人的資本開示セミナー

人的資本経営・開示の最新トレンド

人的資本経営を通じた企業変革とステークホルダーコミュニケーション

2026年10月06日

Unipos株式会社　代表取締役会長　田中弦

UNiPOS

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

田中 弦

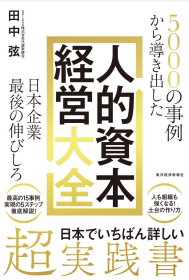
Yuzuru Tanaka

Unipos株式会社 代表取締役会長

ソフトバンク、コーポレイトディレクション（CDI）、ネットエイジを経てFringe81（株）を創業。2013年MBO、2017年東証グロース市場上場。同年Uniposのサービス開始。2021年10月にUnipos（株）に社名変更、2025年8月よりリンクアンドモチベーショングループに加わる。 Unipos株式会社代表取締役社長CEOを経て現職。

“人的資本経営コンサルタント”として「人的資本経営フレームワーク（田中弦モデル）」の公開や約5,000の人的資本開示から導き出した見解を発信。メディアへの出演多数。「心理的安全性を高める リーダーの声かけベスト100（ダイヤモンド社）」「日本企業最後の伸びしろ 人的資本経営大全（東洋経済新報社）」著者。

内閣官房「非財務情報可視化研究会」構成員（2025.12〜）



社員のスキル、組織のカルチャー、アイデアといった
無形資産で付加価値を生めない会社は、
評価されない時代がきています。
私の原動力は、日本の社会課題である

少子化 **高齢化社会** **生産性の低さ**

人材不足 **ジェンダー不平等**

先進国で最低のエンゲージメント

を 「人的資本経営」を軸にお客様とともに解き、
日本企業の再成長をはかることです。
そのために国内外5,000以上の人的資本経営研究をし、
成果を無料で公開し、コンサルティングに活かしています。
また、「Unipos」をはじめとする
企業カルチャーを変革する仕組みと、
これからの時代に対応できる新しい人的資本投資の
方策をお伝えします。

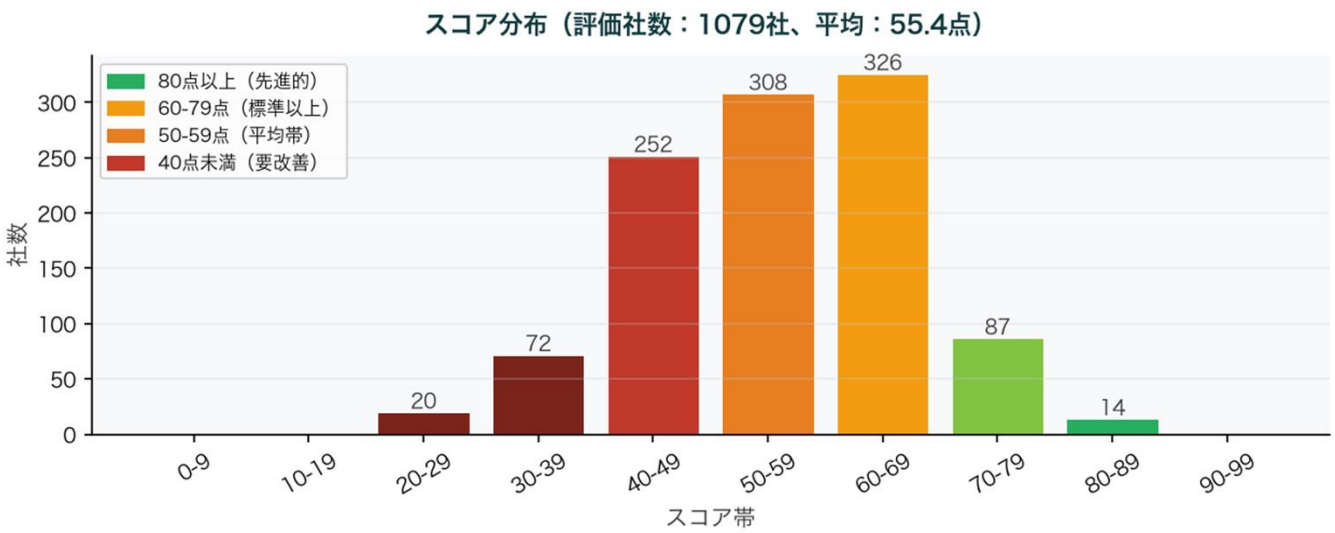
© Unipos Inc. All Rights Reserved.

3末決算かつプライム上場企業
1079社を読んだ結果

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

Unipos社のHCNIスコアリング（ナラティブインデックス）評価では80点以上は14社。

40点未満の要改善企業も344社、31.9% あり



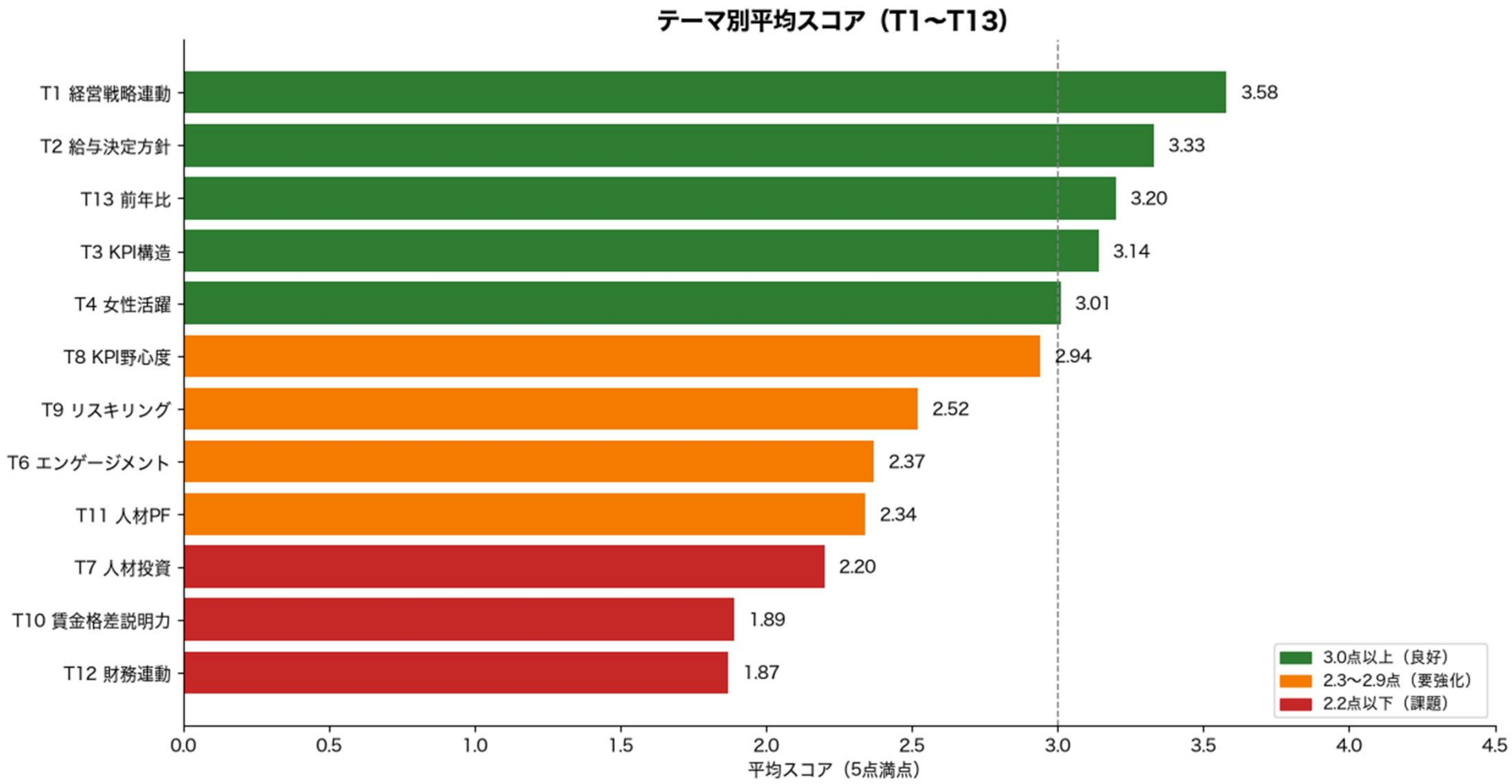
区分	社数	構成比	解釈
80点以上	14社	1.3%	先進的開示。財務連動・因果説明まで踏み込んだ少数精鋭
70～79点	87社	8.1%	高水準。12テーマ全体でバランスよく開示
60～69点	326社	30.2%	標準以上。法令対応を超えた質的記述を持つ
50～59点	308社	28.5%	平均帯。法令最低限はほぼ満たすが質・深度に課題
40～49点	252社	23.4%	要改善。記述の具体性・指標接続が不足
40点未満	92社	8.5%	緊急対応。法令未遵守または記述が極めて薄い

