

第3回CHRO Summit開催報告 ～サステナビリティトランスフォーメーション実現に 向けてCHROが考えるべきこと～

第3回CHRO Summit概要

- 日時：2022年10月19日
8:30～11:00
- 場所：帝国ホテル
- テーマ：
サステナビリティトランスフォーメーション
実現に向けてCHROが考えるべきこと

■アジェンダ：

1. 開会挨拶
2. テーマに関する問題提起
3. パネルディスカッション
4. グループ討議・全体討議
5. 閉会挨拶
6. ネットワーキング（任意）

■ご出席者（五十音順）：

- ・花王(株) 間宮様
- ・(株)JTB 渡辺様
- ・大和ハウス工業(株) 石崎様
- ・(株)電通グループ 柴田様
- ・野村ホールディングス(株) 尾崎様
- ・(株)日立製作所 古田様
- ・(株)三井住友銀行 小林様
- ・三菱マテリアル(株) 野川様
- ・(株)リクルート 柏村様
- ・(株)良品計画 辻様

SX（社会のサステナビリティと企業のサ ステナビリティの同期化に必要な変革） には人的資本経営への転換が不可欠

サステナビリティトランスフォーメーションに伴い 人的資本経営が急務に

パリ協定や2017年のTCFD提言以降、気候変動問題を中心としてサステナビリティへの関心が高まり続けている。これからは、財務的成果のみならず、持続的な社会に向けて存在価値のある企業に投資すべきとの価値観に移りつつある。従って、企業は、サステナビリティトランスフォーメーション(SX)すなわち、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくために必要な経営や事業の変革を行うことが急務である。

人材は「資源」から「資本」へ

その中でも、企業価値に大きな影響を与えるのが「人材投資」である。従来は、人材を使用・消費する「資源」として管理してきたが、これからは、人材を「資本」としてとらえ、そ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「人的資本経営」が求められている。






これは人事だけで実現しうるものではなく、経営・事業・人事が一体となり、戦略・実行・評価を行わねばならない。

これからのCHROに求められる新たな役割

そのため、CHROには、従来の役割に加えて、次のような新たな役割が期待される。

- パーパス浸透
- ストーリー構築
- KPI管理
- ガバナンス強化
- 開示と対話

SX実現に向けたCHROの新たな役割

-  **パーパス浸透**：従業員に向けて企業のパーパス・ミッションを浸透させ企業文化を“アップデート”する役割
-  **ストーリー構築**：SX実現に向けた長期戦略を踏まえ、人的資本にどのように投資し、それが企業価値向上にどのようにつながるか“価値創造ストーリー”を描く役割
-  **KPI管理**：（特に人的資本に関わる）価値創造に向けた目標の設定や成果の検証のためにKPIに落とし込み活用する役割
-  **ガバナンス強化**：持続的に企業価値を高める方向に役員・従業員を規律づける役割（上記KPIを役員・従業員の評価・報酬に連動させる）
-  **開示と対話**：社内のサステナビリティ・機関との対話に加え、投資家に向けて価値創造ストーリーやKPIを開示し、対話を通じてエンゲージメントを高める役割

特に人的資本に関わるストーリー構築・KPI管理は、CHROが経営陣をリードすることが期待される

それに伴い、人事部門も、人的資本価値を高める組織デザインを行ったり、デジタル・テクノロジー領域の統合推進を行ったり等新たな役割が生じる。即ち、人事オペレーションから切り離された、攻めの人事としての戦略実行の推進者となる必要がある。

SXを通じた「稼ぎ方」の変革に伴い、 人的資本をどのように活用し、それを実現していくのか、 自社の課題に即した指標でストーリーを語る

政府・投資家・アドバイザー、三者の視点から、SX実現に向けたCHROとして取り組むべきポイントを紐解く

パネルディスカッションでは、経済産業省 経済産業政策局 産業資金課・企業会計室室長の長宗 豊和氏、インベスコ・アセット・マネジメント(株)運用本部日本株式運用部ヘッド・オブ・ESGの古布 薫氏、有限責任監査法人トーマツ 包括代表代行 兼デロイト・トーマツグループリスクアドバイザー・ビジネスリーダーの岩村 篤氏をパネリストに迎え、三者の異なる視点から議論を交わした。

