

# 人的資本サーベイ2025概要解説

情報開発部 HR ソリューションチーム長 神庭 孝二

## 1.人的資本サーベイとは

弊社では、お客さまの人的資本経営推進に向けて、取組み・施策と方針・スタンスを5つのWell-being【図表1】に分解した定量分析、人事基幹制度などに関する定性分析、サーベイにご参加いただいたお客さまの中から特徴的な取組み・施策に関する事例紹介を行っています。今年度は4回目の調査となり、821社にご参加いただきました。【図表2】

【図表1】5つのWell-beingの考え方



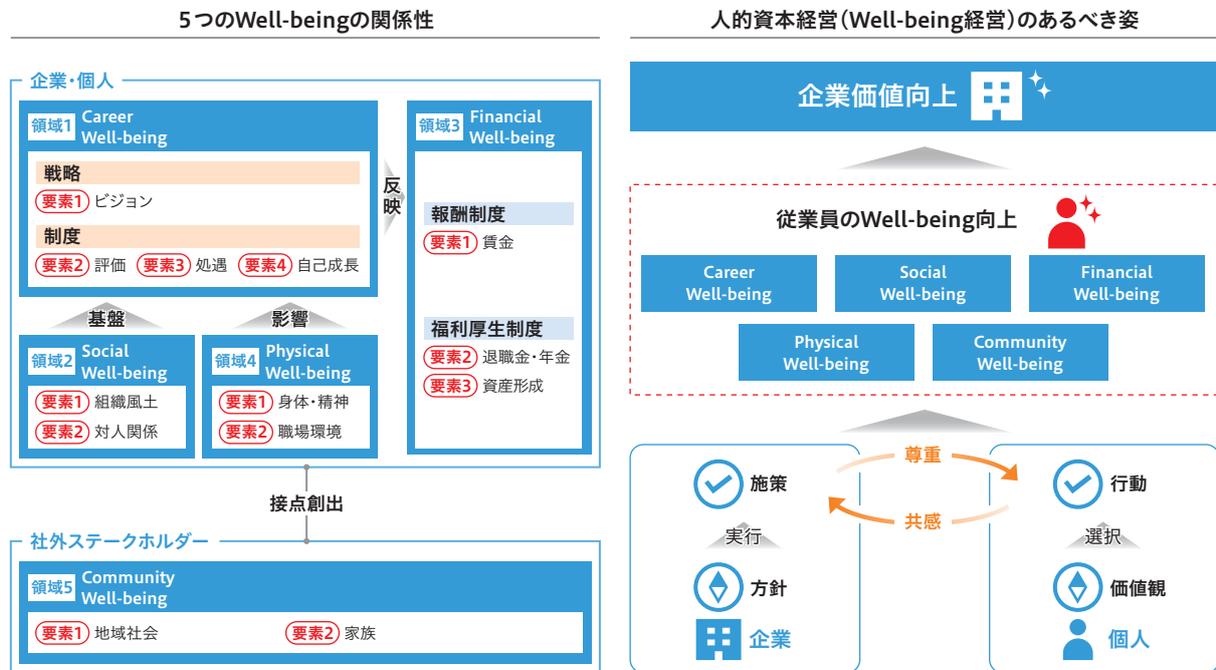
【図表2】人的資本サーベイ2025参加企業に関する属性情報

業種(大分類)	参加社数	割合
製造業	319	38.90%
卸売業、小売業	132	16.10%
金融業、保険業	105	12.80%
情報通信業	61	7.40%
その他	204	24.80%
合計	821	100.00%
売上高	参加社数	割合
100億円未満	67	8.20%
100~500億円未満	259	31.50%
500~1,000億円未満	151	18.40%
1,000~5,000億円未満	229	27.90%
5,000億円~1兆円未満	46	5.60%
1兆円以上	69	8.40%
合計	821	100.00%

