



**ICGN**

International Corporate Governance Network

ICGN

グローバル・  
ガバナンス原則

Influence • Connect • Inform

ICGN グローバル・ガバナンス原則日本語訳版© November 2016 by ICGN. All rights reserved.

本原則の内容の配布は推奨されます。ただし、他の出版物に内容を引用するときは必ず出所を記載ください。

本原則の見解に基づき、行為を行うか又は行為を控えることにより生ずる損失に対し ICGN は責任を負いません。的確に状況を把握せず、また、適切な専門家の助言に基づかず、本書に記載の情報に基づいてのみ行動することも認められません。

British Library Cataloguing in Publication Data

ISBN 978-1-907387-28-9

© International Corporate Governance Network

# コンテンツ

---

はじめに	4
パート1：グローバル・ガバナンス原則と指針	6
パート2：本原則の指針	8
2.1 取締役会の役割と責務	8
2.2 指導力（リーダーシップ）と独立性	12
2.3 構成と指名	15
2.4 企業文化	18
2.5 報酬	20
2.6 リスクの監督	24
2.7 企業報告	26
2.8 内部および外部監査	30
2.9 株主の権利	33
2.10 株主総会	36
付録1：ICGNグローバル・スチュワードシップ原則	39
付録2：主要な改訂の要約	40

## はじめに

2001年に最初に発行されたICGNグローバル・ガバナンス原則（本原則）は、十分なコーポレートガバナンスの体制を備えた企業についてのICGNの一義的な基準として機能し、約59兆ドルの運用資産に責任を持つ投資家から成るICGNメンバーと協議の上、策定されました。多くのICGNメンバーは、議決権行使方針と会社との対話の指針として、本原則を標準としています。本原則はまた、各国のコードの進化を刺激するのに役立つ国際的に認められた基準として監督当局に知られています。

本原則は、高い企業統治水準に関する当局または市場主導の進展との関連性を確保するために定期的に見直されており、最近では2017年に更新されています。本原則の改訂はICGN総会においてICGNメンバーにより実施されます。本原則は、主な概念と実務を補足する為、定期的に発行されるガバナンスのテーマについてのICGNのガイダンスとビュー・ポイントによって補足されます。

本原則は、付録1に記載されている投資家のガバナンス及びスチュワードシップの責任に関するベスト・プラクティスを定めたICGNのグローバル・スチュワードシップ原則と併せて読むべきであります。どちらの文書もICGNの政策フレームワークの中核的な基盤を形成し、ICGNの長期的な価値創造を追求し、健全で持続可能な経済、社会、環境に貢献する世界最高水準のコーポレートガバナンスと投資家のスチュワードシップを前進させるという使命を具現化しています。

本原則は、効果的なガバナンス管理の枠組みの中で、公平性、説明責任、責任、および透明性の原則に基づいて指示および管理される企業のシステムに対応しています。これは、企業の成功を促進する上で取締役会の有効性を確保するのに役立ち、それによって他のステークホルダーを考慮しながら投資家に持続可能な価値の創造を生み出します。

今回の改訂では、2017年の本原則の改訂以来発生したCovid-19の大流行が公衆衛生と経済活動に及ぼす破壊的な影響、社会的不平等の拡大、技術とデジタルの変革・影響、気候変動が世界の生態系に及ぼす影響など、企業と投資家に影響を与える重大でシステミックな変化を考慮に入れています。このような背景から、付録2に要約されているICGNメンバーからのフィードバックに基づいて、本原則に十数か所の変更が加えられています。

企業の役割と目的は新たな再検討に直面しており、多くの市場で普及している株主優位のモデルへの挑戦として、ステークホルダー資本主義が浮上しています。この議論の文脈において、ICGNの立場は就業者、顧客、サプライヤー、地域社会、そしてより広く市民社会を含む主要なステークホルダーとの良好な関係を維持しながら、資本利益率に対する正当な株主のニーズを満たすことを含む、会社自体の持続可能な成功と価値創造に焦点を当ててきました。これは、投資家と企業の双方が企業の財務資本だけでなく、人的資本と自然資本の維持と構築にも注力する必要があることを示唆しています。

---

<sup>1</sup> See ICGN Global Stewardship Principles, 2020

本原則は主に上場企業に適用され、投資の意思決定に影響を与える可能性が最も高いコーポレートガバナンスの課題に関する期待事項を示しています。また、高水準のコーポレートガバナンス実務の採用を目指す非上場企業にも関連しています。本原則は、一層制および二層制ならびにグループの子会社を含むすべての種類の取締役会構造に関連しています。

本原則を通して、非業務執行取締役と独立非業務執行取締役（「社外取締役」とも言われる）の双方に言及しています。さまざまな市場において取締役会構成と執行役員、非業務執行取締役、および独立非業務執行取締役の役割へのさまざまな方針があることを認識しています。独立非業務執行取締役とは、取締役の判断に影響を与えうるあらゆる外部の関係から独立している取締役を指しています。

本原則は、債券保有者と株式投資家の両方を含む企業の中核的な財務のステークホルダーに関連しています。株式の所有は、従来より投資家にガバナンスへの焦点を提供してきましたが、債券保有者は、債券投資を保護するため優れたコーポレートガバナンスの重要性をますます認識しています。本原則は主に、ガバナンスに対する株主と債権者の利益が一致する分野に焦点を当てています。時折、株主と債権者は異なるガバナンスの嗜好を持っているかもしれません。そのような状況では、本原則は主に株主の視点に焦点を合わせています。

本原則は、その国の法体系や上場規則を超え、一般的に活用されることをめざしています。本原則はグローバルな推奨であり、地域の規則や文化的規範によってガバナンス実務への方針が変わってくるとの理解をもって読まれるべきものです。各国の規則は地域の実情を反映していますが、このフレームワークが本原則から乖離する場合については説明が推奨されます。ICGNのメンバーは、本原則の柔軟な適用を支持しており、個々の企業、株主、企業が活動を行う資本市場の特有の状況が考慮されるべきと考えています。

ICGNの諸原則とガイドラインは、ICGNのホームページ（[www.icgn.org](http://www.icgn.org)）で無料で公開されています。

# パート1： グローバル・ガバナ ンス原則と指針

## 原則1：取締役会の役割と責務

取締役会は、誠実かつ適切な注意 (care and diligence) を持って信頼しうる情報に基づいて行動することにより、関連するステークホルダーに配慮しつつ株主の利益のために、会社の長期的な最善の利益を推進すべきである。

## 原則2：指導力（リーダーシップ）と独立性

取締役会の指導力には、会社の長期的な成功を推進する上で株主と関連するステークホルダーの利益を保護するために、取締役会と執行の役割の明確化とバランス、および独立したプロセスの高潔さが必要である。

## 原則3：取締役会の構成と指名

取締役会は、会社の目的、長期戦略、および関連するステークホルダーと整合した実質的な問題提起、議論、および客観的な意思決定を生み出すために、関連する知識、独立性、能力、業界経験および十分な多様性を持つ取締役の組み合わせで構成されるべきである。

## 原則4：企業文化

取締役会は、取締役会レベルおよび就業者全体で、会社の目的と価値観に沿った高水準の企業倫理と高潔さの文化を浸透させ、示すべきである。

## 原則5：報酬

報酬は、最高経営責任者 (CEO)、執行役員、および就業者の利益を、長期的に持続可能な価値の維持と創造を確実にするための企業の戦略と目的に公平かつ効果的に整合するよう設計すべきである。総報酬額は、株主への配当金の支払額、将来の投資に向けた資本の確保と適切にバランスをとるべきであり、金額のレベルは、所得の不平等に関連する社会的考慮に対して正当化できるべきである。

## 原則6：リスクの監督

取締役会は、会社の主要なリスクの評価と開示を積極的に監督し、定期的に、または重大な事業上の変更があるごとに、リスク管理の手法を承認し、当該手法が効果的に機能していることを確認すべきである。

## 原則7：企業報告

取締役会は、会社の財務状態、持続可能性への方針、業績、ビジネスモデル、戦略、および長期的な見通しの評価に関連し、株主および関連するステークホルダーの為に、タイムリーで信頼性の高い会社の開示を監督すべきである。

## 原則8：内部および外部監査

取締役会は、企業報告の品質と高潔さを確保するために、厳格で独立した効果的な内部および外部の監査手続を確立すべきである。

## 原則9：株主の権利

すべての株主の権利は平等であり、保護されなければならない。この保護の基本は、株主の議決権がその経済的持分に直接結びついていること、および少数株主が会社における彼らの利害に影響を与える重要な決定または取引に対する議決権を持つことを保証することである。

