

# 人的資本情報集約化レポート (Human Capital Report) 策定支援

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

# 目次

---

1. 求められる背景・目的	2
2. これまでの課題と期待される効果	3
3. Human Capital Report（人的資本レポート）の発行例	4
4. 人的資本情報集約化レポートの位置づけ	5
5. 人的資本情報集約化レポートの4分類	6
6. 検討の流れの全体例	7

# 1. 人的資本情報集約化レポート（Human Capital Report）が求められる背景・目的

## 背景

- 近年、経営環境が急速に変化し、価値観が多様化する中で、会社の持続的な成長やパーパス実現のために、「人」の力の最大化や「人」への投資の重要性が高まっている。
- 特に、人的資本経営という考え方や、人的資本経営に関する情報開示の要請が急速に広まったことで、今後も各ステークホルダーが人的資本に関する情報を重要視する動きは強まると予想される。

## 課題

人的資本経営の推進を対外的に発信する媒体は、「統合報告書・サステナビリティレポート・有価証券報告書」等、多岐にわたっており、ステークホルダーが一連のストーリーとして理解することは難しくなっている。

## 人的資本情報集約化レポート（Human Capital Report）発行の目的

さまざまなステークホルダーが会社の人的資本経営に対する考え方・推進状況をより深く理解できるよう、統合的なストーリーとして、戦略的に可視化・発信する

### ポイント①

経営戦略やパーパスの実現にむけた人材戦略および具体的な取り組みについて、**情報を一元的に集約し、対外的に効果的に発信**する。



### ポイント②

人的資本経営の推進による、**会社の持続的な成長やパーパス実現に向けたストーリー**を対外的に発信する。



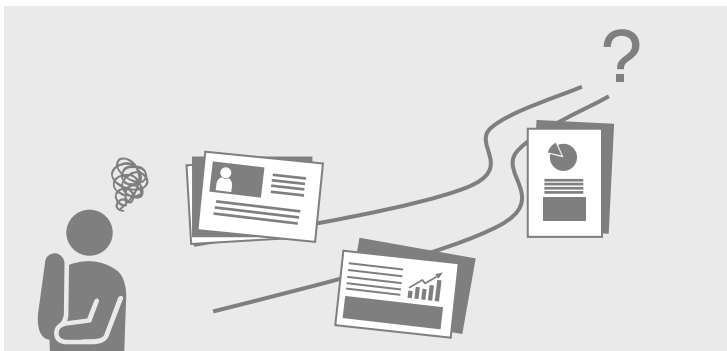
## 2. 人的資本経営状況の発信に関するこれまでの課題と期待される効果

### これまでの課題例

人的資本経営に関する情報があらゆる媒体に分散している。

経営戦略については、事業別の事業戦略として落とし込まれているが、**人材戦略は全社一律のものを発信していることが多い**。そのため、特に事業の多角化が進んでいる企業において、**事業ごとの人材戦略が分からなく、中長期的な価値創造ストーリーが分かりにくい**。

情報開示は、**法定開示が求められる項目等の開示に留まるため、会社の成長に向けた人的資本経営の推進という観点で、各ステークホルダーからの納得度が低い**。



### 人的資本情報集約化レポートの発行で期待される効果

情報を集約することにより、**ステークホルダーは、さまざまな媒体にあたなくても、当社における人的資本経営をより深く理解することができる**。

人材戦略（各部門の採用・配置・育成等のタレントマネジメントに関する考え方）を、**部門の事業戦略にひもづいて記載することで、中長期的な価値創造ストーリーに対する納得度を高める**。

自社で設定している**KPIや社員メッセージなど多岐にわたる情報を、中長期的な価値創造に向けた一連のストーリーと結びつけて伝えることで、人的資本経営の推進に対する納得度を高める**。



### 3. Human Capital Report（人的資本レポート）の発行例

- これまでも統合報告書やサステナビリティレポートにおいて、人的資本に関する情報を掲載してきたが、今回、人的資本に絞ったレポートを発行することで、「人」に対する自社の考え方および具体的な取り組みを、ステークホルダーにより深く理解してもらうことを狙いとしている。

