

人的資本可視化指針の見直しについて

～強い日本経済の実現に向けた、
人的資本投資の強化～

2025年12月

内閣官房

金融庁

経済産業省

1. 人的資本可視化指針改訂の背景

2. 人材戦略・人的資本投資の現状認識

(1) 成長投資の動向

(2) 企業における人的資本投資の現状

(3) 資本市場・労働市場の関心

3. 経営戦略と人材戦略の連動と開示の高度化

(1) 国際基準を踏まえた整理

(2) 実践に向けた考え方

非財務情報可視化研究会 開催の背景

- 人的資本への投資は、強い日本経済の実現を目指し、中長期的な企業価値の向上を後押しするために不可欠な要素。人的資本に関する情報開示の充実が投資家が企業の成長可能性を判断するために重要。
- 上記に向けて、内閣府令を改正し、有価証券報告書に企業戦略と関連付けた人材戦略と、それを踏まえた従業員給与等の決定方針等の開示を求める方向で検討が進んでいるところ。
- 本研究会では、前回の人的資本可視化指針策定後の状況変化を踏まえ、経営戦略と人材戦略の連動を更に高め、開示情報の充実を図るべく、
 - ① 国際的なフレームワークに沿った対応の方向性
 - ② 企業における実践に向けた具体的な考え方とその進め方について検討し、「人的資本可視化指針」の改訂を目指す。

新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2025年改訂版（抜粋）（2025年6月13日閣議決定）

1. 三位一体の労働市場改革の加速

(2) ② 人的資本に関する情報開示の充実を通じた企業価値の向上

人的資本は企業の戦略達成・価値創造における重要な要素であり、経営戦略と人材戦略を関連付けた開示が投資家にとって有用であることから、有価証券報告書における人的資本開示の充実を図ることを検討する。

あわせて、人的資本経営を全国に広げ深化させていくため、地方の企業を含めた機運醸成を図るとともに、企業の経営戦略と連動した人材戦略の策定や人的資本への積極的な投資を進める観点から、「人的資本可視化指針」（資本市場に人的資本の情報開示を行う際に参照できる開示事項・手法等のガイドライン）を見直し、ジョブ型人事の導入状況も含め、情報開示の充実を図る。

人的資本可視化指針改訂の背景とポイント①

【人的資本投資の重要性】

- 人的資本への投資は、強い日本経済の実現を目指し、中長期的な企業価値の向上を後押しするために不可欠な要素。
- これまでの日本経済の停滞の要因の一つは投資が不十分であったこと。実際に人的資本投資についても、諸外国と比べて低水準である。
- さらに、今後の労働供給制約下におけるDX・GXによる産業構造の転換、生成AIの進展による大幅なスキル需要の変動や、業務プロセスの変化への対応の必要性を踏まえると、単なる投資量の拡大に留まらず、企業価値向上に結びつく質の高い人的資本投資の拡大がより重要となっている。

【人的資本に関する情報開示の動向】

- 人的資本投資に関する企業の情報開示については、内閣官房に設置された非財務情報可視化研究会が、2022年に「人的資本可視化指針」を公表、2023年には有価証券報告書に人的資本に関する開示が義務化された。
- こうした中で各社の情報開示が進んできた一方、投資家からは、企業価値向上に向けた経営戦略の実現及びそれに紐づく財務指標の改善に向けて必要な人的資本投資が行われているか、という観点からの情報開示が不十分との指摘がある。
- さらに、人的資本を含むサステナビリティ開示については、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よりISSB基準が公表された。今後投資家とのコミュニケーションにおいて、こうした国際基準を踏まえた人的資本開示も期待されると考えられるが、人的資本に特化した開示の考え方は未だ明らかではない。

人的資本可視化指針改訂の背景とポイント②

【対応の方向性】

- 「人的資本可視化指針」の改訂に際しては、経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動に向けて、「国際的な開示基準に沿った情報開示の進め方」や「具体的な考え方とその実践」についてガイダンスを提供する。

（国際的な開示基準に沿った情報開示の進め方）

- 人的資本を含む国際的なサステナビリティ開示基準の検討が進展したことを受け、関連する記載をアップデート。
- 国際的な開示基準における経営戦略と人材戦略の関係性や、経営戦略・人材戦略と国際的に開示が求められる4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）の関係を整理する。そのうえで、4つの要素に具体的に記載すべき事項について考え方を整理する。

（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）

- 従来の「人的資本可視化指針」においては、経営戦略と人材戦略の連動についての重要性の指摘に留まり、具体的な考え方やステップについての記述は限定的。
- そのため、経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動性を高めるため、経営戦略に従い、事業セグメント・地域ごとにあるべき組織・人材の姿を明確にし、これに応じて必要な人材戦略・人的資本投資を検討するためのガイダンスを提供。
- さらに、人材戦略・人的資本投資の効果について、経営戦略と紐付く形で測定可能な指標・目標を設定・可視化し、その重要度や投資家の関心に応じて、ステークホルダーとの対話の充実に向けた開示を進めることを促す。

人的資本可視化指針の改訂について

- 人的資本可視化指針を改訂し、国際的なフレームワークに沿った情報開示や、経営戦略と人材戦略・人事施策の関連づけに関する情報開示を促す。

現在の人的資本可視化指針の構成

1. 人的資本の可視化を通じた人的投資の推進に向けて
 - 1.1. 人的資本の可視化へ高まる期待
 - 1.2. 可視化の前提としての経営戦略・人材戦略
 - 1.3. 指針の役割
2. 人的資本の可視化の方法
 - 2.1. 可視化において企業・経営者に期待されること
 - 2.2. 人的資本への投資と競争力のつながりの明確化（フレームワークを活用した統合的なストーリーの構築）
 - 2.3. 4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示（統合的なストーリーへの開示内容の落とし込み）
 - 2.4. 開示事項の類型（2類型）に応じた個別事項の具体的内容の検討
 - 2.5. 具体的な開示事項（定性的事項・指標・目標）の検討に際しての留意点
3. 可視化に向けたステップ
 - 3.1. 可視化に向けた準備
 - ①基盤・体制確立編
 - ②可視化戦略構築編
 - 3.2. 有価証券報告書における対応
 - 3.3. 任意開示の戦略的活用

- 付録① 人的資本：開示事項・指標集
付録② 人的資本：開示事例集
付録③ 参考資料集

国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動と開示

サステナビリティ開示に関する国際基準を踏まえた、経営戦略と人材戦略の連動及び4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に基づく開示を整理。

経営戦略を踏まえた人材戦略・人的資本投資の実践

経営戦略を踏まえた人材戦略・人的資本投資に関する記載を拡充し、企業の実質的な情報開示及び人的投資を促す。

※資本市場（投資家）、労働市場（求職者等）との情報開示を通じた対話の充実にに向けたポイントも整理。

人的資本可視化指針（改訂版）の構成（案）

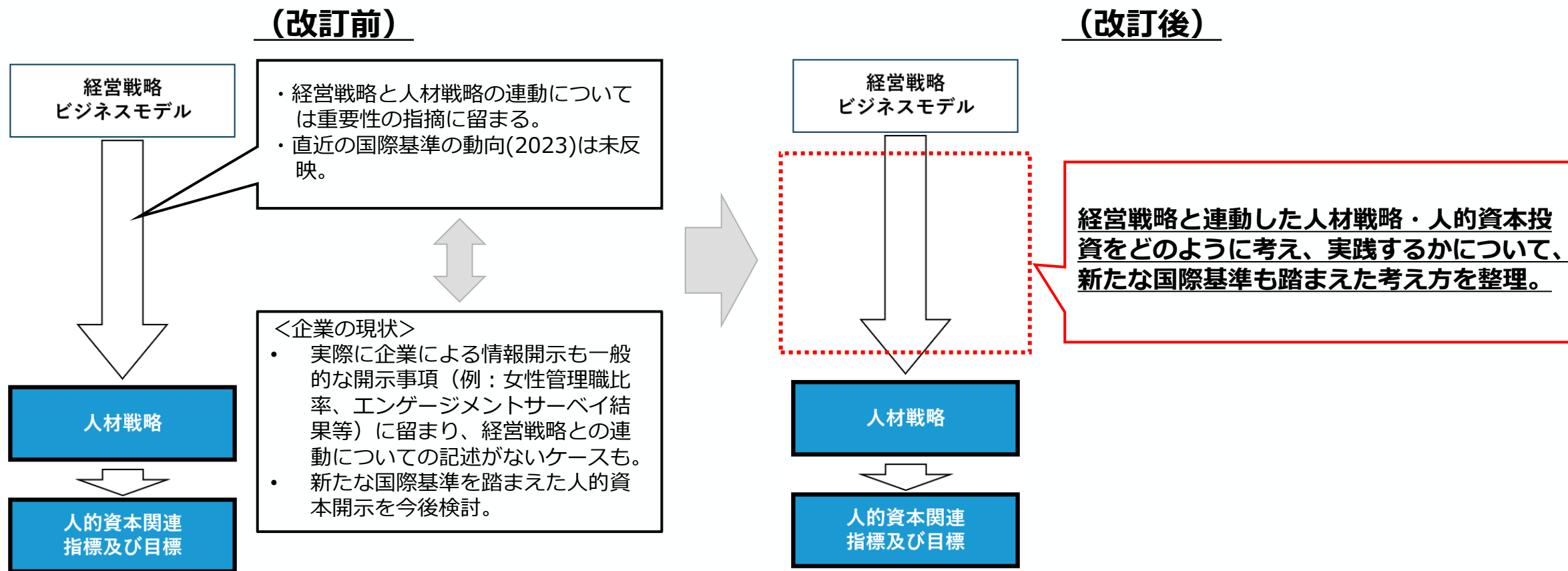
はじめに：改訂の趣旨

1. 人的資本投資及びその可視化の意義
 - 1.1. 成長投資としての人的資本投資とその可視化の重要性
 - 1.2. 人的資本投資に対する投資家の期待
2. 人的資本の可視化に向けた考え方
 - 2.1. 国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動と開示
 - 2.2. 経営戦略を踏まえた人材戦略・人的資本投資の実践

- 付録① 人的資本：開示事項・指標・フレームワーク集
付録② 参考資料集

人的資本可視化指針改訂の背景とポイント③

- 2022年8月に公表された人的資本可視化指針は、企業の人的資本開示を進める上で有用な情報を多く提供しているが、**「新たな国際基準を踏まえ経営戦略と人材戦略をどのように連動させ、開示を行うことが考えられるか」、****「経営戦略を踏まえた人材戦略・人的資本投資をどのように考え、実践すればよいか」**に関する記載は十分ではない。
- 今回の改訂を通じて、企業における人的資本開示の充実を通じて、質の高い人的資本投資の更なる拡大を目指す。



1. 人的資本可視化指針改訂の背景

2. 人材戦略・人的資本投資の現状認識

(1) 成長投資の動向

(2) 企業における人的資本投資の現状

(3) 資本市場・労働市場の関心

3. 経営戦略と人材戦略の連動と開示の高度化

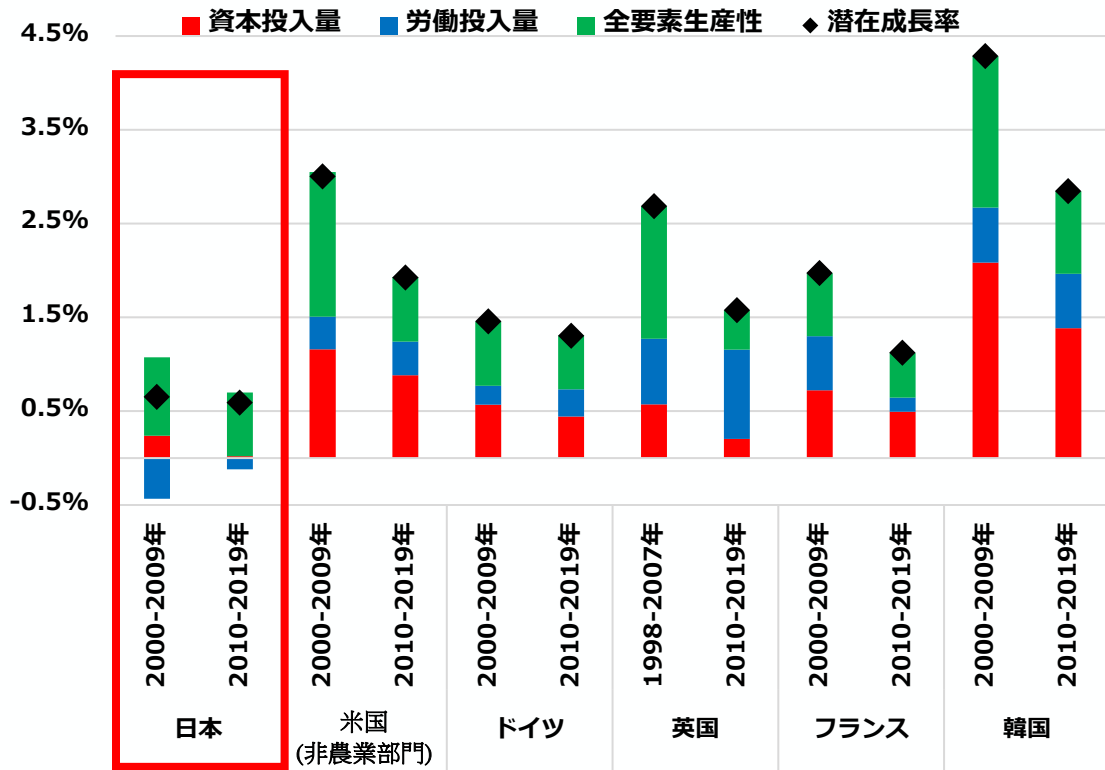
(1) 国際基準を踏まえた整理

(2) 実践に向けた考え方

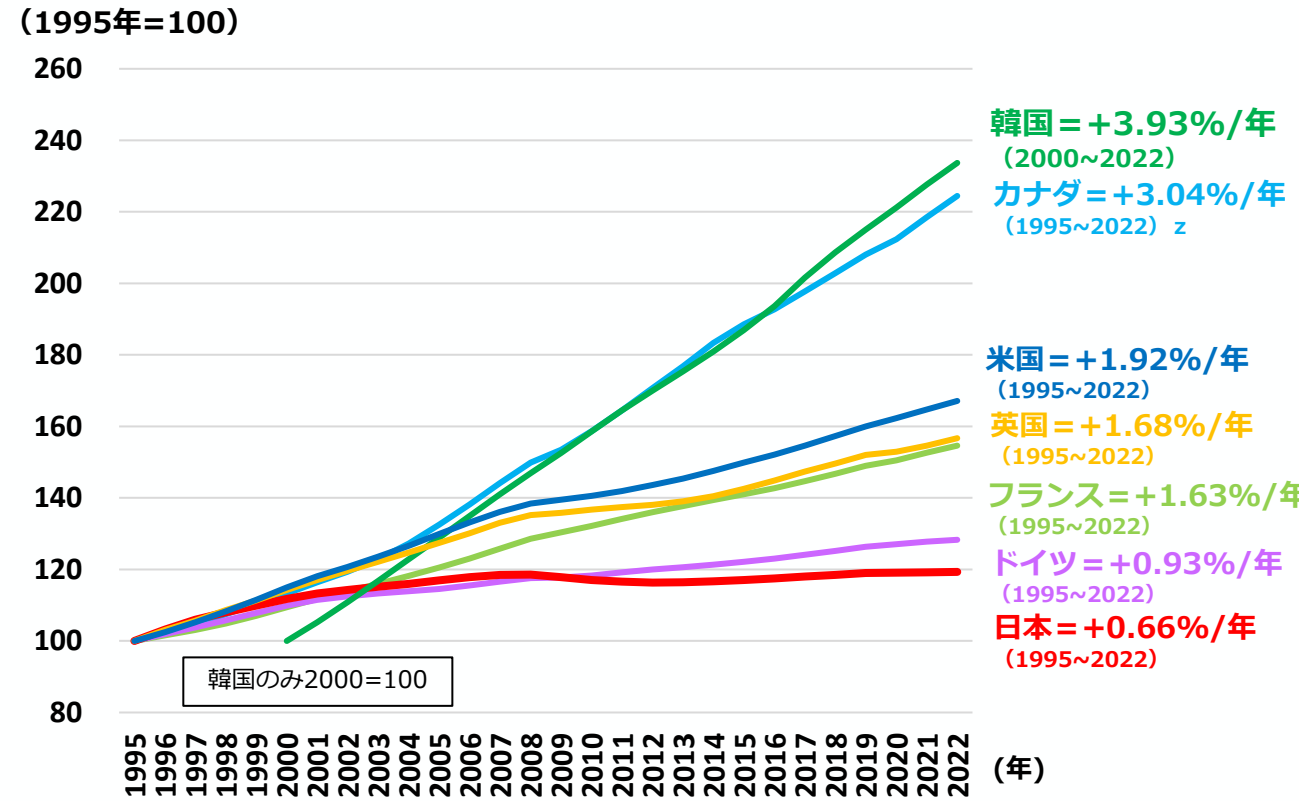
日本経済の停滞要因の一つは投資

- 潜在成長率を要因分解すると、全要素生産性は他国と遜色ない。最大の違いは資本投入量。
- 特に金融危機以降、多くの日本企業は、海外で投資を拡大、日本での投資は横ばい。

潜在成長率の各項目寄与度の比較（各期間の平均値）



資本ストックの推移



(注) 左図：英国は英国予算責任局の公開データの都合上、1998-2007年までの潜在成長率の寄与度分解を掲載。

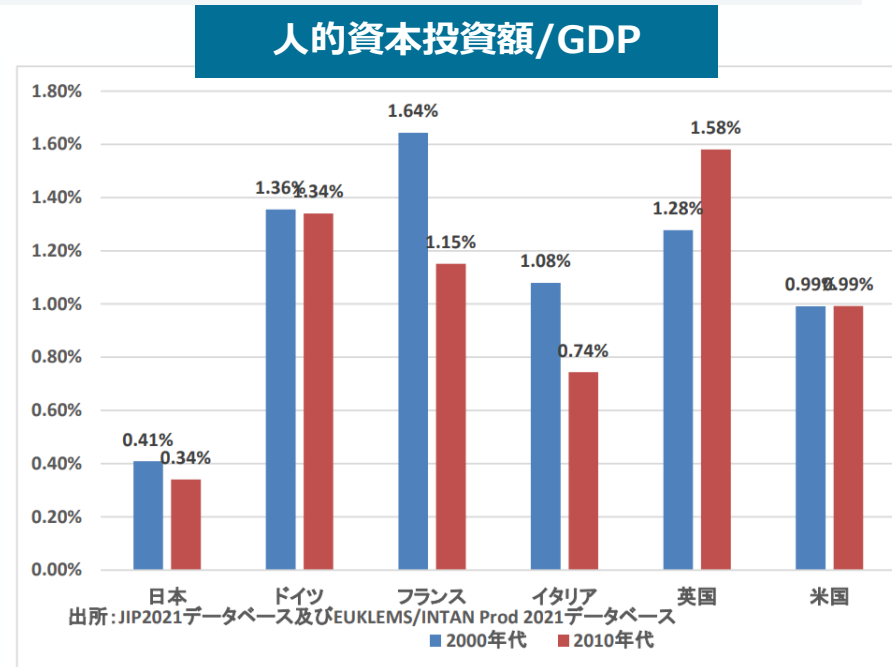
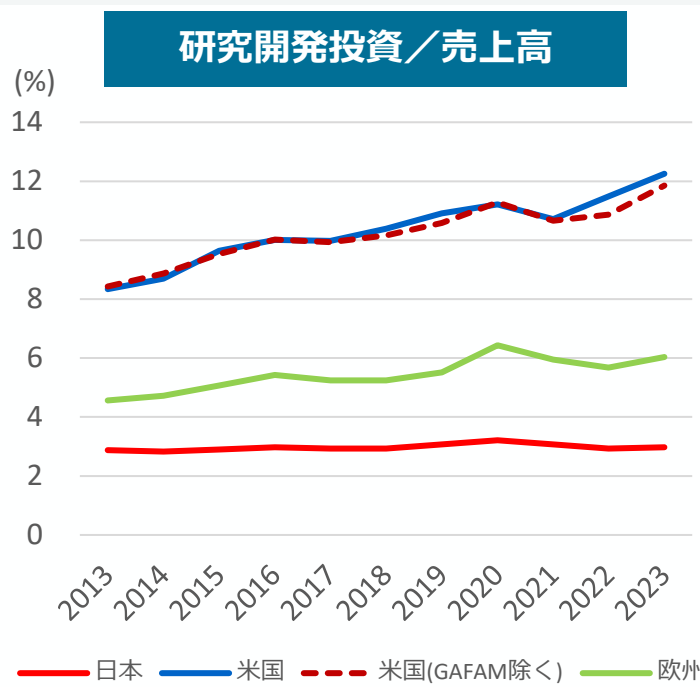
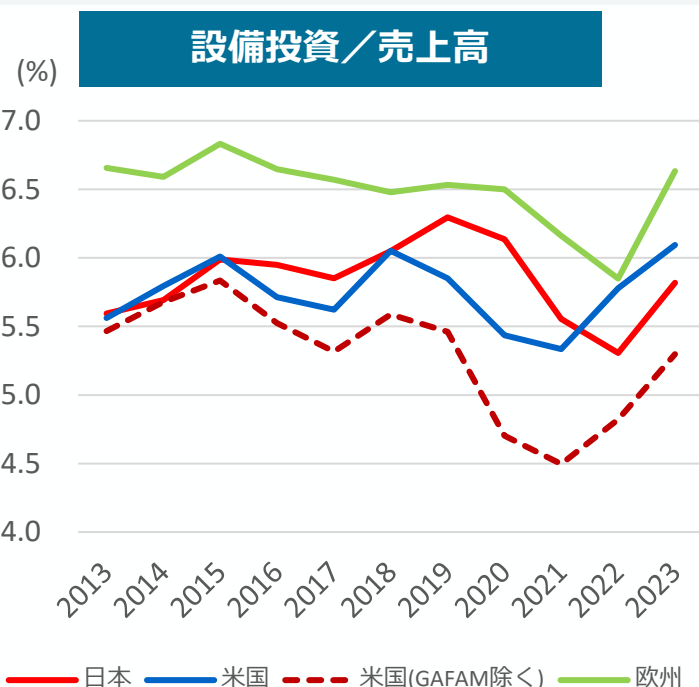
右図：資本ストックの伸び率は、厚生労働省「第2回社会保障審議会年金部会 年金財政における経済前提に関する専門委員会」（令和5年2月24日）資料3を参考に、（総固定資本形成-固定資本減耗）/固定資産 により算出。資本ストックは、1995年を100として、前年の資本ストックに伸び率を掛け合わせることで算出。なお、韓国はデータの制約上、2020年を基準としている。

(出所) 左図：内閣府「GDPギャップ、潜在成長率」（2025年3月18日）、米国議会予算局「An Update to the Budget and Economic Outlook: 2019 to 2029」（2019年8月21日）、「The Budget and Economic Outlook: 2022 to 2032」（2022年5月25日）、ドイツ経済諮問委員会「SPRING REPORT 2024」（2024年5月15日）、英国予算責任局「Economic and fiscal outlook」（2022年11月16日及び2025年3月26日）、世界銀行「A Cross-Country Database of Potential Growth」（2023年3月27日）を基に作成。

右図：OECD.stat、厚生労働省「第2回社会保障審議会年金部会 年金財政における経済前提に関する専門委員会」（令和5年2月24日）より作成。

日本企業の成長投資の状況

- **設備投資や研究開発投資**（どちらも海外子会社の投資分も含む）はここ10年で**金額は増加（金額ベースで、設備投資は+42%、研究開発投資は+45%）**。一方、**対売上高比では伸び悩み**。
- **人的資本への投資も他の先進諸国と比較して低迷**。



