

令和3年度産業経済研究委託事業
(人的資本投資の実態把握等に関する調査)

報 告 書

2022年3月

EY 新日本有限責任監査法人

令和3年度産業経済研究委託事業
(人的資本投資の実態把握等に関する調査) 報告書

目次

報告書概要.....	5
本 編	11
第1章 事業概要	12
1.1 本事業の背景と目的.....	12
1.2 本事業の実施内容と方法	12
1.2.1 実施内容.....	12
1.2.2 実施方法.....	13
第2章 人的資本投資に係る測定、開示の重要性.....	18
2.1 人的資本投資の測定、開示をめぐる昨今の情勢.....	18
2.2 海外企業における人的資本投資の開示例.....	20
2.2.1 人的資本投資の開示状況.....	20
2.2.2 人的資本投資に関する指標	20
2.3 人的資本投資の測定、開示の重要性に係る企業・投資家の認識	22
2.3.1 企業価値向上に資する人的資本投資.....	22
2.3.2 非財務情報についてのアカウンタビリティ	24
第3章 日本企業における人的資本投資に係る測定、開示に際しての現状.....	26
3.1 自社における人的資本投資についての認識.....	26
3.1.1 人的資本投資全体に関する認識.....	26
3.1.2 人的資本投資の項目別の認識.....	27
3.1.3 企業属性による人的資本投資に対する認識の相違.....	32
3.2 人的資本投資の測定、分析の実態.....	33
3.2.1 人的資本投資の測定、分析の状況	33
3.2.2 人的資本投資金額の把握状況.....	35
3.3 人的資本投資の開示の実態.....	39
第4章 人的資本投資に係る測定、開示の促進に向けて	43
4.1 人的資本経営における投資の考え方の理解促進.....	43
4.2 人的資本投資に係る共通指標の設定	45

4.3	会計システム上の工夫と分析手法の展開.....	47
参考資料 1	国内外企業における人的資本投資に係る開示事例.....	48
参考資料 2	ヒアリング調査結果まとめ（企業／有識者）	74
1.	企業ヒアリング調査.....	74
2.	有識者ヒアリング調査.....	83
参考資料 3	先行研究の論点の概要、並びに文献一覧.....	94

図表目次

図表 1	企業アンケート調査の項目概要	14
図表 2	企業ヒアリング調査の項目概要	14
図表 3	有識者ヒアリング調査実施対象・概要	15
図表 4	有識者ヒアリング調査の項目概要	15
図表 5	海外企業における開示事例調査の対象企業	16
図表 6	人的資本の開示に関する主な基準・枠組みの指標比較	19
図表 7	人的資本の論点概念図	19
図表 8	人的資本 ROI の定義	21
図表 9	人的資本が重要である理由	26
図表 10	人的資本投資の具体的費用	28
図表 11	人的資本投資の具体的指標	29
図表 12	人的資本投資の実施、測定、情報開示に際しての障害や課題	34
図表 13	人的資本投資の項目別実施状況	36
図表 14	人的資本投資の項目別金額回答状況	37
図表 15	人的資本投資の項目別金額未回答の理由	38
図表 16	人的資本投資の情報開示に関する現状と今後の方向性	40
図表 17	人的資本投資の指標別の対外的な情報開示の状況	41
図表 18	海外企業における開示事例調査の対象企業（再掲）	48

報告書概要

第1章 事業概要

1.1 本事業の背景と目的

- 近年、企業における人的資本経営の実現に向けた取組の加速化が求められている。特に人的資本投資については、各企業におけるあるべき人材戦略の実現や、資本市場・労働市場へのアカウンタビリティ等の観点から、その重要性がますます高まっている。しかしながら、人的資本投資はこれまで、投資としての適切な PDCA サイクルを回すことができおらず、短期的な業績管理の調整弁として扱われ、中長期先を見据えた戦略的な投資決定もなされてこなかった。また、資本市場・労働市場へのアカウンタビリティも十分に果たされていない。
- 本調査においては、今後の人的資本経営の実現に向けて、人的資本投資の適切な PDCA サイクルの循環や資本市場・労働市場への適切な情報開示を促していく観点から、人的資本投資について実態把握を行うとともに、今後の企業の取組の方向性及び必要な政策的対応について検討することを目的とした。

1.2 本事業の実施内容と方法

- 本調査においては、国内企業に対するアンケート・ヒアリング調査、有識者ヒアリング調査、先行研究調査、国内外のベストプラクティス企業調査を実施した。
- なお、本調査で扱う人的資本投資は、先行研究及び有識者ヒアリングに基づき、「(1) 人材獲得（採用広告等）、(2) 人材育成（教育訓練費等）、(3) 人材保持・活用（給与等）、(4) 人的資本基盤（HR システム費用等）」の大きく 4 つに区分して整理した。

第2章 人的資本投資に係る測定、開示の重要性の高まり

2.1 人的資本投資の測定、開示をめぐる昨今の情勢

- 先行研究においては、人的資本への投資は、企業の競争優位性獲得に不可欠であり、付加価値の創造に寄与するが、職種・業種ごとに求められるスキル・知識等が異なることから、分析や評価方法の体系化が困難であることが指摘されている。
- 欧州委員会（EC）や米国証券取引委員会（SEC）における非財務情報開示の制度化の流れの中で、世界経済フォーラム（WEF）や国際統合報告評議会（IIRC）、ISO 30414 など様々な団体がフレームワークや開示項目を提示している。人的資本関連も多岐にわたる項目が挙げられているが、開示の狙いとしては「価値向上」と「リスクマネジメント」の2つの視点があり、前者の視点が強い項目として人材の育成や流動性等に関するものが、後者の視点が強い項目として労働慣行や健康・安全等に関するものが挙げられている。

2.2 海外企業における人的資本投資の開示例

- 海外企業の開示事例においては、多くの企業において各社のナラティブに沿った情報を統合報告書ないしサステナビリティ・レポートにおいて開示していた。上述の通り、人的資本の捉え方の観点とは、「価値向上」と「リスクマネジメント」の2つに大別できるが、前者の観点に重きをおく企業においては、優秀な労働力をどのように引き付け、採用し、活躍を促すかの段階に合わせた情報開示を行っているケースが多く、研修費用や給与（ストックオプション等のインセンティブ含む）等の支出金額を把握し、情報開示を行っているケースもあった。

一方、後者の観点に重きをおく企業は、製造拠点を多国籍に有する企業に顕著で、従業員の属性割合や現地採用比率等の指標を採用しているケースが多い。サプライチェーンマネジメントの観点も踏まえ、事故発生率の情報開示も併せて行っているケースもあった。

他方、両方の観点を交えて開示しているとみられる企業もあった。

- 開示指標をみると、多くは「採用」「育成」「保持・活用」「人的資本基盤」に分類できるが、この分類に属さない総合的なアウトプット・アウトカムに関する指標として、人的資本 ROI、従業員あたり収入額・EBITDA 及び収入に占める総人件費比率、従業員あたり営業利益を開示している企業も一部にあった。

2.3 人的資本投資の測定、開示の重要性に係る企業・投資家の認識

2.3.1 企業価値向上に資する人的資本投資

- 人的資本が企業価値の創出につながる重要な非財務資本であり、人的資本を自社の企業理念・ビジョンや経営戦略等と関連付けて成長戦略を描くことが重要であるという点については、企業に認識が共有されてきている。
- ただし、経営戦略に紐づいた人的資本投資やその効果の定義には個社性が強く表れることから、その測定や分析は容易ではないとの認識が大半である。

2.3.2 非財務情報についてのアカウンタビリティ

- 2.1 で見たように、資本市場からの期待としては「価値向上」と「リスクマネジメント」の2つの視点がある。「価値向上」については、経営戦略と人材戦略の連動、並びにその実現に向けた投資とその効果をどう位置付けているかをストーリー化し、ナラティブに沿って発信することが不可欠であり、企業を横並びで比較するような一律の情報開示を求めることは適当でないとの指摘があった。他方、労働慣行や健康・安全など「リスクマネジメント」の意味合いの強い項目も含め、対外的なコミュニケーションを促進するためには、可能な限り定量的な情報開示が望ましいとの認識も見られた。
- なお、労働市場からの期待としては、「価値向上」については特に教育研修関連データについて入社後の成長機会の有無に係る判断材料として、「リスクマネジメント」につ

いては特に労働慣行について働きやすさ等に係る判断材料として重視されているとの指摘があった。

第3章 日本企業における人的資本投資に係る測定、開示に際しての現状

3.1 自社における人的資本投資についての認識

3.1.1 人的資本投資全体に関する認識

- 今回の企業調査においては、ほぼすべての企業が、人的資本とその投資の重要性について「イノベーションの推進など自社における付加価値向上において効果的と考えるから」「経営戦略上重要な人材を育てるのに必要であるから」と回答している。
- 人材に係る費用は投資であるとの認識は、調査対象企業において比較的持たれているが、具体的にどの項目や費用を投資と捉えるかは、企業間のみならず、企業内においても全社的な定義がなされておらず、部門ごとの項目や費用の扱いが様々である場合が大半である。また、「外部への支出を伴うため、帳簿から支出額や内容の捕捉が容易な項目（外注費等）のみならず、採用や育成に係る人件費（時間、工数等）も人的資本投資に該当し得ること」「一概に投資額が増えれば良いとは言えないことから、投資の多寡を支出額だけで単純に比較してもその適切性や妥当性は判断できないこと」等の指摘もみられた。

3.1.2 人的資本投資の項目別の認識

- 企業における人的資本投資に関する具体的な項目・指標やその認識としては、下記の通り。
- 「(1) 人材獲得（採用広告等）」：費用としては、人材採用広告費、採用外部委託費、その他選考活動に係る費用等。指標としては、採用人数、採用活動従事時間等。
採用に関しては多くの企業が人事部で一括して実施するため、費用も人事部予算として管理されることが多い（事業部制の企業は事業部予算の場合あり）。
- 「(2) 人材育成（教育訓練費等）」：費用としては、社内研修施設の施設関連費、社外研修施設の施設使用費、外部教育機関への研修委託費、人件費、教材費、研修参加費、大学・学会への支払費、資格取得費、その他自己研鑽に対する支援金・報奨金等。指標としては、研修参加率、研修参加時間、有資格者数の増加数等。
人材育成は人事部での一括実施のものと事業部等の独自実施のものが混在しており、費用に関しても多岐にわたる費目が含まれることから、具体的な項目別に集計し直すことは企業規模が大きいほど困難であり、支出総額としての「人材育成費」としての集約であれば可能との意見が多数であった。
- 「(3) 人材保持・活用（給与等）」：費用としては、従業員給与、従業員賞与、役員給与、役員賞与、福利厚生費、その他赴任費、福利厚生設備費、譲渡制限付株式報酬等。指標としては、定着率、離職率、中途採用比率等。

本項目については、人材獲得の際のアトラクション、あるいは社内人材のリテンションのための費用であり、これ自体が人的資本投資とはみなされにくいとの指摘があった。

- 「(4) 人的資本基盤 (HR システム費用等)」: 費用としては、HR システム費用 (システム構築・改修費、システム運用費)、その他エンゲージメントサーベイ実施費用等。指標としては、外国人従業員数、女性従業員数、労働災害件数、懲戒処分件数等。

HR システム費用については、実際の導入の際は、人的資本投資というよりシステム投資として認識されている。

- (1) ~ (4) 以外に人的資本投資に係る総合的な指標としては、従業員当たり売上高、従業員満足度/エンゲージメントスコア等が利用されている。

3.1.3 企業属性による人的資本投資に対する認識の相違

- 企業において人的資本投資が特に意識されやすいのは、ビジネスの成長・拡大期 (人員の増大と事業の成長が直結) やビジネスモデルの変革期 (新たなスキルや専門性の獲得が喫緊の課題) などの時期であると言える。特に「人材獲得」に係る費用は、スタートアップやビジネスモデル刷新の時期にある企業には、強く投資として意識される傾向にある。

3.2 人的資本投資の測定、分析の実態

3.2.1 人的資本投資の測定、分析の状況

- 人的資本投資の定義や項目の共通認識が図られていない中で、分析結果の用途のイメージが十分でないこと、データ集計に係る負荷が大きいこともあり、投資全体としての測定や投資対効果等の定量的な分析には至っていない企業が多い。また、個別の項目についても、何を効果とみなすのか、どう測るのが明瞭でなく効果測定そのものが行われにくい状況にある。
- 一部の企業では、人的資本投資の投資効果を、採用数や従業員エンゲージメントといった指標で代替的に把握している。

3.2.2 人的資本投資金額の把握状況

- 予算額については、多くの企業で、人事部所管の項目 (全社での教育研修費、採用ベンダー外注費等) は経年的に把握されているものの、他部門において実施されている項目 (事業部ごとの採用、研修等) は集約されておらず、人的資本投資全体の予算規模の把握が困難となっている企業が多い。
- 一方で、支出額については、会計システム上で該当項目を集計することで人的資本投資全体の総額を把握することは可能と考えられるが、実際には、システム上の費目が十分に統一されていないことから他の費目と合算して計上されていたり、実施部門が多岐にわたることでデータの抽出・集計が困難となっていたりする企業が多い。この傾向は、「人材育成」に係る項目に特に顕著にみられた。

3.3 人的資本投資の開示の実態

- 現状は、多くの企業が、人的資本の開示要求が高まる中で、まずは可能な範囲からデータを少しずつ開示している状況である。2.1 のような既存フレームワークの項目一覧の中から相対的に妥当と考えられる指標を抽出し、掲載している企業が多い。具体的には、費用としては従業員給与・賞与、役員給与・賞与、福利厚生費など「人材保持・活用」に係る項目の開示が多く、また、指標としては、採用人数、女性従業員数、離職率、従業員満足度・エンゲージメントスコア等の開示が多い。リスクマネジメントの観点の強い項目の方が開示されやすい傾向にある。
- 価値向上の観点から自社の人的資本投資全体の目的・内容・成果についてデータを用いてストーリーに沿って説明することは容易ではないため、各社とも模索の段階にある。また、価値向上の観点の強い項目は個性が強まるため、共通指標や参考データがない現状において、前提条件の異なるデータを横並びで比較しても投資の適正さを判断し得ないのではないか、と抵抗感や懸念を持つ企業が多い。

第4章 人的資本投資に係る測定、開示の促進に向けて

4.1 人的資本経営における投資の考え方の理解促進

- 人的資本投資は一貫性をもって実施されるべきものであるが、現状は社内での共通認識が十分でなく対外的にも説得性のある説明が難しい状況にある企業が多い。自社の経営戦略の中での「人材」の位置づけ方、そのための施策への予算付けの規模、その成果の測定と検証といった点について、各企業が自社の文脈に即して検討し、実施することが重要である。
- そのためには、人事担当が経営陣と一体となって戦略的な視点から、投資サイクルを回すことが不可欠である。その中で、投資とみなす項目へのフラグ付けや KPI の設定について、全社レベルでの検討を行うとともに、自社における人的資本投資の成果を対外的に可視化するために、定性的なストーリーを組み立てた上で、それらを補強するものとして定量的な情報開示を行う等の工夫が求められる。

4.2 人的資本投資に係る共通指標の設定

- 人的資本投資の定義が、各社によって、また同一企業内でも、統一化されていない状況においては、投資の測定・開示の促進は困難である。情報開示のフレームワークにおいては、人的資本に係る指標が提示されているものの、現状を鑑みると、アカウントビリティのみを目的としてナラティブが伴わない形で数値単体が公表されるにとどまる企業も多く、価値向上につながる人的資本投資の実現につながらない懸念がある。
- そのため、企業の価値向上につながる人的資本投資の実施を促していくためには、下記

のような観点を含むガイドラインの作成が望まれる。

1) 人的資本投資の考え方：価値向上とリスクマネジメントの2つの視点があり、特に前者に係る項目（人材獲得、人材育成等）について、個社の経営戦略に即して、投資とその効果をストーリーとして社内外に提示することが重要である。

2) 主要項目：人材に関する各費用を自社の人的資本投資としての確に把握し測定、分析することが重要である。一方で、企業の実務の現状を踏まえると、各項目の個別費用の内訳まで把握することは難しく、まずは、項目ごとの費用総額の把握から取り組むべきと考えられる。その際の項目のイメージとしては、「採用費（人材採用広告費、採用外部委託費、その他選考活動に係る費用等の総額）」「人材育成費（社内研修施設の施設関連費、社外研修施設の施設使用費、外部教育機関への研修委託費、人件費、教材費、研修参加費、大学・学会への支払費、資格取得費、その他自己研鑽に対する支援金・報奨金等の総額）」「人件費（従業員給与、従業員賞与、役員給与、役員賞与、福利厚生費、その他赴任費、福利厚生設備費、譲渡制限付株式報酬等の総額）」「人的資本基盤に係る費用（社内ITシステム費用（システム構築・改修費、システム運用費）、その他エンゲージメントサーベイ実施費用等の総額）」といった括りが有効と考えられる。

最低限開示をすべき項目：企業価値向上につながる項目であって、かつ、企業間での比較になじむ項目が、「最低限開示をすべき項目」であると考えられる。具体的には上記の「人材育成費」（一人当たり／利益当たり、等）が、その妥当性が高いと史料される。

なお、「採用費」「人件費」「人的資本基盤に係る費用」は、3.1.2に記載の通り、各企業において企業価値向上につながる項目であるとは必ずしも捉えられていないことから、最低限情報開示をすべき項目には含まれないと考えられる。他方、企業価値向上につながる項目ではないものの、2.3.2に記載の通り資本市場へのアカウンタビリティの観点から、リスクマネジメントに係る項目（労働慣行や健康・安全等）についても、可能な限り開示していくことが望ましいと史料される。

情報開示が進み開示データが蓄積されてきた際には、業界別のデータ等を併せて参考数値として掲載することも有効と考えられる。

4.3 会計システム上の工夫

- 現状の管理会計システムでは、人的資本投資関連のデータを集約する想定がされていない場合が多く、支出実態の管理・分析が困難である。
- 会計システム上で人的資本投資の関連費目を管理していくには、前項のガイドライン等で整理した人的資本投資の定義や項目を基に、必要項目について簡易的、即時的な集計が可能となるような仕組みが有効である。

本 編

第1章 事業概要

1.1 本事業の背景と目的

近年、SDGs、ESGの重要性の世界的高まりや、今年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂等を背景に、企業における人的資本経営の実現に向けた取組の加速化が求められている。特に人的資本投資については、各企業におけるあるべき人材戦略の実現や、資本市場・労働市場へのアカウントビリティ等の観点から、その重要性がますます高まっている。

しかしながら、人的資本投資はこれまで、その投資や取組について定量的な把握が困難で、財務パフォーマンスに与える影響も不透明であったことから、投資としての適切なPDCAサイクルを回すことができず、短期的な業績管理の調整弁として扱われ、中長期先を見据えた戦略的な投資決定もなされてこなかったと考えられる。また、人的資本投資として計上すべき具体的費用について統一的な整理がないことなどから、企業間での比較可能性も担保されておらず、人的資本投資に関する情報の開示・発信も個社の判断や取組に依る部分が大きいため、資本市場・労働市場へのアカウントビリティも十分に果たされていない。

こうした背景を踏まえ、本調査においては、今後の人的資本経営の実現に向けて、人的資本投資の適切なPDCAサイクルの循環や資本市場・労働市場への適切な情報開示を促していく観点から、人的資本投資について実態把握を行うとともに、今後の企業の取組の方向性及び必要な政策的対応について検討した。

1.2 本事業の実施内容と方法

1.2.1 実施内容

本調査では、以下の内容を実施した。

■ 国内企業に対するアンケート・ヒアリング調査

各企業における人的資本投資の実態を把握するため、人的資本投資として具体的に計上している費用、その投資を通じて行っている取組等の論点についてアンケート調査並びにヒアリング調査を行った。また、その調査結果に基づき、各費用の企業規模や業種による違い、個社性を考慮した上で、多くの企業において共通し企業間での比較可能性が高い費用を抽出することにより、企業規模や業種等の一定の企業群ごとに、人的資本投資の具体的な費用範囲を整理した。

■ 先行研究調査、有識者ヒアリング調査

企業の人的資本投資の適切なPDCAサイクルを回す上で、また資本市場・労働市場への適切な情報開示を進める上で、人的資本投資が労働生産性や財務パフォーマンス(ROIC、ROE、TSR、PBR等)に与える影響(投資効果)を明らかにすることが必要。そのため、人的資本投資と

労働生産性や財務パフォーマンスとの相関等について、先行研究並びに有識者ヒアリング等から論点整理を行った。

■ 人的資本投資の情報開示に関する国内外のベストプラクティス企業調査、有識者ヒアリング調査

資本市場・労働市場の視点から、人的資本投資についてどういった情報の開示が重要であるかについて、有識者へのヒアリング調査を通じて明らかにした。また、国内外で、すでに情報開示の取組が先行する企業を抽出し、情報開示の内容についてのベストプラクティスを調査した。

次項以降に、それぞれの実施内容・方法について記載する。

なお、本調査で扱う人的資本投資は、先行研究及び有識者ヒアリングに基づき、「(1)人材獲得(採用広告等)、(2)人材育成(教育訓練費等)、(3)人材保持・活用(給与等)、(4)人的資本基盤(HRシステム費用等)」の大きく4つに区分して整理した。

アンケート調査、並びに海外事例調査に際しては、上記(1)～(4)の分類に即して仮説の設計、並びにデータの整理・分析を行った。

1.2.2 実施方法

(1) 企業アンケート・ヒアリング調査

■ 調査内容

国内企業における人的資本投資の実態を把握し、人的資本投資の具体的な費用範囲を整理することを目的として、企業向けのアンケート調査とデプスインタビューを実施した。また、アンケート調査の設計に際し、企業へのプレヒアリング調査を実施した。

■ 調査対象・方法

プレヒアリング調査は、化学、情報・通信業、小売業の企業を対象に、2021年10月末から11月上旬にかけて実施した。

プレヒアリング調査後、本調査として、アンケート調査を2021年12月に実施した。ヒアリング調査は、アンケート調査に回答のあった企業から10社を抽出し、2022年1月中旬から2月上旬にかけて実施した。

アンケート調査については、各企業に調査票の電子ファイルを送付した上で、回答を記した各社の電子ファイルを回収した。なお、ヒアリングに際してはいずれもオンラインにて1時間～1時間半程度実施した。

■ アンケート調査項目

アンケート調査の項目概要としては下記のとおりである。

図表 1 企業アンケート調査の項目概要

- 回答企業における人的資本投資に関する基本的な考え方
 - ・ 統合報告書において重要と認識している資本
 - ・ 人的資本や人的資本投資を重要であると認識している理由
 - ・ 人的資本投資の取組や測定、情報開示に関して参考としている情報やガイドライン
 - ・ 人的資本投資の情報開示の状況に関する現状と今後の方向性
 - ・ 人的資本投資の実施やその測定・情報開示を行う際の障害や課題
- 回答企業における人的資本投資の実施、測定、開示に関する実態
 - ・ 人的資本投資に関する実施、測定、開示の対象範囲
 - ・ 人的資本投資に関する該当項目について、確保・把握・情報開示の有無、具体的な金額や具体的な取組内容、人材育成に関する予算額の策定方針
 - ・ 人的資本投資に関する該当指標についての把握・情報開示の有無、具体的な数値や具体的な取組内容

■ ヒアリング調査項目

ヒアリング調査については、各企業におけるアンケート調査結果に対して、その背景にある考え方や実態についてデプスインタビューを行った。項目概要としては下記のとおりである。

図表 2 企業ヒアリング調査の項目概要

- 人的資本投資に関する基本的な貴社の考え方について
 - ・ 「投資」と認識している「人材に関する費用」について
 - ・ 人的資本投資の実施や測定、情報開示における課題
- アンケート回答内容、並びに自社の人的資本投資の実態について
 - ・ 予算確保、実施、測定、開示の状況について
 - ・ 費用項目・指標と指標間あるいは財務データ等との関連性等について
 - ・ アンケート回答部署・部門について

(2) 有識者ヒアリング調査

■ 調査内容

人的資本投資に関する国内外の動きを視野に、グローバル企業の動向も踏まえて、今後の日本企業が実施すべき取組、また、今後政府に求められる施策の在り方等についてヒアリングを実施した。

■ 調査対象・方法

資本市場、労働市場のそれぞれの視点からみた人的資本投資について知見を有する有識者を対象にヒアリング調査を実施した。実施概要については下表のとおりである。なお、ヒアリングに際してはいずれもオンラインにて、1時間～1時間半程度実施した。

図表 3 有識者ヒアリング調査実施対象・概要

氏名（敬称略、五十音順）	所属・役職	実施日
岩本 隆	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 特任教授	2021年12月10日
小澤 ひろ子	一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 研究員	2021年10月22日
渋谷 健	コモンズ投信株式会社 会長	2021年11月5日
島永 和幸	神戸学院大学大学院経済学研究科 教授	第1回:2021年10月28日 第2回:2022年2月22日
森川 正之	一橋大学 経済研究所 教授	2021年10月20日
山本 昌弘	明治大学大学院商学研究科 教授	2022年2月28日

■ ヒアリング調査項目

ヒアリング調査の項目概要としては下記のとおりである。

図表 4 有識者ヒアリング調査の項目概要

<ul style="list-style-type: none">● 人的資本投資に関する情報開示の現状<ul style="list-style-type: none">・ 開示の流れにおける強い外圧と日本企業の置かれた現状・ 海外企業もしくは海外拠点の取組との差・ 業種・成長ステージによる開示状況の違い● 人的資本投資に関する情報開示の課題<ul style="list-style-type: none">・ ステークホルダーにとって意味のある情報開示項目・内容・ 投資家サイド／企業サイドにおける課題
--

- ・ 業種・成長ステージによる開示の重要性の違い
- 人的資本への投資、並びに測定・開示等を推進するための施策
 - ・ 企業にとってのインセンティブの設計
 - ・ 今後求められる国の施策

(3) 海外企業における人的資本投資に係る開示事例

■ 調査内容

企業ヒアリング調査結果から得られた論点を中心に、日本企業が参考と出来る視点や具体的な指標や開示方法の情報収集を目的として、海外企業が人的資本並びに人的資本投資についての捉え方や指標、またそれに関する費用の情報開示を行っているかを調査した。

■ 調査対象・方法

海外上場企業から、①本調査の有識者ヒアリングで人的資本に関する取組の優良事例として個人名が言及された企業、②人的資本及び人的資本投資に関するテーマにおいてメディア等で取り上げられた企業を基に、下表の 23 社を選出した。

事例調査に際しては、開示情報を基に、人的資本を経営戦略の中でどのように位置づけているか等の記述を抽出し、特徴的な記述について抜粋、整理を行った。また、人的資本投資として捉えられる指標については、インプット、アウトプット、アウトカムの観点から分類、整理を行った。

図表 5 海外企業における開示事例調査の対象企業

本社所在国・地域	業種	#	企業名
米国	製造業	1	DuPont de Nemours Inc
		2	Ecolab Inc
		3	Intel Corp
		4	Johnson & Johnson
		5	PepsiCo Inc
	IT・金融	6	Bank of America Corporation
		7	Meta Platforms Inc
		8	Visa Inc
	サービス・小売	9	Costco Wholesale Corp
		10	CVS Health Corp
		11	Starbucks Corp
欧州	製造業	12	BASF SE

		13	Lafarge Holcim Ltd
		14	Nestle SA
		15	Novartis AG
		16	Novozymes A/S
		17	Shell PLC
		18	Unilever PLC
	IT・金融	19	Deutsche Bank AG
		20	Deutsche Telekom
		21	SAP SE
その他	製造業	22	Diesel & Motor Engineering PLC
	サービス業	23	Singapore Airlines Ltd

第2章 人的資本投資に係る測定、開示の重要性

本章では、先行研究、海外企業の開示事例より人的資本投資に係る測定、開示の現状について整理を行う。また、測定、開示の重要性についての有識者並びに企業の認識についても取りまとめる。

2.1 人的資本投資の測定、開示をめぐる昨今の情勢

人的資本投資に係る近年の研究動向について、複数のシステマティック・レビューを基に整理を行った(参考資料3参照)。人的資本の重要性については学术界において足並みが揃う一方で、分析や評価方法の体系化については未だに発展途上であり、共通見解が出来上がっていない状況といえる。

その背景には、最終的な付加価値を生み出すために求められるスキル・知識等が職種・業種によって異なるという指摘がある¹。その前提として、人的資本とは「従業員が職務を遂行するためにどのような知識やスキルを身につけ、それを誰からどのように取得するか」²という具体的な職務から派生するものであり、これを適切に評価することこそが付加価値向上に不可欠と考えられるからである。

また、個人のスキルやマインドセット等から組織の学習環境まで、人的資本を評価する切り口が様々考えうる中で、どのフレームワークが最も有効であるのかについても、いまだに実証段階にある³。例えば、個人の基本指標についてだけでも、年齢・教育年数・研修参加日数・仕事継続期間・健康状態・現在の知識への満足度など、その指標は多岐にわたる。個人のスキルについても、社会的スキル・誠実さ・モチベーション・コミュニケーションスキル・自己理解度合い等が存在する。さらに、ウェルビーイングについても心理面・身体面・金銭面など多様な側面がありうる。

このように、人的資本は他の有形資産と比べても、その金銭的価値への換算や普遍的な評価指標の確立が困難を極めるため、体系的な分析がこれまで確立されてこなかった⁴。

一方で、欧州委員会(EC)や米国証券取引委員会(SEC)においては、非財務情報開示の制度化が進んでいる。そうした流れの中で、世界経済フォーラム(WEF)のステークホルダー資本主義測定指標や国際統合報告評議会(IIRC)によるIIRCフレームワーク、ISO 30414など様々な団体がフレームワークや開示項目を提示している。

人的資本関連も、育成や労働慣行、ダイバーシティなどに関連する多岐にわたる項目が開示す

¹ Islam, M. S., & Amin, M. (2021). A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track. *European Journal of Training and Development*.

² 前掲著 p21

³ 前掲著

⁴ Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 249-253.

