



ICGN

International Corporate Governance Network

ICGN グローバル ガバナンス 原則

Influence • Connect • Inform

2017年、ICGN(International Corporate Governance Network)刊行、第5版

All right reserved. 本原則の内容の配布は推奨されます。ただし、他の著作物に内容を引用する際は必ず出典を記載してください。

ICGN、および本出版物の寄稿者、編集者は、本原則に記載の見解に基づいて行動するか、行動を控える人物に生じるいかなる損失に対しても責任も負いません。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。

© International Corporate Governance Network

ICGN グローバル・ガバナンス原則

ICGN について

ICGNは1995年に設立され、参加している機関投資家の運用資産総額は26兆米ドル超、国別では45カ国超となっています。ICGNのミッションは、効率的なグローバル市場と持続的な経済の促進に向け、実効的なコーポレートガバナンスの構築と投資家のスチュワードシップの醸成です。この目的を達成するため、ICGNはコーポレートガバナンスについての意見を発信し政策立案に貢献することや、資本市場参加者に対しベストプラクティスの実践の勧奨を行っています。詳細はICGN事務局にお問い合わせください。

電話：**+44 (0) 207 612 7011**

電子メール：**secretariat@icgn.org**

または**www.icgn.org**をご覧ください。

はじめに

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の基準を示すものであり、運用資産総額26兆米ドルを超える投資家から成るICGNメンバーと協議の上、策定された原則です。ICGNのミッションは、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の実効的な水準の向上を通じ、グローバルの効率的な市場と持続可能な経済の発展を推進することであり、本原則はこれを具現化するものです。

ICGNグローバル・ガバナンス原則は、企業のガバナンスに焦点をあて、いかに、取締役会が、株主以外のステークホルダー（利害関係者）にも配慮しつつ、企業の成功を導き、投資家にとっての持続的な価値創出を可能にするのか、について論じています。本原則は、投資家のガバナンスおよびスチュワードシップの責任、方針、プロセスにおけるベストプラクティスについての見解を示したICGNグローバル・スチュワードシップ原則（付録を参照）と併せて読まれることを前提としています。これら2つの原則は、企業と投資家はともに、長期的な企業価値を守り高め、それによって持続可能な資本市場と社会の繁栄に貢献する責任を相互共有しているというICGNの従来からの主張をさらに進歩させるものとなっています。

会社の持続可能性（サステナビリティ）を実現するには、事業活動と財務運営の両面において、環境・社会・ガバナンス（ESG要因）を実効的に管理する必要があります。また、企業は投下資本のコストを意識し、投下した資本以上のリターンを生み出すよう努める必要があります。この両立は、経済的なリターンや経営戦略に、従業員、サプライヤー、顧客、地域社会、環境全般といったステークホルダーとの関係を実効的に統合することで初めて実現されることとなります。

本原則は主に上場企業に適用され、投資の意思決定に最も影響を与えるコーポレートガバナンスの課題について、その期待するところを示していますが、高水準のコーポレートガバナンス実務を追求する非上場企業にとっても意味があります。また、「一層制」「二層制」などを含むあらゆるガバナンス形態にも適用可能です。

本原則では、非業務執行取締役（non-executive director）および独立非業務執行取締役（independent non-executive director）（「社外取締役」とも言われる）に言及しています。これは、取締役構成において、執行役員（executive officer）、非業務執行取締役、独立非業務執行取締役の役割について、市場によりアプローチが異なることを踏まえてのものです。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。

支配株主が存在する会社（1名の支配株主または最終的に過半数の力をもつ集団が存在する会社：Controlled Companies）におけるガバナンス面での検討事項は主に少数株主の利益の保護となりますが、支配株主が存在する会社においても、本原則の推奨の多くは適用可能となっています。

企業の持分の所有（Ownership of Equity）を通じ、従来から投資家はコーポレートガバナンスに関心を持ってきました。しかし、投資家の投資戦略の幅は広く、企業の持分といったとき、株式以外



にも社債やその他の確定利付商品まで含む場合があります。実際、債券保有者も自らの債券投資の価値を守るため、コーポレートガバナンスの重要性を認識するようになってきました。このため、本原則は長期債券保有者と長期株式投資家の両方を含む会社の中核的な財務上のステークホルダーにとって重要な意味をもっています。多くの領域で債権者と株主の利益は重なり合いますが、その一方で相反する場合もあるため、債権者と株主が常に良好なガバナンスを同じように定義するとは限りません。本原則は主に、株主と債権者の利益が一致するガバナンスの領域に焦点を当てていますが、利益が相反する領域では本原則は主として株主の視点を重視します。

ICGNグローバル・ガバナンス原則は、その国の法体系や上場基準を超え、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はガバナンス実務へのアプローチが変わってくるの理解をもって読まれるべきものです。各国のガバナンス・コードは地域の実情を反映していますが、会社は国別のコードを順守していても、本原則から乖離する場合については説明が奨励されます。ICGNの会員は本原則の柔軟な適用を支持しており、個々の企業や株主、企業が属する資本市場に特有の状況が考慮されるべきと考えています。

