

各国のコーポレート・ガバナンス・コード等の抜粋

- ・ 株主の権利及び平等性
- ・ ステークホルダーとの関係

平成26年 9 月30日 (火)

【株主総会】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第E章：株主との関係

E. 2 株主総会の建設的な活用

取締役会は、株主と意思疎通を図り、株主の参加を促すために株主総会を活用すべきである。

- E. 2. 1 会社は、すべての株主総会において、事実上異なる案件については別個に提案を行うとともに、特に年次株主総会においては業務報告と財務報告に関する決議を提案すべきである。委任状用紙は、それぞれの決議について、株主に対して、決議項目それぞれに賛成・反対し、または棄権する選択権を付与する形式とすべきである。委任状用紙や投票結果に関する発表文では、棄権は法的には投票に当たらず賛成・反対の得票割合の計算には算入されないこと、を明示しておくべきである。
- E. 2. 3 取締役会議長は、監査委員会、報酬委員会、指名委員会の委員長が年次株主総会で質問に回答できるように、また、すべての取締役が出席するように手配すべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

2 株主及び株主総会

2. 2 株主総会

2. 2. 1 マネジメント・ボードは、株主総会に対して、年次財務諸表〔Annual Financial Statements〕、マネジメント報告書〔Management Report〕、連結財務諸表、グループ・マネジメント報告書を提出する。株主総会では、当期純利益の適正性、マネジメント・ボード及びスーパーバイザリー・ボードの行為の遂行について決定を行う。また、原則として、スーパーバイザリー・ボードにおける株主代表と外部会計監査人を選出する。

さらに、株主総会では、定款の採択、会社の目的、定款の変更、会社にとって重要な方針—特に会社間の契約、会社形態の変更、新株・転換社債・新株引受権付社債の発行及び自社株式の取得の承認—について決定を行う。また、「執行役」の報酬制度についても決定を行うことができる。

2. 2. 2 新株の発行にあたっては、株主は、原則として、持株割合に応じて新株引受権の優先的割当を得る。

2. 2. 3 各株主は、株主総会に参加する権利を有し、議案〔agenda〕に関する発言を行い、議案に関連する質問及び提案を行う。

2. 2. 4 株主総会の議長は、株主総会を滞りなく〔expedient〕運営する。このために、議長は、定例の株主総会を4時間から最大でも6時間で終了すべきである。

1. 株主の権利及び平等性

【株主総会 ③／⑧】

4. 2 構成及び役員報酬

4. 2. 3 (前略) スーパーバイザリー・ボード議長は、株主総会において、報酬制度の基本的な構成やその変更について概要を説明するものとする。

5. 4 構成及び報酬

5. 4. 6 「監査役」に対する報酬は、株主総会の決定又は定款によって定められる。さらに、スーパーバイザリー・ボード議長職及び副議長職、委員長職及び委員職の報酬についても、[同様の規律が]検討されるものとする。(後略)

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

5 取締役会と株主総会

5. 2 株主総会は法令が規定する分野における意思決定機関であり、会社がその株主と対話する貴重な機会でもある。株主総会の場は、会社の事業や取締役会および特別委員会（監査、報酬など）の活動に関して経営陣が報告する場であるだけでなく、株主との真に開かれた対話の機会でもある。取締役会が提案する事業活動が、会社設立契約[contract founding the corporation]の根幹をなすところの会社の事業目的を事実上または法的に変更するようなものである場合、取締役会は株主総会の固有の権限を侵害しないよう注意しなければならない。
- 会社の事業目的の変更を伴わない場合であっても、当該事業活動がグループの資産や事業の重要な部分に関連するときには、取締役会は当該事項を株主総会へ上程しなければならない。

21 取締役の報酬

21. 1 取締役の報酬の総額は株主総会で決定されるが、取締役の報酬の配分方法は取締役会が定めることとされていることに留意を要する。

24 業務執行取締役の報酬と株式オプション・パフォーマンスシェアの付与方針に関する情報
(前略)業務執行取締役に支払われた個々の報酬のみならず、報酬を決定するために会社が適用した方針についても、株主が明確な知見をもつことができるように、包括的な情報が株主へ提供されなければならない。

