

人的資本経営の実践に向けて

双日株式会社 人事、総務・IT業務担当本部長
執行役員 河西敏章

河西 敏章 (かさい としあき)

双日株式会社 執行役員
人事、総務・IT業務担当本部長

【略歴】

- 1990年 日商岩井入社（企業審査業務）
- 1997年 ブラジル駐在 審査・法務
- 2003年 法務・リスクマネジメント部 課長
- 2004~7年（他社経験あり）
- 2008年 法務部 課長
- 2013年 リスク管理部 部長
- 2016年 ニューヨーク駐在 米州経営企画（約2年）
- 2018年 人事部 部長
- 2020年～ 現職（54歳）子ども2人

バブル崩壊
倒産増！

伯通貨危機
不払多発！



趣味

週末に妻とのウォーキングとカフェ
年に一度は長岡禅塾で心を整えます



START OF THE NEXT DECADE



双日株式会社
統合報告書2021



価値創造できる人材を輩出し続けます

「中期経営計画2023」(以下、中計2023)では、2030年の目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げ、企業価値の向上・価値創造を実現します。双日では、多様性と自律性を備えた個の成長が、価値創造につながると考え、

人材戦略を支える3つの柱として「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」を掲げています。「多様性を競争力に」をテーマに、社員の多様なバックグラウンドを活かし、多角的な視点からマーケットニーズを発掘します。また、Hassoitzプロジェクトをはじめ、「挑戦」の機会を設け、所属本部外での海外トレーニーなど「成長」を実感できる環境づくりを徹底し、社員の成長が双日の成長へとつながる仕組みづくりを推進しています。



▶▶▶ 人材戦略の3つの柱

多様性を「活かす」

性別、国籍、年齢にかかわらず、異なった知見や経験を持った人材の集まりへとするため社員の多様化を進めつつ、多様かつ斬新な意見を効果的に取り込み、双日の価値創造につながる環境づくりを推進する「ダイバーシティ経営」に取り組んでいます。右表に人材KPIとして設定している通り、女性活躍、デジタル人材の育成、外国人人材の活躍等を推進することで、さまざまな背景・価値観を備えた社員を、育み、活かしていくことで多角的な視点からマーケットニーズを発掘し、価値創造へとつなげていきます。

挑戦を「促す」

挑戦を促す環境が整っていることを確認する指標として「チャレンジ指数」を設定します。この指数は、社員個人の挑戦をコメントという形で年間評価プロセスの中で明確化し、その達成度を評価するものです。実際に挑戦を実行に移しプラス評価された社員の割合を70%にすることを目指します。また、成長実感につながる挑戦機会として、出身部署と異なる海外拠点での海外トレーニー、事業会社への出向やジョブローテーション、Hassoitzプロジェクト等、さまざまな人事施策に取り組んでいます。

成長を「実感できる」

失敗を許容する風通しの良い風土の中で、社員が積極的に「挑戦」することで、「成長」を実感し、社員一人ひとりの「多様性」が育まれていく好循環が生まれています。双日では、社員自らが成長・貢献を実感できることが重要な報酬の一つと考え、社員と会社が選び合い、高め合う環境をこれからも築いていきます。

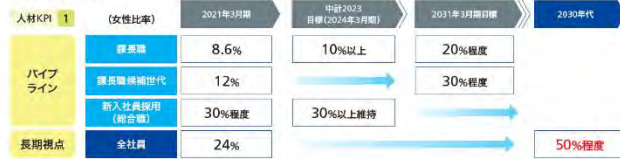
▶▶▶ 双日パーソンを支えるベース

多様性を「活かす」

女性活躍をさらなる競争力につなげるために

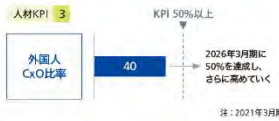
多様性と自律性を備えた個の集団を作っていくために、ダイバーシティマネジメントの専任組織を設け、特に女性活躍推進に力を入れています。2030年代に女性社員比率を50%程度にすることを目標とし、中長期的視点で、当たり前に女性が活躍する環境づくりを進めています。各世代層のパイプライン形成と、経験の蓄積、キャリア意識醸成に継続的に取り組み、将来的に経営の意思決定に関わる女性社員を増やしていきます。そのために、2024年3月期には女性総合職の海外・国内出向経験割合40%、2031年3月期には女性課長職比率20%程度を目指します。

