



国内外600社の人的資本開示から読み解く

——人的資本を通じた企業価値の向上に向けて、
国内企業は今何をすべきか



www.pwc.com/jp

目次

1.	はじめに	3
-----------	------	---

2.	海外に大きく劣る 日本の人的資本指標の開示率	4
-----------	---------------------------	---

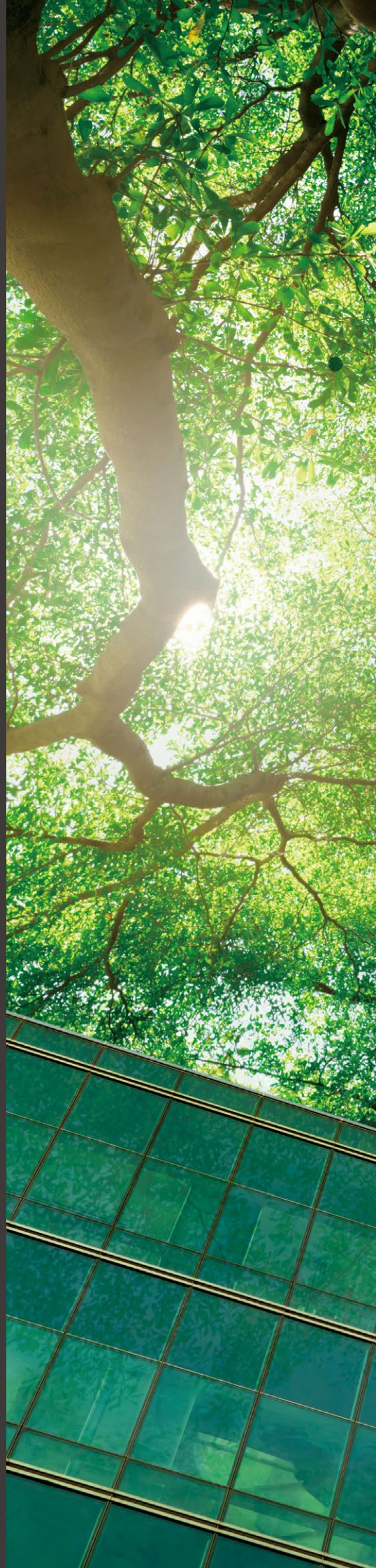
3.	法律やガイドラインの制定が加速させる 人的資本指標の開示	6
-----------	---------------------------------	---

4.	人的資本指標の開示は、 事業成長の可能性を伝える手段	9
-----------	-------------------------------	---

5.	人事施策の紹介が主目的となっている 国内企業の人的資本開示	11
-----------	----------------------------------	----

6.	人的資本に対する取り組みのポイントは、 「人事施策と事業成長の関連性の可視化」と 「人的資本マネジメントの推進」	15
-----------	--	----

7.	おわりに——今後、取り組みの中心は、 人的資本「開示」から人的資本「経営」へ	18
-----------	---	----



1. はじめに

人的資本に対する注目が急速に高まる今、企業に求められているのは、基準やガイドラインに定められた人的資本情報を開示することだけでしょうか。

PwCコンサルティング合同会社（以下、PwCコンサルティング）は、国内外約600社のレポートを独自に調査し、国内企業の人的資本に関する取り組みにおける課題とポイントを考察しました。

調査結果ハイライト

- 人的資本開示における国内企業の取り組み状況は、開示基準やガイドラインの整備が先行する海外と比較して遅れている
- 人的資本に関する取り組みの目的は企業価値の向上であり、海外企業において、人的資本指標と株価純資産倍率（PBR）の動きに相関性がある
- 国内企業の大半は、企業価値の向上につながる取り組みを実現できていない

本レポートは、今後の国内企業のさらなる人的資本経営の推進と人的資本開示の拡大に向けて、各企業が人的資本に関する取り組みの本質を認識するための支援となることを企図しています。

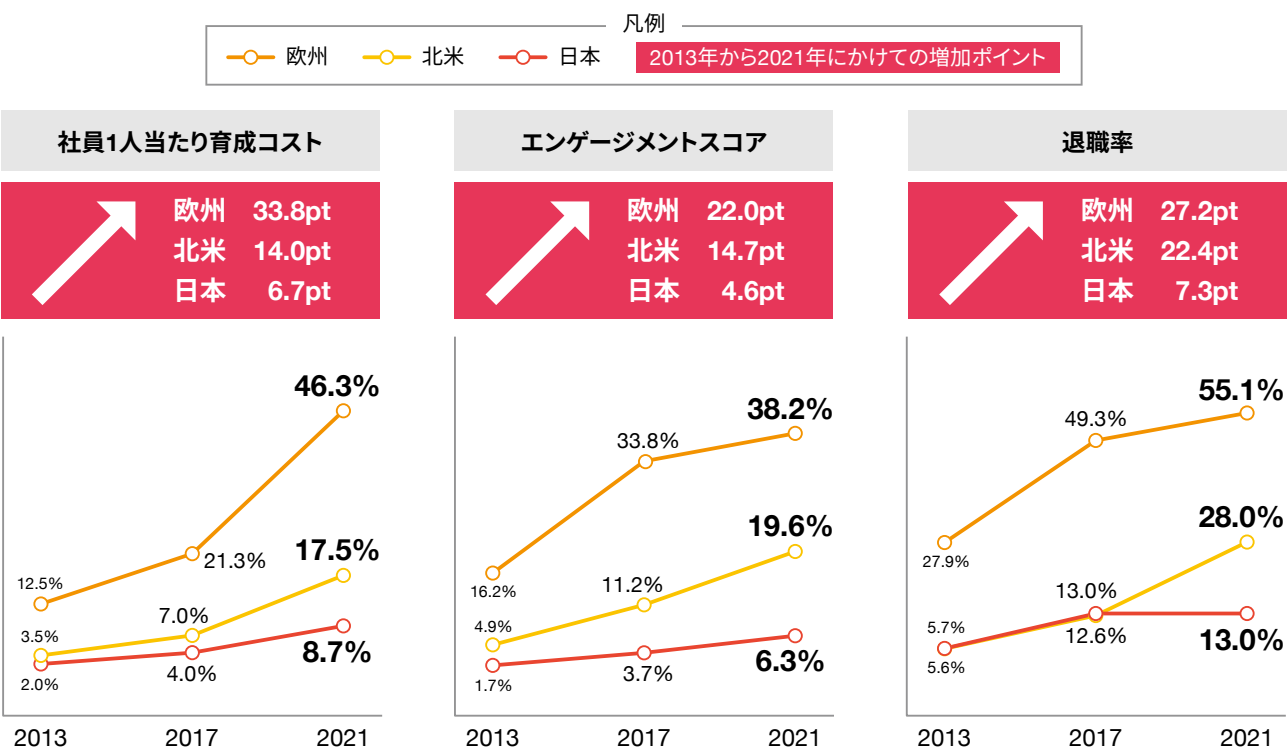


2. 海外に大きく劣る日本の人的資本指標の開示率

PwCコンサルティングは、2022年度に、欧米のグローバル企業279社（欧州：136社、北米：143社）、および国内企業300社を対象に、さまざまな人的資本指標の開示状況推移を調査しました。人的資本主要3指標における調査結果は、図表1のとおりです。

