

注目される「人的資本経営」と情報開示

◆「人材版伊藤レポート2.0」公表、人的資本経営の3つの視点と5つの共通要素

2022年5月13日、経済産業省は「[人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～](#)」を発表した。検討会座長である伊藤邦雄一橋大学CF0教育研究センター長の名を冠したものだ。

14年に経産省が公表した最初の「[伊藤レポート](#)」は、持続的成長のための企業と投資家の関係構築、資本効率経営などを提唱し、企業経営と資本市場に影響を与えた。20年には人的資本に着目し、持続的企業価値向上のための人材戦略を論じた「[人材版伊藤レポート](#)」が発表されており、今回の「2.0」はその実践編だ。

「人材版伊藤レポート」では、企業の人材戦略について、①経営戦略との連動、②目指すべき経営戦略（To be）と現時点の人材戦略（As is）のギャップの定量把握、③企業文化への定着、の3つの視点が必要であると、人材戦略で必要な共通要素として、「動的な人材ポートフォリオ構築」などの5点を挙げている。

「2.0」では、3つの視点や5つの共通要素について「実践」のアイデアを示し、人的資本経営に関する調査結果と、旭化成など19社の実践事例集を付している。

「人材版伊藤レポート2.0」の全体像

「人材版伊藤レポート2.0」の全体像	
視点1 経営戦略と人材戦略を連動させるための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・CHRO（Chief Human Resource Officer）の設置 ・全社的経営課題の抽出 ・KPIの設定、背景・理由の説明 ・人事と事業の両部門の役割分担検証、人事部門のケイパビリティ向上 ・サクセッションプランの具体的なプログラム化 <ul style="list-style-type: none"> -20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発 -候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める ・指名委員会委員長への社外取締役の登用 ・役員報酬への人材に関するKPIの反映 	共通要素1 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用 <ul style="list-style-type: none"> ・将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析 ・ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得 ・学生の採用・選考戦略の開示 ・博士人材等の専門人材の積極的な採用
視点2 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・人事情報基盤の整備 ・動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定 ・定量把握する項目の一覧化 	共通要素2 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング ・課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有
視点3 企業文化への定着のための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義 ・社員の具体的な行動や姿勢への紐付け ・CEO・CHROと社員の対話の場の設定 	共通要素3 リスキル・学び直しのための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・組織として不足しているスキル・専門性の特定 ・社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播 ・リスキルと処遇や報酬の連動 ・社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等） ・社内起業・出向起業等の支援
<small>出所：内閣官房 非財務情報可視化研究会資料（2022.6.20）を基に作成 （元資料：経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」）</small>	共通要素4 社員エンゲージメントを高めるための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・社員のエンゲージメントレベルの把握 ・エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント ・社内のできるだけ広いポジションの公募制化 ・副業・兼業等の多様な働き方の推進 ・健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み
	共通要素5 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取り組み <ul style="list-style-type: none"> ・リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進 ・リアルワークの意義の再定義と、リモートワークとの組み合わせ

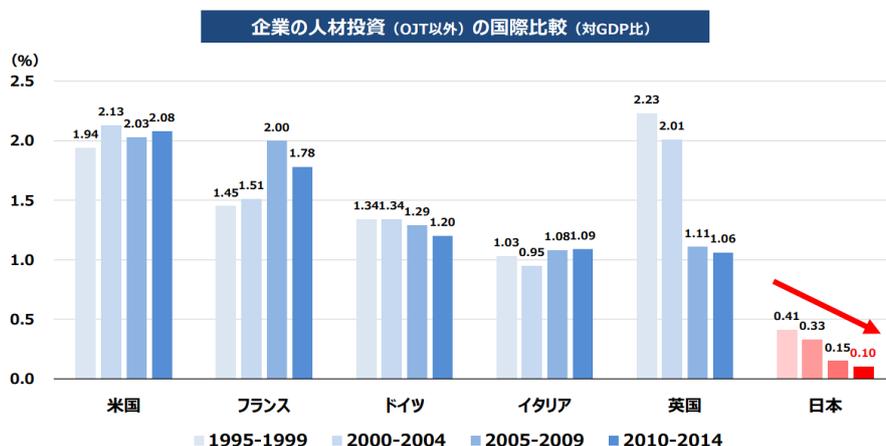
◆骨太の方針で「人への投資」を重点分野に掲げる岸田内閣

22年6月7日に閣議決定された「[経済財政運営と改革の基本方針2022](#)」（[骨太の方針](#)）で、岸田内閣は重点投資分野の第一に「人への投資と分配」を掲げ、3年

