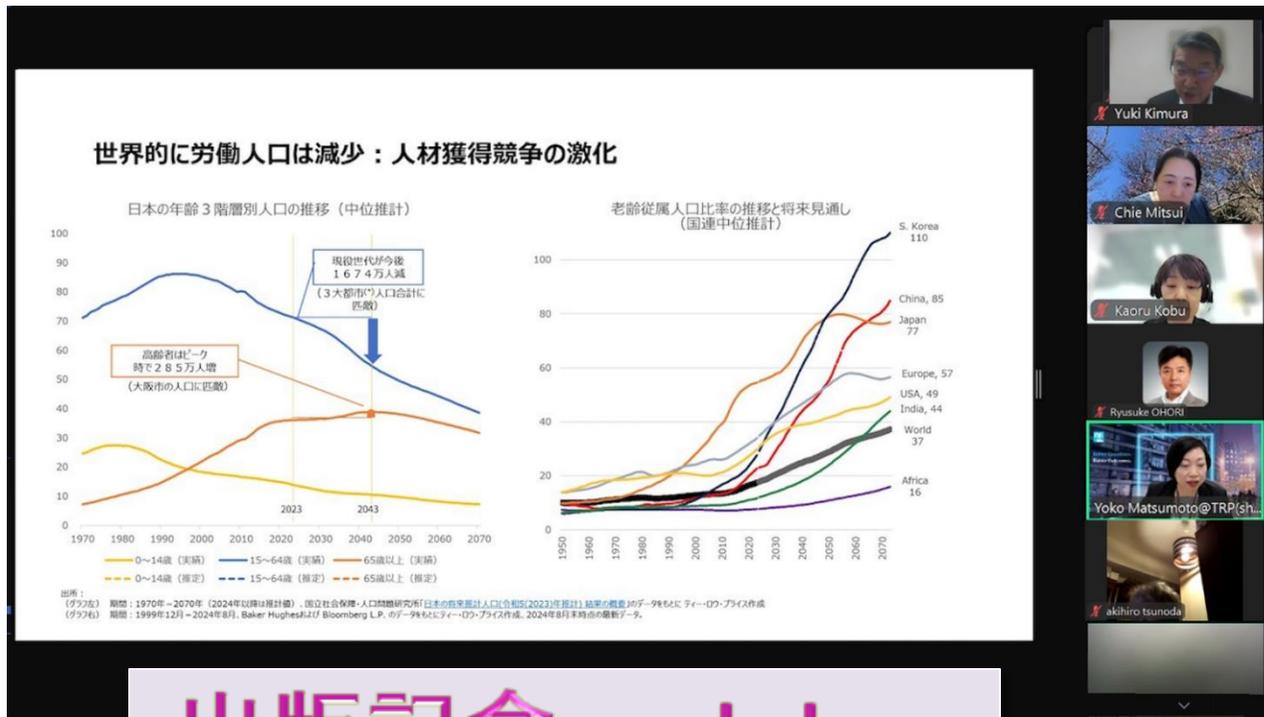


Unlocking Corporate Success by the Power of Diversity

--Investor should shout! --

「意見発信する投資家の会、女性活躍と企業価値向上を語る！」



女性活躍で切り拓く
企業の未来

企業価値向上のグローバルスタンダード

意見発信する投資家の会 著

Unlocking Corporate Success
by the Power of Diversity

投資家は
ジェンダー・ダイバーシティを
なぜ重視しているのか？

本気で取り組む経営者、ビジネスパーソンの必読書！

中央経済社

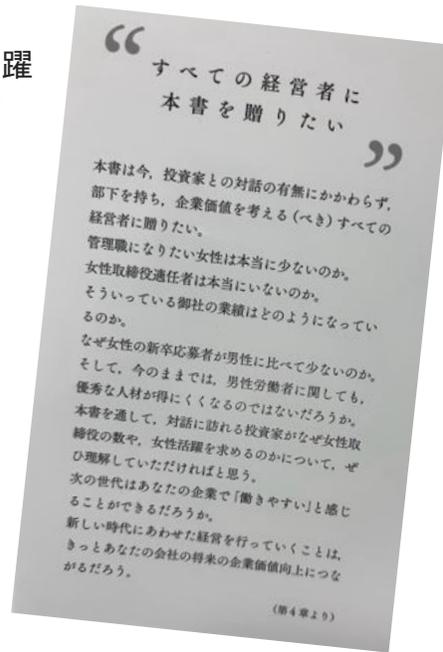
53rd Digital Reporting Workshop

Date and time : 18th Feb 2025, 18:30-20:00 JST

Unlocking Corporate Success by the Power of Diversity

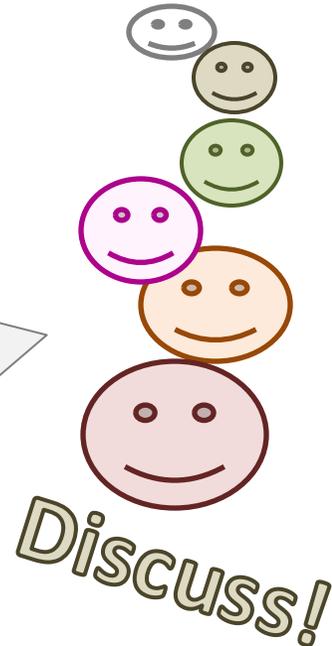
We have been discussing disclosure related issues since 2014, mostly investors and market participants in Japan and inviting foreign friends. Discussion themes are chosen from IFRS or Corporate Governance issues and responding public consultation of IASB or other organisations. Since we responded EU consultation Fitness Check in 2018, we have recently picked up the Sustainable / environment topics as agenda.

意見発信する投資家の会 著『女性活躍で切り拓く企業の未来』(中央経済社)
<https://amzn.asia/d/b1gvf2a>



女性活躍やダイバーシティは
 社会課題解決の1つとして進めるべきではあるが、
 企業価値およびガバナンスの文脈で論じられることで
 企業活動および関連する施策として定着すべく、
 幅広いステークホルダーの関心事となりうると考える。
 (第1章より)