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

UNiPOS

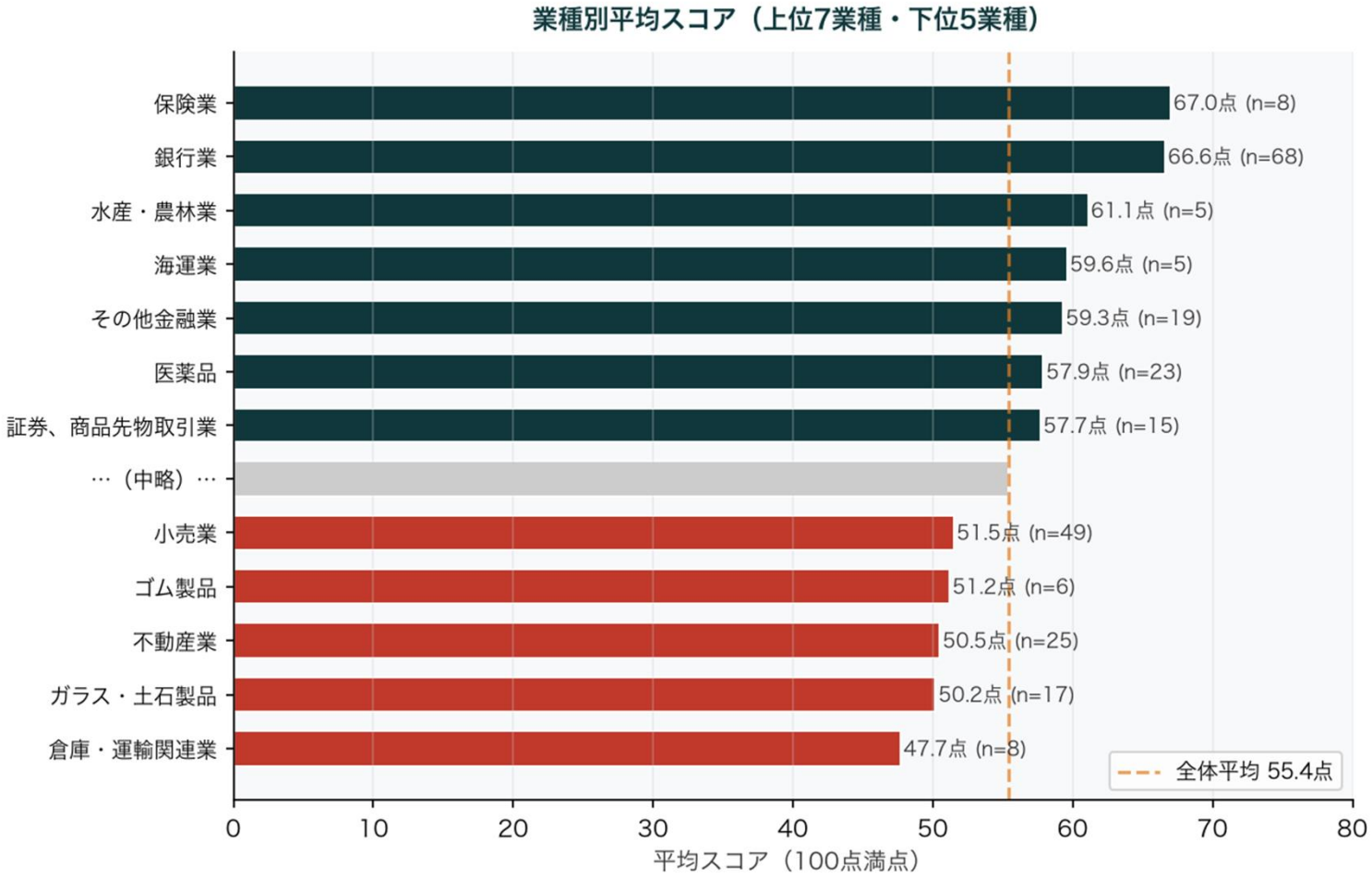
HCNIスコアリングでは以下の13項目の「説明する力」を調査。

財務連動は最も苦労したポイントかと。



業種別分析

下位業種と上位業種はますます差がつく結果となった



I Rights Reserved.

有報トップ開示を見る

“経営者が語る言葉（説明責任）を変えると会社は変わる”

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

なぜに非財務情報の開示が重要であるか

人的資本経営では「開示の高度化」と「経営の高度化」が同時に問われていますが、いずれも途上で、企業間の二極化が進んでいます。分かれ目は、経営戦略と人事戦略を接続して語れているか、人的資本を財務・事業成果に接続できているかの二点です。

多くの企業では分断しています。分断している企業の多くは形式的な開示であり、変化をステークホルダーに訴えることにメリットを感じていないのでしょう。

本講演では、先行企業が何を語り何を測っているのかを実例でお示しします。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

