

人的資本経営で推進する日本企業の自己変革

LRQA リミテッド クライアントサービスグループマネジャー

サステナビリティ主任検証人 小田村 尚氏

Johnson & Johnson の人的資本の情報開示

アメリカの Johnson & Johnson は非常に立派な人的資本の情報開示を行っています。情報開示の仕方については、現状は法規制に基づいたものではなくて、自主的な情報開示となっています。それぞれの企業のやり方があり、他社との比較をストレートにできるわけではありません。これからは法制化がどんどん進んでいきますので、サステナビリティ情報開示は財務情報と同じように比較が可能になっていくと思います。

事例① : Johnson&Johnson

- ・サステナビリティレポートにてESG全般について詳細な情報を開示している。人的資本についても、サステナビリティレポートで開示。
- ・サステナビリティレポートとは別に、人的資本に関してDE&Iレポートを発行しており、さらに詳細な情報が開示されている。



(出典 : Johnson&Johnson 2023 Health & Humanity Report, 2023 Diversity Equity & Inclusion Impact Review)

17

では、Johnson & Johnson はどういう情報開示をしているか。2 つのレポートを年次で発行しています。2 つのレポートの表紙を今画面に映しておりますけれども、左側がいわゆるサステナビリティレポートで「Health for Humanity Report」と題されています。先ほど E と S と G についての全般的な話が全部この中に入っています。

さらに右側の「We All Belong」は、人的資本のテーマの中の DE&I (Diversity Equity and Inclusion の略) に特化したレポートで、別冊で発行しています。この別冊のレポートはかなりのページ数があり、中身もものすごく濃いものです。

We All Belong が開示される DE&I

DE&I は人事的なお仕事をされている方にはなじみのある言葉かもしれませんが、日本でまだそんなに浸透していません。ダイバーシティは多様性です。例えば、男女の性別、LGBT、それから人種、年齢、あるいは障害を持った方が世の中にはいます。こういった多様な人材を人的資本として活用しているとい

うのがダイバーシティです。それからエクイティというのは、平等であって公平であることです。そして、インクルージョンは、日本語にするのが難しいと言われている概念です。実はインクルージョンというのは東京オリンピックのテーマでもありました。東京オリンピックの時は、インクルージョンは日本語で調和と訳されていました。調和というのは必ずしも正しい日本語訳ではないとも言われていて、一番訳されることが多いのは包摂という日本語訳です。ただ包摂という言葉も普通はあまり使わない日本語なので分かりにくいです。かみ砕いて言いますと、多様性のあるいろんな人たちが公平に一緒に仕事をできる環境であるということです。そういうものをインクルージョンと考えていただければいいかと思います。

ダイバーシティ・エクイティ・アンド・インクルージョン DE&I は、欧米の場合は非常に重要視される側面になっています。なぜなら欧米の場合は、そもそも社会が多様性に富んでいます。人種も多様ですから、差別をしない社会をつくっていかうという方向性があります。企業も、それに従って人を平等に扱いましょうというモチベーションが日本よりも高いのです。

そのために、Johnson & Johnson は DE&I の別冊のレポートを出しています。

Our Credo にサステナビリティと人的資本を位置付ける

We All Belong というレポートをちょっと見ていただきます。

レポートの最初に Our Credo が出ています。これは日本語で言うと社是です。Johnson & Johnson が 1943 年に制定した社是です。80 年前につくられた社是が今でも生きています。そして、まさにサステナビリティとか ESG という現代に通じる考え方がこの社是には取り入れられていて、それは「4 つの責任」ということで語られています。

1 つ目の責任というのは、「全ての顧客に対する責任」です。

2 つ目の責任が、「世界中で共に働く全社員に対する責任」です。これまさに人的資本です。社員一人一人が個人として尊重され、受け入れられる職場環境を提供しなければならないとあり、まさに多様性が書かれています。

