

# 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～

内閣官房 金融庁 経済産業省  
令和8年3月23日

# 本資料の位置付け

## 本資料の利用

- 本資料は、人的資本開示を行う場合に、どのような開示が企業と投資家の建設的な対話に有用であると考えられるか検討を行い、取りまとめたものである。
- 本資料は、「第1部 経営戦略と人材戦略の連動」と、「第2部 4つの要素に従った開示」の2部構成である。
  - 「第1部 経営戦略と人材戦略の連動」は、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全ての企業に役立つよう記載している。
  - 「第2部 4つの要素に従った開示」は、サステナビリティ基準委員会（SSBJ）が開発するサステナビリティ開示基準（以下、SSBJ基準）に示された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。SSBJ基準に準拠表明はしないまでも、4つの要素を踏まえた開示を検討する企業の人的資本開示の高度化にも役立つことが期待される。
- 本資料公表時点において、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が開発するIFRSサステナビリティ開示基準（以下、ISSB基準）及びSSBJ基準には人的資本関連のリスク及び機会を取り扱う個別基準は存在しない。
- このため、人的資本関連のリスク及び機会が企業の見通しに影響を与えると合理的に見込み得る場合において、SSBJ基準に準拠した開示を行う企業はサステナビリティ開示テーマ別基準第1号「一般開示基準」に基づき人的資本開示を行うこととなる。

## 利用上の留意点

- 本資料は、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。
- SSBJ基準に準拠表明する企業は、SSBJ基準に準拠した開示を行う必要がある。SSBJ基準は開示目的を定めており、開示目的に従った開示が求められている。
- 本資料に掲載された「投資家の期待」や「考えられる開示」は、人的資本開示の考え方を例示的に示したものであり、「考えられる開示」を開示する場合に関連すると考えられるSSBJ基準の項番を示している。「考えられる開示」は、SSBJ基準において特定の開示が推奨されていることを意味するものではない。従って、本資料に掲載された開示を行わなくても、SSBJ基準に準拠した開示となる場合がある。また、本資料に掲載された開示のみを行ったとしても、SSBJ基準に準拠した開示とならない場合がある。
- 本資料の開示例は、理解促進を目的として作成した架空の事例に基づくものであり、実在の企業・団体・事象と関連するものではない。

## 第1部 経営戦略と人材戦略の連動

背景	5
1. 経営戦略と人材戦略の連動の考え方	9
2. 人材戦略を踏まえた指標及び目標の開示	16
3. 経営戦略と人材戦略の連動、人材戦略を踏まえた指標及び目標の参考例	23

## 第2部 4つの要素に従った開示

全体像	34
1. ガバナンス	38
2. 戦略	46
3. リスク管理	59
4. 指標及び目標	68

# 第1部 経営戦略と人材戦略の連動

# 背景

---

# 投資家が人的資本開示を必要とする理由 (1/2)

- 投資意思決定に必要な人的資本情報が財務諸表からは明らかではないとの意見が投資家から聞かれる。

A社	
収益	500
費用*	400
利益	100
*A社の費用には、「必要となる人的資本投資」が含まれているが、財務諸表からは明らかではない。	

B社	
収益	500
費用**	400
利益	100
**B社の費用には、「必要となる人的資本投資」が含まれていないが、財務諸表からは明らかではない。	

- 同一業種で同額の利益やキャッシュ・フローを生み出す会社でも、必要となる人的資本投資を行っているか否かによって、将来の成長や持続可能性（サステナビリティ）は異なり得る。しかし、必要な人的資本投資が行われているか否かは財務諸表からは明らかではない。
- 人的資本投資は、多くの経営者にとって人件費または販売費及び一般管理費（販管費）の他の勘定科目、すなわち費用と捉えられ、足元の利益を確保するために抑制されたり、後回しにされる場合がある。
- 企業価値の向上につながる質の高い人的資本投資は足元の利益を減らす要因であったとしても、中長期的な企業価値の向上を通じて株主のリターンに影響することから、人的資本投資の開示は企業と投資家の建設的な対話において極めて重要である。

## 投資家が人的資本開示を必要とする理由 (2/2)

- 無形資産は、企業の競争優位の主要な源泉であり、持続的な企業の価値創造の推進力である。人的資本投資はその中核要素であるが、投資家が必要とする情報開示が行われていないとの指摘がある。

### 人材戦略

- 企業の経営戦略の実現、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**）はどのようなものか。
- 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**はどのようなものか。
- 企業の将来キャッシュ・フロー等に重要な影響を与えると考えられる（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及び機会**を企業は考慮しているか。
- 企業の**経営戦略・ビジネスモデルと人材戦略が連動**しているか。
- 財務諸表に含まれる**人的資本関連費用の金額**、及び、企業にとって必要となる人的資本投資との関連（コネクティビティ）。

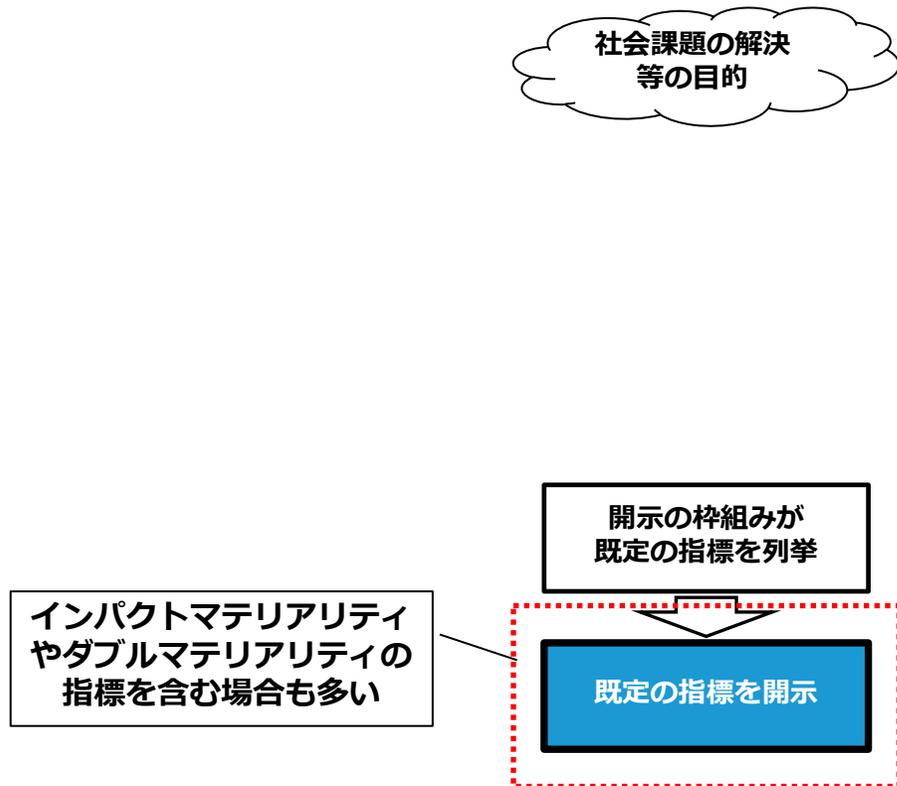
### 人的資本関連指標及び目標

- 人材戦略に関連する**目標**、及びその**目標達成に向けた進捗**。

# 「指標」に焦点をあてた人的資本開示と「戦略」に焦点をあてた人的資本開示

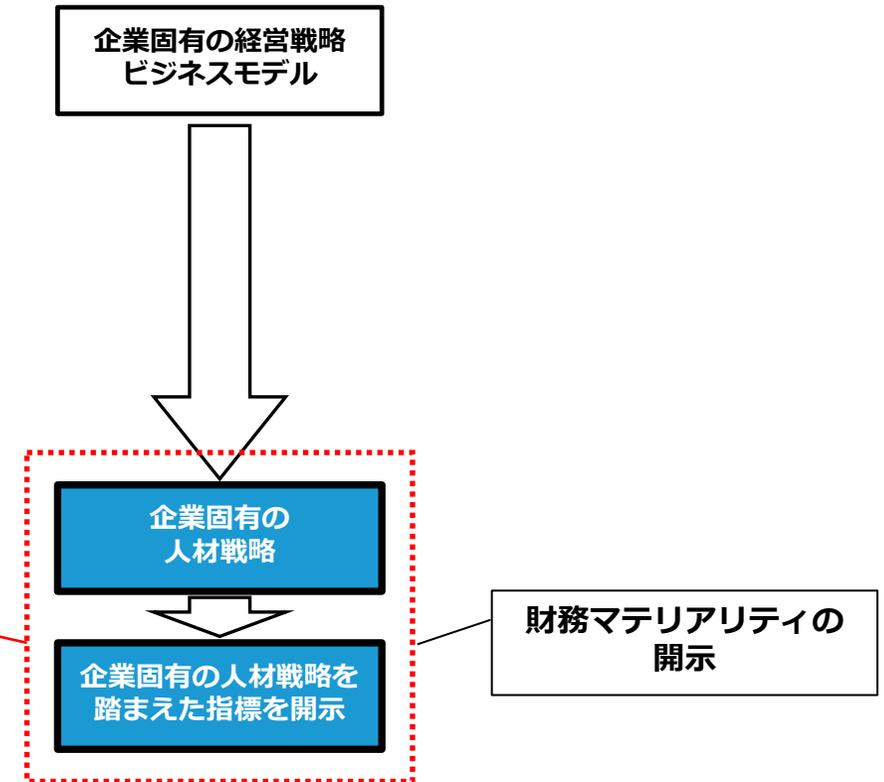
- 指標に焦点をあてた人的資本開示の枠組みでは、比較可能な**既定の指標**を重視した開示が期待される。
- これに対して、戦略に焦点をあてた人的資本開示の枠組みでは、経営戦略と連動した**企業固有の人材戦略、企業固有の人材戦略を踏まえた指標**を重視した開示が期待される。

## 指標に焦点をあてた 人的資本開示の枠組み※1



※1 GRIスタンダード

## 戦略に焦点をあてた 人的資本開示の枠組み※2



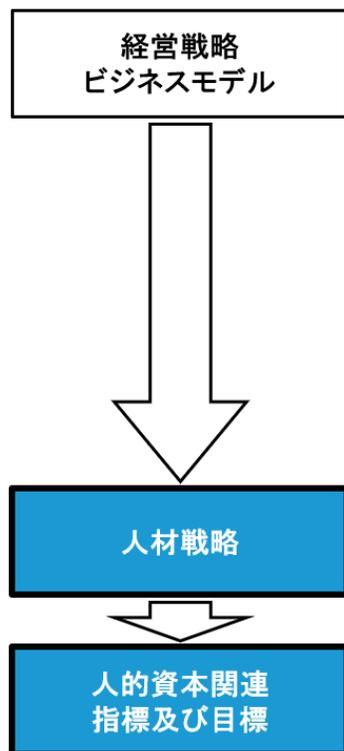
※2 米国SECが2020年に導入した原則主義の人的資本開示の枠組み  
日本の人的資本可視化指針

# 1. 経営戦略と人材戦略の連動の考え方

---

# 人的資本可視化指針（改訂前）における経営戦略と人材戦略の連動

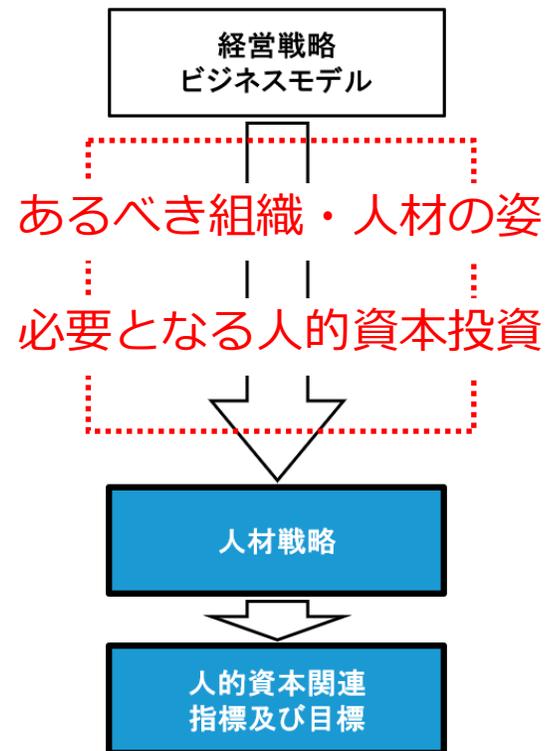
## 人的資本可視化指針（改訂前）



- 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。経営戦略と人材戦略を関連付けた開示は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広く聞かれるところである。
- しかし、改訂前の人的資本可視化指針において、具体的にどのようにして経営戦略と人材戦略を関連付けた開示を行うかについては必ずしも明示されているわけではなかった。

# 人的資本可視化指針（改訂版）における経営戦略と人材戦略の連動（1/3）

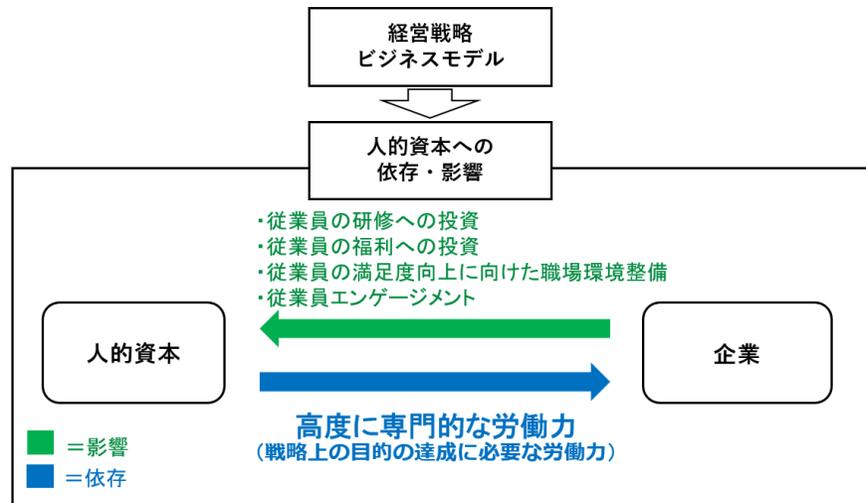
## 人的資本可視化指針（改訂版）



- 改訂版の人的資本可視化指針では、経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動に向けて、「国際的な開示基準を踏まえ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。
- 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、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をできるだけ鮮明に描くことがまずは肝要である。
- こうした「あるべき組織・人材の姿」を明確にし、それを踏まえた人的資本に関する課題に対処するために「必要となる人的資本投資」を整理することにより、自社の経営戦略と連動した人材戦略を明確にすることが可能になると考えられる。

