

人的資本に関する取り組み

当社グループは、人的資本を蓄積し活用することが、「経営の基本方針」や「経営の中長期的方向性」の実現を通じて企業価値を向上させる上での重要課題と認識しています。なかでも、「経営の中長期的方向性」に示した「SX」「DX」と「事業ポートフォリオ変革」を実現し、当社グループが目標とする経営指標を達成するために、質・量ともに必要な人的資本を蓄積・活用していきます。

中長期的に成し遂げたいテーマと取り組み内容

人的資本の蓄積・活用にあたり、中長期的に成し遂げたいこととして、「人材ポートフォリオの充足」と「MHCエンゲージメントの維持・向上」の2つのテーマを掲げています。これらを成し遂げるために、「人材マネジメント基盤の再構築」「MHCエンゲージメントの維持・向上の仕組み化」の2点を優先的に取り組んでいます。

成し遂げたいこと	人材ポートフォリオの充足	MHCエンゲージメントの維持・向上
取り組み方針	<p>当社グループの戦略実現に資する人材（質・量）の確保・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 「経営の中長期的方向性」の実現に必要な人材の質と量を定義し、人材ポートフォリオを可視化 必要な人材と現状の人材のギャップを質・量の観点から把握し、ギャップを埋めるための施策を実施 	<p>MHCエンゲージメントを構成する3要素の維持・向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 「自発性」（＝「やるべき・あるべきこと」「やりたい・ありたいこと」に向かって活動している状態） 「多様性」（＝「多様な価値観」「バックグラウンド」「能力」を持つメンバーと相互尊重のもと、コミュニケーションの場がある状態） 「職場環境」（＝「自発性」「多様性」に影響を与える「文化・風土」「制度」「働き方」など）
指標および目標	(2025年度決算発表時頃に公表予定)	<p>自発性、多様性スコアがいずれも67pt（回答者の3人のうち2人が肯定的に回答）以上を「良好な状態」、いずれも50pt（回答者の半数が肯定的に回答）以上を「概ね良好な状態」とし、「良好な状態」または「概ね良好な状態」にある組織は“従業員が一人丸となって価値創造に取り組んでいる状態”にあると評価。</p>
2024年度取り組み内容と実績	<p>人材マネジメント基盤の再構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 「経営の中長期的方向性」実現の上で必要とされる職務を定義 定義した職務ごとに人材要件を定め可視化 アセスメントの実施などによる人材情報（経験・スキル・コンピテンシー）の把握と可視化 	<p>MHCエンゲージメントの維持・向上の仕組み化</p> <ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントサーベイの設問を見直すなど高度化 サーベイ結果を指数化 <p>実績</p> <p>「良好な状態」または「概ね良好な状態」である組織は全体の75%（単体）</p>

人的資本に関する取り組み

人材ポートフォリオの充足

人材開発制度

経営戦略の実現に資する人材への質的転換と、社員一人ひとりが主体的にキャリア形成を行うキャリアオーナーシップの意識醸成が重要であると考えています。その実現に向けて、人材開発制度方針として①経営の基本方針に則した人材開発プログラムの設計、②10年後のありたい姿「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」実現に資する人材開発プログラムの設計、③「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透の3点を定め、制度構築を行いました。

主要テーマとして「ベース（当社社員としてめざすべきもの）」「キャリア（社員一人ひとりのキャリア醸成）」「階層別

（階層ごとに必要なマインド・スキル）」「重点強化スキル（人材の高度化に必要なスキル）」「自己啓発（学びたい時に学ぶリスクリング）」「専門性育成（部署ごとに必要なスキル）」の6つを設定しました。「ベース」領域においては、経営の基本方針である経営理念・経営ビジョン・行動指針を主軸とし、さらに6つのテーマに分けて当社社員としての基礎力を身につけるためのプログラムを展開しています。

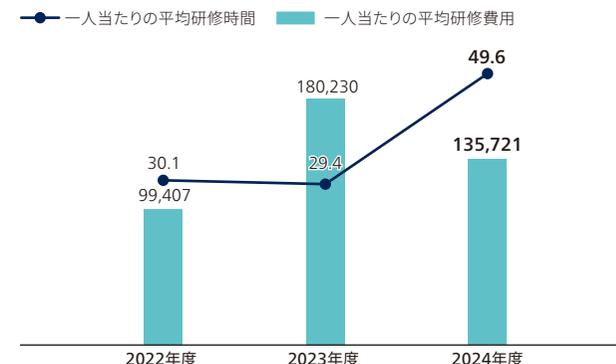
「10年後のありたい姿」の実現に向けては、他社も参加する外部プログラムへの派遣や、普段の業務では得られない価値観や視点に触れ、かつ新規ビジネスへのチャレンジや意思決定のスピードを実際のビジネスで経験すること等を目的にベンチャー企業へのレンタル移籍などを新たに設けています。

