

トランプ2.0で加速する反DEIの潮流と日本企業の対応

自社のコア価値に基づき 戦略的かつ一貫した取り組みが不可欠

米国では多様なステークホルダーからDEI (Diversity, Equity, and Inclusion) に対する揺り戻しの動きが見られ、訴訟、株主提案、SNSキャンペーンなど、さまざまななかたちで意見表明が行われている。第2次トランプ政権の誕生はこうした動きを加速させる可能性があるが、日本企業としてはDEIによる企業価値の向上という本質に立ち返り、戦略的に対応することが求められる。

日本企業で進展する DEIと今後の懸念材料

日本企業においてDEI (ダイバーシティ＝多様性、エクイティー＝公平性、インクルージョン＝包摂性) の重要性が意

識され始めて久しい。特に日本では、女性活躍の文脈で語られることが多く、日本経済団体連合会が2021年3月に主導し、30年までに女性役員比率30%以上を目指す「2030年30%へのチャレンジ#Here We Go 2030」への取り組みをは

じめ、各企業もDEIを掲げる社内外を巻き込んださまざまなプログラムを実行している。これらは、「均質的」「画一的」といわれてきた日本企業のイメージを払拭するものであり、イノベーションを促進する上でも歓迎すべき取り組みといえる。

ブルンズウィック・グループ

アソシエイト

(ワシントンD.C.)

喜多良寿



ディレクター (東京)

宇井理人



マネージング・パートナー

(同) 唐木明子



ついでに米国の反DEI

一方で、DEIの取り組みが最も盛んに推進されてきた米国では、ここ数年、さまざまなステークホルダーから「揺り戻し」とも呼ぶべき動きが見られるようになってきた。今回の大統領選挙でドナルド・トランプ氏のホワイトハウスへの返り咲きが決まったことも象徴的な出来事として、こうした一連の動きを加速させるのは間違いない。このため当社も、米国で多様なステークホルダーとの関係でどのようにDEIに取り組むべきかという相談を受ける機会が増えてきている。

こうした米国における「反DEI」とも言うべき潮流は、日本企業が社会・文化的な背景が異なる海外市場において、どのように社会課題に取り組み、いかにステークホルダーに対峙していくのかという課題に対して重要な示唆を与えている(注)。本稿では、最近の動きや第2次トランプ政権成立による影響を概観した上で、グローバルに活動する日本企業の対応の仕方やその留意点などについて解説する。

DEIがやり玉に挙げられるようになった重要な契機として、23年6月の米連邦最高裁判決が挙げられる。同判決では、大学の入学選考において人種的マイノリティーを優遇する「積極的差別是正措置」(アファーマティブアクション)が違憲とされた。

この判決は企業経営に直接影響するものではないが、企業もこれまで進めてきたさまざまな社会的マイノリティーを対象とする社内外的プログラム(金融機関であればマイノリティー起業家に限定した貸出プログラム、マイノリティーを対象とする社内昇進制度など)がより攻撃対象となりやすくなるとの懸念が拡大している。こうした揺り戻しの動きは、多様なステークホルダーから訴訟やSNSキャンペーン、不買運動などさまざまな形で発信されている。第1次トランプ政権においてアドバイザーを務め、今回も政

策担当大統領次席補佐官としての政権入りが公表されているステイブン・ミラー氏が率いるアメリカ・ファースト・リーガル・ファウンデーション(American First Legal Foundation)は、企業によるDEI

への取り組みに関する違法性を追及する急先鋒の役割を果たしてきた。同団体の戦略は、米国雇用機会均等委員会に対して著名企業を相手取って訴訟を起し、それらの企業が定めているマイノリティーを対象とした採用や昇進の数値目標が差別的であると訴えることである。

また、米国の小売り大手や消費者ブランドによる取り組み(例えば、トランスジェンダーのインフルエンスターの起用や、LGBTQ支援の一環として男女共用水着の販売)への反発が消費者によるボイコット運動にエスカレートする事例も発生している。例えば、元音楽ビデオディレクターであり保守系のインフルエンスラーであるロビー・スターバック氏は、ティックトックやX(旧ツイッター)を通じて、標的と定めた企業のDEI

