

## 第249回 監査実務研究会（6月21日(月)）

2021年6月21日

株式会社キューブシステム

常勤監査役 中井淳夫

### 「ESG・SDGs経営(特にSの課題を中心に)」

- 【日 時】 2021年6月21日(月) 14時～17日  
【問題提起者】 中井淳夫氏 (株式会社キューブシステム 常勤監査役)  
【コーディネータ】 丸山景資氏 (元日東電工株式会社 常勤監査役)  
【会場】 @ZOOM

監査懇話会実務研究会での「ESG」に関する発表は、第1回目 2018年11月27日に板垣委員長による発表「ESG/SDGs等への取組と監査役」で、ESG/SDGsをめぐる諸問題を基本概念からESG批判論まで網羅的に調査・報告された長文の力作でした。第2回目は、2019年10月に国際NGOヒューマンライツ・ナウ(HRN)事務局長の伊藤和子弁護士をお招きして、「ESG・SDGsシリーズ第2弾～ビジネスと人権を中心に」を開催し、企業に求められるESGへの対応について、「人権デューデリジェンス」等の取り組み事例なども含めてお話し頂きました。2年半経った今では、テレビでもSDGsに関する活動が報じられ、「ESG」という言葉は、新聞で目にしない日がないほどに普及して参りました。

今回は、「ESG・SDGs経営(特にSの課題を中心に)」をテーマとして取り上げ、普及してきたESGやESG投資の概要についておさらいをした上で、新聞記事等から「ESGの「S」の課題についての事例・意見を共有し、監査役として、どのように考え、対応していくのかについて、皆様と一緒に検討させて頂きま

#### 【発表資料 目次】

- I (1) ESGとESG投資について
- (2) SDGsについて
- II (3) ESGと株主提案の事例
- (4) ESGと開示フレームワークについて
- (5) ESGとM&A(デューデリジェンス)
- III (6) ESG情報の開示フレームワーク・基準等
- IV (7) 新聞報道にみるESGの「S」の事例
- V (8) ESG経営における監査役の役割を考える

## 附録資料 【コーポレートガバナンス・コードの改訂内容 抜粋】

### I. (1) ESG と ESG 投資について

ESG とは、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字をとったもので、今日企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要だという考え方が世界的に広まってきています。企業にとって、ESG要素はリスク要因になると共に、企業価値向上の機会にもなります。また、ESGの観点が薄い企業は、大きなリスクを抱えた企業であり、長期的な成長が出来ない企業だということを意味するようになりました。ESGの観点は、企業の株主である機関投資家の間で急速に広がっています。

投資の意思決定において、従来型の財務情報だけを重視するのではなく、この3つの観点ESGを取り入れる投資手法は「ESG 投資」と呼ばれています。

ESG 投資の流れを作ったのは、2006年に国連のアナン事務総長(当時)が提唱した「責任投資原則」(PRI:Principles for Responsible Investment)(\*註1)というイニシアチブです。(このイニシアチブというのは、テーマを決めて企業や団体が世界的な枠組み作りに自発的に参加する取り組みのことです。)PRIは、機関投資家の意思決定プロセスにESG課題を反映させるための世界共通のガイドラインの一つで、世界で1500以上のファンドや運用会社等が参加しています。ESGと似た概念にSRI(社会的責任投資)という言葉がありますが、最近ではESG投資の方がより使われる傾向にあります。

(\*註1)「責任投資原則」(PRI:Principles for Responsible Investment)は、機関投資家等の行動規範です。

PRIは、署名機関による国際的ネットワークと協力し、責任投資原則の6つの原則を実践に移すことを目的としています。PRIは、環境・社会・ガバナンス(ESG)課題の投資への影響を理解し、署名機関がESG要因を投資及び所有者の意思決定に組み込むための支援を提供しています。6つの原則は投資家によって策定され、国連から支持を受けています。署名機関は、50ヶ国超から3,038機関以上が集まり、その合計資産は127兆米ドル(約1京2700兆円)に相当します。

#### <6つの原則>

- 1 私たちは投資分析と意思決定のプロセスにESG課題を組み込みます。
- 2 私たちは活動的な所有者となり、所有方針と所有習慣にESG問題を組み入れます。
- 3 私たちは、投資対象の企業に対してESG課題についての適切な開示を求めます。
- 4 私たちは、資産運用業界において本原則が受け入れられ、実行に移されるよう働きかけを行います。
- 5 私たちは、本原則を実行する際の効果を高めるために、協働します。
- 6 私たちは、本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告します。

OPRI の署名機関の種類と総数

- ①アセットオーナー：年金基金・保険会社や財団などの資産保有者
- ②インベストメントマネージャ：①から資産を受託して運用する運用機関
- ③サービスプロバイダー：①や②へ資産運用に関するサービスや商品を提供する会社

2021年2月15日時点

(単位：機関数、( )内%)

	全体	米国	英国	EU	中国	日本
①アセット・オーナー	601(16)	56	80(12)	180(19)	2(4)	23(25)
②インベストメント・マネージャ	2,717(73)	613	465(72)	660(71)	40(73)	57(62)
③サービス・プロバイダー	408(11)	67	97(17)	96(10)	13(24)	12(13)
合計	3,726(100)	736(20)	736(20)	936(25)	55(1)	92(2)

○【国連グローバル・コンパクト(UNGC)】、は、企業の行動規範です。

UNGC は、1999 年の世界経済フォーラム(ダボス会議)の席上でコフィー・アナン国連事務総長(当時)が提唱しアントニオ・グテーレス現国連事務総長も明確な支持表明しているイニシアチブ。企業を中心とした団体が、責任ある創造的なリーダーシップを発揮することで、社会の良き一員として行動し持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに自発的に参加することが期待される。2000年7月26日に、ニューヨーク国連本部で正式に発足、2004年6月24日に開催された最初の GC リーダーズ・サミットにおいて腐敗防止に関する原則が追加され、現在の形となった。現在(2015年7月時点)では世界約160カ国で1万3000を超える団体(そのうち企業が約8,300)が署名し、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野10原則を軸に活動を展開している。

- 人権 原則 1: 人権擁護の支持と尊重 原則 2: 人権侵害への非加担
  - 労働 原則 3: 結社の自由と団体交渉権の承認 原則 4: 強制労働の排除
  - 原則 5: 児童労働の実効的な廃止 原則 6: 雇用と職業の差別撤廃
  - 環境 原則 7: 環境問題の予防的アプローチ
  - 原則 8: 環境に対する責任のイニシアティブ
  - 原則 9: 環境にやさしい技術の開発と普及
  - 腐敗防止 原則 10: 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み
- ESG 経営に取り組む企業が増え、ESG 要因を考慮した投資家も増え、「車の両輪」となっている。

## <ESG 投資>

ESG 投資とは、財務情報のみではなく、環境・社会・ガバナンス分野での企業の取り組みを判断基準に加え、投資先を選定するもの

E = 環境 \* 気候変動(地球温暖化・大気汚染等) \* 水資源 \* 生物多様性

S = 社会 \* 人権問題 \* 人的資本(健康や教育) \* 労働基準 \* 女性の活躍

\* 人的多様性 \* 地域社会での貢献活動

G = ガバナンス \* 企業統治 \* コンプライアンス \* 情報開示 \* 透明性

\* 取締役の構成 \* 公正な競争

## <WFE(世界取引所連合)のESG指標>

環境(E)	社会(S)	ガバナンス(G)
◦温室効果ガス排出量	◦ CEO と従業員の報酬差	◦取締役会のダイバーシティ
◦排出原単位	◦男女の報酬差	◦取締役会の独立性
◦エネルギー使用量	◦人材流入・流出の状況	◦報酬とサステナビリティの紐付け
◦エネルギー原単位	◦従業員の男女割合	◦団体交渉の状況
◦エネルギーミックス	◦派遣社員割合	◦サプライヤー行動規範の有無
◦水使用量	◦反差別に関する方針	◦倫理と腐敗防止に関する方針
◦環境関連事業	◦負傷率	◦データプライバシーに関する方針
◦環境リスク管理体制	◦労働安全衛生方針	◦サステナビリティ報告
◦気候リスク軽減に対する投資	◦児童労働・強制労働に関する方針	◦サステナビリティ関連開示
	◦人権に関する方針	◦外部保証の有無

出典：“WFE ESG Revised Metrics June 2018”を基に日本語訳作成。

(ESG 情報開示実践ハンドブック 日本取引所グループ東京証券取引 2020 年 3 月 31 日)

<ESG 投資・ESG 経営が注目される背景>

☆地球が直面する社会的課題の深刻化

【2050年】人口 75 億人 ⇒ 93 億人

都市化比率 50% ⇒ 70%

エネルギー1.8倍 食料1.7倍 水1.6倍

☆グローバル化進展に伴う 不確実性と複雑性の増大

粉飾決算等企業不祥事、ハリケーン・地震等の天災

労働争議、サーバーリスク、等想定外のリスク事象が頻発

☆投資コミュニティの意識変化

金儲け至上主義の否定

ESG 受入の土壌ができつつある

政府や国際機関のみでは対処不可能

企業の主体的な取り組みが要請されている

## (2) <SDGs 持続可能な開発目標 について>

SDGs は、「Sustainable Development Goals」の頭文字を取った言葉で、持続可能な開発目標を意味します。持続可能な開発目標とは、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」を行い、人間にとって理想的な社会を目指すことです。

2015年9月ニューヨークの国連本部で開催された持続可能な開発サミットにて、誰ひとり取り残さない(No one will be left behind)を理念とする「SDGs」が採択されました。SDGs 自体は採択から2015年と比較的新しいものの、「持続可能な開発」に関する取り組みは、1970年代までさかのぼります。もともとは、第二次世界大戦後に勃発した「経済対策と環境対策の対立」がルーツです。

1972年に、スウェーデンで開かれた国連人間環境会議にて「人間環境宣言」の採択、1992年には、リオデジャネイロでの環境と開発に関する「リオ宣言」が採択され、世界全体で環境対策を目指す動きが活発化しました。

そして、2000年に入ると、SDGsの前身となる「MDGs(エムディー・ジーズ)」が国連のサミットで採択されます。これまでの環境目標に加え、ジェンダーレスの社会の実現、途上国における貧困問題解決・初等教育の達成などを含む8つの目標を掲げ、2015年までに達成することを決めました。しかし、先進国によってルールが決められていたことや、地域の偏りもあり、結果としてMDGsは満足な結果を達成できずに2015年を迎えます。

そこで、先進国と発展途上国の壁をなくし、2030年までの目標達成を目指すことで採択されたのが、「SDGs」です。

SDGsと前身となる「MDGs」の目標は、次ページで対比しました。

世界にとって重要な目標を提示	世界を変える8つの目標
<b>国連 SDGs 持続可能な開発目標</b>	<b>MDGsミレニアム開発目標</b> ～世界の「貧しい」を半分に、 <b>MDGs2015 キャンペーン</b>
<p>* MDGsで未達成の課題への取り組みを進めるとともに、新たな課題に対して、世界各国にとって共通の目標の達成に取り組む事が求められる。</p> <p>* 2030年に向けて全世界が取り組むべき地球規模の優先課題を、17目標と169ターゲットとして提示。抽象的な概念を実際の取り組みへと落とし込みが出来るようにしている。</p> <p>* 1 貧困をなくそう 2 飢餓をゼロに 3 すべての人に健康と福祉を</p> <p>4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう</p> <p>6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーを皆にそしてクリーンに 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p>10 人や国の不平等をなくそう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任つかう責任 13 気候変動に具体的対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさを守ろう 16 平和と攻撃をすべての人に 17 パートナリシップで目標を達成しよう</p>	<p>* MDGsは、Millenium Development Goals の略で、ミレニアム開発目標と呼ばれる。</p> <p>* 2001年から2015年までに世界の貧困を半減すること」などを目指し、開発途上国の貧困問題の解決のため。</p> <p>* 8目標と21ターゲット、60の指標</p> <p>* 国・地域ごとの状況や多様性は勘案されなかった。</p> <p>←1 極度の貧困と飢餓の撲滅</p> <p>←4 乳幼児死亡率の削減 ←5 妊産婦の健康の改善 ←6 HIV／エイズ、マラリア及びその他の疾病の蔓延防止</p> <p>←2 普遍的初等教育の達成 ←3 ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上</p> <p>←7 環境の持続可能性の確保</p> <p>←8 開発のためのグローバル・パートナ</p>

	ーシップの推進
--	---------

## II. (3). ESGと株主提案の事例

米国では、「E」や「S」も含めてESGに関連する株主提案が相当数なされています。S&P1500を構成する上場会社では、ESGの「E」と「S」にあたる案件が年間300件～400件程度提出され、そのうち150件前後が実際に株主総会に提出されます。これらの株主提案を主導しているのは社会的インパクトを企図するNPO団体等ですが、近時、経済的リターンの獲得を前提とする機関投資家からの賛成率も上昇し、株主提案の可決事例も増加しています。ESGの「E」と「S」に関する提案も、2019年には約10件、2020年には約15件が過半数の賛成を得ました。より短期の経済的リターンの獲得を目指す的なアクティビスト・ファンドもESG対応の問題を指摘して、経営陣交代や自らの指名する取締役の選任を迫るなど、ESGをキャンペーンの主題に据えつつあります。ESGは、株主を含む投資家との対話における重要なトピックであるにとどまらず、株主提案の具体的な権利行使の対象ともなり、かつ機関投資家を含む経済的リターンを投資目的とする株主からの賛同も得るようになるなど、株主対応上も一段上のステージへと上がりつつあります。

