

深化し続ける人的資本経営

—人的資本経営コンソーシアム公表の事例集から—

ポイント

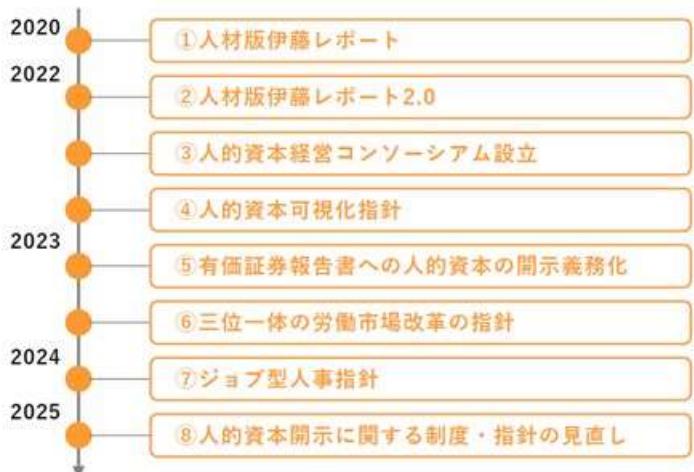
- 内閣官房は、2026年1月20日から2月10日まで、「人的資本可視化指針（改訂版）」（案）に関する意見募集（パブリック・コメント）を行っている。同指針（改訂版）は、「人材版伊藤レポート」で明記された経営戦略と人材戦略・人的資本投資の連動に向けて、「国際的な開示基準に沿った情報開示の進め方」や「具体的な考え方とその実践」に関するガイダンスを提供することを主な目的としている。
- 人的資本経営コンソーシアムが2025年12月24日に公表した事例集「人的資本経営の定着と深化」をみると、地域銀行グループや中堅中小企業において、組織風土改革を昇華させていく動きが出る中、信用金庫や中小企業においては、規模の大小を問わず、人的資本経営の実践を“一丁目一番地”と位置付けて取り組んでいくことが求められているといえよう。

1. はじめに

2020年9月に「人材版伊藤レポート」が公表¹されて以降、政府は、企業が人的資本経営を進めるのに資するべく、さまざまな施策を展開している（図表1）。

こうした中、内閣官房は、2026年1月20日から2月10日まで、「人的資本可視化指針（改訂版）」（案）に関する意見募集（パブリック・コメント）を行っている²。同指針は、2022年8月に公表されているが、金融庁および経済産業省がオブザーバーとして参加する非財務情報可視化研究会³において、改訂に向けた議論が進められてきた。改訂の主な背景として、昨今の社会経済の時流を踏まえ、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の重要性が高まっていること、サステナビリティ開示に関する国際基準の検討が進む中、

