



投資家の視点から見た DE&I 情報開示の好事例 (2024 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

2024 年 11 月 22 日

＜はじめに＞

ダイバーシティ(多様性)は、投資家が企業を評価する際の重要な視点として、今まで以上に注目されている。そして、その重要度は高まっている。なぜなら、ダイバーシティを推進することにより、年齢・性別・人種・価値観の異なる視点から新しいアイデアやイノベーション、更なる発展の可能性が高まりえるなど、ダイバーシティは企業の中長期的な成長の実現に向けて欠かせないという考え方が、投資家の中にも、より深く、より広く、浸透してきたからである。

本レポートは昨年に続き、2 回目の発行となる。投資家の視点からダイバーシティに関連する直近 1 年間の動きを改めて振り返ってみると、主には以下の 3 つの変化が見られたと考える。

1 つ目は、ダイバーシティの範囲の進化である。ジェンダー(性別)の視点は引き続き重要であり、ダイバーシティの中心的なテーマであることに変わりない。このような中で、昨年来、世界の人口のかなりの割合を占めるとされる、「障害とニューロダイバーシティ(脳や神経の多様性)」、「LGBTQ+」、「民族の違い」、「社会経済的な背景の違い」の 4 つの領域におけるダイバーシティについても、投資家の重要な課題としての認識が広がりつつある。

2 つ目は、エクイティ(公平性:一人ひとりの違いに目を向け、個々へのサポートを工夫すること)と、インクルージョン(包摂性:誰もが組織に受け入れられ、認められていると実感できる状態)の重要性の高まりである。エクイティとインクルージョンの要素を除く形でダイバーシティを推進し、人口統計学的な特性(性別・人種など)を過度に重視した場合、開示データ上では取締役会や従業員の多様性の広がりを確認できる一方、実際のビジネスで企業が企図するイノベーション力や業務効率・生産性などの実効性の向上まで結び付かない状況が生じる可能性もありえよう。

3 つ目は、企業文化や職場環境の大切さである。具体的には、企業が DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を日々の業務に定着させるためには、一人ひとりのバックグラウンドやライフスタイル、価値観などの多様性を柔軟に受け入れる企業文化や職場環境が必要不可欠という認識が浸透しつつある。投資家としても、企業の DE&I の実態への理解を深めるために、DE&I の原点とも言える企業文化や職場環境への理解の深化が重要になっていると考えている。

本レポートは、今年も 30%クラブジャパン・インベスターグループでダイバーシティ情報開示の好事例をまとめたものである。本レポート刊行に至るまでには、多くの同グループの参加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。なお、本年はダイバーシティと企業価値に関する定量分析事例を巻末に掲載した。本レポートが皆さまのご参考となり、企業の DE&I 情報開示の更なる充実化と企業と投資家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が出来れば幸いである。

2024 年 11 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



<エグゼクティブ・サマリー>

- ✧ 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、施策を決め、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

① 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

② 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

③ 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

1. 本レポートで目指すもの

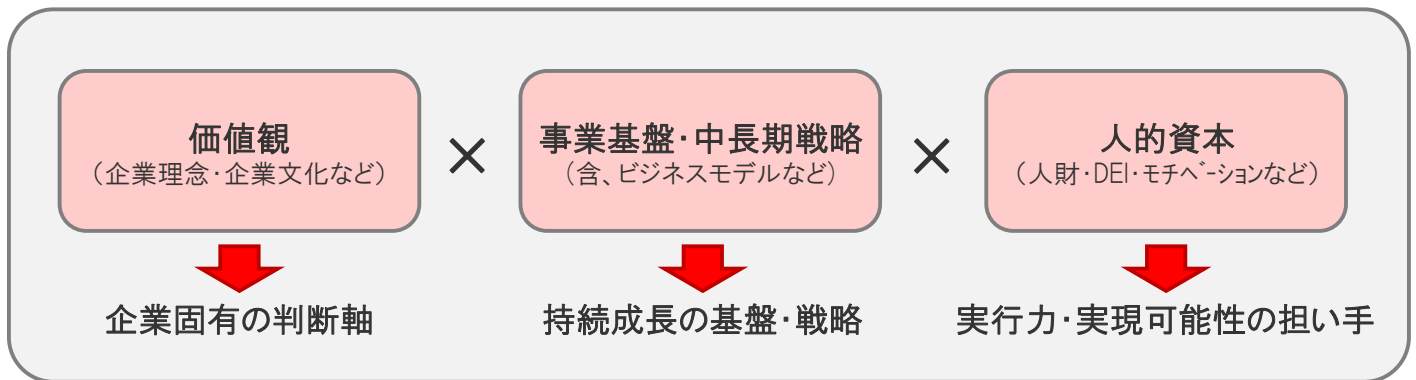
本レポートは、投資家の企業価値評価の視点から、人的資本に対する考え方を再考し、その重要な要素の1つであるDE&I情報開示の好事例をまとめ、これら開示から見えてきた共通点（投資家の考え方や評価のポイントなど）を発信することによって企業のDE&I情報開示の更なる充実化と、企業とのエンゲージメントなどを通じたDE&Iの推進に貢献していくことを目指している。本レポートの作成に際しては、30%クラブジャパン・インベスターグループに参加している投資家が好事例と考えた企業のDE&I情報開示の事例を幅広く募集し、投資家の企業評価の視点から好事例の評価のポイントや共通点を情報発信していくことにより、DE&I推進への貢献を企図した。

2. 30%クラブジャパン・インベスターグループの見解

① 「人的資本」に対する投資家の視点

- ・ 人的資本については、私たち 30%クラブジャパン・インベスターグループも、その重要性が高まっていると考えている。この背景には企業が「企業価値」を拡大するプロセスを考えた時、「企業価値」を拡大していくための戦略・方針を策定する“経営者”や、それらを実際に遂行する“従業員”の経験、スキル、能力に加え、企業理念や中長期戦略への共感度、従業員のモチベーションなどの状況によって企業の成長力や付加価値創出、各種施策の実行力などが変わり、その結果として、将来の「企業価値」に対する投資家の確信度も変わりえるという考え方がある。
- ・ 投資家としては、将来の企業価値を評価していくにあたり、企業の価値観（企業理念・企業文化など）や、目指す姿を実現していくためのビジネスモデルや事業基盤、事業戦略などに加えて、これらを実際に実行していく担い手である人的資本も重要な評価要素の1つと位置付け、これらの“つながり”の視点から人的資本を評価することが重要なアプローチと考える。言い換えると、これらの“つながり”が見えずに、人的資本の考え方や強化方針、その方針の下での人材育成やモチベーション向上の施策などの開示だけでは、これらがどのように企業価値の向上に結び付いていくのかが見えず、経営者が企図する「企業価値創造ストーリー」を読み解くことが難しく、これらの方針や施策への評価向上に至らないこともあり得よう。
- ・ 例えば、「企業価値」との“つながり”が見えない情報であっても、同一業種内での企業間の相対比較を行う場合などは、投資家にとっても有益な情報となりえる中、「企業価値」との“つながり”についても開示されることにより、これら開示情報のバリューが更に高まり、中長期的な企業の成長力に対する投資家の確信度の向上などにも結び付く可能性が高まりえよう。
- ・ そして、この“つながり”を構成する重要な評価要素の1つでもある「人的資本」については、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出していくために、経営戦略と人材戦略が連動していること（※1）、経営理念・経営戦略が従業員に浸透していること（※2）などが、投資家として特に重要と考える視点になる。

人的資本に関する投資家の視点



出所：経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」などから三菱 UFJ 信託銀行作成

- ※1： 長期的な企業価値の拡大を目指すうえで、経営戦略に紐づいた人材ポートフォリオ像を策定し、現状とのギャップ分析に対応した施策を実行、そのモニタリングのための KPI を設定・開示していることが期待される。
- ※2： 優れた人材戦略が構築されていても、企業内や従業員間でそうした考え方が浸透していなければ、企業が持続的な成長を遂げることが難しい可能性がある。企業と従業員間のコミュニケーションが十分に行われているか、従業員が安心して働ける環境が整えられているか、といった視点からの施策や KPI も重要となる。

② 「人的資本」に関連する KPI の考え方

- ・ KPI の設定に際しては、各企業によって、事業を取り巻く外部環境やビジネスモデル、中長期的な成長戦略なども異なることから、個々の企業の課題に基づいて、必要な KPI を特定することが重要と考える。そして、人的資本に関連する KPI で言えば、必要な KPI は企業の人材戦略によって変わりえる中、投資家はその数値の水準の高低のみを取り上げて企業の優劣を評価することはない。これら KPI は、企業の報酬制度や人事制度、経営者が重要と考える指標への理解を深めるうえで有益な情報となり、その透明性を担保するために役立つ代表的な指標として位置づけている。

③ 「DE&I」に対する投資家の視点

- ・ 人的資本を巡る視点の 1 つである DE&I に関しても、その評価のポイントは前述の人的資本と同様、個々の企業の課題に基づいて、必要な KPI を特定することが重要であり、必要な KPI は、その企業の人材戦略によって変わりえると考えている。例えば、投資家が企業と DE&I に関するエンゲージメントを行い、情報開示を求める機会、企業からは人事制度や各種施策の説明などに留まる機会が散見される状況下、投資家としては、このような単なる制度や施策の紹介だけでなく、前述の“つながり”の中で DE&I に関連するストーリーや企業価値の視点から特定した KPI などを併せて教えて頂けることを企業に期待している。
- ・ 具体的には、投資家は、企業が DE&I を推進する際、「なぜ、その企業にとって DE&I が重要なのか」、その企業を取り巻く業界構造や特徴にはじまり、企業が DE&I を重要と考える背景、ビジネスモデル、経営戦略などとの“つながり”の視点から、その理由への理解を深めたいと考えている。

- ・ なぜなら、投資家は企業の経営戦略の中における DE&I の位置づけやビジネスモデル、経営者の本気度などについても理解を深め、企業の価値観（企業理念・企業文化など）や事業基盤、長期戦略、人的資本、DE&I に関連する情報なども組み合わせ、将来の「企業価値」を評価するアプローチを辿るため、その“つながり”が重要となり、その理由も「企業価値」への確信度などを評価していくうえで大切となるためである。
- ・ そして、昨年来、投資家の中でも、企業が DE&I を日々の業務に定着させるためには、一人ひとりのバックグラウンドや、ライフスタイル、価値観などの多様性を柔軟に受け入れる企業文化や職場環境が必要不可欠という認識が浸透しつつある。投資家としても、企業の DE&I の実態への理解を深めるために、DE&I の原点とも言える企業文化や職場環境への理解の深化が重要になっていると考えている。

④ 「DE&I」に関連する KPI の考え方

- ・ 前述の通り、DE&I に関連する KPI についても、必要な KPI は、その企業の人材戦略、DE&I の戦略などによって変わりと考える中、投資家はこれら数値自体の高低だけを取り上げて企業の優劣を評価することはない。
- ・ 例えば、金融庁金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループで決定した 3 つの指標（「男女間賃金格差」・「女性管理職比率」・「男性育児休業取得率」）についても、それらを開示すれば企業価値評価が高まる、又は、その数値自体の高低だけで企業を評価することではなく、企業価値への“つながり”の中で重要な情報として考慮し、その評価を行う。そして、DE&I に関連する KPI は、人的資本と同様に、企業の報酬制度や人事制度などの透明性を担保し、それらへの理解を深めるのに役立つ代表的な指標であるとも考えている。
- ・ すなわち、これら KPI の目標設定に際しては、企業の目指す姿からのバックキャストिंगによる目標設定が望ましいと考える。そして、目標については、野心的なものとなっているか、どのように現状と目標とのギャップを埋めていくのか、そのプロセスや体制、仕組みは構築されており、社員のモチベーションはどのような状況にあるかなど、投資家としては、このような視点から企業とのエンゲージメントを行っていきたいと考えている。
- ・ そして、投資家は、これらエンゲージメントを通じて当該企業の中で何がどのように議論され、誰がどのように意思決定しているかなど、社内の議論や意思決定の実情への理解を深めていくと共に、企業の皆様に投資家の考え方や運用実務におけるこれら情報の考慮方法などについてもご説明することで相互理解を深化し、Win-Win の関係を構築したいと考えている。

3. 日本企業の好事例（開示事例と評価ポイント）

ここでは、投資家の視点から見た「人的資本」と「DE&I」に関連する日本企業の開示の好事例とその評価ポイントを記載する。なお、これらは、あくまでも現時点における好事例であり、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と考えており、企業とのエンゲージメントなども通じて、更なる開示内容の充実化を期待しているものである。

