

Deloitte.

デロイト トーマツ



インパクト雇用で実現する 人的資本経営

企業価値向上に不可欠な人的投資

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
CSRユニット
2023年12月

目次

第1章	インパクト雇用で実現する人的資本経営	3
第1節	注目を集める「人的資本経営」と加速する国際ルール形成	4
第2節	日本企業の人的資本経営を巡る現状	6
第2章	人的資本経営の鍵を握る「インパクト雇用」	8
第1節	インパクトソーシング/インパクトハイヤリングの概観	9
第2節	インパクトソーシング/ハイヤリングの成功事例	11
第3章	日本におけるインパクトソーシング/ハイヤリング取り組み事例	13
第1節	グラミン日本：シングルマザーのデジタルスキル育成	14
第2節	WELgee：難民人材の就労・定着における取り組み	17
第4章	インパクトソーシング/ハイヤリングに関する今後の展望	20

第1章 企業価値の向上を実現する 「人的資本経営」と 世界の潮流



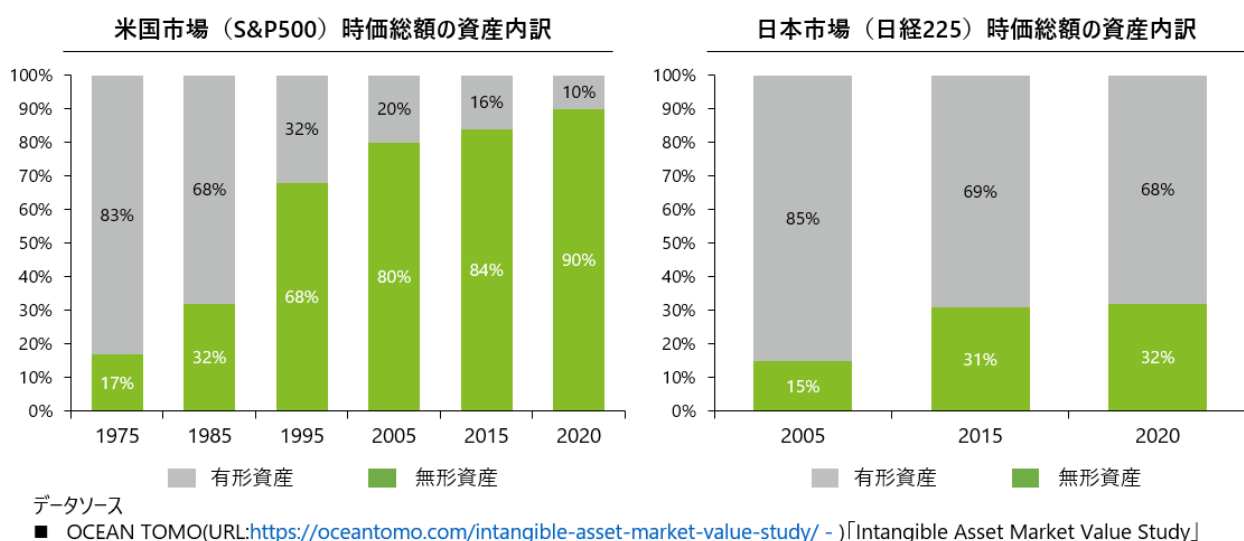
第1節 注目を集める「人的資本経営」と 加速する国際ルール形成

企業価値における「人的資本」の重要性

企業価値は現金や建物等の有形資産、および知的財産やブランド等の無形資産から構成されますが、近年ますます後者の重要性が増していることは明白です。2020年発表のOCEAN TOMOのデータによると、米国市場（S&P500）の時価総額に占める無形資産の割合は1975年の17%から2020年の90%、日本市場（日経225）では2005年の15%から2020年の32%に増加しています。

重要性を増す無形資産の中でも、特に「人材」に対する関心が高まっています。2019年、米アップルの最高デザイン責任者（CDO）のジョナサン・アイブ氏の退社報道によって、アップルの時価総額が1日で約1兆円減少しました。この一件から分かるように、投資家が企業を評価する際の尺度として、優秀な人材の在籍状況等、企業がいかに人材を確保・活用できているかが今や企業価値を大きく左右しているのです。

国内外の市場問わず、時価総額に占める人的資本などの無形資産の割合が増加傾向



こうした状況の中で、人材の価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる経営手法、「人的資本経営」が注目を集めています。経済協力開発機構（OECD）は「人的資本」を「個人的、社会的、経済的ウェルビーイングの実現を可能とする個々人の知識・スキル・能力・属性」として定義[1]しており、「人的資本経営」は「人的資本」を最大限に活かす経営手法です。「人的資本経営」の重要性については、2020年9月に経済産業省が発表した「人材版伊藤レポート」にて次頁の通り説明されています。

過去のデータからも、人的資本に積極的に投資している企業はより高いパフォーマンスを発揮できていることが分かっています。米国の機関投資家を中心に設立されたThe Human Capital Management Coalition（HCMC）の調査によれば、従業員の教育や、多様性・包摂性がある職場環境の構築等に投資している企業は、従業員の生産性・定着率、顧客満足度、企業収益等でより高い成果を出しています。また、投資家においても、人的資本に効果的に投資している企業を投資対象とした場合、予想されるリターンよりも年間4%から9.3%高い収益が得られることが判明しています[3]。

“人材は、「人的資源（Human Resource）」と捉えられることが多い。

この表現は、「既に持っているものを使う、今あるものを消費する」ということを含意する。このため、「人的資源」という捉え方を出発点とすれば、マネジメントの方向性も、「いかにその使用・消費を管理するか」という考え方となり、人材に投じる資金も「費用（コスト）」として捉えられることとなる。しかし、人材は、教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となる。また、企業が目を配るべき対象は、現在所属している人材だけではない。事業環境の変化、経営戦略の転換に伴い、必要な人材を外部から登用・確保することも当然ありうる。このため、人材を「人的資本（Human Capital）」として捉え、「状況に応じて必要な人的資本を確保する」という考え方へと転換する必要がある。こうした捉え方の下では、マネジメントの方向性も「管理」から人材の成長を通じた「価値創造」へと変わり、人材に投じる資金は価値創造に向けた「投資」となる[2]。”

—人材版伊藤レポート

加速する人的資本の情報開示

こうした状況を受けて、現在、人的資本の情報開示に関する国際的枠組みの整備が急速に進んでいます。

国際標準化機構（ISO）は2018年12月に「人的資本に関する情報開示のガイドライン」（ISO30414）を公表し、11領域の指標を制定しました。

#	領域	指標
1	コンプライアンス及び倫理	苦情・懲戒処分の件数及び種類、コンプライアンス及び倫理研修を修了した従業員の比率など
2	コスト	総労働力コスト、外部労働力コスト、給与・報酬の社内格差の比率など
3	ダイバーシティ	年齢/性別/障がい者/その他の多様性指標、経営陣のダイバーシティ
4	リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼、リーダーシップの育成、管理の範囲（上長一人当たり部下の数）
5	組織文化	エンゲージメント/満足度/コミットメント、定着率
6	安全衛生及びウェルビーイング	労働災害によるロスタイム、業務中の事故件数/死亡者数、研修に参加した従業員の比率
7	生産性	従業員1人当たりEBIT/収入/売上高/利益、人的資本ROI
8	採用・異動・離職	空きポジションに応募した有資格候補者の数、社内異動比率、自己都合退職率（定年退職除く）など
9	スキルとケイパビリティ	人材開発・育成総コスト、従業員1人当たり平均研修参加時間など
10	後継者計画	後継の効率（重要ポジションの内部充足率）、後継者のカバー率（後継者プール/リーダー数）など
11	利用可能な労働力	従業員数、常勤換算人数、非正規労働力など