従業員数(連結)	参加社数	割合
500人未満	159	19.40%
500~1,000人未満	184	22.40%
1,000~5,000人未満	329	40.10%
5,000~10,000人未満	56	6.80%
10,000人以上	93	11.30%
合計	821	100.00%
時価総額	参加社数	割合
300億円未満	166	20.20%
300~1,000億円未満	146	17.80%
1,000~5,000億円未満	147	17.90%
5,000億円~1兆円未満	28	3.40%
1~3兆円未満	35	4.30%
3兆円以上	22	2.70%
非上場	277	33.70%
合計	821	100.00%

定量分析では、【図表3】記載の通り、5つのWell-beingに対応した重要な13の要素を特定のうえ、各要素に対する方針と取組み・施策を各設問へと展開し、取組み・施策の実施または検討状況に応じてお客さま自身で5段階評価を行っていただきました。また、定性分析では、「会社として重視したい従業員の価値観(キャリア・アンカー)」、「退職給付制度」、「福利厚生」、「株式報酬」をテーマに調査を行いました。本稿では、足元の環境変化に触れながら、人的資本サーベイ2025の結果を解説していきます。

【図表3】各Well-beingの関係性

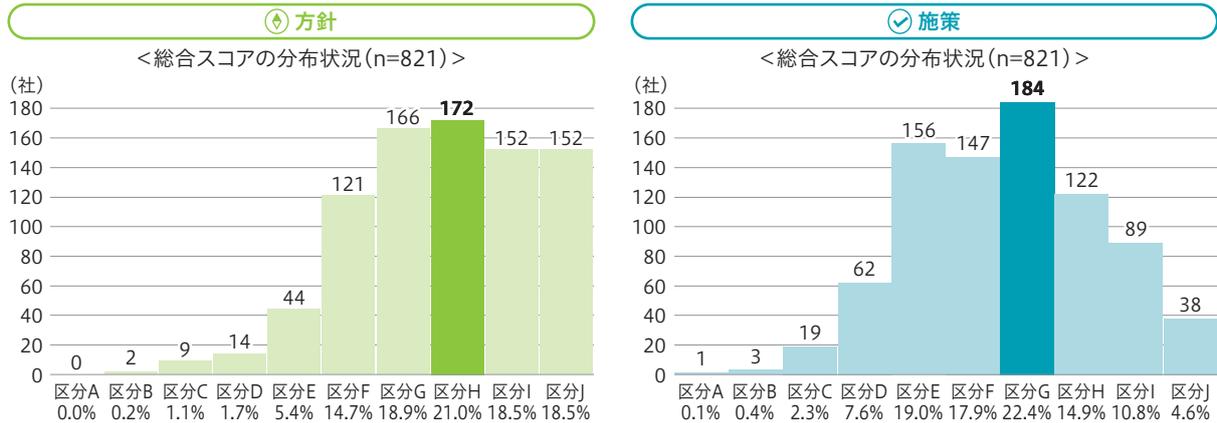


## 2.人的資本サーベイ2025結果(定量分析)

ここからは人的資本サーベイ2025の定量分析結果を解説していきます。各要素の方針に関する全13問(各設問1~5点)の設問、取組み・施策に関する全40問(各設問1~5点)の設問は、いずれも標準レベルが3点となるように設計しています。5つのWell-beingごとの重み付けを行ったうえで方針に関する回答結果を合計したものが方針-総合スコア(200点満点)であるのに対して、各設問の回答結果を合計したものが施策-総合スコア(200点満点)であり、こちらは人材マネジメント施策の合計点と言えます。

両総合スコアともに15点刻み・10区分で集計を行っており、【図表4】においてスコア分布を見ると、120未満となる5区分(区分A~E)の割合が方針では8.4%に留まる一方で、施策では29.4%と20ポイント以上も差が生じています。また、最頻値が方針では区分Hとした「右絶壁型」であるのに対して、施策では区分Gとした「左すそ引き型」であることから方針と施策のギャップが生じていることが確認できました。

