

CSR・SDGs をめぐる 法政策的手法についての一考察 ——特に社外取締役のありかたなどを中心に——

志津田 一 彦

目 次

I. はじめに

II. SCR・SDGs の潮流

1. 日本における状況
2. 最近の国際情勢など
3. CSR の基準策定の動向およびソフトロー化と企業関連法の整備
 - (1) SDGs と ISO26000 による社会的責任の標準化
 - (2) 金融機関・機関投資家と CSR の実現
 - (3) 非財務情報報告書と CSR の法化
4. 国連での SDGs 交渉について
5. ポスト SDGs について

III. SCR・SDGs についての法的対応のありかた

——特に社外取締役などを中心に

1. 現状

- (1) SDGs について
- (2) ESG について
- (3) 社外取締役の法規制

2. 課題

- (1) 社外取締役の活用

- (2) 中小企業への法政策
- (3) 政府・省庁・地方公共団体あがての総合的・横断的な取組み
- (4) 企業倫理と企業内教育の必要性
- (5) ピアサポートなどの必要性
- (6) どこまでを強行法規とするか
- (7) 先進的取り組みの企業のグッドプラクティスに学ぶ—サステナビリティ委員会など

IV. むすびに代えて

I. はじめに

令和元年12月11日、会社法の一部を改正する法律が、公布された（令和元年法律第70号）⁽¹⁾。

平成17年に制定された会社法は、平成26年に改正され、同附則では、同改正法施行後2年を経過した際に、企業統治に係る制度の在り方について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて、社外取締役を置くことの義務付け等所要の措置を講ずるものとされていた。同改正後にも、会社法の更なる見直しにつき、様々な指摘がされていた。

今回の改正は、これらの指摘等を踏まえ、会社をめぐる社会経済情勢の変化に鑑み、株主総会の運営及び取締役の職務の執行の一層の適正化等を図るため、会社法の一部を改正することになった。

会社法の一部を改正する法律の概要は、次のとおりである。

①株主に早期に株主総会資料を提供し、株主による議案等の検討期間を十分確保するため、株主総会資料を自社のホームページ等のウェブサイトに掲載し、株主に当該ウェブサイトのアドレス等を書面で通知する方法により、株主に株主総会資料を提供できる制度を創設している。

②株主提案権の濫用的な行使を制限するため、株主が同一の株主総会で提

案できる議案の数を制限している。

③取締役の報酬等の決定手続等の透明性を向上させ、また、株式会社が業績等に連動した報酬等をより適切かつ円滑に取締役に付与できるようにするため、上場会社等の取締役会は、取締役の個人別の報酬等に関する決定方針を定めなければならないとするともに、上場会社が取締役の報酬等として株式の発行等をする場合には、金銭の払込み等を要しないとするなどの規定を設けている。

④役員等にインセンティブの付与とともに、役員等の職務執行の適正さを確保するため、役員等がその職務の執行に関し責任追及を受けるなどして生じた費用等を株式会社が補償する補償契約や、役員等のため締結される保険契約に関する規定を設けている。

⑤わが国の資本市場が全体として信頼される環境を整備するため、上場会社等に社外取締役を置くことを義務付ける。

⑥社債の管理を自ら行う社債権者の負担軽減のため、会社から委託を受けた第三者が、社債権者の社債の管理を補助する制度（社債管理補助者制度）を創設することとしている。

⑦企業買収に関する手続の合理化のため、株式会社が他の株式会社を子会社化するに当たり、自社の株式を当該他の株式会社の株主に交付できる制度を創設している。

ところで、野村修也＝奥山健志編著『令和元年改正会社法—改正の経緯とポイント』において、野村教授は、次のように述べている⁽²⁾。

「世界では、収益事業と慈善事業とを対立的に捉えるのではなく、社会課題の解決が経済的価値の創造を生む（例えば、飲酒運転撲滅キャンペーンがノンアルコール飲料市場を生む）といった『共通価値の創造（CSV：Creating Shared Value）』の考え方が急速に支持を拡大している。2015年9月の国連サミットで採択された『持続可能な開発のための2030アジェンダ』に記されたSDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）も同じ

発想に基づく。他方で、機関投資家の側も、国連の『責任投資原則』(PRI: Principles for Responsible Investment)を踏まえ、環境(Environment)・社会(Society)・ガバナンス(Governance)の3つを重視するESG投資を主軸に捉えるようになった。2020年8月の段階で世界の3,300ほどの機関投資家(日本の85の機関投資家)がPRIの署名している。期間投資家側のESG投資と企業側のSDGsへの取り組みは車の両輪であり、世界の企業は、様々な社会問題を抱える多様なステークホルダーに目を向けるようになっていく。

こうした中でアメリカの経営者団体(ビジネス・ラウンドテーブル)が、2019年8月19日に、株主のみならず、顧客、従業員、サプライヤー、地域住民の利益を重視する声明を出したことが注目されている。しかし、アメリカでは、あくまでも株主価値最大化モデルに基づく厳しい規律付けが浸透した上で、更なる高みを目指して、次元の異なる価値基準として提唱されていることに留意しなければならない。

そこでカギになるのが、機関投資家とのエンゲージメント(建設的な対話)である。」と。野村教授は、続けて、「モニタリングシステム」について、「昨今のコーポレート・ガバナンス改革の要諦は、いかにしてモニタリングシステムを構築するかである。……昨今のESG投資を重視する機関投資家からは、そうした運用では『監督』機関としての役割を十分に果たしておらずG(ガバナンス)に問題があるとの指摘がなされ、執行と監督の分離を求める声が強まっている。……そこで最近では、業務執行の意思決定を最小限度にとどめることができる監査等委員会設置会社を選んだうえで(会社法399条の13第5項第6項)、業務の執行は「執行役員」とそれを兼務する取締役とに担わせ、取締役会は主として監督の場と位置付ける会社が増えてきている。また、取締役会の議長に社外取締役を据える会社や、社外取締役が過半数を占める任意の指名委員会及び報酬委員会をモニタリングの道具として活用するところも急増している。さらには、指名委員会等設置会社への移行を検討

する会社も散見されるようになっている。

こうした社外取締役を活用したモニタリングシステムが有効に機能するためには、会社の情報が社外取締役に的確に伝わることが大事である。そこで、モニタリングシステムを目指す会社では、社外取締役が内部統制システムを効果的に活用できる体制を整えるケースや、社外取締役に対する内部通報制度を構築するケースも増えてきている。」と⁽³⁾。さらに、続けて、野村教授は、「まさに会社法は、様々なソフトローをその上に乗せることができるような基本法としての性質を強めているわけで、今回の令和元年会社法改正を分析する場合にも、そうした会社法の役割をしっかりと理解して議論することが重要である。」と、述べている⁽⁴⁾。

本稿では、特に令和元年会社法改正の上記⑤をめぐる諸問題のいくつかについて、CSR、SDGsの関連のもとに、考察することにする。

II. SCR・SDGsの潮流

環境法規のように違法性、反社会性が強い事項には、直接的な規制規範となる。しかし、CSRに関しては、価値観・評価はさまざまで、ソフトローの機能する余地が大きいといえる⁽⁵⁾。

1. 日本における状況

八幡製鉄政治献金事件〔最大判昭和45年6月24日〕は、会社は社会的実在で社会的作用と負担せざるをえないとし、会社による政治献金の寄付は、客観的、抽象的に観察して、会社の社会的役割を果たすためになされたものと認められるかぎり、会社の権利能力の範囲に属する行為であると判示し、企業の社会的責任からのアプローチもなされた。1976年ころ、法制審議会でCSRの商法への導入が議論されたが、その根拠・定義・内容の多義性・曖昧さから、行為規範・裁判規範としての機能・効果に疑問がでるとの見解

が有力となり、現在に至っている。その後、コーポレート・ガバナンス論からの内部統制システム、情報開示規制などの各論での議論が中心となった。奥島教授も、企業の社会的責任論と「会社は誰のものか」という視点からのコーポレート・ガバナンス論とは、表裏の関係、実質的には同一の基盤に立つ議論と位置付けた。

近年は、東京証券取引所の2015年CGコード、金融庁のSSコードの策定と、その後のそれぞれ改訂、各種ガイドラインが出されている。株主利益極大化論も根強いとはいえ、CSRは、経営戦略上の重要課題となっている。高橋公忠教授は、日米欧のCSR論の変遷やCSRを具体的に規範化している制度を概観したうえで、ソフトローとしての実質的なエンフォースメントの可能性を探っている⁽⁶⁾。

2. 最近の国際情勢など

最近の国際条約などには、次のようなものがある。

・「気候変動に国際連合条約（UNFCCC）」：1992年「環境と開発に関する国際連合会議」で採択。

・「気候変動枠組条約国際会議」（COP）での議論は、各国の政策、個別企業の活動、市民生活に多大な影響を与えている。

「京都議定書」：1997年COP3で採択。

「パリ協定」：2015年COP21で採択。

・EUのCSR戦略強化の動き、ISO26000、SDGs：2015年「国連持続可能な開発サミット」で採択により、CSRを企業活動に統合・内部化するよう求める動きが世界的に加速。

・1970年代からの社会的責任投資（SRI）に続き、コーポレート・ガバナンスの視点を重視する2006年国連責任投資原則（UNPRI）を契機に、ESG投資もCSR推進に多大な影響を与え、企業は資金調達や運営の面でもCSRに無関心ではいられなくなった。

・1976年、OECDは、行動指針参加国の多国籍企業に対して、企業に対して期待される責任ある行動を自主的にとるよう勧告するためのOECD多国籍企業行動指針（OECD Guidelines for Multinational Enterprises）を策定し、世界経済の発展や企業行動の変化などの実情に合わせ、これまで5回（1979年、1984年、1991年、2000年、2011年）改訂された。「行動指針」には、法的な拘束力はないが、一般方針、情報開示、人権、雇用及び労使関係、環境、贈賄・贈賄要求・金品の強要の防止、消費者利益、科学及び技術、競争、納税等、幅広い分野における責任ある企業行動に関する原則と基準を定めている。2011年の改訂では、企業には人権を尊重する責任や、リスク管理の一環としてリスクに基づいたデュー・ディリジェンスの実施に関する規定が、新設された（mofa.go.jp）。

3. CSRの基準策定の動向およびソフトロー化と企業関連法の整備⁽⁷⁾

(1) SDGsとISO26000による社会的責任の標準化

①国連児童基金（UNICEF）や国連世界食糧計画（UNWFP）の支援活動、2000年9月国連ミレニアム・サミットで採択された2001年～2015年のMDGs（ミレニアム開発目標）、2015年9月国連サミットで採択された2016年～2030年のSDGs（持続可能な開発目標）がある。MDGsは、8の目標と21のターゲットからなる途上国の目標で、国連の専門家主導で策定されたもので、シンプルで明快であった。それに対し、SDGsは、17の目標と169のターゲットからなり、交渉した国連全加盟国の目標であり、包括的で、互いに関連している。

②国際標準化機構（ISO）が2010年に発行したISO26000〔Guidance on Social responsibility（社会的責任に関する手引き）〕も、CSRのソフトローといわれ、7の中核主題と36の課題からなる。社会的責任を、「企業を含む組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任」と定義づけ、EUのCSR新戦略にもつながっ

ている。

(2) 金融機関・機関投資家とCSRの実現

CSRに大きく影響するのはESG投資といえ、利用が広がっている。

①赤道原則：2003年に国際金融公社（IFT）と主要民間銀行が策定。人や環境に影響する大型事業（石油・ガス田開発やダム・工場建設等）に金融機関が融資や財務アドバイス等を行うに際して、ESGの視点から事業のリスクおよび管理について規定する10原則からなるガイドライン。採択企業は原則に従ってESG重視の基準を投資融資戦略に組み込む義務を負う。

「ICGNグローバル・スチュワードシップ原則」：2016年に国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（ICGN）が投資家として受託者責任を果たす際のスチュワードシップ活動を実践する枠組みとして構築。機関投資家が議決権行使で相手企業に長期的利益とESGの要素を統合させるように促す影響力がある。CalPERSやGPIFもICGNに加盟している。

②「国連責任投資原則（PRI）」：2006年の国連環境計画（UNEP）と国連グローバルコンパクト（UNGC）の投資に関するガイドライン。投資分析と意思決定プロセスにESG課題を組み込み、投資対象の企業にESG課題につき適切な開示をもとめるなど、6原則を業務に取り込み、ESG重視を求める原則で、最大の採択規模と影響力をもつ。

「持続可能な保険原則」：国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）が2012年に策定。保険会社がESG問題に関連するリスクや機会を特定・評価・管理・監視するための4項目を規定。金融面での影響力の発揮が期待されている。

「国連責任銀行原則」：UNEP FIが、2019年に策定。ESG問題を重視した投融資に関する6原則を規定。金融面での影響力の発揮が期待されている。

(3) 非財務情報報告書とCSRの法化

CSRの枠組み・規範を企業戦略に統合すると、有価証券報告書のほか、非財務情報中心のCSR報告書、サステナビリティ報告書、ESGレポート、統合報告書の作成が必要で、進捗状況・成果を外部から測定・評価するために比較可能で正確性を保証できる開示基準に基づいていることを要する。

① ISO26000：指標等の選択を企業側の自主的判断にゆだねる形の作成手引き。

2016年のGRIスタンダード：Global Reporting Initiativeによる組織が経済・環境・社会に与えるインパクトを一般に報告する際のグローバルレベルのベストプラクティスを提示するための標準的枠組み・基準。

2017年のSASBスタンダード：米国のSustainability Accounting Standards Boardが定めた非財務情報開示の枠組みとして、79の業界別に個別基準を設けている。

2013年の統合報告フレームワーク：国際統合報告評議会（IIRC。2010年7月に英国で設立された国際非営利団体）が公表した。

② 「特定の大規模事業・グループの非財務情報開示に関する欧州議会・理事会指令2014/95/EU」：欧州議会は、EU会社法を改正し、従業員500名上の公益性の高いEU企業に対して、環境・社会および従業員関連事項等のCSRにかかる非財務情報を年次財務報告書での開示を義務づけ、加盟国の国内法に導入することを求める。CSRの法化、ソフトローのハードロー化への取り組みを進めている。

4. 国連でのSDGs交渉について

南博＝稲場雅紀『SDGs—危機の時代の羅針盤』（岩波書店、2020）で、南博大使は、「国連でのSDGs交渉」について、次のように述べている⁽⁸⁾。

「1. SDGsの起源

(1) 2つの起源

①持続可能な開発 (Sustainable Development) : 1987年に『環境と開発に関する世界委員会』が提出した報告書『我々の共通の未来』に端を発する。