女性活躍関連目標



外国人材の活躍

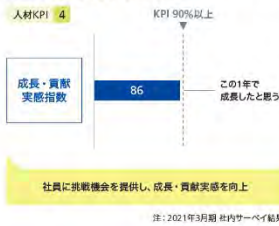
海外事業会社を起点に、現地ネットワークに入り込み、事業領域の拡大や新規事業の創出につなげるため、外国人材のCxOポストをさらに拡大していきます。



挑戦を「促す」



成長を「実感できる」



双日パーソンを支えるベース

- 新型コロナウイルス感染症への主な対応
- 在宅勤務の推進(各国の感染状況に応じ、出勤率を調整)
 - 職場でのワクチン接種(東京本社、関西支社)
 - 定期的な全社員への抗原検査の実施(毎月2回、東京本社、関西支社)
 - コロナ特別休暇制度の運用
(育児・介護社員の家族が利用する施設休業に備えた特別休暇)



人事、総務・IT業務担当本部長メッセージ



執行役員
人事、総務・IT業務担当本部長
河西 敏章

Q. 中計2023における人事施策の背景・思い

A. 私たちは源流を辿ると150年の歴史を有していますが、双日としては設立18年目の若い総合会社です。会社も社員も若く伸びしろがあり、成長意欲が高い反面、制度面では不足もあるため、日々修正しながら事業経営を行っています。

昨今、人材戦略と経営戦略との合致が重要視されていますが、双日は高い水準で達成できていると自負しています。「人的資本経営」がますます重視されている中、中計2023を策定する上で1年以上経営陣と議論し、人事の視点での2030年に目指す姿を「事業や人材を創造し、輩出し続ける総合会社」としました。会社の最も重要な資産である人材一人ひとりの個性を重要視しながら、人的資本経営を推進し、企業価値向上に向け邁進します。

Q. 人材戦略の3つの柱「多様性を活かす」「挑戦を促す」「成長を実感できる」をどのように昇華させていくのか

A. 人づくりの仕組み化を、3本の柱を支えにして推し進めています。2030年に目指す姿「事業や人材を創造し、輩出し続ける総合会社」を実践すべく、事

業や人材の成長の基盤となる社員に対しては、「多様性が競争力につながる」ことを共通の認識としていきます。多様性を進めることで、自立・自律した社員を増やし、「個人の挑戦」→「個人の成長」→「組織の成長」→「会社の成長」という正の循環を作っていきます。

Q. 双日が考える「多様性」とは

A. 人材KPIで設定している通り、さまざまな背景・価値観を持った人材を備えることを大切にしています。特に「多様性」を実現するための施策の一つである「女性活躍推進」については、「女性が働きやすい=男性も働きやすい=全社員が働きやすい」と考え、「女性が最も働きやすい総合会社」と称されるべく、取り組みに力を入れています。

女性は、特にライフイベントとキャリアのバランスが重要となるため、海外ローリー・駐在の早期化など、キャリアの早回しを行うことで活躍を推進しています。出産・育児による、キャリアの停止期間をできる限り短縮するため、出産後の育児休暇の期間を無理なく設定できる工夫・施策を制度面・運用面からサポートしています。

統合報告書2021 P58~P59 「価値創造戦略～人材力の最大化に向けて～」抜粋

「第1回 日経統合報告書アワード2021」にてグランプリを獲得しました！

2022年3月 当社取組みをESG別に紹介した「Sojitz ESG BOOK」をホームページに掲載

The screenshot shows the Sojitz ESG BOOK page on the corporate website. The page is titled "Sojitz ESG BOOK" and features a navigation menu on the left and a main content area on the right. The navigation menu includes sections for "サステナビリティ" (Sustainability), "メッセージ" (Message), "理念・長期ビジョン・方針" (Vision/Mission/Policy), "マテリアリティ" (Materiality), "実行体制" (Implementation Structure), "社会貢献" (Social Contribution), "ESG開示情報" (ESG Disclosure Information), and "Sojitz ESG BOOK". The "Sojitz ESG BOOK" section is expanded, showing sub-sections for "環境 (E)" (Environment), "社会 (S)" (Social), and "ガバナンス (G)" (Governance). The main content area displays the "Sojitz ESG BOOK" title and a brief introduction: "双日の取組みをESGのテーマ別にご紹介します。" (We introduce our initiatives by ESG theme). Below this, there are three large images representing the ESG pillars: Environment (E), Social (S), and Governance (G). The Environment section includes sub-sections like "気候変動" (Climate Change), "環境マネジメント" (Environmental Management), "資源の持続可能性" (Sustainability of Resources), "汚染防止" (Pollution Prevention), "水資源" (Water Resources), and "生物多様性" (Biodiversity). The Social section includes "人権" (Human Rights), "サプライチェーンマネジメント" (Supply Chain Management), "コミュニティ" (Community), "労働慣行" (Labor Practices), "ダイバーシティマネジメント" (Diversity Management), "労働安全衛生" (Occupational Safety and Health), and "人材開発" (Human Resource Development). The Governance section includes "コーポレートガバナンス" (Corporate Governance), "DX", "リスクマネジメント" (Risk Management), and "コンプライアンス" (Compliance). The page also features a "Hassojitz" logo and various utility links like "WORLDWIDE", "JP", "文字サイズ", and "このページを印刷".

