

---

種 別： 論説

タイトル： ESG 経営と経営者のコミットメント——ISO マネジメントシステム規格改訂の意義

著 者： 梅村 悠

所 収： 『上智法学論集』第 62 卷 3-4 合併号（平成 31 年 3 月）113-127 頁

発行元： 上智大学法学会

---

本頁は書誌情報頁です。適宜論文本文の前に付してご利用下さい。



上智大学法学会

## ESG 経営と経営者のコミットメント— ISO マネジメントシステム規格改訂の意義

梅村 悠

---

1. はじめに
2. E・S・G の関係性と ISO マネジメントシステム規格の機能
3. ISO マネジメント規格の改訂とその意義—石原産業事件の再検討—
4. おわりに

### 1. はじめに

世界においてトップクラスの水準を誇っていたはずである日本メーカーの環境・品質に対する信頼が揺らいでいる。近時、わが国を代表する大手メーカーによって、環境・品質に関わる偽装・不正事件が相次いでいるためである。

その原因として、「現場力の低下」が指摘される（「従業員関与型」の企業不祥事として分類される）ことが少なくないが<sup>(1)</sup>、生産現場との間に距離を置き、現場力を低下させしめたのは当該企業の経営者に他ならないと思われる<sup>(2)</sup>。そこで、本稿では、2015年に改訂されたISOのマネジメントシステ

---

(1) 齋藤憲『企業不祥事事典』（日外アソシエーツ、2007年）及び結城智里『企業不祥事事典Ⅱ』（日外アソシエーツ、2018年）は、三井物産のDPFデータ捏造事件（2004年）、石原産業フェロシルト事件（2004年）、神戸製鋼煤煙データ改ざん事件（2006年）、東洋ゴム製品データ改ざん事件（2015年）、神鋼鋼線強度データ改ざん事件（2016年）、東レハイブリッドコード検査データ改ざん事件（2017年）について、いずれも「ガバナンス—従業員関与」型に分類している。

ム規格 (ISO14001・ISO9001) におけるトップマネジメントのコミットメントに着目し、その意義について、若干の考察を行う。

はじめに、「2」では、総論として、近年、企業のサステナビリティを測るための重要な要素として注目が高まっている ESG (環境・社会・ガバナンス) について、それぞれの関係性を踏まえつつ、ISO のマネジメントシステム規格の機能について検討する。そのうえで、「3」において、E に関するワーストケースの一つである石原産業事件の再検討を通じて、改訂マネジメントシステム規格が「現場と経営者との距離」を縮めるための処方箋となりうることを示すこととしたい。「4」では、ベストプラクティスの観点から、経営者のコミットメントは投資家による企業価値評価の向上につながり得ることも言及し、結びに代えることとする。

## 2. E・S・G の関係性と ISO マネジメントシステム規格の機能

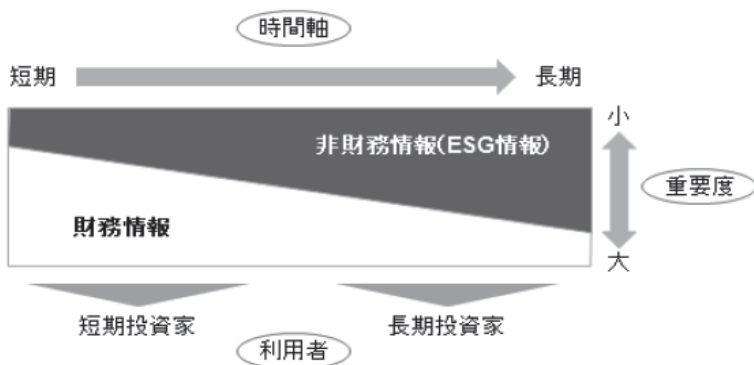
### (1) E・S・G の関係性

近年、機関投資家 (アナリスト) には、投資の視点が長期化するにしたがって、非財務情報の重要度が高まるという考え方が広まっており (図1参照)、ESG 評価の高い企業に対しては、アナリストの業績予想も強めであることが確認されている<sup>(3)</sup>。

かかる考え方は企業をとりまく近年のソフトローにも強い影響を及ぼしている。例えば、スチュワードシップ・コード改訂に向けた有識者検討会においては、事業におけるリスク・収益機会の両面における ESG 要素の重要性が指摘され、改訂コード (2017 年策定) の指針 3-3 においては、機関投資家が把握すべき内容として、(例示としてではあるが) ESG 要素への明示的