②ミレニアム開発目標 (MDGs Millennium Development Goals) : 2000年の国連ミレニアム・サミットでの宣言をもとに、2001年に策定された、途上国の開発のための8つのゴール、21のターゲット、60の目標からなる開発目標。

(2) SDGsの生みの親

・ポーラ・カバジェロ (コロンビア共和国外務省環境局長) :

2011年8月インドネシアでのリオ+20サミットの準備会合で、MDGsに範をとって、地球環境問題についても同様のゴール、ターゲット、指標を設け、これをリオ+20サミットの成果とすべしと主張したのが始まり。

・最大の争点は、SDGsの決め方

議長国ブラジルの次の提案が了承された。

① SDGsに関する包括的かつ透明な政府間交渉プロセスを作る。

② 2012年9月までに、5つの地域グループ (国連で決められている、アフリカ、アジア・太平洋、東欧、中南米、西欧そのほかの5グループ) を通じて加盟国から指名された、公正、公平かつバランスのとれた地域的代表による、30名からなるオープン作業部会を発足させる。

③ 2014年9月までにSDGsを提案する報告書を提出する。

2. SDGsの合意まで

(1) 議席をめぐって

(2) 議長選定の妙

議長: マチャリア・カマウ大使 (ケニア)、シャバ・コロシ大使 (ハンガリー)

(3) 先進国対『G77プラス中国』

(4) ゴールの数

(5) 最ももめたゴール13

(6) ゴール16は持続可能な開発の一部か否か

(7) 2014年7月、最後の作業部会

(8) 動かせなくなったゴールとターゲット

結論として、『作業部会の提案はポスト2015年開発アジェンダにSDGsを統合するための唯一の基礎にならなければならない』という表現となり、これが決議として採択された。

(9) ポスト2015年開発アジェンダ最終交渉

(10) 結末は完璧なコンセンサス

3. 先進国と途上国との2分法を超えて

(1) CBDR (Common but Differentiated Responsibility) : 共通だが差異ある責任

リオ原則 (1992年リオ・サミットで合意) の第7番目の原則。

『地球環境の悪化への異なった寄与という観点から、各国は共通だが差異ある責任を有する』

ということ。

(2) なぜ合意できたのか

① 2年半をかけた交渉で、加盟国がSDGsに対して強いオーナーシップを持ち始めたことが大きい。オーナーシップ Ownership: オーナーシップとは、個人が与えられた職務やミッションに対して主体性を持ち、取り組む姿勢やマインドのことをいう。

② SDGsは、なんら法的に加盟国を拘束するものではない。SDGsの17のゴール・169のターゲットのうち、自国に都合の悪いものは無視して、いいところ取りができるようになっている。

③ 結局、すべての加盟国、ステークホルダーが新しいゴールとターゲットを欲していた。関係者すべてが、ポスト2015年開発アジェンダについて合意を作らなければならない、失敗できないと思っていた。

(3) 国連はなぜ必要か

① 国際社会の諸問題、とりわけ平和と安全保障の問題を解決し、世界をより

安全なものとするには、何らかの会議体が必要である。

②すべての加盟国がほぼ平等の発言権を与えられている。大国ではないコロンビアがSDGsを発案して、最終的にすべての国連加盟国が賛同する国際アジェンダになった。

③国際社会で国連は、コンビーニング・パワー（convening power：人々を集める能力）がある。世界から多くの首脳、外務大臣のような国際的に影響力を持つ人々が多く集まる場で、注目を集める人が影響を与えることができる。2019年国連総会での、グレタ・トゥーンベリさん（スウェーデン）：よくもそんなことを、1992年リオ地球サミットの際のセバン・スズキさん（カナダ、当時12歳少女）：どうやって直すのかわからないもの（地球のこと）を壊し続けるのはやめてください！、など。」と。

5. ポストSDGsについて

アメリカ、ロシア、中国など、宇宙空間の利用が注目される中、SDGsにおいても、地球をとりまく宇宙空間の利用の中で、把握していくことが喫緊の課題といえよう。

以上は、超マクロといえるが、感染症とワクチン開発などに関する超ミクロの方向についてもさらなる進展が喫緊の課題といえ、そのような空間軸と、また、短期、中長期、近未来、未来への時間軸のなかで、SDGsについて、DX、AIなどさまざまな先進的手段を開発し（SXという用語が使用されることもある）、それらの手段を講じながら、捉えていく必要がある。そして、各国の、そして人々の自覚・理性と協調が必要な条件といえよう。マスメディアの責任と影響も甚大であるといえよう。

Ⅲ. SCR・SDGs についての法的対応のありかた —特に社外取締役などを中心に

1. 現状

(1) SDGs について

① SDGs への日本政府の対応⁽⁹⁾

2016年5月、日本政府は、「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」（本部長：安倍晋三内閣総理大臣）を内閣に設置しSDGsを推進するための様々な取り組みを実施。

2016年12月、同推進本部が、「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」を決定。

同実施指針の「5. 推進に向けた体制（3）ステークホルダーとの連携」の（民間企業）のところで次のように述べている。

「SDGsの達成のためには、公的セクターのみならず、民間セクターが公的課題の解決に貢献することが決定的に重要であり、民間企業（個人事業者も含む）が有する資金や技術を社会課題の解決に効果的に役立てていくことはSDGsの達成に向けた鍵でもある。既に一部の民間企業がSDGsに社会貢献活動の一環として取り組むのみならず、SDGsを自らの本業に取り込み、ビジネスを通じて社会的課題の解決に貢献することに取り組んでおり、政府としてこうした動きを歓迎する。また、今後の2030アジェンダの実施に際して、先進的な取組を行っている民間企業等のグッド・プラクティスの共有や表彰等による奨励策の検討を進め、民間企業との更なる連携の強化を図り、さらに、民間企業がイノベーションを生み出すための支援や環境整備に取り組む。中でも、ビジネスと人権の観点に基づく取組やESG投資、社会貢献債等の民間セクターにおける持続可能性に配慮した取組は、環境、社会、ガバナンス、人権といった分野での公的課題の解決に民間セクターが積極的に関与する上で重要であるのみならず、こうした分野での取組を重視

しつつあるグローバルな投資家の評価基準に対し、日本企業が遅れをとらずに国際的な市場における地位を維持するためにも極めて重要である。このための環境づくりに向けた政府の施策を進めるとともに、民間企業の取組を後押しする。」と¹⁰⁾。

また、2019年12月には、SDGs 実施指針改定版が出されている¹¹⁾。

② SDGs と企業行動

SDG Compass は、SDGs を企業はどう活用するかについての企業行動指針であるが、GRI (グローバル・レポート・イニシアティブ)、UNGC (国連グローバル・コンパクト)、WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議) が共同して開発した。

SDGs は、企業にとって事業の外にあり倫理的観点からのみ対応すればよいという話ではなく、ビジネスチャンスやリスク管理といった観点から事業に直結するものとして理解すべきともいわれる¹²⁾。

GCNJ [グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン] = IGES [地球環境戦略研究機関] 「動き出したSDGs とビジネス～日本企業の取組み現場から～」(2017)、同「未来につなげるSDGs とビジネス～日本企業の取組み現場から～」(2018)、同「主流化に向かうSDGs とビジネス～日本企業・団体の取組み現場から～」(2019)、同「ESG時代におけるSDGs とビジネス～日本企業・団体の取組み現場から～」(2020)、同「コロナ禍を克服するSDGs とビジネス～日本企業・団体の取組み現場から～」(2021) が発刊されている。

③ SDGs とハードロー・ソフトロー等

日本貿易振興機構「企業のサステナビリティ戦略に影響を与えるビジネス・ルール形成—SDGs の17ゴールで整理したサステナビリティ型ルールマッピング調査」(2018年6月)があり、日本経済団体連合会〔経団連〕が、2017年11月8日に、企業行動憲章の改定をした。経団連『企業行動憲章・実行の手引き第7版』参照。なお、内閣府『平成26年版子ども・若者白書』

がある。

(2) ESG について

① ESG の起源

ESG とは、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Corporate Governance) の 3 要素を意味する。企業統治 (G) を通じて、環境問題 (E) や社会問題 (S) に取り組むという観点から、ES through G という捉え方がなされることもある⁽¹³⁾。

コフィー・アナン国連事務総長が機関投資家に策定への参加を呼びかけ、国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEPFI) および国連グローバル・コンパクト (UNGC) が事務局となり、2006 年の公表の「責任投資原則 (Principle for Responsible Investment : PRI)」の中で、ESG という言葉は登場した。

ESG 投資と投資先企業における SDGs の取り組みは、表裏の関係といわれることがある。ESG は、投資パフォーマンスに影響を与えうる（それゆえ受任〔受認〕者責任・受託者責任の一環として ESG を考慮する）という理解があり、PRI は、投資パフォーマンスとは無関係に倫理的観点から ESG を考慮しようという原則ではない。PRI は、文字通り、責任投資 (RI) の原則であって、もともと第一世代、第 2 世代で、倫理的な側面があると捉えられた社会的責任投資 (Socially Responsible Investment : SRI) の原則ではない⁽¹⁴⁾ともいわれる。

② ESG と経済的影響

さまざまな実証研究がなされており、今後、ESG に関心の消費者・労働者・投資者（受益者を含む）などの増加で、企業や機関投資家にとり、ESG に関する取り組みはますます重要になることが予想される⁽¹⁵⁾。

③ ESG 投資と資産運用機関の信任〔認〕義務（受託者責任）⁽¹⁶⁾

ESG は、SDGs と同じく、企業にとって事業の外にあり倫理的観点からのみ対応すればよいのではなく、ビジネスチャンスやリスク管理の観点から、

事業やその損益に直結し得るものと解される。2014年にイギリスの法制委員会の報告書によると、一般に、非財務的要因を考慮にいれられるのは、①スキームの構成員が同じ関心を有していると受託者が考えるに足る十分な理由を有すること、および、②当該判断がファンドに重大な財務的損害をもたらすリスクを伴うものではないこと、の2つの基準を満たす場合だけとする。アメリカのある法律事務所の解説では、民主党政権はESGの検討につきもっと中立的な立場であったのに対し、共和党政権はESGの検討は稀であるべきと示唆しており、この状況を「規制のシーソー」と表現している⁽¹⁷⁾。

④日本におけるESGの開示と対話ガイドライン⁽¹⁸⁾

ESGに関する投資判断が適切に行われるためには、ESGに関する情報開示が適切に行われている。企業によるESG開示・SDGs開示は、投資者だけでなく、消費者、労働者、その他のさまざまなステークホルダーにとって重要である。

経団連の会員への2018年アンケート調査の中で触れられた「日本の省庁のガイドライン等」や「国内の証券取引所による指針等」には、つぎのようなものがある。金融庁系のものとして、CGコード、SSコード、「投資家と企業の対話ガイドライン」、経済産業省系のものとして、「価値協創ガイダンス」(2017年策定)、環境省系のものとして、環境報告ガイドラインなどがある。

企業活力研究所によると、「政府にはベストなバランスを伴ったルール作りが期待されるが、省庁横断での統合的な方針である必要がある。省庁別の指針の乱立は、企業の縦割りを強化し、対応のための負荷も増大する。またグローバル基準との差異が追加的な負荷やダブルスタンダードとならないよう整合性をとっていくことも重要である。政府が主体となって企業を巻き込みながらグローバルでの共通言語となる枠組み作りを主導することが求められる」旨、提言するが、重要な指摘といえる⁽¹⁹⁾。

(3) 社外取締役の法規制

①社外取締役、社外監査役の歴史的沿革

1989（平成元）年に始まる日米構造協議で、アメリカ側は、株主の権利を拡充する方策として社外取締役から構成される監査委員会に設置を上場基準とすべきことなどを日本側に要求した。これに対し日本側は、監査制度の有無に関する日米の相違を説明してこの要求を拒否しつつ、監査役制度のさらなる強化を図ることとした²⁰

②社外取締役

A. 平成 17 年会社法改正

会社法 第一編 総則（ron.gr.jp）

（定義）

第二条 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。……

十五 社外取締役 株式会社の取締役であつて、当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役（株式会社の第 363 条第 1 項各号に掲げる取締役及び当該株式会社の業務を執行したその他の取締役をいう。以下同じ。）若しくは執行役又は支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人となつたことがないものをいう。

十六 社外監査役 株式会社の監査役であつて、過去に当該株式会社又はその子会社の取締役、会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員）若しくは執行役又は支配人その他の使用人となつたことがないものをいう。

B. 平成 26 年会社法改正

（定義）

第二条 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。……

十五 社外取締役 株式会社の取締役であって、次に掲げる要件のいずれにも該当するものをいう。

イ 当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役（株式会社の第三百六十三条第一項各号に掲げる取締役及び当該株式会社の業務を執行したその他の取締役をいう。以下同じ。）若しくは執行役又は支配人その他の使用人（以下「業務執行取締役等」という。）でなく、かつ、その就任の前十年間当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役等であったことがないこと。

ロ その就任の前十年内のいずれかの時において当該株式会社又はその子会社の取締役、会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員）又は監査役であったことがある者（業務執行取締役等であったことがあるものを除く。）にあつては、当該取締役、会計参与又は監査役への就任の前十年間当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役等であったことがないこと。

ハ 当該株式会社の親会社等（自然人であるものに限る。）又は親会社等の取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の使用人でないこと。

ニ 当該株式会社の親会社等の子会社等（当該株式会社及びその子会社を除く。）の業務執行取締役等でないこと。

ホ 当該株式会社の取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の重要な使用人又は親会社等（自然人であるものに限る。）の配偶者又は二親等内の親族でないこと。

十六 社外監査役 株式会社の監査役であって、次に掲げる要件のいずれにも該当するものをいう。

イ その就任の前十年間当該株式会社又はその子会社の取締役、会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員。ロにおいて同じ。）若しくは執行役又は支配人その他の使用人であったことがないこと。

ロ その就任の前十年内のいずれかの時において当該株式会社又はその子会

社の監査役であったことがある者にあつては、当該監査役への就任の前十年間当該株式会社又はその子会社の取締役、会計参与若しくは執行役又は支配人その他の使用人であったことがないこと。

