

## 非財務情報可視化研究会（第7回）

日時：令和7年12月26日（金）10：30～12：00

場所：合同庁舎第4号館12階共用1208特別会議室

### 1. 議事

- (1) 開会
- (2) 事務局説明（人的資本可視化指針の見直しについて）
- (3) 自由討議
- (4) 閉会

### 2. 出席者

#### 【座長・構成員】

竹ヶ原 啓介 政策研究大学院大学教授

井口 譲二 ニッセイアセットマネジメント株式会社執行役員チーフ・コーポレートガバナンス・オフィサー

上田 亮子 京都大学経営管理大学院客員教授

古布 薫 インベスコ・アセット・マネジメント株式会社運用本部日本株式運用部ヘッド・オブ・ESG

阪 智香 関西学院大学商学部長・教授

三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社代表

田中 弦 Unipos株式会社代表取締役会長

谷口 岩昭 中外製薬株式会社取締役上席執行役員CFO

照山 恵梨 マーサージャパン株式会社シニアプリンシパル

平松 浩樹 富士通株式会社取締役執行役員専務CHRO

#### 【オブザーバー】

小林 浩史 経済産業省大臣官房審議官（経済産業政策局担当）

新発田 龍史 金融庁企画市場局審議官

#### 【事務局・説明者】

鈴木 恭人 内閣官房日本成長戦略本部事務局次長

今里 和之 内閣官房日本成長戦略本部事務局参事官  
兼 経済産業省経済産業政策局産業人材課長

倉持 亘一郎 金融庁企画市場局企業開示課国際会計調整室長

森岡 和宏 内閣官房日本成長戦略本部事務局企画官

3. 経済産業省、金融庁より、資料1～4に沿って説明。

(意見の概要(順不同))

- 現行の人的資本可視化指針は、人的資本開示の改善において重要な役割を果たしたと考えられる。具体的には、有価証券報告書においても経営戦略と人材戦略のつながりを踏まえた開示が見られるようになってきた。また、開示を通じて、企業行動の変化も起こっており、CHROの設置やジョブ型雇用といった取組も見られるようになってきた。
- 課題が2点あると認識している。1点目は、先進的な企業によって有意義な開示が行われるケースがある一方で、女性活躍関連やエンゲージメント関連の指標のみを開示し、経営戦略と人材戦略のつながりが明らかでないケースがある点。2点目は、企業側が人的資本開示に求められていることに対して誤解などもあり戸惑いを抱えている点。例えば女性活躍などの様々な施策については、連結グループ全体で画一的な対応・開示を行わなければならないという誤解もあるのではないかと。
- このような課題をどのように解決していくかが重要。国際基準の考え方も踏まえ、個々の企業がどのような人的資本に依存する関係にあるのか、また、人的資本にどのような影響を与える関係にあるのかを識別することが重要。これは、連結グループ全体で画一的な開示を行えばいいというものではない。能力開発投資についても、自社の戦略にとって本当に重要な能力開発投資が何かを識別することが重要。それは、特定の事業に関わるものかもしれないし、特定の地域に関わるものかもしれない。全社共通の能力開発投資だけが開示されたとしても、有益な開示だとは考えられない。むしろ、企業が本当に重視する能力開発投資について開示される方が意味のある開示になると考えられる。事務局資料に記載されている、人的資本への依存と影響の関係の識別を通じて、人的資本経営・開示が高度化され、企業行動を変化させる新たな流れができるのではないかと感じている。連結グループ全体の画一的な開示ではなく、企業が重要だと考える事業や地域に関する開示を促進することにより、真に企業価値に結び付く開示を促進することにつながる。これは、企業にとっては大変重要なことだと考えている。
- 資料において、SSBJ基準を引用することが望ましいのではないかと。
- ジョブ型人事指針について、1ページ程度で要点が記載されているが、これだけでは読み手に分かりにくいと思う。折角作って、ボリュームはあるが非常に良いものだと思うので、もう少し全体的に入れていただいた方がよい。
- 大変良いタイミングでの研究会の開催である。企業や投資家との対話で、実際に人材戦略が経営戦略とどのように結びついているのか開示することについて、言うは易しであるが、実践は難しいといった話を聞く。こうした声に応える指針ができるのは非常に有用である。
- 経営戦略の設計プロセスに人材戦略をどう組み込んでいくかが重要。経営企画部門が経営戦略を策定し、最後に人事部門が開示のために人材戦略と結びつける必要があるといったプロセスになりがちであるが、経営戦略と人材戦略は互いに密接に関係している点

