

ピープル・アドバイザー・  
サービス

People Advisory Services (PAS)

**EY Japan**



Building a better  
working world

# Leader's message



**Norman Lonergan**

Global Leader - People Advisory Services

Shared purpose is a key competitive advantage. Companies who enable their workforce to feel connected to a higher purpose are more likely to retain employees.

I believe a collaborative approach is the bedrock that allows us to ask the better questions. I've helped create a culture of teaming globally to develop more innovative answers for clients around the world. In doing so, we build trust and confidence, helping businesses work better and clients, global economies and communities grow and flourish. The reward is more sustainable, profitable and innovative businesses, which in turn create employment, help communities and improve society.



**Lay Keng Tan**

Asia Pacific Leader - People Advisory Services

The only constant today is change, and the accelerated pace and impact that change is having on our society, the way we live and the way we work. As we move forward the jobs we do, the way we do them, where they are performed, and how people are remunerated for them will continue to change, and unless we equip ourselves and our people to manage in a dynamic workforce environment we will fall to the wayside.

As workforce leaders, and workforce managers we also need to change in the way that we manage people, manage performance, set expectations and deliver on our commitments to our teams, our shareholders and our communities. As leaders we have to develop new skills and new capabilities to manage in a very new world. The role of people advisory services is to ensure that we enable our clients to not only manage in the new world, but succeed and thrive and drive the next round of workforce innovation and change.



鵜澤 慎一郎 / Shin Uzawa

Japan Leader - People Advisory Services

現代はどんな時代かと聞かれたら、「デジタルテクノロジーの時代」と私は即座に答えます。AI・IoT・クラウド・ビッグデータなど、新たな先端技術のイノベーションが突然の異業種参入や新しいビジネスモデルの構築を可能にし、一瞬にして企業の競争優位性やマーケットシェアを破壊的に変えていく力を持つ時代です。

また、これまで人間が行っていた多くの日常業務が AI やロボットに置き換えられていく流れの中で、“機械にはできない、人間らしい生き方とは何か？人間は企業成長や社会にどう貢献すべきか？”改めて問われる時代になりました。

EY のピープル・アドバイザー・サービス部門は、そんな時代だからこそ“人のチカラで企業や社会の未来を変えることができる”と信じています。どんな優れたデジタル技術も、新たなビジネスモデルも、それを享受する消費者側、提供する企業側、どちらも結局は人間が主役であり、変革の成功可否はいつの時代も人と組織が変化にうまく適応できるか次第であることは歴史が証明しているからです。

われわれは世界最大級規模の EY のグローバルネットワークおよび EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社、EY 税理士法人や EY 弁護士法人や EY 行政書士法人含めたフルラインのサービスカバレッジで、あらゆるピープルアジェンダ（人事・組織課題）をクライアントと協働しながら課題解決に導きます。



藤井 恵 / Megumi Fujii

Japan Mobility Leader - People Advisory Services

一般に日本の大手企業は、海外赴任者の税務や報酬、出入国管理について任地に任せているケースが多くみられます。一方、海外のグローバル企業においては、各国でのビジネスは、その国の文化や習慣に応じて Localize していても、税務やイミグレーションなどコンプライアンス、赴任者・出張者のコスト管理、海外赴任者の処遇を定めるポリシーに関しては、本社が Centralize したマネジメント体制をとることが主流です。そのような中、日本企業がこれまで通りの De-Centralized な体制を継続していると、海外赴任者に活用できる優遇税制はもちろん、現地法人負担分を含めた赴任者の総コストが把握できません。つまり、一元管理している企業と比較し、赴任者コストが大きくなります。それが貴社グループ全体の国際競争力を相対的に低下させることにつながります。

EY には、世界 150 カ国以上に海外赴任者業務を扱う専門家が存在します。このネットワークを活用し、世界中の税務、ビザ、報酬などについて豊富かつ最新の知見をクライアントの皆さまにご提供することが可能です。貴社の海外事業のさらなる発展のため、ぜひわれわれをご活用ください。

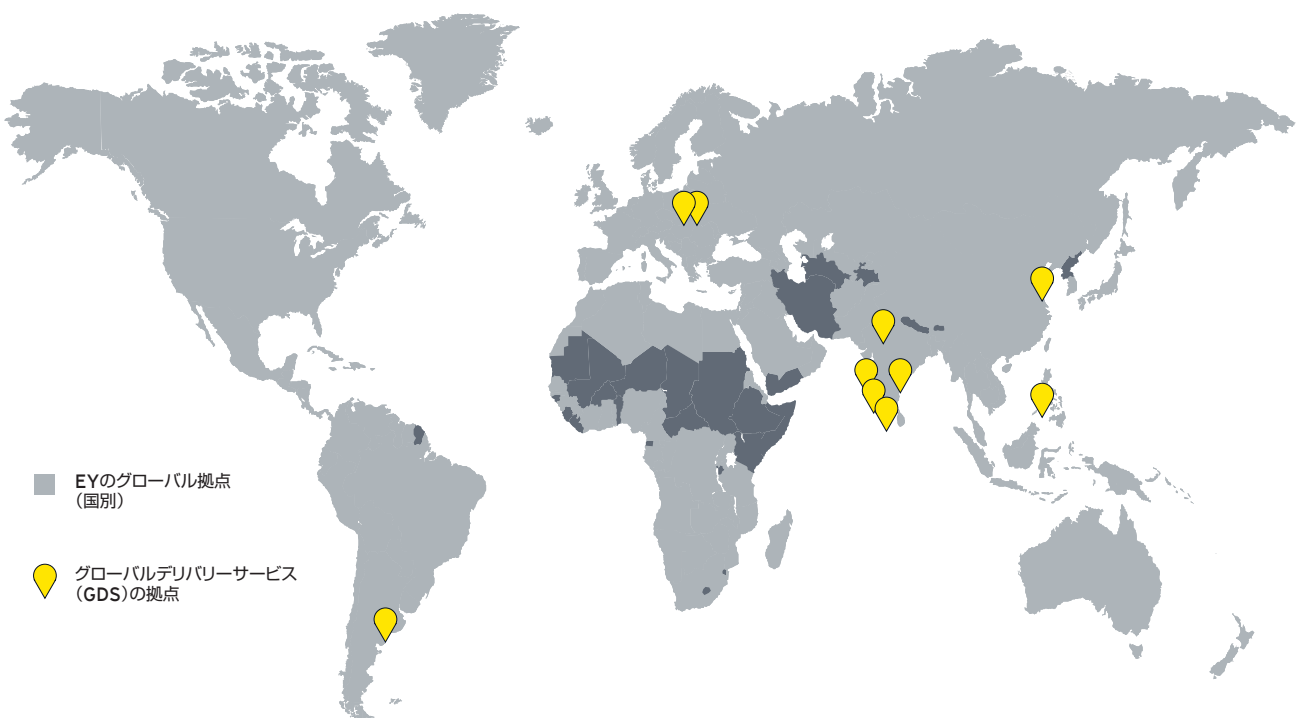
EY には、世界 150 カ国以上に海外赴任者業務を扱う専門家が存在します。このネットワークを活用し、世界中の税務、ビザ、報酬などについて豊富かつ最新の知見をクライアントの皆さまにご提供することが可能です。貴社の海外事業のさらなる発展のため、ぜひわれわれをご活用ください。