登る山が違うのではないか

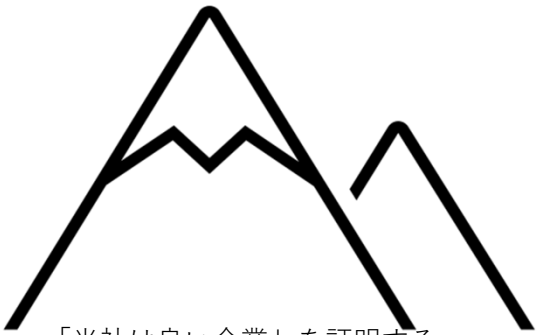
UNiPOS

多くの企業は今、人的資本経営や開示において、「ホワイト企業山＝前項の左側」をメインに登っています。ポジティブな施策紹介ばかりで、一見、問題が無さそうに見えます。

「規格山」を登ることで、ESG格付け機関からは満点をもらえるかもしれません。

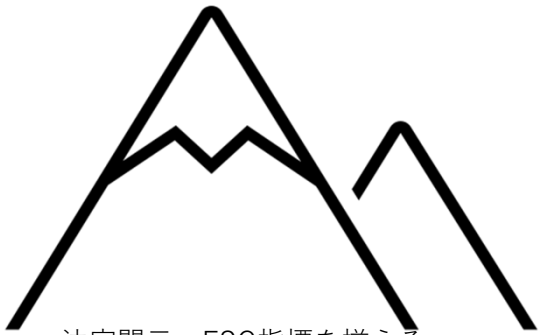
みなさん、そんなに表面的でいいんですか？これからの時代に対抗できますか？

「ホワイト企業山」



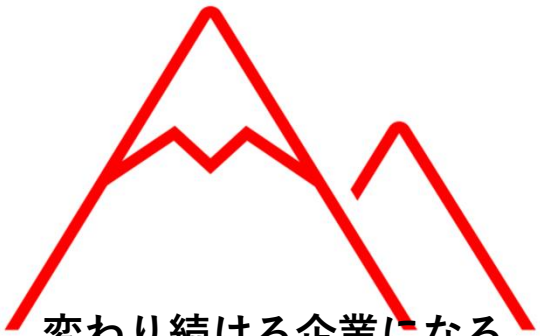
「当社は良い企業」を証明する

ISO30414などの「規格山」



法定開示・ESG指標を揃える

「課題克服・変化山」



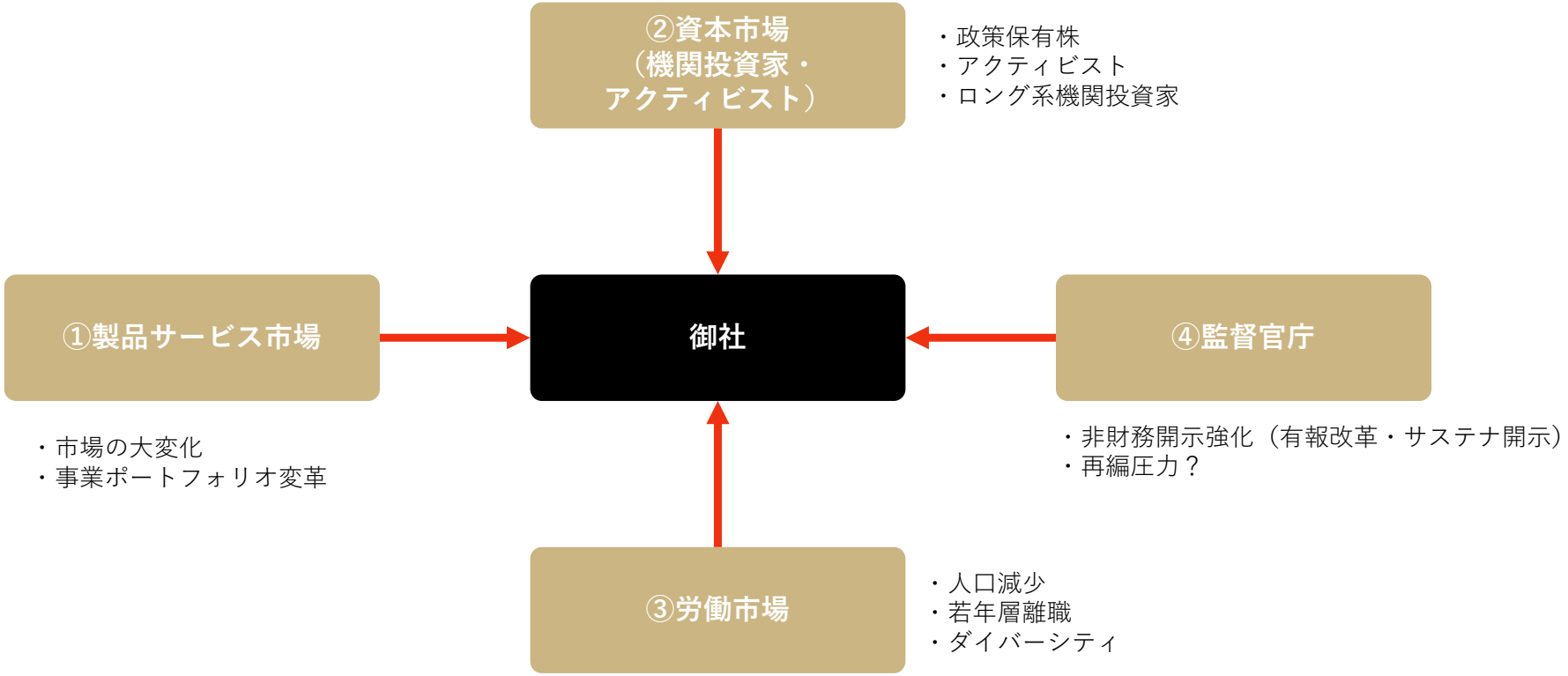
変わり続ける企業になる

みなさんはどの山を登っていますか？

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

４つの変化圧力は次第に高まる

変化の激しい時代において、御社が中長計を達成できる「組織的遂行能力」があるか、が問われている



© Unipos Inc. All Rights Reserved.

人的資本ROIと、人的資本インパクトパスについて

両方とも少しずつ出てきていますが、注意喚起をしておきます

- 人的資本ROIは、金利等の人的資本に関係無いもので数字が変わるので注意。MIXI社やリコー社は特定のビジネスが強いため人的資本ROIが向いている。また、「人的資本への投資を削減したら改善する」指標であることに注意したい。

- 人的資本インパクトパスは経年データを活用し、その際に比較可能指標を多く使うことが多いので、ユニークなストーリーとはなりづらいことに注意。インパクトパスは繋がりをすことに強みがあるが、「経営戦略と人事戦略の連動」には使いづらい。インパクトパスでこれを解決する際は注意が必要。事業戦略に沿ったストーリーを示したい場合は人的資本フレームワーク等で整理していったほうが混乱が防げる

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

丸井グループ：「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」を支えるIRRという裏付け

「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンの実現に向け、人的資本投資320億円（5年間）に対し新規事業が生んだ限界利益は566億円（10年間）。投資利益率（IRR）は13.4%で株主資本コストを上回った。ビジョンを数字で裏付けているのは、この1社のみ。

当社グループの2017年３月期から2021年３月期までの５年間の人的資本投資は320億円です。一方で、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの新たな事業による限界利益をリターンとみなすと、2017年３月期から2026年３月期までの10年間に生み出された限界利益は566億円でした。投資採算、資本効率に関しては、ＩＲＲによるリターンを算出する測定モデルを用いており、2026年３月期までを投資回収期間とするとＩＲＲは13.4%となり、株主資本コストを上回りました。この測定モデルをもとに効果検証を継続しながら、企業価値向上につながる人的資本投資をさらに推進していきます。

人的資本投資のＩＲＲ13.4%は、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。今後は実効性を高めつつ人的資本投資を５年間で700億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現します。

＊人的資本投資により創出された当社独自の新事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定
（投資期間：17年3月期～21年3月期 ー 回収期間：17年3月期～26年3月期）

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

しずおかフィナンシャルグループ：中計転換点においてガラッと独自指標を変更。第2次中期経営計画が結ぶ、生産性指標と人財ポートフォリオ

第2次中期経営計画の3つの基本戦略と人財戦略を「相互に連動させ」、生産性指標（1人当たり業務粗利益65→86百万円）を人財ポートフォリオ計画と結びつける。経営戦略連動・KPI構造・女性活躍・人材ポートフォリオの4テーマで最高評価。

A　人財ポートフォリオの最適化

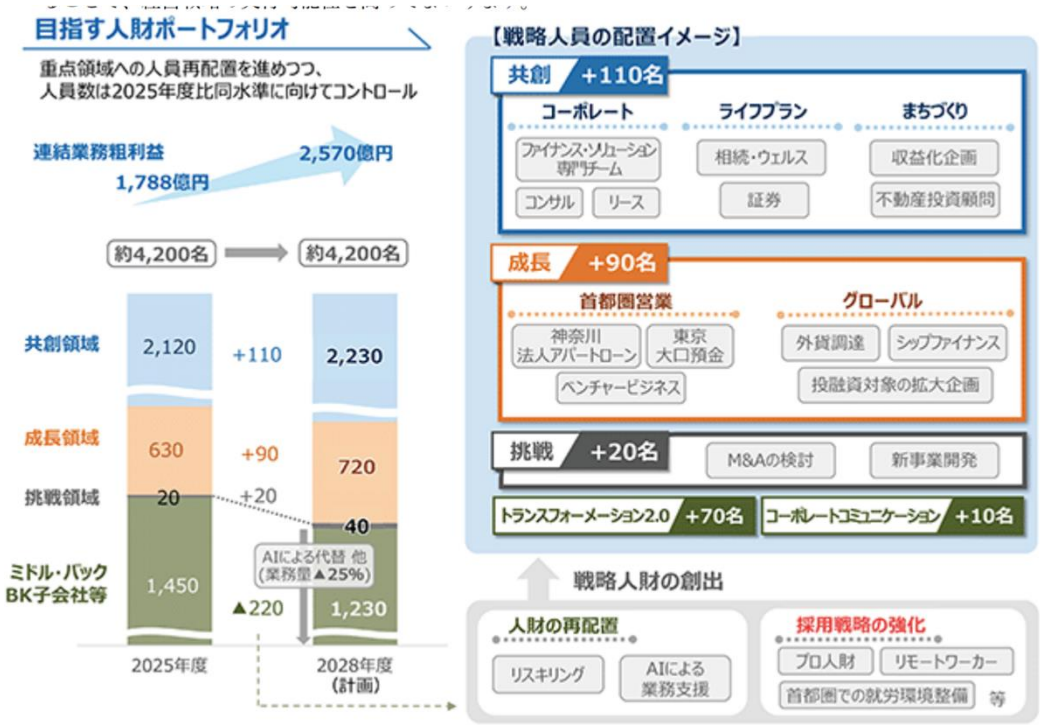
人財ポートフォリオの最適化とAI等による業務効率化を通じ、人的資本の質的向上および生産性向上を図ります。あわせて、専門性を有する人財の確保や人的資本投資の拡充により、持続的な企業価値創出を支える人財基盤の強化に取り組んでいきます。

