

経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資の実践・開示 人的資本可視化指針（改訂版）の 解説（下）

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

山崎

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

【この記事のエッセンス】

● 人的資本可視化指針（改訂版）および別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示は、国際的なサステナビリティ開示基準に示された4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標）を踏まえた人的資本開示を行うための投資家の期待と考えられる開示を示している。

● 経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資を実現するには、自社のあるべき人材・組織の姿を描き、その実現に必要な人的資本投資を実践開示することが重要である。さらに、それを開示する際には、自社の成長ストーリーとして論理的に伝わる記載内容であることが重要である。

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、人的資本可視化指針（2022年8月公表）を改訂し、次の資料を公表した⁽¹⁾⁽²⁾。

- ・ 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：戦略に焦点をあてた人的資本開示」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：開示事例」という）

人的資本可視化指針（改訂版）および別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示」に含まれる内容のうち、本稿の（上）（2026年5月10日・20日合併号（No.1776））では、「経営戦略と人材戦略の連動の考え方」について説明し、（下）では、「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標（4つの要素）を踏まえた人的資本開示」および「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」について説明する。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。

（<https://www.cas.go.jp/jip/seisaku/niponseichosenyaku/nizaimu/index.html>）
ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標（4つの要素）を踏まえた人的資本開示

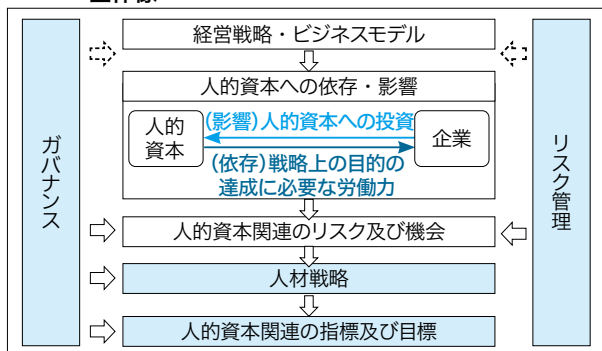
改訂版の人的資本可視化指針には、国際的なサステナビリティ開示基準に示された4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標）を踏まえた人的資本開示を検討する企業にとって参考となる記載が盛り込まれている。以下、その内容について説明する。

4つの要素の全体像

4つの要素（ガバナンス、戦略、

(1) 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/jip/houdou/20260323.html>）
(2) なお、本連載執筆時点において「付録③ 参考資料集」が公表されており「付録② 人的資本に関する開示基準・開示事例の整理」についても近日中に公表予定。公表物は、次のURLを参照。

(図表1) 4つの要素を踏まえて考えられる人的資本開示の全体像



(出所) 人的資本可視化指針(改訂版) P12、別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示P35

リスク管理、指標及び目標)に基づく開示のうち、「(人材)戦略」と「人的資本関連の(指標及び目標)」に関して、経営戦略と関連づけた開示が投資家から期待されていることは本稿の(上)で記載したとおりである。

さらに、「(人材)戦略」と「人的資本関連の(指標及び目標)」と関連づける形で、「ガバナンス」と「リスク管理」の開示を行うことにより、4つの要素に従った開示となると考えられる。

図表1は、4つの要素を参考に、人的資本開示の考え方について例示的な整理を試みたものである⁽³⁾。

図の中央に配置された、4本の矢印で接続された5つのボックスが、

これまで説明してきた「経営戦略と人材戦略の連動」に関する5つのステップを示している。「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及び機会」、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」といったフローを示している。さらに、左側にガバナンス、右側にリスク管理の要素を記載している。

いる。

別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示」では、4つの要素に基づく開示に関する投資家の期待や考えられる開示を示すことにより、4つの要素を踏まえた開示を検討する企業に役立つよう記載している。

⁽³⁾ ISSB基準、SSB-J基準において人的資本に関連する記載はあるものの、人的資本に対する開示要求事項は定められていない。

4つの要素を踏まえた開示の参考例

別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示」では、4つの要素を踏まえた人的資本開示を検討する際の参考例として、テクノロジー企業(企業A)の例が示されている。本稿では参考

例の一部を抜粋し説明する。詳細は、別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示」を参照されたい。

(1) 人材戦略、人的資本関連の指標及び目標

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(経営戦略・ビジネスモデル)、当該経営戦略を実現するため、将来の人材ポータフォリオとして、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て人材採用、ソフトウェア開発要員向け研修を通じて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(人的資本への依存・影響)。

