



投資家の視点から見た D&I 情報開示の好事例

～ 投資家が考える日本企業の好事例と評価のポイントを交えながら ～

30%クラブジャパン・インベスターグループ

2023年10月23日

<はじめに>

近年、企業の情報開示を巡る議論が活発になっている。足元では、2023年6月に国際サステナビリティ基準審議会によるIFRSサステナビリティ開示基準(初めてのISSB基準)が公表され、日本ではサステナビリティ関連の記載欄を追加した有価証券報告書の提出が始まっている。そのような中、投資家としては、企業と投資家の建設的なエンゲージメントを促進していく上で、企業の積極的な情報開示が望まれるのは論をまたないところである。

一般的に、適切な情報開示は、資本コストを低下させると言われている。資本コストは、投資家側から見ると、「リスクと機会に見合ったリターン」と言い換えられるが、投資家は、過去の実績や将来の見通しについて財務面の情報だけでなく、環境や社会などの非財務面の情報も含む、より幅広い情報を総合的に勘案して、そのリスクと機会を認識していく。

例えば、企業が新しい工場を建設する場合を考えると、財務の観点からは減価償却費や有形固定資産の増加という形で損益計算書や貸借対照表に変化が出る一方で、非財務の観点からは、新しい工場による環境負荷(リスク)や雇用創出による貧困問題への貢献(機会)といった形の変化につながりえる。

このように財務と非財務の変化は、企業の1つの事業活動から発生した結果であり、企業価値の評価にはその両方の考慮が欠かせない。言い換えれば、非財務情報は特別なものではなく、企業価値の評価にあたり、当たり前のものであり財務情報とともに考慮することが重要と考える。

また、時間軸が長くなればなるほど財務情報の不確実性は大きくなり、その不確実性を補うことのできる非財務情報の重要性が高まっていく。特に、人的資本や人権・ダイバーシティなどの「人」に関する情報の重要性が高まると考える。なぜなら、将来の企業の進む方向性や事業活動の生産性などは、経営者や社員の考え、モチベーションなどによって大きく変わりをえるためである。

本レポートは、30%クラブジャパン・インベスターグループにて、投資家の視点から人的資本に対する考え方を論じ合い、その重要な要素の1つであるD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)の情報開示の好事例と評価のポイントをまとめたものである。本レポートの企画から刊行に至るまで様々な知見を共有いただいた古布薫氏、平井明子氏、小林正昭氏に深く感謝の意を表したい。

本レポートが、企業のD&I情報開示の更なる充実化と、企業と投資家のエンゲージメントなどを通じたD&Iの推進に貢献していくことが出来れば幸いである。

2023年10月

30%クラブジャパン・インベスターグループ
開示サブグループ・リーダー
加藤正裕



<本 WG(本レポート)の目的とゴール>

- ① 本 WG は、投資家の企業価値評価の視点から、人的資本に対する考え方を再考し、その重要な要素の 1 つである D&I 情報開示の好事例をまとめ、これら開示への投資家の考え方や評価のポイントなどを発信していくことで、企業の D&I 情報開示の更なる充実化と、企業とのエンゲージメントなどを通じた D&I の推進に貢献していくことを目指している。
- ② 本レポートは、30%クラブジャパン・インベスターグループに参加しているメンバーが好事例として評価している企業の D&I 情報開示の実際の事例を幅広く募集し、そのアウトカム(含、評価の考え方やポイント、重要と考える KPI、入手したい開示データなど)をまとめ、投資家の視点から好事例の共通点を検討し、情報発信していくことで D&I の推進に貢献していくことを企図している。

<エグゼクティブ・サマリー>

- ✓ 人的資本や D&I に限らず、企業の多くの情報開示に共通する視点として、投資家は企業理念や目指す姿、社長メッセージ、ビジネスモデル、中長期戦略などとの“つながり”を読み解きながら、投資家の企業評価の対象(最終ゴール)となる、「企業価値」を評価して、その中長期にわたる実現可能性や確信度などを考えていく。
- ✓ KPI に関しては、「持続可能な成長を実現するための課題」を踏まえ、企業を取り巻く外部環境の変化や、企業価値に重大な影響を及ぼすマテリアルな ESG 課題なども考慮に入れ、これらとの“つながり”のある KPI が選定され、その目標とする水準は容易に達成できるものではなく、野心的な水準で設定されることを期待している。
- ✓ 30%クラブが目指す、D&I、女性活躍の推進に関しても、上記と同様、各企業の「課題」に基づき、企業が目指す姿を実現していくために必要な人材戦略との“つながり”から、当該企業における D&I と女性活躍推進の位置づけや、その目的、その重要性などに関する経営層の議論を経て、必要な方針や、推進する仕組みと体制、施策を決め、KPI を特定していくことが重要と考える。
- ✓ この基本的な考え方の中で、「投資家としてどのように企業価値向上に貢献できるか」と、改めて考えた時、本 WG では、「投資家が重要と考える情報開示」について、その考え方や理由などをより多くの企業の関係者の方々にご理解頂くことが、投資家が企業価値向上に貢献する 1 つの取り組みと考え、今般、本レポートの作成を企図した。
- ✓ 本レポートの作成に際しては、30%クラブジャパン・インベスターグループに参加するメンバーが日頃の企業調査を通じて読み解いてきた日本企業の統合報告書の中から、D&I と女性活躍推進に関連する開示の好事例を選び、それら好事例から見えてきた「投資家が重要と考える共通点」を議論し、その内容をとりまとめている。

- ✓ 本レポートで選定した好事例に共通する点としては、社長メッセージ、企業価値創造ストーリーやマテリアリティ分析などを通じて、企業の経営戦略に関する全体像が示された中で、これらとの“つながり”のある人材戦略が開示され、KPIについても、その“つながり”の中で記載されている点があげられよう。投資家が重要と考える評価のポイントは“つながり”であるとも言える中、具体的には、以下の①～③の流れ(ストーリー)に沿う形の情報開示を投資家は企業に期待していると言えよう。

投資家が重要と考える評価のポイント

① WHY

経営トップが、企業の目指す姿に向けた経営戦略を説明する中で、なぜ人材戦略が重要なのか、社長メッセージなどで経営戦略との“つながり”をもって説明されているか

② HOW

経営戦略と重要な”つながり”を持つ人材戦略をどのように実現していくのか、CHRO(最高人事責任者)のメッセージなどを通じて、DE&Iを含めた具体的な方針や、推進体制を開示しているか

③ WHAT

上記の戦略、方針、推進体制を踏まえ、何をすべきかが、具体的な施策や事例、適切かつ具体的なKPIと目標およびその進捗を通じて開示されているか

1. 本レポートで目指すもの

今、投資家は、サステナブル投資を着実に「実践」することは勿論のこと、持続可能な社会の実現に向けて、企業がどのような「成果」を生み出しているか、その取り組み実績や今後の方針に加え、推進する仕組みと体制、経営者の本気度、従業員のモチベーションなども考慮し、企業とのエンゲージメントなどを通じて、企業の持続可能な成長の実現に貢献していくことが今まで以上に期待されている。

なぜなら、企業が本業を通じて環境や社会の課題解決に貢献し、「成果」を出していくことは、企業の持続可能な「成長」、すなわち、中長期的な企業価値の拡大に結びつき、経済的な投資リターンの向上にも繋がっていくと考えられるからである。投資家としても、これら課題解決の貢献と投資リターンの向上を目指していくサステナブル投資の果たすべき役割は、かつてなく、大きなものになっていると認識している。

このような潮流の中で、近年、どのように企業価値を拡大していくか、そのための戦略・方針を策定し、事業活動を推進する“経営者”や、それらの施策を実際に遂行する“従業員”など、企業の人的資本に対する重要性が世界で改めて再認識されている。投資家としても中長期的な企業価値拡大の実現可能性やその確信度などを評価するための重要な情報として人的資本を位置付けており、これら情報開示の拡充を期待しているものである。

