

# Deloitte.

デロイトトーマツ



## 企業の成長を加速させる 人的資本経営のあり方とは

～第3回・第4回CHRO Summit  
開催報告～

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社  
ヒューマンキャピタル  
2023年6月

# 企業の成長を加速させる人的資本経営のあり方とは ～第3回・第4回CHRO Summit開催報告～

## CHROプログラム～企業の枠を超えて、これからの人・組織の“あり方”を考える～

企業を取り巻く環境が劇的に変化していく中、CHROに期待される役割も大きく変化している。国際社会や投資家の要請、社会の変化を受けて、今後の日本企業の持続的な価値向上のため、これからの人・組織の“あり方”について考える場として、2021年にCHROプログラムを設立した。

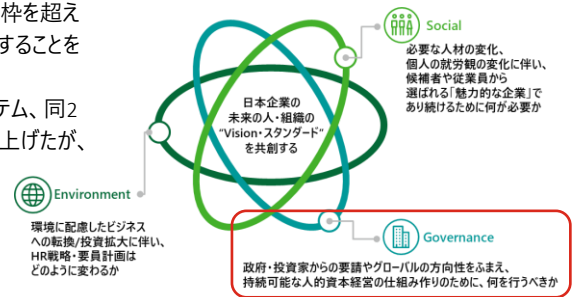
CHROプログラムでは、HRの重要アジェンダに関する討議や最新の知見の共有を目的として、CHRO及びそれに準ずる方々を対象に、多様なアクティビティを展開している。

## 第3回・第4回CHRO Summitでは、人的資本経営のあり方について共創

CHROプログラムの中核の1つをなすCHRO Summitは、日本を代表する企業のCHRO及びそれに準ずる方を対象とした少人数のコミュニティである。ワークショップを年に複数回開催し、HRの重要アジェンダに関する討議を通して、企業の枠を超えて、これからの人・組織の“あり方”を共創することを目的としている。

2022年1月の第1回では人材エコシステム、同2月の第2回ではWell-beingをテーマに取り上げたが、

第3回・第4回では、昨今急務である人的資本経営に関するテーマを取り上げた。第3回は、「サステナビリティトランスフォーメーション実現に向けてCHROが考えるべきこと」、第4回は「人的資本を起点とした価値創造ストーリー構築」について議論した。



## 第3回CHRO Summit概要

- 日時：2022年10月19日  
8:30～11:00
- 場所：帝国ホテル
- テーマ：  
サステナビリティトランスフォーメーション  
実現に向けてCHROが考えるべきこと

- アジェンダ：
  1. 開会挨拶
  2. テーマに関する問題提起
  3. パネルディスカッション
  4. グループ討議・全体討議
  5. 閉会挨拶
  6. ネットワーキング（任意）

- ご出席者（五十音順）：
  - ・花王(株) 間宮様
  - ・(株)JTБ 渡辺様
  - ・大和ハウス工業(株) 石崎様
  - ・(株)電通グループ 柴田様
  - ・野村ホールディングス(株) 尾崎様
  - ・(株)日立製作所 古田様
  - ・(株)三井住友銀行 小林様
  - ・三菱マテリアル(株) 野川様
  - ・(株)リクルート 柏村様
  - ・(株)良品計画 辻様

# SX（社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化に必要な変革）には人的資本経営への転換が不可欠

## サステナビリティトランスフォーメーションに伴い人的資本経営が急務に

パリ協定や2017年のTCFD提言以降、気候変動問題を中心としてサステナビリティへの関心が高まり続けている。これからは、財務的成果のみならず、持続的な社会に向けて存在価値のある企業に投資すべきとの価値観に移りつつある。従って、企業は、サステナビリティトランスフォーメーション(SX)すなわち、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくために必要な経営や事業の変革を行うことが急務である。

## 人材は“資源”から“資本”へ

その中でも、企業価値に大きな影響を与えるのが「人材投資」である。従来は、人材を使用・消費する“資源”として管理してきたが、これからは、人材を“資本”としてとらえ、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる「人的資本経営」が求められる。

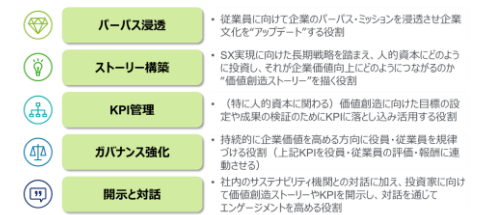
これは人事だけで実現しうるものではなく、経営・事業・人事が一体となり、戦略・実行・評価を行わねばならない。