や、人事部門が戦略そのものに関わる部門であるといった点も含め、啓蒙が必要である。

- 人的資本関係のKPIについて、施策の達成そのものが目的化しているケースがある。究極的な目的は、企業価値につながるようなKPIであるべきだが、企業の中でマクロ的な視点が欠け、極めてミクロの人事政策の目的達成に注力している場合があり、経営戦略に繋がっていないケースがある。とりわけ企業独自のKPIにそうした傾向があると考えられる。当該KPIは個々の企業の性質に即しているという意味で価値がある一方で比較可能性が低い。他方、全社的に企業価値に関わるようなKPI、例えば一人当たりの売上げなど、企業価値にも関連し、より比較可能性の高い指標も重要である。そうした面も含めて、KPIの設定について視座を与えるようなものがあると良い。
- 研究開発は極めて重要であり、技術力の維持・向上は経営戦略、ひいては企業価値につながる。そういった企業のベースの力が将来の日本の経済産業を支えるものであり、この点は特に重要な個別要素として重視してほしい。
- OFF-JTについて、海外では、企業は研究投資においても人的資本投資が基礎という考え方があり。他方、日本ではON-JTが主で、OFF-JTは追加的な施策として位置づけられている。ON-JTを通じた知識や技能の習得といった面での人的資本投資の明確化があると、日本の強さが見えるのではないか。
- 残念ながら、前回の人的資本可視化指針はこれほど立派なものであるにもかかわらず、あまり認知・活用されていなかった。ちょうどサステナビリティ開示の義務化やコーポレートガバナンス・コードの改訂等、様々な政策的な動きがあるので、新しく改訂する指針を企業が有効に活用できるよう、制度間の連携や、手に取りやすさを含めて全体設計をしてほしい。
- 今回の指針の改訂によって、経営戦略と人材戦略の連動性が改めて必要と示されることは大変重要。人的資本経営の実態は企業のビジネスモデルや業界の特性、企業の成長段階によって異なる。組織の基盤とセグメントごとの分解は大変丁寧な説明である。また、画一的な開示が求められているわけではないことがこの機会に周知されることが大変重要。今後国際的な基準への対応を考えると、受け身の姿勢や開示のための開示では不十分であり、企業が自発的に、実際の経営目標と一致した開示が必要であるということが改めて示されるのを期待している。
- 経営目標とかけ離れているように見える、KPIの達成自体が目標になっている情報開示では、資本市場が十分に受け止められない。様々な企業と話している中で、開示が大変だといった声や、開示しても投資家はそのデータを見ていないのではないかと、投資判断に使われていないのではないかとといった声を耳にすることがあるが、資本市場の参加者はここ十数年の間で国内外含め非常に多様化している。国際基準を踏まえた開示について言及されたが、資本市場の多様な参加者に対応するために、どういったデータを開示していくのか、企業の開示に対する姿勢が求められている。
- 人的資本は日々刻々と変化しており、過去を振り返っても、バブル期の大量採用やその

後の長らく続いた就職氷河期、現在の人手不足に至るまで、常に状況が変化し続けている。環境変化に対応するための経営判断の連続であったと考えるが、現状の人的資本が企業の成長に寄与していないとすれば、それは過去の経営判断が十分な成果をもたらさなかったことと同義だと考えられる。今後の開示は、担当者に丸投げするのではなく、経営陣が主体的に経営判断の一貫として、経営戦略を明確に表現すべく関与していくことが必要。人的資本戦略を変化させる必要がある場合も、変化させない場合も、その理由や背景をしっかりと経営戦略とともに開示することが必要であり、今回の人的資本可視化指針の改訂は非常に重要なきっかけになると考えており、投資家として大いに期待している。

