

# 人的資本経営に関する 基本リサーチ 2023 年 5 月版



コダワリ・ビジネス・コンサルティング株式会社

■ リサーチ範囲

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| <b>1. 人的資本経営とは何か？</b>           | <b>p. 2-8</b>      |
| ● 人的資本・人的資本経営の定義                |                    |
| ◇ 人的資本とは？                       | p. 2               |
| ◇ 人的資本経営とは？                     | p. 2               |
| ● 歴史的な背景                        | p. 2-3             |
| ● 人的資本経営のメリット                   |                    |
| 1 企業業績の向上                       | p. 3-4             |
| 2 投資対象としての認知度の向上                | p. 4               |
| 3 人材マーケットにおける企業イメージの向上          | p. 4-5             |
| ● 人的資本に関する情報開示指針の具体例            |                    |
| ◇ 開示指針                          | p. 5               |
| ◇ 開示優先度                         | p. 5-8             |
| <br><b>2. 日本と海外の動向</b>          | <br><b>p. 8-12</b> |
| ● 日本の法規制・履行状況                   |                    |
| ◇ 日本の法規制                        | p. 8               |
| ◇ 日本企業の履行状況                     | p. 8-9             |
| ● 海外の法規制・履行状況                   |                    |
| ◇ 米国の法規制                        | p. 9               |
| ◇ 欧州の法規制                        | p. 9-10            |
| ◇ 欧米の履行状況                       | p. 10              |
| ● 日本と海外の比較                      |                    |
| ◇ 今後日本で対応優先度が高くなっていく項目は？        | p. 10              |
| ◇ 海外企業と比較し、今後日本企業が取り組んでいくべきことは？ | p. 10-12           |
| <br><b>3. リサーチ目線での考察</b>        | <br><b>p. 12</b>   |
| ● 今後のビジネスチャンス                   |                    |

## 1. 人的資本経営とは何か？

- 人的資本・人的資本経営の定義

- ◇ 人的資本とは？

“資本”とは、「事業活動を実施する際に必要とされる元手」のことを指し、投資によってその価値の向上を図ることが可能である。製造業を例にすると、物的資本の1つである「工場」に、設備投資を充実させることができれば、工場の価値は底上げされる。

人材も適切な投資によって価値を高められるという考えから、“人的資本”と呼ばれる。**従業員の能力や経験、人的なネットワーク（社外研修への参加や別会社での勤務経験などの機会を従業員に提供することで人脈構築を行う）に投資することでその価値を更に高めることができる**、という概念である。ここで人的“資源”（使えば使うほど減っていく経営資源の1つとしての概念）となっていないのがミソである。

よく語られる「人的資本情報開示」とは、人的資本に関わる数値・情報を外部向けに公開し、企業内での取り組み状況を明らかにすることである。

- ◇ 人的資本経営とは？

経済産業省の資料によると、「人的資本の価値を最大限に引き出すことによって、中長期的な企業価値上昇につなげる経営の在り方」<sup>1</sup>と定義付けられている。

前述した“人的資本”の考え方も踏まえると、「**人的資本経営とは、人材を企業の資本として認識・投資することで、中長期的に企業のケイパビリティを高めていくことを目的とした経営方法のこと**」と言える。

- 歴史的な背景

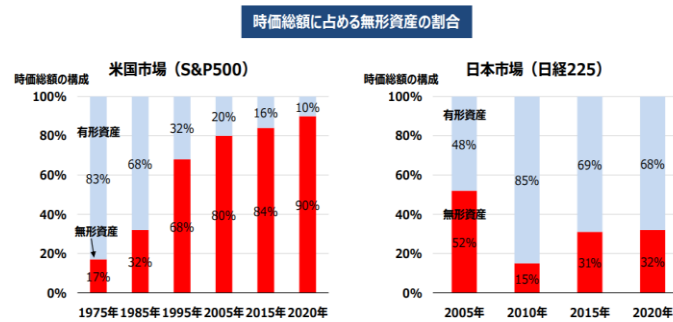
サステナビリティなどへの関心が高い欧米諸国では、日本に先駆けて ESG 投資の考え方が広がり、その過程で、ESG 投資の判断要素の1つである人的資本についても、情報開示の機運が高まった。

