kyndryl

2026年度
コーポレート・シチズンシップ・レポート

未来への貢献



ステークホルダーの皆様へ

独立企業としての初日から、キンドリルは明確なパーパスに導かれてきました。それは、社会成長の生命線となる重要なシステムを進化させることです。コーポレート・シチズンシップは、そのパーパスにとって不可欠な要素となっています。それは、私たちの事業運営、従業員や地域社会への貢献、そしてますます複雑化する技術環境にお客様が対応するための支援のあり方を形作っています。

私たちのお客様、そして私たちがサービスを提供するコミュニティは、大きな技術変革の時代を迎えています。組織がミッションクリティカルなIT環境をモダナイズし、AIを導入し、変化するセキュリティ、規制、サステナビリティに関する期待に対応する中、確信を持って前進できるよう支援する信頼できるパートナーが必要とされています。この変革に対応するには、コミュニティのレジリエンスを強化し、サステナビリティに関するコミットメントを推進し、責任と信頼に基づいてイノベーションが進められるようにするとともに、人々が活躍するために必要なスキルを身につけられるようにすることが求められます。コーポレート・シチズンシップ戦略の3つの領域である「環境」、「人々」、「信頼」にわたる目標を達成することで、お客様とステークホルダーに長期的な価値を引き続き創出していきます。

環境

環境負荷を低減することは、私たちの運用のレジリエンスを強化し、お客様が効率性を高め、進化するサステナビリティ要件に対応し、ビジネス目標を達成できるよう、より的確に支援することを可能にします。私たちは、運用をより効率的でレジリエントなものへと変革しながら、Science Based Targets initiative（SBTi）によって認定されたネットゼロ目標に向けた前進を続けています。また、私たちはEcoVadisのゴールド評価を維持し、デジタルサステナビリティサービスにおけるリーダーとして再び認められました。これは、環境スチュワードシップとイノベーションにおける私たちのリーダーシップを反映しています。

人材

テクノロジーが進化し続ける中、私たちの従業員のスキルと能力も進化していく必要があります。今年度は、新たなAIラーニングハブを通じてAIに関する学習機会を拡充するとともに、世界中の従業員の技術面および専門能力の育成への投資を継続しました。今年度、従業員は350万時間を学習に費やし、AIを含む急速に進化するテクノロジーについてお客様を支援するために必要な専門知識の習得に取り組みました。同様に重要なこととして、従業員エンゲージメントは引き続き向上し、業界平均を上回りました。これは、共に築き続けている「キンドリルウェイ」の企業カルチャーを反映したものです。従業員への取り組みにとどまらず、キンドリル財団はAIおよびサイバーセキュリティ教育を受ける機会の拡大を続け、46,000人を超える学習者を支援するとともに、13カ国の非営利団体に助成金を提供しました。

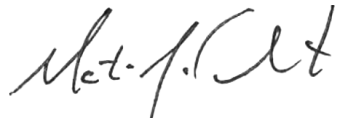
信頼

信頼は、引き続き私たちのビジネスの基盤です。お客様は日々、ミッションクリティカルなシステムの運用とモダナイズをキンドリルに委ねています。AIが企業の事業運営にさらに深く組み込まれる中、私たちは、お客様へのサービス提供と新たなリスクへの対応を支えるガバナンスプロセス、サイバーセキュリティ機能、責任あるAIの実践を引き続き強化しています。5年連続で行動規範トレーニングの受講率100%を達成し、誠実性と説明責任を重視する私たちの継続的な姿勢を示しました。

私たちの進展には、世界中の従業員の献身と、お客様、テクノロジーパートナー、コミュニティとのパートナーシップの強さが反映されています。 TIME、USA Today、The Economistをはじめとする社外から、こうした取り組みが継続して評価を受けていることを心強く思っています。

今後を見据えると、技術変化のスピードはさらに加速していくことが分かっています。私たちは、これまでの進展を誇りに思うとともに、それを可能にしている従業員、お客様、パートナーの皆様の総力に感謝しています。私たちは共に、社会成長の生命線となる重要なシステムを進化させながら、よりレジリエントで持続可能かつインクルーシブな未来を築き続けていきます。

敬具



マーティン・シュローター
会長兼最高経営責任者(CEO)

> 私たちの進展は、世界中のキンドリル従業員の献身的な取り組みと、お客様、テクノロジーパートナー、コミュニティとの強固なパートナーシップを反映しています。



目次

ビジネスへの貢献

キンドリルの概要

キンドリルの戦略

キンドリルの環境、人々、信頼

環境への貢献

サステナブルな未来に向けた加速

気候リスクの管理

システムパフォーマンスの管理

選ばれるプロバイダーとしての評判の向上

責任あるサプライチェーン

従業員とコミュニティへの貢献

従業員のエンパワメント

人材の採用

人材の定着

帰属意識とウェルビーイング

健康と安全

グローバルコミュニティに対する責任

人権

信頼への貢献

ビジネスにインテグリティを組み込む

アカウンタビリティ体制

サイバーセキュリティ、プライバシー、データガバナンス

AIに対するキンドリルのアプローチ

企業行動と倫理

政策提言と公共政策への取り組み

データと開示

環境と従業員に関するデータブック

TCFDレポート

SASBコンテンツインデックス

GRIコンテンツインデックス

国連SDGsマッピング

CDP対応



1 ビジネスへの貢献

本セクションの内容

キンドリルの概要

キンドリルの戦略

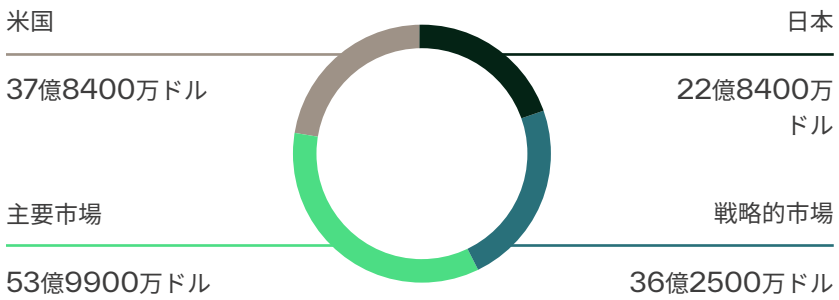
キンドリルの環境、人々、信頼

キンドリルの概要

約72,000人の従業員

キンドリルは、ミッションクリティカルなエンタープライズ・テクノロジー・サービスのリーディングプロバイダーで、60カ国以上で数千にのぼる企業のお客様に、アドバイザリー、インプリメンテーション、マネージドサービスを提供しています。世界最大のITインフラストラクチャーサービスプロバイダーとして、世界中で日々利用されている複雑な情報システムの設計、構築、管理、モダナイズを行っています。

2026年度のセグメント別収売上高



キンドリルの4つの報告セグメントは以下で構成されています。

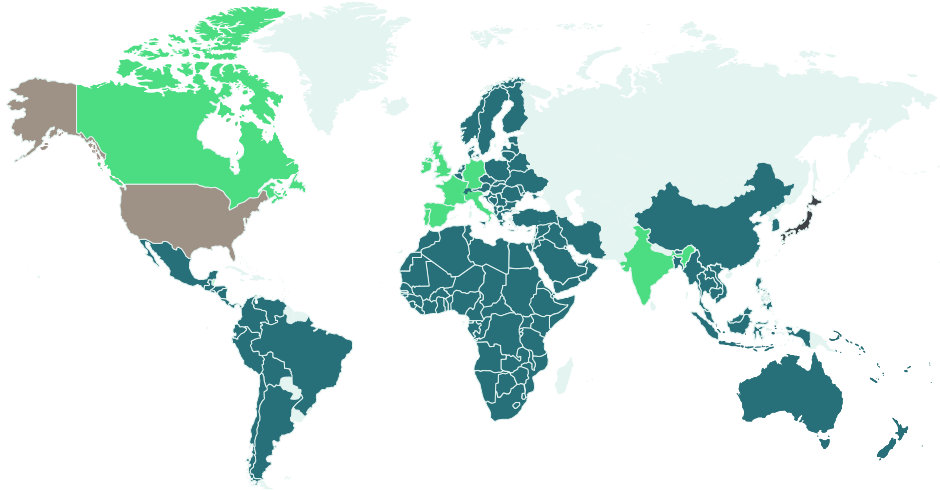
米国
この報告セグメントは、キンドリルの米国における事業で構成されています。

主要市場
この報告セグメントは、カナダ、フランス、ドイツ、インド、イタリア、スペイン／ポルトガルおよび英国／アイルランドにおけるキンドリルの事業を集約したものです。

日本
この報告セグメントは、キンドリルの日本における事業で構成されています。

戦略市場
この報告セグメントは、キンドリルが事業を展開している上記以外の国・地域における事業で構成されています。これにはラテンアメリカ、ベネルクス、ASEAN、オーストラリア/ニュージーランドなどの地域が含まれます。

60カ国を超える数千の顧客



2026年度の事業ハイライト

ITサービス業界におけるリーダーシップの地位をさらに強化

151億ドル
2026年度の売上高

強固な財務基盤と規律ある資本配分

26億ドル
キャッシュ

48億ドル
利用可能な流動性資産[2]

出典：2026年度年次報告書

[1]2026年3月31日（2026年度末）時点の従業員数

[2]26億ドルのキャッシュおよび22億ドルの未使用のシニア無担保信用枠構成

キンドリルの戦略

キンドリルでは、お客様やテクノロジーパートナーとの信頼関係を構築し、さらに深めることを戦略の中核としています。私たちは、大規模な事業運営を通じて培った知的財産の創出・活用における実績、業界横断でミッションクリティカルな環境を支える専門性、主要なテクノロジープロバイダーから成る幅広いエコシステムとの連携を強みに、お客様のニーズに最適なケイパビリティを提供できる点で差別化されています。

この戦略を実行するため、キンドリルのオペレーティングモデルは、お客様の成功を中心に据えた、フラットで俊敏かつ顧客志向のサービス企業へと進化を続けています。また「3つのA」の取り組みを通じて、事業成長のための強固な基盤を構築してきました。

3つの「A」の取り組みの実行

アライアンス

キンドリルのアライアンスの取り組みは、幅広いパートナーエコシステムとその提供能力を活用し、契約総額、認証資格数、売上の拡大に貢献しています。

アドバンストデリバリー

キンドリルのアドバンスト・デリバリーの取り組みは、人材のスキル向上、自動化、そしてエージェンティックAIの活用を通じてサービス提供の変革を推進しています。

アカウント

キンドリルのアカウントイニシアチブでは、利益率の低い事業領域の改善に取り組んでいます。

キンドリルのテクノロジーサービス

キンドリルは、エージェンティックAI、ITモダナイゼーション、パブリックおよびプライベートクラウド、サイバーセキュリティに至る幅広い領域において、アドバイザリー、インプリメンテーション、マネージドサービスを提供しています。これにより、お客様の大規模なモダナイゼーションを推進し、レジリエンスを強化するとともに、より大きなビジネス価値を創出できるよう支援しています。キンドリルのサービスは、数多くの専門分野によって、専門性の高さ、サービス品質、そして多様なお客様のIT環境から得られるデータに基づく知的財産によって差別化されています。

- クラウド
- セキュリティとレジリエンス
- ネットワーク&エッジ
- アプリケーション、データ&AI
- デジタルワークプレイス
- コアエンタープライズ

新たなイノベーションと高度な技術力でお客様の変革を支援

kyndryl consult

デザイン主導のアドバイザリーおよびインプリメンテーションサービス

お客様が直面する複雑なビジネスやテクノロジー上の課題解決に向けて、実績に裏打ちされた専門知識や知見を提供しています

kyndryl bridge

AIを活用したオープン統合型デジタルプラットフォーム

複雑化するお客様のIT環境に関するリアルタイムのインサイトを提供し、ミッションクリティカルな運用をこれまでにないレベルで柔軟に管理・最適化できる環境を実現しています

キンドリルの事業および2026年度の財務実績について詳しくは、2026年度年次報告書をご覧ください。



キンドリルにおける環境、人々、信頼

キンドリルのコーポレート・シチズンシップ戦略は、事業戦略上の優先事項と連動しており、業務パフォーマンスの向上、リスク管理の強化、持続可能な成長の実現を目的として策定されています。創業以来4回目の会計年度となる今年度も、環境への責任のある取り組み、従業員の帰属意識の醸成、健全なガバナンスの推進を通じて、社会成長を後押しし、長期的な事業価値の創出に引き続き取り組みました。

本レポートでは、サステナビリティおよび責任ある事業活動に関連する広範な影響、リスク、機会を、環境、人材、信頼という3つの柱に沿って説明しています。これらの柱が一体となって、キンドリルのコーポレートシチズンシップ戦略を構成しています。

環境

キンドリルは、業務効率の向上、サプライチェーンのレジリエンス強化、リスクの低減につながる、持続可能な事業活動の推進に取り組んでいます。サステナビリティを業務やサービス提供に組み込むことで、事業のレジリエンスの強化、コスト管理の最適化、規制への対応力強化に努めています。また、お客様が自らの環境目標を達成できるよう支援する革新的なサステナビリティソリューションを開発・提供しています。これによりお客様との関係強化や、新たな成長機会の創出につなげています。



人材

キンドリルは、競争の激しい市場において、スキルの高い人材を惹きつけ、育成し、定着化する能力の強化に注力しています。スキル開発、従業員エンゲージメント、ウェルビーイング、そしてインクルーシブな職場環境への投資を通じて、私たちは生産性、イノベーション、コラボレーションの促進を目指しています。また、健康と安全、人権の尊重、地域社会への貢献に対する私たちのコミットメントは、組織の安定性を支えるとともに、選ばれる企業としての評価向上にもつながっています。

信頼

信頼は、ミッションクリティカルなサービスを通じて価値を提供するうえでの基盤です。キンドリルは、ガバナンスの強化、倫理的な事業運営、コンプライアンスプログラムを通じて、リスクを低減し、企業としての評判を守るとともに、お客様、株主、その他のステークホルダーとの関係強化に取り組んでいます。

> キンドリルにおいて、コーポレート・シチズンシップは、信頼を築き、人材とお客様を支え、長期的な価値創出を支える中核基盤と位置付けられています。責任ある事業活動とガバナンスを企業運営に組み込むことで、私たちは、世界中で信頼されるパートナーとしてのレジリエンスを強化しています。

フェイス・テイラー
グローバルシチズンシップおよびサステナビリティ担当シニア・バイスプレジデント
環境、人々、信頼に関するグローバルプログラムのリーダー

2026年度のコーポレートシチズンシップの実績[3]

	ハイライト	
環境	• 2023年度を基準年として、スコープ1および2（マーケット基準）の温室効果ガス排出量を2023年度比で46%、対象となる[4]スコープ3排出量を29%削減し、Science Based Targets initiative (SBTi)の認定を受けた2030年の中期目標および2040年のネットゼロ目標の達成に向けて前進しました • IT電子廃棄物の埋立処分回避率99.91%を達成するとともに、水ストレスの高い地域における水使用量を2023年度の基準年比で22%削減し、2030年の環境目標の達成に貢献しました • EcoVadisのサステナビリティ評価における「ゴールド」評価　　およびCDP気候変動スコア「B」を維持しました。これは、私たちのサステナビリティ管理、ガバナンス、報告の実践に対する継続的な外部評価を反映しています	• 脱炭素化、データ、AIにわたるサステナビリティサービスを拡大し、ISGから、ITソリューションおよびサービス分野のデジタルサステナビリティリーダーとして2年連続で評価されました • 主要サプライヤーに対して、SBTiに基づく温室効果ガス削減目標の設定と排出量の開示を促すことで、サプライチェーンの脱炭素化を推進し、バリューチェーン全体の排出量とサプライヤーの気候変動対策状況の可視性を向上させました
人材	• 2026年度年次従業員エンゲージメントサーベイでは、エンゲージメントが向上し、業界平均を上回るとともに、グローバル上位10%のベンチマークに近づきました[5] • AIラーニングハブの開設と、新たなAI活用プログラムを通じて、AIに関する学習と能力開発機会を拡充し、将来に求められるスキルの習得を支援しました • スキルベースの人材戦略を推進し、従業員の85%が「優れた」キャリアプロファイルを達成しました。これにより、保持しているスキルとキャリア機会との適切なマッチングを実現しています	• ISO 45001規格に準拠した労働安全衛生マネジメントシステムの全社的な認証を維持しました • キンドリル財団を通じて4万6,000人を超える学習者のトレーニングを支援し、13カ国の14の非営利団体に対する3年目の助成金を発表しました。AIおよびサイバーセキュリティ教育を受ける機会を継続的に支援しています
信頼	• キンドリル行動規範トレーニングについて、対象従業員の受講率100%を5年連続で達成しました • システム、データ、お客様からの信頼を守るため、エンタープライズリスク管理に統合された、リスクベースかつ標準準拠のプログラムを通じて、サイバーセキュリティのレジリエンス強化を継続しています	• 新たなテクノロジーの進展を見据えながら、AIガバナンスフレームワークの高度化を継続し、リスクの予防的な低減と、お客様からの長期的な信頼の構築に取り組みました • 倫理的かつ責任ある事業運営に関する各種基準やベストプラクティスとの整合性を図るため、ガバナンス体制と関連プロセスのさらなる強化を進めました

[3] 一部のハイライトは2026年度以降に及ぶ可能性があります。

[4] カテゴリ1（購入した商品・サービス）、カテゴリ2（資本財）、およびカテゴリ3（燃料・エネルギー関連活動）が含まれます。これらは、キンドリルのSBTi認定2030年の中期目標の対象範囲を構成しています。

[5] 2026年度の従業員エンゲージメントスコアは80でした。業界平均およびグローバル上位10%のベンチマークは、Microsoft Viva Glintの1,300社超のグローバル顧客データベースに基づいています。詳細については、年次エンゲージメントサーベイのセクションをご覧ください。

優先事項の特定

2024年、キンドリルは独立した第三者機関によるダブルマテリアリティ評価を実施し[6]。事業およびステークホルダーにとっての重要性に基づいてサステナビリティに関する課題を特定し、優先順位付けを行いました。評価プロセスでは、財務的および非財務的な影響の双方を考慮しました。

この評価により、キンドリルにとって重要な5つの課題が特定されました。

- 企業行動と倫理
- カルチャーと従業員体験
- サイバーセキュリティ、プライバシー、データガバナンス
- 温室効果ガス排出量と気候変動
- 責任あるサプライチェーン

ステークホルダーエンゲージメント

キンドリルは、従業員、お客様、投資家、パートナー、サプライヤー、教育関係者、地域社会、政府関係者など主要なステークホルダーとの対話を継続的に実施しています。このようなエンゲージメントを通じて、事業戦略や情報開示の充実を図るとともに、リスク管理の強化、規制対応力の向上、企業価値の向上につなげています。また、長期的な価値創出を支える重要な取り組みと位置付けています。

