

参考資料 6 - 1

ICGN

(International Corporate Governance Network)

2014年9月30日時点 仮訳

ICGNグローバル・ガバナンス・プリンシプル (仮訳)

ICGN(国際コーポレートガバナンス・ネットワーク)

目次

前文（略）

セクションA 取締役会

1.0	責務	1
1.1	義務	1
1.2	責務	1
1.3	〔株主・ステークホルダーとの〕対話	2
1.4	コミットメント	2
1.5	他社の取締役の兼任〔Directorships〕	2
1.6	就任ガイダンス〔Induction〕	2
1.7	委員会	2
1.8	助言	3
2.0	リーダーシップ・独立性	3
2.1	議長および最高経営責任者	3
2.2	筆頭独立取締役	3
2.3	議長の後継者	3
2.4	取締役会の実効性	3
2.5	取締役の独立性	3
2.6	独立した会合	4
3.0	取締役会の構成および取締役の任命	5
3.1	取締役会の構成	5
3.2	取締役会の多様性	5
3.3	取締役の在任期間	5
3.4	任命プロセス	5
3.5	取締役の指名	6
3.6	取締役の選任	6
3.7	取締役の評価	6
3.8	指名委員会	6
4.0	企業文化	7
4.1	行動/倫理規範〔Codes of conduct/ethics〕	7
4.2	贈賄と汚職	7
4.3	内部通報	7
4.4	政治的ロビー活動	8
4.5	従業員の株式取引	8

4.6	従業員の行動	8
5.0	リスクの監視	8
5.1	プロアクティブな監視 [Proactive Oversight]	8
5.2	包括的アプローチ	8
5.3	リスク対処カルチャー [Risk Culture]	9
5.4	動的プロセス	9
5.5	リスク委員会	9
6.0	報酬	9
6.1	利益の一致	9
6.2	パフォーマンス	9
6.3	開示	10
6.4	株式保有	10
6.5	株主による承認	10
6.6	従業員のインセンティブ	10
6.7	非業務執行取締役の報酬	10
6.8	報酬委員会	11
7.0	開示と監査	11
7.1	包括的な開示	11
7.2	重要性	11
7.3	保証	12
7.4	ソルベンシー・リスク	12
7.5	非財務情報	13
7.6	内部統制	14
7.7	独立した外部監査	14
7.8	非監査業務報酬	14
7.9	監査委員会	14
8.0	株主総会	15
8.1	株主確定	15
8.2	招集通知	16
8.3	議決権行使の期限	16
8.4	議決権行使の方法	16
8.5	議決権行使の開示	16
9.0	株主の権利	16
9.1	株式の種類	16
9.2	重要事項の決定	17
9.3	利益相反	17
9.4	関連当事者取引	18
9.5	株主の承認	18

9.6 株主による質問権	18
9.7 株主総会決議	18
9.8 株主総会の開催	19
9.9 株主参加権の要件	19
9.10 株主平等・救済	19

セクションB 機関投資家 (略)

セクションA 取締役会

1.0 責務

1.1 義務

取締役会は、十分な情報を得て、誠実で注意深くかつ勤勉に、会社の利益を最優先すべきであり、関係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行動すべきである。

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、長年にわたり〔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。

- a) 主要な設備投資、買収および撤退〔divestment〕を含む企業戦略や財務計画を指導し、そのレビューおよび承認を行う。
- 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、関連する法令を遵守する。
- c) 高度な企業倫理の水準を確立するとともに、誠実な企業文化を生み出すべく、行動規範の実践を監督する。
- d) 関連当事者取引などから生じうる利益相反の管理を監督する。
- e) 会社の会計報告体制の適切性〔integrity〕、国際的な基準への適合性、内部統制体制の有効性、および外部監査プロセスの独立性を監督する。
- f) 効果的にリスク管理がなされているかを監督し、リスク管理方針およびその手法を、毎年または事業上の大きな変更のある毎に、先を見越してレビューする。
- g) 取締役の指名、選任および評価について、正式、公正かつ透明な手続を確保する。
- h) 最高経営責任者〔CEO〕を選任し、また必要に応じて解任するとともに、その後継者についての計画を準備しておく。

