

投資家から見た望ましい人事・教育制度とその開示の在り方

2020年5月

井口 讓二

ニッセイアセットマネジメント
チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー、統括部長

この委員会で述べることは、個人的な意見/見解であり、組織や所属団体を代表する意見ではありません。

本日の議題

1. 機関投資家にとって、何故、人事・教育戦略が重要か

2. 人事戦略への評価と投資判断プロセスへの織り込み

3. 人事戦略の開示の好事例

4. パンデミック下での望ましい開示・対応

1. 機関投資家にとって、何故、人事・教育戦略が重要か

2. 人事戦略への評価と投資判断プロセスへの織り込み

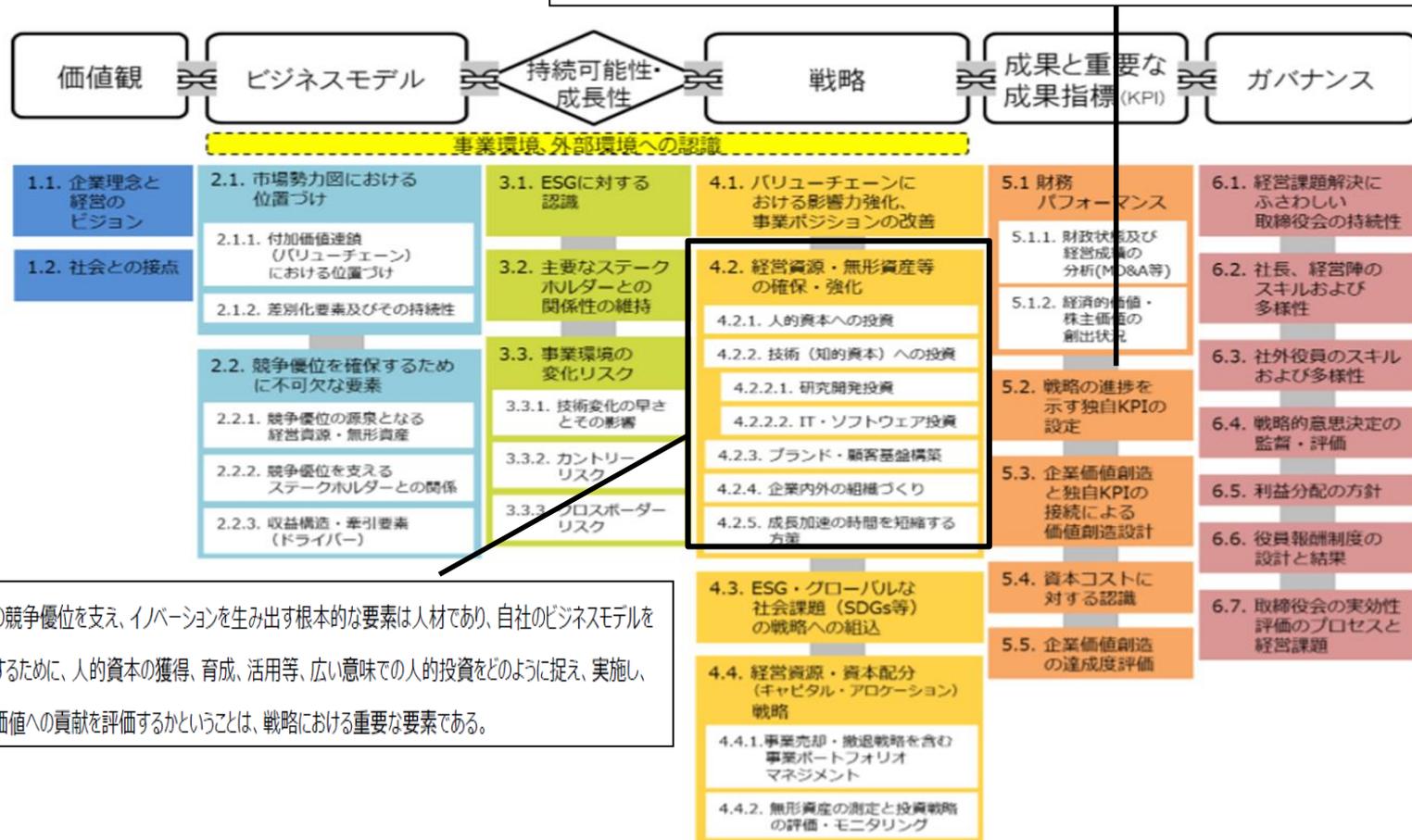
3. 人事戦略の開示の好事例

4. パンデミック下での望ましい開示・対応

中長期投資家の視点を示す、価値協創ガイダンス

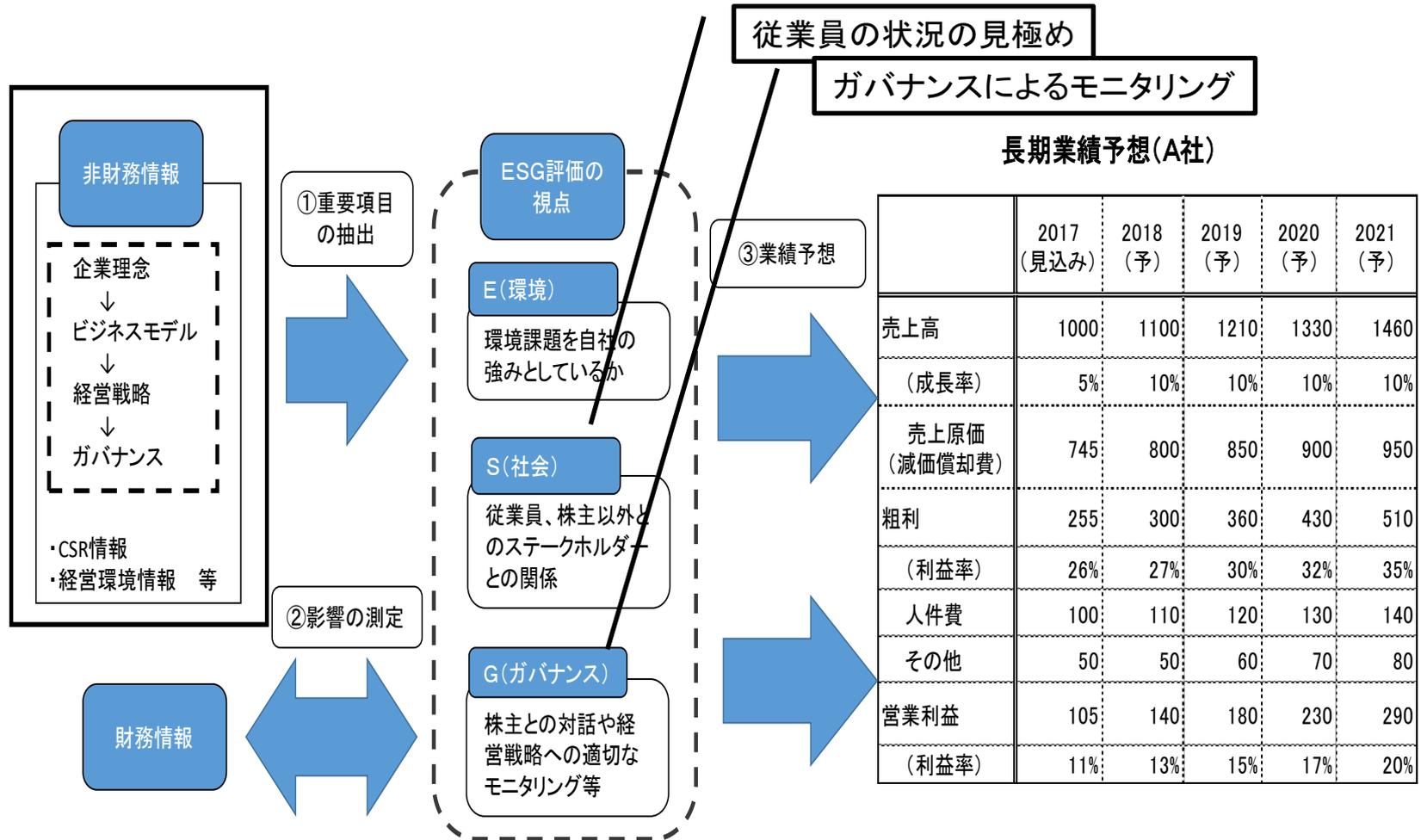
5.2. 戦略の進捗を示す独自 KPI の設定