主要なステークホルダーグループ	エンゲージメントの焦点	創出する事業価値
アカデミア（教育機関）	私たちは教育機関と連携し、事業やサステナビリティの優先事項に沿った研究、イノベーション、人材育成を推進しています。こうした連携を通じて、私たちは知識の共有と将来に向けたスキルの育成に貢献しています。	教育および研修、パートナーシップとスポンサーシップ
コミュニティ	キンドリルは、事業を展開する地域社会において前向きな影響を与えるよう努めています。キンドリル財団や社会貢献活動の取り組みを通じて、重点分野における地域社会課題の解決に取り組んでいます。詳細については、このレポートの「グローバルコミュニティに対する責任」セクションをご覧ください。	ボランティア活動、パートナーシップ、スポンサーシップ、フィランソロピー
お客様	キンドリルは世界最大のITインフラストラクチャーサービス企業としての専門知識を活かし、お客様が環境とビジネスの目標を達成できるよう支援しています。詳細については、本レポートの「市場での評価とサステナビリティに関する専門知識の向上」セクションをご覧ください。	ソリューションの共同創出と提供、情報提供依頼（RFI）への対応、教育
従業員	キンドリルは、従業員を支え、一人ひとりが能力を最大限発揮できるるインクルーシブなグローバル企業カルチャーの醸成に必要な人材と仕組みに積極的に投資しています。詳細については、このレポートの人材の章をご覧ください。	年次調査およびパルス調査、研修および能力開発、全社会議、Kyndryl Inclusion Networks（KIN）
各国政府	キンドリルは、責任ある法律および規制対応、サイバーセキュリティ、プライバシー、データ保護、AI、気候変動リスクなどの課題について、政府関係者や地方自治体関係者、ならびに規制機関と協力しています。また、地域、国、地方の政策立案者を含む主要なステークホルダーと協力し、グローバルな対話を必要とする課題への対応に取り組んでいます。	ソートリーダーシップ、政府関係者向けの説明、政府関係者向けの会議・対話
投資家	キンドリルは、事業戦略とガバナンス、環境サステナビリティ、人材や地域社会に関する方針や取り組みとの整合性について、株主に理解いただけるよう対話を行なっています。また、投資家の視点を正しく把握できるよう、意見やフィードバックを収集しています。	投資家向け説明会およびカンファレンス、法定開示書類、定時株主総会
パートナー	私たちは、戦略的パートナーから成るエコシステムと連携し、持続可能なソリューションの共創やイノベーションの推進を通じて、お客様のデジタル変革を支援し、複雑なビジネス課題の解決に取り組んでいます。	ソリューションの共創、会議、展示会、イベント
サプライヤー	私たちは Responsible Business Alliance（RBA）のサプライヤーの行動および情報開示に関する基準へのコミットメントに基づき、責任ある調達、企業倫理、環境サステナビリティ、人権への取り組みを推進しています。詳細については、このレポートの「責任あるサプライチェーン」セクションを参照してください。	教育および研修、調査、行動規範とRBA

[6]このレポートで使用する「マテリアリティ」および関連用語は、米国またはその他の法域の証券関連法令、その他の法律に基づいて定義および使用されている同様の用語や、財務諸表および財務報告の文脈で使用される用語とは異なるものであり、混同されるべきではありません。「ダブルマテリアリティ評価」とは、企業がさまざまなサステナビリティ課題について、外部のステークホルダーや事業の成功にとっての重要度を特定し、優先順位付けを行うプロセスを指します。また、本レポートに情報が含まれていること、または情報が含まれていないことは、当該情報が米国証券取引委員会（SEC）への報告、その他の財務報告目的において重要であるか否かについての当社の見解を示すものではありません。

監督体制とガバナンス

キンドリルの取締役会は、確立されたガバナンス体制および委員会の支援のもと、コーポレートシチズンシップ戦略を監督しています。詳細については、『2026年プロキシーステートメント』をご覧ください。経営陣による戦略の実行は、コーポレートシチズンシップ・エグゼクティブ・コミッティが監督しています。

コーポレートシチズンシップ・エグゼクティブ・コミッティ

キンドリルのコーポレートシチズンシップ・プログラムは、CEOとコーポレートアフェアーズグローバル責任者、ならびにグローバルシチズンシップおよびサステナビリティ担当シニア・バイスプレジデント（SVP）の監督の下で運営されています。コーポレート・シチズンシップ・エグゼクティブ・コミッティは、少なくとも四半期に1回開催され、戦略的進捗を確認しています。キンドリルのコーポレートアフェアーズグローバル責任者およびグローバルシチズンシップおよびサステナビリティ担当SVPは、環境および企業の責任に関する事項について。定期的に取締役会へ報告しています。

> “コーポレートシチズンシップは、今後もキンドリルの事業運営の中核であり続けます。私たちは、お客様、従業員、コミュニティに持続的なメリットをもたらすため、コーポレート・シチズンシップを事業に組み込んできました。持続可能な成長と社会の発展は密接に結びついているという考えが私たちの戦略に反映されています。



ウナ・プリッツィ
コーポレートアフェアーズグローバル責任者、およびエグゼクティブコミッティ委員長

エグゼクティブコミッティ	
役職	**役割**
会長兼最高経営責任者	エグゼクティブスポンサー
コーポレートアフェアーズグローバル責任者	委員長
最高総務責任者	環境作業部会のエグゼクティブスポンサー
最高人事責任者	人材＆社会作業部会のエグゼクティブスポンサー
最高法務責任者兼コーポレートセクレタリー	信頼とガバナンス作業部会のエグゼクティブスポンサー
最高財務責任者	委員
グローバルシチズンシップおよびサステナビリティ担当シニア・バイスプレジデント	コーポレート・シチズンシップ・エグゼクティブ・コミッティおよび環境作業部会の責任者。主に、気候変動、環境資源、サプライチェーン、人権、社会貢献、キンドリル財団、およびコーポレート・シチズンシップ全般を担当
法務担当バイスプレジデント	人材＆社会作業部会の責任者。主に、人材、ウェルビーイング、帰属意識、健康・安全、報酬を担当
法務担当バイスプレジデント	信頼とガバナンス作業部会の責任者。主に、サイバーセキュリティ、データプライバシー、企業倫理、AI、事業継続性、リスク管理を担当。
Kinship @ Kyndryl担当バイスプレジデント	委員

コーポレートシチズンシップに関連するリスク管理

キンドリルのコーポレート・シチズンシップ・エグゼクティブ・コミッティおよび取締役会による監督とガバナンスに加え、エンタープライズリスク管理（ERM）プログラムを通じて、グローバルな事業全体におけるコーポレートシチズンシップ戦略に関連するリスクを特定、評価および管理を行なっています。ERMの一環として以下を実施しています：

- エンタープライズサービス、グローバルプラクティス、各国のマネジメントチームが、リスク評価を実施し、特定された固有リスクと残存リスクについて、キンドリルの事業運営、評判および財務への影響度に基づいて評価・順位付けを行なっています。
- リスク管理に関する責任を各エグゼクティブに割り当て、事業全体にわたるリスク管理戦略の策定と実行を推進しています。



規制順守と対応準備の強化

コーポレートシチズンシップに関連する規制上の期待や要件がグローバルに進化し続けるなか、キンドリルでは規制への適切な対応と将来の要件への備えを強化するために、ガバナンス、コンプライアンス、および情報開示のプロセスを継続的に高度化しています。がキンドリルでは部門横断的なリーダーシップチームと連携しながら、事業全体にわたる報告要件を定義するとともに、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）、EU企業サステナビリティ報告指令（CSRD）をはじめ、必要に応じて各国・地域固有の枠組みにも対応した国際標準のマネジメントシステムの整備を推進しています。

また、60カ国の国・地域で事業を展開する中で生じる複雑性に対応するため、一元管理されたガバナンスプロセスと統制を備えた、テクノロジーを活用したアプローチを採用しています。これにより、開示が求められる情報を効率的に特定・モニタリング・開示するとともに、各国・地域にわたり、一貫性と信頼性のある報告を実現しています。

2 環境への貢献

本セクションの内容

持続可能な未来に向けた取り組みの加速

気候リスクの管理

システムパフォーマンスの管理

選ばれるプロバイダーとしての評価の向上

責任あるサプライチェーン



サステナブルな未来に向けた加速

キンドリルでは、サステナブルな事業運営を行い、温室効果ガス（GHG）排出量を削減し、環境目標を達成するために取り組んでいます。キンドリルは、お客様向けに革新的なサービスを設計、提供し、お客様が自らのサステナビリティ目標を推進し、ビジネス価値を高められるよう支援しています。

環境サステナビリティにおける優先事項

環境サステナビリティに関する戦略的優先事項は、ビジネス目標と整合し、国連の持続可能な開発目標（SDGs）および非財務報告要件に対応しています。2026年6月、キンドリルは、変化するビジネスニーズと組織の変更を反映して、優先事項を更新しました。キンドリルの環境サステナビリティポリシーでは、事業活動およびサービス全体におけるサステナビリティへのアプローチを定めています。

01
気候リスクと環境運用効率の管理

02
システムパフォーマンスと規制コンプライアンスの管理

03
選ばれるサービスプロバイダーとしての市場での評価の向上



気候リスクと環境運用効率の管理

キンドリルは、ISO 14001および50001のグローバル認証を取得した環境・エネルギー管理システム（E&EnMS）を導入しており、環境および気候関連リスクを管理するためのプログラム、指標、目標を策定しています。キンドリルのダブルマテリアリティ評価に沿って、本システムは重要課題としてGHG排出量と気候に焦点を当てるとともに、水や廃棄物の管理を含む、より広範なステークホルダーの優先事項にも対応しています。

グローバルシチズンシップおよびサステナビリティ(GCS)担当シニアバイスプレジデント（SVP）が率いるGCSチームは、サステナビリティ関連の取り組みに対して戦略的な方向づけと監督を行っています。環境目標は、GCS、不動産およびデータセンターサービス（RDC）、調達、資産管理、ロジスティクス、財務、人事、法務などのチームによるE&EnMSの部門横断的な実施を通じて、設定、追跡、測定されています。

キンドリルの環境イニシアチブは、エンタープライズリスク管理（ERM）プログラムに組み込まれています。ERMプログラムとE&EnMSが連携して、環境および気候関連リスクの評価と管理、リソースの適切な配分、定期的な社内報告の提供を支援します。詳細については、E&EnMSおよびERMのセクションを参照してください。

温室効果ガス排出量と気候変動

キンドリルは、温室効果ガス（GHG）排出量の削減、エネルギー効率の向上、気候関連の影響、リスク、機会（IRO）の管理に注力しています。気候変動とGHG排出量はキンドリルの事業において重要であり、私たちの事業モデルにおけるエネルギー使用、インフラに関する意思決定、サプライヤー活動の役割を反映しています。キンドリルの気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）報告書には、気候関連IROに関する私たちの戦略、管理、ガバナンスの詳細が記載されています。GHG排出量および気候関連IROの管理により、規制要件への準拠、透明性の高い情報開示の提供、長期的な事業レジリエンスの向上が可能になります。詳細については、コーポレートシチズンシップ非財務報告ハブをご覧ください。

ネットゼロ目標

キンドリルのネットゼロ目標は、地球温暖化を1.5°Cに抑えるというパリ協定の目標に沿っており、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による最新の科学的知見に基づいています。Science Based Targets initiaive　(SBTi)は、2023会計年度を基準年として、2030会計年度までにスコープ1、2、3の温室効果ガス（GHG）排出量を50%削減するというキンドリルの短期目標を承認しました。また、この短期目標の一環として、2023会計年度を基準年としてスコープ1および2の温室効果ガス（GHG）排出量を75%削減し、同じ期間内に購入した製品・サービス、資本財、燃料・エネルギー関連活動に伴うスコープ3の温室効果ガス（GHG）排出量を削減するという目標も設定しています。さらに、SBTiは2040年までに温室効果ガス（GHG）の排出ネットゼロを達成するという目標も検証・承認しました。キンドリルは、定義された排出量およびエネルギーのパフォーマンス指標を通じて進捗をモニタリングし、確立されたマネジメントおよびガバナンスのプロセスを通じてレビューを行っています。これらの目標に向けた取り組みの進捗状況についての詳細は、ネットゼロへの道筋をご覧ください。

2030年の目標

75%
スコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量の削減

50%
スコープ3を含む温室効果ガス排出量全体の削減

100%
購入電力を再生可能エネルギー由来とする

温室効果ガス排出量ネットゼロ
2040

温室効果ガス進捗、指標、インベントリ

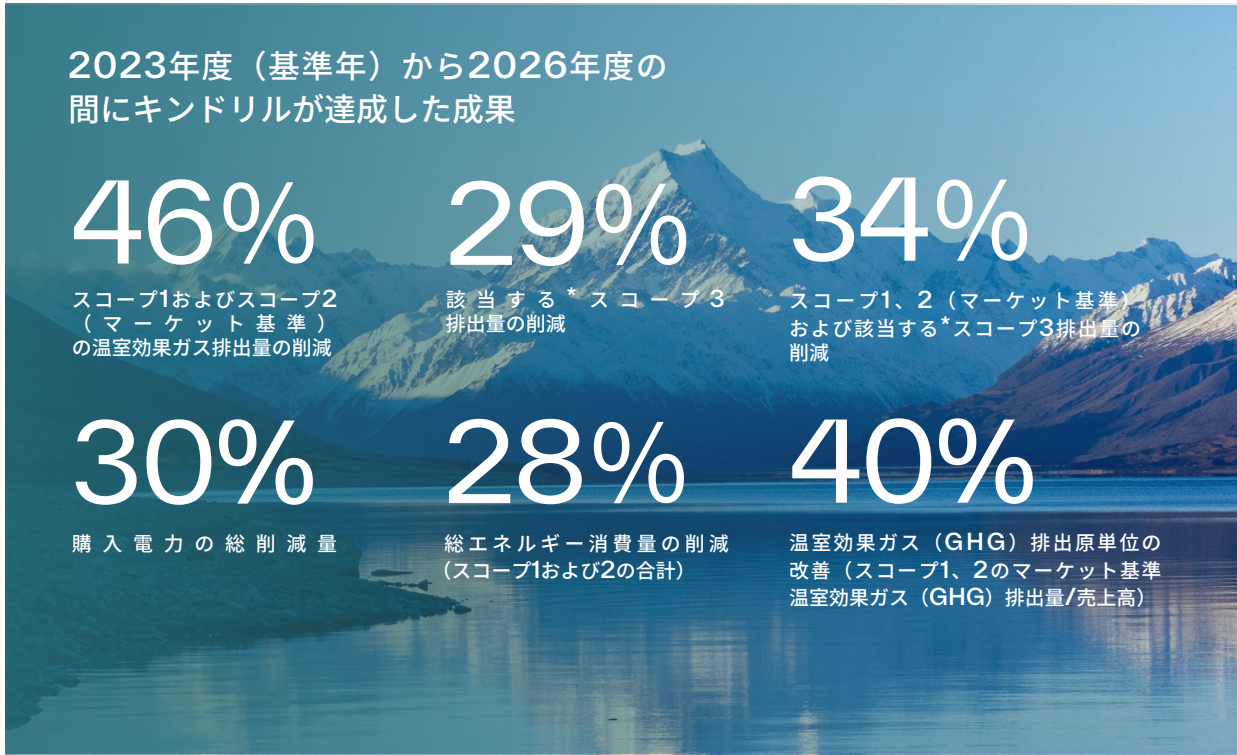
2026年度、スコープ1および2（マーケット基準）の温室効果ガス(GHG)排出量を2025年度比で15%、2023年度基準比で46%削減し、2030年までにスコープ1および2の排出量を75%削減するという目標に向けて進捗しています。この削減は主に、データセンターの統合および最適化戦略の実行、よりエネルギー効率の高いデータセンターへのITワークロードの移行、ならびに再生可能電力の使用拡大によるものです。

また、バリューチェーン全体で排出量の削減にも引き続き取り組みました。全体として、スコープ3排出量（カテゴリー1~7）の合計を、2025年度比で4%、2023年度の基準値比で28%削減しました。スコープ3のカテゴリー1（購入した製品・サービス）、2（資本財）、3（燃料およびエネルギー関連活動）では、排出量を2025年度比で6%、2023年度の基準値比で29%削減し、2030年目標の一環である、これらのカテゴリーからの排出量削減目標の達成に向けて前進しました。この進展は、主要サプライヤーとのエンゲージメントプログラムの継続的な改善、エネルギー消費量全体の減少に伴う上流工程および送配電損失関連の排出量の削減、ならびに従業員の通勤による排出量の削減によるものです。

スコープ1、2（マーケット基準）および3全体の合計で、2023年度以降、温室効果ガス（GHG）排出量を32%削減しました。SBTiによって承認された2030年の目標により直接整合するものとして、スコープ1、2（マーケット基準）、およびスコープ3のカテゴリ1、2、3の合計排出量を2023年度基準比で34%削減しました。2030年までにこれらの排出量を50%削減するという目標に向けて前進しています。これらの結果は、2030年の排出量削減目標と、2040年までに温室効果ガス（GHG）排出量をネットゼロにするというキンドリルの目標の双方に向けた有意義な進展を示しています。

キンドリルの排出量、エネルギー消費量、強度[7, 8]

カテゴリー	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
スコープ1および2の排出量合計（マーケット基準、[9]mtCO2e[10]）	332,230	280,790	208,119	178,004
スコープ3の排出量合計（mtCO2e）	1,055,871	821,762	800,114	765,762
総排出量（マーケット基準、mtCO2e）	1,388,100	1,102,552	1,008,233	943,766
総排出量（ロケーションベース、mtCO2e）	1,533,561	1,248,587	1,161,382	1,070,824
スコープ1および2（マーケット基準）の排出強度（mtCO2e/100万米ドル会計年度売上高[11]）	19.5	17.5	13.8	11.8
購入電力量（MWh）	1,590,006	1,430,835	1,265,081	1,115,283
再生可能エネルギー総電力量（%）	54%	54%	63%	63%
総エネルギー（MWh）	1,753,441	1,598,375	1,423,260	1,256,739



[7] 総排出量には、スコープ1、2、3の温室効果ガス（GHG）排出量が含まれます。エネルギーデータには、運営拠点で消費されたすべてのエネルギーと、サービス提供（すなわち第三者）データセンターでキンドリルのIT負荷を支えるために必要とされる電力量の一部が含まれます。排出量の定義、算定方法および手法の詳細については、『環境および人材のデータブック』をご参照ください。

[8] 2026年度に、キンドリルは、電力、再生可能電力、エネルギー、排出量を含む、2023年度、2024年度、2025年度の過去の環境データを再計算しました。この再計算は、実測データの利用可能性の向上と、報告対象範囲、一部の計算方法、一部の排出係数の更新を反映したものです。詳細については、環境および人材のデータブックを参照してください。

[9] 温室効果ガスプロトコルのスコープ2ガイダンスより：ロケーション基準では、エネルギー消費が発生するグリッドの平均排出強度が反映されますが、マーケット基準では、企業が意図的に選択した電力からの排出が反映されます。

[10] mtCO2e = 二酸化炭素換算トン

[11] キンドリルの2023年度、2024年度、2025年度、および2026年度の収益については、年次報告書に記載されています。

キンドリルは、温室効果ガス（GHG）プロトコルに準拠したベストプラクティスに従い、排出量の追跡、測定、計算を行っています。キンドリルのGHGインベントリには、財務報告のアプローチと整合した運用管理基準のバウンダリを用いて、二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、ハイドロフルオロカーボンに関連するスコープ1、2、および該当する[12]スコープ3排出量[13]が含まれています。報告の正確性と完全性を確保するため、キンドリルはスコープ1、2、3のGHG排出量指標について第三者による限定的保証レビューを実施しました。スコープ1、2、3の保証報告書、ならびに手法や計算の詳細については、キンドリルの『2026年度環境と人材に関するデータブック』をご覧ください。

