サステナブル通信 第45 号

三菱UFJ信託銀行

法人コンサルティング部 ESG ビジネス推進室 JSS 日本シェアホルダーサービス株式会社 ESG/責任投資リサーチセンター

今回のテーマは

『企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正を踏まえた早期適用事例③』

第43号・44号に引き続き、今回のサステナブル通信では、2023年3月31日以後に終了する事業年度の有価証券報告書から適用となっている「サステナビリティに関する考え方及び取組」のうち、全企業が開示することになる「人的資本」に関する開示について、早期適用企業の開示例をご紹介します。

今回の内閣府令改正では、有価証券報告書にサステナビリティ情報について、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の4つの構成要素に基づき開示することが求められています。項目立てすることは必須条件ではありませんが、投資家が理解しやすいように開示することが求められています。

図1. サステナビリティ記載欄のイメージ(赤字部分が人的資本)

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 【ポイント】

- ・サステナビリティに関する考え方及び取組に記載すべき重要な事項について、一般的に合理的と考えられる範囲で具体的な説明を 行うことにより、有価証券報告書に記載した将来情報と実際に生じた結果が異なる場合であっても、直ちに虚偽記載等の責任を 負うものではない。
- ・当該将来情報について社内で合理的な根拠に基づく適切な検討を経たものである場合には、その旨及び検討された内容(前提とされた事実、仮定及び推論過程の概要)を記載することが考えられる。
- 将来情報について、有価証券報告書の提出日現在において判断したものである旨や、事業年度末現在において判断したもの等は、有価証券報告書における記載事項としている。

(1) ガバナンス

【ポイント】

サステナビリティ関連のリスク及び機会を監視し、及び管理するためのガバナンスの過程、統制及び手続を記載する。

(2) 戦略

【ポイント

- ・短期、中期及び長期にわたり連結会社の経営方針・経営戦略等に影響を与える可能性があるサステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための取組を記載する。
- ・各企業が重要性を判断したうえで記載しないこととした場合でも、当該判断やその根拠の開示を行うことが期待されている。

(3)リスク管理

【ポイント】

サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別し、評価し、及び管理するための過程を記載する。

(4) 指標及び目標

【ポイント】

- ・サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する連結会社の実績を長期的に評価し、管理し、及び監視するために用いられる情報を記載する。
- ・重要性を判断する規定にかかわらず、人的資本に関する戦略並びに指標及び目標について記載する。
- (a) 人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針
- (b)(a)に関する指標の内容並びに目標及び実績

指標	目標	実績(当連結会計年度末)
Α	○年○月までに * %	* * %
•••	•••	•••

【出所】「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する 内閣府令(案)」に対するパブリックコメントの概要及びコメントの概要及びコメントの概要及びコメントの概要及びコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方、および記述情報の開示の好事例集 2022を基に MUTB 作成。

記載上のポイント

- ✓ 各企業において自社の業態や経営環境、企業価値への影響等を踏まえ、サステナビリティ情報の重要性を判断する「ガバナンス」と「リスク管理」は全ての企業が開示する。
- ✓ 「戦略」並びに「指標及び目標」については重要と判断した際には記載する。
- ✓ 人的資本については重要性の判断にかかわらず、全ての企業が「戦略」並びに「指標及び目標」の要素を記載する。 【出所】金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令(案)」に対するパブリックコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方(2023年1月31日公表)

人的資本に関する早期適用開示事例

有価証券報告書における人的資本の開示は、基本的には当連結会計年度末における連結会社ベースの指標及び目標を開示することが想定されています。しかし、連結グループにおける記載が困難である場合(例えば、人材育成等について、連結グループの主要な事業を営む会社においては具体的な取り組みが行われているが、必ずしも連結グループに属する全ての会社では行われていない等)には、その旨を記載した上で、連結グループにおける主要な事業を営む会社単体(主要な事業を営む会社が複数ある場合にはそれぞれ)またはこれらを含む一定のグループ単位での指標及び目標の開示とすることも考えられます。今回新設された事項については、詳細な記載事項は定められておらず、各企業の現在の取り組み状況に応じて柔軟に記載できるような枠組みとなっています。このため、人材育成方針や社内環境整備方針に関する指標及び目標についても、各企業の現在の取り組み状況に応じて記載することが考えられ、各企業が中長期的な企業価値向上における人材戦略の重要性を踏まえて判断することが期待されます。

