



# 「人的資本可視化指針（改訂版）」の解説 —中長期的な企業価値向上に資する人材戦略・人的 資本投資の実践・開示—

金融庁企画市場局企業開示課 国際会計調整室長  
金融庁企画市場局企業開示課 課長補佐  
経済産業省経済産業政策局産業人材課 課長補佐(総括)  
経済産業省経済産業政策局産業人材課 係長

倉持亘一郎  
山崎晋一  
堂上和哉  
吉本剛琉

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（改訂版）」（以下「改訂版」という）、「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）を公表した<sup>1,2</sup>。以下ではその概要について解説する。

なお、本稿において意見にわたる部分については、筆者の個人的見解であることをあらかじめ申し添えておく。

## 1 改訂の背景

2022年8月、内閣官房に設置された非財務情報可視化研究会より「人的資本可視化指針」が公表された。同指針は、人的資本の可視化の重要性やその方法について有用な情報が多く記載されている一方、経営戦略と人材戦略の連動については、その重要性の指摘にとどまっていた。今回の改訂は、前回公表以降の国内外の人的資本開示

の動向を踏まえたものである。

今後の労働供給制約下における産業構造の転換や、生成AI等の進展による大幅なスキル需要・ビジネスモデル・業務プロセスの変化など、企業を取り巻く環境は大きく変化している。こうした状況下で企業価値の向上を実現するためには「成長投資としての人的資本投資」の拡大が必要不可欠であり、例えば、重要なスキルを持つ人材の確保・育成に向けた賃上げを含む投資や、

1 内閣官房「「人的資本可視化指針」の改訂について」（2026年3月23日。<https://www.cas.go.jp/jp/houdou/20260323.html>）。

2 なお、同年4月に「付録③ 参考資料集」が、同年5月に「付録② 人的資本に関する開示基準・開示事項例の整理」が公表された。公表物は、以下のURLを参照。<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/nipponseichosenryaku/hizaimu/index.html>

ジョブ・スキルに基づく処遇制度の導入、多様な人材が活躍できる環境づくり等が今後の課題として考えられる。各企業が直面するこのような課題を人的資本関連のリスク・機会と捉え、識別したリスク・機会に対してどのように人材戦略・人的資本投資を実行しているかについて開示することは、投資家にとって有益な情報となると思われる。

また、資本市場からの人的資本投資への関心が高まる一方で、投資家からは企業価値向上に向けた経営戦略の実現等に向けた人的資本投資の取組みの開示が不十分との指摘の声がある。人的資本投資は、多くの経営者にとって人件費、つまり固定費と捉えられ、足もとの利益を確保するために抑制、又は後回しにされがちな構造にあるという指摘が従来なされてきた。

国内外の人的資本に関する情報開示の動向に目を向けると、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等が改正（2026年2月20日公布・施行、2026年3月期から適用）され、経営方針・経営戦略等に関連付けた人材戦略等の開示が義務付けられた。さらに、サステナビリティ開示に関する国際基準の検討が進み、2023年6月には国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）よりISSB基準が公表され、ガバナンス、戦略、

リスク管理、指標及び目標の4つの要素の枠組みによる開示が示された。

こうした背景を踏まえ、企業の経営戦略と連動した人材戦略の策定・質の高い人的資本投資の実践と開示に向けたガイダンスを提供すべく人的資本可視化指針の改訂を行った。

改訂版及び別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示には以下の内容が含まれており、人的資本開示の高度化に取り組む企業に役立つことが期待される。

- ・人材戦略を経営方針・経営戦略等に関連付けて具体的に記載することを検討するすべての企業に役立つ記載<sup>3</sup>（後記2参照）
- ・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）を踏まえた開示を検討する企業に役立つ記載<sup>4</sup>（後記3参照）
- ・経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動に向けた具体的な考え方とその実践に役立つ記載（後記4参照）

## 2 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

3 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。

4 2027年3月期よりグローバルな投資家との建設的な対話を志向する時価総額の大きなプライム市場上場企業を対象に、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）が設定したSSBJ基準に準拠したサステナビリティ開示が開始される。

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。

改訂版は、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つのステップを介してより具体的に説明している（【図表1】）。それぞれどのようなステップなのか、以下で解説したい。

