

基礎資料

令和 4 年 2 月

内閣官房 新しい資本主義実現本部事務局

経済産業省 経済産業政策局

非財務情報の可視化について

私が目指す「新しい資本主義」のグランドデザイン（岸田総理 文藝春秋令和4年2月号寄稿）

三. 何よりも大切なのは人への投資

（略）

労働力をコストと捉え、人件費の抑制によってわずかな収益を確保するという経営は、新しい資本主義における企業の理想像ではありません。優れた人材が生み出すイノベーションによって社会の課題を解決して、人への投資に見合った利益を実現することが、新しい資本主義が目指す成長と分配の好循環を実現する鍵です。

人的投資は単年度で見るとコストかもしれません。しかし、長期投資の視点で見ると、きちんと人材に投資していること、きちんと賃金を支払うことは、企業の持続的な価値創造を行うことになるので、これは明らかに投資であり、成長戦略なのです。

私の提唱する新しい資本主義について分配ばかりとの指摘が散見されますが、分配戦略による人への投資こそが成長戦略でもあることを指摘しておきたいと思います。新しい資本主義の時代は、費用としての人件費から、資産としての人的投資に変わる時代です。

最後に、人が資産であるというならば、この点を各企業がそれぞれの株主に理解してもらうことが不可欠になります。私は、そのための意思疎通の手段の強化が必要と考えます。財務的な指標に表れない非財務的な情報の見える化です。

「人」に価値があるならば、それを企業会計の枠組みの中で可視化することで、人的資本の蓄積が進むことになります。非財務情報について金融商品取引法上の有価証券報告書の開示充実に向けた検討を、すでに行っている四半期開示の見直しの検討に加えて、金融審議会でも専門的な検討をお願いします。さらに加えて、このような法的な枠組みの整備だけでなく、個々の企業が自分の判断で開示する場合も含めて、人的資本の価値を評価する方法についても、各企業が参考になるよう、専門家に研究いただき、今夏には、参考指針をまとめていただきたいと思います。

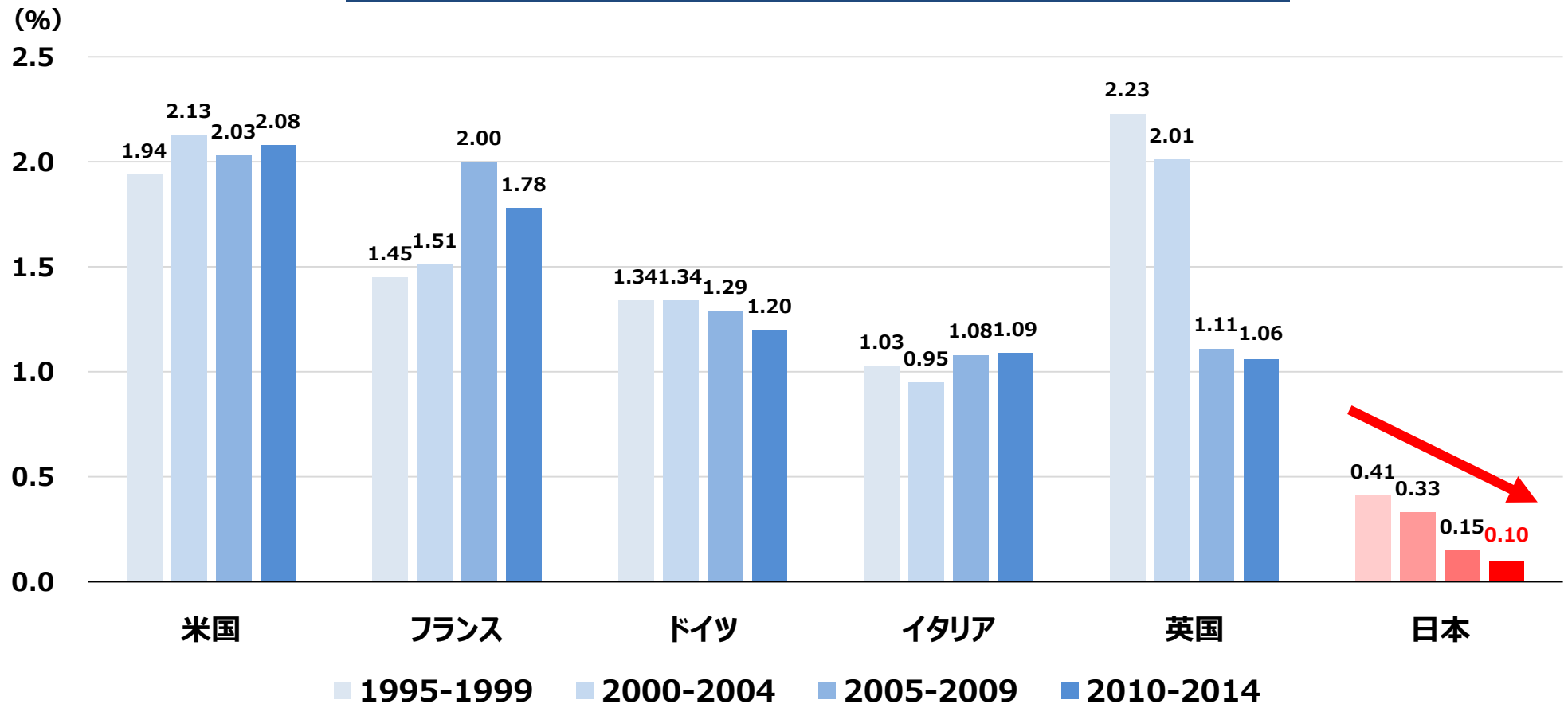
岸田内閣総理大臣 施政方針演説（令和4年1月17日）

『人的投資が、企業の持続的な価値創造の基盤であるという点について、株主と共通の理解を作っていくため、今年中に非財務情報の開示ルールを策定します。』

企業の人的投資（OJTを除くOFF-JTの研修費用）

- 日本企業の人的投資（OJTを除くOFF-JTの研修費用）は、2010-2014年に対GDP比で0.1%にとどまり、米国（2.08%）やフランス（1.78%）など先進国に比べて低い水準にある。かつ、近年更に低下傾向にある。

企業の人材投資（OJT以外）の国際比較（対GDP比）

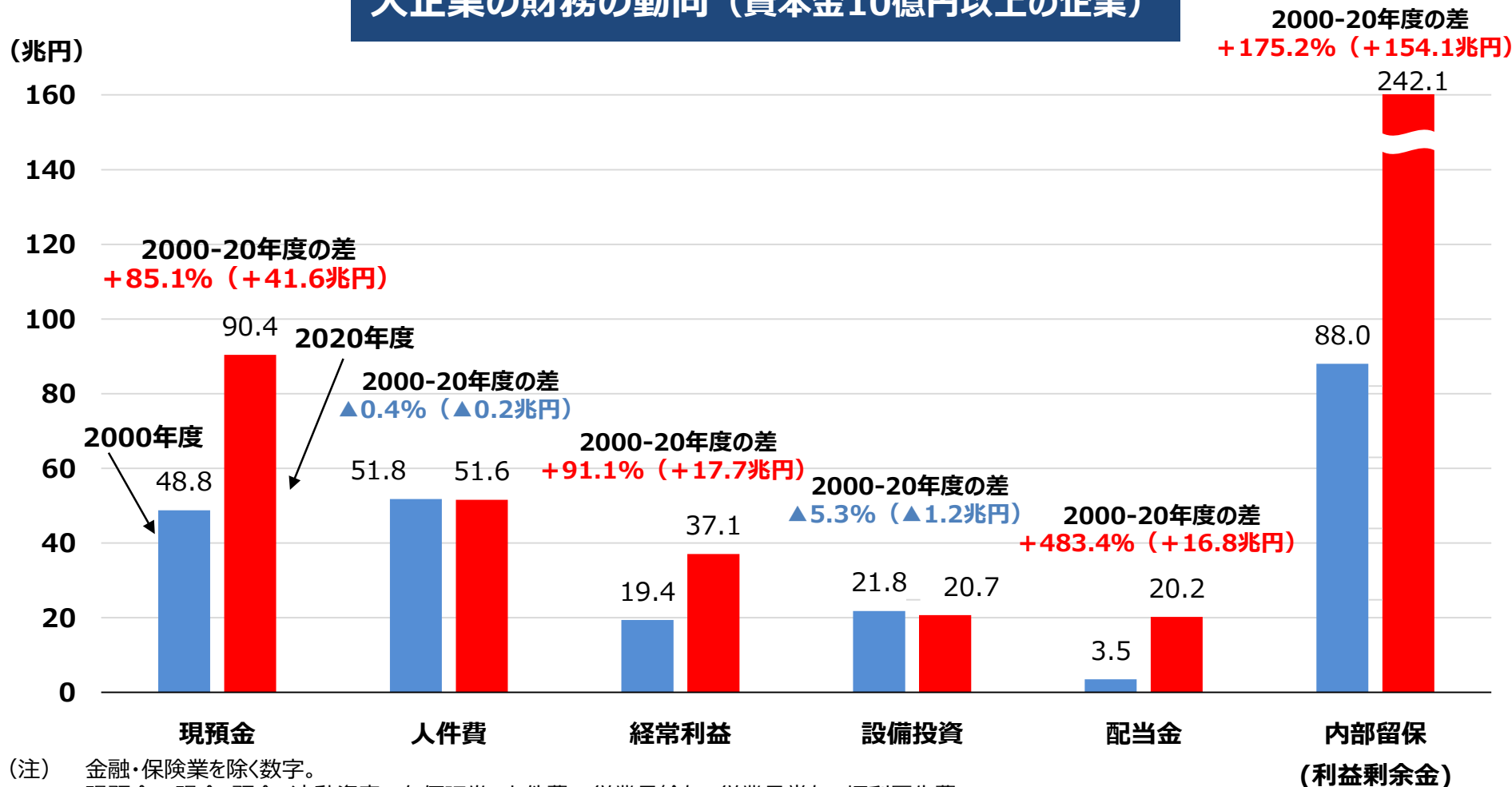


(注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、学習院大学経済学部宮川努教授が推計
(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」を基に作成。

大企業の財務の動向

- 2000年度から2020年度にかけて、大企業（資本金10億円以上）の現預金は85.1%の増加（+41.6兆円）、経常利益は91.1%の増加（+17.7兆円）、配当は483.4%の増加（+16.8兆円）。一方、人件費は0.4%の減少（▲0.2兆円）、設備投資は5.3%の減少（▲1.2兆円）。

大企業の財務の動向（資本金10億円以上の企業）

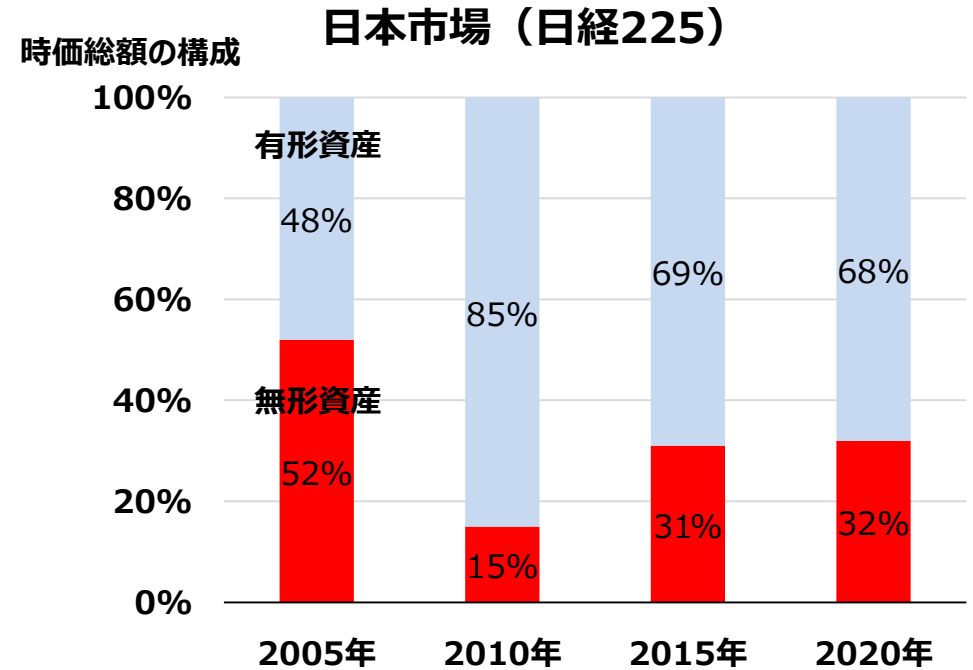
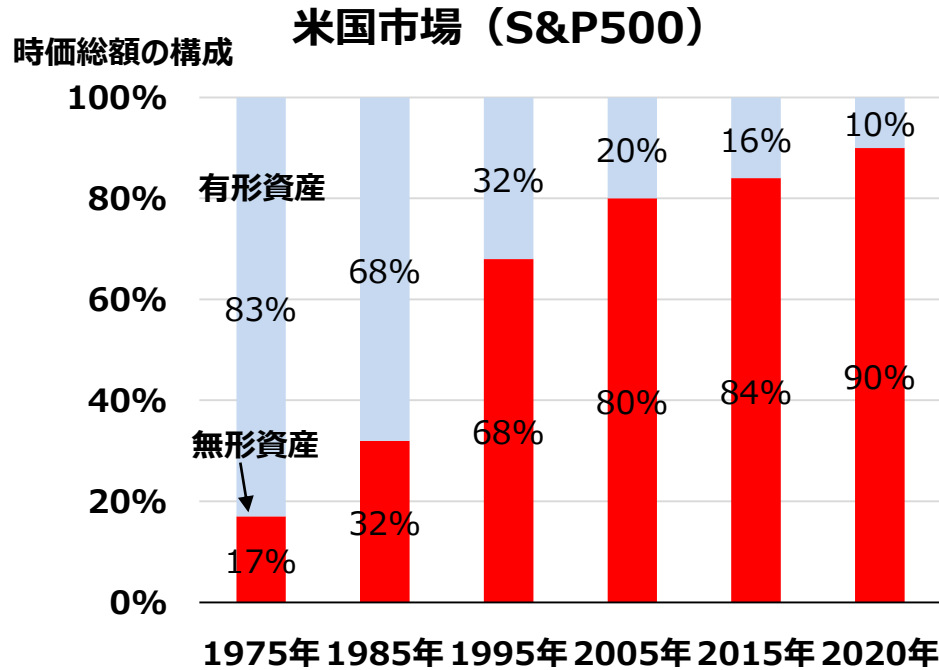


(出所) 財務省「法人企業統計調査」を基に作成。

時価総額に占める無形資産の割合

- 米国市場（S&P500）の時価総額に占める無形資産の割合は年々増加しており、2020年は時価総額の90%を無形資産が占める。即ち、企業価値評価において非財務情報に基づく評価が太宗を占めている。
- 日本市場（日経225）は、有形資産が占める割合が大きい。

時価総額に占める無形資産の割合



(注) 時価総額(market cap)から純有形資産(net tangible asset value)を引いたものを純無形資産 (net intangible asset value) とする。その純無形資産を時価総額で割ることによってそのインデックスに占める無形資産を割り出している。

