



令和 4 年度「なでしこ銘柄」選定企業事例集

経済産業省

※【令和 4 年度「なでしこ銘柄」選定企業事例集の記載事項に関するお知らせ】
令和 5 年 7 月 3 日、令和 4 年度「なでしこ銘柄」選定企業のうち、株式会社千葉銀行が選定対象外となりました。

令和 5 年 7 月 13 日、令和 4 年度「なでしこ銘柄」選定企業のうち、富士通株式会社が選定対象外となりました。

令和 6 年 1 月 10 日、令和 4 年度「なでしこ銘柄」選定企業のうち、SOMPO ホールディングス株式会社が選定対象外となりました。

本書の記載事項は令和 5 年 3 月 22 日時点のものであり、当該変更を反映したものではありません。お知らせします。

※本事例集は令和 4 年度「なでしこ銘柄」選定企業の応募資料「定性調査票」の内容を転載しています。

令和 4 年度「なでしこ銘柄」選定企業事例集

目次

【食品】	
味の素株式会社	1
【エネルギー資源】	
出光興産株式会社	6
【建設・資材】	
株式会社 LIXIL	11
【素材・化学】	
株式会社資生堂	17
【医薬品】	
大塚ホールディングス株式会社	23
【自動車・輸送機】	
株式会社アイシン	28
【鉄鋼・非鉄】	
古河電気工業株式会社	33
【機械】	
株式会社小松製作所	37
【電機・精密】	
富士通株式会社	41
【情報通信・サービスその他】	
株式会社メンバーズ	46
【電気・ガス】	
東京瓦斯株式会社	50
【運輸・物流】	
株式会社商船三井	56
【商社・卸売】	
双日株式会社	62
【小売】	
株式会社丸井グループ	68
【銀行】	
株式会社千葉銀行	74
【金融（除く銀行）】	
SOMPO ホールディングス株式会社	80
【不動産】	
三井不動産株式会社	86

企業名	味の素株式会社			Eat Well, Live Well.  AJINOMOTO.
業種	食品	証券コード	2802	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term/main/010/teaserItems1/00/linkList/00/link/20-25Presentation_J.pdf (味の素グループ 2020-2025 中期経営計画 社長プレゼンテーション資料 p24) https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual/main/014/teaserItems1/00/linkList/0/link/ASV%20Report%202022_J_A4.pdf (味の素グループ ASV レポート 2022 統合報告書 p35) https://story.ajinomoto.co.jp/report/030.html (味の素グループホームページ 味の素グループの今がわかる web マガジン「ストーリー」) https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/materiality/diverse_talent.html (味の素グループホームページ ESG・サステナビリティ「多様な人財の活躍」)			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
2020-2025 年の中期経営計画にて「トリプル 30（2030 年までに取締役 30%とライン責任者 30%を女性に）」の目標を経営トップが社内外に対してイントラ/HP で明確に示し推進している。2020 年の統合報告書内の CEO メッセージでは「新ビジョン実現のために、生産性の高い課題解決型組織に変革するための人財投資を強化し、〈中略〉イノベーションを加速させるために D&I を進め、〈中略〉2030 年までに味の素(株)における女性取締役とライン責任者比率を 30%に引き上げる」と発信している。社内の取り組みは、取締役がトップを務める女性人財の育成委員会を設置し個々の専門性やスキルなどを把握してキャリア育成から登用・配置計画に至る一連の施策をスタートさせ、定期的に経営会議や取締役会等で具体的な活動内容を共有している。一方、社外では、日本社会全体への変革に寄与したいとの経営トップの意向から、2019 年 5 月に「30% Club Japan」へ加入し、継続的に賛同企業各社との取り組みを進めている。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
当社は、ASV 経営を強化する重要戦略の一つに D&I を位置づけている。人財資産強化に向けて、2020-2025 中計では、3 つの柱（エンゲージメント、多様性、働き方）を外部に公表し、前中計比で約 2.5 倍に人財投資を高めている。現在、女性活躍は 1.1 で述べた「トリプル 30」をベースとし、経営層と人事部の連携で多角的な取り組みを進めている（詳細は 2.2 に記載）。取締役がダイバーシティ推進担当役員となり、人事部内に 10 名体制の D&I 推進チームを設置し、女性活躍推進に限定せず、性別、年齢、国籍、経歴等の多様な価値観を活かすことで全従業員

業員の活躍を ASV（※）経営の中で推進しており、イノベーション加速による企業価値向上を目指している。取り組みは、2008 年の味の素グループ WLB ビジョン策定に始まり、2009 年に再雇用制度導入、2015 年に経営トップに提言する「ウーマンズカウンシル」や、「家庭と仕事の両立支援セミナー」等を行い経営との連携を強めてきた。2017 年にはコアタイムなしフレックスタイムや週 4 日（のちに週 5 日）取得可能な「どこでもオフィス」（オフィス以外での勤務）の導入など全社員に対し制度拡充を図り、時間と場所が柔軟な働き方改革を進めてきた。これらを経て 2017 年 7 月に経営直下にダイバーシティ推進タスクフォースを立ち上げ、D&I の目指す姿と 10 年アクションプランを策定し、D&I が重要な経営戦略であることを全従業員にイントラ内で周知した。主な取り組みは女性キャリア支援と組織風土醸成としたが、まずは女性活躍を推進するため、同質性の高い組織風土改革に着手した。外部有識者による講演会、経営メンバーからスタートし全社員に展開しているアンコンシャスバイアス研修、および、毎年の D&I の理解を深めるランチセミナーや e-Learning 等、現在も改革の手を緩めていない。このように、女性に限定せず全従業員が自分事として多様性を受容する風土を醸成し、一人ひとりのキャリアをつなぎ・活かす取り組みこそが、結果として女性活躍推進をより加速し、企業価値の向上に繋がっている。（※Ajinomoto Group Shared Value の略。売上や利益追求だけでなく、社会の課題解決に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値も創造すること。一般的な CSV と類義。）

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2017 年）	現状（2022 年）	目標値（2030 年）
1	女性取締役比率	11%	36%	30%
2	女性ライン責任者比率（組織長）	0%	14%	30%
3	エンゲージメントサーベイの男女ギャップ	約 20 ポイント差	約 10 ポイント差	差はぼなし
指標及び目標値の設定理由	前述の通り「トリプル 30」を掲げ、上記指標 1、2 の目標を設定している。当社は、2030 年に「10 億人の健康寿命の延伸」と「環境負荷の 50%削減」のアウトカムを両立した上での「食と健康の課題解決企業」の実現を目指している。この簡単には実現できない壮大なビジョン達成のため、集団の中でマイノリティから脱し組織の質が変わるために必要とされている最低限必要な割合とされており、かつ、当社の女性社員比率と同じである 30%の女性を意思決定層に配置し、多様な視点から社会変化に柔軟に対応できる組織になる必要があると考えている。これを達成するための手段として、後述の 2.2 に記載のとおり、多様な視点による育成・登用・配置計画につながる施策を複数講じて、着実に女性ライン責任者を生み出すことを目指している。D&I は各組織長の評価項目としており取締役会でも定期的に報告している。また指標 3 のエンゲージメントサーベイ結果において男女間のスコアギャップが大きいカテゴリーは、多様性、権限移譲等の女性活躍推進を阻むと考えられるものであるため、上記施策の更なる充実を図り、これらのスコアギャップ解消を目指すことも重視している。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

先述の女性人財の育成委員会では 2020 年度開始の女性社員の中長期キャリア支援施策である「AjiPanna

Academy（※）」と連携し育成・登用を推進している。また社長自らが従業員のリアルな声を聴く社長対話を実施し社長と経営メンバーが現場の課題を整理し人事諸制度の改定を行う等、新たな取り組みも加速している。2018 年 3 月に事業所内保育所も設置し女性社員がキャリアをつなぎ・活かすため多方面で施策を講じている。現状、KPI 達成にはやや距離があり次期リーダー層の母数を増やすことが課題である。そこで、採用率・登用率等のデータ分析に加え、2021 年 7 月に導入したスキル・経験を見える化し、配置・登用・育成につなげるシステムを活用し、女性をはじめ多様な人材の登用が企業価値向上に繋がるように取り組んでいる。

以下※AjiPanna Academy 施策

1. キャリアワークショップ：年 1 回（2 時間）の講演会。一般職の女性社員と上司が参加し「共通言語」を通じて相互理解を深める狙いがある。終了後に各自アクションプランを宣言し、年度末にその振り返りを行う取り組みを通じ女性社員と上司のマインドセット変化と日常業務での機会提供増加に繋げている。過去 3 回で 50 代まで幅広い年齢の約 400 名が参加。

2. カレッジ：毎年（約半年間、月1回終日）のミニMBA研修。早期キャリア形成施策に向けた選抜型リーダー育成研修で主に入社10年目程度までの若手女性を対象。経営戦略等高い視座でのビジネススキル研修を行い、最終回には経営へのプロジェクト提案を実施。スキル強化の他、同世代の横の繋がりを形成しキャリアへの不安軽減、自己効力感を高めることを狙いとしている。現在3期目で毎年定員の2.5倍という積極的な申込がある。2020年カレッジ受講者25名のうち2021年に5名が管理職となり昇格率が向上し、管理職予備試験の受験志願者も増え、顕著な意識変化が見られる。2年間で48名が修了。

3. メンタープログラム：先行して2018年より実施し2022年度までに約110名が参加。2階層上の役職かつ自身の業務領域と異なる役員2名と複数回面談を行い、女性社員側は日々の業務やキャリア設計に関して視座の高い学びを得る一方、メンター側の役員は埋没人材を認識でき、多角的視点による育成計画に繋げている。組織長の女性比率が2017年の0%→14%まで向上。

4. 社長対話会：2年間で計13回、217名の若手社員が参加。

5. アンコンシャスバイアス研修：経営・人事部門、初期配属の多い営業部門・研究部門約2,070名が参加。生産部門展開中。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

1. 「ラブベジ®」の取り組み

名古屋支社（当社の営業部門の一つ）において「ラブベジ®」（取り組み当時、全国的に見て愛知県における野菜摂取量が少ないという社会的課題に注目し、野菜をおいしく食べて人々の健康に貢献することを目的としたメニュー開発・提案プロジェクト）は、管理栄養士の資格を持つ若手女性社員の自発的な発案を現場レベルで自由闊達な施策として加速していくことを上層部がプッシュしたことでスタートした取り組み。スタート当初から数年かけて丁寧に取り組みを継続し、現在においては全国に展開するまで大きく成長した取り組みとして、社内外において注目されている。今までにない新しいものを拒まずに組織全体で応援し、長い目で育てるという、多様性を受け入れる風土が醸成されていたからこそ成果が出たと理解しており、かつ、味の素グループのビジョンである、「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創する」というありたい姿を体現した好事例である（2021

年 11 月、厚生労働省・スポーツ庁主催の「第 10 回健康寿命をのばそう！アワード」の生活習慣病予防分野において厚生労働大臣最優秀賞を受賞）。

2. 登用の多様性による取り組み

過去に前述の AjiPanna Academy「メンタープログラム」に参加していた女性社員を、従来まで男性のみだったポジションに積極的に登用する取り組みが加速している。2020 年度に営業支社の支社長に女性を配置した。これにより、当社において女性特有のライフイベントを経ていく過程では、お得意先様に直接出向く外勤スタイルで働き続ける女性のロールモデルが少ない環境とされてきた営業現場においても、安心して業務に取り組むことができる組織風土の醸成に成果が出始めている。同年、「エイジョカレッジ」（各企業の営業女性が参加し、営業の当たり前を壊し課題を解決するための提案を行う他社様主催の取り組み）という外部の取り組みにも初参加し、当社の若手女性に同じ業種の他社との交流や営業という職種を自ら考える機会を提供している。

3. 「カレッジ」発のプロジェクト稼働

前述の AjiPanna Academy「カレッジ」を経て実際に稼働している数件のプロジェクトの中には、女性視点の健康上や生活上の悩みを反映した企画があり、具体的な展開がされることにより、これまで当社の認知が十分ではなかった層に認知されるなど、新たな顧客の獲得に繋げることが今後期待される。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

基本的な考え方として、人的資本情報開示だけでなく、DJSI（ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス）などグローバルレベルで重視する ESG 項目を網羅的にカバーしているため、女性活躍推進等に係る数値もグローバルレベルを意識し開示項目を年々増やしている。投資家をはじめとしたステークホルダーに対して、当社の現状を数値でも把握いただきやすい環境を整えている（当社は DJSI-World に選定）。また、毎年、サステナビリティデータブック発行後に情報開示の在り方や項目、見やすさについては関係部署との確認を綿密に行っており、数値情報、各施策、取り組み等を統合報告書やサステナビリティレポートといった既存のコンテンツだけでなく、ホームページの“ストーリー”（当社が運営する Web マガジンで、当社の活動を紹介し、読者のみなさんと考えていく読み物がコンセプトのコンテンツ）、厚生労働省主管の「女性の活躍推進企業データベース」といった、外部ツールにより深い情報を掲載している。これらには自社の取り組みの成功事例開示だけでなく、課題や失敗を含めて社外に開示することで、他社にも参考にしていただけるように努めている。一方、社内の情報開示においては、2021 年 7 月に導入した人財マネジメントシステム（SuccessFactors）にて、全従業員が社内外経歴、職務グレード、スキル・専門性、経験を閲覧することが可能な環境の整備を進めている。新入社員でも役員の情報が照会でき、自身のキャリアを考える際に希望する業務を担っている従業員がどのような経歴やスキルを持っているのかを照会し、自律的なキャリア形成に活用している。また、前述のメンタープログラムにおける面談記録等も同システムに格納され、配置・育成につなげ、ポジションをスキルでマッチングすることで埋もれがちな女性社員を登用するなど、システムを活用することで今までクローズドになりがちだった社内人財情報の見える化を着実に進めている。

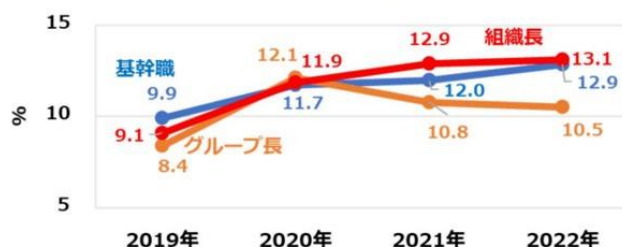
【参考資料等】

1. 指標の進捗状況（設問 2.1）

施策の効果（女性キャリア支援）

ラインマネージャーの女性比率は向上も、さらなるパイプラインの形成が必要
ジェンダー間のキャリア形成に関する意識のギャップは縮小

■役員・ラインマネージャーの女性比率の変化



取締役（社外含む）
女性比率
36%

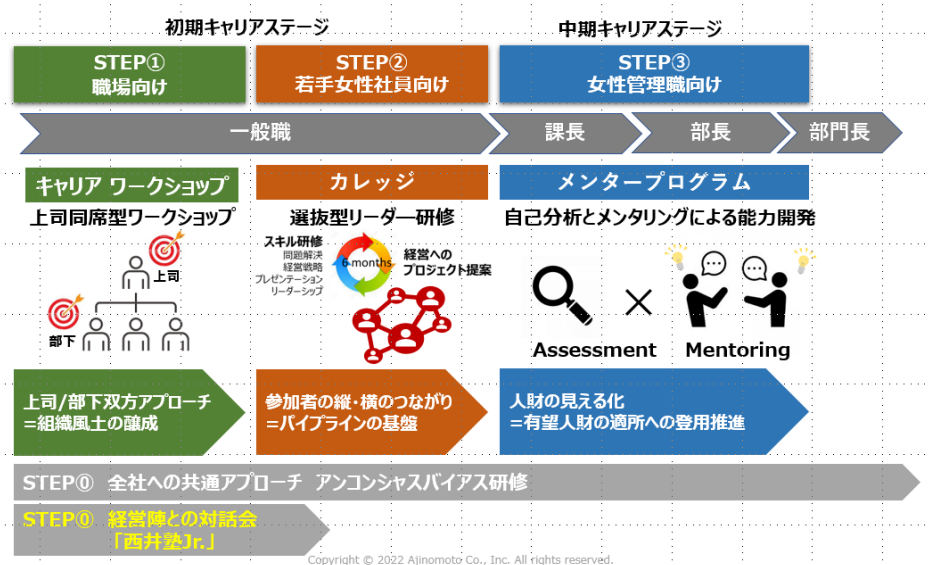
■ジェンダーによる意識のギャップ変化（エンゲージメントサーベイによる男女間スコアギャップ）

関連設問	2017年	2021年
意思決定への関与	20	7
公平な機会提供	19	6
上司のサポート	19	4

Copyright © 2021 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

2. AjiPanna Academy（設問 2.2：具体的なアクション）

AjiPanna Academy 女性のキャリア開発・育成



Copyright © 2022 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

以上

企業名	出光興産株式会社			
業種	エネルギー資源	証券コード	5019	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/341 https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=2995			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
当社は、2050年ビジョン「変革をカタチに」を掲げ、カーボンニュートラル実現に向け、事業構造を変革していきます。これまでの事業では、安定・安全、効率性、確実性が重視されてきましたが、VUCA時代にあっては、より創造性や柔軟性が求められます。当社は創業以来、「人が中心の経営」を標榜し、従業員が能力や個性を発揮して化学反応を起こしながら社会に貢献する、そうした経験を通じて人が成長する過程を大事にしてきました。先の見えない時代だからこそ、人財戦略を経営戦略の根幹に据え、人の成長を経営目的とする当社の真価が発揮されると確信しています。人財戦略の中核の一つが多様性（D&I）の深化・拡大です。中でも女性活躍推進は、D&Iの一丁目一番地であり、とりわけジェンダーロールバイアスの打破を当社グループにおける化学反応の「起爆地」と位置づけ、イノベーションの拡大につなげます。KPIとしては、女性管理職比率、学卒以上女性採用比率、男性育児休業取得率を設定し、その達成状況を取締役の報酬に反映させて強力に推進します。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
女性活躍推進の経営レベルの上位方針として、当社は「ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）方針」を掲げています。その中で「多様な視点や価値観、多彩な力を取り入れ、個々の潜在能力を最大限に引き出し、化学反応を起こしていくこと」「職務上の地位、雇用形態、年齢、性別、学歴、出身地、国籍、人種、障がい、思想信条、宗教、性的指向、性自認、結婚の有無などに基づく差別を根絶し、一人ひとりの個性を活かしお互いを尊重し高め合う」ことをうたっています。また、中期経営計画では、化石事業主体からの事業ポートフォリオ転換に向けた構造改革投資と並ぶ柱として人的資本投資を位置づけ、取締役会での議論を経て、KPIとして、女性管理職比率（現状 3%→目標 5%）、学卒以上女性採用比率（現状 36%→目標 50%）、男性育児休業取得率（現状 55%→目標 80%）を掲げ、進捗状況のモニタリング行っています。以上を踏まえて経営戦略上の女性活躍推進の位置づけを整理すると、「化石事業からの構造転換」のための「多様な能力の交流・化学反応（D&I）」のための「アンコンシャスバイアスの抑制とジェンダーロールバイアスの打破を中核とした女性活躍推進」の筋道となります。 ここで D&I 概念に関する当社の認識を下記します。ダイバーシティ（D）が、色々な種類のものが共に存在する「状態」のことであるのに対し、インクルージョン（I）は、自分とは異質なものを仲間として扱う「行動」のことである、と考えます。さらに、ダイバーシティには、性別や人種といった目に見えやすい属性に関するものと、価値観や思考特性といった目に見えにくいものの2つがありますが、両方の「D」を追求しつつ、「I」＝インクルージョン、すなわち異質なものに包摂的に向き合う行動態度を醸成することで生産的で創造的な対話を促す、これが D&I の価値の本質です。このような、D&I 浸透のいわば「起爆地」を、女性活躍推進の核心＝ジェンダーロールバイアスの克服と捉えており、この難所をブレイクすることにより、例えば、ストレートにとつての LGBTQ+ の包摂、健常者にとつての障がい者の包摂、日本人社員にとつての外国人社員の包摂といった「異質」と向き合う行動態度を組織全体に広く定着させ、化学反応の果実としての事業構造転換というイノベーション、すなわち企業価値向上を導くことができると信じます。現在、代表取締役

副社長を委員長とする D&I 推進委員会にて、これらの 이슈を掲げて継続的な討議を実施しているところです。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	女性管理職比率	2020 年（7 月） 2.6%	2022 年（7 月） 3.2%	2026 年（7 月） 5%
2	学卒以上女性採用比率	2019 年度 13%	2022 年度（※） 36%	2026 年（4 月） 50%
3	男性育児休業取得率	2019 年度 7%	2022 年度（4～9） 55%	2025 年度 80%
指標 及び 目標 値の 設定 理由	（※）2023 年 4 月入社内定新卒 + 2022 年 4～9 月のキャリア採用入社者を対象として算出 まず 3 つの指標（1. 女性管理職比率、2. 学卒以上女性採用比率、3. 男性育児休業取得率）に共通する設定理由、課題認識について記します。当社は 2019 年に 2 社による経営統合を行っていますが、特に旧出光興産では、男女雇用機会均等法制定時から運用してきたコース別人事制度を 2007 年に廃止、社員区分一本化以降今日まで 15 年を経てようやく男女均等の成長の基盤が出来てきました。上述の「アンコンシャスバイアスの抑制とジェンダーロールバイアスの打破」の共通課題認識のもと、今後、量質ともに女性活躍のレベルアップを図るため、 ・指標「2」の設定により量の拡大を追求し、 ・指標「1」の設定により、リーダー層による化学反応促進のための多様性＝質の向上を目指すこととしました。 ・「1」「2」とも、同業他社や製造業大企業の平均比率に肩を並べる数値目標としました。 ・指標「3」については、特にジェンダーロールバイアス打破のため、主体的な育児参加に加え、家族の絆を強めることや職場以外の人々との交流といった社会参画の経験を通じ、仕事一辺倒の価値観を揺るがすという高い目標を掲げ（＝短時日の休暇では得難い経験）、その達成困難度も勘案して目標値は 80%としました。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1. 女性管理職比率目標について

（1）これまで～現在までの取組および達成状況、課題

女性社員の育成・成長機会の確保（下記①）や意識・風土改革（下記②③）に関わる主な取組を紹介します。

①メンター制度：管理職手前の女性社員に他社の女性管理職メンターを付け 4 ヶ月間のメンタリングを実施、2020 年度 14 名、2021 年度・2022 年度はそれぞれ 11 名が参加し、うち 6 名が管理職に昇進しています。

②アンコン対話：2020 年度より、6 名程度のグループによる対話型ワークショップを公募制にて全社展開、2020 年度 450 名、2021 年度 520 名、2022 年度現時点までで 108 名、延べ計 1,078 名が参加しました。

③インクルージョン研修：アンコンシャスバイアス、発信力・傾聴力、コーチング・フィードバック、ファシリテーションについて合計約 16 時間かけるトレーニングで、直近 3 年間で管理職を中心に 1000 人を超える社員が受講しました。インクルージョン研修やアンコン対話によって、自己省察の姿勢や関連スキルのインプットが出来たため、今後は職場での活用・発信やアウトプットが課題と認識、そのための各種の対話のしかけを戦略的に実施していきます。

（２）今後目指す目標に向けたアクション

女性活躍推進の土台である、人財戦略のインフラ的なアクションとして、対話を通じてオープン・フラット・アジャイルな職場風土づくりを支援する OFA 推進グループを人事部内に設立、自律的ライフキャリア形成のためのキャリアコンサルティング体制の整備や、女性社員の交流・対話の会である出光ウイメンズネットワーク等を主導、軌道に乗せていきます。

2. 学卒以上女性採用比率目標について

（１）これまで～現在までの取組および達成状況、課題

採用広報コンテンツについて、「石油会社」の固定概念を払拭してバラエティに富む事業展開をコンセプトに表現し刷新しました。また、女子学生の人気の高い資生堂、旭化成等の化学系企業とコラボしたイベントを実施しました。これらはいずれも 2020 年度以降の取組みですが、2019 年度比の直近実績で、当該比率指標を倍増させています。

（２）今後目指す目標に向けたアクション

「女性（特に技術系）が活躍できる職場」イメージの一層の訴求のための採用パンフレットや HP のさらなる工夫・改善（参考資料参照）等により、女性が門戸をたたきやすい募集方法の改善を継続します。

3. 男性育児休業取得率目標について

（１）これまで～現在までの取組および達成状況、課題

本年の育児・介護休業法改正を意識した啓蒙の位置づけで、まず D&I 推進委員会にて法定内容を上回る推奨育児休制度について全社員向け意見募集を行い、社内世論を喚起、本年 10 月より 3 年間、本制度のトライアルを開始しています。また、本年 2 月に外部講師を招き「改正育児・介護休業法を起爆剤としたこれからの職場づくりとチーム戦略」と題した講演会を実施、全管理職を受講させました。これらの取組みの成果として、直近 2022 年度上半期で 55%の取得率を達成しています（2019 年度は 7 %）。今後の更なる取得率の上昇に伴い、休業による欠員をいかにカバーするか的人员対応が課題です。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

昨今、企業価値に影響を与える非財務の要素の中でエンゲージメントが注目されていますが、当社では 2019 年の経営統合以降、「やりがい調査」の社内呼称で、毎年全社員を対象としたサーベイを行っています。調査項目のカテゴリーは、「やりがい・相互信頼・一体感」「マネジメント」「成長機会」「経営方針・理念浸透」等、計 16 を数えますが、2020 年度の調査では、12 カテゴリーにおいて女性の好意的スコアが男性のそれを下回っていました。が、2021 年度、2022 年度調査と連続して大半のカテゴリーでスコア差が縮まっています。これは、上述のインクルージョン研修やアンコン対話等により、女性が活躍できる職場風土・環境が整えられつつある成果と捉えています。以下、このような職場を基盤として、女性社員がリードして生み出した個別具体的なビジネス上の成果をいくつかご紹介します。

◆石油化学等の研究分野での知見を基に、1980 年代から発展、深化させてきた有機 EL ディスプレイ発光材料の開発において、積層と呼ばれる新たな素子構造概念を創発、素子評価のチームリーダーとして一段高い発光効率と

長寿命を両立させる成果に結びつけた、2012 年新卒入社の T さん

◆多結晶酸化半導体と呼ばれる、ディスプレイの高性能化と低消費電力を両立させる材料を、顧客であるディスプレイメーカーと共同開発し、従来比 4 倍の電界効果移動度という世界初のレベルを達成して、製品の高性能化と製造プロセスの低コスト化の両方に貢献した、2009 年新卒入社の K さん

◆医薬系ベンチャー企業や外資系の化学物質規制に関するコンサルティング会社という、燃料油ビジネスとは縁遠い経歴でありながら、「自らメーカーに所属することで、コンサルよりも踏み込んだ貢献をしたい」との決意で 2020 年にキャリア採用入社、事業部門の化学物質管理に関するリテラシーを向上させる研修等のしきみを作り上げた O さん（2021 年管理職に昇格）

いずれも、化石事業からの構造転換の方向性に沿ったビジネス成果であるとともに、特に上の 2 名の業績は、出産→復職時期とも重なっているもので、両立支援の制度面からも女性活躍の環境が整備されている証左と考えます。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

まず、情報開示の考え方の前提として、社内外の労働市場変化の認識について述べます。最大のポイントは脱炭素化の影響です。当社は 2030 年ビジョンとして「責任ある変革者」を掲げましたが、これは、現状大宗を占める化石燃料によるエネルギーの供給責任を果たしながら、同時に低炭素社会の実現を目指すという困難な使命です。ゆえに、特に若手にとっては未来を見通し難く、職業人生の展望を持ちづらい状況を生んでいます。加えて、リモートワークの広がりによる、対面での「しごと雑談」を通じた担当業務の視野拡大機会の減少による成長速度鈍化等の問題があります。これらはすべて社会の変化に伴う労働力、特に価値観の多様化に伴うものであり、その解決のためには、人的資本に関わる情報を社会に発信し、資本市場や労働市場と建設的な対話を行うことが不可欠です。今秋発表した中期経営計画、および統合レポートの策定過程において、当社にとって重要な人的資本関連項目を網羅的に検討し、下表のとおり開示することとしました。

【媒体ごとの人的資本開示項目】

	中期経営計画	統合レポート	有価証券報告書	C G 報告書
エンゲージメントインデックス	○	○		
女性役員数 ※		○		
女性管理職比率 ※	○	○	○	○
学卒以上女性採用比率 ※	○	○		
女性正社員比率 ※		○		
男性育児休業取得率 ※	○	○	○	
一人当り教育投資額	○	○		

※特に女性活躍推進に関わりの深い開示項目

【参考資料等】

参考 <本年、女性活躍を重要テーマとしてリニューアルを行った新卒採用 HP>

新卒採用 HP トップページ <https://www.idemitsu.com/jp/recruit/future/index.html>

(以下、いくつかのコンテンツ)

- ・挑戦を支える企業風土（企業風土の根底として D&I を明記）

<https://www.idemitsu.com/jp/recruit/future/introduction/culture.html>

- ・多様な働き方を語る（育休取得経験者による座談会）

<https://www.idemitsu.com/jp/recruit/future/theme-talk/diversity.html>

- ・働く環境と福利厚生（働き方に関する制度、制度利用者の声と利用実績）

<https://www.idemitsu.com/jp/recruit/future/career-workstyle/workstyle.html>

事務局注：参照先の掲載内容等は審査対象ではありませんのでご注意ください。

企業名	株式会社 LIXIL			
業種	建設・資材	証券コード	5938	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.lixil.com/jp/sustainability/people/equal_opportunity.html https://www.lixil.com/jp/investor/library/ebook/index2022.html https://www.lixil.com/jp/sustainability/cr_library/pdf/LIXIL_CR2022_ja.pdf			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
LIXIL では、全社における D&I の浸透を推進していますが、これは社会的に正しいことをするというためだけではなく、LIXIL の強みを生かし、長期的に競争力を高め、価値を創造していくために、ビジネス戦略上重要なことでもあると考えているからです。従業員が持つ多角的な視点や様々な知識を生かすことで、消費者のニーズや要望に応え、イノベーションが創出できると考えています。今日では、世界の富の 4 割を女性が握っており、消費における女性の購買決定権は 8 割ほどだと言われています。そのような中、女性の比率を高め、その活躍を推進することは、当社の事業にとって重要です。さらに、女性を支援する施策やプロセスの導入は、すべての従業員にとってインクルーシブな環境を整備することにもつながります。私たちが最終的に目指すのは『インクルージョン』であり、それが、ひいては LIXIL の Purpose（存在意義）である『世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現』へとつながるのです。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
期待する企業価値： 当社は、『世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現』という企業としての Purpose（存在意義）の実現に取り組んでいるが、そのためには、顧客志向を徹底し、多様化する消費者ニーズを理解し、寄り添っていく能力が重要だと考えている。社会が多様化しているように、当社が製品・サービスを提供する顧客層も多岐にわたり、多様性を反映した組織を構築する必要がある。このような背景から、当社では D&I を中心に据えた組織の変革を推進している。製品開発プロセス、ユーザー調査、製造、マーケティング、営業などあらゆる業務プロセスにおいても同様に多様な視点を取り入れる必要があり、従業員の様々な気づきとアイデアが斬新な製品開発やイノベーション創出の原動力になると考えている。 目標と目標策定プロセス： 組織全体として D&I のさらなる推進に取り組むため、D&I に関する従業員の意識や現状を把握し、戦略やアクションプランの策定に反映させることを目的に、2021 年 3 月期にグローバルの全従業員を対象とした、意識調査を実施。調査結果を踏まえ、2021 年 4 月にジェンダー不均衡の是正に焦点を当てた D&I 戦略及び推進施策を更新した。当社では、男女比の不均衡という課題を抱えており、これを是正することは D&I 推進における重要な第一歩になると捉えている。ジェンダーは多様性の一つの要素にすぎないが、ジェンダー不均衡の是正をインクルーシブな文化醸成の進捗を示す指標とし、2030 年までに取締役・執行役の女性比率 50%、グローバル全体の女性管理職比率 30% の達成、日本の新卒採用の男女同率を目標として掲げている。 監督体制： CEO の瀬戸欣哉が委員長を務めるダイバーシティ&インクルージョン委員会（D&I 委員会）がそのプロセスを監督することで、経営トップが事業全体における D&I 施策の推進を徹底させるとともに、人事施策全体に D&I 戦略を反映

