

# 非財務情報可視化研究会の検討状況

令和4年3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

# 非財務情報可視化研究会の開催について

令和4年2月1日

1. 非財務情報を企業開示の枠組みの中で可視化することで、株主との意思疎通の手段の強化を図るべく、人的資本など非財務情報についての価値を評価する方法について検討を行い、企業経営の参考となる指針をまとめるため、「非財務情報可視化 研究会」（以下「研究会」という。）を開催する。
2. 研究会の構成員は、次のとおりとする。座長は、必要があると認めるときは、構成員の追加又は関係者の出席を求めることができる。

|     |        |                                                         |
|-----|--------|---------------------------------------------------------|
| 座長  | 伊藤 邦雄  | 一橋大学 CFO 教育研究センター長                                      |
| 構成員 | 井垣 勉   | オムロン株式会社執行役員グローバルインバスター & ブランドコミュニケーション本部長兼サステナビリティ推進担当 |
|     | 井口 譲二  | ニッセイアセットマネジメント株式会社チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー執行役員統括部長        |
|     | 江良 明嗣  | ブラックロック・ジャパン 株式会社 インベストメント・スチュワードシップ 部長                 |
|     | 小林 いずみ | VRF 理事                                                  |
|     | 三瓶 裕喜  | アストナリング・アドバイザー合同会社代表                                    |
|     | 竹ヶ原 啓介 | 株式会社日本政策投資銀行設備投資研究所エグゼクティブフェロー                          |
|     | 谷口 岩昭  | 株式会社リクルートホールディングス執行役員                                   |
|     | 中畑 英信  | 株式会社日立製作所執行役専務 CHRO 兼コーポレートコミュニケーション・オーディット責任者          |
|     | 福本 拓也  | 株式会社産業革新投資機構取締役 CSO                                     |
|     | 堀本 善雄  | 金融庁総合政策局審議官                                             |
|     | 前田 翔三  | 経済産業省経済産業政策局企業会計室長                                      |
|     | 溝内 良輔  | キリンホールディングス株式会社常務執行役員                                   |
|     | 森 洋一   | 公認会計士（VRF 統合報告フレームワークボード・メンバー）                          |

（五十音順）

3. 研究会の庶務は、経済産業省の協力を得て、内閣官房新しい資本主義実現本部事務局において処理する。
4. 前各項に定めるもののほか、研究会の運営に関する事項その他必要な事項は、座長が定める。

- 我が国の企業の人材への支出（OFF-JTの人材養成費）は対GDP比で0.1%に留まり、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。
- また、企業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、米国市場では時価総額の90%を無形資産が占めている。投資家が、財務諸表に直接表れない、人材投資やIT投資の質や量といった非財務情報を重視していることが見て取れる。
- 更に国際的には、IFRS財団が2021年11月に「ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）」を設立するなど、非財務情報開示の国際的な基準策定に向けた機運が高まっている。
- 他方で、企業側では、人的投資をはじめとする無形資産投資の重要性を認識しつつも、自社の成長戦略や企業価値向上との関連付けや、モニタリング・開示すべき指標及び目標の設定、あるいはこれらに関する投資家からの評価や対話・エンゲージメントに課題を感じている。
- 「費用としての人件費から、資産としての人的投資」への変革をはじめ、無形資産投資の充実を通じた企業の持続的価値創造を促すため、企業と投資家の意思疎通手段の強化や、非財務的な情報の見える化をどのように図るべきか。
- 例えば、金融商品取引法上の有価証券報告書における非財務情報の開示充実を前提としたときに、企業はどのように開示に取り組むべきか。
- また、企業が任意で行う開示（統合報告書、サステナビリティ報告書等）についても、投資家との対話・エンゲージメントの参考となる指針を整理することが考えられるが、その内容としてどのようなものが求められるか。具体的には、
  - 企業の成長戦略と無形資産投資の関連付けや、財務情報と非財務情報の統合性を向上させるために参考となる指針として何が必要か。
  - 企業による人的投資が見える化し、投資家やステークホルダーとの意思疎通を促すため、どのような指標やKPIを整理し、示すべきか。
  - 投資家による情報の比較可能性や、国際的な非財務情報開示のフレームワークや基準等との整合性をどのように確保すべきか。
- その他、企業と投資家の対話や意思疎通を通じた持続的な価値創造力の強化、無形資産投資の充実に向けた課題や対応策としてどのようなことが考えられるか。

- 基礎資料の各トピックを含め、参考指針の具体化に向けて重視すべきポイントや留意点としてどのようなことが考えられるか。  
(例)
  - 指針全体のメッセージ
    - 人的投資に関する情報開示が企業価値の向上につながるとともに、社員のエンゲージメントや生産性の向上に寄与し、更には中長期的な企業競争力の向上につながるような、「人的投資を起点とした好循環」を生み出す情報開示の在り方とはどのようなものか。
  - フレームワーク
    - 前回の研究会では、国際的な開示基準の潮流とも整合的で、財務情報と非財務情報を統合的な価値創造ストーリーとして示すためのフレームワークの重要性について指摘があった。企業による開示の参考となるフレームワークを参考指針において示すことは有用か。有用だとすればどのような形で整理し、示すことが望ましいか。
  - 財務情報と非財務情報の関係性
    - 前回の研究会では、人的投資関連情報を始めとする非財務情報について、中長期的な企業価値との関係性（将来キャッシュフローへの影響や財務指標との相関関係や因果関係）に力点を置いて示していくことが、現行の会計基準との関係でも、企業価値評価を行う投資家との関係でも、またIFRS財団を始めとする国際的な基準策定主体における議論との整合性との関係でも望ましいという指摘があった。
    - これらを踏まえ、参考指針においては、財務情報と非財務情報の関係性の見える化に力点を置いて議論を進めていくことが望ましいか。
  - 指標・開示項目
    - 前回の研究会では、人的投資関連情報について、
      - ① 企業の成長戦略を示す観点から開示する項目と、リスクマネジメントの観点から開示する項目
      - ② 企業独自の開示項目と、比較可能な形で開示することが望まれる項目
      - ③ 日本固有の状況に沿った開示項目と、グローバルに共通的に求められる開示項目
 などの区別について議論があった。指標や開示項目に関する考え方を、どのように整理していくことが望ましいか。
  - IR戦略
    - 投資家の投資ポリシーや重視する企業情報が多様となる中で、どのような投資家にどのような情報を示していくことが、企業価値向上や投資家とのエンゲージメント深化の観点から望ましいか。
    - その上で、企業のIR戦略の方向性について、参考指針に位置付けていくことは有用か。有用だとすればどのような形で整理し、示すことが望ましいか。
  - その他、前回の研究会で議論のあった、日本全体としての人的投資に係る課題感、日本の強みとして国際的に発信していくべき価値（健康投資や労働安全衛生等）、先進的な情報分析・開示手法、開示媒体の在り方、DXやAIを活用した開示情報の活用等について、参考指針においてどのように取り上げていくべきか。



# 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、すでにお願ひし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。

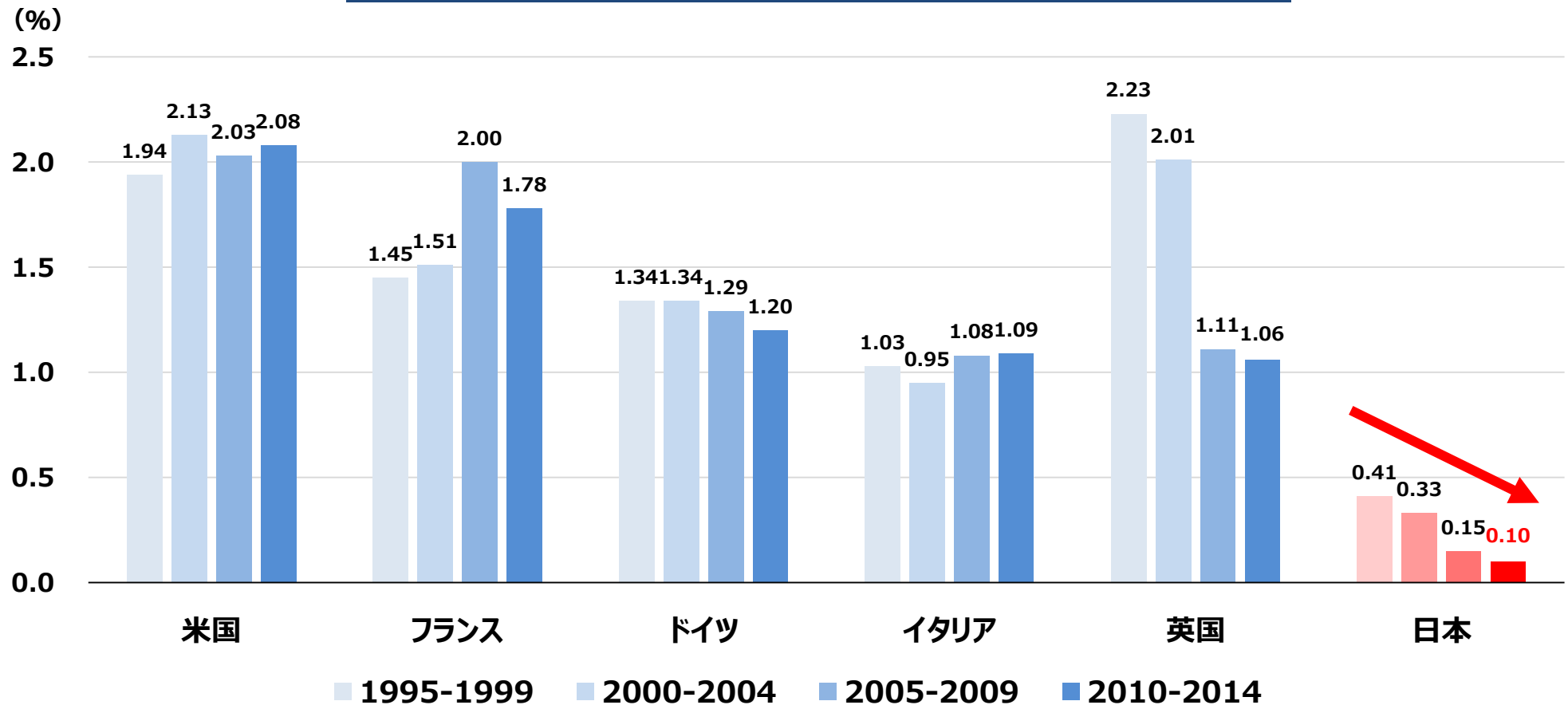
### 岸田内閣総理大臣 施政方針演説（令和4年1月17日）

『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）

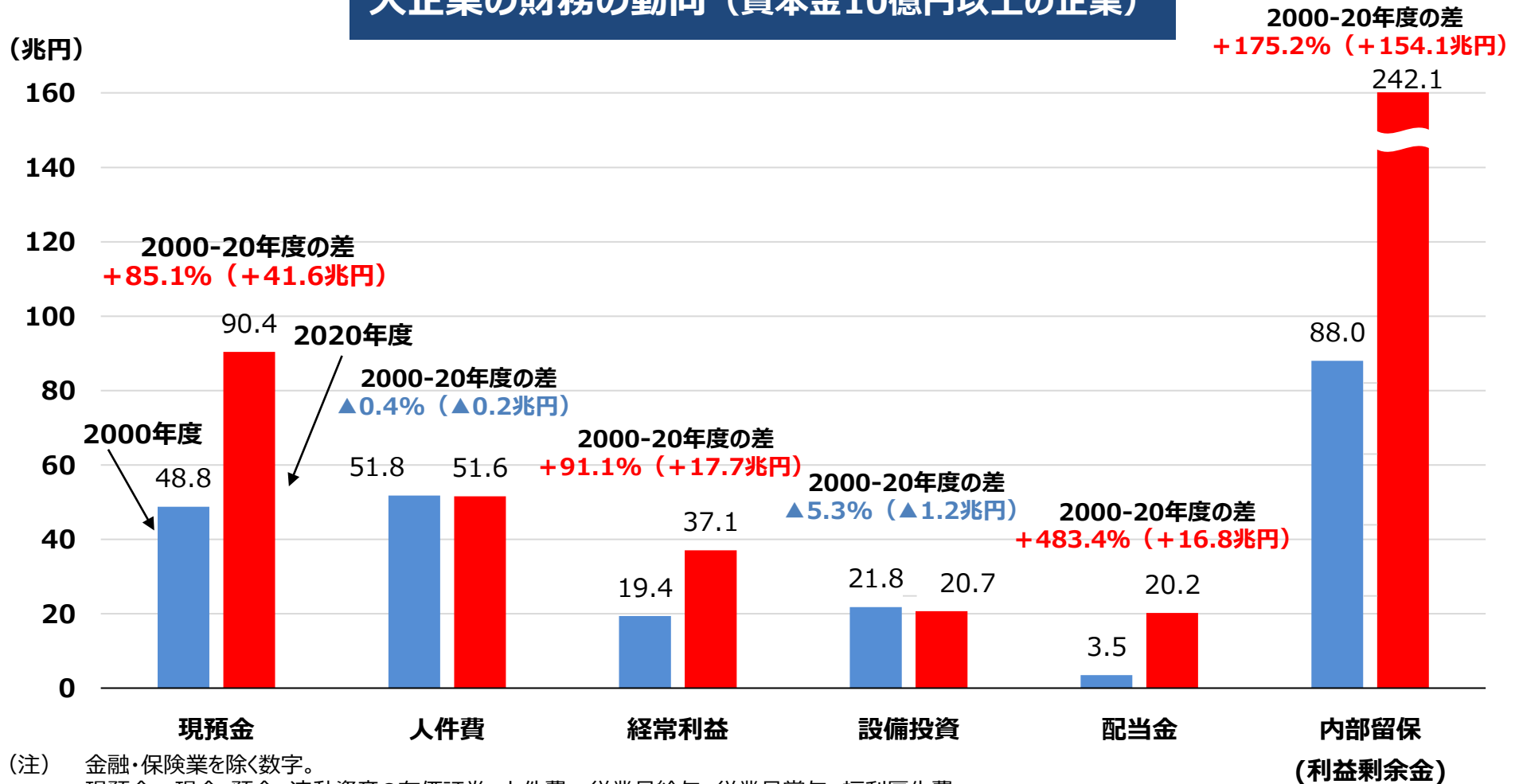


(注) 内閣府「国民経済計算」、JIPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、学習院大学経済学部宮川努教授が推計  
(出所) 厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析-働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」を基に作成。

# 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）。

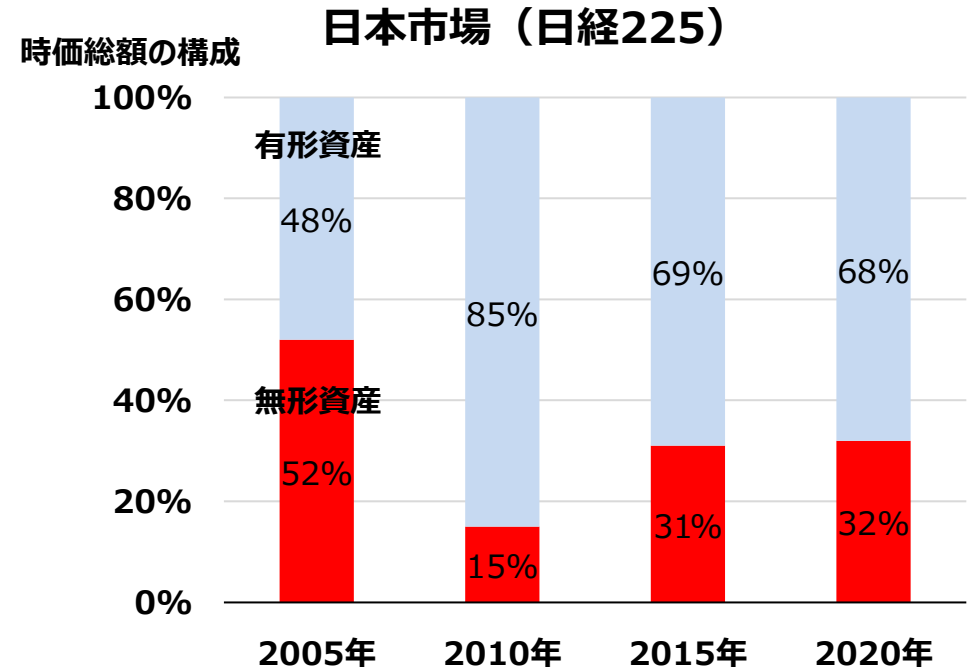
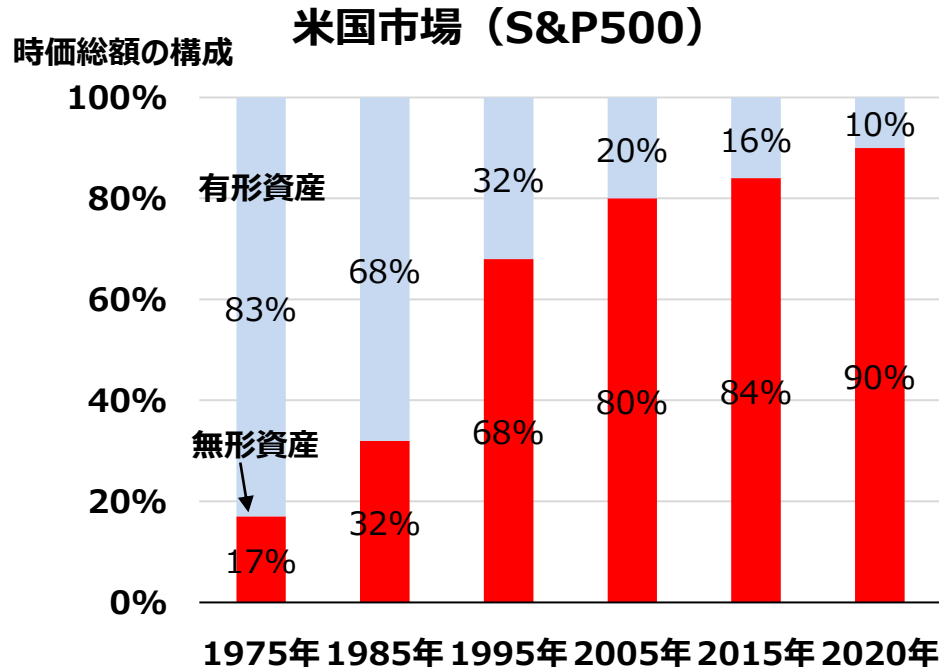
## 大企業の財務の動向（資本金10億円以上の企業）



# 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。

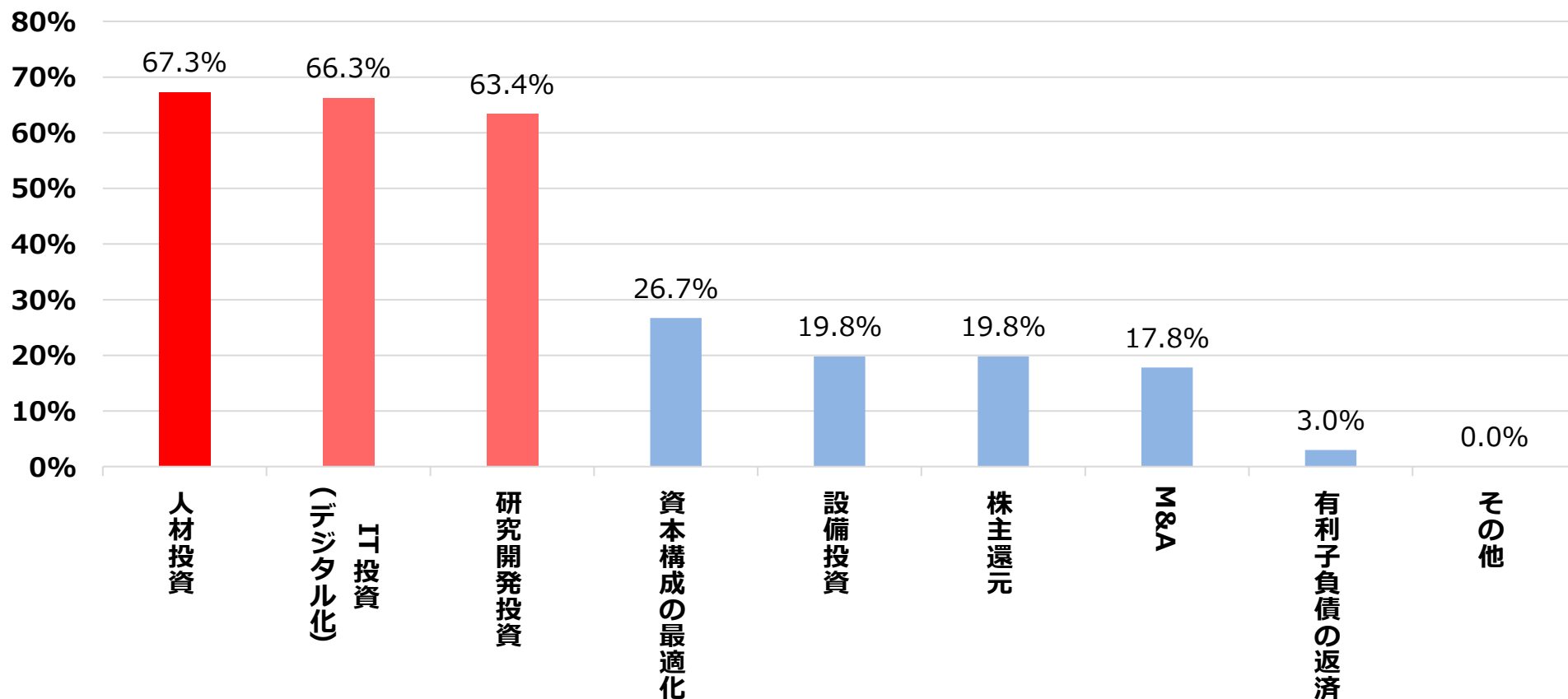
(出所) OCEAN TOMO「INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY」(2020年)を基に作成。

# 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



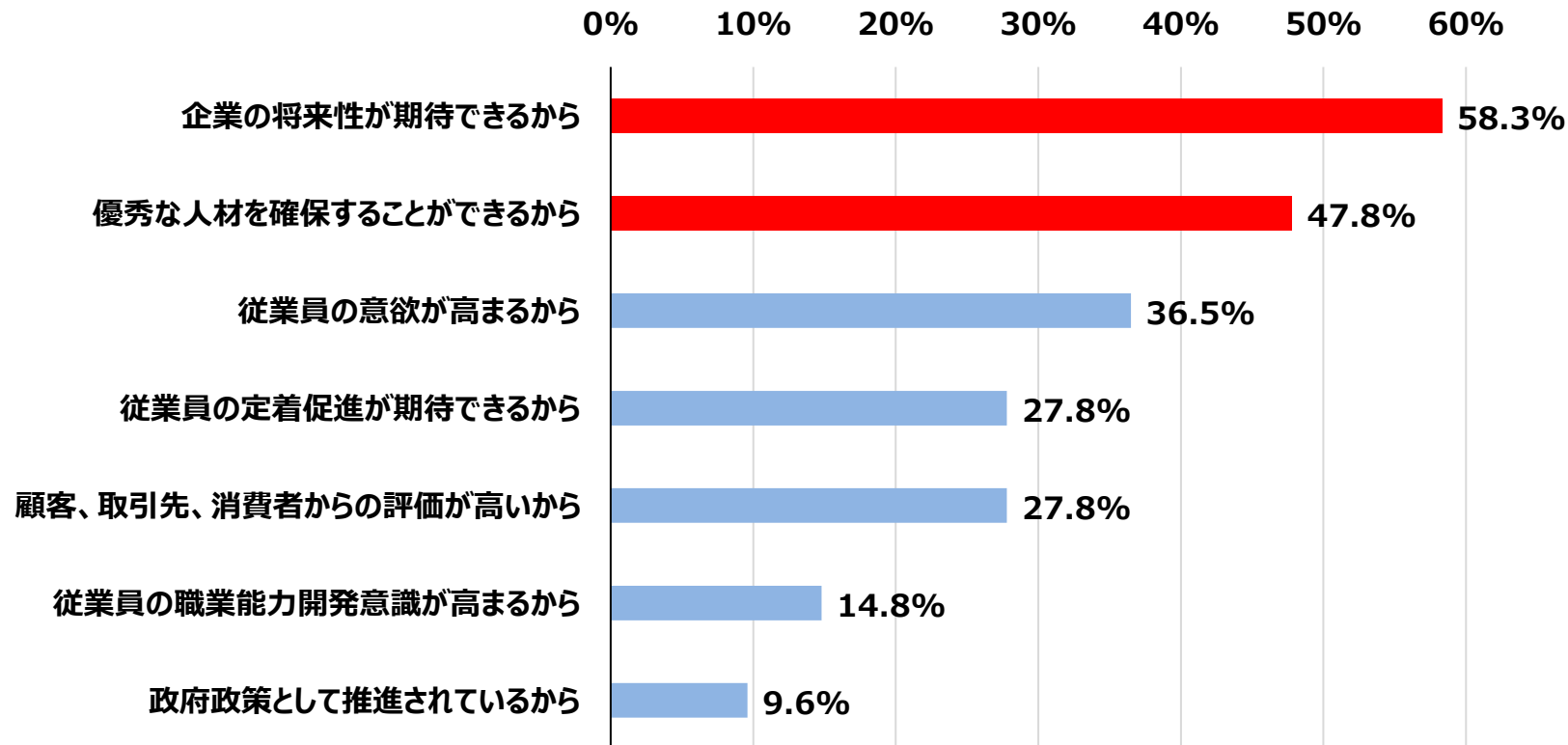
(注) 「日本企業の中長期的な投資・財務戦略において、重視すべきだと考えるものをお答え下さい。(3つまで選択可)」という設問の回答を集計。回答数は101。

(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)



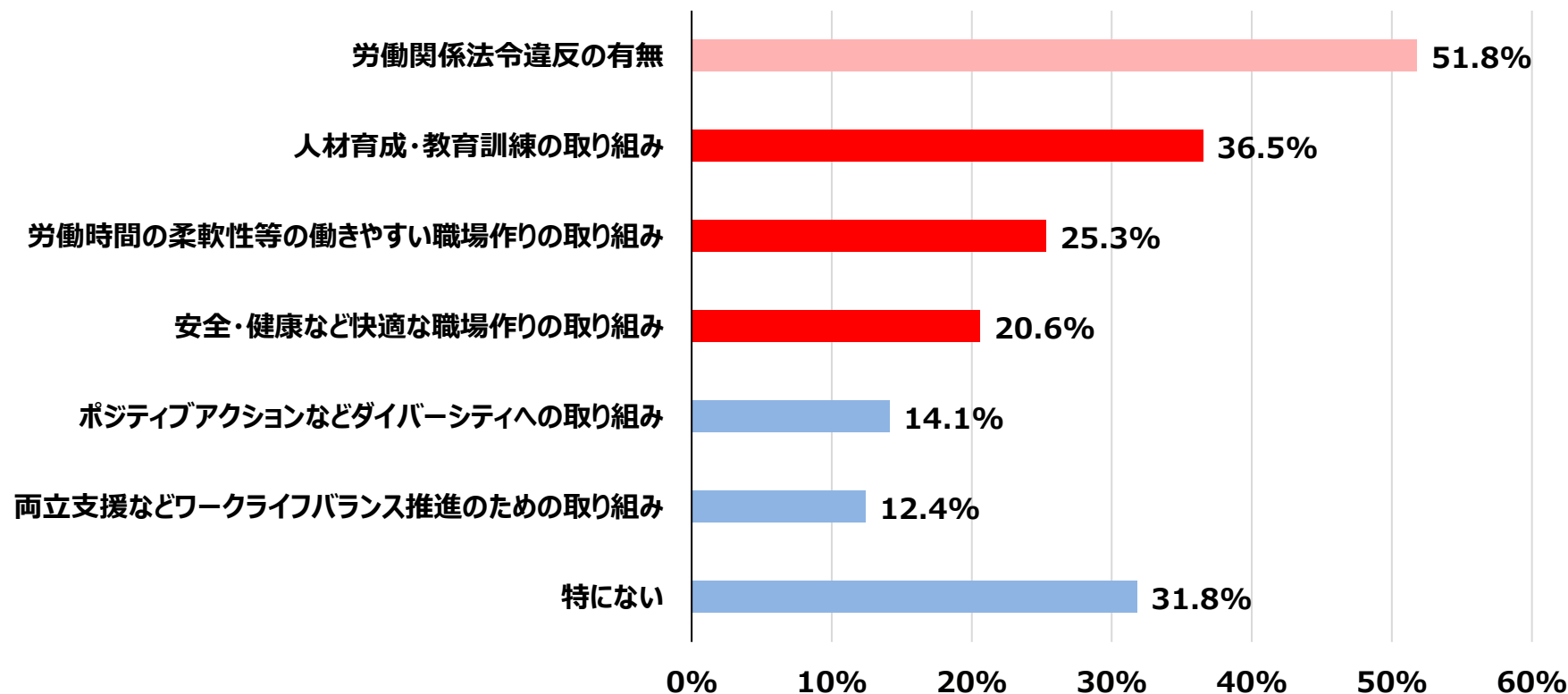
(注) 投資を行う際に人材関連情報考慮している機関投資家を対象とした「『人材育成・教育訓練、人材活用等に関する情報』を重視する理由は何ですか。あてはまるものをすべて選んでください。」(複数回答可)という設問の回答を集計。回答数は115。