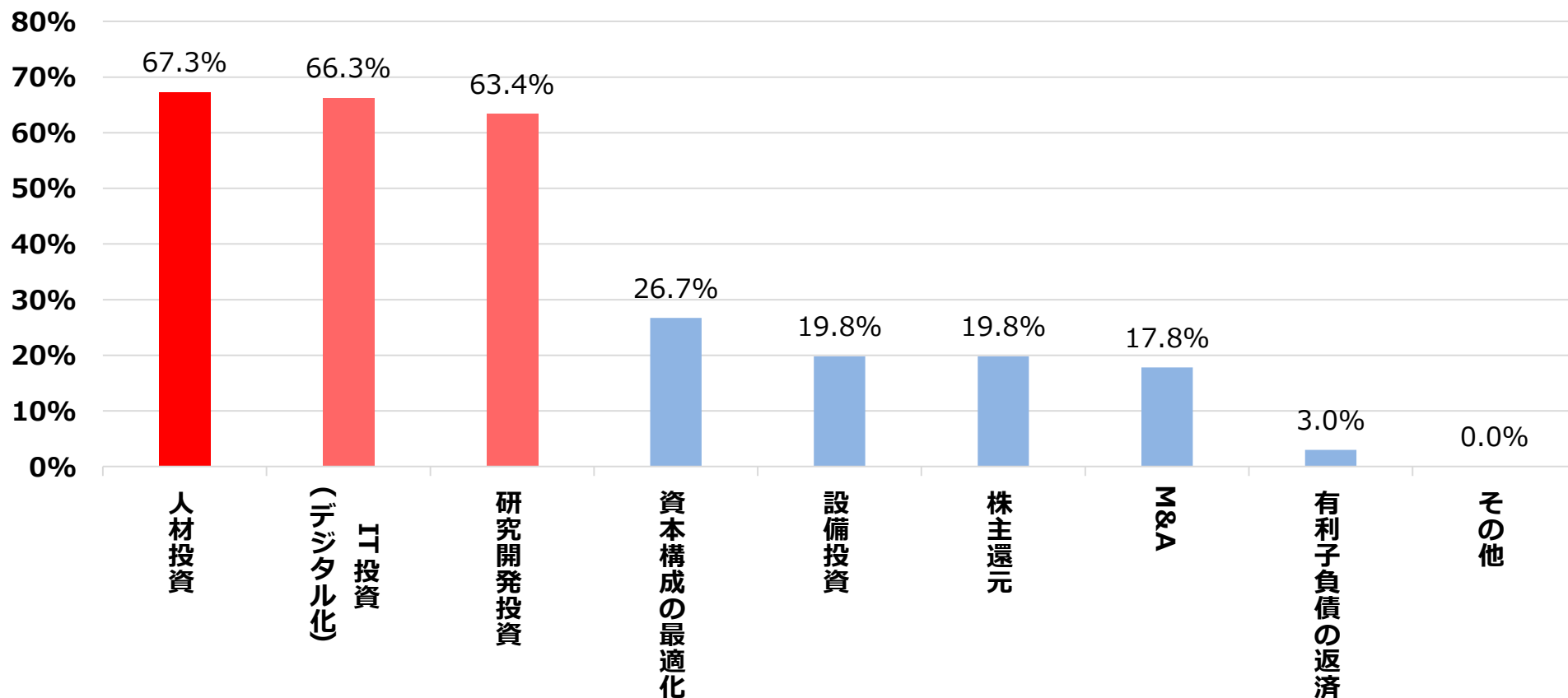
(出所) OCEAN TOMO「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年)を基に作成。

投資家が着目する情報

- 投資家に対するアンケート調査によると、中長期的な投資・財務戦略において投資家が着目する情報としては、人材投資の割合が67.3%と高く、66.3%のIT投資（デジタル化）、63.4%の研究開発投資が続く。

機関投資家が着目する情報

回答者の割合



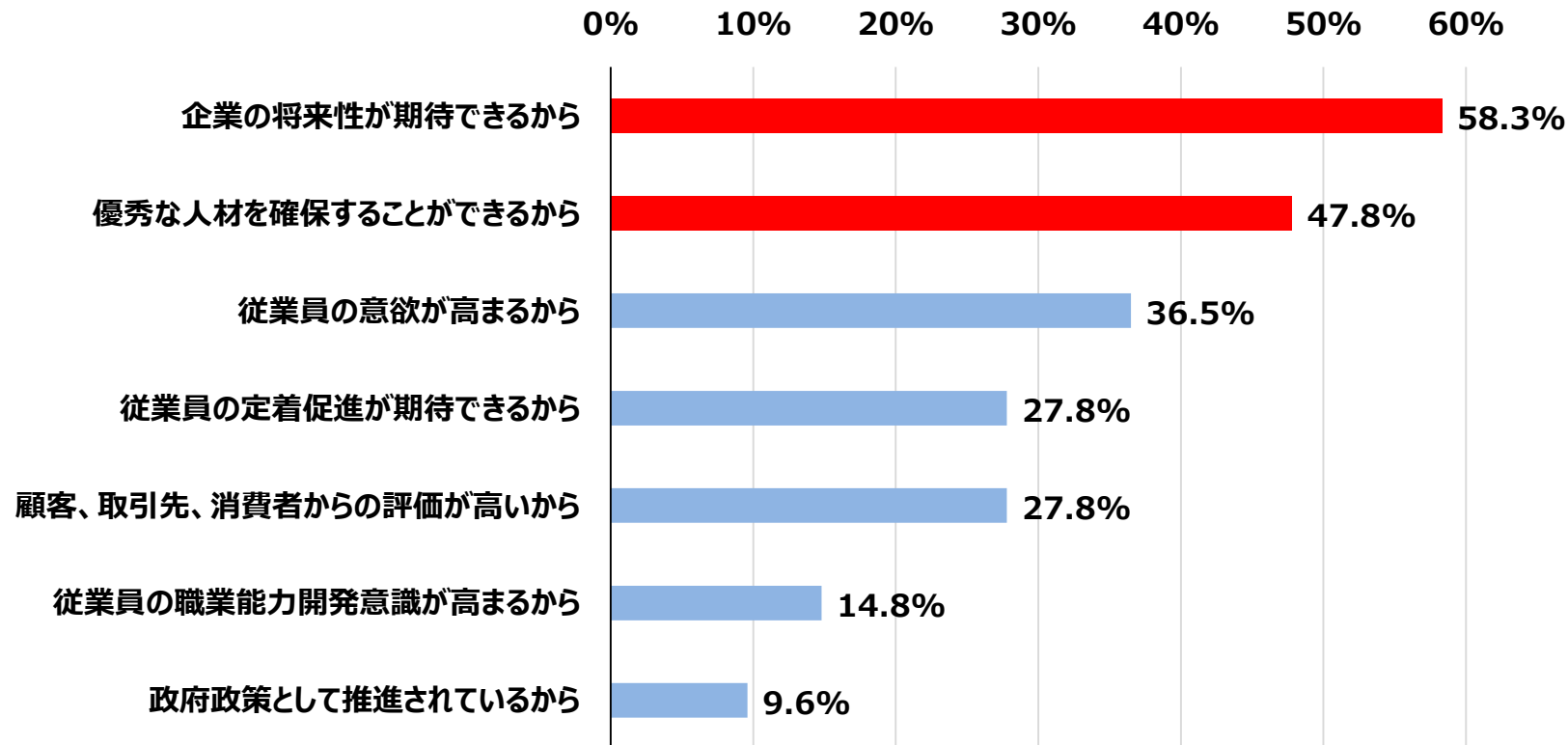
(注) 「日本企業の中長期的な投資・財務戦略において、重視すべきだと考えるものをお答え下さい。(3つまで選択可)」という設問の回答を集計。回答数は101。

(出所) 一般社団法人生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた『株式市場の活性化』と『持続可能な社会の実現』に向けた取組について」(2021年4月公表)を基に作成。

投資家が人材関連情報に着目する理由

- 別の調査では、機関投資家が人材育成・活用関連情報に着目する理由として、企業の将来性への期待や優秀人材の確保を重視していることが挙げられている。

機関投資家が人材育成・活用関連情報に着目する理由 (複数回答)



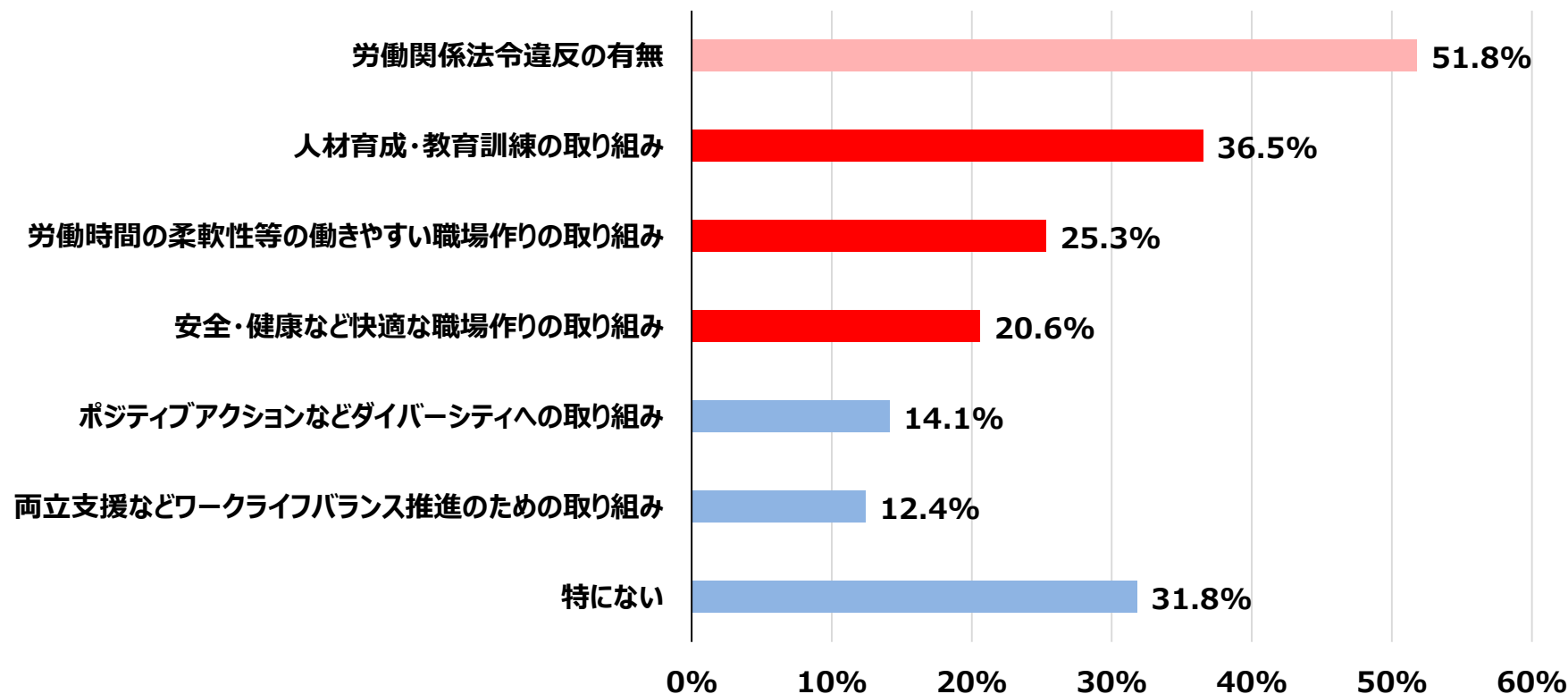
(注) 投資を行う際に人材関連情報考慮している機関投資家を対象とした「『人材育成・教育訓練、人材活用等に関する情報』を重視する理由は何ですか。あてはまるものをすべて選んでください。」(複数回答可)という設問の回答を集計。回答数は115。

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の人的資産情報の『見える化』に関する研究」(2018年12月)を基に作成。

機関投資家が重視する人材関連情報

- 同調査では、機関投資家が重視する人材関連情報として、「労働関係法令違反の有無」の割合が51.8%と高く、「人材育成・教育訓練の取り組み（36.5%）」、「労働時間の柔軟性等の働きやすい職場作りの取り組み（25.3%）」、「安全・健康など快適な職場作りの取り組み（20.6%）」が続く。

機関投資家が考慮する人材関連情報



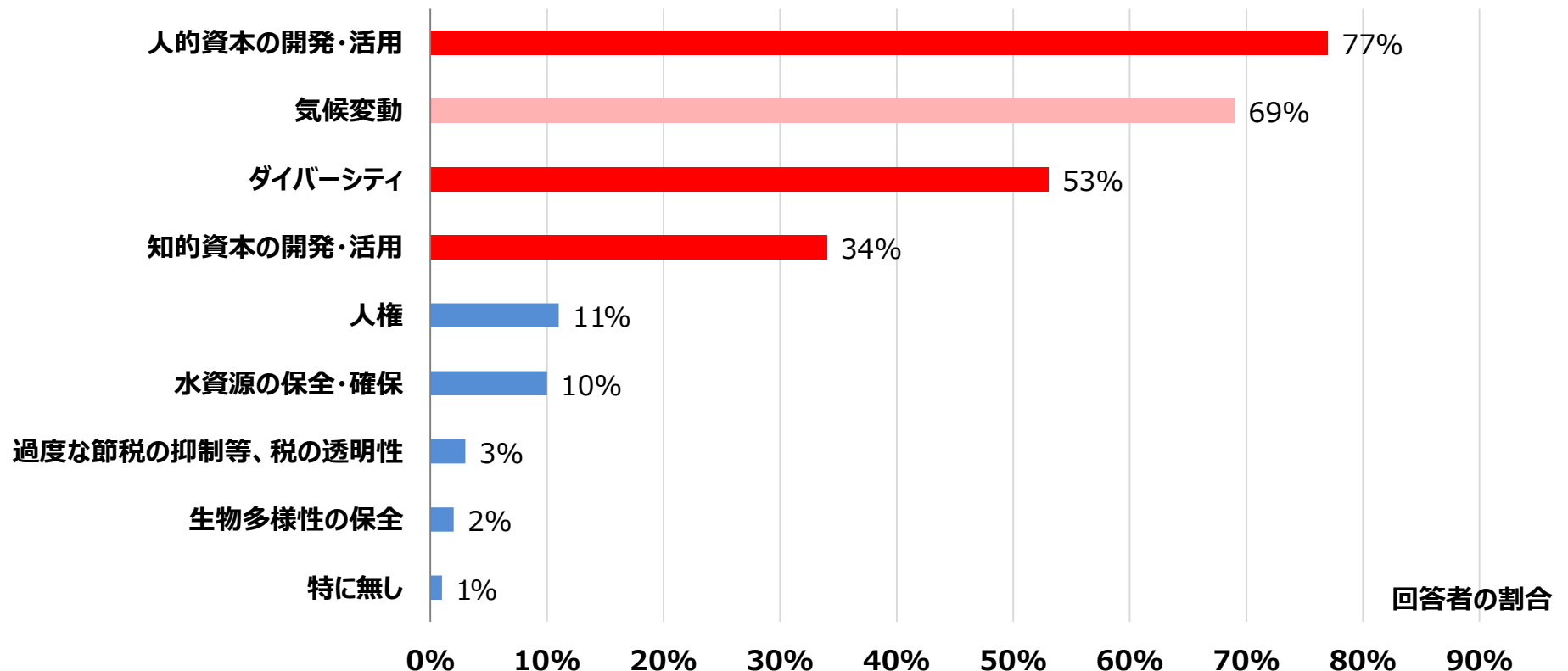
(注) 機関投資家を対象とした「貴社が投資を行う際、企業の『人材育成・教育訓練、人材活用等』に関する情報のうちどのような項目を考慮しますか。あてはまるものを選んでください」(複数回答可)という設問の回答を集計。回答数は170。

(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の人的資産情報の『見える化』に関する研究」(2018年12月)を基に作成。

企業が重視するサステナビリティ関連課題

- 日本の上場企業のCFOに対するアンケート調査によると、企業価値に大きな影響を与えると考えるサステナビリティ関連課題は、「人的資本の開発・活用」が77%と最も高く、「気候変動（69%）」、「ダイバーシティ（53%）」、「知的資本の開発・活用（34%）」が続く。