[戦略実現に必要な人財ポートフォリオ]

第２次中期経営計画では、事業領域を「共創」「成長」「挑戦」の３区分に整理し、各領域の戦略に応じた人財の重点配置を行います。グループ全体の人員数は約4,200名と現状と同水準を維持しつつ、AI等の活用による業務代替・補完を通じてミドル・バック部門の業務量削減を進め、捻出した人員をフロントおよび重点領域へ再配置することで、経営戦略の実行可能性を高めてまいります。

[人的資本投資の拡充]

当グループでは、人的資本投資を、地域の持続的成長とグループの企業価値向上を支える未来への投資と捉えています。第２次中期経営計画では、経営戦略の実行力を高めるため、人財への投資を重点施策と位置付け、計画最終年度である2028年度において、2025年度比で人件費＋67億円、教育投資および福利厚生費＋２億円、合計＋69億円の人的資本投資の拡充を計画しています。人件費については、プロ人財の確保やベースアップに加え、RS信託の活用や企業価値向上への貢献に連動した報酬制度の整備を通じて、人財への継続的かつ手厚い還元を行います。あわせて、教育投資および福利厚生については、リカレント施策の強化や福利厚生制度の充実を図り、役職員が安心して挑戦し成長できる環境づくりを支えていきます。



© Unipos Inc. All Rights Reserved.

りそなHD①——自行の課題の背景を、有価証券報告書に書いた

① 従業員の行動変容・成長を促すための戦略

a. 背景と課題認識

当グループは、新中期経営計画「Shift to the Next Stage －新たなカタチをつくる３年間－」において「コア事業の成長」と「次世代成長ドライバーの創出」を両輪として掲げています。これを実現するためには、挑戦・変革を日常化する組織への転換、すなわち従業員一人ひとりの仕事に対する主体性・当事者意識・挑戦志向の向上による「行動変容・成長」が不可欠と認識しております。

人財戦略を加速させる上での組織課題の特定にあたり、従業員に対して匿名アンケート等を実施し現状を把握した結果、「守りの姿勢」「ハレーション回避」「評価・処遇の平準化」などが一部で確認されました。こうした組織課題を放置することは、共創・プロフェッショナル・エンゲージメントの３つの柱の強化が不十分となり、経営戦略実現に向けたリスクとなり得ます。一方で、これらの課題を克服し、３つの柱の“共鳴”をさらに加速させることができれば、人財戦略の実現を通じた当グループの競争優位性の強化につながる機会と認識しています。

b. 組織課題の要因分析

上記課題をもたらしている要因として、主に以下の２点を認識しています。

(i) 環境要因（歴史的背景等）

2003年に公的資金が注入されて以降の改革期においては、当グループの生き残りをかけて、挑戦・変革が当たり前にある環境でした。その後、公的資金を完済し、安定期へと移行してきたことから、もともとある人の良さやアットホームな社風とも相まって、挑戦・変革が当時と比較して少ない環境となりつつあります。

(ii) 人事運用・マネジメント要因

公的資金注入後の採用抑制の影響等により、組織のマネジメントを担う世代が一部で手薄となるなど、人員構成上の課題が生じています。この影響から、マネジメント層の不足を補うため、従来よりも早期化することも含めて様々な形で登用を進めていく必要があり、結果として登用難易度が相対的に低下する傾向が見

nc. All Rights Reserved.

りそなHD②——課題を克服するための独自指標を経営目標とした

d. 新指標「行動変容・成長スコア」の導入

従業員の行動変容・成長の進捗や企業文化の変革を定点観測するため、新指標として「行動変容・成長スコア」を導入します。本スコアは、従業員への匿名アンケートにおける主体性・当事者意識・挑戦志向に関する設問群のポジティブ回答率平均で定義され、中期経営計画期間である2028年度までに65%を目標とし、毎年の進捗を確認します。

行動変容・成長スコア65%（2028年度目標）は、現状52%からの13pt改善を企図する挑戦的目標であり、各取り組みの実行を通じて段階的な改善を図ります。

注力テーマ	取り組み	指標及び目標	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
行動変容・成長	・目指す姿起点の目標設定・評価運営 ・挑戦を促す仕組みの構築 ・メリハリある処遇の実現 ・マネジメント機能の強化による企業文化改革	行動変容・成長スコア※1	52%※2	55%	60%	65%

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

りそなホールディングス：30歳同一年齢の比較で、賃金格差の縮小傾向を裏付ける

賃金格差の原因を「上位役職における女性比率の低さ」と特定した上で、30歳同一年齢での比較データから縮小傾向を提示。2030年度目標（女性ライン管理職比率40%以上）も明記している。

5　賃金は、職位・職務等が同等であれば男女間で差が生じることはなく、主として相対的に賃金の高い上位の役職における女性比率の低さにより、男女の賃金の差異が生じているものであります。30歳同一年齢（全従業員）での男女の賃金の差異は、全年齢を対象としたものに比べ、差異は少なくなっているため、今後も全体的には差異は縮小傾向に向かうと認識しております。これまでも女性リーダーの育成、登用への取組みを進めておりますが、取組み強化により更なる差異の縮小に繋げてまいります。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

第一ライフグループ：キャリア採用が新卒採用を上回る、多様性の広がり

キャリア採用者数が新卒採用者数を上回り、組織の多様性が着実に高まっていると説明。スペシャリティコースの拡充（8コース体制・約4割）、人財シフト累計3,600名など変化を数字で示している。

③ 人財戦略を支える６つの柱と具体的な取組

a. 人財獲得・人財育成

急速に変化する事業環境に対応するため、多様な人財の獲得を推進しております。新卒採用では、特定領域の専門性を高めるスペシャリティコースを拡充し、2025年４月入社から８コース体制としました。2026年卒の新入社員におけるスペシャリティコース採用者の比率は約４割を占めております。

また、事業領域の拡大と深化を支える人財確保のため、キャリア採用にも注力しております。新卒採用が人財育成を通じた中長期的な人財ポートフォリオの多様化に繋がる一方で、キャリア採用は即戦力の確保に加え、社内風土の変革を促す観点からも重視しております。直近２年は、キャリア採用者数が新卒採用者数を上回り、組織の多様性が着実に高まっております。

d. 適財適所の人財配置

海外事業のさらなる拡大や非保険領域への進出など事業領域を拡大している中、事業戦略遂行を支える人財ポートフォリオの構築を戦略的に進めております。日本国内では、第一生命保険株式会社の事業効率化や成長分野への重点的な人財配置などを目的に戦略的な人財シフトを推進しております。2026年４月時点で、累計約3,600名のシフトを実施いたしました。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

CCIグループ：「両利きの経営」をするための人材ポートフォリオ変革
人材ポートフォリオ変革があるから、経営が変わるではない

事業ポートフォリオの転換には「動的な人材ポートフォリオの構築」が欠かせないと位置づけ。旧コース制という構造的な原因を特定し、賃金差異が縮小した実績まで開示している。

ウ．人材育成方針

人材育成方針の全体像

当社の人材戦略は、社員一人ひとりの成長・育成を起点とし、事業戦略と連動させて推進することを基本方針としています。両利きの経営の本格化に伴い、地域金融から非金融領域へと事業ポートフォリオを転換する過程で、各事業領域で求められる経験やスキルは多様化・高度化しています。

このような環境変化を踏まえ、当社は目指すべき人材像を「事業戦略を実現・発展できるプロフェッショナル人材」と再定義し、事業戦略ごとに必要な人材ポートフォリオを明確化したうえで、現状とのギャップを特定し、戦略実現に必要な施策を体系的に展開しています。具体的には、①経営人材の育成、②デジタル・AI活用人材の育成、③人員構成のシフトに向けた育成の3本柱により取組みを推進しています。

男女の賃金の差異解消に向けて

従来の人事制度では、勤続年数や「総合職・一般職」といったコース区分により、同じ業務内容（ジョブサイズ）でも男女間に大きな賃金の差異が生じていました。キャリア型人事制度開始以降のキャリア給の見直しでは、性別に関係なくジョブサイズに応じた公正な評価制度を導入し、役割ごとの賃金の差異は大幅に縮小されました。しかしながら、全体としての男女賃金の差異は依然として56.3%と大きく重要な課題として残っています。

