

2022年6月7日 全19頁

人的資本に関する政府動向と統合報告書の開示事例

「人材版伊藤レポート2.0」の視点をふまえた統合報告書の開示

経営コンサルティング第一部 コンサルタント 大泉 幸子

[要約]

- 昨今、人的資本という言葉に注目が集まっている。本レポートは、統合報告書における人的資本の開示について検討中の企業担当者に向けて、政府の動向や統合報告書の好事例を整理したものである。
- 統合報告書で人的資本について開示する際は、「人材版伊藤レポート2.0」に代表される「政府が推進する方向性」を理解した上で開示内容を検討する必要があるだろう。統合報告書での開示情報をもとに投資家との対話が行われることを考えると、資本市場や政府が、企業に対して何を求めているのかという本質の理解は避けて通れない。現状、人的資本の議論は複数の省庁でなされ、情報が一覧で整理されていないため、本レポートでは各省庁での会合等を一覧で整理した。
- 統合報告書の具体的な開示例については、年金積立金管理運用独立行政法人¹（GPIF）や経済産業省で好事例として取り上げられる記載を中心に、「人材版伊藤レポート2.0」等の視点をふまえ解説する。自社の人材戦略や開示について取り入れられるヒントがないか、参考にして頂きたい。
- 政府の方針により、統合報告書を中心に急ピッチで人的資本の開示が求められているが、開示の真の目的は、株主との建設的な対話により企業価値を向上させることである。自社の人的資本戦略を根本から見直す好機とすべく、財務情報と非財務情報を有機的にステークホルダーへ訴求できる「統合報告書」の作成に取り組んでみてはいかがだろうか。

¹ GPIFは、厚生年金と国民年金の給付の財源となる年金積立金の管理・運用を行っており、世界最大規模の機関投資家である。毎年、国内株式の運用を委託している運用機関に「優れた統合報告書」の選定を依頼し、結果を公表している。

1. はじめに

2022年5月13日、経済産業省より「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2.0～²」が公表された。2020年に公表された「人材版伊藤レポート」の影響力を考えると、このレポートも今後の企業経営に大きく影響を与える可能性が高い。したがって、統合報告書作成の際、人的資本に関する記載については、「人材版伊藤レポート2.0」の主旨を理解し、活用することが有効な手段となろう。

また、内閣官房や金融庁においても人的資本に関する重要な方向性が示されている。本レポートでは、必要に応じて、それらの報告書や議論の内容を確認いただけるよう、表やリンクで整理した。

なお、現在コーポレートガバナンス報告書において人的資本に関する情報の開示が求められており、2023年度にも金融庁主導で有価証券報告書への開示を義務付ける方向で議論が進められている³。統合報告書においては、コーポレートガバナンス報告書、有価証券報告書での開示と整合的であると同時に、財務情報と非財務情報を一体的に記載する必要があり、どの情報を、どのような形で財務情報や事業戦略と紐づけて開示するべきかの決定には、資本市場や政府が、「企業に何を求めているのか」という本質の理解は避けて通れない。

2. 人的資本の開示に関する政府動向

人的資本の活用とその開示については、昨今、政府により様々な会合が開催されている。2021年10月の岸田政権誕生以前から、厚生労働省による女性活躍推進法や、経済産業省による人材版伊藤レポートの公表、東京証券取引所による改訂コーポレートガバナンス・コードの施行等、人的資本に関連した重要事項が近年多く決定されてきた。岸田政権発足後は、総理の掲げる「新しい資本主義⁴」の中で、「成長と分配の好循環」における分配戦略のひとつとして、「人への投資」の抜本強化が示されている。その具体策として、「企業の情報開示ルールの見直し」や「女性の支援」「多様な働き方」「労働移動の円滑化」「人材育成支援」等、人的資本に関するキーワードが多数盛り込まれている。

岸田政権の「新しい資本主義」のもと、人的資本の開示に関連した議論は、内閣官房、経済産業省、金融庁で並行して進んでおり、政府動向の全体像をつかむには、情報の整理が進んでいない。そこで、以下で注目すべき動向等を整理した。

² 「人材版伊藤レポート2.0」(METI/経済産業省) 以下ホームページの確認日は全て2022年6月1日

³ 後述の「ディスクロージャーワーキング・グループ」の項で詳細を記載している

⁴ [未来を切り拓く「新しい資本主義」 | 首相官邸](#)

(図表 1) 人的資本の開示に関する政府動向と既存の法制度等

■ 「新しい資本主義」に関する全般的な議論がなされる会合			開始年月等
1	内閣官房	新しい資本主義実現会議	2021年10月
■ 人的資本経営を主題とする会合			
2	経済産業省	人的資本経営の実現に向けた検討会	2021年7月
■ 人的資本の開示や投資家とのエンゲージメントを主題とする会合			
3	金融庁	ディスクロージャーワーキング・グループ	2021年9月 ⁵
4	経済産業省	非財務情報の開示指針研究会	2021年6月
5	経済産業省	価値協創ガイダンス改訂ワーキング・グループ	2021年11月
6	内閣官房	非財務情報可視化研究会	2022年2月
■ ダイバーシティ&インクルージョンに関する既存の開示の枠組み			
7	東京証券取引所	改訂コーポレートガバナンス・コード	2021年6月施行
8	厚生労働省	次世代育成支援対策推進法 ⁶ (くるみん認定:子育て支援)	2005年4月施行
9	厚生労働省	女性活躍推進法 ⁷ (えるぼし認定:女性活躍)	2015年9月施行
10	厚生労働省	労働施策総合推進法改正 ⁸ (中途採用比率)	2021年4月施行
■ ダイバーシティ&インクルージョンに関連し、毎年開示される事項			
11	経済産業省	なでしこ銘柄選定	毎年3月公表
12	内閣府	女性活躍・男女共同参画の重点方針	毎年6月公表

注：2022年5月20日現在。表中8、9、10については簡潔に記載するため子育て、女性活躍、中途採用比率と省略し記載しているが、内容は多岐に亘る法令であり、脚注を参照頂きたい。

出所：大和総研作成

上記表のとおり、現在開催されている会合（図表 1、1～6）は、人的資本に関連した「経営」を主題とする会合と、「開示」の観点から人的資本を取り上げる会合とに分類される。

「人的資本経営」の観点では、前述のとおり 2022年5月13日、経済産業省が「人材版伊藤レポート 2.0」を公表した。

「企業情報開示」の観点では、金融庁金融審議会が開示の議論を幅広く進める中で、人的資本を取り上げている。また、経済産業省においては「非財務情報の開示指針研究会」や、投資家と企業との対話（エンゲージメント）のガイダンスである「価値共創ガイダンス」の改訂において人的資本が議論されている。内閣官房では「新しい資本主義実現会議」の中で開示に特化した会合として「非財務情報可視化研究会」を開催している。