している。また当社ではコーポレート・レスポンスビリティ戦略の3つの優先取組み分野の1つとして、「多様性の尊重」を掲げており「すべての人にインクルージョンを」をテーマに、企業としての存在意義の体現を目指している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2021年）	現状（2022年）	目標値（2030年）
1	取締役および執行役の50%を女性とする	21.4% (2021年3月時点)	31.3% (2022年11月時点)	50%
2	グローバル全体の管理職の30%を女性とする	15.0% 日本国内6.0%	16.2% 日本国内6.5%	30%
3	日本の新卒採用を男女同率とする (女性50%以上)	47.9%	53.8%	50%以上を維持
指標 及び 目標 値の 設定 理由	※補足1 取締役・執行役兼務の同一人物は1カウントで算出 ※補足2 日本国内：株式会社LIXILが対象 ※補足3 新卒採用：株式会社LIXIL 大学卒・大学院卒が対象 多様な顧客層に製品・サービスを提供するには、多様性を反映した組織の構築が必要になる。この観点より2021年のD&I戦略更新において、ジェンダー不均衡の現状を分析し3つの指標を設定。 指標1：当社におけるビジネス戦略上必要なD&I推進を継続的に進めるためには、役員の多様性確保が重要と捉え、当指標を設定。他社との競争力を高めるべく50%と野心的な数値を目標値としている。 指標2：真の顧客志向を徹底するためには、製品開発プロセスから販売まで全プロセスの意思決定、組織の指導的地位に多様性の確保が不可欠であると捉え、当指標を設定。構成比率が30%を超えると、マイノリティではなくなり組織の意思決定に影響を与えるという理論に基づき、グローバルでの目標値を30%と設定。推進に向けては各地域の状況把握を行ない、地域に即した施策を実行。 指標3：日本国内の女性正社員比率が約25%であり、女性管理職候補の人材プールを拡大するために新卒採用の女性比率を指標として設定。2014年から目標値としていた30%以上を達成したため、組織の多様化を加速させることを目的として50%以上に更新。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

目標の達成に向けて、下記3つに重点をおいた施策を実施中。CEOが議長であるD&I委員会にて状況把握と施策合意を行い、推進を徹底している。

1. 人材育成：役員や管理職として有望な女性従業員の育成を加速。「経営層/管理職の多様化」の加速を目指して、実践的なOJTを中心とする選抜型の人材育成プログラム「NEXT/NEXT2ndプログラム」を実施。（NEXT

は経営幹部候補向け、NEXT2nd は管理職候補向け）選抜では各部門の女性従業員の参加を積極的に高めることをプロセスに組み込んでいる。2021 年 3 月期開始のプログラムとなるが、既に受講女性のなかから部長職昇進、管理職昇格の実績あり。また主要ポジションの後継者育成計画の作成に向けた People & Organizational Development（POD：人材組織レビュー）プロセスでも D&I の観点を組み込み、全社で有望な女性人材を発掘。後継者候補として選抜された従業員に占める女性の割合は 27%に上り、後継者にはそれぞれ育成計画を策定し育成を実施している。

2. 人材獲得：新卒採用の女性採用は、2014 年から目標値 30%以上として積極的に活動していたことにより、管理職候補となる係長職の女性比率は 2018 年 3 月期 4.5%から 2022 年 3 月期 10.6%まで増加、課題としていた人材プール拡大において成果が出ている。今後は更新した新卒女性採用目標値 50%を維持し、更なる加速を実現する。また 2030 年の管理職比率の達成および、より多様な組織を構築するためには、女性キャリア採用を積極的に実施する必要があると考え、施策として、偏見を排除した人材獲得プロセスや雇用者価値提案（EVP）の構築・促進に取り組んでいる。

3. インクルーシブな職場環境：組織全体が D&I の重要性を理解している事が必要であることから、「アンコンシャス・バイアス」「心理的安全性」などの内容を盛り込んだ e ラーニングを全従業員対象に実施。従業員意識調査の KPI の一つにインクルージョンを追加し、D&I 推進における従業員の意識や現状を把握し、戦略や施策に反映している。2022 年 2 月に発足した従業員リソースグループ（ERGs：Employee Resource Groups）には「ジェンダー平等」にフォーカスしたグループがあり、ワークショップやパネルディスカッションなど、従業員が主体となって活動を進めている。またインクルージョンの定着にはマネージャーの行動が重要と考え、マネージャー向けのセミナーを実施。さらにマネージャー向けの行動ガイドを策定中。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

1. 人材獲得力の強化：当社では、従業員が多様なライフステージの中で高いパフォーマンスを発揮できることを目的とし、柔軟な働き方や出産・育児をサポートする制度の拡充を、社会環境および従業員のニーズに合わせて 2012 年より整備継続している。この取り組みは、2014 年以降目標としていた新卒採用の女性比率 30%を達成し、2022/3 期の女性比率 53.8%を実現できた要因のひとつと捉えている。

2. 商品、サービスにおけるイノベーション創出の促進：多様化する顧客ニーズに対応した商品やサービスを提供するため、企画開発段階で女性を積極的に登用。女性を中心としたチームで企画開発された外付日よけの『スタイルシェード』は、住宅外観や景観になじむデザインと使用者の使いやすさに配慮している点、また小さな子供などの室内熱中症リスクを軽減する効果などが評価され、グッドデザイン賞、キッズデザイン賞を受賞。

2021 年に発売されたキャットウォール『猫壁（にゃんぺき）』のプロジェクトリーダーは女性が担当し、BtoC ビジネスを切り開くトライアル実践としてクラウドファンディングの仕組みを活用し販売、プロジェクト終了以降も商品化の要望を受け一般発売を開始。新たな顧客層を取り込んだ。

3. 女性リーダーのモチベーション向上：女性社外取締役とリーダーとして活躍している女性管理職とのラウンドテーブルミーティングを実施。取締役の経験談や他社事例について対話し、参加者からは自身のキャリアを踏み出す後押しを得られた、自分自身も行動する必要性を感じた、との声があり、モチベーション向上につながった。参加者のなかか

ら、新しいポジションへチャレンジした女性も輩出している。

4. 従業員調査のスコア向上：2022/3 期と 2023/3 期に実施した従業員調査において、KPI の一つとしているインクルージョンのスコアが向上、女性活躍に必要であり当社が目指すインクルージョンの定着が着実に進んでいる。2021 年の D&I 戦略更新以降、各部門に推進リーダーを配置しビジネス主導で推進活動を実施、女性や若手の従業員が多数活動を率いている。社内 SNS 上には人事部門以外での D&I 関連グループが 60 以上あり、各部門の D&I 活動事例共有やジェンダー平等、ジェンダーバイアスについてなど、気軽にアイデアの提案や意見を投稿することができ、女性本人だけではなく全従業員に D&I の重要性の理解が浸透してきている。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

情報開示に関する考え方：

当社では、ステークホルダーから長期的な信頼を獲得し、社会とともに持続可能な成長を続けるために、迅速で透明性の高い情報開示を推進している。「多様性の尊重」をコーポレート・レスポンスビリティ戦略における 3 つの優先取り組み分野の一つに掲げており、ジェンダー不均衡を是正する目標と関連項目の実績、施策の進捗を公表している。

情報の公表媒体：

統合報告書、コーポレートガバナンス報告書、コーポレート・レスポンスビリティ報告、ESG データブックによる年度报告、当社ホームページでの WEB 開示にて実施。

加えて、昨今の企業の ESG への取り組みに対する投資家の関心の高まりを受けて、機関投資家と報道関係者を対象に LIXIL ESG 説明会を 2021 年より開催。外部環境が大きく変化するなか、当社が持続的成長に向けて ESG の分野で取り組む様々な変革について説明を行った後、頂いた質問に回答し、対話を実施している。そのなかで「多様性の尊重」のパートにおいて、2021 年は、更新された D&I 戦略内容および遂行するための主要な目標および活動を説明。

ステークホルダーから得られた感想：

2022 年は、インクルーシブな企業文化の醸成が、イノベーションと顧客志向の徹底につながる持続可能な多様性の実現につながることを、その進捗を測る指標としてジェンダー不均衡を是正する目標があることを説明し、2030 年に向けた全社目標を達成するためにフォーカスしている 3 つの分野（人事制度、タレントマネジメントに D&I を組み込む、マネージャーがよりインクルーシブな職場を創り出すことを支援する）を説明。今後も社内外に積極的に開示を進めることで、ステークホルダーとの永続的な関係構築を図る。



Link to Good Living

報道関係各位

PRESS RELEASE

株式会社 LIXIL

2021年4月26日

競争力強化に向け、「ダイバーシティ&インクルージョン」の 戦略目標を更新

インクルージョン文化の醸成により、従業員の活躍を支援し、顧客志向を強化

株式会社 LIXIL（以下 LIXIL）では、より機動的で起業家精神にあふれた組織の構築に向けて変革を推進していますが、その中核として位置付けるダイバーシティ&インクルージョン（D&I）について、この度、戦略および目標を更新しました。新戦略の下、2030年までに、ジェンダーの不均衡を是正することを目指す目標を設定しました。

全社における D&I の戦略目標として、2030年までに、当社の取締役および執行役の男女比を均等にするとともに、全社の管理職についても、女性比率の30%を達成します。また、日本においては2030年まで新卒採用者の男女比の均等を維持するなど、地域別の目標も設定しています。従業員が入社してから退職するに至るまでの全てのプロセスにおいて D&I を組み込み、新卒および中途採用における人材獲得戦略の見直しや、人材育成や昇進プロセスにおいても多様性が尊重されるよう、対策を講じていきます。

LIXIL ではインクルーシブな組織の構築に向け、従業員の新しい働き方を支援するため、人事制度や施策の見直しを行い、従業員が能力を最大限に発揮できるような環境を整備するとともに、実力主義への転換を進めています。2020年には、地域や部門を超えた D&I 活動を実行していくため、LIXIL の社長兼 CEO である瀬戸欣哉を委員長とする「D&I 委員会」を設置し、全社一丸となった取り組みを進めてきました。

LIXIL では、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」という企業としての存在意義の実現に取り組んでいますが、そのためには、顧客志向を徹底し、多様化する消費者ニーズを理解し、対応していく必要があります。社会の多様化を反映し、LIXIL の製品やサービスを提供する顧客層も多岐にわたります。ジェンダーの不均衡の是正を進めることは、全社においてさらなる変革を推進するとともに、顧客志向を徹底していく上でも非常に重要です。LIXIL では、グローバルに D&I 活動を浸透させるための具体的なアクションプランを設定し、新たな D&I 戦略を推進していきます。

社長兼 CEO の瀬戸欣哉は次のように述べています。「LIXIL では、全社における D&I の浸透を推進してきましたが、これは社会的に正しいことをするというためだけではなく、LIXIL の強みを生かし、長期的に競争力を高め、価値を創造していくために、ビジネス戦略上重要なことでもあります。従業員が持つ多角的な視点や様々な知識を生かすことで、消費者のニーズや要望に応え、イノベーションが創出できると考えています。今日では、世界の富の4割を女性が握っており、消費における女性の購買決定権は8割ほどだと言われています。女性の比率を高め、その活躍を推進することは、当社の事業にとって重要です。さらに、女性を支援する施策やプロセスの導入は、すべての従業員にとってインクルーシブな環境を整備することにもつながります。私たちが目指すのは『インクルージョン』であり、それが、ひいては LIXIL が目指す『世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現』へとつながるのです」※

LIXIL では、2017年にコーポレート・レスポンスイビリティ（CR）戦略の3つの柱の1つとして「多様性の尊重」を掲げ、当社の専門性や規模を活かし、事業活動を通じて社会に影響を与えることができる分野として位置付けています。LIXIL では、多様な従業員の英知や視点がさらなる成長とイノベーションの原動力になるという考えのもとに、年齢や性別、障がいの程度に関わらず、すべての人びとの生活を向上させるインクルーシブな製品やサービス、技術、デザインを提供することを目指しています。日本では2018年から、すべての製品・サービスに「LIXIL ユニバーサルデザインコンセプト」を取り入れ、誰もが使いやすい製品の開発、提供に努めています。

LIXIL の CR 戦略については[こちら](#)をご覧ください。

事例-18 | 株式会社LIXIL

インクルージョンへの経営の強いコミットと、グローバルでの支援

▶ 視点2 要素2

人材戦略のうち、重要な柱となる「インクルージョン」

「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」というLIXILのPurpose（存在意義）に向けて取り組んでいくためには、顧客志向を徹底する必要がある。多様な顧客層に製品・サービスを提供する企業として、「顧客志向の組織になるためには、社会を反映したインクルーシブな職場環境の構築が必要」という信念のもと、D&I推進を加速している。

真の経営上の課題は「インクルージョン」であり、インクルージョンの実現に向けた取組の進捗や、達成度を測るための指標として、ジェンダーの不均衡をD&I戦略に反映している。

CEOが委員長を務めるD&I委員会による監督の下、事業全体におけるD&I施策の推進を徹底するとともに、人事施策全体にD&I戦略を反映している。

さらにD&I戦略を策定し、2030年までに取締役・執行役の50%を女性にする、全世界の管理職の30%を女性にする、といった具体的なKPIを設定した。（現状、LIXILの取締役は約30%が女性であり、女性比率では東証一部上場企業のうち上位5%に位置付け）

3つの視点

- 視点1 経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2 As is-to beギャップの定量把握
- 視点3 企業文化への定着

グローバルなEmployee Resource Group (ERG) の立上げ

インクルーシブな環境を構築するためには、人種、性別、障がいの有無、性的指向、育児や介護との両立などにかかわらず、全ての従業員の帰属意識を高める必要がある。

この取組の一環として、従業員を主体としたEmployee Resource Group (ERG)をグローバルで立ち上げた。ERGは、共通、特性、バックグラウンドまたは生活経験に基づくメンバーで構成されるグループであり、従業員同士のつながりを強化することで、インクルージョンの実現を図る。ERGの活動と会社の方向性を一致させ、推進を加速させるために、執行役を5つのERGの各グローバルスポンサーに設置。インクルーシブな環境構築のために経営幹部がコミットしている。



企業名	株式会社資生堂			
業種	素材・化学	証券コード	4911	
女性活躍推進等に関する 開示媒体（3つ程度）	https://corp.shiseido.com/report/jp/2021/value_creation/process/people/message/ https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/jp/2021/society/ https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/performance/social/			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は中長期経営戦略において「美の力を通じて“人々が幸福を実感できる”サステナブルな社会の実現」を掲げています。化粧品事業を中心とする「美」の価値創造が、経済価値および社会価値創出の根幹にあると考え、お客さま一人ひとりの健康美を実現するとともに、多様性を尊重し誰もが自分らしく生きる社会の実現を目指しています。新たな価値の創出にはイノベーションが必須です。イノベーションの源泉は人財であり、そのために、特に注力しているのはダイバーシティ&インクルージョン（以下 D&I）です。多様な価値観が尊重され、一人ひとりが能力を発揮できる環境をつくることは、企業成長のために不可欠であり、とりわけ女性の活躍支援は当社の最重要課題です。環境整備のみならず、意思決定の場においてジェンダーバランスが確保されていることが重要と考えており、社内での取組はもちろんのこと、長年培ってきた知見を活用し、日本社会における女性活躍を進めるため変革に貢献していきます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

■“People First”人財こそが価値創造の源泉

「人財こそが価値創造の源泉」という考えを“People First”として、経営戦略の中核に位置付けています。グローバルでお客さまの価値観やライフスタイルが多様化する中、多様な価値観に対応するイノベーションの創出には、「多様なプロフェッショナル人財」の活躍が不可欠です。社員の 8 割を占める女性の活躍は、人的資本の完全活用としても極めて重要な経営課題と位置付けています。

■日本女性の生き方をともに創る

女性の生き方の変容と共に歩み、成長してきたビューティーカンパニーとして、女性が出産・育児でキャリアを諦めるような会社であってはならないという確固とした方針のもと、1990 年代初頭から 30 年以上に亘り女性活躍の取組を進めてきました。女性が持てる力を発揮し、自分らしく活躍できる社会の実現は当社の持続的成長にとって不可欠であり、経営戦略の重点テーマとして社内外で取組を強化しています。

■D&Iの実現、とりわけ国内は女性のパイプライン強化に注力

あらゆる階層の意思決定の場において、女性の意見が反映される状態を目指し、2020 年に目標を「管理職全体での女性比率」から「あらゆる階層での女性管理職比率 50%」へ進化させました。特に組織への影響が大きい執行責任者層（執行役員/部長層）のジェンダーバランスの実現は重要かつチャレンジングな目標です。

パイプラインの盤石化に向け、女性活躍の課題を「年代別×関係する要素（上司、本人、仕組みなど）別」に明確化したうえで課題を解決し、育成→登用の流れを体系的に推進しています。[参考資料①]

■日本社会のジェンダー平等実現に向け、変革をリード

世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ指数では、総合評価はもとより経済分野における評価も低迷しています。この現状を打破すべく、2019 年に当社代表取締役会長 CEO の魚谷が「30%Club Japan」の Chair に就任しました。Chair 企業として国内大手企業のトップから成る「TOPIX 社長会」の企画推進をはじめ、大学や機関投資家、経済団体などとの協働を通じ、当社のこれまでの知見を共有し、日本企業の女性役員比率向上や女性活躍推進に向けた社会変革に取り組んでいます。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	あらゆる階層における女性管理職比率 50% 【対象：国内資生堂グループ】 ・執行役員、部長、課長クラス	管理職全体 5.3%（2005 年）	管理職全体 37.3%(2022 年) ・執行役員 38% ・部長 28% ・課長 39%	管理職全体 50%(2030 年) ・執行役員 50% ・部長 50% ・課長 50%
2	女性社員のキャリア意識向上/ 昇進意欲 85% 【対象：NLW 受講者】	82% (2017～2019 年)	91% (2020～2021 年)	参加者全体 85%以上
3	男性育児休業取得率 100% 【対象：国内資生堂グループ】	34.3%(2021 年末)	34.3%(2021 年末)	100%(2023 年末)
指標 及び 目標 値の 設定 理由	① 女性管理職比率目標の進化 イノベーション創出には変化対応力の高い組織文化への変革が必要であり、そのためには<u>多くの部下を持ち、業務執行への影響が大きい執行責任者層（執行役員/部長層）</u>のジェンダーバランスの実現が極めて重要であると考え、「あらゆる階層」を加えた目標へと進化させています。 ② 女性社員のキャリア意識向上 「女性は管理職になりたがらない」などの上司側の意識に加え、女性社員自身も「更なる上位層になる自信がない」などの意識がキャリア形成の壁になっています。女性社員の意識改革と同時に上司側の固定概念を払拭することは、あらゆる階層における女性管理職比率 50%達成のために重要な課題です。 ③ 男性社員の無償ケアワークへの参画促進 男性社員の育児休業取得率 100%の目標により、性別役割分担意識の払拭はもとより、育児経験を通じて、男性社員の生き方、仕事観の変容による多様な価値観への対応力強化につなげます。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

■ トップコミットメントによる女性管理職比率目標の進化と実績

- 国内グループ全体の女性管理職比率は 2017 年から 12.2 ポイント上昇し、2022 年 1 月時点で 37.3%

となりました。2026 年に 40%、2030 年までに「あらゆる階層での 50%」へと着実な進化を目指します。

■タレントレビューの強化と、サクセッサの一人別育成強化「女性リーダー育成塾（NLW）」[参考資料②]

- 執行役員層が主体となり、階層別のサクセッサプランの策定、タレントレビューによる複眼での人材審議と女性人材の可視化、一人別の育成計画を進めています。
- 2017 年から女性リーダーのパイプラインの強化を目的に、CEO が塾長となり、課長層を対象とした女性リーダー育成塾「NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN（以下 NLW）」を開始。スキルや経営知識を修得しながら、自分らしいリーダーシップスタイルを発見・発揮することで、今後より大きな影響力を発揮することへの自信と覚悟を高めています。2020 年からは、次期課長候補を対象とする「NLW Basic」、2021 年からは、部長層を対象とする「NLW Advanced」を新設しました。これまでに 202 名が受講。2021 年までの受講者 126 名のうち 51%（64 人）が昇格を遂げ、対象者の 91%以上が受講後に「昇格意欲がある」と回答しています。

■上司や周囲の社員の意識変革

- NLW では参加する女性社員の上司向けのセッションも同時に開催し、多様なリーダーシップスタイルの理解、女性リーダーを育成・サポートするためのマインドとコーチングスキル等を身に付け、プログラム期間を通じ、1on1 で伴走し、現業でのストレッチアサインメントや成長機会の付与につなげています。
- 経営トップ含む部長層以上が若手社員から学ぶリバーズメンタリングプログラムを 2017 年から継続しています。

■早い段階からのキャリア自律支援

- ジョブ型人事制度導入に際して、主体的なキャリア開発と専門性を強化するために、2020 年から日本地域の全社員に対しキャリアワークショップを実施し 2021 年までに 4,470 名が参加しました。
- 2020 年より、自己成長とキャリア形成に悩む女性社員に対して、女性役員自身の経験をもとに、少人数で直接対話を行う「Speak Jam」を開催し、これまでに 86 名が参加しています。
- 2022 年から管理職と若手社員（132 名）のキャリアメンタリングプログラムを開始しています。

■男性の育児休業取得率 100%に向けた取組

- 当社の子会社『KODOMOLOGY 株式会社』を通じて、男性社員のための体験型育児トレーニングのプログラムをスタートさせるなど、男性が育児に関わるサポート策を展開しています。

■雇用慣行および働く環境/仕組みの変革

- ジョブ型人事制度を導入し、職務内容と必要な専門能力を明確化することで、社員一人ひとりのキャリア自律を高めています。
- コアタイムのないフレックスタイム制やテレワークを従来から導入。自社オフィスでは、集中したい業務に適した個室や、アイデアを生み出すためのソファエリアなど多彩な業務スペースを整備し、仕事に応じて最適な環境を選ぶ「Activity Based Working」を推進しています。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

■会社の成長をけん引する女性リーダーの増加と次世代のキャリア感への影響

- 早い段階から継続的に推進してきた女性活躍の取組を通じて、現在では女性管理職がリードする職場は珍しくなくなりました。職場の姿が変革したことにより、「管理職を目指したい」という女性社員も増え、管理職昇格審査

に臨む候補者の男女比はほぼ 50:50 となりました。

- マーケティングやコーポレートスタッフ部門では既に多くの女性部長や課長が活躍していますが、これまで男性中心であった領域（営業・研究・工場）においても、女性管理職比率を 50%に高めるため、各領域特有の課題解決に向け、取組みを進めています。生産領域では 2022 年に、当社国内初の女性工場長が誕生し、研究領域では女性管理職比率が国内グループの平均を上回る比率となるなど着実に進化しています。

■組織文化変革による価値創造

- 直近の事例として、オープンイノベーションプログラム「fibona」があります。「fibona」は当社研究所が主導し、外部のさまざまな人の知の融合からイノベーションを目指す取組で、スタートアップ企業との共創やお客さまとのコミュニケーションを通じた共創などにチャレンジしており、これまで 8 社のスタートアップ企業が採択され、現在協働プロジェクトを推進しています。スタートアップのスピード感と当社のこれまでの知見を融合し、変化の速い市場において、これまでにない価値をお客さまに提供する本プロジェクトを率いるのは、研究所出身の女性で、メンバーも半数以上が女性社員で構成されており、女性ならではの感性を生かし、オープンイノベーションを実践しています。

■社会への貢献と外部評価による企業価値向上

- 取引先をはじめ、他企業からの要請に応じて、当社の女性活躍の取組みを紹介しています。2022 年はこれまでに 15 の企業、団体からの要請に対応しました。
- 2020 年に内閣府による「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣総理大臣表彰」を受賞、さらにグローバルでは各国企業の取締役会で活躍する女性役員のネットワーク「Women Corporate Directors Foundation (WCD)」において、当社のトップマネジメントにおける多様性が評価され、日本企業として初めて表彰されました。その他世界の代表的なサステナビリティインデックス（DJSI World 等）でも D&I の領域での取組が評価され選定されています。これらの外部評価は企業の社会的責任に関心を寄せる投資家の意思決定において重要な指標の一つとなっており、投資家視点での企業価値向上に寄与しています。

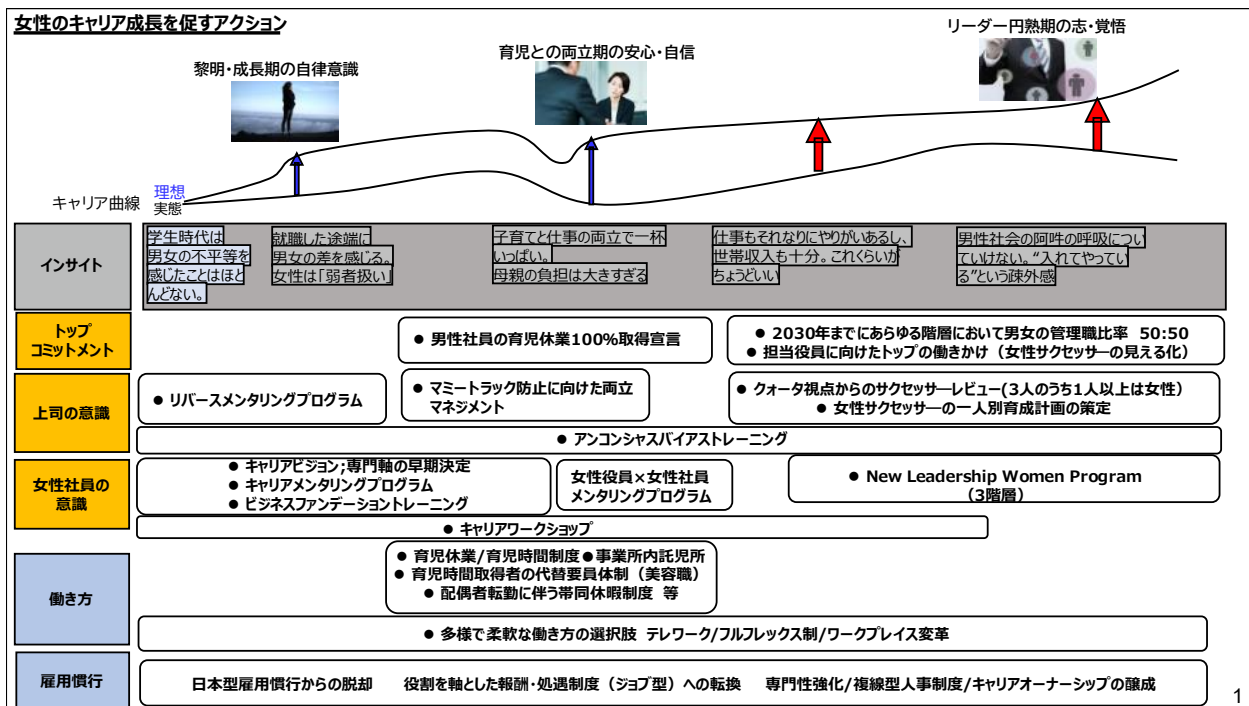
4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

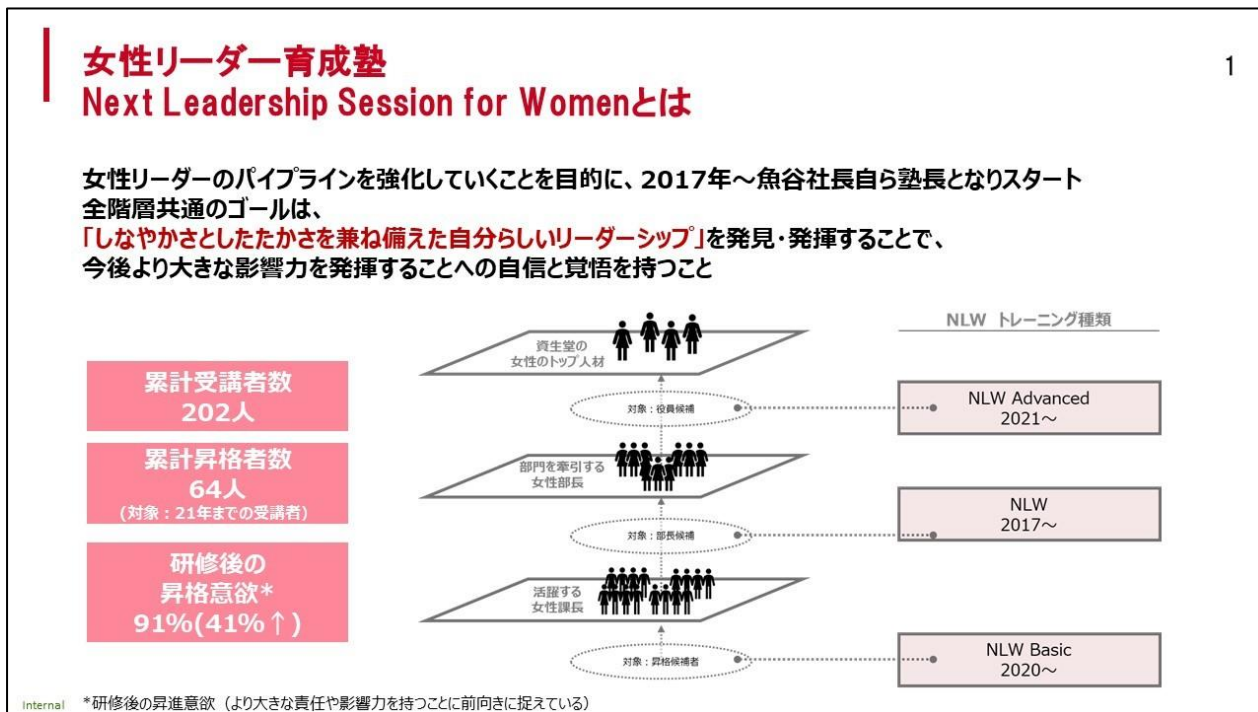
- 女性活躍を含むさまざまな非財務情報を公開し、ステークホルダーへの情報開示を積極的に推進しています。
- 統合レポート及び有価証券報告書など各種媒体では、法令およびガイドラインに則し、ESG 戦略に基づく D&I の方針や取組、実績を掲載しています。その他、当社の社会データページでは女性管理職比率の推移・実績および目標、トップマネジメントの多様性、STEM 関連部門の女性比率や、男女間の均等報酬、育児休業・介護休業の取得率など人財から労働環境に関する、さまざまな数値データを一覧で公表しています。
- 基本的な情報開示を徹底したうえで、今後は経営戦略上重要な女性活躍の指標として掲げている「あらゆる階層における女性管理職比率」の実績と目標を開示し、取組の進捗を積極的に開示していきます。
- 「30%Club Japan」や経団連との連携、また、個別要請に伴う他企業へのアドバイスなどの場で、当社が蓄積してきたノウハウや情報を積極的に開示、共有することにより、日本社会の女性活躍推進を加速する活動を行っています。

【参考資料等】

■ 参考資料①「女性のキャリア成長を促すアクション」



■ 参考資料②「女性リーダー育成塾（NLW）」全体像



<参照サイト>

- 資生堂統合レポート 2021 CEOメッセージ

<https://corp.shiseido.com/report/jp/2021/ceo/>

- 資生堂統合レポート 2021 サステナビリティ戦略エグゼクティブオフィサーメッセージ

<https://corp.shiseido.com/report/jp/2021/strategy/sustainability/message/>

- 資生堂統合レポート 2021 サステナビリティ戦略 チーフ D&I オフィサーメッセージ

https://corp.shiseido.com/report/jp/2021/value_creation/process/people/message/

- 資生堂サステナビリティレポート <https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/jp/2021/>

- 資生堂 有価証券報告書 2021 (P15-18、90-92)

https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20220325_875.pdf

- 資生堂 社会データ <https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/performance/social/>

- コーポレートガバナンス 取締役会のバックグラウンドの多様性

<https://corp.shiseido.com/report/jp/2021/governance/features/>

- コーポレートガバナンス・コードの各原則と資生堂の対応

<https://corp.shiseido.com/jp/ir/governance/code.html>

- NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN (NLW) について

<https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/jp/2021/society/genderequality/internal/>

- 30% Club Japan <https://30percentclub.org/chapters/japan-2/>

- 男性育児休業取得率 100%目標設定

<https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=00000000003388>

- 外部評価、受賞関連一覧

<https://corp.shiseido.com/jp/sustainability/evaluation/>

- fibona <https://spark.shiseido.co.jp/fibona/>

事務局注：参照先の掲載内容等は審査対象ではありませんのでご注意ください。

企業名	大塚ホールディングス株式会社			
業種	医薬品	証券コード	4578	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/index.html			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

大塚グループでは、女性活躍推進を含むダイバーシティを持続的成長のために必要な経営戦略の一つと位置付け推進しています。多様な経験や背景を持つ仲間が世界中にいることは大塚グループの大きな強みです。1人1人の中に存在する多様な側面、すなわち多様性に敬意を払い、個々の能力を活かすことによって新たな価値を創造していく、そして企業競争力を向上させ継続的な発展を目指すことが重要です。同じ思考や、近い考えの者同士ばかりが集まっていたは新しいものは生まれづらい。私達は、自らの枠を超えてお互いを尊重し合う姿勢を持っていたいと考えており、そのために余白を残しておく必要があります。このような個人の多様性と事業の多様性の両方が今後のヘルスケアにも必要であると考えています。健康でありたいと願う未来を見据えて、挑戦を積み重ねてこれからのヘルスケアに貢献していきたいと思います。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