3 つ目が、「地域社会、さらには全世界の共同社会、コミュニティに対する責任」です。

4 つ目の責任は株主に対するものです。

順番は、優先順位が高い順に並んでいると言われています。

実際に Johnson & Johnson が製品の問題を起こしたことがあったのですが、その時、Credo にある顧客の利益を最優先するという考え方に基づいて、すべて情報開示をして製品回収を図ったということがありました。隠蔽をするという対応手段あった中で、誠実な対応をしたということで、今でも語られています。Credo に基づいているいろんな経営判断がされているという、一つのベストプラクティスと言いますか、そういった社是になります。

冒頭に Credo があって、その中でサステナビリティ、人的資本に関して、どうなっているかの情報開示がされているという構成になっています。

これは非常に重要な点です。このレポートでは、人的資本だけが独立して開示されているのではなく、なぜ人的資本が大事なのかを語るストーリーの中で情報開示がされています。

ここでは気になるポイントだけご紹介させていただきます。

最初の方に ESG のレーティングが出ています。最近では機関投資家が投資をするにあたって、その会社が ESG の対応をどれだけきちんとやっているかを見た上で、投資先を選別するようになっていきます。そのために、機関投資家あるいはその取引先のサプライチェーンオーナーがそれぞれの上場企業の

ESG への取り組みがどのレベルにあるかということを調査して格付けします。昨今は ESG を格付ける機関が多数あり、ここに出てくるのはメジャーな ESG の格付け機関です。

事例①：Johnson&Johnson ESGレーティング

Recognitions

Ranked #1 in the Pharmaceutical Category on the Fortune World's Most Admired Companies list for the 10th year in a row

Ranked as a Top 50 All-Star on the Fortune World's Most Admired Companies list for the 21st consecutive year

Ranked #83 on Wall Street Journal's Best-Managed Companies of 2023

Ranked #14 on the Drucker Institute Top 250 Best-Managed Companies of 2023

Claimed the 20th spot on the TIME World's Best Companies of 2023 list

Ranked #4 on the Gartner annual ranking of Top 25 Company Supply Chains for 2023

Fifth consecutive year on the Forbes Best Employers for Diversity list in 2023

Sixth consecutive year with Trendsetter status on the CPA-Zicklin Index of Corporate Political Disclosure and Accountability

Sixth consecutive year receiving a CDP A or A- score for leadership in environmental transparency and climate change performance

ESG ratings

ESG rater	Score	Improved/Maintained	Notes
access to medicine FOUNDATION	Previous score 3.76 Current score 4.03		Ranked #2 in the 2022 Access to Medicine Index and featured as an index top-three performer for the sixth consecutive year
CDP	Previous score A Current score A-		Recognized with a CDP A- score for our leadership in climate action
ecovadis	Previous score 72 Current score 72		Scored in the 95 th percentile for the pharmaceutical manufacturing sector for the EcoVadis sustainability assessment in 2023
FTSE4Good	Previous score 4.4 Current score 4.6		Inclusion in the FTSE4Good Index Series for the 23 rd year, which measures the performance of publicly traded companies demonstrating ESG practices, scoring in the 99 th percentile in our sector in 2023
ISS ESG	Previous score B- Current score B		Received an ISS ESG "good" rating
Moody's ANALYTICS	Previous score 54 Current score 56		Ranked #1 in the pharmaceuticals & biotechnology sector in North America for Moody's ESG scorecard in 2022
MSCI	Previous score A Current score A		Achieved an MSCI "A" ESG Rating in 2023
S&P SUSTAINABILITY	Previous score 24.1 Current score 22.1		Reduced our risk rating for the fifth consecutive year

1 The use by Johnson & Johnson of any MSCI ESG Research LLC or its affiliates ("MSCI") data, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement, recommendation, or promotion of Johnson & Johnson by MSCI. MSCI services and data are the property of MSCI or its information providers, and are provided "as-is" and without warranty. MSCI names and logos are trademarks or service marks of MSCI.