たとえば、アズ・ユー・ソー(As You Saw:::物言うNPO株主の一つ)が、スターバックスに対し、カップの再利用などを求めた提案は2018年の株主総会では賛成率は29%に留まりましたが、2019年の株主総会では44.5%に達しました。その後、スターバックスは使い捨てカップ削減のための取り組みを発表し、2020年の株主総会では同様の提案はなされませんでした。また、ESG開示フレームワークに則ったESG情報の開示を求める株主提案も目立つようになってきました。

米国におけるESG(特に「S」と「G」)に関する株主提案の主な事例を整理すると、

- ① 個社のESG課題の解決を企図したもの
- ① ESG開示フレームワークに沿った情報開示を求めるもの
- ② ESG指標をKPIとする役員報酬を求めるもの

の3つとなり、この3つのタイプのいずれかにあたるものが多いと言えるそうです。

日本におけるESGと株主対応では、これまで「E」や「S」に関する株主提案の事例は決して豊富ではない状況です。また、日本においては機関投資家(運用機関)に対するESG投資のアンケート調査等は、多数行われているものの、これまで企業側の認識に係る調査は必ずしも行われてこなかった状況です。しかし、株主提案その他の株主権の行使には至らないにしても、ESGに関して具体的な取り組みや、改善策の提案を受けることがあるかについて確認したある企業のアンケートによると、32社中28社が「ある」との回答だったそうです。

比較的多数の企業において、ESG 関連の具体的な施策の提案を受けていて、約 8 割の企業が何らかの形で株主の提案を受け入れたことがあるという状況です。また、ISS が機関投資家に行ったアンケート調査によれば、ESG の「E」と「G」については、新型コロナ問題後に従前より重視するようになったとの回答は 2 割にとどまりましたが、「S」については 6 割がより重視するようになったと回答していて、企業の認識と一致していることがわかったそうです。

#### (4) ESGと開示フレームワーク・基準について

ESG の課題などの認識・取り組みの開示については、国際的には、どの媒体において開示するのか(媒体の問題)、どのような基準に従って何を記載するのか(内容の問題)が議論の中心になっています。媒体の問題については、各国によって対応はまちまちですが、大きく分けると法規制の枠組みの中で開示するのか(法定開示)、その枠の外で開示するのか(任意開示)という議論に集約されます。これまでは、統合報告書、サステナビリティレポートや ESG レポート等任意開示の方法で開示することを前提とした議論が多く行われていますが、近時、特に欧州では、気候変動リスクの開示を中心として、国内法制整備の機運が高まっています。

任意開示の内容については、原則主義( \*\* )に基づくフレームワークを提供する国際統合報告フレームワーク(IIRC)や TCFD 提言書、細則主義( \*\* )に基づくフレームワークを提供する GRI スタンドアードや SASB スタンドアード等多数のものがあります。それぞれの基準は相互補完的であり排他的ではないとも言われますが、共通した定義がないこと、形式・指標・利用者・対象範囲が異なることなどから、企業・投資者それぞれから利便性の向上を求める声が上がっています。このような背景の下、IFRS(International Financial Reporting Standards: 国際会計基準)財団が、サステナビリティに関する国際的な報告基準を策定するための新たな基準設定主体の設置等を提案する市中協議文書を公表する等、基準の統一化に向けた胎動が日増しに大きくなっている状況です。

<( \*\* ):原則主義は、定性的な情報について主に自由記述の形を求めているもの。  
細則主義は、細かく開示項目が設定されているもの>

日本における ESG 開示に関する議論は、媒体や内容自体に関するものというよりも、当該媒体や内容をどう活用するか、活用をどう促すかに焦点が当たっています。そこで、かかる活用やその促進に関する議論の現状について、以下に記載します。

(1)コーポレートガバナンス・コード(以下 CG コード)基本原則三「考え方」では、  
「会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項

(いわゆる ESG 要素)などについて説明等を行ういわゆる非財務情報を巡っては、ひな型的な記述や具体性を欠く記述となっており付加価値に乏しい場合が少なくない、との指摘もあります。取締役会は、こうした情報を集め、開示・提供される情報が可能な限り、利用者にとって有益な記載となるように積極的に関与を行う必要がある。」とされ、取締役会の行動原則として、ESG 要素を含む非財務情報の開示の充実を求めています。

- (2)金融庁は、2018年6月28日、記述情報(非財務情報)の記載の充実化に関する「ディスクロージャーワーキング・グループ報告―資本市場における好循環の実現に向けて」を公表し、I. 5.「その他」で、「有価証券報告書では、公益又は投資者保護のため必要かつ適当な事項を記載することが求められており、個別に記載が求められている事項のほか、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項(いわゆる ESG 要素)が発行体の事業や業績に重要な影響を与える場合には、有価証券報告書の経営方針、経営環境及び対処すべき課題等、MD&A(経営者による財務・経営成績の分析)、事業等のリスクの項目において、それらの事項についての開示が求められる」とし、有価証券報告書という既存のフレームワークの中で、ESG 要素の記載が求められる場合があることを示しています。更に「記述情報の開示の好事例集」を作成し、「『ESG』に関する開示例」として、同庁が好事例として評価するものを社名入りで公表することで充実した開示を促しています。
- (3)経済産業省も、2017年5月29日に「価値協創のための統合的開示・対話ガイドンス」―ESG・非財務情報と無形資産投資(以下、「価値協創ガイドンス」)を策定し、企業と投資者が情報開示や対話を通じて互いの理解を深め、持続的な価値協創に向けた行動を促しています。これは、ESG 開示にとどまるものではありませんが、情報開示や対話を促すツールとしての利用が期待されています。また、同省は、2018年12月25日、事業会社がTCFD提言に沿った情報開示を行うに当たっての解説や参考になる事例の紹介と、業種ごとに事業会社の取り組みが表れる「視点」の提供を目的とした「気候関連財務情報開示に関するガイドンス(TCFD ガイドンス)」を作成しました。TCFD ガイドンスは、価値協創ガイドンスの気候変動に特化した各論として位置づけられますが、TCFD 提言の利用を容易にするものであり、これも ESG 開示を促すものの一つと言えます。

これらの流れに加え、法定開示である有価証券報告書において、気候変動関連リスクの開示を義務的に求めるべきかといった議論が金融庁「サステナブルファイナンス有識者会議」などでなされ、前記のIFRS財団による新たな基準設定主体の設置等を提案する市中協議文書に対して、IFRS 対応方針協議会がコメントレターを発出し、基準設定主体の新たな設置を支持するなど、日本においても、国際的な法制化・基

準統一化の動きに呼応しています。

有価証券報告書を含む法定開示書類においても、ESG 課題、リスク、目標等を記載する動きが現れています。任意開示書類における記載であれば何ら法的な責任を生じさせないということではありませんが、法定開示書類における記載の方がより法的な責任に直結しやすいという面があります。金商法上、有価証券報告書等において、重要な事項の虚偽記載、記載の欠缺(けんけつ)、または誤解を招く記載がある場合には法的な責任が生じる恐れがあります。

(法令上は、重要な事項について虚偽の記載があり、または記載すべき重要な事項もしくは誤解を生じさせないために必要な重要な事項の記載が欠けている場合と規定されています。)

従って、虚偽記載がないことを確保することはもとより、投資者が正確に理解するために必要な説明を記載することが重要です。

#### (5) ESGと企業活動の要素(デューデリジェンスでの検討事項)

##### ◇ ESG 要素について、企業の留意すべき点

ESG 要素が企業活動のリスク要因になることは、直観的にも分かり易いと思います。まず、日本政府を含む各国の政府が ESG を政策課題に据え、環境規制や人権侵害に関する法規制の厳格化が進む中、ESG 要素に係る法規制によって、企業が罰金等の制裁を受け多大な金銭的支出を求められるリスクや、事業活動そのものが困難となるリスクが存在します。また、コンプライアンスが重視される今日においては、ESG 要素に係る課題を抱えることは、単なる法的なリスクに加え、レピュテーションリスクを負うことがあります。

例えば、企業において人権という観点で不適切な行為が行われていた場合には、仮にそれが何らかの具体的な法規範に抵触しているものでないとしても NGO 等から非難する声明が出され、消費者により不買運動を起こされるなど、事業運営に大きな悪影響が生じる可能性があります。また、株主その他のステークホルダーの ESG

要素への関心が高まる中、ESG 要素を十分に検討・評価していない企業は、株主を含む投資家から説明責任を果たすことや是正を求められる可能性があります。

他方、ESG に関する取り組みは、企業価値の向上の機会にもなります。世界最大の機関投資家である年金積立管理運用独立行政法人(GPIF)は、民間企業が ESG に取り組む事で共通価値創造(CSV:Corporate Shared Value とは、企業の社会的責任のみに着目する従来の CSR を発展させ、社会的価値と経済的価値の双方が想像されるべきであるとの考え方)を実現し、企業価値の持続的な向上を図ることで、ESG

投資を行う投資家の長期に配慮した企業活動が、長期的な企業価値の向上につながることを前提としています。

このように、ESG に関する取り組みは企業価値や収益性の向上をも目的とする点において、従来盛んに議論されてきた企業の社会的責任投資(SRI)や企業の社会的責任(CSR)とは異なります。

#### ◇デューデリジェンスにおける ESG の考慮すべき点

一般的に、従来の法務デューデリジェンスの実務においても、ESG 要素は調査の対象とされてきました。例えば、ESG の「E」については、主に製造業を営む対象会社に対して、環境法規の遵守状況や顕在化した環境リスクについての調査は行われてきましたし、ESG の「S」や「G」に関しては、例えば、人事労務、贈賄規制といった具体的な法規制の遵守等は当然のように法務デューデリジェンスの対象に含まれてきたものです。ただし、従来の一般的な法務デューデリジェンスは、ESG 要素に関して、主に、法令違反の有無や顕在化した企業価値の既存リスクという観点からの調査という性質が強かったと言えます。

ESG、特に「S」に着目したデューデリジェンスの例として、人権デューデリジェンスがあげられます。人権デューデリジェンスは、従来の労働法上の法令違反の有無に加え、企業活動や取引関係(サプライチェーン)に関連して生じ得る人権侵害の有無を調査するものです。人権デューデリジェンスは、2011年に国連人権理事会が採択した「**ビジネスと人権に関わる指導原則**(the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights)」（以下、国連指導原則）及び同年に改訂された経済開発協力機構(OECD)の「**OECD 多国籍企業行動指針**」が企業に対して人権の尊重を求めたことを契機として高まったものです。かかる流れを受け、近時は、主に欧米を中心に人権デューデリジェンスに関する法令が制定されハードロー化が進んでいます。また、日本においても、2020年10月、「『**ビジネスと人権**』に関する行動計画(2020-2025)」が策定され、企業に対し人権デューデリジェンスの導入促進への期待が表明されているなど、人権デューデリジェンスへの要請は強まっています。

人権デューデリジェンスの文脈における「デューデリジェンス」とは、「企業の役職員がその立場に相当な注意を払うための意思決定や管理の仕組みやプログラム」のことをいい、企業が恒常的に実施することを求められることです。従って、国連指導原則や各国の法令は、必ずしも M&A の文脈におけるデューデリジェンスについて言及したものではありません。

従来の法務デューデリジェンスにおける ESG 要素に係る調査対象項目と近時の ESG に着目したデューデリジェンスにおいて追加で調査対象とされることがある項目を比較したものが次ページの図表です。

これまでの ESG 要素に係る法務デューデリジェンスが法令違反や顕在化した企業価値の毀損リスクの確認にとどまるところ、近時の ESG に着目したデューデリジェンスは、調査の対象を法規にとどまりません。ソフトロー(ESG の要素に関する規範の多くは、従来のハードローと言われる制定法とは異なり、国際団体や民間が主導して形成される「法規範ではないが、国や企業が何らかの拘束感を持ちながら従っている法規範」であるソフトローであることが特徴的)の遵守にも広げている点、また、調査の対象を、対象会社自体から、その取引先であるサプライヤーや、役員の個人的な行動(セクシャルハラスメントや差別的行動)にまで広げている点、ESG に関する管理体制、取締役会の構成等の確認等を確認の対象にしている点等において、従来の一般的な法務デューデリジェンスより範囲・対象を広げるものであるといえます。

また、英国においては、対象会社が、英国の現代奴隷法その他の奴隷制、強制労働、人身売買の撲滅に関するすべての法令を遵守していることについて売主が表明保証を行う例もみられます。英国の現代奴隷法は、一定の規模以上の企業に、サプライチェーンにおける奴隷や人身売買を根絶するための方針と、根絶のために実施した活動に関する情報の公開を義務付けるものであるため、実質的にはサプライチェーンに関する事項にまで表明保証の対象を広げているとみることもできます。