(注) 【設備投資/売上高、研究開発投資/売上高】
 ※各指標について、各年の売上高により加重平均を計算。(設備投資：投資CF内の有形無形固定資産取得額。)
 ※調査対象：日本は東証プライム・スタンダード・グロース、米国はNYSE・ナスダック、欧州は欧州に所在する取引市場にそれぞれ上場している企業。
 (2013～2023年の間で継続してデータを取得できない企業及び金融機関を除く。金融機関は、日本は東証業種分類において「金融・保険業」の大分類に属する企業、米国・欧州はSPEEDA業界分類において「金融」の大分類に属する企業。)
 (設備投資/売上高は日本2733社、米国965社、米国(GAFAM除く)960社、欧州1767社。研究開発投資/売上高は日本1608社、米国557社、米国(GAFAM除く)553社、欧州371社。)
 ※GAFAMはアメリカの大手IT企業5社 (Google (Alphabet)、Amazon、Facebook (Meta)、Apple、Microsoft) を指す。

注：2010年代は、2010年から18年

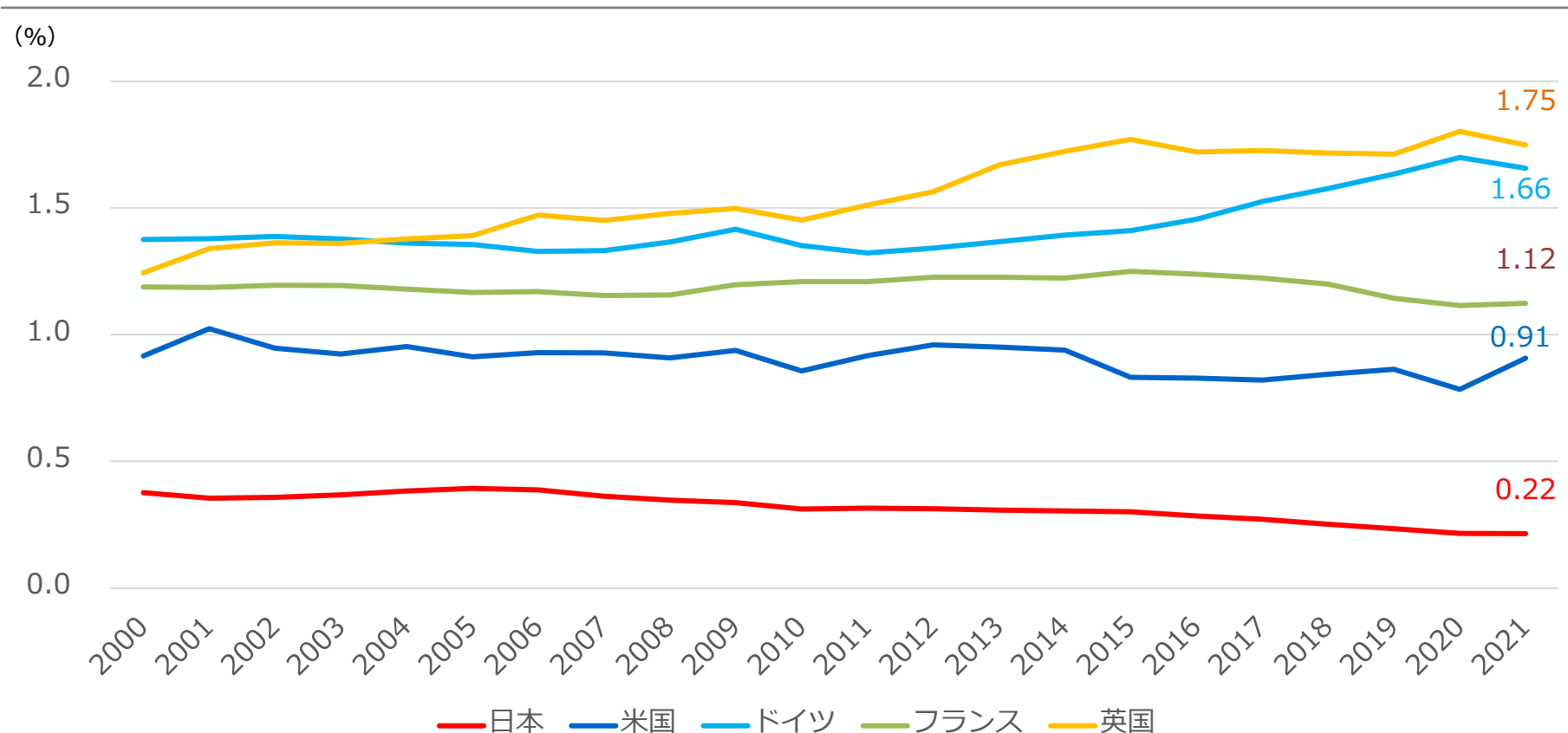
※横軸は企業
 【人的資本投資額/GDP】
 ※人的資本投資額はOFF-JTに関する「直接費用+間接費用」で構成 (OJTに係る費用は含まれていない)。直接費用：OFF-JT (研修等) に投じられた直接的な費用、間接費用：研修を受けている間に通常業務から離れることで発生する機会費用 (給与で計算) の事業年度を指す (例：2024年3月期決算の数値は「2023」に反映。)

(出所) 【設備投資/売上高、研究開発投資/売上高】SPEEDAのデータを基に経済産業省作成 【人的資本投資額/GDP】RIETI「日本の人的資本投資について-人的資源価値の計測と生産性との関係を中心として」(宮川努、滝澤美帆)

人的資本投資に関する現状

- 人的資本投資額(OFF-JTに関する直接費用+間接費用)の対GDP比率は、他の先進諸国と比べて、ドイツ・英国では増加傾向であるのに対し、日本では減少傾向。

各国における人的資本投資額の対名目GDP比率



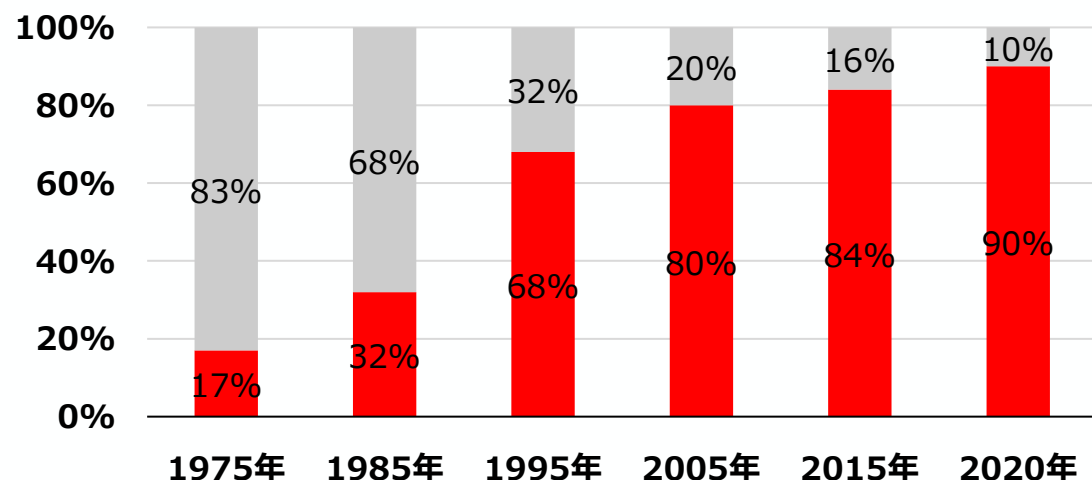
(注) 「人的資本投資額」はOFF-JT に関する「直接費用+間接費用」で構成。直接費用：OFF-JT（研修等）に投じられた直接的な費用。間接費用：研修を受けている間に通常業務から離れることで発生する機会費用。
(出所) EUKLEM INTAN Prod 2021のデータを基に経済産業省が作成。

無形資産投資の重要性

- S&P500の構成銘柄の時価総額のうち、2020年では90%が無形資産が占めており、**企業価値向上に向けては、人的資本投資を含めた無形資産投資の重要性は高まっている。**
- 一方で、日本における無形資産投資は諸外国と比べて低く、10年間でほとんど成長していない。

時価総額に占める無形資産の割合

米国市場 (S&P500)

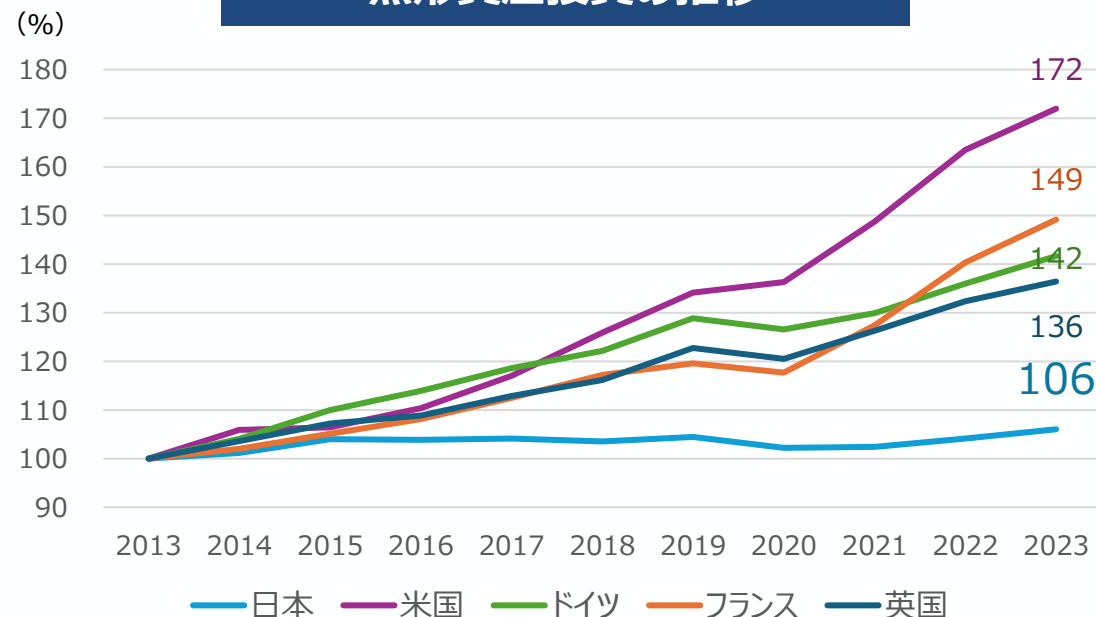


(注) 時価総額 (market cap) から純有形資産 (net tangible asset value) を引いたものを純無形資産 (net intangible asset value) としている。

その純無形資産を時価総額で割ることによってそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

(出所) OCEAN TOMO「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年)を基に作成。

無形資産投資の推移



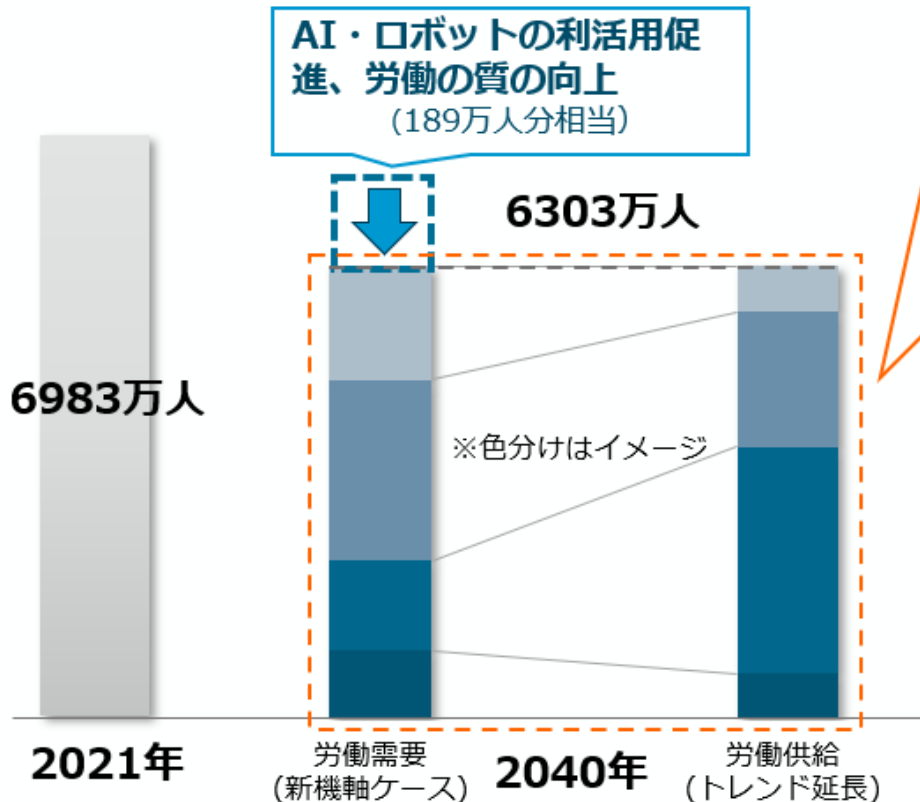
出所: World Intellectual Property Organization及びLuiss Business School「Global INTAN-Invest」のデータ(2025年6月版)を基に経済産業省が作成。

※ 無形資産投資はIq_Intan、有形資産投資はIq_TangNRes(実質価格)。

※ 無形資産投資には、国民経済計算における知的財産生産物(研究・開発、鉱物探査・評価、コンピュータソフトウェア・データベース、娯楽・文学・芸術作品の原本、その他の知的財産生産物)、デザイン、商標、組織資本、新たな金融商品などが含まれる。

2040年就業構造推計結果を踏まえたスキル転換の必要性

- 経済産業省が実施した2040年就業構造の推計においては、今後の成長の実現に向けて、労働需給が減少する中において大きな不足を生じさせないためには、**AI・ロボットの活用促進や、リスキング等による労働の質の向上を実現することが重要と指摘されている。**
- また、現在の人材供給のトレンドが続いた場合、職種間、学歴間によって**ミスマッチが発生する可能性も想定されており、戦略的な人材育成や円滑な労働移動の推進が必要**であると推計されている。



職種間・学歴間のミスマッチ

職種	専門的技術的職業	事務	販売	サービス	生産工程	
うちAI・ロボット等の活用を担う人材						
2040年労働需要 (2021年現在の就業者数)	1387万人 (1281万人)	498万人 (196万人)	1166万人 (1420万人)	735万人 (834万人)	714万人 (880万人)	865万人 (885万人)
供給とのミスマッチ ※現在のトレンドを延長した場合	-49万人	-326万人	214万人	51万人	10万人	-281万人

学歴	高卒	短大・高専等	大学理系	院卒理系	大学文系	院卒文系
2040年労働需要 (2021年現在の就業者数)	2112万人 (2735万人)	1212万人 (1240万人)	685万人 (563万人)	227万人 (154万人)	1545万人 (1332万人)	83万人 (70万人)
供給とのミスマッチ ※現在のトレンドを延長した場合	-37万人	-52万人	-60万人	-47万人	28万人	7万人

→職種間、学歴間のミスマッチの解消のため、労働需要に対して必要な労働の質の向上及び人材供給の在り方の再検討が必要。

(注) 試算方法：労働需要については、新機軸ケースの産業別就業者数を、足下データ(2020)の産業×職業×学歴別比率で分解し、その上で①産業別の自動化影響による職種の変化、②職種ごとの学歴構成の変化を加味。労働供給については、2040年就業者数*を、産業別・職業別就業者数の足下の増減傾向が続くと仮定して産業×職業別比率を推計、分解(学歴については、最終学歴に大きな変化が生じないという仮定のもと、大学進学率の上昇を加味しつつ、年代に応じ、足下比率(2020)をスライド)。
*2023年度版労働力需給の推計(JILPT)の労働参加漸進シナリオを活用

1. 人的資本可視化指針改訂の背景

2. 人材戦略・人的資本投資の現状認識

(1) 成長投資の動向

(2) 企業における人的資本投資の現状

(3) 資本市場・労働市場の関心

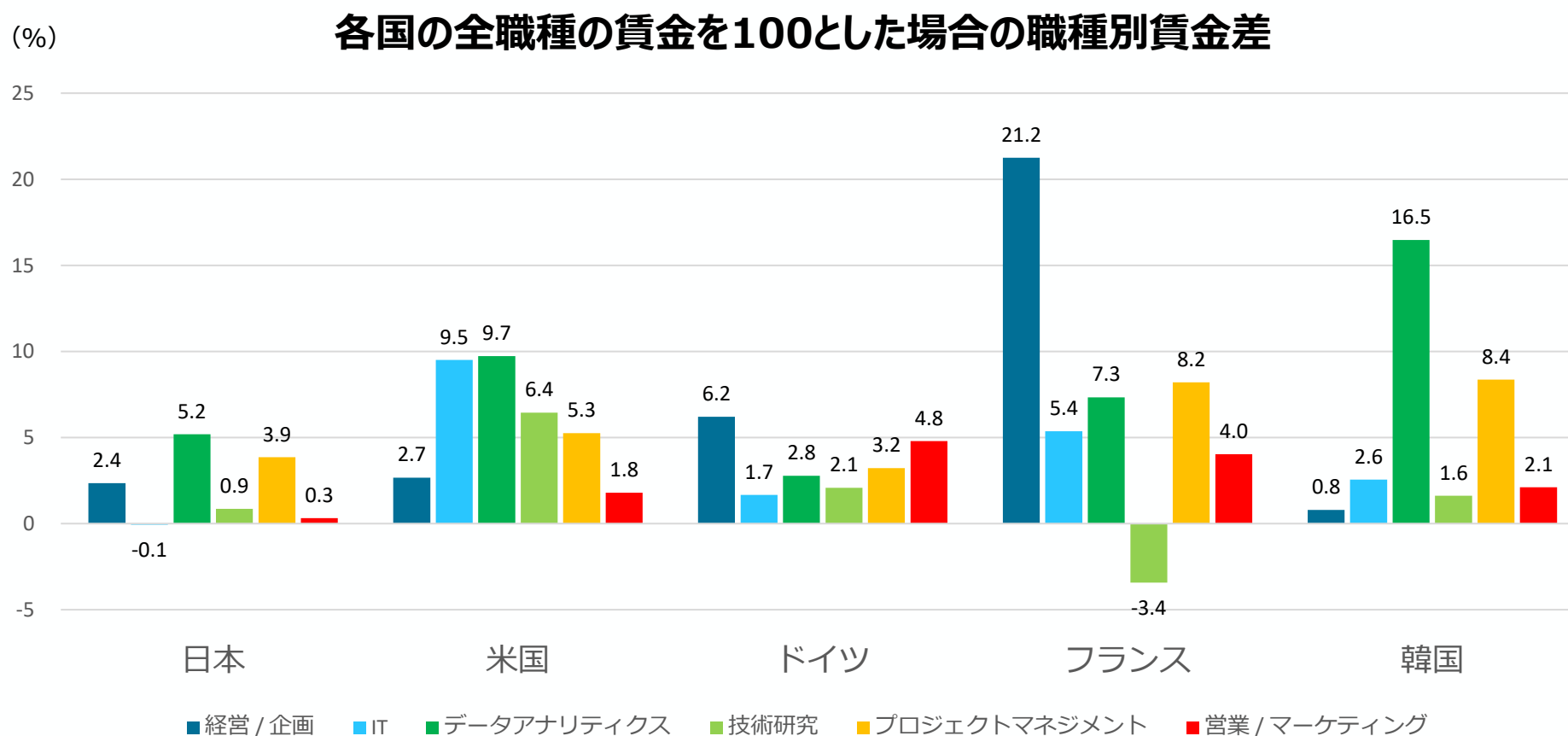
3. 経営戦略と人材戦略の連動と開示の高度化

(1) 国際基準を踏まえた整理

(2) 実践に向けた考え方

企業における人的資本投資の現状① | 高スキル人材に対する投資

- 高いスキルが要求される分野（IT、データアナリティクス、プロジェクトマネジメント、営業/マーケティング、技術研究、経営・企画など）と全職種平均を比較した際の賃金差が小さく、スキルに応じた報酬体系となっていない可能性がある。



(注) 2024年4月時点の世界の職種別総現金報酬水準（専門職シニア/Senior Professional）について、それぞれの国において、全職種合計を100とし、各国ごとに全職種合計と各職種の賃金の比率を示したもの。
(出所) マーサー社提供データを基に経済産業省が作成。

企業における人的資本投資の現状② | ジョブ・スキルに基づく処遇制度

ジョブ型人事指針の公表

- 従来の我が国の雇用制度は、新卒一括採用中心、異動は会社主導、企業から与えられた仕事を頑張るのが従業員であり、将来に向けたリスキリングがいきるかどうかは人事異動次第であり、従業員の意思による自律的なキャリア形成が行われにくいシステムであった。
- 個々の職務に応じて必要となるスキルを設定し、スキルギャップの克服に向けて、自ら職務やリスキリングの内容を選択していくジョブ型人事に移行することで、自律的なキャリア形成を目指したスキルの涵養を図ることも考えられる。その際、個々の企業の経営戦略や歴史など実態が千差万別であることに鑑み、自社のスタイルに合った導入方法を各社が検討できることが大切。
- このため、導入企業の多くの事例を掲載した「ジョブ型人事指針」を公表した。

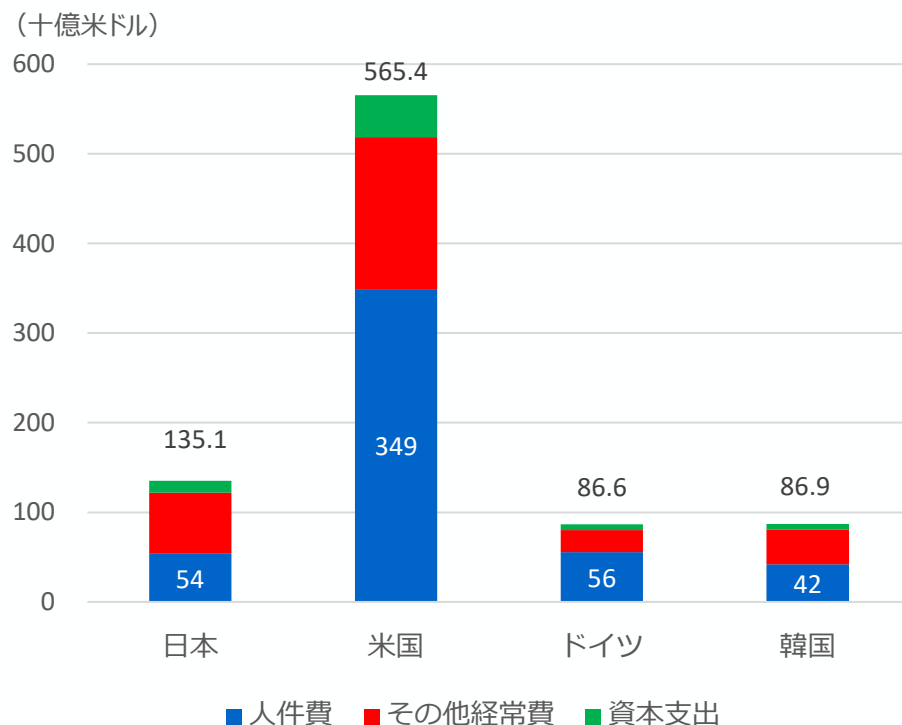
ジョブ型人事指針に掲載されている導入事例

- | | |
|------------------------|--------------------|
| (1) 富士通株式会社 | (11) 株式会社資生堂 |
| (2) 株式会社日立製作所 | (12) 株式会社リコー |
| (3) アフラック生命保険株式会社 | (13) テルモ株式会社 |
| (4) パナソニック コネクト株式会社 | (14) オリンパス株式会社 |
| (5) 株式会社レゾナック・ホールディングス | (15) ENEOS株式会社 |
| (6) ソニーグループ株式会社 | (16) ライオン株式会社 |
| (7) オムロン株式会社 | (17) 三井化学株式会社 |
| (8) 中外製薬株式会社 | (18) 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| (9) KDDI株式会社 | (19) 東洋合成工業株式会社 |
| (10) 三菱マテリアル株式会社 | (20) 株式会社メルカリ |