## （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、将来の成功がどのような人的資本に「依存」し、当該人的資本を確保するために、企業は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。

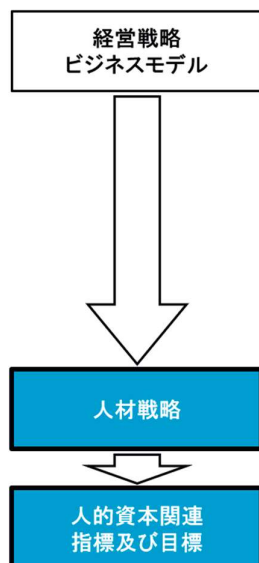
企業が、経営戦略の実現、将来の成功のために必要となる人的資本（「あるべき組

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かどうか、結果として経営戦略を実現できるかどうかを示唆する情報となり得るためである。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さらに増すと考えられる。

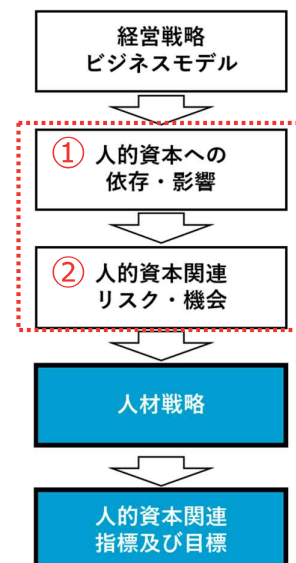
「あるべき組織・人材の姿」及び「必要

【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

### 人的資本可視化指針（改訂前）



### 人的資本可視化指針（改訂版）



（出所）改訂版 9 頁・11 頁、別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示10 頁・13 頁。

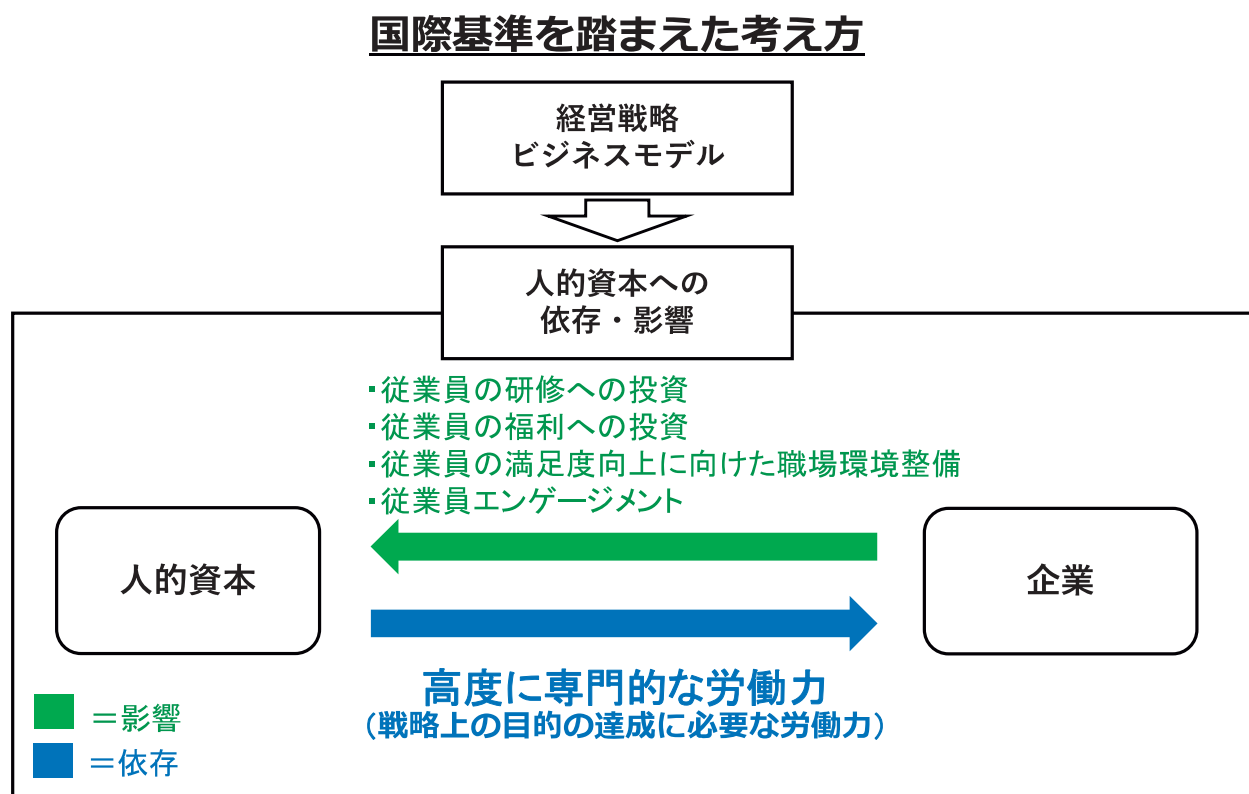
となる人的資本投資」を検討することは、財務マテリアリティにフォーカスしたISSBのIFRSサステナビリティ開示基準S1号「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的な要求事項」（以下「IFRS S1号」という）の考え方と整合的であり、投資家にとって重要な情報を識別することに資すると考えられる。IFRS S1号付録B適用ガイダンスにおいて、戦略上の目的を達成するために高度に専門的な労働力を必要とする（高度に専門的な労働力に依存する）企業の例が記載されている（【図表2】）。