【図表4】方針-総合スコアと施策-総合スコアの集計結果

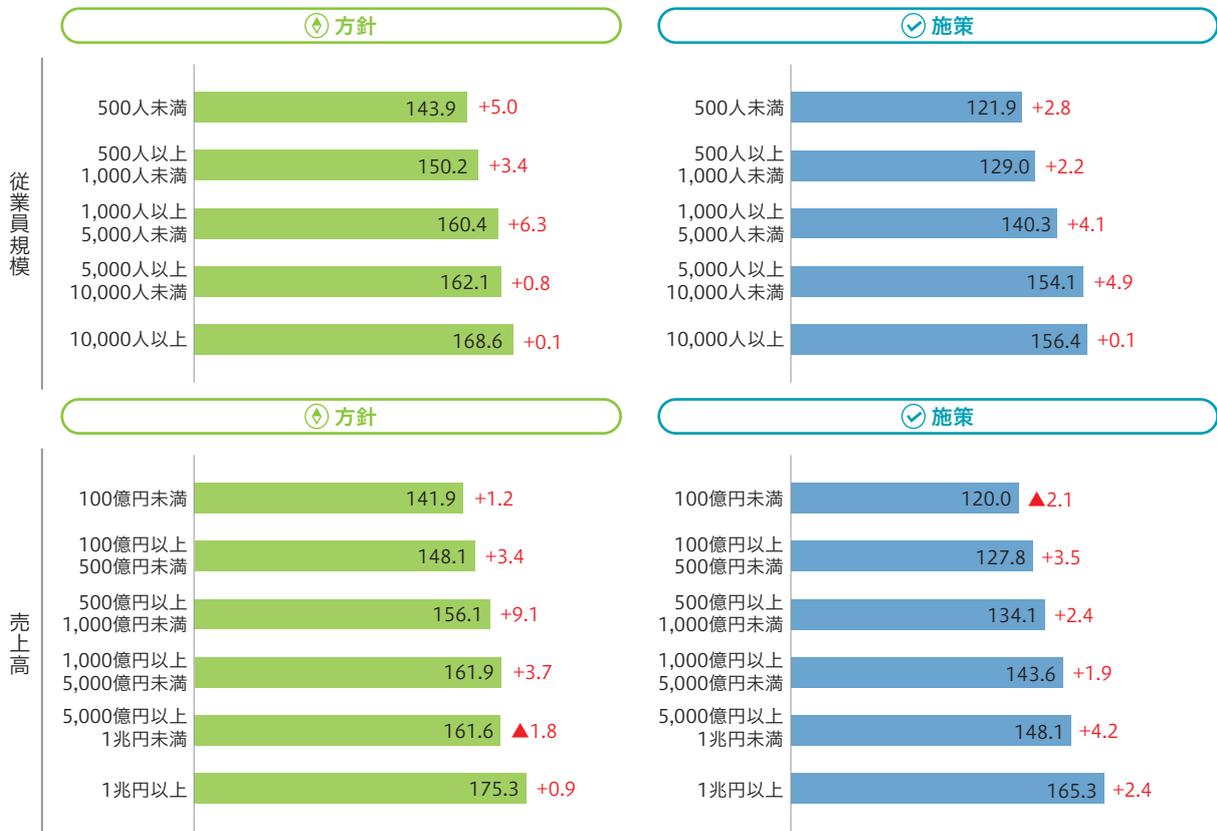


両総合スコアの変化を企業規模別(従業員規模・売上高)に見たものが【図表5】になります。まず、従業員規模について、規模が大きいほど方針・施策ともにスコアが高いという傾向は前年度同様ですが、方針では従業員規模500人未満と1,000人以上5,000人未満、施策では1,000人以上5,000人未満と5,000人以上10,000人未満の増加幅が大きく、方針と施策では規模による違いが確認できました。

次に、売上高について、こちらも規模が大きいほど方針・施策ともにスコアが高いという傾向は前年度同様ですが、方針では売上高500億円以上1,000億円未満、施策では5,000億円以上1兆円未満の増加幅が大きく、こちらも規模による違いが確認できました。

これらの結果から、直近1年間において人的資本経営の高度化に向けた方針は中規模の企業が高まり、具体的な取り組みである施策は大規模の企業中心に進んでいると考えられます。