1995年のICGN設立時に発行されたICGNグローバル・ガバナンス原則も、本書で第5版となります。幅広いガバナンスのテーマについて本原則を補完するのがICGNガイダンスで、定期的に刊行され、重要な概念とその実践について記載しています。本原則とICGNガイダンスはともに、ICGN会員が投資先企業のガバナンスを評価するときや議決権行使ガイドライン策定するときのベンチマークとして使用されています。また学術界の参考文献としても使われています。さらに、ICGNの諸原則とガイダンスは国際的なベストプラクティス集としても活用されており、グローバルのコーポレートガバナンスの規制上の動きや基準設定に影響を与えています。

ICGNの諸原則とガイドラインはICGNのウェブサイト（www.icgn.org）上で、無料でダウンロードすることができます。

目次

パート 1: ICGNグローバル・ガバナンス原則

パート 2: 本原則の指針

2.1 取締役会の役割と責務	11
2.2 指導力(Leadership)と独立性	14
2.3 構成と指名	16
2.4 企業文化	19
2.5 リスクの監督	20
2.6 報酬	21
2.7 報告と監査	24
2.8 株主の権利	29
付録：ICGNグローバル・スチュワードシップ原則	33

パート 1: ICGNグローバル・ガ バナンス原則

原則 1：取締役会の役割と責務

取締役会は、十分な情報に基づき行動するとともに、誠実かつ適切な注意(care and diligence)の下、債権者を含む関係ステークホルダーに配慮しつつ、会社の長期的利益、株主の利益のために行動すべきである。

原則 2：指導力（Leadership）と独立性

取締役会の指導力には、取締役会独自の役割と執行の役割の明確化とバランス、少数株主の利益を保護し、会社全体の成功を導く高潔なプロセス（integrity of process）が必要とされる。

原則 3：取締役会の構成と指名

取締役会には、効果的な牽制や議論、客観的な意思決定が行うことが可能な関係分野の知識、独立性、能力、業界経験など十分な多様性を備えた取締役が配置されるべきである。

原則 4：企業文化

取締役会は高水準の企業倫理を採用し、会社のビジョン、ミッション、目標の健全性の確保と、それらが会社の価値観を示すようにすべきである。倫理規程は効果的に周知徹底されるとともに、リスク管理システムと報酬体系を含む企業の戦略と事業運営に統合されるべきである。

原則 5：リスクの監督

取締役会は、定期的に、または、重要な事業上の変更があるごとに、リスク管理の手法を積極的に監督、検証および承認し、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 6：報酬

役員報酬は、会社の長期的な業績と持続可能な価値創造の促進のため、最高経営責任者（CEO）・執行役員の利益と会社・株主の利益が整合的となるように設計されるべきである。また、取締役会は、報酬総額の決定において、株主への配当金支払額、将来の投資に向けた資本確保との適切なバランスがとれるようにすべきである。

原則 7：報告と監査

取締役会は、財務諸表、戦略・事業成績、コーポレートガバナンス、重要な環境・社会要因に関する投資家やその他のステークホルダーへの開示が、適時かつ高品質の水準で行われるよう監督すべきである。堅牢な監査の実践は必要とされる質の高い開示水準の維持にとって不可欠である。

原則 8：株主の権利

すべての株主の権利は平等に取り扱われるべきである。このことは、株主議決権が株主の経済的持分（economic stake）に緊密に結びついていること、および、少数株主が会社内における自らの利益に影響を与える重要な決定や取引について議決権を有することを意味する。

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、十分な情報に基づき行動するとともに、誠実かつ適切な注意(care and diligence)の下、債権者を含む関係ステークホルダーに配慮しつつ、会社の長期的利益、株主の利益のために行動すべきである。

指針

1.1 責務

取締役会は、株主および関係ステークホルダーに対して説明責任を負い、長期にわたる持続可能な価値を守り高める責任がある。その役割を実効的に果たすため、取締役は以下のことを行うべきである。

- a) 会社のミッションと目的、および大規模な設備投資、（事業や企業の）買収・売却などの企業戦略と財務計画を指導、検証、承認する。
- b) 会社のガバナンス、環境方針および社会的な行動の有効性を監督し、適用法を順守する。
- c) 高度な企業倫理の水準を体現するとともに、誠実な企業文化を生み出す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潜在的な利益相反などの管理を監督する。

- e) 会社の財務報告体制の完全性、国際的に認められた会計基準との適合性、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) リスク管理の実践の有効性を監督するとともに、リスク管理の手法と方針を毎年、または事業上の重要な変更のあるごとに積極的に検証する。
- g) 取締役の指名、選出および評価について公正かつ透明で正式なプロセスを確保する。
- 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、その後継者の選任計画を作成し、定期的に検証すべきである。
- i) 最高経営責任者（CEO）と経営幹部の報酬は適切な業績基準に基づくものとし、会社のより長期的な利益と一致させる。
- j) 取締役会の有効性を継続的に向上させるため、3年ごとの外部検証を含め、定期的に客観的な取締役会の評価を行う。

1.2 対話

取締役会（特に非業務執行取締役）はガバナンスに関する事項について、株主、債権者、その他のステークホルダーとの有意義な対話のためのコミュニケーション・チャンネルを適切に設定すべきである。取締役会はステークホルダーから提供された情報をどのように

