

経済産業省主催 経営競争力強化に向けた人材マネジメント 研究会

「平成30年度 産業経済研究委託事業
（企業の戦略的人事機能の強化に関する調査）」

第3回研究会

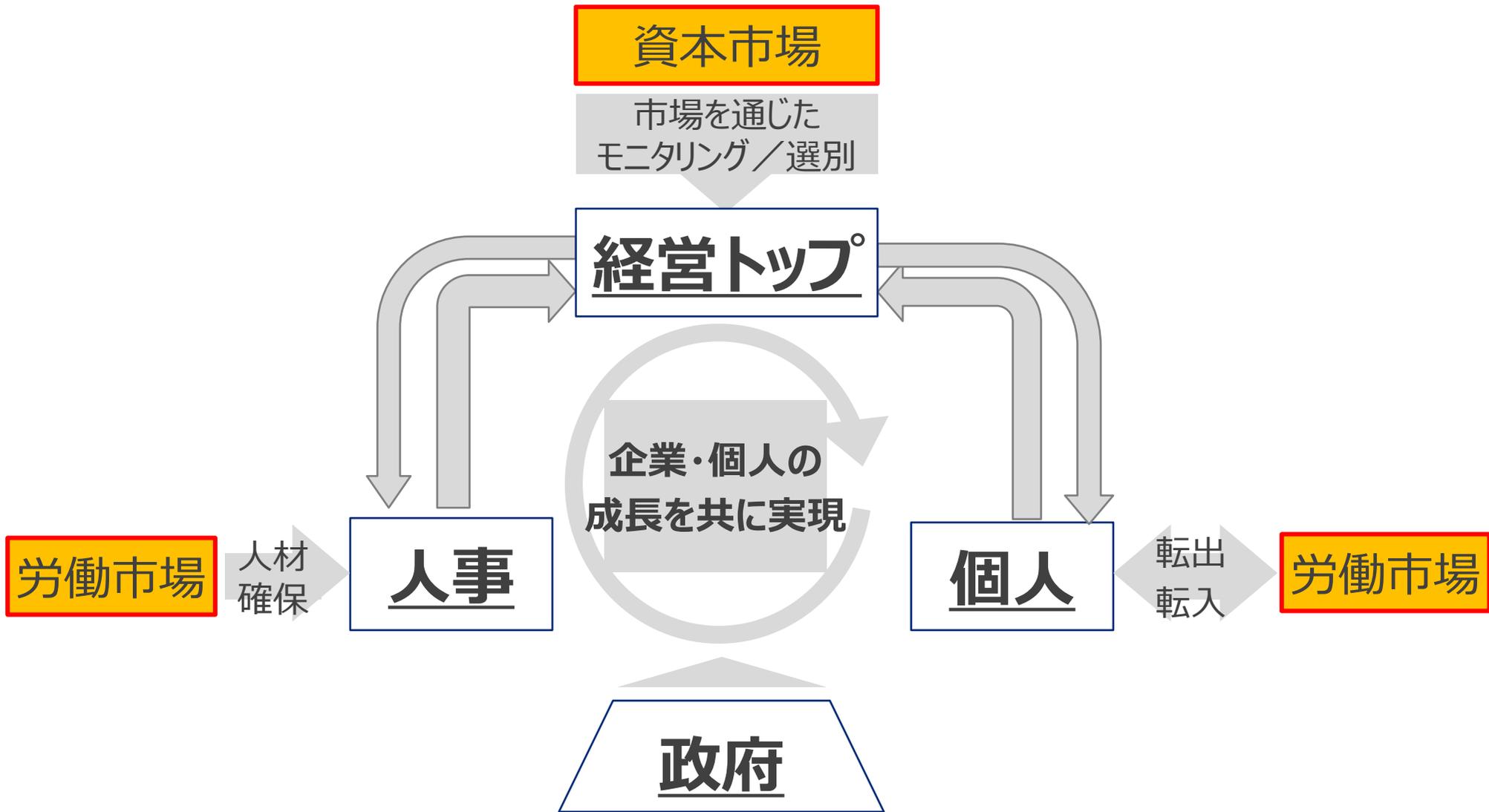
2019年2月27日

経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室
マーサー ジャパン株式会社

本日のアジェンダ

1. 第3回 資本市場・労働市場
 1. ご説明資料
 2. 主要論点

本日のテーマ：資本市場・労働市場



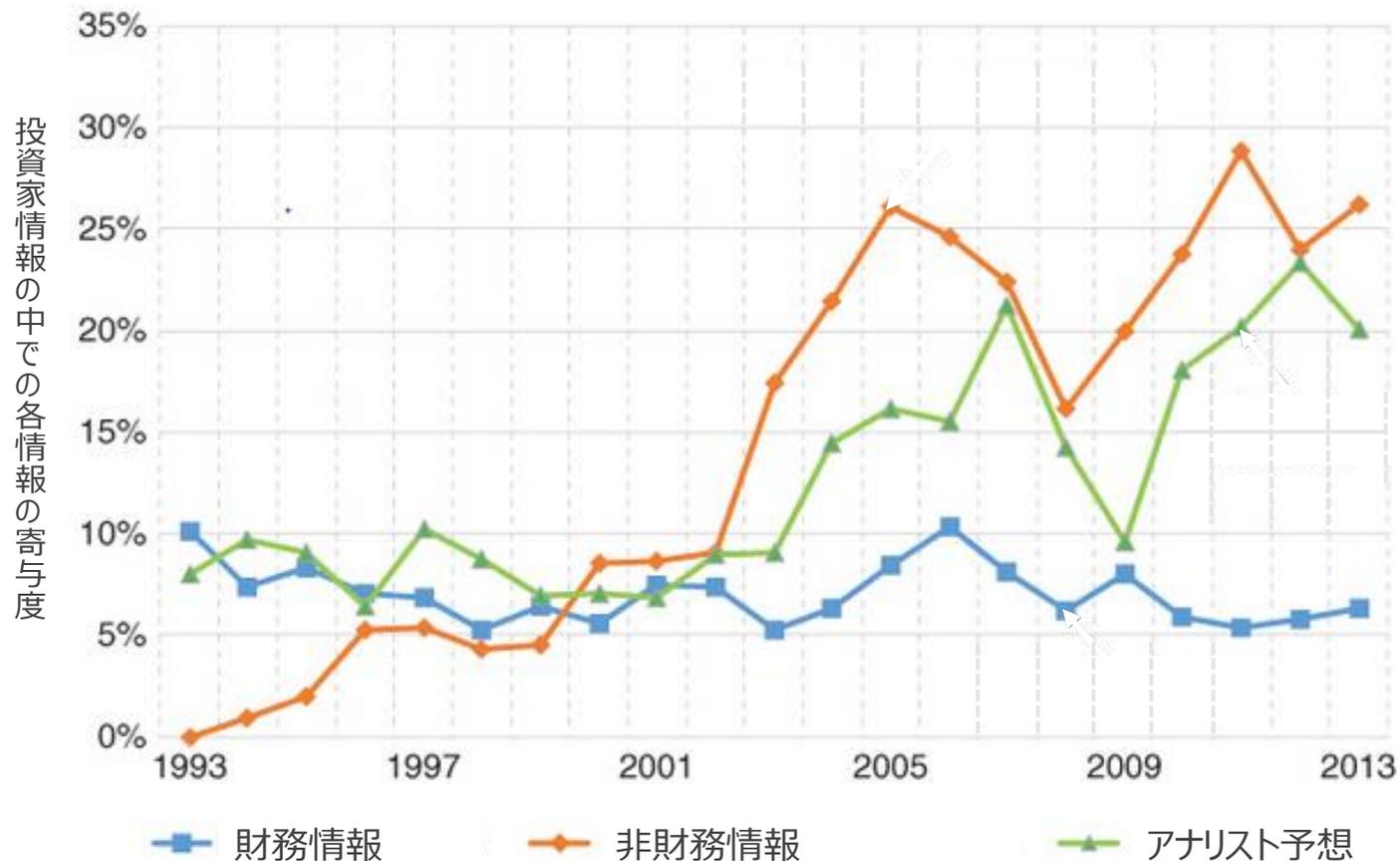
本日の討議の観点

- 人材競争力を強化する上で望ましい資本市場・労働市場との関わり方を、主に個別企業の経営・人事の立場から検討する