そして、実際に、投資家が企業の人的資本を評価するに際しては、中長期的なイノベーションや競争優位な成長戦略などを具体化するための基盤として、個々人の属性や経験、スキル、能力など、人的資本におけるダイバーシティ(多様性)に関する情報も必要不可欠となる。同時に多様な人材が個々の経験やスキル、考え方を認め合い、それらを受け入れる企業文化の有無なども含め、企業の中のインクルージョン(包含)の実情、企業のこれらへの課題認識と今後の方針なども、欠かすことの出来ない重要な情報と位置づけている。

本レポートでは、投資家の評価対象(最終ゴール)となる「企業価値」をその調査・分析の起点として位置付け、この起点から、投資家は人的資本と D&I をどのように捉えているか、その思考プロセスや考え方をまとめた上で、これら情報開示で投資家が考える日本企業の好事例と、好事例の共通点や、その評価のポイント、KPI の考え方なども例示し、D&I に関連する情報開示の更なる充実化と、企業とのエンゲージメントなどを通じた D&I の推進に貢献していくことを目指す。

2. 投資家の企業価値評価の視点とそのポイント

(1) 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」

- ① 企業価値を構成する様々な要素における「人的資本」の位置づけ
- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」では、下表の通り、人的資本の位置付けをまとめている。
 - ・ 人的資本は、企業の生み出す価値の起点となる重要な無形資産として中期経営戦略などで、近年、人的資本への投資や人材戦略の重要性が今まで以上に高まっているとしている。

中長期的な企業価値向上への投資として位置づける「人的資本」

✓ 人的資本は、企業の生み出す価値の起点となる重要な無形資産である。
✓ 企業の人的資本への投資は、経営人材、研究・専門人材、現場を動かす社員など、企業内の様々な人材の獲得・育成・活用等のために行われる。
✓ 企業は、人的資本を、企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出す源泉として捉える。
✓ 会計上、研究や報酬等の形で当期費用の一部として取り扱われている投資についても中長期的な企業価値向上への投資として位置づけることが重要である。

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

② 企業の「人財戦略」における視点

- ・そして、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」は、企業の人財戦略には3つの視点が存在しており、人財戦略の具体的な内容として5つの共通要素が含まれることを考慮しながら、人財戦略を策定・実行することが有益であるとしている。
- ・具体的には、企業は、自社の人的資本への投資・人財戦略が長期戦略とどのように連動しているか、人財戦略の進捗はどうか、どのように中長期的な企業価値の向上につながっているかについても、定量的・定性的な情報を示し、投資家に示すことが望ましいとしている。

人財戦略における「3つの視点」と「5つの共通要素」

人財戦略	内容
3つの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略と連動しているか ・ 目指すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人財戦略との間のギャップを把握できているか ・ 人財戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか
5つの共通要素	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目指すべきビジネスモデルや経営戦略の実現に向けて、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築できているかという要素(動的な人材ポートフォリオ) ・ 個々人の多様性が、対話やイノベーション、事業のアウトプット・アウトカムにつながる環境にあるかという要素(知・経験のダイバーシティ&インクルージョン) ・ 目指すべき将来と現在との間のスキルギャップを埋めていく要素(リスキル・学び直し)、 ・ 多様な個人が主体的・意欲的に取り組んでいるかという要素(社員エンゲージメント) ・ 時間や場所にとらわれない働き方の要素

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

③ 投資家の「人的資本」の視点

＜経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」からの引用＞

- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」では、以下の通り、将来の企業価値評価に際して、企業の価値観(企業固有の判断軸。企業理念・企業文化など)や事業基盤・長期戦略(持続成長の基盤・戦略。含、ビジネスモデルなど)との“つながり”が重要としている。
- ・ また、長期的視野に立つ投資家にとって、企業理念や企業文化等の価値観を知ることは、当該企業固有の判断軸を理解することであり、企業の実行力やビジネスモデルの実現可能性を判断する上で重要な要素であるとしている。

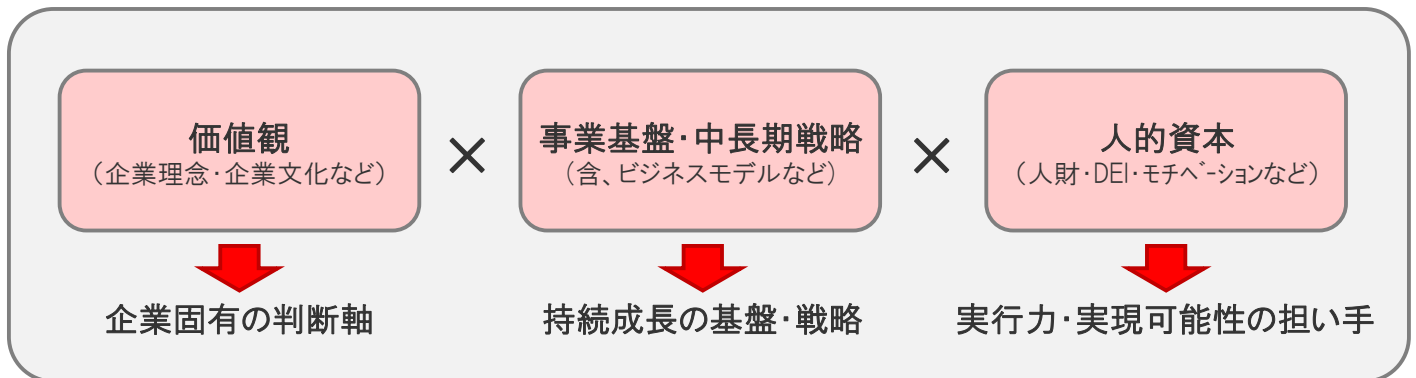
- ・そして、企業が自社の価値観と長期戦略との“つながり”を示すことは、投資家が企業価値を適切に評価するための出発点と位置付けている。

(2) 30%クラブジャパン・インベスターグループの見解

① 「人的資本」に対する投資家の視点

- ・ 人的資本については、私たち 30%クラブジャパン・インベスターグループも、近年、その重要性が従前よりも更に高まっていると考えている。
- ・ この背景には、企業が「企業価値」を拡大するプロセスを考えた時、「企業価値」を拡大していくための戦略・方針を策定する“経営者”や、それらを実際に遂行する“従業員”の経験、スキル、能力に加え、企業理念や中長期戦略への共感度、従業員のモチベーションなどの状況により、企業の持続可能な成長力や付加価値創出、各種施策の実行力などが変わり、その結果として将来の「企業価値」に対する投資家の確信度も変わりえることがある。
- ・ すなわち、投資家としては、将来の企業価値評価に際しては、「企業価値」を起点に、企業の価値観(企業固有の判断軸。企業理念・企業文化など)や目指す姿を実現していくための事業基盤・長期戦略(持続成長の基盤・戦略。含、ビジネスモデルなど)に加え、これらの担い手である人的資本(実行性・実現可能性の担い手。人財・D&I・モチベーションなど)についても重要な評価要素の1つと位置付けており、これらの“つながり”の中で人的資本を評価することが重要なアプローチと考えていると言えよう。
- ・ 言い換えると、これらの“つながり”が見えずに、人的資本の考え方や強化方針、その方針の下での人財強化やモチベーション向上の施策などに関する開示だけでは、これらがどのように企業価値の向上に結び付いていくのか、更には、経営者が企図している「企業価値創造ストーリー」を読み解くことが難しく、その実現可能性の評価向上に至らないこともあり得る。
- ・ 例えば、同一業種内で企業間の相対比較を行う場合は、「企業価値」との“つながり”が見えなくても、これら開示情報(含、定性および定量情報)は、投資家にとって貴重な情報であることに変わりないものの、「企業価値」との“つながり”について開示頂くことにより、更にこれら開示情報のバリューが高まり、中長期的な企業の成長力に対する投資家の確信度の向上などにも結び付いていく可能性も高まりえよう。
- ・ そして、この“つながり”を構成する重要な評価要素の1つでもある「人的資本」については、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出していくために、経営戦略と人材戦略が連動していること(※1)、経営理念・経営戦略が従業員に浸透していること(※2)などが、投資家として特に重要と考える視点になる。