以上のような現在進行形の動向と併せて、既存の法制度（図表 1、7～10）や、例年公表される事項（同、11～12）についても念頭に置く必要がある。以下では、図表 1 で示した項目ごとに、人的資本の観点での概要を記載している。全ての項目において、議事録等公表先リンクを脚

⁵ 令和3年度におけるディスクロージャーワーキング・グループの開始年月

⁶ [次世代育成支援対策推進法 | e-Gov 法令検索](#)

⁷ [女性の職業生活における活躍の推進に関する法律 | e-Gov 法令検索](#)

⁸ [労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律 | e-Gov 法令検索](#)

注に記載している。最新の動向については、そちらを参照頂きたい。

(1) 新しい資本主義実現会議⁹（内閣官房）

2022年5月31日の第8回会合において、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画（案）」が示された。同資料において、「新しい資本主義に向けた計画的な重点投資」として、第一に「人への投資と分配」が挙げられており、具体的には、①賃金引上げの推進、②スキルアップを通じた労働移動の円滑化、③貯蓄から投資のための「資産所得倍増プラン」の策定、④子供・現役世代・高齢者まで幅広い世代の活躍を応援、⑤多様性の尊重と選択の柔軟性、⑥人的資本等の非財務情報の株式市場への開示強化と指針整備の6項目について記載されている。少子高齢化、賃金格差、労働力不足、加えてグローバルでも可処分所得の伸びが抑制されている日本が直面する問題を解決していくためには、人的資本への投資と環境整備が欠かせない。

(2) 人的資本経営の実現に向けた検討会¹⁰（経済産業省）

2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート¹¹」を土台に、引き続き一橋大学名誉教授である伊藤邦雄氏を座長として「人的資本経営」についての議論が進められ、2022年5月13日に「人材版伊藤レポート2.0」を公表している。

2020年9月公表の人材版伊藤レポートで示された「人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素（3P・5Fモデル）」は、経済産業省以外の会合においても参照されることが多く、企業経営者が人的資本について考えるにあたり、引き続き念頭に置くべき事項であろう。

3P・5Fモデル¹²

■ 3つの視点（3 Perspectives）

1. 経営戦略と連動しているか
2. 目指すべきビジネスモデルと現時点での人材との間のギャップを把握できているか¹³
3. 人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企業文化として定着しているか

■ 5つの共通要素（5 Factors）

1. 動的な人材ポートフォリオ
2. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン
3. リスキル・学び直し
4. 従業員エンゲージメント
5. 時間や場所にとらわれない働き方

⁹ [新しい資本主義実現本部／新しい資本主義実現会議 | 内閣官房ホームページ \(cas.go.jp\)](https://cas.go.jp/)

¹⁰ [人的資本経営の実現に向けた検討会（METI/経済産業省）](#)

¹¹ [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～（METI/経済産業省）](#)

¹² 3P・5Fモデルの説明については、人材版伊藤レポートの中で複数の異なる表現で記載されている。本レポートにおいては、人材版伊藤レポートの中で、最もわかりやすい表現を選択した。

¹³ 「As is-To be ギャップの定量把握」と表現されることが多い

3つの視点は、「人材戦略を俯瞰するための視点」と説明されており、人材戦略全体でのつながりや実効性を確認するためのチェックポイントとして活用できるだろう。5つの要素は、「業種を問わず企業の人材戦略に共通する要素」と説明されており、業種を問わず導入すると効果のある人材施策と解釈できるだろう。なお、「動的な人材ポートフォリオ」とは、経営戦略に沿って適材適所に配置するため、適時適量な人材を保つ仕組みのことである。

こうした2020年9月公表の人材版伊藤レポートを土台とし、2022年5月13日に公表された「人材版伊藤レポート2.0」では、実践を主眼とし、3P・5Fモデルに沿って具体的な取組みアイデアが多数提示されている。

また、「人材版伊藤レポート2.0」の公表と併せて、実践事例集¹⁴にて19社の事例を紹介するとともに、全上場企業に対する人的資本経営に関する調査の集計結果¹⁵を公開している。

集計結果では、「3つの視点」「5つの共通要素」の重要性の理解は進んでいるが、取組みを具体化していく段階で足踏みをしている企業が多い現状が示されている。また、「経営戦略と人材戦略の連動」「投資対効果の把握」「動的な人材ポートフォリオ」「投資家との対話」「取締役会の役割の明確化」「経営人材育成の監督」は進捗が遅れていると指摘がある。

(3) ディスクロージャーワーキング・グループ 令和3年度¹⁶（金融庁金融審議会）

企業情報の開示の在り方について幅広く検討する会合。有価証券報告書への人的資本開示が検討されている。

2022年5月23日の第9回会合¹⁷時点では、有価証券報告書に「サステナビリティ情報」の項目を新設し、「人材育成方針」（多様性の確保を含む）や「社内環境整備方針」について開示し、方針と統合的に測定可能な指標の「目標と進捗状況」を開示項目とする方向で議論されている。同時に、既存の「従業員の状況」の項目で、「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」を開示項目とする方針も示されている。

(4) 非財務情報の開示指針研究会¹⁸（経済産業省）

非財務情報の開示に関する日本の立場を国際的に発信するための会合。サステナビリティ関連情報開示と企業価値創造の好循環を目的としており、国際的なフレームワークを参照の上で

¹⁴ 2022年5月13日時点では19社の事例が記載されているが、随時追加や更新が行われる可能性がある。

[実践事例集.pdf \(meti.go.jp\)](#)

¹⁵ [人的資本経営に関する調査 集計結果 \(meti.go.jp\)](#)

日本企業の人的資本経営に関する現状を把握することを目的とし、東証一部、東証二部、東証マザーズ、JASDAQ いずれかの市場へ上場している企業に対し、経営陣向けと従業員向けの2種類の調査票を配布し回答を依頼している。

¹⁶ [金融審議会：金融庁 \(fsa.go.jp\)](#)

¹⁷ [金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」\(第9回\) 議事次第：金融庁 \(fsa.go.jp\)](#)

¹⁸ [非財務情報の開示指針研究会 \(METI/経済産業省\)](#)

議論している。気候関連開示と人的資本情報開示が主な論点となっている。

2021年11月に公表された中間報告の中で「人材戦略や人的資本に関する取組が、どのような時間軸（短期・中期・長期）で価値創造プロセスや企業戦略に反映されていくか、指標及び目標値と併せて説明することにより、読み手は時間軸まで意識した理解が可能となる。また、企業が目指すビジネスモデルを支える人材像を示した上で、そのような人材確保に向けた人材戦略及びその進捗を測る指標について開示・説明することにより、読み手は経営戦略の一部である人材戦略に関する進捗の詳細な理解が可能となる」と示されている。

(5) 価値協創ガイダンス改訂ワーキング・グループ¹⁹（経済産業省）

「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会」（SX研究会²⁰）の下部ワーキング・グループ。2017年5月に公表された「価値協創ガイダンス²¹」の改定について議論を進めている。価値協創ガイダンスは、企業経営者が経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等を統合的に投資家に伝えるための手引きである。