ハ 当該株式会社の親会社等（自然人であるものに限る。）又は親会社等の取締役、監査役若しくは執行役若しくは支配人その他の使用人でないこと。

ニ 当該株式会社の親会社等の子会社等（当該株式会社及びその子会社を除く。）の業務執行取締役等でないこと。

ホ 当該株式会社の取締役若しくは支配人その他の重要な使用人又は親会社等（自然人であるものに限る。）の配偶者又は二親等内の親族でないこと。

C. 令和元年会社法改正

i. 令和元年12月11日に、法律第70号として「会社法の一部を改正する法律」が、法第71号として、「会社法の一部を改正する法律の整備等に関する法律」が、公布された。改正会社法（法70号）は、新設予定の「株主総会資料の電子提供制度」を除き（これについては、令和4年中の施行を予定）、令和3年3月1日から施行されている。上記整備法（法71号）は、附則において、「この法律は、会社法改正法の施行の日から施行する。ただし、次の各号に掲げる規定は、当該各号に定める日から施行する。」と定めている。

ii. 令和元年改正会社法は、社外取締役に関し、次の規定を新設している。
(社外取締役の設置義務)

第三百二十七条の二 監査役会設置会社（公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る。）であつて金融商品取引法第二十四条第一項の規定によりその発行する株式について有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならないものは、社外取締役を置かなければならない。

(業務の執行の社外取締役への委託)

第三百四十八条の二 株式会社（指名委員会等設置会社を除く。）が社外取締役を置いている場合において、当該株式会社と取締役との利益が相反する状況にあるとき、その他取締役が当該株式会社の業務を執行することにより

株主の利益を損なうおそれがあるときは、当該株式会社は、その都度、取締役の決定（取締役会設置会社にあつては、取締役会の決議）によって、当該株式会社の業務を執行することを社外取締役に委託することができる。

2 指名委員会等設置会社と執行役との利益が相反する状況にあるとき、その他執行役が指名委員会等設置会社の業務を執行することにより株主の利益を損なうおそれがあるときは、当該指名委員会等設置会社は、その都度、取締役会の決議によって、当該指名委員会等設置会社の業務を執行することを社外取締役に委託することができる。

3 前二項の規定により委託された業務の執行は、第二条第十五号イに規定する株式会社の業務の執行に該当しないものとする。ただし、社外取締役が業務執行取締役（指名委員会等設置会社にあつては、執行役）の指揮命令により当該委託された業務を執行したときは、この限りでない。

ちなみに、改正前会社法 327 条の 2 は次のように規定していた。

令和元年改正前会社法 327 条の 2

（社外取締役を置いていない場合の理由の開示）

第三百二十七条の二 事業年度の末日において監査役会設置会社（公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る。）であつて金融商品取引法第二十四条第一項の規定によりその発行する株式について有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならないものが社外取締役を置いていない場合には、取締役は、当該事業年度に関する定時株主総会において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない。

iii. 上場会社等が社外取締役を置かなかつた場合の効果⁽²¹⁾

1. 上場会社等が会社法 327 条の 2 に違反して社外取締役を置いていない場合、取締役が遅滞なく、社外取締役の選任の議案を株主総会に提出せず、かつ、一時役員を選任の申立て（会社 346 条 2 項）もしないときは、取締役の善管注意義務違反がとわれることになろう。

なお、社外取締役の員数がかけた場合には、補欠の役員を選任（会社 329

条3項)、役員権利義務者(会社346条1項)、一時役員(同条2項)に関する規定の適用がある。

2. 会社法327条の2項に違反して、遅滞なく、社外取締役を選任しなかったときは、取締役等は、100万円以下の過料に処せられる(会社976条19号の2)。

3. 上場会社等で、事故等により社外取締役がかかることとなった場合でも、社外取締役選任の手続を遅滞なく進め、合理的な期間内に社外取締役が選任されたときは、取締役会の決議は無効とならないであろう。

※法制審議会会社法制(企業統治等関係)部会加藤貴仁幹事発言:

上場会社等に社外取締役設置を義務付けた場合も、社外取締役は取締役会の単なる1構成員として扱うべきであり、社外取締役を欠くときに有効に取締役会の決議ができないと考える必要はないという指摘等がされていた。

4. 他方、上場会社等で、改正法により社外取締役の選任を義務付けた趣旨に反し、社外取締役が遅滞なく選任されず、長期間にわたって社外取締役による監督がない状況でされた取締役会の決議は、無効となりうると考えられる。

iv. 社外取締役を置くことの義務付けに関する経過措置(改正法附則5条)の内容²²⁾

改正法では、経過措置を設け、改正法の施行の際〔2021年3月1日〕、現に上場会社等であるものについては、会社法327条の2は、改正法の施行後最初に終了する事業年度に関する定時総会の終結の時まで、適用しないこととし、この場合に、改正前の327条の2の規定する理由の開示については、なお従前の例によることとする(改正法附則5条)。

これにより、改正法の施行の際現に上場会社等であって社外取締役を置いていないものは、臨時株主総会を開催することを要せず、改正法の施行後最初に終了する事業年度に関する定時株主総会において、社外取締役を選任すれば足りることとなる。

D. 東証上場規程（平成19年11月1日 上場）

東証上場規程は、次のように規定している。

i. （独立役員の確保）

第436条の2

上場内国株券の発行者は、一般株主保護のため、独立役員（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役（会社法第2条第15号に規定する社外取締役であって、会社法施行規則（平成18年法務省令第12号）第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する者をいう。）又は社外監査役（会社法第2条第16号に規定する社外監査役であって、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する者をいう。）をいう。以下同じ。）を1名以上確保しなければならない。

2 独立役員の確保に関し、必要な事項については、施行規則で定める。

3 第1項の規定にかかわらず、JASDAQの上場内国会社のうち、内訳区分がグロースである会社（以下「グロース上場内国会社」という。）は、上場後最初に終了する事業年度に係る定時株主総会の日までに独立役員を1名以上確保するものとする。

追加〔平成21年12月30日〕、一部改正〔平成22年6月30日、平成25年7月16日〕

ii. （コーポレートガバナンス・コードを実施するか、実施しない場合の理由の説明）

第436条の3

上場内国株券の発行者は、別添「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を第419条に規定する報告書において説明するものとする。この場合において、「実施するか、実施しない場合にはその理由を説明する」ことが必要となる各原則の範囲については、次の各号に掲げる上場会社の区分に従い、当該各号に定めるところによる。

(1) 本則市場及びJASDAQの上場会社

基本原則・原則・補充原則

(2) マザーズの上場会社

基本原則

追加〔平成27年6月1日〕、一部改正〔令和2年11月1日〕

iii. ちなみに、同規程の目的に関し、次のように規定されている。

第1編 総則

(目的)

第1条

この規程は、業務規程第1条の3第4項の規定に基づき、有価証券の上場、上場管理、上場廃止その他上場有価証券に関して必要な事項を定める。

2 この規程の変更は、当取引所の取締役会の決議をもって行う。ただし、変更の内容が軽微である場合は、この限りでない。

一部改正〔平成21年1月5日〕

E. コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日）〔なお、下線は、筆者が加えた²³⁾。〕

i. コーポレートガバナンス・コード（2021年6月11日）の原則4—8とその補充原則は、次のように規定している。

【原則4—8. 独立社外取締役の有効な活用】独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、プライム市場上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名3分の1(その他の市場の上場会社においては2名)以上選任すべきである。また、上記にかかわらず、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも3分の1以上過半数の独立社外取締役を選任することが必要と考えるプライム市場上場会社（その他の市場の上場会社においては少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社）は、上記にかかわらず、

十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

補充原則 4-8 ① 独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的
に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図る
べきである。 4-8 ② 独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立
社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役ま
たは監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。 4-8 ③ 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3分の1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。

ii. ところで、上記コーポレートガバナンス・コードは、「第2章 株主以外
のステークホルダーとの適切な協働」として、次のように規定する。

・【基本原則2】上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の
創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なス
テークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識
し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。 取締
役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動
倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべき
である。

「考え方」として、次のように改訂している。

上場会社には、株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在する。こ
れらのステークホルダーには、従業員をはじめとする社内の関係者や、顧客・
取引先・債権者等の社外の関係者、更には、地域社会のように会社の存続・
活動の基盤をなす主体が含まれる。上場会社は、自らの持続的な成長と中長
期的な企業価値の創出を達成するためには、これらのステークホルダーとの

適切な協働が不可欠であることを十分に認識すべきである。また、「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近時のグローバルな社会・環境問題等に対する関心の高まりを踏まえれば、いわゆるESG(環境、社会、統治)問題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要であるこれらに含めることも考えられる。上場会社が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる、という好循環の実現に資するものである。

・【原則2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ(持続可能性)を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

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、自然災害等への危機管理など、サステナビリティ(持続可能性)を巡る課題への対応は、重要なリスク管理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の一部であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、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。

・【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

補充原則 2 - 4 ① 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測定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。

・なお、【原則 2 - 5. 内部通報】上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

・【原則 3 - 1. 情報開示の充実】上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画 (ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針 (iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続 (iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続 (v) 取締役会が上記 (iv) を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

補充原則 3 - 1 ① 上記の情報の開示(法令に基づく開示を含む)に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。3 - 1 ② 上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語

での情報の開示・提供を進めるべきである。特に、プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべきである。 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等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。

・【原則 4-2. 取締役会の役割・責務 (2)】取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。 また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

補充原則 4-2① 取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。 その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。 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。

・【原則4-3. 取締役会の役割・責務(3)】取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

補充原則4-3① 取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。4-3② 取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

4-3③ 取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。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。

・【原則4-6. 経営の監督と執行】上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

・なお、【原則4-7. 独立社外取締役の役割・責務】上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。(i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと(ii) 経営陣幹部の選解

任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと（iii）会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること（iv）経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

・【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】、補充原則4-8①、4-8②、4-8③については、前述51頁以下を参照。

・【原則4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。

・【原則4-10. 任意の仕組みの活用】上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

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任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した指名委員会・報酬諮問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、これらの委員会の独立社外取締役の適切な関与・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。

・【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

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。4-11② 社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。4-11③ 取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

・【原則4-12. 取締役会における審議の活性化】取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。

補充原則 4 - 12 ① 取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。(i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が（適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で）提供されるようにすること (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること (v) 審議時間を十分に確保すること

・【原則 4 - 13. 情報入手と支援体制】取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

補充原則 4 - 13 ① 社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果断な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。 4 - 13 ② 取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。 4 - 13 ③ 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。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

・【原則 4 - 14. 取締役・監査役のトレーニング】新任者をはじめとする取

締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

補充原則 4 - 14 ① 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務（法的責任を含む）を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。 4 - 14 ② 上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである

第5章 株主との対話

【基本原則 5】 上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。経営陣幹部・取締役（社外取締役を含む）は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。考え方『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》の策定を受け、機関投資家には、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」（エンゲージメント）を行うことが求められている。上場会社にとっても、株主と平素から対話を行い、具体的な経営戦略や経営計画などに対する理解を得るとともに懸念があれば適切に対応を講じることは、経営の正統性の基盤を強化し、持続的な成長に向けた取組みに邁進する上で極めて有益である。また、一般に、上場会社の経

営陣・取締役は、従業員・取引先・金融機関とは日常的に接触し、その意見に触れる機会には恵まれているが、これらはいずれも貸金債権、貸付債権等の債権者であり、株主と接する機会は限られている。経営陣幹部・取締役が、株主との対話を通じてその声に耳を傾けることは、資本提供者の目線からの経営分析や意見を吸収し、持続的な成長に向けた健全な企業家精神を喚起する機会を得る、ということも意味する。

・【原則5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】上場会社は、株主からの対話（面談）の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。

補充原則5-1① 株主との実際の対話（面談）の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部または、社外取締役を含む取締役または監査役（社外取締役を含む）が面談に臨むことを基本とすべきである。 5-1② 株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。（i）株主との対話全般について、下記（ii）～（v）に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話が実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定（ii）対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策（iii）個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の充実に関する取組み（iv）対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策（v）対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策 5-1③ 上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。

・【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】経営戦略や経営計画の

策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人的資本への投資人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

補充原則 5-2 ① 上場会社は、経営戦略等の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

F. スチュワードシップ・コードの再改訂に当たって（2020年3月24日）

スチュワードシップ・コードについても、すでに「スチュワードシップ・コードの再改訂に当たって」（2020年3月24日）が、スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会（令和元年度）から、次のように示されている²⁴。

一. 経緯

1. 2014年2月26日に、「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」によりスチュワードシップ・コードが策定され、その後、2017年5月29日に、「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」によって同コードが改訂されて約3年経つが、これまで、スチュワードシップ・コードの受入れを表明した機関投資家は280を超え、2018年6月には、コーポレートガバナンス・コードも改訂された。両コードの下で、コーポレートガバナンス改革には一定の進捗が見られるものの、より実効性を高めるべき、との指摘もなされている。

2. こうした中、2019年4月24日、金融庁・東京証券取引所に設置された「スチュワードシップ・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」で、「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」と題する意見書が公表された。同意見書では、コーポレートガバナンス改革の実効性を高めるためには、投資家と企業の対話の質の向上が必

要であるほか、議決権行使助言会社や年金運用コンサルタントなどによる機関投資家への助言やサポートがインベストメント・チェーン全体の機能向上に資するものとなるよう促すことが重要であるとされ、スチュワードシップ・コードの更なる改訂が提言された。

3. 意見書を受け、金融庁において、2019年10月から計3回、「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」（令和元年度）を開催し、コード改訂に向けた議論を重ね、スチュワードシップ・コード改訂案を公表し、広く各界の意見を求め、その意見を検討の上、今般スチュワードシップ・コード再改訂版を公表する。

二. 本コード再改訂版の主なポイントとその考え方

1. 意見書においては、

- ・運用機関における議決権行使に係る賛否の理由や、対話活動及びその結果や自己評価等に関する説明・情報提供の充実
- ・ESG要素等を含むサステナビリティを巡る課題に関する対話における目的の意識
- ・企業年金のスチュワードシップ活動の後押し
- ・議決権行使助言会社における体制整備、それを含む助言策定プロセスの具体的公表、企業との積極的な意見交換
- ・年金運用コンサルタントにおける利益相反管理体制の整備やその取組状況についての説明等についての提言がなされており、今回の検討会では、これらの内容について議論を行い、新たに本コード再改訂版に盛り込むこととした。

