



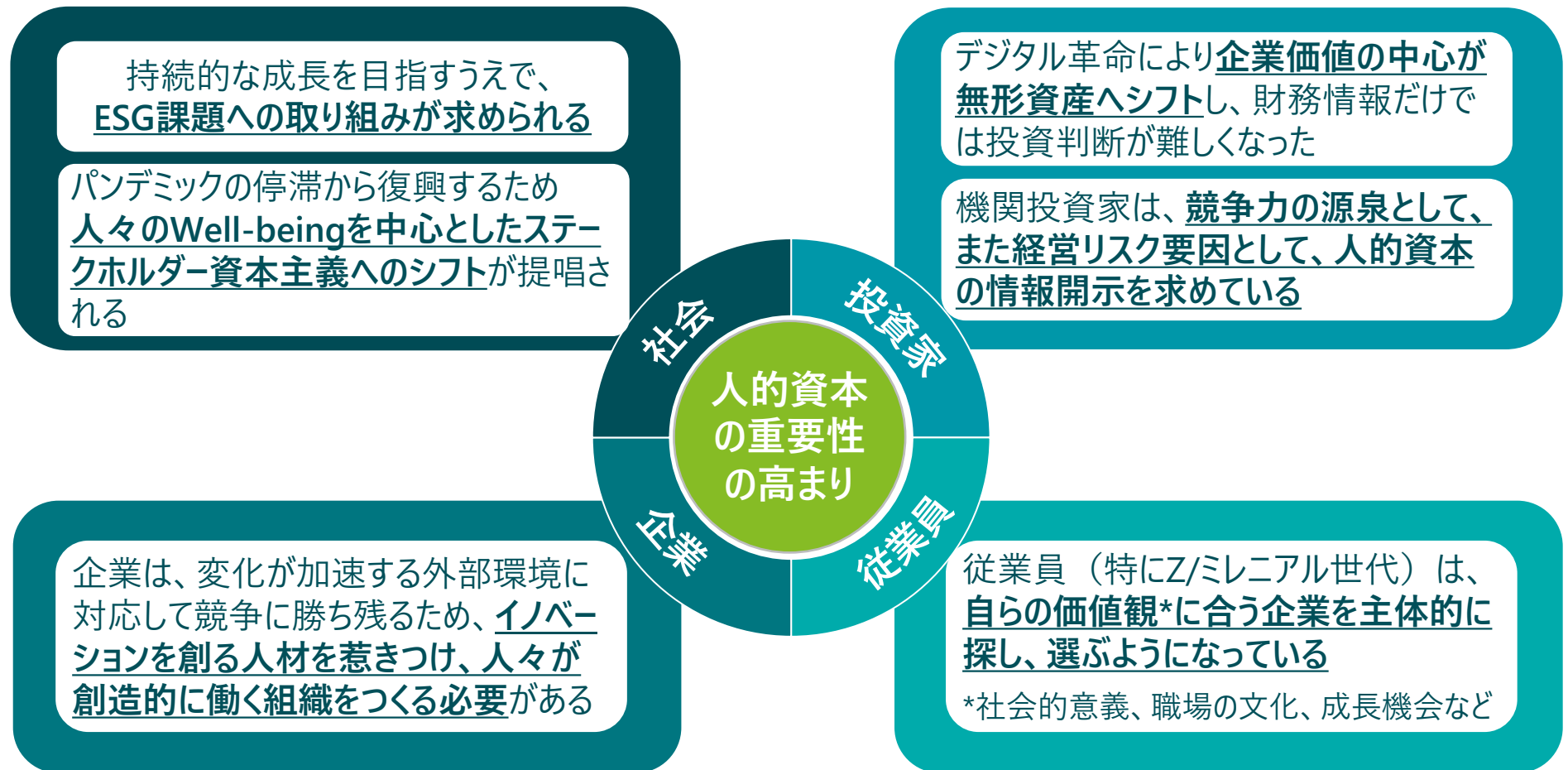
## 人的資本情報開示に関する実態調査

～開示に向けた対応を、日本企業の競争力を再生する取り組み機会とするために～

# はじめに —人的資本経営の背景と直近動向—

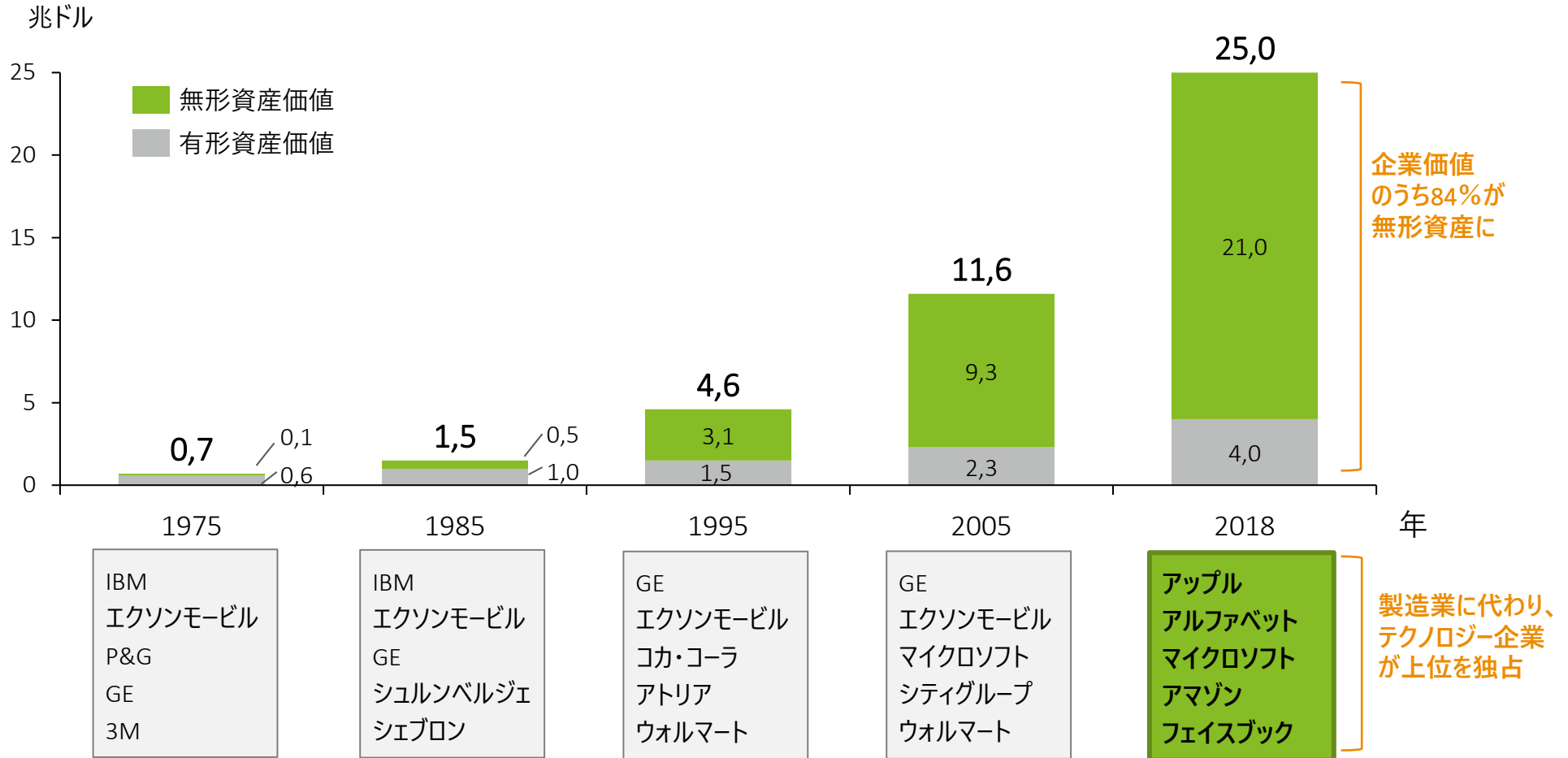
人的資本は、企業が持続的に成長するうえでの中核要素として認識されつつある。  
社会、投資家、企業、従業員それぞれの視点から、人的資本経営に注目が高まっている

## 人的資本が重要視されるようになった背景



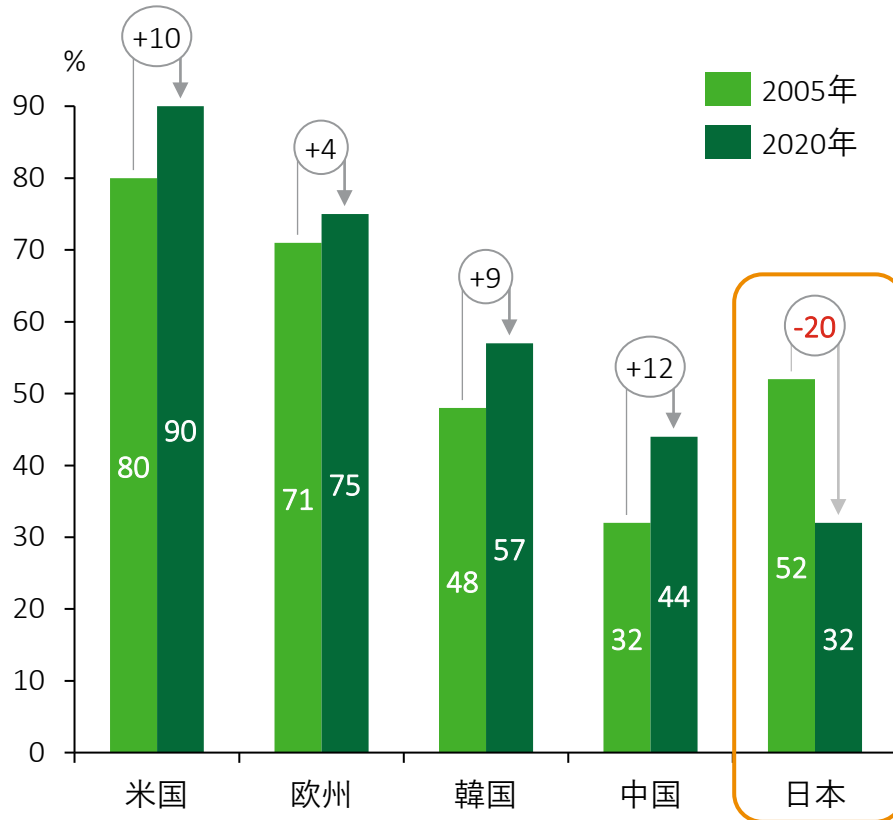
# 米国企業は無形資産への投資を増やし、ビジネスをモノからサービス中心にシフトした。 米国企業全体の企業価値は、無形資産を源泉として継続的に向上している

