



# 金融機関における 人権リスク管理高度化に向けて





## 目次

目次	2
1. はじめに	3
2. なぜいま、金融機関に人権リスクへの対応が求められているのか	4
3. グローバルなトレンドを踏まえた、金融機関の人権リスク管理高度化のポイント	6
4. 環境面 (E) と社会面 (S) リスク管理のターゲット・オペレーティング・モデル構築	9
5. おわりに	10
お問い合わせ先	11





## 1. はじめに

2011年、国連の人権理事会は、「人権と多国籍企業」に関する国連事務総長特別代表であるジョン・ラギー教授（米ハーバード大学）が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下では、「指導原則」と呼びます）を、全会一致で支持しました<sup>1</sup>。指導原則は、企業活動が人権に与える影響に係る「国家の義務」および「企業の責任」を明確にすると同時に、被害者が効果的な救済にアクセスできることの重要性を強調しています。

指導原則の策定を機に、企業による人権尊重の取り組みを促すさまざまな指針類が内外で策定され、社会の持続可能性に配慮した企業経営を求める声が国際的に高まりました。そして、金融機関に対しても、投融資先における人権侵害の防止・軽減に貢献することが求められるようになりました。

人権侵害には、強制労働や児童労働、人身売買などの「身体的侵害」、労働者としての権利侵害や、差別・ハラスメントによる「精神的侵害」、地域住民の生活文化の侵害や、表現の自由の制限、プライバシーの侵害などの「社会的侵害」といった種類があります。

金融機関は、雇用者として、あるいは金融サービスの提供者として、人権に悪影響を及ぼすリスクを抱えています。また、投融資先における人権への悪影響が、自社の財務や評判に波及するリスクもあります（以下では、これらをまとめて「人権リスク」と呼びます）。

本稿では、金融機関の人権リスク管理を巡るグローバルなトレンドを紹介しつつ、金融機関の投融資主体としての立場に焦点を当て、人権リスク管理の高度化に向けて取り組むべき課題を整理します。

<sup>1</sup> John Ruggie, 2011. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework.



## 2. なぜいま、金融機関に人権リスクへの対応が求められているのか

1948年の国連総会における世界人権宣言の採択以降、人権を尊重するための多国間の合意は、長い時間をかけて形成されてきました。その過程で、国だけでなく、金融機関を含む企業にも人権を尊重する役割が期待されるようになった背景としては、①サプライチェーンのグローバル化、②金融機関に対する期待値の変化、③地政学的環境の変化、などが影響していると考えられます。以下、それぞれの詳細を見ます。

### サプライチェーンのグローバル化

ラギー教授は、1990年代入り後に指導原則策定の機運が高まった背景として、①製造業でグローバルな委託生産活動が本格化し、発展途上国を中心に、強制労働や児童労働の問題が顕在化したこと、②資源セクターで、紛争地帯など劣悪な環境下での操業が横行し、土地の収奪や水質の汚染など、コミュニティに悪影響が及んだことを挙げています<sup>2</sup>。そして、企業にも主体的な役割を求めることになった背景として、「政府が機能しない国でも、企業が自主的に人権を尊重した行動をするよう促す狙いがあった」と述べています<sup>3</sup>。

### 金融機関の役割を巡る期待値の変化

こうした動きと軌を一にして、国際社会では、持続可能な成長の達成に向け、金融機関が果たすべき役割の再考を促す議論が活発化しました。2006年、アナン国連事務総長(当時)の呼びかけに呼応する形で、投資家が意思決定する際に、ESG(環境:Environment、社会:Social、ガバナンス:Governance)の観点を考慮すべきとする、「責任投資原則」が提唱されました。

その後、2008年の国際金融危機を経て、持続可能な金融システムの重要性が再認識されたことや、貧富の格差が目立つようになったことなどを背景に、2015年の国連サミットでは、全会一致で「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。人権問題への対応は、こうしたESG/SDGsイニシアティブの重要な要素となっています。

