

# 経営戦略と人材戦略の連動及び それを踏まえた指標の開示事例

令和8年3月

内閣官房

金融庁

経済産業省

# 目次

- 味の素・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- カプコン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
- 中外製薬・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- デンソー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- 富士通・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- 九州フィナンシャルグループ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23
- SCSK・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27
- SHIFT・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31
- 双日・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36
- 東京海上ホールディングス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 40

(参考) 人的資本関連のリスク及び機会の分類 (注)

<b>Composition</b>	従業員構成 (例: 最適な従業員構成が実現できているか)
<b>Capability</b>	能力・スキル (例: 戦略実現に必要なスキルを備えているか)
<b>Conditions</b>	労働・職場環境 (例: 必要な人材を確保・維持できる労働環境か)

(注) 2025年10月時点においてISSBが人的資本に関するリサーチ・プロジェクトで検討している内容を参考に作成

※ 本開示事例集の公表をもって、各企業の有価証券報告書等の報告書の開示内容に誤りが含まれていないこと (サステナビリティ開示基準への準拠性を含む) を保証するものではありません。

# 味の素①

## 企業の概要

- アミノ酸のリーディングカンパニーとして、食品事業とバイオ&ファインケミカル事業を柱とした幅広い事業をグローバルに展開

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 2030ロードマップにおいて、事業モデル変革を進め、成長領域での成長にシフトすることにより、食品系事業とバイオ&ファインケミカル事業の事業利益の割合を1:1にすることを目指すこととしている。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 2030ロードマップに基づく事業モデル変革のため、特に、バイオ&ファインケミカル事業において「知と経験」を外部から獲得するキャリア採用に注力することとしている。
- さらに、キャリア採用入社者が早期に実力を発揮できる環境を整備するため、早期活躍支援活動を行っている。

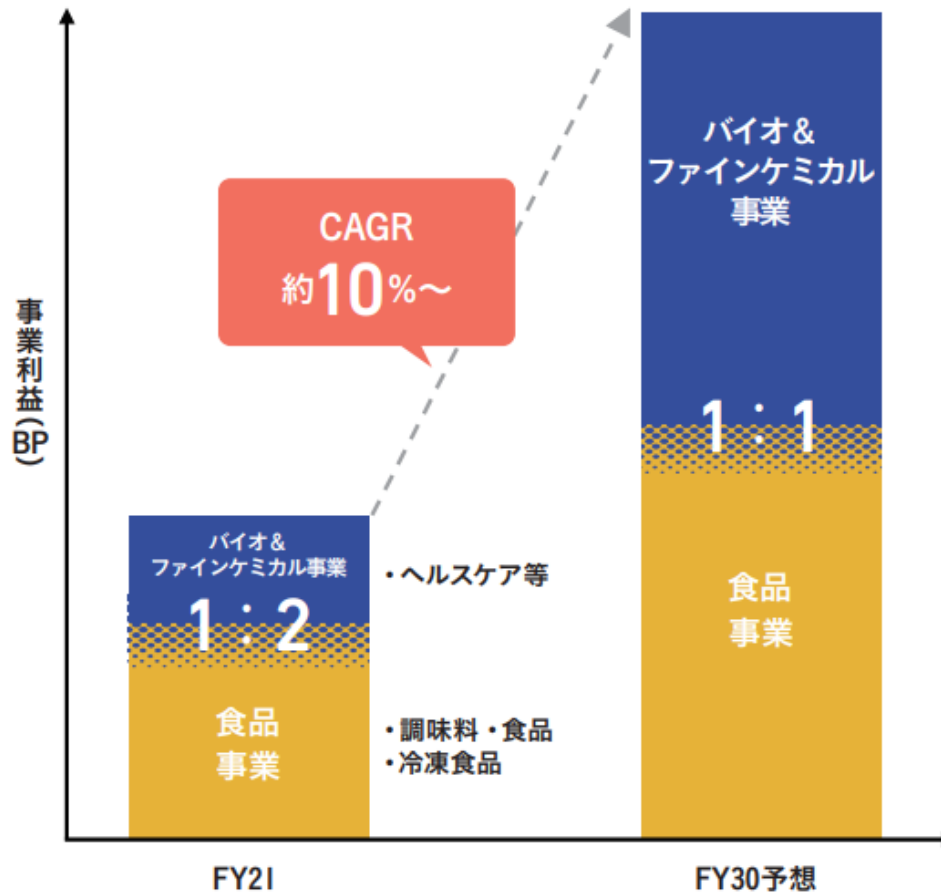
## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

- 事業モデル変革を見据えたキャリア採用の目標として、2030年度には全従業員の内、キャリア採用で入社した従業員の比率が30%になることを掲げている。また、中期目標と足元の実績も開示している。
- 1年間で入社する従業員の内、キャリア採用で入社する従業員の比率についても中期目標と足元の実績を開示している。

## 味の素②

- 2030ロードマップにおいて、事業モデル変革を進め、成長領域での成長にシフトすることにより、食品系事業とバイオ&ファインケミカル事業の事業利益の割合を1:1にすることを目指すこととしている。

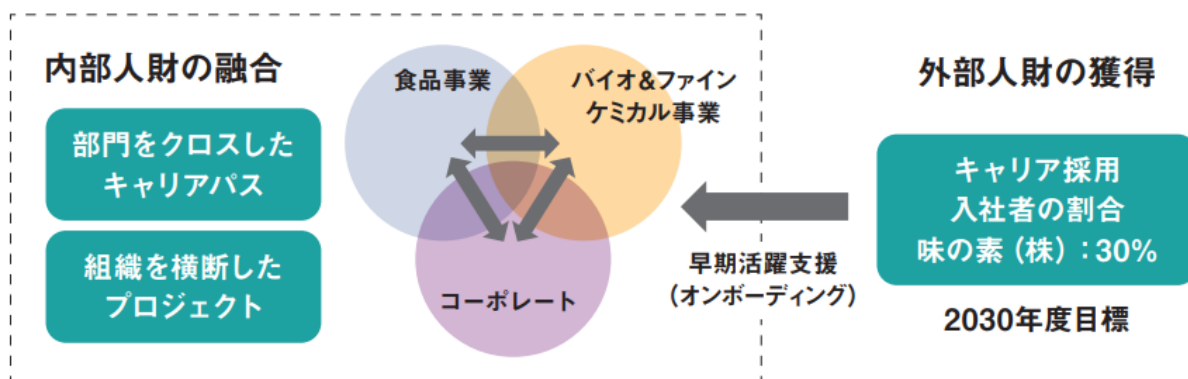
### 経営戦略：重点事業の進化と事業モデル変革



## 味の素③

- 2030ロードマップに基づく事業モデル変革のため、特に、バイオ＆ファインケミカル事業において「知と経験」を外部から獲得するキャリア採用に注力することとしている。
- さらに、キャリア採用入社者が早期に実力を発揮できる環境を整備するため、早期活躍支援活動を行っている。

## 人材戦略：事業モデル変革を見据えたキャリア採用の拡大と内部人財の融合



「知と経験」を外部から獲得するキャリア採用では、味の素(株)の2024年度のキャリア採用入社社員は前年比122%と増加しました。特に、2030ロードマップに基づく事業モデル変革のため、バイオ＆ファインケミカル事業の人財確保に注力し、同事業の2024年度のキャリア入社は2022年比で650%でした。TRY&A-CROSSでもキャリア入社者オンボーディング施策強化に取り組んでおり、キャリア入社者が、より早期に実力を発揮してもらえる環境整備を進めてまいります。また、日本人以外の他国での勤務を推進するために、国際間異動ガイドラインを定めており、2025年3月時点での国際間異動者数は294人、うち26人が日本以外の国から他国への異動者でした。

## 味の素④

- 事業モデル変革を見据えたキャリア採用の目標として、2030年度には全従業員の内、キャリア採用で入社した従業員の比率が30%になることを掲げている。また、中期目標と足元の実績も開示している。
- 1年間で入社する従業員の内、キャリア採用で入社する従業員の比率についても中期目標と足元の実績を開示している。

## 指標及び目標：キャリア採用の比率

人的資本に関する主たる指標	対象	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 目標値	2030年度 目標値
	(中略)				
<b>Composition</b>					
<b>Capability</b>					
1年間で入社する従業員の内、キャリア採用で入社する従業員の比率	味の素㈱	48%	49%	50%	50%以上 (2024~)
全従業員の内、キャリア採用で入社した従業員の構成比	味の素㈱	17%*10	19%	20%	30%

(中略)

\*10 一部集計見直しの為修正

(以下略)

中期目標、短期目標、  
足元の実績を開示

# カプコン①

## 企業の概要

- 高品質なゲームコンテンツを提供し、世界中の人々を魅了することを目指すグローバルなエンターテインメント企業

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 每期10%以上の営業利益増益、年間ソフト販売1億本の達成に向け、世界最高水準のコンテンツを安定的に市場に投入するための開発体制を拡充。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 開発人員の継続的拡充のため、毎年100名程度の新卒採用と、積極的な中途採用を実施。
- 採用競争力を強化するため、新卒採用の初任給の引き上げを実施。また、優秀層の確保・定着、従業員のモチベーション向上のため、給与水準を引き上げ、業績連動賞与制度・従業員向け株式報酬制度を導入。

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

- 開発人員の拡充状況を示す指標として、従業員数の開示に加え、内数として開発職の人員数、年齢分布、新卒採用数を開示。
- 給与水準の引き上げを示す指標として、平均年間給与を開示するとともに、内数として開発職の平均年間給与も開示。

# カプコン②

- 毎期10%以上の営業利益増益、年間ソフト販売1億本の達成に向け、世界最高水準のコンテンツを安定的に市場に投入するための開発体制を拡充。

## 経営戦略：営業利益増益、販売本数拡大に向けた開発体制の拡充

### 世界最高のコンテンツを安定して 生み出す開発力強化

当社では、KPIである毎期10%以上の営業利益増益、年間ソフト販売1億本の達成に向け、「バイオハザード」「モンスターハンター」「ストリートファイター」などの主力IPを軸に、ナンバリング、続編、リメイク、新規IP、最新ハードへの移植などをタイトルマップに落とし、課題を一つずつ解決しながら確度を高めています。  
毎年2～3本の主力新作を安定的に投入していますが、将来的にはパイプラインの拡充が必要です。

当社は「ロックマン」、「デビル メイ クライ」、「逆転裁判」などグローバルに人気のあるブランドも多数保有しており、これらの新作やリメイク、また新たなハードへの移植を通じてユーザー層の拡大と業績の伸長を図ります。ブランド力を高め、固定ファンを育てることで、主力IPへの成長を目指します。