大塚グループは、真のトータルヘルスケアカンパニーとして、“世界中の人々の健康に貢献する、なくてはならない企業でありたい”と考えています。企業の成長の原動力となる革新的な製品やサービスを生み出すためには、国籍、人種、年齢、性別、障がい、性的指向などの垣根を越えた多様な人材の活躍が必要です。私たちは、その概念が浸透していなかった1980年代から、女性活躍推進を含むダイバーシティを持続的成長のために必要な経営戦略の一つと位置付け推進してきました。また、大塚グループのマテリアリティ（重要項目）の活動としてダイバーシティ推進に取り組んでおり、常にイノベーションを追求する企業として多様性に溢れた職場環境の整備に努めています。具体的な取り組みとしては2008年にグループ各社に設置したダイバーシティ&インクルージョンに関する推進チームが中心となり、グループ共通の制度の策定やセミナーなどの企画、各社の好事例を共有する会議の定期開催など、グループ内の連携に加え、各社独自の取り組みを行うことによりダイバーシティ&インクルージョンを加速させています。さらにグループ横断でダイバーシティ推進セミナーを2019～2022年度にわたり8回実施し、計6,470名が参加しています。また、本人の意識変革だけでなく、上司への意識変革も必須であると考え、グループ9社が「イクボス宣言」し活動をさらに推進しています。「大塚グループ・グローバル行動規準」において、ダイバーシティ推進を宣言しているほか、2017年には国連の「女性のエンパワーメント原則（WEPS）」に署名しました。制度面では、出産、育児、養育、介護により通常勤務が困難な社員が仕事と家庭の両立が図れる環境をつくるために、12か月間原則在宅勤務で出勤を月1回とする「ファミリーマイルサポート制度」や、「勤務間インターバル制度」を国内グループで導入しています。設備としては、3つの事業所内保育所（徳島・大阪・つくば）を開園し、育児と仕事を両立している社員を支援しています。また、女性特有の健康課題の解決を目指した製品開発に伴う知見を活かし、社内外を対象に女性の健康に対する正しい情報提供や啓発を行うことで、健康面からも女性の活躍をサポートしています。これらの取り組みにより、ダイバーシティの推進を図り、多様な人材の活躍による企業の持続的価値向上を目指しています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	有給休暇取得率 *大塚 HD の内容	2021 年 34%	2022 年 47.4%	2027 年 80%
2	男性育児休業取得率 *大塚製薬の内容	2005 年 年 1 人 * *	2021 年 72.6%	2023 年 70%
3	女性管理職比率 *大塚 HD の内容	2021 年 29%	2022 年 30.3%	30%
指標 及び 目標 値の 設定 理由	① 有給休暇取得率 働き方改革を推進し、より多様な働き方を実現することで性別・年齢・家族状況を問わず様々な従業員が活躍することができると考え目標として設定した。 ② 男性育児休業取得率 女性の活躍推進のためには誰もが働きやすい環境の整備や女性の産休・育休取得はもちろんのこと、男性の育児休業取得や育児への参加も重要であると考え、目標として設定した。 * * 2005 年当初は年 1 人の取得を目標とした。 ③ 女性管理職比率 管理職にも性別を問わず人材登用することで多様性によるイノベーションを加速できるため、目標として設定した。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

① 有給休暇取得率

計画年休の労使協定を締結し、7～9月で 5 日間の有給休暇取得を推進している。社員の取得状況を部署ごとに部門長に月次で共有する事に加え、全社員が出席する月次の全体会議にて全社での取得状況の共有および取得の依頼を行った。結果として計画年休の取得率は 93.9%であった。今後は年間での有給休暇取得率の向上に向けて年末年始の有休奨励日の周知等を行う。

② 男性育児休業取得率

これまで経営層からのメッセージ発信や、制度面の充実、環境の整備に加え、様々な取り組みを実施。大塚製薬の独自の取り組みである社員の自主的勉強会「WING」では、男性社員が育児休業を希望・取得した際のケーススタディ動画を制作し、社内でも共有。そのほか、社内制度、男性育休取得率が 70%を超えたという事実を社内外で広める活動を実施。コーポレートサイトにも育休取得した男性のインタビューを掲載している。また管理職の意識にも根付かせる取り組みとして、2015 年にイクボス企業同盟に加盟。すべての管理職を対象にイクボスセミナーを開催しており、管理職は部下・その配偶者の妊娠が判明した時点で積極的に育児休業を取得するよう働きかけを行うなど環境整備・雰囲気醸成に努めてきた。その結果、2020 年度には男性育児休業取得率は目標の 70%を達成。目標を

達成したため、今後は新たな目標を検討している。また取得率は目標に達したが、取得期間が短いケースも散見されるため取得率だけではなく期間を含めた質にも目を向け、現状、平均約 9 日となっている取得期間が平均 1 カ月にまで向上するよう推進している。

③女性管理職比率

評価制度を刷新し、成果評価のみならず行動特性（コンピテンシー）評価を取り入れることで様々な立場の社員が生き活きと働くことができる環境を整えた。また、自己申告制度により社員の希望するキャリアを聞き取り、適材適所を推進することで、早期に目標とする女性管理職比率を達成することができた。次世代人材育成の研修でもダイバーシティに配慮した人選を行っている。女性特有の健康課題のサポートのため、婦人科産業医による女性の健康セミナーの開催や婦人科相談窓口を設置している。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

大塚製薬では、ダイバーシティという概念が浸透していなかった 1980 年代から経営トップ自らダイバーシティを推進し、かねてより女性が活躍してきました。1988 年に発売しロングセラーとなったファイブミニは女性の研究者 3 名により開発したものです。1990 年代には女性ホルモンに着目した研究を開始。近年、さらなる女性活躍が期待される中、その推進に欠かせないのが「女性の健康」であると捉え、「女性の健康」に関する製品開発・展開とともに正しい情報の提供や啓発活動を行っています。

2014 年女性の健康と美をサポートするエクオール含有食品「エクエル」を発売。大塚グループ中期経営計画でも育成ブランドの一つに位置付けこの市場を牽引しています。2019 年には米国でも販売し、2021 年には米国ユコラ社をグループに加え、女性の健康分野を広くサポートするようになりました。

これら製品の発売と同時に注力しているのが、ライフステージごとに心身に様々な変化がおりやすい女性の健康の維持・推進のための取り組みです。社内に「女性の健康推進プロジェクト」を立ち上げ、女性の健康分野の専門スタッフが、エビデンスとともに女性の心身に生じる変化と不調、その解決策の正しい知識を広める啓発活動を企業や自治体など全国で実施するほか、学会・医師会・薬剤師会などとも協働で取り組みを進めています。また NPO 法人との協働で開始した OATHAS（大塚ヘルシーエイジングサポーター養成プログラム）は「女性のための健康」に特化した内容で、薬剤師会とも連携し、これまで延べ 5 万人以上が受講しました。自社コーポレートサイトでも、女性の健康に関する情報を広く提供しており、相談できる医療施設の検索もできます。

製品および、情報サイトの内容や取り組みはテレビや雑誌などにも多数取り上げられ、情報や機会の提供を通じた女性活躍のサポートとともに、関係組織や生活者からの自社の企業価値向上につながっていると考えています。

これらの活動の知見を活かし、社内においても、健康経営の注力領域として女性の健康を設定。女性社員の活躍を推進するためのワークショップや、女性の健康に関するセミナー・e ラーニングを実施。婦人科医師と契約しており、いつでも相談が可能（男性社員が妻や家族のことを相談することも可能）な環境を構築しています。このような活動を含めた取り組みの結果、女性管理職比率や男性育児休業取得率目標の早期達成、育児休業復帰率 100%、営業職における女性社員の定着や昇進意欲向上などの成果を生み、会社のさらなる成長につながっています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

昨今、社会および企業の持続的な発展のために従来の財務的な観点の情報開示のみならず、人的資本を含めた非財務的情報の開示が求められています。その中で大塚グループは、取り組むべき人材における社会課題として「多様性」を掲げており、女性の活躍推進についても企業価値の指標として積極的な開示を行いたいと考えています。そのため、「女性の活躍推進企業データベース」で女性活躍推進のための行動計画を開示するとともに、HP や統合報告書などでは、自社の取り組みに加え、それらの進捗を示すような女性の管理職比率、役員に占める女性役員の割合といった情報も積極的に継続開示しています。さらに、女性活躍推進に関連する制度を実際に活用した社員や、現在活躍している女性社員の実際の声も掲載しています。2022 年 10 月には、投資家・アナリスト向けに女性の健康をテーマとした説明会を開催しました。大塚製薬の女性の健康に対する取り組みを紹介し、参加者からは「男性には分からない女性の悩みを知ることが出来た」等の感想をいただきました。人事採用時にも志望の理由として女性が活躍している企業であることを挙げる声が多く聞かれます。

【参考資料等】

参考＜情報開示先 URL＞

▼女性の活躍推進企業データベース

<http://xn--https-pd4dm63yihlyuhjzz4y7fnee//positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

▼男性育児に関するインタビュー

<https://www.otsuka.co.jp/csr/employees/diversity/empowering-employees/>

▼2021 年統合報告書

<https://www.otsuka.com/jp/ir/library/annual.html>

事務局注：参照先の掲載内容等は審査対象ではありませんのでご注意ください。

企業名	株式会社アイシン			
業種	自動車・輸送機	証券コード	7259	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.aisin.com/jp/sustainability/report/ https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=752			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

アイシンの強みは「人」です。環境変化に打ち勝つために、持続的成長の原動力であるアイシンの約 12 万人の“人の力”を結集し、新たな価値を創造することが不可欠です。D&I を重要な経営戦略と捉え、多様な個性を尊重し、挑戦する企業風土の中で、一人ひとりが「夢」を描き、未来を変えようという「志」を胸に、自ら考えて行動することで、自己の成長と働きがい、人生の幸せを感じられる人・職場づくりを推進します。

ダイバーシティの中でも、女性活躍推進においては、新たな価値創造や生産性向上、多様な人材が働きやすい環境づくりに繋がる重要な経営戦略に位置づけ、取り組みを推進しています。

トップコミットメントとして、D&I や女性活躍の重要性等を、社長自身が先頭にたって発信するとともに、全員参加のD&I 職場ミーティングを通じ、社員一人ひとりに意識変革を促しています。また、定期的に、社長と多様な社員との懇談会を行い、その対話内容を社内に広く周知しています。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

事業を取り巻く環境が大きく変化する中、社員が未来を創るために大事にしてほしい行動指針「アイシングループウェイ（＝みずから動き、変えていく！、個を高めて、夢ひろげる！、先んじて、未来を創る！）」を掲げています。「アイシングループウェイ」の実践を経営理念実現につなげるための人材マネジメントのポイントは、「個々人のプロ化」と「個を活かすマネジメント」をベースとした「多様な人材の共創・挑戦」です。役員や部室長から部員一人ひとりに至るまで、働く仲間全員が当事者意識を持ってチャレンジできるよう、「チャレンジに向けて一歩踏み出す人・職場づくり」をキーワードとして風土そのものの変革に取り組んでいます。一人ひとりの挑戦を促す個を尊重したマネジメントやキャリア支援、仕事とライフの両立支援は、女性の活躍推進においても重要だと捉えています。

一方、ダイバーシティの中でも「女性」は、最もメジャーなマイノリティであり、今までの男性中心の文化になかった価値観や観点、発想に期待し、女性活躍推進を重要な経営戦略として位置づけ推進してきました。その取り組みや KPI について、定例の経営会議において経営トップ含め役員間で議論し、D&I を加速させています。推進体制としては、副社長をトップとした全職種における女性活躍推進プロジェクトを設置し、現場の生の声を吸い上げ、制度や環境などの改善提案等を行っています。

従来の活動では、一人ひとりの働きがい向上にむけた、上司や職場メンバーとのコミュニケーション強化、サテライトオフィス等の多様な働き方促進、本人と上司の意識・行動変革に向けたキャリア申告制度やイクボス育成等に力を入れて取り組んできましたが、最近では、組織や働き方の多様化が進む中、様々な価値観を持った社員に、モチベーション高くチャレンジし続けてもらうには、アンコンシャスバイアスの知識や対処方法を身に付けることが重要と認識し、勉強会を開始。また、女性特有の健康課題についての理解促進を強化するとともに、フェムテックプログラムを導入し、本人が健康課題に向き合い主体的に改善し、活き活きと最大限に能力発揮できるよう支援しています。

このような経営層と社員一体となった活動を行うことで、D&I の主役が社員一人ひとりだという意識の醸成と行動変

革を促し、活動を加速させています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2014 年）	現状（2022 年）	目標値（2030 年）
1	女性管理職比率向上	1.8%	2.6%	6 %
2	女性役員比率向上・経団連「2030 年 30%へのチャレンジ」に賛同	0%	11.5%	30%
3	男性育休 100% 企業独自の育児に関する特別休暇	20 年度から設定 設定後は 100%	100%	100%
指標 及び 目標 値の 設定 理由	アイシンが自動車業界の大変革期を乗り切るために、「フルモデルチェンジ」が必要であり、それを達成するためには、女性をはじめ多様な人材の視点を取り入れることが、必要不可欠と考えています。 それを進める上で、最もメジャーなマイノリティである女性の視点を意思決定層に加えることで、商品開発、マーケティングなどにプラスの効果が期待できることや、女性だけでなく、ライフステージやライフスタイルに応じて誰もが働きやすい労働環境の改善にもつながると考え、女性管理職比率と女性役員(取締役、執行役員、監査役)比率の目標を掲げています。現状、女性管理職比率は 2.6%とまだまだ低いですが、2030 年の目標設定においては、自動車業界においてトップクラスの存在になれるよう、高い目標を設定しています。 男性育休 100%については、パートナーである女性側に偏りがちな育児や家事の負担を夫婦で分かち合うことで、女性の出産意欲や継続就業の促進、キャリア構築、企業全体の働き方改革にもつながるだけでなく、男性社員もワークライフバランスを充実させることで、人生の豊かさや、仕事のパフォーマンス向上にもつながると考えております。男性育休 100%については、社内外に社長みずから「男性育休 100%」宣言を行う等、積極的に推進しており、宣言後は 100%を毎年達成しています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1990 年代から安心して働き続けられるよう環境整備・制度構築等を進め、2014 年からは、働きがい向上に向けたキャリア支援強化にシフトし、現在ではより一人ひとりに寄り添い、一人ひとりの価値観やライフプランに沿ったキャリア構築に力を入れております。

アイシンの女性活躍促進の特徴である女性活躍推進プロジェクト「きらり」は、2014 年から始まり、現場の声から、多くの施策が誕生しました。2015 年から導入した管理職層対象の「イクボス塾」もその一つで、D&I の考え方や、女性部下のマネジメント方法などについて、約半年間のアクションラーニングにて学ぶことで、多様な個を活かすことのできる上司を育成しています。イクボス塾の卒業生は約 700 人、イクボス同志（イクボス塾生とともにイクボス活動を波及させる同志）は約 800 人となっています。また、管理職・一般社員向けメンター制度、在宅勤務制度、妊活支援制度、男性社員の育児休暇取得促進、フレックス、時短フレックス等の多くの制度も導入・改善されています。

女性社員の昇進意欲向上や管理職候補を早い段階から社内で発掘し、登用を見据えて能力開発を行う、女性管理職候補者個別育成も実施しています。意識啓発講演会や OJT を基軸とした能力開発、異業種交流等のセミナー受講、全女性社員を対象としたメンター制度やメンターとの交流会などを行い、登録者の昇格意欲は、15 年活動当初 29%に対し、21 年度は 72%に上昇しています。

このように全社一律の活動を推進していく中で、各部署で女性管理職比率や D&I の取組みにバラツキがあることが課題となっており、21 年度からは全社での意識啓発や制度構築等に加え、各本部・カンパニー別に個別課題を抽出し、目標を掲げ、アクションプランを推進する活動を推進・支援しています。

また、働き方が固定化しやすい技能職場においては、女性やシニアなど、誰もが働きやすいライン改善を進めてきましたが、最近では、技能職として活躍し続けられるよう、技能職「きらり」と全工場長が一体となった活動に発展させ、技能職のキャリア構築を重点に推進しています。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

多様な視点が生かされ、新たな価値創造につながった成果として、女性エンジニアが半数近いプロジェクトメンバーの視点が生かされて開発された技術、世界初・世界最小の水粒子「AIR(アイル)」があります。AIR（アイル）は、アイシンが住空間の研究で培った調湿技術と自動車やオートバイの排ガス処理に使われているカートリッジの技術を組み合わせることによって、空気中の水分子を超微細水粒子に変換して放出する大きさ数ナノメートル（通常の水蒸気の 1/1000 程度の大きさ）の世界最小の水粒子を用いた浸透保湿技術です。その技術を用いて開発された世界初の新接触で保湿と導入が同時に行える美容機器は、美容業界で高く評価されております。

また、女性社員の視点を取り入れた「チョイソコ」は、「チョイとソコまでごいっしょに」をコンセプトに、交通手段にお困りの方が多いエリアにおいて、移動手段を提供し、外出機会を増やしていただくことで、健康維持・増進を図っていただくことを目的としたサービスです。2022 年 7 月時点で 32 自治体への導入実績、自治体だけでなくバス事業者や民間事業者主導、更には住民からの声を取り入れたケースもあり、地域ごとの事情に柔軟に対応しています。

さらに、「チョイソコ」やカーナビゲーション開発で培った技術やノウハウを応用した「子育て支援サービス」も女性社員のアイデアをもとに実現したもので、「働きたい時に働きたい場所で柔軟に働ける」「働きたいと思えば働ける、新しいことにもチャレンジできる」「地域住民でワークシェア・子育てシェア、住民が住み続けたい街に」をコンセプトに、仕事と子育て・学びが一体となった"つながりステーション"を提供しています。

また、経営上の意思決定層に女性が加わることで、取締役会の活性化や新たな発想につながっています。例えば、男性役員だと企業・組織目線の意見が多い傾向にある中、女性役員からは生活・家族・社会目線での意見もあり、意見の多様化が進み、会議全体の活性化と率直な議論となっています。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

アイシングループの情報開示の目的は「ステークホルダーの皆さまとの対話を通じた信頼関係の構築」「ステークホルダーの皆さまから適切な企業評価を得るため」の 2 点です。グループ経営理念で掲げている「“移動”に感動を、未来に笑顔。」を体現するため、アイシングループは社会の一員としてステークホルダーの皆さまと共に持続的な成長をしていく

必要があります。

開示媒体は、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、株主総会、統合報告書 等での開示を進めています。経営理念の達成に向けたアイシングループビジョン 2030、SDGs2030 年目標、中期経営計画といった中長期視点の経営戦略にて将来への成長性を訴求するとともに、経営戦略の達成に向けた多様性への取り組みを進捗や取り組み実績等で開示を行っています。

労働市場に向けては、合同就職説明会や採用サイトを通じて女性活躍の実態を伝えており、新卒/キャリア採用における候補者や採用者の多様性が高まっています。

資本市場に向けては、SS コード/CG コードの改訂で活発な対話機会の創出が求められる中、2021 年 11 月に大規模 IR イベントである「ESG 説明会」を新設しました。経営トップ 4 名が登壇し、D&I も含む複数のテーマにて資本市場の皆さまと対話をさせていただきました。また、機関投資家の皆さまへは、従来の財務視点に加えて非財務視点での対話をお願いさせていただき、個別での対話を行っています。双方の活動ともに、ステークホルダーの皆さまからは前向きなご意見をいただいております。

今後もアイシングループは情報開示を通じ、ステークホルダーの皆さまとの対話を継続し、社会にとって必要な企業であり続けます。

【参考資料等】

参考＜アイシンの人的資本強化に向けた取り組み図、D&I ロードマップ、女性のキャリア支援策＞

アイシンの人的資本強化に向けた取り組み



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のロードマップ



女性のキャリア支援策

施策	内容
女性活躍推進プロジェクト[きらり]	副社長をトップとした全職種(管理職、事務職、技能職、実務職)で活動するワーキンググループ。現場の声を吸い上げて施策に反映していく活動を実施(インフラ整備、意識啓発、制度改善等)
イクボス塾	管理職を対象に、ダイバーシティ&インクルージョンに対する会社の考え方、女性特有のマネジメントや健康課題の理解促進および女性のマネジメントの経験学習の実施
イクボス検定	全管理職を対象に、ダイバーシティ&インクルージョンの理解を促進するため、オンラインテストを実施
帯同休職制度	配偶者の転勤等に帯同するため、就業できない場合の休職制度
キャリア・カムバック制度	育児・介護等の、やむを得ない事由での退職者の再雇用制度
意識啓発講演会・交流会	定期的に各種テーマに沿った、本人と上司への意識啓発を目的とした講演会・交流会
産休育休前セミナー	再立に対する心構えと休職期間にできることを考え、復帰後の働き方・キャリアプランイメージを持つための研修
復職支援講座	育児休業中に、復帰後の家事や育児の分担、仕事と家庭の両立について夫婦で考えるEラーニング
管理職候補者個別育成	管理職登用に向けた計画的な経験付与
キャリアメンター制度 (管理職、一般資格者向け)	キャリアと家庭との両立についての悩みを先輩社員に相談できる制度
キャリア申告制度	社員自ら中長期的な視点でキャリア&ライフのプランを作成し、上司との面談を通じて、キャリア形成を促す仕組み
キャリア開発研修	社員が自身のキャリア形成ができるよう支援する研修
職種変更制度	多様なキャリアの選択ができる制度
社内託児所	勤務地に応じて2ヵ所に託児所を設置。トヨタグループ託児所も利用可
ママ・パパ・イクボスガイド (再立支援ガイドブック)	育児・介護との両立を支援する冊子を発行
フェムテックプログラム	女性の健康課題(月経、妊娠、更年期)をテクノロジーで解決するプログラム(オンライン診療・処方等)
各種就業制度	テレワーク、男性育休(休業、休暇)、あんしん休暇、短時間勤務、フレックス(コアレス、3ヵ月)、妊娠支援など

企業名	古河電気工業株式会社			古河電工
業種	鉄鋼・非鉄	証券コード	5801	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/175 https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=529 https://furukawaelectric.disclosure.site/ja/themes/96			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社グループにとって人材は最も大切な資産という認識のもと、その人材と組織の力である「人材・組織実行力」を強化することを重要な経営課題と位置付けている。その中で、人材基盤の強化という観点から多様性の確保は極めて重要と考えている。女性に関しては、意思決定層への参画拡大を重点目標に掲げ、女性管理職比率を2025年7%、2030年15%まで引き上げることを経営トップとして判断。また、2025年中期経営計画の達成に向けたKPIの一つとして設定し、社内外のステークホルダーに向けてコミットした。目標に向けた活動推進に関しては、社長が委員長をつとめるHK(※1)・D&I委員会を設置し、積極的な議論を社内で開催することで経営としての意思を示し、目標達成に向けた活動を自ら推進している。女性の活躍についても折に触れて発言し、男性が多い会社の中でも当事者意識を持ちアジャイルに変革を進めていけるよう経営陣自ら率先している。(※1 HK = 働き方改革)

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的に記入ください。

ビジョン2030は、当社グループがESGやサステナビリティの考え方を経営の中核に据えて活動していくことを宣言した内容としている。そのマイルストーンである25中計では、2030年に向けて当社グループが貢献できる社会課題を特定した上で、その解決のための事業を強化・創出することを戦略の柱としている。そのため、財務指標・目標と並列させて「サステナビリティ指標・目標」を初めて設定し、25中計の中にESGやサステナビリティにかかる活動を具体的に組み込んでいる。当社グループにとって、人材は最も重要な資産であるという認識のもと、ビジョン2030では「人材・組織実行力の強化」をマテリアリティとして特定している。また、人材マネジメントにおける基本的な考え方として、人材のありたい姿や人材育成の考え方をまとめた「People Vision」を定めている。People Visionは、①従業員の働きがいや自律性を高め個々人の能力を最大限発揮する、②リーダーシップ育成や組織風土改革によって、チーム力を高める、③評価・処遇や採用・ローテーションなどの制度改善を通じて、人材や組織実行力を強化するという3つの考え方から構成されている。人材基盤の強化という観点から、多様性の確保が重要と考え、女性に関してはその中核テーマの一つと位置付け、「女性の意思決定層への参画拡大」を重点目標とし、定量目標として女性管理職層比率2025年7%、2030年15%定め、25中計におけるサステナビリティ指標としても設定した。これらの取り組みは、社長が委員長を務め経営陣がメンバーである委員会でフォロー。取り組みの進捗や課題解決にも、経営陣自ら率先して関与し、活動を推進している。また、取締役会においても定期的に議題に取り上げ、活発に議論を実施。取り組み状況について監督する機能の一つとなっている。

当社の強みは素材力を生かした競争力のある製品だと認識。持っている事業や技術をベースに、どのような社会課題を解決できるかというボトムアップ的発想が極めて重要で、イノベーションを起こすためにも、多様性は不可欠であり、新たな事業や製品は、違う価値観のぶつかり合いの中でこそ創出されるものと認識。多様な人材を受け入れ、活かす職場環境を作っていくことが、全従業員の大きなミッションと考えており、より一層取り組みを強化していく。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。） また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。				
指標	指標名称・内容	設定当初（2025 年）	現状（2022 年）	目標値（2030 年）
1	新卒採用者に占める女性比率	40%	26.4%	40%
2	管理職候補層に占める女性比率	15%	11.3%	20%
3	管理職層に占める女性比率	7.0%	4.2%	15%
指標及び目標値の設定理由	当社グループが目指す 2030 年のありたい姿は、「社会課題解決のためになくはない古河電工グループ」になることであり、そのマイルストーンである 25 中計では、「既存事業の収益最大化」および「新事業創出に向けた基盤整備」を主軸としている。その達成に向けて「人材・組織実行力の強化」は重要な経営戦略課題であり、その基盤強化として多様性の確保は非常に重要である。経営トップ自らが多様性の確保にコミットし、情報開示を行うことで、会社として本気で取り組んでいく姿勢を示すことで社内変革の加速を促進している。 女性活躍推進については、多様な人材の活躍を目指し、議論や意思決定への影響も鑑みて、一般的に意思決定に影響を与えていると言われている 30%を管理職層女性比率の将来目標として念頭におき、そのマイルストーンとして、2025 年に 7%、2030 年に 15%を目標とした。現状は、4.2%であり、候補者層の絶対数が少ないことが課題であり、採用からの管理職育成までのパイプラインの充実を目指している。近年の活動の成果により、新卒採用者女性比率は 26%、管理職候補者層女性比率は 11%と増強されつつあり、今後も多面的に取り組みを継続し、目標達成を目指す。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。
人材は最も大切な資産と認識し、グループビジョン 2030 では「人材・組織実行力の強化」を経営上の重要課題として特定。人材基盤の強化という観点からも多様性の確保が重要と考えている。 意思決定参画における多様性の拡大に向けては、2025 年に女性管理職層比率 7%の目標を掲げ、より一層取り組みを推進。課題としては、女性社員の絶対数が少ないことが挙げられる。この現状を打開するため、中長期的な観点では新卒女性採用、短期的にはキャリア採用を積極的に実施し、管理職候補者となる女性の人材プール拡大を目指すとともに、配置ポストを積極的に拡大する取り組みを進めている。 採用については、部門からの要請時に女性の可能性について対話し、採用数の増加につなげている。要請と異なる人材の長期育成を視野に入れた配属や、女性が配属されたことのない部署への配属についても検討し、新たな配属先の掘り起こしを目指して活動を進めている。 要員計画と配置については、今年度から導入した HRBP の活動、全社の組織・人材構造について、各施策を通じて定量・定性の両面で施策を計画・実行している。

前例踏襲ではない思い切った登用も実施。結果として、今年度は女性課長が 12 名→16 名と増加。更なる登用数増に向けて、現状の在籍状況をベースに部門毎の登用者数の目標を策定し、各部門での育成を進めている。

また、女性社員がキャリアアップに前向きになるように意識を変革するという観点からは、管理職層候補者の個別育成や積極的な登用も進めている。コーチングの手法を使った個別育成支援を今年度導入し、今年度は 5 名が受講、自らのキャリアアップに向けての前向きな意識変革に繋がっている。

さらには、経営人材育成やサクセッションプランにおいても女性候補者を積極的に検討しており、今後さらに上位職における女性の増加に繋げていく。

また、これまで行ってきたライフイベントとの両立支援や働きがいのある職場環境づくりなど、各種制度のさらなる改善も加速していく。男性育休など、男性の働き方変革や意識変革にも取り組み、女性だけではなく、従業員全員が働きがいを高められるよう、制度改革と風土改革に取り組んでいる。

これらを全社横断的に取り組むには、経営層による率先垂範と全体機運向上の支援が重要であり、働き方改革・ダイバーシティー推進に関する活動全体の横串機能と経営陣の直接関与の場として、社長を委員長とした「委員会」を設置。経営トップ及び経営陣自らが、自部門における活動の旗振り役、かつグループ内のロールモデルとして行動することで取り組みを促進する。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

- ・グループ会社の OFS Fitel 社の President・CEO に女性を登用、社内の変革の活動が加速されている。
- ・次世代の高速通信の要となる光ファイバケーブルで世界最高密度 6912 心（しん）/29mm。開発の一端を、若い女性技術者も技術開発者として担当。さらにその成果をもって当社の TV コマーシャルにも出演し、企業ブランド向上の取り組みに貢献。
- ・22 入社新卒女性比率 26.4%、23 入社新卒女性比率 30.1%、キャリア女性比率 19.3%（前年比約 7% 増）と社内に徐々に女性の活躍が広がっており、組織や風土の変革等に繋がっている。
- ・取締役の独立性やスキルマトリクス、在任期間等の改善を進め、業務執行取締役 5 名および独立性のある社外取締役 5 名を登用するという体制に変革、うち社外取締役 1 名に女性を選任し、ダイバーシティー&インクルージョンは極めて重要な経営戦略上の課題として、これまでの事業経験や役員として携わる他社での取組みも踏まえながら、働き方やマネジメントに対するアドバイスやサポートをもらっている。
- ・経営陣の直接関与の場として社長を委員長とする「委員会」を設置し、経営陣自ら、活動の旗振り役、かつグループ内のロールモデルとして行動し、取り組みを促進することで、社内変革の促進、エンゲージメント向上に繋がっている。
- ・女性役員、社員が社内外のイベント（リコチャレ、女子高講師派遣、講演会講師等）に登壇し、当社の多様性に対する取り組みの姿勢や成果を示すことで、社内の人材育成、採用力強化等の良い影響を及ぼしている。
- ・テレワークをはじめとする働き方の制度や 2021 年 7 月に移転した新本社の職場環境は、多様な人材を惹きつけ、多様な働き方を実現し、社内の変革のみならず、リテンションや採用力強化に繋がっている。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

2012 年度から ESG（環境・社会・ガバナンス）を含む非財務情報に、経営実績や戦略などの財務情報を加えた「古河電工グループサステナビリティレポート」を発行。2020 年度からは、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取組みや施策などについて、投資家をはじめとするステークホルダーにより理解してもらう目的で、「古河電工グループ統合報告書」を発行している。女性活躍推進についても、重要経営課題と位置づけ、統合報告書、コーポレートガバナンス報告書、自社ホームページといった各種媒体で情報開示を実施している。

また、「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」等、外部の団体や会合にも積極的に参画し、当社の女性活躍推進を進める重要性やその取組み方針について講演するなど、積極的に開示を行っている。

取締役会でも経営戦略を実行する上での重要なテーマとしてとりあげ、執行側と取締役との間で定期的に議論が実施されており、さらなる取組み推進に繋がっている。

一方で、女性活躍推進は、当社の重要経営課題である「人材・組織実行力」の強化に向けた重要なテーマの一つとして、人的資本経営の観点も踏まえ、活躍に向けたストーリーとメッセージをトップ自ら社内外に示していくことが重要と考えており、今後も継続的にメッセージを発信し、トップ自らがその姿勢を示していくことが重要と考えている。

