内部監査人協会（ＩＩＡ）情報

コーポレートガバナンス指針

内部監査人協会（ＩＩＡ）

訳者：**堺　　咲　子**

内部監査人協会（ＩＩＡ）専門職資格審議会　委員
インフィニティコンサルティング　代表
ＣＩＡ，ＣＣＳＡ，ＣＦＳＡ，ＣＲＭＡ，ＣＰＡ（ＵＳＡ）

本稿の指針は、文末の**参考文献欄**の情報源の考え方を引用してまとめたものである。複数の情報源の考え方をまとめて一連の指針を作成することを意図しているため、個々の引用は示していない。コーポレートガバナンスでは「画一的な」アプローチは認められておらず、組織体の存続年数、規模、複雑さ、国際的な事業の範囲などの様々な要因に基づいて独自のベストプラクティスを見出す必要があるため、規範的な解決策は提案していない。組織体は、証券取引所の上場要件を含め、関係法令を確実に遵守するために、コーポレートガバナンスに関する具体的な方針と手続を実施する前に法的助言を求めるべきである。

定義

コーポレートガバナンスとは、組織体が目標を設定し、その目標を達成するための許容可能な手段に対して倫理的な境界を設定し、目標の達成状況をモニタリングし、成果に報いるとともに、目標を達成するための試みの失敗や不適切な試みを律し、組織体を主なステークホルダーのニーズや利益と合わせることを可能にする、組織体の包括的な一連の方針、手続、および関係性である。

1．有効なコーポレートガバナンスには、主なステークホルダー、取締役会、経営陣、内部監査、顧問弁護士、および外部監査や他の顧問の間の、定期的かつ建設的な交流が必要である。

2．取締役会は、主なステークホルダーを特定し、必要に応じてステークホルダーからのフィードバックを定期的に求めて、組織体の方針が主なステークホルダーのニーズと期待に応えているかを評価すべきである。

- 主なステークホルダーは時間の経過とともに変化する場合があるため、取締役会は、主なステークホルダーの特定を定期的にモニターするためのプロセスが整備されることを確認すべきである。
- 主なステークホルダーとは、組織体の業務に重大な影響を与える人々や、組織体の業務が重大な影響を与える人々である。
- ステークホルダーは外部や内部の場合があり、組織体の業務、債権者、顧客、従業員、規制当局、株主、サプライヤーなどの影響を受けるコ

Copyright © 2021 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

ミュニティが含まれる。

- 事業の成功を評価するときは、組織体は社会と環境への影響も評価し、それが組織体の目標や主なステークホルダーの利益と一致するかどうかを判断すべきである。

３．取締役は、外部と内部の他の主なステークホルダーの利益のバランスを取りながら、組織体と株主の最大利益のために行動すべきである。

- 取締役会は、事実上も外観上も十分な独立性と客観性を示すべきである。取締役会は、経営陣とは異なる明確な形のリーダーシップを持つべきである。各取締役は、自己の責任を果たすために健全な懐疑心を働かせ、最高経営責任者（ＣＥＯ）や他の取締役に建設的に異議を申し立てる意思を持つべきである。
- 取締役は、高いインテグリティと能力を示し、業界の専門知識、技術的な専門知識、文化、および思想に関して、多様な視点を提示すべきである。
- 取締役は、所定の取締役会、委員会、および株主総会の準備と直接参加を含め、時間を割き積極的に関与していることを示すべきである。関連する問題、特に潜在的または既存の危機に関連する問題については、通知を受け必要に応じて経営陣と相談できるようにすべきである。
- 取締役は、組織体に対する新たなリスク領域を含め、自らの責任を果たすために継続的な教育と研修を受けるべきである。
- 取締役は、主なステークホルダーの利益との整合性を促進する方法で報酬を受け取るべきである。
- エグゼクティブセッション[a]は、客観性と率直さという適切な環境を確立する上で重要であるため、定期的かつ頻繁に開催すべきである。エグゼクティブセッションには、独立取締役と独立していない社外取締役を含め、経営陣を除くべきである。
- 取締役会は、定期的に厳格な評価を受け、必要に応じて取締役を交代させ（取締役会内の指導的地位を含む）、組織体固有の知識と新たな視点のバランスを確認すべきである。効果的な取締役会評価は、ガバナンスと組織体の成果の向上につながるはずである。
- 株主は、取締役を指名し、取締役の留任について定期的に投票する公正な機会を持つべきである。

４．取締役会は、組織体が長期的な業績と価値に焦点を合わせた持続可能な戦略を維持するようにすべきである。これには以下が含まれる。

- 組織体の目標を定義し、長期的な戦略目標を承認する。
- 風評リスクを含むリスクを評価し、関連するすべてのステークホルダーを考慮した上で、リスクと報酬のバランスを取るよう努める。
- 長期的な戦略目標に沿った経営陣の報酬を設計し、ＣＥＯの業績を定期的に評価し、経営陣の後継者育成を監督する。
- すべての従業員は、適切な研修を受け、また、組織体の目標の達成を促進する方法で報酬が支払われるようにする。

５．取締役会は、組織体の文化が健全である

[a] 訳注：社外取締役のみで構成する会議体。

ことを確認し、組織体の中核的な文化や価値観を定期的にモニタリングして評価し、最高経営者の誠実性と倫理観を評価し、必要に応じて、組織体の目標と文化との不整合を是正するために介入すべきである。

6．取締役会は、適時で、網羅的で、関連性があり、正確で、信頼できる情報を受け取って監督責任を効果的に果たせるように、体制と慣行が存在し適切に統治されることを確認すべきである。

