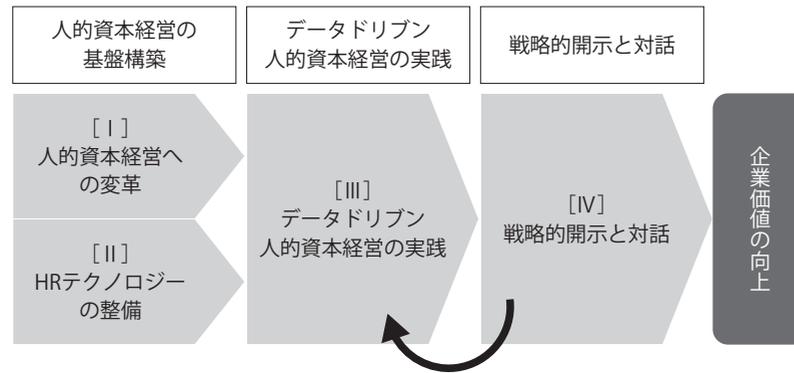


図表6-1 日本版人的資本開示ルール対応に向けた実践アプローチの全体像



第1ステップ：人的資本経営の基盤構築…… [I] [II]

まず、投資家向けに高い評価を獲得するための人的資本経営の基盤をソフトとハード（＝ITシステム）の2つの要素に分けて投資を行いながら構築する必要がある。

[I] 人的資本経営への変革（ソフト）

[II] HRテクノロジーの整備（ハード）

第2ステップ：データドリブン人的資本経営の実践…… [III]

第1ステップでデータドリブんな人的資本経営を行う準備を整えたら、次に、人事に関連するさまざまな業務領域のアクションを実行する。ここでのポイントは、数値目標としてのKGI/KPIをセットし、各アクションの結果について可能な限り数値で検証し、改善アクションにつなげていくようなマネジメントサイクルを回しているか、にある。

第3ステップ：戦略的開示と対話…… [IV]

人的資本経営の業務は多岐にわたっており、経営戦略的な要素が含ま

れ、さらには極めてセンシティブな業務も包含されている。そのため、開示の実務においては、投資家に対して自社の強みや未来に向けた価値創造への理解が進み、将来的な企業価値向上につながるか、の観点から“戦略的に”取捨選択を実施すべきである。その上で、投資家との対話等を通じて開示内容に対するフィードバックを積極的に受けて、人的資本経営のレベルアップにつなげていく。

今後日本においても、本格的な人的資本開示の質量両面での“競い合い”が生じることが予測される。日本の上場企業経営者及び開示実務担当者は、その競争に打ち勝つための“開示戦略”について、本節で示した全体像を運用の参考にしていただけたらと思う。