

人的資本可視化指針

非財務情報可視化研究会

人的資本可視化指針 エグゼクティブサマリー

1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて（背景と指針の役割）

1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待

- 競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力は「無形資産」に
- 人的資本への投資はその中核要素であり、社会のサステナビリティと企業の成長・収益力の両立を図る「サステナビリティ経営」の重要要素
- 今や多くの投資家が、人材戦略に関する「経営者からの説明」を期待
- 経営者、投資家、そして従業員をはじめとするステークホルダー間の相互理解を深めるため、「人的資本の可視化」が不可欠

1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略

- 人的資本の可視化の前提は、人的資本への投資に係る、経営者自らの明確な認識やビジョンが存在すること。ビジネスモデルや経営戦略の明確化、経営戦略に合致する人材像の特定、そうした人材を獲得・育成する方策の実施、指標・目標の設定などが必要となる
- 「人材戦略に関する経営者の議論とコミットメント」、「従業員との対話」、「投資家からのフィードバックを通じた経営戦略・人材戦略の磨き上げ」の一連の循環的な取組の一環として可視化に取り組むことが必要

1.3. 指針の役割

- 指針は、特に人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当てて、既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性について包括的に整理した手引きとして編纂。企業が自社の業種やビジネスモデル・戦略に応じて積極的に活用することを推奨
- 「人材戦略」の在り方について提言した「人材版伊藤レポート（2020年9月）」及び「人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）」と併せて活用することで相乗効果が期待できる

人的資本の可視化
（本指針）



人材戦略の構築
（「人材版伊藤レポート」）

併せて活用することで相乗効果

2. 人的資本の可視化の方法

2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること

- 人的資本の可視化において企業や経営者に期待されていることを概括すると、
 - 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

2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化（フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築）

- そのために、まずは経営の各要素と業績や競争力のつながりを明確化するフレームワーク（価値協創ガイダンス、IIRCフレームワーク等）を活用し、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）を構築する

2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示（統合的なストーリーの開示内容への落とし込み）

- 統合的なストーリーをベースに、気候関連情報の開示フレームワークであるTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言において推奨されて以来、資本市場から広く受け入れられつつあり、投資家にとって馴染みやすい開示構造となっている「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの要素に沿って開示することが効果的かつ効率的

2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的内容の検討

① 独自性のある取組・指標・目標

- 独自性のある取組・指標・目標は、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（付録②で参考事例集を整理）
- 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

- 比較可能性を意識した開示項目は、内外の開示基準（指針19～25ページ及び付録①で情報を整理）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

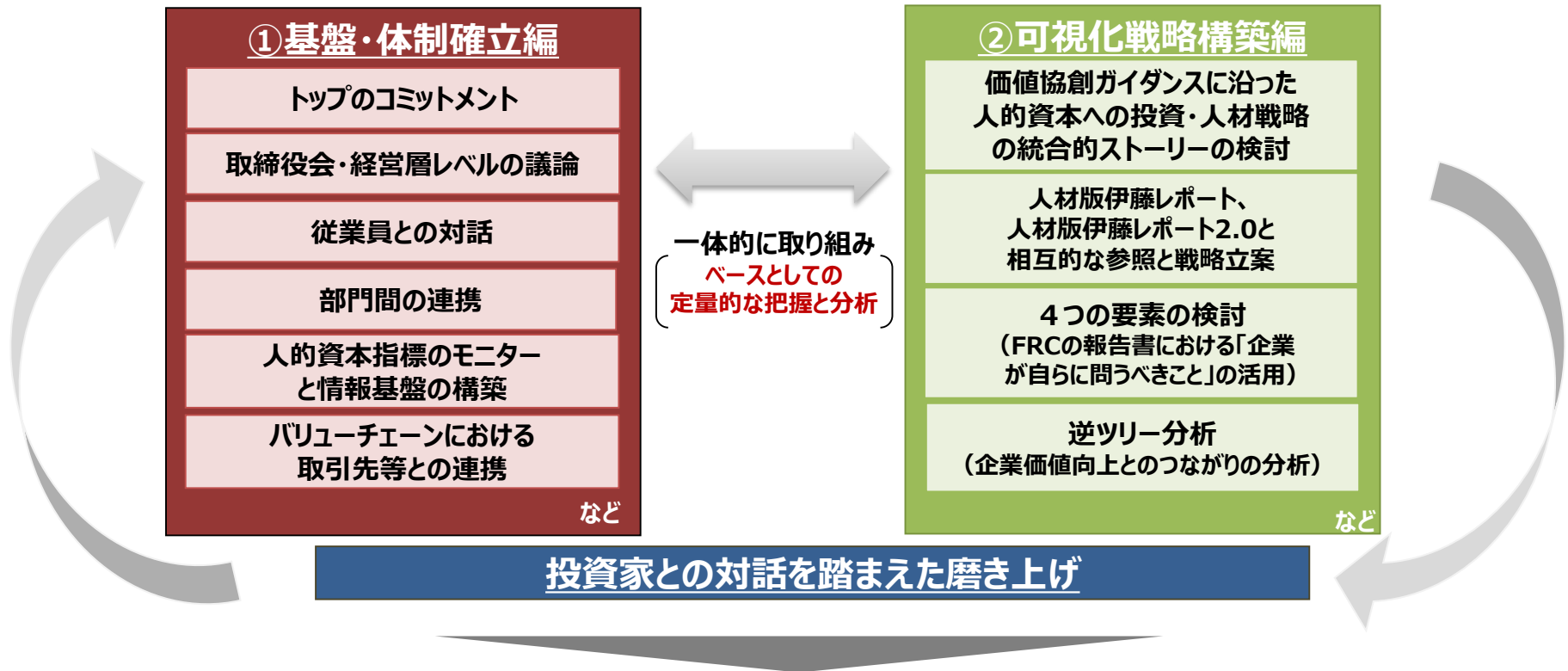
2.5. 具体的な開示事項の検討に際しての留意点

- 具体的開示事項は、「独自性」と「比較可能性」のバランスを確保する
- また、「価値向上」の観点からの開示か「リスク」マネジメントの観点からの開示か、説明における明確性を意識

3. 可視化に向けたステップ

3.1. 可視化に向けた準備（例）

- 例えば、以下の循環的なプロセスや体制作りは、可視化に向けた準備、継続的・効果的な可視化を支える基礎として重要



3.2. 有価証券報告書における対応

- 「2. 人的資本の可視化の方法」を参考に、有価証券報告書において、人的資本に係る「**人材育成方針**」、「**社内環境整備方針**」やこれと整合的で**測定可能な指標**（**インプット、アウトプット、アウトカム等**）やその**目標、進捗状況等**を開示

3.3. 任意開示の戦略的活用

- 「統合的なストーリー（2.2.）」を基礎として、有価証券報告書と整合的かつ補完的な形で**任意開示**（統合報告書や長期ビジョン、中期経営計画、サステナビリティレポート等）を**戦略的に活用**

<目次>

1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて（背景と指針の役割）

- 1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待
- 1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略
- 1.3. 指針の役割（「人材版伊藤レポート」との相乗効果）

コラム①：人的投資と企業価値向上のつながり（イメージ）

コラム②：ステップ・バイ・ステップでの開示

2. 人的資本の可視化の方法

2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること

コラム③：自社が強調したい価値と投資家からの期待のギャップの克服

2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化

（フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築）

- ① 価値協創ガイダンスの活用
- ② IIRCフレームワークの活用

2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示

（統合的なストーリーの開示内容への落とし込み）

コラム④：FRC（英国財務報告評議会）の人的資本に関する報告書の活用

2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的内容の検討

- ① 自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標
- ② 比較可能性の観点から開示が期待される事項

2.5. 具体的な開示事項（定性的事項・指標・目標）の検討に際しての留意点

- ① 「独自性」事項と「比較可能性」事項のバランスの確保
- ② 「価値向上」と「リスク」マネジメントの観点の整理

コラム⑤：内外の労働市場の違いを踏まえた戦略と可視化

コラム⑥：可視化されていない強みのアピール

コラム⑦：セグメント別の可視化

3. 可視化に向けたステップ

3.1. 可視化に向けた準備（例）

①基盤・体制確立編

- ・ トップのコミットメント
- ・ 取締役会・経営層レベルでの議論
- ・ 従業員との対話
- ・ 部門間の連携
- ・ 人的資本指標のモニターと情報基盤の構築
- ・ バリューチェーンにおける取引先等との連携 等

②可視化戦略構築編

- ・ 価値協創ガイダンスに沿った人的資本への投資・人材戦略の統合的なストーリーの検討
- ・ 人材版伊藤レポート、人材版伊藤レポート2.0と相互的な参照と戦略立案
- ・ 4つの要素の検討（FRCの報告書における「企業が自らに問うべきこと」の活用）
- ・ 人的資本への投資のインプット・アウトプット・アウトカム：企業価値向上とのつながりの分析（逆ツリー分析） 等

3.2. 有価証券報告書における対応

3.3. 任意開示の戦略的活用

コラム⑧：進展する任意開示（統合報告書、健康経営等）

コラム⑨：英文開示の重要性

コラム⑩：人的資本に関する制度開示

付録① 人的資本：開示事項・指標集

付録② 人的資本：開示事例集

付録③ 参考資料集

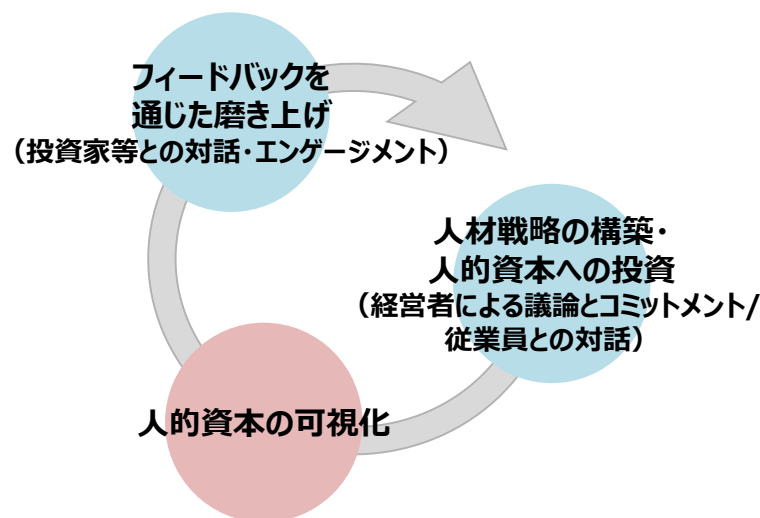
1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待

- 「人的資本」とは、人材が、教育や研修、日々の業務等を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にともない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である「資本」としての性質を有することに着目した表現である。
- 人的資本への投資が生み出すイノベーションによって社会の課題を解決し、それに見合った利益を実現することは、「新しい資本主義」が目指す成長と分配の好循環を実現する鍵である。
- これまで、自社の人的資本への投資は、財務会計上その太宗（注）が費用として処理されることから、短期的には利益を押し下げ、資本効率を低下させるものとしてみなされがちであった。そのため、企業による資本効率向上のための努力が重ねられる中、足下の利益を確保するために人的資本への投資は抑制されたり、後回しにされたりしやすい構造にあった。
- しかし、企業の競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力が、無形資産（人的資本や知的資本の量や質、ビジネスモデル等）にあるとの認識が広がる中、人的資本への投資は、競合他社に対する参入障壁を高め、競争優位を形成する中核要素であり、成長や企業価値向上に直結する戦略投資であるとの認識が、企業のみならず、投資家においても広がりつつある。
- 今や多くの投資家が、企業が将来の成長・収益力を確保するためにどのような人材を必要としていて、具体的にどのような取組を行っているか、人材戦略に関する経営者からの説明を期待している。彼らは、人的資本への戦略的な投資が、社会のサステナビリティと企業の成長・収益力の両立を図る「サステナビリティ経営」の観点からも重要な要素と捉えている。
- 今こそ、利益の確保と、人的資本への投資が対立するという認識を覆し、人的資本への投資がいかに長期的な利益の拡大につながっていくのか、経営者、投資家、そして従業員をはじめとするステークホルダー間の相互理解を深めていくときである。
- この機を捉え、人的資本への効果的な投資を加速させることができれば、企業と人が共に成長し、価値を生み出し、社会を豊かなものとしていく流れが力強いものとなっていく。
- そのために、企業・経営者が自社の人的資本への投資や人材戦略の在り方を投資家や資本市場に対して分かりやすく伝えていく「人的資本の可視化」が不可欠である。
- そして、投資家においても、企業から示された人的資本への投資や人材戦略に対し、中長期的な企業価値の向上や持続的成長を促す観点から適切に評価し、フィードバックを行うとともに、企業評価に組み込むことが期待されている。

（注）財務会計上、製造部門に携わる従業員の人件費の一部が棚卸資産の期末残高に含まれる形で、また自社の固定資産（製造設備、ソフトウェア等）の製造に携わった従業員の人件費が固定資産の残高の一部として資産計上されるが、その他の人件費は費用処理される。

1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略

- 人的資本を可視化する目的は、自社の人的資本への投資のインプット、アウトプット、アウトカムを分かりやすく伝えることを通じ、投資家をはじめとするステークホルダーによる自社の人材戦略への理解を深め、経営者・従業員・投資家等による相互理解の中で、戦略的な人的資本形成、ひいては中長期的な競争力強化や企業価値向上を実現することにある。
- しかし、人的資本について、単に関連する非財務情報を可視化するのみでは競争力強化や企業価値向上にはつながらない。
- 可視化の前提には、競争優位に向けたビジネスモデルや経営戦略の明確化、経営戦略に合致する人材像の特定、そうした人材を獲得・育成する方策の実施、成果をモニタリングする指標・目標の設定など、人的資本への投資に係る明確な認識やビジョンが必要となる。
- こうした人材戦略が取締役会やCEO・CXOレベルで議論され、コミットされているか、かつ現場従業員の共感を得て浸透しているかは、企業にとっては戦略の強靱性を高める上で重要であり、投資家にとっては戦略の実現可能性を評価する重要な判断軸となる。
- 企業は、「人材戦略に関する経営者の議論とコミットメント」と「従業員との対話」を通じて構築した人材戦略を可視化するとともに、「投資家からのフィードバック」を踏まえてこれを更に磨き上げていく、一連の循環的な取組の一環として人的資本の可視化に取り組む必要がある。



1.3. 指針の役割（「人材版伊藤レポート」との相乗効果）

- 人的資本への投資や無形資産投資については、国内外で様々な基準やガイドラインが作成されている。
- 本指針は、特に**人的資本に関する情報開示の在り方に焦点**を当てて、**既存の基準やガイドラインの活用方法を含めた対応の方向性**について**包括的に整理した手引き**として編纂されており、企業が自社の**業種やビジネスモデル・戦略**に応じて**積極的に活用**することが推奨される。
- 以降、「**2. 人的資本の可視化の方法**」では効果的な情報開示（可視化）に向けた**基本的な考え方を**、「**3. 可視化に向けたステップ**」では、**具体的な準備の例示や開示媒体への対応を**、そして「**付録**」として参考となる**開示指標や事例、関連情報**を整理している。
- また、可視化の前提となる「**人材戦略**」の策定とその実践については「**人材版伊藤レポート（2020年9月）**」及び「**人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）**」が多くの企業経営者・実務担当者・投資家に参照されている。本指針と両レポートを併せて活用することで人材戦略の実践（人的資本への投資）とその可視化の**相乗効果**が期待できる。
- **制度開示**（有価証券報告書等）や**任意開示**（統合報告書や長期ビジョン、中期経営計画、サステナビリティレポート等）に係る開示媒体の作成に際して、**各媒体における重要性原則や報告組織範囲などの前提条件に則りつつ**、本指針を**活用**することも有益である。これにより、制度開示・任意開示双方の質が向上し、**人的資本に係る企業・経営者と投資家の対話が深まる**ことが期待される。

