



グローバルビジネスと人権:  
今さら聞けない素朴な疑問:

【第1回】「会社のルール」って、いったい何のためにあるの？【2026年】

2026年5月

One Asia Lawyers Group

コンプライアンス・ニューズレター

アジア ESG/SDGs プラクティスグループ

### はじめに

このシリーズは、「ビジネスと人権」に関する基礎知識を、高い理論水準を維持しながらわかりやすく説明するために対談形式をとっています。この分野の進展は早く、3年前に公表したバージョンが古くなってしまったため、2026年版を作成することにしました。今回の3回の面談は、昨年入社したばかりのCくんが、法科大学院時代にセミナーで一度だけ面識のあったD先生に、突然メッセージを送ったのがきっかけです。「お忙しいところ大変恐縮です。一度だけ、お話を聞かせていただけないでしょうか」——そんなメッセージを受け取ったD先生は、少し驚きながらもズームでの面談に応じてくれました。それが第1回の面談。ところが次の面談につながり、さらにまた次へ。Cくんが「これが最後のお願いです」と言いながら3回目の約束を取り付けたのは、D先生も苦笑しながら了承したからでした。

### 登場人物

【Cくん(26歳)】今春、大手製造業グループの法務部に配属された2年目社員。法科大学院は卒業したが司法試験はまだ先の話。好奇心は旺盛だが、見当外れな質問も多い。でも諦めない。

【D先生(47歳)】企業法務・ビジネスと人権を専門とする弁護士。LL.M.取得後、NGO活動も経験。淡々と話すが、頭の中は驚くほど整理されている。周囲からは「D先生に聞けばどんな複雑な問題でも3行で整理してくれる」と言われている。

### 舞台設定(第1回)

Cくんが勤める法務部のフロアには「Innovation for a Better World」というミッションと「誠実・挑戦・協働」というコアバリューが書かれたポスターが貼ってある。毎朝それを見ながら書類チェックに追われている。ある夜、意を決してD先生とオンラインでつないだ。

#### Q1 ミッション・ビジョン・コアバリューって、壁の飾りですか？

【Cくん】先生、いきなりですみません。うちの法務フロアに『Innovation for a Better World』って書いてあるポスターがあるんですが、あれって……正直、インテリアですよ？ 私の仕事と何か関係あるんでしょうか。

【D先生】その正直さは評価します。でも惜しい——あのポスターが、実は君の仕事の判断軸になるはずなんです。まず少し経営学の話から入りますね。ミッション(Mission)は「自社は何のために存在するか」、ビジョン(Vision)は「どこへ向かうか」、コアバリュー(Core Values)は「どんな価値観で動くか」——この3セットは、企業の存在理由と行動原則を言語化したものです。

ここで重要なのがピーター・ドラッカーです。彼の主著のひとつ『経営者の条件』（1966年）は、組織のリーダーが「何に集中すべきか」を問い続けた本ですが、その根底にある問いは「企業はそもそも何のために存在するのか」です。


**【D先生】** ドラッカーはこう言っています。『企業の目的は利益を出すことではない。利益はビジネスを持続させるための条件にすぎない。企業の目的は顧客を創造することだ』と。1973年の著書『マネジメント』にある言葉です。

**【Cくん】** え、それって、利益を追求しなくていいってことですか？ 会社法の授業では株主への利益還元が最重要って習ったんですが.....

**【D先生】** そこが面白い。ドラッカーは利益を否定していません。むしろ『利益は未来のためのコスト』と言っています。不確実な明日に備えるための資本であり、イノベーションへの投資原資です。つまり利益は、目的ではなく結果なんです。

**【Cくん】** .....なるほど。じゃあ、うちのポスターの『Innovation for a Better World』は、コンプライアンス担当の私とも関係があるかと？

**【D先生】** 深く関係しています。それが次の話につながります。

 **推薦図書 『経営者の条件』** P.F.ドラッカー著、上田惇生訳（ダイヤモンド社）→ドラッカーの著作で最も実践的な一冊。「何に集中するか」「強みとは何か」「時間をどう管理するか」——若い法務担当者が今すぐ使えるフレームワークが詰まっています。薄くて読みやすいのも美点。

