人的資本可視化指針（改訂版）を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動

金融庁 企画市場局 企業開示課 国際会計調整室長　倉持 亘一郎
金融庁 企画市場局 企業開示課 課長補佐　山﨑　晋一
経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長補佐（総括）　堂上　和哉
経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 係長　吉本　剛琉

一　はじめに

2026年３月23日、内閣官房・金融庁・経済産業省は、非財務情報可視化研究会における検討を踏まえ、以下の資料を公表した❶。

- 人的資本可視化指針（改訂版）
- 戦略に焦点をあてた人的資本開示～投資家の期待に応えるための考え方の整理～（人的資本可視化指針（改訂版）別紙）（以下、「別紙」という。）
- 経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標の開示事例（付録①）（以下、「付録①」という。）

本稿では、上記の資料において、経営戦略と人材戦略の連動❷に関してどのような記載が行われているかを中心に解説する。なお、本稿において意見にわたる部分については、筆者らの個人的見解であることをあらかじめ申し添えておく。

二　人的資本可視化指針（改訂版）を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動

１．経営戦略と人材戦略の連動の考え方

(1) 改訂の概要

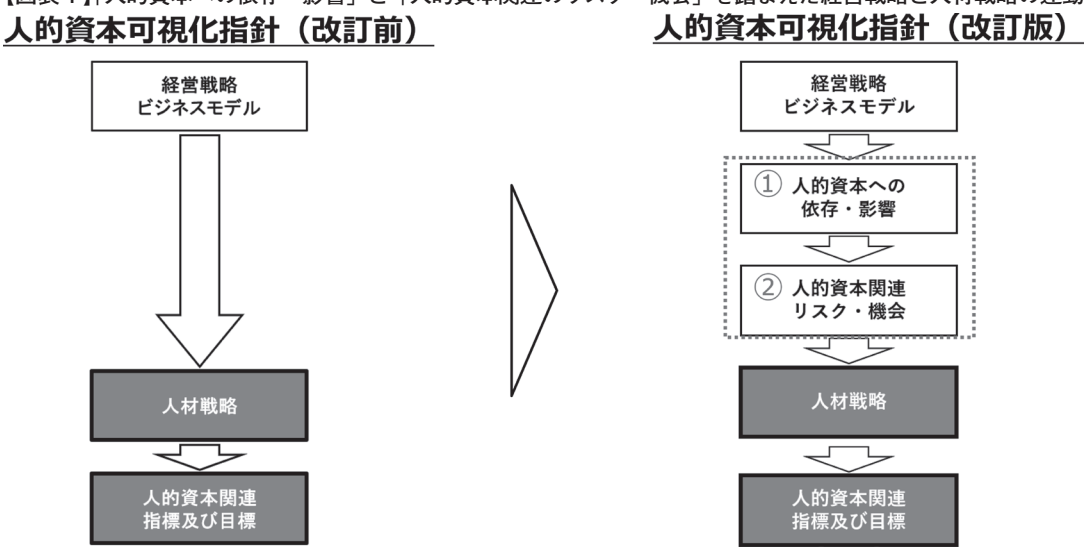
経営戦略と人材戦略を関連付けた開示が有用であるとの意見は、国内の投資家のみならず、海外の投資家からも聞かれるところである。改訂前の人的資本可視化指針においても、経営戦略と人材戦略の連動の重要性は強調されていた。しかし、経営戦略と人材戦略を関連付けた開示を具体的にどのように行うかについては、改訂前の人的資本可視化指針では必ずしも明示されていなかった。

改訂版の人的資本可視化指針は、経営戦略と人材戦略の連動を「人的資本への依存・影響」「人的資本関連のリスク・機会」という２つの

❶　内閣官房「『人的資本可視化指針』の改訂について」（https://www.cas.go.jp/jp/houdou/20260323.html）

❷　2026年2月20日、「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」が公布･施行され、その中で、人的資本に関する開示の拡充の一環として、開示府令第二号様式の「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の項目に記載した連結会社全体としての経営方針･経営戦略等と関連付けて、連結会社全体としての人材戦略について記載が求められることとなった。
　なお、上記の内閣府令とは異なり、人的資本可視化指針は規範性を有しておらず、チェックリスト、開示のテンプレートとして利用されることを意図していない。

【図表１】「人的資本への依存・影響」と「人的資本関連のリスク・機会」を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動



