

ご案内

EQUALITY & ENGAGEMENT



- 19時より開始いたします。お席は自由です。ウェルカムドリンクとフードをお楽しみください。
- お手洗いはモニター向かって右側に女性用、左側に男性用がございます。
- お帰りの際は社員が1階までご案内いたします。受付またはお近くの社員までお知らせください。



women's network



Women's Executive Roundtable

2025年5月27日
株式会社セールスフォース・ジャパン
Office of Equality ディレクター
蓮見勇太 (He/him)



EQUALITY & ENGAGEMENT

salesforce

司会

Yuta Hasumi-de Bremme(He/him)

株式会社セールスフォース・ジャパン

Office of Equality ディレクター



ご案内

EQUALITY & ENGAGEMENT



- お手洗いはモニター向かって右側に女性用、左側に男性用がございます。
- お帰りの際は社員が1階までご案内いたします。受付またはお近くの社員までお知らせください。

タイムテーブル

EQUALITY & ENGAGEMENT



- 開会のご挨拶
- 基調講演
- 対談
- ネットワーキング
- 閉会のご挨拶



women's network

ご挨拶

安田 大佑

株式会社セールスフォース・ジャパン
専務執行役員 コマーシャル営業統括



基調講演

越 直美 さま

OnBoard株式会社 代表取締役CEO

三浦法律事務所 弁護士



OnBoard

女性役員・管理職 30%を達成するには

メール

info@onboardkk.com

候補者様向け問合せフォーム

<https://onboardkk.com/contact/>



企業様向け問合せフォーム

<https://onboardkk.com/contact-new2/>



講師紹介



越 直美 (OnBoard株式会社 代表取締役CEO
三浦法律事務所 弁護士)

西村あさひ法律事務所、NYのDebevoise & Plimpton、コロンビア大学ビジネススクール日本経済経営研究所の客員研究員を経て、12-20年、大津市長。20年から、三浦法律事務所のパートナー。