2. さらに、同検討会の議論の過程では、意見書の提言に係る論点以外についても、以下のような指摘がなされた。

- ・スチュワードシップ活動が、中長期的な企業価値の向上や企業の持続的成長に結び付くよう意識して行われることが重要ではないか。
- ・ESG要素を考慮することは、事業におけるリスクの減少のみならず収益

機会にもつながる。また、昨今の世界における ESG を巡る動きの急速な変化に鑑みれば、こうした変化自体がリスクや収益機会に影響を及ぼし得る。こうしたことを踏まえれば、ESG 要素を含むサステナビリティに関する課題についても、投資プロセスに組み込むことが有益ではないか。

コードが中長期的な企業価値の向上を目的としていることや、株主と債券保有者とで利益相反関係に陥るケースがあること等には留意が必要であるが、上場株式以外の債券等の資産に投資する機関投資家においては、当該資産にコードを適用することが有益な場合もあるのではないか。

・年金運用コンサルタントに限らず、機関投資家をサポートする役割を負う者は、利益相反管理等を行うべきではないか。こうした指摘を踏まえ、上記の事項についても議論をした上で、議論の結果を本コード再改訂版に盛り込んだところである。

なお、アセットオーナーが、運用機関のスチュワードシップ活動の取組状況について報告を受ける際に、共通様式を用いる民間団体の取組みについても紹介がされたところである。アセットオーナーの実効的なスチュワードシップ活動の支援に向けて、こうした動きが民間団体においても進むことが望まれる。その際には、モニタリングを形式化させずに「質」を高めるよう意識することが重要である。

そのほか、議論の過程で以下のような指摘がなされた。今後実態も踏まえて本検討会において検討していくことが必要であると考えられるが、金融庁においても検討を進めることが期待される。

・パッシブ運用が広まる中で、いかにしてエンゲージメントの充実化を図るか、について考えるべきではないか。

・金融庁が公表している「日本版スチュワードシップ・コードの策定を踏まえた 法的論点に係る考え方の整理」では、現状行うことができる協働エンゲージメントの範囲が明確でないとの声もあるため、その対応を検討する必要があるのではないか。

三. スチュワードシップ・コード再改訂 2020.3.24 抜粋〔抜粋箇所、改訂前からの変更点には、アンダーラインを引いている。〕

「責任ある機関投資家」の諸原則 《日本版スチュワードシップ・コード》について 本コードにおいて、「スチュワードシップ責任」とは、機関投資家が、投資先企業や その事業環境等に関する深い理解のほかに運用戦略に応じたサステナビリティ(ESG 要素を含む中長期的な持続可能性)の考慮に基づく建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」(最終受益者を含む。以下同じ。)の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任を意味する。本コードは、機関投資家が、顧客・受益者と投資先企業の双方を視野に入れ、「責任ある機関投資家」として当該スチュワードシップ責任を果たすに当たり有用と考えられる諸原則を定めるものである。本コードに沿って、機関投資家が適切にスチュワードシップ責任を果たすことは、経済全体の成長にもつながるものである。

本コードの目的

45. 冒頭に掲げたように、本コードにおいて、「スチュワードシップ責任」とは、機関投資家が、投資先の日本企業やその事業環境等に関する深い理解のほかに運用戦略に応じたサステナビリティの考慮に基づく建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任を意味する。本コードは、機関投資家が、顧客・受益者と投資先企業の双方を視野に入れ、「責任ある機関投資家」として当該「スチュワードシップ責任」を果たすに当たり有用と考えられる諸原則を定めるものである。

本コードの原則

投資先企業の持続的成長を促し、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るために、

7. 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に資するよう、投資先企業 やその事業環境等に関する深い理解のほか運用戦略に応じたサステナビリティの考慮に基づき、当該企業との対話やスチュワードシップ 活動に伴う判断を適切に行うための実力を備えるべきである。

指針

1-1. 機関投資家は、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解のほか運用戦略に応じたサステナビリティ(ESG 要素⁵を含む中長期的な持続可能性)⁶の考慮に基づく建設的な「目的を持った対話」⁷(エンゲージメント)などを通じて、当該企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るべきである。

1-2. 機関投資家は、こうした認識の下、スチュワードシップ責任を果たすための方針、すなわち、スチュワードシップ責任をどのように考え、その考えに則って当該責任をどのように果たしていくのか、また、顧客・受益者から投資先企業へと向かう投資資金の流れ(インベストメント・チェーン)の中での自らの置かれた位置を踏まえ、どのような役割を果たすのかについての明確な方針を策定し、これを公表すべきである⁸。その際、運用戦略に応じて、サステナビリティに関する課題をどのように考慮するかについて、検討を行った上で当該方針において明確に示すべきである。

注

5 ガバナンス及び社会・環境に関する事項を指す。

6 2015年9月の国連サミットにおいて17の目標等から構成される「持続可能な開発目標」(SDGs)が採択されている。

7 「目的を持った対話」とは、「中長期的視点から投資先企業の企業価値及び資本効率を高め、その持続的成長を促すことを目的とした対話」を指す(原則4の指針4-1参照)。8 当該方針の内容は、各機関投資家の業務の違いにより、例えば、主として運用機関としての業務を行っている機関投資家と、主としてアセットオーナーとしての業務を行っている機関投資家とでは、自

ずと異なり得る。

8 当該方針の内容は、各機関投資家の業務の違いにより、例えば、主として運用機関としての業務を行っている機関投資家と、主としてアセットオーナーとしての業務を行っている機関投資家とでは、自ずと異なり得る。

2. 課題

(1) 社外取締役の活用

平成17年会社法制定時には、平成14年改正の際、新設された委員会等設置会社から移行した委員会設置会社が存在していたが、まだ、この形態を採用する会社は数えるしかなく、「監査役会設置会社と委員会設置会社は、①取締役は株主総会で、業務執行者（代表取締役や執行役）は取締役会で選任するという点、②大会社においてはいわゆる内部統制システムの整備義務がある点については同じであり、監査役会設置会社の取締役会において、信頼できる社外取締役を過半数置くなどの対応も可能であるから、少なくとも、会社法上、どちらかの制度がガバナンスにおいて他方より優れているといえるものではない（相澤哲＝葉玉匡美＝郡谷大輔編著『論点解説 新・会社法』428頁以下（商事法務、2006）等参照）。大会社である公開会社でも、いずれの会社形態をとるかは、各会社の自治に委ねられ、経営者支配に対処する特効薬的な方策（機関形態）はないので、複数の制度を選択可能とすることにより、「制度間競争」を生じさせ、競争の緊張を通じて機関の運用が改善されることを、法は期待しているといえよう（江頭・株式会社法4版511頁以下参照）。」といわれていた²⁵⁾。

その後、平成26年改正で、社外取締役を置いていない場合の場合の理由開示について、会社法327条の2を巡って、社外取締役の導入促進に反対する神谷高安見解もあった²⁶⁾。宍戸善一教授は、「将来の日本のコーポレートガバナンス・コードが、ベスト・プラクティスとして、必ずしも独立社外取締役過半数を提示する必要はなく、独立社外取締役半数の『社内・社外拮抗

ボード』をベスト・プラクティスとして提示すべきである。」と考えた¹²⁷⁾。

しかしながら、その後の学説・実務の動向は、アメリカのモニタリング類型を志向すべきであるという方向性にあるように思われる。

日本取締役協会編『社外取締役の教科書』において、落合教授は、次のように述べられる¹²⁸⁾。

「3. 会社法のガバナンス類型

(1) 監査役会設置会社

経営者のパフォーマンスの評価は妥当性の最たる事項で、監査役が活躍すべき場面ではない。

経営の妥当性の監督は、監査役でなく、取締役会の任務であるが、社内取締役が多数で社外取締役が少数では、取締役会による監督はあまり機能しない可能性が高い。

社外取締役が賛成した経営決定がうまくいかなかったとき、一種の自己監査的な事態が生じる。

監査役会設置会社を少しでもモニタリング・ボードに近づけることは、株主の利益の点から極めて重要である。

(2) 監査等委員会設置会社

監査等委員会では、常勤の監査等委員の設置は義務とされず、経営の適法性だけでなく、妥当性のモニタリングも当然なされる。監査等委員会設置会社の取締役の過半数が社外取締役であるか、定款で取締役会の決議で重要な業務執行の決定の多くを取締役〔代表取締役〕に委任すれば、取締役会が経営のモニタリングに十分時間をかけたり、社外取締役の自己監査的な事態も大幅に回避できる（会社399条の13第5項・6項）。

しかし、経営者のモニタリングは、人事と報酬の問題と不可分であり、監査等委員会のみでしっかりしたモニタリングがなされるか疑問が残る（詳しくは、落合・前掲20頁以下）。

(3) 指名委員会等設置会社

会社類型のなかで、次の理由で、最もモニタリング・ボードに近づけることが可能である。i. 人事と報酬の問題は、指名委員会、報酬委員会にそれぞれ決定権限があり、監査委員会とともに、その過半数を社外取締役が占めている（会社404条1項・3項）。ii. 取締役会は、重要な業務執行の決定の多くを執行役に委任でき（会社416条4項）、経営と監督の分離が実現し、取締役会は、経営者の監督に十分な時間を割くことも可能である。

しかし、アメリカでは、取締役会の過半数以上が社外取締役であるのが通常であるが、わが国の会社法では、取締役会のレベルでなく、3委員会のレベルでの過半数以上の社外取締役が要求されており、なお取締役会では、社外取締役が少数であることが生じうる。世界標準ともいべきアメリカに近づける必要がある。

ちなみに、アメリカでは、委員会の決定は、上位機関である取締役会において当然変更可能だが、日本では、変則的で、社外取締役が少数である取締役会で決定が覆されるおそれがあるため、指名委員会と報酬委員会の決定は、取締役会でも覆せないとしている。」と。

落合見解によると、「令和元年会社法改正によっても社外取締役1名の義務付けに止まることからわかるように、社外取締役の過半数の義務付けは、わが国の実情からしてそもそもあきらめざるを得なかったのである。」と述べている。

さらに、落合教授は、「IV. モニタリング〔監督、監視〕の意義」の中で、「4. ふさわしい人物像」として、「専門性に加えて理性的かつリーズナブルな〔わけのわかった〕人物がもとめられる。①効率性のモニタリング……経営の経験者、ビジネス法、経営学、経済学、会計学等の専門家等が、一般的にはふさわしい。②公正性のモニタリング……弁護士等の法曹、会計士、法律研究者等が、一般的には適当である。③それで十分ではなく、人間的に誠実性・協調性があり、公平性の感覚もあり、思考の柔軟性等も求められる。

CGコード原則4-9後段『取締役会は、取締役会における率直・活発で建

設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。』は、重要なポイント。」旨、述べられる。そして、落合教授は、「社外取締役の導入も、制度の問題と同時に人の問題である。社外取締役を有効に機能させるためには、制度の導入だけでなく、経営者も社外取締役も、社外取締役の役割を十分に理解するとともに、その実践に向けての普段の努力が求められる。」と、結んでおられる。

齋藤真紀教授は、法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会第12回会議での藤田友敬委員発言「……日本企業の取締役会構成は、ここ10年ほどで劇的に変わってきている状態です。長期的に見ますと、機関構成の在り方について、どこかでもう一度見直し、整理し直すことはしなければいけないと思います。……」を踏まえ、今後の方向性として、次のように述べている⁽²⁹⁾。「(検討)社外取締役の義務づけがされたときに、監査役設置会社の取締役会に社外取締役がいることを念頭に議論をする必要があったが、中間試案の段階では、社外取締役の選任義務づけに関する提案の方向性が不明であり、社外取締役の義務づけがされた場合に現行法のままでよいか、という問いかけがパブリックコメントで十分にされたかは不明。実際に現行法は、どのルールが適用されるべきかという意味ではわかりやすいが、現行法の規律は複雑で、なぜそのようになっているのかという理由付けも、経路依存性を抜きに説明できない。上場会社については、昭和56年商法改正が想定していたものとはずいぶん様相を異にする環境に置かれるようになった。立法論としては、昭和56年改正前に戻り、現在の状況下ならどのようなコードを書くか、という視点で検討すべきではないか。平成26年会社法改正により株式を上場している株式会社（正確には株式につき有価証券報告書を提出している会社）という区分が設けられた。上場会社は、資本市場と取引所の規律に服する点において、ガバナンスのメカニズムが、そうでない会社と異なる。今後は、上場会社とそうでない会社を分けて、会社法の規律も設計していくべきではないかと思われる。上場会社（資本市場による監視があり、2つのコー

ドの存在する）においては、監査役・監査等委員会・指名委員会等のいずれを設置しているかにかかわらず、取締役会の権限の規定は、会社法416条でよいのではないか。そうでない会社の株式の所有構造は多様だが、取締役会を設置している会社、特に公開会社においては、取締役会の議事を通じた事業運営の透明性の確保は重要な意義を有すると考えられる。会社法で決議事項に関する規定を強行法規として設けることの意義が大きい……。このような会社においては、会社法362条4項を維持する意義は引き続き認められるかもしれない。」（アンダーラインは筆者加工）と。

(2) 中小企業への法政策

中小企業庁関係法令として、中小企業庁：法令（meti.go.jp）において、次のように、合計39の法令を掲げている。①「基本」として、「中小企業基本法」、②「中小企業の経営の革新及び創業の促進」として、「中小企業等経営強化法」、「産業競争力強化法」など7法、③「中小企業の経営基盤の強化」として、「中小企業支援法」、「中小企業等協同組合法」、「下請代金支払遅延等防止法」など13法、④「経済的社会的環境の変化への対応の円滑化」として、「激震災害に対処するための特別の財政援助等に関する法律」など8法、⑤「資金の供給の円滑化及び自己資本の充実」として、「株式会社日本政策金融公庫法」など6法、⑥「小規模企業」として、「小規模企業振興基本法」など3法、⑦「中小企業に関する行政組織」として、「中小企業庁設置法」が、それである。

