



人的資本開示に対する海外投資家の着眼点及び 開示に関する調査

最終報告書

東京都中央区日本橋室町三丁目2番1号
ボストン・コンサルティング・グループ合同会社 職務執行者 リチャード・アーウィン・レッサー

令和7年3月



報告書目次

1. はじめに
 - 1.1 本調査の背景と目的
 - 1.2 調査項目およびアプローチ
 - 1.3 調査の方法
 2. 人的資本開示に関する海外投資家の着眼点および海外における人的資本の開示事例に関する調査
 - 2.1 既存の人的資本に関する基準・フレームワーク等
 - 2.2 海外投資家等が期待する人的資本開示（インタビュー結果）
 - 2.3 企業が公表する法定開示および任意開示のレポートによる開示事例
- Appendix. 開示事例として取り上げた企業の開示の概要

報告書目次

1. はじめに
 - 1.1 本調査の背景と目的
 - 1.2 調査項目およびアプローチ
 - 1.3 調査の方法
 2. 人的資本開示に関する海外投資家の着眼点および海外における人的資本の開示事例に関する調査
 - 2.1 既存の人的資本に関する基準・フレームワーク等
 - 2.2 海外投資家等が期待する人的資本開示（インタビュー結果）
 - 2.3 企業が公表する法定開示および任意開示のレポートによる開示事例
- Appendix. 開示事例として取り上げた企業の開示の概要

本調査の実施の背景と目的

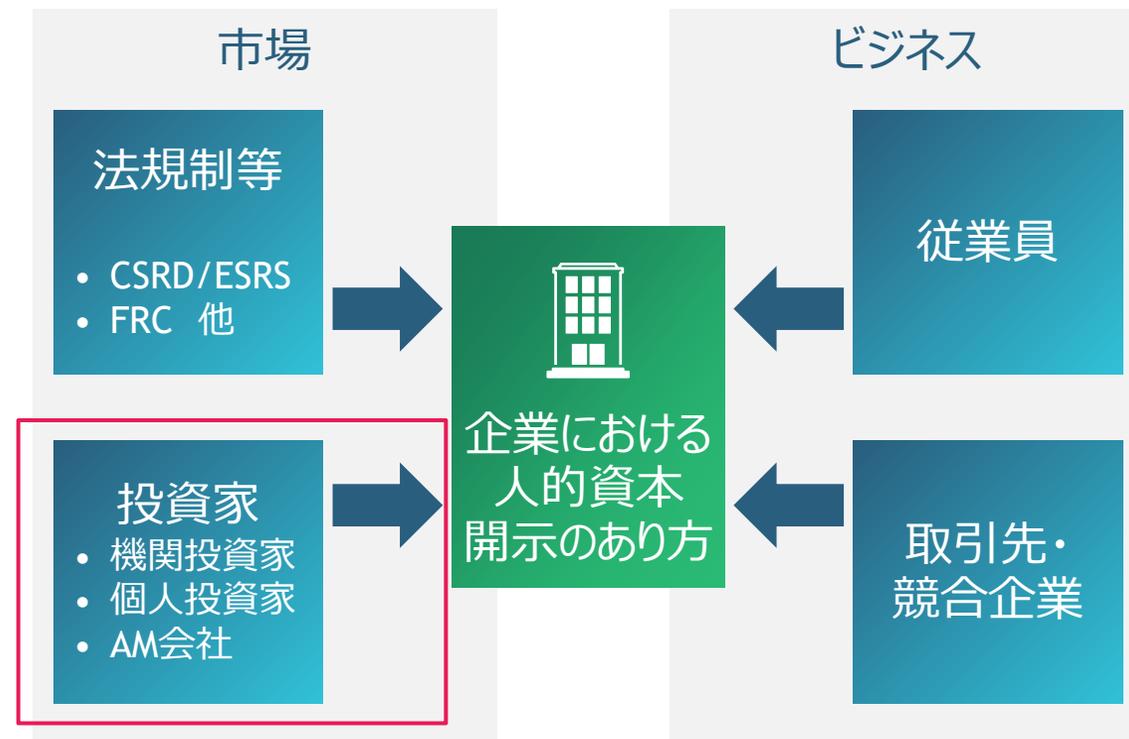
人的資本に関する国際的な基準設定の動向について国際的な関心が高まっている中、今後、国際的な人的資本の基準が開発された場合、グローバルな投資家はクロスボーダーかつ業種別に企業間比較することが想定される状況

日本企業が中長期投資に資する投資先としての魅力を高め、国際競争力を維持・向上していくにあたっては、上記のグローバルな潮流への対応を含む、人的資本開示に対する取り組みの重要性が高まっていく可能性

本調査ではグローバルな投資家の人的資本開示に対する着眼点(企業間比較等を行う企業分析の手法やフレームワーク)、および投資家の期待に関連する人的資本に関する開示の事例とその理由を分析することにより、日本企業にとっての示唆を導出することを目指す

人的資本開示に対する海外投資家の着眼点及び開示事例の調査におけるフォーカス

人的資本開示にかかるステークホルダー



開示事例調査においては、グローバル投資家の視点を特に重視し、関連する法規制等や、ビジネス上の戦略との関係性なども考察

調査項目およびアプローチ

1

人的資本開示に関する既存の基準・フレームワーク等調査

海外における人的資本の開示事例に関する調査の実施にあたり、米国や欧州等における、人的資本開示に関する既存の基準・フレームワーク等に関する調査を実施、理解しておくべきポイントを取りまとめ

- SASB基準
- 国際統合報告評議会(IIRC)による国際統合報告フレームワーク
- 欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)
- 英国 FRCによる Workforce-related corporate reporting
- 投資家・投資家団体等が公表する人的資本開示に関するレポート・ステートメント等

2

海外投資家等へのインタビューの実施

海外投資家・投資家団体等へのインタビューを実施、示唆となりうるポイントを取りまとめ

- (インタビュー対象候補の抽出・候補先へのアプローチ・ロジの調整)
- インタビューの準備
- インタビューの実施・ファシリテーション
- 議事録・まとめ資料の作成

3

海外における人的資本の開示事例の調査、とりまとめ

海外投資家等ヒアリングで得られた情報、投資家が企業の人的資本開示に対する期待の内容などをふまえた視点で海外における人的資本の開示事例を調査し、事例集を取りまとめ

- 海外投資家等のヒアリングで、開示の事例として言及された企業
- 海外でIR表彰等で高く評価されている企業のうち、海外投資家等のヒアリングで示された投資家が期待する開示に関連する人的資本開示を行っている企業

調査方法：海外投資家・投資家団体向けヒアリング準備と実施プロセス



インタビュー準備

目的の明確化

- インタビュー目的を明確化し、得たい情報や示唆を整理

対象者分析

- インタビュー対象者のバックグラウンドを把握し、適切な視点を分析

インタビューガイドの設計

- 必要な情報を引き出すための質問リストを作成



インタビューの実施・ファシリテーション

事前準備

- インタビュー対象者へ目的・想定質問リストを事前に共有

当日のファシリテーション

- 円滑にインタビューを進行し、必要な情報を入手
- 論点の脱線を防止し、会議時間を最大限に活用
- 必要に応じて、重要な情報に対する確認等のフォローアップを後日実施



議事録・まとめ資料の作成

議事録の作成

- インタビュー内容を正確に記録
- 主要な発言、重要なトピックについてはキーポイントを整理

示唆の抽出

- 目的に照らして重要な情報を抽出し、分析・評価

まとめ資料の作成

- インタビュー中に得られた情報を構造化し、メモおよびスライドとして資料化

本調査では、地域・属性の異なる11先に対するインタビューを実施¹⁾

1. インタビュー実施先との取り決めにより、具体的な団体名等は非公表

参考) インタビュー準備 実施事項の一覧

インタビュー計画書作成および事前調査



事前にデスクトップサーチを行い、
インタビュー候補先の情報を収集

インタビュー時の想定質問の内容・理由・
留意点を明確化

コンタクトし、趣旨の説明等を行った後、
インタビューの依頼と日程調整等を実施

事前送付・インタビュー時投影資料作成



インタビューの進行方法、背景/目的、
質問内容を明確化し、インタビュー先へ
事前に送付しておくことで、およそ1時間の
限られたインタビュー時間を有効活用

インタビュー手元用資料準備



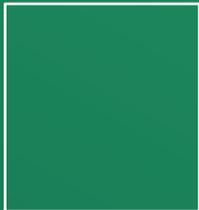
インタビューを効果的に実施するために、
深掘りするポイント・質問を明確化

参考) 海外投資家等インタビューの流れ、キークエスチョン (英語版)

Interview Flow		Content	Expected Time
Intro- duction	Pre-Info	Explanation on Preliminary Information and Purpose of Interview	5-10 min.
	IFRS S1	Explanation on IFRS S1 B1-B3 and introduce several exemplary corporate practices	
Specific Questions		Questions about your organization.	10 min.
General Questions	Importance	Q) When a company develops and executes an HR strategy to secure the talent needed for management strategies that can affect future cash flows, is it important for investors' decision-making to disclose human capital information?	6-8 min.
	Investment Utilization	Q) When a company develops and executes an HR strategy to secure the talent needed to achieve its management objectives, what types of human capital disclosures would be most useful for understanding the strategy's content, concrete goals, and progress?	6-8 min.
	Issues	Q) What human capital information, despite investor demand, is currently not being disclosed? (Ex. training expenses, purely quantitative metrics lacking any explanatory context)	6-8 min.
	Standards/ Frameworks	Q) Which existing standards, frameworks, or regulations do you find most useful, and why do you place such a high value on their requirements?	6-8 min.
	Corporate Practices	Q) Which corporate practices are regarded best practices and why?	6-8 min.
Total:			60 min.

報告書目次

1. はじめに
 - 1.1 本調査の背景と目的
 - 1.2 調査項目およびアプローチ
 - 1.3 調査の方法
 2. 人的資本開示に関する海外投資家の着眼点および海外における人的資本の開示事例に関する調査
 - 2.1 既存の人的資本に関する基準・フレームワーク等
 - 2.2 海外投資家等が期待する人的資本開示（インタビュー結果）
 - 2.3 企業が公表する法定開示および任意開示のレポートによる開示事例
- Appendix. 開示事例として取り上げた企業の開示の概要



人的資本に関する主な基準・フレームワーク

人的資本を含む投資家向けのサステナビリティ情報の開示基準・ガイダンスが存在

基準・フレームワークの概要

特徴



SASB基準

- Sustainability Accounting Standards Board（サステナビリティ会計基準審議会）の略称で、2011年設立、2018年にSASB基準を公表

- 77産業に特化した財務に関連するサステナビリティ課題を詳細に規定、具体的な数値指標や開示項目を提供
- 企業に対し、財務に影響を与えるサステナビリティ課題を明確にし、投資家の意思決定を支援
- 現在、SASBはIFRS財団に統合されており、ISSB基準において、「参照し考慮すべき」基準としてSASB基準を位置づけている



国際統合報告
フレームワーク

- 国際統合報告評議会(IIRC)により2013年に公表

- 価値創造プロセス、統合思考等の考え方・原則を規定
- 企業に対し、財務情報と非財務情報を統合し、価値創造プロセスの明確化を促進し、投資家の意思決定に寄与
- 現在、IIRCはIFRS財団に統合され、ISSB基準に国際統合報告フレームワークの考え方が反映されている



欧州サステナビリティ
報告基準(ESRS)

- EFRAG(欧州財務報告諮問グループ)によって設定、2024年からEU域内の一定規模以上の上場企業等から順次適用開始

- 全般的基準と人的資本に関する基準を含むトピック別基準から構成
- EU域内及びEU域外の一定の要件を満たす企業に対して、人的資本を含むサステナビリティのトピックについて、投資家を含む広範なステークホルダーに対して情報開示を求めている



Workforce-
related corporate
reporting

- 英国財務報告評議会(FRC)は、2020年に従業員に関する企業報告についての報告書を公表

- 人的資本(雇用条件、多様性等)の具体的な指標と原則を記載
- 労働力に関する情報を開示を促進し、投資家の意思決定と透明性を向上
- 任意ガイドラインとして、人的資本の開示推進に活用

SASB（サステナビリティ会計基準審議会）基準（1/3）

企業のサステナビリティに関する情報開示および投資家の意思決定に寄与すべく基準を設定

設定の経緯

設定年・設定主体

- 2011年、アメリカのサステナビリティと会計の専門家であるジーン・ロジャーズ博士によって設定
- 2021年、SASBはIIRCと統合してVRF(価値報告財団)を設立
- 2022年、IFRS財団がISSB(国際サステナビリティ基準審議会)を設立し、VRFを統合

設定の背景・目的

投資家のニーズ

- サステナビリティ情報の重要性が高まる一方、環境や社会の課題が企業の財務実績に与える影響を評価するための一貫した枠組みの不足

財務報告との統合的な開示の必要性

- 企業の財務報告において、サステナビリティ情報を透明かつ標準的に開示する必要性の増加

法規制の強化・開示要求

- 企業に対するサステナビリティ情報の開示要求が厳格化しており、信頼性の高い基準に従う必要性が向上

基準概要

内容

サステナビリティに関する情報を投資家やステークホルダーに開示するための基準を提供

- 投資家がサステナビリティの観点で投資する際の意思決定に寄与すべく基準を制定
- 企業がどのサステナビリティ要素が財務に重要な影響を与える可能性があるかを特定するための指針を提示

特徴

産業までブレイクダウンした開示基準の設定

- 77の産業分類に分け、各産業の特性に基づいて財務的に重要なサステナビリティピックを定義

企業財務へ影響性評価

- 企業のサステナビリティ情報が財務パフォーマンスにどのように影響するかを重視して評価

統一された評価項目

- 統一フレームを定め、企業課題や評価を明確化

SASB（サステナビリティ会計基準審議会）基準 (2/3)

「労働慣行」「従業員の健康と安全」「従業員エンゲージメント」「多様性とインクルージョン」が課題カテゴリーに定められている

フレームワーク全体像

企業のサステナビリティ情報を評価するうえで、5つの領域と、それに関連する26の課題のカテゴリーを設定

環境

- GHG排出、大気質、エネルギー管理、水・下水管理、廃棄物・危険物管理、生態系への影響

社会

- 人権と地域社会のつながり、顧客のプライバシー、データセキュリティ、アクセスとアフォーダビリティ、製品品質と安全性、顧客福祉、販売慣行と製品のラベリング

人的資本

- 労働慣行、従業員の健康と安全、従業員エンゲージメント、多様性とインクルージョン

ビジネスモデルとイノベーション

- 製品設計とライフサイクル管理、ビジネスモデル回復力、サプライチェーン管理、材料の調達と効率、気候変動の物理的影響

リーダーシップとガバナンス

- 経営倫理、競争行動、法規制環境の管理、クリティカルインシデントマネジメント、システミックリスク管理

開示項目例：ソフトウェアおよびITサービス

産業別に、企業価値に影響を与える可能性が最も高い項目を選定

例：ソフトウェアおよびITサービス業界では、人的資本に関連する開示項目として「従業員エンゲージメント」「多様性とインクルージョン」が選定されている

環境	社会資本	人的資本	ビジネスモデルとイノベーション	リーダーシップとガバナンス
GHG排出	人権と地域社会のつながり	労働慣行	製品設計とライフサイクル管理	経営倫理
大気質	顧客のプライバシー①	従業員の健康と安全	ビジネスモデル回復力	競争行動②
エネルギー管理③	データセキュリティ④	従業員エンゲージメント、多様性とインクルージョン⑤	サプライチェーン管理	法規制環境の管理
水及び下水管理	アクセスとアフォーダビリティ		材料の調達と効率	クリティカルインシデントリスク管理
廃棄物及び危険物管理	製品の品質と安全性		気候変動の物理的影響	システミックリスク管理⑥
生態系への影響	顧客の福祉			
	販売慣行と製品のラベリング			

各産業別に、なぜその項目を開示すべきか、その理由を説明

グローバルな、ダイバーシティのある、熟練している労働力の採用と管理

従業員は、ソフトウェアおよびITサービスインダストリーにおける価値創造の主要な貢献者である。このインダストリーの求人数は増え続けているが、企業は一般的に、これらのポジションを埋めるために資質のある従業員を採用することは難しさを見出している。技術力のある国内労働者の不足により、高度な技能を持つ従業員を獲得するための激しい競争が発生し、高い離職率につながっている。人材不足に対応するために、企業は外国人や海外事業を採用することが多く、従業員の管理と持続可能性の課題、および関連するビジネスリスクを生み出している。一部の企業は、国内の熟練した従業員の可用性を拡大するために、関連する教育およびトレーニングプログラムを実施している。企業は、金銭的および非金銭的な大きなメリットを提供し、従業員エンゲージメントを改善することによって定着率と生産性を向上させている。従業員エンゲージメントとワークライフバランスを改善するためのイニシアチブは、多様な労働力の採用と維持に影響を与えるかもしれない。このインダストリーは、女性やマイノリティグループの代表性が比較的低いという特徴がある。多様な人材層からの採用および育成の取組みは、人材不足に対処し、一般的に企業が提供価値を向上させることができる。従業員の高いダイバーシティはイノベーションにとって重要であり、企業が多様でグローバルな顧客基盤のニーズを理解するのに役立つ。 [Less](#)

SASB（サステナビリティ会計基準審議会）基準 (3/3)

参考) 人的資本に関する指標例と開示が求められるとされる産業

開示項目 (大分類 ¹⁾)	SASB基準の指標例	指標の開示が求められるとされている産業 (全77産業中)
従業員の構成、 離職率等の基本情報	<ul style="list-style-type: none"> 自主的離職率及び非自主的離職率 	8産業： <ul style="list-style-type: none"> 電子商取引、マルチライン・専門小売業者・ディストリビューター、レストラン、バイオテクノロジー・製薬、医療提供、ホテル・宿泊施設、専門・商業サービス、陸運
人件費/報酬・賃金	<ul style="list-style-type: none"> 平均時給/最低賃金 	5産業： <ul style="list-style-type: none"> マルチライン・専門小売業者・ディストリビューター、食品小売業者・食品流通業者、レストラン、ホテル・宿泊施設、クルーズライン
従業員エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント調査での回答の割合 等²⁾ 	4産業： <ul style="list-style-type: none"> 電子商取引、専門・商業サービス、インターネットメディア・インターネットサービス、ソフトウェア・ITサービス
人材開発投資	<ul style="list-style-type: none"> 人材確保・募集及び定着についての定性的な説明 	2産業： <ul style="list-style-type: none"> バイオテクノロジー・製薬（科学者や研究開発人材）、医療提供（ヘルスケア開業医）
DEI	<ul style="list-style-type: none"> 従業員に対する性別及び人種/民族グループの割合 	9産業： <ul style="list-style-type: none"> 電子商取引、マルチライン・専門小売業者・ディストリビューター、資産管理業務・資産保管業務、投資銀行業務・仲介業務、広告・マーケティング、専門・商業サービス、ハードウェア、インターネットメディア・インターネットサービス、ソフトウェア・ITサービス
健康・安全・ コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 総記録災害度数率 (TRIR) 	22産業： <ul style="list-style-type: none"> 食肉・鶏肉・乳製品、医療提供、電気事業・発電事業、燃料電池・産業用電池、産業機械・生産財、鉄道輸送、農産物、石油・ガス・探査・生産、石油・ガス・サービス、鉄鋼製造業者、建設資材、鉄鋼、石油・ガス・精製・販売、エンジニアリング・建設サービス、住宅建設業、廃棄物管理、風力技術とプロジェクト開発者、化学品、電子機器受託製造サービス (EMS) 及び委託者ブランドによる製品設計・製造 (ODM)、航空貨物・物流、陸運、レジャー施設

Note: SASB基準において業界別に整理・記載された、開示が求められる内容をベースとして、開示項目の分類を作成し、項目分類別にどの産業にその項目に関する開示の要求がされているかを整理して記載
 1. 資料から帰納的に作成した当報告書における独自の分類であり、SASB基準における公式の分類ではない 2. 従業員エンゲージメント調査でのポジティブ回答の割合又は調査結果に基づいて計算される比較指標等
 Source: SASB基準公式HP

IFRS S1 付録B 適用ガイダンス B1～B3項における記載内容

将来キャッシュ・フローに影響するサステナビリティ関連リスク・機会の開示として、企業の人的資本への依存と影響に言及

	<p>本基準は、短期、中期又は長期にわたり、<u>企業のキャッシュ・フロー、当該企業のファイナンスへのアクセス又は資本コストに影響を与える(affect)と合理的に見込み得る、すべてのサステナビリティ関連のリスク及び機会</u>（「<u>企業の見通しに影響を与える(affect)と合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会</u>」という。）に関する情報を開示することを企業に要求している（第3項参照）。</p>
B1	<p>企業のサステナビリティ関連のリスク及び機会は、企業と、当該企業のバリュー・チェーンを通じての利害関係者、社会、経済及び自然環境との相互作用から生じる。これらの相互作用は、直接的であることもあれば間接的であることもあり得るが、<u>企業の戦略上の目的を追求する当該企業のビジネス・モデルの運用及び企業が事業を営む外部環境から生じる。</u></p>
B2	<p>これらの相互作用は、<u>企業がキャッシュ・フローを生み出すためにバリュー・チェーンを通じての資源及び関係に依存し、かつ当該企業の活動及びアウトプットを通じてそれらの資源及び関係に影響を与える(affects)、相互依存的なシステムの中で行われ、それらの資源及び関係の維持、再生及び発展又は劣化及び枯渇に寄与する。</u>これらの依存関係及びインパクトは、短期、中期及び長期にわたり、企業のキャッシュ・フロー、当該企業のファイナンスへのアクセス及び資本コストに影響を与える(affect)と合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会を生じさせる場合がある。</p>
B3	<p>例えば、企業のビジネス・モデルが（水のような）天然資源に依存している場合、企業は当該資源の質、利用可能性及び購入可能性に影響を与える(affect)と同時に影響を受ける(affected)可能性がある。具体的には、その資源の劣化又は枯渇（企業自身の活動及びその他の要因から生じるものを含む。）は、企業の事業に混乱をもたらすリスクを生み出し、企業のビジネス・モデル又は戦略に影響を与える(affect)可能性があり、また、究極的には企業の財務業績及び財政状態にネガティブな影響を与える(affect)可能性がある。対照的に、その資源の再生及び維持（企業自身の活動及びその他の要因から生じるものを含む。）は、企業にポジティブな影響を与える(affect)可能性がある。</p> <p>同様に、企業が、競争が非常に激しい市場で事業を営んでおり、その戦略上の目的を達成するために高度に専門的な労働(workforce)を必要とする場合、企業の将来の成功は、その資源を惹きつけて維持する企業の能力(ability)に依存する可能性が高い。同時に、その能力(ability)は、企業が従業員の研修及び福利に投資しているかどうかなどの企業の雇用慣行並びに従業員の満足度、対話及び定着率のレベルに部分的に依存する。これらの例は、<u>企業が他者のために生み出し、維持し、又は毀損する価値と、企業が成功し目標(goals)を達成する企業自身の能力(ability)との間の密接な関係を示している。</u></p>

