

変化に強い経営基盤の構築

人的資本の強化

事業戦略と人財戦略を 一体的に推進し、 中長期的な企業価値向上を実現

常務執行役員
人事・総務グループ長
竹澤 敏幸



1 基本的な考え方

当社は、人財を競争優位の源泉と位置づけ、「人を育て、人が育ち、人を惹きつける集団へ」を基本方針に掲げています。こうした考えのもと、Value (私たちの行動指針) である「Challenge (挑戦)」、「Change (変革)」、「Create (創造)」、「Collaborate (協働)」を体現する人財の育成と、意欲ある人財が存分に能力を発揮できる組織風土の醸成に取り組んでいます。社員が“好奇心”を原動力に自ら一步を踏み出し、“熱量”をもって最後までやりきることによって専門性と変革力を高めるとともに、多様な強い「個」が協働しながら新たな価値創造に向け挑戦する組織づくりを目指しています。

2 人的資本強化の全体像

中期経営計画2028における事業戦略を着実に実行するため、5つの重点施策（①戦略分野人財の拡充、②戦略的な人財確保・配置、③人財育成・マネジメント強化、④多様な人財の活躍促進、⑤働きがい・働きやすさの充実）を推進しています。また、重点KPIを設定するとともに、リスク管理の観点から人的資本関連指標のモニタリングを行っています。

なお、重点施策の取り組み状況、主要KPIの進捗状況等については、経営会議等で定期的に確認し、施策の継続的な見直しを行うとともに、取締役会にも「中期経営計画2028」の重要な取り組みとして報告しています。

STRATEGY

事業ポートフォリオ変革を支える人財戦略

1. 戦略分野人財の拡充

M&A、国際事業、デジタル等の戦略分野において、採用・育成・配置ローテーションにより、専門性を有する人財の確保・育成を強化

2. 戦略的な人財確保・配置

新卒・キャリア採用を通じて多様な人財を確保し、適材適所の配置により、事業成長に最適な人財ポートフォリオを構築

3. 人財育成・マネジメント強化

各部門が求める人財要件を明確化し、人財開発会議等を通じ、社員の自律的なキャリア形成と次世代人財・マネジメント人財の育成を推進

4. 多様な人財の活躍促進

女性・シニアの活躍推進、柔軟な働き方、両立支援を通じて、一人ひとりが力を発揮しやすい環境づくりを推進

5. 働きがい・働きやすさの充実

採用、育成、配置、エンゲージメント、離職率等の人事データを可視化・活用

METRICS & TARGETS

中期経営計画2028と連動した重点KPI

戦略分野人財 **+70名**
(2025年度比)

人財育成投資 **2倍以上**
(中計2025比)

女性管理職比率 **18%**
(2029年3月時点)

※その他、組織状態（エンゲージメント、離職率等）を継続的にモニタリング

3 事業戦略と人的資本経営による価値創造サイクル

当社は、事業戦略の実現を支える重要な経営基盤として人的資本への投資を位置づけています。事業戦略に応じた人財投資を通じて組織能力を高め、事業成果と企業価値向上を実現し、その成果をさらなる人的資本投資へつなげる価値創造サイクルを形成しています。