ESG/SDGsを推進するモメンタムは、今日さらに勢いを増しています。地政学リスクの世界的なシンクタンクであるユーラシア・グループは、ソーシャルメディアの巨大化によって、消費者が企業を市場から締め出すリスクが現実的になっているとの見方を示しています。そのうえで、多国籍企業は職場の多様性、環境や人権に配慮したサプライチェーン、言論の自由などについて立場を明確にすることを求められており、「より多くの時間と資金を費やして、環境、文化、社会、政治の各分野に潜む地雷を避けながら、進んでいかねばならない」と分析しています<sup>4</sup>。

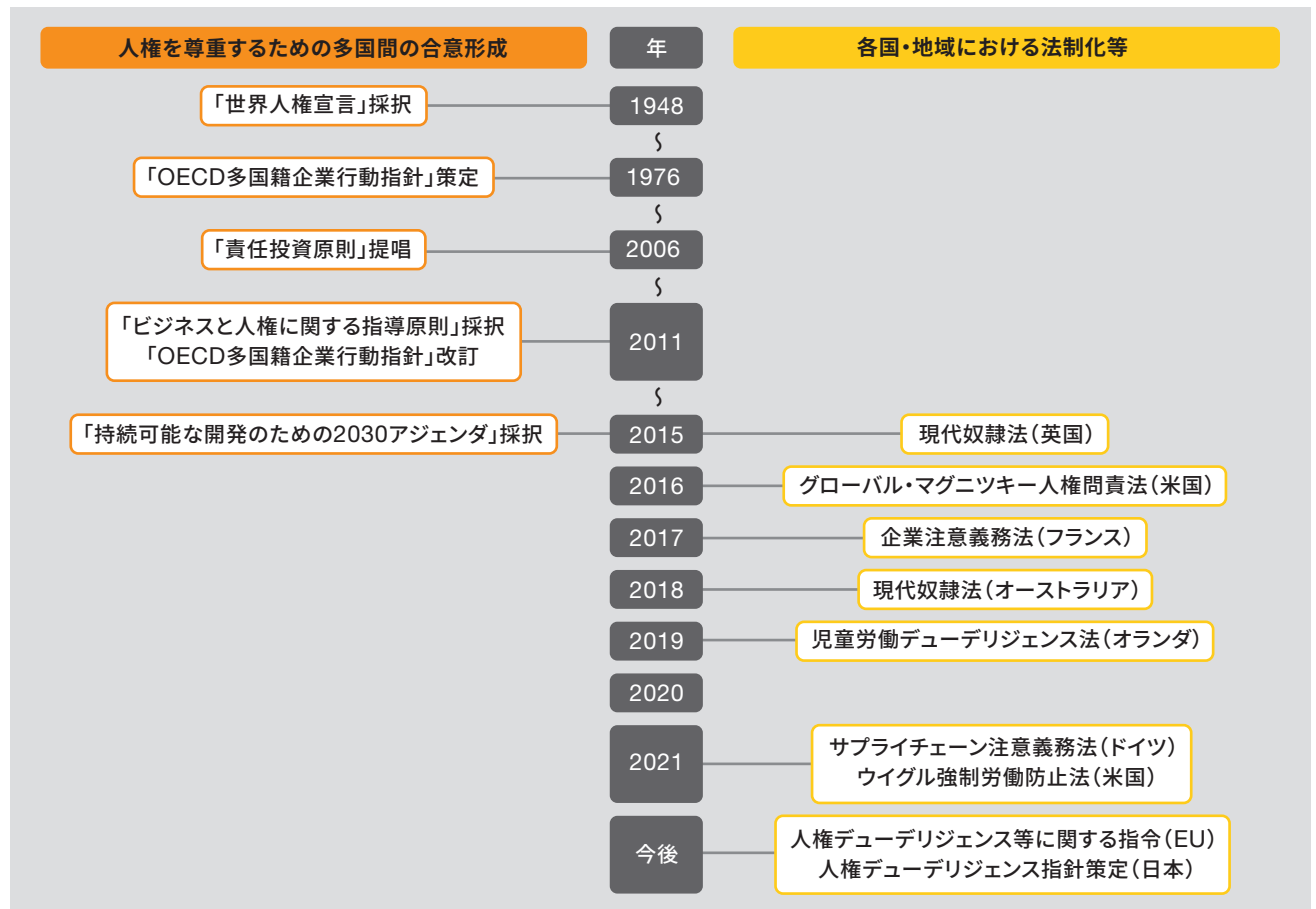
### 地政学的環境の変化

地政学的環境の変化は、過去にも金融機関が取り組むべきリスクのプライオリティを変化させてきました。例えば、2001年の米国同時多発テロ事件を契機に、安全保障上の世界的関心がテロとの戦いに移行した結果、資金洗浄(マネー・ローンダリング)対策における国際協調が大幅に強化されました。

