

◆◆◆◆◆*****◆◆◆◆◆
第21期サステナビリティ経営研究会 第1回研究会プログラム報告

《テーマ》『人的資本による社会的価値の創造』



☆基調講演：「人的資本情報開示の現状と展望」

島永 和幸氏

神戸学院大学 経営学部 教授

<講演要旨>

ステークホルダー資本主義が台頭しているが、必ずしも株式資本主義が否定されたわけではなく、徐々にこのような考え方も取り入れて行かないといけないという潮流である。この潮流の中、今までのサステナビリティ情報開示の中でほとんど議論の対象とされてこなかった「人的資本」も取り上げられることになった。非財務情報の役割は今後、ますます高まっており、財務情報と非財務情報同権の時代が来ると推察される。会計学では、人的資本のほとんどは自己創設無形資産と認識され、オフバランスの状況だった。無形財は現代企業の資産の中で増加している構成要素であるが、貸借対照表上の資産として計上されるものはほとんどなく、この点について改革することが求められる。

米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) では、「人的資本と SASB 基準に関する予備的フレームワーク」に関する議論がなされた。①グローバル化、②自動化と技術、③所得不平等の拡大、④グローバルな労働力デモグラフィックスの動的シフトといったマクロ経済的バリュー・ドライバーに関連するビジネスへの影響は主要な論点である。

今までの議論を踏まえ、人的資本会計へのアプローチ法を考える際に、①改善された開示、②資産化、③価値創造の概念と測定の何れに基づくべきか？の議論が必要だ。①改善された開示について、現状では、「インプット」（人的資本資源の基礎的な構成要素、従業員に関する基礎データ）が開示されることが多いが、業績と一番関わるのは「アウトプット」（組織に測定可能な価値を付加するものであり、有効な人的資本マネジメント活動の結果）だと思われる。②資産化について、「コスト」に焦点が当てられたが、理論的にも実践的にも展開が難しいのが現状である。③価値創造の概念と測定について、「生み出された価値」に焦点を置いている点で、企業の将来キャッシュフローを予測する観点からいえば、最も望ましいアプローチと言える。会計基準を設計する際には、企業の ESG 価値創造プロセスに注目すべきである。

また、イギリスの会計基準設定機関である UKEB によると、有形資本と無形資本の相違点に注目して、無形資本の特徴、及び企業への経済的影響を十分に勘案しながら、無形資産会計の改訂を行っていくべきであると指摘した。特に、無形資産は測定が難しいことであるため、株式投資家による企業の評価はより難易度の高いものとなる（測定可能性の欠如）こ

とが強調された。

人的資本を認識する場合、現行の複式簿記システムの範囲内で実行可能な 4 つの代替案が考えられる。①費用として当初認識、②資産として当初認識、③資産化のための閾値の設定、及び④条件付き資産化である。これらに加えて、財務報告内の脚注やマネジメント・ディスカッションを通じて、無形財に関する情報が開示される場合もある。しかしながら、現行の会計システムに依存する限り、人的資本をオンバランスすることは難しいため、自己創設無形資産や人的資本は非財務情報によって開示されることが指摘された。オンバランスを考える際に、「人的資産の使用権」を中心に考察すべきだと思われる。

日本では、2023 年 3 月期決算から、上場企業等に対して、特定の人的資本項目を有価証券報告書で開示することが義務付けられた。その前に、米国証券取引委員会 (SEC) は 2020 年 8 月に既に人的資本情報の開示を義務化にしている (SEC は原則主義を採用)。また、2021 年に米国連邦議会下院において、「コーポレートガバナンス改善・投資家保護法」が通過し、人的資本に関連する具体的な開示項目を提案した。米国財務会計基準審議会 (FASB) で提示された 2023 年 3 月現在進行中のテクニカル・アジェンダの中、リサーチプロジェクトの一つに、「Accounting for and Disclosure of Intangibles」が含まれるが、まだ進展はあまり見られていない。国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) は、2023 年 5 月に Request for Information consultation on Agenda Priorities を公表し、2023 年 9 月までコメントを募集している。その中には、人的資本と人権が含まれている。国際的なサステナビリティ基準の展開を引き続き注目する必要がある。

