

「日本企業の人的資本経営取り組み実態調査」
人的資本経営の現状と課題 開示と実践の加速に向けて

～年間売上1,000億円以上の日本企業の改革推進者約399人へ調査～

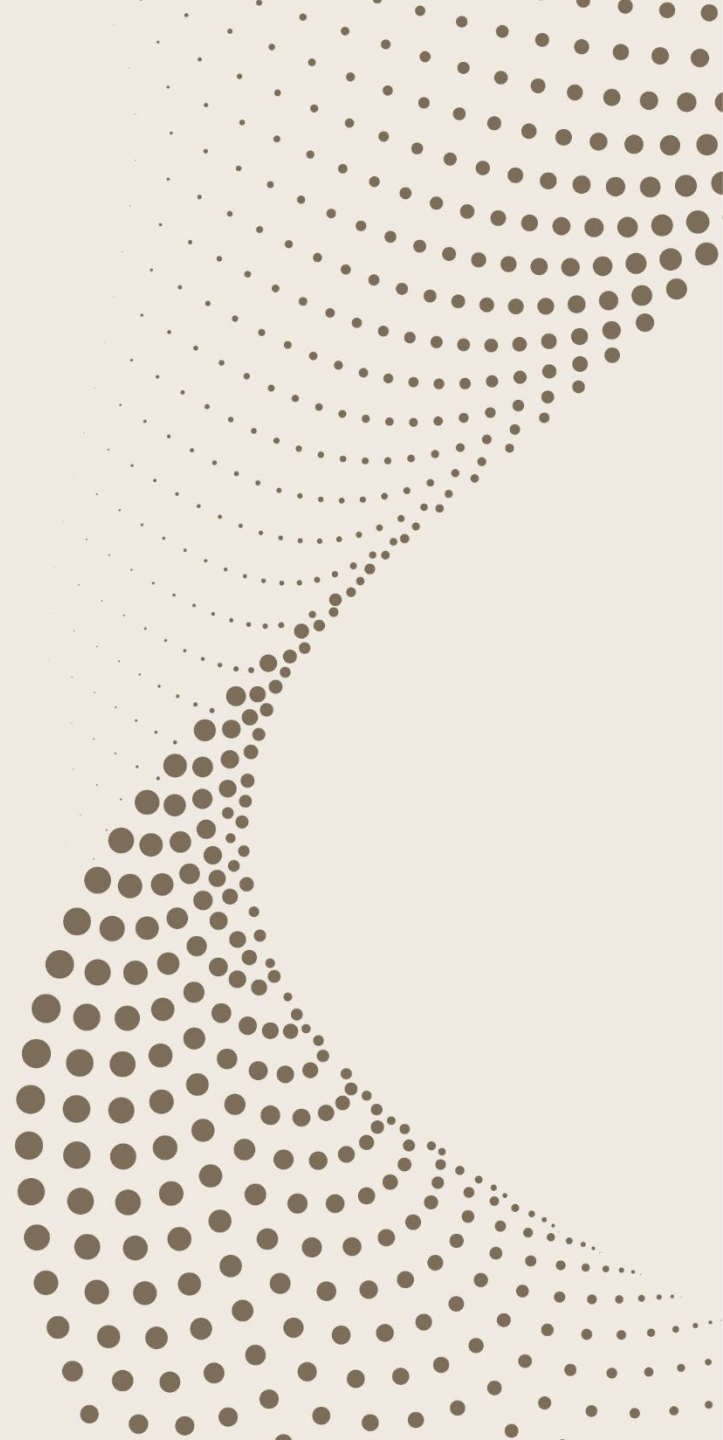


Build Beyond As One.

本資料の構成

1. 人的資本経営とは
2. 日本企業の人的資本経営取り組み実態調査
～人的資本経営の現状と課題～
3. 人的資本経営の開示と実践の加速にむけて
～人的資本改革コンサルティングチーム設立について～

人的資本経営とは



齋藤 岳 (さいとう たく)

執行役員 プリンシパル

戦略ビジネスユニット ビジネスユニット長



■ 経歴

- ・ 製造業、情報通信/サービス、小売業/卸業、金融、総合商社、独立行政法人などの幅広い業界にてコンサルティングに従事
- ・ 近年は先端デジタルテーマ×戦略のコンサルティングに多く関わる
- ・ 認定プロフェッショナルビジネスコーチ

■ 書籍

- ・ 1回の会議・打合せで必ず結論を出す技術 (東洋経済新報社)
- ・ ロジカルセリング (共著、東洋経済新報社)
- ・ EV・自動運転を超えて“日本流”で勝つ (日経BP)



人的資本経営の定義

- ✓ 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方

出典：経済産業省ホームページ 人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～

人的資本経営が注目される背景

データによる有効性の証明

デジタルの進化を受けて統計的に人的資本投資の企業価値への影響が実証され始めている



参考：柳良平 「知的資本のPBRへの遅延浸透効果」

失われた30年に対する打ち手

日本の生産性向上のためには無形資産投資が必要であり人的投資の重要性も高い



参考：厚生労働省 労働生産性向上に向けた我が国の現状と課題

産学官連携で実行を後押し

人的資本経営の実現を後押しする人的資本経営コンソーシアムのような活動が各所で実施
(その他、人的資本可視化指針発表・人材版伊藤レポート発行etc...)

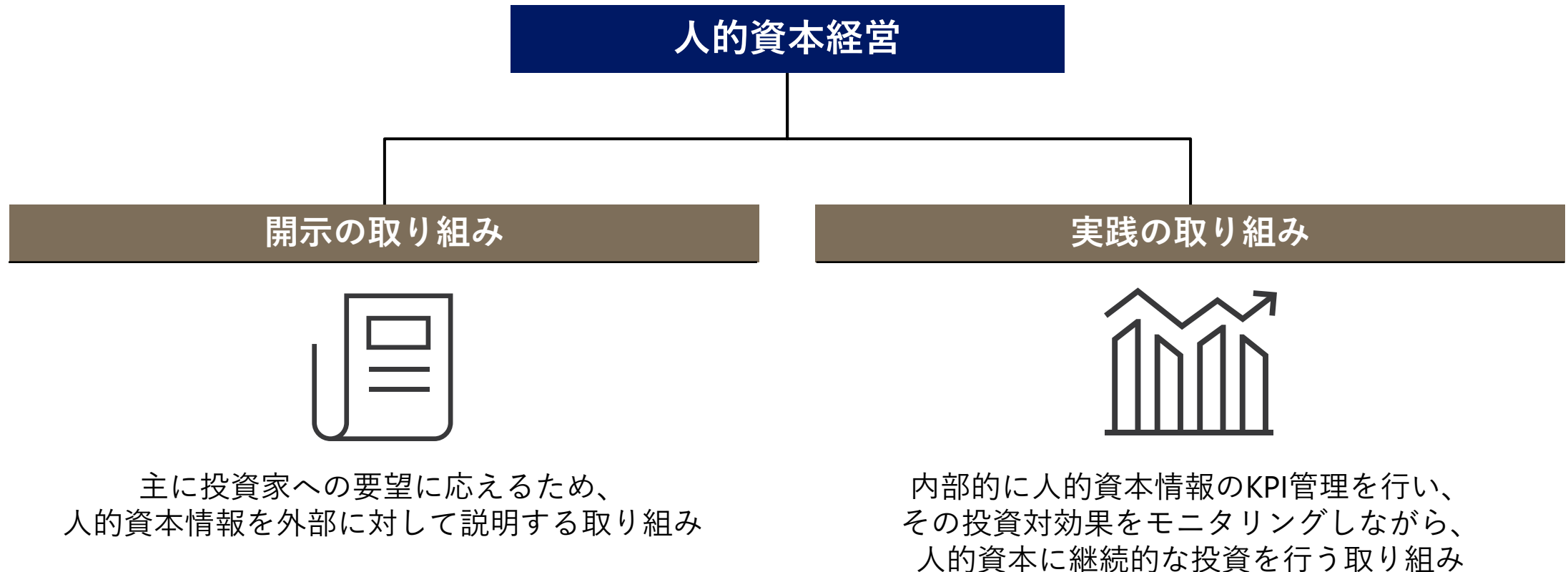


参考：経済産業省 人的資本可視化指針/人的資本コンソーシアム設立

人的資本経営における開示と実践

先述の人的資本経営コンソーシアムでは、開示分科会と実践分科会を設置しており、人的資本経営の取り組みが開示のみにとどまらないことを強調している。

この機運を形式的な開示で終わらせず、実践を伴った企業価値向上につながる取り組みとするために、今回、開示と実践の両面からその取り組み状況と推進の課題について調査を実施した。



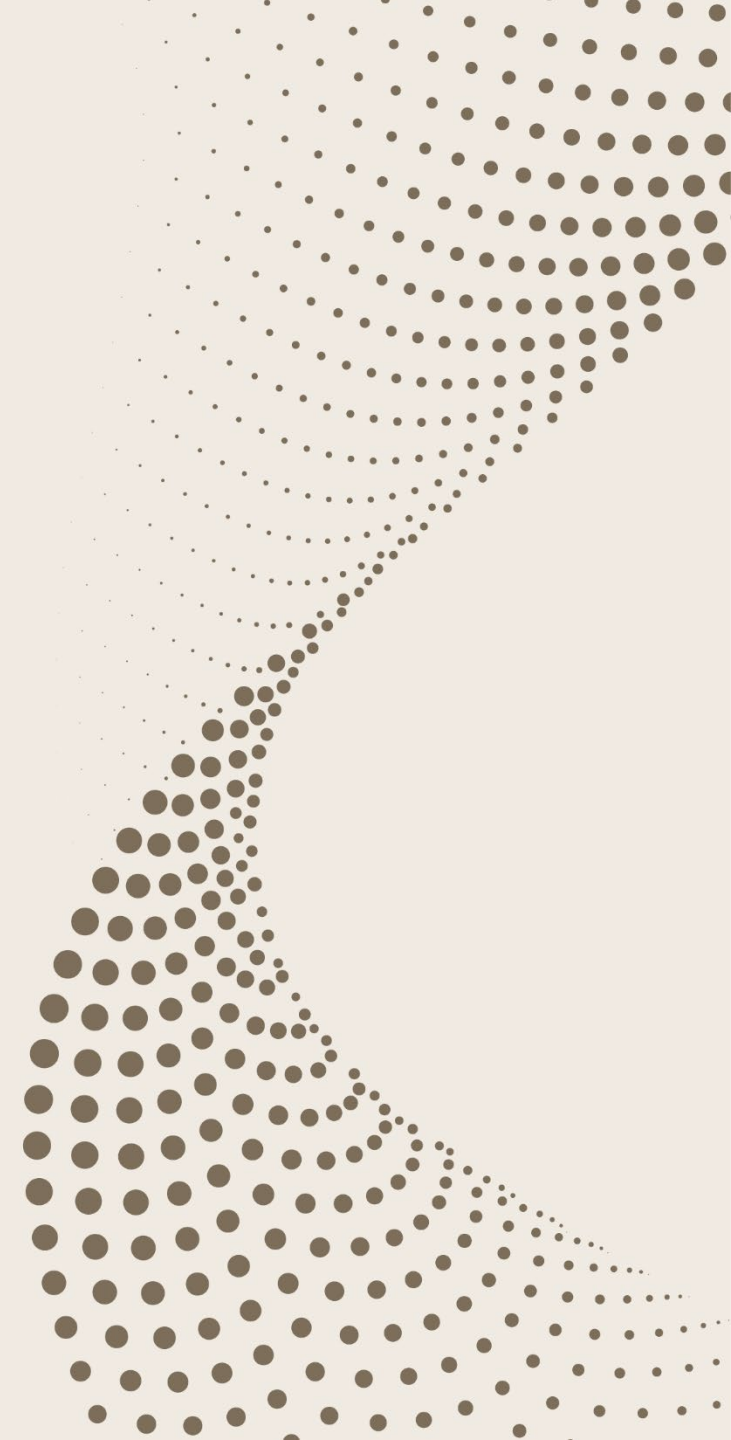
参考 | 企業価値を向上させるESG指標TOP12

順位	ESG区分	ESGトピック	指標名（一般指標名に統合）	単位
1	E	循環型社会の実現	原材料使用量	t
2	S	従業員の採用	キャリア採用数（男性）	人
3	S	従業員の採用	キャリア採用数（女性）	人
4	S	従業員の定着	退職者数/離職者数（女性）	人
5	S	人材の登用	新規管理職登用数	人
6	S	人材の育成	総研修時間	時間
7	S	知的財産の獲得・保護	登録特許件数	件
8	S	労働災害の防止	労働災害度数率	%
9	E	循環型社会の実現	産業廃棄物排出量	t
10	E	循環型社会の実現	リサイクル率	%
11	S	地域社会との関わり	工場・ミュージアム・ショールームなどの見学来場者数	人
12	E	循環型社会の実現	排水量	m3