こうしたコンテンツを生み出すのは、社内の世界トップレベルのクリエイターです。3年前から人的資本強化を経営課題とし、開発体制の拡充に向けて人材の育成・採用を進めています。以前より、開発拠点を大阪に集約し効率化を推進してきましたが、さらなる開発体制の強化のため、本社隣地に新たな開発施設を建設中であり、2027年竣工予定です。さらに近隣の土地も取得し、将来的な拠点拡張も視野に入れています。加えて、当社の開発力を支える「RE ENGINE」は自社開発であり、継続的なアップデートにより新技術への対応や作業効率の向上を実現しています。

# カプコン③

- 開発人員の継続的拡充のため、毎年100名程度の新卒採用と、積極的な中途採用を実施。
- 採用競争力を強化するため、新卒採用の初任給の引き上げを実施。また、優秀層の確保・定着、従業員のモチベーション向上のため、給与水準を引き上げ、業績連動賞与制度・従業員向け株式報酬制度を導入。

## 人材戦略：開発人員の採用拡大、競争力のある賃金水準の設定

### 人材戦略

## 人材投資戦略により 従業員の生産性、組織力を強化する

### 人的投資の重要性

CEOが述べているとおり、当社グループの持続的な成長をさらに進展させるためには、優れた人材への継続的な投資が不可欠です。経営目標である「毎期10%以上の営業利益増益」や、中長期的な目標である販売本数1億本の達成に向けた高品質なゲームの開発継続のためにも、優秀な開発人材の確保が求められます。2025年3月期の開発職社員数は2,846名となり、2021年3月期の2,285名からおよそ24.6%の増加となりました。

### 当社を取り巻く課題

開発人員は着実に増加していますが、必要な人材の確保に関しては、社内外において依然として課題があると認識しています。社内的には、プラットフォームの進化に伴いゲーム開発は年々規模が拡大し、開発

事業環境の変化を踏まえた  
開発人員の拡充の重要性

期間も長期化しています。世界に通用するゲームの創出には、最先端の技術力が必要不可欠であり、技術革新に対応できる体制の強化が求められます。これに伴い、開発人員のさらなる充実と、従業員のスキル向上が今後ますます重要になると考えています。

また、1993年から1995年に定期採用された社員の多くが50代半ばを迎え、ゲーム開発の第一線で活躍しています。これまでに蓄積された知見や技術を、次世代へ円滑に継承していくことも、今後の重要な課題です。

一方、社外環境に目を向けると、国内の少子化により労働人口が減少傾向にあり、採用市場の競争が激化しています。若年層には幼少期からゲームに親しんできた人材が多く、今後も積極的な採用を進めていく方針ですが、当社のゲーム開発に求められる水準を満たした優秀な学生を獲得するハードルは、年々高くなっています。

若年層の積極採用の方針

開発人員の新卒・  
中途採用、採用競争力のある賃金水準の設定

ア. 将来を支える人材の確保と育成（開発力・マネジメント力強化）

当社は、開発人員の継続的拡充のため、毎年100名規模の開発新卒採用と、積極的な中途採用を実施しております。新卒採用においては、2026年3月期から初任給を月額30万円に引き上げ、採用競争力の強化を図っております。

また、人材育成のための施策として、開発人員の育成施策の強化（若手育成のためのOJT/Off-JTの充実、人材情報データベース強化等）、管理職候補者に対するマネジメント力向上のための研修、従業員のキャリア意識の調査・分析に基づくキャリア形成支援、その他自己啓発促進のためのOff-JTの充実を行っております。

加えて、優秀層の確保・定着や従業員のモチベーションのため、報酬制度の改定による給与水準向上、業績連動性を高めた賞与制度および従業員株式報酬制度の一種である株式付与ESOP信託（以下、「ESOP信託」という）の導入、人事評価の客観性および納得感向上のための評価制度の見直し等を行っております。なお、ESOP信託については、当社執行役員を除く当社の国内すべての正社員（海外 outwarder 等の非居住者を除く）を対象としております。

2025年3月期には将来を支える人材への投資として、当社従業員を対象に特別一時金を支給しております。

## カプコン④

- 開発人員の拡充状況を示す指標として、従業員数の開示に加え、内数として開発職の人員数、年齢分布、新卒採用数を開示。
- 給与水準の引き上げを示す指標として、平均年間給与を開示するとともに、内数として開発職の平均年間給与も開示。

## 指標及び目標：開発職の人員数・新卒採用数、平均年間給与

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月		目標	
					2024年3月比	2021年3月比		
従業員数（連結）（名）	3,152	3,206	3,332	3,531	3,766	106.7%	119.5%	—
うち開発職	2,285	2,369	2,460	2,675	2,846	106.4%	124.6%	毎期100名増
従業員数（単体）（名）	2,841	2,904	3,027	3,186	3,379	106.1%	118.9%	—
うち開発職	2,150	2,224	2,321	2,515	2,658	105.7%	123.6%	毎期100名増
平均年齢（単体）（歳）	37.1	37.3	37.6	37.8	38.0	+0.2	+0.9	—
うち開発職	36.0	36.3	36.6	37.1	37.4	+0.3	+1.4	—
開発職年齢分布（単体）（%）（注2）								
29歳以下	31.2	31.9	31.8	28.8	26.9	△1.9pt	△4.3pt	—
30代	35.0	33.2	32.6	33.8	34.7	+0.9pt	△0.3pt	—
40代	27.8	26.2	25.2	25.6	25.5	△0.1pt	△2.3pt	—
50代	6.0	8.7	10.4	11.8	12.9	+1.1pt	+6.9pt	—
新卒採用数（単体）（名）	198	163	163	154	168	109.1%	84.8%	—
うち開発職	160	139	133	107	126	117.8%	78.8%	毎期100名以上
平均年間給与（単体）（千円）（注3）	6,034	7,127	7,660	8,328	9,185	110.3%	152.2%	継続向上
うち開発職	5,991	7,137	7,657	8,403	9,225	109.8%	154.0%	継続向上

Composition

Conditions

(以下略)

# 中外製薬①

## 企業の概要

- がん・バイオに強みを持つ、医薬品の研究開発型製薬企業

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 「世界最高水準の創薬の実現」と「先進的事業モデルの構築」という2030年に向けた成長戦略「TOP I 2030」の実現に向けて、以下のKey Driversを掲げる。
  1. 創薬から早期開発までのプロセスに経営資源を集中投下する「RED SHIFT」
  2. 生産性向上とデジタル活用による革新的な新薬創出を目指す「DX」
  3. 外部との協働、外部技術の活用により、新たなイノベーション機会の創出に取り組む「Open Innovation」

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 成長戦略におけるKey Driversに関連した人材戦略を具体的に説明。
  1. 「RED SHIFT」に関連して、高度専門人財の発掘・採用・育成に関する人材戦略を説明
  2. 「DX」に関連して、デジタル人財の育成に関する人材戦略を説明
  3. 「Open Innovation」に関連して、ネットワークの形成やグローバルな知見を習得するための人材戦略を説明

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

- 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標を開示。
  1. 高度専門人財の発掘・採用・育成に関するKPIとして、高度専門人財（サイエンス人財、メディカルドクターを含む）の充足度
  2. デジタル人財の育成に関するKPIとして、デジタル人財の充足度
  3. ネットワークの形成やグローバルな知見の習得に関するKPIとして、外部専門機関への人財輩出数

# 中外製薬②

- 「世界最高水準の創薬の実現」と「先進的事業モデルの構築」という2030年に向けた成長戦略「TOP I 2030」の実現に向けて、以下のKey Driversを掲げる。
  1. 創薬から早期開発までのプロセスに経営資源を集中投下する「RED SHIFT」
  2. 生産性向上とデジタル活用による革新的な新薬創出を目指す「DX」
  3. 外部との協働、外部技術の活用により、新たなイノベーション機会の創出に取り組む「Open Innovation」

## 経営戦略：RED SHIFT、DX、Open Innovation

### TOP INNOVATOR TOP i 2030

「R&Dアウトプット 倍増」 「自社グローバル品 毎年上市」

#### 世界最高水準の創薬実現

- 独自の創薬アイデアを具現化する既存技術基盤の拡張と新規技術基盤の構築
- トランスレーショナルリサーチと製薬技術の追求により、開発品の価値最大化を実現
- デジタル活用およびグローバル先進プレーヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速

#### Key Drivers

DX

RED SHIFT

Open Innovation

#### 先進的事業モデルの構築

- デジタルを核としたモデル再構築による患者さんへの価値・製品価値の飛躍的向上
  - バリューチェーン全体にわたる生産性の飛躍的向上
  - 医薬品の価値最大化を目指したPHCソリューション\*の展開
- \* 病態や治療効果を精緻に診断・測定することで、個々の患者さんに最適な治療を可能とするSaMD (Software as a Medical Device) / バイオマーカー等の製品・サービス

#### ①RED SHIFT

創薬から早期開発までのプロセスに経営資源を集中投下し、将来にわたり連続的にイノベーションを創出する体制を整備する。

#### ②DX

デジタル基盤を強化し、全てのバリューチェーンの生産性向上を図るとともに、デジタルを活用した革新的な新薬創出を目指す。

#### ③Open Innovation

従来以上に外部との協働、外部技術の活用に注力し、科学や技術の進化を柔軟に取り入れ、新たなイノベーション機会の創出に取り組む。

\*RED: Research and Early Development

# 中外製薬③

- 成長戦略におけるKey Driversに関連した人材戦略を具体的に説明。
  1. 「RED SHIFT」に関連して、高度専門人財の発掘・採用・育成に関する人材戦略を説明
  2. 「DX」に関連して、デジタル人財の育成に関する人材戦略を説明
  3. 「Open Innovation」に関連して、ネットワークの形成やグローバルな知見を習得するための人材戦略を説明

## 人材戦略：連続的なイノベーションの創出を実現するための人財の確保

### テーマごとの重点取り組み

#### 個を描く

「高度専門人財の発掘・採用・育成」をテーマの一つに掲げています。職務内容や求められる要件を明確化することで、主体的に目指すキャリアを描けるジョブ型人事制度の導入や、アルムナイ・リファラル・グループ採用等の採用チャネルの多様化に加え、RED職にはトップスキルセットを考慮して採用とタレントマネジメントとを連携させるなど、これまで以上に人財から選ばれる企業になることを目指しています。また、高度専門人財に加えて、グローバル人財や当社のCore Valuesを体現する人財の採用・育成にも注力します。

#### 個を磨く

自律的に挑戦・学習し自らの専門性を磨き続ける人財を支援すべく、ラーニングマネジメントシステム「Learning」や、社内インターン・兼業、越境プログラムなど社内外における交流機会の創出に注力しています。ロシュとの提携以降、継続的に実施しているロシュ人財交流プログラムは、ネットワーク形成やグローバルな知見を習得する貴重な機会となっています。また、グローバル人財やデジタル人財育成に向けて、人財教育に対する投資にも継続的に取り組んでいきます。