＜好事例＞五十音順

＜アサヒグループホールディングス＞

- ① 人的資本の高度化に向かって3つの柱と明確なKPIの設定
- ② “グローバルな価値創造企業”を目指すにあたり、執行体制の変更、リージョナルHQの人材戦略にDE&Iを組み込み
- ③ 人材戦略と財務価値への連関の提示

＜味の素＞

- ① 人財資産強化により個と組織の共成長を目指す
- ② グローバルで多様な人財を獲得・育成
- ③ 従業員エンゲージメントサーベイを企業価値向上へつなげる取組み

＜出光興産＞

- ① 「D&I」から「DE&I」へ、公平性ある組織を目指す
- ② 「DE&Iの深化」をマテリアリティや人材戦略の柱に据え、KPIを設定
- ③ 女性役職者のメンタリング（企業横断型キャリア形成支援）

＜SCSK＞

- ① 経営トップによる人材価値最大化に対するコミットメント
- ② 経営理念から中計までとつながりのある人材戦略を推進
- ③ 現中計では人材価値最大化の進捗を管理する指標を設定

＜積水ハウス＞

- ① 「ダイバーシティ&インクルージョン」をマテリアリティに設定
- ② 男性育児休業の充実
- ③ 業績連動型株式報酬への「女性管理職人数」「男性育児休業取得率」指標の組み込み

＜J. フロントリテイリング＞

- ① 「職務型」から将来にわたる新たな価値を生み出す力である「人財力」に焦点
- ② 女性活躍にむけた仕組みづくりの強化
- ③ 中期計画と同期した人財ポートフォリオの実現を目指す

＜東京海上ホールディングス＞

- ① 詳細かつ体系的なKPIの設定
- ② グループ一体経営を支えるためのDE&I推進の強調
- ③ 多様な社員の登場による豊富な事例紹介

＜日清食品ホールディングス＞

- ① 組織人材ポリシーと主要モニタリング指標の策定
- ② 非財務の取り組みと企業価値の関係性の可視化
- ③ ジョブディスクリプションの明確化、日清流 Job 型の導入、女性活躍推進“スポンサープログラム”の継続実施

＜富士通＞

- ① 「人」が企業価値創造の原点
- ② データ分析による企業価値向上への取り組み：「CHRO RoundTable」主催
- ③ 人的資本価値向上モデル

＜マナーフオワード＞

- ① 会社のミッション実現を目指し、体系的な人材戦略を公表
- ② 意思決定層における女性比率是正に向けた独自のKPIを設定
- ③ 人材戦略の材料となるエンゲージメントスコア、職種別グレードジェンダーギャップを開示

＜レゾナック・ホールディングス＞

- ① パーパス・バリューから落とし込んだ「共創型人材」の必要性を明記
- ② 社長による人材戦略の重要性の語り掛け
- ③ 共創型人材拡大に向けた戦略の整理

<アサヒグループホールディングス>

関連データ

	2022 年 12 月期	2023 年 12 月期	目標（2030 年 12 月期）
女性取締役比率 ¹	25.0%	45.5%	－
女性管理職比率	－ （国内主要 5 社 10.9%）	グローバル全体 21% ² （国内主要 5 社 11.7%）	グローバル全体 40%以上 ³

（出所：有価証券報告書 2023 年度、サステナビリティレポート 2024 月 6 月）

評価ポイント

① 人的資本の高度化に向かって 3 つの柱と明確な KPI の設定

アサヒグループは、経営基盤強化策の一つとして「人的資本の高度化」に取り組んでいる。「ありたい企業風土の醸成」「継続的な経営者人材の育成」「必要となるケイパビリティの獲得」の 3 つの柱で人材戦略を策定している。同社の KPI と目標はその柱と関連し「エンゲージメントスコアの向上」と「経営層の女性比率（2030 年 40%以上）」である。シンプルでわかりやすく、様々な開示資料で触れられており、経営陣のコミットメントの高さを確認が出来る。

（出所：People & Culture Report、サステナビリティレポート、有価証券報告書、統合報告書他）

② “グローバルな価値創造企業”を目指すにあたり、執行体制の変更、リージョナル HQ の人材戦略に DE&I を組み込み

アサヒグループは、DE & I を経営の最重要課題の一つと位置付けている。2024 年 4 月に執行体制変更し、グローバル本社とリージョナル HQ の役割を明確にし、リージョナル HQ の人材戦略に DE & I を組み込んだ。これにより、人材育成の強化「継続的な経営者人材の育成（柱2）」と「必要となるケイパビリティの獲得（柱3）」につなげている。取締役の中期賞与の評価において、人的資本高度化も評価基準に組み込まれている。

（出所：People & Culture Report P.13、33、34）

③ 人材戦略と財務価値への連関の提示

時間軸や測定方法が異なるため、人材戦略と財務価値／企業価値の連関を示すことは難しい。しかし、アサヒグループは、「人的資本の高度化」を現在と将来に向けた「投資」ととらえ、事業の成長と会社の成長を財務的価値で測定しようと試みており、以下のチャートが示すように先進的な開示をしている。将来的には KPI の改善と財務価値に正の相関が現れるような開示につながることを期待したい。また、目指す姿、現状、今後の課題も明確に示している点も外部からモニターするにあたって非常に有用である。

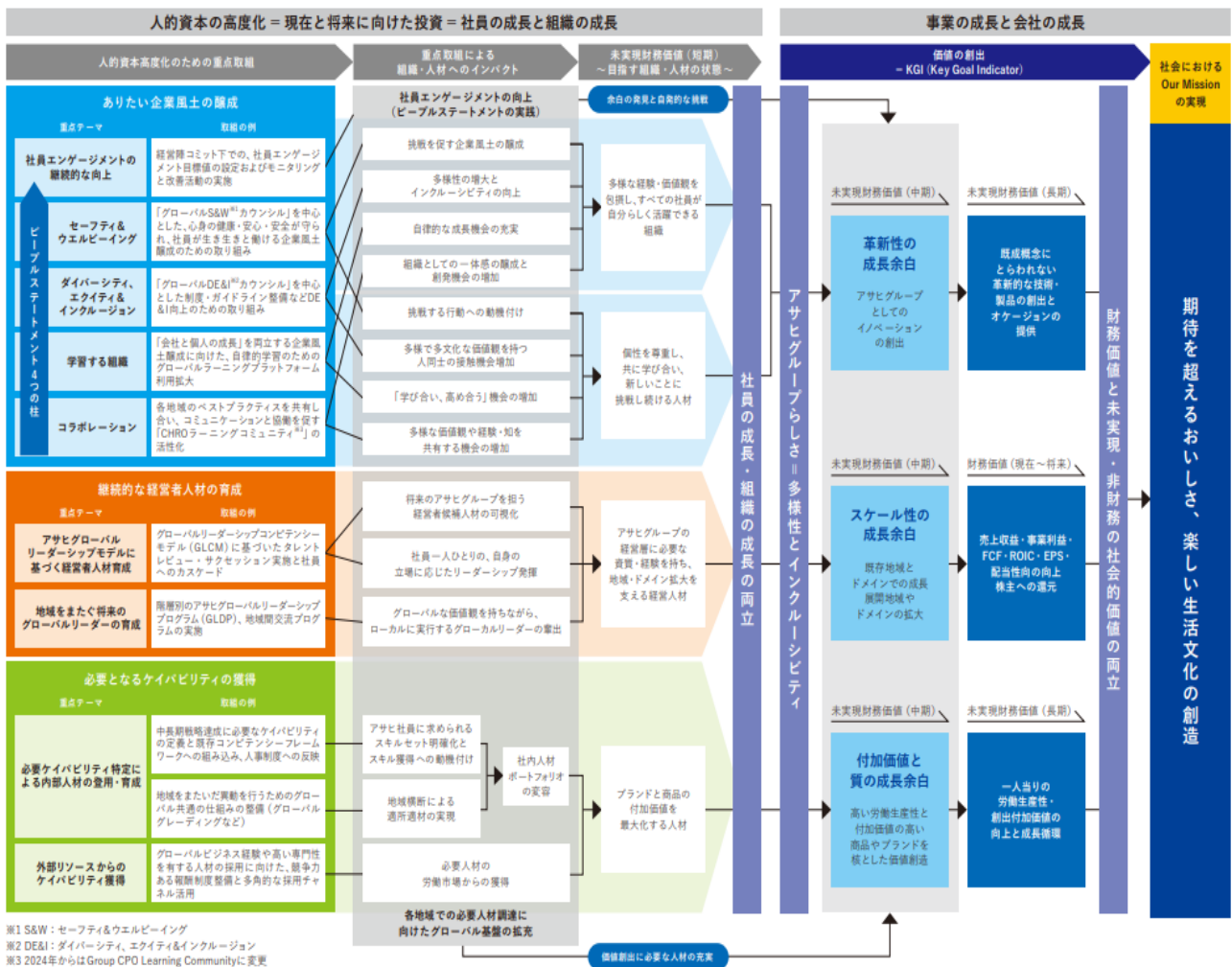
（出所：People & Culture Report P.13）

¹ 監査役除く

² 経営層における女性比率。2023 年からグローバル全体で対象範囲を拡大し、トップ経営層だけでなく部門を率いるリーダー層までを対象とすることに変更

³ 同上

人材戦略と財務価値への連関



(出所:People & Culture Report P.13)

アサヒグループが目指す人的資本経営	これまでの到達点	今後の課題
1. 人的資本活動の改善サイクルの確立による価値創出の最大化 2. ステークホルダーとの対話を通じた活動改善と信頼獲得 3. 社員・組織の違いを超えたグループ一体としての成長 “社員や会社が成長の領域を探し、共に成長余地を埋め、価値を創出する”	人材戦略の3本の柱から価値までのつながりを明確化 重点活動から組織・人材に与えるインパクト、価値創出のつながりを仮説ベースで明確化 モニタリング指標検討とデータに基づく分析・検証（一部） 価値創出の活動をモニタリングするための指標検討および一部の領域における客観的データ分析に基づいた活動検証 『ASAHI GROUP People & Culture Report』開示 アサヒグループの人的資本経営に関して、社内外ステークホルダーと対話するためのレポートを開示 人的資本活動における各種グループガバナンスの整備 グループの人的資本活動を高度化するための各種カウシルや、グループ／グローバル共通プラットフォーム、リーダーシップモデルなどのガバナンス整備	客観的データに基づくつながりの検証・改善 仮説ベースのつながりに対する、客観的データに基づく検証による改善 人的資本活動の検証・改善サイクルの確立 モニタリング指標に基づいた人的資本活動の検証・改善サイクルの確立 社員との対話を通じた理解・共感醸成と活動改善 社員との対話による人材戦略への理解・共感醸成と社員の声を踏まえた人的資本活動の改善 社外ステークホルダーとの対話を通じた信頼醸成と活動改善 人的資本活動状況・課題などの開示を介した、社外ステークホルダーとの対話による信頼獲得と活動改善 アサヒグループ共通の人的資本データ整備 人的資本活動をモニタリング・検証するためのグループ共通の人的資本データの整備 人的資本活動の全体／個別化の最適化 グループ共通で取り組む人的資本活動と、地域や個社の状況を踏まえた個別化を優先する活動の最適化

(出所:People & Culture Report P.28)

<味の素>

関連データ

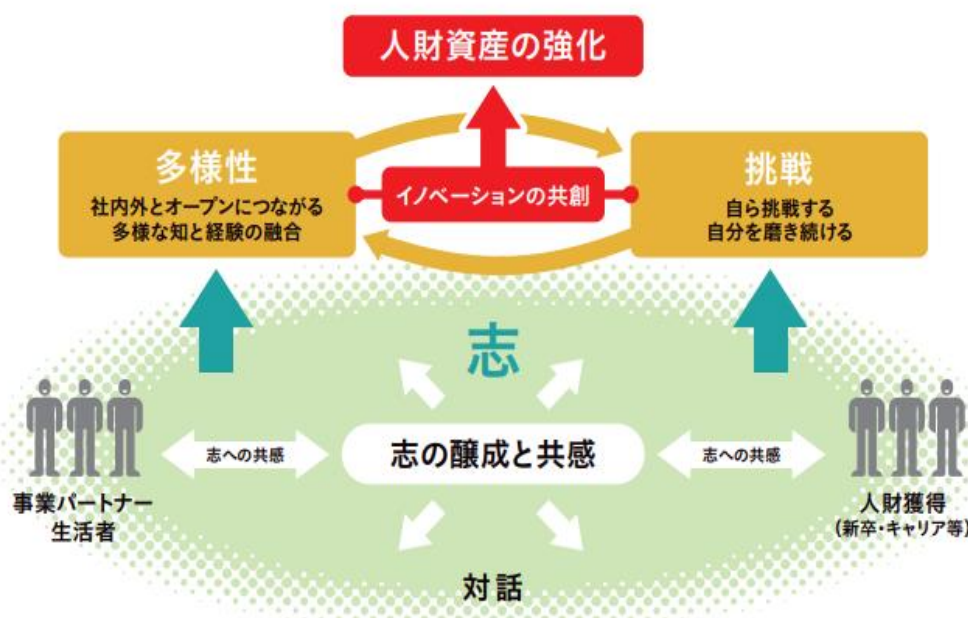
	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	2025 年 3 月期	目標(2031 年 3 月期)
女性取締役比率 ⁴	36%	27%	36%	30%
女性管理職比率 ⁵	27%	29%	—	40%

