

企業情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



経営

持続的な企業価値向上のための

人的資本開示の ポイント

- 1 人的資本に関する情報開示の潮流
- 2 人的資本の測定とISO30414
- 3 ISO認証取得と人的資本開示へのアプローチ
- 4 人的資本開示をふまえた経営事例

2023

4

APR

1 | 人的資本に関する情報開示の潮流

2023年3月期決算以降、人的資本に関する情報開示が義務化されました。義務化の対象は、有価証券報告書を発行する大手企業4,000社ですが、中堅・中小企業においても「人的資本開示」は重要なテーマです。

本レポートに人的資本開示が求める項目や基準等を記載しますので、自社の現状把握や企業価値向上に役立ててもらえれば幸いです。

1 | 企業に求められる人的資本開示

海外でESG（環境・社会・ガバナンス）投資が広まり、2018年には国際標準化機構（ISO）が人的資本の情報開示ルールをISO30414として制定し、日本では2020年9月に経産省から「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究報告書（人材版伊藤レポート）」が公表されました。また、2021年6月に東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを改定して、人的資本への投資について具体的に情報を開示・提供すべきであるという記載が盛り込まれ、さらに2022年8月には内閣官房・非財務情報可視化研究会が「人的資本可視化指針」を公表する等、非財務資本への関心の高まりとともに、人的資本開示に向けた取り組みが企業に求められています。

株式会社リンクアンドモチベーション（証券コード：2170）は、機関投資家100名を対象とした「非財務資本の開示に関する意識調査」を実施しており、結果は図の通りです。

開示状況に満足している投資家は30%未満であることから、信頼性の高い指標を示すことができず（図1-1）、人的資本に関する情報開示が求められています（図1-2）。

図1-1：企業の非財務資本の開示状況に満足しているか

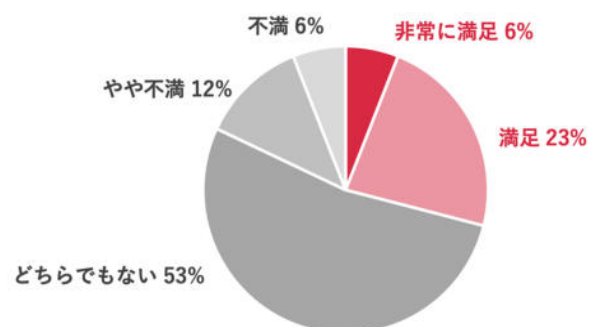
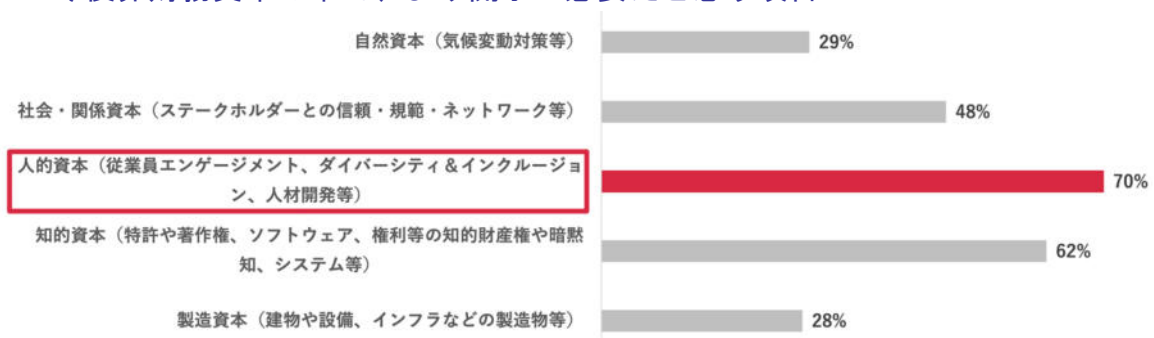


図1-2：今後非財務資本の中で、より開示が必要だと思う項目



出典：（株）リンクアンドモチベーションホームページ

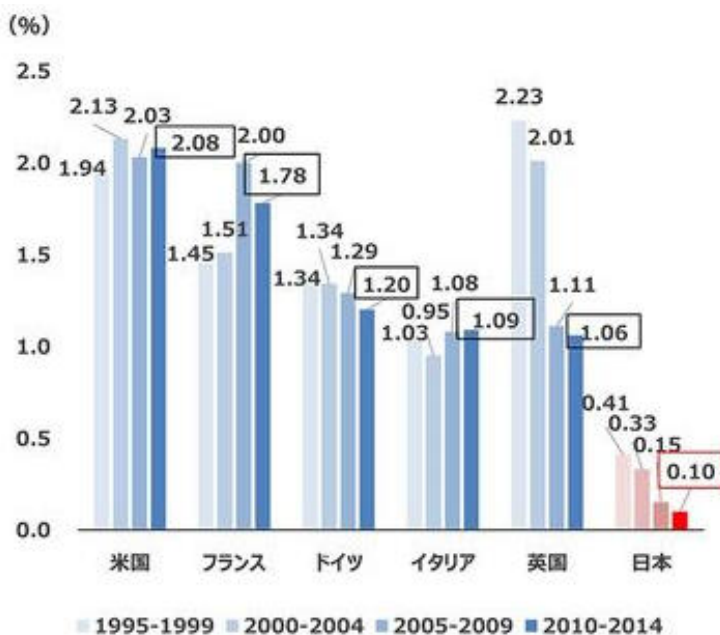
2 | 人的資本投資の動向

「資源」と「資本」の違いについて確認します。ヒト・モノ・カネ・情報は、経営資源を構成する4つの要素と言われてきました。ヒトを資源と捉える「人的資源」では、人材はコストとして消費されるものであり最小限に抑えることが効率的な経営とされます。一方で「人的資本」では、人材は利益や価値を生み出す源泉であり、人材に対して支出する給与や育成費用等はコストではなく投資として捉えます。