べき指標として挙げられている。それぞれのフレームワークにより採用されている指標にはばらつきがみられるが、育成、ダイバーシティ、安全、身体的健康については比較的多くの枠組みにおいて設定がなされている。

図表 6 人的資本の開示に関する主な基準・枠組みの指標比較

	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	資金の公正性	福利厚生		組合との関係
NFRD							✓				✓	✓		✓	✓				✓			✓	
SEC	✓					✓		✓	✓														
SASB						✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
GRI	✓					✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓
WEF	✓					✓					✓	✓		✓	✓				✓	✓			
ISO	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓							✓

(出典) 経済産業省「第3回 非財務情報の開示指針研究会 事務局資料」

これらの指標は、いずれも人的資本に関連する項目ではあるが、必ずしも開示の意味合いは同一ではない。経済産業省「非財務情報の開示指針研究会」においては、人的資本に係る開示の狙いとしては「価値向上」の視点と「リスクマネジメント」の2つの視点があり、その区別を念頭に置きながら開示の方向性を検討する必要性が指摘されている。

ここでは、「価値向上」の視点強い項目として人材育成や流動性等に関するものが、「リスクマネジメント」の視点強い項目として労働慣行や健康・安全等に関するものが挙げられている。

図表 7 人的資本の論点概念図



(出典) 経済産業省「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に向けて - 「非財務情報の開示指針研究会」中間報告」

2.2 海外企業における人的資本投資の開示例

2.2.1 人的資本投資の開示状況

非財務情報の開示の進む海外企業を対象に、開示情報から人的資本、並びに人的資本投資に関する記載を調査した(参考資料 1 参照)。本調査で対象とした海外企業の開示事例においては、多くの企業において各社のナラティブに沿った情報を統合報告書ないしサステナビリティ・レポートにおいて開示していた。一方で、人的資本に関するデータを一覽的に開示している企業もあった(DuPont 等)。

そして上述の通り、人的資本の捉え方の観点は、「①企業価値向上」、「②非財務情報におけるアカウンタビリティ」の 2 つに大別できるが、企業によってそれぞれの観点の偏りがあり、両者を複合的に見ている企業もあった。

前者の観点に重きをおく企業においては、優秀な労働力をどのように引き付け、採用し、活躍を促すかの段階に合わせた情報開示を行っているケースが多かった。研修費用や給与(ストックオプション等のインセンティブ含む)等の支出金額を把握し、情報開示を行っているケースもあった(SAP、BASF、Intel 等)。

一方、後者の観点に重きをおく企業は製造拠点を多国籍に有する企業に顕著で、従業員の属性割合や現地採用比率等の指標を採用しているケースが多い。サプライチェーンマネジメントの観点も踏まえ、事故発生率の情報開示も併せて行っているケースもあった(Unilever、Shell、Nestle 等)。また、公共性が高く国営企業の場合、経営の透明性・健全性の観点として、汚職・コンプライアンス違反件数の指標を公開するケースもあった(Singapore Airlines)。

他方、両方の観点を交えて開示している企業もあった(Novartis、Deutsche Bank、CVS Health 等)。こうした企業においては、多様な人材を採用し活躍を促すことが社会的責任を果たし、かつ、価値創造の源泉であると位置づけていると言える。

2.2.2 人的資本投資に関する指標

海外企業の開示事例における開示指標をみると、多くは「獲得」「育成」「保持・活用」「人的資本基盤」に分類できる。

「獲得」に関しては、どのような採用活動を行っており、実際にどの程度の人材獲得を達成しているかについて情報開示をしており、採用数や現地採用比率を開示する企業が多い。特徴的な指標を採用する企業としては、SAP(学生向けインターンシッププログラム参加者数及び参加者中採用比率)やドイツ銀行(インターン参加者数/新卒採用数、採用 Web メディアアクセス数・SNS フォロワー数)、Intel(インターン経由の入社希望率)が挙げられる。

「育成」に関しては、教育研修に関する取組と支出、さらにはどのような結果(アウトプット)が出ているかについて多くの企業が情報開示を行っており、研修に関する支出や研修受講者数、年間一人当たり学習・時間・費用、研修プログラム数を開示する企業が多い。特徴的な指標を採用する企業としては、Novartis 及び Novozymes(教育環境に関する従業員評価指数)、Bank of America(New role を獲得した人数)、Ecolab(研修修了率、パフォーマンス評価回答率)などが

あげられる。

「保持・活用」に関しては、従業員満足度、従業員エンゲージメントスコア、平均賃金(男女差、役職差)、自社持ち株比率、離職率を開示する企業が多い。特徴的な指標を採用する企業としては、Costco(平均勤続年数、5年以上・10年以上の長期勤務者の割合)、Novartis(男女別ハイパーフォーマーの自主離職率、主要役職の引継ぎ可能率)、ドイツ銀行(欠員に対する内部補填率(その補填所要日数)、内部補填による採用費削減額)などがある。

「人的資本基盤」に関しては、多様性と人権、安心・健康、コミュニティなど企業により開示に注力している分野に差異がみられた。多様性と人権に関する指標としては、従業員の属性(人種等)ごとの比率、女性管理職比率・増加率、育児休業取得率・復職率、ジェンダー・ペイギャップなどがある。安心や健康に関する指標としては事故発生率、労災発生件数などがある。コミュニティに関する指標としては、金額換算したコミュニティ向けボランティア合計時間(CVS Health)、コミュニティ投資額(Starbucks)などがある。

上述の分類に当てはめるのが難しい総合的な指標としては、従業員当たりの収入や利益などがある。例えば Deutsche Telekom は従業員当たり収入額及び EBITDA を、SAP は従業員当たり営業利益を、Deutsche Telekom は total workforce quota として収入に占める総人件費(外部人材費用を含む)の比率を、それぞれ記載している。

そして、総合的なアウトカムに関する指標として、Deutsche Bank は人的資本 ROI(Human Capital Return on Investment)を Human Resource Report の中で記載している。これは収益の雇用費用(直接雇用の給与費のみならず委託費や派遣費を含む)に対する比率であり、ISO 30414 に沿って算出している。なお、ISO 30414 では、人的資本 ROI は次のように定義されている⁵。

図表 8 人的資本 ROI の定義

$$\text{人的資本 ROI} = \left\{ \frac{\text{収益} - [\text{コスト} - (\text{給与} + \text{福利厚生})]}{\text{給与} + \text{福利厚生}} \right\} - 1$$

(出典) ISO 30414 Human resource management -Guidelines for internal and external human capital reporting (英和対訳版)

⁵ 注記として下記。

「給与には、基本給、変動給及び／又はインセンティブ報酬が含まれる。」

2.3 人的資本投資の測定、開示の重要性に係る企業・投資家の認識

本項では、人的資本投資に対して企業や投資家がどのような認識を有しているかについて、企業ヒアリング、並びに有識者ヒアリング(投資家を含む)の結果を基に取りまとめる。

2.3.1 企業価値向上に資する人的資本投資

現在、日本国内においても企業並びに資本市場、労働市場等において人的資本投資への関心が高まっている。有識者からは、人的資本が企業価値の創出につながる重要な非財務資本であり、人的資本を自社の企業理念・ビジョンや経営戦略等と関連付けて成長戦略を描くことが重要であるという点、また、そうした取組自体が優秀な人材を引き付けるための鍵になるという点について指摘があった。

【有識者ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 欧州、北米では、人的資本投資の情報開示は投資家が投資すべき企業を選別する過程で「その企業の長期的な競争優位の源泉は何か」を推測するために必要な情報という位置づけである。
- ・ 人材は BS(貸借対照表)には記載がなく、PL(損益計算書)に人件費(コスト)として処理される。企業の根源的な資産である「人」は、単年度で見ると費用だが、長期的に投資をしている対象であるため、資産として認識すべきだと考えている。「人」は、単年度で見ると費用だが、長期的に投資をしている対象であり、資産として認識すべきだと考える方向性の研究も始まっている。短期的に見ると、会社がコストカットを行い、株価と利益が上昇すればよいという考えになるが、人的資本に関心を持つ投資家は長期的な視点を持つ投資家である。
- ・ エンゲージメントファンドの中で、ESG 投資とは別に、人的資本を中心に据えて意思決定するケースがある。この場合、「ESG の S」という文脈ではなく、「企業価値の創出に繋がっていく人的資本」という文脈でとらえられている。
- ・ 労働人口におけるミレニウム世代の割合が増加し、ライフスタイルに合わせて仕事を選ぶ人増える価値観の変化や、SDGs に対して関心が高い若い世代が増える中で、社会の価値観の変化に合わせて優秀な人材をどう確保するのか、という長期的な問いが経営に効いてくる。
- ・ 組織文化・企業風土については優秀な人材を企業に引き留めるための要素として投資家からの関心が非常に高いもの「見える化」が非常に難しい。人的資本を含む無形資産の経営への効果が経営の成果として出始めてから、結果的に投資家は気付くだろう。

企業の中でも、自社の経営戦略、事業戦略に即して人への投資を位置付ける企業が見られた。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 人的資本投資、人的資本経営の関心が社内外で高まっている中で、人的資本とは何かと

いう議論を継続的に行っている。DX など新しいビジネスモデル創出のためのリテラシー強化・人材強化に向けた人的資本投資が最優先であると認識している。

- ・ 事業戦略に対応するための人材への投資としては、既存ビジネスからの転換を図るための人材の底上げ、DXビジネス事業化に向けたビジネスデザイン人材の育成、クラウドやAI、アジャイル開発に向けたリスキルなどがある。
- ・ 自社の業態では、事業創出・拡大を実現できる経営人材を育成することが事業戦略と直結していると捉えられており、重要視されている。

ただし、経営戦略に紐づいた人的資本投資やその効果の定義には個社性が強く表れる。投資家は価値創造につながる個社のストーリーにこそ期待するものの、その測定や分析は容易ではないとの認識が、企業側にもステークホルダー側にももたれている。また、企業の内部でも認識の程度が一律ではない点についても指摘されている。

【有識者／企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 投資家の中でも人的資本投資は重要である、ということは頻繁に触れられているものの、他方で明確な定義や価値創造までのストーリーラインが整っているものではないという理解が共有されている。
- ・ ナラティブとして投資家が納得する語りが出来るかどうかが問われている。その際には、定量的な材料も使うことが期待されている。
- ・ 伊藤レポートの影響により日本企業においても欧米的な経営指標や人的資本投資の考えが入ってきたが、まだ現役の経営トップがその変化に適応できていないような現状もあるように感じている。意識の高い企業を除いて、この流れをくみ取っているのは外部の会合に参加している副社長や役員レベルまでで、社長まで意識が共有されていないという印象もある。
- ・ 人的資本投資と人的資本の維持コストについて全社で共通の定まった認識は醸成されていない。
- ・ 人的資本投資として何が投資なのかの共通認識がないのが非常に悩ましい点である。投資家から見ても教育研修費の多寡で意思決定できないのではないかと考えている。すでに議論されているが、企業の事業展開やストーリーに合わせていくことの必要性が強い印象。どのように自社の中で体系立てて分類し、モニタリングすればよいのかの合意形成ができておらず、今後検討が必要だと感じている。
- ・ 何をするためにどれくらいコストが必要かという議論は行っているが、どうあるべきかという中長期的な目線に立った教育訓練費や募集費の話はしていない。そういった議論が出始めれば、グローバルでのデータ集計が促進すると思うが、現状はそれぞれが全社共通(人事予算)で行っている研修と各部門の予算の範囲内で教育訓練・採用は並行している状況。

2.3.2 非財務情報についてのアカウントビリティ

2.1.2 で見たように、人的資本に係る資本市場からの期待としては「価値向上」と「リスクマネジメント」の 2 つの視点があるが、「価値向上」については経営戦略と人材戦略の連動、並びにその実現に向けた投資とその効果をどう位置付けているかをストーリー化し、ナラティブに沿って発信することが不可欠であり、企業を横並びで比較するような一律の情報開示を求めることは適当でないとの指摘があった。

他方、労働慣行や健康・安全など「リスクマネジメント」の意味合いの強い項目も含め、対外的なコミュニケーションを促進するためには、可能な限り定量的な情報開示が望ましいとの認識も見られた。

また、情報開示が進むことで、人的資本投資の情報を投資判断に積極的に活用する動きが生まれてくるのではないかとの言及もあった。

- ・ **【有識者／企業ヒアリングより(一部抜粋)】**
- ・ KPI はあくまでビジネスゴールに紐づいた価値創造ストーリーを測るべきものであり、コンテキスト依存性が極めて高い。それを無視して一律の指標で測ることは意味をなさない。
- ・ 対外的なコミュニケーションのために横並びで比較できるものに加えて、企業ごとに自社の人的資本の重要性を示すストーリーを示すことも重要になる。
- ・ 企業に求められるのは一般的に挙げられている指標(労働慣行など)を自社でどういう形で解釈すべきなのかという説明や、それに紐づくナラティブである。それは市場が決めるものではなく、企業自身が統合報告書やサステナビリティ・レポートで発信するものである。
- ・ 人的資本投資情報を開示することが当たり前になってくれば開示していない会社を投資対象から外す、というようなパッシブ投資的な意思決定に関わってくる。もしくは人的資本投資に紐づくインデックスが出来上がってくるとそこに集まって長期的に見ていこうという考え方が増える可能性がある。
- ・ 現在は人材育成の総額を外部へのアカウントビリティに対応するために把握している。本来は、リージョンごとの分析やどこに投資すべきかの検討など、価値ある分析を行うべきだと認識している。
- ・

なお、労働市場からは、教育研修関連データや働きやすさなどの労働慣行についての開示が期待されやすいとの指摘があった。前者については、入社後の成長機会の有無に係る判断材料と捉えられることから「価値向上」の視点、後者については、どちらかと言えば「リスクマネジメント」に近い視点として考えることができる。

【有識者／企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 人的資本投資に関する基準が明確になり、開示されることが増えれば、労働市場からの注目が高まる可能性があると考えている。
- ・ 財務情報としての開示に加えて、就職情報誌などに人的資本投資額や時間を公開すると優秀な人材を集めることに効果があると思う。
- ・ 労働市場向けの開示として新卒採用者人数やキャリア採用者人数、ワークライフバランスに関連する情報を開示している。実態として新卒、中途ともに自社に興味を持つ人が見ていると認識している。

第3章 日本企業における人的資本投資に係る測定、開示に際しての現状

本章では、企業へのアンケート調査、並びにヒアリング調査の結果を基に、日本企業における人的資本投資に係る測定、開示の現状について取りまとめる。

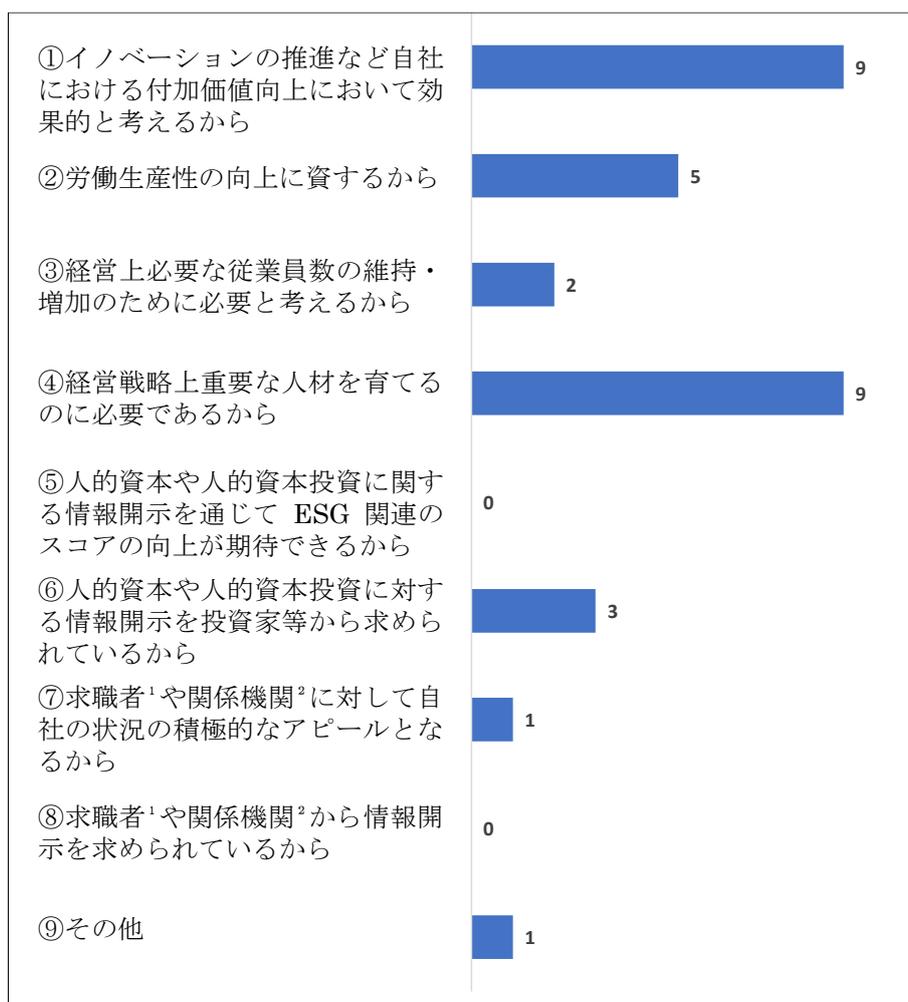
3.1 自社における人的資本投資についての認識

3.1.1 人的資本投資全体に関する認識

今回の企業調査においては、ほぼすべての企業が、人的資本とその投資の重要性について「イノベーションの推進など自社における付加価値向上において効果的と考えるから」「経営戦略上重要な人材を育てるのに必要であるから」と回答している。

図表 9 人的資本が重要である理由

(N=10、単位：社、3つまで選択可)



※求職者¹：学生、転職予定者等。関係機関²：大学、就職支援事業者等。

(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 人的資本投資、人的資本経営の関心が社内外で高まっている中で、人的資本とは何かという議論を継続的に行っている。DX など新しいビジネスモデル創出のためのリテラシー強化・人材強化に向けた人的資本投資が最優先であると認識している。(再掲)
- ・ 事業戦略に対応するための人材への投資としては、既存ビジネスからの転換を図るための人材の底上げ、DXビジネス事業化に向けたビジネスデザイン人材の育成、クラウドやAI、アジャイル開発に向けたリスキルなどがある。(再掲)
- ・ 自社の業態では、事業創出・拡大を実現できる経営人材を育成することが事業戦略と直結していると捉えられており、重要視されている。(再掲)

人材に係る費用は投資であるとの認識は、調査対象企業において比較的持たれているが、具体的にどの項目や費用を投資と捉えるかは、企業間のみならず、企業内においても全社的な定義がなされておらず、部門ごとの項目や費用の扱いが様々である場合が大半である。また、「外部への支出を伴うため、帳簿から支出額や内容の捕捉が容易な項目(外注費等)のみならず、採用や育成に係る人件費(時間、工数等)も人的資本投資に該当し得ること」「一概に投資額が増えれば良いとは言えないことから、投資の多寡を支出額だけで単純に比較してもその適切性や妥当性は判断できないこと」等の指摘もみられた。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 一人当たり研修費に含まれる費用は外部へ支払った費用のみであり、内部のOJTは含まれていないため、研修費より研修時間で計測した方が良いかもしれない。ただし、どの時間が育成に該当するかという判断も難しい。
- ・ 育成や採用に関する費用について、算出可能だが、算出したところでそれが何を意味しているのか分からない。
- ・ 年間の研修費用額を開示している。ただし、この開示に意味があるかはわからない。少なくとも費用を把握していることを示す程度の意味として捉えている。

3.1.2 人的資本投資の項目別の認識

本調査においては、前述のとおり、人的資本投資を「(1)人材獲得(採用広告等)、(2)人材育成(教育訓練費等)、(3)人材保持・活用(給与等)、(4)人的資本基盤(HRシステム費用等)」の大きく4つに区分して整理した。アンケート項目として整理した上で、ヒアリングにて詳細を確認した結果を、下記のように取りまとめることができる。

図表 10 人的資本投資の具体的費用

区分	具体的費用	費目例
(1) 人材獲得 (採用広告等)	人材採用広告費	就職用サイトの制作料、採用サイトへの掲載料、イベント出展料、インターンシップ実施等
	採用外部委託費	エージェントへの成果報酬や手数料等
	その他	選考活動に係る費用(会場費、選考システム費、業務要因の人件費)、採用イベントの企画・運営費用、内定者交流、等
(2) 人材育成 (教育訓練費等)	施設関連費	消耗品費、施設管理費、修繕費、等
	社外研修施設の施設使用費	施設利用料、宿泊費、研修会場費、等
	外部教育機関への研修委託費	受講料、等
	人件費	外部講師への食事代、交通費、宿泊費、等
	教材費	研修用書籍購入費、eラーニングコンテンツ費用、コンサルティング費用、システム開発費、等
	研修参加費	旅費交通費、日当、等
	大学・学会への支払費	年会費、授業料、等
	資格取得費	会社が認めた講座受講料等
その他	自己研鑽に対する支援金・報奨金、海外トレーニーにかかる人件費・教育費、等	
(3) 人材保持・活用(給与等)	従業員給与	-
	従業員賞与	-
	役員給与	-
	役員賞与	-
	福利厚生費	法定福利費・厚生費、育児のための転居費用補助、等
	その他	赴任費(異動に伴う費用)、通勤交通費、復職支援金、派遣労務費、福利厚生設備費、譲渡制限付株式報酬、等
(4) 人的資本基盤(HRシステム費用等)	社内 IT システム費用(システム構築・改修費、システム運用費)	人事・給与システム、勤怠管理システム、人材マネジメントシステム、出張申請システム、社内 SNS、等
	社内 IT システム費用(システム運用費)	
	その他	エンゲージメントサーベイ実施費用、組織活性化施策実施費、健康づくり関連施策費、等

(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

図表 11 人的資本投資の具体的指標

区分	具体的指標
(1)人材獲得(採用広告等)	採用人数、採用活動従事時間等
(2)人材育成(教育訓練費等)	研修参加率、研修参加時間、有資格者数の増加数等
(3)人材保持・活用(給与等)	定着率、離職率、中途採用比率等
(4)人的資本基盤(HR システム費用等)	外国人従業員数、女性従業員数、労働災害件数、懲戒処分件数等
その他(全般)	従業員当たり売上高、従業員満足度／エンゲージメントスコア、人的資本 ROI、等

(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

また、それぞれの区分に対する企業の認識についてもヒアリングにおいて確認したところ、重要性、意味合い、測定の容易さ等が異なることが示唆された。

「(1)人材獲得(採用広告等)」について、採用に関しては多くの企業が人事部で一括して実施するため、費用も人事部予算として管理されることが多い(ただし、事業部制の企業は事業部予算の場合がある)。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 採用費については、年度の計画や中期経営計画を踏まえ、人事や教育グループで課題・施策を整理し、人事部長、人事管掌役員、経営企画の役員に確認を取る。弊社では教育や採用については全社で行っている。グループやグループ連結単位では、人事がまとめて採用を行っているわけではないため、捕捉のしづらさがある。
- ・ 採用広告、リファーマル採用のインセンティブ、人材紹介等、採用にかかる費用を投資家向けにも開示をしている。

「(2)人材育成(教育訓練費等)」について、人材育成は人事部での一括実施のものと事業部等の独自実施のものが混在しており、費用に関しても多岐にわたる費目が含まれることが明らかになった。

例えば、上記表にて挙げた研修に係る「施設関連費、社外研修施設の施設使用費、外部教育機関への研修委託費、人件費、教材費、研修参加費」といった費用についても、完全に自社内で定義や区分のルールが明確化、共有化されていることは少なく、支出額を会計システム上に登録する際に、「施設費、人件費、講師交通費を一括して研修会社に支払う」こともある。また、予算作成段階では、これらは一括して「育成費」として積まれるケースが多く、さらに、全社規模ではない事業部単位の育成に際しては事業部予算の中に計上され、予算段階で「育成」に関する数字を集

計できない企業も多い。(次項にて詳述)

このような状況にあつて、「施設費」といった粒度で具体的な項目別に集計し直すことは、会計システムやルールにおける費目の考え方をあらかじめ厳密に設定し、それを遵守している企業であれば容易になる。そのため、一般的には社員数や事業部数等が多くなるほど、支出費目の厳密な管理が困難になりがちだと言える。実務面の対応を踏まえると、支出総額での「人材育成費」としての集約であれば可能、との意見が多数であった。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 研修費に関するデータを取得する際に、内部の 카테고리分けとそれほど相違なかったため、苦労はなかった。
- ・ (調査票項目において)人材育成の区分が細かすぎる印象を受けた。人材育成に含まれる、教材費や人件費、受講料、施設費は切り分けが難しく、まとめて研修費として予算を組んでいる。請求書レベルまで細かく見れば何に費やしているかは把握可能である。
- ・ 社外に支払っている費用を研修費として拾っている。そのやりとりをする事務局の人件費は入っていない。
- ・ 現時点での人的資本投資(研修費用)集計の目的は財務会計のための集計になっていて人のマネジメントのための目的が第一ではない。そのため会計システムの集める情報に沿って集計することになる。

なお、育成に関しては、研修等を外部化した場合の Off-JT 費用のみならず、OJT に係る諸費用も投資だとの認識も見られた。例えば、中途社員を即戦力化するための研修センターを内製化し育成に一定期間かけるような場合、講師の人件費のみならず、研修に充てているその間の機会費用も育成コストとして捉えている企業もあった。ただし、それらの時間コストや機会費用を定量的に把握している企業は、今回の調査対象内にはなかった。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 一人当たり研修費に含まれる費用は外部へ支払った費用のみであり、内部の OJT は含まれていないため、研修費より研修時間で計測した方が良いかもしれない。ただし、どの時間が育成に該当するかという判断も難しい。
- ・ (中途採用者の)一人前の立ち上がりまで半年程度かかることを想定している。その期間の一人当たりの売り上げ見込みについては通常見込みの 6 割で計算している。こうした意味では、この売上が減っている期間を含め、「採用費+一人前になるまでの費用」を投資と呼べるかもしれない。また、専門育成担当の人員の人件費も育成に係る投資とも考えられる。

「(3) 人材保持・活用（給与等）」は、損益計算書（PL）上での「人件費」に相当するものであり、一般的に「コスト」と認識されやすい項目である。この費用についての認識としては、人材獲得の際のアトラクション、あるいは社内人材のリテンションのために重要な費用であり、これ自体が人的資本投資とはみなされにくいとの指摘があった。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 人件費については投資ではなくコスト、という認識をしている。企業規模の急拡大の場面であって、厳密に人件費をストックとして中長期的には管理できていない。
- ・ 職位が上がるほど業種とリンクさせて年収が上がるようにリンクすることで経営人材にインセンティブをつけられるような仕組みにしている。管理職層では中長期の目標を立てることとなり、中長期的に業績を上げていくことにインセンティブをつけている。他には株式交付制度も導入している。

「(4) 人的資本基盤（HR システム費用等）」としては HR システム費用が挙げられるが、これらが実際導入される際にはシステム投資として計上されることから、人的資本投資としては認識しにくいとの指摘があった。費用としては把握されているものの、イニシャルコスト、ランニングコストが年次によって大きく異なり、また金額も大きいことから、人的資本投資の一項目として測定した場合に経年変化を読み取りにくくなるとの指摘もあった。

なお、システム関連以外に、人的資本に係る基盤構築として、企業文化の醸成、理念の浸透といった取組に関連する費用も本区分として整理した（一部は育成にも関わる）。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ リージョンごとに異なるラーニングシステムを利用しており、その費用を人的資本基盤に関する費用として把握できる。
- ・ システムについてイニシャルコストは IT 側で出していることが多い。その後のランニングコストは使用する部門(人事系 SNS などは人材開発本部)が負担する。
- ・ ミッションの共有が会社の基盤になっていくという考え方である。その浸透にそれなりに時間をかけているので、それを人件費で算出する方法で投資と捉えることも可能である。
- ・ (企業ビジョン、経営計画浸透のための)定期的な会議を実施している。その事務局運営にかかわる費用は基盤構築に含まれると考えられる、費目としては人件費として計上されている。
- ・ 社員の意識調査については人事予算ではある。ただし、現状で人的資本投資としては認識していない。

さらに、人的資本投資にかかる総合的な指標としては、従業員当たり売上高や営業利益、従業員満足度／エンゲージメントスコア等が利用されている。これらの数値は、他社比較のためではなく、自社の経年変化を把握し打ち手を検証するために用いられていることが多い。

【有識者／企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 一人当たり利益や人的資本 ROI は KPI ではなく KGI として設定されていることが多い。Well-being が重要、特にキャリア充足度をカバーできていないと離職率が上がる。
- ・ 一人当たりの営業利益 は継続的に分析、開示している。
- ・ エンゲージメントスコア について、他社との比較ではなく、経年比較を行っている。仮説や打ち手に対して、どのような結果が出たかを確認する指標という位置づけである。
- ・ 各部署の退職率と社員満足度調査の関係を見ている。
- ・ KPI として、付加価値を人件費で除いたものを活用している。人的資本の成果指標はどこまで入念に作っても妥当性はわからないため、あえてシンプルな指標を使い、意味合いを含めて伝えていくことを検討している。こうした指標では、絶対値を測ることはできない。業界内の比較ではなく、自社内、組織内での現状値と 3 年後の理想値のギャップや進捗率を見ていきたい。

3.1.3 企業属性による人的資本投資に対する認識の相違

企業において人的資本投資が特に意識されやすいのは、ビジネスの成長・拡大期(人員の増大と事業の成長が直結)やビジネスモデルの変革期(新たなスキルや専門性の獲得が喫緊の課題)などの時期であると言える。特に「人材獲得」に係る費用は、スタートアップやビジネスモデル刷新の時期にある企業には、強く投資として意識される傾向にある。

また、DX や AI など、特に IT、デジタル分野といった変化の激しい業界においては、人材育成が自社ビジネスの展開に直結していることから、特に「人材育成」について強い問題意識を持ち、実際に投資を行っていることが明らかになった。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 現在のビジネスはトップラインを出すことが優先されていて、その状況下では広告宣伝費と人の採用費が投資として挙げられる。採用者の半分が営業、半分がエンジニアであり、エンジニアの採用については取れるだけ取ろう、という方針で動いている。現在は経営状況がよく、そのため人の獲得に費用をかけることの説明はつけやすい。採用広告、リファーマル採用のインセンティブ、人材紹介等、採用にかかる費用について投資家向けにも開示をしている。
- ・ 人材獲得についてはかなり投資している。戦略上必要な人材について、必要なスキルや

経験を明確化させ、社内での育成や配置転換で対応できない人材を戦略的に獲得している。デジタル人材や R&D における専門人材の獲得を行っており、中途入社が増えている。

- ・ 新規事業には常に今後デジタルという切り口が必要になるのでこの分野に明るい人材を確保することが重要だと捉えられている。
- ・ 専門性教育の対象者は社員の 8 割ほどで、育成がビジネスに直結する。

3.2 人的資本投資の測定、分析の実態

3.2.1 人的資本投資の測定、分析の状況

前項では、各企業がどのような項目を人的資本投資と捉えているかについて整理した。続いて本項では、それらの項目をどのように測定し、分析しているかを確認する。

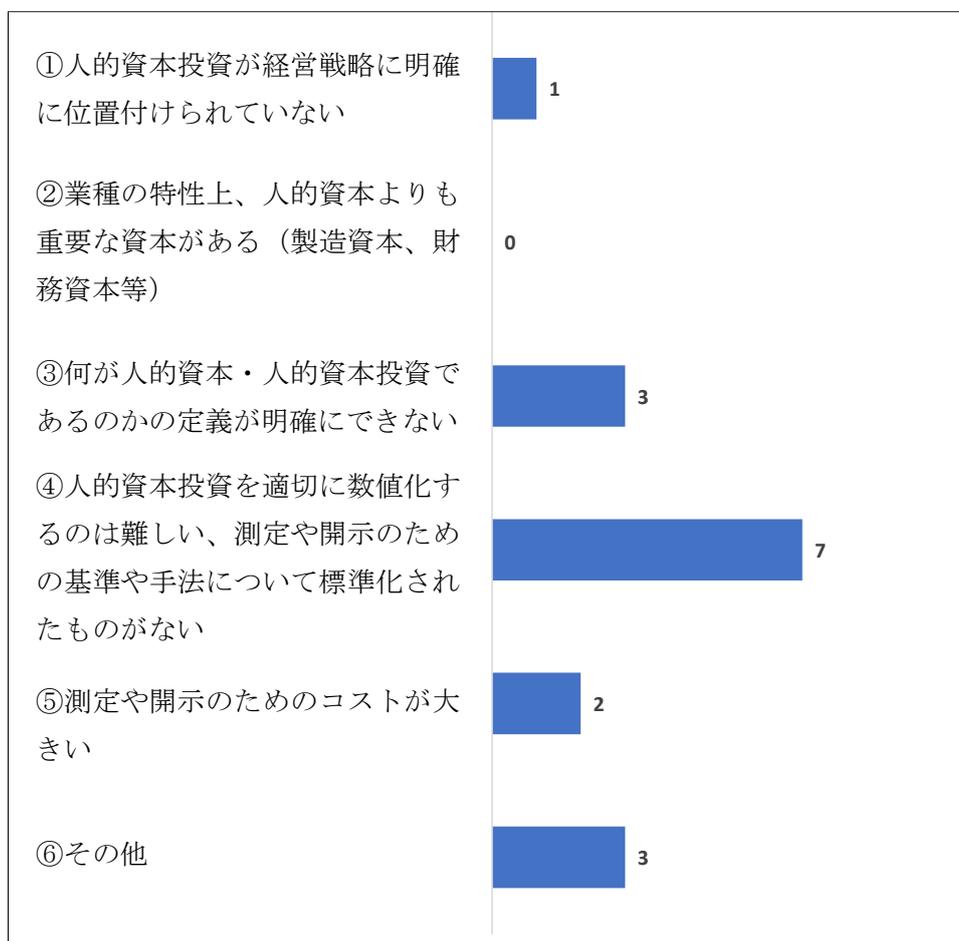
人的資本投資の定義や項目の共通認識が図られていない中で、分析結果の使途のイメージが十分でないこと、データ集計に係る負荷が大きいこともあり、投資全体としての測定や投資対効果等の定量的な分析には至っていない企業が多い。アンケート結果からは、「人的資本投資を適切に数値化するのは難しい、測定や開示のための基準や手法について標準化されたものがない」と回答した企業が 7 社に上っている。