ステップを介してより具体的に説明している（図表１）。

経営戦略と人材戦略の連動において、「人的資本への依存・影響」と「人的資本関連のリスク・機会」がそれぞれどのようなステップなのかについて、以下解説したい。

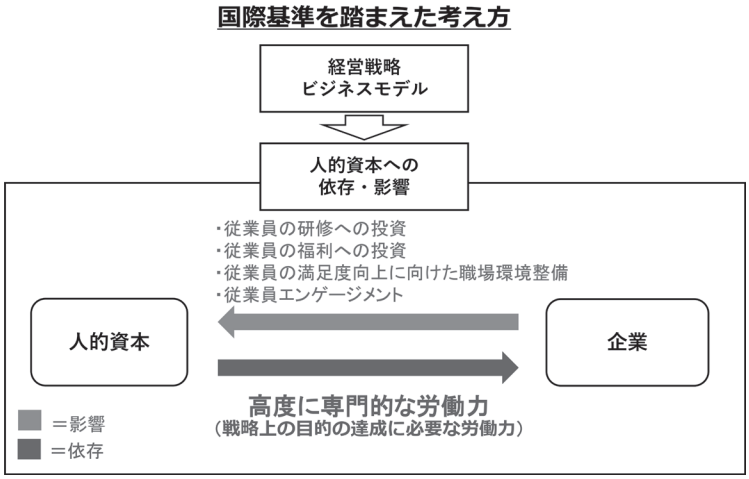
(2) 人的資本への依存・影響

「人的資本への依存・影響」は、企業の経営戦略の実現、将来の成功はどのような人的資本に「依存」しているのか、また、企業はそのような人的資本を確保するために、人的資本にどのような「影響」を与えているのか、また、今後与えていく方針なのかという企業と人的資本の相互関係を明らかにすることである。

企業が、経営戦略の実現、将来の成功のために必要となる人的資本（「あるべき組織・人材の姿」）をどのように考えているのか、また、企業がそのような人的資本を惹きつけ、成長する環境を提供し、活躍を促進するために「必要となる人的資本投資」をどのように考えているのかに関する情報は、経営戦略の実現可能性を評価する上で有用であるとの意見が投資家から聞かれる。これは、このような情報が、経営戦略の実現のために必要となる人材を企業が確保できるのかどうか、結果として経営戦略を実現できるかを示唆する情報となりうるためである。今後、生成AIなどの革新的技術の急速な進展や人口減少などに伴い、経営環境や業務プロセスが大きく変化することが予想される中で、企業の経営戦略・成長戦略を実現するために将来必要となる人材ポートフォリオと、それを実現するための人的資本投資をできるだけ鮮明に描き、また、それを適時に更新することの重要性は更に増すと考えられる。

「あるべき組織・人材の姿」及び「必要となる人的資本投資」を検討することは、財務マテリアリティにフォーカスしたIFRSサステナビリティ開示基準S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項」（以下、「IFRS S1号」という。）の考え方と整合的であり、投資家にとって重要な情報を識別することに資すると考えられる。IFRS S1号付録Ｂ適用ガイダンスにおいて、戦略上の目的を達成するために高度に専門的な労働力を必要とする（高度に専門的な労働力に依存する）企業の例が記載されている。

【図表２】国際基準を踏まえた依存と影響の考え方



図表２の例においては、企業の将来の成功は、当該人的資本を惹きつけて維持する企業の能力に「依存」し、人的資本を惹きつけて維持する企業の能力は、企業の従業員の研修への投資、従業員の福利への投資、従業員の満足度向上に向けた職場環境整備、従業員エンゲージメントの「影響」を受けるという相互作用が記載されている。

企業の経営戦略の実現は、将来の「あるべき組織・人材の姿」を踏まえて、必要となる人的資本を確保できるか否かに「依存」する。また、このような人的資本を確保するために、企業は人材採用、人材育成、適切な賃金水準の設定、従業員の福利への投資、従業員エンゲージメントへの取組を含む職場環境整備等の「必要となる人的資本投資」を行い、人的資本に「影響」を与える。企業と人的資本の間には、このような相互関係がある。そして、IFRS S1号において、このような相互関係が企業のキャッシュ・フロー等に影響を与えるサステナビリティ関連のリスク及び機会を生じさせるとされている。経営戦略やビジネスモデルを踏まえ、その企業固有の人的資本への依存・影響を分析することは、企業のキャッシュ・フロー等に影響を与える重要な人的資本関連のリスク及び機会を識別するための重要なステップであると考えられる。