特に米国や英国では、産業構造がモノづくりからサービス提供へと変化を遂げたことにより、**人や研究開発といった無形資産の割合が急激に増加したこと**（米国市場の時価総額に占める無形資産の割合は、2020 年には図 1 の通り 90%まで増加している。一方で、日本市場は有形資産の占める割合が大きい<sup>2</sup>）、2008 年のリーマンショックやグローバル化、D&I（Diversity and Inclusion）の浸透の結果、**既存の財務諸表だけでなく、企業価値を生み出す個人の能力や才能、それに投資する企業努力を測る人的資本の指標が重要視されるようになった**、という背景がある。

---

<sup>1</sup> [経済産業省「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」](#)

<sup>2</sup> [内閣官房「基礎資料」JP5](#)



【図 1】時価総額に占める無形資産の割合 2

## ● 人的資本経営のメリット

では、人的資本経営のメリットにはどのようなものがあるか見ていく。大きく、以下三点に大別。

### ①企業業績の向上、②投資対象としての認識度の向上、③人材マーケットにおける企業イメージの向上

※人的資本経営は、「経営者」「投資家」「従業員」の大きく3つのステークホルダーにとってメリットがあるものだが、そもそも人的資本経営は経営者自体が行うものなので、以下は経営者目線でメリットを記載し、同じ文脈で、投資家や従業員にとってのメリットも言及している。

#### ① 企業業績の向上

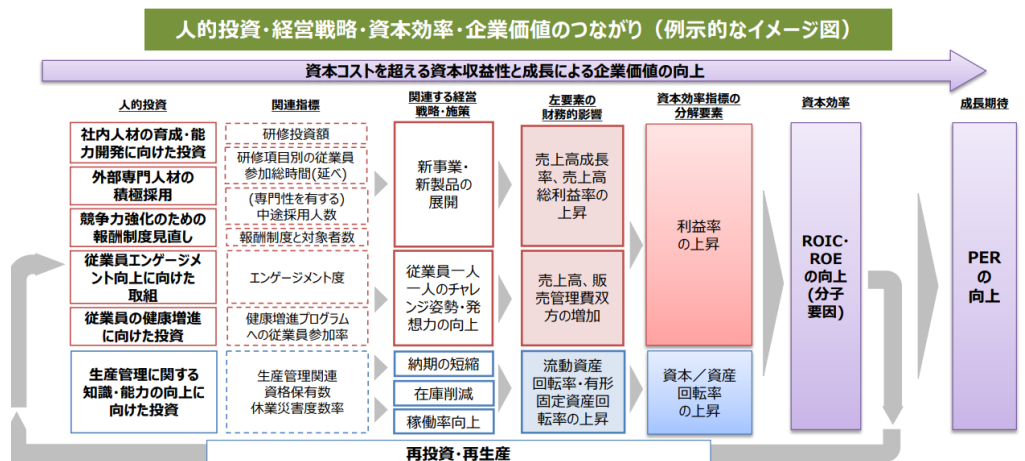
人材への積極的な投資により、従業員のモチベーションや能力の向上に繋がり、仕事でのパフォーマンスアップが期待される。現に日本を含む東アジア地域では、世界の他の地域に比べて「多岐にわたる教育プログラム」が高業績の要因である、と多くの研究で示されている<sup>3</sup>（**要は、自社従業員に多くの教育プログラムを提供している企業は、高い業績を保つ傾向にある。従業員教育への投資がなされているほど従業員モチベーションが高まる。従業員モチベーションは、品質・労働生産性等オペレーション成果の向上に強く貢献しているとする研究結果がある**）。人的資本投資がどのように企業業績向上へ繋がるかのイメージは図2の通りである。

従業員個々の能力が高まることで、チームや会社全体の業務効率も向上し、総合的な生産性も向上する。限定的な人員で、より多くの成果を生み出せるようになり、人手不足の解消にも繋がるとされている。

**また、充実した教育制度などの利点を通じて、従業員が「自分たちの成長に投資を惜しまない会社」と自覚することで組織への返礼意識が醸成され、組織への貢献行動（離職の抑制など）に従事するとされている<sup>4</sup>。**

<sup>3</sup> 竹内規彦（早大教授）「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション」