## 原則10：株主総会

取締役会は、議決権行使の決定が影響を受けるであろう会社の長期戦略、業績、および持続可能な価値創造への方針に関する建設的な双方向性と説明責任を可能とする為、株主総会を効率的、民主的かつ安全に提供することを確保すべきである。

# パート 2: 本原則の指針

## 原則1：取締役会の役割と責務

取締役会は、誠実かつ適切な注意 (care and diligence) を持って信頼しうる情報に基づいて行動することにより、関連するステークホルダーに配慮しつつ株主の利益のために、会社の長期的な最善の利益を推進すべきである。

### 指針

#### 1.1 責務

取締役会は、会社の目的と長期戦略に沿って、長期にわたって持続可能な価値を維持および強化することについて、株主および関連するステークホルダーに説明責任を負う。取締役会のメンバーは、その役割を効果的に果たすために、次の責任を負う。

- a) 戦略、革新、リスクに対する経営陣の方針を導く明確な目的を公に開示する。
- b) 会社の目的と戦略に沿ったガバナンス、持続可能性、パフォーマンスについて株主と建設的に対話する。
- c) 関連するステークホルダー（より広く従業員、顧客、サプライヤー、地域社会を含む）の視点を理解し、前向きな関係を育むために彼らの利益がどのように考慮されているかを開示する。
- d) 強力な企業文化を生み出し、法律と規制を遵守するために、企業全体に高水準のビジネス倫理と高潔な精神を浸透させ、これを表し示す。
- e) 戦略、技術革新、リスクにおける人的資本（特に従業員）と自然資本管理の統合を保証する持続可能性のガバナンスに対する説明責任。

- f) 持続可能な価値の創造と保存に影響を与える会社のリスク評価と管理（気候変動、生態系の劣化、社会的不平等、デジタルトランスフォーメーションなどの関連するシステムリスクを含む）を監督し、ポリシーを毎年、または重大なビジネスの変化とともにレビューする。
- g) 公平な取締役会の意思決定を確実にするために、重要な株主および/または経営幹部の影響から生じる可能性のある利益相反を特定し、管理する。
- h) 資本コストおよび長期的な価値創造に関連する株主還元に関する財務規律を実証するために、資本配分（特に主要な資本支出、買収および売却）に対する会社の方針を監督する。
- i) 会社の開示および報告システムの完全性、国際的に認められた会計基準の遵守、内部統制および内部監査の有効性、および外部監査プロセスの品質と独立性を監督する。
- j) 多様性、公平性および包括性、後継者育成および長期戦略に関する会社の方針に沿った取締役会への取締役の指名および選任のための正式で公正かつ透明なプロセスを確保すると同時に、取締役会議長、筆頭独立取締役（LID）および委員会メンバー任命のための適切な内部手続を維持する。
- k) 最高経営責任者（最高経営責任者（CEO））を選任し、必要に応じて解任し、最高経営責任者（CEO）の後継者計画（上級経営管理職についても）を作成して定期的にレビューし、最高経営責任者（CEO）の報酬が会社の長期的利益に連動した業績基準に対して評価されることを確保する。
- l) 少なくとも3年に1回の外部レビューを含め、取締役会議長、取締役会全体、委員会、および個々の取締役の客観的評価を毎年実施する。

## 1.2 取締役の職務

取締役には、持続可能な価値の創造を維持および強化のため、会社の長期的な最善の利益を促進するために誠意、注意、忠誠を持って、十分な情報に基づいて行動する法的義務がある。<sup>1</sup>この概念には、関連するステークホルダー、より広い社会的および環境的利益を考慮しながら、株主のために経済的なリスク調整後の資本に対する利益を生み出す必要性が含まれている。

<sup>1</sup> 投資家の受託者義務に関するICGNガイダンス（2018）を参照してください。

### 1.3 企業グループおよび子会社における取締役の職務

企業グループの場合、親会社の取締役会は、子会社の取締役会の構成、ガバナンス構造、監査および報告プロセスの独立性を認識すべきである。親会社または企業グループの重要なステークホルダーとしての利益を考慮しながら、子会社の取締役を務める取締役は、別個の法的主体としての子会社に法的義務を負っている。

### 1.4 対話

取締役会、特に議長、筆頭（または上級）独立取締役および委員会の委員長は、有意義な対話のために株主および関連するステークホルダー（特に就業者）と建設的に対話すべきである。これは、企業と株主/ステークホルダーの間の双方向のコミュニケーションを意味し、一方の当事者からの一方向のプレゼンテーションではない。このような対話には、企業のガバナンス、戦略、技術革新、リスク管理、業績および環境と社会に関する方針と実施状況に関するすべての問題が含まれるべきである。

### 1.5 コミットメント

取締役会はその責務を果たすために定期的に会合をもち、取締役は取締役会の準備と出席に十分な時間を充てるべきである。すべての新任取締役は、選任後できるだけ早く会社の目的、ビジネスモデル、および戦略を包括的に理解できるように、正式な導入教育が必要である。取締役会のメンバーは、経営陣に説明を求め、取締役会の議論と決定に貢献することに自信を持ち実効的であるべきである。取締役は、専門能力開発活動を通じて（特に持続可能性に関連する課題に関して）定期的にスキルと知識を更新し、責任を十分に果たすべきである。

### 1.6 取締役の職務

個々の取締役が保持する取締役会指名の数と性格は、定期的に慎重に検討し見直されるべきであり、個々の取締役が複数の取締役を引き受ける能力をどの程度持っているかを明確に開示されるべきである。この考慮は、既存の取締役会のコミットメントの性質、および財団や慈善団体に関連するコミットメントも反映すべきである。通常、個々の取締役は、いかなる種類の取締役の役職も3件を超えてはならず、これは、取締役会議長および委員会委員長並びに業務執行取締役にとっては大幅に少なくなるべきである。

## 1.7 委員会

取締役会は、監査、業務執行および非業務執行取締役の報酬、取締役の指名などの課題について審議するための独立した委員会を設置すべきである。取締役会がそのような委員会を設置しないことを選択した場合、取締役会はこの事実とその責務を有効に果たすために採用する手続を独自に開示すべきである。多くの企業にとって、委員会はリスクの監視、持続可能性、およびテクノロジーにも関連している可能性がある。そのような委員会の役割と委員の情報 は全面的に開示されるべきである。

## 1.8 助言

取締役会は、関連する法律および規制の下でその責任を効率的かつ実効的に果たすための十分なリソースを備えるべきである。取締役会は、会社秘書役（または社内法務責任者）からの助言および/または会社の費用で必要に応じて独立した助言を受けられるべきである。また、取締役会は、必要に応じて会社の経営幹部、上級管理職、または従業員にアクセスできるべきである。また新たに発生している課題の知見を得る為に必要に応じて、サプライヤーや顧客を含む他の関連するステークホルダーと対話すべきである。

## 原則2：指導力（リーダーシップ）と独立性

取締役会の指導力には、会社の長期的な成功を推進する上で株主と関連するステークホルダーの利益を保護するために、取締役会と執行の役割の明確化とバランス、および独立したプロセスの高潔が必要である。

### 指針

#### 2.1 独立した指導力（リーダーシップ）

取締役会議長の役割と最高経営責任者（CEO）の役割の間には、1人の個人が束縛なく意思決定する力を回避するための明確な責任分担があるべきである。これは、議長または最高経営責任者（CEO）のいずれかが重要な株主である被支配会社について特に関係する。取締役会は、その任命の日に独立している独立取締役が議長を務めるべきである。議長と最高経営責任者（CEO）の役割が兼務される場合、取締役会は、これが会社の最善の利益となる理由を年次報告書で説明し、その体制を検証し続けるべきである。議長、最高経営責任者（CEO）、筆頭独立取締役および委員会委員長の責任は明確に説明され、公に開示されるべきである。

#### 2.2 独立性レベル

取締役会は、一般的な基準として、過半数の独立した非業務執行取締役で構成されるべきである。これは、株式の所有権が幅広く保有されている企業だけでなく、株式の所有権が集中している企業や子会社にとってもベスト・プラクティスと見なされるべきである。少なくとも、被支配会社は、取締役会の独立性レベルを少数株主が有する経済的な保有割合にリンクさせるよう努めるべきである。