ネットゼロへの道

私たちは、主にデータセンターの運用およびバリューチェーンから発生する排出量を削減するために取り組んでいます。ネットゼロ目標に向けて前進するため、私たちは以下の取り組みを行っています。

データセンター変革戦略の実行

キンドリルは旧来型のデータセンターを統合し、再生可能電力の利用や優れたエネルギー性能を備えていることが多いクラウドプラットフォームやサードパーティのコロケーション施設を含む、最新のエネルギー効率の高い環境へとワークロードを移行しています。キンドリルの最新のデータセンター戦略は、運用効率、ポートフォリオの最適化、脱炭素化、そしてお客様向けのサステナビリティに即したサービスを中心に構築されています。新規データセンターの立地選定では、エネルギー効率や再生可能エネルギーの利用を考慮しています。



エネルギー効率の向上

キンドリルは、IT機器のモダナイズと更新、ITワークロードの統合と仮想化により、データセンター運用のエネルギー効率を向上させています。また、AIと自動化を活用して、冷却およびエアフローの効率化プロジェクトも実施しています。2026年度には、エネルギー効率化プロジェクトを通じてエネルギー使用量を15,000MWh削減し、約200万ドルの電力コストを回避しました。さらに、キンドリルは、「EUデータセンターのエネルギー効率に関する行動規範（EU CoC）」プログラムに認定された最大規模のデータセンターポートフォリオの1つを運用しています。同プログラムは、EUエネルギー効率指令における開示要件の基礎となっています。2026年度のデータセンター全体の電力使用効率（PUE）[14]の加重平均は1.8でした。オフィスおよびデータセンターの統合を含む継続的なデータセンター変革は、ポートフォリオ全体のエネルギー使用量と排出量を削減する構造的要因として、引き続き最大のものとなっています。

[12] スコープ3カテゴリー1-7を含みます。スコープ3の決定に関する詳細は、『環境と社員に関するデータブック』を参照してください。

[13] キンドリルの事業活動において、その他の京都議定書温室効果ガスに関連する排出は発生しませんでした。詳細については、『環境と従業員に関するデータブック』を参照してください。

[14] 電力使用効率（PUE）は、データセンター全体のエネルギー消費量をIT機器によるエネルギー消費量で割った値を指します。この値が1に近いほど、データセンターのエネルギー効率が高いことを意味します。



再生可能エネルギー源から電力を調達

キンドリルは、可能な限り再生可能エネルギー由来の電力の購入を優先することで、排出量の削減を進めています。2026年度において、購入した電力の63%は再生可能エネルギー由来でした。キンドリルは、2030年までに購入電力の100%を再生可能エネルギー由来に転換するという目標の達成に向けて、再生可能エネルギーの調達を管理するにあたり、業界のベストプラクティスであるRE100のガイダンスに従うことを目指しています。前年度、キンドリルは各市場で再生可能エネルギー由来電力の供給契約の拡大と維持に注力しました。これは、排出量削減の取り組みの主要な要素として、契約ベースの再生可能エネルギー調達を一貫して重視している姿勢を反映したものです。

サプライチェーンとの連携とデータの改善

キンドリルは、継続的な教育、情報共有、データ収集の取り組みを通じて、気候変動対策に向けたサプライチェーンとのエンゲージメントを継続しています。詳細については、「責任あるサプライチェーン」セクションに記載されています。私たちは、CDP（旧Carbon Disclosure Project）のサプライチェーンプログラムを活用して、サプライヤーの炭素削減プログラム、排出原単位の傾向、エンゲージメントの取り組みを把握しています。また、このプログラムにより、主要サプライヤーからの排出量を算定し、サプライチェーンにおける排出削減の取り組みの対象を絞り込むことができます。私たちは、主要サプライヤーとの目的を持った協働を通じて、よりサプライヤー固有のデータを算定に組み込むことで、サプライチェーン排出量へのアプローチを継続的に改善しています。私たちのアプローチは、インサイトの精度を高めるとともに、進化する業界標準との整合性を強化します。

廃棄物

キンドリルは、廃棄物の埋立処分回避を優先することで、循環型経済を支援しています。環境への影響を抑えるため、廃棄物の発生防止と削減、規制要件の順守に取り組むとともに、責任あるサプライヤー、ベンダー、相手先ブランド製造業者（OEM）と連携しています。主な事業活動に伴う廃棄物である、施設からの廃棄物とIT資産から生じる電子廃棄物（e-waste）の削減に努めています。

廃棄物管理戦略

キンドリルは、廃棄物回避、再利用、リサイクル、処分に関する推奨事項を定義する社内基準、国際的なガイドラインおよび規制に基づいて廃棄物を管理しています。グローバルなE&EnMSを通じて、有害廃棄物および非有害廃棄物を扱う廃棄物防止および管理プロセスを運用しています。これらのプロセスは毎年見直され、キンドリルの従業員とサプライヤーの双方に関連する研修が提供されています。キンドリルの廃棄物管理プログラムには、お客様向けにソリューションをカスタマイズし、データセンターにおける既存の容量を最大限に活用し、IT資産の社内再利用または再販を可能にする社内評価プロセスも含まれています。IT資産が再利用または再販できない場合、私たちはスクラップ業者と連携し、適切にリサイクルまたは廃棄処理を行っています。

キンドリルの廃棄物回避プログラムは、OEM、認定電子機器リサイクル業者、物流プロバイダーとの長期的なパートナーシップによって支えられています。これらのパートナーは、規制コンプライアンス、共同リサイクルおよび回収プログラム、ならびに拡大生産者責任（EPR）制度を支援しています。

進捗状況のトラッキング

私たちは再利用、再販、OEMによる買い戻し・回収プログラム、リサイクル、焼却（エネルギー回収の有無を問わず）を通じて、2030年までにIT電子廃棄物の埋立処分回避率100%を達成することを目指しています。2026年度のIT電子廃棄物の埋立処分回避率は99.91%でした。2026年度に報告した一部の廃棄物指標について、第三者機関による限定的保証レビューを実施しました。詳細な情報とデータについては、『2026年度環境と従業員に関するデータブック』を参照してください。

水

私たちの目標は、世界資源研究所が定義する水ストレスの高い地域にあるデータセンターおよび運営オフィスにおける総水消費量を、2023年度の基準年と比較して2030年までに30%削減することです。データセンターでは、主に冷却および加湿のために水を使用しています。主に自治体の処理施設に水を排出し、水域への直接的な排出は最小限に抑えています。キンドリルのE&EnMSは、各拠点における水管理に関する要件を明確にし、関連する規制や基準の順守を支援しています。

進捗状況のトラッキング

2026年度、キンドリルは854メガリットルの水を消費し、水消費量の40%[15]は水ストレスの高い地域で発生しました。[16] 水消費量全体で前年比5%の削減、水ストレスの高い地域で前年比3%の水消費量削減を達成しました。2023年度以降、水ストレスの高い地域での水消費量を22%削減し、2030年までに30%削減する目標に向けて進んでいます。この改善は主に、レガシーデータセンターの統合とITワークロードをよりモダナイズされた、エネルギー効率と水効率の高いサイトにシフトするデータセンター変革戦略によるものです。キンドリルは、2026年度に報告した一部の水関連指標について、第三者機関に限定的保証レビューを依頼しました。詳細については、『2026年度環境と人材に関するデータブック』を参照してください。

生物多様性

キンドリルの生物多様性への直接的な影響は最小限であり、キンドリルにとって重要なテーマとは考えていません。しかしながら、生物多様性の重要性と、気候と自然の深いつながりを認識しています。統合生物多様性評価ツール（IBAT）を使用し、複数拠点および拠点別の評価を実施して重点拠点を特定しました。2026年度、キンドリルの従業員は清掃活動、生息地の回復、植樹などの環境および生物多様性プロジェクトに関連して5,000時間以上のボランティア活動を行いました。キンドリルはまた、ルクセンブルクにおいてエージェンティックAIと高度なデータ機能を活用して生物多様性のモニタリングを支援し、生態系の健全性への理解を深めるための協業を開始しました。2027年度も引き続き、生物多様性を向上させる機会の特定に取り組みます。対象は当社が事業を展開する拠点およびその周辺です。



[15] GRI 2021基準に従い、キンドリルは水の消費量を本レポート期間中に取水され、地表水、地下水、海水または第三者に放出されなかったすべての水の合計と定義しています。

[16] 水ストレスの高い地域には、世界資源研究所のAqueduct 4.0水リスクマップデータを通じて取得された、水ストレスが極めて高い（80%超）地域と高い（40~80%）地域にあるキンドリルが運営する施設とサービス提供データセンターが含まれます。

システムパフォーマンスと規制コンプライアンスの管理

キンドリルは、以下のような枠組みや開示基準を用いて進捗を報告しています。

- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
- Global Reporting Initiative（GRI）基準2021
- サステナビリティ会計基準審議会（SASB）ソフトウェアおよびITサービス標準
- 国連の持続可能な開発目標マッピング
- CDP（旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）

これらの開示情報は、キンドリルのコーポレートシチズンシップ非財務情報レポートハブをご覧ください。

サステナビリティへの取り組みの実践

環境、エネルギー、気候への影響について責任を持って積極的に管理するために、キンドリルはグローバルな環境およびエネルギー管理システム（E&EnMS）を導入しました。キンドリルのE&EnMSは、ISO 14001および50001規格に準拠して世界的に認証されています。

このE&EnMSにより、最も重要な環境側面とエネルギー使用に関する影響を評価し、潜在的なリスクや機会を特定し、それらに効果的に対処するための管理策を策定、実行することが可能になります。E&EnMSの一環として、責任あるデータセンター運用において、以下の取り組みを行っています。

- エネルギーと水の効率的な利用
- 再生可能エネルギー電力消費量
- 廃棄物の埋立処分回避
- 冷媒および化学物質の漏えい防止と管理
- 気候変動の緩和と適応

このE&EnMSは、環境プログラムやエネルギープログラムの管理、コンプライアンス義務の順守、是正措置への対処、実績の監視や測定を行うための管理策を提供します。さらに、役割と責任を明確にし、経営層への説明責任の所在を明示することで、目標達成に向けて継続的に前進しています。

キンドリルは、研修や広報活動を通じて、E&EnMSに関する情報を社内外に提供しています。2026年度には、継続的なリスク管理、是正措置、パフォーマンス追跡をサポートするために、ダブルマテリアリティ評価を通じて重要課題として特定された温室効果ガス排出量を含む気候関連の考慮事項のE&EnMSへの統合の強化を継続しました。

コンプライアンスと規制

キンドリルは、適用される法律、規制、その他の義務に準拠するためのリソースとプログラムの提供に重点を置いています。規制の動向を監視し、必要に応じて報告し、現在の環境およびその他の非財務報告要件への準拠を維持するよう努めています。詳細については、規制順守と対応のセクションをご覧ください。



選ばれるサービスプロバイダーとしての市場での評価の向上

キンドリルがお客様やパートナーと共にサステナビリティの推進に取り組む中で、私たちの協働的なアプローチと意欲的な従業員の姿勢が、選ばれるサービスプロバイダーとしての地位を築いています。

お客様との協力

キンドリルは、現在および将来のお客様と、お客様とキンドリル双方のサステナビリティ目標、取り組み、進捗状況について積極的に連携しています。2026年度も、お客様からの、RFP、サプライヤー評価、デューデリジェンスのプロセスを通じて寄せられる情報提供の要請など、サステナビリティ関連の多数のお問い合わせに対応しました。サステナビリティサービスに対するアナリストや市場の関心の高まりは、この取り組みの戦略的重要性を反映しています。キンドリルは、高い価値を持つサステナビリティに関する専門知識でお客様を支援し、サステナビリティ戦略、報告、テクノロジーに関するガイダンスを提供することで、信頼されるパートナーとしての役割を果たしています。

市場での評価とサステナビリティに関する専門性の向上

グローバルなパートナーエコシステムと連携し、エネルギーおよびコストパフォーマンスの向上、排出量の管理、変化し続ける規制要件への対応を支援するサステナビリティの専門知識とテクノロジー機能を提供します。キンドリルは、各エンゲージメントに高度な技術的知見と協働的なアプローチをもたらし、お客様のサステナビリティプログラム全体において信頼されるアドバイザーとしての役割を果たします。

キンドリル独自のKyndryl Sustainability Advisorは、Kyndryl Bridge上に構築されており、ハイブリッドIT環境全体にわたるサステナビリティ指標の追跡、非効率な部分の特定、最適化に向けたAIを活用した推奨事項の生成を行う統合ダッシュボードをお客様に提供します。

キンドリルの脱炭素化サービスには、テクノロジーのエネルギー効率向上、インフラの最適化、FinOps、アプリケーションとワークロードのモダナイゼーション、コード効率の向上が含まれます。これらのサービスは、組織がリソース消費を削減し、プラットフォームのエネルギー使用を最適化し、自社のテクノロジー資産のカーボンおよびコストプロファイルの改善を支援します。

また、お客様がInternet of Things（IoT）デバイス、エッジ機能、スマートセンサー、デジタルツイン、高度なアナリティクスを展開し、リアルタイムのサステナビリティに関するインサイトを獲得して、施設や運用環境全体でエネルギー使用と資産を最適化できるよう支援します。これらの機能により、お客様はコストを削減し、運用における変動要因をより適切に管理し、テクノロジーと運用におけるで脱炭素化を推進することができます。

お客様の成功

スマートシティ — インテリジェント照明と都市データ

キンドリルは、遠隔制御、動的な調光およびスケジューリング、ならびに気象およびイベントデータの統合を備えたプラットフォームを導入することで、ある自治体における公共照明の効率性と安全性の向上を支援しました。本ソリューションは、エネルギー使用量やシステムパフォーマンスに関するリアルタイムのインサイトを提供し、より迅速に対応可能な都市サービスを実現するとともに、自治体業務全般におけるAI主導の意思決定を支援します。

Kyndryl Sustainability Advisor — AIを活用したエネルギーと排出量に関するインサイト

キンドリルは、あるグローバル化学企業によるIT運用へのサステナビリティの組み込みを、Kyndryl Sustainability Advisor（KSA）の導入を通じて支援しました。このソリューションは、複雑なハイブリッドIT環境全体におけるエネルギー使用量、システムパフォーマンス、排出量の一元化されたリアルタイムな可視性を提供し、さらなる透明性と制御性を実現します。

AI主導のアナリティクスを活用することで、KSAはデータ収集を自動化して非効率な部分を特定し、サーバー統合やハードウェア刷新といった的を絞った施策につなげました。これにより、継続的かつデータ主導の最適化が支えられ、同社は環境負荷を低減しながら効率性を向上させることができました。その結果、同社はデータセンターのエネルギー最適化において24%の改善を達成し、約300メガワット時の使用エネルギーを削減したほか、150メトリックトン近くのCO_2eを回避しました。

アグリテック — 精密農業と地理空間分析

キンドリルは、大手食品・飲料メーカーが作物の収穫量と業務効率を向上させるための農業データエコシステムのモダナイズを支援しました。Azure上にクラウドベースの分析および地理空間プラットフォームを導入することで、同メーカーはドローン画像、GIS、フィールドデータを統合環境に統合し、リアルタイムの分析と可視化を実現できるようになりました。

高度な分析とAIを活用したインサイトにより、このプラットフォームはデータ処理を効率化し、タイムリーでデータドリブンな意思決定を可能にします。これにより、作物管理の改善、水利用の最適化、農薬への依存度の低減が促進され、組織がサステナビリティ目標を推進しながら生産性を向上できるよう支援しました。

ソートリーダーシップ：サステナビリティを事業価値へつなげる

2026年度を通じて、キンドリルのソートリーダーシップは、お客様がサステナビリティに関して測定可能なビジネス成果を達成できるようにする運用のレジリエンスとコスト最適化に向けた戦略的レバーとして位置付けました。私たちは、持続可能なインフラがAI主導の効率化と組み合わさることで、エネルギー使用量を削減し、システムの信頼性を向上させ、長期的な価値創造を推進する方法を強調しました。これらの知見は、環境および社会的な成果を前進させながら、大規模なパフォーマンス、レジリエンス、イノベーションを推進し、組織がサステナビリティを中核のビジネス戦略に組み込むのを支援する、信頼できるテクノロジーパートナーとしての私たちの役割を反映しています。

グローバル・サステナビリティ・バロメーター

キンドリルの最新の「グローバル・サステナビリティ・バロメーター」調査では、20カ国、9つの業界のリーダーから得た知見を取り上げ、サステナビリティに関する意欲を測定可能な価値へと転換するには、統合されたデータドリブンなソリューションが必要であることを明らかにしています。レポートによると、85%の組織がサステナビリティを戦略上の最優先事項と位置付け、59%がサステナビリティへの投資による財務上のメリットを報告している一方、サステナビリティ目標の推進にAIを中核的に活用している組織はわずか35%です。

従業員エンゲージメント

サステナビリティに関する研修、教育、プログラム

キンドリルでは、「ミッションネットゼロ」コース、Green Guild、Eco Stream Networkなどの全社的なプログラムを通じて、サステナビリティの取り組みへのキンドリル従業員の参加を促しています。

「ミッションネットゼロ」

キンドリルの「ミッションネットゼロ」研修コースは、サステナビリティおよびキンドリルのネットゼロ戦略に関する基礎的な知識を提供します。キンドリル従業員の50%以上がこのコースを修了しています。2027年度においても、さらなるエンゲージメントとリーチを推進する方法を引き続き模索していきます。

Green Guild

Green Guildは、イノベーション、コラボレーション、そして責任あるテクノロジー利用を通じてサステナビリティカルチャーの醸成を促進する、従業員主導のコミュニティです。2026年度、このコミュニティには、学習セッションやワークストリームを通じて、グローバルで500人以上のメンバーが参加しました。こうした活動を通じて、Green Guildは全社的なサステナビリティガイダンスの発行を支援し、事業目標と環境目標に沿って、キンドリルのサステナビリティ機能の強化に貢献しました。

Eco Stream Network

Eco Stream Networkは、キンドリル従業員が地域社会におけるサステナビリティを前進させるために個人として、また集団として行動できるように支援する、草の根的な従業員によるイニシアチブです。50カ国以上で展開されているこのネットワークは、体系的な学習や参加型の取り組みを通じて、サステナビリティへのエンゲージメントを支援しています。2026年度には、このネットワークにより約2,240時間のサステナビリティに関する知識の向上と、地域社会活動における800時間以上の従業員ボランティア活動が生み出されました。



責任あるサプライチェーン

キンドリルのサプライチェーンは、事業業績とステークホルダーからの信頼にとって極めて重要です。私たちは、環境、労働、人権、および倫理的な配慮に沿ってサプライチェーンを管理しています。サプライヤーのパフォーマンスが事業運営、評判、長期的なレジリエンスに与える潜在的な影響を認識し、私たちは自社のアプローチをガバナンスおよび全社的リスク管理プロセスに統合しています。

キンドリルは、環境サステナビリティポリシー、グローバル人権および現代奴隷制に関する方針、およびサプライヤー責任の取り組みに沿って、サプライヤーと協力してレジリエンスを強化し、責任ある調達を推進し、環境および社会的インパクトを管理しています。明確な期待事項を設定し、サプライヤーとエンゲージメントを図ることで、お客様に価値を提供しながら、持続可能なビジネス慣行を推進しています。