長宗氏：SXを通じた「稼ぎ方」の変革が、企業価値向上・レジリエンス向上の鍵

気候変動、経済安全保障等、企業を取り巻く環境が変わる中で、企業価値、レジリエンスを高めることが日本企業に求められている。これらが高めるにあたってのポイントは、サステナビリティを内部化し収益化すること、すなわち、SXを通じた「稼ぎ方」の変革である。それを全社的な取り組みとする中で、いかにサステナビリティを中核に置き、経営を変えるかが課題となる。

古布氏：長期的目線に立ち、自社の課題に応じた人的資本指標の策定と開示が必要

SX実現に向けて各社が抱える課題は異なり、ゆえに企業価値向上に資する人的資本指標も異なる。各社でどの人的資本指標が企業価値向上に繋がるかを考え、開示するべきである。

特に、SXの観点から重視して対話を行っているテーマとして、ジョブ型雇用の導入と従業員報酬制度が挙げられる。長期的な目線合わせの観点から、ジョブ型雇用に関してはEXITプランニングや労働市場の流動性との関係性について、従業員報酬制度に関しては従業員への株式報酬についての考え方について、よく対話する。

岩村氏：KPIはストーリーと連携して考える

クライアントからは、一度指標を開示したら基本的にやめられない、やめるには相応の理由があることから、開示内容をどう判断すべきか悩ま

しいという声をよく聞く。そこで、KPIの設定やその開示については中長期かつバックキャストで考えることが重要である一方、それらだけを追い続けるのではなく、その裏にあるストーリーを連携して考え、説明する必要があると助言している。

古布氏：仮に現状良くない数値であっても、原因を特定し、変化率で語る

男女間賃金格差、男女管理職比率、男性育休等の基本的な開示事項等について、仮に現状が良くなくとも、その原因を分析し、変化率を示してもらうのが重要である。

CHROには、人的資本投資及び人材戦略の策定だけでなく、経営層や現場の意識改革や投資家とのコミュニケーションも期待

SX実現に向け、CHROには次の役割を期待する。

- **SXに対する経営陣や現場の意識改革**
 - まずは、経営陣のSXに対する意識を改革
 - 次に、経営と現場の意識ギャップを埋める
- **SX実践のために重要な人的資本投資及び人材戦略の策定・実行**
 - SXを実施していくのは「人」であるため、特に、人的資本の最適配分が重要
 - サクセッションは、業績にかかわらず、トップだけでなく次世代も含めて計画的に実施
- **投資家等への情報開示・対話促進**
 - 長期的なビジョンを共有



自社の目指す未来に向けて人がどのような価値を創造するか、戦略を語り、人を巻き込み、変革を推進する

CHROが考える、CHROにいつそう求められること

グループ討議・全体討議では、参加者が3つのグループに分かれ、SXに対するCHROの関わり方、人的資本開示に向けて今後どのように取り組んでいくべきかについて、各社の現状の課題と取り組み状況を交えて議論し、その結果を全体で共有した。

SX実現に向けて、従来の固定概念を覆す取り組みはCHRO主導で経営層・従業員・投資家に発信するとともに、仕組みとしても構築する

各社とも全社単位でSXを推進している一方で、次のような課題が挙がってきた。

- ① 経営層の、SXに対する意識の統一
- ② 従業員の、SXの自分事化
- ③ 投資家との対話への慣れ

これらの課題に対し、次のような好事例が共有され、各社でも取り組んでいこうという結論を得た。

- ① 人は経費ではなく投資対象であると意識転換を図るべく、事業部トップのKPIに人的資本関連項目を入れる、役員報酬の業績賞与連動部分に人的資本関連項目を入れる等
- ② SX施策の背景にある取組みの目的や目指す姿を伝える、OKRの項目にESGへの取り組みを入れて評価と連動させる等
- ③ CHROとして投資家と対話する機会に積極的に参加し、自社の取り組みを知ってもらえるよう自ら質疑応答に対応する等

さらに、SXに関する人的資本の開示に向けては、CHROとして次の点を強化していくことを確認した。

- **自社の目指す姿や課題に沿う指標の設定**
 - データに引っ張られず、まずは目指す姿をゴールに据え、自社の課題をふまえ、中長期的な成長戦略に繋がる指標を選択する
- **現状、数値が芳しくない指標も開示**
 - 過去の経緯・理由、今後の改善策を明示
 - フィードバックをもとに、企業価値向上に向けた施策のブラッシュアップを行う
- **従業員にも指標を開示**
 - SXを実現するのは自社の人であることから、まずは従業員に理解してもらい、当事者意識を醸成する
- **投資家との対話へのCHROの参画**
 - 指標と人事施策との結びつきを説明する

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合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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指します。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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（オークランド、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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”）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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>