#### 2.3 議長の役割

議長は、会社の目的と長期戦略に対する取締役の共同のコミットメントを働きかけると同時に、取締役会を主導し、その実効性を確保すべきである。これには、さまざまな見解を表明できるようにするためのオープンな文化の奨励と、すべての議題について話し合うための十分な時間が含まれる。議長は会議の議題を設定し、取締役会のメンバーが経営陣の提案に建設的に異議を唱え、議論するのに十分かつタイムリーな情報を確実に得られるようにすべきである。

## 2.4 筆頭独立取締役

取締役会は、議長が独立している場合でも、筆頭独立取締役を選任すべきである。筆頭独立取締役は、株主、関連するステークホルダーおよび取締役に、取締役会議長の重要な株主との関係を含む利益相反を伴う可能性のある課題について話し合うための貴重なコミュニケーション手段を提供する。筆頭独立取締役は、ガイダンス2.6.hに記載されているように、筆頭独立取締役の独立性に関して疑問を生ずる会社の取締役職を務めてはならない。2層制では、副議長が筆頭独立取締役の役割を引き受けることができる。

## 2.5 最高経営責任者(CEO)の議長への就任

退任する最高経営責任者(CEO)が取締役として取締役会に残留するという慣行は、冷却期間の有無に関係なく推奨されない。または、この慣行が実施される場合でも、退任する最高経営責任者(CEO)は独立性が求められる取締役会の委員を務めるべきではない。例外的に退任する最高経営責任者(CEO)が議長となることを取締役会が決定した場合、取締役会は株主に対し、事前に説得力のある理由を示し、年次報告書の中でも詳細な説明を行うべきである。特別な状況がない限り、両者の役割間には中断期間(例えば、2年間)を設けるべきである。

## 2.6 独立基準

取締役会は、年次報告書において、取締役会が独立していると見なし、外部の影響を受けずに独立した判断を下すことができる取締役の名前を特定すべきである。取締役の独立性を損なう可能性のある条件には、取締役が次のことを行うかどうかが含まれる。

- a) 会社または子会社で幹部として勤務してきたか、または勤務したことがあり、そのような雇用の終了と取締役への就任まで適切な期間が確保されていない場合
- b) 適切な期間内に、会社またはその子会社に重要な専門的役割または契約に基づいた役務を提供する重要な株主、パートナー、取締役または上級職員である場合、またはそうであった場合
- c) 取締役の報酬とは別に会社から追加の報酬を受け取っている、または会社のストックオプション制度または業績連動型報酬制度に参加している、または会社の年金制度に参加している場合
- d) 会社の相談役、取締役、または経営幹部のいずれかと密接な家族関係を有していたか、現在有している場合
- e) 相互就任関係(cross-directorship)、他の会社や団体を通じて、他の取締役と重要なつながりをもっている場合

- f) 会社の主要な株主であるか、または会社の主要な株主の役員や、これに関連する場合
- g) 少数株主または政府の代表として指名された名義取締役であったか、または現在ある場合
- h) 独立性が損なわれうるほどの期間、会社の取締役である場合。独立性を自動的に失効させうる明確な年限は特定できない。非業務執行取締役の独立性が失われたと見なされうる期間は法域によって異なっており、8～12年とばらつきがある。自国の基準に従うべきではあるが、就任期間の長い取締役は、独立性を前提とする委員会への就任やその他の取締役会機能の点においても独立しているとは見なすべきではない。

## 2.7 独立した会合

議長は、業務執行取締役が出席せず非業務執行取締役と定期的に会合を開催すべきである。さらに、非業務執行取締役は（筆頭独立取締役の主催により）、議長のパフォーマンスを評価するため、または必要に応じて少なくとも年1回は議長が出席しない会合を行うべきである。

## 原則3：取締役会の構成と指名

取締役会は、会社の目的、長期戦略、および関連するステークホルダーと整合した実質的な問題提起、議論、および客観的な意思決定を生み出すために、関連する知識、独立性、能力、業界経験および識見の多様性を持つ取締役の十分な混成で構成されるべきである。

### 指針

#### 3.1 多様性、公平性、包括性<sup>2</sup>

取締役会と就業者は、会社の目的に沿って、関連するステークホルダーの利益を考慮して、効果的で公平かつ包括的な意思決定を確実にするために、真に多様な個人のグループで構成されるべきである。これには、さまざまなジェンダー、年齢、民族、国籍、社会のおよび経済的出身、専門的スキル、および個人的属性の個人が含まれる。取締役会は、測定可能な目標と達成期間を含む法律で許容されている範囲で、多様性、公平性、包括性に関する会社の方針を開示し報告すべきである。レポートには、その方針が会社の戦略および取締役会と就業者の後継者育成計画とどのように整合しているかについての説明を含めるべきである。

#### 3.2 ジェンダーの多様性<sup>3</sup>

取締役会は、できれば取締役会のポジションの少なくとも3分の1が女性によって占められるよう適切な性別の多様性の達成に向けて努力すべきである。この方針は、女性が上級管理職に任命されることを奨励するために、会社全体で推進されるべきである。取締役会は、明確な性別の多様性の目標を開示し、定義された時間枠での達成に向けた進捗状況を定期的に報告すべきである。

#### 3.3 評価

取締役会の評価は、会社の長期戦略、後継者育成計画、および多様性、公平性、包括性に関する方針に沿って構成をレビューするために毎年実施すべきである。取締役会は、取締役会の業績（集合体として）、会社秘書役（かかる役職が存在する場合）、取締役会の委員会および個々の取締役について、その再任に先立って厳格に評価すべきである。取締役会は定期的に（3年に1回が望ましい）、独立した外部コンサルタントを雇って外部評価を行うべきである。筆頭独立取締役および指名委員会は、議長の業績評価に責任を負うべきである。取締役会は、評価のプロ

<sup>2</sup> 取締役会の多様性に関するICGNガイダンス（2016）を参照してください。

<sup>3</sup> ICGNジェンダーの多様性に関するICGNガイダンス(2013)を参照してください。

セス、および合理的に可能な限り結論および/または結果としてとられた措置から生じる関連性のある重要な事項を開示すべきである。

### 3.4 在任期間

独立した非業務執行取締役は、取締役会の議論と意思決定に公平な視点を提供するために、適切な期間を務めるべきである。任期の制限（存在する場合）、およびそのような制限を超えた（したがって独立と見做されなくなった）取締役の身元を開示すべきである。取締役の任期は、指名委員会によって毎年見直され、取締役の再任は、取締役会への貢献の満足のいく評価を前提とすべきである。

### 3.5 指名

会社の目的、長期戦略、後継者育成および多様性、公平性、包括性に関する方針に沿った適切な取締役会の独立性と更新を確保するために、指名委員会が主導する関連性があり客観的な選択基準に基づいて取締役会の取締役を指名する正式な方針があるべきである。

### 3.6 指名委員会

取締役会は、独立取締役が過半数で構成される指名委員会を設置すべきである。取締役会議長は、自分の後継案件を取り扱う際には委員会の議長を務めるべきではない。委員会の委任事項は公に開示され、以下を含むべきである。

- a) 多様性、公平性、包括性に関する方針、および取締役会における専門的スキル、知識、独立性、経験のバランスを考慮して、取締役会の構成を評価する。
- b) 取締役会および最高経営責任者（CEO）の後継者育成計画の策定と年次見直しを積極的に主導する。
- c) 取締役会の任命プロセスを主導し、株主に対し、選任および再任されるべき取締役について推奨を行うこと
- d) 取締役の在職期間および実際のまたは潜在的な利益相反を毎年見直すことにより、取締役会の独立性を維持する。
- e) 取締役会の採用または評価のために独立したコンサルタントを任命し、契約条件、名称およびコンサルタント料を公に開示する。
- f) 年次報告書で委員会の業務について報告し、直接または取締役会を介して株主と対話する。

### 3.7 取締役の選任プロセス

取締役は、できれば年に1回選任するか、3年毎の選挙に立候補し、各決議で賛成票を投じた株式の過半数の承認により株主に説明責任を負うべきである。取締役会は、取締役の選任/再任のプロセスを、以下を含む取締役候補者に関する情報とともに開示すべきである。

- a) 取締役会の氏名等と指名の理由
- b) 主な能力、資質および職歴
- c) 最近および現在の他の会社における取締役会および経営陣としての就任状況、並びに非営利/慈善団体における重要な役職への就任状況
- d) 支配株主との関係を含む、独立性に影響を与える要因
- e) 在任期間
- f) 取締役会および委員会への出席状況
- g) 当該会社の株式保有状況