01 事業戦略

- ✓ インオーガニック投資
- ✓ アセット有効活用・フィービジネス強化
- ✓ ミドルマーケット・国際事業の強化
- ✓ デジタル活用推進

02 人財戦略

- ✓ 戦略分野人財の拡充
- ✓ 戦略的な人財確保・配置
- ✓ 人財育成・マネジメント強化
- ✓ 多様な人財の活躍促進
- ✓ 働きがい・働きやすさの充実

事業戦略と人的資本経営 による価値創造サイクル

04 事業成果・企業価値向上

- ✓ 事業戦略の実現
- ✓ 成長領域での競争力強化
- ✓ 新たな事業機会の獲得
- ✓ 持続的な企業価値向上

03 組織能力向上

- ✓ 専門性・戦略実行力の向上
- ✓ リーダーシップの強化
- ✓ 挑戦・イノベーション促進
- ✓ 意思決定の高度化
- ✓ 生産性・エンゲージメント向上

人的資本関連指標

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
戦略分野人財の拡充	専門ビジネス人財の拡充	+26名	+47名	+89名
戦略的な人財確保・配置	キャリア採用	22名	23名	29名
	新卒採用	22名	29名	22名
人財育成・マネジメント強化	一人当たり教育研修費	70,180円	114,713円 (前年比+65.1%)	120,496円 (前年比+7.5%)
	リーダー育成PG参加者数	-	15名	42名
多様な人財の活躍促進	女性管理職比率	11.6%	13.0%	15.6%
	新卒採用女性比率	45.5%	55.1%	59.1%
	シニア人財	57名	64名	74名
働きがい・働きやすさの充実	エンゲージメント・サーベイ	スコア 69	スコア 71	スコア 72
	平均残業時間	18時間05分／月	18時間02分／月	11時間45分／月
	有給休暇取得率	70.8%	74.6%	76.1%
	男性育児休業取得率	100%	100%	100%

4 事業ポートフォリオ変革を支える人財戦略

1 戦略分野人財の拡充

戦略分野人財の育成・確保

中期経営計画2028で掲げる「事業ポートフォリオ変革」および「変化に強い経営基盤の構築」の実現に向け、M&A、国際事業、デジタル等の戦略分野において専門性と実行力を備えた人財の拡充を進めています。社内外での研修やキャリア開発プログラム（CDP）、部門横断での経験付与、他企業への派遣等を通じて、専門知識・スキルの習得と実践経験の蓄積を促進しているほか、即戦力となる外部人財の拡充を進めています。

これらの取り組みにより、中期経営計画2028の期間を通じて、同戦略分野における専門人財を計70名拡充することを目標としています。

2 戦略的な人財確保・配置

①新卒採用

一人ひとりの個性を重視した選考を基本方針とし、インターンシップやダイレクトリクルーティングの活用により意欲やポテンシャルの高い学生との接点を強化することで、「知的好奇心をかき立て、自ら率先して行動できる人財」を採用しています。現在、当社では毎年の新卒総合職採用者の約半数を女性が占めています。

採用コンセプト

見立てる、巻き込む、やりきる人財の獲得

“好奇心”と“熱量”のあるポテンシャル人財

知的好奇心をかき立て、自ら率先して行動できる人財
周囲を巻き込み推進させることのできる人財
やりきる熱量を持った人財



新本社で開催した新人歓迎会

年度別 採用実績・推移

年度	男	女	計	女性比率
2023年	12	10	22	45.5%
2024年	13	16	29	55.2%
2025年	9	13	22	59.1%

※各指標（応募数、内定承諾率、離職率等）の推移をモニタリングし、次年度の採用方針・施策へ継続的に反映



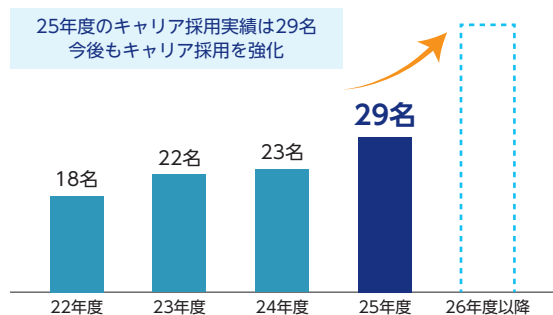
インターンシップ「営業体感ワーク」

② キャリア採用の強化

2025年度は、採用パートナーとの連携強化や採用チャネルの拡充に取り組んだ結果、キャリア採用入社人数は過去最高水準となりました。

中期経営計画2028の実現に向け、「即戦力人財の確保」から「戦略実現を担う人財の獲得」へと採用方針を進化させ、リファラル採用、ジョブリターン制度、ダイレクトスカウト等の採用チャネルを活用し、戦略分野を中心に、高度な専門性や幅広い経験を有する人財の採用を強化しています。

採用者の推移と成長イメージ



3 人財育成・マネジメント強化

①人財要件の整備

中期経営計画の実現と事業ポートフォリオの変革を支える人財育成を目的として、人財要件を整備しています。人財要件では、全社共通の要件と各本部・グループの要件を体系化し、求める人物像や必要な能力・スキル等を明確化しています。これにより、社員一人ひとりの自律的な成長意識やキャリア形成を促すとともに、各種研修による育成支援や戦略的人財配置を通じて、中長期的な企業価値向上を支える人財ポートフォリオの構築を進めています。