なお、中小企業庁が「中小企業憲章に関する研究会」などを通して検討してきた「中小企業憲章」が、平成22年6月18日に閣議決定された⁽³⁰⁾。

また、2021年3月に、中小企業基盤整備機構近畿本部が、『中小企業のためのSDGs活用ガイドブック』を発行している⁽³¹⁾。

SDGsに取り組む中小企業のグッドプラクティスの例は、多く文献に紹介されているが、「誰一人取り残さない」というSDGsの本旨からも、当該企

業の自覚とともに、適切な政府の啓発・援助・支援・教育も必要といえよう。

次に、中小企業とコーポレート・ガバナンスや社外取締役に関し、ネットからも次のような見解がみられる。

i. 中小企業診断士 倉持俊雄見解³²⁾

コーポレートガバナンス・コードは中小企業には適用されていないものの、コード策定の背景に「日本企業の『稼ぐ力』を取り戻す（＝中長期的な収益性、生産性を高める）こと」、「企業におけるリスクを回避・抑制し、不祥事の防止すること」があることに留意したい。その観点からすれば、中小企業においても、コードを活用することに十分な価値があると言える。例えば、コードには「原則 2-1 中期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定」がある。これは、「ステークホルダー（従業員、顧客など）への価値創造に配慮した経営を行いつつ、中長期的な企業価値向上を図り、こうした活動の基礎となるべき経営理念を策定すべき」ということを意味している。また、同族企業でオーナー経営の色彩が強く取締役会の形骸化が懸念される場合には、「原則 4-6 経営の監督と執行」、「原則 4-12 取締役会における審議の活性化」等のコードに取り組むことも有効であろう。その他コードには、中小企業にとっても、有益な指針・原則が多く取り入れられている。ただ、ヒト・カネの両面で余裕に乏しい中小企業が大企業と同じように取り組むことは容易ではないが、中小企業が自社にとって有用かつ取組み可能と思われるコード（原則）について、段階的に取り組んでいくことは重要である。その活用を通じ、コーポレートガバナンスの充実も図られ、ひいては「収益力の強化」、「リスクの回避、不祥事の防止」へと繋がることが期待される。

ii. 山口 俊一（人事戦略研究所代表取締役社長）見解³³⁾

実際、グループ子会社に対して親会社から非常勤役員が派遣されるようなケースを除き、中小企業での導入例は稀であり、親会社からの派遣は、証券取引所が求める「独立」役員とは、みなされない。非上場企業の場合、中小企業の大半はオーナー会社のため、「経営者利益＝株主利益」ということに

なり、株主のために経営者を監視するという図式も成り立たない。

しかし、社外取締役には、「経営者の監視機能」以外にも、「企業価値向上のための助言」や「顧客や取引先などの意見について、客観的な立場で述べる」といった役割もある。税理士やコンサルタントなどアドバイザーを雇えば十分とも考えられるが、外部からでは発言力に限界もある。

業績悪化や経営施策の失敗といった事態に際しても、社内役員だけでは、責任の所在があいまいになりがちで、社内での力関係がものを言い、上位職位者に対して、厳しい意見を述べるのは困難で、ましてや、オーナー経営者に対して苦言を呈するなど、慎重にならざるを得ない。

仮にオーナー企業であっても、会社には顧客、取引先、従業員、地域社会など、さまざまなステークホルダー（関係者）が存在しており、経営者が好き勝手に経営していいということにならない。以前は、銀行や主要取引先、労働組合などがチェック機能を果たした時期もあったが、いずれも企業への影響力が弱まっている。

そこで、経営者が一定の緊張感をもって意思決定していくためにも、社外取締役の導入は、有効な選択肢ではないかと思われる。

たとえば、若手幹部中心のネットベンチャー企業が、IT業界で経験豊富なベテランを社外取締役として迎える。これにより、経営管理体制が弱く、浮き沈みが激しいインターネット業界において、組織やリスク管理が強化される。

あるいは、国内取引中心の中小企業が、海外ビジネスに精通した社外取締役を招聘することで、海外展開の際のさまざまな問題解決が促される。

社内幹部には任せづらい、自身の後継者選択や外部からの経営人材採用といったテーマについても、経営者の良きアドバイザーとなるかもしれない。

社外取締役が効果を発揮するかどうかは、経営者の導入方針に加え、自社に適した人材が確保できるかどうか、が重要である。非上場企業は、「独立性」にこだわる必要はないので、まずは関係企業出身者や知り合いの経営者に依

頼してもよいであろう。

iii. エー・アンド・パートナーズ税理士法人見解³⁴⁾

いろいろとアドバイスをする得難い社外取締役を持つことは、会社にとって強みとなる。

もちろん、一般論的な正義感からではなく、知識と経験に基づいた客観的な意見であることが重要で、社外取締役として、自社の業績を把握している顧問税理士、契約している経営コンサルタントがベターな選択かというところではなく、社外取締役にはCEO（元も含む）が適任と言われているのは、同じように組織を率いてきた経験と知識を見込まれてのものである。基本的に社外取締役なんてものは中小企業に根付くことはないと考えるが、同様の機能を何らかの形で取り入れられる中小企業は、やはり成長・成功しやすいというのは間違いないであろう。本来求められる社外取締役の機能を果たしてくれる人材がいれば、経営に大きなインパクトを与える。そして、そのような人材を活かすために重要なことは、その社外取締役に正確な業績や財務状態を開示でき、その社外取締役がその業績や財務状態を十分に理解できるということである。（この意味で、税理士が選択肢に入ってしまうのは仕方ない面もある）。会社の正確な情報を把握できずに、適切なアドバイスを行えないし、業績や財務は少し分かる程度では、アドバイス自体が正しくても、その会社にとって正しいものかどうかは別の問題になる。従って、中小企業には社外取締役は必要ないけれども、同様の機能を持てるのであれば好ましいし、1人ではなく2人以上が好ましい。もちろん、取締役会なり、それに近い形式の会議が中小企業でも行われるというのが前提にはなる。社内に入るということは一緒に経営の強化を目指す以上、責任もあり、本気で取り組むことになる。社外取締役には、付き合いとか顧問だからとかお金を払っているからということではなく、本気で意見してくれる方を探す必要がある。

iv. MAGAZINE 編集部見解³⁵⁾

中小企業の社外取締役を選定する場合、適正な報酬額も必要となり、その

相場などについて紹介する。

(3) 政府・省庁・地方公共団体あがての総合的・横断的な取組み

SDGsに関しては、いうまでもなく、政府、省庁、地方公共団体、各種企業・団体あがての総合的な、横断的、有機的な取組みが必要である。例えば、内閣府地方創生推進事業事務局は、「各省庁等におけるSDGs関連の取組み（リンク）」として、首相官邸、内閣府地方創生推進事務局、金融庁、消費者庁、外務省、文部科学省、スポーツ庁、農林水産省、経済産業省、環境省を紹介し、地方創生SDGs、地方創生SDGs官民連携プラットフォームなど、有益な情報を掲げている³⁶⁾。

(4) 企業倫理と企業内教育の必要性

1. 出見世信之教授は、その著『企業倫理入門—企業と社会との関係を考える—』（同文館出版、2004）で、閉講にあたり、概ね、次のようにまとめておられる³⁷⁾。

「企業倫理とは、『企業や個人の体系的内省』、『公正かつ適切な経営を行なうための組織、内活動』であり、『企業倫理にとりくむ』とは、『企業において個人が倫理的に行動できるようなしくみをつくること』である。つまり、『企業倫理』とは、『個人が正しいと思うことを行なえるように、個人が誠実さを損なうことなしに行動できるように、企業がしくみをつくり、組織風土を変えること』である。ここでは、個人の在り方が問われ、個々の倫理観が前提となる。倫理は、他者に共感できることであり、社会のあり方ともかかわる。

日本人が相手との間柄によって行動様式を変えることから、間人主義といわれるが、その関係性は、『ウチ』『ソト』『ヨソ』という言葉によって示される。株主を例にとると、『ウチ』の利害関係者は、株式持合いを行なっている法人株主、『ソト』の利害関係者は、外国人投資家、『ヨソ』の利害関係

者は、個人投資家である。

企業倫理にとりくむことにより、実現される企業社会は、〔いたるところに監視カメラをつける〕監視社会ではない。企業活動の自由を守るために、企業倫理の向上がアメリカで求められたように、個人の自由を守りたければ、個人は社会のなかで倫理的に行動する必要がある。次の課題は、企業と社会の好ましい関係を構築するにあたり、企業や社会が自分に何をしてくれるかを考えるのではなく、自分が企業や社会に対して何ができるかを考えることである。』と。

また、出見世教授は、前著の中で、「社外取締役を企業倫理の責任者にすることで十分でしょうか？」と題し、次のように述べている³⁸⁾。

「①アメリカの状況について

- ・1950年代、ニューヨーク証券取引所が2名以上の社外取締役をおくことを求めるようになっていたが、その多くは経営者の友人で占められ、取締役会は『OBクラブ』のようだと指摘されたこともある。

- ・アメリカの大企業で社外取締役が増加する契機となったのは、1970年代初頭のペンセントラル鉄道の倒産や企業不祥事である。

NYSEは3名以上の社外取締役からなる監査委員会を求め、SECは違法な政治献金を調査し不正支出をしていた企業に対して差止請求を行い、これを受けて、裁判所は企業に対して取締役会の構成の過半数を社外取締役にすること、社外取締役からなる特別訴訟委員会を設置することなどを求めた。社外取締役は、取締役会の独立性を高め、監視機能を果たすことが期待された。

- ・社会運動の興隆を背景として、公益を代表するような社外取締役を導入することも求められるようになった。キャンペーンGM（1970年初頭に、わずかなGMの株式を所有して株主総会に出席し、GMに責任ある行動をとらせようとした学生たちの運動）の後、GMがアメリカの巨大企業として初めて、アフリカ系アメリカ人のレオン・サリバンを社外取締役に任命したこと

は、有名である。サリバンは、当時アメリカでさかんだった公民権運動の指導者の1人で、アメリカ企業が人種隔離政策をとっていた南アフリカへ進出する際の、守るべき原則をつくった人物である。サリバンは、『サリバン原則』（南アフリカで事業を営むアメリカ企業のための原則）を、公表した。人種差別反対とマイノリティ（社会的少数派）の権利拡大を求めた社会運動と企業の対話を促進させ、対話を仲介する役割を果たしたともいえる。

・アメリカ企業は、1970年代から今日のような構成を整え始めた。すなわち、1970年代の大企業の倒産、企業不祥事を契機に、①社外取締役からなる監査委員会の設置、②取締役会の構成で社外取締役を多数派にすること、③社外取締役からなる特別委員会の設置、が求められた。キャンペーンGMのように公益代表の取締役を選出する動きもみられた。

・社外取締役が機能するかは、株主に影響される。

従業員退職所得保障法の74年制定により、年金基金の受託者責任が明記された。

・1980年代のM & Aブームや、年金基金の株式所有割合の増加により、年金基金はそれまでの『ウォール・ストリート・ルール』（株式が下がれば売却せよ）とは異なるルールでの株式運用を求められることになった。

M & Aブームによる短期的利益の追求の風潮の加速により、一部の年金基金が損害をうけた。全株式の4割超を所有する一部の機関投資家のコンピュータを利用したプログラム取引で、株価の低下で一斉の株式を売却すると、売却が困難になったといわれる。

そこで、一部機関投資家は、経営者に対して意見を表明し、影響力を行使し、企業統治に積極的に関与することになった。

1992年には、GMの取締役会で、機関投資家に支持された社外取締役がCEOを事実上更迭した。IBM、アメックス、コダックでも同様のCEOの解任が起きた。

1994年には、GMは取締役会の行動指針を制定し、取締役会の過半数を

社外取締役とすること、取締役会資料の事前配布、主席取締役の設置などを規定した。

このころには、社外取締役にはCEOの業績評価を行うことが求められるようになっており、さらに、一部の機関投資家からは、取締役として関係を有する以外は、会社と関係を有することのない独立取締役（independent directors）が求められ、それらが指名委員会、報酬委員会、監査委員会を構成することが求められている。

・一部機関投資家の企業統治への積極的関与、個別企業の取締役会改革をへて、アメリカ型企業統治が確立されたようにみえたなかで、エンロン、ワールドコムのような事件が起きた。

2001年に経営破綻したエンロン社の取締役会は、17人の取締役のうち、15名が社外取締役（スタンフォード大学教授、ハーバード大学元教授、元GEの会長兼CEOなどもいた）で、2001年の『チーフエグゼクティブ』誌の最善の取締役会で第5位であったが、求められた職責、実質的な機能を果たさなかった。『形式上の構成』を重視するあまり、女性、マイノリティーを重視する風潮の影響を受け、経営に関する知識のない者を取締役に参加させることになったともいわれている。

・平成16（2004）年段階では、アメリカの大企業の実業取締役会では、社外取締役が半数以上を占めているが、戦前は、現在の日本企業と同じく、内部出身者が多数を占める企業もかなり存在したといわれ、現在でもベンチャー企業の中には、迅速な意思決定を行うために、内部出身の実業取締役が多数をしめているところもある。

・歴史のあるアメリカでも、社外取締役の存在により、経営者に対する規律づけが行えないのが現状である。

②日本の状況

・1991年の日米構造協議で、アメリカの社外取締役の設置の要求があったが、日本政府は、1993年商法改正で、大会社に社外監査役と監査役会を設

置することで対応した。これも『失われた10年か』か。社外取締役と社外監査役の違いは、取締役会に参加できることであるが、参加できても十分な情報を必ずしも保障するものではない。

・日本でも、社外取締役に特定の役割を求める次の例がある。

i .2002年にバンダイの社外取締役にiモードの開発担当者が就任した。従来のバンダイの常識にとらわれないアドバイスを期待した。

ii .セガが社外取締役に招聘し、新型TVゲームのプロモーションの際に大きな役割を果たした。

iii .雪印乳業、日本ハムは、安全や企業倫理に関する役割を社外取締役に求めた。

・社外取締役は特定の役割をもつのではなく、株主全体の利益を代表して、経営者に質問したり、意見を述べたり、助言をする役割があるという考えもある。重要なことは、社外取締役が取締役会に存在するだけでは、取締役会は活性化しないということである。

iv .ソニーの例

1997年に、日本ではじめて執行役員制を導入し、30名あまりいた取締役会の規模を約3分の1に縮小し、3名の社外取締役に任命し、取締役会のなかに指名委員会、報酬委員会を設置した。この改革の目的は、『戦略と執行の分離』である。