双日ホームページ
「サステナビリティ～Sojitz ESG BOOK～」

「発想 × 双日」 Hassojitzプロジェクト



人事戦略の3本柱 「多様性」 「挑戦」 「成長実感」 を包含

“双日らしさ”を象徴する取り組み “「発想×双日」 Hassojitzプロジェクト”

新入社員から定年再雇用者まで

一人ではさせない

Hassojitz

発想 × **sojitz**

ファシリテーターの配置

事業化へのこだわり

参加者の成長実感が高い

※2021年エンゲージメントサーベイ結果より



“双日らしさ”を象徴する取り組み “「発想×双日」 Hassojitzプロジェクト”

- 未来を見据え、現在取り組むべきことや戦略を考える思考（バックキャストイング）の育成機会
- 開始から3年目を迎えた今、社内にチャレンジする意識・風土が根差し始めている



Hassojitz プロジェクト2020審査員からのコメント

Hassojitz プロジェクトには非常に可能性を感じました。僕がもっとも嬉しかったのは、社長が強くコミットしていること。双日はトップがちゃんとお金と裁量権を与えて、「失敗してもいいからチャレンジしてこい」といえる。人材づくりの観点からも、この文化は素晴らしいと思いました。

(早稲田大学大学院教授・入山 章栄氏)

商社はメーカーとは違って、資産は人だけなんです。「この自社商品を活かさなければ」という制限もないから、いってしまえば何でもアリ。だからパッションさえあれば、何の枠にもとらわれずに発想を広げられます。今回の発表会では、既存の枠から、なんなら双日という会社からも飛び出して、自由に考えたアイデアに出会えました。これこそ、商社が新規事業をやる意義だなと。

(双日アルムナイ会長・藤森 義明氏 / 元双日、現日本オラクル会長、前 LIXIL グループ CEO)



人材KPI 4

エンゲージメントサーベイ結果 (21年実施)

Q:新たな発想やアイデアの実現に向けた取り組みを推進している

94% が肯定回答

Q:所属部署を超えて業務を進めていくことが奨励されている

81% が肯定回答

価値創造戦略を支えるガバナンス～役員報酬の構成～

中長期的な業績向上推進のため、社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬制度全般を改定。21年6月株主総会決議。

業績連動指標のうち「ESG関連」については、中期経営化計画で掲げたESG目標（女性活躍推進、育児休暇取得、社員意識調査（主要項目）の伸び、等）の達成度を評価する指標を新たに設置。

業績連動に係る各指標の目標を100%達成した場合

報酬の種類		概要		業績連動指標 (KPI)	評価ウェイト	報酬変動幅	支給時期
基本報酬	固定	金銭	職責に応じて役位ごとに決定	-	-	-	月例
		金銭	単年度の会社業績や中期経営計画の進捗度に連動	連結当期純利益（単年度目標の達成度）、等	5項目計100%	0～150%	毎年1回、一定の時期
業績連動報酬	変動	中期	株式	3事業年度期間における連結当期純利益の累計額	60%	60～200%	退任後株式支給
				当社株式成長率	30%		
				ESG関連（環境・会社・ガバナンス）	10%		