### 3.8 株主が指名する取締役

取締役会は、適切な株式保有基準を満たすことを条件に、株主が取締役候補者を指名できるようにすべきである。そのような候補者は指名委員会に提案されるべきであり、適切な指名基準を条件に、会社の招集書類にて直接指名されるべきである。

## 原則4：企業文化

取締役会は、取締役会レベルおよび就業者全体で、会社の目的と価値観に沿った高水準の企業倫理と高潔さの文化を浸透させ、示すべきである。

### 指針

#### 4.1 腐敗防止<sup>4</sup>

取締役会は、経営陣が贈賄や汚職、その他の不正行為のリスクを軽減するための厳格な方針と手続を適切に実施していることを確認すべきである。このような方針と手続は、株主と関連するステークホルダーにも伝えるべきである。

#### 4.2 内部通報

取締役会は、従業員、サプライヤー、株主、または関連するステークホルダーが会社の倫理規定や現地法に違反する恐れや違反が疑われる行為に関して特に懸念される課題を（報復の恐れなしに）通報できる、独立した内密のメカニズムを会社に導入させるべきである。

#### 4.3 政治的ロビー活動<sup>5</sup>

取締役会は、法律で認められているロビー活動、政治理念や候補者への寄付などの政治への関与についての方針を定めるとともに、導入した手法の便益とリスクが確実に取締役会によって理解され、監督され、透明化され、定期的に検証されるようにすべきである。取締役会は、会社の公に表明された方針の立場と、会社が会員である業界団体の潜在的に相反する見解との間に重大な不一致がある場合には対処すべきである。

#### 4.4 従業員の株式取引

取締役会は、取締役および従業員による会社の証券の取引に関して明確な規則を設けるべきである。個人は、市場で一般的に入手できない知識から直接・間接に利益を得てはならない。

<sup>4</sup> 腐敗防止に関するICGNガイダンス、2020を参照してください。

<sup>5</sup> 2017年の政治的ロビー活動と寄付に関するICGNガイダンスを参照してください。

#### 4.5 振舞いと行動

取締役会は、経営陣、就業者、および取締役会自体が誠実に行動し、規範と研修を通じて促進される適切な振舞いと倫理的行動に対する責任を理解することを確保する企業文化を育むべきである。法令遵守および監視プログラムは、行動規範の理解を促進し、規範の効果的な採用と適用を確実にするのに役立つべきである。

#### 4.6 ステークホルダーとの関係

取締役会は、ステークホルダー（特に就業者との）との積極的な関係と対話をサポートする企業文化を、長所・短所を特定する関連指標によってサポートし、確保すべきである。取締役会は、関連するステークホルダーを特定するプロセスがあることを確認し、ステークホルダーの対話方針と、ステークホルダーの苦情の検討手続を含むステークホルダーのための外部コミュニケーションメカニズムを確立すべきである。

#### 4.7 人権

取締役会は、人権と現代の奴隷制の問題がどのように重大な事業上と風評のリスクをもたらすか、または企業自身の価値観と行動基準を損なう可能性があるかについて十分に周知されていることを確認すべきである。取締役会は、会社の就業者と業務運営に関連して顕在化する可能性のある人権問題に対処するために、適切な法令遵守検証、戦略、開示、対話、説明責任およびその他の措置を確立すべきである。

#### 4.8 就業者の安全

取締役会は、特にリスク評価プロセス、方針および手続の観点から、企業がその事業およびサプライチェーンにおける就業者の安全リスクを特定、防止および軽減する方法の透明性ある報告と開示を確保すべきである。

#### 4.9 税制

取締役会は会社の納税方針を理解し、会社が合法的に行動するだけでなく、容認される社会規範の範囲内で行動していることを確認すべきである。納税方針自体は、持続可能なベースで外部の精査に立ち向かうために十分に慎重であるべきである。

## 原則5：報酬

報酬は、最高経営責任者(CEO)、執行役員、および就業者の利益を、長期的に持続可能な価値の維持と創造を確実にするための企業の戦略と目的に公平かつ効果的に整合するよう設計すべきである。総報酬額は、株主への配当金支払額、将来の投資に向けた資本の確保と適切にバランスをとるべきであり、金額のレベルは、所得の不平等に関連する社会的考慮に対して正当化できるべきである。

### 指針

#### 5.1 報酬の水準<sup>6</sup>

取締役会は、報酬が制度面でも金額面でも合理的かつ公平であり、株主、ステークホルダー、および社会規範に配慮しつつ、会社の価値観、社内の報酬体系、競争力の源泉とも整合的であるよう決定する責務を負う。社会規範は、所得の不平等に関する懸念を反映しており、平均的な会社員の賃金水準を考慮し、会社所在地の平均所得中央値と比較した役員報酬レベルを要求している。

#### 5.2 報酬体系

役員報酬は、会社の目的と長期戦略に沿ったシンプルな方法で設計されるべきである。給与レベルは、賞与、繰延ストックオプション、長期インセンティブプラン(LTIPS)などの諸給付と適切にバランスさせるべきである。長期の受給・保有期間をもつ譲渡制限付株式は、測定基準ベースの業績連動型報酬(LTIPなど)と比較してシンプルという長所はある。ただし、会社の経営陣の長期的な指向をサポートするため

に、業績連動報酬の方針が守られ、保持期間が役員のアクティブな職期間を超えて延長されるよう注意すべきである。報酬委員会は、譲渡制限付株式が会社の資本配分モデルと一致している限り、譲渡制限株式とLTIPを併用するか、またはLTIPの代替として導入するかを検討するよう奨励される。ただし、パフォーマンスのハードルがないために権利が確定する確実性を考慮して、報奨のサイズを大幅に削減する。報酬委員会は、パフォーマンス・アンダーピンとサンセット条項を含める検討を推奨する可能性がある。年金給付の授与は、最高経営責任者(CEO)と役員の年金拠出が就業者全体と整合性があるよう会社全体で一貫しているべきである。

<sup>6</sup> 2016年の役員報酬に関するICGNガイダンスを参照してください。

### 5.3 業績の測定

業績指標（長期インセンティブプランなど）は、会社、株主および関連するステークホルダーを犠牲にして不適切なリスクをとることに對して報酬が支払われることのないように、リスクを考慮に入れるべきである。指標は厳密であるべきで、タイムスケールに従って、パフォーマンスの支払いが持続的な価値の創造と維持と直接相関していることを保証する方法論で測定されるべきである。財務実績の指標に加えて、人的資本や自然資本など、企業の持続可能な価値の創造と維持に重要な定量化可能な指標を検討すべきである。パフォーマンスの付与を導く指標は、監査済みの財務データ、および可能な場合は検証された持続可能性指標に基づくべきである。

### 5.4 マルスとクローバック

会社は、会社の財務諸表に重大違法行為または重大な虚偽表示があった場合に、会社が任意の金額の支払いを差し控える（「マルス」）、または支払った金額を回収する（「クローバック」）ことを可能にする条項をインセンティブ・プランに含めるべきである。

### 5.5 開示

取締役会は、会社の目的および長期的な戦略目標に沿った、明確で理解しやすい報酬方針と報告書を開示すべきである。そのような開示は、比較可能性と説明責任を提供し、会社の基本的な業績と長期的な戦略目標の文脈で報酬がどのように適切と見なされたのか、その過程で報酬コンサルタントが参加したかどうかについても説明されるべきである。開示は、経営幹部、非業務執行取締役、および最高経営責任者(CEO)について個人毎に報告すべきである。また、人材戦略に対する会社の全体的な方針も考慮に入れるべきである。これには、会社役員賠償責任保険（D&O保険）や年金、付加給付、雇用の解除に伴う支払契約などの非金銭的項目の開示も含まれることになる。

### 5.5 株式保有

取締役会は、最高経営責任者(CEO)、非業務執行取締役および経営幹部による株式所有についての会社の方針を開示すべきである。これには、株式所有要件を満たす条件や保有の継続期間についての会社の方針も含まれる。最高経営責任者(CEO)および経営幹部の株式所有は奨励されるが、会社株式のリスクをヘッジできるデリバティブやその他の仕組みを利用することは禁止されるべきである。

## 5.6 報酬方針

株主は、その法域で認められている限り、少なくとも4年毎に、または報酬体系の大幅な変更が提案されている場合には、役員報酬の方針に拘束力をもつ決議の機会を付与されるべきである。