<sup>4</sup> 3と同様



【図 2】人的資本投資から企業価値への繋がり<sup>5</sup>

## ② 投資対象としての認識度の向上

ESG 投資の浸透に伴い、投資家は「人材への投資を積極的に実施している企業かどうか」を重視するようになってきている。投資家に対するアンケート調査によると、**中長期的な投資・財務戦略において投資家が着目する情報（複数回答）として、人材投資の割合が 67.3%で 1 位となったほどである**<sup>6</sup>。

従って、**人的資本経営に取り組み、従業員の成長を促している企業は、投資対象になる可能性が高くなる、と言える**。自社への投資額が増えれば、新たな商品やサービスの開発、ひいては人的資本経営の更なる充実に投資することが可能であり、好循環が生まれることも考えられる。

## ③ 人材マーケットにおける企業イメージの向上

既に海外では人的資本の情報開示を義務付ける動きが加速している（欧米と日本どちらも開示自体は義務化されており、国によって義務化項目も異なるが、日本よりも海外の方が人的資本の情報開示に伴う取り組み度合いは進んでいる）<sup>7</sup>。

情報開示にあたっては、定量的指標（例：一人当たりの研修投資額など）だけではなく、その向上のためにどのような継続的取り組みを行っているかも併せて発信することで、**ビジネスに持続性があるというイメージ付けに繋がり、他社との差別化に寄与できる**。また、他社と比較して見劣りしない数値を出すことができれば、優秀な人材獲得という面でも有意な結果が得られると考えられる。

<sup>5</sup> 非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針」

<sup>6</sup> 一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた『株式市場の活性化』と『持続可能な社会の実現』に向けた取組について」（2021 年 4 月公表）、※凡例 2 の P6 にも記載あり。

<sup>7</sup> 日本経済新聞「人的資本って何？ 23 年に開示義務化、戸惑う企業次々ぐ」2022/9/27

※“①企業業績の向上”と、“③人材マーケットにおける企業イメージの向上”の違い：  
 “①”は人材投資 UP⇒従業員の能力 UP⇒企業業績 UP に繋がるという実態がある。  
 対して、“③”は外からの見え方の違い（人を引き付けるためのメリット）。

## ● 人的資本に関する情報開示指針の具体例

### ◇ 開示指針

それでは、人的資本の情報開示をどのように行えばいいのか。

例えば、米国金融市場の監視機関である証券取引委員会（SEC）は、人的資本開示を「人材の誘致、育成、維持」<sup>8</sup>と定めているが、具体的な規定はなく、企業の自主性に任せられている。

といっても、企業が何もない状態から開示をすることは難しいため、数多くの企業向けガイドラインが発表されている。例えば、国際標準化機構（ISO）の国際規格「ISO30414」、世界経済フォーラム（WEFの基準）、GRI（グローバル・レポーティング・イニシアティブ：サステナビリティに関する国際基準策定を行う非営利団体）の基準、米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）の業界基準などが主要なものとされており、基準によって異なる開示事項が設定されている。

ただし、ISO や WEF、GRI、SASB などの主要な開示基準は、あくまでもフレームワーク・ガイドラインにすぎず、どの基準を採択するかは企業の判断に任せられている。また、これら基準以外の“企業独自”のフレームワークを創り出し、そこで情報開示をすることも可能である。

