

非財務情報可視化研究会（第5回）

日時：令和4年5月19日（木） 13：00～15：00

場所：合同庁舎第4号館共用1208特別会議室

1. 議事

- （1）開会
- （2）事務局説明
- （3）自由討議
- （4）閉会

2. 出席者

【座長・構成員】

伊藤 邦雄	一橋大学CFO教育研究センター長
井垣 勉	オムロン株式会社執行役員グローバルインベスター&ブランドコミュニケーション本部長兼サステナビリティ推進担当（オンライン）
井口 譲二	ニッセイアセットマネジメント株式会社チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー執行役員統括部長
江良 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社インベストメント・スチュワードシップ部長（オンライン）
三瓶 裕喜	アストナリング・アドバイザー合同会社代表（オンライン）
谷口 岩昭	株式会社リクルートホールディングス執行役員
福本 拓也	株式会社産業革新投資機構取締役CSO（オンライン）
堀本 善雄	金融庁総合政策局審議官
前田 翔三	経済産業省経済産業政策局企業会計室長
溝内 良輔	キリンホールディングス株式会社常務執行役員
森 洋一	公認会計士（VRF統合報告フレームワークボード・メンバー）（オンライン）

【オブザーバー】

廣川 斉	金融庁企画市場局企業開示課長
川西 安喜	SSBJ設立準備委員会委員長

【事務局】

三浦 章豪	内閣官房新しい資本主義実現本部事務局次長
-------	----------------------

3. 内閣官房より、資料1に沿って説明。

（意見の概要（順不同））

- 「車の両輪」が今回の報告書のコアになると思う。そうしたときに、「『費用としての
人件費から、資産としての人的投資』への変革に向けて」というタイトルは会計論のよ
うに感じてしまうところもあり、「人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて」
というように今回目指す方向性がクリアに分かるような形で出した方が良い。

- 2. 1. のIR戦略は人的資本にフォーカスしたほうが良い。非財務情報全体に一回広がって、読んでいて少し道を見失うような印象を読み手として持ってしまわないかを懸念。
- 20ページで「投資家や資本市場の評価における自社の重要事項を特定する」とあるが、企業自身が持続的な価値創造、リスク・機会の観点から重要事項を特定し、そこで投資家等の情報ニーズや評価を参照するということだと思うので、もちろん利用者への配慮は大変重要であるが、企業自身が自らの価値創造を考えていくというところを主軸に置くのが良いと思う。
- 開示項目の2類型について、こうした形で重要なトピックを整理するのは重要で、またそれを類型化して他の枠組み等でどうなっているかを整理するのは読者にとっても非常に理解しやすいと思うが、最初から個別的なところに入ってしまうかという懸念を持っている。企業が人的資本に関してどのような方針を持っているか、どのような体制で取り組んでいるか、どのように対外的なコミュニケーション、エンゲージメントを図っていくかといった全体像があった上で、何を報告するかについてトピックにブレークダウンしていくという流れを作るべき。あわせて開示基準やフレームワークを作っていく上で、何を報告するかに加えて、どのように報告するかも非常に重要。例えば将来思考、ビジネスモデルとの関連性を示す、今回示された重要トピックをカバーする、エビデンスベースなど、開示における基本的な原則を示すと良いのではないかな。
- 47～52ページの開示項目（例）は、ユーザーとしてとても使いやすく、役に立つと思う。
- 1. 3. の「可視化するのみでは企業価値の向上にはつながらない」というのは全くその通りだが、中々ハードルが高いところもあるので、もう少し気軽に開示が進められるような書き方ができないか。気候変動対応について外で話すことがあるが、「まず開示から始めると良い。開示すると同業他社と比較して高い・低いとか、あるいは去年より下がっている・上がっているという話に必ずなるから、必ず良くなる」という話をしている。人的投資も多少そういうところもあるのではないかな。戦略を構築してそれを開示するというのが理想的ではあるが、戦略が固まりきっていなくても、まず開示してしまえばエンゲージメントなどをしていくうちに何となく固まってくるというところも実務的にはあると思うので、気軽にまず開示みたいなのところもあっても良いのではないかな。
- 2. 1. 2. の26、27ページでは日本の労働市場の特徴が客観的に記載されているが、社内労働市場の活用は様々な経験をさせてジェネラリストをつくるという配置転換ではなく、別の新しいプロフェッショナルをつくるというリスクである。オーストラリアやアメリカではリスクが課題になっており、日本がここを上手くやれば先進的な国になれるのではないかな。社外からのキャリア採用というのも当然組み合わせていく必要があるが、社内市場でのリスクが上手くできれば、世界の投資家へのアピールにもなるのではないかな。あくまでも考え方の提示になるので取扱いとしてはコラムが適切かもしれないが、日本の強みを出すような書きぶりも加えていただきたい。
- 46ページの考え方も含めて、これまでの本研究会の議論の方向性と整合的な議論が金融

