

NISHIMURA
& ASAHI

Thought Leadership

2023年12月号

サステナビリティの時代に求められる
企業経営の在り方と課題

弁護士 渡邊 純子

サステナビリティの時代に求められる企業経営の在り方と課題

執筆者:

渡邊 純子

<mailto:j.watanabe@nishimura.com>

1. 求められるマインドセット

3年前の今頃に、「サステナビリティと日本企業の海外進出」と題する連載を開始し、サステナビリティが叫ばれる時代に求められる3つのマインドセットについて記事を書いた。社会課題解決の観点を踏まえてビジネスモデルを捉え直すことの重要性と機会、世界中がグローバルサプライチェーンで繋がっている中で、従前のように法域ごとに各国の現地法をカバーするのみでは対応し切れない問題が生じていること、そのような状況の中で法務部を含む各部署が一丸となって全社的・横断的に、更には全グループとして一体として取り組んでいく必要性などを提唱したものである。

筆者は、東南アジア法務に携わっていた経験から、いわゆる‘Global South’の状況や課題を‘Global North’の視点から捉え直したいとの動機で英国留学・出向をした経緯があるが、国際開発学や国際人権法を学ぶ経験を通じ、結果的に、‘Global South’の視点や世界の中での日本の立ち位置、それまでの企業の現地進出やオペレーションの支援の中では対応してこなかった大きな課題など多くの点を捉え直す機会を得た。3年の英国生活の間に3度のロックダウンを経験し、多民族国家の緊急事態に移民として生きることの難しさや、移民問題にも端を発するBrexit、Black Lives Matter運動など、世界を動かした多くの出来事に幸か不幸か間近で触れ、また、そのようなダイナミックな世界の動きの中で、ビジネスの観点からも、多くの日本企業や企業法務弁護士が無視できないパラダイムシフトが近い将来に迫っていることに大きな危機感を覚えて、日本の一弁護士として出来ることとして、英国から発信を開始した次第であった。

それから3年が経ち、日本企業を取り巻くグローバルな環境は更に変化したことを実感している。上記のマインドセットは益々求められるようになっており、手探りの状態ではあるものの、試行錯誤をしながら歩みを進めている日本企業の数も圧倒的に増加している。その間、個人としては、国際機関の立場から日本企業向けの人権デューデリジェンスに関する指針の策定に携わり、日本政府のサステナビリティに関するルールの在り方に助言をし、市民社会組織や機関投資家、メディアを含む様々な国内外のプレイヤーの方々とも議論を重ねながら、日本政府・日本企業としてこの時代を乗り切るためにどのような舵取りをしていくことが最適か、自分自身も都度試行錯誤をしながら考えてきた。その僅かな経験から思うことを以下で述べたい。

2. 誤解の多い「ビジネスと人権」

まず、「ビジネスと人権」という分野に関していえば、「イメージ」のみが大きく先行してしまっており、実に多くの先入観に基づく誤解が存在するということである。多くの観点が存在するが、例えば以下のような点である。

(1) 「人権」は企業にとってはリスク管理の観点でのみ問題になるものであり、「リスク」が発現しない限り、企業が積極的に取り組むインセンティブはないのか

人権尊重の意義は、企業にとってのリスク管理の文脈のみで捉えられることが多いが、社会にとっての正の影響を実現するということであり、同時に、企業にとっては機会でもある。

企業が人権尊重をする意義は、全ての事業が自社及びバリューチェーンを構成する個々の「人」で支えられていることに由来する。個人が日々の生活を安心して幸せに送るためには人権が確保されている必要があるが、企業活動によりこれが害される事例は大小様々な場面で存在している。企業にとっては、「リスク」が経営にとってわかりやすい形で発現しない限り、取り組む動機を感じにくいケースも実際には存在するが、目に見えにくい人権リスクを低減し人権を尊重する経営を行うことで、社会にとっての正の影響が実現されることに加えて、より良い人材の確保・生産性の向上・良好で強靱なサプライチェーンの確保などの企業にとっての様々な「機会」ももたらし、競争力を高める源泉になる側面があることも改めて強調しておきたい。実際に、最近では、社会への正負の影響に加えて、企業への「リスク」のみでなく「機会」にも注目してビジネスと人権の問題に取り組みたいと仰る日本企業も多く、これは人権尊重の性質が理解されてきているからこそその傾向かと思われる。企業にとっての「リスク」のみと捉えている限り、できるだけコストをかけず最低限の取組を行うというマインドセット（そして、実際にはその最低限の取組も十分にできない状態）からは抜け出せないように感じる。