## 米国S&P500企業全体の時価総額、および時価総額トップ5企業の変遷



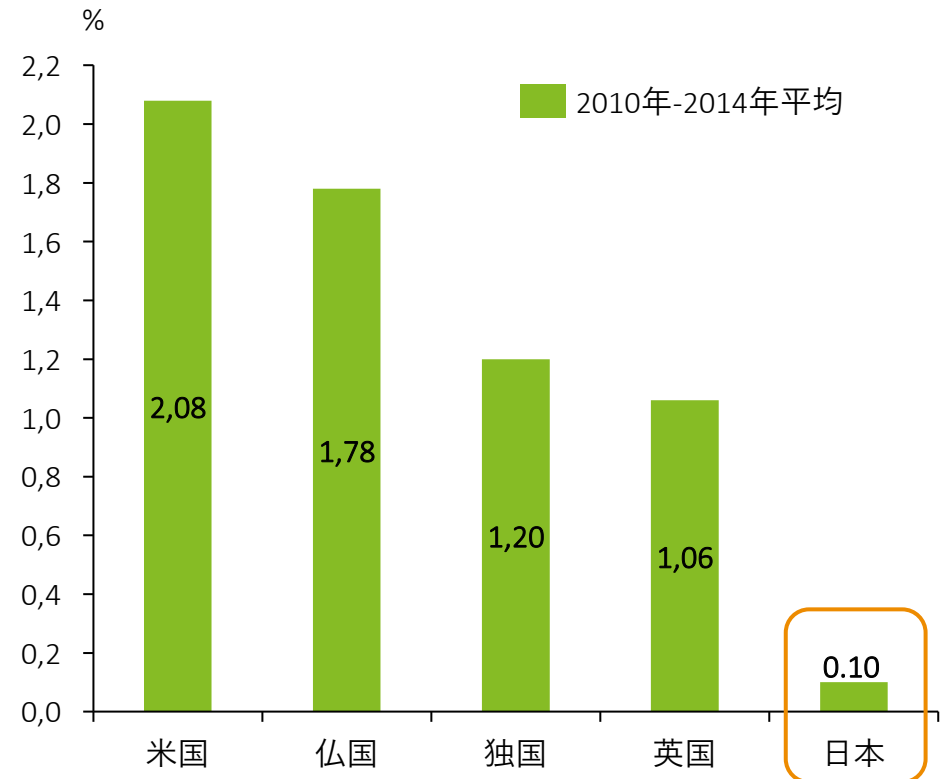
# 日本は諸外国に比べ無形資産投資へのシフトが遅れ、ビジネスモデル変革が進んでいない。 また、人材育成への投資も低い水準にとどまっている

## 企業の市場価値に占める無形資産の割合（国別）



OCEAN TOMO 2022 調査結果よりデロイト トーマツ グループ作成

## GDPに占める企業の人材能力開発費の割合（国別）



内閣府 平成30年版 経済財政白書よりデロイト トーマツ グループ作成



日本企業が成長の停滞から再生し、新たな企業価値を創造していくためには、無形資産への投資、および人的資本経営の実現が喫緊の課題であるといえます

# 人的資本を可視化する開示の枠組みは、欧州・米国で先行して整備が進んだ。直近は日本でも「人への投資」の必要性が認識され、政府主導で急速に検討が進められている

## 人的資本情報開示に関する国際動向

### 欧州

2014 欧州連合が「非財務情報開示指令」(NFRD)を発出  
⇒「社会と従業員」を含む情報開示を大企業に義務付け

2018 スイスに拠点を置く国際標準化機構(ISO)が、人的資本マネジメントの検討指針として「ISO30414」を公表

2021 4月、欧州委員会がNFRDの改正案として、企業サステナビリティ報告指令(CSRD)を提案。2024年の適用に向けて、対象企業の拡大、開示情報の標準化、義務化、デジタル化などを定める

### 米国

2019 サステナビリティ会計基準審議会(SASB)が改訂版スタンダードを公表し、人的資本に関する開示基準を提示

2020 米国証券取引委員会(SEC)が米国上場企業に人的資本情報の開示を義務化する規則の改定を公表

2021 6月、人的資本情報に関する8項目の開示を義務づける「人材投資の開示に関する法案」が米国議会下院を通過、審議中

### 日本

2020 経産省が「人材版伊藤レポート」にて、持続的な企業価値の向上と人的資本の関連に関する研究を公表

2021 6月、金融庁・東証が改訂CGコードにて、企業中核人材における多様性確保、および人的資本に関する開示の記載を追加する

2022 1月、岸田首相が施政方針演説にて「人的投資の充実に向けて、2022年中に非財務情報の開示ルールを策定する」旨を表明

5月、経産省が「人材版伊藤レポート2.0」を公表

8月、内閣官房が「人的資本可視化指針」を公表。可視化に向けた方法、および7領域19項目の開示事項例を示す

11月、金融庁が内閣府令改正案を公表。2023年3月期以降の有価証券報告書より、人的資本および多様性に関する3項目を開示義務化

出所：各国政府/機関の公表情報にもとづき、デロイト トーマツグループ作成

人的資本情報開示に関する実態調査 調査報告書

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

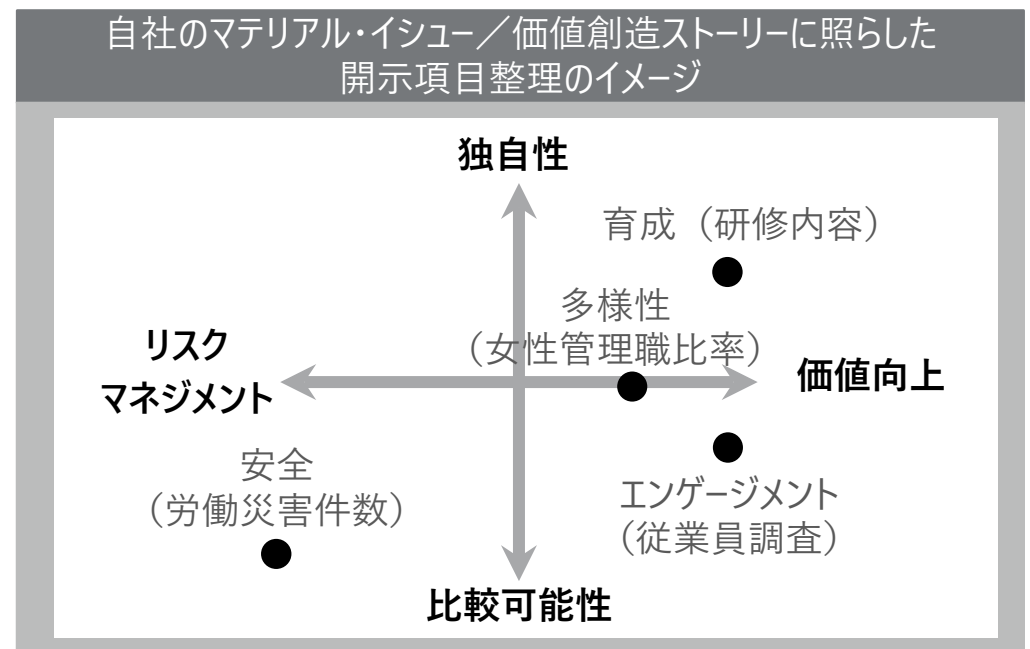
# 2022年8月公表の「人的資本可視化指針」は、「独自性⇔比較可能性」、「価値向上⇔リスク」の観点から、企業が主体的に開示項目を選択・決定すべきことを示している

## 「人的資本可視化指針」が示した開示の方向性

開示事項の例			
育成 	リーダーシップ	安全・健康 	安全
	育成		身体的健康
	スキル/経験		精神的健康
エンゲージメント 		労働慣行 	労働慣行
流動性 	採用		児童/強制労働
	維持		賃金の公正性
	サクセッション	福利厚生	
ダイバーシティ 	ダイバーシティ	コンプライアンス/倫理 	組合との関係
	非差別		リスク マネジメント 
	育児休暇		

## 開示事項の整理

自社の重要課題と価値創造ストーリーとの整合を踏まえながら企業価値向上/リスクマネジメントの観点を整理し、比較可能性/独自性のバランスをとった項目を主体的に選択する



※上記プロット位置はイメージとなる

出所：非財務情報可視化研究会（第6回）資料1にもとづきデロイト トーマツグループ作成

# 有価証券報告書への開示義務が2023年度から開始されるにあたり、報道記事や調査結果からは、「ルール」の具体化・標準化に企業の関心が集まっていることが見て取れる

## 人的資本の情報開示義務化に対する報道記事

## 本調査で企業から挙げられたコメント（抜粋）

2022年9月27日 日本経済新聞 電子版  
「人的資本て何？ 23年に開示義務化、戸惑う企業相次ぐ」

(以下記事より抜粋)

世界では人的資本は重要な投資情報。投資家の目は厳しさを増すが、日本では戸惑う企業も多い。(後略)

2022年9月20日 日経ヴェリタス  
「人的資本の開示指針「コレじゃない」  
優先順位望む企業」

(以下記事より抜粋)

政府が人的資本情報の開示指針を公表した。(中略) ある企業のIR担当者は「『指針』をうたってはいるが『資料集』だ。必要なのは取り組みの優先順位だが、(指針は)総花的すぎて、どこから手を付けていいかわからない」と明かす。公表に先行して企業などから募ったパブリックコメントも「事例記載だけでは開示は進まない」「あるべき論でなく具体的ガイドラインを」などの声が目立った。(後略)

出所：各報道記事よりデロイトトーマツグループ抜粋

コメントの内容	回答者属性
政府の指針で検討されている19項目に関しても、詳細が分からず、どのフレームに合わせてデータを開示していけばよいか悩んでいる	建設業 人事部門 部長
開示すべき要件などを示した指針やルール等の情報が不足している	建設業 経営企画 部長
法令で開示を義務化する項目は、本当に投資の意思決定に必要なデータなのか。その必要性を理解・納得させてほしい。	金融業 経営企画 部長
有価証券報告書での適用時期が2023年という情報もあり、政府には早く開示項目を特定・公表してほしい	金融業 財務・経理 係長
他社の人的資本開示を見ると、様式が各社各様で、基準が不明確に思える。公正妥当な基準に沿って開示されるべきと考える。	製造業 経営企画 係長

出所：デロイトトーマツグループ「人的資本情報開示に関する実態調査」より  
Q18.人的資本情報の測定・開示全般について、ご不明な点やご意見などございましたら、  
どのようなことでも結構ですので教示ください。