09. 企業全体の価値創造に関連する KPI (ROE、ROIC 等) を示すことは有益だが、それだけでは企業がそれを達成するためにどのような具体的行動を取るかが見えにくい。投資家にとって説得力ある KPI にはならない。
10. そのため、自社固有の戦略[4.]に沿って将来の経営計画を策定し、その進捗状況を検証するための定量・定性それぞれの企業独自の KPI を設定することが求められる。



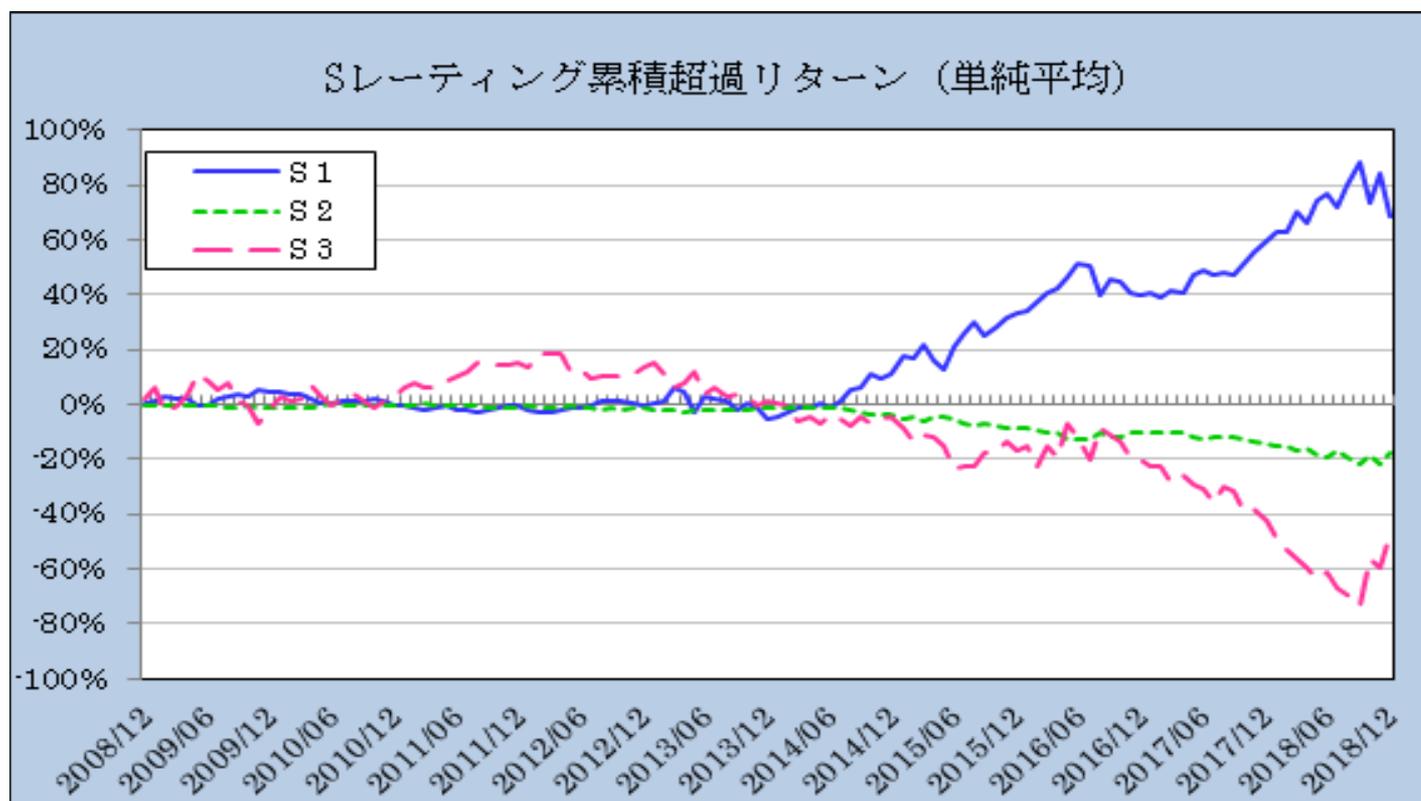
中長期投資家の投資プロセス

- 中長期的な運用プロセスでは、ESG要因の統合は不可欠(ESGインテグレーション)
 - 中長期的な企業価値向上の可能性をESGの観点で見極める



S要因の株価パフォーマンス(企業価値向上)における重要性

- ESG要因の中でも、S要因は企業価値と密接に結びついていると認識
 - ビジネスモデルの社会との適合(Social license)⇒今回は取り上げない
 - 従業員との関係(人財育成により活力を高める)(従業員満足度ではない)
⇒人財戦略は、経営戦略の一環、そして、競争力の源泉



(出所)ニッセイアセットDBより、井口作成

Sの企業価値に与える重要性(最も高い！！)