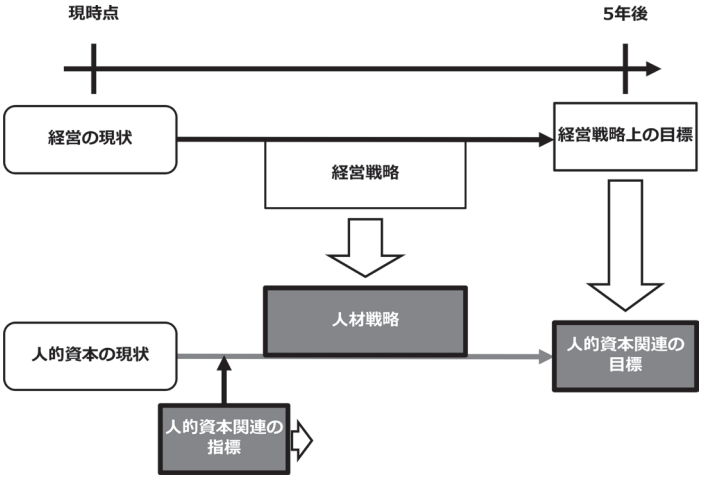
(3) 人的資本関連のリスク・機会

企業が幅広い人材戦略に取り組む中で、人的資本情報として何を開示するかを検討する際に、IFRS S1号のサステナビリティ（人的資本）関連のリスクと機会の考え方が参考になると考えられる。

投資家等の意思決定に影響を及ぼすと合理的に見込まれる情報にフォーカスする財務マテリアリティに基づくIFRS S1号の考え方を踏まえれば、人的資本情報として何を開示するか決定する際に、企業の見通しに影響を与える（企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与える）と合理的に見込み得る、人的資本関連のリスク及び機会に焦点をあてて判断することは、投資家の期待にこたえる人的資本開示の実現に資すると考えられる。

なお、人的資本関連のリスク・機会として、具体的にどのようなものが考えられるのであろうか。国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の検討過程で人的資本関連のリスク・機会を以下の３つの側面に分類して考える案が示されていた[3]。この分類は様々な業種にあてはまるものであり、人的資本に関するリスク・機会を検討する上で有益な枠組みであると考えられるた

【図表３】人材戦略を踏まえた人的資本関連の指標及び目標



め、参考として紹介する。

- ●従業員構成（Composition）
  （例）最適な従業員構成が実現できているか
- ●能力・スキル（Capability）
  （例）戦略実現に必要なスキルを備えているか
- ●労働・職場環境（Conditions）
  （例）必要な人材を確保・維持できる労働環境か

経営戦略・ビジネスモデルを起点に、企業固有の人的資本への依存・影響の関係を整理し、企業の見通しに影響を与える（企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与える）と合理的に見込み得る、人的資本関連のリスク及び機会を識別し、それらのリスクや機会を踏まえた人材戦略を明瞭かつ論理的に関連付けることで、企業は自社の経営戦略と人材戦略を統合的なストーリーとして説明することができると考えられる。

２．人材戦略を踏まえた指標及び目標の開示

(1) 人的資本関連の指標及び目標に対する投資家の期待

人的資本関連の指標の設定にあたっては、企業ごとに異なる経営戦略・ビジネスモデルを踏まえた、企業固有の経営課題に対する人材戦略上の取組の進捗を把握することが投資家から期待されている。

企業のビジネスモデルや競争優位の源泉が多様化する中で、比較可能な情報のみで企業の経営戦略や人材戦略を表現することは難しい。このため、自社固有の人材戦略・人的資本投資を説明する独自性のある開示を検討することが重要であるとの意見が投資家から聞かれる。また、そのような企業独自の指標を用いる場合において、単に企業独自の指標を用いればよいというわけでは無く、経営戦略と連動した企業固有の人材戦略の進捗を示す指標であるほど望ましいと考えられる。

なお、比較可能性のある指標を用いる場合に、指標が他社と共通であったとしても、その指標を開示した理由に自社固有の経営戦略・ビジネスモデルが強く影響する場合、自社がなぜ当該開示を重要と捉えているか、それをどのように統合的なストーリーに位置づけているかを説明することにより、比較可能性に対する要請に応じつつ、自社固有の経営戦略・ビジネスモデル

❸　2025年10月時点においてISSBが人的資本に関するリサーチ･プロジェクトで検討している内容を参考に作成したものであり、この方向で基準開発が行われることが確定しているわけではない。

