



令和7年度「なでしこ銘柄」選定企業事例集

経済産業省

※本事例集は令和7年度「なでしこ銘柄」選定企業の応募資料「なでしこ銘柄調査票（Word）」の内容を転載しています（応募期間は令和7年8月25日～10月16日）。

令和7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.....	4
【エネルギー資源】	
出光興産株式会社.....	10
【建設・資材】	
株式会社 LIXIL	16
【素材・化学】	
花王株式会社.....	22
株式会社 資生堂.....	28
【医薬品】	
中外製薬株式会社.....	34
第一三共株式会社.....	40
【自動車・輸送機】	
株式会社ブリヂストン.....	46
【鉄鋼・非鉄】	
三菱マテリアル株式会社.....	50
【機械】	
ダイキン工業株式会社.....	56
【電機・精密】	
オムロン株式会社.....	61
【情報通信】	
BIPROGY 株式会社.....	65
NTT 株式会社.....	71
【サービスその他】	
株式会社メンバーズ.....	77
株式会社新日本科学.....	81
【電気・ガス】	
東京電力ホールディングス株式会社.....	87
東京ガス株式会社.....	93

【運輸・物流】	
ANA ホールディングス株式会社	99
【商社・卸売】	
伊藤忠商事株式会社	104
三井物産株式会社	109
【小売】	
日本マクドナルドホールディングス株式会社	115
株式会社丸井グループ	121
【銀行】	
株式会社山陰合同銀行	127
【金融（除く銀行）】	
オリックス株式会社	132
株式会社大和証券グループ本社	138
【不動産】	
三井不動産株式会社	144

企業名	味の素株式会社			Eat Well, Live Well. 
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）	ASVレポート（統合報告書）2025 人財資産 p54～ 有価証券報告書 味の素グループの人財戦略 多様性（DE&I）についての取り組み▶女性活躍推進			

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。

<p>1.1 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。</p> <p>当社は ASV 経営の一環として、女性を含むダイバーシティを人的資本強化項目の一つに位置付け、2030 年ロードマップに KPI を明記している。第 1 フェーズでは働き方改革を実施、2008 年度に味の素グループ WLB ビジョンを策定し 2014 年度にコアタイムなしのフレックス制度等導入。第 2 フェーズでは働く時間や場所の柔軟性向上に向け、2015 年度より、在宅・テレワークを推奨する「どこでもオフィス」を開始。第 3 フェーズではダイバーシティ推進が経営戦略であることを周知するとともに、多様で柔軟な働き方を支える制度整備を加速させるべく、2017 年度に社長直下の女性活躍推進タスクフォースを設置。2018 年度に事業所内保育所を開設。不妊治療、育児・看護事由での休職制度整備に加え、国内外でパートナーの転勤帯同や介護事由でキャリアをストップさせないためフルリモート勤務前提でキャリアを繋ぐ「どこでもキャリア」制度を 2022 年度より導入。さらに 2024 年度にパートナーの転勤帯同による休職期間を 3 年から 5 年へ延長。2025 年度の ASV レポート（統合報告書）ではトップ自ら、グローバルな事業を牽引する女性活躍に向けて、海外勤務の推進、主要ポジション登用、部門横断等のキャリアパス実現等により経験値を多様化させ、性別のみによらない真のダイバーシティ経営を目指すことを宣言している。組織文化変革に向けては、外部有識者による講演会やアンコンシャス・バイアス研修の実施、社内アンケートや社外トレンドをもとにテーマ選定した DE&I ランチセミナーを 2020 年度から 11 回開催。2022 年 10 月の育児・介護休業法改正以降は、「パパ育休」に関して社内 SNS「Workvivo」における役員によるメッセージ発信、男性育休取得者とその上司のインタビュー記事を 13 回発信。2024 年度は DE&I 推進担当が全社の各部門（コーポレート、営業、事業、生産、研究）212 名に対して DE&I を阻害する要因をヒアリングし、DE&I 推進の意義・理解不足等が課題として挙げられた。そこで、味の素グループが DE&I を経営戦略として推進する意義の浸透を図るための「ステートメント」及び 3 分動画を制作、社内外に公開するとともに 2025 年 7 月に人事部内に DE&I 推進グループを新設。多様性を「知と経験×属性」と定義し、女性を含む多様な人財を社内外から求め、融合することでイノベーションを創出することを目指して、2030 ロードマップで掲げた「ありたい姿」の実現を目指している。</p>
--

<p>1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。</p> <p>味の素グループは「知と経験×属性」の観点で DE&I を推進し、実効力を挙げながらイノベーション創出を目指している。2023 年度策定の「2030 ロードマップ」では、リーダーシップ層の多様性（性別・国籍・所属等）30%を目標に掲げている。経営会議メンバーによる人財委員会を設置し、2024 年度は味の素グループをグローバルにリードする主要 128 ポジションの多様性比率が 25%（前年差 +2%）となり、順調に推移。当社は女性管理職比率と女性ライン責任者比率のいずれも 30%を目指し、入社直後から管理職登用手前までの女性従業員を対象とした中長期</p>

キャリア支援施策「AjiPanna Academy」を 2018 年度に開始。参加者の上司や組織長、役員も育成支援に参画。社外では「30% Club Japan」に設立当初から参画している。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

[ASVレポート（統合報告書）2025](#)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）
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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2024 年）	目標値（2030 年）
1	名称：「女性取締役比率」 内容：取締役における女性比率	11%	36%	30%
2	名称：「女性ライン責任者比率」 内容：ライン責任者（組織長、グループ長）における女性比率	0%	9%	30%
3	名称：「女性管理職比率」 内容：管理職における女性比率	9%	14%	30%
指標及び目標値の設定理由	<p>当社は「アミノサイエンス®で人・社会・地球の Well-Being に貢献する」というパーパスのもと DE&I を経営戦略として推進する中で女性活躍推進を日本の重要課題として、当該指標を設定している。2024 年度の女性ライン責任者・同管理職比率は微増にとどまったが、母集団となる初級女性管理職比率は 19%（前年差 +2%）、新規女性基幹職登用率は 26%（前年差 +7%）と上昇、エンゲージメントサーベイ設問「上位の職位につくことを打診されたらオファーを受けたい」には 20-30 代女性の 65%が好意的回答を示しており、母集団が着実に形成されつつある。グループ全体で多様な人財の登用を推進するため、社長を委員長とする人財委員会、各本部長や地域本部長を議長とする人財会議を設置しており、多様な人財の登用計画策定・キャリア形成支援を継続している。多様な人財活躍に向けた組織文化変革を加速させるため、2025 年 7 月より人事部内に DE&I 推進グループを新設。DE&I 推進意義を浸透させるステートメント・動画を公開するなど活動を強化すると共に海外勤務推進・主要ポジションへの登用、部門横断型キャリア等の経験豊富な人財を育成することで女性や外国籍等の多様な人財の意思決定層への参画を推進し、イノベーション創出を目指している。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

当社は多様性を「知と経験×属性」と定義し、真のダイバーシティ経営を目指す中で女性活躍を推進している。味の素グループの「志」に共感して集まった従業員 1 人 1 人が、挑戦を通じて成長することで磨かれた多様な個の力を発揮し、お互いを尊重する文化醸成とマネジメント高度化を通じてチームでイノベーションを創出することを目指している。2024 年度は会社と人財の志を繋げる「My Purpose ワークショップ」を開催、異動・組織横断プロジェクト等への手挙げによる挑戦を促している。女性活躍推進においては「AjiPanna Academy（※）」を実施、登用に繋げる仕組みとして取り組んでいる。また、人財マネジメントシステム導入で個と組織のスキル・経験を見える化したことで、女性含む多様な人財の登用、人財公募をはじめとする自律的キャリア形成（2024 年度は 45%（前年差+4%））の拡大に繋げている。一方、課題は意思決定層の母集団形成である。高次ポジションへ挑戦する人財プールと支援者の拡大が急務だが、前述 1.1 に記載の通り、課題が「DE&I の意義・浸透不足」等とされたことを踏まえ、味の素グループの DE&I 推進意義を浸透させる動画活用等による組織文化醸成を急ピッチで進めている。

※以下①～③は「AjiPanna Academy」の施策・④は全社での取り組みの説明である。①キャリアワークショップ：一般職の女性従業員と直属上司が共通のアセスメントを受け、個の強みを活かした能力発揮の実現を支援する研修。2020 年度～2024 年度は 307 名が参加。2024 年度より内容を刷新し、研修参加後の次職位および管理職へのチャレンジ意向 100%。②カレッジ：キャリア形成の不安を軽減しながら自己効力感を高めることを狙いとしたリーダー育成研修。一般職が社長および役員にプロジェクト提案を行い、カレッジ生同士の繋がりも深耕。味の素(株)の受講生 91 名の内初年度の受講者の管理職登用率は 55%、また過去 4 年間で上位等級に昇格もしくは管理職候補として認定された人は 46%。③メンタープログラム：2018 年度以降、味の素(株)ならびに一部国内グループ会社より基幹職女性 129 名が参加。2 階層上のメンターとのクロスメンタリングを特徴としており、参加後にポジションアップや部門を超えた異動が実現。営業支社長・組織長、グループ会社の社長・役員も誕生。④アンコンシャス・バイアス研修：営業・研究部門は 2023 年度まで、工場部門は 2024 年度までに実施を完了。総計 2,683 名が受講済み。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

当社がこれまで実施してきた取り組みが、以下 1～3 の企業価値向上・事業上の成果創出に繋がっている。

1. 慣例的に男性が登用されていた役職への女性登用の加速：2023 年度に物流企画部長 1 名、2024 年度に国内工場長 1 名が登用されたことに加え、欧州アフリカ本部長の執行役 1 名、国内外の関係会社の要職（社長、副社長、取締役、センター長）に 4 名が登用されているほか、女性管理職の海外出向者は 2023 年度 8 名に対し、2024 年度は 16 名と増加した。

①登用先の川崎工場は味の素グループにおいて最も歴史ある 1914 年度操業開始の工場であり、その工場長への女性登用は先進的な事例として 2024 年 12 月の読売新聞に掲載された。DE&I 推進事例として社外にも情報発信している。

②2023 年度に設立されたマーケティングデザインセンターはコミュニケーションデザイン部（以下 CD 部）、D2C 事業部、マーケティング開発部の 3 組織で構成されており、CD 部長は女性が担っている。広告をはじめとするコミュニケーションに加え、この 3 組織の融合・連携により顧客のエンゲージメントを高め、顧客生涯価値の向上につなげる POND

(自社で保有する全顧客基盤) 構想の実現に向けてスタートを切っている。

2. キャリア採用における女性人財の確保: キャリア採用全体に占める女性比率が 26% (前年差 + 4%) と拡大。新卒採用の女性比率 37%と併せて、労働市場における有望女性人財の発掘と獲得に繋がっている。

3. 前出の女性キャリア支援研修 (AjiPanna Academy) 修了生の活躍:

①研究管理部ライン長を務めるカレッジ修了生が旗振り役となり 2023 年度に研究部門における女性活躍推進プロジェクト「Ajinomoto cosmos」を発足。技術系の女性が成し遂げたいことを思い描き、自分らしく実現し、自らインクルージョンしていく女性管理職へ成長していくことを目的に、研究所のメンバーを中心に社外とも連携しながら活動を継続。社内のみならず、STEAM 分野の女性活躍への貢献を目指し、女子高校生向けに研究職の魅力を伝えるインターンシップも開催。

②2025 年 4 月よりグローバルコミュニケーション部長を務めるメンタープログラム修了生は、2025 年 9 月「NY Climate Week」に招待され、World Climate Foundation 開催イベントでパネリストとして登壇。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方 (企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか) と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

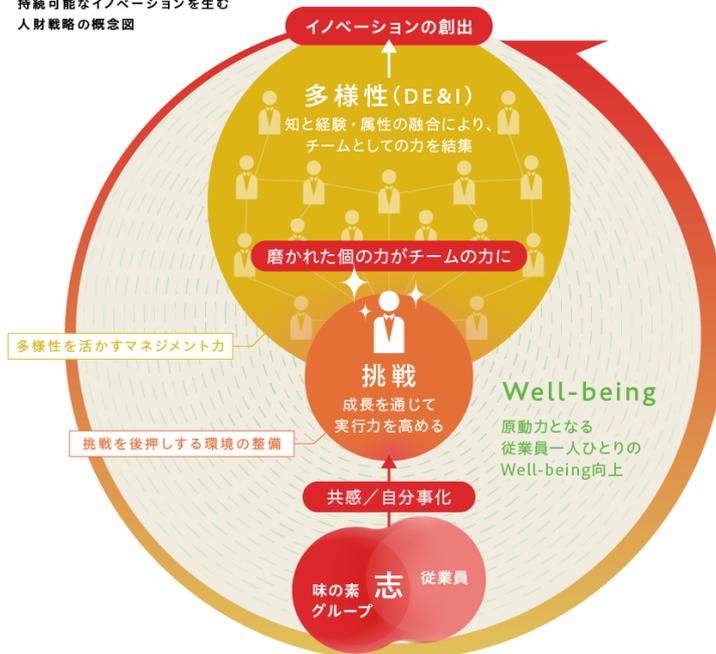
味の素グループは DJSI (ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス、正式には DJBCI) などグローバルレベルで重視する ESG に関連する指標を網羅的にカバーした上で、女性活躍推進等に係る数値も左記を意識した開示項目として設定し、当社現状を数値で把握しやすい環境を整えている (当社は DJSI-World に選定) 情報開示においては「開示」にとどまらず、中期 ASV 経営ロードマップの「2030 年ありたい姿」を明確にし、新社長のもと、その実現に向けて確実に進んでゆく姿を伝えることで全てのステークホルダーに理解と共感を頂き、対話のきっかけとすることを目指している。外部への情報開示媒体は、有価証券報告書、ASV レポート (統合報告書)、サステナビリティデータブック、2024 年度より開設した人的資本開示のホームページがあり、さらに当社グループの今を伝える WEB マガジン (ストーリー) において女性活躍推進に関する詳細情報も発信している。特に 2025 年度の有価証券報告書にて男女賃金格差の課題と今後の見通しの実情をさらけ出したことが、市場から好印象の評価を受け、各種ウェビナーなどで好事例として多数取り上げられている。また、味の素 (株) 社内の情報開示は人財マネジメントシステムの活用を進めており、役員を含む全従業員の人財情報 (社内外経歴、職務グレード、スキル・専門性、経験等) が閲覧可能である。また、年 1 回行う異動を含むキャリアディベロップメントプラン検討時も本システムを各従業員自身の自律的なキャリア形成と上司からのフィードバックに役立てており、異動・登用時もポテンシャルのある人財、手挙げ異動の候補者を見逃さない運用実現に繋げている。前述のカレッジとメンタープログラム参加履歴も同システムに格納、社内人財情報の見える化とアクセシビリティの向上、人財の適所適財配置・育成に寄与している。

1. 味の素グループの人財戦略概念図

味の素グループの人財戦略「多様性（DE&I）についての取り組み」

ASVの実現 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/humancapital/diversity.html>

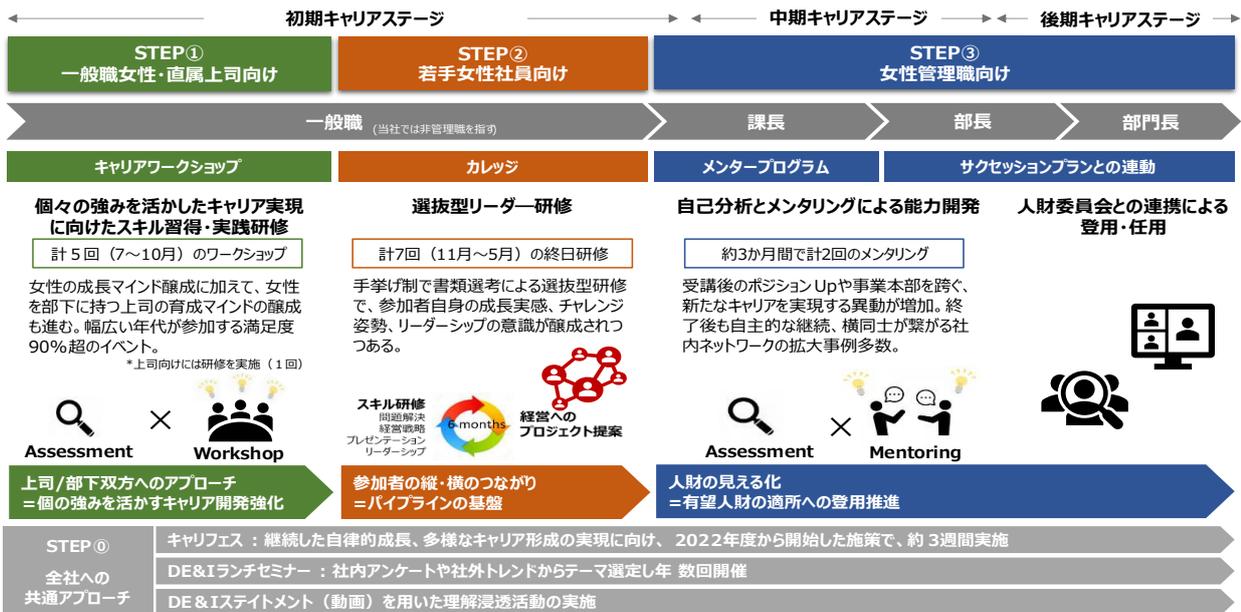
持続可能なイノベーションを生む
人財戦略の概念図



Copyright ©2025 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

2. AjiPanna Academy 施策の全体像

2020年からスタートした「女性のキャリアを全社で一気通貫して支援し続ける」3 STEPの取り組みであり、「①上司（全社）を巻き込む」、「②ネットワーク構築」、「③早期の機会提供」をポイントとして推進している

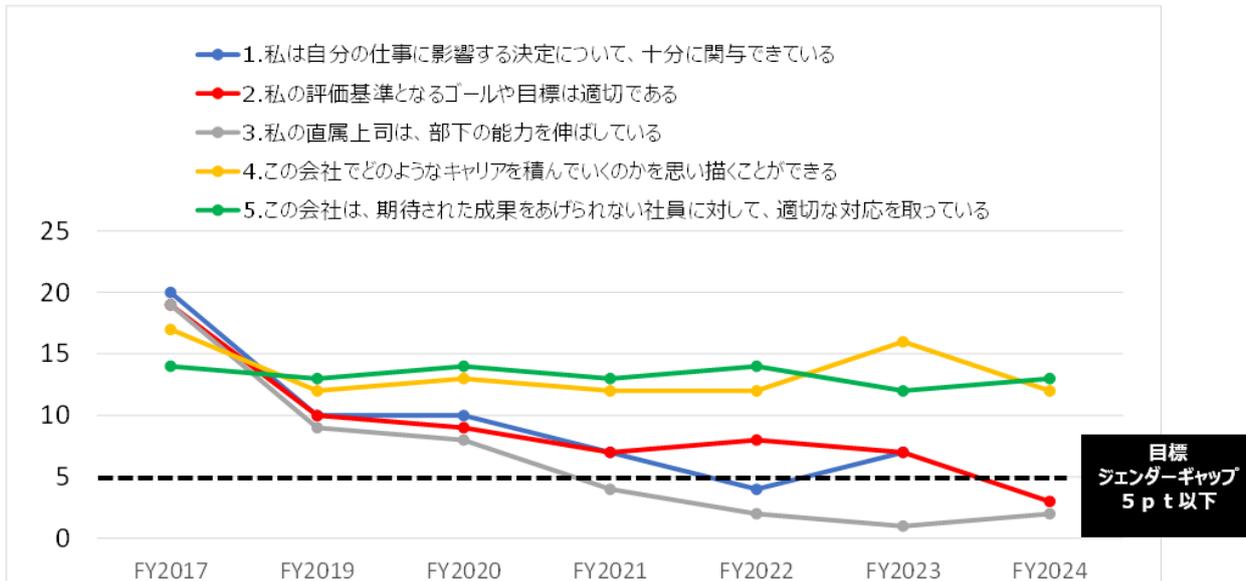


Copyright ©2025 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved

3. エンゲージメントサーベイ_ジェンダーギャップモニタリング指標（※）推移

※FY20 ジェンダーギャップ（男性>女性）5pt以上Top 5

- ・2020年当時存在したジェンダーギャップは着実に解消中。
- ・各種制度や施策実施により、目標値である「ジェンダーギャップ5pt以下」を目指す。



4. 参考となるDE&I推進ならびに女性活躍推進リンク

設問1.1 味の素グループのDE&I推進意義の動画公開

名称	URL
味の素グループ DE&I 推進 ステートメント動画	(日本語) 味の素グループの「DE&I」 https://www.youtube.com/watch?v=kRpbQSb2FTc&t=2s (英語) 「DE&I」 at AJINOMOTO GROUP https://www.youtube.com/watch?v=uNdB7AgIq0w&t=4s

設問2.3 これまで実施してきた女性活躍推進のための取組によるビジネス上の成果や企業価値向上事例

名称	URL
・マーケティングデザインセンター コミュニケーションデザイン部長の 外部講演事例	日経クロストレンド FORUM 2025 登壇 (2025年7月31日)【主 催講演】クラシコム×味の素 “長期視点”の顧客コミュニケーション
・研究管理部のグループ長の活躍事例 (Ajinomoto cosmos 活動事例)	cosmos partners 情報交換会 開催報告 味の素 管理職になる理由と目的 昇進前に考えた「覚悟」とは：日経 xwoman
・グローバルコミュニケーション部長 2025年9月 NY Climate Week、World Climate Foundation のパネリスト登壇	NY Climate Week

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://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/d_e_and_i/promotion/index.html 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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>当社は、人的資本投資を 2050 年のカーボンニュートラル実現に向けた事業構造改革との両輪、と位置づけ、その方針として、「企業理念・ビジョンの体現」「DE&I の深化」「個々人の能力・個性の発揮」の 3 つの柱から成る人財戦略を掲げています。前提として、当社は 100 年以上前の創業時から「資本は人なり」の経営、言い換えますと「世の中の役に立ち、尊重される人の育成こそが企業目的であり、事業はそのための手段である」という考え方の実践に努め、その延長線上で、男女を問わず全ての従業員が多様な個性を発揮して育っていくことが事業構造改革に結びつく、と考えています。女性活躍推進の上位の人財戦略の柱は「DE&I の深化」となりますが、この戦略の基盤となるグループの共通規範として「DE&I 方針」を掲げ、その中で「異なる背景や知識・経験を持つ人が交流し化学反応を起こすことで新たな価値を生み出すこと」「既存の価値観に縛られることなく継続的にイノベーションを生み出す組織に変容すること」をうたっています。「DE&I の深化」の 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掲げ、経営層レベルで構成される人事委員会にて進捗状況をモニタリングしています。以上を踏まえて経営戦略および企業価値向上の観点からの女性活躍推進の位置づけを整理すると、「化石燃料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（DE&I）」のための「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。直近の特記事項として、経営層が、意思決定層における女性の登用促進に向けたパイプラインの構築・強化を目的として、採用・教育研修・育成へのコミットメントを強めた結果、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メンタリングプロセスに関わってメンターを経験した役員・部室長の比率が 6 割を超えたこと ・管理職一歩前の女性社員を対象とした、包括的なキャリア開発プログラム創出をリードしたこと の 2 つを挙げます。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>・昨年 6 月より、製造技術部門のキャリア・経験が豊富な者が DE&I 担当役員に就任したことを踏まえ、新たなコミットメントとして、「規律の維持といざという時の団結力」に象徴される、やや「男性的」とは言えるが良き職場秩序と、新しい多様性をと製造技術部門の職場においてどう融合させるか、の課題に正面から向き合うことを掲げました。その主旨を継承する形で、代表取締役社長が、本年 7 月の部門長経営情報連絡会にて、人口減少社会の中での労働力確保の文脈からの製造技術部門での女性活躍の重要性を改めて力説しています。</p> <p>・当社顧客等の関係先ステークホルダー向けの本年夏発行の季刊広報誌上では、女性社外取締役が、「ここまで社員一人ひとりが明確な意見を述べる会社は珍しい」と、個を尊重する風土を称賛しながらも、「若手女性社員にハードな仕事を与えられにくい傾向」「女性役職者がまだまだ少ない」等の女性活躍推進の課題を直言しています。</p> <p>・以下は、女性活躍の上位戦略である「DE&I の深化」へのコミットメントになりますが、本年 10 月の社内 DE&I 強調月間において、役員・部室長の内 86%にあたる 50 名が、自身固有の思いを表したメッセージを発信しています。このように、DE&I、ひいては女性活躍推進が重要な経営戦略であることが、トップマネジメント層において少なくないマ</p>

インドシアを占めるようになり、社内外のさまざまな機会・媒体にてそれぞれの思いが発信されている状況です。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

<https://www.idemitsu.com/jp/company/magazine/202513/index.html?pNo=18&detailFig=0>

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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%	2025年（3月） 5.9%	2026年（7月） 5%
2	学卒以上女性採用比率	2019年度 13%	2024年度（※） 39%	2026年（4月） 50%
3	男性育児休業取得率	2019年度 7%	2024年度 92%	2025年度 80%
指標及び目標値の設定理由	<p>（※）2025年4月入社内定新卒+2024年度のキャリア採用入社者を対象として算出</p> <p>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）について。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、意思決定層におけ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。また、「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、男性の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、その達成困難度も勘案して目標値を定めました。なお、本項の目標数値は、発表している一般事業主行動計画の節目である 2025 年度としていますが、中期経営計画では 2030 年の到達目標（1=10%、2=50%、3=100%）を明示しています。現在、次期中期経営計画の策定過程で、これまでの到達点と内容を振り返りつつ、新たな水準を検討中です。具体的には、指標「2」は、事務・技術の区分で労働市場のジェンダーアンバランスがある中での 50%の妥当性、指標「3」に関しては、当初掲げた質的な目標の妥当性の振り返り（次項 2.2 に記載）等を行っています。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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

管理職一歩手前の対象層の、登用加速をより意識して工夫した成長機会について下記します。まず機会の種別の点で、①社外の女性役職者をメンターとしたメンタリング ②社内の役員・部長をメンターとした社内メンタリング に加え、新たに③外部コーチ伴走型のコーチング ④リーダー育成目的の外部研修 の2つを創設、計4つを「キャリア開発プログラム」と総称。これにより、従来のメンタリングによるポジティブマインド形成だけでなく、両立の悩みの克服、実践知・専門知の強化、また特にキャリア入社者に見られる暗黙的組織文化への葛藤、といった個人別に異なる課題に応じた機会の提供ができるようにしました。合わせて、具体的に誰がどんな成長課題を抱えているか、直属上司・所属部署の人事担当役職者・人事部の異動担当が各々の見方を擦り合わせる、プログラムオフアープロセス改善により、対象者のポジティブな受止めの手応えを得ています。また、女性管理職層を対象とした、本年3期目に入る他社（東京海上日動・リコー・帝人）とのクロスメンタリングの取組みを、協同の学びの場として発展させ、9月には4社の女性役員・部長クラスが自身の経験を赤裸々に語るクロストークイベントを開催、計400名以上が参加しました。

2. 学卒以上女性採用比率目標について

新卒・技術系の女性が現場で働く姿がイメージ出来るよう、製造事業所で活躍する高専・高校卒の女性社員がやりがい語る座談会の様子を採用HPに掲載しました。また、北海道大学工学部が主催する「工学女性増加プロジェクト」のパートナー企業として、リケジョの労働市場改革を目指す社会貢献にコミットしています。キャリア採用の面では、昨年9月の「転職エージェントがせまる出光興産での女性のキャリアの描き方」のテーマを皮切りに、本年9月まで計6回にわたりウェビナーを開催、本年上半期は6割近くの学卒キャリア採用女性比率を達成しています。

3. 男性育児休業取得率について

2022年の育児・介護休業法改正を受けての社内啓蒙の位置づけで、法定内容を上回る（有給）推奨育休制度のトライアル運用を開始、3年が経過した本年、制度のレビューを行いました。当初掲げたねらいのうち、「職場以外の人々との交流等社会参画の経験を通じた価値観の変容」についてはやや高邁に過ぎた、と反省の一方、休暇取得を機として、多くの職場が役割分担再編の葛藤を乗り越えてチームワークの質を向上させた実態に注目しました。レビューを踏まえ、10月には、本人・家族にとっての意義とともに、「業務の見える化、汎用化による組織力強化」といった職場組織にとっての意義づけを付加、また、トライアル期間中、現場を中心に予期せぬトラブル対応等で長期取得が困難であった点を勘案して分割取得を可能にするといった運用面での工夫を付加した上で制度の本運用開始を宣言しています。課題として、残ったメンバーの業務負担増に対する適切な労いの方法を今後検討していきます。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

1.リジッドな女性登用パイプライン、2.リスク管理力向上、3.外部からの注目度向上の3点について説明します。

1.あくまで組織内部の「潜在的」企業価値の領域にとどまる内容ではありますが下記します。意思決定層における安定的な女性登用のパイプラインが構築されているか、の観点で、過去の新卒入社者の、直近年度における役職層への昇格年数実績分析を行ったところ、男女で大きなスピード差が無いことが確認できました。女性採用増に伴い、役職層昇格手前の等級における女性比率は漸次高まっていますが、一般的に懸念される管理職就任を逡巡する傾向は見られず、前記の2.2のメンタリング等の施策が効果を発揮しているものと考えています。なお、パイプラインの一つの結実として、本年6月に「出光興産創業以来初の内部昇格女性役員（監査役）」が誕生しています。

2.2023年7月から2025年3月まで、全国約550ヶ所の給油所運営を統括し、5千人以上の従業員を擁する国内のリテール関係会社に、監査室長兼DE&I推進PJリーダーとして、当該会社史上初めて女性が出向、勤務しました。日々多額の現金を扱う、不正リスクとの距離が遠くない組織に多様な視点を取り入れることで、「不幸な社員を出さない」を使命に、現場での監査専任者設置、釣銭返金工程での異常動作の自動検知システム導入等、事故未然防止のしきみを革新しました。組織風土面においても構成比10%弱の女性の活躍推進に取組み、女性全員の面談や選抜研修等によるキャリア形成を進め、本年4月の異動時までには当該関係会社初の女性課長3名の輩出に結びつけました。

3.昨年来、他社とのクロスメンタリングの取組みが多くメディアで取り上げられ、また令和4年度から3年連続でなでしこ銘柄に選定いただいたこと等により注目度が上がり、自治体や大手企業が主催する、女性活躍を含むDE&Iの取組みに関する意見交換や講演登壇の場にお招きいただくことが増えています。具体的には、東京都デジタルサービス局様の職員向けセミナー（昨年12月）、国立市役所様の職員向け研修イベント（本年3月）、カゴメ(株)様の社内全国拠点对象のD&Iイベント（本年7月）、(株)三菱UFJ銀行様の130社を超える顧客向けセミナー（本年7月）、(株)パナソニック様がオープンで開催される女性活躍推進フォーラム（本年10月）等です。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

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や対面での視野拡大機会が減り、成長実感が得にくい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の建設的な対話を行うことが不可欠です。本年6月の定時株主総会では、中期経営計画2年目の進捗の一環として、「組織と人の成長に向けた人財戦略の推進」と題し、女性活躍について他社とのクロスメンタリングの取組みを報告するとともに、株主からの「女性役職者比率等のKPIの進捗状況は?」「女性の取締役・執行役員を増やすための取組みは?」の質問に応じています。対労働市場の面では、日本最大級の人事関係者向けポータルサイト「日本の人事部」の取材に応える形で、上席執行役員人事部長が当社の人財戦略を語っています。また、ビジネスリーダー向けのウェブメディアを通じて、一人ひとりの内発性に重きを置く当社のユニークネスを訴求するべく、女性リーダーによるアンコンシャスバイアス対話の推進活動を発信しています。なお、媒体毎の開示項目は下記の通りです。

	中期経営計画	統合レポート	有価証券報告書	CG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	○	○	○	
男性育児休業取得率	○	○	○	
一人当たり教育投資額	○	○	○	

※下線付きは、特に女性活躍推進に関わりの深い開示項目

【参考資料等】

調査票の 関連先	参考資料			
	名称	参照箇所	URL	参照ポイント
1.1	出光統合レポート2025	P28～29	https://ssl4.eir-parts.net/doc/5019/ir_material33/255040/00.pdf	「資本は人なり」の意味、および人財戦略の3つの柱を説明しています
1.1	サステナビリティサイト	若干下にスクロール	https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/d_e_and_i/index.html	DE&I 方針を記載しています
2.1	中期経営計画	P23	https://www.idemitsu.com/jp/company/managementplan/2023_2025plan.pdf	2030年時点でのKPI目標を明示しています
2.2	当社採用HP	全般	https://www.idemitsu.com/jp/recruit/kousen/women/index.html	製造事業所で活躍する高専・高校卒の女性社員がやりがいを語る座談会等を掲載しています
2.2	ウェビナー案内	全般	https://www.pasonacareer.jp/info/event_20240918/	キャリア採用の関連で実施した「転職エージェントがせまる出光興産での女性のキャリアの描き方」のウェビナー案内です
2.2	WEB記事	全般	https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD222UT0S5A920C200000?n_cid=NMAIL007_20251013_A	作業服やヘルメットの見直し等、製造現場の女性活躍推進の取り組みを、日経新聞様に取材いただきました。
2.3	WEB記事	記事全般	https://project.nikkeibp.co.jp/HumanCapital/atcl/column/00113/100600002/	クロスメンタリングの取り組みを日経BP Human Capital Online 様にご紹介いただきました
2.3	フォーラム案内	若干下にスクロール	https://www.pasona.co.jp/clients/service/seminar/PASONA_HR_UPDATE_FORUM/	(株)パソナ様が開催される女性活躍推進フォーラムに当社女性マネジャーが登壇しました。
3.1	定時株主総会	動画 16分7秒時点～	https://players.brightcove.net/5260471200001/default_default/index.html?videoId=6374920489112	株主のみなさんに対し、「組織の人の成長に向けた人財戦略の推進（人財戦略の3つの柱）」を説明しています。
3.1	定時株主総会	動画 17分37秒時点～	https://players.brightcove.net/5260471200001/default_default/index.html?videoId=6374920489112	上記「人財戦略の3つの柱」のうちの「DE&Iの深化」に関わるクロスメンタリングの取り組みに触れています。
調査票の	参考資料			

関連先	名称		名称	
3.1	定時株主総会	動画 42分24秒時点～	https://players.brightcove.net/5260471200001/default_default/index.html?videoId=6374920489112	株主様からの、DE&Iの進捗に関する事前質問に回答しています。
3.1	WEB記事	記事全般	https://jinjibu.jp/hcm/article/detail/hcminterview/3885/	人事関係者向けポータルサイト「日本の人事部」の取材による、当社上席執行役員人事部長による人財戦略の語りです。
3.1	WEB記事	記事全般	https://courier.jp/news/archives/413756/	クーリエ・ジャポン様による、当社の女性リーダーが牽引したアンコンシャスバイアス対話推進物語の紹介です。

企業名	株式会社 LIXIL		
業種	建設・資材	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	統合報告書 2025 年版 インパクト Web「多様性の尊重」ページ 2025 年 3 月期有価証券報告書		

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>LIXIL の価値創造プロセス：当社は社会や環境課題に真摯に向き合い、革新的な製品やサービスを通じて、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」を目指しています。多様性を尊重し、個々の可能性と能力を發揮する従業員を原動力に、事業活動の指針である「LIXIL Playbook」や「インパクト戦略」に則って事業活動を展開しています。世界をリードする技術やイノベーションを生み出し、新たな価値創造に挑み続け、持続的成長と社会へインパクト(良い影響)をもたらしています。</p> <p>インパクト戦略：世界規模の課題の解決に向けて、より大きなインパクトをもたらすことができる優先取り組み分野を 3つ設定しています。その一つとして「多様性の尊重」を掲げ、多様な従業員の潜在能力を引き出すことができる公平でインクルーシブな環境の構築が重要であると考え、D&I 推進に取り組んでいます。女性活躍推進は、この多様性を確保するための重要な柱の一つです。</p> <p>D&I 戦略：2030 年 3 月期までに LIXIL 全体にインクルージョンの文化を定着させ、ジェンダー不均衡を是正することを目標に掲げています。男女間賃金格差や女性管理職比率の低さなど当社が抱える課題を認識した上で、目標達成に向けたアクションプランを策定し、人事制度や人材育成、職場環境づくりにおいて D&I の観点を組み込んだ施策を段階的に進めています。グローバル人事戦略においては、人的資本強化の主要な 3 本柱として「インクルージョンを LIXIL の DNA に組み込む」「人材育成への投資」「従業員エクスペリエンスの向上」を掲げており、これらは当社の D&I 戦略とも密接に関連しています。従業員は価値創造における最大の原動力です。従業員がその力を發揮することによって生まれるイノベーションや社内外との様々なコラボレーションを通じて、多様化する顧客ニーズに応え、すべての人びとの健康で快適な暮らしを支えることを目指しています。</p> <p>監督体制：CEO を委員長とし執行役と部門長で構成される D&I 委員会を 2021 年に設立し、現状や課題の把握を行った上で D&I 戦略を更新しました。2025 年 3 月期からは、D&I 推進のフェーズが全社的な戦略や施策の策定から各部門を主体とする活動への移行に伴い、D&I 委員会を D&I 審議会へ改編し、D&I 戦略に基づく施策検討を行っています。討議・審議された内容は「インパクト戦略委員会」を通じて四半期に 1 回執行役会に報告され、必要な決議がなされます。取締役会は進捗状況について半期ごとに報告を受け、議論・監督を行い、D&I 推進が経営の重要事項として継続的にモニタリングされる仕組みを構築しています。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>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」を追求していく上で、組織における D&I、インクルーシブな企業文化の構築が不可欠であると考えています。単なる社会貢献ではなく、長期的な競争力強化と企業価値向上に直結する重要な経営戦略です。多様な視点や価値観を持つ従業員が、その能力を最大限に發揮できるインクルーシブな企業文化を整えることが、新たな製品やサービスを生み出すイノベーションの原動力となります。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</p>

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。D&I 推進の成果は、すでにグローバルな研究開発体制におけるイノベーションの加速で実感しています。私たちはこの歩みを止めることなく、インクルーシブな職場と社会の実現に向けた取り組みをさらに強化していきます。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

統合報告書・D&I 戦略更新プレスリリース

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2025 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%	31.3%	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%	17.4% 日本国内 7.5%	30%
3	日本の新卒採用を男女同率とする	47.9%	47.8%	50%以上を維持
指標及び目標値の設定理由	<p>※補足 1 取締役・執行役兼務の同一人物は 1 カウント算出 ※補足 2 日本国内：株式会社 LIXIL ※補足 3 新卒採用：株式会社 LIXIL 2025 年 4 月 1 日付入社の大学卒・大学院卒の新卒入社者 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です。この観点より 2021 年の D&I 戦略更新時に、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ます。 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。 指標 3：日本国内の女性正社員比率が約 27%であり、女性管理職候補の人材プールを拡大するために 2014 年から新卒採用の女性比率を指標として設定。当初目標としていた 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。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

当社は、2030 年までの D&I ロードマップに沿って、女性活躍推進のための施策を段階的に進めています。

1. 管理職によるインクルージョンの推進

管理職は、インクルーシブなチーム文化を醸成し、従業員のエンゲージメントを高める上で重要な役割を担っています。

2024 年 3 月期に導入したプログラム「GROW：Great Managers at LIXIL」は、インクルーシブな環境を構築す

るスキルとマインドセットを習得できるよう設計されています。誰もが安心して働ける職場では、メンバーの潜在能力が引き出され、意欲的に仕事に取り組むことができると考えています。国内の受講者の約 83%が自身の成長を実感し、69%が GROW の体現がチームに良い影響を与えていると回答しました。2023 年からは「リーダー向け D&I 推進ガイドブック」を活用したワークショップを継続的に開催し、D&I の重要性を浸透させるとともに、女性活躍推進に関するケーススタディを取り入れた活発な意見交換も行われています。

2. 女性従業員の育成加速

有望な人材を発掘・育成するため、各部門長と執行役が参加する People & Organizational Development (POD：人材組織レビュー)を実施しています。このレビューを通じて、2025 年 3 月期には、ハイポテンシャル人材全体の 31%にあたる 51 人の女性ハイポテンシャル人材を特定しました。フォローアップとして、特定された女性人材を対象に「女性アウトリーチプログラム」を実施。経営陣との対面セッションを通じて、キャリア観を共有し、ネットワーキングや能力開発の機会を提供することで、女性人材の昇進・育成を促進しています。今年度は、参加者が管理職以上の社員をメンターとして選択して実施する、半年間の社内メンター制度も導入し、部門を超えた学びの機会を提供しています。

さらに、女性管理職比率向上対策として 2024 年 9 月からは、「女性キャリア推進プログラム」を導入。将来的にリーダーを担うことが期待される女性従業員を対象に、キャリアに対する不安や懸念を払拭し、自律的なキャリア形成を支援します。修了後もフォローアップを継続し、参加者の着実な成長と管理職への登用を目指します。

3. 新卒の女性採用

新卒採用を男女同率とする目標の施策として、女子大学生向けの社外イベント登壇、社内での女性技術者の働き方・キャリアを知る 1day イベント、採用広報強化、ダイレクトスカウトによる積極的アプローチを実施しています。2025 年 5 月には、本社で「LIXIL 女性従業員とのカジュアルセッション」を開催し、「女性活躍」をテーマに、女性のキャリア形成や LIXIL の魅力を伝えました。全国から 48 名の女子大学生が参加し、事業部門のリーダーや女性従業員によるパネルディスカッションを通じて交流し、高い満足度が確認されました。

これらの施策効果を測るため、従業員意識調査「LIXIL Voice」のインクルージョンスコア、女性管理職比率、昇進・採用・定着の KPI を可視化した「D&I ダッシュボード」を導入しています。今後も、女性活躍推進の PDCA サイクルを回し、具体的なアクションを継続していきます。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

1. イノベーション創出の促進：D&I 推進の中でも女性活躍の推進が、特に当社の事業・サービスに繋がっています。その一例が多様なメンバーがチームとなり実施した「ビデ専用ノズルの訴求」です。当社のトイレには 35 年以上前からおしり専用とビデ専用の 2 本のノズルが搭載されていますが、近年のフェムテック・フェムケア市場の成長を背景に、女性特有の健康課題へ対応する製品として「ビデ専用ノズル」の価値を改めて訴求しました。その結果、「ビデ専用ノズル」は、2023、2024 年「Femtech Japan Award」で銀賞を受賞したほか、ピッチコンテスト「Femtech Japan Innovation Pitch 2025」においても「銅賞」を受賞しました。また、「女性のミライを明るくするモノ」を表彰する「サンキュ！明るいミライ大賞 for woman2024」も受賞。加えて、ビデを使用することの大切さを啓蒙する活動として、小学校 4 年生～6 年生を対象にした包括的性教育に基づいた「10 代の心と体のこと」について学べる教材を製作し、自社サイトにて無料で公開しています。

2. 従業員意識調査における女性従業員のインクルージョンスコア向上：当社は年 1 回、従業員意識調査「LIXIL Voice」を実施し、D&I の進捗度を測る KPI としてインクルージョンスコアを設定しています。この指標は、「公平性、帰属意識、自分らしさ」の 3 要素をもとに設計され、従業員のインクルージョンレベルを定期的に測定しています。2022 年 3 月期の設定以降、女性従業員のインクルージョンスコアは 3 年連続で向上しており、D&I 推進への継続的な経営陣の関与に加え、多様な働き方を支える制度整備や ERGs（従業員リソースグループ）、各部門の草の根活動によるインクルーシブな文化醸成の両面での施策が実を結んでいると捉えています。

3. 人材獲得力の強化：2014 年以降、新卒採用における女性比率の目標を 30%以上と定め、継続的に活動してきた結果、管理職候補となる女性人材のプールが着実に拡大。係長職の女性比率が 2018 年 3 月期の 4.5% から 2025 年 3 月期には 16.8%と、12 ポイント以上増加しました。これは、偏見を排除した人材獲得プロセスや EVP（従業員への価値提案）の構築・促進による「採用アプローチ」だけでなく、入社後の育成プログラムおよび従業員一人ひとりがやりがいを持って自律して働くことを目指したキャリア開発の支援による「登用までのキャリア形成」、さらにリモートワークやスーパーフレックス制度など、柔軟な働き方の支援を含むインクルーシブな文化醸成から「定着」まで、継続的で一貫した施策の成果だと考えています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

・LIXIL の Purpose である「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」に向け、企業価値の向上と社会・環境課題解決のインパクト創出を目指しています。価値創造の原動力は従業員という認識のもと、女性活躍推進を含むグローバル人事戦略を、LIXIL を支える基盤に位置づけ、迅速で透明性の高い情報発信を推進しています。

・有価証券報告書では、管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率、労働者の男女の賃金の差異について開示し、関連する「人事制度改革」「女性人材の採用・育成・登用の取り組み」「仕事と家庭の両立を支援する働きやすい職場づくり」等、現状分析と今後の方向性について掲載しています。また、サステナビリティに関して「人的資本・多様性に関する情報開示」項目をもち、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について説明しています。

・ESG データブックでは、従業員全体、幹部補佐やトップマネジメントポジション、STEM 関連の職種などの女性比率も開示し、ジェンダー不均衡是正に向けた進捗状況を開示しています。さらに、従業員意識調査「LIXIL Voice」の結果も掲載しています。

・2021 年より ESG 説明会を開催しており、インパクト戦略と事業戦略を融合して推進する取り組みを報告しています。2025 年から「ESG 説明会」を「インパクト説明会」に名称変更し、インパクト戦略による企業価値向上への貢献をより明確にし、イノベーションを通じたインパクト最大化の取り組みを紹介しました。

・当社は、従業員がイノベーションの原動力であると捉えており、D&I 推進は優秀な人材の確保と定着、未来のリーダー育成につながると考え、D&I 戦略の取り組みをトップマネジメント自ら継続して発信しています。今後も社内外に積極的に開示を進め、ステークホルダーとの対話を図ってまいります。

【参考資料等】

参考 1 <LIXIL の価値創造プロセス>



参考 2 <LIXIL のインパクト戦略>

インパクト戦略

LIXILは、今日と未来の世界にインパクト(良い影響)を生み出す取り組みと革新的な製品やサービスを通じて、世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現を目指しています。その実現のため、インパクト戦略では世界的な社会課題のうち緊急性が高く、LIXILが専門性を活かして大きなインパクトを生み出すことができる「グローバルな衛生課題の解決」「水の保全と環境保護」「多様性の尊重」を3つの優先取り組み分野に特定。この戦略を事業戦略に組み込み、自社の知識や規模を活かしながら、ステークホルダーと協働して取り組みを進めています。



参考3 <人的資本強化の主要な3本柱の1つ「インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む」>

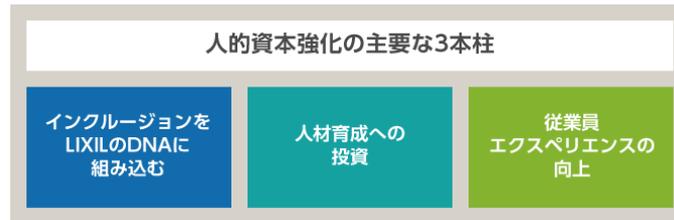
2030年までにLIXIL全体にインクルージョンの文化を定着させ、
ジェンダー不均衡を是正する目標を達成します



ジェンダーの不均衡を是正する取り組みにより
2030年までの達成を目指す横断的な目標

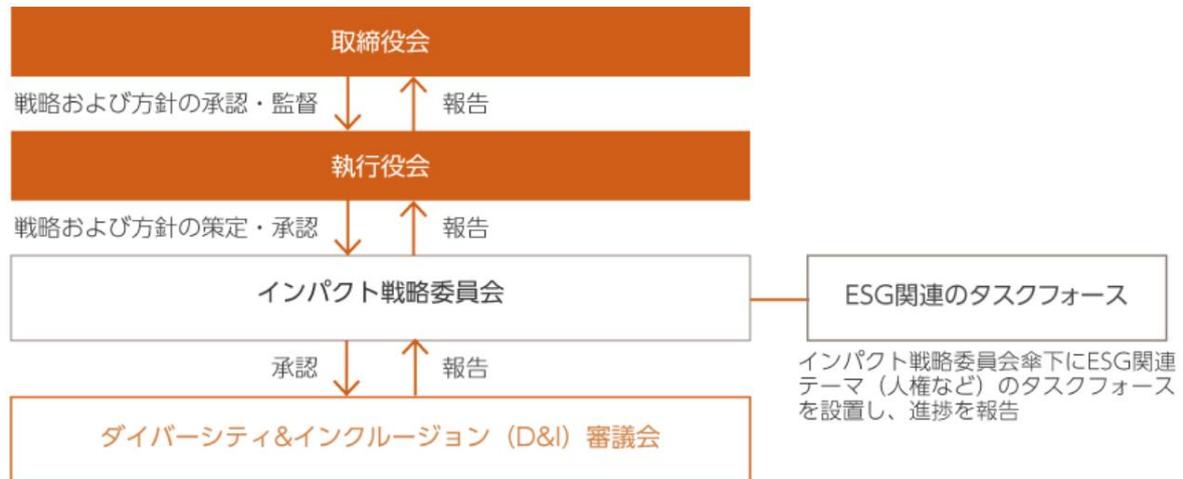
- 2030年までに取締役および執行役の50%を女性とする
- 2030年までに全世界の管理職の30%を女性とする
- 日本の新卒採用を男女同率とする

LIXILはグローバル人事戦略において、人的資本強化の主要な3本柱として「インクルージョンをLIXILのDNAに組み込む」「人材育成への投資」「従業員エクスペリエンスの向上」を掲げており、これらは当社のD&I戦略とも密接に関連しています。



参考4 <D&I ガバナンス体制>

D&Iガバナンス体制



2025年4月現在

参考5 <女性活躍の推進>

女性活躍の推進

LIXILでは、ジェンダー不均衡の是正に向けて全社で2030年までに達成すべき目標を掲げるとともに、各事業部門・部署の女性管理職比率および職務レベルなどの女性比率の目標と施策を設定し、取り組みを進めています。

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) プロセスにD&Iの観点を組み込み、全社で有望な女性人材の発掘に取り組んでいます。2025年3月期においては、26部門のセッションを経て、全社で909人の後継者と51人 (ハイポテンシャル人材全体163人のうち31%) の女性ハイポテンシャル人材を特定しました。

LIXILではPODのフォローアップ施策の一つとして、特定された女性人材を対象にリーダーシップ向上を目指す「女性アウトリーチプログラム」を実施しています。このプログラムは、有望な女性従業員が経営陣との対面セッションを通じて自らのキャリア観を共有することで、経営陣の女性人材に対する理解を深め、組織づくりに寄与することを目的としています。対象者には、ネットワーキング、能力向上、キャリア開発の機会を提供するなど、女性人材の昇進・育成を推進しています。2024年3月期は、国内において54人の女性従業員が同プログラムに参加し、今後グローバル展開を予定しています。

また、従業員の成長を促す施策として展開している選抜型の次世代人材育成プログラム「NEXT」においても、有望な女性従業員の育成に取り組んでいます。



「女性アウトリーチプログラム」参加者の様子

企業名	花王株式会社		
業種	素材・化学	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	花王統合レポート2025 、 花王サステナビリティレポート2025 花王ホームページ社員のダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン 主な取り組み		

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

▶女性の活躍は花王の成長に不可欠

生活に密着した製品を販売する企業として、多様な生活者に受け入れられる製品の開発には多様な視点が不可欠との考えのもと、1990年代より妊娠・出産などのライフイベントを迎えても女性が辞めずに働き続けられる制度の拡充と、それを活用できる風土の醸成を進めてきた。2010年に策定した企業理念「花王ウェイ」では、ダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち「多様性を尊重すること」を明記。2021年の改訂では、多様性を積極的に受け入れることで事業も社会もより強く、素晴らしいものになるとの考えのもと「ダイバーシティ&インクルージョン」を明示した。2023年にはDE&I方針を策定・公開し、ブランド、製品・サービスを通じた事業やすべての企業活動でDE&Iを実践し、誰もがありのままの姿で最大限の力を発揮できるいきいきとした社会をめざすことを明言。さらにESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」のアクションの一つに「受容性と多様性のある職場」を設定している。これらを通じて、女性活躍を含むDE&Iを企業活動の基本であり、会社の発展に欠かせない活動として位置づけている。

▶女性活躍を含むDE&Iは、経営戦略実現に向けた人財戦略の基盤

「未来のいのちを守る」というビジョン達成に向けた中期経営計画「K27」の基本方針の一つに「社員活力の最大化」を掲げ、正道を歩むという基本姿勢を保ちながら、変革力・専門力・共創力・多様性受容力をもつ挑戦する人財・組織をつくるための人財戦略を策定している。その基盤的重要テーマとして、多様な人財が公平に挑戦し、健全に議論できる環境と風土を整える「公平な機会の提供」を設定し、DE&Iをそれに向けた活動の一つに位置付けている。

DE&I推進に向けては「多様性が強みとなっている花王グループの実現」をめざし、認知的多様性を高め、それを組織の強みにするための活動を進めている。その中で女性の活躍は、最も多くの人財に関わる多様性として花王の成長に必須であるとの認識のもと、重点テーマの一つと位置づけ、さまざまな意思決定の場に多様な視点が入ることをめざし、すべての社員が思い込み（性別役割分業意識、リーダー像など）を超えて、個人の意欲と能力が十分に発揮され、性別によらず自分らしく活躍できる職場環境の整備と風土醸成を進めている。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

CEOは多様な生活者に受け入れられる商品開発のために、社内の多様性は重要であり、女性の活躍を推進しない選択肢はないと断言。女性社員比率に対する女性管理職比率を100%にする目標を掲げ、役員インセンティブ報酬の指標に設定。経営層の女性比率向上にも積極的に取り組み、今年に女性取締役3名を任命し、取締役会における女性比率30%を達成。執行役員には5名の女性を任命、子会社2社の社長に女性を任命し、経営層の健全な議論を促進している。女性活躍推進活動や制度整備においては、経営層が参画する人財企画委員会で議論を牽引。社員向けには、DE&Iに関する社員との対話動画を全社に公開、国際女性デーに合わせてCEOのインタビュー記事を発信。社外では30%Club TOPIX社長会に参画し、他社経営層と積極的に意見交換を行って

いる。DE&I 推進活動の進捗状況については、定期的に DE&I 関連指標を確認しモニタリングしている。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

[統合レポート2025](#) p5、p 50-55、p59
[サステナビリティレポート2025](#) p221、p228
[花王ホームページ 社員の DE&I 主な取り組み](#) p1、p 2

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	取締役会の女性比率	15.4%(2021年)	35.7%(2025年)	30%(2025年)
2	女性社員比率に対する女性管理職比率	66.8%(2017年)	87.0%(2024年)	100%(2030年)
3	社員エンゲージメントサーベイにおける「インクルーシブな組織風土」に関するスコア	61（2023年）	65（2025年）	75（2030年）

指標及び目標値の設定理由

➤ **様々な意思決定の場の多様性確保**

経営戦略実現に向けて、社員活力の最大化により「よきモノづくり」を進化させ、事業を変革するためには、均質化した組織から脱却し、多様な背景に基づく意見を健全に戦わせ、イノベーションを創出できる組織となることが必須である。そのために、企業活動のすべての意思決定の場における多様性を確保することをめざし、経営層の多様性の指標として「取締役会の女性比率 30%」を設定し今期その目標を予定通り達成した。併せて管理職層の多様性の指標として「女性社員比率に対する女性管理職比率 100%」を目標値として設定し、達成に向けた取り組みを進めている。