- 
- (2) 佐々木眞一「不正問題、私はこう見る」日経ビジネス 2018 年 1 月 08 日号 30 頁、近岡裕ほか「日本品質復活への道」日経ものづくり 2018 年 1 月号 58 頁、今沢真『日産、神戸製鋼は何を間違えたのか』40、132、154、181 頁 (毎日新聞出版、2018 年)。
- (3) 井口讓二「企業価値向上のイメージを描写する情報開示」北川哲雄 (編)『スチュワードシップとコーポレートガバナンス』112、122 頁 (東洋経済新報社、2015 年)。

【図 1】



な言及がなされるに至っている<sup>(4)</sup>。また、スチュワードシップ・コードとともに「車の両輪」と位置づけられるコーポレートガバナンス・コード(2018年改訂)においても、第三章の「考え方」において、開示を充実させるべき非財務情報に「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)」が含まれることが明確化されている<sup>(5)</sup>。

そもそも、ESGという概念は、2006年4月に、当時のコフィー・アナン国連事務総長によって提唱された「責任投資原則(Principles for Responsible Investment: PRI)」において使われたのを契機に、欧米を中心に広まっていったものであるが<sup>(6)</sup>、ESGが具体的に何を指すかどうか(および各要素がどのような関係にあるのか)については、必ずしも明確にはなっていない<sup>(7)</sup>。すなわち、上述した両コードの定めが、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出においてESG要素が重要な役割を果たすことを前提として書かれており、ESGが「持続可能性を測る尺度」として理解されつつある<sup>(8)</sup>

- (4) 田原泰雅ほか「スチュワードシップ・コードの解説」商事法務 2138号 20頁(2017年)。
- (5) 田原泰雅ほか「コーポレートガバナンス・コードの改訂と『投資家と企業の対話ガイドライン』の解説」商事法務 2171号 18頁(2018年)。
- (6) 足立英一郎ほか『投資家と企業のためのESG読本』10頁(日経BP社、2016年)、水口剛『ESG投資』15頁(日本経済新聞社、2017年)。
- (7) アムンディ・ジャパン(編)『ESG入門』37頁(日本経済新聞社、2018年)

ことについては、企業・機関投資家においてコンセンサスが得られつつあるものの、その具体的な内容や相互の関係性についてどのように理解すべきかについては、各企業・機関投資家に委ねられているものと考えられる<sup>(9)</sup>。

したがって、GPIFがESG指数として採用したインデックスファンド間において、同じ企業に対するESG評価が異なるのは自然なことであって、むしろその違いに各評価機関のスタンス（ESG課題のうち、何をどの程度重視するかについての違い）が表れるともいえるが<sup>(10)</sup>、以下では、E・S・Gの関係について、「伊藤レポート2.0」<sup>(11)</sup>における議論を参照して、簡潔に私見を述べることにしたい。

伊藤レポート2.0においては、「E、S、Gが同質かつ不可分なものとして語られることで、議論が間違った方向に向かうのではないかという問題」が提起され、「企業の『持続可能性（サステナビリティ）』に関連する環境・社会（E・S）要素と企業価値を高める上での規律としてのガバナンス（G）との性質の違いは明確に意識されることが重要との見解が共有され」ている<sup>(12)</sup>。この点、同レポート作成にあたり、座長を務められた伊藤邦雄教授は、「ESGの関係性を見ると、ESGはパッケージであり、3つの相互作用によって成り立っている。傘を例にすると、一番先端の石突がG、左右の露先がEとSのイメージだ。EとSのレベルをどのように引き上げるのか、EとSをどのように設計し制御していくのか、全てはGがカギを握っている。」

---

(8) アムンディ・ジャパン・前掲注(7)37頁。

(9) 「[ESG] インデックスに関しては、各格付け主体において、その判断基準がバラバラであることが指摘」（[自民党「資本市場・ESG投資プロジェクトチーム」提言（抜粋）環境新聞2018年8月29日付]）されているが、格付け主体によってESG要素の理解が異なれば、判断基準がバラバラとなる（結果、採用銘柄もバラバラになる）のは当然であろう。なお、同提言においては、ESG投資のスコアリングに関して政府によるガイドラインの策定が提言されているが、政府が関与すべきは比較可能性を確保するための開示（制度の整備）に留まるべきであって、開示情報をどのように利用すべきかについては、各機関投資家（格付け主体）に委ねられるべきものとする。