【図表5】企業規模別 総合スコア集計結果



次に、方針と施策のギャップを紹介します。ギャップは前述した方針-総合スコアと施策-総合スコア(合計)、5つのWell-beingそれぞれに対応した方針と施策のスコアを比較したものであり、方針と施策の関係性を可視化することを目的としています。結果は【図表6】の通り、合計は前年度同様、方針-総合スコアが施策-総合スコアを上回った状態(「方針先行」)ですが、前年度より「方針先行」の度合いが高まったことが確認できました。これをWell-beingごとに見るとすべて「方針先行」ではあるものの、相対的にSWBは「方針先行」の度合いが高く、FWBとCoWBでは「方針先行」の度合いが低いという結果が得られました。このことから、SWBについて、組織風土や対人関係における改善の重要性は認識しつつも、取組みや施策が追いついておらず、方針と施策に大きな乖離が生じていると考えられます。売上高別に見ると、規模が大きくなるほど方針と施策の乖離が縮小する傾向にあり、Well-beingごとの分析においても概ね同様の傾向が確認されました。

【図表6】方針・施策スコアギャップ

方針・施策スコアのギャップ:  方針  施策 ... マイナスギャップ(左)方針先行  方針  施策 ... プラスギャップ(右)施策先行

WB 領域	全体		CWB		SWB		FWB		PWB		CoWB		
	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	2025 (前年比)	
方針と施策の乖離状況	←方針-施策→		←方針-施策→		←方針-施策→		←方針-施策→		←方針-施策→		←方針-施策→		
全体	-11.6%	-1.1%	-11.7%	-2.0%	-19.4%	0.7%	-5.3%	0.1%	-11.1%	-2.7%	-5.1%	0.2%	
業種	製造業	-11.6%	-1.5%	-12.7%	-3.5%	-20.4%	-0.2%	-5.3%	0.1%	-10.9%	-2.7%	-2.4%	-0.6%
	非製造業	-11.6%	-0.8%	-11.0%	-1.0%	-18.8%	1.3%	-5.4%	0.0%	-11.2%	-2.8%	-6.8%	0.8%
従業員規模別	500人未満	-14.1%	-1.7%	-14.4%	-3.1%	-22.1%	1.2%	-6.2%	0.3%	-14.0%	-6.1%	-7.7%	4.1%
	500人以上 1,000人未満	-13.0%	-0.4%	-13.8%	-1.4%	-20.1%	2.8%	-5.8%	2.3%	-11.6%	-2.8%	-8.5%	-2.7%
	1,000人以上 5,000人未満	-12.0%	-1.6%	-11.6%	-2.6%	-20.5%	-0.3%	-6.3%	-1.3%	-11.7%	-2.4%	-5.2%	-1.6%
	5,000人以上 10,000人未満	-4.7%	2.5%	-4.7%	0.6%	-12.9%	3.1%	0.3%	3.3%	-5.3%	1.1%	5.5%	9.7%
	10,000人以上	-7.1%	-0.6%	-7.5%	-0.1%	-13.4%	-0.6%	-3.0%	-1.4%	-6.3%	-0.2%	-0.3%	1.2%
売上高別	100億円未満	-13.8%	-2.1%	-11.5%	0.4%	-21.2%	-0.3%	-7.3%	-3.0%	-13.9%	-4.8%	-11.3%	-5.0%
	100億円以上 500億円未満	-12.7%	0.0%	-13.8%	-2.2%	-20.4%	2.3%	-5.4%	2.7%	-11.1%	-2.4%	-7.7%	2.8%
	500億円以上 1,000億円未満	-13.4%	-4.7%	-14.1%	-7.3%	-23.3%	-3.6%	-6.8%	-2.2%	-12.5%	-7.0%	-3.3%	-5.8%
	1,000億円以上 5,000億円未満	-10.9%	-1.1%	-10.0%	-1.0%	-17.7%	1.4%	-5.5%	-1.3%	-11.6%	-2.5%	-4.6%	-0.3%
	5,000億円以上 1兆円未満	-8.4%	3.1%	-9.6%	1.2%	-19.7%	3.4%	-0.4%	4.5%	-7.5%	4.4%	2.2%	5.6%
	1兆円以上	-5.6%	0.7%	-5.5%	1.2%	-10.9%	0.6%	-2.9%	-0.8%	-5.7%	0.9%	0.2%	3.5%