人的資本に関する投資家の視点



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

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

② 「人的資本」に関連する KPI の考え方

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

③ 「D&I」に対する投資家の視点

- ・ 人的資本を巡る視点の 1 つである D&I に関して、その評価のポイントは、前述の人的資本と同様、個々の企業の課題に基づいて、必要な KPI を特定することが重要であり、必要な KPI は、その企業の人材戦略によって変われると考える。
- ・ 例えば、投資家が企業と D&I に関するエンゲージメントを行い、情報開示を求める機会などにおいて、企業からは人事制度や各種施策の紹介などに留まる機会が散見される状況下、投資家としては、このような単なる制度や施策の紹介だけでなく、前述の“つながり”の中で、D&I に関連するストーリーや、企業価値の視点から特定した KPI などを併せて教えて頂けることを期待している。

- ・ 具体的には、投資家は、企業が D&I を推進する際、「なぜ、その企業にとって D&I が重要なのか」、その企業の業界構造や、その特徴にはじまり、企業が D&I を重要と考える背景、ビジネスモデル、経営戦略などとの“つながり”の視点からその理由への理解を深めたいと考える。
- ・ なぜなら、投資家は、企業の経営戦略の中における D&I の位置づけや経営者の本気度などについても理解を深め、企業の価値観(企業理念・企業文化など)や事業基盤・長期戦略・ビジネスモデル、人的資本、D&I に関連する情報なども組み合わせ、将来の「企業価値」を評価するアプローチを辿るため、その“つながり”が重要となり、その理由も「企業価値」への確信度などを評価していくうえで大切となるためである。

④ 「D&I」に関連する KPI の考え方

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

3. 日本企業の好事例(開示事例と評価ポイント)

ここでは、投資家の視点から見た「人的資本」と「D&I」に関連する日本企業の開示の好事例とその評価ポイントを記載する。なお、これらは、あくまでも現時点における好事例であり、投資家としては、企業を取り巻く状況や課題の変化などによって、その開示内容は変わりと考えており、企業とのエンゲージメントなども通じて、更なる開示内容の充実化を期待しているものである。

＜アステラス製薬＞

取締役女性比率 30%、女性管理職比率 グローバル 44%、国内 13%。
 (出所:統合報告書 2022)

評価ポイント

① イノベーション創出と人材戦略を結び付け、組織変革を目標化

CEO インタビューにおいて、経営ビジョンの実現に向けたイノベティブの重要性、それを実現するイノベティブな組織への変革を打ち出している。イノベーションの創出と人材戦略をつなげることで、必要な取り組みを組織健全性目標として設定している。



出所:統合報告書 2022 P.8

② 人材投資を長期的な視点で継続的に実施

人事部門長メッセージによれば、同社では経営ビジョンの実現に向けて、人材への投資を、短期的な実行力の強化だけでなく、将来の組織をかたちづくる重要なものとして位置付け、短期的および中長期的な視点をもって継続的に実施することを目指している。設定された組織健全性目標は、こうした人や組織への取り組みを、ビジネスへの貢献へとつなげる「橋」となると位置づけ、組織を超えたコラボレーションや、賢いリスクテイクをする人や組織によるチャレンジを促進することでイノベーションが生まれることを目指している。

③ 組織変革に向けて具体的な目標を設定

組織健全性目標は、イノベーションを生み出す企業文化を育むためには、組織が健全であることが重要と捉え、2021年の経営計画で設定された。具体的には「果敢なチャレンジで大きな成果を追求」「人材とリーダーシップの活躍」「One Astellasで高みを目指す」の3点で構成されている。各項目の課題解決に向けた取組と進捗が開示されているが、現状は定性的な進捗報告にとどまっていることから、今後は定量的なKPIによる開示も期待される。

<伊藤忠商事>

取締役女性比率 20%、女性管理職比率 8.5%。
(出所:統合レポート 2022)

評価ポイント

① 経営戦略と人材戦略のつながりを労働生産性の向上として明確化

CEO メッセージにおいて人材戦略は経営戦略そのものであり、企業の持続可能性を考えるうえで、「労働生産性の向上を担保する必要がある」と明確に経営戦略と人材戦略のつながりを打ち出している。労働生産性を測る指標として一人当たり利益を重視しており、投資家からもわかり易い。

② 価値創造のために「個の力」を重視

グループ企業理念として「三方よし」を掲げ、三方よしによる価値創造のためには「総合力」「自己変革力」に加え、「個の力」を重視している。このため「個の力」を発揮するための基盤整備が大切で、そのための人材戦略を経営戦略の一つとして明確にしている。

③ 取組状況を複数の評価軸で多面的に評価

「個の力」を測る指標として労働生産性を重視、従業員一人当たり純利益を KPI としている。また、生産性だけでなく、その向上に向けて「優秀な人材の確保」「経営参画意識の向上」「働き方改革」「健康力向上」等の 6 つの評価軸で多面的に取り組んでいる。



出所:統合レポート 2022 P92、93

<リコーグループ>

取締役女性比率 12.5%、女性管理職比率 グローバル 15.6%、国内 6.3%。
(出所:統合報告書 2022)

評価ポイント

① 「はたらくに喜びを」で経営戦略と人財戦略を一体化

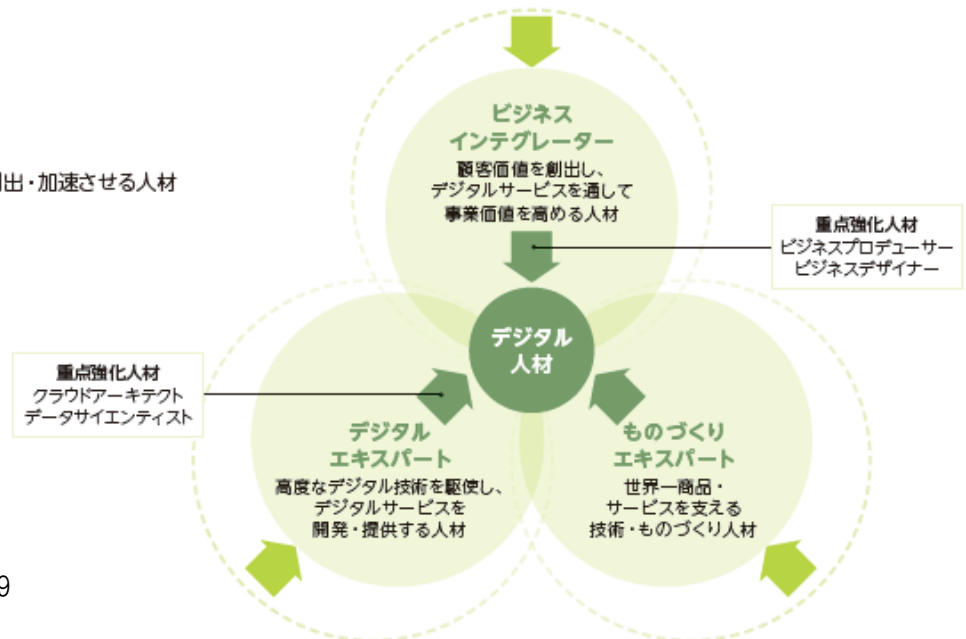
オフィスサービス企業であることを踏まえ、顧客へ付加価値提供は自社の社員の働き方と直結していると捉え、顧客と社員の双方の「はたらくに喜びを」という点で経営戦略と人事戦略が一致している。トップメッセージでは、会社の成長は、社員の成長の総和と打ち出しており、企業価値向上と人財戦略を一致させている。

