

サステナビリティの 経営と法務

森・濱田松本法律事務所
ESG・SDGs プラクティスグループ 編著

Legal Issues and Corporate Governance on Sustainability

はしがき

気候変動や生物多様性など地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮といっ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）を巡る課題に対する関心は高まり、これに伴い、サステナビリティへの取組みは、企業にとって避けて通ることのできない重要な経営課題になっている。また、サステナビリティへの取組みが適切になされているかは、機関投資家との対話における主要なテーマとなっており、企業は、サステナビリティ課題に積極的に取り組むだけでなく、これを適切に開示することが求められる。

サステナビリティ法務の観点からは、ハードローとソフトローの両面での規制強化やルール形成の流れが世界各国で加速しており、企業としては、事業展開をする国内外での規制等の動向を把握の上、適切に対応することが求められる。このため、サステナビリティに関する対応は、企業法務における重要なテーマでもあり、また従来考えられてきた“企業法務”の枠を大きく超え、法務と経営の両方の観点を総合的に検討するダイナミックな視点も要求されるようになってきている。

本書は、森・濱田松本法律事務所においてサステナビリティに関する業務に携わる弁護士が、各分野における企業の経営と法務の両方の観点から、実務に影響を与える主要な事項について、幅広く取り上げることを目的として執筆されたものである。サステナビリティを巡るテーマは広範であり、かつ、規制等の変化が急速であるため、企業にとって経営の舵取りは容易ではない。本書を手にとって頂いた皆様にとって、本書が、現在および将来に向けた実務対応の何らかの指針となれば幸いである。

なお、本書の記載中、意見にわたる部分は、すべて筆者らの個人的な見解であって、執筆者らの属する法律事務所の見解ではない。

最後に、サステナビリティに関する先進的な取組みで知られる味の素株式会社の実務対応について快くインタビューに応じて頂いた同社のサステナビリティ推進部長である高取幸子様、本書の企画から刊行に至るまで多大なるご尽力をいただいた株式会社経済法令研究会 金融・商事判例編集部の船田

雄様、中原秀紀様、樋田百合子様をはじめ、ご協力いただいた方々に心より
厚く御礼申し上げます。

2023年11月

執筆者を代表して
太子堂 厚子・梅津 英明・田井中 克之

サステナビリティの 経営と法務

Legal Issues and Corporate Governance on Sustainability

目次

はしがき

第Ⅰ部 サステナビリティとはなにか

Ⅰ-1 サステナビリティ経営と企業価値の向上

野村 修也 …… 002

Ⅰ-2 サステナビリティにおけるソフトローとソフトロー的アプローチ

澤口 実 …… 013

Ⅰ-3 Interview

味の素株式会社におけるサステナビリティの取組み

高取 幸子
太子堂厚子
梅津 英明
田井中克之 …… 027

第Ⅱ部 サステナビリティとコーポレート・ガバナンス

Ⅱ-1 サステナビリティ推進のためのコーポレートガバナンス体制

太子堂厚子 …… 058

Ⅱ-2 サステナビリティと役員報酬

松村謙太郎 …… 084

Ⅱ-3 ESG投資の隆盛に伴う株主対応の変化

近澤 諒 …… 100

第Ⅲ部 サステナビリティを巡る各種分野と企業対応

| | | | |
|------|--|----------|-----|
| Ⅲ-1 | 気候変動開示 | 宮田 俊 …… | 118 |
| Ⅲ-2 | 「ビジネスと人権」に関する規制・訴訟と企業に求められる視点 | 足立 悠馬 …… | 133 |
| Ⅲ-3 | 人権デューデリジェンスの概要と業界・業種における留意点 －金融機関・不動産業界を例に－ | 白井俊太郎 …… | 148 |
| Ⅲ-4 | サプライチェーンの“下流”における人権課題への取組み | 梅津 英明 …… | 164 |
| Ⅲ-5 | 人的資本関連の開示 | 石橋 誠之 …… | 181 |
| Ⅲ-6 | ダイバーシティ&インクルージョン | 箱田 英子 …… | 193 |
| Ⅲ-7 | サステナビリティと知財・無形資産・DXガバナンス | 上村 哲史 …… | 205 |
| Ⅲ-8 | 生物多様性の保全と開示 | 五島 隆文 …… | 227 |
| Ⅲ-9 | 宇宙とサステナビリティ | 近藤 武尊 …… | 241 |
| Ⅲ-10 | サステナビリティと不動産 | 山本 義人 …… | 264 |
| Ⅲ-11 | サステナビリティ・ESGとM&A | 福田 剛 …… | 278 |

| | | | |
|---|-------------------------------------|----------|-----|
| Ⅲ－12 | トランジション・ボンドの特徴と諸問題 | 田井中克之 …… | 291 |
| Ⅲ－13 | サステナブルファイナンス –融資実務から見た課題と期待– | 末廣 裕亮 …… | 306 |
| Ⅲ－14 | 金融機関の気候変動対応 –近時の国内外の動向を踏まえて– | 森 勇貴 …… | 321 |
|  | Column 欧州の環境政策修士課程に留学して | 森 勇貴 …… | 340 |
| Ⅲ－15 | 再生可能エネルギーとサステナビリティ | 岡谷 茂樹 …… | 343 |
| Ⅲ－16 | 日本における排出量取引の現状 | 久保 圭吾 …… | 362 |
| Ⅲ－17 | 取引先との取引における公正性・適正性の確保 | 高宮 雄介 …… | 375 |
| Ⅲ－18 | 環境訴訟 | 川端 健太 …… | 389 |
| | 執筆者紹介 | | 408 |

第 I 部

サステナビリティ とはなにか



サステナビリティ経営 と企業価値の向上

弁護士 野村 修也

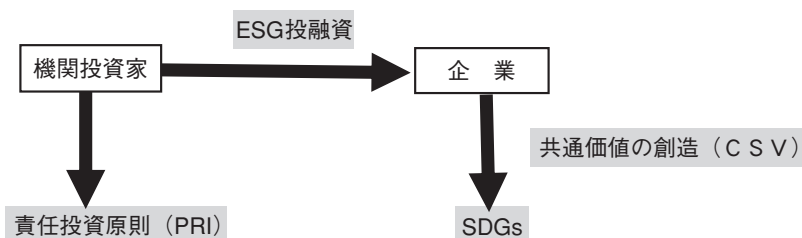
I PRI・ESG・SDGs・CSVの連動性

1 はじめに

企業の組織や活動を規律する法分野（広義の企業法）において、社会の持続可能性（サステナビリティ）を高めることが重要な理念となっている。この動きは、一見すると、かつて盛んに論じられた企業の社会貢献（メセナやフィランソロフィー）や社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）に類似しているように見えるが、現在の動きは過去の議論とは似て非なるものであることを確認することが重要である。