一例として、主要な開示基準における人材育成関連の開示事項は図3の通りである（※人材育成に関連する開示項目のみ抜粋）。

| 開示事項（例）                               | 任意の開示基準     |     |       |     | 制度開示・準制度開示                                         |                                                                                                                                                                             |                                                         |                                |
|---------------------------------------|-------------|-----|-------|-----|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                       | ISO<br>(*)1 | WEF | SASB  | GRI | 日本                                                 |                                                                                                                                                                             | 米国<br>(SEC)                                             | 欧州(ESRS<br>(CSRD)<br>(草案))(*)3 |
|                                       |             |     |       |     | (有報) (*)2                                          | (CGコード)                                                                                                                                                                     |                                                         |                                |
| 研修時間                                  | ○           | ○   | —     | ○   | ・人材育成方針と社内環境整備方針につき、方針と整合的に測定可能な指標、その目標・進捗状況と併せて開示 | ・人的資本への投資につき、経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ、具体的に情報開示（補充原則3-1③）<br>・経営戦略・経営計画の目標実現のため、人的資本への投資を含む経営資源配分等に関する、具体的に何を実行するのか、分かりやすい言葉・論理で説明（原則5-2）<br>・取締役・監査役に対するトレーニングの方針を開示（補充原則4-14②） | ・企業が事業運営をする上で重視する人的資本の施策・目的として、「従業員の育成に対応するための施策・目的」を例示 | ○                              |
| 研修費用                                  | ○           | ○   | —     | —   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | ○                              |
| パフォーマンスとキャリア開発につき定期的なレビューを受けている従業員の割合 | —           | —   | —     | ○   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | ○                              |
| 研修参加率                                 | ○           | —   | —     | —   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | —                              |
| 複数分野の研修受講率                            | ○           | —   | —     | —   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | —                              |
| リーダーシップの育成                            | ○           | —   | —     | —   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | —                              |
| 研修と人材開発の効果                            | —           | ○   | —     | —   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | —                              |
| 人材確保・定着の取組の説明                         | —           | —   | ○(*)4 | —   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | —                              |
| スキル向上プログラムの種類・対象等                     | —           | —   | —     | ○   |                                                    |                                                                                                                                                                             |                                                         | —                              |

【図3】各基準の人材育成に関する開示事項<sup>9</sup>

### ◇ 開示優先度

開示優先度という観点では、政府が例示している「情報開示が望ましい19項目」（図4参照）と関連性の高い事項が最も優先度の高いものと考えられる。

<sup>8</sup> 日経 BP「今さら聞けない人的資本の情報開示、ポイントと課題を一挙に解説」2021/2/15

<sup>9</sup> 5と同様

この19項目は「政府が開示を要求している項目」として日本経済新聞に先行報道されたものだが、実際の人的資本可視化指針内では殆ど言及されていない。しかし、一度行政によって義務化を検討された経歴のある項目ではあるので、リスク回避を考えるならば指標として対応する価値はある。

| 「人的資本可視化指針」の19項目 |            | 主な指標例(ISO30414等で挙げられているもの)            |
|------------------|------------|---------------------------------------|
| 育成               | ①リーダーシップ   | 管理職1人当たり部下の数(I)                       |
|                  | ②育成        | 従業員一人当たり研修時間(I,W,G,E)、研修費用(I,W,E)     |
|                  | ③スキル/経験    | プログラムの種類、対象、支援(G)、研修受講者割合(I)          |
| ④エンゲージメント        |            | 従業員満足度(I,S)                           |
| 流動性              | ⑤採用        | 新規採用数(G)、1人当たり採用コスト(I)、               |
|                  | ⑥維持        | 離職率(I,S,G)、社内人材でのポジション充足率(I)          |
|                  | ⑦サクセッション   | 幹部候補の準備度(I)、重要ポジションの内部充足率(I)          |
| ダイバーシティ          | ⑧ダイバーシティ   | 年齢・性別構成比(I,W,G,S,E)、リーダーの多様性(I)       |
|                  | ⑨非差別       | 差別事例の発生件数、対応措置(W,G,E)                 |
|                  | ⑩育児休暇      | 育児休業取得率(G,E)、育児休業者復職率(G,E)            |
| 健康・安全            | ⑪精神的健康     | 精神疾患による休業者数(I,W,G,E)                  |
|                  | ⑫身体的健康     | 身体疾患による休業者数(I,W,G,E)                  |
|                  | ⑬安全        | 労災の発生件数・死亡者数(I,W,G,S,E)、安全教育(I,W,G,S) |
| 労働慣行             | ⑭労働慣行      | 平均時給(I,S)、週48時間労働を超える労働者割合(E)         |
|                  | ⑮児童労働/強制労働 | 人権レビュー等の対象となった事業(所)の総数・割合(W,G)        |
|                  | ⑯賃金の公平性    | 男女間・正規・非正規間の賃金差異(I,W,G,E)             |
|                  | ⑰福利厚生      | 福利厚生の種類、コスト(G,E)                      |
|                  | ⑱組合との関係    | 労働争議の発生件数、業務停止日数、措置(G,E)              |
| ⑲コンプライアンス/倫理     |            | 懲戒処分、ハラスメントの種類と発生件数(I,G,E)            |

