

2023年9月8日 全9頁

経営戦略を起点にした人材戦略を考える

TOPIX100の統合報告書における人的資本の情報開示の分析から

コンサルティング第二部 コンサルタント 矢野 響子

[要約]

- 人的資本を含む非財務情報を重視する傾向がこれまで以上に強くなっている中、日本では有価証券報告書での人的資本の情報開示が義務付けられた。今後、人的資本の情報開示はより充実されていくだろう。
- 有価証券報告書での人的資本の情報開示義務化以前から、人的資本の情報開示を統合報告書等で積極的に行っている企業も見受けられる。
- 本稿では2022年度のTOPIX100¹に選定されている計100社の統合報告書における「人的資本の情報開示」について、頻出する3つのキーワード「海外」「デジタル」「エンゲージメントサーベイ」に着目して「独自性」「比較可能性」の両面から分析した。
- さらに、経営戦略と人材戦略の連動が意識された人的資本の情報開示事例として、「海外」「デジタル」について、企業自身が認識している課題への取組を紹介する。

1. 高まる人的資本の注目

ESG投資への関心の高まりから、人的資本を含む非財務情報を重視する傾向がこれまで以上に強くなっている。2018年にISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) により提示された人的資本情報開示のガイドライン、ISO30414²をきっかけに海外の企業は人的資本の情報開示に一層注力するようになった。アメリカでは2020年8月に米国証券取引委員会の人的資本の情報開示の義務化規制が追加され、同年11月から上場企業を対象に義務化されることとなった。

日本でも、欧米の流れに呼応して、経済産業省が2020年1月に「持続的な企業価値の向上と

¹ TOPIX (東証株価指数) を構成する銘柄のうち、流動性と時価総額の高い100銘柄を算出対象として選定した株価指数のこと。

² 次の11項目について開示を求めている。①コンプライアンスと倫理②コスト③ダイバーシティ④リーダーシップ⑤組織文化⑥組織の健康・安全・幸福度⑦生産性⑧採用・異動・離職⑨スキルと能力⑩後継者計画⑪労働力(従業員の可用性)

人的資本に関する研究会」を設置し人的資本に関する議論を進め、研究会の報告書として2020年9月「人材版伊藤レポート³」を公表した。当レポートでは「企業価値の主要な決定因子が有形資産から無形資産に移行」しており無形資産の中でも人的資本は経営の根幹に位置づけられるべきものであること、「人材戦略を経営戦略に適合させるという一方向の見方だけでなく、人材や人材戦略自体が、経営戦略自体の可能性を広げる」ことを述べており、「企業価値の持続的向上につながる人材戦略を策定・実行」しなければならないとしている。

こうした中、2023年1月に「企業内容等の開示に関する内閣府令」が改正され、有価証券報告書において人的資本、多様性に関する開示が義務付けられ、「従業員の状況」と「サステナビリティに関する考え方及び取組」について必要記載事項が設けられた。「従業員の状況」については、「人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針及び当該方針に関する指標の内容等」が求められており、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女賃金格差」等が含まれている。「サステナビリティに関する考え方及び取組」については「戦略」「指標及び目標」の記載が求められている⁴。今回の義務化を契機に、有価証券報告書での開示がますます充実していくであろう。

もっとも、有価証券報告書での義務化以前から統合報告書において、人的資本の情報開示を積極的に行っている企業もある。こうした企業は、人的資本について経営上の課題であると捉えているものと考えられる。

本稿では、統合報告書における人的資本開示の分析を通じて、企業の経営戦略と人材戦略との関連性について見ていきたい。

なお分析にあたっては、2022年8月30日には内閣官房の非財務情報可視化研究会より、「人的資本可視化指針⁵」が公表され、開示事項の類型として示された「独自性のある取組・指標・目標」と「比較可能性の観点から開示が期待される項目」の2つ（図表1）を使用することとした。

³ 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書（人材版伊藤レポート）」（2020年9月）。以下、当パラグラフの鉤括弧での引用は同レポートの引用である。

⁴ 金融庁『「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について』（2023年1月31日）

⁵ 当指針人的資本の可視化へ高まる期待を背景に、人的資本に関する資本市場への情報開示のあり方に焦点を当てて手引きとして編纂された。人材版伊藤レポート、人材版伊藤レポート2.0と併せて活用することで相乗効果が生まれるとしている。