人権尊重経営のために従来は想定されることのなかった資金拠出が必要となる場合もあるが、それによる経営にとってのプラスの効果も経営判断の前提材料として考慮した上で、数ある経営課題の中の一つの課題として優先順位を検討していく必要がある。企業が企業として存続していくためには、当然ながら収益性の確保とのバランスが重要であるが、前提として、その収益性（機会）と人権との関係性が未だ十分に理解されていない（相反するものとしてしか捉えていない企業が多い）ことがここでのポイントである。

(2) 「人権」は、サプライチェーンの問題だけなのか

また、ビジネスと人権分野は、サプライチェーンの問題に焦点をあてて捉えられがちであり、日本国内の問題というよりも'Global South'の問題というイメージを持たれることがまだ多いが、日本社会の課題、ひいては社会を構成する個々の会社の中にも存在する課題でもある。

例えば、上記(1)で述べた「機会」と人権との関係について、日本企業の女性管理職比率の低さなどの問題は、実は、労働権の中でも特に重要な、差別を受けない権利、すなわち「雇用及び職場における差別禁止」（ILO 条約第 111 号）に関する権利の尊重と表裏一体の問題である。これは日本の顕著な人権課題として、本年夏に実施された国連ビジネスと人権作業部会の訪日調査などを含め、グローバルにも常に指摘されている課題でもある。一方で、人権デューデリジェンスの現場支援をする中では、社内の多様性確保の話は、企業の成長と全く無関係なものとして捉えられていることもまだ多い。多くの日本企業にとって人手不足が深刻な課題となっているのは周知の事実だが、なぜ企業の成長力と人権が切り離されて考えられがちかといえば、その理由の一つとして、「人権」の内容及び意義、そして現場で起きていることが、日本企業の経営層を占める多数派には正確に理解されづらい側面があるからではないかと思われる。人権は全ての人に平等に与えられているものではあるものの、一般的には、脆弱性が高いとされる少数派に属する集団（外国人労働者、女性、未成年者、性的少数者、先住民、障害者等）の方が実際に権利を侵害されやすい構造にあるとされる。少数派はその性質上多数派の中では声をあげにくい構造にあり、だからこそ法的な権利として

の人権の意義がある。人権尊重経営とは、このように、「人」に関して企業の各現場で起きている従前見過ごされがちであった課題についても改めて情報収集した上で、それが人及び企業にとってどのような意味（リスクと機会）を持つのか、少数派の目線も踏まえながら、課題として目を背けずに改めて向き合いながら経営を行うということを意味する。ESG 経営の S（社会）や G（ガバナンス）の中で触れられる女性管理職比率や女性役員比率の課題などは、このように、一つの重要な人権課題としても捉えられるので、本質的な原因を理解し対処せず、数値のみを整えようと思っても、その本来の目的を果たせないことは論を俟たず、実際には数値すら安定的に達成できないということになりがちである。従前の方法論を維持した効率性のみを追求する経営手法は、多数派にとっては理にかなっているようにも思える場面も多いが、人や企業の持続可能性に及ぼす影響を分析・理解していくことで、より俯瞰的に企業の成長性も捉え直すことができる。これは非常に難易度が高いプロセスであり、理解の浸透には時間もかかるが、だからこそ、サステナビリティの時代における経営者には、自らのバックグラウンドや従来モデルの繰り返しのみからは得られない、多様な属性を有する「人」との対話を通じて新たな視点を取り入れる柔軟さが求められている。少数派も包摂する職場を実現することにより、イノベーションが起きやすい環境になり、企業の成長力の向上自体にも資することは、多くの研究でも実証されてきたところかと思う。

このように、人権は、国内外の機関投資家からも昨今関心が高まっている「人的資本」の根幹を成すものでもあり、サプライチェーンや地域社会の問題だけではなく、社内の課題としても企業にとってのリスクと機会の両面で関係する。

