

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

2. 「人的資本、従業員の状況」の開示例

- ・ 投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント
- ・ 好事例として採り上げた企業の主な取組
- ・ 開示例
 - (1) 「人的資本」の開示例
 - (2) 「従業員の状況」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

：サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

目次

○ 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

2. 「人的資本、従業員の状況」の開示例

(番号) 

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

[2-1~2-3](#)

好事例として採り上げた企業の主な取組

株式会社日立製作所（人的資本）

[2-4](#)

株式会社NTTデータグループ（人的資本）

[2-5](#)

株式会社デンソー（従業員の状況）

[2-6](#)

(1) 人的資本

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

株式会社日立製作所

●

●

[2-7~2-9](#)

株式会社NTTデータグループ

●

●

[2-10~2-12](#)

株式会社横浜フィナンシャルグループ

●

●

[2-13~2-14](#)

株式会社丸井グループ

●

[2-15~2-16](#)

株式会社イズミ

●

[2-17~2-19](#)

株式会社カプコン

●

●

[2-20~2-22](#)

株式会社うるる

中堅・中小

●

●

●

[2-23~2-24](#)

(2) 従業員の状況

株式会社デンソー

[2-25](#)

株式会社ニッスイ

[2-26](#)

株式会社熊谷組

[2-27](#)

日清食品ホールディングス株式会社

[2-28](#)

双日株式会社

[2-29](#)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人的資本、従業員の状況（1/3）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略と人材戦略の連動性を明確に示すこと*が望ましい。単なる人事施策の羅列ではなく、事業戦略の方向性と人材施策の因果関係を、価値創造プロセスや図表で可視化することは有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-7) ・NTTデータグループ(2-10) ・横浜FG(2-13)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本に関する非財務情報と財務情報の連動が重要で、人材が他社との差別化において重要な要素となる事業においては、定量情報を積極的に開示することが有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜FG(2-14) ・カプコン(2-20)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本の指標は、戦略と指標及び目標の連動が重要。エンゲージメントスコアなどの指標は単なる数値の増減だけでなく、数値を構成する要素の変化に着目し改善施策との関連性を示すことが望ましい。どの課題に対してどのような対応を行い、どのような成果につながったかを説明することで、スコアの意味が理解しやすくなるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-9) ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-21) ・うるる(2-24)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本の取組が財務アウトカムにどうつながるかを開示することは重要。CHROとCFOがそれぞれ管掌するKPIを連動させ、要因→活動→成果(財務)のつながりを明示することなどは、投資家が企業の人材戦略の評価を行うにあたり有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-9) ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14)

※ 人的資本の開示にあたっては、内閣官房・金融庁・経済産業省による以下の資料(2026年3月23日公表)も参照。

- ・人的資本可視化指針(改訂版)
 - ・戦略に焦点をあてた人的資本開示～投資家の期待に応えるための考え方の整理～(人的資本可視化指針(改訂版)別紙)
 - ・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(付録①)
- ([非財務情報可視化研究会](#) | [内閣官房ホームページ](#))

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人的資本、従業員の状況（2/3）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略ごとの必要人材数やスキル構成を定量的に開示することが望ましい。どの事業にどれだけの人材が必要で、育成・採用計画がどのように収益予測に結びつくのかなど、企業の目的意識が理解できるデータを開示することで、データの意味が伝わり企業価値評価に資する情報となるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-7) ・NTTデータグループ(2-10) ・横浜FG(2-13)
<ul style="list-style-type: none"> 時系列での変化と継続的取組を開示することが望ましい。単年度の新施策だけでなく、長期的な改善の軌跡を示すことで、企業文化の変革度合いを評価できるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-9) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-20)
<ul style="list-style-type: none"> 開示する施策に関連したベンチマークとなる数値を開示することは、企業がその戦略で目指すべき方向を理解するために有用。また、ベンチマーク指標の出所や算出方法を記載し、目標値の妥当性と改善余地を説明することは望ましい。他社比較や業界標準との関係を明示することも、開示の信頼性が高まるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-21) ・デンソー(2-25) ・ニッスイ(2-26) ・熊谷組(2-27)
<ul style="list-style-type: none"> 多様性指標(女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差)だけでなく、経験の質を測る指標を開示することが望ましい。例えば、海外・国内出向や駐在経験の割合など、管理職登用に必要なキャリア形成の実態を理解できる情報を示すことは有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-8) ・NTTデータグループ(2-11) ・横浜FG(2-13) ・丸井グループ(2-15) ・イズミ(2-17) ・双日(2-29)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人的資本、従業員の状況（3/3）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none">男性育休取得率は、<u>単なる取得率ではなく、具体的な取得日数や取得による効果を開示することで、企業文化への定着度が評価できるため</u>有用。	<ul style="list-style-type: none">・カプコン(2-20)・双日(2-29)
<ul style="list-style-type: none">多様性指標の開示において、都合のよくない数字であっても開示し、<u>自社の弱みを含んだ原因について客観的に分析を行い、その解消のための対応策について開示を行うことは、企業の人事戦略の進捗を把握するうえで</u>有用。	<ul style="list-style-type: none">・デンソー(2-25)・双日(2-29)
<ul style="list-style-type: none"><u>多様性に関する指標については、海外子会社を含めた連結ベースでの開示を行うことも有用</u>。また、海外子会社における指標について女性活躍推進法等と異なる定義や計算方法を用いる場合には、その内容を具体的に記載することが重要。	<ul style="list-style-type: none">・日清食品HD(2-28)

経緯や 問題意識

- コンテンツにおける経営戦略と人的資本の連動・ストーリー性のブラッシュアップが課題である。
- 任意開示項目やリスクに関する言及も含む、投資家要望に基づく開示情報の拡充が求められている。
- 内閣府令・CSRDを始めとする各国の法制および規制変更への対応が必要である。
- 内部目標との連動による目標の実現に向けた働きかけが重要である。

プロセスの 工夫等

- 他社ベンチマーク・外部投資家の評価を通じ、必要な項目を選定するとともに、経営計画と関連付けた各指標におけるナラティブなストーリー及び具体的なデータを開示した。
- サステナビリティ部門との協働による開示情報の充実化に向けてPJ体制を構築し、各事業部門との継続的なコミュニケーションを図った。
- 人財部門幹部の目標設定への人的資本に関する指標を反映した。

充実化した ことによる メリット等

- 任意報告書との連携・同期化により作成工数が削減し、また企業ストーリーの一貫性が確保された。
- 規定指標の開示の充実化による透明性向上や他社との定量比較性の強化につながった。
- 人的資本の重要性の社内共有を通じて人財戦略・施策の理解が浸透した。

開示をする に当たって の工夫

- 有価証券報告書・統合報告書・サステナビリティレポート等の各開示媒体の位置づけ(開示目的や読み手)を踏まえて人財戦略に関する開示情報を戦略的に決定した。
- 男女賃金差異や女性管理職比率等の各指標におけるグローバル連結でのデータ取得プロセスを確立し、情報を取得・開示した。

経緯や 問題意識

- 人財への投資が企業価値向上や経営戦略にどのように関連するか、社内外にわかりやすく伝える必要があった。
- 経営人財育成やグローバルで取り組んでいる人財育成等、人的資本の情報開示拡充に関する投資家等からの要請があった。

プロセスの 工夫等

- 人財への投資と企業価値向上や経営戦略との関連について、他社の開示内容等も参考にしながら、価値創造プロセスとして1枚の図で示した。
- 統合レポートでは、投資家からの要請を受けて記載内容の拡充を図った。拡充にあたっては、副社長をトップとする全社関連組織とタスクフォース型の検討体制を組むことで、トップダウンとボトムアップ両面から議論を進めた。
- 有価証券報告書の人的資本パートについては、内容を拡充した統合レポートと整合を取った形で開示を行う方針とした。

充実化した ことによる メリット等

- 人財への投資と企業価値向上や経営戦略への関連やアウトカムを明確に表現することで、社内外のステークホルダーにわかりやすい開示を行うことができた。
- これにより、人財関連施策の取組み方針や進捗状況が明確になり、社員のモチベーション向上に資するとともに、施策の推進にもつながった。

開示をする に当たって の工夫

- 有価証券報告書や統合レポートを、人的資本の価値創造プロセスにある各取り組みと紐づいた形の構成とすることで、わかりやすく伝わるよう工夫した。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社デンソー）

経緯や 問題意識

- 23年3月期から、人的資本(女性管理職比率・男性育休取得率・男女賃金差異)では、法定要件を満たす最低限の実績値と簡素な補足説明を開示している。
- 「女性管理職比率」や「男女賃金差異」が低いことについて、会社の考えや取組みがステークホルダーに十分伝わらない可能性が有ることを課題として捉えた。
- 上記課題の原因を追究し、要因や改善活動を開示することで、ステークホルダーの理解を得たいと考えた。

プロセスの 工夫等

- 開示に至るまでのプロセス・工夫は以下のとおり。

原因追究の結果 判明した要因	当社の 改善活動	プロセスで工夫した点
1 女性入社者の少なさ	女性社員採用強化	【採用に関する情報を有報で開示できるか】 社員の多くを占める「技術・技能系」の採用市場(工業系専攻)における女性学生比率や、当社の採用目標比率 →アピールの場として開示するよう社内調整
2 昇格上限のある職種に占める女性比率	一般職と総合職の統合	【具体的な数値の開示】 統合による女性昇格者数等の実績数値の開示

- 上記について、人的資本責任者(副社長)、サステナビリティ統括責任者(執行役員)といった役員に事前説明を行い、積極的に関与させた。

充実化したことによる メリット等

- 任意報告書である「統合報告書」で未掲載である情報も、積極的に開示を推進することで、統合報告書との相乗効果を醸成できた。

開示をする に当たって の工夫

- 「学生における女性比率」や「採用した女性実績比率」は、図表化し視認性・理解度向上に寄与した。
- 採用ポスターやセミナー資料を公開し、具体的なイメージを持てるようにした。

(1) 人的資本

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②人的資本・多様性に関する取組

(イ) 戦略

日立は、人的資本、すなわち人こそが価値の源泉であると考えており、「人財」を重要な経営資本の1つとして強化しています。世界中の従業員の力を結集することで顧客と社会に価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献することをめざしています。

急速に変化する事業環境において、社会イノベーション事業のグローバルな展開を進めるために、多様な人財が国・地域・事業体を超えてOne Teamで業務遂行する組織体制を構築し、変化に速やかに適応しうるプロアクティブな人財の強化と組織文化の醸成を求めています。

(1)

2024中期経営計画に関する取組

日立は、2024中期経営計画において、以下の方針のもと人財の確保・育成と社内環境の整備に取り組んできました。

経営戦略(事業戦略)

事業の方向性
(2024中期経営計画)

Lumadaによる社会イノベーション事業のグローバルな展開により、サステナブルな社会の実現に貢献する

- 日本・世界各国の社会・顧客の近くで、現在・将来の課題を探索し、製品・システム及びIoTを活用したサービスとして解決策を提供
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット/グループ会社)を超えてグローバルで連携した事業の推進・プロジェクトの組成、実行
- 顧客との価値協創のサイクルをデータ駆動で回し、Lumada事業を全体で拡大

求められる
人財・組織
(体制・文化)

- 現地マーケット(社会・顧客)を知る人財=様々な国籍・性別等の多様な人財
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット/グループ会社)を超えて、**One Team**で業務遂行する組織体制
- 社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられる**プロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織**
- 事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ**速やかに適応できる組織・人財**

好事例として着目したポイント

- (1) 中期経営計画における経営戦略(事業戦略)を実現するために求められる人財及び組織を記載。
- (2) 「様々な国籍・性別等の多様な人財」が「One Teamで業務遂行する組織体制」を構築するために必要となる経営リーダーの選抜、育成について、必要とされる資質及びスキルについて示したうえで具体的な取組の状況について簡潔に記載。

(2)

「People(Talent)」施策①：経営リーダーの選抜、育成

事業戦略の変化により経営リーダーに求められる能力も変化の中で、日立における経営リーダーとなる人財として、グローバル化やDX(デジタルトランスフォーメーション)に対応できることはもちろん、自身の知識・経験だけでなく、社内外の知見も得ながら最終的に自身の責任で判断・決断し、変革・実行する能力とパーソナリティが求められます。このため、タレントレビューや外部アプレイザル(HLPO(注)1)をグローバルに実施し、実績(“Performance”)だけでなく資質(“Potential”)も踏まえ、国籍・性別等を問わず多様な人財を経営リーダー候補のタレントプールである「GT+(注)2」に選抜しています。また、経営リーダーへの早期登用をめざす優秀層向けのプログラム「Future50」等を通じて、経営リーダー候補の育成に努めています。

この取組は、経営トップと指名委員会が協働しながら、Global Leadership Development (GLD)プログラムを通じて行います。次期・次々期のCEO、事業部門長など経営リーダー候補の育成にあたり、経営者ポジションを含むタフアサインメント等のOJT(On-the-job Training)及びOff-JT(社外トレーニング・コーチング)、社外取締役と直接議論する機会の設定等を通じて、集中的な人財育成を行っています。