(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。

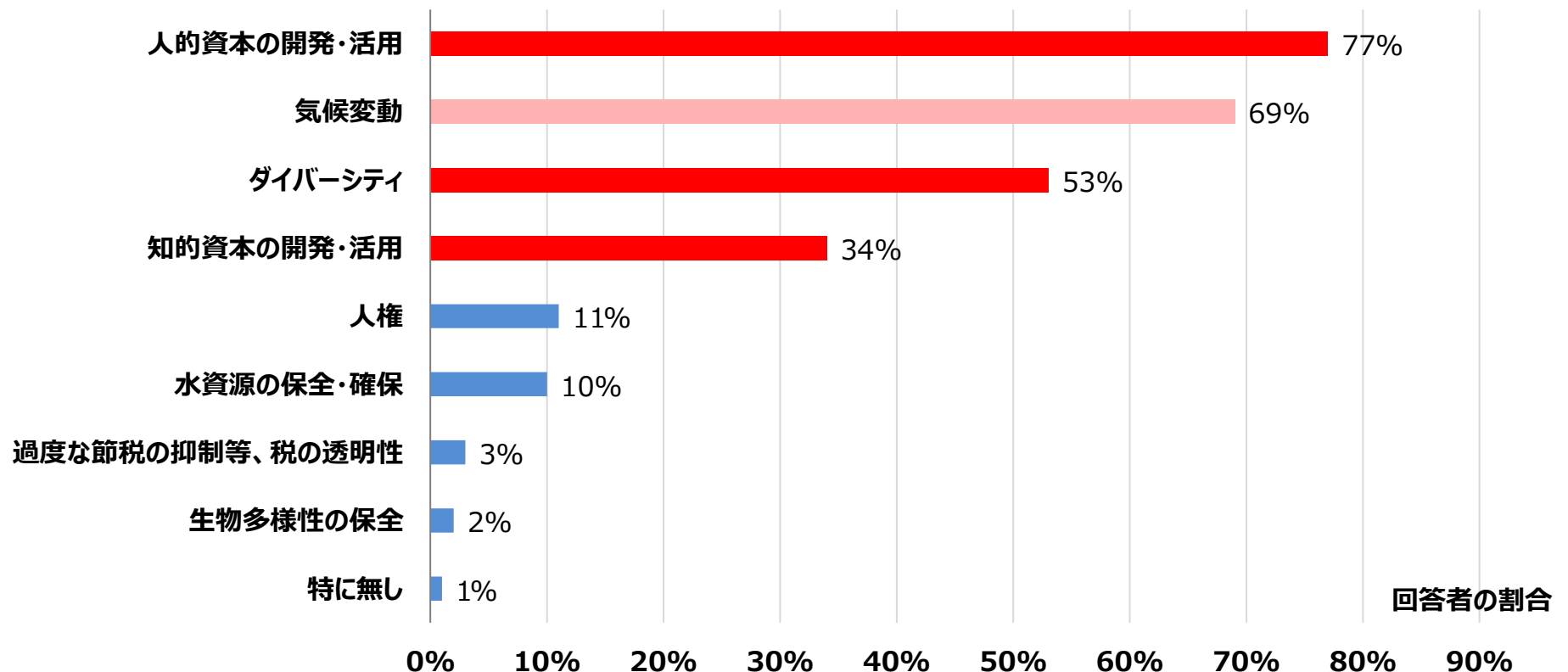
(出所) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の人的資産情報の『見える化』に関する研究」(2018年12月)を基に作成。



# 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）



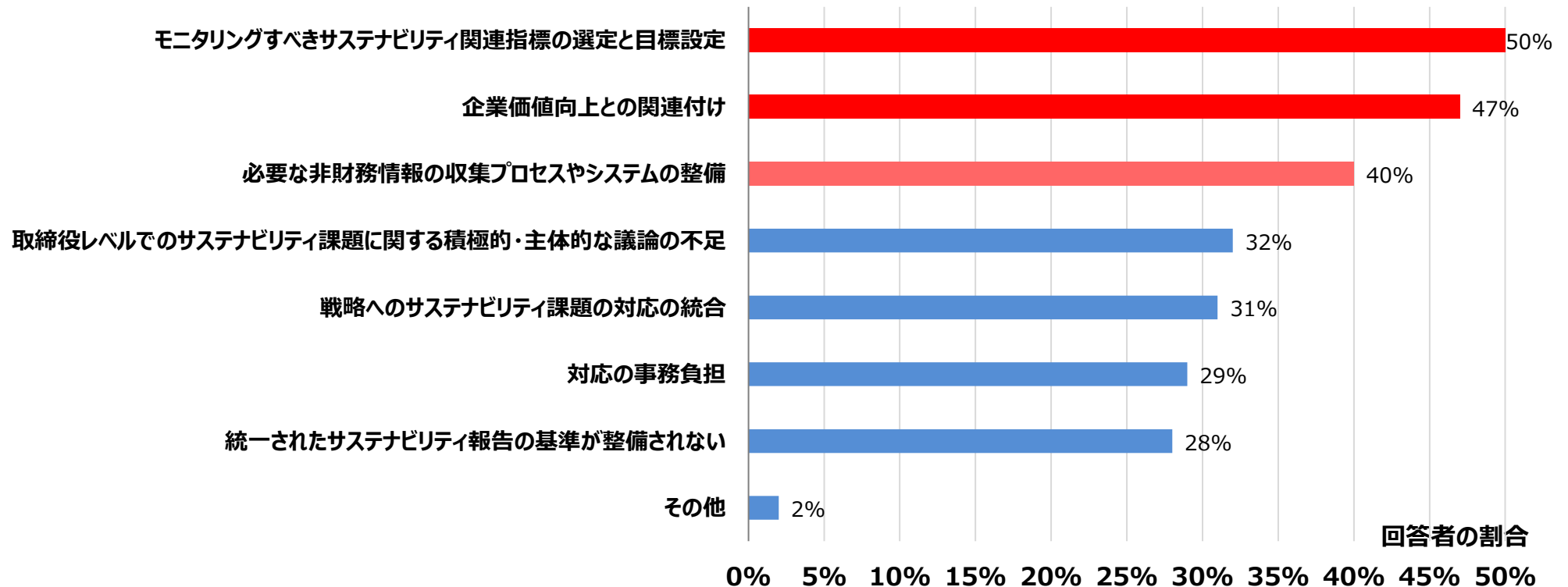
（注）日本の上場企業461社が回答。調査期間は2021年9月1日から10月8日。

（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）

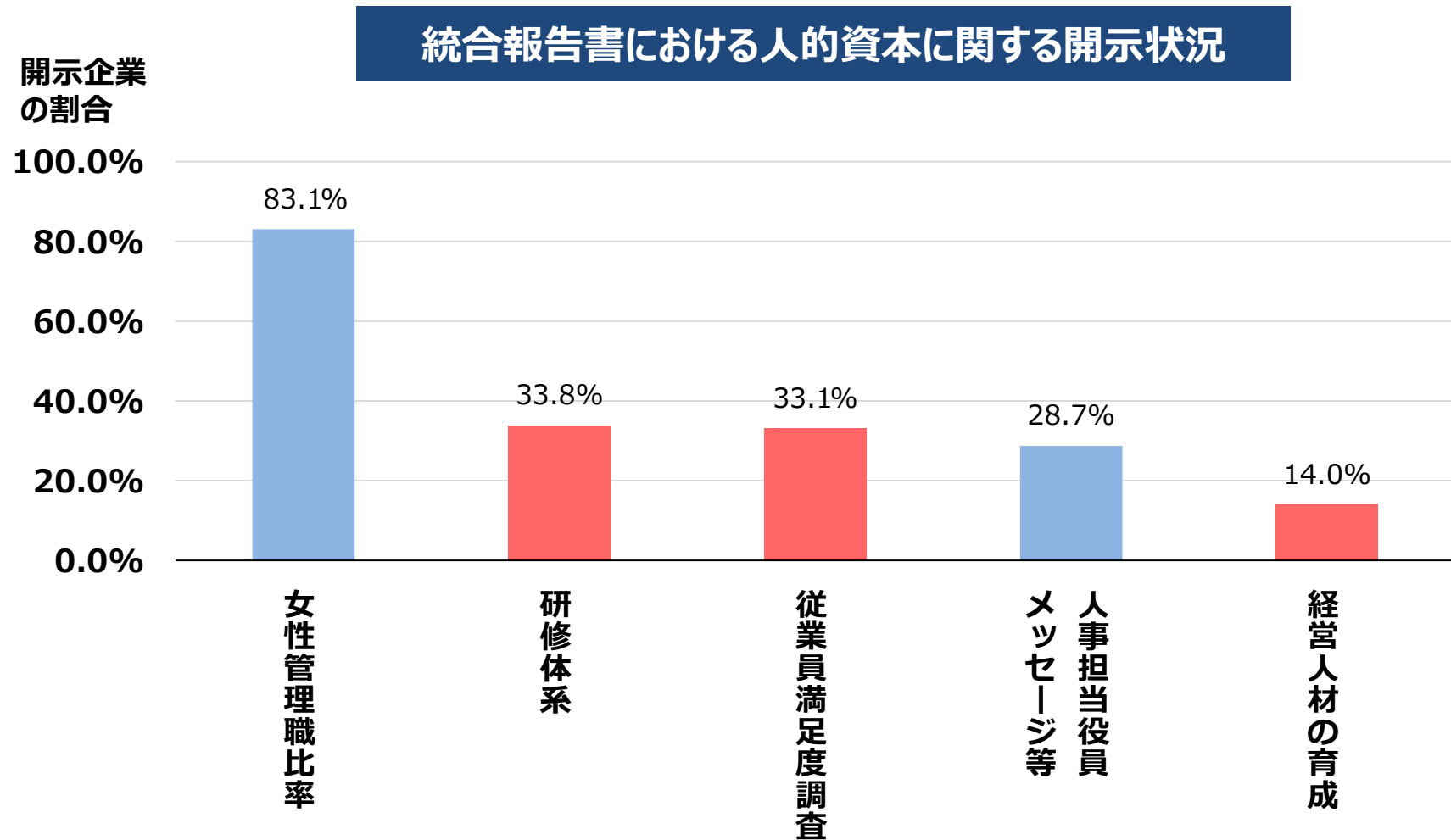


（注）日本の上場企業461社が回答。調査期間は2021年9月1日から10月8日。

（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。

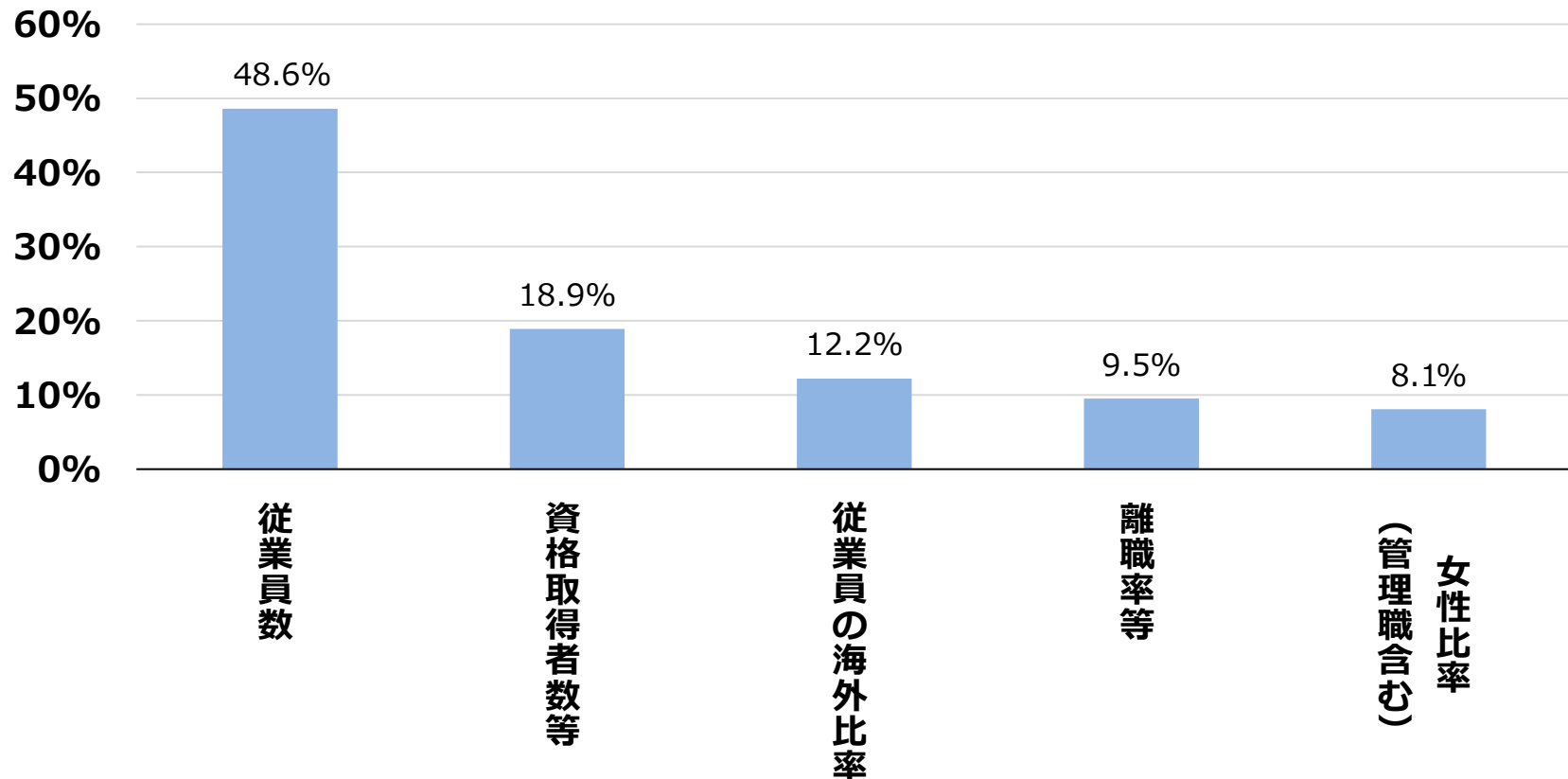
(出所) 株式会社ディスクロージャー & I R 総合研究所「統合報告書分析レポート 人的資本に関する開示状況」(2021年11月)を基に作成。

## 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

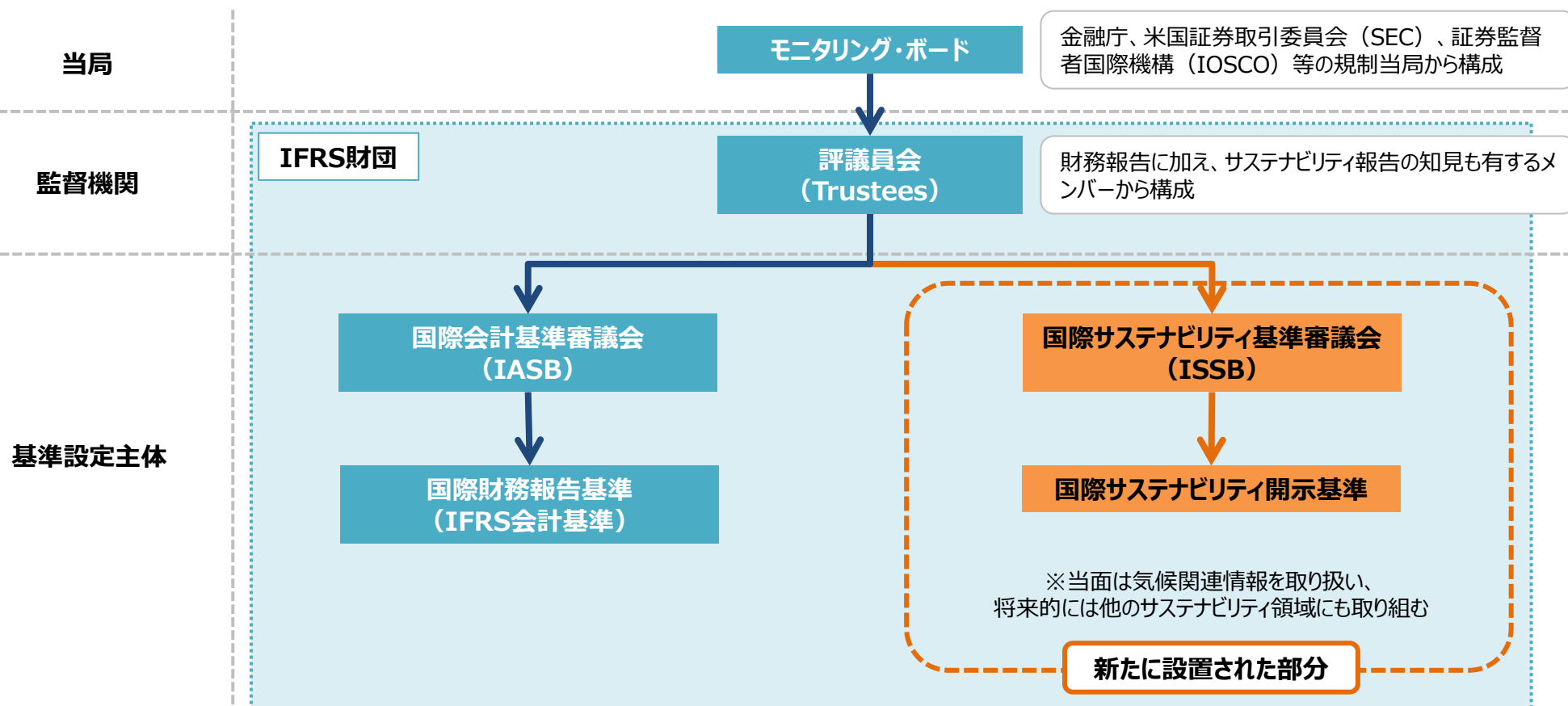
- 海外では、様々な基準設定団体等が人的資本の開示を含む非財務開示の枠組み・基準を策定している。
- 国内では、金融商品取引法、会社法に基づく制度開示（有価証券報告書、事業報告書）が定められているほか、統合報告書等の任意開示のフレームワークとして経済産業省が価値協創ガイダンスを示している。

## 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           | <b>IIRCフレームワーク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul>                       |
|    | SASB           | <b>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）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 77の業種毎に具体的な開示項目・指標を設定。</li> <li>・ 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。</li> </ul> |
|    | GRI            | <b>GRIスタンダード</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>                                        |
|    | WEF            | <b>ステークホルダー資本主義測定指標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul>         |
|    | ISO            | <b>ISO30414</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul>                                                                                           |
| 制度 | 欧州委員会（EC）      | <b>非財務情報開示指令（※2021年4月に改正案を提示）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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。</li> </ul> |
|    | 米国証券取引委員会（SEC） | <b>Regulation S-K</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> </ul>                                           |

# 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）<br>・ 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）<br>・ 無形資産<br>・ 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<br>・ 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)

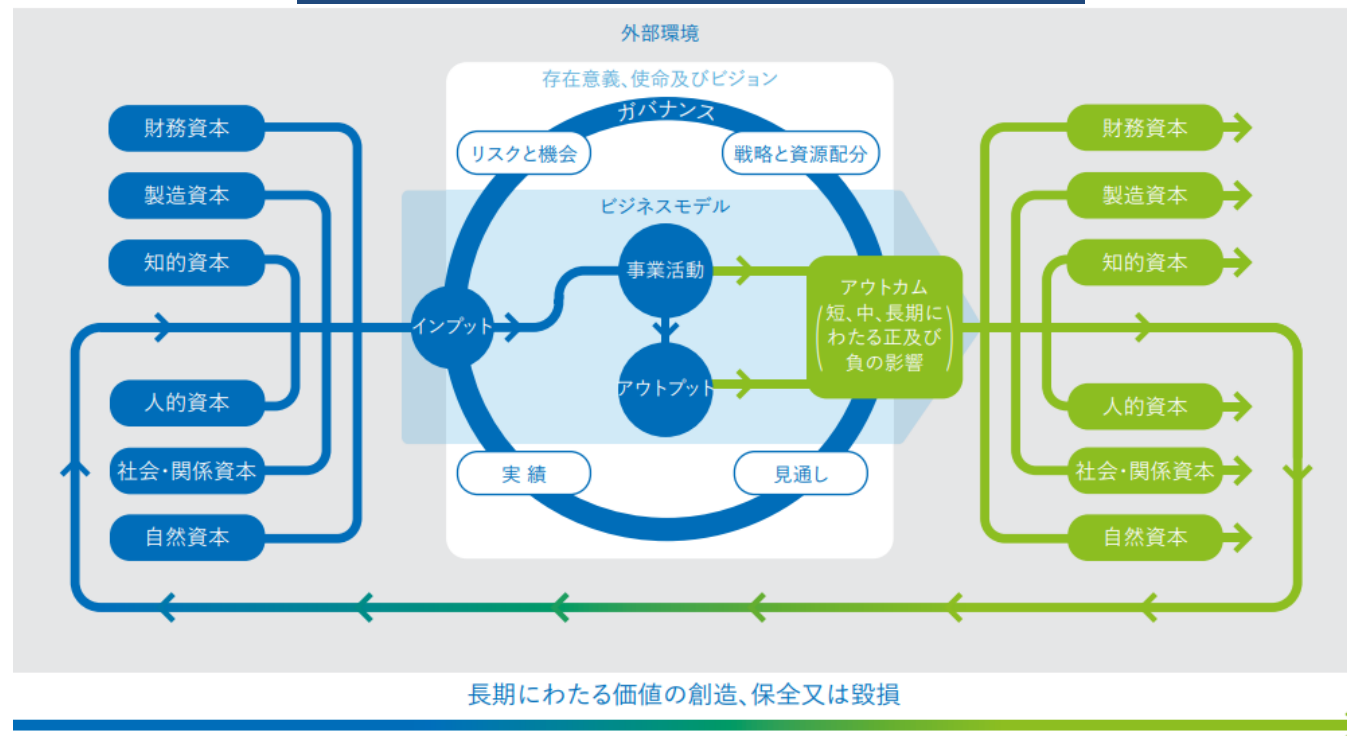
## 団体の概要

- 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

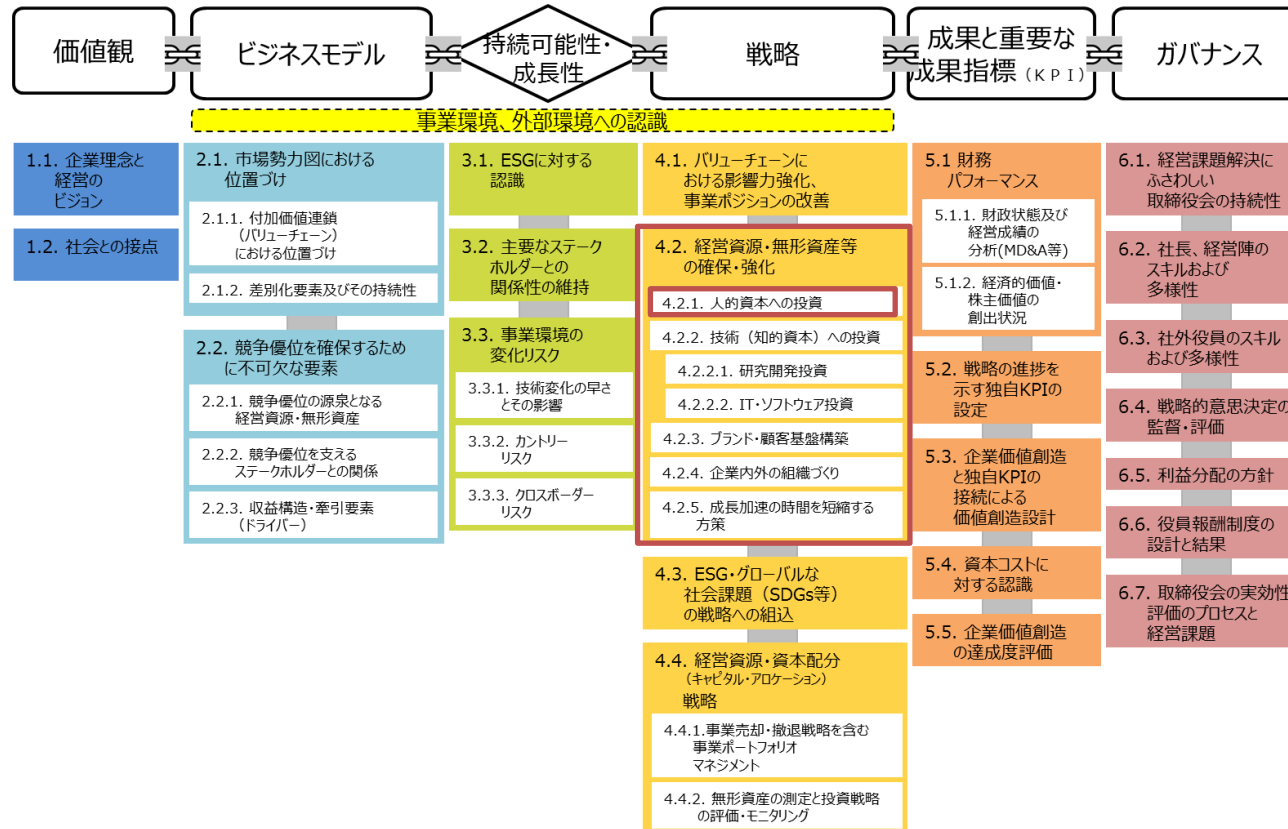
## 概要

- 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<br>の提供、労働力の採用と維持、労働組合との<br>関係などの問題が考慮される                               | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>平均時給</li><li>離職率</li><li>労働法違反に伴う法的手続きによる金銭的損失</li><li>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</li></ul>                                     |
| 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<br>ための企業の能力が考慮される。身体的健康<br>状態に加え精神的健康状態も含まれる。研修<br>や組織文化における取り組みも反映される | <ul style="list-style-type: none"><li>致死率</li><li>急性および慢性の呼吸器系の健康状態を診断、<br/>監視、軽減するための取り組み</li><li>労働者の健康被害への曝露を減らすための取組</li><li>喫煙が許可されている場所で働く従業員の割合</li><li>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<br/>の記載</li></ul> |
| 従業員エンゲージメント、ダイ<br>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<br>括的な労働力の構築に繋がっているか、が考<br>慮される。差別的慣行の問題も含まれる。                         | <ul style="list-style-type: none"><li>ジェンダーと人種・民族グループのそれぞれの割合</li><li>雇用差別に伴う法的手続きに伴う金銭的損失の額</li><li>人材の採用と維持への取り組みについての議論</li></ul>                                                                           |

# 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<br>(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)

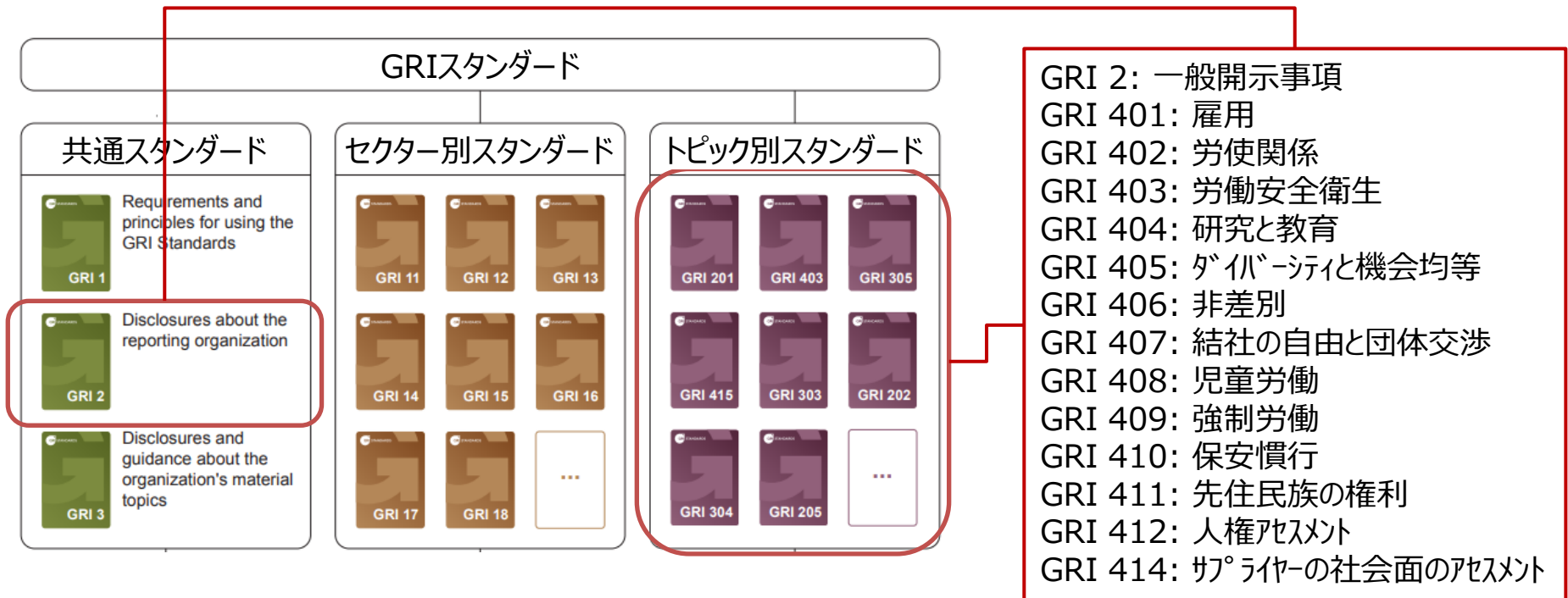
## 団体の概要

- 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<br>一般開示事項      | 2-6<br>活動、バリューチェーンとその他のビジネス上の関係   | <ul style="list-style-type: none"> <li>活動しているセクター</li> <li>以下を含むバリューチェーン <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の活動、製品、サービス、及び提供市場</li> <li>組織のサプライチェーン</li> <li>組織の下流に位置する組織とその活動</li> </ul> </li> <li>その他の関連するビジネス上の関係</li> <li>上記について、前期からの重要な変化</li> </ul>                  |
|                      | 2-7<br>従業員                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>総正社員数、及び性別・地域別内訳</li> <li>総臨時社員数、及び性別・地域別内訳</li> <li>労働時間を保証しない従業員数、及び性別・地域別内訳</li> <li>フルタイム従業員数、及び性別・地域別内訳</li> <li>パートタイム従業員数、及び性別・地域別内訳</li> <li>データ集計に用いた方法論及び前提条件</li> <li>データを理解するために必要な文脈情報</li> <li>報告期間中及び報告期間間の重要な変動</li> </ul> |
|                      | 2-8<br>従業員以外の労働者                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>最も一般的な労働者の種類と、組織との契約関係</li> <li>業務の種類</li> </ul> </li> <li>データ集計に用いた方法論及び前提条件</li> <li>報告期間中及び報告期間間の重要な変動</li> </ul>                                                   |
| GRI 202<br>地域経済での存在感 | 202-1<br>地域最低賃金に対する標準新人給与の比率（男女別） | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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</li> </ul>                                                                   |