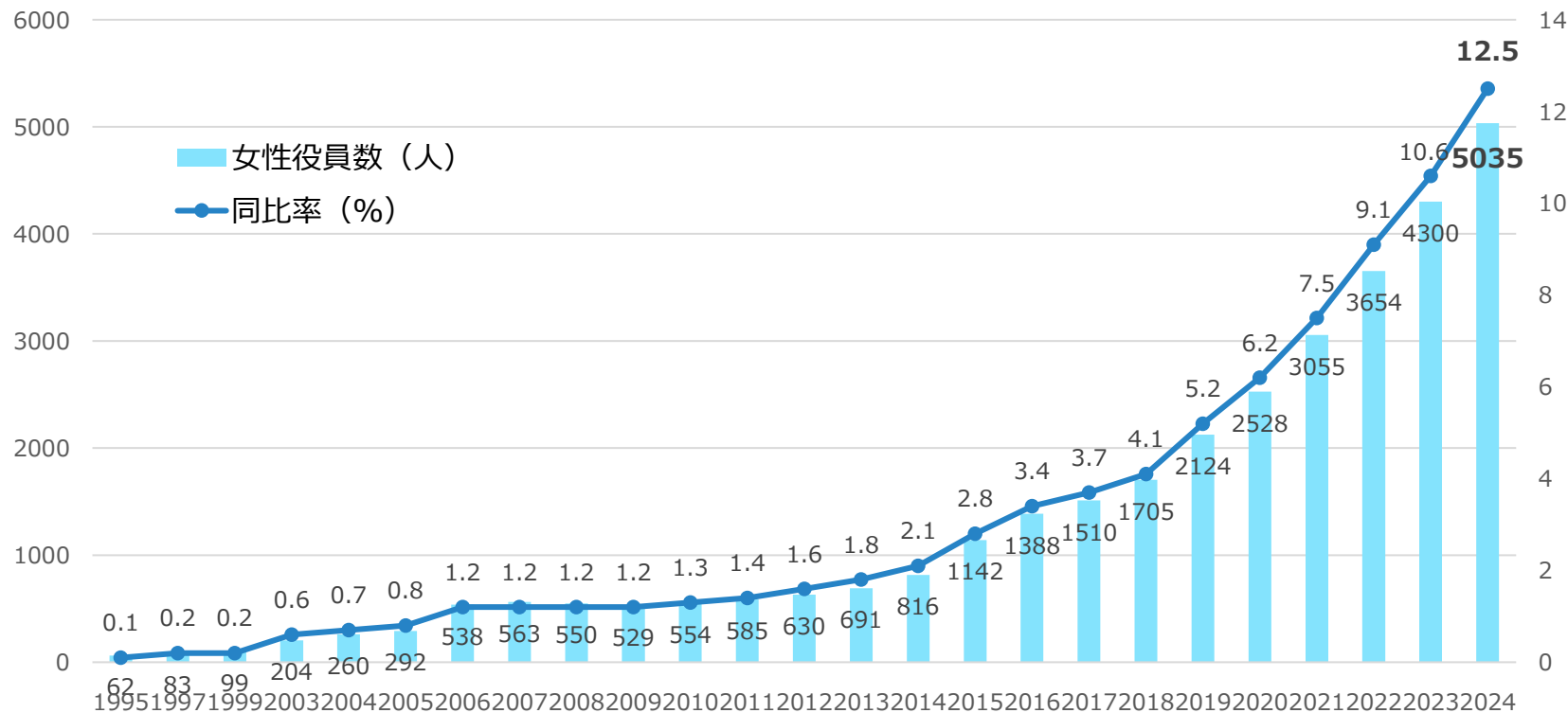
ソフトバンクの社外取締役、三菱総合研究所の社外監査役。

01年北海道大学大学院修了、09年ハーバード大学ロースクール修了。
15年世界経済フォーラムのヤング・グローバル・リーダー。

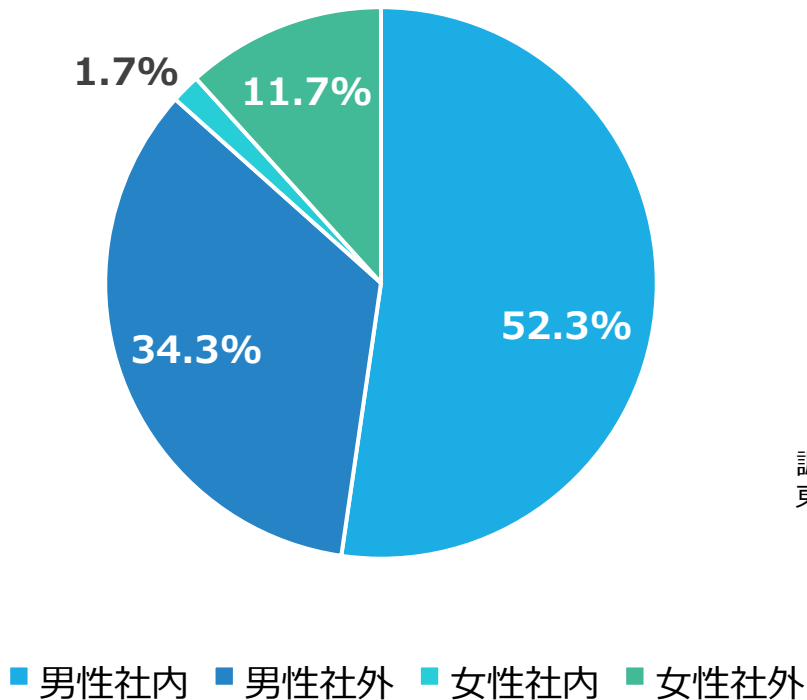
弁護士・ニューヨーク州弁護士・カリフォルニア州弁護士。

女性役員の現状

全上場会社の女性役員



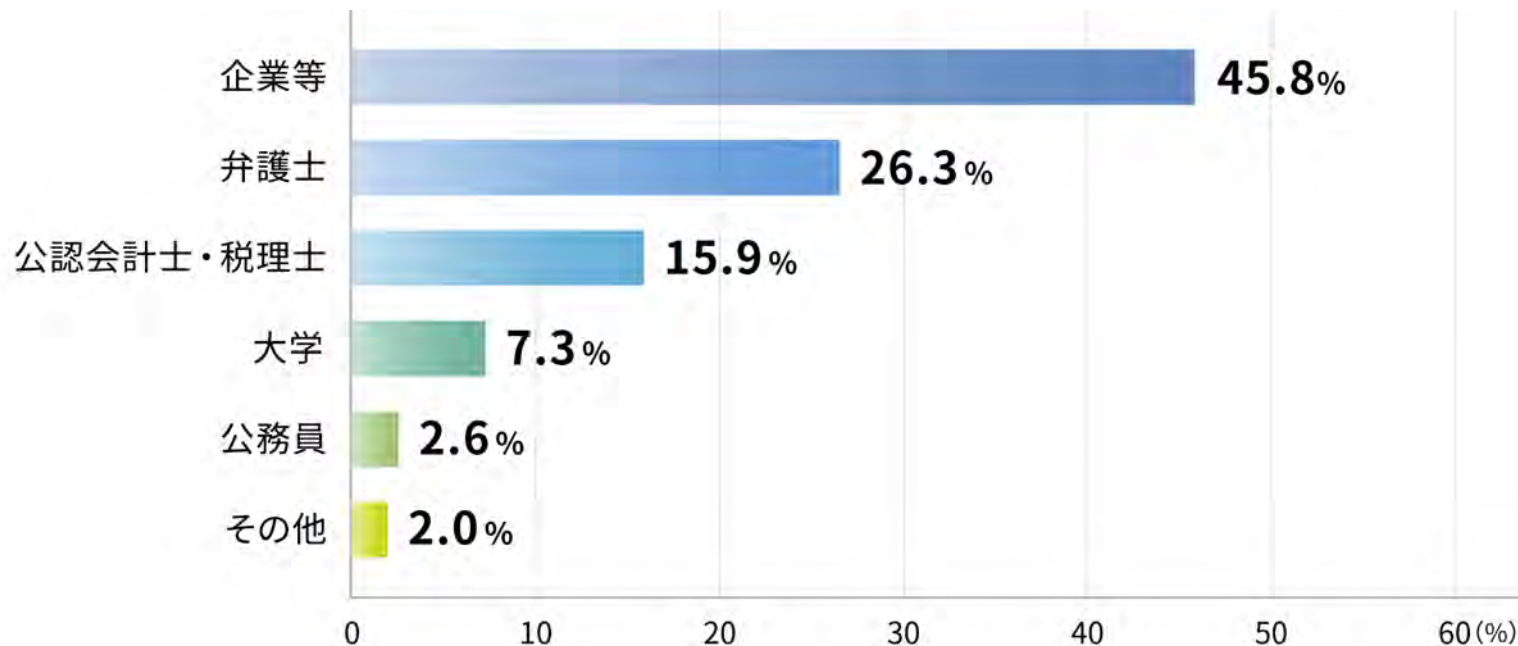
社内役員 vs 社外役員



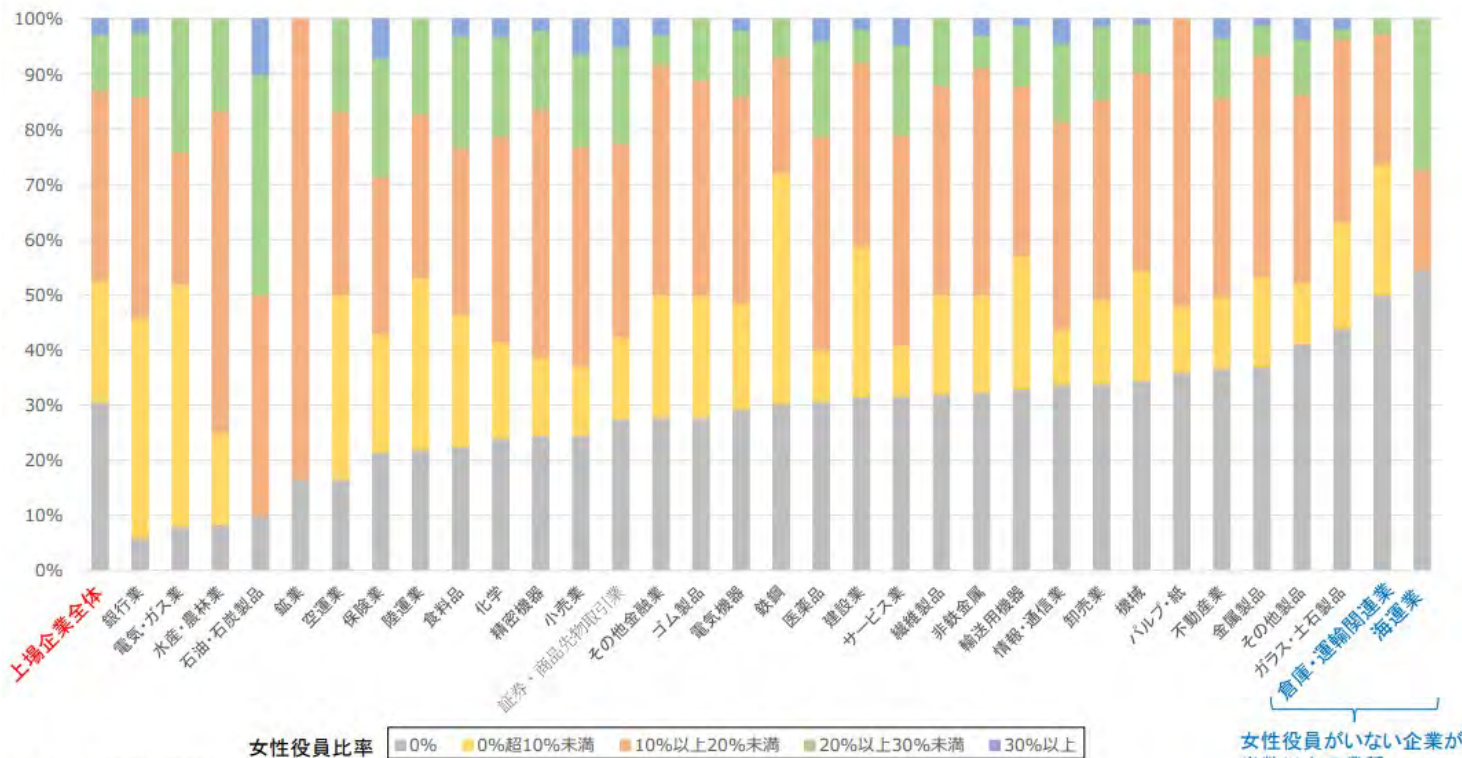
調査対象：2023年7月31日時点の
東京証券取引所プライム市場上場企業

女性役員の属性

入社前歴または兼務先



業種別 平均女性役員比率



全上場企業のうち、
女性役員がいない企
業が半数以上の業種
は、33業種中2業種。

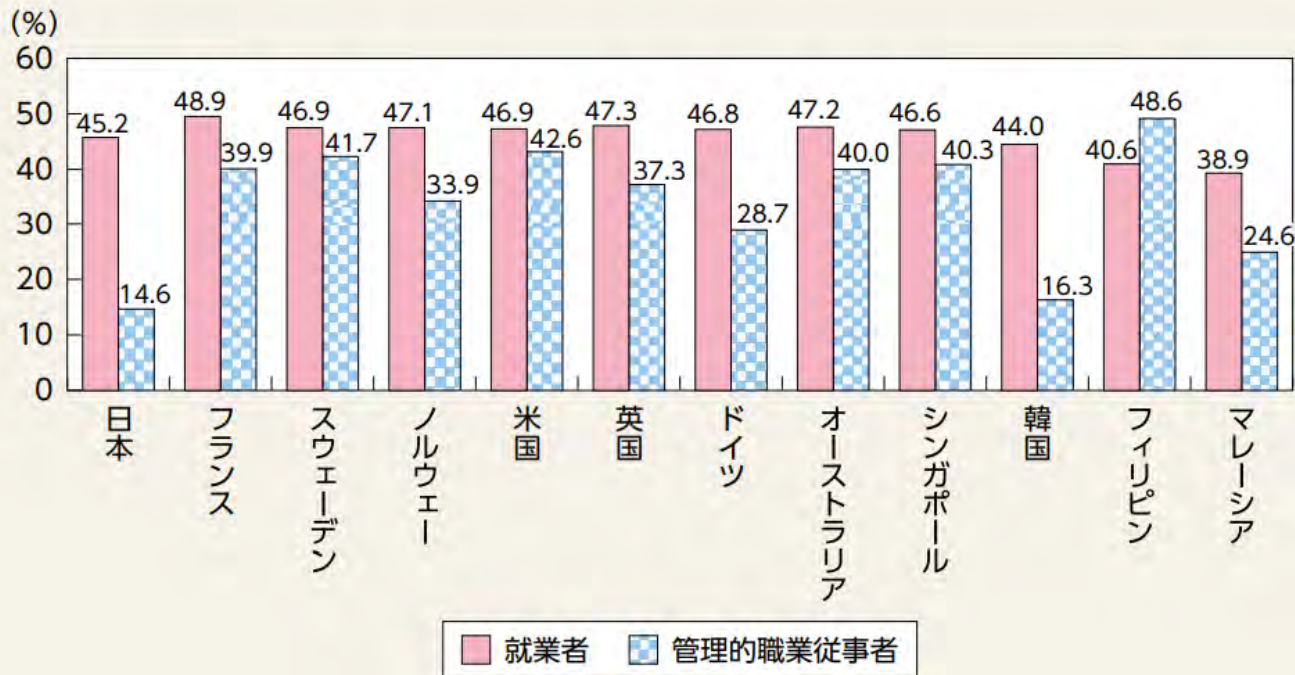
出典：東洋経済新報社「役員四季報」に基づき内閣府において作成。

(注)：調査時点は原則として2023年7月31日現在。調査対象は、全上場企業。

「役員」は、取締役、監査役及び執行役。

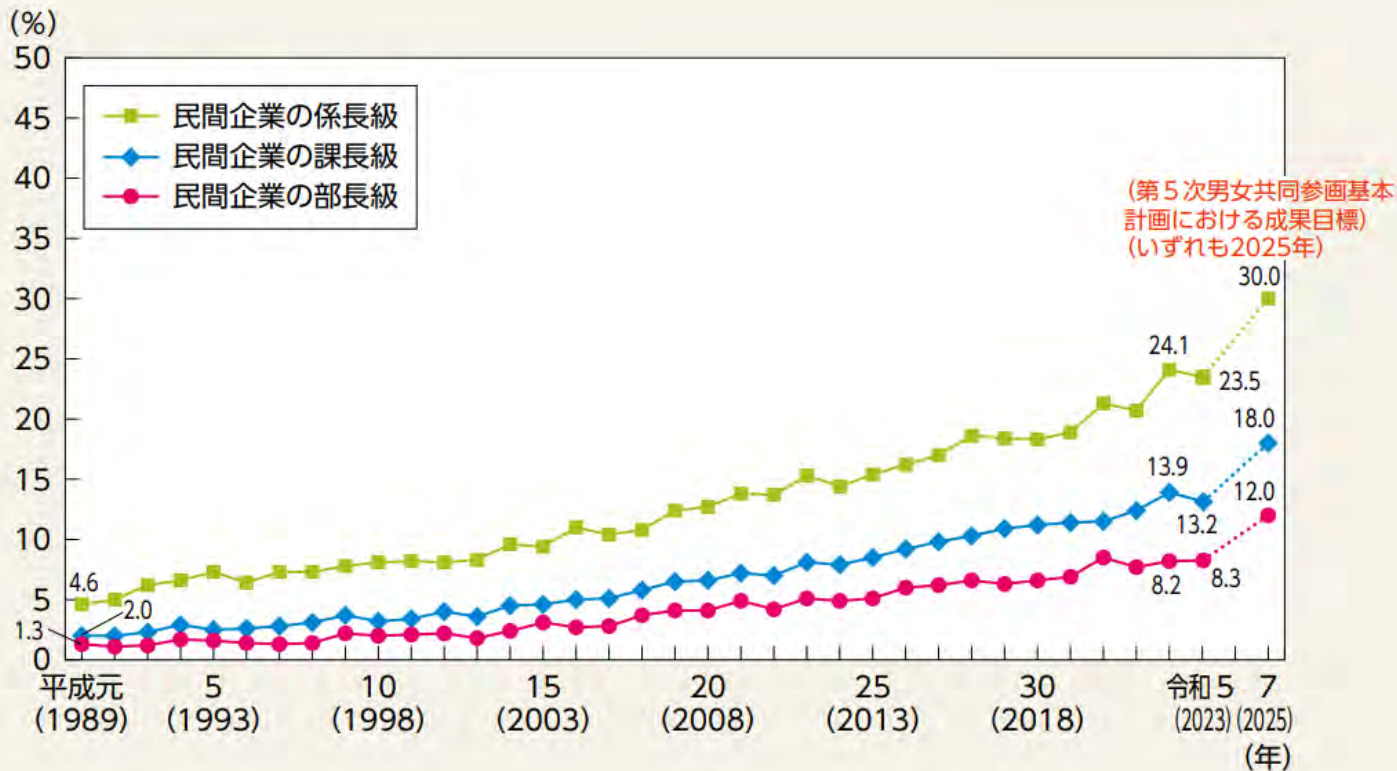