- (注) 1. Hitachi Leadership Profile Online
2. Global Talent Plus

＜経営リーダーの選抜・育成状況＞



多様な人財の選抜状況		選抜者数	外国人	女性
GT+	FY2016	521名	25名(4.8%)	25名(4.8%)
	FY2024	566名	177名(31.3%)	135名(23.9%)
Future50 (これまでの選抜者累計)		142名	43名(30.3%)	31名(21.8%)

多様な人財発掘のためのステップ

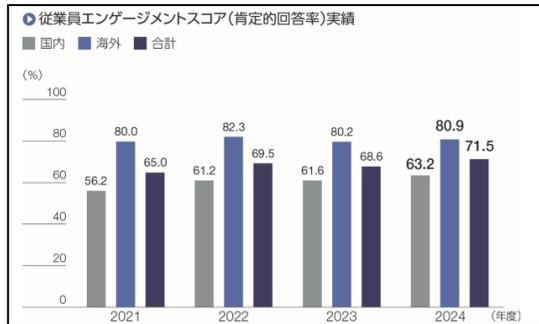


(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

「People(Talent)」施策②：デジタル人財の確保・育成
 デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を加速し、日立の成長のドライバーであるLumada事業の成長を実現するために、DX（デジタルトランスフォーメーション）をけん引する人財（デジタル人財）の確保と育成に力を入れています。
 Lumada事業の成長に伴い、採用・事業買収を通じたグローバルでのデジタル人財の獲得を進めるとともに、当グループのコーポレートユニバーシティ（企業内大学）である日立アカデミー社を中心に、100コース以上にわたる独自のDX研修体系や実務経験を通じた育成プログラムの拡充、GlobalLogic社のメソドロジーを活用した内部の人財育成の強化に取り組んでいます。2024年度までに2024中期経営計画の目標である97,000人を超える107,000人のデジタル人財の確保を実現しており、今後もLumada事業をけん引する人財の確保・育成を継続して推進していきます。

(2)

「Mindset (Culture)」施策：従業員エンゲージメントの向上・グローバルでの日立カルチャーの醸成



毎年、グローバルに従業員サーベイ「Hitachi Insights」を実施し、人財マネジメント施策を企画・推進しています。経営層及び各職場のマネージャーは、自組織のサーベイ結果をメンバーと共有し、組織としての課題を把握した上で、対策となるアクションを立案・実行してPDCAサイクルを継続的に回しています。

従業員エンゲージメント向上に向けたアクション立案・実行を推進する上での課題特定手段の一つとして、エンゲージメント・ドライバー（従業員エンゲージメントを高める上で相関性の高い項目）に着目し、グローバルでの人財の流動化促進を含めた適所適財の推進（ジョブ型人財マネジメントを含みます。）、日立グループコア・コンピテンシーの浸透を通じた心理的安全性の高い職場環境の醸成と日立カルチャーの醸成、タウンホールミーティングや座談会、社内SNS等を活用した経営トップとの双方向コミュニケーション強化等を進めてきました。

その結果、2024中期経営計画において「従業員エンゲージメントスコア(注)」を2024年度までに71.0%とするストレッチ目標に対し、2024年度は71.5%となり、目標を達成しました。

(注) 従業員サーベイにおける従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率。（「自社で働くことへの誇り」「働き甲斐のある職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する意欲」の4点から測定）

(以下略)

(3)

「Organization」施策：適所適財の人財配置及び日本におけるジョブ型マネジメントへの転換
 グローバルに最適な人財の確保・配置・育成を行うため、グローバル共通の人財マネジメント統合プラットフォームの構築とグローバルでのタレントモビリティを促進しています。人財マネジメント統合プラットフォームの構築においては、その運用範囲をグローバルに拡大すると共に、従業員のスキルやキャリア志向などをクラウドシステムで共有することで、グローバルでの人財検索やチームマネジメント等に活用しています。さらに、今後は自律的に学べる環境の整備に向けてグローバルでの教育プラットフォームを展開していく予定です。

＜グループ共通の人財施策を通じて、成長に向けた行動定着を推進＞



＜日本での取組＞

ジョブ型マネジメントへの転換を推進し、従業員一人ひとりの能力や意欲に応じた適所適財の人財配置を実践することで、個人と組織のパフォーマンスの最大化と従業員エンゲージメントの向上につなげ、組織と人財双方の成長の実現をめざしています。これまで「ジョブディスクリプション（職務記述書）」導入等による職務・人財の見える化や、「学習体験プラットフォーム（LXP）」等の基盤構築を推進し、「社内外副業の導入」「上司・部下のキャリア対話強化」等の取組を進めてきた結果、従業員の意識・行動の変容は大きく進展しました。個人・組織双方の成長に向けて、今後も引き続き上司・部下コミュニケーション等の継続的な取組を実施していきます。

(以下略)

好事例として着目したポイント

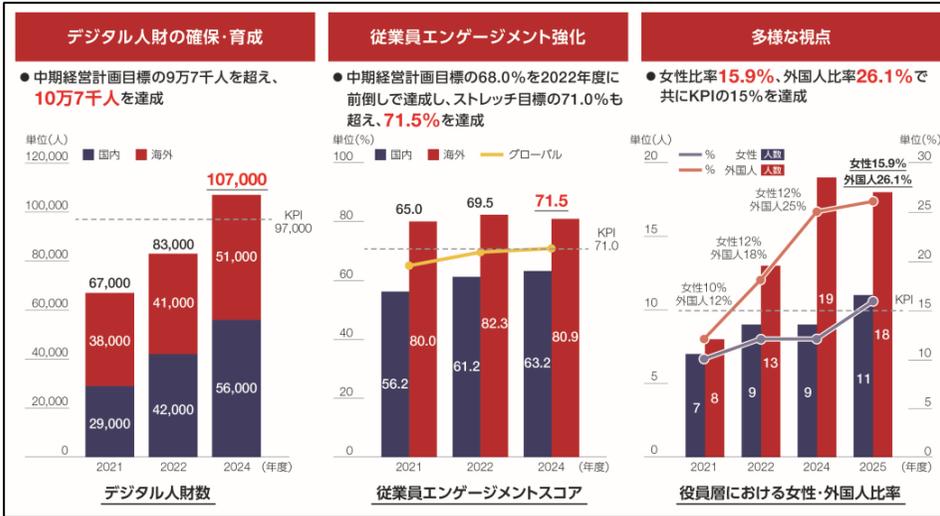
- 「新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財」に関連して、経営戦略の実現のために必要となるデジタル人財の確保及び育成に関して、人財の確保及び育成を実現するための人材戦略を具体的に記載。
- 「プロアクティブで自立した人財」に関連して、従業員エンゲージメントの向上・グローバルでの組織カルチャーの醸成に関する人材戦略について、サーベイの設問、国内外のスコア実績など具体的に記載。
- 「新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財」に関連して、グローバルに最適な人財の確保・配置・育成を行うための具体的な取組とともに、日本におけるジョブ型マネジメントへの転換の推進の取組を簡潔に記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(ロ) 指標及び目標

2024中期経営計画期間における具体的な人財施策の実行にあたっては、各施策が経営目標や主な経営戦略にどのように繋がっているかを整理し、それぞれの人財戦略・施策に対してKPIを設け、進捗をモニタリングしてきました。

そのうち、特に重要性が高い人財戦略・施策である「デジタル人財の確保・育成」「従業員エンゲージメント強化(注)1」「多様な視点の推進(注)2、3」についての指標は以下のとおりであり、2022年度に設定・公表した3つのKPI全てにおいて2024中期経営計画目標を達成しました。



(以下略)

好事例として着目したポイント

- 人財戦略を踏まえ、その進捗状況を明らかにするための指標を設定し具体的な目標を示すとともに、時系列で実績を開示。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※一部抜粋

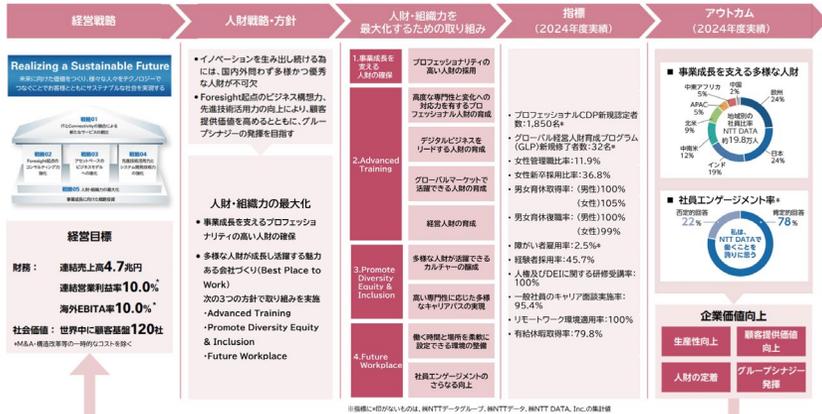
(3) 人的資本

② 戦略

当社グループは長期的な視点で、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する創造力を培い、さらに成長させていきます。2022年度～2025年度の中期経営計画において、戦略5「人財・組織力の最大化」をサステナブルな社会を実現するための土台と位置付け、最優先で取り組むべきテーマとしています。Foresight起点のビジネス構想力（コンサル人財）、先進技術活用力（テクノロジー人財）の向上により、顧客提供価値を高めるとともに、グループシナジーの発揮を目指しています。

前述のとおり、当社グループの人財は競争力の源泉であり、最も重要な経営資源と考えています。技術の進化が著しいITサービス業界において、顧客ニーズや技術のトレンドを掴み、イノベーションを生み出し続けるためには、多様かつ専門性の高い人財が不可欠です。事業成長を支えるプロフェッショナルナリティの高い人財を確保し、多様な人財が成長し活躍する魅力ある会社づくり（Best Place to Work）によって人財・組織力を最大化するとともに、将来にわたって企業価値を高めていきます。

■経営戦略と人財戦略の関連性



1. 事業成長を支える人財の確保

(プロフェッショナルナリティの高い人財の採用)

当社グループは、グループ各社の事業戦略に応じて、中長期的なビジネスの成長に必要な人財を質と量を伴って採用しています。採用にあたっては、性別・国籍・年齢・学歴等を問わず、一人ひとりの適性と意欲・能力を重視し、事業ポートフォリオに応じた人財を獲得しています。事業成長に必要なプロフェッショナルナリティの高い人財を継続的に惹きつけ獲得していくために、以下の取り組みを実施しています。

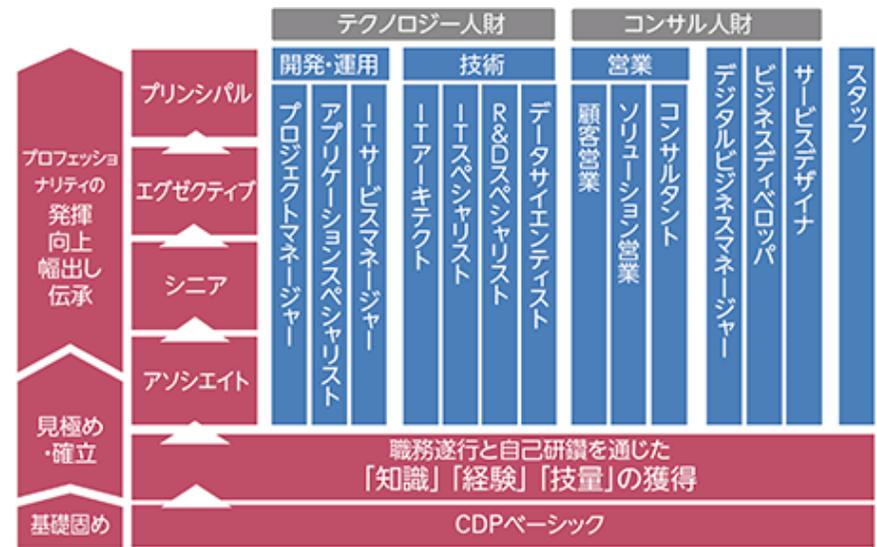
- ・各国市場に特化したキャリアサイトと、それらを束ね全世界の求人検索等ができるグローバルキャリアサイトを通じ、全世界で一貫した当社の雇用者ブランディングを強化
- ・国境を越えたIT人財獲得競争に備えて、ソーシャル・メディア等を活用し、世界中の当社の事業やそこで活躍する人財の姿を発信
- ・日本、米国、スペイン、イタリア、インド等における地元大学との継続的なアライアンスを通じた、新卒人財の安定的な採用

また、(株)NTTデータグループ、(株)NTTデータ、(株)NTT DATA, Inc.では、コンサルティング人財・テクノロジー人財が重要性を増し、人財獲得競争が激化するなかで、高い専門性を持つ人財の獲得力を強化することを目的に、卓越した知見を持った旬のビジネスを牽引する即戦力人財を外部からも獲得できるAdvanced Professional (ADP) 制度や、ジョブ型雇用制度が適用されるFlexible Grade制度、スペシャリストのキャリアパスを実現するTechnical Grade制度を整備し、人財獲得力を高めています。さらに、採用活動で接点のあった方やキャリア検討中の方、アルムナイ登録者等から構成されるタレントプールを構築し、中長期的なタレントパイプライン形成を強化し、人財獲得力を高めています。