また、個別の項目についても、何を効果とみなすのか、どう測るのが明瞭でなく効果測定そのものが行われにくい状況にある。「何が人的資本・人的資本投資であるのかの定義が明確にできない」とのアンケート回答も 3 社あった。

前章で確認したとおり、人的資本投資、特に人材育成に関する取組についてその評価が困難であることは、先行研究でも指摘されている。企業としては、次善策として、人的資本投資として実施した取組そのもの(特に人材育成の状況)を把握・測定している様子が窺えた。また、エンゲージメントスコアについては離職率等の他の指標との関連を分析する企業も見られた。

図表 12 人的資本投資の実施、測定、情報開示に際しての障害や課題

(N=10、単位：社、3つまで選択可)



(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ ⑥「その他」としては下記。
 - ✓ 開示のための目線が常に進化している中、それを的確に反映すること
 - ✓ グローバルに情報を収集するための効率的な手法がない
 - ✓ ESG データブックなどで積極的に情報開示に取り組んでおり、現在障害や課題となるものは認識していない
- ・ 投資の成果については会社内にもいろいろな部署・機能を持った組織があり、それぞれの活躍の成果を横並びで評価できる指標を設定できない状態である。その点が人的資本投資の成果を測定することの難しさなのではないかと考える。
- ・ 自社内でデータを見る場合には経年変化を見ながら経営層で判断することになると考えている。体系立てて目的ごとに費目を整理したうえで、特定の目的(開示など)のために、目標値と経年の数値の比較をすることが目標であり、現在は局所的な数値の分析は行っていない。

- ・ 予算の配分の見直しについて、研修効果は定量的には測れないため、研修受講者にアンケートを用いた振り返りやアセスメント結果の参照を行い、研修の継続・廃止等を検討する。
- ・ 研修が正しく実施されているかについてはチェックしているが、研修の成果が出るのは5～10年度と認識している。
- ・ 投資対効果の測定は難しい。スキル認定をする際に、スキルのみならず、関与している案件やテーマを実績として、合わせて評価している。例えばより重要度の高い案件に従事出来ているか、その中でどのような関わり方をしているか、等を見て評価する。
- ・ 各部署の退職率を見ながら、その数値と社員満足度調査の関係を見ながら都度アクションが必要と思われる部署に人事が中心となって施策を打つ。また、退職率とストックオプション付与状況の関係もモニタリングしている。(再掲)

また、一部の企業では、人的資本投資の投資効果を、採用数や従業員エンゲージメントといった指標で代替的に把握している様子が窺えた。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ エンゲージメント指数がその先のビジネスでの成否にとっての先行指標になるのではないかと考えている。
- ・ エンゲージメントスコアについて、各社で重要視する項目や質問項目が異なり、また、文化差もあるため、他社との比較ではなく、経年比較(関連アクションと想定した成果のギャップ分析)を行っている。(再掲)
- ・ 2週間に一回に満足度調査を行っていて、ミッションの共有と社員がエンゲージされているか、という点については意識して取り組んでいる。

3.2.2 人的資本投資金額の把握状況

図表13は人的資本投資について、項目別に「予算を確保せず、実行していない」から「予算額・実績額ともに把握し、情報開示している」まで6段階に分けて整理したものである。これを見ると、「(2)人材育成」の項目で「予算を確保し、実行しているが予算額・実績額は把握していない」に回答がついていることがわかる。一方で、「(1)人材獲得」「(4)人的資本基盤」は10社全社が「予算額・実績額ともに把握しているが情報開示していない」。また、「(3)人材保持・活用」ではいずれの項目についても5社前後が「情報開示」まで実施している。

図表 13 人的資本投資の項目別実施状況

(N=10、単位：社)

Q7 該当項目に関する実行、予算額・実績額把握、情報開示の有無 (N=10、単位：社)		無回答	予算を確保せず、実行していない	予算を確保し、実行しているが予算額・実績額は把握していない	予算額のみ把握しているが情報開示していない	実績額のみ把握しているが情報開示していない	予算額・実績額ともに把握しているが情報開示していない	予算額・実績額ともに把握し、情報開示している
(1)人材獲得	合計額	6	0	0	0	0	3	1
	人材採用広告費	0	0	0	0	0	10	0
	採用外部委託費	0	0	0	0	0	10	0
(2)人材育成	合計額	7	0	1	0	0	0	2
	社内研修施設の施設費	1	0	2	0	0	6	1
	社外研修施設の施設費	1	0	2	1	0	5	1
	外部教育機関への研修委託費	1	0	2	0	0	6	1
	人件費	1	1	2	0	0	6	0
	教材費	1	1	2	0	0	6	0
	研修参加費	1	2	2	0	0	5	0
	大学・学会への支払費	1	1	2	0	0	6	0
(3)人材保持・活用	合計額	8	0	0	0	0	1	1
	従業員給与	2	0	0	0	0	3	5
	従業員賞与	2	0	0	0	0	3	5
	役員給与	1	0	0	0	0	3	6
	役員賞与	1	0	0	0	0	3	6
	福利厚生費	1	0	0	0	0	5	4
	合計額	7	0	0	0	0	2	1
(4)人的資本基盤	社内ITシステム費用（システム構築・改修費）	0	0	0	0	0	10	0
	社内ITシステム費用（システム運用費）	0	0	0	0	0	10	0

(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

図表 14 は、人的資本投資について、項目別に 3 年分の予算額ないし支出の実績値を問う質問への回答状況を整理したものである。いずれも回答任意の設問であるが、その中で 3 年分が記入された項目を見ると、「(3)人材保持・活用」の項目がいずれも 3 社と最多となっている。一方で、図表 15 は、人的資本投資の金額未回答の理由について項目別に整理したものである。「(2) 人材育成」のすべての項目において、「①事業部門が多岐にわたっており、全体額の把握が困難」と回答した企業があった。また、「(2) 人材育成」のほぼすべての項目において、過半数が「②他の費目との合算額として計上しており、当該費目のみの切り出しが困難」と回答していた。

図表 14 人的資本投資の項目別金額回答状況

(N=10、単位：社)

Q7 該当項目に関する予算額・実績額の記入有無 (N=10、単位：社)		いずれも記入していない	前々事業年度実績額のみ記入している	前事業年度実績額のみ記入している	本事業年度予算額のみ記入している	前事業年度実績額、前々事業年度実績額を記入、本事業年度予算額は記入していない	本事業年度予算額および前々事業年度実績額を記入、前事業年度実績額は記入していない	本事業年度予算額、前事業年度実績額を記入、前々事業年度実績額は記入していない	本事業年度予算額、前事業年度実績額、前々事業年度実績額を記入している
(1)人材獲得	合計額	7	0	0	1	0	1	0	2
	人材採用広告費	6	0	0	2	0	0	1	2
	採用外部委託費	6	0	1	2	0	0	0	2
(2)人材育成	合計額	7	0	0	0	0	2	0	2
	社内研修施設の施設費	8	0	0	0	0	1	1	1
	社外研修施設の施設費	9	0	0	0	0	1	0	1
	外部教育機関への研修委託費	8	0	0	0	0	0	1	2
	人件費	9	0	0	0	0	1	1	0
	教材費	9	0	0	0	0	0	1	1
	研修参加費	9	0	0	0	0	1	1	0
	大学・学会への支払費	9	0	0	0	0	1	1	0
(3)人材保持・活用	資格取得費	9	0	0	0	0	0	1	1
	合計額	8	0	0	0	0	1	0	2
	従業員給与	6	0	1	0	0	1	0	3
	従業員賞与	7	0	0	0	0	1	0	3
	役員給与	6	0	1	0	0	1	0	3
	役員賞与	6	0	1	0	0	1	0	3
(4)人的資本基盤	福利厚生費	6	0	1	0	0	1	0	3
	合計額	8	0	0	0	0	1	0	2
	社内ITシステム費用（システム構築・改修費）	8	0	0	1	0	0	1	1
社内ITシステム費用（システム運用費）	8	0	0	0	0	0	1	2	

(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

図表 15 人的資本投資の項目別金額未回答の理由

(N=10、単位：社)

Q7 該当項目に関する予算額・実績額未記入の理由 (N=10、単位：社)		無回答	①実施部門が多岐にわたっており、全体額の把握が困難	②他の費目との合算額として計上しており、当該費目の切り出しが困難	③調査の費目と自社で管理している費目の区分が異なるため、金額の把握が困難	④その他
(1)人材獲得	合計額	9	0	0	0	1
	人材採用広告費	4	0	4	0	2
	採用外部委託費	4	0	4	0	2
(2)人材育成	合計額	9	1	0	0	0
	社内研修施設の施設費	3	1	6	0	0
	社外研修施設の施設費	2	2	6	0	0
	外部教育機関への研修委託費	3	2	5	0	0
	人件費	3	2	5	0	0
	教材費	3	2	5	0	0
	研修参加費	3	3	4	0	0
	大学・学会への支払費	3	2	5	0	0
	資格取得費	4	2	4	0	0
(3)人材保持・活用	合計額	10	0	0	0	0
	従業員給与	6	0	1	0	3
	従業員賞与	6	0	2	0	2
	役員給与	6	0	1	0	3
	役員賞与	6	0	1	0	3
	福利厚生費	6	0	2	0	2
(4)人的資本基盤	合計額	10	0	0	0	0
	社内ITシステム費用（システム構築・改修費）	3	1	2	1	3
	社内ITシステム費用（システム運用費）	3	0	3	1	3

(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

上記結果を勘案すると、人的資本投資に係る項目の予算額については、多くの企業で、人事部所管の項目（全社での教育研修費、採用ベンダー外注費等）は経年的に把握されているものの、他部門において実施されている項目（事業部ごとの採用、研修等）は集約されておらず、人的資本投資全体の予算規模の把握が困難となっている企業が多いと言える。

一方で、支出額については、会計システム上で該当項目を集計することで人的資本投資全体の総額を把握することは可能と考えられるが、実際には、システム上の費目が十分に統一されていないことから他の費目と合算して計上されていたり、実施部門が多岐にわたることでデータの抽出・集計が困難となっていたりする企業が多い。特に、会計基準・雇用慣行が違う海外グループ企業の情報を収集する際にはさらに難易度が増すと指摘があった。この傾向は、「人材育成」に係る項目に特に顕著にみられた。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 研修や人材獲得に関する費用について、費用範囲を確認するところから始める必要がある。現状では国内グループは数字が取れる状況にある。
- ・ 海外拠点のナショナルスタッフの教育研修費の把握についても問題意識を持っていて、海外拠点のナショナルスタッフの育成の状況をモニタリングする部署を立てて、把握しようとしている。大まかではあるが、ナショナルスタッフへの教育費用も測定ができるような状態。

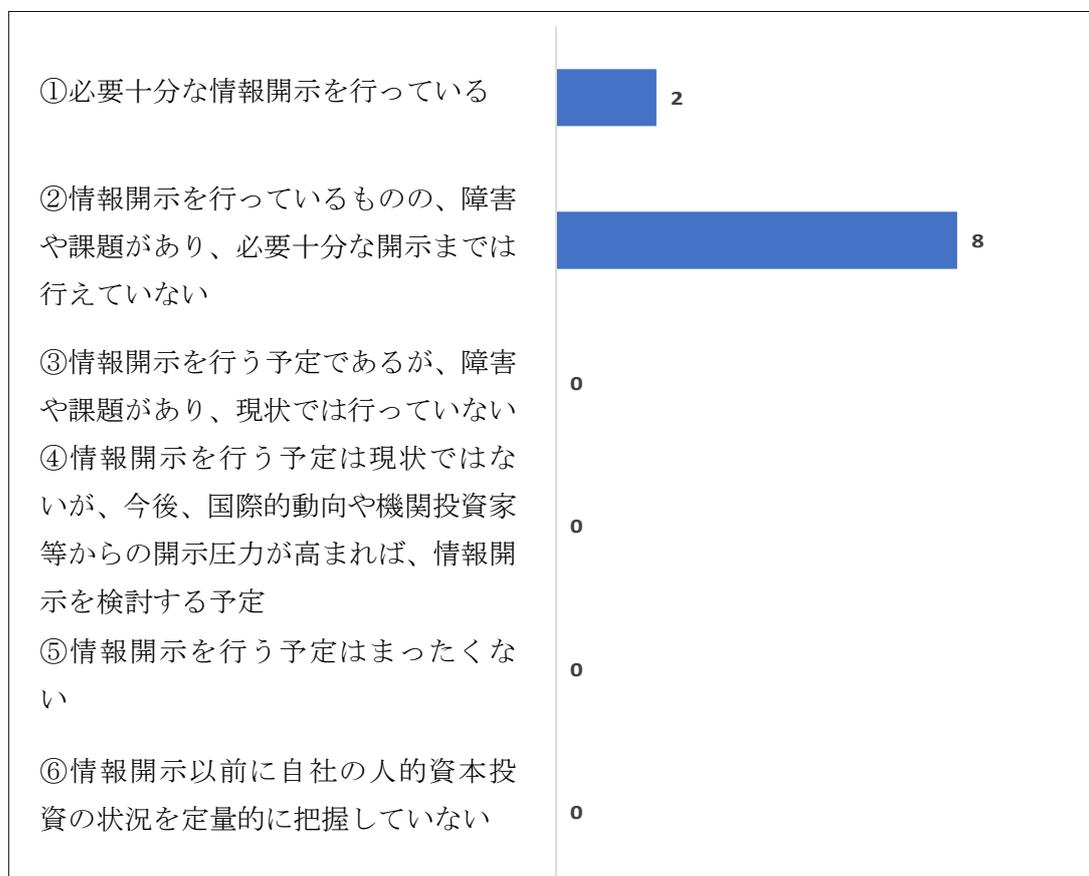
3.3 人的資本投資の開示の実態

前述の図表 13 を見ると、「(3)人材保持・活用」ではいずれの項目についても 5 社前後が金額の「情報開示」まで実施しているが、その他の項目ではほぼすべての企業が金額の開示は行っていない。

また、図表 16 は人的資本投資の情報開示に関する現状と今後の方向性についての回答であり、「①必要十分な情報開示を行っている」と回答したのは 2 社のみで、8 社が「②情報開示を行っているものの、障害や課題があり、必要十分な開示までは行えていない」と回答している。

図表 16 人的資本投資の情報開示に関する現状と今後の方向性

(N=10、単位：社、1つ選択)



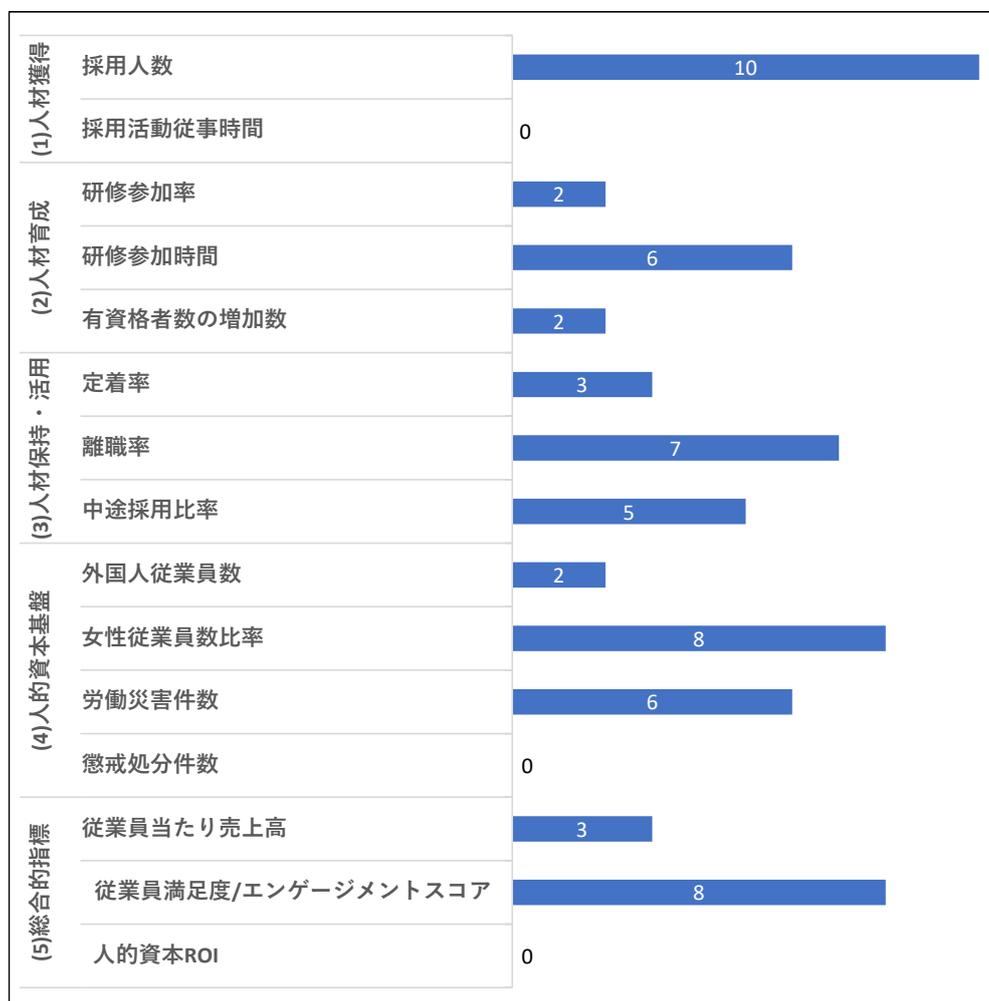
(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

現状は、多くの企業が、人的資本の開示要求が高まる中で、まずは可能な範囲からデータを少しずつ開示している状況である。前章で見たような既存フレームワークの項目一覧の中から相対的に妥当と考えられる指標を抽出し、掲載している企業が多い。具体的には、費用としては前述のとおり従業員給与・賞与、役員給与・賞与、福利厚生費など「人材保持・活用」に係る項目の開示が多い。

また、指標としては、図表 17 にあるとおり、採用人数、女性従業員数、離職率、従業員満足度・エンゲージメントスコア等の開示が多い。リスクマネジメントの観点の強い項目の方が開示されやすい傾向にある。これは、リスクマネジメントの観点の強い項目の方が共通化された指標が存在することも背景にあると考えられる。また、外部機関による ESG 評価も盛んになる中で、「何がしかの項目を開示しなければ減点になる」ことを恐れ、比較的、集約・測定しやすい項目が消去法的に選ばれ、開示されている現状がうかがえる。

図表 17 人的資本投資の指標別の対外的な情報開示の状況

(N=10、単位：社、「情報開示を行っている」の回答企業数)



(出典) 企業アンケート・ヒアリング調査結果より

【有識者／企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 多くの企業が取り組み始めたばかりで、開示するまでの自信がないのが実情。データの蓄積が浅く、3～4年以上のデータがないとまだ外部に発信する情報ではないと捉えているのではないかと感じる。ISOでも3年のデータ蓄積が必要。他方でクローズドのコミュニティの中(秘密保持契約をしているような関係、あるいはクローズドのセミナー等)では、エンゲージメントスコアと業績の相関などの話が散見されるようになってきた。
- ・ 開示する情報については積極的に開示することよりも、「開示していることでマイナスが無くなる」という捉え方をしている。
- ・ 対外的なアクティビスト対応としては ESGに関する情報開示の圧に対応するために指標を開示しているという側面がある。その指標に意味があるというよりは開示しないことでネガティブな評価が下されることを回避という意味が強い。

- ・ 現在は人材育成の総額を外部へのアカウントビリティに対応するために把握している。本来はリージョン毎の分析やどこに投資すべきかの検討等も行うべきだと認識している。(再掲)

価値向上の観点から自社の人的資本投資全体の目的・内容・成果についてデータを用いてストーリーに沿って説明することは容易ではないため、各社とも模索の段階にある。また、価値向上の観点の強い項目は個社性が強まるため、共通指標や参考データがない現状において、前提条件の異なるデータを横並びで比較しても投資の適正さを判断し得ないのではないか、と抵抗感や懸念を持つ企業が多い。また、「女性比率」のように客観的に測定が容易な指標であっても、業界の特性等を加味しないと、横並びで一律に比較されることで労働市場(特に新卒採用)において誤った印象を与えてしまうことに対しても、懸念が見られた。

【企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 開示するのであれば意味のある数字を出したいが、そういった数値を追いかけているわけでもなく、また、出すことで誤解される数字もある。例えばジェンダー・ペイギャップは誤解を招きやすい数字の一つである。
- ・ 各社横並びで経年的に開示される項目をそのまま社員に提示すると、誤解を与えるようなメッセージとなり、戦略性向上の観点からはネガティブな影響を与えかねない。社内に対しては、自社の状況を踏まえて、都度適切な指標を選ばないといけない。具体的には女性活躍の文脈に置ける管理職数・比率やマネージャー比率、外国籍社員比率等については留意してきた。状況が社内と社外で乖離が大きいと感じており、社内の戦略推進上使い分けている部分もある。
- ・ 例えば年齢・性別構成、離職率は業界によってその意味が違う。その例を考えて強制的かつ統一的な指標を提示する意味合いはよく考える必要があるのではないか。

第4章 人的資本投資に係る測定、開示の促進に向けて

本章では、前章の日本企業の現状や実態を踏まえて、企業や有識者へのヒアリング調査の結果を基に、日本企業における人的資本投資に係る課題と方向性について取りまとめる。

4.1 人的資本経営における投資の考え方の理解促進

人的資本投資は一貫性をもって実施されるべきものであるが、現状は社内での共通認識が十分でなく対外的にも説得力のある説明が難しい状況にある企業が多い。自社の経営戦略の中での「人材」の位置づけ方、そのための施策への予算付けの規模、その成果の測定と検証といった点について、各企業が自社の文脈に即して検討し、実施することが重要である。

【有識者／企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 人的資本投資を何らかの指標で計測し、業務と顧客に関するプロセスの向上と、最終的には財務の改善と結びつける枠組みをうまく作れるかどうかが重要。
- ・ 投資の成果については会社内にもいろいろな部署・機能を持った組織があり、それぞれの活躍の成果を横並びで評価できる指標を設定できない状態である。その点が人的資本投資の成果を測定することの難しさなのではないかと考える。
- ・ 自社内でデータを見る場合には経年変化を見ながら経営層で判断することになると考えている。体系立てて目的ごとに費目を整理したうえで、特定の目的(開示など)のために、目標値と経年の数値の比較をすることが目標であり、現在は局所的な数値の分析は行っていない。

そのためには、人事担当が経営陣と一体となって戦略的な視点から投資のサイクルを回すことが不可欠である。その中で、投資とみなす項目へのフラグ付けや KPI の設定について全社レベルでの検討を行うとともに、自社における人的資本投資の成果を対外的にも可視化するために、定性的なストーリーを組み立てた上で、それらを補強するものとして定量的な情報開示を行う等の工夫が求められる。

例えば、自社の経営戦略、ビジネスモデルの観点から戦略上重要なポジションの人員数を増加させることを目標とする場合、一人当たり採用コスト等の採用効率、優秀な人材の中長期的な活躍を目標としたリテンションにかける投資額と定着率等が KPI として想定される。経営戦略に紐づく「なぜこの人材戦略を実施するのか」を含んだ人的資本投資の定性情報に加えて、上述した KPI を全社レベルで合意形成し、運用することで経営戦略に紐づいた人的資本投資に関する意思決定が適切に行われることに繋がる。それぞれの経営戦略が各社多様であるように自社にとって重要な KPI の設定、選択も重要であり、形式的に KPI のみを外部から採用する場合は形骸化する

ことも考慮すべきである。

【有識者ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ (企業に)まずインプットを把握せよ、というメッセージを出せるとよい。そのインプットに呼応するように長期的に形成される社風やイノベーションを生む土壌もアウトカムの一部ともいえるであろう。この点は価値創造の源泉であり、その情報は開示すべきことでもある。そこに至るまでの取組と成果の積み重ねのピラミッド状のプロセスが重要であり、そこに戦略と結びついた中間指標、その開示の仕方が重要であることを理解してもらう必要がある。中間指標を示すのではなく、まずゴールがあるかが重要。ゴールにあった人材やリテンションのための報酬制度、海外研修制度、他社人材との連携の土壌などを、経営者は文脈がわかる形で従業員、投資者に説明する必要がある。
- ・ 各社によって優秀な人材が違うのでそれに伴う採用戦略や育成戦略も異なる。大切だと考えるのは中期経営計画や統合報告書の中で何か変更があった際にその前後で何が変わったのか、何に取り組むようになり、何を止めたのかということが対比されるような形で見えるようになるとうい。人材については事業変化に合わせた研修内容の変化について見せることが出来ると良い。
- ・ 日本企業は従来より企業中心の見方であり、終身雇用を前提とした諸制度の下で整備された HR の仕組み(遅い昇進、等)が残存している。しかし、今後は企業価値と人材を紐づけて考える目線が必要になってきており、そのためには人材の差別化が前提になる。例えば、従業員が欠けても問題なく機能し、週休 3, 4 日でも仕事が回り、余暇に介護やコミュニティ活動に充てる時間があるといったワークスタイルを念頭に、従業員個々の事情を勘案した HR マネジメントの仕組みが求められる。育児休暇取得やワークライフバランスに関する指標等がそれぞれ独立しているが、分断された個々の制度をバラバラに導入しても、それが企業価値向上につながる人的資本投資にはつながらない。

また、人的資本投資が現状の会計制度の中で「コスト」としか表現できないことについて、管理会計の開示基準を作る、貸借対照表(BS)上で人的資本を表せるようにする、といったアイデアについても言及された。

【有識者ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ 内部向けの開示と外部向けの開示は機密性の問題と監査等の問題で分けているが、内部で管理会計の開示基準を作ると面白いと思う。内部管理が進まないと、PDCAの外部報告につながらない。
- ・ 人的資本についてファイナンスの視点で考えると、利益水準を上げるためには、費用としての人的資本投資を減らすか将来への投資を控えるしかない。人的資本をキャピタルと認識し、持っているものを磨くことが価値の源泉になる、という考え方は貸借対照表(BS)的な考え方だが、現状では、BS上では人的資本投資に該当する費目がない。
企業の関心を高めることを考えると、例えば離職率が非常に高い会社では引当金として採

用・育成コストを積んでしまう(BS 上で見えるようになる)というような整理になれば企業は本気にならざるを得ない。 その場合も相手勘定がどうなるか、という難しさはあるが、そうした変化が起きると企業自身も投資家も人的資本投資が単年の PL 的な話ではなくて BS 的な話だと理解されるようになるだろう。

4.2 人的資本投資に係る共通指標の設定

人的資本投資の定義が、各社によって、また同一企業内でも、統一化されていない状況においては、投資の測定・開示の促進は困難である。情報開示のフレームワークにおいては、人的資本に係る指標が提示されているものの、現状を鑑みると、アカウントビリティのみを目的としてナラティブが伴わない形で数値単体の公表にとどまる企業も多く、価値向上につながる人的資本投資の実現につながらない懸念がある。

有識者からも、開示が自己目的化した取組はむしろ企業にとって負担になってしまう懸念が示されている。ステークホルダーにとっても企業にとっても意味のある指標の設定や測定、開示の在り方について、検討を行う必要がある。

【有識者／企業ヒアリングより(一部抜粋)】

- ・ やはりプラットフォームをまず整備してそこに乗ってもらう必要があるという状況を創ることが重要。意識や取組を促すためには、ある程度強制力を持ったプラットフォームを整備し、義務化していくことは重要である。欧米の変化も SEC の変化から ISO 30414 の流れが引き出されていると言える。規制の枠組みが先に変わり、経営陣のマインドは後追いで変わっていく。 その先に個社性がどういう形でイノベーションに繋がっていくのかを説明することの重要性が高まっていく。
- ・ **Comply or Explain** の原則で、枠組みに対応できない企業にはその理由を説明させることが重要。ただし、どこまで強制開示にするべきか、という点は米国等の先行する国の議会や条例等の状況をモニタリングすることが重要である。
- ・ KPI はあくまでビジネスゴールに紐づいた価値創造ストーリーを測るべきものであり、コンテキスト依存性が極めて高い。 それを無視して一律の指標で測ることは意味をなさない。KPI の開示の方法については、買収・海外展開の際には、戦略や個々の人材戦略について説明したうえで、背景に関する説明を尽くす必要がある。
- ・ 最近は何でも開示する風潮があるが、投資家からすれば企業がどういったことをやっており、どれだけ収益があがっているか把握出来れば良いため、企業の日常的な活動についての開示を求めることは、企業の負担が増えて生産性が下がると考えている。
- ・ 海外企業の事例を単に参考にするだけでは、まだ新卒一括採用や終身雇用に近い制度を取っている日本企業には当事者意識を強く持たれない危惧がある。日本の雇用慣行に沿った、日本ならではの人的資本投資というものを考えていく必要がある。 例えば、日本の取締役会は多様性がないと批判を受けるが、日本ではそれまでの企業内ローテーションの積上げを経て役員になる仕組みが多いため、そうした文脈を無視して形

だけの取締役を立てても意味がない。こういった日本の雇用・労働環境を踏まえず、海外の KPI や ISO に関する項目・指標をそのまま導入して開示を求めることは意味がないと考える。日本企業は海外の開示項目と異なってもよいのではないか。

- ・ Off-JT の総額は定量的に把握できるが、それよりも時間と対象人数が重要である。OJT に関しては計測するのは難しいため、せめて Off-JT に関して時間と対象人数がわかると良い。ただし、OJT に関しても自主的に開示することを止める必要はなく、奨励することがあっても良いと思う。開示を求める際には、比較できるような形で開示を要求するべきではないと思う。

上記のような懸念を勘案した上で、企業の価値向上につながる人的資本投資の実施を促していくためには、人的資本投資の考え方、人的資本投資の主要項目といった観点を含むガイドラインの作成が望まれる。具体的には下記のような項目や内容が考えられる。