## これからのCHROに求められる新たな役割

そのため、CHROには、従来の役割に加えて、次のような新たな役割が期待される。

- パーパス浸透
- ストーリー構築
- KPI管理
- ガバナンス強化
- 開示と対話

### SX実現に向けたCHROの新たな役割



特に人的資本に関わるストーリー構築・KPI管理は、CHROが経営陣をリードすることが期待される

それに伴い、人事部門も、人的資本価値を高める組織デザインを行ったり、デジタル・テクノロジー領域の統合推進を行ったり等新たな役割が生じる。即ち、人事オペレーションから切り離された、攻めの人事としての戦略実行の推進者となる必要がある。



# SXを通じた「稼ぎ方」の変革に伴い、 人的資本をどのように活用し、それを実現していくのか、 自社の課題に即した指標でストーリーを語る

政府・投資家・アドバイザー、三者の視点から、SX実現に向けたCHROとして取り組むべきポイントを紐解く

パネルディスカッションでは、経済産業省 経済産業政策局 産業資金課・企業会計室室長の長宗 豊和氏、インバスコ・アセット・マネジメント(株)運用本部日本株式運用部ヘッド・オブ・ESGの古布 薫氏、有限責任監査法人トーマツ 包括代表代行 兼デロイト・トーマツグループリスクアドバイザー・ビジネスリーダーの岩村 篤氏をパネリストに迎え、三者の異なる視点から議論を交わした。

## 長宗氏：SXを通じた「稼ぎ方」の変革が、企業価値向上・レジリエンス向上の鍵

気候変動、経済安全保障等、企業を取り巻く環境が変わる中で、企業価値、レジリエンスを高めることが日本企業に求められている。これらを高めるにあたってのポイントは、サステナビリティを内部化し収益化すること、すなわち、SXを通じた「稼ぎ方」の変革である。それを全社的な取り組みとする中で、いかにサステナビリティを中核に置き、経営を変えるかが課題となる。

## 古布氏：長期的目線に立ち、自社の課題に応じた人的資本指標の策定と開示が必要

SX実現に向けて各社が抱える課題は異なり、ゆえに企業価値向上に資する人的資本指標も異なる。各社でどの人的資本指標が企業価値向上に繋がるかを考え、開示するべきである。

特に、SXの観点から重視して対話を行っているテーマとして、ジョブ型雇用の導入と従業員報

酬制度が挙げられる。長期的な目線合わせの観点から、ジョブ型雇用に関してはEXITプランニングや労働市場の流動性との関係性について、従業員報酬制度に関しては従業員への株式報酬についての考え方について、よく対話する。

## 岩村氏：KPIはストーリーと連携して考える

クライアントからは、一度指標を開示したら基本的にやめられない、やめるには相応の理由があることから、開示内容をどう判断すべきか悩ましいという声をよく聞く。そこで、KPIの設定やその開示については中長期かつバックキャストで考えることが重要である一方、それらだけを追い続けるのではなく、その裏にあるストーリーを連携して考え、説明する必要があると助言している。

## 古布氏：仮に現状良くない数値であっても、原因を特定し、変化率で語る

男女間賃金格差、男女管理職比率、男性

育休等の基本的な開示事項等について、仮に現状が良くなくとも、その原因を分析し、変化率を示してもらうのが重要である。

## CHROには、人的資本投資及び人材戦略の策定だけでなく、経営層や現場の意識改革や投資家とのコミュニケーションも期待

SX実現に向け、CHROには次の役割を期待する。

- **SXに対する経営陣や現場の意識改革**
  - まずは、経営陣のSXに対する意識を改革
  - 次に、経営と現場の意識ギャップを埋める
- **SX実践のために重要な人的資本投資及び人材戦略の策定・実行**
  - SXを実施していくのは「人」であるため、特に、人的資本の最適配分が重要
  - サクセッションは、業績にかかわらず、トップだけでなく次世代も含めて計画的に実施
- **投資家等への情報開示・対話促進**
  - 長期的なビジョンを共有

# 自社の目指す未来に向けて人がどのような価値を創造するか、戦略を語り、人を巻き込み、変革を推進する

## CHROが考える、CHROにいつそう求められること

グループ討議・全体討議では、参加者が3つのグループに分かれ、SXに対するCHROの関わり方、人的資本開示に向けて今後どのように取り組んでいくべきかについて、各社の現状の課題と取り組み状況を交えて議論し、その結果を全体で共有した。