企業名	株式会社小松製作所			
業種	機械	証券コード	6301	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=583			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
弊社では、「ダイバーシティ&インクルージョンはイノベーションの源泉」という社長によるトップメッセージの元、グループ全体のジェンダー・ダイバーシティ推進を積極的に行っております。今年度からの中期経営計画では、成長戦略「DANTOTSU Value の創出」の3本柱の1つ「レジリエントな企業体質の構築」に向け、「多様性に富む人材基盤の充実化」のため、中計重点活動として「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を位置付け、そのグローバル KPI として女性正社員比率と女性管理職比率の設定を発表いたしました。また、年 2 回開催する社員ミーティングでは、社長自らダイバーシティ&インクルージョン推進活動としてジェンダー・ダイバーシティの説明を行い、「ジェンダー・ダイバーシティ推進にますます力を入れていく」といったメッセージを社員へ継続的に発信しております。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
イノベーション創出に向けて、ジェンダー・ダイバーシティを更に加速させていくため、2022 年 4 月より中期経営計画の重点活動として、ダイバーシティ&インクルージョン（以下 D&I）の推進が位置づけられ、そのグローバル KPI として女性正社員比率と女性管理職比率を設定し、達成に向けた国内外グループ各社における職域拡大などの活動を進めています。また、2019 年から経営幹部層のジェンダー・ダイバーシティ浸透を目指し、Diversity & Inclusion Development Seminar（DIDS）を開設しました。コマツグローバルの女性リーダーを対象にコマツ経営層による講義や意見交換を通じて、リーダーシップ発揮の意義と自覚を醸成することをねらいとした本セミナーに 2022 年は 10 か国、計 12 社、延べ 13 名が参加しました。今後も女性のグローバル・オフィサー育成に向け、計画的に育成の機会を設けていきます。また、女性の離職防止・キャリアへの意欲向上を後押しするため、2022 年度から経営層（初回は社長と女性役員が出演）へ直接質問を投げかけ、その質問にリアルタイムに経営層が回答する質疑形式でのオンラインイベントを女性限定で 2 回開催しました。国内グループ各社の管理職・係長クラスの女性社員のキャリアを支援する場として社員から高い満足度が得られ、「女性社員の背中を押す」という趣旨を一定程度達成しているため、今後も継続して本イベントを開催していきます（12 月以降はジェンダーレスにて 2 回実施予定、年度 4 回開催）。 加えて、中期経営計画の重点活動として位置付けた D&I の推進に向け、2022 年度から、あらためて社員の D&I に対する意識醸成を促進するための「D&I リテラシー向上活動」を開始しました。D&I に関する社長によるトップメッセージといった動画配信やコラム掲載などにより、グループ全社員の意識向上と風土醸成を目的とした D&I プロモーション・キャンペーンや D&I の阻害要因の 1 つであるアンコンシャス・バイアスに気づき、行動変容に繋げるアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）セミナーを経営層含むグループ内全管理職を対象に実施しています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）				
また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。				
指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	グローバル KPI 女性正社員比率	13.6%(21 年 3 末)	13.9%(22 年 3 末)	17%(25 年 3 末)
2	グローバル KPI 女性管理職比率	9.5%(21 年 3 末)	10.0%(22 年 3 末)	13%(25 年 3 末)
3	新卒採用(単独) 女性比率	16.9%(21 年度)	26.8%(22 年度)	上記 1、2 の目標達成に向けた積極採用を実施
指標及び目標値の設定理由	・社会的な課題（SDG's の目標達成には、既存技術では達成不可能なものがあり、達成へのイノベーション創出が必要）とコマツの課題（低炭素／低エミッション製品開発や D&I などの最重要課題に加え、持続的な成長に向けた新たなイノベーションの創出が課題）に共通する外部環境の変化を活かした新たなイノベーションの創出には、多様性が必要という社内外ステークホルダーの認識から、D&I の重要性が高まり、中計重点活動として D&I の推進が位置付けられました。 ・そこで、中計の成長戦略「DANTOTSU Value の創出」をグローバルで実現していくため、KPI の対象範囲を従来の国内からグローバルに拡大し、女性正社員比率と女性管理職比率をグローバル KPI として設定することにいたしました。 ・KPI は、報酬水準をベンチマークしている他社企業などを参考に設定しています。 ・コマツとしてはストレッチの効いた KPI を設定し、各部門の課題を洗い出し、推進に努めています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。
1.女性正社員比率について 【これまで】 <ワーク・ライフ・バランス> ・配偶者転勤帯同休職制度 会社生活を続けながら一定期間家庭生活の充実に重きを置くことのできる選択肢を提供 <女性正社員の積極的育成> ・社外研修への女性リーダー派遣（対象：女性管理職）※ ・中長期のキャリアプランを上司と計画する CDP（Career Development Program）を実施（対象：特定の社員等級を対象とした女性社員）※ ・他社交流会の実施※ ・キャリアプラン研修の実施※ 主体的にキャリアを作る重要性を理解し、その手がかりを掴むことを目的とした研修

＜女性社員増員への対応＞

・現業職場の環境整備

工具・足場の改良、女性が働きやすい環境整備ガイドラインの策定、更衣室の整備、マタニティ作業服の導入

・女子学生向けパンフの作成、理系女子学生イベントの開催（工場見学・先輩社員懇談）

・トークイベントの開催※

社員の更なる活躍を後押しするきっかけとする、女性係長クラス、女性管理職を対象にした経営層出演のトークイベントを開催

※女性管理職比率の目標達成も兼ねた施策

【課題】

＜生産系＞ 現場作業の過酷さ（体格、体力差による）もあり、職場環境の整備が課題

＜営業系＞ 女性は事務作業が主な業務であり、営業現場・整備士等のモデル職場設置・ロールモデルの育成が課題

＜開発系＞ 機械系学生に女性が少ない現状があり、採用自体が困難な状況

【今後】

・各職系の職域拡大の展開と経験者採用を進めていく

2.女性管理職比率について

【これまで】

＜女性社員の積極的育成＞

・前項 1 の※部の施策を参照（女性正社員比率の目標達成も兼ねた施策）

・DIDS（Diversity & Inclusion Development Seminar）の開催

経営幹部層のジェンダー・ダイバーシティ浸透を目指し、Diversity & Inclusion Development Seminar（DIDS）を開設。コマツグローバルの女性リーダーを対象にコマツ経営層による講義や意見交換を通じて、リーダーシップ発揮の意義と自覚を醸成することをねらいとした本セミナーは、今後も女性のグローバル・オフィサー育成に向け、計画的に開催予定

【課題】

・経営幹部層の女性候補者数が未だ少数

【今後】

・DIDS を継続的に開催していく

3.新卒採用について

【これまで】

女性社員採用数増に向け、以下活動を展開

・リケジョセミナーの拡充（リケジョ交流会、理系女子学生との懇談会等）

・理系女子を対象としたリクルータの配置

・理系女子を対象とした自社イベント、セミナーの開催（リケジョ交流会、女性社員との懇談会、内定者相談会等）

・大学開催の女性交流会への参加

・理系女子学生同士の接点の場の提供と個別フォロー

【課題】

- ・女子学生の応募数の少なさ（特に理系女子学生は母数が少ない）
- ・学生の就労意識の多様化やキャリアの考え方に対する情報提供の機会の少なさ

【今後】

- ・昨今の学生の就業/キャリア意識の多様化に対応した採用区分や PR 方法の検討・展開
- ・より個にフォーカスしたフォローの拡充

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

- ・女性執行役員・取締役の誕生により、建設機械メーカーのイメージ新の一助となった。
- ・女性取締役が自ら、メッセージを伝えることにより、（継続的な発展をする、競争力を維持するとして）強い会社であるだけでなく、社員の多様な個性を尊重することや公正な機会の提供など、社員の豊かな人生をもたらす良い会社として、両立させていくことを目指すようになった。
- ・女性を採用することで、ライフイベントにおいても働き続けることができる人事制度が整備され、女性に限らず多様な人材が離職することなく確保できる制度に変わった。
- ・また重労働作業現場においても、女性目線での現場作業の改善が職場のイノベーションを起こし、女性社員の採用率拡大とともに新入社員、高齢者、障がい者といった多様な人材が働きやすい職場環境へと変革した。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

- ・中期経営計画における成長戦略「DANTOTSU Value の創出」の3本柱の1つ「レジリエントな企業体質の構築」に向け、多様性に富む人材基盤の充実化のため、D&I 推進を中計重点活動として位置付け、社内外に D&I、ジェンダー・ダイバーシティの推進状況を発信、さらなる女性活躍推進に向けた施策に取り組んでいる。
- ・詳細は ESG データブック、統合報告書、コーポレートガバナンス報告書に掲載。

ESG データブック URL

https://sustainability-cms-komatsu-s3.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/jp/csr/pdf/KOMATSUCSR2022_j.pdf

統合報告書 URL

https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/library/annual/ja/2022/kmt_kr22j_spread.pdf?rev=-1&hash=14B0E3024BA7E54661206D64447E266B

コーポレートガバナンス報告書 URL

https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/corporate-governance/cgr_ja.pdf

企業名	富士通株式会社			
業種	電機・精密	証券コード	6702	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/diversity/ https://www.fujitsu.com/jp/about/integratedreport/ https://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2022-report/			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
富士通グループのパーパスである「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」を実現するためには、当社グループ自身が、性別や国籍、年齢等に関わらず、多様な人材一人ひとりが異なる価値観や能力を活かし合える環境・カルチャーを実現し、誰もが公平・公正にチャレンジできる状態に変えていくことが不可欠と考えており、その重要課題の一つとして女性活躍を推進しています。当社グループ全体として、最終的にあらゆる階層における女性社員比率を 50%とすることを目標とし、そこへ向かう第一歩として、当社及び国内グループ会社において女性管理職比率 30%を早期に達成できるよう目指します。女性リーダーの継続的な輩出に向けては、女性社員を対象としたキャリアに関する施策の拡充に加え、アンコンシャスバイアスや心理的安全性の理解浸透を通して、全社員の意識改革やマネジメントスタイルの変革を実施します。 さらに、当社の新しい働き方のコンセプトである「Work Life Shift（以下、WLS）」の下、Work と Life のシナジーを追求し、社員の柔軟な働き方を活かし、ライフの充実を生み出すことにより社員一人ひとりの Well-being の実現を通じて女性活躍推進に貢献します。 また社会的ムーブメント拡大のための取組みとしても、当社は DE&I を推進し、より一層の女性活躍を進め、DE&I に関連するメッセージを社内外に発信し、まずは当社及び国内グループの男性の育児参加 100%に取り組み、ジェンダー平等社会の実現を目指します。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
当社のパーパス実現に向けた変革と前進の原動力は人材であり、「社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会のいたるところでイノベーションを創出する企業」という人材・組織ビジョンのもと、様々な人事施策を推進するとともに、非財務指標の一つである従業員エンゲージメントを通じて進捗と効果をモニタリングしています。事業戦略と一致した組織、人材戦略の実現に向け、2022 年度より全社的にジョブ型人材マネジメントを開始。同年にポスティング制度を開始し、社員が自律的にキャリアを考え、自らが選んだタイミングで望むポストにチャレンジできる環境を構築しました。本取り組みにより女性の活躍、更なる上位ポストへの挑戦を支援しています。実績として昨年度は約 4500 人以上の社員の応募があるなど数字にも表れており、このように社員のキャリア形成を積極的にサポートしています。 また、Well-being 向上のために 2020 年度より開始している WLS は、ニューノーマルにおける新たな働き方のコンセプトとして、従業員が主体的に最適な時間や場所を選択し、仕事内容、目的、ライフスタイルに応じた「最適な働き方」を自律的に使い分けることを可能にしています。男性育児参加促進施策などもあわせて、社外でのライフスタイルの多様化や自律的なキャリア選択を支援しており、女性社員からも大変高い評価を得ています。

一方当社は財務面だけでなく社会やお客様、社員など多様なステークホルダーを考慮した非財務面の活動を評価する指標を 2020 年度より設定し、その一つの軸である「人権・多様性」の観点でジェンダー・ダイバーシティについて取り組んでいます。この「多様性」(＝DE&I)を推進するにあたっては、「誰もが一体感をもって自分らしく活躍でき、公平でインクルーシブな企業文化を目指す」というグローバル統一のビジョンを掲げ、今年度からは Equity (公平)・誰もが組織の一員と感じられる Belonging (一体感)に主眼をおいています。DE&I の重点領域の一つに「ジェンダー」を置き、女性活躍の進捗を図る指標として女性管理職比率を KPI に設定しています。これにより更なる女性管理職比率向上の実現のため、採用、昇格、育成、情報発信、ワークショップや職場との連携を通じ、マインド改革やポジティブアクション等を継続的に実施しており、各自のライフイベントに応じたキャリアアップ、昇進の機会を設けています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標 (3 つ以内) について、その名称・内容とともに、設定当初の値/現状の値/目標値をそれぞれご記入ください。(「現状」は直近 1 年間を目安としてください。)

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初 (2019 年)	現状 (2021 年)	目標値 (2022 年)
1	従業員エンゲージメントサーベイの平均スコア (※富士通グループとして)	63	67	75
2	従業員エンゲージメントサーベイの DE&I 関連設問の肯定回答率	59%	65%	63%
3	女性管理職比率	6%	8%	9%
指標及び目標値の設定理由	1 について：当社が DX 企業として社会やお客様に新しい価値を提供するためには、社員一人ひとりのエンゲージメントを高めていく必要があります。そのため 2022 年度をターゲットとして、社員エンゲージメントを、グローバル企業と同等の数値 (75) に引き上げることを経営目標のひとつに掲げました。本スコアを目標に入れている背景は「組織のメンバー一人ひとりが働きがいをもって働く」ことに主眼を置いており、女性活躍の観点からも進捗を図る重要な指標としています。 2 および 3 について：当社のパーパス実現に向け、様々な視点から課題解決を考え、社会に対する有益なインパクトを生み出していくために、非財務面においても重要課題ごとにありたい姿や目標を定めています。DE&I については「誰もが違いを認めあい、活躍できるようになること」をありたい姿と定めており、その中でも女性活躍推進については DE&I 全体の進捗と連動して進める必要があります。その進捗を測る指標として「従業員エンゲージメントサーベイの DE&I 関連設問の肯定回答率」および「女性管理職比率」を掲げています。女性活躍を阻む要因については全社で共有し、解決に向け、継続した努力が必要との認識に基づき設定しています。これらの結果をまた当社の成長につなげていく考えのもとに、個別の KPI 達成に向けては社長以下委員となっている役員が参加する「サステナビリティ経営委員会」を設置し、この委員会の下で活動を進めていくというサイクルが実行されています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

【これまで～現在の取組】

採用においては、女性社員がIT企業に少ないという課題に対し、学生・社会人問わず参加できる「働く女性 Festa」を毎年開催し、当社社員としての働き甲斐、楽しさを伝えています。キャリア支援の観点では、キャリアオーナーシップを掲げた人材育成施策の見直しとともに、2020年度より全社的にポスティング制度を導入し昇進・昇格のプロセスも変更。また自身の希望に基づき短期の部署移動ができる制度や、管理職昇格を考えている女性社員に対してポジティブなマインド構築やキャリア形成を狙いとした数か月間のワークショップを実施。他方で従業員のエンゲージメントの面では、前述のWLSを進めるため、大幅に就業規則や各種制度、オフィスのあり方を改革してエンゲージメント向上の取り組みを進めつつ、年2回のエンゲージメントサーベイ結果を全社員に公開しています。社員一人ひとりが結果を振り返り、働きがい高めるための議論をチーム全員で進めています。女性のライフステージに関わる「育児との両立支援」については、社内SNSなど社内コミュニティによる活発な情報の流通、様々なライフステージに向けたセミナーの実施により職場全体の理解や風土醸成にも努めています。

【達成状況】

女性の新任管理職比率は、社員比率相当まで到達しています。（女性社員比率 18.69%に対し 2022 年度新任女性管理職比率 18.2%）また、育休からの女性の復職率 100%となっており働きやすさの表れと考えています。さらに WLS の結果テレワーク継続率 80%、通勤時間の減少が一人当たり月に 30 時間、単身赴任の解消などを実施した遠隔勤務の社員 1700 名、社外サテライトオフィスの利用実績が月に 9000 人と効果を出しています。

【課題とアクション】

まず、当業界特有の女性社員比率の低さがあるため、女性社員採用比率の向上も継続して進めていきます。

女性自身の問題として女性社員の管理職になることへの漠然とした不安があると考えており、これに対し、キャリア支援のためキャリアコーディネータ制度を今年度より開始しました。またワークショップなどを通じ、育児との両立やキャリアに関する多様なロールモデルの提示を促進していきます。さらに、年次に関わらず、意欲のある若手の管理職登用の促進も行っていきます。

また、女性社員のライフステージとのバランスのさらなる充実や管理職自身の働き方改革の加速の必要性もあります。そのため、WLS をさらに進化・定着させ、「Work と Life のシナジー」という概念を追求し、お客様を含め当社が率先してリードできる存在になることを目指します。また、男性育児参加 100%を掲げ、性別問わず育児に参加できる施策や環境を整備しています。これにより、女性に偏りがちな育児・家事の負担が減り、女性活躍の後押しとなります。こうした環境整備や柔軟な働き方の提供により、良いロールモデルや成功体験を各職場で積み、提示していきます。

一方職場内のアンコンシャスバイアスの存在についての課題も認識しており、これに対しては職場理解の必要性が欠かせないため、性別や年齢などによる役割分担の考え方、アンコンシャスバイアスを払拭する取り組みを進め、カルチャー変革を後押しします。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

当社の新たな働き方のコンセプト WLS を制度面や風土も含めて具体化することで、すべての従業員の柔軟な働き

方に貢献し、大きな成果を出しています。社員一人ひとりの働きやすさを実現することによって個人が実力を十分に発揮し、企業価値向上につながっていると考えています。中でも男性育児参加 100%を目標とした制度改革や両立支援策を進めることで、会社の枠を超え様々なライフステージへの影響が大きい社会全体の女性にとっての働きやすさや活躍へも寄与していると考えています。WLS による効果としては前述（設問 2.2）の通りの実績をあげており、2022 年度上期の増収増益と併せ生産性の向上として結果を出しています。また、こうした結果を伴った実践の情報発信を行うことにより、業界においても最多クラスの頻度で（当社調べ）主要メディア含む多くのメディアにも取り上げられ、社会的に本分野をリードし、大きく影響を与えたと考えており、当社の企業価値自体をも向上させていると考えています。さらに社会的な変革へ向けでは G20 大阪サミットの首脳宣言をもとに発足した各国の民間企業のアライアンスである「EMPOWER」へ日本のアドボケート企業として参画し、社会全体の女性のリーダーシップとエンパワメントを加速するために積極的な活動も進めています。

これらの取り組みの成果も含まれる経済的な影響として、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において電気・精密機器（対象 25 社）の中で「ESG に関連する情報の開示」では高評価を得ており、また ESG 関連の外部調査によって取り組みを公開することで高評価をいただいています。さらにこうした情報開示の結果、当社は GPIF（GOVERNMENT PENSION INVESTMENT FUND）に採用されている MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）の指数に選ばれており（組入ウエイト上位 21 位）、パッシブ投資家からの投資が増え、株価の下支えになっています。

なお、当社の非財務指標への取り組みの一環としてのこれらの取り組みについては、2022 年 1 月に発足した「非財務指標タスクフォース」によって非財務指標の及ぼす影響を算出・公表していく計画で、社会貢献へもつなげてまいります。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社の女性活躍に関する内容を含む非財務指標に関する情報開示は、企業サイトや統合レポートをはじめとし、様々な形で行っています。網羅性の高い情報としてはコーポレート・ガバナンス報告書や、サステナビリティデータブック、サステナビリティサイトで発信するとともに、よりストーリー性をもった情報開示の一つとして当社の持つ媒体「フジトラニュース」では、パーパス実現に向けた当社の取り組みをタイムリーに発信しています。さらに、定期的に経営方針説明会においても非財務面の内容も盛り込み情報開示を行っています。

具体的な非財務面の情報開示の取り組みとしては、年一回、投資家・アナリスト・メディア向けの ESG 説明会や、ステークホルダーとのラウンドテーブルなどを実施しています。また、統合レポート、コーポレート・ガバナンス報告書、ESG 投資家とのコミュニケーションや ESG 専門メディアの取材を通じた情報発信強化、報道機関向けデータブック、プレスリリースを通じたグローバルでの情報発信強化を戦略的に行うなど、積極的に情報開示を行っています。

情報開示にあたっては、財務面のみならず非財務面も指標を設ける中での一つの重要施策という流れで、女性活躍推進にまつわる情報についても、「変革」をキーワードに透明性高く信頼のある情報を開示しています。

【参考資料等】

富士通の人材戦略について（2022 年 3 月 28 日 ESG 説明会資料）

<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/presentation/pdf/20220328-02.pdf>

経営方針進捗レビュー（2022 年 4 月 28 日説明会資料）

<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/presentation/pdf/20220428-02.pdf>

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-jp.pdf>

富士通統合レポート

<https://www.fujitsu.com/jp/about/integratedreport/>

富士通グループサステナビリティデータブック

<https://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/sustainabilityreport/2022-report/>

DE&I 関連サイト

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/diversity/>

フジトラニュース

<https://www.fujitsu.com/jp/microsite/fujitsutransformationnews/index.html>

富士通の「Work Life Shift」

<https://www.fujitsu.com/jp/innovation/worklifeshift/>

事務局注：参照先の掲載内容等は審査対象ではありませんのでご注意ください。

企業名	株式会社メンバーズ			
業種	情報通信・サービスその他	証券コード	2130	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.members.co.jp/company/news/2020/1209.html https://www.members.co.jp/company/news/2019/0509.html			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社のビジネスモデルはデジタルクリエイターによる労働集約型のプロフェッショナルサービスを主体としており、優秀な人材を採用・育成し、その人材が長期間いきいきと働き続けられることが当社の競争力の源泉です。3つの経営指針のうちの一つには「社員の幸せ」を掲げ、「デジタルクリエイターが仲間・会社と共に成長し続け、最も活躍し、最も幸せな職場にする」と宣言しています。長期ビジョンでは「日本中のクリエイターの力で、気候変動、人口減少を中心とした社会課題解決へ貢献し、持続可能社会への変革をリードする」ことを掲げ、その大目標の一つにデジタルクリエイター 1 万人達成を掲げています。

これらの実現のために、多様なバックグラウンドを持った仲間がいきいきと活躍し続けられる職場を実現することが不可欠です。その中でも女性が長く活躍し続けられる職場を作ることは当社の最も重要な施策の一つであり、業界のリーディングカンパニーとして取り組んでいきます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当社は主に国内大手企業向けにデジタルマーケティング支援、DX 支援を行っています。事業の特徴は、エンジニア、Web デザイナー、UX デザイナー、Web ディレクター、データサイエンティスト/アナリストといった多様な専門性を持ったデジタルクリエイター（当社でクライアントにサービス提供を行う IT/デジタル人材の総称）でクライアント専任チームを組成し、プロジェクト型ではなく、定常的にアジャイル型でクライアントのデジタルマーケティング成果の向上や DX プロダクトのグロース支援です。社員数は 2000 名を超え、クライアント専任チームは数十名規模となるチームを多数持ち、業界で有数の規模となっています。このような労働集約型のプロフェッショナルサービスを主体とし、アジャイル型でコラボレーションが重視される開発・制作業務を行う当社において、多様なスキルとバックグラウンドを持った人材がいきいきと活躍し続けられるための職場を作ることは、当社の競争力の源泉であり、経営指針の重要な一項目かつ長期ビジョンの要となっています。その中でも女性活躍推進は経営戦略上で最も重要な施策の一つです。

IT/デジタルの専門人材は、市場において数十万人規模で不足しており、今後もさらにその規模が拡大すると見込まれています。この IT/デジタル人材の不足が日本社会の DX の進展のボトルネックとなっており、IT/デジタル人材を育成することが経済界のみならず社会全体で強く求められています。

そのような市場環境の中で、優秀な人材を確保し、市場成長率以上の成長を実現するために、デジタルクリエイターが最も幸せな会社を作ること、具体的には女性活躍および働き方において業界のリーディングカンパニーのポジションを確立することを、経営戦略/人材戦略の基本的な方針としています。

IT エンジニアは女性に不向きだという既成概念や、IT 業界/広告・マーケティング業界は女性が長く働くのが難しいというイメージを払拭し、デジタルクリエイターがクリエイティビティやスキルを身につければ柔軟な働き方ができる職業で、長

期的にキャリアを構築することが可能であるということ、当社が高いレベルで実践することで、数多くの優秀な女性社員に選ばれる職場を作っています。

結果として、この逼迫した人材市場において当社は優秀な人材の確保に成功しており、2016年4月の東証二部上場の前期2016年3月期の社員数366名から、直近2023年度第2四半期末における社員数2,290名と大幅な増員を実現しており、伴って業績も2016年度（2016年3月期）売上高6,469百万円（日本基準。現在のIFRS基準の概算では5,093百万円）、営業利益448百万円（日本基準）から2022年度売上収益14,938百万円、営業利益1,876百万円（IFRS）、時価総額は東証二部上場時43億円、2023年度第2四半期末時点344億円と企業価値向上に大幅に寄与しています。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初	現状	目標値（－年）
1	女性社員比率	41.8%（2020年3月期）	44.7%（2022年9月30日）	51%（2030年）
2	女性管理職比率	14.9%（2015年10月）	30.1%（2022年10月1日）	30%
3				
指標及び目標値の設定理由	1.2 でも回答している通り、IT/デジタル業界における人材不足は社会における大きな課題ととらえています。その中で、IT、情報系への進学は男性が多数を占め、就業者数の多くは男性となっている状況下において、人口減少し就業者が減っていく現状を打破するためには女性の選択肢の中にIT/デジタル業界が含まれるべきであると考えています。 このような背景のもと、長期的に社員とともに健全に成長・発展していくために、優秀な人材の確保・育成や健康に働ける職場づくり、ワークライフバランスへの取り組みなどを、持続的な成長戦略の最重要テーマの一つとしています。また優秀なデジタルクリエイターを採用し続けるために、多様な人材の活躍の場を増やしていくために、女性社員比率、女性管理職比率を目標値として設定しています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

2016年に女性管理職比率等の目標を定め2020年までの達成目標として女性活躍を推進し、3年前倒しで2017年に女性管理職比率30%を達成しています。

出産や育児、介護など社員の様々なライフステージに応じた環境づくりと、女性活躍推進として、2016年4月から女性活躍推進計画「Womembers Program」を開始しました。現在は「ウェルビーイング推進委員会」として社員がWell-beingであること、個人らしさをともに生かし、認め合う風土を作り、多様なクリエイティブ人材が活躍する職場を作り女性活躍を推進しています。

● Womembers Program の主な取り組み

「女性社員の長期的なキャリア形成の支援強化」「ワークライフバランスの実現」「多様なワークスタイルの確立」をテーマとし、以下のような環境整備や取り組みを実施しました。

ベビーシッター利用・延長保育などの経費サポート制度

看護休暇制度（小学校就学前の子供がいる社員は、有給休暇とは別に子供 1 人の場合、看護休暇を年間最大 5 日間、2 人以上の場合 10 日間まで有給で取得可能）

女性社員のリーダー（管理職候補）への積極的な登用

ロールモデルとなる女性社員・管理職の働き方について社内外へ情報発信

育児中の社員を中心に、情報交換・交流を目的とした座談会実施

時間単位有給休暇制度の導入（1 時間単位での有給休暇利用が可能）

また、社内外からの多様な働き方の選択が求められる場面が増加している背景から、今後の人材確保の重要な選択肢としてテレワーク制度の全面導入が必須と考え、2019 年より全エリア・全職種、全社員を対象にテレワーク制度を導入。また、コロナ禍となり会社の方針をオンライン中心の働き方にすることを宣言し、これらの取り組みが評価され、2019 年には「テレワーク先駆者」に、2020 年には「テレワーク先駆者百選」に選定されました。

女性が長期的に働けるイメージのない職場や男性文化の業界／企業では女性管理職比率が高まらないため、両立支援制度の利用促進にあたり制度利用者の所属部門全員への加点評価や男性管理職が対象の場合は取得必須としイクボスを推奨するなど、男女ともに育児休業を取得する文化醸成に加え、残業時間の削減や生産性向上、年収増加といった働き方改革を実施した事で、男性育休取得率が 64%（2022 年 3 月期）と政府目標の 30% を大幅に達成。

上記取り組みから、男女ともに働きやすい職場づくりが促進され、多様なキャリア・働き方をサポート・促進することで女性管理職比率 32.9%（2022 年 4 月 1 日時点）に至りました。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

当社が掲げている VISION2030 において、メンバーズグループ社員 1 万人、営業利益 100 億円を目指しており、この達成のためには 1.1 や 1.2 で回答しているように優秀な人材を採用・育成し、その人材が長期間いきいきと働き続けられることが当社の競争力の源泉であると考えています。多様なバックグラウンドを持った仲間が活躍し続けられる職場を作ることは必要不可欠であり、中でも女性が長く活躍し続けられる職場を作ることは最も重要な施策の一つと位置付けています。

業界のリーディングカンパニーとして施策を推進してきた結果として、2023 年 3 月期第 2 四半期（2022 年 9 月末）は社員数 2,290 人（うち女性比率 44.7%）、また 2022 年 3 月期 売上収益 149 億円（23.6%増）社員数 1,838 人（うち女性比率 42.8%）、離職率 8.3%と、適正な低い離職率を保つことで優秀な人材の定着をさせながら女性社員比率を高めています。加えて新卒採用を経営戦略の一つと位置付け毎年多くの新卒採用を進めているが、IT エンジニアは女性に不向きだという一般的なイメージを払拭し、逆に、コラボレーションやクリエイティブ性が求められ、しっかりとスキルを身につければ柔軟な働き方が可能となるデジタルクリエイターという仕事は女性にもまさに相応しい職業であるというイメージを浸透させ、新卒採用においても高い女性比率を達成しています。また、この

ことによりメンバーズグループとしての売上収益の伸長させ続けること、また社会全体から強く求められている IT/デジタル人材の輩出を実現し、企業価値向上に寄与しています。

・2023 年 3 月期第 2 四半期（2022 年 9 月末）

社員数 2,290 人（うち女性比率 44.7%）、離職率 3.7%、新卒採用数 484 人(※1)

・2022 年 3 月期 売上収益 149 億円（23.6%増）

社員数 1,838 人（うち女性比率 42.8%）、離職率 8.3%、新卒採用数 364 人(※1)

・2021 年 3 月期 売上収益 120 億円（13.9%増）

社員数 1,476 人（うち女性比率 43.0%）、離職率 6.5%、新卒採用数 236 人(※1)

・2020 年 3 月期 売上収益 106 億円（19.8%増）

社員数 1,244 人（うち女性比率 41.8%）、離職率 10.2%、新卒採用数 173 人(※1)

(※1：該当期の 4 月 1 日に入社する新卒社員数)

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

IT/デジタルおよびマーケティング業界という、これまで女性の長期的なキャリア設計が難しいとされてきた業界において、女性活躍推進のリーディングカンパニーを目指すべく、多様な働き方、制度、文化創りなど積極的に開示しております。

以下のように目標を示し、非財務情報で指標の進捗を開示

Members story（目標提示）：https://www.members.co.jp/ir/pdf/story_2021.pdf

非財務情報（進捗開示）：<https://www.members.co.jp/ir/performance/>

決算資料（P19）https://www.members.co.jp/ir/pdf/20221031_03.pdf

コーポレートガバナンス <https://www.members.co.jp/ir/corporate/report20220929.pdf>

<https://www.members.co.jp/ir/corporate/governance20220617.pdf>

女性活躍推進および関連情報をプレスリリース、オウンドメディアにて発信

プレスリリース

女性管理職比率 30%達成 <https://www.members.co.jp/company/news/2019/0509.html>

男性育休取得率政府目標達成 <https://www.members.co.jp/company/news/2022/0510.html>

北九州イクボス同盟 <https://www.members.co.jp/company/news/2022/0208.html>

オウンドメディア

女性活躍推進計画「Womembers Program」<https://sga100.members.co.jp/list/005/>

労働市場への発信として、採用サイトにおいて、働き方改革、女性活躍推進等のコンテンツ発信

採用サイト

働き方改革/女性活躍推進 <https://recruit.members.co.jp/workstyle/>

若手/ママ社員キャリアセミナーレポート <https://recruit.members.co.jp/column/20200219/>

男性育休セミナーレポート <https://recruit.members.co.jp/column/20220315/>

企業名	東京瓦斯株式会社			
業種	電気・ガス	証券コード	9531	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	①女性の活躍推進企業データベース（ https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1111 ） ②東京ガスグループサステナビリティファクトブック 2022（ https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/download/pdf/sr2022_all.pdf ） ③東京ガスホームページ 女性の活躍推進（ https://www.tokyo-gas.co.jp/recruit/diversity/career/index.html ）			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
「ダイバーシティ(多様な人材の活躍推進)」を、グループを挙げて取り組むべき重要課題の一つとして位置づけ、トップコミットメントを公表し、女性をはじめとする全ての多様な人材が性別、年齢、障がいの有無、雇用形態、国籍、性的指向、性自認等に関係なく活躍できる企業グループを目指している。また、経営ビジョンを踏まえて特定したマテリアリティに『ダイバーシティ&インクルージョン』を定めて目標を設定、実績を開示し、ステークホルダーからのレビューを踏まえて取り組みを向上させている。中でも女性活躍推進を「ダイバーシティの端緒」として捉え、制度の整備・拡充や従業員の意識醸成・組織風土づくりを推進している。 今年公表したグループ経営理念では『尊重する:価値観を認め合い、互いの可能性を大切にする』を掲げ、社長自らによる職場訪問・社員との座談会実施（現時点で 15 回、195 名）、ミドル層の研修に寄せたトップメッセージ発信、女性の重要ポストへの配置などにより、理念の浸透や実践をリードしている。 職制による説明、ミドル層研修、職場毎のディスカッション、キャンペーン月間を実施しているほか、メディア等に発信することで社内だけでなく、社外からの両面でその価値観を浸透させている。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
当社は、企業活力の源泉は人であり、持続的に発展する将来への“エネルギー”（原動力）と考え、人事諸施策を展開している。 経営ビジョン『Compass2030』において、事業戦略の実現に向けた人事戦略として人事の基本方針を立て「多様性がぶつかりあい切磋琢磨する場をつくる」ことや、ダイバーシティの取り組みを推進することを表明している。男性・新卒・終身雇用・出社・ガス事業中心の企業文化を変え、女性や中途入社、在宅や短時間勤務、新規事業等今はまだマイナーな人材群・働き方を受容していかなければ発展はない。女性活躍推進はその端緒と位置付けている。 市場環境が大きく変化しエネルギーを扱う会社のあり方が問われる中、ホールディングス型グループ体制への転換に舵を切り、新たな挑戦に立ち向かい、多様な価値を創出・提供する企業戦略を実現するためには多様な人材の活躍が不可欠であるとの認識から、取締役会や経営会議においてダイバーシティに関する議論を複数回行い、女性活躍や多様性を示す数値目標やその結果を毎年経営が監督している。また、CHRO を設置し、経営と一体となってダイバーシティを推進する専任組織を人事部に設置して取り組みを推進している。 女性活躍は、多様性を生みイノベーションにつながるという価値を持つとともに、生活者としての視点が直接ビジネスに役立つという側面も持つと捉えており、積極的に配置・育成の能力開発を進めている。また、同様の視点を性別に関