(出所:サステナビリティレポート 2024)

評価ポイント

① 人財資産強化により個と組織の共成長を目指す

多様な「個人」の強みを活かして「組織」が共成長することでイノベーションを創出し、継続的な企業価値向上を実現するとの考えに基づき人財資産を強化する。職場環境、人事制度、育成プログラムなど個々のニーズや状況に適した環境を会社が提供し、従業員の自律的な成長を支援することによって多様な個の強みを活かして成長する組織を目指している。



(出所:ASV REPORT 2023 P.62)

② グローバルで多様な人財を獲得・育成

経営役員の現地化比率、キャリア採用比率について詳細に開示されており、グローバルで多様な人財パイプラインを獲得・育成の進捗が把握できる。地域別女性管理職比率が低い日本は、女性人財のパイプライン強化策を推進している。

⁴ 監査役除く

⁵ グループ全体

経営役員の現地化比率

(人)

	2021年度	2022年度	2023年度
海外グループ会社役員総数	193 ^{※1}	200 ^{※1}	192
現地役員数	112 ^{※1}	121 ^{※1}	123
現地化比率	58% ^{※1}	61% ^{※1}	64%

※1 集計見直しのため修正

採用者数・定着率

(人)

	2021年度			2022年度			2023年度		
	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
採用者数 (新卒+キャリア)	5,436	-	-	6,486 ^{※5}	-	-	4,467	-	-
日本	293	-	-	344 ^{※5}	214 ^{※5}	130 ^{※5}	452	306	146
アジア	1,344	-	-	2,233	-	-	1,635	-	-
EMEA	417	-	-	494	-	-	354	-	-
米州	3,382	-	-	3,415	-	-	2,026	-	-
〈参考：味の素 (株)〉	91	55	36	149 ^{※5}	98 ^{※5}	51	227	154	73
新卒	59	35	24	90	51	39	120	71	49
キャリア	32	20	12	59	47	12	107	83	24
基幹職	5	3	2	8	7	1	19	15	4
一般職	27	17	10	51	40	11	88	68	20
キャリア採用 比率	35.2%	36.4%	33.3%	39.6% ^{※5}	48.0% ^{※5}	23.5%	47.1%	53.9%	32.9%
定着率 (3年後) 新卒									
味の素 (株)	100.0%	100.0%	100.0%	93.1%	91.8%	94.7%	98.9%	100.0%	97.4%

※5 集計見直しのため修正

(出所:サステナビリティレポート 2024 添付資料 2「人事・労務データ iv」)

③ 従業員エンゲージメントサーベイを企業価値向上へつなげる取組み

従業員エンゲージメントサーベイ結果と業績との相関分析や、実態をより正確に把握するためのエンゲージメントスコア測定方法変更など、企業価値向上を目的に従業員エンゲージメントサーベイを進化させている。エンゲージメントスコアの目標を設定し(2025 年度 80%、2030 年度 85%~)、達成度を役員報酬へ反映させることで実効性を高めている。

エンゲージメントサーベイスコア

	実績				目標	
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2025年度	2030年度
「ASVの自分ごと化」 ^{※2}	64%	61%	62%	-	-	-
「ASV実現プロセス」 ^{※3}	-	-	75%	76%	80%	85%~
働きがいを実感している従業員の割合 ^{※4}	86%	86%	86%	85%		

※2 自身の業務を通じてASVを実践していることを、家族・知人・取引先等に話すことがある従業員の割合を、味の素グループの従業員を対象に、エンゲージメントサーベイで測定。

※3 ASV 理解・納得から組織として成果を創出するまでのプロセスを見える化、各プロセスにおける従業員の割合の平均値を、味の素グループの従業員を対象に、エンゲージメントサーベイで測定。

※4 会社の目指すゴールや目標を支持し、会社の持続的な成長に向けて、働きがいを実感して取り組んでいる従業員の割合を、味の素グループの従業員を対象に、エンゲージメントサーベイで測定。

(出所:サステナビリティレポート 2024 添付資料 2「人事・労務データ iv」)

<出光興産>

関連データ

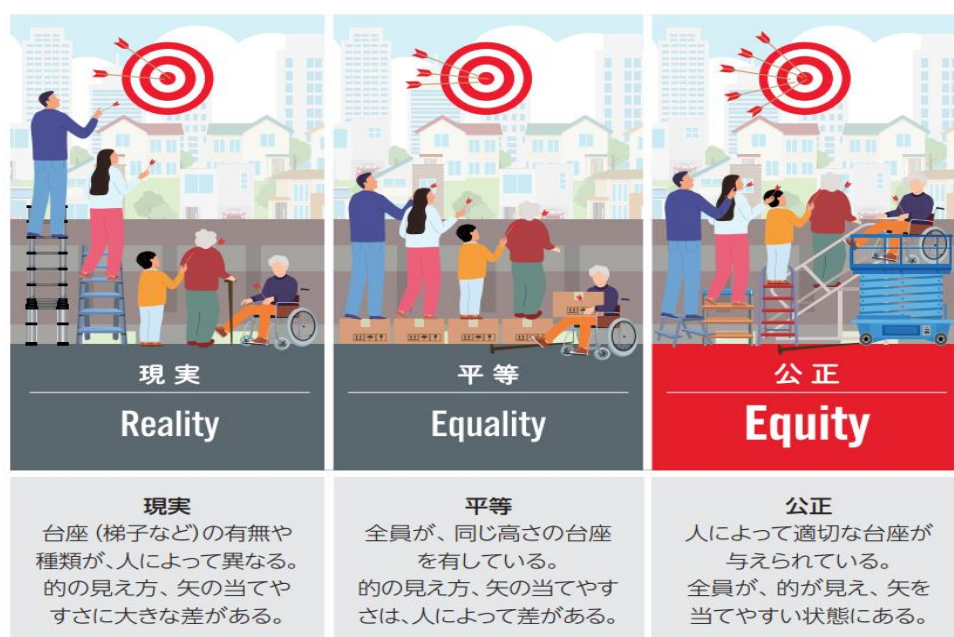
	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2026 年目標
女性役員比率 ⁶	13.3%	20%	20%	21.4%	-
女性管役職者比率 (課長・部門長)	2.6%	3.5%	4.4%	-	5%以上(2030 年 10%以上)

(出所: 統合報告書 2024、ESG データブック 2024)

評価ポイント

① 「D&I」から「DE&I」へ、公平性ある組織を目指す

2023 年に、「D&I 方針」を「DE&I 方針」に改定し、「DE&I」を経営として取り組む重点課題の一つとして掲げている。同社は、「公正性(Equity)」のある組織づくりに力を入れて取り組み、一人ひとりの状況に合わせた適切な配慮を行うことで、誰もが活躍の機会を手にし、それぞれが持つ力を最大限に発揮して組織に貢献することを可能にする、としている。統合レポート 2023 では、経営トップが「多様性」そして「Equity(公正性)」の重要性や実現に向けた道筋を語ることで、方針改定の意義が際立つとともに、会社としてそれらを重要視していることが理解できる。



(出所: 統合報告書 2023 P.48)

② 「DE&I の深化」をマテリアリティや人材戦略の柱に据え、KPI を設定

同社は、「DE&I の深化」をマテリアリティ(重要課題)に設定するとともに、人材戦略の 3 本柱の 1 つとしている。2024 年統合レポートの CEO メッセージでは、多様な人財の定着と育成こそが環境変化への対応力に繋がると説明している。実際に、女性採用比率・女性役職者比率・男性育児休業取得率などにおいて KPI を設定し、役員報酬とリンクしていることなどから、今後の取り組みの実行性向上が期待できる。

⁶ 監査役+取締役

③ 女性役職者のメンタリング（企業横断型キャリア形成支援）

2023 年より、他企業同士でメンター（支援者、助言者）とメンティ（支援・助言を受ける立場）となるメンタリングを実施し、HP などでは実施報告を行っている（2023年度は東京海上日動火災保険(株)と2社で実施。2024年度はさらに帝人(株)と(株)リコーを加えた4社が参画）。同社によれば、メンティとなる女性の昇進意欲やリーダーシップが向上するとともに、メンターとなる経営幹部層（男性含む）が多様な人材育成のヒントを得ることなどが期待できるとしている。公平性ある組織の構築に向け、企業の枠を超えた新たな挑戦が目を引くと同時に、取り組みによる人材パイプラインの育成が期待できる。

■2023年度クロスメンタリングプログラム 実施概要

- ・参加者 : 両社メンター8名・メンティ8名ずつ、計32名（16組）
- ・目的 : (1) 企業を超えたクロスメンタリングを通じて、
メンティ：視野拡大・視座向上とともに、昇進意欲向上や自律的なキャリア形成に繋げる
メンター：ジェンダーギャップ解消へ寄与すると共に、多様な人材育成のヒントを得る
(2) クロスメンタリングの参画企業を拡大し、
業界を超えた女性管理職同士のネットワーキング（主体的な発信や学びの場）や人材育成の継承（後輩女性の育成）を担う、ジェンダーギャップ解消へ向けたプラットフォームを構築する
- ・実施期間 : 2023年6月12日～2023年12月4日
- ・実施内容 : (1) クロスメンタリング（集合研修3回、メンタリング3回）
(2) 女性管理職ネットワーキング（内省プログラム）のトライアル実施
(3) 新任女性リーダー研修の共同開催トライアル実施



（出所：出光興産株式会社ホームページ）

<SCSK>

関連データ

	2022 年 3 月期	2023 年 3 月期	2024 年 3 月期	目標 (2031 年 3 月期)
女性役員比率(単体) ⁷	17%	25%	18%	30%
女性管理職比率(単体)	－	8.7%	8.9%	－

(出所:有価証券報告書)

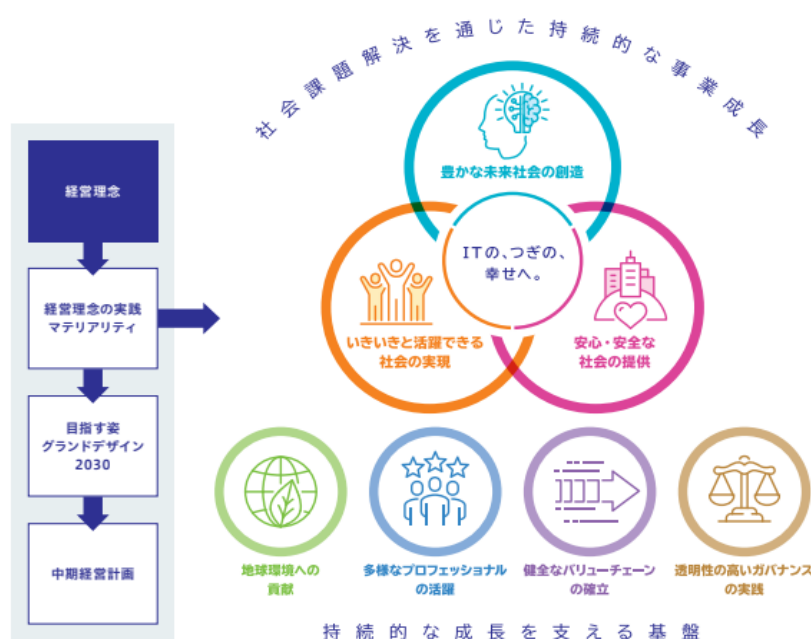
評価ポイント

① 経営トップによる人材価値最大化に対するコミットメント

経営理念「夢ある未来を、共に創る」を実践する上で3つの約束を宣言し、最初に「人を大切にします。」を掲げている。社員一人ひとりが多様な能力を発揮できる職場環境や組織文化を整えることが企業成長の礎であると考え、2012 年より経営トップが主導して、当時は高負荷労働が常態化していた IT 業界において、効率的で柔軟な働き方の実現を目指した改革に取り組み、働きやすい職場づくりを実現してきた。現在でも経営トップが人に関する取り組みを主導し、働きやすい、働きがいのある企業文化の醸成に取り組んでいる。