参照：企業価値を向上させるESG指標TOP30 アビームコンサルティング

日本企業の人的資本経営取り組み実態調査

人的資本経営の現状と課題



日本企業の人的資本経営取り組み実態把握のためのサーベイを実施

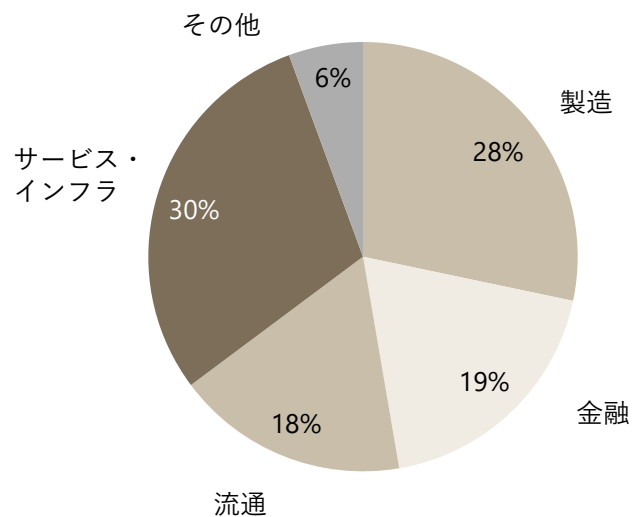
サーベイの目的

- ✓ 日本企業の人的資本経営の取り組みの現状の把握
- ✓ 人的資本経営の取り組みを推進するうえでの課題・成功要因の特定

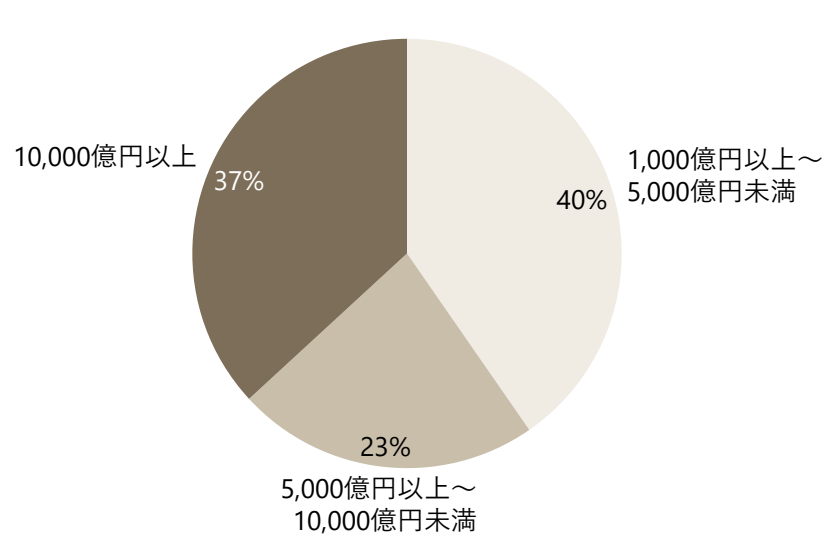
※人的資本経営の意思決定に関与したことがある人事・経営企画組織所属の回答者に限定し、サーベイを実施
調査期間：2022年9月14日～9月16日

回答者の属性 (N=399)

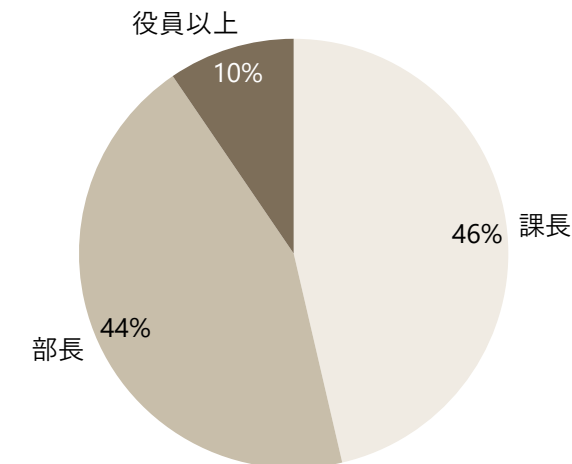
業種



売上規模



役職



サーベイの主な項目と分析方法

サーベイの主要項目

1. 人的資本経営の認知と取り組み意思・目的

2. 人的資本経営の取り組み状況と課題

3. 人的資本経営の成否の分水嶺

サーベイの分析方法

A. 【全体集計】

全体の回答結果を記述的に集計

B. 【比較分析】

以下のように企業の成長率別に集計し結果を比較

直近5年間の売上実績の年平均成長率別の分類 (N=399※)

今回の結果を直近5年間の売上実績の年平均成長率別に以下のように分類

成長企業

年平均売上成長率
10%以上

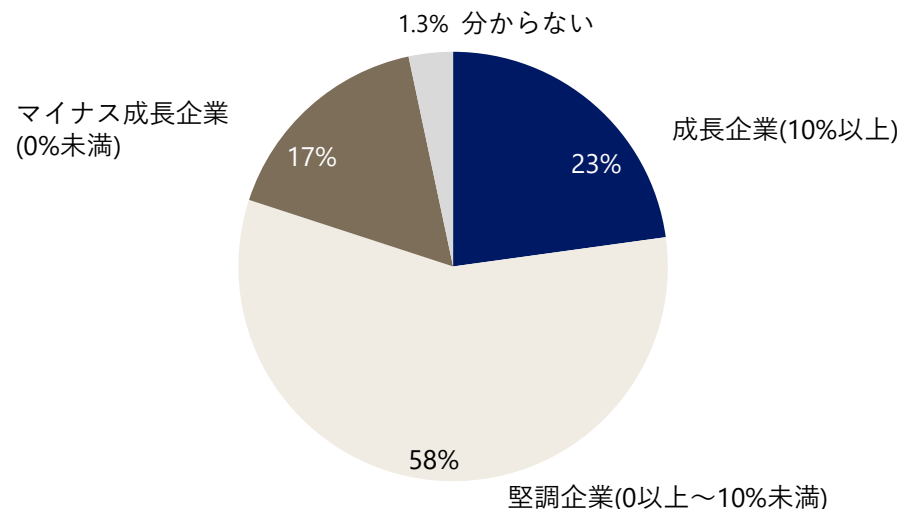
堅調企業

年平均売上成長率
0%以上～10%未満

マイナス成長企業

年平均売上成長率
0%未満

成長率分類



※「分からない」を除くとN=393となる。成長率別分類を用いた分析は、「分からない」を除いて分析している。

調査結果から明らかになった現状と3つの発見

人的資本経営の現状



既に広く認知され、喫緊の課題とされている一方で、まだ多くがスタートラインにも立てていない



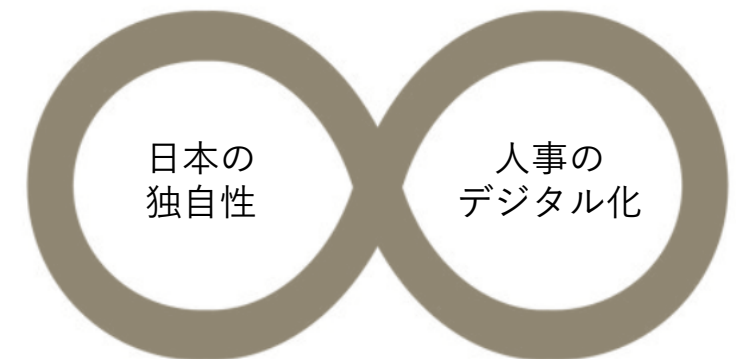
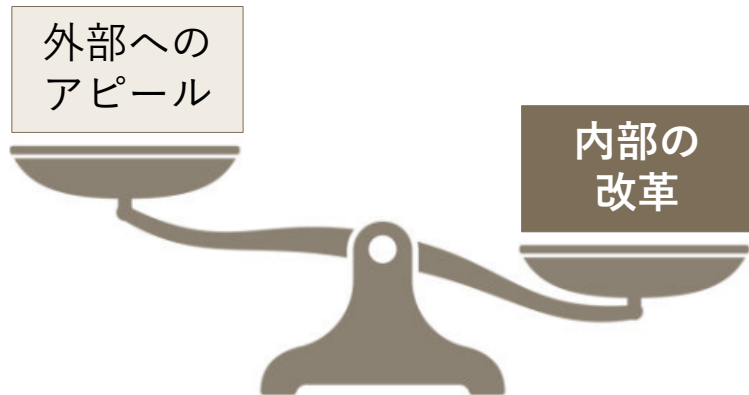
成長企業は理解、推進ともに一歩先をいつている特に開示よりも実践で大きく先行している

3つの発見

「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ



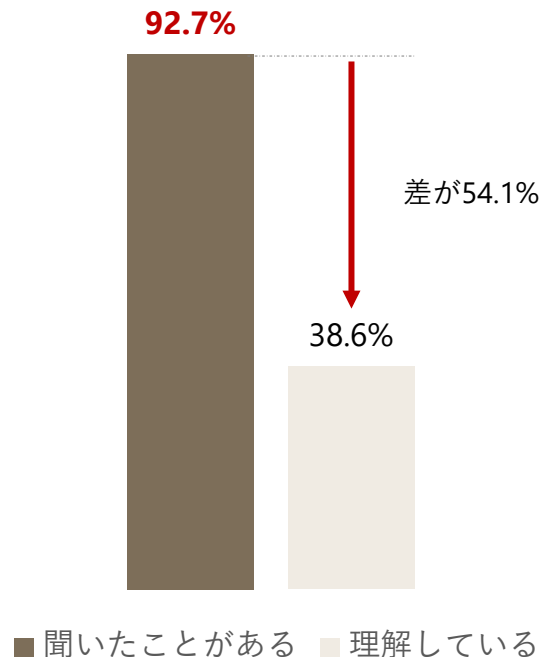
既に広く認知され、喫緊の課題とされている

人的資本経営という言葉の認知は92.7%と普及している一方、理解しているのは38.6%にとどまる。

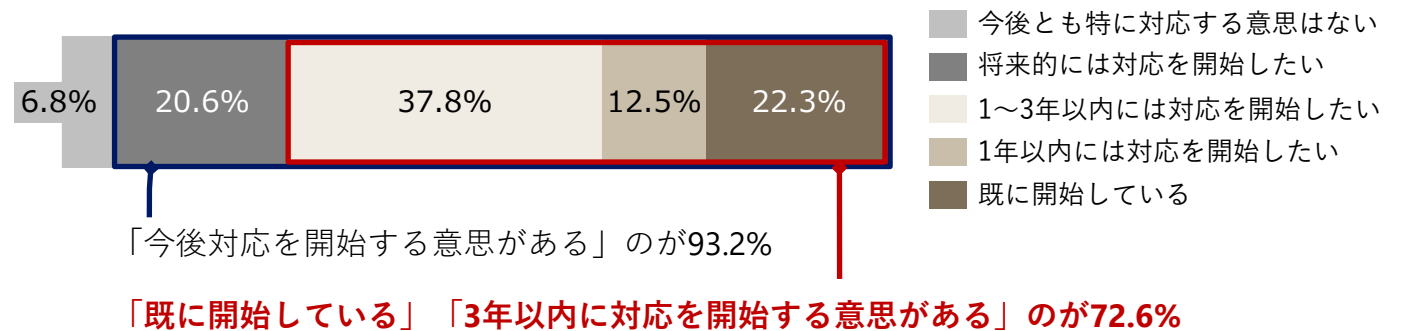
また、開示・実践の取り組みとともに、3年以内に取り組みを開始したいとの回答については7割を超えている。