係なく持つことが企業価値向上に有効との観点から、男性社員の育休取得を促進し、視点の多様化を促している。DE&I のエクイティの視点に基づき公正なチャンスを与えており、これまで男性が占めることの多かった重要ポジション(サステナビリティ部長、支社長等)への女性登用を進めたり、視点を活かす観点から価値創造分野(暮らしサービス部等)への女性配属を進めている。また、性別による固定的な役割分担を無くし、幅広い職場で個性と能力を発揮していただく観点から、これまで女性が従事することの少なかったフィールド系業務にも女性の配属を進めている。女性の活躍を第一歩として、多様な人材が最大限能力を発揮し多様な価値を創出提供することで、カンパニー・事業会社それぞれの事業を強くすることを目指している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2020 年）	現状（2021 年）	目標値（2025 年）
1	2025 年度の女性管理職比率 11%以上を目指す	8.7%	9.2%	11%
2	男女ともに仕事と育児の両立に関する制度利用率 100% ※特別休暇含む	女：100% 男：92.4%	女：100% 男：93.9%	女：100% 男：100%
3	女性の採用比率 30%	27.5%	25.5%	30%
指標及び目標値の設定理由	多様な価値を創出・提供する企業戦略を実現するためには、多様な人材が最大限能力を発揮し多様な価値を創出提供することが不可欠であり、その一歩として女性活躍を位置づけ推進している。指標設定の際には、経営方針を踏まえた上で、「ヒヤリング」等の定性的な調査と、「従業員エンゲージメント調査」による定量的な調査を実施し、社内の実態を把握・分析した上で、目標を定めている。具体的には、①上司とのコミュニケーション不足、ロールモデル不足、行き過ぎた配慮によるタフアサインメント不足を起因とする『女性の成長機会の不足』②制度はあるが取得しづらい社内風土、家事や育児の女性負担偏重を起因とする『ワークライフマネジメント不足』という課題を抽出した。それぞれの達成度合いを計測する指標として①「女性管理職比率 11%」②「男女の育児制度利用率 100%」という具体的数値目標を設定し実績評価しているが、毎年実績の向上がみられており女性活躍は着実に前進している。 「女性管理職比率」の数値目標は、過去男性社員が大半を占めていた人員構成を分析した上で、整合した目標を設定しているが、そうした人員構成そのものを改善するために「採用に占める女性割合 3 割以上」という指標を定め、女子学生に特化したイベントを行う等の取組みを進めている。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

女性管理職比率、男女の育児制度利用率を始め、多様性を示す多くの項目で実績が向上しており、多様な人材一人ひとりがその特性を活かし、生き生きと働くことのできる組織の実現に向けて、着実に前進していると捉えている。更なる女性活躍促進のため、女性の成長機会を阻害する要因を社内調査から分析して課題を抽出し、それを解消

するための取組みを進めている。

課題に対する具体的な取組みとして①上長とのコミュニケーション改善のために、上司・部下の定期的なコミュニケーション機会として「1on1」を全社導入した。これにより心理的安全性を高め、キャリアについて安心して話し合える体制を整えている。②ロールモデル不足改善のために、メンター制度の実施に加えて、タレントマネジメントシステムを導入した。経歴・スキル等の情報を整備して社員に見える化し、幅広いロールモデルの獲得・自立的なキャリア形成を支援している。さらに、女性異業種交流研修やキャリア形成研修(全員必須)を行う等して、女性の活躍意欲を促進している。③タフアサインメント不足改善のためには上長のマネジメント力が不可欠であるとの認識から、全新任管理者に「ダイバーシティマネジメント研修」の受講を義務付け(オンライン・半日)、職場マネジメントの重要性を浸透させている。ワークライフマネジメントへの支援として、法定以上の育児関連制度を整備しており、育児休職後の復職率 100%を継続している。『男女が仕事と育児を両立する』ための施策も充実させており、企業主導型保育園活用による早期復職支援や、家事代行サービスによる多忙な生活の支援等を実施している。特に男性育休に関しては、男性や職場へ好影響及ぼすことに加え、女性活躍にも寄与することから目標を定めて推進している。配偶者出産時独自休暇の取得率 90%超を継続するとともに、男性の育児休職取得率も 8%から 16%に倍増しており、今年はさらに増える見込み(現時点で 50%超)。男性社員に安心して育休を取得してもらうための各種取組み(法定を超える制度、育休取得事例の社内外への広報、両立相談窓口の設置、セミナー開催等)が後押しとなっている。更に、在宅勤務やフレックス、サテライトオフィス等の活用や、業務のデジタル化を進め、働く場所や時間からの解放、BPR 等による生産性の向上を実現している。また、不妊治療のための休業制度の整備や、『男性のための生理研修』等を開催し男性社員に対して女性特有の健康課題への理解促進を図っている。

女性活躍推進の目指す姿として具体的数値目標を設定し、毎年経営が実績や取り組みを監督しており、そのレビューを踏まえて施策を改善している。こうした様々な施策を全社に浸透させるために、各職場の人事部門等が参加する『ダイバーシティ推進会議』を開催し、会社としての方向性を伝え各所の好事例等を共有・議論するなどして、現場からの意見収集や取組み促進を行っている。

また、制度を活用しやすい社内風土醸成のために、全社への啓発として「挑戦と多様性月間」を実施し様々なセミナーや集中的な社内広報を実施するとともに、対象者へのきめ細やかな対応として、制度適用対象者とその上司に個別案内を行う等しており、全体と個の両面に対して取組みを進めている。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

「Decarbonization（低炭素化）」「Decentralization（分散化）」「Deregulation（規制緩和）」「Digitalization（デジタル化）」という、いわゆる 4 つの D に対応して成長を目指す、まさに創業以来の変革期においては「経営からの改革」が不可欠との認識の下、指名委員会等設置会社に移行しており、多様性と客観性のある監督を取締役会運営の中心に置いたため、取締役会は 2/3 程度を社外取締役で構成している。社外取締役の指名に関しては性別に関わらず職歴やスキルに基づいて行っているが、その結果、社外取締役 6 名の内、2 名が女性であり、経営上の意思決定参画者の多様化による議論の活性化に繋がっている。

人材獲得の面においては、女性が生き生きと働いている姿を示すことが人材獲得力の強化に寄与している。具体的には、女性活躍を促す環境、目標、現状を開示して、女性が採用面接を担当したり、女性社員をセミナーで登壇さ

せるなどして多様な人材の活躍を示すことにつなげている。

女性の活躍は、多様性を生みイノベーションにつながるという価値を持つとともに、生活者としての視点が直接ビジネスに役立つという側面も持っている。実際に、生活者としての視点を活かして女性社員が「ハウスクリーニングサービス」を設立させたイノベーション事例がある。ワーキングマザーである女性社員が「平日は仕事と育児で手一杯のため、最低限の家事のみを行う状況。休日に家事を行うが、子どもたちと遊ぶ時間も作りたい。細かなところまでは掃除することができないため外部に委託したいが、依頼の電話をする時間も惜しい。」という自身の状況をニーズとして捉え、子育て世代の共働き家庭の特性に着目したサービスを企画した。ハウスクリーニングサービスのユーザーであった社員が、自らの経験に基づき、予約方法からサービスの内容、決裁方法にいたるまで、きめ細かく顧客の「負」に徹底的にこたわって課題を抽出し、それらを改善したサービスを生み出した。顧客のニーズをつかんだ結果、本事業は初年度から目標を達成する成功事例となった。「プラス」ではなく「負」に着目するという新たな視点が活かされ、ビジネスにつながった事例である。

性別による固定的な役割分担を無くし、幅広い職場で個性と能力を発揮していただく観点から、これまで女性が従事することの少なかったフィールド系業務に女性の配属を進めるなどしている。フィールド系職場において少数派となる女性だけの座談会を行い、意見を出していただく中で、これまで気づけなかった新たな気づきがあり、その意見により職場環境が改善されるなどしており、男女ともに働きやすい環境づくりにつながっている。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

ダイバーシティおよび女性活躍推進の考え方や取組みについて、統合報告書、株主・投資家向けサイト、コーポレートガバナンス報告書、中期経営計画、サステナファクトブック、サステナビリティ Web サイト、ダイバーシティ HP、女性の活躍推進企業データベース等で公表している。法令で定められている事項についてはもちろん、様々なステークホルダーに安心していただけるよう、また、自社目線だけでなく外部との対話を通じて当社の取り組みを改善していけるよう、当社の考え方や取組みを自主的に、オープンに、正しくご理解いただくことを目指している。

資本市場との対話においては、一年を通じて多くの投資家と対話を行う中で、近年、非財務情報への関心の高まりがあると認識している。女性活躍推進については、特に海外の投資家から、ESG 観点で関心を持たれる傾向があり、ガバナンスの観点で役員構成の多様化や、女性活躍の開示状況に一定の評価をいただけているものと認識している。ステークホルダーからのご意見を踏まえ、情報開示の範囲を単体だけでなくグループにも広げ、グループでのダイバーシティをリードしている。

また、労働市場への訴求という面においても、ダイバーシティや女性活躍の取組みや実績を公表することは有効だと考えている。大きな変革期の中で、「チャレンジ精神」「自走力」「粘り強さ」「論理的思考力」「貢献意欲」の高い人材を求めているが、そうしたターゲット人材から当社を選定してもらうためには、経営ビジョン Compass2030 で掲げた「挑戦による成長」「多様性を力に」という当社の人事戦略をご理解いただくことが有効と考えている。当社で多様な人材が活躍している一歩として、女性活躍を促す環境、目標、現状を示す指標を開示することで、当社理念に賛同した方を採用することができ、入社後は適材適所に配置して能力開発できていることから、女性社員と男性社員の勤続年数に大きな差はない（女性社員 17.8 年、男性社員 20.3 年）。個々人の就業に対する価値観も多様になる中、多様な人材が多様な働き方で活躍している姿を様々な媒体で公表し、労働市場に訴求して、多様な人材の獲得・活躍による競争力の強化を目指している。

参考＜経営戦略と連動した多様性・女性活躍に関する主な資料＞

中期経営計画 URL : <https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/compass2030/>



統合報告書：ダイバーシティ＆インクルージョン実績 <https://www.tokyo-gas.co.jp/IR/library/pdf/annual/22japanese.pdf>



ダイバーシティ&インクルージョン実績					
東京ガスグループは、従業員一人ひとりが知識・能力・経験を最大限に発揮できる活力あふれる組織の実現を目指すべく、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に関するトップコミットメントを掲げ、多様な働き方と多様な人材の活躍を推進しています。					
	2020年度	2021年度	2022年度	目標	備考
女性管理職比率	8.7% 251人	9.2% 264人	9.5% 271人	2025年 11%以上	
男性の育児休業等 利用率	92.4%	93.9%	—	100%*	単体
障がい者雇用率	2.55% 172人	2.54% 167人	2.64% 169人	(参考) 法定雇用率 2.3%	
キャリア採用者数	207人	159人	—	—	連結
※重要ともに仕事と育児の両立に関する制度利用率100%					

女性の活躍事例（プレスリリース） URL : <https://www.tokyo-gas.co.jp/news/press/20210511-01.html>

[illegible]

グループ経営理念

信濃紙

人によりそい、
社会をささえ、
未来をつむぐエネルギーになる。

挑み続ける
日々、新たに挑戦し、学び続けます。

やり抜く
何事も自分事として結果にこだわってやり抜きます。

尊重する
価値観を認め合い、互いの可能性を大切にします。

誠意をもつ
「ステークホルダーと地球」の未来に対して、誠意ある行動をします。

わたしたち、東上建設グループは、建設の価値を創造し、社会を豊かにする人々を、めざしています。より豊かに暮らし、安心して暮らす社会をつくれます。

わたしたちが、めざすゴールは、夢を叶え、共に成長を続ける社会、社会の発展により人々が、笑顔になれることです。

高い仕事量と高い人材の質が東上建設グループであり、社会の発展により人々の暮らしがより豊かになることを目指しています。

誠意をもち、人々と共に、共に、発展、社会の発展のため、共にめざします。そしてよりよく社会のために貢献します。

三好啓祐氏（代表取締役社長）
東上建設グループは、社会を豊かにする人々をめざしています。より豊かに暮らし、安心して暮らす社会をつくれます。

<https://www.tokyo-gas.co.jp/sustainability/activities/women.html>



多様化するお客さまに選んでいただくために

当然だが、まずは、天候をしっかりとろとろと入刀のこの地にたどり着くには、まず、ブスで働く。入り口が、31歳・通年・経験者。既に定年。チームワークを重視して活動することが多いことに考え、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進しています。中でも、女性活躍についてダイバーシティ＆インクルージョンの観点から取り組み、全社で推進している施策として「女性活躍」に取り組んでいます。

①東京都産業労働局 家庭と仕事の両立支援ポータルサイト

②d's JOURNAL 東京ガス人事部に聞く。D&I、キャリア採用強化、男性型組織構成からの脱却―。次代の先進企業に生まれ変わるまでの軌跡

The screenshot shows the Tokyo Metropolitan Government website. The top navigation bar includes the Tokyo Metropolitan Government logo and several menu items in Japanese. Below the navigation bar, there is a large banner with the text '家庭と仕事の両立支援' (Family and Work Balance Support) and a search bar. The banner also features social media icons for Facebook, Twitter, and YouTube. Below the banner, there is a section titled '印刷' (Print) and a list of links for various services, including '子育て支援' (Child Support), '高齢者支援' (Elderly Support), and '障害者支援' (Disability Support).



お話を伺った人

経営者・人海軍

東江正三株式会社
人海軍人海軍グループ・グループ・グループ・グループ

東江正三株式会社
人海軍人海軍グループ・グループ・グループ・グループ

東江正三株式会社
人海軍人海軍グループ・グループ・グループ・グループ

東京ガス株式会社は日本最大の都市ガス事業者であり、電力やエネルギー関連の事業、地域開発、そして海外での事業など、「エネルギーを牽引し、持続可能な社会の実現に貢献する企業」として、幅広い事業を展開しています。グループ全体の社員はおよそ1万7000人。1989年頃から社員とその配属先の出身地により事業を推進する制度が整備されてきました。「度県別での体制づくりによって、社員が地元企業とよりよい関係が築ける」というのが東京ガスの地域貢献活動の目的と体制づくりの狙い。加えて



 東京ガス株式会社
人事部 人事労務グループ グループマネージャー
阿部 真也（じん・あさみつ）

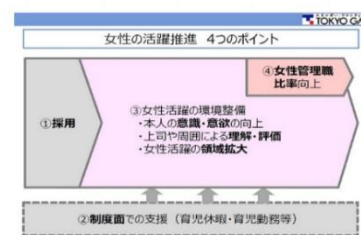
結婚、企業などを経て転職。人事領域では3年ほど、担当った先輩・上司に背中を押されて貰った。支社・工場・本社での。総務・経理・人事総務・事業総務・研究所。企業文化改革のプロジェクトなどの幅広いキャリアを通じて、出会った仲間とともに、会社の改革、職場の活性化、一人一人の成長・活躍、やりがい向上をライフワークとしている。

人事部 人事労務グループ
挑戦と多様性推進チーム
川崎 由美（おおきき、ゆみ）

これまでの地域式無投票中継と2020オリンピック・パラリンピック開催地所を経て、現在は、新たな企業理念に基づく「貢献を成長」・「多様性を力に」をテーマにグループ内でダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、特に今年度は決定版となる「男性の仕事と育児の両立支援」については、自身の2児の子育て経験を活かし、特力力を生かしている。

同社が推し進めてきたダイバーシティへの取り組みの一例としては、主に「女性の活躍推進」、
「障がい者雇用促進」、「グランドキャリア支援」、「キャリア（中途）入社」などがある。特に
「女性の活躍推進」については、以下の4つのポイントを重視して進めている。

1. 「採用」
2. 「制度面での支援（育児休暇・育児助産等）」
3. 「女性活躍のための環境整備（意識・意欲向上、理解や評価、領域拡大等）」
4. 「女性管理職の比率向上」



※資料「東京ガスにおける女性活躍推進の取り組み」より

もともと男性社員比率が9割だったという同社。ここ近年の「1採用」については、全社員のうち約20%を女性社員が占めるようになり、この割合は今後も拡大していくとのこと。そして「2制度面での支援」とについては、育児中の女性や全女性社員の4人中1人という実数、育休復帰率に至っては100%となった。また、平均勤続年数は男性20.3年、女性17.8年と大きな男女差がないという結果もあった。

企業名	株式会社商船三井			
業種	運輸・物流	証券コード	9104	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	1. https://www.mol.co.jp/sustainability/management/issues/ 2. https://www.mol.co.jp/sustainability/human/diversity/ 3. https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=1073			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

当社は社会インフラ事業を担う企業として「資本やヒトを集めてプラットフォームを作り、新たな価値を創出する」という本質的な目的を追求し、それを持続可能なものとする事を目指している。ヒトにおいては、社長自身が、社内に公開されているブログ内で「企業経営の観点からすると、女性を含めた集団は同質性の高い人々の集団よりもチーム運営は難しくなるが、変化への対応力や柔軟性の向上が期待できる。本気で大いに進めるべきである」と、女性活躍推進の重要性について述べており、当社が進める事業ポートフォリオ変革や事業の進化を遂げるための「原動力」と位置づけている。また、社長のリーダーシップの下、女性活躍推進を人事戦略の中核に据え、CHRO（女性）と人事部がその実現に向けて鋭意取り進めており、2022 年 4 月には理事に女性一名を登用、また部長職への女性登用も進展している（計 3 名）。いずれも将来の経営者候補としての育成計画を推進している。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

当社は、2021 年度に刷新した企業理念とビジョン、行動規範を土台としつつ、2022 年度に策定した「サステナビリティ計画」を経営計画の中軸として企業価値の向上を図っている。女性活躍推進は、サステナビリティ計画の重要テーマの 1 つであり、経営計画を推進する為の大きな原動力になるものと位置付けている。

当社はこれまで海上輸送をメインとした総合海運企業として各種事業を展開してきたが、2019 年に相対的競争力 No.1 事業の集合体をめざすビジョンを掲げ、非海運事業にも注力し、社会インフラ事業を担う企業としての成長を続けている。事業ポートフォリオの変化はこれまで以上の多様性を必要とし、女性活躍推進は経営資源強化のための最重要項目である。特に、新たな領域で活躍するためには当社の意思決定層における女性活躍推進は不可欠であり、社長も「海外で活躍する女性 CEO と交流した経験から、多様な人々の間でフラットに共有されるインテリジェンスは未開拓の地域でのチャレンジに有効」と女性活躍推進の重要性について述べている。ライフイベントを多く経験する女性の活躍で、今後拡大する事業に多様性に富む人的資本を確保し、女性をビジネスの意思決定プロセスに組み込むことでイノベーションを生み出す仕組みを完成させることができる。

2021 年には、経営会議承認のもと、「当社や当社事業に関係するすべての人々の内面的な属性までを多様性にとらえ、このような社員・関係者一人ひとりの多様な個性や能力、経験を組み合わせ、新たな価値を生み出し、持続的な企業価値の向上につなげる。」とするダイバーシティ&インクルージョン経営基本方針を策定した。この基本方針に基づく女性活躍推進については、社長が個人ブログで自らの言葉で社員に向けて発信しているだけでなく、社外にも浸透させるべく他社との交流も積極的に図り、女性活躍推進の最大のイベントである「国際女性デー」のイベントを他社と共同で開催、社長自らが出席をしている。2022 年度には、女性活躍推進を含む多様性の現状を取締役会メンバーで共有の上、議論を行った。また、国連グローバル・コンパクトと UN Women が共同で作成した「女性のエンパワー

メント原則(WEPs)」に賛同し、さらに社長個人名で内閣府が主導する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参加をし、当社が女性活躍推進に重点的に取り組んでいること、また今後さらに加速して取り組んでいくことを広く対外的にも周知している。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	女性管理職比率(全体)	4.3%(2019 年度)	6.2%(2022 年度)	7% (2025 年度)
2	女性管理職比率(陸上課長相当職)	12.8%(2019 年度)	16.8%(2022 年度)	20%(2025 年度)
3	育休を取得した女性社員の復職率	100%(2017 年度)	100%(2021 年度)	100% (2022 年度)
指標及び目標値の設定理由	新規事業を拡大するイノベティブな組織を作るため、管理職層における女性活躍推進は必要不可欠と考え、女性管理職比率を上げることを目標と定めた。この目標実現には、管理職登用をより意識して対象者を育成することや、対象者本人にキャリア形成意識を持ってもらうことが必要である。そのため、経営幹部が出席する「人材育成コミッティー」では必ず「女性活躍」をテーマに掲げ、育成計画を立てて取り組んでいる。また、女性管理職育成のための社内外研修の実施や個別育成計画を作成している。取り組みが結実し、初の女性理事 1 名の誕生、女性上級管理職（部長職）2 名の登用へ繋がった。目標達成に向けて計画を着実に実行し、2025 年に設定している目標値の見直し・拡大も予定している。 また、女性が活躍するためには、仕事と家庭の両立環境を整え、ライフイベントによってキャリアから離脱することなく、キャリアアップできるように促すことが不可欠である。海上職社員は一度乗船すると約 6 か月間船上での生活となる。そのような労働環境の違いがある中でも、育休を取得した女性社員の復職率 100%を維持することを目標としており、サポート体制を強化している。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

■「女性管理職の登用・育成」に対する取り組み

- ・経営幹部が出席する「人材育成コミッティー」において、目標達成に向けた各部の女性管理職についての育成・達成状況をモニターし進捗管理を行っている。
- ・女性社員を対象としたキャリア形成セミナーや研修への参加を推奨・拡大し、育休を取得した後にキャリアの停滞が起きないように、能力開発の機会を積極的に与えている。
- ・2021 年度にタレントマネジメントシステムを導入し、キャリアの可視化を行うことで、多様な人材の適所適材での活躍を推進した。このタレントマネジメントシステムでは、全社管理職に情報を公開しており、個々の業務レベルにおいて

も各人の専門分野・得意分野を生かせる仕組みとなっている。今後このシステムを活用し、女性管理職候補となる人材プールを整えていく。

・当社では従業員の各階層に女性が登用されており、その女性社員同士がパイプラインを構築できるような取り組みを行っている。また、国際女性デーに他社と共同でイベントを開催し、他社の女性管理職のロールモデルと自社社員の交流の機会を作り、昇進意欲の喚起を行っている。当社社長および役員も積極的に参加し、女性活躍推進の現状と今後の取組を語っている。男性の参加者も増えており、関心の高さが伺える。

■「育児休職からの復職」に対する取り組み

・妊娠した女性に対し、産前休暇前に2回、復職前に2回の個別面談を実施している。さらに仕事と育児を両立するための情報をまとめたマニュアル集を作成し、全従業員に対し公開して、両立を受け入れる組織風土を醸成している。また、陸上・海上社員において労働環境に大きな違いがある中でも、復職後の両立サポートに関しては、全従業員に対し区別なく体制を整えている。

■今後の課題

・より高い水準を目指した、女性管理職比率の目標を設定する。
・課題を把握するための社内調査を定期的に行う。
・当社単体のみならず、当社グループ全体にもどのように女性活躍推進を浸透・波及させていくかという視点を持つこと。

■今後目指す具体的なアクション

・現在策定中の当社グループ「人的資本マネジメント方針」においては、未来志向、自律自走、働き甲斐と多様性を基本軸とし、人財登用の制度・運用を見直していく計画。そこでは、従来の業務経験や在籍年数を重視する考えから脱却し、各個人の自律性やタレントをより重視するものに切り替えることで、女性の出産や育児といったライフイベントによるネガティブ・インパクトの縮小に繋げる予定である。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

■新規ビジネスの事業化

従業員における女性の割合が増え、設問 2.2 で述べた取り組み等によりダイバーシティの組織風土が育まれており、当社のビジネスにおける議論の形がフラットでイノベティブなものに変わってきている。2019 年度より事業提案制度を開始し、社員のアイデアを事業につなげる機会を定期的に設けている。女性社員を社外の研修に派遣し外部の刺激を受けさせることで、多様な視点から当社のビジネスをとらえ、新たな取り組みに向けた革新的なアイデアを生み出すことにつながっている。実際に 2021 年度には、大学院へ派遣した女性社員により新規環境ビジネスが事業化され、インドネシアでのマングローブ林の再生・保全を行うブルーカーボンプロジェクトに参画した。この事業は、当社が経営戦略の柱の一つとして据える「環境戦略」において主軸を担う事業となっており、当社がサステナブルな企業であるための重要な取り組みとして進めている。

■業務の生産性向上

当社内の各チームにおいては、個々の多様な働き方を認める環境整備を行い、柔軟なワークスタイルを確保することで新たな価値を生み出すことを目的としている。2021 年度においては、15 歳以下の子を持つ女性社員が 51 名在

籍しており、仕事と育児を両立しながら業務にあたっている。ある営業部では、仕事と育児を両立する女性のタイムマネジメントの観点から、新たに AI を導入して業務の生産性を上げることに成功し、新しい取り組みが検討・実施されるようになった。時間の制限がある中だからこそ、既存の枠にとらわれずに大胆に新たな仕組みを導入し、業務を効率化しイノベティブなチームを生み出すことができた。

■人材確保・維持

配偶者の海外転勤への帯同により退職を選択した女性社員が過去に存在したことから、海外帯同終了後に再度当社で働くことの出来る「配偶者国外転勤に伴う一時退職制度」を 2014 年に制定した。本制度を利用する女性は増加傾向にあり、2021 年度までに 14 名の利用があり、現在まで 5 名の再雇用実施があった。本制度により、当社ビジネスに精通した優秀な人材の退職を防ぎ、多様性に富む人的資本の維持を行っている。

■ブランド価値向上

- ・昨年度まで 2 年連続でなでしこ銘柄認定を受けていたことで、海運業界への注目が集まっている。
- ・2017 年には、それまでの取り組みが評価され、「女性活躍の先進企業」として株式会社三井住友銀行が取り扱う「SMBC なでしこ融資」を受けた。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社の情報開示は、人材を会社の「資本」としてとらえ、その価値を最大限に引き出すことで中長期の企業価値向上につなげる、“人的資本開示”の考え方に基づいている。しかしながら、これはステイクホルダーが求める情報を社外に適時に開示すべしという一般的な社会要請に対応することのみを目的としたものではない。人的資本に関係する各種項目を「人事 KPI」として把握し開示することで、当社グループにおける女性活躍の現状を可視化し、現状の課題点や今後のアクションプランの策定に繋げることで、女性活躍推進の深度化を進めていく。さらに、この人的資本開示においては当社単体のみならず、当社グループ全体での実施が肝要と考え、2022 年度の「人事 KPI」については連結子会社を対象とする開示項目の拡大を行う。

開示の方法として、現状は資本市場向けに自社 HP とインベスターガイドブックにおいて当社のダイバーシティ&インクルージョン経営基本方針をベースとした体系的な説明としているが、今後これを拡充していく計画である。KPI 目標と実績値を含めた女性活躍推進に関連する事項は有価証券報告書、統合報告書、決算説明会資料にも掲載しているが、今後も積極的に開示していく予定である。開示項目についても、企業の経営方針やビジネス活動の成果を、ジェンダー平等推進の観点からも測り、評価し、報告・公表することが重要であると考えている。

現在までの取組としては、2022 年 3 月 8 日の国際女性デーを他社と共同で開催し、業界の枠を超えて女性活躍推進に関わる人々への啓発活動を行っている。この取り組みは来期以降も実施予定である。また 2021 年度に新設された CHRO 職には、女性常務執行役員が就任し、機関投資家との ESG に関する面談に定期的に参加して、女性活躍推進に関する意見交換も積極的に行っている。また、同役員は、大学が主催する女性上級管理職を対象とする育成プログラムや講演会で講師を務めている。当社の女性活躍を周知しながらも、他社や投資家との交流を持つことで新たな知見を取り入れ、当社内だけでなく社会全体へ女性活躍推進の場を広げている。

【参考資料等】（上限 2 ページ）

参考資料＜1＞設問 2.2 WOMEN's HOT ダイアログの実施

MOLグループD&I HOTダイアログの開催

2017年よりグループの女性社員を対象に、「MOLグループ Women's HOTダイアログ」を開催しております。本対話会では、当社グループ各社の女性社員が集まり、外部講師の講義を聞いたり、先輩女性社員との対話の機会を設けておりました。2020年度には、「MOLグループ D&I HOTダイアログ」と名称を変え、男性社員にも参加を募り、講義、パネルディスカッション、対話などを通じて、共働きをしながらキャリアを形成するにあたって必要なことについて、参加者自身が考え、気づきを得る機会としました。2021年度には、国際女性デーにあわせ、三井化学株式会社と「Wダイアログ」を開催し、両社およびグループ会社から200名以上が参加しました。本会はMOLグループ内のネットワークを築くだけでなく、会社や業界を超えた対話の機会となりました。

（出典：<https://www.mol.co.jp/sustainability/human/diversity/>）

■D&I HOT ダイアログのこれまでの実施履歴

年度	実施日	参加人数
2017	12月5日	31名
2018	2月25日	34名
2019	2月17日	31名
2020	3月22日	35名
2021	3月8日	200名

カーボン事業への参画



■/ 社会、会社、個人の3つの円が重なる事業

社会から派遣されたMBAプログラムに取り組み、社会が求めていること、商売と社会の両方、自分自身のパフォーマンスの向上など、いかにも効果的であると思われる分野に何より力をつけてきていた。その結論は「フルタイムのリーダー」であった。

フルタイムのリーダー。気楽なことでいえば、重要な10倍と書けるような項目に集中している社会の状況、国の経済や社会の発展の良き公共にわたる社会の特性、と人自身が社会に与える社会の実現に貢献したい」という個人的な意を踏まえて企業文化で、社内新事業提案制度などに基きまして、多くのリーダーが、社内新事業提案の場面に立ちあがり、多くのリーダーが、本社が早なCSRの取り組みではなく、社会貢献と事業が両方共に取り組むべきこと、いわゆるCSRの両輪をともに共感して仲間内を複数人取り上げられたことが、事業化への大きな動機になりました。また、様々な企業決定事項があっても、取組むべきことを決定された上で、自分たちが正しいという風に信念を持って一歩踏み出すことを評価する。当社の風土を根付くようにしたい。

現在、インドネシアでマングローブ林保全の業績を持つワイエルフォレスト(株)をパートナーとしてプロジェクトを進めていますが、同社とのご縁は、2020年の「WAKASHIO」事故後に当社がモーリシアスの環境回復に取り組む中で協力していただいたマングローブ専門家のご紹介がきっかけです。当社の社会的責任に向き合う姿勢が引き寄せた繋がりであり、大切にしていきたいと考えています。



インドネシアでの現地研究

ブルーカーボンとは
沿岸浅海域に広がるマングローブ林や塩性湿地、海藻藻類の光合成により吸収・貯蓄される炭素

ネガティブ・エミッションとは
大気中のCO₂を除去し、貯蓄することを指し、森林やブルーカーボン等自然界のCO₂吸収を増やす自然ベースのもの、化学工学的技術を使って大気中からCO₂を除去する技術ベースのものに二分される

現場を持つ企業だからできること

本プロジェクトは、今後10年間をかけて毎年約1,000haずつ緑地活動を行いつつ、既存のマングローブ林地と合わせて継続的な保全活動に取り組み計画されて、現在ハワイル・フレステ(株)と密に打ち合わせを重ねながら、緑地活動の準備を進めている所です。同社は元々木材輸入が本業ですが、2004年に森林の再生・保全に事業を転換、現在に確固たる活動実績や様々な現地のネットワークを持つ企業です。従って、現地の緑地活動などは同社と連携しながらですが、当社はスポンサーとしての役割と想定します。本プロジェクトのもう一つの鍵となるカーボンプレジット発行に必要な経団体の承認や事業マネジメントの面で賛同していただきます。

現在、ブルーカーボン事業には様々な業界の企業が参入を回っていますが、資金だけ投入してカーボンプレジットというリターンを期待する、いわゆる金融取引のようなスタンスで関与しようとする企業も少なくないと感じています。そんな中、当社は海上輸送事業をはじめとした様々な現場を持つ企業として、また世界各国に拠点を持つ企業に取組んでいる企業として、現地に入り込んでともに汗をかきつりて参画しています。このような姿勢がもたらからこそ、