② 経営理念から中計まで、つながりのある人材戦略を推進

経営理念の実践にあたり、マテリアリティの1つに「多様なプロフェッショナルの活躍」を掲げ、多様なスキル・経験をもつプロフェッショナルが、価値観を共有し、多様性と専門性を活かし、活躍・成長し続けられる機会・職場の実現に取り組んでいる。また、中長期の目指す姿を示し、実現に向け、現中期経営計画(2023 年度から 2025 年度)では、経済価値、社会価値とともに、各種施策を導入して人的資本価値を高め「総合的企業価値」の向上を図るとしている。



(出所:統合報告書 2024 P.19)

⁷ 取締役

③ 現中計では人材価値最大化の進捗を管理する指標を設定

現中計では、基本戦略を推進する上で、土台となる経営基盤強化策の1つとして「人材価値最大化」を掲げ、社員の能力やスキル、多様性や健康経営等に関する非財務目標を設定し、進捗を管理している。現在は、重要な意思決定に関わる女性の比率を高め、経営の多様性を確保するために役職別に女性登用目標を設定し、育成プログラムを実施している。事業組織の責任者が育成候補者を指名し、サポーターとして育成に取り組むサポータープラス制度（役員級育成）と、サポーター制度（部長級育成）を導入している。上位役職への女性登用を積極的に進めることで、多様な視点から組織運営や事業活動に取り組み、一層の価値創出を目指している。

女性登用・育成目標	
役職	目標値
取締役	2030年度末までに30%
執行役員・業務役員	2030年度末までに20%
部長級（部室長・副部長）	2025年度末までに12% 2030年度末までに20%以上
高度専門人材 （専門性認定制度レベル5以上）	2025年度末までに150名

（出所：統合報告書 2024 P.79）



（出所：統合報告書 2024 P.71）

< 積水ハウス >

関連データ

	2021 年	2022 年	2023 年	目標(2025 年)
女性役員比率 ⁸	5 人(31.3%)	4 人(26.6%)	4 人(26.6%)	3 人以上
女性管理職比率	273 人(4.31%)	302 人(4.60%)	342 人(4.34%)	380 人以上(-%)

(出所:VALUE REPORT 2024)

評価ポイント

① 「ダイバーシティ&インクルージョン」をマテリアリティに設定

優先して取り組むべき 3 つの課題のうち1つを「ダイバーシティ&インクルージョン」と設定し、同社が長期にわたり果たすべき使命と位置付けている。マテリアリティとして特定した背景を説明したうえで、どのような価値を生み出したいか、そのためにどのような取り組みを行っているかについて複数ページにわたって説明されている。充実した開示内容から取り組みの先進性をうかがえる。

ダイバーシティ & インクルージョン



果たすべき使命

多様な視点や価値観が認められ、誰もが安心して自己実現や成長の機会を見つけ、特性や能力を活かしながら、活躍できる職場環境を築きます。

重点方針

従業員にとっての「わが家」である職場の幸せを実現し、自らの意思でチャレンジし続けられる組織と人財の自律を支援します。

重点テーマ

ダイバーシティ推進
従業員の幸せ・健康
多様な働き方・働きがい
人財育成・キャリア自律

マテリアリティ特定背景

人口減少による労働力不足や社会課題の複雑化が進む一方、特定の価値観に捉われない働き方や生き方が広まっています。また、新たな価値を創造するためには、多様な人財による組織構成に加え、お互いの違いが尊重されるインクルーシブな組織文化が重要となります。

従業員の健康と幸せを重視し、イノベーションの源泉となる人財が平等な機会を得て活躍できる職場づくりを推進することで、新たな価値の創造と社会全体の発展を目指しています。

未来へ向け創造する社会への価値

→ P.60 指標と進捗

イノベーションの創発

多様な視点や経験を持つ人財の力を結集することで、アイデアや解決策が生まれ、イノベーションが促進されるとともに、社会に貢献する新たな価値を創造します。

人財の多様化と活躍

多様な働き方を推進し、従業員が自律的にキャリアを築ける環境を提供することで、組織内外でのキャリア形成を支援し、社会全体の人財力強化を実現します。

雇用機会の創出

多様な人財を積極的に採用し、地域社会に根差した雇用機会を創出することで、地域経済の発展に貢献し、社会全体の雇用の安定と経済の活性化に寄与します。

インクルーシブな社会の実現

すべての人が平等に機会を得て、その能力を発揮できるインクルーシブな職場環境を実現することで、包摂性が向上し、誰もが活躍できる社会の実現に貢献します。

主な取り組み

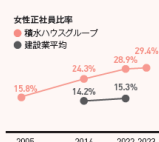
ダイバーシティの推進・従業員の自律

女性活躍の推進、多様な人財の活躍、多様な働き方の推進を3つの柱に、一人ひとりの違いを互いに尊重し認め合う心理的安全性のある職場風土や、自律的にキャリア形成できる職場環境を実現し、従業員と会社とともに成長できる組織づくりに取り組んでいます。

→ P.94 人的資本

女性の活躍推進

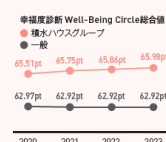
2006年より、女性営業職の積極採用を開始し、2014年より、管理職育成プログラムを実施、多様な人財が活躍する職場環境づくりを目指し、女性の活躍推進をグループ全体で進めています。



→ P.107 女性の活躍推進

従業員の幸せ

2020年より、従業員と職場の幸せを可視化する「幸せ度調査」を実施、調査結果をもとに、職場環境や課題を特定し、多様な意見や価値観を反映した組織文化の醸成に努めています。



→ P.118 幸せ度調査の継続

(出所:VALUE REPORT 2024 P.54)

② 男性育児休業の充実

男性育児休業の取得がなぜ重要なのか、どのようにして制度を浸透させていったかについて、取り組み年表や座談会などの形式を用いながら記載している。具体的な取り組み例(「男性育休取得計画書」や「家族ミーティングシート」を活用した本人・上司・家族の連帯、「男性育休フォーラム」による他企業・団体との連帯など)から周囲を巻き込みながら着実に取り組んでいくという会社の姿勢が伝わる。さらに、男性育児休業の取得率のみならず、平均取得日数が開示されており、制度の利用が実質的であることが確認できる。男性育児休業の充実は、マテリアリティである「ダイバーシティ&インクルージョン」実現に向けた取り組みの1つとして分かりやすい。

⁸ 監査役+取締役。目標は取締役のみ。

従業員の幸せを実現する男性育児休業

実現したいのは、従業員と家族の幸せ

2018年、有給休暇の取得でさえ難しかった日本の社会。スウェーデンを訪れた際、平日の公園で幸せそうにベビーカーを押して歩く父親たちや、子どもや仲間と楽しそうにカフェで過ごす父親たちの姿を当社の社長が目にしたことが、男性育児休業(男性育休)を変えるきっかけとなりました。

開始当時は「休まると困る」という声も社内にはありました。そこで、男性育休取得に対する心理的・経済的なハードルを取り除くための制度づくりと組織風土の改革に取り組み、「従業員と家族の幸せを実現するための男性育児休業」を経営戦略として開始しました。

→ P.116 家族の幸せ支援

最初に取り組んだのは、マネジメント層の意識改革

男性育休開始にあたり、最初に取り組んだのは上司の意識改革。上司が抵抗感を持っている場合、取得者本人や周囲が肯定的な姿勢を取りにくくなります。そこで、対象者とその上司の約1,900人が参加する社内フォーラムを開催。子どもへの影響、支援できない上司の変革の必要性、長期休暇にも対応できる組織づくりの重要性などを伝え、上司が率先して育休取得を支援する環境づくりに注力しました。

社内ではさまざまな事例を紹介し、育休取得が不可能な職種や階層は存在しないという共通認識を持つことで助け合いの風土が醸成され、育休に限らず、誰もが安心して休暇取得や復帰を実現できるようになりました。

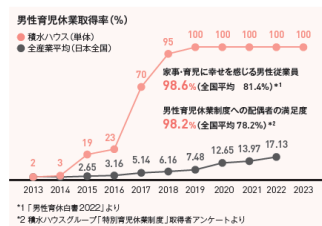
男性育休は、幸せを実現するための第一歩

対象者全員が1ヵ月以上の男性育休取得を5年間継続している積水ハウスグループの目指す姿は、誰もが幸せに過ごせる社会の実現。育休の取得は自然な選択肢であり、例えば、趣味や旅行、学び直しや家族の生活にあわせ長期休暇を取得するなど、一人ひとりが自律的に選択し、その選択を職場全体で応援できる、そんなインクルーシブな社会を目指しています。男性育休は、そのための第一歩と位置付け、賛同企業や団体とともに活動を続けています。

☞ 日本でも男性の育休休業取得が当たり前になる社会へ(OKUKYUJUT)



積水ハウスグループの歩み



2018
男性育児休業制度運用開始
3歳未満の子を持つ従業員対象
・1ヵ月以上の完全無給・最大4分間取得可能
・最初の1ヵ月是有給
*3 積水ハウスグループは2019年から運用開始

2019
9月19日「育休を考える日」(記念日制定)
「男性育休フォーラム2019」開催(以降毎年開催)*4
「男性育休白書2019」発行(以降毎年発行)*5
*4 2019年、2020年は「イクメンフォーラム」を開催
*5 2019年、2020年は「イクメン白書」を発行



2023
「男性育休フォーラム2023」開催
(119賛同企業・団体)
「男性育休白書2023」発行

多様な働き方の推進
従業員と家族の幸せ

(出所:VALUE REPORT 2024 P.55)

男性育児休業取得率・平均取得日数

(年度)

	集計 範囲	単位	2021	2022	2023
男性育児休業取得率*3	*3	%	100	100	100
平均取得日数	◇1	日	31.08	31.18	32.32

(出所:VALUE REPORT 2024 P.116)

③ 業績連動型株式報酬への「女性管理職人数」「男性育児休業取得率」指標の組み込み

業績連動型株式報酬に ESG 経営指標を取り入れており、S 指標として「女性管理職人数」「男性育児休業取得率」指標が含まれている。「ダイバーシティ&インクルージョン」に向けた取り組みが会社として重要視していることが理解できるとともに、取り組みの実効性向上が期待できる。

<J. フロント リテイリング>

関連データ

	2023 年 2 月期	2024 年 2 月期	目標(2026 年度)	目標(2030 年度)
女性取締役比率 ⁹	27%	30%	—	—
女性管理職比率 ¹⁰	22.2%	22.5%	31%	40%

(出所: 統合報告書 2024、ホームページ女性の活躍推進)

評価ポイント

① 「職務型」から将来にわたる新たな価値を生み出す力である「人財力」に焦点

同社は、不確実な経営環境の中で、価値創造の源泉は「人財」と位置付け、2019 年度から「人財力」に焦点を当てた人財戦略を採用している。同社グループの戦略課題である「事業ポートフォリオ変革・新百貨店ビジネスモデルへの転換」に対処するため、職務に人財を当てはめる「職務型」ではなく、従業員の個性と能力を最大限に引き出し、人財力を開発する「人財開発企業」の実現を目指している。

② 女性活躍にむけた仕組みづくりの強化

同社は「ダイバーシティこそ価値創造の基盤」と考え、従業員の活躍に向けた仕組みづくりに取り組んでいる。代表執行役直轄の「女性活躍推進プロジェクト」を設置し、女性が個性と能力を発揮できる環境づくりについて提言し、トップコミットメントにつなげた実績がある。また、同社の役員報酬ポリシーでは業績連動株式報酬の非財務指標の 1 つとして、女性管理職比率の引き上げが設定されている。

③ 中期計画と同期した人財ポートフォリオの実現を目指す

同社は 2024 年 4 月に発表した中期計画において、「2030 年度に向けて大切に作るもの」として、「1 つになる」をメインテーマの一つとし、「人財の融合」を挙げている。この取り組みは、人財戦略と経営戦略をより強く連携させ、価値創造に結びつけるものと我々は理解している。同社は人的資本の成長を特定の KPI として設定し、その達成状況の開示と改善策の実施に努めるとしている。今後は、人財戦略が企業価値向上にどのように貢献しているのか、定量的な開示も期待される。