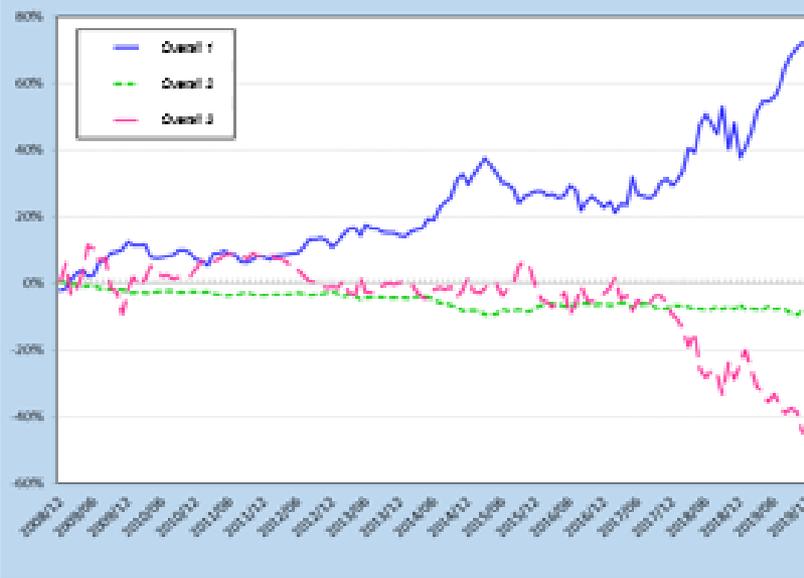
Japan Equity Investment: Equity performance of ESG rated stocks

- Stock performance of ESG-rated stocks based on our proprietary ESG analysis has performed well since 2008.
➡ *Higher-rated stocks outperformed lower-rated stocks.*
- Especially, Social factors have worked well.
➡ *Social factors play crucial role in corporate value creation process.*

ESG Overall Rating

Graph1: Stock performance of "ESG Overall Rating"

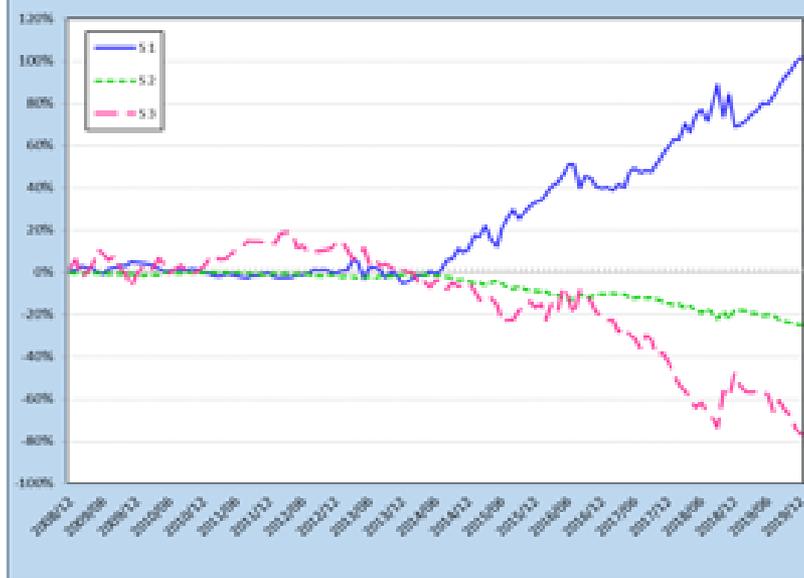
Cumulative Excess Return vs TOPIX (Simple Average)



S Rating

Graph2: Stock performance of "S Rating"

Cumulative Excess Return vs TOPIX (Simple Average)

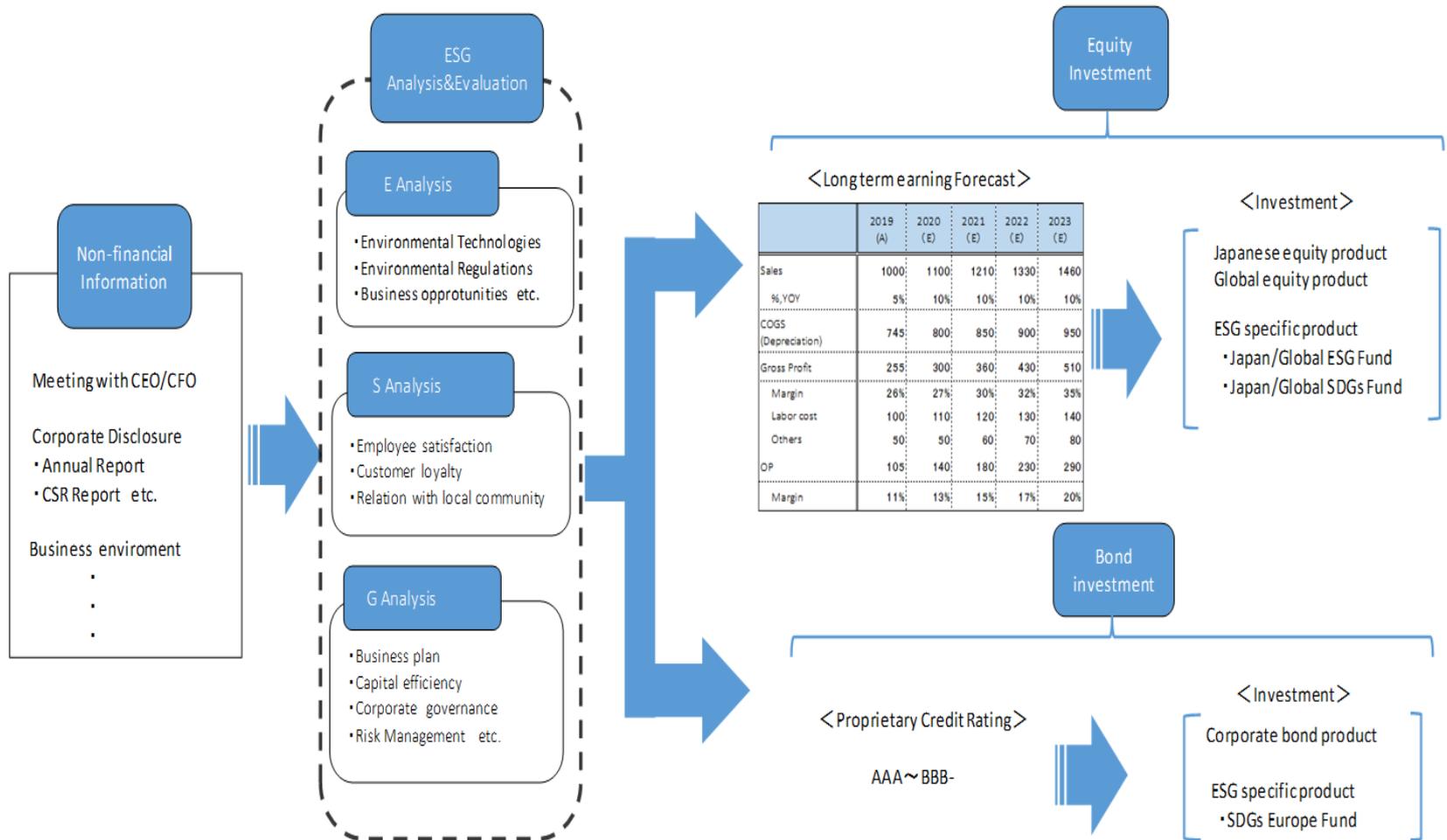


Source: G. Iguchi, Nissai Asset Management

Note: Graphs are for illustration purposes. Past results are no guarantee of future performance