(10) 水口・前掲注(6)197頁。

(11) 「伊藤レポート2.0 持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会報告書」（2017年10月26日）。

(12) 前掲注(11)28頁。

【図2】

E・S・Gの関係性 —コーポレートガバナンスへの影響—



(図2参照)と論じられ<sup>(13)</sup>、E・SとGとの性質の違いを明確にされている<sup>(14)</sup>。

私見としても、E・Sは(その具体的内容については必ずしも一義的な理解はされていないものの)重要な社会的課題ということができ、Gはかかる社会的諸課題を解決するための業務プロセスと位置付ける(ESGは「(社会的に解決が求められている)各種の価値をバランスよく実現するための各社の(主体的な)取り組み・プロセス」を要請するものと捉える)べきではないかと考える<sup>(15)</sup>。換言すれば、「GなきE」も「GなきS」も砂上の楼閣に等しく、E・Sへの取り組みを行うためには、それら(E・S)の諸課題を解決するための実効的な業務プロセス(G)の存在が不可欠であるということができよう。

(13) 伊藤邦雄「ESGと統合報告を巡る最近の動き」経済広報2018年1月号15頁。

(14) 「伊藤レポート2.0」においては「ESGを正しく理解するためには、ガバナンスを通じた環境面や社会面の取組(E, S through G)と捉えた方が適切ではないかとの認識も示された」(同28頁)との記述がなされており、この部分が伊藤教授の見解に相当するものと推察される。

(15) 本文に記載した私見については、小塚荘一郎教授を研究代表とする「サステナブルな社会の実現に向けたコーポレート・ガバナンスにおける役員構成の意義」の研究会合において、先生方(特に大杉謙一教授)より、多くの示唆を頂いた。

## (2) ISO マネジメントシステム規格の機能

1987年、ISO（国際標準化機構）は、ISO9001を含む、品質マネジメント及び品質保証のための一連の国際規格を誕生させた<sup>(16)</sup>。そして、1992年の地球サミットに向けて多様に展開されるようになった「持続可能な開発」の理念を背景として、「品質」分野において成功したモデルを「環境」の分野においても適用させようとする考え方が急速に進展し、1996年、ISO14001を含む、環境マネジメントに関する一連の規格が国際規格として発効した<sup>(17)</sup>。さらに、ISOのマネジメントシステム規格は、食品安全（ISO22000）、情報セキュリティ（ISO27001）など、エネルギー（ISO50001）など、様々な分野に広がっているが、認証の取得件数でみると、品質マネジメントシステム（QMS：ISO9001）と環境マネジメントシステム（EMS：ISO14001）が圧倒的多数を占めている<sup>(18)</sup>。

ISOの規格は、法律に基づく強制力のある規格ではなく、民間の規格であることから、規格に従ってマネジメントシステムを構築するかどうかは各主体が自主的に判断して決めることができる<sup>(19)</sup>。規格の認証を取得するためには、その要求事項を充足していることが必要であり、2015年度版（ISO14001/9001）において、同事項は、共通する要求事項と（EMS・QMSに）固有の要求事項から構成されることとなった。したがって、両規格はマネジメントシステムについて「方針、目的及びその目的を達成するためのプ

---

(16) 中條武志ほか『ISO9001：2015 要求事項の解説』68頁（日本規格協会、2015年）。

(17) 吉田敬史＝奥野麻衣子『ISO14001：2015 新旧規格の対照と解説』27頁（日本規格協会、2015年）。

(18) 2017年度におけるISOマネジメントシステム規格の認証取得件数の総数は1,558,127件であり、うちISO9001が1,058,504件（67.9%）、ISO14001が362,610件（23.3%）であり、両者で全体の91.2%を占めている（International Organization for Standardization, THE ISO SURVEY OF MANAGEMENT SYSTEM STANDARD CERTIFICATIONS -2017-EXPLANATORYNOTE (August 2018), available at <[https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00\\_Overall\\_results\\_and\\_explanatory\\_note\\_on\\_2017\\_Survey\\_results.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2](https://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00_Overall_results_and_explanatory_note_on_2017_Survey_results.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2)>）。