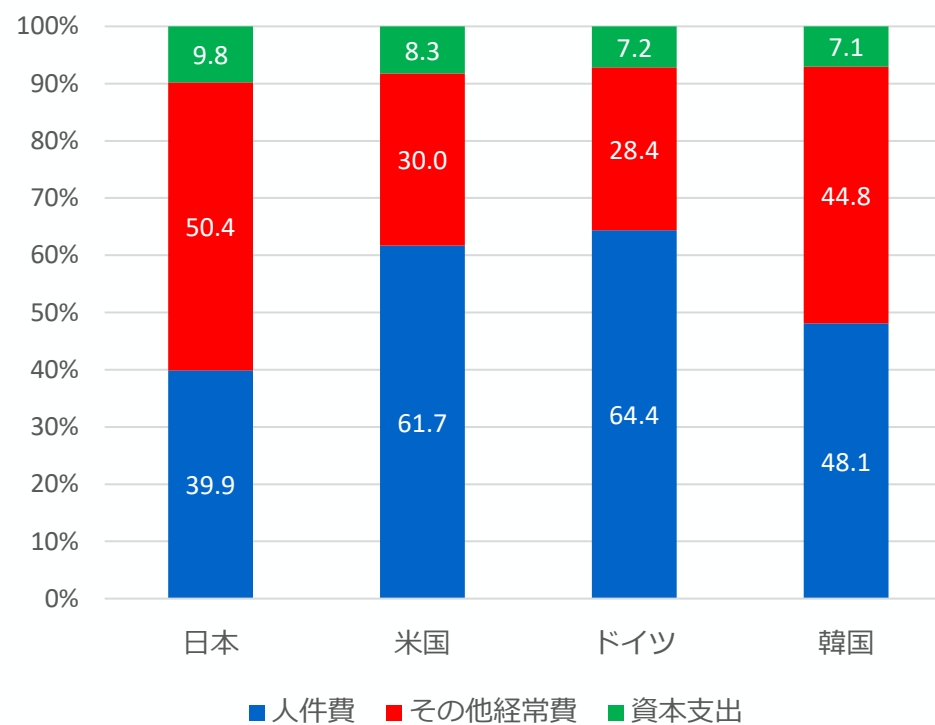
企業における人的資本投資の現状③ | 研究開発における人件費

- 購買力平価換算でみると、企業の研究開発費は、日本が1,351億ドルであるのに対し、米国は5,654億ドル。研究開発費のうちの人件費は、日本は約40%であるのに対し、米国:約62%、ドイツ:約64%、韓国:約48%と、**研究開発人材に対する投資が進んでいない可能性**。

研究開発費 (購買力平価換算)



研究開発費の構成比



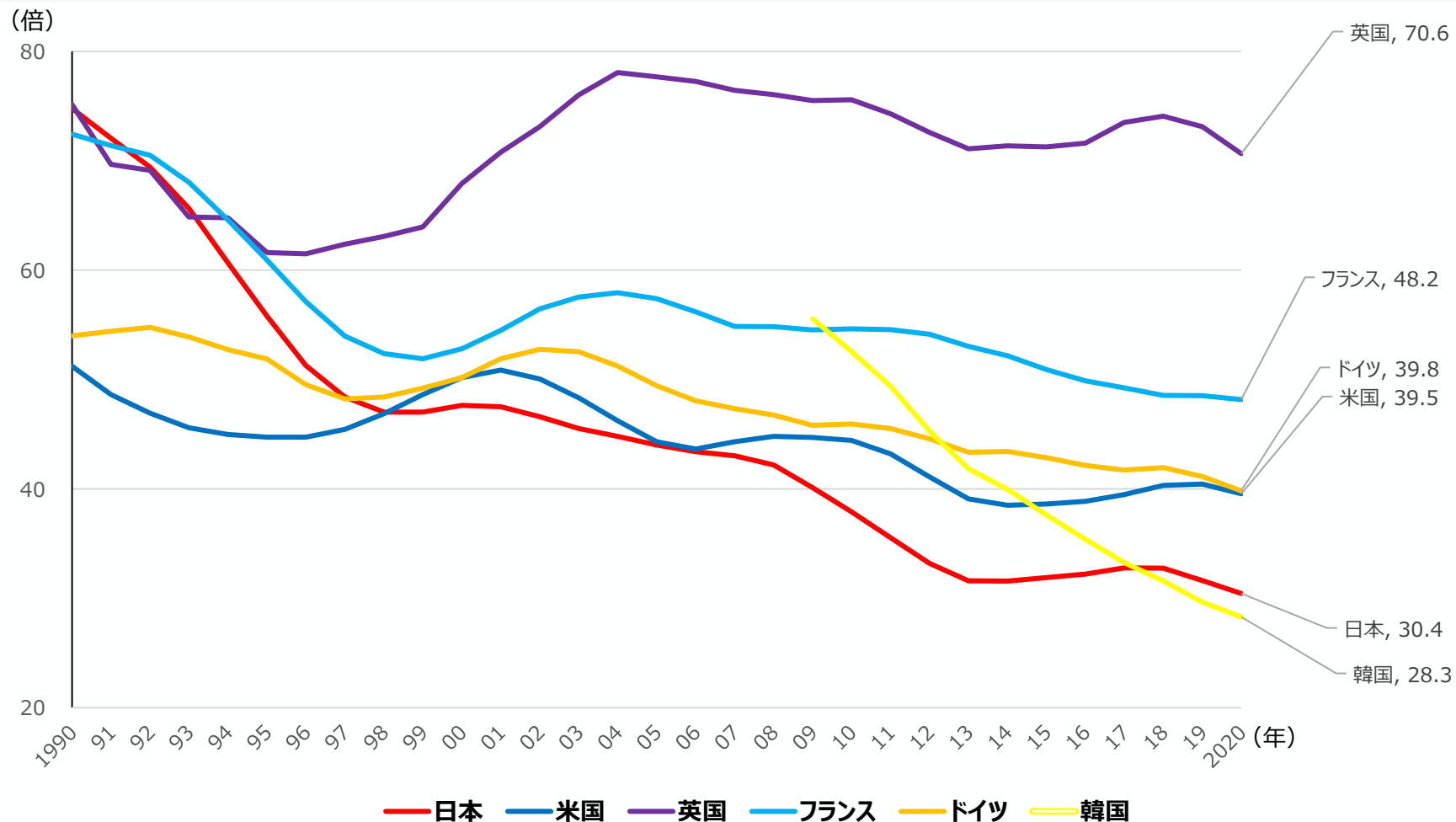
(注) ドイツの値は暫定値。集計対象 Sector of performance: Business enterprise sector。

人件費(Labour costs for internal R&D personnel) : 研究者・技術者・補助スタッフの給与、社会保険料など。その他経常費(Other current costs) : 材料、光熱費、ソフトウェア(1年以内使用)、外部人材、間接費。資本支出(Capital costs) : 土地・建物、機械設備、長期使用ソフトウェア、知的財産権。

(出所) OECD Data Explorer "Gross domestic expenditure on R&D by sector of performance and type of expenditure"より、2021年のデータを基に経済産業省作成

(参考) 研究開発の質の低下 (事業化・付加価値創出につなげる力の低下)

- 日本企業の研究開発効率 (研究開発投資に対する5年後の付加価値) は諸外国と比べて大きく低下。



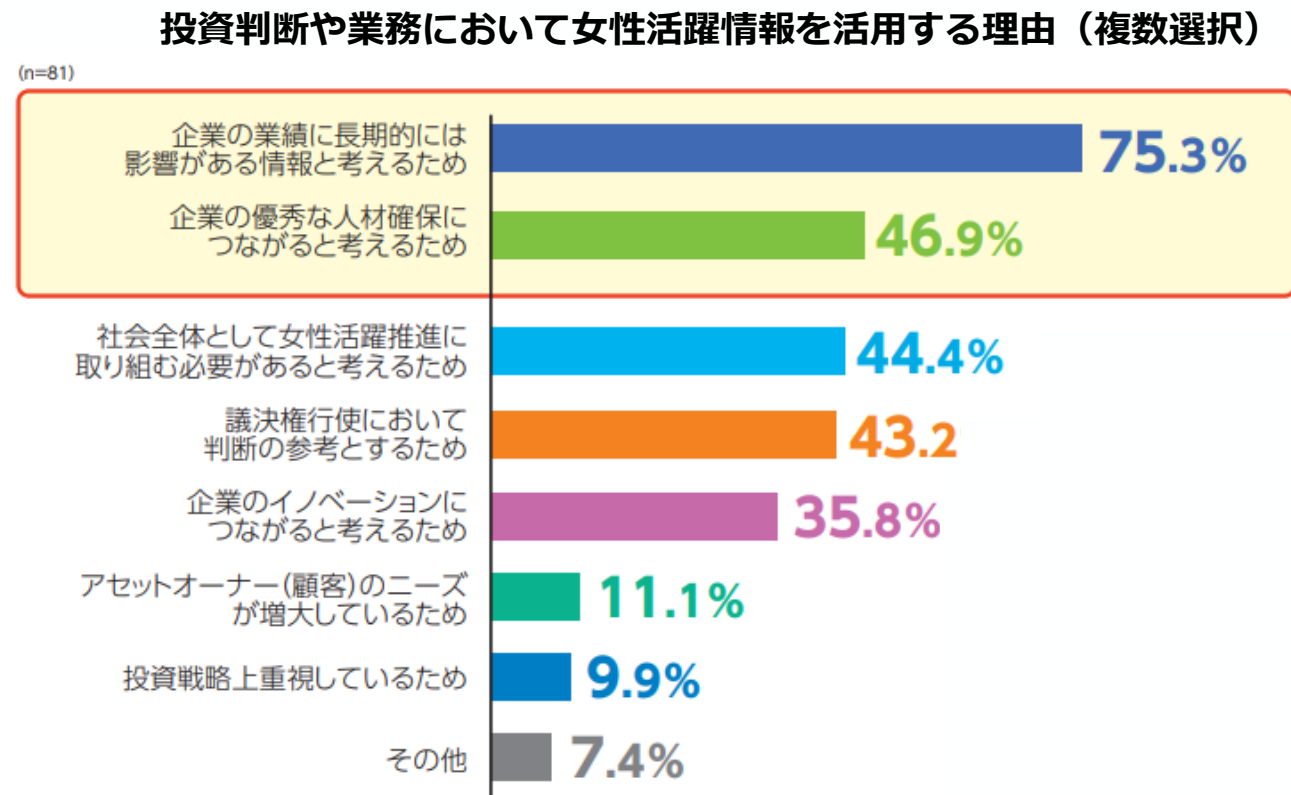
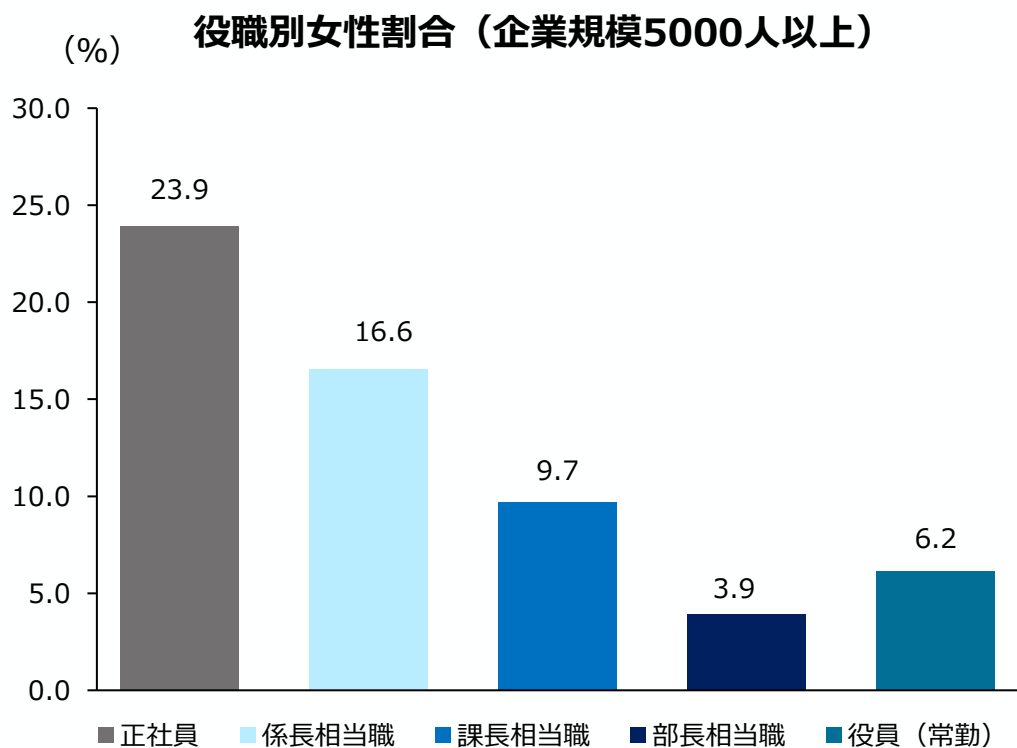
(注) 企業の付加価値及びその5年前の研究開発投資 (購買力平価換算) について、後方5ヶ年移動平均値の比率を用いて算出。

(例: 2020年の投資効率=(2016-20年の付加価値)/(2011-15年R&D投資))

(出所) OECD Main Science and Technology Indicators / Business Enterprise Expenditure on R&D (BERD) at current PPP \$及びValue Added of Industry (current PPP\$)
(2022年10月時点) を基に経済産業省作成

企業における人的資本投資の現状④ | 女性活躍

- 役職が上がるにつれて女性の割合は下がっており、社内の女性が有効に活用されていない状況。
- 一方、投資家は、長期的な業績の向上に向け、優秀な人材確保のために女性活躍が必要だと認識。



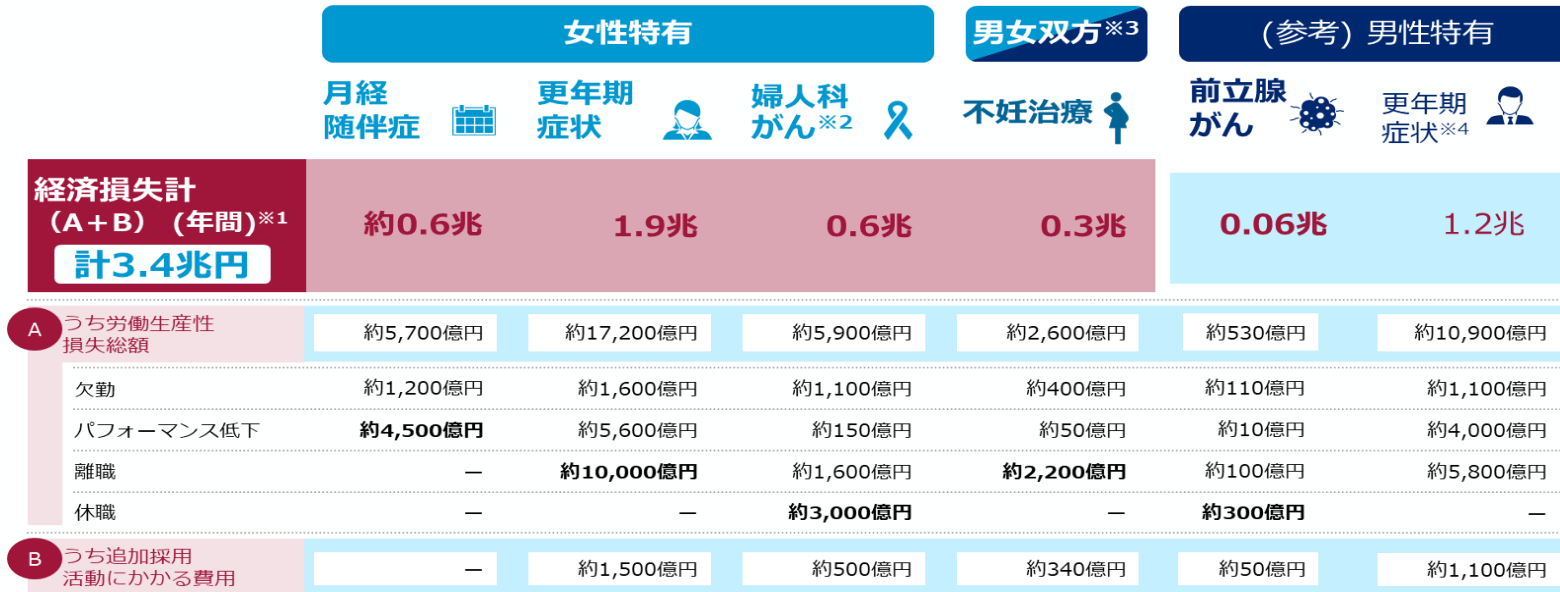
(出所) 左図：厚生労働省「令和6年度雇用均等基本調査」
 右図：内閣府男女共同参画局「ジェンダー投資に関する調査研究（令和4年度）」

※投資判断に、女性活躍情報を「全てにおいて活用」又は「一部で活用」と回答された方が対象 ※複数回答可

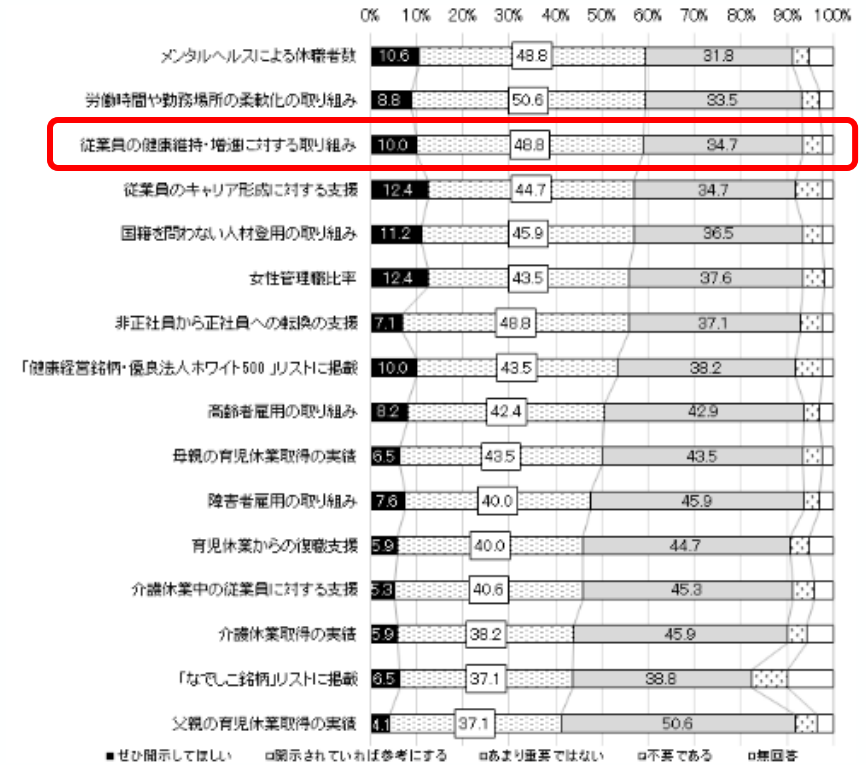
企業における人的資本投資の現状⑤ | 健康投資

- 従業員の健康維持・増進に関する取り組みの重要性は機関投資家も注目。
- 女性特有の健康課題を放置することによる労働損失等の経済損失は、年間3.4兆円と推計。

女性特有の健康課題による社会全体の経済損失（試算結果）



(機関投資家が) 開示して欲しい情報開示



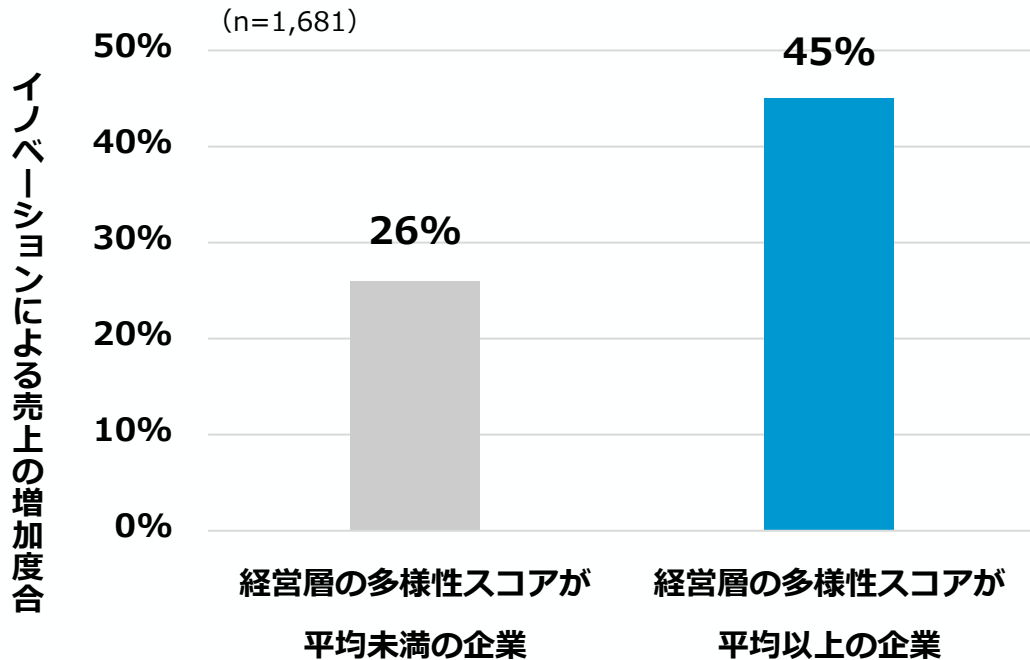
※1. 各数値の四捨五入の関係で、必ずしも合計が総和と一致しない ※2. 乳がん・子宮がん・卵巣がん
 ※3. 妊娠(不妊)/出産は、“女性”のみの課題ではなく、“男女双方”に関する課題だが、女性に負担がかかりやすい課題”。特に不妊は男性側の身体にも原因があるケースが一定比率を占める。但し今回経済損失を算出する際には、女性側への身体的負担・就労への影響が大きいことから、女性側の就労への影響を算出
 ※4. 「なお、男性の更年期障害については、概ね40歳以降に男性ホルモン(テストステロン)の減少により、女性更年期障害と類似した症状を呈するが、病態が複雑で、まだ十分に解明されていない。」(産婦人科診療ガイドライン—婦人科外来編2020、加齢男性性腺機能低下症候群(LOH症候群)診療の手引き)
 (出所) 関連する論文や企業による調査等を踏まえて、ポストン コンサルティング グループ試算(令和5年度ヘルスケア産業基盤高度化推進事業(ヘルスケアサービス市場に係る調査事業))

企業における人的資本投資の現状⑥ | ダイバーシティ

- 多様なマーケットの中で企業がイノベーションを創出するために、人材の多様性についての重要性が指摘される一方、日本においては、諸外国に比して経営層等の多様性が低い傾向。