# 人的資本可視化指針（改訂版）における経営戦略と人材戦略の連動（2/3）

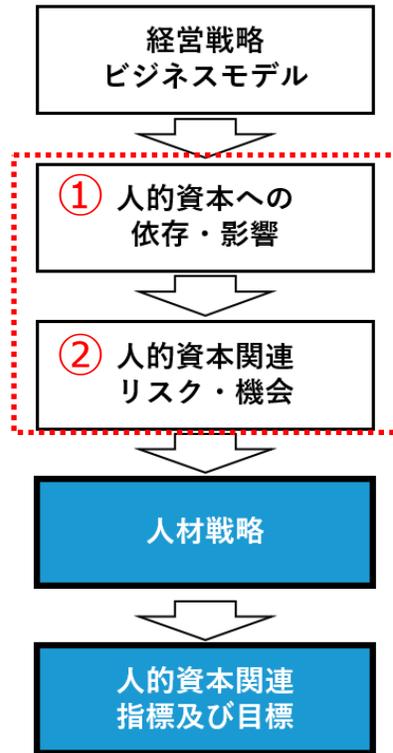
## 国際基準を踏まえた考え方



- 「あるべき組織・人材の姿」及び「必要となる人的資本投資」を検討するにあたり、国際基準における考え方が参考になる。
- IFRS S1 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。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。
- また、このような関係（相互作用）が企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与えると考えられるサステナビリティ（人的資本）関連のリスク及び機会を生じさせる場合があるとされている。
- 経営戦略から生じる人的資本関連のリスク及び機会、また、それらのリスクや機会を踏まえた人材戦略や人的資本への投資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（論理展開）することができると考えられる。

# 人的資本可視化指針（改訂版）における経営戦略と人材戦略の連動（3/3）

## 人的資本可視化指針（改訂版）



- 以上から、人的資本可視化指針（改訂版）において、経営戦略と人材戦略の関係を「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な形で説明する。このような考え方は、国際基準における考え方とも整合していると考えられる。

### ①：人的資本への依存・影響

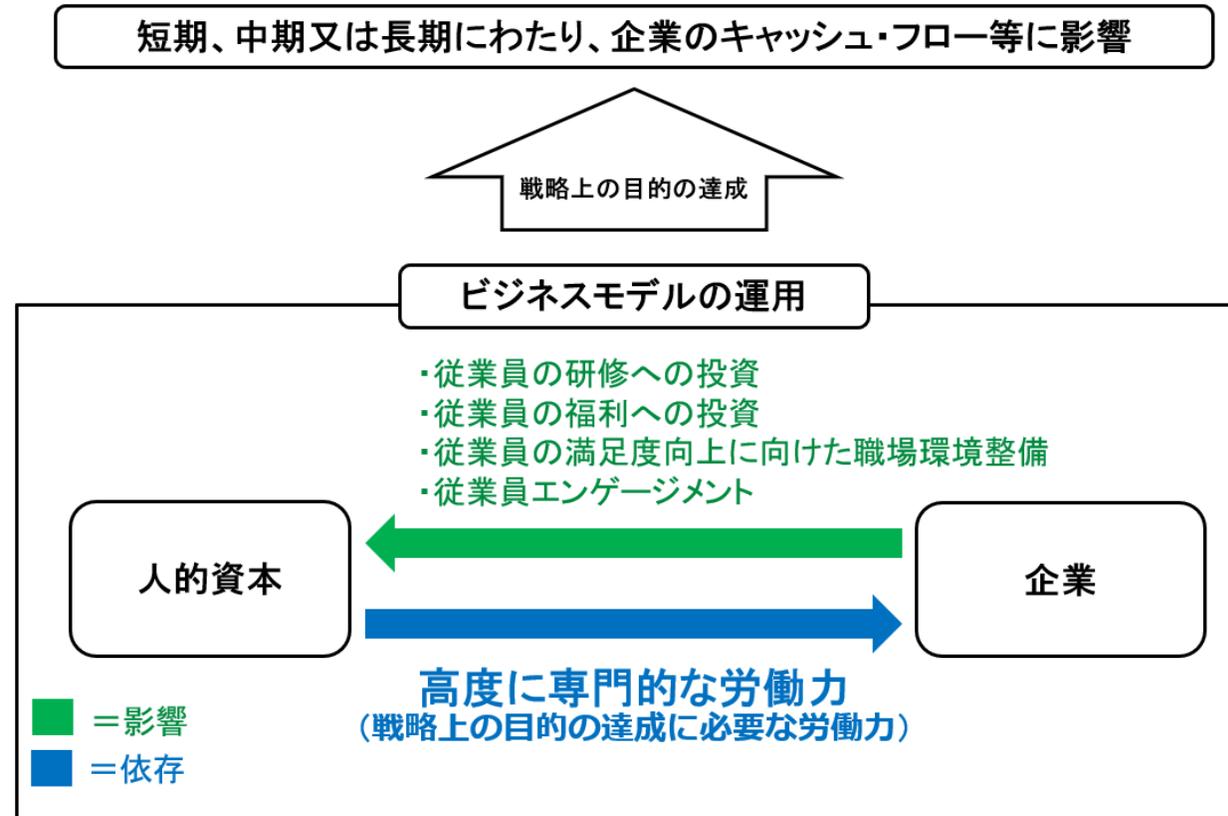
- 企業の経営戦略の実現は、将来の「あるべき組織・人材の姿」を踏まえて、必要となる人的資本を確保できるか否かに「**依存**」する。
- また、このような人的資本を確保するために、企業は人材採用、人材育成、適切な賃金水準の設定、従業員の福利への投資、従業員エンゲージメントへの取組を含む職場環境整備等の「必要となる人的資本投資」を行い、人的資本に「**影響**」を与える。企業と人的資本の間には、このような相互関係がある。

### ②：人的資本関連のリスク・機会

- このような相互関係を明らかにすることは、経営戦略の実現にあたり、**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**を整理することに資すると考えられる。
- また、このような整理を行うことにより、連結グループ全体における人的資本関連のリスク及び機会に加えて、ビジネスモデルのどの部分（例：事業セグメント、バリューチェーン上の機能、国・地域）に重要な人的資本関連のリスク及び機会が生じているのかをより明確にすることに資すると考えられる。
- このようなプロセスを経ることにより、投資家の投資意思決定に有用な人材戦略の開示が可能になると考えられる。

# (参考) IFRS S1における人的資本への依存・影響に関する記載 (1/2)

- IFRS S1の付録B 適用ガイダンス B1~B3項を踏まえ、高度に専門的な労働力に「依存」する企業の例を以下のように図式化することが考えられる。上記を踏まえて、企業は、**短期、中期又は長期にわたり、企業のキャッシュ・フロー等に影響を与える**と合理的に見込み得る、人的資本関連のリスク及び機会に関する情報開示を行うことが考えられる。



## (参考) IFRS S1における人的資本への依存・影響に関する記載 (2/2)

- IFRS S1の付録B 適用ガイダンスにおいて、「依存」と「影響」の関係及びそれらから生じる「企業の見通しに影響を与える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」について、以下のように記載されている。

### IFRS S1 付録B 適用ガイダンス

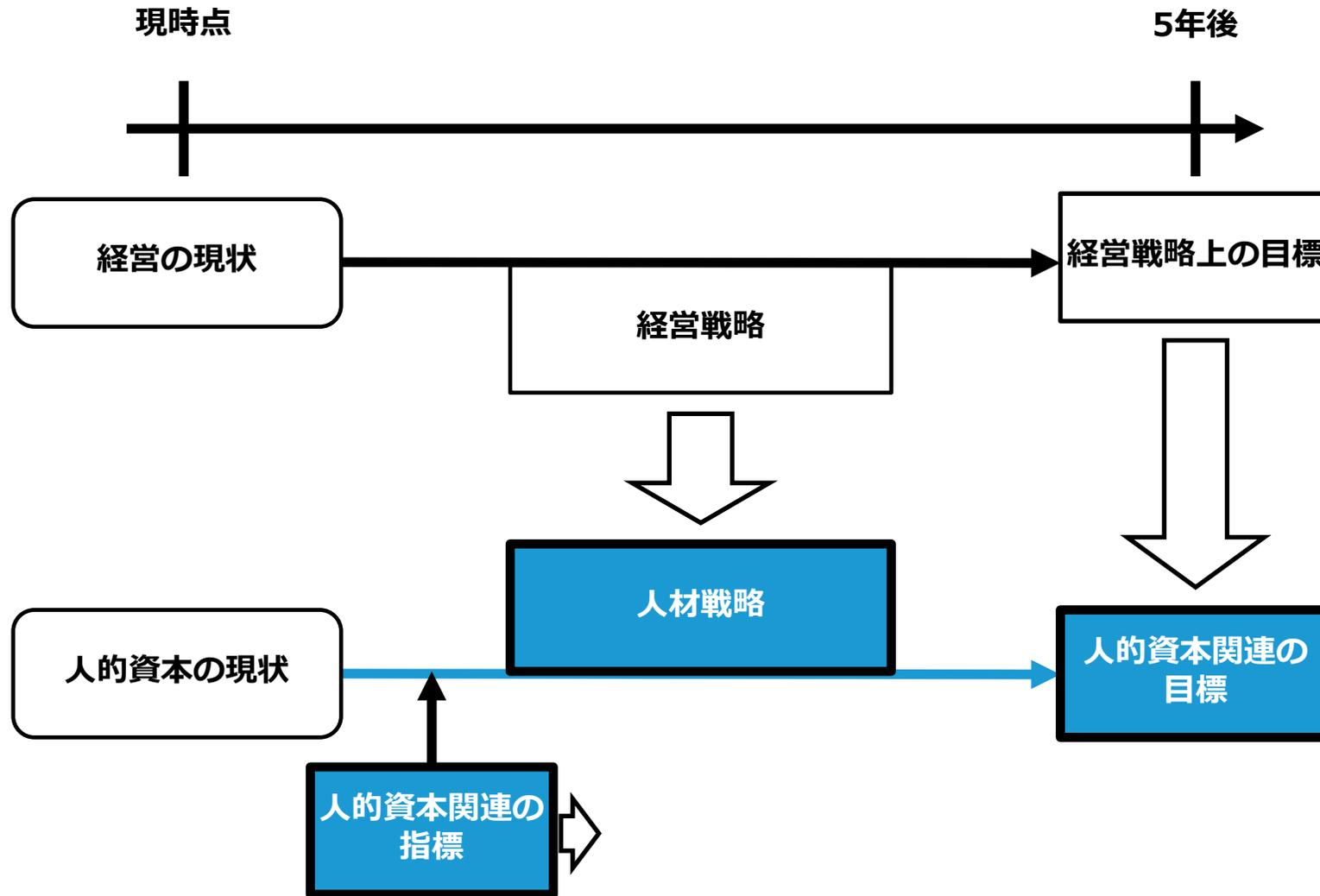
- B1 本基準は、短期、中期又は長期にわたり、企業のキャッシュ・フロー、当該企業のファイナンスへのアクセス又は資本コストに影響を与える (affect) と合理的に見込み得る、すべてのサステナビリティ関連のリスク及び機会（「企業の見通しに影響を与える (affect) と合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会」という。）に関する情報を開示することを企業に要求している（第3項参照）。
- B2 企業のサステナビリティ関連のリスク及び機会は、企業と、当該企業のバリュー・チェーンを通じての利害関係者、社会、経済及び自然環境との相互作用から生じる。これらの相互作用は、直接的であること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。

## **2. 人材戦略を踏まえた指標及び目標の開示**

---

# 人材戦略を踏まえた人的資本関連の指標及び目標

- 人的資本関連の指標及び目標の開示は、人材戦略と連動したものであることが重要と考えられる。



- 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。

# 人的資本関連の指標における独自性と比較可能性 (1/2)

- 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。

## 人的資本開示における独自性と比較可能性に関する投資家の意見

- 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できない。**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。
- 独自性のある指標を用いる場合、国際基準を踏まえた人的資本開示においては、指標の定義、算定方法、算定に用いたインプット等の開示が期待されている。これに加えて、投資家からは以下の開示も期待されている。
  - 当該開示を重要だと考える理由
  - 当該指標が人材戦略とどのように連動しているのか
  - 達成度・進捗度を意識した時系列で比較可能な実績の開示
  - 当期の財務諸表数値との関連（コネクティビティ）
- 比較可能性のある指標を用いる場合、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、自社固有の経営戦略・ビジネスモデルに基づく開示でありながら、比較可能性に対する要請に応じることができる。
- ただし、投資家は、**企業が比較可能性を追求するあまり、独自性ある開示が抑制されることを懸念**している。このため企業は、自社の戦略に基づく取組を説明する独自性のある指標を用いる際、自社の成長ストーリーを客観的な事実に基づいて論理的に説明することが期待されている。企業独自の指標については、経営戦略と連動した企業固有の人材戦略の進捗を示すものであるほど望ましい。

# 人的資本関連の指標における独自性と比較可能性 (2/2)

- 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して、グローバル投資家から以下のような意見が聞かれた。

## (1)従業員数

- 事業別・地域別の従業員数、それらが増加傾向にあるのか減少傾向にあるのかといった従業員構成の理解は、企業のビジネスモデルの理解、企業が抱える人材採用における課題の把握につながる。