人的資本の可視化（本指針）

2. 人的資本の可視化の方法

- ✓ 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化（価値協創ガイドンスの活用等）
- ✓ 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示
- ✓ 具体的な開示事項・指標の検討 等

3. 可視化に向けたステップ

- ✓ 可視化に向けた具体的な手順（例示）
- ✓ 開示媒体への対応 等

付録① 人的資本：開示事項・指標集

付録② 人的資本：開示事例集

付録③ 参考資料集

相乗効果

人材戦略の構築

人材版伊藤レポート（2020年9月）

- ✓ 持続的な企業価値向上に向けた変革の方向性、経営陣・取締役会・投資家が果たすべき役割、人材戦略に求められる「**3つの視点・5つの共通要素**」を整理

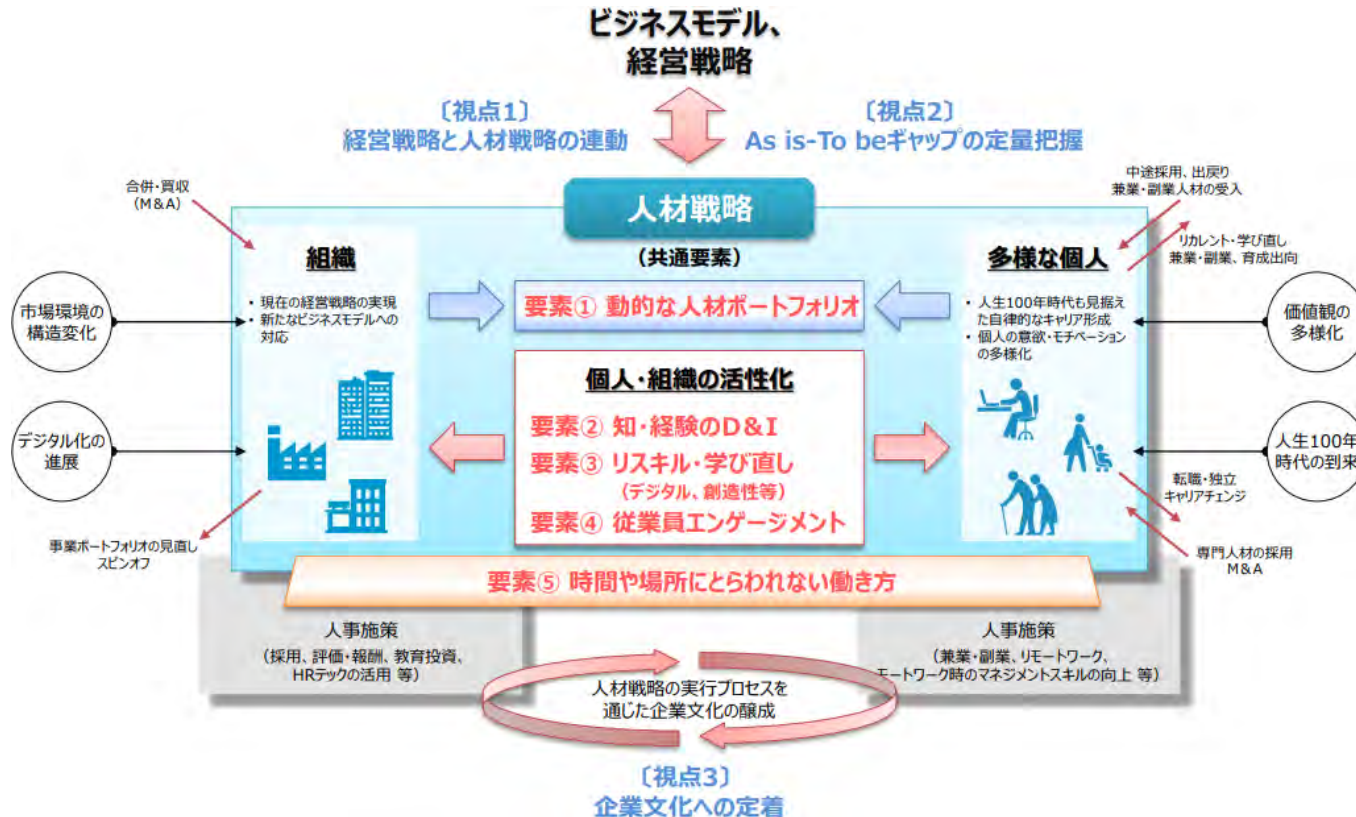
人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）

- ✓ 「**3つの視点・5つの共通要素**」という枠組みに基づいて、それぞれの視点や共通要素を人的資本経営で具体化させようとする際に、実行に移すべき取組、その重要性、及びその取組を進める上で有効となる工夫について「**アイディアの引き出し**」として提示

【参考】人材版伊藤レポート（2020年9月）

- 2020年9月公表の「人材版伊藤レポート」では、持続的な企業価値向上に向けた変革の方向性、経営陣・取締役会・投資家が果たすべき役割、人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素を整理。
- 人材戦略に求められる3つの視点として①経営戦略と人材戦略の連動、②As is-To beギャップの定量把握、③企業文化への定着が、5つの共通要素としては①動的な人的ポートフォリオ、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（デジタル、創造性等）、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が示されている。

人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



【参考】人材版伊藤レポート2.0（2022年5月）

- 「人材版伊藤レポート2.0」では、「3つの視点・5つの共通要素」という枠組みを**具体化**させようとする際に、実行に移すべき取組、その重要性、及びその取組を進める上で有効となる工夫を記載。
- 各項目についてチェックリスト的に取り組むことを求めるものではなく、**アイデアの引き出し**として提示。

「人材版伊藤レポート2.0」の全体像

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組

- ①CHROの設置
- ②全社的経営課題の抽出
- ③KPIの設定、背景・理由の説明
- ④人事と事業の両部門の役割分担の検証、人事部門のケイパビリティ向上
- ⑤サクセッションプランの具体的プログラム化
（ア）20・30代からの経営人材選抜、グローバル水準のリーダーシップ開発
（イ）候補者リストには経営者の経験を持つ者を含める
- ⑥指名委員会委員長への社外取締役の登用
- ⑦役員報酬への人材に関するKPIの反映

2. 「As is - To beギャップ」の定量把握のための取組

- ①人事情報基盤の整備
- ②動的な人材ポートフォリオ計画を踏まえた目標や達成までの期間の設定
- ③定量把握する項目の一覧化

3. 企業文化への定着のための取組

- ①企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義
- ②社員の具体的な行動や姿勢への紐付け
- ③CEO・CHROと社員の対話の場の設定

4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用

- ①将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオのギャップ分析
- ②ギャップを踏まえた、平時からの人材の再配置、外部からの獲得
- ③学生の採用・選考戦略の開示
- ④博士人材等の専門人材の積極的な採用

5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組

- ①キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング
- ②課長やマネージャーによるマネジメント方針の共有

6. リスキル・学び直しのための取組

- ①組織として不足しているスキル・専門性の特定
- ②社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播
- ③リスキルと処遇や報酬の連動
- ④社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）
- ⑤社内起業・出向起業等の支援

7. 社員エンゲージメントを高めるための取組

- ①社員のエンゲージメントレベルの把握
- ②エンゲージメントレベルに応じたストレッチアサインメント
- ③社内のできるだけ広いポジションの公募制化
- ④副業・兼業等の多様な働き方の推進
- ⑤健康経営への投資とWell-beingの視点の取り込み

8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

- ①リモートワークを円滑化するための、業務のデジタル化の推進

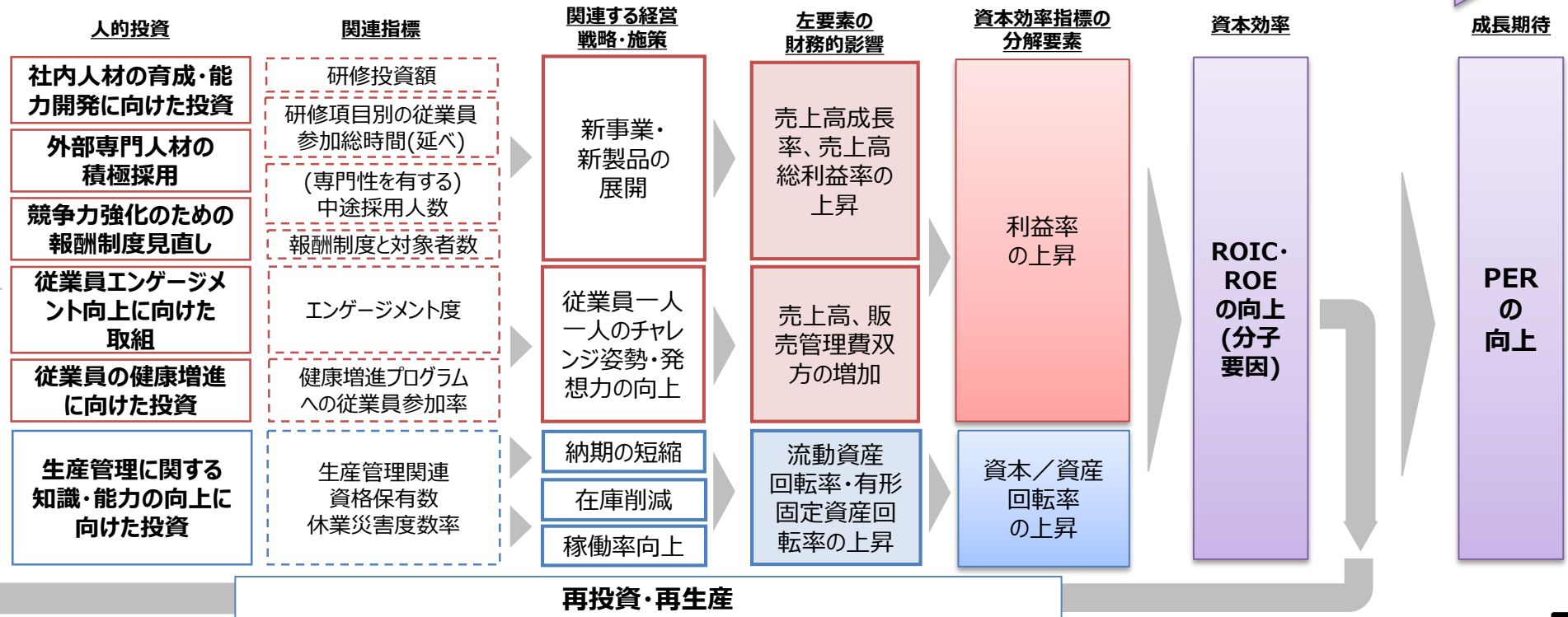
（出所）経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書」（人材版伊藤レポート2.0）（2022年5月）を基に作成。

コラム①：人的投資と企業価値向上のつながり（イメージ）

- 人的資本への投資は、例えば教育訓練費は財務会計上費用計上されるなど、短期的には資本効率を低下させる側面もある。しかし、中長期的な観点からは、経営戦略・施策の推進を支える基盤として、財務指標の改善、資本効率の向上、ひいては企業価値の向上をもたらすドライバーとなり得るものである。
- 企業経営者は、自社の人的資本への投資と関連する経営戦略・施策、そして財務指標や資本効率の向上につながる一連の相互関連性を分かりやすく示し、投資家の理解を得ていくことができれば、短期的な利益確保に対するプレッシャーを乗り越え、自社の人的資本への投資と長期的な企業価値向上の両立を目指していくことができる。

人的投資・経営戦略・資本効率・企業価値のつながり（例示的なイメージ図）

資本コストを超える資本収益性と成長による企業価値の向上

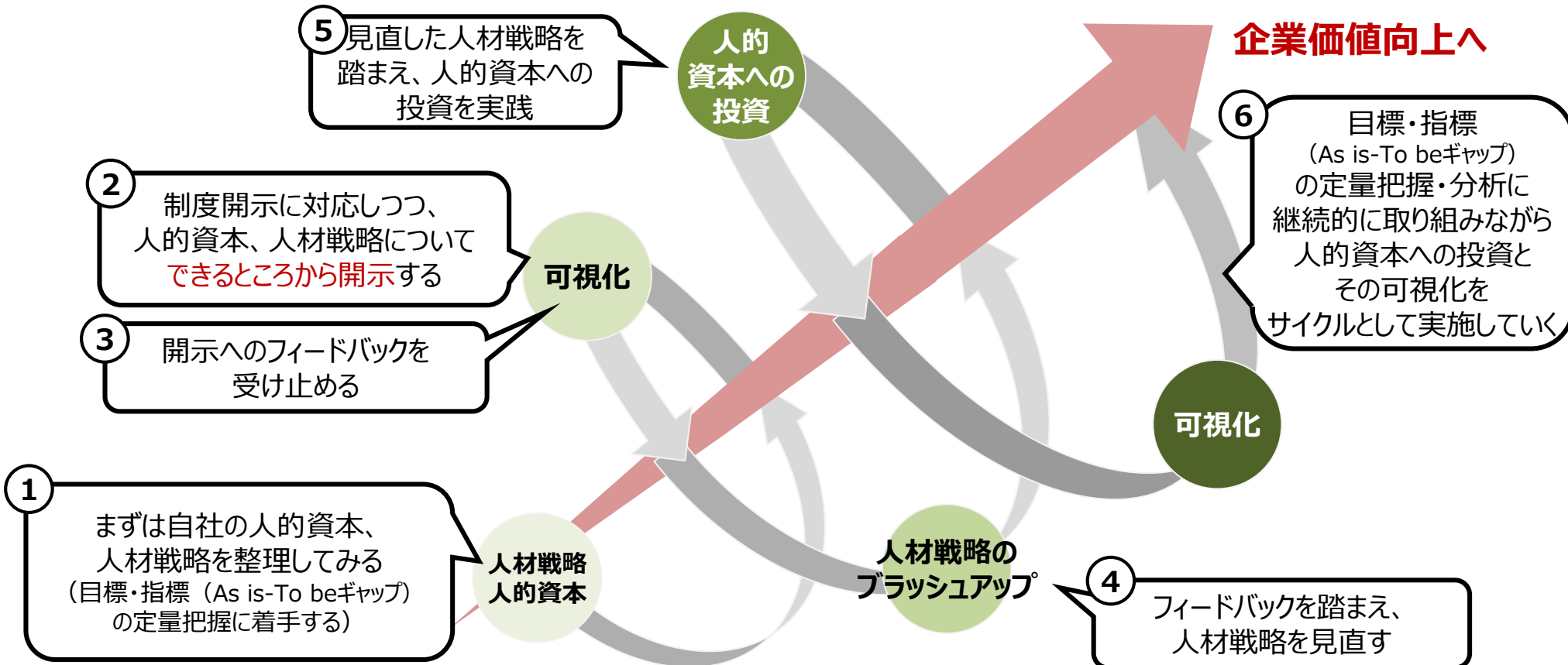


(注) 40・41ページにおいて示したROIC逆ツリー（例）、ROE逆ツリー（例）をベースに作成したイメージ図。

コラム②：ステップ・バイ・ステップでの開示

- 最初から完成度の高い人的資本の可視化を行うことは難しい。反対に、人材戦略の立案やその可視化に完璧性を期すあまり開示が遅れたり、開示事項の充実をためらったりすることがあっては本末転倒となる。
- まずは、「できるところから開示」を行った上で、開示へのフィードバックを受け止めながら人材戦略やその開示をブラッシュアップしていく、一連のサイクルにステップ・バイ・ステップで臨んでいくことが望ましい。