投資家の視点では、人材への投資に対してどのくらいのリターン（利益）が得られるのかが重要であり、企業評価の最重要開示基準のひとつとして「人的資本ROI（Return On Investment）」が注目されています。内閣府の「平成30年度年次経済財政報告」では、人的資本投資額が1%増加すると労働生産性が0.6%増加すると試算しています。

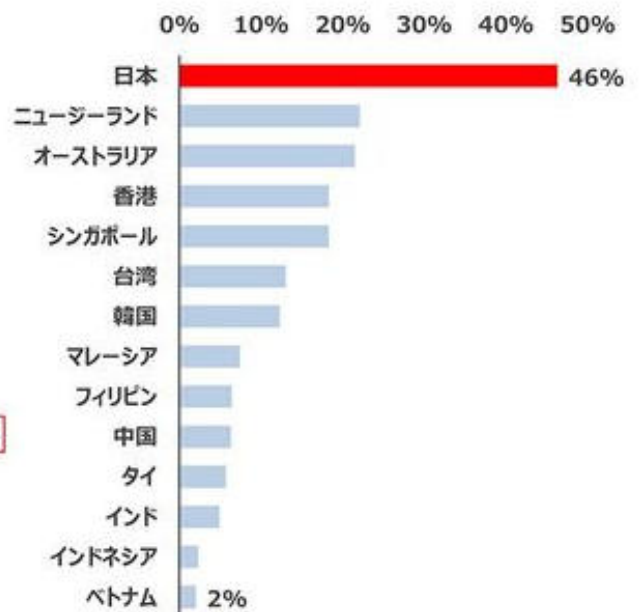
しかし、日本の人材投資は、諸外国と比較して極めて低い状況です（図1-3・図1-4）。

図1-3：人材投資（OJT以外）の国際比較（GDP比）



（出所）学習院大学宮川努教授による推計（厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」に掲載）を基に経済産業省が作成。

図1-4：社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



（出所）パースル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査（2019年）」を基に経済産業省が作成。

日本ではOJTが中心に行われており、その時間を賃金に換算すると諸外国の研修費用と比較しても見劣りしないという捉え方ができます。しかしOJTは、社内のノウハウを効率的に身につけることには適していますが、技術革新やビジネスモデルの変化が急速に進んでいる状況では社員育成の効果は期待できません。

リスキリングやリカレント教育等の「学び直し」が注目されている現在では、OJTのみでは限界があり、このような背景から人的資本に対する「投資」という課題認識が高まっています。

3 | 人的資本開示に関する指標

人的資本の開示に関する基準や枠組みを、いくつかの団体が策定しています。特にISOには、生産性（人的資本ROIを含む）や人材育成、従業員の安全・健康に関する多岐に渡る項目が設定されています。

図1-5：各組織が求める人的資本開示の項目

組織 名称	基本情報/財務				育成			流動性			ダイバーシティ			健康・安全				労働慣行					コンプライアンス/倫理
	従業員数/基本情報	コスト	生産性	他の要素との結合	リーダーシップ	育成	スキル/経験	採用	維持	サクセッション	ダイバーシティ	非差別	育児休暇	安全	身体的健康	精神的健康	エンゲージメント	労働慣行	児童労働/強制労働	賃金の公正性	福利厚生	組合との関係	
ISO	○	○	○		○	○		○	○	○	○			○	○	○							○
SASB						○		○	○		○	○		○	○	○		○	○	○	○	○	
NFRD							○				○	○		○	○				○				
SEC	○					○		○	○													○	
GRI	○					○		○	○		○	○	○	○	○	○			○	○			○
WEF	○					○					○	○		○	○				○	○			

組織名称	指標開示	概要
ISO(International Organization for Standardization)	原則義務	人材マネジメント基準「ISO30414」ではコンプライアンス・ダイバーシティ等、人材に関して11項目の開示すべき項目を設定。
SASB(サステナブル会計基準審議会)「SASBスタンダード」	原則義務	77の業種毎に具体的な開示項目・指標を設定。業種ごとに「労働慣行」「従業員の安全衛生」「従業員参画・ダイバーシティと包摂性」の3観点から重要事項について具体的な質問・評価基準を提示。
NFRD(EU非財務情報開示指令)	義務	人的資本に関しては「社会・従業員」の項目で性差別廃止と機会均等、労働安全衛生等についての開示が推奨される。開示にあたっては法的拘束力のないガイドラインがあるほか、SASBやGRI等の既存の基準を活用することも可能。
SEC(米国証券取引委員会)	義務	従業員の数の開示は必須。事業を理解する上で、人的資本に関して更に具体的な情報が重要である場合は、フルタイム・パートタイム・季節・臨時労働者の数、そして離職率の情報等も開示が必要。
GRI(Global Reporting Initiative)「GRI Standards」	任意	人的資源に関しては、雇用、労使関係等、15の領域に関する開示事項を提示。全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求める。
WEF「ステークホルダー資本主義測定指標」	任意	人的資本に関しては企業の公平性と従業員の待遇を反映するため多様性、賃金格差、安全衛生等の指標開示が推奨される。その他ダイナミック・マテリアリティの考えのもと、自社の事業やステークホルダーにとって重要であると判断されるものについては柔軟に開示することを推奨。