株式のESG、債券のESG

- 債券運用でも、ESGの活用が重要に、直接的に資本コストにも直結



本日の議題

1. 機関投資家にとって、何故、人事・教育戦略が重要か

2. 人事戦略への評価と投資判断プロセスへの織り込み

3. 人事戦略の開示の好事例

4. パンデミック下で、望む開示

長期投資家にとっての人事制度

■ 経営戦略を立案するのは経営陣、その監督は取締役会、その執行は従業員の役割

- 従業員の働き方は、企業価値創造（＝中期的な株価）にとって決定的に重要
- この従業員の働き方を決めるのは、人事・教育制度と認識

■ 投資家にとって、“絶対的によい人事・教育制度”というものはない

- 最適な企業価値創造プロセス・企業戦略は、企業によって異なる
- 従って、最適な人事制度も異なる。（企業の“競争力”の一つと理解）
（同じビジネスモデルの会社でも伸びる会社と伸びない会社、何故か??）
- ただ、すべての企業に重要と思うのは、経営理念の人事・教育制度の反映

■ 企業戦略・置かれた状況により、注目する人事・教育制度(の部分)は異なる

- 企業価値向上の観点から注目する経営戦略、そして人事・教育戦略は様々（資本効率向上・海外企業買収のときの人事、新製品イノベーションのための人事・教育、グローバル販売戦略向上・顧客対応力の向上・女性活躍の人事、不祥事対応の人事など）
- 上記の戦略の焦点を切り替えたときの人事戦略の切り替えが示されることも重要

具体的な人事・教育制度の投資判断への織り込み方の例

◆人事・報酬制度が人事制度に影響するケースは様々

(ケース1)

➤ 資産効率向上のためのROIC経営の導入を行うとの経営者の施策

<対応>

- ・ROIC導入には評価体系変更、教育など人事制度改正が必要
- ・経営者に人事制度の改訂の方向性や進捗度を聞く
- ・実効性がある（進捗がある）と判断し、将来長期業績予想を強くみる⇒「買い」の判断

(ケース2)

➤ 生産性向上を目指す企業の工場で、何らかの不正・ミスが生じる

<対応>

- ・工場における生産性向上には、オープンな文化が必要（お互い改良点をいいあう）
- ・このような文化（それを支える人事制度）がないからではないか、と疑う
- ・長期業績予想に織り込んでいた生産性向上分を取り消す⇒予想引き下げ⇒「売り」の判断

(ケース3)

➤ イノベーション(新規事業)の成否

<対応>

- ・企業文化改革が必要
- ・人事制度改革（例えばジョブ型）、外部人材の登用など
- ・ある程度の結果がでると持続的と判断⇒将来長期業績予想に織り込む⇒「買い」の判断

具体的な人事制度の投資判断への織り込み方の例②

(ケース4)

➤ 女性活躍(現場レベル)の仕組みづくり

＜対応＞

- ・報酬だけではない、仕組み作り (働くグループ作り・保育施設・地方への立地)
- ・定着率向上⇒サービス向上 (売上高/人の増加)、教育コストの低下
- ・仕組みが持続的と判断⇒強い業績予想⇒投資判断 (買い)

◆上記の経営戦略を見極める、KPIも、経営戦略によって異なる。

● むしろ、KPIと経営戦略の組み合わせが重要 (KPIを生かす)

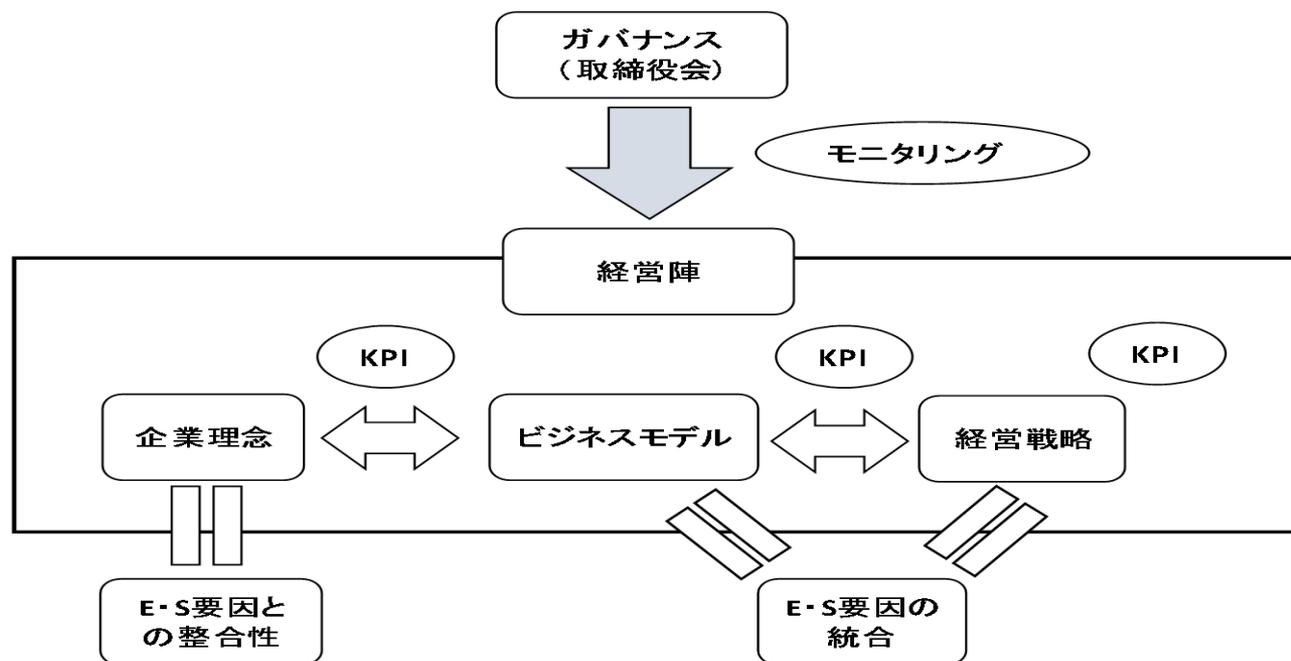
➤ 従業員の状況を見極める、エンゲージメント指数は共通して必要(役員報酬体系への算入が望ましい)

➤ 進捗管理に必要となる様々なKPI

社会貢献度人数、退社率、従業員満足度、資格取得人数、女性採用人数、スキルの指数など

ガバナンス組織(取締役会)の関与の重要性①

- 「ガバナンス組織(取締役会)」の冷静なモニタリングは重要
 - 重要な経営戦略の決定とともに、人財戦略もモニタリングする必要
 - 健全な経営戦略の永続性の確保⇒ヒトは有限、企業は永遠
 - 役員報酬体系への人事制度の成否の算入は、ガバナンス態勢の関与を投資家に確信させる
- 海外では、(当然の)ガバナンスのモニタリング事象とされ、取締役に対するガイダンスができている状況と認識