2021年12月の第2回会合で示された改訂案では、前述の人材版伊藤レポートの3P・5Fモデルを参照し、「企業は、自社の人的資本への投資・人材戦略が長期戦略とどのように連動しているか、人材戦略の進捗はどうなっているか、どのように中長期的な企業価値の向上につながっているかについても、定量的・定性的な情報を示し、投資家に対して示すことが望ましい」としている。

(6) 非財務情報可視化研究会²²（内閣官房）

新しい資本主義実現会議のもとで開催されるワーキング・グループ。前述の「人材版伊藤レポート」で知られる一橋大学伊藤邦雄名誉教授を座長に招聘しており、非財務情報の中でも人的資本に関する議論が中心となっている。

2022年5月20日に示された「指針（たたき台）²³」の冒頭、「費用としての人件費から、資産としての人的投資」への変革が謳われている。

具体的には、人的資本は可視化するのみでは企業価値向上には繋がらず、①ビジネスモデルの明確化等の戦略構築、②戦略を実現するための人物像の特定、③人材を獲得・育成していくための取組み、④モニタリング、⑤指標と目標設定が前提であるとされる。

¹⁹ [価値協創ガイダンス改訂ワーキング・グループ（METI/経済産業省）](#)

²⁰ [サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会）（METI/経済産業省）](#)

²¹ [経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス - ESG・非財務情報と無形資産投資 -（価値協創ガイダンス）」（2017年5月公表）](#)

²² [ワーキング・グループ等開催状況 | 新しい資本主義実現本部 / 新しい資本主義実現会議 | 内閣官房ホームページ \(cas.go.jp\)](#)

²³ [非財務情報可視化研究会（第5回）](#)

投資家サイドは、こうした取組みが CEO レベルでコミットメントされていることを重要視しており、人的資本の開示とはすなわち「戦略の発信」であるとの記載がある。

人的資本に関する開示項目は、「自社の価値創造ストーリーを表現」し、「他社の開示例や各種開示基準に沿った横並び・定型的な開示事項に陥ることなく、自社のビジネスモデルを表現し、モニターする上で必要となる独自性のある開示項目と、投資家が企業比較分析のために必要とする比較可能性のある開示項目の適切な組み合わせ、バランスを確保する必要がある」とされる。したがって、「価値創造ストーリーと研修やスキル向上プログラムとを密接に結び付けながら取組み・目標・指標を一体的に示していくことが必要となる」と示されている。

(7) 改訂コーポレートガバナンス・コード²⁴（東京証券取引所・金融庁）

2021年6月の改訂により、補充原則2-4①において、「女性・外国人・中途採用者の中核人材への登用等の多様性の確保の考え方、目標、状況」と「多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針とその実施状況」を公表すべきとされた。また、補充原則3-1①において、「経営戦略の開示にあたって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示、人的資本や知的財産への投資等について、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」とされた。

(8) 次世代育成支援対策推進法・くるみん認定²⁵（厚生労働省）

常時雇用する労働者が101人以上の企業は、労働者の仕事と子育てに関する「一般事業主行動計画」を策定し、その旨を都道府県労働局に届け出ることが義務となっている。行動計画に定めた目標を達成した等の一定の基準を満たした企業は、くるみん認定を受けることができる。「育児をしている社員が多いが、長時間労働になりがちな会社」「出産をきっかけに退職する女性従業員が多いため、出産前後の支援を強化したい会社」等、企業の状況に応じて10種類以上のモデル行動計画が例示されている。

(9) 女性活躍推進法・えるぼし認定²⁶（厚生労働省）

常時雇用する労働者が101人²⁷以上の企業は、①自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、②その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組みを盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、③自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければならない。また、行動計画の届出を行い、女性の活躍推進に関する取組みの実施状況が優良な企業については、えるぼし認定を受けることができる。

²⁴ [改訂コーポレートガバナンス・コードの公表 | 日本取引所グループ \(jpx.co.jp\)](https://www.jpx.co.jp)

²⁵ [次世代育成支援対策推進法 \(mhlw.go.jp\)](https://www.mhlw.go.jp)

²⁶ [女性活躍推進法特集ページ \(えるぼし認定・プラチナえるぼし認定\) \(mhlw.go.jp\)](https://www.mhlw.go.jp)

²⁷ 令和4年4月1日施行の改定により、常時雇用する労働者が301人以上から101人以上の事業主に拡大された

数値の公表については、「採用した労働者に占める女性労働者の割合」「男女の平均継続勤務年数の差異」「管理職に占める女性労働者の割合」等は基礎項目とされている。また、選択項目として「男女別の採用における競争倍率」「男女別の将来の育成を目的とした教育訓練の受講の状況」「男女別の育児休業取得率及び平均取得期間」等から各社の課題に応じて公表項目を選択することとなっている。

(10) 労働施策総合推進法²⁸（厚生労働省）

正式名は「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」。常時雇用する労働者が301人以上の企業は、直近の3事業年度の各年度について、採用した正規雇用労働者の中途採用比率を公表することが義務付けられている。

(11) なでしこ銘柄²⁹（経済産業省）

「なでしこ銘柄」は、東京証券取引所の全上場企業を対象として、女性活躍度により選定される。選定のポイントは、女性役職者登用のパイプライン強化を図る観点から、女性取締役・女性執行役員が複数名いる企業に比重を置いている。

具体的には、①「女性取締役が複数名おり、かつ、女性取締役比率が10%以上」に加点し、女性取締役の人数に応じて段階的にさらに加点する（2名より3名以上が評価される仕組み）、②同様に、「女性執行役員が複数名おり、かつ、女性執行役員比率が10%以上」の企業について加点し、女性執行役員の人数に応じて、段階的にさらに加点（2名より3名以上が評価される仕組み）である。

(12) 女性活躍・男女共同参画の重点方針³⁰（内閣府）

毎年6月に公表される別名「女性版骨太の方針」。男女共同参画会議の中で議論され、男女間賃金格差の是正、女性役員比率の向上、科学技術・学術分野における女性活躍、男性の育児休業取得の推進及び働き方改革、男性が育児参画するためのインフラの整備等について方針が示される。

²⁸ [正規雇用労働者の中途採用比率の公表（厚生労働省）](#)

²⁹ [女性活躍に優れた上場企業を選定「なでしこ銘柄」（METI/経済産業省）](#)

³⁰ [女性の活躍促進 | 内閣府男女共同参画局（gender.go.jp）](#)

