



人的資本開示、TCFD、統合報告書・・・ 開示担当者は何からどうすればいいのか？

－ 求められるのは、コトバに踊らされず本質を理解する力 －

文責：ESG/統合報告研究室 室長 片桐 さつき

焦っているのは自分だけではない

「人的資本は何を開示すればよいの?」「マテリアリティを決めたい、でも一体何から手をつけられれば?」「会社案内をやめて統合報告書を今すぐにも発行したい!」・・・などなど、昨今、様々なお困りごとを耳にすることが多くなった。それもそのはずで、改訂コーポレートガバナンス・コードにはサステナビリティの文字が溢れ、プライム市場上場企業にはTCFD又はそれと同等の枠組みに沿った開示まで求められるほか、今度は法定開示書類である有価証券報告書で人的資本に関する開示をしなければならないのだ。企業の情報開示担当者が右往左往する気持ちは痛いほど分かる。おそらくマネジメント層からの指示も激しく空中を飛び交っているのであろう。今までCSR活動を地道に行い、自社の価値創造基盤に真摯に向き合ってきた企業であれば、現在の要請に対して何も迷うことはなく成長戦略にどう統合していくのかを考えれば済む話だろう。しかし、プライム市場の企業を対象としても、それほどうまく準備が出来ている企業はそう多くはない印象だ。まずは、焦っているのは自分だけではないんだ、と一度落ち着いて息を整えていただきたい。そして、手順さえきちんと踏めば自社内で対応できることでもあるため、以下その手順について少し触れてみようと思う。

自社のESG情報開示の現状を直視する

まず、そもそも自社の情報開示がどこまで整っているのか足元を把握することが最初に行うことだ。往々にして多いケースは、経営者というものは（失礼を承知で言うが）同業他社の動向や

メディアで流行っている言葉に敏感になって指示を出す。とはいえ、何もブームに乗りたくて無闇に指示を出しているのではなく、それが自社の成長に必要なことであろう、と経営者としてのアンテナがキャッチしたからだ。指示を出すということは、自社の情報開示の現状を見て「こりゃマズイぞ」と感じたから指示を出すのではないだろうか。

ただ、分かっているのは担当者にかかる負荷の大きさである。むしろ分かっているからこそ指示を出せるのかもしれない。ここで1つ大きなポイントになるのが、経営者と「共通言語を持っているか否か」だ。例えば、経営者からの指示ではなく担当者の意思で人的資本開示などを進めようとした時でも、共通言語がなければ「え? 人的資本?」となってしまう、お話にならない。流石にそこまで感度の低い経営者はいないと思うが、あらかじめ意図的に共通言語にしたい言葉を使って会話をしていくこと、様々な資料に共通言語となりそうな言葉を散りばめておくことをお勧めしたい。ただ、今からそれをやっていたのでは間に合わない、という場合は自社の開示を同業他社、特にライバル視している企業と比較した資料を作成して「悔しいので情報開示でも追い越しましょう!」と言えば、大抵共通言語がなくともご納得いただけるのではないかと思う。自社の開示がどこまで整っているのか、何が足りないのかを認識するためには、ESG情報開示が良く出来ている企業、例えば一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会が実施しているサステナビリティサイト・アワードの表彰企業から

自社と同じ業種の企業を選択して比較するという
こともできるであろう。比較はある意味、地道な
作業ではあるが、社内に埋もれている情報を収集
していく上で、様々な部門の人と対話をする必要
性が発生する際に、相手を動かす強いエビデンス
になるのではないだろうか。どんなに時間がない
場合でも、まず自身の足元が見えていなければ前
にも後ろにも縦にも横にも進めないのである。マ
テリアリティだろうが統合報告書だろうが、全て
の出発点は自社のESG情報開示の現状を知ること
からだろう。

ご参考：一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会
<https://sustainability.or.jp>

非財務（未財務）情報と成長戦略を

「なぜ」でつなく

ここまでくると、自然と課題が浮き上がって
くる。例えば、ESGのSで言う「社会貢献の情報
しか開示されていなかった」「社員の人数と女性
活躍推進についての記載しかなかった」などであ
る。Eで言えば「環境方針と工場周辺の清掃活動
しか開示がなかった」などだ。Gはコーポレー
ト・ガバナンス報告書があるため、概ね情報は出
揃っており、あとはその情報を深化させていくか
検討していけばよい（つまり開示面だけではなく、
ガバナンスの強化そのものが必要になるというこ
とだが）。

同業他社と比較して、不足している開示がいく
つも見えてきたら、その中でまず何を優先的に開
示していくのか優先順位を決めるとよい。限られ
た時間、限られたリソースで対応するのであるか
ら、全て一気に進めるのは至難の業だ。その際の
優先順位決めて使う定規は、自社の「成長戦略」
である。例えば、中期経営計画で掲げている戦略
に対してポジティブな効果がありそうな開示項目
は何かを精査する。少し難しく聞こえるかもしれ
ないが、例えば若い女性をターゲットにした新商