- i) 最高経営責任者と経営幹部〔senior management〕の報酬体系を、企業および株主の長期的利益と一致させる。
- j) 取締役会の実効性を一貫して高めていくべく、取締役会の評価を定期的かつ客観的に行う。

1.3 〔株主・ステークホルダーとの〕対話

取締役会は、ガバナンスに関する事項について、株主および必要に応じステークホルダーとの間で、定期的な対話のチャンネルを開くべきである。〔その際、〕取締役会は、株主に対して、開示その他の関連する市場ルールの遵守に関するガイダンス〔を行う〕等、手続を明確に説明すべきである。

1.4 コミットメント

取締役会はその義務を果たすべく定期的に会合を持つべきであり、また取締役は取締役会への準備および出席に適切な時間を充てるべきである。取締役は取締役会の議論および意思決定に十分貢献できるよう、〔会社の〕ビジネス、その運営および経営幹部について十分に理解すべきである。

1.5 他社の取締役の兼任〔Directorships〕

個々の取締役（特に議長および業務執行取締役）の〔他の取締役職の〕兼任数および内容は、慎重に定期的に検討およびレビューされるべきである。各取締役が他の会社の取締役をいくつまで引き受けることができるのかについては、明確に開示されるべきである。

1.6 就任ガイダンス〔Induction〕

取締役会は、新任取締役がその任命後可能なかぎり速やかに会社について十分に情報を得ることができるよう、正規の手続を整備するべきである。取締役は、その責務を果たすため、自己の知識および技能を定期的に更新する機会を保障されるべきである。

1.7 委員会

取締役会は、監査、報酬、指名等の議題について審議するための委員会を設置すべきである。取締役会がこれらの委員会を設置しないと決定した場合には、取締役会はその事実および当該責務を効果的に果たすために採用する手続について開示すべきである。

1.8 助言

取締役会は、会社総務役〔company secretary〕または法務責任者〔in-house general counsel〕から、関連法令に基づく自らの責務について助言を受けるべきである。また、取締役会は、会社の費用において、必要に応じ独立した助言を得るための手段を持つべきである。

2.0 リーダーシップ・独立性

2.1 議長および最高経営責任者

取締役会は独立したリーダーシップを保持すべきである。取締役会議長の地位と会社の経営陣との間には明確な責務の分担を設けるべきである。

2.2 筆頭独立取締役

議長はその選任日において独立しているべきである。議長が独立していない場合には、会社はそこから生じうる潜在的な問題を軽減するために、筆頭独立取締役の選任などの適切な措置をとるべきである。取締役会はそのリーダーシップ構造が適切である理由を説明すべきであり、また当該リーダーシップ構造は継続的にレビューされるべきである。筆頭独立取締役は、万一、株主や取締役が議長に関する懸念について討議を希望する場合には、貴重なコミュニケーション・チャンネルにもなる。

2.3 議長の後継者

最高経営責任者が議長に昇任することを取締役会が例外的に決定した場合には、取締役会は、事前に株主に対して説得的な理由を提示して適切に意思疎通を行い、また年次報告書において詳細な説明を行うべきである。例外的な状況を除き、両者の役職〔への就任〕の間には中断期間（例えば2年間）を設けるべきである。

2.4 取締役会の実効性

議長は取締役会においてリーダーシップを発揮し、その実効性を確保する責務を負う。議長は、幅広い意見が提供されるよう、〔取締役会における〕開放的な文化と建設的な議論を確保すべきである。その中には、取締役会の議題の適切な設定や、各議題への討議時間の適切な確保が含まれる。取締役会は、適切な範囲の経営幹部へヒアリングを行う機会を保障されるべきである。

2.5 取締役の独立性

取締役会は、年次報告書において、いかなる外部的影響からも独立して判断を行うことができると取締役会が認めた取締役の氏名を〔独立取締役として〕

記載すべきである。取締役会は、独立性の判断に影響するとみられる関係・状況が存在するにも関わらず、当該取締役を独立だと判断する場合には、その判断の理由を開示すべきである。かかる関係・状況には以下の各項が含まれる。