24.3 業務執行取締役の個人別の報酬についての株主との協議

取締役会は業務執行取締役の報酬を株主総会で提示しなければならない。この提示は、終了した会計年度末にそれぞれの業務執行取締役へ支払われるべき、または付与された報酬の要素を含んでいなければならない。すなわち、

- 固定部分
- 1年次変動部分、および当該変動部分の決定に資するとの観点から、必要に応じて多年次変動部分

(中略)

上記報酬の提示後に株主による勧告的投票[advisory vote]の実施が検討されるべきである。当該投票においては、最高経営責任者やマネジメント・ボードの議長に対しては一つの決議、副最高経営責任者やマネジメント・ボードの他のメンバーに対しては一つの決議が提起されることが望ましい。定時株主総会が否定的な意見を出した場合、報酬委員会の助言に従って、取締役会は別の会議で本件を議論し、株主総会で表明された意見にどのように対処するつもりなのかを詳述する文書を直ちに会社のウェブサイト上で公表しなければならない。

●フランス「MiddleNext コード」

3. 「株主」権限[“Sovereign” power]

〔「株主」機能に関する5つの留意事項〕

1. 株主は、会社の持続可能性を脅かす可能性のある予見可能な主要なリスクについて、情報提供を受けているか。

リスクの開示に関する法令上の義務に加え、既存のガバナンスの仕組みにおいて、会社の持続可能性を脅かすようなリスクについて、株主に十分な情報が提供されることが可能となっているか、という点に留意を要する。

2. 株主が本当に取締役を選任しているのか。

株主が、十分な情報の提供を受けた上での確度の高い選択を通じて、本当の意味で、取締役の選任権限を行使できる立場にあるか、という点に留意を要する。

取締役会：ミドルネクストからの勧告

R14: 取締役の報酬

勧告：参加報酬[attendance fees]の支払いについては、総額が株主総会において決定され、[同報酬の具体的な金額は、]取締役会によって、各取締役の出席率や取締役が取締役会に参加するためにかけた時間を踏まえて決定されるべきである。

●東証「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」

1 株主の権利

上場会社のコーポレート・ガバナンスには、株主の権利を保護することが期待されている。コーポレート・ガバナンスは株主を起点として構成されている。(中略)株主がコーポレート・ガバナンスの要としての役割を果たすために、株主には自ら株主総会に参加し、取締役・監査役などの機関の選任・解任に関する事項や会社の基礎的変更に関する事項などの会社の基本的意思決定について議決する権利及び利益配当をはじめとする種々の利益分配を受ける権利という基本的な権利に加え、代表訴訟提起や取締役の違反行為差止の権利など、会社に対する特別な権利が認められている。法によって認められたこれらの権利が実質的に保障されることは、株主が自らの権利を自覚することと共にコーポレート・ガバナンスを機能させるための大前提である。

○ 留意点

上場会社が株主の権利の保護を図るために留意を要する点は、以下のとおりである。

① 株主の基本的な権利の尊重

a 議決権の尊重

- i 株主が議決権を的確に行使し得る環境の整備
- ii 株主が株主総会に参加しやすい環境の整備
- iii 株主総会における株主との双方向のコミュニケーションの実現

b 株主への利益還元の機動的な実施

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

II 株主の権利及び主要な持分機能

- D 一定の株主が自身の株式持分に比して過大な支配力を持つことを可能にするような資本構造・取極めは、開示されるべきである。

資本構造によっては、株主が会社における自身の株式持分に比して過大な支配力を会社に対して行使することが可能となる。ピラミッド構造や株式持合い、議決権制限株式や複数議決権株式は、非支配株主が会社の方針決定に影響力を及ぼすことをできなくするために使用され得るものである。(後略)

【招集通知・電子化関係】

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

II 株主の権利及び主要な持分機能

C. 4 (略)

(前略) 株主参加を促進するとの目標に照らせば、会社は投票について、確実な電子投票による不在者投票を含め、情報技術をより広く活用することを考慮すべきであるということになる。