に基づく開示を実現できるとの意見も投資家から聞かれる。

人的資本関連の目標の設定にあたっては、経営戦略上の目標との整合性も重要であるとの意見が投資家から聞かれる。例えば、経営戦略の実現のために人材戦略が重要な役割を果たすことを踏まえ、経営戦略上の目標の時間軸を念頭に人的資本関連の目標の時間軸を設定する必要があるとの意見が聞かれる（図表３）。

経営戦略と人材戦略が連動し、経営戦略上の目標を踏まえた人的資本関連の目標が設定され、また、人的資本関連の目標の達成に向けて、人的資本関連の指標が時の経過とともにどのように進捗しているのかを示すことにより、投資家の期待にこたえる人的資本関連の指標と目標の開示が実現できると考えられる。

(2) 幅広い企業に開示が期待される指標として海外投資家から聞かれた意見

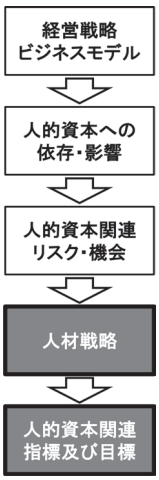
海外投資家からは、幅広い企業に開示が期待される指標として、(1)従業員数、(2)人件費、(3)離職率、(4)従業員エンゲージメントスコアに関する情報開示を期待する意見も聞かれた。また、多様性（ダイバーシティ）のデータが重要であるとの意見も聞かれた。より具体的な内容は、別紙をご参照いただきたい。

以上をまとめると、「経営戦略・ビジネスモデル」を起点として、それを踏まえた「人的資本への依存・影響」、そこから生じる「人的資本関連のリスク・機会」、これを踏まえた「人材戦略」、さらに、その人材戦略を踏まえた「人的資本関連の指標及び目標」といったフローとなる。このような５つのステップが改訂版の指針が提示する「経営戦略と人材戦略の連動」の具体的な枠組みである（図表４）。

３．経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標及び目標の参考例

別紙では、このような５つのステップで人的資本開示を検討する際の参考例を示している。本稿では、テクノロジー企業の参考例を紹介する。

【図表４】改訂版における経営戦略と人材戦略の連動の５つのステップ

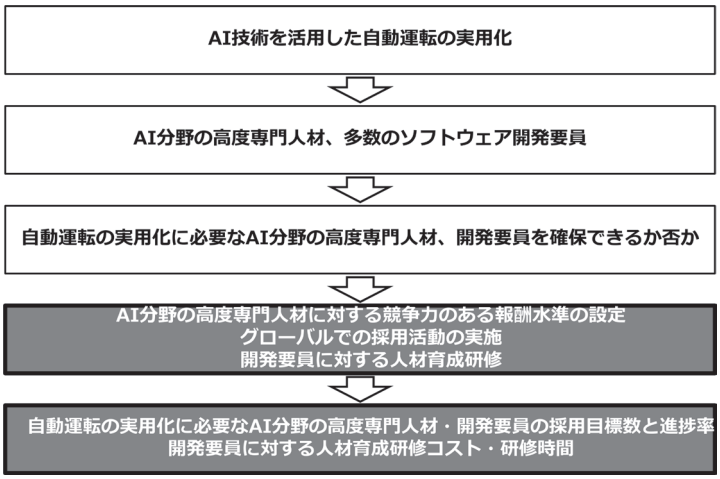


(1) 架空のテクノロジー企業（企業Ａ）の例

企業Ａは、AI技術を活用した自動運転の実用化を経営戦略として掲げるテクノロジー企業であり、当該経営戦略を実現するため、将来の人材ポートフォリオとして、AI分野の高度専門人材とソフトウェア開発要員という人的資本に「依存」する関係にある。また、将来に向けて、このような人的資本を確保するため、競争力のある報酬水準の設定を通じた人材採用、ソフトウェア開発要員向け研修を通じた人的資本投資等を通じて、人的資本に「影響」を与える関係にもある。

企業Ａの経営戦略の実現は、将来におけるこのような人的資本の確保に依存している。このため、自動運転の実用化に必要なAI分野の高度専門人材やソフトウェア開発要員を確保できないことは、自動運転の実用化という経営戦略の実現を左右することから、企業の見通しに影響を与えると合理的に見込み得る人的資本関連のリスクとなると企業Ａは判断している。一方で、人材戦略の実現を通じて必要な対応を行う