（図表1）人的資本経営を巡る政府の動き



（出所）人的資本経営コンソーシアム（2025年12月）「人的資本経営の定着と深化」10頁

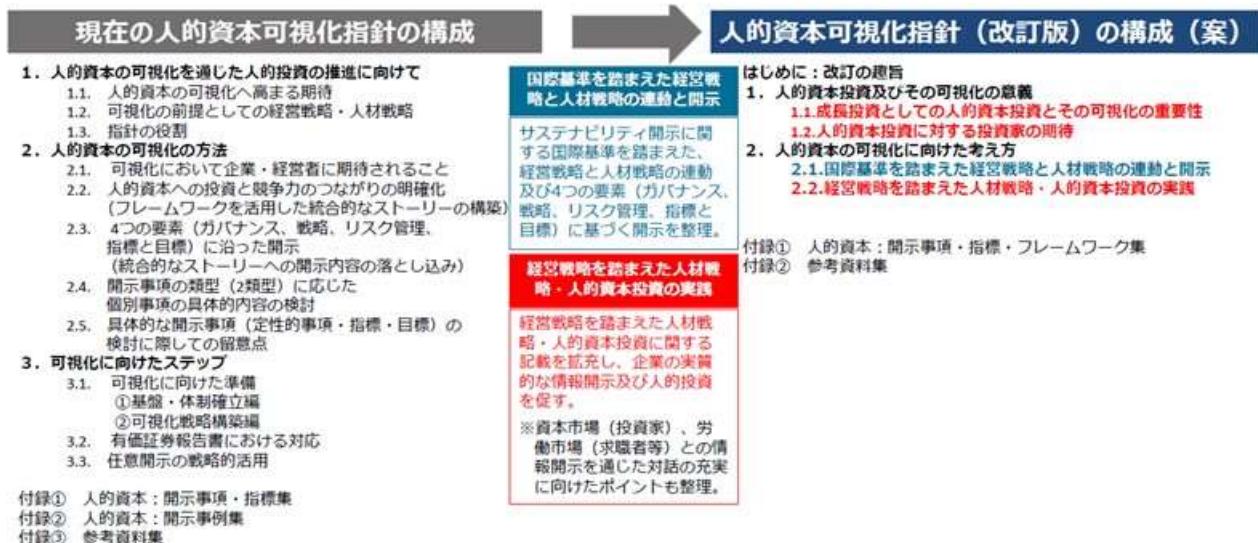
¹ 経済産業省ホームページ(<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>)を参照

² 内閣官房ホームページ(<https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=060260120&Mode=0>)を参照

³ 内閣官房ホームページ(<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/nipponseichosenryaku/hizaimu/index.html>)を参照

投資家等から人的資本に関する情報開示が不十分との指摘があることが挙げられている。これらを踏まえ、同指針（改訂版）は、人材版伊藤レポートで明記された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」に関するガイダンスを提供することを主な目的としている（図表2）。

（図表2）人的資本可視化指針改訂のポイント



（出所）内閣官房・金融庁・経済産業省（2025年12月）「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～」6頁

そこで、本稿では、信用金庫が人的資本経営に取り組むにあたっての参考に資するため、人的資本経営コンソーシアム⁴が2025年12月24日に公表した事例集「人的資本経営の定着と深化」⁵（以下「事例集」という。）について、地域金融機関の事例に焦点をあてて紹介する。

なお、人的資本経営について、産業企業情報No.2023-7⁶（2023年7月19日発刊）では、ステークホルダーのうち求職者（新卒・中途）に焦点をあてて、採用面から人的資本経営の重要性を整理した。また、産業企業情報No.2023-10⁷（2023年8月22日発刊）では、非上場企業等が自主的、自発的に何らかの人的資本開示をする際の参考に資するため、上場企業における好事例から開示のポイントを整理しているので、適宜、参照願いたい。

2. 事例集のポイント ー地域金融機関の視点からー

人的資本経営コンソーシアムが設立3年目を迎えるにあたり、各社における人的資本経営の取組みを深化させる目的で、2025年5月から10月を実践期間とし、実践プログラムを実施した。同プログラムでは、人材版伊藤レポートに基づいて設定された3つのテーマ⁸について、自社の人的資本経営に関する取組みを推進したい企業と、それら企業の活動を

⁴ 日本企業における人的資本経営を実践と開示の両面から促進することを目的として、2022年8月25日に設立された(<https://hcm-consortium.go.jp/#home>)。