現在、または将来の企業価値に大きく影響をされると 思われるサステナビリティ関連課題（複数回答）



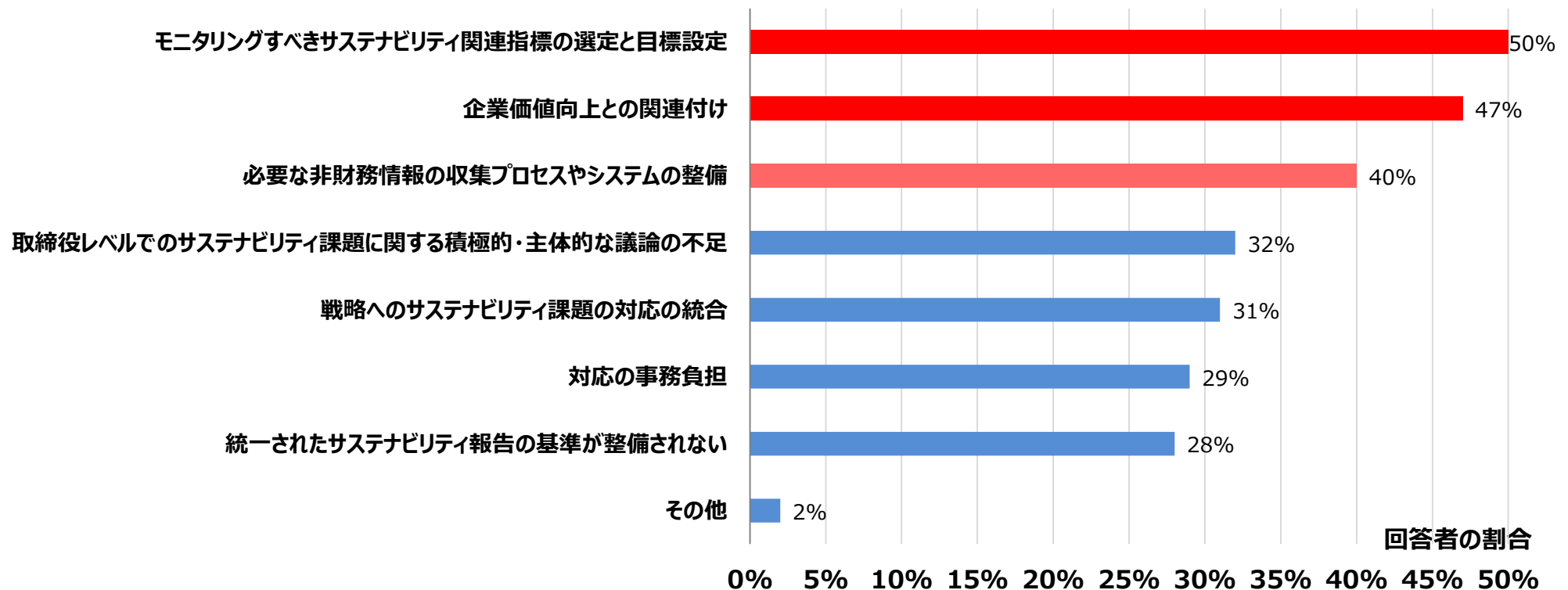
（注）日本の上場企業461社が回答。調査期間は2021年9月1日から10月8日。

（出所）KPMGジャパン「CFOサーベイ2021」を基に作成。

サステナビリティ情報開示における課題

- 同アンケート調査によると、サステナビリティ情報報告に関する課題として、「モニタリングすべきサステナビリティ関連指標の選定と目標設定」、「企業価値向上との関連付け」、「必要な非財務情報の収集プロセスやシステムの整備」と回答した企業が多い。

サステナビリティ情報報告について財務情報と関連付けた包括的な報告を行うにあたっての課題（複数回答）

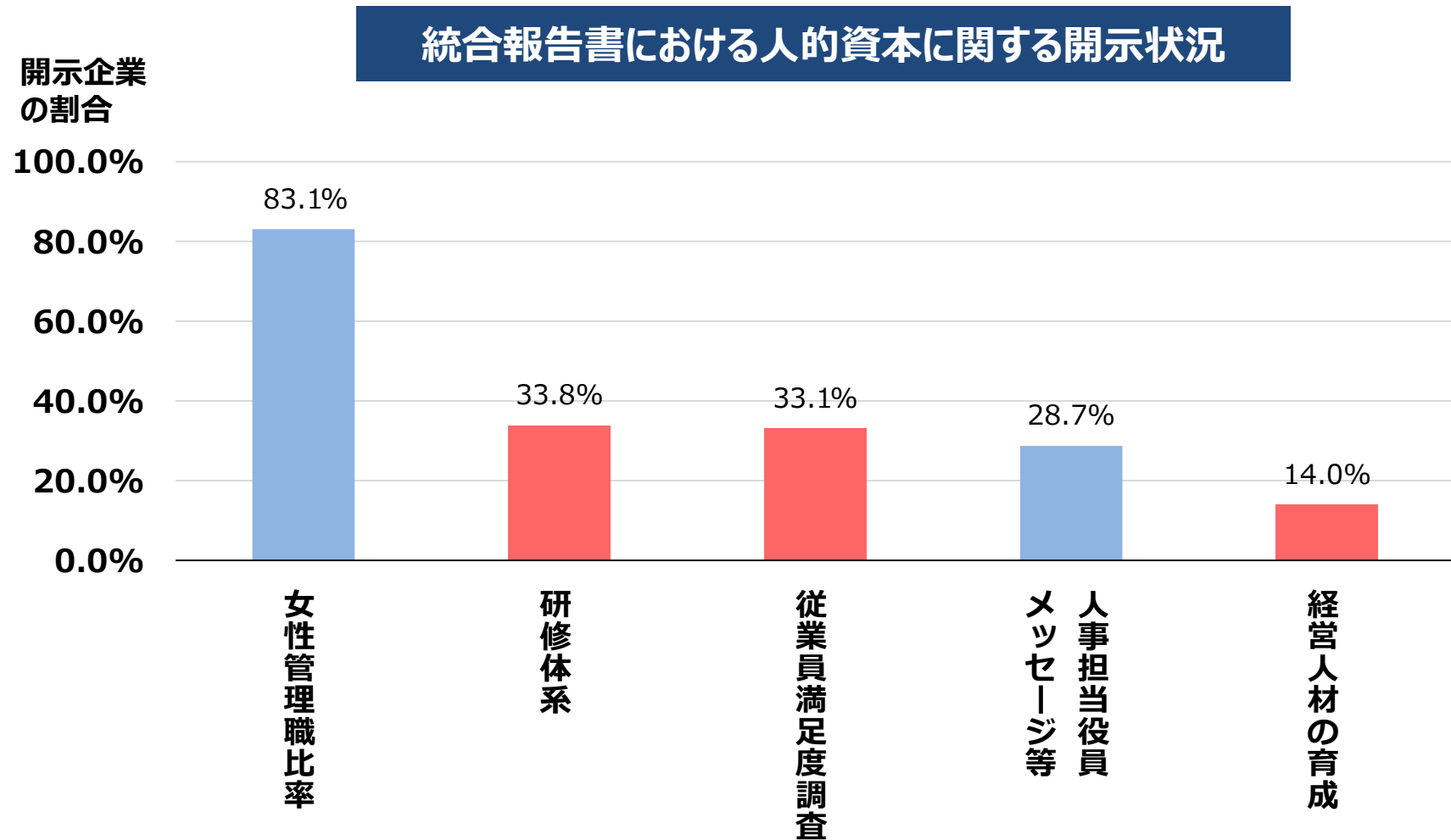


（注）日本の上場企業461社が回答。調査期間は2021年9月1日から10月8日。

（出所）KPMGジャパン「CFOサーベイ2021」を基に作成。

日本企業の人的資本情報の開示①

- 日経225銘柄の統合報告書における人的資本の開示では、女性管理職比率を開示する企業の割合が83.1%と高い。他方で、研修体系や従業員満足度調査、経営人材の育成について開示する企業の割合は高くない。



(注) 日経225銘柄のうち、2021年9月末までに統合報告書を発行した企業136社を対象に統合報告書における人的資本に関する記載状況を調査。

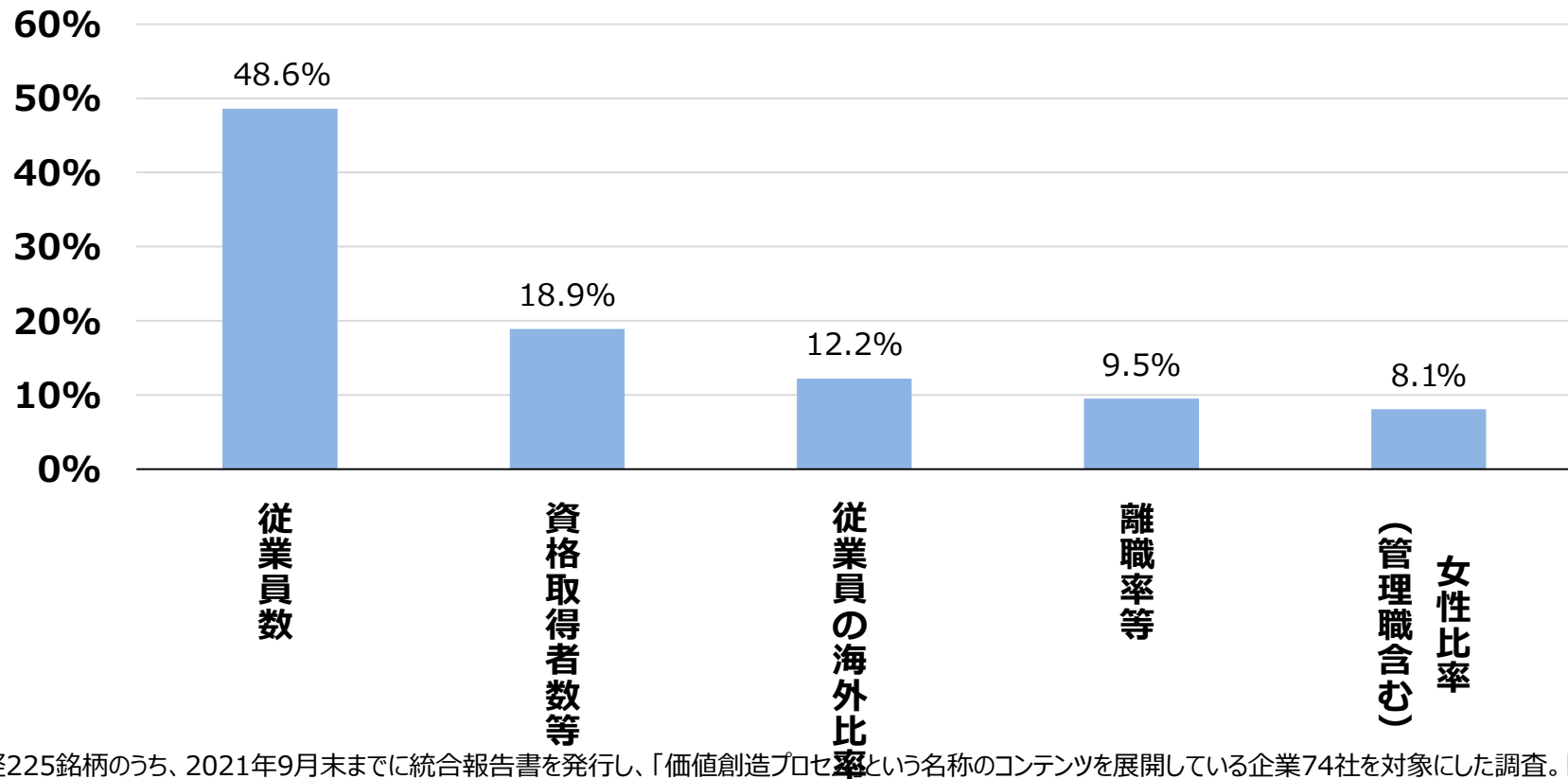
(出所) 株式会社ディスクロージャー & I R 総合研究所「統合報告書分析レポート 人的資本に関する開示状況」(2021年11月)を基に作成。

日本企業の人的資本情報の開示②

- また、統合報告書のうち、価値創造プロセスを示す開示コンテンツに限ると、定量的なデータとして従業員数を示す割合が48.6%と最も高く、18.9%の資格取得者数等、12.2%の従業員の海外比率が続く。

価値創造プロセスにおける人的資本の定量的な説明

企業の割合



(注) 日経225銘柄のうち、2021年9月末までに統合報告書を発行し、「価値創造プロセス」という名称のコンテンツを展開している企業74社を対象にした調査。「資格取得者等」にはデジタル人材数など事業に必要な質の確保を訴求している事例を含む。「離職率等」は、勤続年数や離職率、従業員エンゲージメント指数など従業員のモチベーションに関わる指標を抽出している。

(出所) 株式会社ディスクロージャー & I R 総合研究所「統合報告書分析レポート 価値創造プロセス図における資本の定量化 財務・人的資本」(2021年11月)を基に作成。

国際的な非財務情報開示の枠組み

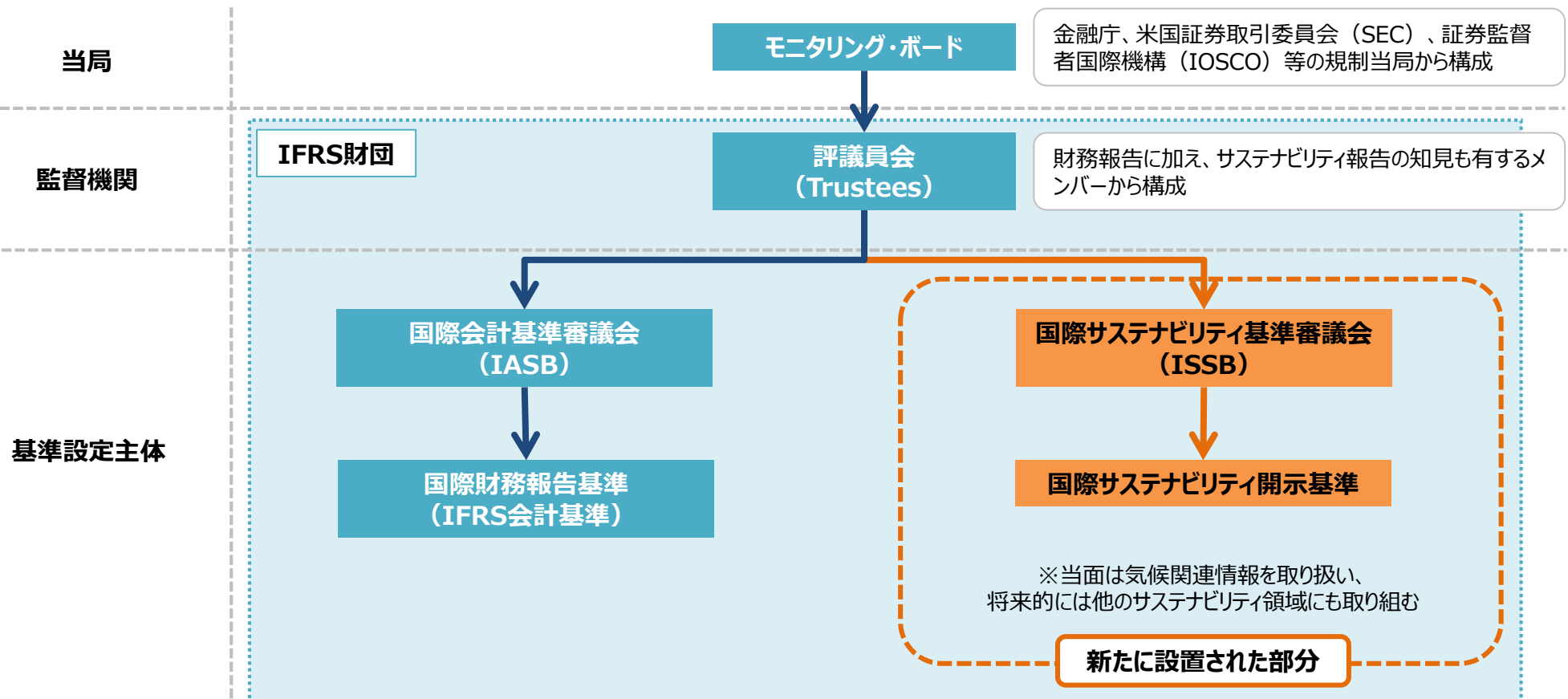
- 海外では、様々な基準設定団体等が人的資本の開示を含む非財務開示の枠組み・基準を策定している。
- 国内では、金融商品取引法、会社法に基づく制度開示（有価証券報告書、事業報告書）が定められているほか、統合報告書等の任意開示のフレームワークとして経済産業省が価値協創ガイダンスを示している。

国外の非財務情報開示のフレームワーク・基準

	組織名称	概要
任意	IIRC	IIRCフレームワーク ・ 人的資本を6つの資本(財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本)のうちの一つと位置づけ、企業の価値創造の源泉及びそのアウトカムの一つであることをフレームワークとして図示。具体的な開示項目の指定はない。
	SASB	SASBスタンダード（※2019年から人的資本に関するプロジェクトを実施） ・ 77の業種毎に具体的な開示項目・指標を設定。 ・ 業種ごとに「労働慣行」「従業員の安全衛生」「従業員参画・ダイバーシティと包摂性」の3観点から、各業種の重要事項について具体的な質問・評価基準を提示。
	GRI	GRIスタンダード ・ 人的資源に関しては、雇用、労使関係など、15の領域に関する開示事項を提示。 ・ 全ての項目・指標の開示を求めるものではなく、各報告組織が重要と判断したものについて開示を求める。
	WEF	ステークホルダー資本主義測定指標 ・ 人的資本に関しては企業の公平性と従業員の待遇を反映するため多様性、賃金格差、安全衛生などの指標開示が推奨される。 ・ その他、自社の事業やステークホルダーにとって重要であると判断されるものについては柔軟に開示することを推奨。
	ISO	ISO30414 ・ コンプライアンス・ダイバーシティ・スキルと能力等、人材に関して11項目の開示すべき項目を設定。
制度	欧州委員会（EC）	非財務情報開示指令（※2021年4月に改正案を提示） ・ 人的資本に関しては「社会・従業員」の項目で性差別廃止と機会均等、労働安全衛生等についての開示が推奨される。 ・ 開示にあたっては法的拘束力のないガイドラインがあるほか、SASBやGRI等の既存の基準を活用することも可能。
	米国証券取引委員会（SEC）	Regulation S-K ・ 従業員の数の開示は必須。事業を理解する上で、人的資本に関して更に具体的な情報が重要である場合は、フルタイム・パートタイム・季節・臨時労働者の数、そして離職率の情報等も開示が必要。