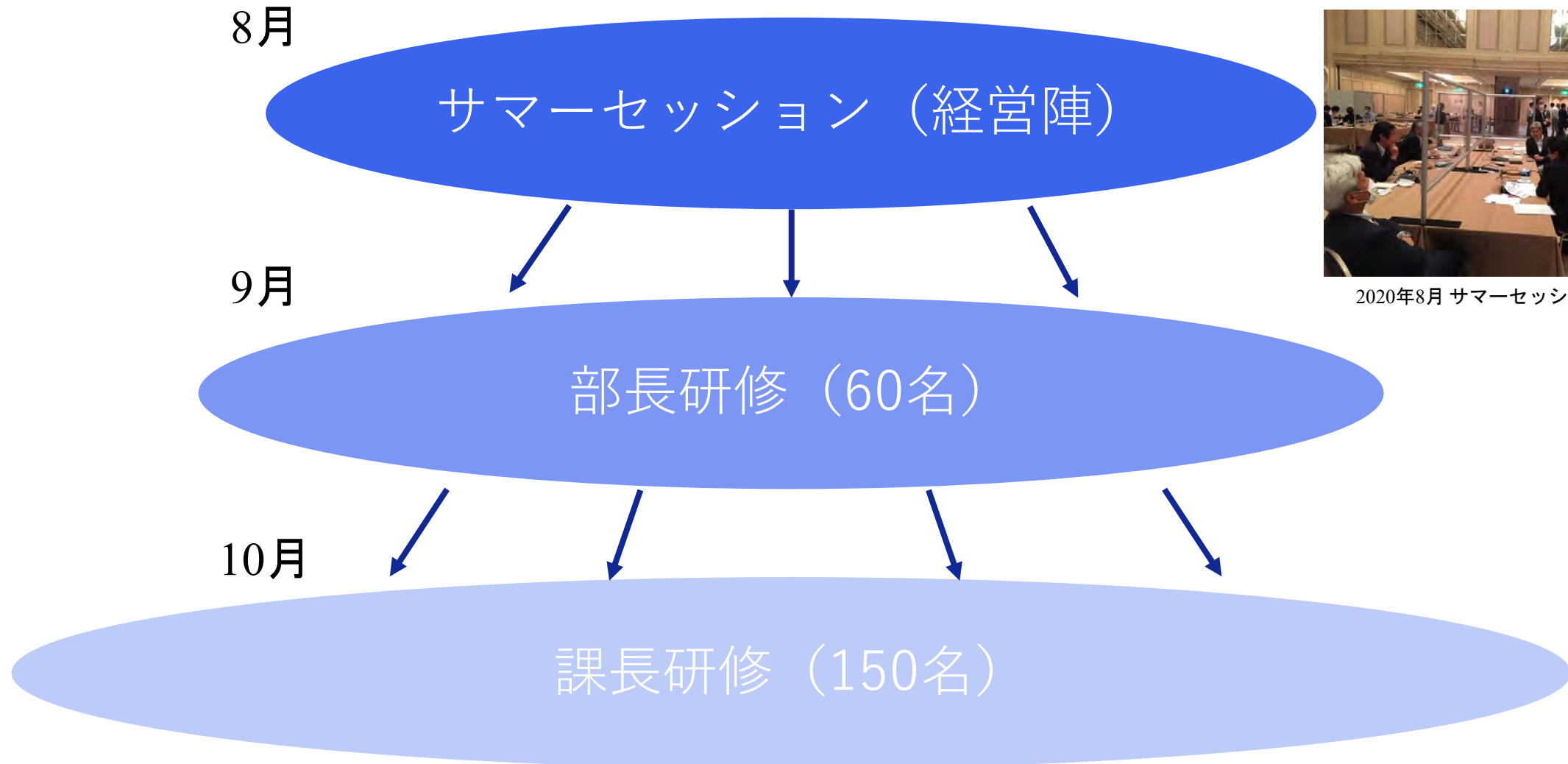
ESG関連の評価指標・基準

ESG項目	評価指標	評価基準
ヒト	女性活躍	女性総合職の海外経験者比率の向上・人数増
	育児休暇取得	育児休暇取得率の向上
	社員意識調査（主要項目）の向上	2021年3月実施の社員意識調査の主要項目の伸び・改善度
脱炭素	自社の直接的なエネルギーの使用量削減、等	2021年3月末時点からの削減状況
社会課題	2つの価値を念頭においた社会課題への取り組み状況	全社及び各本部の施策取り組み状況
ガバナンス	本部ごとの全社的取り組み、等	社内委員会 外部評価期間