デジタル人財を体系的に育成する仕組みとしては「CHUGAI DIGITAL ACADEMY」を2021年より開講し、座学にとどまらず実践的な学びを得る機会を提供しています。たとえば、われわれ独自のプログラムである「データサイエンティスト育成コース」「デジタルプロジェクトリーダー \*\* 育成コース」では、デジタル技術の基礎および専門スキルに関する座学研修に加えて、プロジェクトの企画・提案・実行までを9か月かけて行うといった実際の業務を想定したコンテンツを盛り込んでおり、デジタル人財の育成に包括的に取り組んでいます。

成長戦略のKey Driversのひとつである「RED SHIFT」に関連して、高度専門人財の発掘・採用・育成に関する人材戦略を説明

成長戦略のKey Driversのひとつである「DX」に関連して、デジタル人財の育成に関する人材戦略を説明

成長戦略のKey Driversのひとつである「Open Innovation」に関連して、ネットワークの形成やグローバルな知見を習得するための人材戦略を説明

# 中外製薬④

- 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標を開示。
  1. 高度専門人財の発掘・採用・育成に関するKPIとして、高度専門人財（サイエンス人財、メディカルドクターを含む）の充足度
  2. デジタル人財の育成に関するKPIとして、デジタル人財の充足度
  3. ネットワークの形成やグローバルな知見の習得に関するKPIとして、外部専門機関への人財輩出数

## 指標及び目標：サイエンス人財・デジタル人財の充足度、外部専門機関への人財輩出数

テーマ		主な指標	Composition	Capability	2024年実績値	2030年目標値
個を描く	多様性のある高度専門人財	高度専門人財の充足度*1 (サイエンス人財/デジタル人財/メディカルドクター)			88% (84%/90%/100%)	90%
	価値観を体現する人財	Core Values への共感度			77%	100%
	主体性のある人財	輝く社員比率および社員エンゲージメントスコア*2			輝く社員比率 72 エンゲージメントスコア 94	100
個を磨く	成長実感を促す人財育成	(一人あたり)育成投資額			投資額：27万円	投資額：30万円
	社外ネットワーク機会の創出	外部専門機関への人財輩出数		Capability	32名	100名
	次世代経営人財の計画的な育成	後継者準備率*3			2.89人	3.00人 (3人/ポジション)

高度専門人財の発掘・採用・育成に関するKPIとして、高度専門人財（サイエンス人財、メディカルドクターを含む）の充足度を指標・目標として設定

デジタル人財の育成に関するKPIとして、デジタル人財の充足度を指標・目標として設定

ネットワークの形成やグローバルな知見の習得に関するKPIとして、「外部専門機関への人財輩出数」を指標・目標として設定

(中略)

- \*1 入社数ベースの数での算出
- \*2 グローバル好業績企業を100とした時の当社の状況
- \*3 3年以内の候補者数合計をキーポジション数で除して算出

# デンソー①

## 企業の概要

- 先進的な自動車技術、システム・製品を提供する、グローバルな自動車部品メーカー

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 「モビリティの進化」を成長ドライバーとして掲げ、電動化、半導体、ソフトウェアなどの新たな成長領域にシフトするための「事業ポートフォリオ変革」を推進。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 「事業ポートフォリオ変革」を実現するための「人財ポートフォリオ変革」を遂行。各領域における必要な人財の質・量の目標を明確にするため、事業戦略において重要な535の専門性を定義し、目標と現状のギャップを埋めるための採用・育成・配置の施策を実施。特に、電動化、ソフトウェア、半導体などの領域を中心に、人財の質と量の強化に取り組む。

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

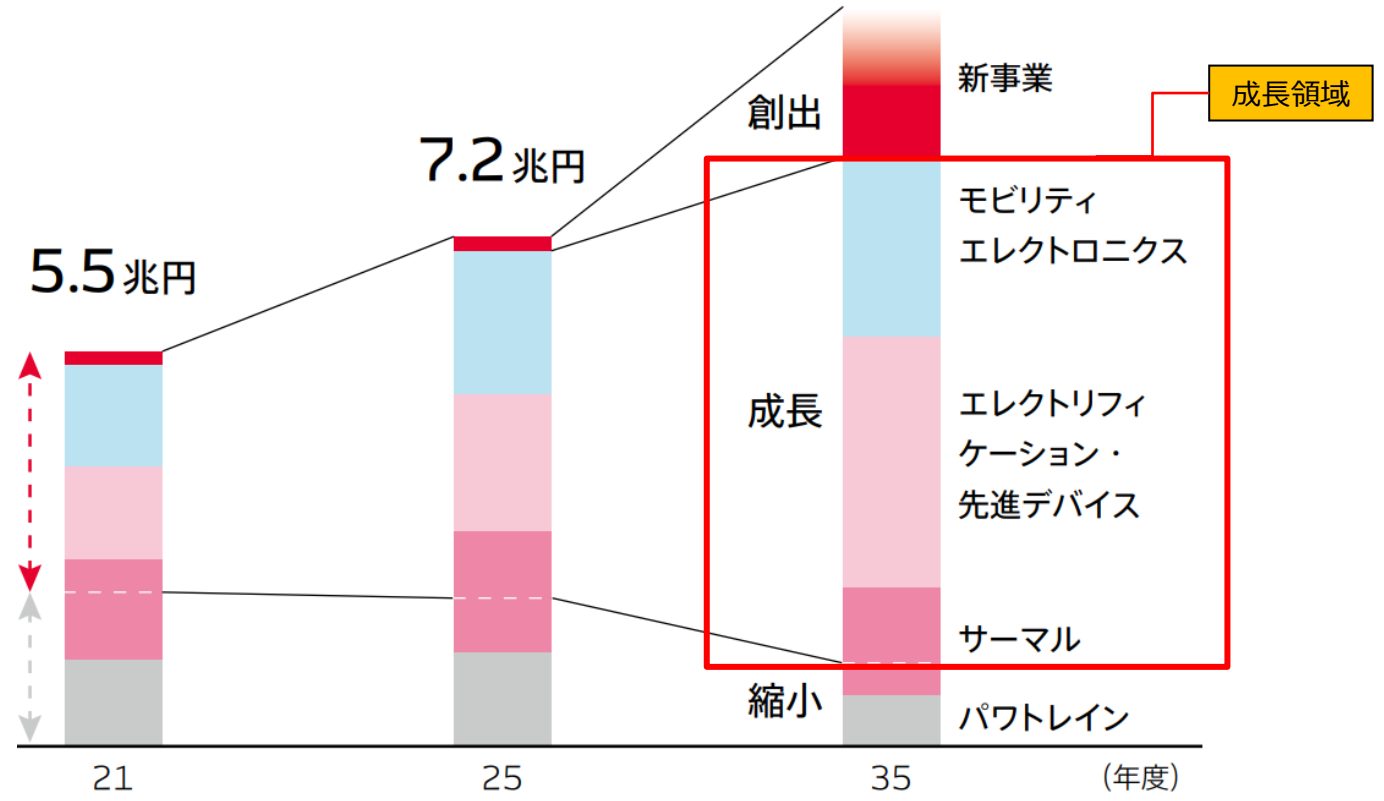
- 電動化、ソフトウェア、半導体などの成長領域にシフトするため、2030年度のあるべき開発設計技術者の目標と過年度の実績を示し、「人財ポートフォリオ変革」の進捗状況を理解できるように開示。

# デンソー②

- 「モビリティの進化」を成長ドライバーとして掲げ、電動化、半導体、ソフトウェアなどの新たな成長領域にシフトするための「事業ポートフォリオ変革」を推進。

## 経営戦略：事業ポートフォリオ変革（成長領域へのシフト）

### 事業ポートフォリオ入れ替えによる売上構成変動



(出所) 株式会社デンソー「統合報告書 2025」を基に作成。

# デンソー③

- 「事業ポートフォリオ変革」を実現するための「人財ポートフォリオ変革」を遂行。各領域における必要な人財の質・量の目標を明確にするため、事業戦略において重要な535の専門性を定義し、目標と現状のギャップを埋めるための採用・育成・配置の施策を実施。特に、電動化、ソフトウェア、半導体などの領域を中心に、人財の質と量の強化に取り組む。

## 人材戦略：事業ポートフォリオ変革を実現するための人財ポートフォリオ変革

デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)



### 人財ポートフォリオ変革

持続的な企業成長を支える事業ポートフォリオ変革を実現するためには、事業戦略と連動した人財の質と量の充足が必要です。そのため、人財の戦略的な採用・育成・配置を行い人財のポートフォリオを変革しています。

### 人財の質と量の強化

(株)デンソーでは、特に、電動化、ソフトウェア、半導体などの領域を中心に、人財の質と量の強化に取り組んでいます。

2022年度には、事業戦略において重要とされる40の事業領域(例：ソフトウェア、半導体など)を定義し、その領域ごとの人財育成に関する責任者約80名を配置しました。その際、各領域

必要な人財の質・量を明確にするため、事業領域における専門性を定義

で必要とされる専門性を535分類に定義し、約15,000人の事務・技術系社員が専門性に基づく能力伸長やキャリアデザインに取り組み始めました。2023年度からは、各領域の責任者を中心とするコミッティを立ち上げ、収集された専門性の情報をもとに、各領域で必要な人財の質・量の目標を明確化し、目標と現状のギャップを埋める採用や育成施策を領域ごとに進めています。

例えば、ソフトウェアの領域では、ソフトウェアリカレントプログラムを通じ、2021年度から2024年度までに約220人の技術者がハードからソフトウェア技術者への転身に挑戦しました。毎年着実に、人財シフトが進んでいます。2030年に向けては、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア人財の最適なポートフォリオを実現しつつ、特に、社会・車両視点で事業をまたいだ最適な機能設計ができ、デンソーの技術開発の要となるシステム人財の増強を計画的に実行していきます。

(以下略)

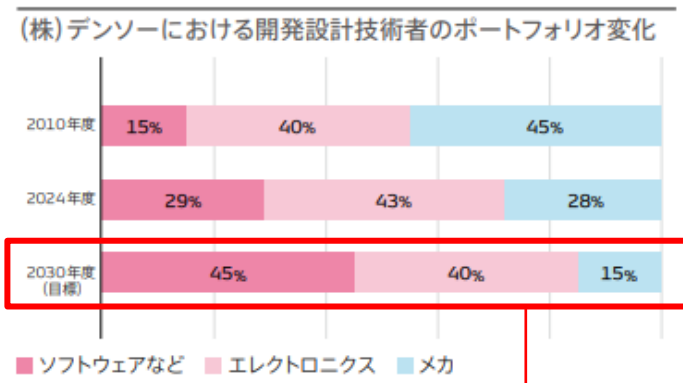
重点領域であるソフトウェア技術者への転身のための施策を開示

# デンソー④

- 電動化、ソフトウェア、半導体などの成長領域にシフトするため、2030年度のあるべき開発設計技術者の目標と過年度の実績を示し、「人財ポートフォリオ変革」の進捗状況を理解できるように開示。