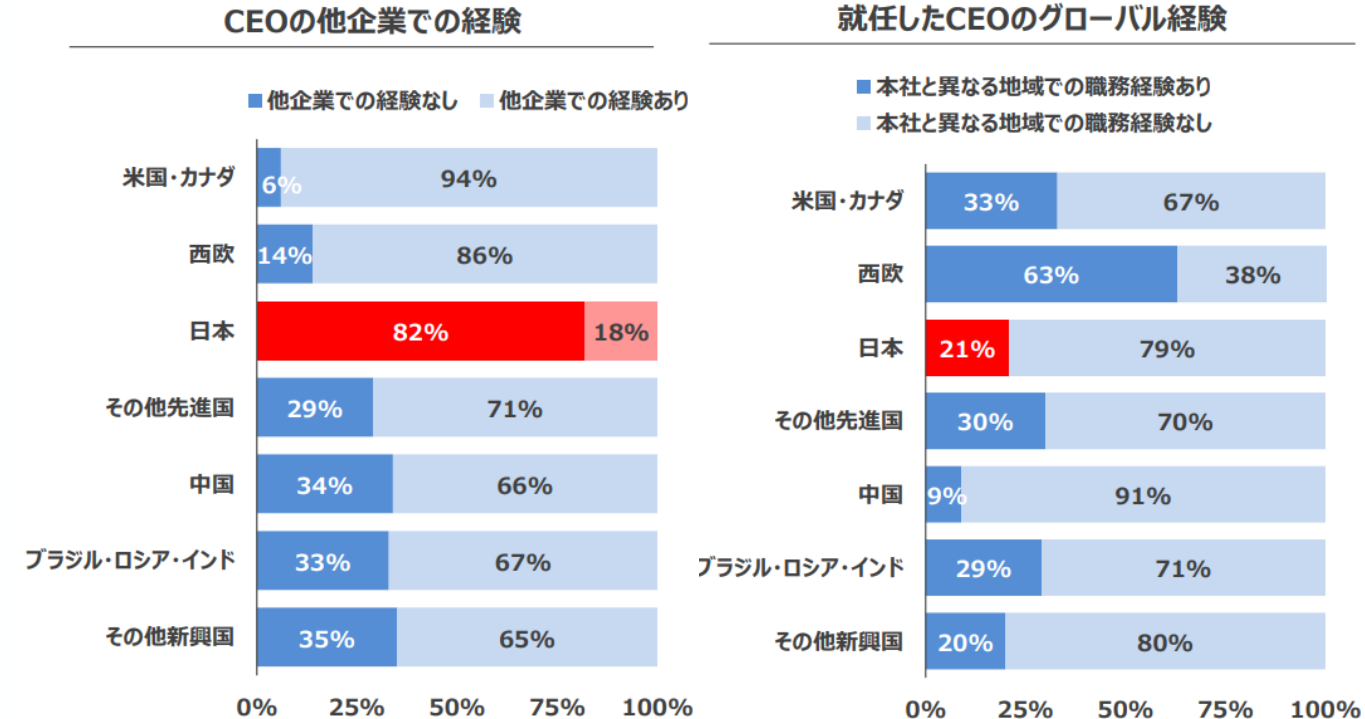
経営層の多様性とイノベーションの起こりやすさ

経営層の性別・年齢・出身国・経歴等が多様な企業は、そうでない企業に比べ、イノベーションが起こりやすい



就任したCEOの経験の多様性（2018年、国際比較）

日本は諸外国と比較して他企業経験やグローバル経験のある経営者が少ない



(注) 8カ国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）におけるさまざまな業種や規模の企業を対象に調査。

(出所) 左図：BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」（2018）より作成。

右図：経済産業省 未来人材会議（2022年1月）より抜粋

1. 人的資本可視化指針改訂の背景

2. 人材戦略・人的資本投資の現状認識

(1) 成長投資の動向

(2) 企業における人的資本投資の現状

(3) 資本市場・労働市場の関心

3. 経営戦略と人材戦略の連動と開示の高度化

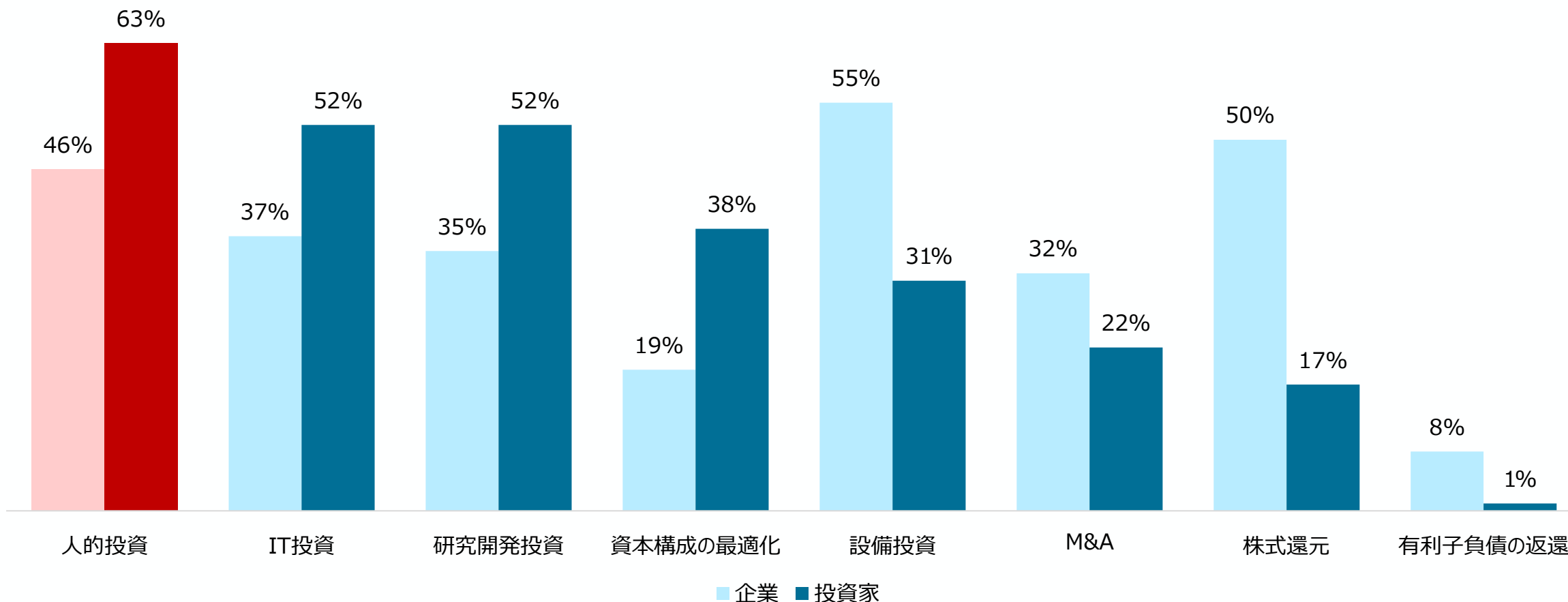
(1) 国際基準を踏まえた整理

(2) 実践に向けた考え方

人的資本への投資に対する投資家の認識

- 人的資本に対する投資については、中長期的な投資・財務戦略において特に重視すべきと考える投資家が6割以上おり、人的資本に対する投資の重要性は多くの投資家が認識している。

中長期的な投資・財務戦略の重要項目（2024年度アンケート調査）



(出所) 一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果（2024年度版）」を基に経産省作成。回答数は、企業444社、投資家86社。

投資家が開示を求める内容と企業の対応状況

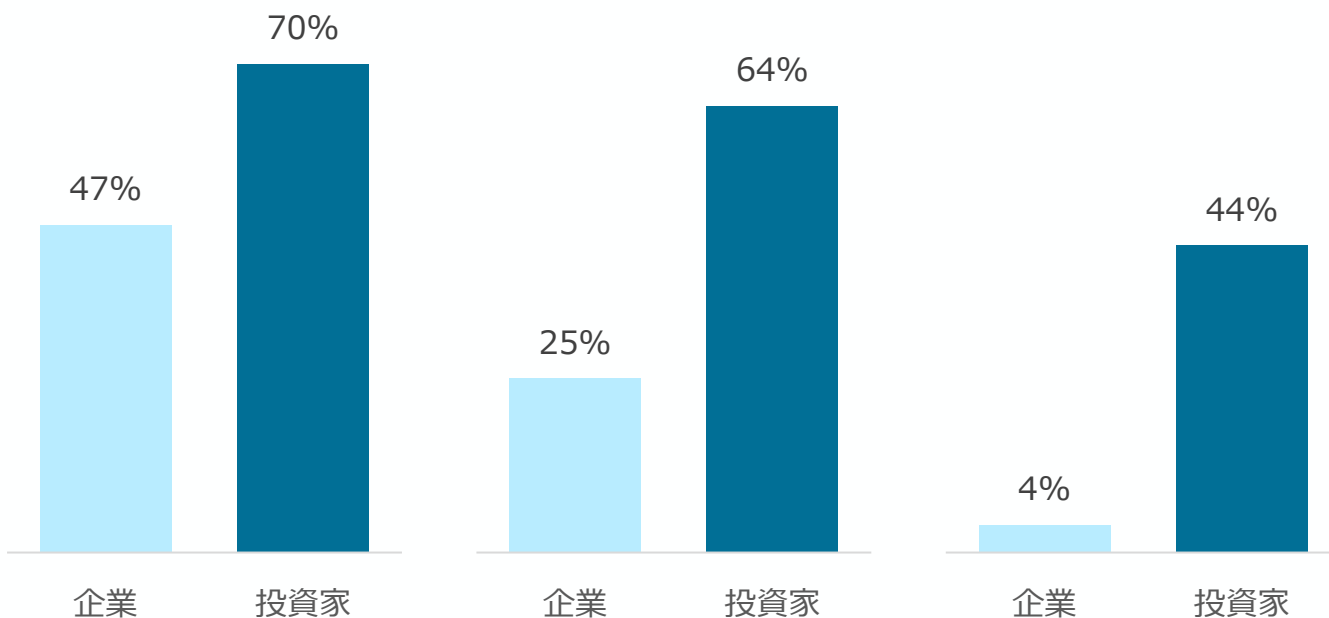
- 企業の情報開示のうち、投資家は①人材戦略と経営戦略・事業戦略の連動性や、②人材戦略が影響を与える財務指標に関心をもつ一方で、投資家と企業の認識にはギャップがある状況。

企業の人材戦略に対する投資家の関心事項と企業の対応状況

人事戦略が企業価値向上につながるストーリー

人事戦略が影響を与える経営戦略・事業戦略

人事戦略が影響を与える財務指標



投資家の関心事項

経営戦略と人材戦略の連動

- 人材戦略・人的資本投資の背景にある経営戦略

人材戦略・人的投資

- 人材戦略・人的資本投資に取り組む目的
- 人材戦略・人的資本投資の具体的な取組

人的資本に関する指標

- 人材戦略・人的資本投資の効果を示すストーリー・指標

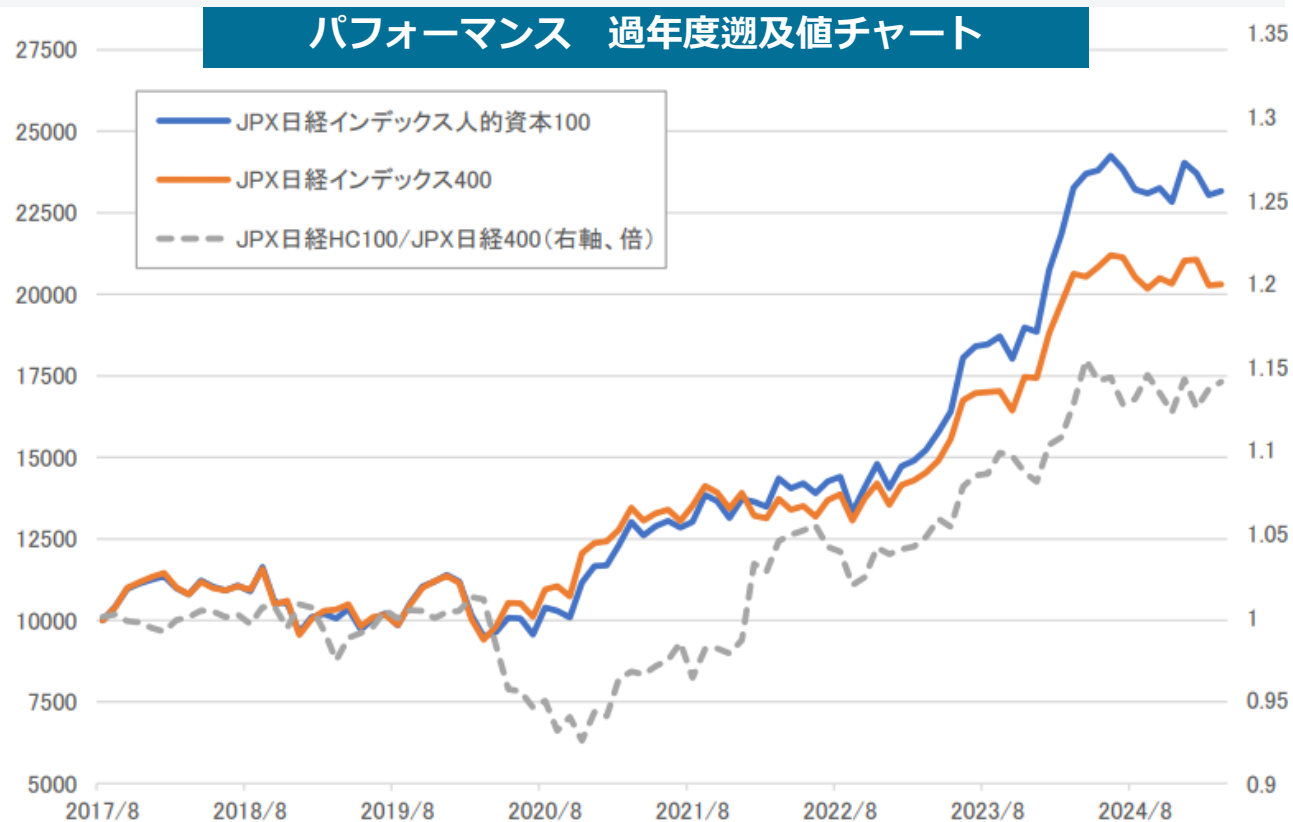
経営指標との接続

- 経営指標・財務指標への人的資本投資の寄与

(参考) 人的資本経営に取り組む銘柄の株価推移

- JPX400構成銘柄のうち、人的資本経営に特に取り組む企業100銘柄は株価が好調に推移。
- 足下で、人的資本経営の具体的な活動が進む中、今後はそれぞれの企業価値向上につながる、**より質の高い取組が重要に**。

名称	JPX日経インデックス人的資本100
構成銘柄数	100銘柄
構成銘柄の概要	JPX日経インデックス400の構成銘柄を母集団とし、人的資本を意識した経営への取組状況等を基に選定。
選定銘柄	<p>「総合人的資本スコア」</p> <p>① JPX日経インデックス400の構成銘柄を母集団にし、人的資本スコア※1を付与。</p> <p>② ①の後、基準に基づき、加点スコア※2を付与。</p> <p>③ 上記の合計を総合人的資本スコアとして集計。</p>
銘柄入替方法	銘柄の組み替えを毎年1回実施。
算出開始日	2025年7月22日(火)※3
起算日・基準値	2017年8月31日(木)を10,000ポイントとして起算。



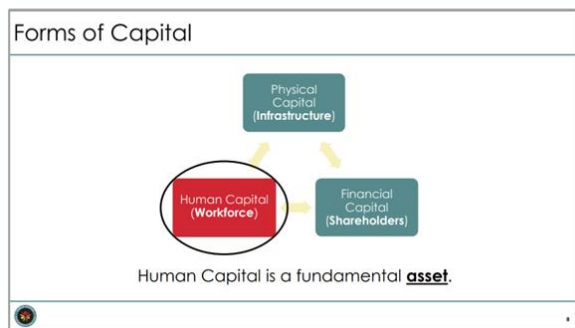
(注)
 ※1 独ESG格付会社ESG Bookが公表する“ESG Performance Score Core - Dimension Human Capital Score”の値を採用。
 ※2 「女性管理職比率」、「従業員給与の成長率」、「従業員一人当たり営業利益の成長率」の値を基に加点。
 ※3 東京証券取引所の相場報道システムからリアルタイム(15秒毎)で配信。
 (出所) 株式会社JPX総研・株式会社日本経済新聞社「新指数「JPX日経インデックス人的資本100」の算出・公表開始について」

※2017年8月31日を10,000ポイントとして遡及算出。
 JPX日経400は同日の値を10,000ポイントとして指数化。
 いずれも配当込み。

(参考) 人材戦略・指標等の開示に関する投資家の期待例①

- 人的資本を重視するグローバルな投資家団体（HCMC）は、以下の組み合わせの開示を期待している。
- (1) 独自性：人材戦略が経営戦略にどのように寄与するか、自社固有のベンチマーク及び目標に照らした進捗状況等
- (2) 比較可能性：①従業員数 ②労務費総額（例：給与、人材開発費用） ③離職率 ④多様性のデータ

HCMC HP Foundational Human Capital Reporting: Taking a Balanced Approachより引用・抜粋



- Key Criteria for Mandatory Human Capital Reporting
- 1. RELIABLE, CONSISTENT, CLEAR and COMPARABLE** – Quantitative disclosure that allows for robust consistency, clarity, verifiability and comparability for efficient collection, analysis and benchmarking
 - 2. UNIVERSAL** – Universally applicable across all companies
 - 3. TIMELESS** – Any company that employs people can collect and report data
 - 4. POINT-IN-TIME** – Collectible as of a point in time, similar to traditional financial metrics, allowing for greater efficiency in collection and reporting
 - 5. COST-EFFECTIVE TO COLLECT** – Companies already collect data requested
 - Basic workforce data like payroll & benefits costs tracked using in-house or external service-based HR tools
 - U.S. companies already collect diversity data for mandatory EEO-1 reporting
 - 6. PROXY FOR MANAGEMENT QUALITY** – Taken together, these metrics help investors evaluate the issuer's human capital management skill and identify human capital risks and opportunities

- Balanced Approach: Four Fundamental Metrics
- Requires four **fundamental universally-applicable** disclosures to **anchor** open-ended human capital-related information companies provide under Item 101(c)(1)(xiii) and establish a through-line with financial statements
- The HCMC supports the following four fundamental disclosures:
- 1. how many workers** (including employees and independent contractors) the company uses to accomplish its strategy;
 - 2. total cost of the work force**, presented in a way that evinces a discernable through-line from the company's audited financial reports to issuer disclosures;
 - 3. turnover**, including management's actions to attract and retain workers and how changes in the ability to attract and retain workers affects the company's performance and strategy; and
 - 4. diversity data**, including diversity by seniority, sufficient to understand the company's efforts to access and develop new sources of human capital and any strengths or weaknesses in its ability to do so.

- Balanced Approach: Tailored Principles
- ▶ Principles-based disclosures include information that may be more appropriate based on a company's industry/sector and/or business strategy
 - For example, companies in the mining industry may face different health and safety issues than a hospital, potentially impacting the metrics companies in each industry measure and monitor
 - A tech firm that abandons hardware manufacturing for cloud computing services would need to retrofit its recruitment, succession planning, and talent development processes
 - ▶ The best disclosures will help investors better understand a firm's human capital management strategy, how this strategy supports the overall business strategy, and how the company ensures that it is performing against its own benchmarks and objectives.
 - ▶ Principles-based disclosures should include metrics related to the following (non-exclusive list):
 - Workforce Health & Safety
 - Workforce Skills & Capabilities
 - Workforce Culture, Engagement, and Empowerment
 - Human and Labor Rights
 - Workforce Pay & Incentives

- 長期の企業価値創造において、財務資本、物的資本、人的資本の効果的な管理が必要、3つの資本が整合し組み合わせられることで企業活動及びその成長に関する経済活動を推進する源泉となるという考え方が示されている

- 投資家に対する最低限の人的資本開示項目として、「人的資本の4つの基本的な指標」の開示を求めている
 - ①従業員数：正社員・パート、契約社員等の内訳含む
 - ②労務費総額：給与、（残業手当を含む）手当、（長期的に人材を惹きつけ、維持する株式報酬等）追加的な報酬、退職金、福利厚生費、研修費用、人材開発費用等
 - ③離職率
 - ④多様性のデータ

- 上記の4つの指標の開示に加えて、プリンシプルベースの開示が行われるべきであるとの考えを示している（人材戦略が企業戦略にどのように寄与するか、自社のベンチマーク及び目標に照らした進捗状況等）

比較可能性

独自性

(参考) 人材戦略・指標等の開示に関する投資家の期待例②

- 英国の投資家団体（Investment Association）は、以下の組み合わせの開示を期待している。
 - (1) 独自性：生産性向上目的の人材投資、人的資本管理におけるリスク・機会とそれに対する人材戦略等
 - (2) 比較可能性：①従業員数 ②離職率 ③研修投資、スキル開発投資 ④従業員エンゲージメントスコア

The Investment Association Long Term Reporting Guidance より引用・抜粋

HUMAN CAPITAL AND CULTURE

This section outlines our members' expectations as to how companies should report on human capital and culture.

Human capital and productivity

46. A key driver of productivity is how a company is managing its workforce and whether it is being deployed efficiently. Our members believe a well-engaged, stable, and trained workforce is more likely to be more productive and, in turn, be more likely to drive long term business success.
47. However, there is limited reporting by companies setting out their approach to human capital management, how it is working to develop a positive operating culture, and of the significant investments being made to improve the productivity of their workforces over the longer term.
48. We believe that these issues are deserving of more transparency by companies through enhanced annual disclosures on human capital. Human capital considerations are integral to our members' initial decision-making processes and ongoing stewardship activities.

Understanding a company's approach to human capital management

49. Company disclosures should foster improved investor understanding of the role played by the company's workforce in generating sustainable, long term value creation. To achieve this, within the Strategic Report companies should provide shareholders with a narrative discussion on:
 - 49.1. The significant investments that the company has made over the past year, and is planning to make in the next, to improve the productivity of its workforce, including the outcomes of those decisions where possible;
 - 49.2. The significant opportunities, and principal risks, relating to the company's approach to human capital management, and of the strategy adopted by the Board to respond these issues; and
 - 49.3. The manner by which the workforce is incentivised to be more productive, and how this approach to motivating the workforce is compatible with the businesses' long term strategy.

Metrics to support human capital disclosures

50. Our members consider that boilerplate statements based on a long-list of reporting metrics are unhelpful when it comes to understanding a company's approach to managing its human capital.
51. Companies should consider the appropriate mix of quantitative and qualitative disclosures to help explain its approach to human capital management, and how this creates value. Companies should develop a combination of both narrative discussion and metric-based reporting to facilitate investor understanding.
52. As each company will likely have a different approach to human capital management, our members acknowledge that it is up to companies themselves to determine which metrics best support the narrative discussion to shareholders.
53. Having reviewed the requirements of 12 other organisations and bodies and consolidated the potential metrics that could be used to explain a company's approach to human capital. As a minimum, our members have identified the following metrics as being of particular importance:
 - 53.1. Total headcount – broken down by the division between full-time and part-time employees, gender, and diversity;
 - 53.2. Annual turnover – including both planned and regrettable turnover;
 - 53.3. Investment in training, skills, and professional development – including the rate of progression and promotion within the business; and
 - 53.4. Employee engagement score.
54. In addition to disclosing the headline company-wide figure, each metric should be segmented by market, geographic location, and/or sector to provide greater awareness of the workforce's overall composition and stability.
55. For each metric, companies should provide an explanation for how the figure is calculated. Companies should also provide an explanation of what figures for a particular metric represent in terms of progress towards broader strategic objectives or productivity improvements.