キンドリルは、Responsible Business Alliance（RBA）のアフィリエイトメンバーです。私たちは自社の事業運営においてRBA行動規範を順守するよう努め、その原則をサプライヤーにも段階的に適用しています。サプライヤーには、労働と人権、環境への責任、倫理的行動に関する国際的に認められた基準を順守しながら、適切な管理システムを確立して維持することを期待しています。また、適用される法律や規制を順守することも求めています。

戦略的アプローチ

キンドリルの責任あるサプライチェーン（RSC）戦略は、労働、人権、安全衛生、環境責任、倫理に関する国際的に認められた基準をサプライヤーとの関係に組み込んでいます。

キンドリルでは、サプライチェーン全体におけるサステナビリティ関連のリスクを特定、評価、軽減するために、体系的なデューデリジェンスおよびモニタリングプロセスを通じてRSC戦略を実施しています。これらのプロセスには、サプライヤーの登録要件、契約上の義務、リスクベースのスクリーニングが含まれます。

登録前に、キンドリルはサプライヤーが調達基準を満たしていることを確認するためにデューデリジェンスを実施します。これらの基準には以下が含まれます：財務の安定性、法令順守、ビジネス要件を満たす能力、環境および社会的基準の順守、倫理および贈収賄防止に対する期待事項への整合。

登録期間中、サプライヤーは取引の条件としてRBA行動規範を承認する必要があります。労働慣行、人権、環境責任、倫理的行動を対象とするこの要件は、次のいずれかによって満たされます：

1. RBA行動規範に関する確認書への署名

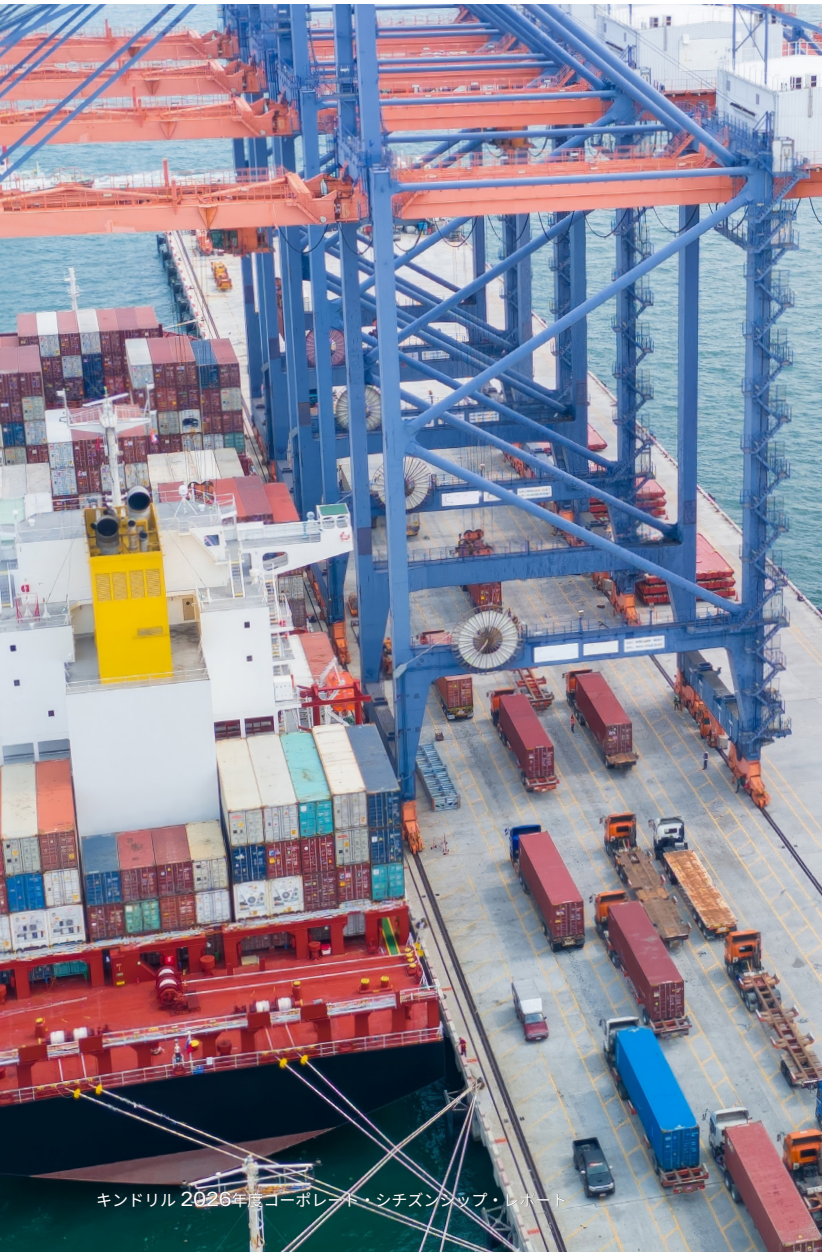
2. 自社の事業に適用される側面について、RBA行動規範を満たすかそれを上回る管理システムを実証すること

また、キンドリルの標準基本契約では、サプライヤーがサービスを提供するにあたり、適用されるすべての法律および契約上の義務を継続的に順守することを求めています。

手続き後、労働、人権、環境、倫理の基準にわたるパフォーマンスを評価するRBA自己評価質問票を使用して、選定されたサプライヤーに対してデューデリジェンスを実施します。また、スコアリングモデルを適用してサプライヤーのリスクを評価し、信頼度評価を提供するRBAリスク評価プラットフォームも使用しています。コンプライアンスをサポートし、潜在的なリスクにプロアクティブに対処するため、これらの評価は追跡およびモニタリングされています。

不順守または高リスクが特定された場合、キンドリルはサプライヤーと協力して是正措置計画を実施します。進捗状況はフォローアップレビューを通じてモニタリングされ、問題が継続する場合には、取引関係に関してのエスカレーションの仕組みが整備されています。

さらに、私たちのグローバル人権および現代奴隷制に関する方針は、サプライヤーに対してすべての雇用関連法令を順守し、人権を尊重し、人権および現代奴隷制に関する悪影響に対処するための措置を講じることを求めています。これには、強制労働および児童労働、労働時間、賃金および福利厚生、結社の自由、労働安全衛生、環境責任、ならびに倫理的慣行に対応する労働基準の維持が含まれます。実行可能な場合、キンドリルはサプライチェーンの混乱リスクを低減し、輸送に関連する環境への影響を抑えるため、現地および地域での調達を優先します。



研修

キンドリルのRSC期待事項の一貫した適用を支援するため、調達に携わるすべての新入社員は、ガバナンスおよび調達プラクティスに関する研修を修了することが義務付けられています。

キンドリルの従業員および業務委託先は、キンドリルのRSC戦略に沿ったトレーニングモジュールを利用できます。これらのモジュールはキンドリルの企業研修フレームワークを反映しており、RBA基準、環境管理、健康と安全、倫理、責任あるビジネス慣行などのトピックが含まれています。グローバルな網羅性をサポートし、コンプライアンスを強化し、企業全体における責任あるサプライチェーン慣行の一貫した適用を促進するために、トレーニングの修了状況が追跡されています。

進捗状況のトラッキング

キンドリルは、サプライヤーのパフォーマンスを継続的に監視および評価し、私たちの基準や目標との整合性を確認しています。2026年度には、新規サプライヤーの98.6%がRBA行動規範を順守することを誓約する確認書に署名し、残りの1.4%は同等の内部統制を実証することで要件を満たしました。

ネットゼロ目標を支援するため、キンドリルはバリューチェーンの脱炭素化に向けてサプライヤーと連携しています。2026年初頭、私たちは上位サプライヤーに対し、SBTiに整合した目標の設定やCDPを通じた排出量の報告によって環境への取り組みを強化するよう促すキャンペーンを立ち上げました。これらの取り組みは、サプライヤーのパフォーマンスの可視性を高め、バリューチェーンのインパクトに関するデータ品質を向上させるとともに、調達およびエンタープライズリスク管理の意思決定に情報を反映させることで、サプライチェーンの脱炭素化をさらに推進します。

責任ある調達

私たちは、イノベーションを促進し、経済的な強靭性と競争力を高め、私たちのサステナビリティ目標に整合するサプライベースの構築に努めています。キンドリルは、すべてのサプライヤーに対し、私たちのビジネスに参入し競争するための機会を平等に提供することを約束しています。このコミットメントは、事業主の人種、肌の色、宗教、信条、国籍、性別、ジェンダー、ジェンダーアイデンティティまたは表現、性的指向、妊娠、カースト、遺伝情報、障がい、年齢、その他法律で禁止されている要素に関わらず、すべての企業に適用されます。

3 従業員とコミュニティへの貢献



本セクションの内容

従業員のエンパワメント

人材の採用

人材の定着

帰属意識とウェルビーイング

健康と安全

グローバルコミュニティに対する責任

人権

従業員のエンパワメント

キンドリルは、お客様とコミュニティの発展の中心的な存在となることを目指す、人を中心としたサービス企業です。私たちの従業員は「キンドリルズ」と呼ばれ、独自の視点とスキルセットをお客様に提供しています。私たちは、パフォーマンスの向上とウェルビーイングの両立を支える、柔軟で魅力的な職場環境づくりに取り組んでいます。また、「The Kyndryl Way（キンドリルウェイ）」と呼ばれる独自のカルチャーを通じて、私たちは高度なスキルを持つ人材を惹きつけ、定着させ、育成し、エンゲージメントを高めています。私たちは従業員の身体的、精神的、社会的、ファイナンシャルウェルビーイングをサポートしながら、従業員がスキルとキャリアを成長できるように支援しています。また、ボランティア活動や重要な社会課題に対する取り組みへの支援などを通じて地域社会に貢献することを奨励するとともに、キンドリル財団を通じて、事業を展開するコミュニティを支援しています。社会および環境に前向きな影響をもたらす活動を事業活動と連携させることで、すべての人々にとって、より良い未来を築くために取り組みを進めています。

私たちのダブルマテリアリティ評価では、カルチャーと従業員体験が重要課題（マテリアル・トピック）として特定されました。これには、人材採用、人材定着、帰属意識とウェルビーイング、健康と安全が含まれます。これらの内容について本セクションで説明しています。

カルチャー

2022年、私たちは「キンドリルウェイ」を導入しました。これは、サービスを中心としたキンドリルのカルチャーをどのように定義するかを示すものです。それ以来、私たちはこれらの原則と働き方を体現するために、従業員の行動、制度、そして会社を象徴する様々な取り組みを通じて、企業カルチャーの変革を進めてきました。独立した企業として5周年を迎えるにあたり、「キンドリルウェイ」は、キンドリルの従業員がどのように協働し、お客様や社会に価値を提供していくべきかを示す指針であり続けています。私たちは、企業カルチャーの変革において着実な進展を遂げてきたことを誇りに思っています。

キンドリルウェイ

パーパス

チームの力で社会成長の礎となるシステムを進化させる

ミッション

共創パートナーとして、魅力ある企業として働く人に選ばれるテクノロジー・サービス・カンパニーとなる

従業員同士、またお客様やコミュニティと共創しながら、私たちは以下のような存在を目指します

Restless/絶え間ない向上
先見性を持ち、学び、変革を起こすために常に進化する

Empathetic/共感を抱く
信頼と透明性をもってサービスを提供するために、相手を尊重し共感する

Devoted/尽力する
全員の成功のために尽力する

お客様をサポートするための組織体系、仕事や意思決定の方法

Flat/フラット
多様な人材が個性を発揮し責任と権限を持って行動する

Fast/ファスト
あらゆる局面ですばやくシンプルな方法を見出す

Focused/フォーカス
卓越したサービスの提供に注力する

業界が急速に進化する中、私たちのカルチャーがビジネスの成長を支える原動力となっています。キンドリルは、エンゲージメントを高めるリーダーシップスキルの開発を継続しており、その中には「キンドリルウェイ」を体現することも含まれています。約6,000人のマネージャーのほぼ全員を対象に、月次セッションを開催するとともに、第4回目となる年次の対面式リーダーシップサミットを開催し、リーダーシップ行動 (Leadership Behaviours)に関するワークショップを実施しました。また、リーダーが自らのチームのエンゲージメントに責任を持つよう、私たちの年次目標設定プロセス「Compass」に組み込んでいます。ピープルマネージャーには「他者への責任」という目標が割り当てられ、「キンドリルウェイ」を体現し、意欲的でエンゲージメントの高いチームを築くことに重点を置きました。この目標に関する進捗は、パフォーマンスレビューの一部として評価されました。

今年度は、年次の従業員サーベイにおいてカルチャーの進化に関する進捗状況を測定しました。従業員が「キンドリルウェイ」をどのように体感しているかを示すスコアは、すべての項目において高水準でした。[17] 社内外の顧客ニーズを理解しそれに応えることへの注力を反映した「Devoted（尽力する）」、および従業員が当事者意識を持って責任ある行動をとるという期待を反映した「Flat（フラット）」というカルチャーの柱において、キンドリルはグローバルトップ10%[18]にランクインしています。



人材の採用

キンドリルの採用戦略は、より広範で統合的な「タレントサプライチェーン」モデルの一部です。私たちは、従業員一人一人のスキルやキャリアの志向に合った成長機会を提供することで、お客様への価値提供を支えています。これは、キンドリルの「タレントジャーニー」および人材定着戦略の中核を成すものです。詳細については「人材の定着」セクションで詳しく説明しています。成長を続ける企業として、私たちは、お客様のニーズに応えられる協働的なチームを構築するため、適切な経験とスキルを備えた人材の採用に取り組んでいます。

人材採用へのアプローチ

キンドリルの人材採用戦略は、事業戦略と密接に連携しており、将来の人材ニーズを見据えた包括的な採用計画の策定を可能にしています。私たちは二重構造の採用モデルを使用しており、高度な専門性を持つキンドリルの採用チームがリーダーシップ人材の採用を担う一方で、キンドリルと一体となって運営する外部の採用プロセスアウトソーシング（RPO）チームが経験者および若手の採用を担当しています。

RPOモデルをさらに強化するため、2026年度には候補者と採用マネージャー双方の採用体験を向上させる新たなパートナーを選定しました。選定にあたっては、業務効率の向上、人材に関する分析・知見の拡充、およびオペレーショナルリスクの低減を実現する、先進的な業務プロセスと業界をリードするテクノロジーを重視しました。私たちはこの変革による効果が、2027年度に現われると期待しています。

[17]キンドリルウェイの測定項目には、Restless、Empathetic、Devoted、Flat、Fast、Focusedが含まれます。

[18]「グローバル上位10%」は、2025年6月時点で1,300社を超えるグローバル顧客を含むMicrosoft Viva Glintのデータベースにおいて、各項目で全企業の上位10%に該当するベストインクラスのベンチマークを示します。

また、リアルタイムレポートを通じて採用活動の進捗を管理するとともに、将来必要となるスキルの予測精度向上と、タレントパイプライン強化のために、基幹人事システムへの投資を継続しています。

キンドリルに最新のスキルや新鮮な視点をもたらし、将来の成長やキャリア形成を担う人材を迎え入れるため、若手人材の採用・育成への取り組みを強化しています。また、若手人材に充実したキャリア機会を提供し、ビジネスニーズに応える人材を育成するプログラムの拡充も継続しています。キンドリルでは教育機関と連携し、大学との関係を深め、学生や卒業生とのつながりを創出することで、キンドリルの将来を担う人材パイプラインの構築を進めています。

- インドにおいては、250校を超える大学でテックトークやハッカソンを実施しています。例えば、Microsoftとのパートナーシップによる AINNOVATION プログラムでは、50,000人を超える学生をトレーニングしました。また、Amazon Web Servicesとのパートナーシップによる AIAscend ハッカソンでは、学習エコシステムを5,000人以上の講師・指導者および30,000人以上の学習者へと拡大し、優秀な人材の発掘および育成、そして将来の採用へつなげる取り組みを推進しました。
- また、日本では、ユニバーシティーアンバサダープログラムを通じて主要大学機関との接点を強化し、30を超えるターゲット大学に在学する学生とのつながりを生み出しています。
- ハンガリーでは、キンドリルの従業員がセーチェーニ技術高校の生徒にネットワーク技術、データベース管理、プロジェクト管理の授業を行っています。

世界各地で開催される学会や大学で実施されるキャリアフェア、企業説明会にも参加し、幅広く候補者のパイプラインを構築しています。

若手人材がキンドリルと連携しながら実務経験やメンターシップにおける学びを得て、正社員としての就労機会に繋がるよう支援するプログラムに投資しています。キンドリルのインターンシップは、実践的な経験とスキル開発を組み合わせており、若手人材が正社員キャリアをつかむ機会を生み出しています：

- イタリアでは、インターン生の87%が正規雇用となりました。
- カナダのインターンシッププログラムは、過去2年間で90%以上成長しています。
- CIO組織のインターンシッププログラムは、過去1年間で68%拡大し、フルタイム職への移行率は50%を超えています。
- Kyndryl Consultの2年間の能力開発プログラムは、20カ国以上で700名超が参加する規模に拡大し、Consultのキャリアパスに沿った研修と能力開発機会を提供しています。このプログラムの一環として、英国のBPP Universityと共同でアプレンティスシップ（実務研修）プログラムを提供し、参加者のDigital Tech Solutionsの学位を取得へとつながりました。

キンドリルのグローバル雇用基準および従業員の帰属意識とウェルビーイングに関する企業方針に基づき、公正かつ平等な採用に取り組んでいます。これらの基準および方針は、グローバルな雇用機会均等（EEO）ポリシーに沿って、従業員の自由意志による雇用の原則や、採用における差別の禁止など、キンドリルの基本的な考え方と実践方針を定めています。

若手人材がキンドリルと連携しながら実務経験やメンターシップにおける学びを得て、正社員としての就労機会に繋がるよう支援するプログラムに投資しています。



人材の定着

グローバルで一貫性と透明性のあるプログラムを通じて、従業員がスキルを身につけ、キャリアを発展させ、成功を収める機会を活かせるよう支援しています。キンドリルでは、人材に関する機会と課題を少なくとも年1回は評価しています。私たちの人的資本に関する優先事項は戦略と整合しており、CEO、グループプレジデント、シニアリーダー、取締役会からの意見を踏まえて策定されています。離職状況を積極的にモニタリングし、従業員の定着とエンゲージメントを促進するための措置を講じるようリーダーに求めています。また、お客様のニーズに応える適切なスキルを持つ適切な人材を確保するために継続的に取り組んでいます。2026年度のグローバルにおける自己都合離職率は7.5%で、業界平均の12.9%を下回りました。[19]

年次エンゲージメントサーベイ

従業員のエンゲージメントは、キンドリルのビジネスを変革し、従業員がお客様に優れたサービスを提供できるようにするために不可欠な要素です。年次エンゲージメントサーベイは、カルチャー変革の進捗状況と、選ばれる雇用主になるという目標の達成度を測るための重要な手段の1つです。「あなたのフィードバックは私たちの進歩を促進します」というテーマで行う年次の調査は、すべてのキンドリル従業員に対し、この目標を達成する方法についてフィードバックを提供する機会を与えています。フィードバックを他社と比較し、匿名化された洞察をピープルマネージャーに提供することで、リーダーシップスキルとチームの体験を強化できるようにしています。

2026年度年次エンゲージメントサーベイの結果：

81%
参加率

80
エンゲージメントスコア

このスコアは、従業員がキンドリルを働きがいのある会社としてどの程度推奨するかを測定するものです。従業員エンゲージメントは前年度から5ポイント向上して業界平均を上回り、グローバル上位10%のベンチマークに近づきました。[18]