- a) 取締役が会社またはその子会社において幹部として勤務した経験があり、当該勤務の終了から取締役への就任までの間に適切な期間が確保されていない場合
- b) 取締役が、会社またはその子会社に対する専門的または契約上の重要なサービスの提供者において、取締役、幹部職員またはパートナーの地位にある場合、および適切な期間内においてそのような地位に就いていた場合
- c) 取締役が、取締役としての報酬とは別に追加的な報酬を会社から受領したか、または、会社のストックオプション制度、業績連動型報酬制度もしくは年金制度に参加している場合
- d) 取締役が、会社の相談役、取締役または経営幹部と密接な家族関係を有し、または有していた場合
- e) 取締役が他の会社・事業体への関与を通じて他の取締役と重要な繋がりを持つか、または他の会社・事業体との間に取締役の相互就任関係がある場合
- f) 取締役が、会社の重要な〔significant〕株主もしくは当該株主の役員であり、または当該株主と協調関係にある場合
- g) 取締役が、少数株主または政府の代表者として取締役に指名された場合
- h) 取締役が、その独立性が損なわれ得るほどの長期にわたり会社の取締役である場合

2.6 独立した会合

議長は、非業務執行取締役の会合を業務執行取締役の参加なしに定期的に持つべきである。さらに、非業務執行取締役は、(筆頭独立取締役の下で) 議長の参加なしに、必要に応じ、かつ、少なくとも年1回の頻度で会合を持つべきである。

3.0 取締役会の構成および取締役の任命

3.1 取締役会の構成

取締役会の過半数は非業務執行取締役とすべきであり、その過半数は独立取締役であるべきである。なお、この基準は、被支配会社に関しては当然に異なり得るところであり、その場合には、取締役会の決定的多数〔critical mass〕が独立であることが推奨される。効果的なチャレンジ、議論や客観的な意思決定を生み出すために、取締役会においては関連する知識、独立性、能力、業界知識および多様な視点の持ち主が十分に組み合わせられるべきである。

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。

3.3 取締役の在任期間

非業務執行取締役の在任期間は、取締役会の独立性を損なうことのない範囲で、取締役会に従事するのに適切な長さとするべきである。各取締役の在任期間の長さは、取締役会のリフレッシュと多様性確保の観点から、指名委員会によって定期的にレビューされるべきである。

3.4 任命プロセス

取締役会は、取締役の指名および選任・再任に関する手続、および取締役候補者に関する情報を開示すべきである。かかる取締役候補者に関する情報には、以下の事項が含まれる。

- a) 取締役の氏名等および任命の理由
- b) 核となる能力、資質およびプロフェッショナル・バックグラウンド
- c) 近年および現在の他の会社の役員への就任状況および非営利法人における重要な役割への従事状況
- d) 支配株主との関係その他の独立性に影響する事項
- e) 在任期間の長さ

- f) 取締役会および委員会への出席状況
- g) 会社の株式の保有状況

3.5 取締役の指名

取締役会は、株主が取締役候補者を指名する機会を保障すべきである。この候補者は、取締役会により設置された適切な委員会へ提案され、適切な指名の基準を満たす場合には、会社の招集通知に直接記載されるべきである。

3.6 取締役の選任

取締役は、株主に対する自らの説明責任を意識すべきである。この説明責任は、取締役が、毎年、または少なくとも3年に1回の頻度で、再任手続に付されることを求めるよう機能するであろう。株主は各取締役毎に個別に投票し、各候補者は投票の過半数により選任されるべきである。

3.7 取締役の評価

指名委員会は、取締役会、会社総務役（そのような役職が存在する場合）、取締役会により設置された委員会および個別の取締役について、その再任提案に先立って、その業績の審査手続の厳格性を評価すべきである。取締役会は、定期的に（3年に1回が望ましい）、この評価を請け負う、独立した外部コンサルタントを起用すべきである。非業務執行取締役は、筆頭取締役がリードする形で、執行役員の意見を考慮に入れつつ、議長の業績評価の責務を負う。取締役会は、評価の手続を開示し、また合理的に可能であるかぎり、評価結果に関連する重要な事項および評価結果を受けてとった行動について開示すべきである。

3.8 指名委員会

取締役会は、非業務執行取締役で構成され、かつその過半数を独立取締役とする指名委員会を設置すべきである。指名委員会の主要な役割と責務は、委員会の設置要綱〔terms of reference〕に記載すべきである。かかる役割と責務には、以下の事項が含まれる。