(19) 吉川栄一「国際商法としての環境管理規格」同『企業環境法の基礎』35頁（上智大学出版社、2005年）。

ロセスを確立するための相互に関連するまたは相互に作用する、組織の一連の要素」という共通の定義規定を置いたうえで、さらに、QMS について「品質に関するマネジメントシステムの一部」(3.5.4)、EMS につき「マネジメントシステムの一部で、環境側面をマネジメントし、順守義務を満たし、リスクおよび機会に取り組むために用いられるもの」(3.1.2) との固有の定義を置いている<sup>(20)</sup>。両規格とも PDCA サイクルによる継続的改善が求められる点には変わりがなく、認証を取得する企業には、トップマネジメントによる「リーダーシップ (要求事項 5)」の下、Plan (「計画 (同 6)」、Do (「支援 (同 7)」、「運用 (同 8)」、Check (「パフォーマンス評価 (同 9)」、Act (「改善 (同 10)」) の仕組みが整っていることが求められる<sup>(21)</sup>。

以上のマネジメントシステムの機能を、(1) において考察した E・S・G の関係において検討すると、次のようなことを指摘できるのではないかと思われる。すなわち、前述のとおり、ESG の概念は必ずしも明確にはなっていないものの、一般的に、EMS が対象とする環境が「E」に含まれることは自明であろう<sup>(22)</sup>。また、社会的課題 (「S」) として、一般的に、「製品やサービスの安全・責任」「労働基準・労働慣行」「安全衛生」「人材の多様性 (ダイバーシティ)」などが挙げられるところ<sup>(23)</sup>、それらはいずれも QMS の対象に含まれ得る<sup>(24)</sup> と考えることができよう。そうであるとすれば、ISO

(20) 中條ほか・前掲注(16)95頁、吉田=奥野・前掲注(17)189頁(本文中の定義における要求事項の条文番号は省略した)。

(21) 吉田=奥野・前掲注(17)177頁、中條ほか・前掲注(16)180頁。

(22) 「環境」は「大気、水、土地、自然資源、植物、動物、人及びそれらの相互関係を含む、組織の活動をとりまくもの (surroundings)」と定義され (3.2.1)、「とりまくもの」は「生物多様性、生態系、気候またはその他の特性の観点から表されることもある」という注記がなされている (日本規格協会『対訳 ISO14001:2015 環境マネジメントの国際規格』54頁 (日本規格協会、2016年))。

(23) アムンディ・ジャパン・前掲注(7)42頁。

(24) 要求事項 4.2 (利害関係者のニーズ及び期待の理解) の解釈として、例えば、小規模の地ビール製造会社であれば、最終消費者に加えて、従業員、材料供給者、工場の近隣住民などが操業に直接関わる利害関係者となり、かかる利害関係者の期待やニーズの例として「雇用環境の確保、生産者と供給者の共存共栄、良好な環境の確保」、また自治体等の規制当局の期待やニーズの例として「製造にかかわる条例の順守、納税、衛生法の順守、従業員の安全、衛生の確保」が挙げられている (中條ほか・前掲注(16)186

のマネジメントシステム規格(14001/9001)に準拠することは、トップマネジメントのリーダーシップ・コミットメントの下、当該企業にとって重要な「E・S」に関わる社会的課題について、所定の基準を満たした、それらを解決するための業務プロセス(「G」)を整備する(「E through G」「S through G」<sup>(25)</sup>について、PDCAサイクルに基づく継続的改善の仕組みを機能させしめる)ことを意味し、当該規格の認証取得は、独立した第三者機関による(定期的な)審査によって、その実効性を客観的に証明するものと捉えることができる<sup>(26)</sup>。

### 3. ISO マネジメント規格の改訂とその意義—石原産業事件の再検討—

#### (1) 事件の概要

大手化学メーカー石原産業株式会社(以下「I社」とする)は、産廃処理費を削減するため、平成10年9月頃から、チタン鉱石から出る廃酸汚泥の「リサイクル品」として、フェロシルト(以下「FS」とする)と称する土壤埋戻材を開発し、平成11年1月から生産を開始した。

取締役・四日市副工場長として、FSの開発・生産・管理・搬出において主要な役割を果たしていたY1は、平成13年8月下旬、FSに土壤環境基準値を大幅に上回る多量の六価クロムが含まれていることを知ったが、当該事実を隠蔽し、搬出を続行した。