2000年に、取締役会議長とCEOを分離し、取締役会の執行担当者からの独立性と高めた。

2003年に商法改正による委員会等設置会社へ移行し、取締役17名のうち8名（カルロス・ゴーン：日産自動車CEO、小林陽太郎：富士ゼロックス会長など）を社外取締役として任命した。ソニーの取締役会改革は、『監督と執行の分離』を目的とするようになった。

v .トヨタ自動車、松下電器産業なども、独自の取締役会改革を行い、2003年に取締役会の規模を大幅に縮小し、執行担当者として、常務役員の呼称を

新設し、意思決定の迅速化をはかった。

・東芝、日立製作所、オリックス、イオンなど30社あまりが、委員会等設置会社に移行した。

③『社外』という立場を生かすも殺すも

・特定の利益を代表するものを取締役会に参加させることには、賛否両論がある。日本では、子会社に親会社から社外取締役として派遣することが慣行的に行われてきたが、アメリカの株主運動家の目には不公正なものと映り、激しく非難された。

・ドイツが共同決定法により、監査役会に資本代表と労働代表が同数加わっているが、監督機能の点で、アメリカ・イギリスの取締役会と比較し優れているかは、検証されていない。

・大切なのは、社外取締役がみずからの機能を果たそうとする自覚が不可欠で、自覚を促す仕組みが必要となる。ストックオプションの付与が考えられるが、社外取締役の自己利益の追求に終わる場合もある。

・大切なのは、社外取締役にしかできない利点を活かすことである。社外取締役が、消費者団体の代表だった場合は、消費団体からの暗黙のプレッシャーになるし、内部出身者ではないので、その会社の慣習や企業文化と一体化していないので、より客観的に考えられ、経営者と上下関係にないので、自由な意見をいえる。

・社外取締役を活用できるかは、当人の経験・能力ばかりでなく、社外取締役の任命が、それを活かす組織作りと合わせて行われる必要がある。

日本取締役協会や社外取締役ネットワークのような組織も設立され、取締役になる人のための研修制度が行われるようになってきているが、十分な情報や人的資源が提供されなければ、社外取締役はその役割を果たすことができない。」と。

2. 佐成弁護士は、佐成実「ステークホルダー資本主義と株主アクティビズム—ある公益企業から見た一断面—」商事2262号の中で、いわば職業倫理

の確立こそが、資本主義発展の基盤であるという、渋沢栄一の「道徳経済合一説」にも触れ、東京ガス参与として、次のように述べている⁽³⁹⁾。「公益企業の当社の生業の中核は、シナジー効果のあるLNGバリューチェーンで、脱炭素の観点で短期的・中期的には重要な役割を果たす。

お客様の信頼が不可欠な公益企業である当社は、『S+3E』、すなわち、安全(Safety)、安定供給(Energy Security)、経済効率(Economic Efficiency)、環境適合(Environment)を事業の根底としている。

東京ガスは、2005年から任意の諮問委員会(指名・報酬)を設置しており、きたる6月(2021年6月)の株主総会で、都市ガス業界第1号の指名委員会等設置会社へ移行するガバナンス改革ともセットになっている。」と。そして、次のように結んでいる。「『ステークホルダー資本主義』と『株主アクティビズム』は、資本主義が産み落とした1つの考え方で、そのような時代制約がある以上、それらは二者択一ではなく、資本主義のさまざまな側面(効率性、倫理、正義)を照射する1つの切り口・手懸かりをあたえてくれるものと考ええる。

しかし、このような一般概念に無警戒に飛び付くわけにはいかず、企業は自らがこれから進もうとする道筋について、すべてのステークホルダーに対して、個別具体的にしっかりと説明する必要がある、とりわけ株主に対してはしかりである。

いずれにしても、企業(実務家)は、直面する多様な問題に対して、抽象的な答えや奇麗な絵柄を示すのではなく、自らの個別具体的な行動の積み重ねで答えをしめしていくしかない。コロナ禍で小さなさまざまな工夫を必死でしている人がいる。これこそが資本主義の底力ではないか。」と。

(5) ピアサポートなどの必要性

Jane P. Mallor et al., *Business Law—The Ethical, Global, and E-Commerce Environment* 16th ed. 2016, at pp.97 et seq. の Chapter4 参照。

この第4章の題目は、Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, and Critical Thinkingである。その中で、「1助言者(a Mentor)や1ピアサポートグループ(a Peer Support Group)を見つけなさい。」という項目があり、次のように述べられる⁴⁰⁾。

「1サポートシステムを持つことは、いかなる組織においても、生き残りへの最も重要な鍵(keys)の1つである。そして、その会社であなたが仕事を始める際、1システムを整備することは最も重要である。あなたのサポートシステムは、あなたの諸決定を改善し、防御する手助けとなる。それはまた、あなたの上司を支配する権限を有する諸経営者にアクセスも可能となる。あなたのサポートシステムは、1助言者や、あなた自身と同様の状況にある他の諸使用人の1ネットワークを包含すべきである。

その会社で立派な尊敬される高い地位にある1助言者は、1会社の文化を知らない諸使用人を破壊する潜在的危険を、あなたがうまく切り抜けるのを、手助けするであろう。1助言者は、あなたの諸決定のための1助言者でありうる；彼はあなたを助けることが期待されうる人及びあなたを傷つけることができた人々に対する情報を提供しうる；彼は、諸潜在的協力者に敵対するのを避けるべく、あなたが従うべき当該諸手続について、あなたにアドバイスができる。1助言者は、あなたが上司の決定に反対である場合、あなたを擁護し、防御を提供することも、また可能である。多くの会社は、1指導プログラムを有する。しかし、あなたの任命された助言者が不十分でないか否かにかかわらず、あなたは、あなたが当該会社に入ったのちすぐ、1人の適当な助言者を見つけるべきである。あなたが行っていることについて、彼を定期的に確かに更新すべきである。1助言者にあなたが情報を与え続けるように、注意していることを知らせることによって、彼は、あなたとあなたのキャリアに力や時間を注ぐようになる。

あなたは、あなたの諸価値や諸利益を共有する他の諸労働者の1ネットワークを作ることによってあなたの諸仲間(peers)の1コミュニティをま

た構築すべきである。あなたは、次のような他の人々を見つけないかと思うかもしれない。彼らは、あなたが参加したのとほぼ同時期に会社に参加し、当該会社の生産物やサービスのためのあなたの情熱を共有し、そして強い倫理的な諸価値を持つものである。当該関係を強固にするべく、あなたのピアサポートグループは、15分間のコーヒブレイクの間、仕事に1週間に2度といった具合に、定期的に会うべきである。このグループは、あなたにアドバイスを与えたり、むずかしい諸決定をしたり、あなたの倫理的な諸決定をバックアップすべく、まとめることができる。」と。

(6) どこまでを強行法規とするか

伊藤壽英「社外取締役のモニタリング機能とステークホルダー利益考慮義務」（砂田太ほか編著『企業法の改正問題』所収）で、伊藤教授は、「社外取締役の属性は、多様であることが求められているが、大きく3つの母体があると思われる。

1. 他社の経営者出身：会社の現CEOの意向が強く働いている点で、内部出身の取締役と同様の判断・行動を取る傾向がある。
2. 弁護士や公認会計士など、専門の能力を期待されて選ばれた者：専門家としての評判資産を大切にするので、CEOが提供する情報についても独自の視点から分析し、是々非々で対応する傾向がある。
3. 会社が所在する地方公共団体の関係者、消費者団体・環境団体といったNPOの代表者などの『純粋の』外部者：会社の経営や事業内容に精通していないので〔反面〕、『大所高所』からの抽象論を意見として提出する傾向がある。」と述べる⁽⁴¹⁾。そして、伊藤教授は、「今後の課題—エンフォースメントの仕組み」として、次のように述べている⁽⁴²⁾。

「規制の効率性（コスト）と規範の実効性を確保するためのエンフォースメント・メカニズムを工夫する必要があるとして、オーストラリアのモデルを紹介する。

それは、ピラミッドの基底にある任意規定から頂点にある刑事罰まで、徐々に制裁色が強くなる階層構造のモデル = Ayres and Braithwaite のエンフォースメント・ピラミッドと呼ばれるモデルである。

違反行為の当事者は、制裁が弱い段階で違法行為を止めるインセンティブを持つ。ピラミッドの階層が上に行くほど、調査に必要な人員、文書作成、執行のコストが上昇していくので、摘発件数は減少していくが、いったん事件化すれば、一般に対する抑止効果は大きくなる。このように、規制コストと抑止効果を階層的に組み合わせることを『戦略的規制理論 (Strategic Regulatory Theory)』と呼ぶ。

2001年に連邦法となった会社法 (Corporations Act 2001) の執行のために設立されたオーストラリア証券投資委員会 (ASIC)⁽⁴³⁾の採用したこのモデルは、違反行為を抑制しても、適切な企業活動を促進するわけではないので、ASICへのこの活動への評価は低いといわれる。しかし、規範の具体化と論理的順序を整理し、対応する制裁のレベルを階層的に組み立てるという手法は、わが国のコーポレート・ガバナンスに関するハードローとソフトローの組み合わせによる規制体系のエンフォースメントという点で、おおいに参考になる。」と。

(7) 先進的取り組みの企業のグッドプラクティスに学ぶ—サステナビリティ委員会など

「投資家と企業との対話ガイドライン」で、サステナビリティ委員会にも言及されており、日本の企業では、これまでCSR委員会などが設置されてきたが、サステナビリティ・イシューの経営上の重要性の高まり、ヒト・モノ・カネがきちんと分かれる社内の必要性などの観点から、サステナビリティ委員会への改組の動きが進んでいくであろうとも言われている⁽⁴⁴⁾。

小幡忍ほか「ガバナンス改革を踏まえた企業法務の新たな機能・役割 [上]—サステナビリティ・ガバナンスの進展により高まるCLCの重要性—」商

事 2262 号 6 頁以下（2021）、同〔下〕商事 2263 号 30 頁以下（2021）は、次のような紹介がある。①日本電気（監査役会設置会社）において、チーフリーガル&コンプライアンスオフィサー（CLCO）が設置されているが、サステナビリティ課題に正面から取り組むのが法務最高責任者の責務である⁴⁵。②丸井グループ（監査役会設置会社）では、サステナビリティ委員会が、指名・報酬委員会に並んで取締役会の下部委員会としてあり、その状況を取締役に定期的に報告・提言している。法務部はなく、法務は総務部の管轄で、総務部を管轄する CSO（チーフセキュリティオフィサー）がサステナビリティ委員会に入っている⁴⁶。③日立製作所（指名委員会等設置会社）では、CLO 兼ゼネラルカウンセル兼 CRMO（リスクマネージメントオフィサー）担当者が、ステークホルダー資本主義が国際的に確固たる流れであるが日本は遅れつつあり、法務責任者が企業のサステナビリティ経営施策を担うことは欧米では当然の前提であると述べる⁴⁷。④キリンホールディングス（監査役会設置会社）では、グループガバナンスでの法務機能の付加価値・重要性について述べ、サステナビリティへの取組はビジネスとして確立することが重要で、CLO の経営上の重要性が認識されることが必要であると述べる⁴⁸。⑤三菱ケミカルホールディングスでは、化学会社としてのサステナビリティ経営を体現する KAITEKI 経営を紹介し、CLO としての付加価値の発揮の重要性が増していると述べる⁴⁹。

竹安将ほか「サステナビリティ委員会の実務〔1〕—花王の取組み」商事 2270 号 38 頁以下（2021）によると、花王（監査役会設定会社）は、2004 年に CSR 委員会を設置し、これを発展的に改組するかたちで 2010 年にサステナビリティ委員会を設置したが、当委員会は、ESG コミッティ、ESG 推進会議、ESG 外部アドバイザーボードの 3 つの組織体で組成されされている。サステナビリティ委員会では、グローバルな視点も取り入れたマテリアリティと KPI の設定、海洋プラスチック問題への対応も進めている。また、サステナビリティに関する情報開示と機関投資家と対話をこころがけてい

る⁵⁰⁾。

藤村武宏ほか「サステナビリティ委員会の実務〔1〕—三菱商事の取組み」商事2271号69頁以下(2021)によると、三菱商事(監査役会設置会社)では、環境・社会課題への取組みを単なる企業の社会的責任ではなく、事業戦略の重要な要素と捉え、担当部門を「環境・CSR」から「サステナビリティ」と名称変更し、経営意思決定機関の社長室会の下部委員会として、「サステナビリティ・CSR委員会」を設置し、委員長:サステナビリティ・CSR主管の担当役員、コーポレート担当役員全員、10ある全営業グループの各CEOおよび経営企画部長をメンバーとし、年2回会合を開催している⁵¹⁾。

IV. むすびに代えて

本稿では、CSR・SDGsをめぐる法政策的手法についてその一端を概観してきたが、現在の方向性としては、次のようにまとめることができよう。

1. エンフォースメントと同様の実効化

(1) 国連の「持続可能な開発」のもと、SDGsやISO26000、GRIスタンダードなど「社会的責任」に属する諸規範・枠組みを企業に採用させ、それを事業に統合させる方向で社会問題の解決を促す動きが活発化している。

ハードローも経済的に規制コストがかかるため、コスト効率的な、環境税、課徴金、助成金、デポジット、排出権取引などは、ハードローを補完する。

ソフトローは、採用に任意性の側面が強いことから、CSR諸原則を採用し、遵守せざるを得ない仕組みと意識づけが必要で、経済的圧力や影響力の行使は有効である。

PRI(責任投資原則)採択の金融機関や機関投資家が、ESG投資やSDGsへの配慮を要求すれば、実質的なエンフォースメントにつながるであろう。法令や市場基準でCSR情報開示を義務づけたり、ISO26000やGRIスタンダードの利用が実質的に強制される可能性もある⁵²⁾。

(2) CSR 規範をソフトローとして採択し、企業戦略に統合し中長期事業計画に組み込めば、取締役会の決議事項や株主総会での報告事項となり、遵守義務や説明義務が生じ、違反すれば、善管注意義務や忠実義務違反となる可能性がある。このことは、ソフトローのハードローへの進化・法化現象への過程とも捉えられ、エンフォースメントへの根拠となろう⁵³。

2. 持続可能な社会の実現に向けて現在世界で進められている様々な取り組みには、次のものがある⁵⁴。

- ① 将来世代のために現役世代の行動が必要という市民の意識の高揚
- ② 持続可能性に関する社会的課題の解決をビジネスチャンスとし、リスク管理や社会的責任投資を増やすなど市場経済力も活用
- ③ エンフォースメント・ピラミッドなどにも留意しながら、ハードローとソフトローの調整・調和。

河村教授は、①②③は、相互に影響し合うが、日本では、①について、若者世代の社会参加意識は諸外国より低く、②について、まだ、全体としては、欧米の企業や機関投資家が先行し、③について、ハードローの不足部分につき、省庁横断的な方針のものとでのガイドライン等を作る必要があろうとする。そして、ハードローとソフトローのルール設計で世界をリードしていく重要性への意識がまだ希薄のようだと指摘する。

