

魅力ある物流企業に向けた 人的資本開示の論点整理

2025年5月

<目次>

1. 物流企業における人的資本推進委員会のこれまでの取組み
2. 人的資本開示の現状
3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示
 - 3-1. 物流企業が視野にいれる開示項目とは
 - 3-2. 物流企業における人的資本開示の現状
 - 3-3. 物流企業の人的資本開示充実にむけた提言
4. 大学生が魅力を感じるための人的資本開示

1. 物流企業における人的資本推進委員会のこれまでの取り組み

物流企業の人的資本経営推進委員会として立ち上げ、これまでに8回の議論を重ねてきた。

1) . 委員会活動の目的についてのご確認

1) - 1. 目的

物流企業における人的資本経営の推進を支援し、ロジスティクス・物流分野の課題解決と企業価値の向上、持続可能な社会の実現に貢献する。

1) - 2. これまでの委員会

1) 第1回委員会 2024年3月4日(月) 13:00-14:30

・2024年度の進め方についての検討

他社がどのような取り組みを実施しているか、どのような課題があるかなどの実態を把握、共有することが重要であるため、今後、以下の実施について検討することを確認した。

①CHROを設置している先進企業との意見交換

②投資家との意見交換

③学生との意見交換 など

2) 第2回委員会 2024年4月17日(水) 15:00-17:00

第3回委員会 2024年5月21日(火) 14:55-17:00

・第2回、第3回委員会にて、委員各社の人的資本経営推進に向けた取り組みや人事・労務関連の悩みや課題等について発表し、各社の実態把握と情報共有を推進した。

1. 物流企業における人的資本推進委員会のこれまでの取り組み

物流企業の人的資本経営推進委員会として立ち上げ、これまでに8回の議論を重ねてきた。

1) . 委員会活動の目的についてのご確認

1) – 2. これまでの委員会

- 3) 第4回委員会 2024年 9月27日 (金) 15:00～16:30
- 第5回委員会 2024年11月21日 (木) 10:00～11:30
- 第6回委員会 2024年12月18日 (水) 10:00～11:00
- 第7回委員会 2025年 2月20日 (水) 15:00～16:30
- 第8回委員会 2025年 3月27日 (木) 10:00～11:30

- ・ 取り組むテーマとして、有価証券報告書における物流企業としての人的資本の情報開示に関する開示項目にフォーカスをあて、投資家の視点から魅力のある人的資本の開示とはどのようなものかを中心に意見交換を行い、資料にまとめる。

1. 物流企業における人的資本推進委員会のこれまでの取り組み

物流企業の人的資本経営推進委員会として立ち上げ、これまでに8回の議論を重ねてきた。

氏名	所属・役職
1. 委員長：円谷 昭一	一橋大学大学院 経営管理研究科 教授
2. 委員：岩田祐之介	AZ-COM丸和ホールディングス(株) 経営管理グループ 人事部（採用担当） 部長
3. 委員：小宮 千春	(株)アルプス物流 管理本部 副担当理事 兼 人事総務部長
4. 委員：村尾 真吾	(株)キューソー流通システム 人事本部 人事部長
5. 委員：高井 隆	鴻池運輸(株) 人材開発本部 ダイバーシティ推進部 部長
6. 委員：卯野 孝児	日本通運(株) 人財戦略部長
7. 委員：堀 毅之	(株)日本能率協会コンサルティング 組織・人事コンサルティング 事業本部 人材・組織開発センター チーフ・コンサルタント
8. 委員：鈴木 孝雄	丸全昭和運輸(株) 人事部 部長
9. 委員：羽生雄一郎	りそなアセットマネジメント(株) 株式運用部 チーフ・ファンド・マネージャー

2. 人的資本開示の現状

近年、人的資本開示に関する動きが急速に広まっており、2023年1月に内閣府令が改正されたことにより、上場する全ての企業に人的資本開示義務が課された。

1) 人的資本に関する情報開示の世界的に進展

- 2018年12月 **ISO30414** “Human resource management” 公表
- 2020年8月 **米国証券取引委員会**が規則S-Kを改訂し、人的資本に関する開示を求める
- 2021年4月 **EU**の非財務情報開示指令の改正案が公表される（17年の改正で人的資本の開示を義務化）

2) 日本における人的資本に関する主な動き

- 2020年9月 **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）公表
- 2021年6月 **金融庁**「コーポレートガバナンス・コード」改訂（“人的資本”という文言が盛り込まれる）
- 2022年2月 **内閣官房**「非財務情報可視化研究会」立ち上げ
- 2022年5月 **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）公表
- 2023年1月 **金融庁**「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正（有価証券報告書での人的資本に関する記載）