調査においては、2013年・2017年・2021年において、統合報告書（Annual Report）やサステナビリティレポート等で人的資本指標について開示をしている企業の割合を算出しています。また、対象企業は金融・サービス・製造の3業界から、売上または総資産が上位の企業を選定しました。

図表1：人的資本主要3指標[※]における開示率の経年変化



※さまざまな人的資本指標のうち、注目度が高く比較可能性のある指標を選定



2021年度の日本の開示率はいずれの指標においても最も低く、 欧州は日本の約4～6倍、北米は日本の約2～3倍の開示率

2021年の開示率は、いずれの人的資本指標においても、欧州が最も高く、北米が2番目、日本が最も低いという結果でした。欧州においては、社員1人当たり育成コストについては約半数、退職率に関しては半数以上の企業がすでに開示しています。一方で、日本においては、社員1人当たり育

成コストとエンゲージメントスコアの開示率が10%を下回っており、欧米の開示率は、日本の開示率の約4～6倍の水準となります。また、北米の開示率に関しても、欧州と日本ほどの違いはありませんが、いずれの指標においても、日本の開示率に対して2倍以上の水準です。

8年間（2013年～2021年）の開示率の増加ポイントも、日本が最も低い

2013年から2021年にかけての増加ポイント（2021年の開示率から2013年の開示率を引いた値）は、2021年度の開示率と同様に、いずれの人的資本指標においても、欧州が最も高く、北米が2番目、日本が最も低いという結果でした。欧州においては、社員1人当たり育成コストが8年間で約34ポイントも増加しており、他の指標においても20ポイント以

上増加しています。北米は、2013年度の時点では、いずれの指標においても日本と開示率に大きな差はありませんが、その後8年間で日本と大きく差をつけています。日本は、いずれの指標においても、10ポイント未満の増加にとどまっています。



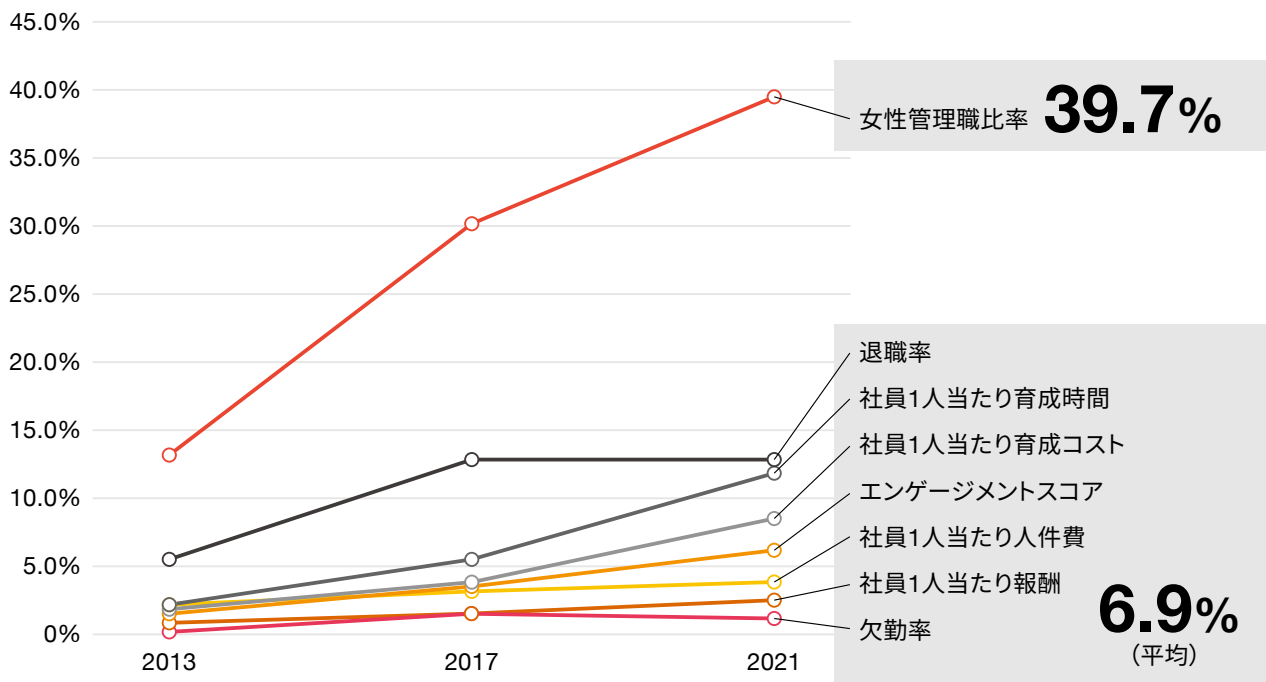


3. 法律やガイドラインの制定が加速させる

人的資本指標の開示

図表2は、さまざまな人的資本指標の開示状況推移を、国内企業に限定して調査した結果を示しています。

図表2：国内におけるさまざまな人的資本指標の開示率経年変化





さまざまな人的資本指標のうち、国内では、女性管理職比率の開示率と増加ポイントが突出して高い

調査の結果、女性管理職比率のみ開示率と増加ポイントが突出して高いことが判明しました。2021年度は半数近い企業が女性管理職比率を開示している一方、その他の主要指標の開示率は相対的に低い水準で推移しており、その中で最も高い退職率の開示率でも、女性管理職比率の1/3未満です。

この結果の背景としては、2015年に成立した女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）において、企業に対して女性の活躍に関する情報公開が求められたことが大きいと考えられます。また、欧州・北米においても、人的資本開示に関するガイドラインの整備やペナルティの制定が進んだことが、開示率向上に大きく影響していると考えられ、企業を取り巻く人的資本の外的な枠組み制定が開示率向上を牽引していることがうかがえます。