(図表 1) 具体的開示事項の類型 (2 類型)

	類型	内容
①	独自性のある取組・指標・目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネスモデルや経営戦略との関連性、当該事項を重要だと考える理由、自社としての定義、進捗・達成度等の説明を重視し、開示 ・ 可能な場合には比較可能性にも配慮
②	比較可能性の観点から開示が期待される事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内外の開示基準を参考に、可能な限り自社の戦略やリスクマネジメントと紐付けて、開示

出所：非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針」（2022年8月）より大和総研作成

2. TOPIX100 の統合報告書における人的資本の情報開示

人的資本の情報開示の分析対象としては、TOPIX100 の統合報告書⁶とした。「経営戦略と人事戦略との連動がいかん示されているか」という観点から、前述した開示における指針を軸に分析した。頻出するキーワードの中から、「海外」「デジタル」「エンゲージメントサーベイ」の3つに絞ることとした⁷。

具体的開示事項の類型（図表 2）を参考に、施策や取組といった企業ごとの色が出やすい定性的な記載は「独自性」、KPI や実績といった数値は定量的な記載は「比較可能性」が示されていると考え、分析に使用した。3つのキーワードについて、人的資本に関連していると筆者が判断した記載内容をピックアップし、分類したものが図表 2 である。

⁶ 2023年5月1日時点で公表されている最新年度の統合報告書を対象とし、統合報告書を開示していない企業、英文で開示している企業は除外した。

⁷ 頻出するキーワードとしては、女性活躍に関連するキーワード（女性管理職比率、男性育児休業率等）等あるが、有価証券報告書にて義務的な開示がされる項目については、敢えて統合報告書を通じて分析をする意義が乏しいと考えられることから、今回の調査から外すこととした。

(図表 2) TOPIX100 における統合報告書の人的資本情報の開示調査結果

	キーワード	記載社数	独自性	比較可能性
			定性的記載例 (施策・取組)	定量的記載例 (KPI や実績)
①	海外	69 社	グローバルでの評価制度・育成制度 求める人材に「グローバル人材」「グローバルリーダー」	エリア別社員数 従業員国籍数 海外従業員比率 海外女性管理職比率 グローバル離職率 海外への留学・出向実績人数
②	デジタル	55 社	IT リテラシーの強化 デジタル人材の採用強化 デジタル人材の育成	デジタル人材数 資格取得者数 研修費用・時間
③	エンゲージメントサーベイ	49 社	サーベイの実施有無 サーベイの質問内容 サーベイを活用した施策	サーベイの結果

出所：大和総研作成

(1) 海外

定性的な記載内容としては、「グローバルでの評価制度・育成制度」といった仕組みのほか、自社が求める人材として「グローバル人材」「グローバルリーダー」を定義する事例がみられる。企業としてグローバルな基準を共有し、従業員には自国のことだけでなくグローバルな視野を持って欲しいという思いとともに、自国市場にとどまらない企業として成長するために必要な土台づくりに着目されているものと考えられる。

定量的な記載内容としては、「エリア別社員数」「従業員国籍数」「海外従業員比率」等があり、グローバル化（従業員の多様性）の指標として着目されているものとみられる。また、「海外への留学・出向実績人数」等、グローバル人材の育成という目標に対する KPI を定めている事例もみられた。

(2) デジタル

記載内容としては、「全社的なデジタルリテラシーの強化」とともに、「専門人材としてのデジタル人材の採用・育成の強化」についての記載がみられた。

「全社的なデジタルリテラシーの強化」としては、「IT リテラシーの強化」や「従業員のデータリテラシー向上」「全社向けデジタルリテラシー教育」等の記載がある。利用可能な IT ツールが増える中、それをいかに有効に活用し、業務効率化やビジネスチャンスの創出を実現させるかは従業員ひとりひとりのリテラシー次第である。全社的な底上げをはかることで、競合企業との差をつけていくことは今後ますます重要になるだろう。

「専門人材としてのデジタル人材の採用・育成の強化」については、「新卒採用におけるデジタル ICT 人材の確保のための『デジタル戦略コース』の設置」、「デジタル領域のキャリア採用人数」など、求める人材のタイプに応じて、採用方法が検討されている事例がある。また、育成については「DX 人材の内製化」「DX 人材のための育成プログラム」等、デジタル人材を組織的・計画的に育成する仕組みを紹介する事例もあった。これらを進めていく上で、「デジタル人材数」「資格取得者数」「研修費用・時間」等の KPI を設定している企業もあり、企業として注力している姿勢がうかがえる。なお、デジタル人材の育成・確保については、DX 認定事業者の取り組みについて弊社のレポート⁸にて分析を行っており参考にしたい。