② 人材強化や働きやすい環境づくりはイノベーション推進のため

ビジョンとして「はたらくに喜びを」を掲げ、CHRO メッセージでは、「社員がデジタルイノベーションを生み出し、自信とお客様双方のはたらく喜びを実現する」ことを目指していると説明。そのためにOA メーカーからデジタルサービスへの事業変革が必要であり、人財戦略としてもイノベーションを推進するため、デジタル人材の強化や働きやすい環境づくりを強化している。

リコーグループのデジタル人材

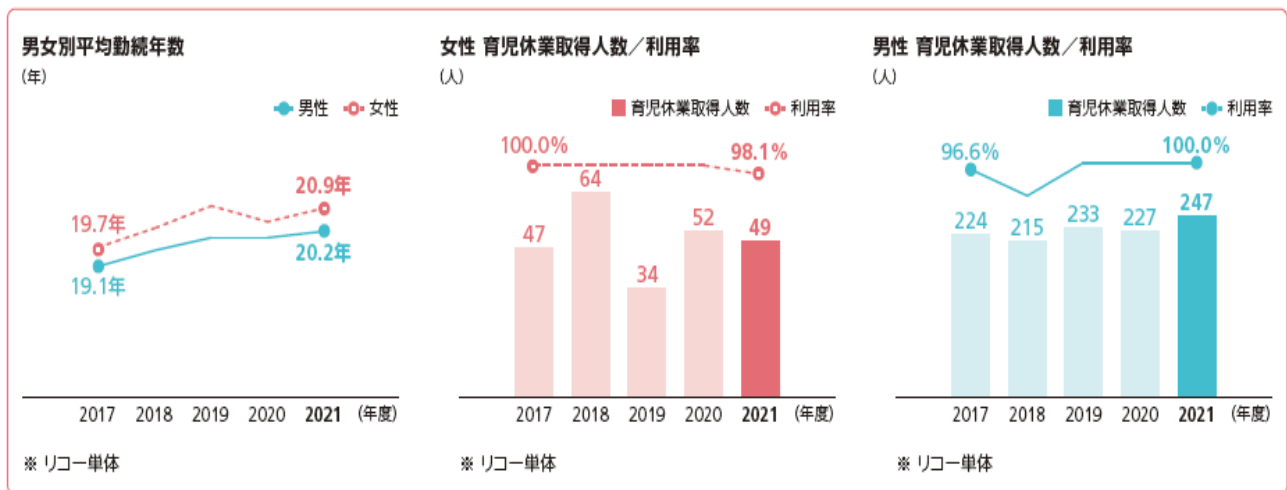
デジタル技術とデータを使いこなし、
リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる人材



出所:統合報告書 2022 P29

③ イノベーション推進に向けた取組を定量 KPI として開示

イノベーション創出には、社員が自ら考え、従業員が最大限活躍できる環境が必要、そのためジョブ型人事制度、D&I・ワークライフマネジメントの推進等に取り組んでいる。具体的な KPI としては正社員女性比率、女性管理職比率、男性育児休暇利用率、総労働時間などを採用し、過去推移をわかり易く開示している。



出所: 統合報告書 2022 P61

<オムロン>

女性取締役比率 12.5%、女性管理職比率 グローバル 16.9%、国内 8.0%。
(出所:統合レポート 2022)

評価ポイント

① サステナビリティ課題に「人財づくり」を掲げる

FA 機器メーカーだが、付加価値はハードからソフトにシフトしており、CEO メッセージでは冒頭より、社員が自立して考え、行動し、変化対応力の強い組織が重要であることが示されている。そして持続的な企業価値拡大のためにサステナビリティ課題の一つとして「価値創造にチャレンジする多様な人財づくり」を掲げている。

② 会社と社員が「選び、選べる」関係を目指す。

人財ビジョンでは会社と社員が「選び、選ばれる」ことが目指されている。具体的には「よりよい社会づくり」へ挑戦する多様な人財たちを引き付けるダイバーシティ、一人一人の情熱と能力を開放し、イノベーションを創造するインクルージョンの2点を重視、またその前提となる人材のプロフェッショナル化を目指している。

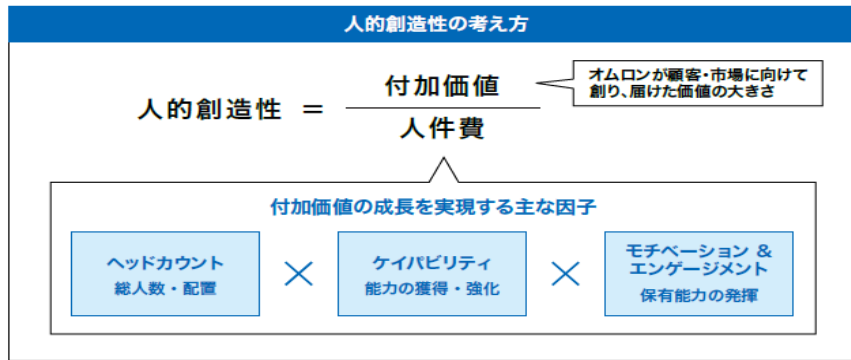


	人財施策の進化	成果指標	2024年度 目標
多様な人を 惹きつける	価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ 充足率	人的創造性* (2021年度比) +7%向上 <small>*人件費あたり 付加価値額</small>
	グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	
	次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	
	キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70%以上	
	成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 3年累計額60億円	
	役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	ジョブ型人事制度 導入完了	
情熱と能力を 解放し イノベーションを 創造する	成長と挑戦を後押しする"応援文化"の醸成	VOICE&360°FB 該当スコア	
	社会的課題解決の成果を分かち合う仕組み・制度	・TOGAの進化 ・グローバルのマネージャー層への 業績連動株式報酬制度導入	
共創と成果を 共有する仕組み	ダイバーシティ&インクルージョンの加速への取り組み		

出所:統合レポート 2022 P70

③ D&I 推進の定量的な KPI を設定、開示

ダイバーシティ&インクルージョンを推進するための具体的な施策を複数掲げ、それぞれに成果指標(KPI)を設定、開示している。また、最終的に人的創造性という指標で人材の付加価値を定義し、定量的な KPI として目標を設定し、計測、開示している。