- 個別企業の経営力強化・個人の自律的なキャリア形成を促進する上で今後強化されるべきメカニズム、市場のあり方（市場への情報提供、その際の対話の枠組み・指標など）を検討する

資本市場

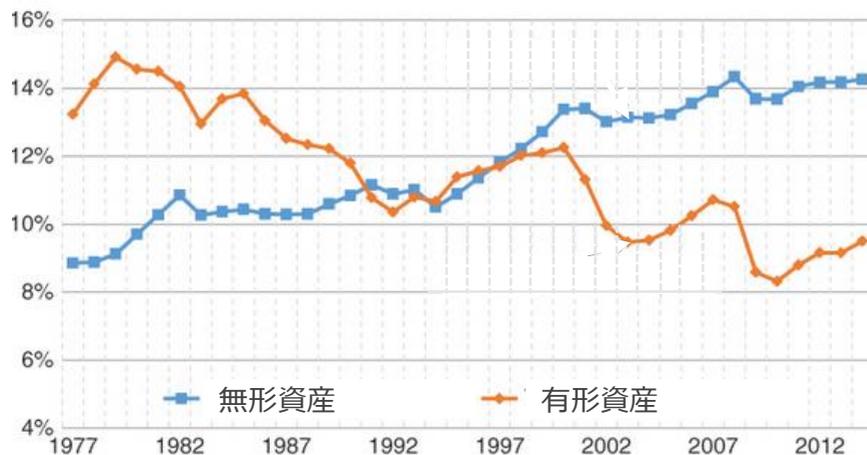
投資判断を行う上で、財務情報の先行指標である非財務情報の重要性は近年ますます増加している

投資家の意思決定に与える各情報の寄与度



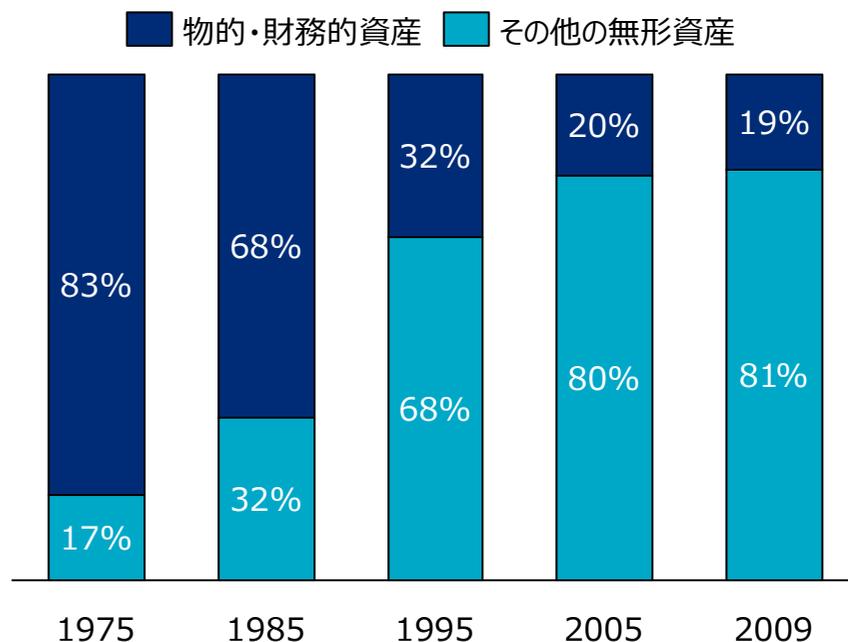
「無形資産」は企業価値の主要な源泉となってきた

総付加価値に対する 米国企業の有形・無形資産に対する投資割合



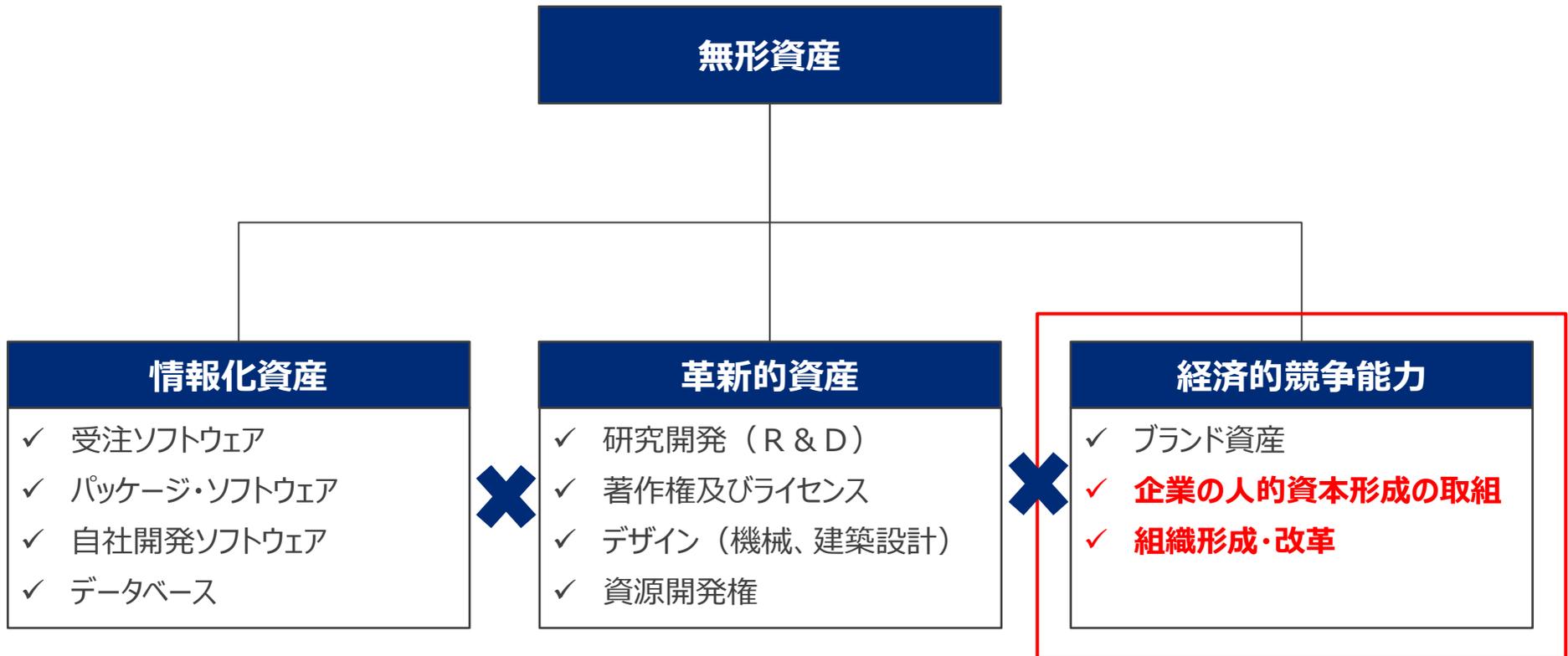
- 1995年ごろを境に、米国では、総付加価値に占める無形資産の投資割合が有形資産を上回っている