■ 人的資本投資の考え方

価値向上とリスクマネジメントの 2 つの視点があり、特に前者に係る項目(人材獲得、人材育成等)は個社の経営戦略に即して投資とその効果をストーリーとして社内外に提示することが重要である。

■ 主要項目

人材に関する各費用を自社の人的資本投資としての的確に把握し測定、分析することが重要である。一方で、企業の実務の現状を踏まえると、各項目の個別費用の内訳まで把握することは難しく、まずは、項目ごとの費用総額の把握から取り組むべきと考えられる。

その際の項目のイメージとしては、下記のような括りが有効と考えられる。

- 採用費(人材採用広告費、採用外部委託費、その他選考活動に係る費用等の総額)
- 人材育成費(社内研修施設の施設関連費、社外研修施設の施設使用費、外部教育機関への研修委託費、人件費、教材費、研修参加費、大学・学会への支払費、資格取得費、その他自己研鑽に対する支援金・報奨金等の総額)
- 人件費(従業員給与、従業員賞与、役員給与、役員賞与、福利厚生費、その他赴任費、福利厚生設備費、譲渡制限付株式報酬等の総額)
- 人的資本基盤に係る費用(社内 IT システム費用(システム構築・改修費、システム運用費)、その他エンゲージメントサーベイ実施費用等の総額)

■ 最低限開示をすべき項目

企業価値向上につながる項目であって、かつ、企業間での比較になじむ項目が、「最低限開示をすべき項目」であると考えられる。

具体的には上記の「人材育成費」(一人当たり/利益当たり、等)が、その妥当性が高いと思料される。なお、「採用費」「人件費」「人的資本基盤に係る費用」は、3.1.2 に記載の通り、各企業において企業価値向上につながる項目であるとは必ずしも捉えられていないことから、最低限情報開示をすべき項目には含まれないと考えられる。他方、企業価値向上につながる項目ではないものの、2.3.2 に記載の通り資本市場へのアカウントビリティの観点から、リスクマネジメントに係る項目(労働慣行や健康・安全等)についても、可能な限り開示していくことが望ましいと思料される。

なお、情報開示が進み開示データが蓄積されてきた際には、業界別のデータ等を併せて参考数値として掲載することも有効と考えられる。

4.3 会計システム上の工夫と分析手法の展開

現状の管理会計システムでは、人的資本投資関連のデータを集約する想定がされていない場合が多く、支出実態の管理・分析が困難である。具体的には、3.2 にて述べたように、現状では人的資本投資に関する予実管理の重要性を認識し実行している企業は多くなく、結果的に、支出額や費目についても「採用関連費」「育成費」のレベルでしか把握できず、その内訳等については実質的に集計が極めて困難(手間のかかる)状況となっている。

まずは、人的資本投資についての定義づけを行った上で、どの項目に、いくら金額が経年的に支出されてきたか、そしてそれはどういった効果を生み出してきたのか、それらを踏まえ、今後どの期間において、どの項目にいくら投資を行っていくのか、といった計画を、各社が立てられるようにできる工夫が求められる。

会計システム上で人的資本投資の関連費目を管理していくには、前項のガイドライン等で整理した人的資本投資の定義や項目を基に、必要項目について簡易的、即時的な集計が可能となるような仕組みが有効と考えられる。その上で、集計された人的資本投資の関連費目について、「価値向上」又は「リスクマネジメント」の観点から開示することが望ましいあるいは必要である項目と、予算額や投資額の内部管理において重要である項目とを区分した上で、データの分析を行っていくことが必要である。そうした取組によって、人的資本投資の適切な PDCA サイクルが実現していくと考えられる。

参考資料 1 国内外企業における人的資本投資に係る開示事例

(1) 対象となる情報と分析枠組みについて

■ 対象となる情報

- 各社の Annual Report を基本的な情報ソースとし、Annual Report 中に他のレポートや HP の記載の旨が記載されている情報については当該情報を参照した。各事例中特記の無い情報は Annual Report からの情報を使用した（2022 年 1 月時点で入手可能な最新年度のデータを使用した）。
- 各企業の基本情報（資本金、従業員数、業種等）については、情報プラットフォーム「SPEEDA」から抽出した。

■ 分析の枠組み

- 対象情報から人的資本を経営戦略の中でどのように位置づけているか等の記述から企業が人的資本及び人的資本投資をどのように捉えているか、さらにその説明にどのようなビジュアルイメージを示しているかを抜粋し、特徴的な記述については各社資料中にコメントを付した。
- 各社の詳細な取組や開示している指標は本調査で採用している 4 つのカテゴリー（採用、育成、保持・活用、人的資本基盤）とそれぞれの取組と成果をインプットとアウトプットとして分類した。さらに、そのアウトプットがどのような経営効果（アウトカム）に繋がっていると記述しているかを整理し、各企業の情報開示の状況を整理した。
- 対象企業は下表のとおり。

図表 18 海外企業における開示事例調査の対象企業（再掲）

本社所在 国・地域	業種	#	企業名
米国	製造業	1	DuPont de Nemours Inc
		2	Ecolab Inc
		3	Intel Corp
		4	Johnson & Johnson
		5	PepsiCo Inc
	IT・金融	6	Bank of America Corporation
		7	Meta Platforms Inc
		8	Visa Inc
	サービス・小 売	9	Costco Wholesale Corp
		10	CVS Health Corp
		11	Starbucks Corp

欧州	製造業	12	BASF SE
		13	Lafarge Holcim Ltd
		14	Nestle SA
		15	Novartis AG
		16	Novozymes A/S
		17	Shell PLC
		18	Unilever PLC
		IT・金融	19
	20		Deutsche Telekom
	21		SAP SE
その他	製造業	22	Diesel & Motor Engineering PLC
	サービス業	23	Singapore Airlines Ltd

(2) 各社開示事例

次頁より各社の開示事例についてとりまとめた。

凡例 (1/2)

1. DuPont de Nemours Inc (1/2)

本社所在地	アメリカ合衆国	設立年	2015年
業種	総合化学	資本金	575百万円
		従業員数	28,000

・ 各社の基本情報については企業情報プラットフォーム「SPEEDA」より抜粋し、転載。(2022年3月30日データ取得)
 ・ 資本金、従業員数については注釈がない限り2021年度データ。

・ 各社が人的資本投資や人的資本に対してどのような捉え方や位置づけをしているのかを抜粋し、記述。
 ・ 人的資本に関する情報開示に関して、開示資料中に言及があった場合には、どのような開示フレームワークを用いているのかを紹介。

・ 上記を表現するビジュアルイメージを抜粋。

・ 他社と比べて特徴的と考えられる点についてはコメントを付記。

1. 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Annual Report, Sustainability Report)

- Annual reportによると、人的資本に関して「獲得、動機付け、引き付けに特に集中している」としている。「各社が担っている」とし、「毎年のエンゲージメント・サーベイによってモチベーション、核となる価値観やコミュニケーションの現場風土に繋がる情報を収集している」。
- Sustainability report ではさらに「企業戦略の実現・サービス管理・新商品開発は従業員によって達成され、Well-being (身体的・精神的・intellectual health) は不可欠である」と言及している。
- Sustainability Report 巻末資料(p.61)にPeople Dataとして人的資本に関する情報を集約して開示している。開示項目はGRIやSASBに沿った構成となっている。

<Our values>
 従業員と関係者の安全と健康、リスペクトをOur Valuesの4つのうちの2つとして明示している。

<Our sustainability strategy Material topics>
 Sustainability Strategyにおける3つのマテリアリティのうちPeople and Well-beingを指定している。

(出典) P10, Dupont 2020 Sustainability Report
 (出典) P16, Dupont 2020 Sustainability Report

凡例 (2/2)

・ 人的資本に係る取組や指標、成果を抽出した上で、「インプット」「アウトプット」「アウトカム」に分類し整理。
 ・ 各社の独自名称が用いられている場合、ないし補足説明が必要と考えられる項目には()内に説明を記載。

1. DuPont de Nemours Inc (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	・ 該当なし	・ 該当なし	<定量指標> ・ 該当なし
人材育成	・ オンラインリーダーシップ研修 ・ Under-represented minority向けのSTEM教育アクセス支援 ・ 研修(オンシヨブ&座学)	・ 一人当たりの研修受講時間(必須・指定・選択別) 従業員のWell-beingが企業の成り立っているという認識が毎年の数値を社内で二宮している。調査結果はアクションプラン策定にも活用している。	<定性指標> ・ 該当なし
人材保持・活用	・ フレックスタイム(労働の導入・コロナ特別支援金) ・ ウェルビーイング(メンタルヘルス・ストレス管理) ・ Employee Experience向上のための目的・機会・インパクト分析("My Why") ・ 年次の個人計画策定支援	・ 離職率 ・ Well-being survey score (数値詳細は非公開) 従業員の能力開発はフォーマルな座学研修のみならず、全従業員に向けてCOIや外部機関との共同による経験型学習の機会を提供。	
人的資本価値	・ DE&I施策 (代表、理解、支援) (先10年で\$10Mの投資) ・ Racism & Equity Response Frameworkを採用・育成・評価に反映 ・ 人事部長の包括に関するデータ調査・インタビュー→特定マイルストーンへの開き取り ・ ボランティアホーホへの運営 ・ IMPACT survey(従業員調査)	・ 従業員数(男女比×地域別・職階別・年齢別 / 人種×地域別・職階別・年齢別) ・ DE&I タッチポイント ・ Pay equity (人種・ジェンダー) ・ 労働災害発生率 ・ 危険労働総時間数 多国籍拠点を有し、かつ地域別で従業員属性に関する情報を開示することでDE&I施策の浸透を定量的に示している。	・ 開示情報をインプット、アウトプット、アウトカムで整理し、企業の特徴(産業・業種や企業規模等)を鑑みて特徴的な点等を記載。
取組のポイント	・ 従業員への保持・活躍やそれを支える人材基盤に関する施策が充実しており、特にDE&Iに関しては同業界のベンチマークに情報公開を行っている。 ・ 労働環境の安全性を開示し、社会的な説明責任を果たす意図に加えて、社員研修時間や多様性に関する情報を開示し、源泉として戦略的に人的資本を活用する意図があると推察できる。		

(出典)
 ・ 2020 Sustainability Report : https://s23.qtdn.com/116192123/files/doc_downloads/2020/08/Dupont-2020-GRI-Index_xfinal.pdf
 ・ 2020 Annual Report : [https://s23.qtdn.com/116192123/files/doc_financials/2020/ar/DuPont-2020-10-K_\(Final\).pdf](https://s23.qtdn.com/116192123/files/doc_financials/2020/ar/DuPont-2020-10-K_(Final).pdf)

1. DuPont de Nemours Inc (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	2015年	従業員数	28,000名
業種	総合化学	資本金	575百万円		

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Annual Report, Sustainability Report)

- ▶ Annual reportによると、人的資本に関して「獲得、動機付け、引き付けに特に集中している」としている。「企業の成功は従業員が担っている」とし、「毎年のエンゲージメント・サーベイによってモチベーション、核となる価値観やコミュニケーション、従業員開発といった職場風土に繋がる情報を収集している」。
- ▶ Sustainability report ではさらに「企業戦略の実現・サービス管理・新商品開発は従業員によって達成されるものであり、彼らのWell-being (身体的・精神的・intellectual health) は不可欠である」と言及している。
- ▶ Sustainability Report 巻末資料(p.61)にPeople Dataとして人的資本に関する情報を集約して開示している。開示項目はGRIやSASBに沿った構成となっている。



(出典) P10, Dupont 2020 Sustainability Report

(出典) P16, Dupont 2020 Sustainability Report

1. DuPont de Nemours Inc (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	・ 該当なし	・ 該当なし	<定量指標> ・ 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ オンラインリーダーシップ研修 ・ Under-represented minority向けのSTEM教育アクセス支援 ・ 研修(オンジョブ&座学) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一人当たりの研修受講時間(必須・指定・選択別) 	<定性指標> ・ 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ フレックスタイム労働の導入・コロナ特別支援金 ・ ウェビナー開催(メンタルヘルス・ストレス管理) ・ Employee Experience向上のための目的・機会・インパクト分析("My Why") ・ 年次の個人計画書策定支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 離職率 ・ Well-being survey score (数値詳細は非公開) 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・ DE&I施策 (代表、理解、支援) (先10年で\$10Mの投資) ・ Racism & Equity Response Frameworkを採用・育成・評価に反映 ・ 人事部主導の包括に関するデータ調査・インタビュー・特定マイリテイルグループへの聞き取り ・ ボランティアポータル運営 ・ IMPACT survey(従業員調査) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数(男女比×地域別・職階別・年齢別 / 人種×地域別・職階別・年齢別) ・ DE&I ダッシュボード ・ Pay equity (人種・ジェンダー) ・ 労働災害発生率 ・ 危険労働総時間数 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の保持・活躍やそれを支える人材基盤に関する施策が充実しており、特にDE&Iに関しては同業界のベンチマークとの比較を含めた分析と情報公開を行っている。 ・ 労働環境の安全性を開示し、社会的な説明責任を果たす意図に加えて、社員研修時間や多様性に関する情報を開示し、イノベーションの源泉として戦略的に人的資本を活用する意図があると推察できる。 		

(出典)

・ 2020 Sustainability Report : https://s23.g4cdn.com/116192123/files/doc_downloads/2020/08/Dupont-2020-GRI-Index_xfinal.pdf

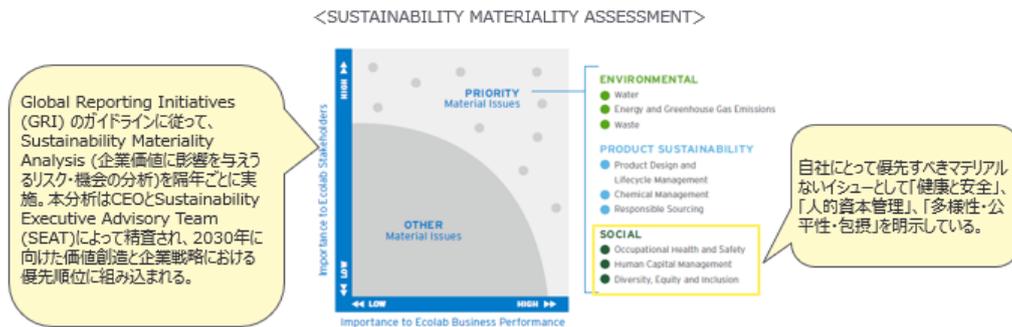
・ 2020 Annual Report : [https://s23.g4cdn.com/116192123/files/doc_financials/2020/ar/DuPont-2020-10-K-\(Final\).pdf](https://s23.g4cdn.com/116192123/files/doc_financials/2020/ar/DuPont-2020-10-K-(Final).pdf)

2. Ecolab Inc (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1924年		
業種	水処理機械	資本金	41,879百万円	従業員数	47,000名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Corporate Responsibility Report, HP）

- ▶ Corporate Responsibility Reportによると、人的資本に関して「従業員との関係性を深めながら、世界で最も優秀な人材を引き付け、保持するEcolabの能力は、効率的かつ効果的に組織運営を管理し、顧客にとって革新的な解決策を実行するうえで極めて重要である」としている。また「私たちは、専門的なトレーニングや育成に投資をし、従業員個人のキャリアにおける、目標を達成できるよう支援し、従業員に満足度調査を実施している」と言及している。
- ▶ Corporate Responsibility Reportに人的資本関連情報を記載。従業員に関する情報は文中に記載。レポート概要版は多言語発信している。開示項目はGRIやSASBに沿った構成となっている。
- ▶ 地域別の従業員数などを多く開示しており社会的説明責任を果たしながら、従業員一人当たりの研修費用を開示、経営管理の側面も有していると考えられる。



(出典) P12, ECOLAB CORPORATE RESPONSIBILITY REPORT 2020

2. Ecolab Inc (1/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 特有の文化や背景を持った人を採用 地域社会からシニアマネジメント採用 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員採用数 (地域・年齢別) 米国外の地域社会から採用した管理職率 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> リーダシッププログラム 従業員リソースグループ 地域社会への貢献 <p>「地域社会」と「シニアマネジメント」を定義し、採用率を集計できるようにしている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 研修受講時間数 従業員1人当たり研修平均支出額 研修修了率 (男女、地域別) パフォーマンス評価回答率 (男女、地域別) ボランティア時間数、ボランティア参加者数 	<p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 退職金制度 (目標: 全報酬の9%以上) 年金制度 ストックオプション 公正な報酬 (目標: 最低賃金の2、3倍) 賃金の平等 (人種、性別関係なく) 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度調査 CEO年間報酬 従業員年収中央値 グローバルでの離職率 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 育児休業 従業員の健康促進 柔軟な働き方 健康安全管理システム 	<ul style="list-style-type: none"> 全社員・管理職のジェンダー率、エスニシティの多様性率 育児休業利用者数 育児休業復帰率 育児取得完了一年後定着率 Total Recordable Injury Rate (TRIR)、Total Vehicle Accident Rate (TVAR)、Occupational Illness Frequency Rate (OIFR) 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 従業員採用数を地域・年齢別、また地域社会から採用した管理職率も集計・公開している点が特徴的である。 育児休業の利用者数と復帰率をまとめるなど、インプットからアウトプットまでの流れでまとめられており、それぞれの取り組みに対し評価している様子が見える。 従業員1人当たり研修の平均支出額やCEOの年間報酬を開示している点も特徴的である。 		

(出典)

・ 2020 Corporate Responsibility Report : <https://www.ecolab.com/corporate-responsibility/sustainability-reporting-resources>

3. Intel Corp (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1968年		
業種	半導体	資本金	3,221,250百万円	従業員数	121,100名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report, Corporate Responsibility Report, HP）

- ▶ Annual Reportでは、「企業価値を反映し、顧客の成功を支援し、ステークホルダーに価値を創造する方法で戦略を実行するために重要な6つの資本」のうちの一つとして人的資本を位置づけている。特に「多様性と包摂は、価値観の核であり、イノベーションを推進し、より強力な事業成長を可能にするために不可欠である」と言及している。
- ▶ Corporate Responsibility Reportでは、「人材戦略を実行するため、マネージャーやリーダーに高い要求水準を設定して」おり、その要素として「育成や技術的専門性のみならず、企業文化の浸透や多様性」についても定めている。
- ▶ 人的資本の捉え方については年次報告書やCSRレポートに、公開指標や取り組みについてはHPに記載が多い。Corporate Responsibility Reportの巻末にSASBの項目基準を部分的に踏襲したデータ開示を行っている。
- ▶ 人材の多様性など社会的な説明責任を果たす意図は一部見られるが、研修時間や企業文化理解率など多様なスキルを育成し、チームに掛け合わせることを経営戦略として人的資本を活用する意図があると推察できる。



P16, Intel 2020-21 Corporate Responsibility Report2020-21

3. Intel Corp (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> Virtual Intern Program インターン経由での入社促進 <p>サブティカルとして地域貢献への従事も可能とする制度で柔軟なローテーションをプログラム化。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 採用数 インターン経由の入社希望率 インターン経験者のうち多様性人材率 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし <p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員多様性ならびにengagementがイノベーションに多大な影響を与える。 企業文化への理解など、帰属意識(inclusion)に関する項目についても財務指標に与える影響を認識している。
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 他職種へのローテーションもしくは他会社への一時的人材配置プログラム 学習資源(portfolio)の毎年の提供 社会人学習コースの金銭的補助 <p>所属意識、成長感、自己実現達成度などについて項目別で集計している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 研修受講合計時間 研修受講合計人数 ボランティア貢献総時間数 	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> Employee Experience Survey（半年に一度） オンラインフォーラム、参加型フォーラムの開催 Manager Development Feedback Survey Ethics Program Office / Corporate Services 主催の倫理感・福利厚生アンケート等も部署ごとであり 	<ul style="list-style-type: none"> 持ち株プラン利用率（毎年全従業員のうち90%に自社株を付与。追加購入の場合、市場価格の85%で購入可能） 離職率 従業員調査によるインテルの世界的価値賛同率 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 企業文化理解に関する項目を評価システム・昇進要件・ボーナス要素に統合。 Intel Achievement Awardsなど、領域・種類ごとに特別賞与を支給 四半期・年次ボーナスがそれぞれ存在 	<ul style="list-style-type: none"> Glassdoor（企業評価サイト）のスコア 社員数(男女比/Underrepresented minority比 /世界地域別) 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 従業員保持・活用に注力した取り組み、アウトプットに関する指標公開を重点的に行っている。 属性の多様性については取締役や管理職のみならず技術職、非技術職等、より細かなカテゴリー分けで開示されている（米国単体）。 		

（出典）

- ・ 2020 Corporate Responsibility Report : <http://csrreportbuilder.intel.com/pdfbuilder/pdfs/CSR-2020-21-Full-Report.pdf>
- ・ 2020 Annual Report : <https://www.intc.com/filings-reports/annual-reports/content/0000050863-21-000010/0000050863-21-000010.pdf>
- ・ HP ESG Resources : <https://www.intc.com/esg>

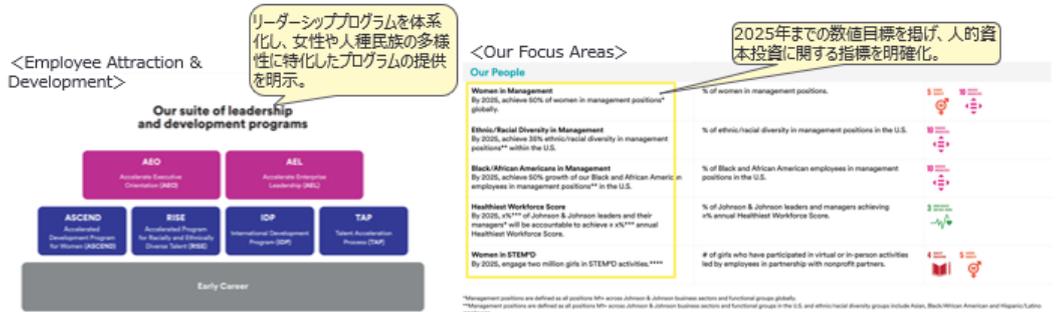
4. Johnson & Johnson (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1887年
業種	医療用医薬品	資本金	358,862百万円
		従業員数	132,200名

(注) 従業員数は2019年度の値

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Annual Report, HP)

- ▶ Health for humanity reportでは、「ジョンソン・エンド・ジョンソンの文化は、75年以上にわたる『私たちの信条』に影響を受け今もなお、世界中で136,000人以上の社員が働いており、心、科学、創意工夫を融合し、人類の健康の軌跡を大きく変えるという共通の目的を推進する」とし、「私たちのレドバリューは、リーダーシップ、マネジメント、人的資本戦略、政策に向けてのアプローチを下支えするものである」としている。また「全社員に期待されるリーダーシップとして、周囲の人々を鼓舞し、考え方に挑戦するアイデアを提供し、試して学ぶ勇気を持ち、変化を促進し適応する敏捷性を発揮することの重要性」を言及している。
- ▶ Health for humanity reportによると、人的資本の戦略として「魅力的で優秀な人材の採用、人材の保持活躍、人材の育成」の3つを上げている。「ESG情報をステークホルダーに開示することは、自らがどれだけ責任や説明責任を果たしているかを示す貴重な役割を果たす」としている。
- ▶ Health for humanity reportに人的資本関連情報を文中に記載。DE&Iの指標詳細を巻末 (p108-114) で開示。開示項目はGRIやSASB、COH4BやTCFDに沿った構成となっている。
- ▶ 社会的説明責任を果たしながら、人材育成にも重きを置くことで経営管理やイノベーションを生み出す戦略の一つとして位置づけしていると考えられる。



(出典) P61, Johnson & Johnson 2020 Health for Humanity Report

(出典) P6, Johnson & Johnson Health for Humanity 2025 Goals

4. Johnson & Johnson (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 有意義なキャリアに戻る社員を引き寄せる 2020年、4か月間の有給リターンシッププログラム「Re-Ignite」をインドに拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員採用数 「Re-Ignite」の応募者数、参加者数がインドでのプログラムに参加。 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップやその他の専門能力開発プログラム リーダーシップ開発加速プログラムの全ポートフォリオをバーチャル形式に移行。 Leading People at J&J (初めてラインリーダーを務める社員を対象とした6か月間育成プログラム) 	<ul style="list-style-type: none"> LeaderとLeaders Developing Leadersのプログラム修了者数、コース数 リーダーシッププログラム受講者数 (単年・経年) 奨学金プログラム参加者数 	<p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍でのテレワーク導入後も生産性の低下は観察されなかった。むしろ内部・外部ともにコラボレーションの時間が増えた。
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> ENERGY FOR PERFORMANCE program (健康維持促進プログラム) 	<ul style="list-style-type: none"> 年末レビュー完了率 従業員退職率 (自主退職) ENERGY FOR PERFORMANCE program参加数 セグメント横断業務経験率 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 35か国で119の現場ヘルスクエアクリニック Remote telehealth support (コロナ期間の従業員健康管理支援) 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員リソースグループ参加者数 (260米国内エリア、183米国外エリア) 従業員に健康的な食事と運動の機会を提供 (提供人数) 経営理念に関するアンケート回答率及び好意的に回答した割合 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念に関するアンケート結果が多く開示されており、ヘルスクエア領域のプログラムを多数展開している点が特徴的である。 人的資本投資について、2025までの目標を定め、定量的に評価している点が外部に向けて発信している 		

(出典)

Health for Humanity 2025 Goals: <https://www.jnj.com/health-for-humanity-goals-2025>

2020 Health for Humanity Report Progress in Sustainability: <https://healthforhumanityreport.jnj.com/document/johnson-johnson-2020-health-for-humanity-report?id=00000179-eebd-d0e3-ad7b-feff30750000>

5. PepsiCo Inc (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1919年	従業員数	309,000名
業種	清涼飲料	資本金	2,645百万円		

- ▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report、Sustainability Performance Metrics、HP）
 - ▶ Sustainability Performance Metrics によると、「PepsiCoは、多様で、公平かつ包括的な職場づくりを支援し、地域コミュニティ支援に投資をしている」と言及している。
 - ▶ Sustainability Performance Metrics では、「人権、多様性、繁栄（Prosperity）」を目標に掲げ、「人権（Human rights）：PepsiCoの規模と能力を使い、人権の尊重を進める」、「多様性：多様性かつ包摂性のある職場を推進する」、「繁栄（Prosperity）：経済成長のため女性の賃金増加、食の安全性を高める」ことを一部KPIを伴って表記している。
 - ▶ Diversity equity inclusion annual report 2020に人的資本関連情報を記載。文中に詳細情報を記載。開示項目はGRIやSBTi（Science Based Targets Initiative）に沿った構成となっている。
 - ▶ 人的資本の範囲を明確に人権・多様性・繁栄に定め、それに関する情報を開示し、社会的説明責任を果たしていると考えられる。

<OUR STRATEGY>
OUR FOCUS AREAS

At PepsiCo, we believe that there is an opportunity to change how the world produces, distributes, consumes foods and beverages and disposes of packaging.

We aim to use our scale, reach and expertise to help build a more sustainable food system, one that can meet human needs for nutrition and employment and contribute to drive economic and social development without exceeding the planet's boundaries.

「多様性」についてはマネジメント層の男女格差をKPIとして実績と目標値を開示している。

<Sustainability Performance Metrics>

（出典） P7, PepsiCo 2020 Sustainability Performance Metrics

持続可能性に関する重点領域としてPeopleを位置づけ、従業員向けにDE&Iに配慮した職場環境並びにコミュニティの繁栄に注力している。

5. PepsiCo Inc (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 黒人学校としての歴史があるcollegesとUniversitiesから採用 多様な組織とのパートナーシップ契約 	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 偏見を取り除くための研修を義務化 市場でも黒人の声を積極的に取り入れる 黒人とヒスパニック向けの管理職リーダーシップ研修 Million Women Mentors（STEMキャリアのメンターとメンティーをつなぐ制度） ラテンアメリカ向けの女性エンパワメントプログラム 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の包摂性についてのリーダーシップとunconscious bias研修受講完了 Million Women Mentors（STEMキャリアのメンターとメンティーをつなぐ制度）の総時間数、現在も関係性を持つ数 	<p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の従業員支援 	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	<p>単年でのメンター紹介実績数に限らず、現在もアクティブな関係が繋がっていることを紹介し、育成活動が中長期的に実践されていることを示している。</p>
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> Pay equity目標：男女収入差を1%以内、地域別でも収入差を1%以内 黒人が経営者の企業から供給 ヒスパニック系のプロバイダーを使用 黒人とヒスパニックのビジネスやコミュニティへの投資（2025年目標：570Mドル） 女性に配慮した職場環境整備（2025年目標：100Mドル） コロナ関連支援物資への投資 	<ul style="list-style-type: none"> 男女の収入差比率（1%以内、2020年） 黒人管理職比率（5年後目標：10%以上） ヒスパニックの管理職比率（5年後目標：10%以上） 女性管理職率 地域別（アメリカ、アジア、アフリカ、ヒスパニック）の収入差1%以内 *職階や地理的環境、パフォーマンス評価で統制している 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 人材資本投資の定義づけが明確化されており、それに対する取り組みとアウトプットがわかりやすくとめられている。目標に対する達成率等も開示している点特徴的である。 人種の多様性について重要視していることがインプット、アウトプット双方の記述から読み取ることができる。 		

（出典）

- PepsiCo diversity equity inclusion annual report 2020 : <https://www.pepsico.com/esg-topics-a-z>
- 2020 Sustainability Report : <https://www.pepsico.com/sustainability-report/strategy>
- 2020 Sustainability Performance Metrics : <https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2020-csr/2020-sustainability-performance-metrics-sheet.pdf>

6. Bank of America Corporation (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1998年		
業種	都市銀行	資本金	10,018,932百万円	従業員数	208,000名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Annual Report, Human Capital Management Report)

- ▶ Human Capital Management Reportによると、「私たちの成長は持続可能なものであるべきであり、それらは、operational excellenceを磨くこと、従業員にとって素晴らしい職場であること、私たちの成功をコミュニティと共有することで達成される」とし、また「同一労働同一賃金の徹底により、職場内、社会全体の女性や黒人の地位向上に貢献している」とする。
- ▶ Human Capital Management Reportでは、人的資本に関して「従業員にとって素晴らしい職場はとても重要であり、従業員が顧客やコミュニティを支える一方、私たちは彼らと、彼らの家族が仕事と家庭の両方でベストであることを支援する」としている。
- ▶ 人的資本関連の主要な取り組みや測定項目については年次報告書に、詳細はHUMAN CAPITAL MANAGEMENT REPORTにまとめられており、従業員に関する情報は基本文中で開示。従業員の多様性に関する情報は巻末に記載。開示項目はGRI、SASBやCDP (旧Carbon Disclosure Project)に沿った構成となっている。
- ▶ 従業員の多様性と離職率のデータ開示が主であり、社会的な説明責任の役割を果たしていると考えられる。

「企業の責任ある成長 (Responsible Growth) を推進するための重要な要素は、良い労働環境を実現することである。」とし、雇用に関する取組を紹介。

Bringing a great place to work—2020 highlights
A critical component of how we drive responsible growth is making Bank of America a great place to work. You can see what that commitment looks like for us employees.