平成16年6月、岐阜県と三重県は、県内に埋設されたFSから基準値を

---

頁)。

(25) 前掲注(11)28頁(前掲注(14)参照)。

(26) ESG投資市場が大きく成長しているにもかかわらず、ESGレーティングを行うための基礎的なデータには一貫性がなく、(外部的な検証を伴わない)企業の自己報告に基づいていることを問題として、機関投資家がESGリスクを定量的に正確に測定するうえで有益な仕組みの一つが、厳格な第三者審査を要するISOのマネジメントシステム規格(14001/9001)である(同規格によってESGリスクが軽減される)ことを指摘する見解として、Chris Yates-Smith, *Socially responsible investment: good corporate citizenship or hidden portfolio risk?*, *Law and Financial Markets Review*, 7:2, 112-117 (2013)を参照。

上回る六価クロムが検出されたことを発表し、同年 11 月、I 社は FS の全量撤去を命じられ、巨額の回収費用を支出した。

そこで、I 社が Y1 に対して 10 億円の損害賠償訴訟を提起したところ（甲事件）、I 社の株主らは、489 億円の損害賠償を求めて、甲事件に共同訴訟参加する（乙事件）とともに、Y1 以外の取締役らに対し、489 億円の損害賠償を求める代表訴訟を提起した（丙事件）。

## (2) 大阪地裁判決の意義— ISO 認証取得が取締役の善管注意義務に及ぼす影響

「主犯」である Y1 に対して、大阪地裁は 485 億円（FS 回収費用全額）の損害賠償責任を課し、これは、（当時のレートで）約 830 億円の大和銀行事件大阪地裁判決<sup>(27)</sup>、約 580 億円の蛇の目ミシン事件東京高裁判決<sup>(28)</sup>に次ぐものとして、大きく報道された<sup>(29)</sup>。

さらに、丙事件において、大阪地裁は、四日市工場長を務めていた経歴を有する取締役 2 名の責任を一部（A に損害額の 20% 相当額（約 97 億円）、Y5 に 50% 相当額（約 243 億円）を）認めた。A も Y5 も、FS に六価クロムが含まれていたことについて認識がなかったにもかかわらず、莫大な損害賠償責任を命じられたことになり、実務では衝撃的に受け止められたかもしれない。判例は「通常容易に想定しがたい方法」による不正がなされた場合、内部統制構築義務違反（過失）を認めないという立場をとっており<sup>(30)</sup>、Y1 が徹底した隠蔽工作をしていたとすれば、六価クロムの含有を認識すべきであったことを理由として、A・Y5 に過失を認めることはできないからである<sup>(31)</sup>。

そこで、本判決は、六価クロムの含有についての認識ではなく、品質管理

---

(27) 大阪地判平成 12・9・20 判時 1721 号 3 頁。

(28) 東京高判平成 20 年 4 月 23 日金商 1292 号 14 頁。

(29) 日本経済新聞 2012 年 6 月 30 日付。Y1 の責任（甲・乙事件）については、拙稿「判批」北村喜宣（編）『産廃判例を識る』46 頁（環境新聞社、2016 年）参照。

(30) 最判平成 21・7・9 判時 2055 号 147 頁。

(31) 松中学「判批」ジュリスト 1453 号 106 頁。

【図3】

形成 / エンフォースメント	国家がエンフォースしない	国家がエンフォースする
国家以外が形成する	カテゴリー1 社会規範、企業倫理、CSR等	カテゴリー3 会計基準、商慣習等
国家が形成する	カテゴリー2 労働法上の努力義務規定等	カテゴリー4 ハードロー

(出典：中山信弘『ソフトローの基礎理論』5頁(有斐閣、2008年)〔藤田友敬〕)

体制に関する確認・調査義務違反を理由として、両者の責任を肯定した。I社の四日市工場は、国際基準(ISO9001)に準拠したQMS認証を取得していたにもかかわらず、QMS所定のプロセスに基づく確認・調査を怠って<sup>(32)</sup>、その体制を実効的に機能させなかったという点に過失を認めたわけである。