➤ **多様性を組織の強みとする**

同時に、多様性を組織の力として真に活かすためには、社員一人ひとりが安心して自分の考えを発信し、バイアスのない環境で健全な議論ができるインクルーシブな組織風土の醸成が必須である。その実現に向け、アンコンシャスバイアス研修など各種取り組みを実行するとともに、毎年実施している社員エンゲージメントサーベイの中にインクルーシブな組織風土に関する設問を設定し、社員意識を定期的に確認することで組織風土の状況を把握し、活動を進捗させている。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

女性自身や管理職がもつ「家庭や職場での男女の役割やリーダー像に関するアンコンシャスバイアス」が、女性活躍を阻む大きな課題と捉え、以下の 3 つの重点アクションに取り組んでいる。

➤ **リーダーをめざす、担える人財の育成**

女性社員が前向きに「リーダーになりたい」と思える気付きを得る機会として、元従業員の女性との少人数座談会キャリアCaféや、パネルディスカッションを2021年より定期的に開催。キャリアCafé参加者に対しては、翌年アルムナイを開催し、振り返りと更なる意欲向上の機会を設け、2024年までの累計参加者は67人、そのうち17人が昇格。パネルディスカッションは、研究、事業、間接部門、関係会社など様々な背景の部長職層の女性がロールモデルとして登壇。それぞれの経験や工夫、悩んだことなどをざっくばらんに共有し、多くの参加者の共感を得、半数以上に前向きな意識の変化をもたらしている。2024年までの録画視聴含む累計参加者は1700人。

➤ **意欲高く働くための育児両立支援**

性別によらず「仕事も育児も」意識を持ち、キャリア実現に向けてパートナーと対等に協力し合う両立体制構築について学ぶ研修を、自身・パートナーが妊娠した男女社員に対し2023年より必修化。男性育休取得や、女性も育休の取得時期や期間について考えることの重要性を伝え、性別役割分業意識を乗り越えるきっかけを提供。2024年までの累計対象者は779名、役立ち度4以上/5段階。2023年には、男性の育児参画促進に向け取得必須の有給育休休暇制度を導入。併せて、希望の時期に早期復職し、働くことができるよう、2022年に企業主導型保育所活用支援施策導入、2023年に短時間勤務制度拡充、2024年にはベビーシッター活用施策拡充。2024年末時点で、女性管理職のうち子を持つ割合は50.4%（女性社員のうち子を持つ割合43.6%）となっている。

➤ **バイアスのない育成や登用を実現する環境創り**

管理職が女性メンバーを適切に支援できるよう、2021年よりアンコンシャスバイアスに関する研修を開始。2024年にはe-ラーニングを管理職に対し必修化。併せて2023年には、男性育休に関するイクボスセミナー（役立ち度4.6/5段階）、2025年には、外部専門家と人事担当役員が登壇する女性活躍を阻むアンコンシャスバイアスへの理解を狙いとした管理職向けセミナー（当日参加の6割に意識の変化有、録画視聴含む累計参加者1500人）など、管理職の意識を高めるセミナーを定期的実施。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

➤ **取締役会の監督機能の向上**

2025年3月の定期株主総会における承認を得て、目標と掲げていた女性取締役比率30%を達成。取締役会全体の女性比率も35%を超えた。性別・国籍・人種・年齢も含めた取締役会の多様性を年々拡充し、活発な議論を通じて2023年の構造改革などグローバル成長に向けた果敢な経営判断がなされている（[花王統合レポート2025](#) p50-p73）。

➤ **優秀人材の確保と定着・ビジネス上の成果**

女性活躍推進の各種取り組み、およびその一環としてコアタイム無しかつ月間で就業時間を清算できる月間フレックス制や在宅勤務制度など、事由を問わず活用できる柔軟な働き方を促進する制度を整えてきた結果、女性が妊娠/出産しても働き続けることが当たり前となっただけでなく、全ての社員が様々な事情を抱えていても意欲と能力を発揮できる働きやすい環境が実現。その結果、社会からの評価も向上し（日経スマートワーク大賞2025人材活用力部門賞など）、新卒採用においても年々本エントリー数が増加するなど、性別に寄らず優秀な人材の確保と定着につながっている（平均勤続年数：男性17.9年、女性15.2年）。組織をリードするポジションを担う女性も増え（女性比率：執行役員16.7%、部長職層13.4%）、2025年にはグループ会社2社の社長に女性が登用されている（㈱カネボウ化粧品、Kao Singapore Private Ltd.）。

2025 年に初めて女性が部門長となった化粧品事業部門においては、社員エンゲージメント調査において、「ブランドに対する誇り」や「効果的な協業」に関するスコアが大幅に向上（前年+4）。2025 年上期は注力 6 ブランドが日本、ASEAN を中心に売上を拡大（前年比：日本 115%、ASEAN 111%）。同時に日本では事業のスリム化が進展し（固定費削減額 38 億円）、3 期ぶりに上期黒字化を達成した。

研究開発部門においても、2024 年末時点で女性管理職比率は 28.0%となり、女性リーダーが率いるチームが数多く存在する。中でも、経営戦略上重要なカテゴリーであるスキンケア研究所においては、女性グループリーダーが 30%を超え、女性が率いるチームが当社の基幹材料である「Bio IOS[®]」の新たな洗浄技術開発に成功し、2025 年発売の「ビオレ ザ ボディ ととのい肌」に技術展開するなど、会社の成長に向けたイノベーション創出に貢献している。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

➤ ステークホルダーとの建設的な対話による企業価値向上に向けた人的資本開示

企業活動について、その想いや戦略、進捗状況を開示することで、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値向上やさらなる発展に繋げることは極めて重要であると考えている。特に、女性活躍を含む人的資本に関する情報は、様々なステークホルダーが関心を寄せる項目と認識し、方針、戦略、具体的取組み、および施策の進捗状況を示す指標の経年での実績値や目標値の開示を積極的に進めている。

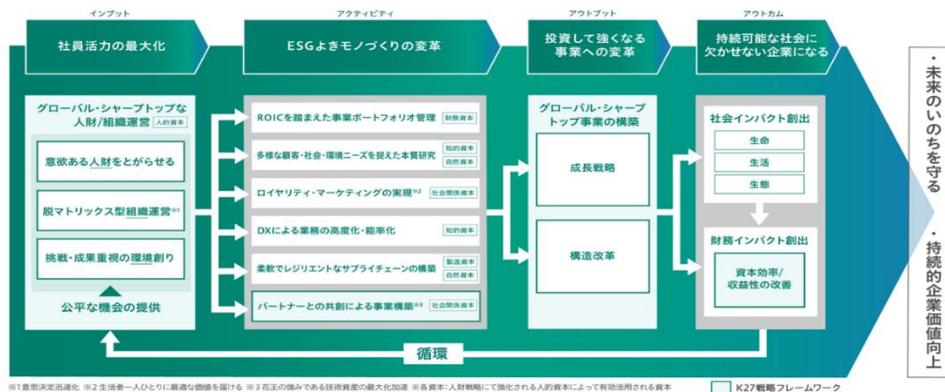
➤ 女性活躍推進に関する情報開示

DE&I 推進の重要テーマとして、[第 119 期 有価証券報告書](#)（p32、33、36）、[花王サステナビリティレポート 2025](#)（p221-234）、[花王統合レポート 2025](#)（p5、p70）、[花王ホームページ 社員のダイバーシティ、イクイティ、インクルージョン、主な取り組み](#)（p1-p3、p7-p8、p9-p11）にて上記項目を詳細に開示。有価証券報告書においては、女性活躍推進の進捗を確認する指標として、役員、管理職、社員の女性比率、女性社員比率に対する女性管理職比率、男女の賃金差、男性育休取得率などに加えて、多様性を組織の強みとするための風土変革の進捗状況を測る指標として社員エンゲージメントサーベイにおける「インクルーシブな組織風土」に関する設問のスコアを継続的に公表している。

また、投資機関等からの個別の対話にも積極的に応じ、自社の活動に対する理解を深めてもらうとともに、活動の改善に活かしている。さらに、2024 年には、育児両立支援の取り組みに関しての厚生労働大臣の視察や子ども家庭庁の担当者との意見交換、男女賃金差異の少ない会社として全国紙からの取材を受けるなど、行政やマスコミ、他社からの要請に基づき、自社の女性活躍推進の具体的な取り組み内容を開示、共有し、社会全体の女性活躍に対する機運向上と取り組みのレベルアップにも積極的に取り組んでいる。今後もステークホルダーとの対話を継続し、活動や情報開示の課題を把握するとともに、社会への貢献も含めてさらなるレベルアップに努めていく。

【参考資料等】

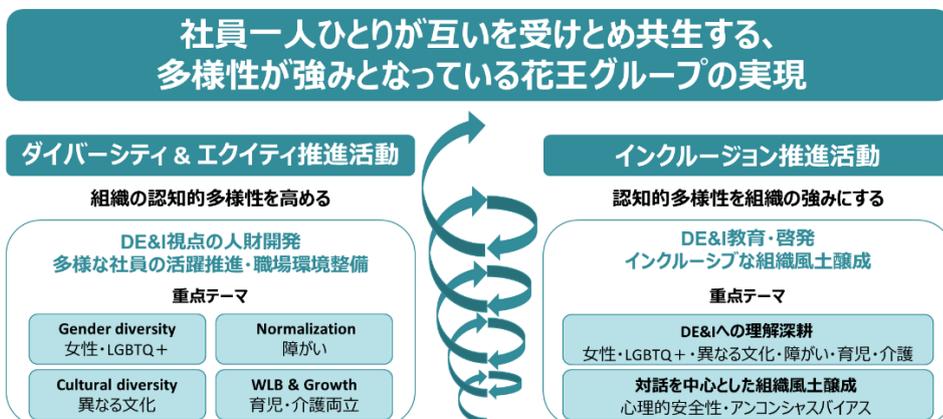
参考資料① 企業価値向上に向けた価値創造サイクル



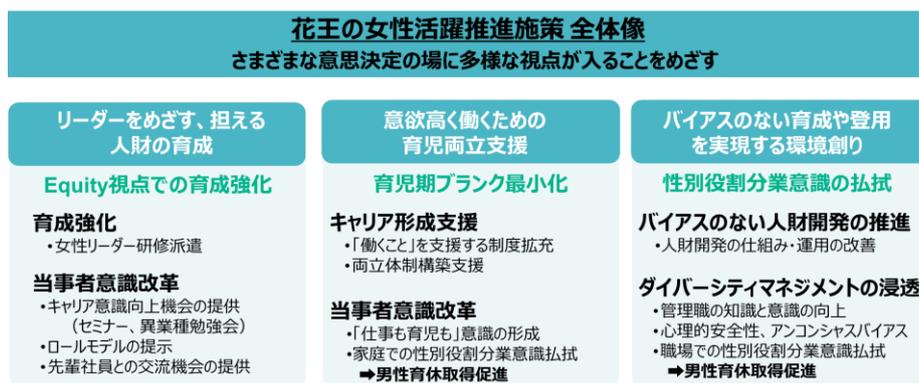
参考資料② 経営戦略実現に向けた人財戦略



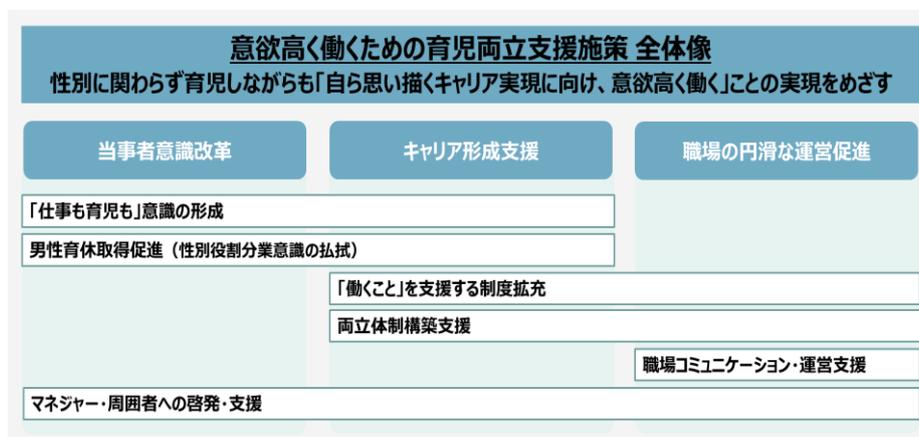
参考資料③ DE&I 推進活動の全体像



参考資料④ 女性活躍推進活動の全体像



参考資料⑤ 意欲高く働くための育児両立支援全体像



参考資料⑥ 参照サイト

- [花王 統合レポート 2025](#)
人財戦略（p30）、取締役会の多様性（p50-55 ガバナンス）、指標（p5、p70）
- [有価証券報告書](#)
位置づけ、取組み、指標と目標（p28- p 30 ガバナンス、戦略、p32-p33 公平な機会の提供：DE&I、p36 指標と目標）、各種データ（p11 多様性に関する指標）
- [花王サステナビリティレポート 2025](#)
位置づけ（p200-p203、p222-224 戦略）、体制（p228 ガバナンス）、指標と目標（p224 目標と進捗）、女性活躍推進の取組み（p229-p230 女性活躍推進）、育児両立支援の取組み（p231 育児両立支援）、インクルーシブな組織風土醸成の取組み（p233 DE&I への理解深耕、p233 対話を中心とした組織風土醸成）、各種データ（p216-p219、p224-p227、p231）
- 花王ホームページ：[社員のダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン、主な取組み](#)
女性活躍推進の取組み（p1-p3）、育児両立支援の取組み（p7-p8）、DE&I への理解深耕の取組み（p9-p10）、インクルーシブな組織風土醸成の取組み（p10-p11）
- 女性の活躍推進企業データベース：[花王\(株\)各種データ](#)

企業名	株式会社 資生堂		
業種	素材・化学	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	<ul style="list-style-type: none"> ● 資生堂サステナビリティレポート 2024 (p.34-47) ● 資生堂統合レポート 2024 (p.63-64) ● 資生堂ウェブサイト「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」 		

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

- 当社は、企業使命「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（美の力でよりよい世界を）」を実現すべく、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）を重要な経営戦略と位置づけ、多様な人の知と能力を集結させ、イノベーションを連続的におこす組織文化の構築を推進しています。代表執行役 エグゼクティブオフィサー チーフファイナンシャルオフィサー（最高財務責任者）の廣藤綾子は、チーフ DE&I オフィサー（CDE&IO）も兼任し、多様性を活かした社会価値の創造と持続的な成長をリードしています。また、役員報酬の長期インセンティブ型報酬には、社会価値創造の指標として当社の女性管理職比率など女性活躍の指標を組み込んでいます。専任の部署により、国内外の社会情勢をタイムリーに経営層に働きかけています。2025年2月に CEO と CDE&IO が多様性の尊重とあらゆる差別を禁止する自社方針を改めて全従業員に伝えました。
- 2025年、国内資生堂グループの女性管理職比率は 41.1%、取締役における女性比率は 54.5%となりました。障がい者雇用率は国内 3%、経営層における外国籍比率は 30%を超えています。さまざまなバックグラウンドの人材が活躍することが強みであり、意欲ある人材の獲得に貢献しています。
- 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リーダー比率 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（エグゼクティブオフィサー）のジェンダーバランスの実現は重要です。パイプラインの盤石化に向け、女性活躍の課題を「キャリアステージ別×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、育成から登用までの流れを体系的に推進しています。
- また社内研究組織「資生堂 DE&I ラボ」は、DE&I が企業の業績向上につながる事例を集積・研究し、その結果をウェブサイトやシンポジウムで対外発信しています。社内におけるジェンダー平等の知見を社会に広く伝えていながら、「30% Club Japan」*への参加を通じて、他企業にも積極的に働きかけ、日本社会の変革に貢献していきます。 *女性役員比率向上のイニシアティブ

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

資生堂は「PEOPLE FIRST」という考えのもと、企業価値を成長させるすべての源である社員（人材）の育成や、多様な人材が活躍できる環境づくりに注力してきました。人の可能性を解放し、変革を成し遂げるための鍵となるのがダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）です。不透明な経営環境において価値を生み出し続けるには、あらゆる多様性を理解し、異なる価値観やアイデアを尊重し合いながら多様な人が活躍することが重要です。同時に、DE&I を強みとする資生堂は、自社のみならず、日本社会の多様性実現をリードする責務があると捉えており、DE&I と企業価値の関係を研究する「資生堂 DE&I ラボ」の活動をはじめ、社内における知見を社会にも広く伝えて

いきながら、日本社会の変革を先導していきます。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

<https://corp.shiseido.com/report/jp/2024/message/ceo/>

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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比率 50% 【対象：国内資生堂グループ】	管理職全体 5.3% (2005 年)	管理職全体 41.1%(2025 年) ・エグゼクティブオフィサー 47.0% ・部長 28.6% ・課長 43.1% *2025/1/1 時点	管理職全体 50%(2030 年) ・エグゼクティブオフィサー 50% ・課長 50%
2	女性社員のキャリア意識向上/ 累計受講者数【NLW 受講者】	17 名 (2017 年当時)	334 名 (~2025 年)	年 20 名以上
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)	100%達成 (2024 年末)	100% (2024 年末)
指標及び目標値の設定理由	<p>1.女性比率目標の進化：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。</p> <p>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、女性管理職比率 50%達成のために重要な課題です。</p> <p>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。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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**

国内グループ女性管理職比率は 2025 年 1 月に 41.1%。2030 年までにあらゆる階層における女性リーダー比率 50%を目指します。

● **研究機関「資生堂 DE&I ラボ」【参考資料 1】**

2023 年に発足した、多様な人財の活躍と企業成長の関係を研究する「資生堂 DE&I ラボ」は、2025 年 3 月に初の無料公開シンポジウムを開催しました。「女性活躍という言葉がなくなる未来へ～資生堂の実践から見えてきたジェンダー平等のヒント～」をテーマに、共同研究者である東京大学の山口慎太郎教授らとともに、最新の研究知見を交えジェンダー平等実現のための討論を配信。2025 年はパフォーマンスマネジメントや心理的安全性をテーマにした研究成果を公開しました。こうした当社の知見の開示により、日本社会の DE&I を推進し、研究成果は経営層に報告するなど社内にも活かしています。

資生堂 DE&I ラボ <https://corp.shiseido.com/deilab/jp/>

リリース <https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=0000000003900>

● **国際女性デー**

3 月の国際女性デーにジェンダー平等を推進するイベント Diversity Week for Gender を開催。社外に向けた資生堂 DE&I ラボのシンポジウムに加え、キャリアブレイク中の女性を対象としたキャリア開発支援イベントを実施。社員向けには、家庭での家事分担を見直すワークショップや CDE&IO が自律的キャリアを語るウェビナーを行いました。

リリース <https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=0000000003978>

● **女性リーダー育成塾（NLW）**

管理職としてキャリアアップを目指す女性社員のための「女性リーダー育成塾（NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN）」を 2017 年から 2024 年の間に累計 334 名が受講し、着実なリーダーシップパイプライン強化につなげています。また、今年度より新たに、性別に関わらない 2 種類のリーダーシップトレーニングを導入しましたが、すでに参加者のジェンダーバランスにおいて女性比率約 50%を達成しています。今後は女性特化型から真のジェンダー平等達成を目指し、管理職を目指す社員一人ひとりの成長を力強く支援します。

● **男性の育休取得率 100%達成**

子会社 KODOMOLOGY 株式会社を通じて、乳幼児から小学生までを対象とする子育て支援サービス「KANGAROOM+」を 2023 年より開始し、当社および提携企業で働く子育て中の社員をサポートしています。制度解説の動画をイントラネットで配信し、ベビーシッターや新米パパ・ママへの体験型育児トレーニングなどのサービスを提供。「切れ目のない支援」を実現する、生後 1 週間から「産後サポートサービス」も提供しています。2023 年から男性社員の育児休業取得率 100%を達成し続けています。

■ **今後の取組**

女性管理職比率が相対的に低位にある工場領域における女性活躍を目的に、CDE&IO が工場の女性従業員や管理職とのディスカッションを実施する予定です。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

● **意思決定層への女性参画強化**

取締役会における女性比率は 54.5%、女性管理職比率はグループ全体で 59.5%、日本国内で 41.1%と、着実に前進を遂げています。2025 年 1 月には、廣藤 綾子が代表執行役に就任しました。

● **イノベーション創出の促進**

当社のグローバルラグジュアリーブランド「クレ・ド・ポー ボーテ」を担当する事業部門の女性管理職比率は2025年1月時点で60%であり、チーフブランドオフィサーと副チーフブランドオフィサーは共に女性が率いています。また、女性活躍の推進は社内だけに留まらず、同ブランドは2019年より「ユニセフ」とパートナーシップを結び、科学・技術・工学・数学（STEM）分野で世界中の少女たちの可能性を伸ばす取り組みを行っており、これまでに延べ1,240万人以上の少女たちが支援を受けています。少女たちが知識とスキルを身につけ、自信を持って自らの未来を切り拓くことが、社会に前向きな変化をもたらすと考えています。同ブランドは2024年9月に発売した美容液「ル・セラムⅡ」や2025年7月にリノベーションしたスキンケアラインが美容雑誌でのベストコスメを多数受賞するなど、安定的な売上基盤をもとにユニセフへの継続的な支援を続けており、ユニセフのジェンダー平等プログラムにおいて、民間企業としては最大規模となる1,740万米ドルの支援をこれまでにを行っています。今後も当社は、社会にポジティブな影響をもたらす女性、そして外見だけでなく内面的な美しさや強さを目指す女性たちを応援していきます。

同ブランドウェブサイト <https://www.cledepeau-beaute.com/jp/cpb-for-unicef.html>

● 外部評価による企業価値向上

取引先や企業からの要請に応じて当社の女性活躍の取組を紹介しています。2025年は企業・団体向けに講演を39回実施し、参加者・聴講者は延べ6,000人にのぼります。

外部評価においては、MSCI日本株女性活躍指数（WIN）選定、「女性の健康経営アワード」推進賞2年連続で受賞しました。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施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DE&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材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、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ます。
- ・「30% Club Japan」や経団連との連携、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。
- ・東京大学との共同研究機関「資生堂 DE&I ラボ」で得られた研究結果については、ウェブサイト「DE&I ラボサイト」にて、女性の活躍が組織に与える効果を納得度の高いエビデンスとして、また日本社会全体でより優先度高い取組とであるという意思をこめて発信していきます。女性活躍推進をより加速させる重要性和次世代につながる新しい会社や社会のカたちづくりを広く伝えていくことは、当社の企業使命の一つと考えています。

【参考資料等】

資生堂 DE&I ラボ <https://corp.shiseido.com/deilab/jp/>

▼ウェブサイト「資生堂 DE&I ラボ」トップページ



ABOUT

多様な人材が活躍できる企業は成長する。
それは美しいあり方でもある。

資生堂には
「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD(美の力でよりよい世界を)」
という企業使命があります。
私たちは、多様性も美の力の一つだと考えます。

▼「資生堂 DE&I ラボ」主催のシンポジウム（2025 年）

資生堂DE&Iラボ シンポジウム 開催！

SHISEIDO DE&ILab dentsu DEI innovations

女性活躍
という言葉が
なくなる未来へ
～資生堂の実践から見えてきた
ジェンダー平等のヒント～

3.19 水 14:00-15:30

ONLINE (ZOOM) / 無料

主催：資生堂DE&Iラボ

 資生堂 DE&I戦略推進部長 山本 真希	 東京大学大学院 経済学研究科教授 山口 慎太郎	 dentsu DEI innovations 代表 林 孝裕
---	--	--

▼「資生堂DE&Iラボ」ではシンポジウムの開催レポートを公表：<https://corp.shiseido.com/deilab/jp/news/20250508.html>

SHISEIDO DE&ILab

TOP > NEWS > 資生堂DE&Iラボシンポジウム 開催レポート「女性活躍という言葉がなくなる未来へ～資生堂の実践から見えてきたジェンダー平等のヒント～」

NEWS

2025.05.08

資生堂DE&Iラボシンポジウム 開催レポート「女性活躍という言葉がなくなる未来へ～
資生堂の実践から見えてきたジェンダー平等のヒント～」



2025年3月、資生堂DE&Iラボは初の公開シンポジウムを開催しました。女性活躍を含むDE&I(ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン)について、知見を提供するだけでなく、多角的な視点で共に考える機会を提供することを目的とし、異なるバックグラウンドを持つ3名の登壇者によるパネルディスカッションをオンライン配信しました。

企業名	中外製薬株式会社			 中外製薬  ロシュ グループ
業種	医薬品	証券コード	4519	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	【統合報告書 2024】 リンク 【People & Culture Report2024】 リンク 【2024 年度 サステナビリティ説明会】 リンク 【当社 HP】 リンク			

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。

<p>1.1 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。</p> <p>当社は「患者中心の高度で持続可能な医療を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターとなること」をミッションステートメントの目指す姿に掲げています。この共有価値創造に向けて、成長戦略「TOP I 2030」の 2 つの柱である「世界最高水準の創薬」と「先進的事業モデルの構築」の実現を目指し、女性を含む多様な人財が活躍することはイノベーション創出と持続的成長のために不可欠と考え、価値創造の源泉である多様な人財の活躍を経営課題として最重要視しています。「多様な一人ひとりの『個の力（価値）』を最大限発揮することがイノベーション創出の鍵である」という考えのもと、当社のマテリアリティ（重要課題）において D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）を DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）へと変更しました。当社の考えるエクイティとは、公平という概念に加え、社員一人ひとり、誰もが力を発揮できる環境を構築することと捉え、取り組みをより一層推進しています。人財マネジメント方針では、「個」の自律・成長・挑戦に焦点を当て、「描く・磨く・輝く」の 3 つの個の実現を通して、個と会社が連動して変革を起こすことで、連続的なイノベーションを生み出し、企業価値を高め、より良い人財が集まり、さらなるイノベーション創出につなげていく好循環を生み出すことを目指しています。特に、「個が輝く」においては、年齢や属性にかかわらず、社員自らがキャリアを描き、主体的に実行できる仕組みとして、ジョブポスティングによる手上げの異動等のポジションマネジメント型人事制度を導入するとともに、DE&I 推進や組織文化変革、柔軟な働き方やキャリア自律支援などの具体的な施策を展開し、社員が自身の力を最大限に発揮し、自らの挑戦によって成長できる環境を整備しています。また、社長のリードのもと、「2030 年までに女性マネジャー比率を社員比率と同等水準にする」という明確な目標を掲げ、経営役員全員がコミットメントを表明しています。毎年、経営会議や女性活躍推進会議で目標と現状のギャップを確認し、状況や課題を経営役員・本部長・HRBP で共有し、全社一丸となって女性活躍推進策に取り組んでいます。加えて、DE&I を推進する専門組織に採用業務も担当に含めることより、人財の採用から育成までの一貫したプロセスを実現し、女性の活躍推進をさらに強化しています。女性を含む多様な人財が意思決定に参画し、その多様性が組織の考え方や働き方に変化をもたらすことは、イノベーション創出の原動力となります。今後も、全社での取り組みを加速させ、社員一人ひとりが活躍できる環境づくりと、持続的な企業価値向上を実現していきます。</p>

<p>1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。</p> <p>当社の代表取締役社長である奥田は、統括報告書や当社のホームページでも発信している通り、イノベーションの源泉は「やっぱり、ひと」という強い理念のもと、DE&I を経営の重要課題の一つと位置づけ、積極的に取り組んでいます。当社は、成長戦略「TOP I 2030」において、「世界最高水準の創薬実現」と「先進的事業モデルの構築」を 2 つの柱とし、極めて意欲的な目標を掲げています。この高い目標を実現するために最も重要なのが、人財です。将来</p>

にわたり価値を創出し続けるためには、強みを最大限に活かしつつ、既存の枠にとらわれない新たな視点・発想から連続的なイノベーションを生み出していかなければなりません。多様な考え方を持つ全ての社員が主役となって、自らの能力を十分に発揮して活躍することが重要です。また、社会にさらなる価値を提供するには、異なる知識・経験・価値観を持つ人々と“つながる力”を発揮し、イノベーションを生み出すことが不可欠です。中でも女性活躍推進は、イノベーション創出の大きな原動力の一つとして、「2030 年までに女性マネジャー比率を社員比率と同等水準にする」という目標に強くコミットし、推進をリードしています。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

統合報告書 2024

People & Culture Report 2024

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※ 貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2022 年）	現状（2024 年）	目標値（2030 年）
1	社員エンゲージメント／社員が活躍する環境（社員意識調査スコア） ※グローバル好業績企業を 100 とした場合の数値（肯定回答）	社員エンゲージメント（100） 社員が活躍する環境（89）	社員エンゲージメント（94） 社員が活躍する環境（83）	グローバル好業績企業と同水準
2	女性マネジャー比率（経営役員、部門長、部長、個別長、全数） ※中外製薬グループでの数値	15.9%	17.6%	社員比率同等 各階層：30%以上
3	男性の育児休職日数（30 日以上取得者の割合）	7.6%	28.2%	2026 年：70%
指標及び目標値の設定理由	<p>1.社員エンゲージメント／社員が活躍する環境：多様な強みを発揮する「輝いている個」（会社の目標に向けて、主体的に行動している人材）を増やしていくため、社員意識調査における「社員エンゲージメント」と「社員が活躍する環境」の 2 つの指標で、当社が目指すトップイノベーター像で実現する世界最高水準に資するベンチマークとしてグローバル好業績企業と同水準を目指します。</p> <p>2.女性マネジャー比率：多様な社員が能力を最大限に発揮し、重要な意思決定にも性別に関わらず参画できる状態を目指しています。各階層の多様性を広げ、組織の変革を促し、イノベーションを加速させるために不可欠となる女性マネジャーが社員比率と同水準になるよう目標を設定しています。</p> <p>3.男性の育児休職日数：当社では、男性の育児休職取得率が 98.2%と高水準に達しています。これをさらに発展させ、多様な社員が互いの働き方や生き方を尊重し、男女が共に育児に参画し活躍できる社会の実現を目指します。日常的な育児参画には、一定期間の育児経験が重要であることから、男女共に育児に参画することを企業文化として定着させるために、男性の育児休職 30 日以上取得者が 70%というチャレンジ</p>			

的な目標を設定しました。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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.「社員エンゲージメント」は、社員意識調査スコアも高く、当社の強みです。一方、「キャリア目標の達成見込み」や「キャリアパスの認知度」などのキャリア関連項目では、男女間に差が見られ、重要な課題として認識しています。2025年1月に導入したジョブポスティングによる手上げ制の異動は、性別や年齢に関わらず、社員が達成したい未来を自ら考え、主体的な挑戦や成長を実現することを狙いとしています。初回募集では、応募者のうち女性の割合は30%、合格者の女性割合が35%と、全社の女性社員比率と同水準となりました。また、業務目標に加えて、社員一人ひとりが自らの「想い」を起点に、自己実現や組織の変革、社会への価値提供を視野に入れた目標を自ら設定し、加点で評価する仕組みを作りました。この目標を全社に公表することで、自身の業務を超えた挑戦や自組織を超えたコラボレーションを促し、異なる視点や価値観を持つ社員同士の“つながる力”によるイノベーションが生まれることを期待しています。このような取り組みを通じ、社員エンゲージメント／社員が活きる環境の向上を目指します。

2.当社では毎年、社長を含む経営役員・部門長が出席する女性活躍推進会議で、各部門の女性マネジャー育成・登用状況の確認や全社課題を議論しています。2030年に女性マネジャー比率を女性社員比率と同等の30%以上とする意欲的な目標の達成に向け、部門ごとの目標を設定し、育成を加速させています。全社的取り組みが功を奏し、2024年には、女性マネジャー比率が15.9%から17.6%に上昇しました。営業本部の事例では、女性社員がマネジャー職を希望しない傾向があり、将来的にマネジャー登用が期待される中堅女性社員の意識改革とキャリア形成支援を目的とした研修を実施しました。研修前はマネジャー職への意向を示す社員が30%でしたが、研修後には74%に増加し、実際に1年以内にマネジャーとして登用されるケースも見られ、着実な成果が現れました。また、経営役員が女性の後継候補人材を支援するスポンサー制度を導入し、女性候補の育成にコミットし、メンターとして応援しています。引き続き、マネジャー職の働き方の見直しを進め、より多くの女性社員がマネジャー職に魅力を感じ、挑戦する環境づくりを推進していきます。

3.社内調査により、男性育休の取得を妨げる要因として、上司や職場の理解不足、キャリアへの不安が挙げられました。これを受け、講師による理解促進セミナーに加え、長期育休を取得し、活躍されている男性社員による座談会を実施し、取得者やその上司・同僚の声を共有することで、職場全体の理解促進を図りました。育休取得によるメリットを当事者・職場の双方の観点から具体的に知ることによって職場全体の意識向上につながりました。また、家庭内での理解促進も重要と考え、他社の配偶者も参加できる「夫婦セミナー」を開催しました。これらの取り組みの結果、育休取得日数が30日以上男性社員の割合は、7.6%から28.2%へと大きく増加しています。2026年までに30日以上の取得者70%以上を目指し、育児と仕事の両立を支援する環境づくりを進めるとともに、各種制度の理解や男性育児参画の意義の理解を深める機会提供、職場内での対話を通じた相互理解の深化に取り組んでまいります。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

<多様な人材のつながる力で目指す小児医療イノベーション>

現在、日本における小児医薬品の開発は欧米と比較して遅れており、ドラッグロスが課題となっています。こうした現状に対し、「子どもたちのために何かできることはないか」という想いを胸に、社内の有志が部門や属性の垣根を越えて立

ち上げたのが Chugai Pediatric Task です。「中外が保有する革新的な医薬品及び創薬技術により、小児の患者さん及びご家族の笑顔と健康に貢献する」ことを目指し、小児医薬品開発促進のための社内体制の構築、組織風土を醸成するため活動しています。このタスクには、研究開発、Medical Affairs、安全性、コーポレートなど多様な部署から、性別・世代・役職を超えた 27 名が集まりました。そのうち 18 名が女性であり、誰もが自らの専門性と情熱を活かしてリーダーシップを発揮しています。これまで、小児医薬品開発はビジネス的な優先順位が低く、計画の実現には多くの困難が伴いました。しかし、多様なバックグラウンドを持つメンバーが集まることで、異なる専門知識と経験の融合により、従来の枠組みにとらわれない多角的なアプローチが実現しました。具体的には、社内の戦略文書に小児医薬品開発を検討することが明記され、臨床開発開始前の早期の段階から小児開発の視点を戦略に組み込む仕組み作り、ビジネス戦略への小児開発視点の組み込みを実現しました。加えて、社内全体で小児医療の課題の理解を深めるためのイベントを開催し、中外製薬の一員として小児医療に貢献したいというマインドの醸成にもつなげました。今後、「つながる力」を社内だけではなく、当局や他社との協働など、社外にも広げることで、日本及び世界の小児医療に貢献することを期待しています。また、当社社員に向けた子供の看護や不妊治療により利用可能なライフサポート休職制度は、長期入院や治療の付き添いにより仕事との両立に悩まれている小児患者の家族が多いことを知った Chugai Pediatric Task の女性社員により提案され、実現した制度となります。この制度は、単に社内の働き方改革にとどまらず、小児医療に関わる家族全体を支える社会的意義を持つ取り組みとなっています。このように、「子どもたちの笑顔のために」という共通の目標に向かって、女性を含む多様なメンバーが各自の強みを活かし協働することで、小さな一歩が大きな変化を生み出そうとしています。この取り組みは、当社における多様性を活かした象徴的な事例であり、医療環境の改善と企業としての社会的責任の実現の達成につながると考えています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重視し、財務情報に加えて非財務情報も積極的に開示しています。これにより、対話の機会を創出し、そこから得られる気づきを経営に反映させることで、イノベーション創出や患者さんへの新たな価値提供、さらには企業価値の向上につなげていくことを目指します。当社のイノベーション創出の源泉を人的資本の観点から伝える People & Culture Report や統合報告書では、女性活躍推進を含めた当社ならではの人的資本に関する価値創造プロセス、個の成長・挑戦に焦点を当てた人財マネジメント方針や 2025 年 1 月から導入した社員の挑戦意欲を高める新人事制度などの取り組みについて掲載し、人財関連指標と進捗並びに課題についても開示しています。統合報告書では、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて最も重要な要素は「人財」であり、「社員の働きがい・生きがいの向上」や「DE&I の継続的な推進」を重点テーマとしています。サステナビリティ説明会や個別の ESG 面談、CEO と報道関係者との社長懇談会において、女性管理職比率/女性マネジャー比率、女性取締役登用、育休取得率、女性活躍のための制度設計と運用を始め、DE&I の推進状況など幅広く対話を行っています。投資家からは、人的資本の情報開示や女性活躍推進の方針・取り組みに高評価を得ており、KPI 設定や推移への関心も高まっており、また、女性リーダーに焦点を当てた記事が掲載されるなど、女性活躍推進について認知が広がり、高く評価されていると感じています。この結果として、なでしこ銘柄、えるぼし（3 段階）、プラチナくるみん、DJSI World、MSCI 日本株女性活躍指数、「人的資本リーダーズ」および「人的資本経営品質（ゴールド）」、健康経営優良法人ホワイト 500 の認定等、多くの対外評価が得られています。

マテリアリティ・ストーリー



Challenge, Co-creation, Commitmentsの3つの軸による価値創造のストーリーとして整理



14

中外製薬株式会社
People & Culture Report 2024

1 基本的な考え方 2 人的資本の位置づけ 3 これまでの取り組み 4 人財マネジメント方針 5 **価値創造モデル** 6 関連データ 23

5.1 人的資本の観点からみた価値創造モデル

「TOP I 2030」の実現に向けては、価値創造の源泉である人財の「個」の力をより一層高め、「志を持って挑戦し続ける人財の増加」・「人財を支える仕組みの整備」・「挑戦・成長を促す文化の醸成」を通じて、連続的なイノベーションを増やしていくことが必要となります。そこで、「個を描く」「個を磨く」「個が輝く」という3つの「個」の枠組みに基づいて、「TOP I 2030」が掲げるゴールである「R&D アウトプット倍増」「自社グローバル品 毎年上市」の達成につながる各種施策を定め、17の重点指標 (KPI) を定義しました。2030年に向けた数値目標を設定し、各KPIを定期的にトラッキングしていくことで、集中的に取り組むべき課題を明らかにできる体制を整えました。

3つの「個」を高め、それらを掛け合わせることで、イノベーションの創出、「TOP I 2030」の実現につなげていきます。

・ 人的資本の観点からみた価値創造モデル

TOP I 2030
R&D アウトプット倍増 自社グローバル品 毎年上市

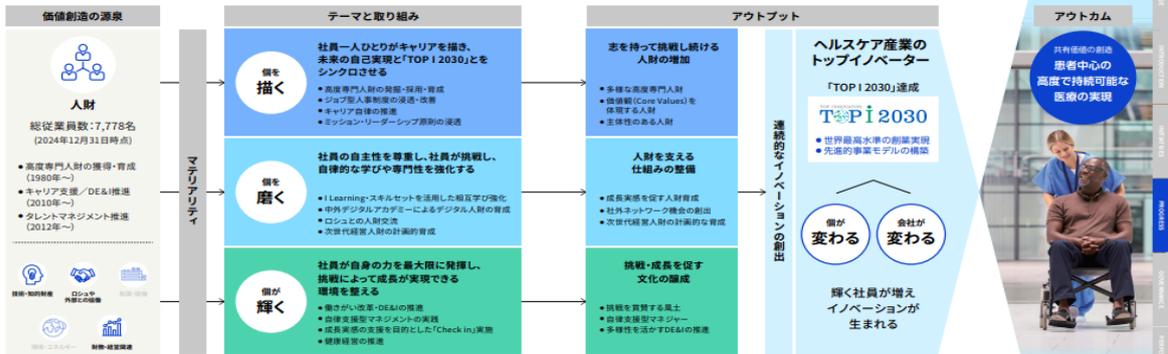
連続的なイノベーション

志を持って挑戦し続ける人財の増加	人財を支える仕組みの整備	挑戦・成長を促す文化の醸成
<p>① 多様性のある高度専門人財</p> <ul style="list-style-type: none"> 高度専門人財の充足度 キーポジションにおけるグローバル人財の充足度 <p>② 価値観を体現する人財</p> <ul style="list-style-type: none"> Core Value への共感度 患者中心に対する意識 <p>③ 主体性のある人財</p> <ul style="list-style-type: none"> 輝く社員比率及びエンゲージメントスコア キャリアデザイン研修・キャリアアフェス参加人数 	<p>① 成長実感を促す人財育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 一人あたり育成投資額及び Learning 活用量 ロシュ人財交流プログラム派遣者数 (累計) <p>② 社外ネットワーク機会の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部研究機関への人財輩出数 <p>③ 次世代経営人財の計画的な育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 後継者準備率 LCL・GPL・BL への教育プログラム数 	<p>① 挑戦を促す風土</p> <ul style="list-style-type: none"> 挑戦風土指数 ボスティングへのチャレンジ率 <p>② 自律支援型マネジャー</p> <ul style="list-style-type: none"> Check in 実施率 <p>③ 多様性を活かすD&Iの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 社員が活きる環境スコア 女性マネジャー比率 インクルージョン行動実践度

参考＜アニュアルレポート2024（総合報告書）より抜粋＞

主な進捗：人財

人的資本の観点からみた価値創造モデル



当社は、世界の患者さんへ革新的な医薬品を開発するため、イノベーションや創造性の追求に価値を置き、「多様な価値観や専門性から革新を生み出される」という考えのもと、過去から一貫して革新的成長戦略と一貫した人事戦略を推進してきました。採用・選考においては、自社創薬研究開発に向けた専門人財が、価値観（Core Values）への共感を大切にしたサイエンスの追求により、独自の技術ベースとしたイノベーションを創出すること、イノベーションが優秀な人財を引き寄せることにつながってきました。また、評価・育成においては、経営理念に基づく能力開発投資のほか、ロシュとの人材交流など積極的な社内外への配置を通じた人材育成を推進してきました。そして、組織文化においては「人財こそが企業の成長・発展を生

み出すかけがえない資産」として捉え、キャリア支援やDE&Iの推進など全社員が活躍できる環境を推進し、主体的な成長と挑戦を促す文化の醸成を図ってきました。しかしながら、「TOP12030」で掲げる「40歳未満のグローバルリーダー」の育成には、価値創造の源泉である人財の「個」の力を今まで以上に高める必要があります。そこで「TOP12030」における人財マネジメント方針では、「個」の成長・挑戦にさらに焦点を当て、「3つの個（個を描く・個を磨く・個を輝く）」のもと、社員一人ひとりが主体性を最大限発揮できる会社にするため、2025年1月から新人事制度を導入しました。特に当社ならではのイノベーションを継続的に創出していく

ためには、①個を描く：志を持って挑戦し続ける人財の増加、②個を磨く：人財を変えざる仕組みの整備、③個を輝く：挑戦・成長を促す文化の醸成が欠かせません。多様な価値観を有する高度専門人財が、主体的に行動し、挑戦することで、当社のCore Valuesを体現していく。このように志を持って挑戦し続ける人財を今まで以上に増やすために、「個を描く」のテーマである「社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、未来の自己実現と「TOP12030」をシंकロさせる」ことに取り組みます。また、成長実感をもたせる人財育成、社外ネットワーク機会の創出、次世代経営人財の計画的な育成など「個を磨く」で掲げる「社員の自主性を尊重し、社員が挑戦し、自律的な学びや専門

性を強化する」取り組みを通じ、志を持って挑戦し続ける人財を充実していきます。挑戦・成長を促す文化の醸成においては、「個を輝く」のテーマである「社員が自身の力を最大限に発揮し、挑戦によって成長が実現できる環境を整える」ため、挑戦を奨励する風土醸成、自律支援型マネジメントへの転換、多様性を活かすDE&Iの推進に取り組んでいます。個の成長を通して、個と会社が連動して変革することで連続的なイノベーションを生み出し、企業価値を高めることこそが、より良い人財が集まり、さらなるイノベーション創出につながる。個を磨いていくという好循環を生み出すことになると考えています。*1 マイナス専門人財、デジタル専門人財、メディカルドクター

テーマごとの重点取り組み

- 個を描く** 「高度専門人財の発掘・採用・育成」をテーマの一つに掲げています。職務内容や求められる要件を明確化することで、主体的に目指すキャリアを描けるジョブ型人事制度の導入や、アルムナ・リファラル・グループ採用等の採用チャネルの多様化に加え、RED職にはトップスキルセットを考慮して採用とタレントマネジメントとを連携させるなど、これら以上の人財から選ばれる企業になることを目指しています。また、高度専門人財に加えて、グローバル人財や当社のCore Valuesを体現する人財の採用・育成にも注力します。
- 個を磨く** 自律的に挑戦・学習し自らの専門性を磨き続ける人財を支援すべく、ラーニングマネジメントシステム「Learning」や、社内インターン・兼業、越境プログラムなど社内外における交流機会の創出に注力しています。ロシュとの提携以降、継続的に実施しているロシュ人材交流プログラムは、ネットワーク形成やグローバルな知見を習得する貴重な機会となっています。また、グローバル人財やデジタル人財育成に向けて、人材教育に対する投資にも継続的に取り組んでいます。
- 個が輝く** 全社員が活躍できる組織の実現、成長を実感できる環境の整備に取り組んでいます。働きがい改革やDE&Iの推進、健康経営の推進、「Check in（上司と部下の1on1）」を通じた自律支援型マネジメントの実践のほか、新人事制度では、ジョブポストイング制度を導入し、社員自らがキャリアを描き、主体的に実行できる仕組みにして、社員の挑戦や成長を後押しします。また、健康経営を働きがい改革の土台として位置づけ、「社員の自律的な健康管理」と「積極的な会社の働きかけ」にも注力しています。誰もが充実して働き続けられるよう多様な施策を展開しています。

モニタリング指標

テーマ	指標	2023年目標値	2024年実績値	
個を描く	多様な高度専門人財	高度専門人財の充足度 （「ビジネス専門人財/デジタル専門人財/MD人財」の充足率）	90% 88% (84%/90%/100%)	1
	価値観を体現する人財	キーポジションにおけるグローバル人財の充足度 Core Valuesへの共感度 患者中心に対する意識	100% 100% —	77% 86%
	主体性のある人財	輝く社員比率およびエンゲージメントスコア （グローバル好業績企業対比）	100 —	輝く社員比率:72% エンゲージメントスコア:94
個を磨く	成長実感をもたせる人財育成	キャリアデザイン研修・キャリアフェス参加人数 （1人当たり）人財開発投資額 ロシュ人材交流プログラム派遣者数	— 30万円 社員の1割程度	822名 27万円 278名
	社外ネットワーク機会の創出	外部専門機関への人財輩出数	100名	32名
	次世代経営人財の計画的な育成	後継者準備率 LCL・GPL・BL ^{※2} への教育プログラム数	100% — (3人/ポジション)	289% 11
個が輝く	挑戦を奨励する風土	挑戦風土指数 ボスティングへのチャレンジ率 ^{※3}	100% 50%（手挙げ率）	76% 22%（任用割合）
	自律支援型マネジャー	Check in（上司と部下の1on1）実施率 社員が活躍できる環境スコア（グローバル好業績企業対比）	100% 100	81% 83
	多様性を活かすDE&Iの推進	女性マネジャー比率 インクルージョン行動実践度	— 75%以上	17.6% (規定値 38%) 59%

*2 ライフサイクリングリーダー（LCL）・グローバルプロジェクトリーダー（GPL）・ビジネスリーダー（BL）
*3 新規任用に占めるチャレンジデザイン制度・社内公募制度による任用の割合。ボスティング制度導入後は手挙げ率を測定する

【選択に対する主な着眼点】

- 高度専門人財の充足度は前年度に比べ、課題としていたメディカルドクター向けの人財獲得施策も奏功し、メディカルドクターの充足度は100%を達成、引き続き、ビジネスユニットに沿って高度専門人財の発掘し、取りながら充足度を高め、イノベーションを創出する人財・組織づくりを推進しています。
- キーポジションの後継者候補者の社会的な育成が進み、後継者数を拡大しています。サクセッションプランの有効性を高めるべく、総合的な人材配置・OJTおよびOFF-JT、メンタリングや人財部門によるフォローアップを組み合わせた経営人財の多面的な育成を実施していきます。
- 女性マネジャーは年々増加していますが、2030年の高い目標に対しては候補者（全職層）の発掘・育成・任用のスピード加速が急務です。特に基本組織長候補には、役員が顕微鏡的に育成支援を行い、全社範囲での活用ポジションの特定を進めています。
- キャリア入社者も増加する中、多様な人財が活躍し続ける組織風土醸成、社員のマインドセットの重要性は高まっています。2025年の新人事制度導入により、社員の主体的な挑戦・成長を後押しする環境整備を強化し、インクルージョンの阻害要因につながるアンコンシャス・バイアスについて、社員の自己理解と行動変容を促す学びを提供していきます。

企業名	第一三共株式会社			
業種	医薬品	証券コード	4568	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	(1) 自社ホームページ（インクルージョン&ダイバーシティへの取り組み） (2) 有価証券報告書 (3) バリューレポート（統合報告書）			

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>当社は、パーパス「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」、ミッション「革新的医薬品を継続的に創出し、多様な医療ニーズに応える医薬品を提供する」を掲げ、新薬の創出を通じて、健康で持続可能な社会の実現に貢献することを目指している。そのためには、当社の最大の強みと位置付けるサイエンス&テクノロジーの技術力を源泉として、社員の自由で多様な発想と不確実な分野や未踏の領域への継続的な挑戦をもって、各ステークホルダーや社会に価値を提供することが重要であり、この価値創造プロセスを循環させることで企業と社会の持続的成長を両立させることができると考える。経営資源の中でも、イノベーション・競争優位性を生み出す直接的なドライバーとなる人的資本は最重要資本であり、「Power of individual：成長し続ける個人の強み」、「Power in numbers：強化領域への継続的人材供給」、「Power of synergy：人や組織のシナジーを創出する環境・仕組み」の3つの要素で捉え、力を入れて取り組んでいる。女性活躍推進はこの Powe of Individual、及び Power of synergy に関する重要施策の一つとして位置づけており、パーパス・ミッションの実現に不可欠な要素である。</p> <p>当社では中長期的な企業価値へ影響を及ぼす重要度と、様々なステークホルダーを含む社会からの期待の両面から、8つの重要課題をマテリアリティとして特定している。そのうち女性活躍推進に関連する指標として女性上級幹部社員比率 30%を設定し、取締役会及び経営会議で進捗をモニタリングしながら、各ビジネスユニットとの強固な連携のもと、確実なアクションにつなげることで実効性を高めている。また、国内では女性管理職比率 15%を目標に掲げ、採用から定着、登用に至るまで一貫した取組を推進しているほか、女性の視点から働きやすい環境を醸成することは全ての社員の活躍、すなわち“総活躍”につながるという考えのもと、ライフステージに応じた様々な両立支援、労働時間の削減や働き方の見直しを通じたワークライフバランスの実現、環境整備に向けたマネジャーへの教育、男性の育児休暇取得促進やアンコンシャスバイアスへの理解促進などにも注力している。このような包括的な取組を推進することで、多様性に富んだ組織力を基盤とした持続的なイノベーション創出が可能となり、パーパス・ミッションの実現につながると考えている。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>2022年3月8日の国際女性デーに、CEOよりグローバル全体に、「Global I&D statement」として「女性活躍を含むインクルージョン&ダイバーシティ（I&D）はイノベーションを通じたパーパス実現のうえで非常に重要」とのメッセージを発信した。加えて、様々な場面を活用して、当社が I&D 推進に取り込む意義、更なる推進に向けた期待とそれがいかに重要であるかを継続的に発信している。また、国内では 2024 年に経営戦略ヘッド（専務取締役）より全社員に向けて以下メッセージを発信し、経営戦略の立場から女性活躍推進にコミットしていることを示している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最終的には「女性活躍推進」という言葉を失くし、男女問わず全員がイキイキと働く「総活躍」を達成する ・女性管理職比率は KPI の 1 つにすぎず、数合わせが目標ではない ・経営戦略部にも女性活躍推進担当を設けて施策推進を加速している

さらに COO から、総活躍を成し遂げるための施策であると女性活躍推進の意義について、CHRO からは具体的な施策について発信するなど、経営層が一貫したメッセージを発信し続けている。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

当社ホームページ、社内ポータルサイト

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	7.3% (2020 年)	14.2%(2024 年)	15% (2025 年)
2	男性育休取得率 ※特別休暇除く	49.6% (2021 年)	67.6%(2024 年)	100%(2027 年)

指標及び目標値の設定理由

【指標 1】女性管理職比率

事業推進を担う管理職の女性比率を高め、多様性を確保することは、継続的なイノベーション創出を通じたパーパス実現に繋がると考える。その上で、グローバルでの事業成長が期待される中、一般的に女性が活躍していると考えられる必要最低限の基準は早期に達成すべきと考え、設定当時の社員の男女比、女性活躍推進指標（プラチナえるぼしなど）を参考に 2025 年度末までに 15%と設定した。

【指標 2】男性育休取得率

女性活躍推進に関する社内アンケートの結果、仕事と育児の両立について女性に負荷が掛かっていることが明らかになり、仕事への参画やキャリア形成の面で男女差を生む要因の 1 つになっている可能性が示唆された。これを改善する手段として、男性の一層の意識改革やワークライフバランス推進（家事・育児への参加など）が、男女差を改善するうえで有効だと判断した。

そのための一歩として「特別休暇を含まない男性育休取得率 100%」を目標に掲げた。当社では既に特別休暇の取得率は高かったため、よりストレッチした「特別休暇を含まない育休のみ」の目標に挑戦することで、共働き・共育ての風土醸成を加速させ、全ての社員が仕事とライフイベントを両立しながら、やりがいを持って働き続けられることを目指している。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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】女性管理職比率

女性管理職比率を高めるにあたっては、採用から定着、登用までの一貫した取り組みが重要であると考え。

■取組・達成状況：

－採用：直近 3 年で新卒の女性採用比率は 30%台から 49%へ伸長。女性が少ない研究職については、STEM 人材育成施策として東京都と共に女子中高生を対象としたオフィスツアーを開催。

－定着：共働き・共育てを可能にする継続的な制度改定と風土醸成により、女性の平均勤続年数が伸長。

ライフイベントより早期の海外赴任促進／海外赴任時の子のみの帯同許可／社用車での保育園送迎／テレワー

クや中抜け推進による柔軟な働き方と生産性向上／アンコンシャスバイアス研修や育児と仕事の両立に関する座談会の実施

－登用：2020年からの5年間で女性管理職比率が7.3%から15.4%に上昇。

取締役自らが各本部長と対話を行い、女性活躍推進に対するコミットメントを獲得。また2023年度に実施した全社アンケートの結果を踏まえ、インポスター症候群是正として管理職候補層へメンタリングを開始。加えて上位リーダー育成として、ベンダー主催の社外メンタリングや経営人材育成の研修に女性部長職が参加している。その他女性管理職で組織されるBERGを人事部が支援し、経営陣との交流会や次世代リーダー育成を目的とした座談会を社員向けに開催している。

■課題：今後更に女性管理職比率を高めるには、計画的な人材育成による候補層プールの拡充が求められる。

■今後のアクション：人事部長と各本部長の対話を通じた現状把握・対応策（計画的な育成など）検討、メンタリングの継続及び対象層の拡大、管理職層のコーチングスキル獲得から1on1を通じてキャリア形成支援強化を予定。

【指標2】男性育休取得率

■取組・達成状況：以下取り組みを通じて、男性育休取得率は年々上昇しており、特別休暇を含む取得率は2023年度に100%を超えた。育休取得経験者の事例集展開／復職者の不安解消のためのフォーラム開催／労働組合主体の男性育休に関するアンケート実施／男性育休に関する経営メッセージの発信

■課題：アンケートの結果、育休を取得しなかった主な理由が「業務から離脱できなかった」「取得する必要がなかった」「職場の雰囲気」となっており、育休取得の意義浸透、及び組織風土醸成に課題がある。