出典：経済産業省（令和2年 産業経済研究委託事業 経営戦略と連動した人材戦略に関する調査）

産業構造の変化にともない、企業に対する人的資本開示への風潮が強くなっており、世界各国で情報開示を義務化する検討が進んでいます。企業価値に占める無形資産の割合が高まっており、無形資産には知的財産、企業文化、経営管理プロセス、ブランド、データベース等様々なものがありますが、最も重要な無形資産は人材であり、企業価値を測る上で人的資本の価値を見ることが不可欠となっています。

人的資本を数値化することは容易ではありませんが、ISO30414という国際規格が定められたことで、人的資本開示に関する情報の整備が進みました。

2 | 人的資本の測定とISO30414

1 | 人的資本に関する情報開示のガイドライン

(1) ISOとは

ISOとは、1947年に設立されたスイスのジュネーブに本拠地を置く国際標準化機構のことです。国際標準化機構の英語表記は「International Organization for Standardization」であり、その頭文字を取った略称で「ISO」と呼ばれています。ISOの主な活動は国際的に通用する規格を制定することであり、ISOが制定した規格をISO規格といいます。

ISO規格は、国際的な取引をスムーズに行うために、製品やサービスに関して同じ品質や同じレベルのものを世界中で提供できるようにしようとする国際的な基準です。規格の制定や改訂は日本を含む世界165カ国（2014年現在）の参加国の投票によって決まります。

身近な例として、イソネジ（ISO68）、フィルム感度（ISO5800）、非常口マーク（ISO7010）といった製品そのものを対象とする「製品規格」があります。

一方、製品そのものではなく、組織の品質活動や環境活動を管理するための仕組みについてISO規格が制定される「マネジメントシステム規格」があり、品質マネジメントシステム（ISO9001）や環境マネジメントシステム（ISO14001）、人材マネジメントシステム（ISO30414）等の規格が該当します。

(2) ISO30414とは

ISO30414は「人材マネジメントに関する情報開示のガイドライン」として2018年12月に制定されました。これは企業の内外問わず関係者に向けて、人的資本に関する情報をどのように報告すれば良いかという指針であり、企業の透明性を高めることを目的としています。また企業の規模や業種、業態に関わらず、すべての組織に適用可能なガイドラインとしています。ガイドラインでは、以下の領域に関する指標を定めています。

人的資本領域	概 要
1. コンプライアンスと倫理	法規範・社内規範・倫理規範等に対するコンプライアンスの測定指標
2. コスト	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する測定指標
3. ダイバーシティ	従業員と経営層の多様性を示す指標
4. リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼やリーダーシップ開発等の指標
5. 組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6. 健康・安全	労災や安全衛生等に関連する指標
7. 生産性	労働生産性や人的資本への投資効果に関する測定指標
8. 採用・異動・離職	採用・異動・離職の人事マネジメントに関する企業の能力を示す指標
9. スキルと能力	従業員個々のスキルや能力開発に関する指標
10. 後継者育成	経営層や幹部等の候補者に対して後継者育成がどの程度行われているのかを示す指標
11. 労働力	従業員数や業務委託、休職等の指標

出典：株式会社野村総合研究所（ナレッジ・インサイト 用語解説一覧 ISO30414）一部筆者加筆

2 | ISO30414の導入で期待される効果

ISO30414の導入によって期待される主な効果としては、下記の内容が挙げられます。

①人事戦略の効率化

人事戦略とは、企業の採用活動や人材の育成・配置等の人事に関する業務やオペレーションを改善し、組織の生産性を高めていくための戦略を指します。人的資本の状況をISO30414の指標に沿って数値化することで、人的資本の把握や課題発見、改善施策の立案・実行を迅速に行うことができ、人事戦略をより効率的に推進することが可能となります。