統合報告書2021 P77 「価値創造戦略を支えるガバナンス～報酬の構成～」 抜粋

会社の現状と課題に関する議論

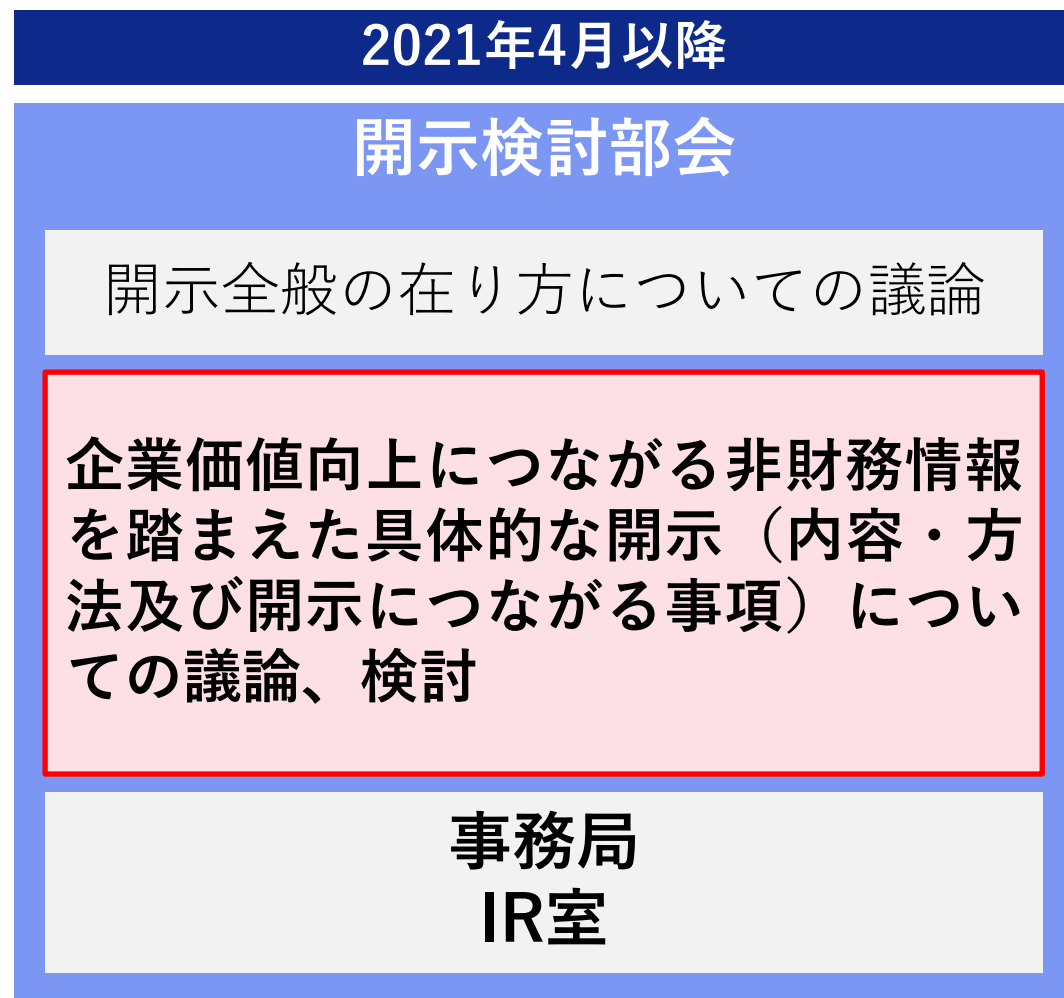
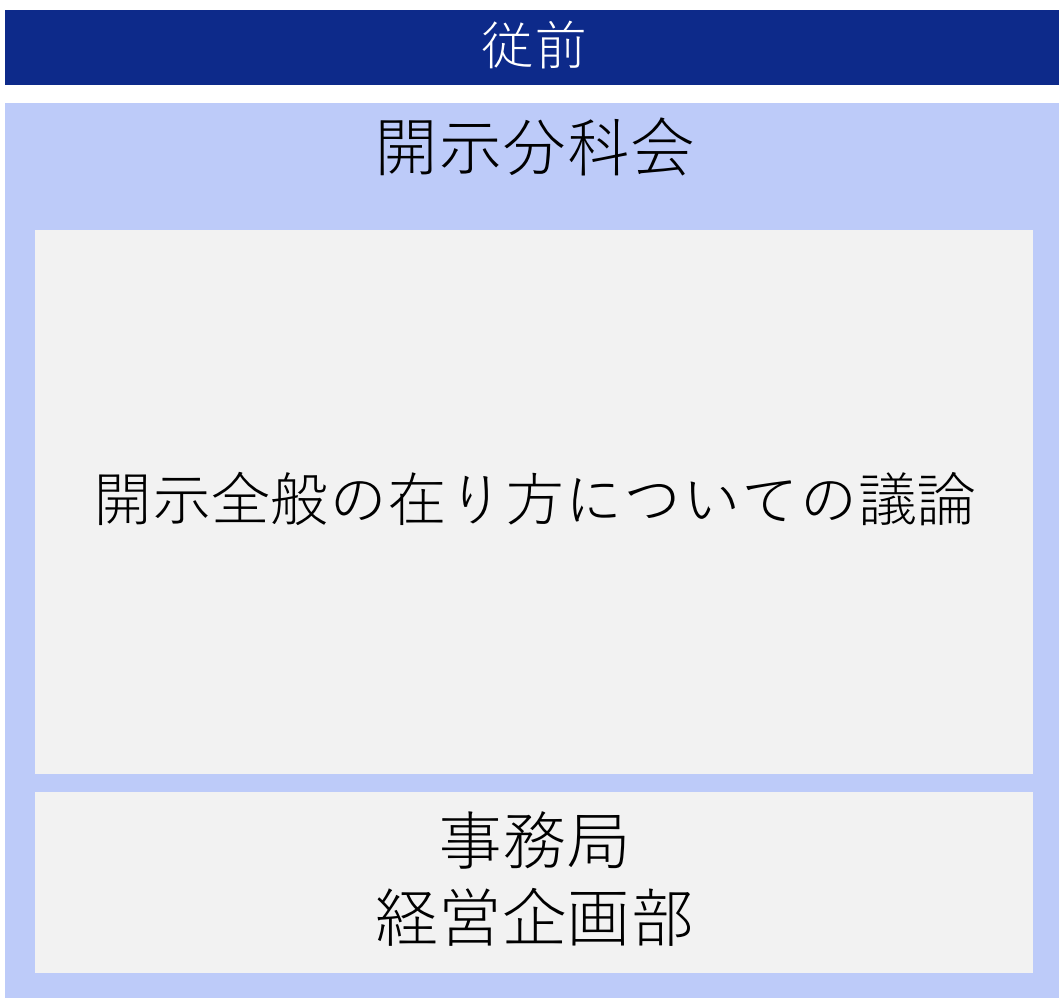
経営陣から部長、課長まで段階的かつシームレスに経営課題を共有し、解決策を提案している。