■今後のアクション：以下取り組みによる育休の目的理解・浸透、風土醸成を通じて男性育休を取得できる環境を更に整えていく。ジェンダーバイアスに関するセミナー／プレパ・プレマセミナーの開催／キャリアの座談会開催（参加者性別は問わない）など。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

製薬業界は創薬から上市にかけて非常に長い年月を要することから、長期視点で人的資本に投資することが重要である。そのような観点からも、採用から定着、登用までの一貫したフォローを実施しており、近年女性の退職率は男性を下回るまでとなっている。その結果、多くの女性社員がイノベーションの創出や大型製品の上市をリードし、ビジネス上の成果を出しており、売上は3年前から2倍に成長し2024年度は1兆8863億円を突破。また、2024年9月には「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2024」で3位に入賞し、女性活躍を通じた「優しさ」と「競争力」が運動する会社として高い企業パフォーマンスが評価されている。

■国産初の新型コロナウイルス感染に対するmRNAワクチン（ダイチロナ）の早期承認・上市

ワクチン承認・上市のプロセスでは、薬事法で定められた期間内に上市しなければならないことに加えて、国産ワクチンに対する社会からの期待や国家安全保障の観点から、極めて短期間で承認・上市を実現する必要があった。そのような状況で、幅広い知識を持った女性担当者がワクチン特有の課題や所属部所の責任範囲を超える喫緊の課題に対してプロアクティブに関与し、また先頭に立って当局との交渉を行った結果、ダイチロナの早期承認・上市を実現した。

■ADC（Antibody Drug Conjugate）技術を用いた新薬候補物質の拡充と安定供給体制の構築

極めて競争力の高いADC技術を確立した当社には、それらを活用した多種多様なADCの創製に大きな期待が寄せられている。その中で、研究部門では女性管理職が外部提携による新薬候補物質の拡充をリードするとともに、プロ

ジェクト横断のきめ細やかな情報共有体制を整備し、グローバルでの迅速な新薬開発に貢献した。また、生産部門では大量生産が困難な各種 ADC の製造プロジェクトにおいて、女性担当者が過去の研究職や管理職としての知識・経験・ネットワークを活かし、抗体製造の基盤確立、及び抗体の安定供給を実現。各部門の女性リーダーたちが ADC の価値最大化に大きく貢献している。

■ 組織全体の業績向上と働き方改革を実現

営業職にて共働きで子育てをしながらチーム長を務める女性社員が、限られた人員で前年度を上回る成果が求められる中、業務改革を実施。会議運営の改善、スキルのシェアと浸透、卸業者との連携強化等を展開。その結果、製品別の売上で全国 No.1 を達成するとともにチーム員のワークライフの両立とモチベーション向上にも繋がった。これは、女性活躍推進に関わる一連の施策が女性の優秀人材を生み出し、組織風土に支えられた結果、組織パフォーマンス最大化に繋がった事例である。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社の企業価値を持続的に向上しながらパーパスを実現するためには、女性活躍推進を含む当社の人的資本投資に関する取り組みをタイムリーに、かつ、透明性をもって株主・投資家の皆様に開示し、健全な対話を通じて迅速にPDCAサイクルを回していくことが重要と捉えている。特に、他業種に比べて研究開発に費用と時間がかかる製薬企業である当社では、透明性や迅速性に加え、持続性や中長期的視野が特に重要な要素であると捉え、株主・投資家の皆様からのフィードバックを真摯に受け止め、経営に活かしている。このような方針に基づき、当社では各種媒体を通じて女性活躍推進に関する取り組みや成果を開示するとともに、株主・投資家の皆様に対して、課題やその課題に対する打ち手の方向性についても対話を重ねることで、中長期的な企業価値向上と持続的な成長につなげている。開示媒体については、統合報告書において経営戦略と連動した人的資本投資に関する取り組みとともに、関連 KPI の進捗についても開示している。また、コーポレートガバナンス報告書、当社ホームページ、並びに厚労省「女性の活躍推進企業データベース」においても各種取り組み、成果、KPI を開示しており、更に有価証券報告書では、女性管理職比率、男性育児休暇取得率、並びに男女賃金格差を開示し、多様なステークホルダーに対して、多様な視点で情報開示を行っている。株主・投資家の皆様との対話では、株主総会、個別対話会において女性活躍推進に関する取り組みや課題の説明が求められており、具体的には、経営のダイバーシティ、女性上級幹部社員比率の進捗、女性幹部社員の育成などに関する当社の考え方や今後の展望について対話を行っている。最近ではこのような対話の機会として ESG 説明会も開催し、株主・投資家の皆様からのフィードバックを活用する機会を増やしている。こうした皆様からの要請を当社への期待、当社の伸びしろと捉えることで、先述した経営トップによるコミットメントのもと、女性活躍推進に持続的に取り組んでいる。

【参考資料等】

参考1 <2024年 経営戦略トップから全社員に向けたメッセージ>

女性活躍推進、はじめました！



投稿日時:24/06/10 14:24

女性活躍推進、はじめました！

発信者 福岡 隆

昨年度と同様に、女性の活躍を推進すべく、先週から**経営戦略の活動を開始**しました。

メンバーは、小生、村上さん、小林さん、上山さん（主担当）で、**4人の男衆がセンターライン**となります。

私も含め、我々の中にもある女性への**アンコンシャスバイアス***と向き合い、マインドセットやカルチャーも改善したいです。

ちなみに、毎年実施しているエンゲージメント調査の結果では、男性よりも女性の方が総じてスコアが低く、**まだ課題がある**と考えます。

我々の目標は、課題を解決しながら、我が社から「女性活躍推進」という言葉を失くし、社員全員がノビノビと働く「**総活躍**」を達成することです。

性差等の多様性の向上は、正しいリーダーシップ・マネジメントの存在下では、**イノベーションや良い結果**を生み出すことが知られています。

男女を問わず、皆さん一人ひとりが、個性という価値を最大限に発揮し、**イキイキと働くことができる環境づくり**が大切です。

女性M職比率は、そうした目的を達成するための、KPI*の1つにすぎず、**数合わせが我々の目標ではありません**。

各組織の**本部長さんやリーダーの皆さん**との対話を通じ、一緒に、より良い組織・会社にしていきます。

我々が、**人事部やSWANの皆さん**の活動に加わることで、少しでも力になりたいと思います。

まだまだ時間と努力が必要ですが、**皆さんのご理解とご支援**を期待しております。

参考2 <2024年 COO、CHRO から全社員に向けた総活躍に関するメッセージ>



発信元
社長 奥澤 宏幸

日本における更なるI&D実現のための女性をはじめとした総活躍推進

私たちの価値創造の源泉はイノベーションであり、それを推進するために多様性の確保は極めて重要です。当社では「**Global I & D Statement**」を発表しており、I&D（インクルージョン & ダイバーシティ）を推進しています。I&Dはステークホルダーからの評価の向上や人材確保の優位性にもつながり、当社の持続的な成長において不可欠なものとなります。

I&D実現のうえで、日本国内では一般的に女性の活躍が課題とされていますが、私たちのゴールは女性管理職の割合を単に高めることではなく、様々な活動を通じて、すべての社員が活躍できる「**総活躍**」の環境を実現していくことです。そのため、まずはライフイベントで制約が多くなりがちな女性の視点から、誰もが働きやすい職場環境を醸成し、最終的に男性を含む全ての社員にとって働きやすく、働きがいのある会社をつくることにつなげていきます。

この女性活躍のさらなる推進に向け、昨年度末には全社員を対象としたアンケートを実施し、今年度には本部長を対象としたヒアリングを行いました。それらの結果から、これまでの取り組みに対する改善点を認知し、特に以下を重要課題として特定しました。

- 女性活躍推進の意義が正しく浸透しておらず、一部間違った解釈をされている場合があること
- 性別を問わず当社で長く勤めていくことには肯定的だが、マネジメント職を担うことに対しては女性が男性に比べ消極的であること
- ライフイベントにおいて女性に負荷がかかる傾向が強く、子育て中の女性も活躍できる働きやすい職場環境に課題があること

これらの課題解決に向け、以下のアクションを実行していきます。

- アンコンシャスバイアスへの理解、女性活躍推進と総活躍の意義、メリット、外部からの期待を周知
- メンタリングなどを通じた人材育成・キャリアアップへの意欲喚起、不安解消の機会の提供
- 男女ともに育児参加できる職場環境の整備と風土醸成

これらのアクションを実行していく中で、皆さん一人ひとりが、各々の立場・視点で「**総活躍**」の環境実現への意識を高めていただくことを期待します。今後、メンタリングや当社男性育休推進に向けた取り組みを推進し、実践することで第一三共のI&Dをさらに促進し、継続的なイノベーション創出につなげていきましょう。



松本 高史 - Head of Global HR, Chief Human Resources Officer

奥澤さんからの経営メッセージの通り、当社はすべての社員が活躍できる「総活躍」の環境を実現していくことを目指しています。誰もが働きやすい職場環境を醸成し、全ての社員にとって働きやすく、働きがいのある会社をつくるため、今回は女性の活躍推進に関する具体的な人事部の取り組みをお伝えします。

I&Dの実現を果たすには、これらのアクションをもとに、皆さん一人ひとりが、各々の立場・視点で「総活躍」の環境実現への意識を高めていただくことが重要です。Be Inclusive & Embrace Diversityの風土を醸成し、更なるイノベーションの創出につなげていきましょう。

<具体的な取り組み>

- 国内での女性をはじめとした総活躍の意義浸透
先日奥澤さんからの経営メッセージが発表された通り、女性をはじめとした総活躍の意義について今後も研修機会などを通じて継続的に周知していきます。また、関連した取り組みをDS-Portalで報告していきます。
- アンコンシャスバイアスへの理解浸透と女性リーダー育成機会の提供
今年度はアンコンシャスバイアスに関するe-Learningを実施し、次年度はアンコンシャスバイアスに関する対話会を実施します。初回のe-Learningではアンコンシャスバイアスのなかでも、「ジェンダーバイアス」と「キャリア自律を阻害する自分への思い込み」をテーマとして取り上げます。加えて、次年度はパイロットのメンタリングプログラムを開始します。
- 男女ともに育児参加できる職場環境の整備と風土醸成
昨年度実施したアンケートでは、ライフイベント時に女性に負荷がかかりやすい傾向があったことが分かりました。共働き世帯が増える中、男女ともに家事や育児といったプライベートでの役割を担うことは、今後ますます重要になるでしょう。当社グループにおいても、子どもをもうけた社員の方々には、家事や育児に積極的に参加できるよう「男性育児取得率100%」を目標に掲げます^{※1}。より一層共働き・子育ての風土醸成を推進することで、性別を問わず、すべての社員やその家族が仕事とライフイベントを両立しながら、やりがいを持って働き続けられること目指していきます。

※1 産後ババ育休を含めた育児休業を目標とします。また、女性も活躍できる社会への貢献を目指し断片的な育児だけでなく、数週間～数か月間と社員が必要とする期間、育児へ参画できるような仕組み作りが必要と考え、特別休暇^{※2}はこの目標には含めない形で男性育児取得を推進いたします。

※2 特別休暇とは「配偶者出産・育児特別休暇」を意味しています。配偶者の出産後180日以内に5日間（有給）の休暇です。

今後も、誰もが働きやすい職場環境を醸成し、全ての社員にとって働きやすく、働きがいのある会社づくりを継続していきます。

参考3 <ADC (Antibody Drug Conjugate) 技術について>

[ADC \(抗体薬物複合体\) とは | 第一三共株式会社 \(daiichisankyo.co.jp\)](http://daiichisankyo.co.jp)

抗体 **Antibody**

薬物 **Drug**

複合体 **Conjugate**

抗体
に
薬物
を結合させた

バイオ医薬品

抗体
リンカー
薬物

異なる3つの要素が複合体となり、それぞれの役割を発揮することで、がん細胞まで薬剤を届け、攻撃することを目指す

抗体と薬物の組み合わせを変えることで、異なる複数の疾患への治療効果が期待されている

①抗体が

がん細胞表面の特定のたんぱく質に狙いを定めて結合

抗体と薬物を結ぶ

②リンカーが切断され

③薬物が

がん細胞を内側から攻撃

企業名	株式会社ブリヂストン		
業種	自動車・輸送機	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	<ul style="list-style-type: none"> ・企業 HP : ダイバーシティ、エクイティ及びインクルージョン (DE&I) の尊重 ・コーポレート・ガバナンス報告書 ・有価証券報告書 		

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>創立 100 周年（2031 年）に向かって、実現したい姿と具体的な道筋を示した「2030 年長期戦略アスピレーション」の戦略マップにおいて、「DE&I」は「人的創造性向上」、「新たな DNA 創造」とともに基盤として位置づけています。また、人財戦略の軸を「事業戦略と連動した付加価値創造により、企業価値向上を図ると共に、個人の成功・自信の波及を通じて、“多様な人財”が輝ける」様になることとしているように、「多様性」は当社グループの成長にとって非常に重要なものと捉えています。</p> <p>2024 年を初年度とする中期事業計画（2024-2026）では、グローバルで現物現場を大切に、「価値創造に、よりフォーカス」することで変革を加速させていくため、経営・業務品質の向上を最優先に、変革の原動力である人財一人ひとりが生産性・創造性の向上に取り組むこと、それに向けて多様な人財が輝く企業文化の醸成、職場環境の整備を進めていくことが不可欠であり、これらの考えに基づき、DE&I 推進に積極的に取り組んでいます。</p> <p>特に日本においては、女性リーダー（基幹職）比率について海外拠点と比べてギャップがあることを認識し、女性の採用強化、育児との両立支援等の様々なライフステージに応じて自分らしく働き続けるための定着支援を推進しています。これに加え、女性活躍推進に向けて、その土台・基盤となる「DE&I 意識変革と組織風土醸成、DE&I マネジメント強化」、「女性基幹職登用促進」、「基幹職登用後の定着・活躍、上位基幹職へのパイプライン構築」の各領域について、現状をしっかりと見極め取り組みの優先度を踏まえて、戦略的に施策検討・実行しています。</p> <p>具体的には、全ライン長を対象としたダイバーシティマネジメントの本質理解と推進への共感・行動を促進する DE&I マネジメントワークショップ、女性特有の健康課題をテクノロジーで解決するフェムテックプログラム、といった基盤構築、役員自らがメンター及びスポンサーとなって女性基幹職候補者のキャリア支援を行う当社独自の役員メンター制度等の育成・登用促進、女性視点での生産現場変革推進、等が挙げられ、様々なブリヂストンらしい取り組みを進めています。また、女性基幹職比率の全社目標に対する進捗状況については、経営会議等で定期的にモニタリングしている他、執行役の執行評価にも女性活躍推進の要素を入れる等、PDCA をきちんと回しながら活動を行なっています。</p>
1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>当社には、1931 年の創業から、1988 年の米国ファイアストーン社の買収等を経て、様々な人財を受け入れグローバルで多様性を育んできた歴史があります。変化が常態化する時代において、社会やお客様の困りごとに寄り添い、解決することを目指す中、今後の当社グループの成長に向けては、多様性がますます重要になると考えています。</p> <p>当社は、創立 100 周年（2031 年）に向かって、実現したい姿と具体的な道筋を示した「2030 年長期戦略アスピレーション」の戦略マップの中で「DE&I」は「人的創造性向上」、「新たな DNA 創造」とともに基盤として位置づけています。人的創造性の向上にあたっては、「多様な人財が輝く」、多様な挑戦の場を創り、自ら挑戦・成長する意欲がある人財が能力を高め、更なる価値創出に繋げていくための人財育成投資も強化し、会社の成長と従業員一人ひとりの成長の実現が両輪をなす」という考えのもと、ブリヂストンらしい取り組みを加速させています。この「多様な人財が輝く」という観点において、女性活躍推進は不可欠であり、特に、海外拠点と比べギャップがある日本において</p>

は、まず、様々なライフステージに応じて働きがいを持って価値創造と自身の成長に取り組める環境整備に取り組んでいます。さらに、成長し続ける組織として、必要な意思決定の多様化を進めるべく、グローバルの女性リーダー比率を2026年に2023年対比+3%へ、という目標を掲げています。日本では、経営層がオーナーシップを持ってキャリア支援を行う役員メンター制度等含め、取り組みを加速させています。これらの女性活躍を含めた「DE&I」の推進については、企業コミットメントである Bridgestone E8 Commitment において、「Empowerment すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする」を掲げ、会社として、経営として、社内外にコミットをしているものです。当社の女性活躍推進に関連するコミットメントやブリヂストンらしい取り組みについては当社 Web サイト・統合報告書・有価証券報告書において社外にも発信しています。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/strategy/pdf/JPN_Isa20220831.pdf

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	グローバル女性リーダーの割合	16.1%(23年末)	16.4%(24年末)	26年に23年対比+3%へ
2	(株)ブリヂストン 女性基幹職比率	2.3%(20年4月)	4.9%(24年末)	7.5%(25年末)
指標及び目標値の設定理由	<p>当社グループでは、組織としての意思決定の多様化を進める観点から、事業活動を行う地域別・国別の状況も踏まえながら、女性リーダー育成を推進しています。2023年下期のGlobal Executive Committee(当社グループ事業戦略・執行を統括する最高位の会議体)において各地域の女性リーダー比率の現状を踏まえながら、「2024年中期事業計画の3年間で+3%へ」というグローバル目標を設定しました。現物現場を当社DNAのひとつとして大切にする当社グループでは、生産現場を始めとする現場のチームを管理・監督するリーダーも対象としていることが特徴です。また、当社（日本）では、当社海外グループ地域の水準レベルや当社独自に選定した日系グローバル企業の状況も踏まえ、2021年に「2025年女性基幹職比率 7.5%」という当社にとって非常に高い水準の目標を設定しました。2024年時点で5%レベルとチャレンジングな状況は続いています。2021年に導入した当社独自の役員メンター制度を通じてこれまで参加者の半数以上が基幹職に登用される等、効果も現れ始めています。取り組みの進捗は、この「当プログラム参加者からの登用率」も指標のひとつとして継続的にモニタリング、PDCAを回して進めています。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

当社グループでは、地域別・国別の状況を踏まえながら、女性リーダー育成を推進しています。海外地域では、リーダー候補層のリーダーシップ開発に向けた各種集中育成プログラムや、国際女性デーでの啓発活動として女性リーダーからの経験や知見を得られるイベント実施、従業員リソースグループの 1 つである Women's Initiative Network を通じた、よりインクルーシブで連携した風土醸成活動等を進めています。当社（日本）では、最初のダイバーシティ専門部署を 2008 年に設置、2022 年には DE&I 推進をカルチャーチェンジと連動して推進すべく、新たに HRX カルチャーチェンジ・DE&I 推進部を設置、下記を含めた様々な取り組みを実施し、その結果把握を通じ、継続的に PDCA サイクルを回しています。

・DE&I 意識浸透・行動促進に向けたワークショップ開催

アンコンシャス・バイアスや心理的安全性等をテーマに全従業員向け e ラーニングに毎年実施している他、2022 年には全ライン長（管理層）を対象に、DE&I の本質理解と推進への共感・行動を促進する「DE&I マネジメントワークショップ」を開催、2023 年以降毎年の階層別研修に織り込み、組織のチーム力を高めるための DE&I マネジメントの促進を図っています。2024 年受講者では 98% が行動や学びの必要性に気付く等の行動変化が見られています。

・女性基幹職登用促進プログラム

2014 年から初期プログラムを導入し、個別育成プランに沿った育成と共に、社外の女性社員とのネットワーキング、キャリア意識醸成も狙いに社外研修派遣も行なっています。2021 年には役員自身がメンターとなり女性基幹職候補者のキャリア支援を行う役員メンター制度を導入し、2021 年からの 4 年間で 67 名が参加、半数以上が登用されています。その他、女性基幹職による候補者とのメンタリングや候補者間ネットワーキング強化、部門を跨いだ役員とのクロスメンタリング、360 度サーベイを通じた成長課題可視化等、参加者の声も踏まえながらプログラムを拡充しています。その結果 2014 年末 1.2% だった女性基幹職比率は 2024 年末で 4.9% となり、効果も現れ始めています。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

・組織としての意思決定の多様化の推進

当社グループは組織としての意思決定の多様化を進めるべく、女性リーダーの育成・登用促進に注力しており、特に日本においては、女性の採用強化、育児との両立を支える定着支援策の実行とともに、女性基幹職登用促進プログラムを通じたキャリア支援、マネジメントや職場で働く従業員の意識変革にも取り組んでいます。その結果、当社の女性基幹職比率は 10 年前と比べ約 5 倍の 5% レベルとなっており、当社 DNA のひとつ「お客様の困りごとに寄り添う」上で欠かせない組織の意思決定の多様化に寄与してきています。また、これらの取り組みは、2019 年度以来 8 度目のなでしこ銘柄選定や NPO 法人 J-Win の 2024 年アワードでのベーシック部門準大賞受賞等、外部評価の向上にもつながり始めています。

・フェムテックプログラム導入

フェムテックプログラムについては、2022 年に女性メンバーが事務局となって主導し一部地区で試験導入したことをきっかけに 2023 年に全社導入しました。女性従業員向けの個別改善支援プログラム（オンライン診療を活用した婦人科受診と低用量ピルや漢方薬等の服薬支援）には全社女性従業員の約 2 割に相当する 230 名が参加し、満足

度も高くプレゼンティーズム改善効果も見られています。また、当社で働く全従業員が女性特有の健康課題に対して正しい知識を理解・習得することを推進するため、全従業員を対象とした「女性のカラダを理解するセミナー」も実施しています。これらの取り組みを通じて、従業員一人ひとりが輝ける職場環境の整備を進めています。

・多様な人財が働きやすい生産現場づくり

2022 年下期より、生産現場においても、働きやすい環境整備に向けて、現場最前線の声を反映した即効性のある対策強化を進めています。継続的な暑熱対策等の職場環境改善、重量物運搬対策等の労働負荷低減、女性技能員向けロッカーや休憩室整備、女性作業服導入等の福利厚生改善に注力しています。併せて、近年、女性技能員の採用強化にも取り組み、2023 年には前年対比約 4 倍の定期採用を実施し 2024 年以降も継続強化しています。女性技能員の配属職場では、相互理解と配慮がベースとなったコミュニケーションがより進み、多様性を活用した職場運営改善につながっているとともに、生産現場においても、女性技能員の視点が起点となり、従来の当然視されていた重量物運搬を誰もが軽い力でできるよう、安全性と作業性を両立した運搬器具の開発につながる等、新たな視点での工程改善、安全性と生産性を向上させる事例も出てきており、効果に現れ始めています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

投資家・アナリストの皆さまとの対話の場を大切に、IR 活動を拡充しています。財務・非財務双方の情報について、法令に基づく開示を適切に行うのは勿論のこと、当社の意思決定の透明性・公正性を確保する観点から、法令に基づく開示情報以外の情報についても、その情報提供の充実に努めています。当社の事業戦略と連動した人財戦略の推進、DE&I・女性活躍推進に関する情報開示に関しては、有価証券報告書、統合報告書等の媒体を通じて行なっていますが、2022 年 8 月に発表した「2030 年長期戦略アスピレーション（実現したい姿）」で示している戦略マップにおいても、「DE&I」は「人的創造性向上」、「新たな DNA 創造」等とともに基盤として位置づけていることを発信しており、2024 年 3 月に発表した 24 中計においても実現に向けたターゲットを設定しています。また、DE&I 推進に関し、有価証券報告書で「多様な人財が輝く場づくり」の一環として、グループグローバルでの女性リーダー育成、多様な人財活躍基盤の整備の取り組みを開示していると共に、より具体的な取り組みや進捗状況については当社ホームページにて開示し、女性活躍推進に関しても、例えば、ポジションごとの女性比率や女性リーダー育成の取り組み、多様な働き方を支援する制度・利用実績等を開示しています。

投資家・アナリストの皆様との対話の場においては、当社の業績や事業戦略を中心とした対話の中で、近年、人財戦略や多様性推進をトピックに対話させて頂く機会も増え、当社の考え方や取り組みをご説明し、頂いたフィードバックを取り組みに活かしてきています。なお、当社の IR 活動に関しては、2025 年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業」の、自動車・同部品・タイヤ部門において 4 年連続で第 1 位に選定される等、高い評価を受けています。また、当社の採用活動においては、女性活躍推進の取り組み、そのベースにある働きやすい環境整備に関して、就職説明会や企業採用サイトを通じて説明し、労働市場、具体的には新たなキャリア形成を考えている方々にも分かりやすくご理解いただくべく、努めています。このように、当社では、あらゆるステークホルダーの方々との対話の機会、そこで頂く貴重なフィードバックを元に、女性活躍推進施策にも活かし、PDCA サイクルを回して取り組んでいます。

企業名	三菱マテリアル株式会社		
業種	鉄鋼・非鉄	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/diversity.html https://ir.mmc.co.jp/ja/sustainability/social/human_resource.html 07Integrated2025.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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。

当社グループは、2023年度より始動した中期経営戦略 2030（以下、「中経 2030」）において、「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」ことを「私たちの目指す姿」として掲げ、企業価値の最大化と社会課題の解決を両立させることを目指しています。また、事業活動を通じてこの目指す姿を推進していくのは人であり、「人こそが新しい価値を創造し、当社グループの持続的成長の源泉である」と考えています。その基盤として中経 2030 における人事戦略を策定し、優先課題の一つに「多様な人材と価値観の融合による変革の加速」を挙げています。これを実現するために DE&I 推進の中でも、特に女性社員の活躍は不可欠な要素と位置付けており、当社「女性活躍支援に関する指針」では以下にコミットしています。

- 多様な個性を持つ女性社員一人ひとりが成長と自己実現を実感しながらあらゆる職場・職域・階層において最大限能力を発揮できる会社を目指す。
- 職場環境の整備、職域の拡大、個々の職業観を尊重する育成・支援等を通じ、女性社員それぞれが主体的・自律的にキャリアを構築し、実現するための風土醸成を強化する。

さらに、当社グループの持続的成長には既存の枠組みにとられないイノベーションの創出が不可欠であるとともに、変化の激しい経営環境の中では意思決定の質の向上が必要であるとの考えのもと、人事戦略における3つの主要 KPI の一つとして「意思決定層における多様な属性（女性・外国人・経験者採用者・障がい者）の割合」を掲げ、女性を含む管理職比率向上に積極的に取り組んでいます。また、社員と会社がともに成長するためには、人的資本の取り組み全ての主役である社員の働きがいがかかせないとの考えのもと、女性を含む多様な人材の働きがいと会社の方向性とのアライメントを測る指標として「エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率」を主要 KPI として掲げ、女性を含むすべての社員と会社一体での持続的成長に取り組んでいます。

上記のとおり、当社は女性活躍推進を経営戦略における重要な取り組みであると位置付けていますが、取り組みを着実に進めるため、役員を対象とした DE&I 有識者講演会を実施するほか、取締役会の諮問機関である「サステナビリティ委員会」や、全執行役・HRBP が出席する「人材委員会」において DE&I の推進方針・施策及びその状況等を定期的に審議・モニタリングし、経営層が主体的に推進責任を担う体制を構築しています。さらに、役員報酬の非財務目標評価項目には DE&I 推進関連を含めています。なお、当社の女性取締役比率は 30%（2025年6月25日現在）、執行役比率は 29%（2025年4月1日現在）となっており、中経 2030 初年度の 2023 年度と比較しても、それぞれ +12%、+18%向上しています。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

私たちは、DE&I を重要な経営戦略の一つと位置づけ、持続可能な成長を支える基盤として積極的に推進してまいります。当社グループの DE&I 推進に関する方針は、「コーポレート・ガバナンス基本方針」、「サステナビリティ基本方

針」、及び「人権方針」に定めています。これらの方針に基づき、私たちは多様な個性を公平かつ公正に認め合い、すべての従業員が互いの違いを尊重しながら能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、持続的成長の源泉となる新たな価値創造を目指します。DE&I の推進には、経営層自らが先頭に立ち、強い意志を持って取り組むことが不可欠です。私は、当社グループ全従業員が安心して自分らしく働き、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整えることを、経営トップとして率先して推進してまいります。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

[ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの当社ホームページ](#)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	管理職に占める女性比率	2.1% (2020 年度)	4.6% (2025 年 10 月)	5.0%以上 (2025 年度)
2	学卒新卒採用における女性比率	事務：40.9% 技術：16.7% (2022 年度)	事務：58.3% 技術：33.3% (2025 年 10 月)	事務：50%以上 技術：25%以上 (2025 年度)
3	男性従業員の育児休業取得率	15.6% (2020 年度)	79.5% (2024 年度)	100% (2025 年度)
指標及び目標値の設定理由	<p>● 指標 1：中経 2030 人事戦略主要 KPI の一つとして「意思決定層における多様な属性の割合」を掲げているとおり、イノベーション創出に直結する重要な経営課題として、まずは取締役、執行役に続く管理職層の多様性確保を目指しています。中でも女性社員の活躍は不可欠との考えから上記指標を設定しています。</p> <p>● 指標 2：管理職に占める女性比率を向上させるにあたり、その母集団形成を着実に進めるため、学卒新卒採用における女性比率目標を設定しています。2021 年度までは事務・技術系を合計した女性比率目標を設定していましたが、比較的採用しやすい事務系にその割合が偏ることのないよう、2022 年度からは事務・技術系に分けて目標を設定することで、当社の事業成長に欠かせない技術系女性採用にも積極的に取り組んでいます。</p> <p>● 指標 3：育児をはじめとするライフイベントと仕事との両立を実現し、多様な人材が持続的に働きかつ能力を最大限発揮できる風土づくりを目指して設定した指標です。2022 年度までの中期経営戦略における人事戦略目標の一つとして当初取得率目標を 15%と設定していましたが、その後の取り組み強化により取得率は 2019 年度の 2.8%から 2021 年度の 36.6%と大幅に上昇しました。これを受け、2022 年度以降の取得率目標を 100%に変更し、さらなる上昇に向けて取り組みを進めています。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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 1：2023 年度より、管理職手前層を対象として、「より短期間で管理職に昇格する実力、標準よりも早いタイミングで部長・課長相当のポジションで活躍する実力をつけること」を目的とした「スポンサーシップ・プログラム」を導入しています。執行役等自らがスポンサーとなり育成を進めることにより、13 名の選抜者のうち 2025 年度までに 10 名が管理職に昇格、2025 年度は新たに 7 名を選抜しています。また、マネジメントの基礎を学ぶために社外研修への派遣も継続しています。これらの施策により 2020 年度 2.1%だった女性管理職比率は 2025 年 10 月時点で 4.6%まで上昇し、2025 年度末までには 5%以上とすることを目指しています。加えて、2022 年度より職務型人事制度を導入し、職務定義に基づく公正な評価・処遇を実現。2023 年度からは執行役の賞与評価に女性管理職比率の目標達成を組み込み、経営層のコミットメントを制度化しています。

●指標 2：特に課題のある技術系女性の採用に関して、冶金・金属工学系など母集団形成が困難な領域への解決策の一つとして直島製錬所でのインターンシップを実施しました。2025 年 3 月卒では技術系女性総合職 9 名が入社、2026 年 3 月卒では同 15 名が入社予定となっており、目標である「25%以上」を達成する見込みです。また、2025 年 3 月には 2 回目となる非鉄製錬業界横断での DE&I フォーラムを開催し、業界全体のプレゼンス向上と母集団形成に貢献しました。

●指標 3：育休取得手続きに関するマニュアルや説明資料、取得者体験談などのイントラネットへの掲載、各製造拠点では人事担当者による相談対応や制度説明などを実施した結果、取得率は 2019 年度 2.8%から 2024 年度 79.5%まで上昇しました。2025 年度は、新たに外部コンテンツ（父親学級・両立に関する管理職研修など）を導入しています。さらに、社内の「キャリア月間」では育休経験者によるパネルディスカッションを実施し、取得への心理的障壁の解消を図っています。

その他、各指標達成に向けてのベースアップとしてアンコンシャス・バイアスに関する e-ラーニングを 2021 年度より導入しています。2023 年 6 月時点で、執行役も含む全階層での受講率は 90%に達しました。今後は、連結子会社も含めたグループ全体での DE&I 推進体制の構築を進め、人的資本経営の高度化を図ります。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

当社グループは、私たちの目指す姿「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」の実現に向け、経営層の多様性を重視し、女性活躍と企業価値向上の重要な要素と位置付けています。2025 年度には女性取締役 3 名（内部 1 名、外部 2 名）を選任し、取締役役に占める女性比率は 30%超、執行役では CFO と CHRO に女性を登用し、女性比率は 28.6%に達しています。これにより経営層における意思決定に多様な視点が加わり、リスクマネジメントや人的資本戦略の質が向上しています。外部評価としては、MSCI ESG LEADERS INDEXES への組み入れや、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数の Group2 に選出されるなど、女性活躍が ESG 評価向上に寄与しています。資源循環戦略では、第三者認証を取得したリサイクル金属ブランド「REMINE」の立ち上げを、技術士（資源工学）資格を持つ女性管理職が主導し、錫、鉛、ビスマス、白

金、パラジウム、三酸化タングステンを製品化によりサステナブル素材の市場展開を加速。2025年9月には大阪・関西万博の「循環経済の実現」トークセッションに登壇し、国際的な発信にも貢献しました。イノベーションの創出では、社内ベンチャー制度「SU Project」やオープンイノベーションにより新規事業創出を推進するアクセラレーションプログラムである「Wild Wind」において、女性初のイノベーションセンター長が審査委員として参画。開発部門の視点を活かし、応募件数の向上に寄与しています。リスクマネジメントでは、2022年度に女性初の監査部長を任命し、2024年度より「リスクベース監査」へ移行。監査対象プロセスのコントロール評価を通じて、残余リスクの可視化と対応力の強化を実現しました。

財務分野では、2024年4月に女性初の経理・財務部長を登用し、四半期決算フローを見直し、情報開示の迅速化と精度向上を実現。2025年度にはCFOに昇格し、財務体質の健全化に向けた改革を推進しています。

これらの取り組みは、女性活躍が単なる人事施策に留まらず、イノベーション、リスク管理、外部評価、エンゲージメントなど、企業価値の多面的な向上に直結していることを示しています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社は、中経2030の実現に向け、人的資本の強化を経営の柱と位置づけており、女性活躍を含むDE&Iの推進は、企業価値向上に直結する重要な要素であり、情報開示においても透明性と信頼性を重視しています。情報開示の方針は、コーポレート・ガバナンス基本方針、サステナビリティ基本方針、人権方針に基づいており、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築を目的としています。開示媒体としては、有価証券報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、統合報告書、サステナビリティレポート、厚生労働省の女性活躍推進データベース、自社ウェブサイトなどを活用し、継続的かつ多面的な情報発信を行っています。

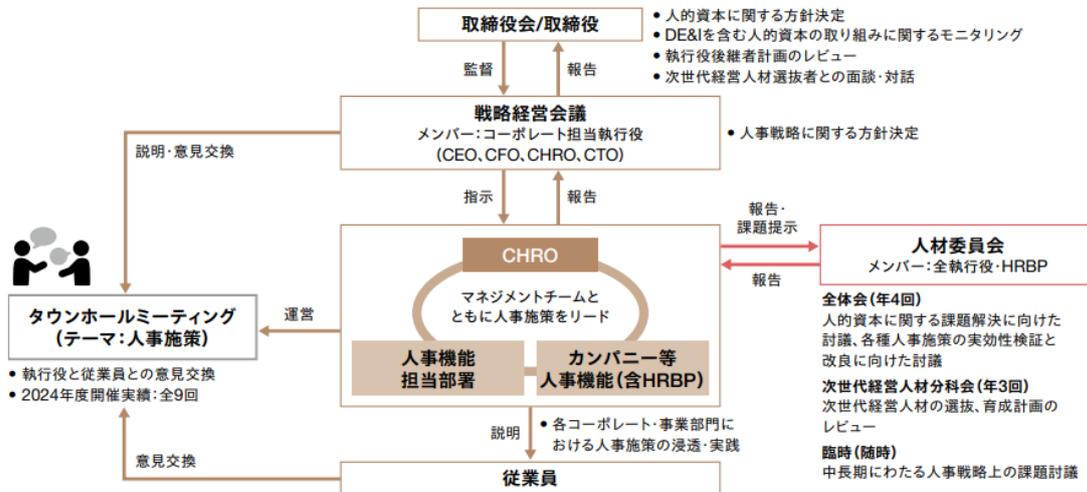
開示項目としては、女性管理職比率、男性育児休業取得率及び取得日数、エンゲージメントサーベイの肯定的回答率、男女間の賃金差などを定量的に開示しています。2023年3月期からは制度開示を開始し、2024年3月期には従業員数301名以上の国内連結子会社においても3項目すべてを開示するなど、法令を上回る対応となっています。資本市場との対話においては、2021年度以降、CEO・CFO・CHROなどが出席するアナリスト向けサステナビリティ説明会を毎年開催しています。人的資本のパートでは、女性活躍推進を含むDE&Iの取り組み状況を説明し、投資家の皆様との建設的な対話を継続しています。その結果、MSCI ESG LEADERS INDEXESへの組み入れや、Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 Group2への選出など、外部評価の向上にもつながっていると考えます。労働市場との接点としては、G20 EMPOWERへの参画や、国連グローバルコンパクトジャパン（GCNJ）の女性エンパワーメント分科会への参加を通じて、情報発信とネットワーク形成を推進しています。2025年4月には、GCNJ分科会を弊社会場で開催し、運営面でも積極的に貢献しました。

今後も、企業価値向上に資する人的資本情報の開示を進化させ、社内外の信頼構築と持続可能な成長の実現に向けて取り組んでまいります。

【参考資料等】

■ DE&I 推進を含めた人事戦略推進体制 (統合報告書 2025.pdf (50 ページ目))

■ 人事戦略推進体制



■ 経営・事業戦略と人事戦略との関係性 (統合報告書 2025.pdf (51 ページ目))

経営・事業戦略の実現に寄与する人事戦略の主な施策とありたい姿



「私たちの目指す姿」実現に向けた人事戦略の主な施策と2024年度末実績は、以下のとおりです。2030年度末のありたい姿を実現するために、マテリアリティに対する取り組みの目標を主要KPIとして設定し、各種施策の実行と実効性検証、改良に向けた議論を重ねながら、取り組みを推進しています。

関連記事: 統合報告書 P16 ▶ マテリアリティ

	優先課題	主な施策	2024年度末実績	2030年度末のありたい姿
中経2030達成 人事戦略	事業成長を実現する人材の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営人材の育成 高度デジタル人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合: 69.7% 次世代経営を担う人材プールの確立、経営層を巻き込んだ育成の取り組み強化 DX・データ駆動型経営推進に向けた実践的スキルを有する高度デジタル人材数: 1,067名 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役後継候補に占める次世代経営人材育成プログラム選抜者の割合: 80% 執行役・次世代の経営者候補や各機能のキーパーソンの、継続的な配置・育成サイクルが確立・実践されている グループ・グローバルで活躍し得るリーダー候補が可視化され、継続的に育成・配置する仕組みが確立されている 高度デジタル人材数: 3,000名
	柔軟な雇用と働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> 採用ニーズ充足の短期化 職務・役割を基準とした人事制度の運用 多様な働き方を支援する制度の拡充 業務効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 認知度の強化、採用チャネルの多様化 管理職層における適所適材の人材配置(2022年4月施行)、非管理職層における役割を基準とした人事制度改定準備(2025年4月施行) 副業・兼業制度の本格導入 業務プロセス変革に向けた取り組みの推進(2022年度以降の累計業務削減時間: 78,386時間) 	<ul style="list-style-type: none"> スピーディーな採用、適所適材の人材配置、多様な雇用・勤務形態の融合、業務効率化により、優秀な人材を最大限活かした事業運営が実現している
	個の力の最大化と自律的成長の支援	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント強化に向けた研修体制の整備 パフォーマンスマネジメントの強化 自律的キャリア形成支援 	<ul style="list-style-type: none"> 研修等を通じたマネジメント力の底上げ パフォーマンスマネジメントサイクルへの理解浸透と実践、評価フィードバック実施の徹底(実施率: 78.3%) キャリア自律意識の醸成と支援施策の実施(社内公募の運用活性化、キャリア関連イベント開催、社外キャリアコンサルタントとの面談機会提供、リスクリング支援) 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント力の向上、パフォーマンスマネジメントの徹底、一人ひとりが自らの力を最大限発揮、自律的にキャリアを形成しながら自己の成長が会社の成長につながることを実感している
共創と成長を生み出す基盤の構築	多様な人材と価値観の融合による変革の加速	<ul style="list-style-type: none"> 多様性の確保と多様な人材の活躍支援 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層における多様な属性の割合: 27.0% 属性ごとの管理職人数(2020年度末比): 女性 約1.7倍、外国人 約1.5倍、経験者採用者 約1.6倍 女性管理職比率: 3.9% 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層における多様な属性の割合: 30% あらゆる多様性を持つメンバーが共存し、公平かつ公正に認め合い、一人ひとりが積極的に自らの力を発揮できる環境が構築されることで最大の組織パフォーマンスが創出され変革が加速している
	Well-being推進を通じた働きがいの醸成	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントの向上 健康経営推進 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率: 74.9% 「健康経営銘柄2025」の初選定、「健康経営優良法人2025(大規模法人部門(ホワイト500))」の2年連続認定、グループ全体で健康経営優良法人2025: 9社認定 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイ全設問における肯定的回答率: 80% 一人ひとりが会社の目指す姿に共感し、働きがいを持って主体的に業務に取り組むことで、一人当たりの労働生産性が向上している 従業員が健康でいきいきと働ける職場が形成されることで、労働生産性および企業価値の向上につながっている
	データ利活用による組織能力の最大化	<ul style="list-style-type: none"> タレントマネジメントシステムの活用 	<ul style="list-style-type: none"> スキルデータ管理の業務設計とシステム実装、一部ジョブファミリーにおける先行導入 人材データ集約化による人材・組織の状況の可視化・分析継続 	<ul style="list-style-type: none"> 自己申告、職務経歴、スキル、保有資格や研修受講履歴といった人材データの分析に基づき、適所適材配置をはじめ人事戦略に基づく意思決定がなされている

*: 主要KPI(P52) ◆: ヒックアップ施策(P53-54)

■ DE&I トップメッセージ (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの当社ホームページ)

トップメッセージ



三菱マテリアルグループは「人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する」を私たちの目指す姿として掲げ、その実現に向けて多様な価値観を尊重し、すべての従業員が活躍できる環境の実現を目指しています。

私たちは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) を重要な経営戦略の一つと位置づけ、持続可能な成長を支える基盤として積極的に推進してまいります。

当社グループのDE&I推進に関する方針は、「コーポレート・ガバナンス基本方針」、「サステナビリティ基本方針」、および「人権方針」に定めています。これらの方針に基づき、私たちは多様な個性を公平かつ公正に認め合い、すべての従業員が互いの違いを尊重しながら能力を最大限に発揮できる環境を整えることで、持続的成長の源泉となる新たな価値創造を目指します。

社会やビジネス環境が急速に変化する中で、企業が持続的に成長し、よりよい社会を実現するためには、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮し、新たな価値を生み出していくことが不可欠です。人種、宗教、性別、国籍、出身地、年齢、障がいの有無、性的指向・性自認、価値観や経験の違いなど、多様な背景を持つ人々が共存し、互いを認め合いながらともに成長することが、当社グループの競争力の源泉となります。

DE&Iの推進には、経営層自らが先頭に立ち、強い意志を持って取り組むことが不可欠です。私は、当社グループ全従業員が安心して自分らしく働き、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境を整えることを、経営トップとして率先して推進してまいります。

2025年4月
三菱マテリアル株式会社
執行役社長
田中 徹也

■ ステークホルダー向け情報公開 (左: [WITH MATERIALS_202407.pdf](#) (11ページ目)、中央: [【公式】三菱マテリアル | 採用広報 note](#))、右: [サステナビリティ説明会資料](#) (43ページ目))

■ 社内ポータルサイト (左: 男性育休、中央: 国際女性デーイベント、右: 社内キャリアイベント)

企業名	ダイキン工業株式会社		
業種	製造業	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	①サステナビリティレポート 2025_all_browsing-pdf.pdf ②統合報告書 2025-pdf.pdf ③ 女性の活躍推進企業データベース 企業情報		

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>・当社では、グループ経営理念においてダイバーシティ・マネジメントを明文化しているなど、ダイバーシティ推進を経営の柱のひとつと捉えている。中期経営計画「FUSION」においても、当社の成長の基盤として「ダイバーシティ・マネジメントの深化による人材力強化」を掲げて取り組んでおり、ダイバーシティ・マネジメントは当社の経営戦略や事業成長の基盤であると位置づけている。「同質のチームよりも異質なメンバーから成るチームの方がイノベーションは生まれやすい」と考えており、様々な発想や考え方、価値観を突き合わせることで、新たなものが生み出せると考えている。</p> <p>・女性活躍推進は、当社のダイバーシティ推進の中で最も重要な取り組みの1つであり、2011年より経営トップ直轄のプロジェクトを立ち上げ、重点的に取り組みを進めている。さらなる成長に向けた質的人材を確保すること、会社として多様性のある組織で多様な顧客に対応し、独創性ある発想やイノベーションを生み出すことを目的に、女性管理職候補の育成加速、上司である管理職の意識改革、仕事と育児の両立支援、女性の採用強化など、育成・登用の加速と職場環境・風土醸成の両輪で取り組みを強化している。</p> <p>近年の取り組みの強化もあり、女性管理職数は、2011年当時20名であったところ、2025年10月時点で130名と約6倍に増加し、2025年度末までの目標値を大きく前倒しで達成することができた。</p> <p>・世の中から要求される女性活躍のレベルは格段に上がっており、企業に求められる責任として、今後もより一層取り組みを強化していきたい。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>当社では2011年よりトップ直轄プロジェクトのもと、女性活躍推進を重点施策として取り組んできた。2016年には女性活躍推進法の施行も受け、さらに取り組みを加速するべく、取締役会長からメッセージを発信。女性活躍推進の取り組み方針として「競争社会で勝ち抜く覚悟を求めること」「管理職登用を男女公平に実力主義で行うこと」「性別にかかわらず仕事と家庭を両立できる風土醸成を進めること」の3つの考え方を明文化した。約10年間、この方針を引き継ぎ、重点的に女性活躍推進に取り組んでおり、育成・登用や風土醸成が進んできた。2024年には、竹中代表取締役社長兼COOより、一人ひとりの活躍を目指すダイバーシティ・マネジメント全体に対して下記のコミットメントも発信している。（2024年7月1日）</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 一人ひとりの個性を活かすダイバーシティ・マネジメントを推進し、全ての人にとって公正な会社にする ② 社員一人ひとりが誇りとやりがいを持って挑戦できる環境を提供し続ける ③ 経営理念のありたい姿「人の力で豊かな未来を追求する」に基づき、一人ひとりの力を最大限発揮することで、社会に貢献するとともに事業を発展・成長させていく
上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。
 ※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）
 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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2025 年）	目標値（2025 年）
1	内部登用の女性役員数	0 人 (2021.3 末)	2 人 (2025.10)	1 人 (2025.3 末)
2	女性管理職数	71 人 (2021.3 末)	130 人 (2025.10)	120 人 (2025.3 末)
3	男性育児休暇取得率および 平均取得期間	72.9%、13.3 日 (2021 年度)	89.7%、29.3 日 (2024 年度)	90%、10 日以上 (2025 年度)
指標 及び 目標 値の 設定 理由	<p>【指標 1・2】女性活躍推進は大きく進んできた一方、管理職・経営層に占める女性はまだ少ない。これらを主要課題であると考え、(1)内部登用の女性役員を 1 人以上内部登用すること、(2)女性管理職数を 120 人とするを目標設定している。当社では、数値目標達成の数合わせの登用はしないという方針のもと、管理職候補者の育成加速に注力しており、こうした育成の先に目指せる目標人数を算出。また同時に、製造業全体・産業全体の女性管理職比率の平均も踏まえながら、社内の現状からまず目指したい女性管理職比率を約 10%と捉え、その比率に相当する 120 人を目標人数として設定した。</p> <p>【指標 3】 女性活躍推進には、出産・育児のライフステージを越えて女性が活躍し続けることも重要。そのためには、性別にかかわらず育児と仕事を両立できる風土が必要であると考え。当社においても共働き共育では当たり前となってきているが、まだまだ育児の負担が女性に偏る傾向にある事実も踏まえ、(3)男性育児休暇取得率および平均取得期間に関する目標を設定し、社内風土醸成施策に繋げている。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

■**女性管理職候補の計画的育成**：女性管理職候補の計画的な育成の取り組みとして、2012 年より女性リーダー育成研修を毎年継続的に実施している。部門選抜の約 20 名を対象とした 8 か月間の研修であり、管理職やリーダーを目指すための意識改革と具体的な行動変容の機会を提供。人事と上司が研修参加者の今後の育成・登用方針のすり合わせを行う仕組みも整えており、OFF-JT と OJT を組み合わせた育成を展開。研修参加者からの管理職登用数は現在までで 82 名となった。研修と併行し、女性管理職候補者の把握も進めており、現在では約 300 名が候補者として登録され、各部門で登用の目途と個別育成計画を定めて育成している。能力ある候補者が確実に登用されるよう、人事から部門へのフォローも継続。また、新任の女性管理職に対してフォローセッションを実施するなど、育成から登用、登用後のフォローに至るまで徹底的に支援している。

■**部門内での育成加速に繋げるための部門との連携強化**：今年度からは、部門での育成・登用加速のため、女

性活躍推進担当役員と各部門の部門長とで、女性活躍推進の課題や目標策定に関するディスカッションを強化実施している。人事部内においても、異動や配置の担当者との連携を強化し、女性管理職候補者のウォッチングを行うなど、育成・登用の加速を進めている。

■**役員層など上位職登用を見据えた育成・登用加速に向けて**：上記の地道な施策の積み重ねにより、【指標 1・2】は前倒しで目標達成。しかし、全産業の女性管理職比率平均値には届いていない（現在 9.3%）など、女性管理職はまだまだ少ない状況。今後は、女性の採用強化を進めてきた世代でもある現在の若手～中堅世代の育成を加速させ、管理職登用をより一層推進していく。また、役員層に占める女性比率も政府目標の 30%には届いておらず（現在 28.6%）、役員や部長など上位層の女性を増やすことも今後の課題である。そこで、将来の役員候補者を育成する経営幹部育成策に積極的に女性管理職をアサインする取り組みも進めている。今後も女性管理職候補者の継続的な育成、上位職への登用も見据えた個別での育成を加速していく。

■**男性の育児休暇取得推進・育児と両立しやすい社内風土の醸成**：当社では、男性の育児休暇取得は当たり前の価値観となってきているが、2025 年度末までの育休取得率の目標数値（90%）に対してはあと一步の状況。（2024 年男性育休取得率：89.7%）

男性育児休暇取得推進の取り組みとしては、育休や社内の支援制度の内容をまとめたハンドブックの配布、対象者が育休を取得するまでの 2～3 か月ごとの徹底的なフォローを行っている。また、当事者の実態を把握するとともに、職場の意識付けを促すことを目的に、直近 1 年間に子が生まれた男性社員 313 名を対象に 2025 年 7 月にアンケートを実施。育休に向けて準備したことや困ったこと、ありがたいと感じた職場のサポートなどに関する回答結果を各部門に共有し、幹部による議論に繋げてもらったほか、全社員宛に配信するニュースレターへ育児休暇の取得事例やポイントを掲載。こうした男性の育児参画促進の取り組みは、性別にかかわらず仕事と育児を両立する風土醸成にとって重要であり、ひいては女性活躍推進にも繋がるものであると考えている。

■**仕事と育児の両立支援**：性別に関わらず「仕事と育児を両立しながらキャリアアップする」ことの支援を軸に、両立支援策を展開。カフェテリアプラン制度においては、子どもの病気や残業や出張等の突発事態に利用したベビーシッターや学童保育等の外部サービス料を補助する制度を設けている。共働き・ひとり親の社員に対しては年間 20 万円まで、子の生後 6 か月未満で育児休暇から復帰した社員に対しては 60 万円まで会社補助を行っている。在宅勤務制度も 2025 年 4 月より拡充し、小学校 6 年生までの子がいる社員は、月の出勤日の半数未満までを上限として在宅勤務が選択できるようになった。仕事と育児の両立のスタートとなる育休復帰後の社員には、2012 年より「仕事と育児の両立セミナー」を実施。育児休暇復帰者（男女）とその上司、パートナー（基本的に社内婚）とその上司の最大 4 者を対象とし、両立社員に対しては仕事と育児の両立ノウハウだけでなく、視野を広げ中長期的に自身のキャリアを考えるきっかけとして、上司に対しては自身のマネジメントを見直し、部下との対話に繋げる機会としている。今後も、男女関係なくお互いのキャリアを大切にしながら、ともに子育てをする風土醸成を進めていく。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

女性活躍推進の取り組みにより、優秀な女性の活躍の場が広がったことから、多様な観点からアイデアが生まれ、イノベーションが起こった事例が生まれている。

・プロダクトイノベーションにおける事例としては、商品開発において女性社員の発案で「ポータブルエアコン Carrime」を上市。またお客様と直接つながるオンラインプラットフォーム「DAIKIN LAUNCH X」の立ち上げや、海外に向けた

ITを活用したソリューション商品開発のキーパーソンにもなっている。研究開発の面でも、ダイキン初の液晶材料を女性が開発するなど、過去のしがらみのない新鮮な感覚で、時代や顧客ニーズを捉えた新しい商品やサービスを生んでいる。

・プロセスイノベーションの面においても、女性社員がブリッジパーソンとして、東大・阪大・清華大との産学連携の発展に貢献しており、買収の面でも、高度な法務的専門性を活かし買収成功に貢献するなど、類まれなコミュニケーション能力や専門性、グローバルな感覚を活かした活躍によって、人と人、組織と組織を繋ぐ事例も見られている。

・対外的な活動においても、社員独自のコミュニケーション能力やそれぞれの感覚を活かすことで、様々な貢献が生まれている。例えば、アドボカシー活動により環境負荷の小さい新冷媒（R32）の世界的な普及に貢献したり、グローバルサイトの立ち上げを通じてダイキンブランドを発信したり、企業価値向上に貢献するなどの活躍が目立っている。

・上記で述べたものは一例にすぎず、結果として社内の重要プロジェクトには必ず女性が参画するようになっている。このように多様な発想が集まることで社内のイノベーションに繋がるだけでなく、コミュニケーション能力を活かして外部との協創によるイノベーション創発にも貢献しており、ビジネス上の成果にも確実に繋がっている。

近年では、女性リーダーが技術力を活かし、2025年ノーベル化学賞で注目を浴びた「金属有機構造体（MOF）」を用いた冷媒回収の仕組みを外部協創にて実用化することに成功。また、従来の機能重視のエアコン選びではなく、部屋の雰囲気や生活スタイル、お客さま一人ひとりの好みや思いにこたえる新たなエアコン「The Art Line」制作にも女性社員が企画し、上市した。

2025年の大阪・関西万博では、企画運営事務局として女性リーダーがプロジェクトを引っ張り、地域社会貢献や外部への発信に大きく貢献した。社内外のあらゆるテーマ・領域で女性社員が活躍・成果をあげている。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

昨今、女性活躍推進の進捗度合いが企業価値をはかる重要な指針のひとつでもあり、情報開示は企業の責任であると捉えている。2016年4月の女性活躍推進法施行当初から、女性活躍推進法で情報開示候補としてあげられた項目は、全項目開示している。（法で求められているのは2項目以上）開示先としては、当社のHP、採用HP、サステナビリティレポート、総合報告書、コーポレートガバナンス報告書に加え、厚生労働省「女性活躍推進データベース」などにおいて、積極的に開示している。当社の女性活躍推進の取り組みや情報開示の結果として、えるぼし（3段階）、プラチナくるみん、なでしこ銘柄（9回選定）など多くの対外評価も得られている。