- 各取締役は、責任を果たすために、必要に応じて経営陣に制約なく接触できるべきである。
- 取締役には、非公開情報の機密性を保護する責任がある。

7．取締役会は、組織体の開示が一貫して透明かつ正確であり、法的要件、規制上の期待、および倫理的規範を遵守することを確認すべきである。

- 取締役会は、適切な専門知識を備えた独立委員会（監査委員会または同等のもの）が内部監査人と外部監査人の両方の監督に責任を負うようにすべきである。内部監査は、この委員会に直接かつ制約なく接触できるべきであり、適切な経営資源を持つべきであり、さらに、その目的、権限、および責任は、正式に定義され、「内部監査の専門職的実施の国際基準」と一致しているべきである。
- 取締役会は、特に不正のリスクに関する組織体の評価を監督し、不正を検出および抑止するための適切なコントロールが整備されるようにすべきである。
- 取締役会は、従業員やその他のステークホルダーが、報復を恐れずに、不正の疑いや不正行為を独立取締役に報告するためのプロセスを整備すべきである。

8．組織体は、選択した方針や手続が当該組織体にとって最適かどうかを評価する機会を主なステークホルダーに与えるために、コーポレートガバナンスに関連する重要な方針や手続を選択して説明するに当たり、合目的的で透明性の高いものとすべきである。

- 取締役会は、組織体がコーポレートガバナンスの全システムを定期的に評価して、個々の要素が期待どおりに機能していることと、すべての要素が一体となって機能して組織体の目標を達成することを確認すべきである。
- 取締役会は、コーポレートガバナンスの評価によって、取締役会内を含むすべての階層内の潜在的な欠陥を、報復を恐れずに報告するよう促すべきである。
- 取締役会は、組織体のあらゆる欠陥が適時に対処されるようにすべきである。

コーポレートガバナンス指針

ＩＩＡ監査ツール
ガバナンス・ツールキット

カテゴリー：公認
目的：手引書

はじめに

概要

本ツールキットは、コーポレートガバナンス・プロセスの監査業務を計画する内部監査人を支援するために作成されている。これは、内部監査人協会（ＩＩＡ）とニール・コーポレートガバナンス・センターが共同で策定した「コーポレートガバナンスの８つの指針」に基づいている。本ツールキットの作成に当たり、コーポレートガバナンスでは画一的なアプローチは認められていないため、組織体の存続年数、規模、複雑さ、国際的な事業の範囲などの様々な要因に基づいて、独自のベストプラクティスを見出す必要があると考えている。内部監査人は、ガバナンスに関連する監査業務を実施するための具体的なアプローチを策定するに当たり、指針と本ツールキットを活用すべきである。また、自らの判断と組織体に関する知識を適用して、ＩＩＡの「内部監査の専門職的実施の国際基準」へ確実に適合しなければならない。

背景

2018年、ＩＩＡと米国テネシー州ノックスビルにあるテネシー大学ハスラム・ビジネススクールのニール・コーポレートガバナンス・センターは、米国の公開企業のコーポレートガバナンスの質と有効性を測定するための「指針」と年次指標を策定するという野心的なプロジェクトで協力した。ニール・コーポレートガバナンス・センターは、サーベンス・オクスリー法（米国企業改革法）に先立つ企業不祥事を受けて、2003年に設立された。その使命は、社会秩序に焦点を当てて、コーポレートガバナンスに関する全国的に認められた研究を実施して普及させることである。「アメリカン・コーポレートガバナンス指標（ＡＣＧＩ）」は、米国内の株式公開企業の内部監査部門長（ＣＡＥ）を対象に実施した調査結果に基づいて毎年公表されており、ＡＣＧＩの調査は「指針」に基づいている。

「指針」は、全米取締役協会、ニューヨーク証券取引所、トレッドウェイ委員会支援組織委員会、ビジネス・ラウンドテーブル、インベスター・スチュワードシップ・グループ、テネシー大学ニール・コーポレートガバナンス・センター、ＩＩＡなど、この分野の専門家が提示する関連ガイダンスの概要や諸指針に基づいている。ＡＣＧＩは、企業が各「指針」をどの程度効果的に達成しているかを測定するものである。

「コーポレートガバナンス指針」は、成功裏で、倫理的で、持続可能なコーポレートガバナンスを促進するための中核的な活動と責任を定義している。「指針」は、公表されているコーポレートガバナンス指標である取締役会の開催回数、取締役の経歴情報、役員報酬の開示のような、それだけでは組織体のコーポレートガバナンス・システムの有効性を捉えることができない指標を超えている。コーポレートガバナンスでは画一的なアプロー

チは認められておらず、組織体の存続年数、規模、複雑さ、国際的な事業の範囲などの様々な要因に基づいて独自のベストプラクティスを見出す必要があるため、規範的な解決策は提案していない。組織体は、証券取引所の上場要件を含め、関係法令を確実に遵守するために、コーポレートガバナンスに関する具体的な方針と手続を実施する前に法的助言を求めるべきである。

定義

コーポレートガバナンスとは、組織体が目標を設定し、その目標を達成するための許容可能な手段に対して倫理的な境界を設定し、目標の達成状況をモニタリングし、成果に報いるとともに、目標を達成するための試みの失敗や不適切な試みを律し、組織体を主なステークホルダーのニーズや利益と合わせることを可能にする、組織体の包括的な一連の方針、手続、および関係性である。

ガバナンス　指針１

指針１

有効なコーポレートガバナンスには、主なステークホルダー、取締役会、経営陣、内部監査、顧問弁護士、および外部監査や他の顧問の間の、定期的かつ建設的な交流が必要である。