ステップ・バイ・ステップでの開示（イメージ）



2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること

- 人的資本の可視化について、投資家は企業・経営者に対してどのような説明を期待しているのか。
- 投資家へのアンケート調査（注1）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**」などが上位に挙げられている。
- 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**」が挙げられている。
- これらの要素は、企業経営層（CFO）がサステナビリティ関連開示全般の課題（注2）として挙げている、「**モニタリングすべき指標や目標の設定**」、「**開示項目と企業価値との関連付け**」、「**必要な非財務情報の収集プロセスやシステムの整備**」、「**取締役レベルでの議論の不足**」などの課題感とも符合している。
- 概括すると、人的資本の可視化について、企業・経営者には、
 - **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**することが期待されている。
- **投資家に対しては、企業・経営者から人的資本への投資方針や指標等が示された場合に、開示内容や取組への質問や、投資家としての問題意識の伝達など、当該企業の中長期的な企業価値の向上や持続的成長を促す観点からのフィードバックが期待されている。**

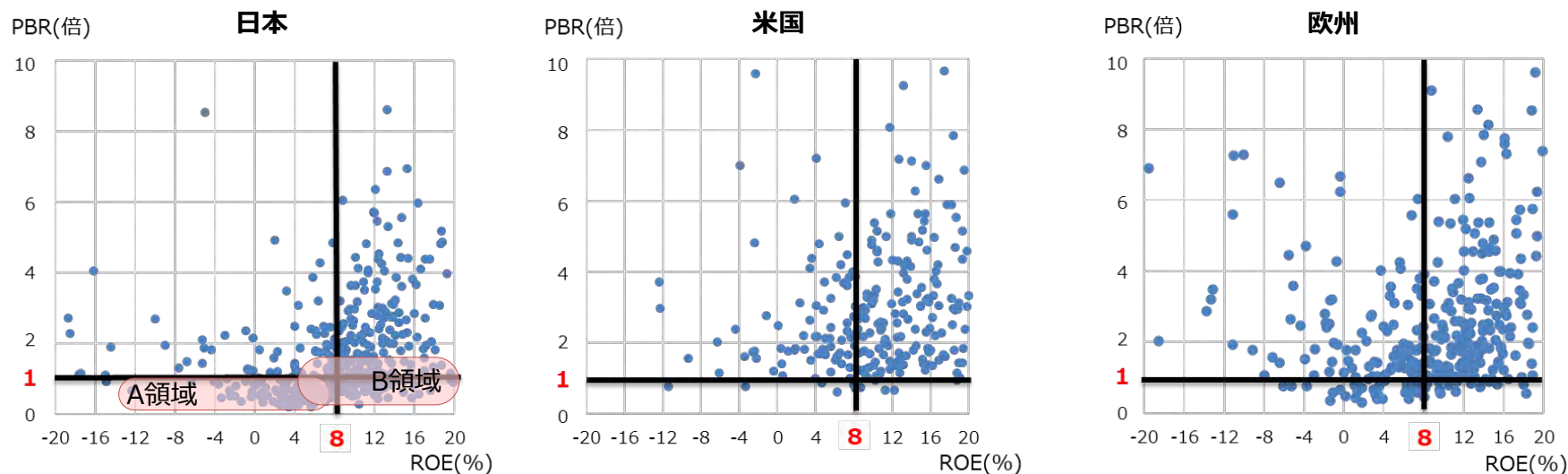
（注1）三井住友信託銀行「ガバナンスサーベイ®2021」

（注2）KPMGジャパン「CFOサーベイ2021」

コラム③：自社が強調したい価値と投資家からの期待のギャップの克服

- 長期的観点で企業評価を行う投資家でも、企業に対して成長、株主還元、事業撤退・資産売却等の構造改革のいずれをどの程度期待するかは、企業の現状の財務パフォーマンスや将来の成長期待に応じて差が生じる。
- 特に、現に株価が簿価を下回ったり、PER（株価収益率）が低迷したりしている企業の場合、投資家からは「実績として財務パフォーマンスが低いために評価が低い」、あるいは「これまで成長を達成できていない結果として将来への期待も低迷している」ものとして捉えられることを踏まえると、今後に向けた「人材戦略」を説明するのみではポジティブな評価を得ることは難しい。
- データを見ると、日本では、ROE（自己資本利益率）やPERが低迷し、PBR（株価純資産倍率）が1を下回る企業の分布（下図A領域）や、ROEは一定の水準を確保しつつもPBRが伸び悩む企業の分布（下図B領域）が欧米と比して多い。
- こうした企業には人材戦略の説明よりも株主還元や構造改革が求められる傾向が高くなることが想定され、企業経営者からすれば「フィードバックがかみ合わない」といったフラストレーションの理由となり、対話が悪循環に陥るリスクがある。
- こうした構造を乗り越えるためにも、企業経営者には、現状への課題認識を伝え、人材戦略を含む一連の対応が財務指標のどのような要素の改善につながり、長期的な資本効率の向上や成長につながるのか、明瞭かつロジカルに説明していくことが必要となる。
- 逆に、これまでの実績の低迷理由を認識・直視し、改革に取り組むのであれば、こうした状況でも投資家の納得感を得られる人材戦略を説明し得る。そのようにして構築された戦略は長期的な成長へのより強固な貢献可能性を有していると捉えられる。

日米欧企業のROE・PBRの分布図（横軸：ROE(%)、縦軸：PBR(倍)）



(注) 日本: TOPIX500構成銘柄、米国: S&P500構成銘柄、欧州: BE500構成銘柄（2021年12月31日時点）。株主資本・純資産が負の企業を除く。
上記の母集団のうち、PBRが10倍以下、ROEが-20%以上20%以下に限定した分布図。縦の太線はROE8%、横の太線はPBR1倍を示す。

(出所) Bloombergデータを基に作成。

2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化

(フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築)

- 自社の人的資本をどのように可視化することが、人的資本への投資と企業価値向上や競争力強化との関連性を明瞭かつロジカルに説明することや、投資家との建設的な対話につながるか。
- 人的資本を含む非財務情報については、「原則主義（重要な原則・規範を示しつつ具体的な開示内容は各社の裁量に委ねるもの）」や「細則主義（具体的かつ詳細な開示項目を予め設定するもの）」のフレームワークや開示基準等の策定が進んでいる。どのフレームワークや基準に沿うべきか、企業側に迷いが生じているとの声もある。
- 本指針では、投資家の関心が開示事項と長期的な業績や競争力との関連性にあることを踏まえ、まずは原則主義のフレームワークを参照し、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）を描くことを推奨する。その上で、統合的なストーリーに沿って具体的な事項（定性的事項、目標、指標）を開示することが望ましい。
- 「価値協創ガイダンス」は、原則主義に基づき、企業価値に関連する要素を統合的に整理し、人的資本への投資や人材戦略と、自社の経営戦略を関連付けるフレームワークとして、実用的かつ効果的である。
- 価値協創ガイダンスの各要素（価値観、長期戦略（長期ビジョン、ビジネスモデル、リスクと機会）、実行戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンス）と、自社の人的資本への投資や人材戦略を明瞭かつロジカルに関連付けることで、企業は自社の経営戦略と人材戦略を統合的なストーリーとして説明することができる。
- 国際的に活用されている概念フレームワークとして、IIRC（国際統合報告評議会）のフレームワークも原則主義に基づくもので、人的資本を含む6つの資本とビジネスモデルとの関係を整理し、企業価値へのつながりを説明するために活用することも有益である。
- 価値協創ガイダンスとIIRCのフレームワークは相互補完的に活用することが可能であり、両者のフレームワークを組み合わせることも有用である。
- その上で、各種の細則的な基準も参考に、具体的な開示事項（2.4.、2.5.）を統合的なストーリーに位置づけることで、開示事項と長期的な業績や競争力との関連性を明確にしなが、より詳細な開示を行うことが可能となる。

① 価値協創ガイダンスの活用

- 価値協創ガイダンスは、各社固有の価値創造ストーリーに関する企業と投資家の対話の手引きとして編集されている。
- 自社の価値観、社会への長期的な価値提供に向けて目指す姿（長期ビジョン）や、持続的な競争優位を確保するためのビジネスモデル、経営上のリスクと機会などの各要素と、自社の人的資本への投資や人材戦略がどのように結び付いているのか、確認をしながら議論を進めることで、自社の経営戦略と人的資本への投資・人材戦略の関係性が明確なものとなる。

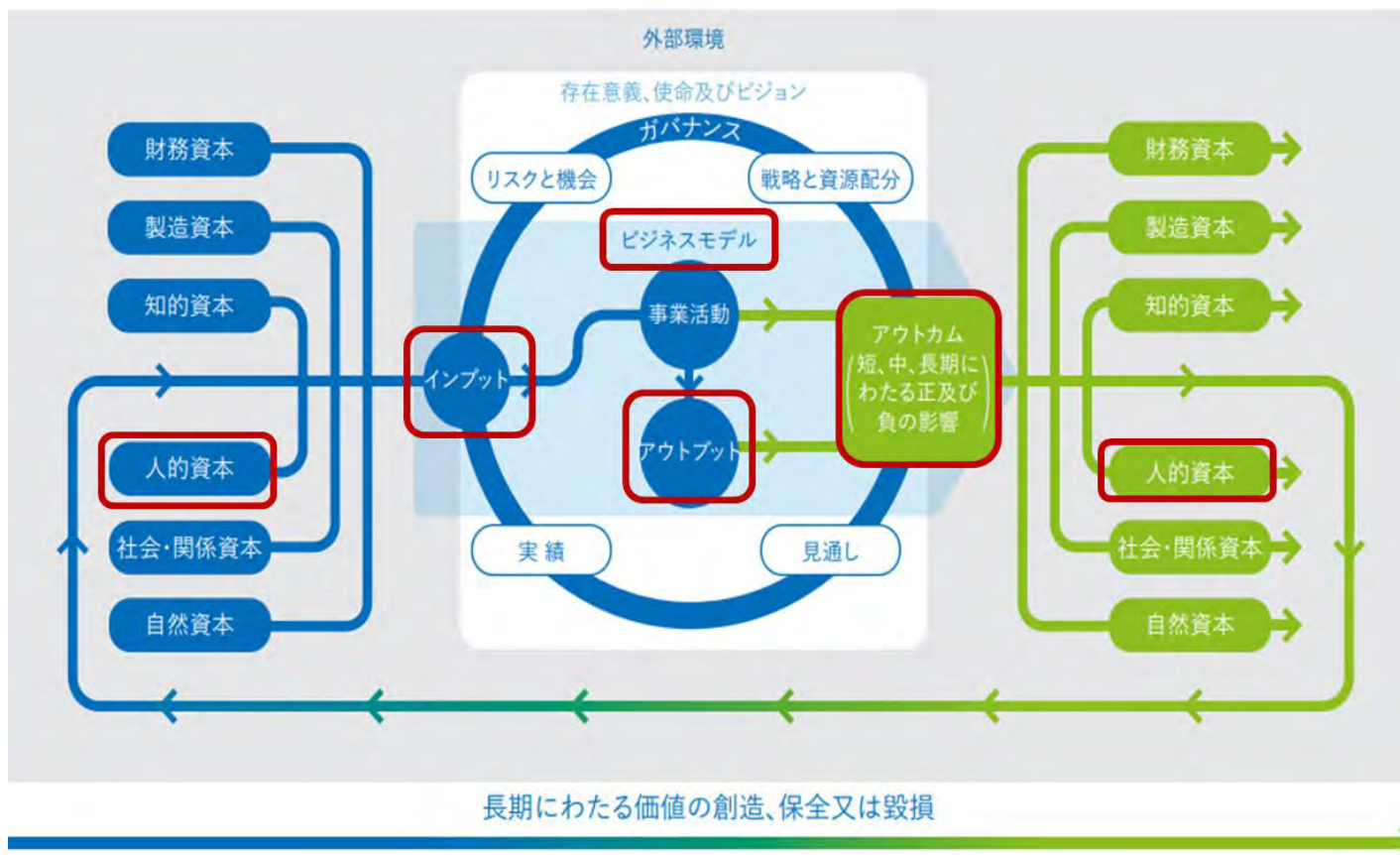
価値協創ガイダンス（改訂版）の全体像



②IIRC（国際統合報告評議会）のフレームワークの活用

- IIRC（国際統合報告評議会）のフレームワークでは、原則主義に基づき、**人的資本を含む6つの資本とビジネスモデルとの関係性**を整理した上で**企業価値創造とのつながり**を説明することを求めている。
- **人的資本に関するインプット**が事業活動を通じてどのような**アウトプット**につながり、更にどのような**アウトカム**（短、中、長期にわたる正及び負の影響）につながるのか、**他の資本との関係性を含めて統合的に説明していく上で効果的なフレームワーク**となっている。

IIRCフレームワークにおける価値の創造・保存・毀損のプロセス



2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示 （統合的なストーリーの開示内容への落とし込み）

- サステナビリティ関連情報開示の分野では、気候関連財務情報の開示フレームワークであるTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言において、**ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの要素についての開示が推奨**されて以来、この構成に基づく説明が**広く受け入れられつつあり、投資家にとって馴染みやすい開示構造**となっている。
- この4つの要素は**有価証券報告書**に新設が予定されるサステナビリティ情報の記載欄（3.2.において後述）においても**採用される方向**となっており、**人的資本についてもこの4つの要素を検討することが効率的**である。
- ただし、TCFD提言における「戦略」は、当該リスク・機会がビジネス・戦略・財務計画に与える「影響」について強調される一方、企業固有のビジネスモデルや戦略自体を開示することの重要性は必ずしも指摘されていないことには留意が必要である。企業は、2.2.で示した内容も参考にし、**まず自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）を明確にした上で、4つの要素に沿った開示を検討することが期待される。**
- なお、価値協創ガイダンスにおける「ガバナンス」、「実行戦略」、「リスクと機会」、「成果と重要な成果指標（KPI）」はそれぞれ4要素と対応しており、価値協創ガイダンスを活用することで、自社の人的資本への投資や人材戦略と経営戦略とのつながりの構築及び4要素をベースとした開示を、統合的かつ効率的に検討することが可能である。

（参考）TCFD提言等の4つの要素を人的資本について読み替えたもの



ガバナンス	戦略
人的資本に関連するリスク及び機会に関する組織のガバナンス	人的資本に関連するリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画へ及ぼす影響
リスク管理	指標と目標
人的資本に関連するリスク及び機会を識別・評価・管理するためのプロセス	人的資本に関連するリスク及び機会の評価・管理に用いる指標と目標

コラム④：FRCの人的資本に関する報告書の活用- 1

- 2020年1月、英国財務報告評議会（FRC）は従業員に関する企業報告についての報告書（「Workforce-related corporate reporting -where to next?-」）を公表。
- 当該報告書では、従業員に関する情報開示に対する投資家のニーズと、ニーズを満たすために企業に説明が推奨される事項について、「ガバナンスと経営」、「ビジネスモデルと戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」という大項目に沿って解説しており、2.3.で示した4つの要素をベースとした開示を検討する際に参考となる。