【参考資料等】

- 中期経営計画「FUSION25」の重点戦略テーマ

重点戦略11テーマ



- サステナビリティレポート（P86～「人に対する考え方」 P93～「人材の多様性」に関する考え方や取り組み内容を掲載）
[2025_all_browsing-pdf.pdf](#)
- 統合報告書（P46～「ダイバーシティ・マネジメントの深化による人材力強化」に関する考え方や当社の人的資本に関する考え方、具体的な取り組みや事例を掲載）
[2025-pdf.pdf](#)
- 有価証券報告書（P19～、人的資本と多様性に関する戦略や指標について掲載）
[securities-pdf.pdf](#)
- 女性の活躍推進企業データベース
[女性の活躍推進企業データベース | 企業情報](#)

企業名	オムロン株式会社			
業種	電機・精密	証券コード	6645	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	① サステナビリティ・サイト https://sustainability.omron.com/jp/social/talent-attraction/ ② 第87期有価証券報告書（以下有報）P 32-34 https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/yuho/20240620_87.pdf ③ 統合レポート 2024 ・女性活躍推進（P61）・非財務情報可視化の取組（P 114-116） https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar24j/OMRON_Integrated_Report_2024_jp_A4.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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。

■ **企業価値向上における女性活躍推進の位置づけ**：企業価値を向上させるためには、経営を含むあらゆる意思決定に多様な視点や意見を取り入れることが重要。そのためには、様々な属性・価値観を持つ社員一人ひとりを活かす環境が必要であり、その代表的なものが性別。オムロンで社員の3割を占める女性の活躍を推進せず意見の多様性は確保できないとの信念のもと、各層で意思決定に参画する女性の数を増やすことに注力する。女性がその能力を伸ばし、発揮できる環境を作ることは、オムロンの存在意義である「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」の実現に繋がるとの認識に立ち、女性活躍推進を経営の重点戦略に位置付けている。

■ **課題と取組**：日本国内における女性管理職数は、まだ経営に多様な意見を十分に反映するレベルに達していないと認識。「次世代リーダーの育成による女性活躍の推進」を経営の重点戦略に位置づけて取り組んでいる。“意思決定層”として“部課長層”の育成・登用増加を重点目標とし、取組を開始した2012年の22人から、2024年には231人に増加させた。役員までを見据えた安定的な人財パイプラインの充足に向け、より若手からの抜擢を企図した候補者発掘と、育成サイクルの透明性確保、成長機会付与の高頻度化に取り組んでいる。また、上述のとおり、経営に多様な意見を取り入れるためには、様々な価値観を持つ社員一人ひとりの能力を活かす環境が必要。2024年度からは、日本国内の管理職を対象に「多様な人財の力を引き出す」ためのピープルマネジメント研修を導入した。全社で、女性を含む多様な人財がいきいきと活躍できる組織づくりを推進している。

■ **経営による監督体制**：女性活躍の取組は、長期ビジョンにおけるサステナビリティ重要課題「価値創造にチャレンジする多様な人財づくり」の実現に不可欠として、CHRO（最高人事責任者）が担う。各取組の内容や成果指標、実績は有報等で定量的に開示。また、CHROが女性活躍推進をテーマとして社外取締役と議論する様子を動画配信するなど、女性活躍の意義と推進に対する経営のコミットメントとしてグローバル全社員に向けて伝えている。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

オムロンでは、ダイバーシティ&インクルージョンを発展の原動力として、以下の社長メッセージをウェブサイトにて社内外に一貫して発信し続けている。「わたしたちオムロンは、企業理念の実践における大切な価値観「Our Values」のひとつとして「人間性の尊重」を掲げています。わたしたちは、この価値観に基づき、様々な考え方を持った多様な人財が、国籍・宗教・婚姻の有無・性別・性的指向・性自認・性表現また障がいの有無などに関わらず、個性や能力を存分

に発揮し活躍できる企業になることを目指しています。私は、オムロンで働く多様な人財が、企業理念を原点に、志を一つにしてチャレンジすることで、多様性がもたらすイノベーションの創造を可能にし、事業を通じた社会的課題の解決が実現できると信じています。世界中の人々からその存在を必要とされ、期待される企業となるために、これからも積極的にダイバーシティ&インクルージョンを推進します。」

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

<https://sustainability.omron.com/jp/social/talent-attraction/>

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※ 貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2024年）	目標値（2025年）
1	国内女性経営基幹職数	22人（2012年）	231人	200人以上
2	男性育休取得率	18%（2022年）	72%	70%以上
3				
指標及び目標値の設定理由	<p>■ 女性経営基幹職数：企業価値向上には、経営における意思決定に多様な意見を反映することが不可欠。女性が経営の意思決定場面で力を発揮するには一定数が必要と認識し、12年から女性経営基幹職（部課長級）比率を経営指標とした。13年には、16年度末の女性経営基幹職比率 3.0%を目標と設定。21年の8%達成を経て、10年に約100人だった女性経営基幹職の2倍超を目指し、指標を比率から人数に変更。女性経営基幹職数200人以上を目標に掲げた。女性を含む多様な人財の活躍が、当社の存在意義である事業を通じた社会価値の創出を実現するという認識に基づき、経営計画も踏まえた目標の見直しを行う。25年以降の目標については、26年度からスタートする中期経営計画に沿った修正を検討中。</p> <p>■ 男性育休取得率：男性の育休取得促進は社会的課題の解決と捉えている。社員がその能力や個性、情熱を解放し生き活きと働くためには、従来女性に偏りがちだった育児負担の軽減が重要であり、男女双方への両立支援が欠かせないという認識のもとに目標として設定。また、男性社員が育休を経験することで、新しい視点を獲得、業務だけでは得られない経験がイノベーションを生み、企業価値向上に資すると考えている。25年度以降は、さらなる取得促進および質の向上に向けて、目標値のアップデートを検討している。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

■ **女性活躍取組の達成状況**：女性活躍推進は、取締役レベルで進捗をモニタリングすべき目標。「経営における意思決定に多様な意見を反映」できているかを測る指標の一つとして、女性経営基幹職（部課長級）数を目標として設定。直近10年間では、約6倍と計画に沿って拡充。女性経営基幹職比率も、24年度末で国内が13.2%、グローバルでは20.5%と、経営指標として目標に掲げた12年の1.5%（国内）から大きく増加し続けている。

■ **課題とアクション**：より経営層に近いポジションにおける女性の活躍が課題。ロールモデルが少なかったことで、女性自身が上位職に不安を抱いていることが一因と認識し、対話・育成機会の提供を通じて、役員等の上位職に就く女性を増やす「上への拡大」と、若い世代からの候補者パイプラインを構築する「下への拡大」に取り組む。

上への拡大：グローバル人財総務本部長が、国内女性管理職との対話を実施。現場で活躍する女性社員の課題を把握し、より実効性の高い施策に繋げている。生産現場にも直接訪問するなど、全ての職場・職種で女性が長期的に活躍できる環境整備を進める。また、グローバル女性管理職を対象とした「Women Leaders Circle」を継続的に実施し、経営と事業を担う重要ポストの後継者候補を発掘・育成する。国内外で重要ポストの後継者候補に女性を1名以上挙げるという目標に基づき、経営層と経営課題を議論し、最終的には役員へ提言を行う。また、女性経営者との対話を通じ、キャリア形成の機会を得る。実際に自らキャリアビジョンを広げ実現する事例も生まれた。

下への拡大：女性リーダー候補の早期育成のため、スキルとキャリアの両面で研修を実施。中長期的に経営を担う人財を対象とした若手リーダー研修を通じ、実践的な経営スキルの習得を促すとともに、女性管理職比率向上に特に注力する日本では、リーダー志望者の裾野拡大に向け、ライフイベントとキャリア形成の両立をテーマに研修を実施。

■ **男性育休取得支援の達成状況**：育休を希望した男性社員全員が育児支援制度を活用したことで、24年度は72%が育休を取得。特に重視する平均取得日数は79.1日となり、23年度の62.8日を上回る結果となった。また、配偶者出産サポート休暇（有給・5日以内）も広く活用され、取得者率は68%と高水準を維持している。

■ **課題とアクション**：育休取得のボトルネックと想定される「上司の理解・協力」「職場での業務引継ぎ」を解消するため、上司自らが、懐妊報告・出生届を提出した男性社員へ、制度説明と利用意向を確認することを仕組化。23年度に続き、24年度も面談実施率100%を達成した。CHROメッセージの発信等、男性育休促進における経営のコミットを明確に伝えるとともに、メルマガ配信やポスター掲示など、草の根での浸透活動を継続的に行ってきたことで、職場全体における男性育休に対する認知度と理解が向上し、取得率および取得日数の長期化に繋がった。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

■ **トップ経営層への女性の増加**：当社における女性活躍の目的の1つは「経営における意思決定に多様な意見を反映すること」。現在、国内グループにおける女性役員は、関係会社社長、取締役等をあわせて5名。社会システム事業の関連会社において社外監査役に女性が就任するなど、経営の意思決定の多様化が進むとともに、新たなロールモデルが生まれている。多様な女性リーダーとの対話機会を提供し、女性社員のキャリア形成を支援している。

■ **女性活躍推進によるビジネス上の成果**：1.1 に記載の考えのもと、性別・年齢等に関係なく社員の挑戦を後押しする風土が醸成され、社員の能力や意欲を評価した結果、重要なポジションで活躍する女性社員が着実に増加。

① **主力事業を牽引**：2012年から女性活躍推進に取り組み、能力と意欲ある社員に成長機会を提供し、重要ポストへの登用を進めてきた成果として、主力事業の制御機器事業で商品事業本部の事業部長を女性が務める。当該社員は経営戦略や長期ビジョン策定を経験後、ビジョン実装のため、制御機器事業に希望して異動、データ活用型ビジネスへの転換を部門横断で推進。同時に顧客起点の一貫性あるグローバルマーケティング・販売への転換をリードし競争力強化に貢献。現在は事業基盤となる製品群と顧客現場のデータ利活用を推進する新たな製品群の企画・製品開発とグローバルパートナーとのサービス展開を牽引し、顧客価値の最大化とイノベーション創出に取り組む。

② **生成 AI による業務プロセス変革**：社員が自発的に参加する生成 AI 活用推進プロジェクト「AIZAQ」では、多く

の女性社員が業務プロセス変革をリードする。制御機器事業のお客様相談室では、女性リーダーの下、生成 AI を活用し問い合わせの 20% を占めるチャットによる応対履歴の要約を自動化。1 日あたり約 60 分/人の業務時間短縮を実現し、ナレッジや FAQ 作成など、顧客への価値提供により多くの時間を充てられるようになった。プロジェクトには時短勤務社員など女性社員が参画し、新たな経験を積む場としても機能する。また、応対履歴の構造化により、問い合わせ窓口で蓄積したナレッジを、営業や商品開発でも活用できるようになった。今後は、生成 AI をさらに活用し、電話対応履歴のデジタル化や新たな相談チャネルの構築にも挑戦し、顧客価値向上と事業貢献に取り組む。

③多様な人材の活躍支援をリード：当社の女性活躍推進をリードしてきた女性が、社員のキャリアとライフプランを支援する部門のトップを務める。当該社員は、当社初の女性文系総合職として入社し、女性管理職比率を目標に掲げた 2012 年から人事部門で女性活躍をリードしてきた。「100 人 = 100 色 誰もが輝ける会社に」をスローガンに、多様な人材が力を発揮できる環境整備を進めてきた。女性だけでなく障がい者雇用の拡大や働き方改革を推進し、現在のオムロンの D&I の基盤を築いたことは、組織に多様な視点をもたらし、イノベーション創出につながっている。この経験を活かし、現在は育児・介護の両立支援などのサポートを牽引する。また、医療職・健康保険組合と連携し、組織横断で「一人ひとりが能力を発揮し続ける基盤づくり」としての健康経営に取り組む。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

■ステークホルダーエンゲージメントの考え方：当社は、企業理念の実践を通じた企業価値向上を経営のスタンスと宣言。中でもステークホルダーエンゲージメントを“よりよい社会をつくる”企業理念の実践そのものと位置付けている。この考えのもと、持続的な企業価値向上に資する中長期視点に立った情報開示を実施。決算、ESG、長期・中期経営計画など経営層が直接説明する場を中心に、有報や統合報告書など多様な媒体を用いた資本市場との対話に取り組む。女性活躍推進をはじめとする D&I 推進を軸とした人的資本開示には特に注力している。

■市場との対話：経済産業省の「多様性を競争力につなげる企業経営研究会」に CHRO が委員として参加。女性をはじめとする多様な人材の活躍をどのように企業価値向上に繋げるかについて、官公庁や資本市場・他企業と意見交換を行った。有報では「従業員の多様性に関する指標」として、女性管理職比率・男性育休取得率・労働者の男女の賃金差異を開示。指標の推移については、ウェブサイトを通じて一覧で開示し、市場との対話に活用する。

■非財務情報の可視化への挑戦：当社では、「財務・非財務情報の結合性」の分析結果の開示に挑戦している。2023 年度統合報告書では、人材施策の成果指標と財務指標の相関を仮説・検証し、女性管理職比率等の指標が ROIC にポジティブに働くことを確認した。2024 年度の統合報告書では、雇用における社会インパクトの可視化にチャレンジ。サステナビリティ重要課題の中から D&I が事業に与える影響の可視化を目指し、考えられる評価項目や必要な手順について検討を実施。これらの取組から得た学びを、次の中期経営計画におけるマテリアリティの特定と目標設定に活用することを検討していく。

このように、現状の課題認識と施策、結果を適切に開示し、様々なステークホルダーとの建設的な対話に繋げている。MSCI 等 ESG 評価機関や機関投資家からの評価の向上は、取組と開示の PDCA の成果の現れと捉えている。今後も、持続的な企業価値向上の実現に向け、情報開示を進化させていく。

企業名	BIPROGY 株式会社		
業種	情報通信	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3 つ程度）	https://www.biprogy.com/invest-j/uploads/ir2025.pdf https://www.biprogy.com/pdf/sustainability/sustainabilityreport2025.pdf https://www.biprogy.com/invest-j/uploads/81yuho.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。

<p>1.1 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。</p> <p>当社の社名「BIPROGY」は、光が屈折した時に見える 7 色の頭文字を並べた造語で、「多様性によって社会課題を解決し、未来を照らす存在になりたい」という強い想いが込められている。この社名が示す通り、多様性は、当社にとって経営の根幹を支える価値観であり、企業価値向上と社会的価値創出に不可欠な要素である。当社はグループの「Purpose」を基盤に、「Vision2030」を掲げ、社会の共有財＝デジタルコモンズの創造を通じて、誰もが幸せに暮らせる社会の仕組みづくりを目指しており、その実現に向けて、「経営方針（2024-2026）」と「マテリアリティ」を策定し、事業戦略と連動した人財戦略を推進している。「人財戦略」では、「DE&I 推進」を重点戦略のひとつとし、さらに「意思決定層におけるジェンダーダイバーシティ」をキードライバーと位置づけている。意思決定の質の向上のためには、経営や意思決定層に多様な視点を取り入れることが不可欠であり、その観点から、ジェンダーダイバーシティの推進は重要かつ影響度の高い施策であると認識している。</p> <p>この重点戦略の達成に向けて具体的な KPI とモニタリング体制を構築。2021 年度より「新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化」をマテリアリティに掲げ、①意思決定層の女性比率向上、②男性の育児休業取得推進の KPI を設定。達成状況は、半期に一度、ソーシャル委員会、サステナビリティ委員会、取締役会でもモニタリングしており、PDCA サイクルを確実に回している。さらに、役員報酬制度にマテリアリティ達成度を反映した譲渡制限付株式報酬を導入し、経営陣の責任を明確にしている。</p> <p>加えて、ジェンダーダイバーシティ推進の体制整備にも注力。ジェンダーダイバーシティの国内第一人者である社外取締役の大崎麻子氏から、取締役会や指名・報酬委員会の場で継続的に問題提起や指導を受け、国際的な潮流を踏まえた先進的な視点を経営に反映。2024 年度には、初の女性社内取締役（CHRO 兼任）が誕生し、10 年来、経営が本気で取り組んできた成果といえる。筆頭子会社ユニアデックスでも、女性が CHRO を務めており、グループ一体で DE&I を推進している。</p> <p>今後も、女性活躍推進を経営戦略の中核に据え、グループ全体での取り組みを加速させることで、当社グループの持続的成長と企業価値の向上を図り、社会的価値創出企業を目指していく。</p>

<p>1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。</p> <p>当社は、BIPROGY という社名に込めた「多様性・創造性・共創」の精神のもと、「人財は企業の最も重要な資産である」との信念を持ち、個と組織の成長を支える仕組みの強化に取り組んでいます。女性活躍推進は、人的資本の最大化と企業の持続的成長に不可欠であり、私をはじめとする経営陣全体がその重要性を強く認識しています。CHRO 就任以降、人財戦略や人権課題に関する意思決定機関であるソーシャル委員会の構成メンバーやサクセッションプラン対象者の男女構成を半々としたほか、ジェンダーダイバーシティに関するデータ分析結果をソーシャル委員会や経営層に報告し、課題の可視化と問題提起を行ってきました。今後は、社内のすべての意思決定機関において</p>

も男女構成を見直すとともに、昇格における男女差など制度・運用面での不均衡の是正に取り組みます。あらゆる意思決定機関や会議体、階層で男女比が整い、男女ともに当たり前活躍できる—そのような姿を目指し、取り組みを牽引してまいります。(CHRO 澤上)

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。(任意)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由(2.1)、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等(2.2)、その成果としての企業価値向上への寄与(2.3)についてご記入ください。

2.1 : 1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。)

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、PDCAを踏まえた見直しの状況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	役員に占める女性の割合 (BIPROGY単体の取締役・監査役・執行役員の女性割合)	11.1% (2020年)	13.9% (2025年)	20% (2025年)
2	グループ女性管理職比率 (グループ7社の管理職相当以上の女性割合)	8.1% (2022/3/31)	12.3% (2025/4/1)	18% (2026/4/1)
3	男性育児休業取得検討・意思決定において、自身の意向を踏まえて、家族や組織とすり合わせできた人の割合(グループ6社)	91.4% (2023年度)	91.8% (2024年度)	100% (2026年度)
指標及び目標値の設定理由	<p>【指標1】前述のとおり(※1.1)重要戦略達成のための指標として設定。2025年4月1日からの現行動計画において新たな目標(2030年3月31日までに女性役員比率を26%にする)を設定し、継続的に取り組んでいる。</p> <p>【指標2】意思決定の質向上のためにジェンダーの多様性が必要であり、また指標1達成に向けたパイプライン構築が重要であるという考えに基づき、目標を設定した。</p> <p>【指標3】男性育休の本質的意義を重視し、取得率や日数だけでなく、育休取得の検討にあたり「自身の意向を踏まえ、家族や組織とすり合わせた割合」を独自指標として設定。この指標は、育休取得の意思決定において、家族との話し合いや職場との対話・調整が行われているかを重視するものである。こうした対話が広がることで、共働き・共育てが当たり前になる世界を目指している。本指標の数値は対象となる男性社員へのアンケートを通じて把握している。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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】指名報酬委員会や取締役会における役員選任時には多様性を考慮し、継続的に女性役員が選任されることを目指してきた。その結果、2018 年度に初の内部登用女性執行役員が、2024 年度に初の内部登用女性取締役が誕生した。今後も継続的に女性役員を輩出するためには候補者の少なさが課題である。その為サクセッションプランにおいては女性を一定数含めることを要件とし運用。また、前述のとおり（※1.2）人財戦略等の意思決定機関であるソーシャル委員会の構成メンバーも男女比を均等に設定しており、経営に近い意思決定の場で女性が経験を積む機会を創出している。

【指標 2】2016 年度より人財パイプライン強化を目的とし主体的なキャリア形成や管理職マインド醸成を目的とした階層別研修を実施。対象層への研修を継続的に行い 2024 年度からは女性管理職候補者向けのメンタリングを開始。個々の悩みに寄り添いながらマネジメントをキャリアの選択肢として前向きに捉えられるように支援している。2022 年度からは、各組織が管理職登用計画を作成し、サステナビリティ委員会や取締役会においてモニタリング・報告する仕組みを構築し、計画的な育成・登用を進めているが、計画通りに登用されない場合があり、昨年度から計画精度向上を目的とし組織ごとに進捗度のヒアリングを実施。パイプライン不足は依然課題であり、新卒採用におけるダイバーシティ比率の目標設定をし、採用を進めている。また 2022 年度から女性組織長登用時に限り、登用人数制限を課さないポジティブアクションを実施。現在、次年度に向け全年代・グレード別の評価・昇格データ分析を行い、人事制度のみならず、会社カルチャーに根付いた構造的課題の可視化とその対応に向けた準備を進めている。

【指標 3】2024 年度よりマテリアリティとして目標設定し施策を推進。昨年度は当事者・上司・全社員への情報提供・啓発活動として、配偶者妊娠届の導入、育休ハンドブックの配布、取得者の声の社内外発信、座談会の開催、休職期間中の収入シミュレーションの掲示など実施。また指標の数値算出と連動し、家族が誕生する全ての男性にアンケートを実施し、家族・上司との対話状況や育児・仕事の考え方について定期的に調査・ヒアリングを行い、「検討中」と回答した男性には育休取得を促す PDCA サイクルを回している。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

国内でも早期にダイバーシティ推進の専任組織を立ち上げ（2013 年～）両立支援、主体的キャリア形成の意識醸成、管理職への計画的登用等に取り組み、DE&I 推進に向けた人的資本投資を継続してきた結果、社員一人ひとりが安心して自律的にキャリアを築ける環境が整備され、企業価値創出の基盤が強化され以下の成果が出ている。

・地方創生への貢献

政府の「骨太の方針」に掲げられた地方創生および女性活躍の推進に資する取り組みとして、当社は地方の基盤を支える地方銀行様に対し、自社で培った知見に加え、社外取締役である大崎麻子氏の専門的な知見も活用しながら、女性人材の定着支援に取り組んでいる。

・リスクマネジメントの強化

USB メモリー紛失事案を契機に、情報セキュリティ強化を重要課題と位置づけ全社的な対策を推進。CCO（Chief Compliance Officer）には山内宜子が就任し、施策を牽引している。情報セキュリティ施策は、ルール整備や管理強化に偏りがちだが、当社では心理的安全性や組織内の対話といった“人”を中心とした視点も取り入れ、全社的な取り組みへと発展させている。

・高い定着率（低い離職率）

育児・介護と仕事の両立支援制度を早期に整備し、全社員向けの教育を継続的に実施してきた。2024年度の離職率は2.3%（全国平均約14.9%・IT業界平均約11.9%）と低い。グループ全体を対象としたエンゲージメント調査においては、全従業員の85%が継続勤務を希望し、30代以下に絞っても74%に達する。これはIT業界平均（約50%）を大きく上回り、当社の職場環境の魅力と働きやすさを示すものとなる。

・育休取得による組織力と顧客信頼の向上

営業部門の部長が育休休業を取得した事例においては、事前の顧客調整と後任体制の整備によりプロジェクトは円滑に進行した。顧客からは「部長不在でも組織体制が強化され、安心できた」との声が寄せられ、組織力と顧客信頼の向上につながった。この事例は、当社メディア「TERASU」にて社外にも発信している（参考資料：参考②参照）

・人材獲得力の高さ

2025年度の新卒採用では女性比率47.7%を達成。これは厚生労働省「雇用均等基本調査」による全国平均（IT業界：約22.4%）の2倍以上に相当し、業界内でも極めて高い水準である。早期からワークライフバランスの向上および女性活躍推進に取り組んできた結果、「女性にとって働きやすい企業」という認識につながり、多くの女性学生からの応募と採用に結びついている。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社は女性管理職比率などのKPIやマテリアリティの進捗を有価証券報告書、統合報告書、サステナビリティレポート、女性の活躍推進企業データベースなどを通じ、法令対応以上の情報も含めて積極的かつ公正に開示している。開示情報は第三者保証を受け信頼性を確保しており、有価証券報告書では「管理職に占める女性労働者の割合」「男性労働者の育児休業取得率」「労働者の男女の賃金の差異」などを明示。サステナビリティ報告においても、KPIの目標値と実績値を明確に開示している。2024年度から公表を開始した「人財戦略レポート」は、当社グループにおける「人財」という無形資産の価値を可視化し、人的資本経営の道筋を社内外のステークホルダーに提示することを目的としている。本レポートは社外投資家だけでなく従業員への説明も強く意識しており、2025年度版はページ数を倍増させ、グループ情報を拡充させた。内容はPurposeやVision2030との連動性を体系的に示し、女性活躍推進に関するKPIや施策の進捗、課題、展望を網羅的に記載している。また、深い理解を促すため社内外向けの説明会も実施しており、昨年度は社内向け説明会に1,000名を超える社員が参加した。

こうした積極的な情報開示と取り組みが評価され、資本市場においては、三菱UFJ SRIファンド（愛称：ファミリー・フレンドリー）に組入れられたほか、「Morningstar 日本株ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数」で最上位のGEグループ1や、「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」の親指数構成銘柄にも採用されている。労働市場との対話では、女子大学での採用セミナーやイベント、ホームページでの施策発信、女性社員の登壇・インタビューなどを通じて、共感や安心感の声を得ている。今後も、情報開示と対話を通じて、企業価値向上と社会的信頼の獲得を加速させていく。

【参考資料等】

参考① <経営陣からの人的資本経営のメッセージと、当社の人財戦略>

人財戦略レポート 2025

https://www.biprogy.com/pdf/com/human_resources_strategy_report2025.pdf

1) 経営陣からのメッセージ

人的資本経営の考え方

CHROメッセージ



多様な個々の力、一人ひとりの「志」を、
さらなる組織の原動力へ

澤上 多恵子

BIPROGYグループは、2015年以降、ビジネスモデルの変革とともに企業風土の改革を進め、人と組織に向き合ってきました。

昨年、グループとして初めて「人財戦略レポート」を発行し、多くの社内外ステークホルダーの皆様から貴重なご意見をいただきました。中でも、「社員に向き合う姿勢が伝わった」「チャレンジングなKPIの設定が印象的だった」などの声は、私たちにとても大きな励みとなりました。

BIPROGYという社名に込めた「多様性・創造性・共創」の精神のもと、私たちは引き続き「人材は企業の最も重要な資産である」との信念をもって、個と組織の成長を支える仕組みを強化しています。

本年度は、「志望求型人材」の考え方を一層浸透させるとともに、グループ各社との連携による好事例の創出や、ROLESを軸とした人的資本可視化の進化にも取り組みました。また、生成AI活用の可能性も視野に入れ、戦略と実行の両面で変革を推し進めています。

本レポートが、皆様との対話のきっかけとなり、BIPROGYグループの未来に向けた人財戦略の「共創」に繋がれば幸いです。



対話を通じて共感を育み、
人と組織の可能性を最大限に引き出す

高柳 陽子

ユニアデックスは、一人ひとりの「想いと可能性」を大切にしています。当社はBIPROGYグループの持続的な発展を担う一員として、社員一人ひとりの自律とチャレンジの姿勢を重視し、会社、組織、個人の持続的成長を促進しています。

中でも特に重視しているのは、「志」として「共感」です。私たちが目指すことは、個人の想いと会社のミッションが重なり合う組織。自分の「やりたい」を起点に、仲間とともに未来をつくっていく。そんな前向きなエネルギーが、ユニアデックスの原動力です。

そのため対話を通じてBIPROGYグループのPurposeや当社フィロソフィーへの共感を育み、個と組織のベクトルを合わせる仕組みづくりを強化します。また、AIをはじめとしたテクノロジーの活用を模索しながら、社員の可能性を見える化し、成長を後押しする仕組みも進めています。

これらの取り組みにより、グループ全体の方向性と運動しつつ、当社コーポレートメッセージ「同じ未来を想うことから」を胸に、ユニアデックスならではの強みや文化を生かしBIPROGYグループの未来とお客様への新たな価値提供に繋がっていきます。

©2025 BIPROGY Inc. All rights reserved. 7

2) 当社の人財戦略

人的資本経営の考え方

人財戦略の全体像

BIPROGYグループ人財戦略(2024-2026)においては「個人」と「組織」の2つの切り口で、4つの重点戦略を設定しています。これらの戦略のキードライバーとなる各種施策の推進を通じて、エンゲージメント向上と経営方針(2024-2026)の達成につなげ、人財Vision2030の実現を目指していきます。今年度は新たに、人財戦略の遂行上重要なファクターである「事業ポートフォリオに応じた戦略的人財獲得」を追加しました。



※エンゲージメント・サーベイにおける集計的回答率

©2025 BIPROGY Inc. All rights reserved. 13

参考② <当社メディア BIPROGYTERASU での男性育休取得事例>

https://terasu.biprogy.com/article/childcare_leave_3/

まだ見ぬ世界を、照らします

BIPROGY TERASU

業種 テーマ 連載 特集

お問い合わせ

キーワードで検索

トップ > 事例 > 男性育休がもたらす組織風土改革と家族の絆——育休を取得した組織長とお客さまの座談会

男性育休がもたらす組織風土改革と家族の絆——育休を取得した組織長とお客さまの座談会

連載「パパ育休を本音で語り合おう。仕事、組織、家族の実際のところ」第3回

DE&I サステナビリティ 働き方改革 パパ育休を本音で語り合おう 事例

2025年07月09日

🕒 読了時間：6分



企業名	NTT 株式会社		
業種	情報通信	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://group.ntt.jp/diversity/ https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=3218 https://group.ntt.jp/ir/library/annual/ https://group.ntt.jp/ir/library/annual/pdf/integrated_report_25j.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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>■ 価値創造プロセスにおける女性活躍推進の位置づけ</p> <p>「事業を通じた社会課題の解決」をミッションとする NTT グループは、価値創造プロセスにおける社会的価値のアウトカムとして、「気候変動の緩和」、「新たな社会的価値創造」、「社会インフラのレジリエンス」、そして「従業員エンゲージメントの向上」の 4 つを定めています。「エンゲージメント向上」は人事領域からのアウトカムで、実現のための取組みの柱として①自律的キャリア形成、②オープンで革新的な企業文化、③働く環境のサポート・充実、を挙げています。女性活躍推進を含む D&I 推進は、特に②「オープンで革新的な企業文化」のための最重要の取組みとなっています。</p> <p>■ 中期経営戦略における女性活躍推進の位置づけ</p> <p>2023 年 5 月に発表した中期経営戦略は、価値創造プロセスの中核です。D&I は、この中で新たな価値創造のために必要な企業文化（オープン、コラボレーション、トライ&エラー）の土台として位置づけられています。また同じく中期経営戦略において、「従業員体験の向上が顧客体験の向上を生み、それらがさらに社会への価値提供を生む」という考え方を示しています。そして従業員体験の向上のために、「成長支援」と「多様な働き方・働く環境整備」に両輪で取り組むこととしており、多様な人材の活躍のための環境整備が成長戦略の中で明確に示されています。</p> <p>■ 女性活躍推進を含めた D&I の意義</p> <p>以上のように NTT グループにおいて D&I 推進は、当社が社会への価値創造を行うための重要な取組みの一つであるとされています。特に変化への対応とイノベーション創出、ガバナンス強化をその意義として期待されており、D&I トップメッセージ（次項参照）や社内研修等を通じて発信をしています。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>■ 代表取締役社長 島田のコミットメント</p> <p>当社における女性活躍推進の本格化は、2012 年の「女性管理者倍増計画」が起点です。この計画を先頭に立って推進したのが、当時 NTT 総務部門長を務めていた島田（現 NTT 代表取締役社長）で、その後 10 年以上、経営トップとして常に女性活躍推進を力強く推進してきました。また女性活躍推進の外部団体(J-win、30%Club Japan)での自社の取組みに関する講演や、他社女性エグゼクティブ層との交流を通じ、経済界における D&I 推進にも貢献しています。これらの取組みが評価され、25 年 3 月、ブランド価値を体現するリーダーのグローバル評価指標「Brand Guardianship Index」で世界の優れたリーダートップ 100 名に選出されました（うち日本人は 3 名）。</p> <p><島田社長 D&I メッセージ（抜粋）></p> <p>「新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支える NTT」をめざす NTT グループにとって、D&I は重要な経営戦略です。私たちは、D&I を、新たな価値創造に必要な企業文化の土台として位置づけています。近年お客様の二</p>

ーズは多様化し、社会課題は複雑化し、技術進化のスピードは増えています。このため、社員一人ひとりがそれぞれ専門性を高め、異なる分野や異なる文化の知識や価値観を結びつけながら、イノベーションの創出に挑戦する必要があります。そして意思決定の場において、多様性のあるメンバーが率直に意見を出し合うことで、同質的な組織が陥るリスクを乗り越えることができます。

■経営層及び管理職のコミットメント

女性活躍の数値目標へのトップのコミットメントを確実にするため、「新任女性管理者比率」を、役員および管理職の報酬連動指標としています（項目 2 参照）。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意） <https://group.ntt.jp/diversity/message.html>
<https://group.ntt.jp/ir/library/annual/>

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	女性役員比率	10.5%(2020年)	26.7%(2025年)	25-30%(2025年)
2	女性管理者比率	7.3%(2020年)	13.1%(2024年)	15%(2025年)
3	新任女性管理者登用比率 ※役員・管理職報酬連動指標	12.4%(2020年)	28.3%(2024年)	30%(毎年)

指標及び目標値の設定理由

意思決定層における多様性の確保の観点から、入社から役員登用までの一連のパイプラインを構築しています。目標水準については、役員登用比率の目標（指標①）から逆算し、役員登用の母集団として必要な女性管理者、さらに指標②実現に必要な新任女性管理者（指標③）を算出しています。当社は事業特性上、一定の技術系人材の採用が必要であるため、特に理系女性の採用に意識的に取り組むため「採用における女性比率目標 30%」も設定し、継続して達成しています。なお 30%という水準に関しては、D&I の目的であるイノベーション創出やガバナンス強化の観点から、「黄金の 3 割理論（マイノリティがマイノリティでなくなり、個性・意見が発揮できるようになる閾値が 30%）」も参考にしています。

パイプラインの現状としては、特に課長任用においてハードルがあります。このため新任女性管理者登用比率を役員・管理職の報酬連動とし、経営トップから上長・組織長まで、女性管理者育成に対する意識向上を図っています。なお現在の一連の目標は今年度が最終年度を迎えるため、さらなる女性活躍推進に向け、2026 年度以降の新たな目標について現在議論しています。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

■「女性役員比率」の推移と課題

2025 年度の目標達成に向け順調に推移しています（NTT 単体 38.5%）。一方で、事業特性から個社ごとには

らつきもあるため、引き続き現在の取組みを推進し、グループ内での積極的な女性役員登用を継続します。

■「女性役員比率」への取組み状況と今後のアクション

NTT グループでは、2025 年度の女性役員比率目標に向け順調に推移しており、NTT 単体では 38.5%を達成しています。ただし、事業特性により各社でばらつきがあるため、引き続き積極的な登用を推進します。経営人材育成プログラム「NTT University」では、修了者 171 名中 70 名が役員に登用され、うち女性は 21 名（30%）。今後も女性比率 30%以上を維持し、輩出を継続します。また、女性執行役員有志 30 名がロールモデルとして後進育成に貢献しています。

■「女性管理者比率」、「新任女性管理者比率」の推移と課題

「新任女性管理者比率」は増加傾向にあるものの目標未達で、「女性管理者比率」向上には①マインド醸成②スキル獲得③周囲の理解④柔軟な働き方の推進が課題です。これらに対し、ラウンドテーブルや研修、セミナー、制度改革など多面的な施策を展開しています。

■「女性管理者比率」、「新任女性管理者比率」への取組み状況と今後のアクション

①マインド醸成：女性社員の管理職志向は男性の 7 割に対して 5 割、キャリアプランを描けている割合も男性 4 割に対し女性は 3 割と低い傾向があります。これに対し、女性役員と女性社員によるラウンドテーブルを開催。少人数で円卓を囲み、率直な対話を通じてキャリア意識の向上を図っています。24 年度は全国 15 都市で延べ 57 回開催し、約 1,200 名が参加。参加者の 95%が「キャリアに前向きになった」と回答し、役員・組織長を目指す女性社員の割合も 7%増加しました。今年度は「技術・開発系」「部長層」「キャリア迷子」などテーマ別開催を強化し、対話の質向上を図るほか、男性管理職向けの「女性部下育成」回も拡大実施します。

②スキルや経験の獲得促進：2014 年から継続している女性キャリア開発研修（管理者手前層・選抜制）は、受講者の 8 割以上が 3 年以内に課長昇進しています。課長任用後も、NTT University の課長層向けコースでハードサイン OJT やメンタリング等の成長支援プログラムを提供しており、在籍者の女性比率は 30%を維持しています。

③周囲や上長の理解促進：グループ横断のダイバーシティセミナーを毎月開催し、育児・介護・治療との両立やアンコンシャスバイアスなど多様なテーマを取り上げています。各回 1,000 名以上が応募する人気施策となっており、グループ会社では組織長の目標設定に女性育成項目を追加するほか、ダイバーシティ推進室による職場キャラバンも実施。現場の女性登用状況を共有し、D&I 浸透の重要性を伝えています。

④多様な働き方の推進：コアタイム無しのスーパーフレックス制度やリモートスタンダードに加え、25 年 7 月から早朝 5 時からの勤務も可能となりました。育休復職時にフルタイムを選択する社員は 24 年度で 45%に達し、10 年間で 21%増加。年次・年齢を考慮しない昇格制度により、ライフイベント後のキャリアアップや若手の抜擢が進み、女性管理者比率も前年度比で 1.3%向上しました。さらに共働き・子育ての観点から男性育休取得率 100%を目標に掲げ、24 年度は実績 120%、うち 80%が 1 か月以上取得しており、家庭と仕事の両立支援にも力を入れています。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

■挑戦する女性社員の増加（専門性・エンゲージメントの高い人材の育成）

NTT グループでは、専門性とエンゲージメントの高い女性人材の育成に取り組んでいます。23 年度に開設したグループ内公募ポスト情報サイトでは、女性応募者比率が全体より 4 ポイント高い 30%となり、女性の積極的な挑戦姿勢が見られました。女性キャリア研修では「部長以上」を目指す参加者が 6 割を超え（24,25 年度実績）、上級管理

職志向が拡大。24 年度には異業種交流ワークショップを通じてイノベーション創出を意識した育成も実施しました。

■新たな価値提供をめざす組織における多様な人材の登用

NTT 西日本の「QUINT BRIDGE」では創業 3 年で 115 件の共創プロジェクトを創出し、女性来場比率や地域人流も増加。NTT ビジネスソリューションズは「karafuru AI」により職場の DEI 推進を支援。両事例とも女性やキャリア採用社員が半数を占めるチームで運営され、HR アワード 2025 入賞、QUINT BRIDGE はグッドデザイン賞も受賞しました。NTT データでは介護経験のある女性部長が率いるチームが、介護と仕事の両立支援サービスを「NTT データ ライフデザイン」から 10 月に提供開始します。

■ダイバーシティ推進を通じた地方創生への貢献

地方における女性流出や、女性管理職ロールモデルの不在といった課題を踏まえ、地方企業と共に女性活躍推進に取り組んでいます。23 年度は岩手銀行と NTT グループ女性管理職交流会（計 23 名）を実施し、翌 24 年は広島銀行、マツダとドコモグループの女性管理職交流会（14 名）を実施しました。また 25 年 5 月には、神戸 7 大学の学生 24 名と NTT グループ女性役員 6 名がまちづくりについて対話するワークショップを開催しました。

■人材獲得力の強化

NTT グループにおける新卒女性社員採用比率は事務系・技術系をあわせて 38.9%です。女性が少ない研究職採用においても、女性活躍推進の効果により女子学生に積極的にご応募いただき、直近年度では 52.4%（持株会社研究所採用における比率）を達成しています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

オープンで革新的な企業文化を支える土台としての D&I の位置づけや、人的資本に関する価値創造プロセスのストーリーを意識した開示を行っており、女性活躍推進はその取り組みの一つとして据えています。定期的に投資家の意見を聞く場を設け、DJSI、東洋経済 CSR 調査、日経 SDGs 調査始め外部調査・有価証券報告書・統合報告書や、採用サイト・社内外サイト等の媒体、女性の活躍推進企業データベースにて積極的な開示を進めています。「NTT グループ統合報告書 2025」の作成にあたっては、初の試みとしてグループ各社の有志社員によるプロジェクト体制（12 人中 7 人が女性）をつくり、日々事業を推進している社員の視点を取り入れながら、多様な人材の活躍による価値創造プロセスを表現しました。また対外的な認定も積極的に取得しており、24 年度はあらたにプラチナくるみんプラス、R6 なでしこ銘柄、J-win アワード（アドバンス部門準大賞）に認定されました。

<NTT 女性活躍に関連する、直近のメディア露出・広報>

- ① [NTT グループ女性役員が評価した「失敗しても挑戦する姿勢」](#)（2025 年 6 月信濃毎日新聞デジタル）
- ② [NTT、「職場 = 自宅」が浸透 分断勤務導入、育児と両立](#)（2025 年 7 月日刊工業新聞）
- ③ [D&I・リケジョ社員・ワークスタイルに関する社外講演](#)（東京都、女性技術者フォーラム、日本テレワーク協会）

オンライン開催予定

NTT ダイバーシティセミナー2025

5月	ヘルプシーキング実践編
6月	LGBTQ
7月	多様性受容・アンコンシャスバイアス
9月	育児と仕事の両立
10月	治療と仕事の両立
11月	介護と仕事の両立
12月	障がい者活躍
1月	セルフコンパッション
2月	自律的キャリア形成
3月	女性の健康



参考 <女性活躍推進の情報開示 統合報告書 2025 P54>

NTT統合報告書制作ワークショップ

本報告書の制作にあたっては、初めてNTTグループ全体から役員代表約13名を募り、ワークショップ（Co-Creation）を実施しました。これまでの報告書では、役員の高長官やグループ役員での取り組みが中心でしたが、今回は役員代表を軸に役員だけでなく幅広い従業員、NTTの事業推進、社内コミュニケーション等幅広く多くの方々が、本報告書の制作に関与しました。

特に、事業推進の観点については、専任役員や専任職員の取り組みが顕著なポイントで報告書推進しました。また、各部門において各グループ協会の取り組みが注目され、各部門の取り組みが中心となり、施策を推進、議論を重ねながら制作を進めました。




参考 <ダイバーシティ推進を通じた地方創生への貢献>
(統合報告書 2025 P56/NTT グループ横断社内イントラサイト)

ダイバーシティ

SDG 3 持続可能な社会を創出

「広島銀行・マツダ・NTT」3社女性管理者交流会が実現

2024年12月4日、株式会社広島銀行、株式会社マツダ、NTTグループの3社女性管理者交流会が実現しました。広島銀行マツダNTTの3社女性管理者が一堂に会し、交流を深めました。



ダイバーシティ

SDG 5 男女平等

神戸の大学生と女性役員が「まちづくり」について対話

「チームSelf as We」主催のイベントで神戸の新アリーナ視察も



参考 < NTT 女性活躍に関連する、直近のメディア露出・広報 >
(NTT 報道発表/信濃毎日新聞デジタル/日刊工業新聞/NTT グループ横断社内イントラサイト)

Technovation Girls 2025にNTTグループ60名以上の社員がボランティアとして参加

～女性役員が日本公式ピッチイベントの審判員に～



信濃毎日新聞デジタル

「努力はこれからもきちんと評価される？」 アプリ開発、勇もらした長野市の女子学生が矢張り「カラスの天井」



日刊工業新聞

NTT、「職場＝自宅」が浸透 分業勤務導入、育児と両立



理工系は無限大2023

理工系に進路を考える学生向けイベントにNTT女性役員が登壇



企業名	株式会社メンバーズ			
業種	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)	Members Story (目標提示) 、 主要非財務指標数値の推移 (進捗開示) 、 有価証券報告書 (P14 以降に人的資本ストーリーの記載あり) 、 厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」			

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

<メンバーズの事業> 当社は、99 職種、約 3,000 人の多様な専門性を持ったデジタル人材が在籍しており、取引先企業への DX 現場支援を通じ、顧客と共に社会変革をリードすることを目指している。また、CSV 経営（経済価値と社会価値を同時実現する経営手法）を推進し、大企業を中心とした取引先企業への啓蒙により、企業の成長と社会課題の解決を目指している。

<企業を取り巻く状況とデジタル業界の状況> 企業の DX 投資は一段と加速すると同時に IT/デジタル人材の不足は更に拡大するものと捉えている。また、当社が実施した大手企業の経営・管理職を対象とした調査では、90% 超の企業で戦略・企画・実行工程の全てにおいて DX 人材が不足していることが分かっている。

<メンバーズの経営戦略・目指す姿> 当社は 2008 年前後に 2 期連続赤字、健全とは言えない就労環境のなか倒産危機にあったが、会社の生き残りをかけ、事業戦略の転換と、事業の担い手である全社員の幸せを本質的に追求するため人事制度改革を並行して推進。2012 年には経営指針「超会社」を定め、「社会への貢献」「社員の幸せ」「会社の発展」の同時実現を目指している。

2016 年から開始した 3 年計画「みんなのキャリアと働き方改革」では女性管理職比率等の目標を定め、その一環として出産や育児・介護などライフステージに応じた環境づくりと女性活躍推進を行う「Womembers Program」を開始し、2017 年に目標の 3 年前倒しで女性管理職比率 30%を達成。現在は全社員がイキイキと活躍する企業文化の醸成推進へ向け、制度や取り組みの検討・導入を行う「DE&I 委員会」を設置。

当社の人的資本戦略は単なるリソース戦略ではなく、経営戦略の根幹であり、CSV 経営の実践である。「人的資本」と「組織資本」を最大化させることで、真の「クリエイターが最も成長し活躍する会社」となり、事業戦略を遂行し DX 現場支援 No.1 のポジションを獲得、高成長、高収益の事業を確立することを目指している。

また、男女問わず全社員に対して専門スキル育成等の人材投資に注力し、具体的には企業の DX プロジェクトを伴走支援する DX 人材の育成に取り組んでいる。顧客への価値創造の源泉であるデジタル人材のスキル向上ならびに社員エンゲージメント向上等、人的資本の拡充に取り組んでいる。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

- ・ 有価証券報告書に人的資本ストーリーを開示。女性の活躍推進をはじめとする多様性の確保に向けた数値目標の設定や各種施策を推進
- ・ 取締役会および月に 1 回以上開催するグループ経営会議にて、人的資本に関する対応方針を協議・決定
- ・ 社員エンゲージメント、離職率、女性管理職比率、男性育児休業取得率などから、組織資本の最大化が十分に進捗しているか確認・経営陣に報告

<ul style="list-style-type: none"> DE&I 企画推進および DE&I 委員会を管掌する専門組織「インクルーシブワーク室」を設置 性別を問わず全社員の長期的なキャリア形成のため、人材育成に積極投資。2027 年 3 月期に全社の 90% 以上のデジタル人材を DX 人材として育成することを目指す「SINCA90」プロジェクトなど、各種研修・取り組み等を通じて自主的に学び続けられる環境を整備し、キャリア自律を支援 	有価証券報告書 (P16) Members Story (P26,49,59,61)
上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。(任意)	

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。
 ※貴社において設定している指標とその設定理由 (2.1)、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等 (2.2)、その成果としての企業価値向上への寄与 (2.3) についてご記入ください。

2.1 : 1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。)
 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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	女性社員比率	41.8% (2020 年 3 月末)	47.6%(2025 年 6 月末)	51%(2030 年 3 月末)
2	女性管理職比率	14.9% (2015 年 10 月)	32.2%(2025 年 6 月末)	30%以上の水準をキープ
3	男性育児休業取得率	9.1% (2017 年 3 月末)	90.0%(2025 年 3 月末)	育児休業のみならず、対象男性社員の両立支援制度 (時短・在宅勤務含む) の利用率 50%以上
指標及び目標値の設定理由	<p>①②女性社員比率・女性管理職比率 : IT/デジタル人材の不足は社会における大きな課題。当社では、社員と共に長期的に健全に成長・発展するために、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る。また、優秀なデジタル人材を採用し続け、多様な人材の活躍の場を増やすため、女性社員比率、女性管理職比率を目標値に設定。</p> <p>③男性育児取得率 : 多様性を確保するべく、社内環境の整備を実施。男女ともに長く働きやすい働き方として、あらゆる制度を設けると同時に、男性育児休業取得率を目標値に設定。また、育児休業のみならず、対象男性社員の両立支援制度 (育児休業、時短・在宅勤務) の利用率 50%以上を目指している。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

<p><働きやすい職場づくり></p> <ul style="list-style-type: none"> 性別による賃金制度・体系の区分なし 看護休暇・介護休暇・介護休業制度 (小学 3 年生までの子供を養育・要介護状態にある家族を介護する社員は、特別有給休暇が取得可能、社員本人が継続して勤務する意思がある場合は介護休業が取得可能) 時間単位有給休暇制度の導入 (育児・介護社員に限らず全社員が 1 時間単位で取得可能)

- ・ 復職前に育児状況や復帰後に希望する働き方を復職先の上司に共有。原則、休職前の部署・職務に復帰
- ・ ベビーシッター利用・延長保育などの経費サポート制度
- ・ 育児社員主導の社内サークル活動を実施
- ・ 多様な働き方を推進し、チームワークを最大化するため、リモートと出社を組み合わせたハイブリッドワークを導入

<男性育休取得>

- ・ 2016～2018年に、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
- ・ 男性管理職による率先した制度利用を目指し、男性管理職の取得を必須とする「イクボス」を推奨

<残業時間の削減>

- ・ 残業代を支給する固定時間制の採用や、メリハリのある働き方・生産性向上の各種取り組みを実施
- ・ 2019年3月期以降の月平均残業時間は15時間以内を維持

<エンゲージメント・コンディションサーベイ>

- ・ 社員と組織の状態の可視化と数値をもとにした組織改善を実施

<自律的なキャリア支援>

- ・ 男女問わず全社員の人材育成のため、每期、連結付加価値売上高の3.5%～5%を投資
- ・ 「SINCA90」プロジェクトで学習コンテンツや外部講演、学習意欲向上へ向けたインナーコミュニケーションを展開
- ・ 職種別コミュニティ「ギルド」、社内トップクリエイターや社外顧問と連携し年間100回以上のイベントを実施
- ・ 社内公募制度、キャリアプラス（兼務）制度、キャリアサポート（資格取得支援）制度、自己啓発休職制度
- ・ キャリア相談窓口を設置（社内外の専門家に相談可能）

<次世代リーダー育成>

- ・ 年次・性別にとらわれないリーダー（管理職候補）への積極的な登用
- ・ 次世代リーダー塾、新規事業案コンテストの開催

◆達成状況と課題、今後の具体的なアクション

- ・ 女性社員比率は改善。女性管理職比率は、目標水準の30%以上を維持
- ・ 男性育児休業取得率は、昨年（64%）より大幅に伸長。平均取得日数は、90日と昨年（11日）から伸長。内訳として、100日以上取得者数が昨年から350%増加
- ・ 育児のみならず介護を担う社員への支援、執行役員・部長以上の女性社員登用比率を増やすことが今後の課題。平均年齢30歳と若手社員比率が高い中、性別を問わず管理職候補者として多くのリーダー（係長相当）を輩出推進しており、今後の改善が期待される。また、女性社員向けにライフイベントを交えたキャリアやリーダーシップ研修・上位管理職層向けアンコンシャスバイアス研修の実施を検討中

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

<女性管理職>

- ・ 性別問わず活躍できる環境づくりにより、優秀な人材定着と共に女性社員・管理職比率も向上
- ・ 高付加価値な専門領域を拡大するための社内カンパニーの社長を「カンパニー社長公募制度」により募っており、複数名の女性カンパニー社長を輩出
 - 執行役員 兼 データ活用支援事業の責任者の白井は、2016年に新卒入社し、2018年にデータ領域ブ

ロフィショナル常駐サービスを提供する専門組織「メンバーズデータアドベンチャーカンパニー」を立ち上げ。
2025年6月末時点のデータ活用支援事業の付加価値売上高は424百万（前年同期比+55.1%）

<業績・社員数・ポジション転換の推移>

- IT/デジタル業界の圧倒的人手不足の環境下で、社員数の拡大と共に売上が拡大
- 2025年3月期の売上収益は223億円、13期連続増収、過去5年の年間平均成長率は16.6%
- 累計取引社数は1,000社を超え、2024年度調査の顧客満足度は84.8%と高水準を維持
- 中期事業戦略で掲げた従来のWeb・デジタルビジネスの運用から、DX現場支援ポジションへの転換を目指す中、人材育成の成果もありDX支援領域比率は52.1%（2025年6月末時点）と好調に推移

<自律的なキャリア形成>

- 「SINCA90」プロジェクトにて、DX人材比率2026年3月期65%、2027年3月期90%以上を目指す中、2025年6月末時点で55.5%と順調に進捗。
 - プロジェクト開始から1年で自社コンテンツの利用は社員全体の約4割。1カ月に1回以上勉強する人は約10pt増加。学習頻度が高い人ほど売上単価が増加する傾向も出ており、人材価値向上も支援
- 職種別スキル認定のバッジ保有者数は1,109人、高レベルクリエイター認定者数は962人となり、高い専門性を持った人材を多数育成
- 評価制度と連動した資格取得の受験料負担や、有料講座などへの費用負担などの資格取得支援を行い、これまでの累計資格取得者は10,829人

<社員エンゲージメント>

- 社員エンゲージメントスコアは5点満点中3.41点と高水準を維持
- 2024年に日本経済新聞が上場企業約2300社の「働きやすさ」と「働きがい」を調査した「プラチナ企業TOP100」にて69位にランクイン

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

<情報開示の考え方> 女性の活躍推進をはじめとする多様性の確保に向け、業界内のリーディングカンパニーを目指すべく、積極的に情報開示をしている。

<労働市場> 女性の働きやすい環境づくりや自律的なキャリア支援について丁寧に説明・情報開示することで、新卒採用においても高い女性比率を達成。2022年から2025年の4年で1,567人を採用。2025年6月末時点では社員数は3,000人（うち女性比率47.6%）。

<資本市場> 株主・投資家をはじめとするステークホルダーに向け、サステナビリティページや有価証券報告書等にて人的資本などの非財務指標を開示し、それらをもとに投資家面談や意見交換を適宜実施。女性役員比率や女性管理職比率の高さなど女性活躍への取り組みをご評価いただくほか、更なるサステナビリティ開示の強化に関するご指摘は、必要に応じて実施を検討し、実施した内容については決算説明資料や有価証券報告書等にて開示。

2023年3月期の有価証券報告書が、金融庁が公開した「[記述情報の開示の好事例集 2023 中堅中小上場企業の開示例](#)」に選定。人的資本戦略に関する考え方や取り組み、中長期的な目標に加え、経営戦略との関係についても端的に記載した点、人的資本ストーリーの人的資本額の考え方や算定方法などが評価。

企業名	株式会社新日本科学			
業種	サービスその他	証券コード	2395	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://snbl.com/ https://snbl.com/esg/social/diversity/			