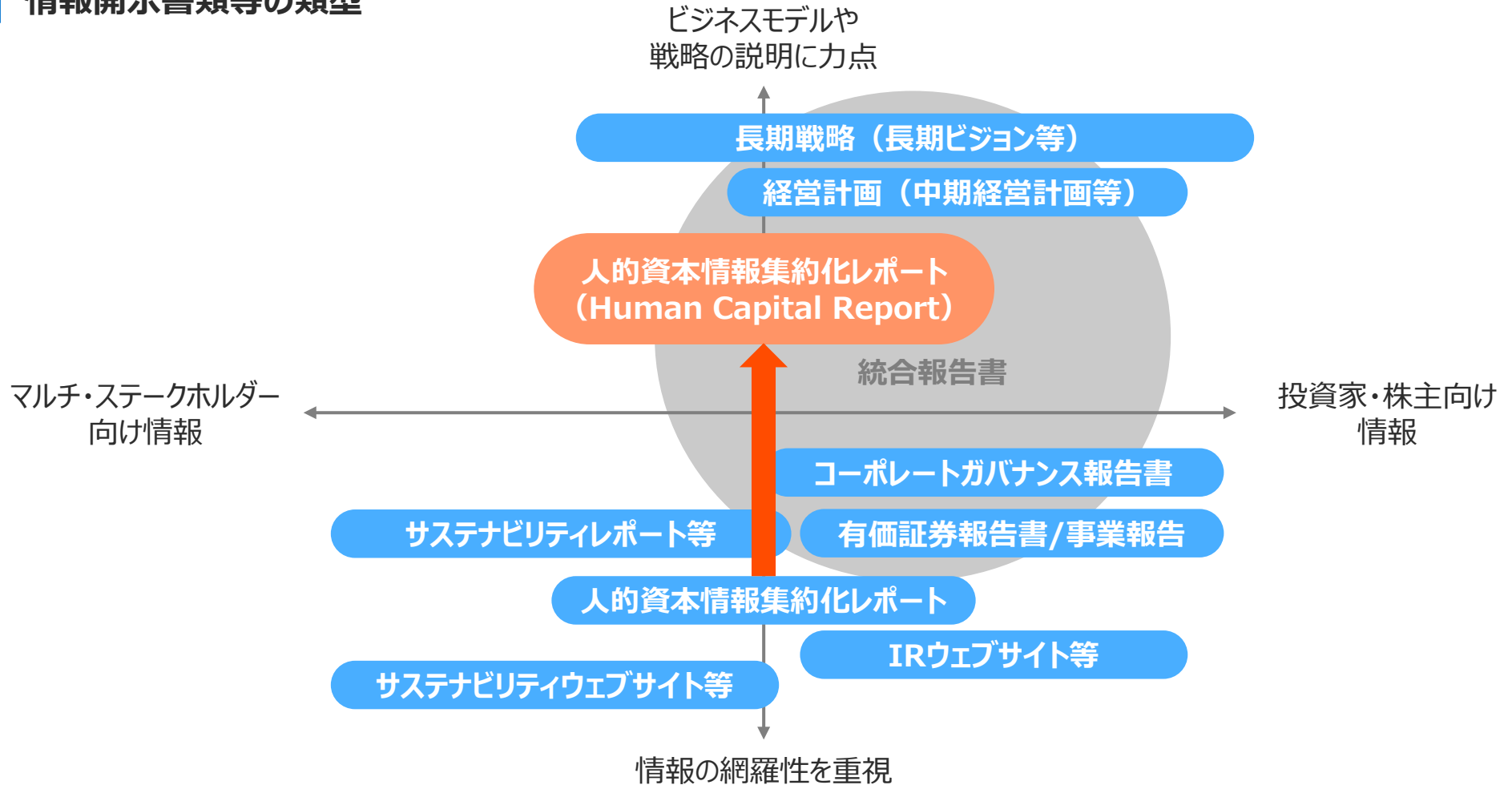
<b>商社A</b>	人財の価値を高め、企業の価値を高める取り組みを、改めてこのHuman Capital Reportを通じてお伝えすることで、当社の目指す人的資本経営のあり方を皆様に理解いただく一助となれば幸いです。	<b>製薬D</b>	「人材の多様性」が当社の強みの源 （人材を生む）取り組みを公表する事は、さまざまなステークホルダーの皆様にご理解いただく事につながる 今後に向けた課題はある、（課題もふまえて）当社を知っていただきたい 公表内容に関する対話やフィードバックを通して、 （さらなる）企業価値の向上につなげていきたい
<b>製薬B</b>	Human Capital Reportを通じて、当社の人財戦略や取り組み、メトリクスを透明性高く継続的に開示することにより、人的資本経営を強化し、 （中略）社会善を効率的に実現することで、社会的インパクトの最大化を果たしてまいります。  Human Capital Reportは、当社が人的資本経営を進める上で取り組むさまざまな施策や、その結果としてのKPIを多くのステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的として発行するものです。	<b>保険E</b>	（前略）今後、ステークホルダーの皆様が、さまざまな場面で、人的資本に関する情報を参考にされることが予想されます。 このような中、当社の人的資本経営に対する考え方と取り組みについて、そのままお伝えすることで、ステークホルダーの皆様へ、当社について、より深くご理解いただけるとの考えから、（本レポート）を発行することといたしました。 これまで統合レポートやサステナビリティレポートにおいて、人的資本に関する情報をお届けしてまいりましたが、今回、人的資本に絞ったレポートを発行することで、「人」に対する当社の考え方および具体的な取り組みを、より深くご理解いただけるものと考えています。
<b>製造業C</b>	人材戦略は、経営戦略の重要な一部。「経営戦略と連動」させて策定・実行。 今回は、経営戦略に連動した人材戦略の全体像と、主な人材施策を取り上げ、この10年の進捗と、今後の計画について説明します。		