III 株主の平等な取扱い

A. 4 クロス・ボーダー投票にかかる障害は、取り除かれるべきである。

(前略) 非常に短い周知期間しか提供されないビジネス慣行とも相まって、株主にとっては、会社からの招集通知に対応したり、決議案について十分に情報を与えられた上での意思決定を行ったりする時間が極めて制約されてしまうことになる。このためクロス・ボーダー投票は困難になってしまう。法律・規制の枠組みにより、クロス・ボーダーの状況において誰が議決権を管理する権限があるのか、預託の連鎖のどこを簡素化すべきかが明確にされるべきである。さらに、周知期間は、外国投資家に、実効上、持分機能を発揮するために国内投資家と同等の機会を確保させるものでなければならない。外国投資家による投票行動をさらに促進するために、法律・規制・会社慣行により、近代的な技術を活用する方法による参加が許容されるべきである。

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第E章：株主との関係

E. 2 株主総会の建設的な活用

- E. 2. 4 会社は、年次株主総会の開催通知および資料が、総会開催日より少なくとも20営業日前までに株主に送付されるよう手配すべきである。他の株主総会については、少なくとも14営業日前までに送付されるよう手配すべきである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

2. 3 株主総会の招集、郵送投票[Postal Vote]、委任状

2. 3. 1 マネジメント・ボードは、少なくとも年に1回、議案の詳細を示したうえで株主総会を招集する。一定の株式を有する株主は、株主総会を招集し、議案を提案することができる。会社のウェブサイトには、株主総会の招集、法律で定められた年次報告書[Annual Report]を含む報告書及び文書を、株主総会の議案と共に掲載し、株主が容易に閲覧できるようにする。郵送による投票を認める場合、投票で使われるフォームも、上記と同様とするものとする。
2. 3. 3 会社は、最新のコミュニケーション手段(例 インターネット)を利用して、株主が株主総会の内容を把握できるようにすべきである。

1. 株主の権利及び平等性 【招集通知・電子化関係 ③／③】

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

16. 5 会社はすべての決議を投票によって採決すべきであり、各決議の賛成と反対の票数とそれぞれの割合を示して結果を詳細に公表すべきである。議決権の行使にあたっては、電子投票の採用が望ましい。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

8. 0 株主総会

8. 2 招集通知

取締役会は、株主総会のアジェンダが、遅くとも開催日の1か月前には会社のウェブサイト上で公表されるようにすべきである。かかる株主総会のアジェンダは適切に項目分けされるべきであり、また、開催日と会場のほか、総会で決議すべき事項に関する情報が記載されるべきである。

8. 4 議決権行使の方法

取締役会は、株主が、株主総会に直接または間接に、できれば、議決権の電子行使または議決権行使書面の送付により、株主総会に参画できるよう、議決権行使の方法をより効率的で利用しやすいものに改善すべきであり、不要なハードルを設けるべきではない。

【買収防衛策等】

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

II 株主の権利及び主要な持分機能

E. 2 買収防止措置は、会社経営者及び取締役会の説明責任を回避させるように使われてはならない。

会社が買収防止措置を採用している国もある。しかしながら、投資家や証券取引所からは、買収防止措置が広く利用されれば、企業支配権のための市場の機能にとって深刻な障害となる可能性について懸念が示されている。買収防壁が、単に、経営陣や取締役会を株主の監視から回避させるための仕組みに過ぎない例もある。買収防止措置を実施したり、買収提案に対応したりする際には、株主や会社に対する取締役会の受託者責任 (fiduciary duty) が極めて高く維持されなければならない。

1. 株主の権利及び平等性 【買収防衛策等 ②／②】

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

3 マネジメント・ボードとスーパーバイザリー・ボードの協力〔cooperation〕

3. 7 買収の申し出がある場合、その申し出について株主が十分な情報に基づいて判断することができるよう、買収の対象となった会社のマネジメント・ボード及びスーパーバイザリー・ボードは、株主に対して説得的な見解〔reasoned position〕を示したステートメントを提示しなければならない。

買収提案が公表されてからその結果が公表されるまでの間、マネジメント・ボードは、買収の成功を妨げるようないかなる措置も講じてはならない。ただし、法規制上許容されている場合は、この限りではない。マネジメント・ボード及びスーパーバイザリー・ボードは、意思決定を行うにあたり、株主及び企業の利益を一番に考えて行動する義務がある。