3. 統合報告書の開示事例

以上のような政府の人的資本開示に関する動向をふまえ、以下で「統合報告書³¹」における人的資本の記載事例を紹介する。

統合報告書とは「財務情報及び非財務情報の関連性をわかりやすく取りまとめた報告書のこと³²」であり、「財務情報」と「非財務情報」が統合されている必要がある。

以下で示す事例は、GPIF が公表する「優れた統合報告書³³」の中から、特に人的資本の開示について参考となる三井化学、日立製作所、荏原製作所、オムロン、双日、伊藤忠商事、エーザイの7事例³⁴を選定した。エーザイを除く6社は「人材版伊藤レポート2.0 実践事例集」にて「人的資本経営を実践している事例」として取り上げられており、実践における取組みは経済産業省の実践事例集を参照されたい。本レポートでは、統合報告書に絞って紹介していく。人的資本の開示は、統合報告書とともに、ホームページを活用する企業が多く、経済産業省の実践事例集ではホームページでの開示についても事例が紹介されており、参考になるだろう。

今回取り上げた事例は、経営戦略に沿って現状の課題を挙げ (As is-To be ギャップの把握)、KPI を設定し、施策とその結果を開示しており、人材版伊藤レポートと方向性が合致している。

「人材版伊藤レポート2.0」の中で進捗が遅れていると指摘されている「動的な人材ポートフォリオ」については、三井化学、日立製作所、荏原製作所、オムロンの事例が先進事例として参考になる。また、最も進捗が遅れていると指摘されている「経営戦略と人材戦略の連動」については、双日や伊藤忠商事が先進事例となり、2社はインプットからアウトカムへの価値創造プロセスで、経営戦略と人材戦略が一体的に描かれている。

最後に、企業価値と人的資本との定量把握の観点では、エーザイの事例が先進的であり、事例として紹介する。

(1) 三井化学の事例³⁵

三井化学では、長期経営計画「VISION2025」に連動した人材戦略を策定し、主要課題を設定、現状とありたい姿との差異を把握し施策を実施している。統合レポートの中では、優先課題と実行すべき方策を開示し (図表2)、必要とする人材像、中でも「戦略重要ポジション」については準備率を開示するとともに、当年の進捗状況、次年度の計画を記載している (図表3)。

³¹ 統合報告書 (自己表明型統合レポート) の日本の開示数は、価値創造レポーティング・ラボの調査によると2021年12月時点で716社となっている。

[日本の持続的成長を支える統合報告の動向2021 価値創造レポーティング・ラボ](#)

³² 定義は日本証券業協会の「金融・証券用語集」による。

[金融・証券用語集 | 統合報告書 | 日本証券業協会 \(jsda.or.jp\)](#)

³³ [GPIF の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」 2022年2月7日](#)

³⁴ なお、2022年3月に公表された日経統合報告書アワードにおいて、双日がグランプリ、荏原製作所、伊藤忠商事が準グランプリ、三井化学がES (環境・社会) 賞、オムロンがG (ガバナンス) 賞を受賞している。

³⁵ [統合レポート | 投資家情報 | 三井化学株式会社 \(mitsuichemicals.com\)](#)

中核施策である「キータレントマネジメント」は2016年度から導入し、毎年度「人材育成委員会」を開催して経営者候補等を選抜。候補者ごとに個別育成計画を策定し、育成機会の創出や戦略的異動を実行している。こうした取組みは、社内外取締役からの指摘事項により実効性を担保している。

従業員エンゲージメントサーベイについては、回答率、結果から明らかになった強みと課題、課題に対する施策とその実施状況を開示している。

さらに、社員とのコミュニケーション、人材情報のグループ一元管理、人的資本の情報開示に向けたITプラットフォームについて公表している。

(図表2) 三井化学の統合レポートにおける人材戦略と方策

人材戦略上の優先課題と実行すべき方策

優先課題	実行すべき方策		
1. 人材の獲得・育成・リテンション	グループ内のキャリア機会開示	育成機会の提供	競争力のある報酬水準
2. 従業員エンゲージメント向上	ミッション・ビジョン・バリュー共有	自律的キャリア意識の醸成	組織⇄社員の対話強化
3. グループ・グローバル経営強化	最適な人員計画	M&A対応強化	従業員・投資家との対話強化

出所：三井化学 統合レポート 2021

(図表3) 三井化学の統合レポートにおけるキータレントマネジメントと後継者準備率

キータレントマネジメントの概要

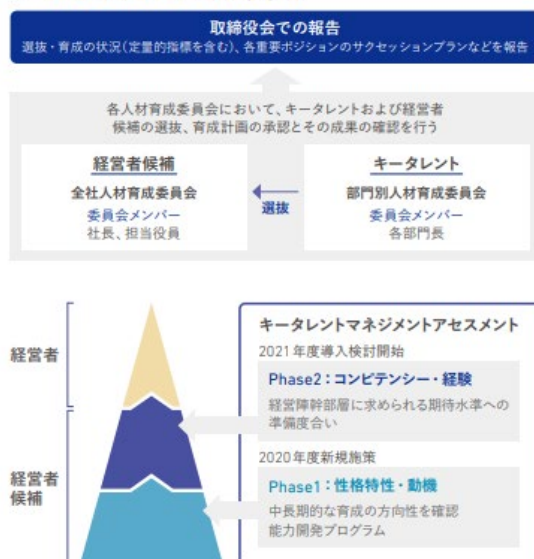
①「キータレント」と「経営者候補」

全世界の当社グループ人材のうち、業績・コンピテンシー、潜在能力そして熱意において継続的に高いレベルを示す者を「キータレント」として特定し、この中より将来の経営者となりうる素質を持つ人材を「経営者候補」として選抜しています。

② 人材育成委員会

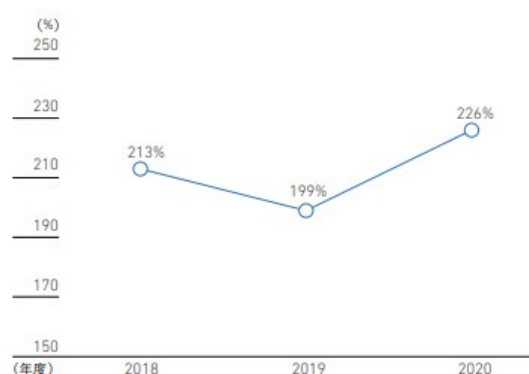
「キータレント」および「経営者候補」の選抜、育成計画の承認とその成果の確認を行う機関として人材育成委員会を設置しています。人材育成委員会は、選抜された人材の職務経験をレビューし、「経営的視野」「事業再構築」「新事業開発」「全社横断プロジェクト」「海外法人運営」の5つの視点より配置先を決定します。

キータレントマネジメントの仕組み



出所：三井化学 統合レポート 2021

戦略重要ポジション後継者準備率



(2) 日立製作所の事例³⁶

日立製作所では、ダイバーシティ&インクルージョンを成長エンジンにとらえ、CDIO（ダイバーシティ&インクルージョン担当役員）を設置。経営視点でサステナビリティについて議論する会議体や、人事部門とグローバル戦略との整合性を議論する会議体も設置している。

こうした体制の上で、人材に関する現状分析、外部評価データによるギャップ分析、事業部門へのヒアリングを実施し、中長期目標を含むダイバーシティ&インクルージョン戦略を策定している。