# 調査結果報告

# 人的資本情報開示に関する実態調査 調査要領

## 調査目的

人的資本の開示を求める世界的な潮流が急速に高まっている状況をふまえ、「人的資本情報の測定・開示に向けた取り組みの実態」および「人的資本に関する各指標の測定・開示の実態」を調査・分析し、日系企業の「人的資本経営」の実現に向けた課題および解決の方向性を明らかにする

## 調査項目

### 人的資本情報の測定・開示に向けた取り組みの実態

- 認知度、重要度
- 測定・開示をする目的
- 検討・推進体制
- データの特定・管理状況
- 具体的な取り組み状況、取り組みの順調度
- 障壁となっている課題・制約

### 人的資本に関する各指標の測定・開示の実態

- ISO30414にもとづく11項目それぞれの測定・開示状況
- 測定指標の選定方法
- 金融庁金融審議会にて議論されている開示項目案への準備状況

## 調査期間

2022年7月15日～8月10日

## 回答企業

- 回答企業属性：東京証券所プライム市場上場企業
- 有効回答数：92社

### (企業属性)

10,000人以上	25	製造業	43
1,000～9,999人	44	非製造業	49
999人以下	23	総計	92
総計	92		

### (回答者属性)

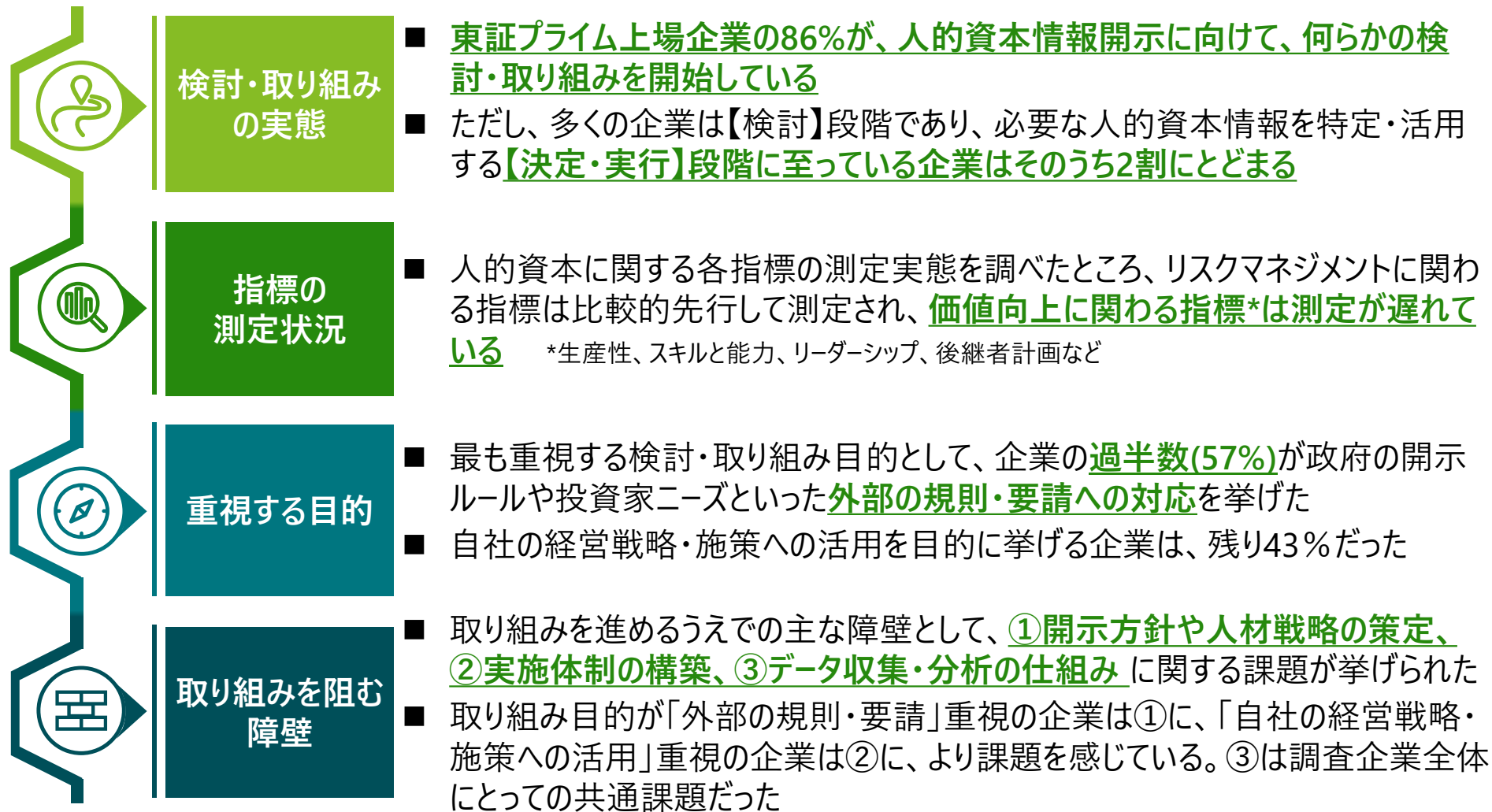
経営層・役員クラス	18	経営企画	17
部長クラス	32	I R / 広報	6
課長クラス	26	財務 / 経理	9
主任・係長クラス	9	人事	39
一般社員・職員	5	総務	3
その他	2	サステナビリティ推進	8
総計	92	その他	10
		総計	92

※ 参加企業様よりご回答いただいた内容は、個々の回答内容が特定できない形ですべて集計処理しており、特定の企業の個別情報が他社に明らかになることはありません

※ 集計結果を四捨五入して表示しており、数値の合計が100%にならない場合があります

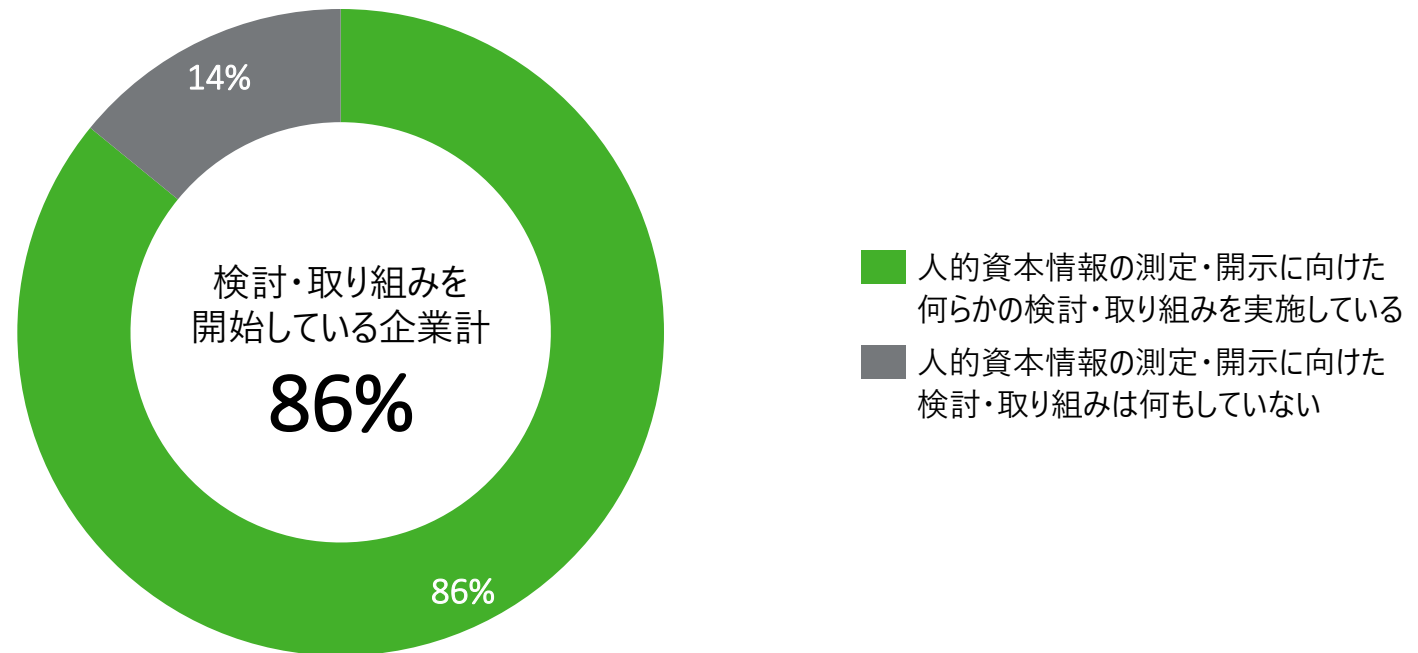
86%の企業が検討を開始しているが、決定・実行段階に至っている割合は2割程度。取り組み目的として過半数が「外部の規則・要請」を挙げており、企業価値向上に関わる指標の測定は優先されていない実態が見てとれる