【図表５】経営戦略と人材戦略の連動、それを踏まえた指標及び目標例：企業A

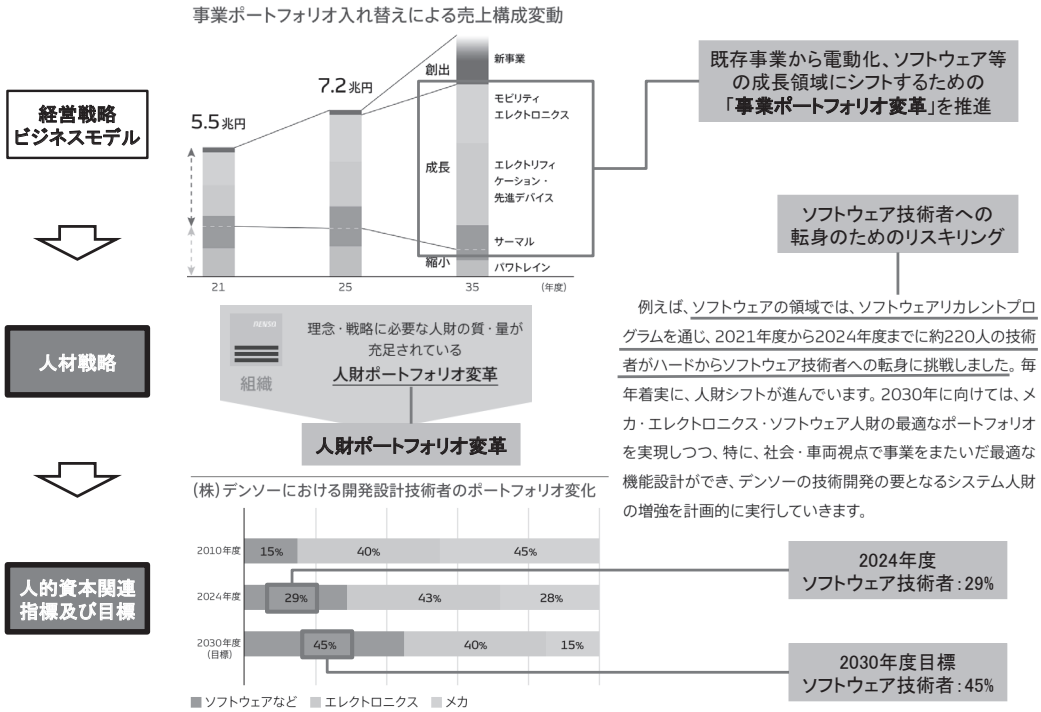


ことができれば、経営戦略の実現に必要な人材を確保できる機会が生じると企業Ａは判断している。また、これらのリスクや機会を踏まえた人材戦略として「競争力のある報酬水準の設定とグローバルでの採用活動の実施」などを掲げ、当該人材戦略の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標として「採用目標数と進捗率」などを開示している（図表５）。

４．経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標の開示事例

人的資本可視化指針（改訂版）とともに公表された付録①において、10社の開示事例を紹介している。その中から、デンソー及びカプコンの記載を抜粋して紹介する。

【図表６】経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標の開示事例（デンソー）



（出所）デンソー「統合報告書 2025」を基に作成。なお、付録①に掲載されている内容を本稿向けに抜粋・要約したものである。

(1)デンソー（図表６）

自動車部品メーカーであるデンソーは、「エレクトリフィケーション・先進デバイス」などの新たな成長領域にシフトするための「事業ポートフォリオ変革」を経営戦略として掲げている。

そして、「事業ポートフォリオ変革」を実現するための「人財ポートフォリオ変革」という人材戦略を遂行している。また、人材戦略の具体的な取組として、ソフトウェア技術者への転身のための施策を進めている。

さらに、人材戦略である「人財ポートフォリオ変革」の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標として、人財ポートフォリオの定量的な目標を開示している。棒グラフで示されている、開発設計技術者のポートフォリオにおいて、2010年度には15%であったソフトウェア技術者を、2030年度には３倍の45%に増やす目標を設定し、足元の2024年度の実績を開示している。

(2)カプコン（図表７）

ゲームコンテンツを提供するエンターテインメント企業であるカプコンは、営業利益増益、年間ソフト販売１億本の達成に向け、世界最高水準のコンテンツを安定的に市場に投入するための開発体制の拡充を経営戦略として掲げている。

