



CHAPTER

# 3

## 人的資本の マネジメント

27 ガバナンス

29 戦略

32 リスク管理

※「指標と目標」はCHAPTER1に掲載。

サステナビリティを含む重要課題について、経営による意思決定と実行状況のモニタリングを担うガバナンス体制を構築しています。

**組織横断で課題とリスクを把握し、迅速かつ適切な対応へとつなげる**ことで、人的資本経営の実効性を高めています。

原則月1回

## 取締役会

取締役会を経営の基本方針や重要課題ならびに法令で定められた重要事項を決定するための最高意思決定機関として位置付け、原則月1回開催しております。

取締役会においては、サステナビリティに関する重要方針を含む経営戦略を審議・決定し、持続可能な企業価値の向上を図っております。

原則月2回

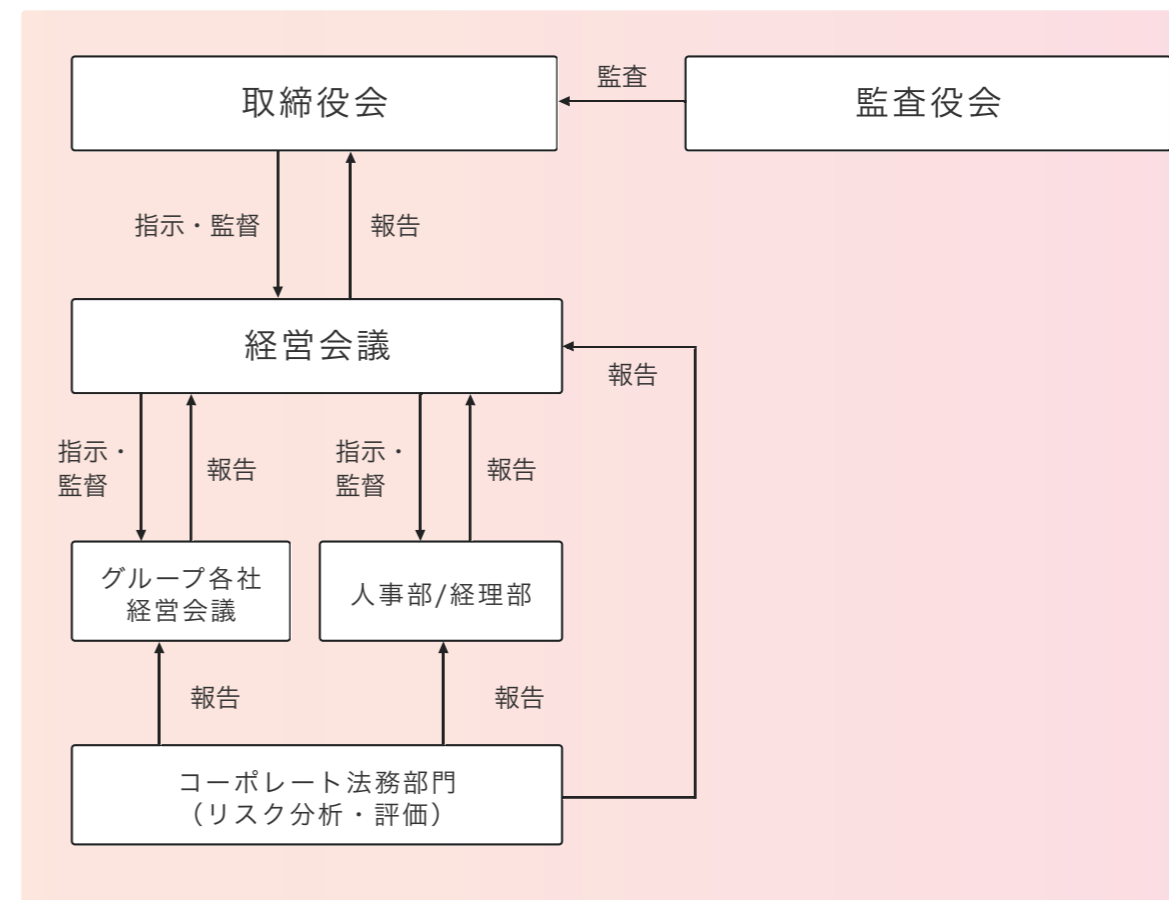
## 経営会議

事業経営に迅速な意思決定と柔軟な組織対応を可能にするため、

取締役、常勤監査役、執行役員及び事業責任者などが出席する経営会議を原則月2回開催しております。

人的資本の最大化に向けた取り組みについて、コーポレート法務部門が横断してリスクを分析・評価して、経営会議において定期的に報告し議論するとともに、

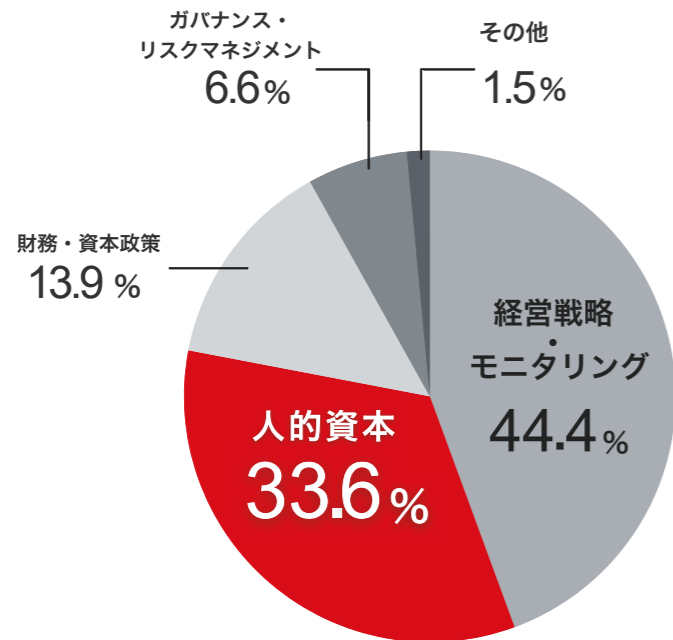
取締役会に係る業務執行を監督しています。



