

[works-hi.co.jp](https://www.works-hi.co.jp)

人的資本の情報開示が求められる背景と日本企業に必要な対策とは

Works Human Intelligence

1. [ホーム](#)
2. [ビジネスコラム](#)
3. 人的資本の情報開示が求められる背景と日本企業に必要な対策とは

公開日 2021年5月7日

更新日 2021年12月15日



2020年8月、米国証券取引委員会 (SEC) が上場企業に対して、人的資本に関する情報開示を義務付けたことをきっかけに、人的資本の情報開示が世界的な潮流となる可能性が高くなっています。

※SEC提出用の年次報告書の開示に関する具体的な規則及び様式は、SECのCode of Federal Regulation Title17 (17CFR) に定められています。今回、SECレギュレーション S-K(非

財務情報)に規定される開示項目を改定し、「企業の事業内容を把握、理解するために必要な人的資本の開示、説明を求める」としています。

具体的には、人材の定着や育成といった点について説明を求めるものとしていますが、決められたフォーマットが提示されているわけではありません。

この改訂自体は、米国市場へ上場を行っている企業が対象であるため、日本企業にとっての直接的な影響は少ないでしょう。しかし、「人的資本」を「開示する」考え方が生まれ、対応するという流れはすでに日本国内でも発生しており、今後標準になることが予想されます。

本記事では、人的資本の情報開示の基本やその背景、各企業においてどのような検討や対応が必要となるかについて整理します。

目次

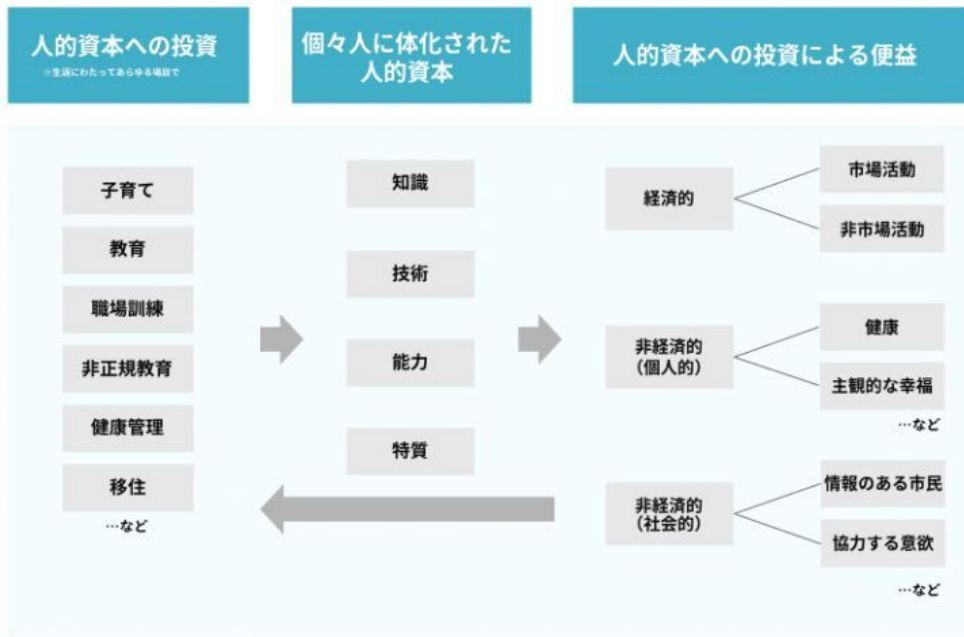
- [人的資本とは？投資家にとって人的資本の情報が重要となる理由](#)
- [日本における人的資本の情報開示の動向](#)
- [人的資本の情報開示基準として注目される「ISO30414」](#)
- [人的資本の情報開示の流れにどう向き合うべきか](#)
- [人的資本の情報開示は人事部門の変革のきっかけになる](#)