## 指標及び目標：2030年における開発設計技術者の人財ポートフォリオ（割合）

目指す結果の状態定義	項目	実績	目標
エンゲージメント向上 デンソーで働いて良かった、夢がかなったという社員が増えている	社員エンゲージメント指標 (肯定回答率) (単体)	2023年度：75% 2024年度：76%	2025年度：78%
経営のプロ グローバルな経営リーダーが 計画的に育成・配置されている	経営リーダー候補者人数	2023年度：約400人 2024年度：約400人	2025年度：400人 (人財の多様性と登用確度の向上)
	海外拠点長の 非日本人登用率	2023年度：31% 2024年度：32%	2030年度：50%
人財ポートフォリオ変革 理念・戦略に必要な人財の 質・量が充足されている	人財ポートフォリオ充足 (単体)	事業ポートフォリオ変革を実現 する40の領域×535の専門性 を明確化の上、社員個々人の 専門性レベルを可視化	重点領域における人財ポートフォリ オを2025年度に向け充足
	社員全体の専門性 レベル平均値(5段階中) (単体)	2023年度：2.9 2024年度：2.9	2025年度：3.0
	DX人材育成 (最新デジタルツールを業務で 高度に活用する人材比率) (単体)	2023年度：35% 2024年度：41%	2025年度：55%



Composition  
Capability

(以下略)

人財ポートフォリオ充足に向けた  
目標と実績を定性・定量の両面から開示

# 富士通①

## 企業の概要

- AI や次世代コンピューティングなど最先端テクノロジーを強みとしたソリューションを通じて、グローバルにデジタルサービスを提供

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 事業モデル・ポートフォリオ戦略として、Uvance\*を中心とした価値の高いデジタルサービスの創出・提供によるサービスソリューション事業の成長を掲げる。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 事業戦略と一体となった人材ポートフォリオの実現に向け、リスキリング・アップスキリングの強化等に取り組む。Uvance\*の拡大に向けては、SAP、Salesforce、ServiceNow等のスキルを有するエンジニアの育成に注力。

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

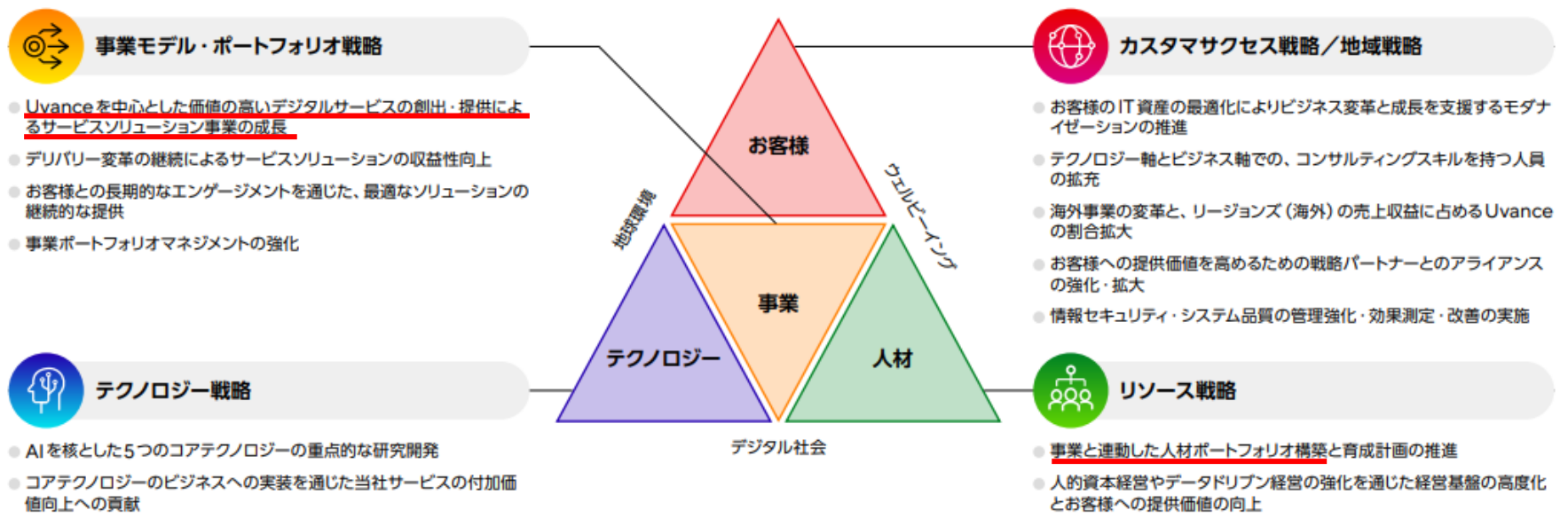
- リスキリング・アップスキリング等による人材ポートフォリオの実現に向けた進捗状況をモニタリングするための指標として、高度専門人材認定者数や資格取得件数（SAP、ServiceNow、Salesforce）を設定。

\*Uvance:データ&AIによる意思決定の高度化や業種や国を跨いだデータ連携を通じて、ビジネス全体の変革を実現し、顧客の事業成長と社会課題解決の両立を推進する社会課題を起点とする事業モデル。

# 富士通②

● 事業モデル・ポートフォリオ戦略として、Uvance\*を中心とした価値の高いデジタルサービスの創出・提供によるサービスソリューション事業の成長を掲げる。

## 経営戦略：デジタルサービスの創出・提供によるサービスソリューション事業の成長



\*Uvance:データ&AIによる意思決定の高度化や業種や国を跨いだデータ連携を通じて、ビジネス全体の変革を実現し、顧客の事業成長と社会課題解決の両立を推進する社会課題を起点とする事業モデル。

## 富士通③

- 事業戦略と一体となった人材ポートフォリオの実現に向け、リスキング・アップスキングの強化等に取り組む。Uvance\*の拡大に向けては、SAP、Salesforce、ServiceNow等のスキルを有するエンジニアの育成に注力。

## 人材戦略：リスキング・アップスキングの強化

## (ii) 人材ポートフォリオの質的変革

事業戦略と一体となった人材ポートフォリオの実現に向け、2020年より導入しているジョブ型人材マネジメントの考え方に沿って、社内の人材流動化の促進、より質の高い人材の採用、リスキング・アップスキングの強化、人材獲得競争力強化に向けた従業員報酬の設計に取り組んでいます。

(中略)

## ・リスキング、アップスキングの実践

事業戦略に沿って、必要となるスキルや専門性を有する人材の育成に向けて、リスキングやアップスキングに取り組んでいます。

Fujitsu Uvanceの拡大に向けては、「Business Application」領域のソリューションであるSAP、Salesforce、ServiceNowや「Hybrid-IT」領域のAmazon Web Services (AWS)、Microsoft Azureのスキルを有するエンジニアの育成に注力しています。人材育成投資を当該領域に集中的に実施することで、資格取得の総数は前年度比でSAP 116%、Salesforce 169%、ServiceNow 225%と堅調に推移しています。また、資格取得に留まらず、人材最適配置と生産性向上を加速するため、当社コンサルティング事業「Uvance Wayfinders」の展開に向けたコンサルタントの育成やデリバリー力強化に向けたデリバリー人材の育成に取り組み、当社重点強化領域へのリソースやスキルのシフトを推進しています。

(以下略)

\*Uvance:データ&AIによる意思決定の高度化や業種や国を跨いだデータ連携を通じて、ビジネス全体の変革を実現し、顧客の事業成長と社会課題解決の両立を推進する社会課題を起点とする事業モデル。

# 富士通④

- リスキング・アップスキリング等による人材ポートフォリオの実現に向けた進捗状況をモニタリングするための指標として、高度専門人材認定者数や資格取得件数（SAP、Salesforce、ServiceNow）を設定。

## 指標及び目標：高度専門人材認定者数、SAP資格取得件数等

中長期的にビジネスへの貢献度が極めて高い領域に非常に高い専門性を有する従業員

Composition  
 Capability

項番	指標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
(ii)	新卒採用数（注4）	765名	1,037名	871名
(ii)	キャリア採用数（注4）	818名	1,083名	794名
(ii)	高度専門人材認定者数 （内3S認定）（注4）	78名 （57名）	143名 （128名）	178名 （159名）
(ii)	SAP資格取得件数（注4）	848件	452件	438件
(ii)	ServiceNow資格取得件数（注4）	217件	430件	1,114件
(ii)	Salesforce資格取得件数（注4）	589件	950件	1,674件

SAP、Salesforce、ServiceNow

(中略)

リスキング・アップスキリングに関する指標

(注4) 提出会社のみ

(以下略)

# 九州フィナンシャルグループ<sup>①</sup>

## 企業の概要

- 九州地方を中心に、銀行を中核とした金融サービスを展開する総合金融グループ

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 中期経営計画において、従来の金融サービスに加えて、コンサルティング、IT・DX等の新たな事業領域の拡大により、2030年度に向けて収益基盤の拡大を目指す戦略を示している。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 2030年度に収益基盤の拡大を実現するため、2030年に目指す（コンサル、IT・DX等の）人材ポートフォリオを示すとともに、不足する専門人材を確保するための採用、育成、戦略的人材活用等の人材戦略を記載。