人権尊重を巡る国際的なコンセンサスの形成が緩やかに進められてきたことは対照的に、2010年代半ば以降、環境・社会問題を重視する政治的要請の強まりや、地政学的環境の変化の影響を受け、各国・地域で、企業に人権尊重への取り組み義務を課す人権法制の整備が急激に加速しています(図表1)。



図表1：人権尊重を巡る国際的なコンセンサスの形成と各国・地域における法制化の動き



出所：各種公表資料を基に制定年ベースでPwCが作成

2015年に英国で成立した「現代奴隷法」は、奴隷労働や人身取引に関する罰則を強化した他、売上高が一定規模以上の企業に対し、毎年、奴隷労働と人身取引に関する声明公表などを義務づけています。その後、オーストラリアでも同様の法律が成立し、欧州では、フランス、オランダ、ドイツなどで新たな人権法制が成立または施行予定となっています。EUは、企業に対し、人権デューデリジェンスを義務づける指令を策定中です。

米国では、2016年に「グローバル・マグニツキー人権問責法」が成立し、国籍を問わず、人権侵害や汚職に関与していると特定された外国人に対し、経済制裁や米国への入国拒否を行う権限が大統領に付与されました。また、2021年には「ウイグル強制労働防止法」が成立し、強制労働で生産されたものではな

いと企業が証明できる場合を除き、中国・新疆ウイグル自治区からの製品の米国への輸入が禁止されました。

日本においても、政府は、サプライチェーンから人権侵害を排除する人権デューデリジェンスの指針を2022年夏までに策定し、将来的な法律の策定可能性も含めて検討する方針を明らかにしています。

このように、各国・地域で法制化作業が加速している現状について、先述のユーラシア・グループは、「互いに矛盾する規制とその急増は、(中略)多国籍企業にとって混乱した事業環境を生み出すだろう」と分析し、地政学的環境の変化が、人権リスクの深刻化・複雑化に与える影響に注意を促しています<sup>5</sup>。

<sup>2</sup> 藤田香, 2019. 「米ハーバード大学ジョン・ラギー教授 「投資判断に『人権』を組み込め」 ビジネスと人権の権威が語る」『日経 ESG』.

<sup>3</sup> 「人権問題の開示、企業に義務化を ラギー・米ハーバード大教授」『日本経済新聞』, 2020年10月24日.

<sup>4</sup> ユーラシア・グループ, 2022. 「2022年10大リスク: 最も重要な地政学リスク・トップテン(日本語訳)」p.18.

<sup>5</sup> ユーラシア・グループ, 2022. 「2022年10大リスク: 最も重要な地政学リスク・トップテン(日本語訳)」p.19.



### 3. グローバルなトレンドを踏まえた、金融機関の人権リスク管理高度化のポイント

こうしたグローバルなトレンドを踏まえると、クロスボーダーで活動する金融機関グループにとっては、各国・地域における法的要請を勘案しつつ、グループ全体として人権リスク管理高度化に取り組むことの重要性が高まっていると考えられます。

指導原則をはじめとするさまざまな指針類は、企業が人権の尊重に取り組む際の柱として、①人権方針にコミットすること、②人権デューデリジェンス手続きを整備すること、③救済メカニズムを構築することを求めています。以下では、それぞれのエッセンスをまとめ、金融機関が人権リスク管理を高度化する際のポイントを整理します。