## EY PAS の特長

日本で 300 名、世界で 16,000 名を超える人事プロフェッショナルネットワーク



注) 2023 年 4 月時点の人員数



### EY Global PAS メンバー

- ▶ オリンピアン 9名
- ▶ PAS チームの女性の割合 64%、管理職の男女比約 50:50(%)
- ▶ 世界中30万名を超えるEYのプロフェッショナルと協働して、EY組織の従業員エクスペリエンスと組織・人事機能を変革

## EY PAS の市場価値と貢献

組織・人材領域に関する世界有数のプロフェッショナル・サービス・ファームであり、さまざまな領域で業界のリーダーに選出

### Global

- ▶ ALM Intelligence: エンployee・ウェルビーイングに関するコンサルティングサービスのリーダーに選出(2022年2月)
- ▶ Everest Group: PEAK Matrix™レポートでマルチカントリー・ペイロール(MCP)ソリューションのメジャーコンテンダーに選出(2021年10月)
- ▶ ALM Intelligence: 人材マネジメントサービスのペースセッターに選出(2021年2月)
- ▶ HFS Research: 組織人事サービス分野のエンployee・エクスペリエンス向上支援サービスプロバイダー総合評価ランキングで第1位(2020年10月)
- ▶ HFS Research: デジタル・ワークフォース・デザインサービスプロバイダーランキングで第3位(2020年2月)
- ▶ IDC: チェンジマネジメントに関するコンサルティングサービスのリーダーに選出(2019年10月)
- ▶ ALM Intelligence: 人材およびリーダーシップに関するコンサルティングサービスのリーダーに選出(2019年10月)
- ▶ ALM Intelligence: 役員報酬に関する税務コンサルティングサービスのリーダーに選出(2019年4月)
- ▶ ALM Intelligence: コミュニケーションおよびチェンジマネジメントに関するコンサルティングサービスのリーダーに選出(2019年3月)
- ▶ ALM Intelligence: 人事オペレーションに関するコンサルティングサービスのリーダーに選出(2019年1月)

### Japan

- ▶ 京都大学経営管理大学院で「パーパス経営」の寄附講義:財務/非財務価値を両立させる経営手法に関し、教員・EYと、先駆的取り組みを行っている企業のエグゼクティブを迎えたプログラムを提供(2023年4月~7月)
- ▶ 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科で「人的資本マネジメント」寄附講座:持続可能な企業成長の源泉として注目される人的資本領域において最新の知見を有するEYが講義提供(2022年9月~2023年1月)
- ▶ 人的資本経営と情報開示:経営視点での人的資本マネジメント+企業価値への訴求と開示を統合的に解説し、人的資本経営先進企業の豊富な取り組み事例を対談形式で紹介した書籍を出版(2023年7月)
- ▶ SAP AWARD OF EXCELLENCE 2022:クラウドベースの給与計算管理システムを導入し、人事給与業務の本社集約化に成功したことが評価されプロジェクト・アワード優秀賞を受賞(2022年3月)
- ▶ HRDXの教科書:デジタル時代に求められる新たな組織・人材マネジメントの解説および先進企業事例を紹介した書籍を出版(2021年11月)
- ▶ 一般社団法人 ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 主催 Digital HR Competition 2020:「自然言語処理 AI『JEFTY』を活用した人事評価の不満解消支援」が、HRテクノロジーソリューション部門のファイナリストに選出(2020年10月)
- ▶ 経済産業省後援第3回 HR テクノロジー大賞:客観的・定量的な根拠に基づき未来の働き方を実現するための総合的ソリューション“Future Work Now”が、統合マネジメントサービス部門優秀賞受賞(2018年8月)



# 主なコンサルティングサービス紹介

ピープル・ エクスペリエンス & チェンジ	チェンジ・ エクスペリエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>クライアントの経営層やミドルマネジメント（部長・課長など）に働きかけ、改革推進にむけた賛同や支援の獲得</li> <li>改革に必要な準備事項を特定するため、改革によって生じる組織・人、業務プロセス、システムへの変更影響の分析改革に必要な知識やスキルを身に付けるためのトレーニングニーズの分析、およびそのツールや教材の作成</li> </ul>
	カルチャー・シフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織文化の診断と、求められる組織文化を実現するために必要な行動変容のデザイン（何をやめ、何を継続し、何を新たに始めるか）</li> </ul>
	ダイバーシティ、 エクイティ & インクルー シブネス（DE&I）	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I のビジョン・戦略立案、およびビジネスケースの策定</li> <li>インクルーシブな組織文化、フレキシブルなワークスタイルの実現に向けたロードマップ策定</li> <li>DE&amp;I プログラムやアクティビティの構築と実行支援</li> </ul>
オーガニゼーション & ワークフォース・ トランスフォーメー ション	タレントマネジメント戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>能動的かつ意図的な適材適所の実現に向けたタレントマネジメント戦略の策定</li> <li>サクセッションプランニングスキーム構築、リテンション施策の立案・実行</li> </ul>
	ストラテジック・ワーク フォース・プランニング	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略の実現に資する中長期の要員・人件費分析、予測および管理</li> <li>要員最適化モデルの構築や、多様な雇用形態社員の組み合わせシミュレーション</li> </ul>
	タレントディベロップ メント	<ul style="list-style-type: none"> <li>あるべき人材像の再設計、コンピテンシー／スキルのモデル化と運用</li> <li>次世代リーダーや特定プロフェッショナル人材向け育成機会の企画・実施</li> </ul>
	デジタル組織・人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・トランスフォーメーションを推進する組織の設計・構築</li> <li>求められるデジタル人材・変革推進人材の要件定義と獲得・育成支援</li> </ul>
	HR オペレーショナル・ エクセレンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルレベルでのタレントマネジメントの実行を可能にする HR の体制、業務の構想策定、構築支援</li> </ul>
HR トランスフォー メーション	HR トランザクション （M&A・組織再編）	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事デューデリジェンス（HRDD）やクロージング（Do by Close）、Day 1～PMI（Post Merger Integration）の M&amp;A、組織再編に伴う組織・人事領域における一貫した支援</li> <li>M&amp;A や組織再編時の人員再配置（労働契約承継、転籍、出向）や雇用調整を含めたコスト最適化支援</li> </ul>
	コーポレートガバナンス・ 役員報酬制度設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的価値（Long-term value、LTV）の創造に向けた、LTV フレームワークを用いた経営指標群の設定、取締役会構成設計および取締役会評価、指名・報酬委員会の設置などのコーポレート・ガバナンス、グループ・ガバナンスの構築支援</li> <li>役員報酬設計（報酬ポリシー策定、報酬ベンチマーキング、短期および長期インセンティブ・株式報酬の設計など）</li> </ul>
	人事制度設計・導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ジョブ型」への変革も含む等級・評価・報酬制度などの包括的な人事制度設計、新制度導入定着支援</li> <li>No Rating、長期インセンティブ・株式報酬の設計などの先進的な手法の導入</li> </ul>
	労働環境整備・ 働き方改革支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル時代を支える多様な働き方（リモートワーク、ハイブリッドワーク、遠隔地居住、副業など）、および最新の労働関連法令に適した労務・健康管理などの労働環境整備</li> <li>労働環境ポリシーの策定および運用体制構築支援、人事労務管理・オペレーションの内部監査実施支援（HR Audit）</li> </ul>
	ピープルアナリティクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事・組織領域に関する各種データの収集・分析、可視化ツールの組み込み、データアナリティクスを通じた精度の高いモデリング設計やレポーティング、採用、リテンション、ハイパフォーマンス分析、人事制度改定などの支援</li> <li>機械学習機能を搭載した自然言語処理 AI（JEFTY）による人事定性情報（評価コメントなど）を用いた評価制度、従業員意識調査などの先進的な分析支援</li> </ul>
	オペレーティング モデル構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・国内グループレベルでのあるべき人材マネジメント／人事オペレーション実現に向けた機能配置および業務執行体制構築を支援</li> </ul>
	HR SSC（GBS）・ アウトソーシング支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事シェアードサービスセンター（グローバルビジネスサービス）の設立・強化、および人事業務アウトソーシングに係る現状診断・構想策定からベンダー選定／業務移管・安定化までの一連のライフサイクルを支援</li> </ul>
	プロセス・ リエンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織・制度変革／新システム導入など、各種改革推進における新プロセス設計およびプロセス最適化を支援</li> <li>HR プロセス高度化・効率化に向け、RPA/AI などの新たなテクノロジーを活用し、“Employee Experience” “New Normal” 視点を取り入れたプロセス改革を支援</li> </ul>
	LTV・非財務情報開示に 向けた HRIS データ活用 支援サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>人的資源情報開示におけるデータ範囲・項目整理、およびデータ収集・格納方式の整理</li> <li>ISO30414 認証に向けた審査準備</li> </ul>
	グローバル／国内人事シ ステム構築支援（構想策 定、パッケージ選定、導入、 保守、投資対効果分析）	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル共通人事プラットフォーム・データベース構築構想策定</li> <li>グローバル／国内人事・給与・勤務・WF システム導入（導入、保守） ※ SAP SuccessFactors、その他国内主要パッケージ</li> <li>グローバル／国内タレントマネジメントシステム導入（導入、保守） ※ SAP SuccessFactors、その他国内主要パッケージ</li> <li>製品パッケージ評価やビジネスケース作成（投資対効果分析）</li> </ul>
外部人材管理 システム構築支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部人材調達に関する方針・ガイドライン策定支援</li> <li>外部人材管理システム導入（導入、保守） ※ SAP Fieldglass</li> </ul>	
Tech Adoption（デジタ ルテクノロジーの定着化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>システム導入における新業務習得、業務切替準備についての計画策定およびタスク支援</li> <li>Tech Adaption ツール（WalkMe、Techouch など）を活用した多言語・多拠点対応支援</li> </ul>	
従業員サーベイシステム 化・高度化支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントサーベイのシステム化および高度化支援 ※ SAP Qualtrics</li> </ul>	
モビリティ	グローバルモビリティ ポリシー策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の国際間異動に関する方針・規定の税務観点からの整備（モビリティポリシー、海外赴任規程、海外出向契約、現地雇用契約、海外出張契約など）</li> </ul>
	グローバルモビリティ 運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本の所得税申告および二重課税防止策</li> <li>海外所得税申告・グロスアップ源泉徴収に係るアドバイスおよびコーディネーション</li> <li>海外勤務者の人件費に係る給与差補填と寄附金・PE 課税リスクの低減策</li> <li>グローバル株式報酬・退職年金に係る税務</li> <li>役員報酬に係る税務コンサルティング</li> <li>社会保険およびビザ取得関連業務</li> </ul>
	イミグレーション サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビザ申請、就労許可、滞在許可、在留期間更新、短期出張者派遣、およびイミグレーションコンプライアンスに関するアセスメント</li> <li>入国管理局との折衝における戦略的アドバイスや国際人事部門のテクニカルサポートやトレーニング、国籍取得・放棄に関するサポート</li> <li>クライアントのニーズに合わせたイミグレーションのアウトソーシングとグローバルアカウントの管理</li> <li>企業で働く外国籍保有者のスポンサーとなる企業のサポート</li> <li>スポンサーシップ、ビザの拒否および取り消し等の案件におけるサポート</li> </ul>

