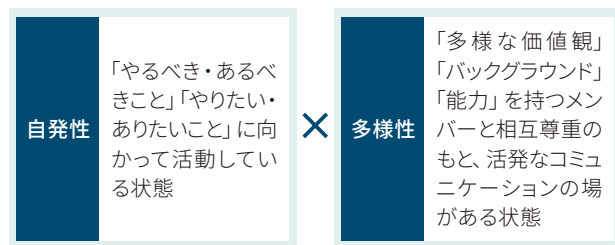


人的資本に関する具体的な取り組み

MHCエンゲージメント

当社グループは、2024年度よりエンゲージメントサーベイを高度化し、「MHCエンゲージメント」を指数として把握しています。本サーベイは、行動面を示す「自発性」「多様性」と、これらを支える「職場環境」の3つの要素で構成されています。部店ごとに「自発性」と「多様性」を2軸で指数化し、「職場環境」に関する設問はそれぞれの行動に影響を与える要因を把握・分析するために活用しています。

MHCエンゲージメントの3つの要素



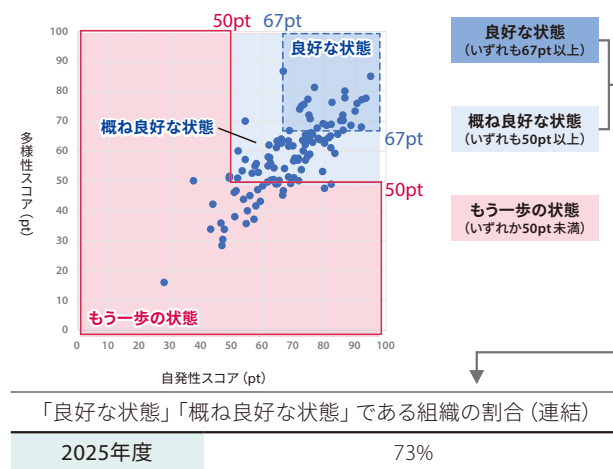
職場環境	自発性や多様性へ影響を与える「文化・風土」「制度」「働き方」など
------	----------------------------------

サーベイ結果に基づき、部店ごとの組織の状態を3段階で評価しています。

良好な状態	自発性・多様性ともに67pt（回答者の3人に2人が肯定的に回答）以上
概ね良好な状態	自発性・多様性ともに50pt（回答者の半数が肯定的に回答）以上
もう一步の状態	いずれかが50pt未満

このうち、「良好な状態」または「概ね良好な状態」にある組織を、「社員が一丸となって価値創造に取り組んでいる状態（＝MHCエンゲージメントが高い状態）」と評価しています。

2025年度分析結果



2025年度は、「良好な状態」または「概ね良好な状態」に該当する組織の割合が73%となりました。

また、経年データを用いた統計分析の結果、自発性・多様性との関連性が特に高い設問カテゴリーとして以下の項目が確認されました。

- 職場内インクルージョン※1
- 上司によるリーダーシップ
- 仕事に対する主体性・意義づけ
- 挑戦を後押しする組織風土
- 職場関係の良好さ

※1 職場内インクルージョンとは、多様性が尊重され、能力を認め合い、能力が十分に発揮されている状態を指します。

2026年度は、これら影響度の高いカテゴリーに重点を置き、拠点ごとのワークショップを通じて強み・弱みを把握し、改善につながるアクションを支援していきます。あわせて、好事例の全社展開を進めます。

さらに全社施策として、インクルージョンを阻害する要因の1つとなるアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）の把握とコントロールを目的とした、バイアス可視化ツールの導入や研修を実施するとともに、社員の自発的なキャリア開発を支援するキャリアチャレンジ制度のさらなる拡充などにより、MHCエンゲージメントの維持・向上をめざしています。

なお、丸の内・西新橋などに分散している機能を統合し、2028年度に「TOKYO TORCH Torch Tower」へ移転する予定です。この移転により、複数拠点にまたがる物理的距離を解消し、部門間やグループ会社間を越えた連携によるシナジーを創出します。また、コミュニケーションの活性化や連携強化を通じて、社員一人ひとりが変革や協創への意識をより一層高め、さらに、多様な働き方に適したオフィス環境を整備することで、MHCエンゲージメントの維持・向上につながる「職場環境」の構築を進めていきます。