品の開発に力を入れるなら、採用人数の中の女
性の割合を開示していこうなど、多少無理矢理
にでも一度つなげてみていただくとよいのでは
ないかと思う。「若い女性をターゲットにした
新商品の開発」という戦略の視点でみると、

「工場周辺の清掃活動回数」は「採用人数の中
の女性の割合」よりも開示優先度は低だろう。
もちろん、採用人数の中の女性の割合を開示す
れば中期経営計画に大きなインパクトを与える
かということ、それは夢物語か幻である。しかし、
前述したように自社の非財務（未財務）情報を
成長戦略と紐づけて考えるというプロセスがの
ちに生きてくる。最初は無理矢理でも、いずれ
その思考が当然となり、そして財務的な成長と
非財務（未財務）的な成長が結合されるからだ。
「なぜその項目を開示しているのか」を語れる
ことは、ESG情報開示を行う上での強みになる。
ここまで準備ができれば、もうマテリアリティ
だろうが統合報告書だろうが好きな方向を選択
して次のステップに進むことができるであろう。

マテリアリティの特定と、 統合報告書制作における注意点

さて、ここで「よし、マテリアリティを特定
しよう！」「統合報告書を作成しよう！」と決
めた方に注意点を申し上げたい。まず、マテ
リアリティの特定においては、前述した思考プロ
セスを用いて「なぜ自社にとってそれが重要課
題（マテリアル）なのか」を考え、開示してい
ただきたい。なんとなく机上でコレとコレ！と
決めてしまうのが最も楽な方法ではあるが、そ
れが成長戦略と紐づいていなければマテリア
リティの効果が半減してしまうからだ。「なぜ」
を考えた先には、自社のありたい姿や社会に対
してのアウトプットが見えてくるはずである。
それがなければ、何のために重要課題に取り組
むのか分からなくなってしまう。遠回りに

なるかもしれないが「なぜ」が分かれば全役職員にとっての腹落ちもよくなるため、忘れずに実行していただきたいポイントである。

次いで統合報告書であるが、何も「統合報告書」にだけこだわる必要はないことを先に申し上げる。Webで開示しても良いし、有価証券報告書で開示することもできるからだ。もちろん統合報告書にも当然メリットがある。それは統合報告書の制作過程で起こる統合思考の浸潤だ。1つの部門だけではなく多くの部門に関わってもらうことで、前述した共通言語が社内に拡散される。そうすることで、自社のパーパスや目指したい姿、成長戦略などが自分ごととして役職員に浸透し、統合思考を用いた議論が出来るようになるし、実際に統合報告書の制作を経て、組織そのものが活性化した企業がいくつもある。そうした企業は情報開示そのものが戦略化しており、情報を開示することで組織そのものを毎年強化していることに繋がっている。様々なアワードなどの賞レースで受賞することを目標にするのもひとつだが、本来の統合報告書の目的はそこではない、ということを理解しておく必要はあるだろう。

それでも心配な開示担当者へ

とはいえ、今夏にはISSB（国際サステナビリティ基準審議会）からグローバルな非財務情報開示基準が公表される。既に今年3月には全般的な要求事項、気候関連開示に関する基準のプロトタイプが公表済であるし、そんな悠長なことは言っていられない！という心配性の担当者もいらっしゃるだろう。そんな方にはプロトタイプを用いて自社が対応しようとするどれだけ大変なのかを体験してみるというのも手である。とはいえ、ESG情報開示において先駆的な企業でも、これへの対応に手を焼いていることを申し添えておく。筆者がおすすめるのは、まずは我が国で開示要請が高まっている人的資本開示について情報の質を

向上させておくことだ。

心配性の担当者に向けてお伝えしておく、有価証券報告書において人的資本は「戦略」と「指標と目標」の開示であり、企業側にある程度記載の自由度がある。多様性については「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」「男女間賃金格差」の開示が求められる。これらは何も新しいことではなく、前2項目は女性活躍推進法の適用により既に開示している企業が多いであろうし、最後の賃金格差においては1999年3月期まで有価証券報告書の記載事項であった故に問題なく開示できるのではないだろうか。これに対応するための準備をするのではなく、今現在の要請以上の開示ができるように準備を進めた方がよいのではないかと感じている。例えば、人材にかけた総費用を開示できるだろうか？給与や賞与の他、教育のための費用や福利厚生費用などをすぐに開示できるだろうか。こうした人的資本の見える化を行いながら、戦略と紐づけてその先にどんな変化が待っているのか、語れるようにしておくことが肝要なのではないかと思う。

最後に。このコラムを執筆している最中に衝撃的な事件が起こった。安倍元首相が銃撃された事件だ。どんな理由があれ、このような蛮行は絶対に許されるものではない。安倍元首相のコーポレート・ガバナンス改革の功績に改めて感謝を申し上げ、微力ながら今後も企業の情報開示を通じて日本の資本市場の発展に貢献していくことをここでお伝え申し上げて、筆をおきたい。心から、ご冥福をお祈り申し上げます。