

統合報告書分析レポート

人的資本における目指す姿と課題の開示

主任研究員 多田 尋一

当レポートでは、2024年1月から2024年9月末の期間で発行が確認できた日経225銘柄153社の狭義の統合報告書（※）を対象に、人的資本における目指す姿と課題の開示状況を調査した。

（※）「狭義の統合報告書」とは、IIRC フレームワークなどの統合報告ガイダンスを参考にして制作されている報告書、または冊子やWEB サイトでレポート名を統合報告書・統合レポート等と題されている報告書を指す。

レポート サマリー

- 日経225銘柄のうち、人的資本経営の方針を示した企業は約 8 割
- 方針を示した企業のうち、人財戦略と経営戦略や企業価値との関連性を説明している企業は3社に1社程度にとどまる

人的資本開示は、2023年3月期より有価証券報告書で開示が義務付けられて以来、将来の企業価値を占う非財務要素として、情報の発信側である上場企業と受取側である資本市場双方で関心が高まっている。業種によって差こそあれ、経営のかじ取りを担うエグゼクティブから事業運営の要所を担うマネージャー、そして最前線で奮闘する現場担当者まで企業活動が人で成り立っているのは言うまでもない。

企業価値における重要性が認識されながらも定性的または定量的に開示・評価がしづらい要素でもあった人的資本の開示において、企業はこれまで人事の仕組みや施策を単発的に開示していた状態から、女性管理職比率や研修時間・費用などの定量データを含めての開示へと進歩しつつある。もう一段、企業価値につながるイメージを資本市場関係者が持てるような人的資本の開示にむけては、目指す姿と現状の解像度を高める説明や目指す姿がどのように事業活動や経営計画を後方支援していくのかの道筋をしっかりと示していくことが求められる。

このような問題意識に立ち、今回の調査では、日経225銘柄153社の統合報告書を対象とし、

●人的資本経営における方針・目指す姿を示しているか

●従業員意識調査などにより目指す姿とのギャップの分析が出来ているか

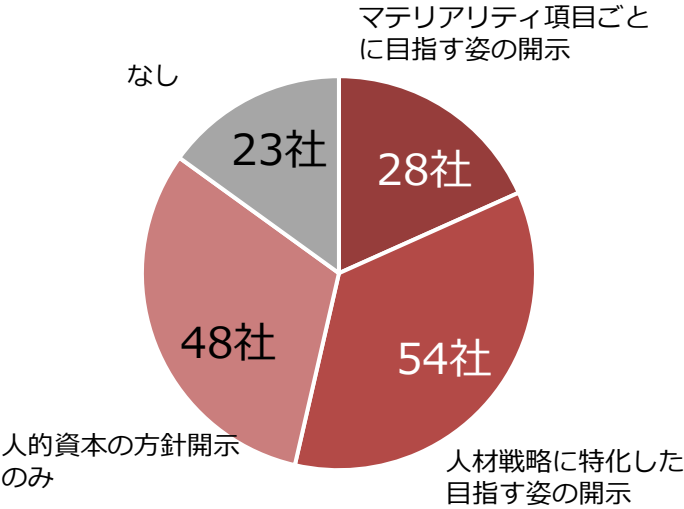
という視点で調査を実施した。

【方針・目指す姿を示しているか】

研究開発や人材研修など組織の無形資産への投資は、わが国の会計基準上、費用として計上され短期的には資本効率を低下させる面があるため、そこにかかる労力とキャッシュを合わせた経営資源を投じることで、どのようなリターンが得られるのか、そのイメージを投資家とどう共有するかがポイントになる。このリターンのイメージを伝える入口としては、人的資本経営の方針で、またはその方針が経営・事業戦略に資する内容であることの説明などが該当する。

今回の調査では、人的資本経営の方針を説明した企業は調査対象の8割にあたる130社で確認できた。この方針を示した130社を詳細に見ていくと、抽象的な方針にとどまらず、より踏み込んだ目指す姿（To be）について説明している企業は72社となった。この目指す姿の示し方は、人材戦略のコンセプトや人材戦

統合報告書における人的資本の方針・目指す姿の開示



人財戦略における課題把握の第一歩として、従業員意識調査を活用している企業は増えており、統合報告書で意識調査を実施していると開示した企業は全体調査の6割にあたる94社だった。この94社には調査を実施している事実または実施した数値結果のみを開示している企業も含まれており、調査結果を分析し、組織の課題を説明している企業となると限られてくる。こうした調査結果を含め、自社の人的資本経営における課題を分析しその課題への対応までをレポート上で明示した企業は35社となっており、まだまだ人材面の良いところアピール一辺倒から抜け出せていない企業が多い現状を浮き彫りにしている。

【調査総括】

今回の調査では、人的資本に関する開示が一定の進展を見せつつも、多くの企業において改善すべき課題の一端が垣間見えた。人的資本経営の方針や目指す姿（To be）を掲げる企業は一定数確認できるが、それを経営戦略や事業活動、さらには企業価値向上と明確に結びつける説明やロジックの提示は十分とは言えない。また、現状（As is）とのギャップを分析し、その解決に向けた具体的な施策や進捗を示す企業は依然として少数派であり、人的資本の開示が「単なる施策のアピール」にとどまっている現状も散見される。人的資本の開示は、単なる情報提供にとどまらず、企業価値向上の鍵を握る非財務要素としての役割を果たす。この課題を克服し、より高度な開示へと進化させる企業の取り組みが今後の競争力を大きく左右するだろう。

（出所）株式会社宝印刷D&I R研究所の調査による

略ビジョンの形で、戦略目標のために組織や個人それぞれの状態を説明するケースが多い。この72社のうち、人的資本にとどまらないマテリアリティ項目それぞれでありたい姿・ビジョンを示した企業は28社であり、これらの企業では人材のほか環境などの項目でも目指す姿を示している。

一方、経営・事業戦略との関連性または企業価値とのつながりを示すロジックを説明した企業は方針を示した企業の約3割にあたる41社にとどまった。代表的なケースは、人的資本投資が事業価値にどう影響を与えるかのインパクト分析などがあるほか、事業で必要なDX人材や専門性の高い人材を特定し、その確保に向けたアプローチを説明する企業も出てきている。

【目指す姿とのギャップの分析を出来ているか】
これまでレポートにおける人材面の開示は、方針と施策の要素に偏っており、読者にとって、具体的にどこまで取り組みが進んでいるのか、そもそも人的資本の強化に向けた課題がどこにあるのかが読み解けないジレンマがあった面は否めない。掲げた目指す姿（To be）とともに現状（As is）も解像度を高めて説明し、そのギャップを分析したうえで、企業価値を高める課題を打ち手と合わせて示していくことが望ましい。