

第9回 競争戦略としてのダイバーシティ経営 (ダイバーシティ2.0)の在り方に関する検討会

議事概要

1. 日時：平成30年5月8日（火） 16時00分～18時00分
2. 場所：経済産業省本館17階 第一特別会議室
(議題1) 情報公表のあり方について
 - ① 有識者からのプレゼンテーション
投資関連会社
 - ② 事務局からの資料説明
(議題2) 取締役会における多様性の確保に向けて
事務局からの資料説明議事概要

1. 情報公表のあり方について

○投資関連会社によるプレゼンテーション

- 機関投資家を取り巻く環境の変化は以下。
 - ①マクロトレンド：地球社会の持続可能性への危機感とテクノロジーの加速度的進歩
 - ②民間資金への期待、金融業としての持続可能性
 - ③アクティブ運用からパッシブ運用への資金の流れが年々加速
 - ④アセット・オーナー、新タイプの投資家からの期待
- 機関投資家への効果的な情報発信については、以下を重視すべき。投資家のタイプによって視点、参照情報は異なるが、皆ストーリーを求めている。
 - ①マネジメントコミットメント（CSR方針、ESG方針といったハイレベルな方針から、ダイバーシティの方針という細かなところまでの方針まで）、委員会が設置されているか、役員以上の責任者がいるかどうか。経団連の行動憲章との方針の整合性（SDGsの考えに沿っているか）など
 - ②戦略との整合性（自分たちの課題はどこなのかという認識。施策と意図する結果

の整合性)

- ③人事政策という意味で女性活躍をどう捉えているのか（メンバーシップ型からジョブ型への転換、フレキシビリティの拡大、上司の意識改革等）
- ④業種との整合性（企業として、自社の取組として、どこまで何を進めるのかといったところがいわゆるリスク、リターン、コスト、ベネフィットの関係できちっと精査されているのか。）
- ⑤データと説明（やはり最低限の数値は開示すべきであり、加えて説明も有効）。規定演技と説明による自由演技の組み合わせが有効なのではないか。データに関しては、MSCI WINDや東洋経済のCSRデータベースなどにおける基本項目については開示するのがいいのではないか。パッシブ運用におけるエンゲージメントだと、こういったところにデータがあるなレスクリーニング基準になる場合もある。
- ⑥人権課題と競争戦略、どちらの位置づけであるかを意識した取組か。
 - 選ばれる会社になるための情報を開示するというのがアクティブ運用者向けの開示。逆にパッシブ運用は、投資企業対象が膨大のためデータベースを使用して雇用機会均等政策などの開示の有無を出発点としてエンゲージメント対象を選定するアプローチもある。
 - 自社のESGのレポート以外にも、第三者からの目としてESG評価会社のレポートのなかで参考にするのは、
 - ① オーバーオールスコア（例えば100点満点で全体としてどれぐらいついているのか）、ピア比較（グローバルの同業他社との比較）
 - ② マテリアリティ（将来、リスク、事業機会の観点から財務的に影響を及ぼす可能性の高い項目）に関する見解
 - ③ 不祥事
 - マテリアリティは業種ごとに異なるため、この点にも配慮しながら資源配分を決めるというのが重要。

○取締役会のポートフォリオの開示について

- 投資家の観点からは、グラクソ・スミスクラインの取締役会のポートフォリオの例が、大変すばらしいと思う。取締役会メンバーのスキルセットを投資家にわかりやすく示す必要性は、数多くの内外の投資家に指摘されていること。今ここで我々が議論しているような取組に関心のない投資家層にも、大きく関心を呼ぶのではないかと思うので、ぜひこれは取り入れて実現できればと思う。
- グラクソ・スミスクラインのケースを紹介した一つの理由はボードルーム・レビューの在り方にも参考になるからだ。情報開示というのは、規定演技できちっと出されていたとしても、それを更に進めていくのはやはり投資家やコンサルタントの活発な自由演技があることが必要であることを示している。
- グラクソ・スミスクラインの取締役会のポートフォリオは投資家にとって非常に役に立つし、企業側としてもメッセージを出す上で明確に示せるもの。米国の企業では、多くの企業が招集通知の各取締役の選任議案に、取締役会全体のスキルマトリックス・スキルポートフォリオを出して、「会社が重要だと思うスキルは何か」「各個人がそれをどう満たしているか」を明確にしている。

○ストーリーの重要性について

- 取組内容の開示は、それはそれで大切。特にパッシブの投資家はデータドリブンのため、開示しなければやっけてもやっけていないことになってしまう。ただ、アクティブの投資家に選ばれる、そして安定的に長期的に投資してもらえる企業になるのであれば、ストーリーはやはり大切。何をしたい会社なのか、信念とかミッションはどこにあるかということを見える化することが重要。「開示が足りません」から入るよりも、「出来ているから、もっとそこを話してください」と後押しすると、より開示がしやすくなるのではないかと思う。
- ストーリーを求めているというのは大事なポイント。
- 任意開示項目の一部を活用しながらストーリーをつくっていくことができるといいなと思っている。