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>当社は1957年、鹿児島市にて創業し、現在では医薬品研究開発受託機関として、国内外で先駆的な役割を果たしています。地方都市である鹿児島では、人口減少や若年層の県外流出が進む中、優秀な理系人材の確保が大きな課題となっていました。</p> <p>1997年の現社長就任以降、地元に残る優秀な女性人材の採用に注力する方針へと転換し、女性採用は着実に進んできました。しかし、結婚・出産を機に退職するケースが多くなるという新たな課題が発生しました。これを企業存続に関わるリスクと捉え、女性が定年まで活躍できる職場環境の整備を重要な経営戦略と位置づけました。</p> <p>その一環として、女性社員のみで構成する「働くなでしこ委員会」を発足し、現場で働く社員の声を聴き、事業所併設の託児所設置など、社員がより働きやすくなるための様々な改善を行いました。これらの施策は、トップの強いコミットメントのもと、社員のエンゲージメント向上にも寄与しています。</p> <p>また、1998年以降に米国で複数の法人を設立し、現地従業員数が増えていく中で、性別に関係なく活躍する女性管理職や、出産後に短期間で復職する女性が多いというキャリアに対する価値観の違いを実感しました。米国では行政の出産補助金や育児支援金はないにもかかわらず、結婚・出産を理由に退職する女性もほとんどいないという違いもありました。この経験をきっかけとして、日本では女性の採用比率、管理職・プロジェクト責任者比率、男性育休取得率などの数値目標を設定し、PDCAサイクルを通じて継続的な改善を図っています。</p> <p>当社では「わたしも幸せ、あなたも幸せ、みんな幸せ」（商標登録）というスローガンのもと、すべてのステークホルダーの幸せの実現を目指し、女性活躍推進を企業価値向上の中核に据えた経営を展開しています。これは、採用から登用までの一貫したキャリア形成支援と、性別を問わない両立支援を両輪とする「なでしこ銘柄」の理念とも一致しており、持続可能な成長とイノベーション創出に直結するものと考えています。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>当社は「環境、生命、人材を大切に」という企業理念のもと、性別・年齢・障がいの有無にかかわらず、互いを尊重し合う行動指針を掲げ、これを経営の根幹として具現化してきました。2007年には託児所設置や早期復帰支援制度を導入する等、女性が安心して働ける環境を整備。さらに、独自の検診項目を加えた健康診断制度や特例子会社設立による障がい者雇用促進など、ダイバーシティを推進しています。CEO自らが「DE&Iは企業の持続的成長に不可欠な戦略である」との認識のもと、女性活躍推進を経営課題として位置づけ、社内外に積極的に発信。「わたしも幸せ、あなたも幸せ、みんな幸せ」（商標登録）のスローガンのもと、社員一人ひとりが生き活きと輝き、成長できる企業を目指しています。創業の地・鹿児島においても、女性活躍の輪が広がることを切に願い、自治体や地域社会との連携を深めながら講演会や情報発信等の取り組みを継続しています。</p>

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）



<https://snbl.com/esg/social/diversity/>

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。
 ※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	7.3%（2007）	24.3%（2025.03）	40%（2028）
2	女性取締役比率	0%（2007）	33.3%（2025.07）	40%（2028）
3	女性プロジェクト責任者比率	12.1%（2007）	35.9%（2025.03）	50%（2028）

指標及び目標値の設定理由

全社員に占める女性比率は既に 50%を超えており、係長クラスでは 47.3%、マネジメント研修参加率も 40%に達しています。これらのデータは、女性が一般職層で性別に関係なく活躍できていることを示しています。

管理職層及びプロジェクト責任者でも女性の割合は着実に増加しており、2028 年にはそれぞれ 40%及び 50%に達すると予測されます。

今後は意思決定層である管理職および取締役へのさらなる登用が重要課題です。

これらの指標は、Equileap など外部評価機関からのフィードバックに加えて、社内の DE&I を所轄する部門にて定期的にレビューされ、PDCA サイクルに基づき施策の見直しを行っています。例えば、女性管理職比率の向上に向けては、育成プログラムの強化やロールモデルの可視化などを実施。女性取締役比率については、社外取締役の登用を含めた多様な人材の確保を進めています。

これらの取り組みは、従業員の満足度向上、企業イメージの向上、さらにはグローバル市場での競争力強化に直結すると考えており、持続可能な成長の基盤として女性活躍を位置づけています。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

当社では、女性が活躍できる組織構築を経営戦略の柱と位置づけ、2014 年組織横断的に女性社員 12 名からなる「働くなでしこ委員会」を発足させました。現場の声をもとに、託児所の増設、時間単位の有給休暇制度、育児休暇からの早期復職社員への保育料補助制度、子どもの看護による欠勤補助制度、女性が管理職研修を受けやすい環境整備など、50 項目以上の制度改善を実施しました。加えて、ロボット導入による作業時間の削減も進め、働きやすい環境整備を推進しています。同委員会は現在も継続しており、現場の声を施策に反映し続けています。

2022 年には管理職任用要件を改訂して社内開示し、国籍や性別、ライフイベントに関係なく、誰でも管理職昇

格に挑戦できる環境を整備しました。要件の一つとして求められる研修参加は Zoom でも受講可能とし、子育て中の女性社員も受講しやすい環境を整えました。

現時点での女性管理職割合は 24.3%と低い状況です。その背景として、当社では 1997 年から積極的に女性の採用を進めてきましたが、2000 年代に入り、結婚や出産を理由とした退職が相次ぎ、一時的に女性比率が減少した時期がありました。現在の年代別女性比率は、60 歳以上で 8%、50 代で 35%、40 代で 44%、30 代で 48%、30 歳未満では 57%です。管理職など責任ある役割を担う年齢層では女性の割合が少ない状況ですが、若年層においては男女差がみられません。また、近年ではマネジメント研修への女性の参加が増加しており、今後数年以内には女性管理職の割合が着実に増加することが見込まれます。

2025 年度には女性取締役が 2 名増員され、比率は 33.3%に達しました。さらに 1 名増員し、40%達成を目指しています。

プロジェクト責任者の女性割合は 35.9%（前年から約 4 ポイント増）です。任命には一定の経験と資格が必要で、対象となる年齢はおおむね 35 歳前後。この年代は子育てや介護の負担が重なる時期でもあり、両立支援のさらなる強化が課題です。

日本では性別による役割分担意識が根強く、女性に負荷がかかる傾向があります。「働くなでしこ委員会」メンバーによれば、当社は子育てや介護と両立しやすい職場環境の整備はほぼできています。今後は、ベビーシッター補助制度や時間外保育制度の拡充に加え、残業・休日出勤をしない働き方の選択制度を導入し、個人の価値観に応じた柔軟な働き方を支援していきます。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

当社では、女性活躍推進を「企業価値向上」と「持続可能な成長」の中核戦略と位置づけ、制度整備と文化醸成の両面から取り組みを進めてきました。CEO が医師であり、メディポリス国際陽子線治療センターの理事長を兼務していることから、社員の健康支援にも積極的で、専門講師による健康セミナー、社内予防接種、特別メニューのがん検診、不妊治療休暇制度などを導入しました。がん検診受診率は全国平均を上回り、早期発見・復職の実績も多数あります。順天堂大学・河村和弘教授によるプレコンセプションケア研修も社内でも実施し、福利厚生充実が女性活躍と離職防止に大きく貢献しています。

両立支援や女性管理職登用の取り組みの成果として、2018 年に「女性が輝く先進企業」内閣総理大臣賞、2019 年に厚生労働大臣優良賞、2023 年にはプラチナえるぼし認定、2024 年にはプラチナくるみんプラス認定を取得しました。これらの外部評価は、企業ブランド力の向上にもつながっています。

業績面でも、2018 年度の売上約 150 億円・経常利益 16 億円から、2024 年度には売上 324 億円・経常利益 64 億円へと大幅に成長。社員の平均年俸も 434 万円から 626 万円へ上昇し、性別による報酬格差はほぼ解消されています。

CEO は 2019 年から内閣府「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参画し、各地のシンポジウムや学会、経済団体等での講演活動を通じて社外にも発信。女性役員も県・市の委員やアドバイザーとして活躍し、地域の女性活躍推進に貢献しています。

女性活躍企業としての認知度が高まり、新卒採用数は過去 3 年以上毎年 100 名超を維持。7 割が県外出身者で、8 割が大学院卒、海外留学経験者や外国人も採用できており、保守的な地方都市・鹿児島において優秀な

人材の獲得に成功しています。

男性育休取得率は 100%を達成し、性別を問わず働きやすい職場環境が整備されていることから、社員のエンゲージメントも向上。リテンション率、生産性、創造性の向上にもつながっています。

このように、女性活躍推進は当社の経営戦略と密接に連動し、人的資本の最大化、企業価値の向上、社会的評価の獲得に大きく寄与しています。今後も「わたしも幸せ、あなたも幸せ、みんな幸せ」の理念のもと、DE&I を深化させ、すべての社員が生き活きと働ける環境づくりを継続してまいります。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

急速に進行する環境変化や技術革新の中で、企業が持続的に価値を向上させるには、DE&I 経営の推進が不可欠です。DE&I 経営の中心は、性別を含む様々な属性に対する多様性の尊重であり、特に女性の活躍推進は最重要課題として位置づけられています。この推進によって企業価値を高めるためには、社内の取組を分析・評価するだけでなく、外部ステークホルダーとの対話を通じて PDCA サイクルを実施することが重要です。

情報開示にあたっては、ジェンダー平等に関する国際的評価機関である Equileap などが求める項目を参考にしています。具体的には、女性役員・管理職・従業員の比率、男女間の賃金格差、育児休暇取得率など、女性のライフイベントを支える制度やキャリア支援制度に関するデータを公開しています。これにより、女性活躍推進に対する当社の取組の透明性を高め、企業価値の向上に寄与すると認識しています。

労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況として、当社は毎年、Equileap、S&P CSA、FTSE ESG Score、MSCI ESG Score などの国際的評価機関から評価を取得し、その結果をもとにフィードバックを受けています。このフィードバックを通じて、社内の女性活躍推進に関する取組において、改善すべき点を具体的に把握し、より効果的な方策を講じています。

当社の女性活躍状況については、CEO が決算説明会で説明を行っており、加えてウェブサイト、有価証券報告書、統合報告書、ESG データブックなどを通じて広く情報を公開している。また、IR 広報ブログでは、CEO や CHRO（2023 年から鹿児島市の女性活躍アドバイザーに就任）が社外で女性活躍に関する講演を行う様子を発信しています。

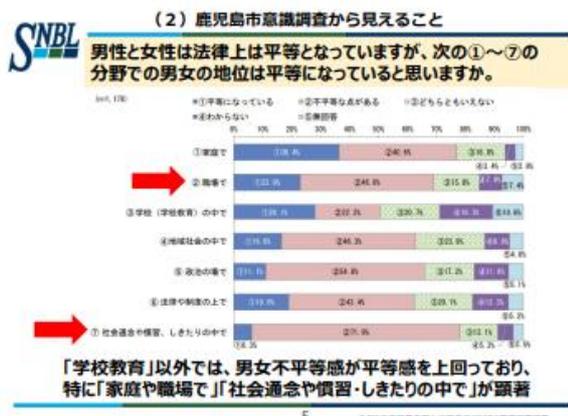
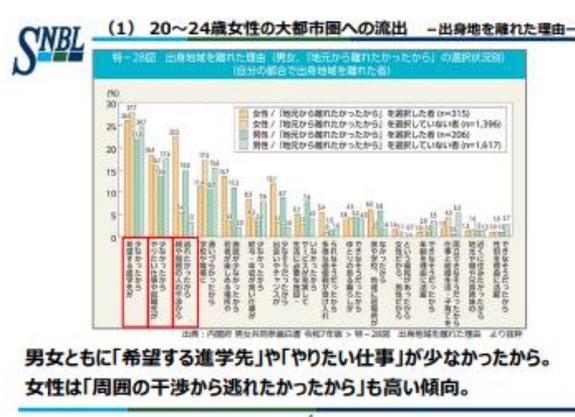
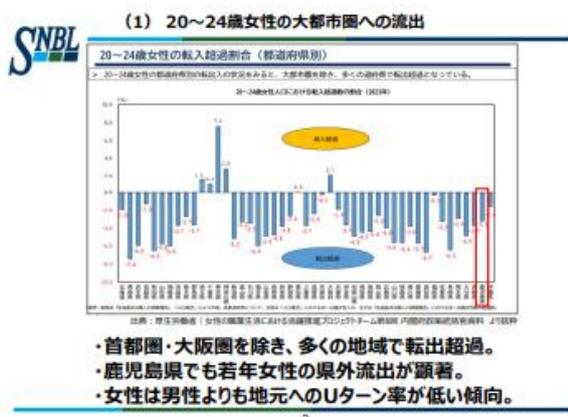
これにより、ステークホルダーに対して女性活躍に関する具体的な取組内容を発信し、透明性のある対話を実現しています。また、投資家との 1 対 1 のミーティングにおいても、女性活躍推進に関する意見やフィードバックを受け、それをもとにさらなる改善を図っています。

【参考資料等】

参考＜2025年鹿児島市女性大会 当社取り組み紹介資料＞

Contents

1. 若年女性を取り巻く現状
 - (1) 大都市圏への流出
 - (2) 鹿児島市意識調査から見えること
2. 当社の取り組み紹介
3. まとめ



【参考】地方に居住するための条件

地方への移動に必要な条件

「希望する仕事がある」「納得できる給与水準の仕事がある」ことが男女ともに上位理由

鹿児島に根ざした企業として、多様な雇用の場を創出し、女性が自らの可能性を発揮できるキャリア形成と、安心して働ける職場環境の整備を推進することが求められる。



取組みの背景

1990年代の当社課題

- ☑ 鹿児島は若手の流出が多い
- ☑ 理系の新卒男性の採用に苦慮

鹿児島には優秀な女性が多い → 女性の採用強化

2000年代の当社課題

- ☑ 女性社員が結婚・出産・育児を理由に退職 (2007年 退職理由の38.5%を占める)

女性社員の退職 → 企業リスクと認識

➤ 企業成長には女性活躍が欠かせない
→ 女性が活躍できる職場構築を**経営戦略**に

7



子育てと仕事の両立支援

環境整備

- ☑ 事業所内に託児所開設 (2007年)
- ☑ 働くてしこ委員会 (2014年～)
子育て中・終了世代及び独身の女性社員からなる委員会を発足し、働く女性の視点から得られた50以上の改善提案を具現化。

働き方を応援する制度

- ☑ テレワーク制度、時間単位の有給休暇制度
- ☑ 残業しない働き方を社員自ら選択できる制度



金銭的な補助制度

- ☑ 子どもの看護による欠勤補助
- ☑ 育児休暇からの早期復職社員への保育料補助

➤ 女性が結婚・出産・育児しながら、安心して働ける環境が整った。

8



コミュニケーションの活性化

■ 情報交換

- ・ランチョンセッション
地域・組織・世代・性別を超えた情報交換
テーマ例：学校、習い事、入園・入学準備、お役立ち家電



■ イベント開催

- ・ヨガ教室
- ・スポーツ大会 (ピクニックボール)
- ・生け花教室
- ・おはら祭への参加



■ 密なコミュニケーション

- ・1on1面談：上司と部下で基本毎日 (最低週1回以上) 実施
- ・人事フォロー面談：新卒全員への定期的な人事面談

9



当社取組みの成果

項目	2007年	2024年
女性の結婚・出産理由の退職	38.5%	0%
従業員数における女性割合	48.6%	53.4%
女性の採用比率	48.6%	60.3%
女性の管理職比率	7.3%	24.3%
女性の係長比率 (管理職手前の役職)	10%未満	47.3%
マネジメント研修への女性参加率	14.3%	40.0%
プロジェクトリーダーの女性比率	12.1%	35.9%
男性の育児休暇取得率	0%	107.0%

↑:改善

数値目標を目指すことで施策をスピーディに実行できる

10



新卒採用への効果

① 国からの表彰・認定を受け2021年から応募/採用の女性比率も増加



② 県外からの応募が増加

新卒出身地別割合 (2024年度) 70%以上が県外から!



11



若年女性の価値観・意識は確実に変化している。
その価値観にも寄り添いながら女性活躍推進・環境整備に
“本気で”取り組むことが、**企業価値の向上**につながり、さらに
若者の県外流出抑止や地域発展につながると確信している。



12

企業名	東京電力ホールディングス株式会社		
業種	電気・ガス	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	TEPCO 人的資本レポート 2025		

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>東京電力グループは、ひとを「かけがえのない財産」と捉え、人的資本への積極的な投資に取り組んでいます。持続的な企業価値向上のためには、同質性の高い組織風土を打破し、多様なちがいを持つ人財が最大限のパフォーマンスを発揮し活躍しつづけることができる組織風土への変革、即ち「インクルーシブな企業文化の醸成」が必要不可欠と考えています。そのため、人財戦略の中で「DEI」を優先領域に位置付けるとともに、「女性管理職比率」および「男性育児目的休暇取得率」を、重要な KPI として設定しています。進捗状況は経営層レベルで構成される経営会議で密な議論を行い、モニタリング体制を構築しています。</p> <p>社員一人ひとりの「ちがい(個性)」を活かし、ちがいに応じてキャリアをデザインできるサポート体制の拡充とともに、公平公正な成長機会の提供を強化し、世界に通用するプロフェッショナル人財の育成を進めています。女性活躍はその第一歩として継続して取り組んでおり、2025 年 4 月には初となる女性の代表執行役副社長(内部登用)が誕生しました。内部登用による女性役員も毎年誕生し続けており、当社の女性活躍は着実に進捗しています。</p> <p>重要な KPI である「女性管理職比率」は、10 年前に 2% 台だった実績が、2025 年 7 月時点で 6.8% まで上昇していますが、全従業員に占める女性社員比率との乖離は依然として大きく、バランスの取れた意思決定層の多様化に向け、より一層の対策が急務です。本課題解決に向けて、2025 年 4 月に女性社員を対象とした「採用から登用」までの一貫したキャリア形成支援策を新たに策定しました。特に強化した「次世代リーダー候補層」の育成拡大については、2025 年 7 月時点で約 360 名と、新たに 120 名を選定し、それぞれの部門・キャリアだけでなくライフステージにも対応した成長機会のプログラムを提供しています。</p> <p>また、性別を問わず柔軟な働き方を可能にするキャリア形成やライフイベントを両立する支援策の強化により、男性育児休業制度の取得率は、2024 年度に 49.9% となり、著しく向上しています。これにより、女性がキャリアを中断せず挑戦できる環境を整えるとともに、組織全体で多様性を尊重する風土を醸成しています。こうした取り組みは、人財戦略の総合 KPI である社員幸福度や人的資本 ROI の改善（2024 年度 2.17）にも寄与しており、企業価値向上のドライバーとして機能しています。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>■ 代表執行役社長 小早川のコミットメント※本年度中に刷新予定</p> <p>東京電力グループは、多様化する社会やお客さまのニーズに対してスピード感を持ってお応えし、エネルギーをベースとした新しい可能性を創造し続けるために、性別、人種、年齢、性的指向、性自認、障がいの有無や働き方の違いなどに関わらず、それぞれが持つ多様な視点・能力・経験を最大限発揮し、誰もが活躍できる企業グループを目指して DEI 経営を力強く推進していきます。</p> <p>■【新】役員/経営層・管理職全員のコミットメント</p> <p>全社員で DEI を推進するために、年 5 回の DEI e ラーニングを始めて実施。社長 CHRO、全基幹事業会社の代</p>

表取締役社長をはじめとした経営層コミットメントをリレー形式で発信し、全社員の「自分ごと化」を図ります。(約24,200/27,000人受講済)2月には総まとめとして、職場単位での対話会を企画。役員・管理職を含む全社員が行動宣言を行い、職場での確実な定着に繋げ、全社一丸で「インクルーシブな企業文化」の構築を目指します。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。(任意)

DEI トップコミットメント

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由(2.1)、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等(2.2)、その成果としての企業価値向上への寄与(2.3)についてご記入ください。

2.1 : 1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。)

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、PDCAを踏まえた見直しの状況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(2025年)	目標値(2026)
1	女性管理職比率	1.2% (2008.3末)	6.86% (2025.7)	6.8% (2026.3末)
2	「女性係長級管理職候補者」からの新規管理職登用率	57% (2022.7)	100% (2025.7)	100% (2026.3末)
3	男性育児目的休暇取得率 男性育児休職制度利用率	80.9% 8.2% (2022.3末)	89.2% 49.9% (2025.3末)	100% 本年度中策定 (2026.3末)

指標及び目標値の設定理由

事業環境の変化に対応し、新たな価値を創造し続けていくためには、多様なバックグラウンドを持つ意思決定層をバランスよく輩出することが急務である中、育成基盤が脆弱であった「女性管理職の登用」を重要課題に掲げており、登用状況を管理する【指標1】を設定しています。【指標2】は、管理職候補者の育成強化により確実な登用を実現するための管理指標として設定しています。また、社員の8割を占める男性社員のライフイベントに応じた働き方の選択肢を多様化させる【指標3: 男性育児休職制度利用率】は、法律規定を2年上回る利用期間とした当社制度の利用促進により、性別問わず主体的に子育てができる支援体制構築の一環です。本制度の利用率は、2021年度8.2%と低位であることが課題でした。3年で45%以上とするストレッチな目標を掲げましたが、子育てを通じて身に着けた多角的なスキルを活かし、復帰後も一層高いモチベーションをもって活躍いただくことが、生産性向上や新たな発想、イノベーションを生み、結果として企業価値向上に繋がると確信しており、スピード感をもって推進しています。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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 1,2,3】の組合せにより、「採用→育成→登用→定着」の各段階において可視的なマネジメント介入点を設け、数値と風土の両面から女性活躍を経営戦略に統合しています。

【指標 1.2】 →いずれも目標値到達 管理職、さらには経営層登用にに向けたパイプライン構築、ライフイベントを抱えながらも高いスキルとマインドを持って活躍していただくためのキャリア形成支援プログラムの拡充を目指しています。

2025度の女性活躍推進に資する主な新規の取り組みは、以下4点です。

- ① 女性管理職候補者に対し、より個人特性に応じた効果的な成長機会を提供するべく新たに「3方向アセスメント（職場・社外・人事）」を導入、スキル・マインドの可視化、水準に対するギャップ分析等を行い、その結果をふまえて、新たな業務経験やキャリア形成支援プログラム（以下②③）を提供、高度なスキルとマインド醸成を目指します。2025年度は管理職候補者36名全員が、上記の個別サクセッションプランを経て管理職に昇進。ライフイベントを抱えながらも、追加で身につけた高いスキルとマインド、ワークライフマネジメント力を持って活躍しています。
- ② 男性役員の女性活躍推進に対する経営コミットメント強化と女性管理職の経営層を見据えた視座向上を主目的として、異業種通信大手企業と連携し、役員(メンター)と管理職(メンティー)のクロスメンタリングを初めて実施中。今後は、参加したメンティ管理職がメンターとなり2024年度より実施している社内メンタリングプログラムに展開します。
- ③ 業務では経験できる機会の少ない「異業種交流会(キャリア形成支援研修)」を新たに実施中です。(計9社) また、一般電気事業者8社を巻き込み「全電力女性リーダー育成に向けた交流会」を業界内で初めて開催。電力業界一体となって女性活躍を推進していくために事務局とファシリテートを務め、業界大の意識改革を図りました。
- ④ 採用における女性比率は、発電・送配電工務部門を含めて約13%。採用においては、性別の人数基準を設けておらず、能力適性にて公平に採用し、入社後も性別を問わず、経験をふまえた適性配置および育成を行っています。事務系・営業部門の女性チームリーダー級以上の比率は、20%を超えました。

【指標 3】 →目標値到達/3年間で45%増まで改善 当社は法定を大きく上回る両立支援制度を整備しているにもかかわらず、制度利用率が低いことが課題であると認識しており、性別を問わず誰もが柔軟な働き方を選択できる職場文化(企業文化)の改善を強化しています。その第一歩として、2025年4月、初めて「DEIガイドブック」を発行。経営層から若手までが参加する勉強会や意見交換会を定期的で開催するなど、相互の理解促進を図っています。またライフイベントでのキャリア中断を選択することなく、復職後も一層活躍いただけるよう、育児休職中の社員や所属上司を対象とした「育休準備・復職研修」や経験者との交流会を定期的で開催。女性特有の健康課題に関する男性社員の理解促進に向けた取組みとして「フェムテックセミナー」や「妊娠体験会」も開催しています。今後も引き続き、職場上司のみならず、メンバーの理解促進に特化した施策を展開していきます。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

■**企業価値向上との相関** 女性活躍推進を含む人的資本関連施策と企業価値向上との相関を検証し、毎年度の事業計画に反映。ROICへの影響度分析では、「人的資本ROI」や「生産性・効率の意識」のほか、「会社の誇り」、「女性管理職比率」、「適正人事評価」、「社員幸福度」が影響度の高い指標として特定され、また、「女性管理職比率」や「適正人事評価」に基づくリソースマネジメントが、創造性や効率性の側面から収益力向上に寄与している可能性が示唆されました。「TEPCO 人的資本レポート 2025」では、女性管理職比率やDEI推進実感スコア

の向上が、「稼ぐ力」の増強とともに、人的資本 ROI の上昇に結びつくことを、インパクトパスとして開示しています。

■ **社員エンゲージメント** 2024 年度の「社員幸福度」は全体 6.79pt と男女ともに向上しました。

幸福度評価では、「働きがい」・「成長実感」の男女格差が課題でしたが、好事例ノウハウの水平展開や経営層コミットメント強化等の施策が功奏し、男女格差は 2023→2024 年度で「働きがい：1.3pt→1.2pt」、「成長実感：0.1pt→0.07pt」と改善しています。

■ **経営上の意思決定参画者の多様化** 2012 年度まで、当社は女性役員ゼロでしたが、育成サイクルへの経営層の直接関与の仕組み構築により、内部登用による女性役員就任が毎年度実現し、2025 年 4 月には代表執行役副社長に初めて女性が就任しました。また、各部門・各基幹事業会社の執行役員や監査役等、経営上の意思決定を持つ役職には必ず女性を登用し、リスク管理能力・判断力・対応力の向上に寄与しています。

■ **人財獲得力の強化** 性別の人数基準を設けず、能力適性による公平な採用選考を行うなかで、理系女子学生へ訴求するインターンシップ開催や、女性活躍に関する積極的な情報開示等により、優秀人財の獲得に向けたアプローチを強化しています。2024 年度の採用においては、前年度比約 200 名増とチャレンジングな目標設定に対し、「新卒採用充足度」・「キャリア採用充足度」は、100%充足しました。

■ **外部評価** ESG 全般の取組み推進と金融ステークホルダーに訴求する情報開示を推進するなかで、当社の DEI・女性活躍推進の取組みについては、「Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ指数」の構成銘柄に、近年継続して選定されています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

■ **情報開示の考え方** 誰もが最大限のパフォーマンスで活躍できる「インクルーシブな企業文化醸成」の第一歩として女性活躍を促進することは、イノベーション創出や生産性向上を通じた企業価値の向上に不可欠です。その取り組み内容と進捗を積極的に情報開示し、それら情報に基づくステークホルダーとのエンゲージメントにより、取り組みをさらに発展させていくことが重要と考えています。

■ **開示方針と項目** 統合報告書や人的資本レポート、有価証券報告書、HP 等において、女性活躍に関する定量・定性情報を開示しています。具体的には、男女賃金格差、女性管理職比率、男性育休取得率、DEI 推進実感などの KPI を明示し、設定理由や進捗状況が主な開示内容です。

有価証券報告書では、財務連結の子会社並びに開示義務のない関連会社についても、男女賃金格差、女性管理職比率、男性育休取得率を開示しています。

■ **他企業との対話** 女性活躍推進は全企業共通の課題との認識のもと、2024 年度より他企業との対話を強化しています。多種多様な企業間での対話機会は、施策・課題の共有、改善に向けた議論等、双方の取り組みにシナジー効果を発揮すると考えています。本対話から、女性活躍を目的としたキャリア研修の合同開催や両社役員によるパネルディスカッション開催、同業種間では発電・送配電部門等の技術系課題解決ワーク等の開催に繋がっています。

■ **資本市場・労働市場との対話** 株主・投資家に代表される金融ステークホルダーとの対話では、人的資本戦略と財務指標の関連性を示す分析に対して高い関心を寄せられており、特に、女性管理職比率やエンゲージメント指標が ROIC に与える影響分析結果は、ESG 投資家から注目されています。また、採用市場においても、女性活躍推進の取り組みは企業ブランド価値を高め、理系女性人財の応募増加にも繋がっています。

【参考資料等】

<設問 1.1>

■ 統合報告書 p.4-5,p.44-47,p109-110

https://www.tepcoco.jp/about/ir/library/annual_report/pdf/202510tougo-j.pdf

マテリアリティ	アクション	指標(単位)	2023年度	2024年度	目標	バウンスUP	評価
社会貢献の強化	社会貢献の強化	社会貢献の強化	100%	99%	100%	5/5	◎
	人財確保・人財開発	キャリア開発満足度	111%	94%	100%	5/5	◎
	人財確保・人財開発	従業員満足度の向上	100%	100%	100%	5/5	◎
	人財確保・人財開発	女性管理職比率	6.5%	6.4%	10%	5/5	◎
	人財確保・人財開発	人権DPO実施率	31.5%	56.0%	100%	5/5	◎
環境負荷の削減	環境負荷の削減	再生可能エネルギー比率	12.6%	10.4%	15%	5/5	◎
	環境負荷の削減	CO2削減率	-	-	削減率20%	5/5	◎

<設問 1.2>

■ DEI トップコミットメント ※2025 年度中に刷新予定

<https://www.tepcoco.jp/about/esg/social/human-capital/diversity-j.html>

東京電力グループのダイバーシティ&インクルージョン

トップコミットメント



代表執行役社長 小早川 哲明

東京電力グループは、社会やお客さまから信頼され続けられるために「安心で快適なくらしのためエネルギーの未来を切り拓く」を経営理念に掲げています。多様化する社会やお客さまのニーズに対してスピード感を持ってお応えし、エネルギーをベースとした新しい可能性を創造し続けます。そのために、性別、人種、年齢、性的指向、性自認、障がいの有無や働き方の違いなどに問わず、それぞれが持つ多様な視点・能力・経験を最大限発揮し、誰もが活躍できる企業を目指し、ダイバーシティの推進に積極的に取り組んでいます。

■ 人的資本レポート

https://www.tepcoco.jp/about/ir/library/annual_report/pdf/TP2025_HC.pdf

主要指標一覧

項目	HR Vision	2024年度目標	2024年度実績
社会貢献	社会貢献の強化	100%	99%
人財確保・人財開発	キャリア開発満足度	111%	94%
	従業員満足度の向上	100%	100%
	女性管理職比率	6.5%	6.4%
環境負荷削減	再生可能エネルギー比率	12.6%	10.4%
	CO2削減率	-	-

■ 「経営層メッセージ」

①【第1回 e ラーニング掲載】

東京電力ホールディングス株式会社
常務執行役兼 CHRO 忍 義彦 メッセージ

東京電力グループでは、多様な人材が互いに尊重し合い、それぞれの力を最大限に発揮できる組織づくりを、経営の重要なテーマの一つとして掲げています。その根拠にあるのがDEIの考え方です。私たちが目指すのは、性別、年齢、部門、働き方などの違いの概念に縛られた画一的な役割ではなく、誰もが輝ける会社です。様々な年代、バックグラウンドを持つ従業員が、それぞれの立場で力を発揮し、そこから新たな価値創造と昇華させていきたいと思います。そのためには誰もが安心して意見を伝え合える環境が大切で、皆さん一人ひとりがDEIの考え方を正しく理解し、行動することで創造性や生産性は最大化されます。今、各所で取り組んでいるワンチーム活動のベースはDEIと言えます。今年度は、このDEIの考え方を一人ひとりがより深く理解し、行動につなげるために、この5回のeラーニングと、職場対話/意見交換の機会も検討しています。ぜひ我々にしかできないインクルーシブな企業文化を実現し、ワンチームで未来に向かって進んでいきましょう。

東京電力ホールディングス株式会社
常務執行役
最高人事責任者 忍 義彦

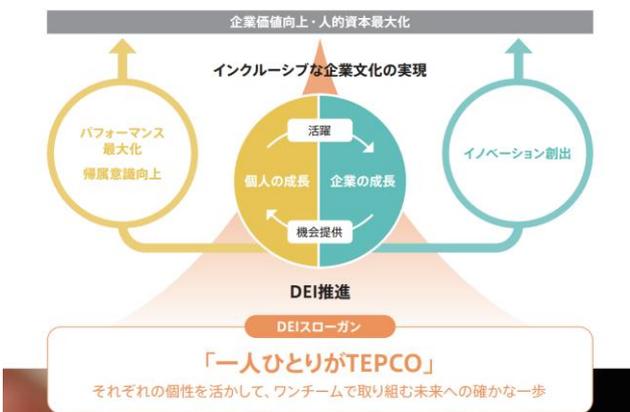
②【第2回 e ラーニング掲載】

東京電力リニューアブルパワー株式会社
代表取締役社長 井上 慎介 メッセージ

東京電力グループが、これからの社会において信頼され、競争力をさらに強化し、持続的に成長を遂げるためには、社員一人ひとりが安心して力を発揮できる職場環境が欠かせません。その土台となるのが「DEI：ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン」の考え方です。私たちは性別や年齢、国籍、価値観、経験、働き方など、さまざまな違いを持つ仲間とともに働いています。その違いを認め合い、尊重し合うと共に、単に機会を平等に与えられるだけでなく、個々の状況に応じて適切なサポートが受けられるようにすることが重要です。そうした環境を整備することで、それぞれの個性や能力を十分発揮できるようになり、組織の創造性や柔軟性、競争力を高め、社会により良いエネルギーを届ける原動力となります。DEIは、特定の部署や役割に限られたものではありません。皆さん一人ひとりが、日々の業務の中で意識し、グループ全体で行動に移していくことがより大切です。今日のeラーニングで得た気づきや学びを、ぜひ職場でも実践いただきたいと思います。「DEIは難しい?」——いいえ、身の回りである話です。私たちの職場は、皆さんの意識・行動の積み重ねによって形づくれます。まずは、身近な体験から「ちがいに気づき、DEIを“自分ごと”として捉えることから始めてみませんか? 誰もが自分らしく働ける職場を、【共に】築いていきましょう。

東京電力リニューアブルパワー株式会社
代表取締役社長
井上 慎介

■ 「当社の目指す DEI」 人的資本レポート p.31



※ 全社員対象 e ラーニング、社内 HP にて、DEI 推進に向けた経営層メッセージをリレー形式で掲載中

【参考資料等】

<設問 2.1><設問 2.2>

■ 女性活躍推進に向けた取組み p.32

https://www.tepco.co.jp/about/ir/library/annual_report/pdf/TP2025_HC.pdf



■ 男性の育児参加に向けた取組み p.33

https://www.tepco.co.jp/about/ir/library/annual_report/pdf/TP2025_HC.pdf



■ 「DEIガイドブック」を発刊しました

Contents

目次

1. グラフィックデザインが「DEI」の意義を伝える
 - 女性の自決権は権利の原則 P1-2-4
 - 【コラム】「男性世界日報」2023年10月の男性の育児参加の実態 P1-2-6
 - 【コラム】育児休業制度とは P1-2-6
2. 新しい家族を築くために働く・育休・入るために
 - 仕事と育児を両立させる P1-2-8
 - 仕事と育児を両立させる P1-2-8
 - 仕事と育児を両立させる P1-2-8
3. 仕事と育児を両立させるための働き方改革で仕事と育児を両立させる
 - 仕事と育児を両立させる P1-2-8
 - 仕事と育児を両立させる P1-2-8
 - 仕事と育児を両立させる P1-2-8
4. 働き方改革の推進 P1-2-10
5. 働き方改革の推進 P1-2-10
6. 働き方改革の推進 P1-2-10
7. 働き方改革の推進 P1-2-10
8. 働き方改革の推進 P1-2-10

Check List: イタダキチェックリスト P1-2-22

<表紙>

<パパの子育て編(目次)>

<設問 2.2>

■ 「女性の健康応援セミナー」を開催 (男性参加中心)

東電・健康による共創開催

男性にも聴いてほしい!!

明日ちょっと元気になれる。

頑張る女性の健康応援セミナー

2025年1月16日(木) 16:00~17:00

16:00~16:05 開会挨拶
16:05~16:40 「明日ちょっと元気になれる。頑張る女性の健康応援セミナー」
16:40~16:55 参加者の声(ライブ配信あり)
16:55~17:00 クロージング

参加費 無料

申込 2025年1月16日(木) 16:00~17:00

<設問 2.3>

■ 「GPIFが採用する ESG 指数に選定」

統合報告書 p.111

https://www.tepco.co.jp/about/ir/library/annual_report/pdf/202510tougou-j.pdf

ESG指標・認定

GPIFが採用するESG指数に選定

S&P/JPX Carbon Efficient Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

詳細

■ 「人的資本・ダイバーシティ関連の認定」

人的資本レポート p.70

人的資本・ダイバーシティ関連の認定

次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」

女性活躍推進法に基づく「えるぼし」

人的資本経営品質 2024

PRIDE指標「ゴールド」認定

企業名	東京ガス株式会社		
業種	電気・ガス	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	① 人的資本レポート ② 統合報告書 ③ 有価証券報告書		

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

当社は、経営ビジョン「Compass2030」(2019)において、日本のエネルギー業界で最初に CO2 ネットゼロへの挑戦を宣言。ガス事業中心から複数事業へのポートフォリオ経営へと変革して、お客さまとともに新たな価値の創出を目指す経営目標を掲げました。

エネルギー事業で培った「安心・安全・信頼のプロ集団」としての強みを活かしつつ、経験の少ない事業領域で新たな価値を創造するためには、これまで当社を成長させてきた同質性の高い組織風土を変革することは必要不可欠。「多様な人材のプロ集団」への変革を目指し、DE&I を変革の重要なドライブと位置づけ、経営戦略に組み込んでいきます。

23-25 中計では、人的資本経営の実践を打ち出し、実現に向けて①戦略的人員配置②挑戦による成長③多様性を力に(知・経験の DE&I) を掲げました。当社は、多様な人材の活躍が企業の競争力を高めると確信しています。女性活躍を起点とした取組みが組織全体の DE&I を促進し、その結果女性活躍がさらに加速する好循環を生み出すと考えています。

その進捗を図る経営の KPI として「女性管理職比率」「男性育休取得率」を定めました。積極的なキャリア支援・能力開発や、多様なライフステージの中でも能力発揮できる柔軟な働き方・環境整備を進め、2024 年に両目標を 1 年前倒して達成しました。女性活躍については、意思決定層・幅広い業務での女性活躍を目指して、重要ポジションへの登用、海外や現場系業務への配属を進め、性別に関わらず能力や実績に基づく適正な評価を行い、内部昇格の女性役員は 4 名誕生、女性管理職割合も毎年増加し 10 年で約 2 倍となりました。また、男性育休の取得率は約 100% (2020 年 : 8%) となるなど、女性を含めた多様な人材の活躍は着実に進展しています。

さらなる加速を目指し、これまでの取組みを進化させるとともに、今年度より、全社員を対象に「マイプロフェッショナルストーリー」を開始しました。一人ひとりが「自分の働く原点」を深く掘り下げ、その想いを上司と共有する面談を通じて、自己理解と自律的成長を促し、多様な個性を力にする組織への変革を推進しています。

人的資本の推進体制として、CHRO、DE&I 推進担当役員を配置し、社長を委員長とする人材開発委員会を設置。取締役会や経営会議において DE&I の目標値や結果、取組みを定期的にモニタリング・議論し、取組みを進化させています。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ(例:CEO)のコミットメントの内容をご記入ください。

2025 年、東京ガスは創業 140 周年を迎えます。街を照らすガス灯事業の創業以来、公害問題を契機に日本で初めて LNG を導入するなど、幾度も事業と組織の変革を重ねてきました。現在は「第 3 の創業」と位置づけ、従来のがス事業の枠組みを超えた価値創造に挑んでいます。当社の最も重要な資産は「人」であり、多様な社員一人ひとりの挑戦する力が持続的な企業価値の源泉です。推進体制強化に向けて、2024 年に人材開発委員会を立ち上げ、DE&I 推進担当役員を設置しました。

中でも女性活躍推進をその端緒と位置付け、23-25 中期経営計画において「女性管理職比率」や「男性育休取得率」を経営 KPI に設定しました。現場の多様な声に向き合いながら、社員が成長を実感できる環境整備を継続的に強化しています。

多様な価値観や能力が、組織の中で有機的につながり発揮されることで、環境変化にしなやかに対応できる。そうした組織を目指すべく取組みを進めています。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

[DE&I トップコミットメント](#)

[人的資本レポート](#)、他

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2024 年）	目標値（2025 年）
1	女性管理職比率 11%以上 ※翌年 4/1 時点	9.2%	12.0%	11%
2	男性の育児休職 100%・休職期間： 1 か月	8%	99.5% (約 66 日)	100% (1 か月)
3	女性の採用比率 30 %	27.5%	29.4%	30%

指標及び目標値の設定理由

多様な価値を創出する経営戦略の実現には、多様な人材の意思決定への参画が不可欠です。それが少数では象徴的存在にとどまる恐れがあるため、一定数の女性参画が必要と考え、育成や登用の促進に向けて「女性管理職比率 11%」を設定。働きやすさと働きがいの両面で取組みを進めています。

また、当社の大半を占める男性社員の働き方の多様化を目指し、取得率と期間に着目して「男性の育児休職 100%（1 か月）」を設定。男性育休は、性別役割分担意識や長時間労働の慣行見直しにつながり、社員や家族の幸福、生産性向上、誰もが働きやすい職場づくりを促進すると考えています。女性活躍推進とも連動しつつ加速させ、取得率は 2020 年度の 8%から約 100%に急伸しています。女性管理職と男性育休の目標は前倒しで達成しており、現在、さらなる促進に向けて目標の見直しを検討中です。

さらに、女性比率が約 20%と相対的に少ない人員構成を改善するため「女性採用比率 30%」を設定。特に採用の大半を占める理工系の女子学生に向け、多様な専門分野で生き活きと活躍する女性社員を紹介するなどして、職場の魅力をリアルに伝えています。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

■キャリア形成支援：女性を含む多様な人材の活躍は着実に進展し、女性管理職比率は10年で約2倍に増加しました。さらなる前進を目指し、社内状況を分析して多層的な取組みを展開しています。今年初めて実施した「昇進意欲アンケート」では、74%以上の女性が昇進に意欲を示し、外部動向よりも高い意欲が確認されました。一方で、一部には「昇進したいが諦めている」との声もあり、潜在的な意欲を十分引き出せていない可能性も判明しました。特に女性社員割合の少なさから、ロールモデル不足により自身の可能性をイメージしにくい課題があることも分かりました。これを受け、経営層による意識啓発と対象層への重点支援など、多層的なアプローチを実施しています。

「教えて人事部長！女性活躍のホンネ」では、執行役員人事部長と女性社員の対話をライブ公開（約600名参加）。参加者からは「女性は数合わせで優遇されているのでは」「時短勤務だと評価されないのでは」といった率直な疑問が寄せられ、人事部長からは、能力と実績に基づく公平な評価の徹底や、性別や働き方による評価バイアス排除の重要性、女性社員への期待等が語られました。本音で忌憚なく意見交換し、公開することで、経営からの力強いメッセージとなり、女性活躍の実効性を一層高めています。

各層に向けた支援として、若年層には早期のキャリア形成意識の醸成が重要と考え、女性常務が登壇する「ライフ・キャリアビューフェ」セミナーを開催。多様な選択肢の提示、女性常務や先輩社員とのネットワーキングを通じて意欲向上を促しています。ベテラン女性に対しては、女性常務による少人数制ラウンドテーブル対話を開催（5回）。率直な意見交換と意識向上の場を設けました。また、男女の幹部層には経営者育成スクールを実施。女性幹部には社外メンターとの1on1機会を提供し、幅広い視野の獲得を支援しています。

■女性特有の健康課題：女性活躍の阻害要因となる健康課題にも積極的に取り組んでいます。2023年には「フェムテック体験セミナー（約600名の管理職等が参加）」、2024年には「生理痛体験会（男性役員等が参加）」を開催し、管理職の理解促進と意識改革を推進。また、不妊治療休職制度の整備や婦人科検診費用の補助のほか、2025年には搾乳室設置やマタニティ作業制服の導入など、女性が安心して働ける環境づくりも強化しています。

■男性育休と意義浸透度合いの把握：男性育休は、2023年に導入した独自施策（経済支援制度、キャリア支援制度、同僚への支援制度）により急速に進展。2024年に取得率約100%、平均日数約66日に達しました。単に数値の多寡にとどまらず、育休の本来の目的「家族の幸せ、生産性向上、働きやすい職場づくり」につなげるため、今年から取組みを社員だけでなく配偶者にも拡大。配偶者へのアンケートを実施し、85%以上の高い満足度を得るなど、質の面でも良好な結果を確認しています。

■キャリアオーナーシップ促進：今後、知と経験の多様性をさらに推進していきます。その中核となるキャリアオーナーシップの取組みとして、全社員を対象に「マイプロフェッショナルストーリー」を開始。自身の働く原点の掘り下げと上司との双方向対話により、自己理解と成長を促し、多様な個性を活かす意識を醸成しています。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

■イノベーション創出：当社はDXを経営戦略の中核に据え、デジタル技術を活用したソリューションブランド「IGNITURE」や独自開発の生成AIアプリ「AIGNIS」による顧客体験の高度化に注力し、「DX注目企業2025」を受賞しました。女性GMが率いる組織がこうした全社のDXを牽引し、多様なイノベーションを後押ししています。また、生産性倍増を目指して、女性GMが統括する組織が全社を挙げたスタッフ業務改革に挑戦。さらに、洋上風力分野では女性部長のリーダーシップのもと、世界でも珍しい浮体式技術の開発・導入に取組むなど、先進的な挑戦が新たなイノベーションを創出し、企業価値の向上に貢献しています。

- 経営トップ層の多様化による、議論の活性化・リスク管理能力の向上：内部登用の女性役員が2016年から継続して誕生しており、2024年には4人目の女性執行役員が誕生、グループ企業も含めて、女性経営トップ層が増加しています。ガバナンス面でも多様性を確保しており、取締役の9名の内、社外取締役が6名、女性が2名です。多様な人材による多面的な視点からの活発な議論が行われており、経営判断力の向上をもたらしています。
- 人材獲得力の強化：多様な人材の獲得と活躍を通じて競争力を高めるため、活躍する女性社員のリアルな姿や成長を支える職場環境を積極的に発信しています。これにより、当社の理念に共感する優秀な人材の確保につながっています。経営戦略を実現する人材ポートフォリオの再構築を目指し、多様な経験と専門性を持つ経験者採用も増加しており、多様性を受け入れ活かす企業風土の進展が、新たな価値提供に貢献しています。
- エンゲージメント向上：企業文化の変革は容易ではありませんが、女性活躍推進の取組みにより、従業員意識調査の「多様性の受容」「多様性の発揮」指標が3年連続で向上しています。これにより、エンゲージメント向上や、多様性が尊重される職場風土が醸成され、中長期的な企業価値向上に貢献しています。さらに2024年からは、人事の評価軸に多様な視点や行動を組み入れ、多様な人材が能力を発揮しやすい環境づくりを加速させています。
- 外部評価の向上：これら様々な取組みが評価され、2024年に「東京都女性活躍推進大賞」を受賞し、また、えるぼし（3段階）認定やMSCI日本株女性活躍指数（WIN）への選定など、多くの外部評価を獲得しています。さらに、テレビ、新聞、雑誌、Webなど多様なメディアからも注目していただき取材を受けており、これらの評価と情報発信が企業価値向上に貢献しています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社は人的資本に関する情報開示を、有価証券報告書、統合報告書、サステナビリティファクトブック、HP、女性の活躍推進企業DBなど多様な媒体で体系的に充実させており、さらに2024年11月には「人的資本レポート」を当社グループとして初めて発行しました。積極的な情報開示や多様なステークホルダーとの対話を通じて信頼関係を築き、取組みを深化させることで、持続的な企業価値の向上を目指しています。

「有価証券報告書」では男女間賃金格差を分析し、女性管理職の増加や働き方改革の進展により賃金格差が縮小傾向にあることを公表。子会社についても法定以上の情報開示を行い、グループ全体で透明性を確保しています。また「統合報告書」では、企業価値向上に向けた非財務資本の貢献を可視化する取組みを開示。女性活躍を含む人的資本が企業価値に具体的にどのように結びつくかをKGI・KPI ツリーで示すとともに、特集ページで企業文化や取組みの深化を伝えています。「サステナビリティファクトブック」では、連結・男女別の社員数、管理職者数、平均勤続年数、採用状況、離職状況、制度利用状況等のデータを開示。女性管理職比率については、特に投資家からの関心が高いと認識しており、第三者保証を取得し信頼性を高めています。さらに「人的資本レポート」では、CEO、CHRO、DE&I 担当役員による鼎談を通じて、経営戦略と連動した人材戦略のストーリーを伝えるとともに、女性活躍に重きを置きながら、多様なグループ員が生き活きと挑戦に取り組む様子や、活躍を支える具体的施策を紹介し、労働市場や資本市場など、多様なステークホルダーに対して、当社の人的資本経営への理解を深めています。

これらの情報開示を基盤に、年間を通じて労働市場や投資家との対話を積極的に実施しており、2024年度にはCHROと投資家の面談を開催するなど、人的資本経営や女性活躍推進に関する理解を深めていただいています。

執行役員人事部長と女性社員の対話をライブ公開したトークイベント「教えて！ 人事部長 女性活躍のホンネ！」を開催



多様な選択肢提示、女性常務や先輩社員とのネットワーキングを通じ早期のキャリア形成意識を醸成する「キャリアライフ・buffet」を開催



女性特有の健康課題への取組として①フェムテックセミナー②役員・人事担当マネージャー向け「生理痛体験会」を開催



- ① フェムテックセミナー
参加メディア：8社、記事化メディア：34社
- ② 役員・人事担当マネージャー向け「生理痛体験会」
<https://www.tokyo-gas.co.jp/letter/2024/20240805.html>
取材メディア：11社(15名)、記事化メディア：24社

育休の目的「家族の幸せ、生産性向上、誰もが働きやすい職場づくり」につなげるため、①育児休業取得者(男性)と、②その配偶者、③取得者の上司にアンケートを実施

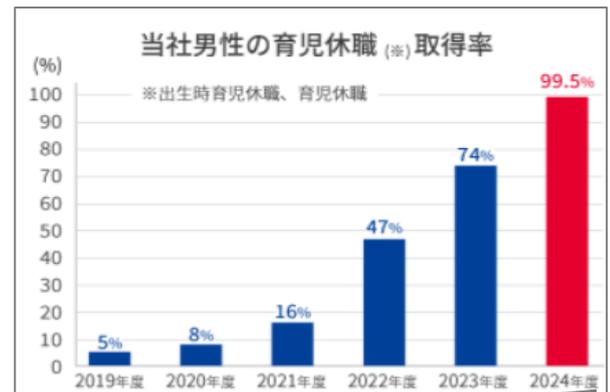


育休満足度は取得者(男性)、パートナーともに約 85 点以上

内部昇格の女性役員は 4 名誕生。女性管理職割合も毎年増加し 10 年で約 2 倍となった



男性育休取得率の取得率は 2020 年度の 8%から約 100%に急伸



平均日数約 66 日(24 年度)

企業名	ANA ホールディングス株式会社			
業種	運輸・物流	証券コード	9202	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://www.ana.co.jp/group/csr/diversity_inclusion/promotion_diversity/ https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/ https://www.ana.co.jp/group/csr/data/			

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>ANA グループは「人」を最大の財産と位置づけ、多様性を価値創造の源泉と認識し、2015年にCEOにより「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」（現・DEI 宣言）を策定、経営戦略の柱として推進している。同年より「DEI フォーラム」を毎年開催し、会長・社長を含む全取締役・執行役員やグループ各社社長が参加。フォーラムでは、経営トップ（会長、社長）が社員を前に改めてジェンダーを含む DEI 推進に強くコミットするほか、社長自ら他企業のトップに声をかけ対談を実施し、先進事例を取り入れて自社の立ち位置を確認するなど、女性活躍推進の重要イベントとして定着している。価値観や技術が急速に変化しグローバル競争が激化する中、多様な人材の力を結集し新たな価値を創造することが不可欠との危機感が背景にある。</p> <p>ANA 単体では従業員の約6割、グループ全体でも5割超が女性で、女性活躍推進を DEI の最重要テーマに位置づける。重視指標は「女性管理職比率」と「女性役員比率」で、2020年代早期に30%実現を中期目標とし、経営層が定期的に進捗確認・追加施策を検討している。</p> <p>航空業界は運航乗務職や整備職など技術領域の女性比率の低さが課題。当社は採用段階から裾野拡大に取り組み、国際航空運送協会（IATA）の「25by2025」に日本の航空会社として初参画。技術系女性社員数は2019年比で60%増加し、STEM 教育支援や女子学生向けプログラムなど次世代育成にも注力している。</p> <p>社内では課長層向けに異部門役員が伴走する「メンター to スポンサープログラム」を実施。部長層には経営視点を強化する研修や関連会社での役員・社長経験を提供し、経営を担う女性人材を育成している。さらに育児・介護によるキャリア断絶防止のため、退職前後の評価を「見なし」で適用できる制度を導入し、復職後も管理職昇格へ挑戦できる仕組みを整備。短時間勤務の管理職も着実に増加している。</p> <p>またリモート勤務やワーケーション、短時間勤務など柔軟な働き方を整え、男性育児休業取得も促進。36社・144名の DEI 推進担当者が連携し、制度運用や好事例を共有することで、グループ全体で人材育成と文化醸成を進めている。女性活躍推進は「多様な力で変化に挑み、価値を創造し続ける」ANA グループの持続的成長を支える経営戦略である。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。	
<p>ANA グループではダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの推進によって、世界で働く社員がお互いを尊重し、ジェンダーやその他の多様性に関わらず、個々の力をチームとしての成長と価値創造の源泉にする企業を目指しています。これまでも、ジェンダー平等の視点に基づいたマーケットとのコミュニケーションやアスリートやアーティストへのサポートに取り組んできました。</p> <p>社内においても、女性比率が低い技術系の仕事についてはその向上を図るとともに、国際航空運送協会のプログラムに参画し、中期的ゴールを設定しています。今後は、次世代を担う女子学生が理系も含めた幅広い領域に関心を持つためのプログラムや、情報発信にも更に力を入れていきます。</p>	
上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）	自社ウェブサイト

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）
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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2025 年）	目標値（2029 年）
1	女性役員比率	14.6%	25.5%	30%
2	女性管理職比率	17.0%	21.0%	30%
3				
指標及び目標値の設定理由	<p>当社は、価値観やテクノロジーが急速に変化するなか、多様な人財の力を結集し新たな価値を創造することが不可欠との危機感から、意思決定層の多様化は欠かせないと考え、女性役員比率と女性管理職比率を重点指標としている。数値目標を掲げ進捗を可視化し、課題を把握しながら改善を図ることで、グループ全体の成長につなげている。</p> <p>これらの指標は単なる数値達成を目的とするのではなく、経営としての強い意志をもって推進している。目標には社長自らがコミットし、社外役員も出席する取締役会で年に数回議論を重ね、経営戦略上の重要課題として常に進捗確認と施策見直しを行っている。育児や介護によるキャリア断絶を防ぐ「見なし評価制度」や課長層対象の「メンターto スポンサープログラム」により女性リーダーの育成・登用を推進。同プログラムには執行役員全員がメンターとして参加し、CHRO である取締役がオーナーとして主導することで戦略的人事配置にも直結させている。また柔軟な働き方の拡充や男性育休促進を通じ、共働き・子育てを可能にし、性別を問わず誰もがキャリアを継続できる環境を整備。2024 年度には男性育休の平均取得日数が 56.0 日となり、取得は性別を問わず当たり前になり、現在は質を高める段階にある。</p> <p>これらの指標は数値管理に留まらず、DEI 推進部を中心に PDCA を回し、経営戦略と人材育成を連動させ、変化に強い持続的成長を目指している。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

当社は、企業競争力の向上には意思決定層の多様化が不可欠であるとの考えのもと、女性役員比率および女性管理職比率を主要指標として経営層のコミットメントのもと取り組みを推進してきた。設定時と比較し、両指標はいずれも上昇しており、早期の目標達成を目指している。これらの取り組みは以下の 4 本柱で構成している。

① 人事制度：育児や介護によるキャリア断絶を防ぐため、休職中も評価を適用できる「見なし評価制度」を導入し、復職後すぐに昇格試験へ挑戦できる環境を整えた。これにより短時間勤務の管理職も増加している。また、公正な評価を浸透させるため、上司向け研修を継続実施している。さらに、従来女性が少なかった職務や未経験部門への