(出典：Johnson&Johnson 2023 Health & Humanity Report)

Johnson & Johnson は、それぞれの格付けにおいてどういったレベルになっているかが、すべて透明性をもって開示をしています。これが一番最初に出てきています。

それから、ESG のガバナンスとストラテジーというページ(次頁)では、先ほどお話した Credo が考え方としては一番上位にあって、その下に企業としてのパーパスがある、という立て付けになっています。その中で、ESG の 3 つのエリアにフォーカスをしていくということが概念として出ていて、3 つの中の真ん中に Empower our employees ありますが、ここが人的資本であり、全体の中でこういう位置付けで人的資本を捉えているということがレポートの前段の方に書いてあります。

事例① : Johnson&Johnson クレドとの関係



(出典 : Johnson&Johnson 2023 Health & Humanity Report)

事例① : Johnson&Johnson DE&I



(出典 : Johnson&Johnson 2023 Health & Humanity Report)

人的資本の詳細なパフォーマンスデータ

次に、人的資本のパフォーマンスデータが詳細に開示されています。日本企業からするとまだまだそこまでは難しいというレベル感の開示になっていますが、お手本ということでご覧いただければと思います。

例えば、このスライドの左側の上部のジェンダーリプレゼンテーションは、それぞれの分野ごとに女性の占める割合が記されています。それを時系列で比較して出しています。

右側の上部には、マネジメント層における女性の比率を 2025 年までに 50%を達成しますという目標を掲げて、その下の欄に 2023 年で 49%できているという情報を開示しています。ですからオントラック(順調に進んでいる)ということになっています。

事例①：Johnson&Johnson 従業員エンゲージメント

Our Credo Survey 2023: key results

94%

participation rate among all eligible employees

85%

Our Credo Index, which reflects how we are fulfilling Our Credo commitments to employees, based on 14 Our Credo-related questions

92%

agreed with the statement, "Ensures our first responsibility is to the patients, doctors and nurses, mothers and fathers, and all others who use our products and services"

88%

agreed with the statement, "Supports the health and well-being of employees"

85%

agreed with the statement, "Provides an inclusive work environment where each employee is considered as an individual"

86%

agreed with the statement, "I would recommend J&J as a great place to work"

(出典：Johnson&Johnson 2023 Health & Humanity Report)

上図は、従業員のエンゲージメントというところの開示の一つで、先ほどの社是 Credo に関して、従業員がどの程度腹落ちしてるかを、一つ一つの Credo の項目に関して従業員に対して調査をして、その結果を開示しています。必ずしも 100 ではないのですね。

例えば、ある項目は 85%の社員の人が納得しているが 15%の社員の人はちょっと腹落ちしてないというところも明確に情報開示をしています。

事例①：Johnson&Johnson 採用

Talent for Good in 2023 by the numbers

Bridge to Employment	J&J Changemaker Program	Talent for Healthy Communities
324 employees volunteered	58 employees from	> 200 employees from
4,805 hours mentoring	27 countries volunteered	21 countries supported
614 students worldwide	232 skill-based hours with	> 11,000 in-kind donated hours with
\$74,000 was provided by J&J in scholarships to 53 graduates	4 community organizations and packed 15,000 meals to support global hunger	36 community organizations
48 Pathway to Success students were coached with 9 summer internships provided to participants	Global Pro Bono	Global Secondment Program
	54 employees from all our four geographic regions engaged with	23 employees volunteered with
	8,000+ in-kind donated hours with	6,000 in-kind donated hours with
	17 community organizations	15 community organizations

事例①：Johnson&Johnson 人的資本データ

Our employees

Global Employees	2023	2022	2021
Total number of employees ¹	134,357 ¹	153,877	144,315
Women	67,670 ¹	76,874	70,774
Men	66,426 ¹	76,653	73,462
Declined to answer	26 ¹	150	79
Region			
Asia Pacific	24,378 ¹	31,322	29,517
Europe, Middle East & Africa	38,379 ¹	44,473	42,429
Latin America	23,539 ¹	26,053	23,441
North America	48,061 ¹	51,829	48,928