この例においては、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み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・

【図表2】 国際基準を踏まえた依存と影響の考え方



（出所）改訂版10頁、別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示12頁。

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前提となる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、投資家の期待に応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。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<sup>5</sup>。この分類は様々な業種に当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。

### (4) 人材戦略を踏まえた指標及び目標の開示

#### ア 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み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

5 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。

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、単にそれを用いればよいというわけではなく、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付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。

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、投資家の期待に応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（【図表3】）。

イ 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：戦略に焦点をあてた人的資本開示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、それに基づく「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、その人材戦略の進捗状況を示す「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1】右側の図を参照）。

### （5）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

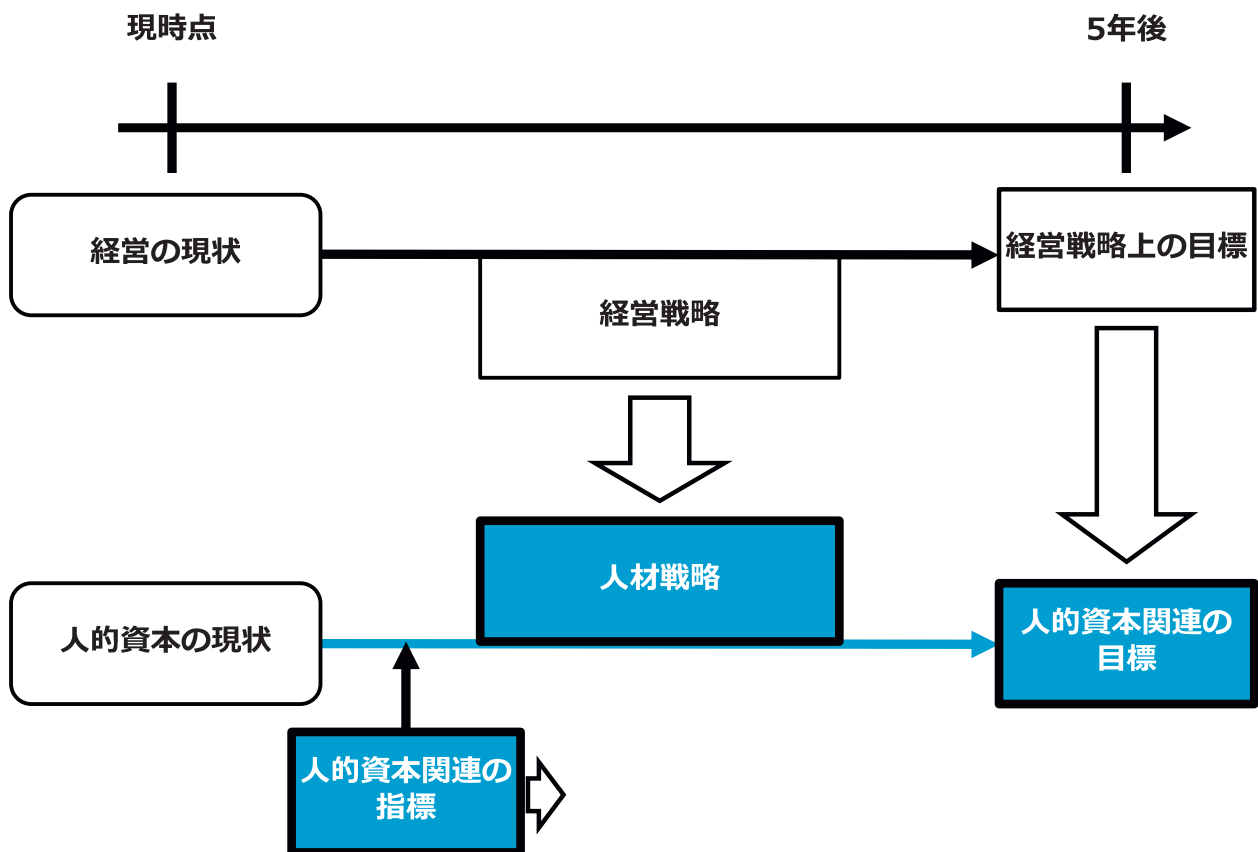
これまで解説してきた枠組みを踏まえ、企業が自社独自の人的資本開示を検討する上での参考資料として、改訂版とともに公表された付録①：開示事例において、10社の開示事例を紹介している。その中から、デンソー及びカプコンの記載を抜粋して紹介する。