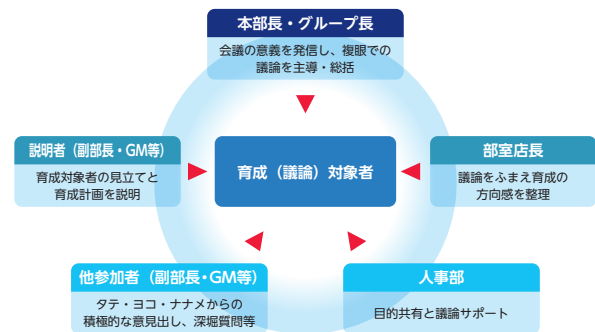
② 教育研修

新人から管理職まで、各階層に必要な知識やスキルを習得できるよう、多彩な研修プログラムを提供しています。オンデマンド型の学習プラットフォームを全社的に導入し、キャリア採用者や新入社員も含むすべての社員が必要な知識やスキルをいつでも効率的に習得できる環境を整備しています。これにより、人権教育等の全社員向けの必須教育を確実に実施するとともに、社員が必要な知識を自ら学習できる体系を構築しています。

	新入社員	2～3年目	4～8年目	リーダー層	管理職層
選抜プログラム				次世代経営リーダー育成プログラム プレ次世代経営リーダー育成プログラム 次世代リーダー育成プログラム	
階層別研修	新入社員研修 ロジカルシンキング研修 PC研修	フォローアップ研修 財務分析研修	プレゼンテーション研修 デザイン思考研修	昇格時研修	新任管理職研修 評価者研修 チームマネジメント研修 360度サーベイ
OJT	メンター研修		指導担当者研修		指導責任者研修
キャリア支援	2年目研修		中堅担当者研修	キャリアデザイン研修（40代） ライフプランニング研修（50代）	
自律的学習支援	自己啓発支援（資格取得奨励制度・外部講習・オンライン学習サービス・通信教育）				
組織的人財開発	人財開発会議・各事業部門ごとの研修				

③人財開発会議

「組織で人を育てる」ことを目的に、「人財開発会議」を実施しています。人財開発会議では、社員一人ひとりの強みや課題、キャリア志向をふまえた短期・中長期視点の育成計画等を議論しています。また、管理職による組織横断的かつ複眼的な議論を通じて育成の質の向上を図るとともに、多様な経験・役割の創出と計画的な育成を推進しています。これにより、組織全体で人を育てる風土を醸成し、持続的な成長を支える人的資本の強化につなげていきます。

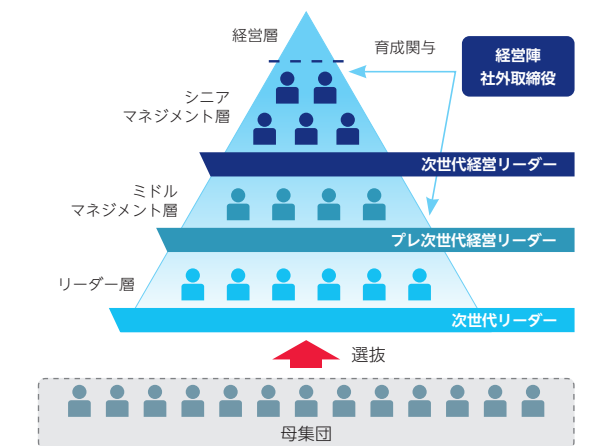


④リーダー育成プログラム

将来の経営を担う人財の中長期的かつ計画的な育成に向け、サクセッションプランのもとシニアマネジメント層を対象とした「次世代経営リーダー育成プログラム」に取り組んでいます。

加えて、ミドルマネジメント層およびリーダー層を対象とした育成プログラムも昨年度より導入し、当社の変革・成長を支えるリーダー人財の育成を進めています。（プレ次世代経営リーダー育成プログラム／次世代リーダー育成プログラム）

次世代を担う人財が切磋琢磨しながら成長できる環境を整備し、継続的な能力開発や早期からの経営視点の習得を促しています。



4 多様な人財の活躍促進

①女性の活躍推進

女性社員の活躍および女性管理職の育成・登用を促進するため、ワークショップや他社で活躍する女性管理職との座談会等を通じて、自律的なキャリア形成を支援しています。これにより、女性社員が自身の可能性を最大限に発揮し、長期的に意欲を持って働き続けるとともに、管理職への挑戦を前向きに捉えられる環境づくりを進めています。また、女性社員同士のコミュニティ形成等、本人のみならず周囲を含めた組織全体での取り組みも進めています。これらの取り組みにより、女性活躍推進法に基づき一定の基準を満たしたことから、2025年1月に「えるぼし認定（認定段階2）」を取得しています。