S&P500 市場価値の構成要素



- S&P500の市場価値全体に占める無形資産の割合は年々拡大しており、2005年には80%を占める

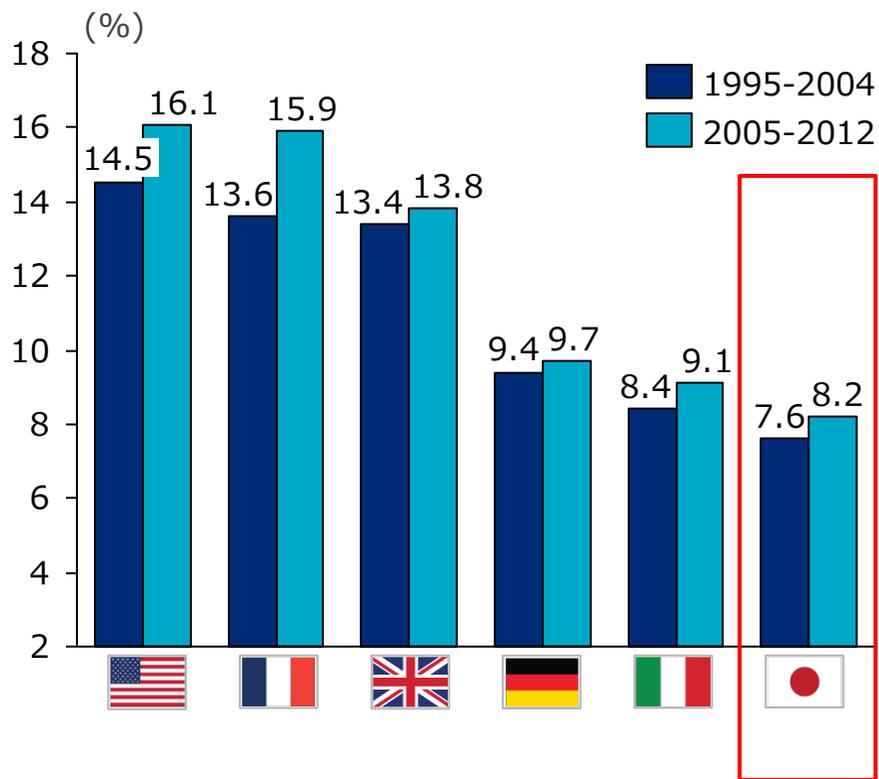
人材や組織改革への投資は、「経済的競争能力」強化につながる



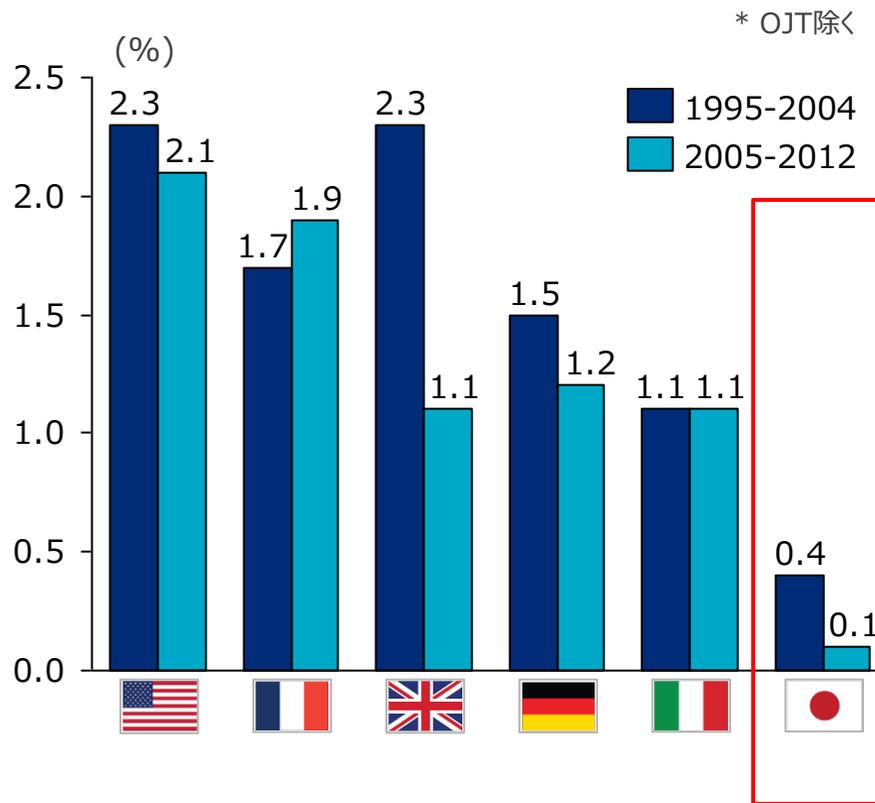
出所 : Corrado et al(2006)“Intangible Capital and Economic Growth”を基に作成