出所：各社プレスリリース、Human Capital Reportより、該当箇所を抽出、一部抜粋、()内日本総研にて置き換え

## 4. 各情報開示書類と人的資本情報集約化レポートの位置づけ

- 現在、人的資本情報を集約化しているレポートの中には、経営戦略との関連性が薄いものも多く存在しますが、  
今後は、より一層経営戦略との連動性が求められてくると考えます。

### 情報開示書類等の類型



出所：非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針」を基に日本総合研究所作成

## 5. 人的資本情報集約化レポートの4分類

- 人的資本情報集約化レポートの構成を、ポイントに応じて大別すると、以下の4つのタイプが存在。

	タイプⅠ 物語性を重視	タイプⅡ 論理性を重視	タイプⅢ 他社との比較可能性を重視	タイプⅣ 個々の「人材」「働き方」を重視
目的	株主や、取引先対応	同左	開示義務対応	求職者へのアピール、従業員モチベーションの維持・向上 副次的に投資家対応
ポイント	投資家向け 経営戦略と各種人事制度の連動性を訴求 トップのコミットメントを示すため、メッセージを充実させる	投資家向け 経営戦略を実現するために必要な、主要な人事戦略とその実現方法を論理性を重視し、具体的に記述。現実的な数値目標を設定	機関投資家向け 構成は網羅的で、他の企業との比較可能性が高い (データブック的) 何を実施してきたか、結果どのような状況にあるのか報告して、理解を得る	求職者、従業員向け 人に焦点を当てた内容で、定性的な情報が多い サービス業においては、「人材」が企業価値に直結することを踏まえると、投資家に対するアピールとしても有効
構成イメージ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. パーパス</li> <li>2. CHROメッセージ</li> <li>3. 中長期的に向かうべき姿に対する人事戦略</li> <li>4. 人事戦略の全体像</li> <li>5. 人事戦略上の主要な課題</li> <li>6. 主な人事施策</li> <li>7. 資料編</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経営戦略</li> <li>2. 直近の人事戦略</li> <li>3. 主要な人事施策</li> <li>4. 具体的な数値目標</li> <li>5. 数値目標を達成するための具体策（詳細説明）</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人的資本経営に関する説明・考え方</li> <li>2. 鍵となる人事指標</li> <li>3. 過去から現在および将来的な人事指標の見通し</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人材への投資指針</li> <li>2. 従業員ストーリー</li> <li>3. 新たな採用指針</li> <li>4. 多様性を育む組織づくり</li> <li>5. 雇用を通じた社会貢献</li> <li>6. 人材の交流・コラボレーション</li> <li>7. 従業員の健康福祉</li> <li>8. 社内外のコミュニティ形成</li> </ol>

## 6. 人的資本情報集約化レポート検討の流れの全体例

	検討ステップ	検討のねらい	ゴール
フェーズ1	STEP1 外部環境の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本情報の開示状況に関する世間動向・状況を把握する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human Capital Report発行企業事例の理解（人的資本情報開示の先進事例の把握）</li> <li>同業他社における人的資本情報の開示状況の理解</li> </ul>
	方向性・推進体制の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human Capital Report発行の目的を定義し、推進体制や、どのようなタイプで発信するか決定する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目指す方向性（タイプⅠ～Ⅳ、その他）の決定</li> <li>プロジェクト推進体制の決定</li> </ul>
	STEP2 内部環境の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営の推進について、経営幹部の想いを把握する</li> <li>経営戦略・事業戦略と連動した人的資本経営の推進を行うための、戦略上の課題を洗い出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部インタビューの実施</li> <li>戦略上の課題の洗い出し（現場の責任者を巻き込んで実施する）</li> </ul>
	人的資本経営推進戦略の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記分析を踏まえ、人的資本経営の方向性を検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本経営の基本方針の策定、もしくは再整理</li> </ul>
	STEP3 HCRの骨子作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>開示する人的資本情報の指標および開示方針の検討</li> <li>Human Capital Reportの構成案の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開示する指標と具体的な開示方針の決定</li> <li>Human Capital Reportの目次、概要の決定</li> </ul>
フェーズ2	STEP4 HCRの最終化	<ul style="list-style-type: none"> <li>STEP3で定めた構成に沿って、コンテンツごとの詳細検討・最終化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human Capital Reportの完成版の作成</li> </ul>
フェーズ3	STEP5 推進に係る支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human Capital Reportをどのような媒体で展開するか決定する</li> <li>「策定して終わり」にならないための体制や、KPI達成のインセンティブを検討する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Human Capital Reportをどのような媒体で展開して情報発信を行うか決定する</li> <li>KPI達成のための仕組み、推進体制の構築</li> </ul>



## 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

### 【東京】

〒141-0022

東京都品川区東五反田2丁目18番1号 大崎フォレストビルディング

Fax: 03-6833-9480

### 【大阪】

〒550-0001

大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 土佐堀ダイビル

Fax: 06-6479-5531