女性管理職比率は、2026年3月末時点で15.6%（2025年度目標15%）となりました。今後は、2028年度までに18%とする新たな目標を掲げ、継続的に取り組みを進めていきます。



②社内公募

社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を後押しするため、社内公募制度として、各部門への異動に挑戦できる「キャリアチャレンジ公募」、他部門での業務経験を通じた育成機会を提供する「社内トレーニー制度」、中堅層が部長ポストへ立候補できる「ポストチャレンジ公募」を設けています。

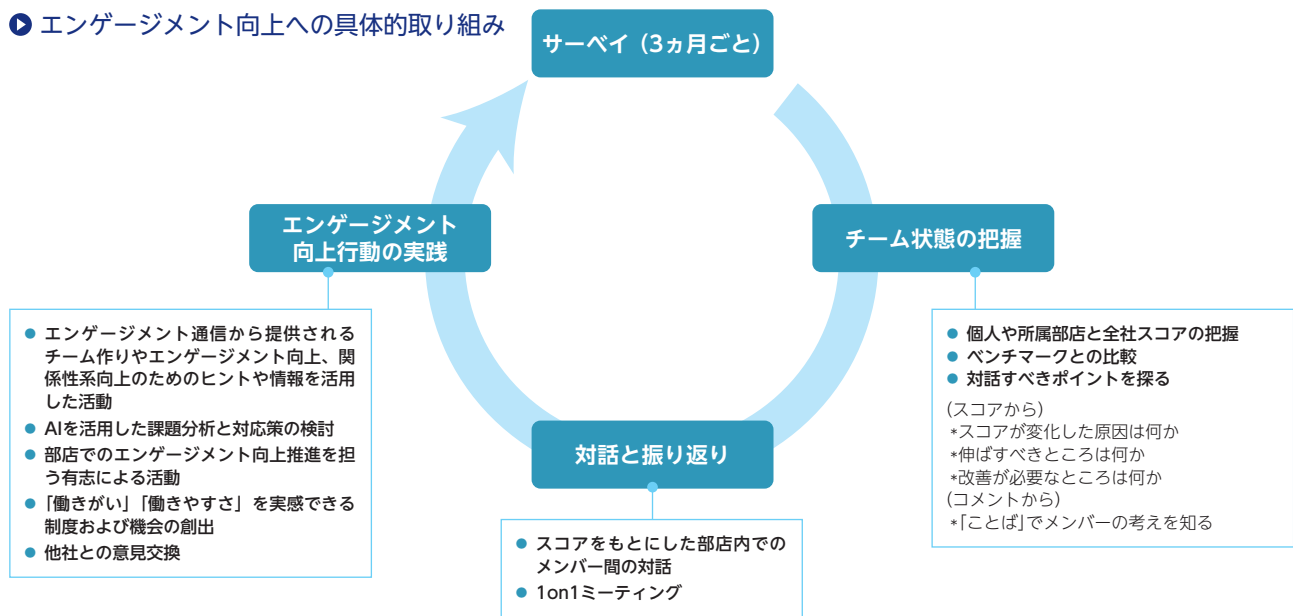
社員が自ら成長機会を選択し、多様なキャリアに挑戦できる環境を整備することで、社員の挑戦意欲とエンゲージメントの向上を図っています。

5 働きがい・働きやすさの充実

①社員エンゲージメントの強化

社員の「働きがい」を継続的に把握し、より主体的に仕事に取り組めるよう、2021年8月から3ヵ月ごとにエンゲージメントサーベイを実施し、課題の可視化と施策改善に活用しています。社員一人ひとりがエンゲージメントの概念への理解を深め、自ら諸施策へ参画する企業風土の醸成を図るため、社内外での意見交換を行いながら、さまざまな取り組みを進めています。