(3) エンゲージメントサーベイ

従業員のエンゲージメントを高めていくためには、「企業や事業の成長と多様な個人の成長の方向性を一致させていく⁹」必要があると「人材版伊藤レポート 2.0」では述べられている。そして、従業員エンゲージメントを高めていく上でも、従業員のエンゲージメントの実態を把握することが大事である。サーベイを実施して実態を把握することにより、企業が目指す姿を実現する上での課題を洗い出し、課題を解消するための改善策を検討し、実行することが可能となる。

サーベイの名称は、「エンゲージメントサーベイ」、「幸せ度調査」、「『働きがい』に関する実感度」の調査、「従業員体験調査」等、様々であり、内容についても企業独自に作成されたものもあれば、他社の提供するサービスを利用しているものもある。また、他社の提供するサービスにはサーベイ結果の分析まで含んでいるものもある。

具体的な質問項目としては、「自発的な貢献意欲」「自社に対する愛着・誇り」「仕事のやりがい」「会社や仕事に対する自発的な貢献意欲」等、自社や仕事に対する愛着・意欲に関わる項目が中心であるが、「やりがい」「幸福度」の2つをあげている企業もある。社員ひとりひとりが

⁸ 大和総研コンサルティングレポート

「DX 認定制度における傾向分析」(https://www.dir.co.jp/report/consulting/dx/20230908_023939.html)

⁹ 経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書（人材版伊藤レポート 2.0）」（2022年5月）

自ら積極的に「働きたい」と思える職場環境づくりと、プライベート含めた人生の幸福感の向上に注目して企業が質問項目を検討していることがわかる。

サーベイの結果を KPI に設定している企業も目を引いた。「肯定的回答比率」の比率について具体的な数値目標を設定しているケースや「社員エンゲージメントスコアの維持向上」「前年同水準以上」など対前年の目標を設定しているケースがある。

サーベイ結果の開示方法についても、国内と海外に比較して記載、またグループ企業のうち数社の結果のみ記載する等、各社の実情に応じて違いがみられる。開示する範囲¹⁰についても、当年度のみケース、前年との比較をするケース、複数年の推移を記載するケースなど様々である。

実施後の施策の立案と実行については各社の工夫が見られた。「組織ごとに課題を抽出・分析し改善のためのアクションを実施」というものや、「サーベイ結果はリアルタイムで各組織のリーダーへ共有され人事部門ではなく各組織のリーダーがサーベイ結果をメンバーと共有」し、対話を通して施策立案を進めるといったものがあった。社員ひとりひとりに当事者意識を持ってもらうことでエンゲージメント向上をより効果的に行いたいという狙いがみられる。また、「社員の働きがい向上に向けた PDCA サイクルの実行のため全役員と社員との対話の機会としてタウンホールミーティングを実施」している企業もあった。

サーベイを利用することで企業は従業員エンゲージメントに関して改善の余地がある部分を客観的に発見することが可能となる。課題を「見える化」することで経営陣も人事担当者、社員自身も取り組むべきことが明確となり、エンゲージメント向上が可能な環境づくりを整備しやすくなるだろうと筆者は考える。

3. 経営戦略と人事戦略の連動が意識された人的資本の情報開示事例

統合報告書において、経営戦略と人事戦略の連動は具体的にいかに示されているか。「海外」「デジタル」について、統合報告書においてそれがよく示されている事例を次に紹介する。