- a) 個別の任命毎に、求められる役割、経験および能力を記述することにより、スキルのマトリックスを設定し、また、取締役会の構成を評価すること。
- b) 取締役の任命手続を主導し、株主に対して取締役の選任および再任につ

いての推奨案を提出すること。

- c) 取締役の独立の原則を保持するため、指名手続において、指名委員会のメンバー間および指名委員会とそのアドバイザーとの間の利益相反（および潜在的な利益相反）の問題に対処すること。
- d) 〔取締役候補者の〕リクルートおよび評価に関する独立コンサルタントの選任（その選定、契約条件を決定し、当該コンサルタントの社名等およびコンサルティング報酬を開示することを含む）について検討し、またその責任を負うこと。
- e) 取締役の指名について、直接または取締役会を通じて、株主との対話に応じること。
- f) 取締役会の後継者計画を策定すること。

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。

4.2 贈賄と汚職

取締役会は、贈賄・汚職その他の不正行為に関するリスクを低減させるための厳格なポリシーと手続が経営陣によつて的確に実施されるようにすべきである。当該ポリシーと手続は、株主やその他の関係者に周知されるべきである。

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（報復の恐れなしに）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。

4.4 政治的ロビー活動

取締役会は、政治への関与についての方針を確立すべきである。ここでいう政治への関与には、政治的ロビー活動、政治的主張・立候補者に対する寄付であって法令で認められているものが含まれる。また取締役会は、これらの関与に伴う利益とリスクが理解され、測定され、透明化され、また定期的にレビューされるようにすべきである。

4.5 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株式のあらゆる取引について、明確な規則を設けるべきである。誰であっても、市場において一般に入手できない情報から直接または間接に利益を得てはならない。

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。

5.0 リスクの監視

5.1 プロアクティブな監視〔Proactive Oversight〕

取締役会は定期的に、または重要な事業上の変更がある毎に、〔会社の〕リスクマネジメント手法を先を見越して監視し、レビューおよび承認を行い、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。戦略とリスクは不可分であり、両者は取締役会の議論の全ての場面で意識されるべきである。そうである以上、取締役会はその意思決定から生じるであろう結果を幅広く検討し、当該結果に対処するために必要な行動について検討すべきである。

5.2 包括的アプローチ

取締役会は、リスクの監視にあたり包括的なアプローチをとるべきである。そのアプローチにおいては、財務リスク、戦略上のリスク、事業運営リスク、環境リスクおよび社会的リスク（これらのリスクの政治的・法的な悪影響を含む）、さらにはレピュテーションへの影響など、リスクのあらゆる重要な側面が考慮されるべきである。

5.3 リスク対処カルチャー〔Risk Culture〕

取締役会は、〔リスクの〕判断および想定にあたり開放的かつ建設的な異論を述べる事が可能となるよう、範を示して指導し、効果的なリスクカルチャーを醸成すべきである。リスクに関する企業文化、および社内においてリスクが増大または減殺される過程については、状況に応じて適切な期間毎に評価を行うべきである。

5.4 動的リスク管理プロセス

取締役会は、企業の戦略および資本配分においてリスクが適切に配分されるようにすべきである。リスクの管理は、合理的で、適切に独立し、動的でかつ将来を見越した方法に沿って行われるべきである。リスク管理のプロセスは継続的で、かつ、想定される影響の範囲を幅広く捉えた考慮を含むべきである。

5.5 リスク委員会

企業のリスク管理方法に関する究極的な責任は取締役会全体がこれを負う。ただし、会社のリスク管理手法を監視するにあたり、透明で重点的〔focus〕かつ独立した判断が必要であるところ、かかる判断を行う上で、リスク委員会の設置は効果的な対処法となりうる。リスク委員会は、単独型の委員会とすることも、また指名やガバナンス、戦略、監査その他の委員会と兼ねた委員会とすることもできる。

6.0 報酬

6.1 利益の一致

報酬は、最高経営責任者および経営幹部の利益と会社および株主の利益が十分に一致するように設計されるべきである。また、報酬は合理的かつ公平であるべきであって、金額は会社全体の事情〔context〕に見合ったものとすべきである。