登用を進め、能力とポテンシャルに基づく人材配置を行うことで、活躍領域の拡大と人材育成を両立している。

② サポート制度：短日数勤務やリモート勤務など柔軟な働き方を整備し、男性の育児休業取得も促進している。時間的制約のある社員が能力を発揮できる環境を整えることで、キャリア継続と組織の生産性向上を両立している。2024年度からは社員発案により、同僚社員が保育を引き受ける「チャイルドケアステーション」を開始し、仕事と育児を両立しながら長く働ける仕組みづくりを進めている。客室乗務員のように宿泊を伴ったり、深夜早朝などの航空業界特有の勤務形態による課題に、社員自身が光をあて、新規事業提案制度を活用することで、持続可能な助け合いの仕組みとして実現した。

③ 能力開発：客室乗務員など専門職に従事する女性が多く、活躍領域の広がりが課題である。そのため、課長層を対象に役員が伴走する「メンターto スポンサープログラム」を展開し、視座を高めている。また、部長級女性を関連会社の社長・役員に登用し、実務を通じて次期経営層を育成している。さらに、選抜研修や社外ネットワーク形成の機会を提供し、経営層候補の育成基盤を強化している。

④ 意識醸成：経営トップによる発信や研修に加え、年1回のサーベイ結果をもとに各部門と対話し、課題を特定・改善している。社員一人ひとりが多様性を尊重し、互いに学び合う文化の定着を目指している。

今後は、意思決定層のさらなる多様化に向けた人材パイプラインの強化を課題とする。4本柱の取り組みを継続・拡充し、STEM領域における女性の採用・育成を推進することで、多様な人材が価値創造の担い手として活躍できる組織を実現していく。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

当社が推進してきた女性活躍推進の取組は、以下のような成果につながっている。

1. 多様な視点が生む新しい価値

女性社員の活躍により新しいサービスや取り組みが生まれている。お客様はもちろん、地域の活性化にも繋がり、女性版骨太の方針にある「女性に選ばれる地方の実現」にも呼応する取り組みとして、地域とともに持続可能な社会づくりに寄与している。

・2024年度より導入した客室乗務員の懐妊後地上就労の仕組みを活用し、懐妊中の客室乗務員のアイデアを活かしてお子様連れのお客様に向けた動画を作成しANA公式YouTubeチャンネルで公開。社員の実体験を踏まえた動画は応募時点で33,000回以上再生されている。

・地方に移住し、自治体や地元企業と兼業しながら、客室乗務員としても乗務を続ける取り組みに20名以上の客室乗務員が参加している。若者、女性、都会の視点で、現地の人が気付かなかったその土地や特産品の魅力を国内外へ発信することで、実際に地域へ足を運びたいという人が増えたり、スイーツなど新しい発想の人気商品が生まれている。社員本人や組織の成長に加え、地方創生にも寄与する、双方にメリットのある取り組みとなっている。

2. 外部評価・ブランド向上

女性活躍推進の取組が評価され、「えるぼし認定」で最高位の3つ星を取得した。また、子育てサポートに積極的な企業として「プラチナくるみん」の認定も受けている。これらの外部評価はブランド価値や社会的信頼につながり、採用力やプレゼンス向上にも寄与している。ESG投資の観点からも、ダイバーシティ経営を実践する企業として評価が高まっている。（2020年以降の外部評価については参考資料参照）

3. 社員エンゲージメント向上

育児や介護とキャリアを両立できる環境整備や柔軟な働き方制度の拡充により、社員の満足度と定着率が向上し

ている。さらに、エンゲージメント向上は生産性にも直結し、組織成果に寄与している。（エンゲージメント関連指標については参考資料参照）

2024 年度には、非財務と財務のつながりを示す取組として「Human Capital Story Book」を発行。人財施策や社員の活躍が企業価値向上に結び付いていることを実証した。従業員満足と顧客満足の関係では、エンゲージメントの高い社員が対応したお客様ほど満足度が高い傾向を確認している。今後も成果の可視化を進め、取組を事業成長と社会的価値の両面に還元していく。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社では、女性活躍推進を経営戦略の一つとして位置づけており、情報開示も単なる説明ではなく、社会との信頼を築く重要な手段であると考えている。多様な人材がいきいきと働ける環境づくりの進捗や成果を積極的に発信し、ステークホルダーとの対話を通じて企業価値の向上を目指している。

開示にあたっては、数値目標の提示だけでなく、その背景や取り組みの過程、成果までを伝えることを重視している。女性役員比率などの定量データに加え、キャリア支援制度や柔軟な働き方の導入、エンゲージメント向上の取り組みを、施策と成果を結びつけた形で開示する。これにより、女性活躍推進が多様な視点と発想を生かしたイノベーションの創出を促し、企業の競争力を高め、持続的成長につながっていることを具体的に示すことを目指している。

情報発信は、有価証券報告書、統合報告書、サステナビリティレポートのほか、ANA グループ公式ウェブサイトでも行っている。ウェブサイトでは、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」ページを通じて方針や目標、取組事例を一般にも公開しており、透明性の高い情報発信を実現している。さらに、2024 年度には「Human Capital Story Book」を発行し、人財施策と財務的成果の関係を可視化した。分析では、従業員エンゲージメントと顧客満足の相関を確認している。

こうした開示は、投資家との対話にも活用されている。投資家説明会などを通じて人的資本施策への関心や意見を受け取り、開示内容や経営方針に反映している。学生や求職者からも、働き方の柔軟性や DEI への姿勢に対する評価が高まりつつある。今後も、開示の透明性と対話の質を高めながら、社会とともに持続的な成長を目指していく。

【参考資料等】

2.2 補足資料

<チャイルドケアステーション>

2024 年度からは社員発案による社員同士の保育サービス「チャイルドケアステーション」を開始。チャイルドケアステーションは ANA グループ社員同士で育児を助け合う保育サポートシステムで、子育て経験のある客室乗務員や保育士資格を持つ客室乗務員、客室乗務員経験者が兼業で保育に参加し、事務局が保育を必要とする ANA グループ社員とのマッチングを行っている。働く親が安心して仕事に行けるよう、仕事と育児を両立しながら長く働ける仕組みづくりを目指している。

CCS 公式サイト：<https://www.ccschildcare.com/>

2.3 補足資料

<具体的取り組み>

・YouTube 動画「【必見！】空港・機内でお子様との過ごし方に悩んだら…これ！」

(<https://youtu.be/PMt0rvR8aRg?si=8YtJ2igHpWWLi3ch>)

・移住兼業客室乗務員の取り組みについての掲載事例

<https://loco-labo.com/7137/>

・客室乗務員の兼業移住について

人数：23 名（応募時点）

居住地：山形、秋田、和歌山、岡山、鳥取、香川、熊本、鹿児島

兼業先の自治体：鳥取県、岡山県矢掛町、熊本県八代市、香川県三豊市、香川県

※他に民間企業との兼業あり

<2020 年以降の外部評価>

- ・2020 厚生労働省「プラチナくるみん」認定
- ・2021 IATA ダイバーシティ&インクルージョン アワード チーム賞 受賞
- ・2022 えるぼし認定 認定段階 3 取得
- ・2022 年より 3 年連続 D&I AWARD「ベストワークプレイス賞」受賞
- ・2024 年 日経 WOMAN「女性が活躍する会社 BEST100」総合 3 位

<エンゲージメント関連指標>

- ・男性育児休職制度利用者 2020 年度 27 人 → 2024 年度 134 人
- ・ANA's Way Survey（社員意識調査） 2020 年度 3.90pt → 2024 年度 3.98pt
- ・総離職率 2020 年度 4.0% → 2024 年度 3.5%
- ・平均勤続年数 2020 年度 12.5 年 → 2024 年度 14.3 年

<Human Capital Story Book>

https://www.ana.co.jp/group/csr/human_resources/pdf/human_capital_202503.pdf

企業名	伊藤忠商事株式会社			
業種	商社・卸売	証券コード	8001	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	女性活躍推進 伊藤忠商事株式会社 (itochu.co.jp) ダイバーシティ 伊藤忠商事株式会社 (itochu.co.jp) 女性の活躍推進企業データベース 詳細検索 (mhlw.go.jp)			

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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。	
<p>持続的な企業価値創造の源泉である「三方よし」の理念のもと、当社では社員一人ひとりを大切にする社風は創業以来の伝統です。早くから「人」を資本と捉え、時代に先駆けて働きがい重視した環境整備を実施してきました。同業他社と比較し単体社員数が約2～3割少ない当社だからこそ、社員が能力を最大限発揮できる環境作りとして、成果・頑張りに応じた報酬体系や、性別問わず生産性と効率性の高い働き方の推進に注力しています。また、生活消費分野に強みを持つ当社は、社会や顧客の多様化するニーズを「マーケットイン」の発想で捉え、ビジネスモデルの革新・成長に繋げています。その原動力こそが「組織の多様性」、特に女性の活躍は不可欠であるという一貫した考え方です。当社は、他社に先駆けて女性活躍を推進し、女性総合職数の拡大や制度の整備を重ねてきました（参考①）。2003年度より女性採用の数値目標を設定し、育児との両立支援制度を整えました。その後、現場の声を踏まえ、性別を問わない「個別支援」に力を入れてきました。2010年度以降、朝型勤務をはじめとする働き方改革が本格化し、社内全体の働き方が変わったことで、社員の働く意識や職場の習慣が変化、社員のモチベーションや労働生産性向上のみならず、結果的に女性の活躍・キャリア継続の後押しにも寄与しています。また、働き方改革や各施策に取り組んだ経緯を社外へ発信した結果、社会からの評価にも繋がっており、女性含む優秀な人材の確保を可能とする好循環を生み出しています。さらに、全社の政策として女性活躍推進を促す体制を構築すべく、2021年に取締役会の任意諮問委員会として、「女性活躍推進委員会」を設置しました。女性活躍推進政策について取締役会から諮問を受け、「審議・答申する責務」を担い、委員長を独立社外取締役（女性）とし、委員も半数以上を社外役員とすることで、経営戦略と女性活躍推進の一貫性を担保し、持続的な企業価値向上に資する株主利益を守ることを目的としています。委員の半数にあたる3名が女性であり、女性や外部からの新しい視点を通じた議論を行っているほか、アンケートや個人面談等、現場へのヒアリングを実践し、「現場との協議」「女性活躍推進委員会での議論」「取締役会への報告」というサイクルで、実効性のある施策に落とし込んでいます。</p>	
1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。	
<p>伊藤忠の経営方針「The Brand-new Deal」の下、女性活躍推進を企業価値の持続的向上に必要不可欠なものとして以下をトップコミットメント（会長 CEO メッセージ）として ESG レポートに記載しています。「経営陣を含む人材の多様化も重要、かつ喫緊の課題です。当社は女性社員を対象とした執行役員登用制度を2023年度に導入の上、昨年度は5名、今年度も5名の女性執行役員を内部登用し、執行役員に占める女性の割合は28%と総合商社で最も高くなっています。単に女性管理職の数を増やすための施策ではなく、中長期的な視点に立ち、性別や年齢に関係なく、個々の社員がそれぞれに活躍できる環境の整備、また女性役員を育成する文化の醸成を目的とし、更には企業ブランド価値の向上にも繋がるものと考えております。」</p>	
上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）	ESG レポート 2025

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCAを踏まえた見直しの状況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	労働者に占める女性の割合	24% (2023年度)	26% (2024年度)	30% (2025年度)
2	役員（執行役員含む）に占める女性の割合	21% (2023年度)	28% (2025年度)	30% (2030年迄)
3	男性育児休業取得率	53% (2023年度)	96% (2024年度)	100% (2025年度)
指標及び目標値の設定理由	<p>当社は、多様な価値観が尊重され、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる「厳しくとも働きがいのある」企業を目指し、女性活躍推進に向けた数値目標を「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」に明記しています。</p> <p>①労働者に占める女性の割合：組織が多様な価値観を受容し、社員が心理的安全性を感じながら最大限能力を発揮できる環境を担保するためにも、女性の採用・定着は重要と考えています。働き方改革に加え、海外駐在等にも女性社員が安心して挑戦できるよう、個別支援を拡充しています。</p> <p>②役員に占める女性の割合：女性経営者による視点は、生活消費関連ビジネスの優位性を有する当社にとって重要な要素です。その実現のため、「2030年までに、全役員に占める女性比率（執行役員を含む）を30%以上」とする数値目標を定めています。女性の育成・登用を着実に進めるべく、管理職・役員への内部登用の道筋を構築しています。</p> <p>③男性育児休業取得率：全国で共働き・共育て世帯が増える中、仕事と家事・育児の両立負担軽減が不可欠であり、男性の家事・育児参画意識の向上は重要な社会課題です。当社においても「共働き・共育て」が当たり前となる中、上司や職場の意識改革を徹底し、「女性のみがライフイベントとの両立支援が必要」というアンコンシャスバイアスを取り除くべく、2024年度より男性の育児休業取得を「必須化」しています。</p>			

2.2 2.1で記載いただいた目標に対する、これまでから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労働者に占める女性の割合：女性社員は着実に増えており、30%以上必達に向け、性別問わずライフイベント等の事情に応じたキャリア形成上の障壁を取り除くべく、きめ細かな個別支援に注力しています。今後は以下施策を継続推進すると共に、個々の事情に照らした柔軟な働き方（フレックス、在宅勤務等）を強化していきます。

- ・【個人別キャリアプランイメージ】将来のキャリアパスに対する不安軽減のため、2024年度より入社後8年間の育成方針・配置計画を社員一人ひとりに対し策定・提示しています。本人と組織長が定期的に面談することで将来を見据えつつ目の前の業務に取り組める環境を整備しています。
- ・【海外駐在支援】総合職の約25%が海外駐在している当社において、海外駐在に支障が出ないよう、子のみ帯同時の個別支援や駐在地で共働きしている世帯に対する保育料補助に加え、2024年度より、海外駐在中の卵子凍結や不妊治療費用補助制度を新設し、キャリア継続に向けた選択肢を提供しています。

・【共働き・子育て支援の拡充】育児・介護等との両立支援策として、一時的に権限・裁量の軽減や転勤義務の免除等を行うキャリア継続支援に加え、家事・育児負担軽減サービスの紹介や費用補助、夫婦間の家事・育児分担や職場関係者とのより良い関係構築のあり方を考えるコミュニケーション講座等を開催しています。

・【プレコンセプションケア】ライフステージ毎の健康変化に対する正しい知識を提供し、健康管理の重要性を早期に学ぶ機会として、若手社員に対し、プレコンセプションケアの趣旨に基づくプログラムを提供しています。

・【女子寮の新設】若手社員の社内人脈形成や、人材育成の場として、2025年3月、首都圏2か所に分散していた女子寮を統合・新設しました。普段の業務上関わりのある人脈のみならず、年代や部署を超えた「タテ・ヨコ・ナナメ」のコミュニケーションの深化を図っています。

②役員に占める女性の割合：女性活躍推進委員会の取締役会への答申に基づき、2024年4月に5名、2025年4月に追加5名の生え抜き女性執行役員を登用した結果、全役員（執行役員を含む）に占める女性比率が28%に向上しました。また、女性役職者も2010年4月時点の17名から、2025年4月時点で66名と着実に増加しています。30%必達に向け、候補者への短期MBA派遣・コーチング等による育成を推進します。

③男性育児休業取得率：共働き世帯増加を背景として、2022年度の「育児両立手当（※）」導入等、男性の育児参加を支援しています。2024年度から育児休業の取得を「必須化」しており、2024年度の男性社員の取得率は96%となりました。また、育児両立手当は、4週間以上の育児休業取得が支給要件であることに加え、社内の意識改革が進展した結果、育児両立手当導入前の2021年度と比較すると、4週間以上の育児休業を取得する男性社員が約6倍に増加しました。※4週間以上の育児休業を取得し、対象となる子どもが満1歳未満で復職する場合、育児と仕事との両立に伴う追加費用の補填等を目的として支給するものです。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

・「マーケットイン」でのビジネス構築：当社は、女性を含む多様な人材が各現場で重要な役割を担っており、生活消費分野に強みを持つ商社です。多様化する消費者ニーズを「マーケットイン」の発想で捉え、ビジネスモデルを進化させており、フェムテックビジネスの立上げにつながりました。

・労働生産性の向上：同業他社と比して少ない社員数で企業価値向上を図るため、社員の労働生産性（一人あたりの連結純利益）を経営戦略に連動した人事関連施策の指標に掲げています。働き方改革を導入した2010年度以降、「共働き・子育て」支援拡充を踏まえ2024年度の労働生産性は約6倍に拡大しました（参考②）。

・人材育成・リテンション：キャリア支援施策の拡充により、自己都合退職率は1%台を維持しており、特に新卒3年以内の自己都合退職率は2023年度6.9%から2024年度3.7%へ半減しました。更に平均勤続年数は男性・女性社員ともに約18年となり、性別問わず最大限能力を発揮しながら働き続けられる環境が整ってきています。

・外部からの評価向上：当社独自の働き方改革は外部からも注目され、ESG関連のMSCI日本株女性活躍指数(WIN指数)及びMorningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(GDT指数)で当社は総合商社1位の評価を受けています。その他、2023年度・2024年度と2年連続「健康経営銘柄」に選定され、2025年は「東京女性活躍推進大賞」事業者部門「優秀賞」を頂く等、女性活躍推進施策は外部から高い評価を受けており、企業価値向上に資する取組であることを示しています。加えて、女性含む採用競争力の向上を目的に、当社独自の働き方改革や着実な業績拡大等を幅広く周知することで、就職人気企業ランキングにおいて6媒体で全業種1位となり、うち3媒体では女性ランキング1位を獲得、応募者の女性割合も着実に増加しています。

・2025年には資金用途をジェンダー平等の推進に限定したオレンジボンドを日本で初めて発行し、当社のみならず、当社グループのバリューチェーンにおいて、女性活躍支援プログラムの提供や女性特有の健康課題をテクノロジーで解

決するフェムテック等のビジネス強化を一層促進しています。

- ・社員エンゲージメント向上：働き方改革や女性活躍推進により、2025 年度社員エンゲージメントが 3 ポイント向上しました。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

・当社は、「三方よし」の企業理念の下、当社独自の働き方改革や朝型勤務、健康経営・フェムテック推進、女性活躍支援に関する取組について、積極的に社外に発信しています。

・2025 年 3 月期有価証券報告書では、101 人以上の国内連結子会社（45 社）の人的資本開示 3 指標も開示しました。この中で、男性社員の育児休業取得率 0%の国内子会社が 2023 年度 10 社ありましたが、グループ全体での多様性指標への意識向上に向けた取組を推進した結果、2024 年度は 0 社となりました。誰もが能力を最大限発揮できる職場環境の整備を、伊藤忠グループ全体で推進していきます。

・当社の SDGs STUDIO では定期的に ESG・SDGs・ジェンダー等に関する展示を開催しています。2025 年には女性特有の健康課題に焦点を当て、社会へ正しい理解と共感を広げることを目的に、厚生労働省の後援を得て「生理」をテーマとした「PERIOD MUSEUM-生理と社会の交差展-」を一般公開し、約 5,400 名が来場しました。

・当社の働き方改革及び「女性活躍推進」は、社会からの注目度も高く、これまで多くの政府関係者や企業からの視察を受け入れてきました。2024 年 11 月には厚生労働大臣と厚生労働副大臣が当社を視察され、女性活躍推進委員会の取組や柔軟な働き方の推進、フェムテック活用等について意見交換を行いました。また、少子高齢化に直面している韓国や中国の政府関係者等の視察も受け入れており、2024 年 7 月には韓国の政府関係者が来社し、朝型勤務の現状を視察されました。2024 年 10 月には、韓国中央日報系テレビ局 JTBC が開催した少子高齢化をテーマとしたフォーラムにて、当社の小林副社長 CAO が海外企業の代表として講演を行い、韓国メディアでも取り上げられました。その他、他企業への普及に向け、女性活躍推進や育児と仕事の両立等に関する講演やヒアリング対応を実施しており、2024 年度は年間 37 回対応しました。

・毎年、主要株主（機関投資家等）約 20 社と SR 活動を行い、女性活躍推進の指標開示・説明に加え、多くの質問に回答しており、高い評価を得ています。

【参考資料等】

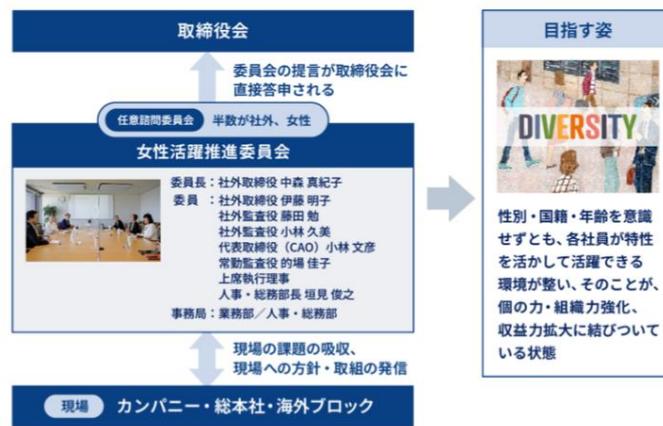
<参考①> 当社の女性活躍推進

・約 20 年におよぶ女性活躍推進の取組

約20年におよぶ女性活躍推進の変遷

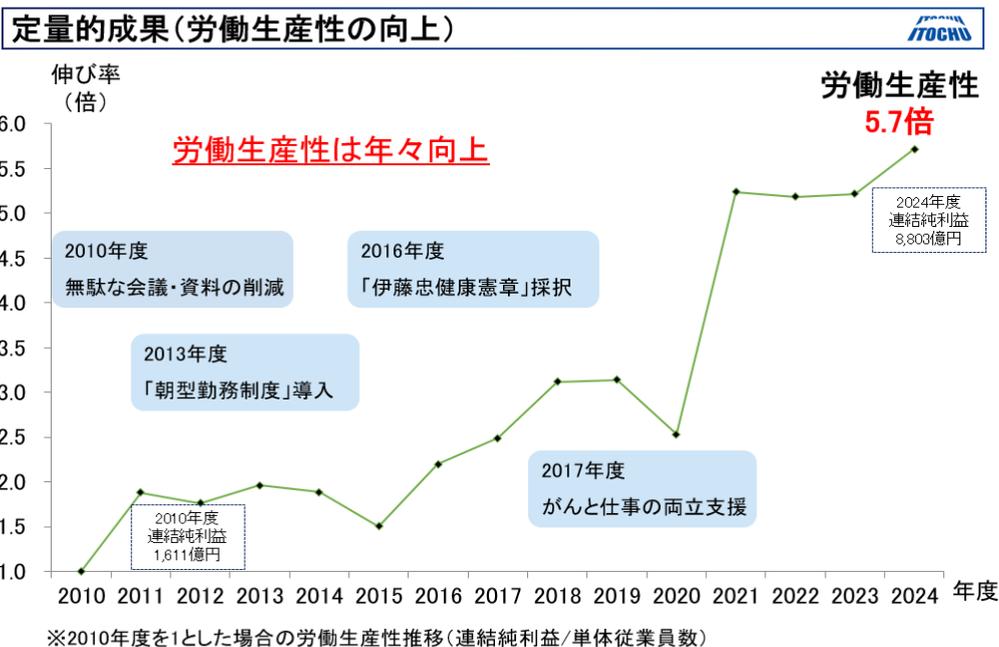


・女性活躍推進の体制図 (2025年7月時点)



<参考②>

働き方改革推進による労働生産性の向上



企業名	三井物産株式会社		
業種	商社・卸売	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	「未来をつくる」人をつくる (人的資本レポート) 三井物産の人材マネジメント (当社 HP) 三井物産における女性活躍推進とキャリア 三井物産 採用ポータルサイト		

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

当社は、人的資本を持続的な価値を生み出す重要な経営資本の一つとして位置づけており、中期経営計画 2026 における 5 つの全社戦略のなかで「グローバルでの多様な『個』の活躍推進」を人材戦略として掲げています。その実行にあたり具体的な施策として、①強い「個」の育成、②インクルージョン、③戦略的適材配置を掲げ、自律的なキャリア形成（挑戦・経験・学び）を後押しする施策・環境整備を加速しています。「創る、育てる、展げる（ひろげる）」という当社のビジネスモデル推進の鍵は常に人材にあり、「自由闊達」、「挑戦と創造」という言葉を当社の根源的な価値観を示すものとして大事にしています。自由闊達な職場には多様な経験や能力を持った人材がお互いを尊重しあい、一人ひとりが持てる能力を発揮できる環境が必要であり、多様な「個」が産業横断的な取り組みを通じて、社会課題を解決しイノベーションを生み出していくことを目指しています。当社グループ全体の D & I の一層の強化にあたっては、女性活躍が不可欠でありさらに取り組みを加速することが必要と考えています。

当社では 2005 年に多様性推進専門組織を発足以降、直近では 2016 年を「働き方革新元年」とし、従来の働き方を効率性・生産性の観点から見直し、両立支援策の拡充も行ってきました。個人が自律的に働く時間帯・場所も自由に組み合わせ成果に結び付けるという考えのもと、リモートワークやフレックスタイム制度等を全社に導入し、2020 年には新しい働き方（Work-X）を実行できる新本社へ移転しました。タテ組織の高い生産性を維持しながら、部門を超えた機動的なチーム編成、情報共有、新たなアイデアを生むコミュニケーションなど、ヨコ・ナナメとの連携を強化することで、成長を加速しています。

女性活躍推進の基本方針および活動計画立案・定期モニタリングは、経営の諮問機関として 2010 年に設置したダイバーシティー推進委員会（経営会議メンバーおよび監査役等で構成）において行い、審議結果を経営へ報告しています（略四半期ごとに実施）。取締役会や経営会議では、人材戦略を主要なテーマとして議論しており、特にインクルージョンをテーマに組織の中でのラインマネージャー育成や後継者プランを丁寧に検討する体制が構築されています。2023 年にはウェルビーイング経営を宣言し社員の活躍の土台となる身体と心の安全や安心だけでなく、一人ひとりが自分らしくやりがいを持って、仲間と共に生き活きと働ける状態にあることを目指し取り組んでいます。また、社員の会社に対するエンゲージメントを人材戦略の成果を測る経営指標の一つと位置付け、2018 年に調査を開始し、2020 年以降は毎年実施し、結果を元に改善に向けたアクションプランを組織ごとに策定する等、組織開発を実践しています（社員エンゲージメントの結果は取締役（除く社外取締役）を対象とした役員報酬制度の一要素としています）。2024 年には競争力に繋げる組織強化を目的にインクルージョン&カルチャー推進室を発足し、女性活躍推進を含む D&I の取り組みを加速しています。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

本年、社内イントラネットおよび社内イベントにて、堀 CEO より「女性活躍は社員一人ひとりの意識と行動から」というタイトルで以下の趣旨のメッセージを発信。「当社の持続的成長には D&I 推進が不可欠です。多様なバックグラウンドを持つ人材が強みを掛け合わせ、産業横断のプロフェッショナル・チームとして高品質なソリューションを生み、世界の社会課題に挑み続けることが当社の競争優位を支えます。一方で、女性は社員の 3 割に対し管理職は 1 割にとどまっており、グローバル競争下で成長を続けるには、リーダー層の多様性確保が課題です。そのためには、社員一人ひ

とりが何らかの事情を抱えているとの前提に立ち、互いを理解し補完し合う役割分担や柔軟な働き方を進める工夫が不可欠です。キャリアの局面に応じた負荷の違いを認め、チームとして力を昇華させる風土づくりと制度改善を継続します。誰もがプロとして成果を発揮できる環境を整え、女性を含む多様な人材から次世代リーダーを育成することを、企業価値向上に直結する経営課題として推進します。」

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	女性管理職比率	7.0% (2020年3月)	11.0% (2025年3月)	20% (2031年3月)
2	女性採用比率 (新卒・キャリア含む)	37% (2023年3月)	40% (2025年3月)	40~50% (2031年3月)
3	男性育児休業等取得率 (海外勤務者含む)	65% (2023年3月)	91%(2025年3月) (国内勤務者は113%)	100% (24年度以降各年)
指標及び目標値の設定理由	<p>採用から育成・登用（評価・教育訓練機会・配置等）、定着に関する各指標の当社男女間差異を全て可視化のうえ、2025年3月に女性活躍推進法に基づく新たな行動計画を策定しました。指標として、パイプライン上の「採用」・「育成・登用」・「両立支援」に関する数値目標を定めています。</p> <p>■採用 女性の人材プール拡大においては、採用時の男女のギャップを解消する必要があると考えており、新卒・キャリア採用のいずれにおいても、自然な男女比率を継続的に達成することを目標としています。</p> <p>■育成・登用 単体女性管理職比率に課題があり、2020年に数値目標として10%を掲げ、以降WLIやSP（後述）等を通じ、女性リーダー育成に取り組んできました。結果、当初より早く上記目標を達成したことから、2024年に新たな目標として20%を設定しました。新目標の早期達成に向け、取組を加速しています。</p> <p>■両立支援 性別を問わず育児と仕事を両立できる環境を整え、多様な強い「個」の活躍による企業価値向上を目指し、男女のギャップ解消に取り組んでいます。社員一人ひとりが仕事と生活を主体的に両立し、最大のパフォーマンスを発揮できるワークライフマネジメントを全社で推進。育休を取得しやすく職場が後押しできる環境整備に向け、男性育児休業等の取得率目標を2024年に60%から100%へ改定しました。加えてキャリア採用者や海外勤務者向けの後述追加施策により2024年度は取得率91%を達成。この動きを加速させるべく、2025年度以降も取得率100%の継続的な達成を目指しています。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

更なる企業競争力向上には、ジェンダーの多様性推進が最重要課題であり、女性が活躍できる職場推進に向けた取組を強化しています。推進部署、前述委員会での経営レベルの議論、及び社内有志のD&Iアンバサダー160名超が連携して、D&I活動およびカルチャー変革・浸透を行っています。本年は、社長参加の全社員向け国際女性デーに合わせたイベント開催や外部専門家を招聘し働く女性の健康課題とキャリアの講演を社長はじめ、執行役員、組織長向けに、全社員向けにはプレコンセプションケア研修を実施しました。

■採用比率：「多様な強い個」を採用する為に、選考プロセスに100名を超える社員がアドバイザーとなるインターン

シップを組み込み、候補者の見極めと動機づけを強化。なかでも約 800 名の社員が OBOG 訪問を積極的に受け入れることで当社を志望する学生の数と多様性が増強。直近の女性採用比率実績は 4 割に達しています。

■女性管理職比率：非管理職の男女比は概ね均等ですが、管理職ではギャップがありました。2024 年 7 月に人事制度を改定し、総合職の「担当職（男女）」と「業務職（主に女性）」を廃止・一本化、転勤有無を 3 年毎に選択する制度を導入し、全社員が自律的にキャリアを選択し管理職を目指せる環境を整えました。制度導入後は運用と改善を重視し、年 3 回サーベイ結果の全社開示や約 80 名の社員ヒアリングを通じてきめ細かな実態把握に努めています。さらに、育成・登用、定着に関する社内指標の男女差を継続的にモニタリングし、結果を前述委員会で報告・議論し、施策検討・運用改善に繋げています。25/3 期は「当社はなぜ女性活躍に取り組むのか」をテーマに議論し、女性活躍推進に関する会社の強い意思を改めて確認。26/3 期はライン長以上の男女比を踏まえ、「ライン長の任用候補者プール強化に向けて」をテーマに、任用要件・成長機会の男女差異と育成について議論しました。また、管理職を目指す意欲の向上を目的に、ロールモデルの発信を強化しています。研修では、ライン長・部長職層のパイプライン強化に向け、2020 年以降、若手女性向けの Women Leadership Initiative（ライン長育成）やライン長女性向けの Sponsorship Program（部長職層育成）を実施。参加者の縦の繋がりを生むユニオンも開催しています。その結果、WLI は参加者の約 9 割がライン長に登用され、SP は初年度参加者全員が部長職へ登用されています。（サクセッションプランは毎年社長参加のもと実施）

■両立支援：社員の共働き率増加を背景に、育児との両立支援として提携保育園設置、保育料・家事代行・育児コンシェルジュ・病児保育サービス費用補助等の法定を上回る独自制度・支援策を整備。男性育休促進では、社長メッセージ発信や育休 8 週間の有給化を実施しました。更に 2024 年度には近年増加するキャリア採用者・全社の約 2 割を占める海外勤務者の取得率向上を目的に、育休要件を勤続 1 年から試用期間終了に短縮し、海外勤務者の配偶者が出産時に取得可能な休暇を新設。結果、男性育休等取得率は全社 91%（国内 113%）を達成。更なる取得率向上に向け現場との対話を通じて海外勤務者の育休ニーズを把握し、2025 年度からは一定の条件下にて帰任せずに海外現地での育休取得を可能としました。今後も性別や勤務地を問わず、多様な事由に対応できるよう、対話を重ねながら環境整備を進め、自律的で強い「個」の活躍を促します。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

■ Mitsui Engagement Survey（社員のエンゲージメント向上）

2018 年から人材戦略の効果測定指標の一つとして導入し、現在は全海外拠点・重要な内外子会社にも対象を広げて毎年実施しています。本調査は、社員視点で会社とのつながりの強さやモチベーション、成長実感、組織の戦略・方針への共感等を測定・分析し、改善アクション（組織開発）に繋がります。結果と組織の生産性や業績との間で有意な相関があることから、当社では MES を重要な経営指標として取締役会に報告し、役員報酬の KPI にも活用しています。2025 年 8 月実施の「社員エンゲージメント」スコアの肯定的回答は 2018 年度比 13 ポイント上昇しました（継続上昇）。

■取締役会の監督機能の向上

当社は経団連の「2030 年 30%へのチャレンジ」に賛同を表明しており、2025 年 7 月時点の当社女性取締役比率は 33.0%、監査役を含む女性役員比率は 29.4%と増加しています。また、2023 年以降、内部から女性執行役員が複数名誕生しています。

■人材獲得力の強化・定着：26 卒の女性応募者は 20 卒比 117%、他商社に先駆けてキャリア採用に取り組み、直近の女性採用比率は新卒・キャリア共に着実に上昇しており、男女間ギャップは解消されつつあります。入社後

には、1on1・オンボーディング施策の充実や各種両立支援策拡充、適材適所および社員の自律的キャリア形成支援を目的とした社内公募制度「人事ブリテンボード制度」（累計 661 名が利用）により、自発的離職率は 1.72%（20/3 期）→0.96%（25/3 期）と低減しています。さらに、2024 年 7 月の新人事制度導入以降、従来旧業務職が担っていた管理業務を効率化・業務プロセス改善やアウトソースにより、より高度な業務に注力できる環境を整えています。前期末よりグローバルタレントマネジメントシステム（Bloom）がグローバルで稼働を開始するなど、人材戦略の実現に向けた取り組みを加速させています。手上げ制で 0→1 の事業創出に挑戦できるベンチャースタジオ「Moon」設立の 2018 年以降、11 名の女性社員が同制度を利用して新規事業（夜泣き改善アプリ Lullaby 他）を立ち上げました。他にも、今期社員向けに実施したアンケートより女性社員に家事が偏る傾向・需要を認識し、両立支援を目的に会社からミルクキットを持ち帰るサービスを全社員向けに開始、利用者の 9 割がパフォーマンス向上や両立支援として有益と回答。

■投資拡大・評価：FTSE, MSCI, DJSI, Sustainalytics 等の ESG 評価機関から高評価を得ているほか、GenDij ではグループ 1（最高）評価、iSTOXX MUTB Japan プラチナキャリア 150 インデックス、JPX 日経インデックス人的資本 100 等に選定されています。また、第 18 回東洋経済 CSR 企業ランキングで総合 1 位を獲得するなど、取り組みが評価されています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

企業のあるべき姿はステークホルダーと共に価値を作っていくことです。当社が重要戦略の一つに掲げている「グローバルでの多様な『個』の活躍推進」、また常に経営の中心においてきた「人」についての当社の考え方や取り組みをデータと共に可視化・開示し、ステークホルダー（株主、投資家、取引先、地域社会だけでなく、当社で働く社員や当社事業に関心のある人を含む）に対して積極的に対話することが重要と考えています。従来、有価証券報告書（女性管理職比率、男性育児休業等取得率、男女間賃金格差、女性活躍推進策について開示）、統合報告書やサステナビリティレポート、当社 Web ページ等で詳細な開示を行っていますが、人的資本に関する資本・労働市場の関心の高まりを受け、2023 年度より人的資本レポートを発行し、当社の多様な「個」が生み出す価値創造プロセスをより分かりやすく丁寧に開示しています。レポートは当社の価値観の提示およびその価値観に基づく実行戦略・関連情報をまとめたデータで構成しており、2025 年は人的資本投資と企業価値向上との相関、社員エンゲージメント向上への取り組み、当社のタレントマネジメントについての考え方を言語化した世界共通の基本方針であるグローバルタレントマネジメントポリシーの策定等を記載しています（2024 年 8 月より ISO30414 認証取得継続）。

年 1 回のインバスターデーや機関投資家との面談を積極的に行い、女性管理職登用や社員エンゲージメントに関する課題・対策について対話を行っています。社内情報開示として、採用地や属性を問わず適材が適所で活躍するため、社内の自律的なキャリア形成を支えるグローバルデータプラットフォームとして「Bloom」を全世界で導入しています。入力された経験・スキル・キャリア志向データを全従業員が閲覧可能な環境を整え自律的キャリア形成・配属先を全世界で検討できるようになり適材適所をさらに加速させます（毎年行うキャリア希望調査と連動）。また、労働組合との対話・協議は、定性・定量データをもとに活発に行われ、社員の声を経営に反映しています。

「人」こそが当社の持続的な価値創造の源泉であるとの創業理念を踏まえ、当社の多様な「人」にフォーカスをあてたコンテンツを社内外で数多く配信しています。（社外…当社 HP：[People](#)、採用 HP：[社員を知る](#)、[女性活躍](#)）

以上、積極的な開示はマルチステークホルダーからの信頼・評価につながり、人的資本の獲得・最大化に寄与していると考えており、引き続き女性活躍推進を加速させます。

【参考資料等】

/// 中期経営計画2026と人材戦略

当社は、人的資本を持続的な価値を生み出す重要な経営資本の一つとして位置づけています。

2023年5月に公表した中期経営計画2026では、5つのCorporate Strategy (CS)を設定し、人材戦略をCS⑤で掲げています。人的資本を最大限に活用するためには、「グローバルでの多様な『個』の活躍

推進」を着実に実行する必要があります。そのための具体的な施策として「強い『個』の育成」、「インクルージョン」、「戦略的適材配置」を3つの柱とし、自律的なキャリア形成(挑戦・経験・学び)を後押しする施策・環境整備に向けた人材への投資を加速します。

中期経営計画2026期間中の人材戦略の実現に向けた取組み

- 2023年4月
 - Global Mobility Program開始
 - フレックスタイム制全社導入
 - 2023年7月
 - ウェルビーイング経営宣言
 - 2023年9月
 - 三井物産ビジネスパートナーズ内にアウトソーシング・サポートセンター設置
 - 2023年11月
 - 労働安全衛生/三井物産グローバル・グループコントラクター選定方針策定
 - 2024年4月
 - 三井物産人材開発によるグループ会社向けアドバイザー開始
 - 2024年6月
 - 2031年3月期の女性管理職比率20%目標設定
 - 2024年7月
 - グローバルタレントマネジメントポリシー策定
 - 新人事制度導入
 - 退職金・年金制度改定
 - 2024年12月
 - タレントマネジメントシステムBloomの全世界稼働開始
 - 2025年4月
 - シニア人材の更なる活躍推進
 - 海外勤務中の両立支援の拡充
- 単体、□単体+現地法人、■グローバル・グループの取組みです。

中期経営計画2026



中期経営計画2026については、当社ウェブサイト「中期経営計画」をご参照ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/management/index.html>

Contentsへ移動 HR Strategy

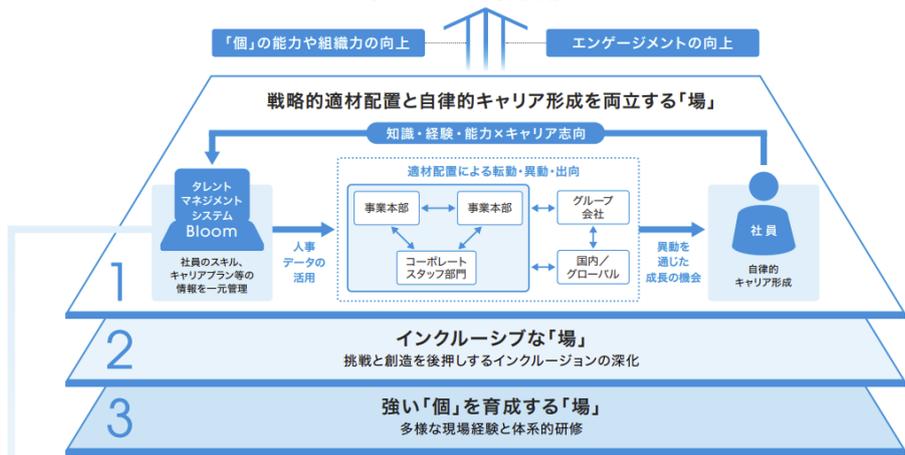
持続的な価値創造を実現するタレントマネジメント

持続的に価値を生み出す「人」と「場」

三井物産グループでは、組織に貢献しながら絶えずキャリア志向に沿った成長実感を得られるよう、さまざまな「場」を用意しています。三井物産グループの強みである幅広い事業分野の事業軸と地域軸の融合であるグローバルマトリクス体制のもと、1. 組織の垣根を越えた異動が機動的かつ柔軟に行える「場」があります。また、2. 多様な「個」の強みを活かし、新たな挑戦と創造を後押しするインクルーシブな「場」があります。そして、3. 強い「個」を育成するグローバルな事業現場とそれを補完する体系的研修という「場」があります。

多様な強い「個」が、これらの「場」を最大活用して事業戦略に従う挑戦と創造を続ける結果、それぞれのキャリア実現と当社グループの価値向上が好循環を生み出し、持続する。これが三井物産グループの価値創造モデルだと考えています。

持続的な企業価値向上



Bloom



グローバルでのタレントマネジメントの実践においては、地域や事業を問わず多様な強い「個」の能力や経験を活かして育成・任用・配置することが求められています。これまで各地域で個別に管理してきた人材データをグローバルで共通化し、2024年12月にタレントマネジメントシステム「Bloom」を全世界で稼働開始しました。Bloomでは87のスキルの中から社員自身がこれまでの経験をもとに

スキルを登録できるほか、お互いの経歴等の情報を参照することができ、今後進みたいキャリアを可視化し、自分が身につけるべきスキルや経験等を具体的にイメージすることが可能です。グローバル・グループでの社員の自律的なキャリア形成を支えるプラットフォームとして、社員の持つ経験・能力・知識やキャリアの志向といったデータを活用し、採用地や属性を問わず適材が適所で活躍できるフィールドの醸成を目指しています。

女性の活躍推進

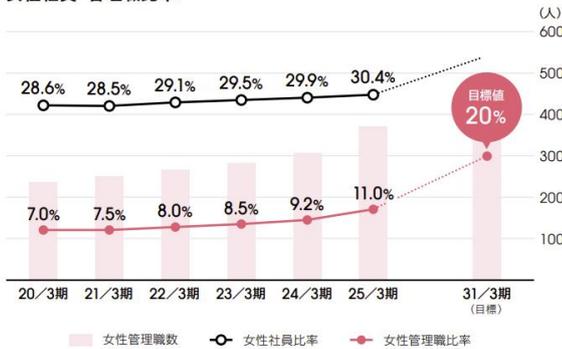
多様な女性リーダーの育成

当社グループの更なる企業競争力向上には、三井物産での多様性推進が最重要課題であり、女性の活躍推進に向けた取組みを強化しています。

次世代女性リーダー育成を目的とする若手管理職層を対象としたWomen Leadership Initiativeや、ライン長を対象とするシニアリーダー育成のためのSponsorship Program等、参加者の成長を支援し、新たな価値創造につなげていくことを促しています。

当社の女性管理職比率は11%にとどまるため、女性活躍推進法に基づき2031年3月期の20%達成を目標とし、将来の管理職を担う若手社員の育成にも力を入れています。

女性社員・管理職比率



両立支援

社員の力を最大限引き出すために

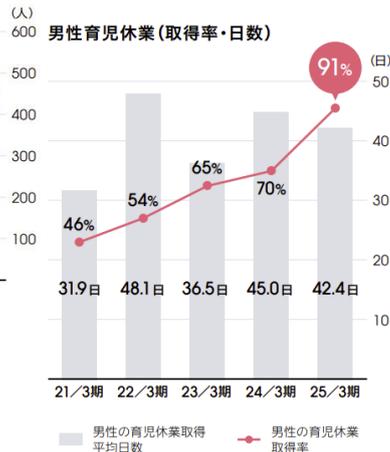
社員のさまざまな事情に合わせ、各自が効率的で最大限の成果を出せるための仕事との両立を支える取組みを行っており、育児・介護ともに法定基準を上回る制度・支援策を導入しています。

育児との両立においては、各自が必要なタイミングで休業を取得できる制度を整えるほか、早期復職を希望する社員には、保育園費用補助や本社ビル内に企業主導型保育園を用意するなど、社員一人ひとりの事情や両立に対する考え方を尊重する幅広い選択肢を用意しています。その結果とし

て男性の育児休業取得も進んでいます。

介護については、社員の介護離職ゼロへの取組みとして、社外介護アドバイザーによる相談窓口の活用や、家事代行サービスの一部会社補助等、介護の負担を減らすための支援策を取り入れています。

また両立を支える働き方については、リモートワークやフレックスタイム制の導入等、特定の事情に限定せず、全社員が各自に最適な形で組み合わせてワークとライフの両立を可能とする各種施策を整備しています。



海外勤務中の両立支援策

海外勤務中も安心して社員が仕事に取り組むために、以下支援策を含め、家族事情に合わせた両立支援の取組みを各種導入しています。

保育サポート

- 単身で子どものみを帯同する海外勤務者向けサポート
- 現地ベビーシッター代の補助
- 赴任・帰任時の親族の付添旅費費用補助 等

介護サポート

- 遠距離介護が必要な海外勤務者向けサポート
- 突然の介護事由発生時の緊急帰国制度
- 介護体制の見直しや介護施設入居時等の帰国を支援するための一時帰国の先取り取得制度 等

三井物産の両立支援 (三井物産の人材マネジメント/ダイバーシティ&インクルージョン/ワークライフマネジメント)
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/diversity_inclusion/work-life_management/index.html

社員エンゲージメント

グローバルグループ

人材戦略の効果を測定する重要な経営指標

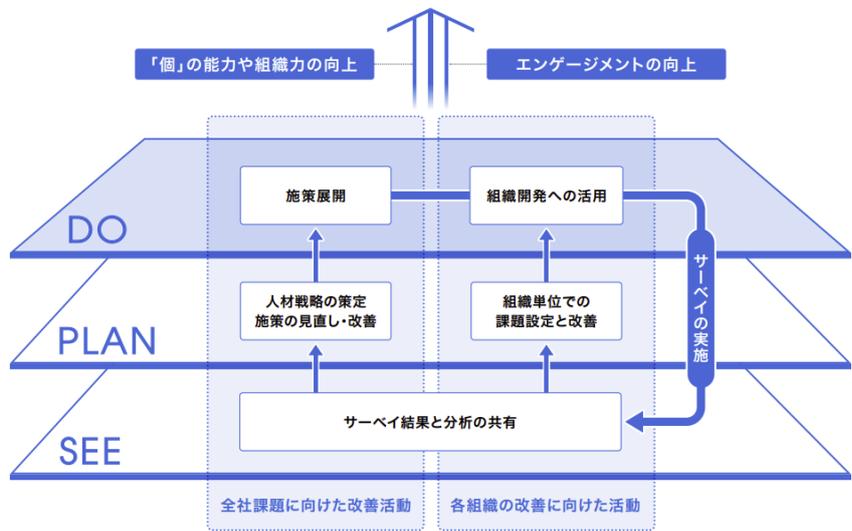
三井物産グループでは、経営戦略と人材戦略の着実な実行を進めるにあたり、社員一人ひとりが各自の取り組んでいる業務と関連づけてその目的を理解し、持続的な企業価値の向上につなげていくサイクルが重要と考えています。

このサイクルを適切に実行していくため、社員エンゲージメントを人材戦略の効果を測る重要な経営指標の一つと位置づけ、組織の課題と向き合うツールとして、Mitsui Engagement Survey (MES) を実施しています。

本サーベイは客観性・透明性を担保するため、社外の業務委託先へ対象者が匿名で直接回答する形式で実施し、三井物産グループ全体を対象に毎年1回実施しています (関係会社は任意実施)。MESは「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」に強い影響を与える原因系カテゴリ設問や当社独自設問等を加えた構成となっており、その結果は各地域・組織単位での分析とアクションプランを通じて、社員が当事者となって現場での組織開発に活用しています。また同時に経営メンバーも、経営会議での結果の分析・討議を通じた人材戦略の策定や施策の見直し等の重要な役割を担うことから、「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」の肯定的回答率の前期対比での増減は、取締役 (除く社外取締役) を対象とした報酬制度の一要素としています。

MESの結果を社員エンゲージメント向上の取組みにつなげ、持続的な企業価値向上を実現していきます。

持続的な企業価値向上



単体+現地法人

MESにおける肯定的回答率

社員エンゲージメント
(2025年3月期)

75%

社員を活かす環境
(2025年3月期)

71%

回答率と主要な原因系カテゴリ

回答率
(2025年3月期)
91%
戦略・方向性の理解・共感
(2025年3月期)
80%

スキル・能力の発揮機会
(2025年3月期)
77%
リーダーシップに対する信頼
(2025年3月期)
75%

企業名	日本マクドナルドホールディングス株式会社 日本マクドナルド株式会社		
業種	小売	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナビリティレポート ■ 日本マクドナルド株式会社公式ホームページ ピープル ■ 日本マクドナルド株式会社公式ホームページ Smile Story ■ 日本マクドナルドホールディングス株式会社 IR ライブラリー 		

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

日本マクドナルドは、21万人を超える従業員を擁する日本最大級の外食企業である。当社は、多様性を競争力の源泉と捉え、女性活躍推進を経営戦略の中核に据えている。これは単なる人材多様化の枠を超え、企業価値向上と持続的成長のための本質的な要素であると考えている。

当社のパーパスは「おいしさと笑顔を地域の皆さまに」であり、ミッションとして「おいしさと Feel-good なモーメントを、いつでもどこでもすべての人に」届けることを掲げている。このパーパスとミッションの実現には、多様な価値観や経験を持つ人材が協働しあうことが不可欠であり、特に女性の視点は、ファミリー層を中心とする顧客基盤の期待に応えるうえで重要な役割を果たしている。女性の意見やアイデアを商品開発やサービス向上に積極的に反映することで、年間約14億人の顧客に対して常に高品質な体験を提供し続けている。

現場から経営層まで女性リーダーが意思決定に参画している点も当社の大きな特徴である。2025年9月時点で役員の過半数が女性となり、ダイバーシティ経営を体現している。2019年に導入したゲストエクスペリエンスリーダー（おもてなしに特化した店舗の接客スペシャリスト）制度では、異業種出身の女性が現場の最前線でブランド体験の質を高めている。また現場発のイノベーションが経営に反映される仕組みを確立したことにより、日常的に改善や新たな価値創出が実現できている。

また、活動は社内にとどまらず、2025年は営業職の女性活躍を推進する業界の垣根を超えたプロジェクト「働き方NEXT」を立ち上げた。このプロジェクトは、営業職における女性活躍の課題を可視化し、解決策を共創する取り組みである。さらに、「3-legged Stool（3本脚の椅子）」の理念のもと、全国のフランチャイズオーナーと連携した女性リーダーのネットワークや、日本マクドナルドのサプライヤー同士が連携して行うDE&I推進の活動も主体的に進めている。こうしたネットワークや取り組みを通じて、マクドナルドの女性活躍推進は他社や地域社会にも広がりを見せている。

女性活躍の推進は、従業員のエンゲージメントや顧客満足度の向上、さらには売上・利益の過去最高更新という成果にも直結している。今後も、女性活躍を“業界標準”から“社会変革”へと昇華させる存在として、社会に新たな価値を創出し続ける所存であり、持続可能な成長と社会的責任の両立を実現していく。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

2024年7月、代表取締役社長兼CEOに就任したトーマス・コウは、歴代CEOの流れを汲み、女性活躍推進を経営の最重要テーマと位置づけている。多様な人材が自分らしく力を発揮できる環境こそが、企業の持続的成長を支える基盤であるとする。自ら多様な人材が力を発揮できる環境づくりをサポートする「オープンドア！プロジェクト」のスポンサーとなり、役員・管理職・店長における女性比率の向上を明確な目標として掲げ、全社をリードしている。

特に店舗の女性従業員に対しては、地域社員制度やフレックス勤務、サポート店長、テレワーク店長など、現場の

声を反映した柔軟な働き方を導入してきた。男女賃金格差の是正、有給休暇取得促進や残業削減、メンター制度の拡充など、キャリア形成を支える施策も積極的に展開している。

経営トップ自らが現場に足を運び、社員一人ひとりの声に耳を傾ける姿勢を貫いている。トップの明確なコミットメントが、現場の変革と企業文化の進化を着実に後押ししている。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

- トップメッセージ：マクドナルド公式ホームページ
- ・ [日本マクドナルドホールディングス株式会社](#)
- ・ [日本マクドナルド株式会社](#)
- [サステナビリティレポート](#)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※ 貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2018年）	現状（2025年）	目標値（2030年）
1	女性役員比率(事業会社)	7.7% (2名)	31.3% (5名)	50%
2	女性管理職比率(事業会社)	18.8%	27.1%	40%
3	女性店長比率(事業会社)	24.9%	35.2%	50%
指標及び目標値の設定理由	<p>日本マクドナルドは、女性活躍推進を企業価値向上の中核戦略と位置づけている。多様な人材が活躍する組織こそが、変化の激しい市場環境で持続的な成長を実現できると考える。そのため、女性役員比率・女性管理職比率・女性店長比率を主要な指標とし、意思決定層から現場まで女性の参画を段階的に拡大してきた。これらの指標は、当社の顧客の中心がファミリー層であり、女性の視点を商品やサービスに反映することが企業の成長に直結するためである。指標設定にあたっては、単なる数値目標ではなく、現場の声や社会的要請も重視している。CEO 主導のもと、ダイバーシティ推進活動や柔軟な働き方、キャリア形成支援など、女性が安心して働き続けられる環境整備を進めている。一方で、ライフイベントによるキャリア中断やロールモデル不足、管理職への挑戦意欲の差など、女性活躍推進には課題も残る。こうした課題に対しては、制度の活用促進やキャリア相談機会の拡充など、現場の実態に即した取り組みを強化している。PDCA サイクルに基づき、指標や目標値の見直しも継続的に実施し、今後も課題解決に向けた取り組みを推進することで、持続的な成長と社会的責任の両立を目指す。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

2020年に「オーブドア！プロジェクト」を発足した当初、深夜勤務や全国転勤を伴う店舗勤務形態が、共働きや子育てとの両立を困難にしていた。この課題に対応するため、2021年に転居を伴わない「地域社員制度」を導入し、利用者は年々増加している。さらに、店舗スタッフ向けに「フレックス勤務制度」や「テレワーク店長」制度を導入し、柔軟な働き方を実現してきた。これにより、育児や介護とキャリアの両立が可能となり、女性店舗社員の離職率の低下や女性店長比率の向上のきっかけとなった。