我が国の無形資産投資は欧米主要国と比べて少なく、中でも人材育成投資は極めて低い水準

GDPに占める無形資産投資比率の国際比較

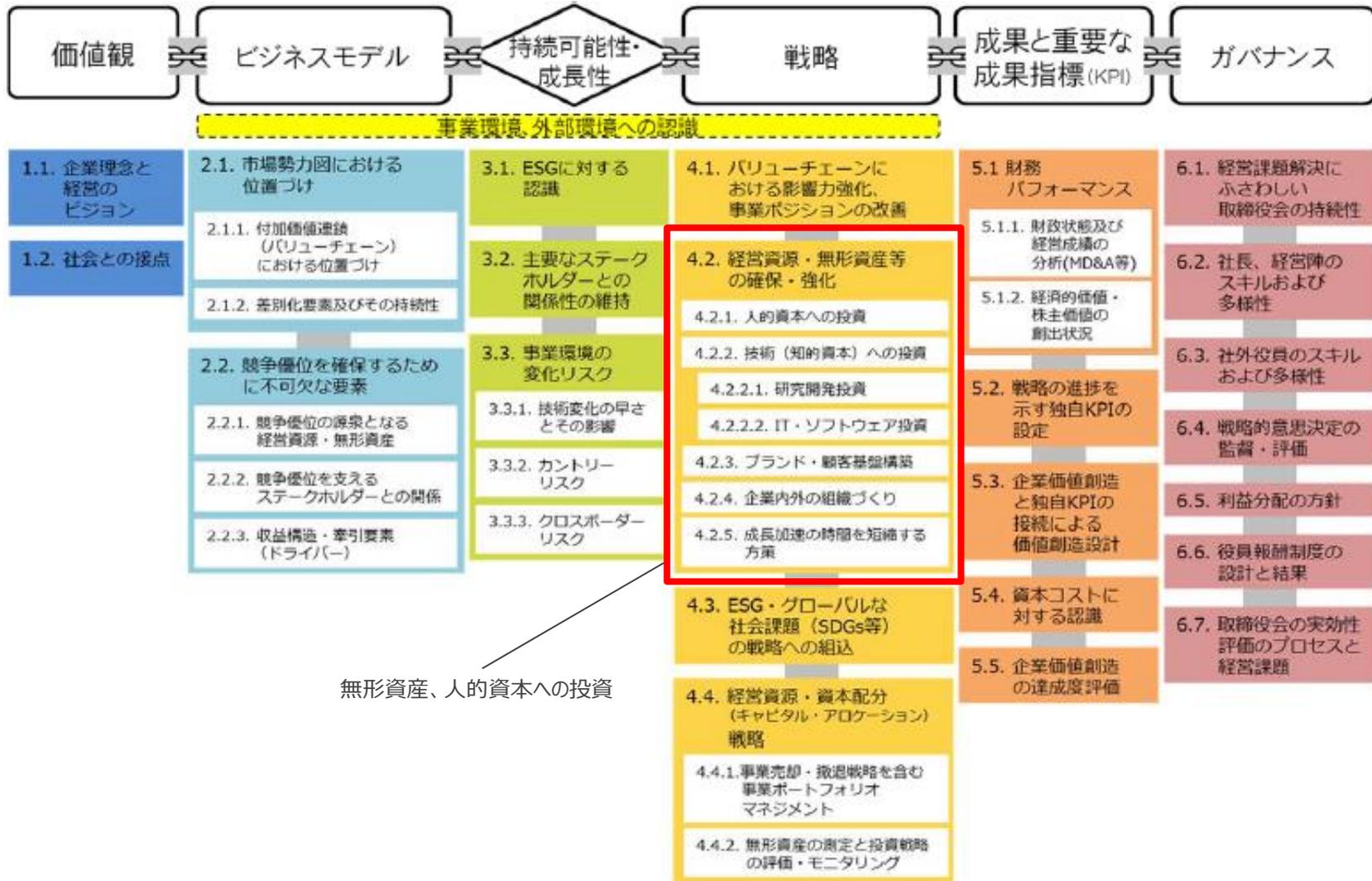


GDPに占める人材育成投資比率*の国際比較



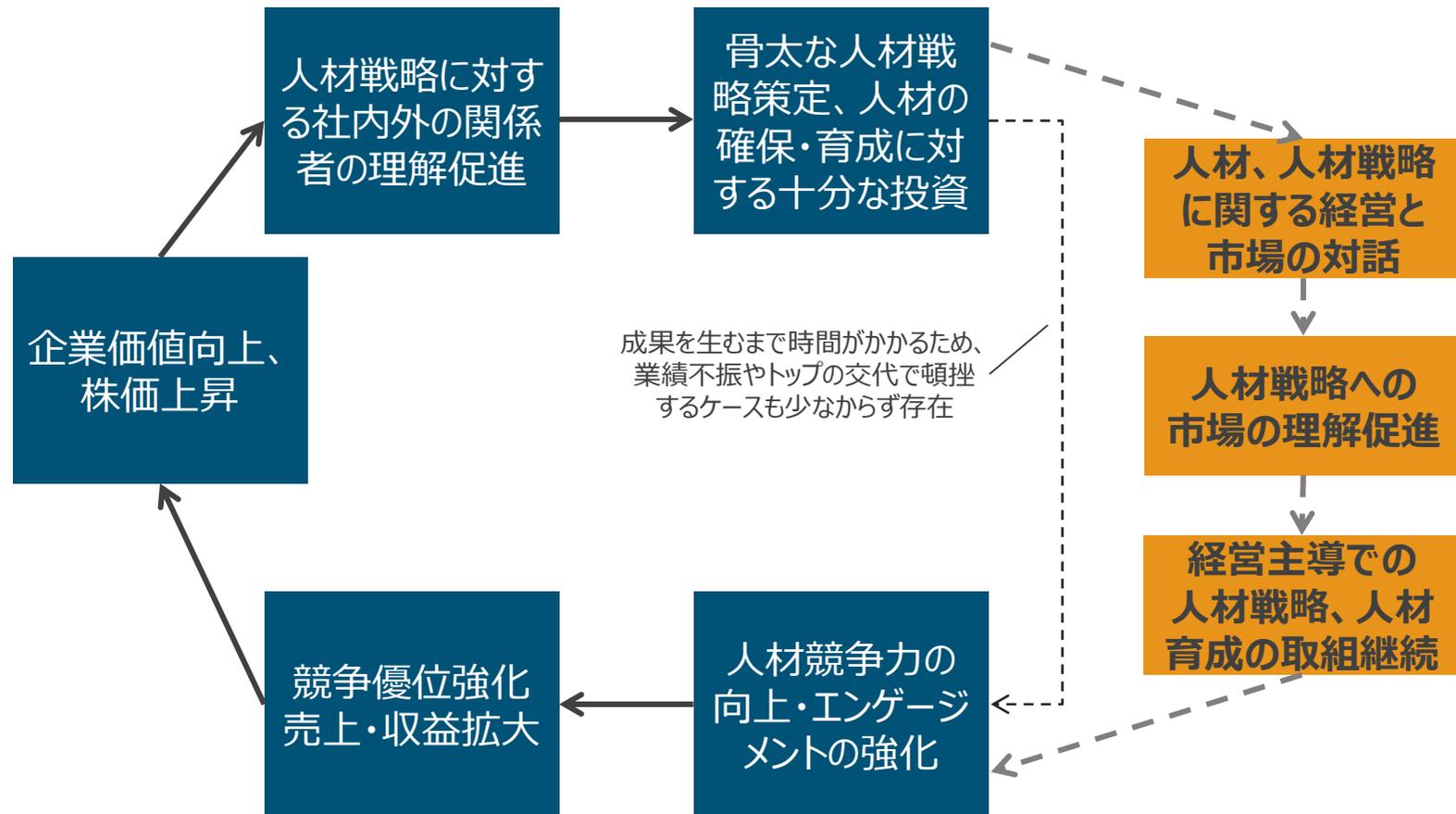
出所：宮川努. 無形資産の概念整理と企業パフォーマンスへの影響. 証券アナリストジャーナル, 第56巻7号, pp6-16 よりマーサーが作成