では、現在の動きを正しく理解するにはどうすればよいのだろうか。それには、責任投資原則（PRI）、環境・社会・ガバナンスを重視した投融資（E

【図表1】PRI・ESG・SDGs・CSVの連動性



SG)、持続可能な開発目標 (SDGs)、共通価値の創造 (CSV) といった考え方が、【図表1】のように連動していることを知る必要がある。

2 責任投資原則 (PRI)

これらの施策のうち起点となるのが責任投資原則 (PRI: Principles for Responsible Investment) である。これは、2006年に国際連合のアナン事務総長 (当時) が機関投資家 (年金基金や生命保険会社等のように他人から預かった資金を運用している機関とそこからさらに委託を受けた運用機関等) に対し、受託者責任を果たす上で望ましい投資手法を提唱し賛同を求めたもので、2023年6月末時点で5,372の機関投資家がそれに署名している。具体的には、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) を考慮した投資行動 (頭文字をとってESGと略称される) は長期的には投資パフォーマンスの向上に繋がるといった考えを基本に据えて、①ESGの問題を投資分析や意思決定に組み込む、②アセットオーナーとしてのポリシーと慣行にESGの問題を組み込む、③投資先にESGに関する適切な開示を求める、④責任投資原則を促進する、⑤責任投資原則の効果を上げることに協力する、⑥責任投資原則の進捗状況を開示するといった6つの原則を約束するものである。

その結果、機関投資家の投資手法はESG問題を組み込んだもの (以下、「ESG投資」という) へと変化し (原則①)、機関投資家による議決権行使やエンゲージメント (投資対象との深度のある対話) にESG問題が組み込まれるとともに (原則②)、ESG問題を含む非財務情報の開示 (原則③) が推進されることになった。

なお、2019年には国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEP FI: United Nations Environment Programme Finance Initiative) が、銀行版のPRIである責任銀行原則 (PRB: Principles for Responsible Banking) を発足させた。これにより、銀行はSDGsや2015年の国連気候変動枠組条約第21回締約国会議 (COP21) で採択され2016年に発効したパリ協定にその業務を適合させることを求められることになった。

3 ESG投資・ESG融資

P R I に署名した機関投資家やP R Bに署名した銀行は、環境 (Environment) や社会 (Social) の課題に取り組む企業に投資や融資を行うことが求められる。金融は、資金という血液を社会に循環させる血管の役割を果たすのであるから、血液 (資金) を悪い細胞ではなく良い細胞へと流し込むことができれば、社会は持続可能性を回復するというわけだ。

ただここで重要なのは、せっかく流した資金が横領されたり、無能な経営によって無駄遣いされたりすることを防止することである。そのため、機関投資家や銀行は、コーポレート・ガバナンスが整っている会社にだけ投資ないし融資を行うことが必要になる。日本では、東京証券取引所が金融庁と共同して「コーポレートガバナンス・コード」を策定しており (2015年策定、2018年改訂・2021年再改訂)、それぞれの項目についてそれを遵守するか、さもなくば不遵守の理由を開示することが上場規程として求められている。したがって、E S G投資やE S G融資の世界では、コーポレートガバナンス・コードの遵守状況が資金を受け入れる条件となってくるわけである。

4 SDGs

では、企業が環境 (Environment) や社会 (Social) の課題に取り組んでいるか否かは、どのような観点から評価されるのであろうか。大事なのは、社会全体が取り組むべき課題に対し共通の指標を持つことで課題解決にシナジーを生むことであり、その役割を担っているのがS D G sである。

S D G sとは、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals) の頭文字を取ったものであるが、具体的には、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」に掲げられた2016年から2030年までの国際目標を指す。持続可能な世界を実現するための17のゴールと169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない (leave no one behind) ことを誓ったものだ。このような形で、環境や社会の課題がメニュー化されたことは、世界中の企業が取り組む活動に相乗効果をもたらすだけではなく、機関投資家や銀行にとってもE S G投資

やESG融資の対象を見つけやすくなる効果を持つ。

SDGsに関しては、いくつかのゴールに関連するソフトローが生まれている。その代表的なものとしては、2011年に国連人権理事会において承認された「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP：United Nations Guiding Principle on Business and Human Rights）」や、2015年の国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）において採択され2016年に発効したパリ協定、ならびに、それを受けて金融安定理事会（FSB：Financial Stability Board）が2015年に設置した気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の2017年提言書などがある。

一方で、SDGsに関しては、企業イメージをアップするために取組みを偽装する「SDGsウォッシュ」が横行しているのではないかとの疑念も広がっている。そのため、各企業の取組みが環境問題や社会問題に対し具体的にどの程度のインパクトを与えているかを測る指標も重視されるようになっている。

5 共通価値の創造（CSV）

ESGはあくまでも投資や融資の手法なので、当然のことながらリターンを厳しく追求する姿勢が求められる。この点で、以前流行った企業の社会的責任（CSR）とは一線を画している。

古くは社会課題を解決する活動は「慈善事業」と整理され、収益は生まないし、生むべきではないといった考え方が支配的であった。その一方で、営利事業にとって環境などに与える負の影響はコストとして計算されず、外部不経済は垂れ流しで構わないと考える時代もあった。この二項対立のドグマに一石を投じたのが、ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授とマーク・R・クラマー上級講師による2006年の「戦略と社会（Strategy and Society）」と題する論文¹⁾だった。彼らの考えをごく簡単にまとめるとすれば、

1) Michael E. Porter & Mark R. Kramer, *Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006, 78-91 (村井裕訳「競争優位のCSR戦略」DIAMOND ハーバードビジネスレビュー2008年1月号)。