人的資本経営に関する認知・理解・取り組み意思について

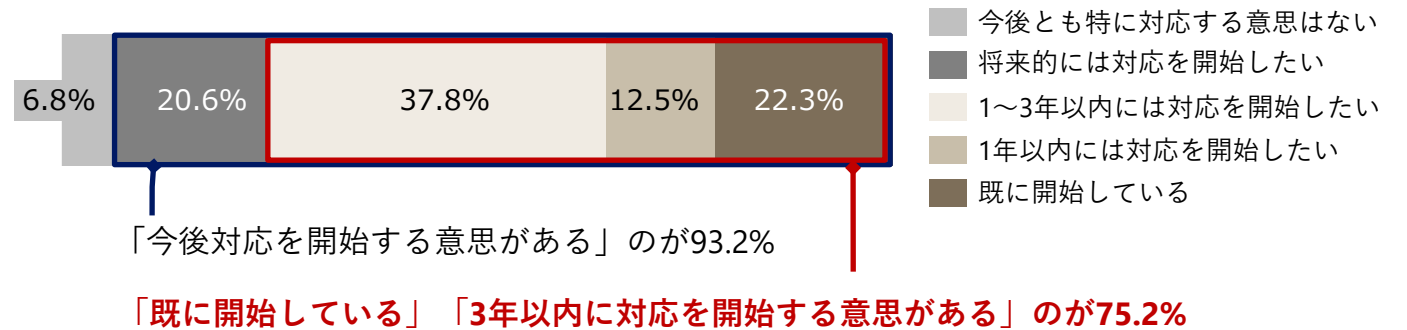
人的資本経営についての認知・理解



開示の取り組みの意思



実践の取り組みの意思



一方で、まだ多くがスタートラインにも立てていない

人的資本経営に関する取り組みについて、開示および実践ともに約半数以上が「未検討」または「情報収集・推進検討中」であり、多くがスタートラインにも立てていない。

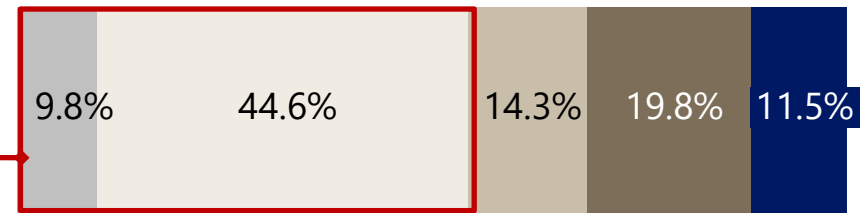
人的資本経営に関する取り組み状況について

開示の取り組みの状況



「未検討」「情報収集・推進検討中」が52.4%

実践の取り組みの状況



「未検討」「情報収集・推進検討中」が54.4%

- 未検討
- 情報収集・推進検討中
- 一部の指標に対して、社内外に開示している
- ISO30414に基づく網羅的な指標に対して社内外に開示し、認証を取得している

- 未検討
- 情報収集・推進検討中
- 導入中
- 一部組織で運用中
- 全社で運用中

調査結果から明らかになった現状と3つの発見

人的資本経営の現状



認知は広く普及し、喫緊の課題とされている一方で、まだ多くがスタートラインにも立てていない



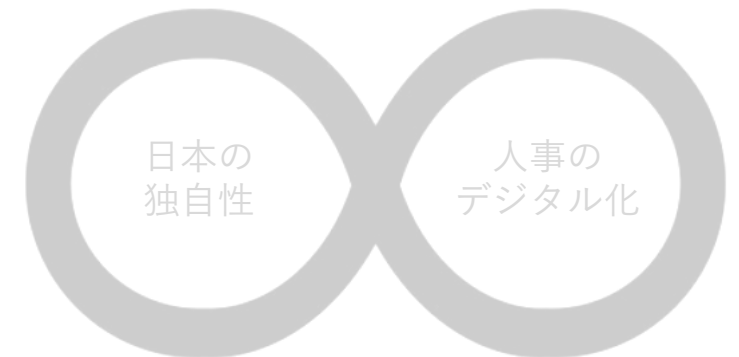
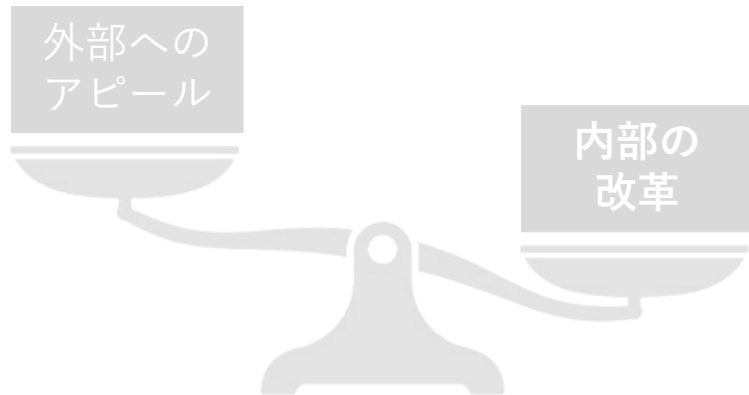
成長企業は理解、推進ともに一歩先をいっている特に開示よりも実践で大きく先行している

3つの発見

「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ

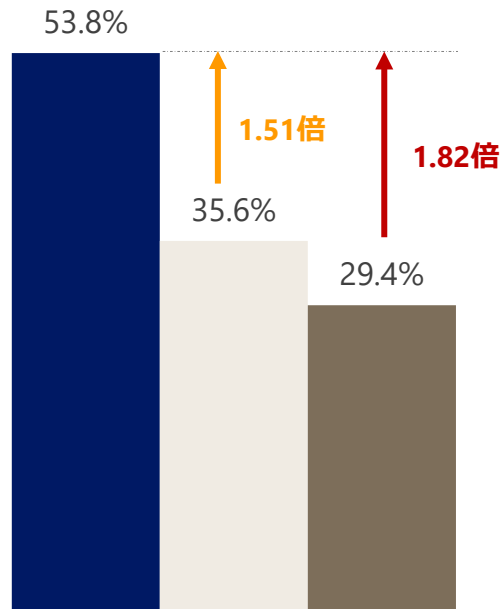


成長企業は理解、推進ともに一歩先をいっている

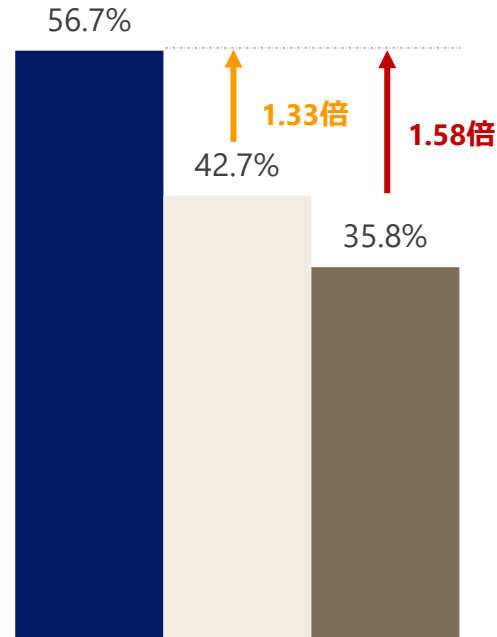
成長企業は、堅調企業・マイナス成長企業に比べ、「理解している」割合に大きな差が開いている。
また、開示・実践ともにその推進についても大きな差が開いている。

人的資本経営に関する認知度・理解度/取り組み状況の比較

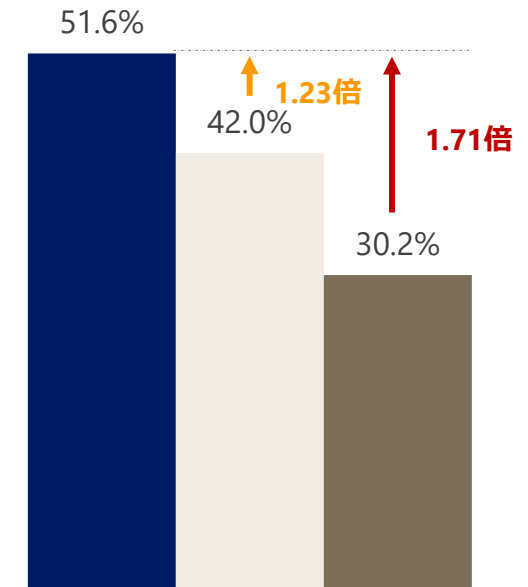
人的資本経営について
「理解している」



開示の取り組みについて
「指標を社内外に開示している」



実践の取り組みについて
「既に導入・運用を開始している」



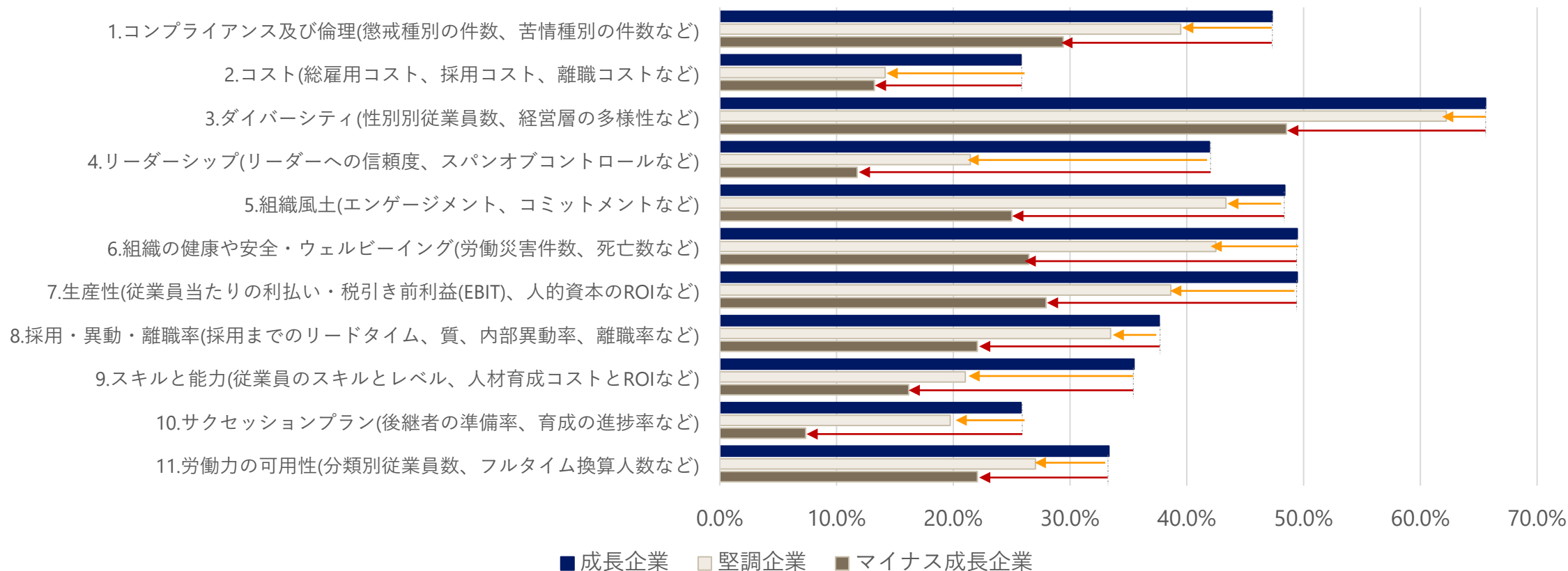
■ 成長企業 ■ 堅調企業 ■ マイナス成長企業

成長企業は、特に開示よりも実践で大きく先行している

領域別の開示の取り組みを比較したところ、

成長企業は、開示の取り組みにおいて領域全般で一步リードしている。

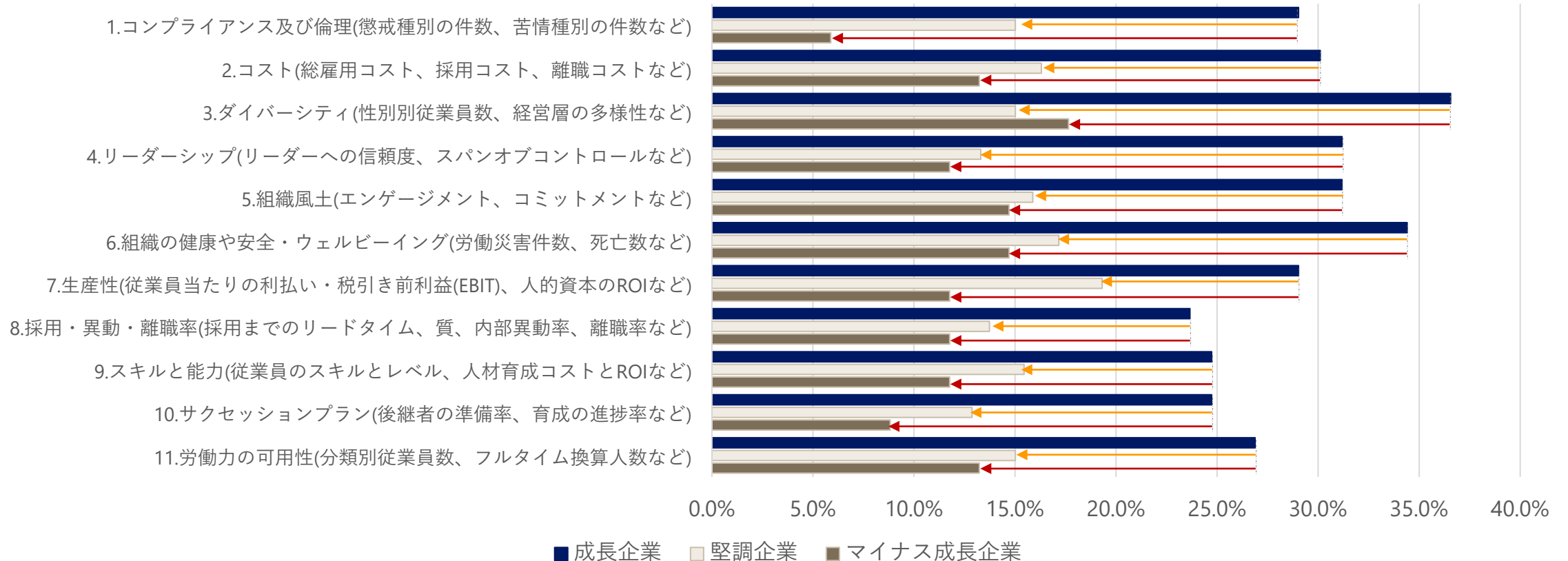
人的資本経営の開示の取り組みに関して「社内外への開示」まで至っている回答数 ※ISO30414に基づく11領域