これは、「女性の管理職昇進率が低く、上位職に就く女性が少ないこと」と、「従来のコース別人事制度の影響により、女性社員が個人部門やオペレーション部門に偏っていること」の2点を主要因として生じているものです。今後は、これまで以上に意欲的に挑戦する女性を支援し、性別に寄らず職位や役割の選択が可能となる体制づくりを進めていきます。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

CCIグループ：eNPSスコアの改善を、変換の証として説明

ブランド変更という大きな変化もeNPSの結果を開示している。また、「現場主導の内発的な動機づけと人事施策が連動し、エンゲージメント改善につながった」と女性のeNPS改善事例を説明している。

カ．組織風土：エンゲージメントとウェルビーイング

社員エンゲージメントが映す組織風土の進化

社員のエンゲージメントの状況を可視化する指標として、当社は2022年から半期ごとにeNPSSM（社員ネット・プロモーター・スコア）を測定し、社員の働きがいの変化を継続的に把握してきました。直近の第6回調査（2025/11）の平均推奨度は6.1点と、導入以降中長期的に上昇基調を辿り、過去最高スコアを更新しています。

eNPSスコアも初回（2022年1月）の▲52.4から最新では▲46.8へと改善し、業界平均（▲62.9）を一貫して上回り続けています。背景には、職場での1on1ミーティングの徹底、対話を通じた役割ベース賃金制度への見直し、キャリアデザイン研修の継続実施、ウェルカムミーティングなど、社員の声に真摯に向き合いながら一つひとつ施策を積み上げてきた取組みなどが挙げられます。

一方で、社名変更直後のスコアにおいて、「CCIグループのブランド理念に共感できる」にポジティブな回答をした社員の割合は77.7%から63.1%へ低下しました。スローガン「さあ、協創社会へ。」への共感は60.8%、事業戦略の目的・狙いへの共感は55.2%とどまり、いずれも改善余地があります。

これらの課題への対応として、当社ではトップマネジメントと社員の対話の量・質の両面を見直し、理念共感の再構築に取り組んでいます。CEO自らが直接社員と対話する「CEO1on1」「CEOと社員持株会との対話の機会」、「入社時のCEOを交えたウェルカムミーティング」や、各事業責任者が専門領域ごとに戦略を発信するコミュニケーション機会を通じて、経営の意図や戦略の背景を直接共有するとともに、社員の声を吸い上げる双方向の対話を促進しています。また、社内ポータルTeamsを活用した情報発信により、理念・戦略と日常業務を結び付ける取組みを進めています。

昨年からの改善事例として、女性社員のエンゲージメントの向上が挙げられます。女性のeNPSは2022年1月の▲71.2から2025年11月には▲60.4まで改善しており、その背景には、現場部門が主体となった働きがい向上施策があります。社員同士の対話を通じて業務の意義や価値を再定義する取組みを展開した結果、現場主導の内発的な動機づけと人事施策が連動し、エンゲージメント改善につながりました。

味の素：食品・バイオ両事業の高度化を支える、人財ポートフォリオの組み直し

食品事業・バイオ&ファインケミカル事業のポートフォリオ高度化という成長戦略に、人財ポートフォリオの再構築を重ね、CHRO設置や人財委員会の設置まで一貫して記述している。

戦略と人財を「挑戦」でつなげる

売上高・事業利益成長を大きく牽引したバイオ＆ファインケミカルの電子材料事業の好調を支えているのは、「高速開発システム」です。高速開発システムは、①「顧客ニーズを先読みする」、②「複数のソリューションを並行して迅速に開発する」、③「フィードバックに基づき継続的にソリューションを改善する」の3つのKey Success Factorにより、市場・顧客環境の急速な変化に対応する手法です。この考え方は電子材料事業にとどまらず、他の事業・機能にも応用可能であり、2030の挑戦的なASV指標の実現、さらにはその先の新事業・新製品創出の原動力になると考えています。

その実現を支えるのが、味の素グループの「志」と従業員一人ひとりの「志」の重なりを言語化することにより高まる「挑戦」への意欲です。味の素㈱では「挑戦」の機会提供として、「手挙げでの異動」および「TRY&A-CROSS(社内副業制度)」を拡大しています。これらは海外を含むグループ会社でも展開が進んでおり、ESにおける「挑戦」（「上司は失敗から学ぶことを奨励してくれる」等の6設問で構成）のスコアは87（前年差＋1）でした。挑戦文化をより一層強化するにあたり、今日できることを明日に先送りせず、継続的成長を目指し、昨日よりも少しでも良い方向へ向かおうとする日々の活動を全て「挑戦」と考え、AGWに則った多様な「挑戦」を後押しするために、挑戦と成果が適切に結びつく制度運用を進めていきます。

グローバルで「多様」な人財をつなげる

味の素グループは、食品事業を中心に各地域の文化・嗜好性に対応することで、高いローカル市場対応力を発揮し、グループ個社が自律自走で事業を拡大してきました。このローカル市場対応力は、今日の食品事業の成長を牽引する強みです。一方、長期的な事業拡大に向けては、食品事業における新たな地域・国での事業拡大や新商品の導入、バイオ＆ファインケミカル事業における新領域創出が不可欠であり、そのためには「知・経験×属性」の観点でDE&Iを推進し、チームの実行力を高め、イノベーション創出につなげることが重要であると考えています。

グループのリーダーシップ層（執行役・執行理事・Group Executive Manager：137ポジション）の多様性については、性別、国籍、所属籍等の観点での多様性が2025年度は27％と順調に推移しています。対象ポジションでは、Ready（1年～3年）、Next（5年以内）、Future（8年以内）の期間でサクセッションプランを作成し、次世代リーダー層の人財プール形成、戦略的な育成・登用を強化しています。

また、味の素㈱においては、新領域、成長領域における専門性獲得の観点からキャリア採用を推進しており、2025年度の「1年間で入社する従業員の内、キャリア採用で入社する従業員の比率」は40％、全従業員の内、キャリア採用で入社した従業員の構成比」は20％でした。また、味の素㈱の女性管理職比率は、16％と対前年+2％と増加しましたが、女性従業員比率33％と比較して依然として低い水準であり、引き続き女性管理職のパイプライン形成が課題と捉えています。これに対して、「AjiPanna Academy（アジパンナ・アカデミー）等の一般職女性育成支援を推進しており、2025年度の研修参加者43名のうち97％が管理職への挑戦意向を示しています。また、ESの結果、半数を超える女性従業員が上位の職位への意欲を示しており、20代～30代の女性従業員では70％（前年＋4％）となります。また、30代の女性の従業員比率は36％、20代の女性従業員比率は40％と増加傾向にあり、段階的に女性管理職比率は向上するものと考えています。知・経験の融合をさらに加速するためには、グローバル視点で「適所・適財」「適時・適量」な人財配置が重要です。味の素グループでは、国際間異動ガイドラインを整備し、日本と海外拠点間のみならず海外拠点間の異動を進めていますが、さらに実効性を高めるため、事業ポートフォリオにアラインした人財ポートフォリオの明確化、グローバル共通の人事ポリシーおよびガイドラインの構築に取り組んでいます。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルビー：独自指標「全員活躍指数」で、人的資本と企業価値をつなぐ

成長戦略「Accelerate the Future」から人財ポートフォリオ、企業価値向上までの筋道を独自指標「全員活躍指数」で一文に描いている。

イ．当社独自の全員活躍指数（人的資本インデックス）

当社グループは、人的資本経営による企業価値への影響を定量的に評価し、その進捗を測る独自KPIとして、「カルビー全員活躍指数（人的資本インデックス）」を開発・運用しています。