I: ISO30414 W: WEF(World Economic Forum) G: GRI(Global Reporting Initiative)  
S: SASB(Sustainability Accounting Standards Board) E: ESR5(European Sustainability Reporting Standard)

【図4】「情報開示が望ましい19項目」と主要指標の関連性<sup>10</sup>

一方で、**その他の非義務化事項に関しては、優先度が付けづらい**。あくまでも任意情報に関しては、“各企業で開示したい情報を好きな基準を選んで自由に開示しなさい（自社の経営戦略に則って、開示する情報と開示基準の選択を行ってもらう）”というのが基本的なスタンスなため、優先度という考え方が基本的に無い。

**ただ、一般的に、複数の開示基準で採用されている開示事項に関しては、その分開示ニーズが高いという見方もできるため、開示する必要性が高い（優先度の高い）項目と考えることも可能である**。そういう意味では、複数開示基準で登場、尚且つ、人的情報との関連性が高いカテゴリで絞ると、以下となる（※赤太字は3つ以上の開示基準で共通、太字は2つの開示基準）（詳細は図3参照）。

#### ▼人材育成カテゴリ

<sup>10</sup> NEC ソリューションイノベータ「人的資本可視化指針」のポイントと企業が取り組むべきこと」  
2022/10/12

## 研修時間、研修費用、パフォーマンスとキャリア開発につき定期的なレビューを受けている従業員の割合

### ▼流動性

#### 離職率

### ▼ダイバーシティ

属性別の従業員・経営層の比率、男女間の給与の差、最高報酬額支給者が受け取る年間報酬額のシェア、正社員・非正規社員等の福利厚生との差、男女別家族関連休業取得従業員比率

### ▼従業員エンゲージメント

#### 従業員エンゲージメント

その他のやり方としては、投資家目線で、優先度の高い情報（投資家が開示してほしい指標内容）を整理することも可能である。

三井住友信託銀行が実施した投資家へのアンケート調査では、人的資本に関し投資家が優先的な開示を期待する内容として、「経営層・中核人材の多様性の確保方針」、「中核人材の多様性に関する指標」、「人材育成方針、社内環境整備方針」などが上位に挙がっている<sup>11</sup>。

また、同調査では、ESG 開示全般に対して投資家が改善を求めている要素として、「重要なリスクと機会の特定」、「KPI の設定」、「長期（10 年～）業績への影響・関連性」が挙がっている<sup>12</sup>。

つまり、投資家は、経営層・中核人材に関する方針、人材育成方針、人的資本に関する社内環境整備方針などについて、自社が直面する重要なリスクと機会、長期的な業績や競争力と関連付けながら、目指すべき姿（目標）やモニタリングすべき指標を検討し、取締役・経営層レベルで密な議論を行った上で、自ら明瞭かつロジカルに説明することを期待している、と言える。

これらの要件を満たすため、やはり望ましいのは、経営戦略や人材戦略と関係する指標を企業自身が能動的に選択し、経営戦略や人材戦略を絡めたストーリーテリングをサステナビリティレポートや統合報告書の中で行うことである<sup>13</sup>。ここでいう“能動的に選択”というのは、自社の経営戦略と、それを支える人材戦略に紐づいたフォーカスエリアの検討、そのフォーカスエリアに紐づいた開示事項や基準の選定をストーリー仕立てで行うことを指す。

---

<sup>11</sup> 5 と同様

<sup>12</sup> 5 と同様

<sup>13</sup> [野村総合研究所「日本企業の人的資本経営への取組みの現状と課題」2022/12/14](#)

現状は、義務化情報の開示のみに留まっている日本企業が多く、開示自体が形骸化しがちである。本質を理解した開示でないと、そもそも開示すべき事項が見当違いなものになっている可能性もあり、最大限にメリットを享受できない恐れもある。

## 2. 日本と海外の動向

### ● 日本の法規制・履行状況

#### ◇ 日本の法規制

日本では、2023 年 3 月期より上場企業に対して有価証券報告書に「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得率」の記載を義務付けている<sup>14</sup>。尚、これら 3 つに関する開示は義務化されているが、それ以外の項目やフレームワークは各企業の判断に委ねられている。