## (2)人件費

- 人的資本開示は、財務諸表に反映されない無形資産に関する情報開示を補完するものとして非常に有用。例えば、給与や株式報酬、研修費用を含む人件費を階層、費目、事業別・地域別等にブレイクダウンした情報は、企業の人材活用状況の理解に資するため、投資判断に大きく寄与すると認識。このような開示により、人的資本投資がどのように企業の長期的な財務パフォーマンスに寄与しているかを、投資家がより明確に把握できると考えている。

## (3)離職率

- 離職率・定着率は、経営者がどのように判断しているのかといったコンテキストを合わせて開示することが重要。急成長している企業と安定している企業では、マネジメントが適切だと考える離職率・定着率の水準は異なる。

(※) 一定程度の人材の流動性があることは、多様な価値観を取り込み、中長期的な企業価値向上のために重要となるイノベーションにつながる、という意見もある(持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～p39参照)

## (4)従業員エンゲージメントスコア

- 従業員エンゲージメントスコアに関して、関連指標(たとえばアンケート結果)を時系列で開示し、さらに将来の目標値も開示することは、企業の人材戦略の有効性をモニタリングするうえで非常に有用。
- ただし、設問やスコアの算定手法等が企業ごとに異なる場合、単純な企業間比較はできないため、改善が見られた領域、時系列での変化や同業他社と比較した場合の特徴、企業が何に価値をおいているかといったことの理解につながる情報が有用である。

# (参考) 人的資本関連の指標及び目標に関する投資家の期待例 (1/2)

- 英国の投資家団体 (Investment Association) は、独自性のある指標と比較可能性のある指標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

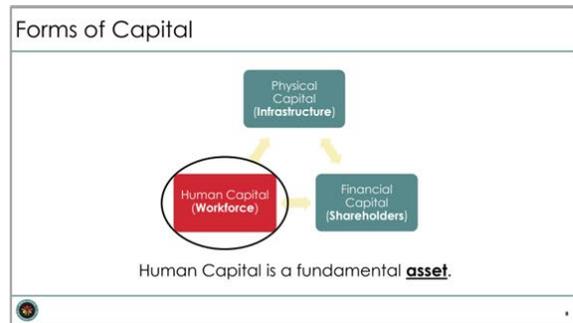
53項にて最低限以下の指標の開示を  
すべての企業に対して求めている  
①従業員数（部門ごと、正規・非正  
規、性別の内訳含む）  
②離職率（予定されていた離職、想  
定外の離職含む）  
③研修、スキル開発、専門性向上に  
向けた投資（昇進との関係含む）  
④従業員エンゲージメントスコア

比較可能性

# (参考) 人的資本関連の指標及び目標に関する投資家の期待例 (2/2)

- 人的資本を重視するグローバルな投資家団体 (HCMC) は、独自性のある指標と比較可能性のある指標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. <b>RELIABLE, CONSISTENT, CLEAR</b> and <b>COMPARABLE</b>	Quantitative disclosure that allows for robust consistency, clarity, verifiability and comparability for efficient collection, analysis and benchmarking
2. <b>UNIVERSAL</b>	Universally applicable across all companies
3. <b>TIMELESS</b>	Any company that employs people can collect and report data
4. <b>POINT-IN-TIME</b>	Collectible as of a point in time, similar to traditional financial metrics, allowing for greater efficiency in collection and reporting
5. <b>COST-EFFECTIVE TO COLLECT</b>	Companies already collect data requested <ul style="list-style-type: none"> <li>Basic workforce data like payroll &amp; benefits costs tracked using in-house or external service-based HR tools</li> <li>U.S. companies already collect diversity data for mandatory EEO-1 reporting</li> </ul>
6. <b>PROXY FOR MANAGEMENT QUALITY</b>	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 <b>fundamental universally-applicable</b> disclosures to <b>anchor</b> 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. <b>how many workers</b>	(including employees and independent contractors) the company uses to accomplish its strategy;
2. <b>total cost of the work force</b> ,	presented in a way that evinces a discernable through-line from the company's audited financial reports to issuer disclosures;
3. <b>turnover</b> ,	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. <b>diversity data</b> ,	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>A tech firm that abandons hardware manufacturing for cloud computing services would need to retool its recruitment, succession planning, and talent development processes</li> </ul>
▶ 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):	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workforce Health &amp; Safety</li> <li>Workforce Skills &amp; Capabilities</li> <li>Workforce Culture, Engagement, and Empowerment</li> <li>Human and Labor Rights</li> <li>Workforce Pay &amp; Incentives</li> </ul>

- 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

比較可能性

- 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

独自性

- 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)

## (参考) 人的資本関連の指標及び目標のセグメント別開示

- 重要な人的資本関連のリスク及び機会が、ビジネスモデルの特定の部分（例：事業、国・地域）に集中する場合がある。そのため、連結グループ全体を対象とした開示のみでは、有用な情報開示となるとは限らないとの意見が投資家から聞かれる。
- 連結グループ全体を対象とした人材戦略を基本に据えつつも、企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与える事業、国・地域に焦点を当て、当該単位における人的資本関連のリスク及び機会、並びにそれらに対応するための人材戦略を踏まえた、セグメント別の人的資本関連の指標及び目標の開示は、投資家の投資意思決定の観点で有益である情報との意見が投資家から聞かれる。

※ 特定の国・地域に人的資本関連のリスク及び機会が集中する例：新たな国へ事業進出した子会社において、現地の商習慣、文化、言語に適合したサービスを提供するために必要となる現地人材を確保できるか否かを、人的資本に関するリスクおよび機会として識別

### セグメント別開示の有用性

- 人的資本への投資や人材戦略を構築する際、事業セクターごとの特性や事業環境、国や地域別の人事・雇用に関する制度・慣行の差異や固有の事情を総合的に勘案し、**全社的な人材戦略を基本に据えつつも、事業や地域といったセグメントごとに取組内容をチューニングすることが必要な場合がある。**
- このとき、人的資本関連情報の開示に当たって、**全社・連結ベースでデータを平均化したり、取組内容を一括りにしたりして説明するだけでは、各セグメントの特性に応じたきめ細かな取組や関連する定量情報が、かえって見えづらくなることもある。**
- また、同一の戦略・取組を複数セグメントにわたって実行に移す場合であっても、セグメント別の特性により、戦略の成果に差異が生じることもある。
- 以上を踏まえ、企業は、**全社的な戦略構築と情報開示と併せて、事業や地域といったセグメント別の情報開示を検討することも有益**である。

### **3. 経営戦略と人材戦略の連動、人材戦略を踏まえた指標及び目標の参考例**

# 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 (1/2)

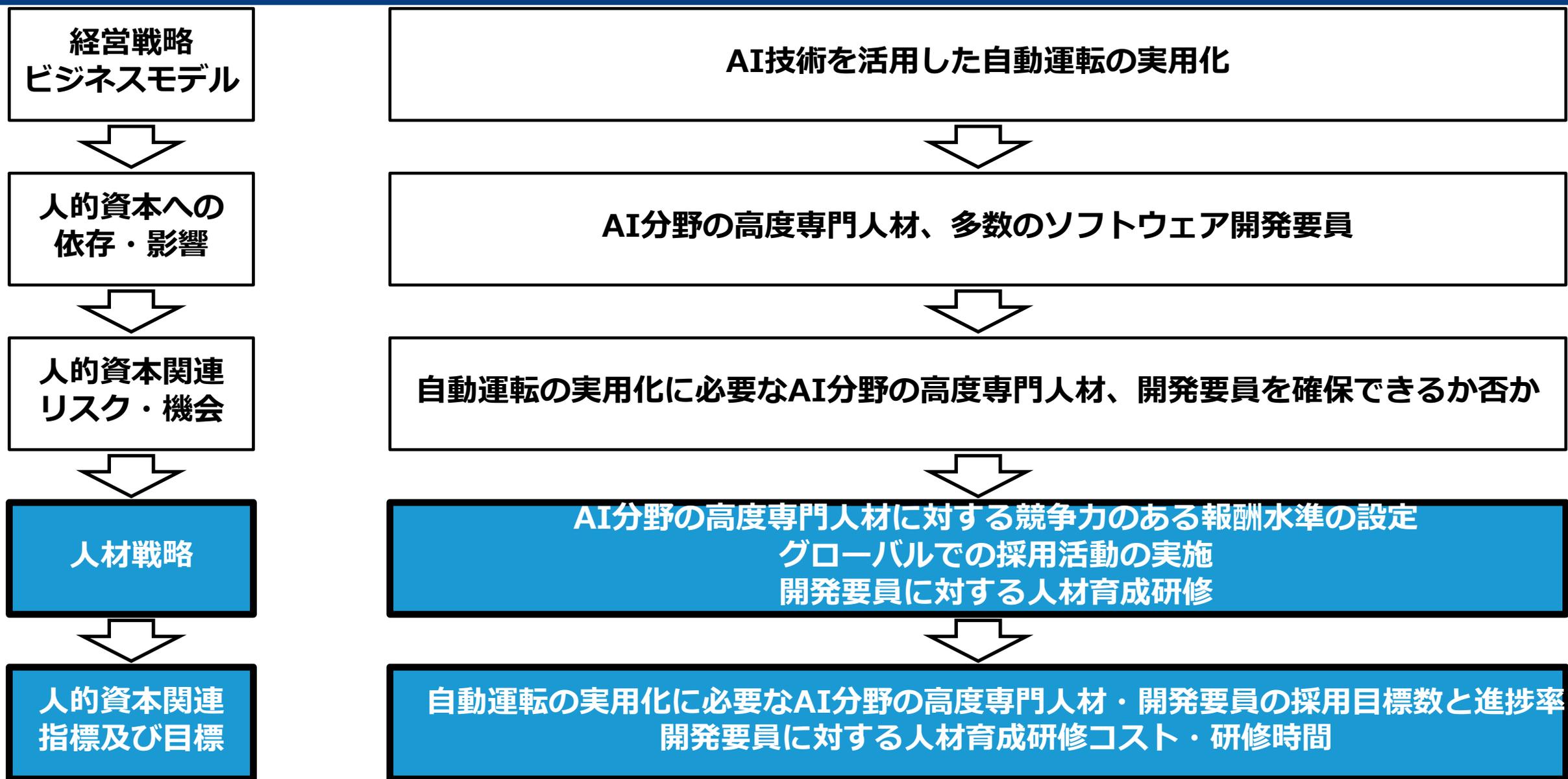
## 例：企業A (テクノロジー企業)

- 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。

当ページ以降に記載されている企業A、B、Cの事例は、人的資本可視化指針（改訂版）「2. 人的資本の可視化に向けた進め方 2.1. 投資家の期待に応えるための人的資本開示の考え方」の理解を補助するためのものである。

なお、本資料第2部の「考えられる開示」の例は、上記企業A（テクノロジー企業）を念頭に作成した架空のものである。

# 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 (2/2)



(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。

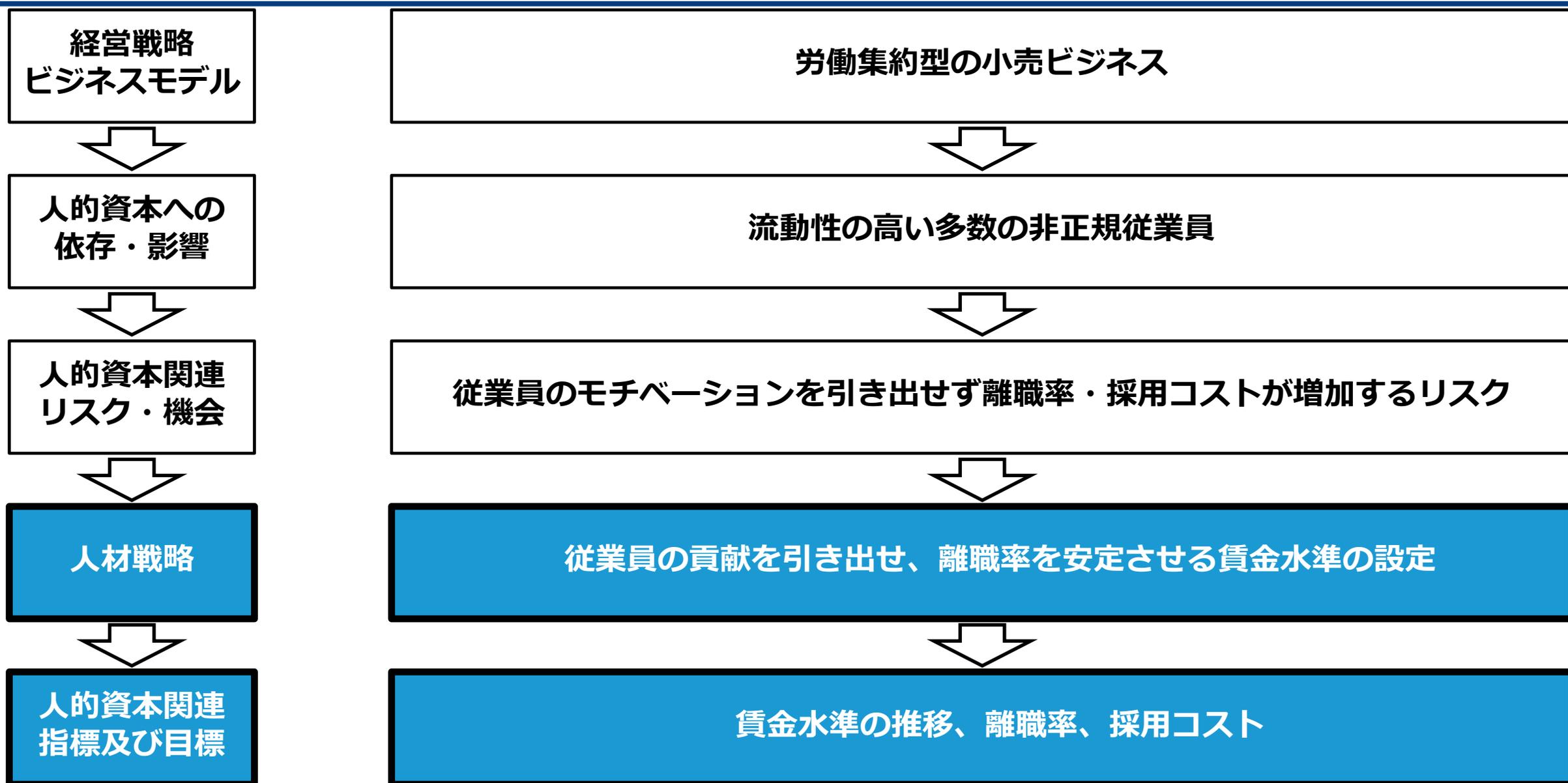
(出所) IFRS財団ウェブサイト ISSB会議資料 (2025年10月) 「Structuring the ISSB's analysis of research findings」 p20~23を参考に金融庁作成