審議会ディスクロージャーワーキング・グループでも進んでいる。引き続き本研究会と同ワーキング・グループについて齟齬がないようにしっかり連携を図る。

- これまでの議論がしっかりと受け止められて指針案に反映されている。内容的にもバランスが取れており、メッセージもメリハリが効いた形になっている。特に目的や焦点、それぞれのフレームワーク、今回のフレームワークの位置づけが明確になっていることは非常に良い。
- ストーリーをしっかりと読んでもらえるようにした方が良い。今日示された案では要素が全部詰め込まれた形になっているが、主要なメッセージラインは各パートの冒頭の文章だと思う。主要なメッセージラインとそれに密接に関連する図表や事実関係を示したものが指針の本体であり、例えば53～92ページの開示項目の内容、用語の詳細な説明、94ページの開示事例、106ページ以降の国内外の潮流は、参考資料あるいは参考編として別に分けた方が良い。海外も含めて、主要なメッセージラインを発信するには各パートの冒頭の文章だけで十分。後ろの方にある開示事項・指標参考集は他の記述に比べてあまりに詳細。こうしたものをしっかり参照しようとする方は、指針本体に記載がなくても、手がかりだけ残しておけば参考資料を勝手に読まれるのではないかと。47ページ以降の注も記載量が多くなっているため、参考資料あるいは参考編に載せるか、あるいは詳細は〇〇参照といった形で示したほうが、読みやすいと思う。
- ディスクロージャーワーキング・グループのとりまとめや価値協創ガイダンスの改訂の予定があるが、これらを反映しながら本指針が取りまとめられると良い。
- 本指針を7月頃に最終化をすると、ディスクロージャーワーキング・グループのとりまとめと価値協創ガイダンスの改訂の両方を踏まえた形でできるのではないかと考えている。大体のイメージで言うと、次回会合を6月中下旬に開催して、そこから素早くパブコメに入っていくぐらいのスケジュール感で行けると良いと考えている。
- 資料の構成や主なメッセージといった内容について、今回非常にブラッシュアップされ、前回よりかなり進化した印象を持っており、大きい方向性に異存はない。
- 資本効率性と人的投資は短期的には必ずしも両立しない要素もあるが、長期的には両立することを明確に示す必要がある。ROEと言っても分子の部分が重要で、人的投資を通じて持続的に利益を高めていく、それをどのように実現するか、参入障壁やコアコンピタンスをどのように会社としてつくっていくかというストーリーをきちんと述べるべき。
- 開示項目について、包括的な指標リストの中で他の基準がどれを使っているかを整理しており非常に参考になる。他方、制度的に比較可能性の観点からある程度強制力をもって開示を要求していく項目と自社の固有のストーリーや戦略に応じて任意に開示してもらう項目は峻別されることが重要。特に前者は、ディスクロージャーワーキング・グループで男女間賃金格差、女性管理職比率、男性育児休業取得率を有価証券報告書の開示項目とする方向性のようなものであるが、これ以外にも今回の研究会の議論からある程度開示を要求していく項目が出るのであれば、企業側からすると最初に3つの指標の開示が