STAKEHOLDER CAPITALISM METRICS		
People		
THEME	METRIC	RESPONSE
Equity and equality	Blindness and inclusion The percentage of employees on our diversity group who are blind or have other disabilities. Pay equality Ratio of the base salary and compensation for comparable jobs at all levels. Includes men and women for hourly pay, and the number of hours worked. Equal pay for equal work Ratio of the base salary and compensation for comparable jobs at all levels. Includes men and women for hourly pay, and the number of hours worked.	Refer to pages 11 to 17 of our 2020 Human Capital Management Report available on the Bank of America Investor Relations website at investor.bankofamerica.com . Refer to the Equal Pay for Equal Work section on page 20 of the Human Capital Management Report available on the Bank of America Investor Relations website at investor.bankofamerica.com .
Health and well-being	Health and safety This is: 1. The number and rate of fatalities as a result of work-related high-consequence events including: involving industrial injury, and the number of hours worked. 2. The number of lost work days due to work-related injury, and the number of hours worked. 3. The number of lost work days due to work-related illness, and the number of hours worked. 4. The number of lost work days due to work-related mental health and health care services, and the number of hours worked.	1. This metric is not material for the banking industry. 2. Refer to pages 20-21 of our 2020 Human Capital Management Report available on the Bank of America Investor Relations website at investor.bankofamerica.com .
Skills for the future	Training provided In 2020, the number of employees who completed training during the reporting period, by gender and employee category. Other metrics of training provided to employees, divided by the number of employees. Average training and development expenditure per full-time employee.	1. Training hours for 2020: Total: 42 Women: 42 Men: 42 Total: 42 2. \$1,400 per employee.
	Number of unfilled "hot" positions in % 1. Number of unfilled "hot" positions in % 2. Percentage of unfilled "hot" positions for which the company will hire unfilled candidates and retain them. This metric is not material for the banking industry.	Bank of America is committed to creating opportunities for our current and prospective employees to grow and develop, including creating career development opportunities. For details, see Bank of America's Career Development section on page 15 of our 2020 Human Capital Management Report available on the Bank of America Investor Relations website at investor.bankofamerica.com .

企業の長期的価値を計測し、向上し続けるために WEFが基準を策定している ESG Stakeholder Capitalism Metricsを踏襲し、情報開示を行っている。(p.40-44)

育成時間・コスト、技能職のポスト空率を計測。

(出典) P32, BANK OF AMERICA 2020 Annual Report

(出典) P44, BANK OF AMERICA 2020 Annual Report

6. Bank of America Corporation (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の確保 identification programsの早期実施。Collegeの1, 2年生向けに実施。 世界中の350の大学から採用 	<ul style="list-style-type: none"> サマーインターン参加者採用比率 アメリカでのインターン参加者人種別採用比率 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし <p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 多様性に関する施策を行うことで、従業員から自分の考えを話す、意見を共有しやすい雰囲気づくりが行われた
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 学びの手段の拡充 奨学金制度 (7500ドルまで) 階級に合わせたリーダーシッププログラム (管理職、非管理職、女性向けなど) 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア開発プログラム受講者数 社内ローラー (役割) 変更人数 <p>ジョブローテーション制度ではなく、自主的に新しいポストへの配置、さらにそのための育成環境を整えているか、を示している。</p>	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> Employee Networks の拡充 26週間の育休取得 (16週間は給与全額支払) 身体的、精神的、財政的支援の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員ネットワーク数、参加者数 従業員満足度回答率、従業員満足度 離職率 在宅勤務への切り替え率 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の健康を支援と安全の確保 遠隔治療の機会を提供 医療関連資源への投資・実績額 地域開発金融基金への投資・実績額 多様性リーダーシップ協議会の設置 (LGBTQ、女性活躍、ヒスパニックなど) 黒人を含むコミュニティへの医療や仕事、学びなおし、などの機会を総額10億円の規模で提供 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役多様性比率 女性管理職比率、増加率 管理職の黒人増加率 報酬の平均額は男性よりも女性の方が高い 報酬の平均額は、非黒人よりも黒人の方が高い 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 早期に1, 2年の大学生と接触することにより、多様な人材の確保につなげている 医療関連資源や地域開発、黒人を含むコミュニティへの投資を行う (一部社会貢献含む)。概ねではあるが投資額も公開されている 		

(出典)

- 2020 Annual Report : https://d1io3yqg0ou5.cloudfront.net/_3b64c3d9ba3676a776209deb2260522e/bankofamerica/db/867/9129/annual_report/BAC_2020_Annual_Report.pdf
- 2020 HUMAN CAPITAL MANAGEMENT REPORT : https://about.bankofamerica.com/annualmeeting/static/media/BAC_Human_Capital_Management_Report_0f8f7d66.pdf

7. Meta Platforms Inc (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	2004年
業種	SNS	資本金	-
		従業員数	71,970名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report, Sustainability report, HP）

- ▶ Annual Reportでは、「世界をひとつにするために、製品をデザインするFacebookでは、すべてのつながりの中心は人である」と認識している。「アイデア、イノベーション、インパクトを重視する独自の文化」を重視しており、「認知的多様性を活用して、最高の製品を作り、グローバルコミュニティのために最善の意思決定を行うことのできる、多様で包括的な職場の構築を目指している」との言及がある。
- ▶ Annual Reportでは、人的資本の節において多様性と包摂、報酬と手当について言及があるが、1ページ半(p.9-10)と紙幅は限定的である。HPにもESGに関する取り組みや多様性データが掲載されているが、開示領域は限定的である。
- ▶ 多様性に関するデータ開示を通じて、公益性の高いメディア事業における社会的責任を果たす意図があると推察できる。

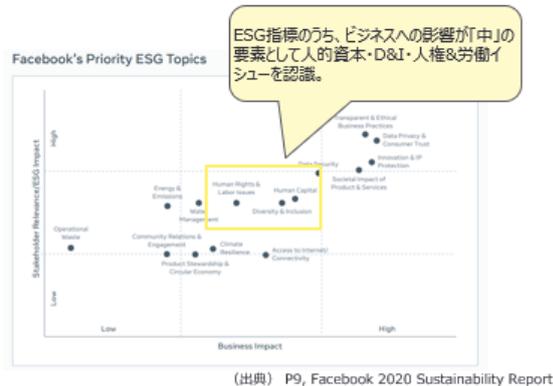
<The Code of Conduct>

Five principles guide our work at Facebook:

- 1 Give people a voice—we build products and programs so everyone can use their voice—to let their stories, to share, to connect, to be heard and to change their lives for the better.
- 2 Build connection and community—because we believe in the potential of people when they can come together, we are committed to helping people connect.
- 3 Serve everyone—if you believe in the potential of people, you need to make sure you provide the same opportunities to everyone.
- 4 Keep people safe and protect privacy—we are committed to protecting our communities from harm.
- 5 Promote economic opportunity—people use our tools every day to come together to unlock potential and drive economic opportunity in their own lives, within their communities and for their organizations.

人に関する企業指針を公開している。
1. 人々の声を聞き入れること
2. コネクションとコミュニティを形成すること
4. 人々の安全とプライバシーを遵守すること

(出典) p.5, The Code of Conduct, HP



7. Meta Platforms Inc (2/2)

※年次報告書に記載の情報は「(年)」と記載

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・ プライバシー、安全、セキュリティ、コンテンツ審査分野における採用強化 (年) ・ Facebook Universityでのコンピューターサイエンス領域の人材育成 (年) 	・ 該当なし	<定量指標> ・ 該当なし <定性指標> ・ 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 無意識のバイアスに関する研修 	・ 該当なし	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ リモートワークの恒久化 (年) ・ 少数民族人口(underrepresented)のコミュニティ支援資源提供グループ (年) ・ 医療福祉制度 / 育児・時間休 / 金融資産形成支援 / コミュニティ形成 ・ 自社株の提供 (入社時&毎年) (年) 	・ 該当なし ・ アウトプットについての記述は限定的。従業員数とGender Pay Gapのみ記述。	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動規範の策定・公開 ・ 2024年までに少数民族人口(underrepresented population)を50%まで、黒人リーダ率を30%まで引き上げる目標。(年) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員数(前年増加率 / 男女比率 / 民族・人種率) (年) ・ Gender pay gap (UK report: 時間給の平均/中央値、ボーナスの平均/中央値、四分位数に占める女性割合、ボーナス支給実績男女比率) 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材活用がイノベーションや新サービス開発に不可欠であることを認識し、様々な取り組みを公開している。 ・ 一方で、教育環境や人材基盤に関する人的資本データはほとんど公開されていない。 ・ 上述の従業員に向けた取組の他にHP上にはユーザーに対する誤報対策・ハラスメント・ヘイトスピーチ相談窓口など、社会的責任の文脈におけるデータ公開に注力している様子が見える。 		

(出典)

- ・ ESG resources: People Practices, Diversity & Inclusion, Social Impact : <https://investor.fb.com/esg-resources/default.aspx>
- ・ Annual reports : <https://investor.fb.com/financials/?section=annualreports>
- ・ Priority ESG topics : https://sustainability.fb.com/wp-content/uploads/2021/06/2020_FB_Sustainability-Report.pdf

8. Visa Inc (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	2007年	従業員数	21,500名
業種	クレジットカード	資本金	344,714百万円		

(注) 資本金、従業員数は2020年度の値

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Notice of Annual Meeting and Proxy Statement, ESG Report)

- ▶ Notice of 2022 Annual Meeting and Proxy Statementによると、人的資本に関して「優秀な人材を引き付け、育成し、定着してもらうことは、自社の活動や長期的な成功において極めて重要であり、私たちの長期的な戦略の中心である」とし、「多様性に満ちたチームと包括的な文化は、リーダーシップを刺激し、先進的な考えを促し、従業員の成長と前進を支援する」としている。
- ▶ Notice of 2022 Annual Meeting and Proxy Statement では、「VISAは、すべての従業員がリーダーであるように促し、エンパワメントする文化を育てている」と言及している。
- ▶ Notice of 2022 Annual Meeting and Proxy Statementに人的資本関連情報を記載。従業員に関する情報は文中で言及。開示項目はGRIやSASBに沿った構成となっている。

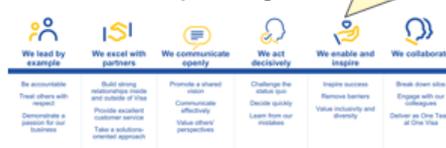
タレント・人的資本マネジメントで取り組むアクションとして、6つの方針を示している。社外のみならず社内に向けたメッセージとしても活用していることがうかがえる。

<BOARD'S ROLE IN LONG-TERM STRATEGIC PLANNING>



(出典) P7, Visa Notice of 2022 Annual Meeting and Proxy Statement

<Talent and Human Capital Management>



(出典) P8, Visa Notice of 2022 Annual Meeting and Proxy Statement

長期的な戦略計画の中で、収入の土台を構成する要素として、タレント(人的資本)を認識している。

8. Visa Inc (2/2)

※Notice of 2022 Annual Meeting and Proxy Statement (P)、2020 Environmental, Social & Governance Report:(S)と記載

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> Visa Black Scholars & Jobs Program (奨学金、Visa従業員とのメンターシップ、インターン機会提供、条件を満たせば、卒業後Visaで働く機会を得る) (P) 	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	<ul style="list-style-type: none"> <定量指標> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> Learning hub の設置 (VISA University) (P) アプリ系アメリカ人、黒人、ヒスパニック等の従業員キャリア向上プログラム(S) グローバルリーダーシッププログラム(P) Community & Volunteering Councils (S) (企業が従業員グループの活動をサポート。リーダーシップ育成の観点も含む) 	<ul style="list-style-type: none"> Learning hubの利用率 (P) 研修修了者数(P) 	<ul style="list-style-type: none"> <定性指標> 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 同一労働同一賃金(P) 従業員リソースグループの設置 (P) パフォーマンス評価制度(P) Employee Recognition (従業員間交流。従業員同士でメッセージやバーチャルカードを送りあう。) (S) 従業員のストックオプション、競争力のある報酬 (P) 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度 従業員の健康とウェルビーイング調査結果 (項目: 上長、柔軟な働き方、所属意識、包括的な文化) (P) バーチャルカード使用数(S) <p>社員間コミュニケーションの定量化を試みた指標を採用している。</p>	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 妊娠・育児休暇制度(P) Race & Inclusion Talks (従業員向けに対話形式で人種的不公平を考える機会を提供) (P) 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の男女比率(P) 管理職層男女割合(P) 人材多様性 (P) 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 自社でリーダーシップ規範を定め、それに基づいて評価をしている点が特徴的。人材の多様性も重視しており、グローバルでの男女比率、エスニティ、リーダーシップの指標を開示している。 人種多様性を意識した取組が多く、その結果としてどのようなアウトプットが出ているかについての記述は少ない。人権の側面でのアカウントリテリを意識した情報開示の様子が見える。 		

(出典)

- Notice of 2022 Annual Meeting and Proxy Statement : https://s29-q4cdn.com/385744025/files/doc_downloads/Visa-Inc_-2022-Proxy.pdf
- 2020 Environmental, Social & Governance Report : <https://usa.visa.com/dam/VCOM/global/about-visa/documents/visa-2020-esg-report.pdf>

9. Costco Wholesale Corp (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1983年	従業員数	288,000名
業種	GMS	資本金	440百万円		

(注) 資本金、従業員数は2020年度の値

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: HP)

- ▶ HPのSUSTAINABILITY COMMITMENTによると、「従業員を大切にすること」を掲げ、「従業員を大切にすることは、多様性、公平性、包括性へのアプローチ、包括的で尊重し合う職場づくりの基盤になる」と言及している。
- ▶ HPのSUSTAINABILITY COMMITMENTでは、「従業員に対する報酬と福利厚生は、商品原価に次ぐ最大の費用であり、その管理を徹底している」としている。
- ▶ HPに人的資本関連の情報を記載。開示項目はSASBIに沿った構成となっている。
- ▶ 多様性や給与水準のような指標を用いて社会的責任についての対応を示しつつ、パートタイム従業員のキャリアアップや長期雇用についても言及することで人的資本投資が競争優位を生み出しているというナラティブを示している。

<SUSTAINABILITY COMMITMENT>

倫理規定や Sustainability Responsibility の中で従業員への責任について言及している。

Code of Ethics

- Obey the law
- Take care of our members.
- Take care of our employees.
- Respect our suppliers
- Resard our shareholders

Mission Statement

To continually provide our members with quality goods and services at the lowest possible prices.

Our Sustainability Responsibilities

- Take care of our employees.
- Support the communities where our employees and members live and work.
- Operate efficiently and in an environmentally responsible manner.
- Strategically source our merchandise in a sustainable manner.

<SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD>

77.21 Metric Data for U.S. Operations¹

Metric	2021 Metric Data	Learn More
18-19.310a 1 (1) Average hourly wage and (2) percentage of in-store and distribution center employees earning minimum wage, by region	(1) \$24 average hourly wage ² (2) All employees earn more than the regional minimum wage	Employees - Compensation & Benefits
18-19.310a 2 Percentage of active workforce covered under collective bargaining agreements	8.2% of employees are covered under collective bargaining agreements	2021 10K, Item 1 - Human Capital (page 6)
CG-68.310a 2 (1) Voluntary and (2) involuntary turnover rate for in-store employees	(1) 13.2% voluntary turnover (2) 10.2% involuntary turnover, including seasonal workforce 4.9% involuntary turnover of regular workforce	Employees - Workforce Tenure & Development
CG-68.310a 1 Percentage of gender and racial/ethnic group representation for (1) management and (2) all other employees ³	(1) Management: 33.5% Female, 66.5% Male 21.0% Hispanic/Latino, 8.1% Black/African American, 6.8% Asian, 3.2% Multiracial, Native Hawaiian/Pacific Islander, or American Indian/Alaska Native, 47.9% White (2) Non-management: 44.9% Female, 55.1% Male 30.8% Hispanic/Latino, 9.4% Black/African American, 8.1% Asian, 4.6% Multiracial, Native Hawaiian/Pacific Islander, or American Indian/Alaska Native, 47.3% White	Employees

Sustainabilityに関するトップページに、人的資本に関する主要項目を開示している。SASBIの開示基準に準拠しているが、項目数は今後拡大するとしている。

賃金水準や労使交渉のカバー率、離職率、多様性について定量指標を公表している。

(出典) Costco HP Home > Sustainability

9. Costco Wholesale Corp (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> パートタイム従業員からの昇進の機会 従業員が大学に通いながら雇用を維持できるよう、世界各地で学生向けプログラムを実施 時間給従業員に最低勤務時間の保証 COVID-19の影響を考慮し、2020年3月から8月の間に17,000人以上の従業員を米国の労働力に採用 	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし <p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 競争力のある報酬と福利厚生、成長と昇進の機会、会社の安定性と社風が、高い定着率に繋がっている 従業員の経験レベルや忠誠心が、当社に大きな優位性を与えている 離職率を最小限に抑え、従業員の生産性、コミットメント、忠誠心向上
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 研修プログラム (Journeys For All) マーチャンダイジング採用・社員育成チームを立ち上げすべての事業部からホームオフィスや地域オフィス向けに人材を最適化 購買部門の従業員教育、育成サポートの充実 12週間のMerchandisingトレーニングプログラム (経験のない管理職を対象) 	<ul style="list-style-type: none"> 候補者数が増え、応募者の多様性が増し、従業員のエンゲージメントが高まった 長い勤続年数の従業員数を示すことで安定した雇用という社会的責任側面と、高い経験値を持った従業員が多いことで生まれる優位性の側面の両面をアピールしている。 	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 小売業の基準からみて非常に高い報酬 勤続年数の長い時間給従業員に、年2回の特別手当 (ボーナス) を支給 COVID-19に対応し、全時間給従業員への割増賃金支給を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 長期雇用のコストコ従業員の定着率は非常に高い 米国で、従業員の平均勤続年数 (実数と5年以上、10年以上のカテゴリーでの割合) 25年以上勤務する従業員数 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> フルタイムおよびパートタイム従業員に手頃な価格の医療保険を提供 (アメリカ) 勤続年数に応じて多額の退職金資金に拠出 時間給従業員に最低勤務時間の保証 フルタイムの従業員割合目標 (フルタイム従業員50%維持を目標) 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の多様性 管理職の性別別割合 非管理職割合性別別割合 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに展開する強みを生かし、従業員の多様性を確保し、小売業の基準からみて高い給与を支払うことで、離職率を最小限に抑え、従業員の生産性を向上させるなどインプット、アウトプット、アウトカムの流れを意識した構成が読み取れる。 		

(出典)

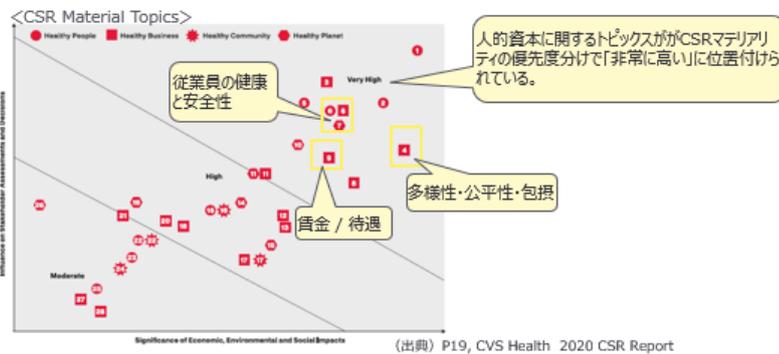
Costco HP Home > Sustainability : <https://www.costco.com/sustainability-introduction.html>

10. CVS Health Corp (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1996年
業種	調剤薬局	資本金	5,449,303百万円
		従業員数	300,000名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report、CSR Report）

- ▶ CSR Reportでは、「ヘルスケアエクスペリエンスを変革するために、多様な(unmatched)人のつながりを構築する」という企業戦略に向けて、「戦略的命題に従業員となる人々を惹きつけ、スキルを引き出すこと」を位置づけている。その理由として、Annual Reportでは、「熱心な社員がより強力なビジネス成果を生み出し、当社でキャリアを築く可能性が高い」と認識し、engagementに着目している。
- ▶ Annual Reportにおける「人的資本」の節では、「人々の健康づくりを支援する」という理念の下、報酬/賞与、DE&I、従業員の成長、健康と安全性について包括的に記述し、CSR Reportでも従業員の健康や安全性、賃金・待遇、多様な人的資本に関する施策の詳細を開示している。
- ▶ CSR Reportは、「GRIの基準に準拠して作成されており、ESG領域における問題の優先順位を整理しているが、データ開示については特にGRIの基準との対応関係は記述されていない。
- ▶ 社会的な説明責任を果たす意図に加えて、多様性や働きやすさを重視した施策を開示することで、長期の人材定着を図る意図があると推察できる。



10. CVS Health Corp (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 学生・保護者向け薬剤師キャリア説明会 (Discovery Education) 犯罪歴のある人の雇用受け入れ 退役軍人の受け入れ 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア説明会参加学生・保護者数 犯罪歴のある人の労働申請数 	<ul style="list-style-type: none"> <定量指標> ・ 該当なし <定性指標> ・ 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> キャリアワークショップ、メンター制度 多様性研修 リーダーシップ研修 コンプライアンス研修数 黒人・ラテン系学生向け奨学金総額 	<ul style="list-style-type: none"> 研修完了コース合計数 行動規範(Code of Conduct)研修完了率 教育金銭支援受益者数 	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 株式報酬、株式購入プラン 健康保険 フレックスタイム制、有給時間休 コロナ禍による追加手当、陽性時の有給休暇 	<ul style="list-style-type: none"> フィットネスコース開催数 在宅勤務への転換従業員数 Engagement survey参加率 / スコア 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> コロナ対策室の発足、コロナ対策備品の提供 Engagement survey 実施 多様性推進専門部門設置 (Diversity Management Leadership Council) Colleague Resource Group(従業員交流)の発足 出産・育児関連費用(養子・代理出産費・卵子/精子購入費用含む) 人種差別反対 / 社会正義の実現に向けた投資総額 	<ul style="list-style-type: none"> Bloomberg's 2019 Gender-Equality Index コミュニティ向けボランティア合計時間(金銭換算) 従業員数 (正社員比率、女性比率、人種民族別) 調達網における多様な人材企業との取引金額 (女性・有色人種・退役軍人・障害者等所有企業) 	
取組のポイント	<p>人的資本投資の重要性を認知し、様々な施策を提供しており、施策ごとの利用率などはCSR Report内で細かく開示されている。</p> <p>公開情報によると、主なKPIが設定されているわけではないため、主要項目に絞ったデータ公開ではなく、施策ごとの定量的効果を公開する形式で記述されている。</p> <p>レポートでは、人的資本の効果検証ではなく、コロナ対策や人種差別、コミュニティ投資など様々な社会的責任に対してどのような施策を展開しているかの説明責任を果たすことを目的としていると推察される。</p>		

(出典)
 ・ 2020 CSR Report : <https://www.cvshealth.com/social-responsibility/corporate-social-responsibility>
 ・ 2020 Annual Report : <https://investors.cvshealth.com/investors/financial-information/annual-reports-archive/default.aspx>

11. Starbucks Corp (1/2)

本社所在国	アメリカ合衆国	設立年	1985年	従業員数	349,000名
業種	喫茶・カフェ	資本金	134百万円		

(注) 資本金は2020年度、従業員数は2019年度の値

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Annual Report, HP)

- ▶ Annual Reportでは、「競争の激しいスペシャルティコーヒー市場において、当社のブランド、製品、サービスを差別化するために、従業員に投資し支援することが、当社の基本戦略の一つである」と人的資本管理に関する冒頭文で言及している。
- ▶ 人的資本に関する情報は、年次報告書では1ページ半と限定的であり、定量データや施策等はHPにて公開している。
- ▶ 過去メディアや人権団体に批判を受けた背景もあり、人権や労働環境の健全性に関する施策・データをまとめたレポートを開示することで、社会的な説明責任を果たす意図が全面に出ていると推察できる。

<Starbucks HP > Responsibility > People >
PUTTING PEOPLE FIRST

HPで人的資本関連の取り組みを記述している (以下項目)。
・多様性と包摂
・育成/成長機会
・コミュニティ

Our Commitment to Partners

健康保険プラン・報酬/退職制度・大学奨学金制度・育休/健康支援等の人的資本投資・制度についての記述を多く開示。

(出典) Starbucks HP ESG Resources: Policies and Practices > Our Workplace > Commitment to Partners

11. Starbucks Corp (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	・ 該当なし	・ 採用数 (新卒人数) ・ 退役軍人/難民/若者プログラム採用数	<定量指標> ・ 該当なし
人材育成	・ 大学授業料支援 (アリゾナ大学オンライン専門プログラム) (年)(2025年までに25,000人卒業目標) ・ メンター制度 ・ アンチ・バイアス研修	・ 該当なし 報酬費用を開示する企業が多い中で上昇率を開示している点が特徴的。	<定性指標> ・ 該当なし
人材保持・活用	・ 従業員株式保有プラン ・ 育休 / 健康保険プラン (週20時間以上勤務) (年) ・ 健康支援プログラム (メンタル・身体) (年)	・ 賃金前年比増加率 ・ 一定時給達成労働者率(\$15以上) 社会的責任に関する定量指標を開示している。	
人的資本基盤	・ 従業員調査 (育成環境・報酬) (年) ・ ボランティア従事者数 ・ Civil Rights Assessment	・ 人権平等index / 障害者平等index ・ ジェンダー・人種 pay equity達成度 ・ 従業員(部門別の男女別 / 人種別) ・ コミュニティ投資額 ・ 多様な経営者からの調達費用 / へのメディア投資総額	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人権や人種差別などをはじめ、ESG分野に対する社会的責任を認識しており、それぞれに特化したレポートをHP上で公開している。サプライチェーンにおける人権侵害などが問題視されていた点について、継続的に説明責任を果たしていくことを目的としていると推察できる。 ・ 競争力の源泉が従業員のパフォーマンスに存在することは認識しており、人的資本投資として様々な取り組みを行っている一方、それらの投資効果や経営への定量的なリターンについては年次報告書・HPにおいても記述がみられない。 		

(出典)

- ・ 2020 Annual Report : https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/2020/ar/2020-Starbucks-Annual-Report.pdf
- ・ ESG Resources: Starbucks Coffee Company : <https://www.starbucks.com/responsibility/reporting-hub/>
- ・ HP : People : <https://www.starbucks.com/responsibility/people/>

12. BASF SE (1/2)

本社所在国	ドイツ	設立年	1865年
業種	総合化学	資本金	153,480百万円
		従業員数	111,047名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report）

- ▶ Annual Reportでは、「労働環境がイノベーションの原動力となることを望んでおり、それを実現する一つの方法として、多様性の受容」を挙げている。「そのための基礎となるのが、生涯学習と社員一人ひとりの能力開発である」として「社員をつなぐ職場環境を構築」している。
- ▶ 人的資本に関する情報は、年次報告書に記載されており、その位置づけと取り組みについて説明を行っている。開示項目はGRIやSASBに沿った構成になっている。
- ▶ 多様性や社員育成の経営効果として従業員一人当たりの営業利益を開示しており、経営戦略として人的資本を活用する意図があると推察できる。



(出典) P24-25, BASF Annual Report 2020

12. BASF SE (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 自然科学分野の女性採用 国別の採用サイト構築 専門家向けに定期採用勧誘 卒業前学生向けの専属リクルーター制度 	<ul style="list-style-type: none"> 採用数（女性採用比率） 企業採用ランキング(Employer rankings) 	<p>＜定量指標＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし <p>＜定性指標＞</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様性を活用した新たな価値創出、その環境を整えるリーダーシップの重要性を強調しており、多様性に関するモニタリングを行っている。 非財務指標は財務指標の改善に不可欠であるという認識の下、高いengagementの確保を通じて顧客満足度を向上させる戦略をとる。 <p>アウトカムについて、定性情報で「なぜ多様性が重要なのか」、「高いEngagementの意味」を補足的に説明している。</p>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ研修(podcast/websiteもあり) オンライン研修プラットフォーム 学習源を経験(70%)、他者(20%)、座学(10%)で調整している 	<ul style="list-style-type: none"> 育成費用（年間：算出方法についての記述無し） オンライン研修参加人数 	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> Job sharing アプリを通じた従業員連携 定期面談 リモートワーク Employee Engagement index調査 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement index 離職率（国別・地域別） 自社持ち株数・投資比率(給与額比) 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> リーダー向け FEEDback&forward program (従業員とリーダーの間の対話促進) 多様性を促進するリーダーを支援する窓口として Employee Resource Groups Works Council (労働者団体)との定期協議 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員関連費用（給与費・社会保障費等） United Nations Global LGBTI (lesbian, gay, bi, trans and intersex) Standards of Conduct for business へのサポート実績 従業員数 女性従業員数・管理職比率（年代別比率） 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 人材採用に注力したインプットとアウトプットの取組と実績を開示。さらに、成長機会や持ち株比率等の人材育成・保持に関する情報も情報開示している。 多様性を通じた価値創造を実現するために、従業員自身のエンゲージメントやボトムアップのフィードバック、リーダーシップ向け研修を実施。定性的ながら高いエンゲージメントが顧客満足度の向上に繋がるというアウトカムに至るナラティブ情報を開示している。 		

(出典)

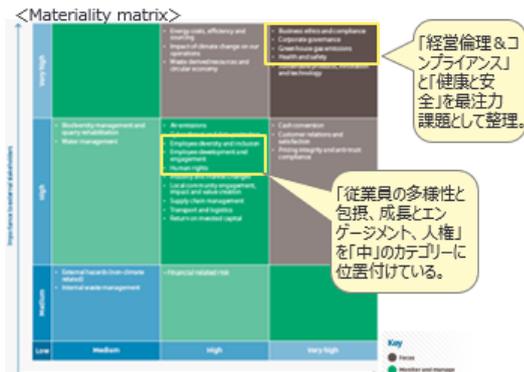
・ 2020 Annual Report : <https://report.basf.com/2020/en/servicepages/downloads/files/basf-report-2020-basf-ar20.pdf>

13. Lafarge Holcim Ltd (1/2)

本社所在国	スイス	設立年	1833年
業種	セメント	資本金	154,936百万円
		従業員数	69,672名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report）

- ▶ Annual Reportでは、「企業価値を向上させる要因」として、「財務的成長や強固な財政基盤」と並んで、「企業理念・人々」を位置づける。特に、「すべてのステークホルダーに長期的な価値提供を行うために今後3-5年で特に注力する領域」として人的資本を位置づけており、企業内部（横軸）と外部（縦軸）、双方のステークホルダーにとって中～高の重要度であると認識している（右下図）。
- ▶ 人的資本に関する情報は、年次報告書に集約しており定量指標の開示を行っている。
- ▶ 労働環境の安全性に関する情報を開示し、本調査の対象企業の中で社会的な説明責任を果たす意図がより強い様子がうかがえる。



