

C-suiteサーベイ

企業価値を高める「稼ぐ力」向上に 向けた経営体制の実態調査 ご説明資料

2026/7



C-suiteサーベイの実施にあたって

これまでのガバナンス改革では、取締役会の独立性強化や機関設計の見直しを通じて、監督機能の高度化が進められてきました。一方で、企業価値向上の源泉である事業投資や人的投資が、必ずしも十分に加速していない企業も少なくありません。企業価値を高めていくためには、事業への投資とともに、資本コストを上回る成長モデル、すなわち稼ぐ力を強化していくことが求められています。

しかし、資本効率の改善や株主還元に関する議論が偏り、将来の成長に向けた投資判断が後回しになる構造も生じています。本サーベイでは、企業価値向上を実現するための「投資と経営体制」のあり方に焦点を当て【企業側】と【投資家側】のそれぞれ視点から下記1～4の論点について明らかにしていきます。

調査内容

1. 事業成長に向けた投資に対して、執行側はどのように取り組むべきか
2. 経営チームとしての課題は何か
3. 企業価値を高めるための執行役員の役割はどのようにあるべきか
4. **CHRO**の役割をどのように変革していくべきか

実施期間

7月末までの間、企業と投資家双方に対してウェブ上での回答（またはインタビュー形式での回答）を通じて、サーベイを実施しています。

調査期間

2026年3月19日（木）から8月31日（月）

回答対象者

企業側：**CHRO**・人事担当の方々
投資家側：運用等を担当されている投資家の方々

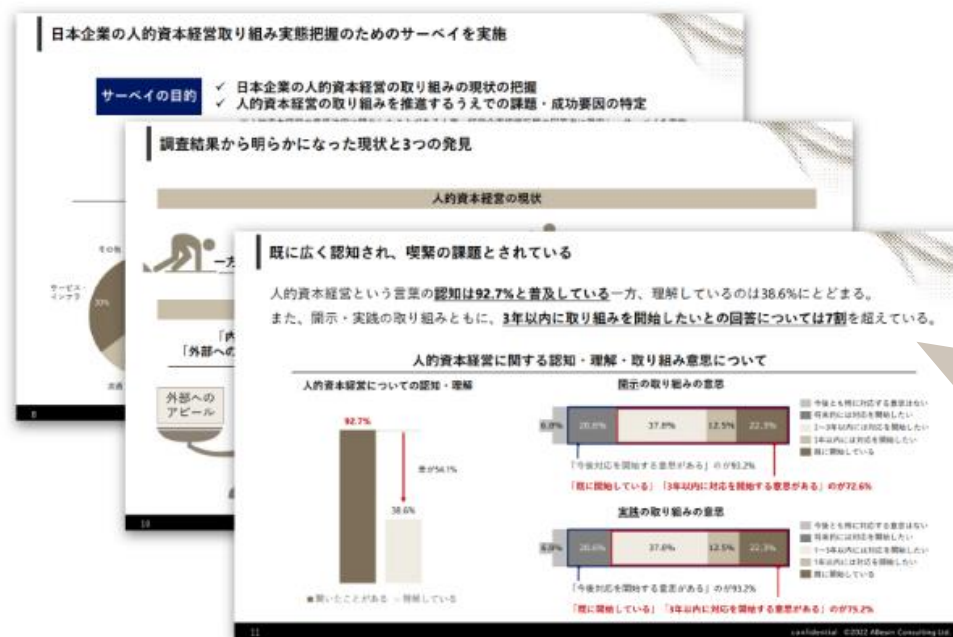
調査結果

ご回答いただいた企業・投資家の皆様へ個別レポートを送付
サーベイ結果をもとにしたセミナーを実施予定
（いずれも**2026年夏頃**に実施予定）

調査結果イメージ

調査結果は夏頃を目途にレポート化しご共有させていただく予定です。

調査レポートイメージ



各企業の方々の回答結果の状況や、投資家の方々との回答のギャップをレポート形式でお伝えします

※貴社のご回答をベースにカスタマイズされたオリジナルレポートを提供いたします。

設問構成（企業の方々向け）

約50の設問を通じ、経営層やCHRO等の役割や能力・経験について確認します。投資家にも同様の確認をしており、投資家が経営層やCHRO等の役割や行動等をどのように考えているか、理想との違いは何かを明確化します。