人的資本とは？投資家にとって人的資本の情報が重要となる理由

人的資本とは「モノ・カネ」のように、人間、つまり「ヒト」の持つ能力を資本としてとらえた経済学の用語です。

具体的には、個人が身につけている技能・資格・能力等のことを指し、人的資本への投資は、生産力や経済活動への貢献につながると定義されています。

また、人的資本への投資は、健康状態の改善、個人の幸福感の向上、社会的結束の強化等、多くの非経済的利益をもたらす重要なものです。そして、最終的には経済的利益につながる、と広く定義されることもあります。



※参照：国際連合欧州経済委員会「人的資本の測定に関する指針（仮訳）」

参照：国際連合欧州経済委員会「人的資本の測定に関する指針（仮訳）」

本来は、各国における教育、職業訓練といった要素を人的資本への投資、としてとらえて、国内総生産、投資、消費、貯蓄及び国民純資産といった集計値（経済的利益）へいかにつなげるのか、という考え方です。

これを基本として国を企業に置き換えると、当該企業における人材戦略・人事施策への投資やその成果、つまり企業としての人的資本の状況が、企業としての持続的な成長や企業価値に影響を与えるという考え方になります。これが、証券市場における共通認識となりつつあります。

そのため、投資家にとっては、企業に投資するかの有無を判断する材料として重要視されており、財務状況と同じように人的資本の情報開示を求めています。

今後、人的資本に関する指標は、企業価値に直接的にリンクすることになるでしょう。それがゆえに、人材戦略のKPIとして何が設定されているのか、なぜそれが設定されているのか、を市場に向けて開示し、説明を行う準備が必要な時代となっている、と考えます。

ここでは、上記を裏付ける2つの統計をご紹介します。

1. 企業の市場価値の構成要素が有形資産（モノ・カネ）から無形資産に移行

人的資本の情報開示要求は、証券市場を起点としていることからわかる通り、投資家にとって投

資判断における各企業の人材戦略や人事施策の重要性は、年々増加している傾向にあります。

これは、企業の市場価値の構成要素が有形資産(モノ・カネ)から無形資産に移行しつつある、ということが理由です。

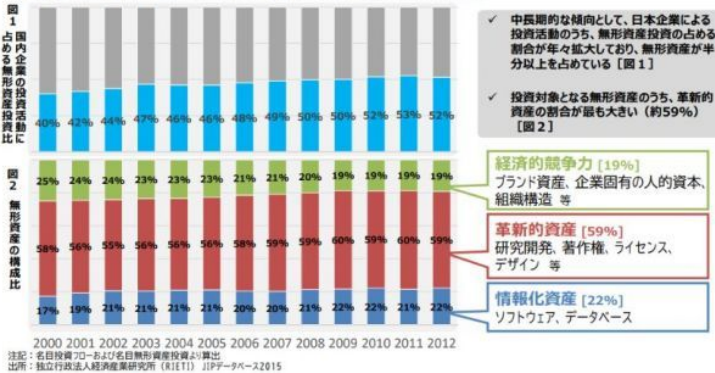
特にグローバル企業においては、8割以上が無形資産・無形要素になるというレポートもあります。研究力、著作権、ブランド、そしてそれを生み出すアイデアや情報、つまり「ヒト=人的資本」の力が企業の価値や競争力につながっているということです。

参考 無形資産投資に関する国内外の動向

1. 国内企業の無形資産に対する投資 [2/2]