6.2 パフォーマンス

会社や株主を犠牲にして不適切なリスクを冒すことに対して報酬が支払われることのないよう、パフォーマンスを評価するにあたってはリスクを考慮に入れるべきである。業績に関連する要素は、正確であるべきであり、また、業績報酬が持続的な企業価値の創造と直接に相関するような方法で、十分な時間軸において測定されるべきである。会社は、重大な不正行為や会社の財務諸表における重大な虚偽記載があった場合に、報酬の支払いを留保できる旨の条項や支払い済みの報酬の返還を請求できる旨の条項（いわゆるクロ

ー・バック条項) をインセンティブ・プランに設けるべきである。

6.3 開示

取締役会は、会社の長期的な戦略目標と一致し、かつ明確で分かり易く包括的な報酬の方針を策定した上で、これを開示すべきである。その際には、経営幹部および最高経営責任者に対する報酬をどのように決定し、またその報酬が各事業年度における会社の基本的な業績との関係で適切であることをどのように判断したのかについても、対象者毎に開示すべきである。これには、非金銭的な項目（たとえば、D&O保険、フリンジ・ベネフィットおよび退職給付金）も含まれる（もしあれば）。

6.4 株式保有

取締役会は、最高経営責任者および経営幹部による株式保有（の要請）に冠する会社の方針を開示すべきである。また、どのように株式保有の要請を満たすのかということに加え、当該保有の継続期間についても、会社の方針を開示すべきである。会社株式の保有にあたり、対象者がリスクヘッジを可能とするようなデリバティブ取引等の仕組みを利用することは、抑制されるべきである。

6.5 株主による承認

株主には、報酬の方針について意見を表明する機会が与えられるべきである。報酬制度について重要な変更が提案される場合や、相当数の株主が報酬の決議に反対した場合には、特にそのような機会が与えられるべきである。とりわけ、株式ベースの報酬制度は、実施される前に、株主の承認を得ることとすべきである。

6.6 従業員のインセンティブ

取締役会は、会社の従業員に対する報酬制度の導入に当たっては、持続的な企業価値の創造を促進し、これを妨げることのないようにすべきである。従業員に対する業績ベースの報酬は、不適切なリスクまたは想定外のリスクをとることに対してインセンティブが付与されることのないよう、リスク調整後収益を測定して決定するなど、リスクを考慮したものとすべきである。従業員に対するインセンティブ報酬は、主に金銭ベースで設計されることが多いが、これらの報酬制度は、会社の長期的な業績向上施策と一貫性のある形で設計・実施されるべきである。

6.7 非業務執行取締役の報酬

取締役会は、非業務執行取締役および／または非業務執行取締役である取締

役会議長の報酬が、独立性および客観性を有し、株主利益と一致するような方法で設計されるようにすべきである。業績連動型の報酬は、非業務執行取締役や非業務執行取締役である取締役会議長に対しては付与されるべきでない。

6.8 報酬委員会

取締役会は、非業務執行取締役で構成され、かつその過半数を独立取締役とする報酬委員会を設置すべきである。報酬委員会の主要な役割と責務は、報酬委員会の設置要綱〔terms of reference〕に記載すべきである。かかる役割と責務には、以下の事項が含まれる。

- a) 会社の報酬のあり方と方針を定め、これを取締役に勧告すること。
- b) 最高経営責任者および経営幹部を対象とする、短期および長期の株式ベースのインセンティブ報酬、ならびに年金計画を含めたその他の給付制度について、設計、実施、監視および評価を行うこと。
- c) 報酬委員の間の利益相反および報酬委員会とそのアドバイザーとの間の利益相反がいずれも生じないようにすること。
- d) 独立した報酬コンサルタントを採用すること（その選定、契約条件を決定し、当該コンサルタントの社名等およびコンサルティング報酬を開示することを含む）。
- e) 報酬に関して、直接にまたは取締役会を通じて、株主との間で適切なコミュニケーションをとり、これを継続すること。

7.0 開示と監査

7.1 包括的な開示

会社の業績、ビジネス・モデル、事業戦略および長期予測について株主が評価できるよう、取締役会は、年次報告書および会計報告〔accounts〕において、会社の現状および将来予測についての公正かつ分かり易い評価を示すべきである。