【図表2】のように表すことができる。

【図表2】 共通価値の創造



要するに、課題の解決の中に新しいビジネスチャンスを見つけ出し、社会の持続可能性と企業の成長とを同時に実現するゾーンがあることを示したわけである。この提言は、言われてみれば当然のことで、いわゆるコロンブスの卵だ。ただこのゾーンの存在が言語化されたことによって、サステナビリティの議論は、従来の企業の社会的責任（CSR）を超えて、新たなビジネス競争のフィールドを形成することになったわけである。

II 会社は誰のものか

1 株主価値最大化からステークホルダー論へ

コーポレート・ガバナンスを議論する際、その出発点に置かれるのが「会社は誰のものか」という問いである。所有と経営が一致しているような同族会社ではオーナー株主のものであることは明白であるが、多数の一般株主から出資を受けている公開性の高い株式会社を念頭に置いた場合には、その答えは容易ではない。

ごく大雑把に言うことが許されるのであれば、EU諸国では、顧客・従業員・会社債権者・サプライヤー・地域住民・人類全体など、会社に対して利害関係を有する様々なステークホルダーだと理解する傾向が強かった。しか

し、このような集団統治型のモデルは、一部のステークホルダーからの厳しい要求に対し他のステークホルダーの利害を持ち出すことで回避するといった逃げ道を経営者に許す結果となり、経営の緩みが企業価値の向上を妨げた。ここで注目されたのが、アメリカ企業が重視するようになった株主利益最大化モデルであった²⁾。株主は他のステークホルダーが利益を得た後の残余の利益を得る者なので、株主にその利益の最大化を厳しく要求させれば、結果としてすべてのステークホルダーの利益が向上するとの考え方で、実際、アメリカにおける企業経営の活性化をもたらす経済の成長にも寄与することになった。そのため、アメリカはグローバル戦略の1つとして、このモデルを世界中に浸透させることで、アメリカ企業の海外活動を有利に進めようとしてきた。

しかし、株主といっても一枚岩ではなく、会社の長期的な発展によってリターンの最大化を図ろうとする長期的株主もいれば、会社の将来戦略などはお構いなしに、資産の現金化による高配当を求め、それによって株価が上昇した時点で売り逃げてしまうような短期的株主もいる。特に、後者のような短期的株主が行う過度な配当要求は、会社債権者や従業員など他のステークホルダーの利害と対立することは明らかで、株主とは決して残余の利益を享受するだけの存在ではないことが露呈するようになった。

E S G投資やE S G融資の流れを受けて、会社がS D G sに取り組むことの必要性が高まると、必然的に顧客・従業員・地域住民・人類全体など株主以外のステークホルダーへの目配りが必要になり、株主利益最大化モデルは転換を迫られるようになった³⁾。アメリカでも、中核企業の多くが参加する米国経営者団体（ビジネスラウンドテーブル）が2019年8月19日に共同宣言を採択し、株主利益最大化モデルからステークホルダー型への転換を打ち出した。

これを見て、本音では株主利益最大化モデルに疑問を抱き、どちらかと言

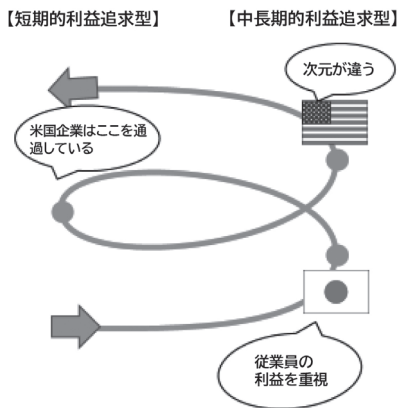
2) Dodge v. Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 NW 668 (Mich. 1919)

Henry Hansmann & Reinier Kraakman, *The End of History for Corporate Law*, Georgetown Law Journal, January 2001, 439-468

3) 例えば、Jean Tirole, *Corporate Governance*, *Econometrica*, January 2001, 1-35は、経営者が目指すべきは多様なステークホルダーの便益の合計(加重平均)の最大化であると述べている。

えば従業員を重視する経営を続けてきた日本企業からは、自らの経営の正しさが実証されたとの声が聞かれるようになったが、そこには大いなる勘違いが潜んでいる。【図表3】に示したように、アメリカの企業は、株主利益最大化モデルの下で短期的利益を追求する株主から企業価値の向上を徹底的に要求されてきたのであり、その洗礼を受けた上で、長期的利益を追求し始めている。その発想の転換の背景には、社会課題の解決がビジネスを生むという共通価値の創造に対する確信が存在している⁴⁾。それに対し、日本企業の現状は、共通価値の創造を実現するビジネスモデルを必死で模索するという勢いに欠け、どちらかと言えば、かつて一般的だった慈善事業型のCSRを再現している。今こそ日本企業には、この次元の違いに一早く気づき、世界が躍起になって取り組んでいる新しい競争に果敢に挑む姿勢が求められる。

【図表3】日米の次元の違い



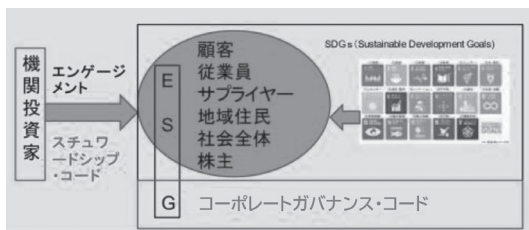
2 機関投資家の受託者責任とステュワードシップ・コード

以上の点を踏まえて、改めて「会社は誰のものか」という問いに答えるならば、【図表4】に示したように、ハードローとしての会社法自体は価値中立的であるものの、その上で展開されているソフトローの世界では、ESG

4) Rebecca Henderson, *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, PublicAffairs, 2020 (高遠裕子訳「資本主義の再構築：公正で持続可能な世界をどう実現するか」(日本経済新聞出版・2020年))は、共通価値の創造(CSV)を目指すことで資本主義を再構築すべきであり、経営者はパーパス主導型の組織を作るべきだと主張している。

やSDGsの観点を取り入れることで、ステークホルダー型が採用されていることがわかる。

【図表4】ステークホルダー型の枠組み



その際、ステークホルダー型の最大の欠点であった経営に対するモニタリングの弱まりをどうするかが問題となるが、その鍵を握るのが機関投資家ということになる。かつて我が国では機関投資家の多くは「安定株主」と呼ばれ、会社の提案に無言で賛成する存在であったが、機関投資家がその出資者に対して負うべき受託者責任が重視されるようになると、投資先に対するモニタリングを強化することが求められるようになった。具体的には、2013年6月14日に閣議決定された「日本再興戦略」に基づいて金融庁の有識者懇談会が2014年2月26日にとりまとめたスチュワードシップ・コード（2017年改訂・2020年再改訂）を受け入れることにより、機関投資家は、議決権行使基準等を示しながら、投資先企業と深度ある対話（エンゲージメント）を行うようになった。