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合理的に見込み得る人的資本

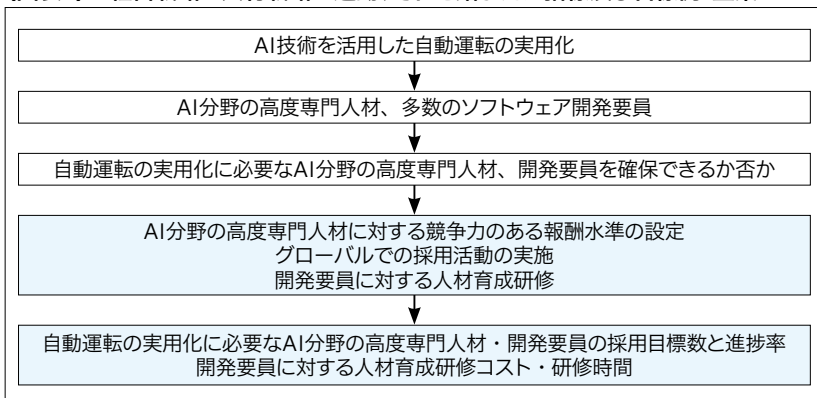
本関連のリスクとなると企業Aは判断している。一方で、人材戦略の実現を通じて必要な対応を行うことができれば、経営戦略の実現に必要な人材を確保できる機会が生じると企業Aは判断している(人的資本関連のリスク及び機会)。また、これらのリスクや機会を踏まえた人材戦略として「競争力のある報酬水準の設定とグローバルでの採用活動の実施」などを掲げ(人材戦略)、当該人材戦略の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標として「採用目標数と進捗率」などを開示している(人的資本関連の指標及び目標(次頁図表2))。

なお、生成AIなどの革新的技術の急速な進展などを踏まえ、別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示」では、「生成AIの普及等により、『あるべき組織・人材の姿』『必要となる人的資本投資』が変化する場合に、企業はどのような対応をしようとしているのか、に関する情報を示すことは有益である」といった投資家の期待も記載している。

(2) ガバナンス

「ガバナンス」に関して、別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示」では次の例を示している。

(図表2) 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



(出所) 別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示P25

「ガバナンス」に関する考えられる開示の一例
取締役会において、経営戦略の実現に必要なソフトウェア開発要員の採用目標が経営戦略を踏まえ適切に設定されているかを監督するとともに、四半期毎に、進捗状況をモニタリングしている。なお、詳細な検討については、〇〇委員会に委任した上で報告を受けている。

これに関連して、「人材戦略に関する目標設定や、進捗に対するモニタリングに関する開示は、投資家にとって重要な情報である」といった投資家の期待も記載している。

(3) リスク管理

「リスク管理」に関して、別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示では次の例を示している。

「リスク管理」に関する考えられる開示の一例
識別したリスク及び機会をモニタリングするため、人材戦略の進捗状況を適切に計測できる指標及び目標を設定し、進捗状況の評価を行っている。

ソフトウェア開発要員が必要となるスキルに基づき細分化し、スキル毎の採用予定人数に対する四半期毎の採用実績人数の推移を継続的に集計し、〇〇委員会に報告。〇〇委員会において、進捗状況を踏まえ、●●を実施することとした。

これに関連して、「企業がどのような情報（インプット）に基づき、人的資本関連リスクを識別・評価・優先順位付け・モニタリングしているか

に関する情報は、投資家による企業のリスク管理活動の妥当性の評価に役立つ」といった投資家の期待も記載している。

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

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に向けた考え方については、以下のように整理される。

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を策定し、必要となる人的資本投資を実践することは、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実際に策定するうえでは、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経営に与える影響度を基に優先順位・時間軸を設定し、人材戦略・人