企業の持続的な価値創造プロセスにおいて、人材はイノベーションを生み出し、競争優位を支える重要な要素



出所：経済産業省（2017）「価値共創のための統合的開示・対話ガイダンス」

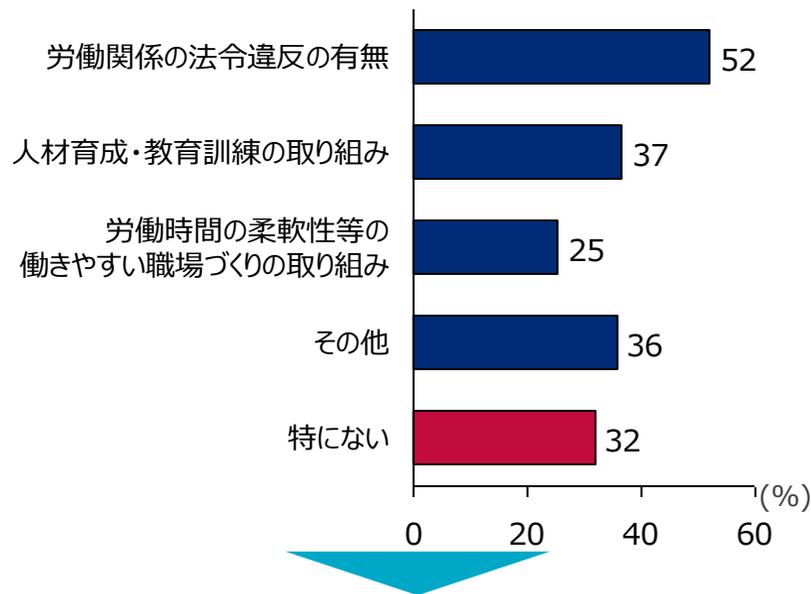
人材戦略を企業価値向上に結びつけるには、経営者の人材戦略に対するコミットメント、継続性が極めて重要



経営者が自ら積極的に市場と対話をする中で、成果の創出まで時間のかかる人材戦略への取り組みを、より骨太で継続的なものにできないか？

資本市場の人材戦略・人材育成に対する理解・関心は十分には高まっておらず、重要性の喚起から始めることが必要ではないか

機関投資家が重視する人材関連情報



**法令違反の有無が最大の関心事。
関心なしも3割以上**

資本市場関係者コメント

“形式ではなく、ストーリーが大切。人材戦略や人材への取り組みと競争優位の関連を理解したい”（日系運用機関幹部）

“最も重視しているのはトップの資質。それ以外の主な関心事はコンプライアンス関連リスクの有無と、CEO後継候補がいるかどうか”（投資業界関係者）

“人材施策に関するアナリストからの質問は社外取締役の人数など極めて形式的で、中身まで理解する姿勢はやや乏しい”（大手企業元IR責任者・政府系ファンド関係者）

“多くの市場関係者の人事リテラシーは低く、表面的な理解しかしていないと思う”（資産運用コンサルティングファーム幹部）

欧州各国に比べ人材情報の公開に向けた日本の取組みは不十分

人材情報についての各国開示比率ランキング



						日本と1位の差分
従業員総数	1	3	5	2	4	-
組合加入率	1	2	3	4	5	-
障害者従業員%	3	5	1	2	4	-48%
雇用機会均等政策	4	5	3	2	1	-21%
訓練方針	4	5	1	3	2	-37%
従業員平均年齢	4	5	2	1	3	-63%
従業員トレーニング費用	5	4	2	1	3	-37%
パートタイム雇用者数	5	4	2	1	3	-44%
従業員離職率	5	4	1	2	3	-75%
女性管理職比率	5	4	2	3	1	-75%
管理職マイノリティ比率	5	3	4	2	1	-7%
従業員マイノリティ比率	5	2	4	3	1	-11%
女性従業員比率	5	4	2	3	1	-79%
1従業員あたり研修費用	5	4	2	1	3	-22%
社員研修時間数	5	4	1	2	3	-66%
男女間賃金格差の開示	5	4	2	3	1	-19%

**従業員総数、組合加入率など基本情報以外の
人材情報の公開は欧州各国に比べて日本は劣後**

欧州企業における情報公開の例



- 従業員総数、女性比率、女性管理職比率、離職率の他、組織能力上重要な研究所従業員数、エンゲージメントやリーダーシップ、企業風土についての指標を公開
- 指標については自社で統計分析を行い、自社のパフォーマンスとの相関関係も含めて公開している



NOVARTIS

- 従業員総数、女性比率、女性管理職比率、離職率の他、従業員一人当たりのトレーニング時間などを公開
- 全社的な企業風土改革への取り組みや、従業員に対するリカレント施策の活用状況などもレポート

出所：SDGs経営／ESG投資研究会事務局資料、SAP（2016）“Integrated Report 2016”、Novartis AG（2018）“Annual Review”

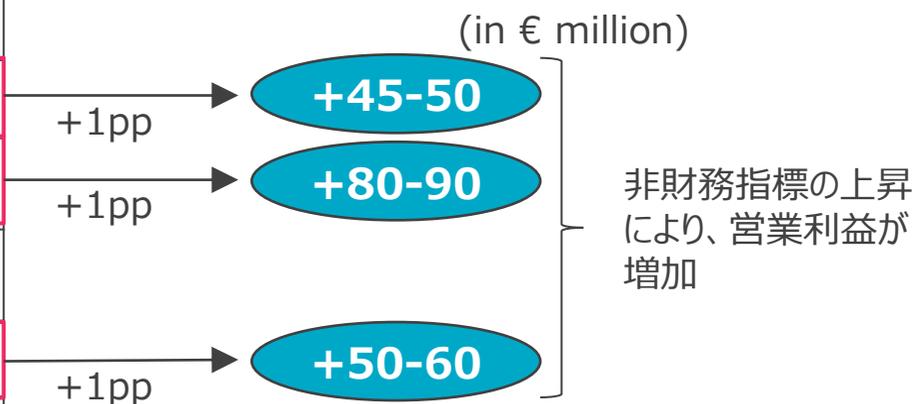
SAP社では人材についてのより詳細な情報開示と、人材情報と企業パフォーマンスの分析結果を公開している

SAP社における人材情報の開示項目例

	2012	2013	2014	2015	2016
総従業員数 (万人)	6.4	6.6	7.4	7.7	8.4
従業員数 (R&D部門、万人)	1.8	1.8	1.9	2.1	2.3
女性管理職比率 (%)	20.8	21.2	21.3	23.6	24.5
女性上級管理職比率 (%)	14.5	14.3	15.9	19.2	20.8
エンゲージメント指数 (%)	79	77	79	82	85
従業員の健康、企業風土についての指数(BHCI, %)	66	67	72	75	78
リーダーシップ指数 (LTI, in %)	NA	29	47	52	57
リテンションレート (%)	94	93.5	93.5	91.8	93.7
離職率 (%)	7	8	9	11	8