#### ア デンソーの記載（【図表4】）

自動車部品メーカーであるデンソーは、「エレクトロニクス・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

【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



（出所）別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示17頁。

材戦略の具体的な取組みとして、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、足もとの2024年度の実績を開示している。

#### イ カプコンの記載（【図表 5】）

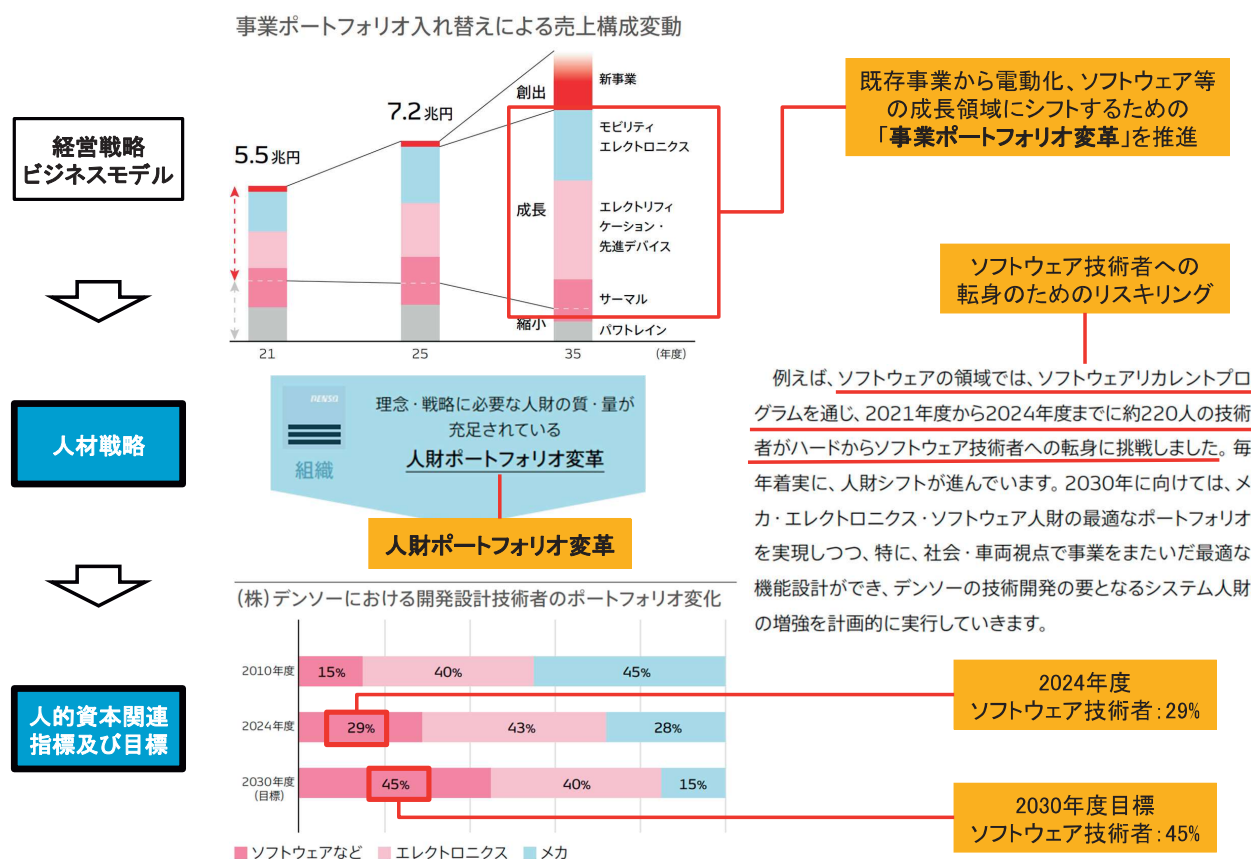
ゲームコンテンツを提供するエンターテインメント企業であるカプコンは、営業利益増益、年間ソフト販売1億本の達成に向