49項では以下の点について、株主に
向けた戦略的にナラティブな説明と
議論を提供することを求めている
①過去1年間に行った、また来年度に
計画している、従業員の生産性向上を
目的とした投資および投資によって
得られた成果（可能な場合）
②人的資本管理に関する取り組みに
伴う重要な機会および主なりリスク、
ならびにこれらの課題に対応するため
採用した戦略・施策
③従業員の生産性向上を促すための
インセンティブの方法と、この動機付けの
アプローチが企業の長期的な戦略とどの
ように整合しているかについての情報

独自性

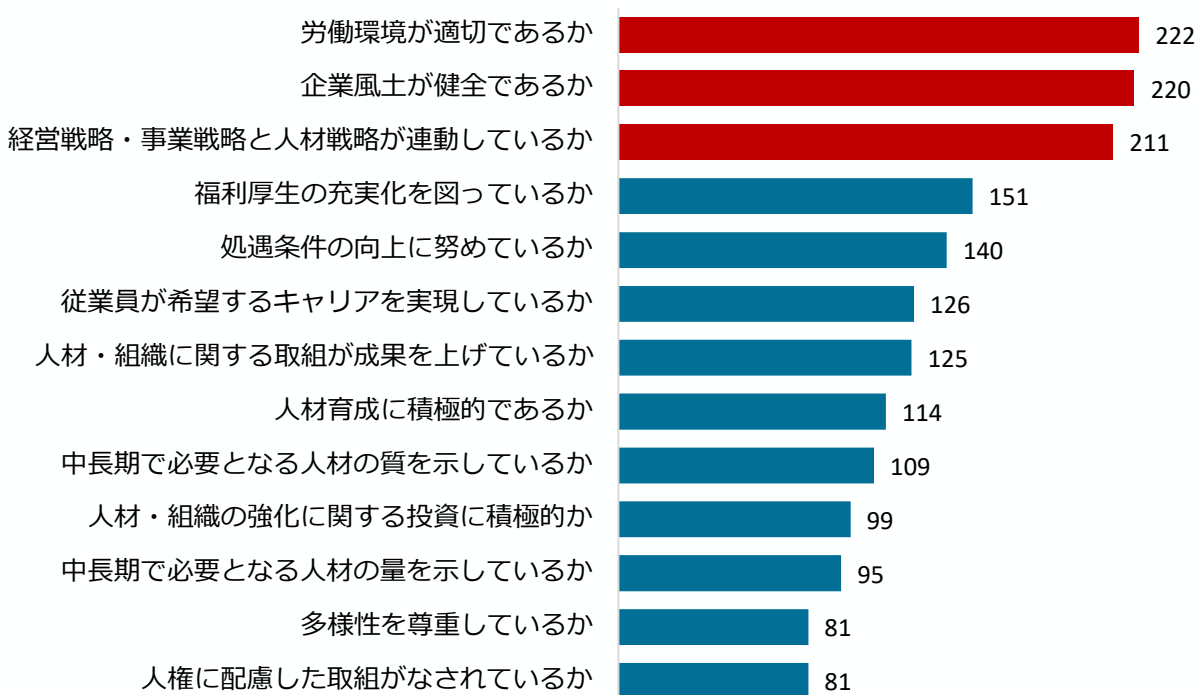
53項にて最低限以下の指標の開示を
すべての企業に対して求めている
①従業員数（部門ごと、正規・非正
規、性別の内訳含む）
②離職率（予定されていた離職、想
定外の離職含む）
③研修、スキル開発、専門性向上に
向けた投資（昇進との関係含む）
④従業員エンゲージメントスコア

比較可能性

労働市場の関心事項

- 潜在的な求職者である企業勤務者や、就職活動を控えた学生は、主に労働環境や企業風土等の組織的基盤の充実に関心を持つ傾向。
- また投資家と同様に、経営戦略と人材戦略がいかに連動しているかについても関心を有する。

人的資本情報の中で優先的に把握したい事項



関連する取組（例）

労働環境

- 働き方改革の取組
- フレックスタイム制・テレワークの導入
- 残業時間の削減

企業風土

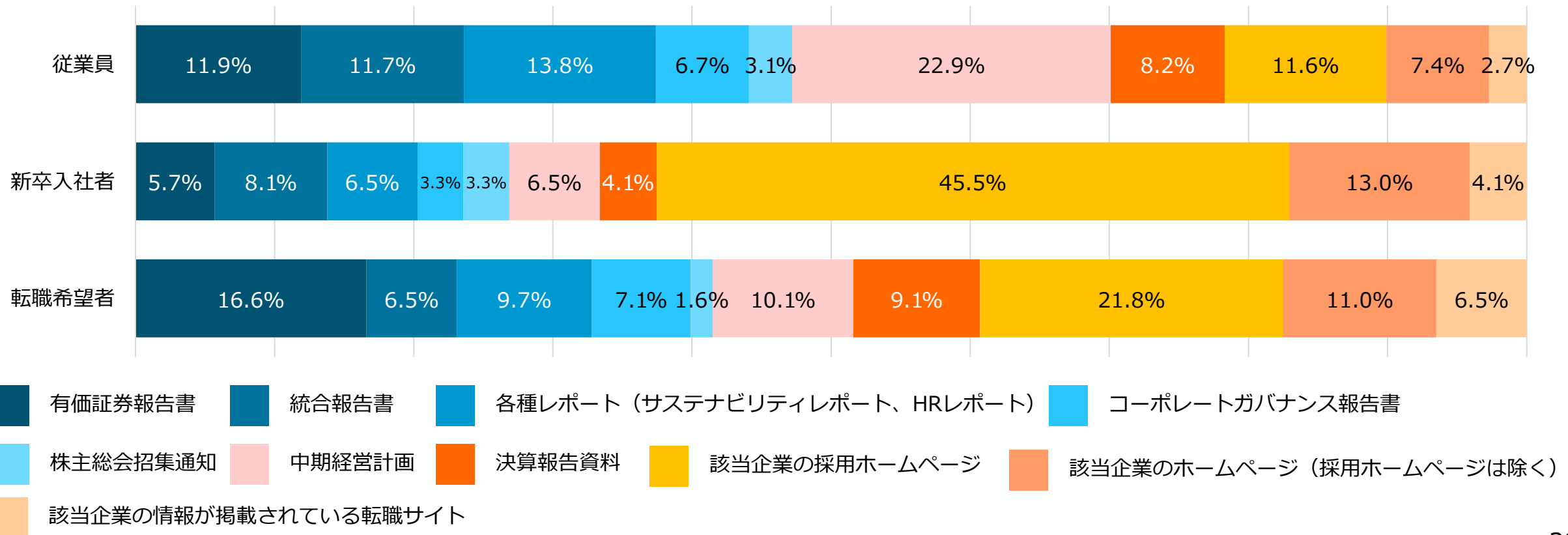
- 企業理念の浸透
- トップメッセージの発信
- 理念を反映した社内制度

経営戦略と人材戦略の連動

- 戦略分野における人材育成・リスキリング施策
- 適材適所の人材配置
- 多様な人材の活躍

(参考) 従業員や転職希望者が参照する媒体

- 経営戦略の実現に必要な人的資本の量・質の充足に向けて、自社の従業員や労働市場との対話は重要。
- 企業の経営戦略や人材戦略について、新卒入社者は主に採用ホームページを用いて情報収集しているが、有価証券報告書・統合報告書等のIR資料から人的資本情報を参照している層も一定数存在。
- 自社の従業員や、転職希望者はIR資料や中期経営計画などを活用して情報収集を進める割合が多い。



1. 人的資本可視化指針改訂の背景

2. 人材戦略・人的資本投資の現状認識

(1) 成長投資の動向

(2) 企業における人的資本投資の現状

(3) 資本市場・労働市場の関心

3. 経営戦略と人材戦略の連動と開示の高度化

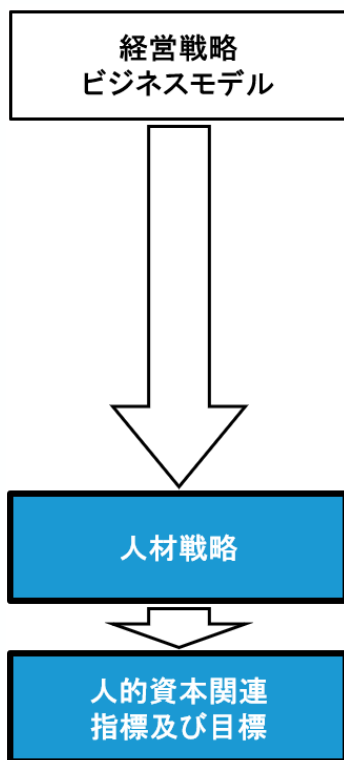
(1) 国際基準を踏まえた整理

(2) 実践に向けた考え方

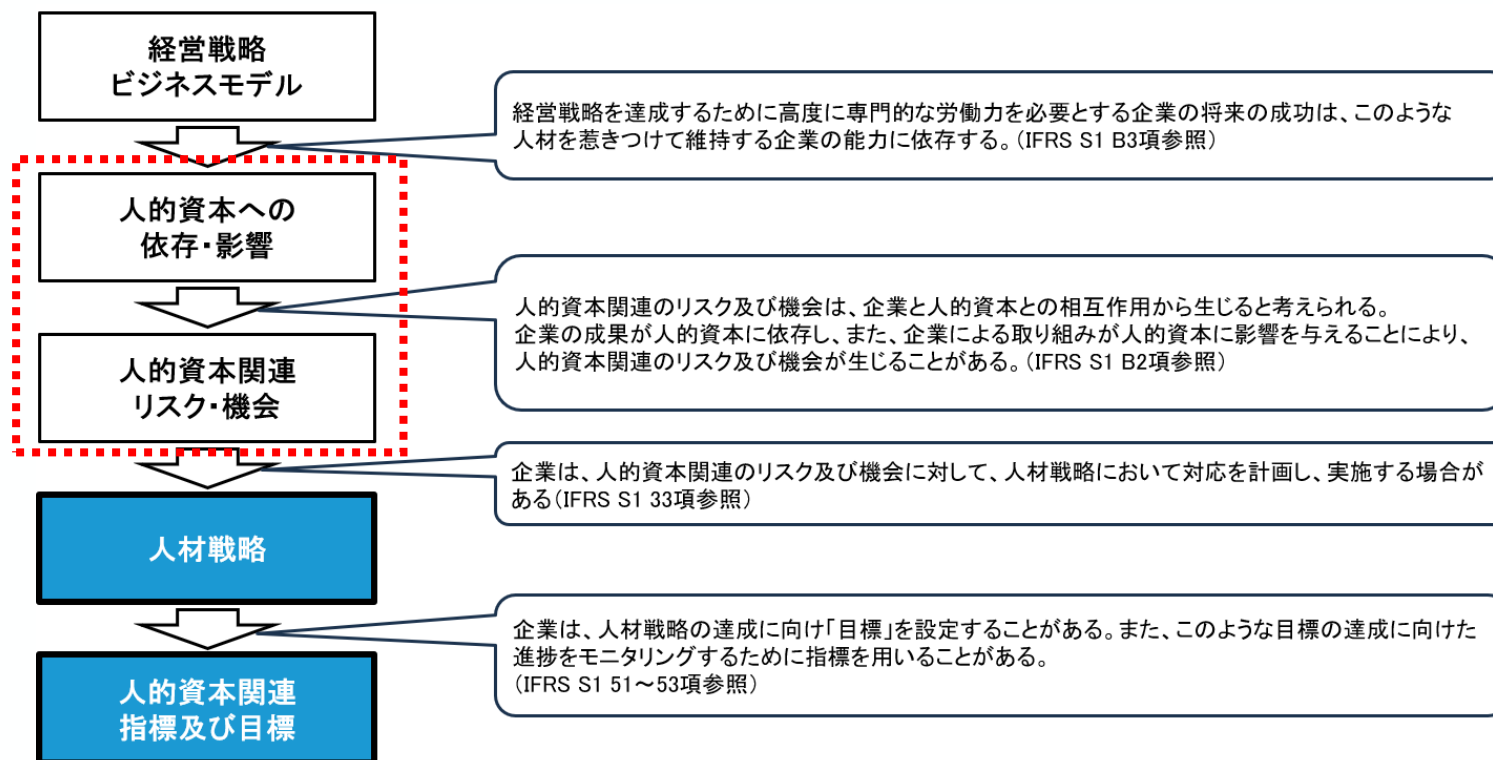
国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動①

- 改訂前の人的資本可視化指針では、経営戦略と人材戦略の連動の重要性が強調された。
- 国際基準の考え方を踏まえることにより、経営戦略と人材戦略の関係は「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な説明が可能になる。

人的資本可視化指針（改訂前）

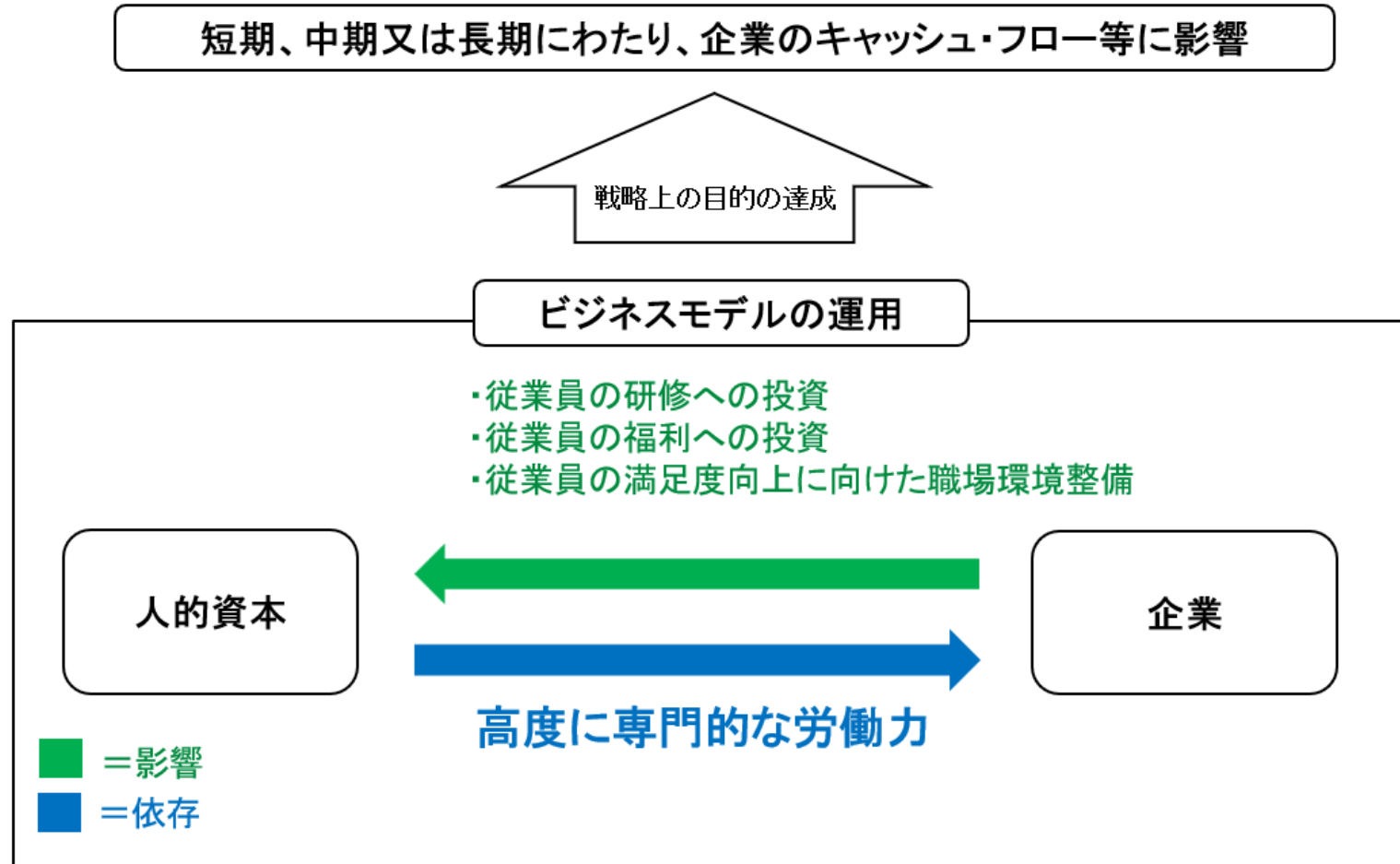


国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動



国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動②

- ISSB基準では、経営戦略の実現のために高度に専門的な労働力に「依存」する企業の例が示されている。このような人的資本を確保するため、企業は研修投資等の人的資本投資を通じて「影響」を与える。



(注) IFRS S1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。

(出所) IFRS S1 付録B 適用ガイダンス B1～B3項を基に金融庁作成

(参考) IFRS S1の関連条文

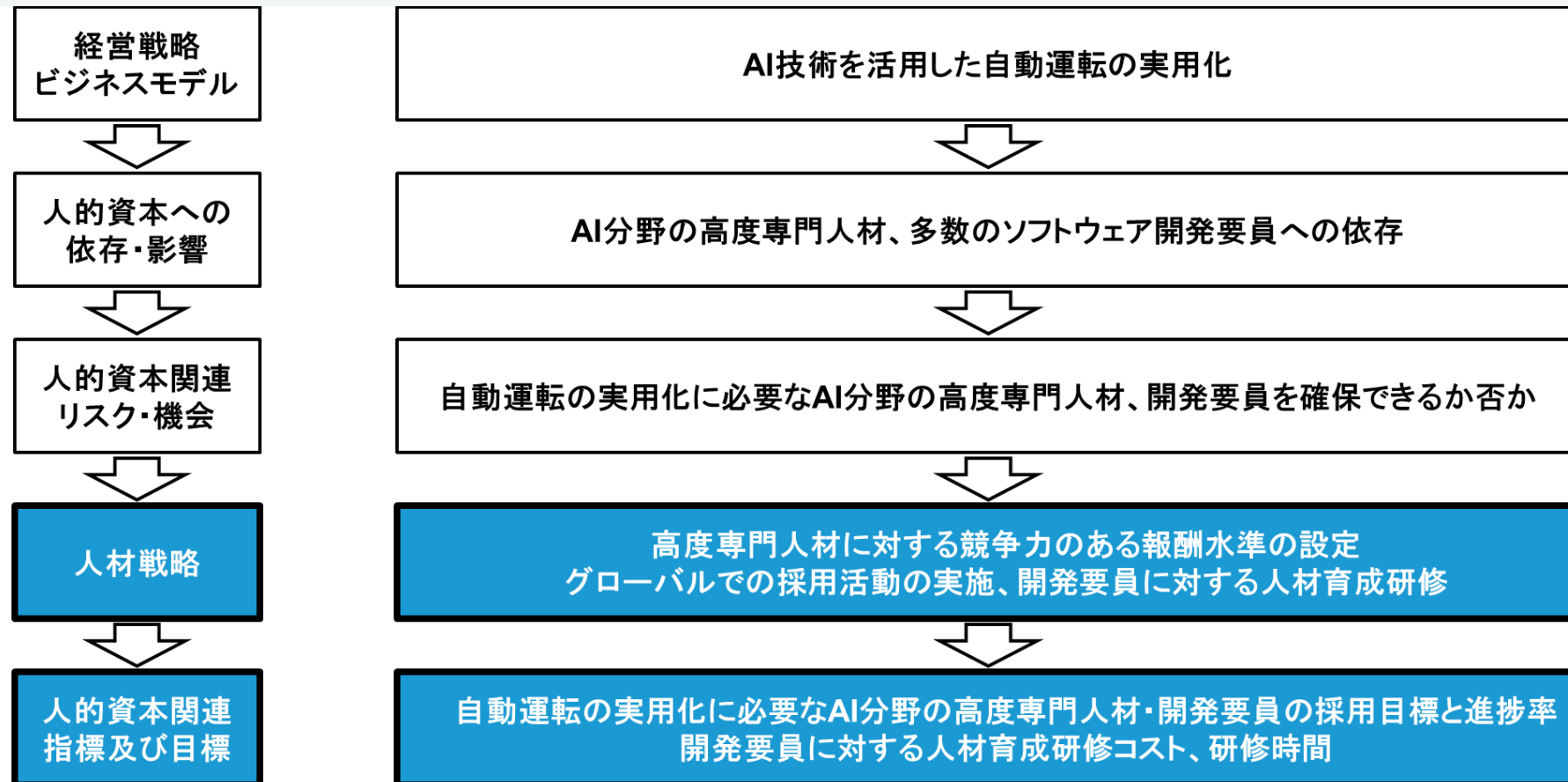
IFRS S1 付録B 適用ガイダンス B1～B3

- B1 本基準は、短期、中期又は長期にわたり、企業のキャッシュ・フロー、当該企業のファイナンスへのアクセス又は資本コストに影響を与える(affect)と合理的に見込み得る、すべてのサステナビリティ関連のリスク及び機会(「企業の見通しに影響を与える(affect)と合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会」という。)に関する情報を開示することを企業に要求している(第3項参照)。
- B2 企業のサステナビリティ関連のリスク及び機会は、企業と、当該企業のバリュー・チェーンを通じての利害関係者、社会、経済及び自然環境との相互作用から生じる。これらの相互作用は、直接的であることもあれば間接的であることもあり得るが、企業の戦略上の目的を追求する当該企業のビジネス・モデルの運用及び企業が事業を営む外部環境から生じる。これらの相互作用は、企業がキャッシュ・フローを生み出すためにバリュー・チェーンを通じての資源及び関係に依存し、かつ当該企業の活動及びアウトプットを通じてそれらの資源及び関係に影響を与える(affects)、相互依存的なシステムの中で行われ、それらの資源及び関係の維持、再生及び発展又は劣化及び枯渇に寄与する。これらの依存関係及びインパクトは、短期、中期及び長期にわたり、企業のキャッシュ・フロー、当該企業のファイナンスへのアクセス及び資本コストに影響を与える(affect)と合理的に見込み得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場合がある。
- B3 (～中略～)同様に、企業が、競争が非常に激しい市場で事業を営んでおり、その戦略上の目的を達成するために高度に専門的な労働力(workforce)を必要とする場合、企業の将来の成功は、その資源を惹きつけて維持する企業の能力(ability)に依存する可能性が高い。同時に、その能力(ability)は、企業が従業員の研修及び福利に投資しているかどうかなどの企業の雇用慣行並びに従業員の満足度、対話及び定着率のレベルに部分的に依存する。これらの例は、企業が他者のために生み出し、維持し、又は毀損する価値と、企業が成功し目標(goals)を達成する企業自身の能力(ability)との間の密接な関係を示している。

(参考) 国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動 例①

例①：テクノロジー企業

- AI技術を活用した自動運転の実用化を掲げるテクノロジー企業は、必要なAI人材に「依存」し、「影響」を与える関係にあり、人材確保の成否が、経営戦略の実現を左右するリスク・機会になり得る。