買収の申し出があった場合には、マネジメント・ボードは、株主がその申し出を検討し、会社の対応について決定するために臨時株主総会を招集すべきである。

●東証「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」

1 株主の権利

上場会社が株主の権利の保護を図るために留意を要する点は、以下のとおりである。

② 既存株主の権利の侵害への配慮

a 特定株主が株式所有比率に比例しない過度な支配力を持ち、他の株主の権利が実質的に侵害され得る状況を把握している場合における株主への情報開示の充実

b 会社の所有構造を変動させ、又は将来的に変動させ得る行為を行う場合の公平性の確保・情報開示の充実

【利益相反取引】

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

VI 取締役会の責任

D 取締役会は、以下を含む、一定の重要な機能を果たすべきである。

6 会社資産の悪用や関連者間取引の悪用を含む、経営陣、取締役会メンバー及び株主の潜在的な利益相反の監視及び管理

財務報告や会社資産の利用を対象とした内部管理体制を監視し、関連者間取引の悪用を防止することは、取締役会の重要な機能である。こうした機能は、取締役会に対して直接アクセスできる内部監査人にゆだねられる場合もある。会社の他の役員が法律顧問等の責任を担っている場合には、こうした役員が内部監査人と同様の報告責任を負っていることが重要である。

取締役会がその管理・監視責任を果たす上では、非倫理的行為や違法行為の報告が、懲罰を怖れることなく、なされることを奨励することが重要である。会社の倫理規範により、関係者個人に対する法的保護により支えられたこの過程が助長されるべきである。多くの会社では、財務諸表の廉潔性を損ない得る非倫理的行為または違法行為についての懸念を報告しようとする従業員にとっての接触先として、監査委員会または倫理委員会が特定されている。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

4 マネジメント・ボード

4. 3 利益相反

4. 3. 4 すべての「執行役」は、スーパーバイザリー・ボードに対して利益相反を遅滞なく開示するとともに、これをマネジメント・ボードの他の「執行役」に知らせるものとする。企業と「執行役」とのすべての取引は、「執行役」が親しくしている者、「執行役」と個人的なつながりのある会社との取引も含め、その分野での慣習的な標準に沿うものでなければならない。重要な取引は、スーパーバイザリー・ボードの承認を得るものとする。

5 スーパーバイザリー・ボード

5. 5 利益相反

5. 5. 2 各「監査役」は、取引先、供給元、債権者、第三者との間でのコンサルタント又は役員 [directorship] を引き受けることにより生じる利益相反について、スーパーバイザリー・ボードに通知するものとする。

1. 株主の権利及び平等性

【利益相反取引 ③／⑦】

5. 5. 3 スーパーバイザリー・ボードは、生じる可能性のある利益相反及びその対応について、[スーパーバイザリー・ボード]報告書によって、株主総会に通知するものとする。「監査役」に帰因して一時的なものではない重要な利益相反が生じる場合には、その「監査役」は退任するものとする。
5. 5. 4 「監査役」と会社との間で、アドバイザー契約及びその他サービス契約を結ぶ場合には、スーパーバイザリー・ボードの承認を要する。

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

8 少数株主

会社が大株主(または協調行動を取る株主の集団)によって支配される場合、当該株主は他の株主に対して取締役会の責務とは別個の直接的な責務を負う。大株主は利益相反を回避し、市場に提供される情報の透明性を確保し、全ての利害を公正に考慮するよう注意しなければならない。

20 取締役の倫理[ethical rules]