データソース

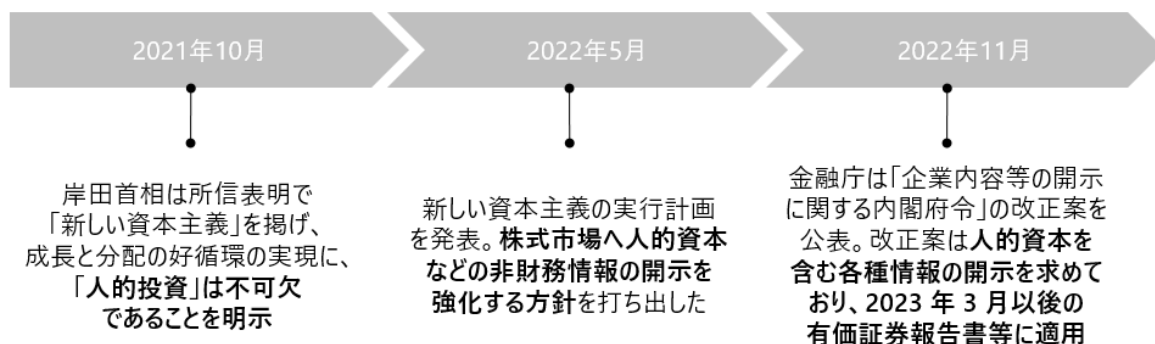
■ 内閣府(URL:https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kisei/meeting/wg/2210_04/local/230428/local06_ref02.pdf)
「人的資本可視化指針」

米国では、米証券取引委員会（SEC）が2020年11月に非財務情報に関する規制（Regulation S-K）を改正し、従来の従業員数の開示に加え、事業の運営において重視する人的資本に関する施策・目的の開示を求めました[4]。

また、米国の証券取引所に上場する企業に対して、人的資本の8項目（①契約形態ごとの人員数、②定着・離職、昇格、社内公募、③構成・多様性、④スキル・能力、⑤健康・安全・ウェルビーイング、⑥報酬・インセンティブ、⑦経営上必要となったポジションとその採用の状況、⑧エンゲージメント・生産性）の情報開示を求める法案の公聴会が2021年9月に上院で実施され、現在審議されています。各項目の開示基準はSECが策定するものとされていますが、当法律制定後2年以内に開示基準が策定されなかった場合、ISO30414に準拠すると明記されています[5]。

日本でも、2023年3月以降に有価証券報告書を発行する大手企業4,000社を対象として人的資本の情報開示が義務化されました。現状の開示項目としてはダイバーシティの中でもジェンダー平等に関する項目が中心（女性管理職比率、男性の育児休業取得率、男女間賃金格差）となっていますが[6]、今後は米国と同様、国際基準となるISO30414を踏まえて項目が拡充される可能性があります。人的資本に関する情報が多様な角度で投資家に可視化されることを想定し、企業にはさらに広範囲での情報開示に向けた取り組みが求められます。

日本の人的資本情報開示を求める動き



データソース

■ 首相官邸(URL:https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/statement/2022/1003shoshinhyomei.html)
「第二百十回国会における岸田内閣総理大臣所信表明演説」
および金融庁(URL:<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20221107/20221107.html>)
「『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正案の公表について」

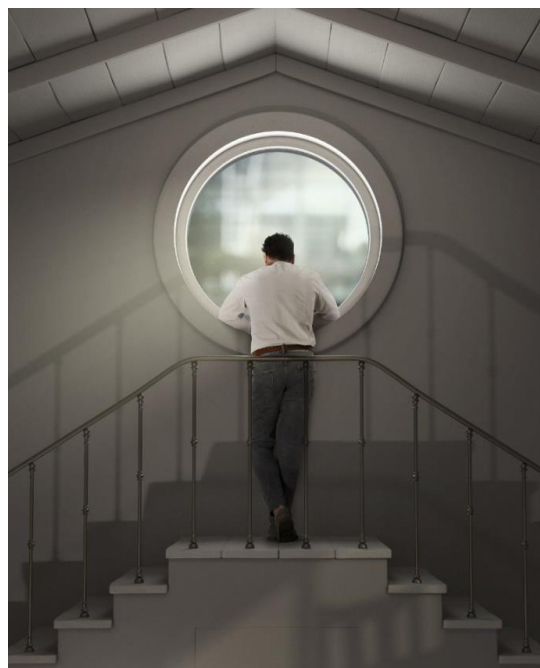
第2節 日本企業の 人的資本経営を巡る現状

人的資本への投資不足による生産性の低迷

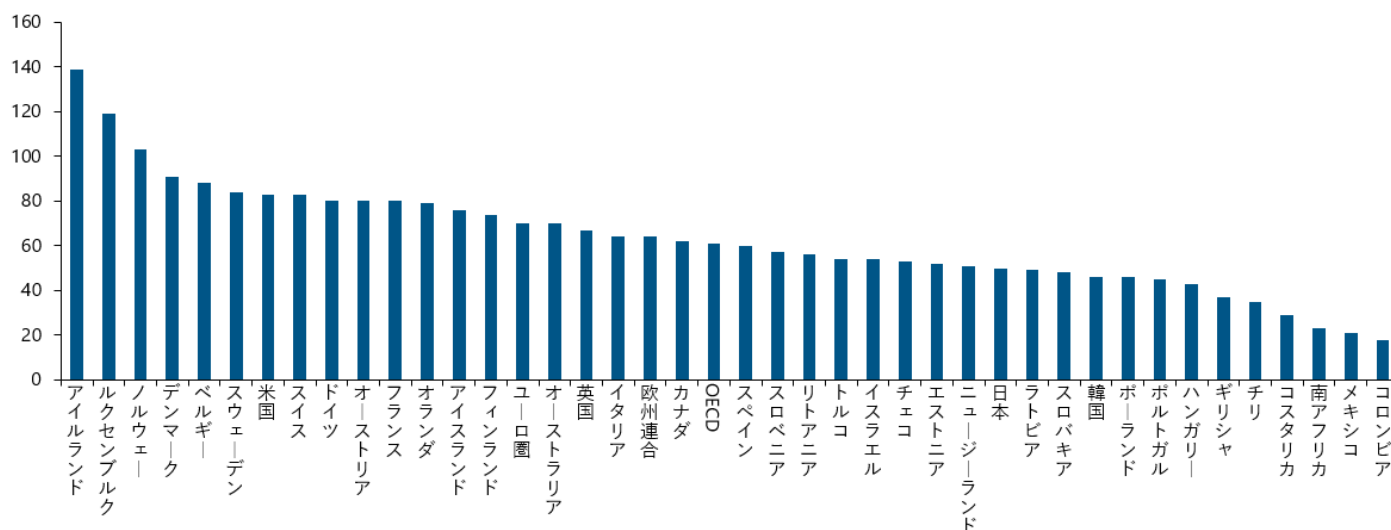
企業への情報開示要請が高まる一方、未だ日本企業の多くは人材を「資本」と捉えて十分な投資を行っているとは言えません。今後更なる情報開示が求められて取り組みの不充分さが露呈された場合には、各種ステークホルダーからの低評価につながり、就職先や投資先の候補から除外されるリスクがあります。

日本企業は他先進国と比較して、スキル向上のための教育・研修等、人的資本への投資額において大きく後れをとっています。研究開発費やソフトウェア投資は米国やドイツと遜色のない水準にあります[7]が、無形資産投資に占める人的資本の割合は4%前後と、米国、ドイツ、フランス、英国の10～15%の半分未満に留まっているのが現状です[8]。

こうした人的資本への投資不足が、近年問題視されている日本企業の「生産性」の低さにつながっているとの指摘もあります。日本は労働時間あたりの国内総生産（GDP）が49米ドルと、G7の中で最も低い数値です。また、経済協力開発機構（OECD）加盟国の平均値（60米ドル）も下回っており、先進国の中でも後れを取っていることが伺えます[9]。