当社グループは、顧客価値を最大化する事業戦略と人的資本を最大化する組織戦略を対等に捉え、両者をリンクさせる経営を推進しています。その考え方にに基づき、各会議の議案内容や取締役会の構成を設計しています。

## 取締役会および経営会議の議案内容（2025年）

当社グループの事業特性上、人的資本が多様な資本の価値創造の源泉であることから、取締役会や経営会議においては、人的資本に関する議案が占める割合が高くなっています。



## 取締役会の構成員およびスキルマトリクス

最高経営責任者（CEO）が最高人事責任者（CHRO）を兼務しています。また、取締役会の構成員は、組織・人事に関して豊富な経験を積み重ね、事業戦略と組織戦略をリンクさせた経営判断を実行できる人材を選任しています。

氏名	現在の地位	企業経営			専門性				
		経営者経験	組織人事	業界知見	財務・会計	法務・リスク マネジメント	研究・開発	DX・IT	営業・ マーケティング
小笹 芳央	代表取締役会長	○	○	○			○		
坂下 英樹	代表取締役社長	○	○	○					○
大野 俊一	取締役		○		○	○		○	
中村 有里	社外取締役	○		○					○
原 ゆかり	社外取締役	○	○	○					
栗山 博美	監査役				○	○			
富永 兼司	社外監査役	○	○	○					
松岡 保昌	社外監査役	○	○	○					○

※各人の有する知見や経験を4つまで記載しております。上記一覧表は、構成員の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