13. Lafarge Holcim Ltd (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 女性ドライバー採用強化（Women on Wheels） 	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	<ul style="list-style-type: none"> <定量指標> ・ 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> オンライン・セルフペース研修への転換 オンライン社内研修コース数 	<ul style="list-style-type: none"> 研修時間（管理職は別集計）前年からの変化（「僅かに減少した」等） 研修受講従業員数の前年からの変化 「コロナ禍における操業」コース完了者数 	<ul style="list-style-type: none"> <定性指標> ・ 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> パフォーマンス管理、報酬制度 サバティカル休暇・医療保険 自社株式保有プラン 	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害0（Ambition “0”計画の実施）/ 地下作業における危険通知プラットフォーム 作業員の安全性監視プログラム合計時間 / 産業機器の点検・修繕回数 退職後年金プラン 従業員意識調査 	<ul style="list-style-type: none"> 人材関連の総費用 従業員数（地域別）・シニアマネジメント職男女比率 女性管理職比率（目標値） コミュニティ支援（対象人数・輸送した製品の合計重量・ボランティア合計時間） 労働組合との会議回数の前年からの変化 休業災害発生率・休業災害0事業所数 死亡者数（従業員・契約事業者別）・死亡事故発生率上位地域の比率 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 従業員健康と安全性を最優先課題として位置づけており、経営戦略やESGなどの領域ではなく、人的資本の保持に力点を置いている。 安全管理に関する先駆事例を年次報告書で紹介し、取り組みを全面に強調している点からも、労働0への注力度が読み取れる。 他方で獲得、育成、保持・活用については他社に比べて開示情報が少ない。 		

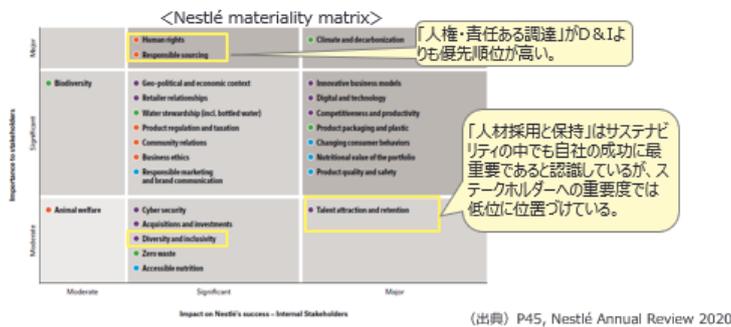
（出典）
 ・ 2020 Annual Report : https://www.holcim.com/sites/holcim/files/atoms/files/26022021-finance-lafageholcim_fy_2020_report-en.pdf

14. Nestle SA (1/2)

本社所在国	スイス	設立年	1866年
業種	清涼飲料	資本金	35,464百万円
		従業員数	276,000名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report、Creating Shared Value and Sustainability Report、HP）

- ▶ Annual Reportでは、「ビジネスにおける利益と社会的な好影響は相互に補強する関係でなければならない」という「価値共有」を企業理念として位置づけており、コミットメントの対象を「①個人と家族 ②コミュニティ ③地球」に分類している。「ビジネスの成功は生産者のコミュニティの発展に依拠しているため、その発展に利害関心を共有している」と強調しており、従業員のみならず焦点を当てる狭義の人的資本の捉え方にそぐわない点が見られる。
- ▶ HPでは、「ネスレが成長し、繁栄するためには、従業員の意欲を高め、公正な報酬を与え、潜在能力を発揮できるような知識とスキルを身につけさせる必要がある」と、狭義の人的資本についても言及されている。
- ▶ 人的資本については、年次報告書とCreating Shared Value and Sustainability Reportに記述があり、主に後者で定量指標の開示を行っている。
- ▶ 人権や労働環境の安全性、サプライチェーンの健全性に関する情報を優先し、リスク回避型の情報開示に注力している様子がうかがえる。



14. Nestle SA (2/2)

※年次報告書に記載の指標は(年)と記載

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 農家知見共有プログラム(Farmer Connect) 若者向けインターンシップ(Nestership) 若者向けスキル育成(The Global Alliance for Youth) 	<ul style="list-style-type: none"> 若者向けプログラム参加者数(Nestership / The Global Alliance for Youth / 起業家支援 / 農業起業家支援 / 研修・実習受入れ数) 社外への教育機会提供に関して情報開示を行っているが、獲得とCSVに資する両面にアプローチしている様子がうかがえる。 	<ul style="list-style-type: none"> <定量指標> 該当なし <定性指標> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> オンライン人権保護研修 セクハラ対策研修 健康支援研修 	<ul style="list-style-type: none"> 人権侵害対策プログラム受講従業員数 健康支援完了人数 / 完了率 	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 起業支援 生産者向けの経済支援 リモートワーク支援 新規従業員(Creating Shared Value (CSV) Prize) 	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 労働人権監視調査 社内・社外通報システム 育休制度 健康管理指標(Know Your Numbers (KYNP), #HealthyLives and Stress and Resilience.) コンプライアンス管理システム 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数(年) / 女性管理職/役員比率 / 現地採用比率 責任ある調達網の利用率(年) / 児童労働対策件数 コンプライアンス監査件数 / 対象場所数 / 改善機会識別件数 / 改善件数 / 通報件数 / 解決件数 / 立証件数 健康管理指標普及率 各種外部機関表彰(European Diversity Awards / Swiss LGBTI Label) 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 「食品」という社会的責任が問われやすい業界であることから、年次報告書や持続可能性レポートでは人権・コンプライアンス、コミュニティ(生産者)保護を徹底している。 社内研修においても、サプライチェーンにおける人権侵害を予防する取り組みを行っており、完了率をモニタリングしている。他方で社員に対する育成・保持・活用に関する情報開示は希薄である。 		

(出典)

- 2020 Annual Report : <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-03/2020-annual-review-en.pdf>
- Creating Shared Value and Sustainability Report : <https://www.nestle.com/sites/default/files/2021-03/creating-shared-value-report-2020-en.pdf>
- HP: Supporting our People, Supporting innovative ideas : <https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/supporting-our-people>

15. Novartis AG (1/2)

本社所在国	スイス	設立年	1996年
業種	医療用医薬品	資本金	103,633百万円
		従業員数	104,323名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report, ESG Report, HP）

- ▶ ESG Reportでは、「人々の生活を向上・拡張させるために医療を再構築するという企業目的を達成するためには、従業員が力を発揮できる環境を整えることが不可欠であり、その文化を醸成・浸透させることが長期的な企業競争力の源泉である」と人的資本に言及している。特に、企業文化を「Inspire / Curious / Unbossed / Integrity」に変革することで、「社員一人ひとりが当社の目的にインスピレーションを感じ、新しいアイデアに好奇心を持ち、リーダーが明確な目標を設定し、障害を取り除き、目標を達成する力を与えるような、上司のいない環境から利益を享受できる」ことを目的にしている。
- ▶ 人的資本に関する情報は、年次報告書でHPを参照するように誘導があり、HP内で定量的な項目開示を行っている。開示項目とGRIとSASBの基準との対応関係を草末にまとめている。
- ▶ 獲得や育成を意識した人的資本投資とDE&Iなどに関するESGの文脈での人的資本投資を比較的クリアに分けて整理し、リスク回避と価値創造の双方の文脈それぞれをカバーしようという意図がうかがえる。

<Strategy>

Strategic priorities

As we implement our strategy, we have five priorities to shape our future and help us continue to create value for our company, our shareholders and society.

Unleash the power of our people

We are transforming our culture to ensure people can fully apply their talent and energy. We're creating an organization where people are inspired, curious and unbossed.

Deliver transformative innovation

In our pursuit of transformative treatments, we challenge medical paradigms and explore possibilities to cure diseases, intervene earlier in chronic diseases, and find ways to dramatically improve quality of life.

Embrace operational excellence

We are rethinking how we work, embracing agile teams and building better productivity into our company to free resources that we can invest in innovation and help boost returns.

Go big on data and digital

We aim to spark a digital revolution at Novartis, embracing digital technologies, advanced analytics and artificial intelligence to help drive innovation and improve efficiency.

Build trust with society

We strive to build trust with society through our efforts to operate with high values and integrity, and to find new ways to expand patient access to our treatments.

企業・投資家・社会への価値提供に向けた重要戦略5つのうち「Unleash the power of our people」として人的資本を位置付けている。

DE&Iや人権などのESG分野に関わる項目については人的資本とは別立てのカテゴリに分類されている。

(出典) Novartis HP Home > About > Strategy

15. Novartis AG (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 学生向け夏/卒業後インターン 多様性人材に特化した採用制度 	<ul style="list-style-type: none"> 新規入社人数（外部雇用率） 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 従業員学習への投資（5年で\$100mの追加予算） 従業員外への教育提供（Khan Academy寄付） Unbossed Leadership Experience (ULE)（社員の能力を生かすリーダー育成プログラム） 研修・ウェビナー <p>育成機会とその機会確保のための投資額を提示。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 教育環境に関する従業員評価指数 年間一人当たり学習時間 学習ツール使用数（週当たり） LinkedIn Learning 使用総時間 / Coursera完了コース数 <p>従業員満足度の中でもさらに教育環境に特化した満足度を個別に開示している。</p>	<p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務への投資金額 給与の外部ベンチマーク比較システム導入 年度中期・末期の従業員/チーム評価 苦情処理制度 自社株保有・購入制度 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement score 自主離職率（ハイパフォーマンス / 男女別） 主要役職の引継ぎ可能率 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 従業員アンケート(OurVoice survey) 従業員コミュニティ(Employee Resource Groups) 人権遵守の第三者認証調査実施回数 	<ul style="list-style-type: none"> Refinitiv D&I Index / Dow Jones Sustainability World Index 従業員労災発生率 / 死亡事故率 Gender pay gap の国際平均・中央値比較値 女性比率(職種別 / 雇用形態別 / 世界地域別) 営業職 / IT職 男女比率 従業員数(年代別 / 人種民族別) 育児取得者数 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 人材活用を企業戦略の一つに位置付け、新たな医療・バイオテクノロジーの開発・活用に向けて、ボトムアップで能力を成長・引き出す経営環境が特徴的である。 育成と保持・活躍で投資金額を示している。育成についてはその成果を学習時間に加えて「教育環境に関する従業員評価指数」も併せて示している。 多様性・人権をはじめ、ESGに関連するデータをHP上で広範囲で公開している。 		

(出典)

- People Strategy & main outputs : <https://www.novartis.com/sites/novartis.com/files/novartis-annual-review-2020-en.pdf>
- People Performance Indicator : <https://www.novartis.com/sites/novartis.com/files/novartis-in-society-report-2020.pdf>
- Novartis HP Home > About > Strategy : <https://www.novartis.com/about/strategy>

16. Novozymes A/S (1/2)

本社所在国	デンマーク	設立年	2000年
業種	産業用酵素 (HPより)	資本金	9,904百万円
		従業員数	6,527名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Annual Report, HP)

- ▶ Annual Reportでは、「財務・非財務の目標達成と企業理念の実現のためには健康的で多様な、活力に満ちた従業員が不可欠である」と記載しており、人的資本を注力領域として位置づけている。
- ▶ 人的資本に関する情報はAnnual Reportで開示しており、従業員に関する定量データは巻末に記載されている。「報告書作成にはGRIの基準を参照した」との記述がある。
- ▶ 人権・多様性や安全性に関する項目が多く、社会的な説明責任が主な開示の意図であると推察できる。

<Our business > Targets >Our focus areas>

(出典) P30, Novozymes 2020 Annual Report

<Our business > Targets >Our focus areas>

(出典) P32, Novozymes 2020 Annual Report

学習環境や多様性、安全性、地域でのアウトリーチ活動など、各領域の指標を目標値として設定している。

企業戦略の実現度合いを財務・非財務の目標数値によって測定されるとして、「気候」「水」「生産と消費」「従業員」に関する非財務データの目標値を示している。

16. Novozymes A/S (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	・ 該当なし	・ 該当なし	<定量指標> ・ 該当なし
人材育成	・ 従業員一人当たりの研修費用 (外部研修費を含む) ・ リーダーシップ研修受講率	・ 従業員調査による学習環境評価 ・ ビジネスインテグリティ研修完了率	<定性指標> ・ 該当なし
人材保持・活用	・ 地域ボランティア活動従事時間割合 (目標: 1%) ・ 社員株式インセンティブプラン ・ 内訳として、給与(wage and salaries)、年金(pensions)、他の社会保障費用、他の従業員費用、株式支払い額を記載。 ・ 損益計算書上の項目 (売上原価、販売費、研究開発費、管理費) 別の人件費も併せて記載。	・ 離職率(退職・解雇・自主退職別) ・ 欠勤率(経営層 / 専門職別) ・ 平均年齢・勤続年数 ・ エンゲージメントスコア(Zymer Spirit index)	
人的資本基盤	・ 多様性指標(国籍・人種・性別等)の引き上げ ・ 休業災害率の低減 ・ エンゲージメントスコア(Zymer Spirit index)の向上 ・ 人権インパクト評価 (責任ある調達網監査含む)	・ 従業員数・海外駐在員数 (地域別) ・ 人件費 ・ シニアマネージャ以上職階の女性比率 ・ 取締役(男女比・国籍比・専門領域別) ・ 休業災害(労働100万時間あたりの時間数 / 回復後の職場復帰人数 / 災害種類別) ・ 多様性指標 ・ 横領等発生後の解雇割合	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定量指標については、算出方法等が記載されており、透明性が高い。 ・ 人的資本関連に関する費用の開示が充実していると同時に、エンゲージメントスコアや学習環境スコアなどの従業員満足度、多様性や人権など社会的責任に関する指標を開示している。 		

(出典)

・ 2020 Annual Report : https://report2020.novozymes.com/PDF/The_Novozymes_Report_2020.pdf

17. Shell PLC (1/2)

本社所在国	オランダ	設立年	2002年
業種	石油・ガスメジャー	資本金	73,728百万円
		従業員数	82,000名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report, Sustainability Report）

- ▶ Annual Reportでは、「変革の激しいエネルギー業界で競争力を発揮するには、有能で意欲ある人材が安全に働くことが必要である」とした上で、「強力なエンゲージメントが従業員の成長加速化、リーダーシップ能力の強化、そしてパフォーマンス向上につながる」と認識している。
- ▶ 人的資本に関する情報は、年次報告書に集約しており、定量的な項目も開示を行っている。
- ▶ 人権や労働環境の安全性、サプライチェーンの健全性に関する情報を開示し、社会的な説明責任を果たす意図に加えて、研修やエンゲージメントスコアなど育成・保持に関する情報を開示し、人材活用を通じて業界変革に適応する意図があると推察できる。



17. Shell PLC (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> STEMへの女性入学支援 	<ul style="list-style-type: none"> 経験者採用者数 オペレーションセンター採用数 新卒採用数(男女比) 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> オンライン研修 	<ul style="list-style-type: none"> 研修総日数 	<p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> Shell People Survey 双方向交流(ウェブキャスト・全従業員向けCEOメッセージ等) Shell Global helpline(コンプライアンス違反通報システム) 従業員株式保有プラン 	<ul style="list-style-type: none"> 平均Engagement score 健康支援プログラム受講数 Workplace Pride Global Benchmark inclusive workplace survey(外部機関による多様性に関する評価指標) 賞与の評価基準割合 従業員向け株式購入数(月別) 	<p>人権・公平性に関する第三者認証を通じて、サプライチェーンの健全性を担保する。</p>
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 健康支援プログラム(Ergonomics.) 倫理・法規審査 セルフケアプログラム(主にメンタル面) 障害者労働環境支援(enABLE networks) Business Disability Forumへの参加 LGBT+ forum / D&I Council 	<ul style="list-style-type: none"> 行動規範(code of conduct)違反件数 / 解雇数 労働時間あたりの労働災害数 / 重大インシデント数 / 従業員から第三者機関への違法行為通報数(Shell Global Helpline) the Human Rights Campaign Foundation's Corporate Equality Index(外部機関による多様性に関する評価指標) 従業員数(地域別) / 上級管理職に占める現地国籍者比率 全従業員 / シニアリーダー / 取締役会女性比率 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 従業員をステークホルダーの一員として位置づけ、社会的責任を果たすための投資・定量モニタリングを行っている。 同時にエンゲージメントが、従業員自身の成長、労働パフォーマンスに影響することを認識しており、生産性の観点も持ち合わせている。 		

(出典)

- 2020 Annual Report : <https://reports.shell.com/annual-report/2020/servicepages/downloads/files/shell-annual-report-2020.pdf>
- 2020 Sustainability Report : <https://reports.shell.com/sustainability-report/2020/servicepages/downloads/files/shell-sustainability-report-2020.pdf>

18. Unilever PLC (1/2)

本社所在国	イギリス	設立年	1929年
業種	トイレット	資本金	12,007百万円
		従業員数	148,000名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report）

- ▶ Annual Reportでは、「人材は企業活動を実施するために必要な資源でありながら、同社が創造する価値を享受するステークホルダーの一員である」として位置付けられている。
- ▶ 人的資本に関する情報は、Annual Reportに集約されており、定量指標も開示されている。
- ▶ グローバル展開する製造業として管理職現地採用比率や事故発生率等、社会的責任の透明化を意図していると推察できる。



(出典) P12-13, Unilever Annual Report and Accounts 2020

<Strategic report > Our stakeholders > Our People>

Engage with

Engaging citizens is a complex initiative that we need to work on in a strategic, better business. Our priority is to ensure that the thinking of our people within the industry is aligned with the industry. We are a global organization, meaning we cannot have a one-size-fits-all approach. Our citizens, including our employees, are an important part of our business. We are committed to creating a sustainable business model that is resilient to change and can support the long-term success of our business. We are committed to creating a sustainable business model that is resilient to change and can support the long-term success of our business.

Our people

Our people are the heart of our business. We are committed to creating a sustainable business model that is resilient to change and can support the long-term success of our business. We are committed to creating a sustainable business model that is resilient to change and can support the long-term success of our business.

ジェンダー・バランスについては各職種での実績値を用いている。その他の取組や指標は本文中に記載されている。

(出典) P19, Unilever Annual Report and Accounts 2020

18. Unilever PLC (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	・ 該当なし	・ 管理職現地採用比率 多国籍拠点を有する企業として、人材獲得のカテゴリーでも社会的責任に対するアカウンタビリティとして開示していると推察される。	<定量指標> ・ 該当なし <定性指標> ・ コロナ禍でのテレワーク導入後も生産性の低下は観察されなかった。むしろ内部・外部ともにコラボレーションの時間が増えた (P16)。
人材育成	・ Future-fitなスキル・アップスキルを2025年までに実施する	・ オンライン研修受講者数伸び率（自己評価によるスキル準備度調査結果も開示） ・ 活用された学習コンテンツ数 ・ 研修受講者（男女） 取組目標と合わせて最低賃金比を開示。複数国拠点を持つ製造業における、稼働停止リスクの最小化の取組結果を定量的に示している。	
人材保持・活用	・ 全直接雇用者の給与水準を最低賃金以上に保つ	・ 従業員満足度 ・ 給与水準（最低賃金比） ・ 離職率（「5%以下」と数値は非開示）	
人的資本基盤	・ 新しい柔軟な勤務形式のモデルを2030年までに構築 ・ 障がい者比率を2025年までに5%以上 ・ 全リーダー層の多様化促進	・ 従業員数（男女） ・ 女性管理職比率 ・ テレワーク従事人数 ・ 事故発生率（TRFR） ・ 社内告発発生件数、処分者数	
取組のポイント	・ グローバルに拠点が広がる製造業である自社の特性に合わせ、事故発生率や社内告発制度の活用実績等、人的資本投資の基盤となる取組リスク回避的な指標とその結果に関する指標が多く開示されている点が特徴的である。 ・ 管理職の現地採用比率や各国での最低給与水準達成の度合い等サプライチェーンを意識した開示情報となっており、人権リスク回避を踏まえた取組や指標が採用されている。		

(出典)
 ・ Unilever Annual Report and Accounts 2020 : <https://assets.unilever.com/files/92uiSeqz/production/372ab0178e9555aa5010f15aed8295af77149fe3.pdf>

19. Deutsche Bank AG (1/2)

本社所在国	ドイツ	設立年	1870年
業種	都市銀行	資本金	690,528百万円
		従業員数	82,969名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Annual Report, Human Resource Report, HP)

- ▶ Human Resource Reportでは、「従業員は当社にとって鍵となる資本であり、未来の働き方に向けた準備をすとも、潜在的な能力を最大限発揮できる職場環境を継続的に整えることがミッションである」と言及しており、その遂行のため、4つの人的資本戦略の柱を掲げている (以下図表)
- ▶ 人的資本に関する情報は、年次報告書に加えて人的資本レポートに記載されている。人的資本レポートでは、ISO30414に準拠した情報開示を行っている。
- ▶ 人権や平等性などに関する情報を開示し、社会的な説明責任を果たす意図に加えて、社員採用や育成、人材配置に関する情報を開示し、経営を最適化しイノベーションを生み出す戦略として人的資本を活用する意図があると推察できる。

取組を4つの柱に分類している。それぞれの区分で定量的・定性的な情報を開示しながら情報開示を行っている。

<HR Strategy's Pillars (HR Report contents)>

Optimized workforce	Leaders of the future	Empowered employees	Safe bank
<p>1 - Adding value by managing our workforce</p> <p>07 Our workforce is a game-changer for our business 08 Manage our workforce for 2025 09 Our workforce is diverse</p> <p>2 - Enriching our workforce</p> <p>14 Promote recruiting and diversity 15 Promote diversity in our workforce 16 Promote diversity in our leadership 17 Promote diversity in our customer base</p>	<p>3 - Developing our leaders</p> <p>23 How we empower our leaders 24 How we develop our leaders 25 How we develop our future leaders 26 How we develop our future leaders</p> <p>4 - A stronger bank through diversity and inclusion</p> <p>28 How we lead diversity and inclusion 29 How we lead diversity and inclusion 30 How we lead diversity and inclusion 31 How we lead diversity and inclusion</p>	<p>5 - Reimagining the future of work</p> <p>41 Reimagining a hybrid working model 42 Reimagining our work model 43 Empowering people and user technology 44 Empowering our talent</p> <p>6 - Creating a motivating and engaging working environment</p> <p>45 How we take benefits from our work environment 46 How we take benefits from our work environment 47 How we take benefits from our work environment</p> <p>7 - Rewarding performance</p> <p>48 Our compensation strategy and performance 49 Our compensation strategy and performance 50 Our compensation strategy and performance 51 Our compensation strategy and performance</p> <p>8 - Developing our employees</p> <p>67 Impact</p>	<p>9 - Ensuring our employees' wellbeing</p> <p>58 Physical wellbeing 59 Emotional wellbeing 60 Social wellbeing 61 Environmental wellbeing 62 Healthy and safe working conditions 63 Healthy and safe working conditions 64 Healthy and safe working conditions</p> <p>10 - Strengthening consequence management</p> <p>65 Consequence management 66 Consequence management</p>

<What we did to effectively manage our workforce>

Source: From reporting, modeling & analytics management & people metrics

In order to support Deutsche Bank's global initiatives, regulatory needs, as well as strategy and planning, our overarching objective is a more evidence-based management of our people and workforce agents.



(出典) P8, Human Resources Report 2021

人材戦略の策定のために情報整理 (Reporting) からスタートし、KPIの策定、分析、その結果を用いたモデリングへと繋げる一連の流れを示している。

19. Deutsche Bank AG (2/2)

※年次報告書に記載の指標は(年)と記載、項目は2020年レポートより抜粋

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 完全リモート採用 大学生向け、非公式銀行ガイドプログラム リモートインターンシップ 徒弟制度 Under-represented minorityの採用強化 (目標: 新卒・経営層に占める黒人比率) 	<ul style="list-style-type: none"> リストラ従業員数 (年) インターン参加者数 / 新卒採用数(男女別) (年) Linked in / Instagram フォロワー数 / HRP訪問数 / Glassdoor 口コミ評価 (時系列推移) 徒弟人数(男女別) / 正社員登用数 / 採用費用 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> Human capital Return on Investment <p>収益の雇用費用 (直接雇用の給与費のみならず委託費や派遣費を含む) に対する比率、ISO 30414に沿って算出。</p>
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> セルフパース学習(Connect 2 Learn) 学習リソース数(ポッドキャスト、動画等) 	<ul style="list-style-type: none"> 研修総費用 (FTE(フルタイム従業員)あたりで算出) 自主学習利用者比率 / 倫理規定研修完了数 フィードバック満足度/リーダー信頼度 	<p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 年次の従業員調査によると、明確な戦略や定期的なコミュニケーション、本格的な従業員ケアがスタッフのモチベーションを向上させ、組織内の信頼を醸成した (Global CHROのコメント)。 長年の研究により、従業員には目的意識と自信が生産的になる環境が必要である。 持続的なパフォーマンスを生む企業文化は信頼に基づき、信頼は従業員経験 (EX)における一貫性・透明性に依拠する。
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 退職後プラン 社内転職制度 メンタルカウンセリング ペーパー案件数 ウェルビーイングプログラム件数(身体的・メンタル・社会的・金銭的) 社員株式保有者数 副社長・理事面談による昇進支援 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント調査結果 (Commitment index / Enablement index) 欠員に対する内部補填率(重要ポジション別) / 所要日数 (年) / 内部補填による採用費用削減額 給与額 / 賞与 / 給付金総額・付与比率(部門別) Gender pay gap 組織戦略理解率 / コロナ支援実感率 昇進支援面談利用率 / 昇進率 合計 / 自主離職率 (地域別) (年) 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 職場環境調査(Future of work) 労働力分析ツール(Workforce Analytics) Feedback Culture Survey 従業員コミュニティ 従業員バーチャル交流開催数 	<ul style="list-style-type: none"> 女性比率 (各職階別) 従業員数 (地域 / 主要部門 / 年齢 / 雇用形態 / 障害者比率) (年) 健康比率(病欠率から計算) (年) リモートワーク希望率 / 満足度 育休後復帰社員数 (男女別) 苦情・規律違反件数・発生率(÷全従業員数) 人権/LGBTQI 関連の認証実績 従業員費用 (給与額・社会保障額別 / グループ会社別) 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ISO30414に準拠して人的資本レポートを作成しており、そのなかで人的資本ROIについても開示している。 開示項目に留まらず、人的資本を活用した戦略的な経営手法を取り入れ、データを用いた効果検証と制度変革を繰り返している。欠員に対する内部補填等による採用費用削減などもその一環である。 従業員の能力強化を通じて、銀行に求められる機能・役割が多様化する外的状況に柔軟に対応していると推察される。 		

(出典)

- Human Resource Report 2020 : https://www.db.com/who-we-are/our-culture/hr-report/index?language_id=1
- Annual Report 2020 : https://investor-relations.db.com/files/documents/annual-reports/Annual_Report_2020.pdf?language_id=1
- Human Resources Report 2021 : https://www.db.com/files/documents/hr-report/deutsche-bank-hr-report-2021.pdf?language_id=1

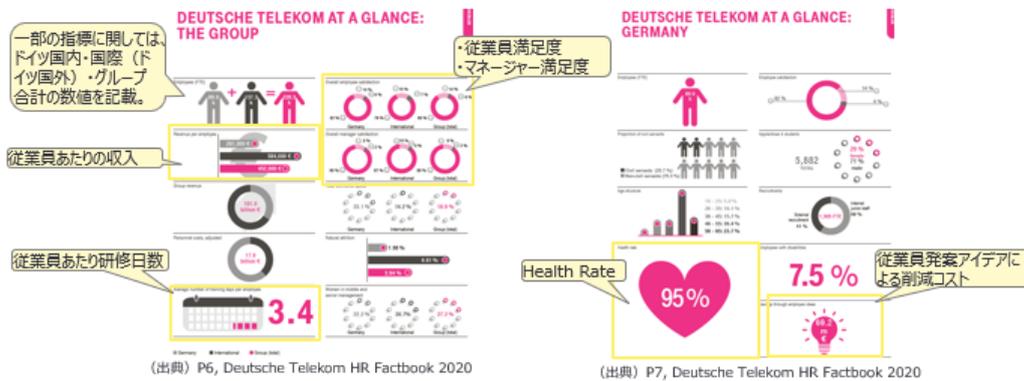
20. Deutsche Telekom (1/2)

本社所在国	ドイツ	設立年	1995年	従業員数	220,840名
業種	固定通信	資本金	1,665,960百万円		

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：HR Factbook, HP）

- ▶ HPのResponsible Employerにおいて、「従業員、労働組合、従業員代表との協力関係を重視しており、従業員は、最も偉大な資産であり、最も重要な成功要因である」としている。
- ▶ HPのResponsible Employerによると、従業員関係のポリシーにおいては、「従業員育成、責任あるマネジメント、健康、安全、持続可能性、公正な給与、バーチャルワーク、表現の自由、ワークライフバランス、デジタル化、リーダーシップ、多様性、無差別、コミュニケーション、従業員代表への対応」といった分野を掲げている。
- ▶ HR Factbook に人的資本関連情報を記載。詳細情報は文中で言及。
- ▶ 社会的説明責任を果たす一方で、収益に対する総人件費比率を示すなど、経営管理戦略の一環として人的資本を位置づけていると考えられる。

＜HR Factbook目録掲載の主要指標一覧＞



20. Deutsche Telekom (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	・ 該当なし	・ 採用数・比率	<定量指標> ・ 従業員当たり収益 ・ 従業員当たりEBITDA
人材育成	・ デジタル研修 ・ オンラインコラボレーションの導入 ・ 起業家精神育成研修 ・ リーダーシップ研修	・ デジタル研修受講者数（総数、うち女性の人数） ・ 従業員あたり平均研修日数 ・ オンラインコラボレーション会議数（webex meeting）、アカウント数（webex teams accounts） ・ 起業家精神育成研修参加者数・女性比率 ・ リーダーシップ研修参加者数・比率	<定性指標> ・ 該当なし
人材保持・活用	・ 該当なし	・ 従業員満足度 ・ 管理職満足度 ・ 離職率	
人的資本基盤	・ 該当なし 明示的な説明はないが、傷病による休暇を取得していない日数の比率とみられる。（主要な傷病として、筋骨格系障害、メンタルヘルス障害、呼吸器疾患が例示されている）	・ フルタイム従業員数 ・ 人件費（給与及び社会保障負担金・企業年金制度） ・ 総営業費用に占める人件費比率 ・ 総人件費（外部人材費用を含む）、収益に対する総人件費比率 ・ 年齢構成比 ・ 女性管理職率 ・ 障害者雇用率 ・ Health rate	人的資本に関する総合的な指標が時系列及びドイツ国内・国際（ドイツ国外）・グループ合計の別に示されている。
取組のポイント	・ 従業員当たりの収益及びEBITDA、総営業費用に占める人件費比率、収益に対する総人件費の比率といった人的資本に関する総合的な指標について、時系列及びドイツ国内・国際（ドイツ国外）・グループ合計の別に示し、分析を行っている。		

（出典）

- ・ HR Factbook 2020 : <https://www.telekom.com/en/media/mediacenter/publications#353272>
- ・ HP> Home Corporate Responsibility Social Commitment current page: Responsible Employer : <https://www.telekom.com/en/corporate-responsibility/social-commitment/responsible-employer>

21. SAP SE (1/2)

本社所在国	ドイツ	設立年	1972年		
業種	ソフトウェア	資本金	160,397百万円	従業員数	107,415名

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ（開示箇所：Annual Report）

- ▶ Annual Reportでは、「人は組織の中心であり、高いエンゲージメントを持った多様で適切なスキルを持った人材が顧客の心を掴む優れたプロダクト開発に重要である」と言及している。
- ▶ 人材に関わるKPIのうち、エンゲージメントインデックスについては取締役の成果指標にも組み込まれている。
- ▶ ビジネスモデルの中で従業員のインプットを重要な柱の一つとして捉え、その実現のために人材戦略を8つの局面に分類（Employee Journey）し、細分化して整理している点が特徴的である。