ワイエルフォレスト(株)にパートナーとして受け入れていただくことができたと考えますし、長い目で見て他社との差別化に繋がっていくものと考えています。

植林作業と並行して社会的（インパクト）評価について準備を進め、外部の有識者の力を借りながら2022年には評価報告書とターゲットとを明確な目標と、大枠を定めてい予定です。マングローブはただ木を植えることが可能なだけでなく、現時点でもかなり科学的に指標として評価可能な性質が挙げられますが、本来的に生物多様性の回復や防災効果など、より広範な社会的価値を生み出すものであるとされています。当協会はカーボンクレジットの1つの経路のインセンティブを活用しながら現地の民衆の方々と一緒に植樹や森林保護に取り組むことが、マングローブ生態系の復興をも導入していく、現地の方たちが自然を本来の実感できるようにしていく、そしてまた活動を通して、人々がマングローブの価値を再認識して社会的に大切に、両者が育ててくるような社会になっていくことが、プロジェクトの目標として実現したい、と個人の願いです。

／ 商船三井が社会から必要とされ続ける企業であるために

私が所属するカーボン事業チームでは、本プロジェクトに続く案件の発掘にも取り組んでいます。インドネシアの案件に取り組む中で得た、フルカーボンプロジェクトがどのような仕組みで運営されているかという点についての知見や、マングローブや植林に対する理解を深め、成功確度の高い案件を目利きしていきたいと考えます。また、自然ベースのプロジェクトのみならず、大気中のCO₂を分離・貯蔵するものなど、脱炭素化に直結する技術開発を行う案件にも関与していきたいと考えています。

私たちは、遠い未来においても商船三井が社会から必要とされる企業であり続けてほしいと強く願っています。そのために、今世界が直面する喫緊の課題である脱炭素化に社会インフラ企業として責任を持って取り組み、海運業界や日本企業全体をリードしていきたい。当チームがその一翼を担えれば幸いです。

香田 和良
エネルギー—富集戦略—
2014年 第1巻 第1号



企業名	双日株式会社			
業種	商社・卸売	証券コード	2768	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3 つ程度）	https://www.sojitz.com/jp/corporate/strategy/plan/pdf/2023.pdf https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/annual/upload/ar2022j_a3.pdf https://www.sojitz.com/jp/ir/reports/vsecurity/upload/20220617.pdf https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/s/diversity.php			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。

私は、女性活躍が双日の成長の鍵であることを社内外で繰り返し伝えてきたが、女性活躍が重要であると強く認識するようになったのは、海外での駐在経験に基づいている。米国、ポーランド、ベネズエラなど通算すると16年、いずれの国でも女性活躍は当たり前で、海外の企業と競争していくためにも女性活躍を推進していくことの重要性を実感した。双日でも2016年度以降、女性の採用人数を増やしてきたが、私が社長に就任してからは、総合職女性の採用比率は30%以上、また、事務職採用も含めると新卒採用に占める女性比率は45%を超えている。優秀な人材の採用を継続した結果、20代社員の47%が女性という割合になっている。つまり、双日も女性活躍が当たり前になりつつある一方で、今後、女性がキャリアを諦めたり、中断した場合、逆に会社の存続が危ぶまれると考え、これまで女性が働きやすい制度や仕組み作りを進めてきた。そして、2030年代に女性社員比率を50%程度にすることを目標にしているが、その達成のためには、採用・育成を継続することはもちろん、今後は、利用しやすい柔軟な制度運用が大切だと考えている。引き続き、女性活躍を競争力につなげるために、中長期の目線で、当社前に女性が活躍する環境づくりをさらに進めていく。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。

2030年に双日が目指す姿として掲げているのが、「事業や人材を創造し続ける総合商社」。変化の時代に生き残っていくためにも、「マーケットニーズや社会課題に応える事業や人材といった価値を創造し続けることにより、企業価値の向上を実現する」という経営戦略のもと、人材戦略においては、「多様性と自律性を備えた『個』の集団の形成」を目指し、人材戦略の3つの柱として「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」をテーマに人材KPIを設定し、人的資本経営を実践している。

当社は、多様性をイノベーションの創出といった競争力につなげていくために、「女性活躍推進」を人材戦略の最重要テーマと位置付けている。2030年代に女性社員比率を50%程度にすることを目指しているが、女性の採用人数を増やし始めた2016年度の22%に対して2021年度には29%まで拡大している。女性活躍推進を通じて、ジェンダーや属性、年齢等に関わらず多様な人材が活躍できる組織作りを進めるとともに、様々な成長機会を通じて社員一人ひとりが複数の知見を持つ「一人多様性」を促すことで、個人の成長を組織、会社の成長につなげていく。

具体的な取組みとして、役員や管理職層など、組織の意思決定に関わる女性社員を増やすことに加えて、女性社員がライフイベントを経てもキャリアを止めずに活躍できる環境をつくるために、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積、キャリア意識の醸成に取り組むほか、女性がライフイベントとキャリアアップとの両立を図れる就業環境のさらなる整備、企業風土の醸成を進めている。

女性活躍目標については、「中期経営計画2023」公表の1年以上前から社長が議論をリードし、経営会議および

取締役会での討議を重ね、2030 年代からのバックカスティングで女性社員比率、女性課長職比率の中長期の目標を設定。さらに、その達成に向けて中計の 3 カ年でも管理職人数や、育成・環境整備に関する定量目標・KPI を設定している。人材戦略の目標・方針ならびに進捗は、経営会議および取締役会に定期的に上程され、経営陣による議論を重ねている。また、取締役の業績連動評価指標として女性活躍を含む ESG 項目を定めて、社長、取締役のリーダーシップのもとに取り組んでいる。キャリアについて考えるコミュニケーションの場の設定など、女性取締役からの積極的な提言が具体的な施策の実行にもつながっている。

ダイバーシティ推進については、2008 年から組織的な取り組みを始め、現在はサステナビリティ推進室にダイバーシティ経営推進の専任組織を設置し、全社的な取り組みを加速するための企画・運営・推進を行っている。また、全社の組織業績評価項目の一つに女性活躍推進に関する実施状況を組み入れて、各組織での浸透・推進を図っている。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初 2020 年度	現状 2021 年度	目標 2023 年度
1	女性課長職比率	8.6%	9.1%	10%以上
2	女性総合職海外・国内出向経験割合	19%	34%	40%
3	育児休暇取得率（）は男性取得率	68%（56%）	87%（83%）	100%
指標及び目標値の設定理由	パイプライン構築、男女間における経験値のギャップ解消、女性特有のライフイベントを見越した施策を推進すべく、以下指標を設定。 指標 1：2030 年代に女性社員比率 50%程度を目指す中で、絶対数だけでなく、組織の意思決定に関わる女性社員を増やしていくために、女性課長職比率を設定。2030 年度には 20%程度とする目標を定めた。 指標 2：エンゲージメントサーベイでは女性の方が若い年齢で海外勤務志望度が強くなる傾向があること、海外派遣の実績では男女の割合に差が発生しているという分析に基づき、女性総合職の海外・国内出向経験割合（管理職前の女性総合職数に対し、海外・国内出向を経験した割合）を人材 KPI として設定。本社の成長機会による経験値の蓄積と意欲の向上、男女間における経験値のギャップ解消を進めている。2030 年には男女ともに経験割合 100%を目指す。 指標 3：出産・育児社員が増加することを見越し、キャリアを止めない制度や環境が必要になる中、育児休暇取得率を人材 KPI として設定。ジェンダー問わず仕事と育児を両立できる制度整備・運用に取り組む。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

指標 1：2022 年 4 月時点で 10.5%と 2023 年度の目標を前倒しで達成。2030 年度に 20%程度の目標を達成するためには、内部での育成・登用に加えて、外部からの人材獲得が必要。現状では、女性管理職の登用はコーポレート業務から進んでいるが、個人の能力・適性・キャリアプラン等を考慮した適材適所を行うことで営業の最前線での活躍の場を広げていく。2022 年度はキャリア意識醸成のためにコミュニケーションの場を積極的に設けており、女性取締役によるキャリアトークセッションでは女性執行役員、部長・課長も加わり、様々なキャリアや仕事観に触れる

機会を提供するほか、女性執行役員と社員との少人数の座談会を開催。本部長がメンターとなる中堅女性社員向けプログラムなど、役員、本部長、部課長が主体的に関与することで、課題解決を共に考える機会としている。

指標 2：2022 年 10 月時点で、派遣中の社員を含めると 40%を超える。各組織との対話を通じ、2021 年度の派遣実績は、半数が女性となった。実績増加を受けて、エンゲージメントサーベイでは昨年度よりも海外派遣に意欲的な回答が多い結果となった。ライフイベントに左右されない早期、若手での派遣を意識した「キャリアの早回し」を実現することで、本人の成長意欲を後押しし、キャリアの可能性を広げていく。

指標 3：2021 年度の男性育休取得率は 83%。2022 年 4 月に育児休暇制度の改定を行い、取得時期・取得方法の柔軟性を拡充。取得者の事例を紹介し、男性社員の積極的な育休取得を後押ししている。ジェンダーに関わらず仕事と育児を両立することについて、職場全体が理解・応援できる環境を整えることで、女性がライフイベントを経てもキャリアを中断することなく活躍できる企業風土醸成につなげていく方針。育休を取得しやすい環境があるか、取得者が増えても組織で対応できるようにするための業務効率化やチームマネジメントの強化ができているかなど取得者とその上司にヒアリングを行い、対策を講じていく。

上記指標 1～3 のモニタリングとして、定期的にエンゲージメントサーベイを実施。サーベイ結果や KPI 進捗は定期的に経営会議および取締役会へ上程し、改善・見直しの議論を重ねている。

また、組織マネジメントを担う管理職の理解と納得感が重要であると考え、部下一人ひとりの多様性を活かし、成長を応援するとともに、ワークライフマネジメントの向上に努め、自らも人生と仕事を大切に上司を増やすための取り組みとして 2018 年 10 月に「双日イクボス宣言」を表明し、全部長が署名。2021 年度には全課長にも対象を拡大し、以降も新任部課長への研修と賛同確認を継続している。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

女性活躍推進により、経営の意思決定における多様な視点・意見の反映が進む。また、新規事業分野への着手や、DX 実装など事業創出に向けた取組みが活発化している。これらの動きは外部からの評価にもつながっている。

・経営の意思決定の場への関与：取締役選任においてスキルマトリックスに基づく多様性を考慮。取締役 8 名のうち 2 名、監査役 5 名のうち 2 名が女性。（取締役・監査役に占める女性比率は前年度の 23%から 2022 年度は 31%に向上）取締役会の諮問機関である指名委員会の委員長は女性取締役が務める。経営会議では女性執行役員 2 名がメンバーとなり、多様な価値観や経験に基づいた意見が重要プロジェクトの決定に反映されている。

・新規事業の創出：2019 年から開始した「Hassojitiz プロジェクト（全社横断型の新規事業創出プロジェクト）」では、既存のビジネス領域に捉われない新しい分野への取組みが生まれている。女性リーダーによる事業提案も複数あり、その一つとして、2020 年に入社 1 年目の女性社員が発案したフェムテック事業が挙げられる。女性のライフサイクルに沿った健康課題に対して、デジタル等のテクノロジーを活用したソリューションを提供するビジネスについて、女性メンバーを中心に、リテール・コンシューマーサービス本部の本部長がプロジェクトオーナーとなり、他本部の人員も参加して組織横断で取り組んでいる。同分野では、同じ本部傘下の事業会社である双日インフィニティでもイオンモールとの協業でフェムテック専門店をオープンするなど、グループにも展開が広がる。また、2021 年には、入社 7 年目の女性社員が、自身のドイツでの海外トレーニー・駐在時の体験、見聞をヒントに、食品循環資源を回収・活用するリサイクル事業を提案。現在、生活産業・アグリビジネス本部で事業化に取り組んでいる。

- ・DX 推進：2021 年 12 月に DX 実装の最高責任者である CDO として社外から女性人材を招聘。CDO は双日グループの DX 戦略をリードし、既存事業におけるデータの活用やテクノロジーの実装に取り組んでいる。また、デジタル人材の育成など DX 推進の土台整備を進めている。
- ・資本市場・労働市場からの評価：2017 年 3 月より 6 年連続で「なでしこ銘柄」に選定、MSCI 日本株女性活躍指数の構成銘柄に 6 年連続で組み入れられており、資本市場からの評価を得ている。さらに、2021 年にはプラチナくるみん認定も取得している。外部評価が会社選びのきっかけとなったという声も寄せられており、2021 年度の新卒採用女性比率（総合職および事務職）は 45%、キャリア採用女性比率は 34%と女性採用が進んでいる。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社の情報開示では、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取組みについて、開示媒体を通じて適切な情報を適時に提供すると共に、分かりやすい言葉・論理で明確に説明し、ステークホルダーからの意見を経営へ報告・反映するなど、建設的な対話を行うことを基本方針としている。「中期経営計画 2023」では PBR 向上を目指し、財務・非財務の「統合的な報告」を通じた市場との双方向のコミュニケーションを重視しており、情報の非対称性を解消すべく開示の拡充と市場・投資家との対話の質の向上に努めている。

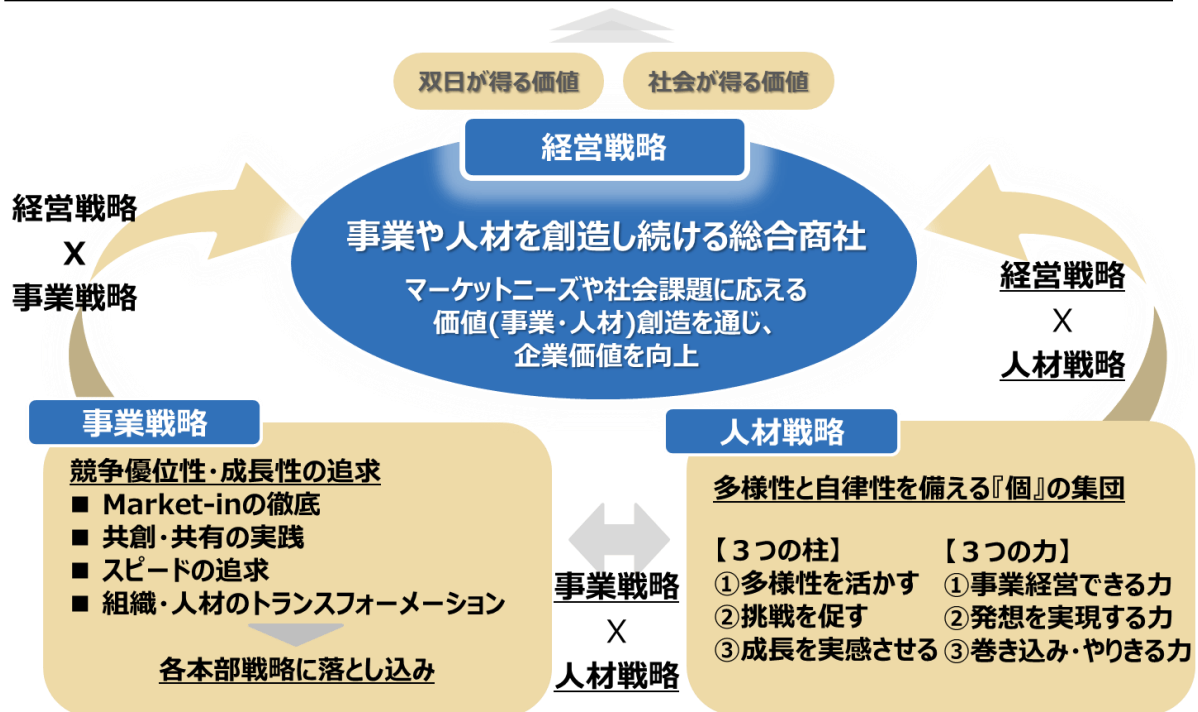
また、女性執行役員である IR 担当本部長が開示検討部会の部会長を務め、開示実務に関わる組織の担当本部長・部長がメンバーとなり、経営戦略、人材戦略を含めた開示テーマに関する議論を定期的に行っている。女性活躍推進の情報開示では、経営戦略、事業戦略と人材戦略の連動を意識し、会社が目指す姿を実現するための中長期の目標設定、それを達成するための KPI、進捗について、社長メッセージをはじめ、各開示媒体で説明している。「統合報告書 2021」では IR 担当本部長と経営企画担当本部長の対談、「統合報告書 2022」では CDO による「双日の価値創造と DX」に関するメッセージを掲載するなど、現場で指揮を執る女性執行役員の姿を紹介している。開示の質向上に関しては、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、有価証券報告書などをはじめとする各媒体における開示内容の充実を図っている。また、価値創造ストーリーを意識した「統合報告書 2021」においては日本経済新聞社が主催する「日経統合報告書アワード 2021」においてグランプリを受賞。さらに金融庁の開示に関する勉強会で「有価証券報告書の記述情報開示の好事例」として取り上げられた。ホームページでは、ESG Book で女性活躍に関する方針・目標・体制・取組み等を公表するほか、人材施策特設サイトを通じて社員のインタビューやトピックスなど双日のリアルな声を伝える工夫をしている。

「中期経営計画 2023」開始時に経営戦略の中でも特に重要テーマである人材戦略の対外リリースを行い、機関投資家との個別面談にて意見交換したほか、2021 年 8 月にアナリスト・機関投資家向けの ESG 説明会を開催。2022 年 11 月にも同テーマを含めた IR 説明会を予定している。また、毎年定期的に機関投資家と社外取締役とのスモールミーティングを開催しており、女性活躍推進を含めた人材戦略についても意見交換を行っている。投資家からは、「双日の人材戦略は経営戦略に紐づいており分かりやすい」、「具体性がある」など一定の評価を得ている。

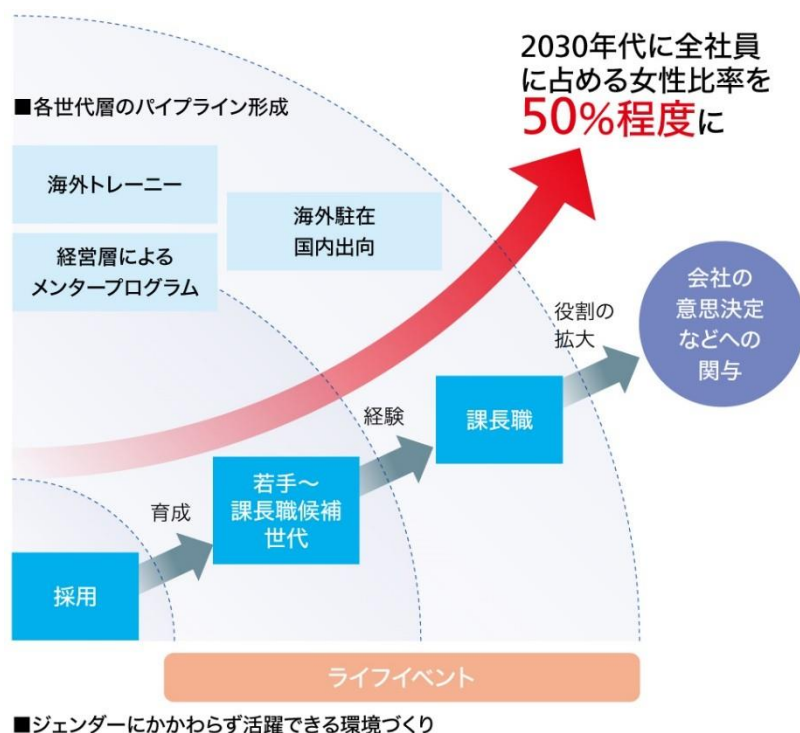
【参考資料等】

参考 1 <人材戦略における経営戦略・事業戦略との連動>

企業理念：双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します

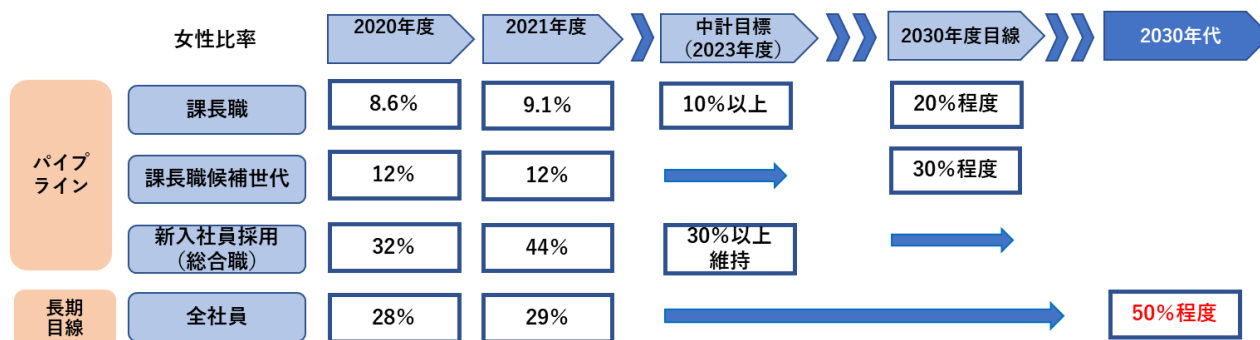


参考 2 <パイプライン形成のイメージ図>

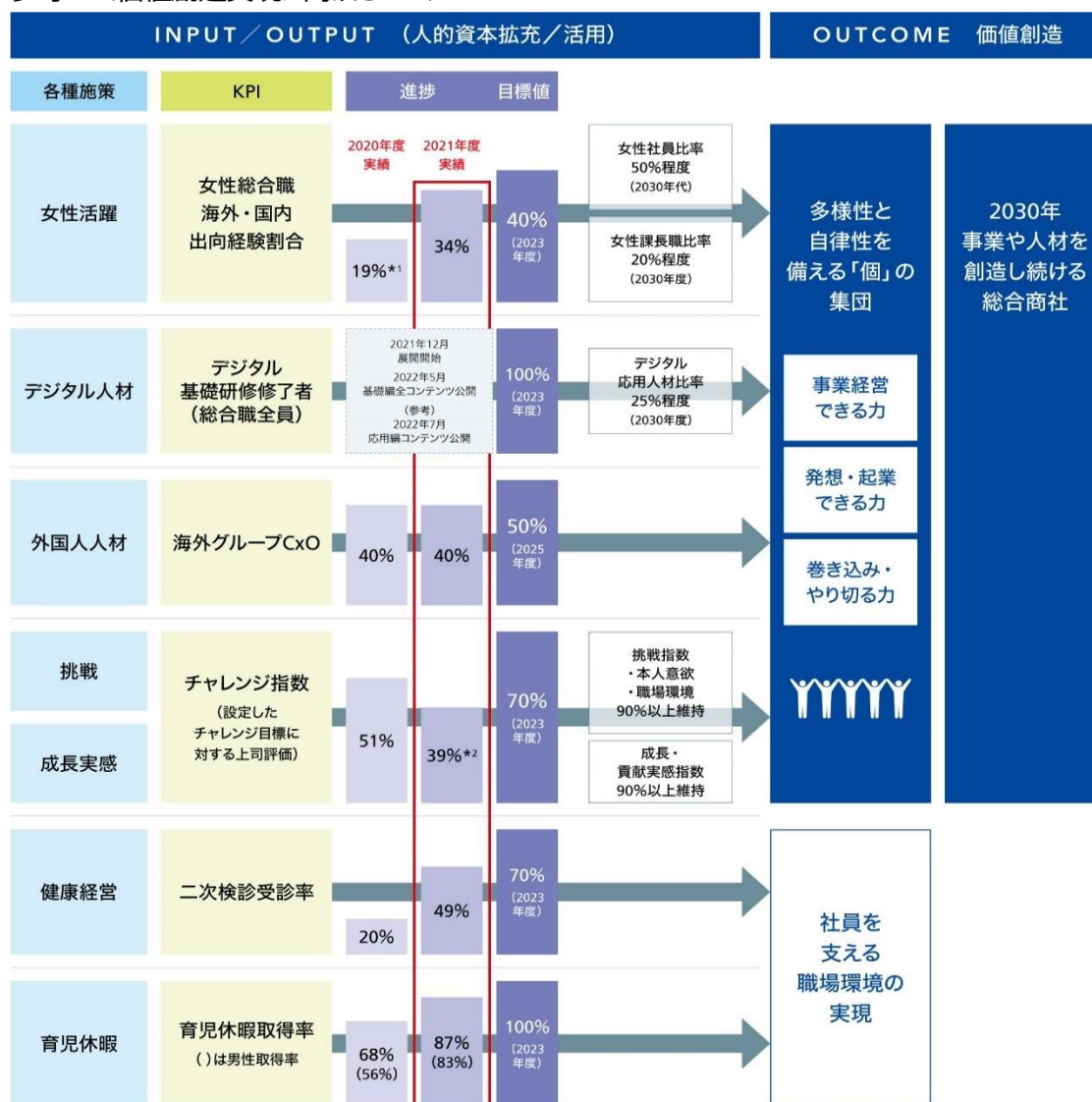


参考 3 <女性活躍関連目標と進捗>

■女性活躍関連目標と進捗



参考 4 <価値創造実現に向けた KPI>



*1 2021年6月時点

*2 年間評価プロセスの中で設定するチャレンジ項目は、2020年度(人材KPI策定前)は任意設定者に限定されていたのに対し、2021年度からは全総合職を必須化したことによるもの

企業名	株式会社丸井グループ			
業種	小売	証券コード	8252	
女性活躍推進等に関する 開示媒体（3つ程度）	https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/cgr.pdf#page=1 https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/0220gfe0.pdf https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/pdf/esg/esg2022.pdf			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
丸井グループでは「人の成長＝企業の成長」という企業理念に基づき、企業文化と人の成長に取り組むことで企業価値の向上をめざしています。これまで、経営の基盤となる企業文化を古いものから更新するために様々な取り組みを進めており、現在では「インパクト」と収益を両立させる新たな経営へと移行しつつあります。その取り組みの1つが、男女・年代・個人の多様性の推進です。男女の多様性については、2014年3月期から「女性イキイキ指数」という独自のKPIを掲げ、手挙げによるプロジェクト活動をはじめとした取り組みを進めた結果、2022年3月期には、男性社員の育休取得率が4年連続で100%を達成したほか、女性の上位職志向も2014年3月期の41%から64%まで改善しました。2022年3月期からは、女性活躍の風土づくりをさらに進化させるため、新たに男性の産休取得と、ジェンダー平等の要ともいわれる男女の性別役割分担意識の見直しを目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています。今後も目標達成に向けて様々な取り組みを実施し、さらなる女性活躍の風土醸成を推進してまいります。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
当社のミッションは「すべての人が『しあわせ』を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る」ことであり、企業理念に基づき企業文化と人の成長に取り組むことで企業価値の向上をめざしています。これまで、経営の基盤となる企業文化を古いものから更新するために「企業理念」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」等の施策を同時進行で進めてきました。これらの取り組みは、イノベーションを起こしやすい組織風土づくりを通じて中長期的な企業価値向上につながる当社独自の新事業や新サービスを創出すると考えています。取り組みの1つである「多様性の推進」については、画一的な組織からはイノベーションは生まれない、という考えのもと、男女・年代・個人の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進してまいりました。特に男女の多様性については、女性が社員の45%を占める中で意思決定層に占める割合が7%と低いことを課題とし、価値観の同質化を招いているという危機感から、2014年3月期より女性活躍を進めるための重点指標として「女性イキイキ指数」を設定、2021年3月期までの目標数値を掲げ、取り組みを可視化してきました。その結果、女性活躍浸透度は99%まで上昇、また男性社員の育休取得率は3年連続100%となりましたが、そのほかの項目は上昇傾向にあるものの、目標未達成となりました（参考資料①）。女性管理職比率が目標未達成であったことは、女性の上位職志向が低いことと関係があると考え、2022年3月期からは女性活躍を妨げる最大の要因を「男女の性別役割分担意識」とし、その見直しに向け、男性の「産休取得率」や「育休1カ月以上取得率」等の項目を盛り込んだ新たな「女性イキイキ指数」を再設定し、意思決定層に占める女性の割合を2026年3月期に20%にすることを目標に、取り組みを進化させています（参考資料②）。具体的には、プロジェクトと研修があり、プロジェクトは、男女の性別役割分担意識の見直しに取り組む「ジェンダーイクオリティプロジェクト」と、上位職志向を阻む要因である女性の健康課題に着目した「Well-being 推進イニシアティブ」を立ち上げ、女性活躍に向けて心体一体となった取り組みを進めています。研修については、全社員に対する「アンコンシャスバ

イアス研修」、ライフイベントを迎える前の 26 歳の男女を対象にした「キャリアデザイン研修」などを継続的に実施してきました。また、当社は「手挙げの文化」といった企業風土のもと、やらされ感ではなく、自ら手を挙げる人材の育成を重んじております。代表的なものとして、中期経営推進会議や次世代経営者育成プログラム、グループ横断のプロジェクトがありますが、これらは全て手挙げをベースとし、選考を経て参加が決まります。そういった仕組み下において、女性の参加率は 83%と、男性の 81%より高いことが特徴であり、性別に関係なくチャレンジする企業文化が根付いていると考えています。目標数値については進捗管理を行い、「女性イキイキ指数」を始めとした女性活躍の状況を定期的に取り締役会で報告するとともに、女性を含めた人材の登用については指名報酬委員会にて確認を行っています。経営層による監督体制については、取締役の 1/3 が女性、半分が社外、外国籍や投資家、産業医といった多様なメンバー構成になっています。さらに、社外の有識者で構成するアドバイザーには、将来世代の男女 2 名にも加わっていただき、ボードの多様性を重視しています（参考資料③）。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初	現状	目標値
1	意思決定層に占める女性の割合	7.5% (2014 年 3 月期)	17% (2022 年 3 月期)	20% (2026 年 3 月期)
2	男性の育休 1 カ月以上取得率	9% (2021 年 3 月期)	30%(21 年下半期+22 上半期)	20% (2026 年 3 月期)
3	女性の上位職志向	41% (2014 年 3 月期)	64% (2022 年 3 月期)	75% (2026 年 3 月期)
指標及び目標値の設定理由	1.女性が社員の 45%を占める中、意思決定層（取締役、執行役員を含む管理職以上）に占める女性の割合が 7.5%と低いことを課題とし、マネジメント、経営への女性の参画に向けて、現状の当社の昇進制度の仕組みをふまえ、2026 年にこの割合を 20%にすることを目標に設定しました。 2.男性育休取得率は 4 年連続 100%を達成しましたが、男性が出産後から一定期間育児に携わることが男性の継続的な育児参画につながり、結果として、さらなる女性活躍につながると考え、「男性の育休 1 カ月以上取得率」を新たに目標数値として設定しました。なお、2026 年における目標数値は直近の目標達成状況をふまえ、上方修正いたします。 3.意思決定層に占める女性の割合を増やすためには、男性に比べて 10%ほど低い「女性の上位職志向」向上に向けた取り組みが必須であると考えています。男性の育児参画や管理職の働き方の見直し、女性の管理職に対するアンコンシャスバイアス払拭等の取り組みにより、2026 年にこの割合を 75%まで高めていきます。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1.意思決定層に占める女性の割合：当社の評価・昇進システムは男女問わず公平公正で、社員の納得度は 92%(2021 年実績)と、高いものとなっています。納得度を維持しながら意思決定層に占める女性の割合を高めて

いくには、女性の「上位職志向」の向上が重要である、という認識のもと、管理職一歩手前の女性リーダー層を増やしていくための職能別研修や、ライフイベント手前の層に対する研修、プロジェクト活動を進めてまいりました。その結果、女性の上位職志向は64%に上昇、2014年3月期に7.5%であった意思決定層に占める女性の割合は着実に上昇し、2021年3月期時点では17%となりました。2022年3月期からは、女性活躍における一番のボトルネックが『性別役割分担意識』にあるとし、その見直しに向け、「女性イキイキ指数」に「性別役割分担意識の見直しに共感する人の割合」という独自の目標数値を設定するとともに、手挙げによる約40名のプロジェクトを発足し、ジェンダーバイアスの解消や男性育休の質の向上(早期・長期の取得)に向け活動しています。これらの取り組みを通して女性が働きやすい環境をつくることで、2026年3月期に意思決定層に占める女性の割合を20%にすることをめざします。

2.男性の育休 1 カ月以上取得率：企業文化の変革の中で、ベテラン層のマネジメントスタイルの見直しに着手してきました。従来の支持徹底型から、年代を超えてメンバーの個性を活かすチームづくりを進めてきた結果、一人ひとりがやりたいことを応援する企業文化が根付いています。この企業文化を土台に、当社は上司がパートナーの妊娠の報告を受けた際、「おめでとう、育休いつ取る？」の声掛けをすることで、4年連続男性の育休取得率100%を達成し、男性育休取得の風土が根付いております。一方で、育休を1カ月以上取得する社員は9%(2021年3月期)と少ないことが課題でした。そこで、社内イントラネットや社内外のセミナーにおいて、出産直後から一定期間共に育児に携わることで育児スキルの偏りをなくし、育休後も夫婦が持続的に仕事も育児も両立することの重要性を発信しました。その結果、直近1年間では30%の男性社員が1カ月以上の育休を取得し(2021年下半年:13%/2022年上半年:47%)、前倒して2026年3月期の目標(20%)を達成しました。これを受け、2023年3月期の目標を上方修正し、長期取得を阻む根本的な原因を把握した上で、さらに取得しやすい仕組みづくりを構築していきます。