目標とする数値は、CDIOと部門責任者での1on1ミーティングを実施し、多様な市場の課題にどうダイバーシティ&インクルージョンが答えられるのかを議論の上設定している。具体的には、2030年度までに、女性役員比率30%、外国人役員比率30%を目指し、2024年度までには同15%を目指す。こうした目標値は全社的なもののみならず、事業部門、コーポレート部門、グループ会社ごとに設定している。

人事制度はグローバル共通とし、2015年より従業員のスキルやキャリア志向等の人材情報プラットフォームを導入。ジョブ型人材マネジメントや、複数の上長が部下の育成・配置を検討する「タレントレビュー」を導入している。

なお、日立製作所はサステナビリティレポートを別途作成し、人的資本についてさらに詳細に開示を行っている。

(3) 荏原製作所の事例³⁷

荏原製作所では、海外事業展開においてグローバルキーポジションを担う人材層の現地化を重視している。また、企業風土改革のために2018年度までに役割等級制度へと移行。優秀な人材の早期抜擢・育成のためのプロジェクトを2019年度より実施している。


従業員エンゲージメントサーベイは2019年より実施。結果をふまえてアクションプランを策定・実施しており、サーベイ結果の一部と、実施したアクションと効果を開示している（図表4）。

また、「働きがい」と「働きやすさ」を両輪として取組みを整理し開示（図表5）。女性、外国籍社員への施策や、新卒採用時の学生による職種・従事する製品の選択、アルムナイ制度等積極的に新たな施策を導入している。

³⁶ [日立 統合報告書 2021 \(2021年3月期\) : 株主・投資家向け情報 : 日立 \(hitachi.co.jp\)](#)

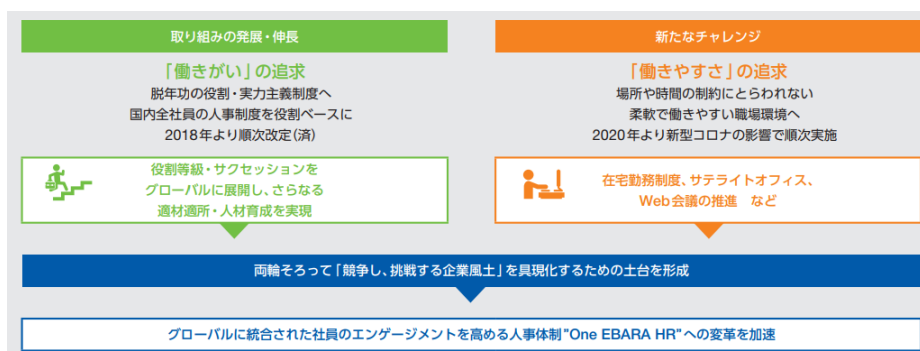
³⁷ [統合報告書 \(アニュアルレポート\) | 荏原製作所 \(ebarac.co.jp\)](#)

(図表 4) 荏原製作所の統合報告書における人的資本の KPI と進捗

関連するマテリアリティ	主な施策・KPI	2022/12 目標	2020/12 実績	スコープ	2020/12 成果	今後の取り組み
4 	グローバルでの持続的成長を実現するための基盤整備					
	役割等級制度をグローバルに拡大	100%	10%	グローバル	当初計画から導入の遅れがあったものの、それぞれの制度・プログラムのグループ会社への説明・導入準備を進め、イタリアとベトナムのグループ会社には役割等級制度を導入完了	2021年は12社に制度導入を進めており、等級・サクセッション導入率50%を目指す。2022年に残り50%を導入し100%となることを目標とする
	評価制度をグローバルに拡大	50%	0%			
	サクセッションプログラム制度をグローバルに拡大	100%	1%			
	全災害度数率 (TRIR) の低減 (2023年まで)	2023年: 0.80	3.13	国内連結	各事業所への労働安全コンサルタントによるリスクサーベイ・安全文化診断・労災事故分析を実施	安全文化醸成のため、労災再発防止対策フォロー体制、リスク管理、安全作業指導の人材育成などの施策を実施
	競争し、挑戦する企業風土へ変革					
	平均総労働時間の削減	1,920時間	1,977時間	荏原単体	コロナ禍によって有給休暇の取得減少などの要因で、19年より増加	アウトプットの出るテレワーク、在宅勤務の拡充、健康増進・ストレスマネジメント施策、有給休暇取得推進策を企画・実施
	女性基幹職比率向上による多様性促進	6.8%	6.5%		先輩従業員のキャリア紹介、外部研修への派遣、育児休業中の従業員向け座談会などを実施	女性基幹職候補者数の拡大に向けた女性若手社員の早期戦力化を図るための育成策の実施
	女性社員の入社率向上による多様性促進	30%	21.2%		アルムナイ制度、リファラル制度など多様な採用手法によって着実に女性・外国籍人材の採用が増加	職種別採用を促進し、学んできた専攻を活かし挑戦したい業務につける環境とすることで、多様な人材確保を目指す
	外国籍社員の入社率向上による多様性促進	25%	12.2%		経営層の発信を増やし、コミュニケーションの向上に努めた。また、コロナ対策などにより経年比較で多数の項目が改善	各部署でサーベイ結果を踏まえたアクションプランを策定し、改善に取り組む
グローバルエンゲージメントサーベイスコア向上	83	78	グローバル	コロナ感染拡大防止のため対面で予定していた研修を一部延期するとともに大半の研修をオンライン化	対面とオンラインのハイブリッドで研修機会を提供する	
人材育成への持続的な投資 (一人当たりの研修費用)	29,897円	23,639円	荏原単体			
海外事業所のグローバルキーポジション現地社員比率の向上 (2030年まで)	2030年: 50%	20%	グローバル	グローバルHRミーティングにて、海外グループ会社の人事部門に対して当該KPIについての説明を実施	海外の優秀な人材の選抜や早期抜擢・育成を全社的に実施し、2030年に向けて計画的に人事施策を講じていく	

出所： 荏原製作所 統合報告書（アニュアルレポート）

(図表 5) 荏原製作所の統合報告書における「働きがい」「働きやすさ」



出所： 荏原製作所 統合報告書（アニュアルレポート）

(4) オムロンの事例³⁸

オムロンでは、「企業理念の実践の拡大」「リーダーの育成と登用」「多様で多彩な人財の活躍」の3つの柱を軸に、様々な施策を連動させている。

「企業理念の実践の拡大」のため、日々の業務の中での「企業理念実践」の取組みを全社員で共有する仕組みが2012年より導入されている。参加社員数は拡大し定着している。

「リーダーの育成と登用」については、「グローバルコアポジション・コア人材戦略」(図表6)を実施。200程度のグローバルコアポジションを定め、そのポジションを担うことができるリーダー人材のタイムリーな配置、パイプラインの充足、海外コアポジションの現地化比率向上に取り組んでいる。