ISO9001は民間の任意規格であり、法によって取得が義務付けられているわけではないが、本判決は、認証取得を選択した以上(内部統制システムの一部として<sup>(33)</sup>)所定のプロセスに準拠した確認・調査を行うことが取締役の善管注意義務の一内容となることを示した。すなわち、米国とは異なり<sup>(34)</sup>、従来、わが国の企業は、ISOのマネジメントシステム規格を図3におけるカテゴリー1に属すものと考えていたように窺えるところ、カテゴリー3に属する(取締役の善管注意義務の判断基準を底上げする機能を有す

(32) 新銘柄を開発するには、a ニーズ開発、b 開発検討、c サンプル試作、d ユーザー評価、e 企業化検討、f ユーザー評価、g 上市手続という手順に従うとされていたが、FSの開発については、平成13年4月下旬以降、QMSの手続が全く履践されていなかったと認定されている。

(33) 本件判旨は、明示はしていないものの、内部統制システムの運用にかかる義務を示したものと理解されている(松中・前掲注(31)106頁)。

(34) 米国においては、ISO14001の認証を取得すると、記録の文書化が求められるが、それらが環境訴訟における法的リスクを高めることが指摘されており(Michael S. Mostek, *Limited Privilege and Immunity for Self-Evaluative Environmental Audits in Nebraska: Moving Environmental Performance to the Next Level*, 32 CREIGHTON L. REV. 545, 573 (1998))、「潜在的な法的リスク」が認証取得を控える主たる理由の一つとなっている(Magali A. Delmas, *Barriers and Incentives to the Adoption of ISO 14001 by Firms in the United States*, 11 Duke Envtl. L. & POL'Y F. 1, 23-24 (2000))。

る<sup>(35)</sup> ことを明らかにしたことに本判決の意義があるものと考えられよう<sup>(36)</sup>。

### (3) 石原産業事件の再検討ー ISO マネジメントシステム規格改訂が及ぼす影響

#### 1) 石原産業事件において残された課題

石原産業事件において、Y2 (A の相続人) らは「FS の開発、生産、管理、搬出については、Y 1 が、当時の社長…の特命を受け…専管事項として独力で取り組んだもので、通常の指揮系統及び四日市工場長の担当から外れており、四日市工場長が副工場長である Y 1 を監督する立場になかった」と主張したが、大阪地裁は「工場長が最高責任者として部下を統括すると定める I の業務規程とは相容れない」ことなどから採用できないとした。

確かに、工場長が副工場長に技術系の業務を任せきりにしたことは、I の業務規程と相容れないばかりでなく、会社法上要求される監視・監督義務の履行という観点からも許容されないであろう。しかし、Y2 らが主張したように、FS に関する業務プロセスが I 社において「社長・会長マター」であり「聖域化」していたとすれば、事実上、適切な義務の履行を期待するのは容易ではないことが推察される。本来、I 社の内部統制システムを適切に構築・運用すべき経営トップが、FS に関する業務を「特命」として Y1 らに任せ (通常の指揮系統から外し)、工場長が適切な監視・監督を履行できない状態を作出していたならば、その非難可能性は工場長よりもはるかに高いと考えるべきではないかと思われる<sup>(37)</sup>。

同事件の訴訟係属中、当時の社長 (B) に対して訴えの取り下げがなされていたことから、その理由について、筆者が石原産業事件の原告代理人に伺ったところ、同事件においては、一般的な内部統制システム構築義務違反で

---

(35) 奥島孝康「社会的責任の国際規格と会社法」金判 1324 号 1 頁 (2009 年)。

(36) 以上の議論の詳細につき、拙稿「環境保全に対する取締役責任の展望：ISO14001 は善管注意義務にいかなる影響を及ぼすか?」ビジネス法務 15 巻 6 号 110-115 頁 (2015 年) 参照。

(37) 拙稿「産業廃棄物の不法投棄と取締役の監視義務」税務事例 2015 年 4 月号 55 頁。

はなく、その運用に係る個々の取締役の帰責原因を特定することが必要であり、Bについては、訴え提起後間もない時期に死亡し、同人の死亡時点では、同人のフェロシルト製造、搬出（廃棄）等に関する直接的な責任原因が見いだせていなかった（責任原因から遠かった）と判断したためである旨の回答を頂いた。すなわち、「現場と経営者との距離」は、トップマネジメントの責任を代表訴訟において追及する際においても、高いハードルとなっていることが窺い知れる。