出所: 統合レポート 2022 P72

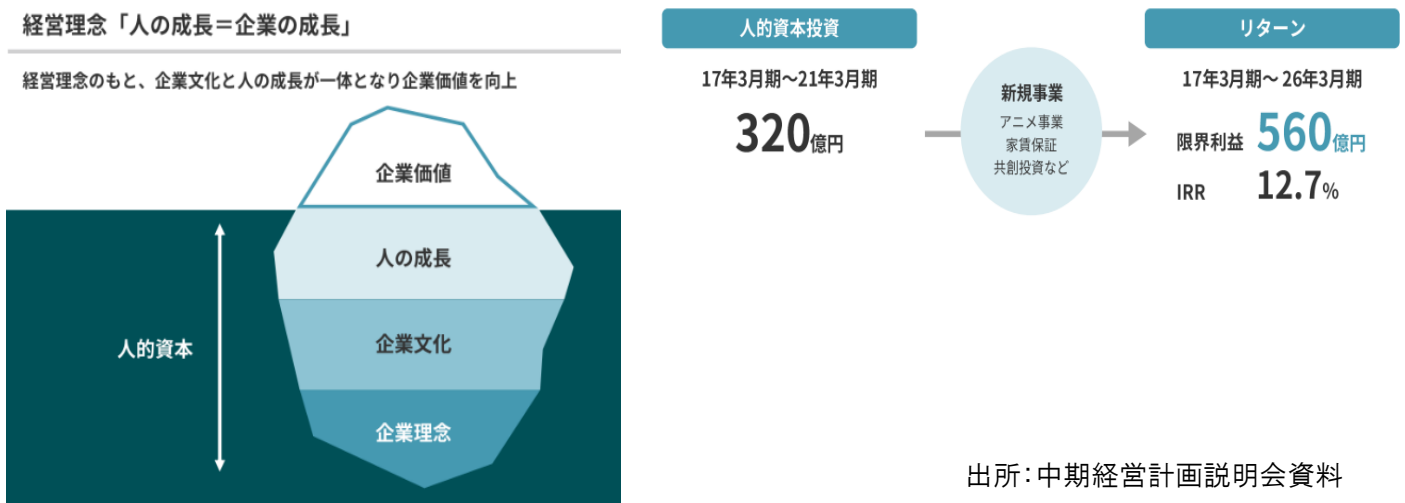
<丸井グループ>

女性執行役員比率 24%、意思決定層に占める女性比率 17%、リーダー比率 32%。
(出所:2022.3 期 ESG データブック)

評価ポイント

① 経営計画で人的資本投資を定義し、定量化

トップが人的投資で価値向上をトピックメッセージや統合レポートで「人の成長＝企業の成長」という理念と、そのために企業文化の醸成に努め、人的資本経営で企業価値向上を目指すと言っている。中期計画では「人的資本投資」を再定義し、将来的な収益に貢献する人的資本投資を 120 億円(対人件費 35%)に拡大し、イノベーションを起こしやすい組織風土にすることで独自の新事業や新サービスを創出すると明言。その文脈から、醸成すべき文化(自主的に手を挙げる文化、失敗を当たり前とする)も定義。過去 4 年間の投資 320 億円の人的投資から生まれるリターンを 560 億円と想定し示している。



② 人的資本や多様性への取組を、ストーリーと具体的施策で語る

サステナビリティの 4 つの重点テーマの一つ「ワーキングインクルージョン」として、多様性推進のビジョン(お客様の D&I に直結)、組織づくり(各種プロジェクトと進め方)、独自の人事評価(価値観とパフォーマンス)、柔軟なワーキングスタイルの導入などを説明している。

③ 独自の KPI 設定と振り返りのプロセス化

上記ストーリーに沿った女性活躍推進の指標を「女性イキイキ指数」として設定、開示。「女性の上位職志向」など日本の現実的な状況を踏まえた独自の指標も含む。目標期限では振り返りを行い、未達指標の分析とともに新たな指標を設定し、継続的なコミットメントを示している。

※ただし「共創レポート」を始めとして、様々なフォーマットでの開示がウェブサイトに溢れている印象があり、インターフェースについては改善の余地があるかもしれない。

<資生堂>

取締役会の女性比率 40%、エグゼクティブオフィサー35%、女性管理職比率(国内)37%
(出所: [サステナビリティのページ](#))

評価ポイント

① DIは経営戦略の一部

アニュアルレポートの CEO メッセージで、「人財を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すための人的資本に投資を行うことで、中長期的な企業価値向上につながる経営を目指す」と語っている。また「価値創造」のページで人財と組織風土(人的資本)は重要な経営資源の一つと位置づけ、その課題と投資の方向性を他の重要な経営資源(ブランド、財務など)と並列で提示している(下表)。

	重要なテーマ	課題	資源投下の方向性
 人財・組織風土 (人的資本)	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財 人財育成基盤 社員エンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> 強い組織文化の確立 グローバルリーダーや専門性の高い人財の育成・活躍促進 	<ul style="list-style-type: none"> One Shiseidoカルチャーの体現 グローバルで活躍できる人財の育成 グローバル共通の人財育成基盤の整備
 ブランド・技術 (知的資本)	<ul style="list-style-type: none"> グローバル研究開発体制 化粧品領域の盤石化・将来の成長基盤の創出 ブランドマーケティング・お客さまメインサイト 	<ul style="list-style-type: none"> 既存ブランドの価値向上 新領域への挑戦 GIC・RIC・GIC・ブランド間の連携 CRM強化、お客さま情報・タッチポイントの統合 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケア領域の研究開発 インナービューティー領域の研究開発 マルチハブ体制の構築と推進
 生産拠点・体制 (製造資本)	<ul style="list-style-type: none"> 最高水準の資生堂品質 機動的で柔軟な製品供給・生産性効率化 グローバル生産体制 	<ul style="list-style-type: none"> 品質・安全・サステナビリティのグローバル体制構築 需給予測精度向上 生産性拡大 リードタイム短縮 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル労働安全衛生マネジメントシステムの構築・展開 グローバル物流・生産体制の最適化 オペレーションDXによる生産性向上
 バリューチェーン・エンゲージメント (社会関係資本)	<ul style="list-style-type: none"> お客さまエンゲージメント オープンイノベーション サプライヤーエンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客価値を共創する循環型モデルの構築 持続可能で責任ある原材料の調達 	<ul style="list-style-type: none"> データに基づく、一人ひとりに最適なビューティー体験を提供 課題解決に関連する他企業、各種機関・団体との連携強化
 原料・エネルギー (自然資本)	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー・CO₂ 使用資源(水、原材料、廃棄物管理) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷削減(CO₂、水、廃棄物) 使い捨てプラスチック削減 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷軽減のための設備強化 環境配慮処方・パッケージ開発
 財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 収益構造 財務基盤・キャッシュポジション 資本効率 	<ul style="list-style-type: none"> 収益性改善 マーケティングROI向上 在庫回転率向上 	<ul style="list-style-type: none"> M&A・新領域への投資 さらなる運転資本改善

出所: 会社ウェブサイト「価値創造プロセス」

② D&I オフィサーが具体的施策を語る

DI オフィサー鈴木ゆかりさん(取締役)の言葉で、戦略の方向性、社内の取組み(ジョブ型人事導入、メンタリング制度、リーダー育成研修等)、具体的な目標と現状を語り、関連データと共に D&Iのビジョンと取組のエッセンスが、分かりやすく纏まっている。

③ サステナビリティ中期目標を明記

あらゆる階層における女性リーダー比率を 2030 年までに 50%にすると明記し、関連する指標を掲載している*。また、全ての開示が日英同じフォーマットで取得可能であるのはグローバルの投資家にとって大変有用である。

※ただし、50%を達成するための KPI 目標や道筋(例えば採用、ペイギャップ、就業時間などの指標の目標値など)は示されていない。

<リクルートホールディングス>

取締役会の女性比率 27%、上級管理職 10%、管理職 39%(2021 年、グループ全体)。日本の管理職(課長以上)では 27.8%。(出所:2022 年 4 月 ESG データブック)

① 「多様な人材が同社の価値の源泉である」

「個の尊重」によって自発性を引き出し、その力でイノベーションを起こすことが同社の唯一のサバイバルメカニズムである、と同社の人的資本経営の思想と仕組みを分かりやすく伝えている。年次レポート InsideOut(日英同フォーマットで取得可能)では、価値創造のための DEI へのコミットメントを様々な表現で語っている。