ガバナンス組織(取締役会)の関与の重要性②

英国コーポレートガバナンス・コードの改訂(2018)

- 企業の目的(企業理念)に沿った企業文化の醸成は、取締役会の責務
- この背景には、事務局から説明のあった“Corporate Culture Project”がある
- 年次報告書では、従業員報酬への考え方の開示も求められる(原則1)
- 改訂された、UKスチュワードシップ・コードでは、ESGの重視が謳われる

THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE

JULY 2018

CONTENTS

Introduction	1
1 Board Leadership and Company Purpose	4
2 Division of Responsibilities	6
3 Composition, Succession and Evaluation	8
4 Audit, Risk and Internal Control	10
5 Remuneration	13

- ▶ カナダのグローバル投資家が、望ましい企業行動と取締役会の役割を明示

KEY GOVERNANCE CATEGORIES

Recommendations are organized under eight key governance categories, as summarized below:

Corporate Culture: Most of the participating directors emphasized the importance of culture in enabling an E&S consciousness that pervades throughout the organization's activities. Culture fosters a constructive approach to health, safety, and environmental relations, and environmental top management plays a vital role in driving positive attitudes. Without an aligned culture, E&S risks become a temporary box-ticking exercise.

経営トップからの適切な
企業文化の醸成

Risk Management: The oversight of all significant risk factors, including those related to E&S, is a core function of the board. Organizations should have an enterprise risk management (ERM), or equivalent, system that enables an organization to identify and assess E&S risks and the impact of the management of these risks created discretely.

リスク認識の仕組み

Corporate Strategy: E&S factors with significant impact on value or risk to the business (now or over time) should be represented in the corporate strategy, and over time, E&S should be a critical step in the holistic strategy.

経営戦略の中での位置づけ

Board Composition: Effective boards look for the right mix of knowledge, experience, and character to enable constructive contribution to E&S discussion and oversight.

適切な取締役会の構成

Board Structure: There is no one-size-fits-all structure for supporting effective oversight of E&S opportunities and risk. Rather, boards need to carefully consider the nature of the E&S issues when determining the most appropriate committee(s) to assign accountability.

Board Practices: There are a number of common board practices among companies with strong E&S management. The boards of these companies are highly aware of, and engaged in, E&S issues. They discuss E&S matters as a regular item on the board agenda, and use in-camera sessions with management, conduct site visits, and consult with stakeholders to gain first-hand perspective of the key issues.

Performance Evaluation and Incentives: A company's rewards system is pivotal in driving behaviours and performance. Companies need to think carefully about the metrics used to assess performance and achievement. E&S metrics that have been integrated into executive compensation objectives should include E&S metrics and targets within the overall performance framework. Many boards see this alignment as a core reinforcer of both individual and company commitment to defined E&S priorities.

ESパフォーマンスの測定と報
酬体系などへの反映

Disclosures to Shareholders: Companies should consider the perspectives and needs of investors in E&S-related disclosures, particularly in financial reporting. Reporting should convey key considerations related to governance, strategy, and risk management. Disclosures should include level of detail, context, and metrics, so that investors can make informed decisions. Boards should have the necessary controls in place, whether internal or external, to provide reasonable verification and assurance of the disclosure.

財務報告内における適切な
株主への開示と保証

➤ TCFDのE&S版(E&Sの取り組みを、将来キャッシュフローと結びつける開示)

FSB-TCFD Four Pillar Framework for Disclosures

	Governance	Strategy	Risk Management	Metrics And Targets															
<p>FSB-TCFD's model provides a framework of business imperatives, around which to structure E&S disclosures that would be of relevance to investors in assessing strategy and risk.</p>	<p>Disclose the organization's governance around climate related risks and opportunities.</p>	<p>Disclose the actual and potential impacts of E&S risks and opportunities on the organization's businesses, strategy, and financial planning, where such information is material.</p>	<p>Disclose how the organization identifies, assesses, and manages climate-related risks.</p>	<p>Disclose the metrics and targets used to assess and manage relevant climate-related risks and opportunities where such information is material.</p>															
<p>CCGG's E&S Guidebook provides practical recommendations for boards to consider in ensuring the appropriate E&S accountability structures, management framework, and capabilities are in place.</p>	<p>E&S Recommendation #3 The board should provide at least a high-level discussion of Company E&S philosophy and approach in the proxy circular</p> <p>E&S Recommendation #14/15 The board's combined E&S skills should reflect the company's most material E&S factors. E&S skills should be captured in the board skills matrix within the proxy circular.</p> <p>E&S Recommendation #18 The board's E&S oversight structure should be detailed in the company's regulatory filings, and the accompanying charters should be readily accessible to shareholders.</p>	<p>E&S Recommendation #12 The board should provide transparency to investors on how E&S considerations factor into long-term vision, strategies, and objectives.</p> <p>E&S Recommendation #21 Board orientation and continuing education programming should include awareness and understanding of complex and emerging E or S issues, where relevant.</p>	<p>E&S Recommendation #9 The board should disclose to investors its approach to E&S risk oversight, including the process it uses to review management's ERM assumptions; materiality assessment; and risk prioritization.</p>	<p>E&S Recommendation #25 A board's approach for measuring and rewarding performance against E&S objectives must pre-defined, well specified, and transparent to investors.</p>															
<p>Thoughtfully-selected metrics provide a means for boards to communicate, and evaluate management's execution of, outlined E&S priorities.</p>	<table border="1"> <tr> <td>GRI</td> <td>G4-1, G4-2, G4-37, G4-42, G4-43</td> </tr> <tr> <td>CDP</td> <td>CC2, CC3, CC6</td> </tr> </table>	GRI	G4-1, G4-2, G4-37, G4-42, G4-43	CDP	CC2, CC3, CC6	<table border="1"> <tr> <td>GRI</td> <td>G4-2, G4-18, G4-19, G4-43 to G4-47, G4-49, G4-DMA</td> </tr> <tr> <td>CDP</td> <td>CC2</td> </tr> <tr> <td>SASB</td> <td>Risk aspects</td> </tr> </table>	GRI	G4-2, G4-18, G4-19, G4-43 to G4-47, G4-49, G4-DMA	CDP	CC2	SASB	Risk aspects	<table border="1"> <tr> <td>GRI</td> <td>G4-44, G4-46 G4 specific indicators</td> </tr> <tr> <td>CDP</td> <td>CC1, CC3, CC7-15</td> </tr> <tr> <td>SASB</td> <td>Sector-specific metrics</td> </tr> </table>	GRI	G4-44, G4-46 G4 specific indicators	CDP	CC1, CC3, CC7-15	SASB	Sector-specific metrics
GRI	G4-1, G4-2, G4-37, G4-42, G4-43																		
CDP	CC2, CC3, CC6																		
GRI	G4-2, G4-18, G4-19, G4-43 to G4-47, G4-49, G4-DMA																		
CDP	CC2																		
SASB	Risk aspects																		
GRI	G4-44, G4-46 G4 specific indicators																		
CDP	CC1, CC3, CC7-15																		
SASB	Sector-specific metrics																		
<p>CCGG's E&S recommendations are consistent with other E&S disclosure frameworks.</p>	<table border="1"> <tr> <td>GRI</td> <td>G4-34 to G4-36, G4-39 to G4-41, G4-56</td> </tr> <tr> <td>CDP</td> <td>CC1</td> </tr> </table>	GRI	G4-34 to G4-36, G4-39 to G4-41, G4-56	CDP	CC1														
GRI	G4-34 to G4-36, G4-39 to G4-41, G4-56																		
CDP	CC1																		