国際統合報告フレームワーク (1/2)

非財務情報と財務情報の統合的報告を促進するガイドラインを提示

設定の経緯

設定年・設定主体

- 国際統合報告評議会(IIRC)により設定され、2013年に公表

設定の背景・目的

組織内への統合思考の浸透

- 様々な情報が統合して開示されるだけでなく、報告書作成のプロセスを通じて"統合思考"¹が組織内に浸透することで、企業の行動が変化、企業価値向上を促進
- 統合思考が組織活動に浸透することで、より自然な形で、マネジメントにおける報告、分析及び意思決定における情報の結合性が実現

財務資本の提供者に対する価値説明

- 組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを全てのステークホルダー(従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者等)に説明し、有用な情報を提供

基準概要

内容

企業が財務情報と非財務情報を統合的に報告するためのガイドラインを提供

- 財務資本だけでなく、**人的資本等の非財務資本を考慮**することで、企業の長期的な価値創造の能力を明確化

特徴

長期的視点に立った統合思考の促進

- 短期的な財務成果だけでなく、**中期・長期的な価値創造の仕組みと持続可能性に焦点**
- 財務資本と非財務資本(人的資本等)の相互作用の重要性を説いたフレームワークを提示**

原則主義・柔軟な運用

- 統合報告書としての原理・原則は示すものの、**企業の特性や戦略に応じた柔軟な適用を可能にする設計**



国際統合報告フレームワーク (2/2)

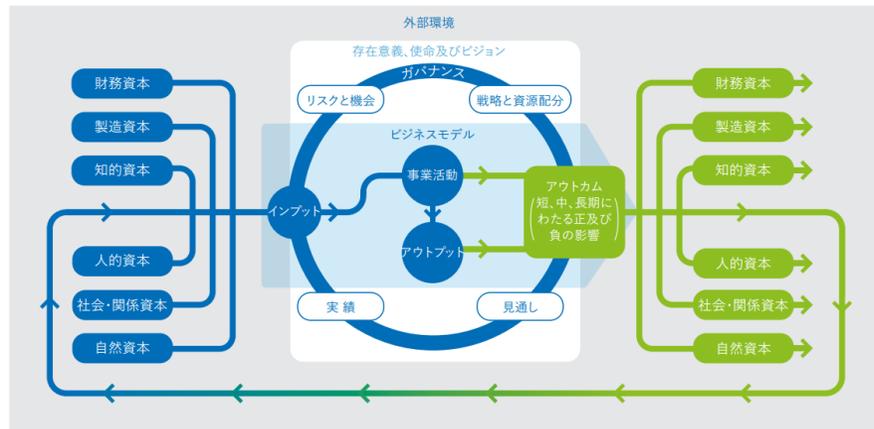
人的資本等の非財務を含めた資本を前提に、統合報告書の作成原則を提示

フレームワーク全体像

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とし、人的資本を含む、下記6つの資本に整理

- 財務資本: 金融資源
- 製造資本: インフラ、設備などの物理的資源
- 知的資本: ブランド、知識、特許
- **人的資本: 従業員のスキルや能力**
- 社会・関係資本: 顧客、サプライヤー、地域社会との関係
- 自然資本: 自然環境や資源

企業は上記資本をインプットとして利用し、事業活動を通じてアウトプットを創出するという考えを示した開示を原則とする



長期にわたる価値の創造、保全又は毀損

原則・内容要素

左記の6つの資本を前提としたうえで、以下の原則・内容要素をベースに統合報告書を記載するよう提示

原則(統合報告書の作成時に従うべき基本的な原則)

- 戦略的焦点と将来志向: 企業戦略が価値創造にどう結びつくかを明確化
- 情報の結合性: 財務情報と非財務情報を統合
- ステークホルダーとの関係性: 重要なステークホルダーとの関係性の提示
- 重要性: 価値創造に重要な影響を与える事項の情報を報告
- 簡潔性: 情報を簡潔かつ明確に表現し、情報過多を防止
- 信頼性と完全性: 良い面だけでなく課題やリスクも含めて完全に報告
- 首尾一貫性と比較可能性: 報告方法を一貫性担保、過去との比較

内容要素(統合報告書に含めるべき具体的な情報項目)

- 組織概要と外部環境: 市場動向、規制環境などについての説明
- ガバナンス: ガバナンス体制や意思決定の枠組みについて説明
- ビジネスモデル: 企業の価値創造における中心的なメカニズムを明示
- リスクと機会: 価値創造に影響を与える主要なリスクと機会の特定・提示
- 戦略と資源配分: 企業の戦略と資源配分の方針を説明
- 実績: 財務的・非財務的な成果や指標を通じた結果を報告
- 見通し: 将来の外部環境の変化・影響、対応について記述
- 作成と表示の基礎: 報告書作成における原則や仮定、基準を明示

ESRS(欧州サステナビリティ報告基準) (1/2)

EU域内・域外の一定の企業に人的資本を含むサステナビリティ報告を義務付け

設定の経緯

設定年・設定主体

- EFRAG(欧州財務報告諮問グループ) によって設定
- 2024年からEU域内の一定規模以上の上場企業等を対象に適用開始
- 以後、段階的に適用対象企業を拡大

設定の背景・目的

透明性と一貫性の向上

- 企業のサステナビリティ情報を標準化し、透明性を高めることで、投資家やステークホルダーがリスクと機会を評価しやすくする

EUの持続可能性目標の達成支援

- EUのグリーンディールや気候目標（カーボンニュートラル）などに沿って、企業レベルでの環境・社会的な目標達成を促進

基準概要

内容

企業がサステナビリティに関する情報を標準的に開示するための報告基準

- EUのCSRD(企業サステナビリティ報告指令)の枠組みに基づき設定され、開示項目を含めた具体的な報告基準を定める

特徴

適用義務

- EU域内の一定規模以上の企業(一定のEU域外企業を含む)に適用を義務付け

包括的な開示要件

- 環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の全分野にわたる具体的な開示項目を定義

ダブル・マテリアリティの原則

- 以下の2つの視点を統合した開示の必要性を定義
 - 財務マテリアリティ：環境・社会が企業の財務状況に与える影響
 - インパクトマテリアリティ：企業活動が環境や社会に与える影響



ESRS(欧州サステナビリティ報告基準) (2/2)

サステナビリティのテーマ別に詳細に開示項目を規定

フレームワーク全体像

ESRSは以下の3つの要素で構成

全般的基準: 企業全体に適用される共通ルールや原則を定義

- ESRS 1: サステナビリティ報告の基本ルール
 - ダブル・マテリアリティの原則 等
- ESRS 2: 企業が全般的に開示すべき項目
 - ガバナンスと組織、ビジネスモデルと戦略 等

テーマ別基準: 環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)それぞれに特化した基準

- 環境(E): 気候変動、汚染、水・海洋資源、生物多様性、循環経済 等
- 社会(S): 自社の従業員、バリューチェーン内の労働者 等
- ガバナンス(G): 事業活動 (の実践)

社会(S) 自社の従業員についての開示項目

以下の開示項目より、自社の従業員への人権配慮がなされているか確認

- S1-1: 自社の従業員に関連する方針
- S1-2: 自社の従業員および従業員の代表者とインパクトについて対話するためのプロセス
- S1-3: 負のインパクトを是正するプロセスと自社の従業員が懸念を表明するための手段
- S1-4: 自社の労働者への重要なインパクトに対する行動を講じ、重要なリスクを緩和し、自社の労働者に関連する重要な機会を追求するための対応方法、およびそれらの行動の有効性
- S1-5: 重要な負のインパクトの管理、正のインパクトの推進、および重要なリスクおよび機会の管理に関連する目標
- S1-6: 自社の従業員の特徴
- S1-7: 自社の労働者における非従業員労働者の特徴
- S1-8: 団体交渉の範囲と社会的対話
- S1-9: 多様性の指標
- S1-10: 適正賃金
- S1-11: 社会的保護
- S1-12: 障害者
- S1-13: 研修およびスキル開発の指標
- S1-14: 安全衛生の指標
- S1-15: ワークライフバランスの指標
- S1-16: 報酬の指標 (賃金格差と報酬総額)
- S1-17: 事故、苦情、および重大な人権へのインパクト

Workforce-related corporate reporting (1/2)

投資家が重要視する労働力関連情報のポイントに関するガイダンス

設定の経緯

設定年・設定主体

英国財務報告評議会(FRC)が、2020年に設定

設定の背景

労働力の重要性が高まり、投資家が労働力管理に関する情報開示を要求

- 企業が労働力を戦略的資産とみなし、リスクと機会を評価し長期的な価値を創造する方法に関心が向上
- 投資家は労働力の構成、従業員の貢献、労働力への投資状況に関する具体的なデータと信頼できる指標を追求
- 企業が労働力に関連するリスクと機会をどのように管理し、従業員エンゲージメントや意見をどのように活用しているかの開示を重要視
- 労働力関連報告は、ガバナンス、リスク管理、戦略、指標と目標の分野での透明性が求められる状況

基準概要

内容

企業の従業員やその他の労働力に関する情報を、投資家のニーズと、それを踏まえて企業に説明が推奨される事項を提供するためのガイドライン

- 企業の労働力管理が長期的な価値創造や持続可能性にどのように寄与するかを明らかにすることが目的

特徴

投資家が労働力関連情報の開示において何を重要視しているのかを明確化

- 長期的な価値創造への焦点
 - 労働力は企業の戦略実行や持続可能な成功に不可欠な要素として定義
 - 労働力に関する情報が、企業の競争力やリスク管理能力を評価する上で重要視
- 投資家の視点を重視
 - 労働力関連情報の開示において、投資家等にとって重要な内容に焦点
- 財務情報とのコネクティビティ
 - 労働力関連の非財務情報を、財務報告とのつながりを意識して開示することを推奨

Workforce-related corporate reporting (2/2)

投資家が必要とする透明度の高い情報を提供するフレームを提示

フレームワーク全体像

以下の4つの要素で構成
ガバナンスと管理

- 労働力に関する決定が取締役会でどのように検討・評価されているかの説明
 - 労働力管理の方針、手順、リーダーシップの関与 等

ビジネスモデルと戦略

- 労働力がビジネスモデルにどのように貢献し、企業の戦略目標に資するかの提示
- 労働力への投資や育成がどのように競争優位性を支えているかの説明

リスク管理

- 労働力に関連する主要なリスクと機会、およびそれに対する対応策の明確化
- リスクの優先順位付けと影響の評価

指標と目標

- 労働力関連の指標と目標の設定、進捗状況の報告
- 財務情報と非財務情報がつながる形での開示の推奨

具体的な報告指標の例

雇用データ

- 労働力構成
 - フルタイム、パートタイム、契約社員の割合

多様性とインクルージョン

- 管理職のジェンダー分布、人種や年齢層の多様性

健康と安全

- 労働災害率、従業員の健康と福利厚生への投資

従業員エンゲージメント

- 離職率、エンゲージメントスコア、従業員満足度

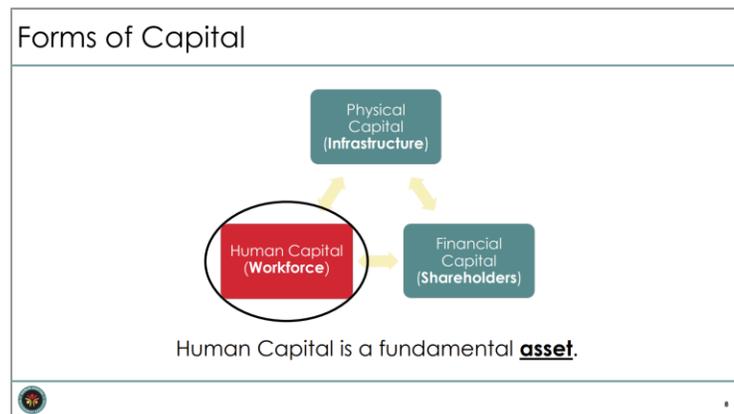
スキルとキャリア開発

- トレーニング時間、教育プログラムへの投資



人的資本開示に関する取り組み、情報公開の内容： ① Human Capital Management Coalition (HCMC)

HCMC HP Foundational Human Capital Reporting: Taking a Balanced Approachより引用・抜粋



- Key Criteria for Mandatory Human Capital Reporting
- RELIABLE, CONSISTENT, CLEAR and COMPARABLE** – Quantitative disclosure that allows for robust consistency, clarity, verifiability and comparability for efficient collection, analysis and benchmarking
 - UNIVERSAL** – Universally applicable across all companies
 - TIMELESS** – Any company that employs people can collect and report data
 - POINT-IN-TIME** – Collectible as of a point in time, similar to traditional financial metrics, allowing for greater efficiency in collection and reporting
 - COST-EFFECTIVE TO COLLECT** – Companies already collect data requested
 - Basic workforce data like payroll & benefits costs tracked using in-house or external service-based HR tools
 - U.S. companies already collect diversity data for mandatory EEO-1 reporting
 - PROXY FOR MANAGEMENT QUALITY** – Taken together, these metrics help investors evaluate the issuer's human capital management skill and identify human capital risks and opportunities

- Balanced Approach: Four Fundamental Metrics
- Requires four **fundamental universally-applicable** disclosures to **anchor** open-ended human capital-related information companies provide under Item 101(c)(1)(xiii) and establish a through-line with financial statements
- The HCMC supports the following four fundamental disclosures:
- how many workers** (including employees and independent contractors) the company uses to accomplish its strategy;
 - total cost of the work force**, presented in a way that evinces a discernable through-line from the company's audited financial reports to issuer disclosures;
 - turnover**, including management's actions to attract and retain workers and how changes in the ability to attract and retain workers affects the company's performance and strategy; and
 - diversity data**, including diversity by seniority, sufficient to understand the company's efforts to access and develop new sources of human capital and any strengths or weaknesses in its ability to do so.

- Balanced Approach: Tailored Principles
- Principles-based disclosures include information that may be more appropriate based on a company's industry/sector and/or business strategy
 - For example, companies in the mining industry may face different health and safety issues than a hospital, potentially impacting the metrics companies in each industry measure and monitor
 - A tech firm that abandons hardware manufacturing for cloud computing services would need to retool its recruitment, succession planning, and talent development processes
 - The best disclosures will help investors better understand a firm's human capital management strategy, how this strategy supports the overall business strategy, and how the company ensures that it is performing against its own benchmarks and objectives.
 - Principles-based disclosures should include metrics related to the following (non-exclusive list):
 - Workforce Health & Safety
 - Workforce Skills & Capabilities
 - Workforce Culture, Engagement, and Empowerment
 - Human and Labor Rights
 - Workforce Pay & Incentives



- 長期の企業価値創造において、財務資本、物的資本、人的資本の効果的な管理が必要、3つの資本が整合し組み合わせられることで企業活動及びその成長に関する経済活動を推進する源泉となるという考え方が示されている
- 投資家に対する最低限の人的資本開示項目として、「人的資本の4つの基本的な指標」の開示を求めている
 - 従業員数：正社員・パート、契約社員等の内訳含む
 - 労務費総額：給与、（残業手当を含む）手当、（長期的に人材を惹きつけ、維持する株式報酬等）追加的な報酬、退職金、福利厚生費、研修費用、人材開発費用等
 - 離職率
 - 多様性のデータ
- 上記の4つの指標の開示に加えて、プリンシプルベースの開示が行われるべきであるとの考えを示している（人材戦略が企業戦略にどのように寄与するか、自社のベンチマーク及び目標に照らした進捗状況等）

人的資本開示に関する取り組み、情報公開の内容： ② The Investment Association (1/2)

The Investment Association Long Term Reporting Guidance より引用・抜粋

HUMAN CAPITAL AND CULTURE

This section outlines our members' expectations as to how companies should report on human capital and culture.

Human capital and productivity

46. A key driver of productivity is how a company is managing its workforce and whether it is being deployed efficiently. Our members believe a well-engaged, stable, and trained workforce is more likely to be more productive and, in turn, be more likely to drive long term business success.
47. However, there is limited reporting by companies setting out their approach to human capital management, how it is working to develop a positive operating culture, and of the significant investments being made to improve the productivity of their workforces over the longer term.
48. We believe that these issues are deserving of more transparency by companies through enhanced annual disclosures on human capital. Human capital considerations are integral to our members' initial decision-making processes and ongoing stewardship activities.

Understanding a company's approach to human capital management

49. Company disclosures should foster improved investor understanding of the role played by the company's workforce in generating sustainable, long term value creation. To achieve this, within the Strategic Report companies should provide shareholders with a narrative discussion on:
 - 49.1. The significant investments that the company has made over the past year, and is planning to make in the next, to improve the productivity of its workforce, including the outcomes of those decisions where possible;
 - 49.2. The significant opportunities, and principal risks, relating to the company's approach to human capital management, and of the strategy adopted by the Board to respond these issues; and
 - 49.3. The manner by which the workforce is incentivised to be more productive, and how this approach to motivating the workforce is compatible with the businesses' long term strategy.

Metrics to support human capital disclosures

50. Our members consider that boilerplate statements based on a long-list of reporting metrics are unhelpful when it comes to understanding a company's approach to managing its human capital.
51. Companies should consider the appropriate mix of quantitative and qualitative disclosures to help explain its approach to human capital management, and how this creates value. Companies should develop a combination of both narrative discussion and metric-based reporting to facilitate investor understanding.
52. As each company will likely have a different approach to human capital management, our members acknowledge that is up to companies themselves to determine which metrics best support the narrative discussion to shareholders.
53. Having reviewed the requirements of 12 other organisations and bodies and consolidated the potential metrics that could be used to explain a company's approach to human capital. As a minimum, our members have identified the following metrics as being of particular importance:
 - 53.1. Total headcount – broken down by the division between full-time and part-time employees, gender, and diversity;
 - 53.2. Annual turnover – including both planned and regrettable turnover;
 - 53.3. Investment in training, skills, and professional development – including the rate of progression and promotion within the business; and
 - 53.4. Employee engagement score.
54. In addition to disclosing the headline company-wide figure, each metric should be segmented by market, geographic location, and/or sector to provide greater awareness of the workforce's overall composition and stability.
55. For each metric, companies should provide an explanation of how the figure is calculated. Companies should also provide an explanation of what figures for a particular metric represent in terms of progress towards broader strategic objectives or productivity improvements.



- 49項では以下の点について、株主に
に向けた戦略的にナラティブな説明と
議論を提供することを求めている
①過去1年間に行った、また来年度に
計画している、従業員の生産性向上を
目的とした投資および投資によって
得られた成果（可能な場合）
②人的資本管理に関する取り組みに
伴う重要な機会および主なりリスク、
ならびにこれらの課題に対応するため
採用した戦略・施策
③従業員の生産性向上を促すための
インセンティブの方法と、この動機付けの
アプローチが企業の長期的な戦略とどの
ように整合しているかについての情報
- 53項にて最低限以下の指標の開示を
すべての企業に対して求めている
①従業員数（部門ごと、正規・非正
規、性別の内訳含む）
②離職率（予定されていた離職、想
定外の離職含む）
③研修、スキル開発、専門性向上に
に向けた投資（昇進との関係含む）
④従業員エンゲージメントスコア

人的資本開示に関する取り組み、情報公開の内容： ② The Investment Association (2/2)

The Investment Association Long Term Reporting Guidance より引用・抜粋

HUMAN CAPITAL AND CULTURE

This section outlines our members' expectations as to how companies should report on human capital and culture.

Human capital and productivity

46. A key driver of productivity is how a company is managing its workforce and whether it is being deployed efficiently. Our members believe a well-engaged, stable, and trained workforce is more likely to be more productive and, in turn, be more likely to drive long term business success.
47. However, there is limited reporting by companies setting out their approach to human capital management, how it is working to develop a positive operating culture, and of the significant investments being made to improve the productivity of their workforces over the longer term.
48. We believe that these issues are deserving of more transparency by companies through enhanced annual disclosures on human capital. Human capital considerations are integral to our members' initial decision-making processes and ongoing stewardship activities.

Understanding a company's approach to human capital management

49. Company disclosures should foster improved investor understanding of the role played by the company's workforce in generating sustainable, long term value creation. To achieve this, within the Strategic Report companies should provide shareholders with a narrative discussion on:
 - 49.1. The significant investments that the company has made over the past year, and is planning to make in the next, to improve the productivity of its workforce, including the outcomes of those decisions where possible;
 - 49.2. The significant opportunities, and principal risks, relating to the company's approach to human capital management, and of the strategy adopted by the Board to respond these issues; and
 - 49.3. The manner by which the workforce is incentivised to be more productive, and how this approach to motivating the workforce is compatible with the businesses' long term strategy.