<Strategy and Business Model>



<Compensation Report>



<Human Capital Resources> Our People Strategy with Seven Strategic Pillars



21. SAP SE (2/2)

	インプット（取組）	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 学生向けインターンプログラム参加者数（参加者中採用比率） 同窓会の運営（採用強化） 	<ul style="list-style-type: none"> 採用数（若手採用、女性採用比率） 	<p><定量指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 一人当たり営業利益 Business Health Culture Indexの1ポイント上昇によって経常利益約€100の向上（2018） <p><定性指標></p> <ul style="list-style-type: none"> 財務パフォーマンスと非財務的な活動の強固な繋がりを認識（他方で継続的にその理論的繋がりを金銭化した価値の情報を更新する必要はないと認識） 非財務指標は財務指標改善に有効であり、成功に必須の要素 従業員エンゲージメントと利益の関係、能力開発と従業員エンゲージメントの関係等を、先行研究を用いて紹介
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 社内ベンチャー制度 	<ul style="list-style-type: none"> 研修受講者数 リーダーシップ研修参加人数（職階別割合） オンライン研修受講者伸び率（自己評価によるスキル準備度調査結果も開示） 社内ベンチャー制度利用者数・アイデア数 	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 社内表彰制度 メンタルヘルスカ制度（COVID） 	<ul style="list-style-type: none"> Employee Engagement 一人当たり平均給与 自社持ち株数・比率 定着率・平均在職期間 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数 女性従業員数、管理職数 属性別採用実績紹介（人数非公表） Business Health Culture Index（健全な文化を指数化） 従業員・労働環境に関する外部表彰数 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 人材採用に注力したインプットとアウトプットの取組と実績を開示。さらに、成長機会や持ち株比率等の人材育成・保持に関する情報も手厚く情報開示。独自のインデックスの導入と取締役報酬決定に連携させている点が特徴的である。 性別や契約区分での研修時間の差は自社のマテリアリティではない旨を明記し、開示も行っていない。自社の状況に応じた人的資本投資の計画と実行が行われていることが推察される。 		

（出典）

Annual Report 2020 : <https://www.sap.com/docs/download/investors/2020/sap-2020-annual-report-form-20f.pdf>

22. Diesel & Motor Engineering PLC (1/2)

本社所在国	スリランカ	設立年	1945年	従業員数	1,886名
業種	自動車販売	資本金	233百万円		

(注) 資本金、従業員数は2020年度の値

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Sustainability Information Supplementary to the Annual Report (以下「サステナビリティレポート」))

- ▶ サステナビリティレポートによると、人的資本に関して「従業員は、競争的な優位と持続的な成長において重要な資源である」とし、「DIMOは、多様性が奨励される機会均等な雇用主であり、これらは『倫理・企業行動規範』にも盛り込まれている」としている。また「多様性は人的資本の育成や多様な顧客層への個別のサービスにより客観性をもたらす」とし、「従業員は我々の戦略的な目標を達成するための原動力」と言及している。
- ▶ サステナビリティレポートに人的資本情報を記載。詳細情報は文中で言及。
- ▶ ステークホルダーについて、その特定、エンゲージメント、フィードバック分析という一連のサイクルを回す方針を立て、従業員もステークホルダーの一つと位置づけられており、経営管理の最適化やイノベーションを目的とした戦略の一環に人的資本が捉えられていると推察される。

<STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND MATERIAL ISSUES >Stakeholder Identification

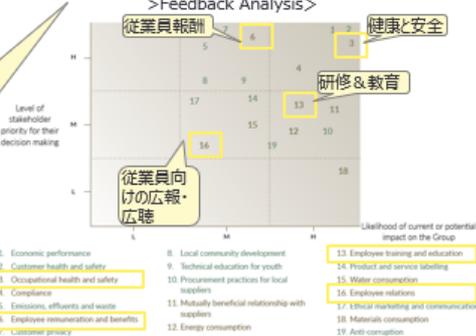


P3, Diesel & Motor Engineering PLC / Sustainability Information Supplementary to the Annual Report 2020/21

ステークホルダーの特定・エンゲージメント・フィードバック(改善)を一連のサイクルを回す方針を示している。従業員はその一員として位置づけられている。

人的資本に関して、グループへの影響度合い・ステークホルダーの利害関係、ともに優先順位高く評価している。

<STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND MATERIAL ISSUES >Feedback Analysis



(出典) P6, Diesel & Motor Engineering PLC / Sustainability Information Supplementary to the Annual Report 2020/21

22. Diesel & Motor Engineering PLC (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> キャリアフェアへの参加 DIMO Automobile Training School (DATS)の生徒に雇用機会を提供 女性採用の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員採用数 (年齢階層別・性別) 	<ul style="list-style-type: none"> <定量指標> ・該当なし <定性指標> ・該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 人権施策に関する研修 マネジメントダイアログ研修 (対話を活用した組織開発) リーダーシップ研修 	<ul style="list-style-type: none"> 人権施策に関する研修受講時間数・受講者割合 研修受講時間、一人当たり受講時間 (職階別・性別) <p>研修受講時間について全社員の平均ではなく、職階別、性別の平均を示し、どの層に教育機会を提供しているかを開示している。</p>	
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> 第三者による従業員満足度調査 (年1回) Direct engagements through a dedicated Facebook group (定期的に) 個人パフォーマンス評価 (年1回) Employee reward and recognition (定期的に) 従業員協議会 (月1回) Employee Benefit(生命保険、退職金制度) 	<ul style="list-style-type: none"> 性別の離職率 (2016年~2020年) 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 該当なし 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の多様性 (雇用形態別・性別) 育児休暇取得可能者数、育児休暇取得者数・取得後復帰数 従業員の健康と安全 (傷害/疾病/死亡/労働損失日数/労働者数欠勤率) 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 人材の獲得、育成、保持・活用、人的資本基盤と各分野において幅広い取組を示すとともに、そのアウトプット指標を掲載している。 		

(出典)

・ Diesel & Motor Engineering PLC / Annual Report 2020/21 : <https://www.dimolanka.com/wp-content/uploads/2021/06/Sustainability-Performance-2020-2021.pdf>

23. Singapore Airlines Ltd (1/2)

本社所在国	シンガポール	設立年	1972年	従業員数	22,394名
業種	航空輸送	資本金	590,715百万円		

(注) 資本金、従業員数は2020年度の値

▶ 人的資本投資の捉え方、位置づけ (開示箇所: Sustainability Report)

- ▶ Sustainability Reportによると、人的資本に関して「従業員の健康と安全そして従業員との関係は重要なものとし、長期的な持続可能性を確保するため、従業員支援体制を構築に重きを置く」とし、「経済の変化に対応するために必要なスキルや知識を従業員に身につけさせ、地域社会への還元やCare for Transport Ambassadorとして新たなチャレンジができる機会を提供・投資をしている」と言及している。
- ▶ Sustainability Report巻末(p149-p158)に人的資本関連情報を記載。開示項目はGRIやSingapore Exchange (SGX) Sustainability Reporting Listing Rules and Guideに沿った構成となっている。
- ▶ 従業員の健康や安全性に関する開示が多く、社会的な説明責任が主な開示意図であると推察される。

<VALUES AND PRINCIPLES>

CORE VALUES	
EXCELLENCE We strive to be the best we can be. Every time.	CARE We care for our people and community. Every time.
SAFETY We put safety at the core of everything we do. Every time.	INTEGRITY We go out of our way to do the right thing. Every time.
CUSTOMER FOCUS We understand our guests so we can truly delight them. Every time.	TEAMWORK We work as one team to achieve our goals. Every time.

企業価値の一つとして従業員をはじめとする人材・コミュニティを位置づけている。

持続可能な成長のための重要項目として「従業員のウェルビーイングと成長」ならびに「安全性」について言及している。

<SUSTAINABILITY APPROACH>

Material Topic	Ambition	Supporting the UN SDGs Through the Management of Our Material Topics
Business Excellence	We seek to maintain high standards of corporate governance, professionalism, integrity and commitment at all levels, underpinned by strong internal controls and risk management systems.	SDG 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Employee	We value our employees and care for their well-being and development.	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Safety	We strive to improve our safety practices, so we'll continue to bring and positive safety culture within the organization.	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Customer Focus	We endeavor to offer customers the best travel experience through service excellence and proactive customer engagement.	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Supplier	We treat suppliers with respect, emphasize fairness in our relationships, and work towards sustainable business practices.	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Shareholder	We seek to maximize returns for long-term profitability, with the aim of creating sustainable shareholder value.	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
Environment	We remain committed to environmental sustainability and for our operations to be carried out responsibly in support of industry goals.	SDG 3, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17

(出典) P24, Singapore Airlines Sustainability Report FY2020/21

(出典) P16, Singapore Airlines Sustainability Report FY2020/21

23. Singapore Airlines Ltd (2/2)

	インプット (取組)	アウトプット	アウトカム
人材獲得	<ul style="list-style-type: none"> 地域の大学が主催するキャリアフェアへの参加 情報系大学を中心としたインターンシッププログラム 	<ul style="list-style-type: none"> 新規採用者数 (性別、年齢、地域別で開示) 	<ul style="list-style-type: none"> <定量指標> 該当なし
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 従業員研修への投資額 ENHANCED TRAINING SUPPORT PACKAGE (ETSP) (マインドセットやリーダーシップに関する研修) パイロットとキャビンクルー向け研修 (OJTを含む) 新規管理職向けのメンターシッププログラム/リスクマネジメント研修 	<ul style="list-style-type: none"> 職種 (Ground Staff, Cabin Crew, Pilots) ごとの平均研修日数 <p>研修の内容はマクロ環境、機内の環境、スキルなど。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <定性情報> 該当なし
人材保持・活用	<ul style="list-style-type: none"> EMPLOYEE SUPPORT PORTAL / Ambassador Program Meetings (Briefings, Dialogues, Forums, Townhalls, etc.) (定期的に) 	<ul style="list-style-type: none"> 離職率 (性別、年齢、地域別で開示) / 離職者数内訳 (性別、年齢、地域別で開示) 	
人的資本基盤	<ul style="list-style-type: none"> 1SQ, SIA's One-stop Employee Mobile App (従業員が会社の最新Newsなどにアクセスができ、相互的にコミュニケーションが取れるツール) 汚職行為防止研修 (年1回) 課外活動の推奨 (アート、健康、スポーツなど) 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数 (性別、年齢、地域、雇用形態別で開示) 従業員の年齢別構成比 従業員の男女比率 雇用形態別割合 育休取得後復帰率 汚職行為防止研修受講完了率・汚職事件 コンプライアンス違反による罰金 労働災害発生数 	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"> 職種ごとの研修実態を開示しており、職種で求められるスキル・リスク管理の違いを考慮した情報開示を行っている。 離職者数の内訳など従業員に関する詳細なデータを公開している。 シンガポールでは「Zero Tolerance」として汚職対策を徹底していることもあり、国有企業の当社においてもサステナビリティレポートで汚職事件やコンプライアンスに関わる事項を載している。 		

(出典)

Sustainability Report FY2020/2021 : <https://www.singaporeair.com/saar5/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/sustainabilityreport2021.pdf>

参考資料2 ヒアリング調査結果まとめ（企業／有識者）

1. 企業ヒアリング調査

（1）ヒアリング項目概要

1. 人的資本投資に関する基本的な貴社の考え方について
 - ・ 「人材に関する費用」のうち、より「投資」の意味合いが強いものについて、貴社内で共通認識がおありでしょうか。もしある場合、そちらの項目はどのように決定されていますか。
 - ・ 人的資本投資の実施や測定、情報開示を行うにあたっての課題（Q5）に対して、貴社が取られている工夫についてご教示ください
 - ・ 労働市場においてどのような費目・項目の情報が求められているか。
2. 今回ご回答いただいた人的資本投資の実態について
 - ・ 各費目の【実施（予算確保）】、【測定（予算・支出の管理）】、【開示】の状況の相違（○/×/無回答）について、どのような背景がおありでしょうか。
 - 回答が困難な理由の詳細について
 - 各費目における投資的な意味合いについて
 - 予算管理における人事部と各事業部の役割や課題について
 - ・ 費用項目（Q7）、指標（Q8）について、指標間あるいは財務データ等との関連性等についての分析は実施されていますでしょうか。実施されている場合、分析の内容、方法、目的などについてご教示ください。
 - 分析における仮説の内容について
 - 各指標に優先度がある場合における優先度の決定方法について
 - ・ 今回のアンケート回答にあたり、ご協力を頂いた部署・部門についてご教示ください。

（2）ヒアリング調査結果

■ 人的資本投資の重要性と定義の認識

人的資本投資としてどの費目がカウントされ、測定・開示されるかは現状では個社性が強いものの、ビジネスモデルや企業の成長ステージ等によりどの項目に重きが置かれるかは傾向の違いがうかがえる。一方で、そうしたデータが投資対効果の分析に用いられている例は現状では少ない。

- ・ 「人への投資の重要性」については、社内合意はあれども、「人的資本投資の金額、費目」について明示的に社内で定義等の共有はない状況の企業が多数である。

- ただし、資本市場向け開示の局面では、既定の項目について機械的に集計、開示する企業が多い。

- ・ 人事部内では大まかな共通認識があるが、全社での議論はしていない。
- ・ 人的資本投資と人的資本の維持コストについて全社で共通の定まった認識は醸成されていない。
- ・ 費目によって投資かコストかを検討する必要性をこれまで考えたことがない。
- ・ 統合報告書上では、研修費が投資、給与・賞与がコストだと分類している。
- ・ 人的資本投資として何が投資なのかの共通認識がないのが非常に悩ましい点である。投資家から見ても教育研修費の多寡で意思決定できないのではないかと考えている。すでに議論されているが、企業の事業展開やストーリーに合わせていくことの必要性が強い印象。どのように自社の中で体系立てて分類し、モニタリングすればよいのかの合意形成ができておらず、今後検討が必要だと感じている。
- ・ 現時点での人的資本投資(研修費用)集計の目的は財務会計のための集計になっていて人のマネジメントのための目的が第一ではない。そのため会計システムの集める情報に沿って集計することになる。
- ・ 何をするためにどれくらいコストが必要かという議論は行っているが、どうあるべきかという中長期的な目線に立った教育訓練費や募集費の話はしていない。そういった議論が出始めれば、グローバルでのデータ集計が促進すると思うが、現状はそれぞれが全社共通(人事予算)で行っている研修と各部門の予算の範囲内で教育訓練・採用は並行している状況。
- ・ 事業戦略に対応するための人材への投資としては、既存ビジネスからの転換を図るための人材の底上げ、DX ビジネス事業化に向けたビジネスデザイン人材の育成、クラウドや AI、アジャイル開発に向けたリスキルなどがある。

- 人的資本投資の重要性については、会計制度上、単年度の PL でしか表現できないことの矛盾についての指摘もあった。

- ・ 「人に係るお金が PL 上ではなく、BS 上に計上して良いとすれば、筋肉質な体制を BS 上に表現できる(単年度予算の枠に縛られずに”資本”の拡大が可能となる)」

- ・ 人材に関する費用のうち、獲得、育成、維持・活用、基盤のいずれが自社内で「投資」とみなされやすいかについては、ビジネスモデルによって異なり、個性が強い。
 - 全体的な共通認識として従業員のスキルアップに関わる費用は「投資」と捉えられている。
 - ただし、業種業態やビジネスモデル、企業の成長ステージによって、優先する投資分野のばらつきには傾向がある。「人の入れ替わりが激しい」「成長段

階」の業種や企業であれば「獲得」、「最先端の技術」を要する業種や企業であれば「育成」に重きが置かれる。

- ・ 人材の能力を高めたり、経験を増やしたりするための費用を人的資本投資(人材開発投資)としている。
- ・ 投資の意味合いの強いものとしては、教育投資がわかりやすい。教育研修機会をより広いレンジで提供し、より質の高い教育を実践することが重要である。
- ・ 人的資本投資、人的資本経営の関心が社内外で高まっている中で、人的資本とは何かという議論を継続的に行っている。DX など新しいビジネスモデル創出のためのリテラシー強化・人材強化に向けた人的資本投資が最優先であると認識している。
- ・ 専門性教育の対象者は社員の8割ほどで、社員の育成がビジネスに直結する。

○ **獲得：**

費目としては、人材紹介業への発注費用、リファーマル採用費用が挙げられる。

- ・ 採用広告、リファーマル採用のインセンティブ、人材紹介等、採用にかかる費用を投資家向けにも開示をしている。
- ・ デジタル人材、R&D など高い専門性を有する人材を獲得している。
- ・ 人材獲得についてはかなり投資している。戦略上必要な人材について、必要なスキルや経験を明確化させ、社内での育成や配置転換で対応できない人材を戦略的に獲得している。デジタル人材や R&D における専門人材の獲得を行っており、中途入社が増えている。
- ・ 営業を増やすことが事業戦略上重要。売上高の伸び(≒成長戦略)に直結する要素であると捉えているため、「採用」が全社の成長戦略に係る最大の投資として認識されている。その認識は開示を通して投資家にも共有されている。
- ・ 採用費については、年度の計画や中期経営計画を踏まえ、人事や教育グループで課題・施策を整理し、人事部長、人事管掌役員、経営企画の役員に確認を取る。弊社では教育や採用については全社で行っている。グループやグループ連結単位では、人事がまとめて採用を行っているわけではないため、捕捉のしづらさがある。
- ・ 新規事業には常に今後デジタルという切り口が必要になるのでこの分野に明るい人材を確保することが重要だと捉えられている。

○ **育成：**

①全社員向けスキルアップ、理念浸透等、②選抜育成、③専門性向上。①、②は本部(人事)予算、③は事業部予算であることが多い。予算の立て方・配分の仕方次第でデータの集計の難易度が変わる。いずれの場合も研修費はその内訳については細かく認識されておらずまとめて管理されている。

- ・ ミッションドリブンの企業文化のため、年一回、1 時間×3 セッションを設けてミッションを共有する機会や 2 週間に一回は満足度調査を行ってミッションの共有と社員がエンゲージされているかの確認を行っている。
- ・ ミッションの共有が会社の基盤になっていくという考え方である。その浸透にそれなりに時間をかけているので、それを人件費で算出する方法で投資と捉えることも可能である。
- ・ (中途採用者の)一人前の立ち上がりまで半年程度かかることを想定している。その期間の一人当たりの売り上げ見込みについては通常見込みの 6 割で計算している。こうした意味では、この売上が減っている期間を含め、「採用費＋一人前になるまでの費用」を投資と呼べるかもしれない。また、専門育成担当の人員の人件費も育成に係る投資とも考えられる。
- ・ 年間の研修費用額を開示している。ただし、この開示に意味があるかはわからない。少なくとも費用を把握していることを示す程度の意味として捉えている。
- ・ 社外に支払っている費用を研修費として拾っている。そのやりとりをする事務局の人件費は入っていない。
- ・ 海外拠点のナショナルスタッフの教育研修費の把握についても問題意識を持っていて、海外拠点のナショナルスタッフの育成の状況をモニタリングする部署を立てて、把握しようとしている。大まかではあるが、ナショナルスタッフへの教育費用も測定ができるような状態。
- ・ 「人は経験から育つ」という意識から、国外で仕事をする機会創出のための投資や、フィードバックのための対話やコーチング等も人的資本投資とみなそうとしている。
- ・ 一人当たり研修費に含まれる費用は外部へ支払った費用のみであり、内部の OJT は含まれていないため、研修費より研修時間で計測した方が良いかもしれない。ただし、どの時間が育成に該当するかという判断も難しい。
- ・ 自社の業態では、事業創出・拡大を実現できる経営人材を育成することが事業戦略と直結していると捉えられており、重要視されている。
- ・ 「研修費」で 1 項目。そこに紐づくものは丸めて集約されている。
- ・ (調査票項目において)人材育成の区分が細かすぎる印象を受けた。人材育成に含まれる、教材費や人件費、受講料、施設費は切り分けが難しく、まとめて研修費として予算を組んでいる。請求書レベルまで細かく見れば何に費やしているかは把握可能である。
- ・ (今回の調査で)研修費に関するデータを取得する際に、内部のカテゴリー分けとそれほど相違なかったため、苦労はなかった。

○ **維持・活用：**

福利厚生のうち、エンゲージメント向上につながりやすいものは投資と捉えられることもある。なお、人件費は投資とはみなされない（ただし、人数の拡大は投資とされる場合あり）。

- ・ 人件費については投資ではなくコスト、という認識をしている。企業規模の急拡大の場面であって、厳密に人件費をストックとして中長期的には管理できていない。
- ・ スtockオプション制度、株式交付制度を導入している。
- ・ 自社がビジネスモデルの変化を積極的に行っていることから退職勧奨ではなく自己申告による転職についてサポート資金を投資する制度を設けている。
- ・ 職位が上がるほど業種とリンクさせて年収が上がるようにリンクすることで経営人材にインセンティブをつけられるような仕組みにしている。管理職層では中長期の目標を立てることとなり、中長期的に業績を上げていくことにインセンティブをつけている。他には株式交付制度も導入している。
- ・ 各部署の退職率を見ながら、その数値と社員満足度調査の関係を見ながら都度アクションが必要と思われる部署に人事が中心となって施策を打つ。また、退職率とストックオプション付与状況の関係もモニタリングしている。

○ **基盤：**

「獲得」した人材を活躍・定着させるための不可欠な要素。「獲得」が重要な企業ほど基盤も重要か（退職により投資の意味が消える）。直接的なリスキリングの施策により、自ら学ぶ組織風土を作ることが有効な場合もある。

- ・ 人材の可視化のためにシステムを導入している。
- ・ 満足度調査、エンゲージメント調査を行っている。
- ・ 各部署の退職率と社員満足度調査の関係を見ている。
- ・ リージョンごとに異なるラーニングシステムを利用しており、その費用を人的資本基盤に関する費用として把握できる。
- ・ システムについてイニシャルコストはIT側で出していることが多い。その後のランニングコストは使用する部門(人事系 SNSなどは人材開発本部)が負担する。
- ・ 社員の意識調査については人事予算ではある。ただし、現状で人的資本投資としては認識していない。
- ・ (企業ビジョン、経営計画浸透のための)定期的な会議を実施している。その事務局運営にかかわる費用は基盤構築に含まれると考えられる。費目としては人件費として計上されている。

- ・ 投資対効果の測定・分析については未実施の企業が多く、まず何にいくら投資したのかを把握するためには社内での共通認識を形成することが必要であり、その段階で苦労している企業が多い。データ収集できた後もどう分析するのかという段階でもう一段の障害がある。
 - 多くの企業が人的資本投資に関するデータの収集のプラットフォームを有しておらず、共通認識の醸成も不十分である様子が伺われる。

- ・ 教育に関する費用が会計システムで大方は取れるものの海外拠点や子会社で統合されたシステムが無いために、手作業で情報収集をする必要がある。
- ・ 人材獲得や研修に関する費用について、(投資としてカウントする)費用範囲を確認するところから始める必要がある。
- ・ 予算の配分の見直しについて、研修効果は定量的には測れないため、研修受講者にアンケートを用いた振り返りやアセスメント結果の参照を行い、研修の継続・廃止等を検討する。
- ・ 研修や人材獲得に関する費用について、費用範囲を確認するところから始める必要がある。現状では国内グループは数字が取れる状況にある。

- 人的資本投資は短期的に成果が観察されにくく、中長期的なアウトプット、アウトカムを求めるものであることも分析の取組が進まない背景にあると推察される。

- ・ 新規ビジネス立ち上げに係る取組、投資は、これまでに前例がなく、より適正值がわからない。開示することで削減へのプレッシャーがかかる可能性もある。
- ・ 研修が正しく実施されているかについてはチェックしているが、研修の成果が出るのは5~10年度と認識している。
- ・ 投資対効果の測定は難しい。スキル認定をする際に、スキルのみならず、関与している案件やテーマを実績として、合わせて評価している。例えばより重要度の高い案件に従事出来ているか、その中でどのような関わり方をしているか、等を見て評価する。
- ・ 投資の成果については会社内にもいろいろな部署・機能を持った組織があり、それぞれの活躍の成果を横並びで評価できる指標を設定できない状態である。その点が人的資本投資の成果を測定することの難しさなのではないかと考える。

■ 人的資本、人的資本投資に係る開示

対外的に開示する人的資本(投資)の項目については、ESG投資の枠組みに準拠する意識が強く、独自の指標を積極的に開示する動きは少ない。また、開示された人的資本(投資)関連データについては資本市場からのフィードバックも少ない状況。

- ・ 人的資本に関して、資本市場向けの開示については、既存のESGフレームワークの項目を参照しており、まずは関連項目の数字を出すことを優先している状況。
 - 指標や数字の意味を考えるとというよりは、開示しなければスコアが下がるという「外圧」(資本市場、自社のIR/ESG担当)への対応。
 - データの収集が進めば、その後分析につなげていくことも検討できる。現状はまだそこまでの段階ではない。

- ・ ESG 推進部と協働して ESG スコアリングに関連する情報を開示できるように収集している。
- ・ 国内のみや単体での開示は容易だが、連結ベースで 7, 8 割カバーしている情報開示を求められている。一方で、開示をしなければ外部からの評価はゼロになると ESG 担当者から言われている。
- ・ 対外的なアクティビスト対応としては ESG に関する情報開示の圧に対応するために指標を開示しているという側面がある。その指標に意味があるというよりは開示しないことでネガティブな評価が下されることを回避という意味が強い。
- ・ 開示することとは別に経営の質を向上するモニタリング指標として活用していきたい。
- ・ 開示する情報については積極的に開示することよりも、「開示していることでマイナスが無くなる」という捉え方をしている。

- ・ 人的資本投資については標準化された基準がない中で、企業独自のナラティブとともに自社にとって意味のある指標やデータが検討されつつあり、企業によってはステークホルダーとの対話の中でも提示されている。一方で、数字を出すことの意味を見出せない、とする企業意見も多数あった。
 - 投資額・量が多ければよいというわけではなく、会計の視点からは削るべきもの（効率的に実施すべきもの）である。しかし、本来的には投資対効果で測るべきであるが、どの項目をどう測るかは認識が定まっていない。しかも、人材育成などは中長期的に成果が表れるものであり、ある時点で成果が出ていないことをネガティブに評価してよいものでもない。
 - その状況下で、他社と比較して額・量のデータを見ても、投資家側も企業側も、それを評価しえないのではないかと、との懸念が大きい。（健康診断で項目別に「基準値」があるのと同様）
 - 額・量を算出する意味があるとなれば、自社内での経年変化を追うこと、と捉えられている。
 - 何らか統一的な基準があれば、それに即した開示はテクニカルには可能。
 - 投資家からは、人的資本、人材戦略についての明示は求められているものの、投資額についてのコメントはない状況。また、労働市場からの期待も認識されている。

- ・ 他社で出している数字として、研修時間や費用、講座数など、同業他社の数字をベンチマークしているが、前提条件がわからないと比較出来ない。
- ・ 投資家から見たとしても教育研修費の多寡で意思決定できないのではないかと考えている。
- ・ 年齢・性別構成、離職率は業界によってその意味が違う。その例を考えて強制的かつ統一的な指標を提示する意味合いはよく考える必要があるのではないかと。

- ・ 自社の業態では、事業創出・拡大を実現できる経営人材を育成することが事業戦略と直結していると捉えられており、重要視されている。
- ・ エンゲージメント指数がその先のビジネスでの成否にとっての先行指標になるのではないかと考えている。
- ・ 現在は人材育成の総額を外部へのアカウントビリティに対応するために把握している。本来は、リージョンごとの分析やどこに投資すべきかの検討など、価値ある分析を行うべきだと認識している。
- ・ 統一的な基準がないのでどれをどの費用として整理するのかについては判断に迷う。一方でガイドラインが決まってしまうと、会計システム上は算出が可能であるという印象を持っている。
- ・ 開示する情報については積極的に開示することよりも、「開示していることでマイナスが無くなる」という捉え方をしている。
- ・ 現在のビジネスはトップラインを出すことが優先されていて、その状況下では広告宣伝費と人の採用費が投資として挙げられる。採用者の半分以上が営業、半分がエンジニアであり、エンジニアの採用については取れるだけ取ろう、という方針で動いている。現在は経営状況がよく、そのため人の獲得に費用をかけることの説明はつけやすい。採用広告、リファーマル採用のインセンティブ、人材紹介等、採用にかかる費用について投資家向けにも開示をしている。
- ・ 他社と比較するというより、自社内で経年比較するような指標であれば違和感はないと思う。
- ・ 各社横並びで経年的に開示される項目をそのまま社員に提示すると、誤解を与えるようなメッセージとなり、戦略性向上の観点からはネガティブな影響を与えかねない。社内に対しては、自社の状況を踏まえて、都度適切な指標を選ばないといけない。具体的には女性活躍の文脈に置ける管理職数・比率やマネージャー比率、外国籍社員比率等については留意してきた。状況が社内と社外で乖離が大きいと感じており、社内の戦略推進上使い分けている部分もある。
- ・ 労働市場向けの開示として新卒採用者人数やキャリア採用者人数、ワークライフバランスに関連する情報を開示している。実態として新卒、中途ともに自社に興味を持つ人が見ていると認識している。
- ・ 人的資本投資に関する基準が明確になり、開示されることが増えれば、労働市場からの注目が高まる可能性があると考えている。
- ・ 開示するのであれば意味のある数字を出したいが、そういった数値を追いかけたいわけでもなく、また、出すことで誤解される数字もある。例えばジェンダー・ペイギャップは誤解を招きやすい数字の一つである。
- ・ 自社内でデータを見る場合には経年変化を見ながら経営層で判断することになると考えている。体系立てて目的ごとに費目を整理したうえで、特定の目的(開示など)のために、目標値と経年の数値の比較をすることが目標であり、現在は局所的な数値の分析は行っていない。
- ・ 育成や採用に関する費用について、算出可能だが、算出したところでそれが何を意味しているのか分からない。

- KPI として、付加価値を人件費で除したものを活用している。人的資本の成果指標はどこまで入念に作っても妥当性はわからないため、あえてシンプルな指標を使い、意味合いを含めて伝えていくことを検討している。こうした指標では、絶対値を測ることはできない。業界内の比較ではなく、自社内、組織内での現状値と 3 年後の理想値のギャップや進捗率を見ていきたい。
- 一人当たりの営業利益は継続的に分析、開示している。
- エンゲージメントスコアと退職率の関係をモニタリングし施策を打つタイミングの検討材料としている。
- 2 週間に一回に満足度調査を行っていて、ミッションの共有と社員がエンゲージされているか、という点については意識して取り組んでいる。
- エンゲージメントスコアについて、他社との比較ではなく、経年比較を行っている。仮説や打ち手に対して、どのような結果が出たかを確認する指標という位置づけである。

■ 中間指標の例と考え方

人的資本投資効果を測りうる中間指標としての具体例としては次のようなものが挙げられた。

• 主要な中間指標

- エンゲージメントスコア
- 従業員満足
- 女性管理職比率 等

• 特殊例

- 育成の観点で、研修参加率や参加時間に加えて、いかに豊富な業務経験を積んでいるか、さらに業務経験を積んだ人材が適切なキャリアトラックにいるかをモニタリングし、人的資本投資効果の測定を試みている。

- (一つのポジションの)回転率
- 10 年間で経験する職場・役職の数
- 海外出向した若手が帰国後何名主要ポストについているか
- 主要ポストに 20 代の社員が何名いるか 等