# EY フォーカスソリューション

## HR トランザクション・サービス

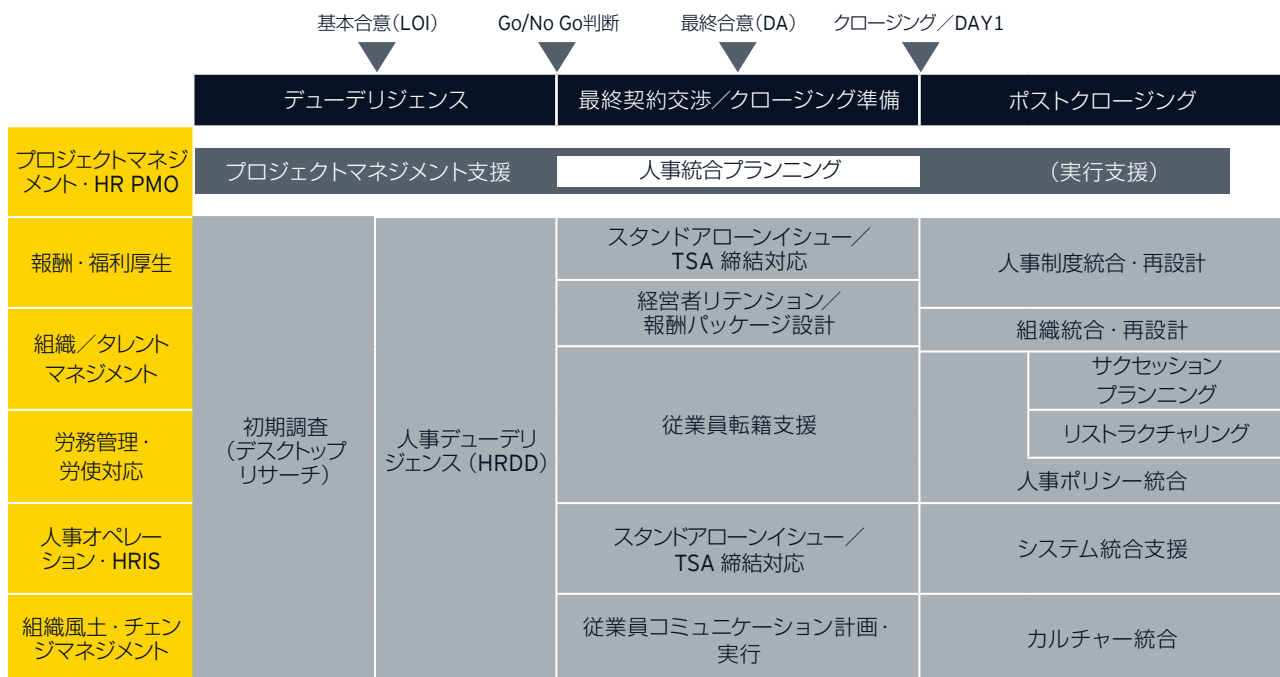
M&A に代表される企業・組織再編の局面において、その成否は「人」を巡る課題にいかに対応するかにかかっていると一言ではありません。EY では企業・組織再編に関わる「人」の課題解決を支援するサービスとして、グローバルでの豊富な知見と実績に裏打ちされた「HR トランザクション・サービス」を展開しています。

企業・組織再編の計画段階から実行、再編後の統合やリストラクチャリングに至る各段階において、グローバルにおける有効性が実証された方法論やツールを活用しながら、トランザクションの成果最大化を支援します。

EY Japan においては、EY ストラテジー・アンド・コンサルティング、EY 税理士法人、EY 弁護士法人、EY 行政書士法人と連携し、M&A に係る支援を上流から下流までワンストップで提供すると共に、約 160 の国と地域の 15,000 名を超えるトランザクション・アドバイザーの専門家と連携することで、幅広いクロスボーダー案件への対応も可能となりました。