成長企業は、特に開示よりも実践で大きく先行している

開示以上に実践の取り組みにおいて、成長企業は、領域全般で先行している。
特に、開示と比して実践において、堅調企業との差が大きくなっている。

人的資本経営の**実践**の取り組みに関して「投資の効果も評価する」まで至っている回答数



調査結果から明らかになった現状と3つの発見

人的資本経営の現状



認知は広く普及し、喫緊の課題とされている一方で、まだ多くがスタートラインにも立てていない



成長企業は理解、推進ともに一步先をいっている特に開示よりも実践で大きく先行している

3つの発見

「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

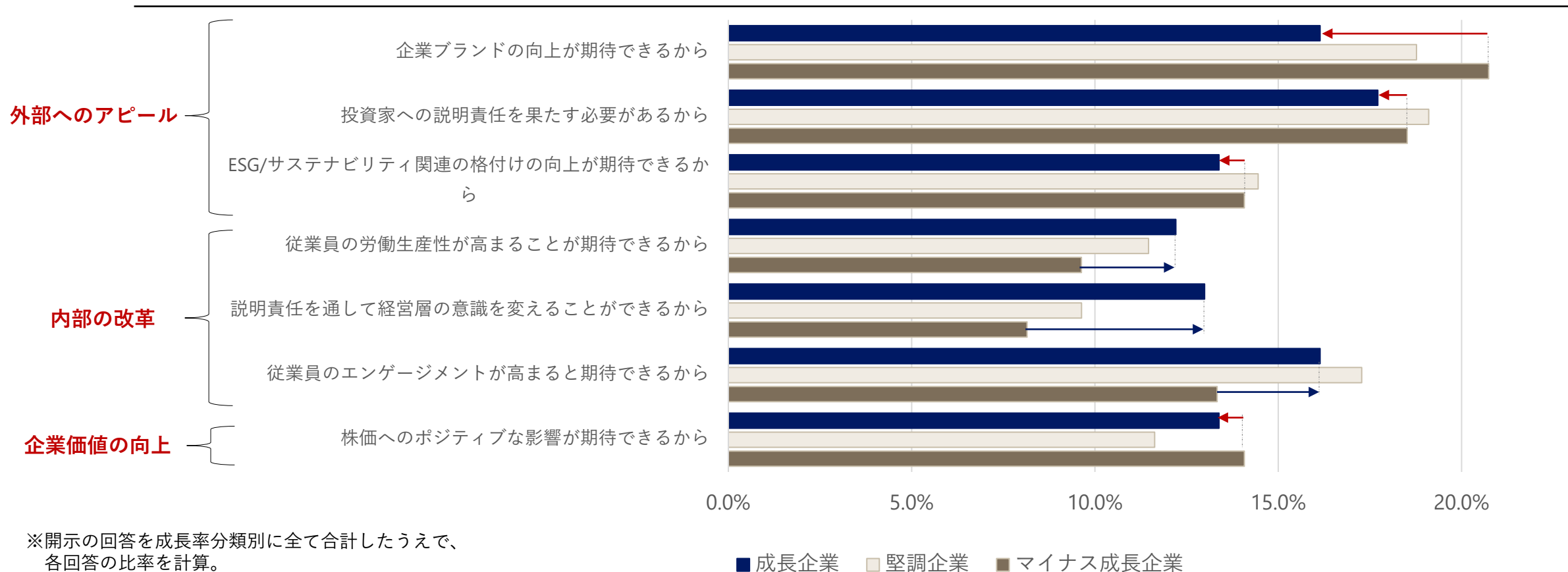
「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ



「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

成長率分類別にどの理由を重視しているか把握するため、全回答の総数に対する各回答の比率を比較※。結果、開示についてマイナス成長企業は「外部へのアピール」をより重視しており、成長企業は開示の取り組みを機に「内部の改革」に踏み込もうとする意思がより高いという結果が確認された。

人的資本経営の開示に取り組むべき理由の比較

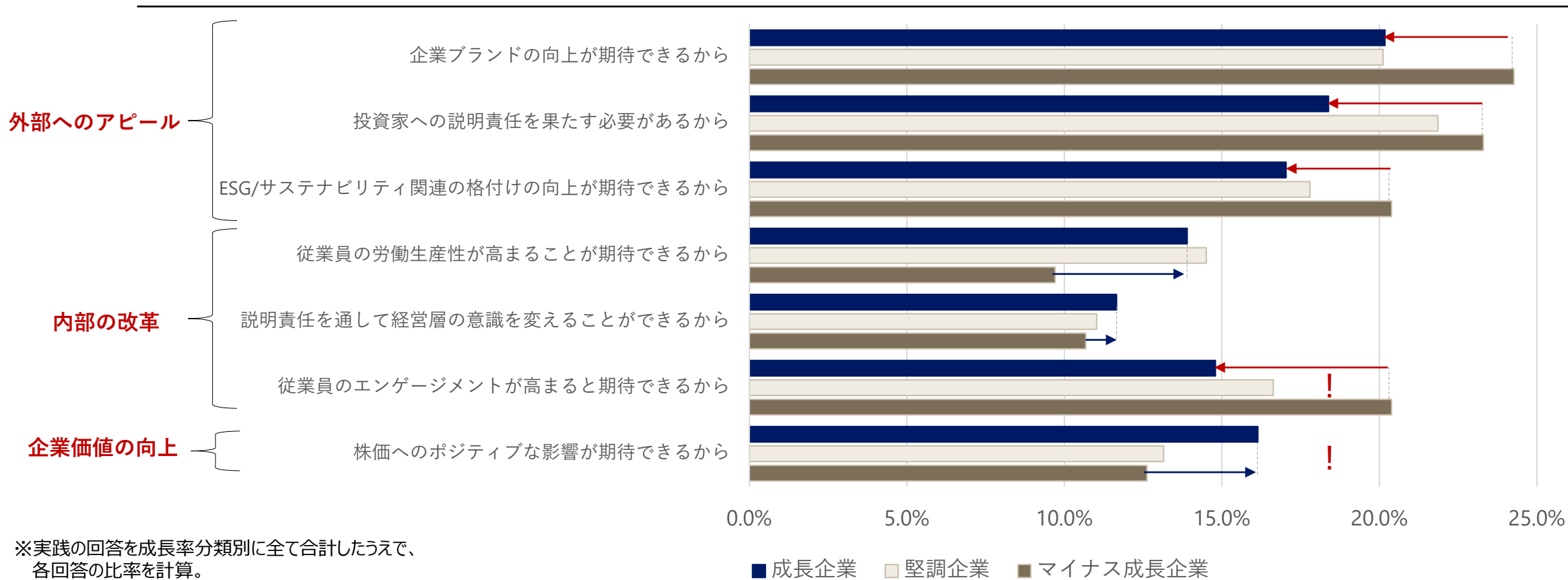


※開示の回答を成長率分類別に全て合計したうえで、各回答の比率を計算。

「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

実践についても開示と同様の分析を行った。概ね開示と似た傾向だが、従業員エンゲージメントと株価への影響については結果が逆転した。実践についてマイナス成長企業は、外部へのアピールとエンゲージメント向上の取り組みと考えており、成長企業は企業価値向上につながる取り組みと考えている。

人的資本経営の**実践**に取り組むべき理由の比較



調査結果から明らかになった現状と3つの発見

人的資本経営の現状



認知は広く普及し、喫緊の課題とされている一方で、まだ多くがスタートラインにも立てていない



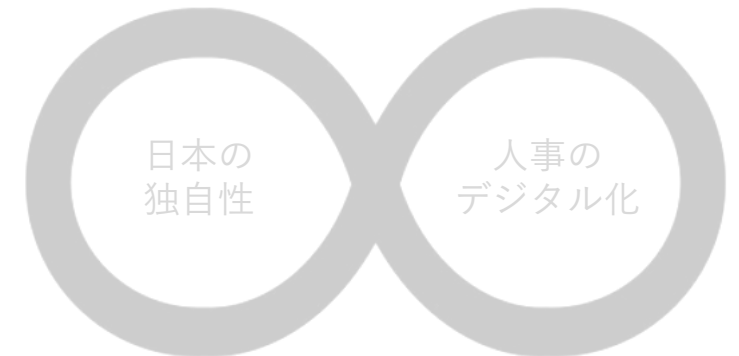
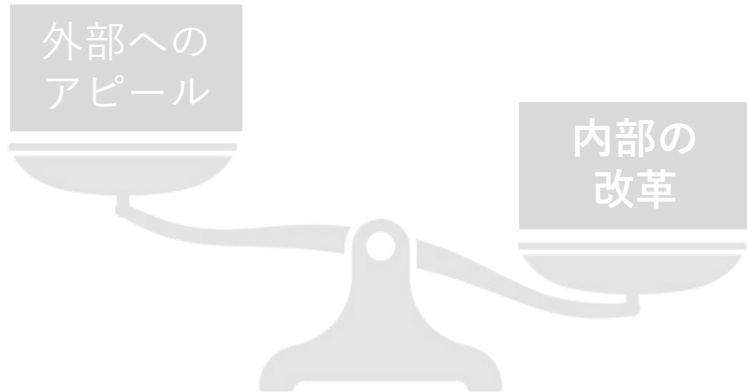
成長企業は理解、推進ともに一歩先をいっている特に開示よりも実践で大きく先行している

3つの発見

「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ



「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

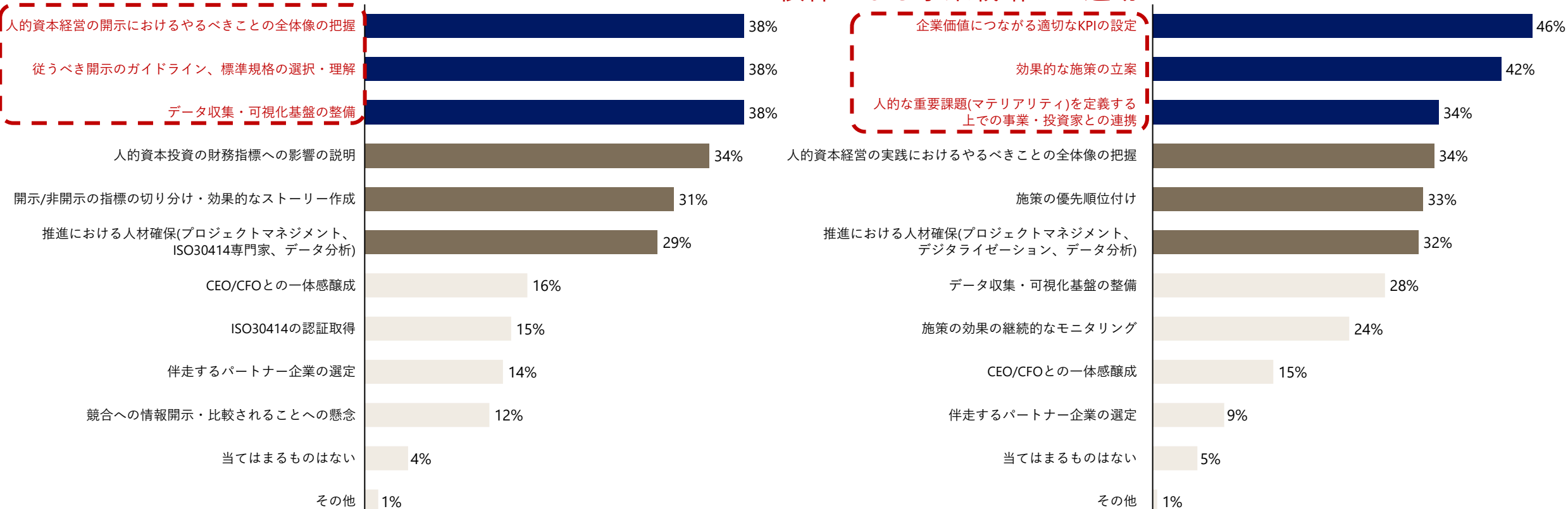
開示については、取り組みの「初手」や前提となる立ち上げ・基盤整備に関わる課題、すなわち全体像の把握やガイドラインの理解、データ基盤の整備が多く挙げられた。実践については、取り組みの「根幹」となる適切なKPI設定・効果的な施策の立案・投資家/事業との連携に関わる課題が多く挙げられた。