2020年8月 サマーセッションの様子

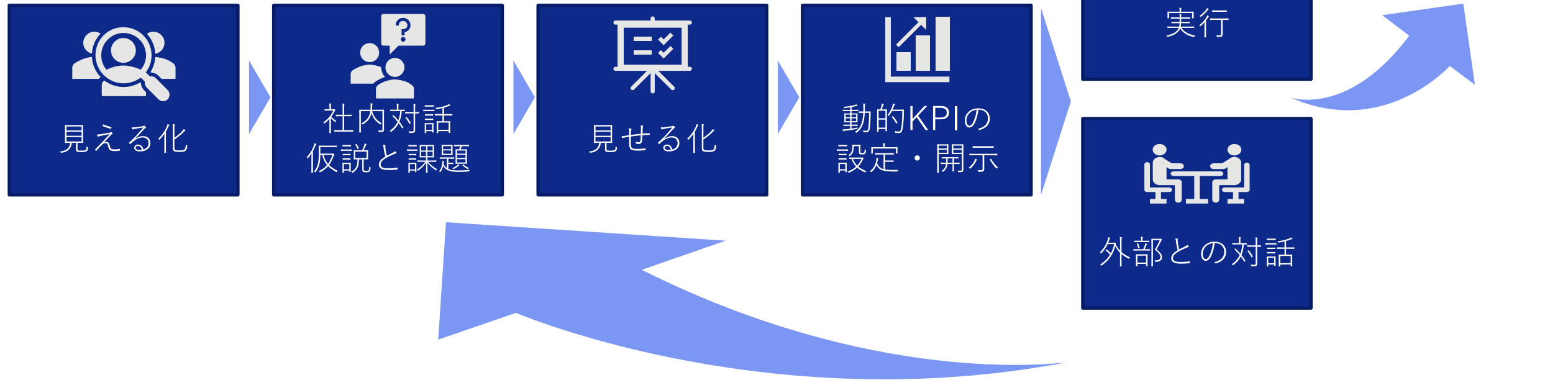
／ 開示検討部会の改編

社内委員会の下部組織である開示検討部会の改編を実施。



人的資本経営の実践に向けて

< 変革の方程式 >



発想を実現し、変革しよう。

ご清聴いただき、ありがとうございました



New way, New value

当社の人事取り組みに関する特設サイトはこちら