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

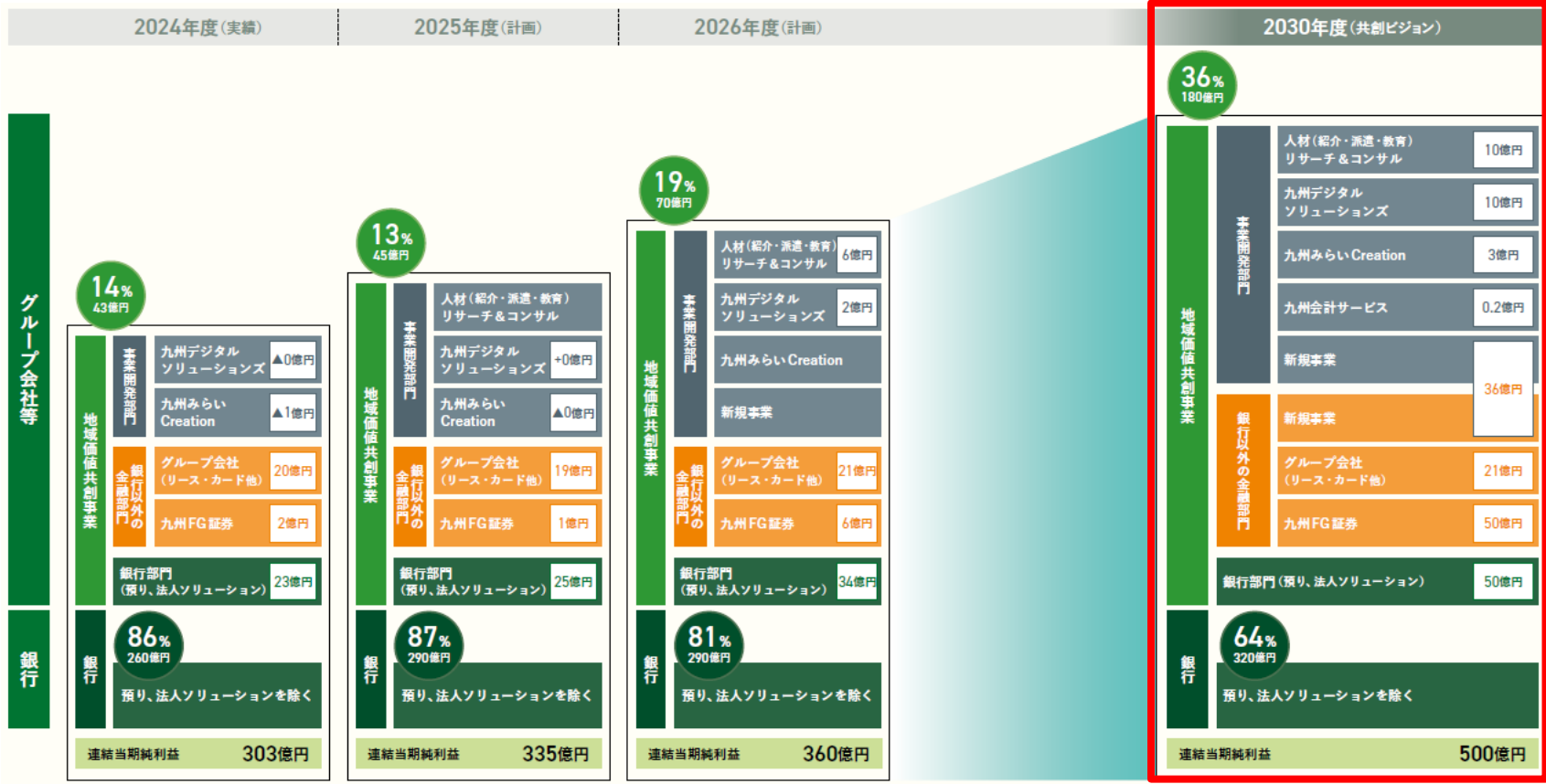
- 専門人材の育成・採用の充足状況をモニタリングするため、2030年度の目標及び2026年度の間目標を設定。実績を時系列で示すことで目標の達成に向けた進捗状況を開示。
- 人材を確保するための競争力のある報酬水準の設定に関する指標として、「賃上げ」や「初任給引き上げ」に関する定量情報を開示。

# 九州フィナンシャルグループ②

- 中期経営計画において、従来の金融サービスに加えて、コンサルティング、IT・DX等の新たな事業領域の拡大により、2030年度に向けて収益基盤の拡大を目指す戦略を示している。

## 経営戦略：地域価値共創事業の収益基盤拡大

2030年度に向けて  
収益基盤を拡大



第4次中期経営計画「躍進」

次期中期経営計画

# 九州フィナンシャルグループ<sup>③</sup>

- 2030年度に収益基盤の拡大を実現するため、2030年に目指す（コンサル、IT・DX等の）人材ポートフォリオを示すとともに、不足する専門人材を確保するための採用、育成、戦略的人材活用等の人材戦略を記載。

## 人材戦略：様々なフィールドで活躍できる人材を育成

### <人材育成方針>

当社グループは、パーパスにもとづき、私たちの共創ビジョンを実現するため、金融の枠にとどまらない様々なフィールドで貢献できる多様な人材を育成してまいります。

第4次グループ中期経営計画の策定にあたり、2030年度の『地域価値共創グループ実現』に向け、法人コンサル領域8分野（SDGs、医療・介護、農林水産業、国際ビジネス支援など）、個人コンサル領域2分野（信託推進・管理）、コーポレート領域4分野（環境、ファシリティマネジメントなど）、IT分野、マーケット分野の合計16分野について、目指す姿に必要な人材（To be）を策定し、現状（As is）を把握しました。

上記人材育成方針の下、「未来のKFGグループを支える人材ポートフォリオの構築」をテーマに、各専門分野で活躍できる専門的な知識・スキル・経験・実績を有する人材の育成・確保に向けて、戦略的な適材配置の実践や専門性の高い公的資格の取得支援等に取り組んでおります。

### 未来のKFGグループを支える人材ポートフォリオの構築

経営戦略「10年後の共創ビジョン」実現のための人的資本の定量的な把握と分析  
グループに必要な人材ポートフォリオからバックキャストした人事施策の実施

2030年を見据えた  
2026年度末時点の  
To beとのギャップ解消



目指す人材ポートフォリオ  
と現状のギャップ及び  
ギャップ解消のための施策

2030年における目指す  
人材ポートフォリオ

## 九州フィナンシャルグループ④

- 専門人材の育成・採用の充足状況をモニタリングするため、2030年度の目標及び2026年度の間目標を設定。実績を時系列で示すことで目標の達成に向けた進捗状況を開示。
- 人材を確保するための競争力のある報酬水準の設定に関する指標として、「賃上げ」や「初任給引き上げ」に関する定量情報を開示。

## 指標及び目標：専門人材プールの充足率、賃上げ、初任給引き上げ

&lt;専門人材プール充足率&gt;

Composition

Capability

第4次グループ中期経営計画の策定にあたり、2030年の『地域価値共創グループ実現』（ありたい姿）からバックキャストして、「未来を創る地域価値提供の取り組み加速」、「地域経済の成長に向けたコア事業の強化」を担う2026年の専門人材ポートフォリオ（To be）を策定しました。法人コンサルティング、個人コンサルティング、IT・DX、マーケット、コーポレートの分野における専門人材プールの充足を目指し、人材育成と採用活動を実施してまいります。

年度	2023年度	2024年度	2025年度(目標)	2026年度(目標)	2030年度(目標)
充足率	34%	43%	54%	60%	100%

2030年の最終目標に加えて、中間目標を開示し、目標に向けた進捗状況を可視化

人材確保のための競争力のある報酬水準の設定

&lt;賃上げ&gt;

Conditions

物価上昇など社会状況への対応ならびに従業員のエンゲージメント向上、優秀な人材の確保を目的に、当社グループは5%以上の賃上げ方針（2025年度）を決定し、各社へ要請いたしました。なお、各社の賃上げ率は以下のとおりです。※定期昇給分を含んで記載しております。

2024年度賃上げ率	当社	肥後銀行	鹿児島銀行	九州デジタルソリューションズ
	約5.1%	約5.2%	約5.5%	約2.0%

&lt;初任給引き上げ&gt;

Conditions

当社および肥後銀行、鹿児島銀行は採用力の強化を目的に、4年連続で初任給の引き上げを実施いたします。

	2022年4月	2023年4月	2024年4月	2025年4月	2026年4月
当社	250,500円	270,000円	280,000円	300,000円	310,000円
肥後銀行、鹿児島銀行	205,000円	220,000円	240,000円	260,000円	270,000円

※大卒で転居をともなうエリアフリー総合職の場合

# SCSK①

## 企業の概要

- コンサルティング、システム開発などのITサービスを多様な業種に提供

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 中期経営計画において、売上高伸長率・売上総利益率・一人当たり営業利益額が高い分野への事業シフト、成長市場において市場をリードする事業の推進、次世代デジタル事業の創出の3つの基本戦略を掲げる。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 事業戦略の実現に向けた高度デジタル人材の育成を重点施策として位置づけ、具体的には、「デジタル先進技術者」に加え、コンサルティング機能拡充・事業開発を担う「コンサル・ビジネスデザイン人材」、質の高いプロジェクトを遂行する「高度プロジェクト・マネージャ人材」、全社員を対象とした「デジタルスキル人材」の採用・育成の強化を図っている。

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

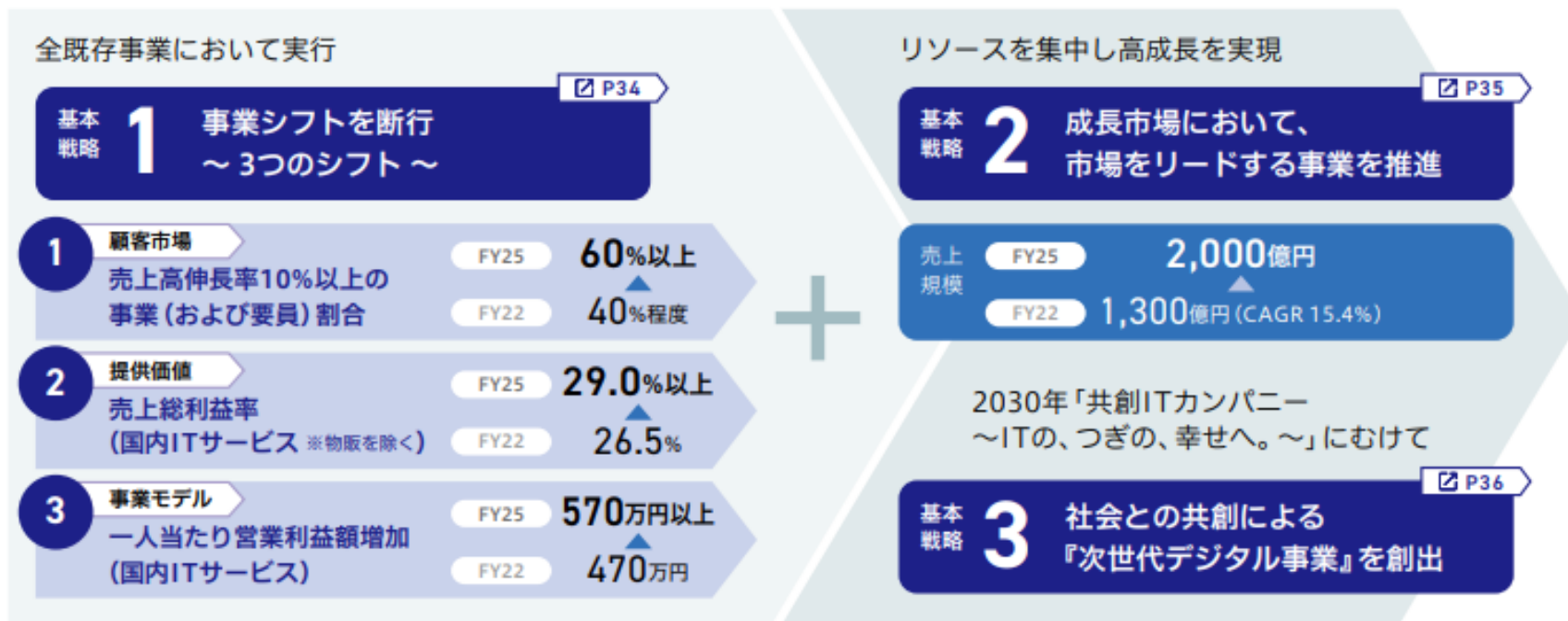
- 高度デジタル人材の育成の進捗状況をモニタリングするための指標として、「コンサル・ビジネスデザイン人材」、「先進技術者育成研修修了者」、「高度プロジェクト・マネージャ人材」、「デジタルスキル標準教育修了者」の中期経営計画における具体的な目標と過年度の実績を開示している。