要求され、その後間髪入れずに他の指標の開示が要求されると二度手間になる可能性があるので、同ワーキング・グループと本研究会のアウトプットのタイミングが同じになるかといった問題もあるが、出来る限り一括で開示を求めていく方が良い。

- 今回の案は非常に分厚く、幹と枝と葉の区別が分かりにくい。本体と参考を分けるべき。
- 本指針の主な読み手は統合報告書の作成や人的資本を重点に置いた価値創造ストーリーの発信にまだ慣れていない企業。そうした企業に何に取り組めばよいのか、取り組むことのメリットは何かを前の方で簡潔・明確に伝えて読む気にさせることが大事。私見であるが本指針のキーマッセージは「これまで『稼ぐ力』を取り戻す取組がなされてきたが、コストカットで足元の利益を絞り出すようになり、それによって必要な人材への投資が後回しになっていなかったか。『稼ぐ力』という能力を育てる投資が不足しているとの懸念がむしろ投資家からも示されている。将来の『稼ぐ力』のためにどのような投資が必要で、実際にどのように実施しているのかを明瞭に説明するのであれば、投資家も人材投資を支持すると言っている。そこで、どのような施策が有効か、どのように説明すると伝わるかを好事例も提示しながら解説し、人材への効果的な投資が将来の『稼ぐ力』の回復につながることを期待してそれを後押しするもの。」ということ。なぜ人材投資に取り組まなければならないか、様々な指針が出てくる中で分かりにくいといった人たちにキーマッセージを前の方で明確に打ち出せば、手に取って読む気になると思う。
- 99ページに「インプットとアウトカム・企業価値向上とのつながりの整理」がある。インプットとアウトプットは因果関係が比較的明確だが、インプットとアウトカムとなると因果関係の検証は実は難しく、アウトプットを経由しない解説は分かりにくいのではないかと。また、インプット、アウトプットは多くの人が理解するだろうが、アウトカムは曖昧でよく分からないという人も多いと思うので用語解説が必要ではないか。例えば100ページのKPIは、インプット、アウトプット、アウトカムが混ざっており、それぞれがどれに該当するかを示すことで、読者はよりイメージができるのではないかと。
- 41ページに「四本柱」があるが、実はTCFDもISSBも「柱」という言葉は使っていない。TCFDはcore elements、ISSBはcore contentという表現をしており、41ページの図の通りガバナンスが一番大きな集合になっていて、その中に戦略、さらにその中にリスク管理というようになっている。「柱」というより「構成要素」と言った方が良いのではないかと。
- 57ページでISOの後継者有効率・カバー率・準備率の指標の解説がある。これまで海外の指標に合わせると日本は不利になるのではといった意見が何回か出たと思うが、むしろこうした指標は日本企業の安定性をアピールできる。コラムでも良いがどこかで海外の指標を使うと日本が不利になることばかりではなくて、むしろ日本の企業の安定性や企業文化が浮き彫りになる場面もあると紹介することができるのではないかと。
- 2.1. のIR戦略については人的資本に集中したほうが読み手として分かりやすい。