2. 人的資本開示の現状

有価証券報告書における人的資本開示に加え、統合報告書等の任意開示資料においても、従業員エンゲージメント・スコアなどの記載が増加傾向にある。

3) 有価証券報告書で求められている記載項目

記載欄	記載項目
「サステナビリティ」	・人材育成方針 ・社内環境整備方針
「従業員の状況」	・女性管理職比率 ・男性の育児休業取得率 ・男女間賃金格差 (連結ベース開示が望ましい)

4) 任意開示（統合報告書など）での開示積極化の動き

統合報告書などの中で人的資本に関する開示（従業員エンゲージメント・スコアや育成計画など）が積極化してきている。

詳細は、人的資本経営コンソーシアム「人的資本経営に関する事例集」などを参照、

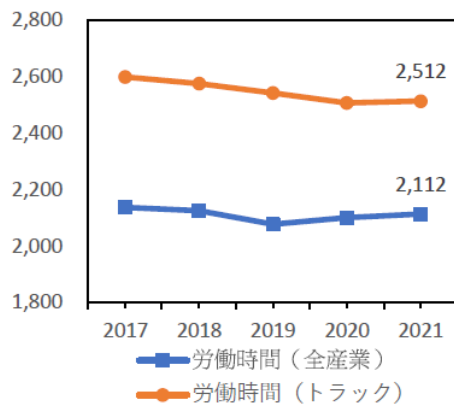
3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-1. 物流企業が視野にいれる開示項目とは

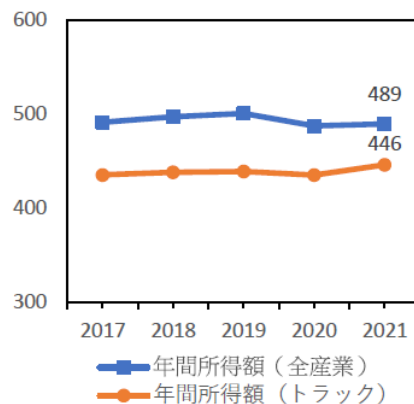
国内貨物輸送の主要な担い手であるトラックドライバーの働き方は改善の途上。
全産業比で労働時間が長く、賃金は低い。人材の減少・高年齢化傾向が続く。

