

2020年1月14日 全8頁

ROE 水準から見たダイバーシティの経営方針

ROE 高位水準の企業の特徴は、経営方針に人材尊重の視点があること

政策調査部 研究員 菅原佑香
リサーチ業務部 兼 SDGs コンサルティング室 大和敦

[要約]

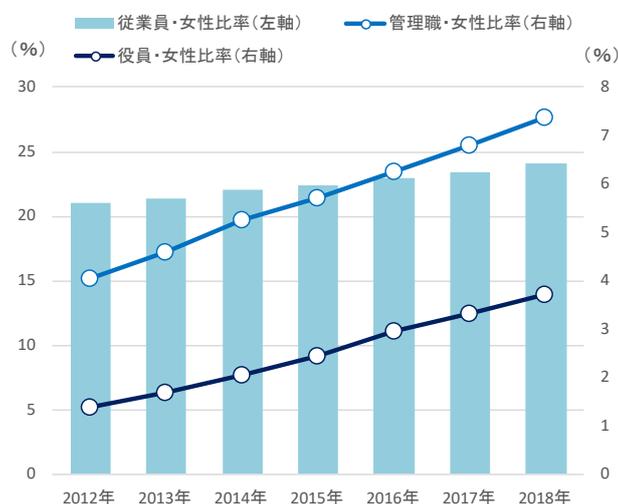
- 日本でも 30%Club の活動が開始された。機関投資家から成るワーキンググループも取締役会の多様性を一層働きかけることになろう。国内機関投資家が、企業の女性活躍の開示に対して求めることは、それが企業価値を向上させるストーリーである。ダイバーシティ経営においては、経営層、現場、外部（社会や資本市場等）の3つの視点で取り組むことが重要だとされる。
- 上場企業のダイバーシティに関する基本理念や経営方針がどのように変化してきたのか特徴語を抽出すると、2015年以降になって女性活躍やダイバーシティに積極的となった傾向が見られる。背景にはコーポレートガバナンス・コードが上場規程に取り入れられた影響が考えられる。
- さらに ROE 水準別にダイバーシティに関する開示内容の特徴語を抽出し傾向を探ると、ROE の高い企業においては、特に経営において人材をどう尊重するかという視点で経営方針が記述されていることがうかがわれる。具体的な取り組み事例に関しては、制度の導入や研修の実施を通して女性活躍を推進しようということを積極的に記述している傾向が ROE の高い企業群ではうかがわれた。

1. 30% Club 始動で女性活躍に拍車がかかる

上場企業における女性活躍に関する取り組みは、投資家の関心事の 1 つである。企業の経営戦略の中に女性活躍の取り組みをどう取り入れているのか、企業価値向上に結びつくストーリーの開示を投資家は求めている。企業のダイバーシティ経営では、経営層、現場、資本市場などの外部の 3 つの視点が重要だとされている。そこで本稿では、企業の財務指標の水準別に、経営方針やトップコミットメント、現場の取り組み事例がどう違うのか、その特徴を明らかにする。

日本でも正式に 30% Club の活動が開始された。30% Club とは、「企業のトップ¹がメンバーになり、ジェンダーの課題を『喫緊のビジネスの課題』と捉え、自ら主体的にダイバーシティの取り組みを推進するキャンペーン」のことである²。この活動は、企業の役員に占める女性割合の向上を目的として 2010 年に英国で始まった。日本における「30% Club Japan」は、企業または組織のトップが参加し活動を開始するが、同時に機関投資家から成るワーキンググループも活動を開始し、取締役会の多様性が促されるよう働きかけるとされる。「30% Club Japan」は、TOPIX100 の取締役会に占める女性割合を 2020 年に 10%、2030 年 30%にすることを目標として掲げていることから、投資家からも上場企業の女性活躍の取り組みが今後ますます注目されるだろう。

図表 1 上場企業の女性比率、女性管理職比率、女性役員比率の推移 (2012 年～2018 年)



(出所) 東洋経済新報社「CSR データベース (雇用・人材活用編)」より大和総研作成

企業における女性活躍やダイバーシティ経営の重要性が改めて問われるようになったのは、2013 年 4 月に安倍首相が、経済界との意見交換会において、「全上場企業において積極的に役員・管理職に女性を登用していただきたい。まずは、役員 (取締役、会計参与、監査役、執行役