国別労働時間あたりの国内総生産量（2021）



データソース:OECD "OECD Compendium of Productivity Indicators 2023"<https://www.oecd.org/sdd/productivity-stats/oecd-compendium-of-productivity-indicators-22252126.htm> - (参照2023年3月17日)

加えて、日本では人的資本経営の要となる「人材」そのものの確保が今後困難になると予想されます。

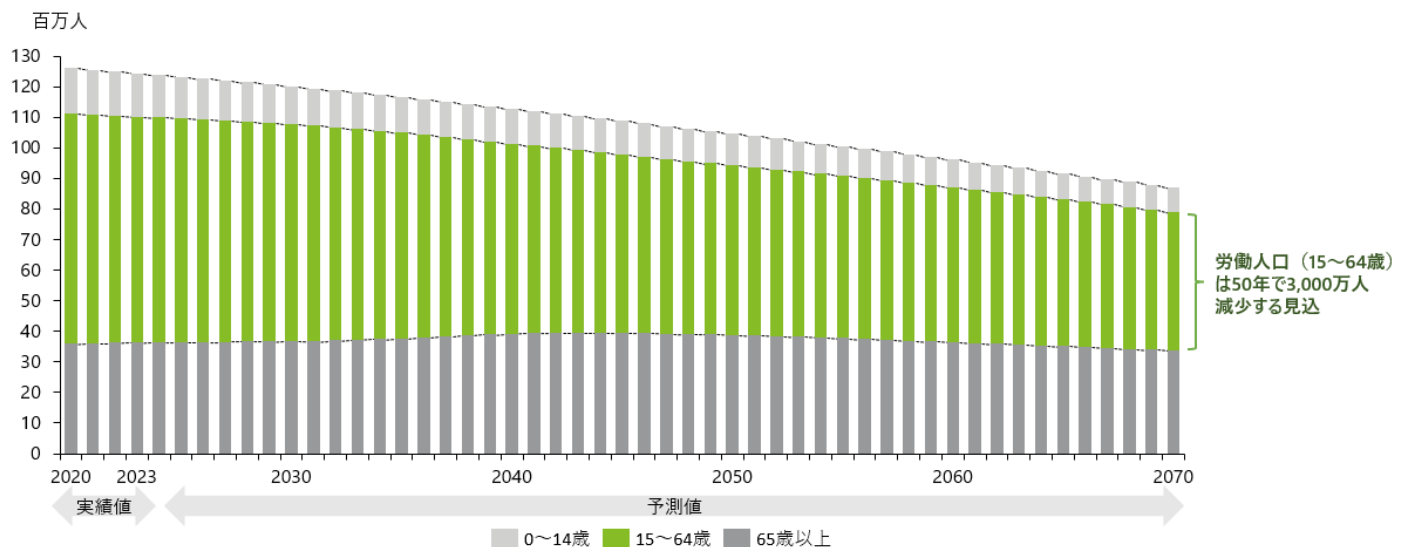
厚生労働省が公表した人口動態統計速報では、2022年の出生数は80万人を下回りました[10]。当数値は統計開始以来の最低値であり、2017年の推計では2033年に80万人を割り込むと予測されていたため、予測から11年も繰り上げられる結果となりました[11]。また、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和5年推計）」のデータでは、日本の総人口は2070年に8,700万人となり、2020年と比較して7割減少すると推計されています。そのうち外国人が占める総人口割合が2.2%から10.8%まで増加する見込です[12]。

今後の人口縮小に伴う労働人口の減少を見据えると、労働力の確保に向けたさらなる雇用対象の拡大・多様化や、そのための労働環境の整備が企業に求められます。

従業員のスキル向上に向けた投資不足、人口の縮小等の現状を踏まえると、企業の姿勢として「人的資本」の情報開示要請に備える」のみでは不十分といえます。人的資本への投資を通じた中長期的な価値創造を実現するには、労働力を確保するための間口を今まで以上に広げることや、高い生産性を実現できる高付加価値人材の発見および育成に注力することが求められます。

これらの実現に向けた有効な手段の一つとなり得るのが、本レポートで紹介する「インパクトソーシング/ハイヤリング」です。次章では、「インパクトソーシング/ハイヤリング」の基本的な定義や考え方を解説します。

日本の将来人口推計（2020-2070）



データソース：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

第2章 人的資本経営の鍵を握る 「インパクト雇用」



第1節 インパクトソーシング/ インパクトハイヤリングの概観

インパクトソーシング/ハイヤリングとは

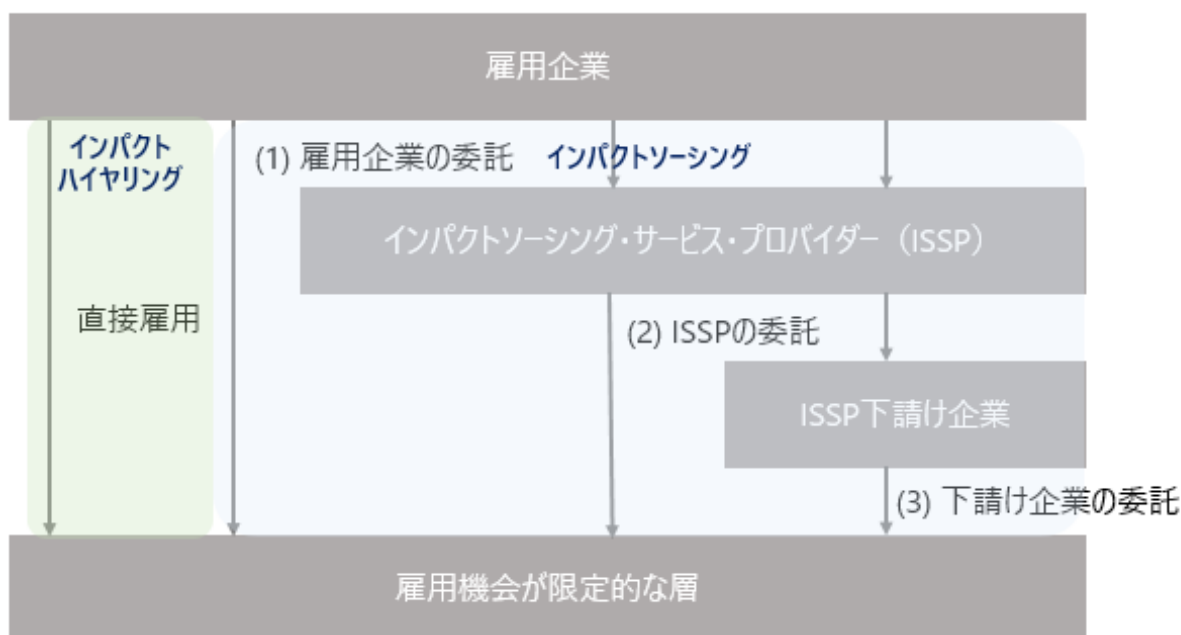
インパクト雇用（インパクトソーシングおよびインパクトハイヤリング）とは、「潜在的能力はあるが、一般的な採用方法では雇用機会が限定的だった層（シングルマザー、障がい者等）」を雇用対象とすることで、雇用によるイノベーションや社会的貢献を目指す取り組みのことです。新たな労働力の確保に向けて近年注目を集めているアプローチであり、従来の雇用対象と比較しても採用された人材のパフォーマンスには遜色がなく、より高い定着率を期待できることから、米国の企業を中心に世界各国で取り組みが広がっています。また、就労機会の格差是正に繋がることから社会貢献の側面も持ち合わせており、雇用者・被雇用者双方にメリットがあるとされます。

インパクトハイヤリングは企業が「雇用機会が限定的な層」を直接雇用するのに対し、インパクトソーシングでは雇用機会に恵まれない対象者を採用する中間組織・事業者「インパクトソーシング・サービス・プロバイダー（ISSP）」に業務を委託します。ISSPは自組織で受託業務を遂行することもあれば、同様に雇用機会が限定的な層を採用する他組織に業務を再委託することも可能です。