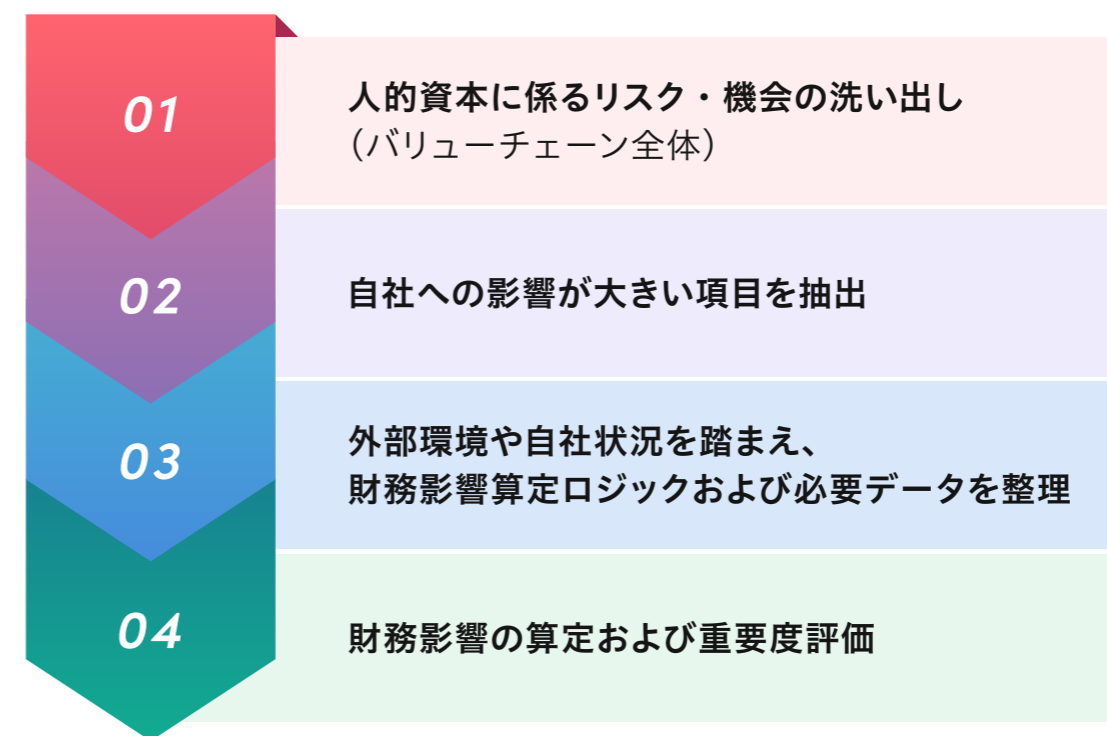
当社グループでは、**人的資本が当社グループの事業にもたらす中長期的なリスクと機会を評価するために、シナリオ分析を実施**しております。  
2025年は、国内グループ全体を対象とし、将来影響が想定されるリスクと機会を特定し、2028年度・2035年度における財務影響額を試算しました。

## シナリオ分析のプロセス

### シナリオ分析の前提

対象範囲	国内グループ全体
時間軸の定義	短期：2028年度 中期：2035年度
想定シナリオ	日本の将来推計人口に準拠
参照先	国立社会保障・人口問題研究所 「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

シナリオ分析として、まず当社グループのバリューチェーン全体において想定される人的資本に係るリスクおよび機会をリスト化したうえで、その中から特に自社への影響が大きいと考えられる項目を抽出しました。次に、抽出したリスクと機会の各項目に関して、想定される外部環境や当社グループの状況を参照しながら検討し、財務影響算定のベースとなるロジックおよび算定に必要な社内外のデータを整理しました。収集したデータにて実際に財務影響を算定した後、当社グループにおける重要度の評価を実施しました。



今後も継続的にシナリオ分析を実施することでさらなる精度向上に努め、将来見通しを経営戦略の検討プロセスに組み込んでいくことにより、**不確実な将来世界に対応できるレジリエンスを高めてまいります。**

リスク

**労働力人口の減少** 短期的影響 **大** 中期的影響 **大**

■ **自社への影響**

労働力人口の減少により、計画採用人数を確保するために採用基準を緩和することで、エンゲージメントと人材力が低下する

■ **対応方針**

エンゲージメント	「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用した定期的な組織診断と改善
人材力	「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」を活用した定期的な360度サーベイと研修を通じた改善
採用	「理念」に共感した人材の採用

**労働力人口の減少** 短期的影響 **中** 中期的影響 **中**

■ **自社への影響**

労働力人口の減少により、採用難易度が高まることで、採用コストが増加するほか、採用人数が減少する

■ **対応方針**

採用	採用コンサルティングノウハウの活用
制度	奨学金支援制度の導入

**人材の流動化** 短期的影響 **中** 中期的影響 **中**

■ **自社への影響**

人材流動化に伴う転職市場の活性化により、新卒採用で補いきれない離職が発生することで、事業活動が停滞する

■ **対応方針**

エンゲージメント	「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用した定期的な組織診断と改善
人材力	「モチベーションクラウド ロールディベロップメント」を活用した定期的な360度サーベイと研修を通じた改善