評価しているのかを含めて、その対話のプロセスを株主に明確に説明すべきである。また開示その他の関連市場ルールの順守に関するガイダンスも提供すべきである。

1.3 コミットメント

取締役会はその責務を果たすため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。取締役は、取締役会の議論と決定に効果的に貢献できるように、会社の事業、運営および経営幹部について十分に把握すべきである。

1.4 取締役の兼任

個々の取締役（特に議長と業務執行取締役）の取締役就任先の数と内容は、慎重に検討され、定期的に検証されるべきである。また、個々の取締役が複数の取締役職をどの程度兼任できるのかについては明確に開示されるべきである。検討に当たっては、現在の取締役会へのコミットメントの内容、および基金や慈善団体に関わるコミットメントがある場合は、それも反映すべきである。ICGNでは一般に規範的な上限（prescriptive caps）の設置を避けるよう努めているが、通常、個々の取締役はいかなる場合であれ3~4社以上の役職を兼務すべきではなく、特に業務執行責任をもつ取締役、および取締役会議長と主要委員会議長については大幅に兼務数を少なくするべきである。

1.5 取締役の新任研修

取締役会は、すべての新任取締役がその任命後可及的速やかに会社についての情報を十分に得ることができるよう、新任研修プロセスを整備すべきである。これには会社の戦略、事業運営、規制上の義務およびその他の基本的な事業推進要因（business drivers）への理解の促進が含まれる。取締役はその責務を果たすため、必要な研修を通じて自らの技能と知識を定期的に更新すべきである。

1.6 委員会

取締役会は、監査、業務執行・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委員会を設置すべきである。取締役会がかかる委員会を設置しないと決定する場合、取締役会はこの事実、およびその責務を有効に果たすために採用する手続きを独自に開示すべきである。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。

1.7 助言

取締役会は通常、会社秘書役（company secretary）か、社内法務責任者（in-house general counsel）から関係法規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、必要に応じて会社の費用で独立した助言を得られるようにするべきである。

1.8 経営陣へのアクセス

取締役会は、独立非業務執行取締役を含む取締役が、会社の経営陣およびその他の関連経営幹部に接触できるよう、プロセスを整備すべきである。

原則2：指導力（Leadership）と独立性

取締役会の指導力には、取締役会独自の役割と執行の役割の明確化とバランス、少数株主の利益を保護し、会社全体の成功を導く高潔なプロセス（integrity of process）が必要とされる。

指針

2.1 議長(Chair)と最高経営責任者(CEO)

取締役会は、独立非業務執行取締役を議長とすべきであり、取締役会議長と経営陣の役割の間には明確な責務の分担を設定すべきである。また、議長はその任命日において独立性を確保しているべきである。

2.2 筆頭独立取締役 (Lead independent Director)

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（上級独立取締役と呼ばれることもある）を選任すべきである。筆頭独立取締役は、株主や取締役が議長に関する懸念事項について協議したいと望む場合、貴重なコミュニケーション手段ともなる。取締役会は、現状の体制が会社にとって最善の利益となる理由を年次報告書の中で説明するとともに、その体制を常に検証すべきである。

2.3 最高経営責任者(CEO)の議長 (Chair)への就任

退任する最高経営責任者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(Cooling Off Period)を置いた場合でも避けられるべきであるが、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は、独立性が求められる取締役会の委員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、十分に説明を行うとともに、年次報告書の中でも詳細な説明を行うべきである。特別な事情がない限り、両者の役職間には中断期間（例えば、最低2年）を設けるべきである。

2.4 建設的な対話

取締役会議長は取締役会を主導し、その有効性を確保する責任がある。議長は、幅広い意見が表明されるよう開放的な文化と建設的な対話が行われる状況を確保すべきである。これには取締役会の議題を適切に設定し、すべての議題を議論するための十分な時間を設けることが含まれる。また、取締役会が広く経営幹部から適切に意見を聞く機会も設定すべきである。

2.5 独立性

株式の保有が分散されている会社の取締役会は、過半数を独立非業務執行取締役とすべきである。支配株主が存在する会社(Controlled Companies)でも、取締役会の過半数を独立非業務執行取締役とするか、少なくとも独立取締役は3名（または3分の1）任命すべきである。

2.6 独立の基準

取締役会は、いかなる外部からの影響も受けずに判断を行うことができると取締役会が認めた独立した取締役の氏名を年次報告書に記載すべきである。判断に関わるような関係や状況が存在するにもかかわらず、その取締役が独立していると判断する場合には、その理由を開示すべきである。かかる関係や状況には以下のものが含まれる。

- a) 会社またはその子会社で幹部として勤務してきたか、現在勤務しており、かかる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) 会社またはその子会社に重要な専門的役務または契約に基づいた役務を提供している事業者においてパートナー、取締役または上級職員である場合、または、ある程度の期間そうであった場合
- c) 取締役としての報酬とは別に会社から追加の報酬を受けたか、現在受けている場合、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に参加しているか、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（団体）の役員や、これに関連する場合
- g) (一部の) 少数株主や政府の代表者として指名された（実質）名義取締役(nominee director)であったか、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しない会合を定期的開催するべきである。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）、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