3. 21世紀型市民としてのSDGsの必要不可欠性の自覚、グローバルな視点でのSDGsとその後についての認識の必要性、将来世代に対する責任の自覚が前提であるが、合理的なチェック体制の充実について、恒常的にさらに多角的にビジネス法全般について検討していく必要があろう⁵⁵。会社法に関しても、明確で基本的なフレームワークを設計することが望ましく、重要な部分については、その重要度に応じ、強行法規性をもたせ、あとは、任意の選択可能性のあるものとして、ソフト・ローで整理・調整していくことも必要となろう。

同時に、テクノロジー法務に関する最近の進展とともに、基底として、基

本的人権・平和・環境についての基盤を大切にしながら、IT化、DX化、SX化に努めていく必要がある⁵⁶⁾。

また、気候変動については、2021年11月現在COP26（気候変動枠組条約第26回締約国会議）が開催され、注目を浴びているが⁵⁷⁾、地球全体の人々の所得、情報をはじめとする格差の問題について、いかに対応していくかという問題があり、SDGsに関しては、国内問題としても、中長期的な視座を持ちながらも、priorityにも気を配りながら、直ちに可能なところから実行に移していくべき重要な問題であるといえよう。

注

- (1) https://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00001.html（法務省「会社法の一部を改正する法律について」2021年10月20日取得）。この法律は、令和3年3月1日から施行された。ただし、株主総会資料の電子提供制度の創設および会社の支店の所在地における登記の廃止については、令和4年中の施行が予定されている。<https://www.moj.go.jp/content/001327488.pdf> 参照。
- (2) 野村修也＝奥山健志編著『令和元年改正会社法—改正の経緯とポイント』8頁以下〔野村修也〕（有斐閣、2021）。近澤諒「エクソン・モービルにおけるESGアクティビズムとその教訓」商事2265号27頁以下（2021.6）によると、「エクソン・モービル社の定時株主総会で、設立後間もないファンドであるEngine No.1の提案する取締役候補者4名のうち3名の選任が承認され、日本でも衝撃をもって受け止められ、多数報道がなされた〔朝日新聞2021年6月1日天声人語なども参照〕。Engine No.1は、運用資産は、約260億円と小規模であり、エクソン・モービル社株式の購入に投じた費用も日本円にして50億円強で、保有割合にすれば0.02%程度であった。本件事案は、Engine No.1が、エクソン・モービル社に対し、書簡で以下の主張をしたことに始まる。①エネルギー事業の知見等を有する独立取締役を選任し、取締役会構成を改革すること。②事業投資基準を変更し、より中長期的な視点で投資を行うこと。③クリーン・エネルギーへの投資を増加するなどして、より持続可能な価値向上のための事業戦略を推進すること。④役員報酬制度を改革して、より株主価値の創造に資するものとする。」と述べている。【特集】「資本市場の再編とコーポレート・ガバナンス—コーポレートガバナンス・コードの改訂」ジュリ1563号（2021.10）の藤田友敬「特集にあたって」同14頁以下、浜田宰＝水口美弥「コーポレートガバナンス・コードと対

話ガイドラインの改訂について」同 16 頁以下、飯田秀総「資本市場の再編とコーポレート・ガバナンスのあり方」同 22 頁以下、松中学「コーポレート・ガバナンスとダイバーシティ」同 28 頁以下、久保田安彦「コーポレート・ガバナンスとサステナビリティ」同 34 頁以下、高橋陽一「企業グループとコーポレート・ガバナンス—従属会社の少数株主保護のあり方を中心に」同 40 頁以下など参照。なお、神作裕之 = 小野傑 = 今泉信親編『コーポレートガバナンスと企業・産業の持続的成長』（商事法務、2018）、中村民雄編『持続可能な世界への法—Law and Sustainability の推進—』（成文堂、2020）、山内惟介『地球社会法学への誘い』（信山社、2018）、榎澤能生『持続可能社会への転換と法・法律学』（成文堂、2016）なども参照。

ちなみに、SDGs に関しては、国際連合広報センターの HP など参照。

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

「持続可能な開発目標（SDGs）とは」として、開発アジェンダの節目の年、2015 年の 9 月 25 日 - 27 日、ニューヨーク国連本部において、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150 を超える加盟国首脳に参加のもと、その成果文書として、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」が採択されたとし、この 2030 アジェンダの日本語仮訳とその英文を紹介する。

・日本語：外務省仮訳「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000101402.pdf>

・英語：70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development
https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

「SDG Compass SDGs の企業行動指針—SDGs を企業はどう活用するか—」については、https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf 参照。田瀬和夫 = SDGs パートナース『SDGs 思考』（インプレス、2020）、南博 = 稲場雅紀『SDGs—危機の時代の羅針盤』（岩波書店、2020）、バウンド『60分でわかる！SDGs 超入門』（技術評論社、2019）、バウンド『60分でわかる！ESG 超入門』（技術評論社、2021）、大塚章男『法学から考える ESG による投資と経営』（同文館出版、2021）、村上芽 = 渡辺珠子『SDGs 入門』（日本経済新聞社、2019）、蟹江憲史『SDGs（持続可能な開発目標）』（中央公論新社、2020）、笹谷秀光『Q & A SDGs 経営』（日本経済新聞出版本部、2019）、笹谷秀光監修『SDGs 見るだけノート』（宝島社、2020）、三瓶裕喜 = 高橋則広 = 夫馬賢治 = 光定洋介 = 村上芽『いちばんやさしい SDGs 入門』（宝島社、2020）、高柳彰夫 = 大橋正明編『SDGs を学ぶ—国際開発・国際協力入門』（法律文化社、2018）、モニター・デロイト編『SDGs が問いかける経

営の未来』(日本経済新聞出版本部、2018)、松木喬『SDGs経営“社会課題解決”が企業を成長させる』(日刊工業新聞社、2019)、慶應義塾大学SFC研究所×SDG・ラボ『SDGs白書2019』(インプレスR&D、2019)、蟹江憲史編著『持続可能な開発目標とは何か—2030年へ向けた変革のアジェンダー』(ミネルヴァ書房、2017)、事業構想研究所白田範史編『SDGsの基礎』(事業構想大学院大学出版部、2018)、事業構想研究所白田範史編『SDGsの実践—自治体・地域活性化編』(事業構想大学院大学出版部、2019)、東京大学未来社会協創推進本部監修『東大×SDGs先端知からみえてくる未来のカタチ』(山川出版社、2021)、板野俊哉=磯貝友紀『SXの時代—究極の生き残り戦略としてのサステナビリティ経営—』(日経BP、2021)、明治大学商学部編『これがSDGs』(同文館出版、2021)、藤原遠『サステナビリティ×innovation 多様性時代における企業の羅針盤』(日本経済新聞出版本部、2020)、水野雅弘=原裕『SDGsが生み出す未来のビジネス(できるビジネス)』(インプレス、2020)、トニー・ジュンパー著(赤羽真紀子=大河内直彦日本語版監修、千葉喜久枝訳)『ひと目でわかる地球環境のしくみとはたらき図鑑』(創元社、2020)、落合陽一『2030年の世界地図帳』(SBクリエイティブ、2019)、中石知良『サーキュラー・エコノミー』(ポプラ社、2020)、野口玲編『SDGsMOOK』(朝日新聞出版、2019)、J. ロックストローム=M. クルム著(武内和彦=石井菜穂子監修 谷淳也=森秀行ほか訳)『小さな地球と大きな世界 プラネタリー・バウンダリーと持続可能な開発』(丸善出版、2018)、マイケル・サンデル著(鬼澤忍訳)『これからの「正義」の話をしよう いまを生き延びるための哲学』(早川書房、2010)、宇佐美誠ほか『正義論—ベーシックからフロンティアまで』(法律文化社、2019)、Think the Earth編著『未来を変える目標 SDGs アイデアブック』(紀伊国屋書店、2018)、デイビッド・ウォレス・ウェルズ(藤井留美訳)『地球に住めなくなる日—「気候崩壊」の避けられない真実』(NHK出版、2020)、東京大学未来ビジョン研究センター『未来探求2050 東大30人の知性が読み解く世界』(日本経済新聞出版本部、2021)、ジョン・ジェラルド・ラギー著(東澤靖訳)『正しいビジネス—世界が取り組む「多国籍企業と人権」の課題』(岩波書店、2014)など、わが国の文献だけでも夥しい数の関連文献がある。小畑良晴「経済法制のデジタル化の動向と今後の展望—DXによる新型コロナウイルス感染予防と企業実務等の効率化を目指して—」商事2251号101頁以下(2021)、週刊東洋経済2021年7月3日号のSDGs特集なども参照。

- (3) 野村=奥山・前掲注(2)・9頁以下〔野村〕。なお、松中学「社外取締役の活用等—選任義務づけと業務執行の委託」ひろば73巻3号42頁以下(2020)、日本弁護士連合会『「社外取締役ガイドライン」の解説』(商事法務、第3版、2020)、箱田順哉=

安田正敏『社外取締役・監査役の実務』（同文館出版、第2版、2020）、チャールズ D. レイク II『社外取締役の兵法 グッドガバナンスの実践』（日本経済新聞出版社、2020）、塚本英巨『基礎から読み解く社外取締役の役割と活用のあり方』（商事法務、2021）、太田洋＝野澤大和『令和元年会社法改正と実務対応』263頁以下〔野澤大和〕（商事法務、2021）、TMI 総合法律事務所『実務逐条解説 令和元年会社法改正』177頁以下（商事法務、2021）、日本弁護士連合会編『実務解説 改正会社法』133頁以下（弘文堂、第2版、2021）など参照。

- (4) 野村＝奥山・前掲注（2）・11頁〔野村〕。神作裕之「コーポレートガバナンス・コード改訂とガバナンス改革」商事2264号4頁以下（2021）、一ノ澤直人「会社法上の開示規制によるコーポレートガバナンスの実効性の確保」私法82号135頁以下（2020）等も参照。
- (5) 高橋公忠「企業の社会的責任（CSR）のソフトロー化と可能性」53頁以下・砂田太ほか編著『企業法の改正問題』（法律文化社、2021）、奥島孝康監修著『企業の統治と社会的責任』3頁以下（金融財政事情研究会、2007）の奥島孝康「サステナビリティ会社法序説—CGとCSRの交錯と共働」など。なお、志津田一彦『論点ビジネス・ロー』58頁以下、64頁以下、68頁以下、99頁以下（青林書院、2013）など参照。ちなみに、菊池敏夫＝櫻井克彦編著『新企業統治論』（税務経理協会、2021）なども参照。
- (6) 高橋・前掲注（5）・54頁以下。
- (7) 高橋・前掲注（5）・57頁以下。
- (8) 南博＝稲場雅紀『SDGs—危機の時代の羅針盤』33頁以下〔南博〕（岩波書店、2020）。さらに、日本国際連合学会編『持続可能な開発目標と国連—SDGsの進捗と課題』国連研究22号（2021）参照。
- (9) 河村賢治「SDGs・ESG・SCS（SSCM）—会社法学及び金融・資本市場法学と持続可能な社会の実現（序論）」上村達男先生古稀記念『公開会社法と資本市場の法理』53頁以下（商事法務、2019）。【特集】「ビジネスと人権」ひろば73巻4号（2020）の坂元茂樹「ビジネスと人権～国際的な潮流～」同4頁以下、北島敬之「企業の力で社会を変える～消費財メーカーの取組～」同13頁以下、古谷由紀子＝長谷川雅子＝梁井裕子「SDGs推進と人権尊重～中小企業の取組を中心に」同20頁以下、内田博文「企業活動に人権の視点を取り入れることに向けて～人権擁護委員の取組～」同28頁以下、菊池浩「『ビジネスと人権』に関して法務省の人権擁護機関が果たすべき役割と展望」同37頁以下、【特集】「企業法務の知見をSDGsに活かす」NBL1172号（2020）の山田美和「企業法務の知見をSDGsに活かす—目標16を中心に」同31頁以下、北島敬之「SDGsと企業内法務—Lead for change（変化をリードする）」同36頁以下、

蔵元左近「法務担当者のためのSDGs関連ルール・マッピング」同40頁以下、中川祐一「SDGs事始め：欧州企業のサプライチェーンマネジメントを企業内法務の実務担当者の目線で振り返る」同46頁以下、湯川雄介「法務的観点から『ビジネスと人権』を考える」同50頁以下、高橋大裕「もう一つの危機・気候変動リスクを見据えた法務対応のあり方」同55頁以下、菅原絵美「企業の社会的責任と国際制度－『ビジネスと人権』を事例に」論究ジュリスト19号51頁以下（2016）なども参照。

- (10) https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf、河村・前掲注(9)・58頁。原文：https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf。
- (11) https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/pdf/jisshi_shishin_r011220.pdf
- (12) 河村・前掲注(9)・61頁。
- (13) 河村・前掲注(9)・67頁。
- (14) 河村・前掲注(9)・70頁。
- (15) 河村・前掲注(9)・72頁。水口剛『ESG投資—新しい資本主義のかたち』（日本経済新聞出版、2017）なども参照。
- (16) 河村・前掲注(9)・72頁以下。
- (17) 河村・前掲注(9)・75頁。
- (18) 河村・前掲注(9)・76頁。
- (19) 河村・前掲注(9)・82頁。
- (20) 北澤正啓先生古稀記念論文集『日本会社立法の歴史的展開』510頁以下〔北澤正啓（商事法務研究会、1999）、新基本法コンメンタール会社法1・31頁以下〔浜田道代（日本評論社、第2版、2010）など参照。〕
- (21) 竹林俊憲編著『一問一答 令和元年改正会社法』160頁（商事法務、2020）参照。
- (22) 竹林・前掲注(21)・161頁。
- (23) 朝日新聞2021年7月10日によると、「来春の市場再編で、最上位の『プライム市場』には、東証1部の664社が上場維持基準を満たしていないと、東京証券取引所が、明らかにした。経過措置があり、今基準に達してなくても当面はプライムに上場できるが、将来的なプライム落ちを避けようと企業は対策に必死」である旨の記事があった。
- (24) <https://www.fsa.go.jp/news/r1/singi/20200324.html> など参照。
- (25) 志津田・前掲注(5)・112頁以下。なお、社外取締役に関しては、本稿では直接的には触れることができなかったが、多くの注目すべき論考がある。例えば、落合誠一「独立取締役の意義」新堂幸司＝山下友信編『会社法と商事法務』219頁以下（商事法