Gender Representation	2023	2022	2021
Employment type			
Full-time employees			
Women	64,774 ¹	73,826	67,719
Men	65,752 ¹	76,054	72,857
Declined to answer	235 ¹	150	79
Part-time employees			
Women	2,896 ¹	3,048	3,055
Men	674 ¹	599	605
Declined to answer	26 ¹	0	0
Fixed-term employees ²			
Women	1,428 ¹	2,784	3,280
Men	1,368 ¹	2,209	2,328
Declined to answer	9 ¹	9	12

(出典：Johnson&Johnson 2023 Health & Humanity Report)

前頁左図は採用に関わる指標で、いろんな側面から採用関係の情報開示もしています。

右図は人的資本データの全般的な情報開示です。着目をしていただくと面白いのは、性別を3つに分けてるということです。一番上はトータル・ナンバー・オブ・エンプロイーズ(全世界の従業員数)は、2023年ですと、134,357人です。それを女性、男性、そしてそれ以外という項目に分けています。日本では、概念的にもそこまではちょっと難しい現状でしょう。LGBTの人たちの数値を把握して開示をしているところまで徹底しているのです。女性、男性、それ以外というのを、地域別、あるいはジョブカテゴリー別に示しています。職位のレベル別に数字を把握して開示をしていて、かなり細かいところまでしっかり行っています。

さらに年齢別では、30歳以下の社員の方がどれぐらいか、30歳から50歳、51歳以上、そういう分類まで社員の構成を情報開示しています。この辺りは日本企業でも普通にできるのではないかと思います。

それから人種別では、白人、アジア系、黒人、ヒスパニック、その他。こういった人種別にもしっかりと分類をして開示をしています。全体の従業員数だけではなくて、人種も同じように職位別に情報開示をしています。黒人の人を多く雇ってるけれども、職位で見たら一番下の職位ばかりで、安い賃金の人ばかりです、となつてはいけないのです。そうならないように職位別にはどうなのかも透明性を持って開示をしているのです。

こういったような非常に細かい情報開示がされています。

事例①：Johnson&Johnson 開示情報への誓約

As of or for the Year Ended December 31, 2023

Management of Johnson & Johnson is responsible for the completeness, accuracy, and validity of the sustainability metrics included in the tables below as of or for the year ended December 31, 2023 (the reporting year) for global operations, unless otherwise noted. Johnson & Johnson formally separated its consumer health business (now Kenvue) on August 23, 2023. Consumer health related data is not included in the 2023 disclosure. The metrics have been rounded to the nearest whole number unless otherwise indicated.

Management asserts that the metrics reported in the tables below, which are also included in the Health for Humanity Report as identified by the "+" symbol, are presented in accordance with the assessment criteria set forth below. Management is responsible for the selection of the criteria, which management believes provide an objective basis for measuring and reporting on the sustainability metrics. The preparation of the sustainability metrics requires management to establish the criteria, make determinations as to the relevancy of information to be included, and make assumptions that affect reported information. The selection by management of different but acceptable measurement techniques could have resulted in materially different amounts or metrics being reported.

(出典：Johnson&Johnson 2023 Health & Humanity Report)

上図は、一番最後のページに出ています。全部で70ページぐらいの非常に情報量の多い開示をしているレポートですが、Johnson & Johnsonの経営陣として、ここに開示された情報は正確なものであることを誓約しますと書いてあります。

なかなかここまで書いてあるレポートは多くはないのですが、取り組みとして真摯な態度がこの一番最後のページにも示されているかと思います。

日本の会社も情報の開示をする以上は、このぐらいのコミットメントをもって、しっかりと経営の情報開示をしていくべきだと思います。