- 初めて人的資本の可視化に取り組もうとしている企業、あるいは有価証券報告書に新設される記載欄にどのような記載をすべきか検討している企業にとって分かりやすいようにストーリー性を持った形にすると良い。
- ISOと言っても分からない企業もたくさんいるので、開示トピックあるいはカタログのパートで「こんな項目が国際的にはある」ということを例示し、あとは参考資料のような形にして、もっと深く知りたい人は参考資料を参照するという形にするのが良い。
- 12ページの箱の中で「資本市場からポジティブな評価が得られれば、…自信が深まり」と記載されている。そういう部分もあると思うが、むしろ13ページのようにまず企業が主体的に人材戦略を構築・実践し、それを投資家と議論していくという流れの方が良い。
- 17ページの「企業価値と人的投資」のコラムについては、100ページのROICツリーを載せて「ROICの先には企業価値がある」といった表現の方が分かりやすいのではないかな。
- 人的資本が重要ということに焦点を定めたほうが良い。19ページの4つ目のポツで資本効率の向上には資産売却もあるがそれ以外に内部的に資本効率を上げていこうとするのと人的資本の活用が不可欠になるとか、7つ目のポツで資本効率を高めるには中長期的な人材戦略の構築・実行が必要というメッセージを出す方がより有効ではないかな。20ページも、人的資本が重要である中でどのような人的資本が重要かということで開示トピックあるいはカタログにつなげていく方が読者としては重要なところがすっきり入ってくる。また、21～23ページあたりの図表は、参考資料に入れると良いと思うが本文に入れるとややミスリーディングではないかな。
- 26ページについて、①で現状の日本型の人事・雇用制度からあまりにジャンプすると、逆に企業価値にマイナスになるといったことを記載すれば良いと思う。また②で突然インパクトと出てきているが、文脈的には人的資本に関するインパクトという形で記載した方が良い。社会、環境に与えるインパクトや人的資本におけるインパクトは何かを記載した方がより分かりやすくなるのではないかな。
- 31ページについて、様々なフレームワークがあることを記載するのは良いが、特にあまりこれらに親しみのない企業が有価証券報告書等を記載しようとする際に、どのフレームワークが良いのかと迷うと思うので、どのような開示項目が良いかを示すのが良い。
- 複数の委員から幹と枝と葉が一緒になってしまっており、上手く仕分けた方が伝わるのではという指摘があった。より伝わりやすく、手に取りやすい、手軽なものにするため、構成の再見直しなど工夫を試みていただきたい。
- エグゼクティブ・サマリーのようなものはしっかり作っていきたいと思っているので、メインのストーリーはそこで記載しつつ、指針本文を見ても分かるように編集を考える。また今回、指針を縦書きの文章にはせずに、現在の横書きのスタイルでまとめてはどうかと考えている。ただ、その結果として、一個一個の項目間のつながりがよく分からなくなっているところもあるのかなと思ったので、その辺も含めて考えてみたい。
- 100ページのROIC逆ツリー、101ページのROE逆ツリーの一番右側のKPIについて、先ほど、

例えばインプット、アウトプット、アウトカムに分け、その表示をつけてはどうかかと述べたが、私なら上から順番にアウトプット、アウトカム、インプット、インプット、インプット、アウトカム、アウトプット、インプット、インプット、アウトカム、アウトプット、アウトプット、インプットと分ける。一個だけ特に違和感があったのが、上から4つ目の「社員一人当たり研修時間」。社員一人当たりの時間よりも延べ時間の方が良いのではないか。例えば社員300人が参加する10時間の研修があったとすると、延べ時間にすると3,000人・時間となり規模感が分かるが、一人当たりにしてしまうと、一人当たり2分となる。そうすると、ダイナミックな規模感や、同じ場にいたことによる意見交換、刺激を受けるということが見えなくなってしまうので、実は割り算ではなくて掛け算の総時間が良いと思う。

- 本指針を誰がどういう形で使うかという想定は非常に重要。おそらく経営層や取締役、実務者の2つのグループに分かれてくる。この方々に何をしてほしいかがしっかり伝わるメッセージは必要。例えば経営層や取締役に関しては人的資本の開示に関する重要性を認識いただきたいということ、リーダーシップを発揮していただきたいということ、開示を通じた投資家との対話にしっかりと結びつけ経営改善につなげていただきたいというメッセージが、実務者に関しては何をどう報告していくのか、具体的な開示のアクションや社内の横連携をしっかりと進めてほしいというメッセージがしっかり伝わるよう、対象向けのメッセージパートを設けるなど検討いただきたい。
- 開示の中身にすぐに入っている印象がどうしてもある。45ページの開示項目の階層は非常に重要だが、他方40ページのFRCの人的資本に関する報告書はよりハイレベルな要請となっている。人材版伊藤レポートをベースにしつつ、会社としての人的資本に関する方針（ビジネスモデルをどう支援していくか）やリスク管理に関する視点などについてのハイレベルな部分こそが経営層や取締役にしっかりと考えてメッセージを出していただきたいところで、そこをベースとして、実務者で45ページ以降の開示項目やトピックにつなげていってほしい。つまり、経営層や取締役と実務者で主体別に構成していくということは開示の中身に関してもできるのではないか。
- 開示項目について、国際的にこうだからというより育成や流動性がなぜ重要かの考え方を指針でしっかりと読者に伝えて腹落ちしてもらって指標に入ってもらう方が良い。
- 重要なポイントが網羅されて上手く構成されている資料になってきている。実務で参照するものとして、現時点で知りたい情報はどこかを見れば入っている。
- この中で一番重要なのは開示媒体の部分。ここをどれだけ今回の趣旨に沿ったものにできるか、それを踏まえどういうものが指針の中に盛り込まれるかについての実務の関心が高いのではないか。また、全体的に国内外の統合的企業報告、非財務情報開示に関する情報もまとめられておりとても使いやすいと思う。唯一、実務の観点からの要望は106、119ページに国内外の潮流についての年表があるが、読者が欲しいのは今後の見通し。特にIFRS財団を中心に国際的に統合・整備されていく動きが、今後どれぐらいのタイムス