目標：組織体全体にわたる明確なコミュニケーション

特性１

上級幹部間のコミュニケーションは、明確で、実施可能で、協調的である。

特性を裏付ける証拠や文書

- 会議の頻度と内容とともに参加者（ＣＥＯとＣＥＯの直属のみ、またはＣＥＯと経営幹部や他の上級幹部のみ）。
- 各種会議（業務運営会議、対話集会）の議事録。
- 上級幹部会議の時期、または会議に充てられる時間。上級幹部によって検討される情報の提供時期。
- 上級幹部によって検討され、その後、取締役会に提供された情報の内容、長さ、および品質（すなわち、文章のみ、視覚的表示がない、ダッシュボードがない、分厚い、簡潔でない、量対質）。
- リスク・マネジメントに関する内部報告（例：全社的リスク・マネジメント（ＥＲＭ）の活動計画と状況、重要リスク指標）。
- 内部の定期的な財務報告と業務報告（例：予算、展望、財務実績、業務上の重要業績評価指標、環境・健康衛生・安全（ＥＨＳ）報告書、人事関連（人数、離職、採用））。
- コンプライアンスに関する内部の定期的報告（例：不祥事、調査結果）。
- 組織体の方針。
- 経営幹部会議議事録。
- 経営幹部間の交流についてのＣＡＥの所見。
- 取締役、経営幹部、管理職、および従業員への調査やインタビュー。

特性２

上級幹部と取締役会とのコミュニケーションは、明確で、実施可能で、協力的である。

特性を裏付ける証拠や文書

- 経営会議の資料を入手して、資料配付日が会議開催日よりも十分に事前であるかを確認する。
- 経営会議の議事録、および割り当てられた活動とアカウンタビリティを検証する。
- 取締役会の頻度が合理的、または取締役会基本規程、規制、予定表などを遵守している。
- 定例会議と臨時会議の議題：

- ○ 時間制限や出席方法の選択肢（リモートまたは対面）のある包括的な議題。
- ○ 議題ごとのスピーカー。
- ○ 通知されている場合は、ゲスト・スピーカー（例：外部顧問、他の役員）。
- ○ ＣＡＥ、最高コンプライアンス責任者（ＣＣＯ）、外部監査人とのエグゼクティブセッション。
- ○ 議題の網羅性。

■ 定例会議と臨時会議の承認済み議事録。
■ 会議後のフォローアップのための活動項目と状況。
■ 経営陣が取締役会に提示した情報の内容、長さ、および品質。
■ 経営陣と取締役会によって議論された情報の提示時期。
■ 該当する場合、取締役会や取締役会委員会による特別顧問の雇用。
■ 取締役会議長とＣＥＯの関係の性質。
■ 取締役会が外部の特別顧問を雇用するための協力と経営資源。
■ 取締役会、経営幹部、管理職、および従業員への調査やインタビュー。
■ 経営幹部会議議事録。
■ 出席者、結論、措置、フォローアップの担当者を記載した会議メモ。

特性３

経営体制は、適切な情報を適切な意思決定者に適時に提供するのに効果的である。

特性を裏付ける証拠や文書

■ ＣＥＯ、ＣＥＯの直属、および上級幹部が関連する機能の組織図。
■ 上級幹部や経営幹部の職務記述書。
■ 経営管理職の人材の経歴（履歴書、資格など）。
■ 該当する場合、代表取締役（議長）、委員会委員長、ＣＥＯ、およびＣＦＯの明確な役割記述書。
■ 組織体が作成する情報の源泉とシステム（財務、コンプライアンス、保険数理、サーベンス・オクスリー法など）。
■ 情報の作成とレビューに関するプロセスマップ。
■ 開示に関して整備されているコントロールと手続（財務諸表報告）。
■ 最高人事責任者や関連する上級幹部に対して、望ましいコミュニケーションの流れと意思決定についてインタビューしたメモ。
■ 範囲と階層を含めた組織図のレビュー。
■ 以前の重要な意思決定が、適時に、協調的に、一方的に行われたことの証拠など。

ガバナンス　指針２

指針２

取締役会は、主なステークホルダーを特定し、必要に応じてステークホルダーからのフィードバックを定期的に求めて、組織体の方針が主なステークホルダーのニーズと期待に応えているかを評価すべきである。

目標：株主やステークホルダーの期待に応える

特性１

組織体は、経営上の意思決定を行う際に、幅広いステークホルダーの利益を考慮している。

特性を裏付ける証拠や文書

■ 組織体の戦略計画とリスク評価。
■ 組織体内部のステークホルダー（スタッフ、管理職、役員、取締役、株主）と外部のステークホルダー（非業務執行取締役、顧客、サプライヤー、投資家、規制当局、圧力団体、地域社会、社会全般）を組み込んだ戦略、計画、および意思決定。
■ 特に、組織体の機会とリスクを考慮に入

れた年間戦略計画、および計画に対するその後の結果のレビュー。
- コーポレートガバナンスに関する諸方針。
- 倫理綱要や行動規範。
- 従業員用のマニュアルやハンドブック。
- ＥＨＳの管理プログラム。
- ＥＨＳとサステナビリティに関する取締役会の特定の委員会の基本規程（例：ＥＨＳ委員会、サステナビリティ委員会）。
- 投資家向けプレゼンテーションとその他の投資家向け資料。投資家やアナリスト向けの電話会議の記録。
- 組織体が参加したカンファレンスのリスト（投資家向けカンファレンスとノンディール・ロードショーの両方）。
- 組織体の外部向けウェブサイトの投資家向け情報。
- 組織体が受賞した賞。
- 従業員満足度調査と改善が必要な分野への対応。
- 組織体の信用格付け。
- 国際連合の持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）との整合性に関する組織体の分析。
- ソーシャルメディアの批評や意見。
- 従業員が利用可能な専門能力開発、支援、およびワーク・ライフ・バランス・プログラム。