- 日本企業において、長期的な人的資本への戦略的投資が行われてこなかった旨の説明があったと思うが、現在、人材が逼迫している中で、有価証券報告書で開示が要求されるKPIの達成自体が目的化してしまい、企業価値向上とのつながりが見えにくい面がある。こうした中、今回の提案内容が企業に受け入れられ、企業が戦略的な対話ができるようになることで、日本企業の競争力強化に資することを期待している。
- 資料3の骨子（案）について、1ページ目のタイトルで「1.1. 成長投資としての人的資本投資とその可視化の重要性」とあるが、可視化の重要性がどこに書かれているのかが分かりにくいので説明を追加してほしい。可視化と開示の関係についても、骨子（案）の5ページの下図を見れば理解できるかもしれないが、もう少し手前で説明があったほうがいいのではないか。また、今回はサステナビリティ基準を踏まえた考え方ということであるが、基準では可視化という言葉が使われないため、基準を起点に読む人にも伝わるよう、可視化と開示の位置づけの説明が必要ではないか。
- 骨子（案）の1ページ目の6ポツ目の「投資の質の向上」は、企業価値向上に結びつく投資という趣旨だと理解している。その点も踏まえて、「質」とは何かについて、分かりやすい説明がほしい。
- 2ページ目のタイトル「2.1. 国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動と開示」について、ここでは考え方を説明しているのに対し、このタイトルからは、考え方ではなく開示のことを述べているようにも読める。あくまで連動と開示に向けた考え方であることが伝わる表現への修正を検討してほしい。
- 4ページの図に関連して、「依存と影響」「リスクと機会」「4つのコア・コンテンツ」の流れの中で、「リスクと機会」の説明がもう少し文章の中にあると、後段の4つのコア・コンテンツにつながりやすい。
- 人的資本に関する情報は、他の非財務情報とは異質で、重要性も全く異なる。いわゆる非財務情報の一つとして取り扱うのではなく、経営において如何に人的資本が大事か、もう一段レベルを上げて取り扱うべき重要な課題だと思っており、今回の研究会の機会には有難い。
- 可視化すべきことは、本質的には、人的資本の能力発揮である。人的資本に投資した結

果、人的資本が能力を発揮し、安定した無形資産として企業の中に組み込まれ、それが継続していくことが重要。人的資本への投資を通じて無形資産が形成され、その無形資産が価値を創出していくという点を踏まえる必要がある。

- 資料2の12ページの左側の図に関して、時価総額から純有形資産を引いて、その残差として目に見えない無形資産がある。言い換えれば、いわゆる自己創設のれんである。自己創設のれんは、財務会計上は計上されないが、こうしたものが形作られることで、企業のパフォーマンスも上がり、市場で評価されていく。
- 可視化の意義に関連して、よく企業と投資家との間での意識のギャップを感じることもある。開示をすれば資本市場での企業価値評価が上がると企業は思いがちだが、投資家からすれば、ただ開示しても企業価値評価は上がらないと考えており、両者のギャップが大きい。これには2つの場合があると考えられる。既に財務的なパフォーマンスを出している会社が、たまたま高いパフォーマンスを出しているだけなのか、これからも継続して高いパフォーマンスを出せるのかが分からない中で、投資家の期待として、企業に丁寧に説明して欲しいという場合と、財務的なパフォーマンスが出ていないので開示をしたところで評価は変わらないという場合の2つである。
- ISSB基準は、基本的に財務パフォーマンスを出す会社について、その財務パフォーマンスが持続可能なものか、もしくは持続可能なものにするためには何をしなければならないのか、もしそれが維持できなければ重要なリスクになる、といった視点で作られていると理解している。まずISSB基準をどう捉えるかについても重要なポイントになる。
- 説明の中に、日本企業はこれまで十分な人的資本投資をしてこなかったというエビデンスがあったが、そうだとすると、企業はこれから人的資本投資をしなければならない。企業はこれからどのような取組を行い、どのように企業価値の向上や経営戦略の達成につなげるのか。それを説明する開示は、ISSB基準の開示のフレームワークとは異なったものになる可能性がある。しかしながら、それは多くの日本企業が取り組むべきことであり、開示から企業行動の変化へという意味では、もう少し広く捉えなければならない。他方、4つの要素を用いたフレームワークは国際的なフレームワークを踏まえた考え方であり、企業が情報発信をする際に非常に有効な方法であるので、すぐに活用してもらえば良い。
- 財務パフォーマンスで比較優位性が見出せていない会社には、さらに2つの場合があると考えられる。残念ながら本当に比較優位性の源泉となる無形資産を人的資本で形成していないかもしれない場合と、実は潜在的には財務パフォーマンスを見込めるものの、無形資産をうまくビジネスモデルで表出できていないという場合である。後者について例えるならば、企業が買収される場合に、買い手から見てビジネスモデルが変われば比較優位性が見込まれる場合にプレミアムを払うといった買収のれんがある。買収される前に自ら人的資本で無形資産を作り出していくつもりで、自己創設のれんを創出していくべきだと思っている。