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

## 例：企業B（小売企業）

- 企業Bのビジネスモデルは、労働集約型の小売企業であり、流動性の高い多数の非正規従業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、従業員の貢献を引き出し、離職率を安定させる賃金水準の設定や職場環境の整備等を通じて、人的資本に「影響」を与える関係にもある。
- 企業Bのビジネスモデルは、このような人的資本の確保に依存している。このため、賃金水準の設定や職場環境の整備により従業員のモチベーションを引き出せない場合に、離職率が増加し、欠員補充のための採用コストが増加することにより、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Bは判断している。一方で、人材戦略の実行を通じて従業員のモチベーションを高めることができれば、離職率や採用コストを一定水準に抑えられ、ビジネスモデルの安定的な運用を実現する機会が生じると企業Bは判断している。

# 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B (2/2)



(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。

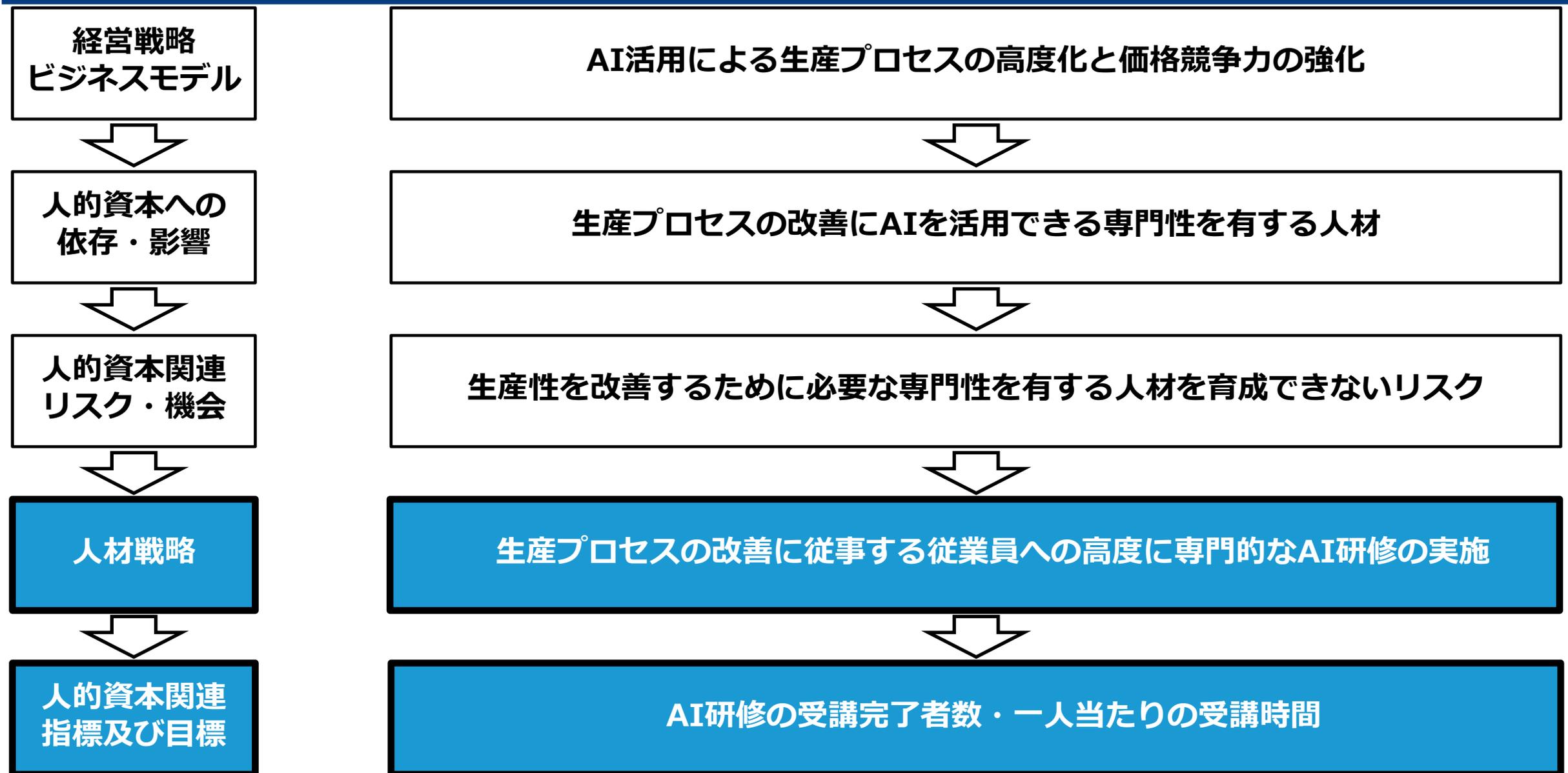
(出所) IFRS財団ウェブサイト ISSB会議資料 (2025年10月) 「Structuring the ISSB's analysis of research findings」 p20~23を参考に金融庁作成

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

## 例：企業C（製造業）

- 企業Cは、AI活用による生産プロセスの高度化と価格競争力の強化を経営戦略として掲げる製造業であり、当該経営戦略を実現するため、生産プロセスの改善にAIを活用できる専門性を有する人材という人的資本に「依存」する関係にある。また、将来に向けて、このような専門性を持つ人的資本を確保するため、生産プロセス改善に従事する従業員に対して高度に専門的なAI研修を実施するなど、人材育成を通じて人的資本に「影響」を与える関係にもある。
- 企業Cの経営戦略の実現は、このようなAI活用の専門性を有する人的資本の確保に依存している。このため、生産プロセスの改善にAIを活用できる専門性を有する人材を育成できない場合には、生産プロセスの改善が進まず、生産性が向上しない結果、AIを活用する同業他社との価格競争において不利な立場に置かれることにより、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Cは判断している。一方で、人材戦略の実行を通じて生産プロセスの改善にAIを活用できる専門性を有する人材を確保することができれば、生産性向上を実現し、競争力の強化につながる機会が生じると企業Cは判断している。

# 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C (2/2)



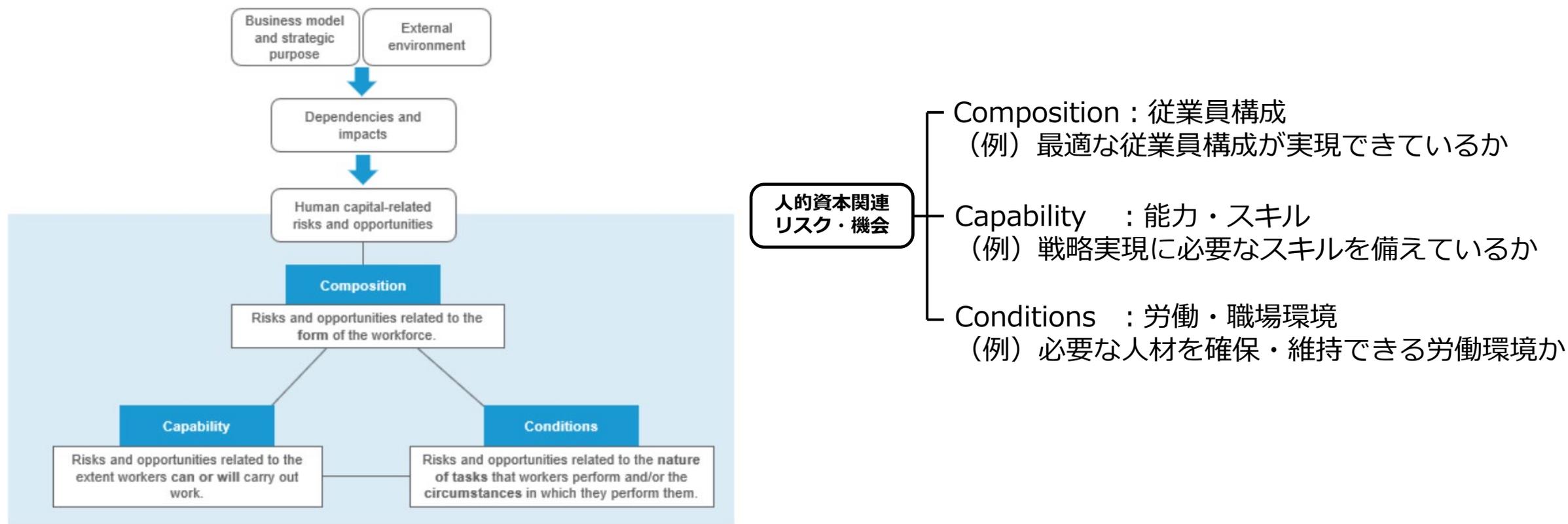
(注) 2025年10月時点においてISSBが人的資本に関するリサーチ・プロジェクトで検討している内容を参考に作成したものであり、この方向で基準開発が行われることが確定しているわけではない。

(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>

# ISSBで進行中の人的資本開示の検討と「人的資本関連のリスク及び機会」の分類案

- 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及び機会」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及び機会」を3つに分類する案が検討されている。



(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」p13を基に金融庁作成

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

# ISSBによる「人的資本関連のリスク及び機会」の分類案を踏まえた例 (1/2)

- 以下は、ISSBが検討中の「人的資本関連のリスク及び機会」の分類案を踏まえ、新規事業への参入を経営戦略に掲げる架空の企業を念頭に、Composition、Capability、Conditionsの観点から、人的資本開示を検討する例である。

	Composition (例：従業員構成)	Capability (例：能力・スキル)	Conditions (例：労働・職場環境)
<b>人的資本関連 リスク・機会</b>	新規事業への参入に必要な人員数を確保できるか否か	新規事業への参入に必要な水準の専門スキルを有する人材を確保できるか否か	人材獲得競争が激化する新規事業において、必要となる人材を惹き付ける労働環境を提供できるか否か
<b>人材戦略</b>	新規事業への参入に必要な人員数を試算し、各年度の目標採用数を設定	新規事業への参入に必要な専門スキル習得のための体系的な教育プログラムを整備	採用力を強化するための競争力のある賃金水準の設定
<b>人的資本関連 指標及び目標</b>	新規事業セグメントにおける目標採用数と採用実績	新規事業セグメントにおける教育プログラムの受講完了者数	新規事業セグメントにおける賃上げ方針（率）

(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>

# ISSBによる「人的資本関連のリスク及び機会」の分類案を踏まえた例 (2/2)

- 以下は、ISSBが検討中の「人的資本関連のリスク及び機会」の分類案を踏まえ、B to C事業の海外での拡大を経営戦略に掲げる架空の企業を念頭に、Composition、Capability、Conditionsの観点から、人的資本開示を検討する例である。

	Composition (例：従業員構成)	Capability (例：能力・スキル)	Conditions (例：労働・職場環境)
<b>人的資本関連 リスク・機会</b>	海外子会社におけるサービス提供に必要な人員数を確保できるか否か	海外子会社において、本国と同水準のサービスを提供できる人材を確保できるか否か	人材の流動性が高い国において、従業員が長期的に働くインセンティブを提供できるか否か
<b>人材戦略</b>	海外子会社におけるサービス提供に必要な人員数を試算し、各年度の目標採用数を設定	本国と同水準のサービスを提供できるようにするための教育研修プログラムを整備し、現地人材に提供	現地人材の長期定着を図るべく、同業他社と比べ魅力的な福利厚生プログラムの提供
<b>人的資本関連 指標及び目標</b>	海外子会社における目標採用数と採用実績	本国と同水準のサービスを提供できるようにするための教育研修プログラムの認定試験の合格人数・割合	福利厚生プログラムへの年間投資額 自発的離職率

(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>

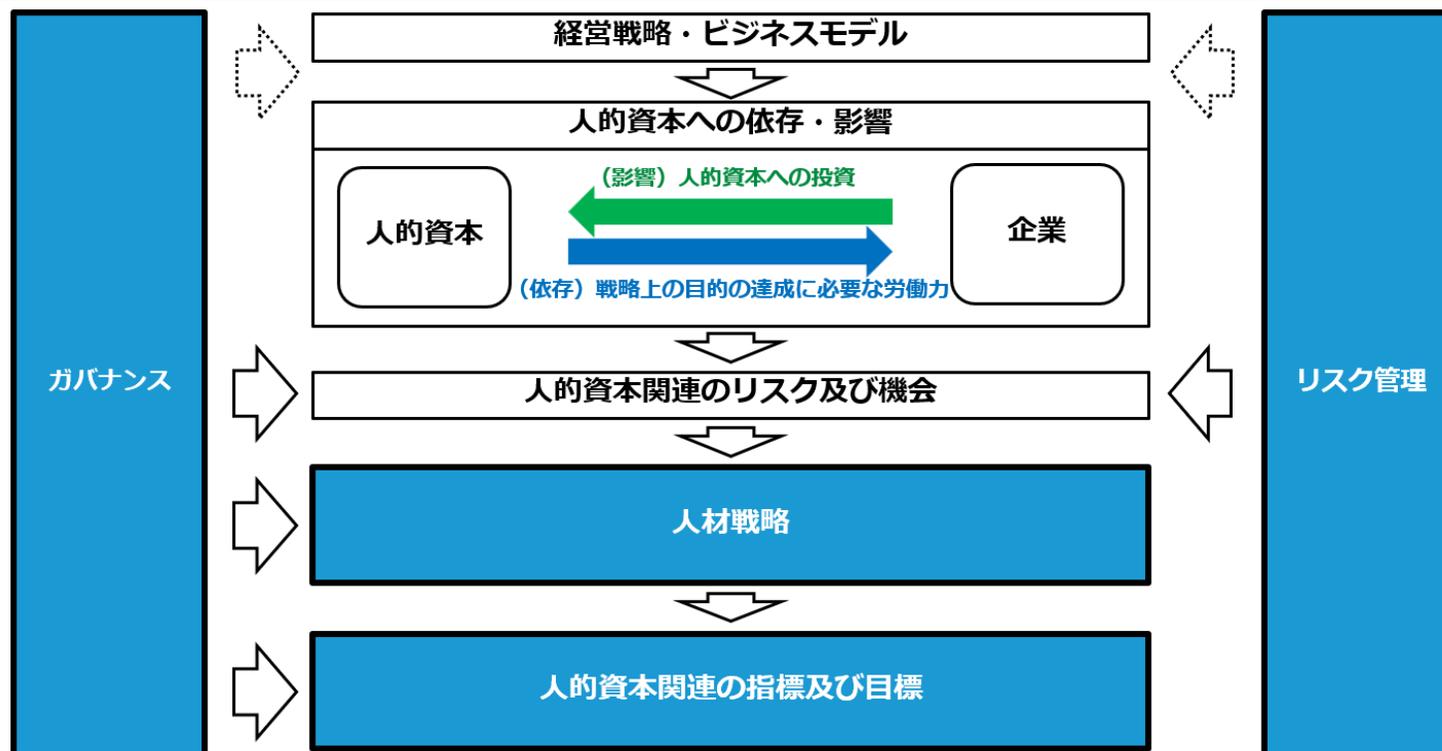
# 第2部 4つの要素に従った開示

# 全体像

---

# 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

- SSBJ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。



(注) SSBJ基準における4つの要素を参考に、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。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。