1) トラックドライバーの働き方

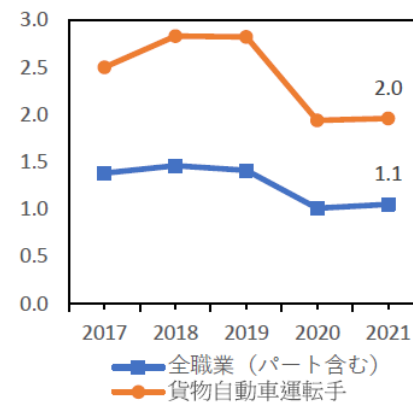
年間労働時間の推移



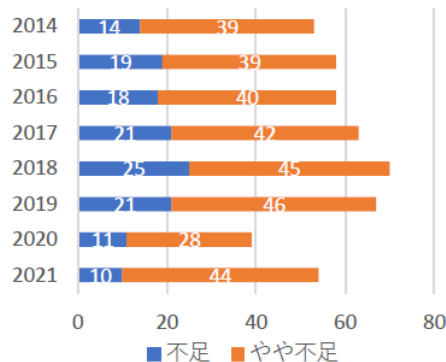
年間所得額の推移



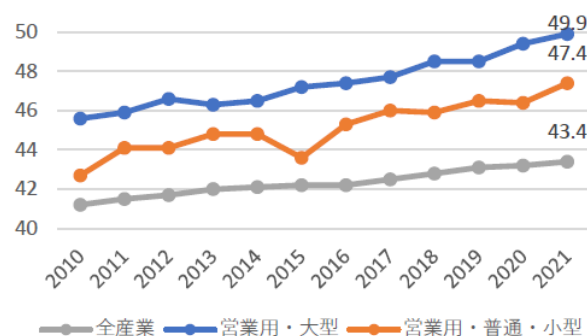
有効求人倍率の推移



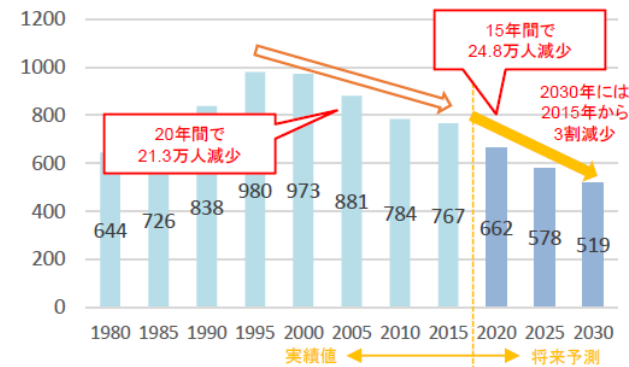
トラックドライバーが不足していると感じている企業の割合



トラックドライバーの平均年齢の推移



道路貨物運送業の運転従事者数の推移



出所：国土交通省 物流企業を取り巻く現状と課題

https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-council/buturyu_douro/pdf01/03.pdf

3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-1. 物流企業が視野にいれる開示項目とは

多重下請け構造は物流業界のサプライチェーン問題。モノの流れと取引関係が異なるため、荷主が現場の実運送の実態を把握しにくく、対処が遅れる恐れ。