パンで何が決まって、法定開示と任意開示で何が求められるようになるかを知りたい読者が多いのではないかな。今後の見通しについても可能であれば追記いただきたい。

- 網羅性を重視したため全体としては結構なボリュームになった。改めて何のための指針なのか、指針のキーポイントはどこなのか、エグゼクティブ・サマリーの中でまとめて出すことも含めて検討すべき。読者がキーポイントを理解した上で、深掘りしたい場合はどこを見れば良いかを分かりやすく示唆するような構成で整理すべき。
- TCFDガイダンスで実際に取り組みやすかったのは、時間をかけて良いと書いていた点。何でも取り組み始めるときに初めから完璧という敷居が高いので、できるだけ敷居を下げ、少しずつ始めて何年かかって改善していけばいいやぐらいの入りやすさも、指針の前の方あるいはエグゼクティブ・サマリーでも良いがメッセージとして入れることで、こうした考え方が広がっていくところもあると思うので、御検討いただきたい。
- マテリアルイシューとマテリアリティはマテリアルイシューに統一したのか。
- 基本的にはマテリアルイシューの方が開示事項を議論するときには適切な表現と思うので、マテリアリティを使った方が望ましいケースもあると思うが、そうでなければマテリアルイシューとした方が良いと考えている。
- 次回6月中下旬に研究会としてのとりまとめに近いものをお示しし、そこからパブリックコメントを行うことを考えている。本日のご議論を踏まえた暫定的な今後の作業方針をお話しさせていただくので、特段の違和感やご示唆があればご意見いただければ幸い。
- 全体を通じて非常に長大なボリュームになってきたので、幹の部分と枝と葉の部分を分けるべきというご意見をいただいた。しっかり区分けをしてメッセージのところを絞り込むということは確実にさせていただきたい。経営者にとってどういう良いことがあるかというメッセージを比較的早い段階で出して手に取っていただきやすくするということはさせていただきたい。最初に「車の両輪」を語った上で、その後に好循環が起こるという構成にした方が今の議論とも整合的だと思うので、そのようにさせていただきたい。「まずは開示」ということも確かあるだろうなと思ったので、どういうバランスで取り込むかというのは考えてみたい。2.1.のIR戦略を人的資本に関する議論に絞り込むというのはおおむねご賛同いただいたので、その工夫をさせていただきたい。2.2.全体を通じて開示項目から選ぶというニュアンスがやや前に出過ぎてしまっているのではないかなという御指摘については、現状2.2.1.でフレームワークを活用して価値創造ストーリー構築ということを書いてはいるが、確かに少し弱いのでまずはしっかり人材戦略、それと統合的な可視化の在り方の全体像を描き出すことの重要性を強く強調したい。単に価値協創ガイダンスやIIRCがあるということを紹介するだけでなく、まずはそれを前半に出して、その際、参考になるものとして価値協創ガイダンス、IIRC、人材版伊藤レポートを載せることとにしたい。また、それぞれの開示項目の意味・目的を考えることを促す方が、単に項目を選ぶのではなくなぜ重要かを考えることにつながるといったご指摘についても工夫をしたい。日本固有の文脈については確かにコラムであれば整理