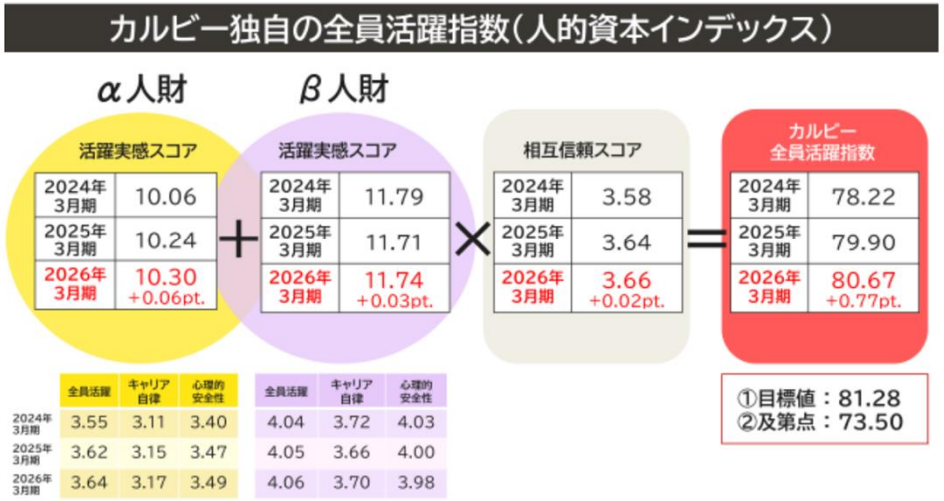
当社グループの持続的成長を実現するためには、「α人財（地道な努力、工夫・改善を重ね、未来に引き継いでいく人財）」と、「β人財（既存の枠にとらわれず、未来を切り拓いていく人財）」の双方が、それぞれの強みを発揮しながら活躍し、利他の精神をもってお互いを尊重し、協働していくことが重要であると考えています。

「カルビー全員活躍指数（人的資本インデックス）」は、「活躍実感スコア」と「相互信頼スコア」の２つの要素で構成されています。

「活躍実感スコア」は、「全員活躍状態」「心理的安全性」「キャリア自律」の3つの観点から、従業員一人ひとりがどれだけ活躍実感や成長実感を持ちながら働けているかを測るものです。

「相互信頼スコア」は、α人財とβ人財が分離するのではなく、それぞれの持ち場で強みを発揮しながら、利他の精神をもってお互いを尊重し協働できている状態を測るものです。異なる強みや価値観を持つ人財同士が相互信頼を高めながら協働することが、新たな価値創造と全員活躍につながると考えています。

これら２つの要素を掛け合わせることで、従業員一人ひとりの活躍実感だけではなく、人財同士の協働による価値創造まで含めて、人的資本が企業価値向上にどのようにつながっているかを可視化しています。



© Unipos Inc. All Rights Reserved.

カルビー：成長戦略を支えるための人財ポートフォリオの開示

総花的な人財ポートフォリオではなく、成長戦略を達成するため不可欠な人財のリスク提示、目標提示。まさに「経営戦略と人事戦略の連動」

国内事業の収益性向上 | 海外事業の成長 | 新領域拡張

	DX人財	アグリ領域専門人財	グローバル人財	枠を超える人財（β人財）
人的資本への依存・影響	DXおよびAI技術をもつ人財への依存	アグリ領域の専門人財への依存	カルビーの独自性・強みを海外へ移転する人財への依存	未来を描き、枠を超える人財への依存 ※従来型からの脱却
人的資本関連の機会・リスク	<機会> DX活用による品質・生産性の向上 <リスク> DX人財不足による生産性および競争優位の低下	<機会> 原料知見蓄積・安定調達力強化による安定供給と持続的事業運営 <リスク> 気候変動や専門人財不足・知見継承停滞による原料供給不安定化	<機会> グローバル人財増加による海外成長加速 <リスク> 海外への伝承人財不足による成長機会損失	<機会> 新たな価値・成長領域の創出 <リスク> 挑戦・変革人財不足による価値創出停滞
人財戦略	・DX人財育成投資 ・DX人財認定制度の設立	・特に馬鈴薯におけるアグリ専門人財の要件定義、育成体制の構築	・グローバル人財育成投資 ・サクセッションプランとの連動	・新たな経験・知見の獲得 ・ポテンシャル人財発掘 （α/β人財アセスメント開発）
人的資本関連指標・目標	<DX人財体制> 2031年3月期：500人 （認定者182人） 2041年3月期：1,000人 （認定者400人）	今後、検討	<重要ポジション充足> 5年後に必要な海外ポジションを特定⇒プール人財を3倍	<β人財比率> β発揮人財の割合増 ※具体的指標は今後検討

当社グループでは、これらの人財ポートフォリオの構築状況を指標・目標として可視化しながら、成長戦略と連動した人財基盤の強化を計画的に推進していきます。

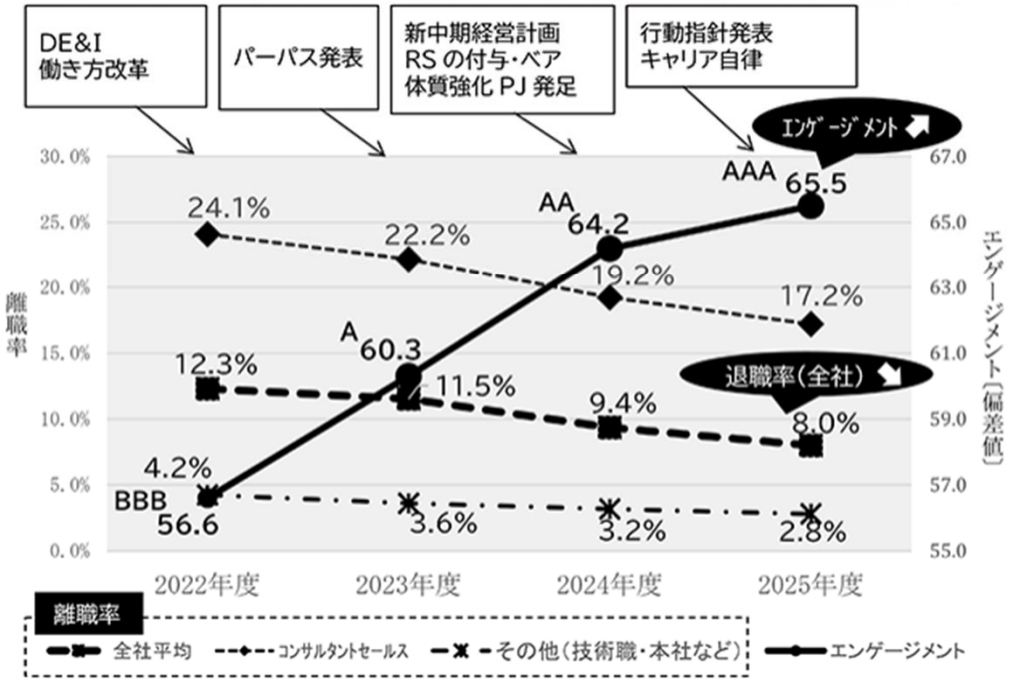
© Unipos Inc. All Rights Reserved.

大東建託：エンゲージメントスコア×離職率の経年分析による説得力の高さ

中期経営計画で人的資本経営の推進を第1の柱に掲げ、「みんなの個性を、会社の力に。」という方針のもと、エンゲージメント向上に伴う離職率改善の実績を明示。外部機関の分析で「トップや経営陣への共感・信頼」が競争優位の最大要因だと裏付けている。

＜人的資本経営の推進×エンゲージメントスコア＞

以下は当社グループが社員の「働きやすさ」×「働きがい」の総合指標として中期経営計画の重要KPIとして定めている「エンゲージメントスコア」と「離職率」（ともに当社）の相関グラフとなります。人的資本経営の推進やエンゲージメントスコアの向上に伴い、コンサルタントセールス職を中心に離職率も改善し、質・量ともに人的資本の向上に繋がっていると認識しており、外部調査機関からも以下のとおり、評価コメントをいただいています。



（外部調査機関）株式会社リンクアンドモチベーション様のコメント

> 離職率の低下及び営業・工事部門のエンゲージメントスコア上昇の相関などを踏まえ、「働きやすさの改善」に加えて、「理念戦略」に関わるサーベイ項目の結果が全て業界平均を上回る上昇をみせていることから、「トップや経営陣が掲げるビジョンや戦略に対する共感や信頼」がエンゲージメント向上の最大の競争優位ポイントと分析できます。
>
> これは経営計画説明会での全社員への発信や株式報酬の付与など、大東建託がこれまで取り組んできた人的資本経営の成果と分析しています