【人財戦略の変遷】

～2000年度	2000～2018年度	2019年度～
右肩上がりの成長期	低成長・マイナス成長期	成長は未知・不透明
長期×期待・依存型	短期×管理・統制型	長期×開発・投資型
職能型	職務型	人財力型

(出所: 2022年11月ESG説明会資料)

【人財力の定義】



【Jフロント リテイリングの人的資本経営の概念】



(出所: 2023年度有価証券報告書P. 28)

⁹ 監査役除く

¹⁰ グループ全体

<東京海上ホールディングス>

関連データ

	2021 年	2022 年	2023 年	目標(2030/25 年)
女性役員比率 ¹¹	15.8%	15.8%	20.0%	30.0%
女性管理職比率 ¹²	9.5%	10.4%	11.2%	30.0%

(出所:Human Capital Report 2024)

評価ポイント

① 詳細かつ体系的な KPI の設定

女性取締役・監査役比率、女性管理職以上比率に加え複数の DE&I 及び人的資本に関する KPI を設定し、経年推移と目標数値を開示。人事施策を定量的な目標値を紐づけて示すことによって、社内で PDCA サイクルが実施されていることが理解できる開示となっている。健康経営に関する数値に関しては男女別に推移が示されている。女性の数値がいずれも低く、男女におけるギャップがあまり縮小していないことについては、分析や対策があるとより良かったが、改善のための要素については、ポイントアウトされており、今後の方向性が期待できる。

人事戦略のテーマ別 KPI

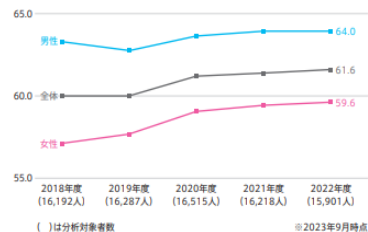
人事戦略の8つのテーマに紐づく人事施策について定量的な目標を示すことで、各施策がめざす姿と現状のギャップを明確にし、PDCAサイクルを回しながら改善を図っていきます。

領域	テーマ	課題	KPI	範囲	2021年度	2022年度	2023年度	目標
グループ経営体制の強化	経営体制	多様な人材で構成された経営体制	女性取締役・監査役比率	東京海上ホールディングス	15.8%	15.8%	20.0%	2027年度までに30%
	サクセッション	グループ経営人材の安定的・継続的な輩出	Tokio Marine Group Leadership Institute 育成人数(累計) ※2023年度開始	東京海上グループ	—	—	122人	拡大
戦略的な人材ポートフォリオの構築	人材採用	高度な専門性を有する人材の採用	キャリア採用者 在籍者数 ^{*1}	東京海上ホールディングス	31人	46人	55人	拡大
			Management Associate Program 修了人数(累計)	東京海上ホールディングス	6人	6人	7人	拡大
	人材育成と再配置	専門スキルを持った人材の育成(リスキリング)	DXコアプログラム 受講者数	東京海上日動	379人	434人	695人	拡大
		自律的なキャリア構築支援	JOBリクエスト制度 応募数/実現数	東京海上日動	203人/44人	210人/52人	209人/56人	2030年度末までに1,700人/700人
グループ一体感の醸成	バーパスの浸透	グループをOne Teamにまとめるバーパスのさらなる浸透	バーパス浸透指標 ^{*2}	東京海上グループ	4.16	4.25	4.25	維持・向上
	DE&I推進	多様性促進に関する構造的課題の解決とあらゆるグローバルタレントの活躍支援	DE&I推進指標 ^{*3}	東京海上グループ	3.85	4.00	4.01	維持・向上
			男性育児休業取得率	東京海上ホールディングスおよび日本国内全連結会社	—	89.9%	90.7%	100%
			女性管理職以上比率 ^{*4}	東京海上日動	9.5%	10.4%	11.2%	2025年度までに30%
エンゲージメントの向上	働きがい	社員の働きがいの的確な把握と対策のタイムリーな実行	働きがい指標 ^{*5}	東京海上グループ	3.83	3.98	3.96	維持・向上
	働きやすさ	豊かで健康的な働き方の実現	働きやすさ指標 ^{*6}	東京海上グループ	3.93	4.06	4.07	維持・向上

健康経営全体のKPI推移

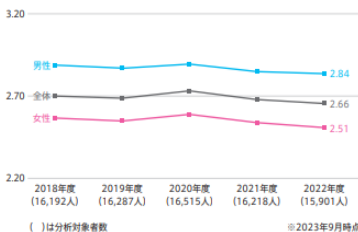
プレゼンティーズム^{*1}の推移

2019年度から3年連続で改善しています。この改善は「身体と心の健康保持・増進」や「就業状況改善」に関連していることから、健康チャレンジや女性の健康支援、メンタルヘルス対策に取り組んでいます。また、ストレスチェックでは特に「仕事の裁量度」や「適性度」、「働きがい」との関連が確認されています。



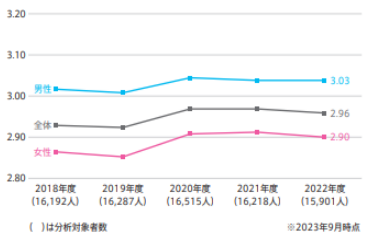
ワーク・エンゲイジメント^{*2}の推移

良好な水準を維持しています。改善には「身体と心の健康保持・増進」や「就業状況改善」が関連しており、ストレスチェックでは特に「働きがい」や「適性度」、「上司からの支援度」との関連が確認されています。



組織のいきいき度^{*3}の推移

2020年度から横ばいで推移しています。ストレスチェックでは特に「対人関係上のストレス」や「仕事の裁量度」、「適性度」が関連し、ワーク・エンゲイジメントとも強い関連性があります。今後も各種健康施策を継続します。



(出所:Human Capital Report 2024 P23・59)

¹¹ 役員比率はホールディングス、取締役・監査役

¹² 管理職比率は東京海上日動

② グループ一体経営を支えるための DE&I 推進の強調

経営とダイバーシティの施策がリンクしていることが強調されている。統合報告書・Human Capital Report 共にグループ一体経営を支えるためにジェンダーだけでなくグローバルの視点が DE&I の文脈において説明されている。グループ CEO がグループカルチャー統括として先頭に立って取り組みを推進している様子が紹介されている。グループ本社だけではなくグローバルのグループ各社からのメッセージ発信やカルチャー醸成・ジェンダーギャップ解消のための取り組みの紹介により、目標が共有されていることが理解できる。

③ 多様な社員の登場による豊富な事例紹介

Human Capital Report においては国内外様々な拠点、様々な階層の社員が登場している。グローバル・ベースでの人材活用やグローバル人材のエンゲージメント向上を見据えて、様々なキャリア・バックグラウンドの従業員が共通のゴールを目指すことを可能とするべく、各種施策が設定されていることが理解できる開示内容である。

<日清食品ホールディングス>

関連データ

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	目標(2030 年度)
女性役員比率 ¹³	9%	17%	25%	30%以上
女性管理職比率	5.8%	5.8%	8.2%	(2025 年度末)10%

(出所:Human Capital Report 2023、日清食品グループ DE&I 関連データ)

評価ポイント

① 組織人材ポリシーと主要モニタリング指標の策定

日清食品は創業者のメッセージである「企業在人・成業在天」に象徴されるように、人材を企業価値の源泉として捉えている。「食文化創造集団」としてグループビジョン「EARTH FOOD CREATOR」を体現するための組織人材ポリシーとモニタリング指標を策定して進捗を開示している。



(出所:統合報告書 P.51)

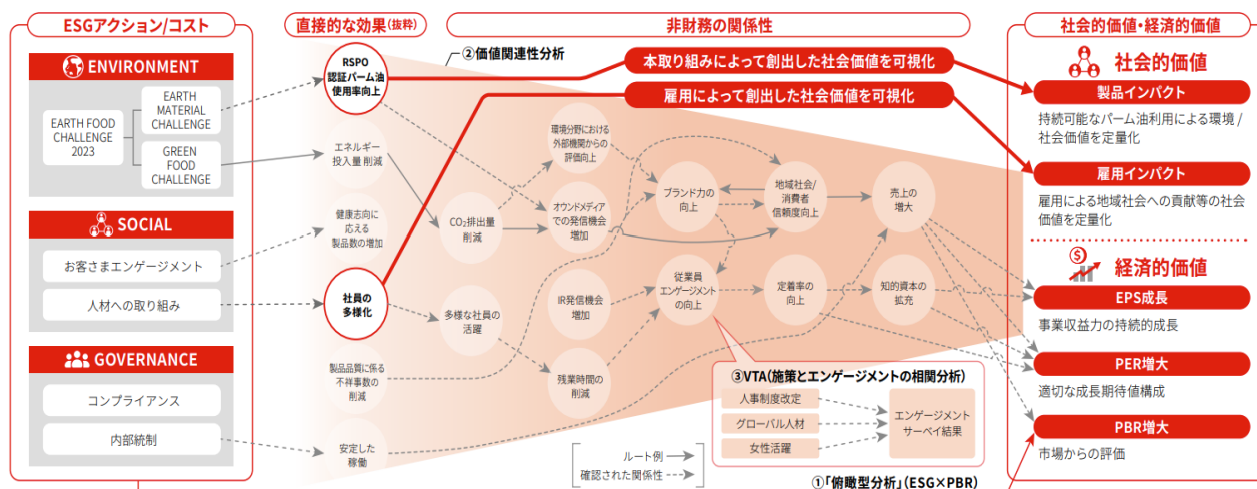
② 非財務の取り組みと企業価値の関係性の可視化

日清食品は創業者精神に基づく非財務の取り組みと企業価値の関係性の可視化・分析にも取り組んでいる。①俯瞰型分析(ESG 指標と PBR の直接の相関を分析)、②価値関連性分析(ESG 指標と EPS、PER の関係性に加え、ESG 指標同士も分析)、③VTA 分析(施策と従業員エンゲージメント要素の相関を分析)を実施した。日清食品はこうした検証にもみられるように、非財務情報の管理に努めている。2024 年 3 月には人的資本開示の国際規格である ISO30414 認証を取得した。

¹³ 取締役+監査役

各手法のメリット・デメリットを押さえながら、継続的な分析・検証を行うことで、「食文化創造集団」の醸成に向けた適切なPDCA サイクルが運営されると期待する。

ESGインパクトの定量化分析



日清食品 HD の ESG 定量化の全体図。ESG と企業（経済）価値との関係性に加え、社会価値との関係性の分析も実施。
（出所：統合報告書 P.30）

③ ジョブディスクリプションの明確化、日清流 Job 型の導入、女性活躍推進“スポンサープログラム”の継続実施

2024 年度から管理職を対象に「日清流 Job 型」を開始した。ジョブディスクリプションの明確化と共有は、各従業員のキャリア志向や報酬に対する納得感を高め、多様で優秀な人材の維持・確保につながるが見込まれる。従来のマネジメントコースに加え、新たにプロフェッショナルコースが設定されたことも、適所適材の実現に貢献するとみられる。

女性活躍の観点では、取締役、執行役員、チーフオフィサー、部門長が自部門における女性管理職の比率目標を設定し、自らがスポンサーとして女性社員を育成する「スポンサープログラム」を実施している。2023 年度の管理職比率は約 8%と低位で推移しているが、経営層が課題認識をもって取り組むことで、メッセージ性と実行性が期待できるだろう。成果の可視化とともに、多様な人材が能力を最大限発揮できる企業風土の発展に貢献することが望まれる。

スポンサープログラムの全体像

CEO、COOをはじめとした役員、執行役員、チーフオフィサー、事業会社社長、部門長が「スポンサー」として、自ら選抜した「スポンシー」の育成に積極的に関わるプログラムです。経営層や管理職といった上のポストへの昇進・昇格へ導くという明確なゴールを持っており、個別の育成計画を設計し実行しています。



（出所：有価証券報告書 P.32）

<富士通>

関連データ

	2022 年	2023 年	2025 年目標	目標(2030 年)
女性役員比率 ¹⁴	21.4%	21.4%	－	－
女性管理職比率 (グローバル)	15%	16%	20%	30%

(出所:有価証券報告書 2023 年度)