## 2) 改訂 ISO マネジメントシステム規格の意義

既述のとおり、2015年改訂では、QMS・EMS規格の統合化が図られたが、両規格に共通する要求事項の一つが「トップマネジメント<sup>(38)</sup>のリーダーシップおよびコミットメント」(5.1)であり、これがISO14001の2004年版からの重要な変更点の一つと位置付けられている<sup>(39)</sup>。

具体的な要求事項は次頁の「5.1 リーダーシップ及びコミットメント」のとおりであり<sup>(40)</sup>、いずれも経営者のリーダーシップ・責任を強化する内容であることが見て取れる。これが共通の要求事項として新たに設けられた趣旨は、どのような分野に適用されるマネジメントシステムであっても、トップマネジメントのコミットメントとリーダーシップがなければ、組織内で有効な仕組みとして機能することはできないからだとされる<sup>(41)</sup>。

これらのうち、b)・c)・d)・f)における「確実にする(ensure)」という言葉は、「責任を委譲することはできるが、説明責任については委譲できないことを意味する」(付属書A.3)と定義されている。したがって、上記の要求事項においては、必ずしもトップ自らが実行しなくともよく、その責任を他の経営幹部に委任することも認められる。しかし、責任の「丸投げ」が許されるわけではなく、経営トップは、委任した事項が確実に実行されてい

---

(38) 「最高位で組織を指揮(direct)し、管理(control)する個人又は人々の集まり」(3.1.5)と定義され、「トップマネジメントは、組織内で、権限を委譲し、資源を提供する力をもっている」との注記が付されている(日本規格協会・前掲注(22)52頁)。

(39) 吉田敬史=奥野麻衣子『ISO14001:2015 要求事項の解説』68頁(日本規格協会、2015年)。

(40) ISO9001においても概ね同様の規定が置かれている(中條ほか・前掲注(16)191頁)。

(41) 吉田=奥野・前掲注(39)201頁。

#### 5.1 リーダーシップ及びコミットメント

トップマネジメントは、以下に示す事項によって、環境マネジメントシステムに関するリーダーシップ及びコミットメントを実証しなければならない。

- a) 環境マネジメントシステムの有効性に説明責任を負う
- b) 環境方針及び環境目標を確立し、それらが組織の戦略的な方向性及び組織の状況と両立することを確実にする
- c) 組織の事業プロセスへの環境マネジメントシステム要求事項の統合を確実にする
- d) 環境マネジメントシステムに必要な資源が利用可能であることを確実にする。
- e) 有効な環境マネジメントシステム及び環境マネジメントシステム要求事項への適合の重要性を伝達する。
- f) 環境マネジメントシステムがその意図した成果を達成されることを確実にする。
- g) 環境マネジメントシステムの有効性に寄与するよう人々を指揮し、支援する。
- h) 継続的改善を促進する。
- i) その他の関連する管理層がその責任の領域においてリーダーシップを実証するよう、管理層の役割を支援する。

ることを確認し、それについて最終的な責任をもつとともに、トップ自らが第三者に対して説明できなくてはならない（「説明責任」(a) は他者に委任できない）とされる<sup>(42)</sup>。

上述のとおり、石原産業事件においては、責任原因から遠い経営トップに対する責任追及は困難であったとされるが、改訂マネジメントシステム規格による経営者のコミットメントの要求は、順守義務のマネジメントの強化<sup>(43)</sup>と相俟って、事後的な責任追及の際のハードルを引き上げる機能的意義を有するものと評価することができよう<sup>(44)</sup>。また、事前予防の観点から

(42) 吉田＝奥野・前掲注(39)202頁。

(43) ISO14001の2015年改訂版においては、2004年版に比較して、はるかに多くの細分箇条で順守義務を満たすことに関係する要求事項が規定されている（吉田＝奥野・前掲注(39)70頁）。

(44) なお、トップマネジメントの定義においては「マネジメントシステムの適用範囲が組織の一部だけの場合、トップマネジメントとは、組織内のその一部を指揮し、管理する人々をいう」との注記も付されている（日本規格協会・前掲注(22)52頁）。仮にI社のQMSにおいて、AやY5が「トップマネジメント」とされていたとしても、それらの者は「トップマネジメント」の定義（前掲注(38)）を満たしていないと考えられ、FSに関する業務を「特命」としてY1らに任せ（通常の指揮系統から外し）、同社のQMSを形骸化させしめた（実質的なトップマネジメントとしての）会長・社長らの内部統制システム構築・運用義務違反が問題となろう。

