

持続的な企業価値の向上と競争力の強化のために
～人的資本経営の実現に向けて
ロジスティクス担当者が知っておくべきこと～

【目次】

1. なぜ今、人的資本経営が求められるのか
～人材版伊藤レポートについて～
2. 企業に求められる人的資本の情報開示について
3. 人的資本経営に関する産業界の取り組み状況
(経済産業省 人的資本経営に関する調査
集計結果より抜粋)
4. ロジスティクス分野における人的資本経営の
推進に向けて

2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、環境、経済、社会3つの側面のバランスに考慮した取り組みを、我々人類に求めたものとなります。このSDGsの考え方が浸透するなか、SDGsにて掲げられた17のゴールと169のターゲットの中には、ESGの3つの観点(環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance))と共通する課題も多く含まれていることから、ESG経営も注目されております。ESG経営を行っている企業を評価し、投資を行うESG投資の広がりとともに、企業の非財務情報が重視され、人的資本が注目されるようになってきました。人材への投資状況が企業の成長性を評価する判断材料のひとつとなっており、そのため投資家からは人的資本情報開示の要請が高まっております。

各企業においては、事業を持続的に成長させていくため、「人的資本の価値を高める戦略」と「人的資本の情報開示」を循環させることにより、経営目標を達成する「人的資本経営」の実践が求められております。

また、政府や行政機関においても人的資本経営の取り組みに関する動きが活発化します。金融庁と東京証券取引所が「コーポレートガバナンスコード」を作成・改定を行い、経済産業省は経営戦略と連動した人材戦略の推進等を考察する「人材版伊藤レポート」を公表しました。

このような状況からも、今後、我が国において人的資本経営が急速な広がりをみせることが推察されます。

本資料は、「人的資本経営」の重要性、政府や行政機関の動向、求められる情報開示の方向性等についてご紹介し、企業価値を持続的に向上し、競争力を高めていただく一助としていただくことを目的としております。

本資料を関係各位のロジスティクス分野における「人的資本経営」の推進にお役立ていただければ幸いです。

1. なぜ今、人的資本経営が求められるのか～人材版伊藤レポートについて～

■人材版伊藤レポート

「人材版伊藤レポート」とは、伊藤邦雄氏（一橋大学CFO教育研究センター長 ※2022年3月18日時点）が座長を務める本ページ下段(1)(2)(3)の研究会・検討会（経済産業省）においてまとめられた報告書の総称です。

報告書は、経営戦略と人材戦略の連動によって、持続的な企業価値の向上に向けた人的資本経営のあり方について記載されています。

◆人材版伊藤レポート2.0における最も重要な視点：「経営戦略と人材戦略の連動」

◆人材版伊藤レポート2.0にて明らかにされていること

- ①企業・個人を取り巻く環境が大きく変化を迎えていることを踏まえ、今後のアクションの羅針盤となる変革の方向性（P3図表1：変革の方向性 参照）
- ②人材戦略を高度化し、人的資本経営に向けた経営の変革をリードする経営陣、経営陣を監督・モニタリングする取締役会、経営陣と対話を行う投資家について、それぞれが果たすことが期待される役割やアクションについて整理（P3図表2：経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション 参照）
- ③経営陣が主導して策定・実行する、経営戦略と連動した人材戦略について、3つの視点（Perspectives）と5つの共通要素（Common Factors）（P3図表3：人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素 参照）

(1)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」 報告書
(人材版伊藤レポート)

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyokachi/kojo/pdf/20200930_1.pdf

経営環境の変化に応じた人材戦略の構築を促し、中長期的な企業価値の向上につながる観点から、人材戦略に関する経営陣、取締役、投資家それぞれの役割や、投資家との対話の在り方、関係者の行動変容を促す方策等を検討するため、2020年1月から、研究会を開催。

報告書（人材版伊藤レポート）を、2020年9月に公表。

(2)「人的資本経営の実現に向けた検討会」 報告書
(人材版伊藤レポート2.0)