#### ESG 要素に係るデューデリジェンス対象事項の比較

ESG項目	従来のデューデリジェンス	ESGデューデリジェンスでの追加対象事項
Enviroment (環境)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境法規の遵守状況</li> <li>・顕在化した環境リスクの有無</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境マネジメントシステム及び環境ガイドラインの遵守状況(*1)</li> <li>・気候変動対策の実施の有無</li> <li>・開発プロジェクトに関する地域住民の反応、評価</li> </ul>
Social (社会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働法違反の有無</li> <li>・反社会的勢力との関係の不存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権デューデリジェンス <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ サプライチェーンの確認</li> <li>➢ サプライヤーにおける強制労働の有無</li> </ul> </li> <li>・対象会社における人権デューデリジェンスの実施状況及びその結果</li> </ul>
Governanc (企業統治)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・贈収賄・マネーロンダリング・データセキュリティに係る法令違反の有無</li> <li>・役員との契約関係</li> <li>・インセンティブプランの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・贈賄・マネーロンダリング・データセキュリティに係る指針等の社内規則及び順守体制の確認、買収者側の体制との比較</li> <li>・取締役会等の主要な意思決定機関の構成(ダイバーシティ)の確認</li> </ul>

	確認	・役職員のハラスメント、人種差別的な行動の有無
その他	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ESG 管理体制の確認</li> <li>➢ ESG 戦略の有無、内容</li> <li>➢ ESG に係るフレームワーク(ESG 開示フレームワークを含む)の内容・遵守状況</li> <li>➢ ESG ガバナンスの内容(*2)</li> <li>・NGO 等からの指摘の有無、過去のやりとりの内容</li> </ul>

(\*1) 環境マネジメントシステムの例としては、環境マネジメントシステムに関する国際認証規格である ISO14001 が挙げられる。環境ガイドラインの例としては、森林管理協議会 (Forest Stewardship Council) の森林認証に係る原則または基準等が挙げられる。

(\*2) 例えば、取締役会における ESG の監督体制(ESG を含むサステナビリティ関係の委員会の設置状況を含む)、取締役会における ESG 関連の議題の提出状況、認識された課題、当該課題への対処のモニタリング状況等の確認が行われる。

### Ⅲ. (6).ESG 情報の開示フレームワーク・基準等

企業の ESG への取り組みを重視する投資家が増えている状況下、企業の ESG 格付(評価機関が企業の ESG への取り組みを評価して付与する格付)に対する投資家の関心が高まっており、ESGインデックス(ポートフォリオの組入銘柄およびその構成比の決定において、企業の ESG への取り組みが考慮される指数)を参照するファンドの組成も増えています。様々な団体により非財務情報に関する国際的な開示フレームワークが発表されている状況ですが、企業の ESG への取り組みを評価するには、一定の基準が必要であり、また、投資家側が企業の開示情報を評価・比較するにも問題があります。

こうした課題に対応すべく、複数の機関が様々な ESG 情報の開示基準を設定していますが、開示基準が複数存在していて、企業はどの基準を参考にすればよいかかわらない、もしくは複数基準に対応するためのコストが負担となっています。利用者である投資家も、異なる基準を用いている企業を比較することが難しくなっているため、基準が乱立している状況は問題視されており、主要な基準の設定機関同士が共同声明を公表したり、先述の通り、国際的な会計基準設定機関である IFRS 財団がサステナビリティ報告基準を設定することを提案する等の動きがあります。

ここでは、主要なフレームワーク・基準について、概要を確認します。

<主な ESG 情報のフレームワーク・基準等>

設立年	名称と活用状況	対象	概要
2000年	<b>GRI ガイドライン</b> (初版) GRI: Global Reporting Initiative グローバル・レポーティング・イニシアティブ 2017 年の報告について、 3,964 の組織が準拠又は参照 日本 147 の組織	ESG 全般	・経済・環境・社会の各項目に ついての開示項目・指標を設定 ・2015 年に基準(スタンダード)と いう位置づけを明確にするため 名称を変更(当初のガイドライン からスタンダードへ変更)
2002年	<b>CDP 質問票による年次調査</b> 開始 2018 年の報告について、 7, 018 社が情報開示日本 319 社	気候 水 森林	・気候・水・森林への対応に関す る質問票を毎年企業に送付、 その回答内容の分析結果等を 機関投資家や顧客企業に提 供質問票調査であり、情報開 示のための基準ではないが、 企業の情報開示内容に実質的 に影響を与えています。
2010年	<b>CDSB フレームワーク</b> CDSB: Climate Disclosure Standards Boaed 374 社(30 ヶ国)が使用	環境 気候	投資家にとって有益な環境及び 気候に関する情報を、企業の主 要な報告書において開示するた めのアプローチを定めたフレー ムワーク
2010年	<b>ISO26000</b>  活用状況はデータなし	ESG 全般	企業を含む組織の社会的責任 を果たすためのガイダンス規格 情報開示のための基準等では ないが、企業の情報開示の内 容に実質的に影響を与えてい ます。
2013年	<b>国際統合報告フレームワーク</b> (IIRC) 1,700+の組織(72 ヶ国) 日本 414 社(2018 年)	財務 ESG 全般	財務情報と非財務情報を関連付 け、企業がどのように長期にわた って価値を創造するかを説明す る統合報告書という新しい開示 形態を創出。統合報告書を作成

			する上での内容要素考え方が示されています。
2017年	TCFD 提言書 93 社(事業会社のみ)がサポ ーター 日本 124 社	ESG 全般	気候変動関連の財務情報を 主要な年次報告書等で開示 するよう提言。金融安定理事会 (FSB)によって設立されたタスク フォースにて検討が行われた
2018年	SASB スタンダード(初版) 314 社が開示情報で言及 日本データなし 2019 年初～同年 8 月 31 日迄	ESG 全般	77の産業別に具体的な開示項 目・指標を設定 開発段階では米国企業のための 開示基準を志向していたが、最 終的には世界の企業のための開 示基準へと位置づけを変更 産業別の基準開発にあたって は、延べ 2, 800 人を超える実務 家が関与しています

#### 【主要な ESG 情報開示基準・機関の特徴と目的】

##### ①GRI グローバル・レポート・イニシアティブ(Global Reporting Initiative)

1997 年に企業の環境に関する行動(その後、社会や経済の問題にも拡充された)についての透明性を高めることを目的に、米国で設立された。GRI は企業の報告基準である GRI ガイドラインを作成し、2016 年からは基準を GRI スタンダードに移行している。GRI スタンダードは、企業が気候変動に限らず経済・環境・社会へのインパクト(=持続可能な発展への寄与)を、投資家だけでなくより広いステークホルダー(従業員、サプライヤー、社会的弱者、地域コミュニティ等を含む)に向けて「サステナビリティ報告書」として開示することで持続可能な発展を促すことを目的としている。UNEP(国連環境計画)公認の非営利団体。各国の上場企業が CSR 報告書やサステナビリティ報告書を作成する際に、最も参照されている基準。2000 年初版発行。(細則主義)

##### ②CDP(Carbon Disclosure Project)

CDP は、2000 年に英国で発足した、企業や都市(自治体)などが自身の環境への影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営する機関である。毎年、一定の基準で選定された企業などに対して気候変動や森林、生物多様性、水などの環境情報に係る質問票を送付しており、投資家や他の企業などに向けてデータを提供するために、その回答内容に応じて格付(スコアリング)をするとともにその内容を公表している。(細則主義)

③CDSB (Climate Disclosure Standard Board)

CDSB は、2007 年に CDP 等によって、アニュアルレポートもしくは年次の報告書（有価証券報告書等）などにおける気候変動情報の開示を促進するために設立された。CDSB の公表している CDSB フレームワークは、気候変動や森林、生物多様性、水などの環境情報を財務情報に統合して投資家に伝えることで、投資家の意思決定を支援することを目的としている。（原則主義）

④ISO26000

ISO26000 は、組織が社会的責任を実現するための推奨事項を「パッケージ」にして提供する手引書（ガイダンス文書）として策定されました。作業部会は、産業界、政府、労働者、消費者、NGO、その他有識者等の6つのカテゴリーからなるステークホルダー・グループによって構成され、どのグループも優越的な地位を占めることがないように特別な配慮がされ、作業部会では 他にもさまざまな作業部会の運営ルールが作られ、検討委員会等が設置される際には、ステークホルダーと地域（先進国、途上国）を軸にメンバーの選出が行われ、ジェンダー・バランスにも最大限の配慮がなされました。最終的に 99 カ国の参加を得て、多様な人たちの参加により開発されたこと自体が、この規格に価値と意義を与えていると言えます。

⑤IIRC (International Integrated Reporting Council) 国際統合報告評議会IIRCは 企業の価値創造に関する開示、投資家との対話の促進等のために、2010 年に GRI 等によって設立された。各国の規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家及び NGO により構成される国際的な連合組織。2013 年に国際統合報告フレームを設定しており、企業が事業活動を通じて、自然資本を含む各種の資本を用いてどのように長期にわたる持続可能な成長価値創造を行っているのかを、投資家に伝える為の「統合報告書」の作成を促しています。日本企業では 2016 年末時点で 320 社が作成しています。（原則主義）

⑥TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

TCFD は 2015 年に金融安定理事会 (FSB) によって、投資家が企業の気候リスク・機会を評価することに資するために設立された。2017 年には最終報告書を含む TCFD 提言を公表しており、気候変動に関するリスクや機会の情報をシナリオ分析とともに企業が投資家などに一貫した枠組みで伝えることを促しています。（原則主義）

⑦SASB (Sustainability Accounting Standards Board) サステナビリティ会計基準審議会 SASB は、2011 年に米国で企業の非財務情報の評価・比較等を行いたいという投資家のニーズに応えるために設立された。2018 年に 77 業種に対応した SASB スタンダードを公表している。SASB スタンダードは、企業にとって財務的に重要な、環境・社会などの持続可能性に関する情報を、業種ごとの固有の項目に沿って投資家に開示することを求めています。(細則主義)

## V. (7). 新聞報道された ESG の「S」の課題についての事例・意見

### 【人権問題】

(7)-1 <2021 年 3 月 25 日日本経済新聞(朝刊)>

#### ウイグル問題、超党派が法案準備 人権侵害に制裁 根拠法ない日本

人権侵害に関与した外国の当局者へ制裁を科す法整備を目指す超党派の議員連盟が近く発足する。すでに法整備している米欧の主要国は中国のウイグル族の人権問題を巡り対中制裁に踏み切った。与野党で人権保護を重視する米欧との連携を促す  
.....人権侵害への制裁を巡る動き

2016年米国が外国の人権侵害に制裁を科す法律を整備

2017年カナダが法整備

2018年英国が法整備

2020年 EU が法整備。日本では中国の人権問題へ対応する超党派の議連発足

2021年米国、EU、英国、カナダがウイグル族の人権問題で対中制裁(3月)

米欧が連帯して対処するさなか、日本が歩調を合わせなければ人権意識が低いとみなされるリスクはある。

(7)-2 <2021 年 3 月 31 日 日本経済新聞(朝刊1面)>

#### ウイグル弾圧は「虐殺」 米人権報告書、中国を非難

(7)-3<2021年4月9日 日本経済新聞(朝刊)>

## 人権問題 投資家が圧力 ウイグル巡り「取引先開示を」

人権問題に対する企業の取り組みに投資家が圧力を強めている。中国の少数民族ウイグル族の問題を巡っては、投資家が世界の主要企業に取引状況を開示するように求めた。多くの企業にとって成長が続く中国市場は重要だ。一方で対応を誤ると欧米などの市場で反発を受けかねず、板挟みとなっている。米国の機関投資家団体ICCRは3月下旬、新疆ウイグル自治区のお強制労働等に関わっていると思われる47社に、取引先の詳細などを開示するように求めた。アルファベットやアップル、フォルクスワーゲンなど欧米企業のほか、ファーストリテイリングなど日本企業も対象になった。ICCRは宗教団体や資産運用会社、非政府組織(NGO)など300以上のメンバーで構成する。3月末の発表資料によると、今回の取り組みに参加した57の機関投資家の運用資産規模は約4.4兆ドル(約480兆円)に上る。ウイグル問題を巡っては欧米諸国が強く批判している。欧州連合(EU)はウイグル族の拘束などを理由に、中国当局者への制裁を決めた。米国はウイグル族への弾圧を国際法上の犯罪となる「ジェノサイド(民族大虐殺)」と断定した。中国はこういう動きに反発。民間レベルでも不買運動と見られる動きが起きている。スウェーデンのヘネス・アンド・マウリッツ(H&M)は3月下旬から、アリババ集団の通販サイトなどで商品が検索できなくなっている。新疆ウイグル自治区に工場を持つ中国企業との取引を停止すると表明したのが影響したようだ。ZARAを展開するスペインのインディテックスは、ウイグル問題に懸念を示す過去の声明をホームページから削除した。中国の消費者を意識したとみられる。欧米企業にとって中国市場は重要だ。H&Mの売上高に占める中国の割合は2020年で5%強に過ぎないが、20年12月~21年2月に売上高が伸びたのは中国だけだった。地元の欧州では、景気の回復が遅れるなか重要度が増している。

ただ、人権問題に鈍感だと受け止められれば、欧米で不買運動が起きる可能性もある。投資家も監視を強めることで板挟みが一層進む。

日本はウイグル関連で制裁をしていないためか日本企業の「被害」はまだ目立たない。ただ、中国への依存度は欧米企業を上回る企業もただけに神経をとがらせている。ファーストリテイリングの売上高で、台湾と香港を含む中華圏の割合は2割強だ。柳井正会長兼社長は8日の決算発表記者会見で、ウイグル問題には「ノーコメント」としたうえで、「全部の工場を監視している。人権問題があれば、取引を即座に停止する」と述べた。人権問題はウイグルだけではない。クーデターが起こったミャンマーで外資が事業を続けることは軍支援につながりかねないとの指摘がある。米国では黒人差別を告発する動きが広がっておりこれらに対しても企業はスタンスを問われる。