Metrics to support human capital disclosures

50. Our members consider that boilerplate statements based on a long-list of reporting metrics are unhelpful when it comes to understanding a company's approach to managing its human capital.
51. Companies should consider the appropriate mix of quantitative and qualitative disclosures to help explain its approach to human capital management, and how this creates value. Companies should develop a combination of both narrative discussion and metric-based reporting to facilitate investor understanding.
52. As each company will likely have a different approach to human capital management, our members acknowledge that is up to companies themselves to determine which metrics best support the narrative discussion to shareholders.
53. Having reviewed the requirements of 12 other organisations and bodies and consolidated the potential metrics that could be used to explain a company's approach to human capital. As a minimum, our members have identified the following metrics as being of particular importance:
 - 53.1. Total headcount – broken down by the division between full-time and part-time employees, gender, and diversity;
 - 53.2. Annual turnover – including both planned and regrettable turnover;
 - 53.3. Investment in training, skills, and professional development – including the rate of progression and promotion within the business; and
 - 53.4. Employee engagement score.
54. In addition to disclosing the headline company-wide figure, each metric should be segmented by market, geographic location, and/or sector to provide greater awareness of the workforce's overall composition and stability.
55. For each metric, companies should provide an explanation for how the figure is calculated. Companies should also provide an explanation of what figures for a particular metric represent in terms of progress towards broader strategic objectives or productivity improvements.

(その他、以下の内容にも言及あり)

46. 生産性の主要な要素 (key driver) は企業がいかに労働力を管理し、効率的に活用できているかである。従業員エンゲージメントが高く、安定的で、十分なトレーニングを受けた労働力は、生産性が高く、長期的なビジネスの成功に結び付く可能性が高いと考えられる
47. しかし、前向きなカルチャーを醸成しているか、長期的に労働生産性を向上するために十分な人材投資が行われているか、といった人材戦略のアプローチに関する企業開示が十分に行われていない
48. このような人的資本開示の課題は、人的資本に関する企業の年次開示の改善によって対応されることが望まれる。人的資本の考慮は投資家の投資意思決定において、また、その後のスチュワードシップ活動において不可欠である
50. 企業の人材戦略を理解するうえで、多数の指標を単に列挙する定型的な開示は有益ではない
51. 企業の人材戦略や、どのように価値を創造しているのかに関して、定量情報と定性情報を組み合わせて開示すべき
52. 企業ごとに人材戦略が異なるため、どのような指標が投資家に対する説明において最も効果的かは企業ごとに異なる
54. 全社レベルの指標開示に加え、市場ごと、地域ごと、セクターごとの内訳を開示することにより、全体としての労働力の構成や安定性に関する理解が深まる
55. それぞれの指標がどのように計算されているのか、特にどの指標が戦略目標や生産性向上を示していると考えられるか開示が行われるべき

報告書目次

1. はじめに
 - 1.1 本調査の背景と目的
 - 1.2 調査項目およびアプローチ
 - 1.3 調査の方法
 2. 人的資本開示に関する海外投資家の着眼点および海外における人的資本の開示事例に関する調査
 - 2.1 既存の人的資本に関する基準・フレームワーク等
 - 2.2 海外投資家等が期待する人的資本開示（インタビュー結果）
 - 2.3 企業が公表する法定開示および任意開示のレポートによる開示事例
- Appendix. 開示事例として取り上げた企業の開示の概要

海外投資家等 が期待する 人的資本開示

海外投資家、 海外投資家団体 等の声のサマリー

【人的資本開示の重要性】

人的資本は、企業の生産性やイノベーション等に重要な影響を及ぼす、企業戦略達成・価値創造における重要な要素であり、将来キャッシュ・フローへの影響が大きいとの考えは、多くの投資家・投資家団体で概ね一致していた

【人的資本開示の活用のされ方】

投資家は人的資本開示を事業機会とリスクの両面から評価し、定量・定性指標を投資判断モデルに組み込み、ポートフォリオ構築や投資判断に反映しており、抑制的な開示は企業にとって不利に働く可能性があることへの言及もみられた

【投資家にとって有用な人的資本の開示トピック・指標】

企業の人的資本の全体像を把握するための情報は、業種やビジネスモデルを問わず開示が求められている。これに対して、業種やビジネスモデルを踏まえた独自性が期待される情報として、企業戦略実現のために従業員に必要となるスキル、スキルギャップを埋めるための企業の具体的なアクション、その進捗状況を示す指標等が挙げられた

【人的資本開示に関する課題認識等】

機械的な指標の列挙ではなく、自社の経営戦略と関連する指標の明示、指標が示す意味（コンテキスト）、指標の目標値との比較、企業のアクションとの関係、分解情報等について、開示が期待されている

【人的資本開示基準に関する意見等】

投資家のニーズを満たす人的資本基準が存在しないため、必要とする情報が開示されていないことを懸念する声、戦略と関連する開示（IFRS S1、人的資本可視化指針）、SASB産業別基準との連携、財務情報とのコネクティビティ等に関する要望が聞かれた

Note: 事前準備におけるインタビューも含め、11件のインタビューを実施、上記は投資家サイドの声をまとめたものの位置付け
Source: 投資家インタビュー

インタビューコメント詳細 (1/5) 【人的資本開示の重要性】①

インタビュー質問

投資の意思決定における人的資本開示の重要性

- 企業の将来のキャッシュ・フローに影響を与える経営戦略を実現するため、必要となる人材を確保するために人材戦略を策定し、実行する場合に、このような人材戦略の内容や具体的な目標、目標に向けた進捗状況といった人的資本開示は投資家の投資意思決定において重要か？
- 製造業のようなビジネスモデルのみならず、無形の価値に基づくサービス中心のビジネスモデルの存在感が高まる中で、無形の価値が財務諸表に計上されないため、従来の財務諸表だけでは開示されない情報開示を、人的資本開示で拡充することに期待する意見も聞かれる。このような意見についてコメントはあるか？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

- “ 人的資本は企業の長期的な価値創造につながるため重要である
- “ 人的資本管理は、短期・長期の企業業績に重要な財務インパクトをもたらす価値創造に関する極めて重要な要素である
- “ 人的資本は、企業の生産性向上において非常に重要な役割を果たしている
- “ 将来の企業価値やキャッシュフローを生み出すために人材がどう役割を果たすのか、企業がその戦略をどう進めているかを示すことは非常に重要。人材への投資や育成方針・目標・進捗が見えないと、長期的な価値創造やリスク管理を判断することが難しい
- “ 従業員満足度・エンゲージメント・ウェルビーイングを高めることは、ビジネスにおいてイノベーションを起こす力を高め、技術革新や新製品開発を通じて企業の収益増加につながる
- “ 人的資本開示は、価値創造、人材、企業戦略、リスク管理、ステークホルダーとの関係を企業がどのように考えているのかに関する投資家の理解を促進するものである
- “ 人的資本はリスクであり、機会でもある。従業員が職場環境に満足していれば、人材を維持することができ、人材開発を進めることもできる
- “ 労働力は企業の（無形の）資産である
- “ 投資家は無形の資産に関する情報開示が財務諸表において十分に行われていないと考えており、人的資本開示に期待している
- “ 人的資本は、投資意思決定プロセスにおいて極めて重要な無形の資産の一つであり、このような無形の資産の価値を理解することが、ここ15年ほどの間にさらに重要になってきている
- “ 高齢化、労働力人口の減少というリスクに企業が直面する中で、人材を惹きつけ維持できる企業ほど、将来優秀な人材を確保できる可能性が高まる
- “ 有能な人材を惹きつけ、維持することは、業種を超えて重要である
- “ 人的資本の重要性は「高度に専門的な労働力」に依存する企業に限らない。スーパーマーケットであっても人的資本・労働力は重要である。但し、テクノロジー企業とスーパーマーケットでは従業員に求められるスキル等は当然異なる

インタビューコメント詳細 (1/5) 【人的資本開示の重要性】②

インタビュー質問

経営戦略実現のための人材戦略の重要性

- 企業が経営目標の達成に必要な人材を確保するための人事戦略を策定し、実行している場合に、投資家として、その戦略の内容や具体的な目標、進捗状況を理解するためには、どのような人的資本の開示が有用か？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

- “ 企業がどのように人材戦略を策定して経営戦略と結びつけるか、そこに具体的な目標や進捗があるかを理解することは、長期的価値創造の評価に欠かせない。必要な人材の確保・育成は将来のキャッシュ・フローに直結するため、人的資本開示は投資判断に大きく影響すると考えている
- “ 私たちが行った調査でも、人材関連の開示情報は投資家にとって重要だという結果が出ている。特に企業戦略との連動や将来リスク・機会への対応において、どのような人材を採用・育成しているかが投資判断に役立つ
- “ 人材戦略と経営戦略がどのように結びついているかは、多くの場合投資家にとって重要。特に長期的に見た場合に、人材管理の戦略が企業の成功に直結しやすいため、具体的な目標や進捗状況を示してもらうことは投資判断に役立つ
- “ 企業が成長戦略を実行する上で、必要な人材をどのように確保し、長期的にモチベーションを高められるかは、投資評価における重要なポイント。具体的な人材目標や進捗状況が開示されると、将来キャッシュ・フローの見通しをより的確に捉えられる
- “ 長期的な企業戦略と従業員のスキルをどのように整合させるかは、企業戦略としてビジネストラansフォーメーションを行う企業において特に重要。例えば、自動化を推進することで、より少数でより専門性の高い従業員構成に変革しようとしている企業や気候対応でビジネスモデルを転換しようとしている企業など、様々な業種で様々なトランスフォーメーションが起こっている。企業戦略と人的資本をどのように関連付けているのかを理解することは投資家にとって有用
- “ 人材戦略を企業戦略と整合させることは重要。例えば、（多様な）顧客に対して最適の製品・サービスを提供するためには、顧客の多様性を踏まえた従業員構成とする必要がある。長期的なビジネスの目標を踏まえ、長期的な人材ニーズやスキルギャップを検討することが必要。特に、エネルギー転換が起こっているためスキルギャップの評価が非常に重要。企業の経営目標を達成できるように、従業員の採用、研修、維持に関する計画を立案し、適切なスキルを持つ適切な人材を適切なタイミングで確保することが重要
- “ 経営戦略と人材戦略の整合性に関して企業がどのように考えているのか、取締役会がどのように考えているのか理解することは重要。経営戦略と人材戦略の整合性に関する取締役会による監督は重要である
- “ 人的資本に対する取締役会の役割に関して、人材戦略の内容、経営戦略と人材戦略の整合性を取締役会が監督するよう企業に求める投資家の意見がある。そういった意見を踏まえ、近年より多くの企業の、「報酬委員会」が「報酬及び人材委員会」となったり、「報酬及び人的資本委員会」となっていると理解

インタビューコメント詳細 (2/5) 【人的資本開示の活用のされ方】

インタビュー質問

投資家側での人的資本開示情報の使われ方

- 投資判断において、人的資本の開示がどのように実際の投資評価へ反映されているか？
(投資家目線で開示が優れている企業にはどのようなアドバンテージがあるか、または開示が不十分な企業はどのようなディスアドバンテージがあるか？)
- 投資家は投資評価以外の場面において、人的資本の開示をどのように活用しているか？、または活用しようと考えているか？

インタビューコメント詳細 (回答者別、順不同)

(人的資本開示情報の分析の手法)

- “ 人的資本開示は、投資先の初期のスクリーニングと、個別銘柄の詳細な分析 (Deep dive) の両方において重要。スクリーニングでは多くの投資対象から詳細に分析する銘柄を選択する際に、一定の指標でスクリーニングを行う。この際に、多様性、離職率といった指標が用いられる。個別銘柄の詳細な分析では、戦略、ガバナンスなども含む幅広い観点から検討する際に開示情報を活用している
- “ 取締役会やマネジメントがいかに人的資本管理や人権に関する考慮要素を業務プロセスに反映しているか、どのようなスキルに関して人的資本投資をしようとしているのか、どの分野の従業員のスキルアップが実現されているのか等を理解したいと考えている
- “ 人的資本開示を行わないことは企業にとってはリスクとなる。必要な人的資本情報が開示されていない場合には、投資家は投資判断上、平均以下の開示が行われたものとみなして見積もりを行っている。実態がよほどひどい場合を除き、開示を行わないことは企業にとって不利に働いている場合も多いと考えられる

(企業とのエンゲージメント)

- “ 人的資本の考慮は投資家の投資意思決定において、また、その後のスチュワードシップ活動において不可欠である
- “ 我々は企業とのエンゲージメントにおいて、取締役会に次のような質問をする。『長期的な企業戦略との関係で、従業員のスキルや能力を企業戦略とどう整合させているのか』『仮に現時点において既存の従業員のスキルや能力が長期的な企業戦略と整合していない場合においては、足りない部分をどのようにして補う予定なのか。既存の従業員のトレーニングやスキルアップによるのか。もしくは、そのようなスキルを持つ従業員を外部から採用できる魅力的な企業であると考えているのか』
- “ (財務諸表に表示されない) 無形の資産を理解するため、トレーニングなどの人的資本への投資に関する情報や、従業員エンゲージメントスコアなどの情報を見た上で、『社内にイノベーションを阻害する要因がある』といった質問項目に対するスコアが悪化している場合には、どのような対策を講じているのか企業に質問している

インタビューコメント詳細 (3/5) 【投資家にとって有用な人的資本の開示トピック・指標】①

インタビュー質問

投資判断に有用な開示項目、開示が望まれている項目

- 経営戦略を実現するため、必要となる人材を確保するために人材戦略を企業が立案し、実行する場合に、このような人材戦略の内容や具体的な目標、目標に向けた進捗状況を理解するためには、どのような種類の人的資本開示（トピック）があると有用か？
- 財務諸表とのコネクティビティを確保したどのような情報が開示されると有用か？例えば、適切にブレイクダウンした人的資本の開示があると投資意思決定に有用か？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（全業種横断、共通して有用な項目と、業種やビジネスモデルを踏まえた独自性が期待される項目の考え方）

“ 私たちは、すべての業種・企業に共通する最低限の項目と、それにくわえて、各企業のビジネスモデルや戦略に応じて、その情報に柔軟性を持たせてその企業の戦略やコンテキストに沿って開示されるものがあるべきだと考えています

（全業種横断、共通して有用な項目）

“ ビジネスモデルの違いや企業ごとの違いもあるため、特定の指標を幅広い企業に一律に求めることは難しい。但し、どのような企業に対する投資であっても、企業の労働力の構成を理解する必要があることから、最低限必要な情報として、従業員数及び内訳、離職率、研修・スキル開発・専門性向上に向けた投資、従業員エンゲージメントスコア、及びそれらの内訳の開示をすべての企業に対して求めている

“ どのような企業であっても従業員構成、従業員エンゲージメントスコア、企業文化に関するシグナルの情報は常に検討対象としている。それ以外に検討対象となる人的資本指標は、企業のおかれている状況により異なる

“ 人的資本への投資が具体的にどのような成果をもたらしたのかを定量的に示す企業は、投資家にとって非常に信頼性が高く映ります。このように、施策と成果を明確にリンクさせる開示は、企業文化や人材戦略の成熟度を示す上で重要です

“ 私たちは最低限の開示項目として、以下4つを提案しており、（①従業員数（契約社員を含む）②労働コストの全体像（給与以外の報酬・福利厚生を含むもの）③離職率④基本的なダイバーシティ情報）このような情報が標準化されれば、投資家が企業を比較しやすくなり、より質の高い分析が可能になると考えています

“ 従業員数、人件費・人材開発費用を含む人材関連費用、離職率、多様性を含む従業員構成のデータを投資家が必要とする最低限の情報として求めている

インタビューコメント詳細 (3/5) 【投資家にとって有用な人的資本の開示トピック・指標】②

インタビュー質問

投資判断に有用な開示項目、開示が望まれている項目

- 経営戦略を実現するため、必要となる人材を確保するために人材戦略を企業が立案し、実行する場合に、このような人材戦略の内容や具体的な目標、目標に向けた進捗状況を理解するためには、どのような種類の人的資本開示（トピック）があると有用か？
- 財務諸表とのコネクティビティを確保したどのような情報が開示されると有用か？例えば、適切にブレイクダウンした人的資本の開示があると投資意思決定に有用か？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（業種やビジネスモデルを踏まえた独自性が期待される項目）

- “ 企業の長期的な価値創造との関連で企業の人材戦略、人材投資、人的資本に関するリスクと機会、従業員の生産性を高めるためのインセンティブといった開示も求めている
- “ 人材戦略の内容、人材戦略が企業戦略にどのように寄与するか、自社のベンチマーク及び目的に照らし進捗していることを企業はどのように把握しているのか、といった点に関する投資家の理解を促進する開示が最も望ましい開示である
- “ どのような人的資本開示がもっとも有用かは業種により異なる。人材育成・人材開発戦略が重要な業種、離職率や雇用維持が重要な業種、従業員に対する長期的なインセンティブが重要な業種など、ビジネスにより異なる
- “ 人的資本は財務上マテリアルである。但し、その重要性は業種によって異なる。リスクと機会両方の側面を見るが、人的資本のどのような点に焦点を当てるかは業種により異なる。例えば、テクノロジー、ヘルスケア、金融サービスなどの知識集約型のビジネスモデルにおいては価値創造の機会の側面の人的資本管理がより重要なものであると考えている。これらの企業は人から価値を生み出しているためである。これに対して、小売セクターのような労働者の人数が多く賃金水準も低い企業においては、人的資本管理が適切に行われないリスクが高い。従業員がストライキを起し操業停止に至る場合には生産量に影響する
- “ 人的資本に対する企業の具体的な取り組み（アクション）が、どのようなアウトカムに結び付いたのかに関する開示は非常に有用。例えば、「離職率を低下させるため、育児休暇等の人事規定を変えた。これにより、X%の離職率の低下を達成できた。」といった開示は非常に有用

インタビューコメント詳細 (3/5) 【投資家にとって有用な人的資本の開示トピック・指標】③

インタビュー質問

投資判断に有用な開示項目、開示が望まれている項目

- 経営戦略を実現するため、必要となる人材を確保するために人材戦略を企業が立案し、実行する場合に、このような人材戦略の内容や具体的な目標、目標に向けた進捗状況を理解するためには、どのような種類の人的資本開示（トピック）があると有用か？
- 財務諸表とのコネクティビティを確保したどのような情報が開示されると有用か？例えば、適切にブレイクダウンした人的資本の開示があると投資意思決定に有用か？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（有用と考えている開示トピック・指標の具体例、順不同） 1/3

①従業員数および内訳

- “ 部門ごと、正規・非正規、性別の従業員数の内訳は必要
- “ 正社員・パート、契約社員等の内訳は必要
- “ 地域別の従業員数（情報開示がなされていない場合、売上高等から推測）、従業員が増加傾向にあるのか減少傾向にあるのか、コアな事業部門の識別、ジェンダーの多様性。このような従業員構成の理解は、企業が抱える人材採用における課題やビジネスモデルの理解につながる

②離職率

- “ 離職率・定着率については、経営者がどのように判断しているのかといったコンテキストを合わせて開示することが重要。急成長している企業と安定している企業では、マネジメントが適切だと考える離職率・定着率の水準は異なる
- “ 経年（例：4年）で検討することにより、企業のストーリーとの整合性を確認し、外部要因、社会の変化の影響等に伴う解釈誤りを防ぐ
- “ 離職率、定着率はモチベーションを測定するための一般的なデータポイントとしても有用
- “ 予定されていた離職、想定外の離職で区分された開示が望ましい
- “ 自発的かどうかを知ることにより、離職が従業員を維持する能力に基づくものか企業戦略に基づくものか理解できる
- “ 一部のセクターでは、定着率データにも着目している。例：小売業では、季節労働者によって離職率が大きく歪められるため、定着率（1年後に組織に残る従業員の割合）がより有用。また、優秀な人材の離職を止められなかった状況、このような層の自発的・非自発的離職率などについてもよく質問する

インタビューコメント詳細 (3/5) 【投資家にとって有用な人的資本の開示トピック・指標】④

インタビュー質問

投資判断に有用な開示項目、開示が望まれている項目

- 経営戦略を実現するため、必要となる人材を確保するために人材戦略を企業が立案し、実行する場合に、このような人材戦略の内容や具体的な目標、目標に向けた進捗状況を理解するためには、どのような種類の人的資本開示（トピック）があると有用か？
- 財務諸表とのコネクティビティを確保したどのような情報が開示されると有用か？例えば、適切にブレイクダウンした人的資本の開示があると投資意思決定に有用か？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（有用と考えている開示トピック・指標の具体例、順不同） 2/3

③人件費

- “ 無形資産の価値がますます重要になる中で、人的資本情報の詳細な開示は、従来の財務諸表とのギャップを埋めるために不可欠だと考えている。特に、従業員給与、株式報酬、教育訓練費などを含む細かなブレイクダウンは、企業の人的資本戦略と財務パフォーマンスとの関連性を明確にし、投資判断に大きく寄与すると認識
- “ 一人当たりの人件費や人件費全体の推移を数年分まとめて開示することで、企業が人材の確保・育成にどの程度注力しているかを示せる。このとき、コストが上昇している場合は、その背景や効果を定性的に説明することは不可欠
- “ 企業の人的資本開示を通じて、無形資産が財務諸表に反映されない部分を補完することは非常に有用。例えば、給与や株式報酬、研修費用を含む人件費をグレード、費目、事業セグメント、地域別にブレイクダウンすることで、どの領域で効率的に人材を活用しているのかを見極めたい。そして、人的資本投資がどのように企業の長期的な財務パフォーマンスに寄与しているかを、投資家がより明確に把握できると考えている
- “ 人件費の内訳の開示は有用。財務諸表数値との関連性が高いため、財務諸表において開示されることが望ましい
- “ 給与、（残業手当を含む）手当、（長期的に人材を惹きつけ、維持する株式報酬を含む）追加的な報酬、退職金、福利厚生費等の内訳が必要
- “ 従業員報酬の水準は従業員の生産性・モチベーションのレベルを示唆する。高い従業員報酬を支払う優れた企業は、従業員からより多くの貢献を得ている
- “ 従業員報酬の開示として、事業部門別、地域別の分解開示が有用
- “ 消費財に関するセクターでは、最低賃金で働く労働者が多く人手不足の問題もよくある。このような状況を踏まえ、国や企業によっては自主的に「最低賃金」水準を上回る「生活賃金」水準を考慮している場合もある。生活賃金は、様々な人的資本に関するリスクや操業停止に対する解決策となると考えられている
- “ 長期的なインセンティブ報酬の開示も有用。従業員が感情的にも財務的にも企業の長期的な業績と結びつくことでエンゲージメントが高くなると理解されている
- “ ストックオプションがどの範囲の従業員にまで付与されているかを確認している

