

第3回関経連D&Iフォーラムを開催

2023年12月8日、当会は「第3回関経連D&Iフォーラム」を開催した。今回のフォーラムは「高度外国人材に選ばれる関西となるために～ダイバーシティを活かして企業のイノベーションを起こすには～」をテーマに掲げ、議論を行った。ここではその概要を紹介する。

関経連D&Iフォーラムとは

労働力人口の減少、少子高齢化やグローバル化の加速など、社会環境が急速に変化するなか、企業には柔軟で強靱な経営がこれまで以上に求められている。当会はその根幹となり得る“ダイバーシティマネジメント”に着目し、性別、国籍、年齢などの属性にとらわれることなく、多様な価値観や働き方が尊重される環境を企業が整備することを支援する取り組みを進めている。

当会の「関西ビジョン2030」でも、関西のありたき姿の一つとして「ヒトを惹きつける舞台」を掲げ、ビジョン実現に向けた取り組みの方向性を示す「7本の矢」の一つに「多様な人材が能力を最大限発揮できる環境整備」を盛り込んだ。

関経連D&Iフォーラムは、こうした取り組みの一環として、企業におけるダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進の重要性や課題、必要な取り組みについて議論し、機運醸成をはかる目的で2021年以降年1回開催してきた。第1回フォーラムでは、企業におけるD&I推進の基本理念とアクション、めざすべき姿を共有する「関西D&Iビジョン」を公表した。また、取り組みのファーストステップとして、女性の活躍推進に向けた意見交換を行った。第2回フォーラムでは、企業におけるD&Iの推進拡大に対する理解を深める機会とすべく、企業の事例もふまえながら、女性、外国人材、シニアなどの活躍の観点で議論を進めた。

※第1回、第2回の詳細は、関経連D&I特設ホームページに掲載。
(<https://www.kankeiren.or.jp/diversity-inclusion/>)

第3回関経連D&Iフォーラムの概要

第3回となる今回は、グローバルな人材獲得競争が激化するなかで高い関心が集まっている「外国人材」に着目し、留学生を含む高度外国人材の定着および活躍促進をテーマとした。当日は、会員企業、関係機関

等から会場・オンライン合わせて約150名が参加した。

フォーラムは牧野明次副会長の挨拶で開会し、柿原アツ子D&I専門委員長が「D&Iに関するアンケート調査」の結果を公表。九門大士 亜細亜大学アジア研究所教授による基調講演の後、田村太郎 ダイバーシティ研究所代表理事のファシリテートのもと、企業、大学、高度外国人材それぞれの立場からの登壇者を迎えパネルディスカッションを行った。



高度外国人材に選ばれる関西となるために

開会挨拶で牧野副会長は、「女性の活躍支援をより加速させ、その動きを外国人材やシニアの活躍などに波及させることが



牧野副会長

大切である。関西におけるD&I推進のためにも、外国人材のさらなる活躍に向けた課題解決策を検討するとともに、関西企業が選ばれるための取り組みの方向性を探りたい」と述べた。

続いて柿原D&I専門委員長が「D&Iに関するアンケート調査」の結果を紹介し、「外国人材の採用に関しては、回答を寄せた全企業のうち約3分の1に採用計画がなく、採用を行っている企業でも、そのうち約25%が今年度外国人材を計画通りに採用できていないという実態が明らかになった」と説明した。

※「D&Iに関するアンケート調査」の結果は関経連ホームページに掲載。

基調講演で九門教授は、「日本企業と外国人材の関係性において重要なのは、お互いのエンパシー（共感）である。企業側は



九門教授

日本人社員と同じマインドを外国人社員に求めすぎず、また外国人社員側は海外とは異なる日本の企業カルチャーや人事システムを理解することが重要である。高度外国人材の活躍は、単に組織としての海外展開に有益なだけでなく、すべての人材が才能を生かせる働きやすいインクルーシブな組織への変革にもつながる」と解説した。

パネルディスカッションでは「高度外国人材が関西を選び、活躍し続けるためには」をテーマに議論が行われた。ウイリス ジャパン サービスのフェラーリ・シモン アカウントマネージャーからは、「留学生をはじめとする外国人材が、日本での就職等に関する情報をうまく収集できるよう支援することが求められている」と指摘した。吉田圭輔 Transcend-Learning 理事兼事務局長は、「外国人材の定着には、パーパスを明示し社員の使命意識を醸成することが重要である」と述べ、自身がコーディネーターを務める関西高度外国人材活躍地域コンソーシアム（以下、関西コンソーシアム）の活動について紹介した。稲付嘉明 カワソーテクセル 社長（労働政策委員会副委員長）は、自社で外国人材を採用している経験から、「外国人材の活躍が社内のコミュニケーションの活性化や組織風土の