2) 物流業界における多重下請け構造



出所：国土交通省 物流企業を取り巻く現状と課題

https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-council/buturyu_douro/pdf01/03.pdf

3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-1. 物流企業が視野にいれる開示項目とは

デフレ脱却へと向かうなか、物流業界の価格転嫁は全業種比で劣後。国土交通省や公正取引委員会による監視・取締りも強化。

3) 価格転嫁と適正料金収受

帝国データバンクによる「価格転嫁に関する実態調査」

価格転嫁率	2023年 7月	2024年 2月	2024年 7月	2025年 2月
全業種平均	43.6%	40.6%	44.9%	40.6%
運輸・倉庫	26.2%	27.8%	34.9%	31.3%

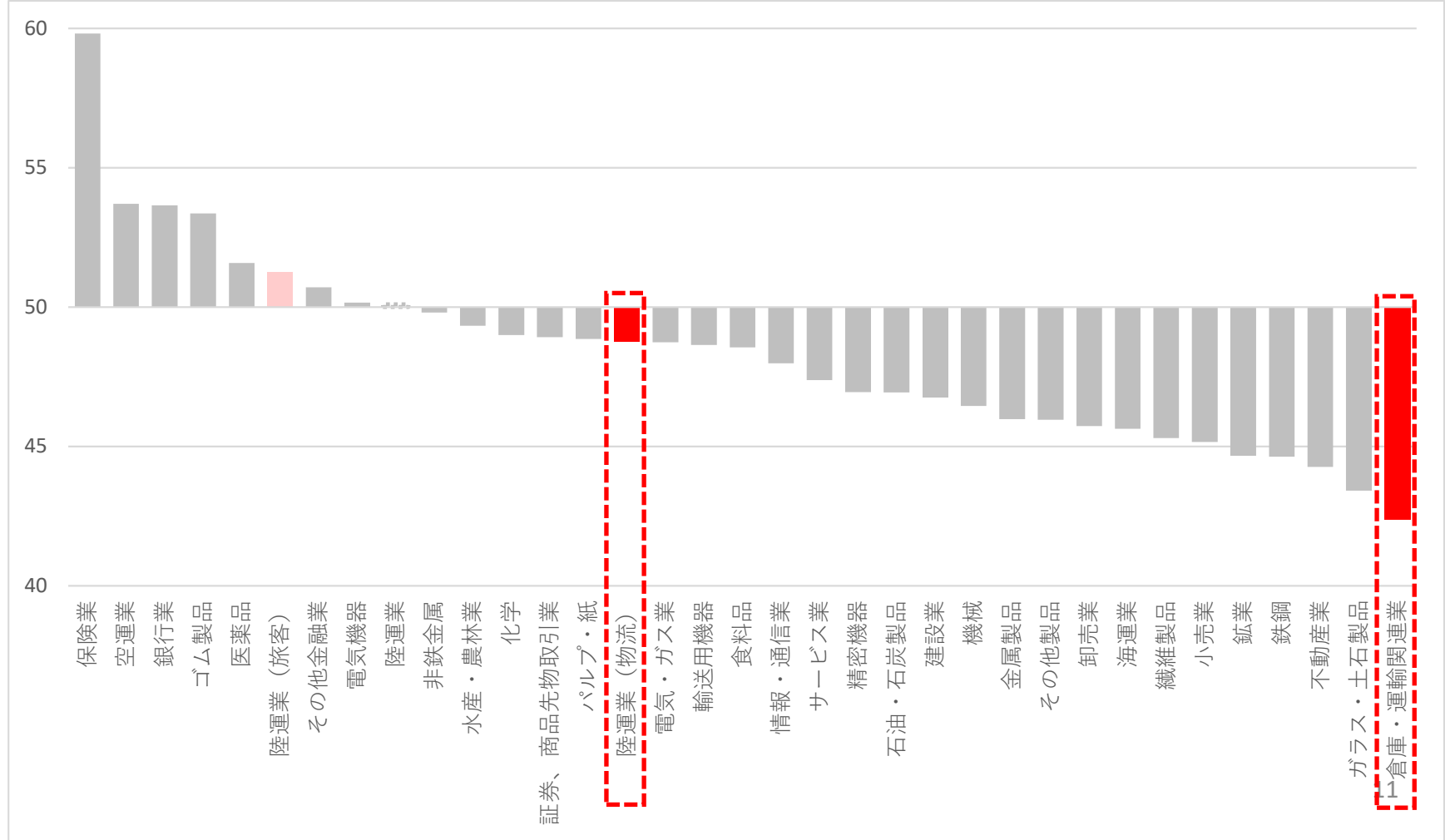
出所：帝国データバンク 価格転嫁に関する実態調査（2024年7月・2025年2月）のデータをもとにりそなアセットマネジメント作成