評価ポイント

① 「人」が企業価値創造の原点

同社は、人材活用を経営の重要な優先課題とし、「人」が企業価値創造の原点としている。事業戦略と一体となった人材ポートフォリオを策定し、その実践のため、人材獲得の強化、従業員報酬のあり方を検討、リスキリング、アップスキリングに取り組んでいる。また、従業員エンゲージメント向上のため、ジョブポスティング、社内インターンシップ、キャリアオーナーシップなどの施策を積極的に実施し、従業員の活躍を支援する体制を整えている。

② データ分析による企業価値向上への取り組み:「CHRO RoundTable」主催

同社では2022年度より人的資本経営の実践に向けて他社※のCHROと「CHRO RoundTable」を主催。人的資本経営の実践において、人材に関する取り組みが戦略の実現にどのように関わっているのかを伝えるストーリーを作成。その裏づけとなる自社固有のKPIを設定し、各社が人的資本経営を検討するための構想フレーム「人的資本価値向上モデル」を策定。

この「人的資本価値向上モデル」では、人材に関する取り組みを、経営戦略・事業戦略の実現に向けて「成果を生むための取り組み」と、そうした取り組みを持続的に支える「持続的効果を生むための取り組み」に区分し、それぞれの施策がどのように企業価値の向上につながっているかを図式化。各社はこのモデルを活用し、経営戦略と人材に関する取り組みの関係性を定量的に可視化するデータ分析を実践している。

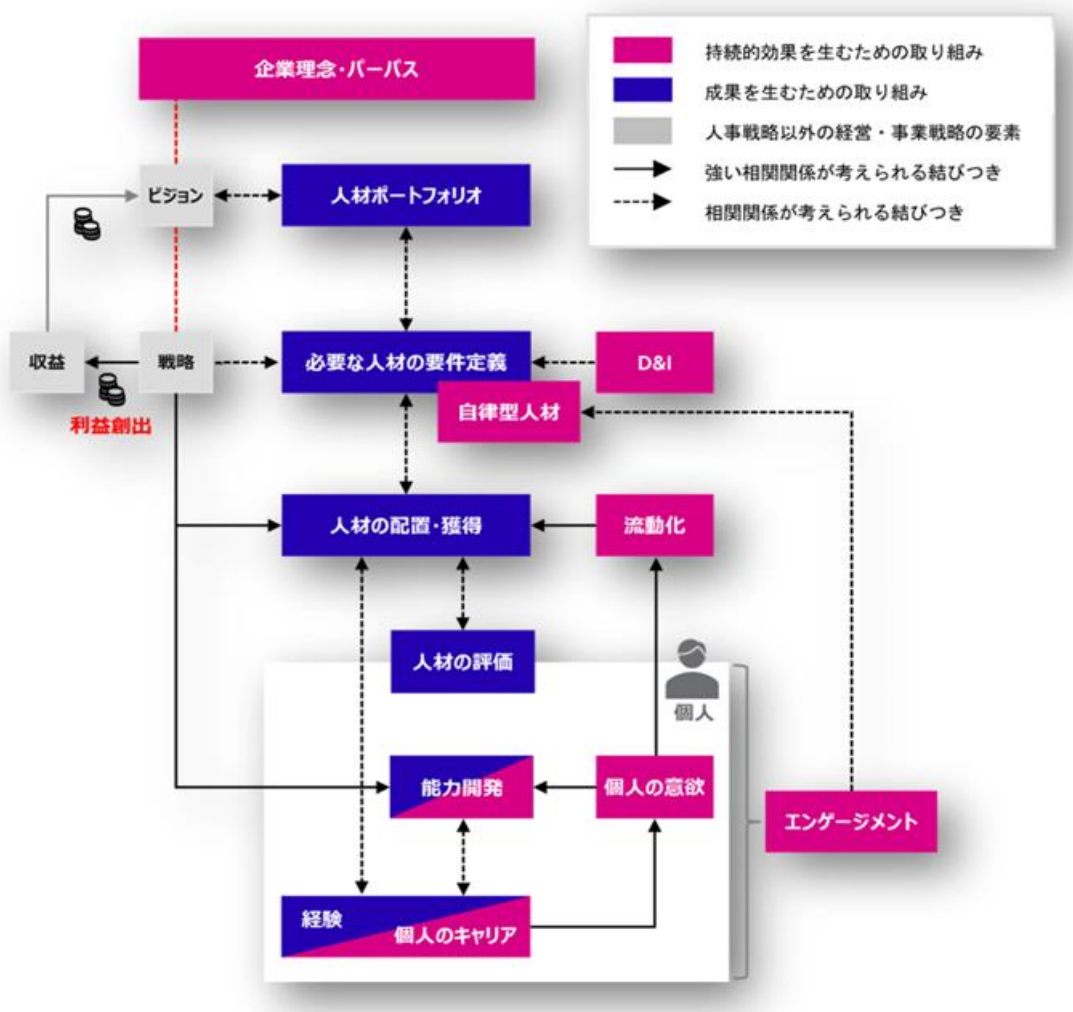
2024年は従業員エンゲージメントと企業業績の関係を分析。人材に関するデータをどのように活用し、どのように人的資本経営につなげるのか、企業価値向上につながる人的資本ストーリーの構築を目指している。各社からは因果関係を解明することの難しさが指摘されている一方で、試行錯誤を繰り返してデータ分析を進め、データの使用方法や関係を見出す議論を進めている。このことは自社内での分析・対応の進展とともに、他社と情報を共有することで議論がさらに進み、各社にとって先進的な取り組みとなっている。

※株式会社 NTT ドコモ、株式会社リコー、テルモ株式会社、三井化学株式会社、株式会社三菱 UFJ 銀行、富士通株式会社

(出所:CHRO RoundTable Report 2024)

¹⁴ 監査役+取締役

「CHRO RoundTable」で生まれた人的資本価値向上の構想テーブル。「成果を生むための取り組み」と「持続的効果を生むための取り組み」を図式化。それぞれの施策がどのように企業価値向上につながっていくのか可視化している。



24

<マネーフォワード>

関連データ

	2021 年 11 月期	2022 年 11 月期	2023 年 11 月期	目標(2026 年 11 月期)
女性取締役比率 ¹⁵	20% (2/10)	11% (1/9)	10% (1/10)	20%
女性管理職比率	20.9%	20.2%	20.4%	－
女性執行役員比率	7% (1/15)	7% (1/14)	20% (3/15)	－

(出所: 統合報告書、ESG データ集)

評価ポイント

① 会社のミッション実現を目指し、体系的な人材戦略を公表

2023 年 11 月に「Talent Forward Strategy」を公表。同社のサステナブルな成長に向けた重点テーマの一つとしてこの人材戦略を位置付けている。イノベーションを起こし続け、同社のミッションを実現するには、人材の多様性(下図の「2」)のみならず、多様な人材が互いをチームとして受け入れ、同じ方向性に向かうことで組織が上手く機能し(同「1」・「4」)、また彼らがポテンシャルをいかんなく発揮するためのチャレンジの機会や評価の公平性が欠かせない(同「3」・「5」)と、同社の人事に関する思想を体系的に整理している。これに基づいて具体的な取り組み、例えば、カルチャー浸透の施策として Culture Hero の表彰、多様な人材採用を目指してのエンジニア組織の英語公用語化と通翻訳スペシャリストチームによるサポート体制の整備などを行っている。



(出所: 統合報告書 2024 P.24)

② 意思決定層における女性比率是正に向けた独自の KPI を設定

Talent Forward Strategy では、多様性に関する重要な課題として、意思決定層における性差の是正とエンジニア組織における多様化の推進を設定している。このうち、「意思決定層における性差の是正」に関しては、全社員に占める女性比率が 35%なのに対し管理職における比率は 19%に留まっている現状を受けて、採用、評価、登用、育成においてアンコンシャスバイアスが起きていないか、データをもとに検証を進め是正のための取り組みを進めている。女性のチャレンジを応援する具体的施策の一例として「産休育休ガイドブック」を発行し、公表も行っている。

¹⁵ 監査役除く

女性のチャレンジ意欲を測る KPI の 1 つとして、全社員を対象としたエンゲージメントサーベイの設問「管理職や、今よりも大きな責任を担う業務や役割をオファーされたらやってみたいと思う」のスコアが 2025 年までに男女とも 4.0 以上となることを目指している(2023.10 時点では男性スコア 4.3、女性スコア 3.9)。もう一つの KPI は正社員グレードのジェンダーギャップである。これは、同社の人事グレード(G1-G7)が職種や本人の志向によってマネジメント(管理職)とスペシャリスト(専門職)に分かれており、スペシャリストも会社の意思決定に関与することから、意思決定層のジェンダーダイバシティを測るには管理職比率よりもグレードの分布が有効であるとの考えによる。グレードのジェンダーギャップは 2023 年 11 月時点の全職種平均で 0.6 であり、これを 2025 年 11 月までに 0.2 以下にすることを目指している。

③ 人材戦略の材料となるエンゲージメントスコア、職種別グレードジェンダーギャップを開示

全社員を対象とした上記の従業員エンゲージメント「MF グループサーベイ」のスコアはウェブサイトを開示されており、報酬制度のアップデート、リーダー育成研修の充実など人材に関するさまざまな取り組みに生かすべく活用されている。また、女性管理職比率やグレードのジェンダーギャップに関しても、全社員、ビジネス職、エンジニア職など職種別に開示されている。

従業員エンゲージメント(MFグループサーベイ)^{*1}

	22/11	23/11
1. MVVC体制を促進する施策の強化		
・自社の営んでいる事業に社会的影響力や将来性がある	—	4.4 ^{*2}
・マネーフォワードグループはMVVCの実現・体現に向かっている会社だと思う	—	4.3 ^{*2}
2. トップタレントが集まる体制づくり		
・自社内の人材は魅力的である	—	4.3 ^{*2}
・今の仕事にやりがいを感じている	4.1	4.0
・今の仕事を通じて成長できている(できそうである)	4.2	4.2
3. フィードバック・育成の強化		
・評価面談や 1on1 において、上長から良い点と改善すべき点に関するフィードバックが得られている	4.2	4.2
・上長は自分のキャリアプランややりたいことを理解し、長期的な成長支援をしている	4.1	4.0
・経常陣は失敗を恐れず新しいことにチャレンジすることを奨励している	—	4.3 ^{*2}
4. 組織成長から逆算した戦略的配置・組織デザイン		
・自分の「部」では、目標の達成に必要なコミュニケーションが図れている	—	4.0 ^{*2}
・自分の「本部」では、所属する部を超えて、目標の達成に必要なコミュニケーションが図れている	—	3.7 ^{*2}
5. 生産性の向上		
・自分の「部」の目標および戦略は明確かつ適切であり全員に伝達・理解されている	—	4.0 ^{*2}
・社内では継続的な生産性改善(オペレーション・コスト改善)が行われている	—	4.0 ^{*2}
6. 意思決定層における性差の是正		
・自社では、違いを尊重し、互いにリスペクトをもってコミュニケーションが図られている	4.4	4.3
・自社では、多様な立場からの視点・意見があることに価値を見出している	4.3	4.2
・私は、今よりも大きな責任を担う業務や役割をオファーされたらやってみたいと思う(男性)	—	4.2 ^{*2}
・私は、今よりも大きな責任を担う業務や役割をオファーされたらやってみたいと思う(女性)	—	3.9 ^{*2}
7. 組織のグローバル化への対応		
・自社では、違いを尊重し、互いにリスペクトをもってコミュニケーションが図られている	4.4	4.3
・自社では、多様な立場からの視点・意見があることに価値を見出している	—	4.2 ^{*2}

2022年度は2023年2月時点、2023年度は2023年10月時点

*1 マネーフォワードグループに在籍している正社員および契約社員に対して実施しているアンケート調査(役割評価で5が最高)のうち、従業員エンゲージメントを測る指標として重視する項目の平均値。

*2 Talent Forward Strategy 2024の公表により数値追加

(出所:統合報告書 2024 P.87)

<レゾナック・ホールディングス>

関連データ

	2022 年 12 月期	2023 年 12 月期	目標(2025 年 12 月期)
女性役員比率 ¹⁶	21.4%	28.6%	-
女性管理職比率	12.6%	12.4% (国内 6.5%)	13.0% (国内 7.0%)

(出所:レゾナックレポート 2023、2024)

評価ポイント

① パーパス・バリューから落とし込んだ「共創型人材」の必要性を明記

「化学の力で社会を変える」というパーパスに対して、価値創造モデルを共創型化学会社とした上で、体現するために必要な人材を「共創型人材」として定義付けがなされている。また、この内容が1つのトピックとして開示されているのではなく、統合報告書の様々な箇所でも触れられており、会社全体としての重要度の高さを確認する事が出来る。