そして、経営戦略の実現のため、開発人員の拡充が重要であるとの認識のもと、若年層の積極採用の方針を掲げている。しかし、ゲーム開発に求められる水準を満たした優秀な学生を獲得するハードルが年々高くなっているというリスクも認識している。これらを踏まえ、開発人員の新卒・中途採用、採用競争力のある賃金水準の設定等の人材戦略を実行している。

さらに、人材戦略の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標として、開発職の人員数・新卒採用数、平均年間給与等を開示してい

【図表７】経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標の開示事例（カプコン）

経営戦略ビジネスモデル

世界最高のコンテンツを安定して生み出す開発力強化

営業利益増益、販売本数拡大に向けた開発体制の拡充

当社では、KPIである毎期10%以上の営業利益増益、年間ソフト販売1億本の達成に向け、「バイオハザード」「モンスターハンター」「ストリートファイター」などの主力IPを軸に、ナンバリング、続編、リメイク、新規IP、最新ハードへの移植などをタイトルマップに落とし、課題を一つずつ解決しながら確度を高めています。毎年2～3本の主力新作を安定的に投入していますが、将来的にはパイプラインの拡充が必要です。

当社を取り巻く課題

（1）事業環境の変化を踏まえた開発人員の拡充の重要性

開発人員は着実に増加していますが、必要な人材の確保に関しては、社内外において依然として課題があると認識しています。社内的には、プラットフォームの進化に伴いゲーム開発は年々規模が拡大し、開発期間も長期化しています。世界に通用するゲームの創出には、最先端の技術力が必要不可欠であり、技術革新に対応できる体制の強化が求められます。これに伴い、開発人員のさらなる充実と、従業員のスキル向上が今後ますます重要になると考えています。

（2）採用競争力強化の背景

一方、社外環境に目を向けると、国内の少子化により労働人口が減少傾向にあり、採用市場の競争が激化しています。若年層には幼少期からゲームに親しんできた人材が多く、今後も積極的な採用を進めていく方針ですが、当社のゲーム開発に求められる水準を満たした優秀な学生を獲得するハードルは、年々高くなっています。

人材戦略

（2）開発人員の新卒・中途採用、採用競争力のある賃金水準の設定

ア．将来を支える人材の確保と育成（開発力・マネジメント力強化）

当社は、開発人員の継続的拡充のため、毎年100名規模の開発新卒採用と、積極的な中途採用を実施しております。新卒採用においては、2026年3月期から初任給を月額30万円に引き上げ、採用競争力の強化を図っております。

人的資本関連指標及び目標

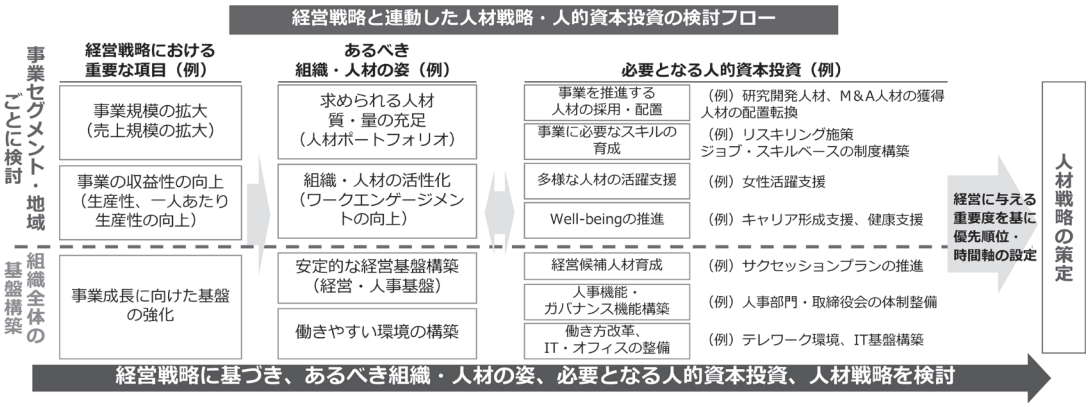
決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2024年3月比	2021年3月比	目標
従業員数（連結）（名）	3,152	3,206	3,332	3,531	3,766	106.7%	119.5%	－
うち開発職	2,285	2,369	2,460	2,675	2,846	106.4%	124.6%	毎期100名増
従業員数（単体）（名）	2,841	2,904	3,027	3,186	3,379	106.1%	118.9%	－
うち開発職	2,150	2,224	2,321	2,515	2,658	105.7%	123.6%	毎期100名増
新卒採用数（単体）（名）	198	163	163	154	168	109.1%	84.8%	－
うち開発職	160	139	133	107	126	117.8%	78.8%	毎期100名以上
平均年間給与（単体）（千円）（注3）	6,034	7,127	7,660	8,328	9,185	110.3%	152.2%	継続向上
うち開発職	5,991	7,137	7,657	8,403	9,225	109.8%	154.0%	継続向上