### 3.人的資本サーベイ2025結果(定性分析)

前述した4つのテーマのうち企業年金制度と密接な関係がある「退職給付制度」を紹介します。今回のサーベイでは、定年時退職給付水準、退職給付水準の見直し検討状況等について調査を行いました。

退職給付水準について、【図表7】記載の通り、学歴別(高校卒・大学卒)の平均は、高校卒1,606万円、大学卒は1,935万円という結果であり、大学卒の方が329万円高く設計されていることが確認されました。また、高校卒・大学卒ともに従業員規模が大きくなるにつれて水準も高まる傾向があり、5,000人を境に大幅な増加が見られました。

【図表7】学歴別退職給付水準

	高校卒		大学卒	
	社数	平均	社数	平均
全体	437	1,606	633	1,935
従業員規模別	500人未満	70	107	1,790
	500人以上1,000人未満	103	152	1,794
	1,000人以上5,000人未満	199	272	1,905
	5,000人以上10,000人未満	24	45	2,405
	10,000人以上	41	57	2,355

次に、退職給付水準の見直しの検討状況とその理由について紹介します。【図表8】記載の通り、「退職給付制度あり」と回答した769社のうち210社(27.3%)が見直しを検討しているという結果が得られました。退職金は賃金の後払い的な性格を有していますが、見直しを検討する主たる理由は、「人事基幹制度との連動(整合)を図るため(48.1%)」であり、その他の選択肢「自社賃金水準を見直したため(25.7%)」や「退職給付水準が低いため(23.3%)」を大幅に上回っていることから、継続的なベースアップ等による賃金水準の引上げや退職給付水準自体の課題に対応した検討よりも、人事制度改定を契機に検討が行われていると考えられます。

【図表8】退職給付水準の見直しを検討する理由

	社数		見直しを検討している割合	退職給付水準の見直しを検討する理由(複数選択可 最大3つ)							
	退職給付制度あり	見直しを検討している		退職給付水準が低いため	人事基幹制度との連動(整合)を図るため	自社賃金水準を見直したため	他社比較での競争力を確保するため	福利厚生の拡充のため	組合からの要求があるため	その他	
全体	769	210	27.3%	23.3%	48.1%	25.7%	29.0%	29.5%	6.2%	21.9%	
従業員規模別	500人未満	135	25	18.5%	28.0%	60.0%	32.0%	16.0%	36.0%	0.0%	12.0%
	500人以上1,000人未満	176	58	33.0%	32.8%	44.8%	20.7%	36.2%	29.3%	6.9%	20.7%
	1,000人以上5,000人未満	316	94	29.7%	22.3%	47.9%	26.6%	27.7%	29.8%	6.4%	21.3%
	5,000人以上10,000人未満	55	8	14.5%	0.0%	37.5%	37.5%	37.5%	25.0%	37.5%	12.5%
	10,000人以上	87	25	28.7%	8.0%	48.0%	24.0%	28.0%	24.0%	0.0%	40.0%

また、見直しを検討していると回答した210社を対象に、【図表9】記載の通り、見直しを検討する際に参考とする指標に関する調査も行い、調査結果から「他社の退職給付水準(63.3%)」が最多であり、外部比較を通じて妥当な退職給付水準を検討していることが分かりました。また、「自社の賃金上昇率(45.7%)」が次点という結果であり、これまでの賃上げを退職給付水準に反映させるアプローチもとられていることが確認されました。

これらの結果から、退職給付水準の見直し検討は、人事制度改定を契機に考える企業が多く、検討にあたっては外部要因として他社の退職給付水準や、内部要因として継続的な賃上げによる賃金上昇率を参考にしていると言えます。人的資本サーベイ2025に参加いただいたお客さまには、従業員規模別・業種別に退職給付水準の平均と10・25・50・75・90パーセンタイルの金額を提供しておりますので、見直し検討時には是非ご活用下さい。