# 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<br>地域経済での存在感<br>（続き） | 202-1<br>地域最低賃金に対する標準新人給与の比率（男女別）  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「重要事業拠点」の定義</li> </ul>                                                                                                                                         |
| GRI 401<br>雇用                | 401-1<br>従業員の新規雇用と離職               | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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）</li> </ul>                                                                                                                                                   |
|                              | 401-2<br>正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>生命保険</li> <li>医療</li> <li>身体障がいおよび病気補償</li> <li>育児休暇</li> <li>定年退職金</li> <li>持ち株制度</li> <li>その他</li> </ul> </li> <li>「重要事業拠点」の定義</li> </ul> |
|                              | 401-3<br>育児休暇                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>育児休暇を取得した従業員の総数（男女別）</li> <li>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）</li> <li>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）</li> <li>育児休暇後の従業員の復職率および定着率（男女別）</li> </ul>                                                        |
| GRI 402<br>労使関係              | 402-1<br>事業上の変更に関する最低通知期間          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                       |



# 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<br>労働安全衛生 | 403-1~10<br>労働安全衛生<br>(詳細は省略)              | 403-1 労働安全衛生マネジメントシステム<br>403-2 危険性 (ハザード) の特定、リスク評価、事故調査<br>403-3 労働衛生サービス<br>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<br>403-5 労働安全衛生に関する労働者研修<br>403-6 労働者の健康増進<br>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<br>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<br>403-9 労働関連の傷害<br>403-10 労働関連の疾病 |
| GRI 404<br>研修と教育  | 404-1<br>従業員一人あたりの年間平均研修時間                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>従業員区分</li> </ul> </li> </ul>                                                                                       |
|                   | 404-2<br>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         | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                       |
|                   | 404-3<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>                                                                                                                                                                     |

# 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<br>ダイバーシ<br>ティと機会均<br>等 | 405-1<br>ガバナンス機関および従業<br>員のダイバーシティ                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>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               <ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>年齢層: 30歳未満、30歳～50歳、50歳超</li> <li>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）</li> </ul> </li> <li>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               <ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>年齢層: 30歳未満、30歳～50歳、50歳超</li> <li>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）</li> </ul> </li> </ul> |
|                                 | 405-2<br>基本給と報酬総額の男女<br>比                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>「重要事業拠点」の定義</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| GRI 406<br>非差別                  | 406-1<br>差別事例と実施した救済措<br>置                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>報告期間中に生じた差別事例の総件数</li> <li>事例の状況と実施した措置。次の事項を含む               <ul style="list-style-type: none"> <li>組織により確認された事例</li> <li>実施中の救済計画</li> <li>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</li> <li>措置が不要となった事例</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| GRI 407<br>結社の自由<br>と団体交渉       | 407-1<br>結社の自由や団体交渉の<br>権利がリスクにさらされる可<br>能性のある事業所およびサ<br>プライヤー | <ul style="list-style-type: none"> <li>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               <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                                 |

# 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<br>児童労働    | 408-1<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>児童労働</li> <li>年少労働者による危険有害労働への従事</li> </ul> </li> <li>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） <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul> |
| GRI 409<br>強制労働    | 409-1<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                              |
| GRI 410<br>保安慣行    | 410-1<br>人権方針や手順について研修を受けた保安要員           | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| GRI 411<br>先住民族の権利 | 411-1<br>先住民族の権利を侵害した事例                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>事例の状況と実施した措置（次の事項を含める） <ul style="list-style-type: none"> <li>組織により確認された事例</li> <li>実施中の救済計画</li> <li>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</li> <li>措置が不要となった事例</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                    |

# 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<br>人権アセスメント          | 412-1<br>人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所              | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                              | 412-2<br>人権方針や手順に関する従業員研修                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
|                              | 412-3<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「重要な投資協定」の定義</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| GRI 414<br>サプライヤーの社会面のアセスメント | 414-1<br>社会的基準により選定した新規サプライヤー                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的基準により選定した新規サプライヤーの割合</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                              | 414-2<br>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     | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会的インパクト評価の対象としたサプライヤーの数</li> <li>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</li> <li>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）</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |

# 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<br>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、<br>ドッド・フランク法、米国<br>証券取引委員会法令<br>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。<br>a) 業務の種類（製造工場等）と、サプライヤーの種類<br>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,<br>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<br>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<br>403-9a&b,<br><br>GRI: 2018<br>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）<br>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,<br>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                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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</li> </ol>                                                                                                                                                  | 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<br>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<br>a) 法律違反<br>b) 雇用差別                                                                                                                                                                                                                                                                                                | GRI 406-1,<br>SASB FR-310a.4<br>より抜粋                                             |
|       | 結社の自由と団体交渉のリスク（%）                | <ol style="list-style-type: none"> <li>団体交渉協定の対象となっている現役労働力の割合</li> <li>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</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                  | SASB CN0401-17,<br>GRI 407-1,<br>WDI 7.2                                         |
|       | 人権レビュー、苦情の影響と現代の奴隷制度（件、%）        | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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。<br/>                         a) 事業の種類（製造工場等）と、サプライヤーの種類<br/>                         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</li> </ol> | GRI 412-1,<br>国連指導原則,<br>GRI 408-1a,<br>GRI 408-1a及び<br>GRI 409-1より抜粋<br>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,<br>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、%)                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>全従業員の欠席率 (AR)</li> </ol> </li> </ol> | GRI: 2018 403-10a&B, EPIC, GRI 2016 403-2aより抜粋 |
| 将来のためのスキル   | 埋まっていない熟練職のポジションの数 (件、%)              | <ol style="list-style-type: none"> <li>埋まっていない熟練職のポジションの数 (件)</li> <li>埋まっていない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 (%)</li> </ol>                                                                                                 | 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) (%、\$) | <ol style="list-style-type: none"> <li>給与支払いに占める、トレーニングへの投資額の割合 (%)</li> <li>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</li> </ol>                                                                                              | 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 Classroom 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 sanitation 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   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| ビジネスモデルと戦略 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>従業員モデルがビジネスモデルをどう支援しているか</li> <li>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</li> </ul>                            |
| リスク管理      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| 指標と目標      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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）</li> <li>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）</li> <li>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）</li> <li>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</li> </ul> |



# 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スファインダー（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。

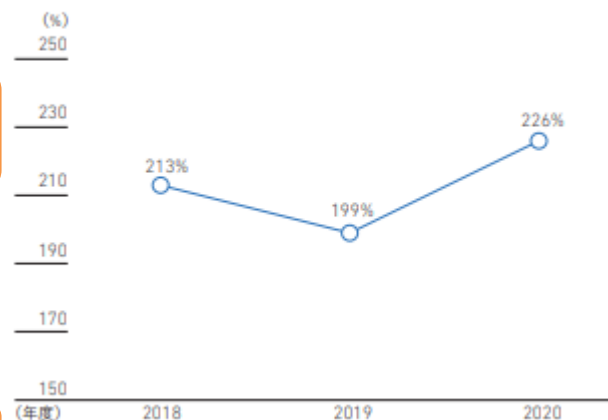
また、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、経営者候補の戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」

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。

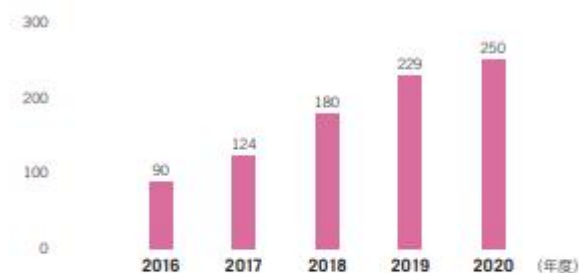
#### 高度専門職における人材ポートフォリオ

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

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年度に新たにパイオ領域を加えて、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-HPQを用いた経済産業省の研究等において、プレゼンティーズムが健康関連総コストの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

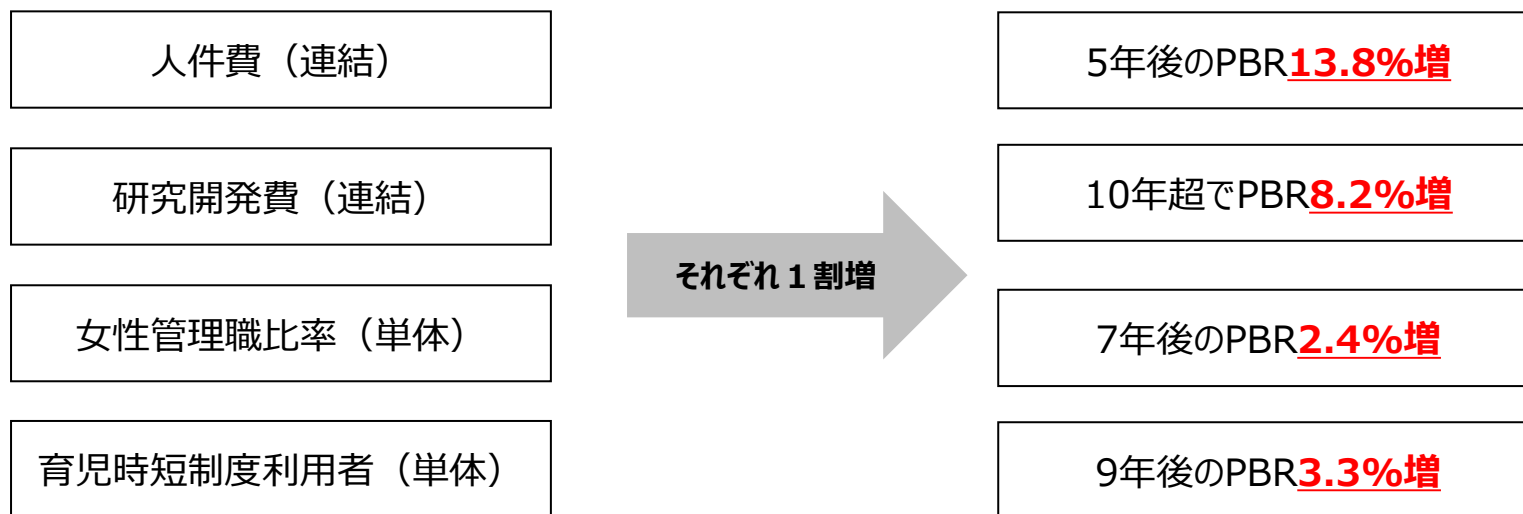
|                                                    |      |              |                               |
|----------------------------------------------------|------|--------------|-------------------------------|
| (a) 直接雇用者および(b) 契約雇用者の(1)全記録可能な事故率(TRIR)および(2) 死亡率 | Rate | RT-CH-320a.1 | 労働安全衛生および健康経営>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



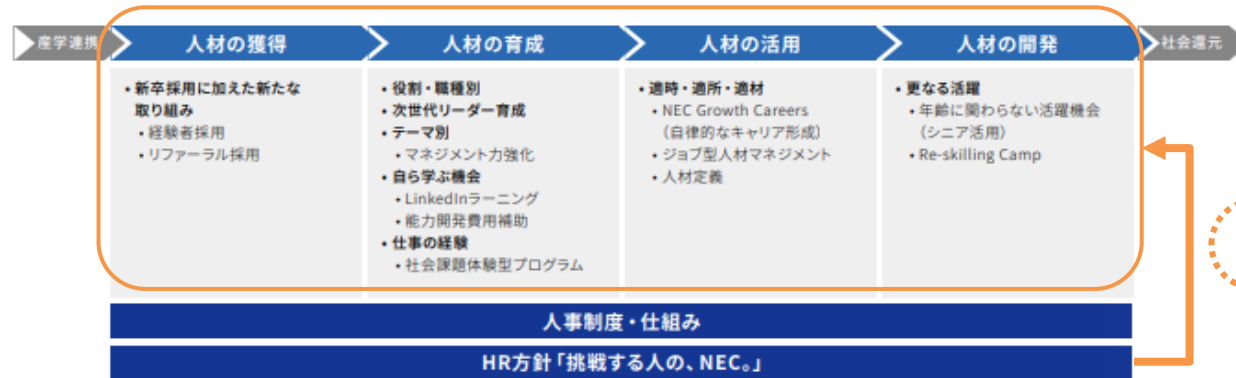
（注）エーザイは自社のESGのKPI（88種類）につき、データが入手可能な限り遡り（平均12年分）、時系列データを抽出（1088個）。これらデータの対数値とコントロール変数であるROEの対数値を説明変数とし、連結PBR（過去28年分）の対数値を被説明変数とした重回帰分析を実施。「価値創造レポート2021」では、データ観測数10以上、p値5%未満、t値2以上、 $R^2$ 0.5以上を統計的に有意な水準とし、連結PBRと有意な正の関係を持つ14個のESG KPIに絞って分析結果を開示。上記図は開示されたESG KPIのうち4個につき、その概要を表示したもの。

# 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、それを描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

### 人材育成プラットフォーム



#### ● 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従業員の人脉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

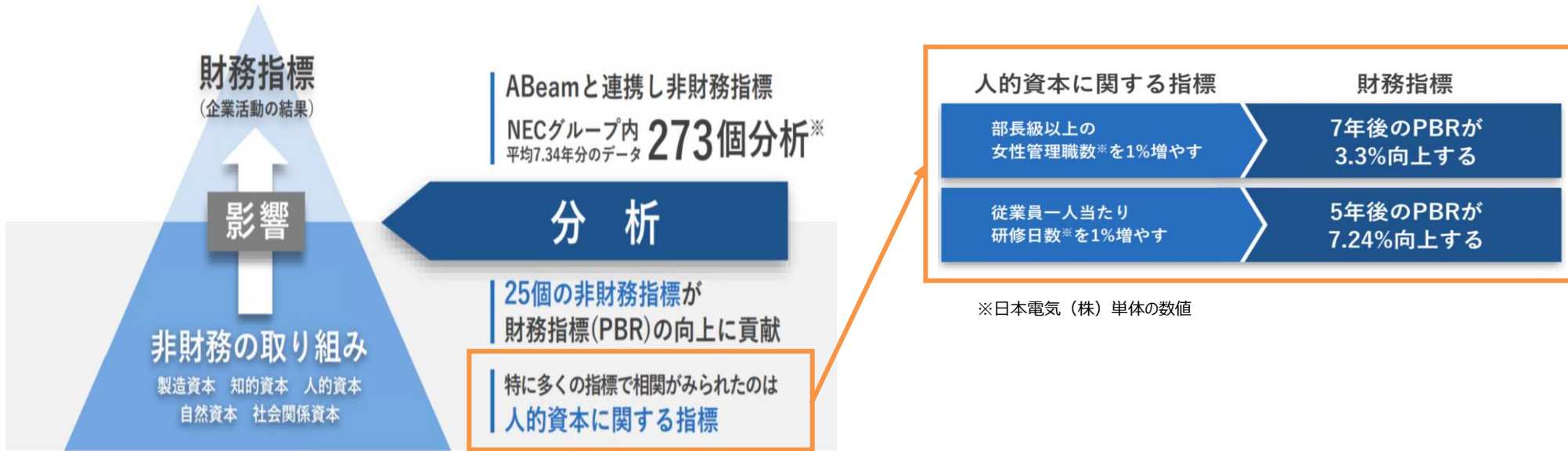
日本のみならず多様なバックグラウンドのある役員によるグルーブメンタリングを開始しました。2020年度は8人の役員メンターに対し、48人のメンティーが参加しました。

## 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



# 事例⑤：Jフロント・リテイリング

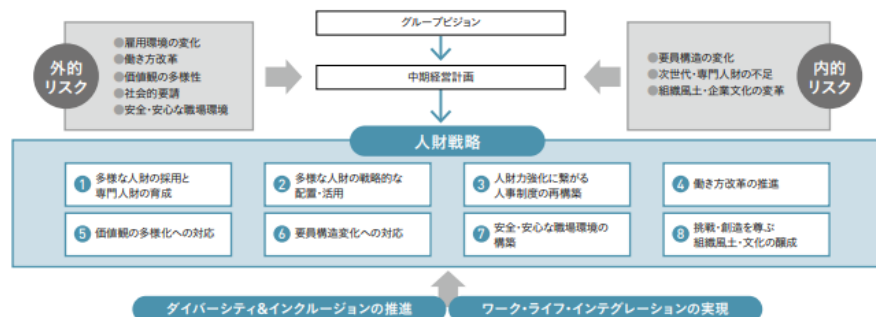
- Jフロント・リテイリングは、「価値協創ガイダンス」を参考に、自社の競争優位を支える人的投資の内容や企業価値への貢献への考え方を示している。

## 統合報告書における人材戦略の記載

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」

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。

### 人材戦略の全体像

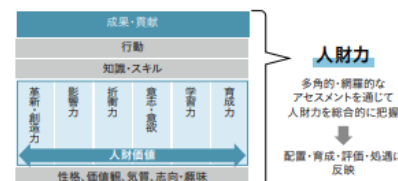


### 職務成果主義から「人材力」主義へ

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「人材力」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」「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。

「人材力」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能力

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「人材価値」として定義し、重視しています。



## 企業が求める経営人材像の説明（ガイダンス4.2.1.16）

（出所）Jフロント・リテイリング 統合報告書2021 を基に作成。

## 競争優位と関連性の高い人材の確保・育成（ガイダンス4.2.1.17）

### 中期経営計画・重点戦略を支える人材戦略

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取り組み、より強固な要員体制の構築に取り組んでいきます。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が、「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・登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・役割を通じた育成を進めていきます。

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、人材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材状況（経験や適性等）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。

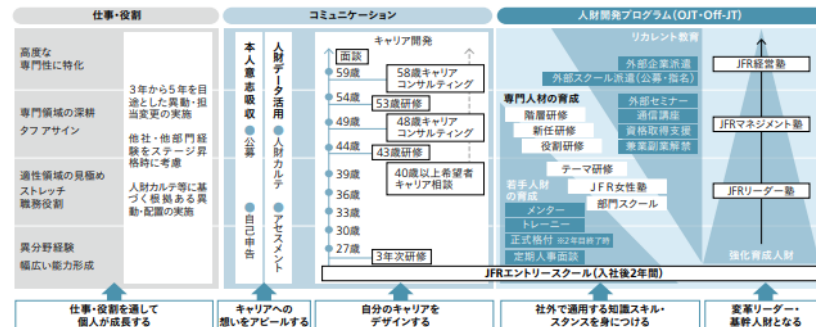
### 人材育成

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、人材の育成をはかっています。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指した「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止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。受講者数は増加傾向で、2020年度はグループ全体で1,038名が受講しました。従業員「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。

### グループ要員構造改革

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ル

### 人材育成の全体図



## 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）

# 事例⑥：積水ハウス

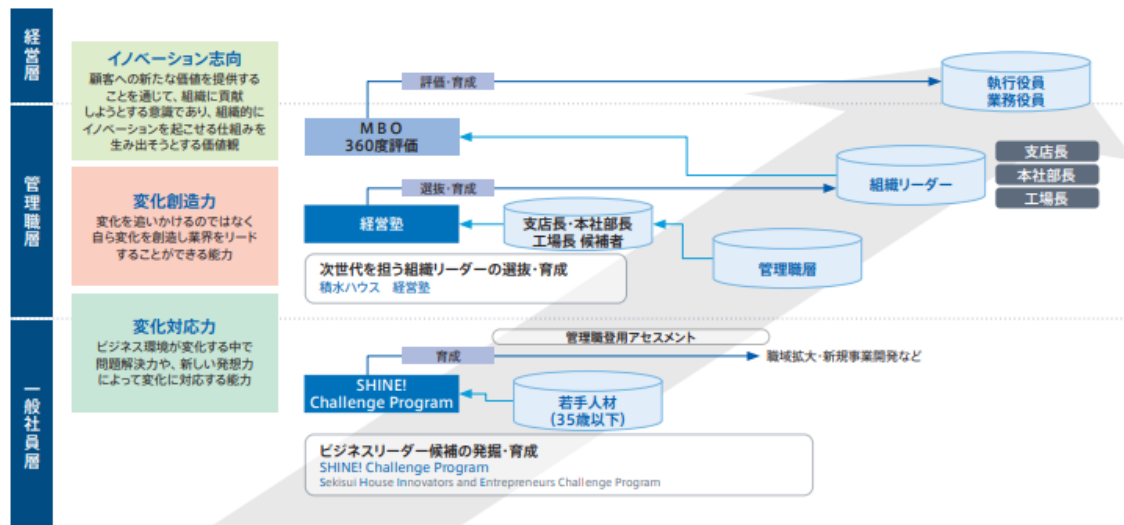
- 積水ハウスは、人材育成の全体像を時系列で示した上で、各時点において求める人材と、その育成に関する取り組みを示している。

## 統合報告書における人材戦略の記載

### 次世代経営者・リーダー人材の育成

積水ハウスが「サステナブルな企業」として社会に求められる存在であり続けるためには、経営者・リーダー層が常に自分よりも優れたリーダーを輩出することを使命と考え、自らの責任のもとで後継者を育成し、リーダーのバトンを連綿と受け継いでいくことが重要です。同時に、積水ハウスグループ全体の人材を見渡し、将来を見据えて次世代のビジネスリーダーを計画的に発掘・育成する選抜型研修や人事ローテーションによって成長機会を創出するなど、「人材パイプライン」の構築にも積極的に取り組んでいます。

#### 次世代のビジネスリーダーを育成する人材パイプライン



#### ▶「人材開発室」による人材パイプラインの構築

人材パイプライン構築の取り組みは、執行役員・業務役員候補、組織リーダー（支店長・本社部長・工場長など）候補、若手リーダー候補の3階層で実施しています。

執行役員・業務役員候補には、MBO<sup>\*1</sup>による業績評価と360度評価を毎年実施し、担当役員が中心となって評価・育成を行います。組織リーダー候補者には、選抜型研修「経営塾」において、一年にわたり、思考の幅・人間の幅を広げるための学びを提供しています。これまで77人が受講し、2021年4月現在、55人が組織リーダーに任命されています。

\*1 MBO (Management By Objective) : 目標管理制度

#### 管理職層

イノベーションやDXといった先端知識から財務会計、行動経済学、リベラルアーツに至るまでの広範な知識を積み重ね、最後はイノベーション発想による「将来の組織経営の在り方」を経営陣にプレゼンテーションします。

#### ▶ポテンシャルの高い人材の早期発掘・育成

若手リーダー候補には次世代リーダー発掘プログラム「SHINE! Challenge Program」を実施しています。若手人材（30～35歳）を早期に発掘・育成することで、イノベーターやビジネスリーダー候補を意図的に生み出す土壌をつくることを狙いとしています。本プログラムでは、15名の受講生が「新しい時代を牽引できるリーダーへの挑戦」をテーマに、9ヵ月間学びを深めます。ベンチャー経営者やグローバルに活躍するデザイナーなど社内外のビジネスリーダーとのディスカッションを通じて、日常業務では得がたい刺激と発想に触れ、「積水ハウスの新たな価値創造」を構想・提案します。

#### 若手人材

### 採用力強化・新事業領域に向けた多様な才能の獲得

採用面接の一部WEB化やインターンシップの細分化などにより、コロナ禍においても採用力を強化。新規事業領域に向けた他業種のハイキャリア人材の採用を継続的に行い、採用者は各部署で活躍しています。STEM<sup>\*2</sup>人材、高度IT人材などの採用については、プロジェクトチームを発足させて採用を開始。今後も、積水ハウスの次代を拓く優秀な人材の獲得に尽力していきます。

\*2 STEM: 「Science」(科学)、「Technology」(技術)、「Engineering」(工学)、「Mathematics」(数学)の頭文字を取った造語

#### 採用時

(出所) 積水ハウス 統合報告書2021 を基に作成。

# 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."<sup>1</sup>

83%

"Intel provides opportunity for learning and development."<sup>1</sup>

|                                                       | Employees | Contingent Works | Total     |
|-------------------------------------------------------|-----------|------------------|-----------|
| Learning hours delivered <sup>2</sup>                 | 1,779,383 | 203,687          | 1,983,070 |
| Number of learners who received training <sup>3</sup> | 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.

<sup>2</sup> Includes a mix of training methods.

<sup>3</sup> 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

# 基礎資料

令和4年3月7日

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

- TCFD提言（気候関連財務情報開示タスクフォース提言）においては、①ガバナンス ②戦略 ③リスク管理 ④指標と目標という、4つのテーマを中心に開示内容を推奨している。

## TCFD提言により推奨される開示内容

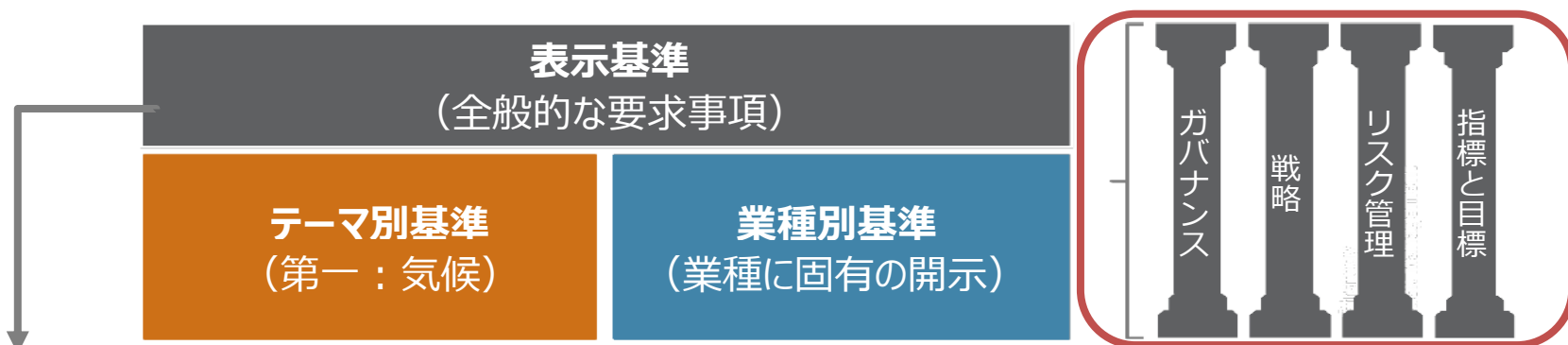


| ガバナンス                                                                                                      | 戦略                                                                                                                                                        | リスク管理                                                                                                                                     | 指標と目標                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>気候関連リスク及び機会に関する組織のガバナンス</u>                                                                             | <u>気候関連リスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画へ及ぼす影響</u><br>(その情報が重要な場合)                                                                                                  | <u>気候関連リスクを識別・評価・管理するためのプロセス</u>                                                                                                          | <u>気候関連リスク及び機会の評価・管理に用いる指標と目標</u><br>(その情報が重要な場合)                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスクと機会に対する取締役会の監視体制</li> <li>✓ リスクと機会を評価・管理する上での経営者の役割</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 短期・中期・長期のリスクと機会</li> <li>✓ リスクと機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響</li> <li>✓ 2℃以下シナリオを含む気候シナリオに基づく検討を踏まえた組織戦略のレジリエンス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスクの識別・評価プロセス</li> <li>✓ リスクの管理プロセス</li> <li>✓ リスクの識別・評価・管理プロセスが組織全体のリスク管理にどう統合されているか</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスクと機会の評価のために組織が用いる指標</li> <li>✓ GHG排出量と関連リスク</li> <li>✓ リスクと機会の管理に用いる目標及び実績</li> </ul> |



- IFRS財団が策定する国際サステナビリティ開示基準は、全般的要求事項、テーマ別基準、業種別基準により構成されることが示されており、全般的要求事項及び気候関連開示基準についてTCFDフレームワーク提言の4つの柱（①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標と目標）を基礎としたプロトタイプが示されている。

## 国際サステナビリティ開示基準の構造



| ガバナンス                                                                                                                                                                        | 戦略                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 既存及び新規のサステナビリティ関連リスク及び機会を監督する機関<br/>(取締役会、委員会、またはガバナンスを担う同等の組織を含む)</li> <li>✓ 既存及び新規のサステナビリティ関連リスク及び機会に関する経営者の役割</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 重要なサステナビリティ関連リスク及び機会、及びそれらが以下に与える影響 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスモデル</li> <li>・ 経営陣の戦略及び意思決定</li> <li>・ 企業の財政状態、業績及びキャッシュ・フロー</li> </ul> </li> <li>✓ 重要なサステナビリティ関連リスクに対する企業の戦略のレジリエンス</li> </ul> |
| リスク管理                                                                                                                                                                        | 指標と目標                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サステナビリティ関連リスクを特定、重要性を評価するプロセス</li> <li>・ リスクの監視、管理、軽減に関する情報</li> <li>・ リスクの特定、評価及び管理プロセスが、企業の全体的なリスク管理プロセスにどのように統合されているか</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業種横断指標、業種別指標、活動指標</li> <li>・ ガバナンス機関が特定した目標・経営陣が設定した目標</li> <li>・ 進捗測定のためのその他の主要業績評価指標等</li> </ul>                                                                                                               |

- 英国財務報告評議会（FRC）が2020年に公表した人的資本に関する報告書では、①ガバナンスと経営、②ビジネスモデルと戦略、③リスク管理、④指標と目標 の4つの大項目別に開示が期待される内容がまとめられている。

### 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   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| ビジネスモデルと戦略 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 従業員モデルがビジネスモデルをどう支援しているか</li> <li>・ 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</li> </ul>                           |
| リスク管理      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| 指標と目標      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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）</li> <li>・ 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）</li> <li>・ 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）</li> <li>・ 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）</li> <li>・ 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</li> </ul> |

- 価値報告財団（VRF）が昨年12月に公表した、「統合的思考に関する原則（Integrated Thinking Principle）」のプロトタイプでは、企業経営の階層（取締役会・CEO・上級管理職）毎に、統合的思考を実践し長期的な価値創造に繋げるための役割を示している。
- 分野は①パーパス、②戦略、③リスクと機会、④カルチャー、⑤ガバナンス、⑥パフォーマンスの6分野。

戦略に関する「統合的思考に関する原則」の例

| レベル1<br>The Principles                                                                                                          | レベル2<br>Assessment                                                                                                                                                                                           | レベル3<br>Operationalizing the Principles                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会・CEO、CxO                                                                                                                    | 上級管理職                                                                                                                                                                                                        | 上級管理職                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• どのようにして財政的収益を獲得しつつ、好機をつかみ、リスクを軽減し、製品やサービスを通じた顧客ニーズ充足のために利用できるリソースを最大化しているか。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 戦略目標を特定し、その達成がいかに関係するパーパスの実現や、SDGsに貢献するかを評価しているか</li> <li>• サステナビリティに関する優先事項は、ビジネス戦略と一致しているか</li> <li>• ビジネスモデルに関連するマテリアルな課題が、戦略の実行能力にどのように影響するかを理解しているか</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 戦略と戦略目標が明確に定義されており、それが前向きかつ、技術、社会、気候の変動等の価値創造の長期的な推進力に対応したものであるか</li> <li>• 戦略と戦略目標が、SDGsに貢献する代表的な要素と一致しているか</li> <li>• サステナビリティに関する優先事項が、客観的なプロセスを通じて特定され、事業戦略を強化するものであるか</li> </ul> |