## SCSK②

- 中期経営計画において、売上高伸長率・売上総利益率・一人当たり営業利益額が高い分野への事業シフト、成長市場において市場をリードする事業の推進、次世代デジタル事業の創出の3つの基本戦略を掲げる。

## 経営戦略：事業シフト、成長市場における事業推進、次世代デジタル事業の創出

## SCSKの目指す姿と事業 ～中期経営計画 グループ基本戦略～



## SCSK③

- 事業戦略の実現に向けた高度デジタル人材の育成を重点施策として位置づけ、具体的には、「デジタル先進技術者」に加え、コンサルティング機能拡充・事業開発を担う「コンサル・ビジネスデザイン人材」、質の高いプロジェクトを遂行する「高度プロジェクト・マネージャ人材」、全社員を対象とした「デジタルスキル人材」の採用・育成の強化を図っている。

## 人材戦略：事業戦略の実現に向けた高度デジタル人材の育成

### 事業戦略をリードする高度デジタル人材の育成

SCSKでは、中期経営計画において、事業戦略の実現に向けた高度デジタル人材の育成を重点施策として位置づけています。 デジタル技術を活用した先進技術者の育成に加え、コンサルティング機能の拡充・強化や新規事業開発を担うコンサル・ビジネスデザイン人材、質の高いプロジェクト遂行とマネジメントができる高度プロジェクト・マネージャ人材の採用・育成に関して、具体的な目標を設定し、育成強化を図っています。

#### コンサル・ビジネスデザイン人材

市場をリードする事業推進、次世代デジタル事業創出に向けて、実践ワークショップ型の育成プログラムを実施しています。新規事業開発や事業創出に必要な知識・スキルの習得機会を拡充するとともに、SAPやモビリティなどの成長分野ごとに独自の上流人材像を定義し、戦略的に育成を強化しています。

#### デジタル先進技術者

急速に進化するデジタル技術や、お客様のデジタル変革に対応できる人材の育成が求められる中、技術スキルに加え、ビジネス変革をリードする力も重視しています。技術トレンドや現場ニーズも踏まえ、実践力と推進力を高める研修プログラムを拡充し、クラウドやデジタル技術に関する専門性と戦略的思考力の向上を図っています。

#### 高度プロジェクト・マネージャ人材

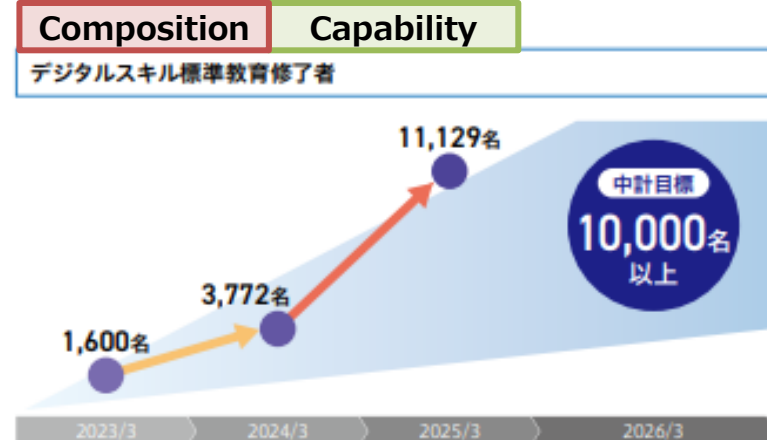
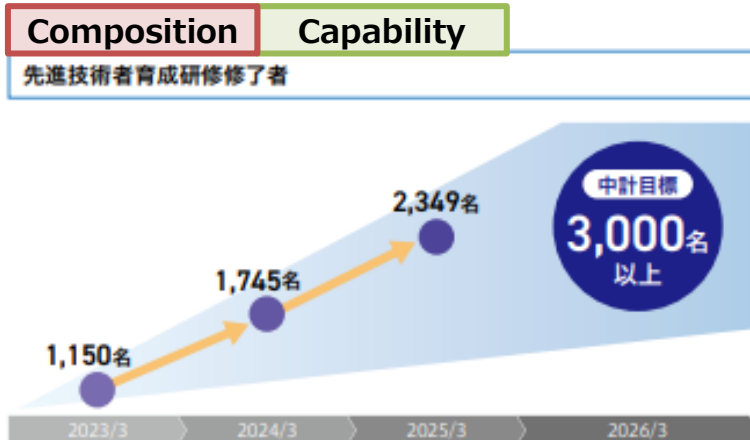
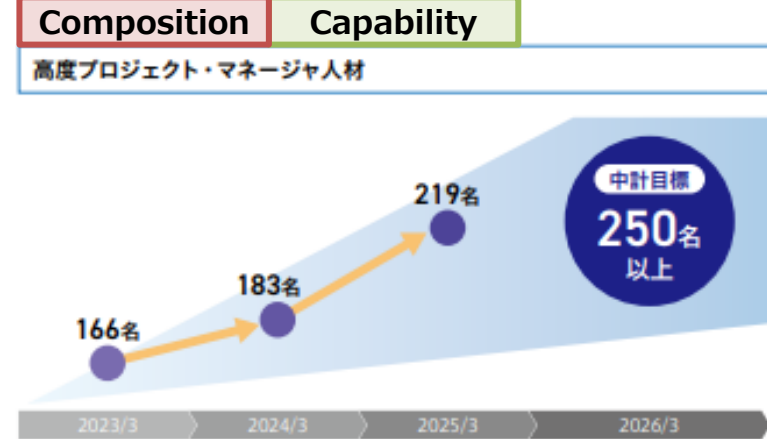
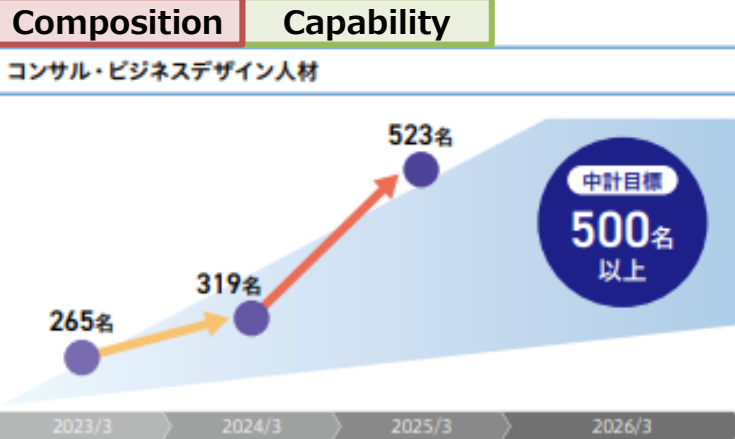
案件の大規模化・複雑化に対応し、高品質なプロジェクト遂行を実現するため、事例研究やケースメソッドを活用した判断力・行動力の強化研修を実施しています。また、PM専門部会のコミュニティ活動を通じて、社内事例共有や人脈形成を促進し、組織全体のプロジェクトマネジメント力の向上を図っています。

#### デジタルスキル人材

新たなビジネスモデルやサービスの創出を促進するため、グループ会社を含む全社員を対象にデジタルスキル標準教育を実施しています。DXの概念や関連技術の習得に加え、市場動向について学ぶ意義と重要性を浸透させ、グループ全体でのデジタルスキル人材の育成とラーニングカルチャーの醸成を推進しています。

- 高度デジタル人材の育成の進捗状況をモニタリングするための指標として、「コンサル・ビジネスデザイン人材」、「先進技術者育成研修修了者」、「高度プロジェクト・マネージャ人材」、「デジタルスキル標準教育修了者」の中期経営計画における具体的な目標と過年度の実績を開示している。

### 指標及び目標：高度デジタル人材数



# SHIFT①

## 企業の概要

- ソフトウェアの第三者検証・品質保証サービスを提供する、急成長中のテクノロジー企業

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 2028～30年までに売上高3,000億円を目標とした中期成長戦略「SHIFT3000」を策定。
- ソフトウェアの品質保証事業に加え、上流から開発の工程、また付随する近接のサービスの成長に向け「採用力」を重視。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- SHIFTは、AI技術を活用したサービスの拡大、品質向上、生産性向上を目指し、以下の人材戦略を掲げる（AI時代における人的資本経営）。
  1. 新卒・未経験者採用・中途採用の拡大
  2. 従業員が重視するポイントを把握し、AIも活用しつつ、組織での制度設計・施策に反映すること等により社内エンゲージメントを向上
  3. 多様な経験・スキルを持つ人材が評価され、給与が上がる仕組みづくり

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

- 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標を開示。
  1. 採用数
  2. 退職率
  3. 年間昇給率

# SHIFT②

- 2028～30年までに売上高3,000億円を目標とした中期成長戦略「SHIFT3000」を策定。
- ソフトウェアの品質保証事業に加え、上流から開発の工程、また付随する近接のサービスの成長に向け「採用力」を重視。

## 経営戦略：「採用力」を基にしたソフトウェアの品質保証、総合的ITソリューション事業の更なる成長

当社グループは、上述の企業理念に基づき「無駄のないスマートな社会の実現」というビジョン達成に向けた四つ目の通過点として、売上高3,000億円を目指す「SHIFT3000－シフトスリーサウザンドー」を策定いたしました。

(中略)

「SHIFT3000－シフトスリーサウザンドー」では、将来の売上高3,000億円を見据え、以下の4つの切り口から事業の成長を進めてまいります。営業の側面では、CIO (Chief Information Officer) とのリレーション構築などを通し、徹底した顧客開拓の体制を構築し、人事・採用の側面では、IT業界ナンバー1クラスの採用力をもって経験者・未経験者、転職潜在層・顕在層を問わない人材の確保に努めます。サービス・技術の側面では、ソフトウェアテストを主力としながら上流工程から開発工程、また付随する近接のサービスの拡大を進め、M&A/PMI (Post Merger Integration) の側面では当社グループに参画したグループ会社へ標準化されたPMIにより事業の成長の加速度を上げてまいります。

## SHIFT③

- SHIFTは、AI技術を活用したサービスの拡大、品質向上、生産性向上を目指し、以下の人材戦略を掲げる（AI時代における人的資本経営）。
  1. 新卒・未経験者採用・中途採用の拡大
  2. 従業員が重視するポイントを把握し、AIも活用しつつ、組織での制度設計・施策に反映すること等により社内エンゲージメントを向上
  3. 多様な経験・スキルを持つ人材が評価され、給与が上がる仕組みづくり

## 人材戦略：採用人数の最大化と退職者の最小化

また現在、AI技術の発展は目覚ましく、これを活用したサービスの拡大、品質向上、生産性向上は必須となります。当社グループでは『AI時代における人的資本経営』への発展を目指しております。