また、「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透に向けては、今後のキャリアを社員自らが主体的にイメージし、その実現までの取り組みを考える「年代別キャリア研修」の整備・拡充に加えて、各種研修プログラムにおいて「公募制」を拡充しています。「公募制」を採用することで、社員一人ひとりが自らのキャリアをより主体的に考え行動できるようになることをめざしています。社員自身が実現したいキャリア軸に向けて、それぞれが置かれている状況（役割）と自身のスキルレベルに照らし合わせて受講するテーマや受講タイミングを選択できる人材開発制度へシフトしています。

今後も社員一人ひとりに焦点を当て、個人の能力開発およびキャリア開発のための機会を提供する取り組みを強化してまいります。

プログラム(テーマ)	目的	プログラム数	受講者数
DX	社員のDXに対する「マインド・スキル維持」「推進人材の高度化」	6	2,761
ダイバーシティ	女性活躍推進・シニア活躍推進・ダイバーシティにおける風土醸成	9	2,308
サステナビリティ	サステナビリティ全般に関する知識習得、人権啓発	2	4,204
インテグリティ	インテグリティ推進（ハラスメント撲滅・モラル倫理観の向上）	2	24
グローバル	グローバルマインドの醸成と各種スキル向上	9	286
ファイナンス	社員のキャリアアップ・リスクリング支援	4	89
キャリア	社員のキャリアオーナーシップ醸成・キャリア開発	3	179
階層別	各階層において求められるマインド・スキル向上	24	3,315
重点強化スキル	「ビジネスモデルの進化・積層化」を担う人材の「戦略的思考」向上	2	26
自己啓発・専門性育成・その他	自己啓発・各部署専門性育成を中心に費用補助支援	6	2,111
合計		67	15,303

一人当たりの平均研修時間（年間・時間）・費用（年間・円）
（単体）



※1 2024年度より集計対象範囲の拡大など、前提条件の見直しを実施。研修時間の算出には一部推計を含みます。

人的資本に関する取り組み

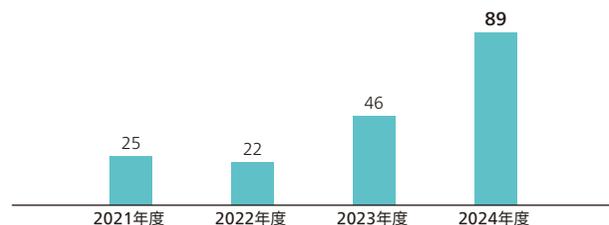
人材ポートフォリオの充足

プロフェッショナル人材の確保・育成

当社グループを取り巻く事業環境はグローバル化やDX化が加速します。高度化しており、企業の成長を支える人材の確保・育成は重要な課題となっています。人材確保では、キャリア採用にて社員紹介によるリファラル採用や、一度退職した社員を再雇用するカムバック採用に加え、ダイレクトリクルーティングを活用するなど、採用手法の多様化を加速させています。人材育成においては若手社員の海外志向の醸成を目的とした研修や海外トレーニー制度を活用して早期に海外ビジネスの実務や派遣先の経営に直接携わる機会を設けるなど、将来的なグローバル中核人材の育成に努めています。

また、DX分野においてデータとデジタル技術を活用した顧客価値の創造や質的向上をめざし、その実現に向けた土台づくりに取り組んでいます。2024年6月に2025中計の目標値である「DX アセスメント『スタンダード』レベル以上の人材比率80%以上」を前倒しで達成しました。今後は、底上げしたDXリテラシーの維持向上やDX推進人材候補者の選定と養成に関するプログラムを展開し、さらなる養成・強化に注力しています。

キャリア採用人数(人)(単体)



グローバルベースでの人材の確保・育成

当社グループは欧州・米州・アジアを中心に20以上の国や地域に拠点を有し、グローバルに事業を展開しています。海外グループ会社においては、専門性の高いグローバルビジネスやローカルビジネス推進の観点から現地の人材を積極的に採用しています。なお、海外グループ会社の経営トップの現地人材登用率は約半数とグローバルな視点で適材適所の経営人材の登用を進めています。

また、当社のグローバルベースでの経営理念・戦略の浸透を目的に毎年当社グループ全体の経営トップが一堂に集まりグローバルカンファレンスを開催しています。さらに、人材育成の観点から海外グループ会社における現地採用社員のマネージャーなどに対する「ナショナルスタッフ研修」を東京本社にて実施し、当社グループへの理解深化、グローバ

ルリーダーシップの強化、ならびにグループ会社間のリレーション強化に取り組んでいます。加えて、コーポレート部門、事業部門において、グローバルベースでの連携を目的に定期的な会議を開催し情報共有を図るとともにグループ一体感の醸成に努めています。今後もグローバルベースでの取り組みを推進していきます。



東京本社での「ナショナルスタッフ研修」



プロフェッショナル人材教育の取り組み

海外トレーニー制度で学んだグローバル人材の素質

入社2年目に外資系企業を担当した際、日本の「常識」が相手国では「非常識」と受け取られる場面に何度も直面し、国内基準にとらわれていた柔軟性や競争力を損なうと実感しました。この経験から、より広い視野と柔軟なマインドを養いたいと考え、海外トレーニー制度に参加しました。