(注) 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。

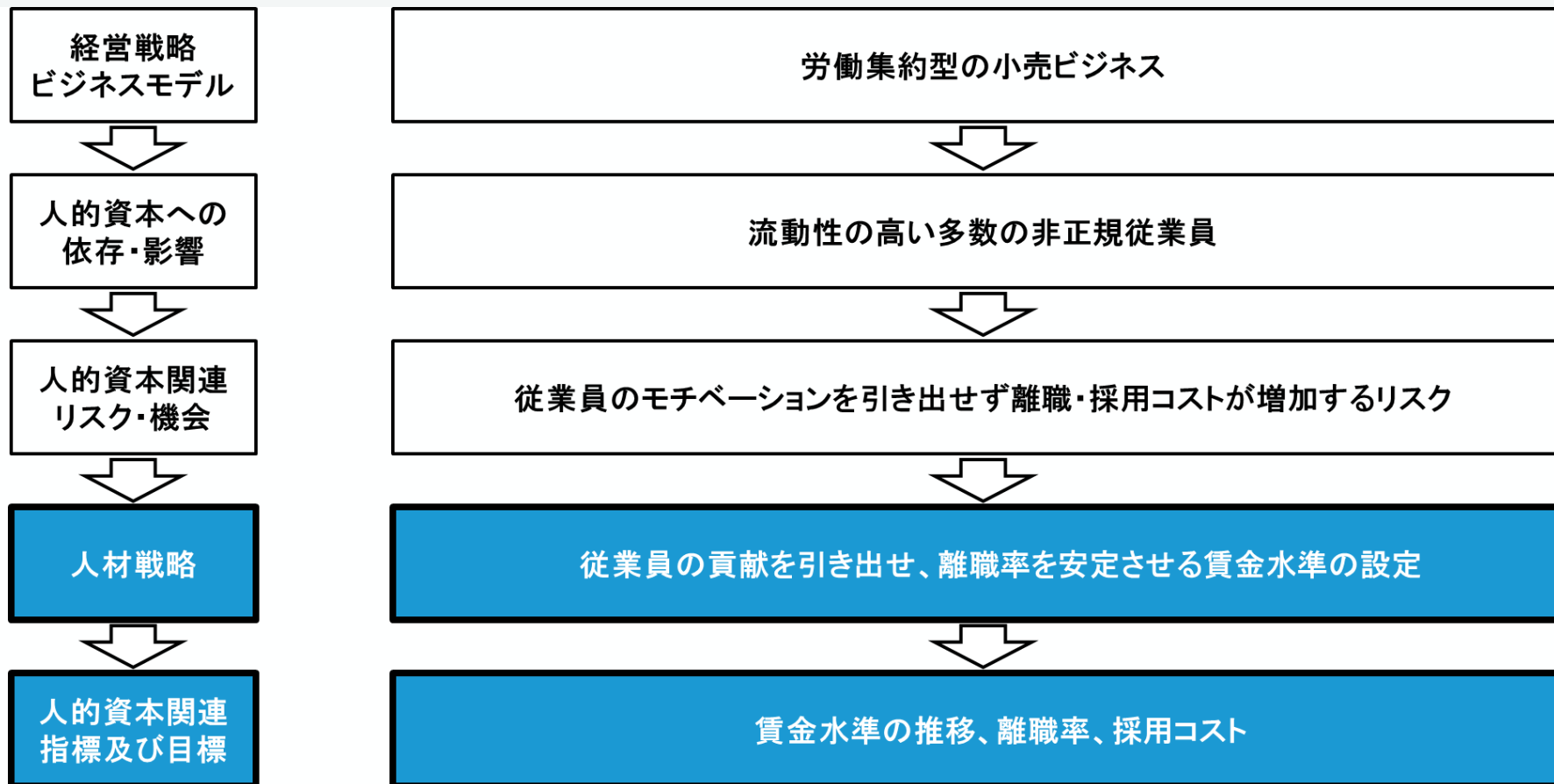
(出所) IFRS財団ウェブサイト ISSB会議資料 (2025年10月) 「Structuring the ISSB's analysis of research findings」 p20~23を参考に金融庁作成

<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2025/october/issb/ap4-structuring-issb-analysis-research-findings.pdf>

(参考) 国際基準を踏まえた経営戦略と人材戦略の連動 例②

例②：小売企業

- 労働集約型の小売企業は、流動性の高い多数の非正規従業員に「依存」し、「影響」を与える関係にあり、人材の定着の成否が、安定的なビジネスモデルの運用を左右するリスク・機会になり得る。



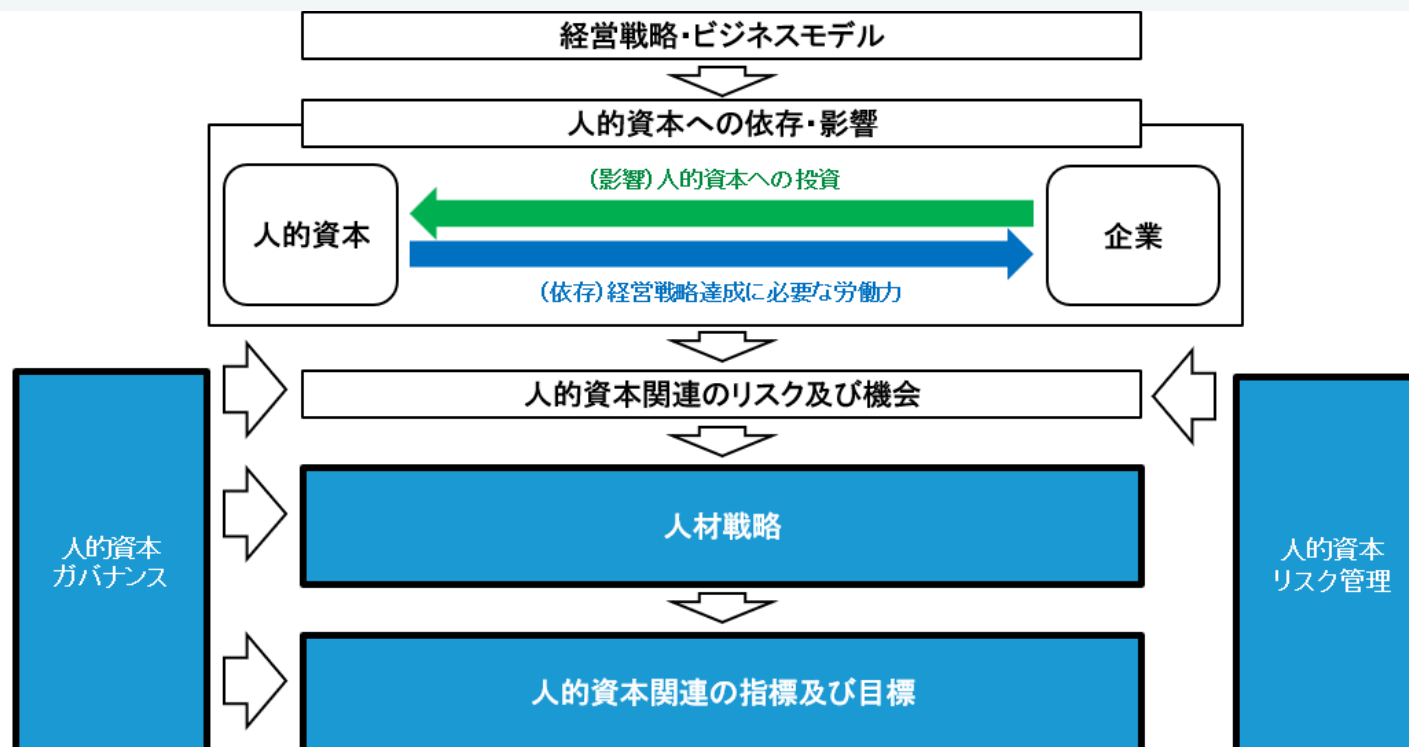
(注) 2025年10月時点においてISSBが人的資本に関するリサーチ・プロジェクトで検討している内容を参考に作成したものであり、この方向で基準開発が行われることが確定しているわけではない。

(出所) IFRS財団ウェブサイト ISSB会議資料 (2025年10月) 「Structuring the ISSB's analysis of research findings」 p20~23を参考に金融庁作成

<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/meetings/2025/october/issb/ap4-structuring-issb-analysis-research-findings.pdf>

国際基準における経営戦略・人材戦略と4つの要素の関係

- ISSB基準において4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標）に基づく開示が求められている。これらのうち、「（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通りである。
- 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、「（人的資本）ガバナンス」と「（人的資本）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。



（注）ISSBにおけるIFRS S1に示された考え方を踏まえて人的資本開示の考え方の例示的な整理を試みたものである。IFRS S1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。

（出所）IFRS S1を基に金融庁作成

4つの要素を踏まえた人的資本開示

- 投資家の期待に応える人的資本開示を行う上で、企業はISSB基準で示された4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）の考え方を踏まえた人的資本開示を行うことが考えられる。

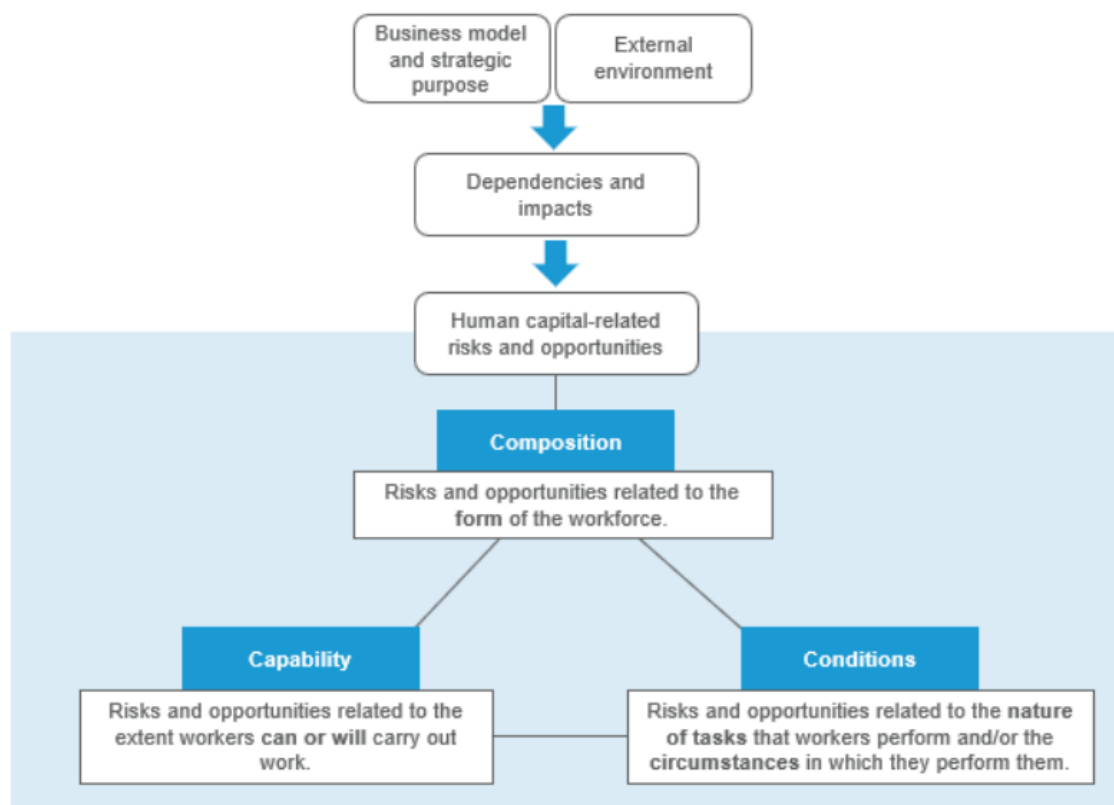
	説明	開示目的
人的資本 ガバナンス	人的資本関連のリスク及び機会をモニタリングし、管理し、監督するために用いるガバナンスのプロセス、統制及び手続	投資家が、人的資本関連のリスク及び機会をモニタリングし、管理し、監督するために用いるガバナンスのプロセス、統制及び手続を理解できるようにすること
人材戦略	人的資本関連のリスク及び機会を管理する企業の戦略（人材戦略）	投資家が、人的資本関連のリスク及び機会を管理する企業の戦略（人材戦略）を理解できるようにすること
人的資本 リスク管理	人的資本関連のリスク及び機会を識別し、評価し、優先順位付けし、モニタリングするために用いるプロセス	投資家が、人的資本関連のリスク及び機会を識別し、評価し、優先順位付けし、モニタリングするために用いるプロセスを理解できるようにすること
人的資本関連 指標及び目標	人材戦略に関して企業が用いている指標及び目標	投資家が、人的資本関連のリスク及び機会に関連する企業のパフォーマンス（目標に向けた進捗を含む）を理解できるようにすること

(注) ISSBにおけるIFRS S1に示された考え方を踏まえて人的資本開示の考え方の例示的な整理を試みたものである。IFRS S1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。

(出所) IFRS S1を基に金融庁作成

(参考) ISSBで進行中の人的資本開示の検討

- ISSBが進める人的資本リサーチ・プロジェクトにおいて、ビジネスモデル・経営戦略を踏まえた「人的資本への依存と影響」の関係から「人的資本関連のリスク・機会」が生じる考え方が示されている。
- さらに、「人的資本関連のリスク・機会」を3つに分類する案が検討されている。



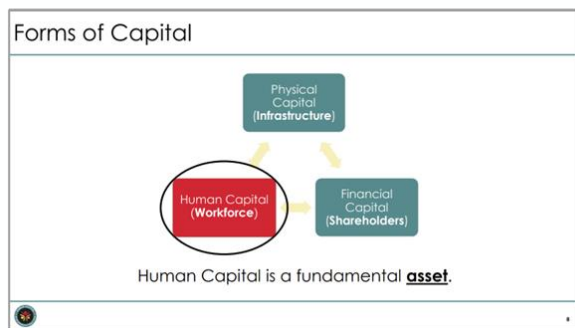
人的資本関連
リスク・機会

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

(参考) 人材戦略・指標等の開示に関する投資家の期待例①

- 人的資本を重視するグローバルな投資家団体（HCMC）は、以下の組み合わせの開示を期待している。
- (1) 独自性：人材戦略が経営戦略にどのように寄与するか、自社固有のベンチマーク及び目標に照らした進捗状況等
- (2) 比較可能性：①従業員数 ②労務費総額（例：給与、人材開発費用） ③離職率 ④多様性のデータ

HCMC HP Foundational Human Capital Reporting: Taking a Balanced Approachより引用・抜粋



- Key Criteria for Mandatory Human Capital Reporting
- 1. RELIABLE, CONSISTENT, CLEAR and COMPARABLE** – Quantitative disclosure that allows for robust consistency, clarity, verifiability and comparability for efficient collection, analysis and benchmarking
 - 2. UNIVERSAL** – Universally applicable across all companies
 - 3. TIMELESS** – Any company that employs people can collect and report data
 - 4. POINT-IN-TIME** – Collectible as of a point in time, similar to traditional financial metrics, allowing for greater efficiency in collection and reporting
 - 5. COST-EFFECTIVE TO COLLECT** – Companies already collect data requested
 - Basic workforce data like payroll & benefits costs tracked using in-house or external service-based HR tools
 - U.S. companies already collect diversity data for mandatory EEO-1 reporting
 - 6. PROXY FOR MANAGEMENT QUALITY** – Taken together, these metrics help investors evaluate the issuer's human capital management skill and identify human capital risks and opportunities

- Balanced Approach: Four Fundamental Metrics
- Requires four **fundamental universally-applicable** disclosures to **anchor** open-ended human capital-related information companies provide under Item 101(c)(1)(xiii) and establish a through-line with financial statements
- The HCMC supports the following four fundamental disclosures:
- 1. how many workers** (including employees and independent contractors) the company uses to accomplish its strategy;
 - 2. total cost of the work force**, presented in a way that evinces a discernable through-line from the company's audited financial reports to issuer disclosures;
 - 3. turnover**, including management's actions to attract and retain workers and how changes in the ability to attract and retain workers affects the company's performance and strategy; and
 - 4. diversity data**, including diversity by seniority, sufficient to understand the company's efforts to access and develop new sources of human capital and any strengths or weaknesses in its ability to do so.

- Balanced Approach: Tailored Principles
- ▶ Principles-based disclosures include information that may be more appropriate based on a company's industry/sector and/or business strategy
 - For example, companies in the mining industry may face different health and safety issues than a hospital, potentially impacting the metrics companies in each industry measure and monitor
 - A tech firm that abandons hardware manufacturing for cloud computing services would need to retrofit its recruitment, succession planning, and talent development processes
 - ▶ The best disclosures will help investors better understand a firm's human capital management strategy, how this strategy supports the overall business strategy, and how the company ensures that it is performing against its own benchmarks and objectives.
 - ▶ Principles-based disclosures should include metrics related to the following (non-exclusive list):
 - Workforce Health & Safety
 - Workforce Skills & Capabilities
 - Workforce Culture, Engagement, and Empowerment
 - Human and Labor Rights
 - Workforce Pay & Incentives

- 長期の企業価値創造において、財務資本、物的資本、人的資本の効果的な管理が必要、3つの資本が整合し組み合わせられることで企業活動及びその成長に関する経済活動を推進する源泉となるという考え方が示されている

- 投資家に対する最低限の人的資本開示項目として、「人的資本の4つの基本的な指標」の開示を求めている
 - ①従業員数：正社員・パート、契約社員等の内訳含む
 - ②労務費総額：給与、（残業手当を含む）手当、（長期的に人材を惹きつけ、維持する株式報酬等）追加的な報酬、退職金、福利厚生費、研修費用、人材開発費用等
 - ③離職率
 - ④多様性のデータ

- 上記の4つの指標の開示に加えて、プリンシプルベースの開示が行われるべきであるとの考えを示している（人材戦略が企業戦略にどのように寄与するか、自社のベンチマーク及び目標に照らした進捗状況等）

比較可能性

独自性

(参考) 人材戦略・指標等の開示に関する投資家の期待例②

- 英国の投資家団体（Investment Association）は、以下の組み合わせの開示を期待している。
 - (1) 独自性：生産性向上目的の人材投資、人的資本管理におけるリスク・機会とそれに対する人材戦略等
 - (2) 比較可能性：①従業員数 ②離職率 ③研修投資、スキル開発投資 ④従業員エンゲージメントスコア

The Investment Association Long Term Reporting Guidance より引用・抜粋

HUMAN CAPITAL AND CULTURE

This section outlines our members' expectations as to how companies should report on human capital and culture.

Human capital and productivity

46. A key driver of productivity is how a company is managing its workforce and whether it is being deployed efficiently. Our members believe a well-engaged, stable, and trained workforce is more likely to be more productive and, in turn, be more likely to drive long term business success.
47. However, there is limited reporting by companies setting out their approach to human capital management, how it is working to develop a positive operating culture, and of the significant investments being made to improve the productivity of their workforces over the longer term.
48. We believe that these issues are deserving of more transparency by companies through enhanced annual disclosures on human capital. Human capital considerations are integral to our members' initial decision-making processes and ongoing stewardship activities.

Understanding a company's approach to human capital management

49. Company disclosures should foster improved investor understanding of the role played by the company's workforce in generating sustainable, long term value creation. To achieve this, within the Strategic Report companies should provide shareholders with a narrative discussion on:
 - 49.1. The significant investments that the company has made over the past year, and is planning to make in the next, to improve the productivity of its workforce, including the outcomes of those decisions where possible;
 - 49.2. The significant opportunities, and principal risks, relating to the company's approach to human capital management, and of the strategy adopted by the Board to respond these issues; and
 - 49.3. The manner by which the workforce is incentivised to be more productive, and how this approach to motivating the workforce is compatible with the businesses' long term strategy.

Metrics to support human capital disclosures

50. Our members consider that boilerplate statements based on a long-list of reporting metrics are unhelpful when it comes to understanding a company's approach to managing its human capital.
51. Companies should consider the appropriate mix of quantitative and qualitative disclosures to help explain its approach to human capital management, and how this creates value. Companies should develop a combination of both narrative discussion and metric-based reporting to facilitate investor understanding.
52. As each company will likely have a different approach to human capital management, our members acknowledge that it is up to companies themselves to determine which metrics best support the narrative discussion to shareholders.
53. Having reviewed the requirements of 12 other organisations and bodies and consolidated the potential metrics that could be used to explain a company's approach to human capital. As a minimum, our members have identified the following metrics as being of particular importance:
 - 53.1. Total headcount – broken down by the division between full-time and part-time employees, gender, and diversity;
 - 53.2. Annual turnover – including both planned and regrettable turnover;
 - 53.3. Investment in training, skills, and professional development – including the rate of progression and promotion within the business; and
 - 53.4. Employee engagement score.
54. In addition to disclosing the headline company-wide figure, each metric should be segmented by market, geographic location, and/or sector to provide greater awareness of the workforce's overall composition and stability.
55. For each metric, companies should provide an explanation for how the figure is calculated. Companies should also provide an explanation of what figures for a particular metric represent in terms of progress towards broader strategic objectives or productivity improvements.

49項では以下の点について、株主に
向けた戦略的にナラティブな説明と
議論を提供することを求めている
①過去1年間に行った、また来年度に
計画している、従業員の生産性向上を
目的とした投資および投資によって
得られた成果（可能な場合）
②人的資本管理に関する取り組みに
伴う重要な機会および主なりリスク、
ならびにこれらの課題に対応するため
採用した戦略・施策
③従業員の生産性向上を促すための
インセンティブの方法と、この動機付けの
アプローチが企業の長期的な戦略とどの
ように整合しているかについての情報

独自性

53項にて最低限以下の指標の開示を
すべての企業に対して求めている
①従業員数（部門ごと、正規・非正
規、性別の内訳含む）
②離職率（予定されていた離職、想
定外の離職含む）
③研修、スキル開発、専門性向上に
向けた投資（昇進との関係含む）
④従業員エンゲージメントスコア

比較可能性

1. 人的資本可視化指針改訂の背景

2. 人材戦略・人的資本投資の現状認識

(1) 成長投資の動向

(2) 企業における人的資本投資の現状

(3) 資本市場・労働市場の関心

3. 経営戦略と人材戦略の連動と開示の高度化

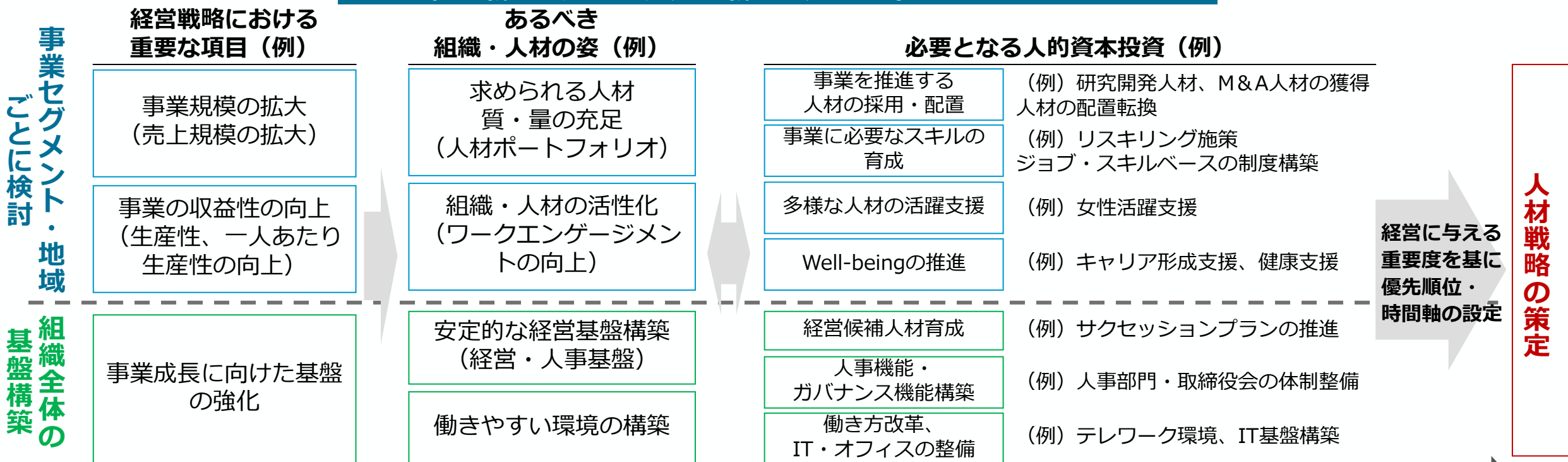
(1) 国際基準を踏まえた整理

(2) 実践に向けた考え方

経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資の具体化の考え方

- 経営戦略と連動した人材戦略の策定に向けては、経営戦略における重要な項目、あるべき組織・人材の姿、人材戦略・人的資本投資について体系的に整理する必要。また、人材戦略の検討において事業セグメント・地域ごとに検討することや、ガバナンス体制も含めた組織全体の基盤構築の取組も重要。
- このように、経営戦略の実現に必要な組織・人材の状態や、必要となる人的資本投資を明らかにし、経営戦略と連動した人材戦略を検討することは、国際基準の考え方と整合的であると考えられる。