取締役会には、効果的な牽制や議論、客観的な意思決定が行うことが可能な関係分野の知識、独立性、能力、業界経験など十分な多様性を備えた取締役が配置されるべきである。

指針

3.1 多様性（ダイバーシティ）

取締役会は、その経営幹部と取締役会（業務執行および非業務執行取締役の両方）についての会社の多様性（ジェンダー、民族、知識・経験、人格、社会的な背景など）の方針を開示すべきである。会社は、現在の取締役会の多様性、測定可能な目標、およびかかる目標達成への進捗度合について報告すべきであるが、これには、幹部と取締役会レベルの適切な後継者計画の策定を通じてどのように多様性を確保するかについての説明も含まれるべきである。

3.2 在任期間

取締役会の独立性を損なわずに、客観的な視点を持ち込むことができるような適切な期間を非業務執行取締役の在任期間として設定すべきである。各取締役の在任期間は、取締役会における、新しい視点の有無・多様性・企業に関し有する知識の観点で、指名委員会が定期的に検証すべきである。

3.3 取締役の指名の開示

取締役会は、取締役の指名および選任・再任のプロセス、並びに以下を含む取締役候補についての情報を開示すべきである。

- a) 取締役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企業における取締役会および経営陣への就任状況、並びに非営利組織・慈善団体における重要役職への就任状況
- 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) 会社の株式の保有状況

この開示をスキル・マトリックスにまとめると、取締役会全体の主要スキルを説明するための方法を考える際に有効な手段となりうる。開示では、外部アドバイザーの活用、候補者探しや選定基準、多様性に関する方針を含めた取締役の採用プロセスについての情報を提供してもよい。

3.4 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。この場合、候補者は取締役会の担当の委員会に提案され、指名基準を満たすことを条件に、会社の招集通知に直接記載されるべきである。

3.5 選任

取締役は説明責任を課されているため、毎年、または少なくとも3年に1回の頻度で再任手続きを受けなければならないが、毎年の選任がベストプラクティスと認識される。株主は、各取締役の選任議案ごとに投票を行い、各候補者は投票の過半数により選任されるべきである。

3.6 取締役会評価

取締役会は、取締役会自身（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、その業績を厳格に評価すべきである。また、取締役会は定期的に（3年に1回が望ましい）、独立した外部のコンサルタントを雇用すべきである。非業務執行取締役は筆頭独立取締役の主導の下、執行役員の意見を勘案しながら、議長を評価する責任を負う。取締役会は評価のプロセスを開示し、また合理的に可能である限り、評価結果が

ら生じる重要な関連課題、および結果としてとられた措置がある場合はそれらについて開示すべきである。なお、取締役の在任期間の延長は、当該取締役の貢献が満足できる水準にあるとの評価を前提とするべきである。

3.7 指名委員会

取締役会は、その過半数が独立非業務執行取締役で構成される指名委員会を設置し、委員会の主な役割と責務を、委員会の付託条項（terms of reference）に記載するべきである。役割と責務には以下のものが含まれる。

- a) 取締役会の多様性の方針を考慮しながら取締役会の構成を評価すること
- b) 個々の任命ごとに求められる望ましい役割、経験、能力を記述することにより、スキル・マトリックスを作成すること
- c) 取締役の任命プロセスを主導し、株主に対し、選任、再任されるべき取締役について推奨を行うこと
- d) 指名プロセスにおける指名委員会のメンバー、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）に対処することにより、取締役の独立性原則を守ること

- e) 採用や評価に関して独立コンサルタントの任命を検討し、それに責任を負うこと。この責任には、独立コンサルタントの選定と契約条件、その名称とコンサルタント料の一般開示が含まれる。
- f) 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を行うこと
- g) 取締役の後継者計画の策定、実施、継続的検証を積極的に主導し、説明責任を負うこと

原則4：企業文化

取締役会は高水準の企業倫理を採用し、会社のビジョン、ミッション、目標の健全性の確保と、それらが会社の価値観を示すようにすべきである。倫理規程は効果的に周知徹底されるとともに、リスク管理システムと報酬体系を含む企業の戦略と事業運営に統合されるべきである。

指針

4.1 腐敗防止

取締役会は、経営陣が贈収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き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きは、株主やその他の関係者にも伝えるべきである。

4.2 内部通報

取締役会は、従業員、サプライヤーその他のステークホルダーが会社の倫理規程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 政治的口ビー活動

取締役会は、法律で認められている口ビー活動、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。

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。市場で一般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。

4.5 行動と行為

取締役会は、従業員が適切な行動に対する自らの責任を理解できる企業文化を育成するため、企業文化と企業倫理に関するあらゆる局面で、取締役会レベルおよびスタッフへの適切な研修が行われるようにすべきである。また、不適切な行為への関与を避けるため、スタッフが関連行動規範を理解し、それらを効果的に適用できるよう、評価と監督のプログラムを整備すべきである。

4.6 再法人化（Reincorporation）

取締役会は、再法人化やそれに関連する企業の組織再編を検討する場合、その影響を慎重に評価すべきである。この評価には、税務・金融市場に関わる広範なシステミックな課題や経済的な影響とともに、再法人化におけるガバナンス体制や投資家保護への配慮も含まれる。