⁵ https://hcm-consortium.go.jp/pdf/topic/HumanCapitalManagement_Progress.pdf を参照

⁶ 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230719-vuca3.html>)を参照

⁷ 当研究所ホームページ(<https://www.scbri.jp/reports/industry/20230822-vuca4.html>)を参照

⁸ 「テーマ① 動的な人材ポートフォリオ」、「テーマ② 個人・組織の活性化（従業員エンゲージメント等）」、「テーマ③ 人的資本情報の開示」の3つである。

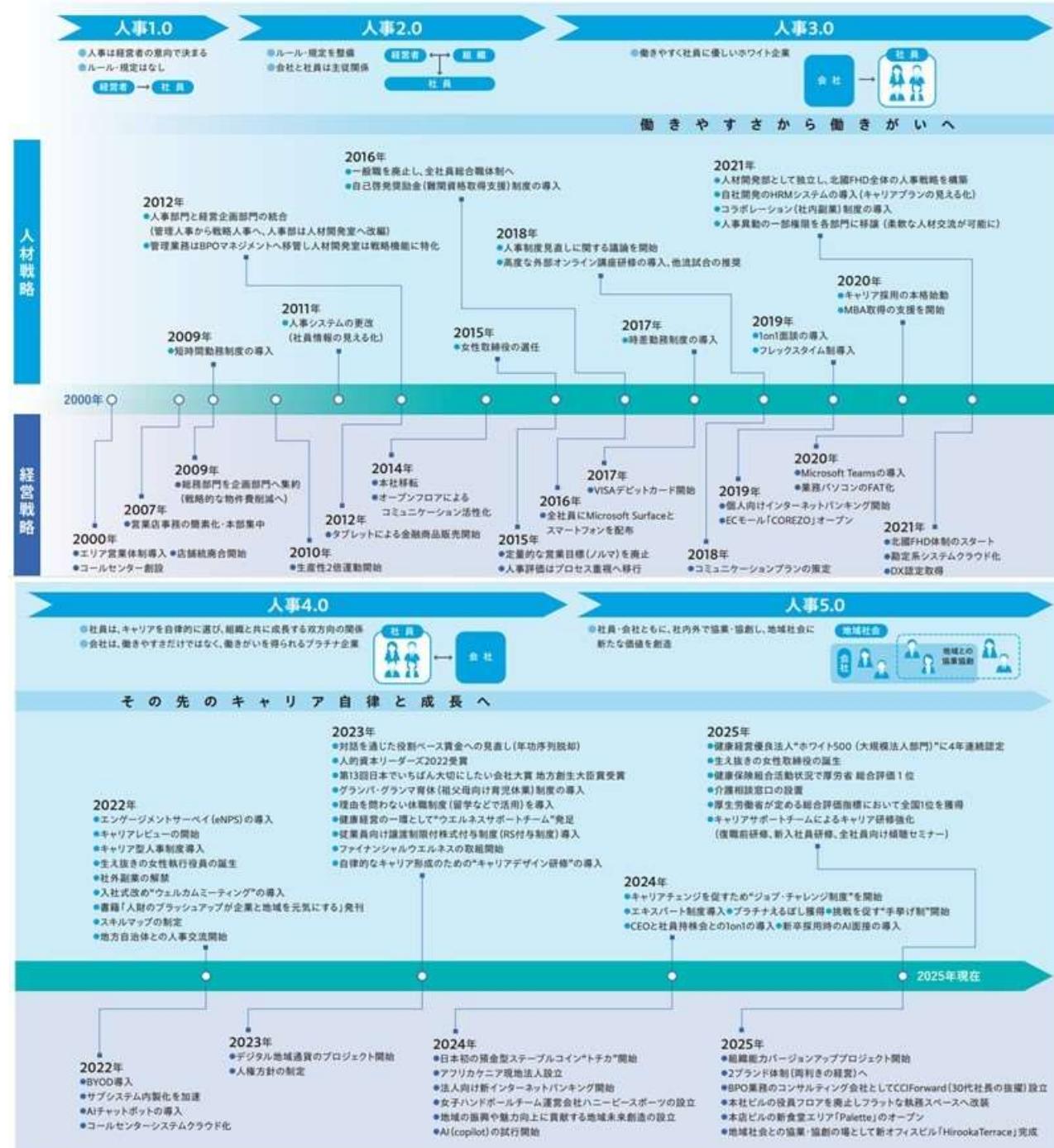
伴走支援する企業とをマッチングし、マッチング後は、それぞれの企業が連携し、意見交換や進捗共有を行いながら、最終的な成果報告会を実施した。

以下では、成果報告のうち「テーマ① 動的な人材ポートフォリオ」の中で事例紹介された、(株) C C I グループ(旧北國フィナンシャルホールディングス、石川県)と(株) しづおかフィナンシャルグループ(静岡県)を取り上げる。