着実な成果を上げている一方、現場からは「責任あるポジションへの不安」や「ロールモデル不足」といった声も依然としてあり、特に 20 代後半から 30 代の女性においてライフイベントを契機としたキャリア中断や離職が課題となっている。こうした状況を受け、2022 年には「サポート店長制度」を導入した。店長が産休・育休・介護などで休職する際、サポート店長が店舗運営を支援することで、店長が安心してワークライフバランスを維持できる環境を整備した。

制度の整備・拡充とともに、社内への周知も徹底してきた結果、女性管理職比率や女性店長比率は着実に増加している。新卒採用の男女比もほぼ同数となり、持続的なタレントパイプラインの構築が進んでいる。賃金格差についても、同職位内での男女間格差はなく、女性の昇進率が男性を上回る状況となっている。今後は、上位職における女性比率のさらなる向上と、男女賃金格差の縮小を目指す。

現在の最大の課題は、各種制度のさらなる活用促進である。新しい制度の導入や多様な人材が活躍する企業風土は醸成されつつあるが、ライフイベントを契機としたキャリアの中断を防ぐためには、制度の「存在」から「活用」への転換が不可欠である。2025 年は制度の浸透と活用促進を重点課題とし、育児期の社員に対するロールモデル紹介やキャリア相談の機会を拡充している。また、男性の育休取得促進のため、「育児休業サポートブック」の配布や問い合わせ窓口の設置など、取得しやすい環境づくりにも注力している。

さらに、制度利用者を集めた座談会の開催や、事例の社内報での紹介など、社員の自律的なキャリア形成を支援する文化の醸成にも取り組んでいる。今後も、現場の声を起点に、制度や文化を進化させ続け、さらに多様性と包摂性を高めることで、持続可能な成長を実現していく。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

日本マクドナルドは、中期経営計画の柱の一つに「ピープル」を掲げている。従業員一人ひとりの成長と多様性の尊重、特に女性活躍推進が、企業価値向上の原動力であると考えている。

ビジネス成果については、まず、店舗のサービス品質向上が挙げられる。ゲストエクスペリエンスリーダーの多くは女性であり、お客様に寄り添うきめ細やかな接客を実現している。こうした現場力が、年間約 14 億人に及ぶ多様な顧客への満足度向上につながっている。加えて、女性リーダーの視点を活かした商品開発やサービス改善が進み、ファミリー層を中心とした顧客ニーズへの対応力が強化されている。

次に、採用力と人材定着率の向上がある。クルー採用においては、出産による離職経験者や育児中でも無理なく 1 日 2 時間から働ける制度を導入している。また 1 週間単位で勤務希望日を提出できることで、家庭事情に応じた多様な働き方を可能にしていることで、2024 年度は前年を上回る採用実績を達成した。特に、女性クルーや女性管理職候補の採用・定着に注力しており、柔軟な働き方の選択肢やキャリア支援制度の充実が、幅広い人材の獲得につながっている。これらの取り組みにより、女性が安心して長く働き続けられる環境づくりが着実に進んでいる。

女性活躍推進は組織のイノベーション創出にも寄与している。多様なバックグラウンドを持つ従業員が協働することで、新たなアイデアや改善提案が現場から生まれやすくなっている。例えば、子育て中の社員が中心となって開発したハッピーセットの「ほん」や「おもちゃ」は、専門家や保護者の意見を取り入れ、子どもの発達支援や興味喚起に貢献している。

こうした取り組みの成果として、コロナ禍を含む 9 年連続の全店売上高増加（2019 年比+51%）という実績を達成している。また、フランチャイズやサプライヤーと連携した女性活躍推進の取り組みは、外食業界全体や地域社会にも好影響を与えている。多様性を尊重し、女性活躍を推進する企業文化が、従業員のエンゲージメントや顧客満足度の向上、さらには持続的な成長を支える基盤となっている。

外部評価についても、2025 年の日経 ESG ブランド調査では、「女性の雇用に積極的、女性を幹部に登用してい

る」項目において、社会プラスイメージが前年 6.0%から 6.5%と 0.5%上昇し、社会からの評価も高まっている。今後も、社会に新たな価値を提供し、社会全体の変革をけん引する存在であり続ける。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社は、「多様性こそ競争力の源泉」という経営方針のもと、女性活躍推進をはじめとする人材戦略を企業価値向上の中核に据えている。多様なステークホルダーに対して、透明性の高い情報開示を通じて、採用力や従業員・顧客満足度の向上、さらには売上・利益の増大といった成果を実現し、企業価値の持続的な向上を目指している。

情報開示においては、女性管理職比率や柔軟な働き方支援制度、キャリア開発推進などの定量的なデータに加え、成功事例のみならず課題も積極的に公開している。これにより、全てのステークホルダーにとって有益な情報提供を心がけている。コーポレートガバナンス報告書やサステナビリティレポートでは、女性活躍推進に向けた多様な人材の活躍や各種制度の運用状況を詳細に開示し、有価証券報告書でも人的資本に関する戦略や指標、目標を明示している。

また、採用ウェブサイトでは、主婦・主夫クルーの勤務実態や成長体験、オーナーの多様なバックグラウンド、女性活躍推進や人材育成の考え方を紹介し、ピープル戦略の強化につなげている。厚生労働省のデータベース等でも、仕事と育児の両立支援制度の活用状況や課題、行動計画を開示しているほか、女性リーダーによる取り組みの発信や、CMO による社外活動など、積極的な社外発信も行っている。

IR 面談では、厳しい採用環境に関する懸念に対し、ピープル戦略がビジネス成長のドライバーであることや、女性活躍推進を通じて多様な人材が活躍できる環境を整備している点、これらが持続的な業績向上や企業価値の向上に結びついていることを説明している。その結果、資本市場から人的資本経営やダイバーシティ推進の実効性が高く評価されている。実際、株式時価総額は 2016 年末の 4,068 億円から 2023 年末には 8,123 億円へと約 2 倍に拡大した。今後も、積極的かつ継続的な情報開示と対話を通じて、女性活躍推進をはじめとする人材戦略の透明性と社会的信頼を高め、企業価値のさらなる向上を目指していく。

【参考資料等】

営業職の女性活躍を推進する「働きやすさ NEXT プロジェクト」

日本マクドナルドは、異業種 6 社による共同プロジェクト「働きやすさ NEXT プロジェクト」を立ち上げた。

このプロジェクトは、営業職における女性活躍の課題を可視化し、解決策を共創する取り組みである。企業単独での対応には限界があることから、異業種の企業が連携し、知見を共有しながら解決策を模索する枠組みとして本プロジェクトが始動した。

営業職の女性が抱える課題について、営業職に従事する女性の声を基点に、性別や役職を問わず幅広い関係者を巻き込んで議論し、女性活躍の推進や女性管理職比率の向上を目指す社会への提言につなげる。

※[ニュースリリース](#) | [マクドナルド公式](#)



■ 弊社プロジェクトメンバー

スポンサー

- ・取締役上席執行役員CMO スナイデン 房子
- ・取締役執行役員CPO 斎藤 由希子
- ・執行役員 中日本地区本部長 西村 美子

ワークショップ参加メンバー

- ・マーケティング本部ナショナルマーケティング部部長 亀井 理華
- ・直営本部オペレーションアライメント 芹口 美幸



「3-legged Stool(3本脚の椅子)」の取り組み

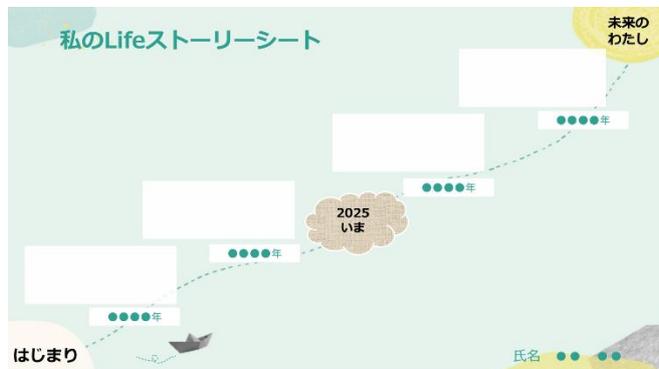
全国のフランチャイズオーナーやサプライヤーと連携し、女性オーナーや女性リーダーのネットワークを活かして、多様性推進の取り組みを業界や地域社会へ広げている。

①フランチャイズ法人の取り組み

2025年6月には、北海道の全法人から役職を問わず、44名が参加した「Woman's Café」を開催。パネルディスカッションでは女性オーナーやリーダーが自身のキャリアやライフストーリーを共有し、参加者同士が成功体験や課題を率直に語り合う場となった。チームディスカッションでは、世代や役職を超えて「私のLifeストーリーシート」を用いて、キャリアやライフプランについて意見交換を行い、参加者のモチベーション向上やネットワーク拡大につながった。

アンケート結果では、参加者全員が良かったと回答。イベントの必要性についても「必要」との声が大半を占めた。「女性ならではの悩みや経験を共有できた」「他法人・他店舗の女性リーダーの話が刺激になった」「男性オーナーや管理職も参加し理解を深めるべき」といった感想が寄せられ、法人・世代・性別を超えた学びと共感の場となっている。

こうしたネットワーク活動を通じて、女性フランチャイズオーナーや女性リーダーの活躍が地域社会にも広がりを見せている。今後も、女性が自分らしくキャリアを築き、誰もが活躍できるインクルーシブな職場・業界づくりを推進していく。



②サプライヤーの取り組み

日本マクドナルドでは、社内だけでなくサプライチェーン全体に DE & I を広げる取り組みを進めている。2022 年下期から本格的に活動を開始し、サプライヤーも巻き込んだ多様な施策を展開してきた。現在は、サプライヤーが主体で活動が実施されるようになった。こうした活動を通じて、女性活躍や外国人雇用、障がい者雇用、LGBTQ+理解促進など、具体的な変化が現れている。

2025 年度にはサプライヤー主催の「DEI コネクト」イベントを初開催し、11 社のサプライヤーが参加した。国際女性デーや LGBTQ+映画鑑賞など多様なテーマで交流と学びの場を設け、女性活躍や外国人雇用、ジェンダー平等、障がい者雇用などが注目分野となった。ディスカッションではロールモデル不足や経営層の理解不足、現場と本社のギャップ、文化理解やコミュニケーションの壁などが課題として共有され、成功事例や工夫の共有、他社から学ぶ姿勢が強調された。参加者の間では「自分ごと化」や「傍観者でなく支援者になる」という意識が広がりつつあり、今後も継続的な活動が予定されている。

これらの取り組みを通じて、日本マクドナルドのサプライヤー各社の現場や若手社員の意識変化、コミュニケーションの活性化、組織体制の強化が進み、「DE & I」という言葉が日常的に使われるようになっている。他社との情報交換や連携も活発化し、学びや課題共有の基盤が形成されている。今後はさらに活動の輪を広げ、より多くのサプライヤーが参加して DE & I 推進を加速させていくことが期待される。



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)	コーポレート・ガバナンス報告書 (5 ページから 11 ページ) : cgr.pdf 有価証券報告書 (8 ページから 9 ページ、22 ページから 31 ページ) : 0250gfe0.pdf ESG データブック (11 ページから 17 ページ、38 ページから 41 ページ) : esg2025.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。

<p>1.1 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。</p> <p>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」です。その実現に向けた道筋であり、社員一丸となって進むべきものを定めた「ビジョン 2050」では、「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」ことを掲げ、ビジョン実現のために社会課題解決企業への進化を目指しています。その実現には、イノベーションを起こしやすい組織風土づくりが不可欠なことから、企業文化の変革に向けた経営戦略として「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「職種変更異動」「二軸評価」「Well-being」の 8 つの取り組みを同時に進めてまいりました。(資料①) その一つである「多様性の推進」は、画一的な組織からはイノベーションは生まれにくい、という考えのもと、男女・年代・個人の 3 つの多様性を掲げ、改革を推進しています。中でも男女の多様性は、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 8%と低く、価値観の同質化を招いているという課題認識から、13 年度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」(資料②)を設定、20 年度までの目標数値を掲げ、取り組みを可視化してきました。結果、女性活躍浸透度は 99%まで上昇、男性社員の育休取得率は 3 年連続 100%となりましたが、女性リーダー(係長・主任相当)数が未達となりました。女性リーダーの伸び悩みは、昇進と出産・育児といった女性特有のライフイベントの時期が重なることが要因であり、21 年度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 か月以上取得率」等の項目を盛り込んだ新たな「女性イキイキ指数」(資料③)を再設定しました。「女性イキイキ指数」は経営会議・取締役会で定期的にモニタリングしており、その中で、目標達成に必要な取り組みや、新たな指標などの議論を行い、取り組みを進化させています。監督体制は、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構成になっています。また、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 名も加わり、ボードの多様性を重視しています。</p>
--

<p>1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ(例:CEO)のコミットメントの内容をご記入ください。</p> <p>当社は「多様性の推進」を経営戦略として掲げ、様々な改革を進めてきました。取り組みを始めた 13 年時点で、女性が社員の 45%を占める中、意思決定層に占める割合が 8%と低いことを課題とし、画一的な組織からはイノベーションは生まれにくい、という考えのもと、意思決定層の多様化の実現に向けた組織改革に着手しました。具体的には「女性イキイキ指数」という独自の KPI を設定し、取締役会等で議論を重ねながら、女性上位職志向の向上に向けた取り組みや、男性の育休取得を推進してまいりました。現在は、女性活躍における最大の要因が「性別役割分担意識」にあると考え、「男性の 1 か月以上の育休取得」を推進しています。また、「性別特有の健康課題」や「仕事と不妊治療の両立」等にも取り組みを進化させています。この取り組みを、社会課題解決企業としてホームページやメデ</p>
--

ィア等で発信することで、社会全体の女性活躍を進めてまいります。

上記回答内容の公表先があれば、
ご記入ください。（任意）

ダイバーシティブック
[MDSB_H1_OL](#)
 丸井グループ HP
[女性の活躍推進 | サステナビリティ | 株式会社 丸井グループ MARUI GROUP CO., LTD.](#)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	女性の上位職志向	41% (13 年度)	58% (24 年度)	75% (25 年度)
2	女性リーダー比率 (主任・係長相当者の女性比率)	31% (20 年度)	39% (24 年度)	40% (25 年度)
3	男性の育休 1 カ月以上取得率	9% (20 年度)	90% (24 年度)	70% ※ 上方修正後 (25 年度)
指標及び目標値の設定理由	<p>1. 女性活躍推進の最終目標である、意思決定層に占める女性の割合を増やすためには「上位職を目指したい」という意識が必須だと考え、女性の「上位職志向」を目標項目に設定いたしました。女性の上位職志向は男性に比べて 20%ほど低かった一方、当社の女性社員比率が 45%あることを踏まえ、男性並みの 75%を目標値として設定いたしました。年 1 回の計測で上位職志向の有無とその理由の分析を行い、有効な施策の取り組みを進めています。</p> <p>2. 当社の評価・昇進システムは男女問わず公平公正なため、意思決定層に占める女性の割合を増やすためには、母集団である次期管理職層（係長・主任相当）の女性の割合を増やすことが重要と考え、設定しています。目標値は女性の次期管理職層への昇格者が策定当時の基調で進むと仮定し、25 年度の女性リーダー比率を予測、その比率よりも高い水準に設定しています。</p> <p>3. 男性が出産直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、さらなる女性活躍を実現すると考え設定しました。23 年度に前倒しで 20%の目標を達成したため、70%に目標を上方修正いたしました。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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】女性の上位職志向は24年度現在58%で目標の75%に対して伸び悩んでいる状況です。これは、コロナ以降、働き方の価値観がWLB、テレワーク重視に変化したなか、管理職層は、以前の働き方から変化していないことが要因と考え、管理職の働き方改革を行う「コロナ以降の働き方検討イニシアティブ」を立ち上げました。具体的な取り組みとしては、管理職全員参加の共有会を実施いたしました。共有会では、事前に実施したアンケートで次期管理職層が「管理職は仕事とプライベートの両立が難しそうなので目指したくない、魅力を感じない」と答えた内容を共有し、今後の働き方について対話を行いました。共有会後のアンケートで「自身の働き方を変える必要がある」と回答した管理職は96%と、意識改革が進み56%の管理職の時間外労働が減少するという行動変容につながりました。さらに、管理職の魅力が社員に十分に知られていないことも課題、という取締役会の議論から、係長相当の社員を対象に「管理職の働き方・働きがい共有会」を実施いたしました。管理職との対話の機会を設けることで、「管理職を目指していない・迷っている」と回答した女性参加者のうち、50%が「目指したい」と意識が変化、係長相当の女性社員の上位職志向も23年度の41%から24年度には44%となり、コロナ以降3年ぶりの向上に転じました。

【指標2】当社の評価・昇進システムは男女問わず公平公正なため、意思決定層に占める女性の割合向上には、次期管理職層の割合が重要と考えております。女性のキャリア形成では、昇進と出産、育児の時期の重なりが障壁で、その本質的な課題は「男女の性別役割分担意識」と捉え、結婚・出産等を迎える前の26歳の男女社員に「キャリアデザイン研修」を実施し、性別役割分担意識の正しい知識を伝えています。結果、女性リーダー比率は24年度は39%へ上昇しました。

【指標3】1カ月以上の育休取得率は9%(20年度)と少なく、一番の理由は「職場に迷惑をかける」でした。そこで男性育休の早期・長期取得の理解を深める共有会や育休希望を申告できる仕組みづくり、上司面談の必須化を行いました。また、当社コミュニティサイトにて長期育休を取得した社員を社内外に発信しており、長期の育休取得が当たり前となった結果、インセンティブ等を設けることなく24年度には90%に上昇しました。(資料④)

2.3 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(例:イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等)が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

意思決定層に占める女性の割合は13年度の8%から24年度には22%まで拡大、男性育休の取得率は13年度の10%から24年度には7年連続100%を達成するなど、「多様性の推進」をはじめとした企業文化の変革が進んだことから、15年度に501万円であった一人当たりの営業利益が24年度には1099万円、13年度に5.0%であったROEは24年度には10.6%まで拡大しました。企業文化の変革を示す指標の一つである「意思決定層に占める女性の割合」と生産性の指標である「社員一人当たりの営業利益」、業績を表す指標の一つである「ROE」はすべて伸長しており、企業文化の変革と、生産性、業績向上の関係性を裏付ける指標として捉えています。(資料⑤) 成長戦略では、競争も少なく、成長の期待できる感情や価値観＝「好き」が原動力となって動く新しい経済の領域の開拓を進めています。この「好き」を応援するビジネスのプラットフォームとなるのが「好き」を応援するカードです。24年度は、アルバイトの女性社員の発案で「ミュージアムエポスカード」を発行いたしました。このカードは新規入会1件につき1000円+ご利用金額の0.1%を美術館を運営する3法人に寄付できるというものです。「好きを応援するカード」は、アニメ、推し活系から、社会貢献、音楽等様々なジャンルに拡大、25年3月には会員数は111万人となり、26年3月の目標100万人を前倒して達成しております。これは、男女や社員区分を問わずお互いの価値観を認め合う風土が醸成され、社員一人ひとりの多様な「好き」が利益につながった事例だと考えています。こうした取り組みにより、社員のエンゲージメントも向上しました。(資料⑥) 新卒採用は、男女比率を意識せず選考を行っておりますが、女性活躍推進の取り組みを進めたことで、20年度から24年度の5年間で女性比率は、平均で70%となり、優秀な女性の採用につながっています。また、働き方改革や男性育休の取り組みを進めたことで、中途採用も

25 年度上半期の採用倍率は過去最高の 230 倍になりました。外部評価では、GPIF の採用する 6 つの ESG 指数すべてに継続選定、DJSI World 構成銘柄は 7 年連続で選定されました。25 年 10 月には、女性取締役の支援を目的とした国際組織 WCD においてビジョナリー賞を受賞しました。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施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。また、当社では「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業文化の変革に取り組んできました。ステークホルダーの皆さまには、当社の企業文化の変革の取り組みの 1 つである、女性活躍の進捗を共有させていただくため、重点指標である「女性イキイキ指数」の進捗をはじめ、積極的な開示を行っています。主な開示先としては当社 HP、有価証券報告書、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、ESG データブックです。有価証券報告書においては、「女性イキイキ指数」の進捗のほか、「管理職に占める女性の割合」「男性の育児休業取得率」「男女の賃金の差異」についても開示しています。労働市場や資本市場との対話では、22 年度より、経済産業省が主催する「人的資本経営コンソーシアム」の「開示分科会」の幹事として CFO が参加し、25 年度からは、CHRO が実践プログラムの伴走支援企業として参加企業をサポートしています。また、機関投資家や個人投資家との対話の機会も定期的に設けており、女性活躍推進の背景や具体的な取り組みに関するご質問をいただくことも多く、当社の考え方や施策について丁寧に説明するよう努めています。いずれの開示項目も毎年実績を把握し、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、PDCA を回すことにより、企業価値を高めるために必要なことを確認しながら取り組みを実施しています。このような取り組みから、弊社 CEO、CHRO、CWO が他企業、教育機関、マスメディア、官公庁等より企業文化変革の取り組みや女性活躍についての取材や講演依頼を多数受けており、できる限りお受けすることで、社会全体のお役に立つことも強く意識しています。

【参考資料等】

資料①企業文化変革の取り組み

企業文化の変革



05年以來、8つの施策により企業文化を変革し、OSを更新



資料②「女性イキイキ指数」(2013年度～2020年度)

		2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度 (目標)	
風意 識 づ 改 革 り・	①女性活躍浸透度	*1	37%	60%	74%	96%	97%	98%	99%	100%	
	②女性の上位職志向	*2	41%	64%	62%	64%	67%	69%	67%	80%	
	③男性社員育休取得率	*3	10%	18%	59%	74%	84%	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%	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%

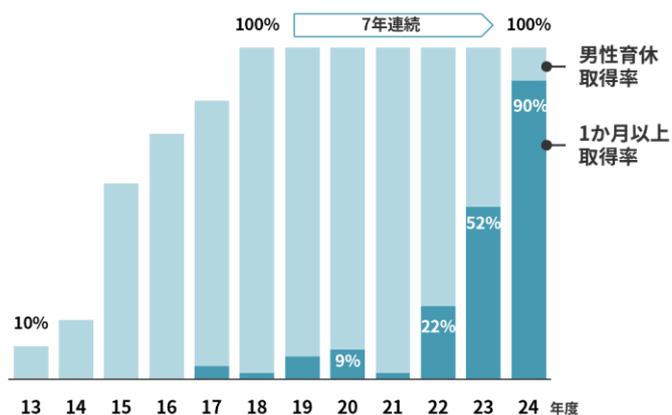
- *1 社員アンケートで「私は多様性推進の目的・必要性を理解している」の質問において、「よく理解している」「ある程度理解している」と回答した割合
- *2 社内アンケートで「今のグレードよりも上のグレードをめざしたい」と回答した割合
- *3 前々年度にパートナーが出生した男性社員に対し前々年度+前年度(2年間)に育児休業等を取得した男性社員の割合
- *4 算出年度に子が小1になる女性社員に対しフルタイムで復帰した割合
- *5 各年4月1日現在
- *6 社外取締役を除く

資料③「女性イキイキ指数」(2021年度～2025年度)

	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度 (当初目標)	25年度 (修正後目標)	
「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	48%	53%	56%	55%	50%	50%
男性の育休取得率100%の維持	*2	100%	100%	100%	100%	100%	100%
男性の産休取得率(産後8週以内)		51%	78%	97%	100%	80%	95%
男性の育休が月以上取得率		2%	22%	52%	90%	20%	70%
家庭における男性の家事・育児の分担割合	*3	35%	27%	31%	30%	35%	35%
女性の上位職志向 (男性の上位職志向)	*4	68%	62%	56%	58%	75%	75%
女性リーダー比率	*6 *8	32%	34%	36%	39%	40%	40%
意志決定層に占める女性の割合	*7 *8	17%	18%	21%	22%	20%	25%
執行役員に占める女性の割合	*8	24%	21%	20%	23%	30%	30%

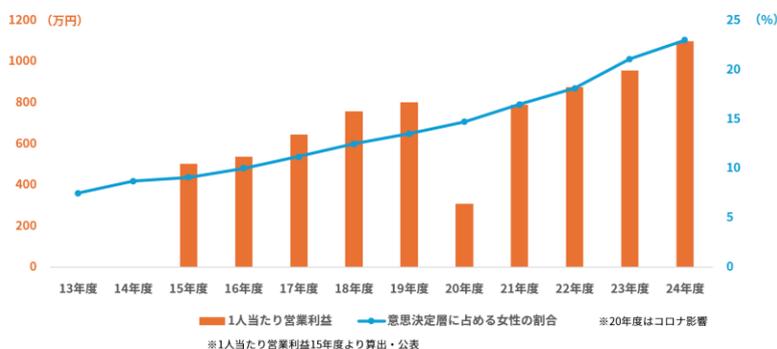
- *1 社内アンケートにて、「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに対する自身の考えを聞く設問で「共感する」「どちらかといえば共感する」「どちらかといえば共感しない」「共感しない」「わからない」と回答した割合のうち、「共感する」と回答した社員の割合
- *2 23年度にパートナーが出生した男性社員に対し、前々年度+前年度(2年間)に育休を取得した男性社員の割合
- *3 社内アンケートより算出: 男性の家事・育児等の時間 ÷ (男性の家事・育児等の時間 + 女性の家事・育児等の時間)
- *4 社内アンケートで、今のグレードよりも上のグレードを「目指したい」+「どちらかといえばめざしたい」と回答した女性社員の割合(54歳まで)
- *5 歳以上の割合が毎年ほぼ等しいとして、上位職を目指す女性が増えること、24年3月期の開示対象を54歳までに変更してあります(各年度も変更済み)
- *6 コロナ以前の19年度と比較して、上位職志向が女性110%(19年度実績:68%)男性149%(19年度実績:8%)低下しており、要因を調査したところ、社員の働き方の価値観がコロナをきっかけに男女ともに変化(テレワーク、ワークライフバランス等を重視)していることがわかりました。今後、上位職志向の向上に向けた働き方改革や再立支援を、女性だけでなく男性にも実施していく為、24年3月期の開示より女性の上位職志向を参考値として追加しております。
- *7 次期マネジメント層(C3・O4)における女性の割合
- *8 取締役・執行役員を含む管理職以上の女性の割合
- *9 各年4月1日現在

資料④「男性の育休取得率」「1カ月以上の育休取得率」の過年度推移

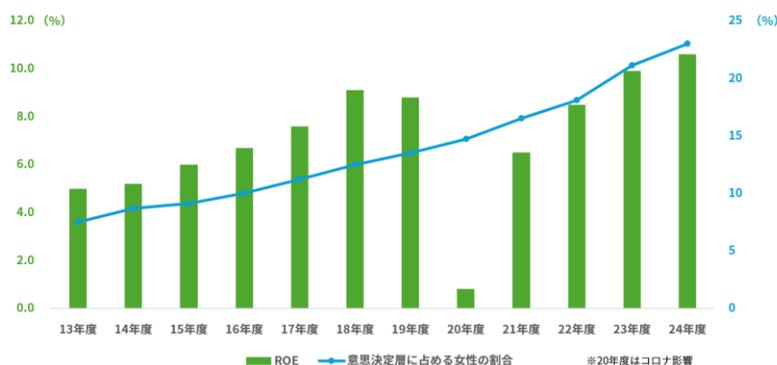


資料⑤「意思決定層に占める女性の割合」と財務影響との相関

意思決定層に占める女性の割合×一人当たり営業利益



意思決定層に占める女性の割合×ROE



資料⑥社員のエンゲージメント

◇社員エンゲージメント

	2012年	2024年
自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている	46%	81%
自分が職場で尊重されていると感じる	28%	69%
自分の強みを活かしてチャレンジしている	38%	58%

企業名	株式会社山陰合同銀行		
業種	銀行業	証券コード	
女性活躍推進等に関する開示媒体 (3つ程度)	https://ssl4.eir-parts.net/doc/8381/ir_material_for_fiscal_ym/184064/00.pdf https://ssl4.eir-parts.net/doc/8381/ir_material_for_fiscal_ym/187375/00.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 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。
<p>1.2024年度からスタートした中期経営計画では、「10年後に目指す姿」を設定し、その達成に向けてバックキャストで戦略・目標を策定しています。目標指数は、すべてのステークホルダーに貢献することを目指し、「財務指標」に加え、「人的資本指標」と「社会的インパクト指標」で構成しており、「人的資本指標」では女性管理職比率の目標を定め、女性活躍推進に向けた施策に取り組んでいます。</p> <p>※人的資本指標（連結） 中計最終年度（2027年度）目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメント・レーティング AA 以上 ・離職率（30歳未満）5%以下 ・経験者採用比率 25%以上 ・女性管理職比率 課長相当職以上 25%以上、課長相当職以上 30% <p>2.当行は『地域の夢、お客様の夢をかなえる創造的なベストバンク』を経営理念に掲げ、地域・お客様の課題解決を通じて、地域やお客様と共に持続的な発展・成長の実現を目指しております。経営理念の実現を支える最大の柱は人材であり、中期経営計画において、新卒・経験者採用の強化、専門人材の育成加速、個々人が能力を最大限発揮できる職場環境の整備を経営上の重要課題であると認識しています。経営戦略と連動した人材戦略の実践を通じて、長期ビジョンの実現、更に経営理念の実現に向け、人的資本への取り組みを強化します。</p> <p>3.当行の人材戦略として、「高い課題解決力を有すプロフェッショナルな人材が集まり、最大限能力を発揮できる組織」の実現掲げ、人材育成方針および社内環境整備方針を定めています。</p> <p><人材育成方針> 経営理念の実現に向け、長期ビジョンで掲げている「No.1の課題解決力で持続的に成長する広域地方銀行」を実現するため、社内外で通用する高い専門性を有す人材の育成に取り組めます。そのために質の高い成長機会を提供する等人材へ積極的に投資を行い、従業員一人ひとりの自律的な成長をサポートします。①多様な人材の確保・戦力化②高い専門性を有する人材の育成③自律的なキャリア形成をサポート等</p> <p><社内環境整備方針> 従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できるウェルビーイングな職場環境を実現します。</p> <p>① 高いエンゲージメントの実現 ②心身健康の実現 ③ダイバーシティ&インクルージョンの実現</p> <p>4.これらの人材戦略は、年齢や性別、障がいの有無等にかかわらず戦略です。実際に所属長への登用等性別に関係なく能力に応じた登用等により、女性管理職比率は年々向上しています。今後も多様なキャリアパスを整備し、実践研修やサポート体制の強化など、女性従業員のキャリア形成を積極的に支援していきます。</p>

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。
<p>頭取は「多様性のある人材の活躍は、当行だけでなく、人口減少、人材の不足を課題にする取引先企業においても必要不可欠な要素だと考え、当行も、地域に多様性のある人材が活躍し、地域全体が盛り上がるよう、積極的に働きかけていきたい」と発信しています。2020年10月からは、頭取と従業員が直接対話する「頭取との意見交換会」を開催しており、2025年度上期には頭取自ら全営業エリア13カ所を訪問し、216名の従業員が参加しました。頭取および従業員の相互理解と組織の一体感醸成の他、この場で生まれたアイデアが実際に形となり、組織の成長につながっています。2025年度下期も開催しています。ダイバーシティ推進では、2024年度当行単体女性管理職比率（課長相当職以上）が24.2%に達し、2024年6月には生え抜きの女性代表取締役が誕生、2025</p>

年 6 月には新たに女性 1 名を社内取締役役に登用するなど、女性取締役比率も 38.4%となっています。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意） https://ssl4.eir-parts.net/doc/8381/ir_material_for_fiscal_ym/184064/00.pdf

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	女性の管理職比率 （課長相当職以上）25%以上 （係長相当職以上）30%以上	2023 年度 22.3% 28.9%	2024 年度 24.2% 33.2%	2027 年度 25%以上 30%以上
2	男性の育児休業取得率 100%以上	2023 年度 94.2%	2024 年度 82.0%	2027 年度 100%
3	年次有給休暇取得率 100%以上	2023 年度 90.0%	2024 年度 86.2%	毎年度 100%
指標及び目標値の設定理由	<p>1. 多様なキャリアパスを整備し、実践研修やキャリア研修、サポート体制強化など、女性のキャリア形成を積極的に支援しています。女性が挑戦意欲を高め、能力を十分に発揮し、働きがいのある職場環境の整備に努めるとの考えにより、目標を設定しました。</p> <p>2. 男女共に子が 3 歳になるまで育児休業を取得できるなど職場環境整備に努めています。男性の育児休業に対する意識改革や、気兼ねなく制度を利用できる職場環境を作ることにより、『共育での文化醸成』のため、目標を設定しました。</p> <p>3. 従業員一人ひとりのワークライフバランスを充実させることで、働きやすさ向上を目指しています。「連続休暇」「ミニ連続休暇」「ファミリー休暇」「半日休暇」「時間休暇」など年次有給休暇制度拡充に努め、『有給休暇を 100%取得できる企業風土の醸成』に取り組んでおり、目標を設定しました。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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

(1) 当行は 2022 年度より「個々人が活躍できる人事戦略」を掲げ、人事制度を改定しました。主な改定内容は、エリア職の廃止や年齢に関係なく積極的なポスト登用、活躍する人材の評価強化などです。これにより働きがい向上を図り、2023 年度には若手の早期登用が進みました。女性管理職比率は課長相当職以上で 24.2%（前年比 + 1.9%）、係長相当職以上で 33.2%（前年比 + 4.3%）と年々向上しています。

(2) 2022 年 11 月に従業員発案で「女性活躍推進チーム」を設立し、当行が女性活躍の先進企業となるためには、①女性のキャリア意識改革、②管理職の意識改革を重点課題と捉え、2023 年度に課題に対する施策を立案、経営陣に提言しました。その具体的アクションとして、2024 年度は「女性役員と従業員の座談会」（全営業エリア 13 ブロック、参加者 323 名）や「女性管理職向け経営マインド養成研修」「キャリア研修」などを実施しました。さらに、地域の女性活躍の気運拡大とネットワーク構築を目的に、地域で働く女性との「女性異業種交流会」

も主催しています（これまで4回開催、計189名参加、今後も順次開催予定）。今後も、当行内外で女性のキャリア意識やモチベーション向上、ネットワーク拡大に向けた取り組みを継続します。

2. 男性の育児休業取得率

(1) 従業員が安心して働き続けられるよう、男女ともに子が3歳になるまで育児休業取得可能、また小学校3年生終了まで育児短時間勤務や時間外勤務免除など制度を充実させています。これにより「家庭と仕事の両立支援」や「共育ての文化醸成」に取り組んできました。育児休業取得率は2022年度82.1%、2023年度94.2%、2024年度82.0%。育児目的休暇を含めると2022年度100%、2023年度97.1%、2024年度97.4%です。2024年度末の3月に配偶者が出産した従業員が5名いたため育児休業取得率が低下しましたが、いずれも2025年4・5月に取得しています。

(2) 育児や家事の役割分担に対する固定概念を払拭し、女性の活躍を後押しするため、産後パパ育休や育児休業の取得促進を進めます。男性の育児休業に対する意識改革や、気兼ねなく制度を利用できる職場環境づくりを推進し、「共育ての文化」醸成、取得率向上と取得日数の長期化を目指します。

3. 年次有給休暇取得率

(1) 健康経営の一環として「心身の健康の実現」を目指し、従業員が安心して働き続けられるよう休暇制度を拡充しています。有給休暇を100%取得できる企業風土の醸成に努め、取得率も高い水準です。2022年度88.7%、2023年度90.0%、2024年度86.2%です。

(2) 今後も有給休暇を取得しやすい職場環境整備を進め、従業員が心身ともに健康で働き続けられる環境づくりに取り組みます。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

1. 人的資本戦略の土台となる人事制度とキャリア開発体系

(1) 2022年度には人事制度とキャリア開発体系を改定しました。【人事制度】年齢に関係なく積極的にポスト登用を行い、市場価値や成果、貢献度に応じた報酬制度を導入しました。人材育成を重視する評価制度やコース別人事制度の廃止も実施し、活躍する人を積極的に評価することで、働きがいの向上を目指しています。

【キャリア開発体系】従来の銀行の枠を超え、高度かつ多様な課題解決に貢献できる人材の育成を目指し、自律的に専門性を磨く仕組みを整えました。個々のキャリア志向に合わせた研修や成長支援を充実させています。

(2) 制度改定による主な変化として、【若手の早期ポスト登用が加速】係長相当職への登用を2年、課長相当職への登用を4年早期化させました。【女性管理職比率の向上】性別に関係なく能力に応じた登用を進めた結果、2024年度の女性管理職比率（課長相当職以上）は24.2%（前年比+1.9%）と着実に向上しています。【成長機会の拡充】一人ひとりの課題に沿った実践型研修の充実により、3年間で女性行員88名が法人コンサルティング担当として活躍できるまでに成長しました。山陰勤務の女性行員が県外で法人営業トレーナーを経験し、キャリアの選択肢が広がるなど、成長機会も拡充しています。

2. 多様な人材の活躍機会の拡充

(1) 当行は約20年前から女性リーダー育成に取り組み、育成プログラムや多様なキャリアパスの整備、実践研修、サポート体制強化などを通じて女性従業員のキャリア形成を支援しています。こうした取り組みの中で、第一線で活躍する女性がロールモデルとなり、後進の自律的な成長を促しています。

・2013年度には初の女性支店長 ・2016年度には初の女性社外監査役（現 監査等委員である取締役）

・2021年度には内部登用による初の女性取締役（監査等委員である取締役） ・2022年度には初の女性社外取締役（監査等委員でない取締役）、初の女性執行役員（内部登用） ・2024年度には内部登用による

初の女性代表取締役

(2) 女性活躍推進チームが立案した施策の実現を検討・実施することで、女性の意識向上を図っています。正規職員だけでなく、非正規職員（女性割合 90%超）向けの研修も実施し、活躍支援やモチベーション、エンゲージメント向上を図るとともに、職場の垣根を超えた交流の場も提供しています。

3. ビジネス上の成果

これらの取り組みが評価され、令和5年、6年と2年連続で「なでしこ銘柄」に選定、2024年度には「ブラチナえるぼし」認定など多くの賞を受賞しています。従業員のエンゲージメント向上にも寄与し、地域や他行、取引先からの講演・情報交換依頼も増加しています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当行では、すべてのステークホルダーの皆様に向けて、経営理念の実現に向けた取り組みを理解いただけるよう、財務情報に加え非財務情報も積極的に開示しています。ダイバーシティ&インクルージョン（女性活躍推進含む）の情報は、当行 HP、統合報告書、ミニディスクロージャー誌、有価証券報告書、サステナビリティレポート等で発信し、経営戦略と人的資本戦略の連動や具体的な取組みが伝わるよう工夫しています。

「人材育成方針に関する開示」●コンサル人材、デジタル人材認定者数の開示 ●『キャリア休職制度』を活用し、海外留学を経験した女性行員の特集 ●3度の産休育休取得後、関西の支店の法人営業トレーニー派遣を経験した女性行員の特集 ●非正規職員から行員への登用、リスクリングを経て法人担当、その後支店長代理となった女性行員の特集 ●自ら行内公募で ICT コンサルへ希望した女性行員の特集 ●定年退職間近での ICT コンサル担当になった女性行員のリスクリングの特集

「社内環境整備方針に関する開示」●女性役員と女性従業員との座談会（女性活躍推進チームの施策の具体的なアクション）●地域における女性活躍推進の機運向上～行政と連携し、行員発案による取引先の女性社員との交流会 ●女性の管理職・役員登用にに向けた育成～課長相当職以上の女性管理職を対象とした研修

「経営による開示」●社外取締役の対談（女性取締役増加による変化について）●代表取締役吉岡専務メッセージ（～今できることに全力で取り組む、地域の未来を応援したい～ ●大学や自治体、地域企業などでのキャリア形成、ダイバーシティ等に関する講演 ●「Forbes Japan WOMEN AWARD2024」で個人部門「イニシアティブ賞」受賞 ●内閣府主催「地域で輝く女性起業家サロン」のコアメンバーとして活動等）

また、機関投資家向け決算説明会、地域のお取引先様向け会社説明会、従業員向け決算説明と意見交換等を開催し、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを通じて企業価値向上に努めています。

【参考資料等】

参考＜調査票に関する開示内容＞

＜統合報告書＞

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8381/ir_material_for_fiscal_ym/184064/00.pdf

	内容	
①	頭取メッセージ	P3-8
②	社外取締役対談	P9-13
③	女性代表取締役メッセージ、2024年度の主な活動実績	P16
④	外部評価・イニシアチブ	P35
⑤	ごうぎんのミライを考える	P36
⑥	中期経営計画	P41-42
⑦	ごうぎんの成長ストーリー（女性活躍の場の拡大とリスクリングによる人材育成）	P43-44
⑧	人的資本戦略	P53-58
⑨	特集：ごうぎんの人材育成	P59-60
⑩	特集：ダイバーシティ&インクルージョン	P61
⑪	社外取締役の積極的な関わり	P71-72
⑫	ステークホルダーとのコミュニケーション機会の創出	P83-84

＜サステナビリティレポート＞

https://ssl4.eir-parts.net/doc/8381/ir_material_for_fiscal_ym/187375/00.pdf

	内容	
⑬	多様な人材の活躍をサポート	P43-53

企業名	オリックス株式会社			
業種	金融（除く銀行）	証券コード	8591	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	女性の活躍推進企業データベース 、 DE&I（多様性、公平性、包括性）の推進 オリックス株式会社			

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。

<p>1.1 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。</p> <p>■ 当社は金融事業を軸に隣接分野へ事業を拡大し、新たな価値を創造する独自のビジネスモデルで発展してきました。今期、Purpose を軸とした成長戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」を策定し、当社の強みである2つのビジネスモデル「事業価値創造モデル」と「顧客課題解決モデル」を活用し、3つの戦略的投資領域での成長サイクルを実現することを目指します。この戦略を実践する多様な人材こそ、当社の最も重要な財産であり、その力を最大限に引き出すことが、持続的な事業成長の原動力です。人的資本の価値向上は当社の成長戦略の重要な柱であり、多様な市場ニーズに迅速に応えることで、ORIX Group Purpose & Culture の「変化に挑み、柔軟な発想と知の融合で、未来をひらくインパクトを。」を実現し、企業価値向上につなげています。</p> <p>■ Purpose の実現、長期ビジョンおよび、中期経営計画の達成に向け、オリックスらしい人的資本経営を体系化し、①グループ社員共通の価値観に基づく行動（コアバリュー）の浸透、②組織的な変革力（コアケイパビリティ）の強化、③多様な人材が活躍できる職場づくり、を三位一体で推進しています。その実効性を高めるためにコアバリューの行動実践度、キーポジション後継候補者の準備率、エンゲージメントスコアを重要指標として設定・モニタリングし、統合報告書等で開示しています。</p> <p>■ 女性活躍推進は、女性のみならず、多様なバックグラウンドを持つ社員に、意思決定への参画や平等なリーダーシップ機会を提供することにより能力発揮を促す重要施策です。当社では ESG 関連の重要課題として女性活躍を含めた、DE&I の推進を位置づけており、女性取締役や女性管理職比率の向上を KPI として取締役会で決定しています。また、着実に実行・達成するためにサステナビリティ委員会から取締役会へ適宜報告し、モニタリングする監督体制を構築しています。</p> <p>■ さらに、将来的な KPI 達成の観点から、キーポジションの後継候補者の可視化など育成の実効性を高めています。課長層までの人材パイプラインは継続的に拡充しており、部長層向けメンタリングプログラムを新設し、女性役員比率、役員登用比率など上位層へのパイプライン強化にも取り組んでいます。</p>

<p>1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。</p> <p>■ 国内外の全社員がオリックスグループで働く意義を再確認し、共感しあい、グローバルで一体感を醸成するために、経営トップを中心に ORIX Group Purpose & Culture の浸透活動に取り組んでいます。経営会議やイントラネット、外部メディアを通じた直接発信や、国内外の全社員を対象としたカスケード式対話セッションを実施した他、トップによるタウンホールミーティングも実行中で、トップが率先して ORIX Group Purpose & Culture を体現し、社員の行動変容を促しています。</p> <p>■ 成長戦略を実践する全社員がモチベーション高く取り組み、仕事を通じて成長を実感できるよう支援しています。常にワクワクする仕事があり、働きやすい職場環境を用意し、貢献に適切に報いていくために、社内外の環境変化をとらえ柔軟に対応します。</p>

■ 女性活躍推進は ESG 関連の重要課題の一つとして位置づけ、目標設定と実績開示に加え、役員報酬に ESG の取組状況を反映しています。役付き執行役以上の年次賞与には ESG への取組状況を定量的に評価し反映する等、トップ自らが目標達成に責任を持つことで、推進体制を強化しています。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

[統合報告書 2025](#)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。
 ※ 貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	ESG 関連重要目標 ・取締役会の女性取締役比率 ・オリックスグループの女性管理職比率	取締役：16.6% 管理職：23.5% (2021 年)	取締役：27.3% (2025 年株主総会時点) 管理職：28.8% (2025 年 3 月末)	ともに 30%以上 (2030 年 3 月期まで)
2	「新任女性課責者向けメンタリング」を年 1 回以上実施し、対象者への機会提供範囲率を 100%とする	100% (2023 年度)	100% (2024 年度)	100% (2025 年度)
3	「男性の育児休職および育児特別休暇の取得率」90%以上を維持する	96.2% (2023 年度)	116% (2024 年度)	90%以上を維持 (2025 年度)
指標及び目標値の設定理由	<p><u>指標 1.</u>女性活躍推進は、多様な社員が「意思決定に参画し、平等にリーダーシップを発揮できる環境づくり」につながると考え、ESG の重要目標に位置付け、管理職比率は着実に上昇しています。職責者向け研修や昇格、配置等の総合的な効果測定として本指標を経年で確認し、女性職責者のパイプライン強化を推進しています。</p> <p><u>指標 2.</u>将来のリーダーの育成には、多くの女性社員がリーダーシップの機会を得て成長および活躍して自信をもってマネジメントを担えるようになることが重要と考え、多面的な支援の実施度を測るため本指標を採用しています。初めて職責を担う立ち上がりの時期に、他部署の上位職責者をメンターとして配置し、客観的な視点や助言を受けることで、自分らしさを生かしたマネジメントを後押しします。メンターにとっても人材を理解する機会となり、双方にとってプラスの効果をもたらしています。</p> <p><u>指標 3.</u>男性の育児参加を促す職場づくりは、家庭と職場の多様性を促進し、社会全体の持続的発展に寄与すると考えており、女性活躍推進のみならず、社会への価値提供の一環として推進しています。取得率向上と維持を目指し、全社員向けセミナーの実施や、推奨取得日数の周知・浸透を進めます。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

当社は、「働きやすさ」と「働きがい」の両輪で、制度や環境整備を進めてまいりました。

■「働きやすさ」に関しては、育児や介護で法定を超える制度を整備し、ライフステージの変化にも対応できるよう柔軟な働き方を整備しています。育休前後には本人と上司によるキャリア支援セッションを行うなど、一貫してキャリアへの復帰に重点を置いた施策を実施しており、復職率・定着率はほぼ 100%です。男性の育児休業等取得率は直近で 116%と高水準を維持しており、取得の浸透は進んでいます。一方で、取得日数は 2023 年度の 23.4 日から前期 24.5 日とほぼ横ばいで推移しており、短期間取得者が多い点が課題です。母親の負担軽減と父親の育児参加を促すため、今後は、推奨取得期間を「産後 8 週間以内に連続 4 週間以上」と定め、取得日数の向上を図っていきます。復職前研修では経験共有を通じ、取得者が自信をもって復職・育児と仕事を両立できるよう支援し、全社員向けのセミナーでも男性育休をテーマに企画・実施予定で、職場全体の理解促進と取得後のキャリア継続につなげていきます。

■「働きがい」に関しては、社員の自律的なキャリア形成を支援するため、全階層向けのキャリア研修や、社員を講師とするオンライン講座、社内外のキャリア相談窓口の設置、社内インターンシップ制度やキャリアチャレンジ制度など自発的な挑戦を後押しする制度を導入しています。さらに、日々の業務アサインやマネジメントの実践を通じて、女性リーダーが一段上のポジションを目指すことが重要と考え、注力しています。「新任課責者×部責者」、「複数年職責経験者×理事」のメンタリングプログラムは女性リーダーが上位職層との接点を広げる機会としています。また、今期は職責者向けマネジメント研修で 1on1 の活用法や部下への権限委譲の実践を促すことで、部下は高度な業務に挑戦し成長機会を得るとともに、職責者はよりマネジメントや部下のキャリア支援に取り組めるよう支援することを計画しています。

■当社グループの女性管理職比率は 28.8%（単体は 33.2%）と伸長していますが、さらに上位職層への女性登用は引き続き課題と捉えています。人事部門と事業セグメント長でマネジメントを期待する人材の候補者情報を共有することで、パイプラインを可視化し、全社的視点で計画的・戦略的に職責者への登用や現場での OJT に生かしています。今期より新たに「部責者×役員」のメンタリングも開始し、より上位職層への支援を明示的に打ち出しました。こうした取り組みを通じて、将来の職責者候補となる人材の育成につなげたいと考えています。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

当社では、事業の成長・拡大とともに多様な人材を受け入れ、誰もが活躍できる職場環境を整えてきました。

■イノベーション創出：事業展開のスピードを損なわず、人材のポートフォリオを機動的にシフトできる人材の基盤づくりに注力し、新たな事業領域への投入を通じて持続的な成長を実現しています。例えば、太陽光発電事業では、不動産開発やエクイティ投資分野の人材が持つ案件構築力やドキュメンテーションのノウハウなどを駆使し、迅速に事業化することで日本でのリーディングプレーヤーに成長しました。三徳船舶(株)との事業承継では、多角的に事業展開する当社ならではの強みとして、異なる分野の経験を持つ社員が一つの部署に集まり、各自の知見やノウハウを組織の枠を越えて生かすことで、迅速にプロジェクトを推進できました。多様で柔軟な視点が生きた事例であり、事業承継先や当社の企業価値の向上にも寄与しています。

■事業成長を支える企業風土：過去の経験や経歴にとらわれずに挑戦する風土が根付いており、人材育成や採用の強化にもつながっています。社内インターンシップ制度やキャリアチャレンジ制度といった、社内にながら多様な業務に出会える仕組みは、両立期の社員も参加しやすく、キャリア形成を支える機会となっています。

直近の実績	人数	うち女性比率	女性のうち育児との両立者比率
社内インターンシップ制度 利用者数	397名	47.8%	27.8%
キャリアチャレンジ制度 応募者数	124名	42.7%	47.1%

新入社員が希望する部署へ挑戦できる「ORIX Rookie's challenge」では、新入社員の約2.5割にあたる20名が応募し、そのうち7名（うち女性2名）の配属が実現し、採用の魅力付けにつながっています。加えて、新入社員を対象としたメンタリングプログラムや、若手社員向けの他部門社員との1on1を導入し、社内人脈を広げ、自身のキャリアを考える機会を提供しています。

■ 定量的な変化：

- ・女性管理職比率はオリックス(株)単体で、2013年度18.0%から11年で33.2%まで増加しました。
- ・女性社員比率は4割超、中途入社社員比率も4割を占めるなど、新たな専門性の高い人材の獲得や定着につながっています。（平均勤続年数：男性17.0年,女性18.8年、離職率：男性7.8%,女性2.5%）。

■ 外部評価：GPIFが採用する6つのESG指数（国内株式）の全ての構成銘柄に選定されています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

当社では女性活躍推進を含む非財務情報について、ステークホルダーに迅速かつ透明性の高い開示を行っています。数値だけでなく、考え方や課題、具体的な取り組みも媒体ごとの対象に向けて開示しています。

■ 有価証券報告書、CG報告書、招集通知（主対象：投資家）

法令や各種ガイドラインに即し、ESG戦略に基づくDE&Iの方針や取組、実績を掲載しています

■ 統合報告書（主対象：投資家）

ORIX Group Purpose & Cultureの実現に向け、中長期の価値創造に向けた道筋として、中期経営計画および長期ビジョンに基づく成長戦略、成長を支える経営基盤、ESGの重要課題や目標に対する取り組み、当社の人的資本経営について掲載しています。女性を含む多様な人材が当社の事業成長をどのようにけん引してきたか、今後の持続的な事業成長へ向けた取り組みの紹介、事業成長を実現してきたノウハウやスキル、カルチャーについて社員の実際の声を掲載することで、当社の取り組みについて理解を深めていただけるように努めています。

■ 自社Webサイト、採用HP、女性活躍推進企業データベース(主対象：労働市場などマルチステークホルダー)

女性管理職比率、男女間賃金差異、男女の育児休業取得率、有給休暇取得率や一人当たりの研修時間・費用など、人事・労務関連の定量データを開示しています。グループ全体で取り組むことを目的とし、グループ会社を含め過去5年分の推移を公表しています。加えて、各種人事制度や研修内容についても開示しています。

経営トップ自ら投資家への説明の場に立ち、ESG説明会を実施するなど積極的な発信・対話を重ねることも重視しています。当社の幅広い事業への理解を深め、企業価値や存在意義をよりの確に伝えるため、一層工夫して取り組んでまいります。

【参考資料等】

参考 <統合報告書 2025>

持続的な事業成長を実現する人的資本経営

担当執行役メッセージ



執行役
コーポレート部門
人事、総務、広報、渉外管理、
取締役会事務局長
石原 知彦

略歴

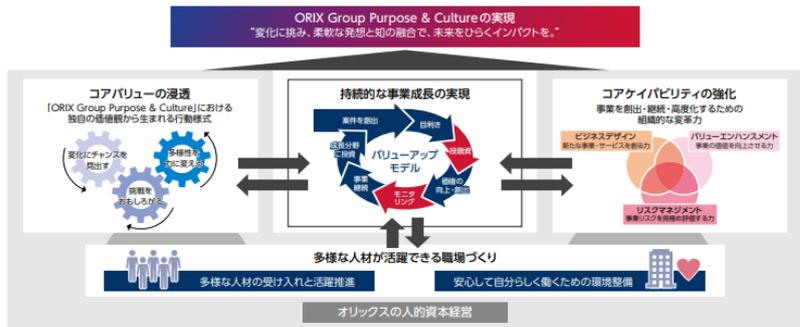
2002年5月、オリックス債権回収(株)(現 リサバ RT 債権回収(株))入社、2005年10月、当社入社。前職は三井住友銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))、オリックス債権回収(株)では全業態に亘り、オリックスでは地域開発ファンドの編成や国内外のさまざまな事業投資案件に携わる。2023年に執行役 コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管理に就任。

オリックスの人的資本経営

1964年に設立されたオリックスは、リース事業を軸として隣接分野へ事業を拡大し、現在では、国内外に多角的な事業ポートフォリオを有するユニークな企業グループに成長しました。

一方で、ビジネスのグローバル化が進み、サステナビリティへの取り組みが求められる中、企業が果たすべき役割はますます大きくなっています。役員がグローバルで一体となり、こうした世界的な流れに対応していくため、2023年に導入したのが「ORIX Group Purpose & Culture」です。国内外のグループ各社から選ばれた103名のメンバーが主体となり、オリックスの「強み」と「創りたい未来の社会」について1年以上議論を重ね、「多様性を力に変える。」「挑戦をおもむろる。」「変化にチャンスを見出す。」という創業時から Culture と「変化に挑み、柔軟な発想と知の融合で、未来をひらくインパクトを。」という Purpose を紡ぎました。

オリックスの人的資本経営モデル



また、Purposeを実現するために、オリックスグループの持続的な事業成長を支える人的資本を3つの要素で分解したものが、「オリックスの人的資本経営モデル」です。

オリックスの人的資本経営とは、コアバリュー(独自の価値観から生まれる行動様式)の浸透とコアアジェンダ(組織的な変革力)の強化、多様な人材が活躍できる職場づくりを三位一体で進めることで、新規事業の創出や既存事業の価値向上を図り、持続的な事業成長につなげていく経営の在り方です。オリックスの社員に求められる行動様式やアジェンダを言語化することで、事業推進を担う中核人材の分布や次世代を担う社員の能力開発状況の把握が容易になり、経営戦略に連動した機動的な人員の