女性管理職の現状

女性管理職



日本、米国及び韓国は令和5（2023）年、オーストラリアは令和2（2020）年、英国は令和元（2019）年、その他の国は令和4（2022）年の値。

民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合の推移



コーポレートガバナンス・コード

原則4-11①

取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。

上記の補充原則として、取締役会全体の「多様性及び規模に関する考え方」の開示に加え、経営戦略に照らした備えるべきスキル等の特定、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせの開示すべきである。

原則2-4

女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保の推進

社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る

補充原則2-4① 上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。
また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

政府方針と東証規則

女性版骨太の方針 2023（2023年6月13日）

企業における女性登用を加速化するための重要かつ象徴的な第一歩として、プライム市場上場企業に係る女性役員比率に係る数値目標を設定し、女性役員比率の引上げを図る。このため、令和5年までに、取引所の規則に以下の内容の規定を設けるための取組を進める。

- 2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める。
- 2030年までに、女性役員比率を30%以上とすることを目指す。
- 上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する。

女性版骨太の方針 2024（2024年6月11日）

- プライム市場上場企業の女性役員に係る目標として、
「2030年までに30%以上／2025年までに19%」
「2025年までに女性役員ゼロ企業を0%」
- 上記に向けて、取組が進んでいない企業に対する支援強化が必要。
- まずは「2025年までに19%」の目標達成に向け、取引所、機関投資家、先進的な取組を行う企業等と連携し、女性役員登用が進んでいない企業を含めた全てのプライム市場上場企業に対して女性登用の意義や必要性に関する啓発等を目的としたセミナーを開催