特性２

組織体の主なステークホルダーが誰であるかは、取締役会と上級幹部の間で合意されている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会議事録。
- 組織体の戦略計画。
- オープンで包括的なステークホルダーとの対話の証拠。
- 取締役と上級幹部への調査やインタビュー。回答の一貫性と合意。
- 組織体内部のステークホルダー（スタッフ、管理職、役員、取締役、株主）と外部のステークホルダー（非業務執行取締役、顧客、サプライヤー、投資家、規制当局、圧力団体、地域社会、社会全般）を組み込んだ戦略、計画、および意思決定。
- 組織体業務、外部コミュニケーション、政府関係、および投資家向け広報活動の機能の組織図。
- 組織体を代表して発言する者に関する方針。
- 株主との対話、サステナビリティ、社会福祉、広報、政府関係、情報開示、リスク・マネジメント等の委員会や審議会のような組織体内委員会に関する基本規程や議事録。
- 組織体が加盟している業界団体や権利擁護団体。
- 組織体が加盟している事業者団体。

特性３

組織体の主な経営幹部は、日常業務において、組織体が社会や環境に与える影響を認識しており、悪影響を最小限に抑える方法を積極的に追求している。

特性を裏付ける証拠や文書

- 組織体が発行する必須と任意の環境・社会・ガバナンス（ＥＳＧ）報告書やサステナビリティ報告書。
- ＥＳＧの研修、プログラム、職務記述書への記載。
- ＥＳＧ施策が含まれている取締役会議事録や対話集会の議事録。
- ＥＲＭの対象領域やプログラムに記載されているＥＳＧリスク。
- 行動規範。
- 潜在的な悪影響を緩和したり削減したりするための具体的な活動の証拠。
- オープンで包括的なステークホルダーと

の対話への所見。事例の知識。
- 外部やコミュニティへのアウトリーチ施策。
- 社会的貢献や政治献金の承認済み予算。
- 職務、環境、健康、社会、および安全についての資本的支出や一般管理費支出の調査に関する分析資料やその他の裏付け書類。
- 権限委譲のマトリクスや方針（取引の承認者と職務の承認者を含む）。
- 人権方針。
- マッチング拠出[b]制度。
- 労働安全衛生や環境問題に関する過去の記録、罰金、訴訟、または規制当局からの強制措置。
- ミッション・ステートメント、組織体のビジョン、社会正義のステートメント、人事などにおけるダイバーシティとインクルージョン方針の存在。

特性４

組織体は、株主提案、議決権行使助言機関の「反対」勧告、「反対票」キャンペーン、委任状争奪戦、または株主訴訟の対象にはなっていない。

特性を裏付ける証拠や文書
- 直近および過去の株主総会参考書類（提案および各提案に対する取締役会の投票勧告に焦点を当てる）。
- 労働安全衛生や環境問題に関する過去の記録、罰金、訴訟、または規制当局からの強制措置。
- 契約している外部弁護士のリスト（提供されるサービスの内容を含む）。
- 契約債務や偶発債務の未払金、見積り、および引当金。
- 四半期報告書と年次報告書。
- 関連当事者取引方針。
- 利益相反方針と確認。
- インサイダー取引方針。
- 外部コミュニケーション方針。
- 機密情報方針。
- 株主の秘密投票方針。
- 主席顧問弁護士や関連する法務チーム担当者からの確認。

ガバナンス　指針３

指針３

取締役は、外部と内部の他の主なステークホルダーの利益のバランスを取りながら、組織体と株主の最大利益のために行動すべきである。

目標：取締役会の実績、経営陣のモニタリング

特性１

取締役会には、現在および新たなリスクの領域を監督するのに十分な技術的専門知識がある。

特性を裏付ける証拠や文書
- スキルと規準の定義が含まれた取締役会方針マニュアル。
- 指名プロセス、および定められた規準を遵守しているかどうかレビューされた現任の取締役のスキルセット。
- 現在および将来の取締役を募集する際に使用する規準。
- 新たなリスクに照らして規準を変更するための、定められたプロセス。
- 現在および新たなリスクについての議論を示す取締役会議事録。
- 取締役の経歴や履歴書が記載された年次株主総会参考書類。
- 充実したカリキュラムを備えた取締役研修プログラム。

[b] 訳注：米国の確定拠出年金制度において、従業員の拠出した金額に応じて組織体がその一定割合を上乗せして拠出すること。

- 取締役と委員会委員に関連する能力が示されている履歴書。
- 重要な領域の担当範囲やギャップを明らかにするスキルマトリックス。
- 能力やスキルに照らした取締役の経歴や経験の分析。
- 筆頭独立社外取締役と委員会議長の役割記述書または「職務記述書」。
- 構成、指名、更新、責任などの分野を記した取締役会や委員会の基本規程。
- ボード・インターロック[c]とその開示。
- 投票総数の過半数による取締役の選任。
- 取締役会と取締役会委員会の基本規程。
- 取締役、委員会委員、および個々の取締役の年次レビュー。
- 任期制限方針。
- 新任の取締役と委員会委員の役割に関する包括的な説明会プログラム。
- 役員等賠償責任保険や業務過誤賠償責任保険の保険証券。
- 組織体が導入したリスク・マネジメントのフレームワークと、そこから提供される現在および新たなリスクに関する情報の頻度と品質。
- 経営陣と取締役の後継者計画。