## 5.7 年次報酬レポート

報酬委員会は、最高経営責任者(CEO)および経営幹部への年間報酬の授与について慎重な判断を下し、年次報酬報告書で判断がどのように決定されたかを開示すべきである。役員報酬体系の重要な変更は、説得力のある根拠とともに株主に説明すべきである。株主は、年次報酬報告書について勧告的決議を行えるようにすべきである。拘束的決議または同等の現地の法的要件が存在せず、かなりの少数株主(20%など)が報告に反対票を投じた場合は、拘束的決議の機会を翌年に発動されるべきである。

## 5.8 就業者のインセンティブ

取締役会は、就業者の報酬体系が持続的な価値創造を強化し、弱体化させないようにすべきである。業績連動報酬の設定においては、価値創造やリスク調整後リターン測定に関連する他の無形の要因を含むリスクを組み込んで、不適切なリスクや意図せざるリスクをとることにに対してインセンティブが付与されることのないようにすべきである。また、大半の就業者のインセンティブ報酬の主要な部分は金銭となる可能性が高いため、会社の長期的な業績向上要因に整合的となる方法で設計、実施されるべきである。行動規範とコンプライアンス議定書の順守は、インセンティブ報酬の前提条件として機能すべきである。

## 5.9 非業務執行取締役の報酬<sup>7</sup>

取締役会、または一部の法域では法律で義務付けられている株主は、非業務執行取締役および非業務執行取締役である議長の報酬水準を決定し、独立性、客観性、および長期の会社および全ての株主の利益と整合性を確保するように構成されていることを確認すべきである。非業務執行取締役に支払われる報酬は、公に開示されるべきである。業績連動報酬または株式オプションは、非業務執行取締役および非業務執行取締役である議長に付与されるべきではない。

<sup>7</sup> 2016年の非業務執行取締役の報酬に関するICGNガイダンスを参照してください。

## 5.10 報酬委員会

取締役会は、独立した非業務執行取締役のみで構成される報酬委員会を設置すべきである。報酬委員会の委任事項は公に開示され、以下を含むべきである。

- a) 会社全体およびその人的資本管理戦略の中で給与および雇用状況を考慮しながら、会社の報酬への考え方と方針を定め、取締役会に勧告すること。
- b) 短期および長期の株式ベースのインセンティブ報酬、および年金プランを含むその他の給付制度を設計、実施、監督、評価すること。
- c) 報酬委員会の委員間、および委員会とそのアドバイザーとの間の利益相反を特定し、回避すること。
- d) 独立した報酬コンサルタントを選択し契約条件を含み任命すること。これには、コンサルタント提案の根拠の精査を含む（特にレベルが業界のベンチマークと考えられる場合）。コンサルタントの氏名等とコンサル

ティング料を開示すること。

- e) 株主および関連するステークホルダーの利益を考慮した指標を使用して、報酬体系を開発する際に持続可能な資本配分を検討すること。
- f) 報酬の問題について、直接または取締役会を通じて株主との適切なコミュニケーションを継続すること。

## 原則6：リスクの監督

取締役会は、会社の主要なリスクの評価と開示を積極的に監督し、定期的に、または重大な事業上の変更があるごとに、リスク管理の手法を承認し、当該手法が効果的に機能していることを確認すべきである。<sup>8</sup>

### 指針

#### 6.1 積極的な評価

戦略とリスクは一体不可分であるため、取締役会のすべての議論では常にこれを念頭に置くはずである。取締役会は、会社の主要なリスク、そのようなリスクの潜在的な可能性と影響および軽減措置と手続を毎年評価すべきである。取締役会は、会社がすべての主要なリスクに対処する必要のある堅牢で効果的なリスク管理および内部統制システムを備えていることを確認すべきである。

#### 6.2 包括的な方針

取締役会は、会社全体にわたり、リスクの監視に包括的な方針を採用すべきである。これには、企業のビジネスモデル、サイバーセキュリティ、サプライチェーンの回復力、業績、支払能力、流動性、評判に対する脅威が含まれる。リスクの監視は、財務資本だけでなく、人的資本と自然資本、特に国連の持続可能な開発目標で特定されたシステミックリスクを含むように拡張すべきである。これらは企業のビジネスモデルと戦略に関連している。重要なことはリスク許容度に関する取締役

会の合意であり、取締役会はこれを分かりやすい用語で一般に周知させるよう努めるべきである。

#### 6.3 リスク文化

取締役会は、判断と想定に対してオープンかつ建設的な牽制を行うことを奨励する効果的なリスク文化を、自ら模範となって主導し育成すべきである。これには、企業が直面する可能性のある幅広いリスクの性質を、頻度、重大性（低、中、高など）で分類し、リスクにおける人的要素を認識することが含まれる。リスクに関する企業文化と、企業内で問題が増幅および減衰化されるプロセスは、定期的に検証すべきである。

<sup>8</sup> 2015年の企業リスク監視に関するICGNガイダンスを参照してください。

#### 6.4 ダイナミックなプロセス

取締役会は、会社の戦略と資本配分にリスクが適切に反映されていることを確認すべきである。リスクは、合理的に、適切に独立して、ダイナミックな将来志向の方法で管理すべきである。このリスク管理のプロセスは継続性を有し、想定される幅広い影響を検討することが含まれる。

#### 6.5 リスク委員会

企業のリスク管理手法に対する最終的な責任は取締役会全体に委ねられているが、リスク管理と内部統制に対する企業の方針を監督するために必要な透明性、焦点、および独立した判断を確保するためには、リスク委員会の設置が有効なメカニズムになり得る。リスク委員会、より一般的には取締役会は、会社の全社的な内部統制およびリスク管理システムを通じて報告されるべきである。

## 原則7：企業報告

取締役会は、会社の財務状態、持続可能性への方針、業績、ビジネスモデル、戦略、および長期的な見通しの評価に関連し、株主および関連するステークホルダーの為に、タイムリーで信頼性の高い会社の開示を監督すべきである。

### 指針

#### 7.1 責任

取締役会は、年次報告書で会社の状況と長期的見通しに関するバランスのとれた理解可能な評価を提示し、現在の、および潜在的な株主と関連するステークホルダー（特に資本を提供し、会社の残余リスクを負担する債権者）に説明する責任がある。これは、人的資本や自然資本など、企業の業績や長期的な価値創造に影響を与える持続可能性に関連する要因にまで及び。

#### 7.2 重要性

取締役会は、株主および関連するステークホルダーが会社の状況、業績、ビジネスモデル、戦略、および長期的見通しを評価するため法令によって要求されている年次報告書またはその他の公的記録において、重要な情報またはその他価格感応性の高い情報を適時に承認および開示すべきである。

#### 7.3 財務報告

取締役会は、年次報告書および財務報告書に会社の現状と長期的な見通しに関する真実かつ公正な見解が示されていることを確認すべきである。各法域の法規制を適宜勘察したうえ、以下の情報が年次報告書および財務報告書に記載されるようにすべきである。

- a) 株主がリスクおよび過去と現在の業績を評価し、将来の見通しについて推測できる投資判断にとって適切な情報であること。関連性のある事項についてステークホルダーに周知する。
- b) 株主がスチュワードシップの責任を果たし、会社の状況、業績および長期的な見通しを評価することにより、投資先企業における受益者の資産の価値を維持および強化できるようにする。
- c) 表現しようとしている事象を忠実に表現する。
- d) 一般的に中立であり、公正かつ偏見のない方法で企業活動を報告する。不確実性が存在する場合、保守主義の原則により、資産と収益が過大評価されたり、負債と費用が過小評価されないようにすべきである。形式よりも実質が優先されるべきである。簿外の項目(off balance sheet)の項目は適切に開示されるべきである。

- e) 体系的な方針と手法を用いた場合に、同様の結論が得られるよう検証可能である。
  - f) 企業の業績を時系列に、かつ他の企業および/または業界と比較できるような方法で提示する。
  - g) 「費用収益対応の原則(matching principle)」を踏まえる。
  - h) 財務会計基準が財務諸表に気候問題の考慮を含むように進化するにつれて、取締役会は会社が財務報告および関連する監査でこれらの基準を利用することを奨励すべきである。
- 績評価指標(KPI)を説明すること。
  - e) 企業間の比較ができるように外部機関が設定した指標を用いるか、外部の指標が存在しない場合には証拠に基づく推計を用いること。
  - f) 可能な場合は、確立された開示基準を考慮して毎年実施される監査または独立した保証により強化すること。