2013年から2021年の8年間に、海外では人的資本情報開示の枠組み制定が進む

次頁の図表3では、海外・国内それぞれにおける、人的資本に関連した開示基準やガイドラインの制定状況を、時系列に沿ってまとめています。

欧州においては、2014年に欧州委員会（EC）が非財務情報開示指令（NFRD）をすでに施行しており、2019年には、人的資本に特化した情報開示のガイドラインであるISO 30414が制定されました。また、対象となる開示情報や企業が限定的であるというNFRDの課題を解決すべく、「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）」が策定され、欧州議会と欧州理事会における採択を経て、2023年1月に発効しました。主な開示項目には、ジェンダー平等、同一労働同一賃金、職場環境、ワークライフバランスなどが含まれます。また、CSRD（大枠）に基づいて企業がサステナビリティに関連する影響、機会およびリスクを報告するための規則と要件（細則）を定める欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）最終案第1陣が、2022年11月に欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）によって採択されており、欧州委員会は、2023年6月までに委任法として採択する予定です。

北米においては、2020年に米国証券取引委員会（SEC）が「Regulation S-K」を改訂し、上場企業に対して、人的資本に関する一部の情報開示を義務化しました。2021年6月には、上場企業に対して人的資本の情報開示を求める法案「Workforce Investment Disclosure Act of 2021」が下院を通過しており、人的資本開示のさらなる法制化が進んでいます。

海外での人的資本開示に対する関心の高まりを受け、日本でも人的資本に関する取り組みが急速に進んでいます。2022年1月の岸田内閣総理大臣の施政方針演説以降、情報開示に向けた具体的な検討が本格化し、人的資本可視化指針の公表、女性活躍推進法改定に伴う男女の賃金の差異の開示義務化、有価証券報告書に記載すべき項目の制定等がなされました。

図表3：人的資本開示の枠組み制定に関する国内外の動向

	欧州	北米	日本
2014年	EUが非財務情報開示指令において、「社会と従業員」を含む情報開示を義務付け		
2019年	ISOが人的資本マネジメントに関して社内議論用・社外開示用の指標を整理（ISO30414）	サステナビリティ会計基準審議会が改訂版スタンダードを公表（人的資本の領域について重要項目の開示を要求）	
2020年		米国証券取引委員会が人的資本に関する情報開示を義務化（Regulation S-Kの改訂）	経産省「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）を公表
2021年	欧州委員会が非財務情報開示指令の改定案を発表（対象企業の拡大、開示情報のさらなる具体化）		改訂された「コーポレート・ガバナンス・コード」に「人的資本への投資」を開示すべきとの文言が追加
2022年1月		人材投資の開示に関する法律（Workforce Investment Disclosure Act of 2021）が下院通過（上院にて審議中）、具体的な開示項目について定める方向	岸田総理が人的投資の観点から「今年中に非財務情報の開示ルールを策定する」と言明
2022年2月	<ul style="list-style-type: none"> 欧州財務報告諮問グループが欧州サステナビリティ報告基準に関するワーキングペーパーの第1群を公表 	<p><項目案></p> <ul style="list-style-type: none"> 雇用形態別人員数 定着・離職、昇格、社内公募 労働力の構成・多様性 スキル・能力 健康・安全・ウェルビーイング 報酬・インセンティブ 経営上必要となったポジションとその採用状況 従業員エンゲージメント・生産性 	
2022年5月	<ul style="list-style-type: none"> IFRS財団の国際サステナビリティ基準審議会がサステナビリティ関連財務情報開示の全般的な要求事項と気候関連開示に関する2つの公開草案を公表 		経産省「人的資本経営の実現に向けた検討会」報告書（人材版伊藤レポート2.0）を公表
2022年8月			内閣官房に設置された非財務指標可視化研究会が「人的資本可視化指針」を公表
2022年11月			金融庁が2023年3月期決算以降の有価証券報告書にサステナビリティや人的資本に関する情報の記載を義務化



4. 人的資本指標の開示は、 事業成長の可能性を伝える手段

76%

人材の力が今後の企業の 収益性に影響

「今後10年間の収益性に、大きな影響を与える要因は何か」という質問に対し、「労働力やスキルの不足」と回答した割合

出典：PwC「グローバル投資家意識調査 2022」

67%

多くの投資家が 人材への投資に着目

「非財務指標のうち、着目する情報は何か」という質問に対し、「人材投資」と回答した機関投資家の割合

出典：内閣官房「非財務情報可視化研究会（第1回）配布資料3」

58%

企業の将来性を左右する 人的資本

人材関連情報に着目する理由として、「企業の将来性が期待できるから」と回答した投資家の割合

出典：内閣官房「非財務情報可視化研究会（第1回）配布資料3」

人的資本開示の目的は、投資家に企業の中長期的な事業成長を期待いただき、企業価値を高めることである

2020年時点において、米国S&P500構成銘柄の時価総額の90%は無形資産とされており、企業価値は非財務情報を中心に評価されています。また、約7割の投資家は、非財務情報のうち人材投資に着目しており、これは、IT投資や研究開発投資を上回る水準です。投資家が人材関連情報に着目する理由は、「企業の将来性への期待」です。今後10年間の収益性に労働力やスキルの不足が大きな影響を与えると回答する投資家は約8割、人材関連情報に着目する理由として企業の将来性と回答する投資家は約6割に達していることから明らかなように、多くの投資家は、投資による人材力の向上が、企業の中長期の事業成長につながると考えています。

これらのトレンドを踏まえると、企業は、人的資本開示において、自社の企業価値が正しく判断されるよう、人的資本情報を投資家へ適切に提供する必要があります。人的資本開示の目的は、自社の将来性に対する投資家の期待を獲得することであり、そのために、「人材という資本の力を高めることで、財務／非財務価値を創出し、企業の中長期的な事業成長を実現する」ことを示す必要があります。先に述べた各人的資本指標の開示は、あくまでそのための手段の1つです。



また、人的資本を通じた事業成長への貢献に実現性を持たせるために、企業は、人材の力を最大化する人的資本マネジメントも併せて推進する必要があります。具体的には、事業を成長させるためにキーとなる人材を輩出できるよう、

達成すべき目標と現状との差分を明確化すること、目標の達成に向けた必要アクション（人事施策）を選定・推進すること、定期的な効果測定に基づく課題分析と改善を繰り返すこと等が求められます。