報告書で提言されている「従業員に関する報告」

大項目	投資家が理解深化のために求めていることと、企業に説明が推奨される事項
ガバナンスと経営	＜投資家が理解深化のために求めていること＞ ● 取締役会が従業員関連事項について、どのように検討し、どのようにアセスしているか（どのような情報を注視しているかを含めて）
	＜企業に説明が推奨される事項＞ ● 取締役会による従業員関連事項の監督、及び従業員への関与手法 ● 従業員に関する課題の検討や管理における、経営者の役割 ● 取締役会による従業員関連事項の検討が、戦略的意思決定に与える影響
ビジネスモデルと戦略	＜投資家が理解深化のために求めていること＞ ● どのような従業員が、どのように、ビジネスモデルの成功に貢献をしているか ● そうした従業員が戦略的資産として認識されているか、そしてどのような（人的）投資を受けているか ● そして、従業員の価値を最大化するために、戦略にどのような変化が必要か。
	＜企業に説明が推奨される事項＞ ● 企業が考える従業員の範囲（全従業員数、従業員の構成（直接雇用、契約雇用、サプライチェーンにおける雇用を含む）） ● 企業が戦略的資産として従業員に投資しているかどうか、そしてどのように投資しているか（whether and how） ● 従業員がどのように組織に価値をもたらしているか、価値を高めるどのような機会があるか ● 従業員のモデルがビジネスモデルや企業戦略をどのように支えているか ● 従業員に関連するリスクと機会が、企業の経営、戦略、財務計画にどう影響するか

コラム④：FRCの人的資本に関する報告書の活用- 2

投資家が理解深化のために求めていることと、企業に開示が推奨される事項

大項目

リスク管理

＜投資家が理解深化のために求めていること＞

- ・ 従業員に起因するリスクと機会
- ・ 企業がこれらにどのように向き合っているか

＜企業に説明が推奨される事項＞

- ・ 従業員に関連するリスクと機会を特定、評価、管理するための組織のプロセス
- ・ 企業にとって最も関連性の高い、従業員に関連するリスクと機会
- ・ ビジネスのどこにリスクと機会が存在し、それらがどのように管理されているか

指標と目標

＜投資家が理解深化のために求めていること＞

- ・ より多くのデータや財務情報に影響を与える情報（financially-relevant information）を含め、従業員関連のどのような情報が計測され、モニターされ、管理されているか

＜企業に説明が推奨される事項＞

- ・ 従業員の理解に最も関連する指標（どのように識別・定義されているか（identified）を含む）
- ・ 価値提供のために企業が従業員をどう動機付けしているか（挑戦やパフォーマンスのマネジメントのための目標を含む）
- ・ 望ましい企業文化の定着を経営トップがどのように推進しているか（従業員による積極的参加がどう達成されたかの情報を含む）
- ・ 従業員雇用人数、定着率/離職率（自発的離職・非自発的離職を含む）、労働環境に適用される価値、従業員文化のモニター指標
- ・ 報酬やその他福利厚生の説明、研修・能力開発、昇進に関する統計

2.4. 開示事項の類型（2 類型）に応じた個別事項の具体的内容の検討

- 人的資本の開示を含むサステナビリティ関連情報の開示においては、制度開示で要請されている事項や、国内外の開示基準等に位置づけられている各開示事項に個別に対応していくアプローチが採用されがちである。
- しかし、人的資本への投資とその可視化、投資家等からのフィードバックを通じた磨き上げを循環的に進めていくためには（1.2.）、①まずは、**自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）の検討（2.2.）**を行った上で、②「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の**4つの要素をベース（2.3.及びコラム④）として具体的な開示事項を検討することが、効果的かつ効率的なアプローチである。**
- **具体的開示事項の検討は、大きく、**
 - ① **自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標の開示**
 - ② **比較可能性の観点から開示が期待される事項****の2つの類型に整理される。**

① 自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標

- 独自性のある取組・指標・目標の開示には、
 - 取組や、開示事項そのものに独自性がある場合と、
 - 開示事項自体は他社と共通であったとしても、その開示事項を選択した理由に自社固有の戦略やビジネスモデルが強く影響する場合（「whyの独自性」）の二種類の独自性が存在する。
- 前者の場合、自社固有の戦略やビジネスモデルに沿った独自性のある取組・指標・目標に関する開示について、投資家は、「他社との比較可能性」を企業側が意識して労力を割くことは求めている。むしろ、企業が比較可能性を追求するあまり、独自性ある開示が抑制されることを懸念している。
- 企業には、開示事項と目指すビジネスモデルや経営戦略との関連性、経営者が当該事項を重要だと考える理由、関連する指標・目標等の自社としての定義、時系列での進捗・達成度等を意識した開示がなされることが期待されている。
- 後者の場合、自社固有の戦略・ビジネスモデルや事業環境と関連性が深い開示事項の説明であっても、比較可能性を確保した開示が期待される場合がある。
- このとき、自社がなぜ当該事項の開示を重要と捉えているか、それをどのように統合的なストーリーに位置づけているかを説明しつつ、国内外の開示基準等に位置付けられている事項との紐付けも同時に示すことなどにより、自社固有の戦略やビジネスモデルに基づく開示でありながら、比較可能性に対する要請に応じることができる。
- このような企業独自の開示を検討する際の参考として、本指針の付録②においては、様々な開示カテゴリー毎（育成、流動性、エンゲージメント等）に開示事例を整理した。ただし、上記で述べたように、これらはあくまで自社独自の開示を検討する上での参考としての例示であることに留意する必要がある。

② 比較可能性の観点から開示が期待される事項

- 比較可能性を意識した開示項目を検討するにあたって、自社が求められる制度開示への対応は最低限の前提となる。
- その上で、例えば、自社の開示目的に関連する複数の開示基準に共通する事項については、投資家等が企業間比較の観点から重視する典型的な情報として捉えられる。
- また、特定の基準のみで示される開示事項であっても、自社のビジネスモデルや業種によっては、企業間比較のための開示ニーズが高い場合も想定される。
- こうした点に目を配りながら、自社にとって重要な事項について、国内外の投資家からの評価も視野に入れつつ、他社と比較可能な形で戦略的に表現・訴求できる事項を、自ら選択・開示することも有効である。
- 前ページのとおり、企業独自の視点で選択した開示事項であっても、比較可能性が期待される場合があるのと同様に、比較可能性が重視される事項についても、可能な限り、自社固有の戦略、ビジネスモデル及びリスクマネジメントと紐付けて説明されることが期待される。そのことにより、比較可能性が重視される事項と独自性のある取組等の開示を一体的に説明することができる。
- 次ページから25ページにかけて、代表的な開示基準等における、人的資本に係る主な開示事項を紹介する。また、本指針の付録①において、各開示事項の詳細の説明を整理している。
- ただし、ここで挙げた開示事項は、あくまでも例示として参照することが期待される。
- 2.2.で述べたように、最も重要なことは、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）を明確にし、それを表現する上で適切な開示事項を主体的に検討していくことである。

【参考】人的資本の開示に関する国内外の開示基準等

- 「人」に関連する情報について、国内外の様々な任意の開示基準において開示事項が設定されている。
- また、日本では有価証券報告書やコーポレートガバナンス・コードへの対応が、海外市場に上場する企業等には各法域での要請への対応が求められる。
- 以下で示す各任意基準等（細則主義）及び開示事項は、本指針を活用して企業自身が開示事項を検討する上での参考例として紹介するものである。
- なお、本指針の付録①において、主な開示事項の概要や定義・注釈を整理している。

代表的な開示基準等の設定主体と概要

	組織名称（略称）	概要（設立母体、目的、内容等）
任意	国際標準化機構（ISO）	・ スイスのジュネーブに本部を置く国際的な標準化機関 ・ 労働力の持続可能性をサポートするため、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的として、人的資本に関する網羅的・体系的な情報開示のガイドラインとして、ISO30414を制定
	世界経済フォーラム（WEF）	・ スイスのジュネーブに本部を置く国際的な経済フォーラム ・ 企業、投資家、全てのステークホルダーとの間で透明性と整合性を高めることを目的として、業界や国を超えて企業の年次報告書に反映でき、普遍的で一貫性があり、重要性のある一連のESG指標及び推奨される開示事項として、ステークホルダー資本主義測定指標を制定
	サステナビリティ会計基準審査会（SASB）	・ 米国のサンフランシスコに本部を置く非営利団体 ・ 企業の情報開示の質の向上に寄与し、中長期視点の投資家やその他の資本提供者の意思決定に貢献することを目的として、企業が将来的な財務インパクトが高いと想定される重要なサステナビリティ情報を開示するための報告基準として、SASBスタンダードを制定
	グローバル・レポーティング・イニシアティブ（GRI）	・ オランダのアムステルダムに本部を置く非営利団体 ・ 組織とステークホルダーが経済、環境及び社会に対するインパクトをコミュニケーションし、理解するための共通言語となる基準を制定することを目的として、組織が、経済、環境及び社会に与えるインパクトについて、公に報告を行うための基準として、GRIスタンダードを制定
制度	日本	・ 投資家が十分に投資判断を行うことができるような資料を提供することを目的として、金融商品取引法により、一定の有価証券の発行者に対して、有価証券報告書（有報）等の提出が義務付けられている ・ 東京証券取引所では、各上場会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応を図ることを目的として、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（CGコード）を制定
	米国証券取引委員会（SEC）	・ 投資家に対し、投資判断に有益な情報を提供することを目的として、財務諸表以外の情報（非財務情報）に関する開示についての規制であるRegulation S-Kにおいて、人的資本の開示を義務化する規定を2020年に追加
	欧州委員会（EC）	・ サステナビリティ報告書の利用者が理解できるような開示要求を規定することを目的として、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）を公表 ・ 2022年4月29日、欧州財務報告諮問グループ(EFRAG)は、CSRDの詳細な基準を定める欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の草案を公表

【参考】人材育成に関連する開示事項（例）

- 「育成」については、例えば下表のような事項が挙げられる（研修時間や研修費用などは、複数の開示基準等に共通）。

開示事項（例）	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD) (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、方針と整合的で測定可能な指標、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） - 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し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） - 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 など	—	—	—	○				—

- (注) (*1) 大企業向けの「社内で議論すべきこと」「社外に開示すべきこと」の両方に係る事項と、同「社内で議論すべきこと」のみに係る事項が対象。開示事項の検討に幅広い材料を提示する観点から、後者も上表の対象に含めている。
- (*2) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）を基にした記載であり、未確定であることに要留意。
- (*3) 2022年4月29日にEFRGがパブリック・コンサルテーションに付した欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のドラフトを基にした記載であり、同基準及びCSRDの確定までに変更が生じる可能性につき要留意。
- (*4) 基準内に該当事項が含まれている業種例：バイオテクノロジー・製薬、医療提供（いずれにおいても人材定着に係る取組に加え育成関連事項も開示対象。本事項は「流動性」関連事項にも該当）
- (出所) ISO30414:2018 Table 2、WEF「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一環した報告を目指して～」(2020年9月)、SASB業種別スタンダード(2018年)、GRI Standards (2022年6月時点最新版)、EFRAG “Exposure Draft ESRS S1 Own workforce” (2022年4月)、SEC Regulation S-K、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」を基に作成。

【参考】従業員エンゲージメントに関連する開示事項（例）

- 「従業員エンゲージメント」については下表の事項が挙げられる。

（※）なお、海外においては、企業が従業員の幸福を目指す上で従業員の心身の健康のみならず、経済的な安定を支援する取組み（ファイナンシャル・ウェルネス）も広がりつつある。

開示事項（例）	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD) (草案))(*3)
					(有報) (*2)	(CGコード)		
従業員 エンゲージメント	○	—	○(*4)	—	・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	—	—	—

（注）(*1) 大企業向けの「社内で議論すべきこと」・「社外に開示すべきこと」の両方に係る事項と、同「社内で議論すべきこと」のみに係る事項が対象。開示事項の検討に幅広い材料を提示する観点から、後者も上表の対象に含めている。

(*2) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）を基にした記載であり、未確定であることに要留意。

(*3) 2022年4月29日にEFRGがパブリック・コンサルテーションに付した欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のドラフトを基にした記載であり、同基準及びCSRDの確定までに変更が生じる可能性につき要留意。

(*4) 基準内に該当事項が含まれている業種例：電子商取引、専門・商業サービス、インターネットメディア・インターネットサービスなど。

（出所）ISO30414:2018 Table 2、WEF「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一環した報告を目指して～」（2020年9月）、SASB業種別スタンダード（2018年）、GRI Standards（2022年6月時点最新版）、EFRAG “Exposure Draft ESRS S1 Own workforce”（2022年4月）、SEC Regulation S-K、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」を基に作成。

【参考】流動性に関連する開示事項（例）

- 「流動性」については、例えば下表のような事項が挙げられる（離職率は複数の開示基準等に共通）。

開示事項（例）	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD) (草案))(*3)
					(有報) (*2)	(CGコード)		
離職率	○	—	○(*4)	○	・人材育成方針と社内環境整備方針につき、方針と整合的で測定可能な指標、その目標・進捗状況と併せて開示	・取締役会は、会社の目指すところや具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督（補充原則4-1③）	・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、「従業員の採用及び維持に対応するための施策・目的」を例示	—
定着率	○	—	—	—				—
新規雇用の総数・比率	—	—	—	○				—
離職の総数	—	—	—	○				—
採用・離職コスト	○	—	—	—				—
人材確保・定着の取組の説明	—	—	○(*5)	—				—
移行支援プログラム・キャリア終了マネジメント	—	—	—	○				—
後継者有効率	○	—	—	—				—
後継者カバー率	○	—	—	—				—
後継者準備率	○	—	—	—				—
求人ポジションの採用充足に必要な期間	○	—	—	—				—

など

（注）(*1) 大企業向けの「社内で議論すべきこと」・「社外に開示すべきこと」の両方に係る事項と、同「社内で議論すべきこと」のみに係る事項が対象。開示事項の検討に幅広い材料を提示する観点から、後者も上表の対象に含めている。

(*2) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）を基にした記載であり、未確定であることに要留意。

(*3) 2022年4月29日にEFRGがパブリック・コンサルテーションに付した欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のドラフトを基にした記載であり、同基準及びCSRDの確定までに変更が生じる可能性につき要留意。

(*4) 基準内に該当事項が含まれている業種例：電子商取引、専門・商業サービス、マルチライン・専門小売業者・ディストリビューター、レストラン、バイオテクノロジー・製薬、医療提供、ホテル・宿泊施設など。

(*5) 基準内に該当事項が含まれている業種例：バイオテクノロジー・製薬、医療提供（いずれにおいても人材定着に係る取組に加え育成関連事項も開示対象。本事項は「育成」関連事項にも該当）

（出所）ISO30414:2018 Table 2、WEF「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一環した報告を目指して～」（2020年9月）、SASB業種別スタンダード（2018年）、GRI Standards（2022年6月時点最新版）、EFRAG “Exposure Draft ESRS S1 Own workforce”（2022年4月）、SEC Regulation S-K、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」を基に作成。

【参考】ダイバーシティに関連する開示事項（例）

- 「ダイバーシティ」については、例えば下表のような事項が挙げられる（属性別の従業員・経営層の比率や男女間の給与の差などは、複数の開示基準等に共通）。

開示事項（例）	任意の開示基準				制度開示・準制度開示				
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD)(草案)) (*3)	
					(有報) (*2)	(CGコード)			
属性別の従業員・経営層の比率	○	○	○(*4)	○	○ (女性管理職比率)	・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	・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、その状況を開示。多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示（補充原則2-4①） ・取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、スキル・マトリックスをはじめ、取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示（補充原則4-11①）	—	○
男女間の給与の差	—	○	—	○	○ (男女間賃金格差)				○
正社員・非正規社員等の福利厚生 の差	—	—	—	○	—				○
最高報酬額支給者が受け取る年 間報酬額のシェア等	—	○	—	○	—				○
育児休業等の後の復職率・定着率	—	—	—	○	—				○
男女別家族関連休業取得従業員 比率	—	—	—	—	○ (男性育児休業取得率)				○
男女別育児休業取得員従業員数	—	—	—	○	—				—
男女間賃金格差を是正するために 事業者が講じた措置	—	—	—	—	—				○