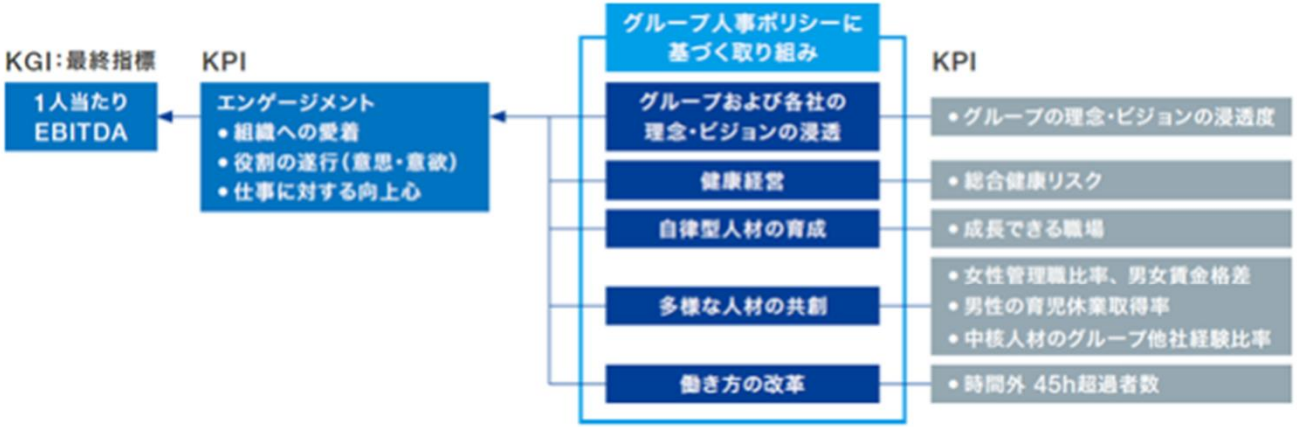
© Unipos Inc. All Rights Reserved.

東洋製罐グループホールディングス①：既存事業と新規事業の両立戦略から導いた、指標の設計

「既存事業を維持しながら新規事業領域で収益を拡大する」という経営戦略から人材像を導き出し、財務KGIである「1人当たりEBITDA」とエンゲージメント等のKPIの相関に言及。賃金項目別（基本給・手当）に男女格差を細かく分解する緻密さも特徴。

(KPI)

人事戦略実現のためのKPIを以下のように整理しております。



「エンゲージメント」、「総合健康リスク」、「成長できる職場」のスコアは、MBK Wellness㈱の「HoPEサーベイ」を使って測定しております。「エンゲージメント」は、「組織への愛着」「役割の遂行（意思・意欲）」「仕事に対する向上心」の３つの観点から測定しております。

グループ各社の「１人当たりEBITDA」と「エンゲージメント」等の多くのKPIの間には相関関係が見られることから、グループ人事ポリシーに基づく取り組みを継続し、それぞれのKPIを改善することで、KGIである「１人当たりEBITDA」の改善につなげていく方針です。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

東洋製罐グループホールディングス②：他に類を見ないデータ開示

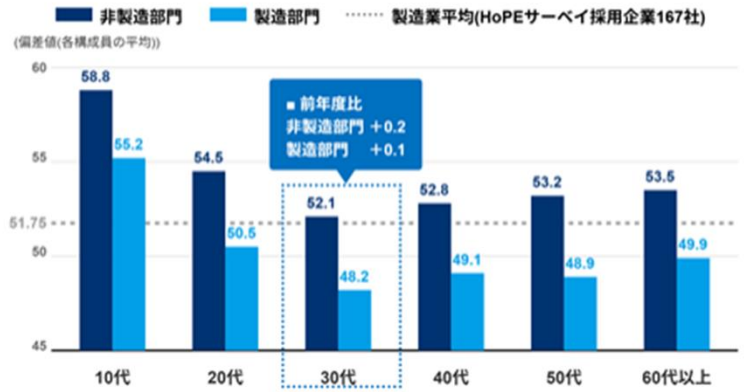
メーカーでも製造部門のエンゲージメントや年代別に言及する企業は少ない。

特に重要性の高い課題は以下の４点です。

a. 製造部門のエンゲージメント向上

グループ長期経営ビジョンを設定している2050年に向けて、国内の18歳人口が大きく減少する一方で、大学等への進学率が上昇するため、高校を卒業して社会人として働き始める若者の人数が現在よりも大幅に減少すると見込まれます。そうした状況下でグループの事業を継続するためには、製造部門で働く社員のエンゲージメント向上による離職率低減と採用競争力強化が重要です。エンゲージメントは長時間労働や身体負担との相関関係が強いことから、交替シフトの見直しを含めた長時間労働の解消や、省力化投資による身体負担の軽減に取り組みます。

当社グループ(7社)の部門別・年代別エンゲージメント(2025年度)



b. 30代社員のエンゲージメント向上

社員のエンゲージメントを年代別に分析すると、30代が他の年代に比べて低い傾向にあります。20代に比べ、心理的な仕事の負担（量）が増える一方で、上司・同僚による支援が減少し、成長実感が下がることが大きな要因と考えられます。対策として、30代社員と上司を対象としたキャリア研修とキャリアコンサルティング面談を実施しました。今後、幅広い年代の社員に対するキャリア形成支援を充実させるべく検討を進めております。グループ内の公募制やキャリア自己申告、キャリア相談窓口の拡充も検討中です。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

東洋製罐グループホールディングス③：超詳細な女性活躍開示

賃金格差の原因分析において、賃金項目（基本給・家族住宅手当・時間外交替手当）を階層別（管理職・非管理職）に分解して開示している点が特徴。基本給の男女差は管理職92.3%・非管理職90.0%とほぼ差がない一方、家族・住宅手当（21.0%／36.3%）や時間外交替手当（44.2%／43.5%）で差が大きい。さらに「管理職・非管理職それぞれで見た格差より、正社員全体の格差が大きいのは、女性管理職比率が低いことが影響している」と、格差の背景にある構造まで踏み込んで説明

c. 女性管理職比率向上・男女賃金格差の解消

当社の女性管理職比率は9.9%、主要なグループ会社７社では5.6%、グループ14社では4.8%ですが、14社の内訳は過去の取り組みの差もあり、0.0～16.7%と大きな差が見られます。

男女賃金格差も同様に、当社の男女賃金格差は88.9%、グループ15社では69.6%ですが、15社の内訳は59.1～94.4%と大きな差が見られます。そこで、2030年度の目標値として、女性管理職比率については当社14%超かつグループ７社６%超、男女賃金格差についてはグループ80%超を掲げてグループ全体

31/169

[redacted]

FDINF

東洋製罐グループホールディングス株

の改善に向けた取り組みを進めております。具体的には、人権・DE&I推進分科会の下部組織としてダバーシティ推進部会を設けております。各社のグッドプラクティスの共有に基づく施策提言のほか、加メンバー同士の交流などを通してグループ全体の改善を図ります。

正社員の賃金項目別男女賃金格差については、基本給よりも賃金項目合計の格差が広がっております。基本給の格差は管理職、非管理職ともに90%前後ですが、家族・住宅手当や時間外・交替手当の差が大きいためです。

また、管理職・非管理職別に見た男女賃金格差よりも、正社員合計の格差が大きいのは、女性管理比率が低いことが影響しております。

正社員の賃金項目別男女賃金格差（主要なグループ会社15社計）

	基本給	家族・住宅手当	時間外・交替手当	賃金項目合計
管理職	92.3%	21.0%	44.2%	90.7%
非管理職	90.0%	36.3%	43.5%	78.1%
正社員合計	82.6%	36.5%	49.5%	75.5%

（注）１．2026年３月給与（単月）で集計した数字です。
２．基本給は、役割給・職能給・年齢給・資格給・役職手当・役付手当・資格手当・勤務手当を指します。
３．家族・住宅手当は、家族（扶養）手当・住宅手当・単身赴任手当・都市手当・寒冷地（燃料）手当等を指します。
４．時間外・交替手当は、早出残業手当・深夜時間手当・休日出勤手当・60h超手当・夜勤手当・遅出手当・交替勤務手当・時差勤務手当等を指します。管理職の時間外・交替手当は、深夜時間手当を指します。

今後の男女間格差改善に向け、女性正社員の採用増・定着率向上と上位役職・等級への登用（内部昇進者のキャリア開発拡充と、役職者の中途採用）、家族・住宅手当の支給要件の見直しや、男性社員の長時間労働是正を継続的に進めていく方針です。