2. 「Advanced Training」

(高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財の育成)
当社グループにおける目指すべき人財像や成長の道筋を示し、その専門性とレベルを認定する制度「プロフェッショナルCDP (Career Development Program)」を、2003年以降、約20年にわたり取り組み、高度な専門性と変化対応力を有する人財を育成しています。「プロフェッショナルCDP」は、「プロがプロを育てる」という思想に基づき、所属組織のタテの関係性のみでなく、組織を越えた専門性のカテゴリによるヨコ、ナナメで指導しあう仕組みとして機能しています。その他、海外グループ会社では「NLCI (NTT DATA Learning Certification Institute)」等により専門性の認定を行っています。

■プロフェッショナル人財の育成



好事例として着目したポイント

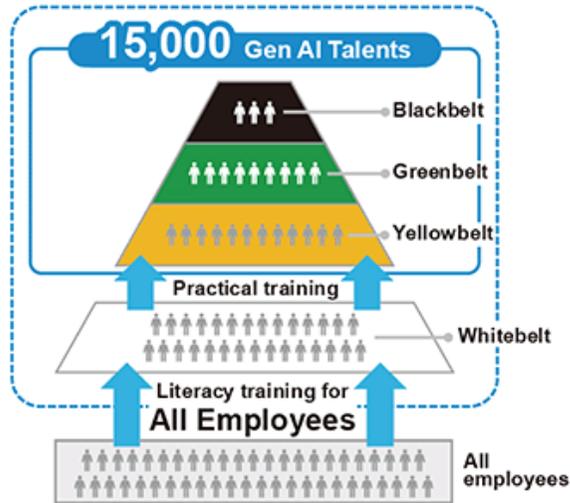
- ・ 企業における人財の重要性を簡潔に説明するとともに、経営戦略との関連として、人材戦略が実績及び企業価値へとつながる関係を図示。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(デジタルビジネスをリードする人財の育成)

注力技術領域 (Cloud、D&I、Cyber Security、EAS、ADM、Edge as a service) を定め、最先端技術が学べるグローバル共通の教育プログラムにより、クラウド技術者30,000人以上の育成を実現しています。加えて、お客様のバリューチェーンの変革に注力するとともに、生成AIを活用した抜本的な業務効率の向上やイノベーションの促進、企業文化の醸成等社内バリューチェーンの変革を推進するため、Generative AI推進室を設立し、生成AI人財育成に取り組んでいます。生成AI人財育成として、全社員向けの基礎知識を有するレベル (Whitebelt) から、生成AIを活用したプロジェクトで価値提供できるレベル (Yellowbelt、Greenbelt)、プロジェクトをリードし後進を育成するレベル (Blackbelt) までのレベル設定に応じた人財像と育成ロードマップを描き、グローバル全体で研修を実施し、2024年度は15,000人の育成目標を達成しました。

■生成AI 人財育成体系



(グローバルマーケットで活躍できる人財の育成)

海外事業の急速な拡大に伴い、市場や競争環境の変化に応じて柔軟に活躍することのできる人財の育成を進めています。今年度からグローバルな実務経験を有する社員の育成によりフォーカスし、海外トレーニーポストで1年間トレーニングをし、将来のグローバル人財として経験を積むことができる20代後半～30代前半の若手社員向けのヤングトレーニー制度や、経営幹部育成のプログラムに参加することで多様なチャンスを得られるNTTUniversityへの参加を通じて、社員がグローバル対応力を強化できる多様な「場」を提供しています。

また、全世界のグループ会社合同で、次世代を担うグローバルに活躍できる経営層を育成するためのGLP (Global Leadership Program) を2009年から実施しています (2024年度のGLP新規修了者は32名)。

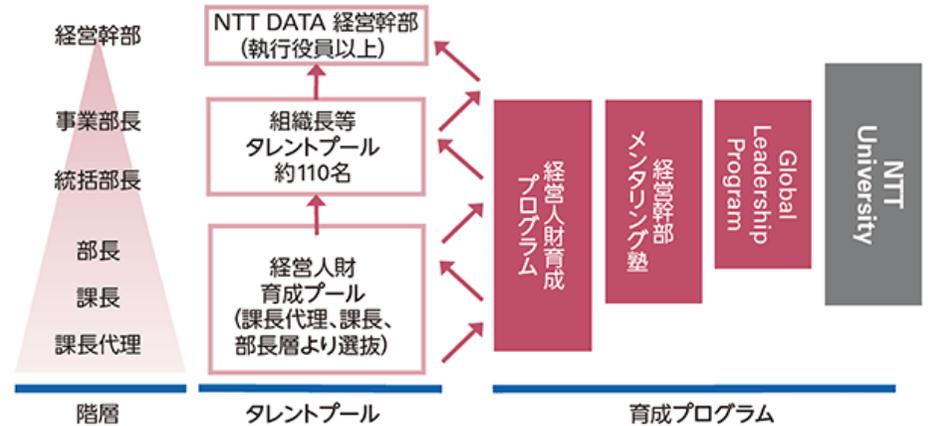
(経営人財の育成)

㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.では、変化の激しい環境においても経営を牽引するグループ経営人財の中長期的な育成に多角的に取り組んでいます。グループ経営課題の解決に直接取り組むスタッフ業務へのジョブアサイン・グローバル事業へのジョブアサイン、体系的な経営関係知識の獲得と社外リレーション構築を目的とした外部セミナー・研修等への派遣、現役の役員との対話により経営哲学を学ぶ機会の提供 (役員塾)、日本電信電話㈱が主催するNTTグループ共通の経営人財育成プログラム「NTT University」への参加等、幅広い施策を通じて、意欲と能力を兼ね備えた次世代の経営人財を育成しています。これまでの取り組みの成果として、現在組織長等タレントプールに所属する日本人財は約110名となっています。

また、海外グループ会社においても、これらの経営人材育成プログラムへのインテグレーションを進めており、当社が主催するGLP (Global Leadership Program) の修了者は、全世界で累計382名となりました。サクセッションマネジメントはこれらの人財を基本的な母集団として外部機関のアセスメントを活用しながら実施しています。

今後も当社グループの持続的経営を支える経営人財の育成をグローバルに高度化していきます。

経営人財管理の全体像



(以下略)

好事例として着目したポイント

- 戦略に掲げた「人財・組織力の最大化」を達成する取組として、専門性の高い人材の採用や育成について具体的に記載。
- 経営人材の育成について、全体像を図示するとともに、具体的な育成プログラムなどについて定量的な成果も含め簡潔に記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④ 指標及び目標

当社では、中期経営計画 (2022~2025年度) 戦略5「人財・組織力の最大化」の3つの方針である「Advanced Training」、「Promote Diversity Equity & Inclusion」、「Future Workplace」の各取り組みに対する指標を設定しています。また、人財戦略に基づく各取り組みの総合結果として、社員エンゲージメントに関する指標を設定しています。なお、指標の一部 (女性管理職比率、男性育休取得率、経験者採用率、社員エンゲージメント率) は (1) サステナビリティ経営④指標及び目標の9つのマテリアリティに関する指標と連動しています。

■人財戦略に基づく指標

人財戦略の3つの方針	取り組み	指標	目標 (2024年度)	実績 (2024年度)	目標 (2025年度) *1	
Advanced Training	プロフェッショナル人財の育成	プロフェッショナルCDP新規認定者数*2	1,500名	1,850名	1,500名	
	グローバルに活躍できる人財の育成	グローバル経営人財育成プログラム (GLP) 新規修了者数*3	20名	32名	20名	
Promote Diversity Equity & Inclusion	多様な人財が活躍できるカチャーの醸成	性別	女性管理職比率	15% (2025年度)	11.9%*4	15%
			女性新卒採用比率	30%超	36.8%*5	30%超
		男女育休取得率	100%	(男性) 100%*4 (女性) 105%	(男性) 100% (女性) -	
		男女育休復職率	100%	(男性) 100% (女性) 99%	-	
	障がい者	障がい者雇用率*6	2.5%以上	2.5%	2.5%以上	
	経験者	経験者採用率	30%	45.7%	-	
	DEI理解	人権及びDEIに関する研修受講率	100%	100%	-	
Future Workplace	働く時間と場所を柔軟に設定できる環境の整備	一般社員のキャリア面談実施率	75%	95.4%	-	
		リモートワーク環境適用率	100%	100%	100%	
社員エンゲージメント率 (「NTT DATAで働くことを誇りに思う」の設問に対する肯定的回答率)			73%	77%*7	73%	
社員エンゲージメントサーベイ 人財戦略3項目の向上率 (社員エンゲージメントサーベイの人財戦略3項目 (成長の機会、多様性の受容、カルチャー・風土) に関する2022年度実績からの向上率)			10%以上	11%	-	

(注) 特に記載がない限り、主要な構成会社である(株)NTTデータグループ、(株)NTTデータ、(株)NTT DATA, Inc. の集計値

- *1 2024年度に目標値を達成した指標もあるが、Best Place to workに向け維持していくことが重要な指標であるため、現中期経営計画においては2024年度と同様の目標値を設定。ただし、女性育休取得率、男女育休復職率、経験者採用率、人権及びDEIに関する研修受講率、一般社員のキャリア面談実施率、社員エンゲージメントサーベイ人財戦略3項目の向上率は2024年度までに目標達成し定着が確認できたため、2025年度の目標設定は行わない
- *2 (株)NTTデータグループ、(株)NTTデータ、(株)NTT DATA, Inc.、国内グループ会社及び一部海外グループ会社の集計値
- *3 当社グループ連結 (国内、海外グループ会社含む) の集計値
- *4 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異についての実績は、「第1 企業の状況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載
- *5 2025年4月1日時点
- *6 (株)NTTデータグループ、(株)NTTデータ、(株)NTT DATA, Inc.、(株)NTTデータだいちの集計値
- *7 (株)NTTデータグループ、(株)NTTデータ、(株)NTT DATA, Inc. に国内、海外の主要会社を加えた集計値は78%

好事例として着目したポイント

- 戦略と関連した指標について、直近実績と目標を比較し翌年度の目標も併せて開示することにより、取り組みの進捗が理解しやすいように記載。
- 独自指標についてその概要の説明を括弧書き及び脚注にて記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 人的資本

当社グループは、従業員を価値創造の源泉である「人的資本」と位置づけており、「多様な人財」を有するという強みを磨くことで経済価値および社会価値の創造をめざしております。また、当社グループにとって、従業員は重要な「ステークホルダー」であり、経営理念では「従業員が誇りを持って働ける魅力ある会社」であり続けることを掲げております。

こうした考えのもと、当社グループにおける人的資本の価値向上を目的とした基本方針である「グループ人財ポリシー」を制定するとともに、経営戦略と連動し、中長期的にめざす人財ポートフォリオの構築に向けた「グループ人財戦略」を策定しております。

(中略)

② 戦略

＜グループ人財ポリシー＞

基本的な考え方

当社グループは、従業員は経営理念の実現に不可欠で大切な「人財」であり、価値創造の源泉となる「資本」であるとの認識のもと、「人財」へ積極的に投資し、その価値を持続的に高めていくことで、地域社会の持続的な発展とともに当社自身の持続的な成長につなげていきます。

経済・社会環境の激しい変化に柔軟に対応しつつ、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対するソリューション提供能力を高めていくために、従業員一人ひとりの成長意欲に応えるフィールド・機会を積極的に提供することで、常に変革に向けて挑戦し続ける人財を育むとともに、さまざまなバックグラウンドや専門性を有する多様性に富んだ人財ポートフォリオを構築します。

多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員一人ひとりのWell-beingを高め、その持つ能力を最大限に発揮することができるよう、安心して働ける職場環境の整備と、活力ある組織風土の醸成をはかることで、組織全体の生産性向上につなげるとともに、当社内外の人財にとって魅力あふれる組織であり続けます。