- 資料3の4ページの図は全体を表す非常に良い図であり、5ページ下図はどこに注意するのかというポイントが書かれていて分かりやすい。この中で、経営戦略に関する指標と人的資本に関する指標と目標の2つがあるが、経営戦略に関するものはCFOが管轄し、人的資本に関するものはCHROが管轄する。CHROが管轄するものは要因系KPIで、CFOが管轄するものは結果系KPIであり、この両者が結びつけられれば非常に分かりやすくなる。CHROとCFOがシンクロナイズすると、非常に投資家にとって分かりやすい開示になると思う。
- 人的資本開示がホワイト企業アピールの温床になってはならない。以前、上場会社約4,000社の人的資本開示を調査したところ、45%は目標設定すら出していないという結果であった。一方、人的資本開示が出来ていると回答した会社でも、自社の素晴らしさを語るだけで、ホワイト企業アピールになってしまっているケースが多い。今回、事業戦略上のリスクも含めて開示しなければならないとすると、大分異なる質感が求められるのではないか。
- 残念ながら、有価証券報告書で自社の経営課題や人材面の課題をはっきりと示している会社はほとんどない。その背景に、有価証券報告書でそうした課題やリスクを書いているのか、あるいは財務諸表を絶対間違えてはならないといった感覚が依然として残っており、企業は課題や経営戦略でリスクのある情報を載せることを躊躇する。そうした感覚を払拭し、ホワイト企業アピールと、現状の課題を提示するということは全く異なることだと理解してもらうことが重要な観点ではないか。
- 経営戦略と人材戦略を連動させ、リスクも記載した開示を増やし、それを参考にしてもらう好循環が重要。企業は最初不安を感じると思うので、今回、開示のガイドラインが出ることによって、ホワイト企業アピールではなく、課題を提示してくれる会社が増えてくれることを期待している。
- 経営戦略と人的資本投資の整合性や連動性についてコメントしたい。開示を前向きに捉えて、会社の企業価値を上げるための重要なツールだと捉えている会社にとっては、非常に重要で大事な良い話だと思う。競争優位性の確保によって受益的に利益成長するストーリーを展開することが大事で、そうした意味では、特に昨今、時価総額が大きい企業では、高度専門人材をどのように確保して育成していくかが、極めて重要な企業価値の構成要素になる。そうした流れで進めていくことについて、基本的には全面的に賛同している。
- 高度専門人材には、研究開発とデジタルの2つの領域が考えられる。この2つの領域とも、人材の構成要素としては、中途採用と新卒採用が50対50になってきている会社が多いのではないか。そうした意味では、教育・研修のような人材育成に加え、人材獲得についても強調して開示をしていくことが大事になる。
- 人材獲得において具体的に何が大事になってくるか、報酬と非報酬の2つの部分に分かれると考えられる。報酬は人的資本投資と言えるのかは賛否両論あると思われるが、人