② 具体的に何をしている？

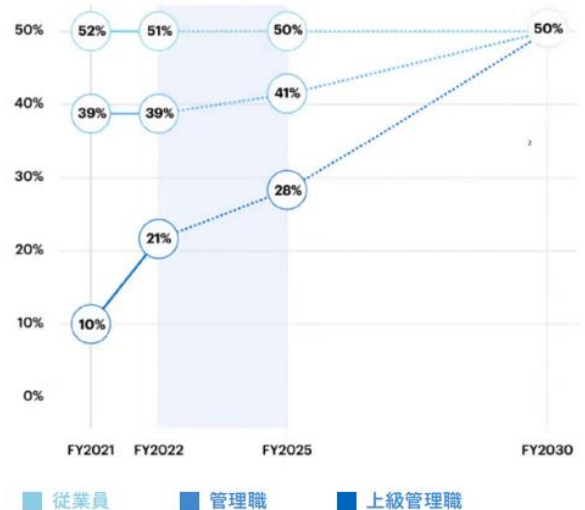
候補者の多様性を担保したうえで採用や社内面接を行うインクルーシブ・インタビュールールの展開、女性エンジニアを増やすための支援、管理職要件の明文化によるジェンダーバイアスの低減(女性管理職候補者が増加)、グループ会社トップのサクセッションプランニングの強化、女性リーダー向けのメンターシッププログラム導入など、参考になる具体的取組が紹介されている。

HRテクノロジーSBU
インクルーシブ・インタビュールールの展開



候補者の多様性を担保した上で面接を開始するインクルーシブ・インタビュールールを展開しています。また、エンジニア等の理系職種では、女性候補者を増やすための支援にも取り組みます。

Here to Help動画シリーズ(英語のみ)「インクルーシブ・ハイアリング*はどのように行われているのか?」



出所:Recruit Group Profile 2022 Inside Out

③ KPIとマイルストーンを設定

「従業員の意欲を最大化することを経営の重要テーマとし、人的資本の強化に取り組む」とし、2021年に設定。2030年までにグループのボードメンバー、上級管理職、管理職、従業員、それぞれにおける女性比率 50%を目指すとコミットし、マイルストーンと共に明示している。KPIは執行役員長期インセンティブの一部に連動させている。

<双日>

取締役・監査役に占める女性比率 25%(2/8)、執行役員 7%(2/28)、課長職女性比率 9.1%(出所:統合報告書 2022)。

① 「人材戦略は資本コスト低減のファクター」

現状の D&I の絶対水準は高いとは言えないが、改善意欲の高さが伝わる開示で、投資家との対話を促す工夫がみられる。統合レポートでは、PBR1 倍超を目指して価値創造、そのための資本コスト低減の1ファクターとして人材戦略を位置付けている。

市場からの企業価値評価指標であるPBRの向上(1倍超)を目指し、「Equity Spreadの拡充」と「非財務の取り組み・情報開示の拡充」を行っていきます。



資本コスト低減

価値創造の持続性を高めるための資本コストの低減に資する、財務・非財務の取り組み・情報開示のさらなる拡充を目指します。

サステナビリティ P48 サステナビリティ

企業理念、2つの価値、マテリアリティを踏まえた取り組みを経営の前提としており、マテリアリティは、人権、環境、資源、地域社会、人材、ガバナンスの6つを掲げています。2050年長期ビジョンとしての「サステナビリティ チャレンジ」では、脱炭素社会実現への挑戦(2050年CO₂排出量ネットゼロ)、商社の特徴でもある広範なサプライチェーンを含めた人権や水リスクに対する対応も、計画的に実施していきます。

人材戦略 P56 人材戦略 P65 デジタル人材育成の進展

当社にとって、人材は、「競争力の源泉であり、価値そのもの」。その人材を磨き上げ、価値創造に結びつけるべく、「多様性を競争力に」をテーマとした人材の成長サイクルを常に図り、「多様性と自律性を備える『個』の集団」を創造し続けることによって、人材力の最大化を目指します。

コーポレート・ガバナンス P74 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任を果たすことを含め、健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めています。

出所:統合報告書 2022

② パイプライン育成の KPI も設定

人材戦略の第一の柱は「多様性を活かす」こととし、価値創造の実現に向けた人材 KPI を設定。(2030 年までに女性課長職比率 20%、デジタル人材 25%など:統合レポート「人材戦略」)。その前段階のパイプライン育成が重要との認識から、課長職候補世代の目標(2030 年に女性 30%)、女性総合職の国内外出向割合(2023 年に 40%)、男女ともに本社外経験 100%(2030 年)などプロセス指標も設定し開示している。

③ 人材多様性へのコミットメントを取締役報酬に反映

「取締役の報酬における基本方針」に「デジタル社会において、また ESG 経営を推進するなかで、新たに創出する価値と連動するものであること」と明記。ESG 項目の評価指標(ESG 全体でウェイト 10%)の中にジェンダー指標を含めている。

<みずほ FG>

取締役会の女性比率 14.3%、管理職部長相当職 9%、管理職部長・課長相当職 19%、従業員 57%(2022 年、グループ全体)。(出所:2023 年 3 月統合報告書、同資料編)

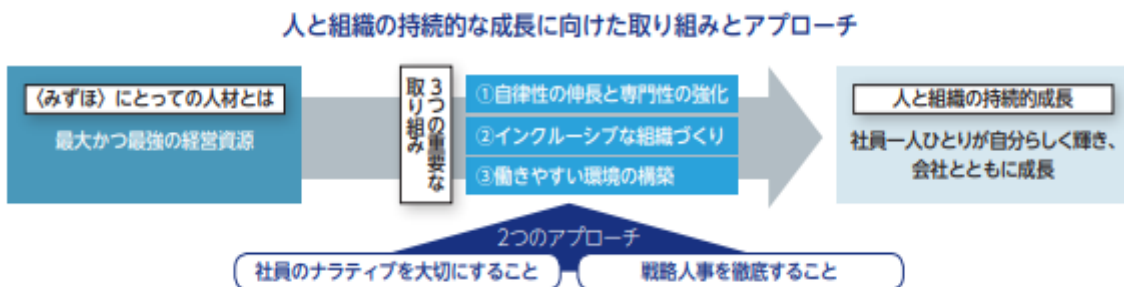
評価ポイント

① 経営トップによるカルチャー変革・人事制度改革への強い意志

CEO メッセージにおいて「経営基盤においては、企業風土、人事の考え方や制度、生産性向上を三位一体」としていることと明記。グループ横断のカルチャー変革・人事制度がグループ力を伸ばし、企業価値拡大に貢献するという戦略の道筋が示されている。

② 各種制度改革と企業価値の持続的成長の方向性が合致

CHRO 及び Chief People Officer 兼 Corporate Culture Officer のコメントとして「多様な社員が活躍するインクルーシブな組織・企業風土」構築のために戦略的な人事制度を長期的な視点で実行していくという目標が示されている。



出所:統合報告書 2022 P79

③ 「継続して維持する水準」また目標の達成時期も明記されており KPI の在り方が明確

2022 年 7 月に人権レポートが発行され D&I における目標・実績、継続して維持する水準が示され方向性が明確である。多様な人材活躍、D&I の実現、組織活性化、働き方見直し、コミュニケーション活性化といった各種施策の具体的な取り組みの実例が示され実効性が担保されている。

30% Club Japanへの加盟

21年度加盟

〈みずほ〉では、部長相当職以上の経営層における女性比率のさらなる向上を課題認識しており、企業の重要意思決定機関に占める女性の割合向上を目指すキャンペーン「30% Club Japan」の趣旨に賛同し、2021年6月に加盟しました。



ダイバーシティ&インクルージョンにおける目標・実績 (22年3月末時点)

項目		目標	達成時期	実績
女性管理職比率 ^{*1 *2}	部長相当職	10%	24年7月	8%
	部長・課長相当職合算	20%	24年7月	19%
		継続して維持する水準		実績
外国人ナショナルスタッフ管理職比率 ^{*3}		65%		66%
キャリア採用者管理職比率 ^{*1 *4}		15%		16%
女性新卒採用比率 ^{*1 *4}		30%		35%
有給休暇取得率 ^{*1}		70%		76%
男性育児休業取得率 ^{*1}		100%		97%

