くことを重視しています。開示サブグループは今後も好事例企業の取り組みを追跡し、多様性推進が企業価値創造にどう結び付くかを明らかにしていきます。

本レポートには、企業の情報開示を通じて投資家に届く実務的知見(いわゆる「生きた情報」)を、より幅広い投資家が経営層との対話に反映してほしいという意図もあります。実務担当者が日々蓄積する具体的な知見は企業の情報開示を通じて投資家に伝わり、その情報を分析・評価・活用し、投資家が好事例やベンチマークとして経営層へ提示することで、経営判断や取り組みの改善・強化のきっかけになります。こうした情報の流れは、現場で取り組む担当者にとって励みになり得ると同時に、実務の改善を促す実効的な手段でもあります。

開示サブグループは、投資家と企業の対話を促進する場づくりや好事例の横展開支援を継続して行い、本レポートで得られた示唆が実務に活かされるよう努めます。最後に、本アンケートにご協力いただいた各社に深く感謝申し上げます。



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
- 花王株式会社
- 株式会社ジェイ エイ シー リクルートメント
- 株式会社大和証券グループ本社
- ピジョン株式会社
- 富士フイルムホールディングス株式会社
- 三井不動産株式会社
- 株式会社安川電機

(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。

- 現場視察での課題確認や、女性比率の偏り(若年層に集中)による将来のサクセッション不安、事業戦略上の多様性必要性(マーケットインの発想)などが危機感の契機として挙げられている。
- 子育て中の社員同士が情報交換や勉強会をして交流するとともに、会社に対し制度改定などの提言を行う Working Parents Committee を設置している。
- 取締役会で女性取締役比率や多様性 KPI の進捗を定期的に報告し、経営層で議論・評価を行っている。任意の諮問委員会(女性活躍推進委員会等)を設け、社外役員を含めた議論を可能にしている例がある。
- 社員がボランティア参加するコミッティ(Women's Empowerment、Working Parents 等)の活動をトップが把握・支援し、現場の声を経営判断に反映する仕組みを整備している。
- グループパーパスや自己成長支援プログラム(例:「+STORY」「Diverse Stories」)でアスピレーションを醸成し、安心して働ける環境づくりを進めている。
- 多様性に関心を持つ投資家との個別 IR や統合報告書・人的資本レポートでの情報開示を通じた外部フィードバックを随時経営に報告・反映している。
- トップメッセージの継続発信、経営層向けの講演・議論の定例化、DE&I 関連 KPI の役員報酬連動などでコミットメントを維持している。
- 初期は強いトップダウンで制度整備(例:所定時間管理の徹底等)を進め、その後現場定着・仕組み化へ移行した。
- 経営層の入れ替わりがあっても方針を継続するため、次期リーダー候補の早期選定や体制強化(人事部内の推進組織設置等)を行った。

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。

- 「DE&I 推進委員会(Steering Committee)」を設置し、その下に Women's Empowerment や LGBTQ+等の委員会を組織。各委員会はボランティア参加の社員で構成し、現場の課題やアイデアを経営層に提言する仕組みを作っている。
- 広報・IR が中心となり、人事、経営企画、総務、サステナビリティ推進プロジェクト等を巻き込み、人的資本レポートや統合報告書で企業価値との関連性を社内外に示している。全社向け説明会を実施し、理解の向上を図っている。
- 各事業部長に DE&I 観点を組み込んだ人材ポートフォリオ管理や採用・育成計画の責任を課し、部門長評価に関連指標を反映することで事業ごとの実行力を高めている。
- 女性管理職比率などの KPI 設定や長期数値目標の掲示、女性執行役員の内部登用計画や役員報酬との連動など、制度化で経営と実行を結び付ける手法を導入している。



- 広報と人事を連携させたコーポレートブランディングの強化、社内 IR の活用により外部評価を社内へフィードバックしている。
- 部門横断で責任を分担し、トップ任せにしない体制(人事・総務・経営企画等の連携)を敷いて推進している。