【図表9】退職給付水準の見直しを検討する際に参考にする指標

	社数		見直しを検討している割合	見直しを検討する際に参考にする指標等(複数選択可 最大2つ)					
	退職給付制度あり	見直しを検討している		自社の賃金上昇率	物価上昇率	他社の退職給付水準	組合が要求する退職給付水準	その他	
全体	769	210	27.3%	45.7%	35.7%	63.3%	4.8%	13.8%	
従業員規模別	500人未満	135	25	18.5%	52.0%	32.0%	44.0%	0.0%	24.0%
	500人以上 1,000人未満	176	58	33.0%	46.6%	39.7%	67.2%	5.2%	8.6%
	1,000人以上 5,000人未満	316	94	29.7%	43.6%	30.9%	68.1%	4.3%	17.0%
	5,000人以上 10,000人未満	55	8	14.5%	50.0%	37.5%	62.5%	12.5%	0.0%
	10,000人以上	87	25	28.7%	44.0%	48.0%	56.0%	8.0%	8.0%

最後に、【図表10】記載の通り、見直しを検討していないと回答した559社(72.7%)を対象に、その理由の調査を行い、主たる理由は、「給与や賞与の引上げが優先されるため(62.8%)」であり、「退職給付水準が十分高いため(25.0%)」を大幅に上回っていることが確認されました。ここで興味深い点は、賃上げ原資の確保が優先されており、退職給付水準自体が大きな理由ではないという結果です。

【図表10】退職給付水準の見直しを検討しない理由

	社数		見直しを検討していない割合	退職給付水準の見直しを検討しない理由(複数選択可 最大3つ)					
	退職給付制度あり	見直しを検討していない		退職給付水準が十分高いため	給与や賞与の引上げが優先されるため	会計上の負担が増加するため	所管部署のリソースが不足しているため	その他	
全体	769	559	72.7%	25.0%	62.8%	18.1%	15.6%	18.2%	
従業員規模別	500人未満	135	110	81.5%	26.4%	60.9%	16.4%	15.5%	14.5%
	500人以上 1,000人未満	176	118	67.0%	23.7%	65.3%	22.0%	19.5%	13.6%
	1,000人以上 5,000人未満	316	222	70.3%	23.0%	65.3%	19.8%	16.2%	17.6%
	5,000人以上 10,000人未満	55	47	85.5%	29.8%	59.6%	12.8%	17.0%	23.4%
	10,000人以上	87	62	71.3%	29.0%	54.8%	11.3%	4.8%	32.3%

## 5.おわりに

以上、人的資本サーベイ2025の概要解説となりますが、サーベイ報告書においては、定量・定性分析に関する詳細な業種別の傾向分析や事例紹介に加え、自社の立ち位置が把握可能なお客さまごとのレポートも提供しております。お客さまの人的資本経営推進に向けて、来年度以降もバージョンアップを図りながら継続的に実施してまいりますので、是非ご参加下さい。

以上

この資料は、年金信託契約におけるお客様の運用戦略や運用指針策定等の参考となる情報の提供を目的として作成されたものであり、受託財産に組入れる運用対象資産等の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。年金信託契約等に係る最終的な決定は、商品に関する詳細資料を参照の上、お客様ご自身のご判断で行なっていただきますようお願い申し上げます。また、本資料の内容に従った運用等の採用を強制するものではなく、採用しなかったことにより弊社との他の取引に関し不利益を被ることはありません。

シミュレーションやバックテスト等のデータ、運用実績やリスク・リターン等による商品分類図を含めた本資料の内容は、将来の運用成果等を保証するものではありません。また、データの一部は、弊社が信頼できると判断した各種情報源から入手した情報等に基づくものですが、その情報の正確性・確実性について弊社が保証するものではありません。なお、本資料は、作成日において入手可能な情報等に基づいて作成したものであり、今後の金融情勢・社会情勢等の変化により、内容が変更となる場合がございます。

本資料に関わる一切の権利は、他社資料等の引用部分を除き三井住友信託銀行に属し、いかなる目的であれ本資料の一部または全部の無断での使用・複製は固くお断り致します。弊社又はその他の会社等の商標、標章、ロゴマーク、商号等に関する権利は、商標法、不正競争防止法、会社法及びその他の法律で保護されています。これらを各々の権利者の許諾を得ることなく無断で使用することはできません。本資料の内容に関して疑問に思われる点、ご不明な点等がございましたら、弊社営業担当店部等にご照会下さいませようお願い申し上げます。