■ デジタルコミュニケーションツール^{*3}導入



参考データ

社内業務廃止・改善	300件超 ^{*4}
組織開発プログラム参加部店	約30部店 ^{*5}
組織開発に取り組んでいる部店との意見交換会	8部店 ^{*5}
役員・執理事務層への「対話による新たな組織開発、『互聴』と相互理解」研修	全12回 ^{*5}

出所:人権レポート 2022 P29

■ 社員のグローバルマインドの醸成



- みずほFG執行理事・米州バンキングヘッド Michal Katz氏と社内対談を実施
- 各拠点の人事責任者と面談を実施
- NELP^{*1}向け育成プログラムの一環として戦略セッションを実施

■ アルムナイ（退職者）ネットワークの活性化



- 9月にBCG^{*2}日本支社長・佐々木氏を招いたイベントを開催
- 現役社員のリテンション対策、再雇用に向けネットワーキングを強化
- 社内外へのアルムナイネットワークの取組み開示促進

参考データ

アルムナイネットワーク登録者数 約520人^{*3}

「ジャパン・アルムナイ・アワード2022」グランプリ受賞



出所：MIZUHO IR Select カルチャー改革に向けた取り組み(2023年2月)

<オリックス>

取締役会の女性比率 18.1%、管理職 25.0%、従業員 46.6%(2022 年、グループ全体)。
(出所:2022 年 3 月 サステナビリティ・レポート)

評価ポイント

① トップのコミットメントにより全社の ESG 重要目標として組み込む

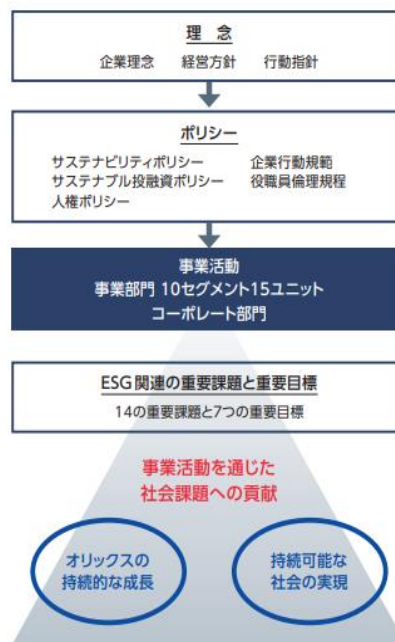
トップマネジメント主導で決定する ESG 関連の重要目標の一つに取締役会の女性比率 30%以上を掲げている。多様な事業展開を支える多様な人材基盤の重要性をトップが強く認識していることが理解できる。

② 多様な事業ポートフォリオに合致した多様な人材ポートフォリオの構築

人事総務本部長の言葉として成長する事業領域へ機動的にリソース配分するために多様化した人材ポートフォリオ構築の必要性が示されている。多彩なキャリアを実現するための人事制度を敷くことで同社の多様な事業を支える多様な人材育成が行われている。同社は男女雇用機会均等法以前の 1982 年から大卒女性プロフェッショナル採用を継続していることからノウハウ蓄積がうかがえる。

創業時よりオリックスは、事業活動を通じて新しい価値を提供し、社会に貢献することを基本としており、それを企業理念としても明示しています。社会の変化や社会からの要請を理解し、新しい価値を提供することで、社会に必要とされる存在となり、企業の持続的な成長を可能にすると考えています。

オリックスでは、事業の意思決定においてサステナビリティを重視し、企業としての長期的な成長の実現と、事業活動を通じた長期的な社会への貢献を目指しています。



サステナビリティ推進体制図



取締役会は、サステナビリティ推進を監督・指導する。
サステナビリティ委員会は、ESG 関連の重要課題および重要目標を全社横断的に実行する。実行戦略・KPI・活動手順を策定し、取締役会に報告および承認を得る。
メンバー：グループCEO(委員長)、ESG に直接関わる部門の責任者、議案の内容に応じてその他の関係者が出席

サステナビリティ委員会の役割

1. 目標の達成に向けた具体策に関する討議
2. 短期的な利益成長・長期的な成長と付随するコンフリクトに関する討議
3. 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)において要求される気候変動リスク低減に向けた討議
4. サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する情報共有
5. 取締役会への報告事項に関する討議

出所:サステナビリティ・レポートP12 (2022 年 3 月)

③ 詳細なヒストリカル数値の開示

各種人事制度取得実績、採用・登用実績がヒストリカルに示されている。現状水準が必ずしも高くない KPI も含まれているが定性的な目標と経年推移を併せて開示することによって、その戦略の実効性を測ることができる内容になっている。

女性管理職*6(オリックス単体)

		2018	2019	2020	2021	2022
女性管理職	人数(名)	394	418	451	474	512
	比率(%)	22.6	23.8	25.3	26.2	28.6
新規管理職登用に占める女性比率(%)		35.5	32.0	35.3	35.4	54.2

出産・育児関連(オリックス単体)

ワーキングマザー	人数(名)	622	634	637	723	749
	比率*7(%)	39.6	39.9	40.2	45.1	46.8
育児休職取得*8(女性)	取得人数(名)	85	79	73	50	65
	取得率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
育児休職および育児特別休暇取得(男性)*9	取得人数(名)	49	70	46	42	52
	取得率(%)	28.9	41.4	30.3	30.3	49.3
育児休職後の復職率*10	男性(%)	100.0	100.0	—	100.0	100.0
	女性(%)	95.6	95.0	92.1	97.0	94.4
復職後の定着率*11	男性(%)	100.0	100.0	100.0	—	100.0
	女性(%)	97.0	97.7	97.2	96.6	100.0

介護関連(オリックス単体)

介護休暇取得人数	男性(名)	12	18	25	14	14
	女性(名)	33	37	47	35	40
介護休職取得人数	男性(名)	0	0	0	0	0
	女性(名)	2	0	1	1	1

採用(オリックス単体)

採用人数合計(名)		138	126	127	127	101
うち新卒採用	男性(名)	37	31	42	35	21
	女性(名)	38	42	31	33	19
うち中途採用	男性(名)	49	44	40	47	51
	女性(名)	14	9	14	12	10
女性採用比率(%)		37.7	40.5	35.4	35.4	28.7
中途採用比率(%)		45.7	42.1	42.5	46.5	60.4

女性管理職*6(グループ10社)

		2018	2019	2020	2021	2022
女性管理職	人数(名)	650	707	767	812	908
	比率(%)	19.3	20.6	22.1	23.5	25.0
新規管理職登用に占める女性比率(%)		34.2	30.9	31.8	38.8	29.1

出産・育児関連(グループ10社)

ワーキングマザー	人数(名)	1,390	1,492	1,562	1,800	1,897
	比率*7(%)	33.5	33.4	33.6	38.0	39.6
育児休職取得*8(女性)	取得人数(名)	190	170	195	160	198
	取得率(%)	100.0	100.0	100.0	99.0	100.0
育児休職および育児特別休暇取得(男性)*9	取得人数(名)	101	139	120	104	120
	取得率(%)	23.4	32.0	29.6	26.9	36.6
育児休職後の復職率*10	男性(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	女性(%)	95.8	94.8	94.2	95.9	96.0
復職後の定着率*11	男性(%)	100.0	75.0	100.0	100.0	94.4
	女性(%)	97.5	96.1	94.5	93.1	93.8

介護関連(グループ10社)

介護休暇取得人数	男性(名)	44	76	78	49	56
	女性(名)	91	120	145	114	138
介護休職取得人数	男性(名)	0	2	0	0	0
	女性(名)	4	4	6	4	3

採用(グループ10社)