②ステークホルダーへの透明性の高い情報提供

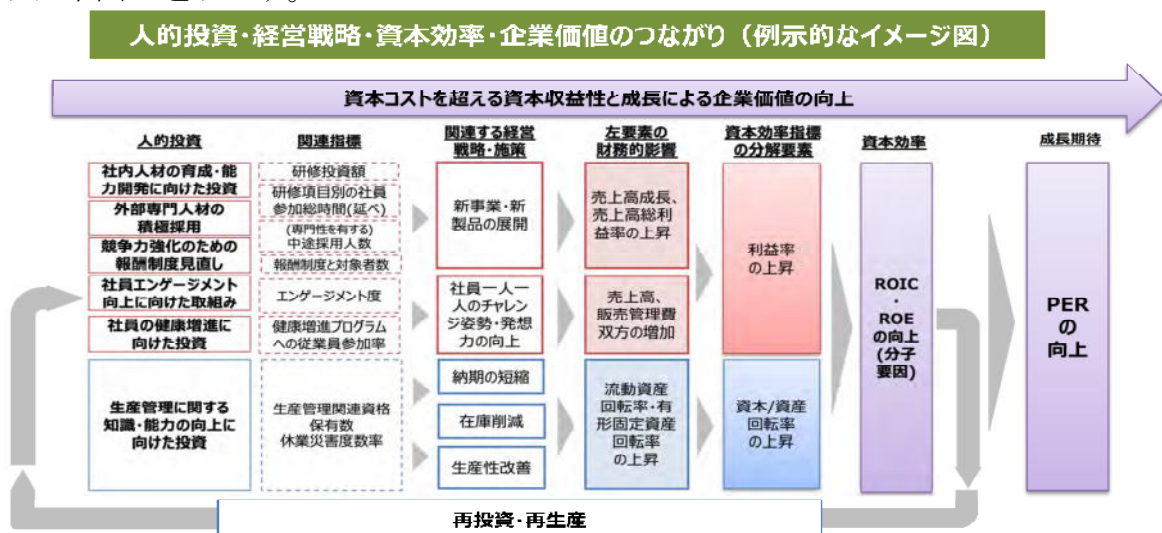
ISOが定めた国際的な基準をもとに数値化された人的資本情報を開示することで、投資家をはじめとするステークホルダーが企業の人的資本の状況を把握でき、これまで以上に適正な評価を受けることで企業価値が向上します。また、求職者は労働環境を重視する傾向にあり、人的資本の情報公開により求職者も情報収集しやすくなることで採用活動において他社との差別化を図ることができます。

③HRテクノロジーの健全な推進

人事分野で発達しているHRテクノロジーを活用することで、従業員満足度や生産性等の向上が望めます。一方でHRテクノロジーには個人情報漏洩やプライバシー保護に関する問題を引き起こす危険性があります。ISO30414に基づく情報開示は、人材情報の効果的な活用や不正利用抑制につながるHRテクノロジーには欠かせない事項となります。

④従業員のスキルや生産性の高まりによる企業価値向上

ISO30414では、従業員のスキルや能力を「資本」と捉えており、人的資本へ投資による人材の成長を通じて生産性が高まり、企業の価値が向上します。人的投資と企業価値のつながりは下図の通りです。



出典：非財務情報可視化研究会（人的資本可視化指針）

3 | ISO30414の11領域と58メトリック

ISO30414では、図2のように11の人的資本領域において58のメトリックが設定されました。大企業では社内向けに58のメトリックと社外向けに23のメトリック、中小企業では社内向けに32のメトリックと社外向けに10のメトリックについて、定量化して報告することが求められます。

ISO30414で定められているメトリックは、企業が最低限データで示すべき項目であることから、自社の人的資本についてメトリックをもとにデータ化することを推奨します。データ化に取り組むことで、自社の状況把握や課題発見につながります。なお、各メトリックの計算方法は、日本規格協会が販売しているISO30414の文章に記載されています。