本日の議題

1. 機関投資家にとって、何故、人事・教育戦略が重要か

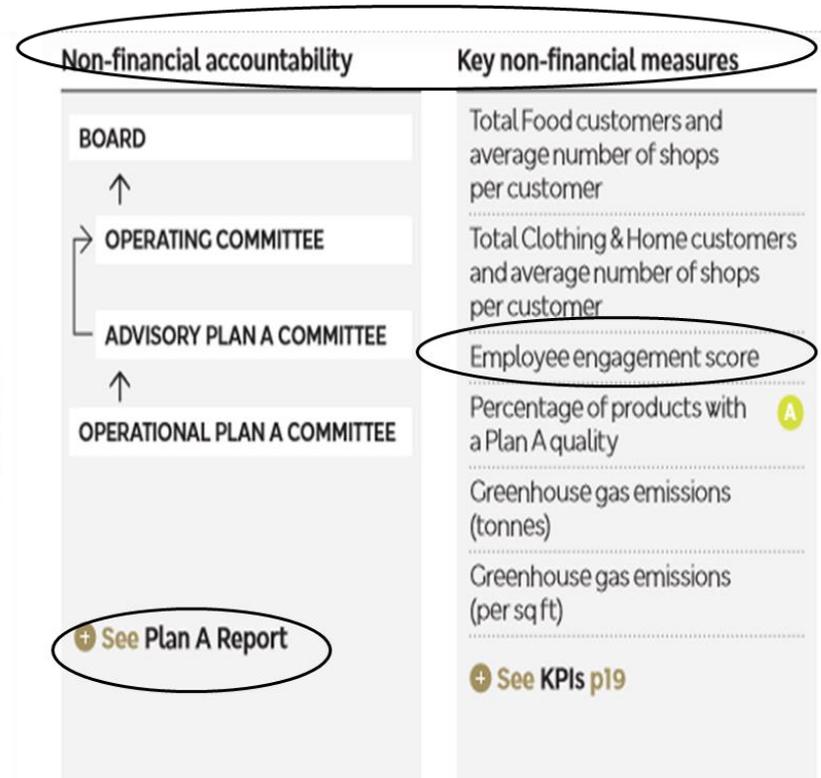
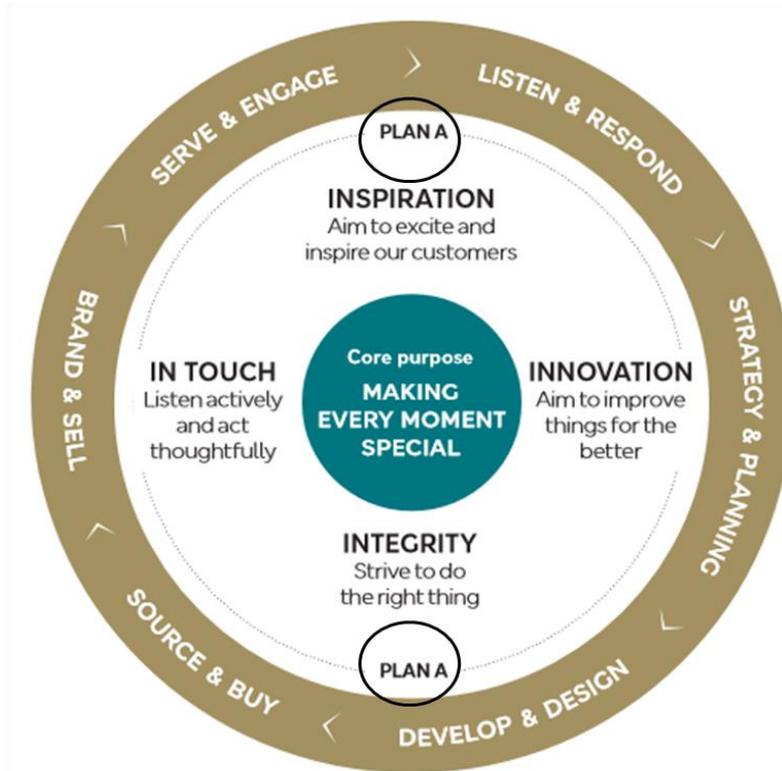
2. 人事戦略への評価と投資判断プロセスへの織り込み

3. 人事戦略の開示の好事例

4. パンデミック下で、望む開示

経営理念を実現する人財戦略(マークス&スペンサー社)

- 経営理念「顧客の全ての時間を特別なものに」を実現するための人財戦略
- KPIで進捗を管理、取締役会へも報告(非財務情報の目標の設定)

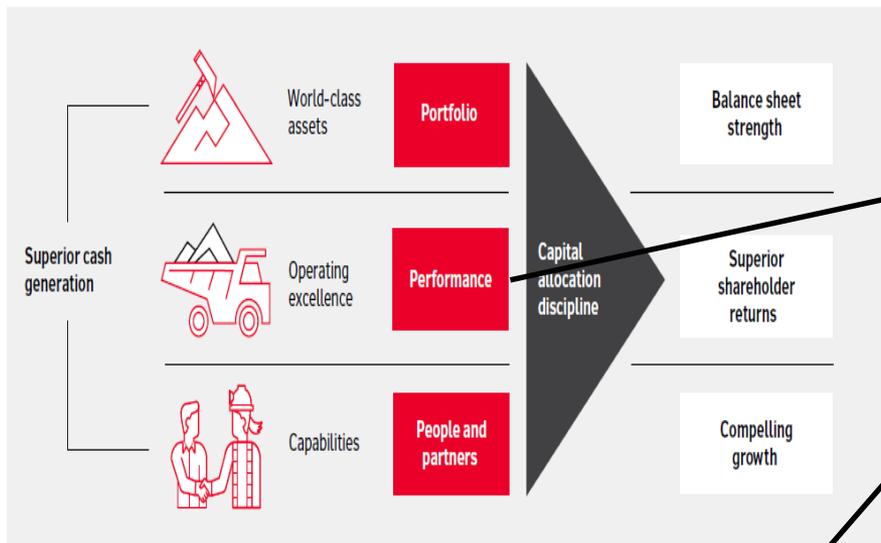


(出所) MARKS AND SPENCER “ANNUAL REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS 2017”

経営トップの行動変化から始まる人財戦略(英国リオ・テイント社)

- 戦略上重要な項目を役員報酬に織り込む(取締役会でのモニタリング)
- “安全な運営”と“イノベーション”が可能な人財の育成に力点(経営者にモニタリング責任)

A clear strategy to deliver value through the cycle



STIP outcomes for 2017

The following table summarises the STIP outcomes for 2017.