81
「他者への責任」指標スコア

このスコアは、ペースセッターであること、スキルと人材を育成すること、そして信頼、帰属意識、尊重、コラボレーションを育むことで「キンドリルウェイ」を実践することなど、私たちがマネージャーに期待する指標を集計したものです。私たちは、このインデックスにおけるすべてのスコアを向上させ、「成長機会」および「コラボレーション」においてグローバル上位10%企業のベンチマークと同等またはそれを上回るスコアを達成し、業界トップクラスの評価を得ました。

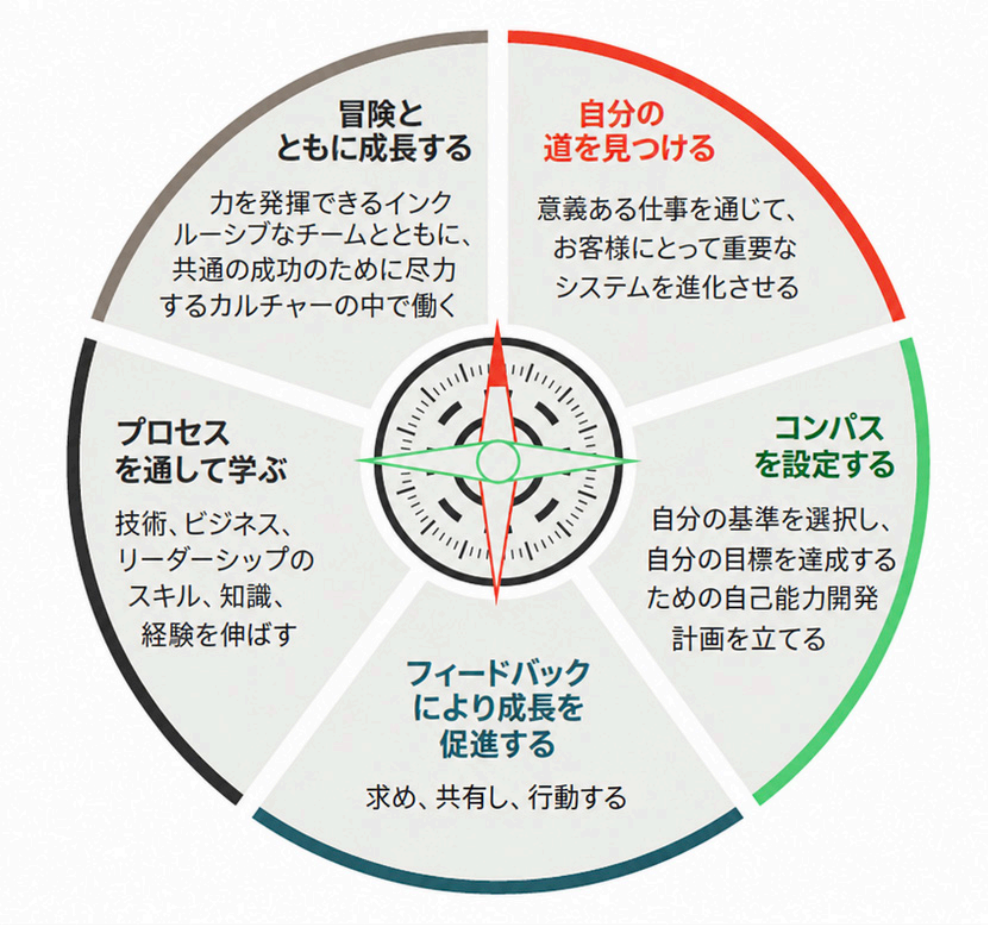
調査結果に基づき、私たちは企業カルチャーを進化させ、「他者への責任」に関する業績目標の達成に向けた機会を特定し、エンタープライズ・エンゲージメント・アクションプランを通じて取り組みを推進しています。

従業員のエンゲージメントは、キンドリルのビジネスを変革し、従業員がお客様に優れたサービスを提供できるようにするために不可欠な要素です。

[19]業界平均は、Randstad　Intelligenceが実施した同業他社および比較対象企業14社の調査に基づいています（2024年度～2025年度のデータ、2026年9月）。

私たちのタレントジャーニー

キンドリルのタレントジャーニーは、キンドリル従業員自身が「社会成長の生命線」の原動力となる機会を得ることを支援します。それは、学び続ける姿勢と絶え間ないスキル育成を可能にし、お客様の成功を支援するものです。タレントジャーニーには以下が含まれています。



目的のある仕事への道を見つける

私たちは、お客様案件での有意義な経験を通じて従業員一人ひとりのスキルを活用し、発展させることで、従業員の成長機会を広げることを目指します。各従業員がキャリアプロファイルにスキルの入力と評価を行い、経験を更新することで、キンドリルの人材の最新のスキルインベントリを作成します。スキルを起点に、従業員一人ひとりの成長とビジネスニーズの双方に繋がるお客様案件へ、適切に人材を配置します。

2026年度には、従業員全体のキャリアプロファイルの質を向上させることで、この基盤をさらに強化しました。スキル情報の可視性と精度を大幅に向上させ、より多くの従業員が重要なスキルや認定資格をキャリアプロファイルに登録するようになりました。現在、キンドリル従業員の85%が、キャリアプロファイル強度指標で「優れている」と評価されたキャリアプロファイルを保有しています。こうした改善により、適切な専門知識を適切な業務に、より迅速かつ確実にマッチングできるようになりました。

このスキルインベントリを基盤に、お客様のニーズに応じた最適な人材配置を行い、一人ひとりの成長にもつなげます。私たちの統合された人的資本システムは、55,000人以上の実務者を管理し、私たちの全従業員を包括的に把握することを可能にします。これにより、お客様との契約や業務において最適なキンドリル担当者をアサインしやすくなり、それぞれの独自のスキルと専門知識を効果的に活用することを可能にします。人員配置にとどまらず、グローバルレベルでの社内人材公募制度を通じてキャリアの流動性を支援しています。この制度は、Global Kyndrylの全ての公開ポジションを可視化し、社内での異動を促進します。この制度は、欠員補充や従業員のスキル・キャリア開発を推進するための基盤となっています。また、グローバルレベルでの社員紹介プログラムを通じて、従業員が会社に新たな素晴らしい人材をもたらすことを奨励しています。

成長と能力開発の道筋を示す

私たちは、従業員がビジネス目標に沿って、成果を出し、能力を開発するための道筋を描けるよう支援しています。グローバルスキル＆キャリアフレームワークは、従業員のキャリアジャーニーに対する私たちの市場主導型アプローチです。私たちの全社共通のフレームワークでは、全社のあらゆる職務に求められるスキルとコンピテンシーを明確にし、可視化することで、従業員が自らのキャリアを主体的に築けるように設計されています。このフレームワークを通じて、私たちは進化し続けるお客様のニーズに応えるために必要なスキルを従業員に提供することを目指しています。

Kyndryl Compassは、従業員が自らのスキル開発目標とキンドリルとしての事業目標を達成することを支援するパフォーマンス管理システムです。Compassは、パフォーマンスフィードバックと能力開発に焦点を当て、従業員のスキルとキャリアをビジネスの中心に据えるものです。

Compassは以下のように従業員をサポートします。

- 成果に基づくパフォーマンスおよび成長目標を定義し、それを全社の事業目標に結びつけ、プロフェッショナルとしての成長を支援します。パフォーマンス目標には、事業成果目標と「他者への責任」目標が含まれており、私たちが「何を達成するか」に焦点を当てるだけでなく、「どのように働くか」を重視していることを示しています。マネジャーは、事業成果の創出とチームメンバーのスキル開発に責任を持つとともに、「キンドリルウェイ」を基盤としたエンゲージメントの高いカルチャーを醸成する責務を担っています。すべてのキンドリル従業員は、お客様の成果に焦点を当てながら、私たちのカルチャーを体現する責任を担っています。
- 自身のマネージャーと定期的なチェックインを実施し、目標達成にむけた進捗を確認します。さらに、マネージャーは直属の部下全員に対して、中間期レビューと年度末レビューを正式に行うことが求められています。2026年度には、中間期進捗チェックを導入することで、Compassサイクルを強化し、マネージャーは従業員が年度末までに目標を達成できる見込みであるかを明示的に確認します。この取り組みにより、パフォーマンスフィードバックの透明性が高まり、目標達成に向けて順調に進んでいない従業員も年度末レビューの前に軌道修正をしたり、必要なサポートを求めたり、成果を改善する機会を得られるようになりました。昨年度は、対象となるキンドリル従業員の100%がパフォーマンスレビューを受けました。[20]

経験を通じてスキルを習得することも成長の一部であるため、私たちはキンドリルのリーダーが次の役割に備える準備を進めるための意図的な人材育成と後継者計画を支援しています。キンドリルでは、Early　Careersプログラム、主要な役割に対するマネージャーからの推薦、ならびに空いているポジションや候補者の可能性についての見識を提供する人材マッチングプロセスを導入しています。キンドリルの取締役会および報酬・人的資本委員会は、包括的な議論を通じて経営陣による後継者計画のプロセスを積極的に監督し、CEOおよび最高人事責任者（CHRO）との年次レビューを含め、シニアリーダー層の後継者計画と育成を定期的にレビューしています。

フィードバックで成長を加速する

キンドリルの従業員は、自身の成長を促進するために、マネジャー、同僚、プロジェクト関係者、メンターから定期的にフィードバックを求めます。フィードバックは、Compassの年度末パフォーマンスレビューにおいて中心的な役割を果たしています。キンドリルは、日々の業務の中でフィードバックをより効果的に取り入れるための新たな取り組みへの投資を継続しています。その中には「Kyndryl　Cheers」と呼ばれるリアルタイムでの認知・賞賛プログラムを生産性ツールに組み込み、それをパフォーマンスレビューの文書や評価面談に反映させる取り組みも含まれています。

マネジャーやリーダーは、キンドリルリーダーシップ行動指針に基づく、360度フィードバックプログラムであるマルチレーターフィードバックを活用し、上司、同僚、直属の部下からの意見を取り入れて、自身の能力開発のアクションを策定することができます。



プロセスを通して学ぶ

キンドリルは、継続的な学習と育成が、私たち自身の成長と従業員の成長に不可欠であることを信じています。サービス企業である私たちに、お客様は必要なスキルの提供を期待しています。従業員にとって、これは新しいスキルを身につけ、その専門性を世界中の企業に提供する貴重な機会となります。

私たちはスキルを継続的に向上させる取り組みを支えるため、次の3つの柱からなる包括的な学習戦略を策定しています。

- 統合された計画と設計
- 高付加価値スキルの構築
- 学習者体験の向上

[20]免除対象外の従業員の100%が、2026年3月時点で人事評価を受けています。休職中、長期の病気休暇または事故休暇中、雇用終了待ち、または同様の状況にある従業員は免除される場合があります。

統合された計画と設計

ビジネスニーズを理解し、先読みすることは、従業員が、現在および将来においてお客様が必要とするスキルを確実に備えるための中核です。現在および将来予測されるスキルニーズを考慮したシニアリーダーとの統合的な計画を通じて、キンドリルでは学習投資やカリキュラムを会社の最優先成長分野に合わせています。リーダーは進捗状況を把握するための月次レポートを受け取り、優先事項に関するフィードバックを提供します。この連携により、キンドリル従業員が将来のお客様プロジェクトへのアサインに備えられるよう学習機会を構築しています。

高付加価値スキルの構築

従業員のスキルがビジネスを支えているキンドリルでは、適切なスキルを持つ人材を適切なタイミングで適切なお客様に提供できるかどうかがビジネスの成功を左右します。従業員は研修に多大な時間を投資しています。2026年度には、従業員は130万件の研修を修了し、108,346件のデジタル認証を取得しました。全社ではで350万時間の学習を行い、これは1人あたり平均38.5時間に相当します。エグゼクティブの平均学習時間は[21]11時間、一般の従業員の平均は50.4時間でした。年次調査では、従業員に「キンドリルで学び成長する機会があるか」を尋ねています。その回答により、キンドリルは学習機会において業界最高水準である、世界の企業の上位10%[18]に位置付けられています。

お客様と直接関わるキンドリル従業員の平均学習時間は、2025年度の54時間から2026年度には59時間に増加しました。私たちの業務はその性質上、高度な技術が必要なため、研修への投資の大部分は、キンドリル従業員がお客様に専門的なサービスを提供できるよう、AI、クラウド、セキュリティ、レジリエンス、エンタープライズアプリケーション、デジタルワークプレイス、メインフレーム技術に向けられています。さらに、私たちはインドのREVA大学と提携してAIエンジニアリングの認定専門技術研修を実施し、選抜されたキンドリル従業員がAI、機械学習、データサイエンスの高度なスキルを身に付けられるようにしました。また、学習エコシステムやパートナーシップを通じて、大学水準のコンテンツへのアクセスも提供しています。

Kyndryl Academy for Consultを通じて、お客様にサービスを提供し助言を行う従業員のスキル向上に投資しています。この体系的で没入感の高いプログラムは、対面での体験学習を通じて、あらゆるキャリアレベルにおいてコンサルティング能力を育成します。2026年度には、Consult組織の約30%が参加し、中核となるコンサルティング、顧客エンゲージメント、AI活用スキルを強化して、より高い価値を提供する成果の創出につなげました。

私たちは、Microsoft、Amazon Web Services、Google Cloudなどの市場をリードするテクノロジー企業とのアライアンスを通じて、学習プログラムを効率的に拡大するよう取り組んでいます。これらのパートナーシップを通じて、キンドリル従業員に需要の高いスキルと公的に認められた認定資格を提供し、キャリアを発展させるとともにお客様を支援できるようにしています。すべてのキンドリル従業員は、ハイパースケーラークラウドの基礎トレーニングを受講可能で、技術系の従業員は高度な研修を受けることができます。キンドリル従業員が取得したハイパースケーラー認定資格の数は、創業以来131%増加しています。検証済みの認定資格を取得してキャリアプロファイルに反映させることで、キンドリル従業員は自身のスキルを活かせる仕事により適切にアサインされ、キャリアを発展させることができます。



[21] キンドリルでは、エグゼクティブはバイスプレジデント、シニア・バイスプレジデント、およびCレベルの役員として定義されています。

キンドリル従業員がそれぞれの業務でAIを活用できるように支援し、お客様へのサービス向上と学習方法の改善につなげています。2026年度は、AIの基礎、責任あるAI、AIイネーブルメントを網羅する必須トレーニングを優先的に実施しました。

2026年度には、キンドリル従業員が実践的なAI能力を身につけられるよう、役割やスキルに応じた学習パス、認定資格、実践的なリソースを提供する「AI Learning Hub」を開設しました。この学習を通じて、従業員はお客様へのサービス提供や日常業務の効率化に向けてAIを責任を持って活用する方法を理解するとともに、ビジネスの優先事項やキャリア目標に沿ったスキルを身につけることができます。

専門知識を深めるため、キンドリルはAIを活用した学習・認定プログラムである「Industry Advantage」を導入しました。これにより、Kyndryl ConsultおよびGo-to-Marketチームは、業界特有の視点を習得するとともに、AIベースのシナリオを通してお客様との対話を実践できるようになります。このプログラムは、キンドリル従業員がより確かな知見に基づき、AIを活用したエンゲージメントを通じてお客様により良いサービスを提供できるよう支援し、私たちの成長を後押しします。

お客様対応を担うキンドリル従業員が、日々の業務で私たちのAI搭載プラットフォーム「Kyndryl Bridge」を活用できることが重要です。このプラットフォームは、月間約1,600万件のAIによるインサイトを提供し、チームがよりプロアクティブでデータドリブンなサービスを提供し、お客様により大きな成果をもたらせるようにします。キンドリル従業員がこれらの機能を実務で活用できるよう、対象を絞ったトレーニングを提供しています。

キンドリルのビジネスの成功は、適切なスキルを持つ適切な人材を適切なタイミングで適切なお客様に提供できるかどうかにかかっています。

学習者体験の向上

統合学習プラットフォームにより、従業員はいつでもどこでも学習できます。ユーザーフレンドリーなモバイルインターフェースで70,000以上のコースを利用できます。グローバルスキルとキャリアのフレームワークに基づき、役割に合わせて厳選された学習プログラムを提供しています。これらの職務に特化した能力開発プログラムやコースは、従業員が最も需要の高い役割に必要なスキルを身につけるのに役立ちます。また、各従業員が登録した関心のあるスキルに合わせたパーソナライズされた学習の推奨も提供し、従業員がキャリアの目標を達成できるようさらに支援します。従業員とマネージャーは、Kyndryl Compassの一環として能力開発目標を設定します。マネージャーは、チームの能力開発目標に対する進捗状況を把握し、個々のニーズに合わせたパーソナライズされた学習レコメンデーションを提供できます。

マネージャーの「他者への責任」の目標には、説明責任、インクルージョン、キンドリルウェイを日々のリーダーシが日々のリーダーシップに組み込まれています。キンドリルのリーダーシップ開発カリキュラムを通じて、あらゆるキャリア段階のマネージャーが、パフォーマンスの高いインクルーシブなチームを構築するために必要なスキルを習得できるよう支援しています。2026年度には、2,784人のマネージャーが4つの主要プログラムを修了し、51カ国での総トレーニング時間は11,812時間に達しました。講師主導の学習、オンデマンドコンテンツ、AI対応ツール、コーチングを組み合わせることで、能力開発の機会を平等に提供し、継続的かつ責任あるリーダーシップの成長を支援しています。

マネージャーの能力向上への投資は、測定可能なエンゲージメントの向上につながっています。「Leading for Impact」コースを修了したマネージャーのチームでは、エンゲージメントが前年比で平均8ポイント向上し、各国のベンチマークを下回っていたチームでは平均12ポイント向上しました。これは、よりつながりの強い、パフォーマンスの高い企業カルチャーの構築において、マネージャーが重要な役割を果たしていることを裏付けています。

2026年度の学習指標

130万
研修

108,346
デジタル認定資格

38.5時間
キンドリル1人当たりの平均

キャリアに挑戦して成長する

私たちは、キンドリル従業員がキャリアに挑戦していく中で成長し成功できるよう支援するポリシー、プログラム、競争力のある報酬と福利厚生を通じて、共感的なカルチャーを構築することに注力しています。たとえば、お客様の要件により一部の業務はオフィスまたはお客様先で行う必要がありますが、多くの業務はリモートで対応可能です。グローバルな柔軟な働き方のポリシーは、キンドリル従業員のビジネス成果の達成とワークライフバランスの向上に役立ちます。このポリシーにより、マネージャーと従業員はオープンに対話し、各従業員、チーム、お客様にとって最適な勤務場所について合意できるようになります。さらに、Kyndryl Inclusion NetworksやBe Wellサービスなどの Kinship @ Kyndrylプログラムを通じて、コミュニティとウェルビーイングを育み、従業員が活躍できる環境づくりを進めています。詳細については、「帰属意識とウェルビーイング」のセクションをご覧ください。また、「グローバルコミュニティに対する責任」のセクションで説明されているボランティア休暇プログラムを通じて、影響力のある団体でボランティア活動を行い、コミュニティに貢献することを従業員に奨励しています。

競争力のある報酬

キンドリルの報酬制度は、優秀な人材を惹きつけ、定着を図るための取り組みの一環です。キンドリルの報酬は公平性と一貫性を確保し、市場競争力のある水準となるよう設計されています。キンドリルは成果に応じた報酬を重視しており、報酬の大部分は、会社と個人の業績によって決定され、差別化されています。