#### 7.4 サステナビリティ・レポート

取締役会は、企業の現在および将来の戦略的方向性に照らして、財務、人的および自然資本の考慮事項をブレンドすることにより、現代の事業に固有の複雑さを反映した持続可能性レポートを提供すべきである。サステナビリティ・レポートは、財務諸表の情報をサポートおよび強化し、投資家が会社の立場、業績、および長期的な見通しの評価を形成するのに役立つべきである。そのような開示は次のようにすべきである。

- a) 会社の目的、ビジネスモデル、戦略および関連するリスクと機会にリンクしていること。
- b) 過去の業績の本質をとらえ、将来の会社のリスク、機会、見通しを描写すること。
- c) アクセス可能であり、財務情報と適切に統合されていること。
- d) 持続可能性に関連する目標の達成に向けた進捗状況を測定するための業

#### 7.5 気候関連の開示

取締役会は、気候変動が企業のビジネスモデルに与える影響と、長期戦略の一環としてネットゼロ経済のニーズを満たすために企業が気候変動にどのように適応させられるかを評価すべきである。これには、炭素排出量を削減するための目標と達成期間の設定と開示が含まれる。実質的または過渡的であれ気候変動リスクが重要かつ関連性があると特定された場合、報告には、リスクを管理するために使用される検証プロセス、戦略、測定基準、目標および対策の議論を含めるべきである。これらの対策に関する開示は、投資家が気候変動リスクに直面している企業の回復力を理解し、ネットゼロ目標の達成に向けた進捗状況を評価するのに役立つ。

## 7.6 人的資本の開示

取締役会は、価値創造のための長期戦略の一環として、人的資本管理（HCM）に対する企業の方針を監督すべきである。これは、会社の多様性、公平性、包括性に関する方針に沿い、従業員の健康と安全、人権などについての法的要件を遵守した能力管理、後継者育成、従業員の定着およびトレーニングに関連している。企業は、目的、測定可能な目標、および業績評価指標（KPI）を毎年明確にした人的資本管理方針を開示すべきである。これには、コスト、生産性、品質および収入に関する企業価値に対する従業員の影響にまで及ぶ。

## 7.7 重要性と持続可能性

開示は、会社の自然資本および人的資本の管理につながり、セクター固有である多くの環境的および社会的要因を伴う、実質的に関連する要因に焦点を当てるべきである。可能であれば、持続可能性に関連する報告は、企業の社会や環境への外部の影響、および企業自身の財務実績への内部の影響を報告することにより、「ダブル・マテリアリティ」に対応するよう努めるべきである。さらに、取締役会は、マテリアリティは、新興技術、製品の技術革新、規制の進展などの要因により時間とともに進化することを認識し「ダイナミック・マテリアリティ」の意識を形成すべきである。

## 7.8 持続可能性基準

取締役会は、報告の一貫性と比較可能性を促進し、持続可能性関連基準のグローバルな統合に貢献するために、確立された持続可能性関連の会計および報告基準とフレームワークを利用することを会社に奨励すべきである。会社の開示の根底にある客観的な指標の方法と使用について、厳密に説明されるべきである。

## 7.9 資本の配分

取締役会は、長期的な価値創造の基盤としての資本の配分に対する会社の方針に関する明確な方針を開示すべきである。この方針は、資本と予見可能なリスクを緩和するのに十分なレベルの流動性を維持しながら、会社、株主、債権者、およびステークホルダーの利益の間のさまざまな潜在的なトレードオフの間で資本配分の持続可能なバランスをどのように達成するかを明確にすべきである。このようなフレームワークは、以下に対応すべきである。

- a) ガバナンスおよび意思決定プロセス—資本配分フレームワークの開発および主要な資本関連の決定の実施における取締役会のそれぞれの役割（特に独立取締役の独立した精査）および経営陣の役割。
- b) 会社の資本コストと、それが会社の現金、負債、資本の使用を含む会社の長期的な価値の創造と維持にどのように関連しているかについての開示。

- c) 方針、ガバナンス、意思決定、主要な内部指標を含む、主要な資本関連の決定（M&A、研究開発、設備投資計画など）を行うための方針。
- d) 会社の長期戦略をサポートするために必要な適切な程度の財務レバレッジ。株主の資本利益率の目標と、慎重なレベルの信用リスクを維持するための債権者の目標のバランス。
- e) 減配または無配につながる可能性のある配当性向/配当レベルおよび状況の変化の背後にある根拠、特別配当への方針、株式配当の利用（もしあれば）を含む配当方針。
- f) 自社株買いプログラムのトリガー、また自社株買いが最高経営責任者（CEO）/役員インセンティブ・スキームの下で業績指標にどのように影響するかについてを含む、資本管理ツールとしての自社株買いの使用。
- g) 他の上場企業の戦略的株式保有、株式持ち合いまたは第三者への貸付の背後にある根拠、およびそれらが資本利益率に与える影響。

## 7.10 支払能力

取締役会は、会社の財務状態の厳格な評価を実施し、ソルベンシー、流動性、短期的な継続性など、会社の存続を脅かす重要なリスクを特定したことを年次報告書で明示すべきである。取締役会は、会社が債務償還時に返済に対応でき、予見可能な将来にわたって事業を継続できるか否かについて自らの見解を示し、それに関連する根拠となる仮定およびリスクまたは不確実性とそれらがどのように管理されているのかについて説明すべきである。このようなリスクに関する開示には、以下の記述を含むべきである。

- a) 会社の戦略に関連するリスク。
- b) 主要な結果に焦点を当てた株主が期待するリターンに対するリスク。
- c) リスク監視の手法とプロセス。
- d) 将来の成果を改善するために過去の教訓をどのように活かしているか。
- e) 会社のビジネスモデルおよび戦略目標の達成に対する主なリスクと、会社の存続を脅かすリスクを含む。

## 原則8：内部および外部監査

取締役会は、企業報告の品質と高潔さを確保するために、厳格で独立した効果的な内部および外部の監査手続を確立すべきである。

### 指針

#### 8.1 内部監査

取締役会は、国際的に認められた内部監査基準に照らして測定し、その適合性を毎年検証されたリスクを適切に管理するための効果的な内部統制システムの構築と維持を監督すべきである。会社は、明確に定義された監督および報告体系を備えた専用の内部監査機能を有すべきである。そのような機能が確立されていない場合、その完全な理由と内部統制システムの有効性の適切な保証がどのように得られたかの説明を共に年次報告書で開示すべきである。

#### 8.2 外部監査

取締役会は、会社の財務状況、業績および見通しに関して株主および関連するステークホルダーに確証を提供する為、会社の財務諸表の効果的かつ独立した外部監査を確保するための正式な手続を確立すべきである。外部監査人の直接の報告関係と説明責任は、独立監査委員会に対して行うべきである。

#### 8.3 監査委員会

取締役会は、完全に独立した非業務執行取締役で構成される監査委員会を設置すべきである。監査委員会の少なくとも1名は、最新の関連する財務の専門知識を有する必要がある、すべての監査委員会メンバーは、会計の基本的な理解を含め、財務に精通しているべきである。監査委員会はまた、持続可能性の要素が会社の財務諸表にどのように影響するかを明確に理解しているべきである。委員会への付託事項は公に開示され、以下を含むべきである。

- a) 財務報告書と会社の財務実績に関する正式な公表書類の完全性を監視し、それらに含まれる重要な財務報告の判断を検証する。
- b) 一般に認められている国際会計基準に従って主要な会計方針および会計上の判断の監視を維持し、そのような方針を会社の財務報告の注記に開示する。
- c) 会社のリスク管理方針と内部統制システムおよび内部監査機能の有効性を検証する。
- d) 適用法で規定されている監査の最小範囲と会社が必要とする更なる保証に同意する。
- e) 監査の質と有効性（監査の品質指標の使用を含む）を毎年評価し、非監査サービスおよび関連する報酬に関連するものを含め、外部監査人の独立性を確保する。

- f) 任命、再任命、および必要に応じて外部監査人の解任と監査報酬を推奨する。非監査報酬は通常、監査報酬よりも低くなければならず、そうでない場合は、監査人がこれらのサービスを提供する必要がある理由と監査の独立性と客観性がどのように担保されたかについて明確な説明が必要である。
- g) 監査業務の委託条件を承認し、契約に外部監査人の責任につき結果損害に対する制限が含まれていないこと、または会社に裁判外での紛争解決を要求しないことを確認する。
- h) 会計実務または内部統制に関する重要な疑問や論点を含む、監査プロセスにとって重要なリスクまたはその他の懸念について話し合うため、経営陣の立ち会いなしに外部監査人と対話する。
- i) 外部監査人から提供された経営陣の書簡のレビューおよび経営陣の対応の監督を含み、経営陣と外部監査人との間のやりとりを監督する。
- j) 年次報告書で委員会の業務について報告し、直接または取締役会を介して株主と対話する。