## 調査結果サマリ



# 人的資本情報の測定・開示に向けて、東証プライム上場企業の86%が何らかの検討・取り組みに着手しており、本テーマに関する関心の高さがうかがえる

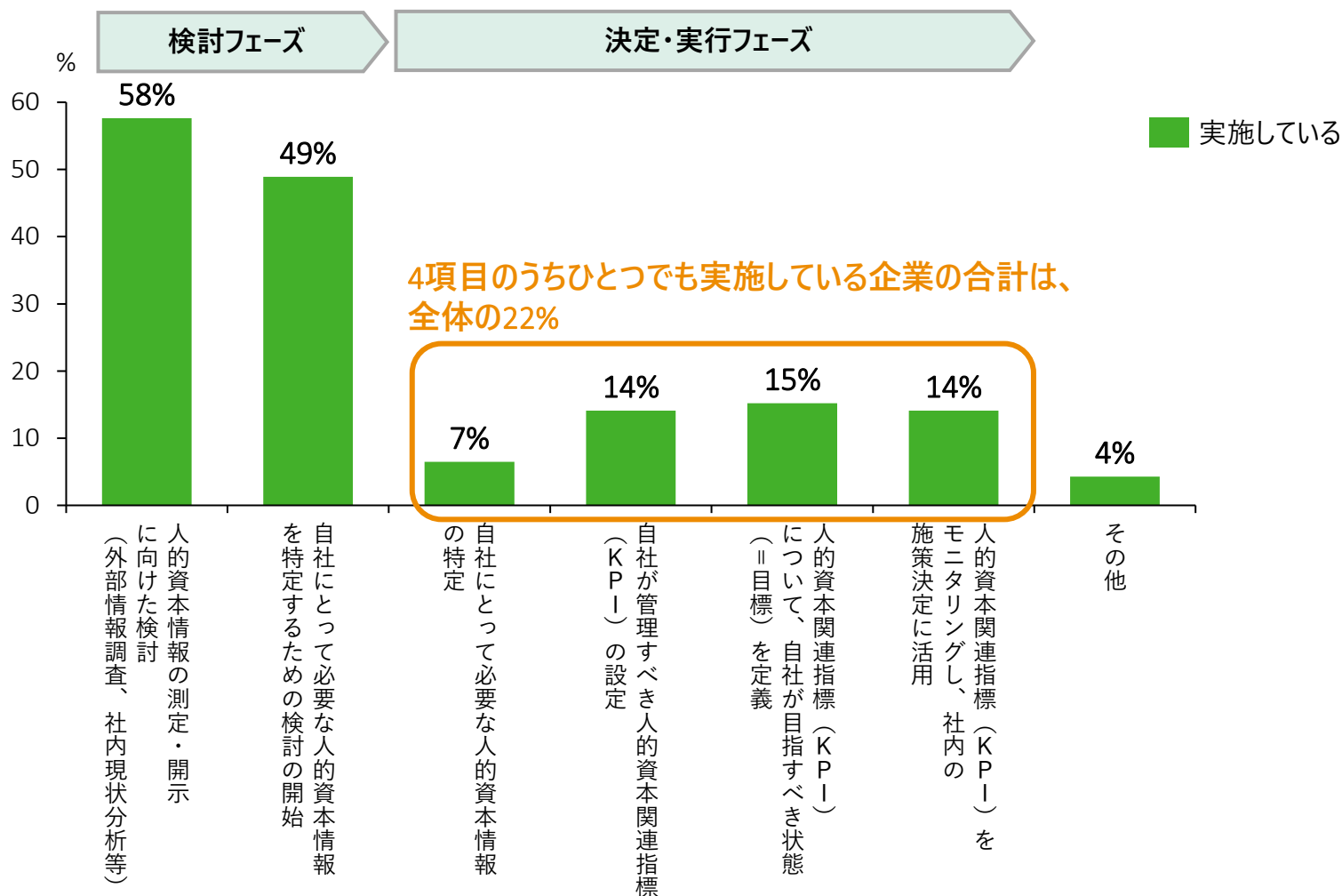
## 人的資本情報の測定・開示に向けた検討・取り組み状況



[%ベース：全回答企業 N=92]

# しかし、検討・取り組みを開始している企業のうち、具体的な取り組みの決定・実行に至っている企業は全体の2割と、未だ少数であった

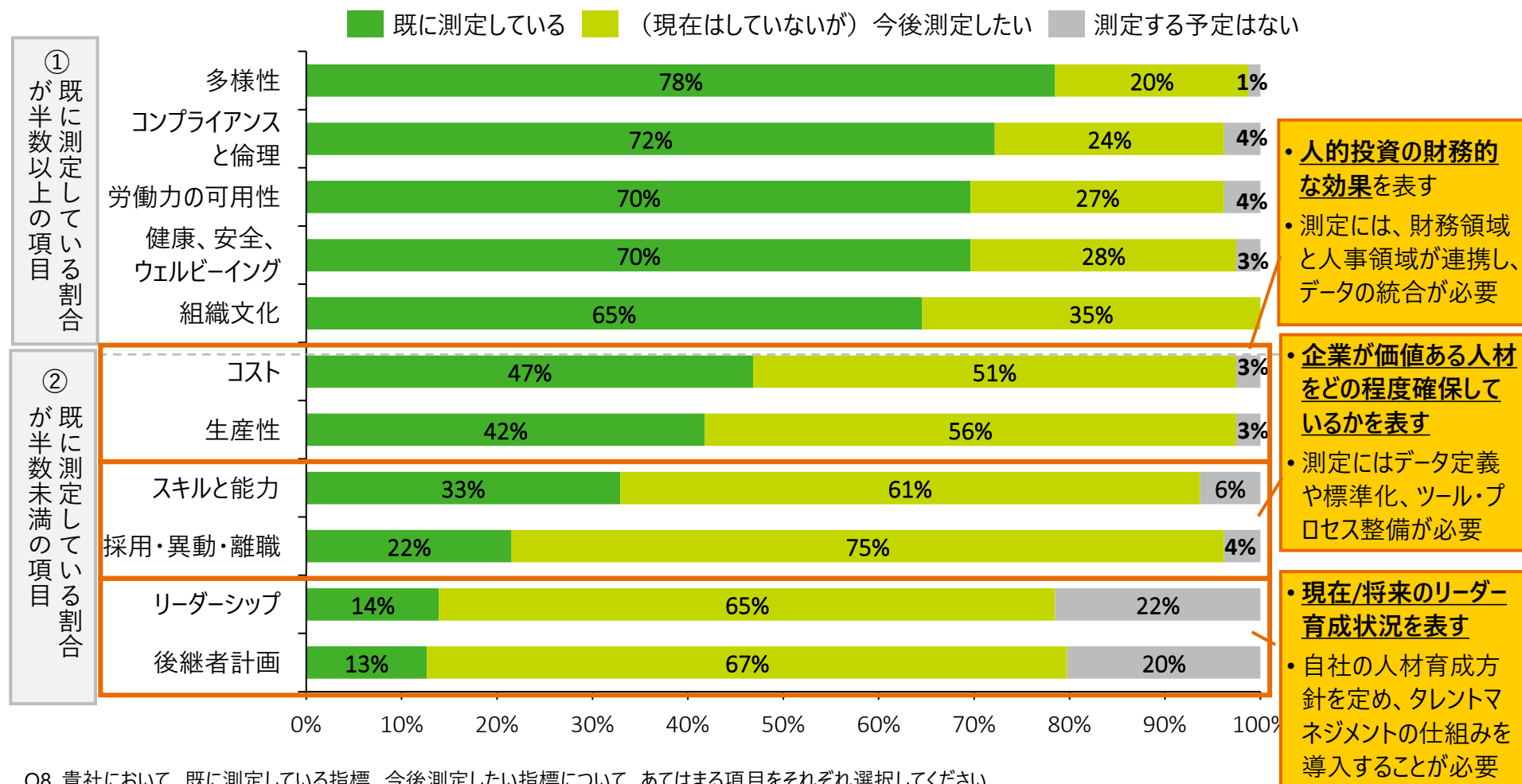
## 人的資本情報の測定・開示に向けた検討・取り組みの進捗状況



Q3. 貴社における人的資本情報の測定・開示の検討・取り組み状況について、あてはまる項目をすべて選択してください。 [%ベース：全回答企業 N=92]

# 人的資本指標測定の実態を調査したところ、リスクマネジメントに関わる指標は比較的先行して測定されているが、価値向上に関わる指標の測定は遅れていることが判明

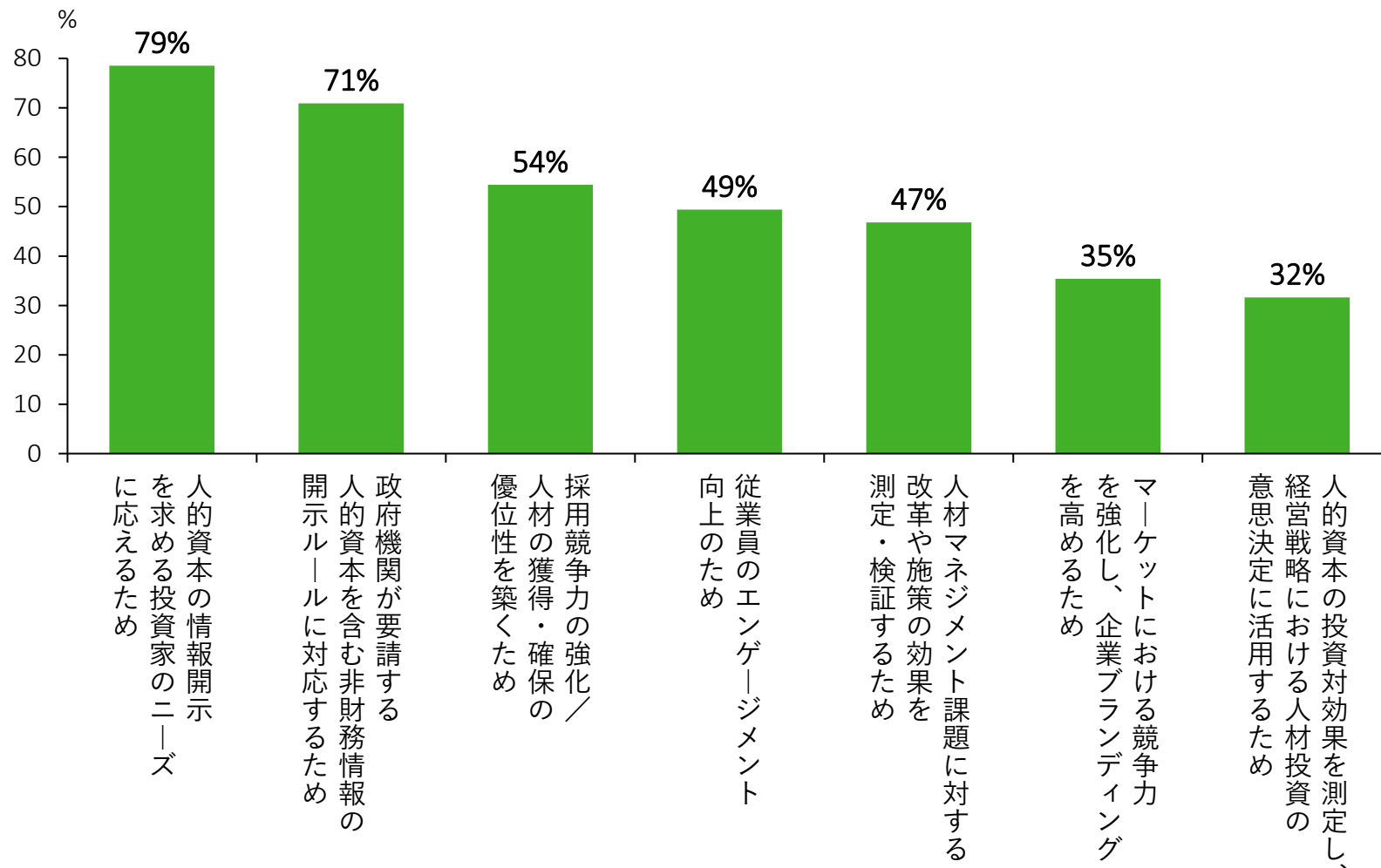
## 人的資本に関する各指標の測定の実態



Q8. 貴社において、既に測定している指標、今後測定したい指標について、あてはまる項目をそれぞれ選択してください。  
 [%ベース：測定・開示の取り組み・検討をしている企業 N=79]