このことにより、経営者は、特定のステークホルダーからの厳しい要求に対し、他のステークホルダーの存在を持ち出して言い逃れすることはできなくなり、常に新たなビジネスモデルに挑戦しながら企業価値の向上を目指さなければならなくなった。

Ⅲ エンゲージメントの向上

では、現在の日本における機関投資家と企業との間のエンゲージメントは

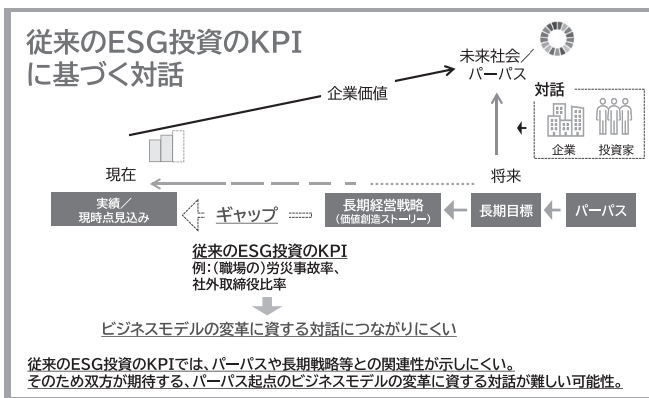
上手くいっているのであろうか。

機関投資家が経営に影響力を行使する際の最大のツールは、株主総会における議決権の行使である。そのため、スチュワードシップ・コードに基づいてあらかじめ議決権の行使基準を示すことは大きな影響力を持つ。しかし、取締役会を設置している株式会社では、株主総会に上程される事項は法定決議事項ないし定款で追加された決議事項に限られるため（会社法295条2項）、議決権行使を用いたモニタリングは、どうしてもガバナンスの問題（例えば、社外取締役の割合や多様性の問題など）に集中してしまいがちである。ESGの観点から、ガバナンスの高度化はエンゲージメントの重要な要素ではあるが、言うまでもなくガバナンスはあくまでもビジネスの基盤にすぎず、それ自体が収益を生むわけではない。

こうした収益性に結びつかないエンゲージメントの問題は、サステナビリティに関する対話でも見られることから、日本経済団体連合会はそこに問題意識を持ち始めている（【図表5】参照）。

【図表5】 経団連の問題意識

課題 – サステナビリティに関する対話の際のギャップ



出所：“インパクト指標”を活用し、パーパス起点の対話を促進する～企業と投資家によるサステナブルな資本主義の実践～（2022年6月14日経団連）

（概要） https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/060_gaiyo.pdf

（本文） https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/060_honbun.pdf

【図表6】 に示したように、エンゲージメントには3つのレベルがある。



I - 3

Interview

I

II

III

3

Interview



事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みであるASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) を掲げて、事業を推進してきた味の素グループ。我が国におけるサステナビリティに関する先進的な取り組みを行う企業であるだけでなく、GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」にも選ばれるなど、その情報開示においても高い評価を受けています。味の素株式会社のサステナビリティ推進部長である高取幸子様、同社の経営方針や実際の取り組みについて、お話を伺いました（本稿は、2023年4月に実施したインタビューの内容に、一部加筆修正したものです）。

味の素株式会社に おける サステナビリティの 取組み



味の素株式会社
執行理事
コーポレート本部
サステナビリティ推進部長

高取 幸子

インタビュアー 太子堂厚子 弁護士
梅津 英明 弁護士
田井中克之 弁護士

はじめに

太子堂 本日は、味の素株式会社におけるサステナビリティに関する取組みについて、同社のサステナビリティ推進部長の高取幸子様にお話を伺います。

最初に高取様のご経歴と、味の素においてどのような形でサステナビリティに関する業務に関わってこられたのか、お聞かせいただけますでしょうか。

高取 私は大学卒業後、味の素株式会社に入社し、主に食品の事業部門での開発マーケティングや食品研究所での商品開発・研究といった業務に携わってきました。

弊社は海外展開もしており、中国の上海で3年間、上海味の素食品研究開発センター社の総経理を務めました。その後、コーポレートの広報部門にお

いて、健康・栄養や、技術・商品等の安全性・有用性に関するサイエンスコミュニケーション担当を経て、現在に至るところでございます。

現在私が所属しているサステナビリティ推進部は、2020年4月に立ち上がりました。それまでは、いろいろな部署にサステナビリティに関わる役割が分散しており、例えば、人権については人事部、環境は環境・安全部、栄養はタスクフォースなどで担当していたところを束ねる形でサステナビリティ推進部が設立されました。

私とサステナビリティの関係としては、大学時代に栄養科学を専攻し、弊社のアウトカムのひとつである健康寿命の延伸に関わる内容を学んでおり、それを活かして研究・開発等を推進してきたこととなります。

ASVとは

太子堂 味の素グループの統合報告書「ASVレポート」を拝見すると、グループが事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取組みを指すASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) という概念が強調されており、とても印象的です。味の素グループでは、ASV経営を経営の基本方針とされているということですが、なぜASVが味の素グループの経営の中心に据えられることになったのか、その経緯をお聞かせいただけますでしょうか。

高取 弊社の創業は1909年になりますが、その前年に、池田菊苗博士（東京帝国大学教授）が、昆布だしに含まれるうま味成分がアミノ酸の一種であるグルタミン酸であることを発見しました。池田博士は、当時の日本人の栄養状態がよくなく、このうま味成分を使って粗食をおいしくすることで、何とかその状況を改善したいという思いをもっており、それに二代鈴木三郎助（創業者）が共感し、世界で初めて、うま味調味料「味の素®」を製品化して事業を開始したことで、味の素グループの歴史が始まりました。それ以来、弊社は100年以上、「おいしく食べて健康づくり」



太子堂厚子 弁護士

という創業当初の志を強く持ち続けてきました。これはA S Vに通じる考え
方です。創業以来一貫して、事業を通じて社会価値と経済価値、両方を共創
する取組みをしており、これを味の素グループ・クリエイティング・シェア
ード・バリュー（A S V）と呼んでいます（【図表1】参照）。世間的には、
2010年代頃にシェアード・バリューという概念が広まっていましたが、
私どもも改めてこの頃にA S Vを掲げたということになります。

【図表1】味の素グループ 創業の志（こころざし）

“佳良にして廉価なる調味料を造り出し滋養に富める粗食を美味ならしむること”
～ うま味を通じて日本人の栄養を改善したい～



「美味しく食べて健康づくり」

Eat Well, Live Well.