材の確保という意味では極めて重要。報酬は適切なベンチマークとの比較が重要であり、全体の平均給与水準や年収というよりは、事業セグメントごと、もしくは階層ごとに報酬体系がベンチマークに対してどう優位性を持っているかを積極的に開示していくことのメリットが大きい。

- 非報酬の部分では、人材獲得の観点での特色は重要。採用に於ける工夫、例えばアカデミアとの連携やグローバルリーチ等の努力は有益な情報である。日本国内で日本語が話せる人物だけを採用していると、グローバルな競争力が弱くなってしまいう傾向にある。加えて、働き方や仕事の自由度でどのように工夫しているのか、また、リテンションという側面では、キャリア形成の機会、個人の成長機会をどのように用意しているのかといった非報酬の要素を積極的に開示していくことが大事ではないか。
- 国際的な比較可能性という意味で、4つの要素に従って適切に開示をしていくことは非常に重要である一方で、会社の規模等に応じて異なる基準を適用することも有り得ると思う。例えば東証プライムに上場しているグローバルな会社とそうでない会社とでは、国際的な比較可能性をどこまで追求するかは悩ましい部分がある。そうした意味では、開示の仕方について、2tierアプローチのような形で、グローバルで勝負して時価総額を上げていく会社とそうでない会社の2つに分けて考えていく柔軟な対応もあり得るのではないか。
- 企業と対話する中で、開示を積極的に行っている企業とそうではない企業が分かれてきている。どのように開示したらいいのかといった相談もある中で、企業は非常に悩んでおり、そういったタイミングでより具体的な指針を提供するのは非常に価値のあることだと思う。
- 経営戦略と人材戦略の連動性が重要である一方、それを踏まえた開示を行えば、労働市場も顧客も含めて世の中が知ることになる。どこまで開示するかが構造的な課題。IRでは少しお化粧をして出すものであっても、核心を突いたものはいけないので、企業としてはそこがリアルな悩みになると思う。
- 会社が考えている人材戦略を全て出すということは、労働市場や社員に対してもセンシティブな情報もある中で、どうしても取捨選択を行う必要がある場合もある。また、企業には常に競合がいる中で、競合他社に全ての戦略を知られるのは適切ではないといった側面もある。そうした中で、開示が不十分、戦略との関連性が不十分、もっと公開しろと言われても、どこまで出すのかのバランスが難しいのが、実際に企業が直面する悩みや課題としてあると思う。
- 人的資本投資がどのように経済価値につながるのかを証明する上でテクノロジーが不十分ということと、投資対効果の因果関係がクリアになり切らないという2つが課題として考えられる。測定できないから可視化できない、可視化できないから投資できないという状態になっている。
- 企業の各機能で異なるITのインフラを使用し、それらが互いに連動せず、人事のKPI全て

を把握できないといった状況は変わりつつある一方、人事KPIを全て把握できている会社は非常に少ないと思われる。経済的なリターン、投資対効果を測定しようとしても、経済価値に対してのファクターは様々であるため、人的資本投資そのものがどの程度経済価値に影響しているのかを測定するのが難しい。