After the ACGA & 30 % Club Japan joint Round table was held 2023rd Sep, we thought that “the discussions of gender empowerment are not enough yet. We need to publish a book”!
 15 people are gathering together to publish a book.
 This workshop shared what they said.



	Who join the discussion?
registered (Japan) *attendees have joined this workshop as private,	24 Asset Managers, 5 Investor(Analysts) organisation, 4 pension & insurance & bank, 4 sell-side, Information providers/Researchers, 3 Company side (include Independent non - executive director, support service), 5 Auditor, 1 academic 1 Regulator & Accounting setter & stock exchange, 3 other
registered (outside Japan)	1 Asset Managers

機関投資家の目線で考える日本企業におけるジェンダーダイバーシティの進路

本プロジェクト発案のきっかけ

- 女性活躍推進法から10年が経過
- 2023年3月期の有価証券報告書からサステナビリティ情報として女性管理職比率・男女間賃金格差・男性育児休業取得率の開示が要請
- 2030年までに女性役員（定義は要注意）比率プライムでは30%、2025年には1名以上が要請



歴史的経緯や将来見通しが十分に議論されているのだろうか
ガバナンスとの関連が十分に議論されているのだろうか
資本市場・投資家の声は正しく伝わっているのだろうか

取締役会に多様性が必要である理由、日本企業において多様性の更なる向上が必要である理由を機関投資家の立場から整理したいと考えた。また多様性の向上を考える上で日本社会および日本企業における過去からの歴史的経緯をふまえた上で現実を改善させる方策を論じることが必要である。そのために複数の機関投資家に所属する立場から、また海外からのインサイトも含め一冊の本にした。スチュワードシップ活動に関わる、また興味を持つ多くの人に読んでいただきたい。