インタビューコメント詳細 (3/5) 【投資家にとって有用な人的資本の開示トピック・指標】⑤

インタビュー質問

投資判断に有用な開示項目、開示が望まれている項目

- 経営戦略を実現するため、必要となる人材を確保するために人材戦略を企業が立案し、実行する場合に、このような人材戦略の内容や具体的な目標、目標に向けた進捗状況を理解するためには、どのような種類の人的資本開示（トピック）があると有用か？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（有用と考えている開示トピック・指標の具体例、順不同） 3/3

④従業員エンゲージメントスコア

- “ 従業員エンゲージメントに関しては、そのスコアや関連指標（たとえばアンケート結果）を時系列で公開し、さらに将来の目標値を提示することが、企業の人的資本戦略の有効性をモニタリングするうえで非常に有用
- “ 従業員エンゲージメントスコアは、改善が見られた領域、時系列での変化や同業他社と比較した場合の特徴、企業が何に価値をおいているかといった理解につながる
- “ 従業員エンゲージメントスコアは企業間比較ができないため、経年情報、スコア算定のメソッドロジー等の開示が必要

⑤人材開発

- “ 企業の人材への投資（例えばトレーニングやキャリア開発プログラム）は、将来のキャッシュ・フローを見積もるうえで非常に重要
- “ 人材開発投資は、スキル向上のため、どれだけ真剣な取り組みがなされているか、どのような戦略に基づくものかの説明があると有用
- “ どのようなトレーニングや研修制度にいくらの費用を投じているか、またそれが経営戦略とどう結びついているか、といった『人材開発投資』に関する開示は、投資家から見て人的資本への取り組みを判断するうえで非常に有用
- “ トレーニングやスキル開発など、企業がどのように必要なスキルや人材を確保しようとしているのか、その具体的な指標・目標がセットで開示されると投資判断に役立つ
- “ 報酬体系だけでなく、トレーニングや開発プログラムなど、人材への投資状況がわかる開示があると、企業の長期的な人材確保・育成戦略をより深く理解できる

⑥ウェルビーイング

- “ 社員支援プログラム（福利厚生、職場環境、託児所、育児休暇、介護休暇等）は、従業員から選ばれる企業となるうえで重要。多くの従業員、特に成熟した従業員は、どの企業がより良い社員支援プログラムを提供しているかに非常に興味を持っている。これらは新規採用のみならず、既存の従業員を維持するうえでも重要である

インタビューコメント詳細 (4/5) 【人的資本開示に関する課題認識等】①

インタビュー質問

人的資本開示の課題認識・不足する人的資本開示

- 投資家のニーズがあるにもかかわらず、開示されていない人的資本情報は何か (what) か
- また、どのような点に配慮して(how)開示されるべきか (現状されていないと考えているか)

インタビューコメント詳細 (回答者別、順不同)

(人的資本開示の現行実務に対する評価)

- “ 一般論として、十分な人的資本開示が行われているケースはまれである
- “ 企業ごとに人的資本開示は大きく異なる。多くの場合十分な開示が行われていない
- “ 従業員数のような一般的な指標であっても、企業ごとに定義が異なっている
- “ 人的資本開示が行われている場合でも、マテリアリティの評価が完全に企業にゆだねられている場合には実質的な開示になっていないという投資家の意見がある
- “ 人的資本開示に対する投資家のニーズは明らかであるにもかかわらず、企業の開示がそのニーズを満たせていない
- “ 多くの企業が試行錯誤している段階。機械的に指標を列挙することで、無味乾燥な開示となっている企業もある。背後にあるストーリーの開示を期待したい
- “ 企業戦略や人材戦略との関連付けなしに指標のみを開示し、開示のための開示になってしまっている企業も多い。人的資本を含め、全てのサステナビリティ開示は戦略と関連させるべき
- “ 将来起こることが予測される課題 (人材開発、人材採用、優秀な人材の定義の見直し) に対して企業がどのように対応しようとしているのかといった開示が行われていない
- “ 目標の開示は重要であるが行われていない。企業に自主的に目標の開示を促すことは難しいため、基準により求めることが重要
- “ 単に開示を行うのではなく、企業がアクションを起こす (取り組みを実行する) ことが重要である。企業戦略との関連で人的資本に関してどのようなアクションを起こしているのか、短期・中期・長期にわたり人的資本を管理するため企業は何をしているのか開示することが重要である
- “ 集約された情報しか開示されておらず、集約された情報は時に有用ではない。企業の将来にとって重要な特定の事業部門の人的資本情報が知りたいと考えても開示がない

インタビューコメント詳細 (4/5) 【人的資本開示に関する課題認識等】②

インタビュー質問

人的資本開示の課題認識・不足する人的資本開示

- 投資家のニーズがあるにもかかわらず、開示されていない人的資本情報は何か (what) か
- また、どのような点に配慮して(how)開示されるべきか (現状されていないと考えているか)

インタビューコメント詳細 (回答者別、順不同)

(不足する人的資本開示のトピック・指標)

- “ 定着率や離職率の開示を行っていない企業がある
- “ 離職率のデータは最も (計算方法の) 標準化が必要な指標である
- “ 報酬パッケージの開示に課題がある。優秀な人材を維持するための報酬、健康保険、年金、病気休暇、育児休暇といったものの開示が不十分である。賃金の平等、男女間賃金格差といった開示にも課題がある
- “ スtockオプションが従業員のどの範囲にまで付与されているかが開示されていない
- “ 従業員のエンゲージメントスコアが良い場合は開示されるがそれを理解するために必要となる定性的な開示は行われていない
- “ エンゲージメントスコアを開示する場合に、同業他社や企業の取り組みを踏まえて企業がそのスコアをどのように考えているのか、といった情報開示が行われていない
- “ トレーニングやスキル開発に関する開示が不十分
- “ 人材育成・人材開発コストに関する開示が不十分である。企業には多くの事業部門があり、様々な人材育成・人材開発を行う中で、企業戦略との関係でどの研修が開示すべき重要な研修なのか判断することが容易ではないことが考えられる
- “ 労働安全に関する開示は具体性に欠く開示が多い
- “ 開示内容に企業の誠実性が現れる。例えば、グローバル企業であれば一定数の内部通報等が行われることは自然なことであり、より通報が行われやすい環境構築に取り組んでいるかが重要。グローバル企業で全く通報が行われていないという開示が行われれば、誠実性に疑義が生じる

インタビューコメント詳細 (5/5) 【人的資本開示基準に関する意見等】①

インタビュー質問

既存の基準等に対する意見・評価の確認

- 投資家が財務マテリアリティの観点から必要とする人的資本開示に関するこれまでの議論を踏まえ、既存の人的資本に関する基準・フレームワーク等の要求事項・推奨事項の中で有用だと考えるものはどれか？
- また、どのような理由からその要求事項を高く評価したのか？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（IFRS S1基準）

- “ ISSBが公表したIFRSサステナビリティ開示基準 S1基準 B1項～B3項に記載されている内容は、当社のエンゲージメント方針に記載されている内容と整合している
- “ S1基準（B3項）において人的資本に関する記載が若干されているが、ISSBがより完全な人的資本の個別基準を設定することに期待している。TCFDフレームワークやISSB基準で採用されている4つの柱（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）の枠組みは、非常に価値があり、広く認められ、コミュニケーションに資するものである。特に人事戦略に関する情報が必要である。人事戦略の中で、企業が何を達成しようとしているのか、といった情報開示が必要

（統合報告フレームワーク）

- “ 統合報告フレームワークを長年支持してきた。統合報告は、人的資本のような資源による価値創造に寄与する。但し、ストックベースの価値を定量評価しようとするれば、戦略や機会との関係などの重要な側面から注意がされることになる。人的資本に関する戦略、ガバナンス、リスク、機会、人的資本がどのように価値創造プロセスに寄与するかなど、フロー情報の開示が重要

（SASB基準）

- “ 既存の人的資本基準・フレームワークの中ではSASB基準が特に有用。どのような開示をすべきかが明確である。投資意思決定プロセスにおいて、標準化されたデータセットは重要
- “ SASB基準は有用であるが、データに関する定性的な情報開示が不足している。ビジネスモデルが類似している企業間の比較可能性が確保されることは有用。我々は業種を超えた企業間の比較は行わない

インタビューコメント詳細 (5/5) 【人的資本開示基準に関する意見等】②

インタビュー質問

既存の基準等に対する意見・評価の確認

- （我が国の人的資本可視化指針について、次ページ以降の資料に沿って説明した後に実施）我が国の人的資本可視化指針についてコメントはあるか？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（人的資本可視化指針）

- “（我が国の）人的資本可視化指針に記載されている内容をISSBに伝達することを期待する。特に、「人的資本への投資や人材戦略と期待されるアウトプット・アウトカム・企業価値向上とのつながりを整理した上で、それぞれの取組の目標やその進捗をモニターする指標を設定することが必要となる。」といった記載があるが、取り組みの目標やその進捗状況の開示は有用
- “（我が国の）人的資本可視化指針に記載されているように、経営戦略と人材戦略と明確なつながりは重要であり、これにより人的資本開示が財務上マテリアルな開示となる。この点は我々が特に重視している点である
- “（我が国の）人的資本可視化指針は、投資家が求める情報開示に役立つものであるという印象を持った。経営戦略と人事戦略の整合性は人的資本開示を投資意思決定に有用な開示となるうえで極めて重要
- “（我が国の）人的資本可視化指針は、IFRS S1基準と整合したとてもいいガイダンスであるという印象を持った。英国のStrategic Reportガイダンスとも整合しているのではないか

ご参考) 人的資本可視化指針 (1/2)

経営戦略と人的資本への投資・人材戦略の関係性の開示の重要性を強調

指針の概要

設定年・設定主体

2022年に内閣官房の非財務情報可視化研究会により公表

設定の背景

人的資本の開示に対する投資家の期待の高まり

- 競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力が無形資産にあり、人的資本への投資が成長や企業価値向上に直結する戦略投資との認識が拡大
- 投資家は経営者からの人材戦略に関する説明を期待

開示の前提として経営戦略・人材戦略

経営戦略開示に向けたアプローチの提示

- 開示の前提として、人的資本への投資に係る経営者の明確な認識やビジョンの存在、ビジネスモデルや経営戦略の明確化、必要な人材像の特定、具体的な人材獲得・育成の方策の実施、指標・目標設定などが必要

指針の役割

資本市場への人的資本の情報開示の在り方に焦点を当て、既存の基準やガイドラインの活用方法などを整理

人的資本の開示の方法

経営者への期待

人的資本開示における経営者への期待を提示

- 経営層・中核人材に関する方針、人材育成方針、人的資本に関する社内環境整備方針などについて、自社が直面する重要なリスクと機会、長期的な業績や競争力と関連付けながら、目指すべき姿（目標）やモニタリングすべき指標を検討し、取締役・経営層レベルで密な議論を行った上で、自ら明瞭かつロジカルに説明すること

開示のアプローチ

経営戦略と人材戦略の連動

- 人的資本への投資と競争力のつながりを明確化する「国際統合報告フレームワーク」などの既存のフレームワークを参照し、自社の経営戦略と人的資本への投資や人材戦略の関係性（統合的なストーリー）を描くことを推奨。その上で、統合的なストーリーに沿って具体的な事項（定性的事項、目標、指標）の開示を推奨

4つの要素に沿った開示

- 統合的なストーリーをベースに、4つの要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿って開示することが効果的かつ効率的

ご参考) 人的資本可視化指針 (2/2)

開示の検討における留意点を具体的に提示

人的資本の開示の方法 (つづき)

具体的な開示事項

指標と目標の設定

- 人的資本への投資や人材戦略と期待されるアウトプット・アウトカム・企業価値向上とのつながりを整理した上で、それぞれの**取組の目標やその進捗をモニターする指標を設定することが必要**

代表的な開示基準等における人的資本の開示事項の例示

- 人材育成 (例: 研修時間、研修費用)
- 従業員エンゲージメント
- 人材の流動性 (例: 離職率)
- DEI (例: 属性別の従業員・経営層の比率)
- 健康と安全 (例: 労働災害の発生件数・割合)
- コンプライアンス・労働慣行 (例: 児童労働・強制労働に関する説明)

情報開示における留意点

独自性と比較可能性

- 自社固有の人的資本への投資や人材戦略を表現し、モニターする上で必要となる**独自性のある開示事項**と、投資家が企業比較分析のために必要とする**比較可能性のある開示事項**の適切な組合せ、バランスを確保する必要

財務とのつながり

- 財務的な経営成績や財政状態、資本コスト等に対する中長期的な影響についての考察・分析を深めることは、**財務とのつながり**の観点から人材戦略の有効性を検証するとともに、情報開示や投資家との対話を深める上で有効

セグメント別の開示

- 全社的な戦略構築と情報開示と併せて、**事業や地域といったセグメント別の情報開示**を検討することも有益

インタビューコメント詳細 (5/5) 【人的資本開示基準に関する意見等】③

インタビュー質問

既存の基準等に対する意見・評価の確認

- 既存の人的資本開示基準について、不足があるか、不足があると認識している場合には、今後どのような対応を期待しているか？

インタビューコメント詳細（回答者別、順不同）

（新たな人的資本開示基準の設定に対する期待）

- “ 明確な人的資本開示基準が存在していないことにより、最低限の開示項目についても開示・標準化がされていない
- “ 人的資本は発展途上の領域であり、まだ明確で広く認知された標準が存在しないことが理由で、企業によって開示内容や粒度がまちまちで、投資家がそれをモデルに組み込むのは非常に困難
- “ ISSBはS1、S2の適用を優先し、ISSB基準が各国で導入されることに期待。そのうえで、人的資本に関する基準設定に取り組むことにも期待
- “ 投資家は財務諸表における分解表示が不十分であると考えている。損益計算書が機能別表示される場合、売上原価、販売費および一般管理費などに人件費が含まれ、人件費の全体像を把握することができない。人件費及び人件費に関連する費用については財務諸表注記において開示の拡充が必要。その上で、人的資本に関する情報開示は、サステナビリティ開示（人材戦略など）と財務諸表注記（人件費の内訳など）双方において行われるべき。この際に財務諸表とサステナビリティ開示のコネクティビティが非常に重要
- “ 人的資本開示については、S1基準とSASBの業種別基準を組み合わせることで投資家のニーズにこたえることが期待される。但し、SASB基準の見直し・拡充が必要
- “ 企業の負担を軽減するため、投資家と基準設定主体が統合的な項目の開示を企業に求めることが重要である。このため、（ISSBによる）単一の標準化された開示（基準設定）を期待
- “ ISSB基準が世界的にできるだけそのままの形で適用されることを強く期待している

報告書目次

1. はじめに
 - 1.1 本調査の背景と目的
 - 1.2 調査項目およびアプローチ
 - 1.3 調査の方法
 2. 人的資本開示に関する海外投資家の着眼点および海外における人的資本の開示事例に関する調査
 - 2.1 既存の人的資本に関する基準・フレームワーク等
 - 2.2 海外投資家等が期待する人的資本開示（インタビュー結果）
 - 2.3 企業が公表する法定開示および任意開示のレポートによる開示事例
- Appendix. 開示事例として取り上げた企業の開示の概要

企業が公表する法定開示及び任意開示のレポートによる開示 選定の視点

海外投資家等ヒアリングで得られた投資家が企業の人的資本開示に対する期待の内容等をふまえた視点

開示テーマ	開示内容の例		投資家にとっての意味合い	インタビューで得られたコメント
	定量項目	左記に対する取組み		
① 経営戦略に照らした人材ポートフォリオの状況 (人員構成、雇用形態、人件費)	<ul style="list-style-type: none"> 人員構成 (年齢・性別、地域・部門別)、雇用形態、人件費 等 	<ul style="list-style-type: none"> 給与・労働環境改善、トレーニングの提供 等 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略に必要な人材が十分か、ポテンシャルを發揮する環境を提供できているか把握できる リソースを適材適所で配置できているか判断できる 	<p>“長期的に見たとき、人材管理の戦略が企業の成功に直結しやすいため、具体的な目標や進捗状況を示してもらって投資判断に役立つ</p>
② 優秀な人材の確保に向けた投資(採用、人材開発)の状況	<ul style="list-style-type: none"> トレーニング内容・成果、育成費用、給与内容 等 	<ul style="list-style-type: none"> 必要スキルに応じた学習機会の提供、競争的な給与設計 等 	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材を引き付け、採用できる魅力的な雇用体系・環境を提供できているか確認できる 採用したうえで、十分に育成できる環境・機会を提供できているか確認できる 	<p>“必要な人材をどのように確保し、長期的にモチベーションを高められるかは、投資評価において重要なポイント</p>
③ DEIに対する取組み	<ul style="list-style-type: none"> 地域・職種・役職別の性別、人種割合、給与内容 等 	<ul style="list-style-type: none"> 目標割合に対する到達度の確認、社内外へのサーベイ実施 等 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材を活用が会社の戦略とどう連動しているか判断できる 目標だけでなく、実際に、人材の多様性を担保できているかを数字をもとに確認できる 	<p>“人材多様性や離職率の改善値等定量的指標を設定し、それらを企業の全体戦略とどう結びつけているかを説明するのが有用</p>
④ 従業員エンゲージメント・離職率等適正化に対する取組み	<ul style="list-style-type: none"> 離職率、従業員サーベイ、外部機関によるエンゲージメント評価 等 	<ul style="list-style-type: none"> 福利厚生 の充実、従業員との定期的な対話、サーベイ結果に基づくPDCA 	<ul style="list-style-type: none"> 企業が掲げる戦略やカルチャーが従業員にどの程度浸透し、モチベートできているか把握できる エンゲージメントや満足度調査により、人的資本政策が適切に実行できているか判断できる 	<p>“従業員エンゲージメントに関しては、そのスコアや関連指標を時系列で開示し、将来の目標値を提示することが、企業の人的資本戦略の有効性をモニタリングするうえで非常に有用</p>
⑤ 従業員等の健康・安全等に対する取組み	<ul style="list-style-type: none"> 事故数、労働災害率等の安全関連データ、安全コンプラ違反数 等 	<ul style="list-style-type: none"> 事故防止ガイド作製・展開、従業員への違反報告の奨励 等 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の安全に対するリスク感度・管理能力を評価できる 従業員が安心して働くことができ、士気を高める環境整備ができているか評価できる 	<p>“企業の戦略やリスク管理と人的資本管理を一体的に開示するアプローチは、私たちが強く求める長期的視点での人的資本開示に整合している</p>

企業が公表する法定開示および任意開示のレポートによる開示事例

海外投資家等ヒアリングで得られた投資家が企業の人的資本開示に対する期待の内容に関連する開示を行っている
企業例 20社

	製造		非製造		
	BtoB	BtoC	BtoB	BtoC	(金融・保険)
米系企業	 				
欧州企業		  Mercedes-Benz   Nestle Good food, Good life 	  	  	  

Note. インタビュー等で好事例として言及があった企業に加え、海外のIR表彰（MSCI Industry Research, Sustainalytics (Morning Star), Bloomberg ESG Services, 米Transparency Awardsなど）をもとに抽出

開示事例としてとりあげた企業の開示内容 (1/2)

	調査対象企業	国	業種	メッセージ
① 経営戦略 に照らした 人材ポート フォリオの 状況 (人員構成、 雇用形態、 人件費)	1 Volkswagen	ドイツ	製造	自動車の電動化・デジタル化を見据えたNEW AUTO戦略と連動する形でグループ人材戦略を定性的に説明した上で、現状の人材ポートフォリオを詳細に開示
	2 GSK	イギリス	製薬	自社のビジネスの成功の鍵となる従業員の雇用数変化や報酬を時系列で詳細に開示
	3 ING	オランダ	金融・保険	経営戦略実現のイネーブラーとして人材強化を掲げ、人員構成や提供報酬や育成費用等の現状・変化を詳細に開示
	4 TESCO	イギリス	小売	従業員が長期で経営戦略を実現する鍵と位置づけ、人的資本情報を詳細に開示するとともに将来の取組みについても戦略と紐づけて開示
	5 Randstad	オランダ	サービス	人的資本に関する重要なトピック及びKPIを設定し、人材への影響及び企業のビジネスに与えるリスクと機会を説明
	6 Allianz	ドイツ	金融・保険	企業理念の実現に不可欠な約15万人の従業員の属性データ、離職率等での目指す姿、それを実現する人材戦略、現状の詳細データを開示
	7 SIEMENS	ドイツ	製造	多くの従業員を抱える業態において人材管理が重要な中、それら従業員の地域別分布やジェンダー別採用者数等の情報を詳細に開示
② 優秀な人材 の確保に 向けた投資 (採用、 人材開発) の状況	8 Mercedes-Benz Group	ドイツ	製造	電動化やデジタル化等で自動車業界の変革をリードする事業戦略とともに、"Re-Shape" "Re-Skill" "Re-charge" を柱とする人材戦略とその進捗状況を開示
	9 Bank of America	アメリカ	金融・保険	優秀な人材を確保することが、顧客と地域社会へのサービス向上に直結するという考えのもと、スキル向上、キャリア開発、福利厚生プログラム等従業員への投資を数字とともに強調
	10 Starbucks	アメリカ	食品・飲料	世界中の最高の人材を引きつけるべく、従業員の地域や雇用形態に適した報酬プログラムの提供を強調

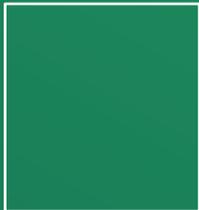
開示事例としてとりあげた企業の開示内容 (2/2)