原則5：リスクの監督

取締役会は、定期的に、または、重要な事業上の変更があるごとに、リスク管理の手法を積極的に、監督、検証および承認し、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。

指針

5.1 積極的な監視

戦略とリスクは一体不可分であるため、取締役会の議論では常にこれを念頭に置き、その意思決定から生じる一連の結果と、かかる結果に対応するための必要な行動を検討すべきである。

5.2 包括的なアプローチ

取締役会は、財務リスク、戦略上のリスク、オペレーショナル・リスク、環境リスクおよび社会的リスク（当該リスクの政治的、法的な悪影響を含む）、並びにレピュテーション（名声）への影響を含む重大なリスクの監視において包括的なアプローチを採用すべきである。重要なことは、リスク許容度（risk appetite）に対し取締役会が同意し、わかりやすい用語で一般に周知させるよう努めることである。

5.3 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。また、リスクに関する会社の文化、および、課題発生時に対処するプロセスについては定期的に検証すべきである。

5.4 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るよう、リスクを、合理的かつ、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。

5.5 リスク委員会

会社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、リスク管理手法を監視するために必要な透明性、機能の絞り込み、独立した判断を確保するためには、リスク委員会（独立型のリスク委員会であっても、指名およびガバナンス、戦略、監査その他の委員会を兼ねた統合型のリスク委員会であっても）の設置が有効なメカニズムとなりうる。

原則6：報酬

役員報酬は、会社の長期的な業績と持続可能な価値創造の促進のため、最高経営責任者（CEO）・執行役員の利益と会社・株主の利益が整合的となるように設計されるべきである。また、取締役会は、報酬総額の決定において、株主への配当金支払額、将来の投資に向けた資本確保との適切なバランスがとれるようにすべきである。

指針

6.1 報酬の水準

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、ステークホルダーの期待と社会規範に配慮しつつ、会社の価値観や社内の報酬体系、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。

6.2 報酬体系

報酬はシンプルな方法で設計され、賞与や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（Restricted stock）は測定基準ベースの業績連動型報酬（例えばLTIPs等）に比べてシンプルという長所はある。報酬委員会は、資本政策との整合性、業績要件の有無・程度で受給の確実性が変化し、適切な報酬規模も変わることも考慮に入れ、譲渡制限付株式とLTIPsを併用するか、譲渡制限付株式のみを導入するか等を検討するよう奨励される。

6.3 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とることに對して報酬が支払われることのないよう、業績連動報酬部分（LTIPsなど）ではリスクを考慮に入れるべきである。業績連動報酬部分は、一定の時間枠、かつ、持続的な価値創造と緊密に結びつく手法で測定されるべきである。重大な不正行為や会社の財務諸表に重大な虚偽記載があった場合、未払い報酬の減額を図る条項（「マルス：malus」）や支払い済みの報酬を返還させる条項（「クロウバック：clawback」）を報奨プランに組み入れるべきである。

6.4 開示

取締役会は、比較可能性と説明責任を強化するため、会社の長期的な戦略目標と一致する明確で理解しやすい報酬の方針と報告書を開示すべきである。会社の業績と長期戦略目標との関係の中でどのような報酬が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。また、人材戦略に対するアプローチにも触れながら、執行役員、取締役および最高経営責任者について個人毎に開示が行われるべきであるが、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。

6.5 株式保有

取締役会は、最高経営責任者、非業務執行取締役および執行役員による株式保有についての会社の方針を開示すべきである。これには、株式保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。保有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避けられるべきである。

6.6 報酬方針

株主は、その法域で認められている限り、特に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拘束的決議（binding vote）の機会を付与されるべきである（通常3年に1回）。

6.7 年次報酬報告書

株主は、年次報酬報告書について勧告的決議（advisory vote）を行えるようにすべきである。拘束的決議（binding vote）等に関する地域の法的要件が存在せず、また報告書に対して半数を下回るものの無視できない数の株主（例えば25%）が反対票を投じた場合、拘束的決議は翌年に発動されるべきである。

6.8 従業員のインセンティブ

取締役会は、会社従業員の報酬体系を拡充するに当たり、持続的な価値創造を強化する方向で策定すべきである。従業員に対する業績連動報酬の設定においては、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、リスク調整後リターンを考慮すべきである。また、大半の従業員のインセンティブ報酬の主要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。

6.9 非業務執行取締役の報酬

取締役会は、非業務執行取締役または非業務執行取締役である議長またはその両方の報酬が、独立性と客観性を有し、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。業績連動報酬は、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は付与されるべきではない。

- d) 独立した報酬コンサルタントを、その選定および契約条件を含めて任命すること、また、当該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) 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。

6.10 報酬委員会

取締役会は、その過半数が独立非業務執行取締役で構成される報酬委員会を設置すべきである。報酬委員会の主な役割と責務は、委員会の付託条項に記載されるべきである。役割と責務には以下のものが含まれる。