求める人財

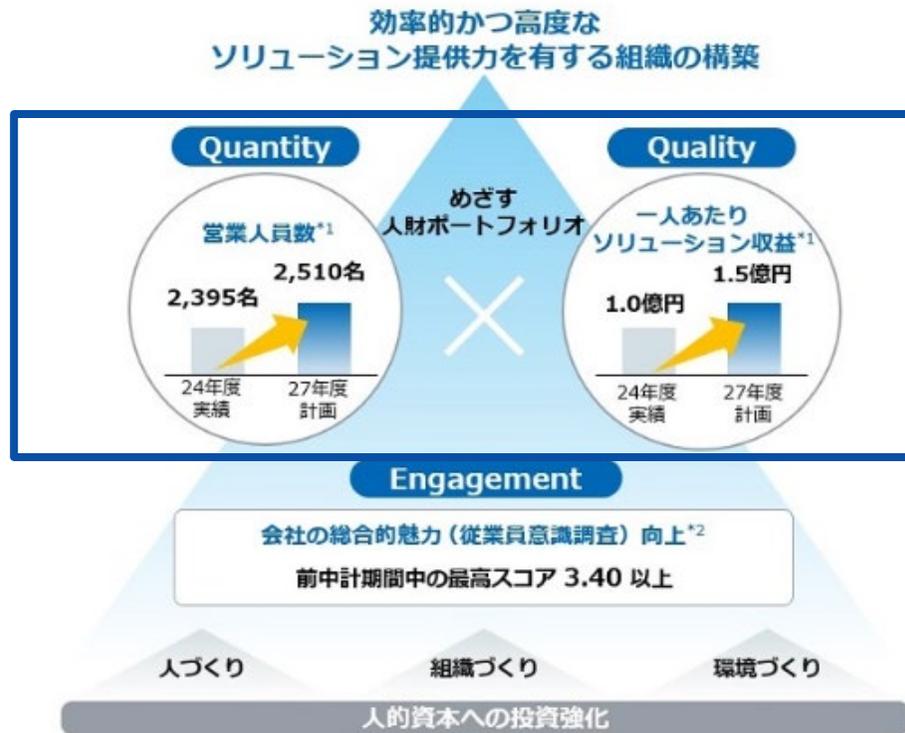
地域社会・お客さまへの価値提供に強い誇りと自覚を持つとともに、常に変革マインドを持ち挑戦し続ける人財。

＜グループ人財戦略＞

当社グループは、長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現に向けて、2027年度までを計画期間とした経営戦略と連動する「グループ人財戦略」を策定しております。

また、効率的かつ高度なソリューション提供力を有する組織の構築に向けた「人財ポートフォリオ」を策定し、「営業人員数」(Quantity)の増強と「一人あたりソリューション収益」(Quality)の強化をはかるとともに、その前提となる「会社の総合的魅力(従業員意識調査)」(Engagement)を向上させるべく、人的資本への投資強化をベースとした『成長意欲・挑戦意欲を大切にす「人づくり」』、『多様な人財がいまいきと活躍できる「組織づくり」』、『個々のWell-beingを起点にした「環境づくり」』に取り組んでおります。

＜グループ人財戦略 概要図＞



*1 横浜銀行、東日本銀行の2行合算

*2 横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行の3行加重平均

好事例として着目したポイント

- 企業の経営戦略における人的資本の位置づけを簡潔に説明したうえで、中長期の人的資本戦略における求める人材の定義及び具体的な人材戦略における指標として量的な面で営業人員の増強及び質的な面で一人あたり収益の強化を掲げ、企業の目指す短期的及び中長期的な財務影響に関する目標について理解しやすいように記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

A. 人材育成方針

○ 成長意欲・挑戦意欲を大切に「人づくり」

「ソリューション・カンパニー」の実現に向けて、営業人員数を増強するだけでなく、ソリューション提供活動を担う営業人員のスキルや専門性の向上が大切だと考えております。若手行員の早期戦力化に注力するとともに、ソリューションスキルの高度化に向けて、OJTとOff-JTが運動した人材育成を実践しております。

営業人員についてはスキルレベルの認定制度を導入しております。スキルレベル上級者への育成人数を重要な指標として設定し、より高度なソリューションを提供できる人材の育成に注力していきます。

ソリューション提供スキルの高度化・担い手の拡大に向けて教育態勢や資格取得支援を強化するほか、市場・国際部門やIT・デジタル部門といった専門性の高い人材を育成するため、計画的な人事ローテーションなどに取り組んでおります。

従業員一人ひとりがめざすキャリアの実現に向けて、新たな職務に挑戦できる機会としてリスキリングも含めた行内公募、外部出向、自己啓発支援といった挑戦機会を拡充し、成長意欲に積極的に対応え、自ら挑戦する組織風土の醸成をはかります。

また、サクセッションプランに基づいた次世代経営人材の育成にも取り組んでおります。

B. 社内環境整備方針

○ 多様な人材がいきいきと活躍できる「組織づくり」

多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対して最適なソリューションを提供し続けるために、DEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進を通じて、さまざまなバックグラウンドや専門性を持った人材が個々の能力を最大限発揮できる組織の実現をめざしております。

組織基盤を構築するための多様な人材の確保に向けた取り組みとして、新卒採用においては積極的な情報発信や、入社予定者の希望と実際の配属部署とのミスマッチを抑制するためのコミュニケーションを強化しております。キャリア採用においては、アルムナイネットワークの活用、リファラル採用の強化など採用ルートの多様化を推進しております。また、採用後においてはタレントマネジメントの高度化により、担当者のスキルを可視化したうえで適材適所の人財配置をおこなっております。

さらに、働くうえでの諸制度の拡充においては、ワーク・ライフ・バランスを実現させるための産育休復職支援プログラム、セカンドキャリアの構築支援などに取り組んでおります。また、女性活躍推進の深化においては、女性管理役職者比率をKPIに設定し、さまざまな職務における積極的な登用や、早期復職などの支援などの取り組みを通じて、より幅広いポストでの女性管理役職者の育成をおこなっております。

○ 個々のWell-beingを起点にした「環境づくり」

従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮するには、活力ある組織風土であること、心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境であることが前提であるとの認識のもと、多様な価値観やライフスタイルを持った従業員一人ひとりのWell-beingを起点にした、組織風土の醸成や職場環境の整備を進めております。

公平公正な評価・処遇を徹底するよう、マネジメント層に対する部下の評価実施に関する教育を強化するほか、1on1ミーティングを通じたコミュニケーションを密におこなうことにより、仕事のやりがいと成長を感じながら、モチベーションを高く持ち働くことができる職場環境を整備しております。また、従業員が心身ともに健康で安心して働けるよう、健康経営の実践の強化にとどまらず、人権への意識向上など心理的安全性の高い健全な職場を作っていくことに加え、従業員の金融リテラシー向上や従業員持株会制度を通じた資産形成支援などファイナンシャルウェルネスの向上にも取り組んでおります。

④ 指標及び目標

上記「② 戦略」の諸施策の実施により、2027年度には「営業人員数：2,510名」「一人あたりソリューション収益：153百万円」「会社の総合的魅力度（従業員意識調査）：3.40以上」を達成させ、その結果として、当社グループの長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現をめざしております。

	指標 ※1	実績			目標
		2022年度	2023年度	2024年度	2027年度
総合指標	営業人員数	2,237名	2,261名	2,395名	2,510名
	一人あたりソリューション収益 ※2	90百万円	97百万円	107百万円	153百万円
	会社の総合的魅力度 ※3	3.28	3.41	3.40	3.40以上
人づくり	営業人員スキルレベル上級者育成数 ※4	122名	87名	93名	187名 (3年累計)
組織づくり	女性管理役職者比率	16.6%	18.1%	21.6%	24.6%

※1 特段の表示がないものは、横浜銀行、東日本銀行の2行合算。

※2 円貸貸出収益＋役務収益＋外貨貸貸出収益・法人デリバティブ収益等の合計をソリューション営業人員（本部直接営業＋法人渉外担当者＋個人渉外担当者等）一人あたりに換算したものの。

※3 組織の現状、強み・課題を的確に診断・把握するための従業員意識調査を無記名で毎年実施し5段階で評価（5が最高値）。2022年度、2023年度は横浜銀行、東日本銀行の2行加重平均、2024年度は横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行の3行加重平均。

※4 法人渉外担当者、個人渉外担当者における社内のスキル認定制度で新たに上級判定されたものの数。

なお、東日本銀行は、2022年度の金融ビジネススクールの新設にあわせて営業人員のスキル評価制度を導入しております。2027年度の目標は2025年度～2027年度の累計値。

好事例として着目したポイント

- 戦略と関連した指標について、営業人員の増強に関連して営業人員数を開示するとともに、質的な面では人材育成に関する指標及び財務影響の指標として一人あたり収益について開示することで、企業の戦略の進捗状況を理解しやすいように記載。
- 複数年度について実績を記載することで、推移比較がしやすいように記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

2. 会社の考える人的資本経営

当社グループでは「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ会社間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。当社グループの「人的資本経営」のパフォーマンスデータについては、「2025年3月期ESGデータブック」の「社会 (Social)」のカテゴリーをご覧ください。
ESGデータブック (<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/databook.html>)

<企業文化変革のための取り組み>

1) 企業理念

当社グループの人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーパスと個人のパーパスのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない人が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、その後は低水準で定着しており、2025年3月期の退職率(定年退職者を除く)は3.5%となりました。また、入社3年以内の離職率は約17%と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人との「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

2) 対話の文化

かつての一方通行から、双方向のコミュニケーションを通じた「対話の文化」が醸成されてきました。「1. 安全な場宣言から始める」「2. 特に目的を定めない」「3. 結論を求めない」「4. 傾聴する」「5. 人の発言を受けて発言する」「6. 人の意見を否定しない」「7. 間隔を置いて熟成させる」の7つの目安に沿って、会議やミーティングは必ず対話を交えて行われています。

3) 働き方改革

働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企業文化の転換をめざしています。社員によるプロジェクト活動の結果、2008年3月期には月間11時間だった1人当たり残業時間は、2025年3月期では約5.5時間まで大幅に減少しました。

4) 多様性の推進

2014年から「男女」「年代」「個人」の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進しています。「男女」の多様性については、2014年3月期から女性活躍推進のプロジェクトをスタートし、「女性イキイキ指数」という独自のKPIを掲げて取り組みを進めた結果、2025年3月期では男性社員の育休取得率が7年連続で100%を達成し、さらに女性の上位職志向も58%まで向上しました。2022年3月期からは新たに「男性の産休取得」と「男女の性別役割分担の見直し」を目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています。

好事例として着目したポイント

- 経営理念に関連した各取組による離職率の低下や労働効率の改善のほか、従業員の自主的な参画を促すことにより「中期経営推進会議」など企業戦略に関係する可能性のある活動への自主的な参画を行う従業員の割合が増加したことなど、具体的な成果を説明。

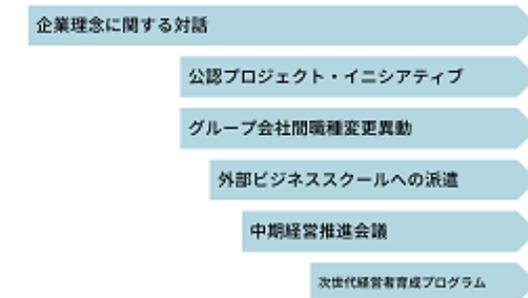
◇ 女性イキイキ指数 (抜粋)

	14年3月期	25年3月期	26年3月期
女性リーダー比率	20%	39%	40%
女性の上位職志向	42%	58%	75%
男性の育休取得率100%の維持	14%	100%	100%
男性の産休取得率(8週以内)	—	100%	95%
「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	55%	50%

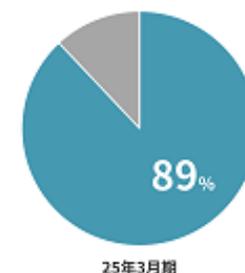
5) 手挙げの文化

10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2025年3月期では自ら手を挙げて参画した社員の割合は約9割に達しました。

◇ 手挙げで参画できる取り組み



◇ 自ら手を挙げ参画する社員率



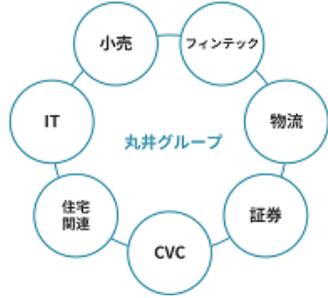
2008年 2010 2012 2014 2016 2018 2020 2022 2024

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

6) グループ会社間職種変更異動

社員の手挙げに基づいて、当社グループ内のさまざまな事業を跨ぐ「グループ会社間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2025年3月期までに、全グループ社員の約86%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86%が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向にも広げ、より変化に強い人材の育成を進めます。

◇異動イメージ



◇職種変更率

86%
+25年3月時点

◇異動後に成長を実感した割合

86%
*16年11月実施アンケート

7) パフォーマンスとバリューの二軸評価

人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

8) Well-being

当社グループでは、一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと仕事に取り組める活力のある組織をめざして、2016年からWell-beingに取り組んでいます。CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）で取締役上席執行役員の小島玲子氏が中心となり、「幹部向けのレジリエンスプログラム」や社員の手挙げによる「Well-being推進プロジェクト」を通して、組織の中での一人ひとりのしあわせを実現していきます。

<企業文化変革を通じた社員エンゲージメントの向上>

当社独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企業文化を新しいOSへと更新してきました。また、これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と2024年で比較すると、仕事での「期待」は46%から81%へ、職場での「尊重」は28%から69%へ、自分の「強みを活かす」は38%から58%へと、それぞれ大幅に改善しました。



◇社員エンゲージメント

	2012年		2024年
自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている	46%	▶	81%
自分が職場で尊重されていると感じる	28%	▶	69%
自分の強みを活かしてチャレンジしている	38%	▶	58%