パネルディスカッションの様子

変革にもつながる。外国人材の定着および活躍のためには、その社員が自らの働く価値を実感でき、またその家族にとっても日本での暮らしが良いものとなるよう支援を行うことが必要」と発言した。基調講演に続きパネルディスカッションにも登壇した九門教授からは、「関西は魅力的な地域であり、関西で働きたいと考える外国人材がまだまだいるということを認識した上で、よりフレキシブルに働けるような環境を整備することが重要」との指摘があった。

ファシリテーターを務めた田村氏は、「外国人材が関西で活躍している事例を、関西コンソーシアムの活動などを通じてわかりやすく発信することが大切ではないか。また、在留資格等の環境整備に関する課題については、提言等を行うことで、関西を外国籍社員の家族にとっても魅力的な地域にしていくことも必要だ」とパネルディスカッションをまとめた。

フォーラムを総括して、柿原D&I 専門委員長は、「企業側と外国人材側の意見の違いを埋め、どちらにとってもより良い方向



柿原D&I専門委員長

へと変わる方法について示唆を得られた。外国人材活躍へのさらなる支援に向け、他地域とも連携しながら産学官一体となって取り組みを進める重要性を再認識した」と挨拶した。

関西のD&I先進地化をめざして

今回のフォーラムでの議論をふまえ、当会としても、D&I専門委員会や、関西コンソーシアム事業（事務局：関経連、『経済人』2023年9月号「クローズアップ」参照）等を通じ、外国人材の採用、定着、活躍に向けた企業の変革を引き続き支援していく。

また、在留資格や家族の帯同等、環境面での課題についても、今後も政策動向等を注視し、必要に応じて提言などを行っていく。関西を、外国人材や女性、シニアなど多様な人々がいきいきと活躍できるD&I先進地とすべく、取り組みを進めていく。

（労働政策部 高屋安優美）

シンポジウム「マルチステークホルダー資本主義のもとで求められるコーポレートガバナンスを問う」

2023年12月13日には「マルチステークホルダー資本主義のもとで求められるコーポレートガバナンスを問う」をテーマに、当会主催、7つの経済連合会の後援のもと、このテーマでは3年ぶりとなる東京でのシンポジウムを開催した。その内容を以下に紹介する。

シンポジウム開催の背景と概要

1970年代以降、世界的に株主第一主義の流れが強まるなかで、米国を中心にわが国においてもこの流れに基づき、コーポレートガバナンス等諸制度の整備が進められてきた。しかし、その後、米国においても顧客・従業員・取引先・地域社会・株主といったマルチステークホルダーをバランスよく意識し、中長期的な視点に立った戦略的な経営を行うことの重要性が認識されるようになり、今、あらためて資本主義そして企業経営のあり方が問われている。

当会はかねてからマルチステークホルダー経営の重要性を議論しており、2023年9月には「コーポレートガバナンスに関する提言」を公表した。今回、この提言の内容を広く知ってもらうためシンポジウムを企画、経営者や投資家を交えて議論を行うこととした。

シンポジウムは7つの経済連合会の後援のもと東京で開催し、企業・関係省庁およびマスコミ等から会場・オンライン合わせて約260名が参加した。甘利明 自由民主党 衆議院議員の来賓挨拶、スズキトモ 早稲田大学商学大学院教授の基調講演に続き、広田真一 早稲田大学商学大学院教授をモデレーターに迎え、こもだまさのぶ 菟田正信 三井不動産代表取締役会長(日本経済団体連合会副会長)、えらあきつぐ ブラックロック・ジャパンの江良明嗣 インベストメント・スチュワードシップ部長および松本正義 関経連会長によるパネルディスカッションを行った。

開会挨拶・来賓挨拶

開会挨拶で松本会長は、三方よしの理念やマルチステークホルダー経営がいきわたるコーポレートガバナンスのあり方に触れ、2023年9月に公表し



た「コーポレートガバナンスに関する提言」やコーポレートガバナンス・コードの具体的な改訂の提案内容について紹介した。さらに、中長期的な視点に立った戦略的な経営や多様なステークホルダーへのバランスの取れた価値の分配を重視し、企業と投資家の双方にとって望ましいマルチステークホルダー資本主義の考え方が浸透するような流れを作り出したい、と述べた。