## Q2 コンプライアンス＝法令遵守、じゃないんですか？

**【Cくん】** コンプライアンスって、法律を守ることですよ？ 私の上司も『書類の期限を守らせることが仕事だ』と言っています。

**【D先生】** それは日本特有の理解です。グローバルな文脈では、コンプライアンスはもっと広い。

日本でコンプライアンスが「法令遵守」として定着した背景には、1990年代のバブル崩壊があります。金融機関の経営危機を受け、スイスのバーゼル銀行監督委員会が内部統制システムの導入を強く求めました。この流れで、金融庁のマニュアルを守ることがコンプライアンスと呼ばれるようになりました。

一方、アメリカでのコンプライアンス文化の出発点はウォーターゲート事件（1972年）です。多国籍企業が政府高官へ賄賂を渡す構造が明らかになり、連邦議会は1977年に海外腐敗行為防止法（FCPA）を制定。企業に適正な会計処理と内部統制の整備を義務付けました。

**【D先生】** この流れを受けて設立されたのがCOSOです。COSOとは不正財務報告全米委員会（トレッドウェイ委員会）の支援組織委員会の略で、1992年に『内部統制の統合的フレームワーク』を公表しました。ここでの内部統制は、単に法令を守るだけでなく、企業が目的に即して効率的に機能するための仕組み全体を指しています。

**【Cくん】** .....つまり、コンプライアンスは『書類を期限通りに出させること』じゃなくて、もっと根本的な話？

**【D先生】** そうです。書類の期限遵守は手段にすぎません。それが会社のミッション実現に資するかどうかの本質的な問いです。コンプライアンスとは、自社のミッションとパーパスに沿って誠実に事業を行うこと、そのための体制づくりです。

**【Cくん】** .....じゃあ、私が毎朝見ているあのポスター、もしかして本当に大事？

**【ポイント】** コンプライアンス＝法令遵守は日本特有の理解。グローバルには「会社のミッション・パーパスに沿った誠実な事業体制の構築」を意味する。ポスターは飾りではない。

**Q3 内部統制とリスクマネジメント、どう違うんですか？**

**【Cくん】**先生、COSOって内部統制のフレームワークだと言いましたが、調べてみたら同じCOSOが『エンタープライズリスクマネジメント（ERM）』というものも出していました。これって別物なんですか？正直、よくわかりません。

**【D先生】**面白いところに目をつけた。これは多くの企業の実務家も混乱している点です。

COSO自身が定義しているように、内部統制はERMの一部です。関係を一言で言えば：

比較項目	説明
内部統制	財務報告の信頼性・業務効率化・法令遵守を確保するための仕組み。COSO 内部統制フレームワーク（2013年版）が基準。日本ではJ-SOXとして法定化。
ERM（企業全体のリスク管理）	戦略から業務全体のリスクを包括的に管理するフレームワーク。COSO ERM（2017年版）が最新。内部統制の範囲を超え、気候変動・人権・地政学リスクも射程に入る。
両者の関係	ERMが内部統制を包含する上位概念。内部統制は『守りの仕組み』、ERMは『攻めの戦略ツール』。COSOは両者を分離ではなく統合して運用することを推奨している。

**【D先生】**内部統制はいわば『守りのシステム』です。法律を守り、不正を防ぎ、財務報告を正確に保つ。これは必要不可欠ですが、それだけでは不十分です。ERMはそこからさらに踏み込んで、リスクを機会に転換し企業価値を高める視点を加えます。

**【Cくん】**うちの会社も、最近ERM委員会みたいなものができたと聞きました。でも法務部とは別のチームで、正直よくわかっていませんでした。

**【D先生】**法務部こそERMと連携すべきです。特に人権DDや規制コンプライアンスのリスクは、ERMの枠組みで『企業全体のリスク』として捉え直すと戦略的な意味が明確になります。J-SOX中心の内部統制だけでは、気候変動やサプライチェーン人権侵害といった非財務リスクには対応しきれません。