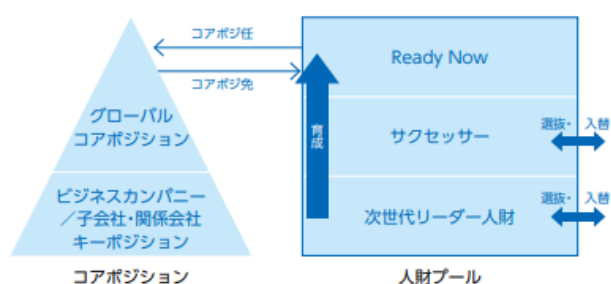
2021年度からはグローバル人事情報マネジメントシステムを導入。「多様で多彩な人財の活躍」につなげる施策を実施している。

ダイバーシティ&インクルージョンについても積極的な施策を打っており、2021年度からは、多様なスキルや経験を持つ社外のプロフェッショナル人材を副業・兼業で登用する採用活動を新たにスタートしている。

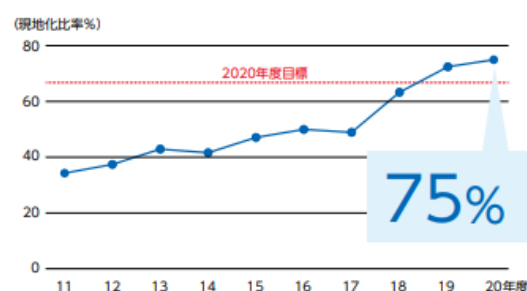
従業員エンゲージメントサーベイは、社員が組織変革に参画し、経営が環境改善を図るサイクルの実行に活用している。

(図表6) オムロンの統合レポートにおけるグローバルコアポジション・コア人材戦略

■ グローバルコアポジションへの適所適材の人財配置を継続する仕組みの概要



■ 海外コアポジション*に占める現地化比率の推移 / 2020年度実績



出所：オムロン 統合レポート 2021

³⁸ 統合レポート 2021 | オムロン (omron.com)

(5) 双日の事例³⁹

双日では、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」を掲げており、施策、KPI、価値創造を明確に示している（図表7）。また、経営戦略と一体となって人材戦略を推進していく上で「人材KPI」を設定し、人事施策の理解・浸透度を定量的に効果測定している。KPIは外部環境や人事施策の浸透状況の変化に応じて見直しができるよう柔軟性を持たせた動的KPIとし、具体的施策の見直し等もふまえながらモニタリングする体制を整えている。

女性活躍関連目標はパイプラインで管理し、中期経営計画最終年度の目標、10年後の目標を設定し、2030年代には女性比率50%を目指す（図表8）。

(図表7) 双日の統合報告書における人的資本の全体像



出所：双日 統合報告書 2021

(図表8) 双日の統合報告書における女性活躍関連目標



出所：双日 統合報告書 2021

³⁹ 統合報告書 | 双日株式会社 (sojitz.com)

(6) 伊藤忠商事の事例⁴⁰

伊藤忠商事では、「優秀な人材の確保」「能力開発」「効率性の追求」「健康力向上」「モチベーション向上」「経営参画意識の向上」がアウトプットである労働生産性向上、企業価値拡大につながり、それがインプットとして「優秀な人材の確保」につながる循環を、具体的な施策ごとのインプットとアウトプットとともに、一体的に開示している（図表9）。

(図表9) 伊藤忠商事の統合レポートにおける人的資本開示

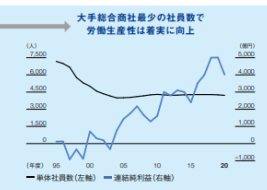
働きがいのある職場環境の整備

当社は、「厳しくも働きがいのある会社」を標榜し、経営トップがその実現にコミットしています。少数精鋭の社員の「値の力」を最大限引出すことを重要な経営戦略として位置付け、社員一人ひとりの健康力とモチベーションの向上を図り、経営参画意識を強化することを通じて、労働生産性を着実に向上させてきました。

これらの施策は、社外からの評価にも繋がっており、構造的な労働力不足や人材流動化等への対応が必要となる中でも、優秀な人材の確保を可能とする好循環を実現しています。

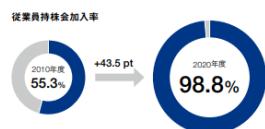
今後、このサイクルを一層強く回すための施策を導入していきます。

- 労働生産性向上による企業価値の拡大
- 2020年度「女性が輝く先進企業表彰」にて、「内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」受賞
- 主要7機関における就職人気企業ランキング* (全業種)4機関で第1位 (総合会社)全機関で第1位



経営参画意識の向上(株主の皆様との価値共有)

INPUT	OUTCOME
従業員持株会への加入促進 株式報酬制度(2019年度~)	2020年度従業員持株会加入率 98.8% 社員一人ひとりの経営参画意識の向上
会社業績連動比率の高い経過	賞与における会社業績比率4期 会社業績に対する意識向上



能力開発

INPUT	OUTCOME
個々の適性・キャリアを踏まえた成長機会付与 2021年度の人材育成投資予算約11億円	一人ひとりの「働きがい」向上による全世代の活性化
女性活躍推進 計画的な業務経験付与等を通じた次世代マネジメント層の育成	女性役員は社外取締役2名、執行役員2名 女性職階者35名* 全管理職に占める女性管理職比率8%
中国語人材の増強(2015年度~)	2020年度における中国語資格保有者は1,281名(全社全職員の5分の1以上)

*2021年4月1日現在

効率性の追求

INPUT	OUTCOME
ICT基盤の拡充 シンククライアント導入、申請書電子化 多形態へのRPA導入の推進	コロナ禍でのレジリエントな働き方を実現 限られた労働時間を高付加価値業務に配分
業種企業・資料の刷新	×リハリのある働き方、業務効率化に寄与
働き方改革(2015年度~)	業務効率化・時間の有効活用(敏捷セミナー・自己研鑽等)
働き方改革(2015年度~)	残業時間削減による長時間労働の是正

朝型勤務による成果

	導入前	導入1年目	導入2年目
遅延**	20時以降(5時、22時以降)	30% (10%)	7% (5%)
入眠**	8時以前	20%	45%
年平均残業稼働率**	—	▲7%	▲5%
年平均給付稼働率**	—	—	7%増加

*1 本社に勤務に占める割合
*2 朝型勤務制度導入前との対比



モチベーション向上

INPUT	OUTCOME
「無数の使命」表彰(2020年度~) 企業行動指針に基づき成果を上げたチーム等を表彰 「脱マスク」(2017年度~) 毎週火曜一律マスクを脱ぎ出し出勤(夏場は毎日実施)	「マーケットイン」に基づく事業やSDGsへの取組み、デジタル化等の実践促進 服装を通じて個々の働く姿勢を表現し、働く気分やモチベーションを向上 何事にも積極的な関心を持ち、柔軟な発想や新しいアイデアが生みやすい職場を実現
日吉寮(2018年度~)	年代・部署を超えたタテ・ヨコ・ナメのネットワークと強固な組織力の構築