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。

- トップメッセージ、Diverse Stories フォーラム、Diversity Week、女性役員によるパネルディスカッション、外部有識者講演など、年次・定期イベントで多様性の意義を繰り返し発信している。
- 層別のキャリア研修、アンコンシャスバイアス研修、相談窓口の設置などを通じて学習機会を提供している。研修前に上長へ趣旨説明を行う運用で、管理職の理解を促す工夫も実践されている。
- 夫婦参加型セミナーや家事・育児負担軽減支援、ライフデザイン休暇、復職支援(復帰前面談、権限・裁量の調整)など実務的な支援を整備している。
- 定着の把握には、ES(従業員エンゲージメント)サーベイで心理的安全性やインクルーシブ性を定点観測し、アライ認知度調査、研修後アンケート、育休取得率、女性管理職比率、離職率、新卒定着率等の KPI を部門別にモニタリングする例が多い。
- 半期～年次での委員会レビューや経営陣と現場の直接対話を定期化し、差異要因を分析して改善策を回している。男性育休の必須化や周囲の理解促進施策でアンコンシャスバイアスに対応している。
- 「バイアスは誰にでもある」という前提で注意喚起を行い、継続的コミュニケーションを通じて意識の醸成を図る取り組みが行われている。

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。

- 「人的資本」を企業価値向上の中核に据え、採用・育成・生産性向上を通じて価値創造ストーリーに結び付けている。一方で、DE&I と PL の直接的因果は複雑なため、無理な相関付けは避け、間接指標での説明を重視している。
- 追跡指標例: トップ人材に占める女性割合、女性管理職比率、女性取締役比率、外国人取締役比率、社員の国籍数、男女賃金格差。労働・業績系では生産性(付加価値/総労働時間等)、退職率(新卒含む)、平均勤続年数。外部評価や採用指標として WIN/GDT 等の指数、各種受賞、就職人気ランキングや女性応募割合などを組み合わせて観察する企業が多い。
- 成果事例としては、働き方改革や両立支援を通じた生産性向上、自己都合退職率の低下、採用競争力の向上(女性応募率の増加、就職人気ランキング上位)などが挙げられている。
- 定量化は段階的に進める方針で、将来的な数値化を目指す。現時点では間接指標と外部評価での説明に留めている、との記載が複数見られる。

5. 上記以外に貴社固有の工夫があれば教えてください。

- 企業理念や方針に「Fairness」「Diverse Stories」「+STORY」等の言葉を掲げ、企業文化としての浸透を図っている。
- 育児・介護等のライフイベント時に本人希望があれば一時的に権限・裁量を軽減、転勤義務を免除する制度を導入した。
- 若手の社内人脈形成や人材育成の場として独身寮を設ける等、年代や部署を超えた交流を促す取り組みがある。
- 社員の自律的キャリア形成支援や、育児期当事者および周囲者の性別役割意識を払拭する施策、働きながらの支援拡充などの施策を実行している。
- 健康支援(保健師講話、健康支援アプリ)やフェムテック関連の取り組み、資金用途をジェンダー平等推進に限定したオレンジボンド等の事例がある。
- メンター自選(コンシェルジュ制度)や社内公募プログラム(社内イノベーション賞等)で自律的挑戦機会を創出している。
- 復職支援の具体策:復帰前ミーティングや「あなたを待っている」というメッセージ発信、職場向け理解促進で「戻りやすい組織」を設計している。
- 高業績者をワーキングのコアに据え、成功事例を可視化して他者への波及を狙う試みを行っている。

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。

- 当社は 2025 年に資金用途をジェンダー平等の推進に限定したオレンジボンドを発行し、自社グループのバリューチェーンで女性活躍支援プログラムやフェムテック等の事業強化を促進している。今後こうした取り組みを契機に、社会全体で多様性への機運が高まり、性別を問わず活躍できる“女性活躍”を特別に掲げる必要のない状態になることを期待している。
- 性別に依らず誰もが仕事と家庭の両方を充実させられる社会の実現には社会全体の変革が必要であり、投資家から幅広い業界に対する継続的なモニタリングや改善の働きかけを期待している。
- 「多様性はもう十分やった」という誤解を正し、日本は世界水準に比べて女性活躍が依然低水準であり改善余地が大きい現実を、投資家から発信してほしい。
- 投資家には、どのように DE&I を投資判断に活用しているかを示してほしい。
- 当社のように育児と仕事の両立に関して多くの施策を行っている企業は、ユニークな施策を投資家の場で紹介・共有する機会を増やしてほしいと考えている。
- DE&I に関する取り組みや開示の好事例を積極的に発信し、社会全体の DE&I 推進のムーブメントにつなげてほしいとの期待が示された。
- 現場担当者は自社の事情には詳しい一方で、他社の事例について十分に把握しておらず、それを経営に伝えられないもどかしさを抱えている。多様な企業の事例を把握している投資家が経営層に直接働きかけ、情報の橋渡しをしてほしいという期待が強くある。