人的資本経営に関する取り組みを推進する上での課題

初手となる基盤づくり

開示

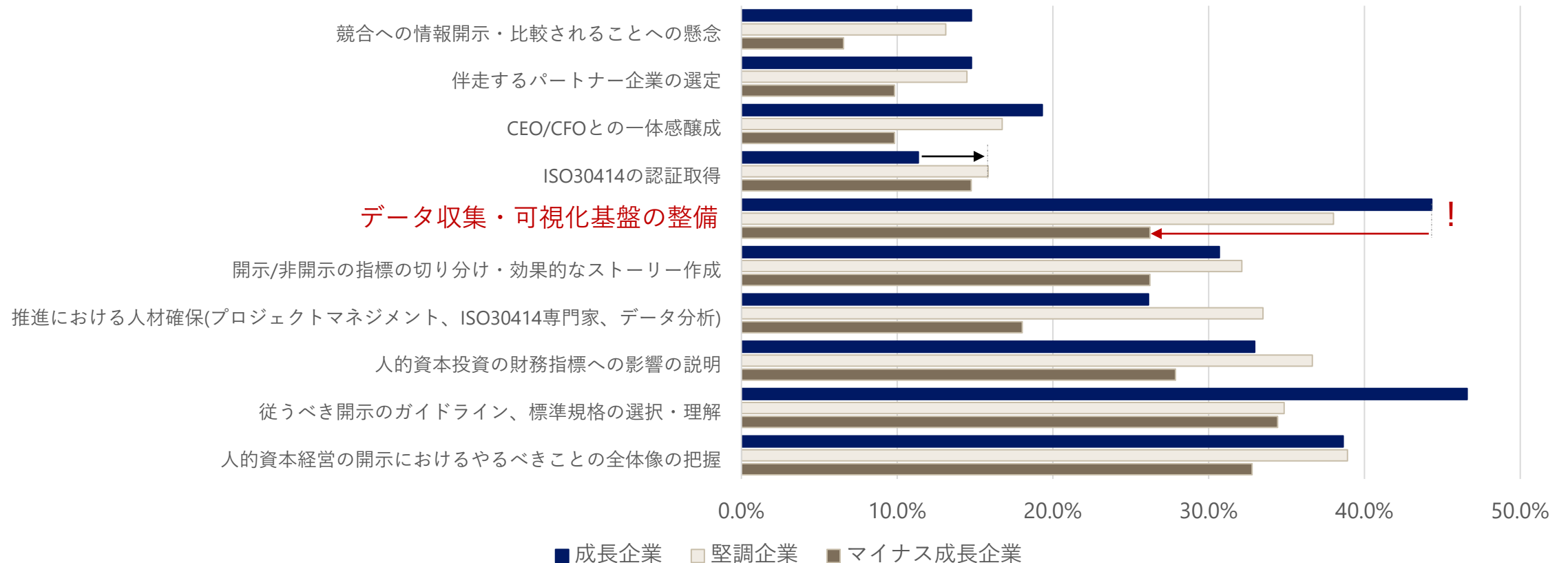
根幹となる事業戦略との連動 実践



「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

成長企業は概ね全ての項目について、より課題を認識しており、特に「データ収集・可視化基盤の整備」についてよりマイナス成長企業より18ポイント多く課題として認識している。

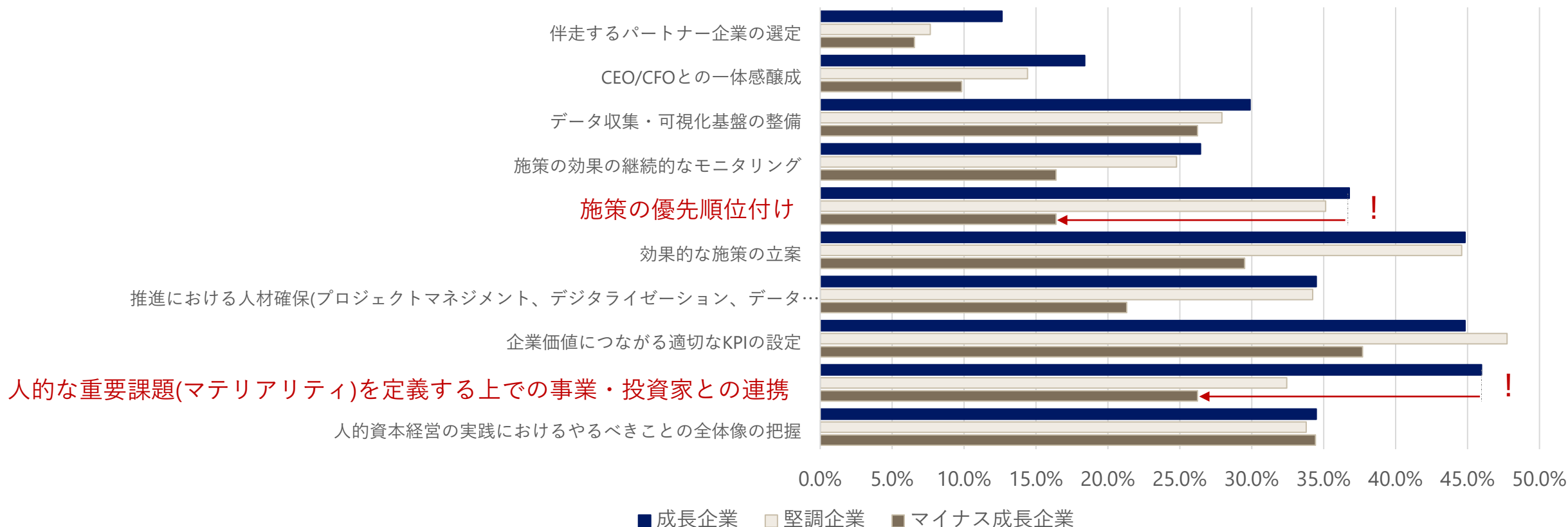
人的資本経営の開示の取り組みを推進する上での課題



「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

実践については成長企業は「人的な重要課題(マテリアリティ)を定義する上での事業・投資家との連携」と「施策の優先順位付け」について、マイナス成長企業より約20ポイント多く課題として認識している。成長企業は投資家との対話に加え、事業との連動を通じた本質の理解が非常に重要であると考えている。

人的資本経営の**実践**の取り組みを推進する上での課題

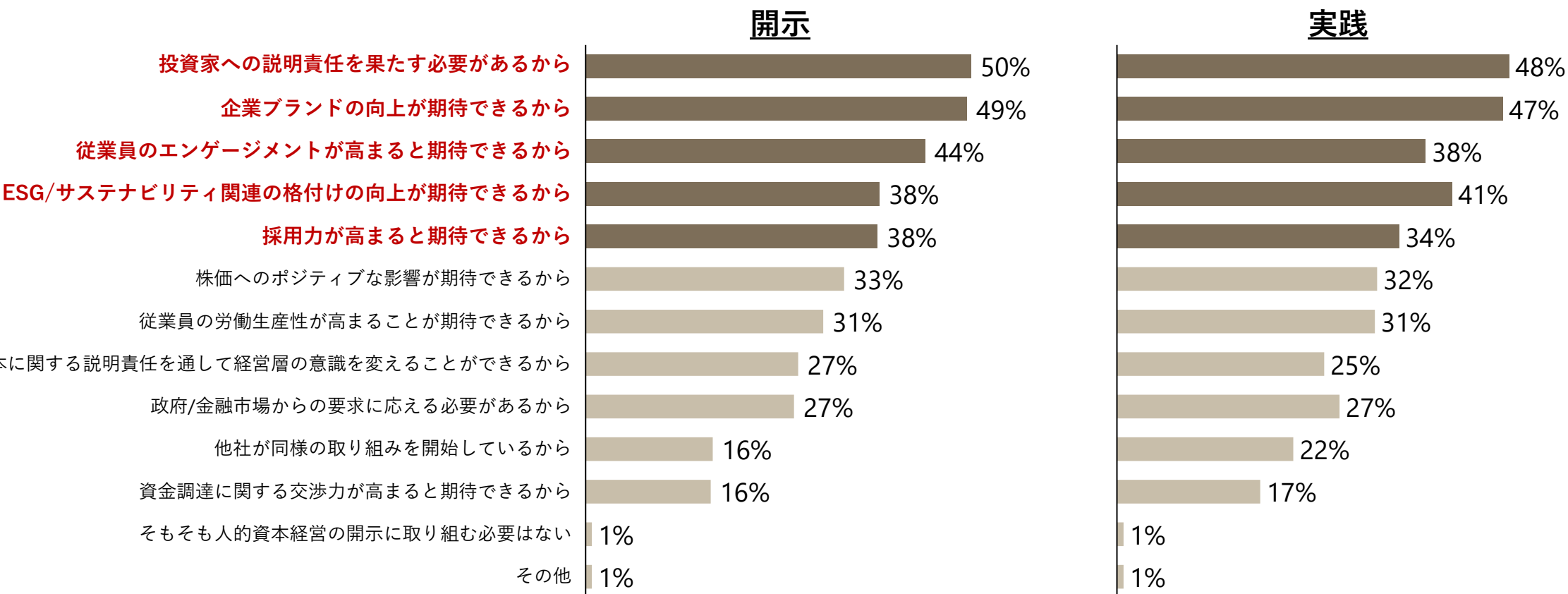


「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

人的資本経営に取り組むべき理由の上位5つから、日本企業は投資家、顧客、従業員、労働市場に対する影響を重要視していると考えられる。開示と実践ともに同様の結果となっている。

よって、人的資本経営の推進においては、多様なステークホルダーとの「対話」を適切に行う必要がある。

人的資本経営に取り組むべきだと考える背景・理由



調査結果から明らかになった現状と3つの発見

人的資本経営の現状



認知は広く普及し、喫緊の課題とされている一方で、まだ多くがスタートラインにも立てていない



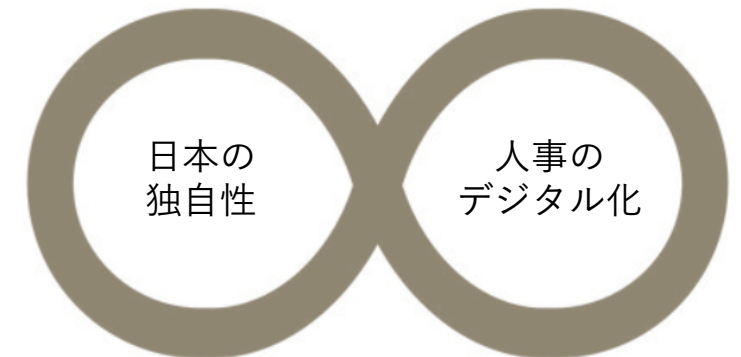
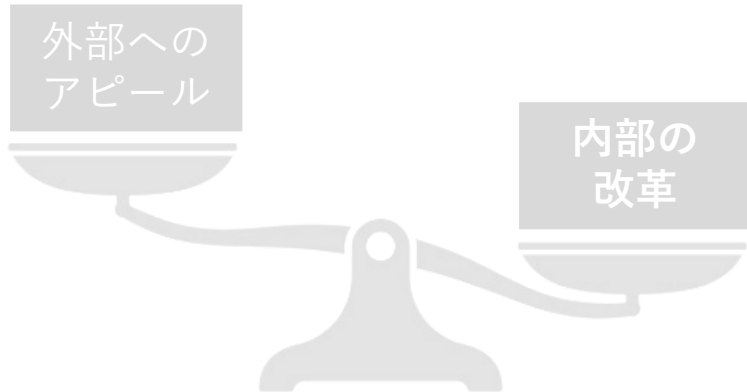
成長企業は理解、推進ともに一歩先をいつている特に開示よりも実践で大きく先行している