※ エンゲージメント・サーベイの結果はPage 117表に参照ください。

健康力向上

INPUT	OUTCOME
伊藤忠健康事業(2016年度~) 2021年度健康経営指標開示予算約1,300万円 がんとの両立業務推進(2017年度~)	社員一人ひとりの「やる気、やりがい」向上 2020年度健康経営指標開示予算約1,300万円 自分の病状はここだと実感し、安心して存分に働ける職場の整備
特別検診の実施 労働・女性の両立の個別支援体制を構築 がん先進医療費の全額補助 残された家族の数字・就労支援	2020年度におけるがん検診対象者の受診率目標100% 保健師による個別支援体制を提供

新型コロナウイルス対策

INPUT	OUTCOME
医療資源、会場等すべてを自社で運営するワクチン接種場を実施 東京女子医科大学病院との連携	コロナ禍でも社員が安心して働ける環境整備 社外へのワクチン接種場に関するノウハウ提供

出所：伊藤忠商事 統合レポート 2021

⁴⁰ 統合レポート | 伊藤忠商事株式会社 (itochu.co.jp)

(7) エーザイの事例⁴¹

エーザイは、2005年の株主総会において定款の一部変更を行い、「本会社は、患者様とご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献することを企業理念と定め、この企業理念のもとヒューマン・ヘルスケア（hhc）企業を目指す。本会社の使命は、患者様満足の増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える。」と明記している。エーザイが株主総会で企業理念を定款に定めた世界初の会社である⁴²。こうした徹底した理念のもと、人的資本について戦略を立て開示がなされている。

エーザイでは、100弱のESGのKPIについて約10年遡ってデータサンプルを収集し、遅延浸透効果を考慮しながら、それらがPBRにどのように影響を与えているかを分析しており、結果を開示している（図表10）。なお、この分析は1088のサンプルに対するESG KPIを用いた重回帰分析である。分析に使用できるデータが揃っていることが前提となるとともに、エーザイにおいても外部パートナー企業のサポートを得て行っており、相当な労力がかかるものと推察される。

また、営業利益に人件費、研究開発費を足し戻した数値を「ESG EBIT」と定義し、ESG Value-Based 損益計算書を開示している（図表11）。製薬会社であるエーザイにおいては、人件費と研究開発費を営業利益に足し戻す数値の向上が、基礎研究の価値も含めた中長期的な企業価値創造につながる。このことを説明するためにESG EBITを開示しており、他の分析と併用し、投資家と建設的な対話をする中で利用していると思われる。

さらに、IIRC（国際統合報告評議会）⁴³のフレームワークと市場付加価値（PBR1倍を超える部分）との関係性を説明し、人的資本を中心とする非財務資本と財務資本の繋がり可視化に努めている（図表12）。エーザイでは、医薬品企業は過半数がIIRCフレームワークによる開示を行っていることから、他社の開示情報を含めてIIRCフレームワークの医薬品セクターへの適応妥当性を検証している⁴⁴。こうした様々なモデルを組み合わせ、非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化モデル（PBRモデル）として説明することで、研究開発費や人件費の投入が企業価値向上につながることを説明している（図表13）。

エーザイは、医薬品開発という業態上、特許切れによる単年度での業績悪化が避けられない中、長期的な視点に立った研究開発や人材投資の理解をステークホルダーから得る必要がある、長い年月をかけて非財務資本と財務資本の関連性を研究している。エーザイの事例は、人的資本と財務資本との関連性を丁寧にステークホルダーに説明し、ショートターミズムに陥ることを回避する事例として参考になる。

⁴¹ [価値創造レポート/環境報告 | IR資料室 | エーザイ株式会社 \(eisai.co.jp\)](#)

⁴² 価値創造レポート 53 ページ

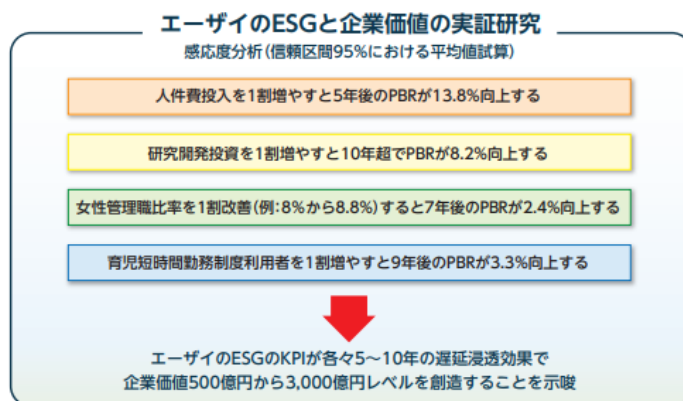
⁴³ [Integrated Reporting](#)（英語サイト）

IIRCに関する日本語の情報は、以下の日本取引所グループのサイトで概要がまとめられている

[ESG情報開示枠組みの紹介 | 日本取引所グループ \(jpx.co.jp\)](#)

⁴⁴ 「CFOポリシー：財務・非財務戦略による価値創造<第2版>」中央経済社 柳良平 著 206 ページ

(図表 10) エーザイの価値創造レポートにおける人件費等と PBR の分析結果



出所：エーザイ 価値創造レポート 2021

(図表 11) エーザイの価値創造レポートにおける ESG Value-Based 損益計算書

【図6】 ESG Value-Based 損益計算書 (単位:億円)

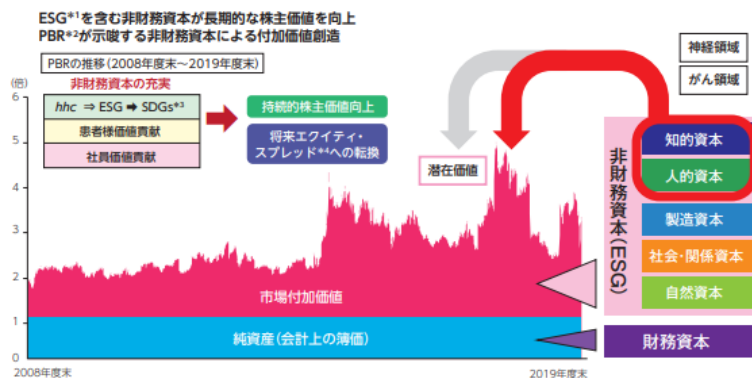
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度 予想
売上収益	5,391	6,001	6,428	6,956	6,459	7,010
売上原価	1,959	2,013	1,845	1,757	1,613	1,580
うち生産活動に関わる人件費 的資本	129	129	136	142	142	
従来の売上総利益	3,432	3,988	4,583	5,199	4,846	5,430
ESG 売上総利益	3,561	4,117	4,719	5,341	4,988	
研究開発費	1,125	1,396	1,448	1,401	1,503	1,590
研究開発費 的資本	1,125	1,396	1,448	1,401	1,503	1,590
(うち人件費)	404	456	456	464	474	
販売管理費	1,797	1,839	2,282	2,563	2,814	3,215
うち営業活動に関わる人件費 的資本	783	799	871	880	905	
その他損益	80	18	9	20	△12	135
従来の営業利益	591	772	862	1,255	518	760
ESG EBIT	2,627	3,096	3,316	3,678	3,067	3,600レベル

