

2023年12月8日、第2回目となる30% Club Japan インベスター・グループ主催のイベント「コーポレートガバナンスと多様な取締役会の重要性について」が開催されました。TOPIX 社長会およびインベスター・グループより26名の女性シニアリーダー層が参加し、今年は参加者によるスモール・グループ形式のケース・スタディもプログラムに加わり、更に活発な議論及び交流が行われました。

当日は、本田技研工業株式会社 取締役 常勤監査委員の鈴木麻子氏による基調講演にて、自身の新興国の経済発展に貢献したいという夢から切り開かれたキャリアについて、また、多様性の実質的な改善に必要と考える取り組みについて、ご紹介いただきました。下記に内容の一部を記載します。

- 中国駐在時は女性の販売店長が多く、リーダーとして働いている女性を見ることも多く、女性の強さに触れたものの、帰国後、女性の活躍に進歩が感じられない日本に直面、主に日本の販売現場における女性の活躍を後押しする施策に注力した。
- 取締役就任後は、「多様性の促進には取締役会の構成が変わったりマイノリティの人数が増えたりするだけでは不十分」と特に考えるようになり、実質的な改善には以下が必要と感じている：
 - 男性・女性以前に個々人の多様な意見の発信・尊重
 - 女性活躍に関する男女両方の意識改革
 - 男女区別のないアサイン、特に女性へのタフアサインメント
 - トップマネジメントの覚悟とコミットメント
- マイノリティー人では、迎合してしまい、二人では対比される。三人以上で初めて個性や専門性を発揮することができ、「女性」としてではなく「個人」として着目されるようになる。そのための一歩が「30%+運動」であってほしい。



続いて、インベスター・グループより「投資家の視点～多様性も含めた人的資本の重要性と今後の期待」をテーマとしたパネルディスカッションが行われました。各パネリストからのキーメッセージをピックアップします。

- 投資家の視点～多様性も含めた人的資本の重要性とそれに対する取締役会の役割：
 - （岡村氏）人的資本が不足しているのはどの日本企業も抱える重要課題である中、女性の活躍は死活問題とも言える。需給の問題であり、供給サイドでは女性の人材を増やすこと、需要サイ

ドではアンコンシャス・バイアスなどを解消させる意識改革が必要。企業との対話の中では経営トップのコミットメントを確認することが大変重要である。

- (井川氏) 「人的資本」は最近よく聞く言葉だが、ビジネスの礎であり、資本であるからには投資をして、成長すると価値が大きくなるものと考えべき。取締役に期待されることは中長期の企業価値向上のために、経営戦略に照らし合わせて人的資本を構築させること。その中で、多様性は一つの答えであるだろう。ここは日本企業にとっては伸びしろと考え、企業と「もったいない」を解消するように対話を行っている。
- (齊藤氏) 有効活用されていない資源を有効活用することによって企業価値は増大するが、取締役は資源が有効活用されているか監督し、執行に向けての働きかけが期待される。
- 今年から開示が始まったジェンダーペイギャップ（男女間賃金格差）に対する見方、期待：
 - (古布氏) 企業・産業・社会が抱えている構造的な問題がこの1つの指標に表れていて、正直ここまで速く開示義務になるとは思っていなかった。歴史的な背景を踏まえての現状の姿なので、数値の開示に加えて解説に工夫をしてもらいたい。例えば、硬直的な報酬体系になっていないか？この先をどのように変えていきたいか？などを含めた解説が望ましく、実際のギャップ以上に重要である。
 - (井川氏) フィデリティ投信では2021年に投資先企業400社近くにレターを出し、ジェンダーの多様性推進を求めるのに合わせて、ペイギャップの開示をお願いした。それから2年以内で開示義務となったが、想定していた以上にギャップが大きいという印象。改善に向けた取り組みは女性以外にもメリットをもたらし、柔軟な働き方や評価制度の透明化は全従業員のエンゲージメント向上による企業価値拡大に寄与すると考える。
- 家庭における役割分担のバイアス：
 - (岡村氏) 難しい問題であるが、表面的な部分に捕らわれず本質的な取り組みを企業が促せるかが大事だと考える。例えば男性の育児休暇取得率は率ではなく期間も合わせて開示されると更に有用であり、社会での女性活躍にも繋がるであろう。
 - (古布氏) 共働きの場合、女性社員にしわ寄せが来ることによってパートナーの勤め先はタダノリの恩恵が生じているというのが実態だが、日本ではまだ広く認知されていない。社会全体でサステナブルに長い間働ける制度を作り、日本株の魅力にも繋がれば良いと考える。
 - (齊藤氏) 女性にロールモデルがないのと同様に、直近の課題に向き合う経営者もロールモデルがないなか、是非、投資家との対話を解決に向けて活用してもらいたい。
- 多様性・ガバナンス全体に関する企業への期待と投資家の役割：

- （岡村氏）男女平等になるまでには一世代かかるという研究結果があり、ここにいる我々のライフタイムではギャップが完全に解消されることはないにしても、是非次の世代のために全員で長期に亘り働きかけたいと思う。
- （古布氏）多様性の欠如は歴史的な背景を踏まえて考える必要性があり、現状の話ばかりだと抵抗勢力を招くので、今後の改善に目を向けて取り組みたい。
- （井川氏）人的資本は企業価値向上のための手段であり、目的であってはならない。また、投資家は多くの企業を見ていて、口うるさいかもしれないが建設的な意見交換につながるはずなので、企業には今後も対話に応えてもらいたい。