# 人的資本情報の測定・開示に向けた検討・取り組みをする目的は多岐にわたり、企業は複数の目的を見据えながら準備を進める必要に迫られている

## 人的資本情報測定・開示に向けた検討・取り組みの目的（複数回答）



Q4. 貴社が、人的資本情報の測定・開示を検討・取り組まれている目的について、あてはまる項目をすべて選択してください。

[%ベース：測定・開示の取り組み・検討をしている企業 N=79]

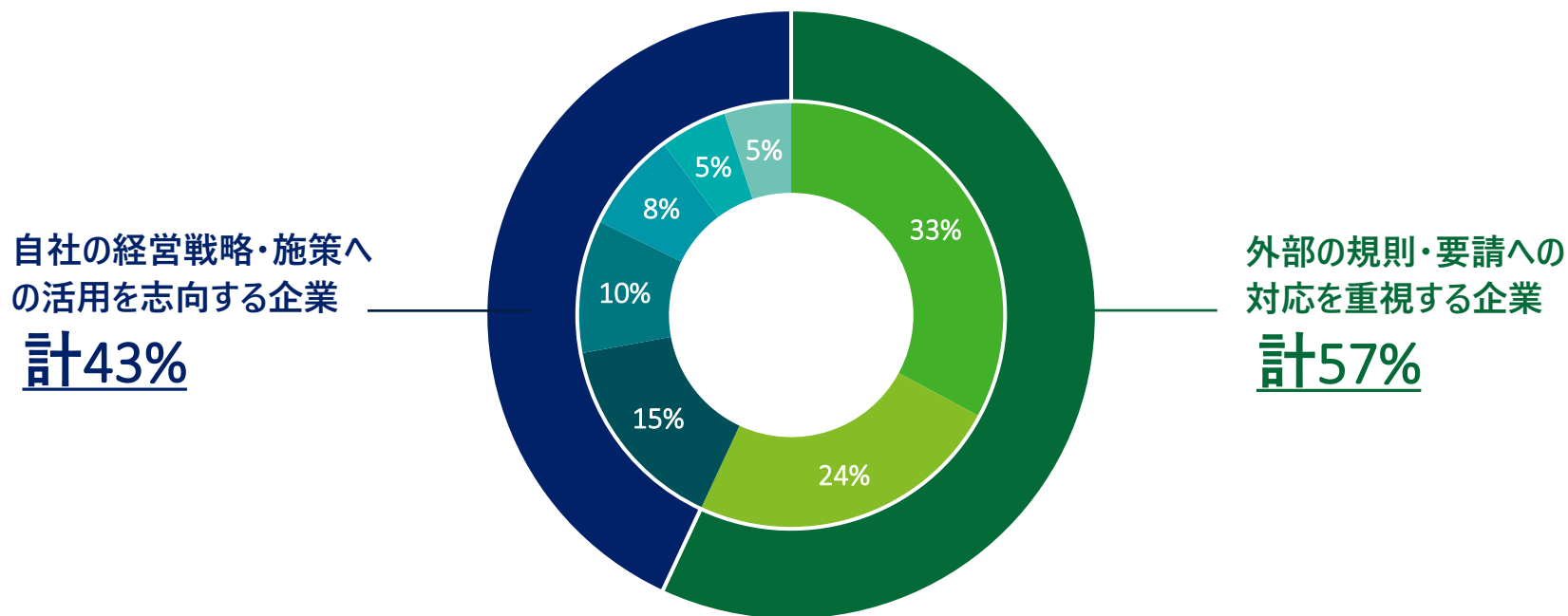
人的資本情報開示に関する実態調査 調査報告書

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

# 最も重視する検討・取り組み目的として、企業の過半数(57%)が「政府機関が要請する開示ルール」「開示を求める投資家ニーズ」といった外部の規則・要請への対応を挙げた

## 人的資本情報測定・開示に向けた検討・取り組みの目的（単一回答）

- 政府機関が要請する人的資本を含む非財務情報の開示ルールに対応するため
- 人的資本の情報開示を求める投資家のニーズに応えるため
- 人材マネジメント課題に対する改革や施策の効果を測定・検証するため
- 採用競争力の強化／人材の獲得・確保の優位性を築くため
- 人的資本の投資対効果を測定し、経営戦略における人材投資の意思決定に活用するため
- 従業員のエンゲージメント向上のため
- マーケットにおける競争力を強化し、企業ブランディングを高めるため



Q5. 人的資本情報の測定・開示を検討・取り組まれている目的のうち、貴社にてもっとも重視している目的の一つだけ選択してください。

[%ベース：測定・開示の取り組み・検討をしている企業 N=79]

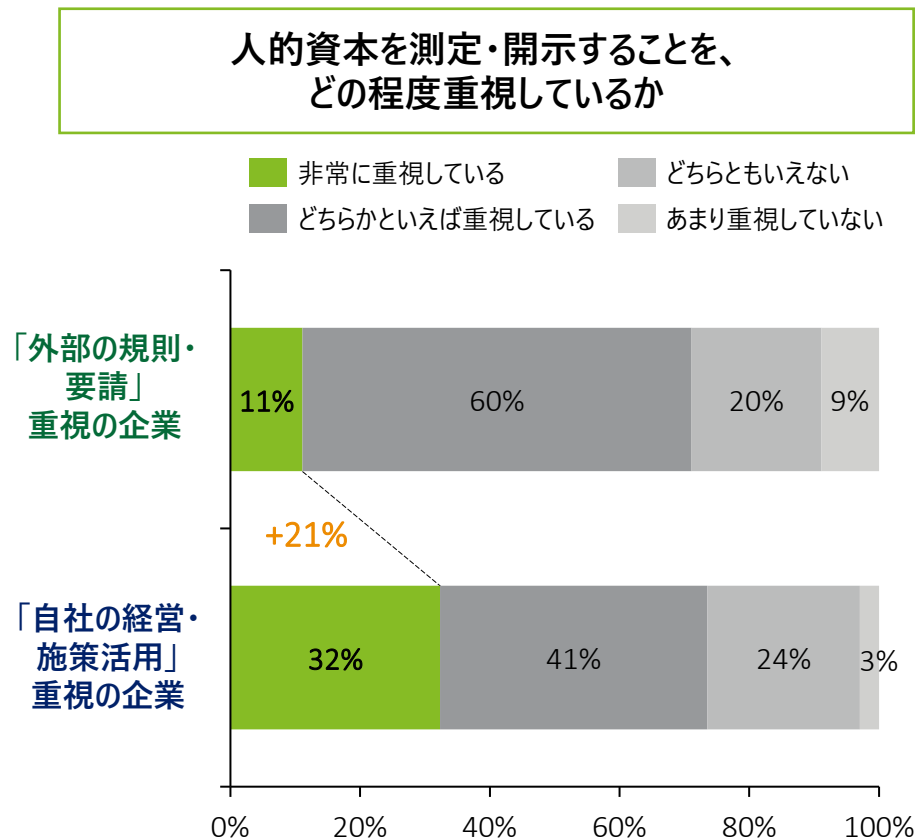
人的資本情報開示に関する実態調査 調査報告書

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



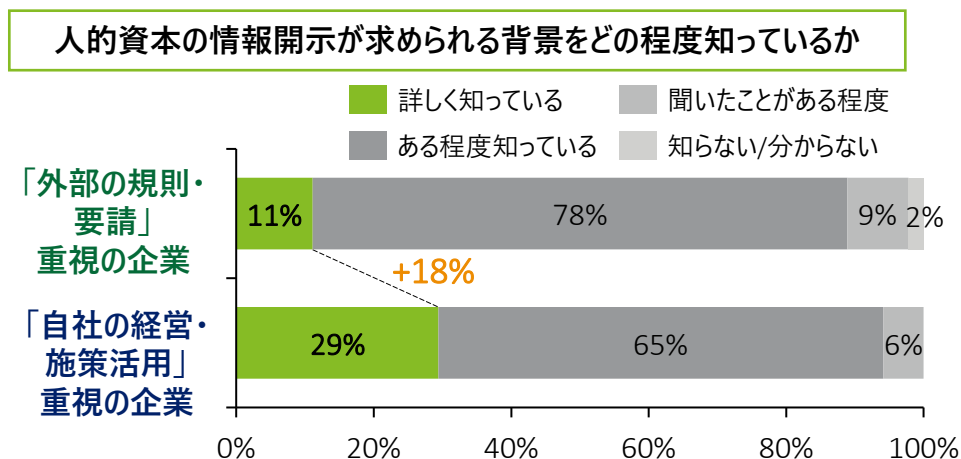
# 目的として「自社の戦略・施策への活用」を重視する企業は、「外部の規則・要請」を重視する企業よりも、人的資本情報測定・開示に対する重視度・理解度ともに高い

## 人的資本情報測定・開示に対する重視度（目的別）

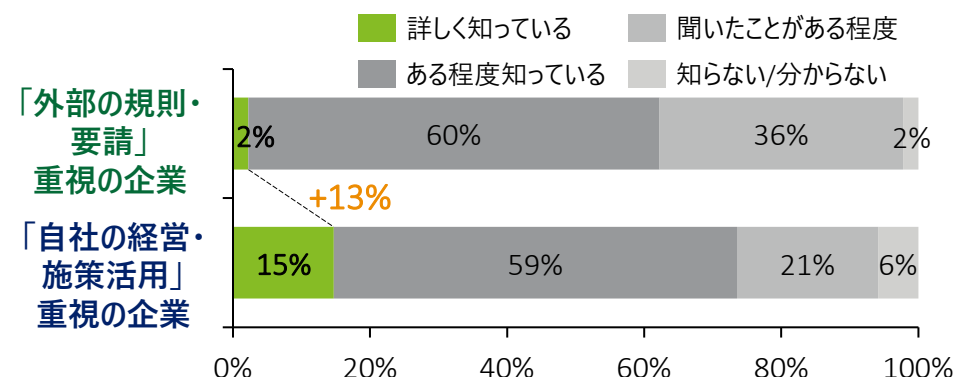


Q2. 貴社では、人的資本情報を測定し開示することを、どの程度重視していますか。最もあてはまる項目を選択してください[%ベース：全回答企業 N=92]