- 取締役は取締役会に対して、実在するか潜在的であるかを問わず、いかなる利益相反をも報告する義務があり、関連する議決への参加は控えるべきである。

●フランス「MiddleNext コード」

2. 「監督」権限〔“Supervisory” power〕

監督権限：〔下記は〕留意事項であり、勧告ではない。

取締役会は、全体として全ての株主の利益を代表し、常に会社の利益を考慮する義務を負う合議体である。

趣旨：ほとんどの中小上場企業には、大株主や著しい影響力を有する経営者が存在している（経営者が創業者でもある場合には、特にそうである）。したがって、質の悪い経営によって最初に損失を被る可能性があるのは大株主である、という事実は、強調されてしかるべきである。しかしながら、経営陣による決定が少数株主の利益を害することもあり得るため、取締役は、異なる権利者間の適正なバランスを模索するようにしなければならない。したがって、取締役の役割は本質的に、権限の濫用が存在せず、執行権限と大株主との過度に密接な関係がガバナンスや戦略決定の質にネガティブな影響を与えないこと、また、資本が希釈化する際に、創業者と経営者が株主の利益を考慮に入れずに会社経営を行うことがないこと、を保証することにある。

1. 株主の権利及び平等性

【利益相反取引 ⑤／⑦】

取締役会：ミドルネクストからの勧告

R6：取締役会手続規則[Board Rules of Procedure]の導入

勧告：取締役会においては手続規則が導入されるべきであり、その内容は少なくとも以下(の5つの点)を含むべきである。

- －取締役の義務(倫理に関する規定：すなわち誠実義務、競業避止義務、利益相反事項の開示・回避義務、秘密保持義務等)

R7：取締役の倫理

勧告：就任後に取締役について利益相反が生じた場合、当該取締役は取締役会にその事実を知らせるとともに、議決や討議への参加を控えなければならず、必要があれば、辞任しなければならない。取締役の利益相反に関する情報を[取締役会が]把握していないときには、利益相反は存在しないものとみなされる。

3. 「株主」権限[“Sovereign” power]

[「株主」機能に関する5つの留意事項]

4. 少数株主の権利を侵害するリスクはあるか。

ここでの目的は、特に、関連当事者取引(たとえば、調整された契約等)において、少数株主の利益を害する可能性のあるプラクティス[の確立]を避けることにある。この点に関しては、株主への情報提供の重要性が強調される。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

9.0 株主の権利

9.4 関連当事者取引

取締役会は、関連当事者取引をレビューし、モニターするための手続を開示すべきである。このような手続には、重要な[significant]取引については、独立取締役で構成される委員会を設置することが含まれるべきである。この委員会は、別途設置されるものでも良いし、監査委員会のような独立取締役で構成される既存の委員会でも良い。委員会は、重要な関連当事者取引をレビューし、当該取引が会社にとって最善の利益となるかを判断し、もしそうであれば、どのような取引条件が公平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ついての委員会の検討結果は、会社の年次報告書において株主に開示されるべきである。

●東証「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」

2 株主の平等性

上場会社のコーポレート・ガバナンスには、少数株主や外国人株主を含めて株主を平等に扱うことが期待されている。

同一種類の株主が持分に応じて平等に扱われることは、コーポレート・ガバナンスの重要な要素である。経営者、取締役・監査役、支配株主などは、その立場を濫用して自己の利益のために行動する機会を持ち得るが、そうした行為は少数株主はもとより投資者に対しても不利益を与える場合がある。投資者にとっては、これら会社に近い関係にある者による会社財産や内部情報の誤用や不正流用から保護されていることは、資本市場に対する信頼を維持する上でも不可欠である。

○ 留意点

上場会社が株主間の平等性を保つために留意を要する点は、以下のとおりである。

- ① 役員、職員や支配株主などの会社関係者によるその立場を濫用した会社や株主の本来の利益に反する取引の防止体制の整備
- ② 会社関係者が会社や株主の本来の利益に反する恐れのある取引を行った場合の株主への情報開示の充実
- ③ 特定の株主に対する特別な利益等の提供の禁止

【ステークホルダー】

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

VI 取締役会の責任

(前略)取締役会は、会社及び株主に対して説明責任を負うばかりでなく、その最善の利益のために行動する義務も負っている。さらに、取締役会は、従業員、債権者、顧客、(物品)供給者、地域社会を含むその他のステークホルダー(利害関係者)の利益も十分に配慮し、公平に取り扱うことを期待されている。この関連では、環境・社会基準の遵守も重要である。