特性２

取締役は、課題を議論する際に、多様な視点を提示している。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会および関連委員会の会議の観察。
- 取締役と上級幹部への調査やインタビュー。
- 取締役が視点を提示するための十分な時間があり、議論が奨励され、実際に議論されているかどうかを示す取締役会の議題と議事録。
- 多様な意見が奨励されているという証拠となる、新任取締役のための説明会資料。
- 取締役会委員会の構成、任期、および更新の要件と、技術的または規制上の委員の要件（例：財務の専門知識、サイバーセキュリティ、人的資源、報酬）。
- 取締役会と取締役会委員会に提示され、レビューされ、議論される情報の内容、長さ、および品質。
- 定例会議と臨時会議の議題。
- 定例会議と臨時会議の承認済み議事録。
- 経営陣と取締役会によって議論された情報の提示時期。
- 取締役会や取締役会委員会による特別顧問の雇用。
- 取締役会と取締役会委員会の会議に対する取締役会と取締役会委員会の出席記録（すなわち、１年間の開催回数と出席回数）。
- 取締役会のダイバーシティとインクルージョン施策。
- 独立社外取締役でない取締役および経営幹部が出席しない定例会議。
- ＣＡＥ、ＣＣＯ、および他の関連する経営幹部とのエグゼクティブセッション。

特性３

取締役には、長期的な戦略目標に沿った形で報酬が支払われている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 報酬慣行（例：長期インセンティブ制度、成果主義）と役に立つ取締役株式保有ガイドライン。
- 過去または新規の、株式に基づく報酬制度。
- 株主総会参考書類の中の報酬に関する開

[c] 訳注：ボード・インターロック（Board Interlocks）とは、自社にとって依存度の高い組織体の役員を社外取締役等に迎え入れること。取締役の他社取締役兼務。

示。
- 指名委員と報酬委員会の基本規程と議事録。
- 指名委員会と報酬委員会の構成、役割、および責任。
- 取締役会と取締役会委員会に提示され、レビューされ、議論される情報の内容、長さ、および品質（定例会議と臨時会議の議題と承認された議事録）。
- 経営陣と取締役会によって議論された情報の提示時期。
- 取締役会や取締役会委員会による特別顧問の雇用（報酬、支払慣行）。
- 取締役会の報酬と戦略目標との整合性を示す戦略計画。

特性４

取締役会は、大部分の議題について詳しい調査を行っている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会と取締役会委員会の定例会議と臨時会議の議題。
- 取締役会と取締役会委員会の議事録。
- ＣＥＯとＣＥＯの直属の部下のみ、またはＣＥＯ、経営幹部、およびその他の上級幹部が参加した会議、ならびに非エグゼクティブセッションの頻度と内容。
- 上級幹部会議の時期、または会議に充てられる時間の長さ。
- 上級幹部に提示されレビューされる情報の内容、長さ、および品質。
- 取締役への調査やインタビュー。
- 議題の網羅性を確認するための、リスク評価と対照した取締役会議事録のレビュー。
- ＣＡＥの所見。

特性５

取締役には、責任を果たすために必要な時間があり注意を払っている。

特性を裏付ける証拠や文書

- ボード・インターロック。
- 取締役会と取締役会委員会の構成。
- 取締役と取締役候補者の経歴や現時点でのその他の責任。
- 話題の討議に十分な時間が割かれていることを示す定例会議と臨時会議の議題。
- 定例会議と臨時会議の承認済み議事録。
- 個々の取締役の関与レベル。
- 経営陣が取締役会に提示する情報の内容、長さ、および品質。
- 取締役によってレビューされた情報の適時性。
- 外部顧問の利用しやすさ。
- ＣＡＥの所見と経営幹部との議論。

特性６

取締役会は、取締役会全体や個々の取締役について、思慮深い厳格な評価を毎年行っている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 評価の存在。
- 評価の内容、範囲、時期、頻度、および目的（例：有効性、業績、および寄与度の重視。年次。取締役会全体、個々の取締役、議長、および取締役会のみならず委員会を含む）。
- 評価プロセスへの内部関与者（ＣＥＯ、上級幹部、および評価プロセスでフィードバックを提供するために取締役会や委員会に直接接触できるその他の関与者を含む）。
- 評価プロセスへの外部関与者（例：株主、投資家、主な顧客やサプライヤー、政府の代表者）。
- 情報収集技法（インタビュー、調査、自己評価）。
- 毎年の業績評価。
- ガバナンス委員会と指名委員会などの会議の議事録。

■ 取締役の毎年の業績評価と自己評価の規準。

特性７

取締役会は、取締役会や委員会の年次評価において特定された弱点を改善することに、責任を持ち、やり通している。

特性を裏付ける証拠や文書

■ 評価の内容と構成。
■ 評価結果と行動計画、および弱点や改善点に対する取締役会の取り組み方。
■ 弱点や改善点の状況と行動計画に関する取締役会や取締役会委員会への定期的報告。
■ 取締役会の評価プロセスと結果に関する株主総会参考書類や他の資料での開示。
■ 特定された弱点や改善のための行動計画の適時な見直しを示す会議の議題と議事録。
■ 顧問弁護士との話し合い。

特性８

取締役は、ＣＥＯと矛盾する、あるいは相反する意見を出すことを恐れていない。

特性を裏付ける証拠や文書

■ 取締役会議長とＣＥＯの役割の分離。
■ ダイバーシティとインクルージョンの施策とプログラム。
■ 評価結果と弱点や改善点に対する取締役会の取り組み方。
■ 弱点や改善点の状況と行動計画に関する取締役会や取締役会委員会への定期的報告。
■ 取締役会の評価プロセスと結果に関する株主総会参考書類や他の資料での開示。
■ 取締役会細則、独立性に関する確認書、利益相反に関する確認書。
■ 取締役会議事録、および取締役への質問や調査。
■ ＣＡＥの所見。