経営戦略と連動した人材戦略・人的資本投資の検討フロー

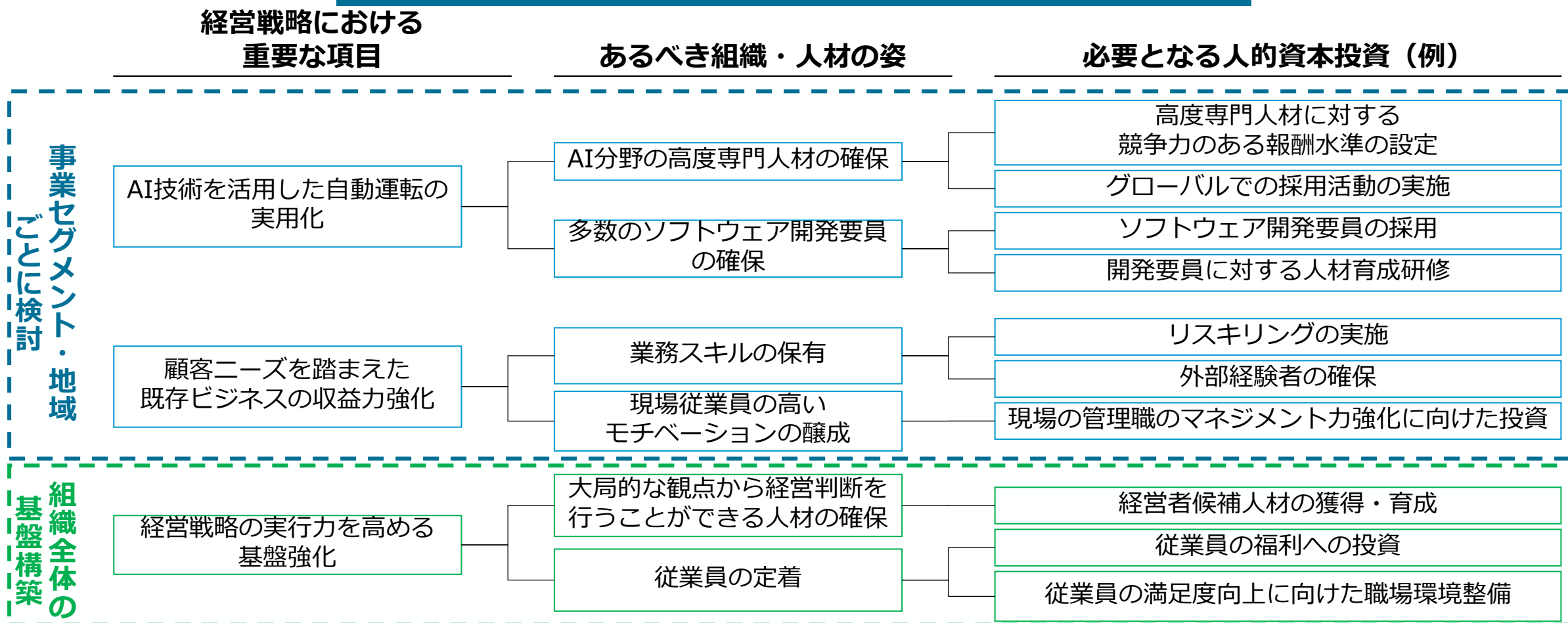


経営戦略に基づき、あるべき組織・人材の姿、必要となる人的資本投資、人材戦略を検討

(参考) 経営戦略と連動した人材戦略の事例

- 経営戦略と連動した人材戦略の検討においては、①事業セグメント・地域ごとの事業戦略（例：新規事業拡大、既存事業の収益性向上等）を踏まえ、②事業セグメント・地域ごとでの人材の質・量の充足や活性化に向けた目標を定めた上で、③具体的な人材戦略・人的資本投資について検討することが有益。

AI自動運転を進めるテック系企業の事例

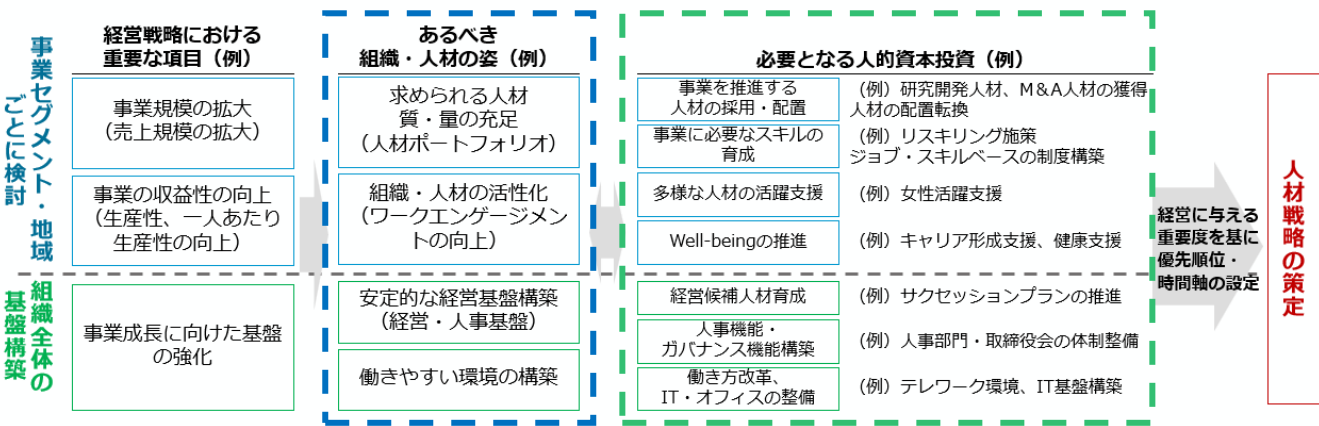


(参考) 経営戦略を踏まえた人材戦略・人的投資と国際基準との関係

- 経営戦略の実現に必要な労働力及び必要となる人的資本投資を可視化することは、国際基準と整合的。

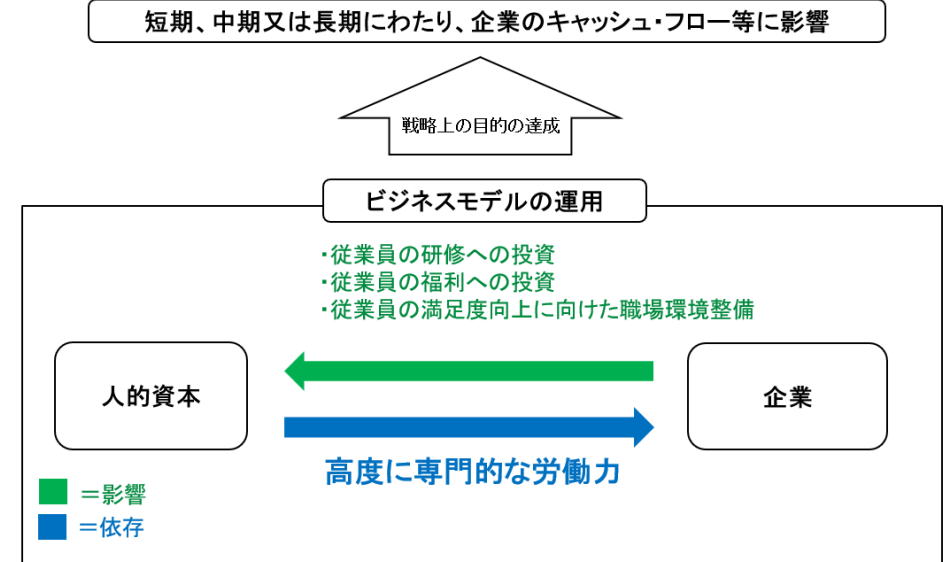
経営戦略と人材戦略・人的投資の関係

- 経営戦略の実現に必要な労働力の確保に向けて、企業は**人的資本の獲得のため企業が行うアクションを検討**し、経営に与える重要度をもとに人材戦略や人的資本投資を検討する。



国際基準における整理

- 国際基準において、経営戦略と人材戦略の連動について、以下のような例が記載されている。
 - 企業がその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 (「依存」)
 - 企業は (必要とする) 労働力の確保・維持のため、従業員研修・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などを行う (「影響」)

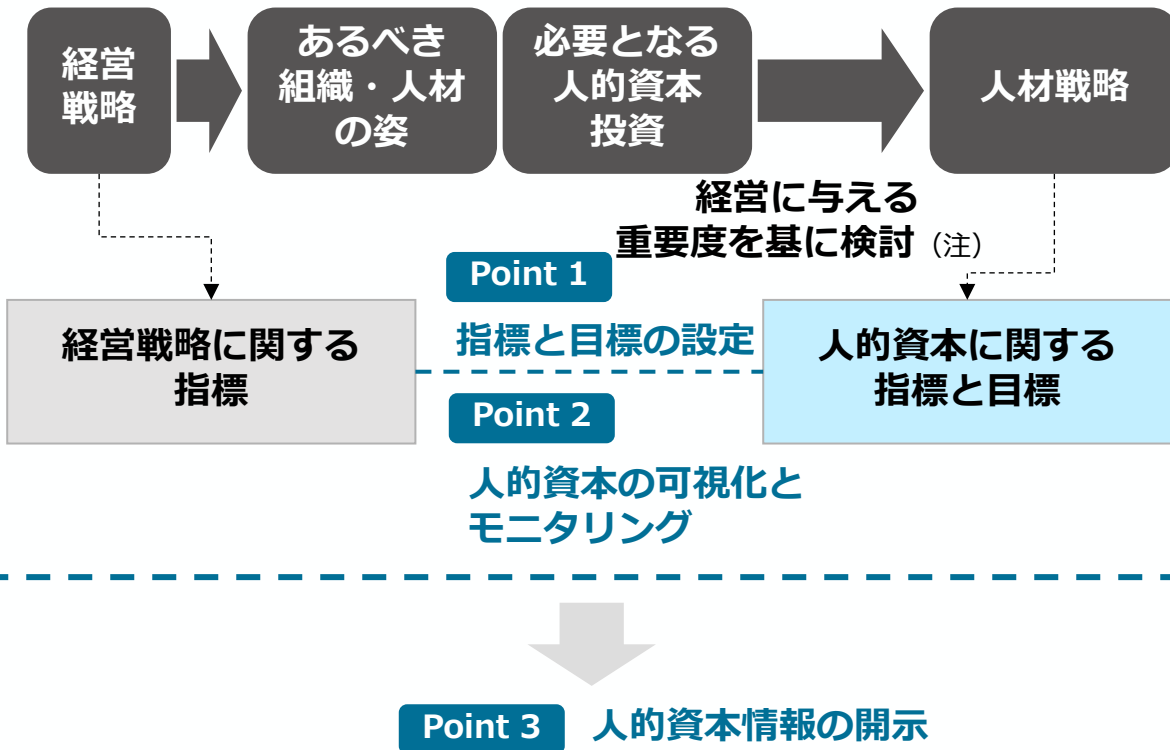


人材戦略・人的投資の可視化・開示に向けた考え方

- 人材戦略・人的資本投資について定量的な指標・目標を設定し、可視化することが重要。そのうえで、人材戦略・人的資本投資と経営戦略とのつながりを、定量・定性の両面から説明することも重要。

人材戦略と可視化の考え方

経営戦略と連動した人材戦略



(注) 「あるべき組織・人材の姿」、「必要となる人的資本投資」の検討において、想定通りに進められない「リスク」や新たなビジネスチャンス等の「機会」を識別し、それに対して具体的な「人材戦略」の施策・計画を立案する。

人的資本の可視化・開示のポイント

可視化の前提

経営戦略と連動した人材戦略

- 経営戦略をもとに、あるべき組織・人材の姿が定義され、人材戦略が策定されていること
- 取締役会におけるガバナンス体制の構築**
 - 取締役会が人材戦略や人的資本投資について監督

Point 1

指標と目標の設定

- できる限り定量的な指標及び目標を設定し、人材戦略・人的資本投資と経営戦略やあるべき組織・人材との関係を定性・定量的に説明

Point 2

人的資本の可視化とモニタリング

- 人的資本の現状を可視化し、関連指標をモニタリング。必要に応じて人材戦略・人的資本投資を修正

Point 3

人的資本情報の開示

- 人材戦略や、可視化した人的資本情報について、国際基準のフレームワークを踏まえた開示の検討
- 経営戦略や財務指標とのつながりを定性・定量の面からの説明
- 他社との比較可能性のある指標として開示が考えられる情報に加えて、経営戦略とのつながりを説明するための独自の指標を選択

資本市場、労働市場への開示と対話のポイント

- 資本市場への開示と対話では、経営戦略との連動への関心が高まる中、投資家の関心に応じ、事業セグメント・地域単位の情報や組織基盤の構築について、時間軸も踏まえたストーリーとして発信することが重要。
- 近年、取組が拡大する労働市場に向けた情報開示については、開示と対話の対象（採用、自社従業員等）と目的を明確に定義した上で、適切な情報の取捨選択、開示媒体の選択を行うことが重要。

資本市場に向けた対応において留意すべきポイント

- 経営戦略との連動の重要性は共通しつつも、戦略上重要なセグメントの（比較的短期の）業績から中長期の組織基盤の強化まで投資家の関心の重心は異なる。
- そのため、企業価値向上への一貫したストーリーを構築しつつも、個々の取組の時間軸も踏まえた発信が重要。
- 個々の人的資本投資の効果については、経年変化を追いつつ、定性的な記載も交えて発信することが有効との指摘もある。
- また、企業側が投資家を選ぶことも時には重要との指摘もある。

労働市場を意識した対応において留意すべきポイント

- 労働市場における求職者や就職活動を控えた学生は、労働環境や企業風土等の組織的基盤の充実に関心を持つ傾向。
- Human Capital Report等の情報開示を行う際には、
 - ①人材ポートフォリオの充足を目的とした採用拡大
 - ②従業員を対象としたエンゲージメントの向上などの対象と目的を明確にすることが重要。
- その上で、IR情報の充実、採用等HPの活用、独自のレポートの作成など適切な媒体を選択すべき。

(参考) 人的資本に関する情報開示への投資家のコメント

- エンゲージメントを重視する投資家を中心に、投資家は企業の情報開示について、経営戦略の実現可能性を測定する判断材料として、人材戦略・人的資本投資と経営戦略の関係性のストーリーに関心を持つ。

【企業の情報開示に対するコメント】

(経営戦略と人材戦略の連動)

- 企業の中長期的な経営戦略に結びつく人材戦略が最も重要。その前段として、まずは中長期的な経営戦略の明確化が重要。
- 「ビジネスモデルを説明する」という観点で開示されているかが重要。

(人材戦略・人的資本投資)

- 最も重要なのは「これをやりたい」、「自社だからできる」といった熱意、「なぜ」取り組んでいるかの開示。
- 経営戦略等の実現可能性に関わるため、戦略を担う人材の確保の取組に関心を持つ。
- 共通して評価しているのは、組織活性化の点である。具体的には、組織・人材の自律性、多様性、流動性の3つの観点で評価している。

(人的資本に関する指標)

- KPIは経年で見えていくことが重要。現在課題があっても、それをどう改善していくかを見たい。
- 投資家が注目しているのは取組のストーリー。エンゲージメント指数のみならず資格取得や財務収益を語ってはどうか。
- 人材投資額は、(どのような取組に対するものかを記載せずに)開示しても意味がなく、必要な取組にどう投資しているかが重要。

(経営指標との接続)

- 数字そのものというよりも事業の実現可能性や確信度を高めるために(時間軸を含めた)人的資本のシナリオを読み解きたい。

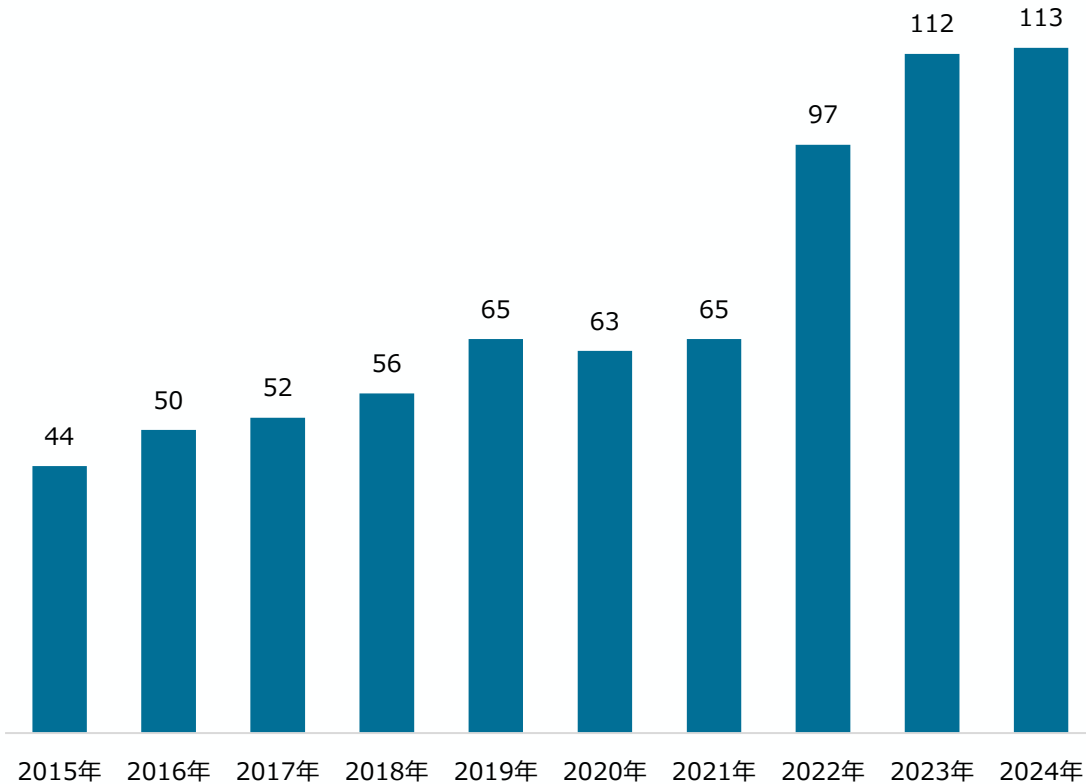
【企業と投資家の対話に対するコメント】

- 企業が考える企業価値と、投資家が考えるキャッシュフローの現在価値による企業価値とギャップを埋めるための、開示・対話である。それゆえ、開示の戦略性と、それにより伝えきれない内容を対話で伝えることが重要。