#### ◇ 日本企業の履行状況

人的資本開示に関して、日本企業の取り組みが進んでいないことを示すデータがある。デロイト・トーマツコンサルティングの調査によると、回答企業(大手)の 86%が人的資本情報の測定・開示に向けて何らかの検討に着手している一方、具体的な取り組みの決定・実行に至る企業は 2 割と、まだ少数であることが明らかになった<sup>15</sup>。

企業が検討・取り組みを進める上での主な障壁として、以下 3 点が挙げられた。

#### 1.開示方針や人材戦略の策定、2.実施体制の構築、3.データ収集・分析の仕組み

中でも、「外部の規則・要請」重視の企業(※開示着手初期段階の企業と想定)にとっては、取り組みの第 1 段階である、「1.開示方針・人材戦略の策定」が最も大きな障壁となっている。これは、開示範囲や開示媒体などの策定自体が高難易度ということもあり、社内に対応可能な人材や組織が整備されていないなどが挙げられる。

一方、「自社の経営戦略・施策への活用」を重視する企業(※開示着手済企業と想定)にとっては、「2.実施体制の構築(実務者の不足)」が、取り組みを進めるうえで障壁となることが明らかになった。これは、データが複数のシステムに分散していて、それらの収集・分析方法を分かる人(推進チーム)が不足しているなどが挙げられる。

また、いずれの企業にも共通して、「3.データ収集・分析の仕組み構築」が課題視されていることも明らかになった<sup>16</sup>。

情報開示の先にある人的資本経営に関する対応状況も、未だ進んでいるとはいえない。

経済産業省が実施した調査によると、人的資本経営の重要性の理解は進んでいるものの、

<sup>14</sup> [日本経済新聞「人的資本って何？ 23 年に開示義務化、戸惑う企業相次ぐ」2022/9/27](#)

<sup>15</sup> [デロイト・トーマツコンサルティング「人的資本情報開示に関する実態調査」2022 年](#)

<sup>16</sup> 13 と同様

取り組みを具現化していく段階で足踏みをしている企業が多いことが判明している<sup>17</sup>。図 5 で分かるように、企業理念や企業の存在意義（パーパス）、経営戦略の明確化に関しては比較的取り組みが進んでいるものの、それ以降の段階である経営戦略と連動した人材戦略の策定など、実効的な取り組みには未だ至っていない。



【図 5】人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）全体像<sup>18</sup>

## ● 海外の法規制・履行状況

### ◇ 米国の法規制

米国では、投資家からの人的資本の開示要請を背景に 2020 年 8 月 26 日、証券取引委員会（SEC）が、上場企業の人的資本の開示に関する Regulation S-K を改訂することを公表、**人的資本に関する情報開示が義務化**された<sup>19</sup>。

その他、「人的資本に関する法律」によって、**8 項目（契約形態ごとの人員数、定着・離職・昇格・社内公募、構成・多様性、スキル・能力、健康・安全・ウェルビーイング、報酬・インセンティブ、経営上必要になったポジションとその採用の状況、エンゲージメント・生産性）の開示が義務付けられている**<sup>20</sup>。

### ◇ 欧州の法規制

**2014 年に非財務情報開示指令(NFRD)が制定され非財務情報の開示を行うことを義務付けており、2021 年の改正では非上場の企業も含む全ての大企業と、一部例外を除き中小企業を含む全ての上場企業に対象を拡大した**<sup>21</sup>。