など

- (注) (*1) 大企業向けの「社内で議論すべきこと」「社外に開示すべきこと」の両方に係る事項と、同「社内で議論すべきこと」のみに係る事項が対象。開示事項の検討に幅広い材料を提示する観点から、後者も上表の対象に含めている。
- (*2) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）を基にした記載であり、未確定であることに要留意。
- (*3) 2022年4月29日にEFRGがパブリック・コンサルテーションに付した欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のドラフトを基にした記載であり、同基準及びCSRDの確定までに変更が生じる可能性につき要留意。
- (*4) 基準内に該当事項が含まれている業種例：電子商取引、資産管理業務・資産保管業務、投資銀行業務・仲介業務など。

(出所) ISO30414:2018 Table 2、WEF「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一環した報告を目指して～」(2020年9月)、SASB業種別スタンダード(2018年)、GRI Standards (2022年6月時点最新版)、EFRAG "Exposure Draft ESRS S1 Own workforce"(2022年4月)、SEC Regulation S-K、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」を基に作成。

【参考】健康・安全に関連する開示事項（例）

- 「健康・安全」については、例えば下表のような事項が挙げられる（労働災害の発生件数・割合、死亡数などは複数の開示基準等に共通）。

開示事項（例）	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD)(草案))(*3)
					(有報) (*2)	(CGコード)		
労働災害の発生件数・割合、死亡数等	○	○	○(*4)	○	・人材育成方針と社内環境整備方針につき、方針と整合的で測定可能な指標、その目標・進捗状況と併せて開示	・従業員の健康・労働環境への配慮など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき（補充原則2-3①）	—	○
医療・ヘルスケアサービスの利用促進、その適用範囲の説明	—	○	—	○				—
安全衛生マネジメントシステム等の導入の有無、対象となる従業員に関する説明	—	—	—	○				○
健康・安全関連取組等の説明	—	—	○(*5)	—				—
（労働災害関連の）死亡率	—	—	○(*6)	—				—
ニアミス発生率	—	—	○(*7)	—				—
労働災害による損失時間	○	—	—	—				—
（安全衛生に関する）研修を受講した従業員の割合	○	—	—	—				—
業務上のインシデントが組織に与えた金銭的影響額	—	○	—	—				—
労働関連の危険性（ハザード）に関する説明	—	—	—	○				—

など

(注) (*1) 大企業向けの「社内で議論すべきこと」・「社外に開示すべきこと」の両方に係る事項と、同「社内で議論すべきこと」のみに係る事項が対象。開示事項の検討に幅広い材料を提示する観点から、後者も上表の対象に含めている。

(*2) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）を基にした記載であり、未確定であることに要留意。

(*3) 2022年4月29日にEFRGがパブリック・コンサルテーションに付した欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のドラフトを基にした記載であり、同基準及びCSRDの確定までに変更が生じる可能性につき要留意。

(*4) 基準内に該当事項が含まれている業種例：建設資材、石油・ガス・探査・生産、レジャー施設など。

(*5) 基準内に該当事項が含まれている業種例：燃料電池・産業用電池、化学品、半導体、陸運など。

(*6) 基準内に該当事項が含まれている業種例：食肉・鶏肉・乳製品、電気事業・発電事業、エンジニアリング・建設サービスなど。

(*7) 基準内に該当事項が含まれている業種例：石油・ガス・サービス、農産物、鉄道輸送など。

(出所) ISO30414:2018 Table 2、WEF「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一環した報告を目指して～」(2020年9月)、SASB業種別スタンダード(2018年)、GRI Standards (2022年6月時点最新版)、EFRAG “Exposure Draft ESRS S1 Own workforce” (2022年4月)、SEC Regulation S-K、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」を基に作成。

【参考】コンプライアンス・労働慣行に関連する開示事項（例）

- 「コンプライアンス・労働慣行」については、例えば下表のような事項が挙げられる（差別事例の件数・対応措置などは、複数の開示基準等に共通）。

開示事項（例）	任意の開示基準				制度開示・準制度開示			
	ISO (*1)	WEF	SASB	GRI	日本		米国 (SEC)	欧州(ESRS (CSRD)(草案))(*3)
					(有報) (*2)	(CGコード)		
人権レビュー等の対象となった事業(所)の総数・割合	—	○	—	○	・人材育成方針と社内環境整備方針につき、方針と整合的で測定可能な指標、その目標・進捗状況と併せて開示	・人権の尊重、従業員の公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき（補充原則2-3①）	—	—
深刻な人権問題の件数	—	○	—	—				○
差別事例の件数・対応措置	—	○	—	○				○
団体労働協約の対象となる従業員の割合	—	○	○(*4)	○				○
業務停止件数	—	—	○(*5)	—				○
コンプライアンスや人権等の研修を受けた従業員割合	○	—	—	○				—
苦情の件数	○	—	—	—				○
児童労働・強制労働に関する説明	—	○	—	○				○
結社の自由や団体交渉の権利等に関する説明	—	○	—	○				○
懲戒処分の件数と種類	○	—	—	—				—
サプライチェーンにおける社会的リスク等の説明	—	—	○(*6)	—				—

など

- (注) (*1) 大企業向けの「社内で議論すべきこと」・「社外に開示すべきこと」の両方に係る事項と、同「社内で議論すべきこと」のみに係る事項が対象。開示事項の検討に幅広い材料を提示する観点から、後者も上表の対象に含めている。
- (*2) 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）を基にした記載であり、未確定であることに要留意。
- (*3) 2022年4月29日にEFRGがパブリック・コンサルテーションに付した欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）のドラフトを基にした記載であり、同基準及びCSRDの確定までに変更が生じる可能性につき要留意。
- (*4) 基準内に該当事項が含まれている業種例：石炭事業、金属・鉱業、食品小売業者・食品流通業者など。
- (*5) 基準内に該当事項が含まれている業種例：廃棄物管理、電子機器受託製造サービス（EMS）及び委託者ブランドによる製品設計・製造（ODM）、エアラインなど。
- (*6) 基準内に該当事項が含まれている業種例：アパレル・アクセサリ・フットウェア、農産物、食品小売業者・食品流通業者など。
- (出所) ISO30414:2018 Table 2、WEF「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一環した報告を目指して～」(2020年9月)、SASB業種別スタンダード(2018年)、GRI Standards (2022年6月時点最新版)、EFRAG “Exposure Draft ESRS S1 Own workforce”・“Exposure Draft ESRS S2 Workers in the value chain”(2022年4月)、SEC Regulation S-K、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」を基に作成。

2.5. 具体的な開示事項（定性的事項・指標・目標）の検討に際しての留意点

- 2.4.で示した具体的な開示事項の検討においては、
 - ① 他社の事例や特定の開示基準に沿った横並び・定型的な開示に陥ることなく、自社の人的資本への投資、人材戦略の実践・モニタリングにおいて重要な**独自性のある開示事項**と、**投資家が企業間比較をするために用いる開示事項の適切な組合せ、バランスの確保**をすること（「**独自性**」と「**比較可能性**」のバランス）
 - ② 開示事項には、「**企業価値向上に向けた戦略的な取組**」に関する**開示**と、投資家のリスクアセスメントニーズに応える「**企業価値を毀損するリスク**」に関する**開示**の大きく2つの観点があることを意識し、**説明方法を整理**すること（「**価値向上**」と「**リスクマネジメント**」の観点）

が求められる。

①「独自性」事項と「比較可能性」事項のバランスの確保

- 国際的な（細則的）開示基準や制度開示で要請される開示事項は、できるだけ多くの投資家や評価機関の企業間比較ニーズを意識したものとなる傾向がある。
- こうした開示事項については、それぞれの基準の目的を理解した上で、定義や算定方法、データの取得など、比較可能性に配慮した形での開示を進め、継続的に開示を行う体制を整えることが重要である。
- 一方、企業のビジネスモデルや競争優位の源泉が多様化する中で、比較可能な情報のみで企業の経営戦略や人材戦略を表現することはできない。企業は自社の戦略や取組を説明する独自の開示事項を検討することが必要となる。
- 例えば、研修やスキル向上のためのプログラムは、多くの投資家が関心をもつ項目である一方、各社のビジネスモデルや求める人材像に応じて内容は大きく異なる。自社固有の経営戦略・人事戦略と具体的な研修やスキル向上プログラム等を統合的なストーリーの中で結び付けながら、自社の目標や指標等を示していくことが重要である。
- 企業は、自社固有の人的資本への投資や人材戦略を表現し、モニターする上で必要となる独自性のある開示事項と、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事項の適切な組合せ、バランスを確保する必要がある。

研修等を自社固有の戦略に関連付けて開示している例

- A社は、統合報告書において、人材育成により目指す姿を図示した上で、人材育成に係る定量情報を記載。さらに、デジタル人材・グローバル人材育成のための研修内容・実績を記載

目指す姿

- 「めざす社員像」と「めざす職場像」を関連付けた上で、それを支える「能力開発を支える仕組み（研修・自己研鑽）」と「組織の活性化」を図示

定量情報

- 教育訓練投資額、社員一人当たりの研修時間 など

研修内容・実績

- デジタル人材研修：デジタル研修（大学と連携）、システム×デザイン思考研修
- グローバル人材研修：海外派遣研修、グローバルトレーニー、海外拠点雇用社員の出向

②「価値向上」と「リスク」マネジメントの観点の整理

- 開示事項の中には、企業の戦略的な企業価値向上に向けた取組を表現し、投資家からの評価を得ることを企図する「**価値向上**」に関する開示と、投資家からのリスクアセスメントニーズに応え、ネガティブな評価（devaluationやdivestment）を回避する観点から必要な「**リスク**」に関する開示の双方が含まれる。
- また、1つの開示事項の中に「価値向上」と「リスク」の双方の観点が含まれることもある。
- 例えば、人材育成やスキルに関する開示は「価値向上」の軸に力点が置かれている一方、ダイバーシティや身体的・精神的健康に関する開示は、イノベーションや生産性といった戦略的な「価値向上」とともに、企業の社会的責任に対する「リスク」のマネジメントの双方の観点から捉えられる開示事項と考えられる。
- 企業は、どのような開示ニーズに対応して当該事項を選択・開示するのか、明確にしながら開示を進めることが望ましい。

開示事項の階層（イメージ）

開示事項の例																		
育成			エンゲージメント	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
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	育児休業	精神的健康	身体的健康	安全	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	

「価値向上」の観点

「リスク」マネジメントの観点

コラム⑤：内外の労働市場の違いを踏まえた戦略と可視化

- 特に海外の投資家に対して自社の人的資本への投資や人材戦略を開示・説明する場合、日本の労働市場・慣行や自社の内部労働市場に固有の事情や文脈について十分に認識されていない可能性があることには留意が必要である。
- 例えば、経営戦略上、事業ポートフォリオの組み替えやビジネスモデルの転換が必要となった場合、いわゆるジョブ型の雇用をベースとする企業では従業員の解雇と新規採用など、主として外部労働市場を活用して人材の再配置を図る必要がある。一方、いわゆるメンバーシップ型の雇用をベースとする企業では従業員の異動（担務の変更）など、内部労働市場を活用した人材の再配置が第一の選択肢として検討されることが多い。
- こうした異動を基本としたアプローチは日本の多くの企業において見られる一方、特に海外の投資家からは、経営者が事業ポートフォリオやビジネスモデルの大胆な転換に消極的であったり、人的資本の活用が硬直的な状況に陥ったりしているがための対応であるかのように捉えられる側面がある。
- こうした認識ギャップを乗り越え、投資家との対話を建設的なものとするために、例えばリスクに積極的に取り組む必要がある。その際には、それが単なる社内異動や配置転換ではなく、自社に不足する新しい分野のプロフェッショナルを育てるための人材育成であり戦略的な投資であること、外部人材の採用・活用とも組み合わせつつ社内人材を活用することが効果的かつ不可欠な打ち手であることを説得的に説明する必要がある。

（※）例えば、デジタル・トランスフォーメーション（DX）を推進する人材など、我が国労働市場全体での不足が指摘されている人材について、企業は外部労働市場から採用・活用するための戦略に加えて、自社内の人材スキルを高めるためのリスク戦略が必要になるものと考えられる。
- その上で、具体的な目標や進捗をモニターするための指標、経営層レベルでの責任の所在やコミットメントが明確にされることが望ましい。
- こうした一連の検討と対話を経て、投資家に対しても説得的な人材戦略と連動したリスクが効果的になされれば、新たなスキルが社内に導入されるのみならず、従業員の内部のみならず外部労働市場での価値が高まり、そのことが従業員が新たなプロジェクトを遂行する上での自信やエンゲージメントの向上にもつながるといった好循環も期待できる。
- また、こうしたリスクは、外部労働市場を活用した人材の再配置と比べて労働市場全体での人的資本への投資の拡大にも寄与するものであり、我が国全体での人的競争力の強化にもつながる方向性と言えよう。

コラム⑥：可視化されていない強みのアピール

- 日本企業が必ずしも自社の強みとして認識しておらず、十分な可視化が図られていない一方、海外の投資家から見れば意外な高評価につながり得る開示事項もある。
- 例えば、ISO30414:2018に位置づけられている後継者有効率の指標は一般に日本企業の方が海外企業よりも高くなることが想定される。
- その背景となる新卒一括採用やメンバーシップ型の雇用は人的資本の多様性や競争力の観点からネガティブな側面と捉えられることも多い一方、戦略的かつ競争的な人材育成が図られていれば、外部採用と比して経営の安定性や継続性の観点からポジティブな評価要素にもなり得る。
- また、労働安全衛生に関する開示事項（労働災害の発生件数・割合、死亡数等）は海外の複数の開示基準に位置づけられており、投資家からの開示要請も高い事項と考えられるが、一般に日本企業における労働災害の発生割合等は海外企業と比べて優秀なスコアになることが見込まれる。
- また、労働安全衛生確保のために日本では当たり前のように行われている取組も海外から見れば驚くほど先進的と感じられることもある。
- これらの事項は、日本企業が自社の「強み」と認識していないがために十分に強調されていない可能性がある。こうした「可視化されていない強みのアピール」の観点も織り込んで、人的資本の可視化を検討することも有効なアプローチと言える。

コラム⑦：セグメント別の可視化

- 人的資本への投資や人材戦略を構築する際、**事業セクターごとの特性や事業環境、国や地域別の人事・雇用に関する制度・慣行の差異や固有の事情**を総合的に勘案し、全社的な人材戦略を基本に据えつつも、**事業や地域といったセグメントごとに取組内容をチューニングすることが必要な場合がある。**
- このとき、人的資本関連情報の開示に当たって、**全社・連結ベースでデータを平均化したり、取組内容を一括りにしたりして説明するだけでは、各セグメントの特性に応じたきめ細かな取組や関連する定量情報が、かえって見えづらくなることもある。**
- また、同一の戦略・取組を複数セグメントにわたって実行に移す場合であっても、**セグメント別の特性により、戦略の成果に差異が生じることもある。**
- 以上を踏まえ、企業は、全社的な戦略構築と情報開示と併せて、**事業や地域といったセグメント別の情報開示を検討することも有益である。**

(※) なお、このようなセグメント別の開示を行うためには、データ等の情報収集やそのための体制構築に時間を要したり、国や地域によってはデータ収集に困難があったりする場合もある。