3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-2. 物流企業における人的資本開示の現状

投資家が関心を寄せる人的資本開示に対して物流業界は消極的（AIによる有価証券報告書の評価）。課題を抱える現状について積極的な対処と発信が期待される。

1) 人材戦略(全体スコア)



3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-2. 物流企業における人的資本開示の現状

陸運業（物流）、倉庫・運輸関連業を抽出すると、人材戦略（詳細項目）において、全体的に平均を下回る項目が多く、特に倉庫・運輸関連業は顕著である。

2) 人材戦略(詳細項目一覧)

	陸運業（物流）	倉庫・運輸関連業
企業数	19	22
人財戦略の検討	48.8	42.4
視点①経営戦略と人材戦略の連動	50.9	43.8
視点②AsIs-ToBeギャップの定量把握	50.8	44.1
視点③企業文化への定着	47.2	45.6
要素①動的な人材ポートフォリオ	47.7	41.1
要素②知・経験のD&I	45.3	42.7
要素③リスキル・学び直し	49.4	43.5
要素④従業員エンゲージメント	49.6	45.1
要素⑤時間や場所にとらわれない働き方	49.3	46.1
要素⑥流動性	50.5	44.1
要素⑦ダイバーシティ	49.8	46.8
要素⑧健康安全	52.9	47.6
要素⑨コンプライアンス・労働慣行	46.1	45.6

3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-3. 物流企業の人的資本開示充実にむけた提言

魅力ある物流業界を実現するため、課題解決を牽引する経営人材の育成とともに、実運送を担う現業人材（下請・非正規含む）の働き方改革を推進し、発信する。

物流業界の魅力向上 （企業価値向上）

業界の課題解決力向上

業界・社会の課題解決のために人材が活躍

期待する情報開示の方向性（ナラティブな表現は必須）

- ・経営戦略・経営課題の解像度向上
- ・経営戦略・経営課題に沿った人材像の可視化・AsIs/ToBeギャップ解消

主な対象

- ・経営人材
- ・コーポレート人材

KPI

- ・採用：採用人数（新卒・中途）、定着率
- ・教育研修：マネジメント研修実績、資格取得者数
- ・人材ポートフォリオ

課題

- ・業界共通の課題と個社の競争戦略の書き分け

働く人にとっての魅力向上

働き方をめぐる諸課題の可視化と対処

期待する情報開示の方向性（ナラティブな表現は必須）

- ・課題の現状認識と対処方針
- ・外部化コストの可視化と改善方針

主な対象

- ・現業人材
- ・外注人材

KPI

- ・労働条件：年間労働時間・年間給与・平均年齢
- ・健康安全：度数率、安全研修実績、医療費・傷病手当
- ・取引条件：料金改定実績・転嫁率、下払・委託単価改定実績