図2：ISO30414に示されている11領域と58メトリック

人的資本領域	人的資本メトリック	大企業		中小企業	
		内部向け	外部向け	内部向け	外部向け
		58	23	32	10
1 コンプライアンスと倫理	1 組織内の苦情の種類と件数	○	○	○	
	2 懲戒処分の種類と件数	○	○		
	3 倫理・コンプライアンス研修を受講した従業員の割合	○	○	○	○
	4 外部機関に解決を委ねた紛争の種類と件数	○		○	
	5 外部監査で指摘された事項の数と種類	○		○	
2 コスト	1 総人件費	○	○	○	○
	2 外部人件費	○		○	
	3 給与・報酬の社内格差の比率	○			
	4 雇用に関する総費用	○		○	
	5 1人当たりの採用費	○			
	6 社内外からの採用・異動費	○			
	7 離職費	○		○	
3 ダイバーシティ	1 従業員の多様性				
	a) 年齢	○	○	○	
	b) 性別	○	○	○	
	c) 障がい	○	○	○	
	d) その他	○	○	○	
2 経営層の多様性		○	○		
4 リーダーシップ	1 リーダーシップに対する信頼	○	○		
	2 管理職1人当たりの部下数	○			
	3 リーダーシップ研修に参加した従業員の割合	○			
5 組織文化	1 エンゲージメント/満足度/コミットメント	○		○	
	2 従業員の定着率	○		○	
6 健康・安全	1 けが等のアクシデントによって失った時間の割合	○	○		
	2 労災の件数または発生率	○	○	○	○
	3 労災による死亡者数	○	○	○	○
	4 安全衛生研修に参加した従業員の割合	○		○	
7 生産性	1 従業員1人当たりのEBIT/売上高/利益	○	○	○	○
	2 人的資本ROI	○	○	○	○
8 採用・異動・離職	採用 (IN)				
	1 空きポジションに適した候補者数	○			
	2 入社前の期待に対する入社後のパフォーマンス	○			
	3 採用に要した平均日数				
	a) 空きポジションを埋めるためにかかった期間	○	○		
人的資本領域	人的資本メトリック	大企業		中小企業	
		内部向け	外部向け	内部向け	外部向け
		58	23	32	10
		b) 重要なポジションを埋めるためにかかった期間	○	○	
		4 将来必要となる人材能力の把握度	○		
		異動 (THROUGH)			
		5 内部登用率	○	○	
		6 重要ポジションにおける内部登用率	○	○	
		7 重要ポジションの割合	○		○
		8 空きポジションのうち重要ポジションが占める割合	○		
		9 社内異動率	○		
		10 重要ポジションへの内部登用準備度合い	○		
		離職 (OUT)			
		11 離職率	○	○	○
		12 自己都合退職率	○		
		13 自己都合退職に占める優秀な従業員の割合	○		
		14 退職理由	○		○
8 採用・異動・離職	採用・異動・離職	1 人材開発・育成の総費用	○	○	○
		2 学習・開発			
		a) 全従業員数に対し年間で育成プログラムに参加した従業員の割合	○		○
		b) 従業員1人当たりの平均育成プログラム参加時間	○		○
		c) 全従業員数に対し年間でカテゴリー別の育成プログラムに参加した従業員の割合	○		
9 スキルと能力	スキルと能力	3 労働力のコンピテンシーレーティング	○		
		1 後継者育成の効率	○		○
		2 後継者のカバー率	○		○
10 後継者育成	後継者育成	3 後継の準備率			
		a) 後継の深度：準備できている	○		
		b) 後継の深度：1～3年以内	○		
		c) 後継の深度：4～5年以内	○		
11 労働力	労働力	1 従業員数	○	○	○
		2 フルタイム換算数	○	○	○
		3 外部労働力			
		a) 業務委託者数	○		○
		b) 非常勤労働者数	○		○
		4 欠勤率	○		○

出典：ISO文章および「企業価値創造を実現する人的資本経営（吉田寿 岩本隆 共著）」を参考に筆者作成

3 | ISO認証取得と人的資本開示へのアプローチ

1 | ISO導入のSTEP

ISO30414を導入するためのSTEPは次の通りです。

Step 1 : プロジェクトメンバー選定 Step 2 : ISO30414の理解 Step 3 : 課題抽出
Step 4 : 目標設定 Step 5 : 評価実施 Step 6 : 人的資本情報の開示

Step 1 : プロジェクトメンバー選定

ISO30414の導入に向けてプロジェクトメンバーを選定します。経営層や人的資本に関心の高い社員等対象を幅広く設定し、多様でバランスの取れたメンバー構成とします。

Step 2 : ISO30414の理解

ISOで何が求められているのかを、ISO文章をもとに学習して理解を深めます。自社におけるISO導入の意義やメリットをメンバー間で共有し、導入のフローについても確認します。他社の人的資本開示状況を調査して、自社の各種設計や運用の参考にします。

Step 3 : 課題抽出

ISO導入の目的を確認し、自社経営方針をもとにゴールを設定します。また、現状分析を行い社内のHRに関する制度面、システム面、運用面等の課題の洗い出しを実施します。

Step 4 : 目標設定

設定したゴールやISO30414をもとに測定項目を選定し、目標とする水準や評価基準を定めます。

Step 5 : 評価実施

測定項目に対して評価を実施します。評価の結果を分析してレポートにまとめて社内に周知し、評価結果をもとに改善を実施して組織の最適化を目指します。社外への情報開示に向けて開示する項目や様式、手順等を定めます。

Step 6 : 人的資本情報の開示

社外に向けて人的資本情報を開示します。社外のステークホルダーからの質問や要望に対応し、必要に応じて自社の人的資本への取り組みを改定します。

2 | ISO30414の審査内容

ISO30414の認証取得に向けて、審査の内容を記載します。

①インタビュー

審査内容のひとつとして、経営者やISO責任者、各データの管理責任者に対してインタビューが実施されます。

ISO30414を取得する目的や理由、経営戦略と人的資本の関連性、人的資本に対する考え方、人材マネジメントへの取り組み等について審査員からの質問があります。

②データ確認

ISO30414では58のメトリック（中小企業は32のメトリック）に従って内部データを準備します。

この内部データを取得する仕組みが機能しているのかが審査の対象となります。各メトリックには適正なルールや仕組みが設定されており、設定に基づいたデータ取得が行われているかをチェックされます。また、必要なデータが都度取得されているのかも審査の対象になります。

③実態調査

インタビューの内容と実態に乖離が無いのかを審査されます。審査員による訪問調査時に従業員への質問があります。質問を受ける従業員は無作為に選ばれるため、従業員にISOの仕組みを浸透させて審査に臨む必要があります。