#### 8.4 監査委員会の報告

取締役会は、年次報告書で監査委員会の業務を説明し、財務諸表に関連する監査から生じる重要な問題とその対処方法について、直接または取締役会を介して株主と対話すべきである。より一般的には、監査入札、監査人の在任期間、独立性、報酬、および非監査サービスの提供を含む監査プロセスの有効性について株主に報告する。

#### 8.5 外部監査報告書

取締役会は、外部監査人からの報告書を年次報告書に掲載すべきである。この報告書は、財務報告が会社の財務状況と見通しについて真実かつ公正な見解を示しているかどうかについて、独立した客観的な意見を提供すべきである。

#### 8.6 株主の承認

取締役会は、株主の年次承認を得るために、外部監査人の任命、再任命、および報酬を株主に推奨すべきである。

#### 8.7 監査人の辞任

監査人が辞任する場合、辞任の理由は辞任する監査人によって公に開示されるべきである。

## 8.8 監査ローテーション

担当する監査パートナーは監査レポートで指名されるべきであり、監査ローテーションは監査パートナーと法人レベルの両方で適切な間隔で推進するべきである。会社は監査法人のローテーションに関する方針を公表し、適切な場合には、市場競争を拡大するために新しい監査法人を関与させるべきである。監査委員会は、新しい外部監査人の調達プロセスに直接関与し、説明責任を負うべきである。

## 原則9：株主の権利

すべての株主の権利は平等であり、保護されなければならない。この保護の基本は、株主の議決権がその経済的持分に直接結びついていること、および少数株主が会社における彼らの利害に影響を与える重要な決定または取引に対する議決権を持つことを保証することである。

### 指針

#### 9.1 株式の種類

普通株式は、1株につき1個の議決権を有する株式を指すべきである。特定の株主に経済的持分に比例しない権限や支配権が付与される「1株1議決権」原則からの逸脱は回避するか、そのような種類株式が存在する場合は、それらを開示・説明し、サンセット条項の仕組みが導入されるべきである。複数議決権株式（Dual class share）の導入は避けるべきであり、これが存在する場合は継続的な検証を行い、特に公開買付の際には、少数株主を保護するための応分の追加措置が講じられるべきである。取締役会は、会社のすべての種類株式についての重要な特性に関する十分な情報を適時に開示すべきである。

#### 9.2 重要な決定

取締役会は、会社の性格を変えるような重要な決定については株主が議決権を有するようにすべきである。以下の権利は、会社の運営規約に明確に記載されるべきである。

- a) 取締役を議決権の過半数により選任または解任(理由の有無にかかわらず)する。
- b) 定款や付属定款など、会社の運営規約の変更。

- c) 会社による自社株式の取得（買い戻し）。
- d) 追加株式の発行。取締役会は、既存の株主の希薄化に配慮し、新株優先引受権が提供されない場合は会社の最善の利益になることを正当化するための十分な説明を行うべきである。
- e) 株主のライツプラン（「ポイズン・ビル」）またはその他の買収防衛策。利益相反のない株主のみが議決権を行使する権利を有すべきであり、行使結果は拘束力を持つべきである。買収防衛策は有効期間を設定、定期的に株主の再承認を受けるべきである。
- f) 種類株式の議決権についての変更提案。
- g) 合併や買収などの重要かつ特別な取引。

### 9.3 利益相反

取締役会は、利益相反についての方針と手続を定め、これが取締役、経営陣、従業員、関連するビジネスグループのメンバーを含むその他の関連当事者によって確立され、理解され、履行されるようにすべきである。取締役会で検討中の事項に関して利害関係を有する取締役がいる場合、当該取締役はかかる利害関係を速やかに申告し、当該事項の決議から排除され、または影響力を行使することのないようにすべきである。実際のまたは潜在的な利益相反を避けるため、支配株主とのリレーションシップ契約（relationship agreement）の活用が奨励され、ステークホルダーが関与する取引が慣習的な市場条件に基づくことを確認すべきである。

### 9.4 関連当事者取引

取締役会は、関連当事者取引（RPT）方針を策定、採用、開示し、関連当事者取引及び重要な取引に固有の利益相反を承認、検証、監視するための堅固なプロセスを備えるべきである。この委員会は別途設置されるものであっても、また例えば監査委員会など、独立取締役で構成される既存の委員会でもよい。この委員会は、重要な関連当事者取引を検証し、当該取引が会社にとって最善の利益になるかどうかを判断し、そうなる場合は、どのような条件が公正かつ合理的であるかを判断すべきである。重要な関連当事者取引に関する委員会の検討結果は、会社の年次報告書の中で株主に開示されるべきである。

### 9.5 関連当事者取引の株主承認

株主は、重要性基準を超える関連当事者取引について承認する権利を有するべきであり、これは利害関係のない株主の過半数の承認を求めるべきである。取締役会は、株主の承認を受けるため、総会通知の中で当該取引について記載するとともに、（当該取引の締結前、および会社の年次報告書において）以下の事項を開示すべきである。

- a) 最終的な受益者の氏名等。これには支配権者、および直接または間接に会社の支配権を有する支配権者の関係者を含む
- b) 支配株主が重要な利害関係を有する他の事業
- c) 株主間契約（例えばライセンスフィード、業務委託契約およびローンなど、関係者への支払いの取り決め）

### 9.6 株主登録

取締役会は、登録された株主または会社の株式に係る議決権の保有者について会社が記録を保存するようにさせるべきである。登録された株主またはその代理人は、要請があった場合、受益株主または議決権保有者の氏名等を会社に適時に提供すべきである（匿名性の規則がこれを妨げない場合）。株主は、登録された株主または株式に係る議決権の保有者の名簿を検証できるべきである。

## 9.7 平等と救済

取締役会は、同一の種類株式を保有する株主を平等に処遇するとともに、会社の取締役会、経営陣または支配株主の行為により株主の出資資本が濫用または不正流用されることから保護されるようにすべきである。かかる濫用または不正流用には、市場操作、虚偽または誤解を与える情報、重大な不作為およびインサイダー取引が含まれる。少数株主は、支配株主による、または支配株主の利益のための直接・間接の権利濫用行為から保護されるべきであり、有効な救済手段を有するべきである。かかる保護を有効で無理のないものにするため、適正な救済策と手続上の規則を導入すべきである。国の法的な救済策が利用できない場合、取締役会は、会社の定款に十分な株主保護制度が盛り込まれるようにすることを奨励される。

## 原則10：株主総会

取締役会は、議決権行使の決定が影響を受けるであろう会社の長期戦略、業績、および持続可能な価値創造への方針に関する建設的な双方向性と説明責任を可能とする為、株主総会を効率的、民主的かつ安全に提供することを確保すべきである。

### 指針

#### 10.1 株主招集による総会

取締役会は、発行済み株式の特定の比率または特定株数の株主が、会社の正当な事業を取引する目的で株主総会を招集する権利を有することを保証すべきである。

#### 10.2 定時株主総会（AGM）の形式

定時株主総会および株主招集による株主総会は、代理人による電子行使の提供を含め、参加者の物理的な参加を許容し、取締役会および経営陣とのその場での対話が可能であることを確保すべきである。株主が株主会議に参加し、取締役会や経営陣と対話するための有意義な機会を提供するハイブリッド形式（物理的および仮想的な参加の両方を可能にする）が奨励されるべきである。バーチャル・オンリー総会が開催される場合、取締役会はこの形式が必要な理由を説明すべきであり、音声のみの株主総会は奨励されない。バーチャル・オンリー総会に選択される技術は信頼性が高く、すべての参加者のオープンな対話が可能となるよう民主的にアクセスでき、株主が懸念を表明し、不当な検閲なしに意見を表明できるようにすべきである。

#### 10.3 株主の判明

会社は、株主の身元と保有レベルの検証を可能にする安全で効率的な手続を確立し、ハイブリッドまたはバーチャルオンリー総会ですべての参加者が互いに十分意見交換し（テクノロジーが許容する場合）、総会に提出された議案に議決権行使できるようにすべきである。