- コラム②において述べたようにまずは「**できるところから開示**」しつつ、開示内容に対するフィードバックをもとに次なる戦略・開示を磨き上げていくことにより、**ステップ・バイ・ステップできめ細やかな開示の充実化**を図っていくことが望ましい。

各種セグメント別の開示（例）

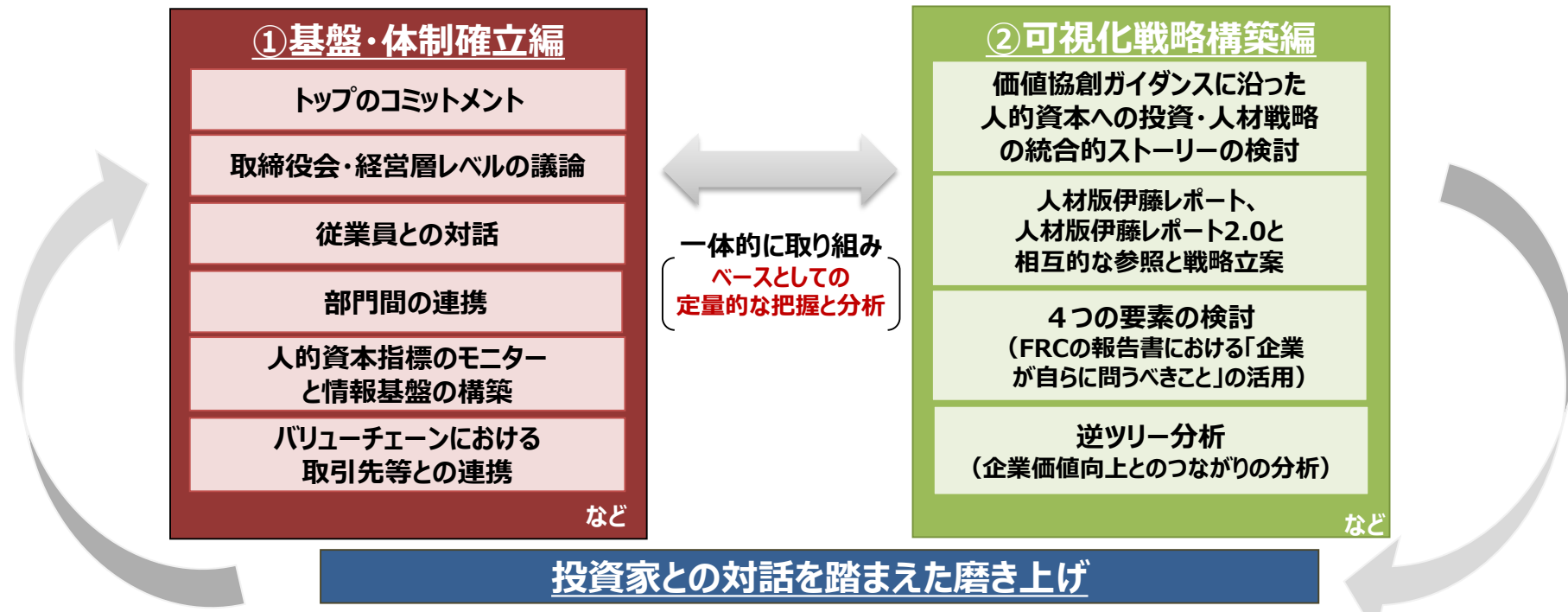
- A社は、統合報告書において、責任あるサプライチェーンの構築をビジョン実現にとって不可欠と位置づけた上で、事業領域（調達原料）別・地域別に、自社が取り組む社会課題・課題解決に向けたサプライチェーン戦略上のアプローチ・取組概要を一覧表にして開示
- また、腐敗防止に関する方針・手順の伝達対象となった従業員の総数・割合につき、全社データに加え、日本・欧米・アジアの地域別データを開示
- B社は、統合報告書において、従業員の健康増進と安全を重点取組テーマと位置づけた上で、休業度数率・全災害度数率・業務上疾病による休業者数などの目標と実績値につき、全社データに加え、自社グループ・協力会社別、地域別（日本・アジア・米州・欧州）データも開示

3. 可視化に向けたステップ

- 「コラム②ステップ・バイ・ステップでの開示」で示したとおり、人的資本の可視化を最初から高い完成度で進めていくことは難しい。
- 企業は、DAY1から先進的な開示を追求するのではなく、**段階的に社内体制の構築や議論も行いながら、制度開示（有価証券報告書等）や任意開示への対応を充実させていく必要がある。**

3.1. 可視化に向けた準備（例）

- **具体的なアクション**は、取締役会や経営層のこれまでのコミットメントや経験、社内の体制（戦略部門、IR部門、人事部門、財務・経理部門、サステナビリティ関連部門の体制や関係等）、開示に係るこれまでの経験等によって**多様**であるが、**例えば、以下で述べる循環的なプロセスや体制作り**は、可視化に向けた準備及び継続的・効果的な可視化を支える基礎として重要である。
- また、一連の循環的な取組の中で、**定量的な把握と分析（As is-To beギャップの定量的把握）**を深めていくことが、人材戦略の実効性の確保やその見直し、効果的な可視化の上で**ベース**となる。



① 基盤・体制確立編- 1

【 トップのコミットメント 】

- 人的資本への投資に係る方針・戦略を定め、全社的に強力に推進していくとともに、その経営戦略上の位置づけや進捗・成果を戦略的に発信していくためには、経営トップが人材戦略及びその可視化に対してコミットするとともに、自ら積極的に発信・対話していくことが不可欠である。
- このとき、経営トップには、人材戦略や具体的な開示内容のみならず、自社にとって重要なリスクと機会や経営戦略と照らしてなぜ人的資本への投資が重要と考えているのか、どのような人材戦略の構築が長期的な価値向上につながると考えているか、などといった“Why”や“How”の視点も交えつつ、自分自身の言葉で語ることが求められる。

【 取締役会・経営層レベルの議論 】

- また、取締役会や経営陣は、人的資本への投資や人材戦略、関連する目標・指標を単独のアジェンダとして議論するのではなく、あるいは人事担当役員など特定の経営陣の専任事項とするのではなく、自社の価値観、目指す姿・ビジョン、経営方針・戦略等と相互に関連付けながら、一体となって議論を深めることが求められる。そのことが、人的資本に関する開示と経営戦略とのつながりの確保や、その説得力の基礎となる。
- この観点からは、取締役会・経営層レベルで、どのような頻度・深度で人材戦略や関連する目標・指標を議論したか自体も、自社の「ガバナンス」を投資家に示す上での開示要素となり得る。

【 従業員との対話 】

- また、人的資本への投資や人材戦略について、これと関連する経営戦略やその前提となる自社の目指す姿（長期ビジョン）、その根幹にある価値観を含めて従業員の共感を深めることは、戦略の実効的な推進の観点からも重要かつ有効である。
- 即ち、「内なる可視化」の観点も含めて、取締役会・経営陣は人的資本への投資や人材戦略に関する「従業員との対話」を深めることが求められる。また、従業員の共感や納得感、自社の経営方針や戦略遂行に対するモチベーションを経営陣自身が先頭に立って高めていることは、投資家からのポジティブな評価につながる。
- その観点からは、「従業員との対話」の在り方そのものや、これに対する経営トップのコミットメントを開示するアプローチも有効な手法となり得る。

①基盤・体制確立編- 2

【 部門間の連携 】

- 自社の価値観、目指す姿・ビジョン、経営方針・戦略等と相互に関連付けながら、取締役会・経営陣レベルで人材戦略及びその開示方針を検討していく上では、**人事部門、経営戦略を担当する部門、IR部門、SDGsやESG対応を行うサステナビリティ関連部門、財務・経理部門**等がバラバラに活動しては効果的な可視化は実現しない。
- 人材戦略及びその可視化の主たる担当部局と関連部門が効果的かつ効率的に連携することが必須となる。そのために、人的資本への投資や人材戦略とその可視化について、社内横断的な組織や特命チームを立ち上げることも効果的な打ち手となる可能性がある。
- このような統合的な組織対応を図っていく上でも、経営陣など**ハイレベルでのコミットメントが必須**となる。

【 人的資本指標のモニターと情報基盤の構築 】

- 人的資本への投資や人材戦略と期待されるアウトプット・アウトカム・企業価値向上とのつながりを整理した上で、それぞれの**取組の目標やその進捗をモニターする指標を設定することが必要（「指標と目標」の設定）**となる。
- また、**重要な指標**を取締役会・経営層レベルで定量的に**モニターしていることは「リスク管理」の開示要素としても有効な内容**となる。
- こうした指標のモニターに際しては、**集計等の開示実務の合理化**や、戦略や取組の**適時での進捗確認やアップデート**を可能とすること等の観点から、**人的資本関連情報のDXやテクノロジーを活用することも重要なアプローチ**となる。
- また、関連指標が**社内的にも見える化**されることで、社内議論が活性化するとともに、**人的資本への投資・人材戦略そのものに対する従業員のエンゲージメントの向上も期待**できる。

【 バリューチェーンにおける取引先等との連携 】

- 人的資本の可視化においては、バリューチェーンにおける社会的リスク等の説明や、人権を含む労働慣行に係る説明など、自社単独では情報の把握や必要な経営上の対応が難しい事項も存在する。
- 企業においては、**バリューチェーン全体において、リスクと価値向上の両面から人的資本に係る取組の充実化を図ることが望まれる**。その際、**取引先と綿密なコミュニケーションを取りつつ、開示への協力を依頼**することも必要となる場合がある。

②可視化戦略構築編- 1

【 価値協創ガイダンスに沿った人的資本への投資や人材戦略の統合的ストーリーの検討 】

- 2.2.①において述べたように、価値協創ガイダンスに沿って、自社の経営戦略と自社の人的資本への投資や人材戦略がどのように結び付いているのか確認をしながら議論を進めることは人材戦略を検討する上でも、効果的な情報開示を検討する上でも有効である。
- 例えば、価値協創ガイダンスにおいて位置づけられている「価値観（価値協創ガイダンス1.）」は、「社会の課題解決に対して企業及び従業員一人一人が取るべき行動の判断軸、又は判断の拠り所となるもの」とされており、多くの企業で「社是」や「社訓」、あるいは「パーパス」といった形で言語化されている。
- 企業が自社の人的資本への投資や人材戦略を検討する際、これら自社の従業員が拠り所とする「価値観」まで遡って議論を出発することが、経営層と従業員双方、そして投資家における“腹落ち感”やエンゲージメントを高めていく上で重要となる。
- 同様に、例えば「ビジネスモデル（価値協創ガイダンス2-2.）」は「企業が有形・無形の経営資源を投入し、競争優位性のある事業を運営することで顧客や社会に価値を提供し、長期的かつ持続的に企業価値向上につなげていく仕組み」とされており、企業が長期的な競争優位を築いていく上で根源的な無形資産となるものである。
- 企業が自社の人的資本への投資や人材戦略を検討する際、このビジネスモデルを描き出した上で、その維持・発展のために必要な人材像や、その育成・獲得のために必要な人材戦略を特定することが必要となる。
- そしてこのビジネスモデルは、事業環境を取り巻く「リスクと機会（価値協創ガイダンス2-3.）」に応じて継続的な見直しが求められるものである。
- このように、価値協創ガイダンスに位置づけられている各要素（価値観、長期戦略（長期ビジョン、ビジネスモデル、リスクと機会）、実行戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンス）と人的資本への投資・人材戦略の関係性を確認しながら検討を進めることで、人材戦略と経営戦略の「統合的なストーリー」を効果的・効率的に検討することができる。
- なお、価値協創ガイダンスにおける「ガバナンス」、「実行戦略」、「リスクと機会」、「成果と重要な成果指標（KPI）」はそれぞれ2.3.で示した4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）とも対応しており、価値協創ガイダンスを活用することで4つの要素についても、統合的かつ効率的な検討を行うことが可能である。

②可視化戦略構築編- 2

【 人材版伊藤レポート、人材版伊藤レポート2.0と相互的な参照と戦略立案 】

- また、人的資本への投資、人材戦略の“**具体的なメニュー**”の検討に際しては、人材戦略に求められる「**3つの視点・5つの共通要素**」(※)を整理した人材版伊藤レポートの内容を深掘り・高度化した**人材版伊藤レポート2.0**において、人的資本経営という変革を**具体化し、実践に移すためのアイデアの引き出し**が示されていることが参考となる。

(※) <3つの視点>

①経営戦略と人材戦略の連動、②As is-To beギャップの定量把握、③企業文化への定着

<5つの共通要素>

①動的な人的ポートフォリオ、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（デジタル、創造性等）、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

- 人的資本への投資とその可視化、投資家等からのフィードバックを通じた磨き上げを循環的に進めていくためには（1.2.）、これらの「**3つの視点・5つの共通要素**」の枠組みや、**人材版伊藤レポート2.0**で提示された**アイデアの引き出し**を参考にしながら**自社独自の人材戦略の検討を深め、本指針と相互参照しながら可視化を検討することが有効なステップ**となる。

【 4つの要素の検討（FRCの報告書における「企業が自らに問うべきこと」の活用） 】

- なお、「**4つの要素**」（2.3.）に沿った開示を検討する上で、**FRCの報告書における「企業が自らに問うべきこと」は自社内での「検討のためのクエスチョネア」として効果的**である。
- 人的資本への投資や人材戦略の可視化に初めて取り組む企業にとっては、まずはこの「企業が自らに問うべきこと」に沿って開示内容の検討を始めることも有効である。

②可視化戦略構築編- 3

【 人的資本への投資のインプット・アウトプット・アウトカム：企業価値向上とのつながりの分析（逆ツリー分析） 】

- 人材戦略上のインプットに該当する情報を開示することに加え、それがどのようなアウトプット、アウトカム、ひいては企業価値向上につながるかの関連性やロジックを示すことにより、自社の戦略に対する投資家の理解を促すことができる。企業は、そのつながりを分かりやすく伝えることが重要である。
- 特に、財務的な経営成績や財政状態、資本コスト等に対する中長期的な影響についての考察・分析を深めることは、財務とのつながりの観点から人材戦略の有効性を検証するとともに、情報開示や投資家との対話を深める上で有効である。例えば、自社の人的資本への投資に関する戦略や取組と、ROEやROICなどの指標との関連性を吟味した上で開示事項を検討すること（40・41ページ参照）は、それ自体人材戦略の検討において有益なアプローチであるとともに、投資家の理解を深め、企業と投資家が一体となって長期的な企業価値向上を図る上でも有意義である。

【参考】FRCの報告書における「企業が自らに問うべきこと」の活用- 1

- FRC（英国財務報告評議会）は先述の報告書（「Workforce-related corporate reporting」）において、「**投資家の理解を深めるために企業が自らに問うべきこと**」として **4つの大項目ごとに質問事項**を例示している。企業は取締役会や経営陣、社内での検討に際して、**これらの質問事項を参照することも参考となる。**

投資家の理解を深めるために企業が自らに問うべきこと（例）

大項目

ガバナンスと経営

- ・ 従業員関連の事項を評価及び検討するために、取締役会はどのような取決めを行っていますか？
- ・ 従業員関連の事項の責任者は誰ですか？ また、従業員関連の事項はどのような頻度で検討されますか？
- ・ 従業員に関する情報は自社にどのような洞察を与え、戦略的計画にどのように統合されていますか？
- ・ 取締役会は従業員に関連してどのような情報と指標をモニターしていますか？
- ・ 取締役会は、関連事項をモニターし、管理するための指標をどのように扱いやすいものとしていますか（get comfort）？ 取締役会が受け取る従業員関連情報は誰が準備していますか？
- ・ あなたの会社で働くということはどのようなことですか？ 取締役会は従業員の見解をどのように受け取っていますか？ 取締役会は、経営陣が立ち合わない場で従業員とどのように交流をしていますか？
- ・ （会社が）変わることに役立つ従業員関連事項として取締役会が検討する事項は何ですか？ その事項は従業員との対話によって認識された（informed）ものですか？
- ・ 取締役会は、従業員関連の報告が公正でバランスが取れており、理解しやすいと考えていますか？