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る。

【図表 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（デンソー）



(出所) デンソー「統合報告書 2025」をもとに作成。なお、付録①：開示事例15～18頁に掲載されている内容を筆者が抜粋・要約。

### 3 4つの要素を踏まえた人的資本開示

#### (I) 4つの要素の全体像

4つの要素（ガバナンス、戦略、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、経営戦略と関連付けた開示が投資家から期待されていることはこれま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」と関連付ける形で、「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。

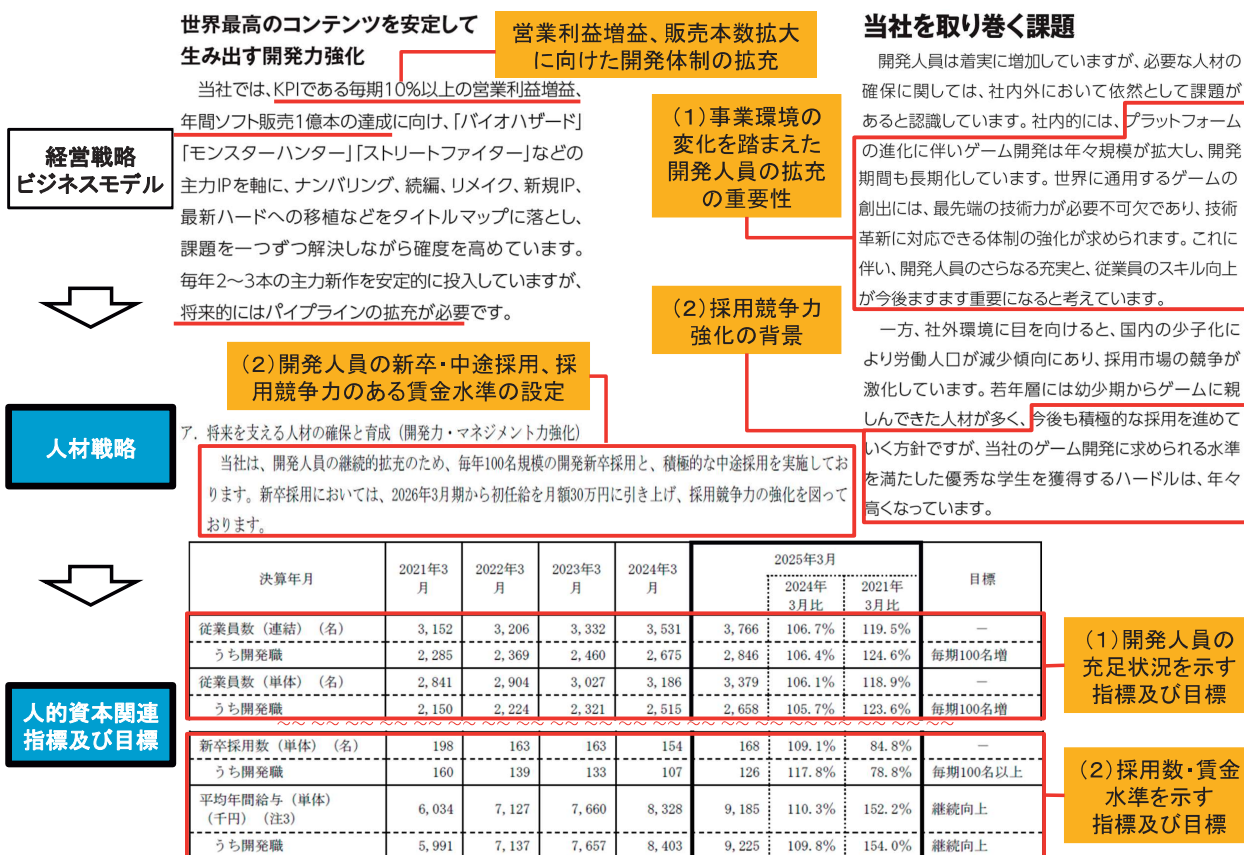
【図表 6】は、4つの要素を参考に、人的資本開示の考え方について例示的な整理を試みたものである<sup>6</sup>。