海外企業においては、人的資本に関する取り組みが企業価値向上と連動している

人的資本を通じた経営取り組みと企業価値の向上との関連性を明らかにするために、さまざまな人的資本指標の増

減とPBRの増減との相関関係を分析したところ、図表4のような結果が得られました。

図表4：人的資本指標と企業価値向上の相関性



- ・「社員1人当たり育成時間」が1年間で25%増加した場合、PBRは増加から3年後の1年間で10%増加
例) 2013年度から2014年度にかけて「社員1人当たり育成時間」が25%増加した場合、2016年度から2017年度にかけてPBRが10%増加する
- ・「女性管理職比率」が2年間で2倍に増加した場合、PBRは増加から3年後の2年間で10%増加
例) 2013年度から2015年度にかけて「女性管理職比率」が2倍に増加した場合、2016年度から2018年度にかけてPBRが10%増加する

※調査方法：先に述べた人的資本主要指標の開示調査におけるグローバル企業279社を対象に、各人的資本指標の年度ごとの数値を各社のAnnual Report等から抽出し、年度ごとのPBR値と合わせてデータベース化しました。次に、当データベースにおける各社の人的資本数値の増減率と、PBRの増減率と相関性を、回帰分析により調査しました。人的資本指標によって効果が出始めるまでの期間が異なることを想定し、増減率は、1年間・2年間・3年間の3つの区間パターンで算出しています。

※<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/talent-trends2007.pdf>

調査の結果、「社員1人当たり育成時間」と「女性管理職比率」がPBRの向上に寄与することが明らかになりました。

「社員1人当たり育成時間」は、企業が中長期的な事業成長に向けて、社員の知見・スキル面の向上を企図した研修実施等により増加します。PwCが行った第23回世界CEO意識調査[※]によると、デジタル化が急速に進む中での事業競争力強化に向けて、74%以上のCEOが「主要なスキルの確保を懸念している」と回答しており、事業成長の実現における人材育成の必要性は、近年飛躍的に高まっています。

「女性管理職比率」は、企業が社会に対して新たな価値を創造するために、これまででない価値観や視点の醸成を目的とした積極的な女性登用等を通じて増加します。企業が、女性ならではの視点を意思決定に取り入れながら、多様化するニーズに向き合うことで、新たなビジネス創出の可能性が生まれます。

上記の結果を踏まえると、企業が、新たなスキルや多様化するニーズへの対応力を獲得していることが投資の判断軸になっていると考えられ、人的資本への取り組みと企業価値の向上について、改めて定量的な関連性を実証することができたと考えます。

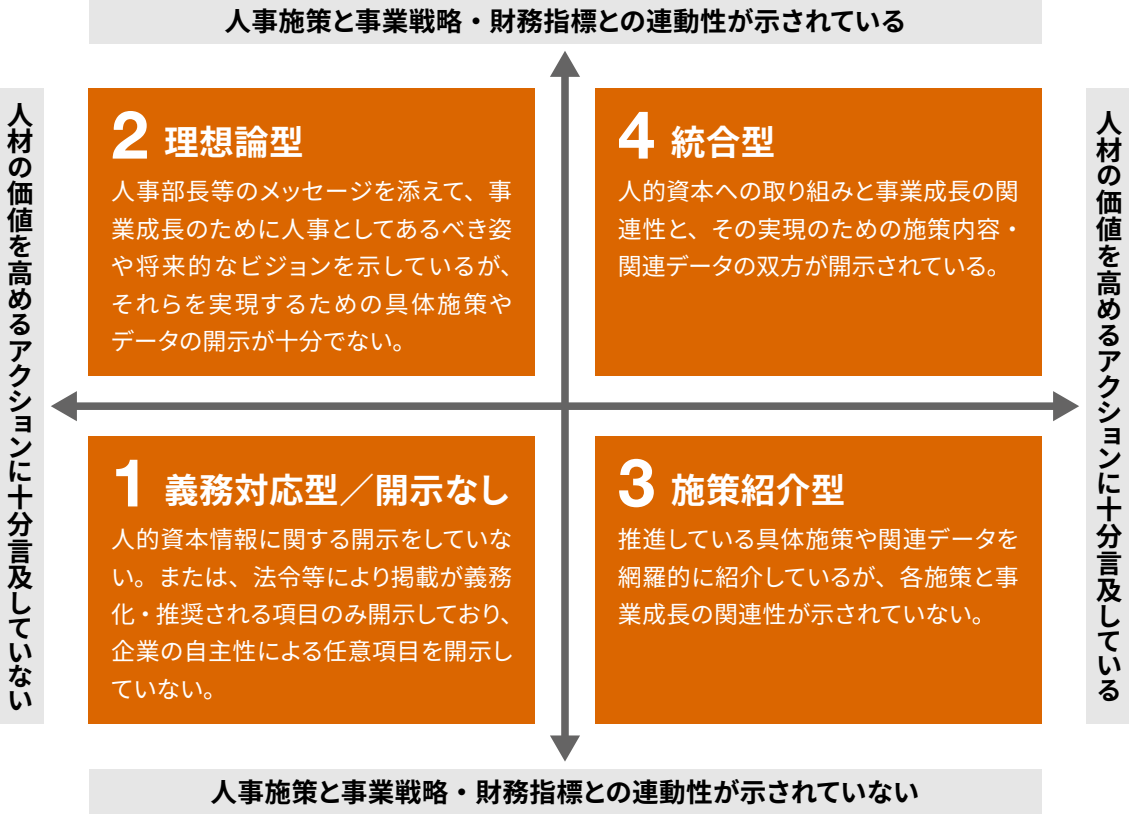


5. 人事施策の紹介が主目的となっている 国内企業の人的資本開示

国内企業は、投資家が中長期的な事業成長を期待できるよう、人的資本情報をどのように開示しているのでしょうか。先に述べた人的資本主要指標の開示調査において対象とした国内企業300社のうち、金融・サービス・製造の3業界が