(1) 戦略

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。

(中略)

「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。

(中略)

「人的資本投資」については、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、単年度の損益項目の中で中長期的に企業価値向上につながる項目として、研究開発費に含めていた新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、さらにグループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費などを含めて再定義しています。この再定義による2025年3月期の人的資本投資は88億円です。当社グループでは、人的資本投資を2022年3月期の77億円から、2026年3月期には100億円まで拡大することで、持続的な企業価値の向上をめざします。

好事例として着目したポイント

- 人的資本投資について、その具体的な範囲について簡潔に説明したうえで、推移が把握できるように過年度、当年度及び翌年度における人的資本への投資額について記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 指標と目標

当社では人的資本の主要課題解決に向け、2022年内閣官房より公表された「人的資本可視化指針」の「開示事項の階層」に沿って項目や目標を定め取り組んでいます。

なお、上記「戦略」において記載した人的資本の主要課題に係る指標については、当社においては関連する指標のデータ管理とともに具体的な取組みが行われているものの、連結グループに属する全ての会社では行われていないため、連結グループにおける記載が困難です。このため、次の指標に関する目標及び実績は、提出会社のものを記載しています。

[人材育成]

私たちの目指すビジョンの実現には社員の成長が必要です。経営理念やイズミの目指す将来像を実現するために当社では階層別研修に加え、経営人材育成を目的とした選抜研修を行っています。

階層別研修においては当社の強みである生鮮食品・惣菜の更なる強化を目指し、「生鮮技能ライセンス」の取得促進、「食品安全ライセンス認定試験」の実施を行っています。選抜研修においては部課長から将来の経営幹部候補を選抜し、社外研修を含むプログラムで育成に取り組んでいます。

今後さらなる取組みとして、スキルの棚卸しを行い、どんなスキルを持った人材がどこに何人必要なのか、必要数から不足している場合どのように育成あるいは採用していくのか、といった具体的な施策を考え抜く必要があります。そのために社員一人ひとりの能力や資格、ポテンシャル、キャリアビジョンなど様々な情報を網羅した人材データベースシステムの刷新を検討しています。

① イズミ大学参加人数

イズミ大学とは将来の経営幹部を育成するための選抜プログラムです。2年間の研修を通して組織変革に必要なスキルを習得するとともに、経営に求められる視野・視座を身に付けます。また、2年間の研修修了者を対象に「卒業生カレッジ」を開校し、経営人材を増やす取り組みからさらに高いレベルに引き上げるフェーズに移行しています。

② 生鮮技能ライセンス

当社では鮮魚・精肉・惣菜・青果それぞれに技能資格基準を設けており、基準に達した社員は技能ライセンス手当を支給しています。食品加工技術を向上させ、常にお客さまに安全で高品質な商品を提供できるよう取り組んでいます。

③ 食品安全ライセンス

当社では継続的に「食品安全研修」にて教育を行い安全・安心の商品管理が行える体制を整えています。また、この食品安全研修の習熟度を確認するため2023年度より定期的に更新検定を行う制度を導入しました。2024年2月に発生したランサムウェア被害の影響で2023年度の検定が中止となり、2024年度はシステム環境の整備により検定が遅れたため432名の合格者となりました。2025年度は対象範囲を広げ2,000名の合格者を目指します。

④ 人的資本のROI

当社では人的資本に関わる投資が会社の価値向上に連動しているか確認する管理指標として人的資本ROIを活用しています。2024年度の実績は42.0%となり、前年度と比較して5.9ポイント低下しました。人的資本のROIは「利益額/人件費-1」（利益額の内訳は営業利益+人件費）で算出しており、年次で評価しています。人的資本ROIの向上に向け、優先的に投資すべき領域を特定し長期視点での戦略を立てていきます。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
人材育成	イズミ大学参加人数累計	49名	78名	103名	103名	103名
	生鮮技能ライセンス取得率	48%	48%	52%	60%	70%
	食品安全ライセンス 認定試験合格者数	0名	0名	432名	2,000名	2,000名
	人的資本ROI	57.5%	47.9%	42.0%	44.8%	68.0%

[エンゲージメント]

社員が経営理念に沿って地域とお客さまの生活に貢献することにやりがいを感じ、仕事を通じて自己成長を果たすことが、社員と会社双方にとって最適な関係だと考えています。2022年度よりエンゲージメントサーベイを実施し、会社のビジョン実現のために特に重要と考える4項目について2022年度のスコアを基準に推移をモニタリングしています。エンゲージメントが低下している部署への対策として定期的に管掌役員が管理職と面談を実施し、スコア向上施策を考えております。この結果4項目のスコアが昨年より上昇しました。2024年度からは定期的にパートナー社員（パートタイムで働く社員）まで対象者を拡大し、詳細に組織状態を可視化できるよう取り組んでいます。下記の表はサーベイ開始からの推移を確認できるよう正社員のスコアを掲載しています。

項目	指標	2022年度 (基準)	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
エンゲージメント	理念戦略 (ミッション・ビジョンへの共感)	62ポイント (±0)	62ポイント (±0)	63ポイント (+1)	67ポイント (+5)	70ポイント (+8)
	自己成長 (達成感や成長機会)	62ポイント (±0)	62ポイント (±0)	64ポイント (+2)	67ポイント (+5)	70ポイント (+8)
	健康 (仕事量・ストレス反応)	59ポイント (±0)	60ポイント (+1)	61ポイント (+2)	65ポイント (+6)	70ポイント (+11)
	承認 (成果・発言に対する承認、 評価への納得感)	63ポイント (±0)	64ポイント (+1)	65ポイント (+2)	65ポイント (+2)	70ポイント (+7)

好事例として着目したポイント

- 戦略で記載した主要課題に対応する指標を時系列の推移が理解しやすいように複数年度について記載。
- 独自指標について、指標の内容が理解できるように簡潔に概要を記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

〔採用と定着〕

人材確保の観点から若年層の離職防止に取り組んでいます。ワークインライフ意識の浸透や安心して働くことができる環境づくりが重要と考え、帰省旅費補助や家賃補助、奨学金返済支援を行っています。管理指標として入社後3年時の離職率を確認し、年次で評価しています。

① キャリア採用人数

2024年度の若年層採用者については体系的に教育ができるよう第二新卒として入社していることから、キャリア採用人数は16名と前年度より少ない実績となりました。2025年度も同じ方針のため、目標人数を70名から50名に見直しています。

② ふるさと帰省旅費制度利用率

当社は若年層の定着を目的に、親元等に帰省する往復の旅費を10万円を上限に補助する制度を導入しています。2024年度の利用率は26%、2025年度は50%を目標に制度利用を促していきます。

③ 離職率(入社3年時)

若年層社員の定着を図る指標として入社3年時の離職率を確認しており、2024年度の実績は21.7%と前年度の25.2%より減少しました。2025年度に入社3年目を迎える世代は2024年度時点で離職率が20%を超えているため、2025年度目標を30%に見直しています。この世代は新型コロナウイルス感染症の影響で合宿研修を実施しておらず同期のつながりが希薄となっていました。若年層教育には同期との交流も目的に年次ごとの合同研修を行っています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
採用と定着	キャリア採用人数	35名	39名	16名	50名	60名
	ふるさと帰省旅費制度利用率	26%	27%	26%	50%	50%
	離職率(入社3年時)	20.5%	25.2%	21.7%	30.0%	25.0%

〔ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン〕

当社は「街の核」となることを念頭に変革を目指しており、多様な価値観をもつ社員が個性や専門性を発揮することが競争力の源泉であると考えています。多様な社員の能力が最大限発揮できる環境はイノベーションを生み出し、企業の価値創造につながることから主要課題の一つとして取り組んでいます

① 管理職に占めるキャリア採用社員の割合

当社に不足しているスキルや視点を取り入れ、組織活性化や業務改善につなげるため管理職に占めるキャリア採用人数の割合を確認しています。2024年はシステムと建築の分野でキャリア採用を行い18.9%と1.2%増加しました。

② 障害者雇用率

当社では特別支援学校の卒業生が新卒として入社し現場で活躍しています。就職を視野に入れている生徒さんの職場体験実習受け入れを積極的に行っており、雇用率は法定を上回っています。2024年10月には特別支援学校の職業教育や卒業生の就業について協力、貢献している企業として島根県の知事表彰を受けました。なお、2025年は特別支援学校を卒業した生徒が12名入社しています。法定の雇用率を目標数値として設定しておりますが、単に法定雇用率を上回ることを目的とするのではなく、障がいのある方が個性や能力を発揮できる環境の整備に取り組んでいきます。

③ LGBTQ研修受講人数

当社は「イズミ行動基準」の中で、基本的人権を尊重し差別がない会社にすることを定めています。多様性の理解を深め、すべてのお客さまが安心してお買い物できるお店にすること、そして社員がお互い尊重しながら個性を発揮し活躍できる環境をつくるためLGBTQ研修を実施しました。2023年度はランサムウェア被害により延期となっていました。2024年度は351名が参加。今後も理解推進のため対象者を増やして実施していきます。

④ 女性管理職比率

イズミの目指すジェンダーギャップ解消の姿は「会社や組織のあらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参加している状態」です。それを確認する指標として「女性管理職比率」の目標を設定し年次で評価しています。女性の管理職比率を高めるだけでなく、更なる上位職への登用を戦略的にを行い、2025年4月1日付でプロパー社員から新たに女性執行役員が2名誕生しました。

⑤ 性別役割分担意識見直し度数

当社では女性の活躍推進の課題の最も大きなひとつに「性別役割分担意識(性別による無意識の思い込み)」があると考え、アンケートにより意識変化の推移を確認しています。アンケートでは「夫は外で働き妻は家庭を守るべきである」といった考えについてどう思うかという問いに対し「やや反対」・「反対」と回答した社員の割合を把握。2023年度はランサムウェア被害によるシステム障害の影響でアンケートが実施できず、2024年度のスコアは46%の結果でした。今年度はアンコンシャスバイアス研修を行い、意識の見直しを推進していきます。

⑥ 男性の育児休業等取得率

男性も安心して育児に参加できるよう、育児を目的とした特別休暇の付与や育児休業による不在ポストに本社からフォロー人員を派遣しています。2024年度の取得率は106.5%と前年に比べ16.1%増加し、育児休業の平均取得日数は53日と長期化しています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	管理職に占めるキャリア採用社員の割合	15.8%	17.7%	18.9%	18.0%	20.0%
	障害者雇用率	2.16%	2.74%	2.89%	2.50%	2.70%
	LGBTQ研修受講人数	0名	0名	351名	6,000名	9,000名
	女性管理職比率	9.7%	11.0%	11.8%	14.0%	18.1%
	性別役割分担意識見直し度数	46%	—	46%	60%	60%
	男性の育児休業等取得率	101.6%	90.4%	106.5%	100.0%	100.0%

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

[健康経営の推進]

当社で働く社員の95%以上が地元の方であるため、社員の健康を守ることは地域の健康を守ることに繋がるという考えのもと、社員の健康づくりを支援し、地域の健康寿命延伸に貢献できるよう取り組みを行っています。以下を含む様々な取り組みにより、健康経営優良法人2025（大規模法人部門）に認定されました。

① 健康診断自社基準超過者受診率

当社では健康診断の結果を分析し、産業医と協議のうえ決定した自社基準超過者に受診勧奨を行っています。取り組みを徹底し健康課題を放置せずすぐ治療できたことで、重症レベルの有見者数に改善が見られると産業医の方から評価いただきました。

② 特定保健指導

当社は健康診断の結果から生活習慣病発症のリスクが高い「未病」の社員に対して実施する「特定保健指導」に力を入れており、2024年度の実施率が90%と全国平均を大きく上回っています。保健師の方からの指導が受けやすいよう就業時間内での実施など、イズミグループ健康保険組合と連携し会社全体で取り組んでいます。

③ 健康相談しやすい環境づくり

当社は2022年にヘルスケアアプリHELPOをグループ会社も含め約11,000名に導入しました。このアプリはチャットによる健康相談やオンライン診療が利用でき、通院に比べ気軽に相談・診療ができるため、放置しがちな小さな健康課題の解決に役立っています。また、コラムや万歩計など健康意識向上に役立つコンテンツも充実しており、アプリの利用率（アクティブ利用率）をモニタリングすることで社員の健康意識の推移を確認しています。社員本人だけでなくご家族の健康についても相談ができるので、当社が目指す「地域の健康推進」につながっていると考えています。今後も社員の健康維持における中心的プラットフォームとして活用していきます。

④ 総実労働時間の削減

総実労働時間の削減は健康経営、エンゲージメント向上、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現につながる重要な取り組みです。削減を進めるため荒利生産性目標の設定や電話自動応答システムの導入、IT活用による作業改善などの取り組みを進めています。年度ごとに削減は進んでおりますが2025年度の目標については見直しています。