(出所) SSBJ基準を参考に金融庁作成

# 4つの要素を踏まえて考えられる人的資本開示

- 投資家の期待に応える人的資本開示を行う上で、企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与えると考えられる人的資本関連のリスク及び機会を識別し、SSBJ基準で示された4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標）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
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	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、統制及び手続を投資家が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）	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）を投資家が理解できるようにすること
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	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投資家が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	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）を投資家が理解できるようにすること

(注) SSBJ基準における4つの要素を参考に、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。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。

(出所) SSBJ基準を基に金融庁作成

# 4つの要素を踏まえた人的資本開示に関する投資家の期待

- 4つの要素を踏まえた人的資本開示に関して、投資家からは以下のような期待が聞かれた。

## ガバナンス

(1) 経営戦略・ビジネスモデルと整合した人材戦略になっているか、(2) 経営戦略の実現、ビジネスモデルの維持・強化への貢献及びリスクの兆候を把握できる人的資本関連の指標及び目標になっているか—これらをモニタリングし、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

## 人材戦略

経営戦略の実現、ビジネスモデルの維持・強化・変革を牽引する要因となる人的資本の獲得・形成（能力発揮や組織文化などの財務諸表に計上されていない無形資産を含む）及び投資戦略（人材戦略）

## リスク管理

経営戦略・ビジネスモデルの人的資本への依存・影響関係の維持可能性、不測の事態や変化を識別し、評価し、優先順位付けし、対応するために用いるプロセス

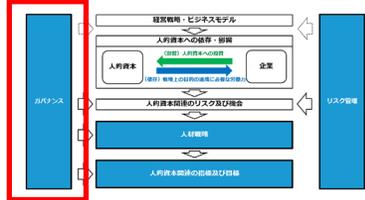
## 人的資本関連 指標及び目標

経営戦略・ビジネスモデルの人的資本への依存・影響を踏まえ、いかに経営戦略実現の要因を人材戦略が担っているか（取組みの内容・期待効果など）を可視化し、企業自身とその取組みの進捗状況・改善状況の把握に用いている指標及び目標（独自指標と比較可能指標を組み合わせて開示）

# 1. ガバナンス

---

# ガバナンスに関する人的資本開示（SSBJ一般開示基準）



9項(1)(2)(3)



9項(4)



9項(5)



9項(6)



10項(1)

10項(2)

(注) 人的資本を含むサステナビリティ関連のリスク及び機会の監督が統合的に管理されている場合、人的資本関連のリスク及び機会の個別の開示ではなく、統合されたガバナンスの開示を行うことが考えられる。

# 人的資本開示 – ガバナンス (1/6)

## ガバナンス機関の名称、役割等

### 投資家の期待

- 企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、経営戦略の大きな方向性を示すとともに、経営戦略実現に向け経営者に対する実効性の高い監督を行うガバナンス機関（取締役会が責任を負う場合は取締役会）が存在し、適切に機能することが重要であると考えられる。
- 企業が経営戦略・ビジネスモデルと整合し、その実現を支える人材戦略を策定・実行するためには、ガバナンス機関（取締役会が責任を負う場合は取締役会）がその策定・実行状況を監督・モニタリングすることが重要である。

### 考えられる開示

- 人的資本関連のリスク及び機会を監督するガバナンス機関が存在する場合には、当該ガバナンス機関の名称、及び人的資本関連の監督上の責任が、その役割、権限、義務等にどのように反映されているかを開示することが考えられる。

### (参考) SSBJ基準の項番

(一般開示基準)  
 9. …サステナビリティ関連のリスク及び機会の監督に責任を負うガバナンス機関又は個人に関して、次の事項を開示しなければならない。  
 (1) サステナビリティ関連のリスク及び機会の監督に責任を負うガバナンス機関の名称又は当該責任を負う個人の役職名  
 (2) サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する責任が、(1)の機関又は個人に与えられた役割、権限及び義務などの記述及びその他の関連する方針にどのように反映されているか  
 …

### 「考えられる開示」の例

(全サステナビリティ項目共通) 取締役会の監督のもと、経営会議から委嘱を受けた〇〇、〇〇委員会は、サステナビリティ課題に取り組む。

#### <取締役会>

取締役会は、企業の中長期的な方向性を示す中長期経営計画を承認するとともに、それを支えるサステナビリティ課題（人的資本活用を含む）対応の基本方針を決定する。また、経営会議から委嘱を受けた「サステナビリティ委員会」及び「人的資本活用本部」が、取り組みの進捗状況を四半期に一度、取締役会に報告している。この報告を踏まえ、取締役会は、基本方針の執行状況を監督する。

# 人的資本開示 – ガバナンス (2/6)

## ガバナンス機関におけるスキル、コンピテンシー

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材戦略や人的資本に関するリスクや機会に対してガバナンス機関が適切に機能するための前提として、ガバナンス機関が人材戦略や人的資本に関するリスクや機会を監督するうえで必要となるスキル及びコンピテンシーを明確にし、不足がある場合には、当該スキル及びコンピテンシーを開発するための方策を検討することが重要である。</li> <li>● また、取締役会の構成員の多様性を確保するための考え方の開示が有用な場合もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス機関が人材戦略を監督するために必要となるスキル及びコンピテンシーを備えているか、あるいは不足がある場合にはどのように開発する予定かについて開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>9. …</p> <p>(3) (1)の機関又は個人が、サステナビリティ関連のリスク及び機会に対応するために定めた戦略を監督するための適切なスキル及びコンピテンシーが利用可能かどうか又は開発する予定であるかどうかについて、どのように判断しているか</p> <p>…</p>

### 「考えられる開示」の例

取締役会のスキル及びコンピテンシー（スキル等）については、取締役会に設置された指名委員会が、取締役候補選任の際に活用するスキルマトリックスのスキル項目に、サステナビリティや人的資本活用を監督するために必要となるスキル等を含めることにより、取締役会による適切な監督が可能となるよう努めている。さらに、外部有識者とのミーティングを設定し、スキル等の向上に努めている。当事業年度においては●●、●●を実施した。

# 人的資本開示 – ガバナンス (3/6)

## ガバナンス機関のモニタリング体制①

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス機関において、人材戦略や人的資本に関するリスクや機会に対して深度ある監督を行うため、人材戦略の進捗状況に関するパフォーマンス指標などを用い、目標設定及び目標達成に向けた進捗をモニタリングするために必要な情報を適時に入手することが重要である。</li> <li>● また、開催頻度や会議の内容等、重要な課題に対する議論の状況がわかるような情報開示は有用であるとの意見が聞かれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス機関は人的資本関連のリスク及び機会についてどのような頻度でどのような議論を行い、その際にどのような情報を入手しているかについて開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>9. …</p> <p>(4) (1)の機関又は個人が、サステナビリティ関連のリスク及び機会について、どのように、また、どの頻度で情報を入手しているか</p> <p>…</p>

### 「考えられる開示」の例

AI技術を活用した自動運転の実用化という経営戦略の実現に必要な、スキル毎のソフトウェア開発要員の採用状況について、取締役会は四半期毎に○○委員会から報告を受けている。採用計画に対して実績が未達となっている開発要員のうち、経営戦略の実現に特に影響を及ぼすことが見込まれる人材の採用状況及び対応策について、四半期ごとに議論を行った。

# 人的資本開示 – ガバナンス (4/6)

## ガバナンス機関のモニタリング体制②

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
同上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス機関は経営戦略の実現という観点から、人材戦略の進捗状況をどのように関連づけて監督しているのかについて開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>9. …</p> <p>(5) (1)の機関又は個人が、企業の戦略、主要な取引に関する意思決定並びに当該企業のリスク管理のプロセス及び関連する方針を監督するにあたり、サステナビリティ関連のリスク及び機会をどのように考慮しているか ((1)の機関又は個人が、それらのリスク及び機会に関連するトレードオフを考慮しているかどうかを含む。)</p> <p>…</p>

### 「考えられる開示」の例

取締役会では、中期経営計画の遂行を支える重要事項として、サステナビリティ課題（人的資本活用を含む）への基本方針の審議を行う。当事業年度においては、●●、●●、●●につき審議を行った。

# 人的資本開示 – ガバナンス (5/6)

## ガバナンス機関のモニタリング体制③

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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考えられる。例えば、将来あるべき人材ポートフォリオの策定やその獲得手段について、外部の競争環境を踏まえ、社外取締役等の客観的な視点も踏まえ、計画の妥当性についてモニタリングしているか、といった開示は有益であると考えられる。</li> <li>● 経営計画の実現において重要となる、人的資本関連のパフォーマンス指標が、役員報酬の算定に反映されることは、取締役会が人的資本のリスクや機会を監督する場合に、人材戦略の透明性と監督の実効性を高めることに寄与すると考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材戦略に関するパフォーマンス指標などの目標設定をどのように監督し、目標達成に向けた進捗をどのようにモニタリングしているのかについて開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>9. …</p> <p>(6) (1)の機関又は個人が、サステナビリティ関連のリスク及び機会に関連する目標の設定をどのように監督し、それらの目標の達成に向けた進捗をどのようにモニタリングしているか(第39項参照)。これには、次の事項が含まれる。</p> <p>① 関連するパフォーマンス指標が報酬に関する方針に含まれている場合、どのように含まれているか</p> <p>② 関連するパフォーマンス指標が報酬に関する方針に含まれていない場合、その旨</p>

### 「考えられる開示」の例

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。また、サステナビリティへの取り組みの監督が、より実効的なものとなるようにするため、役員報酬の中長期業績連動報酬の評価項目に、サステナビリティ事項等(サステナビリティ関連：GHG排出量など、人的資本関連：エンゲージメントスコアなど)を含めている。(詳細は、役員報酬を参照)

# 人的資本開示 – ガバナンス (6/6)

## ガバナンス機関から経営者等が関与する委員会等への委任

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略と、それを支える人材戦略の実現可能性を高めるうえで、監督と執行の役割の明確化、すなわち、ガバナンス機関と経営者の役割、その関係性を明確化することは重要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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、統制及び手続に関する役割がCHRO や経営者等が関与する委員会等に委任されている場合にはそれに関する開示を行うことが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>10. …サステナビリティ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、統制及び手続における経営者の役割に関して、次の事項を開示しなければならない。</p> <p>(1) 具体的な経営者若しくはこれに準ずる者（本項において「経営者等」という。）又は経営者等が関与する委員会その他の機関への役割の委任に関する次の情報</p> <p>① 役割が具体的な経営者等又は経営者等が関与する委員会その他の機関に委任されている場合、次の事項ア. 経営者等の役職名又は委員会その他の機関の名称イ. 経営者等又は委員会その他の機関に対し、どのように監督が実施されているか</p> <p>…</p> <p>(2) 経営者によるサステナビリティ関連のリスク及び機会の監督を支援するための統制及び手続に関する次の情報</p> <p>① 経営者が、サステナビリティ関連のリスク及び機会の監督を支援するために、所定の統制及び手続を用いている場合、これらの統制及び手続がその他の内部機能とどのように統合されているか</p> <p>…</p>