しやすいような印象を持ったので、コラムが増えていってしまう可能性はあるが上手く活用して整理したい。後継者準備率や労働安全衛生、健康、労働災害などあまり強調されていないが実は日本の強みという点についても、どこまでコラムに書き切れるか検討したい。「3.1. 可視化に向けた準備とステップ」をどの程度膨らみますかについてはあまり御意見・御議論はなかったと受け止めている。2. がしっかり充実して指針としてメッセージが明確になってくれば、3.1. をそこまで膨らまさなくても良いということなのか、コメントがあればいただきたい。ROIC・ROE逆ツリーの充実、精緻化についてはしっかり検討したい。短期的なROEと長期的な企業価値についての議論もコラムという形になるかもしれないが、学術論文を引いてくるよりも逆ツリーのさらに先には企業価値があるという形で整理すると一連の議論として整理できそうなので創意工夫を考えてみたい。

- 本指針が人的資本投資や可視化にフォーカスしているのはその通りだが、読み手を意識した際、サステナビリティを目指した経営が意識にある中で、人的資本投資や可視化がそれらとの関係でどのように位置づけられるのかは非常に関心が高い。よって、可視化にのみ絞り過ぎてしまうと経営者・取締役はすぐ「実務者が読むべき」という話になってしまうので、そこを上手くサステナビリティ経営を実践するに当たって人的資本投資と可視化は不可欠ということを早い段階で明示的に述べた方が、経営者が読もうとするモチベーションをかき立てるのではないかな。
- 投資家のニーズとのマッチングを強調し過ぎると「これは投資家のニーズに合っているのだろうか」とハードルが上がって抑制的になってしまう。必ずしも投資家の皆さんは「こんな項目を全部開示してほしい」というニーズのメニューを持っているわけではないと思う。むしろ企業側の開示を通して「こういう開示の仕方もあるのだ」と感心したりすることもあると思う。確かに投資家のニーズとはあまりにも外れた勝手なストーリーづくりでも困るが、やはり主体的に開示することが投資家の皆さんのニーズに合うこともあるというニュアンスも入れた方が取り組みやすくなるのではないかな。
- 本指針の読者として企業、とりわけ経営者やこれまで必ずしもあまり取り組んでいない方が想定されるが、価値協創ガイダンスや他の国際的なフレームワークでも、投資家が活用することが想定されている。対話は双方向なので、企業にあれもこれもと言って投資家自身は使わないというのは一番対話が成り立たない。本指針のどこかに投資家がどのように活用することを期待しているかをメッセージとして入れてはどうか。それは投資判断において活用してもらうということ。
- これまで必ずしもあまり取り組んでいない企業を意識し過ぎると、上から目線の御仕着せになりがち。取り組んでいる企業もそうでない企業も企業経営として改めて考えていただくための整理になるし、取り組んでいる企業でももう一度シンプルに問い直していただくということもあると思うので、そこも意識してはどうか。
- サステナビリティ経営の基盤にあるのが人的資本の有効な活用である、多くの企業価値の向上において人的資本が重要であって企業経営者にとっても投資家にとってもその