国内企業の投資における無形資産投資の比率は年々拡大しており、とりわけ研究開発投資等を含む「革新的資産」に対する投資の比率が大きい。

国内企業の投資活動に占める無形資産投資比、無形資産の構成比



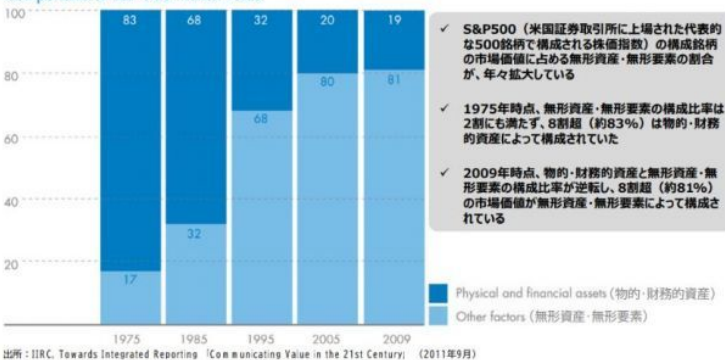
参考 無形資産投資に関する国内外の動向

2. グローバル企業の無形資産に対する投資

主要グローバル企業の市場価値 (Market Value) の構成要素について、これまで物的・財務的資産が中心であったが、無形資産・無形要素の構成比率が年々高まっている。

S&P500 市場価値の構成要素

Components of S&P 500 market value



出典：持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会 (第1回) 事務局資料より

ただし、人的資本の状況次第では、投資におけるリスクの要因になりかねません。問題がある場

合は、投資家として経営陣に対して改善要求や退陣要求をすることが必要となります。

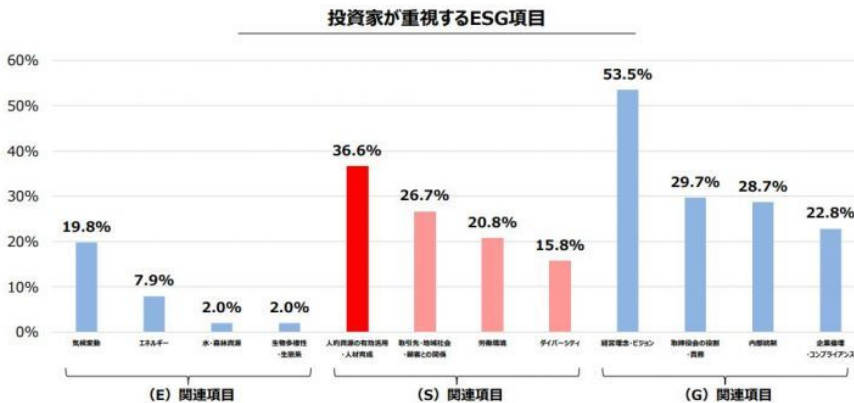
2. ESG投資の重要性の認知

従来の財務情報だけでなく、環境 (Environment) ・社会 (Social) ・ガバナンス (Governance) 要素も考慮した投資 = ESG投資の重要性が認知されていることも理由のひとつに挙げられます。

ESG投資の根幹は、企業経営のサステナビリティ = 持続性を評価する、というものです。その中でも、人的資本は「S(社会)」に関連する項目として位置づけられます。

会社を長きにわたって支えるものは人材です。仮に、開示されている短期的な人的資本状況が堅調であったとしても、人材育成がおろそかになっていたり、人材戦略がビジネスモデルや経営戦略と一致していなかったりすれば、長期的にはリスク要因となる恐れがある、と認知されています。

- 企業にかかわる環境 (E) ・社会 (S) ・ガバナンス (G) 要素のうち、「経営理念・ビジョン」、「人的資源の有効活用・人材育成」を重視する投資家の割合が高い。

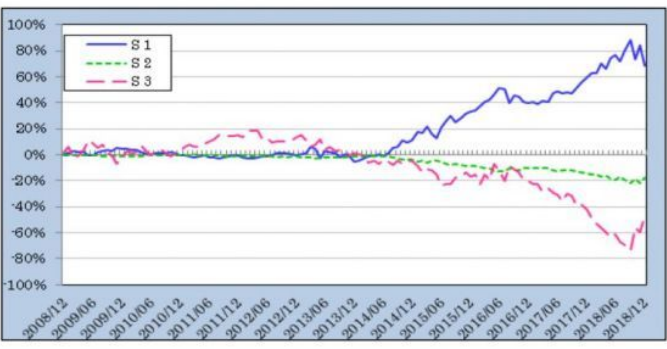


(注) 「企業にかかわる環境 (E) ・社会 (S) ・ガバナンス (G) 要素のうち、投資に応じて特に応じたような情報を重視していますか。(複数選択可)」という質問に対する回答。
 (出所) 一般社団法人生命保険協会「株式価値向上に向けた取り組みに関するアンケート」(平成29年度版) より作成。