ESG 売上総利益=売上収益-売上原価+生産に関わる人件費(人的資本)
ESG EBIT=営業利益+研究開発費(知的資本)+生産活動・営業活動に関わる人件費(人的資本)

出所：エーザイ 価値創造レポート 2021

(図表 12) エーザイの価値創造レポートにおける IIRC-PBR モデル

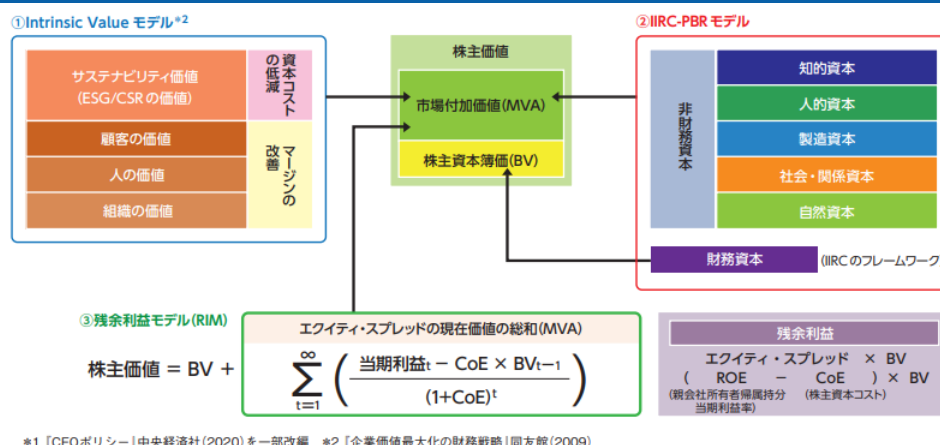
- IIRC-PBR モデル (企業価値を構成する6つの資本の価値関連性)
～純資産(会計上の簿価)は財務資本と、市場付加価値は非財務資本とそれぞれ関係する～



*1 Environment (環境)、Social (社会)、Governance (企業統治)
*2 Price Book-Value ratio (株価純資産倍率)
*3 Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)
*4 ROE (親会社所有者帰属持分当期利益率) = 株主資本コスト (当社は8%と仮定)
[CFOポリシー] 中央経済社(2020)を一部改題

出所：エーザイ 価値創造レポート 2021

(図表 13) エーザイの非財務資本とエクイティ・スプレッドの価値関連性モデル



出所：エーザイ 価値創造レポート 2021

ここまで事例を紹介したが、非財務情報可視化研究会の指針（たたき台⁴⁵）に記載されているとおり「他社の開示例や各種開示基準に沿った横並び・定型的な開示事項に陥ることなく、自社のビジネスモデルを表現」することが重要である点は、改めて強調しておきたい。

4. 日本政府の動向と先行事例をふまえて

現状、上場企業においては、コーポレートガバナンス報告書、子育て支援、女性活躍、中途採用について法定開示をしており、データは揃っている（図表 1、8～10）。統合報告書の作成という「タスク」の実行には、こうした既存のデータを活用し、他社事例を参考に、企業価値につながりそうなストーリーをもって説明することは可能である。

人的資本に関する長期データが揃っている場合は、エーザイの事例などを参考に、過去の人材関連データと財務数値との相関関係を確認することは、機械的には可能であろう。ただ、多数の相関関係が確認された中で、どのKPIを採用し、目的（会社の使命、パーパス）と照らし合わせて活用していくのかは、人間が、強い信念のもとに考え、思考し、決定する必要がある。また、ステークホルダーが求めているのは、過去のデータの相関ではなく、未来の計画である。情報開示の真の目的は、開示情報をもとに、ステークホルダーとの建設的な対話によって企業価値を向上させることであり、視点は未来にある。

では、真の目的である「企業価値の向上」につなげるためにはどうしたらよいのだろうか。「人材版伊藤レポート2.0」において「人材は『管理』の対象ではなく、その価値が伸び縮みする『資本』なのである。企業側が適切な機会や環境を提供すれば人材価値は上昇し、放置すれば価値が縮減してしまう」と記載されている。つまり、必要な人材を採用し、定着させ、モチベーション

⁴⁵ [非財務情報可視化研究会（第5回）配布資料 指針（たたき台）](#)

を維持し、技能をアップデートさせる必要があるということだ。

着手しづらい部分ではあるが、人的資本の価値を向上させるためには、「パフォーマンスに対して適切な給与」を払う制度への移行に取り組むことも必要ではないか。

ガバナンス改革により、企業利益の株主への還元は進んできたが、従業員への還元は十分であろうか。報酬への不満に対する労働運動がないことをもって従業員が満足しているわけではない。労働運動より転職の方が手軽な時代だ。自らのパフォーマンスに対して報酬が低く抑えられていることが退職理由の1つであるケースも少なくない。また、キャリアの前半でパフォーマンス以下の報酬を払い、後半でパフォーマンス以上の報酬を払う年功賃金制度の維持は、企業価値の向上と両立できるのであろうか。若年層の大量採用が行われた高度経済成長期においては、年功賃金制度は企業業績にプラスに働いていたが、キャリア後半の人材がボリュームゾーンとなる人員構成では、企業業績にとってマイナスとなる懸念はぬぐえない。人員構成のボリュームゾーンと、従業員のパフォーマンスと賃金のバランスを俯瞰し、企業価値を生み出せる賃金制度になっているか判断する必要があるだろう。そして、パフォーマンス以上の賃金を払う人員が異常に多い構成となっている企業においては、ジョブ型人事制度等の「パフォーマンスに対して適切な給与」を払う制度への移行を真剣に検討すべき時期に来ているのではないか。

実際、年功賃金制度からジョブ型人事制度への移行は進んできており、若年層を中心に、主体的なキャリア形成への焦燥感は強まっている。従業員のキャリア構築につながる環境の整備が、人材の採用、定着、モチベーションの維持に大きく影響しており、研修などの人材への投資は、従業員パフォーマンス向上の手段であるとともに、労働者に選ばれる企業となるための手段でもある。

以上のような、人事制度の移行や、従業員のキャリア構築への投資は、人的資本戦略の一部である。

人的資本の開示が求められているなか、自社の人的資本戦略を根本から見直す好機とすべく、本レポートで示した先進的な事例を参考に、財務情報と非財務情報を有機的にステークホルダーへ訴求できる「統合報告書」の作成に取り組んでみてはいかがだろうか。

—以上—