

これからの
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine
産労総合研究所

人事実務

1 JANUARY 2021
No.1216

特集

社内コミュニケーション とカルチャー共有

インタビュー コロナ禍は企業内のコミュニケーションと働きがいを変えたか

事例1 三嶋商事

事例2 楽天

事例3 ユーザベース

好評連載中

【働き方改革】
チームスピリット

【人事再考】
組織人事を
どう変革するか

【人事実務ラボ】
飲みニケーションは
好きですか？



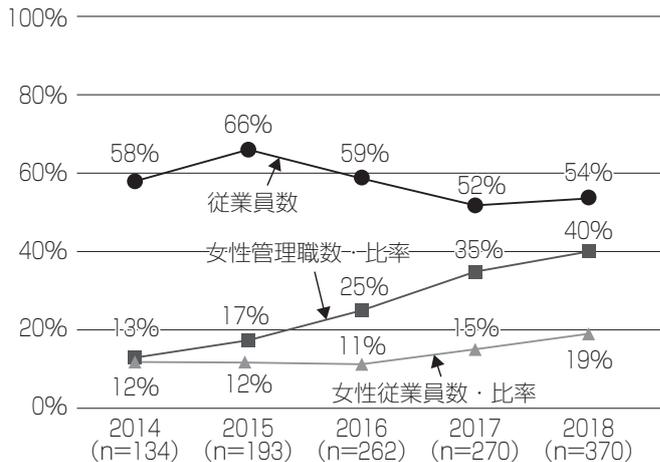
データでみる人事のこれから

第10回

投資家が求める 人的無形資産価値の可視化

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

人的KPIの開示（上位3項目）



資料出所：KPMG「日本企業の統合報告書に関する調査」(2018)

注：統合報告書のハイライトセクションで非財務KPI（人的KPI）を報告している企業の割合

2020年1月、経産省は「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会(座長：一橋大学 伊藤邦雄氏)」を立ち上げ、9月に「人材版伊藤レポート」の名称で報告書が公表された。注目されるのは、ニッセイアセットマネジメントやブラックロック・ジャパンなど、機関投資家が委員として参加している点だ。そのため、企業価値向上という観点から人材戦略のあり方について提言がなされている。

企業価値とは株主価値、顧客価値、従業員価値などの総和である将来のキャッシュフローの現在価値のことだ。現在価値とは、将来の価値から、投資家が各自で定めた投資回収期間の金利やリスクを割引いて算出した現時点での価値のことである。キャッシュフローは、製品やサービスを市場に提供することに

よって獲得される。製品やサービスは、広義の生産設備によって生み出される。これらの設備は、やはり広義の研究開発(情報システム、経営管理手法などの開発)によって生み出される。この研究開発で生み出される資産は主に無形で、M&A以外の手段では市場で入手することは困難である。つまり、企業競争力の源泉はこの無形財とそれらを生み出す人財にある。企業価値は、この無形財と人財が生み出すキャッシュフローの再生産によって増大する。伊藤氏は、“企業価値の主要な決定因子が有形資産から無形資産に移行していること”、“無形資産のなかでも人的資本は経営の根幹に位置づけられるべきものであること”、そしてこれからは“人的資本の価値を最大限に引き出す方向に創造的かつ柔軟に変わる企業と、そうでない企業

との間には、埋めがたいほどの企業力の差が生ずることを投資家が注視している”と指摘している。

すでに米国・欧州を中心とする機関投資家は、経営者、人事部門トップに対して「人的資本」に関する詳細な情報を把握し説明責任を果たすよう強く求めており、国際標準化機構(ISO)は2018年に、ISO初となる人材マネジメントの国際標準化の国際規格ISO30414を公開している¹。内容をみると、組織文化、採用、生産性等幅広い人事マネジメントをデータでの定量化・可視化を求めている。また、米国証券取引委員会(SEC)は「レギュレーション S-K」(非財務情報の開示規則)を改訂し、これを受けて米国株式市場の上場企業は、2020年11月より人的資本の情報開示が義務化されることになった。この一連の動きは、新たなグローバルスタンダードとして日本企業にも大きな影響を及ぼす。ISO30414は、投資家から最低限の情報開示ガイドラインとして位置づけられ、今後ガイドラインに準拠して日本でもHRレポートの開示が増えていくことが予想される。伊藤レポートによると、日本企業では統合報告書の非財務KPIの開示は増加しつつあるものの、人的KPIの上位3項目は従業員数、女性管理職数・比率、女性従業員数・比率にとどまっている。今後は、質的な人的価値も含めたHRデータの収集や分析、開示が日本企業や人事部門に強く求められるであろう。

東狐貴一（とうこ・きいち）

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1 詳しくは、New ISO International Standard for human capital reporting (<https://www.iso.org/news/ref2357.html>)、あるいは一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム「ISO 30414徹底調査レポート」を参照されたい。