7.2 重要性

リスクと価値創造の源を把握するのに役立つ情報を株主が検討することができるよう、取締役会は関連する重要な情報を適時に開示すべきである。株主

にとって重要な事項は、年次報告書またはこれと同等の開示書類において簡潔に記述すべきであり、また取締役会の承認を経るべきである。

7.3 確認 [Affirmation]

取締役会は、会社の年次報告書および会計報告において、会社の現状および将来予測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。各法領域における法規制を適宜踏まえることを前提として、年次報告書および会計報告に記載される情報は、以下のとおりとすべきである。

- a) 株主が、リスクならびに過去および現在の業績を評価し、将来の業績についての推論を引き出すことができるよう、投資判断に関する適切な情報であること。
- b) リスク・マネーの提供者である株主が、その経営および採用された事業戦略を評価するという会社の所有者としての責務を果たすことができるような情報であること。
- c) 説明の対象とした事象が忠実に表現されている情報であること。
- d) 一般に、中立的な情報であり、公正かつ偏見のない方法により、不確実性が存在する場合を除き、積極的に報告される情報であること。また、資産および利益を過大評価することや債務および費用を過小評価することがないように、慎重性を優先すべきであり、形式より実体が伴っているべきである。オフ・バランス化された項目は、いずれも適切に開示されるべきである。
- e) 体系的な手法を用いた場合にも同様の結論が導かれるよう、検証可能であること。
- f) 企業の業績を期間比較でき、かつ他企業と比較できるような方法で開示されること。
- g) 「費用収益対応の原則」 [matching principle] に沿った情報であること。

7.4 ソルベンシー・リスク

取締役会は、会社の運営状況やあらゆる重大なリスク（会社の継続を脅かすような支払能力および流動性に関する重大なリスクを含む）についてしっ

りと評価を実施したことを、年次報告書において明示すべきである。取締役会は、会社が、期限内に債務を履行し、予測可能な将来にわたり事業を継続できるか否かについて、自らの意見を述べるべきである。かかる意見を述べるに当たっては、当該意見の根拠となる仮定、関連するリスクまたは不確定要素、ならびにかかるリスクおよび不確定要素をどのように管理しているのかを説明すべきである。特に、リスクについては以下を開示すべきである。

- a) 会社の事業戦略上のリスク
- b) 株主が期待するリターンについてのリスク（当該リスクのうち重要なものに重点を置くべきである）
- c) リスク管理の方法およびプロセス
- d) 将来の成果に向けて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・モデルや戦略目標の達成に対する主要なリスク（会社の継続に対する脅威となるようなリスクを含む）

7.5 非財務情報

取締役会は、株主が会社の戦略目標やその達成の進捗度について理解できるよう、過去の業績を筋道立てて関連づけるとともに、会社の将来のリスク、ビジネス・チャンスおよび予測について統一的に説明すべきである。また、そこでの開示は、以下のとおりとすべきである。

- a) 会社のビジネス・モデルと関連付けられていること。
- b) 真に有益な情報を開示するものであり、また、理解の助けになるかぎりにおいて、将来予測的な要素を含むものであること。
- c) 会社の事業戦略とそれに関するリスクおよびビジネス・チャンスを説明し、さらに、かかる事業戦略ならびにリスク管理およびビジネス・チャンスの拡大を評価・監督するにあたり、取締役会がどのような役割を果たすかを説明するものであること
- d) 入手しやすく、また、株主が会社の全体像を把握できるような情報と適切に統合されたものであること

- e) 事業戦略に関連した重要業績評価指標〔key performance indicators〕を用いており、比較しやすいものであること
- f) 客観的な指標を用いているか、客観的な指標を用いない場合には、証拠に基づいた評価がなされていること
- g) 可能であれば、毎年、別途設定された開示基準に基づく独立第三者によるアシュアランスを得ることを通じ、補強がなされていること

7.6 内部統制

取締役会は、有効な内部統制システムが構築・維持されるよう監督すべきである。このような内部統制システムは、国際的に承認された内部監査基準により評価されるべきであり、かかる基準に適合するか定期的に検証されるべきである。内部監査機能が設けられていない場合、年次報告書においてその理由を十分に開示するとともに、内部統制システムが有効に機能していると十分に確信している理由を説明すべきである。