ガバナンス　指針４

指針４

取締役会は、組織体が長期的な業績と価値に焦点を合わせた持続可能な戦略を維持するようにすべきである。

目標：持続可能な長期戦略を備えた行動を奨励する

特性１

組織体の目標と長期的な戦略目標は、組織体全体に明確に伝達され周知されている。

特性を裏付ける証拠や文書

■ 組織体のミッション、ビジョン、および価値観（例：組織体の行動規範や組織体の外部向けウェブサイトに掲載されているもの）。
■ 組織体内部のステークホルダー（スタッフ、管理職、役員、取締役、株主）と外部のステークホルダー（非常勤取締役、顧客、サプライヤー、投資家、規制当局、圧力団体、地域社会、一般市民）を組み込んだ戦略、計画、および意思決定。
■ 様々な領域（戦略、財務、業務、安全と環境、サステナビリティ、ダイバーシティとインクルージョン）に関する主な業績と結果のレビュー。
■ 組織体業務、外部コミュニケーション、政府関係、および（該当する場合）投資家向け広報活動機能の組織図。
■ 株主との対話、サステナビリティ、社会福祉、広報、政府関係、情報開示、リスク・マネジメント等の委員会や審議会のような組織体内委員会の基本規程や議事録。
■ 従業員マニュアルやハンドブック。
■ 組織体が加盟している業界団体や権利擁護団体。
■ 組織体が加盟している事業者団体。
■ 経営陣、従業員、および取締役に対する報酬慣行（例：長期インセンティブ制度、

成果主義）。

- 過去または新規の、株式に基づく報酬制度。
- 株主総会参考書類の中の報酬に関する開示。
- 組織全体の戦略目標と優先順位に関するＣＥＯまたは代理人から組織体への（該当する場合は一般への）、ビデオやプレスリリースなどを含むコミュニケーション。
- 一貫性のある情報伝達の繰り返し。
- 年間計画、ゴール、および目標のメッセージを受け取ったという従業員の確認書（コミュニケーションや研修などについての確認書への署名）。

特性２

取締役会は、重要な上級幹部を交代させたり報酬体系を調整したりすることにより、必要に応じて懲戒処分を行い、是正措置を講じることをいとわない。

特性を裏付ける証拠や文書

- 過去または新規の、株式に基づく報酬制度（権利未確定の報酬に対する配当相当は含まない）。
- 株主総会参考書類の中の報酬に関する開示。
- 直接的な報酬要素と報酬要素の組み合わせの配分（基本給、年次の金銭的インセンティブ、株式に基づく報酬、その他の特典）。
- 経営陣、従業員、および取締役に対する報酬慣行（例：長期インセンティブ制度、成果主義）。
- 不正行為の事案に関する上級幹部の行動計画（例：解雇）。
- 不正行為が発生した場合の報酬のクローバック条項[d]。
- ヘッジ取引やデリバティブ取引の禁止。
- ゴールデン・パラシュート[e]の禁止。
- ストック・オプションの権利行使価格の引き下げ（リプライシング）の禁止。
- 懲戒処分の概要を示した倫理方針と行動規範。
- 取締役会のレビューのために上申を必要とする規準や状況に関する方針。
- 取締役会と委員会の基本規程。
- 議事録。
- 人事部門、主席顧問弁護士、ＣＯＯへの部外秘のインタビュー。

特性３

組織体は、短期的な利益のために長期的な戦略を犠牲にするつもりはない。

特性を裏付ける証拠や文書

- 組織体内部のステークホルダー（スタッフ、管理職、役員、取締役、株主）と外部のステークホルダー（非常勤取締役、顧客、サプライヤー、投資家、規制当局、圧力団体、地域社会、一般市民）を組み込んだ戦略、計画、および意思決定。
- 様々な領域（戦略、財務、業務、安全と環境、サステナビリティ、ダイバーシティとインクルージョン）に関する主な業績と結果のレビュー。
- 重要ではないプロジェクトや必須ではないプロジェクトの適切な延期を含めた、投資計画の慎重な見直し。
- 四半期ごとの投資家向け電話会議の録音。
- 無給休暇、一時解雇、および一時帰休の記録。
- 上級幹部に対する一時的または恒久的な給与の調整や削減。

[d] 訳注：支給済みの業績連動報酬を会社に強制返還させる仕組み。

[e] 訳注：会社の買収で役員が解任された場合に大幅に、割増された退職金を支給させて会社の価値を低下させる買収防衛策。

- 組織体の合併・買収（Ｍ＆Ａ）や事業分離の取引をめぐるガバナンス慣行。
- 安全な労働環境。
- 短期インセンティブと長期インセンティブのバランスがとれた報酬戦略。
- 承認および公開された戦略計画を示す様々なレベルでの議事録。

特性４

組織体には、危機や混乱が発生したときに、手抜きをしたり長期的な業績を犠牲にしたりすることなく、適切に対応するのに十分な経営資源（時間と資金）がある。

特性を裏付ける証拠や文書

- 適切または上回っている業務上および財務上の結果。
- 堅実な信用格付け。
- 借入契約条項の遵守。
- 金融市場（与信契約、与信枠）を利用する機会、および適切な運転資金。
- 十分な経営資源を備え、抜き打ちテストの結果を伴った、危機管理と事業継続の体制と計画。
- ストレステスト、演習、シナリオ分析の良好な結果。
- 規制要件に適合している自己資本比率。
- 多様で回復力のある顧客基盤とサプライヤー基盤。
- コスト削減に関する意思決定の優先順位を決めるフレームワーク。