#### 人権方針

人権方針について、指導原則では、企業が以下の要件を満たすコミットメントを公表することを求めています。

図表2：人権方針へのコミットメント

経営トップが承認している

内外から専門的な助言を得ている

従業員、取引先などの関係者に対し、  
どのようなことを期待しているか明記する

企業全体に定着するよう、事業方針や手続きに反映する

出所：国連「Guiding Principles on Business and Human Rights」を基に  
PwCが作成

#### リスク管理の高度化に向けたポイント

多くの金融機関は、人権を尊重するビジョンを对外公表しています。指導原則は、こうしたビジョンが企業行動に定着するよう、企業全体の事業方針や手続きに反映させることを求めています。金融機関は、人権リスクの管理にどのような考え方で取り組んでいくかを、リスク・アペタイト・ステートメント(RAS)などの全社的な方針に盛り込み、その方針を各種の規程や業務運営手続きに落とし込むなどして、業務プロセスに反映させていく必要があります。

また、さまざまな指針類は、人権リスクの複雑性やダイナミズムを勘案し、専門的な知見を活用することを推奨しています。金融機関では、サステナビリティ対応をリードする部署やポストを設ける動きが見られますが、リスク管理の枠組みを設計する際、専門家に期待する役割と責任を検討し、定義することが望ましいと考えられます。

加えて、人権デューデリジェンスでリスクが特定された場合に、投融資先にエンゲージし、リスクの予防・軽減に向けた対策をとるよう要請する可能性があることを踏まえ、投融資先に対する期待をどのような表現で公表しておくべきかの検討も必要です。



## 人権デューデリジェンス

次に、人権デューデリジェンスについて見ます。指導原則は、企業が自社活動や他の当事者との取引関係等の結果として生じる人権への悪影響を、特定・防止・軽減する観点から、人権デューデリジェンスによる影響評価を実施すべきとしています。

OECDは、指導原則との連携を図るべく「多国籍企業行動指針」を2011年に改訂し、企業の人権尊重責任に関する章を新設しました。この改訂を踏まえ、2019年、金融機関を含むOECD

の専門家グループが、投融資先に対して実施すべき人権デューデリジェンス手続きのガイダンスを策定しました<sup>6</sup>。そのポイントは図表3のとおりです。

因みに海外では、人権デューデリジェンスの実践力を高めていく観点から、金融機関が共同で研究を行うケース<sup>7</sup>や、銀行協会、官公庁、労働組合、市民団体が共同でデータベースの構築を進めているケースが見られます<sup>8</sup>。

図表3：投融資先に対して実施すべき人権デューデリジェンス手続き

企業方針・経営システム
<ul style="list-style-type: none"><li>・ プロセス全体の設計を透明化し、関係する組織や個人の役割を明確化しつつ、投融資先や職員に期待する内容を伝える</li><li>・ 必要なツールや、専門性を有する職員など、十分なリソースを配置する</li></ul>
悪影響の特定
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 業種や地域、投融資先の履歴といった属性情報等に基づく1次スクリーニングと、顧客とのエンゲージメントや、専門家・NGO等からの追加的情報を活用した2次スクリーニングを組み合わせて活用する</li><li>・ 取引先選定や定期的レビューから独立した早期警戒システムを整備する</li></ul>
悪影響の防止・軽減
<ul style="list-style-type: none"><li>・ リスクが高い投融資先を排除する取引先選定基準を設定する</li><li>・ 契約や投融資の条件に、国際的な指針の充足や、目標達成のインセンティブなどを盛り込む</li><li>・ リスクが特定された場合、投融資先の幹部にエンゲージし、防止・軽減に向けた対策を要請する。防止・軽減が実現しない場合、取引関係の見直しを検討する</li></ul>
定期的レビュー
<ul style="list-style-type: none"><li>・ リスクを特定した投融資先が講じている対策の進捗状況に加え、金融機関自身のプロセスが効果的に機能しているかをモニタリングし、定期的にレビューする</li></ul>
対外コミュニケーション
<ul style="list-style-type: none"><li>・ グローバル・レポーティング・イニシアティブが策定した持続可能性報告の枠組みを参考に、上記に関する取り組み状況を開示する</li></ul>
救済措置の提供・協力
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 投融資先の活動が悪影響をもたらしており、かつ金融機関がその悪影響を助長していると認識した場合、救済措置の提供・協力を行う</li><li>・ 金融機関が悪影響を助長していない場合でも、投融資先に対し、救済措置の提供・協力を促す効果的な対応を可能とするグリーンバンスメカニズムを導入することを期待</li></ul>

出所：OECD「Due Diligence for Responsible Corporate Lending and Securities Underwriting」を基にPwCが作成

<sup>6</sup> OECD, 2019. Due Diligence for Responsible Corporate Lending and Securities Underwriting: Key considerations for banks implementing the OECD Guidelines for Multinational Enterprises.