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

(3)「人的資本経営の実現に向けた検討会」 報告書
～人材版伊藤レポート2.0～ 実践事例集

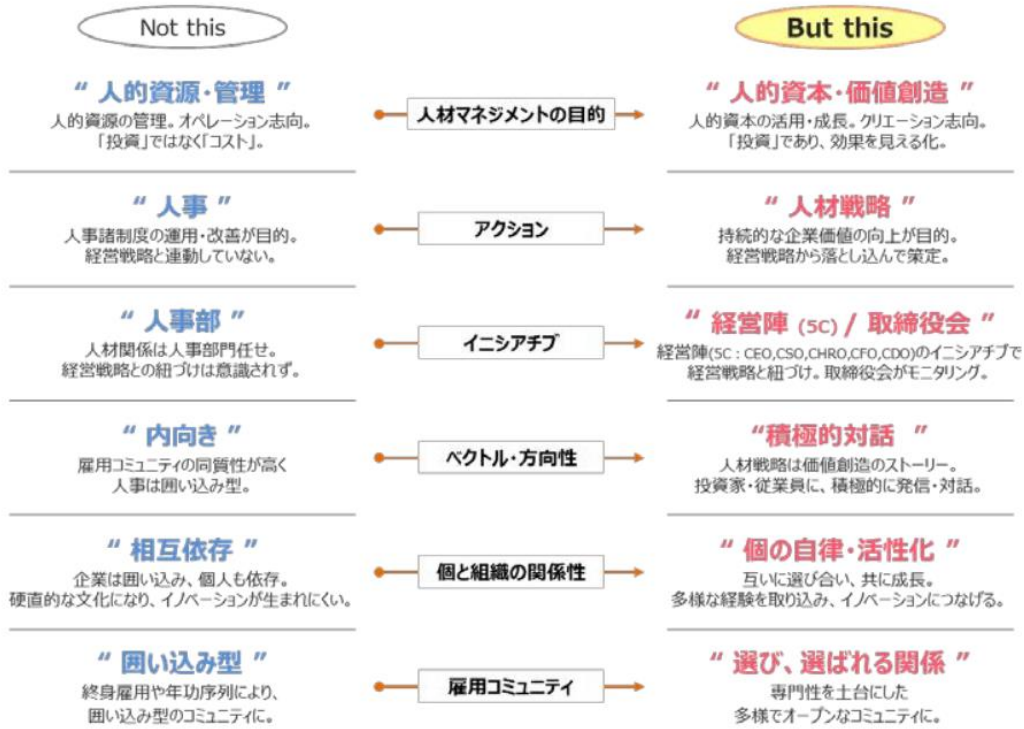
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0_cases.pdf