また、結果として「S(社会)」に関するレーティングが高い企業は、株価のパフォーマンスも高いという傾向も発表されています。

● ESG要因のうち、S要因のレーティングが高い企業は株価パフォーマンスも高いという分析も存在。

Sレーティング累積超過リターン（単純平均）



(注) 累積株価パフォーマンスは、対アナリスト調査ユニバースで計測。期間：2008年12月～
 (出所) 第2回持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 井口委員提出資料より作成。

出典: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～
 参考資料 より

こうした世界の潮流に対して、日本ではどのような動きが生まれることが想定されるでしょうか？

日本における人的資本の情報開示の動向

日本における、投資・企業価値と人的資本の関連、および人的資本の情報開示に関する動向について、代表的な事例を2点ご紹介します。

「人材版伊藤レポート」による報告

経済産業省において、いくつかの研究会で企業価値と人材戦略について議論が行われています。そのまとめのひとつとして、経済産業省が主催した「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」の最終報告書である、「人材版伊藤レポート」が昨年公開されました。

「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」は、2020年1月から7月にかけて、計6回実施された研究会です。ここでは事業環境の変化に対して持続的に企業価値を高めていくためには、経営戦略と人材戦略の連動が重要とされています。

同レポートでは、日本でここ10年来指摘されてきたグローバル化、デジタル化、少子高齢化に、昨年以降のコロナ禍もあわせた大きな4つの環境変化に対して、経営戦略と人材戦略上の課題が直結する時代になっていると述べています。

そして、今後の人材戦略に必要とされている視点・共通要素は下記の通りです。

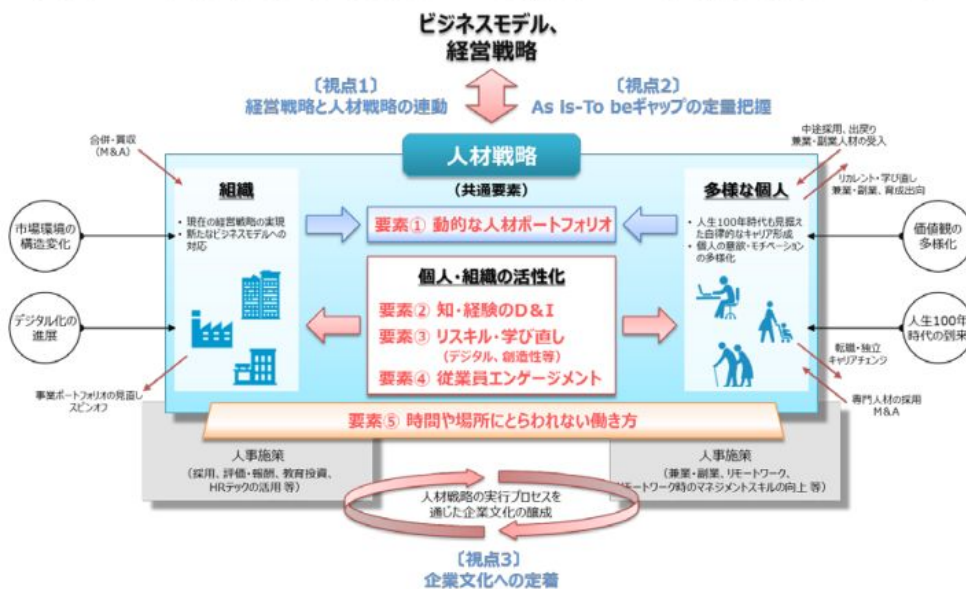
<人材戦略に必要な3つの視点>

- ①経営戦略との連動
- ②経営戦略と人材戦略とのギャップの把握
- ③企業文化としての定着(組織や個人の行動変容につながっているか)