「TOKYO TORCH Torch Tower」外観イメージ
（提供：株式会社三菱地所設計）

人的資本に関する具体的な取り組み

人財ポートフォリオ

経営戦略と連動した人財ポートフォリオへの変革に向けて、現在、各組織におけるAs-Is（現在の姿）およびTo-Be（ありたい姿）の職務と人財数の把握を行い、経営戦略の実現に必要なポジションに対する充足状況を可視化しています。

今後は、職務での経験を通じて社員のスキルを向上させていくことに加え、人財の確保・育成・配置を戦略的に組み合わせることで、必要な職務への人財配置を着実に進めていきます。

また、事業環境や経営戦略の変化に応じて必要な職務が変わることを踏まえ、人財ポートフォリオの見直し・最適化を継続的にを行い、ありたい姿を実現していきます。

人財への積極的な投資

(1) 人財確保に向けた取り組み

当社グループは、さまざまなスキル・経験・価値観などを持つ人財を確保するために、新卒・キャリア採用の両輪による安定的かつ戦略的な採用活動を推進しています。

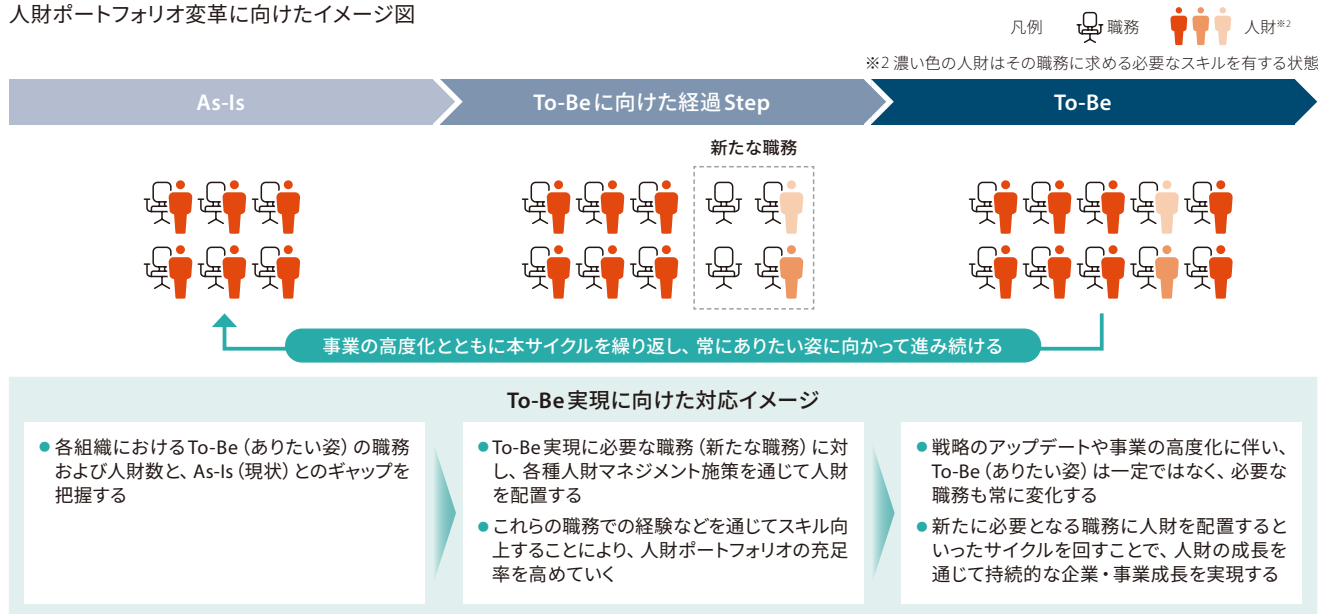
新卒採用では、多様な人財の獲得の観点からオープン、セールス、IT・DX、グローバルの4コースからなるコース制を導入しています。また、各コースの現場社員が面接官を務める「リクルーター選考」を新たに実施し、多角的な視点による採用を行っています。さらに、学生の企業理解の深化とキャリアイメージの具体化を目的とした面談プラットフォームを導入し、現場社員と学生との接点を拡充しました。現在は、