## ウイグル問題を巡る影響や対応

H&M	中国ネット通販から締め出され、火消し急ぐが批判やまず
ナイキ	ファーウェイのスマホでアプリ配信が停止
ZARA	ウイグル問題に懸念を示した過去の声明を削除
アシックス	SNSでウイグル産の綿の使用を続けると発信したが、後に削除
ファストリ	中国で広告契約を結ぶ複数の俳優が解除申し入れ
良品計画	「無印良品」でウイグル産の綿の使用を続けると公表

(栗本優、上海＝松田直樹、ESG エディター松本裕子)

(7)-4<2021年4月14日 日本経済新聞(朝刊)>

### 新疆産トマト使わず 年内にカゴメ、人権問題に配慮

(7)-5<2021年5月22日 日本経済新聞(朝刊)>

### 新疆綿 使用中止の動き ワールドやミズノ ウイグル問題で

50社中 使用(14社)中で中止・減少5社、無回答13社、不使用16社調査中7社

(7)-6<2021年5月14日日本経済新聞(朝刊)7面オピニオン FINANCIAL TIMES>  
アジア・エディター ジャミル・アンデリーニ

### 中国の言いなりになるのか ウイグルでも企業や国に踏み絵

ストックホルム症候群——。これは、誘拐や監禁事件で人質に取られた被害者が時として犯人に対し一種の信頼感や好感、同情といった感情を抱く現象をいう。

1973年、スウェーデンの首都ストックホルムで起きた銀行強盗人質立てこもり事件で、人質が犯人に協力する事態が発生していたことが後に判明し、こう名付けられた。

西側の多くの企業と一部の政府が今、中国共産党への対応を巡り、これと同じような事態に陥っている。

香港の民主主義と言論の自由を跡形もなく潰そうとする中国政府の動きについて、筆者は先日、国際的な企業の香港在住幹部らに招かれて話し合う機会に恵まれた。だが、民主主義国から派遣されている幹部の中の数人は、自分たちの最大の敵は報道の自由だと語った。

彼らにとっての問題は、世界屈指の金融センターだった香港に認められていた様々な権利や自由がむしばまれていくことではない。うるさいジャーナリストらが中国政府の香港への対応をいちいち報道するせいで、彼らの本社が香港への投資を打ち切るべきだと判断してしまうことだと知った。

中国でうまく利益を出している西側企業のビジネスを「人質」と呼ぶのは奇妙に思えるかもしれない。だがこうした企業の多くは日々の業務の中で、知的財産を盗まれたり、外資に明らかに不利な政策を突然導入されたり、「秘密警察」に会社内部まで監視されたりしている。あるいは、当局とのささいな対立を理由に従業員の中国からの出国を認めないと脅される。さらには授業院の逮捕に至る危険にまで常にさらされている。

中国政府は、これまで外国の企業や政府の言動が自分たちへの政治的侮辱だと判断するたびに、その当該者に罰を与えてきた。広告にチベット仏教最高指導者ダライ・ラマ 14 世の言葉を引用したときや(編集注:独ダイムラーの中国の販売会社が 2018 年に写真共有サイト「インスタグラム」に載せた広告に同氏の言葉を引用したが、これを削除して謝罪した)、新疆ウイグル自治区で少数民族ウイグル族の強制労働で収穫させた疑いのある綿花の使用停止を表明した企業などが罰の対象になった。このため、中国で活動する国際的な企業の多くは自分たちが人質に取られたように感じている。

ところが、こうした企業は往々にして自国の政治家やメディア、人権団体などの振る舞いが中国政府を怒らせたとして批判する傾向がある。独フォルクスワーゲン、米国のアップル、スターバックス、ナイキ、インテル、クアルコム、ゼネラル・モーターズ、スウエーデンのヘネス・アンド・マウリッツ(H&M)、といった企業は、いずれも巨大で成長を続ける中国市場に大きく依存している。

これら企業の一部を含む様々な西側企業は、公的な場、あるいは水面下で自分たちを人質にしている中国政府のためにロビー活動を展開してきた。(編集注:ナイキと米コカ・コーラはウイグル族を強制労働させてつくった製品の輸入を禁じる米議会の法案を弱体化させるロビー活動をしたと報道されている)

それでも罰を受ける企業がある。最近も H&M とナイキを含む複数の企業が、ウイグル族の強制労働で生産されたとする綿花は原料にしないと表明したことで、中国政府主導の中国市民による不買運動に直面した。

残念ながら中国に深く依存している企業にとって、人権侵害や不公正な商慣行、政治介入について沈黙を保つだけでは許されなくなっている。今の中国で利益を上げたいなら、中国共産党に追従し、仰々しいぐらいに忠義を示し、彼らがグローバルに展開するプロパガンダに手を貸さなければならない。

中国の習近平(シー・ジンピン)国家主席は 20 年 4 月の演説で、中国共産党は「国際的なサプライチェーン(供給網)の中国に対する依存度をより高める必要があ

る」と語り、そうすることで「他国が中国に不利なことをしたら即、強烈に反撃するか不利なことをしないように抑止効果を築く」と発言、中国政府の思い通りに西側の各国政府や企業を動かす力を強化したい意向を明らかにした。

世界的な ESG(環境・社会・企業統治)重視の動きも中国進出中の西側企業の在り方を一層難しくしている。米務省とカナダ、オランダ、英国の議会はウイグル族弾圧を「ジェノサイド(民族大量虐殺)」と公式に認定した。こうした中で、各企業は、この問題に ESG の観点からどう対応するのかを問われているからだ。

米南部ジョージア州で 3 月下旬、黒人らのマイノリティ(少数派)の投票を難しくする恐れのある投票制限法が成立した。これに反対する声明を出した米デルタ航空に対し、フロリダ州選出のルビオ米上院議員は、中国国有の中国東方航空の株主であるデルタ航空がウイグル族弾圧という「ジェノサイドに積極的に関与」する政府と協力関係を築いているのは「偽善の極みだ」と非難した。これはもっともな指摘だといえる。

こうした偽善ぶりやストックホルム症候群的な動きを見せているのは企業だけではない。ニュージーランド(NZ)政府は進歩的な価値観を実践する模範的な政府として世界から称賛されてきた。だが、対中関係となると、NZ のアーダーン首相が掲げる「価値観に基づく独立した」外交政策は、恐怖と経済的欲望を前にすると、影を潜めてしまう。ようだ。

新型コロナウイルスの発生源についてオーストラリアのモリソン首相が 20 年 4 月、独立した調査を求めた。これに激しく反発した中国政府がオーストラリアに非公式に制裁を科す前ですら、NZ 政府は何かと中国政府を怒らせない道を選んでいった。そして今年 4 月 20 日、NZ のマフタ外相は米英豪カナダと 5 ヶ国で第 2 次大戦以降、機密情報を共有してきた枠組み「ファイブ・アイズ」の機能拡大にさえ慎重な姿勢を示した。自国の粉乳を中国にもう少し多く売り込みたかったのかもしれない。

NZ 外書の発言に西側各国政府は動転する一方、中国国営メディアからは絶賛の言葉が相次いだ。NZ 政府や他の多くの企業は、誘拐犯の要求をのみ続ければ、相手に付け入られてさらに要求されるようになる。ということを忘れていないのか。

(7)-7 <2021 年 4 月 26 日 日本経済新聞 1 面トップ 記事>

## 人権配慮の調達 企業急ぐ

### アサヒ GHD や東芝など 訴訟や投資撤退 政治リスク増す

日本企業が人権侵害を避ける為にサプライチェーン(供給網)の見直しを急いでいる。海外の取引先で児童労働や強制労働などがいないかを調査し、必要に応じ調達先の切り替えを進める。欧米では調達への人権配慮を求める法規制も進む。日本企業もリスクを把握し情報を開示するように求められ始めた。世界で民主主義が揺らぐ中、

企業も政治リスクにどう向き合うか、難しい課題を突きつけられている。

企業が強制労働やハラスメントなど人権への影響を特定することを「人権デューデリジェンス」(きょうのことば\*\*\*)と呼ぶ。自社だけでなく供給網も対象で、リスクに関する情報開示や予防・軽減策も必要になる。

欧州連合(EU)は加盟国に対して関連法制の整備を求める指令を出す方針で、2021年上半期にも法案が提出される見通しだ。日本政府も20年に「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定し、企業に人権への配慮を期待するとした。

アサヒグループホールディングスは今年から強制労働などの人権侵害リスクが高いコーヒー豆などについて、海外取引先の現地調査を順次実施する。伊藤忠商事もマレーシアやブラジルなどにある取引先の農園や工場で見守り労働や違法な低賃金労働などがなくないかアンケート調査をした。今後は他部門に対象を広げる。

調達先などで人権侵害があれば国際的な評判を落とすだけでなく、訴訟や不買運動などのリスクにもさらされる。三菱地所グループは 30 年度までに建設工事に使用するコンクリートの型枠用合板を全て国際的な人権基準を満たすものに切り替える。主産地であるインドネシアなどで先住民の土地収奪につながる違法伐採が行われており、こうしたリスクを排除する。

海外企業では食品や衣料品産業中心に人権への配慮が広く行われている。契機となったのは、国連が11年に採択した「ビジネスと人権に関する指導原則」だ。人権を尊重する企業の責任を認め、人権侵害があった場合の救済申し立て手続きの整備も求めた。直近ではミャンマーの軍事クーデターや中国の新疆ウイグル自治区、米国での人種差別問題もあり、人権への関心は高まっている。米国はウイグルで強制労働が行われているとし、同自治区産の綿製品などの輸入を禁止した。20年3月には豪シンクタンクが強制労働の疑いのある工場と取引があるとして日本企業14社を含むリストを公表した。東芝では、ブランド供与先で強制労働が疑われる現地企業と取引していることが確認され、この取引を打ち切ることとなった。

企業はウイグルの人権問題に対応すると、中国では不買運動のリスクにさらされ、ミャンマーでは税金を納めるだけで軍事クーデターを支援していると受けとられかねない状況も生じている。企業の政治リスクは高まるが、投資家は企業の選別を強めている。国連責任投資原則(PRI)はESG投資に関し、新型コロナ禍では「S(社会)」を重視すべきだとの考えを公表している。米ブラックロックは1月、新型コロナ下の工場などの労働環境に問題があるとして、マレーシア企業の取締役選任決議に反対票を投じた。西村あさひ法律事務所の渡辺純子弁護士は「人権対応を理由とするダイベストメント(投資撤退)は増加する可能性が高い。日本企業はトップダウンで法務や調達の部署を横断する体制整備を進めることが必要になる」と指摘する。

(雇用エディター 松井基一、矢尾隆行)

## 主な国内企業の人権対応

アサヒグループHD	21年からコーヒー豆などの農産物についてアンケートや現地調査を実施
東芝	中国での強瀨労働との関係が疑われる現地企業とブランド供与先との取引を停止
ファーストリテイリング	中国など600以上の取引先縫製工場で労働環境を監査。低評価企業は取引の縮小・停止も
三菱地所	型枠合板を国際的な人権評価基準を満たすものに切り替え
不二製油グループ本社	2030年までに自社製品に使用するカカオ豆の生産過程での児童労働を根絶
花王	インドネシアのパーム農園の生産性や労働環境の改善支援
伊藤忠商事	パーム油やコーヒー豆などの調達先の労働環境調査

### \*\*\*きょうのことは

人権デューデリジェンス 侵害リスクを把握し軽減

▽企業が事業活動に伴う人権侵害リスクを把握し予防や軽減策を講じること。

サプライチェーン(供給網)上での強制労働や児童労働の排除も含まれる。

2000年代以降、アフリカの鉱山や東南アジアのパーム農園などでの違法な労働実態が広く知られるようになり、国際人権団体などが企業に「責任ある調達」を求めてきた。

▽国連は08年に発表した「人権の保護・尊重・救済のフレームワーク(ラギー報告)」で人権デューデリジェンスの重要性を提言。11年の「ビジネスと人権に関する指導原則」でも、世界の企業が取り組むべき行動指針と位置付けた。15年に採択されたSDGs(持続可能な開発目標)にもその思想は盛り込まれている。

▽海外では法制整備も加速する。先駆けが15年に制定された英国の「現代奴隷法」だ。企業に調達先の人権リスクの調査や報告を義務付ける。その後、フランスやオーストラリアなどでも同種の法律が施行された。日本でも20年、企業の人権対応を定めた「行動計画」が策定されたが、強制力はなく法制化を求める声もある。

(7)-8<2021年5月31日 日本経済新聞 15面 法務>

## 取引先の人権侵害 大丈夫か リスク調査、欧米で法制化

### 日本企業に出遅れ懸念

取引先やサプライチェーン(供給網)上での、強制労働などの人権侵害リスクを分

析させたり、報告を求めたりする法令の整備が世界で広がっている。英国が先行し、欧米諸国やオーストラリアなどが追随した。一方で日本は企業側の負担増に慎重で、ルール整備があまり進んでいない。海外展開する企業にとって、人権に関する消費者や投資家の意識の高まりへの対応が重要になっている。

.....