## 人的資本情報測定・開示に対する理解度（目的別）



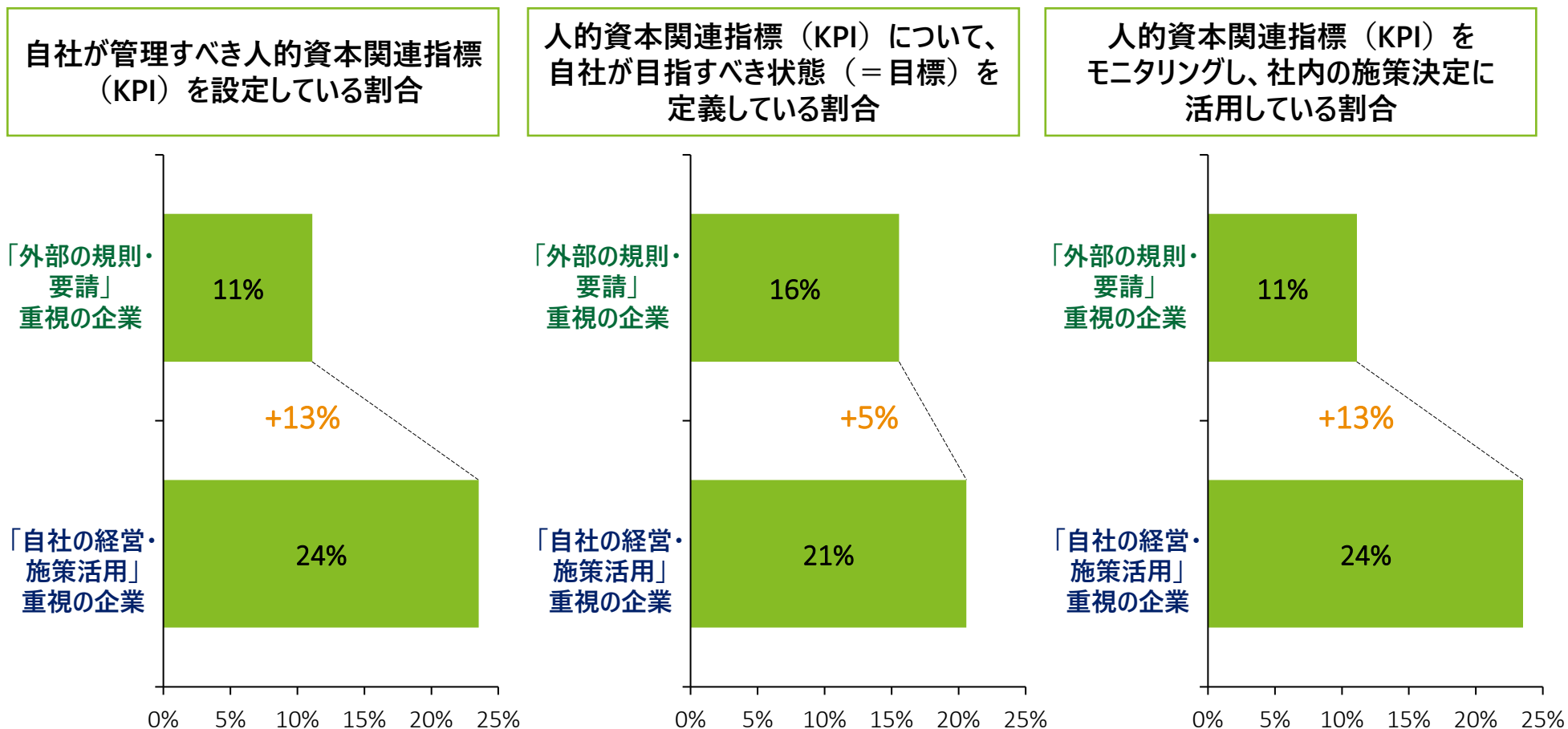
## 人的資本の情報開示に関する現在の動向をどの程度知っているか



Q1. 「人的資本の情報開示」に関する次の項目について、あなたは、どの程度ご存知ですか。（人的資本の情報開示が求められるようになった背景／人的資本の情報開示に関する現在の動向（日本・米国・欧州における開示ルールの内容）  
[%ベース：全回答企業 N=92]

# 「自社の戦略・施策への活用」を重視する企業は、「外部の規則・要請」を重視する企業よりも、人的資本情報をKPIとして設定・活用する実行フェーズに進んでいる割合が高い

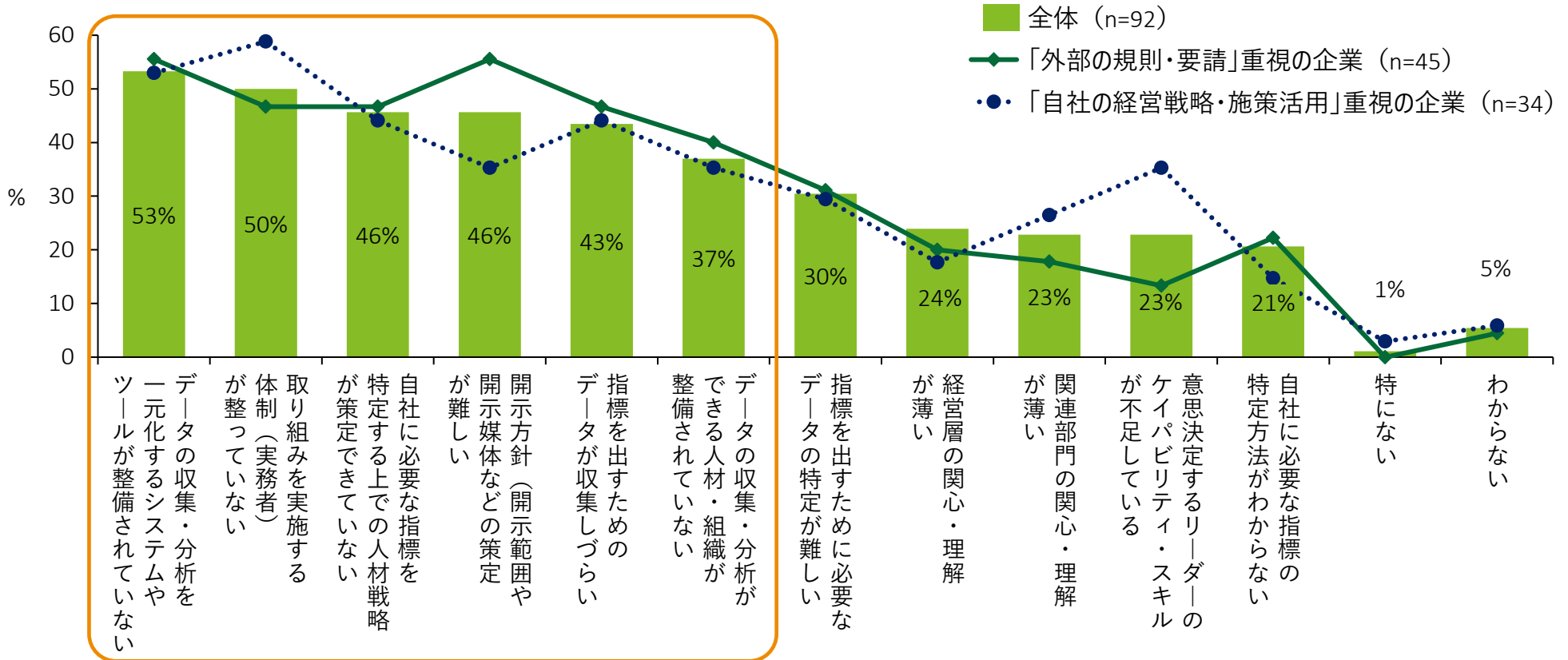
## 人的資本情報の測定・開示の実行フェーズに進んでいる割合（目的別）



Q3. 貴社における人的資本情報の測定・開示の検討・取り組み状況について、あてはまる項目をすべて選択してください。 [%ベース：全回答企業 N=92]

# 企業が検討・取り組みをすすめるうえでの主な障壁として、①開示方針や人材戦略の策定 ②実施体制の構築③データ収集・分析の仕組みが挙げられた

## 人的資本情報の測定・開示に向けて、障壁となっている制約・課題



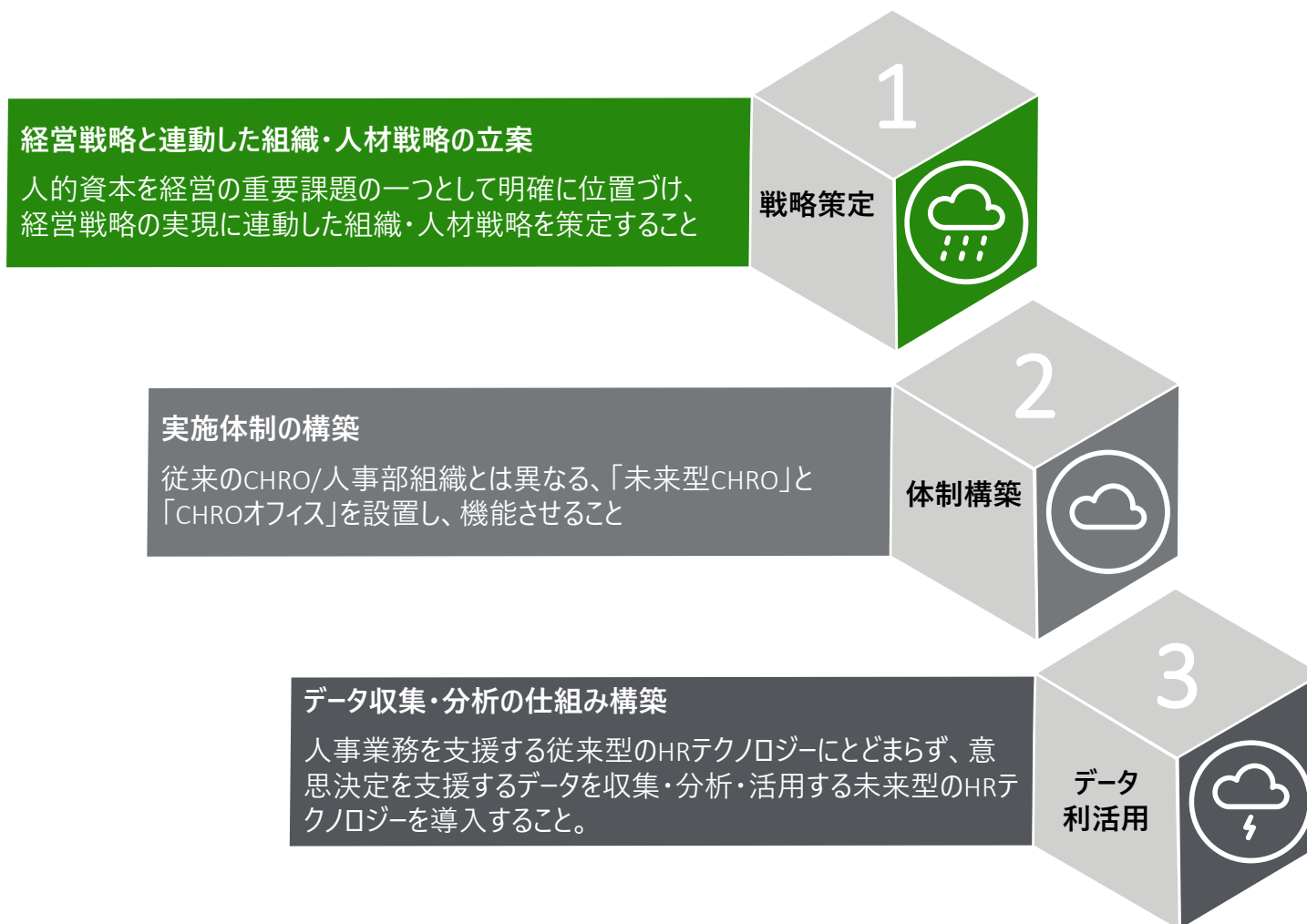
- 「外部の規則・要請」重視の企業は、取り組みの第1段階である「開示方針の策定」が最も大きな障壁となっています
- 「自社経営・施策活用」重視の企業は、「実施体制（実務者の不足）」が、取り組みを進めるうえで障壁となっています
- 取り組みの目的にかかわらず、企業全体に共通して、「データ収集・分析の仕組み構築」は課題となっています