創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み
= ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value)

太子堂 マイケル・ポーター博士が提唱したC S V（Creating Shared Value：共通価値の創造）にちなんで、御社もA S Vを掲げられたのですね。そもそもの創業の志が、C S Vに通じるものであったので、A S Vを自然に経営へ導入することができたということでしょうか。

高取 そうですね。創業の頃からの志も含めて、改めてA S Vとして掲げています。

パーパスの見直しと、浸透させるための取組み

太子堂 味の素グループでは、志（パーパス）を掲げておられ、A S Vは「志を実現する取組み」であると説明されています。そして、2023年、それ

まで「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」とされていたパーパスを、さらに進化させて「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献します」とする見直しをされています。パーパスを「志」と呼ぶところにもこだわりを感じますが、パーパスの見直しは、どのような思いをもって行われたのでしょうか。

高取 パーパスの見直しに関しては、経営会議や毎年開催している役員研修などで議論を重ねてきました。「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」というものを変えるわけではなく、さらに進化させて、人、社会、地球のWell-beingというところを打ち出し、「アミノ酸のはたらきで」という部分については、弊社の独自性として、アミノサイエンス®というワードで具体的にお示しました。

太子堂 近年、日本でも、何のために会社が社会に存在するのか、どのようなより良い社会の実現のために事業活動を行うのかという、自社の存在意義を「パーパス」として捉え直して、経営の起点とするパーパス経営を標榜する会社が増えています。一方で、パーパスを単なるスローガンに終わらせずにグループ内に浸透させて、社員がやりがいと誇りを持って生き活きと働けるところに結びつけるためには、非常に努力が必要だとも感じています。そこで、パーパスを浸透させるための御社の取組みについて、教えていただけますでしょうか。

高取 今回、さらに進化するということも含めて、味の素グループ全社員に向けて理解促進を進めていく必要があります。トップである社長の藤江から発信することに加えて、社内でこういった形で行うかは検討中ですが、普及計画をつくり、きめ細かく普及を促進していく予定です。

田井中 先ほどのパーパスが進化しているという点で、経営からの「思い」に関するお話がございましたが、これは背景として、2022年に経営トップになられた藤江CEOが強い意気込みをお持ちであるといった要素は大きいのでしょうか。



梅津英明 弁護士

高取 2代前の社長の伊藤がA S Vを掲げた流れを受け、志（パーパス）そのものを掲げたのは、伊藤の後を継いだ前社長の西井になります。西井が「10億人の健康寿命を延伸」と「50%環境負荷を削減」の2つをアウトカムとして公表し、会社としてしっかり取り組んでいくことを前面に打ち出して、リードしてきました。それを引き継ぐ形で、藤江が推進しています。

A S V経営や取組みそのものも、かなり進化をしてきており、私たちが求めるもの、志しているものをより進化させていきたいということで、藤江体制の中で新しいものも打ち出しながら、引き継がれてきています。

トップだけでなく、経営メンバーもこれらの取組みについてリードしており、また、取締役会では多くの社外取締役から、様々な視点のご意見をいただきながら、進めているところです。

味の素グループが実現を目指すA S V指標

太子堂 御社では昨年、3ヵ年中期計画を廃止して、「長期のありたい姿」を定め、挑戦的な「A S V指標」を掲げてバックキャストする経営へのシフトを公表されています。そして、A S Vによるアウトカムとして、2030年までの「環境負荷の50%削減」「10億人の健康寿命延伸」という意欲的な社会価値指標を明確に示されています。こういったA S Vを実践する上での数値目標の落とし込みは、経営の主導で進められているのでしょうか。

高取 はい、「A S V指標」による「中期A S V経営」へのマネジメント変革は、経営の主導で進めています。社会価値に関する指標については、そもそもA S V経営の根幹にサステナビリティが組み込まれており、経営の強いリードのもとで目標を掲げているところです。2つのアウトカムも、経営リードのもとで、設定されました。

太子堂 御社の「A S Vレポート」を拝見すると、2030年までの「環境負荷の50%削減」「10億人の健康寿命延伸」の実現に向けて、関わりの深いマテリアリティ項目について、それぞれ中長期的な目標とK P Iが開示されていて、いつまでにどのような成果を上げるのかを、対外的に明確にしたいという意志を感じます。外部へのコミットメントも重視されているのでしょうか。

執筆者紹介

太子堂厚子（たいしどう あつこ）

編集代表。第Ⅱ部-1「サステナビリティ推進のためのコーポレートガバナンス体制」の執筆担当

1999年東京大学法学部卒業、2001年森綜合法律事務所（現・森・濱田松本法律事務所）入所。主な取扱分野は、会社法、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、紛争解決等。主な著書・論文として、『株主提案と委任状勧誘〔第3版〕』（商事法務・2023年・共著）、『Q&A監査等委員会設置会社の実務〔第2版〕』（商事法務・2021年）、「<新春座談会>取締役会の新時代-コロナ禍を乗り越えて-」商事法務2251号（2021年・共著）、「TOPIX500構成銘柄企業にみる監査等委員会設置会社の指名・報酬の規律-指名・報酬に関する意見陳述権の行使状況を中心に-」商事法務2186号（2018年・共著）ほか多数。

梅津 英明（うめつ ひであき）

編集代表。第Ⅲ部-4「サプライチェーンの“下流”における人権課題への取り組み」の執筆担当

2003年東京大学法学部卒業、2004年森・濱田松本法律事務所入所。2006年～2007年経済産業省産業組織課出向。2009年シカゴ大学ロースクール修了（LL.M.）修了、2010年ニューヨーク州弁護士登録、2009年～2010年米国Davis Polk & Warwell（NYオフィス・東京オフィス）にて執務。主な業務分野として、日本企業による海外進出や海外M&A、海外グループガバナンス、「ビジネスと人権」、海外コンプライアンス対応・危機対応、国際通商・経済安全保障関連法等。「ビジネスと人権」分野、贈賄分野、経済安全保障分野等には早くから取り組み、豊富な助言経験を有し関連著作・講演等も多数。日本経済新聞社の弁護士調査や、Chambers・Legal500等の国際的な評価媒体において高い評価を受けている。