IFRS財団の動向：ISSBの設立

- IFRS財団は2021年11月に、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を設立するとともに、気候変動基準を策定するためのプロトタイプ（基準の原型）を公表。
- 国際サステナビリティ基準審議会では、気候変動関連情報開示をはじめ、投資家の判断に重要な情報にフォーカスした開示基準の設定を進めていく方針を示している。



欧州の動向：企業サステナビリティ報告指令（CSRD）

- 欧州委員会は、2021年4月に、現行の非財務報告指令（NFRD）の改正案として、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）案を公表。併せて、開示要件の詳細は欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）が今後策定する基準に基づく旨を提案
- 上記提案を受け、EFRAGはCSRDの基礎となるワーキングペーパーを作成するプロジェクトタスクフォースを設置。2021年9月にタスクフォースが気候基準プロトタイプおよびその補足文書を公表。

CSRD案の概要（2021年4月）

対象企業	・ 全ての大企業、および上場企業（中小企業含む）
開示要件	・ 現行NFRDの開示要件（環境、社会的責任と従業員の処遇、人権の尊重、汚職・贈収賄防止に関する方針、方針の実施結果、主要なリスクとその管理方法、非財務KPI） ・ ダブルマテリアリティに基づく情報（企業がサステナビリティ事項に与える影響と、サステナビリティ事項が企業に与える影響） ・ 無形資産 ・ 開示情報を特定するプロセスに関する情報
保証	・ 限定的保証から開始し、徐々に厳格化するアプローチ

EFRAG気候基準プロトタイプ（2021年9月）

主要な目標	①透明性の確保、②欧州委員会（EU）の目標への対応、③国際的な互換性の確保
全体的な枠組	・ 3つの報告分野（戦略（Strategy）、実行（Implementation）、実績測定（Performance Measurement）を設定 ・ 3つの報告分野について、延べ10項目の開示分野を設定して具体的な情報を開示



プロトタイプは、今後設置される専門家ワーキング・グループ（※）での検討を経て、公開草案に付される予定

（※）環境（気候）、社会（人的資本）、ガバナンス、業種固有基準等、検討する分野・論点ごとに延べ11のワーキング・グループが設置されている。

International Integrated Reporting Council (IIRC)

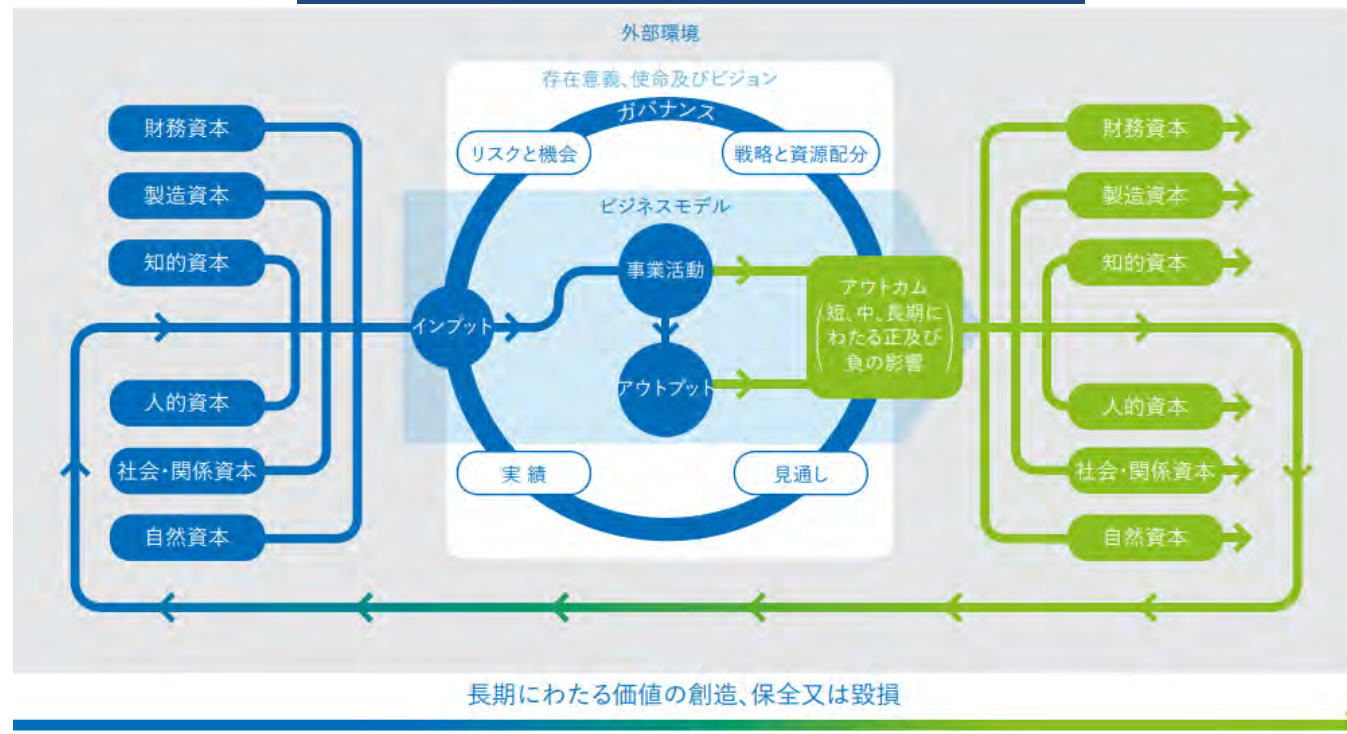
団体の概要

- 2010年に英国で設立。財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するを説明する「統合報告書」の原則・要素を規定した「統合報告フレームワーク」（2013年初版）を開発。

IIRCフレームワークの特徴

- 原則主義。
- 人的資本を、価値の蓄積であり、ビジネスモデルへのインプットとなる6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）のうちの1つとして捉えている。

価値の創造・保存・毀損のプロセス



2. 基礎概念

- 2.9 価値は、異なる時間軸にわたって、様々なステークホルダーのために様々な資本を介して創造されるため、他の資本を無視し、特定の資本のみを最大化することによって創造されるものではないだろう。例えば、(不適切な人事方針と実務等によって)人的資本を犠牲にして、(利益などの)財務資本を最大化することは、組織の長期的な価値の最大化にはつながらないだろう。
- 2.10 あらゆる組織の成功は、多様な形態の「資本」に支えられている。フレームワークでは、資本は、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本から構成されるものとしている。しかしながら、統合報告書を作成している組織に対し、フレームワークで採用している分類を採用することを要求するものではない。
- 2.11 資本は価値の蓄積であり、組織の活動とアウトプットを通じて増減し、又は変換される。例えば、利益が創出されることによって組織の財務資本は増加し、従業員がより良いトレーニングを受けた場合には人的資本の質が改善する。
- 2.12 資本ストック全体は、長期にわたり変化する。資本が増減し、又は変換される状況においては、常に、資本間又は資本内におけるフローが存在する。例えば、従業員がトレーニングを受けることによって組織の人的資本が改善された場合、そのトレーニングのための費用は財務資本の減少につながる。この場合の影響は、財務資本が人的資本に変換されたことにある。これは比較的単純であり、かつ組織の視点のみからの例であるが、資本間の継続的な相互作用及び変換（割合とアウトカムは様々であるが）を表している。
- 2.15 フレームワークの目的において、資本は次のように分類され、説明される。

人的資本：人々の能力、経験及びイノベーションへの意欲、例えば、

- ・ 組織ガバナンス・フレームワーク、リスク管理アプローチ及び倫理的価値への同調と支持
- ・ 組織の戦略を理解し、開発し、実践する能力
- ・ プロセス、商品及びサービスを改善するために必要なロイヤリティ及び意欲であり、先導し、管理し、協調するための能力を含む。

価値協創ガイドンス

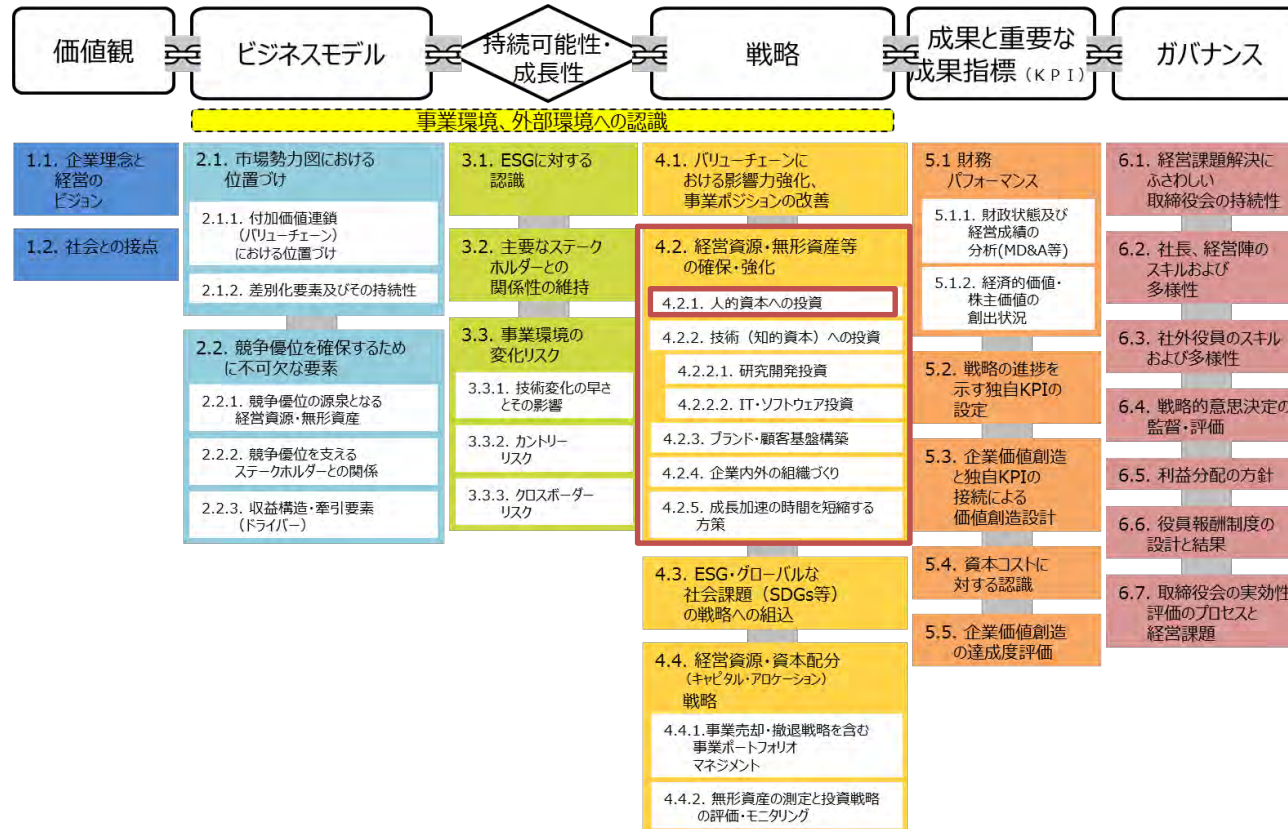
概要

- 企業と投資家を繋ぐ「共通言語」として、対話や情報開示のあり方を示した枠組み。2017年公表。

フレームワークの特徴

- 原則主義。

価値協創ガイドンスの概要



4.2 経営資源・無形資産等の確保・強化

4.2.1 人的資本への投資

14. 企業の競争優位を支え、イノベーションを生み出す根本的な要素は人材であり、自社のビジネスモデルを実現するために、人的資本の獲得、育成、活用等、広い意味での人的投資をどのように捉え、実施し、企業価値への貢献を評価するかということは、戦略における重要な要素である。
15. 投資家にとって、経営人材やミドルマネジメント、研究・専門人材、現場を動かす社員等様々な層の人的資本の獲得や動機付け、教育・育成等がどのような方針に基づき、どのような資源配分や方法（プロセスや評価体系等）で行われているかということは、中長期的な企業価値を評価するための重要な情報である。
16. 経営人材の確保・選任、育成については、ガバナンス〔6.〕とも関連づけて、期待される役割に応じてそのプロセスや報酬体系、経歴・経験等が示されるべきである。その際、企業の価値観〔1.〕やビジネスモデル〔2.〕とも関連付けながら、どのような能力や属性の経営人材を求めるのか、その多様性（ダイバーシティ）をどのように確保し活かしていくのかが明確になっていることも重要である。
17. 研究・専門人材等自社の競争優位との関連が見えやすい人材（キーパーソン）の存在やその確保・育成のための方策は、企業の理解を深めたい投資家が得ようとする重要な情報である。また、製造や販売等の現場における生産性向上や質の改善等に向けて、従業員の意欲や能力を引き出すための工夫や働き方改革への取組が、企業の価値創造を実現する戦略として示されることも重要である。
18. このような人材の獲得や育成に向けた投資は、会計上、研修や報酬等の形で当期費用の一部として埋没してしまうが、企業としてこれら人的投資を定量的にどのように捉え、投資効果を認識するかということは、重要な経営課題であり、投資家にとっても有益な情報である。

Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

団体の概要

- 2011年に米国で設立。企業が投資家に対して財務的に重要なサステナビリティ情報を開示する際の指針として「SASBスタンダード」（2018年初版公表）を開発。

SASBスタンダードの特徴

- 細則主義。
- 企業が投資家を含む市場関係者へ有益な情報提供を行えるよう、77の業種毎に具体的な開示項目・指標を規定。2020年は世界で1364社が利用。

人的資本に関する開示要求事項

課題	定義	例
労働慣行	児童労働や強制労働、公正な賃金や福利厚生 の提供、労働力の採用と維持、労働組合との 関係などの問題が考慮される	- 労働組合において団体賃金交渉の対象となる労働力の割合 - 平均時給 - 離職率 - 労働法違反に伴う法的手続きによる金銭的損失 - ハラスメントを防止するための方針/プログラムの説明がされているか
従業員の安全衛生	安全で健康的な職場環境を構築し、維持する ための企業の能力が考慮される。身体的健康 状態に加え精神的健康状態も含まれる。研修 や組織文化における取り組みも反映される	- 致死率 - 急性および慢性の呼吸器系の健康状態を診断、 監視、軽減するための取り組み - 労働者の健康被害への曝露を減らすための取組 - 喫煙が許可されている場所で働く従業員の割合 - 従業員の安全衛生違反に伴う法的手続きに伴う金銭的損失の金額 の記載
従業員エンゲージメント、ダイ バーシティ&インクルージョン	企業の文化、雇用、昇進の慣行が、多様で包 括的な労働力の構築に繋がっているか、が考 慮される。差別的慣行の問題も含まれる。	- ジェンダーと人種・民族グループのそれぞれの割合 - 雇用差別に伴う法的手続きに伴う金銭的損失の額 - 人材の採用と維持への取り組みについての議論

SASBスタンダードの開示要求事項（人的資本関連）

人的資本に関する具体的指標（例）

<電子商取引>

トピック	指標	カテゴリー	単位	コード
従業員の採用、インクルージョンとパフォーマンス	従業員エンゲージメント率	定量的	%	CG-EC-330a.1
	(1) 自発的離職率 (2) 非自発的離職率	定量的	割合	CG-EC-330a.2
	性別及び人種・民族グループの割合 (1) 管理職 (2) 技術職 (3) その他の従業員	定量的	%	CG-EC-330a.3
	技術職のH-1ビザ取得率	定量的	%	CG-EC-330a.4

<電気事業・発電>

トピック	指標	カテゴリー	単位	コード
労働安全衛生	(1) 労働災害事故発生割合	定量的	%	IF-EU-320a.1
	(2) 労働災害による死亡率	定量的	割合	
	(3) ヒヤリハット発生率	定量的	%	