### 「考えられる開示」の例

#### <経営陣>

執行においては、サステナビリティ領域を、「①サステナビリティ全般」と「②人的資本」の二つに分け、取締役会で決定された基本方針の執行状況を監督している。

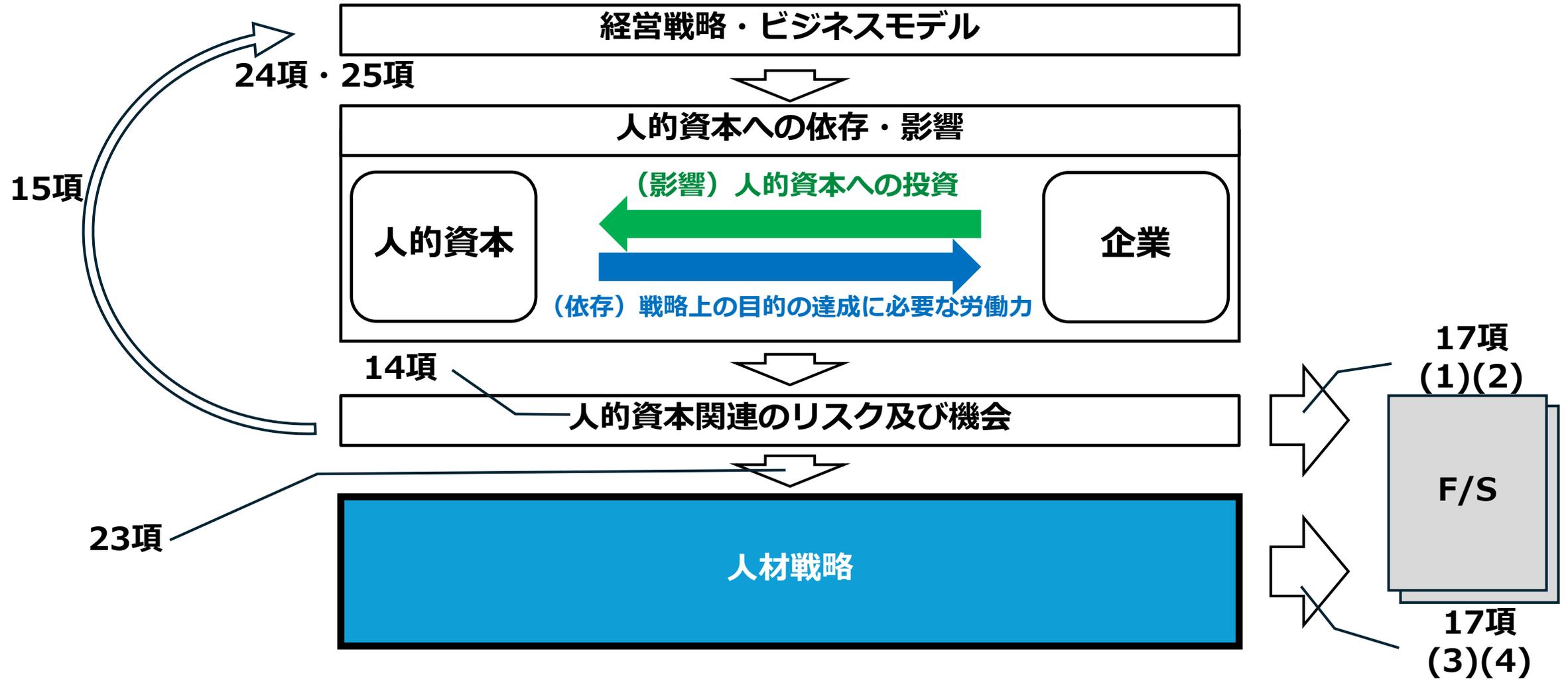
①サステナビリティ全般：経営会議の傘下に、CEOを委員長とし、関連する事業部門のヘッドをメンバーとする「サステナビリティ委員会」を設置、サステナビリティ課題への基本方針に基づいた執行の進捗状況をモニタリングし、四半期に一度、経営会議、取締役会への報告を実施している。

②人的資本：経営会議の傘下に、CEOを委員長とし、CHRO及び主要な事業部門のマネジメントが参加する「人的資本活用本部」を設置、人的資本に関する基本方針に基づいた執行の進捗状況をモニタリングし、四半期に一度、経営会議、取締役会への報告を実施している。なお、当社のCHROはCEOとともに人材戦略の策定・実行に対する責任及び権限を有している。

## 2. 戦略

---

# 戦略に関する人的資本開示（SSBJ一般開示基準）



# 人的資本開示 – 戦略 (1/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会①

### 投資家の期待

- 産業構造や事業環境が急速に変化する中で自社のビジネスモデルを長期的に持続・成長させるためには、企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与えると考えられる人的資本関連のリスク及び機会を把握することは重要である。
- また、投資家にとっても、このような人的資本関連のリスク及び機会を理解することは、企業価値評価の観点から重要である。
- 人的資本関連のリスク及び機会を把握するにあたり、(1)従業員構成（最適な従業員構成が実現できているか）、(2)能力・スキル（戦略実現に必要なスキルを備えているか）、(3)労働・職場環境（必要な人材を確保・維持できる労働環境か）の3つの軸で検討・整理すると有益との意見が聞かれる。人的資本関連のリスク及び機会は、経営戦略やビジネスモデルにより異なるが、このような枠組みを踏まえた開示を行うことにより、自社にとっての人的資本関連のリスク及び機会に関して必要な検討が行われているかが明らかになる、との意見が聞かれる。

### 考えられる開示

- 企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与えると考えられる人的資本関連のリスク及び機会を開示することが考えられる。

### (参考) SSBJ基準の項番

(一般開示基準)  
 14. 企業の見通しに影響を与える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について、次の事項を開示しなければならない。  
 (1)「適用基準」第36項に従い識別した、企業の見通しに影響を与える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  
 ...

#### 「考えられる開示」の例

将来、自動運転の活用が広がることが予想されることから、この潮流に対応できるか否かは、当社の将来の競争力、収益力に大きな影響を及ぼすと予想する。この対応において特に重要となるのは、自動運転の実用化に必要な「AI分野の高度専門人材」及び「ソフトウェア開発要員」の確保であると考え、人的資本における最も重要なリスク及び機会として識別している。

# 人的資本開示 – 戦略 (2/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会②

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業が属する産業の特性等を踏まえ、投資及びビジネスのサイクル、意思決定や資本配分計画に用いられる期間は企業ごとに異なると考えられる。</li> <li>● このため、人的資本関連のリスク及び機会の影響が生じると見込まれる時間軸を企業がどのように考えているかは投資家にとって重要な情報である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスク及び機会の影響が生じると考えられる時間軸を短期、中期又は長期で表すとともに、企業による短期、中期、及び長期の定義や、これらの定義と企業が戦略的意思決定に用いる計画期間との関係を説明することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準) 14. … (2) (1)のサステナビリティ関連のリスク及び機会のそれぞれについて、その影響が生じると合理的に見込み得る時間軸（短期、中期又は長期により表す。） (3) 企業による「短期」、「中期」及び「長期」の定義 (4) (3)の定義と企業が戦略的意思決定に用いる計画期間との関係</p>

### 「考えられる開示」の例

当社では、10年後のありたい姿<人々の新しいライフスタイルと安全に貢献できる企業になる>と、3年ごとの中期経営計画を策定し、それに基づき、企業経営を行っているが、自動運転への対応が、この中期経営計画の柱のひとつとなっている。

リスク及び機会として識別した「AI分野の高度専門人材」及び「ソフトウェア開発要員」の確保は、この経営計画と連動したものとなるため、経営計画と同様の時間軸を採用し、「短期」1年、「中期」3年、「長期」10年とする。

# 人的資本開示 – 戦略 (3/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会がビジネスモデル等に与える影響①

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資家は、人的資本関連のリスク及び機会を理解することで、企業がどのようなビジネスモデルを構築しているのか、既存のビジネスモデルにどのような変革が求められるのか、又は変革しようとしているか等についての理解を深めることができる。</li> <li>● 経営戦略の実現のために必要な人材を確保するため、競争力のある報酬水準の設定を含む企業の人材戦略に関する情報は有益である。</li> <li>● 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスク及び機会が、企業のビジネスモデル等に与える現在及び将来予想される重要な影響を開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>15. 企業の見通しに影響を与える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について、次の事項を開示しなければならない。</p> <p>(1) サステナビリティ関連のリスク及び機会が現在の企業のビジネス・モデル及びバリュー・チェーンに与えている影響</p> <p>(2) サステナビリティ関連のリスク及び機会が将来の企業のビジネス・モデル及びバリュー・チェーンに与えると予想される影響</p> <p>...</p>

### 「考えられる開示」の例

自動運転に対する需要は、将来加速度的に高まると考えられる。このため、「AI分野の高度専門人材」及び「ソフトウェア開発要員」の確保が、当社のビジネスモデルに与える影響も、将来急速に高まると予想される。

このような状況を踏まえ、グローバルで有能な人材を採用するため、人事制度をグローバルで統一し、海外競合他社と比べても競争力のある採用を行える処遇を実現する。

# 人的資本開示 – 戦略 (4/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会がビジネスモデル等に与える影響②

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスク及び機会が、ビジネスモデルのどの部分に、どのような影響を与えるかを具体的に示すことにより、企業が策定する人材戦略に対する投資家の理解が深まり、人材戦略に基づく投資家の判断はより適切なものとなると考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスク及び機会が、企業のビジネスモデルやバリューチェーンのどこに集中しているかを開示することが考えられる。</li> </ul>	(一般開示基準) 15. … (3) 企業のビジネス・モデル及びバリュー・チェーンにおいて、サステナビリティ関連のリスク及び機会が集中している部分

### 「考えられる開示」の例

当社のビジネスモデルの中で、自動運転の実用化の影響を最も大きく受けるのは、当該関連業務を行う、〇〇エレクトロニクス部門であると考えている。なお、当部門は、将来的には、当社の成長を牽引する主要部門となることが期待されており、長期的には全社のビジネスモデルにも大きな影響を及ぼすものと予想している。

# 人的資本開示 – 戦略 (5/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会による財務的影響

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本への投資は、財務諸表上その大半が費用計上されることから、短期的には利益を押し下げ、資本効率を低下させる側面がある。しかし、人的資本への投資は、成長や企業価値向上に直結する戦略投資であるとの認識が、企業のみならず、投資家においても広がりつつある。</li> <li>● 財務諸表と人的資本情報のコネクティビティが確保されることにより、財務諸表で開示される情報と投資家が必要とする情報とのギャップを補足することができる場合がある（定量的に示すことができない場合は、定性的な説明も有用な情報となる場合がある）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスク及び機会が企業の当期の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローに与えた影響を定量的・定性的に開示することが考えられる</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>17. …具体的には、次の事項に関する定量的及び定性的情報を開示しなければならない。</p> <p>(1) サステナビリティ関連のリスク及び機会が、当報告期間において、企業の財政状態、財務業績及びキャッシュ・フローに与えた影響</p> <p>(2) (1)のサステナビリティ関連のリスク及び機会のうち、翌年次報告期間において、関連する財務諸表に計上する資産及び負債の帳簿価額に重要性がある影響を与える重大なリスクがあるもの</p> <p>…</p>

### 「考えられる開示」の例

「自動運転の実用化に必要なAI分野の高度専門人材、ソフトウェア開発要員」の確保という人材戦略に基づき、米国の研修機関と共同でAIソフトウェア開発要員育成研修を実施し、当期の研修費用に□□億円計上した。

# 人的資本開示 – 戦略 (6/11)

## 企業の人材戦略を踏まえた財務的影響

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材戦略が企業の将来のキャッシュ・フロー等に与える影響は、人的資本開示の中でも、最も重要な情報であるとの意見が聞かれる。</li> <li>● このため、人材戦略が、企業の将来のキャッシュ・フローや財務諸表に与える影響が投資家に理解できるように開示することが期待される（定量的に示すことができない場合は、定性的な説明のみでも有用な情報となりうる）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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）が将来の財政状態、経営成績、キャッシュ・フローに及ぼす影響などを定量的・定性的に開示することが考えられる</li> </ul>	<p>(一般開示基準) 17. … (3) サステナビリティ関連のリスク及び機会を管理する企業の戦略を踏まえた、短期、中期及び長期における、企業の財政状態の変化に関する見込み。… (4) サステナビリティ関連のリスク及び機会を管理する企業の戦略を踏まえた、短期、中期及び長期における、企業の財務業績及びキャッシュ・フローの変化に関する見込み</p>

### 「考えられる開示」の例

①自動運転の実用化に必要な、AI分野のソフトウェア開発要員の研修費用は、当期は□□億円だが、1年後には□□億円、3年後には□□億円、10年後には□□億円と増やす計画である。これに伴い、全社の研修費用に占める割合も、各々、当期□%、1年後□%、3年後□%、10年後□%に増加する計画となっており、研修費用の重点分野への効率的な配分を行う。

②なお、「自動運転の実用化に必要なAI分野の高度専門人材、ソフトウェア開発要員」の確保の機会面の将来の財務的な影響については、他の影響から区分して識別することは難しい。しかし、この研修を通じて育成される人材は、将来、大きなマーケットとなる自動化運転分野において、当社の競争力を支える重要な人材となり、将来的な売上高や利益の増加にもつながると考えている。具体的には、当社の掲げる中期経営計画：売上高□□億円、利益□□億円、ROIC□%、ありたい姿で掲げる、売上高□□億円、利益□□億円、ROIC□%の達成に大きく寄与すると予想している。

# 人的資本開示 – 戦略 (7/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会が人材戦略及び意思決定に与える影響①

### 投資家の期待

- 経営戦略から生じる人的資本関連のリスク及び機会、また、それらのリスクや機会を踏まえた人材戦略や人的資本への投資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（論理展開）することができる。
- 人材戦略に以下のような情報が記載されていると有益である。
  - ・ 企業の経営戦略の実現、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）はどのようなものか。
  - ・ 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はどのようなものか。
  - ・ 企業の将来キャッシュ・フロー等に重要な影響を与えると考えられる（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及び機会を企業は考慮しているか。
  - ・ 企業の経営戦略・ビジネスモデルと人材戦略が連動しているか。

### 考えられる開示

- 人材戦略及び意思決定において、人的資本関連のリスク及び機会にどのように対応してきたか、また、今後対応する計画であるかを開示することが考えられる。

### (参考) SSBJ基準の項番

(一般開示基準)  
 23. 企業の見通しに影響を与える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について、次の事項を開示しなければならない。  
 (1) 企業の戦略及び意思決定において、サステナビリティ関連のリスク及び機会にどのように対応してきたか、また、今後対応する計画であるか  
 ...