田井中克之（たいなか かつゆき）

編集代表。第Ⅲ部-12「トランジション・ボンドの特徴と諸問題」の執筆担当

2004年東京大学法学部卒業、2006年東京大学法科大学院修了、2008年森・濱田松本法律事務所入所。2013年ペンシルベニア大学ロースクール修了（LL.M., Wharton Business and Law Certificate）、2014年ニューヨーク州弁護士登録、2013年～2014年英国Slaughter and Mayにて執務、2014年～2015年三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社出向。日本証券アナリスト協会検定会員。主な取扱分野として、キャピタル・マーケット、企業開示等。『E S Gと商事法務』（商事法務・2021年）、2021年7月より旬刊経理情報（中央経済社）にて「早わかりE S Gトピックス」連載中。Chambers・Legal500等の国際的な媒体において高い評価を受けている。

野村 修也（のむら しゅうや）

第Ⅰ部-1「サステナビリティ経営と企業価値の向上」の執筆担当

1984年中央大学法学部卒業、1998年中央大学大学院法務研究科博士後期課程を中退し、西南学院大学法学部専任講師。同助教授を経て、1998年中央大学法学部教授。専門は、商法・会社法・金融法・保険法・海商法。2004年中央大学法科大学院教授、森・濱田松本法律事務所客員弁護士。法制審議会会社法部会の幹事・委員として会社法の制定・改正審議に参加。司法試験考査委員、金融庁・総務省の顧問、郵

政民営化委員、年金記録問題検証委員、東京電力福島第一原発事故に関する国会の事故調査委員、休眠預金活用審議会委員などを歴任。『令和元年改正会社法－改正の経緯とポイント』（有斐閣・2021年）などの編著書のほか、多数の学術論文がある。

澤口 実（さわぐち みのる）

第Ⅰ部－2「サステナビリティにおけるソフトローとソフトロー的アプローチ」の執筆担当

1991年東京大学法学部卒業。1993年森綜合法律事務所（現・森・濱田松本法律事務所）入所。東京大学客員教授、経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム研究会」委員、「新時代の株主総会プロセスの在り方研究会」委員などを務めた。著書として、『コーポレートガバナンスの新しいスタンダード』（日本経済新聞出版社・2015年）、『不正・不祥事対応における再発防止策』（商事法務・2021年）のほか多数。

松村謙太郎（まつむら けんたろう）

第Ⅱ部－2「サステナビリティと役員報酬」の執筆担当

2008年東京大学法学部卒業、2010年東京大学法科大学院修了、2011年弁護士登録、2012年森・濱田松本法律事務所入所。2015年～2017年経済産業省経済産業政策局産業組織課にて執務。主な取扱分野として、役員報酬を含むコーポレート・ガバナンス関連業務、株主総会対応、M&A等。主な著書・論文として、『図解分析 日本のトップ100社のコーポレート・ガバナンス』（日経BP・日本経済新聞出版・2023年・共著）、「上場会社等における取締役の報酬等の決定権限のあり方」商事法務2308号（2022年・共著）、『任意の指名委員会・報酬委員会の実務』（商事法務・2022年・共著）ほか多数。

近澤 諒（ちかさわ りょう）

第Ⅱ部－3「ESG投資の隆盛に伴う株主対応の変化」の執筆担当

2007年東京大学法学部卒業、2008年森・濱田松本法律事務所入所。2016年ペンシルベニア大学ロースクール修了（LL.M., Wharton Business and Law Certificate）、2017年ニューヨーク州弁護士登録、2016年～2017年米国Davis Polk & Wardwell法律事務所にて執務。主な取扱分野は、M&A・企業再編、コーポレート・ガバナンス、株主対応、危機管理等。主な著書・論文として、「株主による取締役候補者の提案への対応－日本版事前通知条項による対処の可能性」商事法務2320号（2023年・共著）、『ESGと商事法務』（商事法務・2021年・共著）、「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」商事法務2265号（2021年）ほか多数。

宮田 俊（みやた すぐる）

第Ⅲ部－1「気候変動開示」の執筆担当

2005年東京大学法学部卒業、2007年東京大学法科大学院修了、2009年森・濱田松本法律事務所入所。2014年ニューヨーク大学ロースクール（LL.M.）修了、同スタン・ビジネススクール（Advanced Professional Certificate in Law and Business）修了、2015年ニューヨーク州弁護士登録、2014年～2015年英国Ashurst法律事務所にて執務、2017年～2018年金融庁証券取引等監視委員会出向。日本証券アナリスト協会検定会員。公認不正検査士。主な取扱分野として、キャピタル・マーケット/ディスクロージャー、危機管理、金融レギュレーション。主な著書・論文とし

て、「ESGと開示」商事法務2257号（2021年）、『ESGと商事法務』（商事法務・2021年）ほか多数。IFLR 1000、Best Lawyers等の国際的な媒体から高い評価を受けている。

足立 悠馬（あだち ゆうま）

第Ⅲ部-2「『ビジネスと人権』に関する規制・訴訟と企業に求められる視点」の執筆担当

2013年慶應義塾大学法学部卒業、2014年弁護士登録、2015年森・濱田松本法律事務所入所。2019年～2020年米国Sullivan & Cromwell（NYオフィス）にて執務。2022年ハーバード大学ロースクール修了、ニューヨーク州司法試験合格。経営統合、プライベートエクイティ、ジョイントベンチャーなど様々なM&Aに関し多数助言すると共に、ESG投資、ビジネスと人権も幅広く取り扱う。主な著書・論文として、「ステークホルダーの利益保護と善管注意義務－米国におけるステークホルダー資本主義の議論を踏まえて－」商事法務2326号（2023年）、『ESGと商事法務』（商事法務・2021年・共著）など。