Kaoru Kobu

1章担当、古布薫

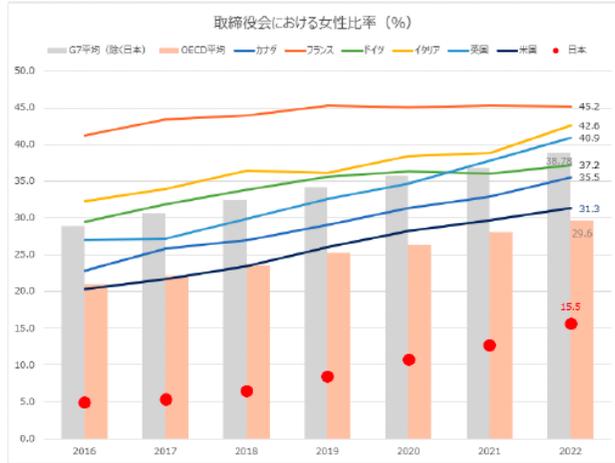
本書を通じて訴えたいこと

- 望むと望まざるとに関わらず人口動態は変化し、それに応じた年金・保険制度や社会規範の導入が不可避である
- ジェンダーギャップは長い歴史的経緯に形成されており、過去の経緯を踏まえた上での現状分析と課題解決が望ましい
 - 例) 「女性取締役は社外の土業ばかりだなあ」→名門大学を卒業した女性でも採用されないのが国家資格を取るしかなかった。
 - 例) 「女性を無理やり昇進させると現場が混乱するんだよなあ」→そもそも昇進基準がなかったのでは・・・?
 - 例) 「アメリカがああ言うてるからDEI施策をやめよう！」→日本でやめるのですか？
- 環境は変化しており持続性担保のために実効的なダイバーシティの施策が必須である



グローバルの取り組み状況

OECDとの比較



出所：Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies, OECD.Stat <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>

取締役会において女性が最低1名いるということ、さらに30%の達成は決してゴールではなくまだスタート地点であるということを確認するべきである。OECDではパリティ(50%)に目線を持っている。クォータ制の導入、目標未達企業に対する何らかの有効的なペナルティの導入も検討する時期ではないか。一日あたりの労働時間は男女ともに大差はなく、女性が家事・育児にかかる時間も大差なかったのにもかかわらず、男性が家事・育児に割く時間が圧倒的に少なかったことが他国との大きな違いであった。やはり男性の家事・育児への参加率が引くことが大きなハードルとなっていることが伺えた



2章担当、松本陽子

フランス (平均45.2%)

- クォータ制：有 40% (2016年に達成)
- ペナルティ：有 (取締役や監査役への報酬の一部が停止される)
- 従業員1000人以上の場合上級管理職の割合を2027年までに30%、2030年までに40%以上。未達成の企業には罰金。

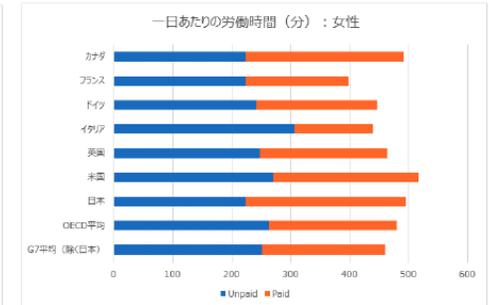
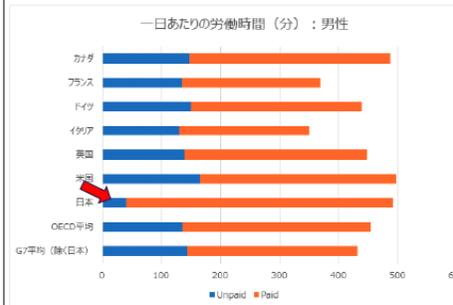
イタリア (平均42.6%)

- クォータ制：有 目標40% (2022年に達成)
- ペナルティ：有 (罰金や取締役の解任)
- 方針の策定、現状の報告・進捗といった実施状況の義務化
- イタリア政府により再興・回復のための国家計画(NRRP)よりジェンダーパリティ認証を付与。

イギリス (平均40.9%)

- クォータ制：有 (ただし目標) 40% (2022年に達成)
- ペナルティ：無し
- ただし、上場企業に対し4つのキーロールにおける女性の割合やジェンダーバイギャップを始めとする情報開示を義務化。
- FTSE350構成企業に対しては優良企業と劣後企業を毎年公開