7.7 独立した外部監査

取締役会は、外部監査報告書を公表すべきである。かかる外部監査報告書においては、会計報告に記載された会社の財務状況と業績が真実かつ公正であるかについて、独立した客観的な意見が述べられるべきである。監査報告書には、契約当事者であるパートナーの名前を記載すべきであり、会社は、監査人のローテーションの方針を公表すべきである。監査人が辞任する場合、辞任理由は当該監査人により公表されるべきである。

7.8 非監査業務報酬

外部監査人の独立性を毀損することのないよう、外部監査人により提供される非監査業務およびその報酬は、実務上可能な限り監査委員会による承認を経るべきである。非監査業務報酬は、年次報告書において開示されるべきであり、必要に応じて当該報酬についての説明がなされるべきである。非監査業務報酬は、通常は監査業務報酬より低額であるべきであり、そうでない場合には、当該外部監査人による非監査業務の提供が必要な理由と監査の独立性および客観性を確保する方法について明確な説明がなされるべきである。

7.9 監査委員会

取締役会は、非業務執行取締役で構成され、その過半数を独立取締役とする監査委員会を設置すべきである。監査委員のうち少なくとも一名は、財務会計に関する直近のかつ関連する専門知識を有する者とすべきである。取締役

会議長は、監査委員会の議長を兼任すべきではない。特段の事情があるとしてかかる兼任がなされた場合は、かかる事情について年次報告書において説明がなされるべきである。監査委員会の主要な役割と責務は、設置要綱〔terms of reference〕において記載すべきである。かかる役割と責務には、以下の事項が含まれる。

- a) 会計報告と会社の財務実績に関する一切の公式の開示書類との整合性をモニターし、これらの書類に含まれる財務報告上の重要な判断についてレビューすること。
- b) 主要な会計方針および会計判断が一般に承認された国際的な会計基準に適合するよう、継続的に監督し、会社の会計報告における注記の中でかかる会計方針を開示すること。
- c) 適用法令に基づく最小範囲の法定監査、および会社が必要とする範囲での監査対象の追加を承認すること。また、株主が望む場合には（その保有株式数が合理的に設定された基準を満たす株主に限る）、次期監査対象の拡大を請求する機会や監査結果について議論する機会が付与されるべきである。
- d) 外部監査人により実施された監査の品質を保証し、毎年、監査人の能力と独立性を評価すること。そうするにあたり、監査委員会は外部監査人の選任、再任、解任（もしあれば）および報酬について監督するべきである。株主が望む場合には、監査プロセスに関して会社と対話する機会が与えられるよう、監査が実施される前にその情報が開示されるべきである。
- e) 経営陣がいない場で外部監査人と十分な対話を行い、経営陣と外部監査人との関わり合いを監督すること（外部監査人より提出されたマネジメント・レターをレビューし、それに対する経営陣の回答を監督することを含む）。
- f) 監査委員会の活動とその結果を年次報告書において報告すること。

8.0 株主総会

8.1 株主の特定

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、会社が記録を続けるようにすべきである。登録された株主またはその代理人は、要望があった場合、会社に対し、実質的な株主または議決権保有者名をタイムリーに提供すべきである（匿名性に関する規制上これを行えない場合を除く）。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の名簿は、株主により閲覧可能とすべきである。

8.2 招集通知

取締役会は、株主総会のアジェンダが、遅くとも開催日の一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。

8.3 議決権行使の期限

取締役会は、株主による議決権行使の期限となる日を明確に公表すべきである。シェア・ブロッキング〔share blocking〕や、株式の長期保有を議決権行使の条件とするような実務は、廃止されるべきである。

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。

8.5 議決権行使の開示

取締役会は、株主が株主総会に出席していたか不在者投票を行ったかに関わらず、議決権行使による効果が平等となるようにすべきである。また、行使された議決権は、すべて適切にカウントされ、各票ごとに記録されるべきである。各議題について、決議結果、議決権行使の内容（賛成、反対、棄権に分類して公表すべき）および議決権行使の割合を株主総会終了後速やか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事項について相当数の反対票があった場合、会社は、当該取締役会の提案に株主が反対する原因となった懸念事項をどのように把握し、またこれに対処すべく、その後どのような措置を講じたかを説明すべきである。

