

ディスクロージャー分析

～有価証券報告書における人的資本に関する事項の記載状況（理論的枠組みの観点から）～

主任研究員 公認会計士 綿貫 吉直

2023年1月の「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の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」により、2023年3月期以降の有価証券報告書において人的資本関係の記載が新たに求められている。当ディスクロージャー分析レポートでは「サステナビリティに関する考え方及び取組」の項目の人的資本に関する記載について、各社の拠り所とする理論的枠組みの観点から開示状況を調査した。

はじめに

2023年3月期以降の有価証券報告書（以下、有報）において、「第2 事業の状況」に「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、人材の育成方針、社内環境整備方針等の記載が求められている。いわゆる人的資本開示であるが、「人的資本」という言葉こそ近年よく使われるようになったものの、その意味するところは松下幸之助氏の「企業は人なり」に代表されるような、古くから提唱されてきた経営の在り方の字面が変わっただけにすぎないのではなかろうか。にもかかわらず、「人的資本経営が最近のキーワードだから、勉強をしておさなければ」という考え、風潮が一部にあることには違和感を抱かざるをえない。

本来は古くから大切にされてきた人的資本経営は、昔から実践してきた会社も少なくないはずで、学術的にも知見が蓄積されているものと考えられる。そこで、当ディスクロージャー分析レポートでは、理論的枠組み（体系化された知識）の活用という点で事例調査を実施した。なお、人材、人財という表記が存在するが、ここでは統一して「人材」を用いることとする

1. 理論的枠組み(体系化された知識)の大切さとは

人的資本経営が、経営における人材育成、人材活用の側面に着目したものだとして、その方法は

場当たりのに行われるべきではなく、多種多様な人材の個性を活かしつつも、企業が一定の事業目的を遂行していく上で共通するスキルを特定し、それを体系化して適用していくことが人的資本経営の本質であると考えられる。さらに、これをより大きな視点でとらえるならば、個々の企業はそれぞれ成り立ちも事業も規模も社歴も異なるものの、各社に共通する人的資本経営の普遍的な要素があり、それらもやはり体系化されうるはずのものである。

20世紀の知の巨人の一人、P.F.ドラッカーはその著書『創造する経営者』の中で以下の通り述べている。

「体系的な知識は、今日の医師に対し100年前の最も有能な医師以上の能力を与え、今日の優れた医師に対し、昨日の医学の天才が想像もできなかった能力を与える。いかなる体系も、人間の腕そのものを伸ばすことはできない。しかし、体系は先人の力を借りて常人を助ける。常人に対し成果を上げる能力を与える。有能な人間に卓越性を与える」（※1）

これは、真の意味で体系化された知識は、絶大な効果と効率をもたらすということを端的に表現している。人的資本経営において重要となる個々の知識を体系化し、理論的枠組みとして整理するのは経営学をはじめとした学術サイドが担う役割

となるが、これらは人的資本開示の中で言及されていてもよさそうである。以下に事例調査内容を示し、実際の開示事例を紹介する。

※1 P.F.ドラッカー著、上田惇生訳（2007年）『創造する経営者』ダイヤモンド社、pp.vi-vii

2.事例調査

人的資本経営に関連して、経営学をはじめとした理論的枠組みに依拠している事例を調査するため、（株）インターネットディスクロージャーの開示ネットにより以下の条件でキーワード検索を行った。なお、検索結果に出てくる「TCFDの枠組み」等は理論的枠組みというよりは、開示項目の整理のための枠組みに近いため、ここでは検討の対象外としている。

◆検索キーワード：

「概念」、「理論」、「枠組み」、
「フレームワーク」、「提唱」

◆検索対象目次：

「サステナビリティに関する考え方及び取組」

◆検索期間：

決算日「2023年3月1日から2024年2月29日」

◆企業属性情報絞り込み：

特になし

3.事例紹介

事例調査を実施した結果、意図した内容の開示を行っていたのはごく少数の会社に限られた。ここでは、（株）丸井グループの事例を紹介する。なお、事例については上述の検索期間で検索しているものの、2024年6月25日時点で最新の有報が提出されているため、直近の事例を紹介している。

（株）丸井グループ 2024年3月期

2. 会社の考える人的資本経営

（略）

（1）戦略

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。（図表略）

「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。人はフローを体験することで、想像力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらします。「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、めざす姿の実現と働く一人ひとりの幸せの両立をめざします。そのために「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進」の2つの取り組みを進めます。

同社では、上述の通り、人的資本経営に関する戦略において、組織づくりにおいてそのパフォーマンスを向上させるために、心理学者チクセント・ミハイの提唱する「フロー体験」を踏まえた取組を開示している。また、同社の人的資本開示の他の部分では、「対話の文化」を醸成する取組を記載しており、これに関してはその一環として2007年頃から実際に『ダイアログ』（英治出版）という書籍の読書会を通じて対話の文化を醸成してきている（※2）。この点をとっても、同社が様々な先人の知恵を活用し、人的資本経営を実践してきたことがうかがえる。

また、Institution for a Global Society（株）の2023年3月期の有報では、「社会をリデザインするイノベーションを引き起こす力」を人的資本のコアとして定め、人材戦略の中心に据え、その指標管理においては「人的資本」の概念を提唱したノーベル経済学者のゲーリー・ベッカー教授の理論や、ハーバード・ビジネス・スクール クリストensen教授ら著書『イノベーションのDNA 破壊的イノベータの5つのスキル』をもとにしていることを開示している。その他、（株）キットアライブの「V2MOM（Salesforce, Inc.が提唱した概念）」（2023年3月期有報）や、三協フロンティア（株）の「知識創造のプロセスモデル（一橋大学大学院教授の野中郁次郎氏が提唱）」（2023年3月期有報）などが事例として確認された。

※2 “自主性豊かな組織風土を支える「対話の文化」と「手挙げの文化」—丸井グループ”、リクルートワークス研究所、2023-11-15、<https://www.works-i.com/project/interactive/workplace/detail002.html>、（参照2024-06-25）

おわりに

上記の通り、当レポートでは、人的資本経営に関して依拠する理論的枠組みはあるか、という観点で調査を実施したが、それを開示している各社はごく少数にとどまっていた。会社によっては、拠り所とする理論的枠組みがあったとしてもそれを実際に開示していない場合も考えられるため、この開示状況が実態を反映するとは限らない。しかしながら、人的資本経営に限らず、経営全般さらには物事一般に関しても、上述した体系化することの威力に関するドラッカーの60年前の指摘は真理をついているものと考えられる。その一方で、実際にその本当の意味を理解し、実践できている社会にはなっていないようにも思われる。そうであればなおのこと、実践できている会社は有報に開示していくことで他社との意識の違いを示せるのではないだろうか。また、実践できていない会社においては、有報をはじめとした開示書類でそのような内容を記載することをイメージして試行錯誤を重ねていくことが、開示を通じて会社を強くしていくことにつながるのではないだろうか。

以上