<sup>7</sup> Thun Group of Banks, 2013. UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Discussion Paper for Banks on Implications of Principles 16–21.

<sup>8</sup> SER(The Social and Economic Council of the Netherlands), 2016. Dutch Banking Sector Agreement on international responsible business conduct regarding human rights.

## リスク管理の高度化に向けたポイント

金融機関には、1線（フロント）部署による情報収集とチェックリストの点検にとどまらず、体系的なリスク管理体制の構築が求められています。すなわち、2線（リスク管理・コンプライアンス）部署が全面的に関与する形で、取引先選定、複数段階での入口審査、期中モニタリング、リスク管理の実効性に関する定期的なレビュー、報告・エスカレーションプロセスを整備していく必要があります。

こうした体系的なリスク管理体制を構築していくうえで、審査・モニタリングを定期的に行うためのKRI (Key Risk Indicator) の選定と活用が欠かせません。

また、リスクが特定された場合に備え、投融資先の幹部にエンゲージして、人権に対する悪影響の防止・軽減に向けた対策を要請し、防止・軽減が実現しない場合、取引関係の見直しを検討するための手続きを策定しておくことで、1線部署がよりシステマティックに対応できるようになると考えられます。

図表4：救済メカニズムの構築

正当性	利用者からの信頼を得て、公正に運営されていること	透明性	苦情申立人に定期的に進捗を知らせつつ、事案処理の情報を開示し、信頼を高めていること
利用可能性	メカニズムに関する認識不足や、言語面・費用面など、利用の障害となる要因を排除すること	権利適合性	結果が、国際的に認められた人権の尊重と合致していること
予測可能性	手続きや意思決定に要する時間など、進捗を予測するのに必要な情報が開示されていること	持続的な学習源	より効果的な悪影響の予防に向けて、苦情処理の仕組みの改善に活用できること
公平性	(弱い立場にある) 苦情申立人が、情報や専門知識の面で不利にならないようにすること	エンゲージメントや対話を基礎とする	対話を通じて合意による解決に至ることに焦点を当てること

出所：国連「Guiding Principles on Business and Human Rights」を基にPwCが作成

## リスク管理の高度化に向けたポイント

さまざまな指針類は、人権への悪影響を特定・防止・軽減するうえで人権デューデリジェンスが万能でないことを前提に、苦情処理メカニズムが「フェイルセーフ機能」を発揮することを期待しています。苦情処理は、取り扱いを間違えると金融機関の評判を悪化させますが、組織防衛の観点のみにフォーカスして苦情処理メカニズムを設計することは、かえって評判リスクを高める可能性があります。

さらに、リスク管理体制が適切に機能していることを、どの程度詳細に外部に説明していくかという点も、今後の検討課題です。

## 救済メカニズム

最後に、救済メカニズムについて整理します。さまざまな指針類は、人権侵害を受けた個人または集団が確実にアクセスできる実効的な苦情処理メカニズムの構築を企業に求めています。その際、①救済対象は、人権侵害のリスクに直面している個人またはその集団であること、②適切な人権デューデリジェンスを実施したとしても、悪影響の特定・防止・軽減が難しいケースがあり得ること想定した、いわばフェイルセーフ機能として位置づけられていること、を理解しておく必要があります。

そのうえで、指導原則は、救済メカニズムの実効性基準として、以下の要件を満たすことを求めています。

金融機関は、人権デューデリジェンスと救済メカニズムが相互に補完的なプロセスであることを理解することが大切です。そのうえで、広報・外部エンゲージメントを、リスク管理上の重要なプロセスと位置づけ、救済メカニズムを通じて入手した人権リスクの特定に資する情報を、リスク管理の向上に役立てていく必要があります。

なお、一部の先進的な金融機関では、救済メカニズムのツールとして、グリーバンスメカニズムを導入し、既に運用を開始しています。こうした金融機関が、情報開示と投融資先の機密保護をどのように両立させていくかが、参考になるでしょう。