¹ CEO、会長、ボード議長、また同等のポジション。

² 30% CLUB JAPAN 2019 年 5 月 1 日 スタート

<https://30percentclub.org/press-releases/view/30-club-japan-201951>

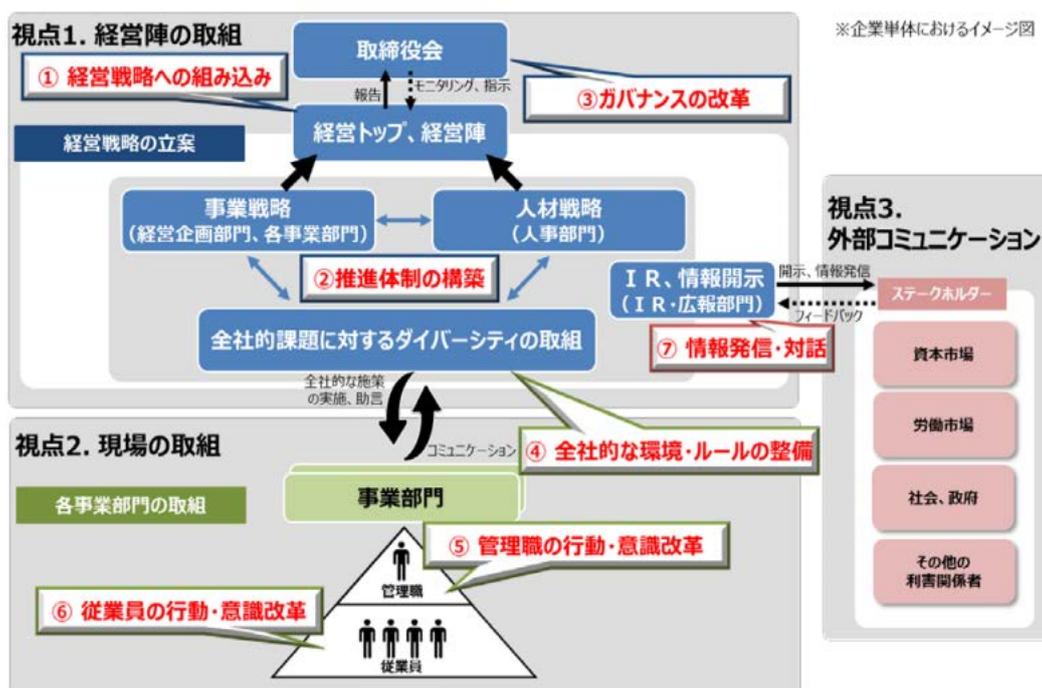
及び執行役員)に一人は女性を登用していただきたい」と要請したことが大きなきっかけになったとみられる。

東洋経済のCSRデータベース(雇用・人材活用編)より、上場企業での女性の就業状況を確認してみると、従業員の女性比率や女性管理職比率、女性役員登用の比率は徐々に増加している(図表1)。女性役員比率は2012年から2018年にかけて約2.7倍に増加し、従業員の女性比率や女性管理職比率に比べると大きく変化した。2015年に東京証券取引所が、「社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべき」と明記されたコーポレートガバナンス・コードを上場規程の中に取り入れたことなどが影響していると考えられる。今後、女性活躍の取り組みに対する投資家の目線が厳しくなる中で、上場企業はどのように対応していくことが求められているだろうか。

2. ダイバーシティ経営で求められる3つの視点

内閣府が2018年に国内機関投資家向けに調査した「ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究」によると、企業の女性活躍に関する情報開示に求めることとして最も多い回答は(複数回答)、「企業価値を向上させるストーリーの中で開示する」である。投資家の最たる関心事はそれが企業価値向上へ寄与するかどうかだ。社会課題に対する取り組みの充実度だけではなく、企業の経営戦略の中での取り組みの位置づけや、企業価値へつながるパスが明確になるような開示を企業に求めている。

図表2 ダイバーシティ 2.0 を実践するための7つのアクション



(出所) 経済産業省「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」(平成 29 年 3 月)

その重要な柱の 1 つは企業の経営方針やトップコミットメントであろう。同調査によれば、機関投資家が投資や業務において活用する女性活躍情報（複数回答）として「女性取締役比率」や「女性管理職比率」などの定量的な指標以外に、「女性活躍の取組をふまえた経営戦略（経営ビジョンや経営方針）」と回答する投資家の割合も高い。

ただ、企業が掲げる経営方針だけでは、経営層の考え方は分かっても現場の取り組みの実態がどうかまでは分からない。この点、経済産業省は、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」を「ダイバーシティ 2.0」と定義し、企業価値を実現するダイバーシティ経営がどうあるべきか、図表 2 のようにまとめている。経営戦略への組み込みや推進体制などの「経営陣の取組」、管理職や従業員の行動や意識改革といった「現場の取組」が「ダイバーシティ 2.0」では求められている。さらに、「ダイバーシティ 2.0」では企業の取り組み内容を、企業のステークホルダーなどの外部に対して発信していくことが求められている。企業のダイバーシティ経営は、経営層と現場、外部の 3 つの視点から考えることが必要とされている。