Q17.貴社における人的資本情報の測定・開示に向けた検討や取り組みに関し、障壁となっている制約・課題について、あてはまる項目をすべて選択してください。[ベース：全回答企業 N=92]

# 日本企業への提言

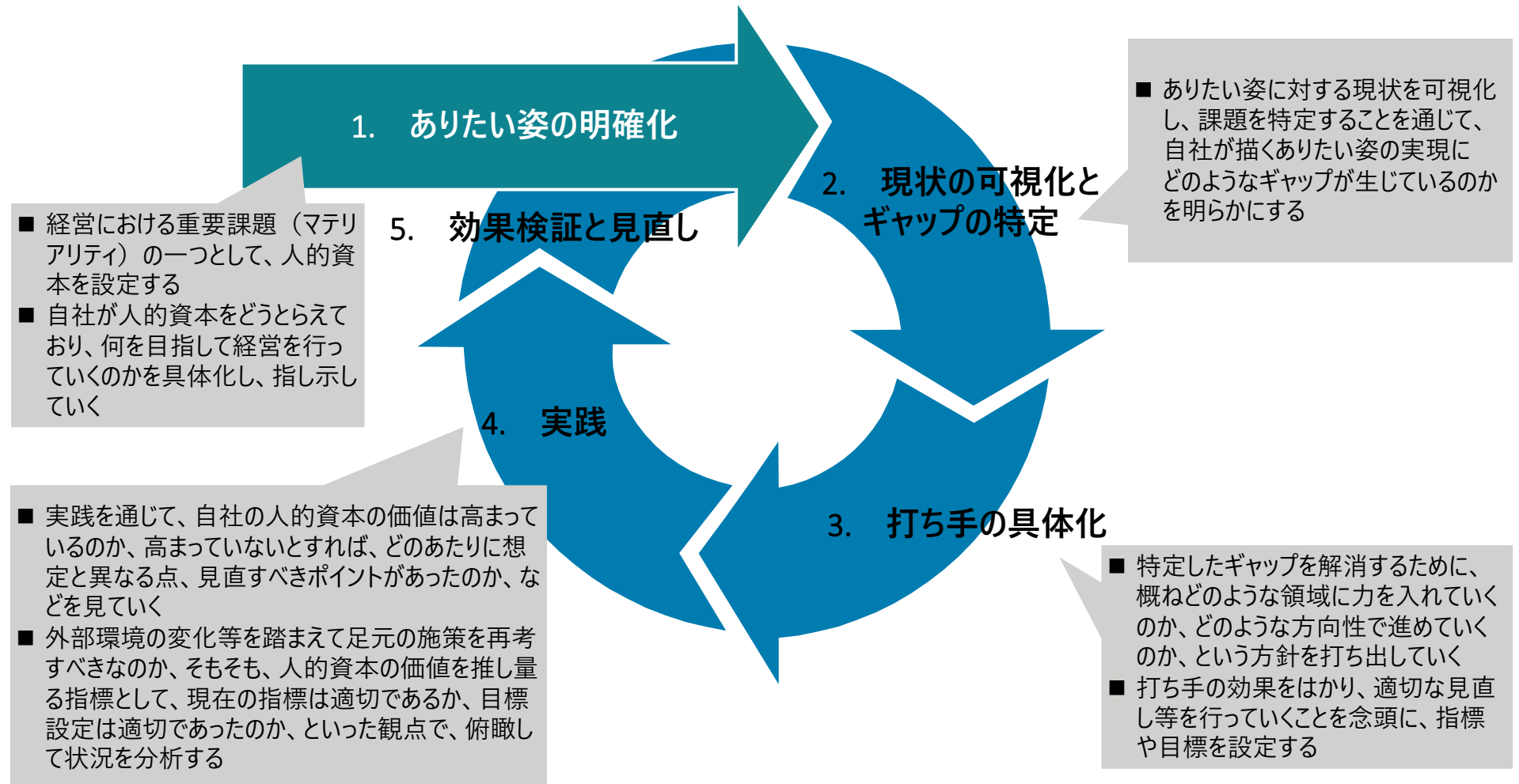
# 今、日本企業が取り組むべき3つの課題に対するアプローチをお示しする

## 今、日本企業が取り組むべき3つの課題へのアプローチ



常に、企業としてのありたい姿の実現のため、組織や人材の現状とありたい姿とのギャップを特定し、打ち手を具体化する共に、その効果を検証して次へとつなげていくことが求められる