- キンドリルの業績連動型報酬（ボーナス、昇進昇給、長期インセンティブなど）は、会社、事業部門、チーム、個人、それぞれの成果に連動しています。
- 基本給、健康保険、貯蓄、退職金制度などの基本的な報酬は、健康、ウェルビーイング、経済的安定を促進するように設計されています。

一般従業員向けのボーナスプランであるShared Success Planは、投資家が重視する財務指標に基づいて「Shared Success（共通の成功）」を測定し、その成果に応じて報酬を提供します。エグゼクティブと一般従業員の両方を対象としたボーナスプランは、キンドリルの事業戦略に沿った共通の目標に焦点を当てています。Shared Successプランの資金は次のものに基づいています。

- 調整後EBITDAで測定される収益性の高い成長 - [22]営業利益と財務健全性を示す指標です
- 売上高 - 持続的な収益性を確保し、お客様に提供するサービスを維持し、さらに拡大していくために重要な指標です

キンドリルの人材投資計画 (Talent Investment Plan)は、マネージャーが従業員のキャリアにおける成長や成果を、マネージャーが評価し、報酬に反映できる仕組みです。統合されたタレントプログラムを通じて、マネージャーはタレントデータを活用して、トップパフォーマーや将来のリーダーを選定し、昇進、給与調整、定着、評価などの投資を行います。

キンドリルは、福利厚生を通じて従業員とその家族を最大限に支援できるよう努めています。私たちの主要市場では、キンドリル従業員（新入社員、既存の社員、フルタイムおよびパートタイムの社員を含む）に対し、健康保険、生命保険および障害保険、退職金制度のほか、各種休暇（年次休暇、育児休暇、病気休暇など）、といった幅広い福利厚生を提供しています。グローバル全体で、最低12週間の産前産後休暇と、父親の育児休暇を含む、性別を問わない最低4週間の育児休暇制度を設けています。また、該当する制度が存在する国・地域では43か国で同性パートナーを対象とする保障を提供し、40カ国でアファメーションに関する保障を提供しています。これらの福利厚生制度について、業界のベンチマークデータと照らし合わせて毎年見直しを行い、競争力を維持し、変化するトレンドに対応するとともに、人材の獲得と定着を支えるために従業員のニーズを最大限満たせるようにしています。また、「Kyndryl Be Well」を通じて、グローバルおよび各地域のウェルビーイングに関する福利厚生も提供しています。詳細については、次のセクションで説明します。



[22]キンドリルの2026年度委任状説明書で定義されているとおりです

帰属意識とウェルビーイング

キンドリルにおいて「帰属意識」はエンゲージメントを促進し、エンゲージメントの高い従業員は、お客様とビジネスにより良い成果をもたらします。チームの一員であり価値ある存在として認められ、尊重され、信頼されているという帰属意識は、キンドリルウェイのカルチャーの中核をなしています。帰属意識は、引き続き私たちの競争優位性の1つとなっています。帰属意識は、人材の定着を促進し、パフォーマンスを向上させ、インクルーシブなリーダーシップに対する世界的な評価を得ることにもつながっています。

キンドリルの「Kyn」はkinship（親密なつながり）に由来しており、従業員同士、そしてお客様や地域社会との強い絆を表しています。こうした絆をさらに強化するため、帰属意識、ウェルビーイング、アクセシビリティに関する取り組みをさらに広げていくための統一的なアプローチとして「Kinship @ Kyndryl」を立ち上げました。

Kinship @ Kyndrylは、以下のアプローチにより従業員を支援します：

- **Be Included** — Kyndryl Inclusion Networksやその他の取り組みを通じて、帰属意識を育む
- **Be Well** — 社会的、精神的、身体的、経済的なウェルビーイングを育む
- **Be Ready** — 次なるチャンスに向けて成長し、スキルを伸ばす機会をキンドリル従業員に提供する
- **Be Impactful** — お客様やコミュニティとの目的を持った関わりを通してインパクトを生み出す

今年、キンドリルにおける連帯感の醸成と帰属意識の向上の重要性を評価し、「Be Included Advocate」や「Be Well Advocate」の認定証をはじめとするデジタルクレデンシャルを導入しました。



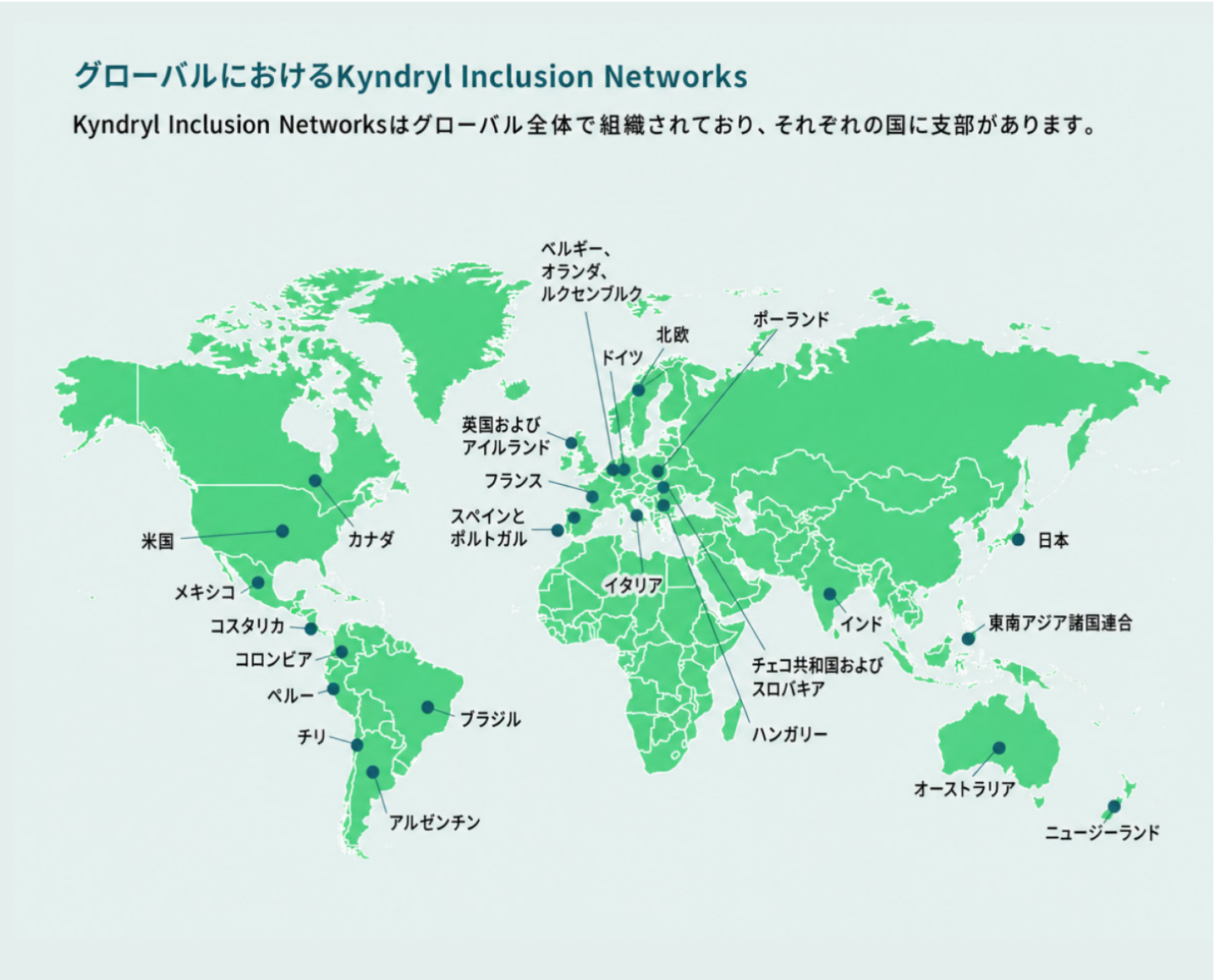
Be Included

Kyndryl Inclusion Networks

Kyndryl Inclusion Networks（KINs）は、従業員が支援や助言を提供しあう場を作ることを目的とした、すべての従業員が参加できる会社が支援する従業員リソースグループです。経営幹部クラスのエグゼクティブスポンサーによる支援のもと、KINsは帰属意識を育む企業カルチャーを支えることを目的としています。すべての従業員は、これらのコミュニティのメンバーもしくはアライとしてKINsに参加できます。

37カ国に地域のKIN支部が存在し、また、各地のビジネスや従業員固有のニーズに基づいて追加のKINが結成されています。たとえば、2026年度にはブラジルチームが世代を超えて協働する経験を共有することに特化したコミュニティである「Generations KIN」を結成しました。さらに、米国チームには「Veteran KIN（退役軍人のKIN）」があり、軍から民間企業での生活への移行経験を共有すると共に、仲間とのつながりやメンターシップを育むコミュニティとして活動しています。Veteran KINは軍歴のある従業員を含むすべての従業員を歓迎してメンタリングを行っています。退役軍人が技術スキルを身に付け、キャリアを築き、それぞれの経験を共有して地域社会に貢献することを奨励しています。このKINは、軍務に携わる一人ひとりを支える大切な家族の存在を尊重し、退役軍人の家族にも活動の幅を広げています。

KINsは、文化祝賀月間や記念日も企画しています。これらの行事は、認知の向上、優れた取り組みの紹介、そしてコミュニティ内の最新イベントや優先事項への関心を高めることを目的としています。これらの祝賀ストーリーはこちらで紹介されています。



アクセシビリティの向上

すべてのキンドリル従業員が十分に貢献できるよう、私たちは中核的な事業優先事項として職場のアクセシビリティ向上を継続して推進しています。2026年度には、事業全体におけるアクセシビリティに関する成果のガバナンスを強化し、取り組みの整合性をとり、説明責任を明確にすることを目的として、エンタープライズ・アクセシビリティ運営委員会を設置しました。また、企業の帰属意識とウェルビーイングに関する方針において、アクセシビリティと合理的配慮に関する基準を正式に定めました。2025年の国際障害者デーに、キンドリルはBe My Eyesと提携し、視覚障害者や弱視者をボランティアにつなぎ、リアルタイムの支援を提供する24時間のグローバルキャンペーンを実施しました。キンドリル従業員は17言語で600件を超える電話に対応しました。

機会均等

キンドリルは、雇用機会均等ポリシーに則り、インクルーシブな職場づくりを目指しています。雇用に関する意思決定が、法的に保護される個人の特性にかかわらず行われるよう徹底するとともに、すべてのキンドリル従業員が力を発揮し、活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

私たちはこのコミットメントを以下の取り組みを通じて支援しています。

- グローバルな規制要件への対応を監督する専任の機会均等コンプライアンスオフィス。
- 障がいのある応募者および従業員を支援するための合理的な配慮。
- 役割、経験、勤務地、業績に応じた公平かつ公正な報酬の実践。詳細については、人材の定着セクションをご覧ください。

私たちは、雇用機会均等、従業員の帰属意識とウェルビーイング（方針117）、ハラスメントおよびいじめの防止（方針116）、奴隷制度防止などの各種ポリシーを通じて、コミットメントを継続的に強化しています。さらに、すべてのキンドリル従業員は、ハラスメント防止、報復行為の防止、差別の禁止、敬意ある職場環境の実践に関する研修を修了することが義務付けられています。

Be Well

ウェルビーイングを育むことで、キンドリル従業員一人ひとりが健康を維持し、成功に必要なサポートを受けられる環境を実現します。

福利厚生制度と提供サービス

キンドリルでは、グローバルかつ包括的なウェルビーイング戦略「Kyndryl Be Well」のもと、さまざまなプログラムや福利厚生制度、ポリシーを通じて、従業員とその家族の身体的、精神的、社会的、経済的なウェルビーイングを支援しています。これらのプログラムやサービスは、すべてのキンドリルの従業員とその家族に無償で提供されています。

- **精神的ウェルビーイングに対する福利厚生：**「Be Well」では、キンドリル従業員とその家族が、対人関係の悩みやストレス、子育て、喪失体験などのさまざまな課題に向き合う際に安心して利用できる、機密性の高いウンセリングを年間を通じて提供しています。相談内容は守秘義務に基づき厳格に取り扱われます。
- **社会的ウェルビーイングに関する福利厚生：**キンドリル従業員は、ウェルビーイングをテーマとしたオンラインおよび対面のコミュニティに参加できます。これには、マインドフルネスを実践する「Kyndryl Mindful」や、プロフェッショナルコーチングの基礎を学ぶ「Kyndryl Coaching」が含まれます。
- **身体的ウェルビーイングに関する福利厚生：**従業員は、健康、栄養、睡眠、運動、ライフスタイルの改善をサポートするプロフェッショナルなウェルネスコーチングを利用できます。
- **経済的ウェルビーイングに関する福利厚生：**Be Wellサービスでは、キンドリル従業員の経済的ウェルビーイングを支援するために、法律・財務に関する情報提供や専門家の紹介に加え、独立した専門家によるアドバイスを提供しています。

Be Ready

キンドリルのタレントジャーニーおよびKyndryl Compassの一環として、従業員は、ビジネスニーズに戦略的に整合するパフォーマンスおよび能力開発目標を設定しており、新たな顧客案件への対応やキャリアの発展に備えています。従業員の成長支援として、キンドリルでは、マネージャーおよび同僚からの定期的なフィードバックを実施し、7万件を超える学習コースへのアクセスおよび業界をリードする資格の取得の機会も提供しています。詳細については、「人材の定着」セクションをご覧ください。



さらに、リーダーやマネジャー、人事担当者がキンドリル従業員の成長を支援できるよう、必要に応じたサポートやリソースを提供しています。Kyndryl Core Coaching Program、Manager Assis and the Global Mentoring Programなどのプログラムは、リーダーシップ能力を養成し、キャリアの発展を促進するよう設計されています。KINのリーダーやメンバーは、メンター、コーチ、支援者として活動し、他の従業員のキャリア形成を支援すると同時に、インクルーシブなリーダーシップ行動の模範となっています。

Be Impactful

キンドリルでは、共感を持ってコミュニケーションを図り、互いやコミュニティから学ぶよう努めています。私たちは、コミュニティとの関わりを深めるためのオンラインおよび対面での機会を提供しており、これらの詳細については、「グローバルコミュニティに対する責任」セクションに記載されています。

また、イノベーションを促進し、経済的レジリエンスと競争力を高め、サステナビリティ目標に沿ったサプライチェーンを構築するよう努めています。キンドリルは、サプライヤーに私たちのビジネスを獲得する機会を平等に提供することを約束しています。責任ある調達の詳細については、「責任あるサプライチェーン」セクションをご覧ください。

キンドリルが成長と収益性に注力する中で、Kinship @ Kyndryl チームは、営業チームがサービス提供において帰属意識とウェルビーイングへの私たちのコミットメントを伝えられるよう、ツールやリソースを開発しました。これらのリソースは、これらのテーマに対するお客様の関心が高まる中、売上の拡大を後押しし、関係を深めるのに役立っています。

健康と安全

すべてのキンドリル従業員の健康と安全を重視することで、一人ひとりのウェルビーイングをより効果的に支援し、私たちのビジネスとお客様の更なる成長と発展に貢献します。包括的な取り組みの一環として、安全に関するリスクを特定・管理し、従業員の負傷リスクを低減するとともに、従業員がいきいきと活躍できる環境づくりを進めています。健康と安全を重視する企業カルチャーは、事業成果の向上、ブランド評価の保護、そして社会に好影響をもたらす新たな機会に繋がると認識しています。

キンドリルは、健康・安全マネジメントシステムに関するISO 45001認証を取得しています。

健康と安全に関する方針とコミットメント

キンドリルは、「健康と安全を重視するカルチャー」のポリシーに基づき、健康、安全、従業員のウェルビーイングの分野において、先導的な役割を果たすことを目指しています。従業員の健康と職場の安全を最優先に考え、次の取り組みを行います。

- 法的およびその他の要件の順守
- 健康と安全のリスクに対する適切な管理の提供
- 研修、相談、参加を通じて従業員のエンパワーメントを図る

この方針は2021年に制定され、入社時および毎年行われるキンドリルの行動規範に関する全従業員研修を通じて従業員と共有されています。また、従業員は、各自の役割におけるリスクと法的要件に応じて、関連する安全衛生に関する研修も受けています。これには以下が含まれます。

- すべての従業員を対象とする職場の安全対策についての研修の実施
- 緊急対応チームのメンバーとして指定された従業員、または応急処置の訓練を受けていると認定された従業員向けの研修
- 従業員がお客様の現場で作業しているときにお客様と協力し、お客様の業務に関連するリスクや要件を理解する

健康および安全衛生マネジメントシステムと認証

キンドリルの安全衛生管理システム（HSMS）は、キンドリルの健康と安全を重視するカルチャーを基盤として、健康と安全を体系的に管理するための手順と計画から成る枠組みです。HSMSでは、潜在的な健康および安全リスクを予測、評価し、対応するための役割、責任、および関連する要求事項を定めています。キンドリルはHSMSについて、全社を対象としたISO 45001認証を取得しています。また、HSMSはISO 45001に基づき、外部認証機関による年次審査を受けています。。継続的かつ定期的な監査、傾向分析、フィードバックを通じて、HSMSの見直しと強化を行っています。さらに、社内外の事象から生じる業務およびステークホルダーへの潜在的な影響を最小限に抑え、レジリエンスを維持するように努めています。レビュープロセスの一環として、私たちは次の点を考慮しています：

- 危険要因
- ウェルビーイング
- 規制および要求事項
- 業務管理の有効性
- 財務上の影響
- 従業員、請負業者、お客様の意見

キンドリルのHSMSは、キンドリルおよびグループ会社が管理する全ての事業活動、従業員、職場に適用されます。キンドリルは安全衛生上のリスクが低い環境で業務を行っていますが、健康および安全を体系的に管理するため、危険因子の特定とリスク評価・効果的な管理策の実施、そしてリスクの見直しと報告を行っています。危険因子の特定・リスク評価・管理（HIRAC）プロセスに基づき、すべてのキンドリル従業員が主体的に危険要因を特定できるように促しています。これにより、リスクを適切に評価し除去する、または許容可能な水準まで低減できるようにしています。インシデント、危険因子、またはそれに近い状況が発生した場合、キンドリル従業員は、その事象や懸念事項を報告することが求められます。その報告に基づき、管理者が調査を行い、再発を防ぐための是正措置を実施します。

従業員の参加

キンドリルでは、経営陣が以下の取り組みを通じて、従業員に健康と安全を重視する企業カルチャーへの参加を促しています。

- 必須の健康・安全トレーニングの受講
- ハザードとリスクの特定
- インシデント調査と是正措置への協力
- 各種コミュニケーションキャンペーン、HSMS監査、健康・安全に関するポリシーおよび手順への意見の提供

キンドリルのコーポレートヘルスアンドセーフティ（CH&S）チームは、社内外のステークホルダーと定期的に連携し、労働者の健康に関わる重要課題に取り組み、健康で安全な職場環境の提供を行っています。私たちは、キンドリル従業員や外部関係者と、健康および安全に関する課題について協議し、連携しています。具体的には、健康および安全に関する方針や解決策の助言、インシデント調査や是正措置への協力を支援し、従業員の衛生委員会への参加や関与を奨励しています。キンドリルは各国に健康・安全委員会を設立し、法令順守を支援するとともに、安全な職場環境の推進に取り組んでいます。これらの委員会は、各事業分野から選出された従業員代表と経営陣代表で構成され、従業員の安全に関する課題を検討しています。