3. 企業のダイバーシティに関する経営方針や取り組みはどう変わったか

菅原（2019）によれば³、ダイバーシティ経営の方針や企業理念の特徴語の傾向は時代とともに変化している。そこで、以下では上場企業のダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメントや取り組み事例の特徴が経年でどう変化しているか探る。

分析で用いたデータは、東洋経済新報社「CSR データベース（雇用・人材活用編）」の中にある、「多様な人材の能力活用」に関する質問項目⁴のうち、企業が自由記述で回答した項目である。具体的には、「ダイバーシティ尊重のための経営方針・トップコミットメント」と「ダイバーシティに関する最近の事例」に関して各社が 100 字程度⁵で記述したテキスト情報を用い、特徴語の抽出を行った。特徴語の抽出においては、立命館大学樋口耕一准教授が開発した計量テキスト分析ソフトウェア「KH Coder」を用いた。なお、用いたデータベースには、上場企業全社と主要未上場企業の情報が格納されているが、そのうち上場企業に限定し分析した。

図表 3 は、ダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメントと最近の事例で用いられている特徴語の変化を見るために、2012 年、2015 年、2018 年の各年における上位 20 位の特徴語を抜き出した結果である。

³ 菅原佑香「女性活躍を進める企業の理念と経営方針とは」（大和総研レポート、2019 年 2 月 19 日）
https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/human-society/20190219_020635.html

⁴ 質問項目には、「多様な人材の能力活用について」以外の項目として、「従業員数、平均年齢、勤続年数、平均年間給与について」や「離職者について」「従業員の世代分布について」「30 歳賃金について」「残業時間、手当について」「役職登用状況について」「障害者雇用について」「有給休暇について」「労働安全衛生の取り組みについて」「入社 3 年後の在籍状況について」「社内制度について」等がある。

⁵ 「CSR データベース（雇用・人材活用編）（2018 年版）」より、字数制限が「80 字程度」から「100 字程度」に変更となっている。

まず、ダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメントの傾向を見ると、2012年時点で、特徴語の上位に来るのは「経営」「グローバル」「風土」「理念」「個性」となっている。2015年になると、「ダイバーシティ」や「女性」という特徴語が上位にきていることから、経営方針の中で女性の活躍を中心としたダイバーシティに軸足がおかれるようになったことがうかがわれる。さらに2018年には「多様」「推進」「活躍」「人材」「ダイバーシティ」といった特徴語が上位にきている。女性だけではなく多様な人材に対する尊重や活躍という視点も加わり、人材マネジメント全体として取り組む経営層の意識が感じられる。

図表3 ダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメント、事例の特徴語

ダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメント				ダイバーシティに関する最近の事例			
順位	2012年	2015年	2018年	順位	2012年	2015年	2018年
1	経営	人材	多様	1	採用	女性	女性
2	グローバル	ダイバーシティ	推進	2	外国	社員	実施
3	風土	尊重	活躍	3	活動	採用	研修
4	理念	女性	人材	4	海外	外国	推進
5	個性	成長	ダイバーシティ	5	積極	支援	活躍
6	戦略	方針	尊重	6	取り組み	雇用	ダイバーシティ
7	実現	取り組む	社員	7	人材	積極	管理
8	成長	基本	環境	8	グローバル	海外	制度
9	持つ	実現	経営	9	ライフ	セミナー	導入
10	組織	積極	女性	10	育成	登用	育児
11	育成	人	働く	11	留学生	育成	支援
12	向上	育成	能力	12	ワーク	意識	対象
13	年齢	風土	価値	13	促進	活動	働く
14	制度	戦略	発揮	14	フォーラム	設置	勤務
15	活用	掲げる	職場	15	バランス	役員	セミナー
16	会社	理念	性別	16	ネットワーク	取り組み	キャリア
17	創造	障害	目指す	17	展開	プロジェクト	開催
18	雇用	活用	一人ひとり	18	総合	事業	社内
19	必要	グローバル	国籍	19	現地	リーダー	介護
20	ライフ	創造	行動	20	講演	留学生	取得

(注1) 図表に示した年は上記のみだが、特徴語の分析は、2012年～2018年の各年について行った。なお、2012年～2018年で自由記述の回答を行った企業はのべ2,861社である。