## EY の HR トランザクションアプローチ

トランザクションの初期段階からデューデリジェンス、クローリング後の統合やリストラクチャリング支援まで、企業の状況に応じた最適スキームを提供します。



<b>EY の メソロジー &amp; ツール</b>  貴社の状況に 応じて適切なメソ ロジーやツールを ご提供	トランザクションブ ラン ePlaybook  M&A ステータスマップ 	HR プロセス分類 モジュール  ゴールデン・ パラシュート APP 	HR 投資コスト分析  リワード・ モジュール 	チェンジインパクト 分析  5C チェンジ マネジメント 	DAY 1 チェックリスト  TransAction Manager™ 	コミュニケーション ThinkTank  Organization & Talent Hub 
--	--	--	--	--	---	--

## Workplace Insights

組織の生産性を高め、コラボレーションを加速するデータパターンを導き出す

### エビデンスに基づく次世代型ワークスタイル・トランスフォーメーション

EYはグローバル・アライアンス・パートナー各社との強固な協力関係を生かして、組織・人事変革領域に科学的アプローチを導入、客観的・定量的なエビデンス（根拠）に基づく次世代型ワークスタイル・トランスフォーメーションサービスを展開しています。

2018年には、米国 Microsoft 社との協働により、サイバー空間におけるコミュニケーションを定量的に把握し、組織価値の引き上げに資するコラボレーションパターンの導出・定着を支援するサービス、「Workplace Insights」をリリースしました。



### ServiceNow の HRSD 導入による Employee Experience の向上

ServiceNow は SaaS プロバイダーであり、IT やビジネスに関するさまざまなリソース、企業内のワークフロー（業務・作業パターン）を単一のクラウドプラットフォームに一元化、構造化されていないワークフローを標準化し、企業の働き方を効率化する統合的サービス管理プラットフォームで世界最大のシェアを誇ります。EY は ServiceNow との協力関係の中で、ServiceNow のサービスの中でも人事に特化した人事サービスデリバリー（HRSD）の導入を通じて、IT を活用した人事のセルフサービス化・自動化で人事の生産性を高めると同時に、従業員に対しては、ユーザーフレンドリーなシステムの操作性を通じて、従業員エクスペリエンスおよび従業員満足度を高める支援を行います。





# HR360: 人事変革の最適ソリューション

テクノロジーの活用が HR 機能の変革を加速させる

## SAP SuccessFactors®

### SAP SuccessFactors® 上で EY のベストプラクティスを速やかに活用

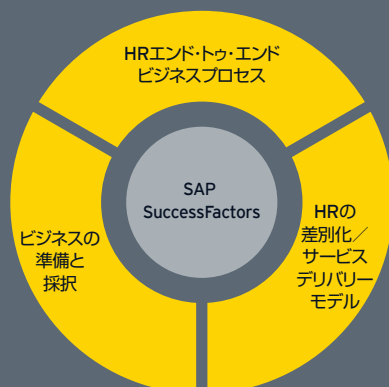
EY は、迅速な HR トランスフォーメーションを可能にする SAP SuccessFactors® を中核とした独自ソリューション「HR360」を提供しています。「HR の業務プロセスや組織を最初から最後まで全て俯瞰できる」という意味から HR360 と名付けられました。

「HR360」は、従来のオンプレミスのパッケージ導入方法論を発展させたものではなく、クラウド導入コンサルタントの豊富な知識と経験を体系化し、EY 独自のスピード化ノウハウと管理ツールを組み合わせることで完成した、新しいクラウド HCM メソッドです。

このメソッドを用いた新しい HR 業務プロセスの設計においては、すでに SAP 上に構築された EY のベストプラクティスであるテンプレートプロセスを起点とし、実際の画面でデータを使用しながら要件定義をアジャイルで行うことにより、導入時間およびプロジェクトマンパワーの大幅な削減を図ることができます。

EY は、地域固有の要件、法定要件の組み込み余地を残しつつも、一貫したビジネスプロセス上で効果的なビジネスオペレーションを生み出すグローバルフレームワークを提供することで、HR トランスフォーメーションを支援いたします。

### HR360: EY のベストプラクティスモデルのご紹介 多数のクライアント導入事例と EY 自身の経験を体系化



- 1 クイックな診断**  
HR 機能を診断し、トランスフォーメーションにより起こりうるメリット・デメリット、そして ROI を計算します。
- 2 HR サービスの戦略的アライメント**  
高付加価値な HR サービスかどうかをアセスメントし、その HR サービスとビジネス戦略との整合性を見極めます。
- 3 自らの使用を促進するサービスデリバリーモデル**  
スタッフが自ら使いたいように設計し、シンプルで直感的なソリューションを提供します。
- 4 シンプルかつ強力なプロセス**  
EY の即時使用可能なプロセスは、スタッフが自ら使用できるようわかりやすく、HR の関与を最小限に抑えるように設計されています。
- 5 SuccessFactors を適合させる**  
世界をリードする HR 情報システム「SuccessFactors」は、それぞれのビジネスに合わせた機能設定が可能です。また既存システムとのシームレスな統合もできます。
- 6 加速的かつ継続的なメリット**  
EY のサービスデリバリーモデルは、組織的なアライメントを含み、短期間での導入を目指しています。また、定性的、定量的なメリットをもたらします。

## グローバル SAP® パートナーとして日本およびグローバルで 多様な SAP アライアンスを推進

EY はグローバルレベルで SAP® との協業を推進しており、クライアントの業務パフォーマンス向上に顕著な実績を残した SAP パートナーの選定および受賞プログラムである SAP Pinnacle Awards を 9 年連続で受賞しています。



## SAP Concur®

### SAP Concur® とのグローバルアライアンスによる Best-in-class のモビリティサービス

EY は、世界トップシェアを誇る出張・経費・請求書管理クラウドサービスである SAP Concur® とグローバルアライアンスを締結し、クライアントに最上級の統合されたモビリティサービスと、他にない海外出張リスクマネジメントのサービスを提供します。

SAP Concur の出張管理、経費管理のプラットフォーム上のリアルタイムデータにダイレクトにリンクさせることによって、EY のクライアントは国内そしてクロスボーダーの国際納税義務に対して、確実性が高く、スピーディーな分析が可能になります。このシームレスなプラットフォームの統合は、出張者に一切の負担を増やすことなく実際に発現する前の潜在的なリスクに対する高い視認性を与えます。

## SAP® Fieldglass

### SAP® Fieldglass を活用して、 企業におけるオンデマンドでの専門スキルやサービスの確保を実現する

ますます激しくなる競争環境の下、企業においては社員だけに頼ることなく、専門性を持つ外部人財のより一層の活用を必要としています。一方で外部人財の調達や管理はデジタル化が遅れ、部門ごとに別々のプロセス・基準で運用されていることが少なからずあり、非効率となっています。

SAP® 社の SAP Fieldglass はサービス購買・外部人財調達管理のための Cloud HR ソリューションです。サービス購買・外部人財調達に関わる業務プロセスを End-to-End にカバーし、プロセスに関わるバイヤー・サプライヤー・ワークフォース（人財）が共通に利用できる人財シェアリングプラットフォームです。

EY は人事管理・タレント管理に関する豊富なコンサルティング経験に基づき、外部人材活用・調達ポリシーの策定、外部要員の評価基準の標準化から実際のテクノロジーの活用まで、外部人財調達に関わる人事・調達部門のトランスフォーメーションを支援します。