2. 有識者ヒアリング調査

(1) ヒアリング項目概要

1. 人的資本投資に関する情報開示の現状

- 開示の流れにおける強い外圧と日本企業の置かれた現状
 - ・ 人的資本に係る情報開示の要請が強まる中で、日本企業はどのように対応しているか（ISO 30414 の日本企業への影響、等）
 - 対応が進まないのであれば、その理由は何か（実態として人的資本への投資が進んでいない、把握・測定が難しい、開示が難しい（開示の統一基準がない等）のか、等）
 - 開示が進んでいる企業ではどのような項目を開示しているか
 - 人材活用に関する開示項目と企業の業績はどのように関係しているか
- 海外企業もしくは海外拠点の取組との差
 - ・ 人的資本投資に関する情報開示の現状について、海外企業もしくは日本企業の海外拠点における情報開示に関する取組と日本国内企業の取組にはどのような違いがあるか
 - ・ 国内外を問わず人的資本投資に係る優れた制度や企業における取組はあるか
- 業種・成長ステージによる開示状況の違い

2. 人的資本投資に関する情報開示の課題

- ステークホルダーにとって意味のある情報開示項目・内容
 - ・ 人的資本投資に関する情報開示への関心が高いのはどのような投資家か
 - ・ 人的資本投資に関する情報開示として、投資家が求める項目・内容はどのようなものか（投資家にとって関心が高く、意味があるのはどのような項目・内容か）
- 投資家サイド／企業サイドにおける課題
 - ・ 人的資本に関する国内企業の情報開示について、今後促進するためには、企業サイドと投資家サイドにどのような課題があるか。
- 業種・成長ステージによる開示の重要性の違い
 - ・ また、産業・業種や企業規模（資本金規模や従業員規模）別にみると、どのような違いがあるか

3. 人的資本への投資、並びに測定・開示等を推進するための施策

- 企業にとってのインセンティブの設計
 - ・ 企業における人的資本投資の促進・測定・開示を促すためには、どういった政策的対応が必要か（例えば、人的資本投資に関する管理会計ガイドラインの策定等）
 - ・ 資本市場及び労働市場からどういったインセンティブ付けが有効と考えるか
- 今後求められる国の施策
 - ・ 今後政府（特に経済産業省）に求められる施策の在り方や役割はどのようなものか
 - ・ 人的資本投資に関する情報開示の課題において課題がある場合、どのような政策的対応が必要か。

（２）ヒアリング結果

1) 人的資本投資の重要性と定義の認識

■ 人的資本投資の重要性

- 企業価値のうち財務的価値は氷山の一角であり、非財務的価値は見えない価値と考えている。その中でも最も可視化出来ていないものが「人」である。

- ・ 価値を数値化できない非財務的価値を見えない価値と考えているが、ほとんどの会社の非財務的な価値は視覚化できていない。また、企業の非財務的価値で一番可視化できていないのは「人」である。

- 投資家には、企業価値の創出につながっていく人的資本と認識されており、ナラティブとして語れるかが重要。その際には定量的材料を使うことも期待されている。

- ・ ナラティブとして投資家が納得する語りが出るかどうか問われている。その際には定量的な材料も使うことが期待されている。エンゲージメントファンドの中で ESG 投資とは別に人的資本を中心に据えて意思決定するケースがある。この場合、「ESG の S」という文脈ではなく、「企業価値の創出に繋がっていく人的資本」という文脈でとらえられている。
- ・ 欧州、北米では、人的資本投資の情報開示は投資家が投資すべき企業を選別する過程で「その企業の長期的な競争優位の源泉は何か」を推測するために必要な情報という位置づけである。

- 組織文化・企業風土については優秀な人材を企業に引き留めるための要素として投資家からの関心が非常に高いものの「見える化」が非常に難しい。

- 組織文化・企業風土については優秀な人材を企業に引き留めるための要素として投資家からの関心が非常に高いものの「見える化」が非常に難しい。人的資本を含む無形資産の経営への効果が経営の成果として出始めてから、結果的に投資家は気付くだろう。
- 社是社訓は何だったかについて日々の業務を通して考え組織風土を浸透させる取組を行っている。これによってすぐに新しいビジネスが生まれたり、コストカットの取組が進んだりするものでもないが、その取り組みへの参加率を人的資本投資の KPI として採用している。
- 労働人口におけるミレニウム世代の割合が増加し、ライフスタイルに合わせて仕事を選ぶ人が増える価値観の変化や、SDGs に対して関心が高い若い世代が増える中で、社会の価値観の変化に合わせて優秀な人材をどう確保するのか、という長期的な問いが経営に効いてくる。

■ 人的資本投資の定義の認識

- 人的資本に関する情報開示については、他社との比較可能性、企業にとっての潜在リスクを踏まえた情報、企業価値の文化に関わるもの、という意見が多いが、定義や KPI など具体的なものをどうするかは難しい。

- 目先の利益を目的とする投資家は人的資本に関心がない。短期的に見ると、会社がコストカットを行い、株価と利益が上昇すればよいという考えになるが、人的資本に関心を持つ投資家は長期的な視点を持つ投資家である。
- 基本的に、ESG 投資は株主価値だけではなく、マルチステークホルダー資本主義で長期的な価値創造につながるため長期投資だと思うが、ESG ファンドの場合には、ネガティブスクリーニングで短期的な判断をする場合もある。
- 人的資本に関する投資家からの意見として、①他社と比較可能であること、②その企業にとっての潜在的なリスクとは何かを踏まえた情報であること、③組織の企業価値を支える文化に関わりがあること、という意見が多い
- 企業文化は優秀な人材を長く引き付けるためにも重要であるという認識が広がっているが、その定義や何を KPI とするかは難しいトピックである。
- ESG ファンドが投資先を選ぶ際には、必ずしも雇用や人的投資が含まれていない。

- 人的資本投資の重要性は投資家においても頻繁に触れられているが、明確な定義や価値創造までのストーリーラインが整っているものではないとの認識が一般的。特に、将来性のない事業に従事する従業員のメンテナンスはリスクと認識している。

- ・ 投資家の中でも人的資本投資は重要である、ということは頻繁に触れられているものの、他方で明確な定義や価値創造までのストーリーラインが整っているものではないという理解が共有されている。
- ・ ブラックロックのラリー・フィンク氏も述べている通り、将来性のない事業に従事する従業員のメンテナンスは非常に大きなリスクと認識されている。

■ 労働市場との関連

- ・ 労働市場の流動性がなく、転職したいと思わせるような情報開示が行われていない。中途市場は、新卒のように制度として定期的に入出りがある仕組みではないため、企業が情報開示に積極的でない。

- ・ 中途市場は、新卒のように制度として定期的に入出りがある仕組みではないため、中途市場に関する情報開示に企業が積極的でない。
- ・ 労働市場の流動性がなく、大企業は人材を内部にとどめる傾向にあるが、そのことが企業の成長戦略が進まないことにも関係しているだろう。新しいことへの挑戦が行われにくくなる。
- ・ また、挑戦する気のある人材に対して、転職したいと思わせるような情報開示が行われていない。
- ・ 日本企業は従来より企業中心の見方であり、終身雇用を前提とした諸制度の下で整備された HR の仕組み(遅い昇進、等)が残存している。しかし、今後は企業価値と人材を紐づけて考える目線が必要になってきており、そのためには人材の差別化が前提になる。例えば、従業員が欠けても問題なく機能し、週休 3, 4 日でも仕事が回り、余暇に介護やコミュニティ活動に充てる時間があるといったワークスタイルを念頭に、従業員個々の事情を勘案した HR マネジメントの仕組みが求められる。育児休暇取得やワークライフバランスに関する指標等がそれぞれ独立しているが、分断された個々の制度をバラバラに導入しても、それが企業価値向上につながる人的資本投資にはつながらない。

- ・ 新卒学生は、有給取得率や福利厚生、女子学生は長く働けるか、産休育休がとりやすいか、職場に戻りやすいか、といった点を見ている。

- ・ 新卒学生が見ている指標として、有給取得率や福利厚生に加えて、女子学生は長く働けるかどうか、産休育休がとりやすいか、職場に戻りやすいか、といった点を見ている。

2) 人的資本投資の測定

■ 現行の会計制度について

- PLに人件費（コスト）として処理されてしまい、BSには記載されないものとなっている。企業の根源的な資産である「人」は、単年度で見ると費用だが、長期的に投資をしている対象であるため、企業は資産として認識すべき。

- 人材はBSには記載がなく、PLに人件費（コスト）として処理される。企業の根源的な資産である「人」は、単年度で見ると費用だが、長期的に投資をしている対象であるため、資産として認識すべきだと考えている。「人」は、単年度で見ると費用だが、長期的に投資をしている対象であり、資産として認識すべきだと考える方向性の研究も始まっている。
- 研究開発費と人的資本投資の金額が開示されていないために、全て経費として扱われてしまい、短期的には業績向上のためカットする対象になってしまうという報告をしたものもあった。中長期的に、人的資本投資額、従業員構成、プログラムの内容、プログラム参加率、従業員の目標達成率を開示するとともに、それらと業務との関連性を分析することが必要。
- 人的資本についてファイナンスの視点で考えると、利益水準を上げるためには、費用としての人的資本投資を減らすか将来への投資を控えるしかない。人的資本をキャピタルと認識し、持っているものを磨くことが価値の源泉になる、という考え方は貸借対照表（BS）的な考え方だが、現状では、BS上では人的資本投資に該当する費目がない。
- 企業の関心を高めることを考えると、例えば離職率が非常に高い会社では引当金として採用・育成コストを積んでしまう（BS上で見えるようになる）というような整理になれば企業は本気にならざるを得ない。その場合も相手勘定がどうなるか、という難しさはあるが、そうした変化が起きると企業自身も投資家も人的資本投資が単年のPL的な話ではなくてBS的な話だと理解されるようになるだろう。

- 単年度会計で人的資本をどのように測るかが課題であり、成果を測るための基準が必要。バリュエーション的なモデルの検討を行うことが出来る可能性はある。その際、バリュエーションモデルと会計モデルをどのように融合させるのか、が課題となる。

- 単年度の会計でどのように測るかが課題。人的資本の成果を測るための基準がないといけない。一方で、バリュエーションモデルでは、企業の価値は企業の将来のキャッシュフローの現在価値であるため、バリュエーション的なモデルの検討を行うことが出来る可能性はあると思う。バリュエーションモデルと会計モデルをどのように融合させるのか、が課題である。
- 人的資本投資について、設備投資や証券投資の理論を当てはめた際に、元データがないために投資効果が想定しづらい課題がある。

- 人的資本投資の測定について、バランススコアカードにおける組織学習・組織成長などを人的資本投資の先行指標として測ることで、結果として財務に結び付くことを示すことが出来る可能性がある。

- 投資決定においては、初期支出、将来のキャッシュフローがあり、支出と割引現在価値の比較を行うが、人的資本投資においてはこの枠組みを使うことはできないため、バランススコアカードにおける組織学習・組織成長などを人的資本投資の先行指標として測ることで、結果として財務に結び付くことを示せるかもしれない。
- ただし、バランススコアカードは日本ではそれほど定着していない。また、管理会計に活用されることが多く、外部の人間がアクセスすることが難しい。
- 人的資本投資を何らかの指標で計測し、業務と顧客に関するプロセスの向上と、最終的には財務の改善と結びつける枠組みをうまく作れるかどうかが重要。

■ 人的資本投資に関わる費用項目について

- 財務的に把握できるのは教育訓練費でも Off-JT になるが、投資効率が高く、内部収益率では設備投資や研究開発費より収益率が高いという研究結果があるものの、そのメリットが企業には認識されていないため、教育訓練費への投資がなされていない現状がある。それは労働者の転職による損失を考えてしまうからだろう。

- 教育訓練投資(=財務的に把握できる Off-JT)は投資効率が高く、内部収益率では設備投資や研究開発投資より収益率が高い。なぜ投資収益率が高い教育訓練投資がなされないかについては、そのメリットが企業に認識されていないためだと考えている。また、人的資本投資は労働者にその便益が移ると考えられるため、労働者が転職すると損失になる。そのため、労働者の流動性が高い場合、企業は投資しない。

- Off-JT の総額は定量的に把握できるが、それよりも時間と対象人数が重要。OJT に関しては計測するのは難しいため、自主的開示は奨励しても良い。

- Off-JT の総額は定量的に把握できる。ただし、それよりも時間と対象人数が重要であり、OJT に関しては計測するのは難しいため、せめて Off-JT に関して時間と対象人数がわかると良い。ただし、OJT に関しても自主的に開示することを止める必要はなく、奨励することがあっても良い。
- Off-JT の総額は定量的に把握できるが、それよりも時間と対象人数が重要である。OJT に関しては計測するのは難しいため、せめて Off-JT に関して時間と対象人数がわかると良い。ただし、OJT に関しても自主的に開示することを止める必要はなく、奨励することがあっても良いと思う。開示を求める際には、比較できるような形で開示を要求すべきではないと思う。

■ 人的資本投資に関わる指標について

- KGI として、一人当たり利益や人的資本 ROI が考えられる。

・ 一人当たり利益や人的資本 ROI は KPI ではなく KGI として設定されていることが多い。人材の施策は時系列でみていく必要があるといわれている。

- 日本企業の経営トップは欧米的な経営指標や人的資本投資の考えに適応できていない。

・ 伊藤レポートの影響により日本企業においても欧米的な経営指標や人的資本投資の考えが入ってきたが、まだ現役の経営トップがその変化に適応できていない。

・ 意識の高い企業を除いて、この流れをくみ取っているのは外部の会合に参加している副社長や役員レベルまでで社長まで意識が共有されていない。

・ トップの変化からゴール、ビジョンが変わり、その変化に適応するようにビジネス・組織のモデルが変わっていく。欧米の企業はそのトップの変化からの再構築に長けていると感じている。

・ 伊藤レポートの影響により日本企業においても欧米的な経営指標や人的資本投資の考えが入ってきたが、まだ現役の経営トップがその変化に適応できていないような現状もあるように感じている。

・ 意識の高い企業を除いて、欧米的な経営指標や人的資本投資の流れをくみ取っているのは外部の会合に参加している副社長や役員レベルまでで、社長まで意識が共有されていないという印象もある。

・ 企業が人的資本をどう捉えるか、その投資をどう扱うかが、リーダーがどのように組織をリデザインするかに大きく影響を受ける。

・ 海外企業の事例を単に参考にするだけでは、まだ新卒一括採用や終身雇用に近い制度を取っている日本企業には当事者意識を強く持たれない危惧がある。日本の雇用慣行に沿った、日本ならではの人的資本投資というものを考えていく必要がある。

・ 例えば、日本の取締役会は多様性がないと批判を受けるが、日本ではそれまでの企業内ローテーションの積上げを経て役員になる仕組みが多いため、そうした文脈を無視して形だけの取締役を立てても意味がない。こういった日本の雇用・労働環境を踏まえず、海外の KPI や ISO に関する項目・指標をそのまま導入して開示を求めることは意味がないと考える。日本企業は海外の開示項目と異なってもよいのではないか。

- 人材リテンション、リスクリングに関する指標等は重要だが、なかなか難しい。従業員満足度だけでも測りきれない。

・ 人材のリテンションやリスクリングに関する指標、取り組みは非常に重要だが、企業が答えを見いだせていない点だと思う。従業員満足度だけでも測り切れぬ印象。

・ 価値観の共有の結果、お互いの価値観を理解して離職をするということもストーリーによって納得感を持って受け入れられるようになってきた。離職率という指標もどのよう

な語られ方をするかによって見え方も違う。

- ・ 資格取得費が重要だと思う。資格取得時期について、多くの職業資格は就職してから取る場合が多い。それは企業がサポートしている場合も自分で行っている場合もあるが、そういったことは意外と捉えられていない。

- 採用コストのデータ、外国法人のデータは収集が難しいという課題がある。また、海外支店などの人材関連情報を把握できていない企業も珍しくない。

- ・ 採用コストのデータを集められない(外注コストも算出できるが、退職の際のオポチュニティコストの算出が難しい)といった悩みを聞くことが多い。グローバル展開している法人は外国法人のデータが吸い上げられないという課題もある。国内本体のデータは比較的持っている印象。
- ・ 海外にある支店の従業員の数や年齢比率、性別比率を把握できていない企業も珍しくない。

■ その他

- メジャメントを制度として行う場合は、ハーバードのようにシンプルなもので行う必要がある。また、企業間比較を行うには、業種・産業により人材リソース価値が異なるため注意必要。

- ・ メジャメントについて制度として普及させるには、ハーバード大学が行っているようにシンプルで数字で行う必要がある。また、企業間で比較する際には、業種や産業によって人材リソースの価値が異なるため、同産業や同業種の比較になる。
- ・ インパクトメジャメントも完璧なものはないのでまず取り組み始めることが大事。

3) 人的資本、人的資本投資に係る開示

■ 企業の開示動向について

- 人的資本投資情報を開示することが当たり前になってくれば開示していない会社を投資対象から外す、というようなパッシブ投資的な意思決定に繋がる可能性がある。もしくは人的資本投資に紐づくインデックスが開発されると長期的に見ていく考え方が増える可能性がある。

- ・ 欧州、北米では、人的資本投資の情報開示は投資家が投資すべき企業を選別する過程で「その企業の長期的な競争優位の源泉は何か」を推測するために必要な情報という位置づけである。

- ・ 人的資本投資情報を開示することが当たり前になってくれば開示していない会社を投資対象から外す、というようなパッシブ投資的な意思決定に関わってくる。もしくは人的資本投資に紐づくインデックスが出来上がってくるとそこに集まって長期的に見ていこうという考え方が増える可能性がある。
- ・ 人的資本投資の成果評価について、投資家の間では、個社で将来性を評価して投資するアクティブ投資よりもベンチマーク(日経平均株価や TOPIX など)に連動する運用成果を目指す運用手法であるパッシブ投資が主流となっており、個社での評価を行っていない
- ・ 最近は何でも開示する風潮があるが、投資家からすれば企業がどういったことをやっており、どれだけ収益があがっているか把握できれば良いため、企業の日常的な活動について開示を求めることは、企業の負担が増えて生産性が下がると考えている。

■ 開示内容について

- ・ 対外的なコミュニケーションのためには、企業同士横並びで比較できるものに加えて、企業ごとに自社の人的資本の重要性を示すストーリーを示すことも重要。

- ・ 対外的なコミュニケーションのために横並びで比較できるものに加えて、企業ごとに自社の人的資本の重要性を示すストーリーを示すことも重要になる。
- ・ 日本の HR は社内に関心してしまっているため、育児休暇取得やワークライフバランスに関する指標等がそれぞれ独立しており、従業員のライフプランに即した取組やその開示が行われていない。
- ・ 企業に求められるのは一般的に挙げられている指標を自社でどういう形で解釈するべきなのかという説明や、それに紐づくナラティブである。それは市場が決めるものではなく、企業自身が統合報告書やサステナビリティ・レポートで発信するものである。
- ・ 内部向けの開示と外部向けの開示は機密性の問題と監査等の問題で分けているが、内部で管理会計の開示基準を作ると面白いと思う。内部管理が進まないと、PDCA の外部報告につながらない。

- ・ 一律の指標で測るのは意味がない。KPI はあくまでビジネスゴールに紐づいた価値ストーリーを測る必要がある。また、戦略や個々の人材戦略について説明しつつ、その背景の説明が必要。

- ・ KPI はあくまでビジネスゴールに紐づいた価値創造ストーリーを測るべきものであり、コンテキスト依存性が極めて高い。それを無視して一律の指標で測ることは意味をなさない。
- ・ KPI の開示の方法については、買収・海外展開の際には、戦略や個々の人材戦略について説明したうえで、背景に関する説明を尽くす必要がある。
- ・ 経営中核人材を対象とした取組の開示は、定性的には可能である。事例として、「新卒

社員のうち〇名が地域コミュニティの〇〇プロジェクトに従事し、成功に導いた」といった情報を公開している。こうした取組は結果として従業員の採用やリテンションにつながると考えられる。若い層に裁量権を持たせる組織文化や風土を育むのは難しいが、そうした取組自体を可視化することは重要である。

- ・ 人的資本投資に関する指標を守ること、目標値を達成することが意味を持つようになると本末転倒であり、目標数値を守らなければいけない、という意識に紐づいた取組は競争優位の源泉とはならない。
- ・ インプットに呼応するように長期的に形成される社風やイノベーションを生む土壌もアウトカムの一部ともいえるであろう。この点は価値創造の源泉であり、その情報は開示すべきことでもある。
- ・ (企業に) まずインプットを把握せよ、というメッセージを出せるとよい。そのインプットに呼応するように長期的に形成される社風やイノベーションを生む土壌もアウトカムの一部ともいえるであろう。この点は価値創造の源泉であり、その情報は開示すべきことでもある。そこに至るまでの取組と成果の積み重ねのピラミッド状のプロセスが重要であり、そこに戦略と結びついた中間指標、その開示の仕方が重要であることを理解してもらう必要がある。
- ・ 中間指標を示すのではなく、まずゴールがあるかが重要。ゴールにあった人材やリテンションのための報酬制度、海外研修制度、他社人材との連携の土壌などを、経営者は文脈がわかる形で従業員、投資者に説明する必要がある。
- ・ 各社によって優秀な人材が違うのでそれに伴う採用戦略や育成戦略も異なる。大切だと考えるのは中期経営計画や統合報告書の中で何か変更があった際にその前後で何が変わったのか、何に取り組むようになり、何を止めたのかということが対比されるような形で見えるようになるとよい。人材については事業変化に合わせた研修内容の変化について見せることが出来ると良い。

- ・ 投資をしているからこそその企業に優秀な人材が集まってくる。短期的な離職リスクだけに着目すると株主資本主義にとどまってしまう。

- ・ 企業の関心を高めることを考えると、例えば離職率が非常に高い会社では引当金として採用・育成コストを積んでしまう(BS 上で見えるようになる)というような整理になれば企業は本気にならざるを得ない。
- ・ 離職リスクがあるから人的資本投資をコストと捉えて投資しないことが、企業にとって正しい選択ではない可能性がある。離職リスクは短期的にはリスクに見えるが、長期的、かつ、日本経済全体から見ると、創造性やイノベーションが高まり、最終的には企業にも還元される。また、投資をしているからこそその企業に優秀な人材が集まってくる。短期的な離職リスクだけに着目すると株主資本主義にとどまってしまう。ステークホルダー資本主義を経営者全体がコミットメントし、政府も含めてメッセージを出す必要がある。

- ・ 人的資本投資について明確に説明できない会社は人が採用出来ない可能性が上がる

のではないか。採用ページの会社概要に人材マネジメントに対するコンテンツ、社長メッセージ等で言及する必要性がある。

- ・ 人的資本投資について明確に説明できない会社は人が採用出来ない可能性が上がるのではないか。具体的には採用ページの会社概要に人材マネジメントに対するコンテンツ、社長メッセージ等で言及する必要性があるのでは。
- ・ 人的資本投資の開示情報が増えてこない背景としては、多くの企業が取り組み始めたばかりで、開示するまでの自信がないのが実情。データの蓄積が浅く、3~4年以上のデータがないとまだ外部に発信する情報ではないと捉えているのではないかと感じる。ISOでも3年のデータ蓄積が必要。他方でクロズドのコミュニティの中(秘密保持契約をしているような関係、あるいはクロズドのセミナー等)では、エンゲージメントスコアと業績の相関などの話が散見されるようになってきた。
- ・ 財務情報としての開示に加えて、就職情報誌などに人的資本投資額や時間を公開すると優秀な人材を集めることに効果があると思う。

■ 開示の枠組みについて

- ・ ISO 30414は、必ずしも全て開示すべきものだとおらず、自社内で把握すべきものと開示すべきものと両方について記載がある。

- ・ ISO 30414のユニークさは必ずしも全てが開示すべきものだとおらず、自社内で把握すべきものと開示すべきものと両方について記載があること。
- ・ 海外ではロンドンを中心に統合報告が行われており、非財務情報開示が進んでいるが、統合報告では、概念フレームワークにとどまっており、個別の測定基準までは落とし込めていない。
- ・ やはりプラットフォームをまず整備してそこに乗ってもらう必要があるという状況を創ることが重要。意識や取組を促すためには、ある程度強制力を持ったプラットフォームを整備し、義務化していくことは重要である。欧米の変化もSECの変化からISO 30414の流れが引き出されていると言える。規制の枠組みが先になり、経営陣のマインドは後追いで変わっていく。その先に個社性がどういう形でイノベーションに繋がっていくのかを説明することの重要性が高まっていく。
- ・ **Comply or Explain**の原則で、枠組みに対応できない企業にはその理由を説明させることが重要。ただし、どこまで強制開示にするべきか、という点は米国等の先行する国の議会や条例等の状況をモニタリングすることが重要である。

参考資料3 先行研究の論点の概要、並びに文献一覧

(1) 人的資本投資に係る論点の概要

先行研究では様々な観点から人的資本の重要性を考察している。まず経済界に近い領域での古典的な見方として、知的集約型経済への転換に伴い、労働市場において優秀な人材の確保がより困難を極めるようになるとの視点がある。

これはマッキンゼーが1998年に公開した”The War for Talent”の中で主張しており、企業を取り巻く環境がより不確実で変化の激しいものになる中で、自律的に判断し組織を率いることのできる幹部級の人材の重要性が高まるとの前提に立っている(Chambers, E. G et al., 1998)。題名のように人材獲得の競争が高まっている要因として、少子化に伴い将来幹部となる人口が減少していることや、スタートアップ企業が増加することで幹部級人材への需要が高まること、そして労働市場における流動性が高まり転職が常態化する中で人材保持が難しくなることを挙げている。2017年に同社から発表された論考中でも、優れた人材の獲得・保持が組織の生産性に著しい影響を及ぼす点を論拠に人的資本の重要性を強調している(Keller, S., & Meaney, M., 2017)。

企業価値にとって人的資本が重要である一方で、企業ではその資本を戦略的に獲得・保持し、活用する制度が整っていない現状を指摘し、人的資本投資の提言にまで踏み込んでいる。

より学术界に近い論文においても、人的資本の重要性は理論と実証双方において知見が蓄積されており、従来コストとして捉えられることが多かった人的資本が、組織の生産性を向上させ、競争優位性を担保する資産として捉えられている(Pasban, M., & Nojedeh, S. H. 2016)。

人的資本の重要性について見方が変化してきた背景には、付加価値額の源泉が設備などの物理的な資本や財政的資本から人的資本へと移り変わる知識集約型経済への転換が前提にある。有形資産だけでは企業として競争優位性を担保することが難しくなり、人的資本という持続的な競争優位性を確保し、従業員の効率性を高めることで組織の資産価値を向上させる流れが生まれたのである。

その人的資本が果たす役割は以下が挙げられる。第一に、創造性とイノベーションである。組織の生き残りの是非は、組織をどれほど再構築できるのかに多大な影響を受けるが、現在の状況に組織目標を対応させ、その実現手法を改善していく段階に従業員の発想力を生かすのである(Daft., 1998)。第二の役割は、知識とスキルである。これはアダムスミスの頃から主張されてきたことであるが、従業員の知識やスキルは組織における製品やサービスの品質に影響を及ぼすのである(Smith 1910)。近年の研究では、いかに知識を習得し組織の変革やイノベーションに活用できるのかという知識管理まで研究の射程が伸びている(Nonaka & Reinmoeller, 2000)。個人のスキルを組織内部で最大限に活用する際に必要となる要素・制度についても研究が進んでおり、価値観の共有・暗黙知・社会的支援など個人の強みを掛け合わせるスキルについても、人的資本への着目とともに解明が進んでいる(Suhonen, M., & Paasivaara, L., 2011)。第三に、組織に付加価値を提供し、競争優位性を担保する資産としての役割である。組織における価値を再定義し、戦

略立案・実行までを担う人材は、組織のサービス品質を保つ上でも、また比較優位を保つ点において重要なのである(Armstrong, 2008)。これらの研究を総合し、人的資本を資産として活用していくためには、採用時のコストや時間、組織内のローテーションや離職状況、報酬水準や従業員満足度、従業員スキルと研修、従業員の年齢・性別などの基本情報などを計測・管理し、中間指標を明示化することで付加価値額等の生産性向上を目指すべきである(Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. 2016)。

人的資本の役割として財務的な付加価値提供への影響を論じる古典的な研究がある一方で、非財務的業績を含む広義の企業価値を向上させるという比較的新しい主張をする論文も多く存在する(Alnacheh, T. H., & Alhajar, A. A. 2017)。また、さらに人的資本自体を企業資産そのものとして捉える ESG 投資の動きを受けた論文もある(Kotsantonis, S., & Serafeim, G., 2020)。従業員に支払う給与が入社後、研修を行うたびにどの程度変化するのか、そしてどの程度の社員が組織内に留まるのかを離職率などを用いて算出し、人的資本という観点から組織の価値を測定する指標を提唱している。

(2) 人的資本投資に係る先行研究一覧

*Alnacheh, T. H., & Alhajar, A. A. (2017). Effect of human capital on organizational performance: A literature review. *International Journal of Science and Research*, 6(8), 1154-1158.

Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management* (4th ed.). London, UK: Kogan Page.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44.

Daft, R. L. (1998). *Essentials of organization theory and design*. South-Western College Publishing.

De Grip, A., Sieben, I. and Stevens, F. (2009), "Are more competent workers more satisfied?", *LABOUR*, Vol. 23 No. 4, pp. 589-607.

Hennekam, S. (2016), "Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 2, pp. 130-146, doi: 10.1108/ER-05-2014-0054

*Islam, M. S., & Amin, M. (2021). A systematic review of human capital and employee well-being: putting human capital back on the track. *European Journal of Training and Development*.

Keller, S., & Meaney, M. (2017). *Attracting and retaining the right talent*. McKinsey & Company.

Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2020). *Human Capital and the Future of Work*:

implications for investors and ESG integration. *Journal of Financial Transformation*, 51, 115-130.

Nonaka, I., & Reinmoeller, P. (2000). Dynamic business systems for knowledge creation and utilization. In C. Despres & D. Chauvel (Eds.), *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*. Oxford: Butterworth Heinemann

*Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 249-253.

Smith, A. (1910). *The wealth of nations*. London: Dent and Dutton.

*Suhonen, M., & Paasivaara, L. (2011). Shared human capital in project management: A systematic review of the literature. *Project Management Journal*, 42(2), 4-16.

Urtasun, A. and Núñez, I. (2012), “Work-based competences and careers prospects: a study of Spanish employees”, *Personnel Review*, Vol. 41 No. 4, pp. 428-449.[doi: 10.1108/00483481211229366]

Winterton, J. and Cafferkey, K. (2019), “Revisiting human capital theory: progress and prospects”, in Townsend, K., Cafferkey, K., McDermott, A.M. and Dundon, T. (Eds), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 218-234.

※リスト冒頭に「*」のあるものはレビュー論文。

【調査担当者】

(受託) EY 新日本有限責任監査法人

中務 貴之	アソシエイトパートナー
池田 宇太子	シニアマネージャー
入山 泰郎	マネージャー
河野 惇史	シニア
貝 蕾	シニア
岡本 祥平	スタッフ

令和3年度産業経済研究委託事業（人的資本投資の実態把握等に関する調査）
報告書
2022年3月

（委託）経済産業省

（連絡先：経済産業省経済産業政策局産業人材課）

東京都千代田区霞が関1-3-1 電話：03-3501-2259

（受託）EY新日本有限責任監査法人

FAAS事業部 CCaSS（気候変動・サステナビリティサービス） 国際公共チーム

メールアドレス：ey.gps@jp.ey.com