	調査対象企業	国	業種	メッセージ
③ DEIに対する 取組み	11 BP	イギリス	エネルギー	多様性がイノベーションや戦略実現の鍵であると位置づけ、DEIを実現するためのフレームワークとそれを実現できているかを詳細なデータとともに開示
	12 Shell	イギリス	エネルギー	世界で最も多様でインクルーシブな組織を目指し、DEIへの積極的な取組みや詳細な実績データを開示
④ 従業員エン ゲージメント に対する 取組み	13 Johnson & Johnson	アメリカ	消費財	従業員エンゲージメントについて、企業の価値観を示す「Our Credo（我が信条）」と従業員の意識の整合性など様々なデータ指標や取組み内容、及びその成果を連動し開示
	14 HSBC	イギリス	金融・保険	働きやすい環境を作る上で従業員の声を聴くことが重要であるという考えのもと、定期的なエンゲージメント調査を実施し、ネガティブなフィードバックを含め開示
	15 Vodafone	イギリス	通信	顧客ロイヤリティを向上させるカルチャー作りを戦略として展開、カルチャーの浸透度合いや、従業員のエンゲージメントを向上させる具体的施策・効果を開示
⑤ 従業員等の 健康・安全 等に対する 取組み	16 GE	アメリカ	製造	従業員の安全を会社の最も重要な責任事項として、事故防止のためのマニュアルや実績を詳細に開示
	17 CATERPILLAR	アメリカ	製造	従業員の安全が戦略の最重要事項であるとの認識の下、多様な環境下で働く従業員の安全を守るための安全管理の目標と実績を詳細に開示
	18 Unilever	イギリス	消費財	コンプライアンスや安全性も強く意識した行動規範を定め、その内容と結果を積極的に開示
	19 TotalEnergies	フランス	エネルギー	従業員の安全を会社経営における最優先事項として掲げ、事故防止施策やその結果を詳細に開示
	20 Nestlé	スイス	食品・飲料	人権的な疑念を産業全体として払拭し、クリーンなコーヒーカカオビジネスを実現するため、サプライヤーの人権・労働条件を遵守するためのKPIを定め、具体的な施策や結果を提示

報告書目次

1. はじめに
 - 1.1 本調査の背景と目的
 - 1.2 調査項目およびアプローチ
 - 1.3 調査の方法
2. 人的資本開示に関する海外投資家の着眼点および海外における人的資本の開示事例に関する調査
 - 2.1 既存の人的資本に関する基準・フレームワーク等
 - 2.2 海外投資家等が期待する人的資本開示（インタビュー結果）
 - 2.3 企業が公表する法定開示および任意開示のレポートによる開示事例

Appendix. 開示事例として取り上げた企業の開示の概要



開示事例としてとりあげた企業の開示内容 (1/2)

	調査対象企業	国	業種	メッセージ
① 経営戦略 に照らした 人材ポート フォリオの 状況 (人員構成、 雇用形態、 人件費)	1 Volkswagen	ドイツ	製造	自動車の電動化・デジタル化を見据えたNEW AUTO戦略と連動する形でグループ人材戦略を定性的に説明した上で、現状の人材ポートフォリオを詳細に開示
	2 GSK	イギリス	製薬	自社のビジネスの成功の鍵となる従業員の雇用数変化や報酬を時系列で詳細に開示
	3 ING	オランダ	金融・保険	経営戦略実現のイネーブラーとして人材強化を掲げ、人員構成や提供報酬や育成費用等の現状・変化を詳細に開示
	4 TESCO	イギリス	小売	従業員が長期で経営戦略を実現する鍵と位置づけ、人的資本情報を詳細に開示するとともに将来の取組みについても戦略と紐づけて開示
	5 Randstad	オランダ	サービス	人的資本に関する重要なトピック及びKPIを設定し、人材への影響及び企業のビジネスに与えるリスクと機会を説明
	6 Allianz	ドイツ	金融・保険	企業理念の実現に不可欠な約15万人の従業員の属性データ、離職率等での目指す姿、それを実現する人材戦略、現状の詳細データを開示
	7 SIEMENS	ドイツ	製造	多くの従業員を抱える業態において人材管理が重要な中、それら従業員の地域別分布やジェンダー別採用者数等の情報を詳細に開示
② 優秀な人材 の確保に 向けた投資 (採用、 人材開発) の状況	8 Mercedes-Benz Group	ドイツ	製造	電動化やデジタル化等で自動車業界の変革をリードする事業戦略とともに、"Re-Shape" "Re-Skill" "Re-charge" を柱とする人材戦略とその進捗状況を開示
	9 Bank of America	アメリカ	金融・保険	優秀な人材を確保することが、顧客と地域社会へのサービス向上に直結するという考えのもと、スキル向上、キャリア開発、福利厚生プログラム等従業員への投資を数字とともに強調
	10 Starbucks	アメリカ	食品・飲料	世界中の最高の人材を引きつけるべく、従業員の地域や雇用形態に適した報酬プログラムの提供を強調

開示事例としてとりあげた企業の開示内容 (2/2)

	調査対象企業	国	業種	メッセージ
③ DEIに対する 取組み	11 BP	イギリス	エネルギー	多様性がイノベーションや戦略実現の鍵であると位置づけ、DEIを実現するためのフレームワークとそれを実現できているかを詳細なデータとともに開示
	12 Shell	イギリス	エネルギー	世界で最も多様でインクルーシブな組織を目指し、DEIへの積極的な取組みや詳細な実績データを開示
④ 従業員エン ゲージメント に対する 取組み	13 Johnson & Johnson	アメリカ	消費財	従業員エンゲージメントについて、企業の価値観を示す「Our Credo（我が信条）」と従業員の意識の整合性など様々なデータ指標や取組み内容、及びその成果を連動し開示
	14 HSBC	イギリス	金融・保険	働きやすい環境を作る上で従業員の声を聴くことが重要であるという考えのもと、定期的なエンゲージメント調査を実施し、ネガティブなフィードバックを含め開示
	15 Vodafone	イギリス	通信	顧客ロイヤリティを向上させるカルチャー作りを戦略として展開、カルチャーの浸透度合いや、従業員のエンゲージメントを向上させる具体的施策・効果を開示
⑤ 従業員等の 健康・安全 等に対する 取組み	16 GE	アメリカ	製造	従業員の安全を会社の最も重要な責任事項として、事故防止のためのマニュアルや実績を詳細に開示
	17 CATERPILLAR	アメリカ	製造	従業員の安全が戦略の最重要事項であるとの認識の下、多様な環境下で働く従業員の安全を守るための安全管理の目標と実績を詳細に開示
	18 Unilever	イギリス	消費財	コンプライアンスや安全性も強く意識した行動規範を定め、その内容と結果を積極的に開示
	19 TotalEnergies	フランス	エネルギー	従業員の安全を会社経営における最優先事項として掲げ、事故防止施策やその結果を詳細に開示
	20 Nestlé	スイス	食品・飲料	人権的な疑念を産業全体として払拭し、クリーンなコーヒーカカオビジネスを実現するため、サプライヤーの人権・労働条件を遵守するためのKPIを定め、具体的な施策や結果を提示

① 経営戦略に照らした人材ポートフォリオの状況 (人員構成、雇用形態、人件費)

① 自動車の電動化・デジタル化を見据えたNEW AUTO戦略と連動する形でグループ人材戦略を定性的に説明した上で、現状の人材ポートフォリオを詳細に開示

企業概要

設立	1937年
本社	ドイツ・ヴォルフスブルク
売上	約55兆円 (2023年度)
従業員数	約68万人
事業内容	自動車の設計、製造、販売を行う世界的な自動車メーカー <ul style="list-style-type: none"> 乗用車、商用車、電動車両、自律走行車を含む多様な製品ラインアップを展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

電動化・デジタル化を核とした「NEW AUTO戦略」を支える人材戦略とその基礎データである従業員データを詳細に開示

- 事業環境変化に伴い必要となるスキルと人材戦略を開示
- 地域別、雇用形態別の従業員数、年齢構成、離職率等

投資家の評価

投資家は、従業員構成が詳細に開示されることにより、企業の人的資本の全体像及び課題の理解につなげられるため、有用と評価

特に、自動車業界の電動化やデジタル化の流れなど、ビジネスモデルの転換期では、変革により生じる人員数やスキルギャップの評価の開示は有用であると考えている

開示内容 (例)

Social Responsibility for a New Era of Sustainable Mobility

The automotive industry is in the middle of a far-reaching technological transformation in order to live up to rising societal expectations, international treaties and political regulations which require targeted decarbonization of products and business processes. Shifting from the internal combustion engine to the electric drive, digitally connecting the car with its environment or autonomous driving do not just lead to corresponding increases in revenues and higher value-added shares in software and electric mobility, digitalization and electrification as drivers of future technological development also increase knowledge intensity in the sector, with a focus on coding, programming and engineering activities. This transition will be completed within a decade. This means the whole automotive world is currently in a transformation corridor, at the end of which the role of automotive manufacturers and their suppliers as employers and the qualifications needed in the industry will be radically different from at the start of this process. With our Group People Strategy, we are setting a course to make this change employee-friendly and socially acceptable.

Transformation in Human Resources as a Focus Topic of the Group Strategy

The responsibility for "people in the transformation" is at the core of our current and future activities in human resources. However, this responsibility extends beyond this: For the Volkswagen Group the transformation of the workforce is defined as a focus topic in the Group's NEW AUTO strategy. We have also embedded the topic in our Group-wide People & Transformation initiative. The Group People Strategy, which was adopted by the Group Board of Management in 2021, and is entitled "Transform to Tech," plays a key role for our three brand groups. The Volkswagen Group also continued

自動車業界が電動化・デジタル化の変革期にあり、従業員に求められるスキルが今後大きく変わることを明示

上記変革に対応する「NEW AUTO戦略」の重要な柱として人材戦略を実施することを明示

- 内燃機関から電気自動車への転換を経験するための研修などの事例が紹介

従業員ポートフォリオを詳細に開示

- 地域、雇用形態別従業員数
- 年齢別従業員数等

People in the Transformation KPIs ¹	Unit	2023	2022
Number of countries in which the Volkswagen Group is active by continent			
Europe	number	35	35
North and South America, Africa, Asia, Australia	number	37	37
Production facilities worldwide	number	115	119
of which Volkswagen AG production facilities	number	6	6
Number of employees in the Volkswagen Group by continent GRI 2-7			
Europe	number	493,629	490,777
America	number	77,430	73,236
Africa	number	5,717	5,702
Asia	number	109,644	104,574
Australia	number	1,805	1,516
Total workforce (of which Volkswagen AG) GRI 2-7	number	688,025 (114,980)	676,809 (114,677)
Number of employees in the Volkswagen Group by type of work GRI 2-7, 2-8			
Fixed-term employees	number	27,640	25,536
Permanent employees	number	656,385	650,269
Temporary agency workers	number	27,974	26,171
Apprentices	number	17,081	16,590
in Volkswagen AG	number	4,374	4,452
Employee age structure in the Volkswagen Group GRI 405-1			
		Women/	Women/
		men	men
< 20 years old	in %	0.3/1.2	0.3/1.2
20-29 years old	in %	3.5/11.6	3.4/12.2
30-39 years old	in %	5.8/24.8	5.6/25.0
40-49 years old	in %	4.9/21.1	4.7/21.1
50-59 years old	in %	3.5/17.9	3.4/17.8

② 自社のビジネスの成功の鍵となる従業員の雇用数変化や報酬を時系列で詳細に開示

企業概要

設立	2000年
本社	イギリス・ロンドン
売上	約4.6兆円 (2023年度)
従業員数	約7万人
事業内容	医薬品、ワクチン、ヘルスケア製品の研究、開発、製造、販売を行うグローバル企業 <ul style="list-style-type: none"> 感染症、がん、免疫疾患等多岐にわたる領域で、革新的な治療法や予防薬を提供

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

自社のビジネスの成功の鍵となる従業員の雇用数の変化や報酬を年次報告書で開示

- 機能別従業員の数や報酬の内訳 (給与や株式報酬) を開示
- 時系列で開示されていることで、絶対数だけではなくトレンドも確認することができる

投資家の評価

部門/機能別の従業員数変化が開示されることで、会社が何に力を入れているか判断でき、報酬額の開示によって、他社に比べ競争力のあるインセンティブとなっているか判断できる

時系列で開示されることで、施策の成果などを継続的に確認することができるため有用

開示内容 (例)

9. Employee costs

	2023 £m	2022 £m	2021 £m
Wages and salaries	6,706	6,170	5,858
Social security costs	818	763	793
Pension and other post-employment costs, including augmentations (Note 3)	356	369	415
Cost of share-based incentive plans	321	314	345
Severance and other costs from integration and restructuring activities	272	137	269
	8,473	7,693	7,680

The Group provides benefits to employees, commensurate with local practice in individual countries, including in some markets, healthcare insurance, subsidised car schemes and personal life assurance.

The cost of share-based incentive plans is analysed as follows:

	2023 £m	2022 £m	2021 £m
Share value plan	244	243	258
Performance share plan	58	55	51
Share option plans	5	4	5
Cash settled and other plans	14	12	31
	321	314	345

The average number of persons employed by the Group (including Directors) during the year:

	2023 Number	2022 Number	2021 Number
Manufacturing	23,209	22,946	23,562
Selling, general and administration	34,446	34,642	36,909
Research and development	12,589	11,542	10,874
Total Continuing Operations	70,244	69,130	71,345
Discontinued Operations	-	21,292	20,616
Total	70,244	90,422	91,961

Note: Consumer Healthcare was divested on 18 July 2022 and is shown as Discontinued Operations in the above table.

The average monthly number of Group employees excludes temporary and contract staff. The numbers of Group employees at the end of each financial year are given in the financial record on page 276.

The compensation of the Directors and senior management (members of the GLT) in aggregate, was as follows:

	2023 £m	2022 £m	2021 £m
Wages and salaries	37	31	27
Social security costs	4	5	3
Pension and other post-employment costs	1	2	3
Cost of share-based incentive plans	32	28	27
	74	66	60

Further information on the remuneration of the Directors is given in the sections of the Annual Report on remuneration labelled as audited within pages 143 to 149.

従業員給与の推移を示しており、2023年は2022年より増額されており、報酬の強化を示唆

機能別の従業員数開示で研究開発 (R&D) の従業員数が2022年に比べ2023年は増員されており、イノベーション投資に力を入れていることを示唆

3 経営戦略実現のイネーブラーとして人材強化を掲げ、人員構成や提供報酬や育成費用等の現状・変化を詳細に開示

企業概要

設立	1991年
本社	オランダ・アムステルダム
売上	約3.7兆円 (2023年度)
従業員数	約6万人
事業内容	個人や法人向けに金融サービスを提供する大手国際銀行 <ul style="list-style-type: none"> 預金、融資、投資商品を中心に、多岐にわたるサービスを展開・デジタルバンキングや持続可能な金融ソリューションに注力

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

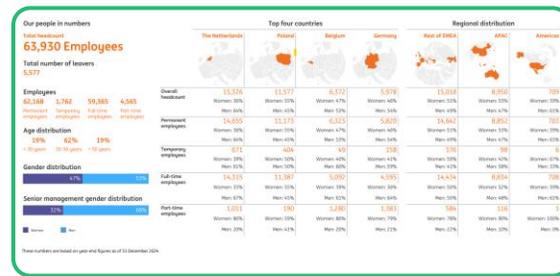
ESRSに基づく「労働力の特徴」として、従業員数や報酬の水準・構成等を詳細に開示

- 地域別・雇用形態別の従業員数
- 離職率 (前年度との比較)
- 給与、株式報酬、育成費用等の推移

投資家の評価

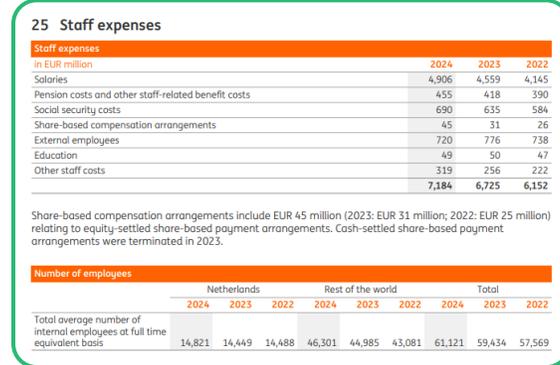
人材戦略の具体的なアプローチを提示するとともに、実際にその戦略を遂行するための雇用や報酬の推移を開示することで、投資家は人材戦略の実現性を適切に評価することができる

開示内容 (例)



ESRSに基づく「労働力の特徴」を詳細に開示

- 2024年度の開示から拡充
- 多くの投資家がインタビューで必要と言っていた最低限の基礎情報のうち、
 - ①従業員の内訳
 - ②離職率
 - ③報酬
 がカバーされている



従業員への報酬を内訳とともに過去3年の推移で開示することで、福利厚生等を含めた全体の状況と増額・強化していることを示唆

- 全体で2022年から2024年で約10億ユーロ増額
 - 給与は約0.7億ユーロ増額
 - 育成費用は約0.02億ユーロ増額

4 従業員が長期で経営戦略を実現する鍵と位置づけ、人的資本情報を詳細に開示するとともに将来の取組みについても戦略と紐づけて開示

企業概要

設立	1919年
本社	イギリス、 ハートフォードシャー
売上	約9兆円 (2023/2024)
従業員数	約35万人
事業内容	生鮮食品から家電、 医療品までを扱うスーパー マーケットチェーン <ul style="list-style-type: none"> 英国国内ではオンライン小売業を展開 Tesco銀行を通じてクレジットカードや保険等の金融サービスも提供

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

Tescoは従業員が長期で事業戦略を実現する鍵と位置づけ、成功するために必要なスキルとサポートの提供をコミット

- 過去の詳細な取組み実績に加え、期間を明確にした上で組織全体にわたる従業員の育成・能力開発の将来の取組み方針も表明

上記を実現すべく、人的資本への投資を詳細に開示

- 人件費の詳細な内訳、トップの賃金差、給与以外の福利厚生等を開示

投資家の評価

人材 (従業員) 関連の情報開示が比較的わかりやすいと感じる。多くの企業が開示する人材情報は後追いになりがちだが、Tescoは「将来の取組み」についても明確に示しているのが興味深く、たとえば「次の1年でどのような施策を打ち、それが自社の戦略とどうつながるのか」を開示しており、投資家としてはこうした「将来を見据えた内容」を知ることが有用だと考えている。

開示内容 (例)

Longer term viability statement.

Assessing the Group's longer-term prospects and viability

The Directors have based their assessment of viability on the Group's current long-term plan, which is updated and approved annually by the Board. The plan delivers the Group's purpose of 'serving our customers, communities and planet a little better every day' and is underpinned by a clear strategic focus on creating sustainable, long-term value for every Tesco stakeholder. The Group conducts an annual strategic planning process, comprising a comprehensive reassessment of progress against the Group's strategic objectives, alongside an evaluation of the longer-term opportunities and risks in each market in which the Group operates. The process for identifying the principal and emerging risks in each market, is an important input to this process. The Group's strategic plan and viability statement are both considered over a three-year period, as this time horizon most appropriately reflects the dynamic and changing retail environment in which the Group operates.

Long-term planning process

The long-term planning process builds from the Group's current position and considers the evolution of the strategic objectives over the next three years. Three years is selected as the Group's planning horizon and viability period based on the pace of change in both the competitive landscape and customer shopping behaviours within the retail sector.

Current position

Our multi-year performance framework, strategic drivers and capital allocation framework, which were introduced in 2021, continue to guide management's actions. The multi-year performance framework sets out the objectives of the business: to drive top-line growth, to grow absolute profits while maintaining sector leading margins; and to generate stable retail free cash flow each year. The delivery of these objectives will enable the Group to maintain a strong balance sheet, invest for growth and deliver improved returns for shareholders.

Over the past two years, many of our customers have faced significant disposable income pressures due to the rising cost of living, as overall market inflation rose sharply. Management have focused on supporting customers through this time by continuing to offer great value, quality and customer service, while delivering sustainable growth, supported by:

- A strategic focus on driving growth and continued focus on cost reduction from simplification of the operating model;

A clear set of financial priorities to deliver cash profit, free cash flow and earnings per share growth, underpinned by a robust capital allocation framework; and

A diversified business portfolio covering retail, wholesale, insurance, money services and data science.

Refer to the Group Chief Executive's review from page 9 and the Financial review on pages 22 to 29 for further detail regarding the Group's strategic and financial progress.

Longer-term prospects

The following factors are considered both in the formulation of the Group's strategic plan, and in the longer-term assessment of the Group's prospects:

- The principal risks and uncertainties faced by the Group, as well as emerging risks as they are identified, and the Group's response to these;
- The prevailing economic climate and global economy, competitor activity, market dynamics and changing customer behaviours;
- Any structural changes in how customers shop, additional costs incurred by the Group and potential macroeconomic consequences of inflation due to geopolitical events and global supply challenges;
- Opportunities for further cost reduction through operational simplification and leveraging technology; and
- The resilience afforded by the Group's operational scale.

Assessing the Group's viability

The viability of the Group has been assessed, considering the Group's current financial position, including external funding in place over the assessment period, and after modelling the impact of certain scenarios arising from the Group's principal risks outlined on pages 30 to 37. Three 'severe but plausible' scenarios have been modelled which address the principal risks that the Group has assessed would have the most direct and material impact on the Group. In this year's assessment, we have combined scenarios considering supply chain and customer impacts to create a more comprehensive scenario which includes the impact these areas have on each other. None of the modelled scenarios, either individually or in aggregate, threaten the viability of the Group. The hypothetical scenarios described are also used as the basis for the risk-weighted cash flows which are included in our impairment of non-current asset sensitivity analysis. For more information, please refer to Note 14 of the financial statements.

Did you know:

In assessing the Group's viability, the Directors have conducted a robust assessment of the principal risks and uncertainties facing the Company, including those that would threaten its business model, future performance, solvency or liquidity.