## SX実現に向けて、従来の固定概念を覆す取り組みはCHRO主導で経営層・従業員・投資家に発信するとともに、仕組みとしても構築する

各社とも全社単位でSXを推進している一方で、次のような課題が挙がってきた。

- ① 経営層の、SXに対する意識の統一
- ② 従業員の、SXの自分事化
- ③ 投資家との対話への慣れ

これらの課題に対し、次のような好事例が共有され、各社でも取り組んでいこうという結論を得た。

- ① 人は経費ではなく投資対象であると意識転換を図るべく、事業部トップのKPIに人的資本関連項目を入れる、役員報酬の業績賞与連動部分に人的資本関連項目を入れる等
- ② SX施策の背景にある取組みの目的や目指す姿を伝える、OKRの項目にESGへの取り組みを入れて評価と連動させる等
- ③ CHROとして投資家と対話する機会に積極的に参加し、自社の取り組みを知ってもらえるよう自ら質疑応答に対応する等

さらに、SXに関する人的資本の開示に向けては、CHROとして次の点を強化していくことを確認した。

- **自社の目指す姿や課題に沿う指標の設定**
  - データに引っ張られず、まずは目指す姿をゴールに据え、自社の課題をふまえ、中長期的な成長戦略に繋がる指標を選択する
- **現状、数値が芳しくない指標も開示**
  - 過去の経緯・理由、今後の改善策を明示
  - フィードバックをもとに、企業価値向上に向けた施策のブラッシュアップを行う
- **従業員にも指標を開示**
  - SXを実現するのは自社の人であることから、まずは従業員に理解してもらい、当事者意識を醸成する
- **投資家との対話へのCHROの参画**
  - 指標と人事施策との結びつきを説明する

## 第4回CHRO Summit概要

- 日時：2023年2月28日  
8:30～11:00
- 場所：ザ・ペニンシュラ東京、  
ZOOMのハイブリッド開催
- テーマ：  
人的資本を起点とした価値創造  
ストーリー構築

- アジェンダ：
  1. 開会挨拶
  2. テーマに関する問題提起
  3. 基調講演
  4. パネルディスカッション
  5. 参加者ディスカッション
  6. 閉会挨拶
  7. ネットワーキング（任意）

- ご出席者（五十音順）：
  - ・花王(株) 間宮様
  - ・サントリーホールディングス(株) 宮脇様
  - ・(株)JTB 渡辺様
  - ・大和ハウス工業(株) 石崎様
  - ・中外製薬(株) 矢野様
  - ・テルモ(株) 西川様
  - ・(株)電通グループ 柴田様
  - ・(株)日立製作所 古田様
  - ・(株)三井住友銀行 小林様
  - ・三菱マテリアル(株) 野川様
  - ・(株)良品計画 辻様

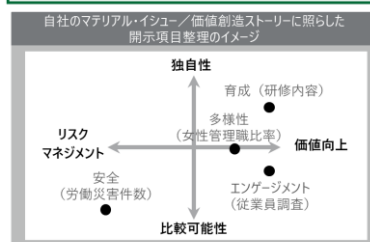
# 企業価値向上のための人的資本投資や人材戦略を、一連の価値創造ストーリーに統合して説明する

## なぜ価値創造ストーリーに着目するのか

第4回では、第3回で取り上げたCHROの新たな役割の中でも特に取り組み方が難しいと評される、価値創造ストーリー構築について取り上げた。

価値創造ストーリーと深く関係するのは、22年8月に公表された「人的資本可視化指針」である。ここでは、企業価値を向上させるための人的資本への投資やマネジメント戦略等、自社の重要課題と整合性の取れた、統合的な価値創造ストーリーの構築が求められる。

自社の重要課題と価値創造ストーリーとの整合を踏まえながら企業価値向上/リスクマネジメントの観点を整理し、比較可能性/独自性のバランスをとった項目を主体的に選択する



ただ、人的資本開示について先進的に取り組まれている企業であっても、価値創造ストーリー構築にあたり、次のような課題を抱えていることが多い。

- 経営戦略/人事課題の明確化
  - 事業ポートフォリオが多岐にわたる企業に

おいては、その粒度が粗く、経営戦略と人材マネジメントを整合しきれていない傾向が見られる

- 人事施策と各KPIの関係性の整理
  - どのような施策ないしインプットによって、どのようにアウトプット・アウトカムが改善するのかについて整理しきれていない
- 空間軸／時間軸の整理
  - 国内や単体の話にとどまっており、グループ全体が手つかずである。また、いつまでに何を達成するのが整理できていない