(出所:レゾナックレポート 2023 P.14)

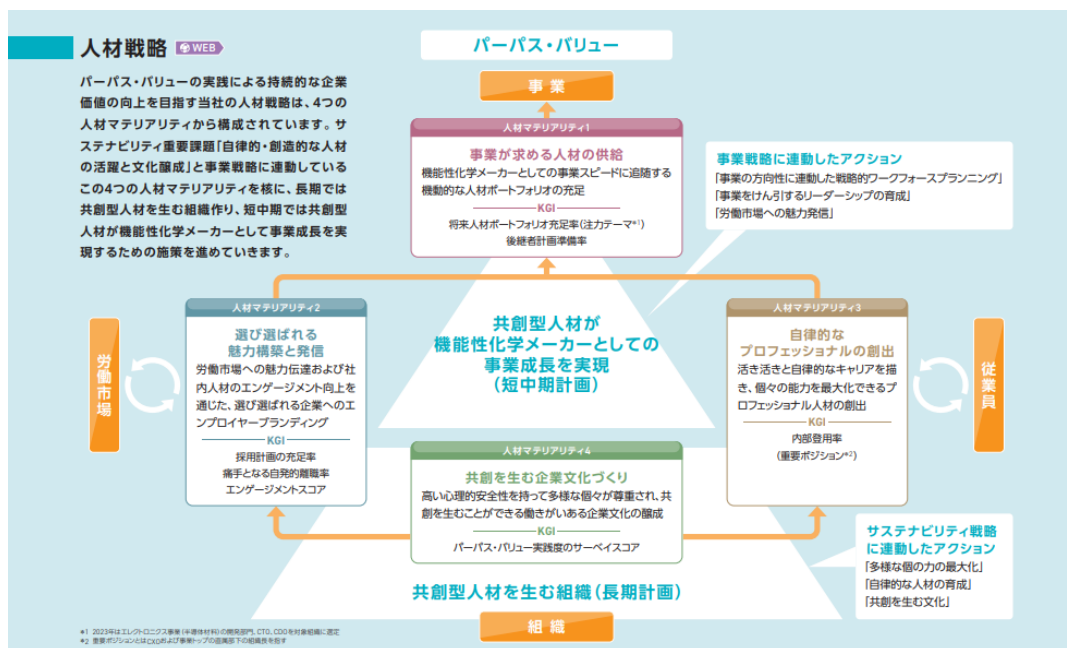
② 社長による人材戦略の重要性の語り掛け

社長コメントにおいても、共創型人材の育成と組織文化の醸成が最重要として、どのように進めていくのか述べている。共創と自律のキーワード、ポートフォリオ戦略と人材戦略が合致する事の必要性、当社の人的資本経営の強みは CEO と CHRO が完全にシンクロして全てをかけること、と明言するなど、社長の思いが人材戦略にある事が十分に伝わってくる内容となっている。また、2024 年のレポートにおいてもメッセージにブレが無く、共創と自律に向けて何を実施してきたか丁寧に説明するなど、継続されている点も良い。

¹⁶ 監査役+取締役

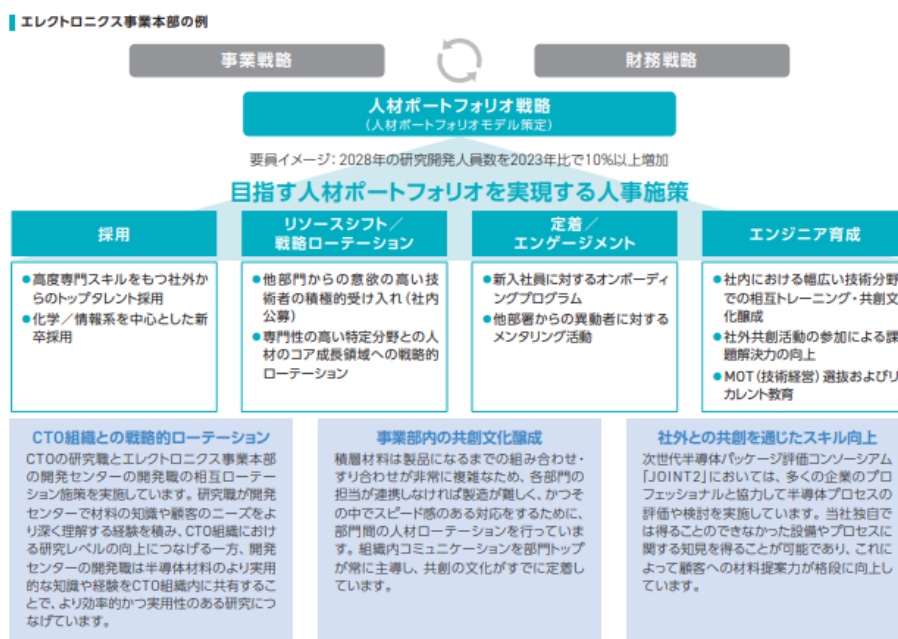
③ 共創型人材拡大に向けた戦略の整理

人材戦略を説明する上で、「事業」「従業員」「組織」「労働市場」との関係性から4つの人材マテリアリティを特定。また各々に対してKGI(Key Goal Indicator の略)を設定し現状や目標の可視化にも努めている。組織作りを起点として従業員の自律と労働市場から選り選ばれた企業を生み出し、事業が求める人材の供給に繋がるといった因果関係を示す一方で、組織作りは長期に亘る為、短中期では共創型人材の確保自体も施策に採り入れ事業成長を実現するという現実的な配慮もなされている。



(出所:レゾナックレポート 2023 P.91)

また、注力テーマとしている将来人材ポートフォリオに関して、2024 のレポートでは事業戦略との連動を示すべく、事例を継続的に開示している点も良い。



(出所:レゾナックレポート 2024 P.76)

4. 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、投資家と企業の間が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。

本レポートで考察してきたダイバーシティについて改めて考えてみると、昨年の本レポートでも言及した通り、投資家は企業価値への“つながり”が重要と考えている中、人口統計的な特性（性別・人種など）の情報（表層的な情報）だけでなく、イノベーション力や業務効率・生産性などの向上に必要なエクイティとインクルージョンの開示の重要性が昨年よりも更に高まっていると思料している。

そして、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、今まで以上に大きくなっており、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。

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に、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。

その際、投資家としては、企業が人的資本や DE&I への取り組みを推進してきた結果、それらの取り組みが企業の企図する成果に結び付いているのか、そして、どのような形や経路で財務面の成果につながっているのか、このような情報の「見える化」にも期待している。

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

<ご参考：定量分析事例>

ダイバーシティに関する投資家の視点と企業への期待 ～定量分析から見えること～

<ポイント>

- ・ 投資家は、企業への投資によるリターンの向上だけではなく、リスクの低減も重視しており、リターンとリスクのバランスに関心がある（投資のリスク・リターンの向上を目指している）。
- ・ これまでのダイバーシティに関する先行研究では、その多くがダイバーシティ推進について、リターン（企業価値）の向上につながることを示唆してきた。
- ・ 本稿では、ダイバーシティ推進とリスクの関係性に着目。具体的には、従業員、企業業績、企業価値の観点からリスク低減効果について考察している。
- ・ 本稿の定量分析結果からは、ダイバーシティ推進によるリスク低減傾向も確認。ダイバーシティの推進は、投資のリスク・リターンの向上につながる可能性が示唆された。

① 投資家の視点

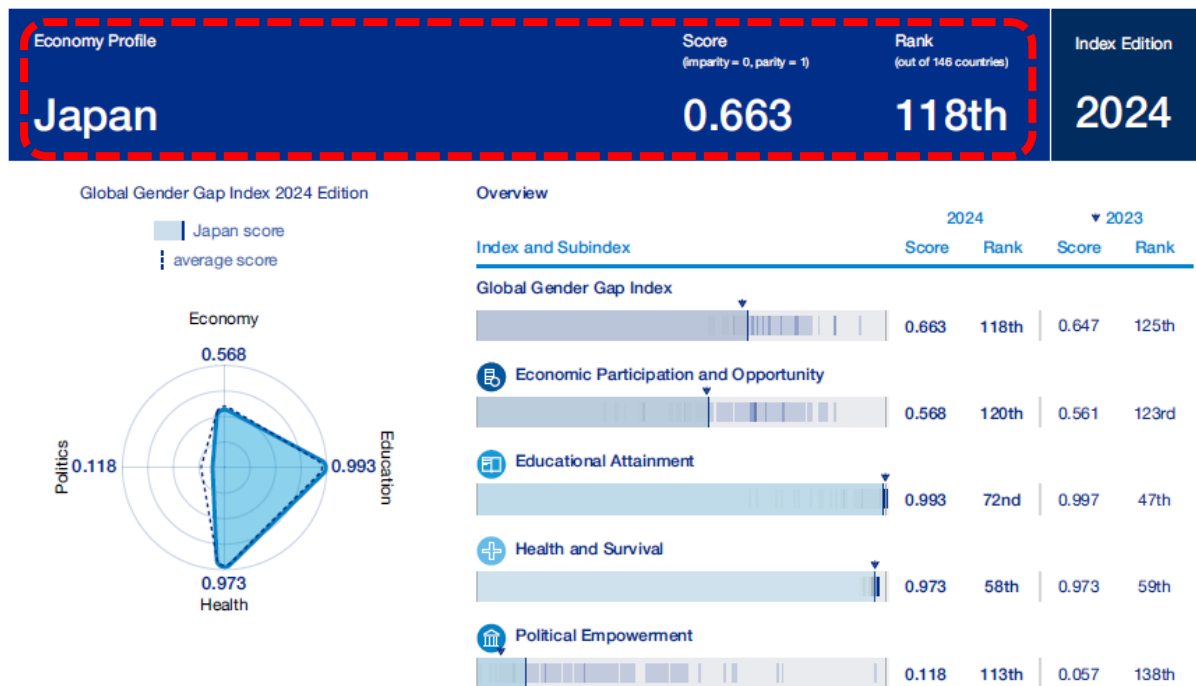
投資家は、企業へ投資することで得られるリターンのみに焦点を当てるのではなく、そのリターンを実現していく際に発生しえる様々なリスクを洗い出し、これら潜在的なリスクの観点も考慮し、投資のリスク・リターンを向上していくことを目指している。そして、投資家は、そのために財務情報から、ダイバーシティも含む非財務情報に至るまで、より幅広い情報を考慮することにより、新たな投資リターンの向上とリスクの低減の機会を見出していくことに尽力している。

これまでに公表された定量研究事例を振り返ってみると、ダイバーシティ指標がリターンにつながる可能性について報告している研究が多数を占めており、総じて、ダイバーシティはリターンの観点から企業業績や企業価値にポジティブな影響をもたらす可能性について言及されている。言い換えると、これまでの研究は投資家のもう1つの観点であるリスクに注目した研究は限られていると言えよう。以下では、なぜ投資家が企業のダイバーシティ推進への取り組みを重要と考えているか、その理由などをリスクの観点から考察していく。

② ダイバーシティの現状

本題に入る前に、ダイバーシティの現状を整理する。日本におけるダイバーシティの議論では、特に女性の活躍が注目されている。この背景の1つとしては、欧米各国と比べて日本は人種の多様性よりもジェンダーの多様性が顕著な課題となっていることを示唆する調査結果があげられよう。具体的には、世界経済フォーラムが発表する「ジェンダーギャップ指数」によると、日本は2024年に146か国中118位と低位に位置しており、特に政治と経済分野でのギャップが大きな問題となっている。

図 1 Global Gender Gap で報告された日本の現状



出所: Global Gender Gap 2024 より、三菱 UFJ 信託銀行作成

経済分野に目を向けると、グローバル対比で日本は 120 位と低位に留まっており、女性管理職の項目で大きなギャップがあることが指摘されている。2023 年の同データによれば、日本企業における女性管理職比率は約 10%であり、欧米の約 30%と比較して大きく遅れを取っている。近年、投資家が議決権行使基準において女性役員比率が一定の割合を下回る場合に役員選任議案に反対する基準を設けるケースも増加しているなど改善の兆しはあるものの、日本は依然として低位であり、この状況は企業の意思決定やリスク認識における多様性の欠如を招く恐れがある。