○海外人材について

- 海外経験は大変大事な項目だが、日本企業の場合は駐在員としての経験をどう考えるかという論点がある。ダイバーシティの要件には駐在員経験だけでは不十分ではないか。
- 外国人材というと外国人というように捉えられるが、そうではなくてもグローバルな経験をお持ちであればいいと思う。

○情報公表項目について

- 「取締役会のダイバーシティに関する方針」が一番重要。一番根幹になるということころなので、必須開示項目の方に入れたほうがいい。
- 「業種、業態によっては、条件・環境の差がある」ということを説明可能となっているのは非常に良い。できるだけ単なる未達成の言い訳にならないように、データを付記して説明できるとよい。
- 経営トップ、CEO、執行役側のコミットメント、ダイバーシティに関する方針の設定の有無も同様に重要である。
- 情報項目の定義を整えることが必要。
- ガイドラインが乱立しているので、総合的にどのように企業が価値を実現するための対話ツールである「価値協創ガイドライン」と連携して活用を。

2. 取締役会における多様性の確保に向けて

○社外からの登用

- 全ての上場会社が女性の取締役候補を社外から受け入れたいとは思っているはずだが、社外取締役候補に対するアクセスパスがないのが実態。
- 執行役員層が兼業禁止を解けるような要件は何なのかという話合いが必要では。
- プール人材をつくること自体は、意識して時間をかければできると思うが、その方々を同じ会社で雇用し続けるよりも、各社でプールを組成して、むしろ社外役員としてお越しいただくということのほうが実現しやすいのではないか。
- 執行役員が単年度の契約社員であるがゆえに、毎年やり切る働きをしてBurn outし

て辞める女性の執行役員がいる。そのような方を外部に紹介する方が、日本全体の生産性とか将来性にとってはいいのではないか。

- 男性も含めて社外の人材を活用する枠組みが求められるのであれば、そこに積極的に女性を乗せていくというのがあり得るのでは。

○社内からの登用（ガバナンスと執行の分離）

- ガバナンスと執行は分離されており、執行の最上位は副社長執行役員や社長執行役員だが、取締役会のボードのほうが上である。という説明が必要。
- 取締役会と執行役員は本当に別物。執行役員から取締役会に行くパスはイメージできない。

○候補者データベース組成

- 経産省や内閣府が、女性候補者を探したらどうか。海外にいる日本人のビジネススクール、ロースクール、サイエンティスト、海外にいる起業家、最近定年退職した人等。
- 機関投資家のエグゼクティブとして豊富な経験を持つ女性で、投資家の目線で日本の企業にいろいろな知見を提供してくれるような人が外国も含めきっと沢山いる。投資家に聞くというのも1つの手。
- 各社が持っている独自の役員候補者リストを安全に交換できるのであれば、ありがたい。
- 現役出向のような形で、執行役員の経験を経てさらに上がっていかうとする人もプールに入れないと足りないのであれば、政府のできることは、執行役員クラスの方の兼業規制を解いてもらえないかと大企業を中心に説得すること。
- 社内ですばらしい活躍をした女性にスポットライトを浴びせ、社会に見える化するということが有効な施策ではないか。
- 投資家側では、アメリカの大手の年金基金のカルパースとカルスターズが女性の役員の候補のデータベースをつくっていて、MSCI等を通じて、そのデータに企業がアクセスできるという状況になっている。公的年金などジェンダーの多様性を重

視するような長期的な投資家が音頭をとる等、投資家も絡んで女性の候補者になるようなデータベースを将来的につくると良い。

- とにかく1人入れなければいけないという議論で、何か適当な人はいないのだろうかということまで消極的に探しては何年も時間がかかる。そのためのデータベースは政府で作るというのも1つの案だと思う。

○研修制度について

- 内閣府等でいろいろな研修プログラムが今進んでおり、そういうプログラムをプロモートしてあげれば、相当時間が短縮できるのではないかと思うがもっとスピードアップしなければならない。
- 投資家として企業の内部から昇格され男性の取締役としての効果が低いのではないかという懸念あり。外部の方は他で取締役をやったり、正規の研修プログラムを受けたりしているが、内部から昇格した人は執行役の次のポジションとしてスライドしていったので、自分が監督者であるという自覚も、スキルセットも持っていないこともある。こういった研修をあえて女性に区切らず、むしろ内部昇格された、あるいは、将来的に取締役候補となる男性と女性を混ぜてやってみると、よりダイバーシティに直結するのではないか。
- まだまだ、なぜ女性をこういう形で優遇するのだとか、政府が民間に介入して数値目標をつくるのはおかしいと意見が、社内の男性たちの理解とか、世の中的な理解はまだまだ追いついていない

——了——