戦略の一例	指標及び目標
IT業界に雇用を生み出し、ITエンジニアの採用・育成により、アウトプットを最大化する仕組みづくり ○新卒・未経験者採用 ○中途採用	□人口流入数 (採用人数)
社内エンゲージメントを向上し、長く働き続けられる組織づくり ○従業員が重視するポイントの把握 ○組織での制度設計・施策	□社内のエンゲージメント (退職率)
多様な経験・スキルを持つ人材が評価され、給与が上がる仕組みづくり ○ヒトログ・評価制度	□年間昇給率

(以下略)

(ア) 離職率低下のための取り組み

グループ企業とのPMIを進め、SHIFTで活用している人材マネジメントツール「ヒトログ」の活用などにより、グループ会社全体の離職率は大きく低下しております。その結果、単体での離職率は微増しておりますが、連結での離職率は低下しております。

今後は引き続きPMIを強化し、AI活用なども進めながら、連結離職率6%台を目指してまいります。

## SHIFT④

- 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための指標及び目標を開示。

1. 採用数
2. 退職率
3. 年間昇給率

## 指標及び目標：採用数、退職率、年間昇給率

指標	2025年度実績	目標
人口流入数 (採用数) ※グループ連結	Composition 2,217人	2030年度頃をめぐり年間採用数1万人
社内のエンゲージメント (退職率)	Composition 6.6% Conditions	5~10%にコントロール
年間昇給率	Conditions 5.6%	目標の定めなし (目安として10%前後を維持)

(以下略)

# SHIFT⑤

- （参考：2024年8月期）大型案件ニーズの拡大と若手人材の稼働率低下という企業を取り巻く状況を踏まえ、開発などの大規模案件を担うことができるプロフェッショナル層の採用に注力し、若手の採用を絞り込んでいた。この結果、2024年8月期において、2023年8月期と比べプロフェッショナル人材の在籍人数を2.7倍に増加させた。

## 人材戦略：プロフェッショナル人材の採用

### 1 採用戦略見直し

採用	営業	教育	ES	その結果、実現できた。SHIFT
オフィス	R&D	M&A		

## プロフェッショナル層の採用に注力し、在籍人数2.7倍に拡大 人材ポートフォリオの適正化が進む

業績局面の変化

採用戦略変更  
プロフェッショナル層に注力し、若手絞り込み

プロフェッショナル層の在籍人数が  
2.7倍に増加

A  
大型案件ニーズの拡大

B  
若手人材の稼働率低下

年収帯	テストを基軸とした案件			開発等 大規模案件			
	テスト	PMO	IT コンサル	10 億円案件	10~50 億円案件	50~100 億円案件	100~ 億円案件
プロフェッショナル層 3,000万円 ~ 1,400万円							
ハイスキル層 1,400万円 ~ 800万円	PM	PM	PM	PL	PL	PL	PL
メンバー・ミドル層 800万円未満	PL	PL	PL	主要メンバー	主要メンバー	主要メンバー	主要メンバー

A  
プロフェッショナル層  
採用注力  
採用目標 58人/年間

プロフェッショナル層  
年間採用力  
64人

FY2024  
4Q入社者数16人  
(通期入社者47人)

若手採用  
一時縮小



# 双日①

## 企業の概要

- 機械・エネルギー・化学品・生活産業など多様な分野で事業を展開する総合商社

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- 2030年に向けた目標として「Next Stage = 企業価値の2倍成長」を掲げている。Next Stageの到達に向け、グローバルに新規投資を拡大している。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- グローバルビジネスにおける競争優位性の源泉である、現地の商習慣に精通し、スピード感を持って地域社会やビジネスネットワークに深く入り込むことができる現地人材（ナショナルスタッフ）の活用を重視している。

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

- 事業会社や海外拠点の現地人材と本社社員が一体となり事業創出・事業経営力を高めていくため、「海外グループ会社CxO（現地人材）比率」を人材KPIの1つに据えている。

# 双日②

- 2030年に向けた目標として「Next Stage = 企業価値の2倍成長」を掲げている。Next Stageの到達に向け、グローバルに新規投資を拡大している。

## 経営戦略：グローバルに新規投資を拡大

### Next Stageへの挑戦

中期経営計画2023から引き続き、好調な成長を維持し、3期連続で1,000億円以上の当期純利益を上げました。さらなる成長に向けた基盤が整ったことを踏まえ、次なるターゲットとしてNext Stage=企業価値の2倍成長を見据えています。

目指す水準

当期純利益	ROE	時価総額
2,000億円	15%	2兆円

目指す姿 「事業や人材を創造し続ける総合会社」

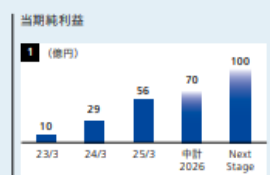
グローバルに  
新規投資を拡大

### 新規投資の拡大

非資源分野を中心に、双日の競争優位が活かせる複数の事業に投資を実行しました。Next Stageでの2倍成長に向け、双日らしい事業群・カタマリを多数作り出し、成長の実績を示していきます。

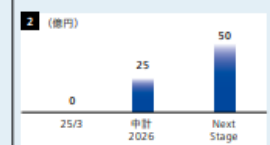
#### 米国・豪州 省エネルギー・ESCO事業 1

電力関連事業の知見を活かし、省エネルギー需要の増加を捉え、エネルギーソリューション事業へ拡大



#### 豪州 インフラ事業 2

豪州でのPPP事業や太陽光発電開発の経験に基づき、規模感ある収益獲得と人材育成を加速



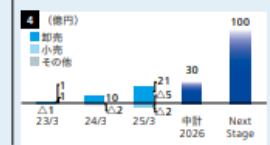
#### 水産事業 3

強みである調達力・販売力による国内収益基盤の向上と伸長する海外市場での取り組みを強化



#### ベトナム リテール事業 4

長年の事業経験と多数のパートナーを持つベトナムにおいて、卸売から小売、惣菜、倉庫事業などリテールバリューチェーンを構築



#### ベトナム 牛肉生産・販売事業

伸長が見込まれるベトナム牛肉市場を捉え、同国最大手乳業メーカーのピナミルクグループとともに事業参画

## 双日③

- グローバルビジネスにおける競争優位性の源泉である、現地の商習慣に精通し、スピード感を持って地域社会やビジネスネットワークに深く入り込むことができる現地人材（ナショナルスタッフ）の活用を重視している。

### 人材戦略：ヒト（組織・人材）の力を活かしたグローバル事業展開

#### 人材戦略：ヒト（組織・人材）の力を活かしたグローバル事業展開

世界中で事業展開している双日グループにおいて、ヒト（組織・人材）がどのように事業を展開しているのか。米州地域における事業拡大、そして省エネルギー・ESCO事業における新たな価値創造の事例は、米州地域で活躍する多様な「個」がチームとなり、「組織」としての実行力を最大化—当社らしく力強いアプローチが事業化につながったストーリーをご紹介します。

#### グローバル×ローカルのシナジー： 現地との共創による事業成長と創出

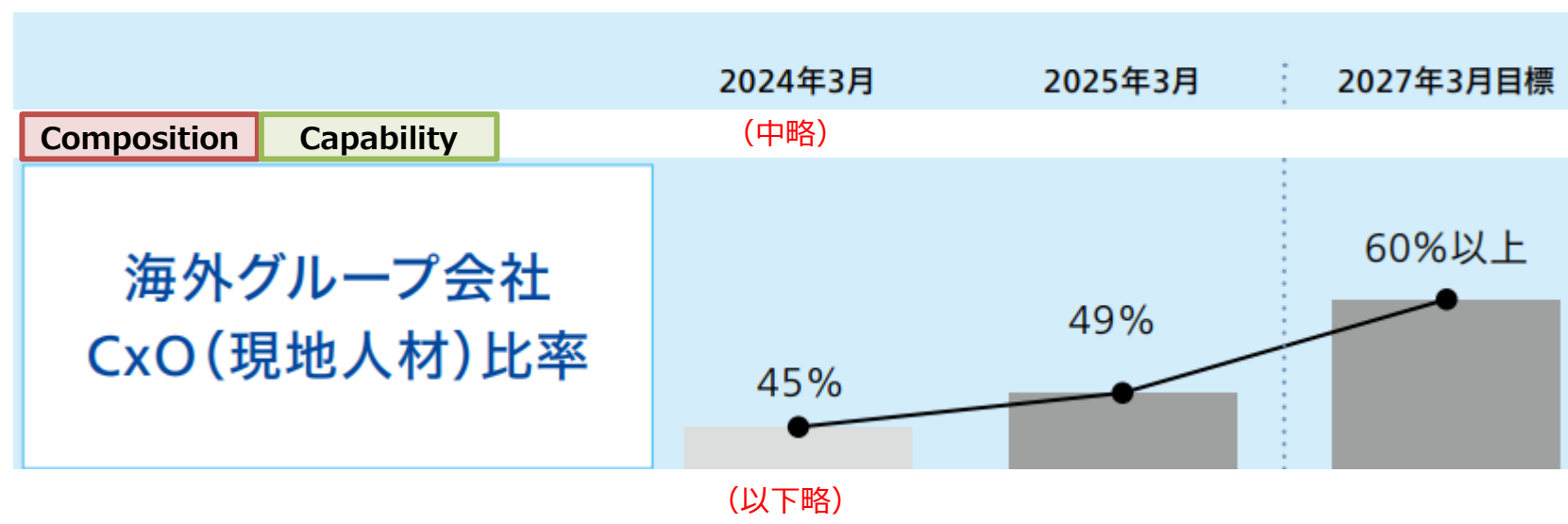
双日グループが各地域で価値創出できている背景には、現地人材（ナショナルスタッフ。以下、NS）の活躍があります。現地の商習慣に精通し、スピード感を持って地域社会やビジネスネットワークに深く入り込むことができるNSの活躍は、グローバルビジネスにおける競争優位性の源泉です。事業会社や海外拠点のNSと本社社員が一体となり事業創出・事業経営力を高めていくことを企図しており、人材KPIのひとつに「海外グループ会社CxO比率」を据えている理由はここにあります。米州統括拠点である双日米国会社（以下、SCA）と事業会社の経営陣で構成するアドバイザー・ボードを通じて、当社グループ戦略の浸透と事業戦略を共有、多様な業種にわたるグ

ループ企業間の連携を推進しています。その実行力の強化に向けて、NSのシニア役職登用や事業会社の取締役会への派遣による人材交流・育成、PMI買収後の統合及び事業経営ノウハウを横展開できる体制をSCA内に整備しています。こうしたグループの知見やネットワークを活用し、「強み」を持つ事業での価値向上とビジネス領域の拡大につなげています。これら当社グループの「ヒト（組織・人材）」を中心に据えた取り組みは、具体的な成果として結実し始めています。早期のNext Stage達成に向け、持続的成長と企業価値向上を実践できるよう、当社グループ一丸となって取り組みを加速していきます。