# 人的資本開示 – 戦略 (8/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会が人材戦略及び意思決定に与える影響②

### 「考えられる開示」の例

「自動運転の実用化に必要なAI分野の高度専門人材、開発要員を確保できるか否か」（人的資本関連のリスク及び機会）に関する人材戦略として、「人材高度化プロジェクト」を立ち上げ、以下の2段階で対応を進めることを考えている。

#### （①外部人材の登用）

現状、当社には、AI分野のスキルは乏しく、「人材高度化プロジェクト」を開始するにあたり、AI分野の最先端の経験を持つ外部人材の採用が欠かせないと考えている。このため、プロジェクトのリーダーについては、外部から採用した人材を登用し、人材高度化において必要となる、教育プログラムやルールの整備を行っている。

#### （②社員のスキルアップ）

自動化の潮流に対応し、ビジネスモデルを変革するには、一部の人間だけでなく、少なくとも、〇〇エレクトロニクス部門の社員全員が、AIの重要性を理解し、社員のスキルのアップを図る必要がある。このため、「人材高度化プロジェクト」チームが、当社独自の教育システムを構築し、〇〇エレクトロニクス部門を中心に人材のリスキリングにあたる。そして、リスキリングの進捗段階をA～Eの5段階にわけ、人材確保の状況を把握している。今後は、この当社独自の教育システムによるリスキリングを継続する。また、AI高度化人材の確保においては、リスキリングだけではなく、働きやすい環境など企業風土の改革も重要と考えている。このため、職場環境改善に向けた様々な施策を行う計画である。このような社員の状況を把握するにあたっては、エンゲージメントスコアなどをモニタリングし、職場環境の整備に努める。

# 人的資本開示 – 戦略 (9/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会が人材戦略及び意思決定に与える影響③

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材戦略の進捗状況・分析・課題等が示されることは投資家の投資判断にとって有益である。</li> <li>● 過去に策定された人材戦略における計画とその後の進捗状況の開示は、新しく策定される人材戦略の意義や方向性を明確化するものであり、重要な情報となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去に開示した計画に対する進捗について説明することが考えられる。</li> </ul>	(一般開示基準) 23. … (2) 過去の報告期間に開示した計画に対する進捗 (定量的及び定性的情報を含む。) …

### 「考えられる開示」の例

過去に開示したソフトウェア開発要員の採用・育成計画に対する当年度までの採用・育成人数。現状、リスクリングの進捗がB段階以上の人数は、□□人となっている。

# 人的資本開示 – 戦略 (10/11)

## 人的資本関連のリスク及び機会が人材戦略及び意思決定に与える影響④

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ある人的資本関連のリスク及び機会と別のサステナビリティ関連のリスク及び機会との間にトレードオフの関係がある場合がある。</li> <li>● サステナビリティトピック間の関連性に関する開示は投資家にとって有用な情報になる場合がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスク及び機会に関連するトレードオフがある場合には、説明を行うことが考えられる。</li> </ul>	(一般開示基準) 23. … (3) (1)の対応を決定するにあたり考慮した、サステナビリティ関連のリスク及び機会間のトレードオフ

### 「考えられる開示」の例

#### ① 人的資本関連のリスク及び機会との間のトレードオフ

〇〇エレクトロニクス部門に人的資本を含め、経営資源を投入するには、足元では収益性が高いが将来的には成長が見込まれない他の事業部門を縮小するなど、事業ポートフォリオ改革も、同時に実施する必要がある。この縮小部門における社員については、〇〇エレクトロニクス部門に異動させるとともに、上記の教育プログラム等を通じ、当社の成長に資する人材となるようにリスキングを実施する。

#### ② サステナビリティトピック間のトレードオフ

M&Aにより他社のAI事業部門を買収することによる、AI分野の高度専門人材・ソフトウェア開発要員を確保できる機会と、被買収部門が有するAIデータセンターの大量の電力消費に伴うGHG排出量の大幅な増加との間のトレードオフ。

# 人的資本開示 – 戦略 (11/11)

## レジリエンス

### 投資家の期待

- 人材戦略は長期的な戦略であるため、企業の将来に対する様々な想定に基づき策定される。従って、どのような想定に基づき人材戦略が策定されているか、また、その想定が外れた場合に人材戦略の有効性を保つためにどのような方策をとることを考えているのかを投資家が理解できるように示すことは、人材戦略に対する投資家の確信度を高めることにつながる。

### 考えられる開示

- 人的資本関連のリスクから生じる不確実性はどのようなものか、当該不確実性に対して企業の戦略及びビジネスモデルのレジリエンスについて評価し説明することが考えられる。また、評価にあたり考慮した時間軸についても説明することが考えられる。

### (参考) SSBJ基準の項番

- (一般開示基準)
24. サステナビリティ関連のリスクから生じる不確実性に対応する企業の能力（レジリエンス）について、次の事項に関する情報を開示しなければならない。
- (1) サステナビリティ関連のリスクに関連する、報告期間の末日における戦略及びビジネス・モデルのレジリエンスに関する定性的評価  
…
25. 第24項に従い開示する情報には、次の事項も含めなければならない。  
…
- (2) レジリエンスの評価にあたり考慮した時間軸

### 「考えられる開示」の例

〇〇の調査によれば、労働人口減少とともに、長期的に、日本国内における人手不足が更に深刻となること、特に、ITやAI分野での専門人材が逼迫することが示されている。

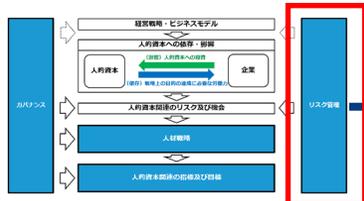
このような中、「AI分野の高度専門人材・ソフトウェア開発要員の確保」という人材戦略を実行する際のリスクとして、外部から想定していた人材が獲得できない、あるいは、研修を行ったにも関わらず育成した社員が退社することにより、必要な人材が確保できなくなるリスクがあると考えている。

人材戦略のレジリエンスを高めるため、「戦略」の項目で記載した、職場環境の整備により、AI分野の高度専門人材及びソフトウェア開発要員の確保に努めるとともに、「リスク管理」のプロセスを通じ、戦略の進捗状況を把握する。また、取締役会にも、その状況を報告し、必要に応じ、中期・長期の人材戦略も含め、人材戦略の実現に向け、修正することとしている。なお、状況が変化した場合に追加で必要となる人件費、及び、研修費用の原資も確保しており、戦略の修正に応じて、必要な対応を行えるようにしている。

# 3. リスク管理

---

# リスク管理に関する人的資本開示（SSBJ一般開示基準）



全体的なリスク管理プロセス  
(統合されている程度)



人的資本関連のリスク及び機会

ガバナンス

人材戦略

人的資本関連の指標及び目標

(注) 人的資本を含むサステナビリティ関連のリスク及び機会の監督が統合的に管理されている場合、人的資本関連のリスク及び機会の個別の開示ではなく、統合されたリスク管理の開示を行うことが考えられる。

# 人的資本開示 – リスク管理 (1/7)

## 人的資本関連のリスクを管理するためのプロセス①

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● なお、経営戦略・ビジネスモデルの人的資本への依存・影響関係の維持可能性、不測の事態や変化のような観点も重要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスクを管理するためのプロセスを開示することが考えられる。</li> <li>● また、リスク管理に企業が用いるインプット等に関する情報（例えば、データの情報源）を開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準) 29. …次の事項を開示しなければならない。 (1) 企業がサステナビリティ関連のリスクを識別し、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及び関連する方針に関する情報。これには、次の情報を含む。 ① 企業が用いるインプット等に関する情報（例えば、データの情報源及び当該プロセスの対象となる事業の範囲に関する情報） …</p>

### 「考えられる開示」の例

CEOを委員長とし、CHROなどが参加する「人的資本活用本部」が、当社の中長期経営計画の遂行において重要となる、人的資本の活用におけるリスク及び機会の識別、評価、優先順位づけ、モニタリングを実施している。また、四半期に一度、取締役会に実施状況を報告し、課題がある場合には、基本方針を追加・変更している。

データの情報源：ソフトウェア開発要員の給与水準のベンチマーク

# 人的資本開示 – リスク管理 (2/7)

## 人的資本関連のリスクを管理するためのプロセス②

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
同上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスクの影響の性質、発生可能性及び規模の評価方法を開示することが考えられる。</li> </ul>	(一般開示基準) 29. … (1) … ② サステナビリティ関連のリスクを識別するためのシナリオ分析に関する次の情報 ア. サステナビリティ関連のリスクを識別するためにシナリオ分析を用いている場合、その利用方法に関する情報 … ③ サステナビリティ関連のリスクの影響の性質、発生可能性及び規模の評価方法に関する情報 (例えば、定性的要因、定量的閾値又はその他の規準を考慮しているかどうか) …

### 「考えられる開示」の例

「人的資本活用本部」は、中長期経営計画の遂行において必要となる、人的資本の活用におけるリスク及び機会の項目を識別するが、識別に際し、予想される「企業の見通し(将来のキャッシュ・フロー、資本コスト等)」に対する「影響度」と「蓋然性」を考慮する。ソフトウェア開発要員を確保できないリスクの蓋然性を中程度と見積り、当該リスクが顕在化した場合、ソフトウェア開発の遅延、ひいては自動運転技術の確立の遅延により、キャッシュ・フローに高程度の影響が見込まれると判断した。開発要員の確保ができないリスクの蓋然性は、開発要員に求められるスキルの労働市場における希少性に基づき、評価を実施した。

# 人的資本開示 – リスク管理 (3/7)

## 人的資本関連のリスクを管理するためのプロセス③

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
同上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の種類のリスクと比べて高い優先順位を付けている場合、どのように高い優先順位を付けているかを開示することが考えられる。</li> </ul>	(一般開示基準) 29. … (1) … ④ サステナビリティ関連のリスクの優先順位付けに関する次の情報 ア. 他の種類のリスクと比べてサステナビリティ関連のリスクに高い優先順位を付けている場合、どのように高い優先順位を付けているかに関する情報 イ. 他の種類のリスクと比べてサステナビリティ関連のリスクに高い優先順位を付けていない場合、その旨 …

### 「考えられる開示」の例

リスク及び機会の優先順位付けは、上記のとおり、「企業の見通し」への影響度と蓋然性を踏まえ、実施するが、中長期経営計画の遂行において課題が生じ、それが、人的資本の活用が要因と認識できた場合には、人的資本関連の新たなリスク及び機会を設定したり、リスク及び機会の優先順位を変更することもある。

特に希少性の高い●●のスキルを有するソフトウェア開発要員の確保については、リスクが顕在化する可能性が高いと判断し、高い優先順位を付けた。

外注が可能なソフトウェア開発と外注が困難なソフトウェア開発に分けて分析し、後者のスキルを有するソフトウェア開発要員の確保に高い優先順位を付けた。

# 人的資本開示 – リスク管理 (4/7)

## 人的資本関連のリスクを管理するためのプロセス④

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
同上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスクをモニタリングする方法を開示することが考えられる。</li> </ul>	(一般開示基準) 29. ... (1) ... ⑤ サステナビリティ関連のリスクをモニタリングする方法に関する情報 ...

### 「考えられる開示」の例

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。

# 人的資本開示 – リスク管理 (5/7)

## 人的資本関連のリスクを管理するためのプロセス⑤

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
同上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業がリスク管理プロセスを変更した場合、変更の内容を開示することが考えられる。</li> </ul>	(一般開示基準) 29. … (1) … ⑥ 企業が用いるプロセスの変更に関する次の情報 ア. 前報告期間と比較して、企業が用いるプロセスを変更した場合、変更の内容に関する情報 イ. 前報告期間と比較して、企業が用いるプロセスを変更していない場合、その旨

### 「考えられる開示」の例

ソフトウェア開発要員の採用計画に対する実績が乖離しつつあることから、モニタリングの頻度を月次に増やすとともに、●●の対応も行うこととした。

# 人的資本開示 – リスク管理 (6/7)

## 人的資本関連の機会を管理するためのプロセス

### 投資家の期待

- リスクのみならず、機会についても管理が行われている場合において、企業の管理プロセスに関する情報は、投資家にとって有益となる場合がある。

### 考えられる開示

- 人的資本関連の機会を管理するプロセスについて開示することが考えられる。

### (参考) SSBJ基準の項番

(一般開示基準)  
29. …  
(2) サステナビリティ関連の機会を識別し、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に関する情報

#### 「考えられる開示」の例

多数のソフトウェア開発要員を短期間で確保するため、自動運転技術のスタートアップ企業に対するM&Aの可否に関し、外部の調査会社から継続的に情報を収集するとともに、●●を実施。

# 人的資本開示 – リスク管理 (7/7)

## 全体的なリスク管理プロセスにおける人的資本関連のプロセスの位置付け

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業は、全社的リスク管理の一環として、サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別し、評価し、対応するための確立されたプロセスを有していることが多い。</li> <li>● こうした中、人的資本関連のリスク管理プロセスが、全社的リスク管理にどのように統合され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。そのため、投資家はこのような情報に関心を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本関連のリスク管理プロセスが、全社的リスク管理にどのように統合されているかを開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準) 29. … (3) サステナビリティ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が、全体的なリスク管理プロセスに統合され、用いられている程度、並びにその統合方法及び利用方法に関する情報</p>

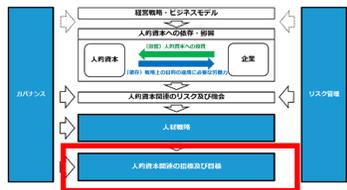
### 「考えられる開示」の例

人的資本に関連するリスクについては、社長を委員長とする〇〇委員会において深度ある議論を実施し、重要事項については、経営会議・取締役会に報告する体制をとっている。また、経営会議・取締役会においては、全社的リスク管理の一環として、他のビジネスリスクやサステナビリティ関連のリスクとともに重要な人的資本に関連するリスクについても議論を行っている。

## 4. 指標及び目標

---

# 指標及び目標に関する人的資本開示 (SSBJ一般開示基準)



一般開示基準

サステナビリティ  
開示基準が要求する  
指標か？

Yes

開示する指標(注2)

- ・サステナビリティ開示基準が要求する指標があれば開示 (※現時点において人的資本の指標の開示を求める個別基準は未設定) 32項(1)

比較可能な指標

独自の指標

No

ガイダンスの情報源  
(注1)から得た指標  
か？

Yes

- ・情報源 (ガイダンスの名称)
- ・情報源の指標 (指標の名称) 35項

No

ガイダンスの情報源  
(注1)の指標に企業が  
調整を加えたか？

Yes

- ・指標の定義 (情報源、情報源の指標と異なる点を含む)
- ・算定方法、算定に用いたインプット 等 36項(1)①、(4)等

No  
(企業が独自に作成した指標)