Global Reporting Initiative (GRI)

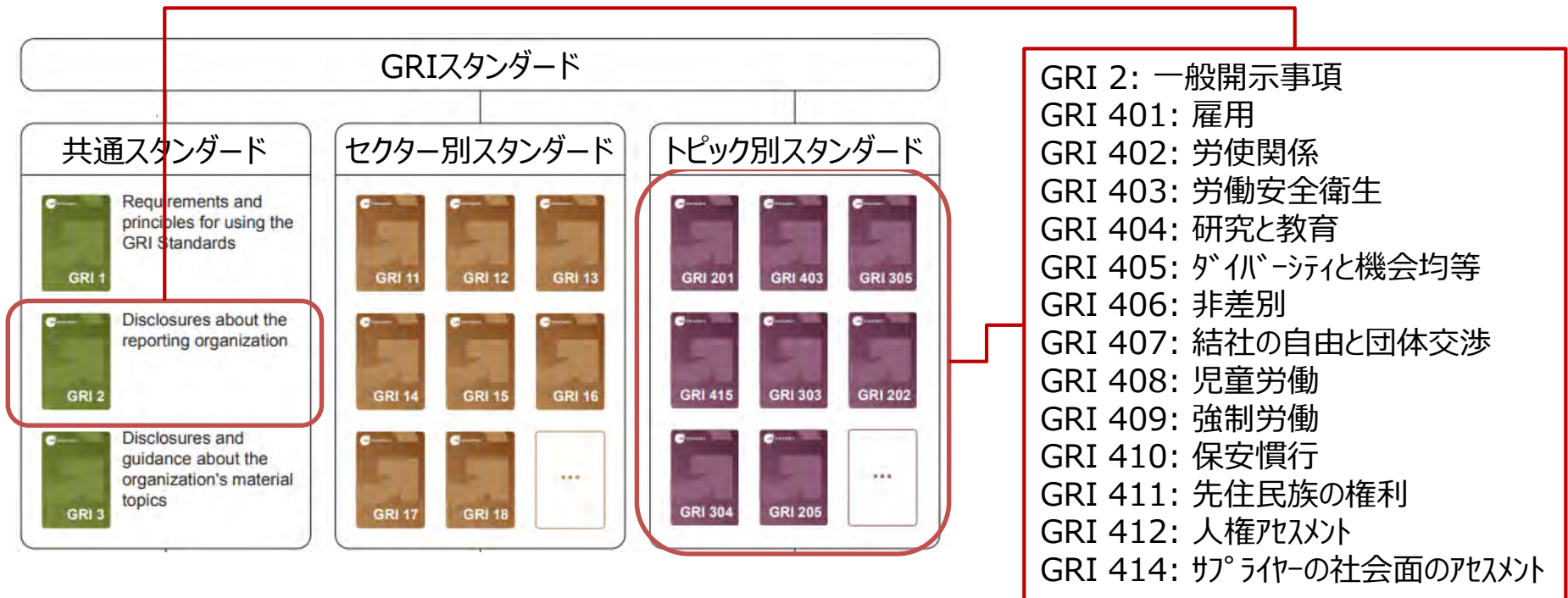
団体の概要

- 1997年に米国で設立。現在の本部はオランダ。組織が経済、環境、社会に与えるインパクトを一般に報告するための「GRIスタンダード」（2000年初版公表）を開発。

GRIスタンダードの特徴

- 細則主義。
- 共通スタンダード、セクター別スタンダード、トピック別スタンダード（経済・環境・社会）から成る。

人的資本に関するGRIスタンダード



GRIスタンダードの開示要求事項（人的資本関連） -1

基準	開示事項	開示要求事項
GRI 2 一般開示事項	2-6 活動、バリューチェーンとその他のビジネス上の関係	- 活動しているセクター - 以下を含むバリューチェーン - 組織の活動、製品、サービス、及び提供市場 - 組織のサプライチェーン - 組織の下流に位置する組織とその活動 - その他の関連するビジネス上の関係 - 上記について、前期からの重要な変化
	2-7 従業員	- 総正社員数、及び性別・地域別内訳 - 総臨時社員数、及び性別・地域別内訳 - 労働時間を保証しない従業員数、及び性別・地域別内訳 - フルタイム従業員数、及び性別・地域別内訳 - パートタイム従業員数、及び性別・地域別内訳 - データ集計に用いた方法論及び前提条件 - データを理解するために必要な文脈情報 - 報告期間中及び報告期間間の重要な変動
	2-8 従業員以外の労働者	- 従業員以外で、組織により業務が管理されている労働者の総数 - 最も一般的な労働者の種類と、組織との契約関係 - 業務の種類 - データ集計に用いた方法論及び前提条件 - 報告期間中及び報告期間間の重要な変動
GRI 202 地域経済での存在感	202-1 地域最低賃金に対する標準新人給与の比率（男女別）	- 従業員の相当部分が最低賃金を条件に報酬を受けている場合、その最低賃金に対する重要事業拠点新人給与の比率（男女別） - 組織の活動に携わるその他の労働者（従業員を除く）の相当部分が最低賃金を条件に報酬を受けている場合、最低賃金を上回る賃金が支払われていることを確認するためにどのような措置を取っているか

GRIスタンダードの開示要求事項（人的資本関連）-2

基準	開示事項	開示要求事項
GRI 202 地域経済での存在感 （続き）	202-1 地域最低賃金に対する標準新人給与の比率（男女別）	- 重要事業拠点を置く地域に地域最低賃金が存在するか否か、それが変動するものか否か（男女別）。参照すべき最低賃金が複数ある場合は、どの最低賃金を使用したか 「重要事業拠点」の定義
GRI 401 雇用	401-1 従業員の新規雇用と離職	- 報告期間中における従業員の新規雇用の総数と比率（年齢層、性別、地域による内訳） - 報告期間中における従業員の離職の総数と比率（年齢層、性別、地域による内訳）
	401-2 正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当	- 組織の正社員には標準支給されるが、非正規社員には支給されない手当（重要事業拠点別）。これらの手当には、少なくとも次のものを含める - 生命保険 - 医療 - 身体障がいおよび病気補償 - 育児休暇 - 定年退職金 - 持ち株制度 - その他 「重要事業拠点」の定義
	401-3 育児休暇	- 育児休暇を取得する権利を有していた従業員の総数（男女別） - 育児休暇を取得した従業員の総数（男女別） - 報告期間中に育児休暇から復職した従業員の総数（男女別） - 育児休暇から復職した後、12ヶ月経過時点で在籍している従業員の総数（男女別） - 育児休暇後の従業員の復職率および定着率（男女別）
GRI 402 労使関係	402-1 事業上の変更に関する最低通知期間	- 従業員に著しい影響を及ぼす可能性がある事業上の重大な変更を実施する場合、従業員および従業員代表に対して、通常、最低何週間前までに通知を行っているか - 団体交渉協定のある組織の場合、通知期間や協議・交渉に関する条項が労働協約に明記されているか否か

GRIスタンダードの開示要求事項（人的資本関連）-3

基準	開示事項	開示要求事項
GRI 403 労働安全衛生	403-1~10 労働安全衛生 (詳細は省略)	403-1 労働安全衛生マネジメントシステム 403-2 危険性 (ハザード) の特定、リスク評価、事故調査 403-3 労働衛生サービス 403-4 労働安全衛生における労働者の参加、協議、コミュニケーション 403-5 労働安全衛生に関する労働者研修 403-6 労働者の健康増進 403-7 ビジネス上の関係で直接結びついた労働安全衛生の影響の防止と緩和 403-8 労働安全衛生マネジメントシステムの対象となる労働者 403-9 労働関連の傷害 403-10 労働関連の疾病
GRI 404 研修と教育	404-1 従業員一人あたりの年間平均研修時間	・ 報告期間中に、組織の従業員が受講した研修の平均時間 (次の内訳による) - 性別 - 従業員区分
	404-2 従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム	・ 従業員のスキル向上のために実施したプログラムの種類、対象と、提供した支援 ・ 雇用適性の維持を促進するために提供した移行支援プログラムと、定年退職や雇用終了に伴うキャリア終了マネジメント
	404-3 業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	・ 報告期間中に、業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合 (男女別、従業員区分別に)

GRIスタンダードの開示要求事項（人的資本関連） -4

基準	開示事項	開示要求事項
GRI 405 ダイバーシ ティと機会均 等	405-1 ガバナンス機関および従業 員のダイバーシティ	- 組織のガバナンス機関に属する個人で、次のダイバーシティ区分に該当する者の割合 - 性別 - 年齢層: 30歳未満、30歳～50歳、50歳超 - 該当する場合には、その他のダイバーシティ指標（例えばマイノリティ、社会的弱者など） - 次のダイバーシティ区分の従業員区分別の従業員の割合 - 性別 - 年齢層: 30歳未満、30歳～50歳、50歳超 - 該当する場合には、その他のダイバーシティ指標（例えばマイノリティ、社会的弱者など）
	405-2 基本給と報酬総額の男女 比	- 女性の基本給と報酬総額の、男性の基本給と報酬総額に対する比率（従業員区分別、重要事業拠点別に） 「重要事業拠点」の定義
GRI 406 非差別	406-1 差別事例と実施した救済措 置	- 報告期間中に生じた差別事例の総件数 - 事例の状況と実施した措置。次の事項を含む - 組織により確認された事例 - 実施中の救済計画 - 実施済みの救済計画と、定期的な内部マネジメント・レビュー・プロセスにより確認された結果 - 措置が不要となった事例
GRI 407 結社の自由 と団体交渉	407-1 結社の自由や団体交渉の 権利がリスクにさらされる可 能性のある事業所およびサ プライヤー	- 労働者の結社の自由や団体交渉の権利行使が、侵害されたり著しいリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー。次の事項に関して - 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 - リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域 - 結社の自由や団体交渉の権利行使を支援するため、組織が報告期間中に実施した対策

GRIスタンダードの開示要求事項（人的資本関連）-5

基準	開示事項	開示要求事項
GRI 408 児童労働	408-1 児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	- 次の事例に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー - 児童労働 - 年少労働者による危険有害労働への従事 - 児童労働に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー（次の観点による） - 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 - リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域 - 児童労働の効果的な根絶のために報告期間中に組織が実施した対策
GRI 409 強制労働	409-1 強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	- 強制労働に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー。次の事項に関して - 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 - リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域 - あらゆる形態の強制労働を撲滅するために報告期間中に組織が実施した対策
GRI 410 保安慣行	410-1 人権方針や手順について研修を受けた保安要員	- 組織の人権方針や特定の手順およびその保安業務への適用について正式な研修を受けた保安要員の割合 - 保安要員の提供を受けている第三者組織に対して同様の研修要件を適用しているか否か
GRI 411 先住民族の権利	411-1 先住民族の権利を侵害した事例	- 報告期間中に、先住民族の権利を侵害したと特定された事例の総件数 - 事例の状況と実施した措置（次の事項を含める） - 組織により確認された事例 - 実施中の救済計画 - 実施済みの救済計画と、定期的な内部マネジメント・レビュー・プロセスにより確認された結果 - 措置が不要となった事例

GRIスタンダードの開示要求事項（人的資本関連）-6

基準	開示事項	開示要求事項
GRI 412 人権アセスメント	412-1 人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所	人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所の総数とその割合（国別に）
	412-2 人権方針や手順に関する従業員研修	- 人権方針や事業所に関わる人権側面に関する手順について、報告期間中に従業員研修を実施した総時間数 - 人権方針や事業所に関わる人権側面に関する手順について、報告期間中に従業員研修を受けた従業員の割合
	412-3 人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約	- 人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約の総数と割合 「重要な投資協定」の定義
GRI 414 サプライヤーの社会面のアセスメント	414-1 社会的基準により選定した新規サプライヤー	社会的基準により選定した新規サプライヤーの割合
	414-2 サプライチェーンにおけるマイナスの社会的インパクトと実施した措置	- 社会的インパクト評価の対象としたサプライヤーの数 - 著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的）があると特定したサプライヤーの数 - サプライチェーンで特定した著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的） - 著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的）があると特定されたサプライヤーのうち、評価の結果、改善の実施に同意したサプライヤーの割合 - 著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的）があると特定されたサプライヤーのうち、評価の結果、関係を解消したサプライヤーの割合およびその理由

World Economic Forum

団体の概要

- 1971年に設立された非営利財団。スイス・ジュネーブに本部を置く。

基準の特徴

- 細則主義。
- 2020年9月、「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して～」と題した報告書を公表。

WEF：ステークホルダー資本主義指標

- 21の中核指標と34の拡大指標から構成され、①ガバナンス、②地球、③人、④繁栄の4分野に分類されている。

表：「ガバナンスの原則」の中核指標

ガバナンスの目的	目的の設定
ガバナンス機関の質	ガバナンス機関の構成
ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーに影響を与えるマテリアル・イシュー
倫理的行動	汚職防止
	倫理的助言と通報制度の保護
リスクと機会の監督	リスクと機会のビジネスプロセスへの統合

表：「地球」の中核指標

気候変動	温室効果ガス排出量
	TCFD提言の実施
自然の喪失	土地利用と生態系への配慮
淡水利用の可能性	水ストレス地域における水消費量及び取水量

表：「人」の中核指標

尊厳と平等	多様性とインクルージョン
	給与の平等
	賃金水準
	児童労働、強制労働のリスク
健康とウェルビーイング	健康と安全
将来のためのスキル	教育訓練

表：「繁栄」の中核指標

雇用と富の創出	雇用者数と比率
	経済的貢献
	金融投資への貢献
より良い製品とサービスのイノベーション	研究開発費総額
コミュニティと社会の活力	納税総額

WEF: ステークホルダー資本主義指標

「人」分野の中核指標

テーマ	中核指標	開示事項	出典
尊厳と平等	多様性とインクルージョン (%)	従業員区分別の、年齢層、ジェンダー、その他の多様性の指標（エスニシティ等）からみた、雇用割合	GRI-405-1b
	賃金の平等 (%)	平等に関する優先分野で、重要な事業拠点別の従業員区分（ジェンダー、エスニシティ、その他の該当分や）の基本給と報酬の比率	GRI-405-2より抜粋
	賃金水準 (%)	1. 地域の最低賃金と比較した、ジェンダー別の標準初任給の比率 2. 最高経営責任者（CEO）を除く従業員の年間総報酬の中央値と、CEOの年間総報酬との比率	GRI 202-1、 ドッド・フランク法、米国 証券取引委員会法令 より改変
	児童労働、強制的労働のリスク	自社及びサプライヤーの業務において、児童労働・強制的労働に関わる重大なリスクがあると考えられる場合の説明。こうしたリスクは下記の点に関連して発生する可能性がある。 a) 業務の種類（製造工場等）と、サプライヤーの種類 b) 当該業務を行う国または地域、リスクがあると考えられるサプライヤー	GRI 408-1b, GRI-409-1a
健康とウェルビーイング	健康と安全 (%)	1. 業務上の傷害による死亡・重大な業務上の傷害（死亡除く）・記録対象となる業務上の件数と割合、業務上の傷害の主な種類、労働時間 2. 業務以外での従業員の医療やヘルスケアサービスの利用を、組織としてどのように促進しているか、およびその適用範囲の説明	GRI: 2018 403-9a&b, GRI: 2018 403-6a
将来のためのスキル	トレーニング	1. 報告対象期間における、ジェンダー及び従業員区分別の、1人あたりトレーニングの平均時間（従業員全体へのトレーニング時間の合計÷従業員数） 2. フルタイムの従業員1人あたりの、トレーニングと人材育成の平均費用（従業員全体へのトレーニング費用の合計÷従業員数）	GRI 404-1, SASB HC 101-15

WEF: ステークホルダー資本主義指標 -2

「人」分野の拡大指標 (1)