(注2) 上位20位以内に抽出された場合も一部は一般語のため特徴語とはみなさず、取り除いて示している。

(出所) 東洋経済新報社「CSRデータベース（雇用・人材活用編）」より大和総研作成

ダイバーシティに関する最近の事例の特徴語の経年変化を見ると、2012年には「採用」「外国」が上位にきており、「海外」「グローバル」「留学生」「現地」といった、グローバル人材や海外留学生の採用に関する特徴語が多くみられる。2015年になると「外国」「海外」の順位は下がり、「女性」や「採用」が上位にくる。2018年には、「女性」だけではなく「実施」「研修」「推進」「活躍」というように、女性の活躍を推進するために具体的に取り組んでいることがうかがわれる。そこまで上位にはきていないが、「導入」「育児」「支援」「キャリア」「介護」という特徴語も2018年には見られるようになってきている。2012年の時点では、海外などのグローバル人材の育成や採用という側面からのダイバーシティ経営の推進が中心であったが、最近では、女性活躍のための両立支援やキャリア支援、育成はもちろんのこと、多様な人材の能力発揮や活躍のための、制度や取り組みの強化を進めているということだろう。

4. ROE 水準別に見たダイバーシティに関する企業の特徴は何か

では、企業のダイバーシティに関する取り組みは企業価値の向上につながっているのか。その因果関係を分析することは難しいが、本稿では、企業の財務指標として ROE を取り上げ、その水準別に企業のダイバーシティに関する経営方針やトップコミットメント、取り組み事例の内容がどう違うのか、その特徴を探りたい。

具体的には、第2次安倍内閣発足前の2012年（6～10月）と上場規程にコーポレートガバナンス・コードが取り入れられた2015年に実施された企業のアンケート調査の記述内容を用いる。直近の実績 ROE（2018年9月～2019年8月に終了した決算）の水準をもとに、3つの企業群（ROE 高位/ROE 中位/ROE 低位）で社数が同じになるようにグループ分けを行い、2012年と2015年時点のそれらの特徴語の傾向を探った。

図表4 ダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメントの特徴語

順位	ダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメント					
	ROE高位		ROE中位		ROE低位	
	2012年	2015年	2012年	2015年	2012年	2015年
1	多様	経営	多様	多様	推進	発揮
2	ダイバーシティ	尊重	社員	人材	尊重	能力
3	人材	人材	人材	ダイバーシティ	女性	従業員
4	経営	ダイバーシティ	経営	経営	実現	方針
5	尊重	社員	環境	社員	働く	職場
6	育成	女性	グローバル	活躍	人事	人
7	社員	活躍	取り組む	環境	基本	基本
8	価値	価値	個性	能力	目指す	実現
9	個性	積極	風土	性別	理念	目指す
10	能力	性別	職場	取り組む	発揮	個性
11	発揮	国籍	行動	成長	創造	雇用
12	国籍	一人ひとり	人権	国籍	持つ	組織
13	一人ひとり	取り組む	方針	人権	従業	創造
14	成長	成長	戦略	戦略	活躍	個人
15	向上	働く	一人ひとり	育成	制度	人事
16	職場	目指す	活躍	障害	年齢	メッセージ
17	働く	方針	社会	掲げる	方針	取り組み
18	基本	育成	雇用	整備	目標	自ら
19	人	理念	活用	グローバル	個人	事業
20	取り組む	基本	制度	創造	整備	支援

（注1） 上位20位以内に抽出された場合も一部は一般語のため特徴語とはみなさず、取り除いて示している。

（注2） 2012年の企業群（ROE 高位/ROE 中位/ROE 低位）は、66社ずつ、2015年は124社ずつに3等分してグループ分けを行った。

（出所）東洋経済新報社「CSR データベース（雇用・人材活用編）」より大和総研作成

ダイバーシティに関する経営方針・トップコミットメントの特徴語を見ると、ROE 高位水準の企業においては、2012年時点から「多様」「ダイバーシティ」「人材」「経営」「尊重」が上位であり、2015年になると「経営」「尊重」がさらに順位を上げている。一方、ROE 中位の企業では2012年で「多様」「人材」、2015年で「多様」「人材」「ダイバーシティ」といった特徴語が上位にきており、ROE 低位の企業においては、2012年で「推進」「尊重」「女性」、2015年には「発揮」「能力」などの特徴語が上位にきている。