人材情報とパフォーマンスの関係

- 自社データを用いて、社内外の関係者と連携しながら、人材情報と自社のパフォーマンスの因果関係を分析
- 財務パフォーマンスの向上において人材情報をはじめとした非財務指標が重要な役割を示すことを統合報告書でステークホルダー向けに報告



米国においても資本市場がリードする形で、人材情報の公開を求める取り組みが始まってきている

米国機関投資家団体*による人材関連情報の公開に関する請求

1. **Workforce Demographics**
(従業員のデモグラフィ)
2. **Workforce Stability**
(雇用の安定性)
3. **Workforce Composition**
(従業員構成)
4. **Workforce Skills and Capability**
(従業員のスキルと組織能力)
5. **Workforce Culture and Empowerment**
(企業文化とエンパワメント)
6. **Workforce Health and Safety**
(従業員の健康と安全)
7. **Workforce Productivity**
(労働生産性)
8. **Human Rights**
(人権についての取り組み)
9. **Workforce Compensation and Incentives**
(報酬水準と支給インセンティブ)

- ✓ 投資家が成長機会及びリスク管理を正確に判断するにあたっては、付加価値の源泉である人材についての情報の公開がこれまで以上に必要として、2017年7月に提言
- ✓ ビジネス上重要な具体的な指標については各社様々なため、人材についての情報公開の際の基本的な考え方となる9つのカテゴリーを提示

*「全米自動車労働組合退職者医療保険基金やカルパースなど25団体の機関投資家により2013年に設立

資本市場との対話では、トップがみずから自社の戦略・競争優位と人材戦略の関連を、分かりやすくストーリーとして示すことが肝要

事例① オムロン

- オムロンでは、トップが企業理念の浸透・実践を自社の存在意義、競争力の根幹としてきわめて重視
- 理念浸透・共鳴の一環として、グローバル全社員が理念を実践する取組み「TOGA*」を2012年から開始し、チャレンジし続ける風土を醸成
- 資本市場関係者を含めた外部のステークホルダーの一部もTOGAに招待し、自社の取組み、競争優位の源泉への理解につなげている

TOGA参加者数の推移



事例② 中外製薬

- 中外製薬では、働き方改革・ダイバーシティ推進を競争力の源泉であるイノベーションに繋がるものとして極めて重視し、トップが変革に長年コミット
- 統合報告書や個別IRミーティングではトップ自ら積極的に人材関連の指標・取組みを説明
- イノベーションと人材戦略の関連に関する資本市場関係者への理解浸透につながりつつある