【出所】金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令(案)」に対するパブリックコメントの概要及びコメントに対する金融庁の考え方(2023 年 1 月 31 日公表)

図2及び図3は人的資本に関する早期適用の開示事例です。図2は「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の4項目に分け、かつ組織体制図を用いて記載されており、読み手を意識した非常に解りやすい開示です。

図2.4つの構成要素での開示例

(3) 人的資本

「人」は会社にとっての最大の資産です。多様な人財が集い、社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、 大きな活力を生み出すとともに、その活力を組織として最大限に活かす人的資本経営を進めています。仕事の達成 や社会への貢献を通じて、個人と企業がともに成長する環境と風土づくりを推進しています。

① ガバナンス

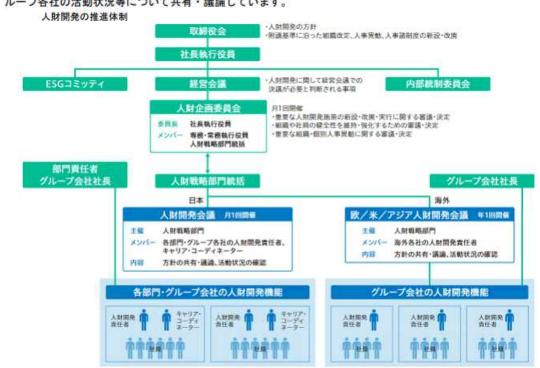
人財戦略に関しては、取締役会における経営視点での方針の議論を経て、経営トップを委員とする「人財企画 委員会」にて具体的な課題や施策(重要な組織の新設・改編、主要ポジションの任免、人員・人件費に関する計画や重要な人事施策の新設・改廃等)に関する検討と決裁、進捗状況の共有を行っています。

また活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通の仕組みを導入し、活用しています。たとえば、 グローバル人財情報システムによる人財情報の活用、グローバル共通のOKR・等級制度・評価制度・教育体系・報 酬ポリシーによる人財マネジメント・育成の強化等です。

これらの活動は、人財戦略部門統括を責任者とし、国内外グループ各社の人財開発部門と連携をとりながら進めています。

また、日本においては主要部門に人事機能を設置するとともに、現場の社員一人ひとりの育成とキャリア開発 を担当するキャリア・コーディネーターを配置しています。

主要部門及びグループ各社の人財開発責任者による会議を定期的に開催し、花王全体の人財開発の方針、グループ各社の活動状況等について共有・議論しています。



2 戦略

「平等から公平へ」、「相対から絶対へ」、「画一・形式から多様・自律へ」という3つの基本方針を掲げ、人 財開発活動を進めています。

人財戦略は中期経営計画「K25」の基本構想に基づき、「社員活力の最大化」と「多様な人財の最大活用による 組織力の最大化」を二つの柱と定めました。これらを実現する為に、特に以下の3点を重点施策として取り組んで います。

- ・挑戦を推奨する組織風土の醸成
- ・専門性の高い多様な人財の能力発揮
- 効率的で季軟な働き方の実現

それぞれの施策は都度効果を確認していますが、定期的に社員エンゲージメントサーベイを実施することでも 社員意識の確認を行っています。2022年は、国内花王グループにおいて社員エンゲージメントサーベイを実施し ました。社員活力最大化に向けて内容を大きく見直すとともに、日本の労働安全衛生法に基づき実施しているス トレスチェック制度も含んだ形で実施しました。調査結果については外部専門家による検証を共有する部門報告 会を実施するとともに、職場ごとに強みや課題を共有し、より良い職場の実現に向けた改善活動につなげる取り 組みを行いました。また、国内の社員代表と経営陣による意見交換の場である花王フォーラムや、社員懇談会を 実施し、エンゲージメントの強化に努めました。これらの議論や対話の内容は社内のサイトや事業場の厚生委員 会を通じて社員に広く周知・共有を行っています。