## 価値創造ストーリー構築のポイント

そこで、価値創造ストーリーの作り方に正解は無いが、押さえておくべきポイントを紹介する。

- 独自性・比較可能性・合理性あるKPI
  - 独自性・比較可能性に加え、実現可能性も重要
- 目指す姿の確認から、①課題抽出・方向性策定、②インプット・アクション、③アウトプット、アウトカムへ繋げていく流れの整理
  - ①ありたい姿と現状とのGAPが明確か
  - ②施策と、課題やKPI、目指す最終成果との因果関係は明確か
  - ③経年変化/他社比較により、課題克服・達成状況を示しているか

# 経営戦略において人財が生み出す価値創造ストーリーを、あらゆるステークホルダーに対して語り続ける

## 日立製作所 中畑氏に聞く、人的資本経営実現への道のりと極意

基調講演では、株式会社日立製作所 執行役専務 CHRO 兼 コーポレートコミュニケーション責任者である、中畑 英信氏にご講演いただいた。日立製作所は人的資本経営に先進的に取り組まれている日本を代表する企業であり、その責任者である中畑氏は、日本の人事部「HRアワード2022」において企業人事部門最優秀個人賞に輝かれるなど、素晴らしい取り組みをなさっていることから、背景や想いもあわせて、ご講演いただいた。

## 経営戦略に連動した人財戦略の転換

外部環境の変化と経営危機をふまえ、経営戦略として、事業モデルを社会イノベーション事業への転換とグローバルでの事業成長へと舵を切った。そのためには、世界各国の課題を探してソリューションを開発することが求められるようになり、多様な人財のプロアクティブな活躍が従来以上に求められるようになった。

## 人財施策は戦略と紐づけて語る

そのために、2011年から人財マネジメント改革に着手、時間をかけて各種施策を推進してきた。

## 【主な人事施策（例）】

- Diversity, Equity & Inclusion
  - DEIは戦略そのものであり、事業成長のエンジンと位置づけ、社長をトップとし推進
  - Equityな機会提供は外国人材活用の鍵
- ジョブ型人財マネジメントへの転換（日本）
  - 仕事を明確化し、手挙げ制で成長分野に異動する等キャリア自立を推進

これらの取り組みを中計と紐づけてKPIへと落とし込み、一連の流れとして定量的に説明する形で、価値創造ストーリーが構築されている。

## 圧倒的なコミュニケーション量で変革を推進

容易ではない変革を推進するにあたり、意識的に取り組んだのは、コミュニケーション機会の創出である。経営幹部と従業員は、年間数百回にも及ぶ機会において中期経営計画に関してコミュニケーションを図ってきた。中畑氏自身も、年間数十回にわたり、人財部門とのコミュニケーションを図っており、また密に他の経営幹部と対話している。さらには、世界中の投資家等との社外コミュニケーションにおいても、可能な限り中畑氏自身が参加し、直接対話している。その結果、人財戦略の意義が社内外において一貫性をもって理解され、変革が着実に進展している。

# 自社の企業価値向上という目的に立ち返り、 経営・従業員・投資家の相互理解の手段として、 人的資本開示に向き合う

## 政府・投資家・アドバイザー、三者の視点から、人的資本を起点とした価値創造ストーリー構築のポイントを紐解く

パネルディスカッションでは、金融庁 企画市場局 企業開示課国際会計調整室長の園田 周氏、インバスコ・アセット・マネジメント(株)運用本部日本株式運用部ヘッド・オブ・ESGの古布 薫氏、有限責任監査法人トーマツリスクアドバイザー事業本部ESG・統合報告アドバイザーパートナーの達脇 恵子氏をパネリストに迎え、三者の異なる視点から議論を交わした。

**園田氏：企業価値向上に人的資本開示は有用**  
人材投資は従来は費用とみなされていたが、今後は資産とみなされるようになるのではないかと。ビジネス環境の変化に伴い従来と全く異なるスキルが求められるとともに、少子高齢化で労働力が減少する中で資本装備率を向上し経済成長を促すことも必要。これらの観点から人的資本は投資家からの関心も高く、政府として、人的資本開示の義務化の規則改正を行った。

### 古布氏：資本市場とのコミュニケーションを通じて、 経営戦略の相互理解を深めることが重要

開示すれば企業価値が上がるのではなく、開示することでデジタルリテリが高まる。数字の多寡だけでなく、背景にどのような経営戦略があるのが重要。人的資本開示は非常にハードワークだと思うが、資本市場とのコミュニケーションによって相互理解を深めるプロセスが必要となる。そのためにも、経営戦略と合致した制度・KPIがあり、それを遂行するCHROがいることが重要。