(1) (株) C C I グループ

同グループは、2025年10月1日に、商号を「株式会社北國フィナンシャルホールディングス」から「株式会社C C I グループ」に変更し、C C I グループと北國銀行という

(図表3) 人事変革ストーリー



(出所)「北國フィナンシャルホールディングス 2025 統合報告書」39-40 頁

(図表4) 取組みのテーマ (A s—I s／T o—B e分析)

【ASIS】	【TOBE】
<ul style="list-style-type: none"> 会社としての事業ポートフォリオと、各部の事業戦略が不透明であり、事業戦略からバックキャストをして人的ポートフォリオを構築できていない 人的ポートフォリオの構築のための社員のスキルの可視化ができておらず、人員数の計画にとどまっている 求められるスキルを伸ばすための育成計画が未策定であり、社員のスキルにはばらつきがある 事業戦略が変化していく中で、人材の質と量の確保に向けて、機動的に対応できていない 	<ul style="list-style-type: none"> グループ内の多岐に渡る業務領域に経営戦略に応じて機動的に人的資本の配分を行うため、社員のスキル・特性を適正に把握し配置を行うことで、社員のエンゲージメントの向上と組織能力の向上を目指す ROE 8%に向けて新しい事業領域の拡大を進めている中、経営戦略・事業ポートフォリオ戦略に整合した人的資本の配賦戦略を策定する
【課題・ギャップ】	
<ul style="list-style-type: none"> 中長期の事業戦略に応じた人的ポートフォリオの構築に対する事業部の理解 各業務領域が求める人材要件の把握と可視化 社員のスキル・職務経験・キャリアプランの把握と可視化 社員一人一人が目指すキャリアプランに向けたリスクリング支援 各業務領域のスキル・役割・期待値に応じた給与体系の設計とそれに応じた市場価値と社内価値の把握 	

(注)「ASIS」は現在の姿、「TOBE」は理想の姿

(出所) 人的資本経営コンソーシアム (2025年12月)「人的資本経営の定着と深化」27頁

2つのブランドが並び立つ体制へ移行した。「人材こそが経営の根幹である」という信念の下、人的資本投資を経営戦略の中核に据え、変革に取り組んでいる(図表3)。

実践プログラムでは、現在の姿 (A s—I s) と理想の姿 (T o—B e) とのギャップ分析(図表4)に基づき、2ブランド体制における事業ポートフォリオの策定、事業を進める上で必要な人的ポートフォリオの構築(人材要件の明確化等)、グレードポジション(職務に応じたランクづけ)の策定、スキルや成果に基づく評価体系の構築等に取り組んだ。

今後、人的ポートフォリオの議論を全社へ展開するとともに、スキルやポジションをベースとした評価制度については、2026年度に運用を開始し、2027年度の完全移行を目指している。また、社内外への開示と対話を通じて、人的資本経営の透明性と納得感を高めながら、社員一人ひとりのキャリアと組織の成長が連動する仕組みを築いていく方針であり、組織風土改革の昇華に向けて挑戦している。