# EY フォーカスソリューション

## Global Mobility Consulting

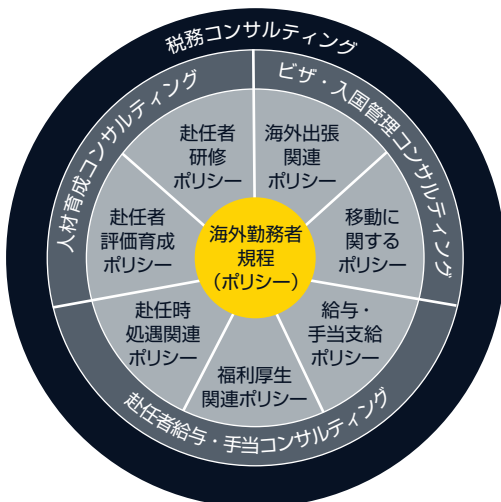
テクノロジーの活用が HR 機能の変革を加速させる

グローバルモビリティは、事業成長が最も期待される分野への主要人材の投入に向けて、企業の人材戦略や業務上必要な人員の移動を促進し企業の競争優位性を高めます。EY では、将来のモビリティ・ワークフォースの枠組みを構築・強化し、グローバルモビリティをワークフォースマネジメントのバリューチェーンの主要な要素として確立し、戦略的優位を実現する取り組みを続けています。私たちは、イミグレーションや渡航リスクをはじめ、税務や報酬、社会保障、アサインメントサービス、ワークフローなどを織り込んだ統合プロセスを活用して、グローバルモビリティに係るコンプライアンスおよび規制関連要素を一括して支援します。

私たちが目指しているのは、より幅広いワークフォース・プランニング・アジェンダの主要部分を成す Integrated Mobile Talent ソリューションを通して、企業の成長と未来の持続可能なワークフォース開発の実現に向けたサポートを提供することです。

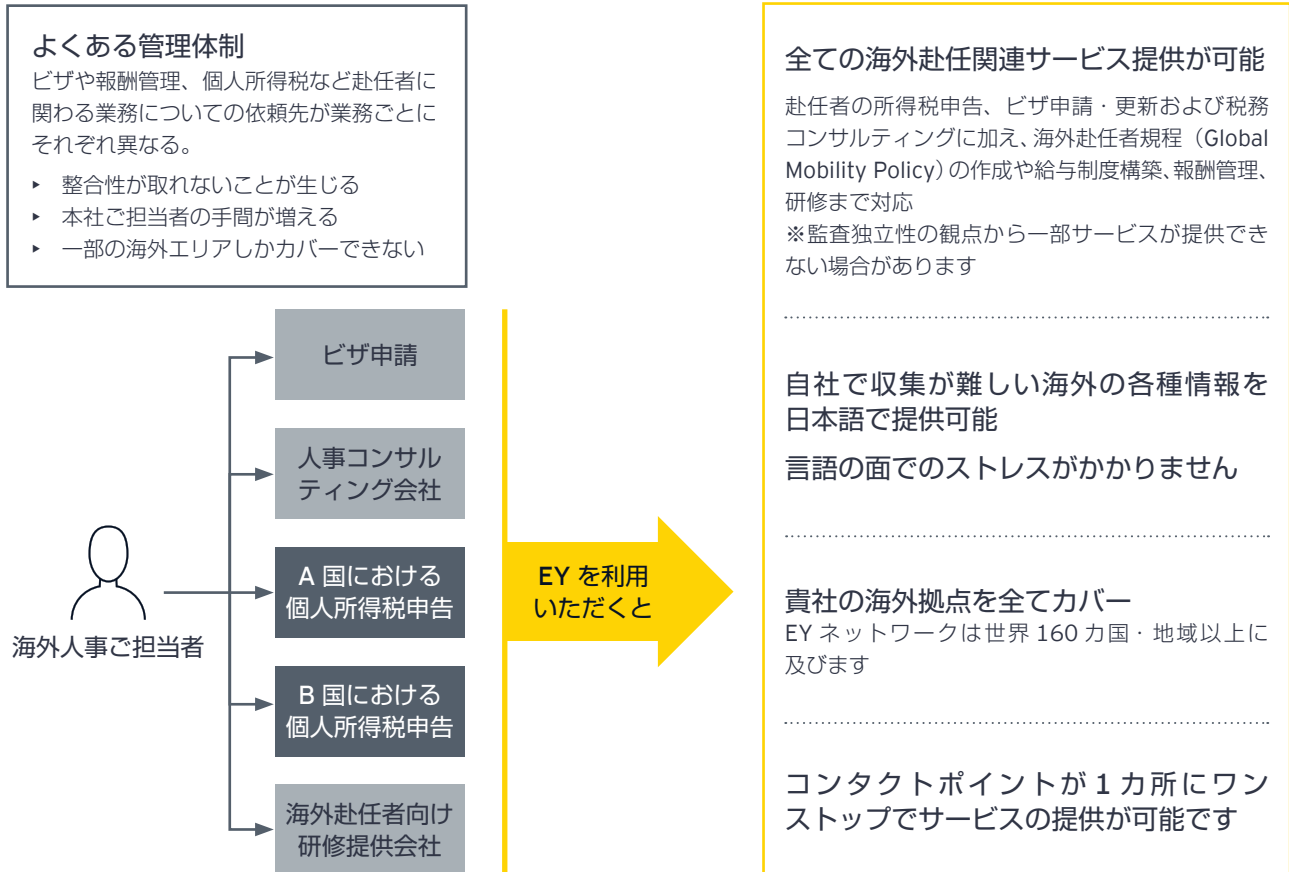
PAS は、「Integrated Mobile Talent」をサービスの中核に位置づけています。160 以上の国と地域を拠点とする 13,000 名のプロフェッショナルから成るグローバルネットワークを生かし、機能的かつセクターに特化した深い専門知識と豊富な経験をもとに、世界中の 3,000 社を超えるクライアント、20 万を超える人々、何百万人もの出張者をサポートしています。バンガロールを拠点とする EY のグローバルオペレーションハブ「GDS ネットワーク」には、3,500 人以上のプロフェッショナルが所属しています。

## EY Integrated Mobility



- ▶ 赴任国・日本の税務、ビザなどのリスクも十分に考慮した海外勤務者規程・Global Mobility Policy を作成
- ▶ 世界 160 カ国・地域に展開、EY のメンバーファームの知見を活かしたグローバルレベルの報酬制度・ポリシー設計など
- ▶ 日本から海外、海外から日本、国際間異動の全てに対応できるイミグレーションサービス
- ▶ 任地および日本でのタックスコンプライアンスや PE 課税対策、株式報酬、退職金など税務リスク低減を実現