**【ポイント】**内部統制（守りの仕組み）をERMに統合することで、人権・気候変動などの非財務リスクを戦略レベルで管理できる。法務担当者はERMとの連携を意識すべき。

**Q4 SDGsとESG、うちの部署でも混同されています。違うんですか？**

**【Cくん】**先生、会社でSDGsとESGって言葉がよく使われるんですが、上司も先輩も何となく同じ意味で使っているような気がして.....実は私もよくわかりません。

**【D先生】**正直に言えたのは大事です。実際、この2つを明確に区別できている人は少ない。でも法務担当者として、ここは正確に整理しておく価値があります。



まず定義から確認しましょう。

比較項目	説明
<b>SDGs</b> (持続可能な開発目標)	2015年に国連総会が採択した、2030年までの全人類の達成目標。17のゴール・169のターゲットで構成。人権をすべての目標の基盤に位置づけている。目的地のようなもの。
<b>ESG</b> (環境・社会・ガバナンス)	企業・投資家を用いる評価・管理のフレームワーク。環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の3要素で経営を評価し、投資判断の基準とする。目的地へのナビゲーションシステム。
<b>UNGPs</b> (ビジネスと人権に関する指導原則)	2011年国連人権理事会が採択。企業が人権尊重責任を果たすための体系。ESGの『S(社会)』の実務上の基準であり、SDGs達成の実践ツール。
<b>三者の関係</b>	SDGsという大きな目標のもとで、ESGはその達成に向けた企業の管理ツール。人権DDはESGの『S』の核心として両者をつなぐ実践的な義務。

**【D先生】**一言で言えば、SDGsは『目的地』、ESGは『そこへ向かうための企業用ナビゲーション』です。ESGを実践することで、企業はSDGsへの貢献を形式的な目標設定ではなく、実効的なリスク管理として実現できます。

**【Cくん】**なるほど！でも先生、ESGって最近流行りすぎていて、正直うさんくさい感じもあるんですが.....

**【D先生】**その疑念は大切にしてください。『SDGs経営』や『ESG投資』が流行語化し、実態を伴わない形式的な対応が広がっていることは事実です。それがグリーンウォッシング問題へとつながります。EUでは根拠のない環境主張に対して売上高最大4%の制裁金が科される規制（グリーンクレーム指令）の整備が進んでいます。日本でも景品表示法上のリスクがあります。

**【Cくん】**つまり、パーパスやSDGsをうたうだけで実態が伴わなければ、法的リスクにもなる、と。

**【D先生】**そういうことです。法務担当者がESGやSDGsに関わる理由がそこにあります。

**【ポイント】**SDGsは『目的地』、ESGは『企業用ナビ』。人権DDはその実践ツール。形式的な対応はグリーンウォッシングとなり法的リスクを生む。

**📖 推薦図書 『ネット・ポジティブ』** ポール・ポールマン、アンドリュー・ウィンストン著（日本経済新聞出版）→ユニリーバの元CEOが書いた、パーパス経営の最前線。格好いい声明と現実の経営の距離について驚くほど正直に書かれています。SDGsやESGを『実際に経営に組み込む』とはどういうことかを、当事者の生々しい言葉で知ることができます。

#### 📌 第1回 これだけは覚えておこう！

- コンプライアンスとは「法令遵守」より広い概念。会社のミッションに沿った誠実な事業体制の構築を意味する（グローバルスタンダード）。
- 内部統制（守りの仕組み）とERM（攻めの戦略ツール）は別物だが統合して機能する。法務担当者はERMとの連携を意識すること。



- SDGs=目的地、ESG=企業用ナビゲーション、UNGP=実践ツール。三者はセットで理解すること。
- パーパスや SDGs を掲げるだけで実態が伴わなければ、グリーンウォッシングとして法的リスクを生む。法務担当者の目の見せどころ。

▶ 次回予告：第2回「サプライチェーンの深部で何が起きているのか——人権 DD の哲学と実務、そして AI 時代の法務」

(本稿の執筆にあたり、AI (Claude, Anthropic) を草稿作成・校正に活用した。これは AI の強みを執筆プロセスに意図的に組み入れることで、論考の質を高めることを目指した積極的な選択である。当然ながら、内容・法的判断・文責はすべて著者に帰属する。)