（1）開発人員の充足状況を示す指標及び目標

（2）採用数・賃金水準を示す指標及び目標

（出所）株式会社カプコン「有価証券報告書（2025年3月期）」「統合報告書2025」を基に作成。なお、付録①に掲載されている内容を本稿向けに抜粋・要約したものである。

【図表８】経営戦略と連動した人材戦略の検討フロー



る。

５．経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資の実践と可視化

(1) 経営戦略と連動した人材戦略を策定するための考え方

経営戦略と連動した人材戦略及び人的資本投資の実践は、企業価値の向上に直結するものであると考えられる。

経営戦略と連動した人材戦略を策定する上では、①経営戦略における重要度の高い項目においてあるべき組織・人材の姿を策定する、②その実現のために必要となる人材戦略・人的資本投資を整理する、③経営に与える重要度を基に優先順位・時間軸を設定し、人材戦略・人的資本投資を検討する、という３つのステップを踏むことが必要である。

まず①では、自社の経営戦略における項目のうち人材戦略の重要性が大きい部分を特定した上で、その実現に向けて、どのようなスキル・能力を持つ人材がどの程度求められるか、これらの人材の持つ能力をどのようにして最大限発揮させるか、これらを支える組織基盤はどうあるべきか等を整理し、あるべき組織・人材の姿を策定する。

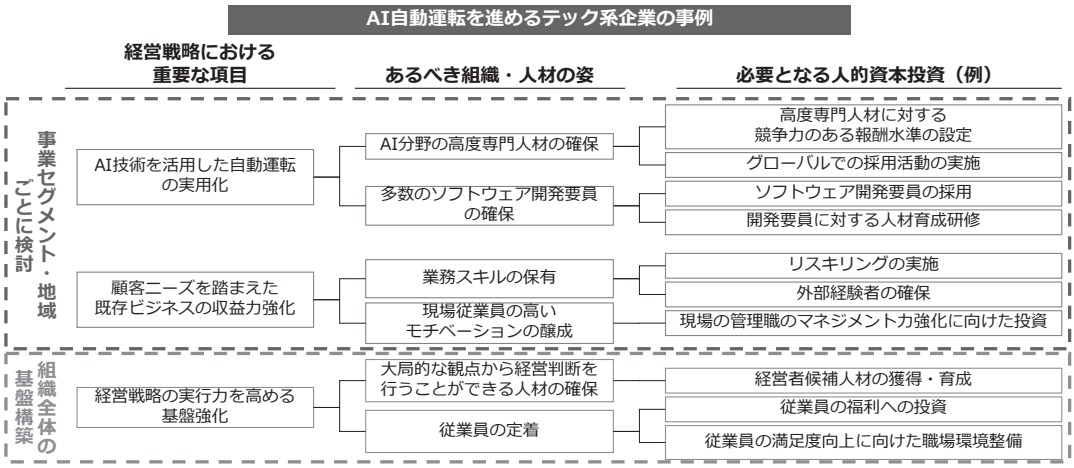
次に②では、①で策定した「あるべき組織・人材の姿」と、自社の現在の組織・人材の姿を比較した上で、そのギャップを埋めるために求められるアクションや人事施策等を検討・整理する。

その上で③では、②で整理したアクションや人事施策等を基に、それぞれのアクションが実践された場合に企業が得られる効果や、実践されなかった場合に生じる経営上のリスク、アクションを進める上でのリスクや機会を分析する。その結果を踏まえた経営に与える影響度を基に、必要な施策や人的資本投資を優先順位付けし、経営戦略と整合的な時間軸を設定した上で人材戦略を策定する。

上記の図表８の検討フローへの理解を深めるべく、３(1)でも記載している架空のテクノロジー企業(企業Ａ)における、経営戦略と連動した人材戦略の検討フローの例を記載する(図表９)。

こうした検討フローで人材戦略を策定することは、国際的な開示基準の考え方とも整合的と考えられる。経営戦略における重要度の高い項目においてあるべき組織・人材の姿を策定し、必要な人材戦略・人的資本投資を整理、経営に与える影響度を基に、人材戦略を策定・人的資本投資を検討することは、国際基準を踏まえた考え方として１(2)で記載されている企業と人的資本の「依存」と「影響」の関係、１(3)で記載されている「リスク」と「機会」の評価を踏まえた人材戦略の検討に対応するものであ