(1) 海外：村田製作所

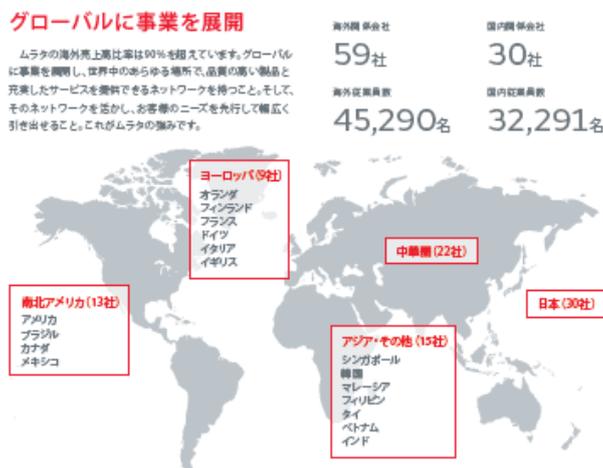
村田製作所は、「さまざまな製品をさまざまな用途」で世界に提供している企業である。電子機器向けに最先端の電子部品を展開しており、主力の積層セラミックコンデンサが世界シェア 40% を占めているのははじめ、複数製品において高い世界シェアを誇っている。海外売上高比率は 90% を超えており、地域別売上高で見ると中華圏で 54.8%、南北アメリカで 11.4%、ヨーロッパで 9.0%、次いで日本で 9.2% となっている。

こうしたグローバルでの事業展開を反映して、国内従業員が 32,291 名、国内関係会社が 30 社

¹⁰ サーベイの結果自体は開示していない企業も存在した。

であるのに対し、海外従業員数は 45,290 名、海外関係会社が 59 社となっており、海外従業員数が国内従業員数を大幅に上回っている（図表 3）。

（図表 3）村田製作所における「海外事業展開」について



出所：村田製作所「Murata value report2022」（2022年9月30日）より一部抜粋

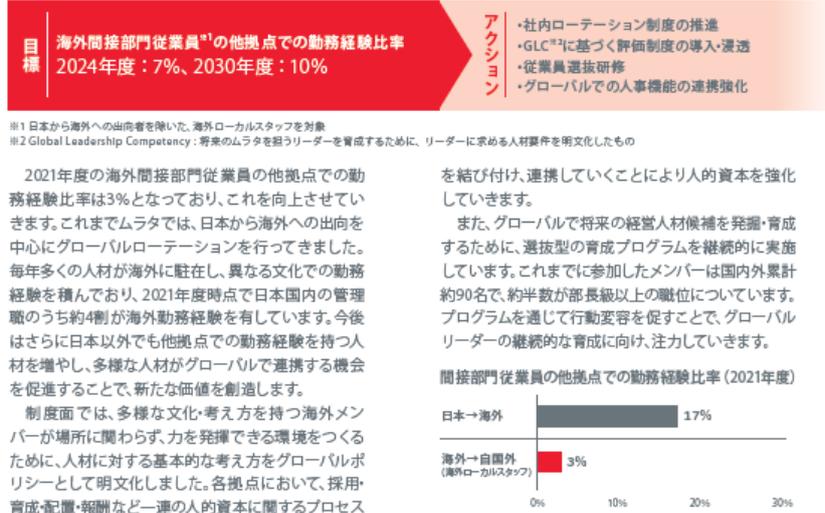
村田製作所では、他拠点とのグローバルでの連携を深めるため、日本から海外への出向を中心としたローテーションを実施しており、2021年度時点では日本国内の管理職のうち、約4割が海外勤務経験を有している。海外での駐在により「異なる文化での勤務経験」を持つ人材を増やすことを実現している。それに対し、海外拠点間での出向は少なく、自国外での勤務経験を持つ海外ローカルスタッフの比率は2021年度時点で3%であり、日本から海外への勤務経験比率と比べると低いのが現状である。

「グローバルで連携する機会を促進することで、新たな価値を創造する」という経営戦略の実現にあたっては、自国外での勤務経験を持つ海外ローカルスタッフの比率には改善の余地があったものと言える。そのためのアクションとして、村田製作所は「社内ローテーション制度の推進」等を立案し、KPIとして「海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率」の向上を設定している（図表 4）。

企業のグローバル化の水準により、課題やその解消方法は自ずと異なり、人的資本の開示内容も異なる表現にはなると考えられるが、村田製作所の事例は、自社の強み、改善ポイントを把握し、より競争力を高めるための施策・KPIを設定する上で、参考となろう。