## 海外赴任者関連業務を包括的に EY にご依頼いただくメリット



## 海外勤務者関連業務のアウトソーシング

Our Services	Core Global Mobility Policy						
	Business Traveler	Relocation Policy	Salary & Allowance Policy	Fringe Benefit Policy	Assignment Policy	HR Assessment Policy	Training Policy
海外赴任者規定（グローバルモビリティポリシー）作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外出張規程（短期／長期）</li> <li>▶ 海外出張費用負担ポリシー作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外勤務者規程作成（日本および赴任国の税務・社会保険・イミグレーション・各種制度を考慮した制度構築）</li> <li>▶ 上記ポリシーを赴任者向けに説明するためのマニュアル作成</li> <li>▶ 経営者向け説明資料の作成（今回の規程の変更経緯、他社事例などをもとに作成）</li> <li>▶ 本社と現地法人間の費用負担ポリシーの作成</li> <li>▶ 規程作成、修正のための赴任者へのアンケート作成・実施・調査結果の報告</li> </ul>					
海外赴任者報酬コンサルティング			<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外基本給の設定方法の検討</li> <li>▶ 海外手当の設定</li> <li>▶ 他社事例の提供</li> <li>▶ 赴任者報酬管理、分析（GCS）</li> </ul>				
日本および任地の所得税・法人税など	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 任地所得税申告</li> <li>▶ PE 課税</li> <li>▶ 日本での外税控除</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 赴任前税務処理アドバイス</li> <li>▶ 任地優遇税制のチェック</li> <li>▶ 各種社会保険アドバイス</li> <li>▶ 社会保障協定適用申請</li> <li>▶ 任地個人所得税申告（日本で一括管理可能）</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ スtockオプションに関する任地および日本での課税関係調査</li> <li>▶ PE 課税リスク調査</li> <li>▶ 任地滞在中に受け取る退職金の税務</li> <li>▶ 国際間異動に関する税務・社会保険の取り扱い調査</li> </ul>		
イミグレーション（ビザ・就労許可など）	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 任地ビザ必要性有無確認・手続き</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 任地ビザ申請・更新</li> </ul>					
その他海外赴任関連サービス						<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 赴任者向け研修（赴任前・赴任中）</li> <li>▶ 海外人事担当者向け研修</li> <li>▶ 赴任者人事評価制度の構築</li> <li>▶ 赴任者向け ES 調査の実施</li> </ul>	

# EY フォーカスソリューション



## Global Immigration Business

世界 160 カ国・地域以上におけるインバウンド・アウトバウンドの対応

### EY のグローバル・イミグレーション・ビジネス概要

世界

**160** カ国・地域以上

**最大級の**

グローバル・イミグレーション・  
プロバイダーとしての実績

イミグレーションサービスの  
提供において **30** 年を  
超える経験を有する  
グローバルな専門家

渡航者のための  
イミグレーション評価  
年間実施

**75,000** 件

入国申請書 年間提出

**100,000** 件

イミグレーション専門家

**1,100** 名

Forum for Expatriate Management EMMAs で  
イミグレーション・プロバイダー・オブ・ザ・イヤーを受賞

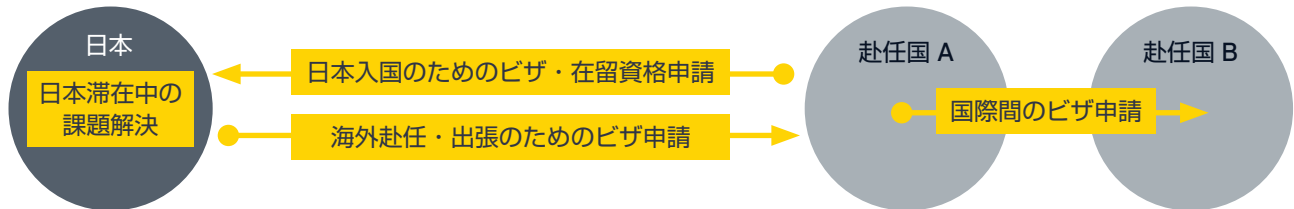
- ▶ EMEA 2017 年～2019 年
- ▶ APAC 2017 年

全世界で一貫した  
プロセスおよびテクノロジー  
プラットフォーム

2017 年の APAC および EMEA  
イミグレーション・プロバイダー・オブ・ザ・イヤーを受賞  
EMEA Forum for Expatriate Management EMMAs で  
2018 年および 2019 年の  
イミグレーション・プロバイダー・オブ・ザ・イヤーを受賞

全世界で一貫した  
プロセスおよびテクノロジー  
プラットフォーム

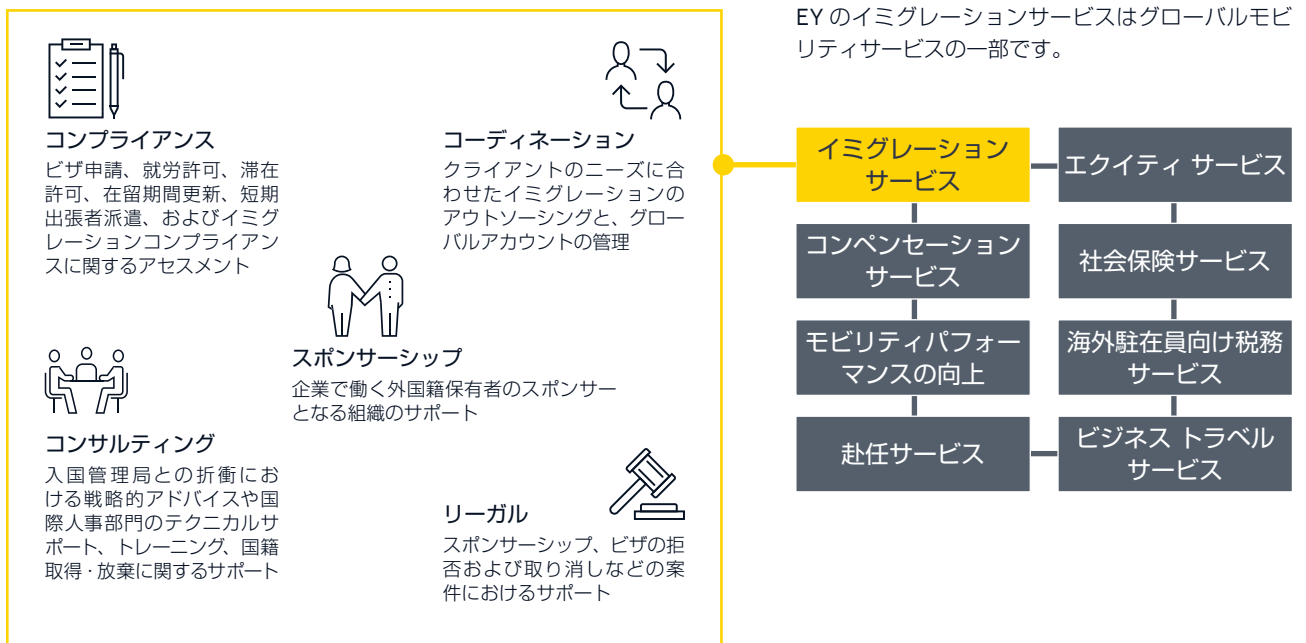
## EY のイミグレーションサービスの特徴



- ▶ インバウンド（海外→日本）、アウトバウンド（日本→海外、海外→海外）の双方に対応
- ▶ 日本語でサービスが提供可能、意思の疎通が容易
- ▶ 160 カ国・地域以上に及び EY のネットワークを活用し、貴社の全ての拠点に関して対応可能
- ▶ ビザの申請・取得だけでなく、外国人雇用に関するさまざまな課題についてのコンサルテーションも提供

## 貴社の人事の課題をサポートする EY の統合イミグレーションサービス

EY は、統合されたモビリティチームを通して、人事、赴任者、出張者の皆さまに、国境を超えたシームレスなエクスペリエンス、グローバルに一貫性と透明性があり、リスク管理された費用対効果の高いイミグレーションサービスを提供します。



# EY フォーカスソリューション

## タレントソリューション

国内労働人口の減少が避けられない状況の中、獲得した人材の有効活用に向けた戦略は、企業の生き残りに直結する重要なアジェンダです。EYのタレントプラクティスでは、「人材価値の最大化」に着目し、以下の主領域を中心にさまざまなコンサルティングサービスを提供しています。