(3) そもそも「国際人権」とは何か・人権は法と無関係なのか

では、そもそもなぜ、上記（2）で具体例として挙げた社内の課題と人権が切り離されがちかといえ、
「人権」の定義と内容が正しく理解されていないからということに尽きる。これはサプライチェーン上の問題を含み他の人権課題についても同様にあてはまる。「人権」の内容自体がイメージで語られがちであったり、「人によって定義が違う」といった見方もまだ多く聞かすが、人権は、人権法やその関連法である実体法の中に定義・解釈があり、そもそものところ法に由来しているものであるが、この点も十分に理解されていない。

「国際人権」の内容は、従前、多くの企業法務弁護士や法務担当者にとって馴染みのない、国際人権法や国際労働法といった国際法の一分野の中に定義や解釈が存在する。また、これらの国際法のみならず、日本の憲法を含む基本六法その他様々な日本の国内法においても具現化されており、よって、実は多くの点で、日本企業も当然のように重視してきた「コンプライアンス」と重なる部分も多いのであるが、関連する法分野が多岐に亘るため「人権」の問題として意識されづらかったという面もあるように思われる。また、逆にコンプライアンスと重ならない部分は、国際人権法と各国国内法（例えば各国の労働法）の内容に乖離が存在している部分や、自社のみならずバリューチェーンの問題まで企業として目を配る必要があるという部分であるが、これらも海外の法律では既に国内法によって企業の法的義務となりつつある（すなわち、自社のみならずバリューチェーン上で企業が関係する、「国際」基準の人権を尊重する法的責任である。このような海外法制の動きについても日本国内で意識されることはこれまでは限定的であったと思われる）。この点について、なぜ各国国内法以上のことを遵守する必要があるのか、という問いもよくあるものであるが、それに対する回答としては、企業への社会的要請が海外法制等も踏まえて法的責任になりつつあるからという形式的な点のみならず、より本質的な議論として、上記（1）で述べた企業への様々な影響もあわせて理解をすることが望まれる。

「国際人権」は国際法及び国内法においてどのように定義され、解釈されてきたのか。その中には企業が意識をせずに既に対応してきた従来のコンプライアンスも含まれるが、そうでないものもある。このように、一つの法分野としての人権法を意識することで、初めて各「人権」の正確な内容が理解でき、正しい人権デューデリジェンスにも取り組めることになる点には注意が必要である。日本企業各社の現場での取組においては、強制労働や児童労働、差別の定義・内容を正確に理解できていないことも未だ多くみられる。

(4) 人権は、国際政治の中で恣意的に使われるツールか・他国の人権リスクにも取り組む必要があるのは何故か

上記(3)のように海外法制による法的責任の話をする、現在の欧州を中心とした企業にサステナビリティ・デューデリジェンスを義務付ける規制化の動向に代表されるように、欧州の政治的な戦略（欧州企業を利するための施策）ではないかといった反応もよく見られるところである。国内外の企業の競争力を、法律を使うことにより維持し増強するという政治的意図が特定国に存在し得ることは否定しないが、「ビジネスと人権」分野の議論自体は、20世紀後半からグローバル化が加速する中、国よりもむしろ多国籍企業の方が大規模な人権侵害の主体となって来ているのではないかという問題意識のもと、そういったGlobal Southからの懸念も踏まえて1970年代以降に世界的に徐々に盛り上がってきたものである。このような背景の延長に現在の各国における法制化の動きも存在していることから、政治的側面に関するイメージのみに過度にとらわれることなく、これまで及び現在の大きなグローバルな流れを踏まえて今後の方向性も予想しながら取組を進める必要がある。

もともと、同分野の重要ルールである「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持した国連人権理事会も、その他、国際人権法の法源を創り出す様々な国連の人権に関する機関も、いわゆる先進国のみだけで構成されているものではない。現在、国連で議論されているビジネスと人権条約の議論にもGlobal Southの国々が積極的に加わっている。また、国際投資に関するルール策定の場面でも、先進国からの国際投資を受け入れることが多い国において自国内の人権・環境を外国投資によって害されたくないという動機で二国間協定などの交渉を行うケースも存在する。現在欧州で審議中のサステナビリティ・デューデリジェンスに関する法制化は、確かに多くの日本企業を含む域外企業にも影響を及ぼすものであるが、人権・環境を取り巻くグローバルな議論とその背景にあるものは、海外における直近の法制化の動きのみではなく、多くの国の意見を踏まえ時間をかけて発展してきたものであることには留意が必要である。