Investing in colleagues

The strength of our performance would not be possible without our brilliant colleagues and the work they do day-in and day-out for customers. We've made some significant improvements to our colleague benefits this year, offering enhanced parental leave, giving UK colleagues access to virtual GP appointments seven days a week, and access to flexible working from day one at Tesco. As the Chair said, our new pay deal offering Tesco store colleagues £12.02 per hour makes Tesco one of the top UK retailers for base pay, in addition to the breadth of our colleague benefits, and reflects the vital contribution our colleagues make.

自社のStrategic plan (事業戦略) の策定と将来の取組みについての関係について明示

好業績を支える従業員への投資 (健康、労働環境改善、給与改善等) を明示

5 人的資本に関する重要なトピック及びKPIを設定し、人材への影響及び企業のビジネスに与えるリスクと機会を説明

企業概要

設立	1960年
本社	オランダ、ディーン
売上	約4兆円 (2023/2024)
従業員数	約4.6万人
事業内容	企業に合わせた様々なサービスを提供する大手総合人材サービス企業 <ul style="list-style-type: none"> 人材派遣、人材紹介、採用代行サービス、業務請負、HRコンサルティング、教育研修等多岐にわたる人材関連サービスを展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

Randstadは派遣社員等のtalentと、自社の社員等のcorporate employeesのそれぞれに対して人的資本に関する重要なトピック及びKPIを設定

- Talentについては、多様性と包摂性、労働条件、健康・安全、トレーニング、その他労働関連の権利を重要トピックとして設定

投資家の評価

人材戦略が企業戦略にどのように寄与するか、自社のベンチマーク及び目的に照らして進捗していることを企業はどのように把握しているのか、といった点に関する投資家の理解を促進する開示は有用

開示内容 (例)

material topics	KPIs and progress								
<ul style="list-style-type: none"> diversity and inclusive employment with equal opportunities working conditions occupational health and safety training other work-related rights 	<table border="1"> <tr> <td>1,730,000</td> <td>8.4</td> </tr> <tr> <td>talent placed (2023: 1,910,000)</td> <td>avg. talent satisfaction score (2023: 8.3)</td> </tr> <tr> <td>445,100</td> <td>0.16%</td> </tr> <tr> <td>talent trained (2023: 364,500)</td> <td>injury rate (as % of working days) (2023: 0.17%)</td> </tr> </table>	1,730,000	8.4	talent placed (2023: 1,910,000)	avg. talent satisfaction score (2023: 8.3)	445,100	0.16%	talent trained (2023: 364,500)	injury rate (as % of working days) (2023: 0.17%)
1,730,000	8.4								
talent placed (2023: 1,910,000)	avg. talent satisfaction score (2023: 8.3)								
445,100	0.16%								
talent trained (2023: 364,500)	injury rate (as % of working days) (2023: 0.17%)								

material topic	impacts, risks, and opportunities	policies	KPIs	measurable targets
diversity and inclusive employment with equal opportunities	<ul style="list-style-type: none"> positive impact on talent by providing equal treatment and opportunities for all. negative impact on talent through lack of equal treatment and opportunities for all. opportunities in higher talent engagement and satisfaction resulting in greater access to talent, improved productivity and business growth by providing equal treatment and opportunities for all, as well as measures against workplace violence and harassment. risk of low candidate and talent engagement and satisfaction resulting in limited access to talent, reduced productivity and business decline by a lack of equal treatment and opportunities for all, as well as insufficient measures against workplace violence and harassment. 	<ul style="list-style-type: none"> HR policies equity policies 	<ul style="list-style-type: none"> talent workforce by gender and age number of talent with disability number of permanent placements talent placed (total), with no educational background, & who were unemployed > 1 year talent satisfaction sickness metrics monthly average length of employment 	<ul style="list-style-type: none"> talent satisfaction score >8.0
working conditions	<ul style="list-style-type: none"> positive impact by providing secure employment and reasonable working hours. risk of lower talent satisfaction from unsatisfactory employment terms and low engagement resulting in unavailability (inability to attract, high turnover/absenteeism) of skilled talent. This in turn reduces talent's work quality and increases acquisition costs. 	<ul style="list-style-type: none"> HR policies 	<ul style="list-style-type: none"> talent satisfaction sickness metrics monthly average length employment family-related leave 	<ul style="list-style-type: none"> talent satisfaction score >8.0
occupational health and safety	<ul style="list-style-type: none"> negative impact resulting in increased work-related illnesses, injuries or even fatalities, as well as an increase in talent dissatisfaction and absenteeism rate. risk of increased workplace health and safety accidents exposing Randstad to legislative breaches and civil claims. This may damage Randstad's reputation and increase costs. risk of increased unavailability of talent resulting in higher operational costs and increased dissatisfaction from clients. 	<ul style="list-style-type: none"> global health and safety policy 	<ul style="list-style-type: none"> talent satisfaction and engagement talent covered by H&S system sickness metrics work related injuries and fatalities working days lost due to sickness and injuries 	<ul style="list-style-type: none"> talent satisfaction score >8.0
training	<ul style="list-style-type: none"> positive impact on wellbeing, professional development and employability by offering continuous education (on both hard and soft skills) and career coaching opportunities to increase talent retention, work quality and productivity. 	<ul style="list-style-type: none"> statement of commitment (training) 	<ul style="list-style-type: none"> training hours headcount trained spend on training monthly average length employment 	<ul style="list-style-type: none"> offer training, upskilling and reskilling to 500,000 talent by 2024 and 750,000 by 2025
other work-related rights	<ul style="list-style-type: none"> potential negative impact on talent's wellbeing through exposure to workplace violence, forced labor and child labor. 	<ul style="list-style-type: none"> human rights policies 	<ul style="list-style-type: none"> number of misconduct reported awareness score of misconduct reporting 	<ul style="list-style-type: none"> awareness score of misconduct reporting > 8.5

各トピックごとのKPIを明記の上、目標とそれに対する進捗を開示
例) トレーニングを受けた人材数の実績値と目標を開示

各トピックが同社のビジネスモデルにとってどのような事業機会・リスク・インパクトをもたらすかを詳細に説明
例) 継続的な教育の提供が人材の定着、仕事の質、生産性の向上を高める等

6 企業理念の実現に不可欠な約15万人の従業員の属性データ、離職率等での目指す姿、それを実現する人材戦略、現状の詳細データを開示

企業概要

設立	1890年
本社	ドイツ、バイエルン州
売上	約26兆円 (2023年度)
従業員数	約15万人
事業内容	保険及び資産運用を提供する大手金融サービス企業 <ul style="list-style-type: none"> 損害保険、生命保険、年金、資産運用を中心に、多岐にわたる金融商品とサービスを展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

企業理念とビジネス戦略に沿った人材戦略の目的 (重視しているポイント) を目指す水準を明記

- 優秀な人材の採用・定着・育成
- 公正な給与、健康、安全性を重視し、多様で包括的な職場文化の促進
- 上記で金融業界のトップの水準を目指す

企業理念の実現に重要と考えている従業員の基礎データを開示

- 地域、性別、雇用形態の属性データ、離職率等

投資家の評価

投資家は、雇用の進捗・実態として、実際どのような属性の従業員がいるのか把握することができる

“優れた雇用主であること”に関連する開示項目として、離職率が示されていることは従業員のモチベーションについての示唆を得る情報として有用

開示内容 (例)

Group People and Culture strategy highlights

“We secure your future” is our corporate purpose and living up to it starts with our 154,862¹ (see table “S1-6.1”) employees. Our Group People and Culture strategy is based on fulfilling this purpose and on our employer value proposition “We care for tomorrow”, staying true to our brand promise of expressing confidence in tomorrow, and putting our customers at the center of what we do. This is what drives our decisions and actions and we do it in line with our people attributes: Entrepreneurship, Customer & Market Excellence, Trust, and Collaborative Leadership.

Our ambition is to be the top employer in the financial services industry globally. We work to attract top talent and support our employees on their growth and development journey, delivering a strong business impact and making a positive social contribution wherever we operate.

人材戦略に関する開示の中で、目指す水準として金融業界トップの雇用主になることを投資家に対して表明している

Employee headcount ¹ , broken down by gender (S1-6.1)		Employee headcount by contract type, broken down by gender (S1-6.3)				
As of 31 December 2023	Number of employees (headcount)	As of 31 December 2023	Female	Male	Not reported as female or male	Total
Male	73,884					
Female	80,949					
Not reported as female or male ²	29					
Total employees	154,862	Number of employees (headcount)	80,949	73,884	29	154,862
		Number of permanent employees (headcount)	76,318	70,310	28	146,656
		Number of temporary employees (headcount)	4,631	3,574	1	8,206
		Number of non-patronized hours employees	56	27	-	83

Employee headcount in Allianz's business segments and in countries with at least 10% of Allianz's total number of employees (S1-6.2)		Number of full-time employees (active headcount) ²		Number of part-time employees (active headcount) ²	
As of 31 December 2023	Number of employees (headcount)	Number of full-time employees (active headcount) ²	Number of part-time employees (active headcount) ²	Number of full-time employees (active headcount) ²	Number of part-time employees (active headcount) ²
German Speaking Countries and Central & Eastern Europe	35,995	62,805	68,919	29	131,784
Western & Southern Europe, Allianz Direct and Allianz Partners	40,285	14,774	3,802	-	18,576
Asia Pacific	13,887				
USA	2,125				
Global Insurance Lines & Anglo Markets, Iberia & Latin America, Middle East and Africa	25,648				
Asset Management	6,999				
Corporate and Other ¹	24,322				
Total employees	154,862				
thereof Germany ²	38,792				

性別、地域、部門、雇用形態別の従業員データを詳細に開示

7 多くの従業員を抱える業態において人材管理が重要な中、それら従業員の地域別分布やジェンダー別採用者数等の情報を詳細に開示

企業概要

設立	1847年
本社	ドイツ・ミュンヘン
売上	約11.3兆円 (2023年度)
従業員数	約31万人
事業内容	輸送、工業、電力、通信等の広範な技術ソリューションの設計・製造・販売 <ul style="list-style-type: none"> 産業オートメーション スマートインフラ 等

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

Siemensは全世界での従業員の分布や各地域における人材の採用・離職に関する詳細なデータを透明性高く開示

投資家の評価

全世界レベルの詳細なデータが開示されることで、投資家はSiemensが、従業員の労働力管理をどれくらい重視し経営しているかを知ることができる

データによりSiemensの各地域における事業戦略と照らした妥当性、また、労働コストの効率性が高いかどうか、具体的にどの地域でどれくらい採用・離職しているかを確認・評価できる

開示内容 (例)

Hires and exits
The number of new hires decreased by approximately 14% compared to fiscal 2022, and the number of exits decreased by about 15%. All other differences result from changes in the basis of consolidation and other changes.

(in thousands)	2023	2022
Siemens	40.7	47.3
Europe, C.I.S. ¹ , Middle East, Africa	17.3	19.3
Americas	12.0	13.8
Asia, Australia	11.4	14.3

Women hired
(in a percentage of new hires)

	2023	2022
Siemens	30	30
Europe, C.I.S. ¹ , Middle East, Africa	29	28
Americas	29	31
Asia, Australia	32	30

Employee turnover rate²
(in %)

	2023	2022
Voluntary turnover rate ^a	5.3	6.6
Involuntary turnover rate ^b	4.3	5.0
• Dismissals	1.1	1.2
• End of temporary contract, mutual consent	1.6	1.9
• Retirement	1.2	1.3
• Other reasons	0.4	0.6
Total	9.6	11.6

Siemens employees
(in % of total number of employees)

The percentage of women in the total workforce is 27%.

Employment characteristics
In fiscal 2023, 94% of our own workforce had permanent contracts.

	2023	2022
Permanent	300	290
Temporary	19	20
Total	320	311

4% of our own workforce used part-time working models.

	2023	2022
Full-time	305	295
Part-time	14	14
Total	320	311

Changes in age distribution
The distribution of employees by age group remained unchanged from the previous year. The average age in fiscal 2023 was 42 years.

	2023	2022
Siemens	35%	35%
Europe, C.I.S. ¹ , Middle East, Africa	35%	35%
Americas	35%	35%
Asia, Australia	35%	35%

Further data on Working at Siemens are disclosed in the indicator table. > OUR SUSTAINABILITY INDICATORS

地域別従業員数、地域別、ジェンダー別の採用数、従業員離職率を毎年詳細に開示しており、人員管理における高い透明性を確保

離職率については、自発的・非自発的離職率の内訳を開示

雇用形態別、年齢別の従業員数についてもベンチマークとして活用しやすい定義・表示の形式で開示

8 電動化やデジタル化等で自動車業界の変革をリードする事業戦略とともに、"Re-Shape" "Re-Skill" "Re-charge" を柱とする人材戦略とその進捗状況を開示

企業概要

設立	1926年
本社	ドイツ・シュツットガルト
売上	約27兆円 (2023年度)
従業員数	約17万人
事業内容	自動車の設計、製造、販売を行う大手自動車メーカー <ul style="list-style-type: none"> 高級車、商用車、電動車両の提供を中心に、多岐にわたる製品ラインアップを展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

人材戦略を経営戦略に統合し、3つの柱に基づいて戦略と関連する情報を展開

- Re-Shape:** 電動化やデジタル化に対応した未来志向の体制構築
- Re-Skill:** 従業員が新しい役割や業務に必要なスキルを習得するための支援
- Re-Charge:** 柔軟で魅力的な働き方を提供し、専門人材を採用・維持

投資家の開示に対する評価

投資家はメルセデスグループが業界の変化に対して、どのような人材戦略を行い、経営戦略に活かすか把握することができる

育成、採用・維持プログラムに対する取組みを詳細に知ること、メルセデスグループが今後の業界変革に適合できるかを判断できる

開示内容 (例)

- "Re-Shape" supports the future-oriented positioning of the Group with regard to electromobility and digitisation.

- The aim of "Re-Skill" is to ensure that employees are equipped with the necessary know-how for future activities and tasks.

- With "Re-Charge", the Mercedes-Benz Group is pursuing the goal of retaining trained specialists in the Group through attractive, modern and flexible working conditions and an inclusive, trusting corporate culture, and attracting new talent as an attractive employer.

Building digital skills

When training its employees, Mercedes-Benz Group AG focuses on qualifications that are crucial for the successful implementation of the sustainable business strategy and digitisation of the company. These above all include experts who develop and design data-based products and processes. As part of the "Data Worker Project", a total of 277 administration and production employees from 22 countries have qualified as specialists in data and artificial intelligence (AI). The participants in the four learning paths designed by Mercedes-Benz Learning for the qualifications of Data Product Owner, Data Analyst, Data Engineer or Data Scientist completed the qualification measures with correspondingly recognised certificates.

	2023	2022	2021 ¹⁾
Costs for training (incl. dual university studies) in € millions ²⁾	95	97	93
Costs for further education in € millions ³⁾	81	69	62
Qualification days per employee/year ⁴⁾	2.0	2.0	1.6
of which qualification days for women/year ⁵⁾	1.9	1.7	1.2
Qualification hours per employee/year ⁶⁾	16.0	16.0	11.2

Attractive and transparent remuneration

The Mercedes-Benz Group remunerates work performed in all companies worldwide according to the same principles. The Corporate Compensation Policy, which is valid for all employee groups, establishes the framework conditions and minimum requirements for the structuring of remuneration systems. This stipulates, among other things, that the level of remuneration is based on the requirements of the assigned work task - taking into account e.g. knowledge and ability, responsibility and scope for decision-making - and, if applicable, the person's performance, but not on gender, origin or other personal characteristics. At the same time, the Group also takes into account the conditions in the local markets and benchmark data. That is because the Mercedes-Benz Group strives to offer salaries and fringe benefits to its employees that are in line with the market and the industry.

In 2023 the Group had an average active workforce of 168,336 employees (including holiday workers) worldwide:

- €13,848 million for wages and salaries
- €2,376 million for social security
- €409 million for pensions

電動化やデジタル化をはじめとする技術革新に適応する、3つの人材戦略の柱を表明

自動車業界で今後必要とされるAIスキルに関する学習パスを提供し、従業員の資格取得を支援

進捗・実績としてトレーニングへの投資・投入時間のデータを公表

専門人材の採用・維持のため、報酬を現地市場の状況やベンチマークデータを考慮して決めていることを説明

9 優秀な人材を確保することが、顧客と地域社会へのサービス向上に直結するという考えのもと、スキル向上、キャリア開発、福利厚生プログラム等従業員への投資を数字とともに強調

企業概要

設立	1782年
本社	アメリカ・ノースカロライナ
売上	約1.5兆円 (2023年度)
従業員数	約2.1万人
事業内容	幅広い金融サービスを提供する世界的な金融機関 <ul style="list-style-type: none"> 個人、法人、政府向けに銀行業務、資産運用、投資銀行業務、クレジットカード、貸付等多岐にわたるサービスを展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

顧客と地域社会へのサービス向上を目的とした、従業員への投資の重要性を強調

- 人材の採用からキャリア開発に至るまで、顧客や地域社会に対するサービスの質を向上させるための基盤として位置づけ

上記の実現に向け、キャリアサポートとスキルアップに向けた投資を行っていることを具体的な数値を用いて強調

投資家の評価

従業員への投資の目的をきちんと説明しているため、投資内容やプログラムの妥当性を判断できる

具体的な数値データと成果を示すことでプログラムの効果や従業員育成の進捗状況を評価できる

開示内容 (例)

Attracting exceptional talent

Building a strong pipeline of talent means finding candidates who are committed to our purpose and have a passion for serving our clients and communities. This spans programs from entry-level hiring through more senior-level recruiting.

Students join us from more than 400 universities for entry-level opportunities through our highly competitive campus program. As part of our commitment to a diverse and inclusive workforce, we hired from more than 30 Hispanic-Serving Institutions and Historically Black Colleges and Universities. In addition, we've developed partnerships with 34 community colleges to collaborate on a career readiness curriculum for careers in financial services and connect to diverse talent.

優秀な人材を確保することが、顧客と地域社会へのサービス向上に直結し、会社の目的に貢献するための重要な手段であることを強調

Supporting career development

Part of the investment we make in our teammates is to help them learn new skills and explore their career interests, and we do that through The Academy at Bank of America, with programs and resources to support teammates from their first day to their retirement. Our onboarding experience connects teammates to our core values and purpose, to education that helps them hit the ground running in a new role and to upskilling programs that help them take their career to the next level. It's how we focus on being a company that people are proud to work for, where they feel cared for and are given the opportunity to achieve their personal and professional goals.

In 2023, The Academy launched an expanded global orientation for new teammates to provide a foundation for how we drive Responsible Growth and to deliver a consistent experience focused on our company and culture, with more than 2,600 interns and 1,900 full-time campus hires completing the orientation. For teammates who are new to their role, we provide learning programs that offer support through cohort-based high-touch experiences and skill-building opportunities.

Since 2021, The Academy has expanded the number of structured education programs offered, and in 2023, expanded offerings to our teammates across the globe. Our structured education programs are designed to help teammates be job-ready and have advanced skill development opportunities to drive increased proficiency and career progression. The Academy also expanded on-demand offerings, providing more self-paced sessions that help teammates advance their abilities with client engagement, problem solving, data management and many more.

We continue to drive innovative learning through our focus on immersive technology. We were the first financial institution to offer a comprehensive set of tools leveraging technology like virtual reality, artificial intelligence and practice simulations within our financial centers, and have expanded this to contact centers across the U.S. We've received consistent teammate feedback that the practice repetitions help them deliver better service to our clients and customers.

Broad engagement in our programs in 2023

- 127K+ Academy program enrollments
- 6.7M+ hours of teammate training
- 22K+ enrollments new to their role received core training
- 62K+ enrollments supported with new skill development
- 940K+ high-tech simulations delivered through immersive technology
- 19K+ visits to a newly launched external education site for individuals from local communities

2023 employee training hours

Average training hours by segment	
Per person	32
Women	32
Men	31

キャリアサポートやスキルアップに投じたコストや時間、成果を具体的な数字を用いて、わかりやすく開示

例) 研修プログラムの具体的な実施内容、平均研修時間、一人当たり平均研修費用の実績等



10 世界中の最高の人材を引きつけるべく、従業員の地域や雇用形態に適した報酬プログラムの提供を強調

企業概要

設立	1999年
本社	アメリカ・シアトル
売上	約6兆円 (2023年度)
従業員数	約38万人
事業内容	コーヒー及びその他飲料、食品の提供を行う大手カフェチェーン <ul style="list-style-type: none"> 高品質なコーヒー、ティー、ペストリー、軽食を中心に、多様なメニューを展開し、世界中で店舗を運営

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

報酬プログラムを提供する理由として、優秀な人材を確保し、従業員のモチベーションとエンゲージメントを向上させることを明示

- 従業員のマインド・身体・健康・経済的健全性を支援することが、企業の成長と持続可能性につながるという信念に基づく

従業員の多様なニーズに応える包括的な福利厚生を詳細に開示

- 日本、イギリスや中国等、その地域に合わせた福利厚生を提供

投資家の評価

報酬プログラムへの積極的な投資の背景・経営の意図が、優秀な人材の確保と離職率低下に繋げることと明確に理解できる

地域ごとの多様な報酬プログラムを開示することで、スターバックスがグローバル市場において適応力を持つか判断することができる

開示内容 (例)

Benefits & Compensation

For decades, Starbucks has offered U.S. retail hourly partners the best [total compensation](#) in the industry. For eligible part-time and full-time partners in company-operated U.S. stores, this includes comprehensive medical, dental and vision coverage for partners and their families, industry-leading gender-affirming care, Family Expansion Reimbursement Assistance, free therapy sessions through Lyra Health, 100 percent tuition coverage for those seeking first-time bachelor's degrees, equity in the company through annual Bean Stock Awards and reimbursement of the biennial fee required for Deferred Action for Childhood Arrivals (DACA) recipients to stay in the DACA program.