課題

- ・代替的労働力（非正規・下請・委託）の可視化
- ・働きがい vs 働きやすさ

（全業界共通）
法廷開示項目・KPI
従業員エンゲージメント

3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-3. 物流企業の人的資本開示充実にむけた提言

業界の課題解決力向上

業界・社会の課題解決のために人材が活躍

期待する情報開示の方向性（ナラティブな表現は必須）

- ・経営戦略・経営課題の解像度向上
- ・経営戦略・経営課題に沿った人材像の可視化・AsIs/ToBeギャップ解消

主な対象

- ・経営人材
- ・コーポレート人材

KPI

- ・採用：採用人数（新卒・中途）、定着率
- ・教育研修：マネジメント研修実績、資格取得者数
- ・人材ポートフォリオ

課題

- ・業界共通の課題と個社の競争戦略の書き分け

（経営戦略と人材戦略の連動）

現在生じている/今後生じ得る社会環境の変化を考慮し、物流業界の課題解決のために自社が果たすべき役割と、その実現のための経営戦略を明確化する。

課題解決の担い手に求める人材像やあるべき人材ポートフォリオと現状とのギャップを分析した上で、採用・育成方針を示す。

成長意欲・課題解決意欲を持つ人材に活躍の場を提供し、エンゲージメント向上と動機づけを図る。

3. 投資家が魅力を感じるための人的資本開示

3-3. 物流企業の人的資本開示充実にむけた提言

働く人にとっての魅力向上

働き方をめぐる諸課題の可視化と対処

期待する情報開示の方向性（ナラティブな表現は必須）

- ・課題の現状認識と対処方針
- ・外部化コストの可視化と改善方針

主な対象

- ・現業人材
- ・外注人材

KPI

- ・労働条件：年間労働時間・年間給与・平均年齢
- ・健康安全：度数率、安全研修実績、医療費・傷病手当
- ・取引条件：料金改定実績・転嫁率、下払・委託単価改定実績

課題

- ・代替的労働力（非正規・下請・委託）の可視化
- ・働きがい vs 働きやすさ

（多重下請け構造への対応）

パートナーとして、長時間労働・低賃金など、実運送会社が直面する現状を理解し、自社従業員のみならず、協力会社等の外注先をも対象としたうえで現状の把握、課題を抽出することが求められる。また、特定された課題の改善に向けた方針・計画を数値的に示す。

元請および外注先（実運送会社）との取引条件に関して、労働条件改善の原資となり得ることをふまえ、料金改定・価格転嫁実績を分析し、適正な収受・支払いを推進することが期待される。

4. 大学生が魅力を感じるための人的資本開示

- すでに若者世代の獲得が困難になっているが、現大学4年生（2002年生）の出生数が115万人に対し、2024年の出生数は72.1万人と大幅に低下。
⇒人材の獲得困難さは急速に深刻化する。
- 若者世代が就職先の選択において何を重視しているかは、（業種を問わず）企業にとっては重要な問題となっている。
- 若者世代の代表である大学生が魅力を感じるための人的資本開示とはどのようなものか。
（＊若者全体の意見の平均値ではない点には注意）

4. 大学生が魅力を感じるための人的資本開示

魅力ある物流業界を大学生に訴求していくための人的資本開示はどのようなものか。4つの側面から訴求すべきポイントを明らかにする。

大学生の就職観

学生の企業選択のポイント

- 1位：安定している会社(49.9%)
- 2位：自分のやりたい仕事ができる会社(28.6%)
- 3位：給料の良い会社(23.6%)
- 4位：福利厚生の良い会社(12.0%)
- 5位：休日・休暇の多い会社(11.8%)

学生が行きたくない会社

- 1位：ノルマのきつい会社(38.9%)
- 2位：転勤の多い会社(30.3%)
- 3位：暗い雰囲気のある会社(24.8%)
- 4位：休日・休暇の取れない(少ない)会社(21.5%)
- 5位：給料の安い会社(14.5%)