3つの発見

「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

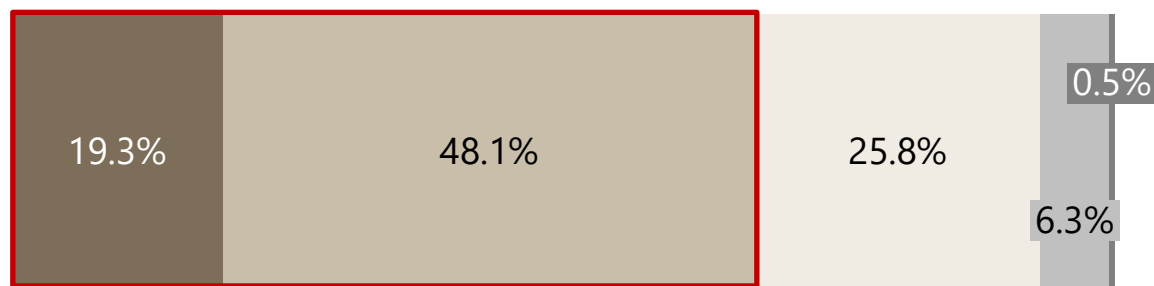
「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ



「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ

人的資本経営も同様に、日本の制度・文化といった独自性の理解が重要であると67.4%が考えている。海外発のトレンドである成果主義などの人事改革について、87.4%が既に取り組んだことがあると回答しており、そのうち、海外の仕組みをそのまま取り入れたのは6%に過ぎなかった。

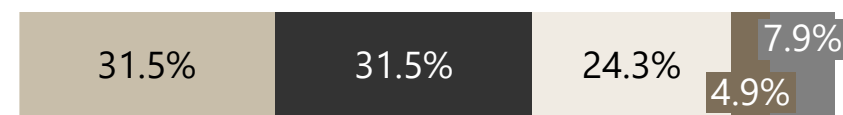
人的資本経営の取り組みを成功に導くうえで、日本の制度・文化を理解した上で進めるべき、という意見についてどのように考えるか



肯定的回答が67.4%

- 非常にそう思う
- そう思う
- どちらともいえない
- そう思わない
- 非常にそう思わない

これまで導入したことのある海外発の人事改革



- 成果主義導入
- ジョブ型制度導入
- タレントマネジメント導入
- 海外発のトレンドである、その他の人事改革
- 海外発のトレンドである人事改革には取り組んだことがない

上記の際の対応方法

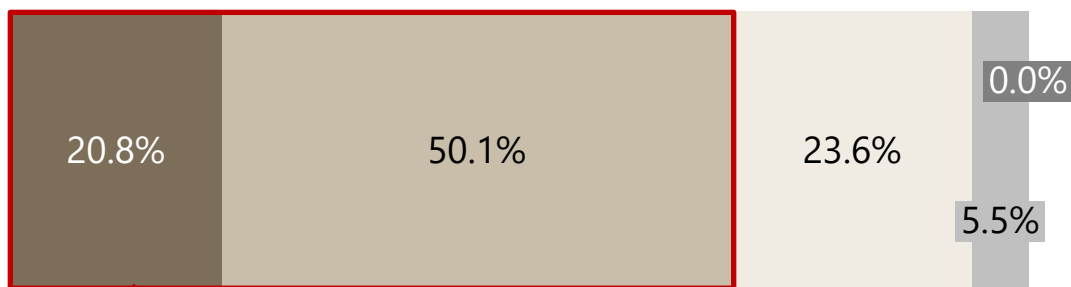


- 海外の仕組み(制度やパッケージシステムなど)をそのまま導入した
- 海外仕組みを参考にしながらも、日本の制度・文化に応じてカスタマイズした
- 日本の制度・文化から独自の新たな仕組みとして再構築した
- この中にはない

「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ

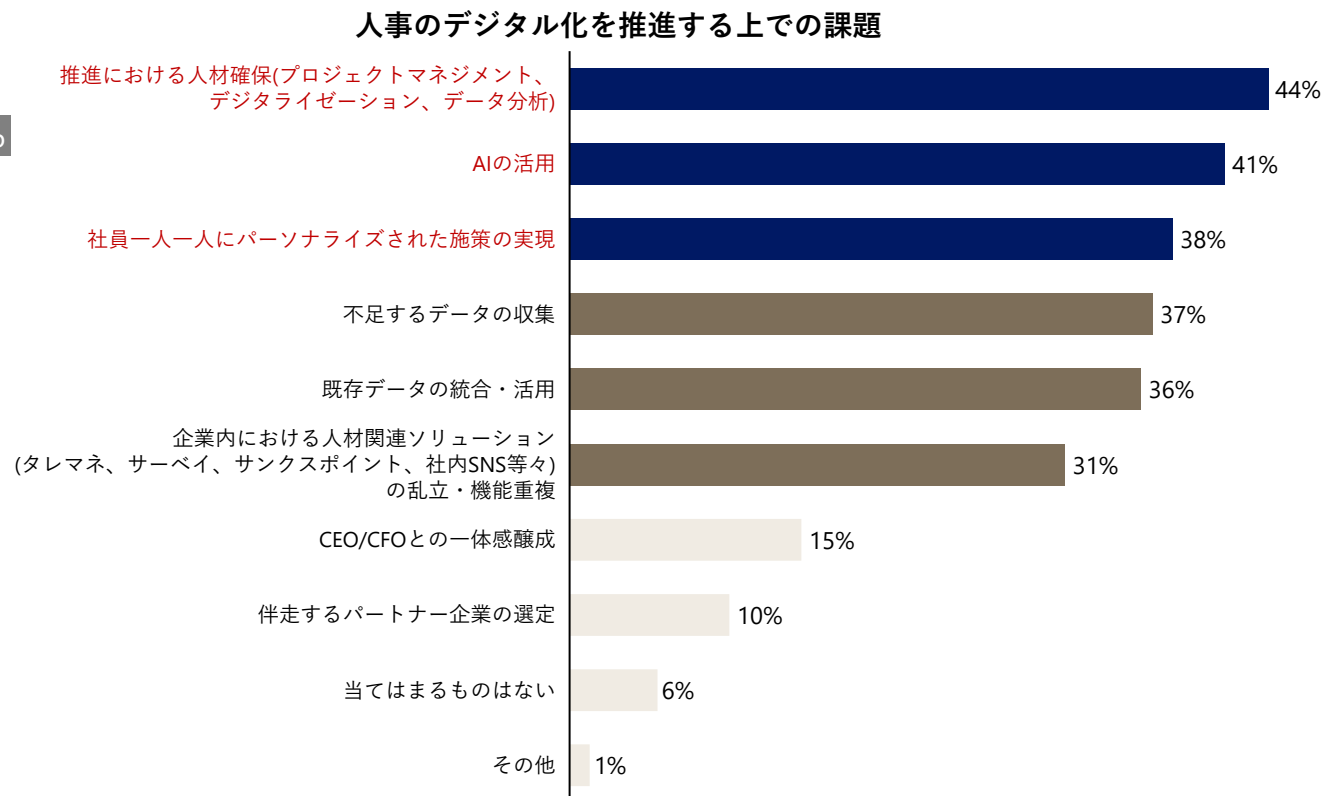
二つ目の成否の分水嶺として、人的資本経営を推進するには人事のデジタル化が必要と70.9%が考えている。一方で、そのための課題としては推進する人材確保や、社員一人ひとりに対するパーソナライズされた施策実現、それを可能とするAIの活用などが挙げられている。またポイントソリューションの乱立や、その結果必要となるデータ収集・統合といった観点からの課題も認識されている。

人的資本経営を推進する上で、人事のデジタル化が必要、という意見についてどのように考えるか



肯定的回答が**70.9%**

- 非常にそう思う
- そう思う
- どちらともいえない
- そう思わない
- 非常にそう思わない



調査結果から明らかになった現状と3つの発見

人的資本経営の現状



既に広く認知され、喫緊の課題とされている一方で、まだ多くがスタートラインにも立てていない



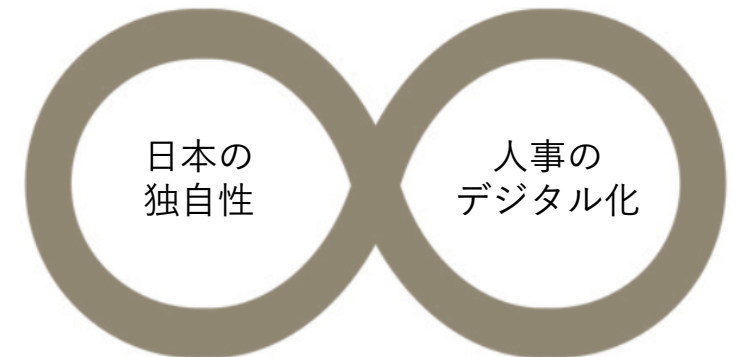
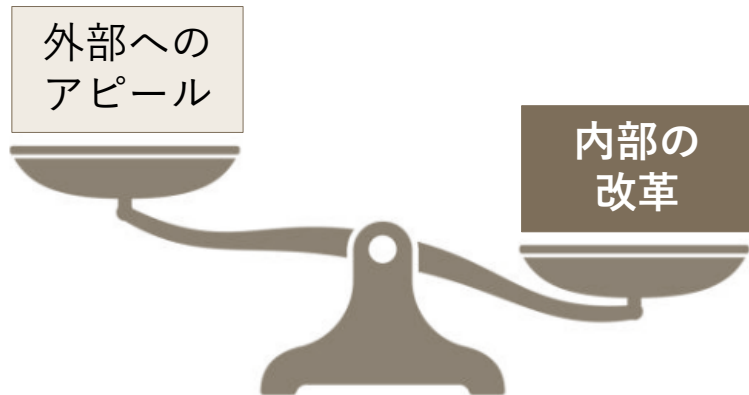
成長企業は理解、推進ともに一歩先をいっている