# 双日④

- 事業会社や海外拠点の現地人材と本社社員が一体となり事業創出・事業経営力を高めていくため、「海外グループ会社CxO（現地人材）比率」を人材KPIの1つに据えている。

## 指標及び目標：海外グループ会社CxO（現地人材）比率



# 東京海上ホールディングス①

## 企業の概要

- 世界のお客様に“あんしん”をお届けし、成長し続けるグローバル保険グループ

## 企業の中長期的な成長・企業価値向上に向けた「経営戦略」

- コア事業である保険事業に加え、防災・減災対策を含む建設コンサルティング等のソリューション事業による成長を掲げている。
- ソリューション事業の拡大により、顧客の事故・被害を低減することで、保険金の支払いが減少し、保険事業の収益性の向上に寄与することが期待される。ソリューション事業部門に不可欠となる専門性と技術を有する人材を買収を通じて確保している。

## 経営戦略の実現のための「人材戦略」

- 成長領域であるソリューション事業部門の拡大に向け、積極的に人材を配置する。
- また、事業に必要なケイパビリティを確保するため、各領域における専門性を有する人材のキャリア採用を積極的に行う。

## 人材戦略の進捗状況をモニタリングするための「指標及び目標」

- 成長領域であるソリューション事業部門の拡大の進捗を示す指標として、ソリューション事業部門の社員数を設定。
- 事業に必要なケイパビリティを確保するための専門性を有する人材のキャリア採用の進捗を示す指標として、キャリア採用者の在籍者数を設定。

# 東京海上ホールディングス②

- コア事業である保険事業に加え、防災・減災対策を含む建設コンサルティング等のソリューション事業による成長を掲げている。
- ソリューション事業の拡大により、顧客の事故・被害を低減することで、保険金の支払いが減少し、保険事業の収益性の向上に寄与することが期待される。ソリューション事業部門に不可欠となる専門性と技術を有する人材を買収を通じて確保している。

## 経営戦略：保険事業以外の新たな収益源となり、保険事業の収益性の向上に寄与するソリューション事業の拡大

### 「保険金の支払」を契機としたBuild Back Betterの実現

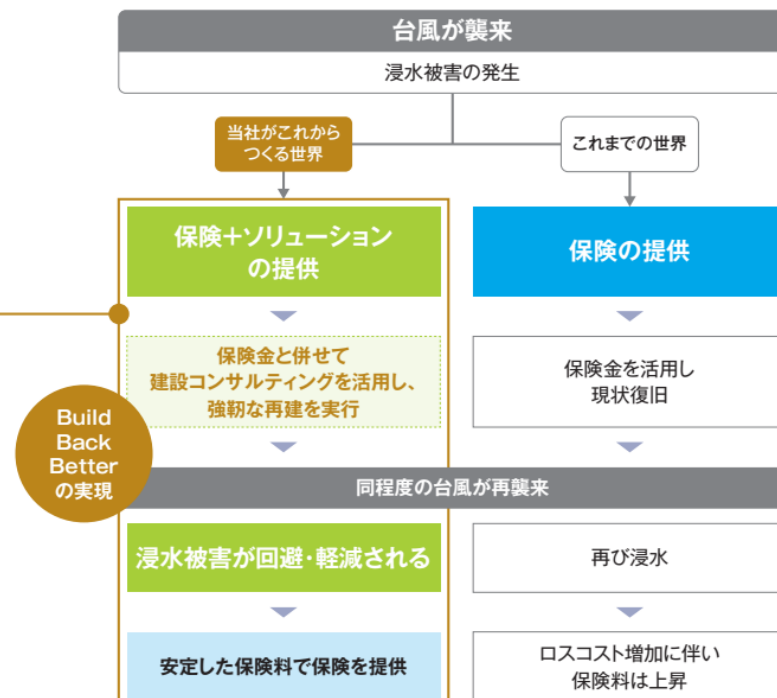
保険をコア事業とする当社がソリューション事業に取り組み、保険とソリューションの両輪で成長をめざすことの意義、それは社会全体のレジリエンス向上にあります。

例えば、工場が台風で浸水した場合、保険金による経済的な補償はできますが、単なる現状復旧では、同程度の台風が再襲来した際に、また同じ被害が生じてしまう。保険金のお支払が増えれば、その分翌年以降の保険料は引き上がってしまう。これまではその繰り返しであり、お客様にとっても、当社にとっても、被災と保険金支払いを繰り返す「負のサイクル」があったとも言えます。当社は、保険金支払いと併せて、復旧計画の策定や再発防止策の提案といったコンサルティングをセットで提供します。これにより、現状復旧に留まらず、被災前よりも強靱な状態に再建できる、同じ台風が来ても被害が生じない、「Build Back Better」を実現することができます。

事故や災害による損害そのものを回避・軽減するためには、リスクを的確に把握し、そのリスクを抑制する具体的な対策を提案・実行できる、高い専門性と技術が必要となりますが、当社は、建設コンサルティング国内No.1のID&E買収により、そのノウハウを獲得・拡充しました。

ID&Eは、約1,800名の卓越した技術士を有し、国内外の公共事業で培った工学的知見とデータ解析力を駆使した、精緻で的確な防災・減災対策の提案を強みとしています。例えば、前ページでご紹介した浸水リスクに対しては、cm単位での精緻な浸水深シミュレーションに基づく、防水壁・止水板など、リスクレベルに応じた対策の提案を、或いは、地震リスクに対しては、地盤の補強・改良や鋼管杭の施工に関する技術コンサルティングを提供することで、被害そのものの回避・軽減を実現します。

### ▶ 「保険+ソリューション」が作り出す効用(水災リスクへの対策例)



保険事業に加え、建設コンサルティング等のソリューション事業を提供

# 東京海上ホールディングス③

## 経営戦略：保険事業以外の新たな収益源となり、保険事業の収益性の向上に寄与するソリューション事業の拡大

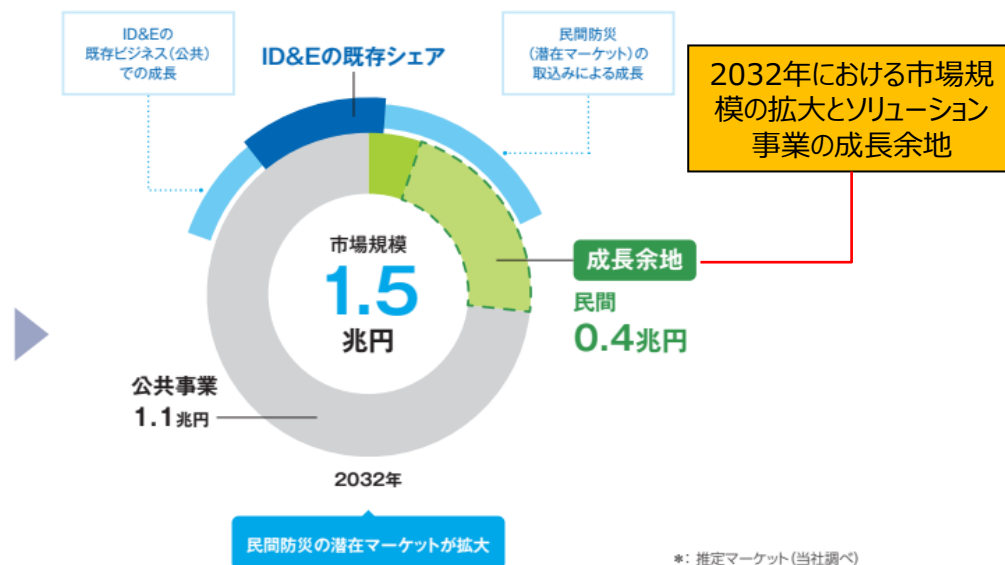
### 今後拡大する民間防災市場を、当社が獲得していく

ここまでご説明してきた、防災・減災領域における当社ソリューション事業が想定する市場規模、即ち、当社の成長余地はどの程度見込めるのか。例えば、ID&Eが主戦場とする建設コンサルティング市場は、足元、公共事業が中心（ID&Eは市場シェア約10%を占めるトップ企業）ですが、今後は、社会全体の防災ニーズの高まりを背景に、特に民間防災市場が大きく成長し、7年後の2032年には約2倍の1.5兆円規模に拡大する見込みです。その中でID&Eは、当社グループの強固な顧客基盤を活用しながら、特に急拡大する民間防災市場に本格参入し、とりわけ、防災

ニーズが高まる罹災時、つまり、「保険金支払い」という顧客接点を活用して、お客様企業に対し、復旧時の強靱な再建築、復旧後の再発防止策を提案するなど、復旧需要を取り込んでいきます。ソリューションを開発・提供するノウハウと、そのベストな提供タイミングを有する当社グループだからこそ、拡大する民間防災市場を獲得することができる、そして、ID&Eの既存ビジネスである公共防災事業の成長も取り込みながら、保険事業とは異なる、新たな収益の柱として、大きく育てていきます。

#### ▶ ソリューション事業の成長余地\*

(防災・減災領域、日本国内)



# 東京海上ホールディングス④

- 成長領域であるソリューション事業部門の拡大に向け、積極的に人材を配置する。
- また、事業に必要なケイパビリティを確保するため、各領域における専門性を有する人材のキャリア採用を積極的に行う。

## 人材戦略：グループ一体経営を支える人材基盤と戦略的人材ポートフォリオの強化

グループ一体経営を支える  
“企業文化”

グループ一体経営を支える  
“人材”

経営戦略(中期経営計画)

人事戦略

主な人事施策

進捗・状況を示す指標

(中略)

ロ) 戦略整合的な人材ポートフォリオの構築

- 成長領域への人材の配置

事業環境の変化を成長機会として捉えるために、ソリューション事業等の成長領域に積極的に人材を配置しています。また、各領域における専門性を有する人材を積極的にキャリア採用し、事業に必要なケイパビリティを確保しています。

(中略)

(中略)



(出所) 東京海上ホールディングス株式会社「有価証券報告書(2025年3月期)」を基に作成。

## 東京海上ホールディングス⑤

- 成長領域であるソリューション事業部門の拡大の進捗を示す指標として、ソリューション事業部門の社員数を設定。
- 事業に必要なケイパビリティを確保するための専門性を有する人材のキャリア採用の進捗を示す指標として、キャリア採用者の在籍者数を設定。

### 指標及び目標：ソリューション事業部門の社員数、キャリア採用者の在籍者数

人事戦略	進捗・状況を示す指標	2022年度	2023年度	2024年度
	Composition			
	Capability (中略)			
成長領域への人材再配置／ イノベーションを生む環境創出	ソリューション事業部門の社員数	37人	51人	139人
	キャリア採用者の在籍者数 (注) 2	87人	116人	157人

(中略)

2. 東京海上日動火災保険株式会社で採用し、当社に出向中の社員を含む。

(以下略)