私は、グローバルに活躍する人材とは、単に外国語を話せる「辞書」のような存在ではなく、異文化を理解し共感するとともに、日本の価値観も適切に伝えられる柔軟な対話力を備えた人だと考えています。

会社には、外国籍社員や現地法人の従業員を含めた多様性を尊重し、「違い」を前向きに受け入れ、それぞれの個性を活かして「違い」をチカラに変える環境の整備を期待しています。

私自身は、これまでの経験を活かし、多様な価値観を理解し、橋渡しができる人材として、より広いフィールドで貢献していきたいです。



ストラクチャードファイナンス部
李 續雪

人的資本に関する取り組み

MHCエンゲージメントの維持・向上

MHCエンゲージメントの定義・指数化

当社グループでは、「従業員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態」をMHCエンゲージメントが高い状態と定義。

MHCエンゲージメントの3つの要素



2024年度、従来のサーベイを高度化しMHCエンゲージメントを指数化しました。部店ごとの指数から職場の状態を3段階に分類し、自発性・多様性のスコアがいずれも67pt (回答者の3人のうち2人が肯定的に回答) 以上を「良好な状態」、いずれも50pt (回答者の半数が肯定的に回答) 以上を「概ね良好な状態」とし、「良好な状態」または「概ね良好な状態」にある組織は社員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態にあると評価しています。



2024年度は「良好な状態」・「概ね良好な状態」である組織は半数を超える全体の75%(単体)の割合でした。引き続きMHCエンゲージメントの維持・向上に向けた取り組みを進めていきます。

DEIBの推進

「多様な人材が互いを活かし合い、個々の意欲と能力を最大限に発揮できる環境をつくることで、個人が組織の一員としてやりがいと誇り、向上心を持ち、新しい価値を創造する活力ある組織風土を醸成する。」を取り組み方針に定め、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン&ビロングング(以下、DEIB※2)の推進をしています。

さまざまな属性やライフステージの異なる社員に対する支援制度の充実のほか、全社員のDEIBに対する理解を促進するための取り組みにも注力しています。

毎年5月をDEIB月間と定め、情報発信、DEIBの理解を深めるためのeラーニングや社内イベントを実施しています。2025年4月には同性パートナーシップ制度※3の導入を行うなど今後も多様な人材が安心して働くことのできる会社づくりに取り組んでいきます。



ちがいを受け入れ
ちがいをチカラに
誰もがチャレンジ

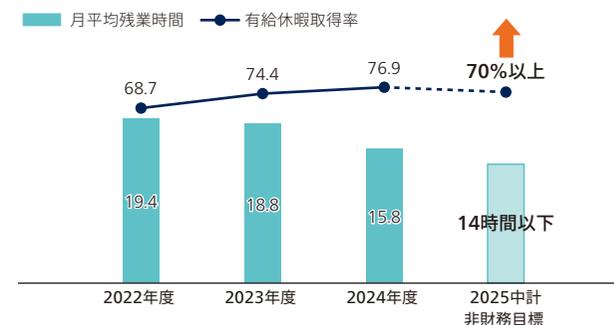
- Diversity** 国籍、年齢、性別、性的指向、性自認、人種、障がいの有無、価値観等の多様な人材が存在している状態
- Inclusion** 多様性が尊重され、能力を認め合い、能力が発揮されている状態
- Equity** 不公平や障壁の解消、公平な機会提供の実現
- Belonging** 個人が組織の一員と感じる実感。やりがいと誇り、向上心を持ち、成長できること

※2 Diversity, Equity, Inclusion, Belongingの略語。
 ※3 就業規則および人事規程に定める「配偶者」、「子」の定義に同性パートナーおよび同性パートナーの子を含め、各種休暇制度や福利厚生等の適用対象とする制度。

健康・安全への取り組み

当社は「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に7年連続で認定されました。2024年度は、健康経営をより一層社内に浸透させるべく、「Happy Healthy Project」と称し各種施策を実施しました。社員の健康への関心・リテラシーの向上を目的に社内報「健康経営マガジン」を発刊したほか、遺伝子検査費用補助などを実施しました。また、運動習慣の定着のため、健康保険組合のアプリを活用して、5,000円相当のインセンティブポイントを付与するウォーキングイベントを2回開催しました(いずれも500名以上の社員が参加)。また、2025中計に掲げる「月平均残業時間14時間以下」の達成をめざして、早帰り日を設定したことに加えて、8月・12月に「残業時間14時間以下チャレンジ」と冠した施策を実施しました。メリハリのある働き方を促すことで、ワークライフバランス向上をめざしています。今後も働きやすい職場づくりに努めていきます。

一人当たり月平均時間外労働時間(時間) / 有給休暇取得率(%) (単体)



Web 人的資本に関する取り組みの詳細はウェブサイトをご覧ください。