(2) (株) しづおかフィナンシャルグループ

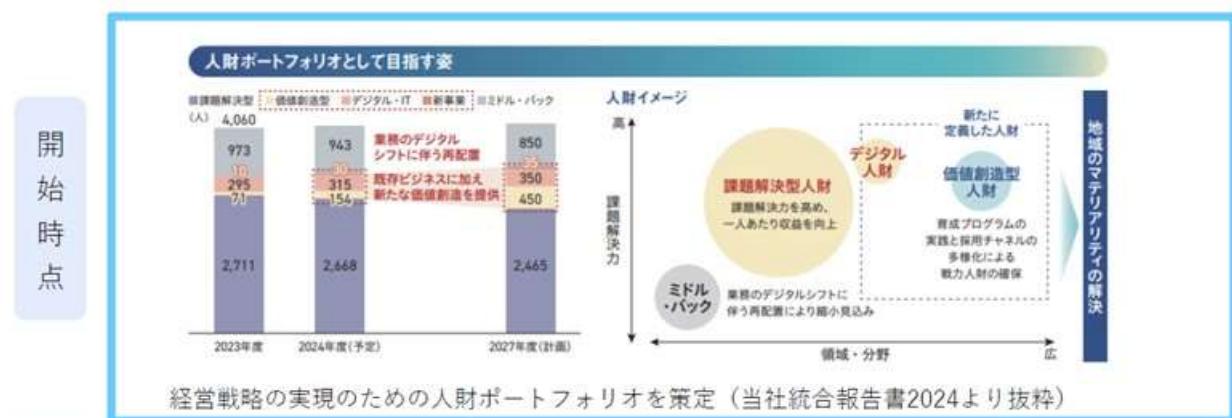
同グループは、第1次中期経営計画(2023-2027年度)⁹において、「社会価値創造と企業価値向上の両立」を掲げ、その実現に向けた戦略の中心に人的資本経営を据えている。

実践プログラムでは、現在の姿 (A s—I s) と理想の姿 (T o—B e) とのギャップ分析(図表5)に基づき、「人財ポートフォリオ」の構築・意義に関する知識を深化させ、経営戦略の実現確度をさらに高めることを目的とした。具体的には、目指す状態に掲げた(1)から(4)の課題¹⁰に取り組み、今後、第1次中期経営計画で掲げた人財

⁹ https://www.shizuoka-fg.co.jp/pdf/ir/2023/plan_01_slide.pdf を参照

¹⁰ 4つのうち、(3)では、採用チャネルの多様化(キャリア採用を中心に採用人数を増加)、多様な人財が活躍する

(図表5) 取組みのテーマ (A s - I s / T o - B e 分析)



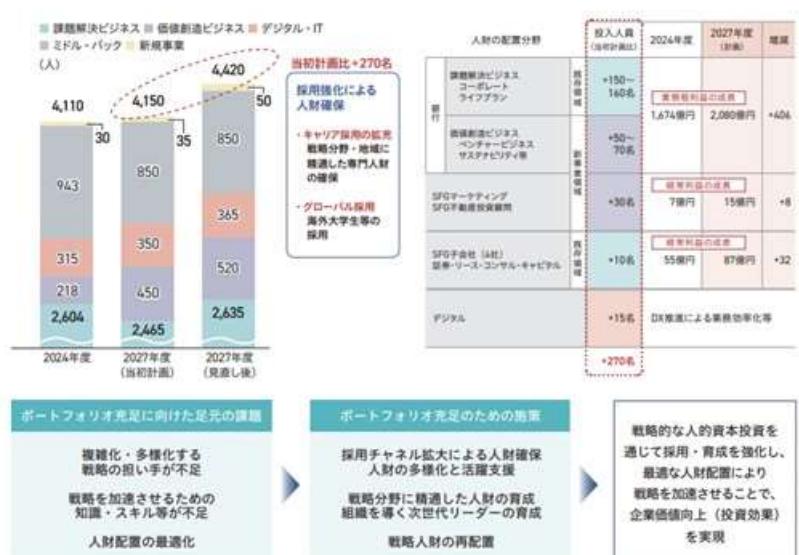
目指す状態

- (1) 人財ポートフォリオの見直しによる人財配置の最適化（戦略人財の再配置）
 - (2) 戦略人財が生み出す価値（成果）の見える化・ストーリー化
 - (3) 採用チャネルの拡大による人財の確保、人財の多様化と活躍の支援
 - (4) 戰略を加速させる担い手となるリーダー人財の育成、人財の知識・スキル等の不足の解消

(出所) 人的資本経営コンソーシアム (2025年12月) 「人的資本経営の定着と深化」 29頁

ポートフォリオの構築（図表6）に向けた動きをさらに加速させていく方針である。（図表6）戦略実現に向けた人財ポートフォリオの構築

産業企業情報 No.2023-7 で示唆したことの繰り返しになるが、人的資本に関する情報開示を積極的に行なうことは、入社後のミスマッチを防ぐことにつながることから、離職率の防止という観点からも有効だろう。信用金庫においても、採用・雇用維持の観点から、現在の姿 (A s - I s) と理想の姿 (T o - B e) とのギャップをしっかりと把握した上で本当に必要な人事施策を実行していくことが、人的資本経営の実践に向けた“一丁目一番地”といえるのではないだろうか。