シフトや計画的な後継者候補の育成が可能になります。さらに、これらのコアバリューとコアアジェンダは、多種多様なオリックスグループの業務の中で、社員一人ひとりが自律的なキャリアを形成する上での指針としても機能しています。

オリックスグループは、2025年4月にグループの成長戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」を発表しました。最上位に Purpose の実現を掲げ、2つのビジネスモデルを活用し、3つの戦略的投資領域で持続的成長を目指すもので、これを実践するのはオリックスグループの「人」です。

「ORIX Group Purpose & Culture」と「オリックスの人的資本経営モデル」で、これからの持続的な成長を支えていきます。

人的資本経営 重要指標の進捗

人的資本の価値最大化を通じて「ORIX Group Purpose & Culture」の実現と企業価値の向上を図るため、人的資本に関する3つの柱に対して重要指標を設定し、その進捗状況を継続的にモニタリングしています。

コアバリューの浸透

ORIX Group Purpose & Culture で定義される3つの価値観に則した行動様式を実践することで、持続的な事業成長を実現することをコアバリューと定義し、その実践度合いを示す指標として「ORIX Value Score (OVS)」^{*1}を採用しています。

2024年1月から始まった ORIX Group Purpose & Culture の浸透活動では、国内外の役員層から全社員までカスケード型の集合型対話セッションを実施し、各組織において3つの価値観について認知・共感を得るだけでなく、実践に結び付けるための施策を議論しました。

その結果、多くの組織で自発的に浸透活動を行う動きが見られ、日々の業務を通じてオリックスらしさを実践する行動変容が生まれています。

→ P.30 コアバリュー

ORIX Value Score (OVS)



*1 社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「私の職場では「ORIX Group Purpose & Culture」を実践している」に対し、肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2025年3月実施)

コアアジェンダの強化

オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力を3つのコアアジェンダに分類し、3つが重なりあう部分をマルチアジェンダと定義しています。

マルチアジェンダを有し、経営的な目線で事業成長を牽引する人材を可視化し、計画的に育成するため、サクセッションマネジメントの実効性向上に取り組み中であり、これらの推進状況を把握する指標として、キーポジションに対する「後継者候補準備率」^{*2}をモニタリングしています。

各部門におけるキーポジションの準備率や後継者候補の育成状況は定期的にトップマネジメント間で共有され、経営戦略に合致した人員のシフトや中長期的なタレントマネジメントを可能にしています。

→ P.31 コアアジェンダ

後継候補者の準備率



*2 2025年6月時点

多様な人材が活躍できる職場づくり

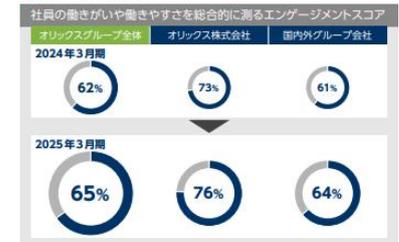
すべての社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しており、職場環境の質を定量的に把握するため、社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るスコアとして、「エンゲージメントスコア」^{*3}を採用しています。

多様な人材が集まり、組織の壁を越えて議論を重ねながら、新しい事業価値を創造してきたオリックスにとって、多様な人材が活躍できる職場づくりは人的資本経営の土台であり、エンゲージメントスコアのモニタリングを通じて、社員のニーズや価値観の変化を的確に捉え、その結果を施策に反映しています。

スコアの中長期的な傾向を重視しながら、社会や時代の変化を捉えた職場環境を提供できるよう、継続的な改善に取り組んでいます。

→ P.32 多様な人材が活躍できる職場づくり

エンゲージメントスコア



*3 社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「総合的に、当社について、現在の程度満足していますか」に対し、肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2025年3月実施)

多様な人材が活躍できる職場づくり

オリックスでは、多様な人材が集まり、組織の壁を越えて議論を重ねながら、新しい事業価値を次々と創造してきました。持続的な事業成長のためには、コアバリューの浸透とコアコンピタンスの強化を実現する土台として、多様な人材が活躍できる職場づくりが不可欠です。そのために、多様なバックグラウンドと価値観を持つ人材を受け入れ、社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しています。



多様な人材の受け入れと活躍推進

性別・国籍・年齢・人種・LGBTQ+といった多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材を積極的に受け入れることが、新たな価値創造を生むという考えのもと、社員の多様性を受容・尊重するための各種施策を推進しています。

女性の活躍推進に対する取り組み

オリックスは、男女雇用機会均等法の施行(1986年)以前から女性を積極的に採用してきました。性別に関係なくキャリアを構築し、意思決定の場に参画できる環境を提供しています。将来の女性リーダーの育成を目的として、事業セグメント長と人事部門が連携し、育成パイプラインの可視化を進めています。職責者への計画的な登用に加え、本人の意欲や能力に応じた適切な業務アサインを通じて、ケイパビリティの向上・拡大と自信の醸成を図るとともに、視座を高める機会を提供することで、継続的なキャリア形成を支援しています。

*1 オリックス専修
*2 男性社員の高層管理職に対する女性社員の高層管理職登用の割合を示しています。
*3 国内グループ9社:オリックス、オリックス自動車、オリックス・メンテナンス、オリックス債権回収(限リサRT債権回収)、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指します。

●メンタリングプログラム

女性職責者に社内の経験豊富なメンターをつけ、職責者として求められる役割や心構えについてメンタリングを通じてサポートすることで、円滑な組織マネジメントを支援しています。



●異業種勉強会

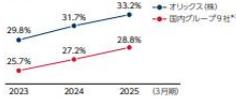
社外とのネットワークづくりを目的に、他社の女性役員や職責者を招いたの懇話会や、セミナーを実施するなど社外交流を行っています。

●男女の賃金の差異^{*2}

性別に関係なく役割・職務に応じた処遇を行っており、同一の役割・職務であれば男女間で賃金の差異が生じることはありません。全社員の差異にかかるとする要因としては、男女間で職種構成が大きく異なることが挙げられます。



■女性管理職比率



多様性理解のための施策

多様な人材が活躍する職場づくりの重要性を認識できるよう、会社全体の風土醸成を目的として、全社員向けの研修を実施しています。2025年3月期は、アンコンシャス・バイアスやLGBTQ+、不妊治療、女性特有の健康課題などへの理解を促す研修を実施しました。

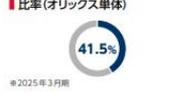
新卒採用とともに注力するキャリア採用

オリックスは、創業以来、事業拡大に必要な新たな知見を獲得するために、さまざまな経験やノウハウを持つ人材を積極的に採用してきました。近年は環境エネルギー、プライベート・エコイティ投資等の注力分野に加え、DX、情報セキュリティ、事業ガバナンス等に精通した人材の採用に注力しています。

採用者数に対するキャリア採用者比率



全社員数に対するキャリア採用者比率(オリックス単体)



海外籍新卒採用への取り組み

海外事業の成長と多様性の進化の観点から、主に中国、台湾の主要大学からの新卒採用にも力を入れています。

海外籍新卒者比率^{*1}



シニア人材に対する活躍機会の提供

多様な経験と専門性を持つシニア人材が引き続きチャレンジすることで組織全体の活力を高めています。

65歳定年制度	シニア社員向け社内公募制度	職務内容と成果に応じた給与体系
---------	---------------	-----------------

障がい者の活躍促進に対する取り組み

障がいのある社員が働く喜びや成長を実感し、生き生きと輝けるよう、オリックス業務支援株式会社では、障がい特性に応じた業務分担を行い、グループ各社に貢献しています。

障がい者雇用率^{*1}



多様な人材が活躍できる職場づくり

安心して自分らしく働くための環境整備

さまざまな価値観を持つ社員一人ひとりが心身とも充実した状態で最大の成果を発揮できるよう、自分らしいキャリアの構築・実現や心身の健康に関する幅広い支援を行っています。こうした取り組みは、社員の働きがいや働きやすさにつながっており、「エンゲージメントスコア」を通じて継続的にモニタリングしています。

自分らしいキャリアの実現をサポートする取り組み

●ライフイベントとキャリアの両立支援

出産前後の柔軟な勤務制度や法定以上の水準で育児・介護を支える制度を整備しており、男女問わず家庭と仕事の両立を支援しています。

2025年3月期においては男性の育児休業等の取得率は116%(オリックス単体)と高水準を維持していますが、取得日数にはなお改善の余地があると認識しており、今後も取得促進に取り組みます。

■男性育児休業等取得率



●多様な働き方の実現に向けた支援

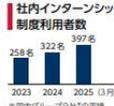
在宅勤務制度、フレックスタイム制度、時間単位の有給休暇制度の整備に加え、フリーアドレスやサテライトオフィスを導入し、多様なライフスタイルや業務ニーズに応じて、柔軟な働き方を実現できる環境を整えています。

多様な働き方を実現する制度

社員の自律的なキャリアデザインをサポートする取り組み

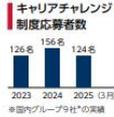
●社内インターンシップ制度(2017年～)

社員が希望する部署において一定期間業務に従事することで、他部門の業務内容や役割への理解を深めるとともに、社員の視野を広げ、組織全体の専門性と柔軟性の向上にも寄与しています。



●キャリアチャレンジ制度(2005年～)

社員が異動を希望する部署に直接アピールできる制度で、双方が合意することで異動が実現します。オリックスグループのさまざまな業務を経験することで、多様なノウハウを獲得することができ、社内でのチャレンジを後押しする仕組みとなっています。



●社員を講師としたオンライン講座(2023年～)

各部門の事業に精通した社員が、業務内容や仕事の魅力に加え、これまでのキャリアやORIX Group Purpose & Cultureを体現した経験、取り組んでいる自己研鑽等について紹介する実践的な講座を2025年3月期は10回実施しました。オリックスの事業に関するノウハウ・カルチャー等の伝承の場になっています。また、求められるスキルや自己研鑽を明確にし、キャリアを具体的に描く機会としても活用されています。

●キャリア開発関連プログラム(2024年～)

社員の自律的なキャリア開発を支える仕組みであり、年代・役割別キャリア研修や、キャリアコンサルタントに相談できるキャリア相談窓口(社内・社外)により、社員が自らキャリアを描き、その実現に向けて行動・成長していくことを支援するプログラムです。

人材の育成・キャリア形成支援

社員の健康増進に対する取り組み

オリックスグループ健康保険組合とのコラボレーションの推進を通じ、疾患の予防や生活改善の支援を行っています。各種取り組みを通して、オリックス(株)は「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に選定されました。2017年の初選定以来、9年連続の選定となります。



テーマ	取り組み内容
生活習慣病等の重症化予防	ハイリスク者や若年層への保健指導の強化 カラダ発見ワークショップなどによる健康意識の向上
メンタルヘルスケアの実施	ストレスチェック、隔週別研修、eラーニング、社内産業医・カウンセラー・社外相談窓口による適切な支援
健康関連費用補助	人間ドック費用補助、カフェテリアプラン

若手向けキャリア支援

オリックスではすべての階層向けにキャリア支援に関する施策を実施しており、若手から主体的にキャリアを考え、チャレンジ・成長できる環境整備や風土づくりにも力を入れています。

●ORIX Rookie's Challenge(2022年～)

新入社員が希望する部署への配属に応募・チャレンジできる制度です。入社後研修を通じて、事業を理解した上で応募する制度のため、自身の適性を踏まえたキャリア選択が可能です。主体的なキャリア形成の第一歩となり、その後の成長に積極的に取り組む契機となることを期待しています。

●新入社員メンタリングプログラム

新入社員と他部門の先輩社員との定期的な面談を通じて、成長をサポートしています。接する機会が少ない他部門の社員との対話を通じて、会社理解やキャリアの視野拡大を図り、成長を支えることで、安心してキャリアを築ける環境づくりに取り組んでいます。

* 国内グループ9社:オリックス、オリックス自動車、オリックス・メンテナンス、オリックス債権回収(限リサRT債権回収)、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指します。

企業名	株式会社大和証券グループ本社		
業種	金融（除く銀行）	証券コード 8601	
女性活躍推進等に関する開示媒体（3つ程度）	https://www.daiwa-grp.jp/ir/toolkit/annualreport/special/ https://www.daiwa-grp.jp/about/work/diversity.html https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/yuho_pdf/S100VYQN/00.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。

<p>1.1 貴社では、経営戦略や企業価値向上の観点から女性活躍推進をどのように位置づけていますか。具体的にご記入ください。</p> <p>当社グループは、企業理念の一つに「人材の重視」を掲げ、「競争力の源泉は人材である」と位置付けています。社員を重視することが、最終的にお客様や株主の満足度向上につながるの考えのもと経営戦略を策定しています。2024年4月に、中長期の経営ビジョンである「2030Vision」を一部改定し、2030年に目指すべき姿を「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」と決めました。同ビジョンでは、サステナブル経営の基盤として「ダイバーシティ&インクルージョン（以下 D&I）」を重点分野の一つに定め、多様な個性を認め合い、誰もが活躍できる社会の実現を目指しています。（※1）</p> <p>当社グループでは、「女性活躍推進」をダイバーシティにおける極めて重要な経営課題と位置付けています。新中期経営計画“Passion for the Best”2026の策定にあわせて、2030Visionの実現に向けた2026年までの目標であるサステナビリティ KPI を新たに設定しました。「女性活躍推進」の観点では、サステナビリティ KPI として、「女性管理職比率を 20%以上に（グループ連結、大和証券(株)は 25%以上）」、「男性社員の育児休職取得率を 100%以上に（グループ連結、大和証券(株)共通）」、「女性取締役比率を 30%以上に（(株)大和証券グループ本社）」の3つを掲げています。</p> <p>また、人事戦略を経営戦略の一環と位置付け、競争力の強化に向けて、社員一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、成長や働きがいを感じられる組織を目指しています。「採用」「育成」「人財ポートフォリオ」「評価・処遇」の進化・深化により、社員のエンゲージメントを高め、人的資本が創出する付加価値を最大限に引き出ししていくことで、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。</p> <p>こうした前提には、社員一人ひとりが「心身ともに健康であること」が挙げられ、ウェルビーイングの向上に向けた健康経営も人事戦略を支える基盤です。社員の半数を占める女性の各ライフステージにおける健康課題に、会社として向き合っていくことが組織全体のパフォーマンス向上に直結すると考えています。</p> <p>以上の通り、経営戦略とその一環である人事戦略の重要な課題として、「女性活躍推進」を位置づけるとともに、「仕事と育児の両立支援」、「キャリア支援」、「男性の育児参画促進」、「ウェルビーイングの向上」を中心に様々な施策を実施することで、ライフイベント等を経ても社員がキャリアを継続し、さらに活躍できる、競争力ある企業グループとなるべく、取り組みを進めています。</p>

<p>1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。</p> <p>当社グループでは、女性活躍推進において、CEO 自らが継続的に発信することを最重要視しています。その原点は、2005年に当時の CEO が支店を訪れた際に、「優秀な女性が結婚や出産で退職している」との声を受け、「女性が辞めない会社になりたい」と決意したことにあります。以来、歴代 CEO は、全部室店長が集まる会議や全社員向けのメッセージ等で、自らの言葉で想いを発信してきました。現 CEO 荻野も、「現場のリーダーシップ」が経営の重要な要素で、優秀な社員は常に男女関係なく、昇格させていくと繰り返し伝えていきます。</p> <p>また、サステナビリティに関する戦略および方針について議論を行うサステナビリティ推進委員会、及び、D&I に関わ</p>

る課題について経営と現場の社員で議論し、課題解決のアクションにつなげる D&I 推進委員会の委員長を CEO が務め、CEO 自らがサステナビリティ KPI や D&I を責任を持って推進しています。

さらに、30%Club JAPAN の発足当初より活動に賛同し、CEO がメンバーとして参画する等、社内での推進に加えて、社会の団体や活動に賛同するなどして CEO がコミットメントしています。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

[ダイバーシティ&インクルージョン](#)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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（2025年9月末時点）	目標値
1	女性取締役比率 (株)大和証券グループ本社)	2019年4月 14.3%	50%	(引き続き) 30%以上
2	女性管理職比率 (大和証券(株))	2015年3月末 7.5%	23.2%	2026年度までに 25%以上 2030年代に 30%以上
3	男性社員の育児休職取得率 及び 平均取得日数 (大和証券(株))	2019年4月 14.3%	取得率 101.0% 取得日数 22.0日	(引き続き) 取得率 100%以上 取得日数 14日以上
指標 及び 目標 値 の 設 定 理 由	<p>持続的な企業価値向上のためには、多様な社員が意思決定に参画することが不可欠です。少数派が意思決定に影響を及ぼすための、最低限の割合とされるクリティカル・マスの考え方にに基づき、取締役における女性比率を 30%以上とする目標を設定し、コーポレート・ガバナンス・ガイドラインにも、「取締役に占める女性比率は、原則として 30%以上とする」と明記しています。</p> <p>同様に、日常的に意思決定を行う管理職についても、女性比率 30%以上を目標としています。</p> <p>さらに、持続的な企業価値向上には、すべての社員がそのパフォーマンスを最大化する必要があり、性別を問わず、仕事と家庭を両立できる働き方が重要です。「家事・育児は女性がするもの」という固定的な性別役割分担意識の解消を目指し、男性社員が家族と向き合う時間を創出するための育児休職取得目標を設定しています。現在、取得率はほぼ 100%で推移しており、より実効性を高めるため、男性社員が育児をするために取得日数についての目標も定めています。</p> <p>以上 3 つの目標の達成を通じて、「サステナブルな経営基盤の強化」を実現し、企業価値の向上につなげていきます。</p>			

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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。

2005 年の女性活躍推進チームの発足以降、女性管理職比率は 2005 年度末の 2.8%から、2025 年 9 月

末時点で 23.2%まで上昇しています。女性取締役比率も 2025 年 9 月末時点で 50.0%となり、目標の 30%を達成しています。社外取締役に加え、執行の意思決定に関わる社内取締役も複数名選任しています。

この進展を支えたのは、採用における女性比率約半数の確保とライフイベントを経ても働き続けられる環境整備です。妊娠、出産直前、出産時、出産直後、育児と各フェーズで、育児休暇や短時間勤務、出生祝金等、様々な仕事と育児の両立支援施策を実施しています。2025 年度には、育児の当事者および当事者以外の社員も含めて、より柔軟な働き方を可能とするために「DAIWA 働き方改革 2025」として、両立支援施策を拡充しました（※2）。

キャリアアップと育児の両立のために、育児休職中の社員でも、休職前の実績などにもとづいて昇格対象としており、2013 年から 2025 年の間に 165 名以上の社員が休職中に昇格しています。また、2025 年 9 月には、育児休職からの円滑な職場復帰を支援する新たなプログラム「COMPASS（コンパス）」を開始しました。「COMPASS」は、育児休職から復職する社員が安心して自分らしく働けるよう、制度・環境の両側から支援する復職サポートプログラムです。復職前後の不安やギャップを軽減し、スキル・マインドの両面から復職を支えることを目的としています。（※3）

さらに、「家事・育児は女性がするもの」という固定的な性別役割分担意識の解消を目指し、女性だけではなく、男性に向けた制度や施策についても整備をしています。結果として、男性の育児休職取得率は 2017 年度以降 100%に近い水準を維持し、2025 年には 100%を超えました。2022 年度からは、給与 4 週間・賞与 2 週間の処遇を保障した上で、2 週間以上の育児休職取得を必須としており、2025 年 4～9 月の平均取得日数は 22 日となりました。

2023 年度には、全社員が D&I、中でも女性活躍について「当事者意識を持つこと」に注力しました。部門毎にダイバーシティ・フォーラムを開催し、本部長から役員、部長、課長が参加し、「女性の管理職登用」の推進についてディスカッションしました。現状把握から課題、解決策、今後のアクションについて話し合い、行動に移しました。その結果、実施後の人事異動にて、グローバル・マーケティング部門の女性課長が倍増するなどの成果が出ています。

一方で、執行サイドの女性役員増加は引き続きの課題だと考えております。そのために、今年度より女性役員輩出に向けたサクセッションプランとして、2014 年から実施していた女性向けキャリア研修 Daiwa Women's Forum を 3 層構造の女性幹部候補育成研修プログラムとして強化しました。1 層目は管理職手前の若年層、2 層目は課長職、3 層目は役員手前の部長職の女性を対象とし、それぞれの層が次のステップへ進んでいくために必要となるマインドセットとスキルを身に着けることを目的としています（※4）。

また、様々な施策により女性の就業率が上昇する中、仕事と女性特有の健康課題との両立も課題であると考えています。女性特有の健康課題に対処するため、2018 年に「Daiwa ELLE Plan」を導入し、2024 年 9 月より、「Daiwa ELLE Plan+（プラス）」として制度を拡充しました。2025 年には経済産業省主催の「健康経営における女性の健康施策効果検証プロジェクト」の一環として、フェムテックを活用した月経、更年期への最先端の取組み、不調に対処するスキルを高めるための e ラーニング等 5 つの施策を実施しました（※5）。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

長きにわたる取り組みにより、女性の登用が進んだ結果、男性中心・同質性の高い組織からの脱却が進み、多様な価値観・意見の融合を図ることができる組織へと変化し、具体的な成果としては以下 5 点が挙げられます。

1. 働き方変革：女性活躍推進は女性のみが変わることではなく、その同僚、上司を含めた職場全体が大きく変化する必要があると捉え、同時にワーク・ライフ・バランス推進を行ってきました。結果として、働き方の変化だけでなく、創出された時間で自己研鑽に取り組む社員が増加し、社員の自律的な学びの文化が醸成されています。
2. エンゲージメントの向上：匿名で実施しているエンゲージメントサーベイにおいて、「ダイバーシティと個の尊重」は

当社の強みと言える分野であることがわかっており、女性活躍推進を含む D&I の推進が組織全体のパフォーマンス向上に寄与しています。また、財務指標・人事関連指標との相関分析の結果、エンゲージメントのスコアが高い状態にある組織は、その後の一人当たり収益や生産性が高く、当社の将来の業績との相関関係があることも検証しました。（統合報告書 P.64 ご参照）

3. 取締役会等の機能向上：大和証券グループでは 21 名の女性役員を登用しており、意思決定機関における女性の比率が徐々に拡大しています。取締役会等において、より多様な意見による幅広い議論が展開されるようになり、意思決定の厚みが増すとともに、リスク管理能力が向上しています。
4. 人材獲得力の強化：人材獲得力を測るうえで重視している就職人気ランキング（東洋経済）では、2007 年の 27 位から 2025 年は 4 位に向上しており、より優秀な人材の採用を通じ、企業価値向上に寄与しています。近年、強化している経験者採用でも同様に、様々な知識・経験を有する人材の獲得につながっています。
5. 外部評価の向上：これら一連の取り組みが評価され、MSCI 社による性別多様性に優れた日本企業で構成される指数「MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）」に 2017 年より 9 期連続で採用される等、機関投資家からも一定の評価を得ており、株価（企業価値）向上にも寄与していると考えています。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

女性活躍推進、ジェンダーギャップの解消は、当社グループにおけるサステナブルビジネスの拡大、およびその土台となるサステナブルな経営基盤の強化には不可欠との考えのもと、これらを推進するとともに適切に開示することで、あらゆるステークホルダーと質の高い対話を通じて取組の深化に努めています。

2030 年にグループとして目指す姿を表した「2030Vision」においても、D&I をマテリアリティの一つとして掲げ、特に、女性活躍推進においては当社グループのみならず社会全体の大きな課題と捉え、積極的にデータやその根拠、対応策等を開示しています。具体的には、2025 年 3 月期の有価証券報告書では開示が求められた背景を踏まえ、単に数字を示すのではなく、法定開示の 3 項目（管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業等取得率、男女の賃金差異）について詳細な開示を実施しています。

主な媒体としては、有価証券報告書、統合報告書、ホームページ、サステナビリティデータブック等を中心に、各々の目的に合わせて幅広い情報を開示しています。また、開示した情報をもとに投資家との面談を積極的に行っており、2024 年度の機関投資家・アナリストとの面談件数は 347 件（海外機関投資家 157 件を含む）となっています。

【参考資料等】

※1：経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン

経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン：新“2030Vision”



- 「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」を当社グループの経営ビジョンにおけるコアコンセプトとする
- 「人生100年時代」において、金融・資本市場のプロフェッショナルとして、質の高いソリューションを提供するとともに、社内外のイノベーション促進、脱炭素社会への貢献等を通じ、社会の「豊かな未来」の実現に貢献する

新“2030Vision”



“2030Vision”におけるマテリアリティ

- 人生100年時代**
人生100年時代を誰もが豊かに過ごせる社会の実現に向け、多様化するお客様のニーズに合わせ、資産価値最大化に貢献します。
- イノベーション**
国内外のパートナーとの連携を通じ、社会を豊かにするイノベーションの創出を目指すとともに、新しいビジネス機会を拡大し、自らの変革に挑みます。
- グリーン&ソーシャル**
脱炭素をはじめ持続可能な社会の実現に向け、社会課題の解決に資する金融商品・サービスの提供に注力します。
- ダイバーシティ&インクルージョン**
競争力の強化に向けて、社員一人ひとりが多様性・専門性を発揮し、成長や働きがいを感じられる組織を目指します。
- サステナブル経営の基盤**
「人生100年時代」、「イノベーション」、「グリーン&ソーシャル」、「ダイバーシティ&インクルージョン」の実現に向けて、サステナブルな企業経営を支える基盤を強化します。

※2：「DAIWA働き方改革 2025」（2025年4月実施）

⇒育児・介護従事者のみならず、全社員を対象に柔軟な働き方を実現

DAIWA働き方改革2025について



制度改定概要一覧

	現状	改定後
看護休暇 育児	<日数> 年間5日/対象の子ども1名 (2名以上の場合10日が上限) <対象> 小学校就学前の子 <要件> 負傷・疾病、予防接種・健康診断	<日数> 0-1歳児を年間10日に増加 (2歳児以上は年間5日) (2名以上の場合15日が上限) <対象> 小学3年生までの子 <要件> 左記+ 学級閉鎖、入園式等
保育施設費用補助 育児	<補助上限> 0歳：3万円、1歳：2万円 2歳-5歳：1.4万円、6-8歳：1万円	<補助上限> 0-1歳：5万円、2歳：2万円 (5歳以上は変更なし)
朝の育児短時間勤務 育児	特定の場合に、期間限定で利用可	申請により利用可能 （認可は不要） (朝夕合わせて90分)
勤務時間の短縮（介護短時間勤務） 介護	<期間> 3年以上 <給与> 100%支給	<期間> 上限なし <給与> 控除
障がいのある子を持つ社員の短時間勤務 介護	<期間> 子が小学校卒業時まで <時間> 1日90分以内	<期間> 年齢制限無し <時間> 1日2時間以内 ※2025年1月にアナウンスしました 案内文書 もご確認ください
フレックス制度（コアタイムあり） 全社員	<対象> フレックスタイム制度適用申請が認められた部署店に所属し、制度適用の申請が承認された社員 <コアタイム> 9:00-15:00	<対象> 育児・介護、または生産性向上の事由があり、かつ部署店長の承認を受けた社員 ※ 部署店ごと の申請を廃止（ 対象範囲を全社員に拡大 ） <コアタイム> 10:00-15:00

※3：復職サポートプログラム「COMPASS」（2025年9月実施）

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/8601/tdnet/2691894/00.pdf>



あなたがもっと輝けるほうへ
ダイワのCOMPASS

〈出産前後〉

1. 妊娠時&育休前面談
2. 出産・育児関連手当

〈育児休職期間〉

3. コミュニティサイト
4. スキルアップ研修ツール
5. 保活サポートデスク
6. パパ・ママ交流会
7. 育休中&復職前面談

〈復職・両立期間〉

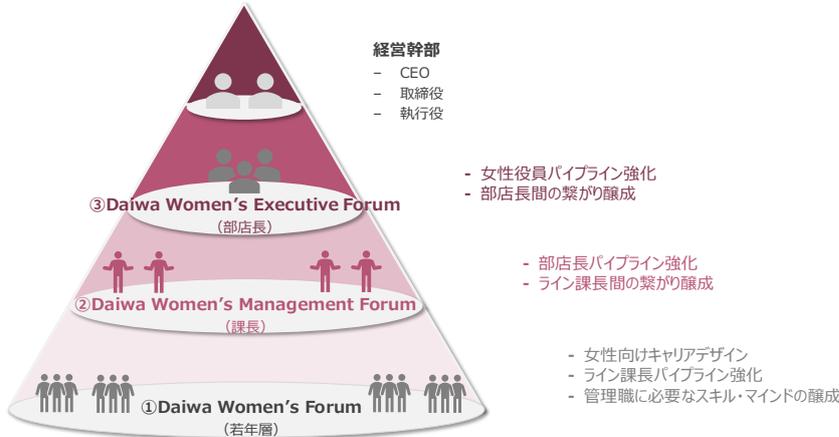
8. 保育施設費用補助
9. ベビーシッター・家事代行サービス
10. テレワーク・フレックス制度
11. 育児時間サポート制度
12. 両立サポート面談



※4：新・女性キャリア研修サクセッションプラン（2025年度）

女性幹部候補育成プログラム～（新）Daiwa Woman's Forum

- 女性役員輩出を目指し、女性サクセッションプランとして、幹部候補育成研修プログラムを三段階にて設定
 - ①若年層 ②Management（課長）③ Executive（部長）
- 一気通貫したサクセッションプランを策定することで、早期からの戦略的なタレント育成とキャリアパスの可視化、パイプラインの強化を図る



※5：Daiwa ELLE Plan+ 2025年夏の取り組み

Daiwa ELLE Plan+ 2025年8月7日 健康保険組合・総合健康開発センター 人事部 健康経営推進課

Daiwa ELLE Plan+ 2025年夏の取り組みについて

- 女性特有の健康課題（月経・更年期等）の**社会全体の経済損失は、経済産業省により年間3.4兆円と試算**されています。当社グループでは、女性が自ら課題に対処するためのサポートを、会社に先駆け2018年より行ってきました。（Daiwa ELLE Plan+）
- このたび、約150社の企業とともに取り組んでいる経済産業省主催の「健康経営における女性の健康増進効果検証プロジェクト」の一環として、当社グループは以下の5つの施策を実施します。**フェムテックを活用した月経・更年期への最先端の取り組みに加え、新たに、男性更年期症状の啓発を行います。**
- 本取り組みは、上記プロジェクトにおいて5月に実施した当社グループ全社員向けのアンケート（6,715名が回答）の内容を踏まえ実施するものです。

1 月経の痛みを止める世界最先端デバイス「Rosi（ローシー）」：8月8日（金）参加者募集案内予定

- 2か月前に薬事承認され、2025年8月に日本に上陸したばかりの、**月経の痛み緩和デバイス「Rosi（ローシー）」は日本企業として初導入！！**
- 痒みから電気で痛みを和らげる最新の最新型が注目のポイント。自然な痛み止めであるエンドルフィン放出を促して痛みを効果的に緩和させる革新的デバイス
- 費用は全額会社負担、本人負担なしで提供！（数に限りがあります）

【製品概要】
商品名：Rosi（ローシー）
製品コード：BIC-KTR-2412
医療機器認証番号：307AFBZX00048000
管理医療機器・特定保守管理医療機器

Caring for Every Woman
わたしに呉れる、やさしい時間

Daiwa ELLE Plan+ 2025年8月7日 健康保険組合・総合健康開発センター 人事部 健康経営推進課

Daiwa ELLE Plan+ 2025年夏の取り組みについて

2 更年期症状を緩和させる「エクエルプログラム第2弾」：8月8日（金）参加者募集案内予定

- サプリメントエクエルプチ（※）を1日2粒服用し更年期症状を緩和
- 2025年2月に第1弾を実施したところ、3人に2人の**更年期症状が緩和**
- ホットフラッシュ、首や肩のこり、手足の痛み、肌の調子等の緩和・改善が実感された
- 費用は全額会社負担、本人負担なしで提供！（数に限りがあります）

※エクエルプチー大塚イファラボン会長のサプリメント（医療機器等承認品）

3 5分動画でリテラシー向上「フェムナレッジ」：8月下旬～9月上旬

さらなる知識向上により不調に対処するスキルを高める

- 「女性の健康について考える」、「女性特有の病気について」、「5分でわかる男性更年期」、「職場ケーススタディシリーズ」

4 自身の更年期症状を深く理解できるフェムテックアプリ「JoyHer企業版」：8月下旬～9月上旬

- 35+の女性が健康で充実した日々を過ごすための**更年期セルフケアアプリ**を無料で提供
- 京大との共同研究で、医学的根拠に基づいたコンテンツ
- 気分の変化、ホットフラッシュ、睡眠障害など、更年期に関する自身の症状の変化の記録するだけで自身の健康状態に合わせてパーソナライズされたセルフケアのアドバイスをお届け

Daiwa ELLE Plan+ 2025年8月7日 健康保険組合・総合健康開発センター 人事部 健康経営推進課

Daiwa ELLE Plan+ 2025年夏の取り組みについて

5 月経の痛みを知らう！「生理痛体験 第1弾」：8月19日（火）

- 第1弾：8/19（火）11:30～13:00頃 @グラントウキョウノスタワー24Fカフェテリア
- 役員、職員、男性、女性で月経の痛みが軽い方などでもご参加ください！体験の所要時間5分
- ※別事業所にて、第2弾、第3弾を予定しています

Perionoid



【画像出典】

BIC MEDICAL NEWS/Release <https://bicmedical.com/rosi-launch-womens-pain-relief-device/>

大塚製薬のエルシリーズ エクエルプチについて <https://www.otsuka.co.jp/eql/tab/products/petit.html>

PR TIMES あすか製薬ホールディングス株式会社プレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000030.000075078.html>

株式会社リンケージ 生理痛体験研修 <https://linkage-inc.co.jp/perionoid/>

Google Play JoyHer 企業版

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ystory.joyher.biz.daiwa&hl=ja>

企業名	三井不動産株式会社			 <small>さあ、街から未来をかえよう</small> 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)	統合報告書（人材戦略ページ P48～55） 人材への取り組みサイト 三井不動産グループの女性活躍推進の取り組みサイト			

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

経営戦略・企業価値向上とのつながり 当社は、D&I は経営戦略を支える中核を為すものと考えており、その中で女性活躍を最重要経営課題と捉えている。当社は不動産開発だけでなく、場やコミュニティの提供を通じ、企業や社会、人々の英知を結集させ、様々な産業をサポートする「産業デベロッパー」として、社会の付加価値創出への貢献を目指している。多様化する顧客ニーズや社会的な要請に応えていくためには、意思決定層まで含め多様な人材で構成され、多様な視点や知見が得られる組織であることが不可欠である。この目指す組織像の実現のため、長期経営方針「& INNOVATION 2030」においては、人材を「経営戦略を支えるインフラ」と位置づけ、人材戦略において、D&I を重要項目としている。また、経営理念に基づくマテリアリティ（当社グループが重点的に取り組む課題）の一つに D&I を設定し、事業活動においても、多様な人材が活躍できる社会の実現に向けた取組を行っている。

女性活躍推進の位置づけ・方針 当社は元々、意思決定層の女性比率が低く、同質性が高い男性社会であったことを、特に課題と捉え、女性活躍を D&I における最重要テーマと位置づけている。目指す組織像実現のため、各種 KPI を設定し、進捗を確認、達成に向け各種施策を実施。また、毎年実施する、全社員と人事部員との面談や D&I アンケートにより、現状や課題を定量・定性両面で把握している。その中で、女性の方が、スキルや能力に自信がない、従来の管理職のようなやり方はできない、と感じていることが判明。この課題に対し女性活躍の取組の軸を「①女性の自律的なキャリア形成支援や組織の意識改革」「②性別問わず長く働き続けられる環境整備」と設定し、問 2.2 記載の様々な取組を実施している。

女性活躍の推進体制 社長が D&I 推進の責任者となり、経営トップのコミットメントの下、専任組織である D&I 推進室が主導。取締役会や経営層が出席する会議体において、D&I・女性活躍推進の KPI や施策の進捗確認・議論を行い、取組を推進・モニタリングしている。また、女性取締役へ各種施策検討段階から相談することや、経営層に対し D&I テーマの講演会を毎年実施し知識を深めること等でも、実効性を高めている。

取組の成果 女性管理職比率を KPI の一つとして設定。2015 年 1.5%から、2025 年 10.2%と約 7 倍に伸長し、中間 KPI である 2025 年 10%を達成。管理職手前層（係長相当職）の女性比率も 2015 年 13.0%から 2025 年 26.4%と着実に増加し、パイプラインが順調に形成されている。さらに今年度、初の女性社内取締役が誕生する等、最終目標である意思決定層における多様性の確保にも成果が表れている。

1.2 貴社の女性活躍推進について経営トップ（例：CEO）のコミットメントの内容をご記入ください。

社長を含め経営層全員が、当社の価値創造の根幹である“街づくり”には、当社自身が多様性を包摂し、顧客ニーズや価値観の多様化に対応することが不可欠との共通認識を持ち、D&I は経営戦略を支える中核と捉えている。さらに「当社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、当社は同質性の高い男性社会であった」という経営トップの課題感から女性活躍を最重要経営課題と位置づけている。そのため、取締役会や経営層が出席する会議体で、推進方針・KPI 策定から、その進捗や課題・取組まで、毎年 4 回程度議論する等、社長が責任者となり、経営トップの強いコミットメントの下、D&I・女性活躍を推進している。D&I・女性活躍の意義や方針、成果につい

では、対外的には統合報告書等で、社内には社長が全社員と直接対話する会や各経営層の動画メッセージ等で、社長を含む経営トップが自らの想いととも語っている（参考③参照）。また、今年から女性活躍 KPI を含む ESG 関連指標を役員報酬と連動させ、役員がより積極的に取り組むよう動機づけている。

上記回答内容の公表先があれば、ご記入ください。（任意）

[人材への取り組みサイト](#)

[統合報告書\(社長 P10・11、取締役 P48\)](#)

[サステナビリティレポート P4](#)

2. 1.1 に記載した貴社における経営戦略と女性活躍推進との関係を踏まえた価値創造ストーリーを記載ください。

※貴社において設定している指標とその設定理由（2.1）、目標の達成に向けた取組内容および達成状況等（2.2）、その成果としての企業価値向上への寄与（2.3）についてご記入ください。

2.1：1.1 に記載した内容を踏まえ、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。企業の課題とそれらを解決するための独自指標を設定している場合は、その定義等とともにご記入ください。）

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、PDCA を踏まえた見直しの状況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	女性管理職比率（出向者含む）	2020 年 4 月時点 4.5%	2025 年 4 月時点 10.2%	2030 年 20%
2	女性採用比率（出向者含む）	2020 年度 37.5%	2024 年度 41.2%	毎年 40%
3	男性育児休業等取得率(契約社員含む)	2021 年度 79.2%	2024 年度 100%	毎年 100%

指標及び目標値の設定理由

1.当社は、D&I は戦略を支える中核と考え、その中で女性活躍を最重要経営課題としている。意思決定層における女性比率の低さを特に課題と捉え、女性管理職比率を KPI に設定。「2030 年 20%」と 2020 年実績 4.5%の 4 倍超を目指す意欲的な目標となっている。

2.女性管理職の候補者層の育成や、女性の視点を反映しイノベーションや事業リスク回避に繋げるためには、女性社員を増やすことが重要と考え、女性採用比率毎年 40%を KPI と設定。

3.女性活躍には、仕事と育児を両立し、長く働き続けられる環境の整備が重要と考え、当初、育児休業復帰率 100%を注力 KPI と設定。取組の結果、25 年連続 KPI を達成している。さらなる環境整備に向け、全社アンケートを分析する中で、男性の方が両立に周囲の理解を得づらい等の課題が明らかになった。そのため男性の育児休業等取得率を注力 KPI に追加している。その他、年間有給休暇取得日数 14 日（4 年連続達成）等も KPI 設定し、様々な働き方改革を行っている。当社グループ各社でも男性育児休業等取得率 100%を KPI として掲げ、グループ一体で社会課題として共働き・子育てに取り組んでいる。

2.2 2.1 で記載いただいた目標に対する、これまでから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、2 女性採用比率 【取組】 全社アンケートで判明した「スキルや能力に自信がない、従来の管理職のようなやり方はできない、と感じる女性が多い」ことを課題と設定・認識し、女性の各層に対し取組を実施。

管理職層： 部長によるメンター制度で視座・スキルの獲得を支援。

管理職手前層： 役員が参加し作成する、キャリア・ライフプランの希望を踏まえた個別の育成計画で組織的に育成。

若手層・全体： 女性管理職が自身の働き方・キャリアを語る会、各層での交流会等を実施し、昇進意欲や繋がりを醸成。パイプライン形成のため問 3.1 労働市場記載の取組で女性採用を強化。

その他、女性役員が旗振り役となり、当社グループ合同の女性活躍研修を実施。女性取締役・役員自らが講演会や研修に登壇し、女性社員の学びやロールモデルの具現化に貢献。また、不動産業界の女性経営層の会で当社女性役員が講演する等、業界の女性活躍推進への貢献を目指している（参考④参照）。直近では、女性の健康課題について、経営層向け講演を実施し、当社の課題や取組を議論するとともに、全社員向けにも研修を実施。また、全女性社員対象の予防医療プログラム（オンライン診療やピル処方等が可能）導入等で女性の健康ケアを支援。

【達成状況と課題、今後の取組】 女性管理職比率は 2015 年 1.5%から 2025 年 10.2%と 10 年で約 7 倍に伸長。中間 KPI である 2025 年 10%を達成。女性採用比率 KPI40%も 4 年連続達成。今後も設定した課題や KPI 達成に向けた取組を継続するが、特に、人数が増えている管理職以上の女性の活躍支援にも注力する。

3 男性育児休業等取得率 【取組】 全社アンケートで、男性の方が両立に周囲の理解を得づらい等の課題が判明したことから、昨年度、共働き・子育ての理解促進のための経営層向け講演を実施し、当社の課題や取組を議論。今年度は当事者・上長・周囲の各層に向けた研修を実施。育休復帰時や復帰後の両立支援として、育休取得者とその上長対象の必修研修・面談、当事者同士の座談会を実施。全社員対象リモートワーク制・フレックス制や、事業所内保育所、ベビーシッター・家事代行補助等の制度を充実させ、社内に周知している。

【達成状況と課題、今後の取組】 男性育児休業等取得率 100%という高い水準の KPI を 3 年連続で達成。男性の 1 か月の育休取得が当たり前という認識が社内に浸透している。今後、当事者・上長・周囲の各層への研修を強化。

■ **女性活躍関連 KPI（上述 3 指標に限らない） 達成のための PDCA サイクル** 毎年実施する、全社員と人事部員との面談や D&I アンケートにより、定量・定性両面から社員の状況や課題感を把握し、状況、課題の変化や KPI 進捗を経営層まで含めて議論し、施策に反映している。

2.3 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（例：イノベーション創出、生産性向上、リスクマネジメント改善、人材獲得、外部評価の向上、社員のエンゲージメント向上等）が得られたか、1.1 に記載した経営戦略や企業価値向上の観点からご記入ください。

女性活躍推進による企業価値向上やビジネス上の成果を、経営層で議論のうえ共通言語化し次の 4 点に整理。

1. プロダクト・イノベーション 女性社員や顧客の声を反映したイノベーション創出の事例として、女性社員の発案により当社物流施設の従業員トイレに生理用品無料提供サービスを導入。従業員に配慮した様々な取組で入居企業の施設満足度 80%以上を獲得。当社オフィスビルや商業施設でも生理用品無料設置が進む。オフィスビル事業では、女性社員の声や、当社での D&I・女性活躍推進の知見を活かし、入居企業の D&I 推進をサポートする様々な企画を実施（生理痛体験イベント、乳がん検診イベント、男性育児休業取得者トークイベント等）。商業施設事業では、親子イベントや授乳室、キッズスペース等を充実させた「ママ with ららぽーと」の取組が顧客満足度向上に寄与。ホテル事業では、当社ホテルがミキハウス子育て総研「ウェルカムベビーのお宿」に認定。

2. プロセス・イノベーション 時間制約がある社員等に向けた女性活躍施策として、各部門で組織知化や生成 AI 活用等での業務効率化が進み、直近 4 年間で法定外労働時間が 3.6 時間/人・月減少するなど生産性が向上。

リスクマネジメントの観点では、女性役員、管理職等、各階層の女性比率が高まったことで、経営上の意思決定や事業判断により多様な視点が反映され、経営判断力、事業リスク回避能力が向上。

3.外的評価の向上や人材獲得 女性活躍の取組が評価され、GPIF 採用の ESG 指標 6 銘柄（国内株式）全てに構成銘柄として選定。また昨年度より子育てサポート企業としてプラチナくるみん認定。えるぼし・くるみん認定等が公共調達時の加点に繋がった案件もあり取引先からの評価向上にも寄与。なでしこ銘柄やこれらの認定、積極的な情報開示で、問 3.1 資本市場、労働市場記載のような、投資家や労働市場からの評価向上等の好影響が確認できている。人材獲得の観点では、D&I 施策の一環でホテルのバックヤード改修等の従業員の労働環境改善に取り組んだ結果、人材獲得力も強化された事例等が生まれている。

4.職場内の効果 3年連続で社員の90%以上が「当社で働くことを誇りに思う」と回答する等、非常に高いエンゲージメントを維持。離職率も1%程度と低水準を維持。当社グループ合同の女性活躍研修に累計約9千人が参加しグループ内連携や交流を促進。仕事と育児等との両立支援・理解促進施策で相互理解、心理的安全性が向上。

3. 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。

3.1 貴社の女性活躍推進について、情報開示の考え方（企業価値との関連性から当該情報の開示の必要性をどのようにとらえ、どのような方針で、どのような項目を開示しているか）と、労働市場や資本市場からの反応・対話の実施状況をご記入ください。

考え方 ステークホルダーから選ばれるためには、女性活躍は当社の最重要経営課題であり、企業価値向上に繋がることが伝わる情報開示が重要である。また、当社は不動産業界や他企業の取組推進に貢献する、女性活躍のリーディングカンパニーを目指している。そのため、D&I・女性活躍にける当社の想い・意義を語るトップメッセージや、経営戦略との繋がり、推進方針、KPI、具体的な体制や施策、当社の街づくりや組織における企業価値向上の成果例等、取組の全体像を様々な媒体で積極的に開示（長期経営方針、コーポレート・ガバナンス報告書、サステナビリティレポート等）。当社の女性活躍の取組を開示する専用サイトも設けている。

有価証券報告書では、男女賃金差異等の開示基準項目に加え、各項目の現状分析と今後の対策を記載。また、経営戦略と女性活躍との繋がりや、女性採用比率等の関連 KPI・実績、取組の全体像も説明。統合報告書でも投資家の意見を踏まえ、経営戦略と D&I・女性活躍の繋がりや、企業価値向上の成果例、女性管理職のパイプラインを掲載（参考②参照）。こうした積極的な開示の結果、各方面で取り上げられる機会が増加（厚労省の不妊治療支援企業事例集、ビジネス系メディアでの男性育休や女性の健康課題の取組紹介等）。

資本市場 積極的な開示で、昨年度、日経統合報告書アワード優秀賞受賞。今年度は統合報告書の人材戦略・D&I の記載を投資家に高く評価いただき、30%Club Japan の「投資家の視点から見た DE&I 情報開示の好事例」レポートに掲載。投資家からの D&I 関連質問や取組への高評価の声が増加しており、社長と投資家との意見交換等で対話機会を増やしている。

労働市場 女性社員の活躍を、ビジネス系メディアへの女性管理職出演や、当社採用サイト等へのインタビュー・座談会掲載で発信。選考過程や女子学生向け就活イベント等で女性社員との対話機会提供。今年度、産経新聞「大学生が選ぶ就職人気企業ランキング」で、女性が活躍している企業第6位になる等、労働市場の評価が向上。

【参考資料等】

参考①2025年度三井不動産グループD&I・女性活躍推進ロードマップ※2025年10月時点

2025年度 三井不動産グループD&I・女性活躍推進ロードマップ

New : 2025年度新施策 MF単体 : 三井不動産単体で実施

	対象者	1Q	2Q	3Q	4Q
D&I・女性活躍推進施策	経営層からのメッセージ	全社員	●グループ体感の醸成のため グループ全体に社長メッセージを発信New		●役員によるD&I講演 New
	心理的安全性・相互理解	全社員	●アサーション研修 New		●アサーション研修 New
	個に着目したマネジメント実践	管理職	●心理的安全性向上ワークショップ		●心理的安全性向上ワークショップ
	フォローし合う風土醸成・組織強化	全社員	MF単体 仕事とプライベート（育児・介護等）との両立に関する発信		
			MF単体 多様な働き方の選択を可能にする休暇制度改定 New		
	女性の健康課題への理解促進・体制整備	全社員	MF単体 女性社員の健康課題に対する支援ツール導入 New		
		経営層	●女性の健康課題セミナーNew	●経営層向け講演 New	
	女性の自律的なキャリア形成支援	全社員	●業務職等スキル研修 (対面) New	●業務職等スキル研修	●女性グループ長パネル講演会 (役職者のやりがい伝達)
		女性管理職	MF単体 育成計画・部門長によるメンター制度/外部研修への積極的な派遣		●女性管理職向けワークショップNew
		女性管理職手前		●女性管理職と管理職手前層のクロス交流 (役職者に必要な視座・スキルの獲得)	
	女性若手		●女性若手・管理職手前向け研修		
			●ゼミ型研修 (D&I浸透・ネットワーク ※性別問わず実施)		
性別問わず長く働き続けられる環境整備	全社員	MF単体 両立促進のための知識の獲得・理解の深化 (本人・上長への育児復帰時研修、介護制度やがん相談窓口等)			
	管理職	●男性育休セミナー (本人向け) New	●育児座談会	●男性育休セミナー (周回・上長向け) New	
推進インフラ	グループ横断のD&I・女性活躍推進体制	経営層		●部長会	●グループ社長会
		管理職	●部会長	●担当者会	●部会長
		担当者	●個社ごとの確認会	●個社ごとの確認会	●個社ごとの確認会
	KPI・施策の進捗確認	全社員	●KPI水準の見直し・実績値の報告・議論		●サーベイ・アンケートの報告・議論
	MF単体 本部・部門ごとの施策	全社員	●進捗報告会	●施策共有会	●進捗報告会
MF単体 社員によるワーキングチーム	全社員	●進捗報告会	●施策共有会	●進捗報告会	

参考②D&I 推進の成果例や、長期経営方針と人材戦略・D&Iとの繋がり、女性管理職のパイプラインの開示

(統合報告書 2025 人材戦略 P49・50・55 に記載)

TOPICS D&I推進による主な成果

当社グループ一体でのD&I推進の取り組みが、グループ全体の業務改革や認め合う社風醸成、エンゲージメント向上等につながっています。また、多様な顧客や多様なライフスタイルをサポートするさまざまなサービス創出や各種外部評価への選定など、社会的評価の向上にもつながっています。

	社内インパクト	社外インパクト
直接的成果 (財務的価値)	プロセス・イノベーション お客様の満足度を維持しながら、多様な人材が活躍できる環境整備へ 住宅販売センターの白壁日除け 住宅販売手法の新たなスタイルを導入 販売現場のデジタル化 デジタル化による お客様の利便性向上 DX推進による働き方改革により業務時間を削減 システム刷新による業務効率化時間 約60.7万時間 約316人分 <small>※ 2018年4月～2024年3月に稼働のシステムが対象 ※ 年間1,920時間/人換算(稼働時間)×2025(月×12カ月)</small>	プロダクト・イノベーション 商品・サービスの開発、イノベーション SUPERYARD 精神障がい者の雇用拡大とキャリアアップを支援する会社「SUPERYARD」 ■オフィス事業でのテナント向けのさまざまなD&I企画提供 ■がん患者さんをサポート
	職場内の効果 認め合う社風、職場環境改善、社員の成長、エンゲージメント向上 当社で働くことを誇りに思う 92% 社員の90%以上が当社で働くことを誇りに思うと回答 (単体) 離職率 1.31% 離職率は1%程度と低水準 (単体・正社員) <small>グループ合同研修によりグループ間の交流・理解促進 (累計8,500人以上参加)</small>	外的評価の向上 顧客満足、市場評価の向上、優秀な人材獲得 NADE SHIP KOE 女性活躍に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に4年連続で選定 高い水準の取り組みを行っている「子育てサポート企業」として「プラチナくるみん」に認定 女性活躍推進を積極的に取り組んでいる企業として「えらび認定」取得 (グループ複数社が取得、当社単体は2段階目)
	間接的成果 (非財務的価値)	



女性活躍関連のKPIとパイプライン	初の女性社内取締役誕生
■ 女性管理職比率* 20% 2030年KPI 10% 2025年KPI 10.2% 2025年4月 1.5% 2015年4月 中間KPI2025年10%を達成	取締役 海藤明子 <small>※ 総合職層における女性管理職、係長相当職比率</small>
■ 女性係長相当職比率** 2025年4月 26.4% 2015年4月 13.0%	
■ 女性正社員比率 2025年4月 29.8% 2015年4月 24.7%	
■ 女性採用比率 2024年度 41.2% 2014年度 25.6%	

参考③経営層から全社員に向けて、D&I・女性活躍推進の意義を発信し、社内に浸透

社長から全社員への発信・対話機会



当社グループが「産業がベッター」として社会の付加価値の創出に貢献していくうえで、「人材」は戦略を支えるインフラであると信じています。多様な人材の活躍を支え、グループの方針を推進させるOne Team意識醸成への変化のために、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)をグループ一貫として推進しています。当社グループのD&I推進のためには、グループ社員一人ひとりが、その意義を理解し、自分事として捉え、各職場で実践につなげることが重要です。その第一歩として、今回のe-learningを通じ、D&Iについての基礎知識や当社グループの取り組みを理解し、それぞれの立場でのD&I推進に取り組まれることを期待しています。

三井不動産株式会社代表取締役社長 橋田 徹

各経営層からの発信（昨年度は社員と対話するラジオ形式）



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)はグループの重要な課題です。

参考④女性取締役・役員が当社グループや不動産業界の女性活躍の取組に参加し、推進に寄与



女性取締役による研修

女性取締役による講話

女性役員による座談会

女性役員(当時)による講演



不動産業界の女性経営層の会での女性役員講演

参考⑤グループ共同の女性活躍研修（スキル向上・繋がり醸成を支援、多様なロールモデルを見つける機会提供）

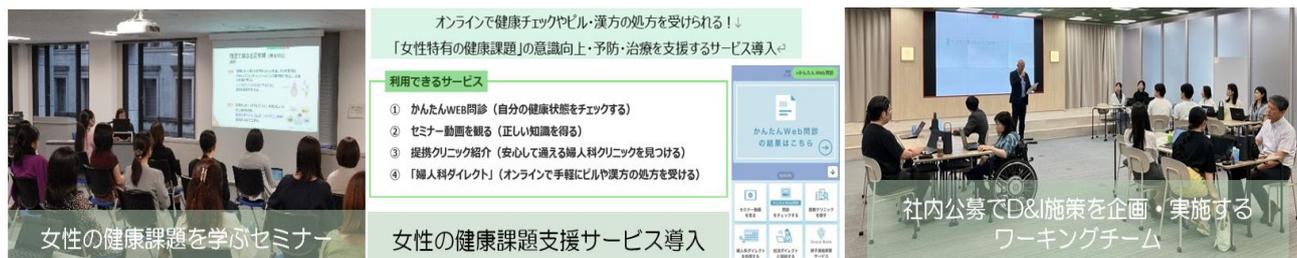


女性管理職・管理職手前・若手の各層への研修

管理職研修

女性社員の交流会

参考⑥全社員向け施策（女性の健康課題関連施策や、社内公募のD&Iワーキングチーム）



女性の健康課題を学ぶセミナー

女性の健康課題支援サービス導入

社内公募でD&I施策を企画・実施するワーキングチーム