【図表９】AI自動運転を進めるテック系企業の事例



る。

①～③の検討フローを進める上で、重要となる点を整理すると次の内容が挙げられる。

まず、事業の成長に求められる人的資本は、職種・業種や、その事業の置かれた状況、事業規模などの影響を受けることを踏まえ、連結グループ全体のみならず、事業セグメント・地域ごとで人材戦略や人的資本投資を策定・実践することが挙げられる。

次に、経営層のコミットメントが挙げられる。具体的には、経営トップが人材戦略・人的資本投資にコミットして自ら積極的に発信・対話すること、そして、CHROをはじめとした、CXO等の経営陣・取締役レベルが、それぞれの役割を明確にした上で、その取組に対してコミットすることが重要である。さらに、生成 AI などの革新的技術の急速な進展や人口減少等に伴い、経営環境や業務プロセスが大きく変化する中では、事業ポートフォリオの組み替え等、企業の経営戦略自体の大胆な転換が求められる可能性がある。そのため、経営層による迅速な意思決定により、人材ポートフォリオや人材戦略を質・量両面から不断に見直すことの重要性がますます高まっていくと考えられる。

同時に、従業員との対話も重要な点である。人的資本への投資や人材戦略に関連する経営戦略、その前提となる自社の目指す姿(長期ビジョン)、その根幹にある価値観を含めて従業員の共感を深め、社内への浸透を図ることが必要と考えられる。

経営戦略と連動した人材戦略を策定する上では、人事部門が果たす役割の重要性にも留意する必要がある。人事部門は管理部門としての機能にとどまらず、事業部門をはじめとした関連部門等と連携しながら、経営戦略を踏まえた自社の人材ポートフォリオの策定をリードする戦略部門としての機能も果たすことが期待される。

(2) 人材戦略・人的資本投資の可視化・開示に向けた考え方

ここまでに記載した内容を踏まえて経営戦略と連動した人材戦略を策定して人的資本投資を実践し、企業価値の向上を実現するためには、人的資本投資の現状を適切に可視化し、新たな資金・人材の確保へとつなげることで、人的資本投資の実践と開示の好循環を形成することが必要不可欠である。

人的資本投資の可視化にあたっては、まず、経営戦略と連動した人材戦略を策定することが出発点となる。その上で、経営戦略やあるべき

組織・人材と、人材戦略・人的資本投資との関係を企業の成長ストーリーとして論理的に説明することが重要であり、これに向けて必要となる定量的な指標及び目標を適切に設定し、人材戦略・人的資本投資の進捗及びその効果を把握することが必要となる。そのための指標及び目標の設定に際しては、企業固有の戦略や自社の強み、ビジネスモデルに沿った独自性のある指標及び目標を設定することが重要であるのと同時に、投資家の目線から企業間比較を行う際に用いられる比較可能性の高い指標及び目標も重要であり、両者をバランス良く設定することが重要となる。人材戦略・人的資本投資と財務指標とのつながりを明確化するためには、連結グループ全体だけでなく、事業セグメントや地域ごとに指標を管理することも有効と考えられる。

そして、設定した指標及び目標に基づいて自社の人的資本の現状を可視化し、あるべき組織・人材の姿と現状との差分を明らかにするとともに、そのギャップを埋めるために必要な取組の進捗をモニタリングする。

人的資本情報の開示においては、可視化した自社の人材戦略・人的資本投資の現状について、経営戦略の実現や財務指標の向上との関係を、財務面と人事面の両面から一貫したストーリーとして論理的に説明することが求められる。その際には、定量的な指標に加えて、定性的な記述も活用しながら、企業の成長までの道筋を表現することが重要であり、特定の項目について画一的な開示が求められているわけではないことにも注意が必要である。また、企業は開示した内容に対するフィードバックを通じて、自社の人材戦略・人的資本投資を継続的にアップデートしていくことが必要である。

三　おわりに

本稿では、人的資本可視化指針（改訂版）、別紙、付録①の記載を踏まえ、「経営戦略と人材戦略の連動」の考え方及び人材戦略・人的資本投資の実践について解説した。より具体的な内容は人的資本可視化指針（改訂版）、別紙、付録①をご参照いただきたい。これらの３つの資料が、企業の中長期的な企業価値向上、投資家による企業価値評価に寄与することを期待したい。