以下の表に「当社グループの女性活躍推進　目標値と実績値、課題」を記載しております。

当社グループの女性活躍推進　目標値と実績値、課題

分類	指標	目標値	実績値（年度） 2022	2023	2024	2025	課題
採用	女性採用比率	30%	新卒				女性社員の職域拡大（営業外勤や生産部門等）
			25.2%	19.1%	22.6%	27.5%(改善)	
			キャリア				
			18.5%	15.5%	24.2%	24.9%(改善)	
定着	10事業年度前及びその前後の事業年度に採用された労働者の継続雇用割合	2025年度 70%（男女共通）	男性				・男性の継続雇用割合が2022年度から大きく低下しており、性別に関わらず、若手社員が成長し活躍できる職場づくりが重要 ・平均継続勤務年数の男女差拡大は、女性社員の採用増と定年延長による影響
			64.5%	62.3%	58.7%	57.4%(低下)	
			女性				
			50.0%	50.5%	48.7%	47.5%(低下)	
	平均継続勤務年数の男女差	2025年度 3年以内	3.4年	3.1年	3.2年	3.7年(拡大)	
登用	30代女性係長比率	－	－	8.8%	12.3%	11.5%(低下)	出産・育児・介護等のライフイベントの前に将来の成長につながる経験の早期付与や、長時間労働を前提としない働き方の拡大（男女共通）
	女性管理職比率	2030年度 6.0%	3.4%	4.4%	5.8%	5.6%(低下)	
総合結果指標	男女賃金格差（全労働者）	2030年度 80%	66.9%	69.6%	69.0%	69.6%(縮小)	採用～定着～登用、全ての段階において継続的な改善を進めること

（注）採用～定着～登用の指標は当社を含む主要なグループ会社７社（正社員）の数値。
総合結果指標は、2022年度グループ14社、2023年度以降15社の数値。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

人的資本経営の最前線から

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

独自指標と変化のモニタリングの基本的な考え方

ステークホルダーに伝わる独自指標とは、掛け算（足し算より埋め合わせが効きにくく、片方が欠ければ全体が効かないこと）であり、さらに①カウント・分解可能であり、②敏感な指標であり、③歯ごたえがある指標である必要があります。

①機関投資家が財務モデリング時に反映させやすいもの。ブラックボックスでは参考にならない
②女性管理職比率などの結果指標は、動いても何が効いたのかを特定できず、変化を打ち手に結びつけられない
③既に達成された指標群で構成することは目標にならず組織が動かない

人的資本経営指標
（〇〇pt）
人の目標の達成度で
割り引いた稼ぐ力

＝

経営指標↑
（指数：基準年＝100）

×

独自に選定された
人的資本スコア↑
（目標達成率 0～1.0）

・粗利が市況で伸びても、人の目標が未達なら伸びきらない
・HDやコングロマリット企業は事業ポートフォリオごとにも経営指標を管理する

・**一人あたり粗利、一人あたり付加価値** 等
・新規事業からの獲得粗利
・主要事業の延命効果粗利
※いずれか1つを選ぶ
（複数なら事業別に分ける）
※人件費を引いた後の利益は使わない（人を減らすと良くなる指標にしない）

人的資本の量
スコア達成率↑

×

人的資本の質
スコア達成率↑

充足（いま）揃っているか
・最重要（依存的）人的資本
・重要ポスト人的資本
・総人員（人員計画への充足）
供給（これから）揃い続けるか
・サクセッション人的資本
・育成・認定者数
※〇名／目標〇名の達成率。目標人数は中計で固定

発揮（いま）発揮されているか
・能力発揮度／チームワーク度数
・中計共感度／行動指針・対中計実践度
持続（これから）発揮し続けられるか
・ウェルビーイング／エンゲージメント
・事業別コンディション／変化実感度
※どの項目が動いたかを分解して示す

※同じ性質のものは足す（区分の中）、性質が違うものは掛ける（量と質）
※不祥事・ハラスメント等の逆方向指標は、発生した年は質の点数に上限をかける

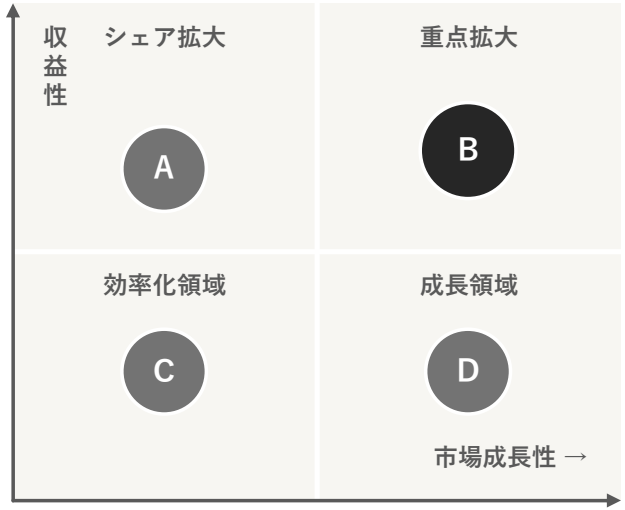
真の人的資本KPIとは、従業員・ステークホルダー両方が簡単に理解し目指すことが可能なもの

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

B｜組織コンディション × 事業ポートフォリオ分析

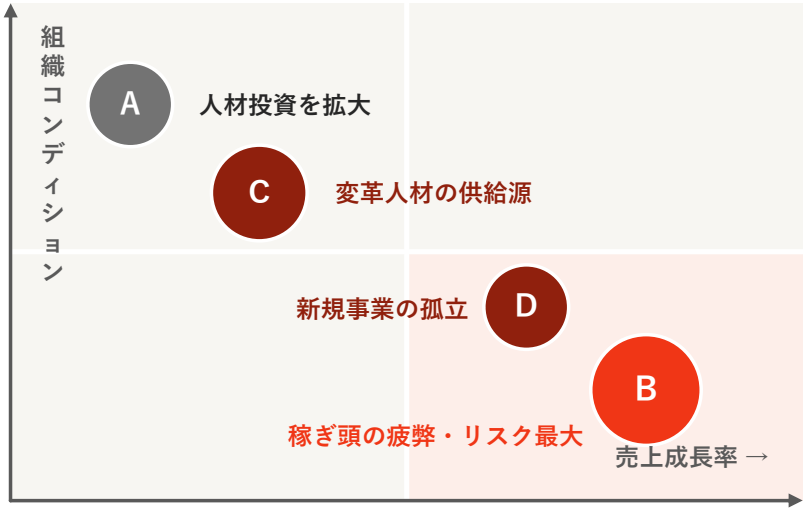
個人の発揮・配置（A）に続いて、組織単位の「発揮できる土壌」を事業別に見る——変革の“先行指標”になる

BEFORE
財務・事業の観点だけ



Bは「最優良」、Cは「効率化対象」に見える

AFTER
「組織コンディション」を重ねる



B｜“最優良”のはずが
持続できない組織コンディション
——早急に打ち手が必要

C｜“効率化対象”のはずが
土壌は健全
——変革人材の“供給源”に変わる

財務では同じ絵のまま——組織で見ると、BとCの打ち手が真逆になる

※事業配置・判定はイメージ。実案件では貴社の事業区分・財務データ（限界利益CAGR等）と接続して作成します

財務にまだ映らないリスクと機会が、事業別に「数字」で見える

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

A｜発揮度分析——持てるだけではなく、発揮できているかを明らかにする

単なる資格保有者数になっていないか——発揮されてこそ価値がある。そのための「発揮」の状態は管理されているか

既存のアプローチ
「保有数」で見る

研修修了者	850 名
資格保有者	620 名
語学要件クリア	310 名

↓

「数は足りている」ように見える

だが——
戦略実現に必要な“発揮”が起きているかは、誰も知らない

VS

Uniposのアプローチ
「保有している人材が、力を発揮できているか」で見る

A事業 事業インパクト大　ギャップ大＝“資格貧乏”＝リスク大

① 充足度（量）	88%
② 発揮度（実効性）	34%

B事業 事業インパクト中　充足度不足＝リスク中

① 充足度（量）	46%
② 発揮度（実効性）	42%

C事業 事業インパクト小　健全＝リスク小

① 充足度（量）	78%
② 発揮度（実効性）	72%

“数”と“発揮”のギャップが、事業インパクト順に一目でわかる

「保有」を数えるのと同時に「発揮」を測る——保有している人材が活かせていないなら価値がない

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

UNiPOS

新しい発見をもとにはたらく人と集団を熱くする

© Unipos Inc. All Rights Reserved.