■認証取得のポイント（参考）

●認証取得方法

認証機関の審査をクリアして証明書を取得する（日本国内の認証機関数は約50社）

●認証取得期間

半年～1年程度（組織の状況によって変化するため、あくまでも目安）

●認証費用

審査費用：認証取得時に掛かる費用で、認証機関によって金額が異なる

更新費用：認証取得後の更新に毎年掛かる費用。その他、必要に応じてコンサルティング費用、参考資料やセミナー受講費、設備費用が掛かる場合がある

3 | 人的資本開示状況の簡易的測定方法

人的資本開示についてIS030414の解説を記載してきました。しかしIS030414には多数の項目が存在することから、自社の開示状況を定量的に把握することは容易ではありません。そこで、簡易的に開示状況を測定できる東京大学の大木清弘准教授が開発したHuman Capital Disclosure Index (HCDI) を紹介します。

ダイバーシティを除く各大項目は、小項目の尺度を合計して最小0から最大5となるように圧縮/拡大して計算します。ダイバーシティは各項目を合計して5を超える場合を「5」として扱います。HCDIは1社当たり20分程度で分析できるため、是非活用してください。

図3：HCDIの項目

大項目／小項目	尺度	判断基準
経営	リーダーシップ開発	0:言及なし
		1:単語が登場/やっているという記述
		2:具体的な基準、プロセス、回数にも言及
	後継者計画	0:言及なし
		1:単語が登場/やっているという記述
		2:具体的な基準やプロセスにも言及
組織	経営者の能力	0:言及なし
		1:各取締役の選出理由の説明（社外取締役のみでも可）
		2:スキルマトリクス/マップ等の言及（社外取締役のみは1）
	従業員エンゲージメント	0:言及なし
		1:単語が登場/測定している事実の記述
		2:具体的な数値を公表
安全	離職率	0:言及なし
		1:単語が登場/リテンションをあげるための方策が書かれている
		2:離職率が提示されている
	給与	0:言及なし
		1:社員の平均給与提示（役員報酬の金額だけでは0）
		2:社員給与と役員報酬の比率まで提示
人材育成	労災関係	0:言及なし
		1:具体的な件数や損失時間が書かれている
		2:具体的な件数や損失時間が複数の指標で書かれている
	安全教育	0:言及なし
		1:単語が登場/もしくは教育の実施の有無だけの記述
		2:具体的な教育内容の記述
ダイバーシティ	（一人当たり）人材開発及び研修の総コスト	0:言及なし
		1:言及あり（一人当たりではなく全体のコストでも可）
		研修の総コスト。一人当たりでなくてもよい。
	研修参加率	0:言及なし
		1:言及あり（人数でも可）
		上記の安全研修やリーダーシップ研修とは別に、従業員に対する教育が従業員の何%（または何人）に行われているかが示されているか。
ダイバーシティ	従業員一人当たりの平均研修時間	0:言及なし
		1:言及あり
		一人当たりの時間が書いてあれば1。
	男女	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
	障害者	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
	国籍	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
ダイバーシティ	中途採用	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
	年齢	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
	スキル（高度技術者等）	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
	正規非正規	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
	働き方（例：リモートワーク等）	0:割合/人数の記述なし、1:割合/人数の記述あり
	左のダイバーシティについて、割合や具体的な人数が計算されていたら1。5以上になったら、5としてカウントする。	