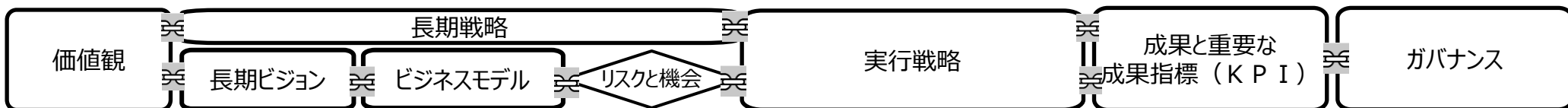
- 経済産業省が改訂作業を進めている「価値協創ガイダンス」では、①価値観、②長期戦略（長期ビジョン、ビジネスモデル、リスクと機会）、③実行戦略、④成果と重要な成果指標（KPI）、⑤ガバナンスという構造で企業独自の価値創造ストーリーのフレームワークを示す方向で検討を進められており、TCFD提言（①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標と目標）とも整合性をとったフレームワークとすることが念頭に置かれている。

## 改訂作業中の「価値協創ガイダンス」のフレームワーク

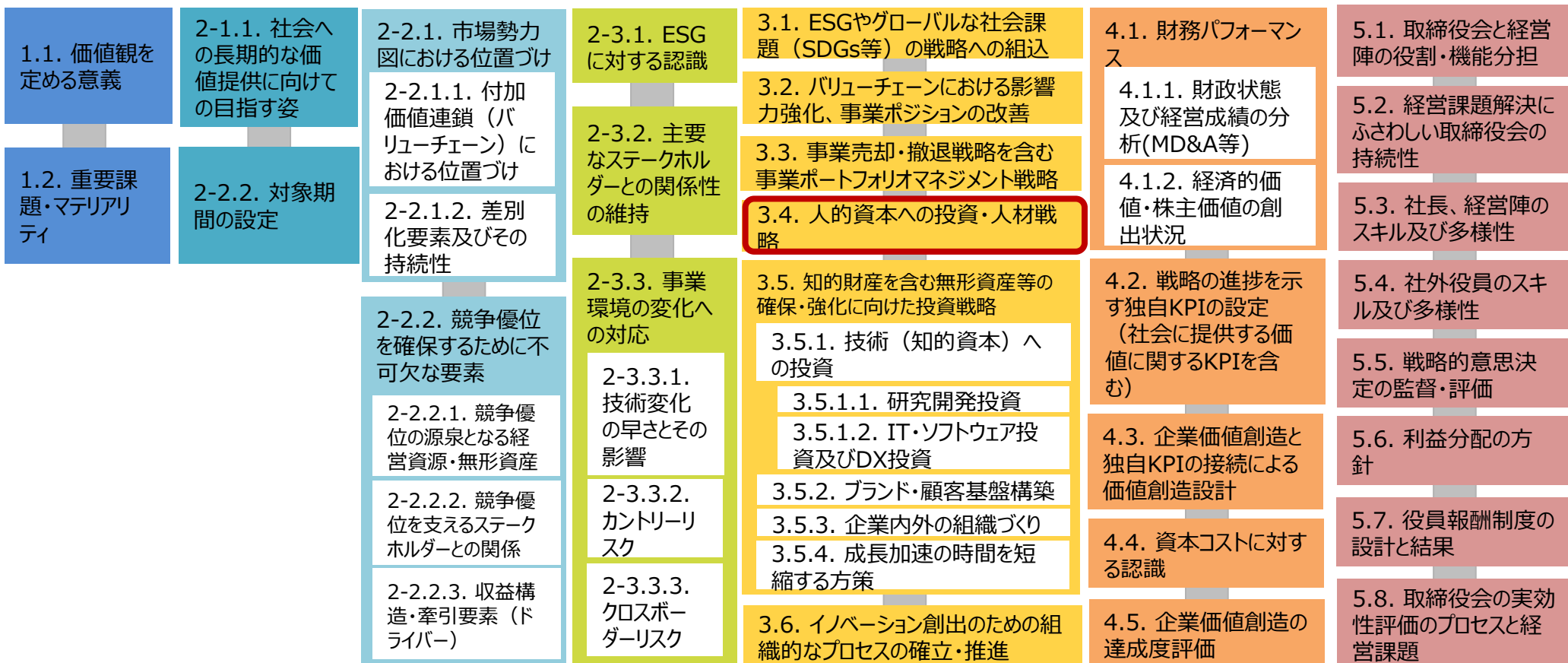


## 実質的な対話・エンゲージメント

取締役会、執行・経営会議の役割分担とコミットメントの下、投資家との対話・エンゲージメントを深め、価値創造ストーリーを磨き上げる



社会の長期的な持続可能性を展望し、企業の持続可能性と同期化



実質的な対話・エンゲージメント

取締役会、執行・経営会議の役割分担とコミットメントの下、投資家との対話・エンゲージメントを深め、価値創造ストーリーを磨き上げる

6.1. 対話等の原則

6.2. 対話等の内容

6.3. 対話等の手法

6.4. 対話等の後のアクション

- 財務会計の基本的な目的は、株主、銀行取引先等の企業外部の利害関係者に対して、企業の経営成績（一定期間のフロー情報）と、企業の財政状態（一定時点でのストック情報）を明らかにすることにある。
- その上で、財務報告の目的は、投資家の意思決定に資するディスクロージャーの一環として、企業の経営成績と、企業の財政状態を測定して開示することにある。
- TCFD提言の枠組みにおいては、財務情報と関連性がある（Financial-related）情報について、利害関係者にとって必要な情報提供を行うことがその趣旨とされている。

### TCFD提言における情報開示の考え方

#### **Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures -Final Report-**

##### >B. Climate-Related Risks, Opportunities, and Financial Impacts

（気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言・最終報告書（2017）> B. 気候関連のリスク、機会、及び財務的影響）

#### 【原文】

Improved **disclosure of climate-related risks and opportunities** will provide investors, lenders, insurance underwriters, and other stakeholders with **the metrics and information needed to undertake robust and consistent analyses of the potential financial impacts of climate change.**

#### 【訳文】

気候関連のリスク及び機会に関する情報開示を改善することにより、投資家、貸付業者、保険会社、及びその他のステークホルダーに対して、気候変動の潜在的な財務的影響を確実かつ一貫性を以て分析する際に必要な指標と情報を提供することができる。



- 昨年11月にISSBが公表した「サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項のプロトタイプ」において、「サステナビリティ関連財務情報」は、「利用者に、企業のビジネスモデルや経営戦略を維持し発展させるための資源や関係性の評価に十分な基礎を提供する、企業価値のドライバーに関する洞察を与える情報」として定義されている。
- その上で、一般目的財務報告との関係についても「サステナビリティ関連財務開示の目的は、一般目的財務報告の主要な利用者が企業に資源を提供するかどうかを決定する際に有用な情報を提供すること」として示されている。

ISSBプロトタイプにおける定義・規定

| 用語                                                                                                               | 定義                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| サステナビリティ関連財務情報<br>(Sustainability-related financial information)                                                 | 企業価値のドライバーに関する示唆を提供する情報であり、利用者が以下を理解することにより、企業のビジネスモデル並びにそのモデルを維持及び発展させるための経営者の戦略が依存する資源及び関係性を評価するために十分な基礎を提供する情報 |
| サステナビリティ関連財務開示<br>(Sustainability-related financial disclosure)                                                  | 企業価値を変動させるサステナビリティ事項に関する企業のパフォーマンス（業績）についての開示（それらの事項に関する企業のガバナンス、戦略及びリスク管理についての情報を含む）                             |
| サステナビリティ関連財務情報の開示に関する全般的要求事項のプロトタイプ 第1項：目的                                                                       |                                                                                                                   |
| サステナビリティ関連財務開示の目的は、報告企業がさらされている重要なサステナビリティに関連するリスク及び機会について、一般目的財務報告の主要な利用者が企業に資源を提供するかどうかを決定する際に有用な情報を提供することである。 |                                                                                                                   |
| 一般目的財務報告<br>(General purpose financial reports)                                                                  | 現在の及び潜在的な投資者、融資者及び他の債権者が、企業への資源提供に関する意思決定を行う際に有用な、報告企業に関する財務情報を提供するもの                                             |
| (一般目的財務報告の) 主要な利用者<br>(Primary users)                                                                            | 現在の及び潜在的な投資者、融資者及び他の債権者                                                                                           |

（出所） IFRS Foundation “General Requirements for disclosure of Sustainability-related Financial Information Prototype”（2021/11）、第2回SSBJ設立準備委員会・審議事項(1)-1を基に作成。

- また、同プロトタイプの付録C「マテリアリティの実施に関するガイダンス」では、企業開示について、①人・環境・経済に対して影響するサステナビリティ論点に関する、ステークホルダー向けの開示、②企業価値の評価に影響するサステナビリティ論点に関する、主要な利用者向けの開示、③財務諸表に含まれる金額に関する、主要な利用者向けの開示、の3層に整理されるとした上で、企業が解決すべきサステナビリティ論点は3層間で重複すると示している。
- その上で、主要な利用者に向けた重要なサステナビリティ関連財務開示には、②企業価値の評価に影響するサステナビリティ論点開示が含まれるとしている。

## サステナビリティ関連財務情報の開示の考え方

主たる利用者に向けた  
重要なサステナビリティ  
関連財務開示

財務情報に  
関連する  
非財務情報が  
含まれる

財務情報が含まれる

### ① 人・環境・経済に対して影響するサステナビリティ論点に関する開示 （ステークホルダー向け）

多様なステークホルダーの開示ニーズに対応するため幅広い情報を提供するもので、規制当局主導・公共政策主導に基づく開示要求事項が含まれる

### ② 企業価値の評価に影響するサステナビリティ論点に関する開示 （主たる利用者向け）

サステナビリティ関連リスク・機会が、短期・中期・長期にわたって、将来キャッシュ・フローの価値・タイミング・不確実性、ひいては企業価値の評価への影響を理解を可能にする

### ③ 財務諸表に含まれる金額に関する開示 （主たる利用者向け）

報告日までに既に発生し、（もしくは、将来キャッシュ・フローの価値・評価の補助となるキャッシュ・フロー予測に含まれ、）財務諸表に既に考慮されている企業価値への影響を示す

# (参考) 財務諸表に計上されている無形資産

- 財務諸表に計上される無形資産は、支出額等で価値が測定できるものに限られる。
- 日本の会計基準においては、無形資産の会計処理を定めた包括的な基準は存在せず、企業会計基準委員会（ASBJ）が定める個別の会計基準で部分的に規定されているにとどまる。規定されていない部分は、企業会計原則（※）に基づき会計処理を検討することになる。

## 特許の取得に直接要した費用を計上

（参考：企業会計原則）

- 無形固定資産については、当該資産の取得のために支出した金額から減価償却累計額を控除した価額をもって貸借対照表価額とする。

## 自社利用のソフトウェアの制作費を計上

（参考：研究開発費等に係る会計基準）

- ソフトウェアを用いて外部へ業務処理等のサービスを提供する契約等が締結されている場合のように、その提供により将来の収益獲得が確実であると認められる場合には、適正な原価を集計した上、当該ソフトウェアの制作費を資産として計上しなければならない。

## 企業を買収した際、識別可能な無形資産、及びのれんを計上

（参考：企業結合に係る会計基準）

- （企業結合で）受け入れた資産に法律上の権利など分離して譲渡可能な無形資産が含まれる場合には、当該無形資産は識別可能なものとして取り扱う。
- 取得原価が、受け入れた資産及び引き受けた負債に配分された純額を上回る場合には、その超過額はのれんとして計上する

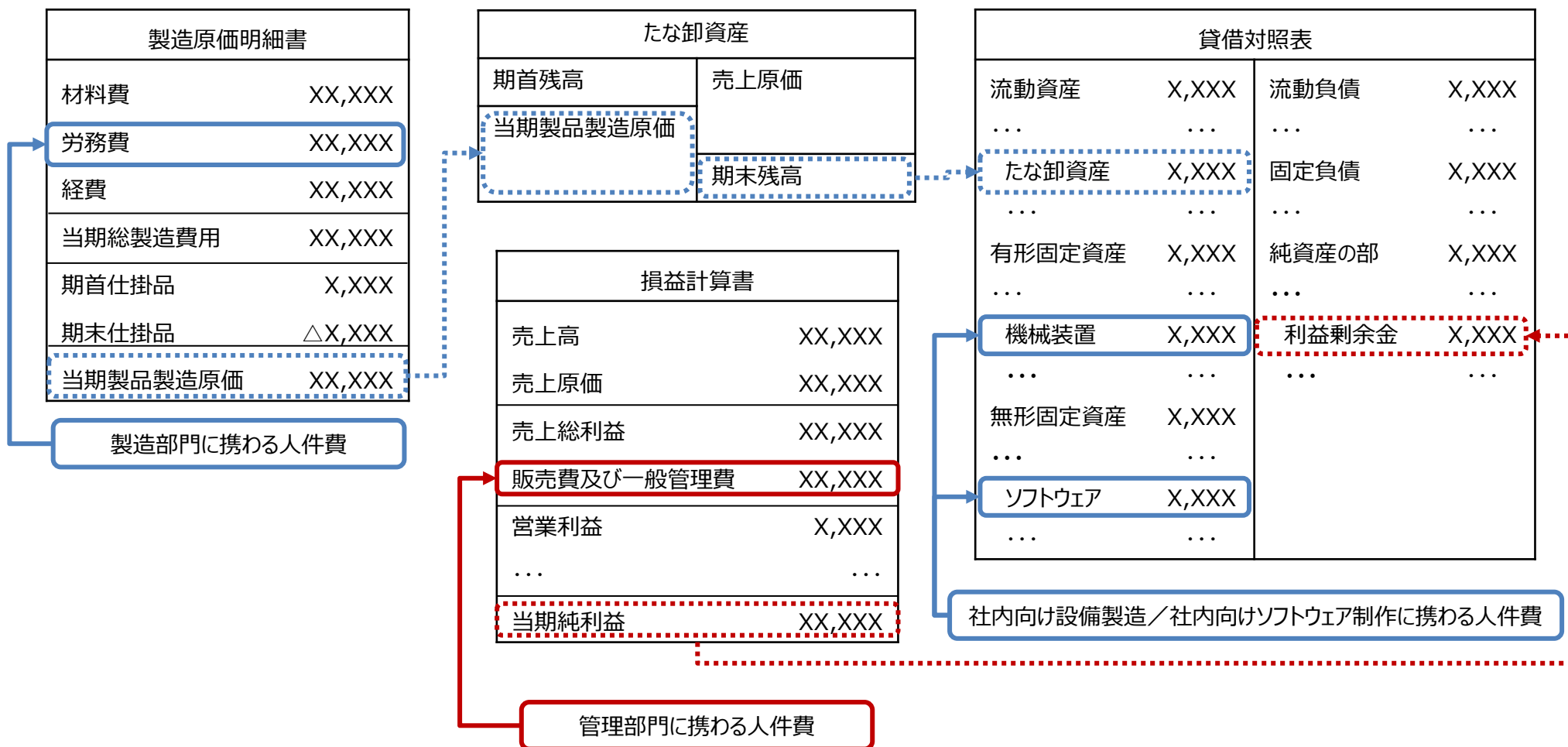
## 貸借対照表

|        |       |       |       |
|--------|-------|-------|-------|
| 流動資産   | X,XXX | 流動負債  | X,XXX |
| ...    | ...   | ...   | ...   |
| 有形固定資産 | X,XXX | 固定負債  | X,XXX |
| ...    | ...   | ...   | ...   |
| 無形固定資産 | X,XXX | 純資産の部 | X,XXX |
| 特許権    | X,XXX | ...   | ...   |
| ソフトウェア | X,XXX |       |       |
| 顧客関連資産 | X,XXX |       |       |
| のれん    | X,XXX |       |       |

（※）現在定められている会計基準は、「企業会計の実務の中に慣習として発達したもののなかから、一般に公正と認められたところを要約したもの」である企業会計原則を根底の考え方として検討されている。具体的な会計基準の定めがない場合、企業会計原則の考え方に翻って会計処理を検討することになる。

# (参考) 人件費の処理

- 製造部門に携わる従業員の人件費は、その一部が製造されたたな卸資産の期末残高に含まれる形で資産計上されるが、管理部門に携わる従業員の人件費は、販売費及び一般管理費に含まれ費用処理される。
- このほか、自社で固定資産（例：製造設備、ソフトウェア）を建設・製造する場合、製造に携わった従業員の人件費が固定資産の残高に含まれる形で資産計上される。



# (参考) IFRSにおける無形資産に関する会計基準の定め

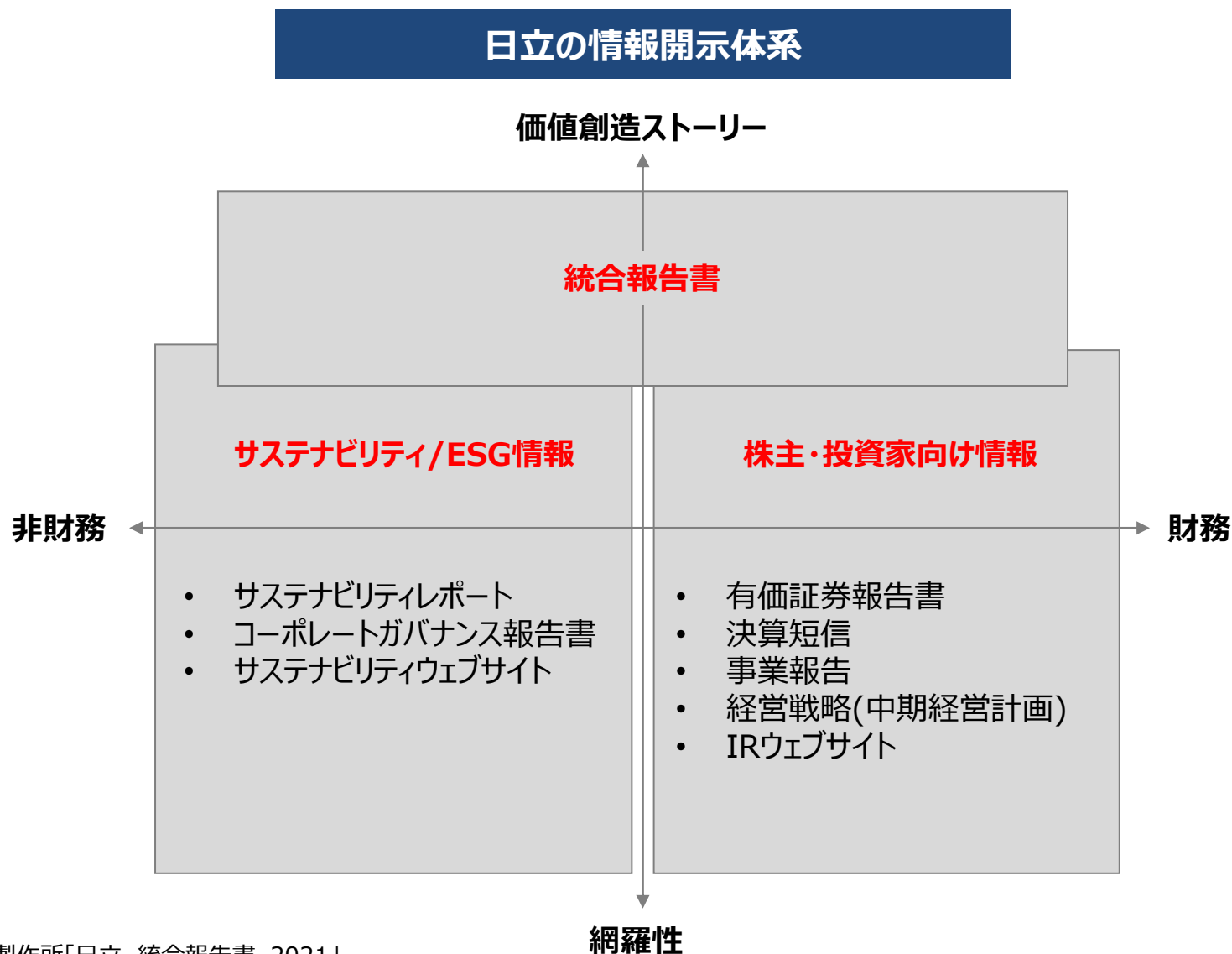
- IFRS基準には無形資産に関する包括的な会計基準が存在し、「資産化要件を満たす開発費」について、無形資産としての計上を認めているが、定義・認識要件に加え、6項目の要件の充足を求めている。
- このため、IFRS基準を採用している日本企業でも、無形資産を計上している事例は限られている。
- 日本でもIFRS基準や米国会計基準同様に無形資産に関する包括的な会計基準の検討は試みられてきたが、2013年の検討経過のとりまとめ以降、関連する文書は公表されていない。

|           | 日本                                             | IFRS                                                                                                                                                |
|-----------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 包括的な会計基準  | -<br>(企業会計原則、研究開発費等に係る会計基準、企業結合に係る会計基準等、個別に規定) | ○<br>(IAS38号「無形資産」)                                                                                                                                 |
| 無形資産の定義   | (一般的な規定なし)                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去の事象の結果として企業が支配している。</li> <li>● 将来の経済的便益が企業に流入することが期待されている。</li> <li>● 物理的実態のない識別可能な非貨幣性資産である。</li> </ul> |
| 無形資産の認識要件 | (一般的な規定なし)                                     | <p>上記の定義に加え、以下を充足する場合には資産計上されなければならない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来の経済的便益が企業に流入する可能性が高い。</li> <li>● 取得原価を信頼性をもって測定できる。</li> </ul> |

## <開発費の資産化6要件>

1. 技術的に完成させることができる
2. 完成した無形資産を、使用又は売却する意図がある
3. 無形資産を使用又は売却する能力がある
4. 無形資産が将来の経済的便益を創出する可能性が高い
5. 無形資産を完成させ、使用・売却するために必要な資源を利用できる
6. 無形資産の開発による支出を信頼性をもって測定できる

- 企業は目的に応じて、複数の媒体を使い分けて情報開示を行っている。





# 有価証券報告書と統合報告書の構成

- 有価証券報告書は、内閣府令で定める様式によって構成が決められており、読み手の検索容易性や他社との比較可能性に優れる。統合報告書は、構成が自由。

## 有報の非財務情報の構成

|            |                                             |
|------------|---------------------------------------------|
| 第1 企業の概況   | 主要な経営指標等の推移                                 |
|            | 沿革                                          |
|            | 事業の内容                                       |
|            | 関係会社の状況                                     |
|            | 従業員の状況                                      |
|            |                                             |
| 第2 事業の状況   | 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等                         |
|            | 事業等のリスク                                     |
|            | 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況の分析             |
|            | 経営上の重要な契約                                   |
|            | 研究開発活動                                      |
|            |                                             |
| 第3 設備の状況   | (略)                                         |
| 第4 提出会社の状況 | 株式等の状況                                      |
|            | 自己株式の取得等の状況                                 |
|            | 配当政策                                        |
|            | コーポレートガバナンスの状況等<br>(コーポレートガバナンスの概要、役員の状況 等) |

## 日立統合報告書2021の非財務情報の構成

|                |                                                                                               |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vision         | CEOメッセージ                                                                                      |
|                | 社会への貢献を原点とした日立の歴史                                                                             |
|                | デジタル社会で社会に新たな価値を（Lumada）                                                                      |
|                | 日立グループの事業                                                                                     |
|                | グローバルに広がる事業ポートフォリオ                                                                            |
| Value Creation | Strategic Focus Area-持続可能な社会と事業の両立に向けて                                                        |
|                | 価値創造プロセス                                                                                      |
|                | 過去中期経営計画の振り返り                                                                                 |
|                | 戦略と資源配分                                                                                       |
|                | COOインタビュー                                                                                     |
|                | 戦略の柱1:社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大                                                                |
|                | 戦略の柱2:グローバルな競争力の強化                                                                            |
|                | 戦略の柱3:収益力向上に向けた経営基盤の強化                                                                        |
|                | CFOインタビュー                                                                                     |
|                | 価値創造ストーリー（ITセクター、エネルギーセクター、インダストリーセクター、モビリティセクター、ライフセクター、オートモティブシステム事業）                       |
| Sustainability | リスクと機会への対応（「気候変動リスクと機会への対応」、「情報セキュリティの推進」、「労働安全衛生、従業員の健康」、「バリューチェーンにおける責任」、「品質保証」、「コンプライアンス」） |
| Governance     | コーポレートガバナンス<br>社外取締役（指名・報酬・監査委員長）メッセージ                                                        |
|                | マネジメント体制                                                                                      |

- Value Reporting Foundation（VRF:価値報告財団）の構成組織であるSASBは、2019年より人的資本に関する新たな基準を作成するための“Human Capital Research Project”を開始し、2020年に「人的資本とSASB基準に関する予備的フレームワーク（改訂案）」を公表。
- フレームワークの改訂案では、経済環境の変化、それによる事業環境への影響を踏まえ、人的資本に関連する5つの追加論点について取り上げている。

### SASBにおける人的資本関連のサステナビリティ課題

|                                          |                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SASB概念フレームワークで特定した課題                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労使関係</li> <li>・ 公正な労働慣行</li> <li>・ ダイバーシティと包摂</li> <li>・ 従業員の安全衛生と幸福</li> <li>・ 報酬と給付</li> <li>・ 採用・開発定着</li> </ul> |
| 人的資本とSASB基準に関する予備的フレームワーク（改訂案）で取り上げている論点 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員のメンタルヘルス・健康給付</li> <li>・ 職場風土</li> <li>・ 従業員への投資</li> <li>・ 代替的労働力</li> <li>・ サプライチェーンにおける労働条件</li> </ul>        |

#### 論点の背景

- ・ マクロ経済的バリュードライバーの変容
  - バリューチェーンの国際化と、デジタル化を背景としたサービス取引の急拡大
  - 技術・自動化による価値創造活動の偏り（上流と下流への集中）の影響（専門性の重視）
  - 所得不平等の拡大（低技能vs高技能）
  - 労働力の世界的な地政学シフト（先進国の高齢化と発展途上国の若年人材に対する需要）
- ・ （変容による）ビジネスへの影響
  - メンタルヘルスと健康安全給付
  - 雇用者・従業員間の社会契約の進化
  - 代替的労働力（非正規雇用の拡大）
  - サプライチェーンにおける労働条件（人権侵害等への関心の高まり）

- 経済産業省の2021年11月のレポートでは、多岐に渡る人的資本に関する開示項目について、開示を企業価値評価の向上につなげる「価値向上」のための開示と、人的資本にかかる取組の公平性・公正性を示していくことで投資家からのリスクアセスメントニーズに応えていく「リスクマネジメント」のための開示の区別を念頭に置きながら開示を行うことが効果的であるとしている。

## 開示項目の階層（イメージ）

| 開示項目の例  |    |        |          |     |    |         |         |     |      |       |       |       |      |           |        |      |             |
|---------|----|--------|----------|-----|----|---------|---------|-----|------|-------|-------|-------|------|-----------|--------|------|-------------|
| 育成      |    |        | エンゲージメント | 流動性 |    |         | ダイバーシティ |     |      | 健康・安全 |       |       | 労働慣行 |           |        |      | コンプライアンス/倫理 |
| リーダーシップ | 育成 | スキル/経験 |          | 採用  | 維持 | サクセッション | ダイバーシティ | 非差別 | 育児休暇 | 安全    | 身体的健康 | 精神的健康 | 労働慣行 | 児童労働/強制労働 | 賃金の公正性 | 福利厚生 | 組合との関係      |

「価値向上」の観点

「リスクマネジメント」の観点

## GRIスタンダード

| 基準               | 開示事項                                       | 開示要求事項                                                                                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 404<br>研修と教育 | 404-1<br>従業員一人あたりの年間平均研修時間                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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） <ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>従業員区分</li> </ul> </li> </ul> |
|                  | 404-2<br>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         | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>    |
|                  | 404-3<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>                                                   |

- 人材育成により目指す姿を図示。さらに定量情報として、教育訓練投資、社員1人あたりの研修時間等とともに、デジタル人財・グローバル人財の育成に関する実績を記載。

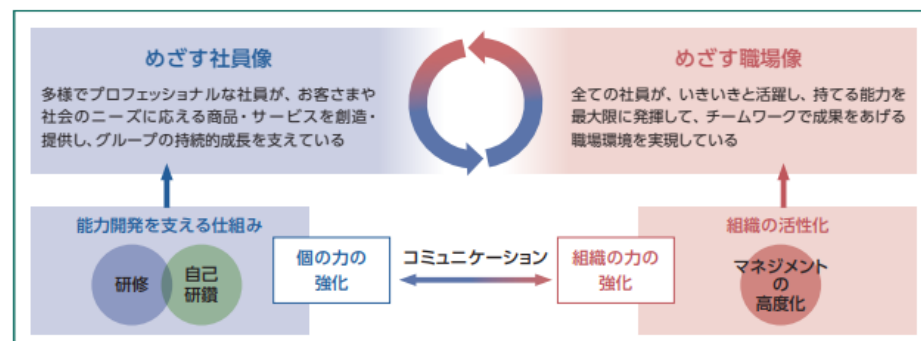
## ▶ 人材育成

| 定量情報 | 教育訓練投資<br>約16億円 | 社員一人あたりの研修の時間<br>9.9時間 | 価値創造ストーリー研修参加者数<br>762名(対象：新入社員) |
|------|-----------------|------------------------|----------------------------------|
|------|-----------------|------------------------|----------------------------------|

グループの成長戦略を推進するために、国内外でさまざまな人材育成プログラムを実施しています。また、自身のキャリアビジョンの実現に向けて「個」の力を強化できるように、自律的な自己研鑽を支援しています。社員一

人ひとりの成長が組織に還元され、また組織の支援が個人に還元されることで、エンゲージメントを向上させていきます。

## 人材育成でめざす姿



## 多様性を重視し、イノベーションを生み出す企業風土の醸成

## デジタル人財

2019年度からは、大学等の教育機関との連携を通じた当社グループ独自のデジタル人材育成プログラムを実施しています。

|                                          |      |
|------------------------------------------|------|
| MS&ADデジタルアカデミー<br>(INIAD：東洋大学情報連携学部)     | 497名 |
| MS&ADデジタルカレッジ from 京都<br>(KUAS：京都先端科学大学) | 150名 |
| システム×デザイン思考研修                            | 16名  |