働き方改革に関するKPI



意識調査結果の推移



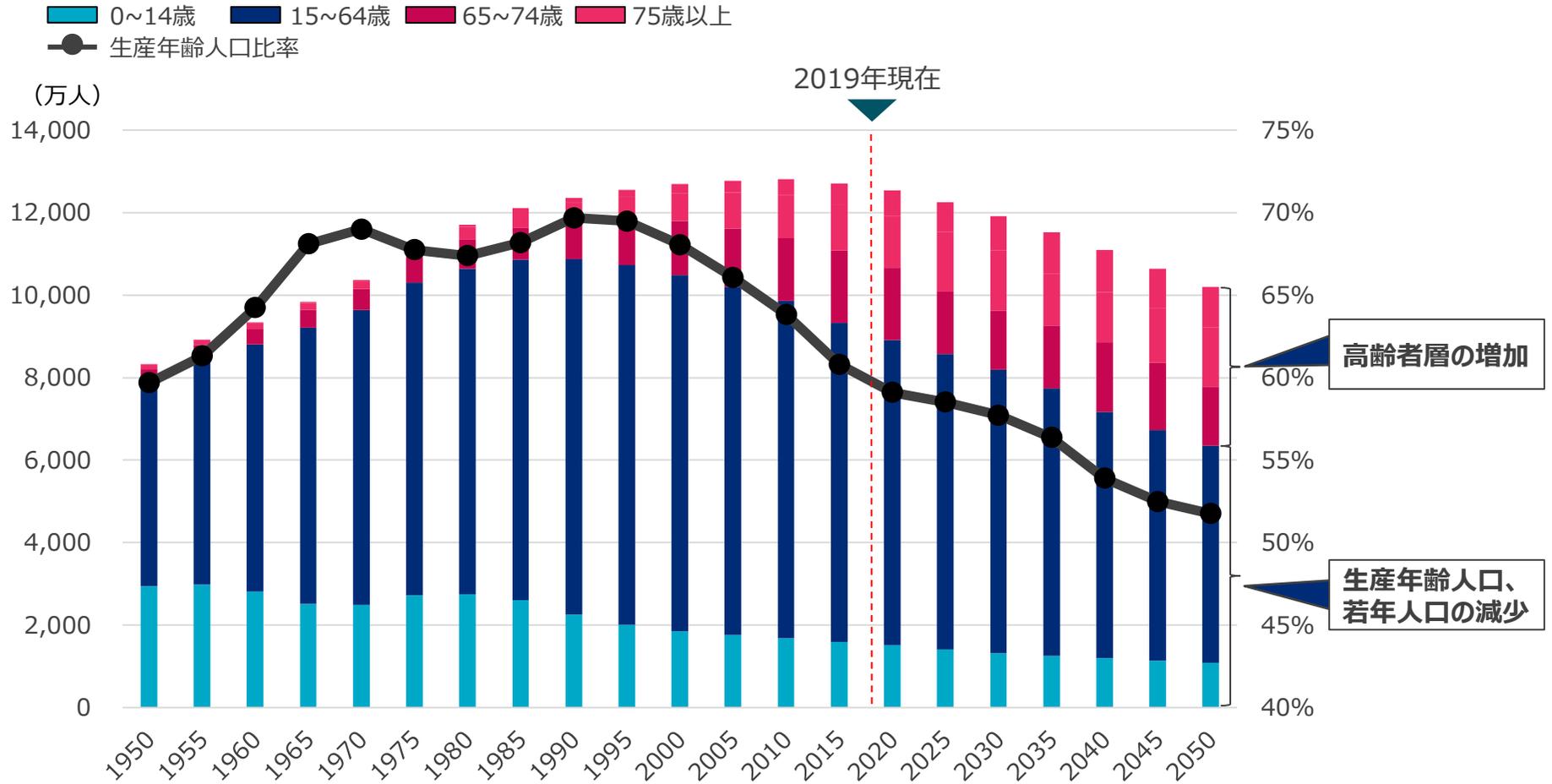
D&Iに関するKPI



労働市場

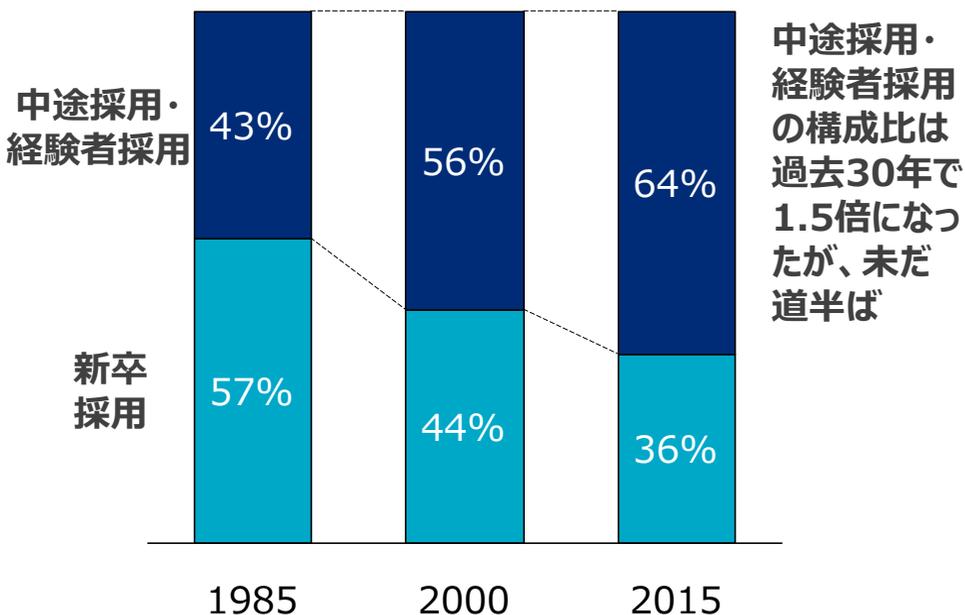
少子高齢化が進む中で、労働市場のあり方は大きく変化していく

生産年齢人口比率の推移

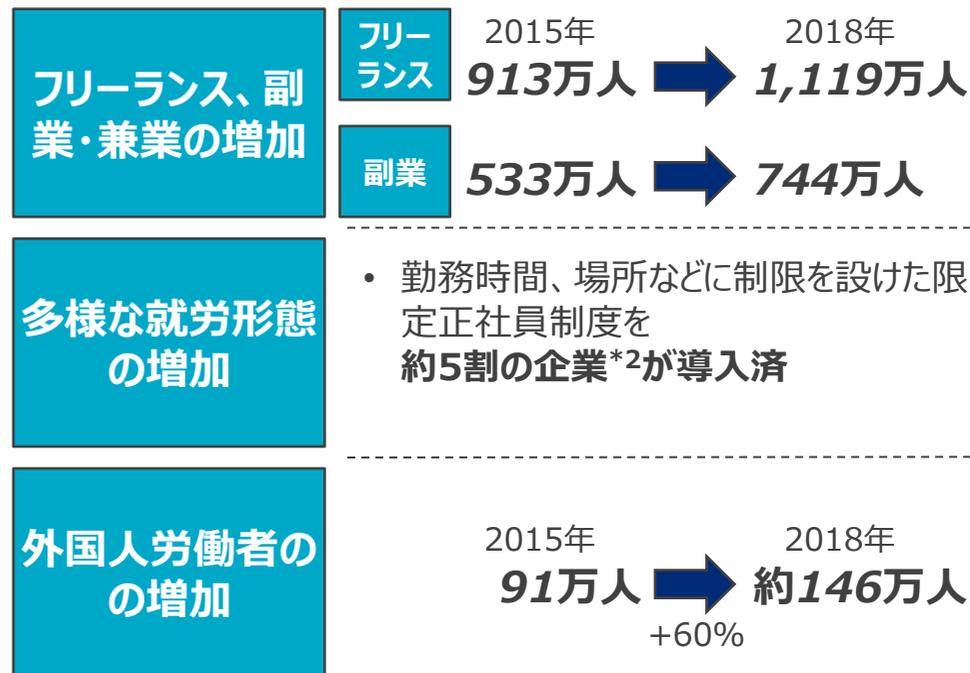


労働市場の質的变化、職場の多様化も進んでいく

入職者*1の職歴別割合の推移



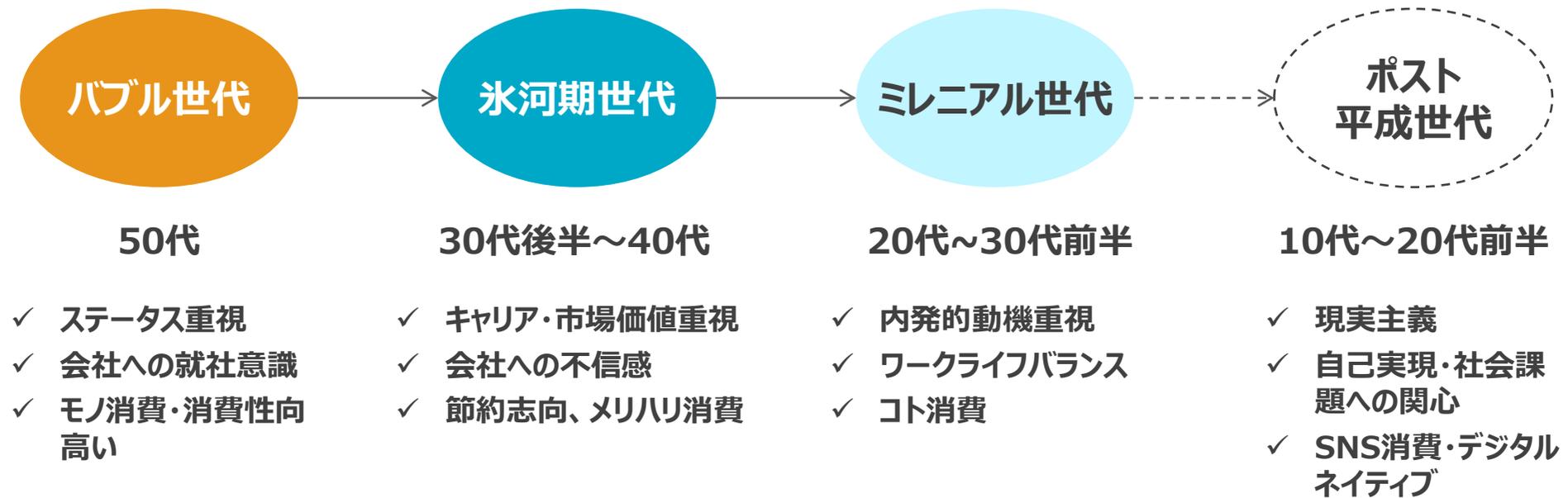
雇用ポートフォリオの多様化



*1 企業規模1000人以上の一般労働者入職者数

*2 岩手県・宮城県・福島県を除く全国44都道府県に所在する正社員数300人以上の企業1,987社中

世代により就業観、意識の変化も進展



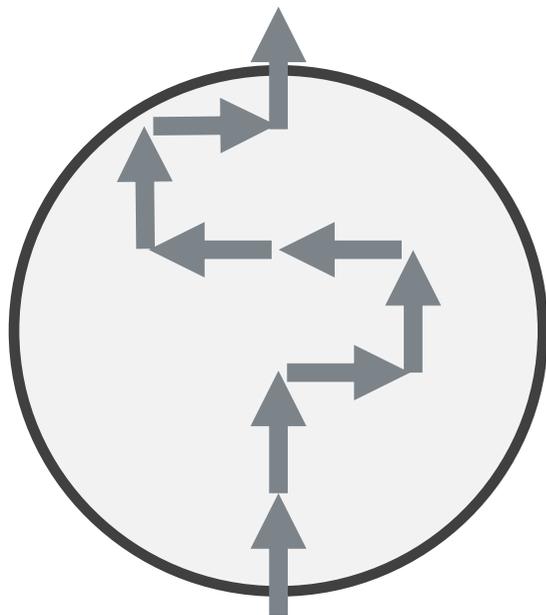
求められる「雇用コミュニティ」のあり方も変化しつつある

従来の日本型雇用コミュニティ

(事業環境の予見可能性が高く、安定性が重要)