東証 上場規程の一部改正（2023年10月10日施行）

2023年10月4日、東証は、「女性活躍・男女共同参画の重点方針2023（女性版骨太の方針2023）に係る上場制度の整備等に係る有価証券上場規程等の一部改正について」を公表（10月10日施行）。

有価証券上場規程 （女性役員の選任）

第445条の7 プライム市場の上場内国会社における女性役員の選任については、別添2「プライム市場の上場内国会社における女性役員比率に係る数値目標の設定等」で定める。

プライム市場の上場内国会社における女性役員比率に係る数値目標の設定等

1. 2025年を目途に、女性役員を1名以上選任するよう努める。
2. 2030年までに、女性役員比率を30%以上とすることを目指す。
3. 当取引所は、上記の目標を達成するための行動計画の策定を推奨する。

※上記の女性役員には、取締役、監査役、執行役に加えて、執行役員又はそれに準じる役職者を含むことができる。

議決権行使助言会社と 機関投資家の動向

キヤノン：第122期 定時株主総会（2023年3月30日開催）議決権行使の結果より

決議事項	賛成（個）	反対（個）	棄権（個）	賛成率（％）	決議結果
第1号議案	7,393,146	19,667	539	99.55	可決
第2号議案					
御手洗 富士夫	3,757,240	3,655,508	539	50.59	可決
田中 稔二	5,742,157	1,670,575	539	77.32	可決
本間 利夫	5,750,434	1,662,320	539	77.43	可決
齊田 國太郎	6,534,233	875,110	3,957	87.99	可決
川村 雄介	6,855,512	553,843	3,957	92.31	可決
第3号議案					
旗持 秀也	7,182,419	230,316	539	96.72	可決
田中 豊	7,385,794	26,948	539	99.46	可決
第4号議案	7,329,918	83,232	87	98.70	可決

議決権行使助言基準

ISS 日本

- 23年から、取締役会に女性取締役が一人もない場合は、経営トップである取締役に対して反対推奨 (2025年版でも変更されず)
- 米国では、25年2月からダイバーシティを考慮することを中止したが、日本では変更なし。

Glass Lewis 日本

- プライム上場企業で取締役会に10%以上の多様な性別の役員がいない場合、取締役会議長等に対して反対助言。2024年2月から、例外を撤廃。
- 2026年からは、20%以上に引き上げ。(2025年版でも変更されず)

議決権行使基準の適用対象の拡大

ニッセイアセットマネジメント

- 2024年6月から、1名以上の女性取締役を求める基準の適用対象を
TOPIX100からプライム市場上場企業に拡大
2025年6月からは適用対象を全上場企業に拡大

日興アセットマネジメント

- 従来は、東証プライム市場上場企業に対して、女性取締役が不在の場合
は経営トップである取締役選任議案に原則反対としていたが、2024年4月
から対象市場を全市場に拡大

主要な機関投資家による議決権行使基準の現状（日系資産運用会社）

- 多くの機関投資家が議決権行使基準に女性役員の数や割合に関する基準を設けている。近年、当該基準を強化する動きが多くみられる。役員の中でも「取締役」に関する基準が多い。

機関投資家	主な行使基準（女性役員・取締役関連）	適用対象
野村アセットマネジメント	取締役会が「モニタリング・ボード」として満たすべき最低限の要件に「女性の取締役が取締役の人数の10%以上」が入っており、女性の取締役がいない場合、会長・社長等の取締役再任に原則反対	記載なし
大和アセットマネジメント	役員（取締役及び監査役会設置会社における監査役）に女性が1名以上選任（上程）されていない企業の代表取締役（または代表執行役）である再任候補については反対	TOPIX500の構成企業
日興アセットマネジメント	女性取締役が不在の場合は原則として経営トップである取締役選任議案に反対（2023年1月以降適用）	プライム市場上場企業（対象市場の拡大、人数要件の段階的引き上げを検討）
アセットマネジメントOne	総会後の取締役会において、女性の取締役が1名以上在任していない場合、代表取締役に原則反対	当面はTOPIX100の構成企業（プライム市場上場銘柄全体へ向け広げていくことを検討）
三井住友DS	取締役会もしくは役員等（執行役員等を含む）の構成に関して多様性の視点で改善の余地がある場合（プライム市場上場企業においては女性取締役1名以上を原則とする）には、候補者ごとに精査の上原則反対。ただし、対話等での確認を踏まえた総合判断により賛成することが可能	記載なし
三井住友トラスト・アセットマネジメント	女性取締役が不在の企業について、エンゲージメントの申し込みに応じない場合や継続的にエンゲージメントを実施したにもかかわらず状況に改善が見られない場合、反対することも検討	当面はTOPIX100の構成企業
ニッセイアセットマネジメント	女性取締役が存在しない場合、代表取締役に反対（2023年6月以降適用）	プライム市場上場企業かつTOPIX100構成企業（将来的には対象企業を拡大）
東京海上アセットマネジメント	取締役会において、多様性確保の観点から、女性が1名以上選任されていない場合、経営トップである取締役の選任に反対（2023年1月以降適用）	記載なし
りそなアセットマネジメント	取締役、監査役、指名委員会等設置会社の執行役に、女性の存在が確認できない場合、代表取締役の選任に反対。ただし、ジェンダーの問題に対する方針や取組について合理的かつ納得性ある説明があった場合、または株主総会参考書類で女性の存在が確認できた場合は反対しない（2023年1月以降適用）	プライム市場上場企業