<人材戦略に必要な5つの共通要素>

- ①多様な個人が活躍できる人材ポートフォリオの構築
- ②(知と経験の)ダイバーシティ&インクルージョンが可能な環境
- ③リスキル・学び直しによってギャップを埋めることができる環境
- ④従業員エンゲージメント
- ⑤時間と場所にとらわれない働き方

図表10：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素 (3P・5Fモデル)



出典: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～より

また、あわせて下記2点についても提言しています。

・人材マネジメントは「管理」から「価値創造」に変化しなければならない

・人材戦略のイニシアティブは人事部から経営層に移行するとともに、人事部が経営戦略に関与しなければならない

つまり人材戦略は、人事部門のモデルチェンジの必要性と、前途の3つの視点・5つの共通要素を意識したアクションプラン、KPI等を策定し、企業価値を持続的に維持する役割を担っているということです。

同レポートは、基本的に上場企業、特にグローバル企業にとっての指針・羅針盤となることが想定されています。加えて、企業価値の向上を目指す多くの企業にとっても、人材戦略や制度を検討するにあたって、重要な参考資料となるでしょう。

コーポレートガバナンスコードの改定案の策定

東京証券取引所では、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード」を定めています。

2021年3月31日の改定案においては、下記2点の人的資本の開示に関する事項が記載されました。

①企業の中核人材における多様性(ダイバーシティ)の確保として、上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況の開示を行うこと。
多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示することも重要である。

②サステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)を巡る課題への取り組みとして、中長期的な企業価値向上に向けた人的資本や知的財産への投資等に係る具体的な情報開示も重要である。

いずれも、SECにおける人的資本開示の義務化を国際的な標準として認識し、歩調を合わせたものであり、今後具体的な制度化が進むものと考えられます。

人的資本の情報開示基準として注目される「ISO30414」

さて、冒頭に記載した通り、SECの人的資本の情報開示については、決まったフォーマットはありません。あくまで、「事業を理解するために重要な範囲」について開示、説明するように求めているだけです。

一方で、何らかのフォーマットや基準がないと、開示情報が充足し、判断可能とみなされるかわからないため、実際はいくつかの国際基準が利用されています。

その中のひとつ、ISO30414に注目が集まっています。今後、世界標準となり、日本の証券市場においても活用される可能性がある、と考えられています。

ISO30414とは、**2018年12月**に**ISO**が**Human Resource Management**に関して、社内で議論すべき/社外へ公開すべき指標をガイドラインとして整理し、公開したものです。ガイドラインでは、指標となるべき人的資本項目が、**11分類58項目**で構成されています。

▼当社訳案

人的資本範囲		指標
コンプライアンス・倫理	1	申し立てのあった苦情の数と種別
	2	懲戒処分の数と種別
	3	コンプライアンスと倫理に関する研修を完了した従業員の割合
	4	外部関係者に言及された揉め事
	5	外部監査所見の数、種別、原因、及びこれらに起因する行動
コスト	1	総人件費
	2	外部人件費
	3	平均給与・報酬の比率
	4	総雇用コスト
	5	採用あたりのコスト
	6	募集費
	7	離職費
多様性	1	以下の事項に関する従業員の多様性
		a)年齢
		b)性別
		c)障害
	d)多様性に関するその他の指標	
2	経営陣の多様性	
リーダーシップ	1	指導層への信頼
	2	スパン・オブ・コントロール
	3	リーダーシップ開発
組織文化	1	エンゲージメント、満足度、コミットメント
	2	定着率
組織の健全性・安全性・ウェルビーイング	1	休業災害
	2	労働災害数
	3	就業中に亡くなった従業員数
	4	研修に参加した従業員の割合