Measures	Weight (%)	Result (out of maximum)	Weighted result
Safety ^(a)	20	42.0	8.4
Group financial ^(a)	50	67.0	33.5
Safety and financial	70	59.9	41.9
Individual	30	60.0	18.0
Total	100	-	59.9
STIP award (% of maximum award) ^(b)			71.9
Total STIP award (% of base salary)			143.8

(a) Refer to pages 81 and 82 for further details of Group safety and financial performance. The Group safety result of 49.5 per cent of maximum has been reduced by 15 per cent to 42.0 per cent of maximum for the impact of the fatalities in 2017.

(b) Weighted result multiplied by 1.2x for executive directors. Award levels are subject to an overriding maximum of 200 per cent of base salary.

STIP individual objectives for 2017

Chris's performance against his individual objectives is summarised below:

Category	Performance
Safety	- Supported progress in our safety agenda.
People	- Contributed to improved employee diversity (both gender and nationality). - Actively sponsored our high potential talent conference. - Engagement in roll out of purpose and values statements and support to Audit and Compliance committees.
Cash	- Liability management and rating agency

(出所) Rio Tinto Annual Report 2017

経営戦略に応じた人財戦略の実践(中外製薬株式会社)

- 従業員エンゲージメントを通じた経営戦略実現のための人財戦略を実践。
- 経営戦略ステージ・アップに伴い、エンゲージメント手法も変更。

IBI 18達成に向けての課題 ～組織力・人財力の側面から～

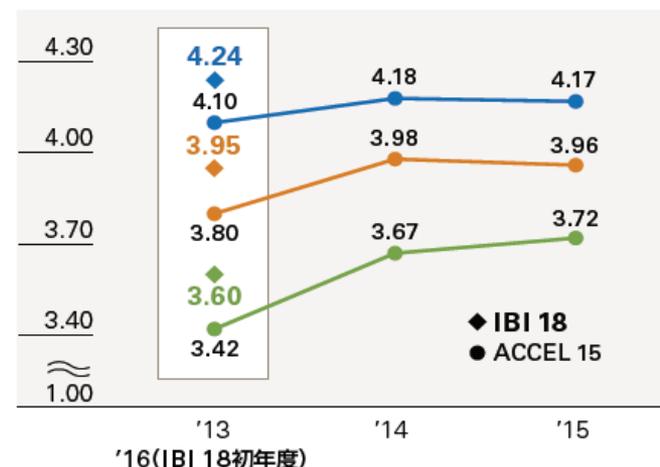


なお、従前から社員に対する意識調査を活用して人財力向上に向けたPDCAサイクルを回す取り組み

を進めてきましたが、2018年から新たなサーベ이를導入することとしました。これは、成長に直結する戦略推進度などは着実に高まってきたものの、グローバルトップの競争力を目指す中、グローバル企業などと比較し、さらなる向上を目指した課題抽出が可能な調査へと改善を図ることを企図しています。

戦略推進度(社員意識調査結果より)

(5段階5点満点評価)



設問項目

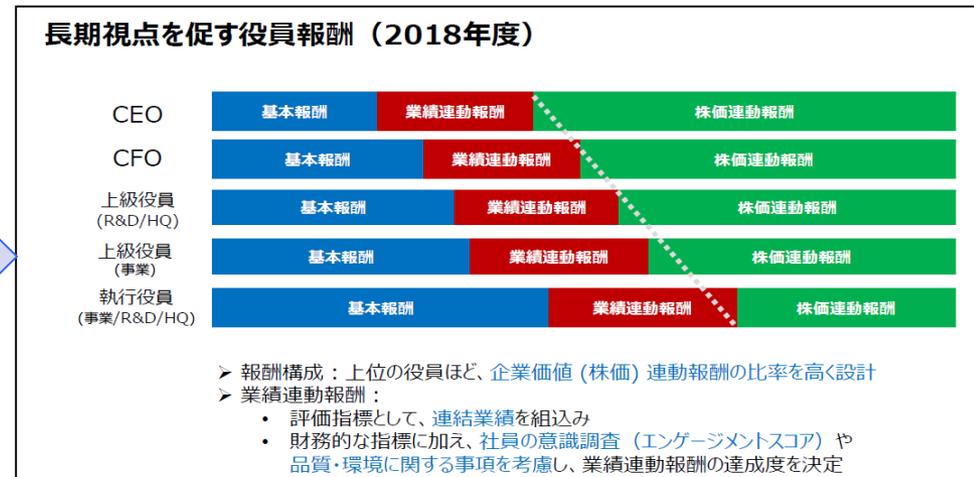
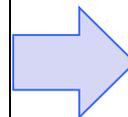
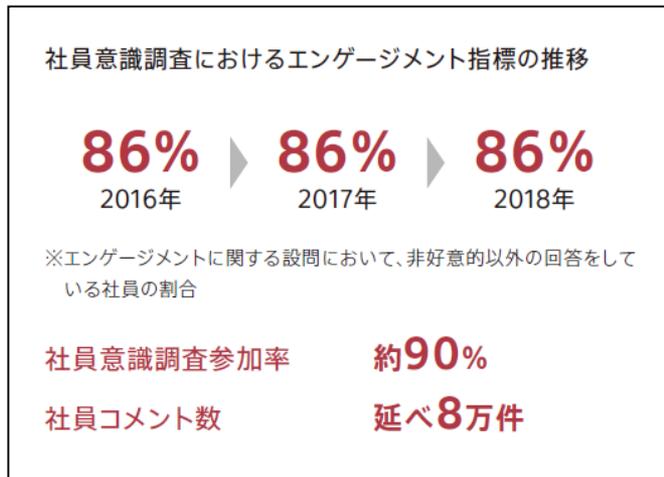
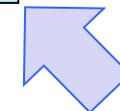
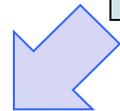
- なぜ「IBI 18/ACCEL 15」の実現を目指す必要があるのか理解している(理解度)
- 「IBI 18/ACCEL 15」の実現に向けて、やるべきことを実践している(行動)
- 職場では、「IBI 18/ACCEL 15」に向けた活動によって、良い変化が出始めている(実感)

注：2017年は社員意識調査を実施していません。

(出所) 中外製薬株式会社 アニュアルレポート2017

経営理念・戦略・人事・ガバナンスの一貫性(ソニー株式会社)

➤ 「人に近づく」を中心に経営理念を新しく設定、役員報酬にエンゲージメント指標をいれる



グローバルでの人財の活用(株式会社日立製作所)