直接雇用を必要とするインパクトハイヤリングに障壁を感じる企業も、インパクトソーシングを通じて間接的に雇用機会を提供することができます。

インパクト雇用が広がった背景として、2017年にロックフェラー財団とGeneration USA（無料の職業訓練等を通じたキャリア支援を行うNGO）が企業の競争力、従業員の経済的安定性および職場の公平性を向上する戦略としてインパクトハイヤリングを提唱したことが挙げられます[14]。ロックフェラー財団は、従来の雇用手法では学歴など業務遂行能力に必ずしも直結しない要件が採用の前提になっていると指摘しました。人材の募集要件を緩和することで、より広い人材プールへアクセス可能になると同時に、パフォーマンスを発揮できる人材の確保につながると提唱しています[15]。インパクトハイヤリングが広まるにつれ、直接雇用以外の採用形態にも需要が喚起され、インパクトソーシングが台頭したと考えられます。

インパクトソーシング/インパクトハイヤリングのモデル



なぜインパクトソーシング/ハイヤリングが注目されるのか

インパクトソーシング/ハイヤリング、即ち「雇用機会が限定的な層」を採用する取り組みは、組織にイノベーションをもたらし、人的資本経営を実現する有効な手段の一つと考えられます。

「雇用機会が限定的な層」がイノベーションを喚起する背景には、彼らが持つ「外部者の視点」(outsider mindset)があります。「外部者の視点」とは、異なる社会的アイデンティティを持つ主体ならではのユニークな視点・物事の捉え方を指します[16]。物事の捉え方・認知方法は国籍、人種、性別等の社会的アイデンティティ(=自分がどの社会集団に所属しているかの自己認識)によって変わります。社会的アイデンティティが類似するほど、価値観や物事の認知方法が似ている傾向にあり、反対にアイデンティティが異なるほど認知方法に違いが生じます。多様な背景・属性を持つ人材を迎え入れることで、組織に幅広い視点や価値観がもたらされ、イノベーションが活性化する可能性が高まるのです。

「外部者の視点」の重要性を示す一例として、成長企業の創業者の多くが移民であることが挙げられます。2017年のFortune 500によると、米国市場で最も収益規模が大きい企業500社のうち、移民1世または2世によって設立された企業が全体の4割(216社)を占めています[17]。また、ハーバード・ビジネス・スクールの研究でも、移民が設立した企業は他企業より成長スピードが速く、存続年数も長いことが明らかになっています[18]。移民は2つ以上の文化背景を持つことが多く、異なる認知の掛け合わせによってイノベーションを創発しやすいと考えられています。こうした事実を踏まえると、労働市場に参入できていなかった「雇用機会が限定的な層」は、新たな「外部者の視点」を組織にもたらし、イノベーションを起こす可能性を秘めていると言えるかもしれません。

一方、企業としては過去に雇用経験のない人材層を受け入れるに際し、対象者のパフォーマンスに懸念を抱くことも予想されます。しかし、インパクトソーシング/

ハイヤリングは、従来の採用手法と比較しても従業員のパフォーマンスに遜色なく、定着率もより高い水準にあることが立証されています。インパクトソーシングを実践している企業(テレパフォーマンス、RuralShores、SureHire等)を対象にロックフェラー財団が行った調査では、インパクトソーシングで採用された従業員の評価はクライアントのSLA/KPIを満たす水準にあり、離職率に関しても通常のアウトソーシング従業員と比較して15%から40%低いことが判明しました。また、インパクトソーシングで雇用された従業員はモチベーションがより高いことから、長期的にパフォーマンスの向上が見込まれ、トレーニングに必要なコストも削減できる場合があります[19]。

インパクトソーシング/ハイヤリングが企業や雇用対象にどのような効果をもたらしたのか、続く第2節で実例を紹介します。



第2節 インパクトソーシング/ インパクトハイヤリングの成功事例

インパクトソーシング/ハイヤリングは、雇用機会に恵まれなかった層への支援に留まらず、人的資本の増強などを通じて企業価値の向上に貢献します。インパクトソーシング/ハイヤリングを通じて自社と社会にポジティブな影響をもたらした2つの事例を紹介します。

インパクト雇用の成功事例（1）： インパクトハイヤリングで人材確保とパフォーマンス向上を実現したCCI Global

CCI Globalはアフリカを拠点に英国、オーストラリア等の市場に向けて顧客管理サービスを提供しており、デジタルを活用したインバウンドセールス、コンタクトセンター業務、ソーシャルメディア管理等のアウトソーシング業務を受託しています。その中でも、一部の地域（南アフリカ）では人材不足の課題に直面したため、CCI Globalは自社の人材確保および他社への人材提供に向けて、2013年に非営利企業CareerBoxを立ち上げました [20] CareerBoxは経済的に恵まれない、または人種的差別が多い地域をターゲットに人材育成プログラムを展開し、2021年にケニアに新たな拠点を設立しています [21]。

CCI Globalはインパクトハイヤリングを通じて、人材確保、およびダイバーシティを実現しています。ケニアのCCIコールセンター職員のうち、93%はCareerBoxを通じて採用されており、管理職の半数が女性です [22]。また、CareerBoxが育成対象者に実施した調査では、インパクトハイヤリングと

従来の雇用手法で採用された従業員のパフォーマンスには差がないことが判明しています。育成プログラムでは基本的なビジネスマナー（服装、時間管理等）、面接（履歴書の作成、面接時の応対等）、多様な国・業界におけるサービス提供に関わるトレーニング（例：テレコム/金融サービスの紹介、イギリス/オーストラリアの文化紹介）を行い、結果を1）定着率、2）出勤および稼働率、3）業務パフォーマンスの3つの指標で評価しています。

各指標の結果から、CareerBoxのプログラム参加者は従来の雇用対象者と比較して勤務の安定性や業務の遂行能力において遜色がないことが明確になりました。CCIグループはこれまで十分な活躍機会がなかった人材プールへアクセスしたことで、人員不足によるビジネス成長の制約を克服すると同時に、社会への貢献を実現しました。

指標	結果
定着率	企業の従来の雇用対象とCareerBoxで育成した対象の定着率を比較した結果、後者がより高い定着率を記録しました
出勤および稼働率	企業の従来の雇用対象とCareerBoxで育成した対象の所定労働時間と実労働時間を比較した結果、両者に遜色がないことが判明しました
業務パフォーマンス	個々に課せられた目標に対する達成率を計測した結果、CareerBoxで育成した対象は99%の達成率を記録しました（従来の雇用対象は104%の達成）

インパクト雇用の成功事例（2）： 世界のインパクトソーシングを牽引するWebhelp

2000年に設立されたWebhelpはBPOサービスを60か国以上で展開しており、世界で約12万人を雇用しています。同社はインパクト雇用積極的に取り組み、インパクトソーシング・サービス・プロバイダー（ISSP）としての事業を拡大しています。

Webhelpは、2020年にESGの取り組みの一環としてインパクトハイヤリングの検討を開始しました。「雇用機会が限定的な層」が新規採用者の5%を占めることを目指した結果、実施初年度の2021年は目標値を上回り、10%以上（約4400人）を達成しました [23][24]。具体的な雇用対象については、各拠点が自国の社会課題に応じて選定しています。例えば、南アフリカは雇用機会に恵まれない若者、マレーシアは障がい者、コロンビアはベネズエラの難民を中心に採用活動を進めています。同社は2023年までにインパクトハイヤリングを各国拠点へ拡大することを表明し、今後新たにサービスを展開する国でも導入することを宣言しました。また、2025年