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

序文

8 法令上、会社は第一義的に株主に対して説明責任を負っており[accountable]、また、会社と株主との関係は本コードの主題ではあるが、会社には、資本以外のキャピタルの提供者が行う貢献を認識することが奨励される。ガバナンスに関する会社の全体的なアプローチと関連がある限り、取締役会は当該キャピタルの提供者の意見に耳を傾けることに関心を有するものであり、会社は当該関心を尊重するよう奨励される。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

4. 1. 1 マネジメント・ボードは、企業の利益のために、独立して企業を経営する責任を負う。つまり、株主、従業員、その他の利害関係者〔stakeholders〕の利益を考慮し、企業価値を継続して創出する義務を負う。

●東証「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」

3 コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーとの関係

上場会社のコーポレート・ガバナンスには、企業とステークホルダーの円滑な関係の構築を通じて企業価値や雇用の創造、さらに健全な企業経営の維持を促すことが期待されている。

会社が持続的に競争力を維持・向上させ、利潤の追求を通じてその価値を向上させることは株主に共通する主要な関心事であるが、それらはあらゆるステークホルダーの会社に対する資源提供の結果である。株主以外のステークホルダーとの間で、良き協力と適切な緊張に基づく円滑な関係を構築することは、企業の長期的な利益に合致する。

○ 留意点

上場会社が株主以外のステークホルダーとの円滑な関係を構築するために留意を要する点は、以下のとおりである。

- ① ステークホルダーの立場を尊重する企業風土の醸成、社内体制の整備
- ② ステークホルダーへのステークホルダーに関する重要な情報の適時適切な提供とそのための社内体制の整備

【行動規範】

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

VI 取締役会の責任

C. 取締役会は、高い倫理基準を適用するべきである。取締役会は、ステークホルダー（利害関係者）の利益を考慮に入れるべきである。

取締役会は、自身の行動によってばかりでなく、幹部経営陣や結果的に経営陣一般を任命・監視する中で、会社の倫理的傾向を設定する重要な役割を担っている。高い倫理基準を有することにより、会社の日々の業務ばかりでなく、長期的なコミットメントについても、会社の信用・信頼が確保され、会社の長期的な利益に適うことになる。取締役会の目標を明確かつ遂行可能なものとするために、多くの会社は、特に専門家としての基準及び場合によってはより範囲の広い行為規範に拠って立つ、会社の行動規範を策定することが有益であるとしている。

（中略）

会社全体にかかる規範は、取締役会及び幹部経営陣の行動についての基準として機能し、異なる選出母体及び、多くの場合相反する選出母体に対して如何なる対応をするのかを判断するための枠組みを設定するものである。倫理基準は、最低限、会社株式の取引を含む私的利益の追及について明確な制限を設定するべきである。倫理的行動についての全体の枠組みは、常に基本的な要求を示すものである法律の遵守を超えるものとなる。

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

序文

- 取締役会の主要な役割の1つは、会社の文化、価値観および倫理を確立することである。取締役会が、正しい「トーン・フロム・ザ・トップ」を設定することが重要である。取締役は、模範を示して指導し、良好な行動基準が組織のあらゆる階層に浸透することを確保するべきである。これは、不正行為や非倫理的な慣行の防止に資するとともに、長期的な成功を支えることとなるだろう。

第A章:リーダーシップ

A. 1: 取締役会の役割

補助原則

取締役会は会社の価値観と規範[standards]を設定し、株主その他の者に対する会社の責務が社内で理解され全うされるようにすべきである。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

1. 1 取締役会の役割は以下のとおりである。

- (e) 会社の価値観と基準(倫理基準を含む)を設定し、株主その他のステークホルダー(利害関係者)に対する義務が理解され、果たされるようにする。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

4. 0 企業文化

4. 1 行動/倫理規範〔Codes of conduct/ethics〕

倫理基準や法規範には国による違いがあるとはいえ、取締役会は、行動/倫理規範(または同様のもの)を策定することにより、企業倫理を高く掲げ、誠実な企業文化〔culture of integrity〕を統べるべきである。これは企業活動の全ての面において浸透されるべきであり、企業のビジョン・使命・目的は、倫理的に健全で、企業の価値観を表すようなものとすべきである。行動/倫理規範は、しっかりと周知され、リスク管理システムや報酬体系を含め、企業戦略や企業活動に組み込まれるべきである。