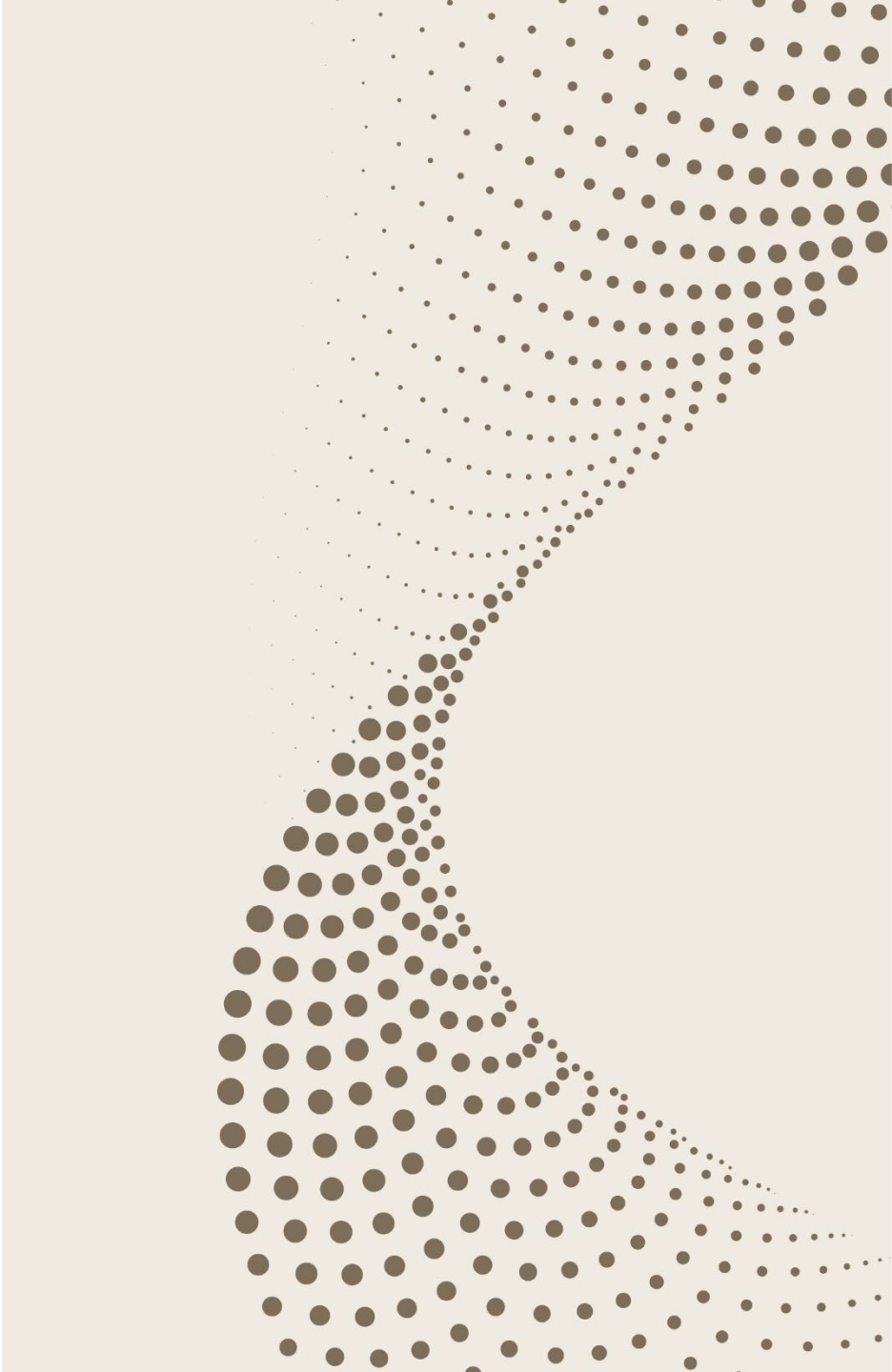
3つの発見

「内部の改革」が「外部へのアピール」より重要

「事業戦略との連動」「基盤づくり」「ステークホルダーとの対話」が推進の三本柱

「日本の独自性」「人事のデジタル化」両輪での検討がカギ





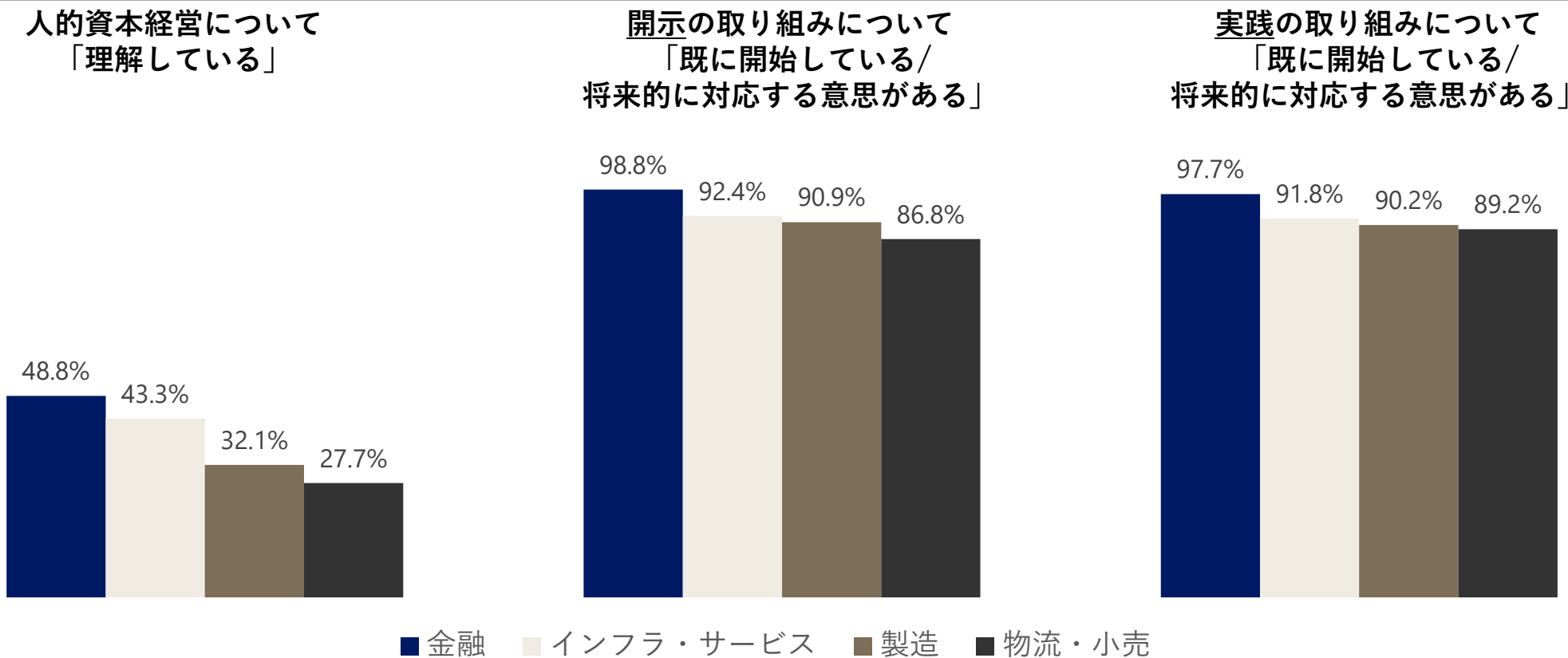
Appendix:業界別比較ハイライト
日本企業の人的資本経営取り組み実態調査

人的資本経営の現状と課題

理解度は金融が最も高く、将来的にも100%近くが対応する意思がある

人的資本経営の理解度は、金融が最も高く、次いでインフラ・サービス、製造、小売・物流となっている。金融はほぼ開示・実践ともにほぼ100%が将来的に対応する意思がある。コーポレートガバナンスコードへの人的資本に関する明記などを受け、金融業界においてはホットなトピックとなっていると考えられる。

人的資本経営に関する理解度/取り組み意思



実践の取り組みの進捗については項目ごとに業界の特徴が表れている

人的資本経営の実践の進捗は、製造、インフラ・サービス、金融、小売・物流と順番が異なる。人的資本経営の取り組みは海外が先行しており、製造などの多くはグローバル展開をしており、そういったプレッシャーが一層強いと考えられる。また項目ごとの進捗には業界の特徴が表れている。

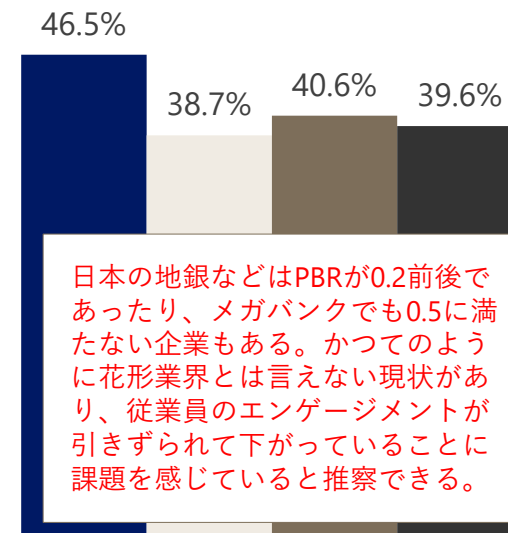
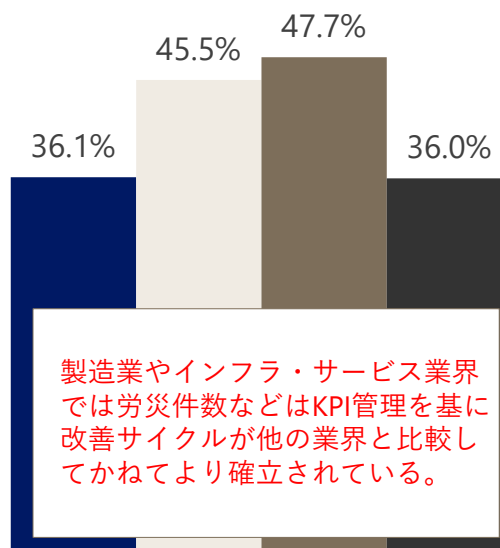
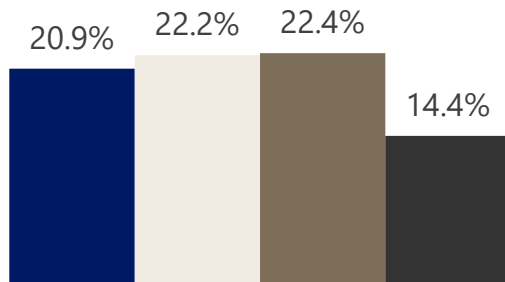
人的資本経営の実践に関する取り組みの進捗

実践の取り組みについて
「既に開始している」

健康・安全・ウェルビーイングについて
「KPI設定および改善アクションを講じている、
ないしはその効果の評価も行っている」

エンゲージメント・コミットメントの取り組みについて
「KPI設定および改善アクションを講じている、
ないしはその効果の評価も行っている」

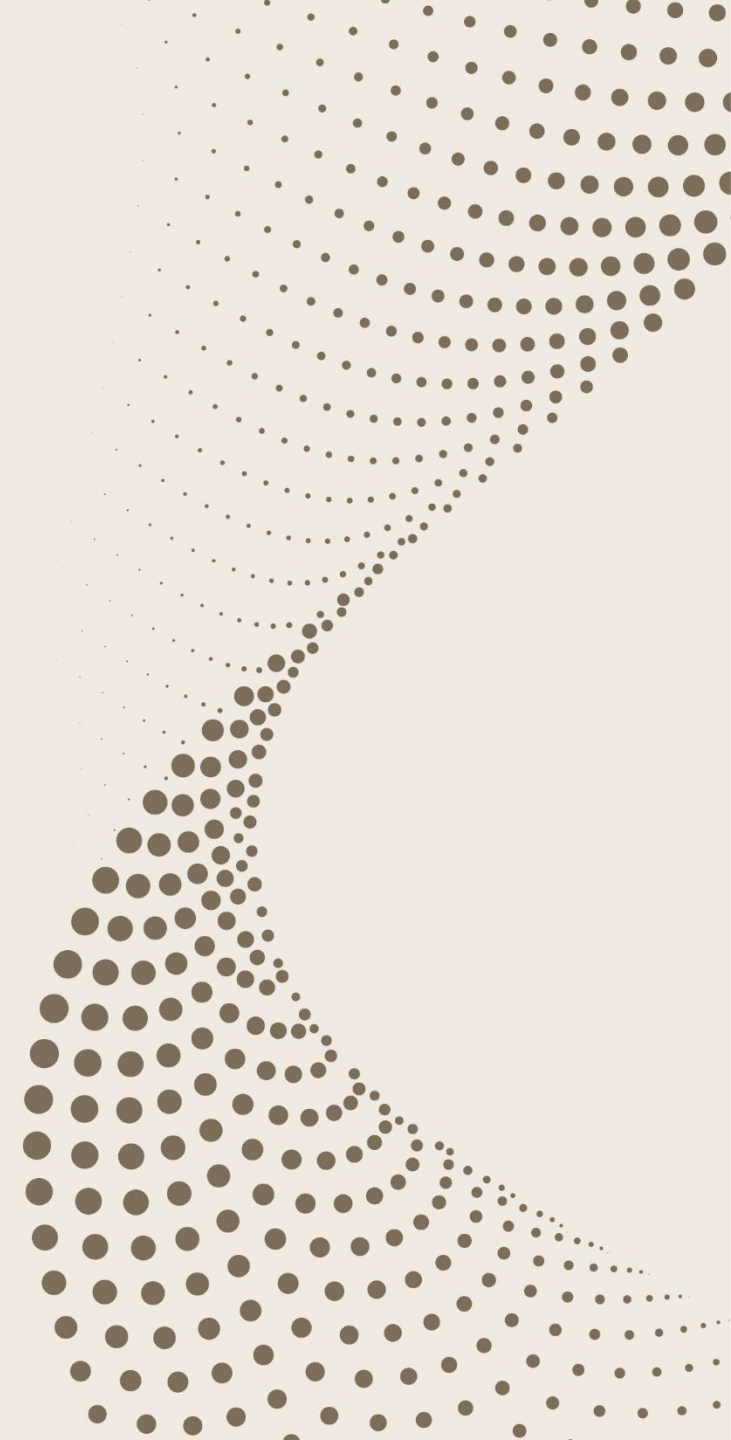
人的資本経営の取り組みは海外が先行しており、金融は日本でのビジネスが中心の地銀などが含まれるため、海外市場や投資家からのプレッシャーが弱いと考えられる。一方、製造などはグローバルでビジネスを展開している企業も多く、そういったプレッシャーや期待が一層強いと考えられる。