ら、売上または総資産が上位30社（合計90社）を対象に、統合報告書等における人的資本情報に関する開示の内容を調査し、図表5のように2軸で各企業を分類しました。

図表5：人的資本開示の特徴を示す分類

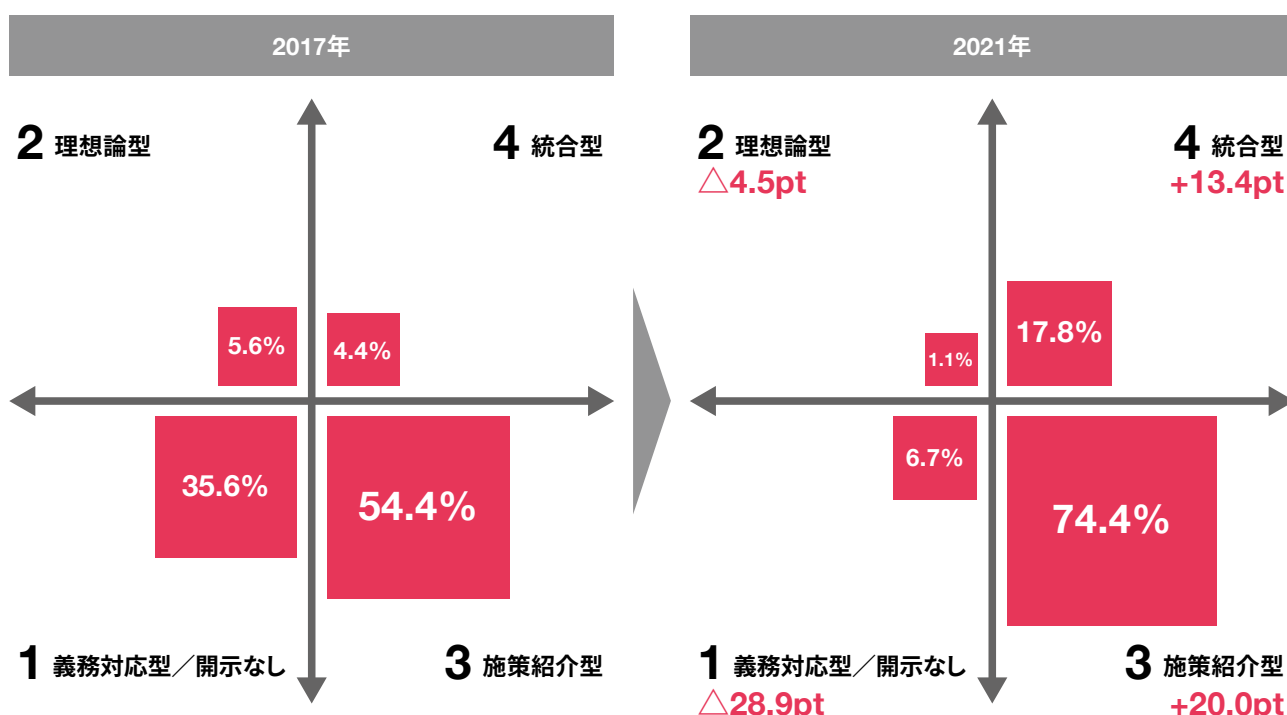


縦軸の、人事施策と事業戦略・財務指標との連動性は、「人的資本に対する取り組みを通じて、自社の中長期的な事業成長を実現することを示しているか」を判断する軸です。横軸の、人材の価値を高めるアクションに対する言及は、「人的資本に関する取り組みを通じて事業成長の実現性を高めるために、人的資本マネジメントを推進していることを示しているかどうか」を判断する軸です。

対象となる90社について、2017年および2021年の開示内容を2022年度に調査し、分類した結果は図表6のとおりです。

- ・2017年から2021年の4年間で「3. 施策紹介型」と「4. 統合型」が増加
- ・「3. 施策紹介型」は約1.5倍に増加、「4. 統合型」は約4倍に増加
- ・「1. 義務対応型／開示なし」は1/5程度に減少

図表6：2022年度調査における全業種の分類結果（n=90）



開示の魅力が相対的に高いと考えられる「3. 施策紹介型」と「4. 統合型」の割合の合計は、2017年の58.8%から33.4ポイント増加し、92.2%となりました。とりわけ、「4. 統合型」の割合については、2017年から2021年にかけて、約4倍に増加しています。一方、「1. 義務対応型／開示なし」の2021年における割合は6.7%で、2017年の35.6%から28.9ポイント減少しています。統合報告書等において何らかの人的資本開示をしている企業が、4年間で大部分を占めるようになったことが確認されました。



同様の調査を、業界別（金融業、製造業、サービス業）に実施した結果は、図表7のとおりです。

図表7：2022年度調査における業種ごとの分類結果（各業種 n=30）

業界・分類	年	2021年	
		2017年	(対2017年比)
金融業	1. 義務対応型／開示なし	26.7%	3.3% (23.4pt↓)
	2. 理想論型	3.3%	0.0% (3.3pt↓)
	3. 施策紹介型	60.0%	73.3% (13.3pt↑)
	4. 統合型	10.0%	23.3% (13.3pt↑)
製造業	1. 義務対応型／開示なし	30.0%	0.0% (30.0pt↓)
	2. 理想論型	3.3%	3.3% (0.0pt→)
	3. 施策紹介型	63.3%	80.0% (16.7pt↑)
	4. 統合型	3.3%	16.7% (13.4pt↑)
サービス業	1. 義務対応型／開示なし	50.0%	16.7% (33.3pt↓)
	2. 理想論型	10.0%	0.0% (10.0pt↓)
	3. 施策紹介型	40.0%	70.0% (30.0pt↑)
	4. 統合型	0.0%	13.3% (13.3pt↑)

各業種の傾向は、全体の傾向とおおむね同じ

いずれの業界においても、「3. 施策紹介型」と「4. 統合型」が増加し、「1. 義務対応型／開示なし」が減少している点で、全体と傾向が共通しています。人的資本開示が、業種を問わず推進されていることが確認されました。