今後は、価値創造に焦点を当てた認識アプローチによる人的資本会計研究や基準設定の可能性を模索すべきである。「最初に人を選び、その後に目標を選ぶ」ことを理解した上で、適切な人材を選び、企業のビジョン、戦略、組織構造、技術などを考えるという流れを示唆したい。

☆企業事例：「シスメックスにおける人的資本経営の現状と課題」

シスメックス株式会社

<講演要旨>

当社の経営戦略と人材マネジメントの連動、人的資本の価値最大化と多様な人材が活躍できるサステナブルな働く環境を実現する人的資本経営の推進について説明する。当社は、ヘルスケアの進化をデザインするというミッションのもと、臨床検査機器・試薬およびソフトウェアなどの開発・製造・販売輸出入が主な事業内容となる。また、今年5月に新しく公開された長期経営計画では、「ヘルスケアジャーニー」の各シーンにおいて価値を提供するのに向け、事業領域を予防・未病・予後のモニタリングを加えた「ヘルスケアジャーニー」へ拡大した。目標達成に向けて、5つの要素で構成される基本戦略を軸に推進し、「人的資本」はその一つの戦略要素である。

2005年に10年長期経営戦略を考案する際、初めて人材戦略を長期戦略要素の一つに入れた。その時に変更した制度は、役割等級制度である。グローバル事業をリフォームする際には、グローバルマネジメント（評価・報酬・任免）も改革した。さらに、VA25という新しい経営戦略では、人材制度改革をさらに進め、ジョブ型人事制度、HRDXおよび付加価値生産性の向上を取り入れた。当社ではデータを重視するため、元々人材を管理するために作ったHRMSから如何に個人を巻き込み、個人が所有するデータを自主的共有するシステムにできるかを重視している。

シスメックスは、「絶えずInnovation（付加価値）を生み出すために、シスメックスと働くすべての人々が安心して能力を発揮できる環境を提供し、高いEmployee Engagementの維持と充実したEmployee Journeyをデザインする」ことをHRのミッションとして規定している。このミッションに基づいて、当社は、1）ジョブ型雇用；2）働き方改革—ハイブリッドワーク；3）DE&I；4）付加価値生産性の向上の四つの戦略を考えた。伝統的日本型人事管理から世界共通の人的資本管理に転換するため、今の「人事部門の役割」、「報酬水準」、「人材開発」、「組織開発」および「人事部門の権限」を全て考え直さなければならない。これまで生産性より収益性を重視し、労働配分率より配当性向が強い表現であるが、これからシスメックスの事業・社員のグローバル化、社員の知的多様化、ジョブ型人事、デジタル化が進むとともに、「成長性＝収益性＝生産性」、「労働配分率＝配当性向」という認識に変わり始めた。

これらを踏まえて、経営戦略と人的資本戦略を統合し、市場と今のケーパビリティをマトリックス化し、既存と新規の市場とケーパビリティを分析した上で、人材を配分し、各領域のテーマを直接担う機能への人的資本投資を行なっている。オペレーション機能別に選別し、新卒社員を配属し、生産性の向上を図る。人員構成比を維持し、人件費が高騰させないことも重要である。

最後に、これからの課題は5点捉えられる。

- ① アンコンシャスバイアスによって自分自身の考え方を理解し、個々人の個性を受容することで、相互が理解し合う環境を作ること
- ② 多様な人材がサステナブルに活躍できるジョブと働き方を開発すること
- ③ 安心安全に加え、老若男女の心と体の健康を支える職場を作ること
- ④ 動的な人事ポートフォリオ（世代、性別、国籍、知と経験の多様性）を作ること
- ⑤ 付加価値生産性の向上（人をコストとして捉えるではなく、人を資本として認識し、競争の源泉になるとの考え）

シスメックスは世界中の誰もが最も働きたい企業の一つでありたいと願い、多様な人材や世代とともに働き、付加価値を創造していきたいと考えている。