3.女性の上位職志向：設定当初から上位職志向において男女差があることを課題としてとらえ、取り組みを進めた結果、2014年3月期の41%から2022年3月期には64%まで上昇しました。主要な取り組みとしては、結婚・出産等のライフイベントを迎える前の早い段階で「キャリアデザイン研修」を実施し、性別役割分担意識の見直しと女性特有の健康課題について正しい知識をインプットしています。当初は研修の対象を“満28歳を迎える女性”としていましたが、より早い段階で男性の理解も必須であると考え、2021年度からは“満26歳を迎える男女”に対象を変更しました。2026年3月期75%の目標達成に向けては、特に上位職志向が低い管理職一歩手前のグレードに対して、要因分析をふまえた上で解決策を実施していきます。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

女性活躍の取り組みを開始した2014年3月期以降の企業収益の向上、および外部評価機関からの評価の高まりこそが女性活躍推進の結果の現れであると考えています。また、企業価値向上の観点では、1.イノベーションの創出、2.採用への効果、3.外部機関からの評価、の大きく3つに寄与していると考えています。

1.イノベーションの創出：女性社員がイノベーションを創出した事例としては、社員自身の熱い想いと交渉で誕生した「ちいかわエポスカード」や、お客様参加型の支援カード「ハラルボニーエポスカード」があります。「ちいかわエポスカード」は、ネットと親和性の高いSNS発のキャラクターとのコラボレーションを実現することで、2021年下半年の新規入会客数が17,000名(計画比340%)、うちネットからの入会客数は10,500名(計画比500%)を達成し、アニメ・ゲームのジャンルで過去最高を記録しました。「ハラルボニーエポスカード」は、障がいのある方のアートをデザインした券面

で、利用高の0.1%が障がいのある方へのサポートに使用される新しい仕組みのカードとなっており、特に20代から30代の若い方から支持をいただいております。この2つは「企業価値向上に著しく貢献する成果を上げた取り組み」として社内で表彰されています。

2.採用への効果：当社の正社員における女性割合は2022年3月期時点で45%ですが、直近3か年実績では、新卒採用における女性の応募者数は男性の2.4倍、倍率は男性の22.9倍に対し、女性は19.3倍、女性採用比率は64%と、採用における女性の割合は着実に増えています。

3.外部機関からの評価：女性活躍推進を含むESGの継続的な取り組みと情報開示を進めることで様々な機関から高い評価をいただいております。ブルームバーグのランキングでは、小売業で世界1位（2021年度）、国内の全業種で1位（2021年度）にランキングされています。また、世界的な社会的責任投資指標を示すDow Jones Sustainability World Index 構成銘柄では、4年連続で選定されました。2022年7月にはGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用する5つのESG指数すべてに選定され、その中でもMSCI日本株女性活躍指数（WIN）においては6年連続で選定されています。また、当社の女性社員が表彰された事例として、連結子会社のtsumiki証券株式会社CEO・寒竹明日美（2018年当時）が、Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2018において、女性が少ない分野で最前線で活躍している女性を表彰する「個人部門・先駆者賞」を、2021年には取締役執行役員CWOウェルネス推進部長の小島玲子が、「インクルージョン賞」を受賞しています。このような女性活躍推進を含むESGの取り組みに対する評価が、企業価値の評価、すなわち株価に反映されていると考えています。取り組みが定着してきた2016年頃から、株価の伸びが利益の伸びを上回る「ESGプレミアム」が拡大しており、ESGが企業価値として確実に評価されるようになってきました(参考資料④)。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

当社がめざすのは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会、お取引先さま、社員、将来世代すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大です。ステークホルダーの皆さまには、当社の女性活躍の状況をご理解いただくため、重点指標である「女性イキイキ指数」を始めとする進捗を開示しております。開示先としては決算説明会資料、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、有価証券報告書、ESGデータブックのほか、女性活躍推進法に基づく「女性の活躍推進企業データベース」、次世代育成支援対策推進法に基づく「両立支援のひろば」にて開示をしております。このように継続的に情報開示を進めてきたこともあり、2016年には「プラチナくるみん」を、2020年には「えるぼし認定段階3」をいただいております。2022年3月には、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたコーポレート・ガバナンス報告書」において、多くの運用機関から高い評価を得ました。企業としての考え方や、当該年度の実績と課題の振り返り、「女性イキイキ指数」における中期的な目標設定と重点施策がセットになっており、取り組みの実効性を確認できることに加え、「女性の上位職指向」「男性の家事育児参画度」といったユニークなKPIと目標値の開示が、高い評価をいただいております。いずれの開示項目も目標に対して毎年実績を把握し、PDCAを回すことによって、企業価値を高めていくために必要なことを再確認しながら取り組みを実施してまいります。

【参考資料等】

参考資料① 2014年3月期～2021年3月期 女性活躍の重点指標「女性イキイキ指数」

		2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2021年 3月期 (目標)
風土 意識 づくり・ 改革	①女性活躍浸透度 *1	37%	60%	74%	96%	97%	98%	99%	99%	100%
	②女性の上位職志向 *2	41%	64%	62%	64%	67%	69%	67%	70%	80%
	③男性社員育休取得率 *3	10%	18%	59%	74%	84%	100%	100%	100%	100%
女性 の 活 躍 推 進	④育児フルタイム復帰率 *4	36%	55%	66%	81%	63%	74%	64%	59%	90%
	⑤女性リーダー数 *5	545人	576人	603人	611人	643人	654人	657人	668人	900人
	⑥女性管理職数 *5 *6	24人	28人	29人	32人	40人	46人	49人	50人	55人
	⑦女性管理職比率 *5 *6	7%	8%	9%	10%	11%	12%	14%	14%	17%

*1 社員アンケートで「私は多様性推進の目的・必要性を理解している」の質問において、「よく理解している」「ある程度理解している」と回答した割合

*2 社内アンケートで「今のグレードよりも上のグレードをめざしたい」と回答した割合

*3 前々年度にパートナーが出産した男性社員に対し前々年度＋前年度(2年間)に育児休業等を取得した男性社員の割合

*4 算出年度に子が小4になる女性社員に対しフルタイムで復帰した割合

*5 各年4月1日現在

*6 社外取締役を除く

参考資料② 2022年3月期～2026年3月期 女性活躍の重点指標「女性イキイキ指数」

		2021年 3月期	2022年 3月期	2026年 3月期 (目標)
意 識 改 革 ・ 風 土 づ く り	①「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合 *1	37%	48%	50%
	②男性社員育休取得率 *2	100%	100%	100%
	③男性の産休取得率(産後8週以内取得率)	36%	51%	80%
	④男性の育休1ヵ月以上取得率	9%	2%	20%
	⑤家庭における男性の家事・育児の分担割合 *3	30%	35%	35%
	⑥女性の上位職志向 *4	70%	64%	75%
女 性 の 活 躍 推 進	⑦女性リーダー比率 *5 *7	31%	32%	40%
	⑧意志決定層に占める女性の割合 *6 *7	15%	17%	20%
	⑨執行役員に占める女性の割合 *7	22%	24%	30%

*1 社内アンケートで「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、「共感する」と回答した割合

*2 前々年度にパートナーが出産した男性社員に対し前々年度＋前年度(2年間)に育児休業等を取得した男性社員の数及び割合

*3 社内アンケートより算出:男性の家事・育児等の時間÷(男性の家事・育児等の時間＋女性の家事・育児等の時間)

*4 社内アンケートで「今のグレードよりも上のグレードを目指したい」と回答した割合

*5 次期マネジメント層(G3＋G4)における女性の割合

*6 取締役・執行役員を含む管理職以上の女性の割合

*7 各年4月1日現在

参考資料③ 経営層による監督体制（ボードの多様性）

新たなガバナンス体制

丸井グループでは経営の中核である取締役会にステークホルダーを迎え入れることとしました(6ステークホルダー・ガバナンス*)。その第一歩として、2021年6月に株主・投資家の代表にみさき投資(株)代表取締役社長の中神康議氏、サステナビリティの専門家としてNPO法人ネリス代表理事のピーターD.ピーダーセン氏を社外取締役に迎え、社内からはWell-beingの専門家で産業界の小島玲子を新たな取締役として選任しました。さらに、社外の有識者で構成するアドバイザーには、将来世代である小澤杏子氏、渡辺創太氏にも加わっていただきました。この新たな体制でインパクトの実現をめざしていきます。

* 6ステークホルダー・ガバナンスの紹介は「共創経営レポート2021」P88-93に掲載
● www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/L_report/2021/L_report2021_26.pdf

新任取締役



中神 康議
みさき投資株式会社
代表取締役社長



ピーター D. ピーダーセン
特定非営利活動法人ネリス 代表理事
大学院大学至善館 専任教授



小島 玲子
当社 執行役員 CWO
(Chief Well-being Officer)
ウェルビーイング推進部長

新任アドバイザー



小澤 杏子氏
株式会社ユグレナ初代CFO
(Chief Future Officer)
大学生

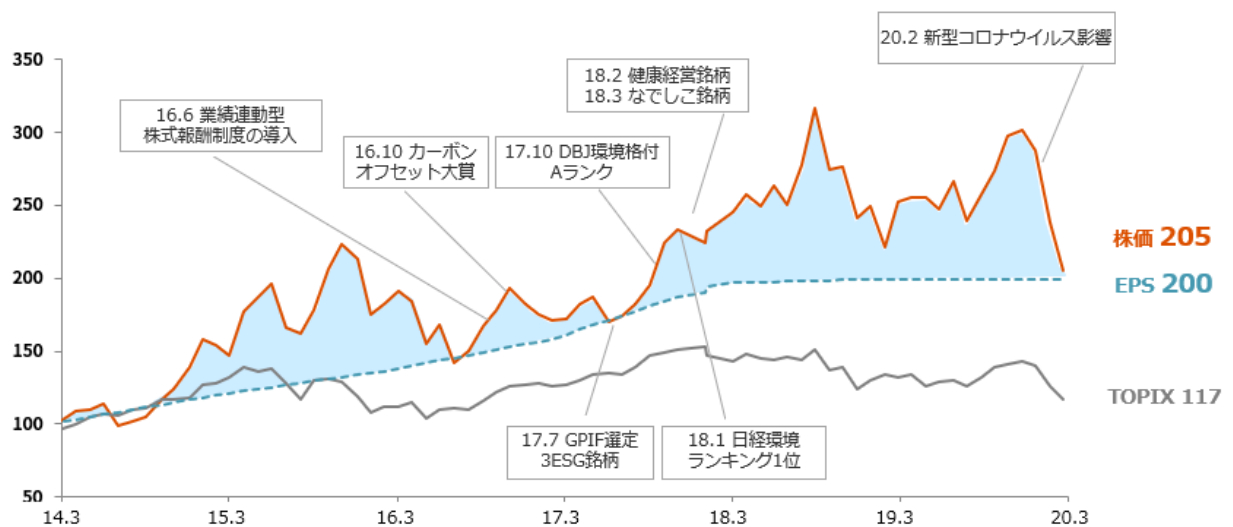


渡辺 創太氏
Stake Technologies Pte. Ltd. CEO
日本ブロックチェーン協会 理事

2021年12月現在

参考資料④ 丸井グループの株価推移

■丸井グループの株価推移（14年3月期を100とした場合）



企業名	株式会社千葉銀行			
業種	銀行	証券コード	8331	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.chibabank.co.jp/company/info/diversity/ https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=940			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
社会やお客さまのニーズが急速に変化する中、新たなビジネスモデルの構築には人材の多様性が不可欠との認識の下、全ての社員が能力を最大限発揮できる職場をつくるため、女性活躍推進を含むダイバーシティ推進を持続的成長のための経営戦略と位置づけ、女性管理職比率等の KPI も設定しながら、トップダウンで取組みを進めている。 女性活躍推進を含むダイバーシティ推進の意義や重要性について、経営トップ自らが会議や講演等において社内外に発信するとともに、経営トップを含む全役員及びグループ会社を含む全職場の代表が参加するダイバーシティフォーラムを毎年開催し、ダイバーシティ推進への理解促進・行動改革を強力に推進している。 また、発起人として「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会」を発足させ、地銀職員のキャリア継続の仕組みである「地銀人材バンク」を創設し、2022 年 9 月末までに 271 名が再就職した他、産官学の代表で「輝く女性の活躍を加速するちばのリーダーの会」を発足させ、管理職候補の育成や異業種交流、事業所内保育所の共同利用等を実施するなど、行内にとどまらず、地域・業界全体にダイバーシティ経営を波及させるリーダーシップを担っている。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
2015 年には「ダイバーシティで強くなやかに」をスローガンとする「ダイバーシティ行動宣言」を策定・公表し、弊行がダイバーシティ推進に取り組む姿勢を行内外に向けて大きくアピールした。また社会・地域の中で持続的な経営を続けていくため、2019 年に制定した「ちばぎん SDGs 宣言」で特定した 5 つの分野のマテリアリティを中期経営計画の重要戦略に組み入れ、その中の 1 つのマテリアリティを「ダイバーシティと働き方改革を推進します」と位置づけた。さらに本年 4 月には「TSUBASA ダイバーシティ&インクルージョン（以下 D&I）宣言」において、地域の持続的成長を実現するためには、活動の基盤となる人材の多様性が生み出す新しい発想やアイデアが不可欠であるとの相互認識のもと、D&I を競争力の源泉と位置づけ、積極的に取り組むことを TSUBASA アライアンス全行で共同宣言した。 職員の 4 割を占める女性の活躍が企業価値向上につながるとの考えのもと、女性のキャリア・スキルアップを明示的に推進するため、KPI としてリーダー職（部下を持つ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員）の女性比率を 30%、マネージャー以上の女性比率 20%を 2021 年までに達成することを 2014 年に公表し、2021 年 7 月に達成した。そのため、現状把握のもと「リーダー職以上に占める女性比率を 2026 年 7 月に 30%以上とする」新行動計画を策定し、意欲・実力のある女性を計画的に登用していく姿勢を明示した。 女性活躍を積極的に推進するため、人材育成方針に基づき意欲・実力のある女性を計画的に登用・育成している。キャリアアップ支援を目的とした各種研修、メンター制度、ネットワーキング支援、個別面談によるフォローアップを通じ、女性の職域拡大意欲の醸成と能力開発を図っている。また管理職層における性別役割分担意識の見直しに向け、無意識バイアス等の各種研修や人事考課の評価項目への組み入れにより意識・行動改革を進めている。 このような取組により、弊行の女性活躍推進を含むダイバーシティ推進は、企業のパフォーマンス向上はもとより、意思決定層の多様化によりガバナンス向上に資する他、弊行の「強み」となっており、企業価値向上に繋がっている。

上記宣言や目指すべき KPI は人事担当部署・人事ラインの役員や、経営会議・取締役会（うち女性社内取締役 1 名・女性社外取締役 2 名）において幅広く議論した上で策定されている。また、KPI と現状とのギャップについては定量的に把握した上で経営会議・取締役会に年度毎に報告するモニタリング体制が構築されており、KPI 達成を含む女性活躍推進に向けた今後の施策・計画等も併せて社内外の取締役・監査役が議論を行っている。さらに当該議論は担当部にフィードバックされ、施策の改善につなげている。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3 つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近 1 年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（14 年）	現状（22 年）	目標値（26 年）
1	リーダー職以上に占める女性比率	13.4%(2014.7)	27.2%(2022.7)	30%(2026.7)
2	年次有給休暇の取得率	67.7%(13 年度)	72.0%(21 年度)	80%(25 年度)
3	男性の育児休業取得率	5.8%(13 年度)	102.9%(21 年度)	100%(25 年度)
指標 及び 目標 値の 設定 理由	指標 1～3 は、女性活躍推進法に基づく行動計画（2021 年 7 月 2 日～2026 年 7 月 1 日）の数値目標であり、設定にあたっては自社の状況を確り把握し、経営会議・取締役会で議論した上で、挑戦的な目標値を設定した。なお、他社もこれらの指標を設定する例が多く、比較可能性が高いことも併せて勘案した。 1 リーダー職以上に占める女性比率とは、総合職・エリア総合職の行員・専任行員のうち、リーダー職（部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者）以上の女性の比率を指す。女性活躍推進を経営戦略に位置づけるなか、男性に偏った管理職・経営層の女性比率を高めることが、企業価値の向上に繋がるとの考えに基づき設定した。 2 年次有給休暇の取得率とは、「労働者が取得した有給休暇（労働基準法第 39 条）の日数」÷「労働者に与えられた有給休暇の日数」×100 を指す。生産性の高い職場は、メリハリがあり、休みを取り易く、助け合える環境が整備されていると考え、男女を問わず必要な時に休める職場を目指すために設定した。 3 男性の育児休業取得率とは、「年度内に育児休業を取得した男性」÷「年度内に配偶者が出産した男性」×100 を指す。女性の家事育児の負担軽減や、仕事と家庭を両立する同僚を理解し支え合って働く組織風土の醸成の端緒となり、ひいては無意識バイアスの解消につながるとの考えに基づき設定した。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

弊行が最初に「ダイバーシティ推進」を経営戦略の一つとして位置付けたのは、中期経営計画の主要課題として明示し KPI を設定した 2014 年 7 月である。まずは職員の 4 割を占める女性のキャリア・スキルアップを明示的に推進するため、女性のリーダー職 30%、マネージャー以上 20%を 2021 年 7 月までの数値目標として对外公表した。その後 2016 年 4 月の女性活躍推進法施行に伴い、2021 年 7 月までの行動計画として对外公表した。

当時、課題として①職域拡大、②キャリア意識啓発、③男性も女性も働きやすい職場環境の整備を認識しており、課題解決のための主な取組みとして、①に対し人事制度見直しによりコースによる全ての制限を撤廃した他、法人営業・本部企画職への積極的な配置や、サクセッションプラン（登用候補者の計画的育成）、職務公募・トレー

ニーの女性枠の設定等を行った。②に対しメンター制度の導入の他、経営層とのラウンドテーブルや、育休中の職員が復職に向け短時間でのならし勤務を行う等のプログラム拡充等を行った。③に対しテレワーク・フレックスタイム制導入の他、ダイバーシティフォーラム・職場単位のダイバーシティ推進会議の実施や、所属長のダイバーシティ推進度評価、企業内保育所の設置、パパの育休取得・産後の家事分担を計画立案する「パパ宣言」推進による男性育休取得率の向上、産後のキャリアを夫婦で考える両立キャリア研修等を行った。

上記取組の結果、2021 年 7 月に上記数値目標達成に結実したが、①「ダイバーシティ推進＝経営戦略」の意識浸透から組織全体の行動変革・実効性の向上へのフェーズ移行、②将来の女性幹部候補の育成と登用母集団形成、③男性も女性も働きやすい職場の更なる浸透、といった課題を認識しており、その解決のため以下①～③の取組を行うこととし、新たに指標 1～3 を設定して女性活躍推進法の数値目標として行内外に公表した。

主な取組みとして、①に対し管理職向け無意識バイアス（VR の疑似体験による視点転換）研修や、意識調査や課題分析の継続実施、②に対しジェンダーを問わず意欲・能力のある者を抜擢登用、意欲・スキル向上に向けた戦略的育成プログラム（メンター制・管理職候補者育成研修等）の実施、③に対し柔軟な働き方の活用と業務見直しによる生産性向上の促進、男性の家事・育児参画の積極的推進と実行性の向上等を行う。

職員の意識の変化は 2016 年より毎年ダイバーシティアンケートを実施して把握しており、数値化・分析し、経営会議・取締役会等を通じて経営層へ報告している。例えば 2018 年にはアンケート結果で LGBT についての理解不足や無意識バイアスの存在が明らかになったことを受け、翌年に全社員に当該テーマの e ラーニングを実施するなど、現場の課題に即した解決策を着実に積み重ねている。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

女性の職域拡大・キャリア意識啓発に取組んできた結果、多様な分野において女性活躍が実現している。営業推進優績者の「個人表彰」受賞者や、営業店の事務を統括しリスク管理を行う副支店長の女性割合は増加傾向にあり、直近年度ではほぼ半数を占めるに至っており、弊行の業績・リスク管理に大きく貢献している（参考 1）。2021 年には生え抜きの女性取締役を輩出。当該役員は中央環境審議会など国の意見具申の場にも参画している。

取締役会を見ると、取締役 9 名中 3 名（うち社外 2 名）が女性であり、従前に比べ格段に議論が活性に行われるようになり、また見識豊かな社外取締役に導かれて議論の質も向上するなど取締役会の実効性は高まっている。

住宅ローン営業では、キャリアアップを目指す女性をターゲットとした研修・登用施策を実施し、スキルの高い行員が育成された結果、ローン拠点の営業担当者の約半数が女性である。高いスキルに基づく着実な顧客対応と営業推進で、顧客獲得や推進商品の販促につながっており、優績者を多数輩出。行内での研修モデルにも採用されている。

事務の自動化・ペーパーレス化や少量・多品種事務の本部集約化プロジェクトにおいては、若手女性が企画・システム開発に主導的な役割を担い、営業店の後方事務の省力化が図られた結果、105 人もの人員捻出を実現した他、事務自動化により打鍵レスを実現し、事務ミスが半減した。商品企画・システム開発部門においても女性の活躍が進んでおり、お客さま目線でのアプリを開発するなど成果が見られ、弊行の DX 推進の原動力となっている。

また、働き方においては、女性活躍推進のネックとなる長時間労働を抑制するため、働き方改革や生産性向上に取り組んできた結果、時間外労働・手当とも減少し、働きやすい職場環境とコスト削減を実現した（参考 1）。

これらが功を奏し、社員の意欲向上に良い影響を与えている。従業員意識調査における職場の総合的魅力で

は、長期トレンドでスコアが向上しており、特に女性の向上がめざましい（参考 2）。また昇進を望む女性は 15 年間でほぼ 2 倍に増加している。

またこれらの施策は、企業価値にも良い影響を与えている。千葉県内の市場シェアを見ると、弊行が女性活躍推進への取り組みを開始した「女性いきいきキャリアアップ宣言」策定時（2005 年）の貸出金・預貯金シェアは各々 34.6%・20.9%だったが、直近（2021 年）は各々 40.7%・27.2%と大幅に良化しているほか、トップラインの増強により業務粗利益は 2016 年度以降上昇を続けている。

さらに弊行と TOPIX 銘柄の全銀行を比較すると、弊行は概ね全銀行より株価が高く、直近では約 2.1 倍をつけており、銀行セクターにおいて投資家から選ばれる銘柄となっていることが分かる（参考 3）。

このような行内での取り組みを地域へ広げる活動にも注力している。千葉県における女性活躍推進の裾野を広げ、意欲・能力のある女性の積極登用を進めていくため、県内のリーダーが主導して社会的ムーブメントを起こし、それを地方創生につなげていくことを目的とした女性活躍推進プロジェクト「輝く女性の活躍を加速するちばのリーダーの会」への参画が、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の「令和 2 年度地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に選定されるなど、地域における弊行のプレゼンスは向上している。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、決算説明会資料にて女性活躍推進の情報を開示し、資本市場等のステークホルダーとの対話に活用している。なお決算説明会資料では、数値目標および進捗の開示を継続的に行っている（参考 4）。また頭取が年 2 回の資本市場向け決算説明会において、女性活躍推進についての説明を行っており、社外取締役を含む取締役によって開催されるスモールミーティングや個別面談等においては、特に女性活躍推進に関する質問がなされ、社外取締役から回答がなされるなど、資本市場との対話を積極的に行っている。

女性活躍推進について、資本市場からは総じて高い評価を得ており、更なる先進的な取り組みを期待する声が聞かれる。資本市場から受けたフィードバックについては、改善に活かすために従前から取締役へ報告していたが、2017 年度から正式に取締役会の報告事項としている。

こうした取り組みが外部評価にも繋がっており、MSCI 日本株女性活躍指数に採用され、2022 年 6 月時点でスコア 9.25（最高 10）と高い評価を受けている。また官公庁や顧客企業、地域の大学等から、女性活躍やダイバーシティ経営に関する講演の依頼が多数寄せられており、積極的に応じている他、マスコミ等の取材に多数応じており、地域社会全体における多様な人材の活躍の機運醸成に向けたリーダー的存在となっている。

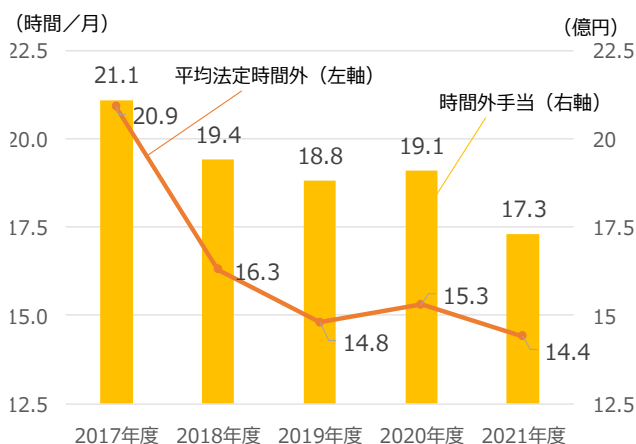
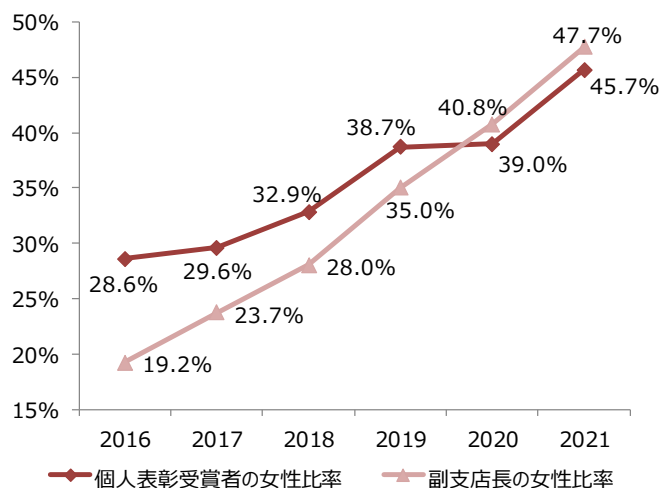
労働市場への情報開示については、厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」上に職員や労働時間の状況など女性活躍推進法の定める全項目を法施行時より継続して公開し、さらに自社のホームページの掲載内容を充実させて弊行の女性活躍情報の見える化を図っている他、弊行の魅力を伝える会社説明会等の採用イベントを多数開催している。特に女性行員の本音を伝える学生向け座談会は応募者の理解の助けとなっている。

【参考資料等】

参考 1 <副支店長・個人表彰受賞者の女性比率、法定時間外・時間外手当の推移>

個人表彰受賞者・副支店長の女性比率

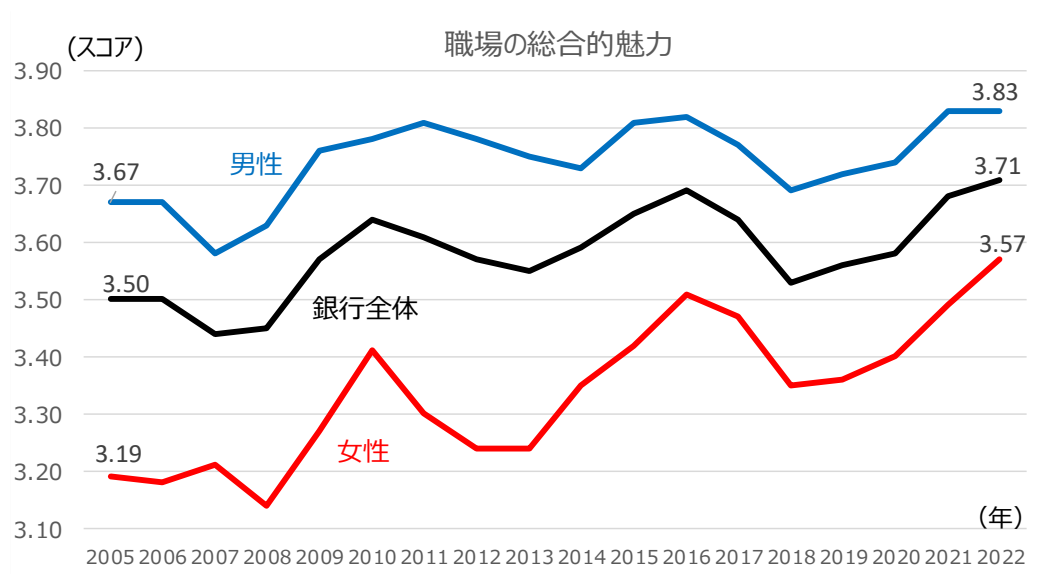
法定時間外・時間外手当の推移



(注) 個人表彰を開始した 2016 年度から図示したもの。

参考 2 <弊行の従業員意識調査結果>

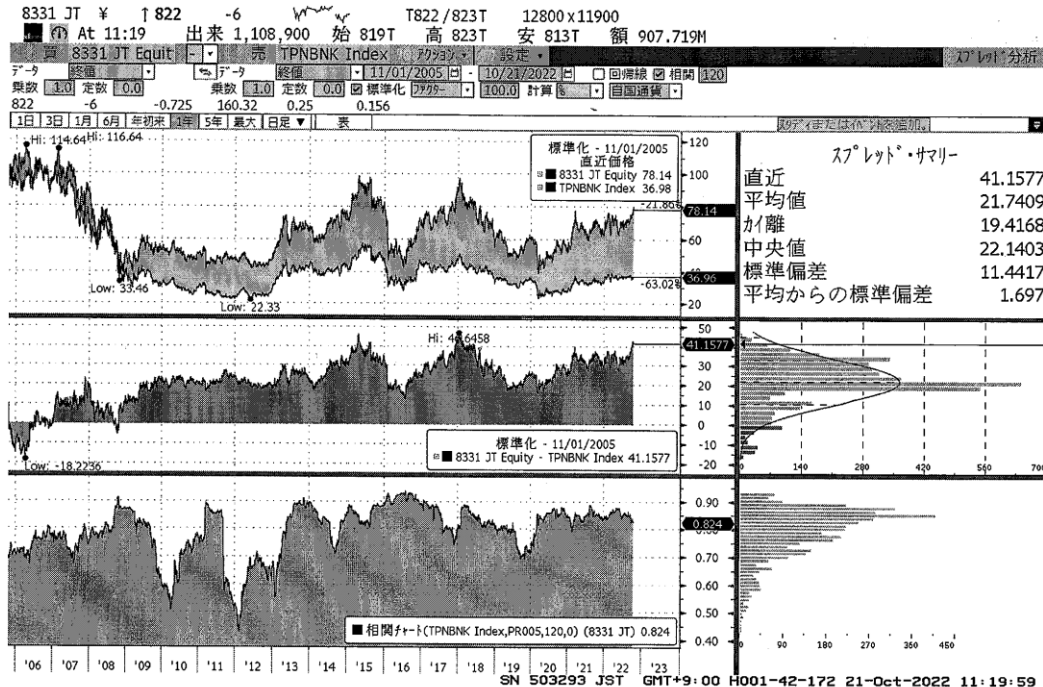
弊行の従業員意識調査における「職場の総合的魅惑」のスコア（5 点満点）について、女性活躍推進への取組みを開始した 2005 年から直近までを図示。長期トレンドでスコアが向上しており、特に女性の向上がめざましい。



(注) 設問「総合的に考えて、あなたの会社はあなたにとって魅力のある職場ですか」に 5 段階で回答。

参考3 <弊社株価の推移>

弊社が女性活躍推進への取組みを開始した「女性いきいきキャリアアップ宣言」（2005年11月）を100とする指数について、弊社（証券コード：8331）とTOPIX 銘柄の全銀行（TPNBK Index）を比較。弊社は概ね全銀行より株価が高く、直近では約2.1倍をつけており、銀行セクターにおいて投資家から選ばれる銘柄となっている。



（注）Bloomberg 端末にて弊社が上記指数を算出。

参考4 <資本市場向け決算説明会における女性活躍推進についての説明資料>

資本市場向け決算説明会において、頭取が女性活躍推進についての説明を行っている。その際には弊社が特に重視している女性活躍推進の指標（設問2.1の指標1～3）も開示し、資本市場との対話に活用している。

多様な人材の活用

ダイバーシティ推進

数値目標	2021年 3月期	2022年 3月期	2026年 7月目標
リーダー職※以上に 占める女性比率（人数）	24.4% (453名) 2021/4/1現在	25.4% (465名) 2022/4/1現在	30%
有給取得率	70%	72%	80%
男性育児休業取得率	112.7%	102.9%	100% 継続