までに新規雇用者の10-15%はインパクトハイヤリングを通じて採用することを目指しています[23]。

Webhelpはインパクトハイヤリングで自社の人材を獲得すると同時に、ISSPとしてインパクトソーシングの受託も拡大しています。2022年の年間を通じ、24の拠点と6カ国（タイ、ボスニアヘルツェゴビナ、ガーナ、イスラエル、北マケドニア、中国）にビジネスを拡大し、すでに事業を展開している地域（米国、中南米、アジア太平洋、欧州、中東、アフリカ）においては、さらに18の新しい拠点を開設しました[25]。インパクトソーシング・サービスの成果はクライアントからも評価されており、一つの受託事業では2年間で事業運営に関わる社員を20名から250名までに増やした実績があります[24]。インパクトハイヤリングを通じて雇用した724名の社員においても、雇用の半年後に評価を行ったところ、定着率95%、研修合格率100%、欠勤率7%と、いずれも高評価を得ています [26]。

第3章

日本におけるインパクト ソーシング/ハイヤリング 取り組み事例



第1節 グラミン日本： シングルマザーのデジタルスキル育成

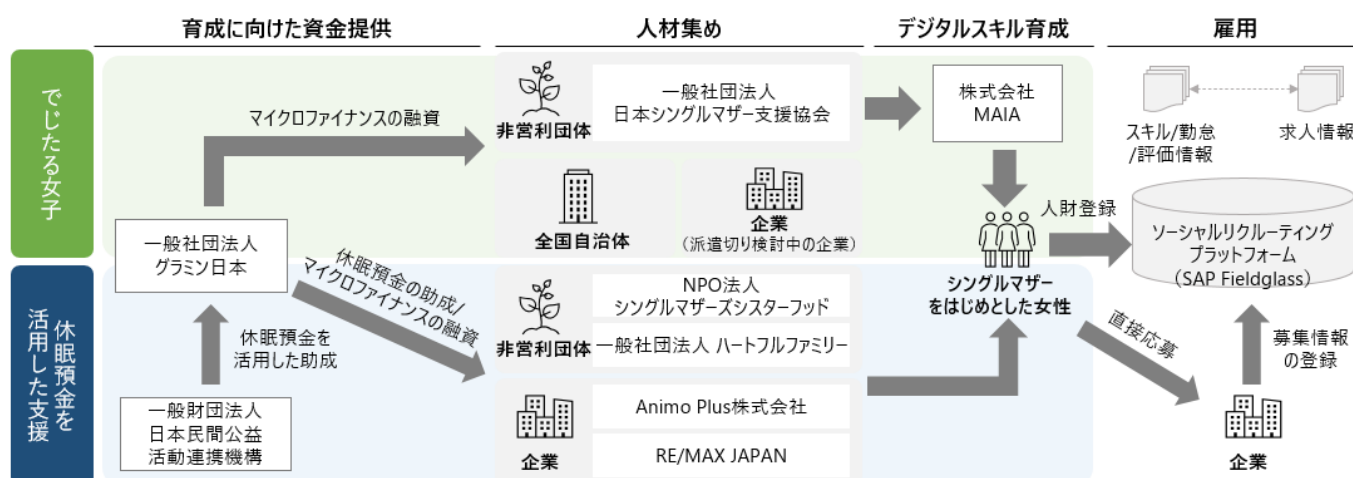
シングルマザーのインパクトソーシング/ハイヤリング機会創出

日本においてもインパクトソーシング/ハイヤリングの機運は高まっており、取り組みを牽引している団体の一つが一般社団法人 グラミン日本（以下、グラミン日本）です。グラミン日本は、「『でじたる女子』プログラム」や就労マッチング・プラットフォームの運営等を通じて、シングルマザーをはじめとした女性のスキル育成や企業とのつながりを促進し、インパクトソーシング/ハイヤリングの機会を創出しています。

「でじたる女子」は、シングルマザー等の女性のITスキル向上を目的に、2021年に株式会社MAIA（以下、MAIA）との連携を通じて始動した育成プログラムです。2023年11月時点では7つの都県（福岡県、長野県、鳥取県、東京都、奈良県、愛媛県、沖縄県）で展開され、MAIAは女性のスキル育成、グラミン日本は学習費用の支援を行っています。その後の採用に際しては、企業への直接応募、または提携事業者であるSAPが運営するソーシャルリクルーティングプラットフォーム（SAP Fieldglass）を通じて、求人情報と登録者情報のマッチングが行われています。



インパクトソーシング/ハイヤリング機会創出の仕組



また、休眠預金資金を活用したシングルマザーの就労支援にも注力しています。2018年に「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」（休眠預金等活用法）が成立したことを受けて、10年以上取引のない預金（休眠預金等）を社会課題の解決や民間公益活動の促進に利用することが認められました。グラミン日本は、休眠預金の交付先団体の一つである一般財団法人日本民間公益活動連携機構（JANPIA）から助成を受け、資金を4団体・企業（Animo Plus株式会社、NPO法人シングルマザーズシスターフッド、一般社団法人 ハートフルファミリー、RE/MAX JAPAN）に分配し、シングルマザー人材の募集・育成、雇用機会の創出に係る取り組みを支援しています。

実行団体・企業の選定においては、採用企業と人材のマッチングが円滑に進むよう、需要の高いスキルの習得機会を提供している団体・企業を対象としています。例えばAnimo Plus株式会社の研修を受けたシングルマザーは会計・総務・秘書業務等のアウトソーシング受注、RE/MAX JAPANでは同社の不動産エージェンツの業務を担えるようになることが期待されます。

休眠預金以外でも、グラミン日本は2021年から2年間にわたり、一般財団法人リープ共創基金の助成プログラムであるキャッシュ・フォー・ワーク（CFW）の資金助成を受けて、シングルマザーの支援に取り組んでいます。キャッシュ・フォー・ワークとは、国際的に成果が認められている緊急雇用プログラムの一種で、災害等の被災者に対して復興関連の仕事を提供し、被災者の生活基盤

の回復と社会の復興の両立を目指す手法です。グラミン日本は、新型コロナウイルスの影響で雇用機会を失い収入が減少したシングルマザーを対象に、SAP/RPAを軸としたデジタルスキル研修と、インターンとしての雇用・OJT機会を提供しました。参加者の中には、MAIAにインターンとして参画し、勤務ぶりが評価されて正社員に採用され、現在も雇用中という事例が出てきています。MAIAでは、主にSAPを活用した業務合理化支援に取り組んでいます。

グラミン日本は、企業およびシングルマザーのニーズを充足するためにはインパクトハイヤリング（直接雇用）とインパクトソーシング（業務委託）を適切に使い分けことが重要と位置付け、企業に対しても状況や段階に応じた併用を推奨しています。これまで雇用対象として検討していなかった候補者を直接雇用（ハイヤリング）することにはハードルを感じる企業も多く、雇用前に候補者の能力・適性の検証を行いたいというニーズが存在します。また、シングルマザーにおいても、育児や介護等との両立の必要性があることから、より柔軟性の高い勤務形態を希望することがあります。そうした場合、一足飛びに直接雇用のアプローチをとるのではなく、まず業務委託（ソーシング）から始めることで、企業・シングルマザー双方の需要を満たすことができます。一方、対象者の能力・適性をよく理解している企業の場合は、人材の確保に向けてインパクトハイヤリングがより確実な手段となる（インパクトソーシングでは、対象者の稼働状況によっては業務を委託できない可能性がある）ため、安定的な雇用を望むシングルマザーに向けては直接雇用を検討していくことが推奨されます。

グラミン日本理事 小林立明氏からのコメント

用とアウトソーシング（インパクトハイヤリング/ソーシング）は、機会に恵まれない対象へのエンパワメントを実現し、社会課題の解決に繋がると考えています。

グラミン日本はインパクトハイヤリング/ソーシングの促進に向けて、現行の様々な取り組みに加え、シングルマザー支援に賛同する企業を含めたコンソーシアムの形成や、新たな枠組み（ソーシャルインパクトボンド※等）を活用した資金調達等も検討していますので、インパクトソーシング/ハイヤリングの取り組みを企業と共に促進していきたいと思えます。