出典：東京大学大学院 経済学研究科准教授 大木清弘（人的資本の情報開示（IS030414）が企業に与える影響に関する研究）

自社の人的資本の開示状況を測定し、企業価値の向上につなげてもらいたいと思います。次章では実際に人的資本開示をふまえた経営を実践している事例を紹介します。

4 | 人的資本開示をふまえた経営事例

人的資本の向上に取り組み、その可視化や開示に取り組んでいる先進企業の中から3社を取り上げて紹介します。

事例1：人事情報システムで社員を可視化



オムロン株式会社 京都府 / 1933年創業

製造業：制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業

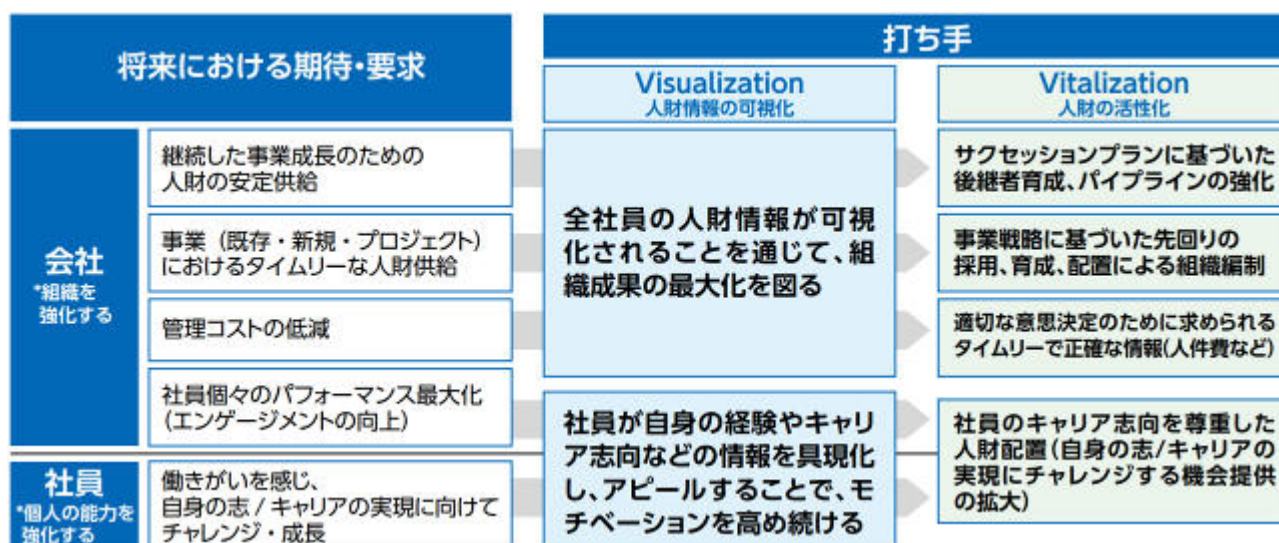
(1) グローバル人事情報マネジメントシステム導入による組織づくり

同社は、社員が個性や能力を発揮して活躍し、企業理念の実践を加速させるための環境整備に取り組んでいます。その一環として「グローバル人事情報マネジメントシステム」を導入し、魅力的な組織づくりを進めています。

(2) 社員の能力・経験・志向を見せる化

「グローバル人事情報マネジメントシステム」で社員の能力や経験、志向を可視化する“見せる化”を実践しています。この“見せる化”により、社員一人ひとりのキャリアに対する充実感や成長実感の向上と、適材配置の両立を目指しています。

図4-1：グローバル人事情報マネジメントシステムを通じた、将来における期待・要求に対する打ち手



出所：同社統合レポート（2021年3月期）より抜粋

事例2：組織・人材課題を明確化して開示



三井化学株式会社 東京都 / 1955年設立

製造業：ライフ&ヘルスケア、モビリティ、ICT、ベーシック&グリーン
マテリアルズ等の素材製造、ソリューション事業展開

(1)経営計画と連動した人材戦略の策定

同社は、2016年に初めて経営計画（VISION2025）に連動した人材戦略を策定し、人材に関する5つの主要課題を特定しました。2021年には新経営計画「VISION2030」の策定を踏まえ、5つの主要課題から3つを優先課題（図4-2参照）として特定し、各優先課題の解消に向けて実行すべき方策を明確化し、開示しています。

図4-2：人事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

出典：同社統合報告書（2021年度）「CHEMISTRY FOR SUSTAINABLE WORLD」より抜粋

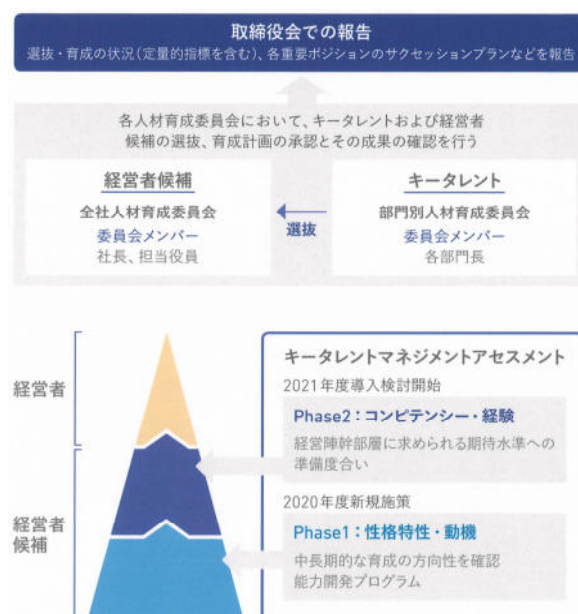
(2)キータレントマネジメント～次世代を担う経営候補者の獲得・育成～

同社では「キータレントマネジメント」を実施しており、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、経営者候補の戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」に相応しい社員を人材育成委員会で選抜しています。

選抜された社員ごとに個別育成計画を策定し、5つの視点（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）でレビューを行い、後継者を育成しています。