（出典）Investor Communications Japan (ICJ) からの提供資料及び各機関投資家のHP公表情報を基に作成。

14

出典：内閣府男女共同参画局
「女性役員登用の現状等について」
令和5年4月28日

主要な機関投資家による議決権行使基準の現状（外資系資産運用会社）

機関投資家	主な行使基準（女性役員・取締役関連）	適用対象
フィデリティ投信	女性取締役比率が15%を下回る場合は（任意の）指名委員会委員長（株主総会参考書類及び事業報告で判明しない場合、もしくは委員会がない場合、代表取締役）の再任議案に反対	プライム市場上場企業
ブラックロック・ジャパン	取締役会の多様性確保の取組が著しく不十分な場合、すなわち女性の取締役もしくは監査役が2名以上選任されていない場合、その理由に関して合理的な説明がなされなければ、取締役会構成に責任のある取締役の再任に反対（2023年1月以降適用）	TOPIX100構成企業
アライアンス	女性メンバーがいない取締役会では、トップマネジメントに反対	記載なし
ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント	取締役会に少なくとも10%の女性取締役が採用されない場合は、指名委員会に反対。監査役会設置会社または監査等委員会設置会社においては、経営トップに反対	記載なし
キャピタル・グループ	女性の取締役が不在の場合、当該企業が多様性を高めるコミットメントが示されているか、または多様性を高めるための取り組みを具体的に説明し、意味のある目標を設定しない限り、指名委員会の委員長および／または取締役会議長に対し、原則として反対	記載なし
JPモルガン・アセット・マネジメント	女性取締役が不在の場合、社長等、代表取締役の選任に原則として反対	記載なし
アムンディ・ジャパン	取締役会に1名以上の女性取締役が含まれない場合、代表取締役の選任に原則として反対	記載なし
シュローダー・インベストメント・マネジメント	女性取締役が不在の取締役会構成となっている場合、経営トップである取締役の選任に原則として反対	TOPIX100構成企業
Vanguard ファンド	原則として、指名委員会の委員長、取締役会に女性がいない場合、委員長および／またはその他最上級役員の再選に反対	TOPIX100構成企業

出典：内閣府男女共同参画局
「女性役員登用の現状等について」
令和5年4月28日

なぜ機関投資家は女性役員を求めるのか

女性取締役と株式パフォーマンス（世界）

図 Share-price performance of women on boards – no women vs. more than 1
女性取締役の株式パフォーマンス - 女性取締役を1人も有しない企業 vs 1人以上有する企業



Source: Credit Suisse Research, MSCI ACWI, Thomson Reuters

(出所) Credit Suisse (2019年10月) “The CS Gender 3000 in 2019: Women on boards”

松田千恵子先生の論文より

- **女性の社外取締役の割合、女性の業務執行を担う社内役員の割合のいずれも高いほど、株価評価が有意に高まる。**
- **女性の社外取締役の割合は企業業績には影響を与えていない一方、女性の業務執行を担う社内役員の割合は企業業績と正の有意性。**

(出典) 異文化経営学会 異文化経営研究 第17号【研究論文】ボード・ダイバーシティは投資意思決定に影響を与えるか？

東京都立大学大学院 経営学研究科教授 松田千恵子 P.73-74

私の思う ダイバーシティの意味





米国の状況と日本への影響

USの動き トランプ大統領の就任前

- 反ESG法（Red States テキサス州、フロリダ州等）
- CA州、Nasdaqの多様性ルールが裁判所で無効
- ESG株主提案への賛成率は20%程度である一方、反ESG株主提案への賛成率は数%程度

USの動き トランプ大統領の就任後 政府

- DEIプログラムの廃止
- 特に、米国政府との請負契約のある事業者

USの動き トランプ大統領の就任後 企業

- **DEIプログラム中止、DEIチーム縮小**
ex. ウォルマート、マクドナルド、アマゾン、メタ

- **GSのIPO引受の多様性要件の廃止**

- **2月にISS議決権行使基準の変更**

“ISS will indefinitely halt consideration of certain diversity factors in making vote recommendations with respect to directors at U.S. companies”

- **機関投資家の“言い換え”は行われている**
DEI→Inclusion
ESG→ Sustainability

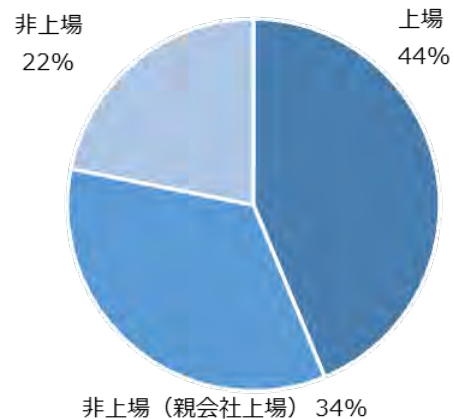
日本企業への影響

- 日本の女性役員比率（12.5％）は、アメリカ（31％）を大きく下回っている
- 政府・東証の2030年30％は義務ではなく、もともと緩やかな目標
- 議決権行使基準には注目
 - 米系機関投資家も、日本企業に対しては、議決権行使基準の変更・緩和の動きはない
 - 日系機関投資家は、強化の方向