③ リスク管理

【以下中略】

会社の事業活動において、多様な人財が集い、一人ひとりが持てる能力と個性を最大限発揮できることが重要で す。人財の流動性が高まる中、採用競争力が低下して計画通りの人財獲得が進まなくなること、社員の離職により 組織の総合力が低下することが最大のリスクと考えています。社員に成長の機会を提供し、活躍しやすい環境を整 えることで、リスク低減に努めています。

④ 指標と目標

人財戦略実現に向けた要素				KPI	2022	目標個 2025年
エンゲーラメント向上				 社員エンゲージメントサーベイへの回答率 社員エンゲージメントサーベイにおける"社員の活力度" (モチベーション間達設問の肯定回答率) 	97% ^{®1} 68% ^{®1}	95% 80%
単点取組み項目	挑戦を推奨する組織風土の形成	戦略的アクション	チャレンジを認める評価・処遇・養彰	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー: 「株職を権災する風土」 ・01 Koo確を実現場	79% ^{#1}	75% 50%
			キャリア自律と自ら学示能力開発	- 研修時間	12.9h*2	20 h
	専門性の高い多様な人材の能力発揮		挑戦と成長を前提とした過正配面 参様な活躍の場の輸出	・部門を超えたローテーション件故 ・入社後3年間の定義率 ・外部団体・企業への人材品出故	438件 68% 70人	500ff 80% 200Å
			戦略的タレントマネジメント	・サクセッションプランカバー率(必要ボジションに対し、何 個のサクセッサーがノミネートされているか) ・サクセッションプラン実用率(役職任用者の、サクセッサー からの任命率)	3.3倍 ^{N3} 17% ^{N3}	7信
	効率的で柔軟な働き方の実現		フレキシブルワーク実現 先現技術活用による業務の従事化	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー:「効率的で柔軟な働き方」	74% ^{¥1}	70%
	The administration of the second		A STATE OF THE STA	-一人当たり年間総労働時間	1803h	1810
OKRIBE			OKR通用	-OKR语入率	62% 90%**2	75% 95%
			DE&I接進	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー:「Inclusiveな報道風土意識」	69%**	68%
基盤的アクション		-女性前理順比率		31% (女性社員比単 53%)	女性社	
		使集開発推進	・社員エンゲーラメント調査における"GENKI率" ・平均長端体業日数の減少 ・長端体業者室	77%*1 182日*4 2.74%*4	80% 126日 1.5%	

- ※1 日本の連結対象会社のうち、花王ロジスティクス㈱、伊野紙㈱含まず
- ※2 日本の連結対象会社のみ
- ※3 花王㈱のみ
- ※4 日本の連結対象会社のうち、伊野紙㈱含まず

【出所】「第 117 期 花王株式会社有価証券報告書」より抜粋。赤字は MUTB。

人的資本に関する早期適用事例では、多様性に関する指標に比べ、「戦略」(人材育成方針、社内 環境整備の方針)を記載している企業は多くありません。数値で示す指標ではなく文章表現となることから、 戦略について数頁にわたり記載がある企業から、比較的簡潔な記載の企業まで、早期に適用した企業のな かでも一定の幅があります。図2及び図3の記載事例では、戦略の記載欄に、人材開発の位置づけや具 体的活動内容等が詳細に記載されています。

戦略の記載欄には、全体像を把握できるよう、人事戦略だけを記載するのではなく、人事戦略の位置づ けや他との繋がりを示すことで伝わりやすくなると思います。例えば、「人事戦略が、経営戦略とどのように関連 付けられているのか」、「人事戦略の具体的な施策」、「人事戦略や取り組みによって、示された指標がどう変