③ ダイバーシティ指標の効用状

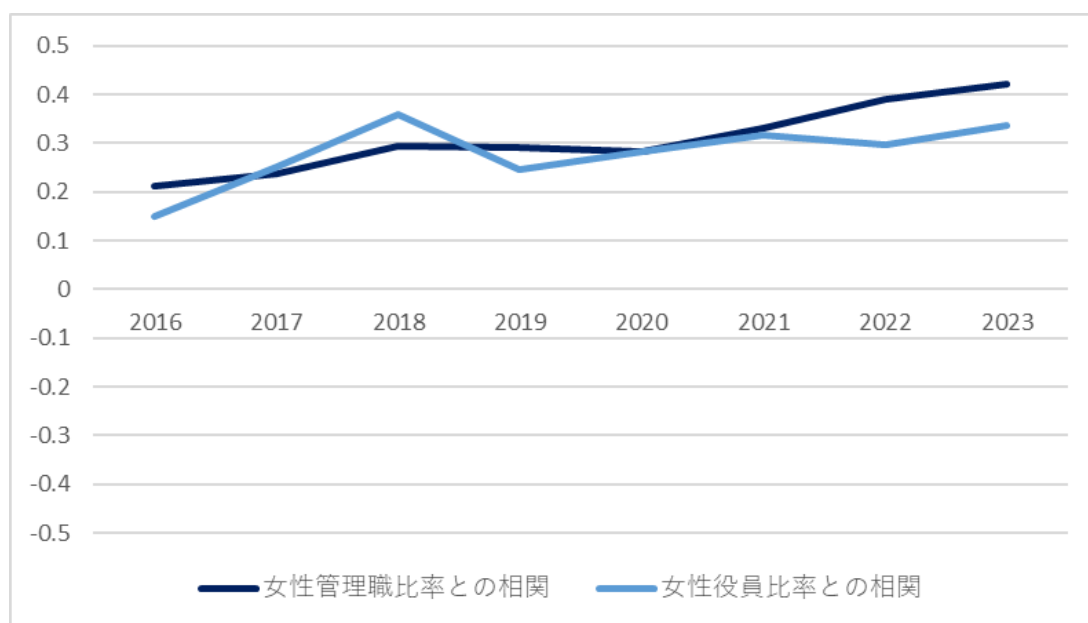
近年、多くの日本企業が女性の働きやすさの向上を図るため、育児休暇制度の充実や、フレックスタイム制度導入、リモートワークの推進など様々な施策を推し進めている。投資家としては、このように企業がダイバーシティを推進することで、企業はどのような効用を期待し、実際にはどのような効用が確認できているのか、このような観点から、企業のダイバーシティへの取り組みを評価したいと考える。

ここからは、定量分析の結果に基づき、従業員、企業業績、企業価値の観点からダイバーシティを推進する効用について議論する。ダイバーシティは、ジェンダーの問題に留まらずに、一般的にはより広義の意味で使われるが、先に述べたように日本においてはジェンダーの問題が顕著であることから、ここではジェンダー(女性)に焦点を当て、以下の定量分析(1)～(3)で利用するダイバーシティ指標は、女性役員比率、女性管理職比率と定義づけた。結論としては、ダイバーシティ推進はリスク低減に繋がる可能性が示唆された。

＜定量分析(1)：従業員の働きやすさとの関連性＞

ダイバーシティ指標と従業員の働きやすさに関する分析を行った結果、ダイバーシティ指標が高い企業では、従業員が働きやすいと感じる傾向が明らかになった。具体的には、「女性の働きやすさ」というクチコミデータを自然言語処理モデルで分析した結果、ダイバーシティ指標と「女性の働きやすさスコア」にはポジティブな相関関係が見られた(図 2)。

図 2 ダイバーシティ指標とテキストスコアの相関係数



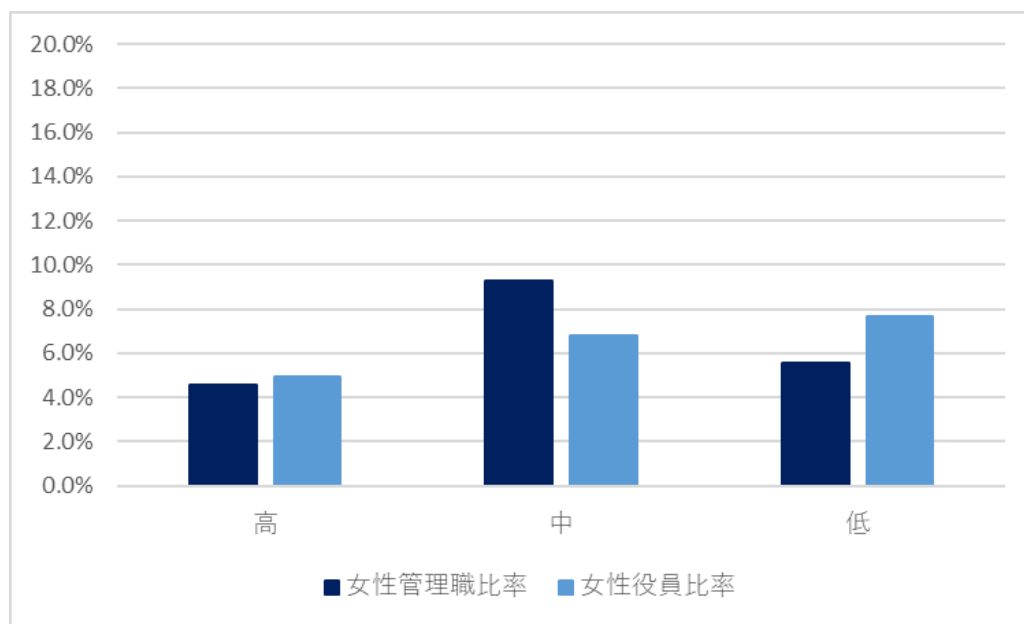
出所：オープンワーク「OpenWork(クチコミデータ)」、
東洋経済新報社「CSR 企業総覧」より、三菱 UFJ 信託銀行作成

なお、この相関関係は年々強まっており、足元(2023 年)は、女性管理職比率との相関係数は 0.40、女性役員比率との相関は 0.30 を超えるまでになっている。ダイバーシティ指標が高い企業の具体的なクチコミデータを見てみると「ロールモデルとなる女性役員がいることでモチベーションが向上する」や、「産休・育休制度が整備されているだけでなく、実際に取得しやすい雰囲気がある」、「育休から復帰して長く働く先輩がいるので自分も長く働いていくイメージがつく」といった声が寄せられていた。ダイバーシティ指標を向上させる取り組みは、女性従業員の働きやすさの向上に留まらず、優秀な人材の流出リスク低減に結びつくため、長期的には組織全体の人的資本の強化につながっていくと考えられる。

＜定量分析(2)：企業業績との関連性＞

これまで多くの研究で、ダイバーシティ指標と企業業績(ROE、ROA、ROIC など)の関係性について正の相関があることが指摘されてきた。そこで、本稿では、投資家が重視するリスクに焦点を当てて、ダイバーシティ指標が高い企業の業績を分析した。結果としては、ダイバーシティ指標が高い企業では、業績のボラティリティ(変動リスク)、特に ROE の変動が小さくなる傾向が見られた(図 3)。

図 3 ダイバーシティ指標と業績ボラティリティの関係



出所：東洋経済新報社「CSR 企業総覧」より、三菱 UFJ 信託銀行作成

この結果は、企業の様々な意思決定の場で多様な視点やアイデアが取り入れられることにより、幅広いステークホルダーのニーズを的確に反映した戦略が生まれ、リスクの偏りが抑えられていることが要因の 1 つと考えられる。そして、この結果からは、企業はダイバーシティ推進により、不確実な状況においても柔軟に対応でき、業績の安定性を向上できている可能性も示唆されよう。

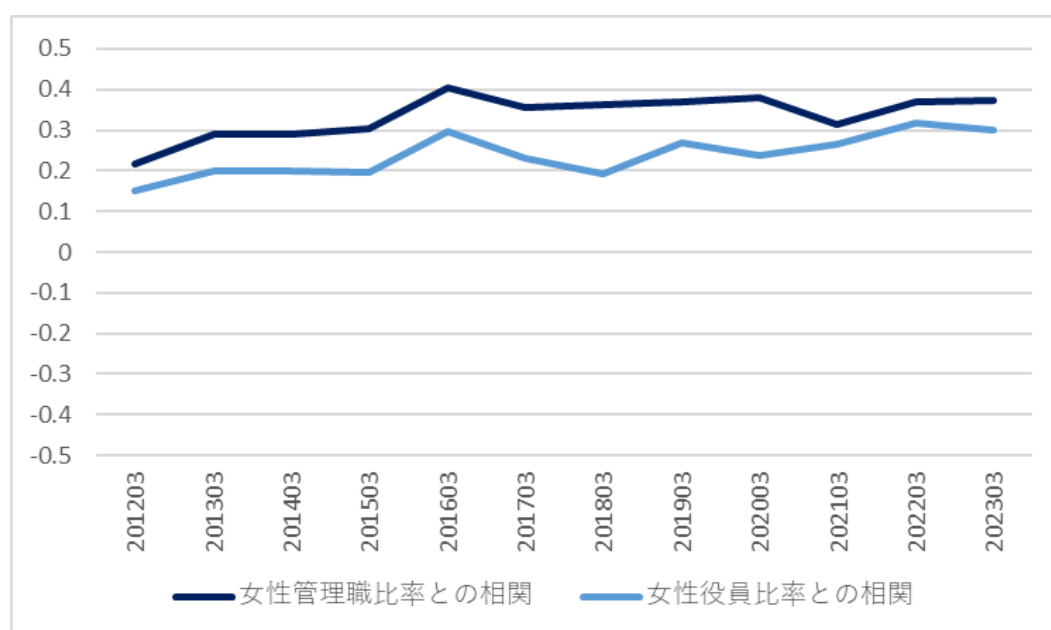
また、ダイバーシティ推進によって強化される人的資本は、変化に対する適応力やイノベーションを引き出し、持続的な成長を支える力となりえる。結果として、ダイバーシティのある組織は、成長基盤がより堅実となり、安定した業績を生み出すことができるのではないだろうか。

< 定量分析(3)：企業価値との関連性 >

最後に、ダイバーシティ指標が高い企業の企業価値について分析した。具体的には、企業価値の代理変数である Tobin's Q との相関をみると 0.3 程度の正の相関関係にあることがわかった。これは数多くの先行研究で報告されてきた内容と整合的な結果であり、ダイバーシティ推進が株式市場においても好意的に受けとめられていることを示唆している。

さらに、ダイバーシティ指標と Tobin's Q の時系列データを分析すると、近年上昇基調となっており、株式市場から高く評価される傾向が継続していることが示唆された(図 4)。

図 4 ダイバーシティ指標と Tobin's Q との時系列相関推移



出所：東洋経済新報社「CSR 企業総覧」より、三菱 UFJ 信託銀行作成

海外投資家からは、日本の経営陣の多様性の欠如が指摘されており、その状況を理由として投資対象から除外される事例なども散見される。これら事例からは、ダイバーシティ指標を高めることで、投資家の企業価値評価の向上につながる可能性も示唆されよう。

④ 投資家として企業に期待すること

投資家としては、安定したリターン・リスクを実現するための基盤として、ダイバーシティ推進に期待を寄せている。本稿で考察してきたように、多様な人材が意思決定に参画することで、リスクが適切に管理されるだけでなく、企業業績の安定性にも寄与することが示唆された。加えて、ダイバーシティ推進によって強化された人的資本は、変化への対応力や革新を促進し、企業価値の向上にも寄与する傾向があることが分かった。

投資のリスク・リターンの向上を目指す投資家としては、これらの定量分析結果も踏まえ、企業には更なるダイバーシティ推進の取り組みを期待していきたい。具体的には、女性管理職や役員の登用だけでなく、ダイバーシティ推進への取り組みの実効性を高めていくために、これら役職員が積極的に意思決定にかかわる環境づくりなども期待している。また、ダイバーシティ推進による成果を定量的に測定し、透明性のある情報開示も投資家に有益と考えている。なぜなら、これら情報開示の更なる拡充は、投資家と企業の建設的な対話の進展にも結びつくものと考えられるからである。

以 上

＜ご参考：30%クラブジャパン・インベスターグループ関連情報＞

- ・ 2023 年 レポート 「投資家の視点から見た D&I 情報開示の好事例」への [リンク](#)
- ・ 30%クラブジャパン・インベスターグループホームページへの [リンク](#)