⑤ 労働災害率（強度率）

労働災害を削減するために再発防止対策書提出の徹底、発生事案を分析し全社への注意喚起を行っています。特に「転倒」が発生した際、高年齢の社員は重症化し労働損失日数が多くなる傾向があるため、転倒を防ぐ具体策を月次発行の「労災ニュース」で発信しています。2024年度の労働災害率（強度率）は0.11%と前年度より低下しました。これからも誰もが安全に働ける職場づくりの推進に力を入れていきます。

⑥ 労使協議会開催率

店舗の職場環境課題にスピードを持って対応できるよう、すべての店舗で月に1度労使協議会を開催するルールにしています。2024年度は2024年2月に発生したランサムウェア被害によるシステム障害の影響で実施率が下がりがり90.5%となりました。2025年度は労使で協議する場づくりを徹底し、職場環境改善に取り組んでまいります。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
					目標	目標
健康経営 の推進	健康診断自社基準超過者 受診率	86.0%	96.8%	90.4%	90.0%	90.0%
	特定保健指導実施率	85%	87%	90%	90%	90%
	HELPOアクティブ利用率	26%	25%	28%	30%	30%
	総実労働時間	2,137時間	2,115時間	2,089時間	2,056時間	1,900時間
	労働災害率（強度率）	0.13%	0.12%	0.11%	0.10%	0.08%
	労使協議会開催率（月次開催 率）	91.4%	93.2%	90.5%	95.0%	95.0%

[コンプライアンス]

法令等の遵守は当社の社会的信頼、存続に関わる重要な項目のため、重点的に取り組んでいます。

① コンプライアンス研修受講人数（延べ人数）

当社では、階層に応じたコンプライアンス研修を実施しています。2024年度は幹部層を中心に意識教育を行い、受講人数は6,157名と2023年度に比べ約1,864名増加しました。2025年度も引き続きコンプライアンス意識向上に取り組み、お客さまが安心してお買い物できる店舗づくり、安定した企業基盤の構築を行います。

② 内部通報件数

当社は、社員やお取引先様が通報できる内部通報窓口とは別に女性専用通報窓口も設置しております。2024年度の実績は前年度より8件少ない130件でした。通報への適切な対応により、より相談・通報しやすい通報窓口を目指し、2025年度の目標は2024年度より50件多い180件に設定しています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度
					目標	目標
コンプライア ンス	コンプライア ンス研修 受講人数（延 べ人数）	2,297名	4,293名	6,157名	7,000名	9,000名
	内部通報件数	167件	138件	130件	180件	200件

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 人的資本

② 戦略および指標と目標

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 (海外出向者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。

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

(参考) 業績指標の実績

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月		
					2024年3月比	2021年3月比	
売上高 (連結) (百万円)	95,308	110,054	125,930	152,410	169,604	111.3%	178.0%
営業利益 (連結) (百万円)	34,596	42,909	50,812	57,081	65,777	115.2%	190.1%
営業利益率 (連結) (%)	36.3	39.0	40.3	37.5	38.8	+1.3pt	+2.5pt

好事例として着目したポイント

- 人的資本戦略における各取組に関連する多様な指標を、売上高・営業利益との連動性が分かりやすいように複数年度について記載。
- 年代別平均給与について過去5年間の実績を増加率とともに記載するなど、推移比較がしやすいように記載。

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
従業員1人当たり株式報酬付与数 (ポイント) (注4)	—	—	194	196	196	100.0%	—	200ポイント程度
市場価格換算 (千円)	—	—	457	548	718	131.0%	—	—
平均年間給与分布 (単体) (%)								
400万円以下	17.6	6.5	6.5	5.5	4.7	△0.8pt	△12.9pt	—
400~600万円	41.7	31.8	18.7	11.7	6.5	△5.2pt	△35.2pt	—
600~800万円	24.7	33.7	41.4	39.5	30.8	△8.7pt	+6.1pt	—
800~1,000万円	10.0	16.3	19.2	22.3	28.7	+6.4pt	+18.7pt	—
1,000~1,500万円	4.8	9.7	12.0	17.6	23.6	+6.0pt	+18.8pt	—
1,500~3,000万円	1.1	1.8	2.1	3.1	5.3	+2.2pt	+4.2pt	—
3,000万円以上	0.1	0.2	0.1	0.3	0.4	+0.1pt	+0.3pt	—
年代別平均給与 (単体) (千円)								
20代	4,079	5,015	5,624	5,873	6,337	107.9%	155.4%	—
30代	5,903	7,011	7,604	8,142	8,888	109.2%	150.6%	—
40代	7,540	8,740	9,054	9,918	10,870	109.6%	144.2%	—
50代	8,213	9,606	9,705	10,583	11,957	113.0%	145.6%	—

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(注)

- 本表の集計は、いずれも正社員を対象にしております。
 - 年齢分布について具体的な目標値は設定しておりませんが、従業員の高齢化の程度に関する指標として注視してまいります。なお、60代以上については定年再雇用により正社員から嘱託契約の従業員に変更となるため、集計対象外となります。
 - 2025年度3月期において当社従業員に対して支給した特別一時金につきましては、上記平均年間給与に含まれております。
 - 従業員1人当たり株式報酬付与数は、ESOP信託に基づく年間の制度対象者1人当たりの平均付与ポイント数であり、1ポイントが1株に対応します。なお当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。このため、「従業員1人当たり株式報酬付与数」については、導入年度である2023年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、分割後の株式数に対応するポイント数に読み替えて記載しております。また、市場価格換算は、期末時点の当社株価終値に基づき当該ポイント数を金銭換算したものです。当該ポイントは、株式として交付され従業員に支給されるまでは、平均年間給与に含まれておりません。
- なお、当社執行役員（取締役を兼務するものを除く）については、2024年3月期までESOP信託の対象者でありましたが、2025年3月期より当社取締役（社外取締役および監査等委員を除く）に導入した業績連動型株式報酬制度に準じた制度に移行したため、ESOP信託の対象外となりました。

< 当期末の実績について >

- 当期末の開発人員数は、連結で171名、単体で143名の増加となり、おおむね目標どおりの推移であります。
- 開発職の年齢分布については、50代以上の構成比が増加傾向にあり、1994年3月期から1996年3月期にかけて新卒採用数を増やした影響によるものと考えております。50代以上の中核人材については、積極的な後継者育成に努めてまいります。
- 今後も、昇給および業績連動性を高めた賞与制度によって、営業利益の成長に相応した平均年間給与の向上に努めてまいります。

イ. 働く環境の再整備

当社グループは、従業員が働きやすい環境づくりによる従業員の離職防止およびエンゲージメント向上に取り組んでおります。具体的な施策としては、就業環境および設備の継続的な改善・拡充、会社貢献を称えるための社内表彰制度、ハラスメント対策研修の充実およびグローバルで利用可能な相談窓口の設置、従業員向け保養所の提供、その他福利厚生制度の継続的拡充等を行っております。

また、経営層と従業員が直接対話をする説明会を定期的に開催し、質疑応答や意見交換を行うなど、従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解を図っております。

以上の取組に関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

好事例として着目したポイント

- 各取組に関連する指標の当期末実績に関する企業による評価を説明し、目標に対する進捗の把握がしやすいように記載。
- 従業員一人当たり営業利益を含めて開示し、人的資本戦略と具体的な財務指標との関係について複数年度の傾向を把握しやすいように記載。

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
エンゲージメント (単体) (偏差値) (注1)						
ワークエンゲージメント	52.6	51.8	54.4	54.1	54.7	55.0
エンプロイーエンゲージメント	—	—	51.8	52.1	53.1	55.0
離職率 (単体) (%) (注2)	3.9	5.4	3.5	2.9	2.8	—
うち自己都合 (%)	3.6	4.7	3.2	2.5	2.2	3.0程度
従業員1人当たり営業利益 (連結) (千円) (注3)	10,975	13,384	15,249	16,165	17,466	継続向上
年次有給休暇取得率 (単体) (%) (注4)	74.4	87.0	88.2	84.6	82.8	継続向上
平均残業時間 (法定外) (単体) (時間/月) (注5)	8.2	9.5	10.1	10.1	11.4	—

(注)

- エンゲージメントは、当社従業員（社会保険対象外の短時間労働者を除く）を対象とした外部業者によるアンケート調査（エンゲージメント・サーベイ）の結果における当社の偏差値であります。このうち、ワークエンゲージメントは、仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についてのアンケート結果に基づく数値であり、エンプロイーエンゲージメントは、会社への愛着等についてのアンケート結果に基づく数値です。当期の具体的な調査方法としては、複数の質問について従業員が「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」「まあまあ当てはまる」または「とても当てはまる」のいずれかで回答した結果を、外部業者において他社と比較し、偏差値を算出しております。
- 離職率は、各期首の従業員総数に対する期中に退職した従業員数（期中に入社および退職した従業員を除く）の割合であり、集計対象は正社員のみであります。
- 従業員1人当たり営業利益は、当社グループの連結営業利益を連結正社員数で割ったものであります。
- 年次有給休暇取得率は、各期の年次有給休暇の取得日数の合計を付与日数の合計で割ったものであり、集計対象は全従業員（臨時従業員を含む）であります。
- 平均残業時間（法定外）は、残業時間の集計対象である従業員（正社員のみ）の月平均法定時間外労働時間であり、なお、労働基準法上の管理監督者となる部長職以上は残業時間の集計対象外となります。また2024年3月期までは、開発職のうち変動賞与を除く基準報酬が7,400千円以上の社員は、裁量労働制の対象のため、残業時間の集計対象外となります。

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

<当期末の実績について>

- ・仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についての指標であるワークエンゲージメントは前期同等の水準となり、報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取組みが貢献したものと考えております。具体的なアンケート結果の例としては、次の質問に「まあまあ当てはまる」以上の回答をした従業員が、それぞれ以下の割合となりました。
 - ・仕事では、自分なりの創意工夫を行っている。 **89.3% (前期との差: +1.0%)**
 - ・仕事に必要なことであれば、自分の役割を超えて仕事をしている。 **77.0% (前期との差: +0.6%)**
 - ・今の仕事をしているときは、楽しいと感じる。 **70.7% (前期との差: +1.1%)**
- ・会社への愛着等に対する指標であるエンプロイエンゲージメントに関する具体的なアンケート結果の例としては、次の質問に「まあまあ当てはまる」以上の回答をした従業員が、それぞれ以下の割合となりました。
 - ・今の会社には、親しみや愛着を感じる。 **79.9% (前期との差: +1.8%)**
 - ・今の会社で働くことができ本当に良かったと思う。 **87.6% (前期との差: +1.4%)**
 - ・今の会社で働くことは、自分の人生にとってプラスになっている。 **87.5% (前期との差: +2.1%)**
- ・離職率は前期より低下しており、自己都合退職者は2.2%と目標の3.0%程度を達成しております。報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取組みが貢献したものと考えております。今後も優秀な人材の定着に向けて働く環境の整備を進めてまいります。
- ・従業員1人当たり営業利益は増加傾向にあり、今後もさらなる向上を目指してまいります。
- ・大型タイトルのリリース等による影響で、年次有給休暇取得率は前期よりやや減少し、平均法定外労働時間は前期よりやや増加しておりますが、適正な範囲内と考えております。

ウ. 人材の多様性の確保

当社グループが、今後より一層の開発人員の拡充を図っていくためには、多様な背景を持つ人材が最大限に能力を発揮できる環境づくりが必要であると考えております。その考えに基づき、次のとおり、女性、外国人および中途採用者の確保・活用を推進しております。

(中略)

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。 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
従業員に占める女性比率 (単体) (%)	21.5	21.0	21.3	21.2	21.5	継続向上
管理職に占める女性比率 (単体) (%)	10.6	10.7	11.6	12.0	11.9	15.0
中核人材に占める女性比率 (単体) (%) (注2)	8.2	7.9	11.9	13.6	15.2	継続向上
平均年間給与 (単体) (千円)						
男性	6,329	7,393	7,904	8,626	9,539	継続向上
女性	5,028	6,130	6,751	7,226	7,899	継続向上
男女間賃金格差 (単体) (%) (注3)	79.4	82.9	85.4	83.8	82.8	88.0
平均年齢 (単体) (歳)						
男性	37.7	37.9	38.1	38.2	38.5	—
女性	34.9	35.4	35.8	36.0	36.2	—
従業員に占める外国人比率 (単体) (%)	6.8	6.6	6.7	6.8	7.6	継続向上
出身国数	31	33	34	35	36	継続向上
管理職に占める外国人比率 (単体) (%)	1.3	1.7	1.2	1.4	1.4	継続向上
管理職に占める中途採用者比率 (単体) (%)	53.3	53.3	56.0	54.3	53.5	—

(注) (略)

(1)