テーマ	拡大指標	開示事項	出典
尊厳と平等	賃金格差	- フルタイム従業員の基本給・報酬の男女別平均給与格差、及び企業レベルまたは重要な事業拠点別の多様性の指標（例：BAME（黒人、アジア系、マイノリティの人種）の割合） - 国ごとの、組織の重要な業務を行っている最高報酬者の年間総報酬額が、組織の全従業員（当該最高報酬者を除く）の年間総報酬額の中央値に対して占める比率	ジェンダーとエスニシティの賃金格差報告に関する英国政府のガイダンスを参考 GRI 102-38
	差別・ハラスメントのインシデント数（件）と金銭的総損失額（\$）	差別・ハラスメントの件数、その性質と対応、下記事項に関連する法的手続きの結果生じた金銭的損失の総額 a) 法律違反 b) 雇用差別	GRI 406-1, SASB FR-310a.4 より抜粋
	結社の自由と団体交渉のリスク（%）	- 団体交渉協定の対象となっている現役労働力の割合 - そのリスクに対処するために組織がとった措置を含む、結社の自由と団体交渉の権利がリスクにさらされているサプライヤーへの評価に関する説明	SASB CN0401-17, GRI 407-1, WDI 7.2
	人権レビュー、苦情の影響と現代の奴隷制度（件、%）	- 国別の、人権レビューまたは人権影響評価の対象となった事業の総数と割合 - 報告期間中に報告された、顕著な人権問題に関連した影響を伴う苦情の件数と種類、および影響の種類に関する説明 - 児童労働、強制労働または強制的労働の事例について、重大なリスクがあると考えられる事業及びサプライヤーの数と割合。こうしたリスクは、下記の点に関連して発生する可能性がある。 a) 事業の種類（製造工場等）と、サプライヤーの種類 b) リスクがあると考えられる事業やサプライヤーのある国や地域	GRI 412-1, 国連指導原則, GRI 408-1a, GRI 408-1a及び GRI 409-1より抜粋 WDI 7.5
	生活賃金（%）	企業が事業を展開している国や地方の従業員や請負業者の生活賃金に対する、現在の賃金	MIT 生活賃金ツール, EPIC

WEF: ステークホルダー資本主義指標 -3

「人」分野の拡大指標 (2)

テーマ	拡大指標	開示事項	出典
健康とウェルビーイング	業務上のインシデントが組織に与えた金銭的影響額 (件、\$)	業務上のインシデントの数と種類に、1件あたりの従業員と雇用主への直接費用を乗じて算出 (規制当局からの措置や罰金、物的損害、医療費、従業員への補償費用を含む)	欧州委員会、オーストラリア労働安全庁の指標より抜粋
	従業員のウェルビーイング (件、%)	- 全従業員と労働者における、業務上の健康障害による死亡数、記録対象となる業務上の健康障害数、業務上の健康障害の主な種類 - 健康とウェルビーイングの「ベストプラクティス」プログラムへの従業員の参加率 - 全従業員の欠席率 (AR)	GRI: 2018 403-10a&B, EPIC, GRI 2016 403-2aより抜粋
将来のためのスキル	埋まっている熟練職のポジションの数 (件、%)	- 埋まっている熟練職のポジションの数 (件) - 埋まっている熟練職のポジションのうち、未経験者を採用してトレーニングする予定のポジションの割合 (%)	WBCSD影響測定フレームワーク方法論バージョン1.0 (2008)
	トレーニングの金銭的影響 (トレーニングによる収益力の強化) (%、\$)	- 給与支払いに占める、トレーニングへの投資額の割合 (%) - 収益の増加、生産性向上、従業員エンゲージメント、社内採用率等からみた、トレーニングと人材開発の効果	OECDから抜粋 WDI 5.5

International Organization of Standardization (ISO30414)

団体の概要

- 国際規格ISOの策定を目的とする非政府機関

基準の特徴

- 細則主義
- 2019年1月、人的資本マネジメントに関する規格ISO30414を発行。

ISO30414：人的資本マネジメントー内部及び外部の人的資本報告に関するガイドライン

- 労働力のサステナビリティをサポートするため、人的資本の組織への貢献度を検討し、透明化することを目的に策定。
- 以下の11項目について内部向け・外部向けにそれぞれ開示すべき指標を設定。

- | | |
|----------------|--------------|
| • コンプライアンスと倫理 | • 生産性 |
| • コスト | • 採用、流動性、離職率 |
| • ダイバーシティ | • スキルと能力 |
| • リーダーシップ | • 後継者計画 |
| • 組織文化 | • 従業員の可用性 |
| • 組織の健康・安全・幸福度 | |

米国の動向①:人的資本に関する開示規制の導入

- 2020年8月、米国証券取引委員会（SEC）はRegulation S-K（非財務情報に関する規則）を改正し、上場企業に対して人的資本に関する開示を新たに義務づけ、11月から適用開始。
- 従来から定めがあった従業員数の開示に加え、企業のビジネスを理解するために重要な範囲において、人的資本に関する説明、企業が事業の運営において重視する人的資本に関する施策・目的の開示を求めている。
- 一方で、人的資本の管理に係る開示に含まれる指標や目的が、時間の経過や企業の事業展開地域、事業戦略により大きく変化する可能性があることを踏まえ、詳細な規定は見送られた。

Regulation S-Kの改定箇所

第101項(c)

(2) Discuss the information specified in paragraphs (c)(2)(i) and (ii) of this section with respect to, and to the extent material to an understanding of, the registrant's business taken as a whole, except that, if the information is material to a particular segment, you should additionally identify that segment.

(i) 省略

(ii) A description of the registrant's human capital resources, including the number of persons employed by the registrant, and any human capital measures or objectives that the registrant focuses on in managing the business (such as, depending on the nature of the registrant's business and workforce, measures or objectives that address the development, attraction and retention of personnel).

（追加部分の和訳）

- ・ 企業の人的資本資源に関する説明（企業による雇用者数を含む）
- ・ 企業が事業運営をする上で重視する人的資本の施策/目的（例えば、企業の事業および従業員の性質に応じた、従業員の育成、採用および維持に対応するための施策・目的）

(参考) Coca-Colaの制度開示書類 (10-K)

- 2021年の米国証券取引委員会 (SEC) による人的資本開示の拡充により、米国上場企業の制度開示書類において人的資本に関する記載が大幅に増加している。

制度開示書類 (10-K) における開示(Coca-Cola)

2020年

Employees

As of December 31, 2019 and 2018, our Company had approximately 86,200 and 62,600 employees, respectively, of which approximately 10,100 and 11,400, respectively, were located in the United States. The increase in the total number of employees was primarily due to the acquisition of Costa Limited ("Costa"). Our Company, through its divisions and subsidiaries, is a party to numerous collective bargaining agreements. As of December 31, 2019, approximately 1,100 employees in North America were covered by collective bargaining agreements. These agreements have terms of three years to five years. We currently anticipate that we will be able to successfully renegotiate such agreements when they expire.

The Company believes that its relations with its employees are generally satisfactory.

2020年の開示から増加された箇所：

- ・ダイバーシティ・公平性・インクルージョン
- ・報酬・福利厚生
- ・リーダーシップ・研修・開発
- ・Covid-19対応

2021年

Human Capital Management

Our people and culture agendas are critical business priorities. Our Board of Directors, through the Talent and Compensation Committee, provides oversight of the Company's policies and strategies relating to talent, leadership and culture, including diversity and inclusion, as well as the Company's compensation philosophy and programs. The Talent and Compensation Committee also evaluates and approves the Company's compensation plans, policies and programs applicable to our senior

executives. In addition, the Management Development Committee of our Board of Directors oversees succession planning and talent development for our senior executives.

Employees

We believe people are our most important asset, and we strive to attract high-performing talent. As of December 31, 2020 and 2019, our Company had approximately 80,300 and 86,200 employees, respectively, of which approximately 9,300 and 10,100, respectively, were located in the United States. The decrease in the total number of employees was primarily due to the Company's strategic realignment initiatives and the impact of the COVID-19 pandemic on our Costa retail stores, partially offset by the January 2020 acquisition of Fairlife, LLC ("Fairlife"). Our Company, through its divisions and subsidiaries, is a party to numerous collective bargaining agreements. As of December 31, 2020, approximately 900 employees in North America were covered by collective bargaining agreements. These agreements typically have terms of three to five years. We currently anticipate that we will be able to successfully renegotiate such agreements when they expire.

Diversity, Equity and Inclusion

We believe that a diverse, equitable and inclusive workplace that mirrors the markets we serve is a strategic business priority and critical to the Company's success. We take a comprehensive view of diversity and inclusion across different races, ethnicities, tribes, religions, socioeconomic backgrounds, generations, abilities, and expressions of gender and sexual identity.

As of December 31, 2020, we had approximately 8,900 employees located in the United States, excluding the employees of Fairlife. Of these employees, 38 percent and 43 percent were female and people of color, respectively.

We are focused on social justice issues, including racial and gender equity, both in the United States and around the world. In 2020, we started implementing a multifaceted racial equity plan in the United States, which set 10-year employee representation goals that reflect the country's racial and ethnic diversity. We also strive to be 50 percent led by women, in addition to growing and developing our female workforce overall. Diversity and inclusion metrics, which highlight progress and drive accountability, are shared with our senior leaders on a quarterly basis, and our Global Women's Leadership Council, composed of 15 female and male executives, focuses on accelerating the development and promotion of women into roles of increasing responsibility and influence.

We also periodically conduct pay equity analyses to help identify any unsupported distinctions in pay between employees of different races, gender and/or age, as permitted by local law. We make adjustments to base pay, where appropriate. Also, during the annual rewards cycle, we perform an adverse impact analysis on base pay, annual incentives and long-term incentives to help ensure fairness.

We support a number of employee business resource groups ("BRGs") that are an integral part of our diversity, equity and inclusion strategy. Our BRGs provide employees with the opportunity to engage with colleagues based on shared interests in ethnic backgrounds, gender, sexual orientation, military service and work roles.

Compensation and Benefits

Through comprehensive and competitive compensation and benefits, ongoing employee learning and development, and a focus on health and well-being, we strive to support our employees in all aspects of their lives. Our compensation programs are designed to reinforce our growth agenda and our talent strategy as well as to drive a strong connection between the contributions of our employees and their pay.

We believe the structure of our compensation packages provides the appropriate incentives to attract, retain and motivate our employees. We provide base pay that is competitive and that aligns with employee positions, skill levels, experience and geographic location. In addition to base pay, we seek to reward employees with annual incentive awards, recognition programs, and equity awards for employees at certain job grades.

We also offer competitive employee benefits packages, which vary by country and region. These employee benefits packages may include: 401(k) plan, pension plan, core and supplemental life insurance, financial courses and advisors, employee assistance programs, tuition assistance, commuter assistance, adoption assistance, medical and dental insurance, vision insurance, health savings accounts, health reimbursement and flexible spending accounts, well-being rewards programs, vacation pay, holiday pay, and parental and adoption leave.

Leadership, Training and Development

We focus on investing in inspirational leadership, learning opportunities and capabilities to equip our global workforce with the skills they need while improving engagement and retention. We provide a range of formal and informal learning programs, which are designed to help our employees continuously grow and strengthen their skills throughout their careers. We offer a variety of programs that contribute to our leadership, training and development goals, including: (1) Coca-Cola U Digital Classrooma hybrid space, equal parts classroom, studio, and online experience that combines the engaged learning environment of a traditional classroom with the flexibility, efficiency and scalability of digital delivery; (2) LinkedIn Learning.

an online learning platform that provides relevant content of more than 16,000 expert-led courses; (3) Opportunity Marketplace, a people-centered technology solution that helps connect project opportunities to interested employees who have the capacity, skills and interest in short-term experiences and assignments; and (4) Emerging Stronger Coaching Program, a customized virtual coaching application that offers access to professional development coaches to support leadership development.

COVID-19 Health Measures

In response to the COVID-19 pandemic, we implemented measures to help ensure the health, safety and security of our employees, while constantly monitoring the rapidly evolving situation and adapting our efforts and responses. Around the world, we are endeavoring to follow guidance from authorities and health officials. This includes having the majority of our office-based employees work remotely, imposing travel restrictions and implementing safety measures for employees continuing critical on-site work including, but not limited to, social distancing practices, temperature checks, health symptom attestations when entering our facilities, and the use of personal protective equipment as appropriate and in accordance with local laws and regulations. Our system and production facilities have also implemented additional cleaning and sanitization routines and split shifts to ensure that we can continue to keep our brands in supply.

(出所)

The Coca-Cola Company, Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934
(For the fiscal year ended Dec.31, 2019)
(For the fiscal year ended Dec.31, 2020)を基に作成

米国の動向②:人的資本開示の法制化

- 2021年6月、米国の証券取引所に上場する企業に対して人的資本の情報開示を求める法案「Workforce Investment Disclosure Act of 2021」が下院を通過、同年9月には上院で公聴会が実施され、審議がされている。
- 法案は従業員に関する情報について、長期的な成長に必要な人材への投資を実施しているかという観点から、具体的な8項目について開示を義務づける内容
- 各項目の開示基準についてはSECが策定するとしている。また、本法律の制定後2年以内に各項目の開示基準が策定できなかった場合には、ISO 30414を開示基準として使う旨を明記している。

開示が提案されている8項目

1. 契約形態ごとの人員数 (Workforce demographic information)
2. 定着・離職、昇格、社内公募 (Workforce stability information)
3. 構成・多様性 (Workforce composition)
4. スキル・能力 (Workforce skills and capabilities)
5. 健康・安全・ウェルビーイング (Workforce health, safety and well-being)
6. 報酬・インセンティブ (Workforce compensation and incentives)
7. 経営上必要となったポジションとその採用の状況 (Workforce recruiting and needs)
8. エンゲージメント・生産性 (Workforce engagement and productivity)

英国の動向:人的資本に関する報告書

- 2020年1月、英国財務報告評議会（FRC）は人的資本に関する報告書を公表。
- 従業員に関する情報の開示に対する投資家のニーズ、及びニーズを満たすために企業に期待される開示内容について、実際の企業の開示例を含め解説している。

報告書で提言された「従業員に関する開示」

大項目	開示・説明項目
ガバナンスと経営	- 取締役会による従業員関連事項の監督、及び従業員への関与手法 - 従業員に関する課題の検討や管理における経営者の役割 - 取締役会による従業員関連事項の検討が、戦略的意思決定に与える影響
ビジネスモデルと戦略	- 企業が考える従業員の範囲（全従業員数、従業員の構成（サプライチェーンにおける雇用構成（直接／契約／それ以外）を含む） - 企業が戦略的資産として従業員に投資しているかどうか、及び当てはまる場合はどう投資するか - 従業員がどう組織の価値を生み出すか、及び当該価値を高める機会があるか - 従業員モデルがビジネスモデルをどう支援しているか - 組織が特定した従業員に関連するリスクと機会が、会社のビジネス、戦略、財務計画にどう影響するか
リスク管理	- 従業員に関連するリスクと機会を特定、評価、管理するための組織のプロセス - 企業にとって最も関連性の高い、従業員に関連するリスクと機会 - ビジネスのどこにリスクと機会が存在し、それらがどう管理されているか
指標と目標	- 従業員の理解に最も関連する指標（指標の特定方法を含む） - 価値提供のために企業が従業員をどう動機付けしているか（従業員に関連する課題とパフォーマンスの管理に使用される目標を含む） - 経営トップがどのように望ましい文化を推進しているか（従業員による積極的参加がどう達成されたかを含む） - 従業員雇用人数、定着率/離職率（予定したもの・望まれないものの両方）、労働環境に適用される価値、労働文化のモニター指標を含む） - 報酬その他利益の説明、及び研修・能力開発、昇進に関する統計の開示

事例①：三井化学（1/3）

- 三井化学は、統合報告書において経営戦略（価値創造戦略）の一環として人材戦略を位置づけた上で、具体的な優先課題・実行すべき方策を記載している。

人材戦略上の優先課題特定

価値創造戦略

人材戦略

2021年度、私たちのVISION 2030策定を踏まえ、さらなる「事業ポートフォリオ変革の追求」等の新たな基本戦略を実現していくためには、組織・人材に影響を与え得る内外環境変化（デジタル化、少子高齢化・個人のキャリア意識の変化、新しい働き方、人的資本に関する情報開示等）をスピーディーに捉える必要があります。その上で、VISION 2025下で力を入れて推進してきた「人材の獲得・育成・リテンション」「従業員エンゲージメント向上」「グループ・グローバル経営強化」等を引き続き優先課題として位置づけ、実行すべき9つの方策をベースに、グループ・グローバルにおいて各種施策の具現化の加速を進めていきます。

今後も、内外環境変化にアジャイルに対応しつつ、多様なポテンシャルを持ったグループ全社員一人ひとりが、自律的にキャリア形成を行うための基盤となる環境整備を加速させていきます。また、グループ全社員のさらなるエンゲージメント向上を目指し、個の力を最大限引き出すことで、“挑戦し学習し続ける組織”に自らを変革し続けていきたいと考えています。