(図表4) 村田製作所における「グローバルで活躍する多様な人材の育成」について

■ グローバルで活躍する多様な人材の育成



出所：村田製作所「Murata value report2022」（2022年9月30日）より一部抜粋

(2) デジタル：パナソニック

パナソニックは車載電池、サプライチェーンソフトウェア、空質空調の3つを成長領域と定めている。そのうち、サプライチェーンソフトウェアに関しては2021年9月にアメリカのソフトウェア会社Blue Yonderを約71億ドル（約7,700億円）で買収したのをきっかけに強化を進めている。Blue Yonderはサプライチェーンマネジメントのソフトウェアを支援する会社であり、グローバル大手企業を中心に3,000社を超える顧客基盤を持っており、世界の小売業者の上位100社のうち65社、製造業の上位100社のうち48社で使用されているソリューションを提供している¹¹。

パナソニックでは「デジタルによる変革」を経営の重点アジェンダとしており、変革を実現することにより新たな価値の創出を目指している。同時に、人材の確保を「事業競争力強化のドライバー」と位置づけている。激化するソフトウェア開発者をはじめとしたIT人材の獲得競争への対応が鍵となっている。

こうした中、パナソニックでは、人材戦略の共通指標として用いるべくIT人材の定義を策定している。IT人材を11のIT人材類型に分け、それぞれの定義を統合報告書に記載している。目指す姿に到達するために、必要となる人材を定義することにより、「採用戦略、人材類型別研修、キャリアパスの整備、転籍・人材交流の実施など、デジタルを活用した事業価値創出のための人事施策の刷新に注力」していくことを可能としている（図表5）。

¹¹ パナソニック株式会社「世界トップクラスのサプライチェーン・ソフトウェアの専門企業であるBlue Yonderの全株式取得を決定『現場プロセスイノベーション』の進化で、サステイナブルな社会を目指す」（2021年4月23日）

(図表5) パナソニックにおける『IT人材類型』の定義・可視化について

事例 「IT人材類型」の定義・可視化	
<p>事業と人の多様性はパナソニックグループの強みであり、鍵となる人材の確保は事業競争力強化のドライバーです。採用から教育・配置・豊用に至る重要な人材戦略の共通指標として、2022年6月に「パナソニック IT人材類型」を再定義し、11の類型に基づき国内1,914名のスキル可視化を行いました。今後この定義をベースとして、採用戦略、人材類型別研修、キャリアパスの整備、転籍・人材交流の実施など、デジタルを活用した事業価値創出のための人事施策の刷新に注力していきます。</p>	
11のIT人材類型	
I. ビジネスアーキテクト	事業課題の抽出・ITを通じた事業変革の設計
II. アナリスト	業務分析および課題特定・解決の方向性の策定
III. クライアントマネージャー	顧客提案活動・カスタマーサクセス
IV. アーキテクト	ソリューションアーキテクトチャーの定義・設計
V. プロジェクトマネージャー	プロジェクトマネジメント(QCD管理等)
VI. エンジニア	アプリケーション・インフラの導入・保守
VII. UI/UXデザイナー	ユーザー中心のデザイン・ユーザー体験最大化
VIII. サービスマネージャー	IT導入後のサービスマネジメントと改善
IX. テクノロジスペシャリスト	先端技術の研究・実用検討
X. セキュリティスペシャリスト	セキュリティ施策の企画～導入
XI. システム監査	開発案件QCD監査・モニタリング

出所：パナソニック「Annual Report2022 財務とESGに関する報告書 2022年3月期」（2022年12月）より一部抜粋

パナソニックの事例のように、目指す姿や経営戦略と連動させて人材を定義し、スキルの可視化を行うことは有効である。可視化により不足しているスキルが明らかになり、研修や採用など有効な策を検討することが可能となる。

最後に

「経営戦略と連動した人材戦略」を検討・実行していくためにはどうしたらいいか。

第一に、経営戦略を実現するために必要な人材の目指す姿を定め、現状とのギャップを把握することである。ギャップを明らかにすることで課題を抽出することができる。実態を把握するためには定性・定量両側面からサーベイ等を活用することが有用であろう。

第二に、ギャップを埋めるための施策・KPIを検討し決定した上で、優先順位づけと取り組む期間を決めることである。それにより必要な注力の深さやスピード感を見通すことができるだろう。

そして第三に、経営と人事が一体となって継続して議論し、PDCAサイクルをまわしこまめに

見直し、そしてまた実行することがなによりも重要である。経営と人事だけでなく、社員ひとりひとりが人材戦略の重要性を認識することが望ましいが、まず、経営と人事が共に推進し続けることが肝要である。そしてその際には正しく実態把握をすることが不可欠であろう。

—以上—