人的資本範囲	指標	
生産性	1 従業員あたりのEBIT /収益/売上高/利益	
	2 人的資本のRoI	
採用・異動・離職	▼採用に関する指標	
	1 ポジションごとの適任候補者数	
	2 採用あたりの品質	
	3	以下事項の平均の長さ
		a) 欠員が埋まるまでの時間
		b) 重要ポストが埋まるまでの時間
	4	従業員の推移と将来の充足度(人材の確保)
	▼流動性に関する指標	
	5	内部で欠員が補充された割合
	6	重要ポストが内部的に満たされた割合
	7	重要ポストの割合
	8	空きポスト全体における重要ポストの割合
	9	内部流動率
	10	従業員層の厚さ
▼離職に関する指標		
11	離職率	
12	自主退職率(定年退職を除く)	
13	重要ポストの自主退職率	
14	退職事由	
スキル・能力	1 能力開発、研修にかかる総費用	
		学習と能力開発
	2	a) 年間の全従業員のうち研修に参加した従業員の割合
		b) 従業員1人あたりが研修にかける平均時間
	c) 異なる種類の研修に参加した従業員の割合	
3	従業員の能力値	
後継者育成計画	1 後継者の有効率	
	2 後継者のカバー率	
		後継者の準備率
	3	a) 継承準備の度合い:すでに準備ができている
		b) 継承準備の度合い:1～3年で準備できる
c) 継承準備の度合い:4～5年で準備できる		
労働力の確保	1 従業員数	
	2 フルタイム当量	
	3	派遣労働者
a) インディペンデント・コントラクター(個人事業主)		

人的資本範囲	指標
	b) 臨時労働者
4	アブセンティーズム

内容としては、人事システムからデータを取得し、集計することで算出できるような事項もあれば、人事部門として運用をして情報は集めているものの、定量的なデータやレポートとしてはまとまっていない、という項目も多いでしょう。

また、投資家、市場における判断材料という性質から、ROIやEBIT、人事施策の実施コストや効果についての指標もいくつか存在しています。

重要ポストの定義やその充足方法の割合、後継者に対する計画といった指標も多く、この辺りは、高い人材流動性を前提とする欧米のジョブ型雇用をベースにして作られている(当たり前ですが)ため、日本における人的資本の考え方とは相違があるのではないかと感じる面もあります。

人的資本の情報開示の流れにどう向き合うべきか



ここ20年以上、多くの人事トレンドや人事制度が欧米発信で日本企業に流入し、各現場はその対処に迫られてきました。

たとえば最近では、タレントマネジメント、ジョブ型雇用等が代表例でしょう。人事にかかわる方であれば、「またか...」という印象もあるのではないのでしょうか。

ISO30414を日本市場で活用するためのハードル

まず、前提としてISO30414のような海外発の基準がそのまま日本市場で使われるには、まだまだ越えるべきハードルが多くある、と考えます。

- ・前述のとおり、多くの日本企業にとっては有用でない、企業価値判断に直結しないような指標が多い
- ・投資家が判断するにしても、指標だけでは人的資本の状況や人材戦略の妥当性、持続性の判断を行うには難易度が高すぎる
- ・何より、企業にとって実施するための認知度が低く、メリットも感じられない
- ・企業にとっては、人的資本における指標(KPI)という概念が浸透していないため、何から手を付ければいいのか、実施判断がつかない

結果的には、開示を受ける市場側にとっても、上記を補うためのレポートが必要です。そこでまずはIR情報に人的資本や人材戦略についての記載を充足するとともに、その参考データとして、ISO30414内の指標を活用する、というあたりからスタートすることになるのではないのでしょうか。

日本市場で基準とすべき指標

一方で、日本における人事的な指標については、

- ・健康経営度調査における指標
- ・女性活躍推進法における指標
- ・障害者雇用促進法における指標

等を代表とする、企業が水準レベルを意識するものがすでに存在しています。

また、多様な人材と働き方を推進するためのガイドラインで、すでに一般化した指標も多数存在します。

※参照: <https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190710001/20190710001-b.pdf>