持続的な企業価値の向上に向けて、経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか、検討会で議論。

報告書と実践事例集と併せた「人材版伊藤レポート2.0」を2022年5月に公表。

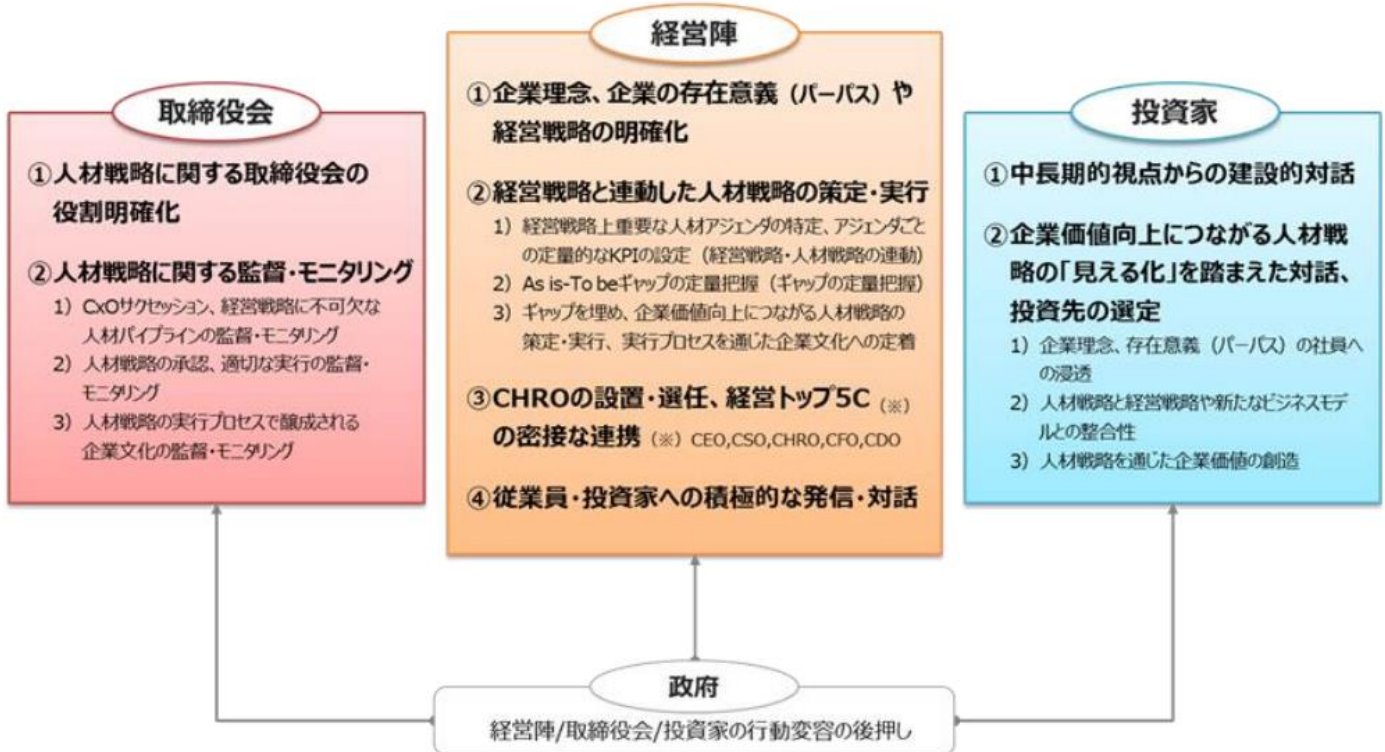
1. なぜ今、人的資本経営が求められるのか～人材版伊藤レポートについて～

図表1：変革の方向性



出所 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書-人材版伊藤レポート2.0-」（2022年5月）

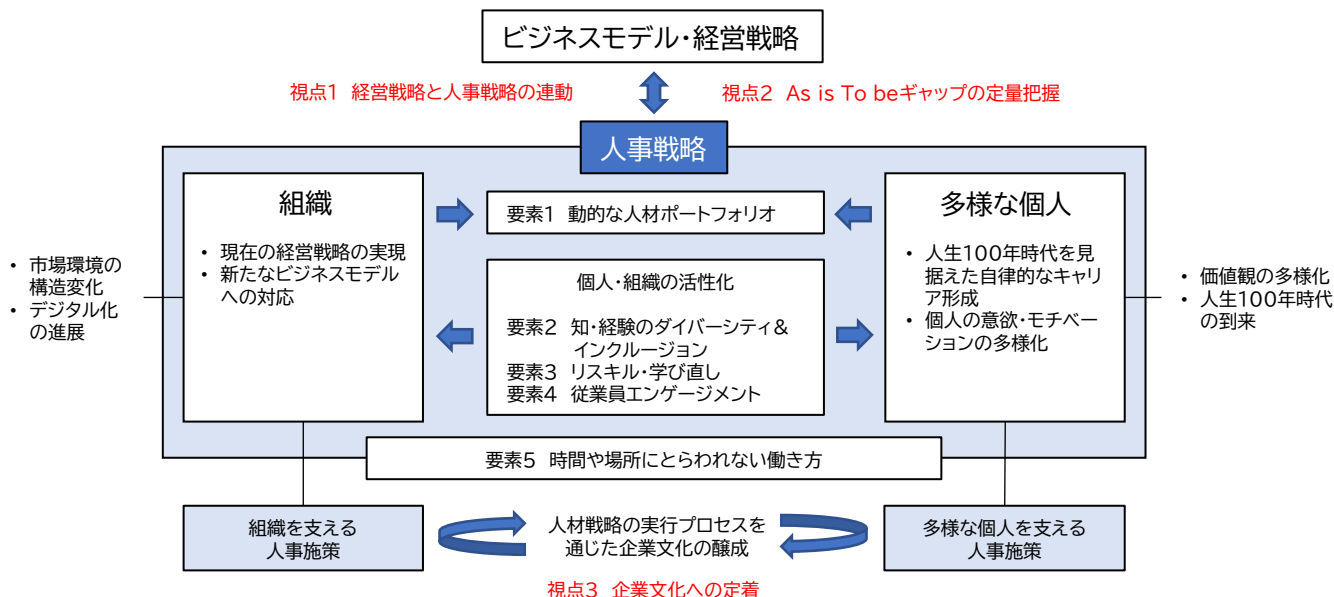
図表2：経営陣、取締役会、投資家の役割・アクション



出所 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書-人材版伊藤レポート2.0-」（2022年5月）