登壇者（左から右）：

3D Shareholder Services
齊藤氏；ニューバーガー・バーマン 岡村氏；インベスコ・アセット・マネジメント
古布氏；フィデリティ投信
井川氏

その後、日清食品ホールディングス株式会社の横山之雄取締役・CSO 兼常務執行役員より「ESG 課題と企業価値の関係性分析」に関してプレゼンテーションが行われました。「地球の健康」及び「人間の健康」の 2 軸で社会課題に向き合う CSV（Creating Shared Value）経営と企業価値の関係性が説明されました。下記に内容の一部を記載します：

- 日清では 2021 年に俯瞰型分析で重回帰モデルを用いて ESG 指標と PBR の直接の相関分析を開始。その後、ストーリー性を重視し、単回帰で ESG 指標同士の相関を含む全体を分析するようになった。直近では、ESG 指標の基となる施策の効果を実証するという目的で相関を分析した（Value Tree Analytics）。指標向上に繋がっているものと、そうでないものを特定して、将来的には優先度評価できるようにしていきたいと考える。
 - 俯瞰型分析の例：「育児短時間勤務」1%改善した際、4 年後に PBR が 0.7%向上；「研究開発費」が 1%増加すると、7 年後の PBR が 1.4%向上
 - 価値関連性分析の例：「社員の多様化」→「多様な社員の活躍」→「残業時間の削減」→「従業員エンゲージメントの向上」→「定着率の向上」→「知的資本の拡充」→「EPS 成長」による企業価値増大という ESG 指標同士のつながりを可視化

- VTA の例：実施している施策から、人的資本がアウトプットを創出し企業価値向上に繋がっているかを実証した結果、「女性リーダー育成プログラム」という人事施策では、参加した女性従業員からは自部署は能力を発揮しやすい環境であり、当社グループで働くことは自己成長に繋がると感じ、「従業員エンゲージメントスコア」向上に貢献している傾向があると確認
- データ粒度や量が問われるので、特に新しくモニタリングを開始したデータや施策に関しては結果がでるまで時間がかかる。分析においてもサステナブルを重視して、長期に亘って継続的に検証を行うことが大事。
- 日清が考える CSV 経営を支える人材育成では食文化創造集団の実現に向けた「ありがたい姿」からのバックキャストを用いている。その結果、「日清流の Job 型」モデル確立を第一歩として現在取組中。いろいろな人が交わるために明確な JD と透明性のある社内公募制でポストを知ってもらい、手を挙げられる仕組みづくりや、一人ひとりの職務に必要な経験を明文化して、キャリアを支援している。



最後に GPIF の男女間賃金格差報告書¹を利用したスモール・グループ形式のケース・スタディが行われました。参加者は女性活躍推進法の改正により、昨年より労働者数が 301 人以上の事業主を対象に開示が義務化された男女間賃金格差についての理解を深めるに加え、自身が経営者だと仮定して、この差異についての考え方・改善に向けた取組み・期限付きの目標設定について議論し、発表しました。30 分という限られた時間の中で、多種多様な意見が飛び交い、真の多様性を感じさせる内容となりました。挙げられた内容をいくつか下記に紹介します：

- 働きやすい環境の醸成：AI などのツールを活用するに加え、必要ない作業は積極的になくし生産性を向上することによって、長時間労働が難しい女性にも中途採用で魅力的と感じてもらえる職場環境・社内風土をつくる。
- 管理職の多様性：管理職自体もマネージメントする専門性が高いものから、その他いろんな位置づけの管理職を増やし、多様性を試みる。また、管理職の女性比率にクォータ制の導入。今まではある意味男性が下駄を履かされていた現状を考え、思い切った取り組みなしでは変わらないのではないかと。

¹ https://www.gpif.go.jp/esg-stw/GPIF_ESGReport_FY2022_J_02.pdf

- 育成・登用：運用専門職のプールに女性が少ない課題については、Shadowing や Sponsorship など、メンターや研修よりももっと踏み込んだ形で社内の人材を育てる。



イベント後のネットワーキング時間では、リアル開催ならではの良さを活かし、多業種の女性リーダーが同じ課題に取り掛かる仲間として交流する機会がありました。参加者からの声を紹介します：

- 第1回も参加させて頂きましたが、第2回はさらにパワーアップし大変示唆に富む内容だったと思います
- 集合形式で他業種リーダーの皆様との貴重な交流機会にもなり大変良かった
- リアルコミュニケーションの良さを感じられる勉強会でした。時間も半日でいくつかのセッションが組み合わされており、満足感がありました

* * *

インベスター・グループは、投資先企業の取締役会やシニアマネジメントとの建設的な対話を行い、トップ層におけるジェンダー・ダイバーシティの重要性を共有し、その実現に影響を及ぼすことを目的としています。今後も、女性取締役の方々を含む経営者との意見交換やベストプラクティスの共有、アニュアルレポートの発行などを通じ、活発なスチュワードシップ活動を行い、日本企業のジェンダー・ダイバーシティの向上に貢献してまいります。