- a) 会社全体の実情と人材戦略の中で、給与水準と雇用状況も考慮しながら、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) すべての執行役員、取締役および最高経営責任者を対象とする短期・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、監視、評価すること。
- c) 報酬委員会の委員間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を特定し、避けるようにすること。

原則7：報告と監査

取締役会は、財務諸表、戦略・事業成績、コーポレートガバナンス、重要な環境・社会要因に関する投資家やその他のステークホルダーへの開示が、適時かつ高品質の水準で行われるよう監督すべきである。堅牢な監査の実践は必要とされる質の高い開示水準の維持にとって不可欠である。

指針

7.1 包括的な開示

取締役会は、株主とその他のステークホルダーが会社の業績、ビジネスモデル、戦略および長期見通しを評価できるように、年次報告書や財務報告書の中で会社の現状と見通しに関するバランスがとれた、かつ、理解が容易な評価を提示すべきである。報告の主な対象は株主であるが、債権者もまた会社にもリスク資本を提供し、残存リスクを負っているため関係することになる。

7.2 重要性（マテリアリティ）

取締役会は、株主がリスクと価値創造の源泉を認識できるように、重要かつ関連する情報を適時に開示すべきである。株主にとって無視できない課題は年次報告書や同様の重要性を持った開示書類の中に簡潔に記載するとともに、その開示は取締役会の承認を受けるべきである。

7.3 確認（Affirmation）

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案したうえで、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、将来の業績について推測できる投資判断にとって適切な情報
- b) リスク資本を提供する投資家が、経営陣および採用された戦略を評価するというスチュワードシップの責務を果たすことに資する情報
- c) 説明しようとしている事象が忠実に表現されている情報
- d) 一般に中立的であり、かつ、不確実性が存在する場合を除いて公正で偏見のない方法によって企業活動を報告する情報。資産と利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慎重性が求められる。簿外の項目(off-balance sheet)も適切に開示されるべきである。

- e) 体系的なアプローチと手法を用いた場合に同様の結論が得られるような検証可能な情報
- f) 企業業績を時系列に、かつ、他社と比較できるような方法で提示される情報
- g) 「費用収益対応の原則 (matching principle)」を踏まえた情報

7.4 ソルベンシー・リスク

取締役会は、会社の状態や会社の存続 (Viability) を脅かすような支払能力および流動性などの重要なリスクについて厳格な評価を取締役会が実施したことを年次報告書の中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、予測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すべきである。その際、見解の根拠となる仮定、それに関連するリスクや不確実性、およびそれらをどのように管理しているのかについて説明すべきである。特に、リスクの開示には以下の記述を含むべきである。

- a) 経営戦略上のリスク
- b) 株主が期待するリターンに伴うリスク (主要な結果についての)
- 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。会社の存続を脅かすうるリスクを含む

7.5 統合報告 (Integrated reporting)

取締役会は、株主およびステークホルダーが会社の戦略目標と持続可能な価値創造に向けた進捗度を理解できるように、過去の業績を体系的に関連づけるとともに、会社の将来のリスクや機会、見通しを提示する統合報告を提供すべきである。この報告は以下の通りとすべきである

- a) 会社のビジネスモデルと関連させること
- b) 真に有益な情報であり、かつ、理解を高める将来志向の情報を含んでいること
- c) 会社の戦略、関連するリスクと機会を説明するとともに、戦略およびリスクと機会の管理を評価・監視する取締役会の役割を説明していること
- d) 株主が会社の全体像を把握できるように、報酬などの他の情報と適切に統合され、利用が容易なこと
- e) 会社の戦略と業績にとって重要な環境、社会、ガバナンス (ESG) 事項に関わるリスクと機会についての情報を含んでいること

- f) 戦略にリンクした重要な業績評価指標（KPI）を用い、比較可能性を高めていること
- g) 企業間の比較ができるように外部機関が設定した客観的な指標を用いるか、外部の指標が存在しない場合には、証拠に基づいた推計を用いること
- h) 可能であるならば、確立された開示基準に照らし、毎年、独立した保証（Independent assurance）を通じ、強化されること

7.6 内部統制

取締役会は、有効な内部統制システムの構築と維持を監督すべきである。内部統制システムは、国際的に認められた内部監査基準に照らして確認されるとともに、その適合性を定期的に検証されるべきである。内部監査機能が確立されていない場合、年次報告書にその十分な理由を開示するとともに、どのようにして内部統制システムの有効性を確保しているかの理由も説明すべきである。

7.7 独立外部監査人

取締役会は、外部監査人の報告書を公表すべきである。この報告書では、財務報告書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どうかについて、独立した客観的な意見が述べられるべきである。

7.8 監査のローテーション (Audit rotation)

監査報告書には、監査パートナーの名称が記載されるべきである。また、監査のローテーションは、監査パートナーおよび監査法人レベルの両方で適切な間隔をもって進められるべきであり、会社は、監査法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、辞任の理由は辞任する監査人本人から開示されるべきである。