<当期末の実績について>

- ・中核人材に占める女性比率については上昇傾向にあり、前期までの目標として掲げておりました15%を達成いたしました。一方で、男女間賃金格差は前期よりやや低下しております。2024年4月に入社した新入社員の女性比率が、全社平均より高く、女性従業員の平均給与を押し下げたことなどが影響しました。当社は2029年3月期までに男女間賃金格差を88%以上とする目標を設定いたしました。今後も引き続き、女性従業員の育成・積極的登用に尽力し、中核人材に占める女性比率の継続向上、男女賃金格差の縮小に努めてまいります。
- ・外国籍従業員の比率および出身国数はいずれも上昇傾向にあります。今後も、従業員の国際的な多様性のための外国人の積極採用、登用および定着に尽力してまいります。
- ・管理職に占める中途採用者比率は、既に高い水準にあると考えております。

エ. 育児介護支援

当社は、従業員のワークライフバランスの実現のため、育児介護休業の取得推進、事業所内保育所「カプコン塾」の設置、介護セミナーの実施、テレワーク等による育児介護支援制度の充実等を図っております。

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

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
育児休業取得率 (単体) (%) (注1)	35.1	48.7	52.5	76.9	82.1	—
うち男性	21.5	34.5	45.5	66.7	79.7	85.0
うち女性	94.4	90.0	85.7	114.3	89.5	100.0
男性育児休業平均取得日数 (単体) (日) (注2)	61.0	87.6	74.5	63.2	90.0	継続向上

(注) (略)

<当期末の実績について>

- ・男性育児休業取得率は、上昇傾向となっており、男性の育児休業取得率については2029年3月期までに85%までの引き上げを目標に掲げております。

株式会社うるる (1/2) 有価証券報告書 (2025年3月期) P24,26

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 戦略 (中略)

②会社の考える人的資本経営 (中略)



■人材育成方針

従業員1人ひとりがパフォーマンスを100%発揮し、イキイキと成長実感を持ちながら働ける状態を目指し、管理職候補者研修等の独自の育成制度を構築し実行しています。
(中略)

○主な取り組み内容

- ・人事制度
コンピテンシー評価・MBO評価を用いて半年毎に実施しています。年齢や社歴を問わず成果に応じて昇給・昇格ができる仕組みを導入しています。経営戦略との一貫性を大切に、従業員の成長・会社の成長共に実現できる制度を目指し運営しています。
- ・人材開発
新卒1年目・キャリア入社の新入社員それぞれに対し、オンボーディングプログラムを全社横串のプロジェクトとして導入しています。また、次期管理職を目指す従業員に対する研修として、外部パートナーと共に独自の人材開発プログラムを構築・実行しています。
- ・成長支援制度
資格取得補助制度・外部勉強会参加補助制度・書籍購入補助制度といった、自律的な学び・挑戦意欲に応えられる制度を導入しています。また、異なる部署やポジションへ異動希望を自主的に出せるジョブリクエスト制度・今後のキャリアに対する自身の考えを年に1度アウトプットするキャリアアンケートを通じて、挑戦したい従業員の声をキャッチできる機会として運営しています。
- ・管理職候補者研修
次期管理職を目指す正社員に対する研修。外部パートナーと共に独自の研修プログラムを構築・実行。研修受講生は、約9ヶ月間に渡り「事業マネジメント」と「人・組織マネジメント」について反復学習のサイクルを繰り返していきます。管理職にあがる前段階から思考・行動の癖付けを狙う取り組みです。

(中略)

好事例として着目したポイント

- 経営目標と現状とのギャップを識別し、課題として認識している事項を記載。
- ギャップ分析にて識別した課題の一つである人材育成について、ギャップ解消のための主な取組内容を具体的に記載。

(※) 中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。

■人的資本経営フレームワーク

人材成長定着企業を目指して、シナプス組織を徹底するべく、組織開発・人材開発を軸とした各種アクションを実施しています。中期ではCAGR20%以上の持続的な成長、長期ではビジョンの実現と時価総額の最大化を目指します。



【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋



(1)

(3) リスク管理

当社グループにおいての全社的なリスク管理は、代表取締役社長を中心として、各部門責任者のモニタリングによって行っており、特に重要なリスク管理は取締役会にて報告され、取締役、監査役による協議を行っております。サステナビリティに係るリスクの識別、優先的に対応すべきリスクの絞り込みについて、プロジェクトチームの中でより詳細な検討を行い、共有しております。優先的に対応すべきリスクの絞り込みについては、当社グループに与える財務的影響、当社グループの活動が環境・社会に与える影響、発生可能性を踏まえ行われます。重要なリスクは、取締役の協議を経て戦略、計画に反映され、取締役会へ報告、監督されます。

サステナビリティに関するリスクへの対応状況は、プロジェクトチームにおいてモニタリングされ、その内容は取締役会へ報告されます。

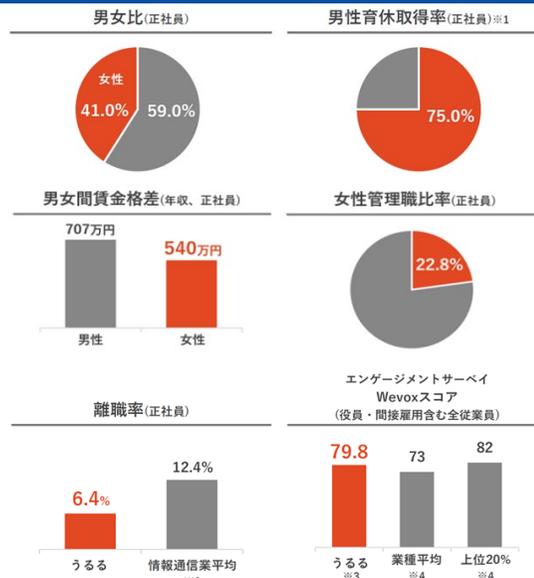
サステナビリティ関連の機会の識別、評価や優先順位付けは、前述の(2) 戦略に記載した「■マテリアリティの特定」の項目のとおりであり、その内容については随時、取締役の協議を経て戦略、計画に反映され、取締役会へ報告、監督されます。

(2)

(4) 指標

当社グループでは、上記(2) 戦略において記載した「強固な企業カルチャーの醸成」と「人材成長定着企業」を目指すために人材の多様性の確保が重要と考えており、次の指標を用いております。当該指標に関する実績は次のとおりです。なお、今後プロジェクトチームにおける議論を経て、必要に応じて各指標の目標設定を行います。

- ※1 育児等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数
- ※2 出所：厚生労働省「令和5年雇用動向調査結果の概要」
- ※3 2024年4月～2025年3月の平均値
- ※4 左：[インターネットサービス]-[業務支援Webサービス (B2B)]-[201-500名]の企業群の平均、右：左の企業群のうち[High-Performance 上位20%]の企業群



好事例として着目したポイント

- (1) 優先的に対応すべきリスクの絞り込みについて、財務的影響及び発生可能性等を踏まえて行われる旨を記載。
- (2) 離職率やエンゲージメントサーベイなどの独自指標を含む各指標について記載したうえで、視覚的に理解しやすいような工夫を行っている。

(※) 中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。

(2) 従業員の状況

株式会社デンソー（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P15-16

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

(4) 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異

<D&I・女性活躍推進の考え方とこれまでの取り組み>

当社では、イノベーションの源泉は、異なる意見・アイデアを自由闊達に交わせる共創環境であると考えています。その環境を生み出すには、ダイバーシティ&インクルージョンが重要であり、これまで、ヒトづくりの柱の一つとして「多様性」を掲げ、異なる知恵やアイデアを融合させることで、製品実現力を向上させ、会社の成長を促進してきました。特に、女性活躍推進においては、あらゆる階層や場面において、女性が男性と同じように意思決定プロセスに参画することで、男性多数の議論では出にくい発想や発言が加わり、より社会に喜ばれる価値が提供できるものだと考えています。しかしながら、当社では、全社員に占める女性の割合が約16%と男性と大きく差があります。これは、当社が技術・技能を中心とするモノづくりの会社であり、日本においては、理系・工業系を専攻する女性が少ないことに起因しています。そこで、2014年から女性活躍推進の専任組織を立ち上げ、CHROリードの下で女性の採用活動を強化し、女性の在籍比率を高める取り組みを進めるとともに、アンコンシャスバイアスを払拭する研修や女性のキャリアを後押しする人財育成、育児や介護の制度の拡充、柔軟な勤務制度の導入等にも取り組んできました。結果として、専任部門を設置した当初の女性管理職数は約40人でしたが、現在は4倍の160人にまで増加させることができました。また、部長格の女性も複数輩出することができ、より多くの意思決定プロセスに女性が参画する場面も増えてきています。しかしながら、未だ管理職に占める女性の割合は低く、是正に向けて以下の通り取り組みを進めています。

<管理職に占める女性の割合>

当社においては、管理職に占める女性の割合は約2%であり、全社員に占める女性の割合約16%と比較しても低くなっています。この主要因としては、①在籍人員の年齢構成 ②職種における男女差の2点が挙げられます。

①在籍人員の年齢構成

当社の、男性における40歳以上の比率は約65%に対し、女性におけるその比率は約45%となっており、女性の経験年数の短さが、管理職比率の低さにつながっています。これは、男性は、過去から安定的に採用していた一方、女性は約15年前に女性活躍推進を強化するまで、女性の新卒者が少なかったことに起因しています。現在では、毎年一定数の女性に入社していただくべく、新卒の女性採用比率目標を事務50%、技術15%、技能30%と定めて取り組みを進めています。この目標値は、当社がターゲットとしている採用市場における女性比率と比較し、同等又は高い目標であり、応募フェーズからより多くの女性に選んでいただけるように採用PR等を強化しています。なお、各職種における応募時点での女性比率と入社時の女性比率は同等となっており、選考過程における男女の差はありません。

	<参考>学生における女性比率	当社新卒女性採用比率目標	当社新卒女性採用比率 実績			
			22年卒	23年卒	24年卒	25年卒
事務	約50% (文系専攻)	50%	29%	48%	44%	38%
技術	約10% (工業系専攻)	15%	10%	5%	10%	8%
技能	約15% (工業高校)	30%	21%	21%	20%	21%

② 職種における男女差

当社では、2023年度まで、アシスタント業務を中心に行う職種として、「実務職コース」を設けていました。当コースを選択していた社員は約1,800人おり、その99%は女性です。全女性社員（事務・技術）の約6割が実務職であり、当職種では、昇格に上限があったため、多くの女性が非管理職に留まっていました。そこで、2024年度に実務職コースと総合職とのコースを統合し、旧実務職社員には自身の今後のキャリアを考える研修を計2回実施しました。昇格の上限も撤廃した結果、25年1月には旧実務職から新たに係長格の社員が40人生まれ、今後の管理職候補となる人財の育成が進んでいます。

<男女間賃金差異>

当社では、給与規程や賃金項目において性差はなく、同等の資格レベルであれば、人事制度上、男女で賃金格差が生じることはありません。

しかしながら、正社員における男女間賃金差異は38.9%であり、その主要因は、前述の女性の管理職の少なさに加え、家事育児等の両立における男女の差もあげられます。短時間勤務の取得者ならびに、夜勤・残業の免除対象者に女性が多いこと等も、月収や交替勤務手当・時間外労働手当の額に影響し、賃金の差につながっています。

家事育児等の両立における男女差を是正するために、当社では男性の育児参画を促進しており、子どもが小さいうちから男性が育児に従事できるよう、男性育児休業取得率と取得期間に目標を定めて取り組んでいます。

特に取得期間については、真に育児に参画してほしいという意図を含め、期間の目標を1カ月以上としています。子どもが生まれる予定のある男性社員に対し、会社が積極的に取得を呼びかけ、上司による個人面談を必須化した結果、2024年度の育児休業取得率（配偶者の出産に伴う公休を含まない）は、2020年度（9%）から約8倍の71.7%・平均73日となり、目標値を達成しています。なお、配偶者の出産に伴う公休を含む育児休業等取得率は、97.7%となっています。

好事例として着目したポイント

- 各男女比率について、自社の弱みについて認識したうえで、原因を分析し、その解消のための対応策について具体的に記載している。

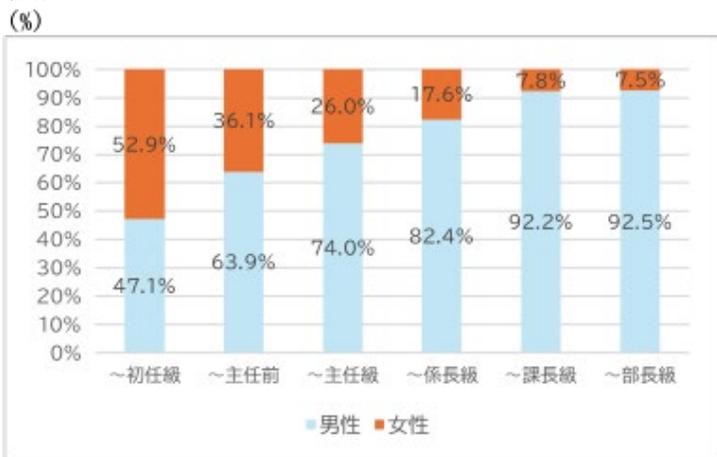
株式会社ニッスイ (1/1) 有価証券報告書 (2025年3月期) P12-13