活用が重要である、というメッセージを前面に出してはどうか。

- 「まずやってみる」ことが大事というのはその通りだが、人的資本の分野で「まずやってみる」といったときにどういうイメージになるか。
- ある程度大きな企業を念頭に置くと人材育成を何も考えていない企業はない。それが上手く価値創造モデルとなっているかどうかは非常にレベル差があり、そこを精緻化することによる価値創出が大きいのではないか。ある程度の研修体系や、ダイバーシティ、人材育成目標があるはずなので、その程度で良いのでとりあえず開示していくと、それに対して投資家が質問したりあるいは競合他社と比較ができるようになることで創発的により精緻化が進むというイメージ。
- 価値協創ガイダンスについて企業の経営者や役員と議論すると、各々やってはいるが、全体の中で現在の自社の活動がどこに位置するのかはあまり意識せずにやっている。この指針に照らしてみると、研修はやっているが、何だか全体感のない中で研修ばかりやっているのではないか。そういう次元の低いものを少し引き上げるという効果もあると思う。この指針に刺激を受けて、まずはファーストステップとしてこの5項目は開示していこうというような具体的なアクションにつながってくると非常に良い。
- 本指針が策定・公表されると、おそらく新聞やメディアでも取り上げられるだろうが、そのときに何がメインメッセージとして伝わるかが最初に人々が受け取る時の印象に大きく関わるので重要。「また新たな開示の指針ができた」「国際的な潮流を追っている」ということになる、本当の意味合いと違う。経営者だけではなく従業員にとっても良いことが起こるかもしれないという期待が持てるのは、一般的には足元の利益と人材への投資が互いにコンフリクトがあると思われるところ、「きちんとロジカルに説明をすれば足元の利益を人材への投資に優先することを長期の投資家はサポートするのできちんと説明して下さい」ということ。それが伝わると従業員も「それはうちの経営者もちゃんと読んでぜひやってくれないと困る」となる。そのように企業の上から下まで浸透して、もちろん担当部署の方などはアンテナを一生懸命張って、全部読まなければならないと思う。最初のメッセージがどう伝わっていくかが鍵。
- ステップを踏んでまずできることから始めようというのには大賛成。環境省のガイドの中に、まさに対話をしながらスパイラルアップして少しずつ開示する情報を充実させようということがイラストで表現されているものがあつたのを思い出した。自分もTCFDの開示をやるときにそれを見てとても勇気づけられ、経営陣にTCFDの開示を有報で絶対しようという話をするときに、そういったガイドを見せながら「まずできることからやれば良いのだ」という説得にとっても有効だったことを思い出した。よって「3.1. 可視化の準備とステップ」につながると思うが、まずこういうことを中々できていない会社の背中を押す意味でも、ステップアップしていくようなイメージでできることからやっていく方針をぜひ検討いただきたい。
- CHROに関する情報はかなり大事。会社の中で人的投資を推進する一番の立場はCHRO。そ

の方がどのように選ばれ、どのような方が就いているのかは会社の人事分野におけるコミットメントを示す重要な要素。従来は経理、財務と違い、人事はあまり専門性ではなく、何となくローテーションの一環で片手間でやる方もいた。それよりも人事の専門性を持った方が選定され、きちんとした形で役職を担うということが示されると、投資家から見てもきちんと取り組んでいるのだなという一つの証になるのではないかと。

- 人材版伊藤レポートあるいは人材版伊藤レポート2.0が、両輪の片方である人的資本投資について人事や人材育成も含めてフォーカスを当てていて、可視化そのものにはそこまでは踏み込んでないので、人材版伊藤レポートと本指針を併せて読んでいただくと、まさに人的資本経営全体になるということも出した方が良いでしょう。
- 日本の人事はグローバルから遅れているという印象を持っている。日本は労務管理や組合対策といったいわゆる「管理」である一方で海外の人事はいわゆる「Organizational development」であり、戦略をどれだけサポートできるか、組織をどれだけ活性化するかという目的があり、例えば、特定の部門だけで考課が高くなならないよう考課会議をトランスペアレントに全体調整する役割を担っていても、人事部が最終考課権を持っているわけではない。一方、日本の会社は恐らくそうではないと思う。人事の思想が今のこのイノベーションの時代になるとミスフィットしているところがあるので、可視化の議論ではないが人材版伊藤レポート2.0などでもぜひ触れていただいた方が良いでしょう。
- 人材版伊藤レポート2.0においてもCHROの重要性は繰り返し指摘しているところ。
- 本日いただいた御意見を踏まえて、指針をさらにブラッシュアップしていくとともに、エグゼクティブ・サマリーの作成を進めてまいりたい。
- 次回は、6月中下旬の開催を予定している。指針とエグゼクティブ・サマリーの案を取りまとめて、その後パブリックコメントということで進めていきたい。指針の修正案やエグゼクティブ・サマリーについてできる限り時間的余裕を持って事前にお送りして、ご相談させていただければ幸い。