4. 6 従業員の行動

取締役会は、適切な行動をとることに関する自らの責務を従業員が自覚するような企業文化を醸成すべきである。企業文化と企業倫理に関するあらゆる面において、取締役会レベルおよびスタッフに対して適切な研修がなされるべきである。会社が不適切な行動に関与することを防ぐため、スタッフが行動規範を理解し、しっかりと実践することができるよう、取締役会は、その適正評価〔due diligence〕・監視手続を整備すべきである。

【ダイバーシティ】

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

序文

- 3 あらゆる取締役会が有効に機能を果たすために必須であるのは、建設的かつ挑戦的な対話である。金融危機の結果、特に、「集団思考[groupthink]」に起因する問題が顕在化した。建設的な討議を促進する方法の1つは、取締役会に十分な多様性を持たせることである。これは性別および人種を含むが、それに限るものではない。これらの観点からの多様な取締役会の構成は、それ自体として保証を与えるものではない。多様性とは、アプローチと経験の相違に関わるものであり、主要なステークホルダーとの有効なエンゲージメントを確保し、事業戦略を実現するために極めて重要なものである。

●ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード

4 マネジメント・ボード

4. 1 職務と責任

4. 1. 5 企業の幹部[managerial positions]人事を決めるにあたっては、マネジメント・ボードは、構成員の多様性を考慮し、特に女性の登用について適切に検討するものとする。

2. ステークホルダーとの関係 【ダイバーシティ ②／④】

5 スーパーバイザリー・ボード

5. 1 職務と責任

5. 1. 2 スーパーバイザリー・ボードは、「執行役」を任命し、解任する。「執行役」を選任する際には、構成員の多様性を考慮し、特に女性の登用を適切に検討するものとする。(後略)

5. 4 構成及び報酬

5. 4. 1 (前略) スーパーバイザリー・ボードは、企業の特性を考慮しつつ、企業の国際的な事業活動、利益相反の可能性、5.4.2で意味するところの独立「監査役」の人数、「監査役」の年齢制限、多様性を考慮したうえで、その構成について具体的目途〔objectives〕を定めるものとする。特に、スーパーバイザリー・ボードの女性構成員についての適切な比率も定めるものとする。
- スーパーバイザリー・ボードが選任機関〔株主総会〕に候補者を推薦する際には、この目途を考慮するものとする。この目途と、その運用状況については、コーポレート・ガバナンス報告書によって公表されるものとする。(後略)

2. ステークホルダーとの関係 【ダイバーシティ ③／④】

●フランス「上場会社コーポレート・ガバナンス・コード」

6 取締役会のメンバーシップ: 指針

6. 3 各取締役会は、取締役会のメンバーシップと取締役会が設置した委員会のメンバーシップに関して、望ましいバランス(特に男女の比率、国籍や技能の多様性)を考慮し、必要な独立性と客観性をもって取締役会の職責が果たされることを株主と市場に対して保証できるようにすべきである。取締役会は、これらの点に関する方策の目的、方法や結果を関連文書の中で公表するべきである。
6. 4 取締役会は、男女の参画に関して、2010年の株主総会または会社の株式が規制市場に上場された日のいずれか遅い日から、3年以内に女性比率を少なくとも20%、6年以内に女性比率を40%に引き上げてこれを維持することを目標とする。この比率の決定において、法人の常任代表である取締役と従業員株主を代表する取締役[下記7参照]は計算に入るが、従業員を代表する取締役は計算に入れないものとする。これは本勧告が公表された年である。

取締役会が9名未満で構成される場合、[上記の日から]6年後における男女間の取締役数の差は2名を超えてはならない。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

2. 6 取締役会および委員会に属する取締役は、全体としてスキル、経験、性別、会社に関する知識の適切なバランスと多様性を保てるように構成されるべきである。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

3. 2 取締役会の多様性

取締役会は、多様性の確保に関する会社の方針を開示するべきである。その方針には、経営幹部および取締役会（業務執行取締役および非業務執行取締役）において適切な多様性を確保するための測定可能な目標や、当該目標達成の進捗状況に関する報告が含まれる。