この特徴語の抽出結果をどのようにみることができるだろうか。経済産業省では、ダイバーシティ経営を、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義する⁶。そして「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、「組織内の個々の人材がその特性を活かし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、『自由な発想』が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営」のことであるという⁷。ダイバーシティ経営がうまく推進されている企業とは、個々の人材の個性や能力を尊重し、力を発揮できる環境整備の取り組みにとどまらず、その考えを経営戦略につなげることが出来ている企業だと言える。

その視点に立って考えてみると、ROE が低位や中位の企業群と比べて、ROE 高位水準の企業群の特徴語には、人材の能力の尊重をすることに加えて、経営の視点の要素がより強いように思われる。例えば、「経営」や「尊重」に関する具体的な記述内容を見ると、「多様な人材を活かす経営戦略」「個々の社員の向上心と主体性を尊重」「社員の人格・個性を最大限尊重」、「社員一人ひとりの人間性を尊重」といった記載がみられる。

図表5 ダイバーシティに関する最近の事例の特徴語

順位	ダイバーシティに関する最近の事例					
	ROE高位		ROE中位		ROE低位	
	2012年	2015年	2012年	2015年	2012年	2015年
1	女性	社員	実施	女性	採用	採用
2	社員	実施	採用	実施	研修	ダイバーシティ
3	推進	推進	外国	外国	外国	管理
4	制度	活躍	推進	推進	積極	キャリア
5	対象	研修	ダイバーシティ	支援	取り組み	セミナー
6	活躍	制度	障害	研修	管理	設置
7	雇用	支援	活動	採用	登用	取り組み
8	育児	海外	育児	制度	育成	交流
9	導入	導入	支援	雇用	開催	促進
10	育成	開催	活躍	管理	グローバル	拡大
11	開催	対象	促進	ダイバーシティ	人材	向ける
12	海外	活動	社内	障害	交流	チーム
13	支援	育成	ワーク	活躍	フォーラム	勉強
14	セミナー	勤務	導入	育児	新卒	比率
15	両立	意識	向ける	キャリア	留学生	人事
16	介護	介護	両立	登用	進める	組織
17	フォーラム	社内	人材	積極	比率	新設
18	キャリア	両立	理解	セミナー	経営	環境
19	社内	事業	環境	グループ	総合	グローバル
20	作成	プロジェクト	職場	提供	勤務	フォーラム

(注1) 上位20位以内に抽出された場合も一部は一般語のため特徴語とはみなさず、取り除いて示している。

(注2) 2012年の企業群(ROE高位/ROE中位/ROE低位)は、74社ずつに3等分してグループ分けを行った。

2015年はROEの高位と低位のグループがそれぞれ135社で、中位は134社となっている。

(出所) 東洋経済新報社「CSRデータベース(雇用・人材活用編)」より大和総研作成

⁶ 経済産業省「平成28年度新・ダイバーシティ経営企業100選ベストプラクティス集」(2017年3月)

⁷ 脚注6と同様。

次に、ダイバーシティに関する事例の特徴語を見ると、ROE 中位や低位水準の企業では、「採用」や「管理」などの特徴語が上位にきていることから、今後女性の採用を積極的に増やしていくという意思が反映されていると考えられる。ROE 高位の企業においては、2012年と2015年で「社員」や「推進」といった特徴語が上位に含まれるほか、「制度」や「導入」といった特徴語も10位以内に入っている。例えば、「推進」に関連する具体的な記述内容を見ると、「社長が社員と語り合うミーティング」、「ダイバーシティ推進プロジェクト」、「ダイバーシティ推進を検討」、「女性社員を選抜してセミナー」といったような記載が見られる。ROE 高位水準の企業では、制度の導入や研修の実施を通して、女性社員の活躍を推進しようという取り組みについて積極的に記述している傾向がうかがわれた。

5. おわりに

本稿が示した結果は、あくまでも直近のROEの水準別に分けた企業の数年前の特徴語であり、ダイバーシティに関する経営方針やトップコミットメントがどの様に財務パフォーマンスにつながっているのかの因果関係を示すものではない。ただ、企業の経営方針や理念、取り組みの事例にどのような特徴のある企業の成長が期待できるのか、その傾向を探るヒントにはなり得る。

企業の経営層が社員一人ひとりの個性や多様性をどう尊重し能力発揮につなげるのか、その考え方のコミットメントが企業のパフォーマンスに結びついている可能性はある。さらに、どう具体的にダイバーシティ経営や女性活躍を推進していくのか、実施や推進というさらなるステージアップを目指すことが求められる。

30% Club Japan がいよいよ始動し、TOPIX100の取締役会に占める女性の割合を引き上げようとしている。上場企業に対する女性活躍の取り組みに対する投資家の関心が高まるなかで、企業がどう対応していくのか注目される。