※全て累計人数。システム×デザイン思考研修は2020年度より開始。

## グローバル人財

国際感覚とグローバルビジネススキル向上のために、世界各地と日本の間で社員が相互交流し、切磋琢磨する仕組みを整備しています。

| 取組み               | 2020年度実績                           |
|-------------------|------------------------------------|
| 海外派遣研修制度          | MBA取得のための派遣制度など<br>2020年度利用者数：18名  |
| グローバル<br>トレーニー制度  | 2020年度利用者数：<br>国内社員48名、海外拠点雇用社員74名 |
| 海外拠点雇用<br>社員の出自制度 | 累計で103名が日本での業務に従事                  |

- 製造現場における技術・技能の向上、データサイエンティスト・グローバル人材の育成に関して説明を記載。定量情報として、データサイエンティストの人数及びグローバル人材育成の機会提供人数を記載。

## ▶ 人材育成の推進

JFEグループでは、従業員一人ひとりの能力向上と、海外事業の拡大に対応したグローバル人材の育成に重点を置き、グループの総力を挙げて取り組んでいます。

### 技術・技能の蓄積・伝承

JFEスチールでは、製造現場における一人ひとりの技術・技能の向上が、品質の高い製品を供給する競争力の源泉となると考えており、人材育成システムを活用して、個々人の技能レベルを定量的に把握し、分析・活用する取り組みを行っています。特に、現場の世代交代が進んでいることから、若手社員の技能底上げが重要になっており、このような場面でもシステム

に集積した技能データと連動した教育を行うことによって、早期に高い技能を習得することに努めています。

最近では、MR(複合現実)等のITツールを活用して、座学だけでは体験できないシミュレーションによる模擬・想定訓練を拡充するなど、効果的・効率的な教育を実施することにより、「より質の高い人材育成」へ深化させるよう改善に取り組んでいます。

### データサイエンティストの育成

JFEグループでは、各事業領域におけるDX戦略の推進に必要な人材の確保・育成に取り組んでいます。

JFEスチールでは、産業界での応用が急速に進むデータサイエンス(以下、DS)技術をいち早く業務プロセスに導入するための施策の一つとして、データサイエンティストを社内独自に養成する体制を構築しました。実際の製造・研究開発の現場でDSを応用するためには、鉄鋼業独自のフィールドに関する知識をもつことが不可欠です。そこで社内人材をデータサイエンティストやDSを活用・利用できる人材に養成することを目指し、求められるレベルに応じたピラミッド型の階層的な教育体制を確立しました。

### グローバル人材の確保・育成

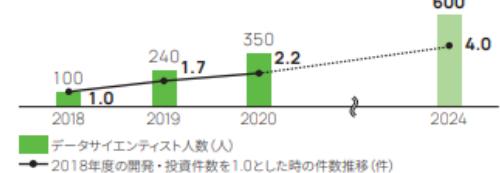
JFEグループがグローバル市場で競争力を高める上で、グローバル人材の確保・育成が欠かせません。

JFEスチールでは、若手事務系社員向けの海外事務所・現地法人への研修派遣、若手技術系社員の海外提携先への技術指導派遣、中堅社員向けの海外経営大学院(MBA)などへの留学派遣、マネージャー層への海外語学研修の機会を設けて、グローバルビジネスを牽引する素養を身に付けています。2014年以降で合計約330人の社員にグローバル人材育成の機会を提供しています。

JFEエンジニアリングでは、海外プロジェクトに関する人材は必要なスキルに合わせて研修プログラムを設定しており、プロ

2020年度末までに350名の社内データサイエンティストを養成しており、DS関連の取り組み案件数は2018年度比で2.2倍に増加しました。今後、さらなる教育の推進により、2024年度末までに社内データサイエンティストの人数を600名程度へ拡大する計画です。

#### データサイエンティスト育成(JFEスチール)



ジェクトマネージャーは、品質管理、工程管理等のプロジェクトマネジメントスキルを、アドミニストレーターは、海外プロジェクトの遂行に必要な税務、法務、貿易・輸送、人事管理、危機管理等のスキルを総合的に習得できるプログラムとしています。

JFE商事では、海外現地法人・事業会社等で採用された優秀な海外拠点社員を対象とした海外拠点社員研修を毎年東京にて開催するほか、海外拠点社員の幹部登用を目指し、さらなる能力向上を目的に本社へ招聘する「日本滞在型研修」を実施するなど、JFE商事および海外グループ会社の双方向からのグローバル化を推進しています。



- 人材戦略の柱の一つに「リーダーの育成と登用」を挙げ、企業理念を自ら体現し、ありたい姿に向けて率先して組織を牽引する強いリーダーの育成に取り組んでいることを説明。海外のコアポジションについては、現地化比率が大きく向上していることをグラフを用いて示している。

### 企業理念の実践に向けた、人材戦略

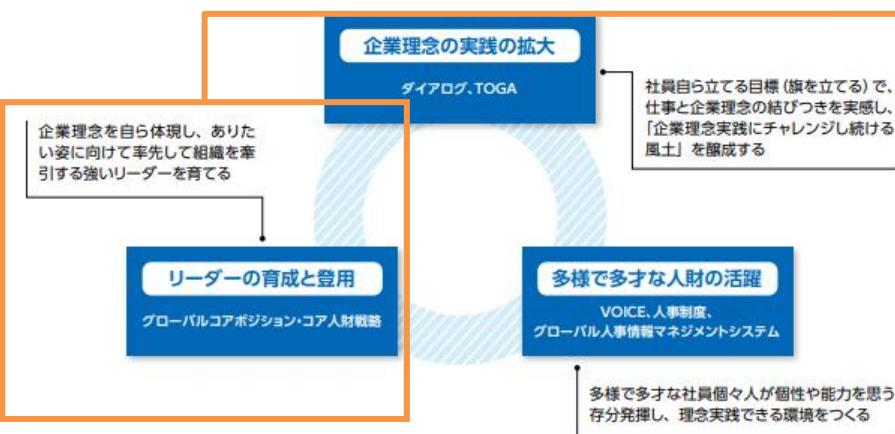
私たちは、イノベーションを生み出し、事業を通じて社会的課題を解決していくためには、多様な個性やスキル、経験をもった人材が、活力に満ち溢れ、ポテンシャルを最大限に発揮することが重要だと考えています。そこでVG2.0では、社員一人ひとりが自己成長を図り、人材価値を高め合い、チームで思う存分、企業理念の実践に取り組める環境づくりに取り組んできました。

その戦略の柱が、企業理念の実践に対する共感・共鳴の輪を広げ、新たな理念実践を促す「企業理念の実践の拡大」、自ら理念を体現しチームを牽引する「リーダーの育成と登用」、グローバルに多様な人材がより高い意欲をもって企業理念の実践に取り組める環境を作る「多様で多様な人材の活躍」です。

私たちは、これら3つの柱を軸にさまざまな施策を連動させることで、社員が自らの仕事に誇りとやりがいを持って取り組み、高いパフォーマンスを発揮し続けられる組織風土づくりに注力しています。



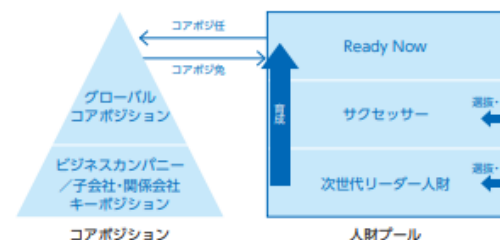
執行役員常務  
グローバル人材総務本部長  
富田 雅彦



### リーダーの育成と登用

オムロンでは、企業理念を自ら体現し、ありたい姿に向けて率先して組織を牽引する強いリーダーの育成にグローバルで取り組んでいます。「グローバルコアポジション・コア人材戦略」は、自ら企業理念を体現し、多様な人材からなるチームを新たな企業理念の実践へと導き、後押しするリーダーを育成・登用するための仕組みです。グローバルコアポジションとは、オムロングループの経営と事業を牽引する最重要執行ポジションです。現在グローバルで約200のコアポジションを定め、そのポジションを担うことができるリーダー人材のタイムリーな配置に継続的に取り組んでいます。VG2.0においては、将来コアポジションを担うにふさわしい人材を発掘し、サクセッサや次世代リーダー人材として育成する仕組みを運用することで、パイプラインを充足させてきました。また、海外のコアポジションに占める現地化比率の向上に注力してきた結果、2020年度には目標の66%を大きく上回る75%となり、現地の感覚に基づく迅速な意思決定がこれまで以上に行えるようになっていきます。

### ■ グローバルコアポジションへの適所適材の人財配置を継続する仕組みの概要



### ■ 海外コアポジション\*に占める現地化比率の推移／2020年度実績



\* 海外コアポジションとは、開示している「海外重要ポジション」と同義語です。

## SASBスタンダード：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、パフォーマンス | 従業員エンゲージメント                               | 定量的   | %  | CG-EC-330a.1 |
|                         | 自発的及び非自発的離職率（全従業員）                        | 定量的   | 割合 | CG-EC-330a.2 |
|                         | 性別及び人種/民族の割合（1.マネジメント層 2.技術職 3.その他全ての従業員） | 定量的   | %  | CG-EC-330a.3 |
|                         | 技術系社員のうち、H-1ビザ保有者の割合                      | 定量的   | %  | CG-EC-330a.4 |

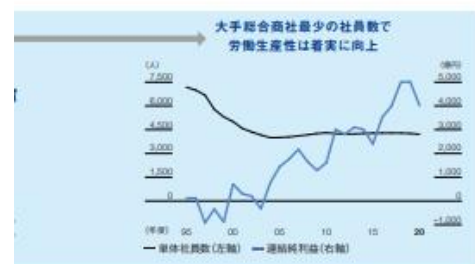
## SASBスタンダード：インターネットメディア&amp;サービス

| 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、パフォーマンス | 外国籍の従業員の割合                                | 定量的   | 割合 (%) | TC-IM-330a.1 |
|                         | 従業員エンゲージメント                               | 定量的   | 割合 (%) | TC-IM-330a.2 |
|                         | 性別及び人種/民族の割合（1.マネジメント層 2.技術職 3.その他全ての従業員） | 定量的   | 割合 (%) | TC-IM-330a.3 |

## SASBスタンダード：専門・商業サービス

| トピック             | 指標                            | カテゴリー | 単位     | コード          |
|------------------|-------------------------------|-------|--------|--------------|
| ダイバーシティ&エンゲージメント | 性別及び人種/民族の割合（1.経営層 2.その他全従業員） | 定量的   | 割合 (%) | SV-PS-330a.1 |
|                  | 1. 自発的離職率<br>2. 非自発的離職率       | 定量的   | 割合     | SV-PS-330a.2 |
|                  | 従業員エンゲージメント                   | 定量的   | 割合 (%) | SV-PS-330a.3 |

- 人材戦略のページにおいて、社員のモチベーションの向上について記載。また、ESG情報のページにて、エンゲージメントサーベイの主要項目「社員重視」「顧客重視」「やりがい」に関する質問に対する肯定回答率が示されている。



OUTCOME

## 経営参画意識の向上(株主の皆様との価値共有)

| INPUT                           | OUTCOME                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 従業員持株会への加入促進<br>株式報酬制度(2019年度～) | <ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度従業員持株会加入率 98.8%</li> <li>社員一人ひとりの経営参画意識の向上</li> </ul> |
| 会社業績連動比率の高い給与                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>賞与における会社業績比率4割</li> <li>会社業績に対する意識向上</li> </ul>             |

## 従業員持株会加入率



## モチベーション向上

| INPUT                                            | OUTCOME                                                                       |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 「無敵の使命」表明(2020年度～)<br>企業行動指針に基づき成果を上げたチーム等を表彰    | 「マーケットイン」に基づく事業やSDGsへの取組み、デジタル化等の実践促進                                         |
| 脱スーパ・デー(2017年度～)<br>毎週火曜～金曜はカジュアルな服装で出社(夏期は毎日実施) | 服装を通じて個々人の働く姿勢を表現し、働く気分やモチベーションを向上<br>何事にも積極的に関心をもち、柔軟な発想や新しいアイデアが生まれやすい環境を実現 |
| 日言葉(2018年度～)<br>組合会社最大(約350名)の男子社員専登             | 年代・部署を超えたタテ・ヨコ・ナメのネットワークと協働な組織力の構築                                            |

※ エンゲージメント・サーベイの結果はPage 117をご参照ください。

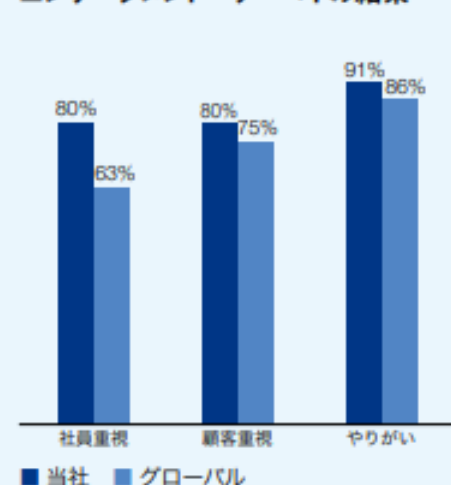
## 健康力向上

| INPUT                                                                                                    | OUTCOME                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 伊藤忠健康基金(2016年度～)<br>2021年度健康経営推進関連予算約1,300万円                                                             | 社員一人ひとりの「やる気・やりがい」向上                                                                                                                          |
| がんとの両立支援施策(2017年度～)<br>国立がん研究センターとの連携による定期特別検診の実施<br>治療と仕事の両立の個別支援体制を構築<br>がん先進医療費の全額補助<br>視覚障害者の就労・就学支援 | <ul style="list-style-type: none"> <li>自分の職場はここだと実感し、安心して存分に働く環境の整備</li> <li>2020年度におけるがん検診対象者の受診率はほぼ100%</li> <li>保健師による個別支援体制を提供</li> </ul> |

## 新型コロナウイルス対策

| INPUT                                           | OUTCOME                                                                                              |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 医療資源、会場等すべてを自社で運営するワクチン接種場を構築<br>東京女子医科大学病院との連携 | <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍でも社員が安心して働く環境整備</li> <li>社外へのワクチン接種場に関するノウハウ提供</li> </ul> |

## エンゲージメント・サーベイの結果\*3



\*3 2018年度に実施したエンゲージメント・サーベイの主要項目結果。「グローバル」は世界330社・670万人の結果。「社員重視」は「社員を大切にし、配慮している」、「顧客重視」は「顧客を重視している」、「やりがい」は「高いレベルの成果を達成することを求めている」の各質問に対する肯定回答率を表示しています。なお、次回は2021年度第3四半期に実施予定です。



- CEOメッセージにおいて、社員意識調査によるエンゲージメント指標に言及。その上で、人事担当役員メッセージにおいて、エンゲージメント指標に対する考え方を記載。毎年の調査結果をグラフで示している。

### Purposeに支えられた企業文化

ソニーが企業として持続的に価値を創造していくためには、戦略立案よりも実行力が重要であり、その実行力を担保するのは、Purposeに支えられた企業文化です。CEOとしての私の3年間で振り返ると、Purposeを定義し、これを企業文化として定着させてきたことが、最も重要な成果だと考えています。特にコロナ禍において、ソニーの11万人の社員は感動を世界に届けることの社会的意義をあらためて実感しています。社員に対するPurposeの浸透度調査においても、8割以上の社員がポジティブな評価をしており、その結果として2020年度の社員意識調査によるエンゲージメント指標は全事業で上昇しています。

私はソニーという会社が、社員一人ひとりの人生において情熱を注ぐべき対象になれるかどうか、非常に重要だと思っています。Purposeに共感できてこそ、多様な人材が情熱を持って仕事に取り組むことができ、社会への価値創出につながるはずです。

引き続き、ソニーはPurposeのもと、「世界を感動で満たす」ための価値創出を続けます。ご期待ください。

**個を求む:** グループ横断での採用活動を強化することにより、個々の事業での活動よりも幅広い人材にアプローチすることが可能となり、Purposeに共感する、挑戦心と成長意欲に満ちた多様な人材の獲得につながっています。また世界トップレベルのテクノロジー人材の獲得に向け、世界各地の拠点と戦略的な採用活動に取り組むとともに、高い専門性と市場価値に応じて柔軟に処遇する仕組みを導入し、採用競争力の向上に取り組んでいます。

**個を伸ばす:** 社員が自発的に学び刺激し合う機会・場の提供や、事業の枠を超えた多様なキャリアに挑戦できる仕組みを強化しています。次世代経営人材の創出に向けては、経営キーポジションの特定とタレントプールの構築を継続的に、各タレントの経験・バックグラウンドを踏まえ個に寄り添った成長の機会を提供しています。グローバルに基幹人材の成長を支援する「ソニーユニバーシティ」では、各事業と連携したタレントの発掘やプログラムの充実化を図り、さらなる発展に尽力しています。

**個を活かす:** あらゆる人事施策の効果は、最終的に全

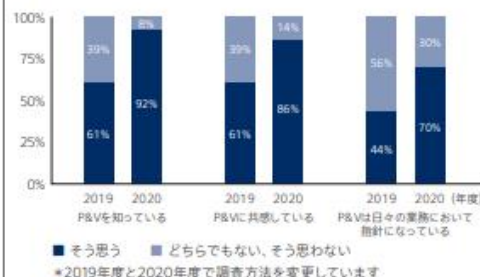
てエンゲージメントに反映されるとの考えのもと、社員への意識調査によりエンゲージメント指標を測定しており、近年はどの事業も高水準かつ上昇傾向にあります。また、エンゲージメント評価結果は各事業責任者を含むSGC役員の評価指標の一部として反映されています。

グループおよび各事業の経営の中核を担う上級役員の評価・報酬制度の設計もSGCの重要な役割です。担当領域の短期および中長期の業績向上や、株主価値向上に対するインセンティブとして有効に機能させることを基本方針としています。2020年度からは、上級役員の業績連動報酬の一部に、事業間のコラボレーションによる価値創出やサステナビリティに関する取り組みについての評価指標を導入しました。

各事業とソニーグループの成長を実現するのは、多様な社員一人ひとりの成長です。個性あふれる社員がクリエイティビティを発揮して活き活きと働き、価値を生み出すことができるよう支援していくことで、人材の多様性を強みに、グループの持続的な価値創出につなげていきます。

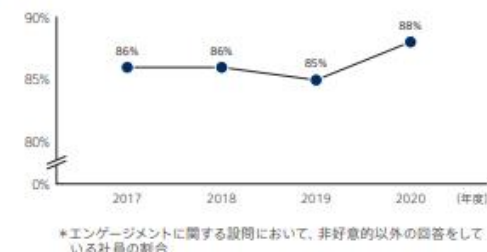
### Purpose & Values (P&V) 浸透度・共感度調査結果

経営チームからの継続的なメッセージの発信や社員の評価制度への反映など、浸透・定着に向けたさまざまな取り組みの結果、2020年度の調査では各設問において好意的な回答が前年度より大幅に増加しました。



### エンゲージメント指標の推移

2020年度は会社への信頼の向上等が影響し、過去最高水準となりました。即日開示される調査結果をもとに、各組織において継続的な対話とアクションの実行につなげることを重視しています。



- 人材戦略のページにおいて「働きがいのある職場づくり」について記載。そのための取り組みの一つとして行われているグローバル従業員サーベイの結果、及びその結果を組織内で共有し、具体的な改善策につなげるというPDCAサイクルについて説明している。

### 働きがいのある職場づくり

日立の多様な従業員一人ひとりが、生き生きと活躍し成果を発揮することのできる働きがいのある職場、働きやすい環境づくりは、日立の成長の源泉です。

そのために重要となる取り組みの一つが、従業員エンゲージメントです。従業員が会社の戦略や施策を理解し、それぞれ仕事にやりがいを感じ、成果を出すために自律的に取り組もうとする意欲について把握するために、日立では、グローバル従業員サーベイ「Hitachi Insights」を毎年実施しています。その結果は、経営層および各職場のマネージャーが自組織のメンバーと共有し、具体的な改善策につなげることで、働きがいのある職場づくりのためのPDCAサイクルにつながっています。具体的には、経営方針の理解、働き方改革の状況、労働環境、教育機会や成長意欲などが数値として見える化されることにより、日立全体での人材関連施策や、職場ごとの働き方の見直し・生産性向上などを図る上で優先順位をつけた取り組みが可能となります。また、年に1度のサーベイの実施により、取り組みを評価・見直しできるとともに、職場の業務改善・職場改善と直結させて効果を測ることができます。

2020年には、8回目となるサーベイをグローバルの約20万人を対象に、14カ国語で実施しました。サーベイ参加率は、

2013年の開始以来最高の90%となり、全カテゴリーにおいてスコアは継続して向上しています。総合の肯定的評価は64%(前年比+3%、2013年比+10%)、エンゲージメント指標は62%(前年比+2%、2013年比+9%)でした。

加えて、日立は、働きやすい職場づくりに向け、仕事とプライベート生活の調和を図る「ワーク・ライフ・バランス」を進化させ、従業員一人ひとりが主体的に仕事とプライベート生活のクオリティを共に高めていく「ワーク・ライフ・マネジメント」を推進しています。

2020年にはCOVID-19が、グローバル従業員の働き方にも大きな影響を与えました。多様な人財が、それぞれの環境

下において十  
などでも企業  
をはじめとする  
また、その働き  
ティサービスの  
員が働けるIT  
いきます。

### 戦略の柱2 グローバルな競争力の強化

- 日立の研究開発  
——価値起点のイノベーション創生
  - 日立の研究開発の強み
  - 研究開発の強化と方向性
  - 価値起点で進める研究開発
  - Lumadaのさらなる進化に向けて
- 知的財産への取り組み
- 社会イノベーション事業を通じて社会へ価値を提供するグローバル人材
  - グローバル人材マネジメント戦略
  - ダイバーシティ&インクルージョン
  - 多様な人財の活躍
  - グローバル人材マネジメントの仕組み
  - 働きがいのある職場づくり

| KPI                | 2019年度 | 2020年度 |
|--------------------|--------|--------|
| 研究開発費の対売上収益比率      | 3.4%   | 3.4%   |
| 役員*に占める外国人比率       | 8.6%   | 11.6%  |
| 役員*に占める女性比率        | 7.1%   | 10.1%  |
| 女性管理職数             | 700人   | 768人   |
| 従業員サーベイのエンゲージメント指標 | 60%    | 62%    |

\*執行役員、専任、非常勤

## SASBスタンダード：バイオテクノロジー・製薬

| トピック         | 指標                                                   | カテゴリー | 単位  | コード          |
|--------------|------------------------------------------------------|-------|-----|--------------|
| 従業員の採用、育成、維持 | 科学者、研究開発者の人材確保・定着のための取組に関する議論                        | 議論・分析 | n/a | HC-BP-330a.1 |
|              | 自発的及び非自発的離職率<br>(a. 役員・上級管理職、b. 中間管理職、c. 専門職、d. その他) | 定量的   | 割合  | HC-BP-330a.2 |

## SASBスタンダード：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、パフォーマンス | 従業員エンゲージメント                               | 定量的   | %  | CG-EC-330a.1 |
|                         | 自発的及び非自発的離職率（全従業員）                        | 定量的   | 割合 | CG-EC-330a.2 |
|                         | 性別及び人種/民族の割合（1.マネジメント層 2.技術職 3.その他全ての従業員） | 定量的   | %  | CG-EC-330a.3 |
|                         | 技術系社員のうち、H-1ビザ保有者の割合                      | 定量的   | %  | CG-EC-330a.4 |

## SASBスタンダード：ヘルスケアデリバリー

| トピック         | 指標                                        | カテゴリー | 単位  | コード          |
|--------------|-------------------------------------------|-------|-----|--------------|
| 従業員の採用、育成、維持 | 自発的及び非自発的離職率（1.医師 2.医師以外の医療従事者 3.その他の従業員） | 定量的   | 割合  | HC-DY-330a.1 |
|              | 医療従事者の人材確保・定着のための取組に関する議論                 | 議論・分析 | n/a | HC-DY-330a.2 |



## GRIスタンダード

| 基準            | 開示事項                               | 開示要求事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 401<br>雇用 | 401-1<br>従業員の新規雇用と離職               | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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）</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
|               | 401-2<br>正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 生命保険</li> <li>- 医療</li> <li>- 身体障がいおよび病気補償</li> <li>- 育児休暇</li> <li>- 定年退職金</li> <li>- 持ち株制度</li> <li>- その他</li> </ul> </li> <li>「重要事業拠点」の定義</li> </ul> |

- 経営戦略の実現に向けて不足している人材を特定し、内部人材を育成するとともに、キャリア採用も積極的に行っていることが示されている（採用者における新卒/キャリアの比率を記載）。また、新卒採用においても多様な人材の獲得に取り組むとともに、新たな仕組みの導入を行い、人材力の強化を目指すことが説明されている。

### 無限の可能性をもつ従業員が 最大限に能力を発揮できる場を提供

キリングroupでは、無限の可能性をもち、自ら成長・発展し続けようとする従業員一人ひとりの努力と個性を尊重することを人材に対する普遍的な考え方に置き、会社と従業員との関係を「仕事を介したイコールパートナー」と位置づけた「人事の基本理念」を掲げています。従業員にはキャリア形成や仕事のデザインにおいて「自律した個」であることを求め、会社は「自律した個の尊重・支援」を約束しているものです。この理念に沿って、当社グループは個々の従業員が最大限に能力を発揮できる場を提供しています。

### 経営戦略と一体となった 人材戦略を推進

長期経営構想「KV2027」では、既存事業（食領域／医領域）のさらなる成長とともに、ヘルスサイエンス領域における事業の立ち上げと育成を掲げており、この戦略を担う人材の確保に注力しています。

具体的には、これまでの新卒一括採用を基軸にした人材育成プランと並行して、経営戦略の実現に向けて不足している人材を特定し、内部人材を育成するとともに、外部の人材も積極的に採用しています。また、社員それぞれの多様な価値観や経験を生かす組織づくりを進めています。

### キャリア・新卒採用と人材マネジメントの強化

キャリア採用においては、ヘルスサイエンスやICT/DXをはじめ専門的な知識・経験をもつ人材の採用を強化しています。キャリア採用を本格的にスタートした2015年度から、当社を原籍とする社員で約150人を採用しており、今後も採用者数に占めるキャリア採用者の割合は30%以上を維持していく計画です。

また、高い専門性をもつ外部から採用した人材を適切なポストに配置し、組織能力の強化につなげています。特に一定の権限をもつマネジメント層にキャリア採用者を登用することで、意思決定のあり方やメンバーの育成面などで望ましい変化が表れてきており、組織能力の強化が商品ブランドの強化、さらには企業ブランド価値の向上にも寄与しています。

新卒採用では、多様な人材の獲得に取り組んでいます。入社後に多様な業務を経験する機会を提供して専門性の高度

化を支援するのはもちろん、採用時点で保有している専門性を評価し、職種・職務内容・配属先を定めて人材の獲得・マッチングを図る専門人材の採用も進めています。主体的にキャリアの選択ができること、それを支援する仕組みがあることが当社グループの強みです。また昨今、労働市場や個人のキャリア観が変化していることから、高度な専門性をもつ人を処遇する仕組みや副業人材の受け入れなどを2021年度中に一部導入することで、専門性が高い多様な人材をより一層獲得し、人材力を強化していきます。

さらに、将来のグループの各事業の中核を担い、成長戦略を推進する経営人材を育成するために、人材マネジメント体系の整備にも注力しています。2020年4月に主要事業会社から当社に転籍した総合職の社員約1,100人を含め、グループ経営人材候補である当社籍社員の戦略的な育成・配置を進めていきます。

### 採用者数の推移

|                   | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|
| 採用数(キリンホールディングス籍) | 96人    | 91人    | 101人   | 173人   |
| うち新卒採用者数          | 81人    | 72人    | 75人    | 103人   |
| うちキャリア採用者数        | 15人    | 19人    | 26人    | 70人    |
| キャリア採用者数比率        | 15.6%  | 20.9%  | 25.7%  | 40.4%  |

## ● 目指すべき人材像を定めた上で、評価制度・報酬制度を含む人事制度について説明している。

“人が競争力の源泉”という人材育成理念のもと、“グローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育成と組織の構築”を目指しています。STS2030を達成するために、必要な人材を見える化し、誰もが働きがいをもって働ける環境と、一人ひとりの特性を活かした人材の育成を実現します。

| 現状                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 課題／ニーズ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>多彩な人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人事管理システムを最大限に活用した人材データの集約と見える化の実施</li> </ul> <p>尖った強みを持つ人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>すべてのマネジャーを対象とした新たな育成研修の実施</li> <li>自己投資支援制度を軸とした、自発的な成長意欲に応える教育提供体制の構築</li> </ul> <p>誰もが働きやすい環境・風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方を支える、コアタイムなしのフレックス勤務制度、在宅勤務制度の導入検討</li> </ul> <p>健康管理・労働安全衛生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルビーイングの実現に向けたシオノギ健康基本方針の制定および禁煙の推進</li> </ul> | <p>多彩な人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最適な人材ポートフォリオの構築に向けた、人材データの統合と分析力の強化</li> </ul> <p>尖った強みを持つ人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定の質の向上に向けた、マネジャーの育成と権限委譲の推進</li> <li>尖った強みを持つ人材の確保に向けた、自律的なOff-JT/OJTの活用を可能とする教育プログラムの進化</li> </ul> <p>誰もが働きやすい環境・風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一人ひとりのキャリアやニーズに応じた、多様で柔軟な働く環境の拡充</li> </ul> <p>健康管理・労働安全衛生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康増進施策・禁煙推進の強化を通じたさらなる健康経営の推進</li> </ul> |

| 対応                                                                                                                             | 関連指標                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>多彩な人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職種別採用</li> <li>専門人材の確保</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>各組織における必要人材の充足</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <p>尖った強みを持つ人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部候補育成</li> <li>自律型人材の育成</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャー研修：190時間/人、費用総額1億円</li> <li>自己投資支援額：1.7億円</li> <li>従業員主導プログラム「やりたいねん！」からの新規事業立ち上げ 2件</li> </ul>                                                                                                                      |
| <p>誰もが働きやすい環境・風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方の実現</li> <li>属性にかかわらず活躍できる企業の実現</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な働き方改善施策の実施</li> <li>女性マネジャー比率：11.5%</li> <li>育休取得率：女性100%、男性41.1%</li> </ul>                                                                                                                                          |
| <p>健康管理・労働安全衛生</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育施策の実施</li> <li>現状アセスメント</li> <li>禁煙推進</li> <li>労災の予防・減少</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスリテラシーの向上</li> <li>健康診断実施率：100%</li> <li>ストレスチェックを踏まえた改善策の実行</li> <li>従業員喫煙率：11%</li> <li>労災件数0を目指した継続的な改善策の実行               <ul style="list-style-type: none"> <li>強度率：0.0047</li> <li>度数率：0.19</li> </ul> </li> </ul> |