- 例えば製薬企業のように、ある程度長期間の投資回収が見込まれるビジネスモデルの場合は、それと併せて人的資本投資の効果を測定しやすいといった事業上の特性はあるものの、一般的には、様々なファクターがある中で、リターンのうち何がどの程度効いているのかを見極めるのは難しい。
- 開示自体は自由演技であるので、経営戦略と人材戦略のつながりをどこまで開示するか、そこにどのように独自性を組み込んでいくかは、各企業が考えるべき問題であるが、それらを実行する能力や知見がないと現実的には厳しい企業が多いのではないかと。能力や知見に過度に依存しない形で、ガイドとして活用できるものができるとうい。
- 経営企画部門と人事部門の連動について、事業側も、人的資本の重要性や取組の在り方が自社の事業とどうつながり、自分は事業の立場で何をすべきかが、あまり我が事として捉えられておらず、開示は人事の仕事として切り離されていることも一つ問題点としてある。そうした点も含め、全体で人的資本に対しての取組を行っていくことが必要になる。
- 全体的な方向性として、戦略的な人的投資を増やし、その結果、企業価値が向上していくことを目的として、本質的に重要な点に踏み込んでいると思う。当社もジョブ型人事や人的資本経営に先進的に取り組んできたが、投資家に人材戦略を説明した際、ジョブ型人事を先進的に導入して人材の流動性を高めるよい仕組みとして理解されたが、中期経営計画の達成の確からしさを根拠づける要素に対する指摘があった。成長領域に対して、どのように、どういう人を、どういう打ち手で、どういう投資をして、どういうリターンを求めるのかについてのフィードバックであり、非常に重要な点と認識している。
- 日本企業において、経営戦略と人材戦略の連動や、戦略的な人的資本投資が進まない理由は、長らく定年退職と自然退職で減った分を新卒一括採用で補う形で労務構成を維持し、事業部門に配属枠を渡してきたからだと考えている。事業責任者が現状の人材を所与のものとして事業戦略を立案する方法をとってきたということ。当社がジョブ型を導入したのは、人材のポートフォリオを大幅に変えなければグローバルな競争に勝てないと考えたからである。人事の仕組みも流動性の高いものにして、適材適所の形にする必要があると考えた。
- 人材ポートフォリオのTo beを描くことが大きな課題。まずは人事の流動性を高め、事業の責任者は現状の人材を所与にしたものではない事業戦略を描けるようにとすることで初めて人材への投資の対話ができるようになる。事業戦略に沿った成長を実現するための人への投資はこのぐらいかかるが、それを含めてこの成長にコミットできると言えれば、CFOと議論が出来る。そういった議論なしに人材教育の予算を増やしたいと言うと、

CFOを説得できない。こうしたプロセスを経て、CFOと事業の責任者、人事・CHROの関係が密になってくる。

- こうした形で、組織のあるべき姿を経営戦略と連動させようとする、人材ポートフォリオのTo beの解像度を上げなければならない。タイミングとしてはちょうど良い。今後、AI時代が到来し、AIを徹底的に導入すれば人材ポートフォリオは変わり、組織のレイヤーや仕事の形も変わる。それに対して企業が将来どういう姿を目指しているのかを説明することを投資家は期待しており、社員の側も関心を持っている。To beの人材ポートフォリオの質的・量的変化という形で表すと、人事施策が事業戦略と連動したものになり、社員にとっても、投資家に対しても説得力がある。開示は義務だから、何を最低限やればいいのかという発想ではなく、そうしたポジティブな捉え方で進められれば素晴らしいものになるのではないか。
- 今回のフレームワークにおいて、経営戦略と人材戦略を連動させるという前回の人的資本可視化指針から強調している点の重要性はいささかも揺るいでいない。むしろその解像度を上げなければならないが、ビジネスモデルは多様でありダイナミックなので、もう少し解像度を上げなければボイラープレート型の開示になってしまうという指摘があったと考えている。
- 資料3の5ページの上のフロー図は、To beの姿をもう少し動的に見せるためにセグメントごとに何がどう変わっていくのかをきちんと見せましょうという絵になっているような気がした。
- 何を可視化するか、人的投資というインプットの開示ではなくて、人的資本がどう充実したか、それが企業価値にどう跳ね返るかというアウトカム、インパクトを意識した開示が必要だという指摘もあり、フレームワークの解像度を上げる切り口を幾つも得られた。
- タイミングとしてはAIの導入が進み、SSBJ基準も入るという絶妙なタイミングなので、そこで会社が躊躇しないような形で背中を押すという流れになっているのではないかというのを感じている。
- 資料4に記載されている、考えられる開示の例は、具体的なイメージが湧きやすい。一方で、その例をそのままコピーして使用してしまうおそれもあり得ると思うので、資料の使い方についてしっかり啓蒙していくとともに、具体的な好事例集ともセットで企業が底力をつけていけるような資料になるとよい。
- 開示と可視化の関係性については丁寧に説明を追加すべきと理解した。指摘いただいた箇所を丁寧に書きながら、可視化が大事だということをきちんと整理していきたい。
- 投資の質の向上について、企業価値向上に結び付くような投資が質の高い投資だと考えているので、この辺りも文章上で明確にしていきたい。
- 経営戦略と人的資本のつながりが重要だが、まず、人的資本戦略が最も効果的となる経営戦略の箇所を明確にし、そのうえで、どのような人事戦略をとるべきかを考えること