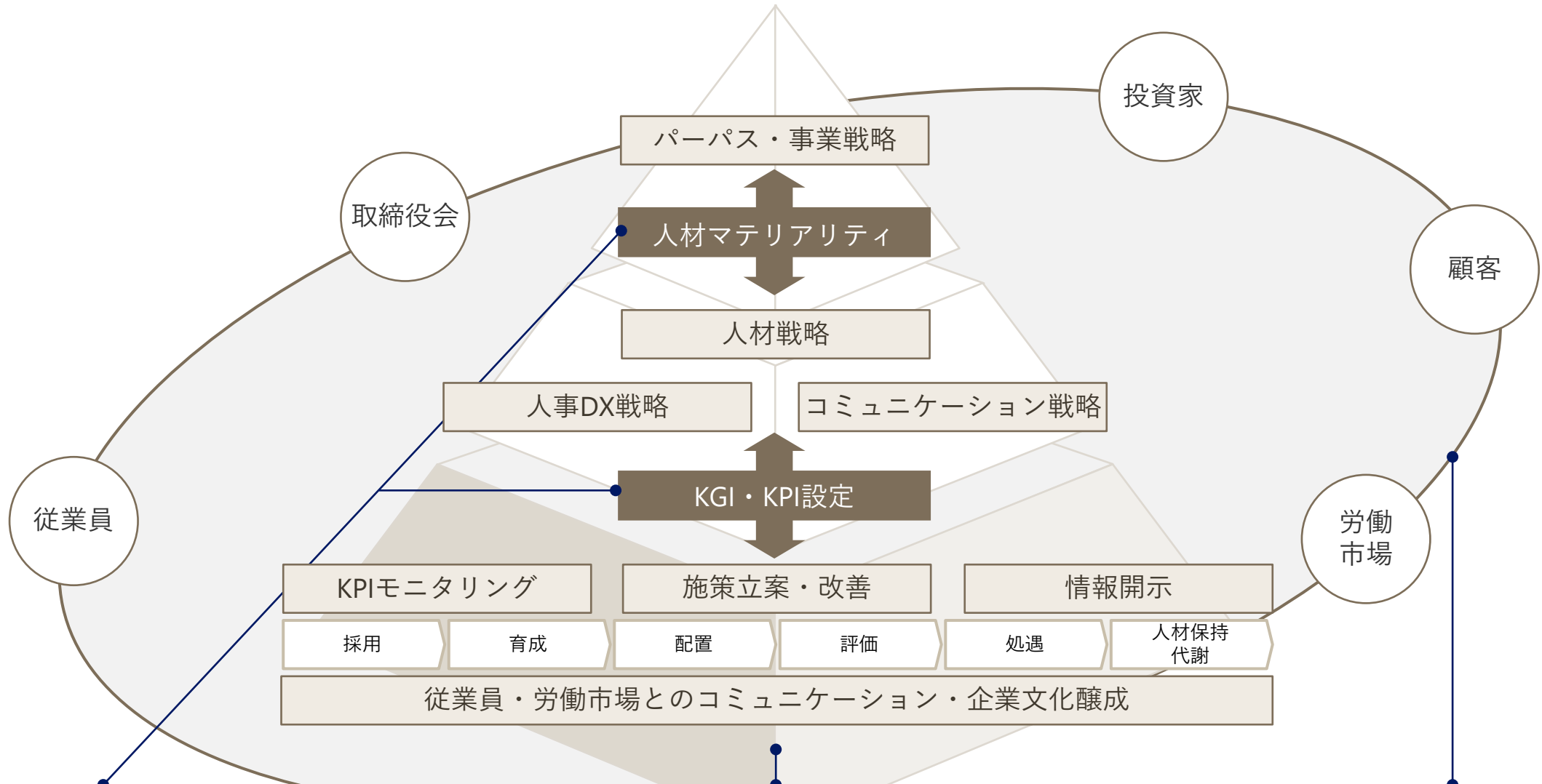
■ 金融 ■ インフラ・サービス ■ 製造 ■ 物流・小売

人的資本経営の開示と実践の加速に向けて

人的資本経営コンサルティングチーム設立について



人的資本経営を実現する上で新たに取り組むべきこと



①事業戦略との連動

事業戦略と人材戦略・施策をつなぐ
人材マテリアリティとKGI・KPIの設定

②基盤づくり

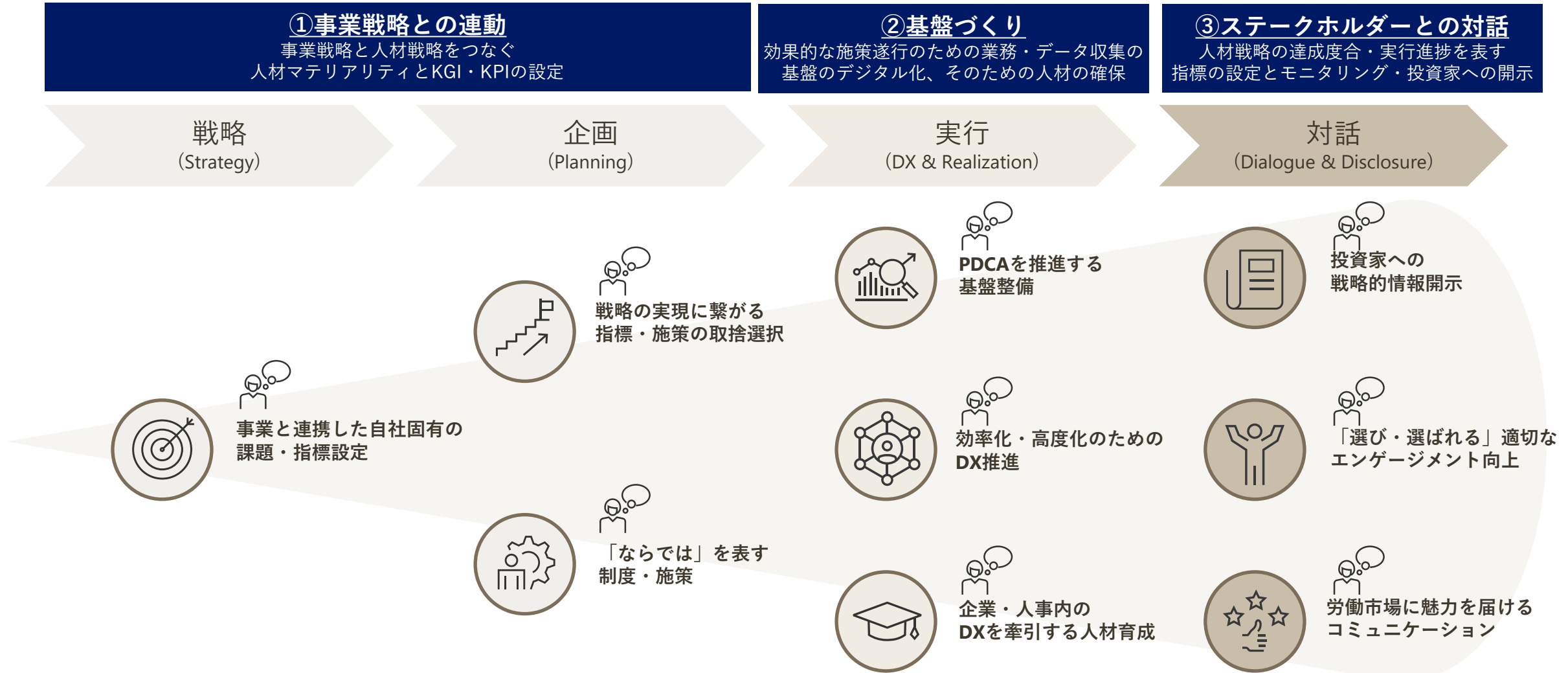
効果的な施策遂行のための業務・データ収集の
基盤のデジタル化、そのための人材の確保

③ステークホルダーとの対話

人材戦略の達成度合・実行進捗を表す
指標の設定とモニタリング・投資家への開示

人的資本経営を実現するために乗り越えるべき課題

CEO/CHROが人的資本経営を推進するにあたって悩むポイント



ABeamが提供するデジタル人的資本経営コンサルティングサービス



デジタル人的資本経営コンサルティングサービス

①事業戦略との連動

事業戦略と人材戦略をつなぐ
人材マテリアリティとKGI・KPIの設定

②基盤づくり

効果的な施策遂行のための業務・データ収集の
基盤のデジタル化、そのための人材の確保

③ステークホルダーとの対話

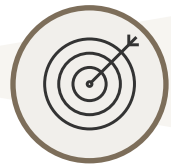
人材戦略の達成度合・実行進捗を表す
指標の設定とモニタリング・投資家への開示

戦略
(Strategy)

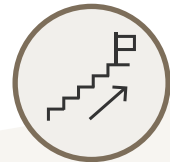
企画
(Planning)

実行
(DX & Realization)

対話
(Dialogue & Disclosure)



人材マテリアリティ・
人材戦略策定



人的指標立案・
施策計画検討



人事制度・
施策設計



人的資本経営
モニタリング基盤
構築



人事
デジタルイゼーション
推進



DX人材育成・
組織設計支援



人的資本開示戦略・
実行



エンゲージメント向上・
組織風土改革



インナーブランディング
構想



人的資本経営 コンサルティングチーム

日本をよく知り、デジタル含めた総合サービス提供できる唯一のパートナー



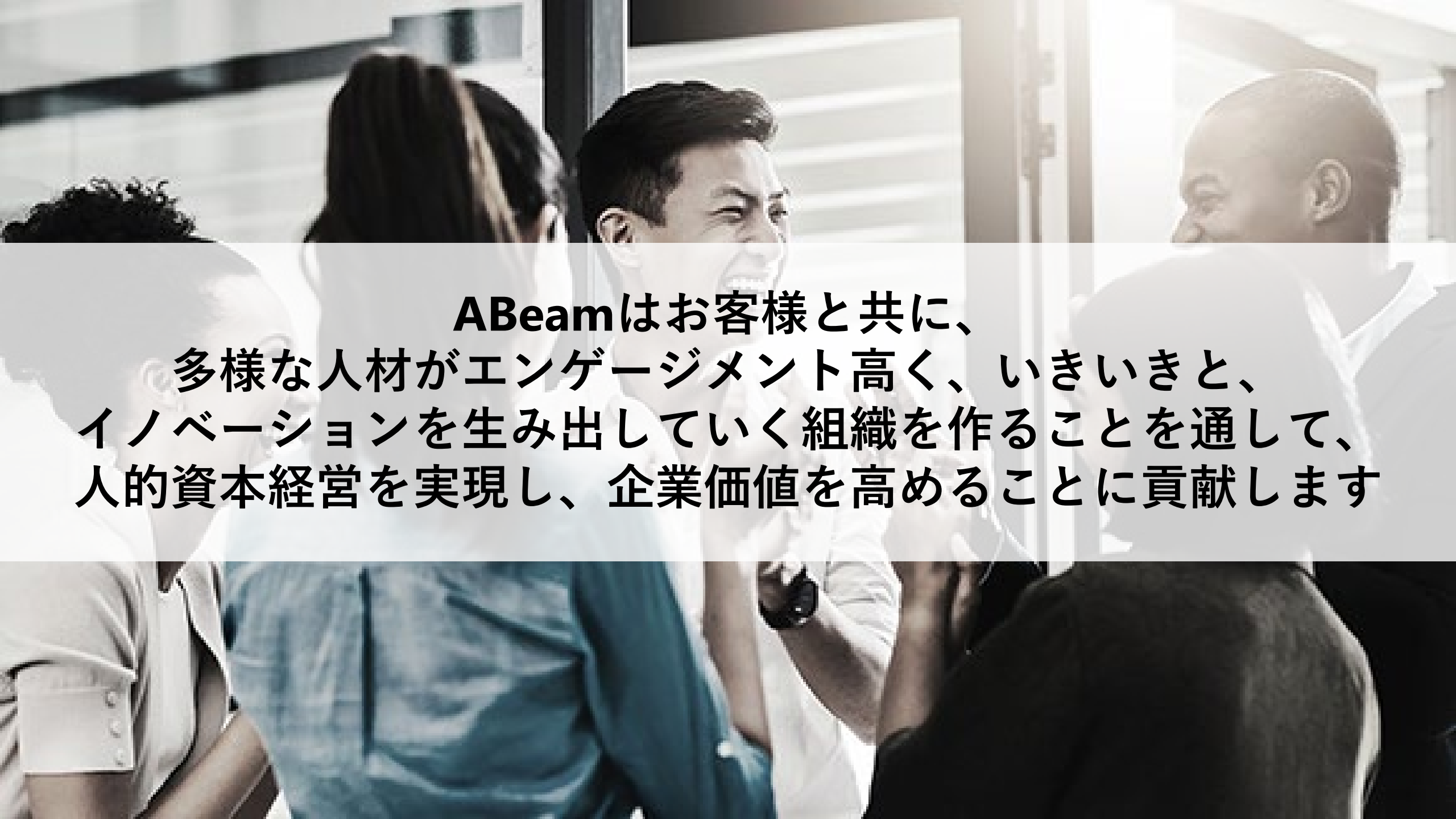
日本発のリアルパートナー



デジタルイゼーションを
核とした総合的サービス



人的資本を論理的・統計的に
語れる専門家集団

A group of diverse people in an office setting, smiling and engaged in conversation. The image is overlaid with a semi-transparent white box containing Japanese text.

**ABeamはお客様と共に、
多様な人材がエンゲージメント高く、いきいきと、
イノベーションを生み出していく組織を作ることを通して、
人的資本経営を実現し、企業価値を高めることに貢献します**



アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。 ©2022 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.