白井俊太郎（しらい しゅんたろう）

第Ⅲ部-3「人権デューデリジェンスの概要と業界・業種における留意点－金融機関・不動産業界を例に－」の執筆担当

2011年慶應義塾大学法学部卒業、2013年慶應義塾大学法科大学院修了、2014年弁護士登録、2015年森・濱田松本法律事務所入所。2021年ニューヨーク州・2022年カリフォルニア州弁護士登録。2020年シカゴ大学ロースクール修了後、Hengeler Mueller法律事務所（ドイツ連邦共和国デュッセルドルフ市）にて執務。国内外のM&A業務（不動産関連のM&A、LBOファイナンスを含む）、ベンチャー投資等を主要取扱業務として、企業法務に関連する案件に幅広く従事。また、「ビジネスと人権」の案件にも多数従事し、執筆やウェビナーも多数実施。

石橋 誠之（いしばし まさゆき）

第Ⅲ部-5「人的資本関連の開示」の執筆担当

2007年東京大学経済学部卒業、2009年東京大学法科大学院修了、2010年弁護士登録、2011年森・濱田松本法律事務所入所。2016年ニューヨーク大学ロースクール（LL.M.）修了、同スタン・ビジネススクール（Advanced Professional Certificate in Law and Business）修了、2016年ニューヨーク州弁護士登録、2016年～2017年Simpson Thacher & Bartlett（NYオフィスおよび東京オフィス）にて執務。日本証券アナリスト協会検定会員。日本ファイナンス学会会員。主な取扱分野として、キャピタル・マーケット/ディスクロージャー、金融レギュレーション・Fintech、M&A。IFLR 1000、Best Lawyers等の国際的な媒体から高い評価を受けている。

箱田 英子（はこだ えいこ）

第Ⅲ部-6「ダイバーシティ&インクルージョン」の執筆担当

1980年東京大学教養学部教養学科卒業、濱田松本法律事務所に勤務。1992年弁護士登録、濱田松本法律事務所（現、森・濱田松本法律事務所）入所。2002年、カリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）ロースクール修了（LL.M.）。主な業務分野は、キャピタル・マーケット、企業開示、金融規制等。IFLR 1000、Best Lawyersなどから長年にわたり高い評価を受け、2021年および2022年、IFLR 1000 Woman Leadersにおいて日本を代表する女性弁護士に選ばれる。複数の上場

企業、非上場企業の社外取締役、社外監査役を務める。

上村 哲史（かみむら てつし）

第Ⅲ部－7「サステナビリティと知財・無形資産・DXガバナンス」の執筆担当
1999年早稲田大学法学部卒業、2001年早稲田大学大学院法学研究科修士課程修了、2002年弁護士登録。2011年早稲田大学大学院法務研究科非常勤講師（著作権等紛争処理法）（～現在）。知的財産権・IT・エンタメ分野の取引案件や紛争案件のほか、幅広い分野に豊富な経験と知識を有する。主な著書・論文として、『ソフトウェア開発委託契約交渉過程からみえるレビューのポイント』（中央経済社・2021年・共著）、『情報コンテンツ利用の法務』（青林書院・2020年・共著）、『AI・IoT・ビッグデータの法務最前線』（中央経済社・2019年・共著）、『秘密保持・競争避止・引抜き法律相談〔改訂版〕』（青林書院・2019年・共著）等多数。日本経済新聞社の弁護士調査やBest Lawyersなどで高い評価を受けている。

五島 隆文（ごとう たかふみ）

第Ⅲ部－8「生物多様性の保全と開示」の執筆担当
2009年東京大学法学部卒業、2011年東京大学法科大学院修了、2013年森・濱田松本法律事務所入所。2020年ニューヨーク大学ロースクール修了（LL.M.）、2021年ニューヨーク州弁護士登録、2020年～2021年米国Simpson Thacher & Bartlett（NYオフィス）にて執務。主な取扱分野として、キャピタル・マーケット、企業開示、M&A等。Best Lawyers・IFLR 1000等のリーガルメディアにおいて高い評価を受けている。

近藤 武尊（こんどう たける）

第Ⅲ部－9「宇宙とサステナビリティ」の執筆担当
2017年東京大学法学部卒業。2019年森・濱田松本法律事務所入所。
主な取扱分野は、コーポレート・ガバナンス、争訟・紛争解決、宇宙法関連領域。
主な著書・論文として、『令和元年改正会社法－改正の経緯とポイント』（有斐閣・2021年・共著）。

山本 義人（やまもと よしと）

第Ⅲ部－10「サステナビリティと不動産」の執筆担当
2010年東京大学法学部卒業、2012年東京大学法科大学院修了、2013年弁護士登録、2014年森・濱田松本法律事務所入所、2017年～2018年SMBC日興証券株式会社出向、2020年バージニア大学ロースクール修了。J-REITや上場インフラファンドの公募増資や国内外の事業会社の資金調達案件を中心とするファイナンス業務を専門とし、金融規制分野、不動産投資案件や観光関連業務等の関連領域も広く取り扱う。

福田 剛（ふくだ たけし）

第Ⅲ部－11「サステナビリティ・ESGとM&A」の執筆担当
2010年東京大学法学部卒業、2012年東京大学法科大学院修了、2013年弁護士登録、2014年森・濱田松本法律事務所入所、2018年ハーバード大学ロースクール修了、2018年～2019年Wachtell, Lipton, Rosen & Katz法律事務所にて執務、2019年ニューヨーク州弁護士登録、2019年～2020年Bredin Prat法律事務所（パリオフィス）にて執務。

上場／非上場会社の買収、企業統合、ジョイントベンチャー、マイノリティー投資など、幅広く国内・クロスボーダーのM&A案件を手がける。アクティビスト株主対応、敵対的買収防衛策に関する案件においても多くの経験を有し、上場会社のコーポレート・ガバナンスに関するアドバイスも日常的に提供している。主な著書・論文として、「株主による取締役候補者の提案への対応－日本版事前通知条項による対処の可能性」商事法務2320号（2023年・共著）、『M&A法大系〔第2版〕』（有斐閣・2022年）、「買収防衛策に関する裁判所の判断枠組みと実務からの示唆（上）（中）（下）」商事法務2290・2291・2292号（2022年・共著）、「アクティビスト株主派遣取締役の最新実務－米国の実務と日本法の下での法的考察－」商事法務2259号（2021年）など多数。