[新卒一括採用が基軸：同質性]

企業主導のキャリア形成



メンバーが変わらないクローズドなコミュニティ

➔ 内部公平性が最重要

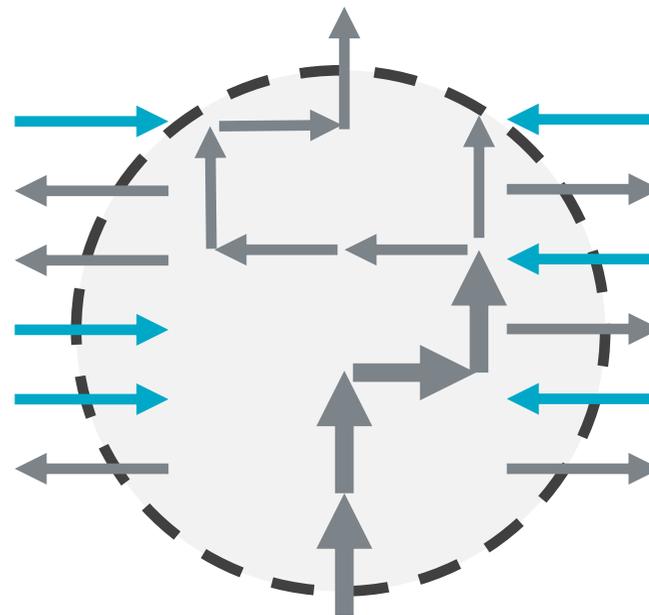


これから求められる雇用コミュニティ

(VUCA時代へ。変化対応、イノベーションが重要)

[新卒、中途、再入社、リスキル・再配置：多様性]

個人の自律的なキャリア形成



メンバーの出入りがあるコミュニティ

➔ 外部競争力も重要に

これから求められる雇用コミュニティにシフトする上では、企業・個人・市場それぞれに実現すべき要件が存在

日本型雇用コミュニティにおける要件

企業

- 新卒一括採用、無限定正社員を中心とした雇用ポートフォリオの構築
- 内部公平性を重視した、一律的な処遇を可能にする人材マネジメント

個人

- 企業に対する就社意識、高いロイヤルティ
- 企業主導のキャリア形成

労働市場

- 内部労働市場における安定した雇用確保、人的資本蓄積を可能にするインフラ整備

今後求められる雇用コミュニティの要件

- 多様な雇用形態、労働力の活用（引き続き、コア人材の内部育成も重要）
- 外部競争力を意識しつつ、多様なニーズに応えられる複線型の柔軟な人材マネジメント

- ミッション・ビジョン・バリューへの共感に基づく高いエンゲージメント
- 副業等による個人の自律的なキャリア形成

- 企業の競争力強化や個人の自律的キャリア構築につながる労働移動、人材育成をサポートするインフラ整備（ジョブ別市場報酬水準の見える化、リカレント教育提供など）

參考資料

長期的取組みが必要な人材戦略の継続、資本市場との建設的な対話が不十分な可能性

現状 (As Is)

- 売上成長・収益改善が優先され、人材育成投資は諸外国と比べて必ずしも十分ではない可能性
 - ✓ 外部人材獲得や研修などには十分な資源が投入されていない？
 - ✓ ミドルが手薄な現場は時間的余裕がなく、OJTを通じた育成も不十分？
- 人材戦略、人材に関する取組が資本市場では必ずしも十分に理解されていない一方、企業側も十分な情報発信はできていない状態
 - ✓ CEOの資質、後継者の有無への関心は高いが、その他の人事領域への注目は薄い？



目指す姿 (To Be)

- 人材に対して継続的に適切な投資がなされ、競争優位の源泉になっている状態
 - ✓ 必要な能力を持った経営陣の確保、幹部候補・キー人材の継続的育成
 - ✓ 高いエンゲージメントを通じた、生産性や品質・サービスレベルの向上 等
- 人材戦略、人材に関する取り組みを経営者・CHROが積極的に投資家に発信し、企業価値（株価）に適切に反映されている状態

MAKE TOMORROW, TODAY



© 2019 マーサー ジャパン株式会社

本文書には、マーサー ジャパン株式会社（“マーサー社”）に帰属する機密情報が含まれており、その利用は貴社に限定されるものである。本文書に対する意見等は、如何なる場合においてもマーサー社の事前の書面による同意なしに、全てあるいは部分的に修正または第三者に対して売買、提供されることは許可されるものではない。

本文書に含まれる情報は直接に、あるいは他の情報源から取得したものである。マーサー社ではこの情報は信頼のおけるものであると理解しているが、情報の正確性については保証するものではない。また、本文書並びに関連書類における誤り、遺漏、不正確性及び、この結果生じる損害に対してマーサー社は責務を負わないものとする。

本日も議論いただきたい主な論点（資本市場）

○付加価値の源泉が人材にシフトする中で、経営者が、経営戦略の実現に向けた人材戦略や人的投資を「見える化」し、資本市場（機関投資家等）に対して、対話・行動していくことの重要性が増している。

①経営者が、人的資本への投資を「コスト」としてではなく、企業価値創造を支える「投資」として位置付け、人材戦略とともに投資家に対し積極的に発信・説明することを重視すべきではないか。

②人材戦略や人的投資について、企業経営者と資本市場関係者（機関投資家等）の建設的な対話を促すためには、双方がどのような共通認識を持ち、どのような枠組み・指標（定性情報、定量情報）を考えていくことが有効か。

本日ご議論いただきたい主な論点（労働市場）

- 経営環境を巡る変化、人手不足の深刻化、個人の価値観の変化等に応じて、採用ルートや、雇用形態・働き方のあり方が多様化・柔軟化している中で、多様な個人が活躍するための環境整備が必要。

- ③多様な個人が活躍する人材マネジメントを構築するためには、外部労働市場を意識して、内部労働市場をどのように変えていくことが適当か（複数の人事制度、報酬制度等）。

- ④企業の経営競争力の強化と、個人の自律的なキャリア構築を両立する人事戦略を進めるために、日本の労働慣行や制度のあり方をどのように考えていくべきか。