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

<職位別人員構成比 (Pコース)>

役割等級制度のコースの一つに将来のマネジメントを担うPコースがあります。Pコースにおける人員構成は初任級から徐々に女性職員比率が下がっており、特に女性管理職（課長級や部長級）及び係長級の母集団形成が充分でなく、男女の賃金差異の要因となっています。長期ビジョンとして2030年に執行役員・管理職に占める女性の比率を20%とすることを目標に掲げており、管理職に占める女性比率向上に向けて、新卒、及び経験者採用における女性職員の計画的な採用や育成に加え、仕事と育児の両立環境の整備を進めています。尚、これらの取り組みにより、近年次期管理職候補となり得る係長級においては、女性比率が向上してきており、男女の賃金の差異は縮小していくと考えています。

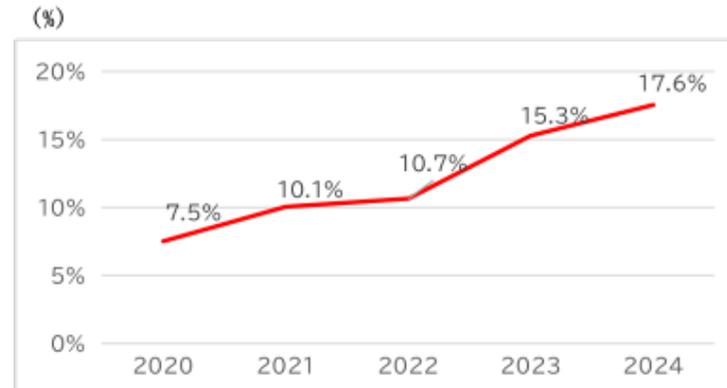
<職位別 人員構成比>



<職位別 年間平均賃金>

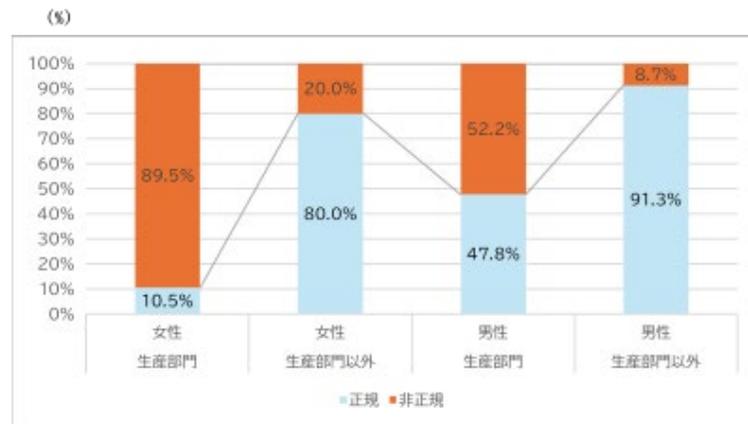


<係長級の女性比率の推移 (過去5年間)>



5. 生産部門においては、女性のパート・有期雇用労働者数が多く全労働者平均に与える影響が大きくなっています。

<生産部門、生産部門以外における雇用管理区分の構成比>



好事例として着目したポイント

- 職位別の人員構成比及び平均賃金について、複数年度の数値についてグラフにより記載し、時系列の推移が視覚的に理解しやすいように記載。

株式会社熊谷組（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P8

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

- (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異
 ② 提出会社

b 労働者の男女の賃金の差異

雇用形態	社員区分	当事業年度									労働者の男女の賃金の差異 (%)
		女性			男性			全体			
		人数 (人)	平均年齢 (歳)	年間平均給与 (円)	人数 (人)	平均年齢 (歳)	年間平均給与 (円)	人数 (人)	平均年齢 (歳)	年間平均給与 (円)	
	全労働者	422	36.2	5,699,607	2,247	45.6	9,018,884	2,669 (注4)	44.0	8,493,850	63.2
正規雇用	総合職	174	30.0	6,437,042	1,775	41.4	9,369,191	1,949	40.3	9,107,658	68.7
	エリア職 (注2)	199	39.0	5,407,993	9	39.4	7,186,184	208	39.0	5,488,207	75.3
非正規雇用	契約社員、シニア社員等 (注3)	49	47.8	4,274,613	463	62.0	7,713,595	512	60.6	7,383,569	55.4

(注)

- 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものである。
- 住居の変更を伴う勤務地の変更がない者又は住居の変更を伴う勤務地の変更が支店管轄内に限定されている者。
- 契約社員は、1年以内の一定の期間を定めて雇い入れられた者であり、シニア社員は、会社を定年退職した者のうち、1年以内の一定期間を定めて雇い入れられた者。
- 年間の平均人数のため、「(2) 提出会社の状況」の従業員数と異なっている。
- 労働者の男女の賃金の差異について、賃金制度上性別による差異はなく、階層・職位等が同等であれば男女間で賃金の差異は生じることはない。なお、差異の主な要因として、女性活躍推進の観点から女性の新卒採用強化に取り組み始めてから10年程経過しているものの、相対的に女性の勤続年数が短く、上位階層の女性の割合が低い水準にとどまっていることなどが挙げられる。

好事例として着目したポイント

- 提出会社の全従業員の状況のほか、非正規を含む雇用形態別及び性別ごとの人員構成や平均給与について開示され、従業員の状況についてより詳細な理解が可能のように記載。

日清食品ホールディングス株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2025年3月期) P15

(2)

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

(4) 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異

① 連結子会社

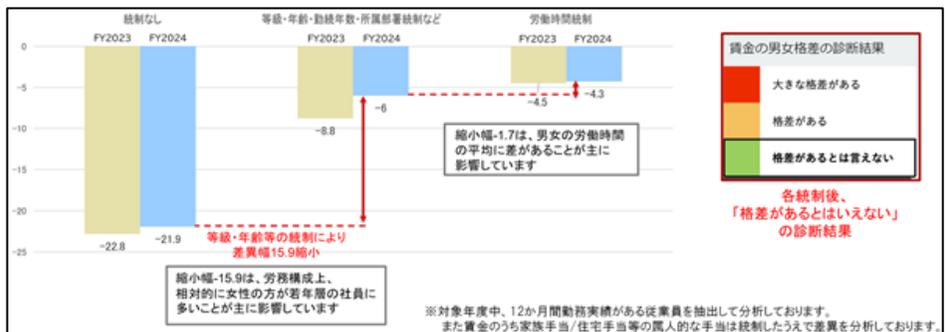
※賃金差異分析 (日清食品(株)のみ)

2023年度同様、男女賃金差異を生んでいる要因について、東京大学エコノミックコンサルティング株式会社が開発したGEM Appというアプリケーションを使用し、経済学の知見に基づく統計的な処理による調整を行い、同一属性の男女間で賃金を比較いたしました。

(1)

前事業年度に引き続き、等級、年齢、勤続年数、所属部署、労働時間の統制を行った結果、同統計処理結果として「格差があるとは言えない」となりました。当社における男女の賃金差異は労務構成上、上位等級の女性比率が少ないことが影響しておりますが、前年度と比較し男女差異が改善されております。

今後も、労務構成を改善するポジティブアクション、男女とも生産性の向上に向けた取組、及び男性の育児参加を促す取組を一層加速させたいと考えております。



② 連結会社

1) 管理職に占める女性従業員の割合等及び男女の賃金の差異に関する項目

	当連結会計年度			従業員の男女の賃金の差異 (%)		
	管理職に占める女性従業員の割合 (%) (注1)	係長に占める女性従業員の割合 (%)	正社員に占める女性従業員の割合 (%)	(注1、2)		
				全従業員	うち 正規雇用従業員	うち パート・有期 雇用従業員
国内	7.4	20.5	25.2	69.3	78.4	82.6
海外	35.7	41.9	44.4	83.8	85.4	80.1
連結	18.1	27.5	36.3	77.6	82.2	81.6

(注)

- 各社のデータ算出にあたっての対象従業員 (雇用区分) の定義、算出方法等については、厚生労働省で定められている各法律 (「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」) に準拠しております。ただし、海外連結子会社においては職務の内容および責任の程度等を踏まえ、当該規定に準じて管理職数を算出しております。なお、上記、各領域別 (国内/海外/グループ連結) における賃金格差の連結データ (%) 算出においては、従業員数や物価水準の差や為替影響を考慮し、各社の男女の賃金差異 (%) を平均し算出しております。
- 賃金は性別に関係なく同一の基準を適用しておりますが、人数、等級、在籍年数の違い等により男女で差が生じております。また「国内全従業員」の賃金差が大きいのは、有期雇用の女性従業員数の割合が大きいためであります。
- 出向者は出向元の従業員として集計しております。

好事例として着目したポイント

- 男女別の賃金差異について、同一職階では差がないことを説明したうえで、差異の要因について視覚的な工夫をしつつ説明し、改善に向けた対応について簡潔に記載。
- 多様性に関する指標について、連結ベースで開示したうえで、さらに国内及び海外に細分化して開示され、企業グループ全体の状況が理解しやすいように記載。

双日株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P11-12

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

(4) 女性活躍推進法等に基づく「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女の賃金の差異」

提出会社 (単位 %)	管理職 ^(注1) に 占める女性労働者割合	男性の育児休業等取得率 (取得者/対象者)			男女の賃金の差異 ^(注4)		
					全従業員	正社員	非正社員 ^(注5)
双日(株)	6.8	法定 ^(注2)	96.1	(49/51)	59.2	59.4	54.8
		実質 ^(注3)	100.0	(51/51)			

(中略)

(1)

◆ 当社（提出会社）における男女の賃金の差異の要因について

	全従業員	正社員	非正社員 (定年再雇用等)	
			総合職	事務職
賃金差異	59.2%	59.4%	70.9%	-

(中略)

当社の正社員は総合職と事務職で構成されています。総合職は基幹業務において主体的に役割を担い、事務職は総合職を補佐し事務処理業務全般を担う職種です。また、非正社員は主に定年再雇用社員です。当社では、それぞれの職種ごとに役割等級制度を採用し、年齢や性別を問わず、本人の資質や能力、取り組み意欲に応じて役割が決定されています。職務の内容や異動の範囲などが同じ役割等級では性別の違いによる賃金の差はありません（時間外勤務などの変動要因によるものを除く）が、賃金に差異が生じている主な要因は以下のとおりです。

① 当社では総合職において管理職層で女性社員の割合が低いことが挙げられます。現在、人材戦略の重要施策として、女性活躍推進に取り組んでいます。2030年代に全社員に占める女性社員比率50%程度、女性課長比率を50%程度にすることを目指し、新卒及びキャリア採用における女性総合職社員の採用増加に加えて、仕事と育児の両立環境の整備、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積やキャリア意識の醸成を積極的に進めています。今後は管理職層の女性社員増加により、この要因による男女の賃金の差異は縮小していくと考えています。
各世代層のパイプライン形成については、「1）人材戦略基本方針①「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」 ● 女性活躍推進(41ページ)」をご参照ください。

② 総合職とは役割が異なる事務職において全員が女性社員（2025年3月31日現在）となっていることも、男女の賃金の差異の要因です。当社は事務職を多様な働き方の1つの形態と位置づけ、今後も採用を継続していく方針です。事務職は、性別に関わりなく選択可能な職種ですが、新卒採用・キャリア採用共に応募者は女性となっていることから、今後も男女の賃金の差異への影響は発生すると考えています。一方、当社では、総合職と事務職との間で相互に職種転換を可能とする制度を設けており、男女共に入社後に社員個人のキャリア・働き方に応じた職種転換が可能となっています。

③ 非正社員は、主に定年再雇用制度に基づき定年退職後（60歳定年制）に再雇用された社員、及び役員退任後に有期雇用社員として再雇用された社員です。定年再雇用者に対する賃金は、定年後に担う職種と役割・責任に基づき設定される役割等級に準じて決定されますが、定年前までの業務内容や経験に基づいた役割・責任に応じた設定となるため、非正社員での男女の賃金の差異に影響しています。

(2)

◆ 男女の賃金の差異の過去5年間の推移

	男女の賃金の差異				人数			
	全従業員	正社員	内、総合職	非正社員	全従業員	正社員	内、総合職	非正社員
2024年度	59.2%	59.4%	70.9%	54.8%	2,486	2,335	1,976	151
2023年度	58.2%	58.6%	70.3%	61.4%	2,513	2,346	1,977	167
2022年度	57.3%	58.0%	70.1%	52.0%	2,523	2,350	1,978	173
2021年度	58.6%	58.8%	72.0%	57.6%	2,558	2,380	1,999	178
2020年度	55.4%	56.3%	67.7%	50.2%	2,551	2,390	2,017	161
2019年度	55.3%	56.8%	67.8%	44.7%	2,460	2,313	1,997	147

好事例として着目したポイント

- (1) 男女別賃金差異の要因について、分析結果を記載したうえでその解消のための対応策を簡潔に記載。
- (2) 男女別賃金差異について、直近年度を含めて6期分の数値を記載し、時系列の推移が理解しやすいように記載。

※ 本好事例集の公表をもって、各企業の有価証券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。