7.9 監査人選任への株主承認

外部監査人の選択は株主承認に付すべきであり、取締役会は、年次ベースで監査人の独立性について検討し、株主に報告すべきである。

7.10 監査人とのコミュニケーション

監査委員会は、会計の実務において重大な疑義や議論になったことを含め、監査プロセスにおける重要なリスクや懸念事項を協議するため、会社の監査人にエンゲージメントすべきである。監査委員会の報告書には、監査プロセスに対する投資家の信頼を高めるため、主な懸念事項がどのように処理されたかを含め、監査人との協議の概要が盛り込まれるべきである。

7.11 非監査業務の報酬

監査委員会は、外部監査人によって提供される非監査業務および関連の報酬について、（実行可能な範囲内である限り）それが外部監査人の独立性を毀損することのないよう確認した上で承認すべきである。非監査業務報酬は、年次報告書の中で随時必要な説明を加えたうえで開示されるべきであるが、非監査業務報酬は通常、監査業務の報酬より低額となるべきであり、そうでない場合、当該外部監査人による非監査業務の提供がなぜ必要であったのか、また、監査の独立性と客観性がどのように確保されたかについても明確な説明がなされるべきである。

7.12 監査委員会

取締役会は、その全員が独立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。監査委員の少なくとも1名は、最新かつ重要な財務の専門知識を有する者とすべきである。取締役会議長は、特別な事情がある場合を除き、監査委員会の議長を務めるべきではないが、特別な事情により兼任がなされた場合、年次報告書の中で、その理由を説明するべきである。監査委員会の主な役割と責務は、監査委員会の付託条項に記載されるべきであるが、この役割と責務には以下のものが含まれる。

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すること、および、これらの書類に含まれる財務報告上の重要な判断を検証すること

- b) 主要な会計方針および会計上の判断が、一般に認められた国際的な会計基準に適合していることや、会計方針が財務報告の注記の中で開示されていることを継続的に監督すること
- c) 適用法に基づく最小限の法定監査、及び、会社が保証を必要とする場合はその保証に同意すること。また、株主（適切に設定された株式保有基準を満たしている株主）は、希望すれば、終了した監査結果について議論する機会を与えられるべきである。
- d) 外部監査人により実施された監査の質を確認し、毎年、監査人の有効性と独立性を評価すること。これには外部監査人の選任、再任、および必要な場合は解任を監督することや、監査人への報酬の監督も含まれる。株主が希望する場合、監査プロセスについてエンゲージメントができるよう、上記のプロセスの透明性は確保されるべきである。
- e) 監査人との契約において、結果的に会社に損害が生じた場合の監査人の賠償責任に特定の限度を設けず、また、それに代わる紛争解決手段を用いるよう会社に求めないようにすること

- f) 財務報告に関わる堅牢な内部統制システムを導入し、信頼できる財務・経営情報を提供するようにすること
- g) 市場競争を促し、信用できる監査サービス提供者を拡充するため、適宜、新しい監査法人と契約すること
- h) 経営陣がない場で外部監査人と適切に対話を行うことや、外部監査人が提出したマネジメント・レターと、それに対する経営陣の対応の検証を通じ、経営陣と外部監査人との関わり合いを監督すること
- i) 監査委員会の作業とその結論を年次報告書の中で報告すること

原則8：株主の権利

すべての株主の権利は平等に取り扱われるべきである。このことは、株主議決権が株主の経済的持分（economic stake）に緊密に結びついていること、および、少数株主が会社内における自らの利益に影響を与える重要な決定や取引について議決権を有することを意味する。

指針

8.1 株式の種類（Share classes）

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。「1株1議決権」原則からの逸脱、すなわち、特定の株主に対してその経済的持分に比例しない権限や支配権が付与されることは避けるべきである。種類株式が存在する場合、その事実は開示・説明されるとともに、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）の導入も避けるべきであり、これが存在する場合は継続的な検証が行われるべきであるが、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、会社のあらゆる株式の種類等の重要な特性についての十分な情報を適時ペースで開示すべきである。

8.2 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（governing documents）に明確に記載され、株主の承認を受けるべきである。

- a) 取締役の選任や解任（理由の有無にかかわらず）
- b) 定款や付属定款など、会社の運営規約の変更
- c) 会社による自己株式の取得（自社株買戻し）
- d) 追加株式の発行。ただし、取締役会は既存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・ピル」）その他の買収防衛策。かかる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行使する資格を有するべきであり、投票結果は拘束力をもつべきである。買収防衛策には有効期間を設定、定期的に株主の再承認を受けるべきである。
- f) 種類株式等の議決権についての変更提案
- g) M&Aなどの重要で特別な取引

8.3 利益相反

取締役会は、利益相反についての方針と手続きを定め、これらが取締役、経営陣、従業員その他の関連当事者によって理解され、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）の活用が奨励される。

8.4 関連当事者取引 (Related party transaction)

取締役会は、関連当事者取引および本質的に利益相反となる取引を承認、検証、監視するためのプロセスを開示すべきである。このプロセスでは、重要な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。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。

8.5 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、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）

8.6 株主による質問

取締役会は、株主に、株主総会において、会社の経営について質問や意見を述べる機会や、外部監査人に監査について質問をする合理的な機会を付与すべきである。

8.7 株主提案

取締役会は、合理的な限度を前提に、株主による株主総会での議題提案権および議案提案権を認めるようにすべきである。また、株主がこれらの提案を共同して行使することができるようにすべきである。