私見では、もし市場として人的資本の情報開示が必要となるならば、ISO30414の指標から日本企業の人事施策の取り組みとして評価するには困難と思われる事項を、省略する必要があると考えます。その上で、健康経営調査のような公的指標、一般的に認知されている標準的な指標を組み合わせることで、出発点となるのではないのでしょうか。

その前提で、データを集め定量化し、経営戦略・人材戦略から考えた場合の現在の指標数値の意味付けと目標を公表し、毎年レビューを行うサイクルができあがる。これにより、SDGsやESG要素を加味した日本版の人的資本開示情報案として有益な指標が成立し、市場・社会の標準認識となるのではないのでしょうか。

日本企業および市場におけるその蓄積がなされてこそ、はじめてグローバルの市場でも評価される人材戦略と人的資本情報の開示につながる、と期待します。

人的資本の情報開示は人事部門の変革のきっかけになる

長くなりましたが、まとめに移ります。

人的資本の情報開示がこれまでの人事トレンドと異なるのは、**市場や企業価値と直接的に連動する、つまり経営そのものに直接的な影響を与える**、という点です。

また、標準となる人事指標が存在することで、それが人事施策の妥当性や効果測定の実証材料として活用されることにもつながります。

人事にまつわるデータは、現業優先で個別最適化されて集計できなかつたり、現場部門の協力が得られず収集できていなかったりすることがあります。結果として、活用や分析、さらには定量的な効果測定につなげられないということも多々あったのではないのでしょうか。

出力する指標とそれに必要なデータが明確であり、なおかつ社内だけではなく社外開示にも必要な経営情報として位置付けられれば、そこから逆算したデータの収集フローの確立やデータの管理方法を定義することが容易になります。

最終的には、「人材版伊藤レポート」でも触れられているように、これまで**管理部門であり、バックオフィスのコストセンターとして位置づけられることもあった人事部門が、そこから脱却し、企業価値を創造するフロント部門の一翼を担うきっかけにもつながる**のではないのでしょうか。

最後に、人的資本の情報開示を実施するための具体的な進め方を整理します。

人的資本の情報開示を実施する流れ



① 人的資本情報として利用するための指標を決定する

- ・少なくともどの企業においても重視される指標
- ・自社の企業戦略のコア、優位性につながる指標
- ・標準指標としては存在していないが、優位性や差別化につながる指標

② ①に関連するデータについて、今どんなデータが存在していて、逆に何が集まっていない

かを把握する

- ・集まっていないデータをどのように集めるのか
- ・集まっているデータは持続的に収集可能なのか、一定期間で集約が必要となるのか
→単に収集するだけでなく、人事考課や業務報告といった業務や運用のフローの中で自動的に取得できる方が望ましい。
- ・集まっているデータは、集計可能な状態なのか、何らかの加工が必要となるのか
→データとしては存在しているがマスタやコードが統一化されていない、時系列で集計するためには加工が必要等、単に集まっているだけでは利用できないことも

③②で把握した内容に対して実施有無と実施内容を明確にしたうえで、蓄積から出力のフローを定義する

④一定期間をもってデータの蓄積と出力のテストを行う

本記事でお伝えした、人的資本の情報開示という流れは、開示範囲の大きさはともあれ、財務情報や業績情報を開示することと同じように、当たり前になっていくことが予想されます。

また、ともすれば実施自体が目的化しがちなデータ収集や分析も、開示というゴールを定義することによって持続性が生まれるでしょう。

データを収集する、統計化する、あるいはその結果を人事施策の有効性として利用する、といった業務オペレーションが標準となり、知見が溜まっていけば、開示外のデータについても蓄積や分析の活用が進んでいくのではないのでしょうか。

まずは、いきなりデータ収集やシステム選定等に入るのではなく、上記実施フローの①～③を定義していくことで、自社の人事データ保持状況について把握し、改善ポイントを整理することが必要である、ということの本記事のまとめとさせていただきます。