※支店長代理など、部下をもつ職務にある職員及びそれと同等の地位にある職員であり、担当業務の責任者として、組織マネジメントの職務を担う者。

地方創生

小湊鐵道沿線エリア特集（2022年4月28日始動） New

C-VALUE
11の新商品・新プロジェクト

- トロッコ乗車イベント
- ひまわり畑
- 里山サイクリング
- サッカー 等

観光・新事業による
地域活性化を担う

外部評価

ちばぎん 経済産業省・東京証券取引所「なでしこ銘柄」選定 5年連続

NADESHI KO 2022

ちばぎん証券 プラチナ えるぼし取得 銀行初

ちばSDGs推進ネットワーク

「ちばSDGsパートナー登録制度」登録企業数 945社（2022年1月～2月）

他都道府県の認定制度登録数
No.1 長野県 1,329社
No.2 熊本県 1,012社

千葉県は募集開始2カ月にして
全国トップレベルの登録数
2022年3月25日時点の公表情報に基づく集計

TSUBASAダイバーシティ&インクルージョン宣言

地域の持続的な成長を実現するため、ダイバーシティ&インクルージョンを競争力の源泉と位置づけ積極的に取り組むことを宣言（2022年4月制定）

千葉県 ちばSDGsパートナー登録制度の制定

SDGs普及啓発、伴走支援
ネットワーク会員同士の情報共有・連携

千葉県銀行 京葉銀行 ちば興銀 他8団体

企業名	SOMPO ホールディングス株式会社			 SOMPO ホールディングス 安心・安全・健康のテーマパーク
業種	金融（除く銀行）	証券コード	8630	
女性活躍推進等に関する開示媒体 （3つ程度）	https://www.sompo-japan.co.jp/company/diversity_dev/diversity/ https://www.sompo-hd.com/csr/action/employee/content3/			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
SOMPO グループでは 2021 年度に「“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」というパーパスを掲げました。このパーパスを実現するには、イノベーションの創出が不可欠であり、その鍵を握るのが「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」です。イノベーションは、ジェンダー・障がいの有無・国籍・年齢など、多様な価値観やスキルを有した人材による協働や議論を通じて創出されます。そのため、当社グループでは「ミッション・ドリブン」および「プロフェッショナリズム」に並んで、「ダイバーシティ&インクルージョン」を社員が共有すべき 3 つのコア・バリューに位置付けました。各職場で働く社員一人ひとりが、それぞれの才能や強みを活かし、お互いを認め合う D&I カルチャーを醸成していくことでイノベーションを創出し、その先にある SOMPO のパーパス実現を目指していきます。

1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
当社グループでは、「Diversity for Growth」というスローガンのもと、社員一人ひとりを「人的資本」として捉えて、それぞれが持つ多様な個性を最大限に引き出すことで、イノベーションを創出し、その先にある SOMPO のパーパス実現を目指しています。女性社員の活躍は、企業経営における健全なジェンダーバランスへと繋がり、それによりトークニズムが排除され、企業のがバナンス強化はもちろん、イノベーションを通じた持続的な成長に寄与するものと考えています。 上記考え方のもと、損保ジャパンでは 2003 年に国内大手金融機関では初めてとなる「女性活躍推進部門」を人事部内に設置しました。女性活躍推進部門が中心となり、出産・育児などのライフイベントに対応した両立支援制度の拡充や、女性リーダーの育成を目的とした研修や制度などの充実を図ってきました。2013 年からは「女性管理職比率」を重要な KPI として設定し推進を強化してきました。 また、2021 年度より当社グループは「“安心・安全・健康のテーマパーク”により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する」というパーパスを掲げました。このパーパスを自分事化していくための取組みの一つとして、社員一人ひとりが「MY パーパス」の言語化に取り組んでいます。MY パーパスとは、人生において自らを突き動かすものは何なのか、自分がどうありたいのか、という「想い」や人生における「使命」を表現したものです。MY パーパスを SOMPO のパーパスと重ね合わせ、何千何万と積み重ねていくことで、パーパスに掲げる「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現を目指しています。お互いの MY パーパスを尊重し認め合うことは、ジェンダー・障害の有無・国籍・年齢・職歴など、多様なバックグラウンドや価値観が共存したインクルージブなカルチャーを醸成させると考えています。実際に、MY パーパスに基づく対話を実践している組織ほど、多様な価値観を認め合う傾向が強いことを、社内のエンゲージメント・サーベイ結果を用いた分析により確認しています。今後も、MY パーパスを起点とした取組みを継続していくことで D&I カルチャーを醸成し、イノベーションやチャレンジを通じた企業価値の向上を目指していきます。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（●●年）	現状（●●年）	目標値（●●年）
1	女性管理職比率	5.0%（2013年）	26.8%（2022年4月1日時点）	30%（2024年4月1日時点）
2	サクセッション・プランにおける女性候補者比率	25.4%（2020年）	32.4%（2021年）	50%（2023年3月末）
3				
指標及び目標値の設定理由	【指標1】企業経営における健全なジェンダーバランスは、トークニズムを排除し、企業のガバナンス強化はもちろん、イノベーションを通じた持続的な成長に寄与するものと考えています。これらを実現していくためには、企業は少数派となる構成人員を戦略的に検討し配置していくことが重要だと考えています。この取組みの一つとして、当社グループでは経営上の意思決定に影響力を持つ管理職層の女性比率を30%以上とする数値目標を設定し、取組みを進めています。 【指標2】当社グループのパーパスである「安心・安全・健康のテーマパーク」の実現に向けては、経営層や管理職層を含むあらゆる階層において、多様な価値観やスキルを有した、質の高い人材を安定的かつ効果的に輩出する体制の構築が必要です。当社グループでは、最高経営責任者（CEO）や役員など、グループ主要キープスト（計88ポスト）におけるサクセッション・プランを策定しています。サクセッション・プランは、多様な人材プールで構成された候補者に対して、研修機会の提供やタフアサインメントの付与を行うことで、経営人材の効果的な育成を目指しています。多様な人材プールを構成し、女性管理職比率をさらに向上させるため、サクセッション・プランにおける女性候補者比率を2022年度末までに従業員の男女構成比率と近い50%とする数値目標を設定し、候補者となる女性のポテンシャル人材の可視化と育成などパイプライン強化に向けて取組みを進めています。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

当社グループにおいて意思決定層に女性の割合が少ない理由は、女性社員のライフイベントとキャリアアップの両立が出来ていない点にありました。具体的には男性管理職から女性活躍を阻害するアンコンシャス・バイアスや女性自身が抱えるインポスター症候群というソフト面と、多様な働き方を可能とする制度が十分に整備できていなかったというハード面に課題がありました。これらの課題について以下のような取組みを進めた結果、2013年7月時点での女性管理職比率は5.0%でしたが、2022年4月1日時点の女性管理職比率は26.8%にまで向上しました。今後も各取組を継続していくことで、2024年度4月1日時点における女性管理職比率30%の達成を目指していきます。（以下、損保ジャパンを中心としたSOMPOグループで展開している施策をご紹介します。）

① 意識マインド変革に向けた取組み

- ・ アンコンシャス・バイアス研修の実施（管理職を中心とした 9,000 名の社員が受講）
- ・ 他社女性役員を招いた鼎談会、女性の健康に関する研修の実施
- ・ 女性役員とのラウンドテーブルの実施
- ・ メンター制度の導入

② 女性リーダー育成に向けた取組み

- ・ 損保ジャパンでは、女性リーダーの輩出を目的として、2011 年より「女性リーダー育成プログラム」、「女性経営プログラム」、「次世代リーダープログラム」を導入しています。これまでに累計で約 640 名の女性社員が受講し、受講したメンバーからは役員 2 名、部店長 15 名、課長 115 名が誕生しています。

③ セルフ・ドリブンなキャリア形成の実現に向けた取組み

- ・ セルフ・ドリブンなキャリア形成を後押しする柔軟な制度を導入しています。具体的には、社員の業務遂行状況や実績を評価し、本人が志望する部署への異動を実現する「ドリームチケット制度」や、社員が自らの意思で公募ポストにチャレンジできる「ジョブチャレンジ制度」、社内副業制度である「SOMPO クエスト」等を導入しています。
- ・ 損保ジャパンでは「チーム制」を導入しています。チーム制では、リーダー層への昇進が期待される多様な人材に対してチームマネジメントの一部を担わせることで、マネジメントに必要なスキル習得を目指しています。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。

当社グループでは、MY パーパスの追求や働き方改革の取組み（＝人的資本向上の取組み）が、エンゲージメント向上や D&I カルチャーの醸成に寄与し、将来的な財務価値・非財務価値へ繋がるものと考えています。女性活躍推進の取組みは、この一連の道筋を実現して行くうえで大変重要です。（以下、損保ジャパンを中心とした SOMPO グループで展開している施策により、得られたビジネス上の成果の一部をご紹介します。）

- ・ 女性管理職比率の数値が向上しました。当社グループでは、2013 年 7 月時点の女性管理職数は 305 名、管理職に占める女性比率は 5.0%でしたが、2022 年 4 月 1 日時点の女性管理職数は 1,843 名、管理職に占める女性比率は 26.8%となっています。
- ・ エンゲージメント・サーベイの数値が向上しています。当社グループでは、社員一人ひとりの「やりがい」や「幸福度」の向上が、高い生産性を実現する原動力になると考え、2021 年度から従業員エンゲージメントをグループ共通の KPI として設定しました。2018 年度の国内グループ会社のエンゲージメント・サーベイのスコアは 3.29（5 点満点）でしたが、2021 年度には 3.46 まで向上しました。近年、エンゲージメントの向上と企業業績の向上には強い相関性があることが、様々な統計データから判ってきました。エンゲージメント・サーベイでは、D&I に関連した設問*も含まれており、この数値についても上昇が確認されています。今後も施策の展開を継続・拡充していくことで、従業員エンゲージメントの更なる向上を目指していきます。*＝D&I 項目の設問内容：「私の職場は、メンバーの多様性を認め合い、一人ひとりが強みを発揮して、組織として大きな成果を出そうと挑戦している。」

- ・ 損保ジャパンでは、出産や育児などのライフイベントの際にも、社員が仕事を継続できるよう様々な両立支援制度を整えています。具体的には、「産前産後休暇」、「出生時育児休業制度（産後パパ育休）」、「育児休業制度」、「託児費用会社負担金」等を導入したほか、本社ビル内に「企業内保育所（SOMPO KIDS PARK）」も設置しています。これらの取組みに加えて、時間や場所を問わない働き方（テレワークや短時間勤務など）を推進したことで、女性社員の復職率は100%に近い数値を安定して維持しております。
- ・ 女性活躍推進の取組みが評価され、外部機関からも評価をいただいています。（以下、主要内容3点）
 - ①なでしこ銘柄：2018年から2021年に掛けて、4年連続で選定、②準なでしこ銘柄：2022年に選定、③女性が輝く先進企業表彰 内閣総理大臣表彰：2016年に受賞

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

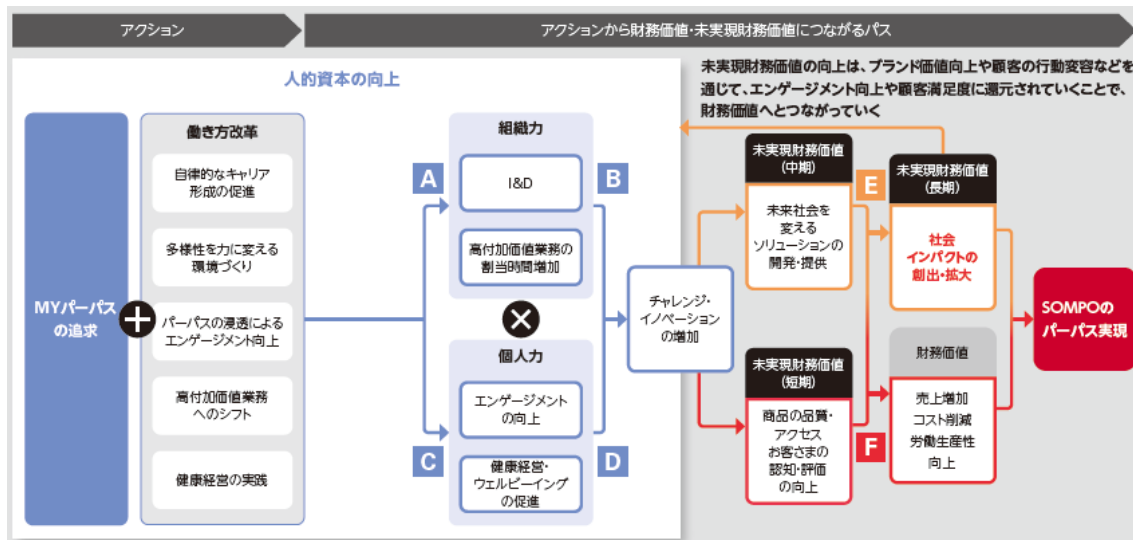
当社グループは、投資家をはじめとするマルチステークホルダーとの対話機会の創出を目指して、人的資本開示に積極的に取り組んでいます。例えば、今年度の統合レポートでは、MY パーパスを起点とした人的資本向上の取組みが、財務価値・非財務価値に繋がるまでの一連の道筋を「人的資本のインパクトパス」として整理しました。

インパクトパスでは、「女性管理職比率」や「エンゲージメント・サーベイのスコア」結果をはじめとする様々なデータを活用・分析することで、人的資本向上の取組みと企業価値向上との相関関係を可視化しています。例えば、D&I カルチャーが醸成された組織では、異なる価値観を持つ一人ひとりが、その才能や強みを発揮しやすく、イノベーション創出に向けたチャレンジが増加する傾向にあることが分かってきました。今後も、このインパクトパスにもとづき、それぞれの相関関係を裏付ける KPI を順次設定・進捗を測定していくことで、SOMPO のパーパス実現に向けた進展および持続性を示していきます。その他、統合レポートでは「男女別の従業員数」、「女性役員比率」、「女性管理職比率」、「サクセッション・プランにおける女性候補者比率」などの定量情報に加えて、人材戦略等の定性情報も図示しています。

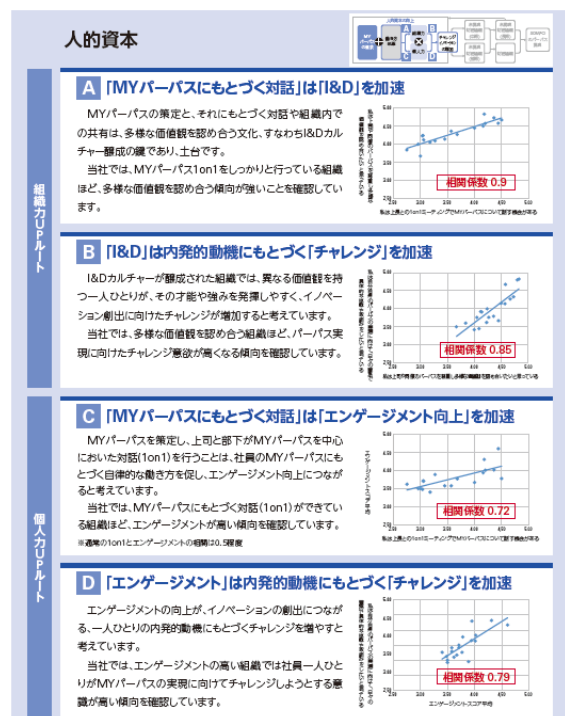
当社グループは、ガバナンス報告書や定時株主総会招集通知の中でも、経営戦略と連動させた人材戦略について記載しております。このような取組みの結果、人材戦略に関連する各種メディアへの露出機会や投資家との対話の機会は、著しく増加しています。定時株主総会や投資家向けの IR ミーティングにおいても、パーパスに関する質問やインパクトパスに関連した質問を頂けたことをふまえると、当社の人材戦略ひいては人的資本経営に対するステークホルダーの関心度が高まってきていると、手ごたえを感じています。

【参考資料等】

【参考資料①：人的資本のインパクトパス】

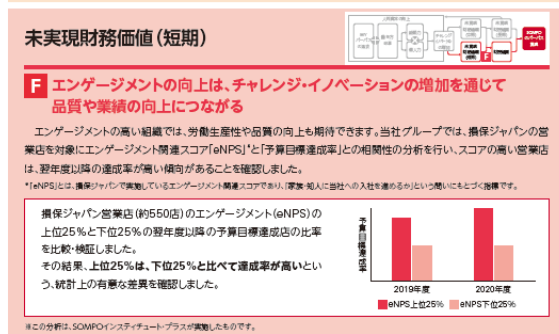
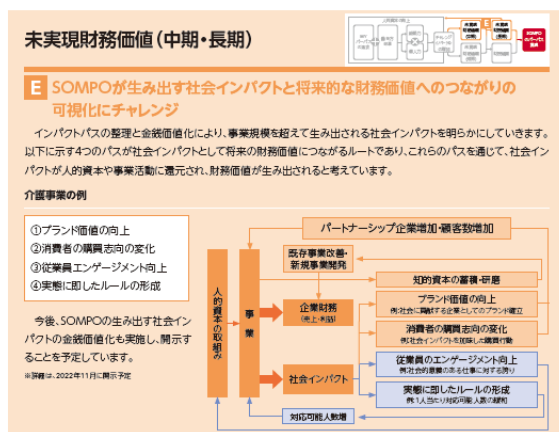


【参考資料②：インパクトパスのつながり検証】



※当社での分析は、SOMPOホールディングスの従業員を対象にしたエンゲージサーベイ調査にもとづく、SOMPOインスティテュートプラスが実施したものです。今後同様の分析をグループ各社へ拡大し実施することを目指しています。

※相関係数の絶対値が一般的に、相関係数の絶対値が0に近いほど「正の相関係数」が強いと書われています。相関係数の絶対値が0.7～1.0を示す場合には、強い相関係数があることが示唆されます。



企業名	三井不動産株式会社			 三井不動産 MITSUI FUDOSAN
業種	不動産	証券コード	8801	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/ir/library/integrated-report/pdf/IR2022_ja.pdf https://www.mitsuifudosan.co.jp/corporate/hrm/women/ https://www.mitsuifudosan.co.jp/esg_csr/society/02-5.html			

1. 貴社の女性活躍推進と経営戦略との関係についてご記入ください。

1.1 貴社の女性活躍推進について、経営トップ（例：CEO）のメッセージをご記入ください。
当社の価値創造の根幹である“街づくり”を推進していくうえで、最も重要視すべきは顧客のニーズや価値観の多様化。この多様化への流れは、新型コロナウイルス感染拡大がもたらした人々のくらしや行動の変容をはじめとする社会経済環境の変化により、その速度を一層速めており、従来の不動産業という枠組みの中だけでは解決できない社会課題が生まれてきている。 多様な顧客に満足いただく商品やサービスを提供するためには、私たち自身が「多様性」を包摂することが重要。特に、まず取り組まなければいけないのが女性活躍推進。なぜなら、当社のビジネスは女性の視点が大きな影響力を持つにも関わらず、長い間当社が同質性の高い男性社会であったからである。そのため、女性活躍推進を最重要経営課題と位置づけ、KPIの設定・公表、年度方針を策定し取締役会にて活動報告、経営層での女性活躍推進についての定期的議論等をはじめ、全社施策への落とし込みを推進している。
1.2 貴社では、女性活躍推進をどのように位置づけていますか。経営戦略や企業価値向上の観点からなるべく具体的にご記入ください。
ダイバーシティの一層の推進および女性の活躍推進は、長期経営方針「VISION 2025」に掲げている取り組みを支えるインフラであり、当社の変わらぬ基本戦略である「顧客志向の経営」を推進し、多様な顧客に満足いただく商品やサービスを提供するための経営戦略として位置付けている。また、公表している「ダイバーシティ&インクルージョン推進取り組み方針」においても、女性活躍推進をD&Iの重要なテーマと位置づけ、KPIおよび定性的な活動計画を定め、様々な施策を推進している。 専任組織であるD&I推進室が女性活躍推進の取り組みを主導し、社長が委員長を務めるESG委員会内の組織や取締役会での議論、女性の社外取締役への相談等により実効性を高めている。 女性活躍推進におけるKPIについて毎年進捗を確認し、KPI達成に向けて採用戦略や育成施策を策定して推進している。影響力の高い意思決定層の女性を増やすため、女性従業員対象の育成計画やメンター制度等により、多様なマネジメント像について学ぶ機会の提供、社外のロールモデルによるセミナーや座談会の実施、三井不動産グループ合同の研修プログラムを通じた能力向上に加えて会社を越えた仲間づくりやロールモデルの具現化の支援等を実施している。 また、女性活躍の進展は、以下の各観点において企業価値が向上することを経営層で議論のうえ共通言語化し、各部門の個別施策にも落とし込み実行している。 ① プロダクト・イノベーション：物流施設における保育園の設置や、創造性の向上によりオフィス・商業施設・ホテル・住宅等において多様な顧客ニーズに添った新たな商品・サービスの創出。さまざまな視点により事業リスクを回避。

- ② プロセス・イノベーション：多様な働き方や考え方が成り立つことにより、業務効率化・生産性が向上。従業員相互にリスペクトや理解が進むことで業務上の連携も強化。（例：家庭事情による在宅勤務者でも参加できるような会議や交流の機会をオンライン化し、業務効率化とともにチーム力が向上）
- ③ 外的評価の向上：“多様な意見を尊重する会社”であることで顧客やビジネスパートナーから選ばれ市場評価が向上、人材獲得、株主・投資家等の評価向上につながる。
- ④ 職場内の効果：多様な意見や考え方を受け入れ、持てる力を最大限発揮できる組織風土の形成が全従業員のエンゲージメント向上につながる。

2. 貴社の女性活躍推進に係る取組の推移やその状況変化についてご記入ください。

2.1 貴社が特に重視している女性活躍推進の指標（3つ以内）について、その名称・内容とともに、設定当初の値／現状の値／目標値をそれぞれご記入ください。（「現状」は直近1年間を目安としてください。）

また、当該指標及び目標値の設定理由について、経営戦略や企業の課題等と紐づけてご記入ください。

指標	指標名称・内容	設定当初（2020年）	現状（2021年）	目標値（2030年）
1	女性採用比率	37.5%	40.5%	40%
2	育児休業復帰率	100%	100% (22年間継続中)	100%
3	女性管理職比率（出向者含む）	4.5%	6.8% (2022年4月時点)	20%
指標及び目標値の設定理由	1. 当社のビジネスは女性の視点が大きな影響力を持つにも関わらず、2020年の正社員における女性比率24%に留まっていることを踏まえ、女性採用比率目標を40%に設定し、女性従業員比率向上に向けて採用活動を実施。 2. 出産・育児等のライフイベントが働き方やキャリアに与える影響は女性の方が大きいという現状を踏まえると、女性従業員が持てる能力を発揮し、その価値観を当社の意思決定に反映していくためには、出産・育児に伴う休業や働く時間の制約があっても長く活躍できる環境作りが必要であることから、育児休業復帰率100%を目標として設定（22年間100%を継続達成）。関連して、男性育休取得100%も目標に掲げ、性別を問わず育児と両立しやすい環境づくりにも努めているほか、年間の有給休暇取得日数14日以上を目標に掲げ、誰もが休みやすい環境づくりにも努めている。（2021年度実績15日） 3. 女性の視点をビジネスや組織に反映するため、リーダーシップを発揮して組織全体に影響のある管理職における女性比率を目標として設定。女性管理職の増加は、女性従業員にとってのロールモデルの増加・当社においてキャリアを積むことへの不安の解消にも資すると考えている。2030年女性管理職比率目標は2020年4.5%の4倍超の20%に設定。			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまで～現在の取組とその達成状況、及び課題をご記入ください。また、今後目指す目標に向けた具体的なアクションもご記入ください。

1. 女性採用比率：
- ・ウェブサイトに女性従業員座談会を掲出したり、選考過程で女性従業員と対話の機会を設けたりすること等により、当社における女性活躍の具体的なイメージを持ってもらうことを重視。
 - ・その結果、不動産業は男性社会であるイメージが強いにも関わらず、目標を達成している。（2021年度40.5%）今後も目標達成に向けて取り組みを継続。
2. 育児休業復帰率：

- ・2015 年から多様な人材が活躍出来る土台作りとして、「働き方改革」を推進。当初目標であった一律の退社時間は概ね達成し、年間の時間外労働時間目標設定へ移行。その後全従業員対象のリモートワーク制度およびスーパーフレックス制も導入し、自律的に柔軟な働き方を選択できるようにしている。
 - ・毎年の人事部員による全従業員との個別面談を通じ、従業員の状況や要望を直接把握し、育児・介護支援を含むさまざまな制度・環境を整備。（例：事業所内保育所、ベビーシッター・家事代行補助等）
 - ・女性本人だけでなく周囲や上司の意識改革も重要視し、全組織長向けの D&I 研修やダイバーシティマネジメントスキル研修を実施し、全従業員向けにはアンコンシャスバイアス研修を実施。これらは毎年実施し、復習および新たな気付きの機会を提供。また、産育休取得者および上長向けの研修、全従業員向けの女性特有の健康課題についての研修、社内ポータルや社内報等を通じたトップメッセージや女性活躍推進の意義・取り組みの浸透も実施。
 - ・これらの結果として、22 年間 100%を継続中であり、確実に 100%を継続していく。
3. 女性管理職比率：
- ・2018 年から女性管理職に対するメンター制度を開始し、さらなるステップアップを目指す動機づけと管理職としての視座・課題対処方法等の習得の機会を提供。対象者から、学びの機会になったことや社内外の人脈形成になった等の声があった。対象者・メンター共に振り返りを実施しており、改善につなげている。
 - ・2022 年からは女性管理職候補層に対し、強み・弱み、キャリアの希望、ライフステージの変化を踏まえた個々人の育成計画を作成する取り組みも開始。
 - ・多様な活躍のあり方を学ぶため、社外のロールモデル講演会・座談会の実施、外部研修への積極的な派遣、当社グループ合同の研修プログラムを通じた能力向上・会社を越えた女性従業員同士のネットワーク構築・情報交換や、ロールモデルの具現化・交流の場の創出を実施。
 - ・これらの結果として、目標達成に向けて順調に比率が向上しているが、2030 年目標の 20%達成に向けて、上記取り組みにおけるベストプラクティスの共有等を通じ、その取り組みを発展・継続する。

3. 貴社の女性活躍推進成果及び企業価値向上への寄与についてご記入ください。

- 3.1 貴社がこれまで実施してきた女性活躍推進のための取組によって、どのようなビジネス上の成果が得られたか、企業価値向上の観点でご記入ください。
- ①プロダクト・イノベーション：子育て中従業員の視点を商業施設開発に反映させて、赤ちゃん連れでも快適に食事できるスペース（例：フードコートに座敷タイプの席）等を実現した「ママ with ららぽーと」の取り組みや、女性を中心とした横割り組織「Work Life Bridge」による女性の活躍はもとより働く全ての方が活躍できるようなオフィスでの施策の企画（例：オフィス近くの学童サービスや乳がん検診体験）等が生まれている。その他、ホテルにおける子育て中社員が考えた企画（例：天井に投影する絵本プロジェクターのある客室）や、物流施設・住宅等の施設においても女性ならではの視点を反映した商品が開発されている。
- ②プロセス・イノベーション：育児・介護等により働く時間に制約のある女性が組織内に増えることで、組織全体に業務効率化・生産性の向上の意識が高まっている。打合せの効率化、組織知の共有や業務標準化の推進、オンライン化の進展とそれに伴う IT リテラシーの向上等に加え、個々に事情の異なるメンバーそれぞれへの相互理解が進み、思いやりが生まれ、チームプレイの意識が高まり生産性が向上している。
- ③外的評価の向上：
- ・公共機関による入札時にワーク・ライフ・バランスに関する評価項目が設定され、えるぼし・くるみんの認定を提出することで選定された案件もあり、パートナーからの評価向上に寄与している。
 - ・人材獲得力の観点からは、当社の女性活躍推進に特化したサイトの公表や女性社員との座談会等により、候補

者から女性の働き方やキャリアパスについての会話が促進され、「女性の働きやすさ」の理解の一助になっており、候補者の入社意欲を高める要素になっている。その結果、女性採用比率は2021年度に目標を上回る40.5%を達成。

- ・女性活躍推進の取り組みが評価されて「なでしこ銘柄」への選定や、女性活躍推進についての注目銘柄に選定されるなど、投資市場からの評価が向上。投資家との対話の際に当社の取り組みについて「非常に良いアプローチ」とのコメントを受領。GPIFが採用する「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄として5年連続選定。

④職場内の効果：

- ・従業員の90%以上が、「当社で働くことを誇りに思う」と回答するなど、高いエンゲージメントを実現。
- ・女性活躍推進のための取り組みによる環境整備の効果もあり、離職率は1%未満と低い水準。
- ・勤務時間に制約のある女性従業員・女性管理職の増加によりロールモデルや相談先が多様化し、従業員の心理的安全性が確保されるとともに、育休や介護休を取ることに不安感や後ろめたさを覚えない環境づくりに寄与。

4. 貴社の女性活躍推進の情報開示の考え方と状況についてご記入ください。

4.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方と状況をご記入ください。

女性活躍推進は、社会・経済の複雑性・不確実性が増す中で、新たな価値を創造し企業価値を向上していくためにあらゆる企業・団体にとって不可欠の取組である。そのような状況において、顧客、パートナー、投資家から選ばれる企業であり続けるためには、当社が女性活躍推進のリーディングカンパニーとなり、かつ、当社の女性活躍の取組みをよりよく理解いただくことが必要であると考えている。そのため、開示にあたっては、女性採用比率や女性管理職比率といったKPI達成状況に係るデータや各種制度の整備状況のみならず、女性活躍推進の社内体制やプロセス（研修の状況の紹介等）、トップのコミットメントや女性従業員の声（例：子育て中女性従業員の視点を商業施設等に反映した事例紹介）も開示することで、当社の女性活躍にかけける想いや実情、進め方も含め理解いただくように努めている。また、開示の手段としては、長期経営方針、統合報告書、ESGレポート、会社概要、コーポレート・ガバナンス報告書、プレスリリース、コーポレートサイト内の人材への取り組みページ、グループ女性活躍推進ウェブページ等あらゆる媒体での開示を行うほか、投資家等への説明会や対話の機会も設けることで、より深い理解をいただけるようにしている。

また、女性活躍推進は、あらゆる人材が持てる能力を発揮できるようにするためにも重要であると考えている。その考えから、性別を問わず活躍できる会社であることを対外的に開示することで、企業評価が高まり、多様な人材の採用にもつなげている。社内向けにも女性活躍推進の取組みの共有や社長や役員からの女性活躍推進についての動画メッセージを発信することにより、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めている。さらに、女性が活躍できる環境整備は、人種・国籍・宗教・年齢・障がいの有無・性自認・性的指向等に関わらずその持てる力を発揮できる職場環境にもつながるものであることから、女性活躍について情報開示をすることで、女性だけに限らずあらゆる多様な人材の心理的安全性の確保やキャリアについての不安の払しょくにもつながるものと考えている。

【参考資料等】

参考①＜女性活躍推進・浸透プラン 2022＞※調査票提出時点(2022 年 11 月)

		2021年度			2022年度												
項 目		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
講演・ 研修 育成計 画 単 体 経営層 対象	①社外ロールモデル講演会 女性社員・全社員対象	外資系企業 女性副社長		消費財メーカー 女性社長		金融系企業 女性取締役						保険会社 女性部長			未定		
	②D&Iマネジメントスキル研修 全部長・G長対象					全組織長対象	マネジメントの実践										
	③女性社員の育成計画運用 本部長・部長・G長⇄女性従業者	企画・検討			個別説明	説明会	※2023以降は 対象を拡充予定										
	④経営層の会議体 D&I知識・世間動向・当社状況				世間動向 当社状況	人事部	消費財メーカー 女性社長	サービス業 女性会長			金融系企業 男性社長						
	⑤本部毎にD&I意義を言語化 本部の事業戦略と関連付け	主要本部長へ説明					作成依頼 提出	本部で発信			各本部で実践						
	⑥本部毎の育成施策作成 女性社員・環境構築						作成依頼 提出	本部で発信									
	⑦経営者合宿 各本部育成施策・役職者像等							経営者合宿									
	⑧合宿対象外本部/部門の育成施策作成 女性社員・環境構築							作成依頼 提出			本部/部門で発信 各本部/部門で実践						
グ ル ー プ	主要各社の経営層	主要グループ会社横断 タスクフォースで活動			各社社長へ直接説明			各社トップメッセージ (各社内向け)			グループ社長会議 (各社具体取組)						
	主要各社の女性活躍課題・施策	各社討議・課題抽出			各社ロードマップ策定			各社施策の具体検討・実施									
	グループ合同研修プログラム	各社討議・企画			グループ合同の研修、講演、交流会等実施（単体従業者も参加）												

参考② <D&I 施策>

[illegible]

参考③＜各種施策の様子＞

③-1 グループ合同研修（能力向上に加えて会社を越えた仲間づくりやロールモデルの具現化の支援等）



③-2 組織長対象 D&I 研修（周囲および上司の意識改革）※冒頭に社長メッセージ



③-3 女性活躍推進ワーキングチーム（公募によるメンバーで女性活躍推進について議論し、人事部へ提言）