自社の長期戦略（VISION2030）の策定・基本戦略にあわせて、人材戦略上の優先課題・方策を特定

人材戦略上の優先課題と実行すべき方策

優先課題	実行すべき方策		
1. 人材の獲得・育成・リテンション	グループ内のキャリア機会開示	育成機会の提供	競争力のある報酬水準
2. 従業員エンゲージメント向上	ミッション・ビジョン・バリュー共有	自律的キャリア意識の醸成	組織⇄社員の対話強化
3. グループ・グローバル経営強化	最適な人員計画	M&A対応強化	従業員・投資家との対話強化

（出所）2020年版三井化学レポート、三井化学グループESGレポート2020を基に作成。

事例①：三井化学（2/3）

- その上で、人材戦略の一環として取り組む優先課題について、課題に対応する施策の進捗状況を図る独自の管理指標として「後継者準備率」を示している。

企業固有のKPIの設定

優先課題1

人材の獲得・育成・リテンション

キータレントマネジメント 一次世代を担う経営者候補の獲得・育成

事業ポートフォリオ変革の追求を実現し得る人材や、ソリューション型ビジネスモデルの構築を担うバズファインダー（開拓型人材）などの獲得・育成・リテンションは、人材戦略上、喫緊の優先課題と考えています。その課題に対応すべく、当社グループは「キータレントマネジメント」を2016年度からグループ・グローバル共通の仕組みとして導入し、運用しています。

本取り組みでは、毎年度、グループ全体を対象とした部門別および全社人材育成委員会を開催し、グループ・グローバルレベルで次世代を担う経営者候補等を選抜した上で、候補者ごとに個別育成計画を策定し、育成機会の創出や戦略的異動・配置等を実行しています。

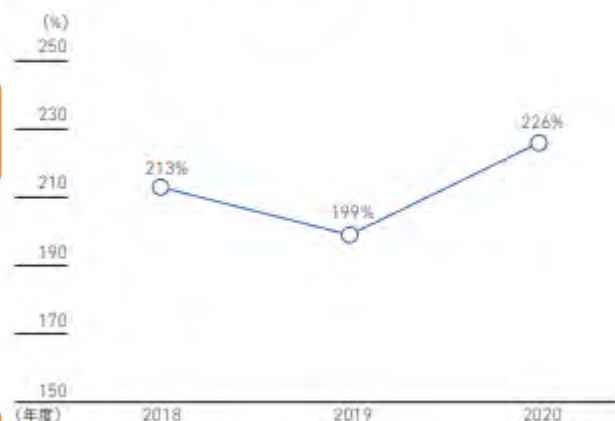
また、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、経営者候補の戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」

を、全社人材育成委員会で認定し、当該ポジションについて、後継者計画を作成しています。現在、グループ・グローバルで約120程度の戦略重要・育成ポジションを定めており、職務が求める人材要件に応じたタレントを、社内外から登用しています。中でも、「戦略重要ポジション」については、「後継者準備率」を管理指標として設定し、後継者計画の実効性を経年評価しています。

「キータレントマネジメント」および戦略重要ポジション後継者計画の取り組み状況については、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、毎年度、取締役会に報告する仕組みとして位置づけ、社内外取締役からの指摘事項を踏まえ、当該施策の実効性を担保しています。

* 後継者準備率：戦略重要ポジションに対する後継者候補数 ÷ 戦略重要ポジション数

戦略重要ポジション後継者準備率



全社戦略遂行上重要なポジションについて、後継者候補数の比率の管理指標として「後継者準備率」を設定。経年評価を通じて、後継者育成計画の実効性担保を図っている。

事例①：三井化学（3/3）

- また、人材戦略の一環として取り組む優先課題として「従業員エンゲージメント向上」を示した上で、GRI等が公表する人的資本に関する指標と対照させている。

従業員エンゲージメント

優先課題2 従業員エンゲージメント向上 エンゲージメント調査と組織開発

2018年、個々人のエンゲージメントレベルを測り、その背景にある因果を特定するため、グループ・グローバル全従業員を対象とした、「第1回グローバル従業員エンゲージメント調査」を実施しました。87%のグループ従業員が調査に回答し、その結果から“安全文化”や“自律性”、“権限移譲”を尊重するといった、当社グループのユニークな強みが明らかになる一方、“ラーニングおよび自己開発”、“経営陣との対話”といった課題が浮かび上がってきました。

これら課題に対して、例えば2020年から、グループ・グローバル約1,000人を対象にオンラインラーニングプラットフォーム

であるLinkedIn Learningのトライアル実施等を行っています。また、各本部・事業部・会社単位においても、調査以降90%以上の組織において、各組織固有の問題を特定し優先課題を設定した上で、対話機会の創出・オフサイト活動の展開・人材育成ローテーションポリシーの策定等、多様なポストサーベイアクションを展開しています。

2021年度には、「第2回グローバル従業員エンゲージメント調査」を実施します。本調査は、2～3年ごとに継続実施し、実効性のあるアクションの展開を目指します。

GRI 102-43 では、従業員を含むステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法の開示を求めている。

ESGレポートの記載（GRI対照表）

102-43 ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法

該当箇所

[ステークホルダー](#) >

（出所） 2020年版三井化学レポート、三井化学グループESGレポート2020を基に作成。

事例②：旭化成（1/2）

- 旭化成は、統合報告書において、経営戦略の一環として人材戦略を位置づけた上で、専門性が高く、新事業創出・事業強化に関与が期待される人材を「高度専門職」と定義して、人材ポートフォリオ確保の取組を説明している。

高度専門職制度

人材戦略において、人材マネジメント力の強化と並んで重要なのが、個々の従業員の専門性を高め続けることです。当社グループでは、新事業創出、事業強化へ積極的に関与し、貢献すると期待できる人材を「高度専門職」として任命、育成、処遇することで、社内外に通用する専門性の高い人材の層を厚くする「高度専門職制度」を積極的に活用しています。本制度では高度専門職を5つの区分に定義しており、それぞれの役割を明確にするとともに処遇を向上させ、人材の成長を促すと同時に優秀な外部人材を獲得するための

仕組みとしています。また、各領域における高度専門職の後継者育成計画(サクセッションプラン)を策定し、事業の強化と人材育成をリンクさせ、競争力の強化につなげていきます。

高度専門職における人材ポートフォリオ

事業横断で強化すべき技術領域を「コア技術領域」として特定し、各コア技術領域を牽引する技術者を高度専門職に任命します。今後5～10年先の事業拡大・事業創出を目指す

し、当社グループの競争力の源泉として培ってきたコア技術・生産技術・ノウハウ、事業プラットフォーム・多様なマーケットチャネル・ビジネスモデルを整理した結果、2021年度に新たにバイオ領域を加えて、下記の12領域を事業横断のコア技術領域として特定しています。また、各事業固有の領域や、全社横断的な重要職能領域(コアプラットフォーム領域)についても専門家として社内で育成すべき領域・職種を特定し、その領域を牽引する人材を高度専門職に任命しています。

重要な指標として「高度専門職人数」を設定。
処遇上重視する方針と併せて、経年的な人数変化を開示。

高度専門職人数
(人)



事例②：旭化成（2/2）

- また、人材戦略の一環として取り組む優先課題・施策として「健康経営」を示した上で、SASB、GRI等が公表している人的資本に関する指標と対照させている。

健康経営目標

健康経営目標

健康経営の目的達成のためには、「従業員の活躍・成長機会等の創出」「個人／組織活性化」が重要であると考えています。

「従業員の活躍・成長機会等の創出」のために、従業員の休業日数の削減を進めます。さらに、休業日数の削減だけでは、健康経営を進める上で不十分であると考え、出社している「個人／職場の活性化」を進めていきます。

また、生産性向上の観点からプレゼンティーズム※1の多くを占めている「睡眠」の質・量の向上にも取り組みます。

このようなことから、当社グループでは、①従業員の活躍・成長機会等の創出（休業率の改善＝メンタルヘルス不調、生活習慣病重症者、メタボリックシンドローム該当者、がん、禁煙への対策）、②個人・組織活性化（ワーク・エンゲージメント※2の向上）、③睡眠の質・量向上を、主要な健康経営目標の項目に設定しました。

※1 プレゼンティーズム：出勤しているが、心身の健康上の問題でパフォーマンスが上がらない状態。従業員の生産性を測るWHO-HFQを用いた経済産業省の研究において、プレゼンティーズムが健康関連コストの6-8割を占めるとの報告がある。

※2 ワーク・エンゲージメント：仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、熱意・没頭・活力の3つの構成要素からなります。

Webサイト・SASB対照表の記載

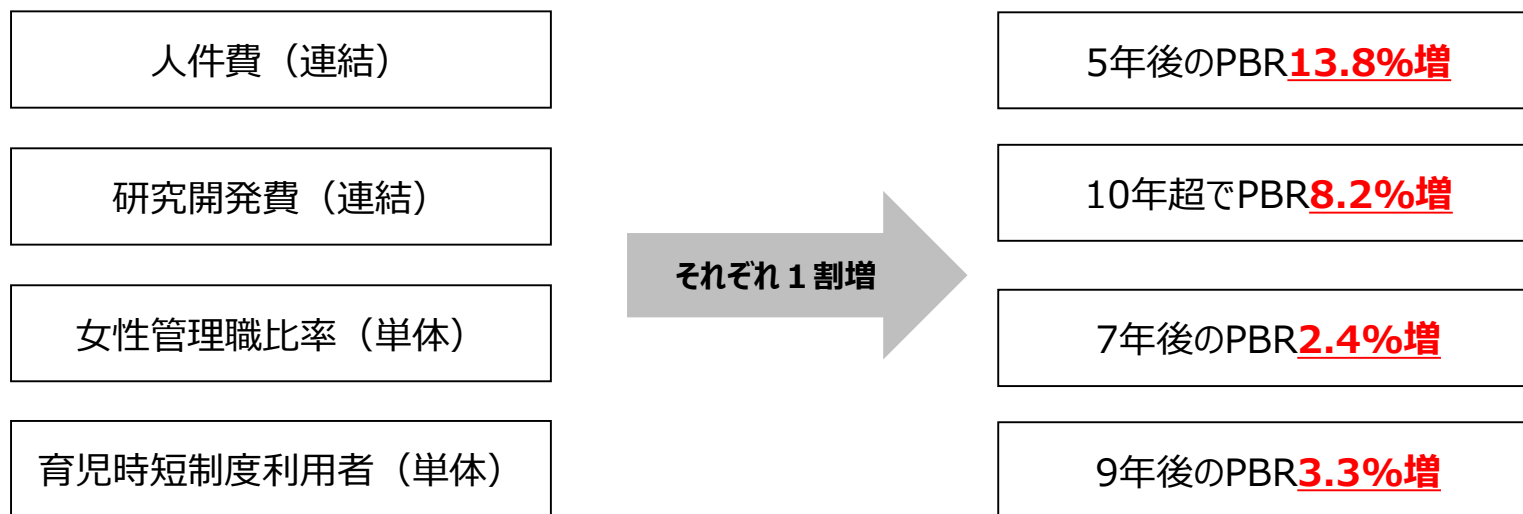
(a) 直接雇用者および(b) 契約雇用者の(1)全記録可能な事故率(TRIR)および(2)死亡率	Rate	RT-CH-320a.1	労働安全衛生および健康経営>労働安全衛生>労働災害発生状況
従業員および契約労働者の長期(慢性)健康リスクへの暴露を評価、監視、および削減する取り組みの説明	n/a	RT-CH-320a.2	労働安全衛生および健康経営>健康経営>健康経営目標

(出所) 旭化成グループ サステナビリティレポート（2021）・Webサイトを基に作成。

事例③：エーザイ

- エーザイは「価値創造レポート2021」において、88種類のESG関連の自社KPIデータと、過去28年分のPBR（株価純資産倍率）のデータ等を用い、ESG関連のKPIとPBRの相関関係を分析。
- 分析結果として、人件費を1割増やすとPBRが5年後に13.8%増加、研究開発費を1割増やすとPBRが10年超で8.2%増加、女性管理職比率を1割増やすとPBRが7年後に2.4%増加することを示している。

ESG関連のKPIがPBRに与える影響の分析



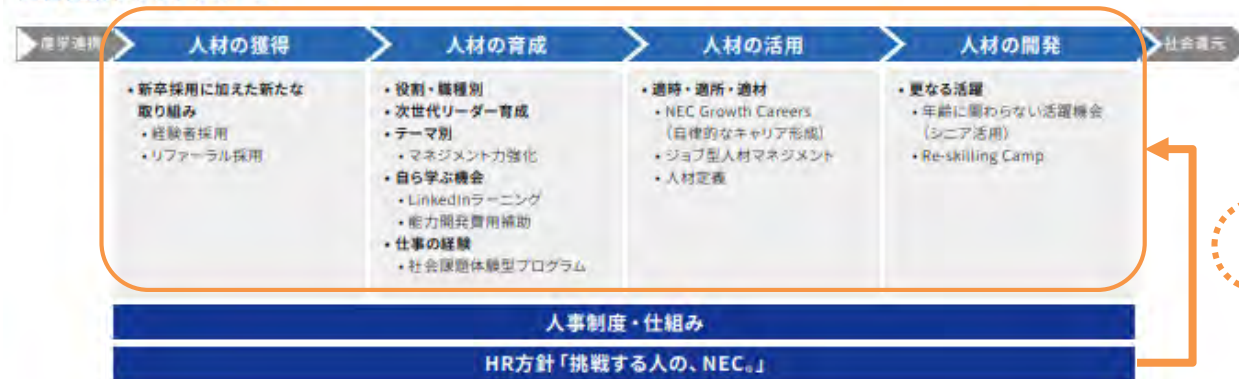
（注）エーザイは自社のESGのKPI（88種類）につき、データが入手可能な限り遡り（平均12年分）、時系列データを抽出（1088個）。これらデータの対数値とコントロール変数であるROEの対数値を説明変数とし、連結PBR（過去28年分）の対数値を被説明変数とした重回帰分析を実施。「価値創造レポート2021」では、データ観測数10以上、p値5%未満、t値2以上、 R^2 0.5以上を統計的に有意な水準とし、連結PBRと有意な正の関係を持つ14個のESG KPIに絞って分析結果を開示。上記図は開示されたESG KPIのうち4個につき、その概要を表示したもの。

事例④ : NEC (1/3)

○ NECは、人的資本に関する企業グループとしての基本方針に沿った人材育成プラットフォームの全体像を示している。

人材戦略方針

人材育成プラットフォーム



HR方針の具体的内容



Right Time, Right Position, Right Person

多様な挑戦機会

基本理念は、適時・適所・適材。多様な挑戦の機会が提示され、それを掴むことで自分らしいキャリアを柔軟に構築できる。

Keep Growing with Code of Values

限らない成長機会

高みを目指す姿勢があれば、自分の能力をどこまでも伸ばし、成長し続けられる。

Pay for Performance

フェアな評価／次へ繋がるリワード

成果はフェアに評価され、正当な報酬、次への成長機会やポジションなどで報いられる。

Workplace, Culture, Benefit for the Best Performance

ベストを尽くせる環境／文化

働きやすい環境やカルチャー、QOLの充実をサポートする制度があり、全力で挑戦できる。

事例④ : NEC (2/3)

- 人材育成プラットフォームの全体像とフェーズ（獲得・育成・活用・開発）に対応する具体的な取組について、人材育成プログラムへの参加人数等と合わせて示している。

人材戦略方針



● 人材の獲得

新卒一括正社員採用に加えた多様な人材獲得の取り組み

優秀な人材に対して学歴別初任給ではなく、本人が担う役割に応じた報酬水準で処遇をする新たな仕組み（新卒ジョブ型採用）を導入しました。

新卒を含む若手のトップ研究者を対象に、市場価値を考慮した報酬上限のない選択制研究職プロフェッショナル制度を開始しています。

キャリア採用の増加（2020年度約400人）とリファーマル採用の導入

「適時・適所・適材」を実現すべく、人材活用の在り方を大胆に変えようとしています。外部人材の活用もその1つで、ビジネス戦略を即実行するためにキャリア採用を拡大しています。2020年度には人材紹介会社のみならずNEC従業員の人脈を活用した採用制度（リファーマル採用）を導入しました。2020年度は5人がこの制度で入社しました。