The comprehensive benefits package provided by Starbucks goes well beyond the industry average* and is set apart by its accessibility to a broad subset of its retail hourly workforce – including anyone working an average of 20+ hours a week.

We have made significant ongoing investments of more than \$1 billion since FY22 to uplift the overall partner and store experience.

This investment includes bringing Starbucks in FY23 to nearly \$100 per hour nationally with a range of \$5–25/hour, compared to a general minimum wage of \$7.25/hour and industry average hourly wage of \$13.53/hour** factoring in the value of Starbucks' benefits, that number can be approximately \$27/hour. If our partners choose to participate in all of our benefits, higher wages, expansion of hours and increased benefits have resulted in an increased hourly total cash compensation of nearly 50 percent since FY22, and a relative shift in hourly turnover rates, which are now below pre-pandemic levels. By the end of FY25, Starbucks in the U.S. expects to double hourly income as compared to FY20 through role hours and higher wages.

COMPENSATION	FY23
Average hourly wage for U.S. hourly partners (U.S. total)	14.62
U.S. hourly partners earned above minimum wage	100%

TURNOVER	FY23	FY22
Net employee turnover (U.S. and Canada)	58%	63%

We also offer global Starbucks partners locally-relevant benefits that help address unique needs in different parts of the world.

Starbucks has a long history of offering health and wellness programs to provide critical illness insurance for parents of eligible partners. In 2022, it launched 14th Month Pay, a pioneering initiative giving retail partners an additional month's salary as a bonus on top of the 12th month pay they are eligible for, to be paid out at the end of every financial year. Last year, in Japan, we increased wages and continue to offer unique healthcare benefits for partners. Key initiatives in the U.K. and Europe, Middle East & Africa (EMEA) regions include free food on shift and an extra holiday.

Across our global markets, our licensed and part-venture partners also provide locally-relevant benefits, including in India, which became the first food and beverage company to establish a company-wide, five-day work week for all partners. The company also provides meaningful opportunities and comprehensive benefits for partners including providing a graduation support program to all full-time and part-time partners. The company offers many health and wellness programs including free mental and emotional counseling to partners and their family members, and an optional company-subsidized parental insurance program. In 2023, the Two-Wheeler Mobility Support Program was inaugurated in India to help partners purchase a two-wheeler vehicle for professional or personal use, enhancing their independence and commuting experience.

最高の人材を引きつけるべく、報酬プログラムを強化し、顧客体験を向上させることを強調

22年度以降の時給の引き上げ、福利厚生の充実等に対して継続的に投資し、離職率にポジティブな変化が見られたことを説明

日本の賃金の引上げ、独自の医療制度の提供など、アメリカだけでなく、ローカライズした福利厚生の提供も強調

③ DEIに対する取組み

11 多様性がイノベーションや戦略実現の鍵であると位置づけ、DEIを実現するためのフレームワークとそれを実現できているかを詳細なデータとともに開示

企業概要	
設立	1909年
本社	イギリス・ロンドン
売上	約33兆円 (2023年度)
従業員数	約8万人
事業内容	エネルギーの探査、生産、精製、販売を行う国際的なエネルギー企業 <ul style="list-style-type: none"> 石油、天然ガス、潤滑油の供給に加え、再生可能エネルギーや低炭素ソリューションの開発に注力

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

優秀な人材の幅広い獲得、創造性向上による優れた意思決定、顧客との良好な関係構築等の為にDEIを重視

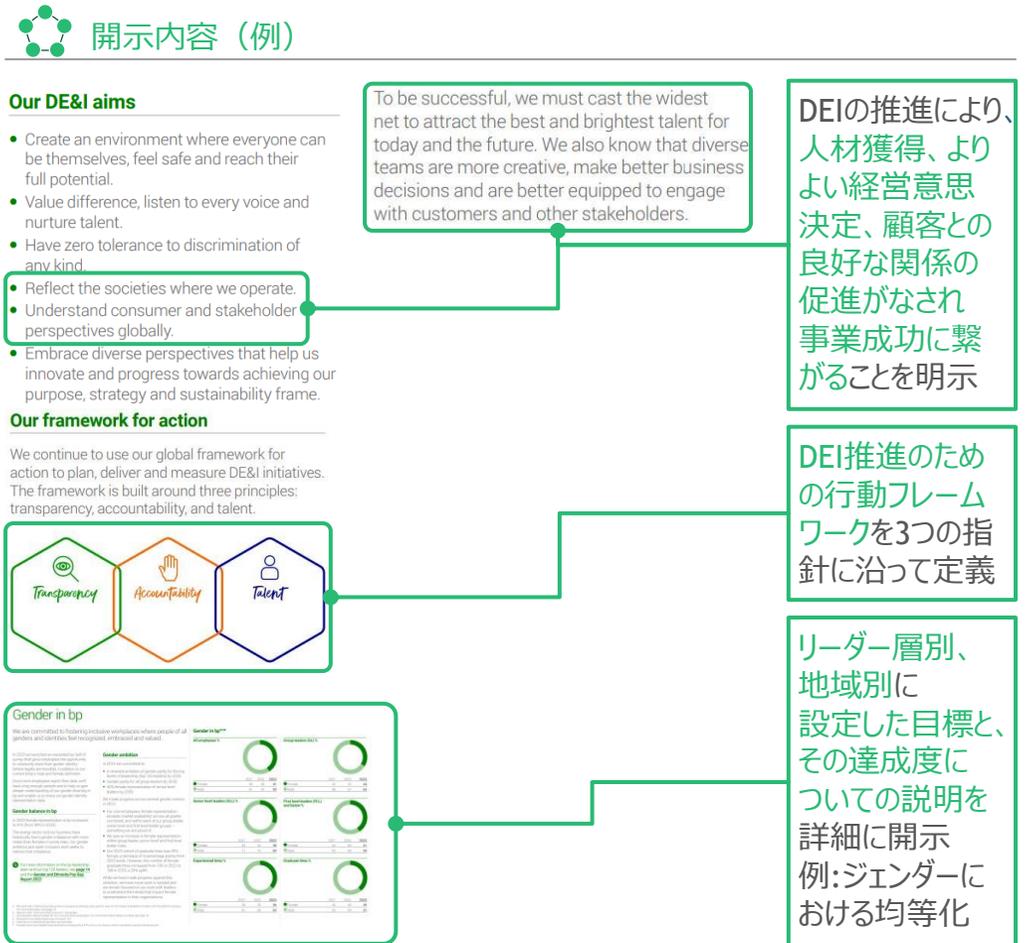
組織の多様性の不均衡を是正することを目指し、職階レベル別の男女比率等の目標と実績を開示。独自の行動フレームワークを3指針に沿って定義

- **Transparency:** 情報の透明性確保
- **Accountability:** 進捗を追跡し、具体的行動で目標達成を推進
- **Talent:** 多様な人材の採用・育成

投資家の評価

DEI推進に関しての定量的かつ詳細な情報の確保によって、企業の今後の潜在的成長性を把握できる

詳細な目標数値の開示は、進捗を監視可能にし、企業の実行力を評価することができる



12 世界で最も多様でインクルーシブな組織を目指し、DEIへの積極的な取組みや詳細な実績データを開示

企業概要

設立	1907年
本社	イギリス・ロンドン
売上	約51兆円 (2023年度)
従業員数	約10万人
事業内容	エネルギーと化学製品の開発、生産、精製、販売を行うグローバル企業 <ul style="list-style-type: none"> 石油、天然ガス、電力、再生可能エネルギー、水素燃料の供給を中心に、多様なエネルギーソリューションを提供

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

DEIへの取組みを明確に示し、詳細な実績データを開示

- ジェンダー、人種・民族、LGBT+、障害者インクルージョンに重点を置き、具体的な目標と進捗を詳細に開示

透明性を重視した定量的データと目標達成へのロードマップを提供

- 女性シニアリーダーシップポジションを2025年までに35%を目指す等

投資家の評価

投資家は、ShellがDEIを推進することで、顧客やサプライヤーの多様性を尊重し、ビジネス全体の持続可能性を高める戦略であることを理解することができる

詳細な目標数値及び実績数値の時系列による開示は、進捗を監視可能にし、企業の実行力を評価することができる

開示内容 (例)

Diversity, equity and inclusion

Our vision is a bold one – to become one of the most diverse and inclusive organisations in the world. A place where everyone – from employees to our customers, partners and suppliers – feels valued, respected and has a strong sense of belonging.

We have set clear goals for diversity, equity and inclusion (DE&I) and monitor these regularly. Our CEO and Executive Committee are accountable for progress. Detailed information on progress against our DE&I aspirations can be found at shell.com/DEI.

Gender

As of December 31, 2023, 42% of Shell plc's Board members were women, compared with 55% in 2022. Additionally, a senior Board position, the Chief Financial Officer, is held by a woman. Representation of women on the Executive Committee rose to 43% at the end of December 2023, from 22% in 2022. As of January 1, 2024, we have more women than men on our Executive Committee.

We are working towards achieving 35% women in our senior leadership positions by 2025 and 40% by 2030. At the end of 2023, 32% of senior leadership were women, up from 30% in 2022.

In 2023, 38% of experienced hires were women, compared with 40% in 2022. Our graduate hires have consistently been 48% or 49% women since 2019, against our 50% ambition. In 2023, 40% of our graduate hires were women, compared with 49% in 2022.

Our overall representation of women in Shell was 35% at the end of 2023, compared with 33% in 2022.

Race and ethnicity

We aim to increase racial and ethnic representation across our workforce so that we better reflect, and support equity in, the communities where we work.

At the end of 2023, Shell plc's Board had three members who self-identify as ethnic minority, which exceeds the UK's Parker Review recommendation of at least one. In addition, one of our Executive Committee members self-identifies as being from an ethnic minority group.

In support of the 2023 Parker Review recommendations, by 2027, Shell aims to achieve 15% ethnic minority representation in its senior management (A).

(A) As per the Parker Review, senior management refers to Executive Committee members and senior managers who report directly to them. Ethnic minority refers to an individual who self-identifies as Asian, Black, Mixed/Multiple, or other ethnic minority group, in line with the UK Office for National Statistics classifications.

LGBT+

We are working to advance lesbian, gay, bisexual and transgender plus (LGBT+) inclusion within Shell and the communities where we work. We promote equal opportunity and create an environment where people feel included, regardless of sexual orientation or gender identity.

We benchmark our initiatives externally. In 2023, Shell was recognised as an "Advocate" in the 2023 Workplace Pride Global benchmark, which is the highest level awarded to companies that stand out as clear leaders in LGBTIQ+ workplace inclusion. In the USA, we have received a 100% score from the Human Rights Campaign Foundation's Corporate Equality Index 2023 Index and have been awarded top score every year since 2016.

Disability inclusion and enABlement

We aim to create an inclusive, psychologically safe and accessible environment where people with disabilities can excel. We provide support and adjustments for people with disabilities during the recruitment process and throughout their careers with Shell, including access to educational resources, training programmes and personal and professional development.

	2023	2022	2021	2020	2019
Gender					
Board of Directors (% women)	42	55	55	58	45
Board of Directors (% men)	58	45	45	42	55
Executive Committee (% women)	43	22	22	13	13
Executive Committee (% men)	57	78	78	87	87
In senior executive leadership positions (% women) (B)	32	30	29	27	26
In senior executive leadership positions (% men) (B)	68	70	71	73	74
In senior leadership positions (% women) (C) (Ambition: 35% by 2025, 40% by 2030)	32	34	29	27	26
In senior leadership positions (% men) (C)	68	66	71	73	74
Management positions (% women)	29	27	27	25	24
Management positions (% men)	71	73	73	75	76
In professional positions (% women)	33	31	34	31	30
In professional positions (% men)	67	69	66	69	70
Employees overall (% women) (A)	35	33	33	32	31
Employees overall (% men) (A)	65	67	67	68	69
Graduate hires (% women) (Ambition: 50% every year) (D)	48	49	51	51	48
Graduate hires (% men) (D)	52	51	49	49	52
Experienced hires (% women) (E)	38	40	43	39	38
Experienced hires (% men) (E)	62	60	57	61	62
Resignations (% women)	48	41	43	38	38
Resignations (% men)	52	59	57	62	62

従業員から顧客、パートナー、サプライヤーに至るすべての人が尊重される "世界で最も多様でインクルーシブな組織の一つになる" ことをビジョンとして提示

上記ビジョン実現に向けた具体的な目標数字を開示

様々な切り口のジェンダー比率等目標に対する実績を時系列で開示

13 従業員エンゲージメントについて、企業の価値観を示す「Our Credo（我が信条）」と従業員の意識の整合性など様々なデータ指標や取組み内容、及びその成果を連動し開示

企業概要

設立	1887年
本社	アメリカ、ニュージャージー州
売上	約14兆円 (2023年度)
従業員数	約13万人
事業内容	製薬部門と医療機器部門の事業を展開 <ul style="list-style-type: none"> 製薬部門: 免疫学、感染症、神経科学等に注力 医療機器部門: 整形外科、手術、眼科等をサポートする機器の販売

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

従業員エンゲージメントに関する取組みについて、施策内容などの定性的な記述に参加した社員数など定量的な数字をあわせて説明

企業の価値観を示す「Our Credo（我が信条）」に紐づく従業員エンゲージメント調査を行い主要な項目について、スコアの結果を開示

- 76の国と地域で、36言語で実施し、グローバル組織全体の状況を把握し開示

投資家の評価

従業員エンゲージメントに関する開示を通じ、企業のミッションと従業員の意識が整合していることがわかると投資判断の際に有用

従業員エンゲージメント施策やアンケート結果など、定性情報と定量指標の両方があることで、戦略との関連が把握しやすい

開示内容（例）

Employee engagement

Across Johnson & Johnson, employees find inspiration in Our Purpose to change health for humanity. We provide platforms, tools and resources across the Enterprise to help everyone contribute effectively.

We encourage open and inclusive communications so that everyone feels welcome to offer ideas and suggestions about how we can improve outcomes for patients and consumers and demonstrate care for our communities and our planet.

Celebrating a new era for J&J

In September 2023, we brought our employees together, in person and virtually, to share our ambitions for a new era of J&J and redefine J&J as a company uniquely positioned across the spectrum of healthcare to tackle the world's toughest health challenges. On J&J Day, we activated hundreds of events at the corporate, regional and local levels to engage employees in understanding our refreshed purpose, new branding and healthcare focus as we embark together in this next chapter of our Company. From a global J&J Day webcast featuring all our senior leaders, to a new J&J logo reveal, to local team activities to engage employees in the new J&J experience all around the world, J&J Day was successful in bringing the spirit of a new J&J to life while reinforcing our legacy and Our Credo-based culture.

Listening to our employees

This year, we conducted our annual survey, one that tracked employee sentiment and alignment with Our Credo values in one year, and the other that measured employee satisfaction in the alternate year. Starting in 2023, we created a simplified questionnaire, called Our Credo survey, with 42 questions, including two open-ended questions, in place of the total 80 questions of both prior surveys. This Our Credo survey also includes, for the first time, the opportunity for employees in most countries to receive an open, confidential and personalized fulfillment report designed to increase self-awareness about levels of happiness at work with development suggestions.

linked to our learning platform, J&J Learn. The survey was administered in 76 countries and made available in 36 languages.

Following an analysis of the detailed results, which were communicated to all employees, we developed plans to address the main areas of opportunity identified by our employee feedback, both at the Enterprise level and in regional, national and local teams.

Our Credo Survey 2023: key results



Recognizing employees

In addition to several awards and honors programs that recognize the contributions of our employees across different functions and regions, we maintain our global peer recognition platform, Inspire, which receives all of our global workforce. Again in 2023, hundreds of thousands of recognition moments celebrated meaningful contributions and purpose-led behaviors among our employees. Our investment in recognition also had a direct impact to our business. In 2023, we saw positive trends in employee and new hire retention, with a reduction in turnover when an employee receives at least one award per year. Looking ahead, we will continue to look for opportunities to reinforce the interaction between employee recognition, gratitude and overall well-being.

Women in STEM

We believe women are the catalysts for creating healthier people, healthier communities and a healthier world, and we encourage women and young girls to consider science, technology, engineering, mathematics, manufacturing and design (STEM) studies and career opportunities. Advancing gender equality in technical professions both strengthens existing and also builds a stronger pipeline of diverse talent in under-resourced STEM-related professions, critical to advancing innovation in healthcare.

Our WISTEMD initiative supports youth, undergraduates, scholars and professionals.

Since 2021, through our WISTEMD program, we have reached more than 800,000 young women and girls in STEM activities.

Through our WISTEMD Youth Pillar we seek to spark engagement with STEM in young women and girls all around the globe through creative problem-solving and play. In 2023, more than 527,000 girls engaged with J&J-sponsored content or programs. Through their hard work and dedication of more than 3,400 J&J volunteers and in conjunction with our nonprofit partners, the WISTEMD Youth Pillar hosted 360 events and led more than 270 activities in 24 countries.

In our WISTEMD Professional program, our aim is to achieve 50% female representation in STEM roles by focusing on recruitment, retention and development. In 2023, we progressed a number of initiatives, including:

2023 Health for Humanity Report 30

従業員向けセッションの開催や、意識調査従業員リコグニション、女性のSTEMでの活躍推進等について、施策内容などの定性的な記述に参加した社員数など定量的な数字をあわせて説明

企業の価値観を示す「Our Credo（我が信条）」と従業員の意識の整合性についての項目など、主要な項目についてのエンゲージメントスコアの結果を開示

14 働きやすい環境を作る上で従業員の声を聴くことが重要であるという考えのもと、定期的なエンゲージメント調査を実施し、ネガティブなフィードバック含め開示

企業概要

設立	1865年
本社	イギリス・ロンドン
売上	約10兆円 (2023年度)
従業員数	約22万人
事業内容	世界的な金融サービスグループとして、個人・法人向け銀行業務、資産運用、商業銀行、投資銀行を展開 <ul style="list-style-type: none"> 預金、融資、投資、貿易金融、保険等、多岐にわたる金融サービスを提供

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

働きやすい環境を作るためには従業員の声を聴くことが重要であることを強調

- 詳細データの開示の前提として、従業員一人一人の声を大切にしていることを明示

従業員エンゲージメントにおける重点領域に対する声を、ネガティブなものも含め詳細に開示

- 昨対比、ベンチマーク比較でのスコアや従業員の声を開示

投資家の評価

投資家は、従業員サーベイを手厚く行う意図を理解することができる

ネガティブな評価含め開示されることで、企業の透明性や信頼度が上がる

開示内容 (例)

Listening to our colleagues

Listening to our colleagues is an essential part of building a healthy workplace at HSBC. We capture employee feedback in a variety of ways to understand how our colleagues feel about HSBC and to help us improve the employee experience.

Index	Score ¹	vs 2022 ²	HSBC vs benchmark ³	Questions that make up the index
Employee engagement	77%	+3	+7	I am proud to say I work for this company. Right now, I feel motivated by this organisation to do the best job I can. ⁴ I would recommend this company as a great place to work.
Employee focus	76%	+4	+4	I generally look forward to my work day. My work gives me a feeling of personal accomplishment. My work is challenging and interesting.
Strategy	78%	+3	+5	I have a clear understanding of this company's strategic objectives. I am seeing the positive impact of our strategy. I feel confident about this company's future.
Change leadership	76%	0	+4	Leaders in my area set a positive example. My line manager does a good job of communicating reasons behind important changes that are made. Senior leaders in my area communicate openly and honestly about changes to the business.
Speak up	76%	+1	0	I believe my views are genuinely listened to when I share my opinion. ⁵ I feel able to speak up when I see behaviour which I consider to be wrong. I can state my opinion without the fear of negative consequences. ⁶
Trust	78%	+1	0	I trust my direct manager. I trust senior leadership in my area. Where I work, people are treated fairly.
Career	71%	+3	+6	I feel able to achieve my career objectives at this company. I believe that we have fair processes for moving/promoting people into new roles. My line manager actively supports my career development.
Inclusion	78%	+2	+2	I feel a genuine sense of belonging to my team. I feel able to achieve my career objectives at this company. I feel able to be myself at work. I trust my direct manager. Where I work, people are treated fairly. I can state my opinion without the fear of negative consequences. ⁶

In 2023, we had a total of 834 concerns raised relating to bullying, harassment, discrimination and retaliation. Where the concerns were substantiated following an investigation, appropriate action was taken, which included termination of services, where appropriate. In 2023, 38% of concerns raised were either partly or fully substantiated and 24 colleagues were dismissed in relation to bullying, harassment, discrimination or retaliation.

What employees told us
Seven of our eight Snapshot indices improved in 2023, while our change leadership index remained static. Our headline measure of employee engagement captures how employees feel about HSBC, whether they are proud to say they work here, whether they would recommend working at HSBC, and how motivated they feel to do their best work. Employee engagement increased by three percentage points compared with 2022, and seven percentage points above the external financial services benchmark. Our employee focus index, which measures how employees feel about their day-to-day work, increased by four percentage points to put HSBC four points ahead of the industry benchmark.

Analysis of the key drivers of our engagement scores showed that engaged colleagues are more likely to feel positive about their career, our strategy and our leadership. Our free text responses also showed that training and progression opportunities was the most cited reason for recommending HSBC, followed by our approach to flexible and hybrid working and the strength of our management. Negative comments continued to focus around pay and benefits but were mentioned less than in 2022. For further details of our approach to being a great place to work, including pay transparency, see page 91.