カテゴリー

モチベーション

ワークライフ・バランス

安心して働ける

人的資本開示

研修

エンゲージメント

離職率

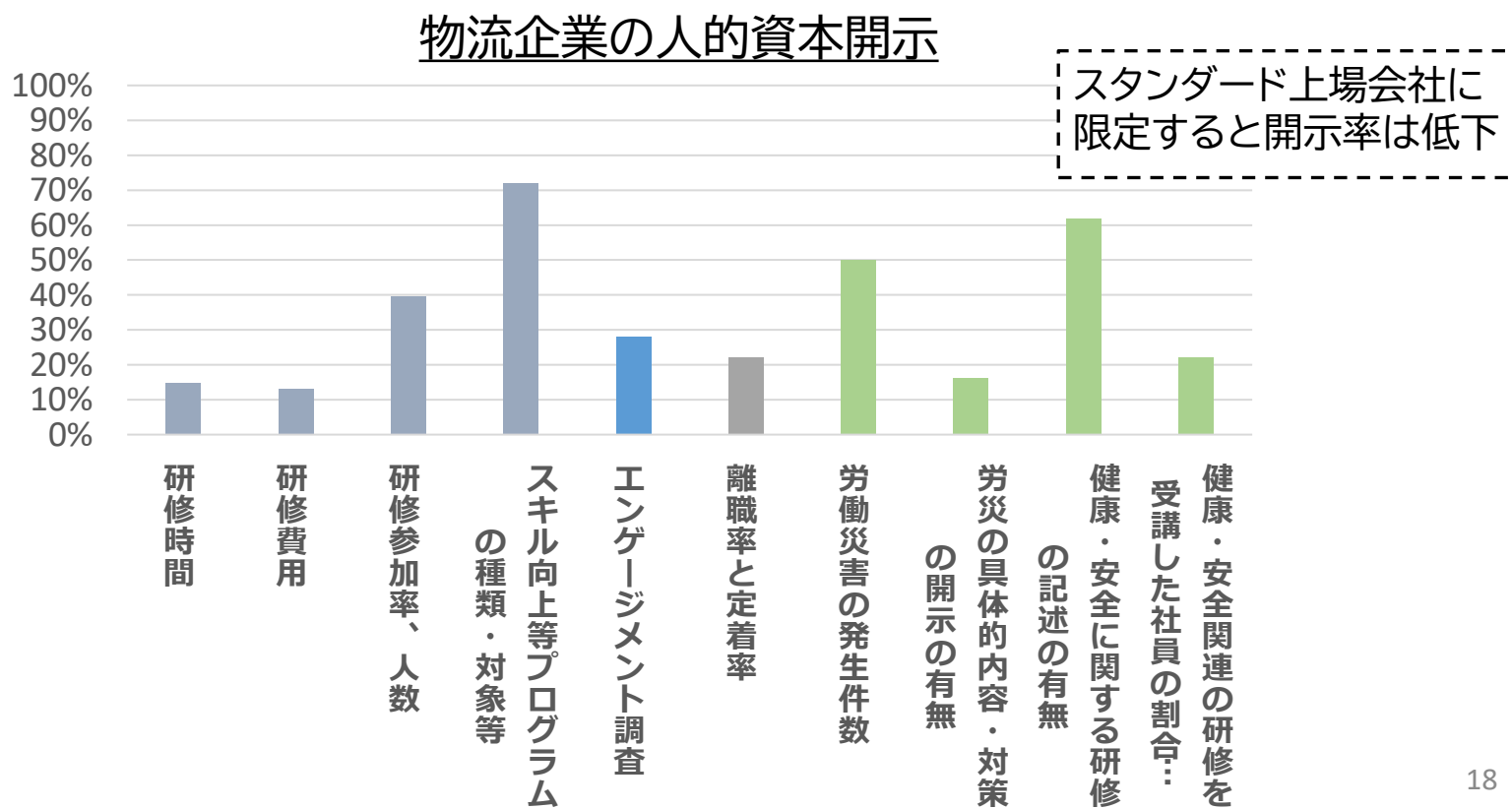
労働災害

マイナビ 2025年卒大学生就職意識調査より作成。
回答者一人につき2項目選択、25卒の上位5項目を抜粋。

4. 大学生が魅力を感じるための人的資本開示

上場物流企業の人的資本開示は、全体的には低い水準にとどまっており、かつ、ドライバーや協力会社の人的資本に関する開示はほとんど行われていない。

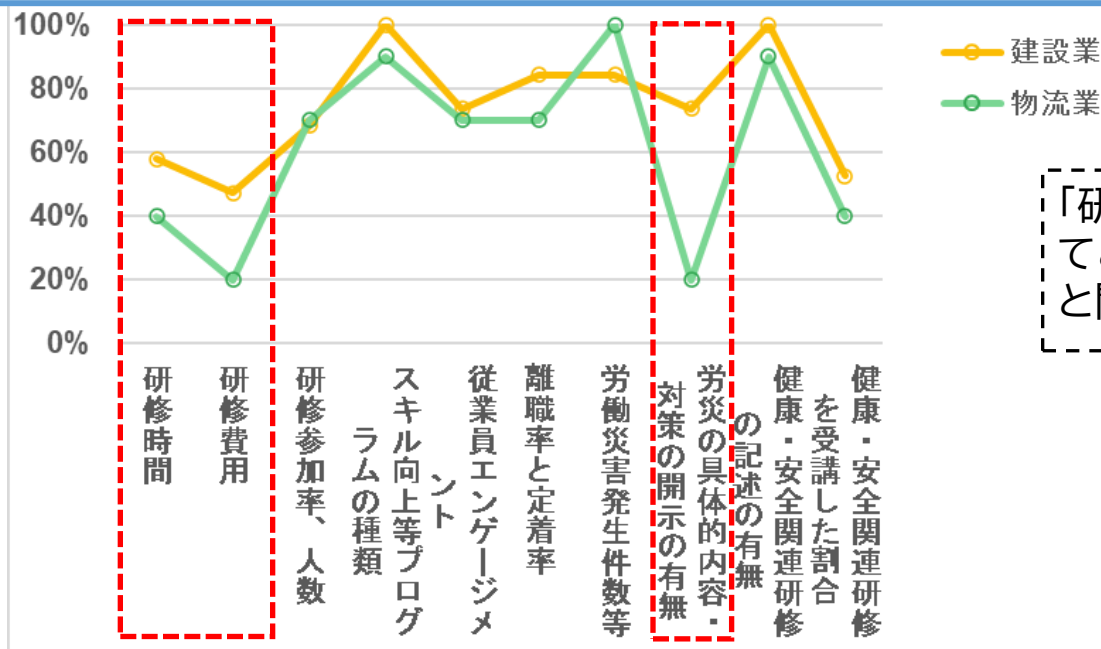
【調査対象】東京証券取引所に上場している物流企業68社(業種区分が陸運業、倉庫・運輸関連業のうち鉄道会社を除外)の有価証券報告書、統合報告書、サステナビリティレポート、ホームページ記載内容を調査。