### 新たな人材像 (Shionogi Way) の策定

中期経営計画STS2030で掲げた2030年Vision「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」の実現のため、シオノギグループの目指すべき新たな人材像「Shionogi Way：他者を惹きつける尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジを続ける人」を定めました。Shionogi Wayは、Vision達成に不可欠な価値観であるValuesと、能力として

のCapability/Knowledgeで構成されています。

従業員一人ひとりが自律的に能力を磨き、尖った強みを持つ人材へと成長することを促すため、市場競争力を高めるビジネススキルの獲得と、歴史や現在の戦略、将来進むべき方向性など、シオノギへの理解を深める人事諸施策を推進しています。



### Shionogi Way実現のための教育体制

Shionogi Wayで定めたあるべき姿を体現する人材の育成に向けて、人事制度、チャレンジ奨励制度、教育研修など、様々な側面からの支援を可能とする環境整備を行っています。

り、賞とは業績連動で、各人のチャレンジが会社の成長につなげた際には従業員にも還元される制度としています。

#### ■ 人事制度

シオノギでは2013年より職務等級制度を軸とした人事制度を導入しています。年齢や性別等の属性にかかわらず、職務に応じた処遇とするため、シオノギが求める行動を絶対的に評価する行動評価と、一人ひとりの貢献度を相対的に評価する貢献度評価を組み合わせた評価制度としています。2021年度からはShionogi Wayを反映させ、Valuesの5項目を行動評価項目に追加しました。さらに、今後Valuesの各項目を人事制度の人材要件にも反映させていくこととしています。

報酬制度として労働市場をもとに、各職務における適切な給与水準を設計し、働きに見合った報酬となるようにしてお

#### ■ チャレンジ奨励制度

国内外から応募される活動の中から決定される社長賞の表彰を継続しています。また、シオノギグループ従業員の自発的な取り組みを支援する「やりたいねん！」プロジェクトを2019年度から開始し、受賞アイデアからは実際に2件が事業化に至っています。

#### ■ 教育研修

Key Capabilities強化に向けた各階層向けの基礎的研修、Shionogi-oriented knowledge強化に向けた動画コンテンツ「シオベディア」の配信、マネジメントスキル強化



## SASBスタンダード：ソフトウェア&amp;ITサービス

| トピック                          | 指標                                            | カテゴリー | 単位     | コード          |
|-------------------------------|-----------------------------------------------|-------|--------|--------------|
| グローバルで多様性があり、スキルを持った労働力の確保と管理 | 1. 外国籍の従業員の割合<br>2. 国外で勤務する従業員の割合             | 定量的   | 割合 (%) | TC-SI-330a.1 |
|                               | 従業員エンゲージメント                                   | 定量的   | 割合 (%) | TC-SI-330a.2 |
|                               | 性別及び人種/民族の割合 (1. マネジメント層 2. 技術職 3. その他全ての従業員) | 定量的   | 割合 (%) | TC-SI-330a.3 |

## SASBスタンダード：ハードウェア

| トピック             | 指標                                          | カテゴリー | 単位     | コード          |
|------------------|---------------------------------------------|-------|--------|--------------|
| ダイバーシティ&インクルージョン | 性別及び人種/民族の割合 (1. マネジメント層 2. 技術職 3. その他全従業員) | 定量的   | 割合 (%) | TC-HW-330a.1 |

## SASBスタンダード：専門・商業サービス

| トピック             | 指標                               | カテゴリー | 単位     | コード          |
|------------------|----------------------------------|-------|--------|--------------|
| ダイバーシティ&エンゲージメント | 性別及び人種/民族の割合 (1. 経営層 2. その他全従業員) | 定量的   | 割合 (%) | SV-PS-330a.1 |
|                  | 1. 自発的離職率<br>2. 非自発的離職率          | 定量的   | 割合     | SV-PS-330a.2 |
|                  | 従業員エンゲージメント                      | 定量的   | 割合 (%) | SV-PS-330a.3 |

## GRIスタンダード

| 基準                          | 開示事項                           | 開示要求事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 405<br>ダイバーシティ<br>と機会均等 | 405-1<br>ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>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               <ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>年齢層: 30歳未満、30歳～50歳、50歳超</li> <li>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)</li> </ul> </li> <li>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               <ul style="list-style-type: none"> <li>性別</li> <li>年齢層: 30歳未満、30歳～50歳、50歳超</li> <li>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)</li> </ul> </li> </ul> |
|                             | 405-2<br>基本給と報酬総額の男女比          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>「重要事業拠点」の定義</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| GRI 401<br>雇用               | 401-3<br>育児休暇                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>育児休暇を取得した従業員の総数 (男女別)</li> <li>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)</li> <li>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)</li> <li>育児休暇後の従業員の復職率および定着率 (男女別)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |





- ダイバーシティ&インクルージョンの推進を経営戦略の一つと位置付けていることを述べた上で、ナショナルリティ・ジェンダー・ジェネレーション等様々な分類別に指標・実績を記載。

全ての社員が、お客様、ビジネスパートナー、株主、社会に最大限の価値提供ができるようダイバーシティのあらゆる面が受け容れられ、育まれ、尊重される職場をつくり、グループが更に成長できるようD&I戦略を強力に推進します。

執行役員  
グループダイバーシティ&インクルージョン総括  
鍋嶋 美佳



### Diversity&Inclusion(D&I)の推進を重要な経営戦略のひとつと位置付け、競争力に

当社は特にこの20年の間、積極的なグローバル展開などを通じて、人材・地域・事業の面でポートフォリオの多様化を進めてきました。そして、新たに仲間入りした社員や事業がもたらす発想や視点を取り入れ、お互いを尊重し合うインクルーシブな環境づくりを進めながら成長してきました。他方、ますます社会課題が複雑化し、不確実性が高まり、世界中が様々なリスクに直面する中で、当社が今後も多様化するお客様のニーズや社会課題の解決に対応するためには、D&Iの更なる推進が必要不可欠であると考えています。当社はD&Iの推進を重要な経営戦略と位置付け、今般、21年4月にダイバーシティ・カウンシル(Diversity Council)とグループダイバーシティ&インクルージョン総括(以下CDIO)を創設いたしました。私はCDIOを拝命し、ジェンダーギャップの解消やグローバルな人材活用をはじめ、様々な観点からD&Iの推進とその浸透に取り組んでいます。

まず、ジェンダーギャップの解消については、当社では既に様々な場で女性が活躍しており、国内外のグループベースでは女性リーダー比率は3割を超えています。各グループ会社毎の課題に応じた取り組みを更に進めていきます。国内中核企業の東京海上日動においては、「ジェンダーギャップの解消」を重要な成長戦略と位置付けて、「あらゆる意思決定の場に女性が当たり前」に参画している状態の実現をめざし、女性リーダーの育成とその裾野の拡大に力を入れて取り組んできました。女性活躍推進法における行動目標として定めた「2023年度までに準リーダー比率50%以上」を前倒して達成し、今般「2030年度の女性リーダー比率30%」という数値目標を新たに設定して取り組みを更に強化しています。また、2019年4月には、社員一人ひとりが自

発的にキャリアを構築し、より一層いきいきと活躍することをめざして、女性社員を対象とした東京海上グループ内キャリアアカデミーである「Tokio Marine Group Women's Career College」を開講しています。当初のプログラムに加え、2021年度は後続のプログラムもスタートしています。こうしたプログラムの場のみならず、日々の業務においても各職場で真実に女性リーダーの育成や働きがいの向上に取り組むことで当社グループの成長に繋がっていきます。

次に、グローバルな人材活用については、グループ内の多様な人材をグループベースで適材適所で活用していくことで新たな課題の解決や成長に繋がると考えています。例えば、米国グループ会社TMNASの人事・法務担当役員であるCaryn Angelsonには東京海上ホールディングスの人事を兼務してもらい、主にグローバルな人事やD&Iに関する戦略について、例えばグローバル人材の育成やキャリア開発、グローバル人事のコミュニティ運営などで密に連携しており、私と一緒にグループ向けのダイバーシティ&インクルージョンの研修講師も担っています。この他にも、ERM CommitteeやInternational Executive Committee、Global Retention Strategy Committeeなど、機能別グローバル委員会に、専門性を有する様々な国籍の人材が参加しており、その知見を結集することでグループ経営課題の解決に取り組んでいます。

ここで紹介した事例はほんの一部ですが、当社グループのD&I戦略を今後も強力に推進し、世界中で働く多様な社員が持てる力を最大限に活かしていくことで、世界中のお客様に安全と安心を提供し、グループの持続的な成長と全てのステークホルダーの皆様への価値提供を続けてまいります。



Middle Global Leadership Development Program

Tokio Marine Group Women's Career College

### ダイバーシティポリシー

東京海上グループでは、“Good Company”を実現する原動力は、「人材の力」であると考えています。  
「People's business」といわれる保険事業にとって、  
「人」とその人がつくり上げる信頼こそが、すべての競争力の源泉です。  
国内外で働く約4万人のグループ社員がジェンダー、年齢、国籍、障がいの有無等にかかわらず、  
自らの能力を最大限発揮し、  
活躍できる世界規模でのダイバーシティ&インクルージョンを推進し、  
多様性が生み出す価値を東京海上グループの競争力強化につなげていきます。

### ナショナルリティ

- グループの従業員数約4万人に対し、海外従業員比率は40%超(20年度末)
- 海外M&Aで獲得した人材を、グローバルな適材適所で活用

TMK CEO  
Brad Irick  
(TMHCCから異動)スペシャルティ  
Philippe Vezio  
TM Asia Deputy CEO &  
Chief U/W Officer  
(TMHCCからTMA Asiaに異動)再保険  
Barry Cook  
CEO of International  
Group at TMHCC  
(TMH Global Reinsurance Advisor)人事・法務  
Caryn Angelson  
TMNAS CHRO & CLO  
(当社を兼務)サイバー保険  
Daljit Barn  
Global Head of  
Cyber Risk保険リザーブ  
Daniel Thomas  
International P&C  
Reserving Actuary  
Committee 議長

### ジェンダー

- 自発的キャリア構築といきいきとした活躍を促すため、2019年にTokio Marine Group Women's Career Collegeを開講(外部講師を招いて「女性とリーダーシップ」などをテーマに年6回程度の講義を行っており、国内グループ各社より毎年約100名が参加)
- 国内外グループベース女性リーダー比率30%超、女性役員比率10%超(2020年度末)
- 東京海上日動女性率リーダー比率54.9%(2021年4月)

### ジェネレーション

- 新たな変革に挑む若手をはじめとした社員の挑戦をサポートする社内ベンチャープログラム「Tokio Marine Innovation Program」の実施や、副業ルールの緩和
- 東京海上日動離職率2.0%(2020年度)※定年退職者等を除く自己都合退職者をもとに算出

### 障がい者雇用

- 東京海上グループでは障がい者雇用の促進とノーマライゼーションの意識浸透に努めており、特に、障害者雇用促進法に基づく特例子会社「東京海上ビジネスサポート株式会社」では、事業支援・印刷・物流・販売等を通じてグループの発展をサポート
- 東京海上日動では、ミライロ社と提携し、視線計測のデータ解析を活用した障がい者や高齢者の就労を支援する企業向けのコンサルティングサービスの提供を開始(国内初)  
[https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/210409\\_02.pdf](https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/release/pdf/210409_02.pdf)

### 人権への対応

- 世界人権宣言やOECD多国籍企業行動指針、ILO国際労働基準、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、ISO26000を支持・尊重しており、国連グローバル・コンパクトに署名
- 国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンス等を行いながら改善活動を実施

- 長期ビジョンとして「女性比率を50%～社員から役員まで～」を掲げ、総合職新卒採用における女性割合等の目標を設定。
- また、イノベーションの創出に向け、中途採用の推進を通じて人材基盤の強化を図っている。中途採用の仕組みとしてウェブサイト上でのキャリア登録制を導入しており、総採用数の2～3割を中途採用とすることを説明している。

## Q2. ダイバーシティ&インクルージョン推進の目的について教えてください。

「多様性を活かすことからイノベーションが生まれる」。  
それに向けた環境づくりを進めています

当社のダイバーシティは「長期ビジョン」と「2025年の  
ありたい姿」の達成に向けた組織行動や個人行動の前  
提・基盤とする、経営戦略上の重要課題として推進して  
います。

前者の「長期ビジョン」である「女性比率50%～社員か  
ら役員まで～」の実現に向け、17年度から女性採用比率  
を過半数以上に保つほか、継続就業、登用に関する  
KGI、KPIを更新しました。現在のところ、長期ビジョ  
ンのゴールに向けて着実に進捗しています。

「2025年のありたい姿」の達成には、弛みなくイノベ  
ーションを創出することが肝要だと認識しています。その  
ための環境づくりとして、多様な人材の「知と知の組み  
合わせ」の活性化を図るための施策を強化しています。

私は、異能・異なる価値観の人材がお互いを尊敬しな  
がら仕事をシェアすることから、健全な対立が起こり、  
そこからイノベーションが生まれると考えています。そ  
のため、女性活躍はもちろん、中途採用においても広く  
門戸を開き、当社が目指す「野菜の会社」に向けた人材  
基盤の強化を図っています。20年には中途採用の方法  
を刷新し、WEBサイト上でのキャリア登録制を導入し  
ました。現在、約3,600名の方に登録頂いています。今  
後も総採用数の2～3割が中途採用者であるという割合

を確保し、中核人材に育成していきたいと考えていま  
す。

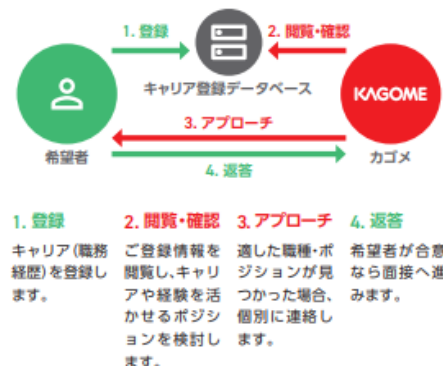
### 女性活躍推進法の活動計画数値

|      |                                             |                     |
|------|---------------------------------------------|---------------------|
| 目標 1 | 総合職新卒採用における女性割合を<br>60%以上にする。               | 58%<br>(21年4月入社者)   |
| 目標 2 | 10年度前後(9～11年度前)採用女性の<br>継続就業割合を男性比1.0以上にする。 | 1.0<br>(10-12年入社者)  |
| 目標 3 | 17～19年採用女性の3年後継続就業<br>割合を男性比1.0以上にする。       | 1.0<br>(2年後経過時点)    |
| 目標 4 | 管理職(課長級以上)に占める女性割<br>合を12%以上にする。            | 7.4%<br>(21年4月1日時点) |

### 女性活躍推進法の活動計画数値

|      |                                             |                     |
|------|---------------------------------------------|---------------------|
| 目標 1 | 総合職新卒採用における女性割合を<br>60%以上にする。               | 58%<br>(21年4月入社者)   |
| 目標 2 | 10年度前後(9～11年度前)採用女性の<br>継続就業割合を男性比1.0以上にする。 | 1.0<br>(10-12年入社者)  |
| 目標 3 | 17～19年採用女性の3年後継続就業<br>割合を男性比1.0以上にする。       | 1.0<br>(2年後経過時点)    |
| 目標 4 | 管理職(課長級以上)に占める女性割<br>合を12%以上にする。            | 7.4%<br>(21年4月1日時点) |

### キャリア登録と採用のしくみ



### 21年度ダイバーシティの取り組み「心理的安全性の確保」

21年度は「新しい挑戦をする風土醸成に向けたコミュニケーションの強  
化」を方針に掲げてダイバーシティ活動を進めています。この方針の背景に  
は、イノベーションを生む風土づくりがあり、その環境整備の一環として  
一人ひとりが持っている「知や考え」を率直に出し合うことで、健全な対立  
などを生み出す「心理的安全性」をテーマに取り組んでいます。このテーマ  
に基づき、役員勉強会や、当社のダイバーシティ活動の中心であるダイ  
バーシティ委員会が活動しています。研修会では「心理的安全性の確保」に  
着目し、①チーム内の対話の促進、②アンコンシャス・バイアス(無意識の  
偏見)の排除、③健全な対立を歓迎する方法などについて学んだメンバーが  
各事業所に持ち帰って周囲に伝え、活動の輪を広げています。



心理的安全性に関する役員勉強会の様子(会議室・自宅などから接続し、オンラインで実施)



- 人材戦略の一つとして多様性の推進について記載。女性リーダー比率について、2030年度の目標を定めた上で、過去4年の実績を記載している。

### 多様性の推進

当社グループは、従来から取り組んできた女性活躍、障害者雇用、性的マイノリティ、シニア、イクメン・イクボスなどの課題に引き続き向き合いながら、属性に限らず、さまざまなバックグラウンドや価値観、感性、経験をもつ多様な人材の「違い」を受け入れ、それぞれの意見を生かし掛け合わせることで、新たなイノベーションの創出を目指しています。

この一環として、日本国内のグループ会社では、2013年度に「女性活躍推進長期計画(KWN2021)」を策定。2021年度までに女性リーダーの比率を2013年度比3倍(12%)にする目標を設定しています。ライフイベントの前に仕事体験を通じて得意分野を増やす「前倒しのキャリア形成」や、リーダーシップや戦略構築力を養成する「キリンウィメンズカレッジ」などにより、2020年度の女性リーダーの比率は9.7%に拡大しています。さらに2030年度までに「組織文化に変化をもたらす価値」といわれる30%にまで女性リーダー比率を高めるべく、引

#### 女性リーダー比率

|        |      |
|--------|------|
| 2017年度 | 6.1% |
| 2018年度 | 7.6% |
| 2019年度 | 8.4% |
| 2020年度 | 9.7% |

き続き女性社員の意思決定層への登用を進めていきます。

また、組織を活性化し、新たな価値やイノベーションを創出していくために、企業の内外を隔てる壁を低くすることで、外部人材との連携を広げるとともに、内部人材の「内なる多様性」を高めています。国内外およびグループ内外の人材交流を通じて、多様な視点や考え方に触れる機会を積極的に設けるとともに、副業制度や各種育成プログラムを活用して視野を広げ多様性を日々の仕事に生かすこと、つまり、“自分ゴト化”するよう社員に働きかけています。

### 活力ある組織風土を醸成

食から医にわたる領域で価値を創造していくためには、各事業領域のグループ相互理解、「KV2027」の実現に向けた従業員のより深いコミットメントが重要です。そのため、各事業会社との対話や、各事業会社の取り組み支援を通じて、グループ各社の従業員に経営理念や目指す姿の浸透を図っています。

また、現場の第一線で理念浸透を推進する経営リーダー育成の観点からは、グループ経営、事業経営・マネジメントに必要な人材育成を強化するため、当社と事業会社が連携して採用・配置・育成の仕組みを整備・運用しています。

KV2027では、イノベーションを実現する組織能力として、「多様な人材と挑戦する風土」を挙げています。高い成果を発

揮し、自ら手を挙げる社員には、新たな仕事や、さらに困難な仕事にチャレンジする機会を前倒しで提供することで、一層の成長を促しています。さらに、グループ全体で能力・実力に応じた人材登用を実施しており、キリンビールでは、2021年1月現在、36名の30代、40代の社員が支社長・支店長として活躍しています。

また、当社は、組織風土活性化の成果を測る指標として、2019年度から従業員エンゲージメントのスコアを非財務KPIの1つに設定しており、このスコアは年々上昇しています。従業員がグループの目指す姿や方向性を理解し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を高めることは、グループの持続的な成長に不可欠な要素です。国内のみならず、海外のグループ会社も含めてエンゲージメントを高めていくことをグループの目指す姿に置いています。

2020年7月からは、新型コロナウイルス感染症の拡大によるさまざまな環境変化を、“機会”と捉え、新たな経営環境における新しい働き方改革として「『働きがい改革』KIRIN Work Style 3.0」を推進しています。「働きがい改革」では、働き方(How)の見直しにとどまらず、自らの仕事そのもの(What)を、その意義・目的(Why)に立ち戻って見直し続け、一人ひとりが「働きがい」を実感することにより、「生産性」「創造性」「個の充実」を高めることで、会社と社員双方が持続的な成長を実現することを目指しています。

## SASBスタンダード：鉄鋼

| 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   | 割合 | EM-IS-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<br>(a.フルタイム社員、b.契約社員) | 定量的   | 割合 |              |

## SASBスタンダード：石炭

| トピック   | 指標                             | カテゴリー | 単位  | コード          |
|--------|--------------------------------|-------|-----|--------------|
| 労働安全衛生 | (1) MSHA全事故率                   | 定量的   | 割合  | EM-CO-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   | 割合  |              |
|        | 事故・安全リスク及び長期の安全衛生リスクの管理についての議論 | 議論・分析 | n/a | EM-CO-320a.2 |

## SASBスタンダード：半導体

| トピック   | 指標                                    | カテゴリー | 単位   | コード          |
|--------|---------------------------------------|-------|------|--------------|
| 労働安全衛生 | 従業員を健康被害へさらすリスクを評価、監視、低減する取り組みについての説明 | 議論・分析 | n/a  | TC-SC-320a.1 |
|        | 従業員の安全衛生に関する違反に関連した法的手続きに伴う金銭的損失額     | 定量的   | 報告通過 | TC-SC-320a.2 |

## GRIスタンダード

| 基準                | 開示事項                                        | 開示要求事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 403<br>労働安全衛生 | 403-1 労働安全衛生<br>マネジメントシステム                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生マネジメントシステムが導入されているかどうかの声明</li> <li>労働安全衛生マネジメントシステムが対象とする労働者、事業活動および職場の範囲の説明</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
|                   | 403-2 危険性（ハザード）の特定、リスク評価、<br>事故調査           | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働関連の危険性（ハザード）を特定し、日常的かつ臨時的にリスクを評価し、危険性（ハザード）を排除しリスクを最小限に抑えるための管理体系を適用するために使用されるプロセスの説明</li> <li>労働関連の危険性（ハザード）や危険な状況を労働者が報告するプロセスの説明、および労働者が報復措置からどのように保護されているかの説明</li> <li>傷害や疾病・体調不良を引き起こす可能性があると思われる労働状況において労働者が自ら回避できるようにする方針とプロセスの説明、労働者が報復措置からどのように保護されているかの説明</li> <li>労働関連の事故調査のために使用されるプロセスの説明</li> </ul> |
|                   | 403-3 労働衛生サービス                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>危険性（ハザード）の特定と排除、リスクの最小化に寄与する労働衛生サービスの機能の説明、どのように組織がこれらのサービスの質を保証し、労働者のアクセスを促進するかについての説明</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
|                   | 403-4 労働安全衛生<br>における労働者の参加、<br>協議、コミュニケーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生マネジメントシステムの開発、実施、評価における労働者の参加と協議のプロセスと、労働者が労働安全衛生に関する情報を入手し、関連情報を伝達するためのプロセスに関する説明</li> <li>制度上の労使合同安全衛生委員会が存在する場合は、その委員会の責任、会議の頻度、意思決定機関に関する説明。また、これらの委員会に代表されていない労働者がいる場合、その理由</li> </ul>                                                                                                                   |

## GRIスタンダード

| 基準                | 開示事項                                  | 開示要求事項                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 403<br>労働安全衛生 | 403-5 労働安全衛生に関する労働者研修                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働者に提供される労働安全衛生における研修に関する説明</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
|                   | 403-6 労働者の健康増進                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織は、業務に起因しない場合の医療およびヘルスケア・サービスへの労働者のアクセスをどのように促進するか説明、および提供されるアクセスの範囲の説明</li> <li>対象となる特定の健康リスクを含む、労働関連でない主要な健康リスクに対処するために労働者に提供される任意の健康増進サービスおよびプログラムの説明、および組織がこれらのサービスやプログラムへの労働者のアクセスをどのように促進するかについての説明</li> </ul> |
|                   | 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス上の関係により、運営、製品またはサービスに直接関連する労働安全衛生上の重大なマイナスの影響を防止、緩和するための組織のアプローチ、および関連する危険性(ハザード)やリスクの説明</li> </ul>                                                                                                               |
|                   | 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       | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織は、法的要件または公式の標準・手引きに基づく労働安全衛生システムを導入しているか</li> <li>本開示事項から除外されている労働者がいる場合には、なぜ、およびどのような労働者が除外されているのかの説明</li> <li>どのようにデータが収集されたかを理解するのに必要な何らかの文脈上の情報、適用した基準、方法論、前提条件など</li> </ul>                                    |



## GRIスタンダード

| 基準                    | 開示事項               | 開示要求事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 403<br>労働安全<br>衛生 | 403-9 労働関連の傷<br>害  | <ul style="list-style-type: none"> <li>すべての従業員について               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労働関連の傷害による死亡者数と割合</li> <li>✓ 重大結果に繋がる労働関連の傷害者数と割合（死亡者を除く）</li> <li>✓ 記録対象となる労働関連の傷害者数と割合</li> <li>✓ 労働関連の傷害の主な種類</li> <li>✓ 労働時間</li> </ul> </li> <li>従業員ではないが労働または職場が組織の管理下にある労働者について               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労働関連の傷害による死亡者数と割合</li> <li>✓ 重大結果に繋がる労働関連の傷害者数と割合（死亡者を除く）</li> <li>✓ 記録対象となる労働関連の傷害者数と割合</li> <li>✓ 労働関連の傷害の主な種類</li> <li>✓ 労働時間</li> </ul> </li> <li>重大結果に繋がる傷害のリスクを引き起こす危険性(ハザード)</li> <li>管理体系を使用して、その他の労働関連の危険性(ハザード)を排除し、リスクを最小化するためにとられた、もしくは進行中の措置</li> </ul> （その他、方法論、前提条件等について） |
|                       | 403-10 労働関連の<br>疾病 | <ul style="list-style-type: none"> <li>すべての従業員について               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労働関連の疾病・体調不良による死亡者数</li> <li>✓ 記録対象となる労働関連の疾病・体調不良の発症数</li> <li>✓ 労働関連の疾病・体調不良の主な種類</li> </ul> </li> <li>従業員ではないが労働または職場が組織の管理下にある労働者について               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 労働関連の疾病・体調不良による死亡者数</li> <li>✓ 記録対象となる労働関連の疾病・体調不良の発症数</li> <li>✓ 労働関連の疾病・体調不良の主な種類</li> </ul> </li> <li>疾病・体調不良のリスクを引き起こす危険性(ハザード)</li> </ul> （その他、方法論、前提条件等について）                                                                                                                                                                    |

- 安全衛生マネジメント、労働災害防止への取組に加え、COVID-19禍における在宅勤務の長期化に伴い心身の健康に不安を覚える従業員の健康作りへの取組や、感染症対策の徹底についても合わせて記載。
- 労働災害については、海外を含めた地域別統計を記載。発生した災害に対する対応強化についても説明している。

## 労働安全衛生、従業員の健康

▶ 詳細情報はサステナビリティレポートP.114をご覧ください。  
<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>

日立は、「安全と健康を守ることは全てに優先する」を基本理念に「日立グループ安全衛生ポリシー」を世界の全グループ会社と共有し、グループ一丸となって災害のない安全・安心で健康な職場づくりに努めています。また、「すべての労働災害は防ぎ事ができる」「自らの健康は自らが責任を持つ」という信念を全員で共有し、自らの安全と健康を守る行動を実践し相互に啓発し合う文化の構築に努めています。

## 安全衛生マネジメント

グループ各社の安全衛生担当役員と各部門の安全衛生責任者による「安全衛生責任者会議」において、全社の安全戦略に関する計画・目標を策定し、継続的改善状況のレビューを行いながら、経営層が従業員の安全と健康を守ることを最優先する、という明確なコミットメントを共有しています。監査委員会においても安全衛生活動の実績、計画、方針を年度ごとに監査しています。重要課題の状況については、経営会議やグループ会社社長会議などに年1回以上報告しています。2020年度は、グローバルな安全衛生マネジメントシステムの構築に向けた情報収集などの基盤整備を進めたほか、グローバル災害統計の報告頻度を半期1回から毎月1回に変更し、重大事故・災害が発生した海外サイトなどへの改善活動支援に安全衛生マネジメント推進本部が直接に関与する取り組みを拡充しました。

## 労働災害防止への取り組み

2021年度までに「死亡災害ゼロ、グローバルでの休業災害を2018年比較で半減」という目標実現のために、安全衛生責任者会議や安全担当部門へのヒアリング、研修、事故要因分析等のほか、2020年度もアクションプランに沿った各種施策を展開しました。グローバル共通施策として、労働災害の発生リスクの高い製造拠点を対象に独自基準を設定・運用し、各社が業務に適した形で安全衛生活動を推進しています。事業再編の際には、合併する相互の組織における安全衛生の管理体制や取り組み内容を事前に共有し、相互の組織文化を尊重しながら安全性を確保したスムーズな事業の立ち上げを実施しています。階層別の安全専門研修の実施に加え、2020年度は経営幹部向けの研修も新設しました。

労働災害は総件数としては減少傾向にありますが、2020年はグローバルベースで3件の死亡災害が発生しました。リスクを伴う作業環境の改善やコンストラクター・請負者などを含めた安全管理体制を課題とし、2021年度には対応強化とハイレベル作業・設備の是正に取り組み、同年度中には完了します。

## 従業員の健康づくりへの取り組み

2020年度は、COVID-19禍における在宅勤務の長期化に伴い心身の健康に不安を覚える従業員に対し、国内では、リモートでの健康相談や、在宅勤務下での健康維持のための情報提供、日本在住の外国人従業員が医療サービスを受ける際の支援、感染した従業員の人権に配慮したケアなどを、グローバルには地域ごとに従業員のメンタル施策などに取り組みました。2021年度からは安全との一体運営を踏まえて、よりプロアクティブな施策に力点を置いた、グループ・グローバルな従業員サポートのさらなる向上を図っていきます。