**人材の多様化** 短期的影響 **小** 中期的影響 **中**

■ **自社への影響**

労働力が多様化する中、多様な人材の採用が進まないことで、イノベーションや事業開発が停滞する

■ **対応方針**

制度	時短勤務制度をはじめとしたライフイベントに対する支援の拡充
採用	社外取締役の多様化や中途採用の強化

**デジタル改革** 短期的影響 **小** 中期的影響 **小**

■ **自社への影響**

DXの加速に伴う高度なエンジニア需要の高まりにより、採用難易度が高まることで、採用コストが増加するほか、採用人数の減少に伴って開発スピードが低下する

■ **対応方針**

採用	エンジニア新卒採用の実施
風土	定着率の向上に向けた組織施策の実行

**政策・法規制** 短期的影響 **小** 中期的影響 **小**

■ **自社への影響**

人権尊重に関する法令や社会的要請が高まる中、海外展開などに伴うバリューチェーン拡大の過程で対応が遅れ、社会的ブランドが低下する

■ **対応方針**

育成	コンプライアンス研修の実施
制度	グループ内のルール「LM六法全書」の定期的な更新と共有

**産業構造の変化** 短期的影響 中 中期的影響 大

■ 自社への影響

人的資本経営への注目度が高まる中、自社で実践経験を積み重ねることで、顧客への還元機会が拡大する

■ 対応方針

風土 全社総会における個人・プロジェクト・組織の表彰を通じた組織変革成果の共有

風土 「モチベーションクラウドシェアリング」を活用した社内報などによる情報共有

**産業構造の変化** 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

業界再編が進む中、これまで培ってきたPMIノウハウを活用してM&Aを加速することで、事業シナジーが早期に発現する

■ 対応方針

風土 組織コンサルティングナレッジを活用したPMIの推進

**政策・法規制** 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

人材に関する法規制の強化に対して、先行して人的資本経営の実践と開示を続けることで、社会的ブランドが向上する

■ 対応方針

公表 ISO 30414の継続的な認証取得

公表 有価証券報告書における発信の強化

公表 Human Capital Reportの発行

**デジタル改革** 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

生成AI技術の発展が進む中、エンゲージメントの高さを活かして生成AIを積極的に活用することで、生産性が向上し、新たなイノベーションが創出される

■ 対応方針

生産性 全社員のAI活用レベルの向上

**労働力人口の減少** 短期的影響 中 中期的影響 中

■ 自社への影響

労働力人口の減少に伴い後継者不足が深刻化する中、コンサルティングノウハウを活かして後継者育成に取り組むことで、経営候補準備率が向上し、企業の成長スピードが加速する

■ 対応方針

育成 階層別の選抜型プログラム「TOP GUN SELECTION」の開催

**人材の多様化** 短期的影響 小 中期的影響 小

■ 自社への影響

ワークスタイルの多様化が進む中、柔軟な働き方を提供し続けることで、従業員の定着率が向上する

■ 対応方針

制度 ハイブリッドワーク (Compatible Work) やライフイベントサポートなど制度の充実化

**人材の多様化** 短期的影響 小 中期的影響 小

■ 自社への影響

個人のキャリア形成意識が高まる中、キャリア支援の機会を積極的に提供することで、従業員の定着率が向上する

■ 対応方針

育成 キャリア形成支援制度や社内提案制度による異動や提案機会の創出

**政策・法規制** 短期的影響 小 中期的影響 小

■ 自社への影響

世の中の給与水準が向上する中、継続的にベースアップを実施することで、従業員の定着率が向上する

■ 対応方針

制度 継続的なベースアップの実施



## グループのリスク管理体制

当社グループは、グループ経営に関するさまざまなリスクを審議するため、主要なリスクの状況について**定期的にモニタリング・評価・分析**し、グループ各社に必要な指示、監督を行うとともに、その内容を**定期的**に取締役会に**報告する体制**を整えております。



## 人的資本に関するリスク管理体制

人的資本リスクに関する特定・評価・管理の一連のプロセスは、**全社リスク管理体制の一部として統合的に運用**されており、他の戦略的・財務的リスクと同様に、**グループ全体のリスク管理の枠組みに基づいて管理・報告**されています。



## 人的資本に関するリスクの評価・対応

人的資本に関するリスクについては、影響範囲や関連する事業の規模を考慮した重要性評価を実施したうえで、リスクを特定するとともに、**現行・将来的な政策動向も考慮に入れた評価**を実施しております。これらのリスクは、**リスクの影響度や発生可能性に基づき重要性を評価し、優先順位を定めて対応方針**を関係部門と連携して検討、**実行**しております。