## 4. 環境面 (E) と社会面 (S) リスク管理のターゲット・オペレーティング・モデル構築

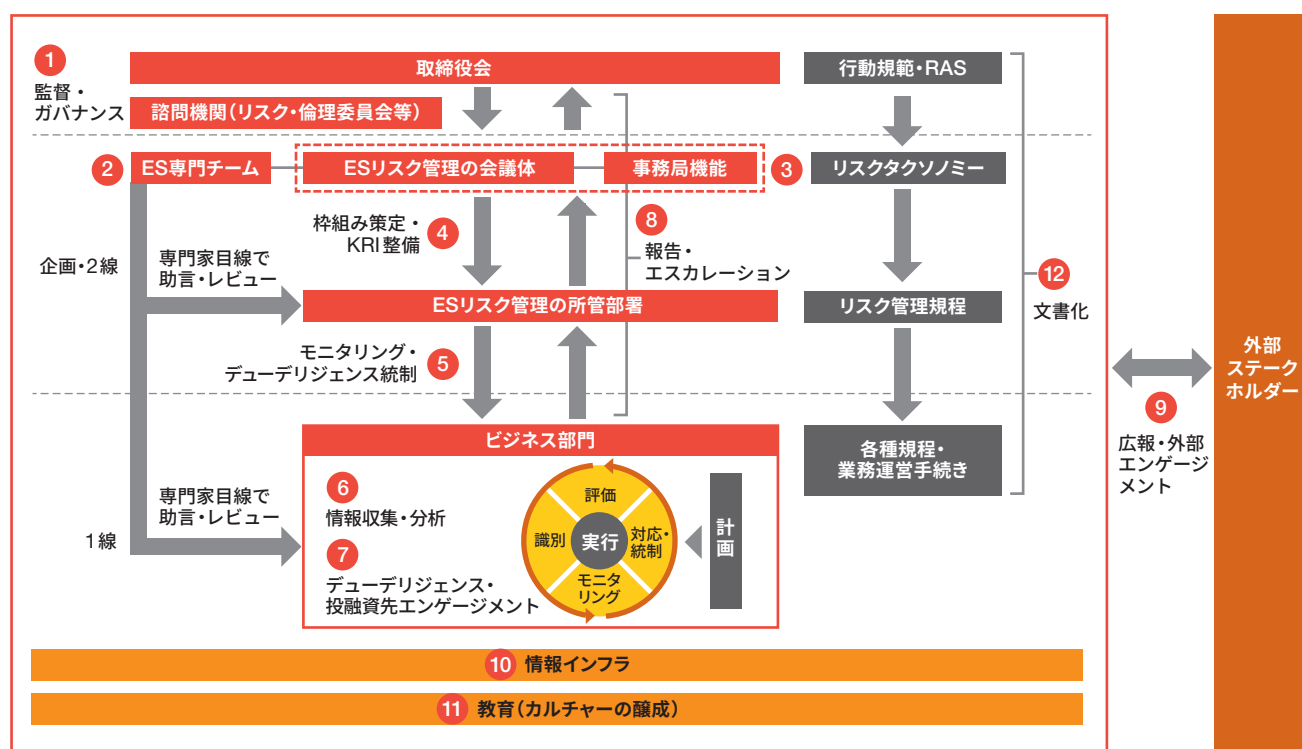
ここまで見てきたように、金融機関における人権リスク管理上の3本柱である、人権方針へのコミットメント、人権デューデリジェンス手続きの整備、救済メカニズムの構築は、相互に関連性が深いテーマです。そのことを踏まえ、このセクションでは、金融機関の人権リスク管理に関するターゲット・オペレーティング・モデル (TOM) は、どうあるべきかを考察します。

社会の持続可能性に配慮した経営が求められる中、金融機関においては、気候変動などの環境面 (E) や人権侵害などの社会面 (S) のリスクに対応していく必要性が高まっています。こうしたESリスクの抑制にあたっては、投融資先に働きかけ、サ

プライチェーンにおける温暖化ガスの排出削減や、人権侵害の防止・軽減に努めていく必要があります。また、そうした働きかけによってリスクを抑制していくうえで、専門家の果たす役割が大きいという点で、環境面と社会面のリスク管理には、共通性があります。