## 感染症対策の徹底と推進

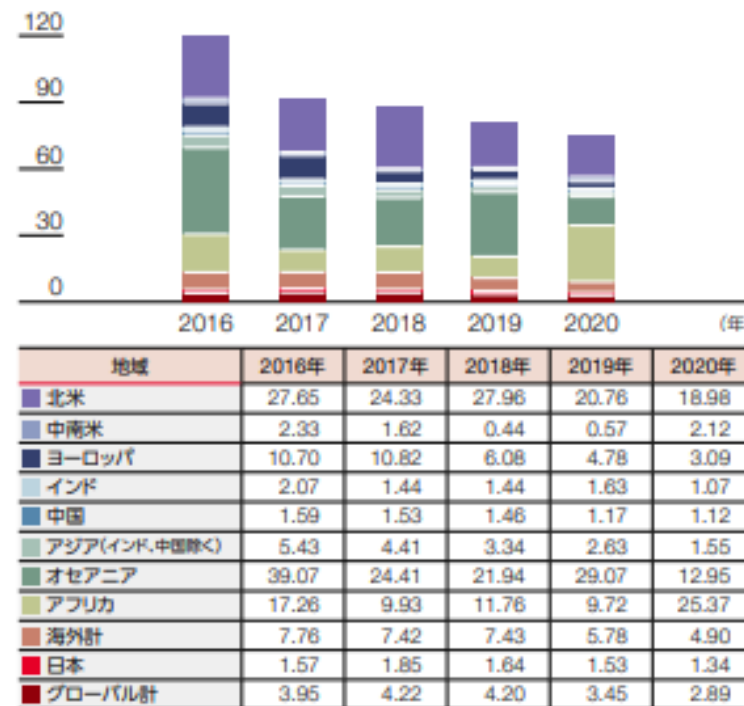
海外渡航先での感染症予防のため、A型肝炎、破傷風、コレラなどの予防接種を行う一方、2020年度は、特にCOVID-19への対策として発熱や体調不良の際に出社を控えることを徹底するとともに、日本の緊急事態宣言下では在宅勤務率7割を維持しました。一方、社会機能維持作業に従事する従業員には、消毒液やマスクを配布するなど、作業の特性に応じた感染予防対策を実施し、従業員の感染確認の際には、行政の指導も仰ぎながら拡大防止の対策を講じています。

## 日立グループ・グローバル安全統計(発生率)\*1



\*1 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの災害の発生率(不労災害を含む)

## 日立グループ・グローバル安全統計(発生率)\*1



\*1 従業員(直接雇用者)1,000人当たりの災害の発生率(不労災害を含む)

- 「安全」をコアバリューの一つに位置づけ、中期経営計画における目標とそれに対する進捗状況を記載。
- また、環境・社会への貢献の一つとして、安全管理分野における具体的な取組事例を紹介している。（外来工事管理をウェブシステム化することにより、業務スピードが改善されるとともに、同システムを社内工事の安全管理に拡大・展開できた例等）

## 中計目標

## 20年度目標

## 20年度実績

## 4 安全マネジメント

| 方針       | 6次中計目標                                 | 2020年度目標                                       | 2020年度実績                                                                                                                                                             |
|----------|----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 重大災害未然防止 | 危険箇所の抽出・改善のPDCAサイクルを各生産拠点が自力で実施        | 各拠点のリスク抽出点検のレベルアップとリスク低減活動の自走化をサポート            | 重大災害リスク評価基準の改善継続とその運用により、前年度までの抽出リスク低減完了、各生産拠点の自走化レベル向上                                                                                                              |
| 安全意識の向上  | KYT <sup>※</sup> や指差し呼称など安全意識を高める行動の定着 | NSK安全文化を相互啓発型に引き上げるため、国内拠点で安全文化ワークショップを企画・立ち上げ | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「請負/委託安全ガイドブック」を制定・運用開始</li> <li>● 外来工事管理ウェブシステム運用定着</li> <li>● 安全文化ワークショップ運営体制の構築完了</li> <li>● 国内拠点でワークショップ運営開始</li> </ul> |
| 再発災害防止   | 設備および作業のリスクアセスメントによるリスクの抽出とその改善実施      | 既存設備のリスクアセスメントの実施・評価・対策（2019～2021年度の3年計画推進）    | 既存設備のリスクアセスメントを計画通りに推進し、リスク低減対策を実施                                                                                                                                   |

※KYT:Kiken Yochi Training(危険予知訓練)

## 安全マネジメント

## 基本的な考え方

NSKは「安全」をコアバリューの一つに位置づけ、従業員の意識を高め、基本行動判断のよりどころとしています。従業員一人ひとりの安全を確保し、全ての従業員が安全に行動できるよう、NSKは安全理念に基づき、様々な取り組みを実施し、現状に満足することなく、常に安全レベル向上を目指しています。

## 2020年度取り組み事例

## 外来工事安全管理のレベルアップ

外来工事の管理をウェブシステム化することにより、担当者の業務負担が軽減でき、業務スピードが大幅に改善されました。また、工事の諸準備がスムーズに確認できるようになり、さらに同システムを社内工事の安全管理にも拡大・展開することができました。

## 相互啓発型の安全文化醸成に向けた活動

生産拠点の安全文化醸成に向けた活動として、安全文化ワークショップの運営を開始しました。ワークショップでは、生産拠点の現在の安全文化のレベルを把握し、部課長がレベルアップに向けた課題を協議・設定し、階層別展開につなげていきます。

また、フェルトリーダーシップ（経営幹部の安全への想いを、従業員が感じることのできるリーダーシップ）を学ぶ機会として、経営幹部コアバリューワークショップの運営を2020年度より開始し、継続的に展開しています。



2020年度経営幹部コアバリューワークショップの様子(新型コロナウイルス感染対策を実施して開催)

## 作業リスクアセスメントのレベルアップにつながる動画リスクアセスメント導入・運用

作業のリスクアセスメントに実作業の「動画」を活用することで、従来は気付くことが難しかったリスク作業・動作や危険箇所を容易に抽出することができるようになりました。工場オペレータが参画する動画リスクアセスメントの実践により、作業リスクを効果的に低減でき、安全な標準作業の整備につなげています。



動画リスクアセスメントの様子(藤沢工場)

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。 <https://www.nsk.com/jp/csr/hs/index.html>

## SASBスタンダード：自動車

| トピック | 指標                    | カテゴリー | 単位    | コード          |
|------|-----------------------|-------|-------|--------------|
| 労働慣行 | 団体交渉協定の対象となっている従業員の割合 | 定量的   | 割合(%) | TR-AU-310a.1 |
|      | (1) 稼働停止件数 (2) 労働損失日数 | 定量的   | 数、日数  | TR-AU-310a.2 |

## SASBスタンダード：医療機器

| トピック | 指標                         | カテゴリー | 単位   | コード          |
|------|----------------------------|-------|------|--------------|
| 企業倫理 | 贈収賄又は汚職に関連する法的手続きに伴う金銭的損失額 | 定量的   | 報告通貨 | HC-MS-510a.1 |
|      | 医療従事者との交流に関する倫理規定の説明       | 議論・分析 | n/a  | HC-MS-510a.2 |

## SASBスタンダード：航空会社

| トピック | 指標                           | カテゴリー | 単位   | コード          |
|------|------------------------------|-------|------|--------------|
| 競争行動 | 非競争的行為の規制に関連する法的手続きに伴う金銭的損失額 | 定量的   | 報告通貨 | TR-AL-520a.1 |



## GRIスタンダード

| 基準                    | 開示事項                                               | 開示要求事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 402<br>労使関係       | 402-1<br>事業上の変更に関する<br>最低通知期間                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |
| GRI 406<br>非差別        | 406-1<br>差別事例と実施した救済措置                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>報告期間中に生じた差別事例の総件数</li> <li>事例の状況と実施した措置。次の事項を含む <ul style="list-style-type: none"> <li>組織により確認された事例</li> <li>実施中の救済計画</li> <li>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</li> <li>措置が不要となった事例</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                    |
| GRI 407<br>結社の自由と団体交渉 | 407-1<br>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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul>                                                                                                    |
| GRI 408<br>児童労働       | 408-1<br>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           | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>児童労働</li> <li>年少労働者による危険有害労働への従事</li> </ul> </li> <li>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） <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul> |



## GRIスタンダード

| 基準                      | 開示事項                                                      | 開示要求事項                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRI 409<br>強制労働         | 409-1<br>強制労働事例に関して<br>著しいリスクがある事業所<br>およびサプライヤー          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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 <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類</li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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</li> </ul> |
| GRI 410<br>保安慣行         | 410-1<br>人権方針や手順につい<br>て研修を受けた保安要<br>員                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                                   |
| GRI 412<br>人権アセス<br>メント | 412-1<br>人権レビューやインパクト<br>評価の対象とした事業所                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
|                         | 412-2<br>人権方針や手順に関す<br>る従業員研修                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>                                                                                                         |
|                         | 412-3<br>人権条項を含むもしくは<br>人権スクリーニングを受け<br>た重要な投資協定およ<br>び契約 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「重要な投資協定」の定義</li> </ul>                                                                                                                                                  |

- カカオの調達について、農家の生活環境改善や児童労働の撤廃といったコミットメントを掲げた上で、サプライチェーンにおける取組み等を紹介。また、リンク先のサステナビリティレポートにおいては、中長期目標に対するKPIを設定し、実績・考察を示している。

## 不二製油グループの価値創造

## カカオのサステナブル調達

## カカオ・チョコレート産業に関する社会課題

小規模農家が大半を占めるカカオ生産地においては、貧困に起因する児童の教育や労働に関する諸問題、気候変動による生産地への影響、知識や資材不足による生産効率の低下、栽培地拡大のための森林伐採といったさまざまな社会課題があり、これらの解決のための複合的な取り組みが必要です。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響からカカオの需要の変化が見逃しにくくなる中、サプライチェーン上で対処すべき課題も複雑になってきています。

## グループ調達方針と中長期目標

2018年8月公表の「責任あるカカオ調達方針」で、カカオサプライチェーンに関わるさまざまなステークホルダーと協力しながら、事業全体を通じて持続可能な方法で生産されたカカオ豆調達を目指すことを約束しています。

## コミットメント

- ・農家の生活環境改善
- ・当社サプライチェーン上の児童労働の撤廃
- ・森林破壊の防止と森林の保全

## カカオ豆のサプライチェーンと不二製油グループのアプローチ



ガーナ、コートジボワール、エクアドルなどのカカオの生産地において指摘されるさまざまな社会課題の解決の一つの手段として、農家支援プログラムの拡大を進めています。2020年には、ブラマーが2007年からコートジボワールで取り組んでいたプログラムをガーナで展開し、日本市場などへ向けた取り組みを開始しました。農家の所得向上や児童労働撤廃、植樹による森林再生やアグロフォレストリー、サプライチェーンの透明性の向上などに取り組んでいます。

| 社会課題 | アプローチ                | 取り組み概要                                                                                                      | 対象地域                      |
|------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 環境   | 植樹による森林再生            | ・森林破壊の抑制と植林活動のPICKUP<br>・World Cocoa FoundationによるCocoa & Forest Initiative (CFI) による取り組みとしてブラマーを通じて植林などに貢献 | グローバル<br>(特にガーナ、コートジボワール) |
| 人権   | CLMRSの導入と児童への教育機会の提供 | ・コミュニティ支援プログラムにおける、CLMRSの導入とPICKUP<br>・児童への教育機会の提供を目的としたブラマーの「LIFEプログラム」による、コートジボワールにおける小学校の建設や教材の提供        | 西アフリカ<br>(特にガーナ、コートジボワール) |
| 環境   | コミュニティ支援プログラムの実施     | ・プログラムに参加する農家に対する、GAP（農業生産工程管理）の導入、さまざまな種類の緑陰樹の苗木の提供、コミュニティ主導での家庭環境改善を通じた児童労働撤廃の促進などの直接支援を行う取り組み            | グローバル<br>(特にガーナ、コートジボワール) |

\* LIFEプログラム: Livelihood Infrastructure Food Technology (暮らし、インフラ、食、テクノロジー) プログラム

## 取り組みに関する課題認識

- ・農業技術指導や植樹などによる農家の経済的自立への支援と、児童への教育の機会提供および児童労働撤廃に寄与することが重要。
- ・小規模農家が多数を占めるカカオ豆の生産において、サプライチェーンが複雑で、トレーサビリティを高めることに困難が伴う。
- ・プログラムの実施地域においては児童労働の把握に努め、その原因の一つである所得向上に向けた農業指導なども実施するが、コミュニティとの話し合いや理解を得るためには時間を要する。

## ➤ 児童労働モニタリングシステムと教育機会の提供のサポートについて紹介



## PICKUP

## 児童労働の撤廃：児童労働モニタリングと教育機会の提供

児童労働の問題について、CLMRS（児童労働監視改善システム）の導入と教育機会の提供のサポートを主眼に置き、取り組んでいます。アフリカにおける児童労働問題は、家庭の貧困や通学の困難さ、家族経営農家での手伝いなどに起因しており、児童労働者数の把握が難しいのが実情です。当社グループでは、ガーナとコートジボワールで展開しているコミュニティ支援プログラムにおいて、CLMRSを導入しています。

## CLMRSの仕組み



## 森林破壊の抑制と植林活動

2021年はNPQのOne Tree Plantedをパートナーとして、ガーナ西部のカカオ農園とその周辺地域を対象にさまざまな種類の緑陰樹の苗木10万本を植樹します。このエリアは広範囲にわたる森林破壊により現地の生物多様性が失われています。また温室効果ガス排出量の増加により、地元コミュニティや小規模農家は、洪水の増加、干ばつなどの影響を受けています。

カカオ農家にさまざまな種類の苗木を配布し地域に植樹することで、生物多様性を高め、土壌改善に貢献します。農業従事者は、農園に植樹後に収穫した果実やスパイスを販売し利益を得ることができます。この取り組みはアグロフォレストリーともいわれ、植林を通じて、農家の生活向上にも貢献することができます。

## ステークホルダーとの対話と市場創造

## 顧客との共創

ブラマーでは、顧客との協働により多様なソリューションの創造を推進しています。日本においてもサステナブルな市場拡大を図るため、パートナーとの具体的な対話を進めています。

## カカオ業界との共創

「Cocoa & Forest Initiative (CFI)」の協賛メンバーであり、

## ➤ コミットメント

- ・農家の生活環境改善
- ・当社サプライチェーン上の児童労働の撤廃
- ・森林破壊の防止と森林の保全

## ➤ サプライチェーン上で指摘される社会課題に対する取組、及び取組に関する課題認識について説明

- 責任あるサプライチェーン構築の一環として、「エプソングループサプライヤー行動規範」の遵守状況に関するセルフアセスメントを実施。直接材サプライヤーからの回答について、過去3年間の実績を記載している。
- また、責任ある鉱物調達の実現のため、OECD発行のガイダンスに沿った調査プログラムを進めていることを記載。

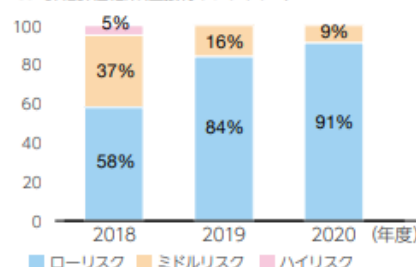
### サプライヤー評価プログラム

サプライヤーに対して、外部信用調査機関の情報に基づく「間接評価」と、サプライヤー自身が自己評価をする①品質(Q)、価格(C)、納期(D)、環境(E)、マネジメントシステム(M)などの管理レベルの定期評価、②エプソングループサプライヤー行動規範(RBA行動規範)の遵守状況の評価するCSR詳細評価、③自然災害、火災などの有事の際の対応力を評価する有事対応力評価、④火災などの有事発生リスクへの対応状況を評価する安全管理評価からなるサプライヤー評価プログラムを実施しています。

また、主要一次サプライヤーにおける「エプソングループサプライヤー行動規範(RBA行動規範)」の遵守状況を確認するCSR詳細評価は、セルフアセスメント(SAQ)により行っています。SAQの結果を基に、現場確認や監査を行うとともに、サプライヤーにおける改善活動を支援しています。

2020年度は、直接材サプライヤー293社(497拠点)からSAQの回答を提出していただきました。総合評価および労働項目について、ハイリスク判定が0件となり、さらに、2019年度に対してローリスクサプライヤー比率が7ポイント増加し、91%となりました。

CSR詳細評価結果(直接材サプライヤー)

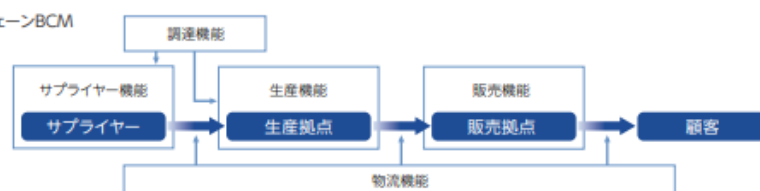


### サプライチェーンBCM(事業継続マネジメント)

エプソンでは、災害などによりエプソンの生産拠点到被害が生じた場合、まず社員の安全確保を図り、次にお客様にご迷惑をお掛けしないよう、商品の供給継続を図ることを基本方針としています。

サプライチェーン全体として、一層の対応力向上を図るため、2021年4月、サプライチェーンBCMガイドラインを改定し、生産・調達停止の想定期間を見直し、分散生産を加速させ、有事の際でもお客様への供給を止めない体制整備などに取り組んでいます。

サプライチェーンBCM



### 責任ある鉱物調達

コンゴ民主共和国(DRC)または隣接国のような紛争地域や、高リスク地域におけるスズ、タンタル、タングステン、金(合わせて3TG)などの鉱物の採掘や取引から得られる利益は、武装勢力や反政府勢力の資金源となっており、そのような地域の鉱物を使用することは、紛争や人権侵害の助長につながる潜在的な可能性があります。エプソンは、責任ある鉱物調達が、解決すべき社会課題の一つであるとの経営認識のもとに、責任ある鉱物調達の推進に取り組むResponsible Mineral Initiative(RMI)に加盟しています。また、サプライヤーに対しては、紛争鉱物不使用の方針への支持とともに調査への協力を依頼しています。

エプソン製品に使用される鉱物の責任ある調達の実現のため、経済協力開発機構(OECD)発行の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に従った調査プログラムを推進しています。調査の結果、RMIのResponsible Minerals Assurance Program(RMAP)で認証された製錬業者(CFS)からの調達を確認できない場合には、材料やサプライチェーンの変更を要請するなどして、リスク低減に取り組んでいます。

3TG調査結果

|           | 2020年度 |    |      |        |     |
|-----------|--------|----|------|--------|-----|
|           | 合計     | スズ | タンタル | タングステン | 金   |
| 特定製錬所数*   | 340    | 79 | 41   | 54     | 166 |
| CFS認定製錬所数 | 242    | 55 | 38   | 42     | 107 |
| 調査票回収率    | 97%    |    |      |        |     |

\*1 特定できた製錬所リスト

[https://www.epson.jp/SR/supply\\_chain\\_csr/img/smelter\\_list.pdf](https://www.epson.jp/SR/supply_chain_csr/img/smelter_list.pdf)

COVID-19拡大以降、生産拠点の稼働率低下や、船便・コンテナ不足、巣ごもり需要の増加に伴う半導体・電子部品などの不足を招いており、今まで以上に強固なサプライチェーンの確立が求められています。こうした課題に対処するため、サプライヤーと連携を一層密にしながら、平常時・有事に適した対策を講じていきます。

有事における部品供給継続維持・復旧対応力を評価する「有事対応力評価」、および電気、危険有害物質の取り扱い、防災などを評価する「安全管理評価」については、サプライヤー自身で取り組み、評価結果をエプソンよりフィードバックするとともに、改善支援を行っています。

有事対応力評価実績

|    | 2020年度        |
|----|---------------|
| 計画 | 2,170社        |
| 実績 | 1,919社<br>88% |

安全管理評価実績

|    | 2020年度        |
|----|---------------|
| 計画 | 2,134社        |
| 実績 | 1,865社<br>87% |



# 運用スタイルの類型（イメージ） / ESG投資の種類

- 運用スタイル（個別銘柄の分析有無・投資期間など）や、ESG投資の種類によって、投資家が重視する開示情報の内容・性質は異なる。

## 運用スタイルの類型（イメージ）

| 大分類   | 中分類     | 小分類         | 概要                                                                                                                                  |
|-------|---------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| パッシブ  | インデックス  | Index       | <ul style="list-style-type: none"> <li>指数に連動する投資スタイル。インデックスとほぼ同様のポートフォリオを組む</li> <li>個別銘柄の分析は行わない</li> </ul>                        |
| アクティブ | グロース    | Core Growth | <ul style="list-style-type: none"> <li>過去の売上や利益の成長率がベンチマーク構成銘柄のトップクラスに属する銘柄に投資</li> <li>バイアンドホールドの戦略をとるケースが多く、長期投資の傾向が強い</li> </ul> |
|       |         | Growth      | <ul style="list-style-type: none"> <li>成長株投資。成長率が市場平均を上回っている銘柄に投資</li> <li>Core Growthに比べると比較的売買回転率が高い</li> </ul>                   |
|       | バリュー    | Core Value  | <ul style="list-style-type: none"> <li>バリュエーションの絶対水準が低い、あるいは市場平均や同一銘柄の過去水準と比較して低い銘柄に投資</li> <li>投資期間は長期化する傾向が強い</li> </ul>          |
|       |         | Deep Value  | <ul style="list-style-type: none"> <li>バリュエーションの絶対水準が著しく低く、本源的価値を大きく割り込んでいる銘柄に投資</li> </ul>                                         |
|       | オルタナティブ | Hedge Fund  | <ul style="list-style-type: none"> <li>GrowthやValueといった伝統的な運用手法とは異なる投資スタイル</li> <li>絶対収益を追求する傾向が強く、売買も短期になる傾向</li> </ul>            |

## ESG投資の種類

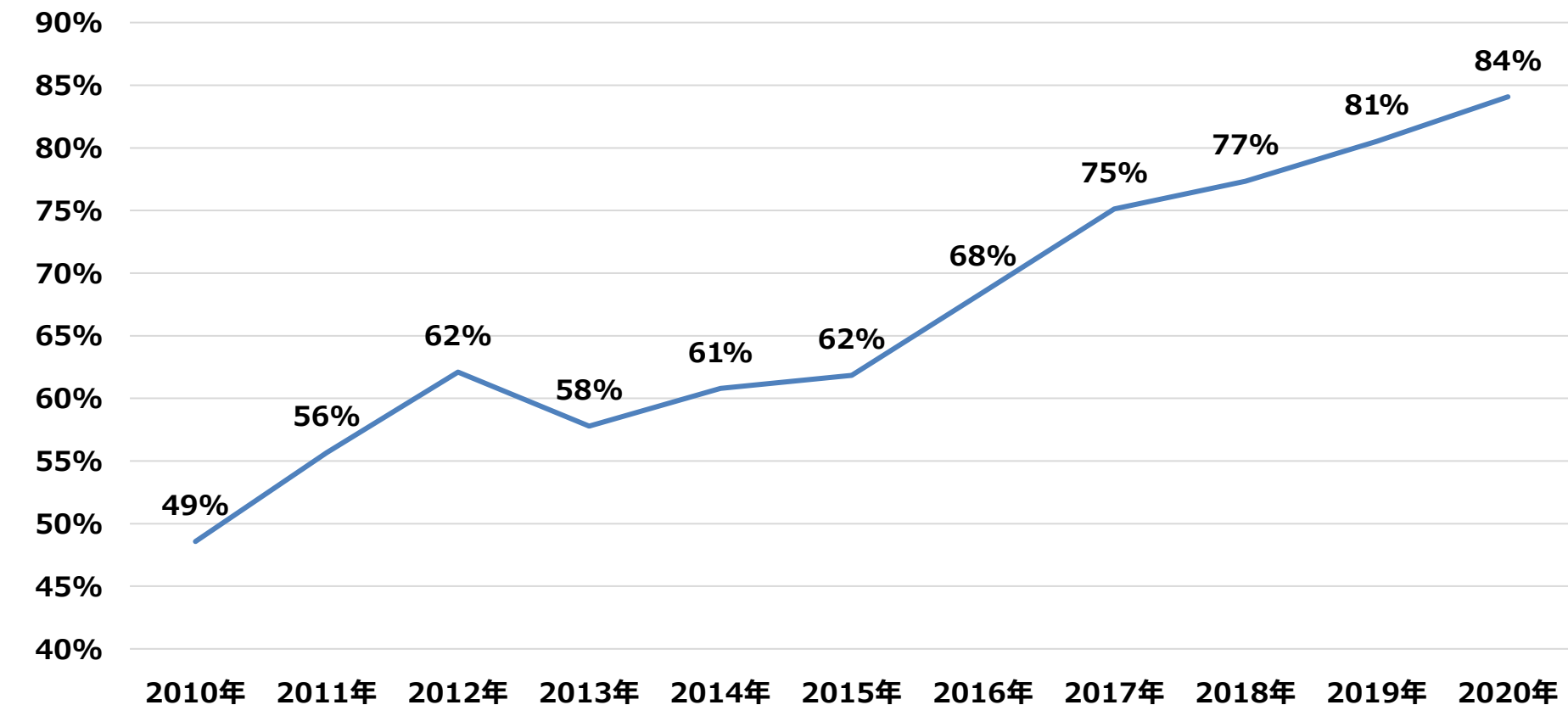
| 分類               | 概要                                                                                        |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ネガティブ・スクリーニング    | <ul style="list-style-type: none"> <li>特定の業種やテーマ（武器・タバコ・人権侵害等）に関連する企業を投資対象から除外</li> </ul> |
| 規範に基づくスクリーニング    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESGの国際規範（国連・ILO・OECD等）に違反した企業を投資対象から除外</li> </ul>  |
| ポジティブ・スクリーニング    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG評価が高い業種や企業を選んで投資</li> </ul>                     |
| ESGインテグレーション     | <ul style="list-style-type: none"> <li>財務分析にESG要素を体系的・明示的に組み入れ</li> </ul>                 |
| サステナビリティ・テーマ投資   | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティに関するテーマや資産に対して投資</li> </ul>                |
| インパクト投資・コミュニティ投資 | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境問題や社会問題の解決を目的に投資</li> </ul>                      |
| エンゲージメント・議決権行使   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESG課題につき、株主として議決権行使等を用いて企業に対して働きかけ</li> </ul>      |

# 国内公募株式投信に占めるパッシブ運用の割合

- 国内公募株式投信におけるパッシブ運用の割合は、年々増加しており、2020年時点では、84%がパッシブ運用となっている。

## 国内公募株式投信に占めるパッシブ運用の割合

パッシブ運用  
の割合



(注) インデックス日経225とインデックスTOPIXの純資産総額合計を株式投信（国内）の純資産額で除した割合  
(出所) 一般社団法人投資信託協会「統計データ」を基に作成。



# 主要なESGインデックスの概要①

- 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、2017年以降、ESGインデックスへの投資を拡大。2021年3月末時点で、7つのESGインデックスに対し、合計10兆6000億円の投資を行っている。

## GPIFのESGインデックスへの投資の状況(2021年3月末時点)

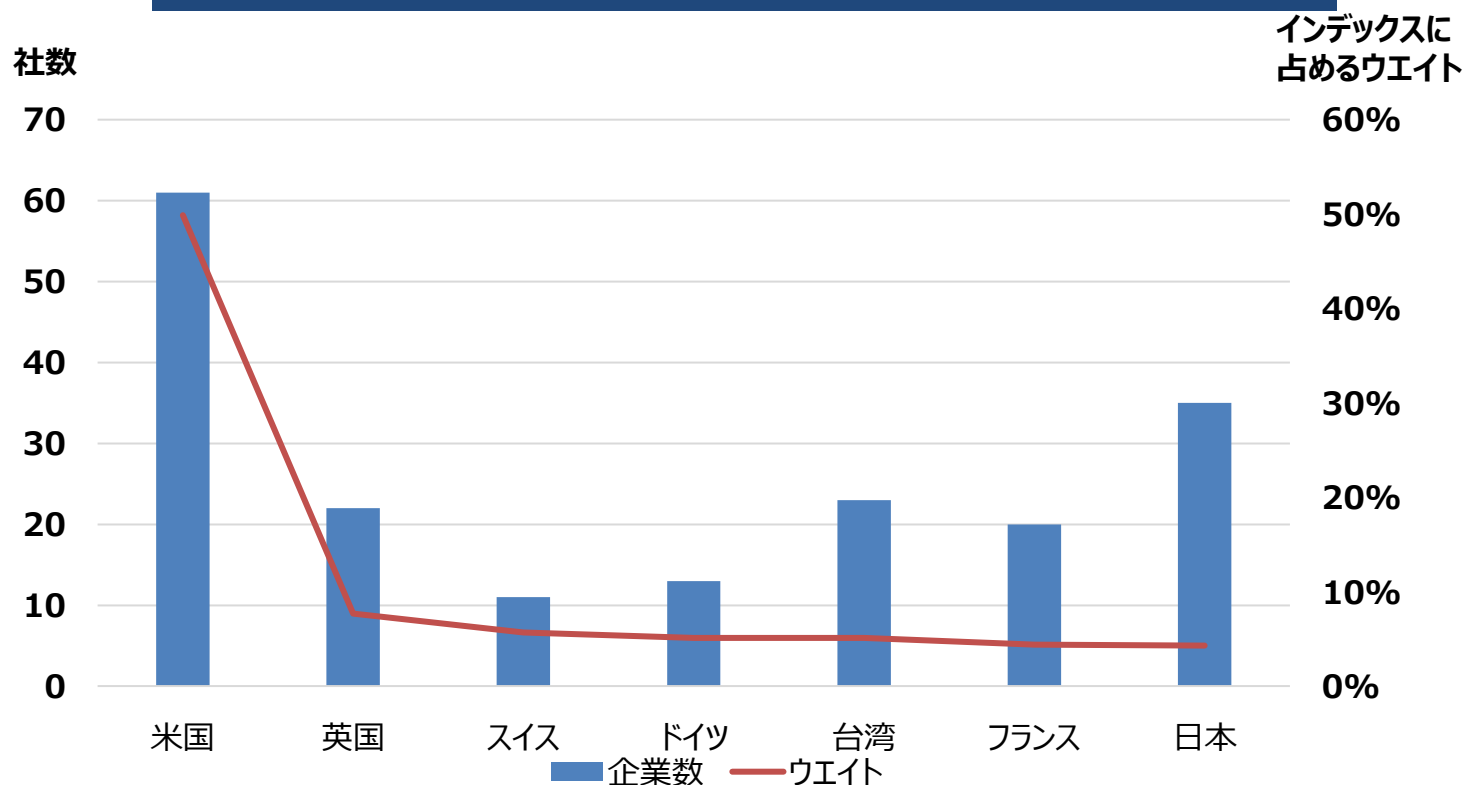
|             | 国内株ESG指数                               |                                   |                                           |                                                       | 外国株ESG指数                           |                                                            |                                                       |
|-------------|----------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|             | FTSE Blossom Japan Index               | MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数           | MSCI日本株女性活躍指数（WIN）                        | S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数                                 | MSCI ACWI ESGユニバーサル指数              | Morningstar先進国（除く日本）ジェンダー・ダイバーシティ指数（GenDi）                 | S&Pグローバル大中型株カーボンエフィシエント指数                             |
| 概要          | ESG評価の絶対評価が高い銘柄をスクリーニングし、最後に業種ウェイトを中立化 | 業種内でESG評価が相対的に高い銘柄を組入れ            | 多面的に性別多様性スコアを算出し、各業種から同スコアの高い企業を選別して指数を構築 | 同業種内で炭素効率性が高い企業、温室効果ガス排出に関する情報開示を行っている企業の投資ウェイトを高めた指数 | ESG格付とESGトレンドを基にしたウェイトを調整を主眼とした指数  | Equileapジェンダー・スコアカードによる企業のジェンダー間の平等に対する取組の評価等に基づきウェイトを決定   | 同業種内で炭素効率性が高い企業、温室効果ガス排出に関する情報開示を行っている企業の投資ウェイトを高めた指数 |
| 親指数         | FTSE JAPAN ALL CAP INDEX<br>（1391銘柄）   | MSCI JAPAN IMI TOP 700<br>（694銘柄） | MSCI JAPAN IMI TOP 700<br>（694銘柄）         | TOPIX<br>（2187銘柄）                                     | MSCI ACWI（除く日本・除く中国A株）<br>（2207銘柄） | Morningstar Developed Markets(ex JP) Large-Mid<br>（1937銘柄） | S&P Global Large Mid Index(ex JP)<br>（3003銘柄）         |
| 指数構成銘柄数     | 200                                    | 231                               | 298                                       | 1,844                                                 | 2,106                              | 1,909                                                      | 2,303                                                 |
| 運用資産額（億円）   | 14,906                                 | 20,268                            | 12,362                                    | 15,365                                                | 11,784                             | 3,438                                                      | 28,239                                                |
| 運用資産額合計（億円） | 62,901                                 |                                   |                                           |                                                       | 43,461                             |                                                            |                                                       |
|             | 106,362                                |                                   |                                           |                                                       |                                    |                                                            |                                                       |