**以下の表示は、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律第2条の2で準用する  
金融商品取引法第37条の規定等に基づく表示です。**

**<お取引にあたっての留意事項>**

**■損失が発生するリスクについて**

年金信託契約においては、お客様からご提示いただく運用指針や弊社との運用協議に基づき、国内外の株式・債券をはじめ、投資信託受益証券、信託受益権や集団投資スキーム持分などの有価証券、貸付金、不動産、先物取引、オプション取引、スワップ取引及び為替取引等の価格変動等を伴う金融商品やその他の資産・取引手法等を運用対象としますので、これら運用対象資産等の価格変動等により、受託財産の元本に損失が生じるおそれがあります。

**■価格変動等について**

運用対象資産等が有するリスクのうち主要なものは下記の通りです。

- (1) マーケットリスク：株式相場・金利水準・為替相場・指数等の金融商品市場における市場の動向を直接の原因として、運用対象資産等の価格が変動するリスク
- (2) 信用リスク：受託財産で運用する運用対象資産等の発行者・管理者・仲介者及びその取引の相手方等の業務又は財産の状況の変化等を直接の原因として、運用対象資産等の価格が変動するリスク
- (3) 流動性リスク：受託財産で運用する金融商品等の市場動向や取引量等の状況によって、取引が不可能もしくは困難となる、または取引可能な場合でも通常より著しく不利な価格での取引を余儀なくされること等を直接の原因として、運用対象資産等の価格が変動するリスク

また、ヘッジファンドや証券化商品等は上記のほか運用手法やスキーム等に起因する各種のリスクを有している場合があります。詳細については、別途交付するプロダクト概要書等をご参照ください。

**■組入れ・解約等の制約**

ヘッジファンドや証券化商品等は、商品性に起因する各種の組入れ・解約制約等があり、資金化に数ヶ月を要するものもあります。詳細については、別途交付するプロダクト概要書等をご参照ください。

運用対象資産等の組入れ・解約については、上記のほか、市場での流動性や組入れ・解約の規模その他やむを得ない事情があるときは、資金化に一定の期間を要する場合や、組入れのタイミングに制約を受ける場合があります。

■商号等

- 当社の商号等 三井住友信託銀行株式会社 登録金融機関 関東財務局長(登金)第649号
- 加入協会 日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、一般社団法人金融先物取引業協会

■年金信託報酬・手数料等

お客様にご負担いただく費用等については以下の通りとなります。

(年金信託報酬)

原則として、受託財産の額に対して報酬率を乗じる計算方法で報酬をお支払いいただきます。個別の計算方法は、お客様と弊社が協議の上、お客様からご提示いただく運用指針や弊社との運用協議の内容に応じて決定しますので、あらかじめ表示することができません。年金信託契約の締結にあたっては、必ず弊社担当者に年金信託報酬の計算方法をご確認いただくようお願いいたします。

(売買コスト等)

年金信託契約では、受託財産で運用する運用対象資産等に応じて、運用対象資産等の売買手数料、信託事務の諸費用、当該資産を保管する海外のカストディアンに対して支払う手数料等が受託財産から支払われます(運用対象として年金投資基金信託受益権(合同口)・投資信託受益証券等に投資する場合は、そのファンドに係る信託報酬・信託財産留保金及びその他の費用等の支払いが発生することがあります)。これらの費用の具体的な金額や上限額・計算方法は、実際に運用・管理する運用対象資産等の種類及びその量等に応じて異なりますので、あらかじめ表示することはできません。

(証券貸借取引)

受託財産で保有する株式等に関し証券貸借取引を行う場合においては、手数料をお支払いいただきます。手数料の料率等はお客様との協議により個別に決定しますので、あらかじめ表示することができません。

(解約手数料)

契約の解約にあたっては、契約書等の定めに基づき解約手数料をお支払いいただく場合があります。

(その他公租公課及び事務費用等)

上記のほか受託財産で運用する運用対象資産等に関し、各種の費用や公租公課及び信託事務を処理するために必要な費用については、受託財産より支弁し、又は委託者が支払うものとします。

■ スキーム図