ビジネスモデルと戦略

- ・ 従業員は戦略的資産と見なされていますか？
- ・ 会社の従業員は誰ですか？ 例えば、請負業者、フランチャイズ・スタッフ、サプライチェーン上の従業員は含まれますか？
- ・ 雇用モデルは、自社のビジネスモデルをどのように強化していますか？
- ・ 自社のビジネスモデルと戦略に関連する（relevant）従業員関連の事項は何ですか？ 従業員によるインパクトを評価するためにどのようなプロセスが実行されていますか？
- ・ 従業員は会社の価値を生み出したり維持したりすることにどのように貢献していますか？ 自社はどのように従業員に投資をし、どのような支出が従業員の価値創造・維持力を確保するために必要ですか？
- ・ 価値を提供するために、従業員はどのように能力を高められ、また動機付けされていますか？
- ・ 従業員関連の事項は、主要部門、市場、収益・利益のドライバーにどのように影響を与えますか？ 短期、中期、長期の観点だとどのようになりますか？
- ・ 情報（特に従業員側の見方）はどのように収集され、戦略策定に取り込まれていますか？
- ・ どのトリガーが方針転換を迫るものになりますか？
- ・ 従業員関連のリスクと機会はどのように財務諸表に影響を及ぼしますか？

【参考】FRCの報告書における「企業が自らに問うべきこと」の活用- 2

大項目

リスク管理

- 従業員関連のリスクを特定し、評価するために、どのようなシステムとプロセスが導入されていますか？ 従業員関連のリスクの考慮はプロセスにどのように組み込まれていますか？
- 従業員関連のリスクはどのようにモニターされ、管理され、どのように軽減が図られていますか？
- 従業員に関連するどのリスクがビジネスモデルや戦略に最も関連（relevant）していますか？ これらのリスクはどのように特定され、事業のどこに所在していますか？
- 自社の価値を高めるために、従業員はどのような機会を提供しますか？
- どのような時間軸（horizon）で、リスクが考慮され、リスク評価は実施されましたか？ 当該時間軸はビジネスモデルと照らしてなぜ適切だと言えますか？
- 従業員関連の事項を考慮に入れた場合、自社の長期の持続可能性はどのように評価されますか？

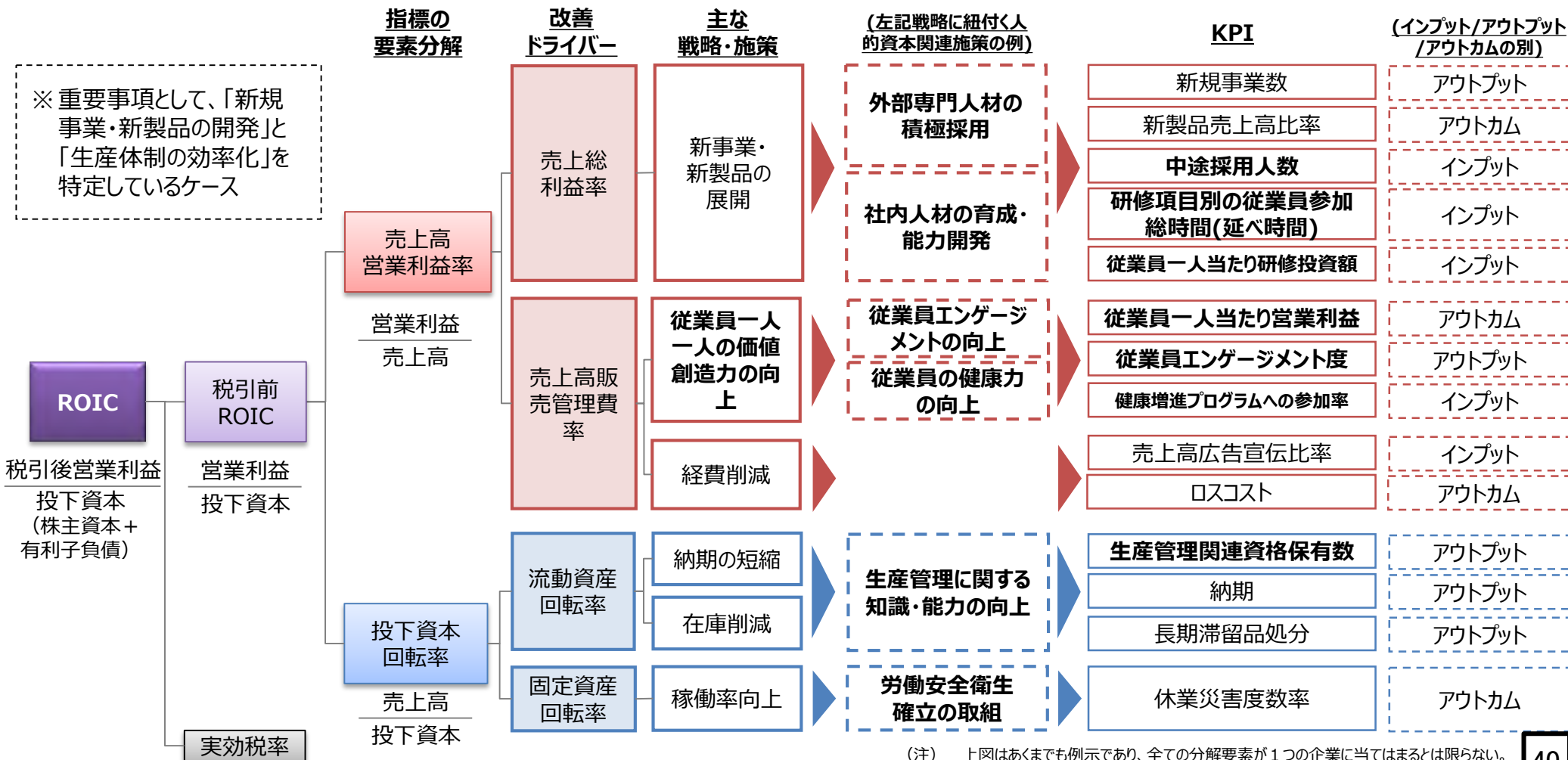
指標と目標

- 従業員関連事項の理解に最も関連する（relevant）情報は何か？ それらはどのように識別・定義され（identified）、戦略やビジネスモデルとどのようにリンクしていますか？
- 企業文化に関連する事項としてどのような指標がモニターされていますか？
- モニターされ管理されている指標は、自社の将来の方向性について何を示して（indicate）いますか？ それらはどのように日々の事業管理やレポートに統合されていますか？
- 従業員の満足度と進歩（progression）を最大化するために自社は何をしていますか？ それはどのように測定、モニターされていますか？
- 示されている情報の範囲と境界は何ですか？ 範囲と境界は全ての情報で同じものとなっていますか？
- 示された指標はどのレベルで監修又は保証を受けていますか？
- 指標はどのような外部データ、あるいは外部の専門知識に依拠していますか？
- 開示された指標は一貫した計算方法を取っていますか？ 時系列でのデータは提供されていますか？
- 指標を構築するためにどのような方法論（methodology）が使われましたか？ それは同業種の他の会社と比較可能ですか？
- 自社は従業員との関係で何を達成しようとしていますか？ どのような目標が設定されていますか？ 目標は達成されましたか？ 次はどのような目標を設定しますか？
- 指標は報酬方針にどのように統合されていますか？ それは可能な限り最も効果的にリンクしていますか？

【参考】ROIC逆ツリー（例）

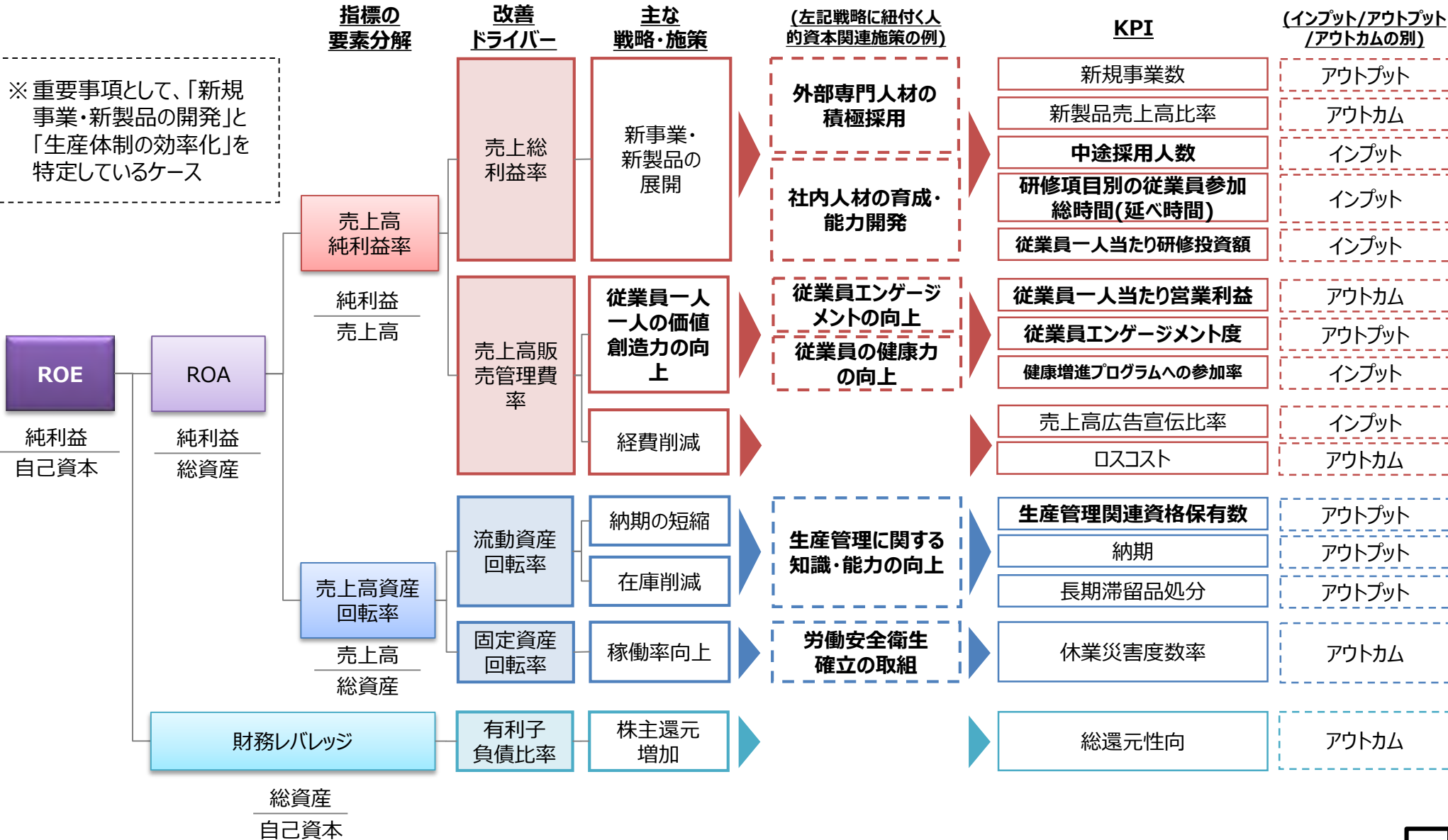
- ROEやROICを要素分解して可視化し、人的資本を含む戦略・施策やKPIと紐付けたもの（いわゆる逆ツリー）を開示することは、資本効率の向上に向けた取組や、各取組と企業価値とのつながりを説得的に伝える上で有益なアプローチである。
- 人的資本はあらゆる戦略・施策の基盤となるものであるが、自社の重要事項や人材戦略を考慮の上、特に重要度の高い戦略・施策につき、人的資本に係る施策・KPIと紐付けて開示することが有用である。

ROICの分解例（ROIC逆ツリー）



【参考】ROE逆ツリー（例）

ROEの分解例（ROE逆ツリー）

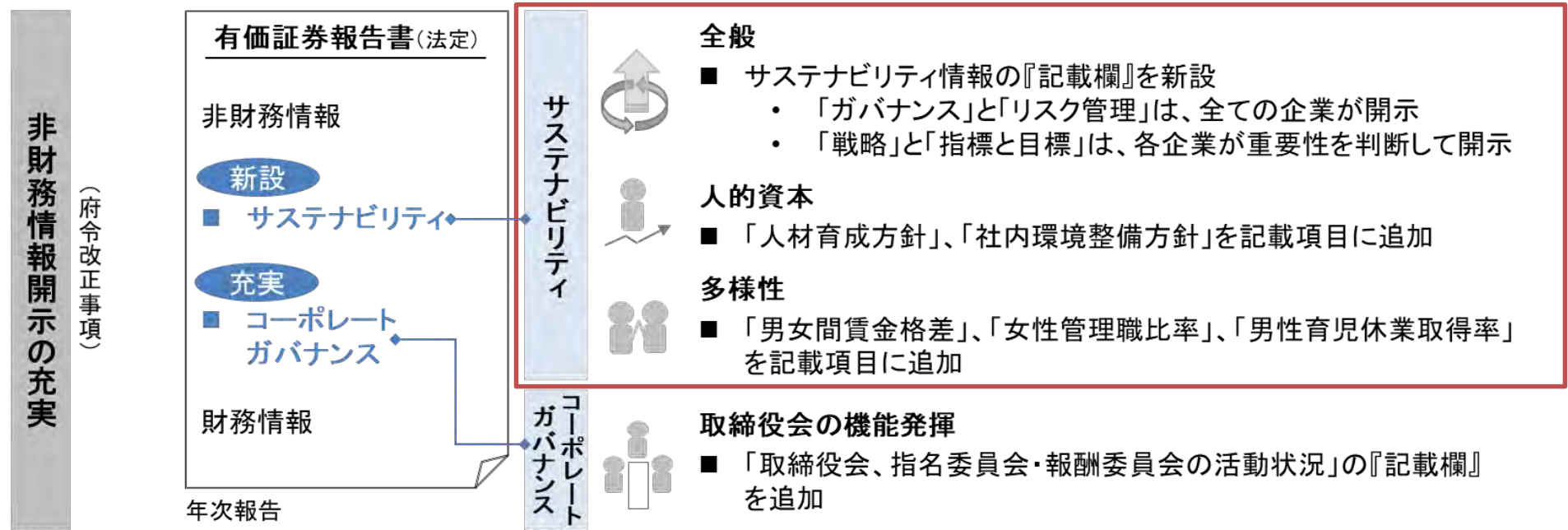


(注) 上図はあくまでも例示であり、全ての分解要素が1つの企業に当てはまるとは限らない。
 (出所) 企業の開示資料等を基に作成。

3.2. 有価証券報告書における対応

- 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月）において、**有価証券報告書**にサステナビリティ情報の「記載欄」を新設すること、人的資本について「**人材育成方針**」、「**社内環境整備方針**」を有価証券報告書のサステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」の枠の開示項目に追加すること、多様性について「**男女間賃金格差**」、「**女性管理職比率**」、「**男性育児休業取得率**」を有価証券報告書の「従業員の状況」の中の開示項目に追加することが方針として示された。今後、開示府令の改正を経て、有価証券報告書の記載事項として上場会社等の開示が求められることになる。
- 企業には、本指針で整理をしてきたとおり、自社の**経営戦略と人的資本への投資や人材戦略との関係性（統合的なストーリー）**を描き出しながら、**独自性と比較可能性のバランス**、**価値向上とリスクマネジメントの観点**などを検討した上で、2.3.で示した4つの要素に沿って、**自社の人材育成方針及び社内環境整備方針（「戦略」）**、**これと統合的で測定可能な指標（インプット、アウトプット、アウトカム等）**やその**目標、進捗状況（「指標と目標」）**を積極的に開示していくことが期待される。