人権リスク対応を求める法令が広がる	
英国	2015 年、「現代奴隷法」を制定、企業に人権リスクの分析・公表を求める
フランス	17 年、「企業注意義務法」を制定、人権デューデリジェンス義務化
オランダ	19 年、「児童労働デューデリジェンス法」を制定
ドイツ	21 年 3 月、「サプライチェーン注意義務法」を閣議決定
EU	21 年欧州委員会が企業に人権デューデリジェンスを課す法案を提出へ、
豪州	18 年、「現代奴隷法」を制定
米国	10 年、カリフォルニア州が「サプライチェーン透明法」を制定

## 【ジェンダー、女性、ダイバーシティ(多様性)】

(7)-9<2021年2月11日 日本経済新聞2面>

### ムラ型政治は通用しない 森氏発言、国内外から批判

鎮火するどころか火は燃えさかるばかりだ。東京五輪・パラリンピック組織委員会の森喜朗会長による女性蔑視と受けとれる発言をめぐる国内外からあの反応である。ただ日が消せない背景にはけっこう根深いものがある。そこには日本政治の姿が凝縮されているからだ。.....森問題は旧世代の男性社会の感覚をはしなくも露呈した面があるのは否定できない。あわせて、そのうえに成り立っている日本の姿もあぶり出した。時代に乗遅れた人のおこす悲劇が本人だけにとどまっていれば喜劇で済む。しかし国ということになると劇の舞台そのものが危うくなるおそれすらある。

(7)-10<2021年3月27日 日本経済新聞 13面>

### 花王、「美白」表現を撤廃 化粧品 人種の多様性議論に配慮

花王は化粧品の「美白」の表記を取りやめる。3月に販売したスキンケア商品を手始めに今後、全てのブランドで美白の表現を使わない。米国で起こった黒人差別への

抗議運動を受け、外資メーカーが肌の色による優劣を連想させる「ホワイトニング」などの表記を取りやめた。国内勢で初めて花王が肌の色の多様性に配慮することで同様の動きが広がりそうだ。……

(7)-11<2021年4月1日 日本経済新聞2面 >

## 女性「管理職」3割遠く 男女平等 日本は120位

世界経済フォーラム(WEF)が3月31日に発表した各国の男女平等の度合いを示す「ジェンダーギャップ指数」で日本は156国中120位だった。前回(121位)同様、先進国で最低水準だった。いつまでも浮上しない日本の課題はどこにあるのか。安部晋三政権が女性の活躍を成長戦略の柱に掲げたのは2013年。当時のランキングは、136カ国中105位だった。20年までに女性リーダーを3割にするという目標を立てたが、男女共同参画書(20年版)によると、企業で管理職的職業従事者に占める女性の割合は、直近で14.8%。米国40.7%、ノルウェイ34.5%に比べ、見劣りする。働く女性は非正規雇用が半数を占め、賃金は男性の4分の3程度にとどまる。経済分野の評価は、117位と前回から2つ順位を落とした。管理職の女性比率(139位)や勤労所得の男女差(101位)が足を引っ張る。政治は3つ順位を落として147位だ。昨秋に菅義偉政権が発足した際には女性閣僚が増えると期待されたが、2人にとどまった。衆院議員の女性比率は、9.9%。女性が参政権を得て戦後初めて実施した衆院選でも8.4%だった。女性の政治参画はなかなか進まない。候補者が出来る限り、男女同数になることを目指した「政治分野の男女共同参画推進法」が18年に施行された。だが、罰則規定もなく、19年7月の参院選で女性の候補者比率は28%。当選者は28人で改選前と同じだった。一方、諸外国は大きく変わった。今回33位から8位と躍進したリトアニアは昨年女性首相が誕生している。米国は閣僚の女性比率が21.7%から46.2%になった。前回120位だったアラブ首長国連邦(UAE)も議員の男女半々を実現した。12回連続で首位のアイスランドは、企業に対し、男女同額の賃金を支払っているとの証明書取得を義務付ける。こうした国に共通するのは国家戦略として海外からの投資を呼び込み、経済を活性化させるにはじょせ活躍が欠かせないという強い危機感だ。少子高齢化する日本も危機的状況を抱えるが認識が薄く、女性活躍の目標も簡単に先送りしてしまう。今年には衆院選がある。年初に報じた日経集計では、立候補予定の女性比率は16.2%で17年実績を下回った。夏には東京五輪・パラリンピックも開催予定で例年になく海外の関心が日本に集まっている。大会組織委員会の森喜朗前会長による女性蔑視発言は世界中で批判された。対策を急がなければ、世界との差は開くばかりだ。

### ジェンダーギャップ指数で日本は下位が定位置

1位アイスランド、2位フィンランド、3位ノルウェイ、4位ニュージーランド、

5位スウェーデン、11位 イツ 16位フランス 23位英国、24位カナダ 30位米国  
63位 イタリア 102位 韓国、107位 中国、120位日本、156位アフガニスタン  
(7)-12<2021年4月1日 日本経済新聞4面 政治>

## 女性の政治参加、日本遅れ顕著 候補数の目標 義務付け検討

世界経済フォーラム(WEF)が発表した男女平等の実現度を示す「ジェンダーギャップ指数」を見ると女性の政治参加で日本の遅れが目立った。超党派の議員連盟は各党に女性候補の数値目標を義務付ける法改正を検討する。与野党幹部から改善に努める声が相次いだ。……

日本の女性議員の比率は主要7ヶ国で最低水準にある。世界の国会議員が参加する列国議会同盟(IPU)は、3月、21年1月時点の世界国会議員に占める女性の割合が平均で25.5%だったと発表した。日本は、9.9%で166位だ。G7では、フランスが39.5%と最も高く、イタリアの35.7%、英国の33.9%が続いた。ドイツは31.5%、カナダは29.5%、米国は27.3%だった。

(7)-13<2021年5月19日 日本経済新聞14面 ビジネス>

## 新幹線 ジェンダーレス放送

### 「レディース&……」中止、多様性配慮

### 花王は「美白」表記撤廃

性別や人種の多様性に配慮するため、サービスや商品表示を見直す動きが広がり始めた。JR 東海は新幹線の車内放送を性別に触れないジェンダーレスに変更。花王は化粧品で「美白」の表記を撤廃する。配慮不足は消費者からインターネットで非難が集中する新しいリスクとなった。関連する保険も登場し、企業は対応を急いでいる。

## 【働き方・労働問題】

(7)-14<2021年5月21日 日本経済新聞13面>

## 変わる働き方、制度遅れ 自営ワーカー保護「雇用者前提」に転機

ギグワーカーが新たな働き方として急拡大するなか、保護するためのルール作りは遅れている。社会が長く雇用者を標準的な働き方とみなしてきたことが影響している。日本の就業者は雇用契約の有無で雇用者と非雇用者とに分類される。前者には、無

期限・フルタイムの正規雇用と契約期間が決まったパートや派遣社員などの非正規雇用が含まれる。後者はフリーランスの専門職や個人事業主などの自営業者だ。料理宅配などのギグワーカーは、原則自営業者に位置づけられる。労働基準法などは使用者の指揮命令下で働き、賃金を支払われている「労働者」を対象とする。主に雇用者が想定されており、ギグワーカーは含まれていない。雇用保険や労災保険等の社会保障制度も労働法上の労働者中心の設計だ。同じ職種であっても雇用者と非雇用者では安全網に大きな格差が生まれている。労災保険の特別加入がギグワーカーに拡大されることは前進だが、保険料は自己負担だ。雇用者の場合は事業者が支払うため、ギグワーカーは仕事を仲介するプラットフォームの運営事業者に負担を求める声もある。韓国などで今後適用される雇用保険は日本では依然として対象外だ。2008年のリーマン・ショック後には業績が悪化した企業で派遣社員の雇い止めが相次ぐなど、正規と非正規の雇用保障の格差が社会的な関心を集めた。これをきっかけにして、派遣会社に新たな称派遣先の紹介などを義務づける雇用安定措置など、非正規を保護する法制整備も進んだ。人材紹介のランサーズが21年1～2月に実施した調査では、法人経営者等を除く「自由業者」は308万人と前年の5.3倍に膨らんだ。増加分の大半はギグワーカーとみられる。労働政策研究・研修気候の呉学殊統括研究員は「シェアリングエコノミーの成長で今後も世界的にギグワーカーが増加することは避けられない。雇用者を標準的な働き方として作られた年金や社会保険制度の再設計も必要」と指摘する。(雇用エディター松井基一)

#### 日本の就業者の分類

雇用契約あり	
正規雇用者	正社員など、雇用期間の定めなし
非正規雇用者	パート、アルバイト等。雇用期間の定めあり
雇用契約なし	
自営業者	法人経営者、個人事業主、フリーの専門職など
ギグワーカー	料理宅配員など、自営業者のうち、特にネット経由で単発の仕事を請け負う人

(7)-15<2021年5月7日 日本経済新聞 25面経済教室 >  
 エコノミクストレンド 鶴光太郎 慶大教授

### 「ジョブ型」の誤解を正す

- ポイント
- ジョブ型 = 解雇事由や成果主義ではない
  - 本質は職務明記の採用と社内公募の異動
  - 従来の職場は仮想空間でも実現できる

にわかにジョブ型雇用が注目されるようになってきた。

ジョブ型とは職務、勤務地、労働時間いずれかが限定された正社員の雇用形態を示す言葉だ。振り返ると、ジョブ型雇用が世間を騒がせたのは2013年にさかのぼる。当時、筆者は規制改革会議委員・雇用ワーキング・グループ座長を務め、雇用改革の「切り札」としてジョブ型雇用の普及を掲げ、その推進に関与した当事者でもあった。再度、ジョブ型雇用が脚光を集めている理由・背景には、経団連がジョブ型雇用推進に積極的な発言をするようになったこともあるが、コロナ下において、強制的に在宅勤務が進む中で様々な雇用管理上の課題が指摘されるようになったことが大きい。在宅勤務においては、従業員間の意思疎通や部下に対する評価などが難しいという、声はよく聞かれるところだ。しかし、昨年来の第二次ブームの中ではジョブ型が必ずしも正しく理解されていないと感じる場面も多い。まず、多くの誤解は定義に起因している。具体的には、ジョブ型の対義語をメンバーシップ型として、メンバーシップ型を日本的雇用システムの同意語としてしまう誤りである。これでは、日本的雇用システムにはない特徴が全てジョブ型に含まれることになってしまう。解雇自由ばかり、成果主義ばかりだ。

ジョブ型の概念を提示した労働政策研究・研修機構所長、濱口桂一郎氏の意図は、ジョブ型＝就職、メンバーシップ型＝就社、という対比である。すなわち、日本では、特に大企業で職を得るというのは、特定の職務に就くというよりも、特定の企業のメンバーになることに大きな意味を持つという事だ。

2つ目の仕組みの本質的な差異は、採用・異動にある。日本の従来型の無限定正社員システムの特徴を単純化すると、職務内容が限定されていない採用、人事部主導の中央集権的な異動、義務的な受け入れを求められる異動・転勤、職務遂行能力にリンクした、結果的に年齢・勤続年数に依存する賃金制度、とまとめることができる。一方、欧米に見られるジョブ型正社員システムは、職務内容を明記した採用、社内公募が主となる採用後の異動、従業員の同意が前提の異動・転勤、職務にリンクした賃金制度、という特徴が指摘できる。

つまり、ジョブ型は、採用・異動も要は公募と考えれば理解しやすい。

こうみると、「職務記述書があるのがジョブ型雇用」は誤解であるとわかる。

公募だから職務記述書があるわけで、その有無が本質的な差異ではない。

また、「ジョブ型雇用は成果主義」というのも、ジョブ型においては基本、賃金が職務に結びついているため、成果主義が内在しているわけではないことは容易に理解できるはずだ。

ただし、この誤解は意図的な面もある。ジョブ型を企業に売り込む側がジョブ型を成果主義の隠れみにしたいという下心を感じるためだ。日本でも大企業を中心に、1990年代末～2000年代半ばに成果主義ブームが巻き起こったが、企業と従業員との間の長期的な信頼関係にひびが入るなどの弊害が出てしまい、ブームがしぼんだ経緯がある。企業側でも、ジョブ型が「形を変えた成果主義」にとどまるなら、成功

はおぼつかないであろう。定義に起因するものではないが、「テレワークを推進するためにはジョブ型雇用にしなければならない」というのも誤解と考えている。確かに、ICT(情報通信技術)が発達していない時代においては、他者との調整が少なく、自己完結、成果が事後的に測りやすい仕事でなければテレワークは難しかったといえる。しかし、利用可能な新たなテクノロジーを活用し、工夫をしていけば、現在の職場をデスクトップ上でほぼ「複製」することは可能である。ジョブ型雇用をテレワーク推進の要件とするのではなく、切り離してその普及に努めるべきだ。それでは、テレワークの更なる活用が叫ばれる中、2、3 回目の緊急事態宣言下でテレワークの比率があまり高まっていないのはなぜだろうか。テレワークを阻害しているより本質的な要件を考えてみる必要がある。