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。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。

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

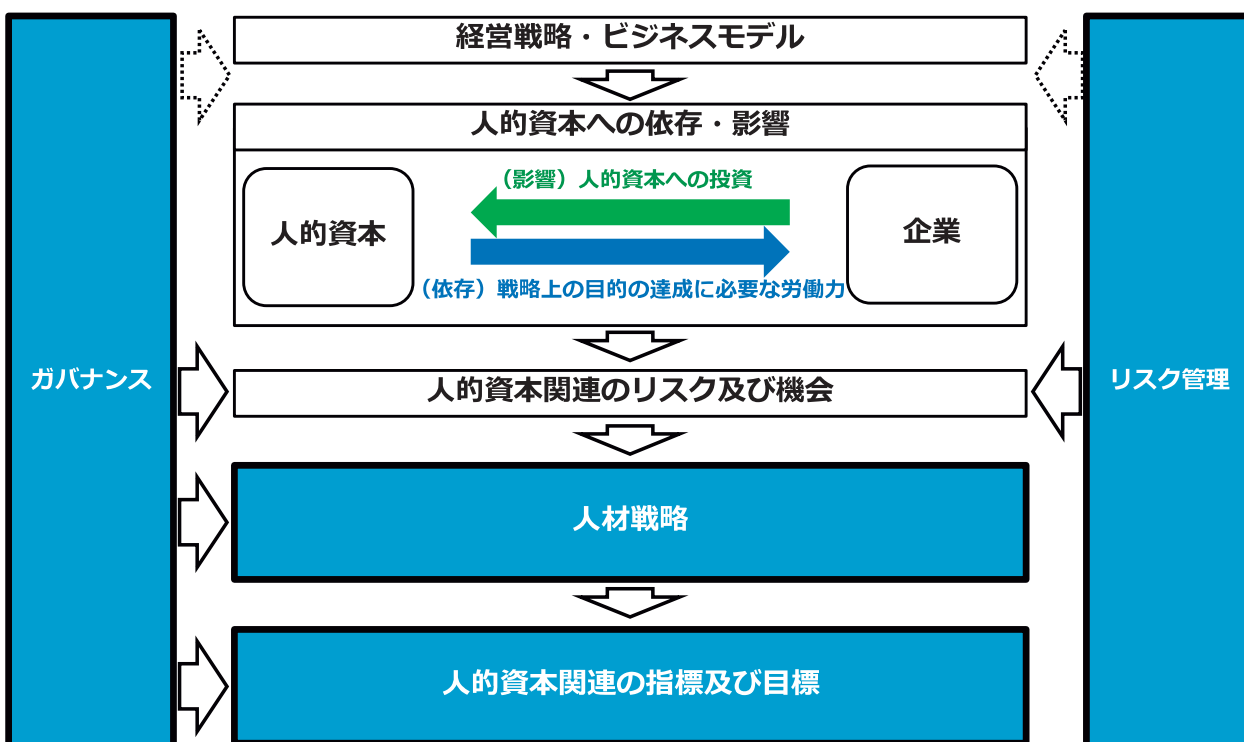
6 ISSB基準、SSBJ基準において人的資本に関連する記載はあるものの、人的資本に対する開示要求事項は定められていない。

