

有報で開示義務化

金融庁は、2023年3月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、具体的に企業がどのように取り組むと良いかという視点で論じてみたい。

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」



本経営「人材の価値を最大限に引き出す」において、中長期にわたる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」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

に対して積極的投資を行う、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

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

表1 人的資本情報開示を要請する主な動き

Table with 3 columns: 国・組織, 年, 内容. Rows include Japan (2020-2022), USA (2020-2021), Europe (2014-2021), and ISO (2018).

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

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な取り組みをしているのだろうか。

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

経営戦略と連動カギ

情報開示 重要なところから

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加入している。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

必要な3つの視点

も継続して入会する事業者が増えることが想定される。

ここからは、具体的に企業がどのように取り組むと良いかという視点で論じてみたい。

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3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。

Table 2: 企業に期待される取り組みの3側面. Columns: 側面, 取り組み例. Rows: ①自社にとつての意義・考え方の構築, ②ゴール設定・体制整備, ③情報開示.

例えば、人的資本可視化指標においては、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

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くと、こちらもほとんどの国内事業者が未開示の状況とことがうかがえる。

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、

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「重要性を認識し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新長で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」を根拠

とせることである。従来の人事責任者は、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を支援する組織体制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、人的資本可視化指標においては、「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」「できることから開示」「ステップ・バイ・ステップでの開示を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士(環境学博士)。外資系コンサルティングファームを経て現職。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。

うただ・なつき 一橋大学国際公共政策大学院修士。大手コンサルティングファームを経て現職。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。

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を支援する組織体制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、人的資本可視化指標においては、「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」「できることから開示」「ステップ・バイ・ステップでの開示を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