特性５

従業員は、期待されている職務を遂行するのに十分な研修を受けている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 従業員研修プログラム（組織と教育の高度化）。
- テクノロジーの進歩や法規制に対応した研修プログラムの見直し。
- 体系的かつ包括的な新規採用者向け説明会。
- 従業員の役割と責任に応じた新規採用者向け研修。
- 専門職団体の会員制度支援、および関連する認定資格や認証評価の支援。
- 従業員の能力開発のための部門別の承認済み予算。
- 組織体内部の研修プログラムや教育資料を利用する機会。
- 組織体外部の研修プログラムや教育資料を利用する機会。
- メンター制度。
- 技能職のための必須研修と履修の証拠。
- 研修の重要業績評価指標。
- ニーズや要望を把握するための、従業員へのインタビューやアンケート調査。

特性６

従業員は、倫理的なやり方で組織体目標を達成することを促す方法で、報酬やインセンティブを与えられている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 金銭的報酬慣行：給与、賞与、退職年金への拠出。
- 非金銭的報酬慣行：保険の提供、有給休暇、フレックスタイム、能力開発の機会。
- 金銭的インセンティブと達成基準との明確な整合性。
- 従業員へのアウトリーチ・プログラムや施策。
- バランスのとれた現実的な目標。
- 定期的な業績評価。
- 業績評価や業績評価指標と連動した賞与。
- 適切に体系化され管理された褒賞や優れた業績に対する表彰プログラム。
- 昇進と自己啓発の機会。
- 定期的な給与のベンチマーキング。
- 戦略目標と目標の達成度に連動した報酬制度。
- 業績に連動した手数料のある部署（販売、

マーケティング、顧客サービス）のレビュー。

- 変動型の報酬を伴う職位は合理的であり、不正や業績達成のための誤用を助長するものではない。
- 報酬委員会議事録。

ガバナンス　指針５

指針５

取締役会は、組織体の文化が健全であることを確認し、組織体の中核的な文化や価値観を定期的にモニタリングして評価し、最高経営者の誠実性と倫理観を評価し、必要に応じて、組織体の目標と文化との不整合を是正するために介入すべきである。

目標：組織体の文化

特性１

取締役会とＣＥＯは、あらゆる倫理的テストに合格するような強力な「トップの姿勢」を組織体に体現している。

特性を裏付ける証拠や文書

- 組織体の行動規範や倫理綱要。
- ゼロトレランス[f]、内部通報、贈収賄防止、汚職防止、報復の禁止、ハラスメント防止、勧誘と強要、利益相反、慈善寄付、出張と経費、接待、エンターテイメント、ロビー活動、政治献金、その他の関連テーマに関する方針。
- 最新で、簡単に入手でき、定期的に（年次の）同意と署名承認が必要とされる、（該当する場合は）様々な言語で入手可能な行動規範と方針。
- 内部または外部の関係者が懸念を提起するための安全で機密性が高く利用可能な手段（内部通報ホットラインまたはその他の匿名通報システムなど）と、認識と使用を促進するためのプロセスの確立。
- 内部調査手順。
- 適切な体制で経営資源が行き届いた内部監査機能。
- 適切な体制で経営資源が行き届いた、コンプライアンスのような第２ラインの機能。
- すべての従業員、役員、および取締役を対象とした、関連する方針についてのテーマや懸念事項の報告方法に関する教育を含めた、規範に関する必須の定期的研修。
- 倫理とコンプライアンス・プログラムに関する手続の有効性に関する内部監査のアシュアランスやコンサルティング業務（または他の形式の外部の検証やアシュアランス）。
- 内部監査業務で検出した是正措置項目に対する取締役会、ＣＥＯ、および経営陣からの強力で目に見える形の支援。
- 第三者による健全なリスク・マネジメント手続（代理店、仲介業者、政府関係者に特に重点を置く）。
- 第三者に対する適切なデュー・ディリジェンス手続（制裁、禁止事項、利益相反、および同様の分野への対処を含む）。
- 無作為に選んだ取締役、経営陣を含めた従業員、および第三者のプロバイダーへの調査やインタビュー。
- 規範や文化的価値観と整合している経営陣と取締役会からのコミュニケーション。
- 規範、組織体の価値観、倫理などへの言及を含めた、組織体の全体会議の頻度。
- 従業員の退職時面談。

[f] 訳注：もとは、品質管理における理念の１つで、わずかな不具合も見逃さず、不良品を徹底的に排除すること。望ましくない行為について、容認しない方針を実践すること。

特性２

取締役会は、組織体の文化について意識して考え、話し合っている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会と委員会の基本規程と議事録。
- 取締役への調査やインタビュー。
- 従業員や他のステークホルダーへの満足度調査の結果。
- 健全な文化のための明確で目に見える支援と関与（例：ステークホルダーの関与、従業員プログラム、バランスのとれた達成可能な目標、適切な報酬慣行）。
- 公式ウェブサイトで入手可能な情報（例：ゼロトレランスの姿勢、内部通報窓口、ガバナンス慣行、倫理的行動、ダイバーシティとインクルージョン）。
- メンター制度の支援。
- 従業員の能力開発とアウトリーチの施策（例：ワーク・ライフ・バランス、有給休暇、福利厚生、適切な報酬慣行）。
- ＣＡＥの所見と監査委員会との交流。

特性３

「トップの姿勢」は、組織体のあらゆる階層に伝達され、意識して体現されている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 組織体の行動規範や倫理綱要。
- ゼロトレランス、内部通報、贈収賄防止、汚職防止、報復の禁止、ハラスメント防止、勧誘と強要、利益相反、慈善寄付、出張と経費、接待、エンターテイメント、ロビー活動、政治献金、その他の関連テーマに関する方針。
- 最新で、簡単に入手でき、定期的に（年次の）同意と署名承認が必要とされる、（該当する場合は）様々な言語で入手可能な行動規範と方針。
- すべての従業員、管理職、取締役、および役員を対象とした、倫理的行為に関する必須の定期的研修。
- 組織体には匿名の通報制度があり、その利用を奨励している。
- 通報された不正行為は、検討され、調査されている。
- 従業員、取引先、顧客、およびベンダーへの調査やインタビュー。
- 経営幹部の「トップの姿勢」を示す組織体全体への内部コミュニケーション。
- 「トップの姿勢」を示した組織体の全体会議と議題。