なお、欧州では欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）が開示基準の草案を起草した上

<sup>17</sup> 経済産業省「人的資本経営に関する調査」2021 年 5 月

<sup>18</sup> 13 と同様

<sup>19</sup> コトラコンサルティング「【2021 年最新版】米国企業の人的資本の情報開示状況」2021 年

<sup>20</sup> 経済産業省「事務局説明資料」2021 年 10 月

<sup>21</sup> 日本貿易振興機構(JETRO)「欧州委、非財務情報開示指令の改正案発表、対象企業が大幅に拡大」2021/4/29

で、欧州委が委任法令として採択する予定となっている<sup>22</sup>。

#### ◇ 欧米の履行状況

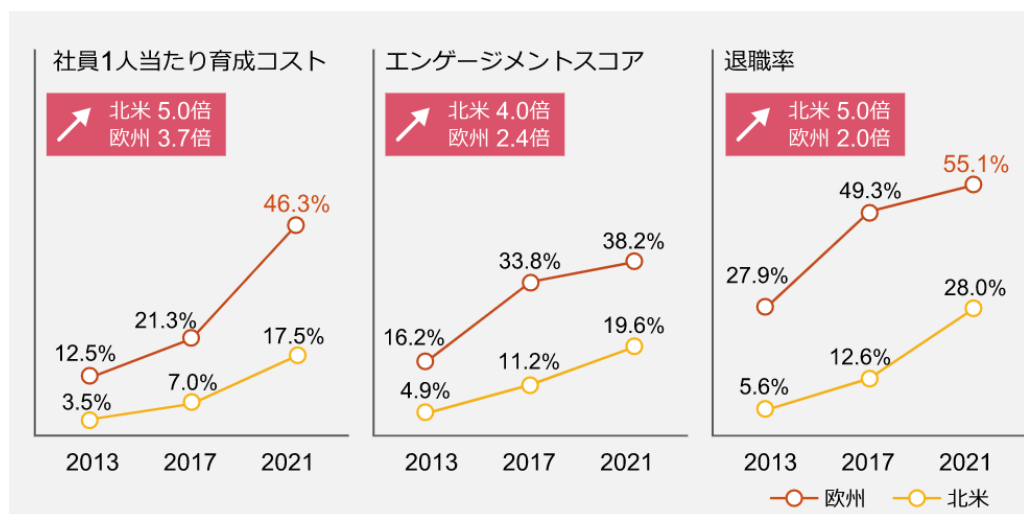
米国と欧州は、法制化の影響もあり、年々取り組み度合いが進展している。

PwC の調査によると、主たる人的資本指標の開示割合は増加傾向にあり（図 6 参照）、特に「社員 1 人あたり育成コスト」と「エンゲージメントスコア」の開示割合は 2.5~4 倍に増加した<sup>23</sup>。退職率の開示割合も北米において伸長が顕著で、人材育成やエンゲージメントの向上に取り組むことに対する企業の「通信簿」とも言える退職率は、人材価値向上を踏まえた中長期的な事業成長を実現する上で、当然に重要な指標として投資家に開示されているものと想定される。

### ● 日本と海外の比較

#### ◇ 今後日本では対応優先度が高くなっていく項目は？

上記を踏まえると、日本が人的資本経営先進国である（＝習熟度の高い）グローバルと足並みを揃えていくためには、現在義務化されている 3 項目（「男女間賃金格差」、「女性管理職比率」、「男性育児休業取得率」）に加え、先述した海外で開示が進んでいる 3 項目（図 6）も対応優先度が高くなっていくと推測する。



【図 6】人的資本経営における主要 3 指標の海外の経年変化<sup>24</sup>

#### ◇ 海外企業と比較し、今後日本企業が取り組んでいくべきことは？

海外動向として特徴的なのは、基準に定められた指標に該当する数値を記載するだけでな

<sup>22</sup> 19と同様

<sup>23</sup> [PwC コンサルティング「グローバル企業 300 社への独自調査で見た「人的資本」が企業価値向上に与えるインパクトと人的資本開示の急速な拡大」2021 年](#)

<sup>24</sup> 19と同様

く、その数値の背景にある戦略・思想や目標値到達に向けた計画・施策といった定性的な情報とセットで語られることが多い<sup>25</sup>ことである。

また、開示基準に定められた指標のみならず、関連数値も合わせて公開するなど、より幅広い情報開示をしているケースも多く見受けられる<sup>26</sup>。

例として、[Disney の Corporate Social Responsibility Report](#) が参照可能である。欧米企業のほとんどは、自社の経営戦略、人材戦略に紐づけたフォーカスエリアの検討、そのフォーカスエリアに紐づけた開示事項の選定までが、しっかりとした道筋で明記されている。あえて日本で言うと、[Sony](#) が良い例として挙げられる。

日本国内においては、外部規則や開示基準に則ってその数値のみを開示する動きが未だ主体的（図 7 参照）であることから、今後はより欧米の企業に近い“ストーリーのある開示”が求められる想定である。

