

ガバナンスの観点からみる人的資本の記載状況の変化

研究員 花家 可菜子

2024年1月から2024年12月末の期間で発行が確認できた日経225銘柄210社の狭義の統合報告書（※）を対象に、2022年度発行の統合報告書と比較し、ガバナンスの観点から人的資本の記載状況の変化について調査した。

（※）「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＞

- 指名委員会の委員長に社外役員を登用している企業は、75.2%
- 役員報酬に人材に関するKPIを反映している企業は、33.3%
- スキル・マトリックスにおける開示の精緻化に取り組んでいる企業は、42.9%

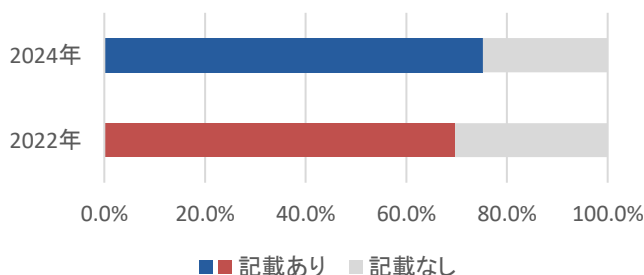
人的資本における開示は、2023年3月期より有価証券報告書で開示が義務付けられて以来、人材育成方針や女性管理職比率といった指標の形式的開示から、その指標が戦略にどのように結びついているのかを価値創造に基づき説明する開示の要求へと質的に高まっている。今回の調査では、2024年1月～12月末時点で発行が確認できた狭義の統合報告書のうち、日経225銘柄の企業210社を対象に、2022年度発行の統合報告書と比較し、ガバナンスの観点から人的資本の記載状況の変化を示す。

（2022年度の調査対象:198社）

コーポレートガバナンス・コード「補充原則4-10①」は、指名や報酬など、取締役会の重要な機能を実効的に担うために、独立社外取締役の関与を強化することで、指名・報酬の公正性を担保する体制整備を求めている。今回の調査で指名委員会（指名諮問委員会、人事諮問委員会など類似名称を含む）の委員長に社外役員を登用している旨を記載している企業は、158

社(75.2%)となり、2年前（69.7%）と比較し5.5%増加した。さらに指名委員会委員長としてのメッセージや代表取締役社長、人事担当執行役員との対談を掲載している事例は34社（16.2%）あった。内容は委員長としての責務を語るご挨拶程度の短いものもあれば、直近のCEO選任のプロセスや評価基準について説明するような臨場感ある事例もあった。2年前から高い水準にあった委員長への登用はさらに増加している中で、委員長による発信が強化されていることが窺える。

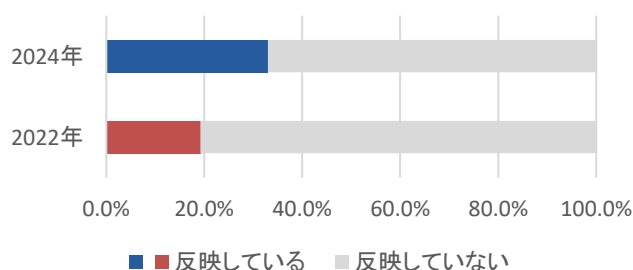
指名委員会の委員長に社外役員を登用している旨の記載割合の推移



なお委員長の氏名を明記している企業は146社（69.5%）だったが、どのようなバックグラウンドの社外役員が務めているのかは読者も気になる点であると推測されるため、明記することが望まれる。

次に、役員報酬において人材に関するKPIを反映している企業は70社（33.3%）となり、2年前の38社（19.2%）と比較し14.1%増加した（ESG指標、サステナビリティ指標など具体性に欠けるKPIは除く）。項目を見ると、2年前と同様、一番多かったのは従業員エンゲージメント調査の結果、次に女性管理職比率が続いた。さらに評価ウェイトまで記載している企業は20社弱あった。「人的資本＝戦略資本」と捉える流れの中で、人材戦略の成果を経営評価に直結させ、ガバナンスと人的資本戦略の一体性を社内外にアピールする目的が窺える。

役員報酬において人材に関するKPIを反映している企業の割合の推移

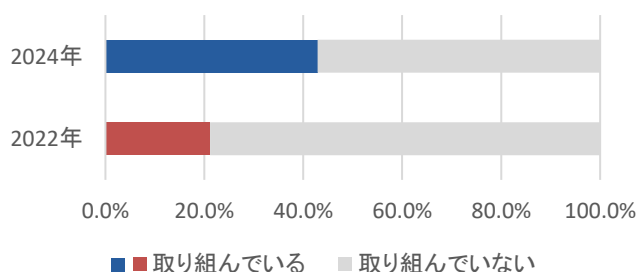


最後に、スキル・マトリックスにおける開示の精緻化に取り組んでいる企業は、90社（42.9%）となり、2年前（21.2%）と比較し倍増した。ここで言う精緻化とは、単にスキルを表にまとめただけの開示に留まらず、自社が設定したスキルの定義や設定理由を丁寧に説明していることを指す。2021年改訂コーポレートガバナンス・コードで強化された内容の一つである「補充原則4-11①」では、「取締役会は、

経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会全体としての知識・経験・能力等を一覧化したいいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営戦略や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである」とされており、経営課題に対応できる専門性を備えた取締役会の構築を求めている。調査の結果、2年前と同様、ほとんどのすべての企業は一覧表の開示自体はなされていた。

2年前からの変化として注目したのは、各スキルと中期経営計画や長期ビジョン達成との関連性を別掲の表にまとめ、スキル設定の根拠として示したり、不足スキルを取締役会の実効性評価に基づく気づきや外部機関の評価結果と紐づけ、取締役会の構成見直しに活かしたりするなどの好事例が、少ないながらもあった。

スキル・マトリックスにおける開示の精緻化に取り組んでいる企業の割合の推移



今回の調査の結果、すべての項目で開示の進化が見られた。透明性と実効性あるガバナンスが人的資本の最大化を促し、優れた人的資本がガバナンスをより機能させる。その過程の可視化と熱量を、投資家を含め読者が期待するところであるため、今後もさらなる開示の充実が望まれる。