男女の労働時間の比較 Paid vs Unpaid



出所：Time spent in paid and unpaid work by Sex in minutes, OECD.Stat

< Amazon >



< RakutenBOOKS >



< 中央経済社 HP >



Panel discussion



4章担当、三井千絵

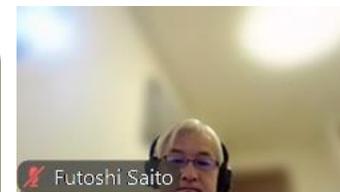
第1問、この出版プロジェクトに参加した理由はなんですか？

この企画を最初に聞いた時、女性だけの本にならないほうが良いと思った。多様性の議論は女性だけでもダメだし、男性だけでも良くない。女性は男性に比べてとても多様だ。そのためモデルケースを置くのが難しい。それについても話さなかったし、企業に取材をしているのでさまざまな事例をみてきたこと、アクティブマネージャーとして発言したいと思って参加した。



3章1担当、河北博光

シンガポールのヘッジファンド（最近ではアクティビストと呼ばれている）での経験、またその前のガバナンスの経験上、女性活躍に興味を持っていた。しかし今の会社になってから、昨今の資本効率を考えようという議論の中で、人の部分で効率的に活用されていないことがたくさんある、その中に女性活躍があり、それを取り組んでいかないと企業価値向上はないだろうと考えた。



3章4担当、齊藤太

20年来中小型株に投資してきたが、過去3年ESGのインパクトファンドを立ち上げた。このファンドの投資先企業へのエンゲージメントのテーマにカーボンだけでなくジェンダーもあげている。その経験から企業の超長期戦略を考えるなかで、このテーマは最も重要だと確信した。このプロジェクトに参加しておかないといけないと思った理由は、従来のファイナンシャルアナリストからみるとまだ遠く、“特殊な人たちがいる”と思われがちではないかと考えたためだ。正直いうと、それまではかなり密にエンゲージメントしている企業にもこの話題をしなかった。投資先企業にもCEO、人事担当役員、IR・・・この話題を話せる人もいなかった。今はジェンダーについて話したいという、そうほうとも、かなり深い議論ができる。



3章5担当、田中喜博



私は運用会社のスチュワードシップ活動開示にかかわっている。関わり始めた時、グローバルに投資をしているのでグローバルとの比較をみて、びっくりした。日本が実に遅れている。自分は日本に長く住んでいたい、外国籍をもつ子供が日本にいてくれるよう、将来世代にとって日本が魅力的な国であってほしいと思う。日本株の部分について、海外のアセットオーナーから「日本の状況が低いことについて企業に対し具体的な対応は何をしているのか」、「一体何が問題なのか」と聞かれることも多い

第2問、この出版とご自身の投資方針との関係はどうでしょう？

私はボックスチェックにしないので、女性取締役選任でも従業員の活躍でもどうしてその人を選んだのか、どうしてそうしているのかを聞くようにしている。比率だけで判断しないが、女性活躍についてはその会社のカルチャーが見えやすいと思う



Hiromitsu Kawakita

Panel discussion (Cont.)



確かに多くの人が本のなかで、女性活躍で浮かび上がる問題は、女性従業員だけに限らないと指摘していた。また本書で河北さんは、社外から女性をつれてくるだけでなく内部昇進をもっとしたほうがいいと書かれていたがその点について

企業の中で「女性の役員候補がまだいない」という言い方をよくきく。それは役員適齢期にいないという従来の考え方が強いからでそもそも多様性になっていない。また今候補者になる方は男性目線で出世してきた人になっている。若くても、別の経験でもいいと思う。今「30%」とか言っているが、「50%」超えてもいい。そうでないと多様な考え方に対応できないと思う。社外から「土業」の女性を入れている帳尻を合わせるケースも散見されるがそれをカウントしないで、土業以外だけで基準を満たせるよう無理をしてもさらに女性を選抜する、ぐらいの方がいい。



今の世代の考え方を変える必要がある。だから女性活躍がひつようだ

参加者質問：日本企業では一般職制度が根強く残っていて、男女の収入差の要因になっています。個人的にはこれが企業の活力差にも通じていると思っていますが、みなさんどう思いますか

そもそも企業価値、企業価値というが、女性が社内で虐げられていればそれはすくだ。

来年のPLに聞かとかそういう話じゃないと思う。また女性を何%にしたらどれだけ株価があがるかとかじゃない。比率を満たすためだけに、全然ワークしない人をつれてきたり、形だけ作る会社がある。でもこういう会社は女性活用に限らず他でもすくだ。配当横並びで決めているなど、企業価値について考えていない。女性活用は会社が変わるサインだと思う。



