日本総合研究所／リサーチ・コンサルティング部門
部長（サステナビリティ戦略担当）瓜生 奈月
マネジャー 上田 務

羅針盤

物流業界におけるサステナビリティ経営の在り方⑤

「人的資本」価値を最大化

経営戦略と連動カギ

情報開示 重要なところから

本経営～人材の価値を最大限に引き出すことにおいて、中長期的な企業価値向上につなげる経営の在り方とされている。

これまでの経営の在り方との違いは、企業の人材が「人事部による管理対象のコスト」ではなく、「企業として投資すべき対象」として捉えられるようになるという点に集約されるであろう。

従業員の能力開発や優秀な人材の獲得・リテンションなどに対して積極的に投資を行い、当該施策を通じて中長期的な企業価値向上を図ることがより一層求められる。これは、短期目線でコストを圧縮するために能力開発施策を削減することや、雇用する従業員の実態把握をおろそかにするということが、資本市場においてこれまで以上にネガティブに捉えられるようになることも意味するのではないだろうか。

利害関係者が要請

人的資本経営は、企業を取り巻く種々のステークホルダー（利害関係者）から要請されている。

まず、投資家サイドからは、非財務情報の一つとして人的資本に関する情報開示が要請されている。これは、財務情報に加えて非財務情報を考慮に入れた投資判断の手法であるESG（環境・社会・企業統治）投資の浸透に伴った動きと考えられる。

第2に、社会の多数派をミレニアル世代以降が占めるようになったことで、労働市場の人材から、より自身の成長を後押ししてくれる企業の姿が求められるようになっている。

こうしたステークホルダーの要請は国内外の法令・ガイドラインにおいてもまとめられており、人的資本に関する情報開示を要請する法令・ガイドラインは表1の通り続々と成立している。

表1　人的資本情報開示を要請する主な動き

国・組織	年	内容
日本	20年	・「人材版伊藤レポート」（持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書）公表（経産省）
	21年	・改訂「コーポレートガバナンス・コード」にて、人的資本に関する開示の記載追加（東京証券取引所）
	22年	・「人材版伊藤レポート2.0」公表（経産省） ・「人的資本可視化指針」公表（内閣官房） ・「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案公表。23年3月期以降の有価証券報告書より、人的資本、多様性に関する開示を義務化（金融庁）
米国	20年	・非財務情報に関する開示についての規制である「Regulation S-K」を改訂。人的資本にかかる情報開示を義務化（米国証券取引委員会〈SEC〉）
	21年	・人的資本に関する情報開示（8項目）を求める「人材投資の開示に関する法律」を審議中（上院）
欧州	14年	・「非財務情報開示指令」公表（欧州委員会）
	21年	・「サステナビリティ報告指令案」公表（欧州委員会）
ISO	18年	・人的資本マネジメントの報告指針となる「ISO30414」公表（国際標準化機構）

有報で開示義務化

金融庁は、2023年3月期以降の有価証券報告書より、人的資本などに関する開示を義務化することを盛り込んだ「企業内容等の開示に関する内閣府令」などの改正案を22年11月に公表した。

本稿では、人的資本経営に関して、目的や意義等について概観し、具体的に企業が何に取り組むと良いかという視点で論じることとしたい。

コスト→投資対象

「人的資本経営」とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、経済産業省の「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出すことにおいて、中長期的な企業価値向上につなげる経営の在り方とされている。

これまでの経営の在り方との違いは、企業の人材が「人事部による管理対象のコスト」ではなく、「企業として投資すべき対象」として捉えられるようになるという点に集約されるであろう。

従業員の能力開発や優秀な人材の獲得・リテンションなどに対して積極的に投資を行い、当該施策を通じて中長期的な企業価値向上を図ることがより一層求められる。これは、短期目線でコストを圧縮するために能力開発施策を削減することや、雇用する従業員の実態把握をおろそかにするということが、資本市場においてこれまで以上にネガティブに捉えられるようになることも意味するのではないだろうか。

利害関係者が要請

人的資本経営は、企業を取り巻く種々のステークホルダー（利害関係者）から要請されている。

まず、投資家サイドからは、非財務情報の一つとして人的資本に関する情報開示が要請されている。これは、財務情報に加えて非財務情報を考慮に入れた投資判断の手法であるESG（環境・社会・企業統治）投資の浸透に伴った動きと考えられる。

第2に、社会の多数派をミレニアル世代以降が占めるようになったことで、労働市場の人材から、より自身の成長を後押ししてくれる企業の姿が求められるようになっている。

こうしたステークホルダーの要請は国内外の法令・ガイドラインにおいてもまとめられており、人的資本に関する情報開示を要請する法令・ガイドラインは表1の通り続々と成立している。

物流事業者の現状

人的資本経営に関して、国内外の物流事業者はどのように取り組んでいるのだろうか。

まず、人的資本経営の導入姿勢の一端を読み解くため、22年8月に設立された「人的資本経営コンソーシアム」に着目した。同コンソーシアムは、人的資本経営の実践に関する先進事例の共有等の取り組みを通じて、日本企業における人的資本経営の促進を目的として設立されたものである。

当該組織への加入状況を確認すると、12月15日時点の当社調べでは、総会員数437法人に対し、物流業関連事業者は15法人にとどまっている。しかしながら、他業種も含めた加入状況を確認してみると、設立から間もないものの、12月に119法人（すなわち総会員数のうちの27%）が本コンソーシアムに追加入会している。当社においても、様々な企業から人的資本経営への対応に関する相談が増えていることを考えると、今後も継続して入会する事業者が増えることが想定される。