従業員の声を聴くことが、HSBCにおいて健全な職場環境を築く上で欠かせない要素であることを強調

8つの重要領域におけるスコアを昨対比やベンチマーク比較で詳細に提示

ハラスメントによる解雇数や、福利厚生に対するネガティブなコメントも掲載

15 顧客ロイヤリティを向上させるカルチャー作りを戦略として展開、カルチャーの浸透度合いや、従業員のエンゲージメントを向上させる具体的施策・効果を開示

企業概要

設立	1984年
本社	イギリス・バークシャー
売上	7.5兆円 (2023年度)
従業員数	約9万人

事業内容

通信サービスの提供を行う世界的な通信事業者

- モバイル通信、固定通信、IoTソリューションを中心に、多岐にわたるサービスを展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

通信事業会社として「デジタル社会をより繁栄させる」という企業目的のもと、顧客のロイヤリティを向上させるための PDCA サイクルを回す "Spirit of Vodafone" を企業カルチャー浸透施策として展開

年2回の従業員調査 "Spirit Beat" でエンゲージメントや企業カルチャーの浸透度を測定

投資家の評価

企業カルチャーを明示し、その浸透度を定量的に明示することで、投資家が人材をどの程度企業文化に馴染ませ、組織として事業推進力があるか理解できる

従業員エンゲージメントは調査結果としてのスコアの開示に加えて、定性的な説明があると、戦略との関連を把握でき有用。さらに改善が見られた領域や経年比較があると有益

開示内容 (例)

Purpose

Our purpose is to connect for a better future. We aim to create a digital society where everyone can thrive. The digital society that we help to enable makes communities more prosperous and resilient.

However, we must seek to ensure that everyone is included, and that progress does not come at the cost of the planet. This is why we place Empowering People, Protecting the Planet, and Maintaining Trust at the heart of our business, guiding everything we do. Our purpose is championed by our Board, which is collectively responsible for the oversight and long-term success of the Company. It is aligned with our culture and our strategy, placed at the forefront of our decision making and strategy development, and the Board considers how the initiatives progressed by management throughout the year have advanced our purpose. Board oversight ensures that continued product development realises our ambition to connect for a better future.

Values and culture

The Board has a critical role in setting the tone of our organisation and championing the behaviours we expect to see throughout the Group. The Spirit of Vodafone aligns with our purpose and strategy, which ultimately leads to a more motivated and productive workforce.

The Board has continued to influence and monitor culture throughout the year and received updates on Spirit of Vodafone initiatives, including Spirit of Vodafone Days, bi-annual Spirit Beat surveys, the global pulse survey and surveys shared with new hires and leavers.

The cultural climate in Vodafone is measured through a number of mechanisms including policy and compliance processes, internal audit, and formal and informal channels for employees to raise concerns. The latter includes our Spirit Beat survey and our whistleblowing programme, Speak Up, which is also available to the contractors and suppliers working with us. The Board is apprised of any material whistleblowing incidents.

Alongside these mechanisms, the Board remains committed to engagement with the workforce, and these opportunities continue to shape how the Board influences and understands the Company's culture.

“Spirit of Vodafone” は「デジタル社会をより繁栄させ、困難に強いものにする」という企業目的及び経営戦略と一致しており、従業員のモチベーションと生産性を向上させることを強調

The 'Spirit of Vodafone'

Our culture – the 'Spirit of Vodafone' – outlines the beliefs we stand for and the behaviours that enable our strategy and purpose.

We foster our culture by developing behaviours that reinforce our Spirit, investing in leadership development to role-model our beliefs, and ensuring systems, processes and milestone activities are aligned with the 'Spirit of Vodafone'. We measure our progress and identify where to take action via a bi-annual employee survey called 'Spirit Beat'. In our latest Spirit Beat survey in April 2024, we had an 88% response rate and strong scores in engagement, connection to purpose, and Spirit.

Spirit Beat surveys

Measurement	April 2024	May 2023
Engagement	75	75
Purpose	88	88
Team Spirit Index ¹	85	84
Response rates	88	88

Note:
1. The Team Spirit Index represents an overall view of how people are doing on the Spirit of Vodafone and takes into account each of our Spirit Behaviours. It allows us to understand how successful we have been in embedding these behaviours when working with each other, our customers, and the communities in which we operate.

The 'Spirit Beat' survey measures our progress on culture change with a focus on supporting employees to deliver our priorities of Customers, Simplicity and Growth through Spirit. The Spirit Beat results show that teams are becoming more engaged, connected to our strategy, and have clarity on their goals. Managers who act on Spirit outperform those who do not take action by 20 points on Team Spirit Index and 26 points on Engagement. We support our managers to lead with Spirit and continue to take action on survey results through development programmes, training and resources. In November 2023, over 900 managers attended training on taking action on Spirit.

We continue to evolve our employee listening strategy and deepen the connection between employee and customer experiences. As Vodafone transforms, we use pulse surveys to measure the understanding of our strategy, between June and September 2023, 84% of teams understood and 80% were connected to our strategy. Onboarding feedback shows new hires are connected to our strategy and 87% reflect Spirit behaviours, while 84% positively rated their onboarding experience. Feedback shows that 69% of leavers would recommend Vodafone as a great place to work.

To improve customer experience, we have deepened our understanding of our frontline colleague experience. Spirit Beat results from April 2024 showed the Engagement score was 75% and Team Spirit Index 85%. Outsourced contractors who serve our customers also had an opportunity to participate in 'Spirit Beat'. 65% responded, an increase of nine percentage points from May 2023. Insights obtained have been used to inform our overall customer action plan, designed to improve the frontline and customer experience.

'Spirit of Vodafone Day' takes place once a quarter with dedicated time to focus on connecting with our customers. During those days, learning hours increase on average by two times compared to other days in the year. Employees use the Spirit of Vodafone Day to connect with the customer experience through customer-focused learning and local activities.

エンゲージメントや企業文化の浸透度などを測定する年2回の従業員調査“Spirit Beat”のスコア・回答率（88%）を開示、“Spirit Beat”のスコアが向上することの意味、前期からの変化、スコア向上のための施策などを定性的に説明



16 従業員の安全を会社の最も重要な責任事項として、事故防止のためのマニュアルや実績を詳細に開示

企業概要

設立	1892年
本社	アメリカ・ボストン
売上	約11兆円 (2023年度)
従業員数	約13万人
事業内容	エネルギー、航空、ヘルスケア分野を中心とした製品とサービスを提供する総合技術企業 <ul style="list-style-type: none"> 発電設備、航空エンジン、医療機器をはじめ、先端技術を活用した多岐にわたるソリューションを展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

従業員の安全を守ることが最優先事項であることを明確化

- 「従業員の安全を確保することが最も重要な責任」と明言し、事故や負傷防止の文化を醸成

具体的な安全関連データを透明性高く開示

- 労働災害率、休業率、死亡事故数等を前年対比で提示し、改善の進捗を明確化

投資家の評価

従業員の安全性が問われる製造業において、GEがどれだけリスク管理できているか、開示された考え方やデータから評価することができる

開示内容 (例)

LEADING WITH SAFETY

Our ultimate responsibility in every business, at every site, is to make sure that anyone who works for GE or does work on our behalf goes home safely at the end of the day.

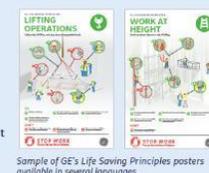
In 2022, we made important strides in improving our safety performance and continued to drive a culture of safety. We experienced a collective 20% reduction in our injury and illness total recordable rate, further contributing to an overall downward trend over the past decade. In addition, the decrease in non-fatal serious incidents was significant for GE, going from 10 such cases to two. All of our key safety performance indicators compare favorably with U.S. Occupational Safety & Health Administration benchmarks.

どのビジネスにおいても、GEで働く人たちの安全を守ることが、究極の責任であると明記

Safety	2020	2021	2022
Injury & Illness Total Recordable Rate ¹	0.53	0.60	0.47
Days Away from Work Incident Rate ²	0.29	0.32	0.2
Fatalities – Employees (count) ³	3	0	0
Fatalities – Contractor Workers (count) ⁴	4	4	3

怪我や病気の割合、労働事故により作業から離れた日数の割合、死亡件数（従業員・契約先）など、具体的な数値を透明性高く開示

GE's Life Saving Principles (LSPs) illustrate critical steps to strengthen our defenses when performing high-risk work activities to prevent potentially severe events and injuries. These requirements are never to be circumvented. All employees and contractors are empowered and expected to stop work if they have any concerns about the task they are performing. These LSP documents, represented visually and in more than 20 languages, are widely available, posted throughout our operations, and are used to orient our contractors and partners to GE's most fundamental expectations.



高リスク作業時に重大な事故やけがを防ぐための重要なステップをまとめた命を守る原則 (LSP) を20以上の言語で展開していることを示し、いかに安全を重視しているかを強調

17 従業員の安全が戦略の最重要事項であるとの認識の下、多様な環境下で働く従業員の安全を守るための安全管理の目標と実績を詳細に開示

企業概要

設立	1925年
本社	アメリカ・テキサス
売上	約11兆円 (2023年度)
従業員数	約11万人
事業内容	建設機械、鉱業機械、ディーゼルエンジン等の設計、製造、販売を行う世界的企業 <ul style="list-style-type: none"> 掘削機、ブルドーザー、発電機等、多様な製品ラインアップを提供し、インフラ開発やエネルギー市場を支援

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

多くの従業員が安全に仕事ができる環境の提供を強調

- 負傷や健康被害を防ぐことが重要な責任であることを提示

安全性への取組みを具体的な目標と戦略で説明

- 従業員と経営陣が協力して作成した安全戦略等作成の過程も共有

投資家の評価

世界中で多様な環境下で働く従業員の安全性がどのように確保されているのが開示することで、投資家は企業のリスク管理能力を把握することができる

目標設定と実績を併せて示すと、投資家は企業が掲げた目標をどれほど達成しているのか、あるいは遅れている場合にどんな対策を講じるのかを理解できる

開示内容 (例)

EMPLOYEE SAFETY

We work to create a global workplace environment where people can work safely, stay healthy and live productive lives. Safety is at the forefront of our strategic goals and metrics, with visible commitment and support of leadership.

We believe the best way to drive a culture of safety excellence is to create an environment where each person and team is accountable for their own safety and the safety of those around them. Additionally, we nurture a culture of learning that enhances safety through training and experiences.

Safety at Caterpillar is led by both management and employees. From practical experience, our employees can create and champion their own safety improvements. We provide every employee, including newly hired employees, with knowledge to perform their jobs safely, and leaders regularly receive training on safety principles and set an

従業員の安全が戦略における最優先事項であることを明記

キャタピラーにおける安全性は、経営陣と従業員の両方によって主導され、従業員の実践的な経験を組み込んだ安全改善策を作成している点を強調

Goal

We aspire to prevent all injuries and will further our industry-leading safety results by reducing recordable injury frequency (RIF) by 50% from 2018 to 2030.

25%

Improvement in RIF from 2018

Progress includes:

- Developed a strategic safety strategy to strengthen our focus on preventing lost time injuries. We collaborated with safety thought leaders and other global enterprises to advance our commitment.
- Human & Organizational Performance (HOP) principles.
- In 2023, recorded our best year on record for recordable injury frequency (RIF) and lost time case frequency (LTCFR).

	2018 BASELINE (2020 GOALS)	2019	2020	2021	2022	2023	PERSPECTIVE
SAFETY							
Lost time case frequency rate (LTCFR) A: worker-related injuries resulting in lost time per 200,000 hours worked		0.15	0.20	0.18	0.18	0.14	The most important thing we do is ensure employees go home safely every day. Our LTCFR decreased by 21% and our RIF decreased by 9% from 2022 recording our lowest LTCFR and RIF levels ever.
Recordable injury frequency (RIF) A: recordable injuries per 200,000 hours worked	0.53	0.43	0.42	0.41	0.44	0.40	
Employee fatalities	0	0	0	0	1	0	
Contractor fatalities	1	2	1	0	0	0	We can never rest in our efforts to keep our employees and contractors safe and will continue to work to ensure our workforce goes home safely every day.

2030年までに記録可能負傷頻度率を2018年の実績値から50%削減するなど、具体的な目標値を公開、目標に向けた進捗状況の推移がわかる実績値の推移を開示、具体的な取り組みを定性的に説明

18 コンプライアンスや安全性も強く意識した行動規範を定め、その内容と結果を積極的に開示

企業概要

設立	1929年
本社	イギリス・ロンドン
売上	約10兆円 (2023年度)
従業員数	約12.8万人
事業内容	洗剤・ヘアケア・トイレットリー・食品等の家庭用品を製造・販売 <ul style="list-style-type: none"> Lipton、Lux、Dove等のブランドを確立し、世界約190ヶ国に展開

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

行動規範ポリシーや、従業員の安全性の強化に着手し、その内容と結果を投資家に積極的に開示

- コンプライアンス研修や、事故防止を目的とした現場訪問プログラムを実施

投資家の開示に対する評価

グローバル企業であれば一定数の内部通報等が行われることは自然なことであり、経営者がより通報が行われやすい環境構築に取り組んでいることが重要、誠実な開示は投資家への透明性が向上し、逆にリスクが低い企業と評価される

コンプライアンス強化、従業員の安全性強化においては、成果とともに積極的に開示することで、企業リスクがどの程度あるか把握することができる

開示内容 (例)

Business integrity

Unilever's Code of Business Principles and Code Policies are the non-negotiable expectations we set to ensure we grow responsibly. Our employees are required to submit an annual pledge to confirm they have understood, and commit to, and adhere to, the Code. It is embedded through comprehensive business integrity training programmes, covering issues such as countering corruption and harassment. Our zero-tolerance approach to bribery is supported by targeted mandatory training, including for those in frontline customer and supplier roles.

Across all areas of our Code, we received 1,390 Code reports this year – an increase of 21% versus last year. This reflects our efforts to encourage people to 'speak up' when they see Code breaches. We have also strengthened our procedures to check that employees have not experienced retaliation after reporting a breach of the Code. Following investigations by our Business Integrity teams, we closed 969 Code reports and confirmed 507 reports as breaches, resulting in 337 people leaving the business.

コンプライアンスについて、従業員が規範違反を目撃した際、声を上げやすくすることを奨励する取り組みを紹介結果、前年よりも21%違反報告は増えたこともあわせて公表

Safety-first

Health and Safety is a key part of our Code and ways of working. It is deeply embedded in our culture, governance and operating structures, with accountability at all levels. Our programmes and standards cover all employees and contractors who work on our sites. Strong safety leadership is key to our work. Since 2022, over 100 leaders have visited 30 countries as part of a safety leadership site visit programme – showing their commitment to safety and encouraging people to speak up when they witness unsafe behaviour.

We have dedicated programmes to address key safety risks, including road safety which is a primary cause of injury among our employees. For example, we upgraded our global fleet procurement policy to ensure that all new Unilever vehicles purchased have the most advanced safety features, such as blind spot detection and anti-collision systems.

By continuing to strengthen our safety-first mindset and targeting key safety risks, our employee Total Recordable Frequency Rate (TRFR) improved by 13% versus 2022, to 0.58 accidents per million hours worked. Accidents involving our people are addressed with the utmost care and attention. A contractor sadly passed away while working at one of our factories. We responded with a full investigation and applied the lessons learned to sites worldwide to prevent a similar reoccurrence.

安全第一の意識を浸透する施策に関連し従業員の総記録頻度率 (TRFR) の実績と改善状況、死亡事故に対して実施した取り組み等を開示

Alongside our work on safety, we continue to support employees who are experiencing occupational and mental health challenges. This year, we grew our 4,000-strong network of trained Mental Health Champion volunteers as well as offering a wide range of mental health support resources.

19 従業員の安全を会社経営における最優先事項として掲げ、事故防止施策やその結果を詳細に開示

企業概要

設立	1924年
本社	フランス・クールブヴォア
売上	約37兆円 (2023年度)
従業員数	約10万人
事業内容	エネルギーの探査、生産、加工、販売を行う世界的なエネルギー企業 <ul style="list-style-type: none"> 石油、天然ガス、再生可能エネルギー、電力分野で多様なエネルギーソリューションを提供

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

「従業員の安全」が企業にとって、どのくらい優先度が高いものなのかを明記

実際に起こった事故の内容と件数を開示し、その具体的な予防策を提示

- 事故が何件起こり、どのくらい減ったのかを数字で開示
- 実際に発生した事故を教訓にした、具体的なアクション、改善プログラムを提示

投資家の評価

事故防止施策の概要と効果が詳細に開示されることで、投資家は、企業の危機意識及び、どの程度リスク対策を行っているかを把握することができる

開示内容 (例)

Safety is more than a priority at TotalEnergies; it is a core value on which we will not compromise for any reason. Everyone who works at our sites must be able to return home safe and sound at the end of their workday.

The Company has set a goal of “zero fatalities”, and is aiming for ongoing reductions in the number of accidents. Sadly, we recorded two accident-related fatalities in 2023 among contractors staff. An analysis of these cases led to specific action plans (see opposite).

Worldwide roll-out of the “Our Lives First” program

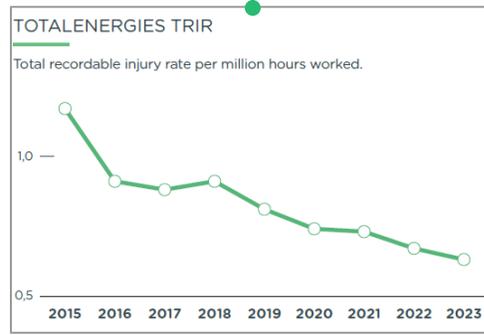
The program is designed to implement three types of practical actions at all of our sites:

- Life Saving Checks:** five activities have been identified as generating the highest risks which could be the cause of fatal accidents. Safety checklists have been drafted for these activities, to check that work is carried out correctly in the field, in compliance with the safety rules;
- Joint Safety Tours:** front-line presence and safety dialogue have been enhanced to promote a shared safety culture. Joint safety tours with TotalEnergies senior management and contractor partners are held in addition to daily visits from local management;
- Safety Green Light:** the goal is to ensure that the intervening teams understand the risks involved, notably of a fatal accident, before starting work. To this end, a ritual of questions associated with the work permit was integrated into the Our Lives First program from the outset. After two years of practice, we carried out an observation phase to capitalize on feedback and assess the level of adoption. As a result, the form of the document has been revised, and the objectives and expectations clarified. The revised version of the Safety Green Light will be rolled out to all Company sites in 2024.

「安全」が、TotalEnergiesにとって最優先事項のもので、いかなる理由があっても妥協しない核心的な価値観であることを明記

高リスク作業に対する安全チェックリストの導入等、具体的な予防策を明記

作業時間に対する怪我の割合等を事故に関するデータを開示



20 人権的な疑念を産業全体として払拭し、クリーンなコーヒーカカオビジネスを実現するため、サプライヤーの人権・労働条件を遵守するためのKPIを定め、具体的な施策や結果を提示

企業概要

設立	1866年
本社	スイス、ヴヴェイ
売上	約16兆円 (2023年度)
従業員数	約27万人
事業内容	食品・飲料の製造・販売を行う <ul style="list-style-type: none"> 粉末・液体飲料 ペットフード 調理用食品、調理補助食品 菓子類 等

人的資本開示が優れている項目と理由

開示内容

供給元での児童労働や無賃労働等劣悪な労働環境が指摘された過去があり、人権尊重を推進する独自のフレームワークを展開、人権リスクの低減は企業を守るために重要と位置づけ

"Nestlé Salient Human Rights Issue Action Plans"では最もリスクの高い10項目を特定、人権運営委員会が解決の方向性と実施を監督

- 児童労働問題に関しては、児童労働リスクを低減しKPIを開示

投資家の評価

投資家は、可視化された人権リスクとその改善策を知ること、企業の潜在的な評判リスクや持続的なバリューチェーンを保持できているかを理解できる

開示内容 (例)

Context

People and respect for human rights are at the core of Nestlé's culture and values, and one of our key Corporate Business Principles. Our commitment to respecting and promoting human rights is critical to our business strategy and a key part of our ambition to enable a just transition to a regenerative food system at scale.

Our vision of a regenerative food system has people at the center. Along with sustainable, nutritious and affordable food for the global population, a regenerative food system needs to provide resilient, fair livelihoods and dignified work for people across the world to support themselves and their families.

A growing body of legislation and the changing expectations of stakeholders mean there is more interest in Nestlé's actions on respecting and promoting human rights across its value chain. Acting in an ethical manner is crucial to scale positive impacts across diverse geographies and protect Nestlé's business and reputation. Any incidents or concerns linked to human rights violations may potentially lead to impacts on individuals, regulatory action and impacts on our reputation. For more on business risks, please refer to the 2023 Nestlé Annual Review.

Our Human Rights Framework

The Nestlé Human Rights Framework and Roadmap places due diligence at the heart of our approach and identifies the key enablers for our work in this area:

- Governance and incentives** help us integrate human rights at all levels of our governance structure.
- Policies and control systems** ensure human rights are embedded throughout the organization. Links to the material policies relating to human rights are provided in this section.
- Engagement and advocacy** help us engage with key stakeholders and advocate for smart due diligence legislation and collective action on the ground.
- Strategic partnerships** help us partner with thought-leading and local organizations.
- Transparency and reporting** help us provide a high level of transparency on the progress we make and the challenges we face.



Child Labor Monitoring and Remediation System Data Points for Cocoa in Côte d'Ivoire and Ghana

	2022	2023
Households covered by the CLMRS to prevent and address child labor risks	87,422	108,810
Children covered by the CLMRS to prevent and address child labor risks	110,343	178,553
Total number of children who received support	15,035	28,583

70.6%
Volume of cocoa sourced from all countries covered by the CLMRS or other dedicated due diligence systems, with mass balance included

12,135
Number of children identified who reported no longer engaging in activities posing a risk of child labor (8,974 in 2022)*

人権リスクは規制措置に繋がる懸念もあり、リスク低減がビジネスや企業ブランドを守るために重要と位置づけ、人権の尊重はネスレの企業文化や価値の中核にあると明示

リスク評価を中心としたフレームワークを定義

CLMRS 1を実施しカカオ供給チェーンでの児童労働リスクを緩和

- 児童労働リスクのある活動に従事しなくなった子供の数の増加を明示
- CLMRS等を通じて調達されたカカオの量をKPIとして明示

1. 児童労働リスクを特定・監視し、必要な是正措置を行う仕組み
 Source: Creating Shared Value and Sustainability Report 2023



[bcg.com](https://www.bcg.com)