務、2008)、後藤元「社外取締役・独立取締役はどのような役割を期待されているのか?—近時の企業統治改革の効果の検証に向けて」宍戸善一=後藤元編著『コーポレート・ガバナンス改革の提言—企業価値向上・経済活性化への道筋』215頁以下(商事法務、2016)、野田博「社外取締役についての規律と『遵守するか、または説明せよ』原則—コーポレートガバナンスにおける規制の一断面—」青竹正一先生古稀記念『企業法の現在』(信山社、2014)、小松卓也「社外取締役の導入に関する会社法上の規律について」『企業関係法の新潮流』251頁以下(中央経済社、2018)、小林俊明「閉鎖会社における取締役の経営判断の原則」永井和之先生古稀記念『企業法学の論理と体系』293頁以下(中央経済社、2016)、酒井克彦「新会社法の下における社外取締役の社外性と独立性—所得税法上の給与所得該当性判断に対する問題関心を契機として—」前掲『企業法学の論理と体系』341頁以下、藤田友敬「『社外取締役・取締役会に期待される役割—日本取締役協会の提言』を読んで」商事2038号4頁以下(2014)、王子田誠「アメリカにおける独立取締役の現状について」奥島孝康先生古稀記念第1巻上篇『現代企業法学の理論と動態』345頁以下(成文堂、2011)、富永誠一『独立社外取締役』(商事法務、2009)、須藤修監修・田中和明編『コーポレートガバナンスにおける社外取締役・社外監査役の役割と実務』(日本加除出版、2018)など。ちなみに、佐藤敏昭「社外監査役の独立性と実効性」前掲『現代企業法学の理論と動態』361頁以下なども参照。

- (26) 神谷高安「会社法327条の2の廃止の提言—社外取締役の導入促進に反対する(その二)」江頭憲治郎先生古稀記念『企業法の進路』263頁以下(有斐閣、2017)。
- (27) 宍戸善一「モニタリング・ボード再考—内部ガバナンスと外部ガバナンスの補完性の観点から」江頭憲治郎先生古稀記念『企業法の進路』231頁以下(有斐閣、2017)。
- (28) 落合誠一「日本企業の取締役会の現状と課題、あるべき姿」日本取締役協会編『社外取締役の教科書』1頁以下(中央経済社、2020)。
- (29) 齋藤真紀「令和元年会社法改正(5)—社外取締役の活用等」日本取引所グループ金融商品取引法研究会(2020年12月25日)。アンダーラインは、筆者加工。
- (30) <https://www.chusho.meti.go.jp/kensho/2010/download/100618K.pdf> など参照。
- (31) https://www.kansai.meti.go.jp/2kokusai/SDGS/businessnetwork/sdgs_katsuyou_guidebook.html など参照。
- (32) <https://www.jrs.ne.jp/jrsnews-f/pdf/VOL-105.pdf>。
- (33) <https://jinj.jp/blog/blog01/2015/04/>
- (34) <https://www.aaps.jp/blog/zeirini/1221>。
- (35) <https://outside.no-limit.careers/knowledge/small-medium-outside/>

- (36) <https://future-city.go.jp/link/> など参照。ちなみに、2018年度に「SDGs 未来都市」および「自治体 SDGs モデル事業」に選ばれた都市に富山市がある。北海道下川町、鹿児島県大崎町の取組みなどについて、笹谷監修・前掲注 (2) 『SDGs 見るだけノート』125 頁以下、141 頁以下など参照。
- (37) 出見世信之『企業倫理入門—企業と社会との関係を考える—』183 頁以下 (同文館出版、2004)。
- (38) 出見世・前掲注 (37)・147 頁以下。
- (39) 佐成実「ステークホルダー資本主義と株主アクティビズム—ある公益企業から見た一断面—」商事 2262 号 25 頁以下 (2021)。
- (40) Jane P. Mallor et al., *Business Law—The Ethical, Global, and E-Commerce Environment* 16th ed. 2016, at p.124.
- (41) 伊藤壽英「社外取締役のモニタリング機能とステークホルダー利益考慮義務」184 頁以下・砂田太ほか編著『企業法の改正問題』(法律文化社、2021)。
- (42) 伊藤・前掲注 (41)・190 頁以下。
- (43) オーストラリア証券投資委員会 (ASIC) は、オーストラリアの企業、市場、金融サービスを監督し、オーストラリアの金融市場の公平性と透明性を確保することによって、オーストラリアの経済面の評価の向上に貢献することを目的としており、確信があり豊富な情報を持つ投資家や消費者に支持されている。<https://finalrich.com/fx/safety-oversea-asic.html>。
- (44) 武井一浩編著『コーポレートガバナンス・コードの実践』(日経 BP 社、第 3 版、2021) など参照。
- (45) 小幡忍ほか「ガバナンス改革を踏まえた企業法務の新たな機能・役割〔上〕—サステナビリティ・ガバナンスの進展により高まる CLC の重要性—」商事 2262 号 7 頁以下 (2021)。
- (46) 小幡ほか・前掲注 (45)・12 頁以下。
- (47) 小幡ほか・前掲注 (45)・17 頁以下。
- (48) 小幡忍ほか「ガバナンス改革を踏まえた企業法務の新たな機能・役割〔下〕—サステナビリティ・ガバナンスの進展により高まる CLC の重要性—」商事 2263 号 30 頁以下 (2021)。
- (49) 小幡ほか・前掲注 (48)・36 頁以下。
- (50) 竹安将ほか「サステナビリティ委員会の実務〔I〕—花王の取組み」商事 2270 号 38 頁以下 (2021)。
- (51) 藤村武宏ほか「サステナビリティ委員会の実務〔II〕—三菱商事の取組み」商事

2271号69頁以下（2021）。

(52) 高橋・前掲注（5）・60頁以下。

(53) 高橋・前掲注（5）・61頁以下。

(54) 河村・前掲注（9）・90頁以下。

(55) 2021年度日本私法学会シンポジウムでは、「『機関設計』に関する規律の再検討」が取り上げられ、野村修也教授、宮本航平准教授、小宮靖毅教授、松井智予教授による詳細かつ貴重な研究報告がなされた。野村修也「本件シンポジウムの趣旨」商事2271号4頁（2021.8）では、上場企業（プライム市場上場会社という類型が誕生）では、会社法の改正を待たずに、ソフトローを通じコーポレートガバナンスが急速に進展したとして、次のように整理されている。

1. 日本取引所グループが有価証券上場規程に組み込んだ「コーポレートガバナンス・コード」（2015年6月1日より運用開始。2018年6月1日改訂、2021年6月11日再改訂）

2. 2013年6月14日に閣議決定「日本再興戦略」を受け、金融庁の有識者会議が策定・公表し機関投資家が受け入れた「スチュワードシップ・コード」（2014年2月26日策定。2017年5月29日改訂、2020年3月24日再改訂）

3. その他

①「投資家と企業の対話ガイドライン」（金融庁が2018年6月1日に、投資家と企業の対話を促進するために前記両コードの付属文書とし策定。2021年6月11日改訂）

②経済産業省の各種報告書・指針

i. 「コーポレート・ガバナンスの実践～貴重価値向上に向けたインセンティブと改革～」(「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会〔2012年3月7日設置〕」が2015年7月24日に公表)

ii. 「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」「(「コーポレート・ガバナンス・システム(CGS)研究会(第2期)〔2017年12月8日より開催〕」が2020年7月31日に公表)

iii. 「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会報告書～対話先進国の実現に向けて～」(「株主総会プロセスの電子化促進等に関する研究会〔2015年11月9日設置〕」が2016年4月21日に公表)

iv. 「新時代の株主総会プロセスの在り方研究会〔2019年8月26日設置〕」が2020年7月22日に公表)。

そして、野村教授は、このシンポジウムの趣旨について、次のように述べる。
「こうしたソフトローの中には、会社法の機関設計の基本コンセプトとは異なる考え

方も散見される。

たとえば、監査役会設置会社や監査等委員会設置会社であっても、指名委員会や報酬委員会に類似するものを任意で設置することが推奨されたり、監査役会設置会社でありながらモニタリング・システムを志向することが推奨されたりしている。

そこで、現在の会社法の機関設計について、日本・イギリス・ドイツの法制の現在などを踏まえながら、内部統制システムの活用の観点や、指名委員会設置会社のパッケージ自体などについても再吟味をする。」と。

さらに、野村修也「I 機関設計—現行法の整理と問題提起」商事 2271 号 5 頁以下 (2021) で、「機関設計の基本原則」として、次のように続けている。

「企業の内部では、不確実性と少数性のある環境の下で、限定合理的で機会主義的な人間同士が、情報の非対称性の中で組織内取引を行うため、①エージェンシー問題、②集合行為 (collective action) 問題、③フリー・ライダー (free rider) 問題、④コンドルセ・パラドックス、⑤インフルエンスコスト (influence cost) 問題、⑤社会情緒的資産 (Socio-emotional wealth) 問題など、非効率を生み出すさまざまな弊害に直面する。

こうした組織内取引コストを最小化するためには、効果的なコーポレートガバナンスの仕掛けが必要となるが、その強制や選択の在り方を規律するのが機関設計のテーマである。

立法者は、①類型的な利益衝突が生ずる企業モデルの抽出、②機関設計のパッケージ化、③設計強制と設計制限を通じた①と②の連結を行う。これらの作業のいずれかに欠陥がある場合には、規制のアービトラージ (arbitrage) や確信犯的な不遵守が生ずることから、①の十分性、②の合理性、③の充足性の検証が課題となる。

以下、機関設計の現行法の確認をし、機関設計のコンセプトと企業モデルの分析を踏まえ、若干の問題提起を行う。」と。

- (56) 本稿では紹介しなかったが、河村・前掲注 (9)・82 頁以下では、SCS (Supply Chain Sustainability)、SSCM (Sustainable Supply Chain Management) の中で、イギリスで 2015 年 3 月に成立した現代奴隷法 (Modern Slavery Act 2015) についても言及されている。そのほか、国際企業倫理とも関係の深い「国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約 (OECD 外国公務員贈賄防止条約)」は、1998 年 5 月 22 日に国会の承認をえ、また、9 月に本条約の担保法である不正競争防止法の一部を改正する法律が成立した後、10 月 13 日に本条約を 2 番目に締結し、1999 年 2 月 15 日に日本でも発効した。不正競争防止法 18 条・22 条 1 項 2 号 (5 年以下の懲役若しくは 500 万円以下の罰金又はこれの併科 (21 条 2 項 7 号)、法人両罰は

3億円以下の罰金（22条1項3号）参照。アメリカの連邦法FCPA（Foreign Corrupt Practices Act、海外腐敗行為防止法）に関し、2011年4月に表面化した日揮・丸紅ナイジェリア政府高官贈賄事例がある（竹内朗ほか編著『企業不祥事インデックス』234頁以下（商事法務、第2版、2019）など参照）。ちなみに、外国公務員贈賄防止指針（令和3年5月改訂）https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/overviewofguidelines.html、外国公務員贈賄防止指針のてびき（令和3年5月公表）https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/zouwai/pdf/zouwai_shishin_tebiki20210512.pdfなども参照。2013年9月に表面化したみずほ銀行の反社会的勢力向け融資（竹内朗ほか編著『企業不祥事インデックス』176頁以下）なども参照（ちなみに、中東正文「判批」ジュリ1567号76頁以下（2021）などにも留意）。さらに、マイクロプラスチックによる海洋汚染などの喫緊の課題もある。「美しく豊かな自然を保護するための海岸における良好な景観及び環境並びに海洋環境の保全に係る海岸漂着物等の処理等の推進に関する法律」（平成21年法82号）（海岸漂着物処理推進法：議員立法）が2018年6月15日に改正され（法文名も下線部分で筆者が表示した部分が加わった）、基本理念の1つである「海洋環境の保全」（6条）に関連して、改正により同条2項として、以下の定めが加えられた。「海岸漂着物対策は、海域においてマイクロプラスチック（微細なプラスチック類をいう。第十一条の二において同じ。）が海洋環境に深刻な影響を及ぼすおそれがあること及びその処理が困難であること等に鑑み、海岸漂着物等であるプラスチック類の円滑な処理及び廃プラスチック類の排出の抑制、再生利用等による廃プラスチック類の減量その他その適正な処理が図られるよう十分配慮されたものでなければならない。」小林寛「海岸漂着物処理推進法の改正に関する考察」第71回日本海法学会報告資料、http://www.env.go.jp/water/marine_litter/02_4shinkyu.pdfなども参照。

- 57) なお、ビル・ゲイツ（山田文訳）『地球の未来のために僕が判断したこと—気候大災害は防げる』（早川書房、2021）、ジェフリー・サックス（野中邦子＝高橋早苗訳）『世界を救う処方箋』（早川書房、2012）なども参照。その後、校正の段階で、【特集】「SDGsと企業・社会」ジュリ1566号（2022）に接した。

拙稿「CSR・SDGsをめぐる法政策的的手法についての一考察—特に社外取締役のありかたなどを中心に—」京女法学第21号(2022)の訂正・加筆箇所

・29頁

【誤】II. SCR・SDGsの潮流 → 【正】II. CSR・SDGsの潮流

・29頁

【誤】III. SCR・SDGsについての法的対応 → 【正】III. CSR・SDGsについての法的対応

・33頁

【誤】III. SCR・SDGsについての法的対応 → 【正】III. CSR・SDGsについての法的対応

・33頁下から6行目

【誤】社会的作用と負担 → 【正】社会的作用を負担

・34頁15行目

【誤】気候変動に国際連合条約 → 【正】気候変動に関する国際連合枠組条約

・40頁下から8行目「課題といえよう」に続けて、次のものを加筆する。

(小塚莊一郎「宇宙開発利用の今後と法的課題」法律のひろば74巻4号34頁以下(2021)なども参照)

・43頁

【誤】III. SCR・SDGsについての法的対応 → 【正】III. CSR・SDGsについての法的対応

・43頁下から10行目

【誤】第一世代 → 【正】第1世代

・45頁4行目

【誤】監査委員会に設置を → 【正】監査委員会の設置を

・92頁注23の冒頭に、次のものを加筆する。

コーポレートガバナンスコード2021年6月11日

<https://www.jpvc.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>

改訂前からの変更点

<https://www.jpvc.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lnee.pdf>