化すると想定しているのか」などに ついての記載があれば、戦略をよ り良く理解することができると考え ます。早期適用している事例で は、「指標及び目標」にエンゲー ジメント関連の指標を記載する 企業が多数あります。しかし、記 載されている指標と人事戦略と の関連性の説明が十分でないケ - スもあり、「指標が選ばれた理 由しや「指標の数値が改善する と、企業の業績が上がると考えら れる理由」についての理解が難し くなります。そのため、戦略の記 載欄に、戦略のみを書くという考 え方を見直すことが有用と考えま す。戦略を少し広い視点から見 直し、将来を見据えた内容を充 実させることで具体性が高まると 思料します。

図3.人的資本の「戦略」と「指標及び目標」の開示事例

<サッポログループ人財戦略>

サッポログループは、中期経営計画の基本方針である「Beyond150 ~事業構造を転換し新たな成長へ~」を実現する 上で、「ちがいを活かして変化に挑む 越境集団となる」を掲げ、人財戦略を経営基盤の柱として位置づけておりま す。人財戦略においては「スピードある成長に向けた積極投資」「多様性の促進」「エンゲージメント向上と健康促 進」「経営人財育成」を重点施策として定め、より具体的なアクションブラン、KPIに基づき、確実に経営戦略の実行 を支えていきます。

グループ人財戦略2023-26

サッポログループでは、北海道開拓使をルーツとする、創業以来の私たちの強みをベースとして、すべての従業員が「ちがいを活かして変化に挑む 越境集団となる」ことを目指しています。より具体的には、以下グループ人財戦略の三本柱に基づき、それぞれに優先課題とKPIを定め、経営戦略を実行する上での基盤強化に努めてまいります。

戦略① 多様性を高め、活躍の場をより流動的にし、変化に挑んでいる

- 経営陣、役職者の多様性促進
- 事業ポートフォリオに即した人財アロケーション
- 女性中堅層の早期育成
- ・高度キャリア人財の採用

戦略② 成長と生産性向上に向けた人的資本投資を行い、個と組織が強くなっている

- グローバル、DX・IT人財の確保・育成
- 経営後継者人財の計画的育成
- ・HRテック活用
- ・リスキリング

戦略③ 健康、安全・安心、人権尊重を推進し、個の持てる力を100%発揮できている

- ・魅力ある会社へ更なる変革 (業績・報酬・制度)
- ・多様な価値観に対する柔軟な働き方
- メンタルタフネス支援



【出所】「第99期 サッポロホールディングス株式会社有価証券報告書」より抜粋。

まとめ

政府の「新しい資本主義」実現に向けた議論では、人への投資の重要性が強調されています。人件費を 単にコストとして捉えるのではなく、人材を資産として捉えた上で、人的投資が持続的な価値創造の基盤と なるという認識を企業と投資家が持つことを目指すとしています。また、未来を担う次世代人材の維持の観 点からは、男女間賃金格差の是正等に関する取り組みを含む非財務情報の充実が進められています。人 的資本や多様性は、長期的な企業価値に関する情報として機関投資家にも注目されています。情報開示 による比較可能性の向上、統合報告書等と連動した開示及び読み手を意識した合目的な開示の実施が 重要なポイントになると考えます。

- ✓ 本資料は信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。ここに示したすべての内容は、当社の現時点での判断を示しているに過ぎません。
- ✓ また、本資料に関連して生じた一切の損害については、当社は責任を負いません。その他専門的知識に係る問題について は、必ず貴社の弁護士、税理士、公認会計士等の専門家にご相談の上ご確認下さい。
- ✓ 記載した内容については、今後の法改正等により変わる可能性があります。
- ✓ 本資料の著作権は三菱 UFJ 信託銀行に属し、その目的を問わず無断で引用又は複製することを禁じます。

本資料に関するお問い合わせ先 三菱UFJ信託銀行 法人コンサルティング部 ESG ビジネス推進室

03-6747-0626(受付時間:9:00~17:00(土日・祝日除く))