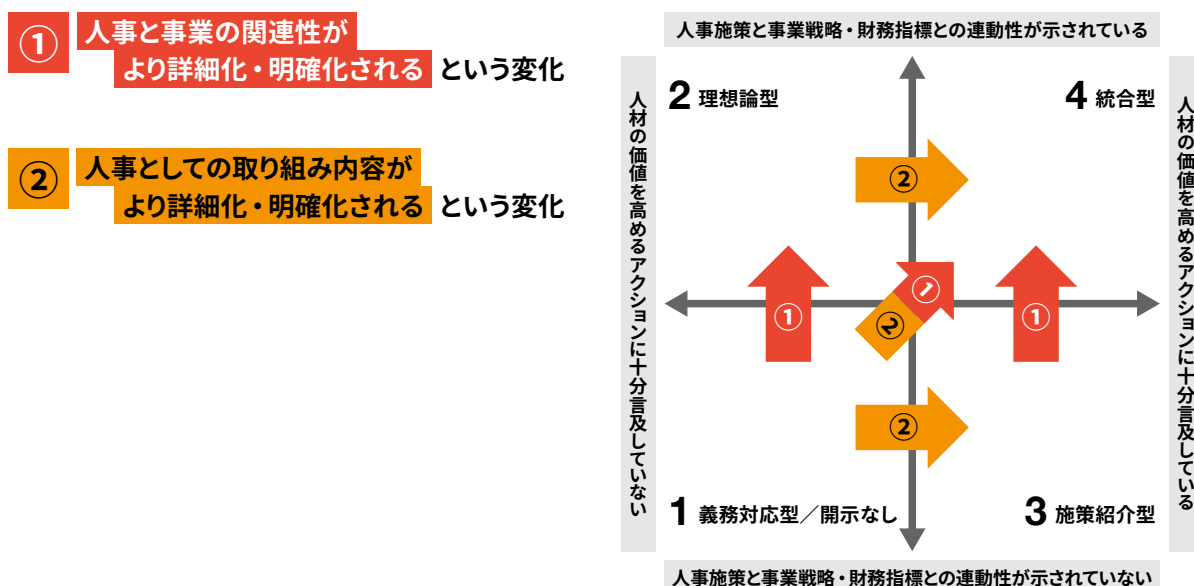
2017年から2021年にかけて分類される象限に遷移があった場合、その企業の人的資本開示においては、最大で2つの変化が生じています。図表8では、その変化の内容について説明しています。

分類される象限の変化からどのように開示が変化したかを読み解く

2017年から2021年にかけて、分類される象限に遷移があった場合、その企業の人的資本開示においては、最大で

2つの変化が生じています。図表8では、その変化の内容を説明しています。

図表8：2017年から2021年にかけての遷移から読み取る人的資本開示の変化



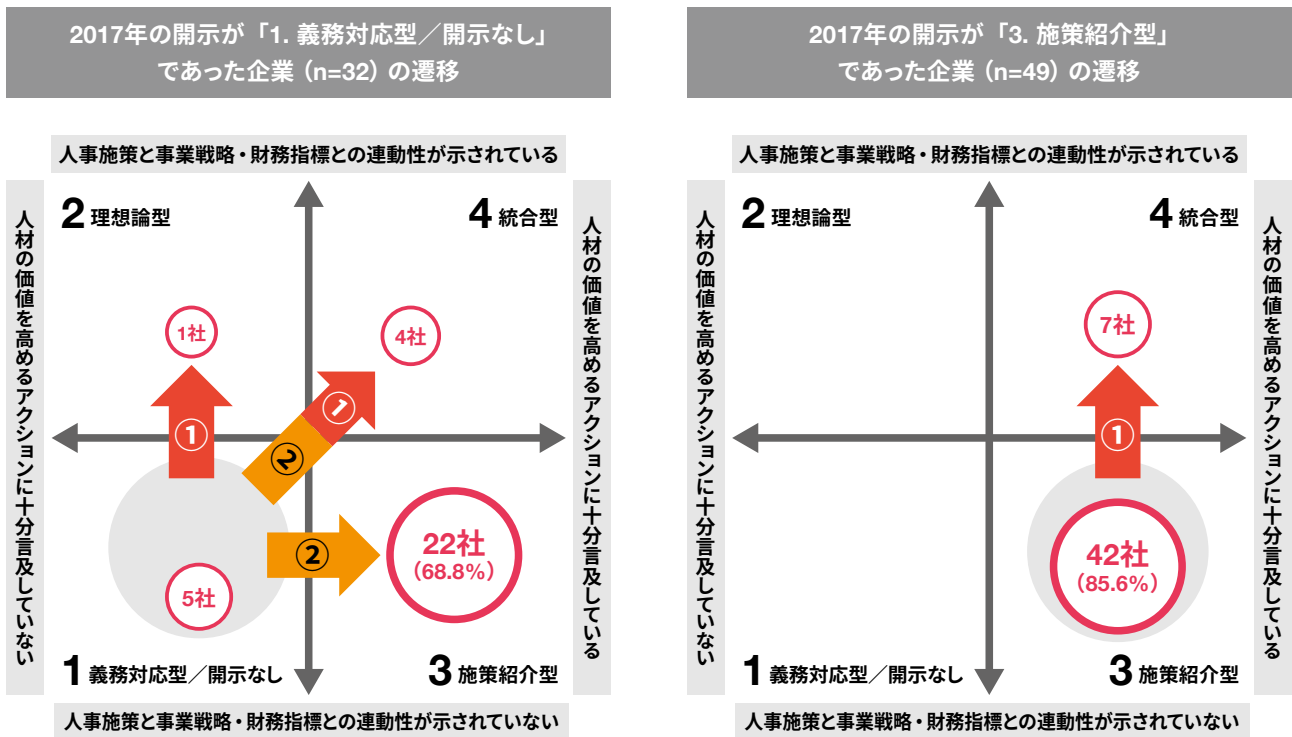
①は、「人事と事業の関連性が詳細化・明確化される」という変化です。2017年の開示では人事としての情報にフォーカスしていたり、そもそも人的資本情報をほとんど開示していなかった企業が、2021年の開示では人的資本への取り組みを通じて事業成長へ貢献することを新たに示しているというケースです。

②は、「人事としての取り組み内容がより詳細化・明確化される」という変化です。2017年の開示では人事が人的資

本への取り組みを通じて事業成長に貢献する将来像・ビジョンにフォーカスしていたり、そもそも人的資本情報をほとんど開示していなかった企業が、2021年の開示では将来像・ビジョンを実現するために必要なマネジメントに関する情報を新たに示しているというケースです。

図表9では、2017年において、「1. 義務対応型 / 開示無し」または「3. 施策紹介型」であった企業が、2021年において開示がどのように変化したかを示しています。

図表9：2017年の開示が「1. 義務対応型 / 開示無し」または「3. 施策紹介型」である企業の2021年における開示



「人事施策と事業成長の関連性が示されていないこと」が国内企業の人的資本開示における共通課題

- 2017年に「1. 義務対応型 / 開示無し」であった企業32社のうち、約7割の22社が「3. 施策紹介型」に遷移したが、「2. 理想論型」「4. 統合型」へ遷移した企業は5社にとどまる
- 2017年に「3. 施策紹介型」であった企業のうち、大半の42社が同じ象限にとどまり、「4. 統合型」へ遷移した企業は7社にとどまる

2017年に「1. 義務対応型 / 開示無し」であった32社のうち、84.4%の企業は2021年においてその他の分類に遷移しましたが、「3. 施策紹介型」へ遷移した企業が68.8%であるのに対し、「2. 理想論型」「4. 統合型」へ遷移した企業は、合計で15.6%にとどまりました。また、2017年に「3.