#### 10.4 招集通知

取締役会は、株主総会が行われる少なくとも1か月前に、株主総会の議案が会社のホームページに掲載されていることを確認すべきである。議案は明確かつ適切に分類され、株主総会の日付、形式、場所、および株主総会で決定される事項に関する情報が含まれているべきである。株主総会の発表は、議決権行使書により行使されたすべての票が算入および確認されるように、明確かつタイムリーに伝達されるべきである。会社は、年次報告書や財務諸表などの関連情報を投資家が株主総会の準備のため適時に利用できるようにすべきである。

### 10.5 株主総会の手続

会社は、招集通知の発行と並行して、株主総会の手続を（直接、議決権行使書、または電子的手段のいずれかで）発行すべきである。これには、株主総会の形式、登録、アクセス、参加者の確認、株式保有の確認、議決権行使のオプションおよび質問/回答の方法に関する情報を含めるべきである。議題にあるすべての事項は投票されるべきであり、「挙手」による行使は許容されるべきではない。

### 10.6 株主の質問

会社は、株主が株主総会の前および株主総会の議事の中で質問を提出する機会を与えるべきである。会社は、株主が取締役会および経営陣へ透明性があり、未調整で対話形式の質問を行うことを容易にし、説明責任が果たされるように回答が提供するべきである。質問と回答は記録され、会社のすべての株主に提示されるべきである。

### 10.7 株主提案

会社は、合理的な限度を前提に、株主が株主総会の議案を提案する権利を確保すべきである。特にハイブリッドまたはバーチャル・オンリー総会において、提案者が株主総会に出席するのが困難な場合にも株主提案は提示され、不測の事態に対応する対策を備え、すべての株主提案が投票されるべきである。

### 10.8 閾値

株主提案またはその他の同様の参加に関連する閾値は、検討中の問題がすべての株主にとって重要である可能性が高いことを確認する必要性とバランスを取るべきである。閾値は、少数株主が議案を提出することを妨げられないことを保証するために、所有権の集中の程度を考慮に入れるべきである。

### 10.9 議決権行使の実施

取締役会は、株主が議決権行使の指示を出す期限を明確に公表するべきである。シェア・プロッキングの慣行または長期の株式保有要件は廃止されるべきである。会社は、株主総会前に受け取った事前行使と、総会開催中に投げられた当日の行使を追跡し調整する正確性を確保するべきである。

#### 10.10 議決権行使の開示

取締役会は、株主総会での議決権行使が直接投票であるか不在者投票であるかにかかわらず、議決権行使の効果が平等になるようにすべきであり、また、行使されたすべての議決権が適切に数えられ、票ごとに記録されるべきである。各決議の票決結果、内容（賛成、反対、棄権別に報告する）、および議決権行使の割合は、株主総会后直ちに会社のウェブサイト上で公表すべきである。取締役会が提案した決議に対して相当数の反対票（例えば20%以上）があった場合、会社はその後、かかる取締役会の提案に株主が反対する理由となった懸念事項を把握し、対応するため、どのような措置を講じたかを説明すべきである。次の年次株主総会で、取締役会は、懸念に対処するために株主からの意見がどのように考慮されたか、および取られた措置を報告すべきである。

#### 10.11 議決権行使の確認

会社は、株主（受益株主が株主名簿に記載されている場合）に対し、議決権の行使が有効に記録され、正式に票決に算入されているか否かを確認すべきである。通常、複数の投資家の証券が混在している合同運用勘定（pooled account）や共同勘定（omnibus account）を通じてではなく、自己の名義で株式を保有している場合にのみこれが適用される。会社はまた、提出された議決権行使を拒否する理由を明確にすることができなければならない。

## 付録1：ICGNグローバル・スチュワードシップ原則

---

- 原則1**                    **内部のガバナンス：実効的なスチュワードシップの基盤**
- 投資家は、国が要求する目標とICGNグローバル・スチュワードシップ原則の整合性が確保できるよう自らのガバナンスの実務に対するレビューと受益者・顧客に対し受託者としての役割を果たす能力があるかどうかについてのレビューを継続的に行うべきである。
- 原則2**                    **スチュワードシップ方針の策定と実施**
- 投資家は、責任ある投資の実践の範囲を特定するスチュワードシップ方針を策定・実施することについてコミットすべきである。
- 原則3**                    **投資先企業のモニタリング及び評価**
- 投資家は、投資ポートフォリオに含まれる企業のモニタリングと新規の投資対象企業の評価に努めるべきである。
- 原則4**                    **企業へのエンゲージメントと投資家の協働**
- 投資家は受益者・顧客のために、投資先企業へのエンゲージメントを実施し、価値の維持・向上に努めるべきである。また懸念のある分野について意見交換を行えるよう、他の投資家と協働する対応も行うべきである。
- 原則5**                    **議決権の行使と保護**
- 議決権を有する投資家は受益者・顧客の利益のため、ポートフォリオ全体において、適切な注意 (due care diligence) と判断の下、十分な情報に基づき、独立した議決権行使の意思決定に努めるべきである。
- 原則6**                    **長期的価値創造と環境・社会・ガバナンス (ESG) 要因の統合の促進**
- 投資家は企業の長期的な業績と持続的な成功の促進に努め、マテリアルな環境、社会、ガバナンス (ESG) の要因を投資判断とスチュワードシップ活動に統合すべきである。
- 原則7**                    **意味のある透明性、開示、報告の強化**
- 投資家は、自らの責任の実効的な実施について十分な説明責任を果たすため、スチュワードシップ方針・活動を公開し、それらがどのように実施されたかについて受益者・顧客にも報告を行うべきである。

## 付録2：主要な改訂の要約

---

- **会社の目的**：取締役会は、戦略、革新、およびリスクに対する経営陣の方針を指し示すために、会社の目的を公に開示すべきである。
- **持続可能性のガバナンス**：取締役会は、企業の持続可能性のガバナンスと、企業の戦略、運営、リスク監視との統合を主導すべきである。
- **多様性、公平性、包摂性**：多様性は、会社の目的と長期戦略に沿った実効的で公平で包括的な意思決定を確実にするために、取締役会と従業員の両面で戦略的に取り組むべきである。
- **ステークホルダーとの関係**：取締役会は、ステークホルダー・レベルのニーズを理解し、会社の人的および自然資本管理に対する取締役会の監督に関連する積極的なステークホルダーとの関係をサポートすべきである。
- **システミック・リスク**：取締役会は、ビジネスに関連するシステミック・リスク、特に国連の持続可能な開発目標で特定されたものを特定し、対処し、報告すべきである。
- **重要性**：取締役会は、特にリスク評価プロセス、方針、手続きの観点から、企業が自身の事業およびサプライチェーンにおける従業員の安全リスクをどのように特定および軽減するかについて確実に開示すべきである。
- **気候変動**：取締役会は、気候変動が企業のビジネスモデルに与える影響と、長期戦略の一環としてネットゼロ経済のニーズを満たすために気候変動に企業をどのように適応させるかを評価および開示すべきである。
- **資本配分**：取締役会は、さまざまな会社、株主、債権者、およびステークホルダーの利益の間で資本配分の持続可能なバランスを達成するための明確な方針を開示すべきである。

- 人権**：取締役会は、人権と現代奴隷制の問題がビジネスと世評のリスクにどのように現れるか、または企業自身の価値観と行動基準を損なう可能性があるかにつき十分に周知されるべきである。
- 就業者の安全性**：取締役会は、特にリスク評価プロセス、方針、手続きの観点から、企業が事業およびサプライチェーンにおける就業者の安全性リスクを特定および軽減する方法を確実に開示すべきである。
- 企業報告**：サステナビリティ・レポートは、企業の現在および将来の戦略的方向性に照らして、財務、人的、および自然資本の考慮事項をブレンドすることにより、現代のビジネスに固有の複雑さを反映すべきである。
- 基準**：確立された持続可能性報告基準とフレームワークを使用して、報告の一貫性と比較可能性を促進し、持続可能性基準のグローバルな統合に貢献すべきである。
- 役員報酬**：取締役会は、企業の価値観、内部報酬体系、競争の推進要素のコンテキストの中で決定された、重要な持続可能性関連の指標を役員インセンティブ計画に組み込むべきである。
- 株主総会**：取締役会は、株主との建設的な双方向性を可能にするために、会議が効率的、民主的かつ安全に促進されることを保証すべきである。







**ICGN**

International Corporate Governance Network

## 連絡先

メール [policy@icgn.org](mailto:policy@icgn.org)

電話 +44 (0) 207 612 7011

ISBN 9781907387289



9 781907 387289