▶ エンゲージメント向上への具体的取り組み



②多様な人財の活躍を支える人事プラットフォーム改定、および人財への投資強化

ビジネスモデルの変革に対応した人財戦略の一環として、2025年10月に人事プラットフォーム（人事制度）を改定しました。役割・成果をより重視した制度への見直しを行うとともに、社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成し、能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。その取り組みの一環として、業務職を地域限定総合職へ統合し、多様な人財の活躍機会

を拡大しました。また、すでに導入済の65歳定年制に加えて60歳以降のシニア層を対象とした新グレードを設定し、きめ細かいライフプランニング支援を通じて、経験豊富な人財が年齢にかかわらず活躍できる環境を整備しています。

また、社会情勢の変化に対応し、社員が安心して働ける環境を整備するとともに、働くことへの納得感を高める施策および採用力強化の一環として、2025年4月および2026年4月に初任給を段階的に引き上げました。加えて、2023年度以降、継続的に一時金の支給や給与の引き上げを実施しています。

③健康経営への取り組み

社員が心身ともに健康であることを、事業を支える重要な基盤と位置づけ、健康経営を推進しています。これらの取り組みが評価され、2023年以降、継続して「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。

健康経営宣言の策定、健康管理や生活習慣に関するセミナーの開催、健康増進アプリの導入、「体組成測定会」等の健康促進イベントを通じて、社員の健康維持・増進を支援しています。また、2025年10月より産業保健師を招聘し、健康診断結果に基づく健康管理や長時間労働者・メンタル不調者へのフォローアップ等、健康管理体制の強化に取り組んでいます。さらに、毎年ストレスチェックを実施し、メンタルヘルスの維持・向上と安心して働ける職場環境づくりを推進しています。



④ワークライフバランスと勤務場所の自由度の向上

テレワークの推進やサテライトオフィスでの勤務、休暇制度の充実等により、ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方を推進しています。その結果、有給休暇取得率は前年度比1.5ポイント増の76.1%となりました。また、2025年2月よりフレックスタイム勤務制度を導入し、働き方改革施策の効果もあり、月平均残業時間は前年度に比べ大きく減少し、11時間45分となりました。

さらに、2026年2月には本社を移転し、オフィス環境においてはABW（Activity Based Working）の考え方を積極的に取り入れた整備を進めました。「Action! It's My Turn!」をコンセプトに、変化に対応し、自ら変革し続ける場として「多様な働き方を可能にする空間設計」や「自然な対話や挑戦を生む動線の工夫」を施すとともに、ICTを活用した柔軟な勤務環境を整えています。こうした環境整備を通じて、部門横断の協働や新たな価値創出を促進し、組織の生産性向上とイノベーション創出を図っています。

⑤両立支援に向けた取り組み

<仕事と育児の両立>

育児休業取得に関する相談窓口を設置し、出産・育児に関する各種制度案内の配布や、対象となる男性社員全員への育児休業取得に関する個別説明を実施する等、性別を問わず、仕事と出産・育児の両立を支援する取り組みを行っています。これらの取り組みが評価され、次世代を担う子どもの育成支援に積極的に取り組む企業として、2020年12月以降、継続して「プラチナくるみん」の認定を受けています。また、男性育児休業の取得率は前年度に引き続き、当社基準*で100%を達成しています。



※該当年に子が1歳の誕生日を迎える男性社員のうち、該当年の前年から1歳の誕生日前日までの間に育児休業を開始した男性社員の割合

<仕事と介護の両立>

介護ハンドブックの配布や介護関連情報の発信、認知症に関する理解を深めるeラーニング等に加え、ケアマネージャーとして豊富な経験を持つ外部講師による「認知症セミナー」や、介護に悩む社員同士での「介護座談会」、無料相談窓口を設け、介護に悩む社員をサポートしています。

障がい者スポーツの支援

当社は、2019年10月から一般社団法人日本パラ陸上競技連盟（JPA）とオフィシャルパートナー契約を締結しています。社員が競技会へ応援に行ったり、パラアスリートを当社に招いて講演会やパラスポーツ体験会を開催したりする等、ダイバーシティ社会の意識浸透に努めています。



（撮影：日本パラ陸上競技連盟）

⑥副業・兼業

多様な働き方の推進、イノベーションの創出および社員の視野拡大を目的として、2022年12月から「副業・兼業制度」を導入しています。本業への影響を最小限に抑えるための一定のルールを設けた上で、社外での活動を通じた知識・経験の獲得を支援しています。