に関する取り組みを攻撃し、注目を集めている。

スターバック氏が最初に成功した反DEIキャンペーンが、トラクター・サプライ(Tractor Supply)社に対する24年6月のXへの投稿だ。同社のLGBTQに対する取り組み(例えば、店舗におけるプライドフラッグの掲揚)を批判する同氏の8分弱のモノローグビデオはSNS上でたちまち拡散。ビデオ投稿から3週間後の6月27日に、同社はそれまでのDEIに対する取り組みを大きく修正する声明をウェブサイトで公表した。

社会課題に関する企業の行動変容を求めて市民団体やNGO(非政府組織)と結び付いた株主が株主提案(例えば、人種や性別による給与格差の開示を求める)を行うことは当たり前となったが、反DEIの動きは株主アクティビズムにも波及している。24年8月11日のブルームバーグ記事によると、21年には1件しか見られなかった大手企業に対する反DEIに関する株主提案が24年には42件まで増えたという。これらの株主提案は、

現時点で他の株主から大きな支持を得ているわけではないが、こうした動きが反DEIという文脈でも見られるようになったことは近年の変化といえよう。

24年12月には、ヘッジファンドのアズリア・パートナーズ(Azoria Partners)が、反DEIを標榜するETFの組成を目指すと発表した。同ETFでは、DEIポリシーを掲げる企業を投資先プールから排除すること(いわばESGファンドのネガティブスクリーニングと同様の手法)で、企業の行動変容を求めている。同ファンドは、現在資金集めを行っているところだが、今後、こうした投資手法がどれだけ資本市場で支持を集めるのかは注目に値する。

トランプ2.0で 予期される動き

トランプ氏が再び大統領に選ばれたことは、こうした反DEIの動きをますます勢い付けると予想される。特に、AFILをはじめとする訴訟を行う団体にとっての資金調達やリソースの

獲得の後押しとなり、企業を対象とする訴えの提起がさらに勢いを増すだろう。スターバックス氏が行うような草の根運動が、反DEIの株主提案を多数行っている「ナショナル・センター・フォー・パブリック・ポリシー・リサーチ(National Center for Public Policy Research)」と結び付きを強めているように、ステークホルダー間の有機的な連携で、裾野のより広いキャンペーンへと発展していく可能性もある。

25年1月20日に大統領に就任した後、トランプ政権は、政府の権限を用いて、さまざまな具体的な反DEIのアクションを取ることも想定される。例えば、第1次トランプ政権下では、連邦政府の調達先がいわゆる「DEITレーニング」を実施することを禁止する大統領令が发出された。

選挙期間中に保守系シンクタンクであるヘリテージ財団から公表された「プロジェクト2025」(第2次トランプ政権の青写真と見なされることも多い)の中には、連邦政府におい

てDEIの推進を担当する人員の削減、人種に基づくクォータ制などを取り入れる団体・企業に対する是正措置など、さまざまな反DEI的な取り組みが列挙されている。

日本企業に求められる 対応と留意点

こうした米国における反DEIの動きは、米国そしてグローバルに活動する日本企業にとっても、決してひとごとではない。

一方で、企業が社会課題に対して発信・取り組みを続けることが、多様なステークホルダーから理解を得ながら持続的に社会に貢献していく上で重要であることに変わりはなく、微妙なバランスを意識したかじ取りがいつそう求められよう。

この困難な時代においては、何よりもまず、DEIや反DEIといった時流に流されることなく、「多様性」「公平性」「包摂性」を推進することがなぜ自社の企業価値を高めることにつながるのかを立ち止まって考察することが必要である。日本企

業は、自社のコアとなる価値を見極めた上で、重要となるステークホルダー(顧客、取引先、同業他社、従業員、株主・投資家、政府、メディア、地域社会、NGOなど、事業・論点に応じて対象や優先順位は千差万別)の視点を取り入れつつ、一貫性のあるメッセージを打ち出していく戦略的取り組みが欠かせない。特に日本企業にとっての留意点として、次の三つを提起したい。

