



30% Club Japan Investor Group

プログレスレポート Vol. 6

2026年1月

Contents

1. 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
2. 公認会計士協会女性役員との意見交換会
3. 対話のベストプラクティス

このプログレスレポートは 30% Club Japan インベスター・グループのサブグループの 2025 年の活動を抜粋してご紹介するものです。

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

ソートリーダーシップサブグループでは下記に通り、TOPIX 社長会参加企業に向けて 4 回目となるセミナーイベントを開催しました。企業側からの基調講演・事例紹介に続き企業・投資家双方が参加したパネルディスカッションとグループワークを行いました。

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)
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
アジェンダ	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) 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 閉会挨拶 鶴 尚美氏(30%Club Japan IG Vice-Chair)

1. 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

2. 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

3. パネルディスカッション

モデレーター :古布薫氏(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

4. グループワーク①「指標から考える女性活躍と企業価値」

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)

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

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

4. 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

公認会計士協会女性役員との意見交換会

2025年7月11日、第10回目となる「公認会計士たる役員支援委員会」の女性役員を中心とした社外役員との交流会を開催しました。当日は、機関投資家、社外役員、企業関係者など約50名が参加し、活発な意見交換と交流が行われました。

本交流会は、機関投資家が女性社外役員と直接対話することを通じて、取締役会の実効性向上やダイバーシティ推進に関する課題認識を共有することを目的としています。

意見交換では、参加者が8名程度の小グループに分かれ、「ボードダイバーシティ」や「ジェンダーダイバーシティ」を中心に意見交換を行いました。ダイバーシティを巡るグローバルな動向や、各社取締役会における現状・課題について理解を深める機会となりました。

意見交換では、以下のようなテーマについて幅広い議論が行われました。

- 米国におけるダイバーシティを巡る議論の変化と日本への影響
- 多様性やガバナンス、人権に関する論点がサプライチェーンへ広がりつつある状況
- 取締役会における多様性に関する議論の実態
- 取締役会運営上の課題や役員向けトレーニングの現状

機関投資家からは、こうした論点を踏まえ、ダイバーシティの向上を取締役会レベルで継続的に推進してほしいと共有しました。

また、意見交換会終了後には懇親会を開催し、投資家同士や役員・企業参加者と投資家の間で、日頃の対話の場では触れにくい課題や取組みについて、率直な意見交換が行われました。

参加した投資家の声

- 社外取締役との意見交換の機会は限られており、大変貴重な機会だった。
- 年々参加者が増えており、毎回多くの学びと刺激を得ている。普段の企業との面談では話しづらい内容を、本音ベースで共有できた点が非常に有意義だった。

次回開催

次回は、2026年4月8日に開催予定です。

今後も、投資家と企業・役員との建設的な対話のベストプラクティスに資するイベントとなるよう、引き続き取り組んでまいります。



対話のベストプラクティス

総括

30%クラブジャパンインベスターグループでは、2025 年も、対話のベストプラクティス事例説明会を開催した。

多くの企業で社外取締役の女性比率は上昇している一方、社内登用は依然として低く、部長や執行役レベルのパイプライン整備が課題である。人的資本経営や DE&I を経営戦略の中核に位置づける動きは広がり、報酬制度への非財務 KPI 導入や従業員エンゲージメントの活用も進展している。働きやすい職場づくりの制度設計は進んでいるものの、女性管理職比率は依然として低く、実効性の確保には課題が残る。

【事例 1】 TOPIX Small に採用される素材メーカー A 社

1. 運用会社の課題認識

A 社の取締役会は十分な多様性が確保されておらず、経営陣の同質化が懸念される状況であった。これが数年前に発生した不祥事の遠因となった可能性は否定できず、また、会社側が不祥事の一因として指摘した「本社と現場の距離感」も、ダイバーシティ推進の遅れ等を背景とする従業員エンゲージメントの低下に起因している可能性があった。不祥事の再発防止および中長期的な企業価値向上の観点から、ボードメンバーおよび従業員のダイバーシティ推進が重要課題であった。