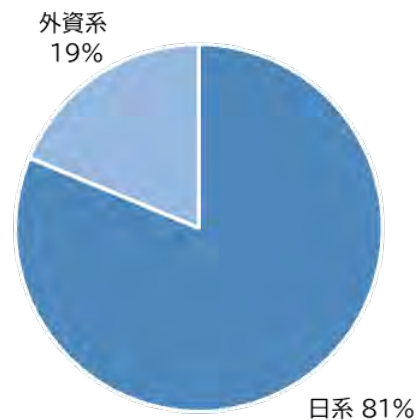
女性の社内登用が進む4か条

—アンケートとインタビューから—

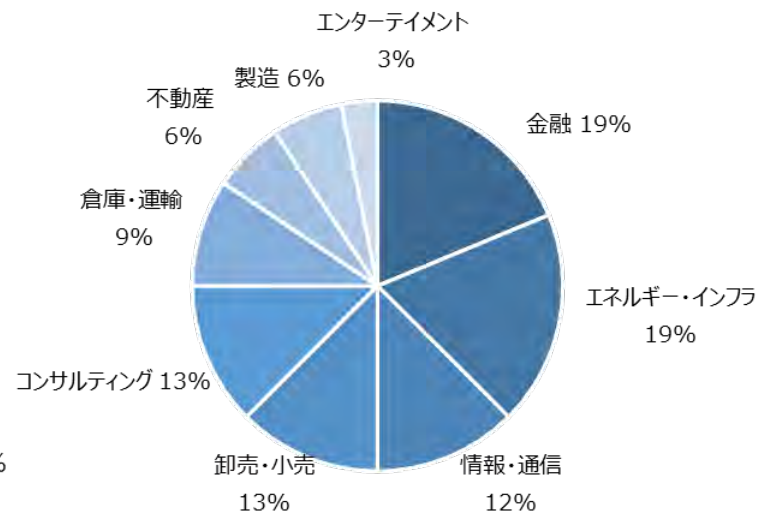
【上場・非上場 (構成割合)】



【日系・外資系 (構成割合)】



【業種 (構成割合)】



① トップのコミットメント

- ・ 成果を出している企業のきっかけで多いのは、
トップの発案
- ・ 女性が変わる以上に重要なのは、組織と上司
影響力のあるのはトップ

② データに基づく課題分析と対応

- ・ 客観的なデータ分析
- ・ 社員の意識調査

Q なぜ管理職になりたくないか？

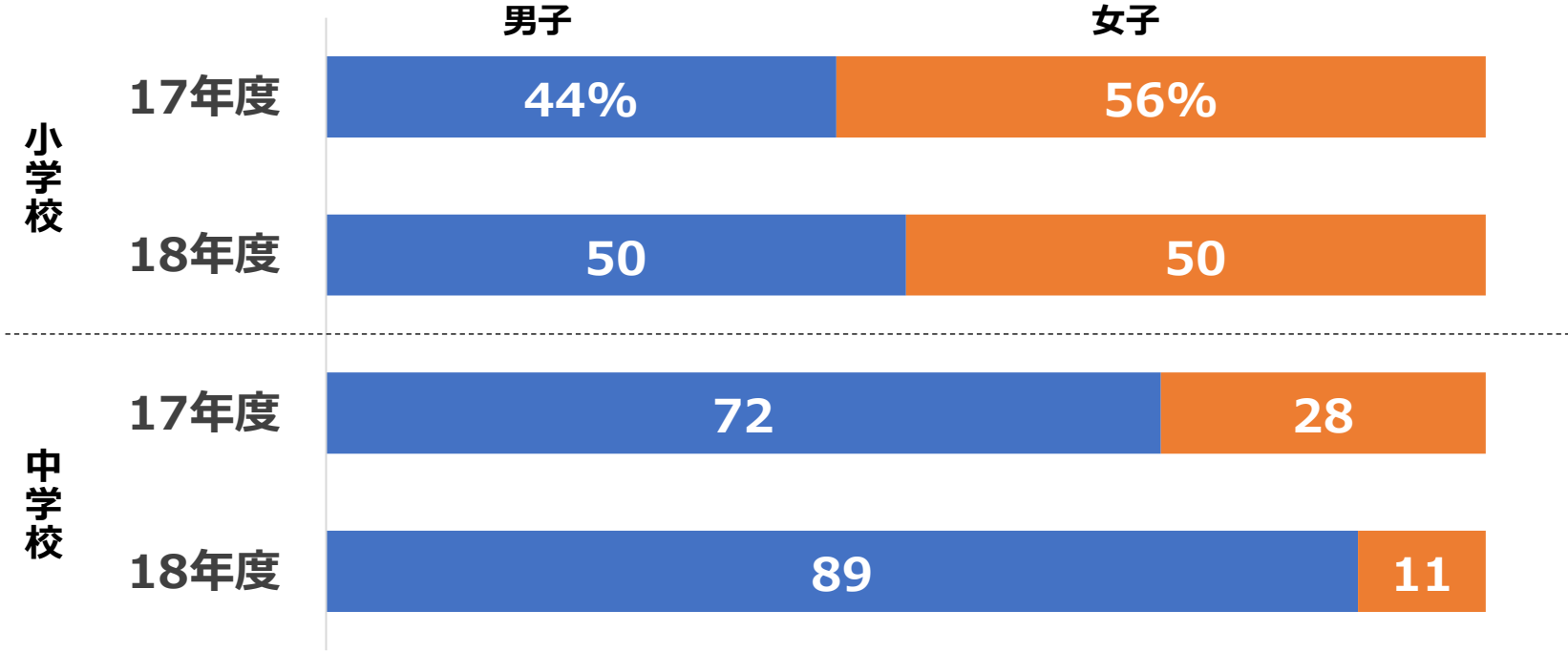
理由1

長時間労働＋家庭での役割大

理由2

自信

大津市立小中学校の調査



(出所)『大津市立小中学校の児童・生徒会長の男女比』(朝日新聞デジタル <https://digital.asahi.com/articles/photo/AS20190207004957.html>)