◆ One Asia Lawyers ◆

「One Asia Lawyers Group」は、アジア全域に展開する日本のクライアントにシームレスで包括的なリーガルアドバイスを提供するために設立された、独立した法律事務所のネットワークです。One Asia Lawyers Group は、日本・ASEAN・南アジア・オセアニア各国にメンバーファームを有し、各国の法律のスペシャリストで構成され、これら各地域に根差したプラクティカルで、シームレスなリーガルサービスを提供しております。

この記事に関するお問い合わせは、ホームページ <https://oneasia.legal> または [info@oneasia.legal](mailto:info@oneasia.legal) までお願いします。

なお、本ニュースレターは、一般的な情報を提供することを目的としたものであり、当グループ・メンバーファームの法的アドバイスを構成するものではなく、また見解に亘る部分は執筆者の個人的見解であり当グループ・メンバーファームの見解ではございません。一般的情報としての性質上、法令の条文や出典の引用を意図的に省略している場合があります。個別具体的事案に係る問題については、必ず各メンバーファーム・弁護士にご相談ください。

◆ アジア ESG/SDGs プラクティスグループ ◆

One Asia Lawyers は、ESG・SDGs と人権 DD に関して、東南アジア・南アジア・オセアニアなどの海外においても、各国の法律実務に精通した専門家が、現地に根付いたプラクティカルなアドバイス提供およびニュースレター、セミナーなどを通じて情報発信を行っています。ESG・SDGs・人権 DD に関連してご相談がございましたら、以下の各弁護士までお気軽にお問い合わせください。

<著者／アジア ESG/SDGs プラクティスグループ>



	<p>齋藤 彰 One Asia Lawyers Group 顧問 弁護士・神戸大学名誉教授・CEDR 認定調停人 大手海運会社で北米・紅海・欧州向けの自動車専用船の運行管理を経験したのち、研究者への転身を決意。神戸大学法学研究科で比較契約法・国際取引法・国際 ADR 等の教育研究に従事し、学生の国際模擬仲裁大会参加等を促進することにより、法律学のグローバル化に努めてきた。また法科大学院生の海外インターンシップ制度や英語による LL.M.プログラムの創設を主導した。その間に、ICC 仲裁及び調停の実務にも従事し、英国を代表する ADR 機関である CEDR の調停スキルトレーニング (CEDR MST) の日本での初の実施に尽力した。2018 年から One Asia Lawyers の顧問に就任し、実務・教育・研究の架橋に勤めてきた。ビジネスと人権及び海外腐敗慣行防止に向けた規律枠組みの最新動向の調査研究にも取り組んでいる。 akira.saito@oneasia.legal</p>
	<p>難波 泰明 弁護士法人 One Asia 大阪オフィス パートナー弁護士アジア ESG/SDGs プラクティスグループ リーダー 国内の中小企業から上場企業まで幅広い業種の企業の、人事労務、紛争解決、知的財産、倒産処理案件などの企業法務全般を取り扱う。個人の顧客に対しては、労働紛争、交通事故、離婚、相続等の一般民事事件から、インターネット投稿の発信者情報開示、裁判員裁判を含む刑事事件まで幅広く対応。その他、建築瑕疵、追加請負代金請求などの建築紛争、マンション管理に関する理事会、区分所有者からの相談や紛争案件も対応。行政関係では、大阪市債権管理回収アドバイザーを務めるなど、自治体からの債権管理回収に関する個別の相談、研修を担当。包括外部監査人補助者も複数年にわたり務め、活用賞を受賞するなど、自治体実務、監査業務にも精通している。 yasuaki.nanba@oneasia.legal 06-6311-1010</p>
	<p>佐野 和樹 One Asia Lawyers パートナー弁護士 (日本法) ミャンマー・マレーシア統括 アジア ESG/SDGs プラクティスグループ 2013 年よりタイで、主に進出支援・登記申請代行・リーガルサポート等を行う M&amp;A Advisory Co., Ltd. で 3 年間勤務。2016 年の One Asia Lawyers 設立時に参画し、ミャンマー事務所・マレーシア事務所にて執務を行う。2019 年にミャンマー人と結婚し、現在はミャンマーに居住しながらミャンマー・マレーシア統括責任者として、アジア法務全般のアドバイスを提供している。 kazuki.sano@oneasia.legal</p>