測定指標と進捗

キンドリルでは、従業員に関する継続的な傾向と新たなリスクを特定するため、プログラムの効率性、品質、有効性を追跡、監視し、その結果を共有しています。従業員の安全を確保するための介入戦略を継続的に策定するとともに、グローバルな意思決定に役立て、リスクを評価・軽減するため、四半期ごとの指標を各部門のリーダーに報告しています。2026年度のグローバル総記録災害度数率（TRIR）は0.028で、業界平均の0.20を86%下回りました。[23]この率は、従業員100人が1年間に勤務する時間に相当する、年間20万労働時間を基準に算出しています。過去3年間、キンドリルのインシデント発生率は業界ベンチマークを大きく下回っています。これは、対象を絞ったキャンペーン、コミュニケーション、研修を通じて安全に関するカルチャーの強化に継続的に取り組んできた成果を示しています。

安全衛生の指標とデータを表示するには、『環境と従業員に関するデータブック』をご覧ください。



[23] 米国労働統計局、2024年

グローバルコミュニティに対する責任

パーパスドリブンな企業として、キンドリルは非営利団体、お客様、コミュニティパートナーと協力して社会課題に取り組み、前向きな変化を推進しています。私たちの社会的インパクトへの取り組みは、「キンドリルウェイ」と、テクノロジーは世の中を良くする力になり得るという私たちの信念を反映しています。

有意義な社会的インパクトの推進

キンドリルは、戦略的パートナーシップ、従業員のボランティア活動、そしてキンドリルのグローバルな社会貢献活動を担う非営利財団であるキンドリル財団の活動を組み合わせることで、コミュニティと関わり、従業員に力を与えています。これらの取り組みはコミュニティを強化するとともに、信頼されるパートナーおよび選ばれる雇用主としての私たちの役割を強固なものにしています。

私たちは専門知識とコラボレーションを通じて最も大きな変化をもたらすことができると考える、3つの分野に重点を置いています。

未来に向けた教育機会の提供

私たちは、学生を中心とする、テクノロジーを活用した教育への質の高いアクセスを支援し、学習者が貴重なスキルを習得できるよう取り組んでいます。

インクルーシブな社会の創造

私たちは、個人やコミュニティが持続的な経済的・社会的繁栄の恩恵を受けることができる経済の構築に役立つ、インパクトのある社会課題の解決を支援します。

気候変動への対策

私たちは専門知識と技術を組み合わせて気候変動の影響を緩和し、環境的に持続可能な未来を支援します。

従業員のボランティア活動とコミュニティへの参画

キンドリルIは、従業員が関心を寄せる社会課題の解決を支援できるよう後押ししています。私たちは、3つの重点分野にわたる非営利団体が参加するグローバルなボランティアおよび寄付プラットフォーム「Deed」を通じて、コミュニティへの参画を引き続き拡大しています。従業員は、ソーシャルインパクトアンバサダーネットワークを通じてボランティア活動を立ち上げ、主導することもできます。また、すべてのフルタイム社員にボランティア活動のための有給休暇を暦年で1日付与するキンドリルケア・ボランティア休暇プログラムを利用して、コミュニティへの奉仕活動に参加することもできます。



キンドリル財団

2023年の設立以来、キンドリル財団は、キンドリルが事業を展開するコミュニティにおいて、サイバーセキュリティやAIスキルの習得機会の拡大、教育の推進、就労に向けた準備に重点を置いたグローバルな助成プログラムを確立してきました。毎年提供される助成金を通じて、キンドリル財団は対象国を拡大しながら、実践的なトレーニング、メンターシップ、就労準備、そして雇用への道筋を重視し、信頼できる非営利団体と提携しています。

キンドリル財団は、助成金を提供する側と受けとる側の間のアカウンタビリティを強化し、長期的な成果を支援する共同アプローチである、Trust-Based Philanthropy（信頼に基づくフィランソロピー）を実践しています。アプローチの一環として、提案依頼書（RFP）を使用し、合理的な情報の報告を求め、助成対象者のニーズをよりよく理解し、それに応じて対応できるように、助成対象者との定期的な確認を行っています。

2年目の成果

474,000以上
提供された学習時間

46,000以上
影響を受ける学習者の人数

500以上
就職した学習者の人数

353,000以上
キンドリル財団の助成により提供されるトレーニングやカリキュラムなどの無料リソース、家族、コミュニティネットワークを通じて支援した人々

詳細については、『キンドリル財団インパクトレポート』をご覧ください。

2026年度助成金

3年目を迎えたキンドリル財団は、ブラジル、カナダ、コスタリカ、チェコ、フランス、ハンガリー、インド、日本、メキシコ、ポーランド、スペイン、英国、米国の13カ国の非営利団体に助成金の提供を拡大し、グローバルなサイバーセキュリティおよびAIスキルの育成を推進する取り組みをさらに強化しました。

キンドリル財団の助成金ポートフォリオでは、既存の助成先への複数年にわたる支援を継続するとともに、サイバーセキュリティとAIのトレーニング、デジタルインクルージョン、就業支援に取り組む新たな団体も支援しています。3年目となる助成プログラムでは、世界で10万人を超える人々にプラスの影響をもたらすことが見込まれています。

コラボレーションを通じたコミュニティの育成

サイバーレジリエンスを備え、AIに対応した未来の構築に向けた政府との連携

サイバー脅威が複雑化し、AIの導入が加速する中、各国政府はデジタル経済を保護し、各国政府は、デジタル経済を守り、誰もが恩恵を受けられる成長を実現するため、デジタル人材の育成を最優先課題としています。キンドリルは各国政府と連携し、技術的な専門知識と公共部門における知見やリーチを組み合わせることで、深刻なスキルギャップの解消を支援し、レジリエントで将来の変化に対応できる人材エコシステムを構築します。

- 米国において、キンドリルはホワイトハウスの「Pledge to America's Youth: Investing in Artificial Intelligence (AI) Education」への署名を行いました。60を超える米国のリーディングカンパニーによる連合体の一員として、私たちは極めて重要なAI教育分野に投資することによる、米国の青少年への支援を表明しました。
- EUでは、恵まれないコミュニティに重点を置き、2030年までに加盟国全体の25,000人に無料のサイバーセキュリティ教育を提供するという欧州委員会の「サイバーセキュリティ・スキル・アカデミー誓約」への署名を行いました。
- メキシコでは、政府の「National Accelerated Training Program」と提携し、20週間の集中プログラムを通じて1,000人を対象にサイバーセキュリティの基礎研修を実施しました。
- インドでは、AI教育およびスキリングプログラムを拡大しました。複数のプログラムを通じて、50,000人の児童・生徒と30,000人の大学院生をトレーニングし、1,000人の教員のスキル向上を支援したほか、公務員のAI対応力を高めました。

教育を通じた次世代リーダーの育成

教育への公平なアクセスを推進する取り組みの一環として、キンドリルはUnited Way Worldwideと提携し、「STEM教育を通じた次世代グローバルリーダーの育成」プログラムを実施しています。ラテンアメリカ、スペイン、日本、フランスで展開するこの取り組みは、若い学習者と教育者を対象に、重要なSTEM（科学、テクノロジー、工学、数学）スキルの育成に重点を置いています。これまでに、このプログラムを通じて4,000人を超える学生と教育者が、さまざまなコミュニティでイノベーション、デジタル対応力、将来のリーダーシップ能力を育むために不可欠なスキルを身につけています。

日本では、Tokyo P-TECHプログラムを通じて東京都教育委員会と連携し、東京都立府中工科高等学校を支援しています。2023年にコンソーシアムに参加して以来、キンドリルジャパンの従業員は75名以上の学生のメンターを務め、キャリア講話、アイデアソン、インターンシップなどを実施してきました。東京都教育委員会による「事業貢献企業等表彰」における感謝状を受領したこれらの取り組みは、学生に実践的なIT体験やキャリアに関する知見を提供し、将来のデジタル人材の育成を支援しています。

また、特定非営利活動法人みんなのコードや特定非営利活動法人Waffleなどの非営利団体との連携を通じて、テクノロジー分野で活躍する女性のためのインクルーシブなデジタル学習とキャリア教育の促進にも引き続き取り組んでいます。インドでは、女性がデジタル社会を安全に利用できるよう支援する3年間の「Cyber Rakshak」プログラムを完了しました。このプログラムでは、農村部の女性10万人以上を対象に、サイバーセキュリティに関する意識向上と教育を実施しました。現在は、「Cyber Rakshak」の参加者を対象に、デジタルスキルの向上を支援するAI学習モジュールを提供しています。



人権

キンドリルは、グローバル人権および現代奴隷制に関する方針に記載されているとおり、事業運営およびバリューチェーン全体において人権を尊重しています。この方針には、国連「世界人権宣言」の基準に基づく倫理基準および期待が詳述されています。さらに、現代奴隷制に関する声明（カナダ版、英国・オーストラリア共同版）およびノルウェー透明性法宣言は、国際的な人権への取り組みをどのように管理しているかを示しています。私たちは、この方針に基づくキンドリルの取り組みを毎年見直しています。

私たちの事業運営における人権および現代奴隷制に関するリスクは、主にサプライチェーンの上流工程に関連するものであり、そのリスクは低いとみなされています。人権リスク管理は、Responsible Business Alliance行動規範（RBA行動規範）に沿った、半期ごとのエンタープライズリスク管理（ERM）プロセスを通じてサポートされています。私たちは、強制労働や児童労働を含むコーポレートシチズンシップ関連のリスクを半期ごとに評価しています。報告期間中、私たちのERM評価では業務上のリスク（オペレーショナルリスク）は特定されませんでした。

キンドリルは、サプライチェーンにおける人権リスクに対処するため、一次サプライヤーにRBA行動規範を適用しています。RBA行動規範は、適用法令の順守、人権、ならびに悪影響の是正に関する期待事項を定めています。サプライヤーには、強制労働、児童労働、労働時間、賃金および福利厚生、結社の自由、労働安全衛生、環境責任、ならびに倫理的行動に対処する慣行を含む、社会的責任基準を維持することが求められます。

キンドリルは、サプライヤーの採用（登録）時に、サプライヤーのコミットメントを評価し、リスクベースの評価を実施することでデューデリジェンスを行います。必要に応じて、是正措置プロセスを開始します。社員、契約社員、サプライヤー、その他の第三者が、機密を保持した状態または匿名で懸念事項を報告できる報告窓口が用意されています。

4 信頼への貢献

本セクションの内容

ビジネスにインテグリティを組み込む

アカウンタビリティ体制

サイバーセキュリティ、プライバシー、データガバナンス

AIに対するキンドリルのアプローチ

行動規範と企業倫理

政策提言と公共政策への取り組み

ビジネスにインテグリティを組み込む

キンドリルでは、信頼を基盤として、お客様、株主、パートナー、コミュニティに価値を提供しています。

経験豊富な取締役会の指導のもと、私たちの信頼プログラムは、インテグリティ、アカウンタビリティ、ガバナンスの構築という3つの戦略的重点分野が中心となっています。私たちのダブルマテリアリティ評価では、トラストに関連する2つの重要課題として、サイバーセキュリティ、プライバシー、データガバナンスと企業行動と倫理という信頼における重要なトピックが特定されました。キンドリルでは戦略が進化に合わせ、引き続きビジネス、従業員、コミュニティに対して信頼を築くことを最優先にしていきます。

アカウンタビリティ体制

リーダーシップとガバナンス

キンドリルの取締役会は、株主を代表して私たちの経営を監督しています。取締役会は10名のシニアリーダーで構成され、そのうち9名は独立取締役です。[24]重要なグローバル産業および専門分野において、幅広いリーダーシップと経験を有しています。私たちの取締役は、業務に関する深い知識、財務に関する専門知識、学術分野でのリーダーシップ経験、デジタルおよびサイバーセキュリティの経験、ならびに豊富な研究・イノベーションの経験を有しています。さらに、多くの取締役は、技術変革を推進した経験を有しています

取締役会の監督

キンドリルの取締役会は、経営陣の責任執行を監督する責任を負っています。この監督役割において、取締役会は定期的にキンドリルの長期的な事業戦略をレビューします。取締役会はまた、経営陣と協力して、会社の短期および長期的な戦略的目標を設定し、それらの目標の進捗状況を監視します。取締役会は全体的な監督責任を維持しますが、取締役会の3つの委員会（監査、報酬および人的資本、指名およびガバナンス）は、特定の主要分野を具体的に監督します。各委員会には、義務と責任を定めた文書化された憲章があります。キンドリルの取締役会委員会憲章は、こちらからご覧いただけます。



[24] 社外取締役はすべて、ニューヨーク証券取引所の上場基準およびキンドリル取締役会のコーポレートガバナンス指針に基づく独立性基準を満たしています。

リスク管理

キンドリルの取締役会は、リスク管理の監督を行っています。シニアリーダーシップチームは、監査委員会の監督の下、エンタープライズリスク管理（ERM）プログラムの管理を担当しています。シニアリーダーシップチームのメンバーのうち1名以上が、環境、人材、信頼プログラムに関連する最重要リスクの管理責任を担っています。ERMプログラムは、リスクエクスポージャーを特定、評価、管理することを目的として設計されており、主要なシニアリーダーの下でラインの管理部門がリスク低減戦略を実行します。経営陣は、重要なリスクについて取締役会およびその委員会に定期的に報告しています。ERMプログラムマネジメントオフィスは、キンドリルのリスクおよび関連するリスク低減策について、事業部門の経営陣からの意見を得るために継続的なリスク評価を実施しています。その結果は、シニアエグゼクティブで構成されるキンドリルのリスク管理委員会（RMC）によってレビューおよび検証されます。ERMプログラムマネジメントオフィスは、その結果と推奨事項をCEOおよび監査委員会に提示する責任を負っています。

事業継続性

事業継続計画は、効果的なリスク管理と組織のレジリエンスにおける重要な要素です。キンドリルは、変化するリスク環境に対応するため、継続的に改善している確立された計画とプロセスを基盤に、成熟した事業継続能力を維持しています。私たちは、業務の継続性を支えるため、リスクに基づく優先順位付け、インパクトを重視した復旧戦略の強化、ならびにビジネス部門とテクノロジー部門間の連携強化に注力しています。

ISO 22301規格に準拠したキンドリルの全社的な事業継続マネジメントシステム（BCMS）は、ERMプログラムとの整合性も図りながら、全ての事業分野にわたって体系化された一貫性のあるフレームワークを提供しています。キンドリルのBCMSには、ガバナンス、体系的なインパクト分析、定期的なテストおよびレビュー活動が含まれており、一貫性のある、十分な情報に基づく意思決定を可能にします。継続的な監視、検証、報告を通じて、キンドリルは準備状況を評価し、レジリエンス能力の継続的な向上を図ることで、進化するビジネス、業務、規制上の要請との整合性を確保しています。キンドリルは、リスクに基づき、インパクトを重視した事業継続計画を通じて、BCMSの適用性を継続的に改善しています。

さらに、全社規模での事業継続性を支えるため、キンドリルはクラウドベースの事業継続マネジメントソリューションを活用し、グローバルな業務全体におけるアクセス性、拡張性、リアルタイムでの連携を強化しています。

キンドリルは、これまでに確立された事業継続能力を基盤として、地政学的およびマクロ経済的な動向を含む新たなリスクに重点を置き、レジリエンスの強化を進めています。主権（ソブリンティ）が事業運営上のリスクとしてますます重要になっていることを認識しており、重要な依存関係をプロアクティブに把握し、複雑な分散IT環境全体で継続性を維持する必要性が一層高まっています。事業継続管理へのアプローチについて詳しくは、こちらをご覧ください。



サイバーセキュリティ、プライバシー、データガバナンス

サイバーセキュリティのリスク管理と戦略

私たちのシステム、サービス、データの安全性とセキュリティを確保し、お客様からの信頼の維持するためには、サイバーセキュリティは不可欠です。キンドリルでは、サイバーセキュリティリスク管理をエンタープライズリスク管理（ERM）プログラムに統合しています。また、サイバーセキュリティリスクを特定、評価、管理、軽減するとともに、サイバーセキュリティ上の脅威やインシデントに対応するための枠組みを提供する、サイバーセキュリティリスク管理プログラムを運用しています。

キンドリルおよびお客様のインフラ、リソース、情報の機密性、完全性、可用性を保護するため、サイバーセキュリティリスク管理とサイバーセキュリティ体制を定期的に評価・更新しています。私たちの多面的なリスク管理アプローチは、米国国立標準技術研究所（NIST）のサイバーセキュリティフレームワークや国際標準化機構（ISO）規格をはじめとする、主要な業界をリードするセキュリティ標準やフレームワークに基づいています。

私たちのサイバーセキュリティプロセスは、サイバーセキュリティプログラム内で考慮されている技術的、人的要因、環境に起因する幅広い脅威を反映しています。主なプロセスは次のとおりです。

- リスクベースの多層的な管理策
- サイバーセキュリティインシデント対応計画とテスト
- 情報共有とコラボレーション
- 従業員研修と意識向上
- サプライヤーリスク評価

私たちは、独立した第三者セキュリティ評価機関を定期的に起用し、サイバーセキュリティの管理策や手順について評価を実施しています。これには、ペネトレーションテスト、第三者による監査、新たな課題に対応するためのベストプラクティスの再評価などが含まれます。これらの評価では、キンドリルの管理策や手順が適切に設計され、運用上も有効に機能しているかを検証します。内部監査部門でも、サイバーセキュリティ管理策について追加のレビューと評価を実施し、必要に応じて監査委員会および取締役会に報告しています。私たちは、こうした取り組みから得られた知見を活用し、サイバーセキュリティの実践、手順、テクノロジーの改善に取り組んでいます。



機密性、完全性、可用性を保護するため、サイバーセキュリティのリスク管理とセキュリティ態勢を定期的に評価、更新しています。キンドリルおよびお客様のインフラストラクチャ、リソースおよび情報。

サイバーセキュリティリスクの監督とガバナンス

キンドリルの取締役会は、ERMプログラムの監督を担当しています。監査委員会は、リスク管理プロセスを含むERMフレームワークを定期的に見直し、サイバーセキュリティ、データガバナンス、プライバシーリスクを含む主要なリスク分野に対する取締役会の監督を支援しています。監査委員会は、これらの事項について定期的に取締役会に報告しています。

監査委員会と取締役会は、キンドリルの最高情報セキュリティ責任者（CISO）から、サイバーセキュリティに関する方針や取り組みに加え、最新動向、傾向、リスク、重要なインシデント、リスク軽減策、成熟度の向上に向けた取り組みについて定期的な報告を受けています。また、全社的なサイバーセキュリティおよびテクノロジーリスクを適切に監督するため、監査委員会と取締役会はまた、キンドリルの最高情報責任者（CIO）やその他のシニアリーダーからも、年間を通じてサイバーセキュリティ関連事項に関して報告を受けています。

プライバシーとデータガバナンス

経験豊富なデータプライバシーチームが主導するキンドリルのプライバシーおよびデータガバナンスプログラムは、適用されるグローバルの規制に準拠するように設計されており、業界標準や広く認められた業界慣行に基づいて設計されています。キンドリルは、お客様の個人情報を処理する処理者として事業を行う際、グローバル統合プライバシーおよび情報セキュリティ管理システムについてISO/IEC 27001およびISO/IEC 27701の認証を維持しており、認証されたガバナンスとセキュリティ管理策を通じて個人データの保護に取り組んでいます。