も、「経営者を、細部にわたり、かつ初期において (in detail and early on)、好ましくない現実 (disagreeable reality) に直面させる」という効果が期待でき、経営者の行動に望ましい影響 (マネジメントシステムの改善) を与えることができるものと考えられる<sup>(45)</sup>。

#### 4. おわりに

本稿で取り上げた石原産業事件を、単なる Y1 個人による法令違反 (暴走) 事件と位置付けるのは妥当ではない。なぜなら、同事件の根底には、FS の製品化により、I 社が約 50 億円もの産廃処理費を浮かせることができたという、極めて経済的・経営的な要因が存していたからであり<sup>(46)</sup>、(産廃処理に伴う環境リスクには全く関心を払わずに) 産廃処理コスト削減のみを至上命題として強調した経営トップ (会長・社長) の圧力が存在したからである<sup>(47)</sup>。このような構図は I 社に限られるものではなく、近年の環境・品質に関わる偽装・不正事件に通底するものであり<sup>(48)</sup>、ソフトローとはいえ、今後、改訂マネジメントシステム規格が担うべき役割は極めて重要なものと考えられる。

本稿では経営者のコミットメントについて、善管注意義務の判断基準の厳格化という観点から検討してきたが、他方で、経営者のコミットメントは、

---

(45) See, Louis Lowenstein, *Financial Transparency and Corporate Governance: You Manage What You Measure*, 96 COLUM. L. REV. 1335, 1342 (1996).

(46) 鳥羽至英「石原産業フェロシルト不正処理」監査役 549 号 109 頁 (2008 年)。

(47) 拙稿・前掲注 (37) 56 頁。

(48) 日本経済新聞 2018 年 11 月 11 日付は、一連の (鉄鋼、自動車メーカー、油圧機器メーカー) による不正事件の共通点が「設備の老朽化と人手不足で『衰える工場』という現実」であり、「コスト削減を掲げるだけで現場のひずみに目をつぶり、不正に追い込んだ経営の責任は重い」と指摘する。これらの事件における経営者の不作為 (生産現場に対する無関心) は「あからさまでない怠業」(三品和広「経営学からみたコーポレートガバナンス改革」商事法務 2109 号 57 頁 (2016 年)) の産物であって、短期的には当該企業 (経営者) に利益をもたらし得るものの、中長期的な企業価値を著しく損なうものといわざるを得ない (拙稿「ユニバーサル・オーナーとしての生命保険会社とステークホルダーシップ責任—気候変動リスクへの対応を中心として—」生命保険論集 204 号 141 頁注 101 (2018 年 9 月) 参照)。

ESG 評価機関によって重要な評価指標としても位置付けられている。すなわち、ESG 課題が自社にとって重要である理由を経営層自らが語り、その遂行と結果に関わる責任の所在を明確化している企業は、ESG について高評価を付与されることで、資本市場において有利な地位を得ることができるにもかかわらず、現状において、ESG 投資家のチェックに耐えうる具体性のある方針を開示している企業は極めて少数である<sup>(49)</sup>。逆に言えば、かかる状況は大多数の経営者にとって重要な機会でもあり、経営トップには、改訂 ISO マネジメントシステム規格を消極的に捉えるのではなく、これを積極的に活用して<sup>(50)</sup>、具体性のあるコミットメントを投資家に開示していく姿勢が求められよう<sup>(51)</sup>。

\* 本稿は文部科学省科学研究費補助金（基盤研究 B、17H02471）の成果の一部である。

（本学法学部教授）

---

(49) サステナリティクス・ジャパンによると、ESG 評価対象企業のうち 80% が何らかの環境方針を開示しているが、網羅的かつ具体性のある方針を評価できるのは約 2.5% に過ぎない（英国は約 11%）とされる（竹林正人『「不言実行」企業は損をする』日経 ESG2018 年 10 月号 45 頁）。

(50) リーダーシップ発揮の場として、マネジメントレビュー（9.3）を積極的に活用している企業（リコー、八十二銀行）の事例として、吉田敬史『企業事例で理解する ISO14001』99 頁（日経 BP 社、2015 年）。

(51) 竹林・前掲注(49)では、経営視点によるコミットメントの好事例とアシックス社、役員報酬と ESG パフォーマンスを連動させている例としてオムロン社の事例が紹介されている。