1. なぜ今、人的資本経営が求められるのか～人材版伊藤レポートについて～

図表3：人材戦略に求められる3つの視点と5つの共通要素



3つの視点 5つの要素	主な取り組みの例示
視点1 経営戦略と人事戦略の連動	□人材戦略の策定と実行を担う責任者(CHRO)の設置・育成 □経営戦略実現の障害となる人材面の課題の抽出と整理 □KPIの設定と設定の背景・理由の説明 □人事部門と事業部門の役割の明確化 □人事部門のケイパビリティ向上 □経営人材選抜・リーダーシップ開発
視点2 As is To beギャップの定量把握	□人事関連情報の整備・集計分析 □KPIの設定・一覧化 □目標達成期間の設定 □改善に向けた課題の抽出
視点3 企業文化への定着	□企業理念、企業の存在意義、企業文化の再考と定義付け □重視する行動や姿勢の社員への浸透 □CEO・CHROと社員の対話の場の設定
要素1 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用	□将来の事業構想を踏まえた中期的な人材ポートフォリオの策定とギャップ分析 □人材の再配置 □不足する人材確保戦略の検討 □学生の採用 □専門人材(博士等)の採用 □退職者との持続的な関係構築
要素2 知・経験のダイバーシティ&インクルージョン	□キャリア採用や外国人の比率・定着・能力発揮のモニタリング □課長やマネージャーの組織運営能力の向上 □マネジメント方針の共有
要素3 リスキル・学び直しの促進	□組織として不足しているスキル・専門性の特定 □社内外からのキーパーソンへの登用 □キーパーソンによるスキル伝播(後継者の計画的育成) □リスクできる機会の提供 □リスクと処遇や報酬の連動 □社外での学習機会の提供(サバティカル休暇、留学等) □社内起業等の支援
要素4 従業員エンゲージメントを高める	□エンゲージメントレベルの把握 □コミュニケーション担当者の決定・フォローアップ □社員が保有するスキル、経験、成果の整理 □個人の成長に資するアサインメント □公募制による自律的なキャリア形成 □副業・兼業の推進 □健康経営への投資・Well-beingの視点の取り組み
要素5 時間や場所にとらわれない働き方を進める	□業務デジタル化 □社内決裁の簡素化・デジタル化 □サテライトオフィスの整備 □マネジメント見直し □リアルワークとリモートワークの組み合わせ □コミュニケーション機会の確保

出所 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書-人材版伊藤レポート2. 0-」(2022年5月)を基にJILSが作成

2. 企業に求められる人的資本の情報開示について

人的資本の情報開示が求められる背景としては、主に以下の3点が考えられます。

1. 人的資本の価値向上
2. ステークホルダーの人的資本への関心度アップ
3. サステナビリティ経営の重要性の高まり

ここでは、人的資本の情報開示が求められる根拠、情報開示に関する行政機関等の指針、ガイドライン等についてご紹介いたします。

■金融庁

2022年6月に公表された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告において、「サステナビリティに関する企業の取組みの開示」、「コーポレートガバナンスに関する開示」などに関して、制度整備を行うべきとの提言がなされました。この提言を踏まえ、今般、有価証券報告書及び有価証券届出書の記載事項について、改正案が公表され、2023年1月31日「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」が公布・施行されました。また、併せて「企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）」の改正、「記述情報の開示に関する原則—サステナビリティ情報の開示について—（サステナビリティ情報開示原則）」も公表・適用されました。

人的資本については、サステナビリティに関する考え方及び取組の記載欄において、人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針、社内環境整備に関する方針（例えば、人材の採用・維持、従業員の安全・健康に関する方針等）について、指標及び目標、上記の戦略で記載した方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標、実績を記載することが求められています。

◇「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について

<https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/20230131.html>

■東京証券取引所

東京証券取引所は、コーポレートガバナンス・コードの改訂に係る有価証券上場規程の一部改正を行い、2022年6月11日から施行しました。

今回の改正は、金融庁及び東京証券取引所が事務局をつとめる「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」からの提言を踏まえ、当該提言に沿って改正を行うものです。

ここでは、企業の中核人材における多様性の確保として、

- ・管理職における多様性の確保（女性・外国人・中途採用者の登用）についての考え方と測定可能な自主目標の設定
- ・多様性の確保に向けた人材育成方針
- ・社内環境整備方針

をその実施状況とあわせて公表と記載されています。

◇改訂コーポレートガバナンス・コードの公表

<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>

2. 企業に求められる人的資本の情報開示について

■「人的資本可視化指針」

競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力は「無形資産」になってきており、人的資本への投資はその中核であり、社会のサステナビリティと企業の成長・収益力の両立を図る上で重要な要素です。そのため、経営者、投資家、そして従業員をはじめとするステークホルダー間の相互理解を深めるため、「人的資本の可視化」が不可欠となってきました。