【ESG関係】

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

V 開示及び透明性

A 以下の事項(これに限定されるものではないが)についての重要情報は開示されるべきである。

2 会社の目標

商業的な目標に加えて、会社が、ビジネス倫理、環境やその他の公共政策へのコミットメントに関する方針を開示することは奨励される。こうした情報は、投資家やその他の情報利用者が、会社と会社が活動する社会との関係や、会社が自身の目標を実施するために如何なる段階を踏んでいるのかをより適切に評価するために重要であろう。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

1. 1 取締役会の役割は以下のとおりである。

(f) 環境要因や社会要因といったサステナビリティに関する課題を、戦略的目標の一環として考える。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

1. 2 責務

取締役会は、株主および関係するステークホルダーに対して説明責任を負い、長期にわたり[会社の]持続的な企業価値を創造・維持する責務を負う。その役割を有効に果たすため、取締役は以下の活動を行うべきである。

b) 会社のガバナンス・環境・社会問題への対応の実務の有効性をモニターし、関連する法令を順守する。

【内部通報制度】

●OECDコーポレート・ガバナンス原則

IV コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダー(利害関係者)の役割

E ステークホルダー(利害関係者)は、個々の従業員及びそれを代表する団体を含め、違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会に伝えることができるべきであり、そうした行動をとることで、ステークホルダー(利害関係者)の権利が損なわれることがあってはならない。

会社の役員による非倫理的な慣行や違法な慣行は、ステークホルダー(利害関係者)の権利を侵害するばかりでなく、会社の評判への影響や将来の財務上の負債にかかるリスクの増大という点で、会社やその株主を害するおそれがある。従って、違法行為や非倫理的行為に対して、従業員が個人として、または、それを代表する団体を通じて、あるいは、その他の会社にとっての外部者が、苦情を伝えることについての手続きやセーフ・ハーバーを設けることは、会社及び株主の利益となるものである。多くの国では、取締役会が、これらの個人や代表団体を保護し、それらに対して取締役会の独立した者(多くの場合が監査委員会や倫理委員会のメンバーであるが)に秘密裏に直接接触する方途を与えることが法律や原則によって奨励されている。こうした苦情に対処するために、オンブズマンを設置している会社もある。また、こうした申立てを受け付けるために秘匿の電話や電子メール設備を設けている規制当局も相当数ある。会社に懸念を伝える作業を従業員代表組織が実行している国もあるが、こうした場合も、個々の従業員が単独で行動することが排除されるべきでないし、保護において劣後することになってもならない。法律違反にかかる苦情に対して不十分な対応しかなされない場合には、「OECD 多国籍企業行動指針」は、それらの誠実な苦情を権限ある政府当局に報告することを奨励している。会社は、こうした従業員や団体に対して、差別的あるいは懲戒的な行動を起こすことは控えなければならない。

●英国コーポレート・ガバナンス・コード

第C章：説明責任

C. 3 監査委員会および外部会計監査人

- C. 3. 5 監査委員会は、会社の従業員が、財務報告〔financial reporting〕やその他の事項を巡る不正の可能性について、秘密裏に懸念を伝えることができるような仕組み〔arrangements〕をレビューすべきである。監査委員会の目的は、そのような事項について、応分かつ独立した調査や適切なフォローアップを行うための仕組みを働かせるようにすることである。

●シンガポール・コーポレート・ガバナンス・コード

12. 7 監査委員会は、財務報告その他における不正の可能性について、社内外の者が内密に問題を提起できるようにするための方針や制度を評価すべきである。問題が提起され、独立した調査を行い、適切にフォローアップするための制度が実施されていることを確保することが監査委員会の目的であるべきである。内部告発に関する方針があることが年次報告書で記載され、問題を提起するための手続きが適切に開示されるべきである。

●ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル

4. 3 内部通報

取締役会は、従業員、取引業者その他のステークホルダーが、法令または会社の行動/倫理規範への潜在的な違反のおそれや違反の疑いについて、具体的な懸念を(報復のおそれなしに)指摘することができるよう、独立した、保秘性の高い[情報提供]メカニズムを会社に設置させるべきである。