8.8 株主総会の招集

取締役会は、発行済株式数の一定部分を有する株主または一定の人数の株主が集まった場合、正当な目的として株主総会を招集する権利を認めるべきである。

8.9 参加の要件

株主総会の決議、株主提案、その他の参加に関わる要件は、すべての株主に適用されることとなる。ただし、この要件設定においては、少数株主が議題提案を妨げられることのないよう株式所有の集中度も考慮すべきである。

8.10 平等と救済

取締役会は、同一の種類の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き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。

8.11 株主総会の通知

株主総会は適時に明確に周知され、すべての株主の議決権が行使され、票決に算入され、確認できるようにすべきである。

8.12 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ようになるべきである。株主が自分の名前前で直接株主名簿に登録されることにより、また議決権確認の求めに応じて自らを特定するのは、最終的に株主の責任である。

8.13 通知

取締役会は、株主総会の議題が少なくとも開催日の1か月前までに会社のウェブサイト上に公表されるようにすべきである。議題は明確かつ適切に項目に分けられ、開催日と会場に加え、総会決議に付すべき課題についての情報が含まれるべきである。

8.14 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・ブロッキングの慣行や株式の長期保有要件は廃止されるべきである。

8.15 議決権行使の手続き

取締役会は、株主が株主総会に直接または、できれば電子的手段による不在者投票のいずれかを通じて株主総会に参加し、議決権を行使できるよう、効率的で、低コストで、迅速かつ利用しやすい議決権行使手続きを推進すべきであり、シェア・ブロッキングなどの不要なハードルを設けるべきではない。株主総会で挙手による票決を求めるなどのハードルは中止すべきである。

8.16 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25%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。

8.17 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。

付録：ICGNグローバル・スチュワードシップ原則

ICGNグローバル・スチュワードシップ原則は、投資家のスチュワードシップ責任およびその方針とプロセスに関するベストプラクティスをまとめたものです。これらの諸原則は、受益者や顧客に対し、投資家が受託者責任を果たす際のスチュワードシップ活動を実践するための枠組みを提供しています。ICGNの政策立案プログラムでは、投資家の責任と実効的なスチュワードシップの実現を方針の中核としており、本原則は、この分野におけるICGNの過去20年にわたる政策立案作業を基礎として作成されました。

ICGNグローバル・スチュワードシップ原則は、先進国および発展途上国での活用を目的として策定されています。本原則には以下のような活用方法があると考えています。

- スチュワードシップ・コードがない国や異なるコードが存在する複数の市場に投資を行う場合、投資家が自らのスチュワードシップへのアプローチを示すグローバルな方針を策定する際の国際的な枠組として機能します。この枠組によって国際的ポートフォリオを運用する投資家は、グローバルな文脈でスチュワードシップの基準の中でも重要となる部分について効率的に市場に伝えることができます。ICGN グローバル・スチュワードシップ原則はまた、投資家が自社のスチュワードシップ方針の定期的見直しや改訂の際の有用なベンチマークとしても活用できます。
- 「コンプライ・オア・エクスプレイン」（原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明する）の文脈で適用されるコーポレートガバナンス・コードを補完することに

よって、企業と投資家間の対話を促進します。企業がコードの規定から逸脱し、それを説明したいと考えた場合、説明の中身を吟味し、企業と対峙するのが株主の役割です。投資家が積極的にそれらの説明をモニタリングしないと、「コンプライ・オア・エクスプレイン」のシステムは影響を及ぼすための最終的手段としての役割を失うこととなります。従って、スチュワードシップ・コードは、コーポレートガバナンスの実践に関し企業に説明責任を持たせるための「市場を活用したシステム（market-based system）」の提供という点で重要な役割を果たしているといえます。

- 各国や各地域の状況に基づいて発展してきたスチュワードシップについての包括的なモデルを提供することにより、スチュワードシップ・コードの策定や検証をめざす規制当局や基準設定主体のための基準点としての役割を果たします。従って、ICGN グローバル・スチュワードシップ原則は、国内の状況、法律やガバナンスの水準を反映した国別や地域別のコードを補完（置換するのではなく）することを意図しています。ICGNグローバル・スチュワードシップ原則と各地域のコードに差異や矛盾がある場合、投資家は、最初に、国内のスチュワードシップ・コードに規定されるスチュワードシップの基準を順守すべきであるとICGNは考えています。

以下に、ICGNグローバル・スチュワードシップ原則を構成する7原則を挙げました。

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やICGNグローバル・スチュワードシップ原則と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否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・実施

投資家は、責任ある投資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準備も行うべきである。

原則5：議決権の行使

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：長期的価値創造の促進と環境・社会・ガバナンス（ESG）要因の統合

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）の要因をスチュワードシップ活動に統合すべきである。

原則7：透明性、開示、報告の強化

投資家は自らの責任の実効的な履行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・活動を公表するとともに、どのように履行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。



ICGN

International Corporate Governance Network

連絡先

Email: **secretariat@icgn.org**

Phone: **+44 (0) 207 612 7011**

Post: ICGN Secretariat, Saffron House, 6 -10 Kirby Street, London, EC1N 8TS, UK