「戦略重要ポジション」については、後継者準備率をKPIに設定し、後継者計画の実効性を評価し、配置進捗と併せ取締役会へ報告しています。

図4-3：キータレントマネジメントの仕組み



出所：同社統合報告書（2021年度）
「CHEMISTRY FOR SUSTAINABLE WORLD」より抜粋

事例3:労働生産性を創る人材戦略と明確なKPI



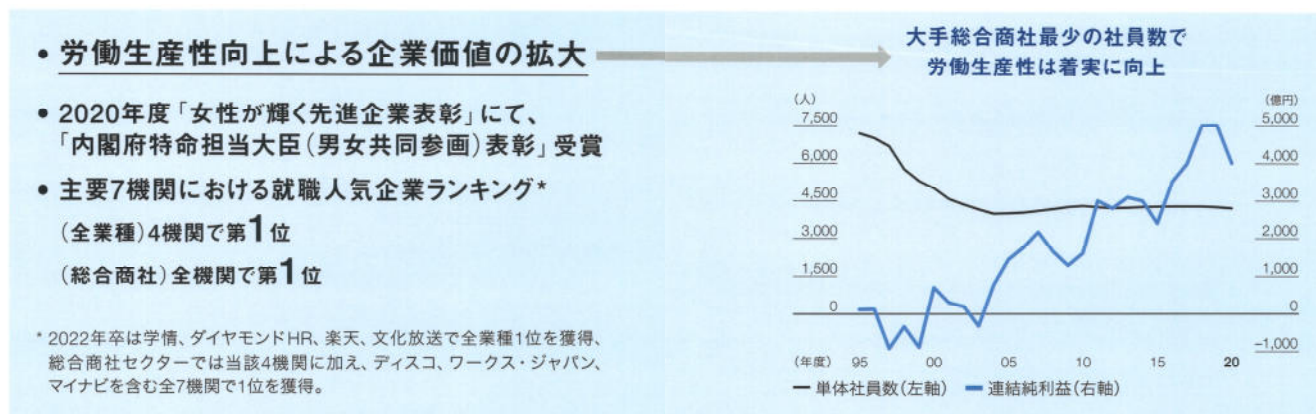
伊藤忠商事株式会社 東京都 / 1858年創業

卸売小売業：繊維、資源、各種製品等の国内、輸出入、三国間取引、
国内外事業投資等

(1)労働生産性の開示と労働市場からの評価

同社では、社員の個の力を最大限引き出すことを経営戦略として位置付け、社員数に対する純利益を労働生産性の指標として参照し、社外に開示しています（図4-4参照）。この考え方は社外から評価されており、優秀な人材の確保を可能とする好循環（大学生の就職人気企業ランキング1位）を実現しています。

図4-4：社員数に対する純利益



出典：同社統合レポート（2021年3月期）「Brand-new Deal」より抜粋

(2)人的資本投資に関するKPI明示と効果把握

人的資本の重要性と共に、その拡充策と測定すべきKPIを明示しています。社員の能力開発に充てた時間や費用、エンゲージメントサーベイスコア等を把握し、人的資本の拡充策を継続的に見直しています。（同社ウェブサイトより抜粋）

人的資本の重要性	人的資本の拡充策例	KPI例
人材は、当社のビジネスモデルを機能させる原動力。 当社は、人材戦略を通じて「個の力」を高め、労働生産性の向上を図っている。 また、「稼ぐ」営業組織を、迅速な意思決定システムや高度な専門性を備えた職能組織が強力にバックアップ。	- 企業理念の改訂、企業行動指針の設定 - 朝型勤務制度・在宅勤務制度 - 健康経営（伊藤忠健康憲章、がんとの両立支援） - 職能機能（高度な専門性）の発揮を通じた営業支援	- 社員の労働生産性 - エンゲージメント・サーベイスコア - 社員の能力開発にあてた時間、費用 - 中国語有資格者数 - 時間外勤務時間 - 精勤休暇取得率 - 就職活動における学生の評価

人的資本開示は、企業トップの強い想いとリーダーシップがあれば大企業でなくても導入が可能です。人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、貴社の企業価値向上が実現されることを祈念しています。

■参考資料

- 『企業価値創造を実現する人的資本経営』（吉田寿・岩本隆 共著）
- 『人的資本経営のマネジメント』（一守靖 著）
- 一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム：『経営戦略としての人的資本開示』
- 『戦略的人的資本の開示 運用の実務』
- 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～』
- 『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～実践事例集』
- 『人的資本経営に関する調査 集計結果』
- 『令和2年 産業経済研究委託事業（経営戦略と連動した人材戦略に関する調査）』
- 内閣官房：『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画（案）』
- 内閣府：『平成30年度 年次経済財政報告』
- 非財務情報可視化研究会：『人的資本可視化指針』
- 株式会社リンクアンドモチベーション：『非財務資本の開示に関する意識調査』
- 一般財団法人日本品質保証機構：『ISOの基礎知識』
- 株式会社HRBrain：『IS030414とは？49項目の人事情報開示規則と導入企業を解説』
- 株式会社野村総合研究所：『用語解説一覧IS030414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）』
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社：『人的資本の測定・開示／人的資本経営の実践』
- jinner株式会社：『人的資本経営とは 重要視される背景・取り組み方について徹底解説！』
- 株式会社コトラ：『IS030414コンサルティングサービス』
- 株式会社スタメン：『IS030414とは？取得企業4社、58指標のガイドライン、審査内容を解説』
- 『人的資本の情報開示（IS030414）が企業に与える影響に関する研究』（大木清弘 東京大学准教授）
- オムロン株式会社：『統合レポート（2021年3月期）』
- 三井化学株式会社：『統合報告書（2021年度）「CHEMISTRY FOR SUSTAINABLE WORLD」』
- 伊藤忠商事株式会社：『統合レポート（2021年3月期）「Brand-new Deal」』

関総研グループ

■事務所所在地

〒540-0022 大阪府中央区糸屋町 1-3-11関総研ビル
TEL 06-6947-1313 FAX 06-6947-1414
フリーダイヤル 0120-430-426

URL (関総研グループ) <http://www.sekisoken.co.jp/>
(結い相続センター) <http://yui-souzoku.jp/>

ブレンネットワーク

MMPG（メディカル・マネジメント・プランニング・グループ）
株式会社青山財産ネットワークス
株式会社 スリー・エル
日本M&A協会
株式会社TKC
株式会社ミロク情報サービス
日本医業経営コンサルタント協会
ビジネス会計人クラブ
株式会社日本BIGネットワーク