【図表5】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）



（出所）カプコン「有価証券報告書（2025年3月期）」「統合報告書2025」をもとに作成。なお、付録①：開示事例7〜10頁に掲載されている内容を筆者が抜粋・要約。

【図表6】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）改訂版12頁、別紙：戦略に焦点をあてた人的資本開示35頁。

る企業に役立つよう記載している。

## (2) 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。以下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。

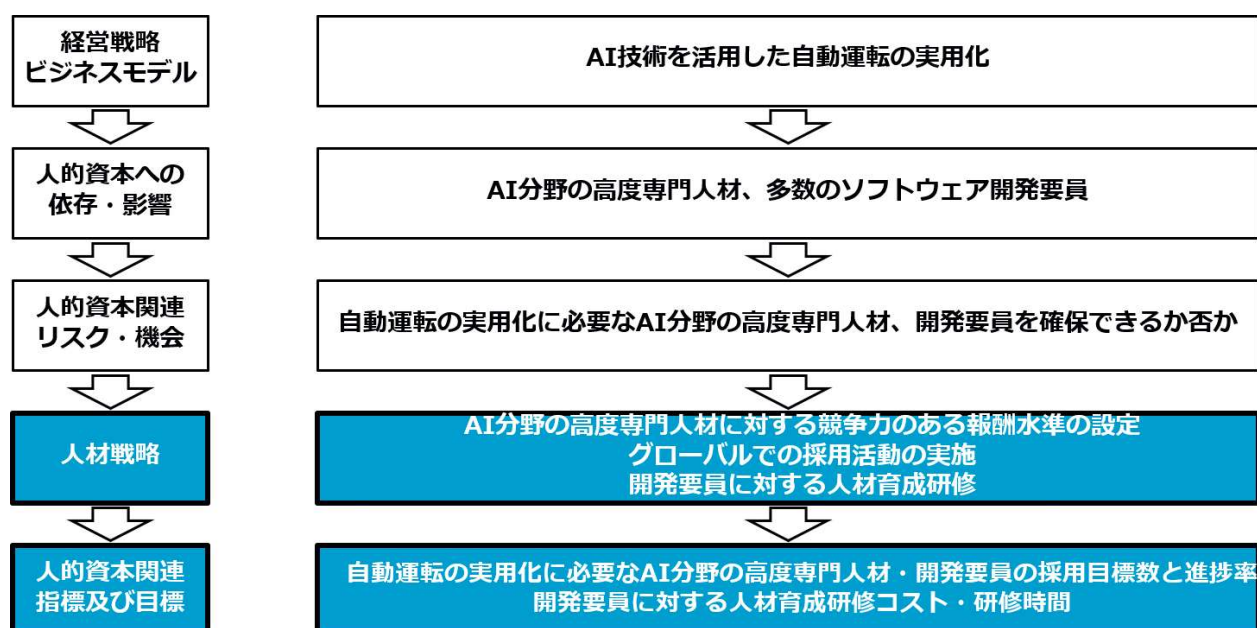
### ア 人材戦略、人的資本関連の指標及び目標（【図表7】）

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（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・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