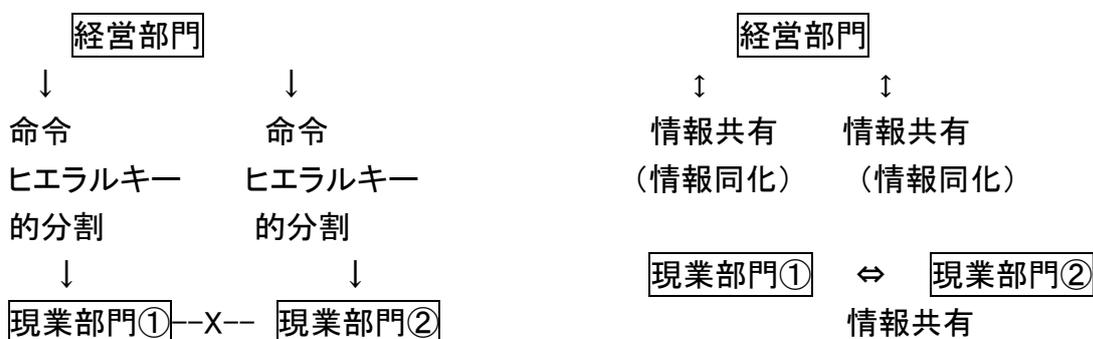
そのカギは働き方というよりも、裏側を支える組織内における情報の生産・共有・伝達および意思決定を行う情報処理システムである。ここでは、情報の不確実性の下で情報処理システムの優劣を論じたスタンフォード大学名誉教授、故青木昌彦氏の一連の研究などが参考になる。

青木氏は、経営管理的な仕事を行う上位部門とその下で電場での仕事を行う下位部門の2層に分かれ、下位部門は、異なる仕事を行う2つの小部門に分かれるような簡単な組織形態を考えた。(図参照)。

(図) 情報処理に着目した組織形態の分類

古典的(機能的)ヒエラルキー

水平的ヒエラルキー



現業部門は情報共有なし(情報カプセル化)

そして組織全体に、例えばマクロ経済の先行き予想のような処理の仕方で異なる組織形態のプロトタイプを示した。

古典的なヒエラルキーの組織形態は上位部門のみが情報分析を行い、下位部門へ命令として伝え、下位層の2つの部門は情報共有を行わない。これは、経営部門と現業部門が分離し、現業部門も徹底した分業を行うというかつての米国の製造業システムを特徴づけた科学的労務管理法に他ならずジョブ型雇用と補完的となっている。一方、日本企業の情報処理システムについては、上位層、下位層との間、また、下位層の2つの部門の間においても情報共有を行いながら情報処理を行うような組織形

態と特徴付け、「水平的ヒエラルキー(垂直的・水平的情報同化)と名付けた。このような情報処理システムは部門間の調整が特に重要な「すり合わせ型製造業」(自動車、電機、機械など)の優位性に貢献してきた。青木氏は「水平的ヒエラルキー」の下での情報処理は、多くは形式化されておらず、「暗黙的」であり、他部門の認知や解釈も考慮に入れる必要があるという意味で、「文脈志向的」とであると強調している。

このように考えると、メンバーシップ型雇用、「就職」ではなく「就社」が重要な場合、従業員は新卒一括採用で場所・時間を長く共にする、つまり「同じ釜の飯を食う」ことで、明示的なコミュニケーションをとらなくても、「あうんの呼吸」「空気を読む」ことを身に着け、暗黙知を徹底活用してきたと言える。

その一方で、メンバーシップ型雇用では、同じ場所で同じ時間を共有することを説く「大部屋主義」「対面主義」があまりにも強調され、絶対視されてきたことも否めない。その傾向は経営を担う中高年世代ほど強いし、それがテレワークへの不信感につながっている。

テクノロジーを駆使し、創意工夫を行えば、仮想空間の中でも、「水平的ヒエラルキー」を作ることは十分可能だ。いま、発想の抜本的転換が求められている。

## 【ハラスメント ESG その他】

7-16 <2021年4月7日 日本経済新聞 君たちはどう働くか ④>

### 無自覚…部下でも加害者に 「テクハラ」注意／SNS慎重に

「先輩、会議用のZOOMの設定位ぐらい1人で出来ないんですか。こんな簡単な操作で手間取って、よくこれまで仕事してきましたね」

デジタルネイティブ世代の新入社員にとって、こんな嫌味を言いたくなる場面もあるだろう。だがこうした言動は、「テクノロジーハラスメント(テクハラ)」になりかねない。

厚生労働省はハラスメントの概念を「①優越的な関係に基づき②業務の適正な範囲を超え③就業環境を害する行為」と示す。業務上必要な知識の有無は「優越的關係」にあたる。新入社員でもハラスメントの“加害者”となるリスクがある事を自覚すべきだ。酒を飲めない人に無理に勧めれば「アルコール・ハラスメント(アルハラ)」、結婚の有無をことさら強調する言動は「マリッジ・ハラスメント(マリハラ)」……。特定社会保険労務士の野崎大輔氏は「コミュニケーションや冗談のつもりでも、相手との信頼関係がなければハラスメントになりうる」と指摘する。厚労省によると、全国の総合労働相談でパワハラを含む「いじめ・嫌がらせ」は2019年度、約8万8千件(前年度比5.8%増)に上った。20年6月にはハラスメント防止を企業に義務付ける「パワハラ防止法」が施行されている。上司や先輩からパワハラを受けた場合、直ちに別の社員

に通報・相談しよう。ベルシステム24ホールディングスは19年9月、どのような行為がハラスメントに当たるのかの指針や防止策を策定し、産業カウンセラーなどが対応する専用相談窓口を社内に設けた。従業員向けの研修も定期的に行う。法務・コンプライアンスグループの楠本三夏グループマネージャは「早めに相談することで関係がこじれる前に解決できる場合もある」と話す。「社内で検討しているコラボ商品のデザイン案、面白いな。SNS(交流サイト)でバズるかも。そうなればいい宣伝になるし、自分のアカウントで投稿してみよう」自由なSNSサイトの利用を認める会社も増えているが、使い方には注意が必要だ。社内情報を勝手に公開したり、不適切な内容を投稿すれば、事業への打撃やブランドイメージの低下につながる。内容によっては取引先から契約打ち切りや損害賠償を求められる恐れもある。

スマートフォン向けサイトやアプリなどを提供するエムティーアイは社員向けのSNSガイドラインを制定している。利用の心構えや不適切な投稿に加え、投稿で炎上の兆しがある場合、自己判断で消去せずすぐに広報に相談することを求めている。

折茂千絵広報室長は「投稿には責任を持つべきだ。内容も第三者によって保存されるため、慌てて消すと却って批判が広がることもある」と警告する。

注意すべきは投稿内容のみではない。自分の勤務する会社を明かしている場合、同業者を装うメッセージで信頼を築き、情報搾取やウイルス付きのメールの標的になることも。学生時代の延長で言動や発信をせず、常に会社の一員として見られているという自覚が必要だ。

(林英樹、小河愛美、鈴木洋介、山田彩未、岩沢明信が担当しました。)

7-17<2021年3月16日日本経済新聞 >

## 仏ダノン、CEOを解任 株主圧力で

【パリ=白石透冴】フランス食品大手ダノンは15日、エマニュエル・ファベール会長兼最高経営責任者(CEO)を同日付で解任したと発表した。業績不振の責任があるとしてアクティビスト(もの言う株主)などが交代を求めている。

15日の同社株終値は12日と比べ約3%上がった。CEOは後継者を探す間空席となり、新会長には仏電気設備大手ルグランのジル・シュネップ元CEOを招いた。競合するスイスのネスレや英蘭ユニリーバと比べ、業績が見劣りするなどの指摘が出ていた。ファベール氏は2014年にCEOとなり、17年から会長職も兼務していた。短期的な業績ではなく、環境や社会に配慮した企業経営が必要だと主張していた。

7-18<2021年4月19日日本経済新聞コラム一目均衡 編集委員 小平龍四郎氏>

## ESG15年 進化する会計

2006年4月27日、国連はESG(環境・社会・ガバナンス)投資を盛った責任投資原則(PRI)を発表した。それからまもなく15年。今では投資家との会話でこのアルファベット3文字を聞かない日は、まずない。ESGには運用成績への影響など、まだ賛否が入り混じる部分がある。特に日本では投資信託を販売するためのテーマともみられがちだ。ESGの試行錯誤を通じて浮かび上がってきたことがある。

既存の財務諸表は環境や社会問題に関する損益を捨象しており、企業仮を完全には表していないのではないか、という疑念だ。

温暖化につながる大量の二酸化炭素を排出することにより、企業は環境費用を外外部化していることになる。そのコストは差し引かなくてよいのか。従業員への手厚い給与は、人間の社会生活を向上させるという価値を創造している。ならば、給与は利益を圧迫する費用とみなすだけで良いのだろうか。

そうした疑問に会計面から取り組もうという動きが始まっている。かつて、当コラムでも紹介した米ハーバード・ビジネス・スクールの「インパクト加重会計イニシアティブ」(IWAI)だ。IWAIを主導するセラフェイム教授が世界1800社をS(社会)の論点の一つとして「賃金の質」を取り上げた。提唱された考えは、こうだ。社会的に最低限必要で公正と考えられる水準を上回る部分の給与は、従業員の生活水準の改善や満足度の向上に結びつきやすい。したがって、費用ではなく社会的な価値の創造と考えるべきではないか。

論文に取り上げられた米インテルの場合、そうした考えに基づき計算された「賃金の質」のインパクトは65億ドル。これだけの金額をインテルは社会に貢献しており、ESG投資の面でも肯定的に捉えられるという主張だ。

エーザイの柳良平最高財務責任者(CFO)も、給与は将来の価値につながる人材投資だから単なるコストではないと考える。20年の統合報告書では営業利益に人件費などを足し戻す「ESG損益計算書」を世に問うた。

セラフェイム教授と柳CFOは協力し、IWAIとして初の日本企業の例として、エーザイの「賃金の質」を改めて計算した。19年は358億円の給与合計(単体)のうち社会への正のインパクトは343億円だった。

両氏はエーザイの研究開発費などについてもインパクトを試算する意向だという。セラフェイム教授は、「さらに多くの日本企業も研究したい」とも語っているようだ。

ESGが世に出て15年。曖昧さを払しょくする会計面での研究が進む。企業の評価軸が劇的に変わる予感もある。

7-19<2021年6月1日 日本経済新聞コラム一目均衡 編集委員 小平龍四郎氏>  
「取締役会3.0」に挑む企業

米エクソンモービルに社外取締役を送り込むことに成功した投資ファンドのエンジン・ナンバーワン。彼らの立てた取締役候補は、米コノフィリップスで長く経験を積んだグレゴリー・ゴフ氏やフィンランドのネステで代替燃料事業にかかわったカイサ・ヒータラ氏など、エネルギー業界の専門家が多い。

2020年12月、エンジンはエクソン宛ての書簡のなかで「独立社外取締役はエネルギー業界の専門家がいらない」と批判した。そのうえで、社外から専門家を取締役に招き、脱炭素社会にふさわしい戦略を再構築しようというのが要求の中心だった。

エンジンの目指す企業統治は取締役会が経営の執行を監視する「モニタリングモデル」ではない。そこから一步踏み込み、社外取締役がビジネスモデルの構築や戦略立案に積極的にかかわることが想定されていた。

□ ■ □

こうした企業統治のかたちを「ボード(取締役会)3.0」と呼ぶ。提唱者は米コロンビア・ロー・スクールのロナルド・ギルソン教授とジェフリー・ゴードン教授だ。

ギルソン教授らの分析によれば、米国では取締役会が最高経営責任者(CEO)に近い関係者で占められた1950~60年代の「1.0」を経て、70年代には外部の視点で経営をチェックする「2.0」へと移った。「1.0」が助言モデルで、「2.0」はモニタリングモデルと呼ばれる。後者は今に至る統治論の定番だが、監視にビジネスや財務の知見は必ずしも必要ではないとの風潮が広がった。未熟な人材が取締役になる例もあった。

結果として「2.0」では時代の変化に追いつけず、CEOの孤立と暴走を止められないとの指摘が増えた。リーマン・ショックは、象徴的な具体例として語られる。著名財界人が取締役会の本流だったエクソンも、モニタリングの限界を示している。

□ ■ □

国をあげて社外取締役の増員に動く日本では「素人でも外部の視点で経営をチェックする意味はある」といった指摘を耳にする。モニタリングモデルの確立を急ぐ過渡期の論理だが、米国ではその限界が意識されていることも心に留め置くべきだ。

日本で「ボード3.0」に注目する投資家の一人が、みさき投資の中神康議社長だ。「CEOが経営、取締役会は監視。では、誰が戦略に責任を持つのか」。これが中神氏の問題意識だ。

そんな中神氏を今年から社外取締役に迎えようというのが丸井グループだ。同社の青井浩社長は「経営戦略委員会を新設し、中神さんにはそこに加わってほしい」と言う。戦略委には青井社長も加わる見通し。目指すものはモニタリングを超えた企業統治の新しいかたちである。米石油メジャーと日本の流通大手。地域や業種は異なるものの、脱炭素のうねりやコロナ禍でビジネスモデルが根こそぎ否定されかねないという点で共通する。その危機感が株主と経営者を取締役会改革へと駆り立てる。