2. 対話内容と会社コメント

A 社では既に社長直轄の女性活躍推進プロジェクトを立ち上げており、グループ全体での取り組みを強化している、とのことであった。また、女性従業員向け年代別研修の実施や理工系女子学生向けイベントの開催など、具体的な取組事例もあげられた。ボードメンバーのダイバーシティの重要性についても、会社側から理解を示すコメントが得られた。

3. 成果と今後

ここ数年で女性取締役の登用が進み、2025 年総会でも新たな女性取締役を登用したことで、女性取締役比率は 37.5%まで上昇した。今後は、報酬制度を絡めた取締役会の実効性向上など、形式面から実質面へと対話の内容をシフトしていく方針である。また、社内からの女性取締役登用を活性化するため、人材育成の仕組み等のブラッシュアップも必要であり、育成およびサクセッションプランについての議論も深めていく方針である。女性管理職比率および従業員エンゲージメントスコアは緩やかながらも上昇傾向にあり、会社側の取り組みに一定の成果が見受けられるものの、未だ両指標とも低水準と言わざるを得ない。よって、これら指標の更なる改善に向けての対話を進めていく方針である。

【事例 2】 TOPIX100 に採用される製造業 B 社

1. 運用会社の課題認識

B 社は 30%クラブ TOPIX 社長会のメンバーであるにもかかわらず、取締役会の多様性が遅れていた。また、人材戦略と経営戦略の連動性やサステナビリティ KPI の設定背景および目標について外部から把握しづらい状況にあった。国内の女性管理職比率は一桁%にとどまり、DE&I 推進や組織文化改革が進んでいないように見えていた。

2. 対話内容と会社コメント

B 社へは数年にわたり対話を要請したが、消極的で実現しなかった。2024 年後半に IR 経由で適切な部署と 2025 年 2 月に正式な対話を実施した。テーマは取締役会・執行役員レベルでの多様性向上、DE&I を含むサステナビリティ KPI と目標設定、新 CHRO のもとでの人材戦略刷新である。会社側は取締役の社外比率 50%以上、議長を社外に、女性比率 30%を目指し、サクセッションプラン強化や女性を含むパイプライン拡充を進めていると説明した。また、「働きがい」や「企業風土」に関する KPI 刷新を検討し、社員エンゲージメントを重要な評価軸として継続する意向を示した。

3. 成果と今後

2025 年 6 月に、社外取締役比率は 46%から 54%(7/13 名)に、女性取締役は 4 名、31%へ、うち 2 名が社内からとなったことが大きな成果であった。独立社外取締役が議長となり、多様性と透明性が向上しガバナンスが強化された。人材戦略では、組織文化の変革、経営チームの多様性比率、女性管理職比率で KPI と目標を新しく示した。また、B 社は生産性指標の目標値と戦略を開示していく予定である。執行レベルや中間管理職層のジェンダーや国際性、年齢など多面的な多様性向上の取り組み、KPI 進捗と企業価値への連動性を確認していく。

【事例 3】 TOPIX100 に採用される総合商社 C 社

1. 運用会社の課題認識

世界の幅広い分野に投資する総合商社において、企業価値向上に繋がる投資の意思決定を行うためには多様な属性やスキルを有する人材が必要であるが、C 社は 40 人ほどの執行役員は全員男性、女性管理職比率も低い状況にあった。女性の管理職登用を妨げるような職掌区分が残るなど、多様化の推進には制度の変更とトップのコミットメントが重要と認識。

2. 対話内容と会社コメント

複数年に渡り、C社と女性活躍や多様化の推進について対話を実施。会社から「女性のタレントパイプラインや新卒採用人数を増やしている」との回答もあり、状況は徐々に改善。2025年には、30%Club IG主催「金融業界の次世代リーダー育成プログラム」で学んだ他の総合商社の積極的な女性活躍推進、トップの強いコミットメントを事例として提示し、更なる取組みを促した。