表2　企業に期待される取り組みの3側面

側面	取り組み例
①自社にとっての意義・考え方の構築	・ステークホルダーからの要請事項の把握 ・自社の経営戦略と人的資本への投資・人材戦略との関係性の構築
②ゴール設定・体制整備	・目標の検討・設定 ・経営戦略と人材戦略の連動を担保する体制構築
③情報開示	・自社にとって重要と考えられる人的資本開示指標の確認・集計・開示

一方、人的資本に関する情報開示の動向についてはどうかと言うと、こちらもほとんどの国内事業者が未開示の状況ということがうかがえる。人的資本に関して情報開示が要請されている指標は多く存在するため、7月に改正女性活躍推進法で開示が義務化された「男女別賃金格差」に絞って概況を確認すると、一部の海運事業者などでその重要性の認識について発信していることがうかがえるものの、やはり、ほぼ全ての企業が未開示の状況であった（12月22日時点）。

このような国内の現状に対し、海外事業者の動向は幾分先行している状況であることがうかがえる。キューネ・アンド・ナーゲル、UPS、DHLなどの海外事業者の多くが「ジェンダー・ペイ・ギャップ・レポート」を発行している。これらのレポートにおいては、男女別の労働時間、賃金、ボーナスなどの平均値、中央値について公開されている。また、事業者によっては、経年変化についての情報開示を行うなど、男女別賃金格差などの改善に向けた取り組みが進んできている。

必要な3つの視点

ここからは、具体的に企業が何に取り組むと良いかという視点で論じることとしたい。人的資本経営を企業において浸透させ、意味のある取り組みにするために、人的資本経営に関する①自社にとっての意義・考え方の構築②ゴール設定・体制整備③情報開示――の三つの視点を今回紹介する（表2）。

まず、自社にとっての意義・考え方の構築については、人的資本経営の概略の理解、ステークホルダーからの要請事項を確認した上で、自社にとっての人的資本経営の意義・考え方の構築を行うことを推奨する。

例えば、人的資本可視化指針においては、まずは経営の各要素と業績や競争力のつながりを明確化するフレームワーク（価値協創ガイダンス、IIRCフレームワークなど）を活用し、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）を構築することが示されている。これと並行し、競合他社や海外先進企業の取り組みを把握することで、自社の立ち位置のみならず、今後の取り組み方針の検討につなげることができるだろう。

ゴール設定・体制整備については、自社にとっての意義・考え方の構築内容をベースに目標の検討、経営戦略と人材戦略の連動、そしてそれらを全社視点・経営目線で検討・モニタリングするCHRO（最高人事責任者）の設置などの取り組みが必要であると考える。

例えば、経産省が22年5月に公表した「人的資本経営に関する調査集計結果」によると、「経営戦略は明確化されているものの、人材戦略への連動には至っていない」旨が報告されている。また、CHROの設置については、「対応策を実施している」の前段階である「重要性を認識していない／議論していない」「重要性を認識／議論しているが対応策は未検討」「具体的に対応策を検討している」の回答が合計で56・2%を占めていることが示されている。

なお、一部の物流事業者においてはCHROの設置が始まっており、同様の動きは今後増える可能性がある。ここで注意が必要なのは、単に従来の人事担当役員の延長でCHROを設置するのではなく、「経営戦略と人材戦略の連動を担保し、それを全社視点で検討・実行する」を根付かせることであろう。

従来の人事部責任者は、採用・育成等の個別分野を統括し、オペレーション業務の取りまとめ役として存在する側面が大きかったと思われるが、今後のCHROは、それらに加えて自社の人的資本経営の在り方の定義付け・ゴール設定を経営戦略と連動する形で実施することが求められる。このように、CHROに多面的な役割が求められるようになるのであれば、CHROを下支えする組織体の設計についても今後、検討に値するのではないだろうか。

情報開示については、最初から完成度の高い情報開示を行うことを狙うのではなく、まずは企業において重要と考える内容、あるいは、法規制に合わせて情報開示を行うことも一案である。例えば、人的資本可視化指針においては、「最初から完成度の高い人的資本の可視化を行うことは難しい」「できるところから開示」「ステップ・バイ・ステップでの開示で臨んでいくことが望ましい」といった内容が示されている。

本稿の最初に紹介した内閣府令案においては、有価証券報告書に「人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針及び当該方針に関する指標の内容など」についての情報開示が必須記載事項として示されている。このように、規制要求事項からの情報開示を行うことも一案である。

上述した視点以外にも多くの検討事項が存在する。いずれにしても企業の実情に即した形で検討を行うことを推奨する。サステナビリティ経営において考慮すべきものは、サステナビリティ課題そのもののみではなく、サステナビリティ課題を把握・認識し、これらの課題を解決する「人」である。持続的な企業価値向上を図るための一助として、本稿が読者の皆さまの参考になると幸いである。

＝おわり

うりゅう・つとむ　東京大学大学院新領域創成科学研究科博士後期課程修了（環境学博士）。外資系コンサルティングファーム等を経て現職。一貫してサステナビリティ戦略・リスクマネジメント対応支援に従事。

うえだ・なつき　一橋大学国際公共政策大学院修了。大手コンサルティングファーム等を経て現職。一貫してサステナビリティ戦略・リスクマネジメント対応支援に従事。