※社会的利益（社会課題解決等）を目的とした官民連携の仕組。
NPO等の事業者はサービス提供に向けて民間から資金を調達し、行政から事業成果に応じた対価を得る



グラミン日本理事
小林立明氏

一般社団法人 グラミン日本

設立：2018年9月

URL：<https://grameen.jp/>

理事長・CEO：百野 公裕

所在地：東京都中央区日本橋室町一丁目8番7号 東信室町ビル4F



国内における実績例：

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社（インパクトソーシングによる業務負荷の削減）

グラミン日本のデジタルプラットフォームを通じた業務委託事例として、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社（以下、DTC）が2022年8月に行ったインパクトソーシングが挙げられます。DTCでは2名の女性（シングルマザー、高校を卒業した若年層の女性）に採用・人材開発に関連する業務を委託した結果、当該チーム全体の業務負荷が軽減しました。また、業務を委託した部署は採用・人材開発における活動の企画立案から実行までを広く担っていましたが、インパクトソーシング人材に実行部分を委託することで、既存の職員が戦略・企画業務により注力できるようになりました。

委託を受けた女性はDTCと合意した稼働時間を基に、週2～3日勤務します。主な役割としては、「知るカフェ（大学生向けの就活カフェ）」での採用活動活性化におけるイベント開催会場の予約やイベント業務等の対応、DTC側メンバーの業務推進に係る補助・事務作業等です。これらの業務を委託した結果、部署内での業務負荷が下がり、具体的には採用活動に伴うコミュニティ管理の工数が月15時間削減されました。

これらの成果を生み出した背景には、対象者2名の高い学習意欲に加え、職場の人材育成に対する意識や受け入れ体制が充実していたことが挙げられます。委託業務の中には一部、高難易度のスキルが求められるものもありました

が、対象者は自己学習を通じてスキルを身につけ、問題なく業務を遂行することができました。また、各人の作業状況がチーム全体に共有されており、互いにサポートする体制を構築できたことも、チーム全体の生産性向上に貢献しました。



第2節

WELgee：難民人材の就労・定着における取り組み

WELgee: 難民人材のインパクトハイヤリングコーディネーション

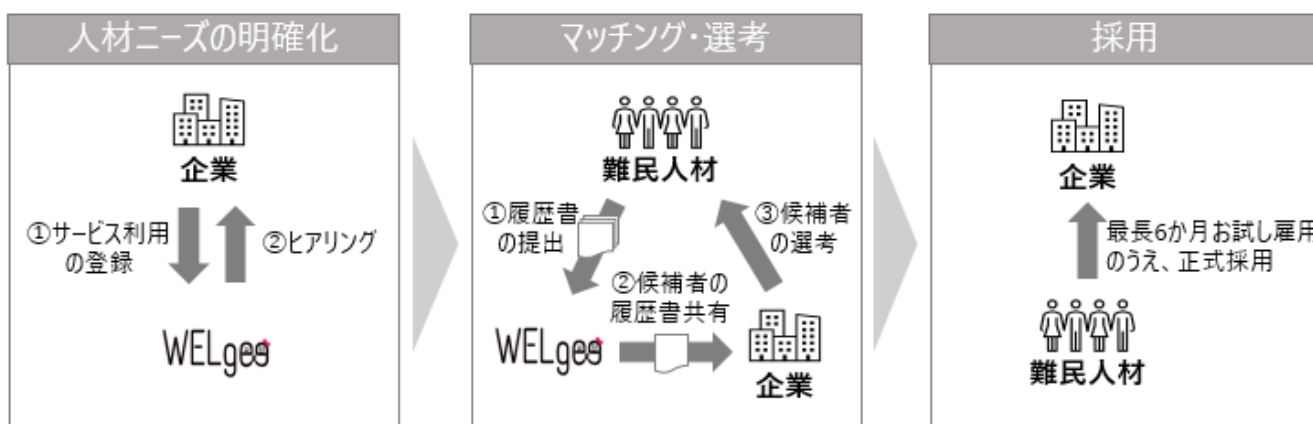
特定非営利活動法人WELgee（以下、WELgee）は、国内における難民の就労機会創出と日本企業への価値創造の両方を目指す採用コーディネーションサービス「WELgee Talents」（※2023年9月13日以前は「JobCopass」としてサービスを展開）を2017年から展開しています。WELgee Talentsは母国での紛争や迫害等で日本に逃れてきたアフリカ・中東・アジア出身の人材が、自らの強みやパッションを活かして、日本企業で活躍できるよう「採用・定着」に一貫して伴走する人材紹介サービスです。WELgee Talentsに登録した企業の事業概要や課題に基づいて人材ニーズを把握し、企業と新しいポジションをつくる形で、WELgeeが伴走する難民人材とのマッチングを行います。

2023年6月時点で、WELgee Talents（旧JobCopass）を通じたお試し雇用事例は7件あり、正式採用に至った事例は20件あります。20名の難民人材は様々な規模・業種の企業（ヤマハ発動機株式会社、三菱マテリアル株式会社、ネトリーズ株式会社、シティコンピュータ株式会社、ベースフード株式会社等）に就職しています。実際に就職に至った対象者たちは多岐にわたる業種

（プログラマー、品質管理、事業開発、マーケティング、人事、広報等）に従事しており、日本語能力が十分でない場合でも幅広い業務でパフォーマンスが発揮できることが立証されています。

日本の難民認定率は国際水準と比較すると非常に低く、2022年におけるG7各国（日本以外）の難民認定率が13.9～20.9%であるのに対し、日本は2%に留まっています[27]。「難民」として認定されるハードルがきわめて高く、難民申請が不認定となった場合、申請者は日本での法的地位を失う可能性があるため、多くの難民申請者は不安を抱えた生活を余儀なくされています。このような状況を踏まえ、WELgeeは就労を通じて在留資格を得ることが日本で難民申請者が安定的な生活を実現する手段の一つであると考え、雇用形態として安定性の高い「インパクトハイヤリング」の普及・推進に注力しています。

WELgee Talentsサービス利用の流れ



企業の難民雇用の取り組みを後押しする上で、WELgeeが重視しているのは以下の3つのポイントです。

1. 難民人材の雇用を「慈善活動」と捉えるのではなく、雇用によって事業に与えたいインパクトを設定すること
2. 社員が難民雇用をポジティブに捉えること
3. 難民雇用の価値が社内で広く認識されること

上記3点に重きを置いた採用コーディネーションの結果、WELgeeを通じて就職した難民人材の就労継続率は7割以上を記録しています。離職に至ったケースでも、起業・フリーランスへの転身、新型コロナウイルス感染症による事業状況の変化等が主な理由で、企業と雇用対象者のミスマッチが主原因となったケー

スはありませんでした。その背景には、WELgeeの制度として、企業が難民人材を正式雇用する前に候補者の能力や適性を検証できる「お試し雇用」期間が3か月設けられていることがあります。また、企業側がWELgeeの伴走の下で、難民人材のことをよりよく理解し、お互いにとって働きやすい環境（人材が気軽に私生活や仕事に関する相談が可能な環境、日本語が限定的で文化も異なる人材とのコミュニケーションの試行錯誤等）の整備に注力したことも、離職率の低さに大きく貢献しています。

WELgee 事業部門統括・理事 山本菜奈氏からのコメント

WELgee Talents（旧JobCopass）を始めた2017年と比較して、**難民人材の雇用に前向きな企業が増えていることを実感しています。**

SDGsの概念が浸透したことにより、**企業が難民雇用を単なる「CSR活動」の一環と位置付けるのではなく、ビジネス成長に直結する施策として捉えるようになったのが要因の一つと考えています。**また、**新型コロナウイルス感染症の影響でIT・デジタルツールを駆使した働き方にシフトしていったことを皮切りに、新たな試みに前向きになる企業も増えたように感じました。**