● 人材の育成

次世代リーダーシップ育成

人材発掘

次世代リーダー像とポテンシャル要件を明確化し、グローバルレベルで有望人材を約1,000人リストアップ。役員間で有望人材について議論を行う「Talent Talk」や事業戦略に基づき組織設計と人材の配置について議論を行う「People & Organization Discussion」を展開し、ビジネスニーズと育成を両立させるホットポジションに有望人材をアサインすることで、ビジネス成果のスピード化と育成のインパクトの最大化を狙っています。

グローバルでの人材育成

リーダーシップポジションにグローバルで通用する人材をアサインするためにグローバルでのリーダーシッププログラムを開発しました。

「Senior Leader Program」では、9の地域と国から15人、「Rising Leader Program」では、10の地域と国から21人が参加しました。

役員を巻き込んだ育成プログラム

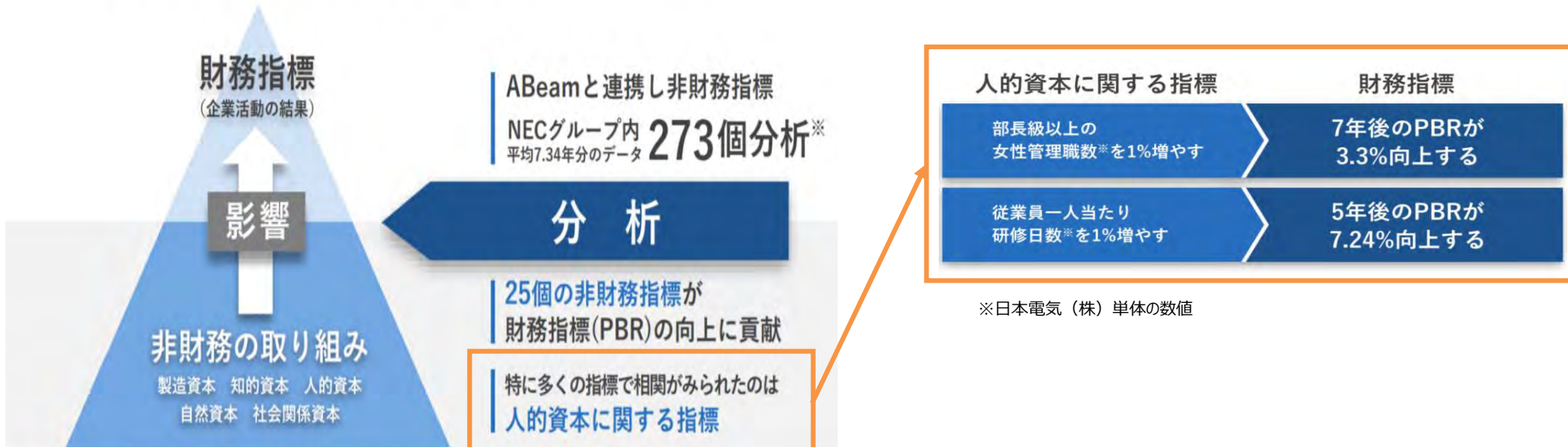
日本のみならず多様なバックグラウンドのある役員によるグルーブメンタリングを開始しました。2020年度は8人の役員メンターに対し、48人のメンティーが参加しました。

事例④：NEC（3 / 3）

- また、エーザイの分析モデルを参考に、2021年12月のESG説明会において、非財務指標がPBRに与える影響の分析を紹介。
- これによると、部長級以上の女性管理職と従業員一人当たりの研修日数をそれぞれ1%増やすとPBRがそれぞれ7年後に3.3%増加、5年後に7.24%増加すると説明している。

非財務指標がPBRに与える影響の分析

非財務指標の財務指標(PBR)への影響を分析



※分析モデル：「樹モデル」*CFOポリシー第2版(中央経済社2021)*、樹(2020) / 分析実行：アビームコンサルティング株式会社、Digital ESG Platform

○ Jフロント・リテイリングは、「価値協創ガイダンス」を参考に、自社の競争優位を支える人的投資の内容や企業価値への貢献への考え方を示している。

当社は、新たな中期経営計画に掲げるサステナビリティ経営を推進し、経営目標を達成するための最大の経営資源は「人」であり、人材の成長なくして企業の持続的な成長・発展はないと考えています。「従業員は宝(財)」であると位置づけ、その個性と能力を最大限に引き出し、人材力を開発する“人材開発企

業”の実現を目指していきます。同時に多様性を尊重し、多様で柔軟な働き方の環境を整えることによって、従業員一人ひとりが働きがい・やりがいや幸せを実感できる企業でありたいと考えています。

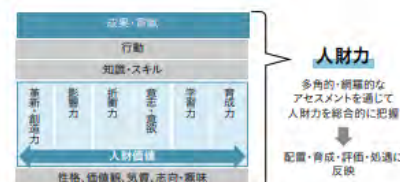
Diagram illustrating the Human Resource Strategy Framework:

- Top Level:** グループビジョン (Group Vision) leads to 中期経営計画 (Medium-term Business Plan), which leads to 人財戦略 (Human Resource Strategy).
- External Risks (外的リスク):**
 - 雇用環境の変化 (Changes in employment environment)
 - 働き方改革 (Work style reform)
 - 価値観の多様性 (Diversity of values)
 - 社会的要請 (Social demands)
 - 安全・安心な職場環境 (Safe and secure work environment)
- Internal Risks (内的リスク):**
 - 要員構造の変化 (Changes in staff structure)
 - 次世代・専門人材の不足 (Shortage of next-generation and specialized talent)
 - 組織風土・企業文化の変革 (Transformation of organizational atmosphere and corporate culture)
- Human Resource Strategy (人財戦略) Components:**
 - 多様な人材の採用と専門人材の育成 (Recruitment and training of diverse talent and specialized talent)
 - 多様な人材の戦略的な配置・活用 (Strategic deployment and utilization of diverse talent)
 - 人材強化に繋がる人事制度の再構築 (Reconstruction of HR systems leading to talent strengthening)
 - 働き方改革の推進 (Promotion of work style reform)
 - 価値観の多様化への対応 (Response to diversification of values)
 - 要員構造変化への対応 (Response to changes in staff structure)
 - 安全・安心な職場環境の構築 (Building a safe and secure work environment)
 - 挑戦・創造を導ぶ組織風土・文化の醸成 (Cultivation of organizational atmosphere and culture that leads to challenge and creation)
- Foundational Elements:**
 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進 (Promotion of Diversity & Inclusion)
 - ワーク・ライフ・インテグレーションの実現 (Achievement of Work-Life Integration)

当社は、2020年度から、従来の職務成果主義から、個々の従業員の「人財力」により焦点を当てた人事制度に転換しました。そのため「採用」から「配置」「育成」「評価・アセスメント」「処遇・労働条件」にいたるまで、常に人材開発を基軸とした人事運営を行っています。

「人財力」とは、成果発揮につながる行動や専門性の高い知識・スキル、その基盤となる職務遂行能力、変革推進に向けたエネルギーや学習行動、基盤となる性格・気質までの総合的な力

です。特に成果・貢献に直結する職務遂行能力や新たな価値創造する力を「人財価値」として定義し、重視しています。



(出所) Jフロント・リテイリング 統合報告書2021 を基に作成。

当社は、2021年度から新たな中期経営計画をスタートさせました。「デベロッパー戦略」、「リアルデジタル戦略」、「プライムライフ戦略」、という3つの重点戦略を実行し、成果をあげていくためには、従来の百貨店、SCなどのキャリアで培ってきた能力・スキルだけでは不十分で、再成長に向けた新たな人材力の開発が不可欠です。そのために、従業員の能力開発や専門人材の外部採用強化などに積極的に取り組む一方、より強靱な要員体制の構築に取り組んでいます。

ビジネスモデルの転換に伴い、従業員に求められる役割や能力・スキルも変化します。この「人材力」をベースに従業員と会社が徹底して向き合い、個々の適性や活躍可能性に応じた適材・適所の配置・活用を推進していくことにより、新たな役割・職務での活躍を実現していきます。その過程で若手人材を早期に重要ポストに登用し、仕事・役割を通じて育成を進めていきます。

中長期的な経営計画をもとに最適な要員構成を実現するため、組織・要員構造改革に取り組みます。既存事業のビジネスモデ

仕事・役割

高度な専門性に特化

3年から5年を目途とした異動・担当変更の実施

専門領域の深耕
タフアサイン

他社・他部門異動をスーパージョブ候補に考慮

適性領域の見極め
ストレッチ職務役割

異分野経験
幅広い能力形成

コミュニケーション

キャリア開発

59歳
58歳キャリアコンサルティング

54歳
53歳研修

50歳
48歳キャリアコンサルティング

44歳
43歳研修

39歳
40歳以上希望者キャリア研修

36歳
37歳研修

33歳
30歳研修

27歳
3年次研修

人材開発プログラム (OJT・Off-JT)

OJT・Off-JT

外部企業派遣
外部スクール派遣(公認・附属)

外部セミナー
海外派遣
海外出張研修
海外研修研修

専門人材の育成

JFR経費動向

JFRマネジメント塾

JFRリーダー塾

単任専任入社

チーム研修

若年入社
JFR女性塾
メンター
トレーニング
正式研修(海外研修)
若年人事交流

JFRエントリースクール(入社後2年間)

社外で通用する知識・スキル・スタンスを身につける

先輩リーダー・基幹人材となる

仕事・役割を通して個人が成長する

キャリアへの想いをアピールする

自分のキャリアをデザインする

ル改革や事業の戦略ポジションの変更に伴い、中期経営計画に掲げる新たな重点戦略領域に、人財を傾斜配置していきます。同時に①専門人材のキャリア採用強化、②従業員一人ひとりの人財状況(経歴や適性等)を踏まえたグループ横断的な配置・活用、③新たな職務開発や社外キャリア開発支援などに取り組みます。

当社では、「人は仕事を通じて成長する」という考えのもと、採用・配置・評価・育成の4つの要素を連動させ、成長のエンジンとなるエネルギーを高め、人材の育成はもたせています。研修制度については、キャリアステージやライン登用時に行う全体研修とともに、次期経営人材の育成を目的とした「JFR塾」など選抜型研修を実施しています。2020年度はコロナ影響により一部休校またはリモート開催、また従業員向けの自己啓発講座として「キャリアサポートカレッジ」を充実させ、受講終了で会社からの補助が受けられる仕組みとしています。受講者は増加傾向で、2020年度はグループ全体で1,038名が受講しました。従業員は「自ら学ぶ」という姿勢と組織風土の醸成につながっています。今後はグループ共通の育成体系を再構築し、事業領域にかかわらず、汎用性の高い内容を充実させていきます。

人的資本の教育・育成・資源配分方針に関する説明（ガイダンス4.2.1.15）

○ 積水ハウスは、人材育成の全体像を時系列で示した上で、各時点において求める人材と、その育成に関する取り組みを示している。

48

事例⑦ : Intel

- Intelは、制度開示で求められている人的資本の開示内容に加えて、教育・研修について自社の任意開示書類において、より詳細な情報を開示・説明している。

制度開示（10-K）：総論記載

Growth and Development

We invest significant resources to develop the talent needed to remain at the forefront of innovation and make Intel an employer of choice. We offer extensive training programs and provide rotational assignment opportunities. We implemented a new performance management system to support our culture evolution and to increase focus on continuous learning and development. Through our regular Employee Experience Surveys, employees can voice their perceptions of the company and their work experience, including learning and development opportunities. Our undesired turnover rate was 4% in 2020.

任意開示（10-K）：具体的な取組・指標を含めた記載

Growth and Development

At Intel, curiosity drives us to change the world. Our employees feed that curiosity by expanding their skills, strengthening their leadership abilities, and taking advantage of our extensive training programs and rotational opportunities. Each year, we deliver a portfolio of learning resources that help employees keep their skills up-to-date and on the cutting edge to focus on continuous learning and development.

We also provide financial assistance for job-related degrees and coursework, as well as support to enable employees to attend industry conferences.

バーチャル研修への移行、
管理者層への新たな研修
導入、OJTの説明等の詳
細を説明

2020 was a pivotal year in learning and development, with the shift to 100% virtual training and the addition of more comprehensive development opportunities for all employee segments. For managers and executives in particular, we introduced new programs to inspire their commitment to Intel's new purpose and values and equip them to lead through our corporate transformation. Each year, we also create on-the-job development opportunities through rotation or temporary assignment programs. Our web-based development tool enables employees to apply for part-time or temporary assignments across the company. In addition, our US sabbatical program creates growth opportunities through job coverage assignments that enable employees to work in different Intel organizations or learn new skills, without transferring positions. Through temporary assignments, some employees assisted local communities during the pandemic. This included an Embedded Engineer Program that enabled engineers to work with hospital IT staff and an Intel Capital portfolio company, Medical Informatics Corp (MIC), to help remotely provision [MIC's Sickbay](#) software to aid in the coronavirus fight.

Employee Experience Survey Highlights

88%

"I am treated with dignity and respect at work."

85%

"I am proud to work for Intel."¹

83%

"Intel provides opportunity for learning and development."¹

	Employees	Contingent Works	Total
Learning hours delivered ²	1,779,383	203,687	1,983,070
Number of learners who received training ³	126,539	78,477	205,016

In 2020, many internal Intel courses were successfully adapted to self-paced online learning appended with shorter instructor-led virtual sessions.

² Includes a mix of training methods.

³ Represents all employees who consumed training content in 2020, including employees who left Intel.

研修機会に関するエンゲージメント調査の結果・研修受講者数・研修時間の統計データの開示

事例⑧ : BASF (1/2)

- BASFは、従業員・（従業員を含めた）人権に対する取り組みを、自社の価値創造（バリューチェーン）を構成する要素として示している。

価値創造（バリューチェーン）での位置づけ

Responsible Conduct Along the Value Chain

SUPPLIERS → BASF → CUSTOMERS

「We want to contribute to a world that offers a viable future with enhanced quality of life for everyone. That is why sustainability is firmly anchored in our corporate purpose, our strategy, our targets and our operating business (see page 42). It is at the core of what we do, a driver for growth and an element of our risk management. We pursue a holistic approach that covers the entire value chain – from our suppliers and our own activities to our customers.



従業員・（従業員を含めた）人権に対する取り組みを、自社のバリューチェーン（価値創造）を構成する要素として位置づけ

事例⑧ : BASF (2/2)

- その上で、従業員が自社の価値創造に貢献するための取り組みについて、前段で全体方針を明示した上で、各項目ごとに詳細を説明している。

従業員に関する記載

Employees



「Our employees make a significant contribution to BASF's success. We want to attract and retain talented people for our company and support them in their development. To do so, we cultivate a working environment that inspires and connects people. It is founded on inclusive leadership based on mutual trust, respect and dedication to top performance.

110,302

Employees around the world

Employee engagement and leadership impact

on center stage

Strategy

- We are committed to valuing and treating people with respect, and fostering an inspiring working environment

Our employees are key to the successful implementation of BASF's strategy. We are convinced of the value of excellent employees, leaders and working conditions, and strive to give our employees the tools and skills necessary to be able to offer our customers products and services with an even greater level of differentiation and customization. Our corporate strategy promotes a working atmosphere based on mutual trust, in which employees are given the space to optimally develop their individual talents and potential. This positions us to meet the challenges of an increasingly rapidly

changing environment, demographic change and the digital workplace. In everything we do, we are committed to complying with internationally recognized labor and social standards. We want our working conditions to be a motor for innovation, and one way of achieving this is through inclusion of diversity. Lifelong learning and individual employee development lay the foundation for this. Compensation and benefits as well as offerings to balance personal and professional life complete our attractive total offer package. We track our employer rankings so that we can continue to attract talented people to the company in the future. Our employees play an important role here as ambassadors for BASF.]

従業員に関する戦略・方針について、冒頭で明示

戦略・方針を構成する個別項目（従業員エンゲージメント、ダイバーシティ、報酬体系、ワーク・ライフ・バランス等）について、戦略達成のための取り組みを説明

「Employee engagement」

- Own employee engagement target met
- Engagement index of 82%

エンゲージメント

「What we expect from our leaders」

- Leaders as role models
- CORE Leadership Values as the basis for our leadership culture

リーダーシップ

「Inclusion of diversity」

- Fostering diversity is part of our company culture
- Progress made in increasing the proportion of women in leadership positions

包摂と多様性

「Compensation and benefits」

- Compensation based on employee's position and individual performance as well as company's success
- ROCE determines variable compensation

報酬・福利厚生

「Balancing personal and professional life」

- Wide range of offerings for different phases of life
- Flexible working models support employees during the coronavirus pandemic

ワークライフバランス