私が本の中で一番書きたかったのは、投資家が企業の求めるのは企業価値向上だということだ。PERは成長性に対する期待で、期待の中には企業のあらゆる資産を最高に使いこなせないといけない。それが取締役会の責務だ、という点だ。次に3号年金のように、社会制度も変えなければならない。それを含めて取締役会の責任だと思う。

全ての従業員が効率的に活躍する必要



企業戦略、企業価値にこれがどう関係するのかといえば、これが来年のリターンに貢献しないことに投資家が時間を使うのはどうかと思っている人もいると思う。しかしジェンダーバランスが変わったからといって来年の利益は株価に影響するのという議論は無意味だと思う。しかし虐げられている女性が十分活躍するというのが、超長期の企業戦略にしっかり取り込まれれば、その戦略の確からしさは今の株価に返ってくると思っている。エンゲージメントではジェンダーペイギャップと新卒の採用をしっかり話している。

投資家に信頼されれば長期の企業価値に反映する

Q&A

参加者質問: 例えば女性比率の向上について形式的と実質的の違いはどう見分けていますか?



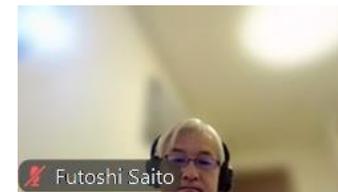
河北さん、斉藤さんのお話はわかるが、全くダメな会社もあって、その時は数値目標でもどんどん進めてくれと言っている。そういう時は力をいれているのは、新卒のパイプラインと、彼女たちが管理職になっていくときのパイプライン。みんな「うちの女性は管理職になりたくない」とすぐいうところがある。



ぜひ、具体的なイニシアチブも聞いてほしい。そうすれば実質的か形式的かわかると思う。また企業にはそれを積極的に開示してほしいと思う。開示がない＝取り組みがない、との評価につながっている。

取締役だけでなく、執行役員にどれくらい女性がいるかを対話で聞いて、形式的なのか力をいれている会社なのかみわけるようにしている。数年前ある金融HD会社にいわれた。「女性取締役をいれるのは実はそんなに難しいんですよ。土業の女性をつれてこればいいので。難しいのは社内なんです。分母もあるし候補者はいないし」とせきららにいわれたことがある。

私は理由やバックグラウンドをみている。なぜかれらを選んだかを聞けば、実質的か形式的かわかる



私もそう思う。ただそれで数を満たしたというのはダメ

参加者質問: 女性土業の方に取締役会に入っていたことは良いと思う。国家資格を得た上で企業社会で活躍されている。



女性社外取締役で、弁護士や会計士の場合は何ができるのか明確だ。だから選ばれていると思うが、数合わせで使われるのは、本来の趣旨に反する。その企業にとって本当に必要な役割を果たせばいいと思うので、土業であるからいいんだという話ではない。

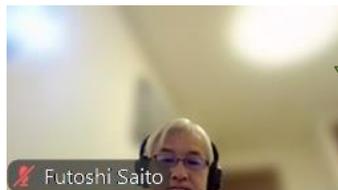
その企業にとって本当に必要な役割を果たすべき

参加者: 公認会計士

Message



みなさん、ぜひこの本を買ってください！！！！



女性が最大限活躍することは経済全体のためになり、先が楽しみな日本になると思います



女性活躍を形式的にしかとらえていない日本の経営陣は刷新されるべきだと思っています。過半数どころじゃないです。人材の流動化も重要です。女性活躍は切り口ですが、企業の経営者がどれだけ真剣に長期的に経営戦略を考えているのか、そのインジケーターだと思います。

女性活躍は女性問題ではなく、社会全体の問題。ジェネレーションの問題でもある。新しい世代によって社会も変わることを期待したい。今後人的資本の開示も、投資家みんなでチェックしていければ良いと思う。

この問題は日本企業にとって大きな問題です。企業価値との関連を真剣に考えるべきだと思います



みんなの問題です。このプロジェクトに参加できてよかったです。次の世代に良い影響を残していきたいです