が重要。

- 人的資本投資と企業価値とのつながりは大事であるものの、人的資本投資の効果を定量的に測定するためにコンサルティング会社に多額のお金を払うケースがあると認識している。しかし、この定量的な測定の結果はあくまで相関関係であって、投資家が過度な期待を持っていると誤解されないようにしなければならない。コンサルティング会社のビジネスを阻害すべきではないと思うが、うまく牽制する必要があるのではないか。
- 外部人材の採用をどのように実現するかが非常に重要であると記載すべきではないか。リスクリングに重点が置かれがちであるが、外部人材の採用のため、ベストワークプレイスのような具体的な施策を実施している先進的な企業もある。
- 金融庁から説明のあったフレームワークの真ん中にビジネスモデルという言葉がある。この発想の背景には、ビジネスモデルの開示について英国のFRCが公表しているガイダンスが参考になる。企業固有のビジネスモデルを前提に、その発展系として、人的資本をどう生せば、ビジネスモデルがより強化されるのかについても触れた方が読み手にとって分かりやすいのではないか。
- 今後、事例集が出てくると思うが、色々な種類分けをして欲しい。経営戦略と人材戦略の連動や財務パフォーマンスの面で上手く行っている例もあれば、発展途上の例もある。今取組を始め結果が出てくるのはまだこれからという例も、伝えるという意味では良い事例になるかもしれない。
- 種類分けの一つの要素として、企業価値へのつながり、価値創出力が挙げられる。人的資本の出口には大きく分けると2つが考えられる。一つは創造性、もう一つは生産性である。ISSBはこの生産性に着目していると考えられるが、創造性も非常に大事で、アートの部分で取り扱いにくいかもしれないが、日本の企業はより一層取り組んでいかなければならない。そうしたことを踏まえてもらえると有難い。
- ISSB基準やSSBJ基準では、開示における「不必要な繰り返しの回避」が示されている。例えば、ガバナンスについて、サステナビリティ関連のリスクと機会の監督が統合的に管理されている場合、統合されたガバナンスを開示すれば良いということ、どこかに一言入れてほしい。
- 今回の指針とは直接関係ないが、戦略的な人的資本投資を進める上で、例えば労働基準法に関して、管理監督者に区分されない管理職や従業員の割増賃金が多くなると、管理監督者や高度プロフェッショナル制度の適用者と支給額が逆転してしまうケースが起り得る。また、学校を含む無期雇用への転換に関連した雇止めの問題など、今回指針の内容の実践を推進する上で課題となるようなことがあれば、中長期的に検討いただけると有難い。
- 今日提示されたフレームワーク自体は、この方向で構わないというコンセンサスを得られたと思う。ただし、読み手に誤解されないように、成長戦略の結果としてもたらされる人材ポートフォリオのTo beがゴールであって、そこをまず特定した上で、そこに至る

方策をどうするのかをきちんと開示するという話であり、テクニカルに1ポイント上げたら何百万円という話ではないというメッセージがきちんと伝わるようにしてほしいという意見であったと思う。本日の意見を踏まえて、必要な修正を加えた上で、改めて皆様の意見をいただき、パブリックコメントにかけたいと思っているが、その進め方でよろしいか。

- 特に異議の発言はなかったと認められるので、今後、手直ししたものをごく短期間のうちにご確認いただく予定。委員の皆様にはご負担をおかけするが、ご協力をお願いしたい。