施策紹介型」であった49社は、この時点ですでに人的資本開示を一定程度推進していたと想定されますが、2021年において「4. 統合型」へ遷移した企業は14.2%とわずかであり、大半の企業が現状を維持しています。「3. 施策紹介型」に属する企業の統合報告書等では、人事施策を推進する理由について、「人材は重要な資本であるため」「人こそが価値創造の源泉ため」と記載されるケースが非常に多く、事業成長への貢献には言及されていません。

人事施策を事業戦略と連動させ、人的資本が事業成長へどのように貢献するか、ということを投資家に対してより明確にしていくことが、人的資本開示において多くの国内企業が取り組むべき内容であると考えられます。

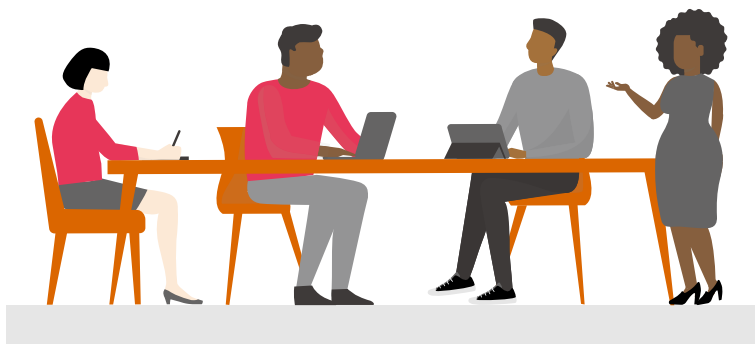


6. 人的資本に対する取り組みのポイントは、「人事施策と事業成長の関連性の可視化」と「人的資本マネジメントの推進」

前章で示した各分類には固有の課題があり、企業は自社に当てはまる課題を解決できるよう取り組む必要があります。図表10では、各分類と解決すべき課題の対応関係を示しています。

図表10：分類別の課題

分類	課題		
	人事施策と事業成長の関連性が不明瞭である	人事が掲げる戦略やビジョンの実現性に説得力がない	開示内容が、投資家や市場の関心事を踏まえていない
1. 義務対応型／開示なし	該当する	該当する	該当する
2. 理想論型	該当する可能性がある	該当する	該当する
3. 施策紹介型	該当する	該当しない	該当する
4. 統合型	該当しない	該当する可能性がある	該当する可能性がある



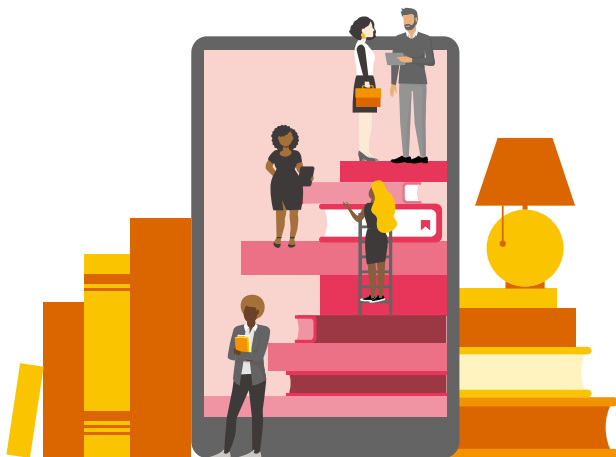
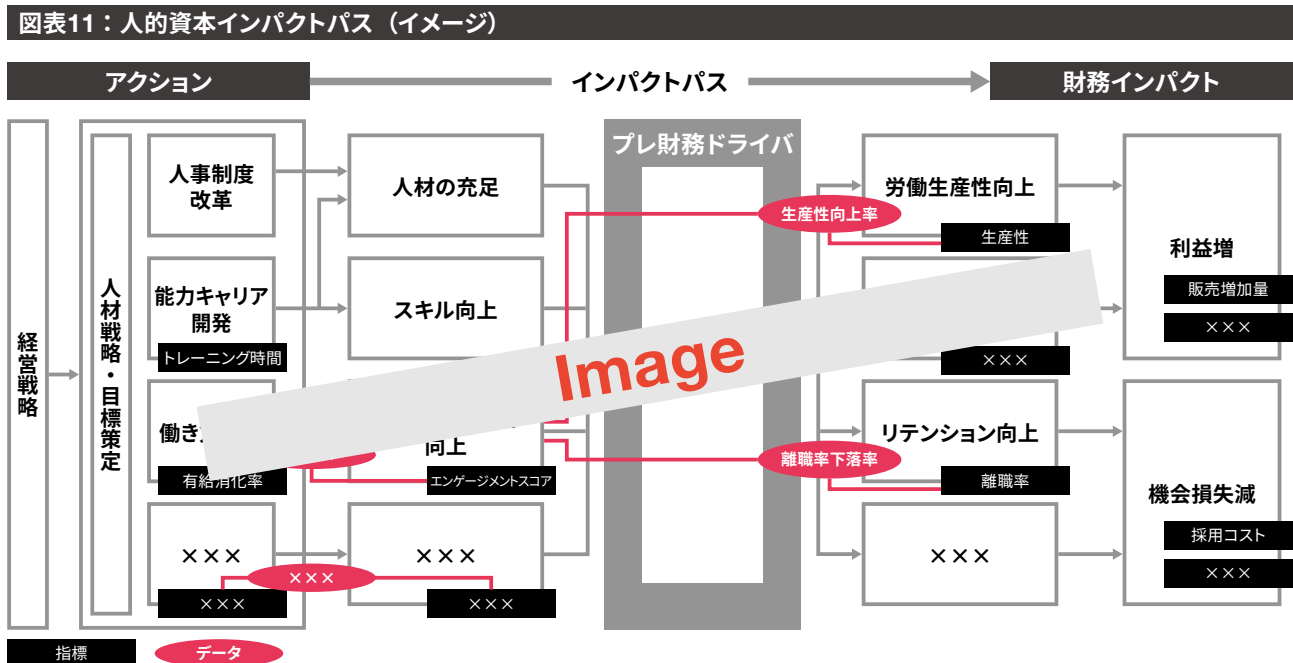
取り組みのキーポイント①：人事施策・事業戦略・財務指標の関連性を可視化

先の調査では、「4. 統合型」への遷移が滞っている企業が多いという結果でしたが、このような企業がまず解決すべき課題は、「人事施策と事業成長の関連性が不明瞭であること」です。人的資本開示を通じて、自社の将来性に対する投資家からの期待を獲得できない可能性があります。