(出所)「しづおかフィナンシャルグループ 総合報告書 2025」66 頁

ための支援(研修やカルチャーの変革につながる勉強会の実施)、女性の活躍支援(ウィメンズリーダープログラムの実施)を、(4)では、人的資本投資の拡充(計画の見直しを実施)、戦略を牽引するリーダーの育成施策の体系化(サクセションプランの策定)、マイキャリアデザイン制度の浸透に具体的に取り組んだ。

3. 中堅中小企業にも広がる人的資本経営

事例集の第2部では、中堅中小企業に対する人的資本経営の認知を全国に拡大することを目指して地方開催された、地域版人的資本経営コンソーシアムについて紹介されている。

広島会場では、（株）フジワラテクノアート¹¹で代表取締役副社長を務める藤原加奈氏が登壇し、創業者である父の急逝を機に、専業主婦であった母が社長に就任したことを紹介するとともに、同氏も育児と経営を両立し「男性経営者と同じような働き方ができない苦しみ」を感じながら改革を推進し、多様性を重視した組織づくりを行ってきたことを披露した¹²。

福岡会場では、小平（株）¹³で四代目社長を務める小平勘太氏が登壇し、2021年から本格的な組織改革に乗り出した背景や、最初に着手したミッション・ビジョン・バリューの再定義等の取組みについて披露するとともに、改革の成果も強調した¹⁴。

名古屋会場では、筒井工業（株）¹⁵で代表取締役社長を務める前島靖浩氏が登壇し、離職率が高まり現場が疲弊する危機的状況の中、前島氏自らがコミュニケーション技術であるコーチングを習得した上で社員の自主性・主体性を尊重する「働きがい改革」を実施し、離職率を大幅に改善させる等、その成果を披露した。

このように、非上場の中堅中小企業においても組織風土改革を昇華させようという動きが出る中、中小企業においても、規模の大小を問わず、人的資本経営の実践を“一丁目一番地”と位置付けて取り組んでいくことが求められているといえよう。

以上

＜参考文献＞

- ・人的資本経営コンソーシアム(2025年12月)「人的資本経営の定着と深化」
- ・内閣官房・金融庁・経済産業省(2025年12月)「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～」

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがいまして、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

¹¹ 岡山県岡山市に本社を置く、1933年創業の老舗・醸造機器メーカーである。（<https://www.fujiwara-jp.com/corporate/overview>）

¹² 女性の管理職比率向上や賃金格差是正を進め、女性社員の出産後の継続就業率100%を17年間維持している。そのほか、2050年に向けたビジョンの全社員との共有や社内食堂で自社の機械で作られた味噌・醤油を使った食事の提供、社員ごとに5か年の成長プランを作成、マネジメント層への研修などにも取り組んだ。直近5年間で新卒定着率100%を達成したこと等、人材の獲得・定着の成果も語った。

¹³ 鹿児島県日置市に本社を置く、創業100年を超える業歴(1912年創業)を有する総合商社である。（<https://www.kobira.co.jp/company/>）

¹⁴ 全社員を巻き込んだVision Meetingで価値観を共有し、「バリューは温泉のマナーのようなもの。みんなが気持ちよく働くための約束ごと」として職場への浸透を図ったという。そのほか、等級制度・評価制度を刷新し、役割やスキルを明確化するとともに、社員が自発的にリスクリングへ取り組むことができる環境を整えた実績等を紹介した。改革の成果として、過去3年間で22名以上の採用を実現し、過去最高益も達成したという。

¹⁵ 愛知県半田市に本社を置く、1961年11月に創業した粉体塗装業者である。（<https://tsutsuik.co.jp/company/>）