設問番号	設問テーマ	詳細
# 5～9	経営会議等における各テーマの審議状況	経営に権限委譲されているはずだが、うまく審議できていないテーマは何か、なぜそのようになっているか等をお伺いしています
# 10～18	経営層の現状の役割・目線と、理想とのギャップ	現在の経営層（CxOや執行役員等）が現状どのような役割や目線をもっているか、本来持つべきかについてお伺いしています
# 19～32	経営層とCEOとの距離感、経営層が担うべき役割、持つべき能力・経験	経営層とCEOの個別の接点の頻度や深さに関して現状や理想をお伺いしつつ、経営層が持つべき経験や能力についてお伺いしています
# 33～43	CHRO等の現状の役割・目線、担うべき役割、持つべき能力・経験	#32までの観点を踏まえ、貴社のCHROや人事担当執行役員の方々が持つべき視点や能力、採るべき行動がとれているかをお伺いしています
# 44～52	人的資本に対する検討や社内や投資家との対話状況	人的資本に関する投資や開示、株主・投資家との対話の状況についてお伺いしています

CHRO・人事担当執行役員の役割等について投資家がどのようなことを期待しているか、企業の人的資本の投資や開示・対外コミュニケーションについてどのようなことが期待されているかについて明らかにしていきます

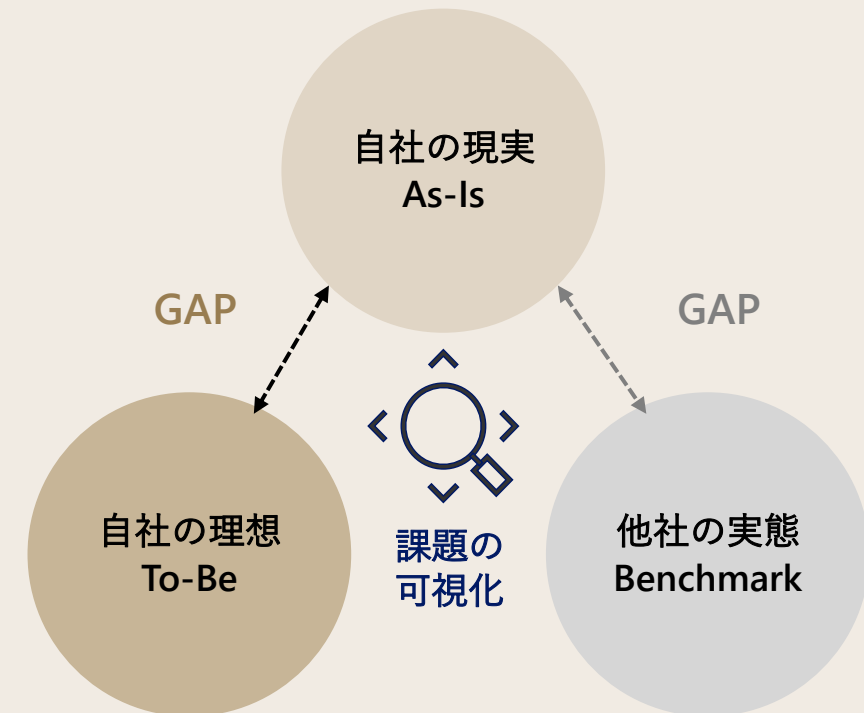
本サーベイで明らかになること ー自社の理想及び他社の実態とのギャップ

本サーベイは設問への回答を通じて、自社が目指す理想像を改めて意識いただく設計としています。また、調査後に共有するレポートを通じて他社状況も把握でき、自社の現実と理想および他社の実態とのギャップを明らかにします。

3つのテーマへのご回答

①	投資・意思決定の実態・課題	■ 重要テーマが経営会議でどこまで議論されているか ■ 中長期投資・M&A・人材投資等の審議不足の有無 ■ 不足理由が“優先度・起案責任・会議体”のどこにあるか
②	経営チーム(CxO)の役割・能力の実態・課題	■ 執行役員に期待される役割と現状のズレ ■ 上位／下位執行役員に不足している能力・経験 ■ 短期業績・中期戦略・長期価値創造のどこに重心があるか
③	CHRO・人事責任者の実態・課題	■ CHRO・人事責任者が経営メンバーとして担うべき役割 ■ 人的資本投資・開示・投資家対話の対応状況 ■ 人材戦略と事業戦略・財務価値との接続度