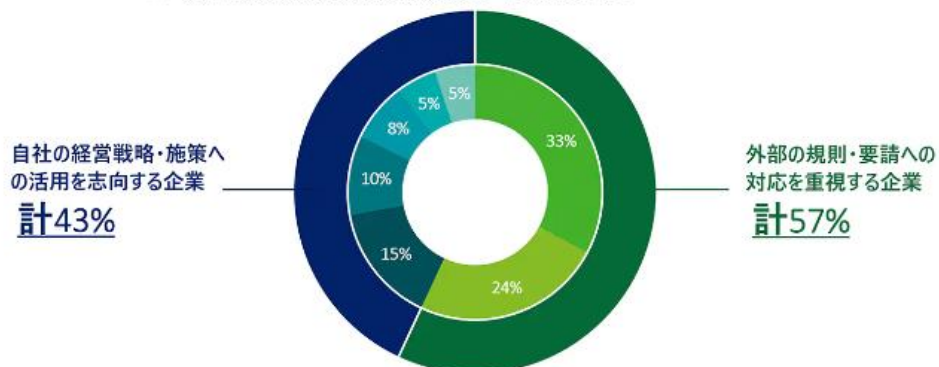
現状は、ストーリー化されていない企業が日本では依然として多く、例えば某大手商社の ESG レポートなどを見ても、ストーリーが欠けている開示となっている。

なぜその開示事項を選んでいるのか（意図・背景など）？それがどう自社の経営・人材戦略に紐づいているのか（貢献しているのか）が訴求しきれていない。

ストーリーとして繋がっていないと、説得力の欠ける開示になってしまう恐れがある。

#### 人的資本情報測定・開示に向けた検討・取り組みの目的（単一回答）

- 政府機関が要請する人的資本を含む非財務情報の開示ルールに対応するため
- 人的資本の情報開示を求める投資家のニーズに応えるため
- 人材マネジメント課題に対する改革や施策の効果を測定・検証するため
- 採用競争力の強化／人材の獲得・確保の優位性を築くため
- 人的資本の投資対効果を測定し、経営戦略における人材投資の意思決定に活用するため
- 従業員のエンゲージメント向上のため
- マーケットにおける競争力を強化し、企業ブランディングを高めるため



Q5. 人的資本情報の測定・開示を検討・取り組まれている目的のうち、貴社にでもっとも重視している目的の一つだけ選択してください。  
[%ベース：測定・開示の取り組み・検討をしている企業 N=79]

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.  
人的資本情報開示に関する実態調査 調査報告書

<sup>25</sup> 26 と同様

<sup>26</sup> 26 と同様

【図 7】人的資本開示に関する取り組みの目的<sup>27</sup>

### 3. リサーチ目線での考察

- 今後のビジネスチャンス

先述している通り、やはり**日本企業の開示の高度化（＝ストーリー化）**にビジネスチャンスがあるのではないだろうか。

日本の情報開示は未だ法律やガイドラインの要請に基づく便宜的開示に留まっているが（本質としては、開示というプロセスを通し、自社の経営戦略に紐づいた人材戦略の検討、そしてその人材戦略に紐づいた詳細な施策への落とし込み、そしてその施策の実行促進を促す点にあると考えている。その観点では、図 7 の 43%企業が大部分を占めるべきである。ただ、現状は義務対応 57%という数値が示す通り、義務に対して淡々と対応するというスタンスに留まっている企業が多い）、人的資本情報を使った投資家へのアピールの機会として開示を利用することや収集した情報を活用して経営に生かす人的資本経営を進めることが欧米企業に見劣りしないためには必要になってくる。

前述のデロイト・トーマツコンサルティングの調査の通り、86%の企業は人的資本情報の測定・開示に向けて何らかの検討はしている訳だが、リソース不足などが原因となり、開示方針や戦略の策定、実施体制の構築、データ収集・分析に向けた取り組みまでは検討・対応しきれていない部分が非常に大きい。

今後日本が欧米企業に並ぶという意味では、収集できる数値を経営・人材戦略と紐づけ、筋道を立ててあげることが必要となってくる。従って、情報開示の重要性を認識した上で専門性を持って取り組む部署の設置・人材育成が強く求められる。

---

<sup>27</sup> 14と同様