- ・指標の定義
- ・算定方法、算定に用いたインプット 等 36項(1)②、(4)等

・人材戦略の目標達成に向けて企業が設定した目標

・法令により要求される目標

## 開示する目標

- ・定量的又は定性的目標 39項
- ・目標の期間、マイルストーン、中間目標、目標に対する実績 等

(注1)SASBスタンダード、ISSB基準及びその付属ガイダンス、CDSB適用ガイダンス、GRIスタンダード、ESRS、その他の基準設定主体による公表文書等

(注2)開示する指標には、企業に関連する産業別の指標のうち、主なものを含めなければならない[33項]

# 人的資本開示 – 指標及び目標 (1/7)

## 指標の開示①

### 投資家の期待

- 企業が長期的かつ持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略を実現するための人材戦略の進捗状況を指標を用いてモニタリングすることが重要である。経営戦略・ビジネスモデルの人的資本への依存・影響を踏まえ、いかに経営戦略実現の要因を人材戦略が担っているか（取組みの内容・期待効果など）を可視化し、企業自身がその取組みの進捗状況・改善状況を把握することは重要であるとの意見が聞かれる。
- 人材戦略の影響が財務諸表へ反映されるまでには時間がかかるため、人材戦略の進捗状況をこのような指標を用いて示すことは、人材戦略の成果を示す上で重要である。
- 開示された人的資本関連の指標と財務諸表とのつながりに関する説明があると有用である。特に、人材育成投資を含む人件費に関して、サステナビリティ情報として開示され、かつ、財務諸表数値とのコネクティビティが確保されることが重要との意見が聞かれる。
- 企業ごとに経営戦略・ビジネスモデルが異なる中で、企業固有の経営課題に取り組むための人材戦略と、その進捗状況を把握するための独自性のある指標を用いて取締役会の議論に役立てることが重要である。また、このような指標を開示することが有用である。

### 考えられる開示

- 企業のキャッシュ・フロー等に重要な影響を与えると考えられる人的資本関連のリスク及び機会、関連する企業のパフォーマンスをモニタリングするために企業が用いている指標を開示することが考えられる。その際、自社の人材戦略・人的資本投資のモニタリングにおいて重要な独自性のある指標と、これに加えて、投資家が企業間比較をするために用いる指標を組合せて開示することが考えられる。
- また、関連する目標がある場合には、目標に向けた進捗状況を開示することが考えられる。

### (参考) SSBJ基準の項番

(一般開示基準)  
 32. …企業の見通しに影響を与える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のそれぞれについて、次の事項を開示しなければならない。  
 (1) 適用されるサステナビリティ開示基準が要求している指標  
 (2) 次のものを測定し、モニタリングするために企業が用いている指標  
 ① 識別したサステナビリティ関連のリスク又は機会  
 ② 識別したサステナビリティ関連のリスク又は機会に関連する企業のパフォーマンス（企業が設定した目標及び企業が活動する法域の法令により満たすことが要求されている目標がある場合、当該目標の達成に向けた進捗を含む。）

# 人的資本開示 – 指標及び目標 (2/7)

## 指標の開示②

### 「考えられる開示」の例

【戦略】で示した、人材戦略の実現に向けた目標と、実現に向けた進捗をモニタリングするため、以下の指標を設定している。なお、前期からの変更はない。

	当期	1年後	3年後	10年後
<u>〇〇エレクトロニクス部門</u>				
AI分野の高度専門人材	□□人	□□人	□□人	□□人
ソフトウェア開発要員 * 1	□□人	□□人	□□人	□□人
AI分野のソフトウェア開発要員への研修 * 2	□□億円	□□億円	□□億円	□□億円
<u>&lt;働きやすい職場環境&gt;</u>				
エンゲージメントスコア * 3	□%	□%	□%	□%
退職率	□%	□%	□%	□%
有給休暇取得率	□%	□%	□%	□%
.....				

\* 1: 「ソフトウェア開発要員」は、当社研修プログラムで、Bクラス以上と認定された人材 (A~Eクラスの具体的な要件は□□ページ参照)

\* 2: 「AI分野のソフトウェア開発要員への研修」において、当期に計上した□□億円は、連結財務諸表における「販売費及び一般管理費」に含まれている。

\* 3: 「エンゲージメントスコア」は、正社員を対象とする従業員サーベイにおける肯定的回答率であり、●●、●●、●●の質問項目から構成される。

「AI分野の高度専門人材」「ソフトウェア開発要員」の採用・育成は、計画どおり順調に進んでいる。一方、「エンゲージメントスコア」の改善においては、●●の理由により計画を下回ると分析しており、今後、<働きやすい職場環境>の改善に注力するとともに、●●の施策を打ち出す予定。

# 人的資本開示 – 指標及び目標 (3/7)

## 比較可能性のある指標

投資家の期待	考えられる開示	(参考) SSBJ基準の項番
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 比較可能性の観点から、投資家が既存のサステナビリティ開示基準・フレームワーク等に定められた指標を重視する場合がある。</li> <li>● 比較可能性のある指標についても、人的資本関連のリスク及び機会、人材戦略と紐付けて説明されることが期待される。</li> <li>● 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が有益であるとの意見が聞かれる。</li> <li>● 特定の業種内の企業に共通する人的資本関連のリスク及び機会に関連して、業種内での企業間比較可能性の高い指標の開示が有益との意見もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存のサステナビリティ開示基準・フレームワーク等で示されている人的資本に関する指標を使用する場合、引用元等の情報を開示することが考えられる。</li> </ul>	<p>(一般開示基準)</p> <p>35. サステナビリティ開示基準以外の情報源から得た指標を開示する場合、当該情報源及びその得た指標を開示しなければならない。</p>

# 人的資本開示 – 指標及び目標 (4/7)

## 独自性のある指標①

### 投資家の期待

- 既存の基準・フレームワーク等で示されている人的資本に関する指標に企業が調整を加えた指標である場合においては、当該事項が投資家に理解できるように開示されることは、有益であるとの意見が聞かれる。

### 考えられる開示

- 企業が独自性のある指標を開示する場合で、このような指標が既存のサステナビリティ開示基準・フレームワーク等で示されている人的資本に関する指標に企業が調整を加えた指標である場合、投資家が指標を理解するための前提情報として、以下を開示することが考えられる。
  - ✓ 指標の定義（引用元のサステナビリティ開示基準・フレームワーク及びどのように調整を加えたか等）
  - ✓ 算定方法
  - ✓ 算定に用いたインプット 等

### (参考) SSBJ基準の項番

- (一般開示基準)
36. 企業が作成した指標を開示する場合、次の事項を開示しなければならない。
- (1) 指標の定義。これには、次の事項が含まれる。
- ① 当該指標がサステナビリティ開示基準以外の情報源から得た指標を調整したものである場合、どの情報源から得たのか、また、開示する指標がその情報源で定める指標とどのように異なるか
- ...
- (2) 指標が絶対指標、相対指標又は定性的指標のいずれであるか
- (3) 第三者による指標の認証に関する次の情報
- ① 指標が第三者によって認証されている場合、認証者の名称
- ② 指標が第三者によって認証されていない場合、その旨
- (4) 指標の算定に用いた方法及びその算定に用いたインプット（用いた算定方法の限界及び置いた重大な仮定を含む。）

# 人的資本開示 – 指標及び目標 (5/7)

## 独自性のある指標②

### 投資家の期待

- 同業種であっても、経営戦略は企業ごとに様々であり、これを支える人材戦略も様々であると考えられる。従って、人材戦略の進捗を測定する指標も企業独自のものとなる可能性が高いと考えられる。
- 独自性のある指標に関して、指標の定義、算定方法、算定に用いたインプットの開示に加えて、以下の開示も期待されるとの意見が聞かれる。
  - ・ 当該開示を重要だと考える理由
  - ・ 当該指標が人材戦略とどのように連動しているのか
  - ・ 達成度・進捗度を意識した時系列で比較可能な実績の開示
  - ・ 当期の財務諸表数値との関連（コネクティビティ）
- なお、創造性と生産性の向上に資する人的資本関連の指標が開示されると有益であるとの意見もある。この場合、自社にとっての創造性と生産性をどのような指標が表すか企業の独自性を踏まえた検討が行われることが期待される。

### 考えられる開示

- 企業が独自性のある指標を開示する場合、上記以外の指標を用いる場合、投資家が指標を理解するための前提情報として、以下を開示することが考えられる。
  - ✓ 指標の定義（企業独自で作成した指標である旨を含む）
  - ✓ 算定方法
  - ✓ 算定に用いたインプット 等

### （参考）SSBJ基準の項番

- （一般開示基準）
36. 企業が作成した指標を開示する場合、次の事項を開示しなければならない。
- (1) 指標の定義。これには、次の事項が含まれる。  
…
- ② 当該指標がサステナビリティ開示基準以外の情報源から得た指標を調整したものではない場合、その旨
- (2) 指標が絶対指標、相対指標又は定性的指標のいずれであるか
- (3) 第三者による指標の認証に関する次の情報
- ① 指標が第三者によって認証されている場合、認証者の名称
- ② 指標が第三者によって認証されていない場合、その旨
- (4) 指標の算定に用いた方法及びその算定に用いたインプット（用いた算定方法の限界及び置いた重大な仮定を含む。）

### 「考えられる開示」の例

既存のサステナビリティ開示基準・フレームワーク等において、参考にできる指標がなかったことから、自動運転の実用化に必要なソフトウェア開発要員が満たすための要件を具体的に●●、●●と定め、当該要件を満たすソフトウェア開発要員数を企業独自の指標として定義した。

# 人的資本開示 – 指標及び目標 (6/7)

## 指標の変更が行われた場合の開示

### 投資家の期待

- 時系列で人材戦略の進捗状況を把握するためには、指標の定義や算定方法は一貫性が確保されることが重要であるが、指標の変更は、重要な経営戦略・人材戦略の変更による場合もあるため、その理由が開示されることは投資家にとって重要な情報となりうる。
- 過去に開示した指標を変更後の定義や算定方法を用いて更新することは、期間比較可能性を向上させることにより、投資家に有用な情報を開示することとなる場合がある。

### 考えられる開示

- 指標の定義や算定方法を変更した場合、変更内容や変更の理由、過去に開示した指標を変更後の定義や算定方法を用いて更新した指標を開示することが考えられる。
- さらに、新しい指標を導入する場合、前事業年度等の比較対象期間の指標を計算し、開示することが考えられる。

### (参考) SSBJ基準の項番

- (一般開示基準)
37. 指標 (目標を設定し、当該目標の達成に向けた進捗をモニタリングするために用いる指標を含む。) の定義又は算定方法を変更した場合、次の事項を開示しなければならない。  
 (1) 変更された指標に関する更新された比較対象の数値 (実務上不可能である場合を除く。)  
 (2) 変更の内容  
 (3) 変更の理由 (再定義された指標又は置き換えられた指標がより有用な情報を提供する理由を含む。)
38. 指標を新たに導入した場合、そうすることが実務上不可能である場合を除き、当該指標に関する比較対象の数値を開示しなければならない。

#### 「考えられる開示」の例

自動運転の技術革新が進んだことに伴い、ソフトウェア開発要員が満たすための要件の一つを●●から●●に変更した。これに伴い、前年度に開示したソフトウェア開発要員採用数を変更後の定義に基づき、修正し開示した。

# 人的資本開示 – 指標及び目標 (7/7)

## 目標の開示

### 投資家の期待

- 人材戦略の目指すべき姿（目標）を示し、目標の達成に向けた進捗をモニタリングできるようにするための情報を開示することは投資家にとって有益である。
- 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。
- 過去に開示した目標に対する実績と目標達成に向けた進捗状況に関する分析、識別した課題等の情報は投資家にとって有益である。
- 経営戦略の見直しや人材戦略の実現状況等を踏まえ、人材戦略が変更される場合がある。このような場合には、目標の更新に関する説明（目標の更新の有無、更新しない場合はその理由等）があると有益である。

### 考えられる開示

- 目標に関して、以下を開示することが考えられる。
  - ✓ 目標設定と進捗管理のために用いる指標は何か
  - ✓ 企業が用いている具体的な定量的・定性的目標（例：□□人）
  - ✓ 目標の対象期間
  - ✓ 進捗が測定される基礎となる期間（例：××年を基準年とする）
  - ✓ マイルストーン、中間目標
  - ✓ 目標に対する実績
  - ✓ 企業の実績に関する時系列での分析
  - ✓ 目標を変更した場合の説明

### （参考）SSBJ基準の項番

- （一般開示基準）
39. 戦略的目標の達成に向けた進捗をモニタリングするために設定した目標及び企業が活動する法域の法令により満たすことが要求されている目標がある場合、これらの目標に関する情報を開示しなければならない。目標のそれぞれについて、次の事項を開示しなければならない。
- (1) 目標を設定し、当該目標の達成に向けた進捗をモニタリングするために用いる指標
  - (2) 企業が設定したか、企業が満たすことを要求されている、具体的な定量的又は定性的目標
  - (3) 目標が適用される期間
  - (4) 進捗が測定される基礎となる期間
  - (5) マイルストーン及び中間目標がある場合、その内容
  - (6) 目標のそれぞれに対する企業のパフォーマンス
  - (7) 企業のパフォーマンスに関するトレンド又は変化についての時系列での分析
  - (8) 目標を変更した場合、その旨及びその内容

#### 「考えられる開示」の例

自動運転の実用化に必要なソフトウェア開発要員の確保に関する目標設定と進捗管理のため、自社におけるソフトウェア開発要員の定義を満たす開発要員の人数を指標として設定した。具体的な定量的目標として、1年後までに□□人採用し、3年後までに□□人採用し、10年後までに□□人採用することを目指すこととした。当期に採用したソフトウェア開発要員の実績人数は□□人であり、目標に対する進捗度合いは時系列で見た場合に改善傾向にあるものの、●●と分析している。