間で4,000億円規模の施策パッケージを講ずるとした。

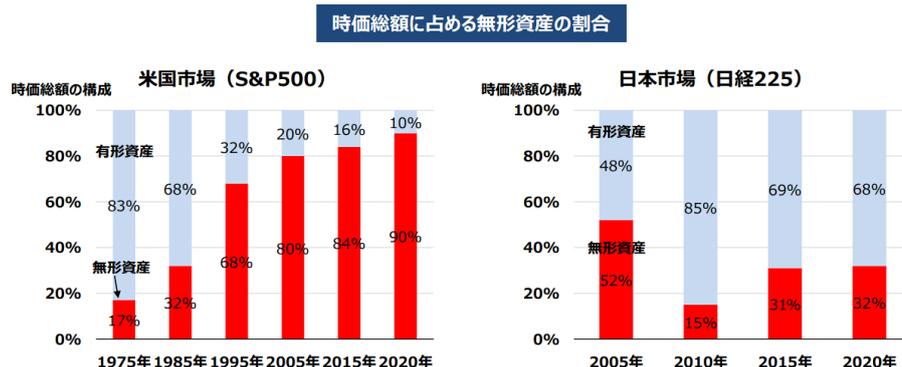
人への投資は、財務諸表の数字上は単年度の「コスト」（人件費）としてしか表れないが、企業の持続的な価値創造につながる「資産」であるというのが人的資本の考え方だ。しかし、日本の人的投資が少ないという問題意識が背景にある。

[内閣官房の資料](#)によれば、2010～14年の欧米企業の人的投資額（Off-JTの研修費用）がGDPの1～2%なのに対し、日本は0.1%で、しかも減少傾向にある。



(注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、学習院大学経済学部宮川努教授が推計
(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」を基に作成。

また、米国の株価指数S&P500の時価総額に対する純有形資産の比率は10%で、人的資本を含む無形資産の価値が9割を占めるのに対し、日経225銘柄では無形



(注) 時価総額(market cap)から純有形資産(net tangible asset value)を引いたものを純無形資産 (net intangible asset value) とする。その純無形資産を時価総額で割ることでそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

(出所) OCEAN TOMO「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年)を基に作成。

内閣官房「非財務情報可視化研究会」資料(2022年2月)より

資産は3割強にすぎない。人材など無形資産への投資規模やその情報開示の差が、株価評価の違いに反映されていると考えられる。日本企業の国際的な評価を高める上では、企業価値創出につながる「人的資本」への投資を促す必要がある。

◆人的資本情報開示の指針の策定が進む、欧米も開示強化の流れ

岸田内閣は、企業の人的資本などの非財務情報に関する開示も推進している。内閣官房の「[非財務情報可視化研究会](#)」が、22年6月20日に「[人的資本可視化指針\(案\)](#)」を発表した。人的資本可視化の背景、方法(既存フレームワークの活用、開示事項の種類など)、可視化に向けたステップなどが盛り込まれており、「人材版伊藤レポート」との相互参照による活用を想定している。

この研究会とも関連した動きとして、22年6月13日、金融庁が「[金融審議会 ディスクロージャーワーキング・グループ報告](#)」を公表した。人的資本に関しては、金融商品取引法で上場企業などが作成を義務付けられている有価証券報告書にサステナビリティ情報の記載欄を新設し、「人材育成方針」「社内環境整備方針」、及びこの方針に整合的で測定可能な指標などを開示項目とする案が示されている。また、既存の「従業員の状況」欄に、多様性の観点で「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」を開示項目として追加する方針だ。

国際的には、国際標準化機構（ISO）のガイドライン「IS030414」（19年）など、人的資本情報開示の指針・指標がいくつか開発されている。制度面でも、20年11月に米国証券取引委員会（SEC）が上場企業に年次報告書での人的資本に関する開示を義務付けるなど、義務化や基準制定の動きが欧米で先行している。

◆日本企業の人的資本情報開示の取り組み

日本ではこれまで人的資本に関する体系的な開示義務はなかったが、有価証券報告書での任意記載のほか、統合報告書やサステナビリティ報告書で任意的な開示が行われており、独自に工夫して開示を充実させている企業も多い。

「人材版伊藤レポート2.0」の事例集でも紹介されている丸井グループやオムロンは、金融庁が[サステナビリティ情報開示好事例](#)に挙げている。人材戦略の考え方や取り組みについて、人的資本投資額など定量的情報を含めて開示している。

味の素は、グループバリューと関連づけ、「人財投資」を通じたエンゲージメント、多様性、働き方の3つの柱の取り組みを推進している。重点KPI（主要業績指標）として従業員エンゲージメントスコアなどを開示している。

エーザイは、人的資本などのESG要素が企業価値に与える影響を、統計学的手法（重回帰分析）により解析・可視化するユニークな試みを行い、たとえば「人件費投入を1割増やすと5年後のPBR（株価純資産倍率）が13.8%向上する」など、企業価値向上に貢献する重要な要素をKPIとして統合報告書で公表した。

将来の成長可能性を含む企業の価値は、人的資本や技術ノウハウ、ビジネスモデルなど、財務情報に表れない無形資産による部分も大きく、経営戦略と連動した人材戦略が重要であることは論を俟たない。情報開示強化の流れを、自社の戦略をブラッシュアップし、企業価値評価を高める好機と捉えたい。【本間克治】