200名超の社員がリクルーターとして活動しており、面談を実施した学生の内定承諾率も向上しています。これらの取り組みが評価され、株式会社ビズリーチ主催の「OB/OG AWARD 2026」において、OB/OG訪問文化の醸成を評価するカルチャー賞グランプリを受賞しました。



キャリア採用では、社員紹介によるリファラル採用や、一度当社グループを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の活用など、採用手法を拡充しています。あわせて、外部環境や人財市場の変化を踏まえ、競争力ある報酬水準の維持・向上にも継続的に取り組み、意欲ある人財の確保に注力しています。

人財ポートフォリオ変革に向けたイメージ図



人財投資の主な拡充内容

目的	内容
採用力強化	・MHCブランド力の向上に資する採用ブランディング施策（採用サイトの再構築、SNSを活用したチャネルの拡充、採用イベントの拡充等）の実施
人財育成	・全社員を対象としたDXアセスメントおよび対象社員へのデジタルリテラシー向上施策の実施 ・リーダーシップ変革に向けた研修等の実施 ・海外人財の育成に向けたトレーニー派遣の拡充 ・経営人財育成に資するコーチングやアセスメント施策の実施

人的資本に関する具体的な取り組み

(2) 人財開発制度

当社グループは、社員一人ひとりのキャリア自律を後押しし、中長期的な価値創造を担う人財を育成するため、人財開発制度を体系的に整備しています。

具体的には、

- ① 経営の基本方針と連動した育成プログラムの設計
- ② 31年度のありたい姿である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」の実現に資する人財開発制度の設計
- ③ 「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透

の3つを柱としています。

経営の基本方針と連動した育成プログラムでは、「ベース（MHC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形成）」「階層別（階層ごとに必要なマインド・スキル）」「共通コアスキル（人財高度化に必要なスキル）」「自己啓発（アップスキリング）」「専門性育成（部署ごとに求められる専門スキル）」の6つを主要テーマとして設定しています。

育成プログラム

テーマ		目的	プログラム数	受講者数
ベース	DX	社員のDXに対する「マインド・スキル維持」「推進人財の高度化」	7	309
	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	11	472
	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	1	77
	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）	3	2,146
	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	7	247
	ファイナンス	社員のキャリアアップ・リスキリング支援	14	1,149
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	4	107
階層別		各階層において求められるマインド・スキル向上	23	924
共通コアスキル		「ビジネスモデルの進化・積層化」を担う人財の「戦略的思考」向上	2	40
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	53	33,346
合計			125	38,817

特に「ベース」領域では、経営理念・経営ビジョン・行動指針を軸とし、当社グループ社員としての基礎力を身につけるためのプログラムを体系的に展開しています。

「31年度のありたい姿」の実現に向けては、外部プログラムへの派遣や、ベンチャー企業へのレンタル移籍を導入しています。本制度を通じて通常業務では得られない価値観や視点に触れるとともに、新規ビジネスへの挑戦や迅速な意思決定を実践的に経験する機会を提供しています。2025年度は3名が本制度を利用しました。

また、「キャリアオーナーシップ」の意識醸成・浸透に向け、社員の自発的なキャリア形成を支援する4種類の「キャリアチャレンジ制度」を運用しています。2025年度からは、ライン長相当職を対象とした「部店長チャレンジ」や、海外駐在に挑戦できる「海外チャレンジ」など、対象を拡充しました。さらに、社員がさまざまな部署の魅力を知り自身のキャリア形成につなげられるように「キャリアディスカバリー制度」を

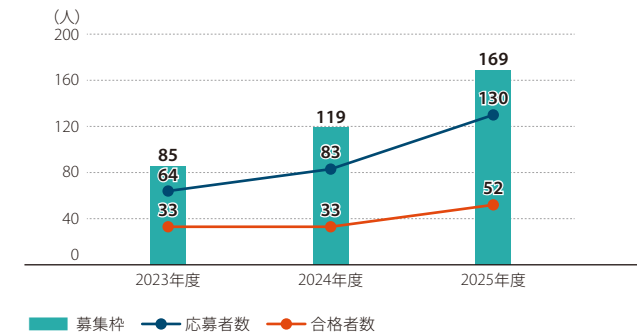
新たに開始するなど、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、行動できる環境づくりを進めています。