2022年2月にロシアによるウクライナへの軍事侵攻が発生した際にも、**難民の雇用や就労機会の提供に積極的に手を挙げる企業が多く見られたものと思います。**

難民人材には多様なスキルや経験、ポテンシャルを持っている方が多く、雇用によって企業にも**ポジティブな影響を与えられます。**今後も企業がより難民人材への理解を深めていき、雇用を通じて企業と難民がwin-winの関係を構築していくことを期待しています。



WELgee 事業統括・理事
山本菜奈氏

特定非営利活動法人WELgee

設立：2018年2月

URL：<https://www.welgee.jp/>

代表理事長：渡部 カンコロンゴ 清花

所在地：東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号 恵比寿ガーデンプレイスタワー27階



国内における実績例：

ヤマハ発動機株式会社（難民人材の活用で事業・組織の成長を実現）

旧JobCopassを通じた難民人材の雇用（インパクトハイヤリング）について、ヤマハ発動機株式会社（以下、ヤマハ発動機）の事例を紹介します。

ヤマハ発動機はアフリカでの新規事業創出に向けて、現地の営業やチームづくり、人材育成に携わる人材を求めています。WELgeeが紹介した人材候補が同社の求める人材要件に合致していたことに加え、選考の過程で候補者が提出したレポート、およびレポートに基づいた議論や、朗らかな人柄が高評価を得て、西アフリカ出身の元起業家が新規事業開発部への配属で採用されました[28]。

難民人材の雇用に際して、「従来は“日本語能力ありき”で優秀さを測ってしまっていたこと」および「採用の前例がないこと」が障壁としてありました。そこで人事部・受け入れ部門は、国内大学を卒業して高い日本語力を持つアフリカ人材だけでなく、日本語力は劣るものの、政府が産業人材育成を目的に招いた

優秀なアフリカ留学生も候補者に含めることで、「国内大学卒」以外のルートでの雇用に対するハードルを下げ、言語能力以外にも着目した採用を進めることができました。また、選考の過程でアフリカ人材が持つ平均的な日本語能力等に関する理解が進んだため、受け入れ後の言語面でのサポートの必要性等も予め正確に認識した上で、難民人材の採用に踏み切ることができました。

難民人材の採用に伴い、職場では個々人の能力の「活かし方」がより強く意識されるようになりました。難民人材に関しては、出身大学・学部や過去の在籍部署での経験といった要素からポテンシャルを判断しづらいため、そうした情報に頼ることなく、個人の能力をよく見極めた上で業務分担等を検討する必要があります。現在は、直接雇用ではなく、個人事業主との業務委託という形態ですが、そうした難民人材雇用のアプローチが職場全体に広がり、日本人社員の中でも、より個人の長所短所等にきちんと目を向けた上で職場全体のパフォーマンスの最適化を図ろうと意識する職員が増加しました[28]。

WELgee Talentsのその他難民人材雇用事例のご紹介

シティコンピュータ株式会社

企業概要：

データ化等のBPOサービス、人材派遣・紹介、海外人材派遣・紹介やコールセンターを始めとするサポート業務を展開

雇用対象者の経歴：

- ・コンゴ民主共和国出身。同国の情報系大学院卒
- ・民間企業でITエンジニアとしての勤務経験あり

雇用対象者の入社後の役割：

IT関連の業務（外国人専門の転職サイト・エージェント「Bluee」のWebサイト立ち上げ）、アフリカ新規事業の検討等

雇用経緯：

同社の掲げるビジョン・ミッション「世界中の人々の雇用環境を創出すること」の達成に向けて、「多様性のある雇用環境」は不可欠と考え、以前より外国人雇用や障がい者雇用等に積極的に取り組んでいた。アフリカへの事業進出も検討していた所、JobCopassを通じて新規事業検討に貢献できるスキルを持ったアフリカ出身の難民人材と出会い、採用に至った

公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン

団体概要：

途上国をはじめ75ヶ国以上で活動し、世界の子どもたち（特に女子）の課題解決に取り組む国際NGO。1983年に日本事務局を創立

雇用対象者の経歴：

- ・ウクライナ出身。同国マリウポリ州立大学卒。（主専攻）歴史（副専攻）中等教育、ジャーナリズム
- ・在学中にNGO「文化・教育プラットフォームSENSE」を設立（障がい者や子どものための快適な環境構築等に取り組む）
- ・大学卒業後はウクライナ市内の中学校教師として勤務経験あり

雇用対象者の入社後の役割：

ウクライナ支援に向けた情報収集（ウクライナ人へのインタビュー等）、団体内の資料準備（テーマ例：ウクライナの教育制度や海外子女教育に関する課題、難民の避難先の国における社会適応の問題、ウクライナにおける女子の状況等）、ワークショップ開催等

雇用経緯：

日本でのウクライナ避難民の受け入れに対する需要を背景に、団体としてのインクルージョン（包摂）実現に向けて初めての外国人雇用へ踏み切った。対象者の人柄や経歴が団体の求める人物像と一致していたため、3カ月の試用期間を経て、2023年3月に契約社員として雇用した

第4章 インパクトソーシング/ ハイヤリングに関する 今後の展望



企業価値を左右する「社会的貢献」

第1章から第3章で述べてきた通り、「人的資本経営」の要となる人材への投資および労働力が不足している日本において、インパクトソーシング/ハイヤリングは人的資本経営を実現するための一つの有効な手段になり得ます。

また、インパクトソーシング/ハイヤリングは高い潜在能力を持つ人材の確保に有効な手段であることに加え、社会貢献の側面も持ち合わせているため、導入すれば投資家からの評価の向上に繋がる可能性もあります。企業価値における人的資本の重要性は第1章で説明した通りですが、日本のESG（環境・社会・ガバナンス）投資額もまだ規模は小さいものの増加傾向にあり、投資家が企業の社会的責任の履行状況に関心を持ち始めていることを示しています。国連機関が主導して策定した責任投資原則（PRI）では、ESGの「S」（社会）の対象を人権、労働条件、従業員関係等、権利やウェルビーイングに関する課題への取り組みとしており、インパクトソーシング/ハイヤリングを通じて実現できること（雇用機会が限定的な層への機会提供を通じた個人のウェルビーイング向上、職場のダイバーシティ促進等）も含まれています[30]。

インパクトソーシング/ハイヤリングにおける取り組みの可視化

近年、企業のインパクトソーシング/ハイヤリングへの取り組み状況を可視化する動きが活発化しており、今後は投資家が企業を評価する際の判断材料がより整備されるものと見込まれます。

既に2016年には、ロックフェラー財団とBSR（世界のビジネスセクターにおけるサステナビリティ取り組みの推進を目的とした非営利団体）が、大規模なインパクトソーシングの推進を通じてより包摂的なグローバルサプライチェーンを実現することを目的に、GISC（Global Impact Sourcing Coalition）という企業ネットワークを共同設立しました。GISCは企業へのインパクトソーシング普及に向けた取り組みを行っており、ベストプラクティスの共有や、企業の取り組み状況の評価に向けたガイダンスおよびアセスメントツールを発行しています。また、企業のインパクトソーシング活動による効果を、SDGsゴールを基に可視化するフレームワークを提示しました。

