

検討会委員 森俊彦 2026年4月20日

時間の関係で端折って発言しました。検討会のみなさんにお伝えしたいと考えていたことは以下のとおりです。

1. 無形資産の代表の一つである人的資本については、人的資本可視化指針(改訂版)に、「まず有価証券報告書において、経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資に関する情報開示を充実させる」、「出来る限り定量的な指標及び目標を設定・モニタリング・修正する」などが、明記されましたので、プライム市場に上場している取締役会では、一つの事例になりますが、CHROの説明に対してバトルコミュニケーションが行われたところです。

特に、今回の資料4の16ページの「改訂版全体像」の「財務諸表に与える影響を定量/定性的に説明」、17ページの最初の「経営戦略との連動」の「経営戦略との整合、財務アウトカムへの因果関係」については、当検討会においても、人的可視化指針(改訂版)を丸受けするでないにしても、知財・無形資産の可視化/開示/エンゲージメントの重要な参考情報になると考えます。

2. 「本日まで議論いただきたいこと」の「2.価値創造 加速 ガイダンス」の「どのボトルネックを掘り下げることが、解像度を高める上で有効か」については、「価値創造を加速する」ために、「最も効果があるボトルネックは何か」の観点からしますと、やはり、事務局資料12ページの「経営者の積極的な関与」のボトルネックについて、「なぜなのか?の解像度を高める掘り下げ」が、重要と考えます。

取締役会では、経営戦略が報告・決議されていきますので、このボトルネック解消が最重要と考えます。そして、「その解像度を高めるために、何を掘り下げるべきか」の視座をもって、14ページ以降のボトルネックも掘り下げていく。取締役会での討議で、例えば、14ページの「無形資産投資とROIC・資本効率との関連について、時間軸を含めた体系的な整理が、なされていない。これが、「解消すべきボトルネックだ」と、洗い出されると、執行部門のCFO、CHRO、CTOなどの「共同しての共創」が強化される、という流れではないか、と考えます。

なお、12ページの「基本方針」の「CEO主導でのバトルコミュニケーション」のところですが、プライム市場・上場企業を中心に、「経営の監督」と「業務の執行」の分離に関する海外投資家の目線も厳しいため、取締役会議長は、CEOではないケースが増えてきていますので、「取締役会でのバトルコミュニケーションを通じて」が、良いのではないかと、思います。

次の「経営層のどのようなニーズに焦点を当てるべきか」についても、「コーポレートガバナンス・コード改定について」の「原則4-1取締役会の役割・責務」に、知財・無形資産が明記されますので、今述べましたような「取締役会でのバトルコミュニケーション」によって、「解消すべきボトルネック」が洗い出され、次なる価値向上への執行部門の共創が促されていく、と考えます。

もちろん、取締役会に上がる前の段階の「執行部門の経営会議」で、「しっかりバトルコミュニケーションが行われる」ことも不可欠であると、考えます。

3. 「1.課題の具体化」について、

(1) 販管費については、協和キリン様などの事例が参考になりました。「販管費増のどの項目が人件費増やDX・RD投資であるかを示しながら、中長期的な企業価値向上を目指していることを、できれば時間軸を含め開示する」と、「投資家により評価される」ので、良いと考えます。

(2) 情報開示については、「何を開示対象とすることが効果的か」について、経営戦略として重要なオープンローズ戦略との関係も、整理して開示すると、良いと考えます。

(3) 人的資本については、優れた人的資本がなければ、知財・無形資産は生まれませんし、知財・無形資産を可視化し、適切に管理・活用しなければ、将来収益に結びつきません。そして、強力なブランドやサプライチェーン、組織文化などの知財・無形資産があれば、さらに優れた人材が集まり、人的資本が、さらに強化されます。したがって、「人的資本と知財・無形資産は、企業の競争優位性を持続的に構築するループ」という発想と、開示、エンゲージメントが重要と考えます。

以上