今後も、社員一人ひとりに焦点を当てた能力開発およびキャリア開発の機会提供を継続的に強化していきます。

キャリアチャレンジ制度

1 一般公募 (他部店への異動) 希望部店への異動を通じて自らキャリアを積み上げる制度	2 マネージャー チャレンジ ライン長または部店長層相当職務でのマネジメント経験を通じて自らキャリアを積み上げる制度
3 ベンチャー企業への レンタル移籍 社外ベンチャー企業へのレンタル移籍(出向)を通じて自らキャリアを積み上げる制度	4 海外チャレンジ 海外へのトレーニーまたは駐在経験を通じて自らキャリアを積み上げる制度

キャリアチャレンジ制度（社内公募）の応募者推移



人的資本に関する具体的な取り組み

(3) 成果に報いる給与・処遇制度

当社の報酬体系は、より職責の重い社員に報いる職務重視の体系を採用しています。社員の役割や期待される責任の大きさに加え、発揮された成果や行動を適切に評価することで、社員が自身の成長と貢献を実感できる処遇の実現をめざしています。

2026年度からは、基本給・賞与による成果報酬体系を維持・高度化するとともに、中長期的な企業価値向上への貢献をより強く意識できる仕組みとして、社員向けの「株式交付制度」を導入しました。本制度は、当社の毎年の業績達成度に応じて、対象となる社員に当社株式等を交付する制度です。

具体的には、業績に連動して社員にポイントを付与し、そのポイント数に応じて、当社株式または株式の換価相当額の金銭を給付します。

また、本制度の実施にあたっては、将来の株式交付に備え、当社が信託銀行に資金を信託し、信託銀行が当社株式を取得・保有する、株式付与ESOP (Employee Stock Ownership Plan) 信託スキームを採用しています。これにより、業績と連動した株式交付を安定的に実施していきます。

本制度を通じて、企業価値向上に向けた社員の一体感や帰属意識を高め、人財への積極的な投資によるMHCブランドのさらなる向上につなげていきます。

(4) グローバルベースでのグループ連携

当社グループは、欧州、米州、アジア・オセアニアを中心に20以上の国と地域に拠点を持ちグローバルに事業を展開しています。海外グループ会社では、専門性の高いグローバルビジネスおよびローカルビジネスの推進に向け現地人財を積極的に採用しています。

海外グループ会社の経営トップに占める現地人財の割合は約半数となっており、グローバルな視点で適所適材の経営人財登用を進めています。

また、グループ全体における経営理念・戦略の浸透を目的に、毎年、海外グループ各社の経営トップが一堂に会するグローバルカンファレンスを開催しています。加えて、コーポレート部門および事業部門において定期的な会議を行い、情報共有と連携の強化を図っています。

2026年2月には、グループ共通の人的資本経営の考え方の共有と一体感醸成を目的として人事担当者を対象とした「Global HR Conference」を東京本社で開催しました。今後とも定期的なコミュニケーションを通じてグローバルベースでの協働を一層深化させていきます。



「Global HR Conference」の参加者

VOICE

従業員の声

Global HR Conference

ネットワークを築き、拠点間連携を強化

これまで交流する機会の少なかった各国・各拠点の人事担当者との意見交換を通じてネットワークを築けたことが、特に有意義でした。各組織における人事テーマの議論を通じ、文化的差異への理解に加え、採用・人財育成・定着など、それぞれが直面する具体的な人事課題や、解決に向けた考え方・アプローチの違いを深く知ることができました。今後はこの学びを自拠点の人事施策や拠点間連携の強化に確実に活かしていきたいと考えています。



Alisha Jin
CAI International

人的資本に関する具体的な取り組み

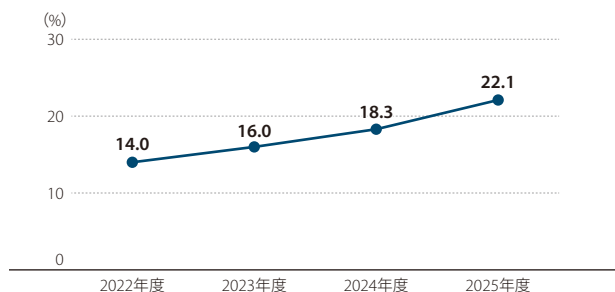
DEIBの推進

当社グループは、「多様な人財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、新たな価値を創造する活力ある組織風土を醸成する」を取り組み方針とし、DEIB（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン&ビロッキング）の推進に取り組んでいます。