- 人財活用に絞った投資家向け説明会を開催
- 投資家が、注目するのは、人事のグローバルプラットフォームの構築(ジョブ型への転換)

HITACHI
Inspire the Next

社会価値の創出を牽引する人財戦略
ESG説明会

2019年9月24日
株式会社 日立製作所
執行役専務
法務・リスクマネジメント・コーポレートコミュニケーション責任者 兼
CHRO 兼 人財統括本部長 兼 安全マネジメント推進本部副本部長
中畑 英信

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

社会価値・環境価値の創出
株主、投資家の皆さまへの**長期持続的な利益の創出**

**これを実現するために、
最も重要なアセットは「人財」**

日立の人財戦略

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

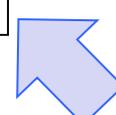
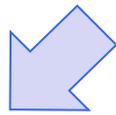
2-1. グローバル共通人財マネジメント基盤の構築

HITACHI
Inspire the Next

従来 (2011年以前)		変更後					
各社・各国ごとの個別最適による人事制度・施策				グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤を構築			
日本		日本以外		日本		日本以外	
日立製作所	A社	B社	...	C社	D社	E社	...
2011年度 グローバル共通人財マネジメント基盤構築スタート				日本共通 (年金、採用、旅費等)		A国共通	
				B国共通		F社	
				G社			
<ul style="list-style-type: none"> ● グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤 ● グローバル人財データベース (HCDB) ● 日立グローバル・グレード (HGG) ● グローバル・パフォーマンス・マネジメント (GPM) ● グローバル・リーダーシップ・ティハロップメント (GLD) 等 							

© Hitachi, Ltd. 2019. All rights reserved.

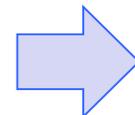
経営戦略と結びついた人材教育(上新電機株式会社)



ジョーシングループ行動規範に従い
お客さまへの取り組みを進めています。

当社のお客さまへのCSR活動は「ジョーシングループ行動規範:お客さまに対する行動」を柱に、安心・安全な製品、サービスの実現や適切な情報提供など幅広く行っています。

- **商品・サービスの選定基準**
 - ・お客さまの安全性を最優先して取り扱う商品・サービスを選定する。
 - ・お客さまの望む商品・サービスをどこよりも早く展開する。
 - ・市場価格を敏感にとらえ、価値感のある価格で提供する。
- **宣伝・広告等に関する方針**
 - ・法を遵守し、紛らわしい表現等に注意して、適正表示に努める。
 - ・お客さまに分かりやすく役に立つ宣伝・広告物、掲示物づくりに努める。
 - ・パブリシティ権や肖像権、著作権、商標権等を侵害しないように注意する。
- **まごころサービス活動の推進**
 - ・お客さまの基本的な人権を尊重する。
 - ・笑顔をもって地域No.1の「まごころサービス」に努める。
 - ・商品・店舗の清潔さに努め、快適な環境を維持する。
 - ・お客さまに分かりやすい売場・コーナー・POP類づくりに努める。
 - ・「専門店」としての商品知識および提案力アップに努める。
 - ・お客さまからの問い合わせ等には誠実に対応する。
 - ・お客さまの声を真摯に受けとめ、日常業務に反映させる。
- **安全性の確保**
 - ・お客さまの安全確保を最優先に建物・駐車場を造り、維持する。
 - ・障がい者や高齢者に配慮したバリアフリーな店舗づくりを推進する。
 - ・「お客さま重視」「製品安全の確保」を基本方針に、製品事故防止に努める。
 - ・地震、火災等が発生した場合の対応ルールを定め、全従業員に周知する。



資格取得を通じ、専門知識豊富な従業員を積極的に養成しています。

「家電製品アドバイザー」(※1)は、家電の販売・営業及び接客のプロとして、商品選択、不具合対応、廃棄等について消費者に的確な助言ができる知識・技能があると認定された人に付与される資格です。「スマートマスター」(※1)は、住まいや住宅設備の構造・性能、省エネ管理等に関する技術や商品動向を理解し、横断的な知識をもって消費者のニーズに合った「スマートハウス」の構築を支援する資格です。当社はスマートマスター育成への積極的な取り組みによって「スマートハウス」の普及に貢献したことが評価され、2018年5月、一般財団法人家電製品協会から表彰を受けました。当社は、専門知識豊富な従業員の養成によって、お客さまに、より一層の安心とご満足を提供できる「幸せ提供業」を目指してまいります。

主な奨励資格と資格保有数 2019年5月31日現在

資格名称	保有資格数
スマートマスター	1,681名
家電製品アドバイザー	5,404名
家電製品エンジニア	399名
フォトマスター(※2)	1,785名
電気工事士	284名
工事担任者	319名
衛生管理者	128名

※ジョーシングループ計。延べ人数。スマイルパートナー(※3)も含まれます。

本日の議題

1. 機関投資家にとって、何故、人事・教育戦略が重要か

2. 人事戦略への評価と投資判断プロセスへの織り込み

3. 人事戦略の開示の好事例

4. パンデミック下での望ましい開示・対応

パンデミックへの対応の開示等への考え方

- 2020/4/28、ニッセイアセットとして、コロナ下のステewardシップ活動の方針について、公表。調査対象上場企業を中心に連携。

https://www.nam.co.jp/news/ipdf/200428_press.pdf

- 株式総会対応を含め記載。この中に「パンデミック対応に伴う企業開示」への期待を入れる

「(抜粋)、、、、2008年から当社独自のESG評価を運用プロセスに組み込み、中長期の業績予想の確信度を向上させるよう努めてまいりました。今般の異常事態を受けての経営環境の見通しと企業業績等に与える影響、企業価値維持・向上に向けた対応策(リモートワークなどを活用した企業活動の継続手法、顧客動向や社会環境の変化に伴う経営戦略の変更など)は、企業の持続的成長において重要な事象になりうると考えており、投資先企業には積極的な情報開示をお願いしたいと考えています。このような開示を通じたベストプラクティスの共有化は、パンデミック状況における日本企業・社会全体のレジリエンス(回復力)を高めることにもつながると考えています。」

- パンデミック後のニューノーマルな経営環境下、多くの企業で経営戦略を変える必要。当然、人事戦略・評価も変わってくる。
- 今までの労働時間などの効率性に焦点をあてた「働き方改革」から、企業の持続性を維持するため、働き方そのものを変える「働き方改革」も想定される。
- ある電機メーカートップの言葉、
テレワークに対する認識が誤っていた。働き方を変えないと生き残れない。サプライチェーン、人事評価・制度すべて見直す！！

本日の議題

1. 機関投資家にとって、何故、人事・教育戦略が重要か

2. 人事戦略への評価と投資判断プロセスへの織り込み

3. 人事戦略の開示の好事例

4. パンデミック下での望ましい開示・対応

ご清聴、ありがとうございました！！