### 能動的・意図的な適材適所の実現に向けて

### タレントマネジメント戦略

真の適材適所を実現するためには、タレントマネジメントの仕組み化が不可欠です。

EYは、全社的なタレントマネジメントに関する戦略策定・実行・ITシステム化までを含め、ワンストップでのコンサルティングを提供します。

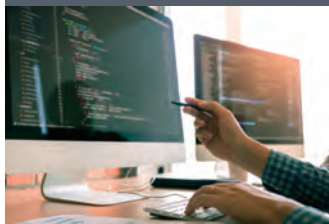
#### 主なプロジェクトテーマ

タレントマネジメント戦略策定 | サクセッションプランニング構築 | リテンション施策立案・実行



### ストラテジック・ワークフォースマネジメント

### 要員・人件費の適正化に向けて



戦略的要員管理を実現するためには、人材を「量」と「質」の両面から可視化・分析する必要があります。

EYは、適正要員・人件費を見極めるためのロジックを構築し、ITを活用した体系的な要員管理の実現を支援します。

#### 主なプロジェクトテーマ

要員管理スキーム構築 | 要員・人件費適正化 | 生産性向上施策立案・実行

### 人材の高度化に向けて

### タレントディベロップメント

IT・経理・経営者人材など、高度人材の獲得競争が激化していく中、内部育成の必要性は高まっています。

EYは、高度人材のスキル可視化、育成体系策定、研修企画まで、育成に関わるさまざまなコンサルティングを提供します。

#### 主なプロジェクトテーマ

スキル・コンピテンシー可視化 | 育成・研修体系構築 | 人材アセスメント



## 全社デジタルトランスフォーメーションの実現に向けて

全社的なデジタル化（デジタルトランスフォーメーション）の成功には、強力に変革を推進するデジタル組織の整備およびデジタル人材・変革推進人材の具備が求められます。

EYは、デジタル組織の設計から構築、求められるデジタル人材の獲得や育成、パフォーマンスの発揮に向けた制度・環境整備まで、一貫したコンサルティングを提供します。

### 主なプロジェクトテーマ

デジタル組織設計 | デジタル人材要件定義 | DXの推進支援とパフォーマンス向上

## デジタル組織・人材戦略



## HR オペレーショナル・エクセレンス



## グローバルビジネスを支える HR 部門の高度化に向けて

グローバルにおける企業活動を支える HR 部門には、人材供給、従業員体験や生産性の向上など、かつてないほど多様で複雑なテーマに取り組むことが求められます。

EYは、ビジネスをドライブする HR 部門への進化に向けた HR 部門の変革、オペレーションの効率化と高度化を、グローバルで支援します。

### 主なプロジェクトテーマ

グローバル HR 構想策定 | オペレーティングモデル変革 | 業務設計・構築



# EY フォーカスソリューション

## チェンジ・エクスペリエンス

今、かつてない多くの企業がさまざまな変革に乗り出しています。複雑で難易度が高い企業変革を成功に導くには、人材を変革の中心に結集させるチェンジ・マネジメントが不可欠です。

EYのチェンジ・マネジメントのアプローチである”チェンジ・エクスペリエンス”では、変革を「プロセス」としてではなく、「従業員にとっての経験を作り出すこと」と捉えています。

“

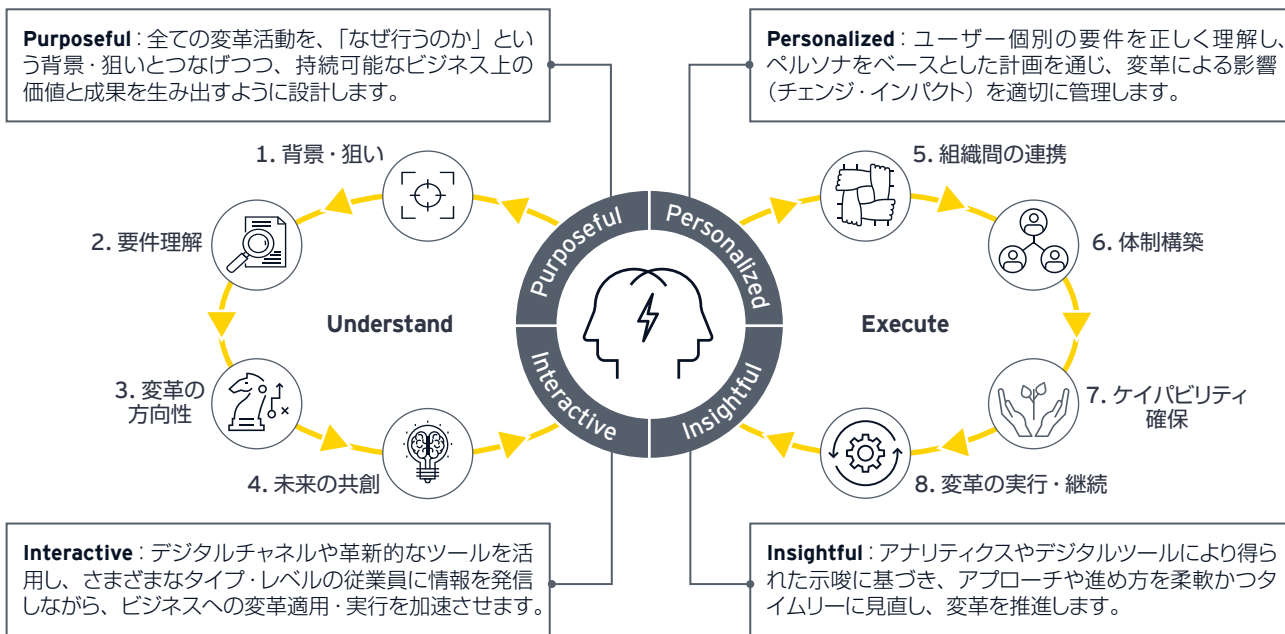
EY's upward move from Challenger to Leader derives from heavy investment in bringing change innovations to market.

- ALM Intelligence 2019

EY recognized by ALM Intelligence as a:

**VANGUARD LEADER**

Communications & Change Management Consulting 2019



### チェンジ・エクスペリエンスを推進する上での5つのポイント

- 1 ビジネス価値の実現に向けた計画
- 2 コミュニケーション・エンゲージメント
- 3 変革への影響（チェンジ・インパクト）と準備
- 4 教育・トレーニング
- 5 推進組織の設計

## カルチャー・シフト

企業にとって、組織文化をどのように保持、あるいは変えていくか、という命題は、業績を停滞させるか向上させるかを左右する重要なものとなってきています。EYの組織文化変革のアプローチは、デジタルツールを活用し、組織文化にとって何を残し、何を止め、何を新しく始めるべきかというインサイトを抽出するとともに、行動変容を強力に推し進めます。

92% of C-Suite says investing in culture has improved their financial performance <sup>※1</sup>

- 1 目指すビヘイビアと現在のビヘイビアを定義
- 2 従業員のモチベーションを定義し、必要なネットワークを確立
- 3 企業活動のさまざまな側面から、優先順位をつけながら一貫性を持った変革を推進

行動変容のあり方を具体的に記述

**From:**

過去の経験を重視した意思決定

**To:**

データと直感をバランスさせた意思決定

従業員にとってのモチベーションとネットワークを整理

**モチベーション:**

役職、機会、報酬、チーム、など

**ネットワーク:**

変革推進を動機づけるインフルエンサー、など

求められる行動変容に向け、オペレーティングモデルを構成する各要素を適切に変革する



出典 ※1: EY & FT Culture Survey 2016 - Is your board yet to realize the true value of culture?