**達脇氏：なぜこれをこのタイミングまでにやるのか、  
戦略からデータ収集までつなげて考えることが重要**  
開示のための開示という発想は避けるべき。価値創造モデルのアウトカムやインプットをモザイク的に当てはめてもストーリーにならない。経営戦略・人材戦略、価値創造を測るデータ収集まで、一連の繋がりをもって考えることが重要。

### 園田氏：キーワードは独自性と比較可能性

金融庁では、投資家と企業が対話し、開示のベストプラクティスを毎年公表しているが、最新版（2023年1月公表）では人的資本開示を取り上げた。ここでのキーワードは独自性と比較可能性のバランスであり、各社苦心して進めている。

### 古布氏：独自性は各社の課題感が資本市場と 一致しているかどうかのポイント

独自性については、各企業の置かれている課題・状況認識が資本市場と一致しているか、それに対する回答が発信されているかが重要。日本の独自性を単に強調するのではなく、グローバルにお

ける議論を契機として課題を解決する観点から説明するのが望ましい。また、比較可能性の観点から、デジタルなデータでの開示も意識してほしい。

### 達脇氏：自社の企業価値向上のためには定量化 した方が管理しやすいと、発想を転換

定量化・KPI化しづらい内容をどう取り扱うかというご相談もあるが、自社の企業価値向上に資する活動をモニタリングするKPIを最優先するとよい。ISSBも、自社にとって重要性が低い指標は開示しなくてもよいとしている。

### CHROは活発なコミュニケーションの推進役へ

- CHROへの期待として、次が挙げられる。
- 日常的に社長や他の役員とコミュニケーションを取り、CHROが司令塔としてリードして、自社の人材の価値創造ストーリーについて活発な議論をしてほしい
  - 外部サービスによりネガティブな情報も公開される中、いっそう自社から定量・定性両面で発信することの重要性が増している。CHROが主導して開示・資本市場と対話することが重要

## パーパスを核とした価値創造ストーリーの構築 歴史的経緯から未来志向へと、WHYを説明する

### パーパスを核に、価値創造ストーリーを描く

参加者ディスカッションでは、まずは、大和ハウス工業(株)CHRO石崎氏より、現在構築中の人的資本を起点とした価値創造ストーリー（2023年2月時点版）をご紹介いただいた。

### 変わらないことと変えていくことを何度も議論

創業100周年に向けた将来の夢プロジェクトとしてパーパスを発表。パーパスは、創業者精神を色濃く継承しながらも、未来志向で強み・らしさをアップデートし、全社員の旗印・羅針盤として位置付けている。従って、パーパス作成にあたっては、従業員だけでなくお客様・取引先・学生・投資家等にもアンケートを行い、多数のワークショップで議論を重ねた。

### パーパスの浸透と並行して人的資本経営を考える

事業規模が広がる中、パーパスを核に、パーパス実現に必要な組織・人材と事業戦略の両面から、人材マネジメント方針を定め、価値創造ストーリーを作っている点が独自性と言える。多様な人を変革に巻き込んでいくにあたって、パーパスを起点とすることで対話する風土づくりが行いやすい。

さらに、日々変わる経営戦略に応じて風土・制度も柔軟に見直していける、継続的な螺旋階段のようなプロセスを構築しようと取り組んでいる。

### 価値創造ストーリーとしての完成度の高さを 次なるステップにどう繋げるか

大和ハウス工業(株)様からの事例紹介を受けて、

全体で意見交換を行った。

### 螺旋階段的に続くプロセスの継続に価値あり

今は、社員の共感がコアになり、良い流れができていると感じられる。社員が自然に螺旋階段を上っていけるよう、いかにこのモメンタムを維持するか、どう経営戦略に昇華させていくかが重要になる。

### 歴史的経緯を説明した上で未来志向の話へ

創業者精神や事業特性等歴史的経緯をストーリーとして、現時点の開示指標についてWHYを説明することで、社内外の多様なステークホルダーの共感を得ることができるであろう。さらに、定量データが裏付けとなり、いっそう説得力が増すであろう。

◆ お問い合わせ：デロイトトーマツ コンサルティング合同会社 Human Capital

[ヒューマンキャピタルトップ](#) | [デロイトトーマツグループ](#) | [Deloitte](#) <https://www2.deloitte.com/jp/human-capital.html>



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッド および デロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級の プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク組織を構成するメンバーファーム および それらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファーム および 関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは 拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに 関係法人は、自らの作為 および 不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または 関係法人の作為 および 不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー および それらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、DTTL、そのグローバル ネットワーク組織を構成するメンバーファーム および それらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性と完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



**IS 669126 / ISO 27001**



**BCMS 764479 / ISO 22301**