経営層・中核人材に関する方針、人材育成方針、人的資本に関する社内環境整備方針など人的資本の情報開示のガイドラインとなる「人的資本可視化指針」が2022年8月30日に内閣官房より、公表されました。

◇内閣官房・非財務情報可視化研究会

https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/wgkaisai/jinteki/sisin.pdf

指針は、企業が自社の業種やビジネスモデル・戦略に応じて積極的に活用することを推奨しており、

- ・効果的な情報開示（可視化）に向けた基本的な考え方である「[人的資本の可視化の方法](#)」
- ・具体的な準備の例示や開示媒体への対応を示した「[可視化に向けたステップ](#)」
- ・参考となる開示指標や事例、関連情報を整理している「[付録](#)」で構成されています。

*サステナビリティ関連情報開示の分野では、気候関連財務情報の開示フレームワークであるTCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言において、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの要素についての開示が推奨されて以来、この構成に基づく説明が広く受け入れられつつあり、投資家にとって馴染みやすい開示構造となっています。人的資本についてもこの4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿って開示することが効率的とされています。

（図表4：サステナビリティ情報の記載欄においても採用される4つの要素 参照）

図表4：サステナビリティ情報の記載欄においても採用される4つの要素



ガバナンス	戦略
人的資本に関連するリスク及び機会に関する組織のガバナンス	人的資本に関連するリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画へ及ぼす影響
リスク管理	指標と目標
人的資本に関連するリスク及び機会を識別・評価・管理するためのプロセス	人的資本に関連するリスク及び機会の評価・管理に用いる指標と目標

出所 非財務情報可視化研究会 人的資本可視化指針（2022年8月）

2. 企業に求められる人的資本の情報開示について

■人的資本の情報開示に関する国際的なガイドライン「ISO 30414」

「ISO 30414」は企業経営におけるESG「Environment（環境）」「Social（社会）」「Governance（ガバナンス）」投資への高まりを背景に社内外のステークホルダーに対する人的資本に関する報告のための指針です。また、労働力の持続可能性をサポートするため、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的として発表された人的資本の情報開示に関する国際的なガイドラインです。

2018年12月に国際標準化機構（ISO）が発表した人的資本に関する情報開示のガイドラインで11の領域（58の測定基準）が記載されており、人材戦略への影響を数値化し、経営の持続可能性を支援しています。

（図表5：人的資本に関する情報開示のガイドラインにおける11の領域 参照）

図表5：人的資本に関する情報開示のガイドラインにおける11の領域

ISO 30414の11領域	
1. コンプライアンスと倫理	7. 生産性
2. コスト	8. 採用、異動、離職
3. 多様性(ダイバーシティ)	9. スキルと能力
4. リーダーシップ	10. 後継者育成
5. 組織文化	11. 労働力の利用可能性
6. 組織の健全性、安全、福祉	

3. 人的資本経営に関する産業界の取り組み状況

■人的資本経営に関する調査

経済産業省が日本企業の人的資本経営に関する現状を把握することを目的として実施、2022年5月のその集計結果が公表されています。

企業のCEO・CHROをはじめとする経営陣が自社の人的資本経営の実態を確認し、振り返ることができるよう、個社別のレポートも作成し、参加企業全体と各社の現状を対比することができる内容となっています。

◆調査結果 概要：人材戦略における「3つの視点」・「5つの共通要素」について、その重要性については理解は進んでいる一方、取組を具体化していく段階で足踏みをしている企業が多いことが伺われる内容となった。

◇人的資本経営に関する調査 集計結果

https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/survey_summary.pdf

≪人的資本経営の取組進捗（調査集計結果より抜粋）≫

1. 人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）全体像

- ・「企業理念・存在意義・経営戦略の明確化」（下の図の1.）と比べ、人的資本経営の具体的な取組（下の図の2.以降）は進んでいない。特に、オレンジ色の「投資対効果の把握」、「動的な人材ポートフォリオ」、「投資家との対話」、「取締役会の役割の明確化」、「経営人材育成の監督」の進捗が遅れている。（図表6：人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）全体像 参照）

図表6：人的資本経営の取組進捗（経営陣の認識）全体像



出所 経済産業省：人的資本経営に関する調査 結果概要(2022年5月)