(出所) 年金積立金管理運用独立行政法人「2020年度 ESG活動報告」を基に作成。

## 主要なESGインデックスの概要②

- Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) は、S&Pグローバルによるコーポレート・サステナビリティ評価 (CSA) から得られたESGスコアを組み込み、サステナビリティに優れた企業を銘柄として選んだESGインデックス。
- グローバルの主要企業のうちサステナビリティに優れた企業を銘柄として選定するDJSI Worldは、2021年時点で、グローバルの主要企業約3500社から、322社を選定。
- DJSI Worldに選定された日本企業は35社で、企業数では米国に次いで2番目だが、インデックスに占めるウェイトでみると4.3%で国別は7番目にとどまる。

## DJSI Worldの構成銘柄の概要 (ウェイト上位7カ国)



- ESG評価機関には、カバレッジ、データの収集方法、ESG評価をベースとした指数の発行の有無など、様々な特徴を持つ多様な機関が存在。

### 代表的なESG評価機関によるESG評価の概要

|         | S&Pグローバル                                                   | MSCI                    | FTSE Russell                 | Sustainalytics                                                           | ブルームバーグ                                                 | CDP                                       |
|---------|------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| カバレッジ   | 11,500社以上                                                  | 8,500社以上                | 約7,200社                      | 13,000社以上                                                                | 11,800社以上                                               | 約13,000社                                  |
| データ収集方法 | 独自アンケート及び公表情報                                              | 公表情報                    | 公表情報                         | 公表情報                                                                     | 公表情報                                                    | 独自アンケート                                   |
| 評価      | スコア（0～100）                                                 | 7段階（CCC～AAA）            | スコア（0～5）                     | リスクレベルを数値化5段階評価                                                          | スコア（0～100）                                              | 8段階（D～A）                                  |
| 指数の発行   | ○                                                          | ○                       | ○                            | ○                                                                        | ×                                                       | ×                                         |
| 評価の概要   | 対象企業を61業種に分け、各業種に対するサステナビリティ要因を財務マテリアリティに基づき決定したウェイトに基づく評価 | 業界ごとに選定する35のキーシューに基づく評価 | 14のESGテーマについて、業種ごとの重み付けをして評価 | 業種ごとに特定されたマテリアルESGイシュー（3～10個程度）とそれらに紐づく2-10のエクスポージャースコアを基に、それに対する管理状況を評価 | ESGに関連した項目について、項目の重要度に応じてウェイトを調整するとともに、業種に応じた調整も行った上で評価 | 気候変動に関する取組を、情報開示、認識、マネジメント、リーダーシップの4段階で評価 |

- インパクト加重会計とは、従業員、顧客、環境、社会等に対しESG企業活動の正・負のインパクトを算出し、財務諸表記載情報を補足する取組み。ハーバードビジネススクールのジョージ・セラフェイム教授らが提唱。
- 雇用インパクト会計においては、「賃金の質」「キャリアアップ」「機会」「健康とウェルビーイング」「ダイバーシティ」「ロケーション」のインパクトを測定し、収益やEBITDA（利払い前・税引き前・減価償却前利益）、給与総額等と比較するアプローチが取られている。

雇用インパクトの説明

| ステークホルダー | インパクトの要素    | 説明                                                                                                                  |
|----------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 従業員      | 賃金の質        | 生活賃金、限界効用、公平性など、提供される賃金の質                                                                                           |
|          | キャリアアップ     | 収入増をもたらす社内移動                                                                                                        |
|          | 機会          | 職種別の従業員の人口構成                                                                                                        |
|          | 健康とウェルビーイング | 組織が従業員の健康と福利に与えるインパクト（傷害や事故、職場文化、職場の福利厚生 プログラム、ヘルスケアへのアクセス、有給休 暇、家族にやさしい職場の福利厚生など）。従業員の主観的なウェルビーイングの分析も並行して行うことを推奨。 |
| 労働コミュニティ | ダイバーシティ     | 地域住民と比較した従業員の人口構成                                                                                                   |
|          | ロケーション      | 地域の雇用水準に基づく雇用の相対的インパクト                                                                                              |

インテル社雇用インパクト（2018年）

|               | インパクト(\$)       | 収益(%)   | EBITDA(%) | 給与(%)   |
|---------------|-----------------|---------|-----------|---------|
| 従業員インパクト      |                 |         |           |         |
| 賃金の質          | 6,503,438,571   | 45.47%  | 98.97%    | 88.92%  |
| キャリアアップ       | (48,980,821)    | -0.34%  | -0.75%    | -0.67%  |
| 機会            | (415,218,670)   | -2.90%  | -6.32%    | -5.68%  |
| 健康とウェルビーイング   | (263,223,199)   | -1.84%  | -4.01%    | -3.60%  |
| 小計            | 5,776,015,881   | 40.38%  | 87.90%    | 78.98%  |
| 労働コミュニティインパクト |                 |         |           |         |
| ダイバーシティ       | (2,319,192,138) | -16.21% | -35.29%   | -31.71% |
| ロケーション        | 401,391,204     | 2.81%   | 6.11%     | 5.49%   |
| 小計            | (1,917,800,935) | -13.41% | -29.19%   | 5.49%   |
| インパクトの合計      | 3,858,214,947   | 26.97%  | 58.71%    | 52.76%  |

- エーザイは「価値創造レポート2021」にて2019年の従業員インパクト会計（単体）を任意に開示している。
- これによると賃金の質（年収等を踏まえた効用を算定）が343億円の正のインパクトを持つ一方、ダイバーシティの取組で78億円の負のインパクトがあり、トータルで269億円の正のインパクトがあるとしている。

## 従業員インパクト会計の開示例（エーザイ価値創造レポート2021）

### ハーバード・ビジネス・スクールとの最新研究

柳 人件費に関することで、面白い研究結果が出てきたので説明させてください。波澤さんにご紹介いただいてZoomで面談したことからハーバード・ビジネス・スクールのジョージ・セラフェイム教授とご縁が深まりました。その後、彼のチームと、Impact-Weighted Accounts Initiative (IWA) ジャパンの最初の事例として、2019年度のエーザイ単体の数字から「従業員インパクト会計」を試算しました。

この中で、賃金の質というのは、給与総額ではなく、年収に合わせた限界効用と男女の賃金格差を調整したも

の。従業員の機会、昇格昇給における男女差を調整した。ダイバーシティは、これは単純に日本とエーザイの労働人口の男女比を調整したもの。地域社会への貢献は、地域の失業率とエーザイの従業員、エーザイの平均年収と失業保険や生活保護などのセーフティネットとの差分、これら3つを掛け合わせたものです。結果、エーザイは269億円の価値を創出したと算出されました【図⑦】。これを先ほどのESG EBITの考え方に合わせてEBITDAに足し戻すと、エーザイの「ESG EBITDA」は会計的なEBITDAの144%まで増加することが示唆されました。

### 従業員インパクト会計の各項目の考え方等

【図⑦】

#### 従業員インパクト会計 エーザイは2019年に269億円の正の価値を創出

| エーザイ 従業員インパクト会計(単体) |       |           |         |         | (単位: 億円) |
|---------------------|-------|-----------|---------|---------|----------|
| 年度                  | 2019  |           |         |         |          |
| 従業員数                | 3,207 |           |         |         |          |
| 売上収益*               | 2,469 |           |         |         |          |
| EBITDA**            | 611   |           |         |         |          |
| 給与合計                | 358   |           |         |         |          |
| 従業員へのインパクト          | インパクト | EBITDA(%) | 売上収益(%) | 給与(%)   |          |
| 賃金の質*               | 343   | 55.99%    | 13.87%  | 95.83%  |          |
| 従業員の機会*             | (7)   | -1.17%    | -0.29%  | -2.00%  |          |
| 小計                  | 335   | 54.82%    | 13.59%  | 93.83%  |          |
| 労働者のコミュニティへのインパクト   |       |           |         |         |          |
| ダイバーシティ*            | (78)  | -12.70%   | -3.15%  | -21.73% |          |
| 地域社会への貢献*           | 11    | 1.81%     | 0.45%   | 3.09%   |          |
| 小計                  | (67)  | -10.89%   | -2.70%  | -18.64% |          |
| Total Impact        | 269   | 43.93%    | 10.89%  | 75.19%  |          |

\*1 売上収益・EBITDAはセグメント情報から一定の前提で按分 \*2 限界効用・男女賃金差調整後 \*3 昇格昇給の男女差調整後 \*4 人口比の男女人員差調整後  
\*5 地域失業率×従業員数×(年収-最低保障)

波澤 これは課題が見えていいですね。この表から読み取れるのは、ダイバーシティが足りないということですね。

柳 平均賃金は立派でも、女性の登用で、採用から昇進、昇格までダイバーシティを推進しなければならないことが明確です。これが可視化の力です。結果は労働組合とも共有しますし、海外子会社のCFOにも説明します。IWAとこの研究結果をこれから積極的に開示していくので、ご支援をお願いします。

波澤 日本初なのですね。世界の企業と比べてエーザイはどうですか。

柳 ハーバードからうかがった限りでは、人件費358億円を投資して269億円の社会的インパクトを創出したことから、端的に言えばエーザイの人財投資効率(インパクト÷給与総額)は75%で、先頭集団とのことです。結果が出るまでは心配していたのですが、Accenture PLCやThe Bank of New York Mellon Corporationと比べても遜色ないとのことでした【図⑧】。

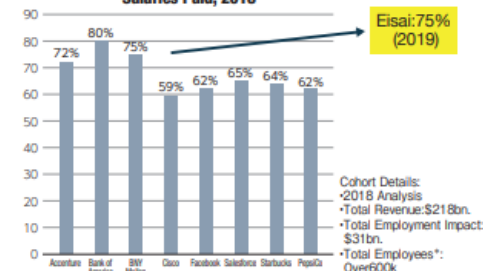
波澤 単体だけではなく、企業への影響の大きいバリューチェーンまで含めて分析できるとさらに良い研究になりますね。これからに期待しています。

【図⑧】

#### 従業員インパクトの他社比較 米国優良企業と比較しても高い人財投資効率

地域、産業にかかわらず同様の傾向が見られる

Positive Employment Impact as % of Total Salaries Paid, 2018



Note: Due to insufficient data, certain analyses were excluded from this company cohort that are important to understanding organizational employment impact. These dimensions are illuminated in "Accounting for Organizational Employment Impact" (Freilberg et al, 2020), and include: Wage Equity, Career Advancement, Safety, Culture, and Workplace Wellness.  
 \*Number of employees as reported in company-filed EEO-1 disclosure. All employees assumed to be Full Time. Future analyses will incorporate Part Time and supply chain workers to depict more comprehensive workforce.  
 \*\* EBIT is used in place of EBITDA for Bank of America and BNY Mellon.  
 出典: Harvard Business School for IWA



- エーザイは「価値創造レポート2021」において、人件費、研究開発費を投資とみなし、従来の営業利益に足し戻した数字を「ESG EBIT」と定義し、損益計算書に表示する「ESG Value-Based 損益計算書」を開示。
- 従来型の営業利益は500億円台から1,200億円台と振れ幅が大きい一方、「ESG EBIT」は概ね3,000億円台で推移していることなどを示している。

## ESG Value-Based 損益計算書

(単位:億円)

|                       | 2016年度       | 2017年度       | 2018年度       | 2019年度       | 2020年度       | 2021年度<br>予想    |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| 売上収益                  | 5,391        | 6,001        | 6,428        | 6,956        | 6,459        | 7,010           |
| 売上原価                  | 1,959        | 2,013        | 1,845        | 1,757        | 1,613        | 1,580           |
| うち生産活動に関わる人件費<br>人的資本 | 129          | 129          | 136          | 142          | 142          |                 |
| 従来の売上総利益              | 3,432        | 3,988        | 4,583        | 5,199        | 4,846        | 5,430           |
| <b>ESG 売上総利益</b>      | <b>3,561</b> | <b>4,117</b> | <b>4,719</b> | <b>5,341</b> | <b>4,988</b> |                 |
| 研究開発費                 | 1,125        | 1,396        | 1,448        | 1,401        | 1,503        | 1,590           |
| 研究開発費<br>知的資本         | 1,125        | 1,396        | 1,448        | 1,401        | 1,503        | 1,590           |
| (うち人件費)               | 404          | 456          | 456          | 464          | 474          |                 |
| 販売管理費                 | 1,797        | 1,839        | 2,282        | 2,563        | 2,814        | 3,215           |
| うち営業活動に関わる人件費<br>人的資本 | 783          | 799          | 871          | 880          | 905          |                 |
| その他損益                 | 80           | 18           | 9            | 20           | △12          | 135             |
| 従来の営業利益               | 591          | 772          | 862          | 1,255        | 518          | 760             |
| <b>ESG EBIT</b>       | <b>2,627</b> | <b>3,096</b> | <b>3,316</b> | <b>3,678</b> | <b>3,067</b> | <b>3,600レベル</b> |

## CFO対談 ESG経営「と」社会価値創造（抜粋）

## （柳CFO）

私は、通常の営業利益に人件費、研究開発費を足し戻した数字を、「ESG EBIT」と定義して着目しています。過去5年を振り返ると、エーザイの営業利益は500億円レベルから1,200億円レベルと振れ幅が大きいのですが、ESG EBITを計算すると3,000億円台で大きくは変わりません。2020年度の50%以上の営業減益も、ESG EBITでは17%弱の減益程度です。

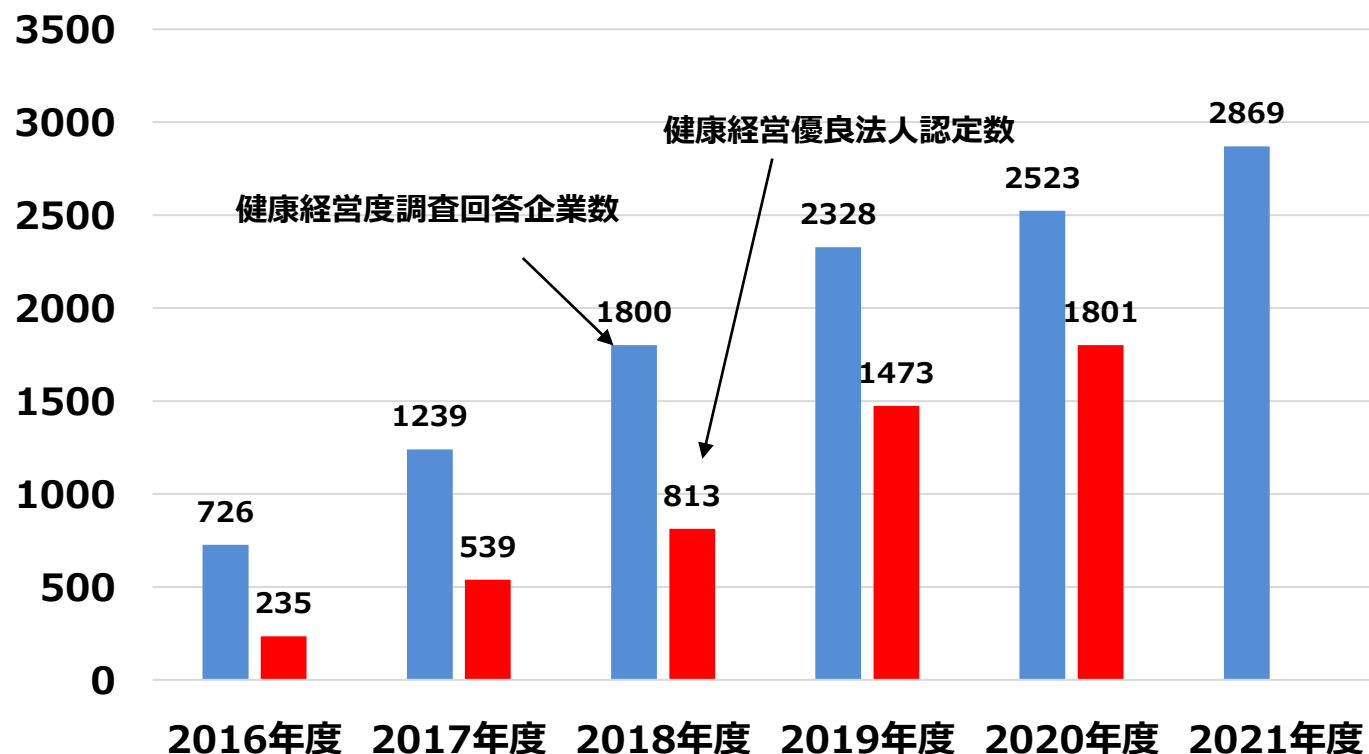
理由は、減益の主な理由が研究開発費と人件費の増加によるものだから。今は、アルツハイマー病疾患修飾薬に積極的に資源投入している時期なのです。見えない価値を訴求するなら、ショートターミズムに陥らず、患者様や人財への長期の投資を評価しなければなりません。ですから、営業利益に足し戻して考えています。

（注）ESG売上総利益＝売上収益－売上原価＋生産に関わる人件費（人的資本）  
ESG EBIT＝営業利益＋研究開発費（知的資本）＋生産活動・営業活動に関わる人件費（人的資本）

（出所）エーザイ「価値創造レポート2021」を基に作成。

- 経済産業省では、①従業員の健康増進、②従業員の生産性向上に伴う、企業成長及び企業価値向上、③「健康」への投資促進と、ヘルスケア産業市場の拡大の3つの観点から「健康経営」を推進。
- 健康経営度調査に回答した法人は2021年度調査で2869法人、健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定数は2020年度に1801法人となっている。

### 健康経営度調査回答数/健康経営優良法人数の推移 (大規模法人部門)



#### <健康経営度調査>

- 法人の健康経営の取組状況と経年での変化を分析するため経済産業省が実施。
- 健康経営に関する経営層のコミットメントや実施体制、具体的な取組状況、その結果の情報開示状況等について設問を設定。

#### <健康経営優良法人>

- 経済産業省が創設した健康経営優良法人認定制度において、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等であると認定された法人。

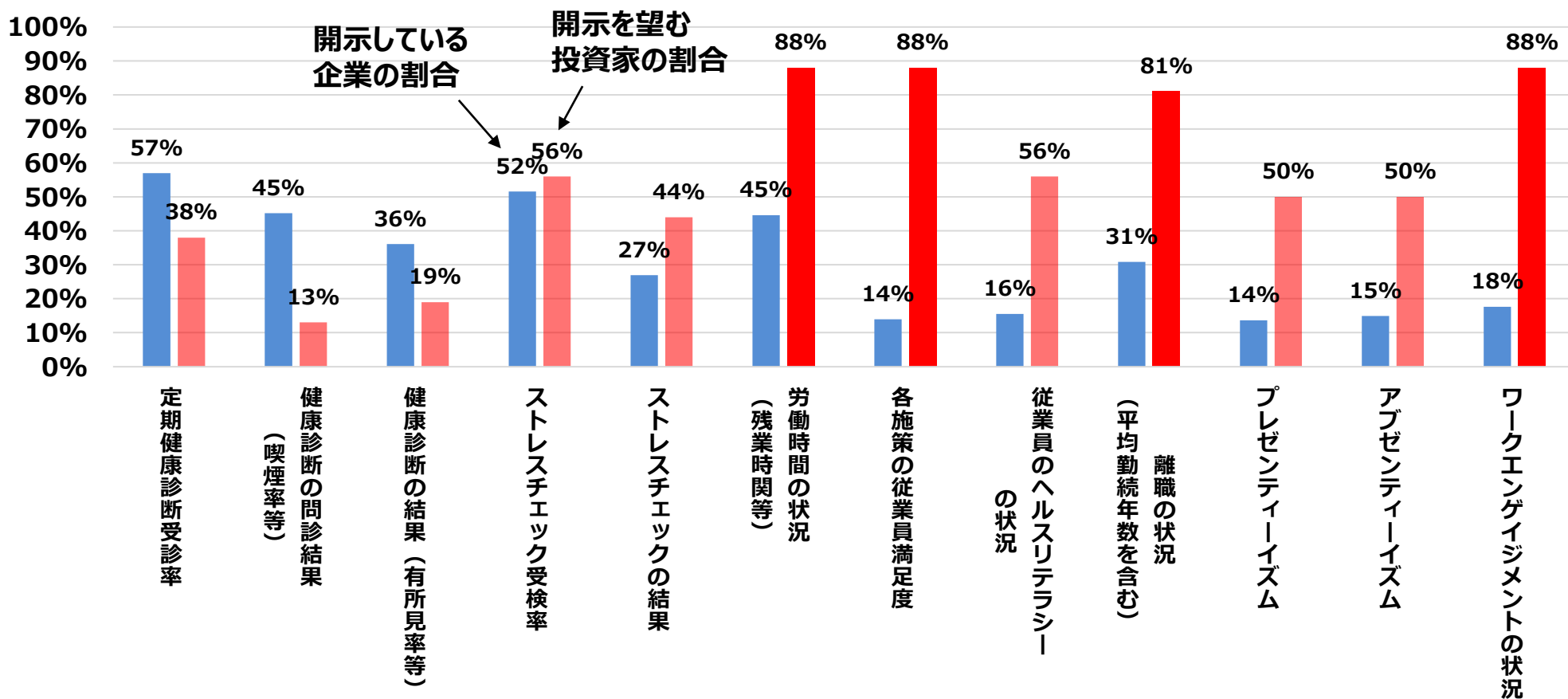
- 健康経営度調査について、回答企業に対して送付している評価結果（フィードバックシート）の開示を開始。
- 2021年度は、健康経営優良法人認定社（3/9公表）のうち、約2,000の大規模法人分（日経225企業のうち158社(70%)）のフィードバックシートを経済産業省ＨＰにおいて公開予定（データベースとして検索出来るよう、証券コード、英文企業名入りのエクセルファイルも開示）。

## 健康経営度調査フィードバックシートの評価項目及び記載項目例

| 評価項目例                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>&lt;経営理念・方針&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 明文化・社内浸透が進んでいるか</li> <li>・ 情報開示・他社への普及が進んでいるか 等</li> </ul>                                                                                | <b>&lt;組織体制&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営層の関与</li> <li>・ 実施体制 等</li> </ul>                                                     |
| <b>&lt;制度・施策実行&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標設定、健診・検診等の活用</li> <li>・ 保健指導の実施</li> <li>・ 生活習慣の改善策の実施 等</li> </ul>                                                                     | <b>&lt;評価・改善&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 健康診断・ストレスチェック等の指標の把握</li> <li>・ 労働時間・休職等の指標の把握</li> <li>・ 課題単位・施策全体の効果検証・改善</li> </ul> |
| その他記載項目例                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |
| <b>&lt;健康経営の戦略&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 健康経営で解決したい経営上の課題</li> <li>・ 健康経営の実施により期待する効果 等</li> </ul>                                                                                 |                                                                                                                                                      |
| <b>&lt;具体的な健康課題への対応&gt;</b> ※各社が重点を置いている対応について記載 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生活習慣病など疾病の高リスク者に対する重症化予防</li> <li>・ メンタルヘルス不調等のストレス関連疾患の発生予防・早期発見・対応</li> <li>・ 従業員の生産性低下防止・事故発生予防 等</li> </ul> |                                                                                                                                                      |

- 健康関連指標に関する企業の開示状況と投資家からのニーズを比較すると、健康診断の受診率や問診結果等については開示が進んでいる一方、投資家側からの関心は労働時間の状況（残業時間等）、自社の健康経営施策に対する満足度、離職の状況、ワークエンゲイジメントの状況等に集まっている。

## 健康経営に関する指標の開示状況と投資家のニーズ（2021年）



(注) 企業の開示状況は、令和3年度健康経営度調査Q19.SQ3.「各指標の実績値の開示状況」より作成 (n=2449)

投資家のニーズは、機関投資家向けアンケート調査Q4「健康経営の評価にあたって開示が望ましい内容」より作成 (n=16)

(出所) 経済産業省ヘルスケア産業課資料を基に作成。

- 花王株式会社では、サステナビリティデータブックにおいて、「社員の健康増進と安全」に関して、中長期的なビジョンに基づく具体的な取組内容とその実績等を10p超に渡って開示している。

## 社員の健康増進と安全

### 「2030年までに達成したい姿」

70歳現役社会をめざし、個々人が自己の健康課題を適切に認識し、自分のベストな状態を保つためのさまざまな生活習慣改善活動に、楽しみながらいきいきと取り組める社会の実現

### 「2030年までに達成したい姿」の実現に関わるリスク

社員の高年齢化により、生活習慣病だけでなく、がんや筋骨格系などの疾病を抱える労働者が増加するリスクがあります。就業制限のある社員の増加は、生産性に影響を及ぼす可能性があります。また、高齢化に伴い免疫機能は低下していくため、新型コロナウイルス感染症のような未知の感染症流行時の社員や家族の健康への影響が懸念されます。

### 「2030年までに達成したい姿」の実現に関わる機会

ヘルスリテラシーのある社員が自己・自律で健康増進することを会社が後押しするのがありたい姿です。また、社員の健康維持増進に活用しているプログラムは、社外にもサービス提供しており、地域や職場の健康維持増進活動に活用されています。花王での取り組みが、社会・地域へ波及し、社会全体の健康寿命の延伸に貢献できることを期待しています。

### 貢献するSDGs



### 中長期目標を達成することにより期待できること

#### 事業インパクト

- ・ 長期休業者の低減による労働力の損失の防止
- ・ 特定保健指導対象者の減少による特定保健指導コストの削減
- ・モチベーションの高い社員の増加による生産性の向上



## 2019年の実績※

### 実績

#### 国内花王グループ社員の主な健康指標

| 項目                        | 2017年              | 2018年              | 2019年              |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 定期健診受診率                   | 100%               | 100%               | 100%               |
| 健診有所見者の再検査受診率             | 91.3%              | 93.9%              | 94.9%              |
| 朝食を週3回以上食べる社員             | 男性77.2%<br>女性74.3% | 男性77.6%<br>女性75.5% | 男性77.1%<br>女性76.1% |
| 運動を週1回以上する社員              | 男性55.9%<br>女性31.8% | 男性56.4%<br>女性35.0% | 男性57.5%<br>女性36.5% |
| 1日あたり60分以上歩く社員            | 男性57.1%<br>女性63.5% | 男性53.9%<br>女性60.7% | 男性56.0%<br>女性61.7% |
| ぐっすり眠れている社員               | 男性68.4%<br>女性63.7% | 男性64.0%<br>女性62.2% | 男性63.0%<br>女性61.9% |
| たばこを吸わない社員                | 男性70.5%<br>女性80.0% | 男性72.3%<br>女性80.8% | 男性72.6%<br>女性81.6% |
| BMI25以上の社員                | 男性24.9%<br>女性12.3% | 男性25.5%<br>女性13.4% | 男性26.7%<br>女性14.0% |
| メタボリックシンドローム該当者予備群(35歳以上) | 男性30.8%<br>女性6.4%  | 男性30.6%<br>女性6.6%  | 男性32.3%<br>女性7.4%  |
| 特定保健指導対象者(40歳以上)          | 男性18.4%<br>女性7.3%  | 男性18.3%<br>女性7.8%  | 男性19.0%<br>女性7.9%  |
| 特定保健指導実施率(40歳以上)          | 73.5%              | 72.2%              | 71.6%              |

※ 2020年の健診・問診結果は次年度に掲載

### 社会的インパクト

- ・ 生産性が向上し、よりよい商品・サービスを社会に提供
- ・ 健康経営の推進状況を優良事例として社会に提供
- ・ 自社の社員、家族が健康であることにより、国や地域の社会保障負担を減少

### 実績に対する考察

健診有所見者の再検査受診率が上昇しており、早期発見・早期治療につなげることができています。啓発活動やさまざまなプログラム提供の結果、運動を週1回以上行う社員やたばこを吸わない社員は増えつつあります。一方で、朝食を食べない社員は横ばい、ぐっすり眠れる社員は減少傾向にあり、今後は個々人のライフスタイルに合わせ生活リズムを整える支援が必要であると考えています。また肥満者も増加傾向にあるため、引き続きポピュレーションアプローチと個別アプローチの双方で減量支援も行なっていきます。