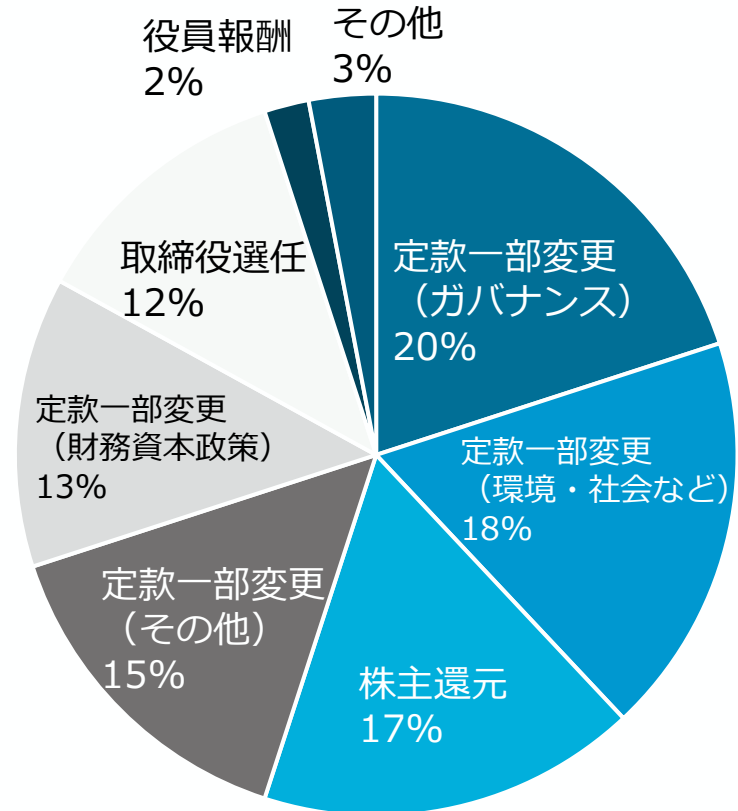
(参考) 株主提案動向

- 過去10年間において、株主提案数は増加傾向
- 株主提案の中身には、ガバナンスや、環境・社会に関する提案が含まれる。

過去10年間の株主提案数の推移



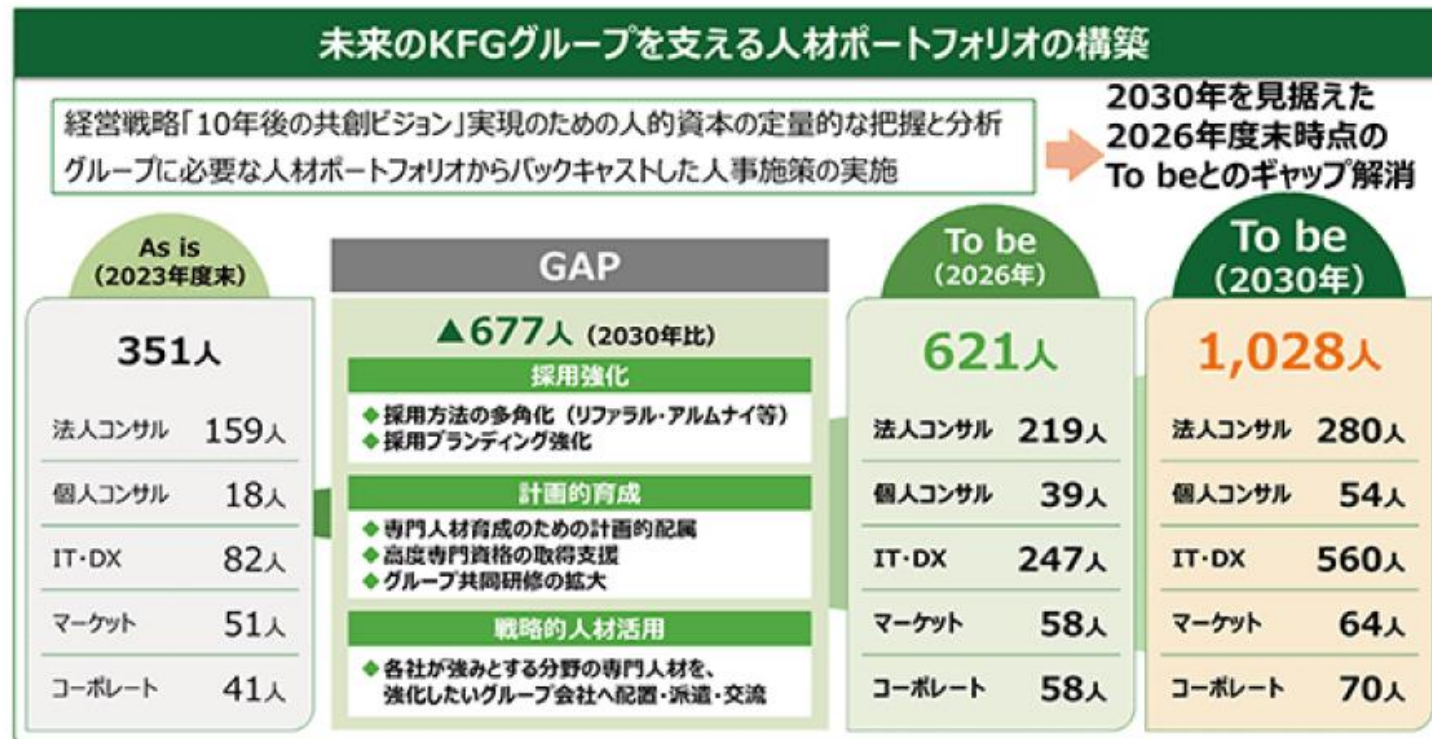
2024年3月期株主総会における株主提案の集計



(出所) 大和総研「アクティビスト投資家動向 (2024年総括と2025年への示唆)」より経済産業省作成

人材戦略に応じた開示の事例① | 動的な人材ポートフォリオ

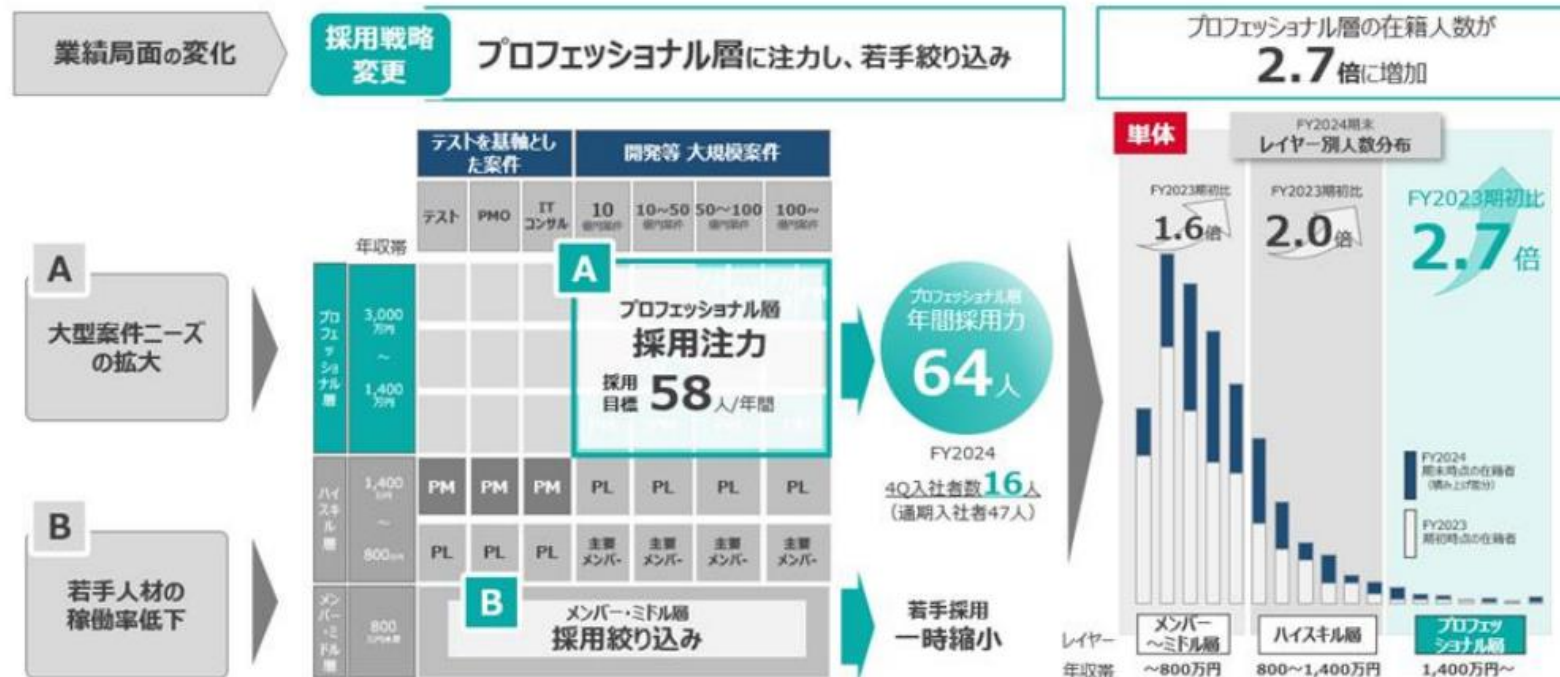
- 株式会社九州フィナンシャルグループでは、従来の金融の枠組みを超えて地域経済の成長に向けた課題解決に取り組むべく、2030年に必要となる人材ポートフォリオを構築。
- 現状とのギャップの解消に向け、将来の人材ポートフォリオからバックキャストした人事施策を実施し、有価証券報告書において人材ポートフォリオの充足率を開示。
(2023年度：34%、2024年度：43%、2030年度：100% ※目標)



(出所) 株式会社九州フィナンシャルグループ 有価証券報告書2025より抜粋

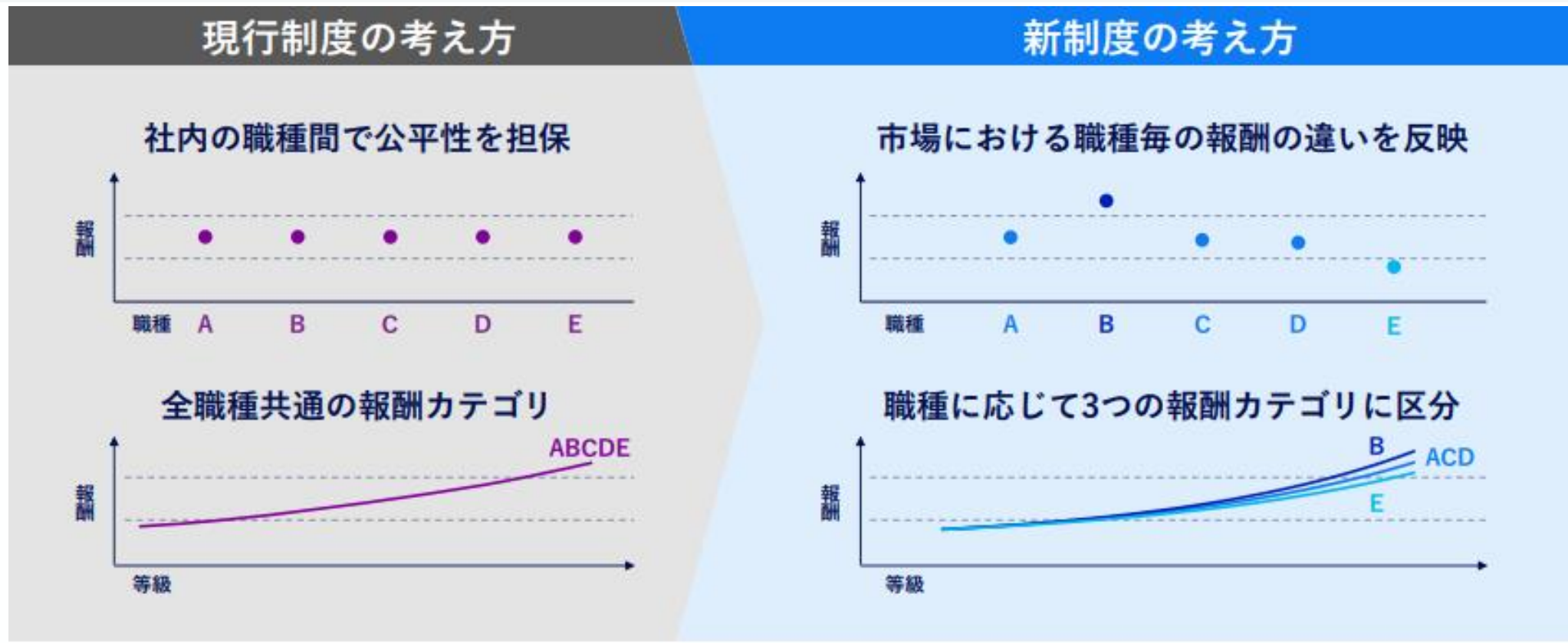
人材戦略に応じた開示の事例② | 事業戦略に応じた人材の充足

- 株式会社SHIFTでは2024年度有価証券報告書において、「無駄のないスマートな社会の実現」というビジョン達成に向け、売上高1,000億円を目標とした。ソフトウェアテストを主力としながら上流工程から開発工程、また付随する近接のサービスの拡大を、目標達成のための取組の1つとして掲げた。
- これに向けて、開発などの大規模案件を担うことができるプロフェッショナル人材が必要と整理。人材採用基盤の構築などを行い、結果としてプロフェッショナル人材の在籍人数を2.7倍に増加させた。



人材戦略に応じた開示の事例③ | ジョブ・スキルに基づく処遇

- パナソニックコネクト株式会社では、役割、責任、身に着けるべきスキルを明確化し、「この職務のプロである」という意識の醸成のためジョブ型人事を導入し、事業戦略の達成に必要なジョブを定義。
- 職務定義書に、ジョブごとに求められるスキルを明記したうえで職種別報酬制度を導入し、必要な人材の採用に取り組みつつ、従業員のスキル育成にも取り組んでいる。



(出所) 内閣官房 第3回三位一体労働市場改革分科会 パナソニックコネクト提出資料、および内閣官房 経済産業省 厚生労働省 「ジョブ型人事指針」の内容を基に作成

人材戦略に応じた開示の事例④ | 成長に向けた賃金投資

- 株式会社カプコンは、主力事業であるデジタルコンテンツ事業において、グローバル販売の強化やIPの認知向上による潜在ユーザーの掘り起こしと収益機会の最大化を目指す。
- さらに、ラインナップの増強、及びパイプラインの増強を実現すべく、開発体制および開発環境への投資の強化に取り組んでおり、開発職の平均年間給与額を切り出して開示している。

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月		目標	
					2024年3月比	2021年3月比		
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
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
従業員1人当たり株式報酬付与数 (ポイント) (注4)	—	—	194	196	196	100.0%	—	200ポイント程度
市場価格換算 (千円)	—	—	457	548	718	131.0%	—	—
平均年間給与分布 (単体) (%)								
400万円以下	17.6	6.5	6.5	5.5	4.7	△0.8pt	△12.9pt	—
400～600万円	41.7	31.8	18.7	11.7	6.5	△5.2pt	△35.2pt	—
600～800万円	24.7	33.7	41.4	39.5	30.8	△8.7pt	+6.1pt	—
800～1,000万円	10.0	16.3	19.2	22.3	28.7	+6.4pt	+18.7pt	—
1,000～1,500万円	4.8	9.7	12.0	17.6	23.6	+6.0pt	+18.8pt	—
1,500～3,000万円	1.1	1.8	2.1	3.1	5.3	+2.2pt	+4.2pt	—
3,000万円以上	0.1	0.2	0.1	0.3	0.4	+0.1pt	+0.3pt	—

人材戦略に応じた開示の事例⑤ | 博士人材獲得に向けた投資

- 一部の業界においては、社員に求められるスキルや知識が一層高度化する中で、博士人材等の高度な専門性を持つ人材の獲得が重要となる。
- DMG森精機株式会社は高度な専門性を持つ人材の獲得に向けて、2022年に博士人材の初任給を10万円以上引き上げた。

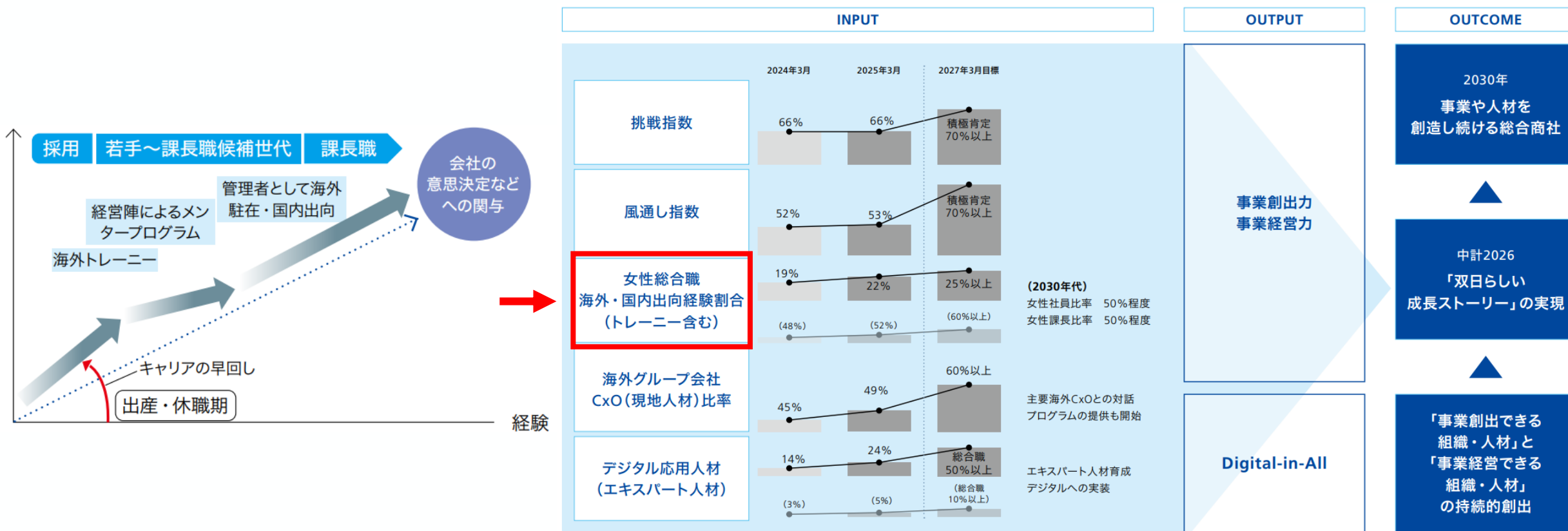
学位別の初任給

卒業・学位	標準年齢	2022年4月初任給	2023年4月初任給	初任年収
博士 ^{*1}	27歳	363,490円	475,000円	6,825,000円
修士	24歳	285,250円	310,000円	4,650,000円
大学(学部)	22歳	272,210円	300,000円	4,000,000円
高等専門学校専科				
高等専門学校本科	20歳	255,910円	290,000円	3,700,000円
短期大学				
高等学校	18歳	239,610円	280,000円	3,500,000円

*1 資格給5万円/月、博士号保有者は技能給10万円/月を含みます。

人材戦略に応じた開示の事例⑥ | 多様な人材の活躍に向けた取組

- 双日株式会社では、2030年の目指す姿に向けて必要な人材像を特定し、ジェンダー、現地人材、高い専門性を持つキャリア採用者など、多様な人材の獲得と活躍機会の提供に関するKPIを設定。
- 若手社員の国内外事業会社への派遣制度や、女性総合職のキャリアの早回しなど、ライフイベントを見越して、社員の成長に資する多様な経験の機会を早期に提供している。



人材戦略に応じた開示の事例⑦ | 従業員への健康投資

- 丸紅株式会社では、社員一人ひとりの健康維持・増進を重要な経営課題と位置付け、「丸紅健康力向上プロジェクト」における4つのテーマの一つとして、「女性の健康維持・増進に向けた取り組みの強化」を掲げ、セミナーやフェムテックプログラム等を実施。
- 健康経営等、各般の人事施策を戦略的に推進する中、同社のエンゲージメントスコアは着実に向上※。



(出所) 丸紅株式会社 有価証券報告書及び統合報告書より経済産業省作成

※については統合報告書参照

人材戦略に応じた開示の事例⑧ | 多様性の確保に向けたKPI

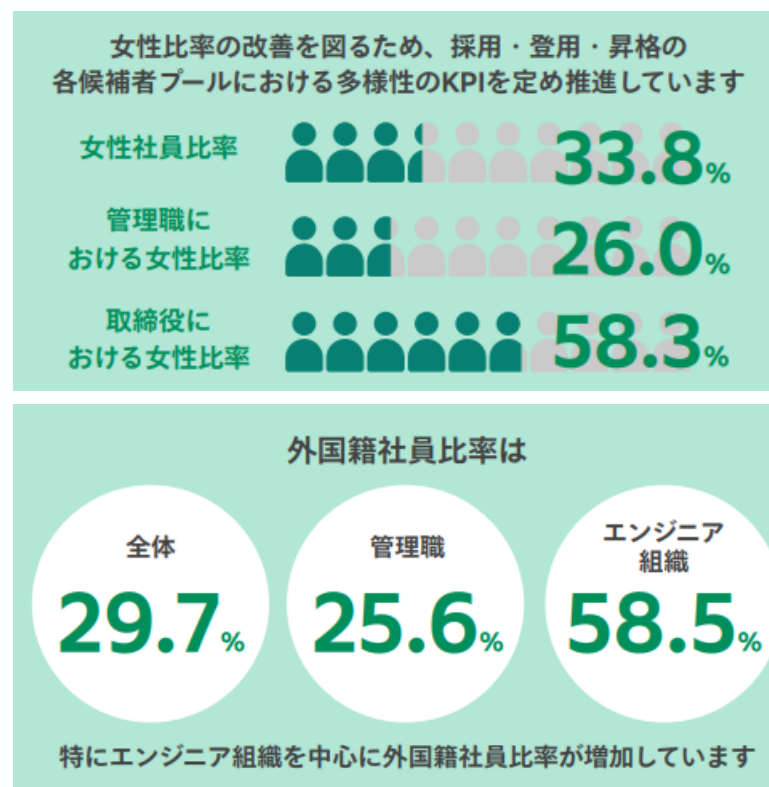
- 株式会社メルカリでは、多様性をイノベーションの源泉と捉え、多様なタレントが採用や昇格において平等な機会を得られるよう、候補者プールに多様性目標を定め、定期的なモニタリングを実施。
- 取締役会においても、意思決定の質の向上を目的として、原則女性候補者を含めて選定しており、知識・経験・能力に加え、性別・年齢の多様性が高い構成となっている。

3つのプロセスKPIは以下の通りです。それぞれEngineer・Non-Engineer別でモニタリングしています。

- プロセスKPI1：採用候補者*の女性比率
- プロセスKPI2：マネージャー候補者の女性比率・外国籍比率
- プロセスKPI3：ハイグレード候補者の女性比率・外国籍比率

*採用候補者とは採用プロセスにおける書類選考通過者のこと

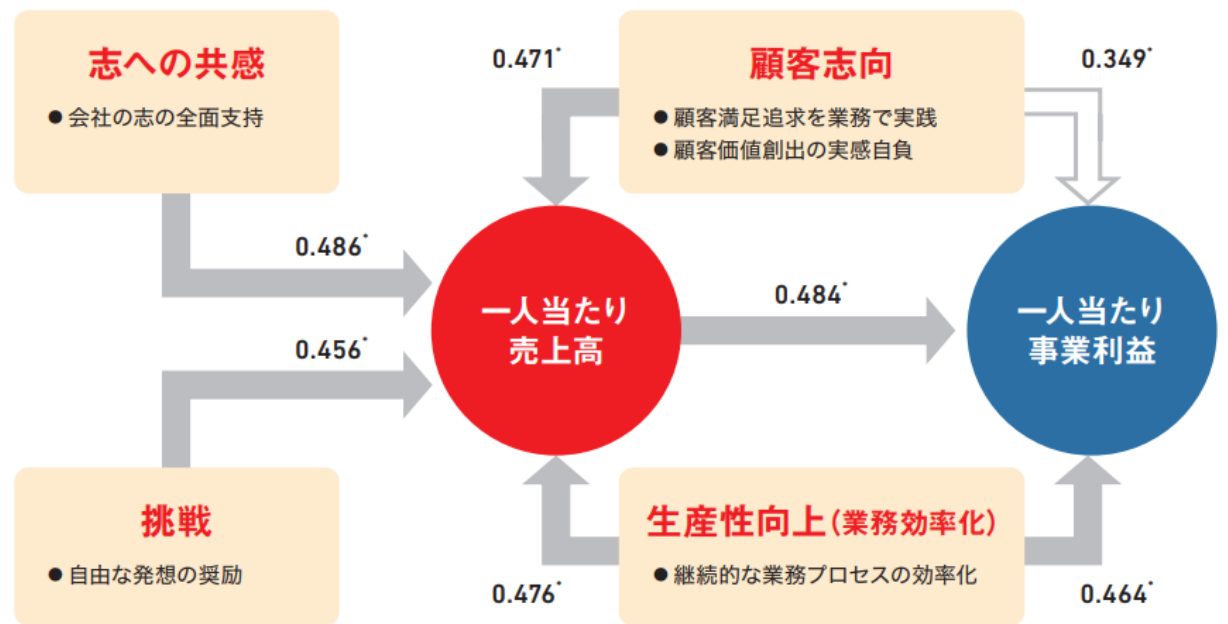
分析から、プロセスKPIと採用・昇格・登用の女性比率は概ね連動することが確認できました。候補者プールが多様になれば、自ずと結果もついてくるといふ仮説が一定検証できたこととなります。



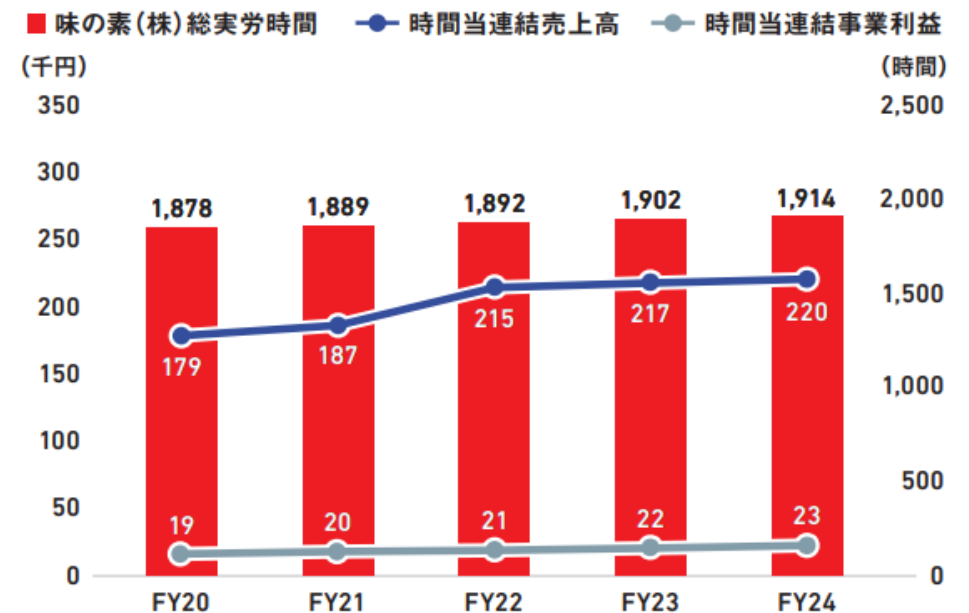
人材戦略に応じた開示の事例⑨ | 時間あたり生産性への着目

- 味の素グループでは、エンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析から、「志への共感、顧客志向、挑戦、生産性向上（業務効率化）」と一人あたりの売上高・事業利益に相関があることを確認。
- 生産性の観点では、味の素株式会社従業員の時間あたり連結売上高・事業利益、および味の素グループ従業員の一人あたり連結売上高・事業利益をモニタリング。

[味の素グループの業績に重要な意味を持つエンゲージメント項目]



[味の素(株) 時間あたりの連結売上高・事業利益]



➡ 統計優位：95%以上（95%以上の確率で偶然ではない） ⇨ 過去半数以上統計優位（過去調査で半数以上、偶然ではないと推定）

*相関係数：0.7～は強い相関、0.4～0.7は中程度の相関、0.2～0.4は弱い相関、0.2未満は殆ど相関なし