7-20<2021年5月14日日本経済新聞 電子版 編集委員 小平龍四郎氏>  
カーボンゼロ

損益計算書や貸借対照表は企業実態を正確に表しているのか。こんな疑問を投資家が抱くようになって久しい。

先進国の経済活動がサービス業主体になり、企業の競争力の源泉は目に見える製造設備から、ノウハウや人材といった見えない資産に移っている。それらの価値を伝統的な財務諸表が適切に表示しているとは、必ずしも言い切れなくなっている。さらに、ESG(環境・社会・企業統治)投資の広がりとともに、二酸化炭素(CO2)排出などの面で企業が外部化してきた費用を内部化すべきではないかといった指摘も、強まっている。米ハーバード・ビジネス・スクールのセラフェイム教授らが進める「インパクト加重会計イニシアチブ」(IWAI)は、外部化費用の内部化を会計的に洗練させようという試みだ。機関投資家の注目も高まり始めている。そう遠くない将来、「インパクト加重利益」のような考え方が広がるかもしれない。自社で排出するCO2を金額換算し、投資の採算判断に反映させる「インターナルカーボンプライシング」は、世界的にかなり一般的になった。オランダの化学会社 DSM はこの分野の先駆的な存在で、事業構造の入れ替えを進める手立てとして利用してきた。

フランスの食品会社ダノンの決算発表資料を見ると、通常の1株利益(EPS)のほか「炭素調整後EPS」を独自に公表している。カーボンプライシングの考え方を、投資家向けの財務情報に転用しているわけだ。利益概念を拡張しすぎることには慎重であるべきだ。しかし「EBITDA」(利払い・税引き・償却前利益)のように市場発で広がり、企業評価に欠かせなくなった指標もある。変わりゆく現実を前に「利益」の考え方を調整することは、新しい価値の発見につながる。(龍雅)

7-21<2021年5月18日日本経済新聞電子版 編集委員 小平龍四郎氏>  
ESG 優等生のダノン、会長解任に見る理念と市場の相克 ESG 光と影①

「彼の長年の貢献に感謝したい。次のキャリアでの成功を祈る」。仏食品大手ダノンが4月29日にオンライン形式で開いた株主総会で、ジル・シュネップ会長は3月に解任されたエマニュエル・ファベール前会長兼最高経営責任者(CEO)について淡々と語った。解任の具体的な経緯の説明はなく、株主の質問もなかった。

経営と運用、時間軸にズレ

ファベール氏は自社の二酸化炭素(CO2)排出をコストとみなした1株利益の開示や、原材料の地域調達拡大など、ダノンのESG(環境・社会・企業統治)経営を主導してきた。MSCIによるダノンのESG評価は世界の約9300社中2%に限られる最高位だ。それでも3月に突如解任された。解任を求めたのは物言う株主の米アーチザン・パートナーズと英ブルーベル・キャピタル・パートナーズだ。ESG経営を直接批判はしなかったが、「ほぼすべての業績の指標でダノンは(競合に)見劣りする」(アーチザン)と強調した。20年までの過去5年の1株当たり利益の成長率を見ると、ダノン同様にESG経営を推進する英ユニリーバとスイスのネスレはそれぞれ年8.6%と8.2%。一方、ダノンは7.3%だ。過去5年の平均自己資本利益率(ROE)もダノンは2社より低い。同期間にユニリーバとネスレの株価が4~5割上昇したのに、ダノンは1割安に沈む。目指す会社像を問われた際「サーブ・ライフ(生命に尽くす)」と答えたファベール氏。企業は人と自然を支える必要があり、短期的な業績にとられるべきではない。彼のESG重視の主張に賛同する人は少なくないだろう。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の調査によると、企業のいう「長期」は10年程度が最も多い。30年までの長期経営計画を掲げる企業も増えている。ESGはまさしく長期目線の取り組みになる。一方、年金基金などから運用を任される資産運用会社の成績は四半期や1年ごとに評価される。投資先でいくらESGが好成績でも、足元の利益が伴わなければ運用担当を外されかねない。「ESG投資だからといって収益は度外視できない」(国内運用大手幹部)などと考える人も相当数いるだろう。

## 見えない最適解

理念先行の企業と投資家の目線がそろわないのはESG投資の本場の欧州だけではない。「株主価値を最大化しない可能性がある」。昨夏、こう明言した米デジタル保険のレモネードと養鶏所運営のバイタル・ファームズが米市場に新規上場した。パブリック・ベネフィット・コーポレーション(PBC)と呼ばれる会社形態で、利益以外に自社が定めた環境や社会への貢献にも責任を負う。2社とも初値が公開価格を上回り、「株主至上主義」からの脱却の象徴としてPBCは投資家の注目を浴びた。だが、バイタル・ファームズの株価は足元で20ドル台と公開価格を下回る。レモネードは今年1月に188.3ドルまで上昇したあと、6割安の水準にある。

今年の株主総会では米ウェルズ・ファーゴやフェイスブックなど16社にPBCへの転換を求める株主提案が出た。提案作りに携わる非営利団体「ザ・シェアホルダー・COMMONZ」のフレデリック・アレクサンダーCEOは「(PBCになれば)利益を上げつつ自社に重要なESG課題に取り組めるようになる」と指摘する。ただ、ウェルズ・ファーゴへの提案の賛成率はわずか3%で、広がりを欠く。ESGに配慮する投資を求める国連の「責任投資原則(PRI)」に署名した年金や運用機関などは世界で3000を超える。

ESG を無視した投資は難しくなるばかりだ。ただ、ESG 投資が平均的な市場リターン以上の利回りを得られる明確な根拠はないとの見方も多い。ESG と投資収益のバランス。投資家はまだ最適解を見つけられずにいる。

7-22<2021 年5月23日日本経済新聞電子版 編集委員 小平龍四郎氏>

## 「利益」とは何か 環境と人が促す再定義

日本企業の 2021 年 3 月期決算は純利益が前の期に比べ 26%増と 3 期ぶりの増益となり、市場関係者をひと安心させた。多くの人々が注目する「利益」。その再定義が欧米で進んでいる。新たな視点は「環境」と「人」だ。資本主義再考の議論にも影響するだろう。

### 利益とは何かを問い直す

企業は財やサービスを提供することによって得た売上高から、原材料の仕入れや従業員への給与の支払い、銀行への利払いなどを差し引き、さらに国への税金も納める。こうして残った利益が株主への配当などの原資となる。だから、株主は自分たちの取り分を増やすため、経営者にコストの削減を求める。企業と株主の関係について、私たちは一般的にこんなイメージを抱く。では、肝心の「利益」とは何だろう。今、投資家の側から根源的な問いが提起されている。発言者の 1 人が、英国の著名社会投資家ロナルド・コーエン氏だ。2020 年 7 月の英紙フィナンシャル・タイムズへの寄稿で、こんな問いを投げかけた

### 環境負荷を業績に反映させるべきか

南アフリカのサソルとベルギーのソルベイという 2 社の化学会社はともに 120 億ユーロの売上高を計上しているが、事業が環境に与える負荷を金額換算すると前者が 170 億ドル、後者は 40 億ドル。一方、独 BASF は 700 億ドルの年商をあげ、環境負荷は 70 億ドル。さて、3 社の本当の収益性を、どのように認識すべきだろうか――。

企業が排出する二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)は排出枠取引や炭素税価格を使って、定量化できるようになった。それに伴い、企業の温暖化ガス排出分をコストと認識し企業評価に反映させるべきではないかという考えが、資産運用業界に広がりつつある。経済学で言うところの「外部化費用」の「内部化」だ。

### 欧州では環境コストの内部化は珍しくない

フランスの食品会社ダノンは 19 年の決算から自社及び自社のサプライチェーンから排出される温暖化ガスの費用を 1 トン当たり 35 ユーロで計算し、それを差し引いた「カーボン調整後 1 株利益 (EPS)」を開示している。20 年の決算発表文には「通常の EPS が 13% 減ったことが災いしカーボン調整後 EPS も 19% 減った」との記述がある ([2020, a year marked by the health crisis](#))。本業の不振を短期志向の株主から攻撃されたファベル前会長兼最高経営責任者 (CEO) は解任されてしまったが、環境コストを内部化して利益から除く考え方は、欧州では決して奇異なものではない。たとえば、英資産運用会社シュローダー。世界約 9000 社の環境コストなどを分析・定量化したデータベースを構築し、実際の投資評価に使っている ([SustainEx: Quantifying the hidden costs of companies' social impacts](#))。

コーエン氏の主張やダノン、シュローダーのような試みをアカデミズムの立場から支えるのが、英オックスフォード大学のコリン・メイヤー教授だ。1 月 23 日に連名で発表した論文 "[Measuring Purpose—An Integrated Framework](#)" では、企業経営における「パーパス」(存在意義) の重要性を指摘。そのうえで、パーパス重視の経営は既存の会計制度で成績を測ることができず、企業が生み出す有形無形の社会的なコストと価値を計量するための、新しい非財務情報の開示フレームワークが必要だと主張した。

## 非財務情報開示の動きが加速している

伝統的な会計基準では把握できない非財務情報を開示する仕組みは、2000 年代初めから欧米のいくつかの NPO や財団がそれぞれに策定してきた。そのなかでも代表的な米国のサステナビリティ会計基準審議会 (SASB) と国際統合報告評議会 (IIRC) は 6 月に統合する ([IIRC and SASB announce intent to merge in major step towards simplifying the corporate reporting system](#))。さらに 11 月には第 26 回気候変動枠組条約締約国会議 (COP26) の開催に合わせ、英国の国際会計基準 (IFRS) 財団がサステナビリティ基準審議会 (SSB) の設立を発表する見通しだ。SASB と IIRC の統合組織は SSB と連携し、非財務情報の開示フレームワークづくりを加速させる。21 年はこうした非財務情報を開示する制度整備が本格的に始まる。メイヤー教授のほかにも、アカデミズムの世界で活発な動きが見られそうだ。

## アカデミズムからの働きかけ

かつて当欄で紹介した米ハーバード・ビジネス・スクール (HBS) のジョージ・セラフェイム教授は「資本主義の再構築」(Reimagining Capitalism) の研究の延長として、「[インパクト加重会計イニシアチブ](#)」(Impact Weighted Accounts Initiative = IWAI) という試みを進める。企業が外部化している温暖化ガス排出コストのほか、給与の支払いに

伴う富の創造などにも着目し、企業業績に環境・人の面から見た正負の金銭的影響を加える実験だ。環境コストについてセラフェイム教授は筆者との20年9月のインタビューで次のように述べている。

「世界1800社の調査を終えた。2018年にEBITDA(利払い・税引き・償却前利益)が黒字だった1694社のうち543社は、環境コストを差し引くと利益が25%以上減ってしまった。環境への影響を外部化して利益を出している企業が多いことを示しており、見えない費用を内部化すると企業の違う姿が現れる」

### **必要額を上回る給与は個人の健康や文化向上につながる**

給与と富創造の関係分析は、ごく簡略化すると「社会生活の維持に最低限必要な金額を上回って支払われる給与は、個人の健康増進や文化レベル向上などの価値をつくり出す」という前提に立つ。給与の最低必要額は法的な最低賃金や、各国・地域の平均値から割り出す。そのような考え方に基づいてセラフェイム教授らが計算すると、米インテルは18年に65億ドルの正の従業員インパクトを出していることが分かった。同年のインテルのEBITDA(利払い・税引き・償却前利益)にほぼ等しい金額だ。

同様の考え方に基づき自社の賃金を分析したのが、日本のエーザイだ。同社の柳良平最高財務責任者(CFO)とセラフェイム教授が協力して19年の単体決算を分析したところ、343億円とEBITDAの約6割に相当する正の従業員インパクトが計測された。両氏は年内にも「IWAI Japan」という組織を共同で立ち上げ、日本企業の分析を本格的に始める。

### **日本企業への評価を変える可能性も**

こうした試みは資本市場における日本企業の評価を変える可能性がある。日本企業の株価は欧米勢に比べ、財務諸表で開示されている有形資産の価値を反映する割合が多いとされる。環境・人に関するインパクトなど非開示の価値を可視化して市場に訴える投資家向け広報(IR)戦略が、日本企業は必ずしも上手とは言えない。

英調査会社ブランド・ファイナンスが全世界の主要上場企業を対象に調べたところ、株式の時価総額に対する「貸借対照表で開示されていない無形資産」の価値の割合は平均して約40%。米国やデンマークは同割合が高く、日本は下位グループとみられる([Brand Finance GIFT2020](#))。

### **資本主義のかたちにも影響を与える**

業績や株価は経営者報酬の決め方にも深く組み込まれている。2年前に米経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルが批判した「株主利益第一主義」も、四半期ごとの利益と株価で報酬が急変動する経営者のインセンティブ構造が問題の根っこにあった。見えないインパクトを加味した新しい利益をもとに株価や経営者報酬が決まるようになれば、企業の行動や戦略も変わりうる。それはすなわち、資本主義のかたちにも影響を与えるということだ。非財務情報の開示フレームワークづくりに乗り出すIFRS財団にはこんな言葉が語り伝えられます。「会計の役割は資本主義を誠実なものに保つことである」(The Job of accounting is to keep capitalism honest)。すべての資本市場の関係者が心に刻みたいことばです。

## V. (8) ESG 経営における社外取締役・監査役の役割を考える

### (1) 社外取締役の役割

#### ✓ ESG 関連の株主提案などを見据えた平時の準備

日本においても、ESG 関連の株主アクションは目前の課題となりつつありますが、その対処、特に、実際に標的になった後の有事の対応に関しては、提案株主の属性、具体的な提案内容、株主側の真の狙いが何であるかによって大きく異なります。いかなる場合においても、重要となるのは、平時から準備し、有事において大口の機関投資家株主からの会社提案への賛同につなげる事が肝要であることを忘れてはいけません。