続く来賓挨拶では甘利議員より、「企業は社会をより良くしていく構成員の一つであり、こうした本来の日本企業のあり方を強く打ち出していきたい。また、企業はこれまで3つの過剰(財務・設備・雇用)をカットすることで経営上の困難を乗り越えてきたため、その認識から転換できず、賃上げ・下請け代金の上昇・研究開発費の増額をコストの上昇ととらえてしまい、投資原資を適正に分配できていない。新しい資本主義では投資をコストではなく成長のエンジンと考えて実施すべきと訴えている。三方よしの理念にあるように、マルチステークホルダーを大切にすることが成長につながる。こうしたビジョンを掲げる関経連に敬意と感謝を申し上げたい」とのコメントをいただいた。



基調講演

スズキ教授は、利益と付加価値の異同を説明した。利益最大化が付加価値最大化につながらないにもかかわらず短期的な利益と配当の最大化を推進してし



基調講演を行うスズキ教授

まった新自由主義を反省し、今後は役員・従業員・設備投資への適正分配を通じた付加価値の拡大を推進すべきと述べた。金融ビッグバンも政策目標に反し投資抑制を助長するに終わったとの実証データを示し、減資を原資とする株主還元に至っては責任ある投資にも経営にも反すると説明した。人口減少等を主因として経済停滞が予想される諸国では、付加価値の適切分配経営を基本とする新たなコーポレートガバナンス・コードが持続的な発展のためのカギであること、またこの関連で、岸田文雄 内閣総理大臣が「日本発の新しい資本主義を海外に発信していく」と表明した際の背景とその考え方の先進性を解説した。

パネルディスカッション

パネルディスカッションでは、第1セッションで「これまでのコーポレートガバナンス改革の振り返りと今後のあり方」、第2セッションで「コーポレートガバナンス・コードのあり方」、第3セッションでは「企業関連諸制度のあり方」をテーマに議論した。



左：広田氏 右：江良氏

第1セッションで広田教授は、各国の資本主義はその国の文化、社会、歴史等を元に形成され、国ごとに企業が果たす役割も異なると紹介した。その上で、日本は大陸ヨーロッパと同じ調整された市場経済であり、企業の経営はマルチステークホルダーを重視する傾向があること、世界的にも株主第一主義からマルチステークホルダー資本主義へのシフトが起きていることを説明した。松本会長は、2020年1月に米国の経営者団体であるBRT(ビジネス・ラウンドテーブル)を訪問した際にマルチステークホルダーキャピタリズムの潮流を感じたことに触れ、公平でバランスの取れた価値の分配の重要性に言及しつつ、ガバナンスの最後のよりどころは経営者の倫理観であると説いた。これを受けて江良氏は、長期的な視点からステークホルダー間のバランスが重要であること、世界的に日本企業の影響力が薄れてきている実態をふまえ、企業価値のみならず株式価値を高める取り組みが必要であると

提起した。菰田氏は、形式的で数字が独り歩きするようなコーポレートガバナンスは企業の成長や社会的価値の創出を阻害すると警鐘を鳴らした。

第2セッションでは、菰田氏から議決権行使助言会社の現状が紹介され、投資家と企業の対話を通じた実質的なコーポレートガバナンスが重要であることが指摘された。江良氏はスチュワードシップ・コードに触れ、投資家からもコンプライ・オア・エクスプレインすることが重要であり、企業との長期的な対話の積み上げから実質を評価することが大切であると説明した。これらの発言を受けて松本会長は「マルチステークホルダー資本主義の理念をコーポレートガバナンス・コードにいきわたらせる必要がある」と総括した。

第3セッションでは菰田氏が不動産業を例に、企業の価値創造における時間軸(長期)と投資家の株式投資における時間軸(短期)の違いが、企業経営における大きな問題であると発言。一方、江良氏からは情報開示に関し、長期投資家にとって競合他社に対する優位性等の情報が重要であり、自社の経営方針や価値観を説明するとともに、双方が歩み寄り、相互理解を深めることが大切であると言及した。松本会長は2023年の金融商品取引法改正案の成立に触れ、第1・第3四半期開示の決算短信への一本化は、四半期開示の完全な廃止への第一歩だと評価した。



左：菰田氏 右：松本会長

今後も時宜を得た情報発信を

聴衆からは「今回のシンポジウムで示された判断指針は、あまねく多くの経営者に考えてほしい内容」「日本全体の課題について考えるシンポジウムを東京で開催したことは大きな意義がある」といった意見が多数寄せられた。当会は、マルチステークホルダー資本主義におけるコーポレートガバナンスのあり方や企業関連諸制度等に関する議論を続け、今後も時宜を得た政府等への政策提言や会員企業への情報発信を進めていく。

(経済調査部 秋葉浩)