①個々のDEIへの取り組みの精査

すべてのDEIの取り組みが攻撃対象となるわけではない。米国においては人種や性別など外形的な特徴を理由とした優遇的取り扱いを認めるような制度(人種のマイノリティーのみを対象とした採用・昇進プログラムなど)は違法な差別として、訴訟提起も含めて攻撃されやすい。一方で、例えばこれまで偏りが見られた採用プールについて候補者の多様性を広げるような取り組みは、それ自体が必ずしも一部のグループを優遇的に取り扱っているわけではない、

米国における反DEIの潮流と日本企業への影響

同時にDEIの目標にかなうものと説明できよう。

②包摂的な職場環境の醸成

マイノリティーのみならず、一般にはマイノリティーと見なされないグループに所属する従業員（例えば、米国であれば白人男性）も含め、「包摂されている」と感じることができ職場環境を醸成することが求められる。特に米国企業の買収後のPMIプロセスでは、いかにして日米の文化的差異を乗り越えるのが、かねて多くの日本企業にとって課題だった。

今後は、さまざまな機会を通じて国境や出自を超えて全従業員が企業とそのミッションへの帰属を感じるような文化の形成がいっそう重要になる。具体的には、全従業員を対象としたキャリア形成などのサポートを行うメンターシップ制度の導入、日本本社トップも巻き込んだタウンホールミーティングの開催、カルチャーを伝えるための研修の充実などが想定される。

③情報発信を巡る「ストレステスト」の実施

企業が社内外にメッセージを

発信する際、多様なステークホルダーにどのように受け止められるか、多面的な角度から「ストレステスト」を行う必要がある。特に分断が進む社会では、企業が社会課題に対してステークホルダーから意見表明を求められることが増えていく。

そうした状況下で、まずは社会課題と企業の「本業」にどのような関係性があるのかを常に立ち返って冷静に考察していくことが不可欠だろう。その上で、発信すべきか否か、発信する場合は、どのような媒体でいかなる内容をどういったタイミングで発信すべきかなどを企業内でさまざまな角度から検討できる枠組みを、平時から整える必要がある。その際に、日本本社と海外拠点との間の円滑な連携確保も重要な課題となる。

* * *

米国における第2次トランプ政権の誕生や反DEIの動きは、企業の社会課題解決への取り組みに対して緊張感を高めることになる。しかしながら、グローバルに活動する日本企業として

は、そうした動きに対していたずらに怯むことなく自社のコアとなる価値に立ち返り、DEIに関する一貫した取り組みを継続するべきである。

なお、女性活躍をはじめDEI推進が途上であり先進諸国と比較してまだ大きく出遅れている日本は、米国とは前提が大きく異なる。日本企業において、多様な視点によってイノベーションを促進することは喫緊の課題であり、米国での反DEIの揺り戻しを日本におけるDEI推進の取り組みを緩める言い訳としてはならないことを強調しておきたい。

(注) 経団連とブランドズウィック・

グループが共同で実施した「日米グローバル企業の経営トップに対する意識調査」(22年11月21日公表)では、M&Aと社会課題対応を切り口として日米トップ企業約20社の経営層に個別インタビューを行って「文化」「信頼」「ダイバーシティ」「ステークホルダー・エンゲージメント」「社会課題へ取り組み理由」といった重要なキーワードについて、日米経営層の認

識の共通点や違いを分析している。報告書の全文は、次のウェブサイトで入手可能。

<https://www.drwnswickgroup.com/jp/survey-attitudes-towards-management-global-companies-japan-untied-states-i23633/>

きた よしひさ

東京大学法学部卒、コロンビア大学国際公共政策大学院修了。財務省、在米日本大使館を経て、22年から現職。ブランドズウィック・グループでは、世界27拠点で連携し、グローバルに活動する日本企業が直面する重要課題について、マルチステークホルダー・エンゲージメント戦略の立案・推進を支援している。

うい まさと

東京大学法学部卒、ペンシルベニア大学ロースクール修了。日本銀行、財務省(出向)、ペイバルを経て、21年から現職。

からき あきこ

東京大学法学部卒、コロンビア大学ロースクール修了。JPMorgan、マッキンゼー、PwCなどを経て、23年当社に参画。24年から現職。