#### ✓ 取締役会による重要な ESG 課題への対処の監督等

ESG 課題の解決を企図した提案への対応に際しては、社外取締役を含む取締役会が、自社の ESG 課題への対処にどのように取り組んでいるかが重要です。大手機関投資家も、ESG 課題に関する取締役会による監督体制の確立を求めています。もちろん、その前提として、自社の事業戦略や企業価値への影響等を考慮し、重要な ESG 課題を洗い出すことが必要となります。その作業は通常執行側で行いますが、ESG 課題の重要性の評価は、その性質上、多分に主観的な評価を伴うことから、社外取締役等による検証を通じて手続き的な担保を行うことが望まれます。この点、米国では、取締役会の ESG や持続可能性に関する監督機能の発揮のため、ESG 委員会やサステナビリティ委員会を取締役会内部の委員会として設けることも多くなっています。これは日本企業でみられる執行側の委員会と異なり、社外取締役を中心に構成されるものです。

日本企業においては、JPX400の企業であっても、ESG を含むサステナビリティ関係

の委員会を設けている企業は55社にとどまり、さらに、これが取締役会直下の委員会とされているのは8社にとどまるとされています。今後の対応としては、社外取締役が参加する任意の委員会を活用し、当該委員会に対し、ESG 課題に関する諮問を行うことも考えられます。

この問題は、結局、自社の社外取締役に、ESG の観点も取り入れて自社の戦略を分析することが出来る人材が含まれているかという問題に帰着します。そのため、ESG スキルを有する取締役の存在があるか、どうかは重要となります。また、そのような委員会を設置しないとしても、取締役会における ESG 関連議題の提出状況、その審議時間、認識された課題、当該課題への対処のモニタリング状況などは、投資家(株主)からの FAQ であり、回答を持っておく必要があります。

### 1 株主のニーズを踏まえた ESG 情報の開示対応

ESG 情報の開示の充実に関する提案に関しては、日本においても統合報告書等における開示が広がっており、すでに一定の対応がなされている企業も多くあります。もっとも、ESG 開示フレームワークが乱立する中、国際的にはその統合の動きはあるものの、現状、いかなるフレームワークを参照すべきか、足並みがそろっていません。日本では、投資家側は、TCFD を非常に重視しているものの、企業側は、TCFD よりも GRI や IIRC を参照しているというデータもあります。一概にどれがすぐれているというものではありませんが、自社の株主構成を踏まえ判断する必要があります。

また、「S」への関心の高まりへの対応も重要です。米国では、物言う NPO 株主から SASB に準拠して人的資本に関する開示を行うよう求める株主提案が相次いでいる状況ですが、SASB になじみのない日本企業も多いかもしれないので、TCFD のフレームワークが、「S」にも活用できると評価されており、同フレームワークに合わせて、人的資本に関する説明を行うとどうなるか、あらかじめ確認しておくことも有用です。

### 2 役員報酬におけるESG指標の活用

米国では、ESG 指標を用いた役員報酬の導入を求める株主提案も増加しており、日本でも、株主提案にまでは至らないとしても、日々の対話の頻出トピックのひとつとなりつつあります。

この点、米国では、S&P500 を構成する企業の約半数が、ESG 指標を取り込んだインセンティブプランを有するとされています。たとえば、工場における水資源使用の削減(効率化)、持続可能性のある原材料調達、二酸化炭素排出量の削減、といった項目で定量的な指標を用いている旨を開示する企業もあります。もっとも、米国でも、完全に定量化されたESG指標を用いる企業は少数にとどまっており、ダイバーシティや従業員満足等の主観的な評価の余地の大きな指標を用いている例も多くあります。

日本でも、近時、ESG要素と連動するインセンティブ報酬の導入が進んでおり、また、その内容を開示する企業も増えています。具体的な指標の選定過程では、自社に存在するESG課題の重要性評価が必要となり、取締役会レベルのESG評価・モニタリングの仕組みがその前提として機能します。

### 3 招集通知等におけるESGスキル等の記載

最後に、前述 1～3 の検討結果も踏まえつつ、招集通知の記載を工夫することも重要になります。機関投資家の議決権行使担当部局は、必ずしも個社の統合報告書を細部まで読み込む時間はなく、招集通知とその添付書類における記載は重要となります。取締役会によるESGモニタリング等が適切になされていることを示すに際しては、その前提として、ESGスキルを有する取締役の存在を示すことも有意義です。

**取締役選任議案に関するスキルマトリクスにおいて、ESGに関わるスキル(環境配慮、人材管理等)を加えることも考えられます。**

コーポレートガバナンス・コード改訂の議論においても、「事業戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル等を特定」したうえで、スキルマトリクスを示すべきとされていますが、かかる特定の ESG 関連のスキルの検証も必要となります。また、統合報告書において開示する ESG 関連の取り組みや ESG 指標の役員報酬への反映状況を事業報告等に盛り込むことも検討に値します。

日本では、アベノミクス政策の下、政府主導のコーポレート・ガバナンス改革が行われた結果、英米を中心とする海外機関投資家の投資を呼び込むことにある程度成功自社の価値創造の国際標準化も進みました。

現在日本政府は、ESG 投資の推進を強力に進めており、今まさにこれと同じことが、日本市場における ESG マネーの流入と、ESG アクティ、ビズムの拡大という形で再現されようとしているように思われます。

#### (2) 監査役について

(1) 現在も有価証券報告書は監査対象の文書ですが、ESG 関連の情報記載が進んで行くと、ESG 活動に関して具体的にどのような記載がなされているか、表現の仕方を含め、しっかりと内容を確認し、監査する必要が出てくると思われます。また、統合報告書についても監査が必要になる可能性もあります。会社が進める ESG 活動の妥当性について判断は、幅が広く、監査意見表明の難易度が高くなる可能性が心配されます。

人権問題など、改善しなければいけない課題、例えば、ジェンダーギャップ指数では下位が安定している日本における女性の登用問題等、継続的に改善が求められている課題について、どのような監査意見を記載することになるのか、今か

らでも検討が必要ではないでしょうか。森元オリンピック委員会委員長の発言問題や日本の文化・風習を背景にしている課題、ハラスメント等のなくなる社会問題については、更に関係者で議論することがより重要になると思います。

- (2) ESG や SDGsに関わる業務執行の範囲は、それが本業と密接につながっているだけに、極めて広範囲に及びます。従って、監査役が業務の細部に亘りチェックすることは現実的ではなく、内部統制システム監査と同様に、監査役の主な監査対象は、基本方針の相当性の判断と執行部門からの報告の聴取を行うことが肝要となります。さらに、内部監査部門・会計監査人との打ち合わせを通じて、情報交換やリスクの所在についての意見交換(=三様監査)を計画的に実施する必要があります。特に、重要な留意点は、①グリーンウォッシング (greenwashing: 環境に配慮しているように装い、誤魔化すこと)になっていないかどうか、②企業収益が苦しい中で結局、利益優先となり、企業の社会的責任がおろそかになっていることがないか、③経営者個人の名誉・社会的名声・地位への執着が会社の利益より優先されていることはないか。という陥穽に陥っていないかどうかを実証的に検証し、問題点を指摘の上、経営者に自主的な修正を促すことに努める必要があると思います。
- (3) 現在我々が抱えている課題、①新型コロナウイルス感染症のインパクト、コロナ後のビジネスをどのように展開していくのか。②テクノロジーの破壊的進歩。DX(デジタルトランスフォーメーション)への対応をいかに自社のビジネスモデルの中に組み込んでいくのか。③昔から日本企業は社会に貢献するというのが企業哲学に織り込まれていました(三方よしの考え)が、今まさに社会におけるいろいろな課題に対する対応をどうするのか、とても重要であるという課題、④日本企業が停滞する中、アメリカや中国の企業に大きな後れを取っているという課題。これらの解決すべき課題は、ESG 投資の課題とも共通であり、解決のためには、各企業が本業を通じた事業活動の中で貢献することが重要です。そのためには、未来財務情報(=非財務情報)の開示が重要で、統合報告書を活用し、事業を通じた課題解決への貢献をストーリーと絡めて記述していくことが大切であるという意見にとっても共感を覚えます。「事業を通じて社会貢献する」という説明、ナラティブを作成する中で、それに対してステークホルダーの信頼をいかに確保するかが課題であり、対応していく必要があります。まさに、企業の本業を通じた社会貢献、企業価値の創造に向けて、リスクマネジメント意識の向上へ監査役としての貢献は重要な役割と考えられます。更に、これからの監査役は、非財務情報にも留意し監査を行う必要があると思います。
- (4)「利真於勤」は、(りは、つとむるにおいて、しんなり)と読み、利益は商人本来の勤めを果たした結果としてのみ得られるものであり、自分だけの利益を考えてはいけないという意味だそうです。こうした考えもあって、近江商人の多くは現代で

いところの社会貢献活動に熱心で、村落集団の中核とされた神社仏閣の造営や治山治水、学校教育、常夜灯の建設、貧しい人々の救済などのために巨額の寄付をしました。利潤は社会から得られたものであり、社会への貢献があってこそ自分たちの商いも価値のあるものであるという考え方です。この「三方よし」に SDGs の考え方を取り入れる形で、「より多くの利害関係者からサステナブル・ステークホルダーとして支持を得られるよう努めるべきだ」とバランス経営の重要性を語り、そのためには、持続可能な地球を守るために「明日によし」という時間概念をとり入れた、「NEO 三方よし」という新しい概念が、滋賀経済同友会で提唱されています。監査役の心構えも、「売り手よし、買い手よし、世間よし、明日によし」という事業継続の方向性を取り入れ、「常に、社会を意識しながら監査する」ことが大切であると思います。

以上

#### < 附録資料 >

##### 【コーポレートガバナンス・コードの改訂内容 抜粋】

コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために～改定案によると、ESG/サステナビリティ関連の積極的な取り組みや開示が追加修正されています。

## 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

### 基本原則2の考え方 の後半が修正

「持続可能な開発目標」(SDGs)が国連サミットで採択され、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同機関数が増加するなど、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ(ESG要素を含む中長期的な持続可能性)が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。こうした中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要である。

#### 補充原則2-3①

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の視点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

#### 補充原則2-4①

上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等に

おける多様性の確保についての考え方と自主的かつ側面的可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

### 第3章 適切な情報開示と透明性の確保

#### 補充原則3-1③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益などに与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

### 第4章 取締役会等の責務

#### 補充原則4-2②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

#### 補充原則4-3④

内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

#### 補充原則4-8③

支配株主を有する上場会社は、取締役会において支配株主からの独立性を有する独立社外取締役を少なくとも1/3以上(プライム市場上場会社においては過半数)選任するか、または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。

#### 補充原則4-10①

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取

締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

#### 補充原則4-11①

取締役会は、経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続きと併せて開示すべきである。その際、独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含めるべきである。

上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。

✕

#### <参考資料>

日本取引所グループ東京証券取引所 ESG 情報開示実践ハンドブック  
 国廣 正 弁護士 「企業不祥事を防ぐ」 日本経済新聞出版社  
 東 浩 弁護士 「コンダクトリスク」 一般社団法人 金融財政事情研究会  
 近藤 諒 弁護士 ESGと株主対応 ESGと商事法務(1) NO.2256 2021.02.25  
 宮田 俊 弁護士 ESGと開示 ESGと商事法務(2) NO.2257 2021.03.15  
 今仲 翔 弁護士 ESGとM&A ESGと商事法務(3) NO.2258 2021.03.25  
 中村 慎二 弁護士 商事法務 ESGと商事法務 NO.2260 2021.04.15  
 大和総研 金融調査部 藤野大輝 研究員/大和 敦 氏  
     乱立する ESG 情報の開示基準とその現状 2021.01.12  
 ニッセイアセットマネジメント(株) ESG 推進室 チーフ・アナリスト 林寿和氏  
     多様化する ESG 情報開示基準等の果たす役割と課題 2019.12.20  
 ニッセイアセットマネジメント(株) チーフアナリスト 林寿和氏  
     ESGが「当たり前」となった今、ESG経営の在り方を新、得て考える

月間監査役 NO.712 2020.8.25

仲 浩資 東京大学未来ビジョン研究センター教授 月刊監査研究 NO.566 2021.01

ESG 投資の進化で Society5.0 for SDGs に貢献を

板垣隆夫 氏 監査懇話会 第 221 回監査実務研究会報告 2018.11.27

「ESG/SDGs等への取り組みと監査役」

板垣隆夫 氏 監査懇話会・いたさんのオピニオン NO. 18

「ESG経営における監査役などの果たすべき役割」 2018.12.21

板垣隆夫・伊藤和子弁護士・小林正一氏監査懇話会第 231 回監査実務研究会報告

「ESG・SDGsシリーズ第2弾～ビジネスと人権を中心に」 019.10.16

商事法務 NO. 2248/2249 スクランブル 2020.12.5 / 2020.12.15

コーポレートガバナンス・コードと

投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について(案)

スチュアードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 2021.2.31

日経ビジネス NO.2084「今こそ「三方よし経営」英米流より近江の知恵 2021.03.29

日本経済新聞 記事

日本経済新聞電子版 記事

以上