さまざまな属性やライフステージの異なる社員を支援する制度の充実に加え、全社員のDEIBに対する理解促進にも注力しています。毎年5月を「DEIB月間」と定め、情報発信やeラーニング、社内イベントを実施しています。

2025年にはLGBTQ+およびその支援者であるALLY（アライ）への理解促進を目的とした映画上映会やeラーニングを実施し、これらの取り組みが評価され「PRIDE指標（ブロンズ）※3」を初めて受賞しました。ジェンダーギャップの解消に向けては、女性社員を対象とした研修やコミュニティ形成支援、人事面談によるキャリアサポートなどを継続的に実施しており、女性管理職比率は向上しています。

女性管理職比率（単体）



男女の平均賃金については、職種別採用や就業継続年数等の違いにより差が生じていますが、同一職務・同一ポストにおける男女差はありません。今後も、管理職候補層の拡充や効率的な働き方の浸透を通じ、男女賃金差異の是正に取り組んでいきます。

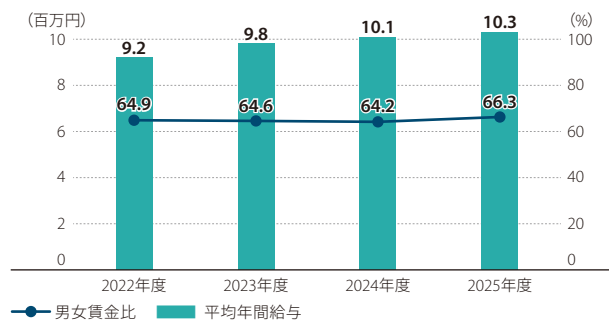
※3 LGBTQ+ など性的マイノリティが働きやすい職場づくりを日本で実現するために work with Pride が2016年に策定した日本で初めてとなるLGBTQ+に関する企業・団体等の取り組みの評価指標。Policy（行動宣言）、Representation（当事者コミュニティ）、Inspiration（啓発活動）、Development（人事制度・プログラム）、Engagement/Empowerment（社会貢献・渉外活動）の5つの指標で構成されており、各指標内で指定の要件を満たしていれば点数が付与され、点数により、ゴールド、シルバー、ブロンズとして企業・団体が認定されます。



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財が存在している状態
Equity	▶ 不公平や障壁の解消、公平な機会提供の実現
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
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

男女賃金比／平均年間給与（単体）



健康に関する取り組み

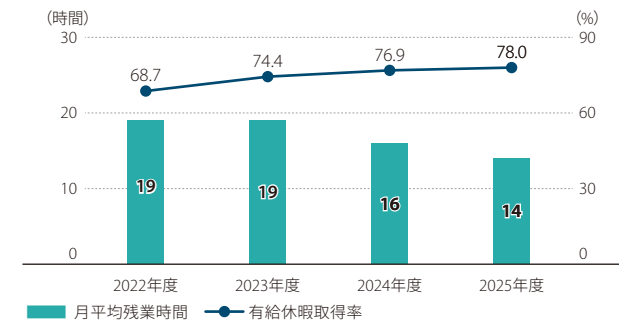
当社は、社員の心身のコンディションと活力の維持・向上を目的として、社員一人ひとりが自身の健康状態を正しく理解し、予防・改善に主体的に取り組める環境づくりを進めています。

2025年度は、運動習慣の定着や心身のセルフケア意識の向上を目的に、健康保険組合のアプリを活用したウォーキングイベントを3回実施しました。また、11月を「ヘルスケア月間」に定め、管理職を対象とした「ラインケア研修」や、レジリエンスに関するeラーニングを通じて、メンタルヘルスへの理解促進とマネジメント力向上を図りました。

さらに、7月・8月・12月・1月を「残業時間14時間以下チャレンジ月間」と位置づけ、早帰りの呼びかけやヨガイベントの実施など働き方改善の施策を行いました。

こうした取り組みの結果、当社は「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に8年連続で認定されています。今後も、社員の心身の健康維持と働きやすい環境づくりに努めてまいります。

一人当たり月平均時間外労働時間／有給休暇取得率※4（単体）



※4 各年度における会社全体の有給休暇取得日数の合計を有給休暇付与日数の合計で割って算出した割合。

[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。