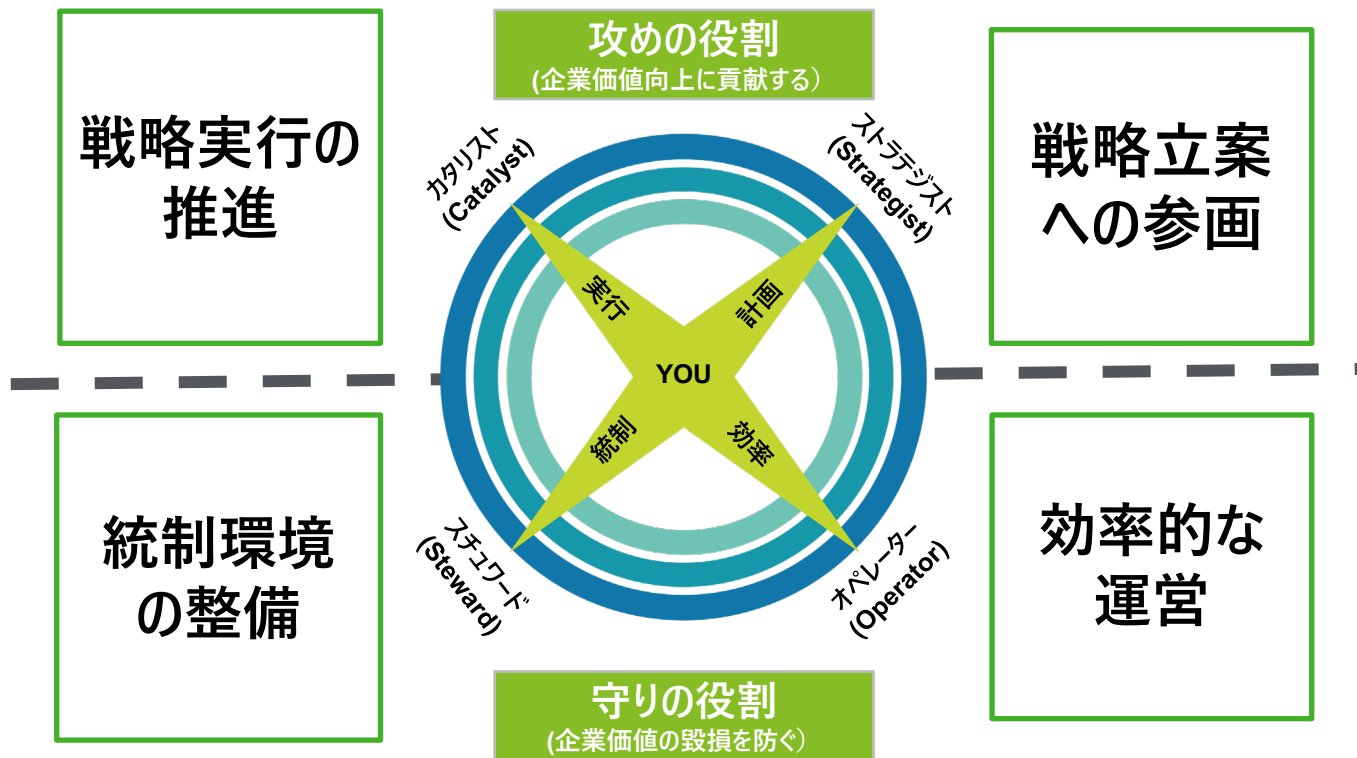
## 課題その①へのアプローチ：経営戦略と連動した組織・人材戦略の立案



# CHROは以下の4つの役割を担う

## 課題その②へのアプローチ：実施体制の構築（CHROの役割）

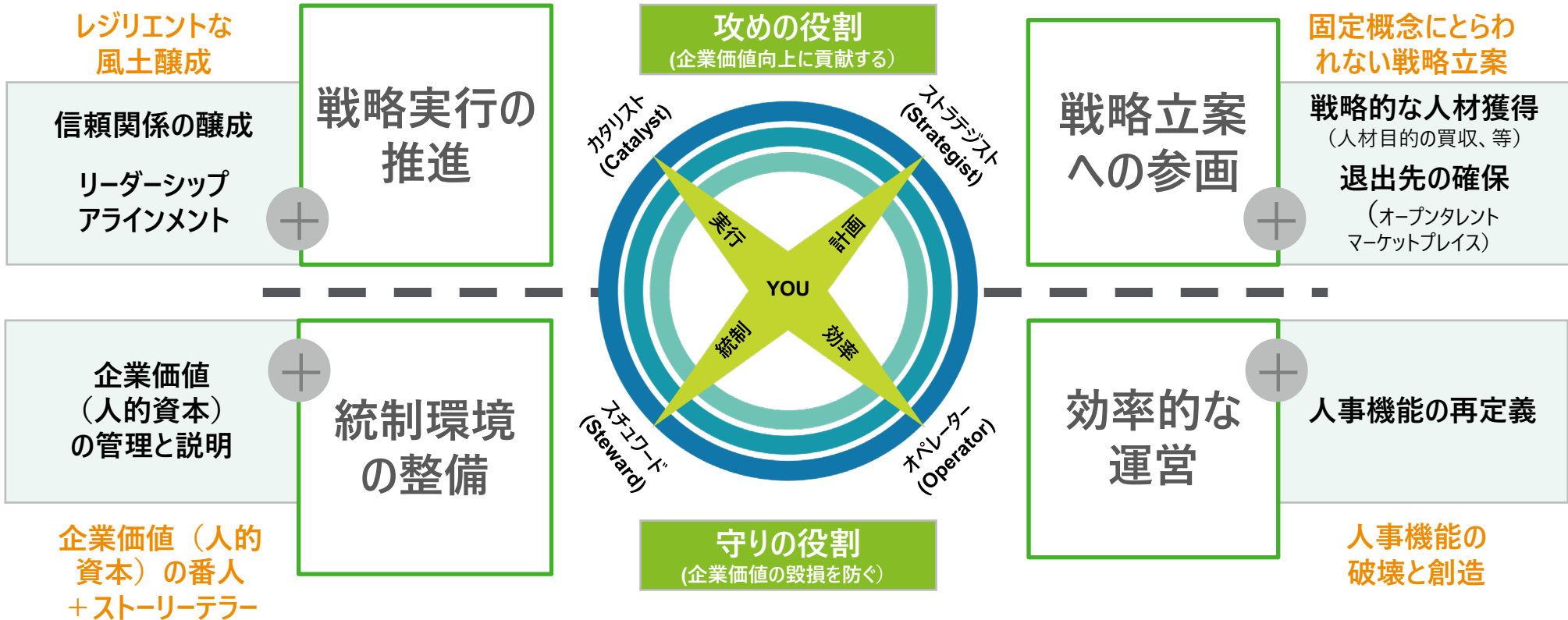
Deloitteの4 Faces



これからのCHROは、企業における人的資本の強化とそれを通じた企業価値の向上を使命とし、社内のみならず、社外に対しても、存在感を発揮していくことが求められる

課題その②へのアプローチ：実施体制の構築（CHROの役割）

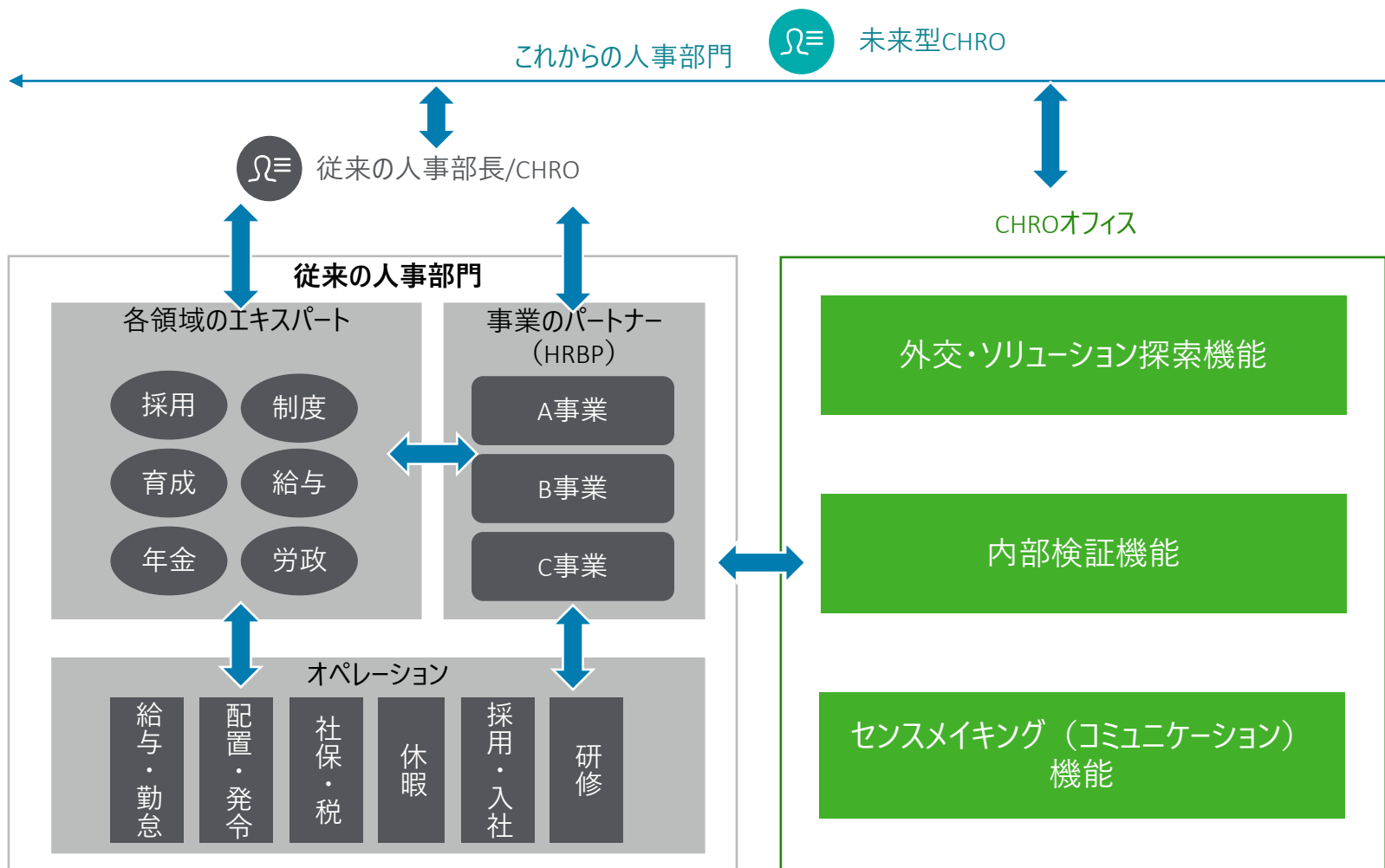
Deloitteの4 Faces





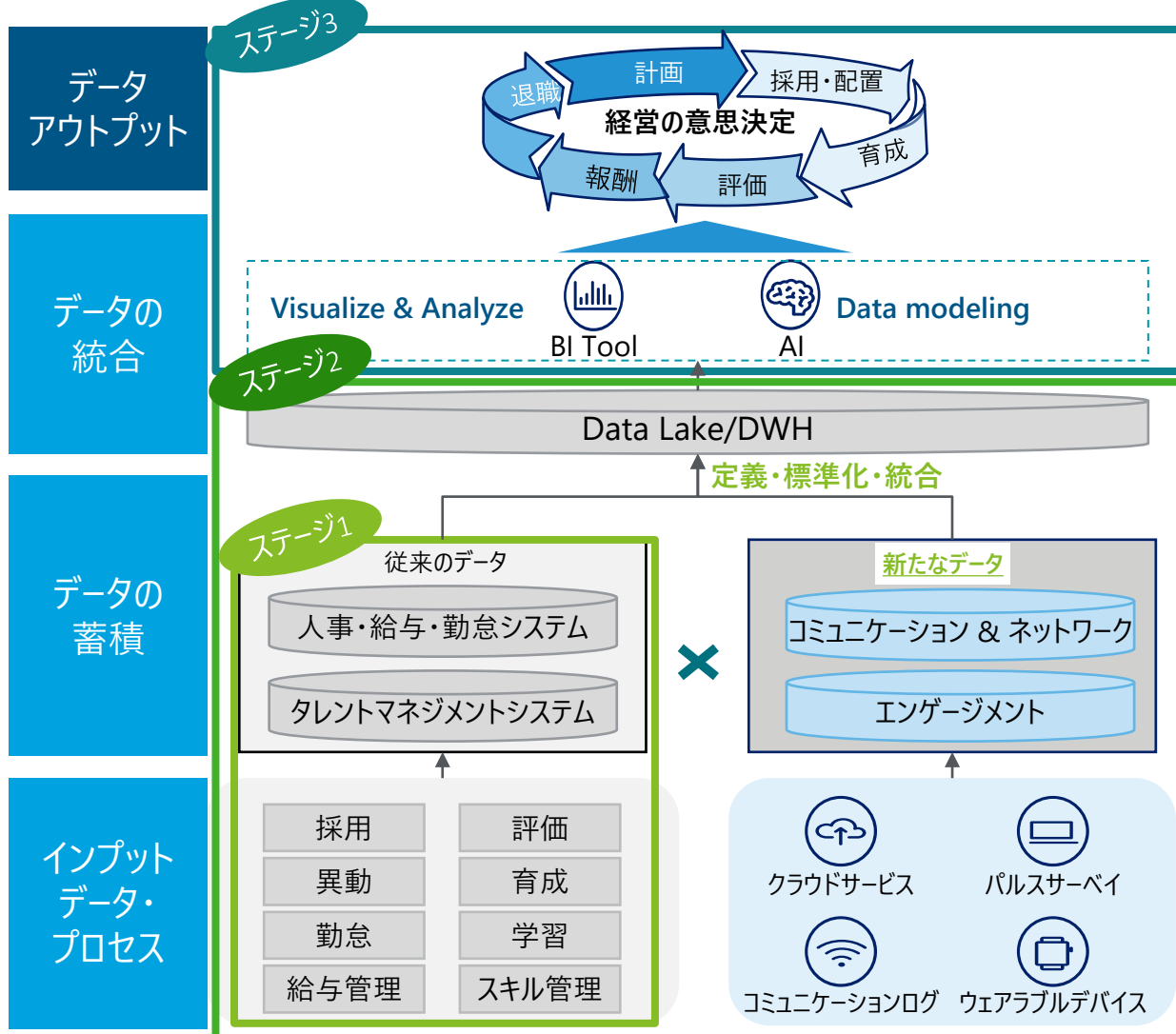
# 未来型CHROが力を発揮できるようにするため、「戦略起点で人事を考える」ためのブレイン機能として、CHROオフィスを設置することが有用である

## 課題その②へのアプローチ：実施体制の構築（未来型CHROを支えるCHROオフィス）



# 人的資本の強化に向けては、人事業務を支援する従来型のHRテクノロジーにとどまらず、意思決定を支援するデータを収集・分析・活用する未来型のHRテクノロジーが求められる

## 課題その③へのアプローチ：データ収集・分析の仕組み構築



**未来型HRテクノロジーとしての活用**  
統合プラットフォームを通じて収集したデータを加工・分析・可視化することにより、企業が最適な人的資本投資の機会を特定し、意思決定する仕組みが構築されている。

**データ統合プラットフォームの構築**  
従来のデータに加え、各種コミュニケーションツールやエンゲージメントサーベイ結果などの新たなデータを収集し、それらを統合する仕組みが構築されている。

**HRテクノロジー基盤の整備**  
人材情報が網羅的かつ正確に記録管理され、コンプライアンス維持上重要なオペレーションが正しく実施されている。さらにタレントマネジメントやHRオペレーションに関する情報を社員個人が更新できるような個別機能の充実が図られている。

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に発生または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001