キンドリルプライバシーベースラインは、キンドリルおよびお客様のデータを処理する際に適用する高い基準を定めており、当社のグローバル組織が一貫性があり、安全で透明性の高い慣行をもって管轄区域を越えて事業を展開できるようにしています。これらのベースライン管理の一環として、キンドリルはお客様との契約で定義された目的のため、およびお客様の指示または法令で求められた場合に限り、お客様の個人データを処理します。当社は、第三者への賃貸、販売、共有を含むその他の目的でお客様の個人データを使用または再利用することはありません。

キンドリルのプライバシーおよびデータガバナンスプログラムは、チーフプライバシー＆データガバナンスオフィサー（CPO）が統括しており、データのライフサイクル全体を通して保護するための厳格な技術的および組織的措置を講じています。これらの措置により、社員やお客様が、キンドリルによるデータの取り扱いが安全かつ合法的で透明性の高いものであると確信できるよう取り組んでいます。CPOは、CISO、CIO、およびその他の主要な関係者と緊密に連携し、新たなリスクを評価するとともに、リスク管理戦略の改善やプログラムのパフォーマンスの継続的な見直しを行うことで、リスクに合わせたプライバシーおよびデータガバナンスプログラムを組織全体で運用できるようにしています。

サイバーセキュリティとプライバシーの研修

私たちは、年間を通じて研修と教育を実施し、従業員一人ひとりのセキュリティに対する意識と責任感を高めるカルチャーの醸成に取り組んでいます。これらのプログラムには、サイバーセキュリティとプライバシーに関する研修、フィッシングシミュレーション演習のほか、変化するサイバーセキュリティおよびプライバシーのリスク環境に対処するためのさまざまな継続的な意識向上の取り組みが含まれます。すべての社員と契約社員は、Kyndrylのエンタープライズ・セキュリティおよびプライバシー・プログラムの一環として、毎年、サイバーセキュリティとプライバシーに関する研修を修了することが義務付けられています。



AIに対するキンドリルのアプローチ

キンドリルでは、革新的でコラボレーションを重視する企業カルチャーのもと、従業員がお客様や自社の事業全体にビジネス価値をもたらすAIのケイパビリティを開発できる環境を整えています。AIはこれまでに前例のない機会をもたらす一方で、リスクも伴います。私たちは、関連するリスクを抑制・管理しながら、キンドリルとお客様の双方にとってのAIがもたらす機会を追求することに注力しています。その指針となる原則は、「キンドリルにおける責任あるAI」原則および「Kyndryl AI Baseline」に概要が記載されています。

私たちは、技術アーキテクチャを、強固なガバナンス体制と組み合わせており、その体制には、AIガバナンス委員会、AI理事会、AIセキュリティ標準を含む強固なガバナンス体制と組み合わせています。

お客様の支援

Kyndryl Bridgeは、AIを活用したオープン統合型のデジタルビジネスプラットフォームであり、お客様のデジタルトランスフォーメーションとレジリエンスの構築に役立つインサイトを提供します。2025年7月には、キンドリルエージェンティックAIフレームワークを発表しました。これは、個別のパイロットやワークフローにとどまっているAIへの投資を、ビジネスを支える中核的な要素へと発展させるための包括的なアプローチです。人材およびパフォーマンスサービスと組み合わせることで、Kyndryl Bridge、キンドリルエージェンティックAIフレームワーク、およびAgent Builder、Agentic Ingestion、ポリシー・アズ・コードなどの拡張を続ける各種機能を通じて、お客様のAI戦略の推進を支援します。

AIガバナンス

AIを責任ある形で拡大していくためには、テクノロジーだけでは十分ではありません。キンドリルでは、技術アーキテクチャーと、AIガバナンス委員会、AI 理事会、AIセキュリティ標準を含む強固なガバナンス体制を組み合わせています。AIガバナンス委員会とAI 理事会は、事業部門および主要な管理部門のシニアリーダーで構成されています。

私たちは、世界中のAI関連法制の動向を継続的に注視し、それぞれの要件に対応するとともに、必要に応じて社内ガイドラインやポリシーを更新しています。

キンドリルのAI管理システムは、従業員がキンドリル社内またはお客様向けにAIの使用を提案する際の、承認プロセス申請を支援します。承認プロセスでは、適用される規制やキンドリルによるリスク判断に基づき、ツールを活用したレビューとユースケースの分類が含まれます。

AIガバナンスに対する私たちのアプローチには、以下が含まれます。

- **早期リスク低減：** プロアクティブなガバナンスにより、リスクが営業戦略、デリバリー、コンプライアンスに影響を及ぼす前に、リスクを早期に特定し、対処することができます。
- **業務効率の向上：**効率化されたレビューと承認のプロセスにより、意思決定を迅速化し、業務効率を高めるとともに、各分野の専門家間の連携を強化します。
- **責任あるイノベーション：**キンドリルのAI管理システムは、承認されたユースケース、テクノロジースタック、サードパーティアプリケーションのインベントリとして機能し、キンドリル従業員が他の用途にも展開可能なケイパビリティを特定するのに役立ちます。

AIリテラシー、トレーニング、意識向上

私たちのAIリテラシープログラムは、変化を続けるAI環境に対応し、社内での活用やお客様との取り組みにおいてAIシステムを安全かつ適切に活用するために必要な知識とスキルを従業員に提供しています。

毎年受講が義務付けられているサイバーセキュリティ、データプライバシー、AIに関する研修のほか、従業員がAIシステムの活用によってもたらされる機会とリスクを理解できるよう、さまざまな学習プログラムを提供しています。これらのプログラムの内容は、さまざまな業務分野、役割、専門知識レベルに応じた内容となっています。また、AIシステムの企画や開発、活用に携わる従業員を対象に、専門的な研修や資格取得プログラムを提供しています。

企業行動と倫理

キンドリルは、責任ある透明度の高い倫理的な事業運営を推進するため、コーポレートガバナンスの枠組みをグローバルなベストプラクティスおよび国際基準に整合させています。私たちの行動規範、腐敗防止方針、贈収賄防止マネジメントシステム、政策提言方針を通じて、事業全体における倫理的行動について高い基準を定め、長期的な成功を支えています。キンドリルの行動規範(Code of Conduct)プログラムは、3年連続でその優れた取り組みが外部から評価されています。2026年には、Brandon Hall Group[25]から複数の賞を受賞し、その中には「Best Compliance Training（最高のコンプライアンストレーニング）」部門のGold Awardも含まれています。



[25] Brandon Hall Groupアワードは、「人的資本管理のアカデミー賞」として知られています。この賞は、プログラム、戦略、手法、プロセス、システム、ツールの開発と導入に成功し、測定可能な成果を上げた最も優れた組織を表彰するものです。

[26]免除対象外の従業員の100%が、2026年2月時点でキンドリルの行動規範研修を修了しています。休職中、病気や事故による長期休暇中、退職手続き中、またはこれらの状況に類する状況にある従業員は、研修が免除される場合があります。

キンドリル行動規範

キンドリルが最高の倫理基準を維持していく上で、行動規範は、すべての従業員が、適用される法令を順守するための重要なツールとなっています。正社員、補助社員、パートタイム社員を含むすべての従業員は、毎年行動規範研修を修了し、その内容を確認することが義務付けられています。私たちは、免除対象ではないすべての従業員について修了率100%を5年連続で達成したことを誇りに思っています。[26]倫理的な意思決定、懸念事項の報告、贈収賄や汚職の回避などのを取り上げる私たちの行動規範は、日々の業務で倫理的な判断を行うための指針になり、会社全体で説明責任を重視するカルチャーの醸成を支えてしています

年次の行動規範研修に加えて、研修内容の定着を図るため、ライブ形式でのインテグリティサミットを実施し、行動規範研修を強化するとともに、腐敗防止、コンプライアンス管理、倫理について、国や役割に応じた研修を提供しています。2026年度のインテグリティサミットでは、中国、ドイツ、香港、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、米国の11都市で177回のライブセッションを開催し、5,300人以上の従業員が参加しました。

汚職防止および贈収賄防止に関する方針

キンドリルは、事業を展開するすべての地域で適用される贈収賄防止法および腐敗防止法の順守を徹底するための方針とプロセスを整備しています。キンドリルの贈収賄防止管理システムは、贈収賄の防止と検出を目的として設計されています。グローバルな腐敗防止ポリシーに加えて、いくつかの国々では、各国固有の要件に対応するための方針とプロセスを導入しています。

内部告発

キンドリルは、従業員、サプライヤー、アライアンスパートナーなどが、キンドリルの行動規範、キンドリルの方針に対する潜在的な違反、その他の非倫理的または違法な行為の疑いについて、当社の企業懸念事項報告ポータル(Reporting Concerns Portal)を通じて報告するための通信チャネルを提供しています。キンドリルは、このような報告に対する報復行為を禁止しています。キンドリルの懸念報告プロセスには、EU内部告発者指令に準拠するように設計された手順が含まれています。また、専任のEmployee Concerns（従業員懸念事項）チームを設置し、いじめ、嫌がらせ、差別、報復、えこひいき、不適切な恋愛/家族関係、差別的または報復的であると申し立てがあった懲戒処分や解雇について、調査および対応を行っています。



政策提言と公共政策への取り組み

グローバル企業として、キンドリルは政策立案者と連携しています。たとえば、当社のCEOは、幅広い業界における経済成長の促進に取り組む米国のCEOグループであるBusiness Roundtableに参加しています。キンドリルは、業界、事業、パートナー、お客様、従業員を代表し、以下のような課題について政策立案者、議員、規制当局をはじめとする公的機関と連携しています：

- サイバーセキュリティ、データ保護、AI、デジタルインフラストラクチャ、データ主権および運用主権、知的財産、デジタル貿易、その他のデジタル関連課題
- 税務、労働、スキル、人材開発
- 環境、サステナビリティ、サプライチェーン、人権

キンドリルは、事業を展開している多数の国の様々な団体に加盟し、ビジネス上の関係構築やイノベーションの推進に貢献しています。キンドリルは、政治活動委員会、選挙資金、業界団体、その他これらに類する組織を通じたものを含め、いかなる政党または候補者に対しても支持、支援、寄付または支払いを行いません。

キンドリルが加盟・参加している団体およびグローバルパートナーシップには、以下が含まれます。

- AmCham EU（EU）
- Anitec（イタリア）
- Bitkom（ドイツ）
- BSA | The Software Alliance
- The Business Council（米国）
- Business Roundtable（米国）
- Cybersecurity Coalition（米国）
- Digital Companies Association（AMETIC）（スペイン）
- Global Enabling Sustainability Initiative（GeSI）
- 経団連（日本）
- NASSCOM（インド）
- Numeum（フランス）
- TechNation（カナダ）
- techUK（英国）
- U.S. Chamber of Commerce（米国商工会議所）

コーポレートシチズンシップの非財務報告の枠組み、格付け、ランキング、および評価

包括的な非財務開示および関連情報（以下を含む）については、非財務報告ハブをご覧ください。主な資料は以下の通りです。

- 2026年度環境と従業員に関するデータブック
- 2026年度TCFDレポート
- 2026年度GRIコンテンツインデックス
- 2026年度SASBコンテンツインデックス
- 2026年度CDP回答
- 2026年度国連SDGマッピング



キンドリルは、サステナビリティおよび職場環境に関する以下のような数々の表彰を受けています。

- TIME誌「世界で最もサステナブルな企業2026」
- USA Today「America's Climate Leaders 2026」
- ISG Provider Lens™ Digital Sustainability Reportにおける「Leader」評価
- Sustainability Magazine「サステナビリティ分野トップ250社 2025」
- 3BL「100 Best Corporate Citizens」
- The Economist誌「世界で最も愛される職場トップ100」
- 「Most Loved Workplace（世界で最も愛される職場）」認定
- 「Great Place to Work（働きがいのある会社）」認定
- Wall Street Journal紙「全米で最も愛される職場トップ100」
- Forbes「企業文化における全米の優良雇用主」

2026年度を通じて、キンドリルはEcoVadis、ISS、Sustainalytics、MSCIなどの格付け機関とよる評価に定期的に対応してきました。2026年度および2027年度第1四半期までの評価は次のとおりです。

EcoVadis

私たちは、2年連続でゴールドメダルを獲得し、評価対象企業の上位5%に入りました。

MSCI

MSCIのESG Ratingでは「AA」の評価を獲得し、業界平均の「A」を上回っています。

S&P Global

S&P GlobalのCorporate Sustainability Assessmentではスコア43を獲得し、業界平均の34を上回っています。

ISS

ISSによるESG Corporate RatingはB- Primeで、業界平均のCを上回っています。

Sustainalytics

Sustainalytics ESG Risk Ratingは14.0（低リスク）であり、業界平均（中リスク）を上回っています。

CDP

CDPの気候変動評価では「B」スコアを維持し、業界平均の「C」を上回っています。

本レポートについて

レポートの概要

キンドリルは毎年、環境、人々、信頼またはガバナンスに関する重要な課題について、当社の管理、目標、進捗、実績を取り上げたコーポレート・シチズンシップ・レポート（CCR）を発行しています。本レポートの情報は、特に記載がある場合を除き、2025年4月1日から2026年3月31日までの会計年度を対象として開示しています。この報告はキンドリルのすべての子会社を対象としており、通常、6月の年次財務報告に続いて9月に発行されます。本レポートでは、「環境」、「人々」、「信頼」の各章で、重要課題に関する非財務情報を開示しています。2025年度から2026年度における前年比の報告・開示内容の変更については、本レポート本文に記載しています。過去の報告期間のデータおよび指標の修正については、必要に応じて『環境と従業員に関するデータブック』で説明しています。本レポートに記載する温室効果ガス（GHG）排出量データの範囲は、温室効果ガスプロトコルに準拠したオペレーショナル・コントロール・アプローチを用いて決定しています。私たちは、特定のGHG排出量および環境指標について限定的保証を提供する第三者機関を起用しています。詳細および保証報告書については、「非財務レポートハブ」の『環境と従業員に関するデータブック』をご覧ください。本レポートのすべての財務計算は米ドルに基づいています。

将来の見通しに関する記述

本レポートには、1995年の民事証券訴訟改革法の意義の範囲内において将来の見通しに関する記述が含まれています。本レポートに記載されている過去の事実に関する記述以外のすべての記述（当社の計画、目的、目標、信念、事業戦略、将来の事象、事業状況、経営成績、財政状態、事業見通し、事業動向、法的および規制上の請求、訴訟、調査その他の事項の結果、重大な不備の是正に関する記述、ならびに本レポートに記載されているその他の過去の事実に関するものではない記述を含む）は、将来予想に関する記述です。このような将来の見通しに関する記述には、「目指す」、「予想する」、「信じる」、「可能性がある」、「推定する」、「期待する」、「予測する」、「意図する」、「目的」、「機会」、「計画」、「位置」、「予測する」、「プロジェクト」、「はずである」、「求める」、「目標」、「予定である」、「だろう」、その他類似の語句や表現、あるいはそれらの否定的な表現、またはその他のバリエーションが含まれることがよくあります。コーポレートシチズンシップの進捗状況、計画、実践、コミットメント、目標およびターゲットに関する将来の見通しに関する記述およびその他の記述には、状況の変化、誤りであることが判明した見積もり、時間の経過とともに変化する可能性のある測定基準、仮定が実現しないこと、またはその他のリスクや不確実性の結果など、実際の結果が明示的または黙示的なものとは大きく異なる可能性のある多くのリスク、不確実性、およびその他の要因が含まれています。これらの要因に関する詳細な説明については、2026年3月31日に終了した会計年度に係る私たちのForm　10-K年次報告書の「リスク要因」セクションをご参照ください。当該内容は、その後の米国証券取引委員会（SEC）への提出書類において、随時更新される場合があります。キンドリルによる将来の見通しに関する記述は、本レポートの日付時点または作成日時点での見解のみを述べています。法律で義務付けられている場合を除き、キンドリルは、新しい情報、将来の出来事、またはその他の結果として、将来の見通しに関する記述を更新または改訂する義務を負わないものとします。過去、現在、および将来を見据えた環境および社会関連の記述は、まだ発展途上の進捗を測定するための基準、進化し続ける内部統制およびプロセス、そして将来的に変更される可能性のある仮定に基づいている可能性があります。キンドリルの環境、人材、信頼に関する狙い、目標、コミットメントに関する記述は目指す方向性を示すものであり、これらの記述は将来の実行を保証するものでも、コミットメント、目標、狙いの達成を約束するものでもなく、また、予測や評価ができない可能性のある、数多くの進化するリスクや不確実性の影響を受けやすいことにご注意ください。場合によっては、キンドリルの事業、運営、または計画の変更を反映するために、コミットメント、目標、または狙いを調整したり、新しいものを設定したりすることがあります。コスト、タイミング、その他の要因を考慮し、当社の判断により、特定の施策、方針および手続きを実施または完了することが実行不可能または非現実的であると判断することが認められています。さらに、本レポートに含まれるデータ、統計、指標は一般に監査を受けていない推定値であり、GAAPに従って作成されていません。また、継続的に進化しており、作成時点で合理的であると考えられる仮定に基づいている可能性があり、修正される可能性があります。本レポートに記載された事例研究の参照は、説明目的であり、現在または将来の業績を示すものとして利用されることを意図したものではありません。キンドリルが受賞したいかなる賞も、私たちの事業目標（サステナビリティ関連の目標を含む）が達成または成功したことを保証するものではありません。本レポートに含まれる一部の情報は、第三者から取得したものです。これらの第三者情報源は信頼できると考えられますが、私たちは、本書に含まれるいかなる情報の正確性、公平性、合理性、完全性についても、明示または黙示を問わず、一切の表明または保証を行わず、それらに関するいかなる責任も明確に否認します。本レポートに情報を含めることは、その情報の重要性や財務的影響を特徴づけるものとして解釈されるべきではありません。本レポートでは、「重要」や「重要性」といった用語を、米国その他の法域における証券関連法規の下での意味、または財務諸表や財務報告の文脈における意味で使用しているものではありません。

kyndryl

このレポートは印刷されていません。本レポートの初版は、2026年9月発行です。

本社

One Vanderbilt Avenue, 15th Floor
New York, New York 10017

お問い合わせ先

このレポートに関するご質問やご意見は、
sustainability@kyndryl.comまでお願いします。

kyndryl.com

© Copyright Kyndryl, Inc. 2026

キンドリルは、米国およびその他の国におけるKyndryl, Inc.の商標および/または登録商標です。その他の製品名およびサービス名は、Kyndryl, Inc.または他の企業の商標である場合があります。

この文書は最初の発行日時点で最新のものであり、キンドリルによって予告なくいつでも変更される可能性があります。キンドリルが事業を展開しているすべての国で、すべてのサービスが利用できるわけではありません。キンドリル製品およびサービスは、提供される契約の諸条件に従って保証されます。

引用されている実績データとお客様事例は、説明のみを目的として提示されています。実際の業績は、特定の構成や運用条件によって異なる場合があります。

キンドリルは、この記述に記載されている機能または製品を開発またはリリースする義務を負いません。キンドリルの将来の提供内容に関する情報は、キンドリルにより予告なくいつでも変更される可能性があり、キンドリルが提供内容を提供または利用可能にすることを約束したり、義務付けしたりするものではありません。