課題の解決に向けて、経営・事業戦略、財務／非財務価値、人材戦略、各施策との関連性を明確化することは、有効な取り組みの1つです。PwCコンサルティングでは、この関連性を「インパクトパス」（影響の経路とインパクトの可視化）と呼んでおり、図表11のような人的資本インパクトパスを構築しながら、各人事施策がどのように財務／非財務価値の創出に貢献しているか、可視化することを推奨しています。

人事施策と事業成長の関連性が不明瞭である背景には、事業部と人事部でHRマネジメントが分離されてきたという国内企業の特徴があります。事業特性に沿った個別性のある事業部のHRマネジメントと、人事部による全社一律のHRマネジメントが併存しながら、それらの連携が図られていないケースです。

人材が多様化し、事業環境が急速に変化する中で、企業が継続的に価値を創造するためには、事業部と人事部の間で事業課題・HR課題に対する相互の共通認識を持ち、各課題の解決に向けたHRマネジメントを連携して推進することが重要であり、上記のインパクトパスはその実現に向けたツールとしても有効です。



取り組みのキーポイント②：事業成長への貢献を確かなものとする人材マネジメントの構築

経営計画の変更や事業環境に応じて、人事施策と事業戦略・財務指標の関連性も変化します。企業にとって必要とされる人事施策や人事KPIは、本来、事業戦略をブレイクダウンして抽出されるものであり、先のインパクトパスであれば、左から右に向けてパスをたどることで、人事施策と人事KPIの網羅性が検証されます。「3. 施策紹介型」に該当する企業においては、すでに開示している施策が事業成長のために本当に必要とされるものか、検証と見直しが必要な場合もあります。

人的資本開示をより本質的なものとするためには、経営計画や事業環境の変化に伴い、人材マネジメント全体を見直しながら、人的資本に対する取り組みを通じた事業成長の実効性を絶えず高めていくことが重要です。具体的には、

取るべき施策を再整理した上で、施策が事業成長に与えるインパクトを測る人事KPIモデルを構築し、データ分析等による定期的なモニタリングを通じて各施策の有効性を担保します。これらのマネジメントを具体的に投資家へ伝えることにより、人的資本を通じて人事が事業成長に貢献することにおける説得感を、より高めることができます。

人材マネジメントの見直しにおいては、人的資本可視化指針やISO30414等、人的資本に関するガイドラインや基準を参照することで、網羅性を担保することができます。PwCコンサルティングは、国際基準等で定められた開示項目・視点を「人的資本における13のテーマ」として図表12のとおり整理しており、各テーマにおける専門的なマネジメント知見を有しています。

図表12：人的資本における13のテーマ

人的資本におけるテーマ	マネジメントの視点（例）
1 コンプライアンスおよび倫理	<ul style="list-style-type: none"> 従業員からの苦情 懲戒処分
2 コスト・報酬	<ul style="list-style-type: none"> 人件費や採用・離職にかかるコスト 報酬方針および報酬の決定プロセス
3 多様性	<ul style="list-style-type: none"> 労働力の多様性（年齢、性別、国籍等） 経営者・取締役の多様性（年齢、性別、専門性等）
4 リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 管理職の評価 リーダーシップ・部下マネジメントスキル
5 組織文化・エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 従業員満足度調査 従業員の定着率
6 組織の健全性、安全性およびウェルビーイング	<ul style="list-style-type: none"> 業務上の事故や労働災害 健康経営の実施
7 生産性	<ul style="list-style-type: none"> 従業員1人当たりの売上高・利益 従業員への投資に対する収益（リターン）
8 採用・異動・離職	<ul style="list-style-type: none"> 人材ポートフォリオの構築 労働力の内部流動性
9 スキルおよび能力	<ul style="list-style-type: none"> 従業員1人当たりの研修時間・コスト 職務遂行に必要なスキルの保有状況
10 サクセッションプラン	<ul style="list-style-type: none"> 各ポジションの調達状況 後継者育成施策
11 労働力の利用可能性	<ul style="list-style-type: none"> 正規・非正規社員の構成 コンサルタントや臨時労働者の活用状況
12 労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全体制 従業員の疾病や事故
13 人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権アセスメント 児童労働・強制労働リスク



7. おわりに

——今後、取り組みの中心は、 人的資本「開示」から人的資本「経営」へ

人的資本開示に関する内容を中心に本レポートを作成しましたが、PwCコンサルティングは、人的資本開示が注目されるのは一時的であり、今後は、人的資本経営に注目が移ると予想しています。

人的資本に関して取り組む目的は、人材という資本の価値を最大化し、事業成長や企業価値向上につなげることです。人的資本開示とは、あくまでこれらを投資家にアピールするための手段であり、本質的に重要なのは、開示の中身となる戦略やマネジメントに対する実効性であると考えます。

PwCコンサルティングは、こうした本質的な理解に基づいて取り組まれている企業を先進企業と捉えており、各先進企業は、人的資本情報開示の舞台裏で、人材戦略に沿った各人材マネジメントが経営課題の解決や財務／非財務価値の創出につながるよう、日々取り組みを推進しています。5章の分類調査結果を踏まえ、足元の人的資本に関する取り組みを改善している企業が近年急速に増加していますが、先進企業は、国内でまだまだ少ないと感じています。

国内企業が人的資本に関する取り組みの本質を理解し、今後の取り組みを高度化する上で、本レポートが一助となれば幸いです。

執筆者



北崎 茂
パートナー
PwCコンサルティング合同会社



齋藤 冠郎
シニアマネージャー
PwCコンサルティング合同会社



岩井 佑介
マネージャー
PwCコンサルティング合同会社



尾野 有菜
シニアアソシエイト
PwCコンサルティング合同会社



島崎 康平
シニアアソシエイト
PwCコンサルティング合同会社



程 明
シニアアソシエイト
PwCコンサルティング合同会社



袁 碩
シニアアソシエイト
PwCコンサルティング合同会社



劉 文蓮惠
シニアアソシエイト
PwCコンサルティング合同会社



坪原 愛
アソシエイト
PwCコンサルティング合同会社

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



組織人事・チェンジマネジメントに関するサービスのご紹介

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/people-change-management.html>

セミナーのご案内：投資家に対する本質的な人的資本取り組みの実現とは

<https://www.pwc.com/jp/ja/seminars/c1230206.html>

Saratogaベンチマークサービスのご紹介

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/survey/saratoga.html>

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発行年月：2023年6月

管理番号：I202305-15

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.