サーベイを通じたギャップ・課題の可視化

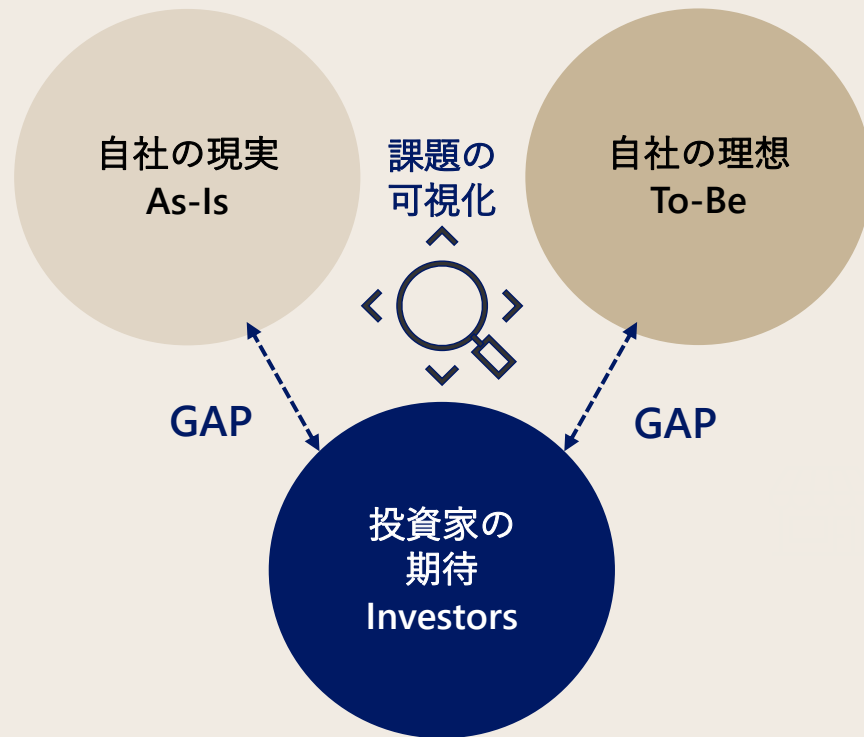


自社の現実と、自社の理想・他社の実態とのギャップを把握し、課題を可視化

本サーベイで明らかになること ー投資家の期待とのギャップ

同時実施している投資家へのサーベイ結果から、各企業の現状や理想と、投資家の期待値とのギャップを明らかにします。

投資家期待とのギャップ把握・課題可視化



自社の現実・自社が考える理想の両方について、投資家の期待値とのギャップを把握し、課題を可視化

企業・投資家間ギャップ（例）



企業

人的資本開示は進めているものの、内容が採用人数、研修時間、エンゲージメントスコアなどの個別施策・管理指標の説明にとどまりやすい。

CHROや人事責任者に、単なる人事制度や採用状況ではなく、中期経営計画や成長戦略を実現するために、どのような人材・スキル・組織能力が必要なのかを説明してほしい。



投資家

ご回答企業様における本サーベイ・レポートの自社活用イメージ

「投資・戦略意思決定の高度化」、「経営チーム改革」、「人的資本経営強化」の各項目で可視化された課題を確認し、着手すべき具体的なアクションの検討や実行につなげることができます。

可視化された課題

①	投資・意思決定の実態・課題
---	---------------



1	投資・戦略 意思決定の 高度化
---	-----------------------

- 中長期投資・M&A・人材投資の審議プロセスを点検
- 経営会議・取締役会・委員会の役割分担を整理
- 資本コストを踏まえた投資判断の議論を強化

②	経営チーム（CxO）の 役割・能力の実態・課題
---	----------------------------



2	経営チーム改革
---	---------

- CxO・執行役員の役割定義の見直し
- 必要能力・経験を踏まえた育成／配置を検討
- CEO以外の執行体制メンバーも含む後継者計画を点検

③	CHRO・人事責任者の 実態・課題
---	----------------------



3	人的資本経営 強化
---	--------------

- 人材戦略と事業戦略・財務価値の接続ストーリーを整理
- 投資家対話で問われる論点と未対応事項を把握
- 統合報告書・人的資本開示・説明会での発信を高度化

Build Beyond As One.®



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。