これらの共通性に鑑み、環境面と社会面のリスクを統合的に管理する図表5のようなTOMを構築し、その中で、人権リスク管理を含むESリスク管理の主要要件①～⑫について、優先順位をつけて高度化していくことが望ましいと私たちは考えます。

図表5：ESリスク管理のターゲット・オペレーティング・モデル概念図



例えば、デューデリジェンス (⑤～⑦) について、その状況を定期的にレビューし、必要に応じて幹部に報告・エスカレーションしていく枠組みが必要です (⑧)。こうした枠組みの策定を主導するのは、ESリスク管理の会議体になると考えられます (④)。なお、リスクを特定していくためのKRIを整備することは、こうした枠組みを運営していくうえで不可欠です (④)。リスクが特定された投融資先にエンゲージし (⑦)、カーボンニュートラルの推進や人権リスクの防止・軽減に繋げるうえでは、専門家の助言やレビューを活かすことが期待されます (②)。

加えて、広報・外部エンゲージメント (⑨) をリスク管理プロセスの一環に位置づけ、プロセスの全社的な整合性を確保する観点から、ESリスクを全社的なリスクアペタイトに反映し (①)、必要な体制面の整備を行いつつ (②、③、⑩、⑪)、各種規程・業務運営手続きに反映していくこと (⑫) が大切です。

先進的な金融機関の中には、こうしたTOMの構築をほぼ完了し、全社的なリスク・マネジメント・フレームワークとの統合を進めて運用段階に入っているケースも見られます。

## 5. おわりに

本稿では、企業の人権リスク管理を巡るグローバルなトレンドを紹介しつつ、金融機関が人権リスク管理の高度化に向けて取り組むべき課題を整理しました。持続可能性に配慮した企業経営を求める声が国際的に高まる中、金融機関がグローバルなビジネスを拡大していく際、気候変動などの環境面(E)や人権侵害などの社会面(S)のリスクに適切に対応していく必要性が、地政学的環境の変化とも相まって急速に高まっています。足もとのウクライナ情勢の深刻化は、その傾向に拍車をかけていると言っても過言ではありません。こうした経営環境の

変化に対応するべく、金融機関はESリスクを統合的に管理するターゲット・オペレーティング・モデルを構築し、その中で、優先順位をつけて人権リスク管理上の高度化を図っていくことが望ましいと私たちは考えます。

私たちは、海外で先進的な取り組みを行っている金融機関や、グローバルに活動するメーカーなどへの豊富な支援実績で得た知見を活用し、以下を含む、さまざまな領域で、金融機関の人権リスク管理高度化を支援しています。

図表 6: PwCが支援を提供するサービス領域の事例

### 現状分析

- ・ 内外の各種指針類や、先進的な金融機関の現状とのギャップ分析

### ターゲット・オペレーティング・モデルの構築

- ・ 課題認識を踏まえ、ビジネスモデルやリスクアパタイトに即したターゲット・オペレーティング・モデルの構築

### 改善計画の策定

- ・ ターゲット・オペレーティング・モデルの実現に向け、優先順位づけした改善計画の策定

### ESリスク管理の主要要件高度化

- ・ 環境面(E)と社会面(S)の両方のリスクを勘案するESリスク管理フレームワークの策定
- ・ ESリスクのリスクアパタイトへの反映
- ・ 規程や業務運営手続きへの落とし込みといった文書化作業
- ・ KRIとして活用すべき指標の特定や、ESリスク管理のデータベース構築・高度化
- ・ カルチャーの醸成に向けた研修の企画・立案・実施



## お問い合わせ先

---

PwC Japan グループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



永野 隆一

Ryuichi Nagano

PwC コンサルティング合同会社・金融サービス事業部  
パートナー



三尾 仁志

Hitoshi Mio

PwC コンサルティング合同会社・金融サービス事業部  
ディレクター



西前 有梨

Yuri Nishimae

PwC コンサルティング合同会社・金融サービス事業部  
マネージャー



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japan グループは、日本におけるPwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwC あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約9,400人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwC は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することを Purpose (存在意義) としています。私たちは、世界155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

発刊年月：2022年3月 管理番号：I202202-05

©2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.