採用人数合計(名)		713	811	764	605	503
うち新卒採用	男性(名)	92	112	137	117	92
	女性(名)	126	169	140	136	107
うち中途採用	男性(名)	247	244	275	236	192
	女性(名)	248	286	212	116	112
女性採用比率(%)		52.5	56.1	46.1	41.7	43.5
中途採用比率(%)		69.4	65.4	63.7	58.2	60.4

出所: サステナビリティ・レポート p53(2022年3月)

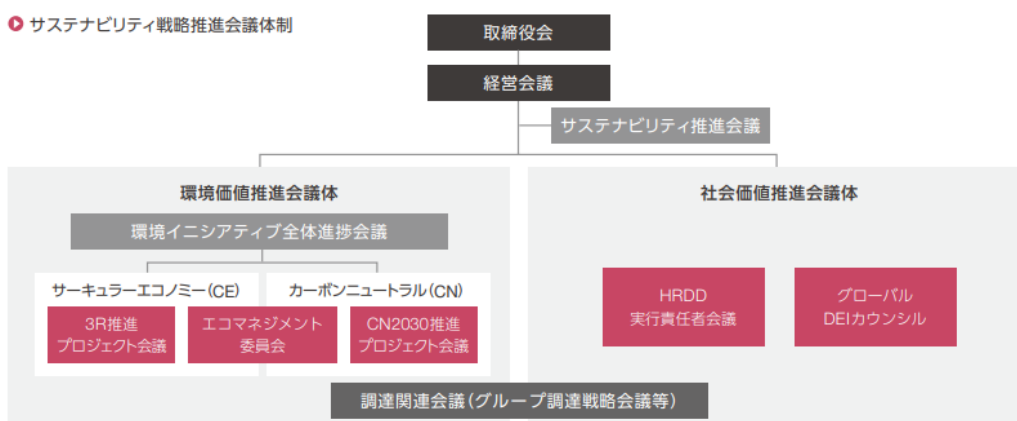
<日立>

取締役会の女性比率 12.2%、管理職 9.8%、従業員 20.2%(2022 年、グループ全体)。
(出所:2022 年 3 月 統合報告書)

評価ポイント

① 経営陣・取締役会のコミットメントに基づくダイバーシティ含むサステナビリティ戦略

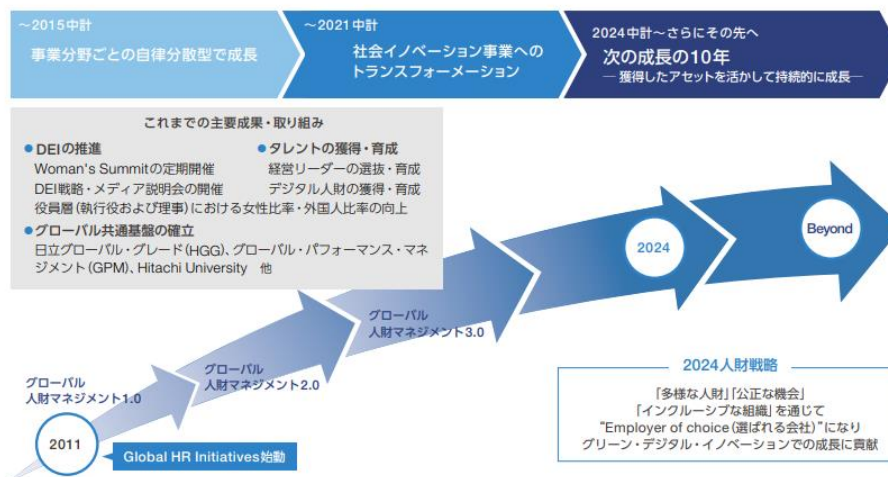
サステナビリティ・レポートにおいて CEO が「複雑化する社会課題の解決には(中略)鍵となるのはダイバーシティであり、組織、地域、世代を超えた協力や多様な人財が活躍できるインクルーシブな組織づくり」が必須であると述べられ、強固な推進体制が確認できる。



出所:サステナビリティ・レポートP18(2022 年 3 月)

② 長年にわたり経営・事業戦略と合致した人財制度とガバナンス体制を構築

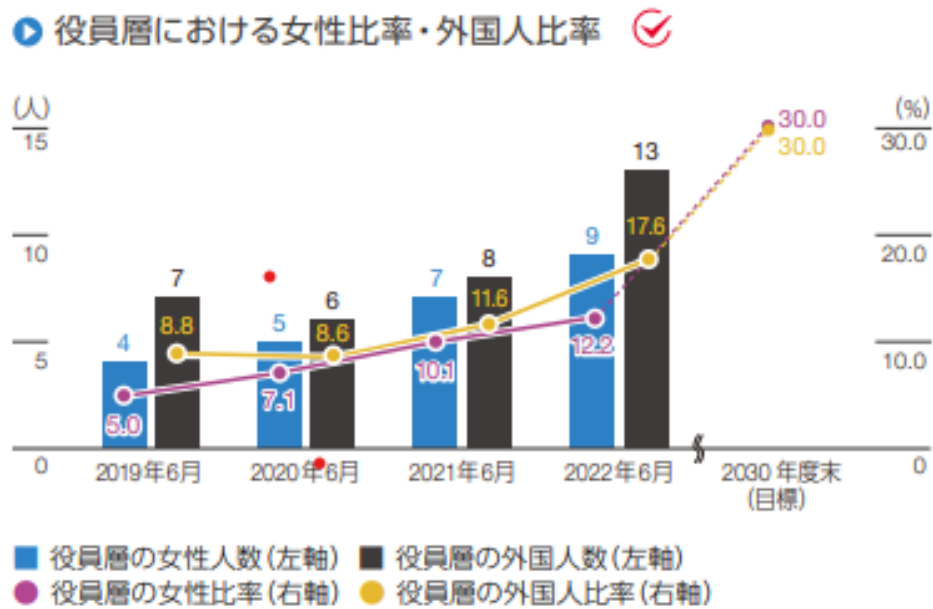
2011 年から指導した Global HR Initiatives において「社会イノベーション事業を通じてグローバルに新たな価値を創出するために、これまでの 10 年間で、持続的成長の原動力である多様な人財の確保・育成および組織づくりに注力」する一貫としての DEI 推進が明示され、サステナビリティ推進のための体制及びその活動内容が明示されており、単に目標を掲げるだけではなく、その目標達成のためのガバナンス体制が明確である。



出所:サステナビリティ・レポートP91(2022 年 3 月)

③ 役員層における多様性の実績と目標を明示

KPI として役員層における女性比率・外国人比率、女性管理職比率、管理職における給与総額の男女比率が開示されている。グローバル DEI テーマの第一に女性のさらなる活躍を掲げ報酬制度設計の重要性にも言及されている。



出所: サステナビリティ・レポート P102 (2022 年 3 月)

4. 最後に

投資家としては、企業が開示した内容を理解して終わりというのではなく、それら情報も踏まえ、IR や CEO(最高経営責任者)/CFO(最高財務責任者)だけでなく、CHRO(最高人事責任者)や CSuO(サステナビリティ領域の最高責任者)が一貫した内容の対話を行えるか否かが特に重要と考える。そして、当該企業とは、エンゲージメントなどを通じて、当該企業の企業価値の向上を支援し、その実現に貢献して行きたいと考えている。

投資家が企業に情報開示の拡充を求める背景には、企業と投資家の間には情報の非対称性が存在するため、両者間のギャップを緩和するための「情報開示」が重要になるとの考え方がある。そのような中、企業の情報開示に関して、投資家は人材戦略・D&I に関連する情報についても企業価値への“つながり”が特に重要と考えており、企業には、「開示のための開示」ではなく、「企業価値を訴求する“つながり”のある開示」を期待している。

また、日本の投資家だけでなく、海外の投資家にも、日本企業の魅力をより深く理解してもらうために、積極的な英文による情報開示も期待したい。

以 上