【図表7】 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25頁。

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）。

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。

### イ 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以下の例を示している。

#### 「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。

### ウ 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以下の例を示している。

#### 「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を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。

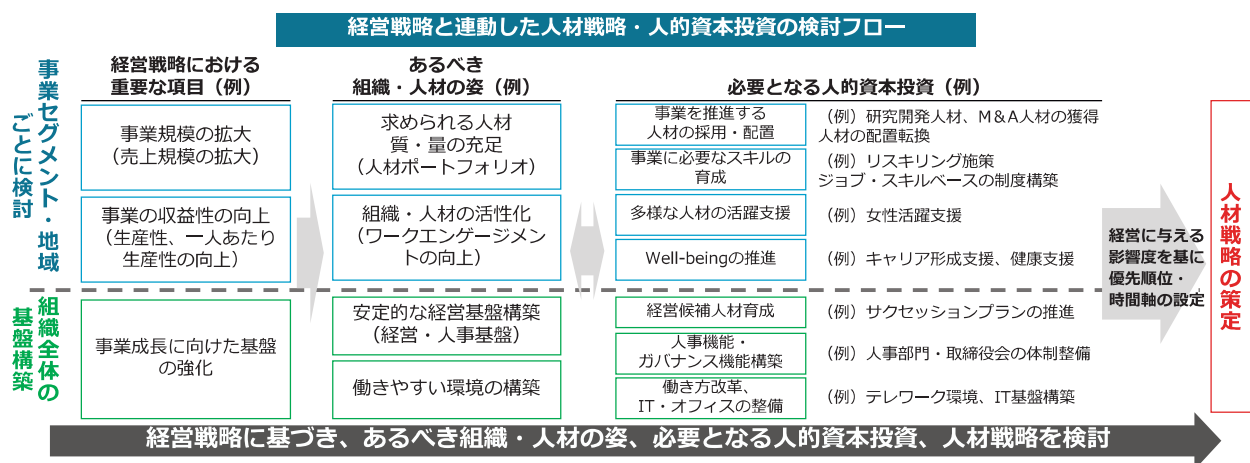
## 4 経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資の実践と可視化

### (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（【図表8】）

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経営に与える影響度をもとに優先順位・

【図表 8】経営戦略と連動した人材戦略の検討フロー



（出所）改訂版13頁。

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などを整理し、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もとに、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。

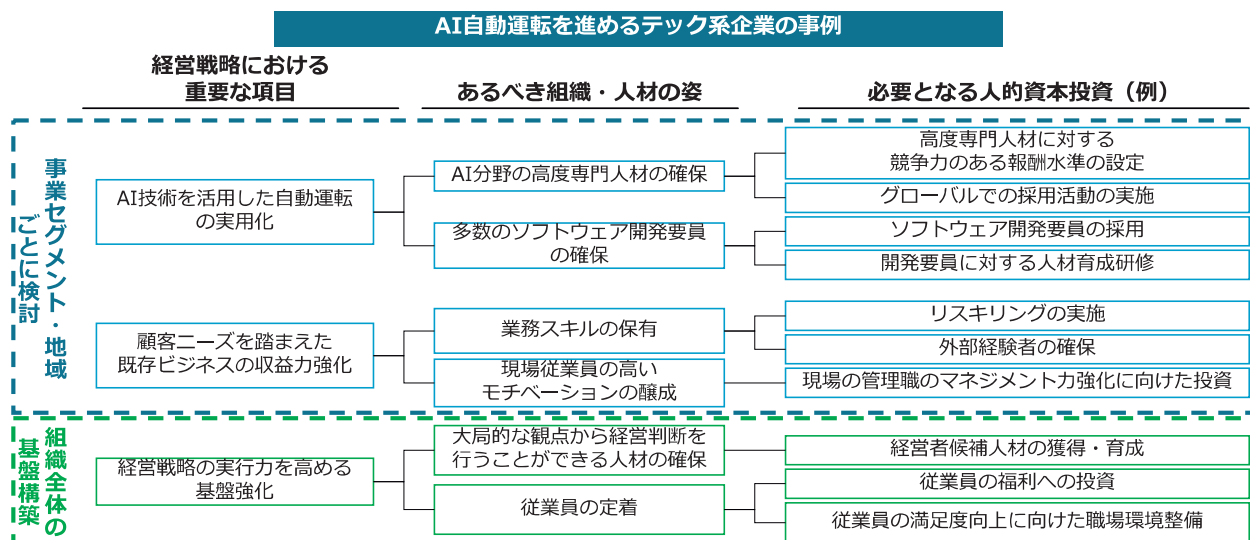
上記検討フローへの理解を深めるべく、前記3(2)で記載しているテクノロジー企業（企業A）における、経営戦略と連動した人材戦略の検討フローの例を記載する（【図表9】）。

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もとに、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前記2(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、前記2(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

【図表 9】 AI自動運転を進めるテック系企業（企業 A）の事例



（出所）改訂版14頁。

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・地域ごとに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中では、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・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、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。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。

## 5 おわりに

本稿では、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、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各資料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。

(くらもち こういちろう／  
やまさき しんいち／どうじょう かずや／  
よしもと たける)