4. 大学生が魅力を感じるための人的資本開示

いわゆる2024年問題の影響を受ける建設業と比較すると、物流企業の現状の人的資本開示の水準は相対的に低い水準にある。

※売上高利益率が高くない、労働力不足の課題など類似点の多い建設業と比較を行う。



「研修」「労働災害」においてとりわけ建設業と比べると開示の改善余地がある

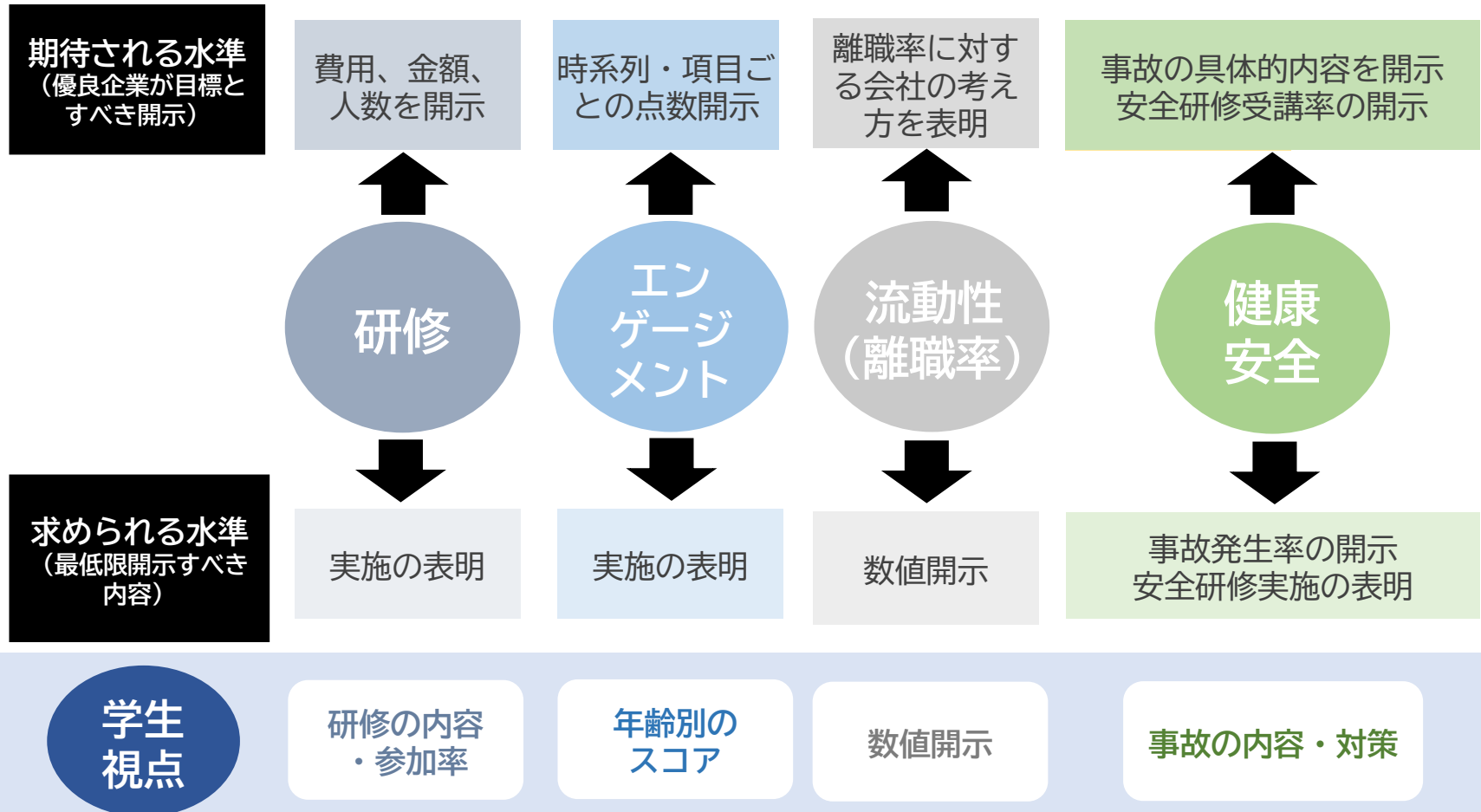
▶ 人材育成のための研修教育費、研修総時間および延べ対象者数

項目	バウンダリ	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
研修教育費		千円	—	803,482	980,446	984,633
研修総時間	SGホールディングスグループ	時間	237,607	280,347	279,227	207,665
延べ対象者数		人	6,251	35,283	37,013	40,990

物流企業での開示例
(好事例)

4. 大学生が魅力を感じるための人的資本開示

今後の各社の検討にあたり、4項目ごとに「期待される開示水準」「求められる開示水準（最低水準）」とともに、学生視点での開示して欲しい項目を例示。



4. 大学生が魅力を感じるための人的資本開示（例）

研 修

【研修の具体的内容が見たい】

どの職種についている従業員がどんな研修を受けているのか具体的に開示することで、研修へのイメージを持ちやすくなる。

【研修参加率が知りたい】

特に資格取得、リスキングなどの希望者が受けられる研修については、実際に利用できる雰囲気のある会社なのかが不安。参加率が高ければ、従業員の成長へのモチベーションの指標となる。

	就業研修	新卒研修(新卒期)	中途研修(中途期)	コンプライアンス研修	その他研修	研修教育
上級社員	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上
中級社員	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上
初級社員	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上
中途社員 (主社、子会社)	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上
新入社員	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上	外部研修(英語) 期間:1年 内容:英語力向上

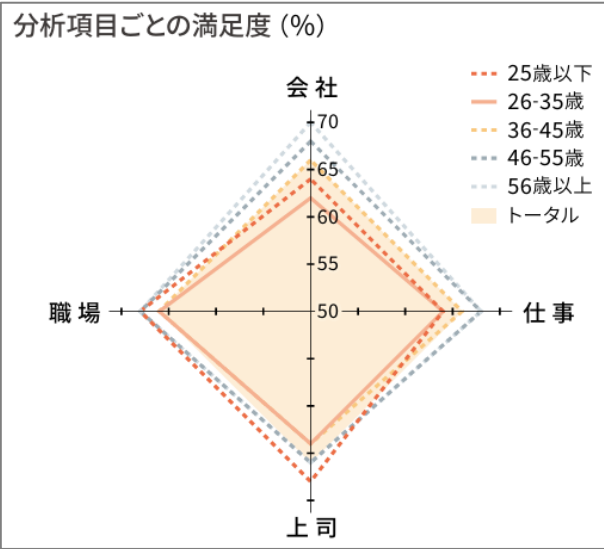
(カンダホールディングス「CSRレポート2024」)

エンゲージメント

【項目別別のスコアが知りたい】

【年齢別のスコアが知りたい】

そもそも従業員エンゲージメントに触れていない企業が多い。触れていても、「エンゲージメントサーベイを実施しました」という開示のみで、数値は非公開の企業も少なくない。具体的な項目別や年齢別のスコアを知りたい。



(明治ホールディングス「統合報告書2024」)