9.0 株主の権利

9.1 株式の種類

取締役会は、会社の発行する各種類の株式の主な特徴について、タイムリー

に十分な情報を開示すべきである。普通株式とは、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。「1株1議決権」の原則からの逸脱（特定の株主に対し、その経済的持ち分と不均衡な権限が付与されること）がある場合には、そのことは開示・説明されるべきである。デュアル・クラス・シェア〔dual class share〕を導入した場合、その仕組みはその後も継続的に検証されるべきであり、また、その導入に際しては、（特に公開買付けの場面において）その仕組みから少数株主を保護するための追加的措置が講じられるべきである。

9.2 重要事項の決定

取締役会は、会社の性質を変更するような重要事項の決定については、株主が議決権を有するようにすべきである。そのような議決権の対象事項は、会社の定款等〔company's governing documents〕に明記されるべきであり、以下の事項を含むべきである。

- a) 定款または付属定款等の会社の運営規程の変更
- b) 会社による自己株式の取得
- c) 株式の発行。取締役会は、既存株主が被る希釈化について留意すべきであり、株主割当てではない場合には、十分な説明を行うべきである。
- d) ライツ・プラン（ポイズン・ピル）その他の買収防衛策。このような買収防衛策の決議については、利益相反のない株主のみが議決権を有すべきであり、その議決権行使結果は拘束力を有すべきである。買収防衛策には有効期間が設定され、定期的に株主の承認に掛からしめるべきである。
- e) 他の種類株式の議決権の内容についての変更の提案
- f) M&A等の重要かつ特別な取引

9.3 利益相反

取締役会は、利益相反の取扱いについての方針と手続が定められ、これらが取締役、経営陣、従業員その他の関連当事者に周知され、履行されるようにすべきである。取締役会において検討中の事項について利害関係を有する取締役がいる場合、当該取締役は、その利害関係を速やかに申告すべきであり、また、当該事項の決議に際して除外され、その影響力が及ばないようにすべ

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。

9.5 株主の承認

重要な関連当事者取引は株主の承認を経るべきであり、かかる株主の承認には、利害関係のない株主の過半数の賛成を必要とすべきである。取締役会は、重要な関連当事者取引を株主の承認にかからしめ、以下の事項を（当該取引についての承認に先立ち、また会社の年次報告書において）開示すべきである。

- a) 最終的な受益者（直接または間接に会社の支配権を有する支配権者およびその関係者を含む）の氏名
- b) 支配株主が重要な利害関係を有するその他の取引
- c) 株主間契約（例えば、ライセンス契約、業務委託契約およびローン契約といった関連当事者への支払いが生じる契約等）

9.6 株主による質問権

取締役会は、株主に対し、株主総会において、会社の経営について質問し、意見を述べる合理的な機会を付与すべきである。また、外部監査人にその監査について質問する機会も付与すべきである。

9.7 株主総会決議

取締役会は、株主に対し、株主総会の議題提案権と議案提案権が合理的な範囲で付与されるようにすべきである。また、株主によるこれらの提案権の共同行使を可能とすべきである。

9.8 株主総会の開催

取締役会は、議題とすることが合理的な事項について審議することを目的に、株主が株主総会を招集することができるようにすべきである（ただし、発行済株式数のうち一定数を有する株主が招集請求する場合または一定の人数の株主が招集請求する場合に限る）。

9.9 株主参加権の要件

株主総会決議および株主提案等といった株主参加権の行使については、その対象となる事項が、少数株主のみならず全ての株主にとって重要と叫ぶものであるべきであるため、株主参加権の要件は、かかる要請と調和した内容とすべきである。

9.10 株主平等・救済

取締役会は、同じ種類の株式を保有する株主は平等に取り扱われ、会社または経営陣による権限濫用や圧力（相場操縦、虚偽の情報提供、重大な不作為およびインサイダー取引を含む）から保護されるようにすべきである。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権利濫用行為（直接か間接かを問わない）から保護されるべきであり、有効な救済手段を有すべきである。少数株主保護を効果的かつ利用可能〔affordable〕なものとするため、適切な救済手段と制度が導入されるべきである。自国に利用可能な法的救済手段が存在しない場合には、取締役会は、会社の内部規程に基づき、社内で十分な株主保護制度が構築されるようにすることが奨励される。