# エキスパート紹介

## Japan PAS Workforce Advisory Leaders



**Timothy Boxhall**  
ピープル・エクスペリエンス・アンド・  
チェンジ  
Mobile: 070 7773 2516  
Email: [timothy.c.boxhall@jp.ey.com](mailto:timothy.c.boxhall@jp.ey.com)



**高柳 圭介**  
オーガニゼーション・アンド・ワーク  
フォース・トランスフォーメーション  
Mobile: 070 7467 8122  
Email: [keisuke.takayanagi@jp.ey.com](mailto:keisuke.takayanagi@jp.ey.com)



**田口 陽一**  
HR トランスフォーメーション  
Mobile: 080 9898 7226  
Email: [yoichi.taguchi@jp.ey.com](mailto:yoichi.taguchi@jp.ey.com)



**水野 昭徳**  
オーガニゼーション・アンド・ワーク  
フォース・トランスフォーメーション  
Mobile: 070 7789 8669  
Email: [akinori.mizuno@jp.ey.com](mailto:akinori.mizuno@jp.ey.com)



**野村 有司**  
HR トランスフォーメーション  
Mobile: 070 4552 9944  
Email: [yuji.nomura@jp.ey.com](mailto:yuji.nomura@jp.ey.com)



**田嶋 政芳**  
オーガニゼーション・アンド・ワーク  
フォース・トランスフォーメーション  
Mobile: 070 8832 3237  
Email: [masayoshi.tajima@jp.ey.com](mailto:masayoshi.tajima@jp.ey.com)

## Japan PAS Mobility Leaders



**藤井 恵**  
PAS モビリティ  
Mobile: 070 3769 9088  
Email: [megumi.fujii@jp.ey.com](mailto:megumi.fujii@jp.ey.com)



**木島 祥登**  
PAS イミグレーション  
Mobile: 070 2478 0144  
Email: [yoshito.kijima@jp.ey.com](mailto:yoshito.kijima@jp.ey.com)



**川井 久美子**  
PAS モビリティ  
Mobile: 090 8168 6177  
Email: [kumiko.kawai@jp.ey.com](mailto:kumiko.kawai@jp.ey.com)

## Global/Regional Leaders



**Norman Lonergan**  
Global PAS Leader



**Lay Keng Tan**  
Asia Pacific PAS Leader



**鵜澤 慎一郎**  
Japan PAS Leader  
Mobile: 070 3872 9280  
Email: [shinichiro.uzawa@jp.ey.com](mailto:shinichiro.uzawa@jp.ey.com)



**Kim A Billeter**  
Americas PAS Leader



**Peter Reinhardt**  
EMEIA PAS Leader

# 「人的資本経営と情報開示」



## 目次

- 第1章 人的資本に関する開示の動向
- 第2章 企業戦略と人材戦略の連動性をひもとく
- 第3章 人的資本経営を進める先進企業の取り組み事例
- 第4章 資本市場からみた人的資本の捉え方
- 第5章 無形資産の可視化と企業価値の算出
- 第6章 開示のための内部統制構築と第三者保証

近年、世界的に非財務情報の要素を投資判断に組み入れた ESG 投資が広がりを見せています。先進企業の企業価値の大部分が有形資産ではなく無形資産により構成されると言われる中、無形資産の中心を占める人的資本が注目を集めています。日本では 2020 年に、経済産業省が「人材版伊藤レポート」を公表し、人材が価値創造の源泉（人的資本）だと明確に位置付けられました。2023 年 3 月からは有価証券報告書において、サステナビリティ情報としての人的資本の開示が始まるなど、その注目度がますます高まっています。

本書は、EY の最先端の知見を結集し、人的資本経営先進企業の皆さまのご協力のもと、先進事例と実践方法を盛り込み、人的資本の書籍としてこれまでにない内容に仕上がっています。具体的には、ピープル・アドバイザー・サービスによるグローバル組織・人材コンサルティングの知見、CCaSS（気候変動・サステナビリティ・サービス）による人権などを含めたサステナビリティ分野全般のアドバイザー・第三者保証、これらに政府関係調査及び政策議論で得た知見を加え、さらには、サステナビリティ開示推進室によるグローバル開示基準動向や内部統制構築に関する知見を組み合わせることで、従来の人的資本管理を超えた、経営と情報開示の統合、財務情報と非財務情報の統合という視点で解説しています。人的資本マネジメントを他企業の好事例から学びたい経営者はもちろん、人的資本をめぐる国際的な潮流を知りたい人事担当者や財務担当者、さらには人的資本と企業価値を関連づけた開示を検討したい IR 担当者まで、幅広く参考にしていただける内容です。

著者 EY Japan ピープル・アドバイザー・サービス  
監修 鷗澤 慎一郎

## EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world〜より良い社会の構築を目指して」をパーパス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

### EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え (humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し (technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し (innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくは[ey.com/ja\\_jp/consulting](https://ey.com/ja_jp/consulting)をご覧ください。

### EY税理士法人について

EY税理士法人は、EYメンバーファームです。税務コンプライアンス、クロスボーダー取引、M&A、組織再編や移転価格などにおける豊富な実績を持つ税務の専門家集団です。グローバルネットワークを駆使して、各国税務機関や規制改正の最新動向を把握し、変化する企業のビジネスニーズに合わせて税務の最適化と税務リスクの低減を支援することで、より良い社会の構築に貢献します。詳しくは[ey.com/ja\\_jp/people/ey-tax](https://ey.com/ja_jp/people/ey-tax)をご覧ください。

### EY行政書士法人について

EY行政書士法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、EYのグローバル・アドバイザリー・サービスの一部門として、クライアントのグローバルモビリティ戦略とその実行・運用を支援します。イミグレーションに係るコンプライアンスとコンサルティングのスキルを融合し、また、グローバルネットワークを駆使して、クロスボーダーの人事異動、いわゆるモビリティサービスをワンストップで提供します。詳しくは、[ey.com/ja\\_jp/people/ey-immigration-corporation](https://ey.com/ja_jp/people/ey-immigration-corporation)をご覧ください。

©2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.

Ernst & Young Tax Co.

EY Immigration Corporation

All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社、EY税理士法人、および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家に相談ください。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)

名称	EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
事業内容	▶ ストラテジー・アンド・トランザクション ▶ コンサルティング 上記に関するアドバイザリーサービスの提供
発足	2020年10月
代表者	代表取締役社長 近藤 聡

名称	EY 税理士法人
事業内容	▶ ビジネス タックス サービス ▶ グローバル コンプライアンス アンド レポート ▶ 国際税務 ▶ 移転価格 ▶ トランザクション タックス ▶ インダイレクト タックス ▶ ビューブル・アドバイザリー・サービス
設立	2002年(税理士法改正に伴う設立)
代表者	統括代表社員 蝦名 和博(東京税理士会 所属)

名称	EY 行政書士法人
事業内容	ビザ/移民サービス ▶ コンプライアンス ▶ コンサルティング ▶ コーディネーション ▶ アドバイザリーサービス
設立	2020年1月
代表者	統括代表社員 蝦名 和博

事務所	東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー Tel: 03 3503 3500 (代表) Fax: 03 3503 2818 EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
-----	---