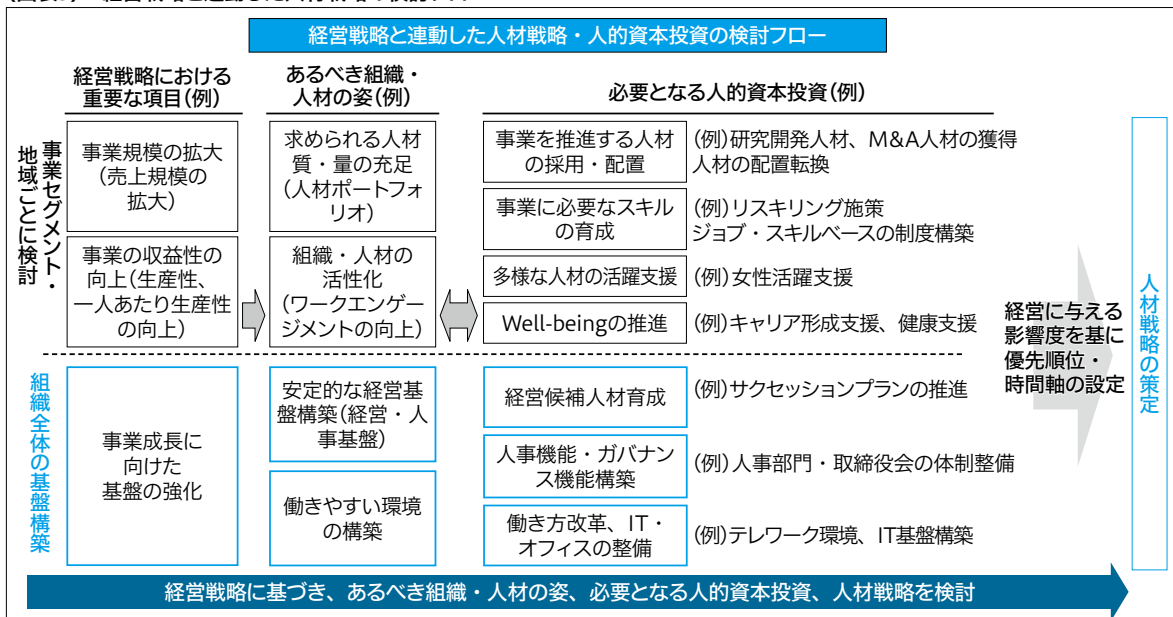
的資本投資を検討する、という3つのステップを踏むことが必要である。

まず①では、自社の経営戦略における重要な項目のうち人材戦略の重要性が大きい部分を特定したうえで、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うえで、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。

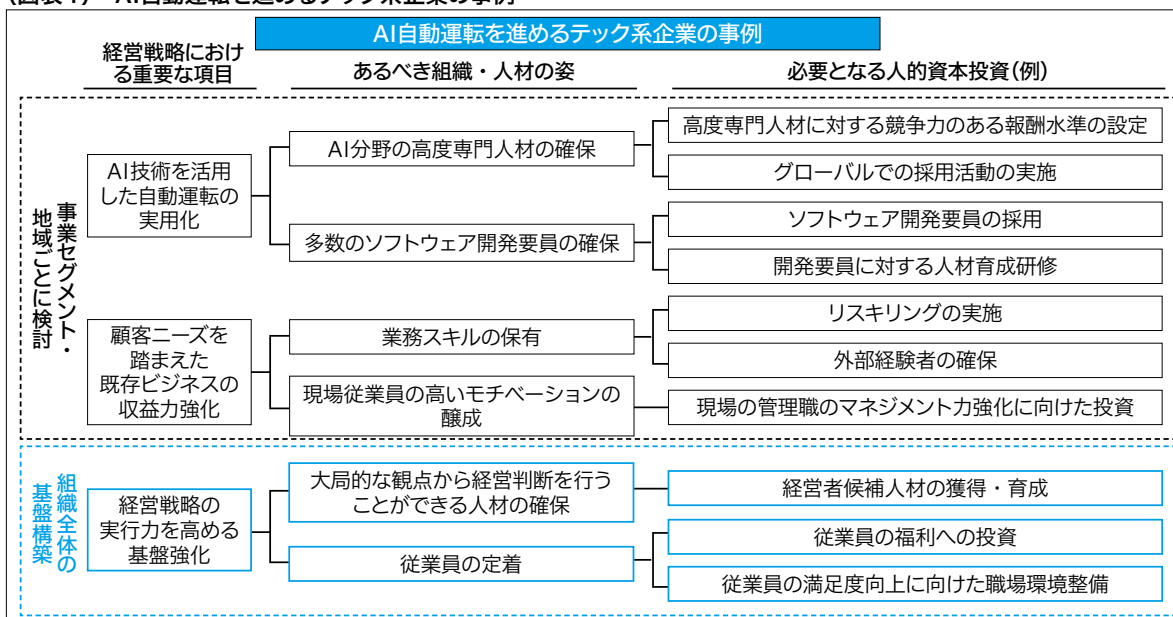
そのうえで③では、②で整理したアクションや人事施策等をもとに、それぞれのアクションが実践された場合に企業が得られる効果や、実践されなかった場合に生じる経営上のリスク、アクションを進めるうえでのリスクや機会を分析する。その結果を踏まえた経営に与える影響度をもとに、必要な施策や人的資本投資を優先順位づけし、経営戦略と整合的な時間軸を設定したうえで人材戦略を策定する(図表3)。

(図表3) 経営戦略と連動した人材戦略の検討フロー



(出所) 人的資本可視化指針(改訂版) P13

(図表4) AI自動運転を進めるテック系企業の事例



(出所) 人的資本可視化指針(改訂版) P14

図表3の検討フローへの理解を深めるべく、前記「4つの要素を踏まえた開示の参考例」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4)。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本稿の(上)「人的資本への依存・影響」で記載されている企業と人的資本の「依存」と「影響」の関係、本稿の(上)「人的資本関連のリスク・機会」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る。

①③の検討フローを進めるうえで、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うえで、その取組み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なかでは、事業ポートフォリオの組替え等、企業の経営戦略自体の大胆な転換が求められる可能性はある。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くると考えられる。

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うえで、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

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。

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・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。そのうえで、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およ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。同時に、自社の経営に与える影響が大きいと見込まれるような、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の設定も重要であり、両者をバランスよ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り組み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。

おわりに

本稿の(上)と(下)では、人的資本可視化指針(改訂版)、別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示、付録①」開示事例の記載を踏まえ、「経営戦略と人材戦略の連動」の考え方、4つの要素を踏まえた人的資本開示の考え方、および経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資の実践と開示について解説した。

より具体的な内容は人的資本可視化指針(改訂版)、別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示、付録①」開示事例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。