末廣 裕亮（すえひろ ゆうすけ）

第三部－13「サステナブルファイナンス－融資実務から見た課題と期待－」の執筆担当

2006年東京大学法学部卒業、2007年森・濱田松本法律事務所入所。2013年シカゴ大学ロースクール修了、2014年ニューヨーク州弁護士登録、2013年～2014年Morgan, Lewis & Bockius法律事務所（ニューヨークオフィス）にて執務。

バンキング取引一般に豊富な経験を有し、LBOファイナンス、プロジェクト・ファイナンス、流動化・証券化その他ストラクチャード・ファイナンス分野において、多数の先駆的な案件に関与してきた。近時はサステナブルファイナンスに関する相談についても取り扱う。

主な著書・論文として、『ESGと商事法務』（商事法務・2021年・共著）、「サステナビリティ・リンク・ローンの概要と活用ポイント」旬刊経理情報 No.1611（2021年）、『インフラ投資』（日経BP・2019年・共著）など多数。Chambers・Legal500等の国際的な媒体において高い評価を受けている。

森 勇貴（もり ゆうき）

第三部－14「金融機関の気候変動対応－近時の国内外の動向を踏まえて－」「Column 欧州の環境政策修士課程に留学して」の執筆担当

2013年東京大学法学部卒業、2015年東京大学法科大学院修了、2017年森・濱田松本法律事務所入所。2022年シカゴ大学ロースクール修了（LL.M.）、2023年ニューヨーク州弁護士登録、同年ケンブリッジ大学環境政策修士課程修了（MPhil in Environmental Policy）。主な論文として「金融機関の気候変動対応とファイナンスド・エミッション」金融法務事情2209号（2023年）、「全銀協『相对貸出のフォールバック条項の参考例（サンプル）（改訂版）』の解説」金融法務事情2162号（2021年・共著）、「金利スワップ取引における参照金利の変更にに関する論点」金融法務事情2162号（2021年・共著）ほか多数。

岡谷 茂樹（おかたに しげき）

第三部－15「再生可能エネルギーとサステナビリティ」の執筆担当

2002年東京大学法学部卒業、2003年森・濱田松本法律事務所入所、2005年～2006年経済産業省取引信用課出向、2009年バージニア大学ロースクール修了（LL.M.）、2009年～2010年Clayton Utz法律事務所（豪州）にて執務、2010年～2011年みずほ証券株式会社グローバル投資銀行部門IBプロダクツグループに出向、2011年ニューヨーク州弁護士登録。再生可能エネルギーを利用した発電所の建設・運営プロジェクトや公共施設のPFIF/PPP・コンセッション案件に多数関与し、プロジェクト

トファイナンスやファンド（上場インフラファンドを含む）の組成に関しても豊富なアドバイス経験を有する。

久保 圭吾（くぼ けいご）

第Ⅲ部-16「日本における排出量取引の現状」の執筆担当

2010年東京大学法学部卒業、2012年東京大学法科大学院修了、2014年森・濱田松本法律事務所入所。2016年～2018年みずほ銀行プロジェクトファイナンス営業部出向、2020年ロンドンスクールオブエコノミクス修了（LL.M.）、2021年～2022年 Slaughter and May 法律事務所（ロンドンオフィス）にて執務。2022年イングランドおよびウェールズ州弁護士登録。

エネルギー法務全般に豊富な知見を有し、近時はカーボン・クレジット取引に関する案件も多数取り扱っている。主な著書・論文として、「企業法務最前線 排出量取引制度についての留意点」月刊監査役739号（2022年）、『発電プロジェクトの契約実務〔第2版〕』（商事法務・2023年・共著）、『インフラ投資』（日経BP・2019年・共著）。

高宮 雄介（たかみや ゆうすけ）

第Ⅲ部-17「取引先との取引における公正性・適正性の確保」の執筆担当

2005年東京大学法学部卒業、2007年東京大学法科大学院修了、2009年森・濱田松本法律事務所入所。2016年ニューヨーク大学ロースクール修了（LL.M.）、2017年、ロンドン大学キングス校ヨーロッパ競争法専修過程修了（Pg. Dip.）。2017年ニューヨーク州弁護士登録。2016年～2017年 Gibson, Dunn & Crutcher 法律事務所（ワシントンDCオフィス）、2017年米国連邦取引委員会にて執務。

主な取扱分野は、国内外の独禁法・競争法、消費者法、通商法、観光法等。主な著書・論文として、「グリーンガイドラインの特徴及び実務的な観点からの若干の考察」月刊公正取引872号（2023年）、『条解独占禁止法〔第2版〕』（弘文堂・2022年・共著）ほか多数。日本経済新聞「企業法務・弁護士調査」にて高評価を得ているほか、Chambers、Who's Who Legal等の国際的な媒介においても高い評価を受けている。

川端 健太（かわばた けんた）

第Ⅲ部-18「環境訴訟」の執筆担当

2005年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、2007年東京大学法科大学院修了、2009年森・濱田松本法律事務所入所。主な取扱分野は、争訟・紛争解決、事業再生・倒産、環境法、サステナビリティ等。

主な著書・論文として、「令和4年改正民訴法（民事訴訟手続のIT化等）について」会計・監査ジャーナルVol.34（2022年・共著）、『企業再生の法務〔第3版〕』（金融財政事情研究会・2021年・共著）、『私的整理の理論・実務と書式-法的整理への移行、労務、登記、税務まで-』（民事法研究会・2019年・共著）、『企業訴訟実務問題シリーズ 環境訴訟』（中央経済社・2017年・共著）ほか多数。

サステナビリティの経営と法務

〔別冊 金融・商事判例〕

2023年11月30日 初版第1刷発行

編著者 森・濱田松本法律事務所
ESG・SDGsプラクティスグループ

発行者 志 茂 満 仁

発行所 (株) 経済法令研究会

〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21

電話代表 03(3267)4811 制作03(3267)4823

<https://www.khk.co.jp/>

<検印省略>

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

カバー・本文デザイン／佐藤修・metamorworks/PIXTA(ピクスタ)
制作／船田雄・中原秀紀・樋田百合子 印刷・製本／富士リプロ株式会社

©Mori Hamada & Matsumoto ESG・SDGs practice group 2023

ISBN978-4-7668-2499-5

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆
本書の内容につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、
当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ [書籍・DVD・定期刊行誌](#) メニュー下部の [追補・正誤表](#))

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。