また、グローバルサプライチェーン上で繋がる他国の人権課題に関する取組を支援する中では、「なぜその国の貧困問題など、その国の問題であることに日本の一企業が取り組む必要があるのか」という疑問もよく聞かれるものである。貧困問題の他にも、世界中で起きている戦争や紛争を含め、一企業のみで解決が難しい課題が数多く存在する分野であることは間違いない。だからこそ非常に難しい分野でもあるが、貧困や戦争、紛争などで脆弱性の高まった状況下での人へのリスクを、国境を越えてグローバルに活動する企業が助長したり、或いはそういった状況に乗じて他者を搾取したりすることがないように行動するというある意味で当たり前のことが、求められている人権尊重責任の内容であるという点を補足しておきたい。

3. 未来に向けて ～求められる経営戦略～

以上のように、「ビジネスと人権」分野に限ってみても、サステナビリティやそれを支える法務の在り方

に関しては未だ多くの先入観や誤解が存在する。そして、それぞれの点に関する理解度や温度感・イメージが十人十色であることによって、問題提起を先取りして真摯にサステナビリティ経営を進めようとする担当者ほど現場で苦勞を重ねているという実態がある。

確かに、誰にとってのリスクと機会なのか、人・社会なのか、企業のみなのか、という点一つとっても、複数の国際ルールの策定主体の間で考え方が様々であるように非常に難しい分野であるが、本稿で一例をあげたような誤解されやすい内容を一つ一つ解消し、具体的に対話を重ねることを進めていけば、個別ケースにおいて関係者間での合意がみられることも多いと考えられる。個別事案に關与する中で実際にそのような例も多く目の当たりにしている。ビジネスと人権に関する取組を実務の現場で適切に進めるために有用な観点や方法はいくつか存在するが、一例として、個社ごとに異なる「従前より重要視している経営課題」と人権とのリンクを明確にすること（例えば、多くの日本企業が課題として認識し取り組んできた労働安全衛生やハラスメントは人権課題でもある）、そのために、本稿でも言及したように「人権」の内容を人権法の観点から正確に理解すること、同時に、他部署とも共通言語を用いて戦略的かつ具体的に対話できるように会社の「ビジネス」に関する知識（サプライチェーン全貌の状況も含む）も一層得ていくことなども挙げられる。国際人権に関する社内外の専門家やステークホルダーを含む部署を跨いだワークショップの定期的な開催なども有用な取組である。

また、多くの国際ルールが出来つつある現状の中、企業としては、それらの動きにもキャッチアップをしながら、企業の競争力・機会にも直結する課題であることを認識して、取り組んでいくことが重要である。


そのためには、

- ✓ 法務部とそれ以外の部署が連携して各種のサステナビリティ課題に取り組んでいくこと
- ✓ 国境を跨ぐグローバルサプライチェーン上で多くの企業のバリューチェーンが構成されていることから、法域ごと・拠点ごとの縦割りでの対応を超えて、グローバルなグループガバナンスの体制を構築し始めること
- ✓ 従来の企業法務では必ずしも親和性のなかった国連や市民社会組織等を含む多様なステークホルダーとの連携をしながら各課題に対処していくこと
- ✓ これらを現場で実行に移すため、トップダウンとボトムアップの双方向での取組を進めることを目指し、複合的な観点から経営層に対する理解の浸透を試み、企業の経営層がコミットをすること

など、これまでの企業経営とは異なるマインドセットへのアップデートも益々必要とされていくだろう。これらを実現するために必要なことには、法律家自身に求められる役割・バランス感覚のアップデートも含まれる。

2030年のSDGsの達成期限が迫る中、いずれも一筋縄では解決できない様々な課題が国内外に集積しているが、深刻な問題が相次ぐ昨今の世界情勢の中でも、現代に求められる企業経営を実行するために模索している全ての日本企業に向けたエールを送りたい。我々としても、現場で悩む企業と真摯に向き合い、中長期的なロードマップを描きながら、不透明な時代における経営の舵取りの支援を通じて企業また社会全体の持続可能性の向上に資することができれば、望外の喜びである。

以上



N&A Thought Leadership は、法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法又は現地法弁護士の適切な助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所又は当事務所のクライアントの見解ではありません。