3. 成果と今後

会社側の積極的な姿勢と対話による働きかけの成果として、2024年度には、総合職と一般職の職掌区分を廃止し実力主義を徹底、新卒採用における女性比率は42.9%と目標50%に近づいた。2025年度には、初の女性執行役員が誕生し、女子大学生の就職人気も上昇するなど、多様化推進のベースは整ってきている。引き続き、企業価値向上につながる実効性を伴う多様化とすべく、各階層におけるジェンダーギャップ解消に向けた取組みを促していく方針。

【事例4】 TOPIX Mid400 に採用される素材メーカーD社

1. 運用会社の課題認識

D社は、女性管理職比率が足元でも5%未満と低水準にとどまっている点に加え、女性管理職比率の目標設定が「2026年度までには5%、2030年までには10%程度、2050年までには20%以上」と低位かつ達成時期も長期に亘る点を課題として認識。社内の意識改革と女性管理職比率の目標値の引き上げ、積極的な女性登用による経営幹部候補者層の拡充が必要な状況と考えた。

2. 対話内容および会社コメント

運用会社は複数年にわたりD社の経営陣との対話を重ね、女性登用についての取組状況の確認を通じて、課題意識や期待を共有してきた。

D社からの説明では、女性の経営幹部候補の人材プールの拡充は意識して取り組んではいるが、女性管理職比率はまだまだ低位であり、複数部署で経営幹部候補の適任となる女性候補者がいる状況には至っていない。女性取締役30%の達成・維持のためには、出来るだけ女性経営幹部候補者を増やす必要があると認識している。理系、特に工学系では女性人材が少なく採用の難易度は高いものの、新卒社員の女性採用比率を、営業・管理系で4割、技術系で2割という目標を設定し、まずは女性従業員比率を増やしていくとの方針が示された。また、産育休の充実や過重労働の抑制など、女性が働きやすい環境の整備を通じて、「2030年までに女性管理職比率を10%程度」とする目標の達成に向けた取組を愚直に進めていくとの説明があった。

3. 成果と今後の方向性

D社は2024年6月の定時株主総会において、社内登用の女性取締役1名が新規就任した。これにより、社外出身の女性取締役2名と合わせて、D社の女性取締役比率は早期に30%を達成した。一方で、D社からの説明では、前任の社内取締役の交替期に、タイミングと職務内容が合致する女性取締役候補者がたまたま社内にはいただけという偶発的な要素も大きく、依然として女性経営幹部候補者の人材プール拡充が必要な状況に変わりはないとの認識であった。社内登用の女性取締役も含めた形で、女性取締役比率30%水準を今後も維持できるよう、女性管理職比率についての着実な目標達成と、目標の前倒しを継続的に求めていく方針。

【事例5】 TOPIX Small に採用される地方銀行 E 社

1. 運用会社の課題認識

E社は女性役付者比率25.6%、女性管理職比率14.1%(2023年度)と女性の社内登用が進んでいるように見えていた。しかし運用会社としては管理職比率がゴールではなく、社内の全階層における意思決定の質を上げていくことが重要であり、部長や執行役員における女性比率はかなり低く見えることが次の課題になると想定していた。

2. 対話内容および会社コメント

運用会社からは、「女性管理職比率が上昇してきたからと言ってそこで満足しないでほしい。なぜ部長や執行役員に女性が少ないのか、時間だけの問題なのかをしっかりと現状分析し、今の時点から対策を実施していくべきである。そのために、より上位の職層のKPIを設定することも一案である。」と伝えた。E社からは「ご意見はよくわかりました。会社に持ち帰ります。」との反応があった。

3. 成果と今後の方向性

2025年6月末頃に発行された統合報告書において、「女性を次長に積極登用する」との目標とKPIが提示された。2025年7月にE社と対話した際には、「運用会社から昨年いただいた意見を社内にフィードバックした結果、新たな方針の策定につながった。感謝している。」とのコメントがあった。管理職を超える職位での女性登用を進める好事例の1つになったと考えている。