また、世界的には企業の活動による社会・環境への正と負の影響を貨幣価値に換算し、財務諸表に反映する手法の開発が進んでいます。例えば、米ハーバード・ビジネス・スクールが発表した「インパクト加重会計」では、企業による従業員、顧客、環境等社会への影響を可視化し、財務諸表への反映を目的としています。可視化の対象として、（1）製品・サービスのインパクト（製品廃棄時の負荷等）、（2）雇用のインパクト（従業員の健康等）、（3）環境へのインパクト（サービス提供時の温室効果ガス排出量等）があります。当枠組を活用した国内企業の一つがエーザイ株式会社（以下、エーザイ）です。エーザイは「雇用のインパクト」を可視化し、女性の活躍度合い、従業員の雇用を通じた地域への貢献度等を足し合わせて、2019年に269億円のインパクトを創出したとしています[32]。その他の試みとして、欧州の企業を中心に非営利団体Value Balancing Alliance（VBA）が2019年に発足し、環境や社会への影響を財務データに変換する手法を検討しています[32]。VBAには日本企業から株式会社三菱ケミカルホールディングスが参画しています[33]。企業の社会的貢献を定量化する手法やフレームワークが普及することで、今後はインパクトハイヤリング/ソーシングによる企業価値への影響も一層可視化されていく可能性があります。

こうした動向に加え、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻後、多くの国でウクライナからの難民を受け入れた影響もあり、インパクト雇用の機運は世界的に高まっています。2023年7月にTent Partnership for Refugees（難民の就労を支

援する非営利団体）が欧州で主催したビジネスサミットでは、参加した41社（Amazon、マリオット・インターナショナル、Teleperformance等）が欧州各国で25万人以上の難民を雇用することを宣言しました[34]。

おわりに

本レポートで述べてきたように、従来の雇用手法だけでは新たな人材プールへのアクセスが限られ、労働力の確保や、人材の多様性によるイノベーションの創発が困難になりつつあります。企業の価値が「人的資本」の多寡に大きく左右される中、新たな人材確保の手段として、既に多くの企業・組織がインパクトソーシング/ハイヤリングおよび人材育成を実践し、パフォーマンスの向上に繋がれることを立証しています。前述のアセスメントツールの開発等、企業のインパクトソーシング/ハイヤリングへの取り組み状況を可視化する動きも加速しています。今後、「人的資本経営」に注力する企業には、自社の人的資本の増強と社会貢献を同時に実現する新たなアプローチとして、インパクトソーシング/ハイヤリングへの積極的な取り組みが求められるでしょう。

参考文献

- [1] OECD, “The Well-being of Nations – The Role of Human and Social Capital”, [オンライン]. [アクセス日: 27 6 2023].
- [2] 経済産業省, “持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～”, [オンライン]. [アクセス日: 9 3 2023].
- [3] Human Capital Management Coalition (HCMC), “The Investor-First Approach to Human Capital Reporting,” [オンライン]. [アクセス日: 9 3 2023].
- [4] 経済産業省, “人的資本経営に関する調査について”, [オンライン]. [アクセス日: 9 3 2023].
- [5] 経済産業省, “第4回 人的資本経営の実現に向けた検討会 – 事務局説明資料”, [オンライン]. [アクセス日: 10 3 2023].
- [6] 金融庁, “記述情報の開示に関する原則（別添）—サステナビリティ情報の開示について—”, [オンライン]. [アクセス日: 10 3 2023].
- [7] 日本銀行, “わが国の生産性動向—近年の事実整理とポストコロナに向けた展望—”, [オンライン]. [アクセス日: 17 3 2023].
- [8] 経済産業省, “通商白書2022,” [オンライン]. [アクセス日: 16 6 2023].
- [9] OECD, “OECD Compendium of Productivity Indicators 2023,” [オンライン]. [アクセス日: 17 3 2023].
- [10] 厚生労働省, “人口動態統計速報（令和4年12月分）,” [オンライン]. [アクセス日: 16 3 2023].
- [11] 国立社会保障・人口問題研究所, “日本の将来推計人口（平成29年推計）,” [オンライン]. [アクセス日: 26 5 2023].
- [12] 国立社会保障・人口問題研究所, “日本の将来推計人口（令和5年推計）,” [オンライン]. [アクセス日: 26 5 2023].
- [13] IAOP, “PULSE Corporate Social Responsibility Issue,” [オンライン]. [アクセス日: 27 3 2023].
- [14] The Rockefeller Foundation, “Impact Hiring: Six Lessons to Shift Toward a Fairer Labor Market,” [オンライン]. [アクセス日: 23 6 2023].
- [15] The Rockefeller Foundation, “The State of Entry-Level Employment in the U.S. - A study examining the potential effectiveness of impact hiring on youth unemployment,” [オンライン]. [アクセス日: 23 6 2023].
- [16] Matthew Syed, John Murray, “Rebel Ideas: The Power of Thinking Differently,” 2020, Published in 2019, P.141-142.
- [17] Center for American Entrepreneurship, “Immigrant Founders of the 2017 Fortune 500,” [オンライン]. [アクセス日: 27 3 2023].
- [18] Harvard Business School, “Immigrant Entrepreneurship,” [オンライン]. [アクセス日: 27 3 2023].
- [19] The Rockefeller Foundation, “Why Impact Sourcing Is Good for Businesses and Communities,” [オンライン]. [アクセス日: 28 3 2023].
- [20] The Rockefeller Foundation, “A Measured Approach Produces Strong Results,” [オンライン]. [アクセス日: 17 4 2023].
- [21] Africa Business Communities, “South Africa’s CareerBox launches in Kenya to enhance employment opportunities” [オンライン]. [アクセス日: 14 8 2023].
- [22] Internet Retailing, “CCI Kenya – Focusing on Sustainable Operations in Call Centre Environments” [オンライン]. [アクセス日: 14 8 2023].
- [23] Webhelp, “Webhelp Named a Leading Impact Sourcing Provider at the 2022 Global Impact Sourcing Awards” [オンライン]. [アクセス日: 30 5 2023].
- [24] Webhelp, “Hanae Chino discusses Impact Sourcing on GSA Sourcing TV” [オンライン]. [アクセス日: 16 8 2023].
- [25] 共同通信社, “Webhelpは世界成長の重要な年を振り返り、2023年に向けて人材とテクノロジーへの継続的投資を目指す” [オンライン]. [アクセス日: 31 5 2023].
- [26] Webhelp, “Webhelp receives award for its global Impact Sourcing efforts” [オンライン]. [アクセス日: 30 5 2023].
- [27] 難民支援協会, “日本の難民認定はなぜ少ないか？—制度面の課題から” [オンライン]. [アクセス日: 19 7 2023].
- [28] ウェルジーマガジン, “難民人材で組織力向上！？難民人材が活躍する企業2社の特別対談イベントレポート” [オンライン]. [アクセス日: 3 7 2023].
- [29] Global Sustainable Investment Alliance, “Global Sustainable Investment Review 2020” [オンライン]. [アクセス日: 3 7 2023].
- [30] PRI Association, “PRI Reporting Framework Main definitions” [オンライン]. [アクセス日: 3 7 2023].
- [31] 経済産業省, “ダイバーシティ経営診断シート”, [オンライン]. [アクセス日: 3 7 2023].
- [32] SOMPOインスティテュード・プラス, “ダイバーシティ経営診断シート”, [オンライン]. [アクセス日: 17 8 2023].
- [33] 日本経済新聞, “三菱ケミカルHD、新たな企業価値算出手法確立を目的に設立された「Value Balancing Alliance」に参画”, [オンライン]. [アクセス日: 17 8 2023].
- [34] Tent Partnership for Refugees, “Over 40 Companies Commit to Provide Jobs & Training to More Than 250,000 Ukrainian and Other Refugees at Tent European Business Summit” [オンライン]. [アクセス日: 3 7 2023].

発行

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

CSRユニット

〒100-8363 東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

E-Mail : socialimpact@tohatsu.co.jp

URL : <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/dtc/social-impact.html>

執筆担当者：山田 雪穂、玉川 朝恵、篠原 聖

執筆協力

株式会社オウルズコンサルティンググループ



Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301