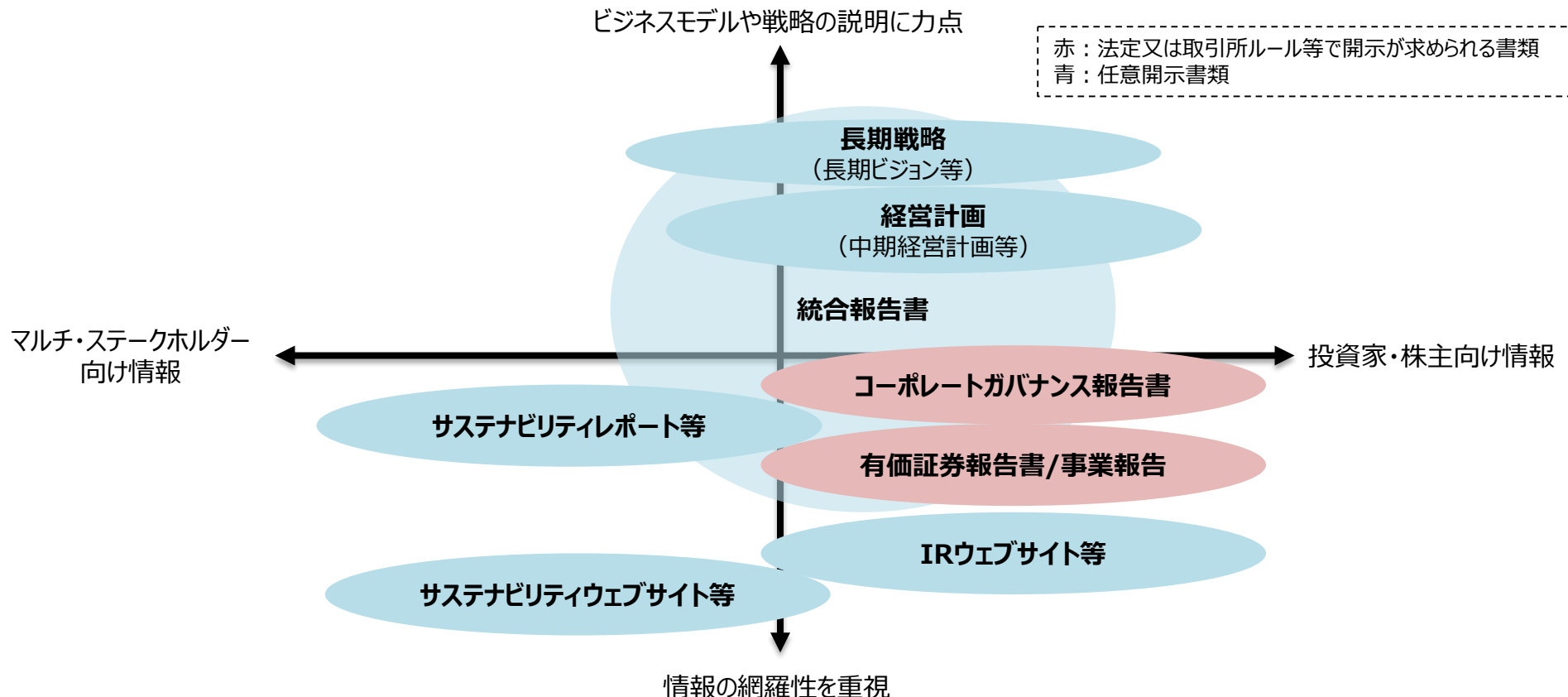
金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告の概要



3.3. 任意開示の戦略的活用

- 企業は、有価証券報告書に加え、事業報告やコーポレートガバナンス報告書など法令や取引所のルールで求められる書類、あるいは統合報告書、サステナビリティレポート、中期経営計画、IRウェブサイト、サステナビリティウェブサイトなど様々な任意の媒体で情報開示に取り組んでいる。
- これらの開示媒体はそれぞれ媒体ごと・企業ごとに説明の力点の置き方や情報の網羅性、開示対象として想定する主体が異なるが、有価証券報告書と整合的かつ補完的な形で人的資本への投資や人材戦略、関連する目標・指標を積極的に開示し、様々なステークホルダーへの発信と対話の機会として戦略的に活用していくことが重要となる。

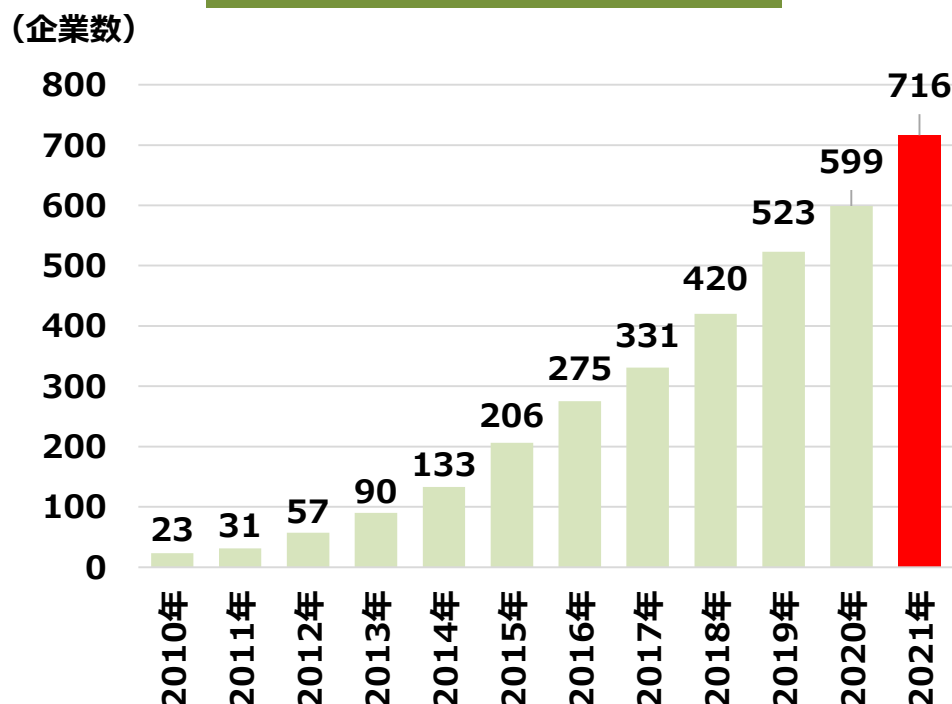
情報開示書類等の類型（イメージ）



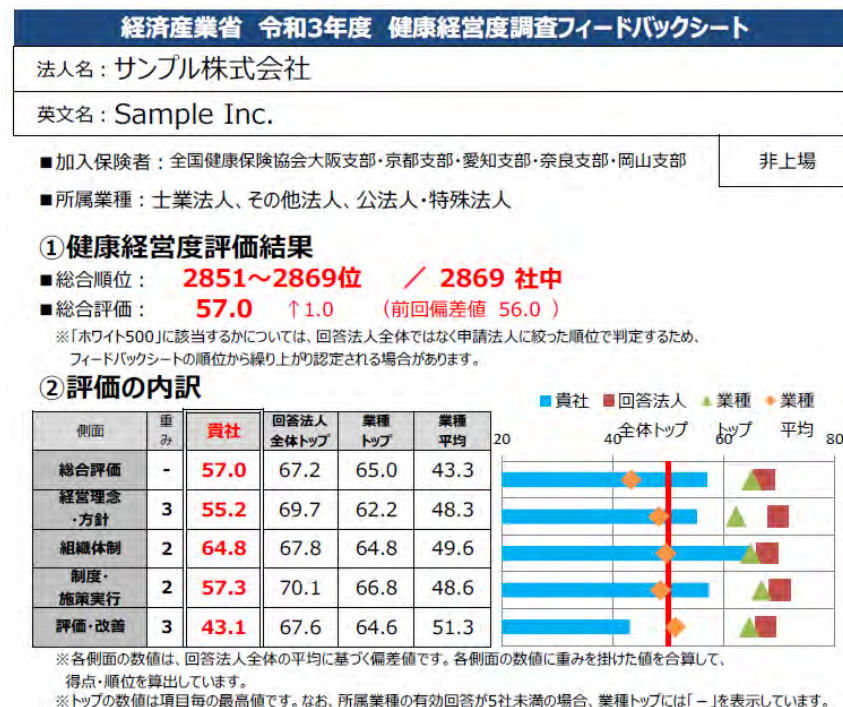
コラム⑧：進展する任意開示（統合報告書、健康経営等）

- 日本においては、過去約10年間に渡って統合的な企業報告に向けた努力が重ねられてきており、既に700社以上の企業が統合報告書による開示を進め、その質の向上に向けた努力も重ねられている。
- 本指針で描き出している人的資本の可視化は、統合報告書の作成・充実に係るこれまでの企業努力と軌を一にするものであり、人的資本の可視化を更なるきっかけとして統合的な企業報告を通じた対話が更に深化することが期待される。
- また、個別分野では、例えば経済産業省が実施する健康経営度調査の回答企業数は2021年に2,869社（上場会社1,058社を含む）と過去最多となった。
- 経済産業省ウェブサイトにおいて回答企業の健康経営に関する理念・方針や施策、比較スコア等を示したフィードバックシートが公表（任意）されており、企業数ベースで日経平均株価構成銘柄の69%を含む2,000社分のデータセットとなっている。
- こうした個別分野における開示推進の取組と人的資本全体の可視化とが相乗的に加速していくことも期待される。

統合報告書の発行企業数



健康経営度調査フィードバックシート

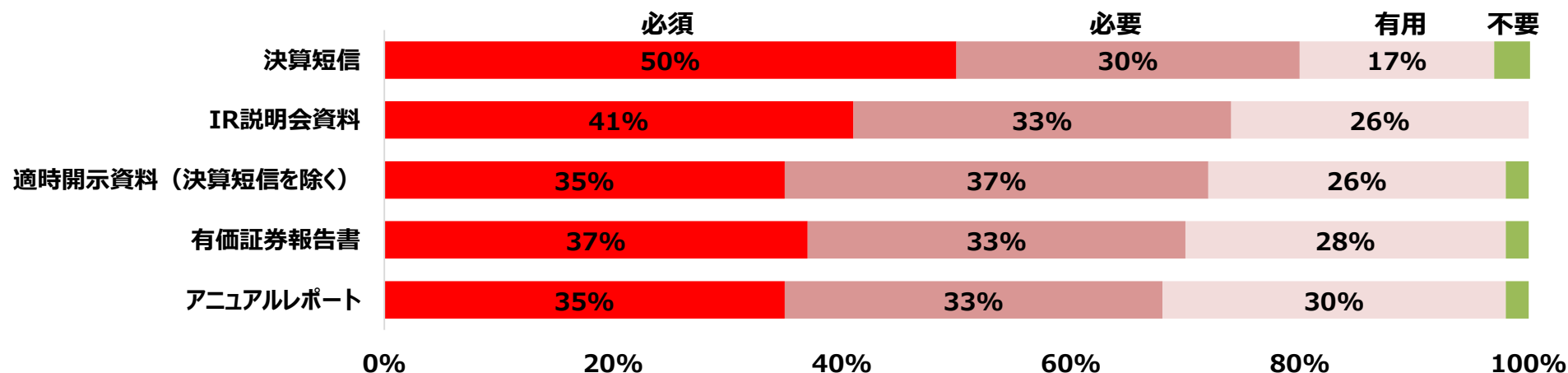


(出所) 企業価値レポート・ラボ「国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト2021年版」、経済産業省ウェブサイトを基に作成。

コラム⑨：英文開示の重要性

- 開示情報を**海外機関投資家**に届けるためには、**英語で発信することが必須**となる。
- 英文開示について、コーポレートガバナンス・コードでは、「上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである（補充原則3-1②）」とされている。
- また、**金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月）**においても、「特に本年4月にスタートした東京証券取引所の**プライム市場**は、グローバルな投資家との建設的な対話を念頭に置いており、当該市場に上場する企業は、**積極的に有価証券報告書の英文開示を行うことが期待される**」とした上で、まずは、利用ニーズの高い【事業等のリスク】、【経営者による財政状況、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】、【コーポレート・ガバナンスの概要】、【株式の保有状況】や新たに「記載欄」を設けるサステナビリティ情報から**英文開示を行うことを推奨**している。
- コラム②において述べたように、英文開示についてもまずは「できるところから開示」しつつ、**ステップ・バイ・ステップで開示の充実化**を図っていくことが望ましい。

海外投資家が日本の上場会社による英文開示が必要と考える資料



（注）海外機関投資家等54社（うち機関投資家は48社）が回答。調査期間は2021年7月1日から8月13日。

（出所）金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告（2022年6月13日）、東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」、「英文開示に関する海外投資家アンケート調査結果」を基に作成。

コラム⑩：人的資本に関する制度開示

- 金融商品取引法（有価証券報告書等）以外にも**複数の法令において人的資本に関連する事項の開示が求められている**。（*1）
- これらの制度開示が定められた趣旨は法令ごとに異なるが、**投資家向けに開示される人的資本関連情報と整合的な方針、メッセージとなることが期待される**。

人的資本に関する制度開示の例

法令名	開示を求められる内容	開示義務を負う事業主	開示方法
女性活躍推進法	① 一般事業主行動計画（計画期間、達成しようとする目標、対策内容及びその実施時期）（*2） ② 次の(1)及び(2)の情報の区分ごとに定める事項（*3） (1) 女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績 採用した労働者に占める女性労働者の割合、管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合等 (2) 職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績 男女の継続勤務年数の差異、一月当たりの平均残業時間、有給休暇取得率等	① 労働者数が100人を超える事業主（*4） ② 労働者数が100人を超える事業主（300人超の会社は(1)(2)それぞれから1つ以上（*3）、101人～300人の会社は(1)(2)全体から1つ以上）	インターネット等
労働施策総合推進法	正規雇用労働者の採用者数に占める正規雇用労働者の中途採用者数の割合	労働者数が300人を超える会社	インターネット等
育児介護休業法	育児休業の取得の状況 （①男性の育児休業等の取得率又は ②男性の育児休業等及び育児目的休暇の取得率）（*5）	労働者数が1000人を超える事業主	インターネット等
次世代育成支援対策推進法	一般事業主行動計画 （計画期間、次世代育成支援対策の実施により達成しようとする目標、対策内容及びその実施時期）	労働者数が100人を超える事業主	インターネット等

- （注）（*1）法令に基づく制度開示ではないが、上場会社については、有価証券上場規程等に基づく適時開示制度も存在する。
- （*2）計画を定めるに当たり、採用した労働者に占める女性労働者の割合、管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合等、男女別の配置の状況、男女別の将来の人材育成を目的とした教育訓練の受講の状況、柔軟な働き方に資する制度の利用実績、取得した有給休暇取得率等も把握することが求められる（同法に基づく一般事業主行動計画等に関する省令第2条）。
- （*3）労働者数が300人を超える会社は、2022年7月以降に、男女の賃金の差異の公表義務が追加的に課される予定。
- （*4）常時雇用する労働者のことを言う。以下も同じ。
- （*5）2023年4月1日施行。