3. 人的資本経営に関する産業界の取り組み状況

2. 人的資本経営の取組進捗（従業員の認識）全体像

- ・従業員の認識が経営陣の認識とどのように異なっているかを集計したところ、「3つの視点・5つの共通要素」の全ての項目について、従業員の方が取組が「より進んでいる」と認識しているという結果となった。
- ・従業員も、経営陣と同様に「動的な人材ポートフォリオ」に関する取組の進捗が最も遅れていると認識しており、各社において、その重要性の認識、取組の進展が期待される。

（図表7：人的資本経営の取組進捗（従業員の認識）全体像 参照）

図表7：人的資本経営の取組進捗（従業員の認識）全体像

		経営陣から見た進捗	従業員から見た進捗
3つの視点	経営戦略と人材戦略の連動		
	As Is-To Beの定量ギャップ把握		
	企業文化への定着		
5つの共通要素	動的な人材ポートフォリオ		
	知と経験のD&I		
	リスキル・学び直し		
	従業員エンゲージメント		
	時間や場所にとらわれない働き方		

出所 経済産業省：人的資本経営に関する調査 結果概要(2022年5月)

その他、人的資本経営に関する経済産業省の取り組み
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

4. ロジスティクス分野における人的資本経営の推進に向けて

本資料では、なぜ今、人的資本経営が求められるのか、その背景や根拠となる行政・産業界の動向、情報開示の指針等について取りまとめを行いました。

企業の持続的な成長を実現するためには、SDGsの推進やESG経営が必要不可欠となります。今後はロボットやAI等の導入が進むことで、産業構造が大きく変化していくことも想定されております。

産業構造の変化に対応し、事業を持続的に成長させていくためには、人的資本に対する適切な投資が重要となります。

企業には「人的資本の価値を高める戦略」と「人的資本の情報開示」を循環させることにより、経営目標を達成する「人的資本経営」の実践がますます求められることになっていくのではないのでしょうか。

今後JILSでは、これまでに人材育成事業で蓄積されたデータやHRM関連事業で収集した情報等を活用し、「人的資本経営」の考え方をロジスティクス分野に適応させ、課題の把握（調査研究等）、情報発信（情報発信・普及等）、課題解決策（人材育成等）の検討を通じて産業界を支援してまいります。

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会(JILS)にて提供する ロジスティクス・物流分野における人的資本の情報開示例

経営戦略を実現できるロジスティクス人材の育成			
当社が求める ロジスティクス人材像	JILSが認定する資格	左記資格にて習得できるスキル、能力	当社における資格取得者数
【経営幹部(経営者・役員)】 当社の経営幹部には、 〇〇〇〇〇などのスキル・ 能力が求められる。	ロジスティクス経営士	経営の視点からロジスティクスを捉え、改革を推進することができるCLO(チーフ・ロジスティクス・オフィサー)	〇〇名
【中間管理職(部長・課長)】 当社の中間管理職には、 〇〇〇〇〇などのスキル・ 能力が求められる。	物流技術管理士	物流・ロジスティクスの専門知識や管理技術を有し、物流品質向上、物流効率化、コストダウン等を実現できるロジスティクスのプロフェッショナル	〇〇名
	物流技術管理士補	物流・ロジスティクスに関わる基礎知識を有し、実務への応用の仕方を習得している次世代のロジスティクス・プロフェッショナル	〇〇名
【中堅職員(係長・主任)】 当社の中堅職員には、 〇〇〇〇〇などのスキル・ 能力が求められる。	国際物流管理士	国際物流の専門知識を有し、グローバルレベルで全体最適を志向し、幅広い視点で新たな事業やサービスを企画し、実践することができる国際物流のプロフェッショナル	〇〇名
	物流現場改善士	物流現場の現状を把握し、課題を解決するために定量データをもとに改善実行計画を立案し、メンバーと協力しあいながら改善を推進することができる物流現場の改善リーダー	〇〇名
【新任・新人職員】 当社の新任・新人職員には 〇〇〇〇〇などのスキル・ 能力が求められる。			

JILSでは、当協会が認定する資格の貴社における取得状況（資格名、取得者名、取得年度）について情報提供いたします。

有価証券報告書における人的資本の情報開示などの際にご活用いただきたく、資格取得者情報についてのお問い合わせ等は以下までご連絡ください。

【問い合わせ先】

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会
J I L S 総合研究所（星野・中島・青柳）
メール：souken@logistics.or.jp