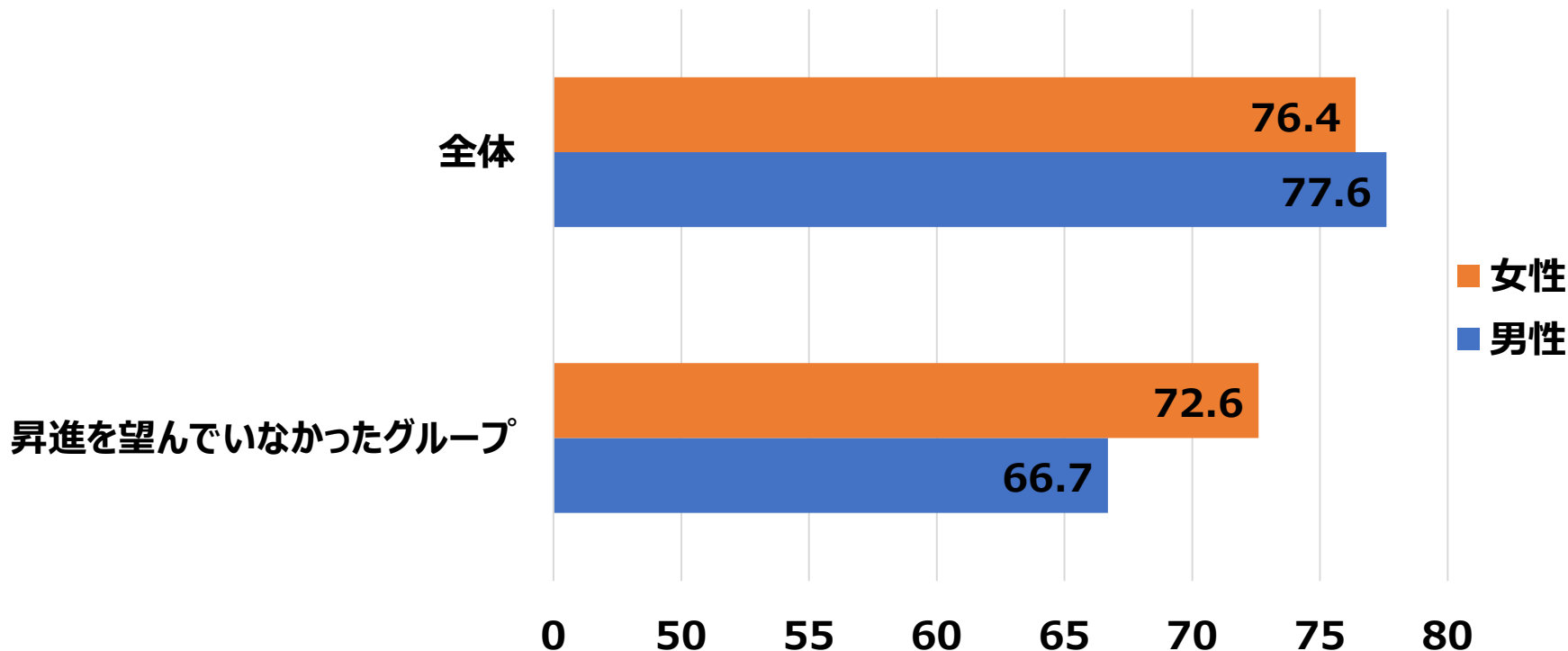
③ 透明性の高い評価・登用制度

- ・ 評価基準の明確化
- ・ ハイポテンシャル人材の特定
- ・ アンコンシャスバイアスをなくし、
ストレッチしたアサインメント

④ ステージに応じた包括的な取組み

- ・ 完璧なロールモデルよりも
多様なパーツモデル
- ・ メンターやスポンサー

「マネージャーになってよかった」と感じている人の割合（男女比較）





OnBoard



Diversityは成長戦略

企業価値を高める鍵は
取締役会の多様化にある

企業様への無料セミナー

女性役員30%を達成するには —社外役員の探し方と社内登用—

2024年7月23日(火)

▶ 上場会社編

14:00～14:40 (越 直美)

▶ スタートアップ編

15:00～15:40 (松澤 香)



越 直美

OnBoard株式会社
代表取締役CEO



松澤 香

OnBoard株式会社
代表取締役CEO

録画配信中

無料イントロダクションセミナー

社外役員になるには？ 2025 —求められる人材と具体的ステップ—

2025年5月28日(水)

14:00～14:40



越 直美

OnBoard株式会社
代表取締役CEO



松澤 香

OnBoard株式会社
代表取締役CEO

申込受付中

女性役員候補者向けトレーニング・セミナー

OnBoard

取締役・監査役にもとめられるもの —そのための基礎と実務—

2021年6月上旬～
2021年8月上旬



第一線で活躍する女性役員に聞こう!

OnBoard

多様な女性役員の本音に迫る 7回セミナー

2021年11月下旬～
2022年4月下旬



取締役・監査役に聞こう!

OnBoard

多様な役員から学ぶ実務 7回セミナー

2022年7月～
2023年2月



取締役・監査役に聞こう—実務と秘訣—

OnBoard

2023年7月～2024年2月



女性社外役員・実践セミナー 2024年度

OnBoard

2024年7月～2025年2月

録画配信中



女性社外役員のための実践セミナー 2025年度

OnBoard

2025年7月～2026年2月

申込受付中



お問い合わせは以下まで

メール

info@onboardkk.com

候補者様向け問合せフォーム

<https://onboardkk.com/contact/>



企業様向け問合せフォーム

<https://onboardkk.com/contact-new2/>



対談

越 直美 さま

OnBoard株式会社 代表取締役CEO

三浦法律事務所 弁護士

鈴木 祥子

株式会社セールスフォース・ジャパン

専務執行役員 チーフ・マーケティング・オフィサー



Q&A



記念撮影





Women's Executive Roundtable

2025年5月27日
株式会社セールスフォース・ジャパン



EQUALITY & ENGAGEMENT

salesforce

ネットワーキング



乾杯



ネットワーキング



ご挨拶

鈴木 雅則

株式会社セールスフォース・ジャパン
常務執行役員 人事本部長





Thank You