特性４

組織体は、倫理的問題（例：セクシュアルハラスメント、不公正な労働条件、環境問題）で非難されていない。

特性を裏付ける証拠や文書

- 倫理委員会の議題と議事録。
- 批評や意見があるかについて報道機関やソーシャルメディアを監視。
- 公的な提出書類。
- 契約している外部弁護士のリスト（提供されるサービスの内容を含む）。
- 契約債務や偶発債務の未払金、見積り、および引当金。
- 通報の仕組み（内部通報ホットライン）、または人事部門や顧問弁護士を通じて通報された案件についての、未解決と解決済みの案件リスト。
- すべての苦情を分析し、危険な兆候を特定して、すべての苦情についてさらなる調査と解決の文書化が必要かを判断するための組織体の手続。
- 調査が適切に範囲設定され、独立的で、客観的であり、適切に実施され、文書化され、解決されることを確実にするための組織体の手続と手順。
- 特定のテーマ、または特定の「リスクの高い」機能や領域に特化した研修。

特性５

方針、手続、または職場の規則違反が発見された場合、経営陣は適切な措置を講じている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 倫理委員会の議題と議事録。
- 報告の仕組み、内部通報に関する方針、率直に話すという方針、報復の禁止。
- 内部調査手順。
- 調査または不正行為事案のレビューを通じて問題が発見された結果としての、方針、手続、およびコントロールの調整。
- 不正行為を誠実に報告する従業員への報酬の慣行。
- すべての苦情を分析し、危険な兆候を特定して、すべての苦情についてさらなる調査と解決の文書化が必要かを判断するための組織体の手続。
- 調査が適切に範囲設定され、独立的で、客観的であり、適切に実施され、文書化され、解決されることを確実にするための組織体の手続と手順。
- 違反の仕組みを報告および調査するための適切な体制と経営資源。
- 違反が確認された場合の契約関係の終了。
- 違反が確認された場合に従業員に対して行われた解雇や懲戒処分。
- 違反が確認された場合の対応履歴。
- 方針に対する理解と公平な処遇に対する認識を測るための従業員への調査やインタビュー。
- 解雇の原因に関する人事記録。
- 人事部門と顧問弁護士へのインタビュー。

ガバナンス　指針６

指針６

取締役会は、適時で、網羅的で、関連性があり、正確で、信頼できる情報を受け取って監督責任を効果的に果たせるように、体制と慣行が存在し適切に統治されることを確認すべきである。

目標：取締役会への情報

特性１

取締役会は、経営陣が自ら悪いニュースを処理することを望んでいないし、取締役会の潜在的な責任を守るために経営陣が取締役会に情報を選んで報告することも望んでいない。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会と委員会の基本規程。
- 重要な議題を含んでいる厳選された会議の議事録。
- 基本規程や規制等を遵守した取締役会と委員会の開催頻度。
- 取締役会や委員会の議題を決めるプロセス。
- 提供される資料の網羅性、透明性、および適時性に関する印象を得るための、取締役会や経営陣への調査やインタビュー。
- アカウンタビリティを効果的に果たすための、透明性、報告、および監査における優れた実務。
- 取締役のために作成された情報は、該当するテーマについて経営幹部や投資家と共有された情報と類似している。
- 取締役のために用意された情報には、独立した客観的なレビュー者によるアシュアランスがある。

特性２

取締役は、取締役会に提示された情報が正確で網羅的であるかを尋ねている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 情報の正確性と網羅性に関する取締役への調査やインタビュー。
- 取締役会の情報レビューと整合している最近の監査計画の範囲。

■　ＣＡＥの所見。

特性３

ＣＥＯは、取締役会に情報を提供する前に、「悪い」ニュースを大幅にふるいに掛けたり、内容を加減したりしない。

特性を裏付ける証拠や文書

■　取締役、経営幹部、およびスタッフへの調査やインタビュー。
■　取締役会議事録。
■　顧問弁護士へのインタビュー。
■　取締役会に提供された情報と、組織体全体に提供された情報との比較。
■　取締役会に提供された情報の正確性と網羅性。

特性４

取締役は、効果的な監督のために必要なすべての情報を与えられている。

特性を裏付ける証拠や文書

■　取締役会と委員会の基本規程と議事録。
■　取締役への調査やインタビュー。
■　基本規程と整合した議案、および議案と整合した議事録。
■　提供された資料および議事録と整合した懸案事項確認リスト。
■　取締役会用資料集の中身の網羅性と徹底性（情報の源泉、最新性、および信頼性、組織体のリスク選好との整合性、適切な緩和措置の記載、情報に関する部門間の協調の証拠、情報の外見上の独立性と客観性、組織体全体の事業部門やユニットを網羅する幅広い範囲）。

ガバナンス　指針７

指針７

取締役会は、組織体の開示が一貫して透明かつ正確であり、法的要件、規制上の期待、および倫理的規範を遵守することを確認すべきである。

目標：外部への開示

特性１

公開情報は、正確、適切、網羅的、代表的、適時、かつ透明性がある。

特性を裏付ける証拠や文書

■　開示に関するコントロールと手続（プロセスマップ、コントロール結果）。
■　組織体が参加したカンファレンスのリスト（投資家向けカンファレンスとノンディール・ロードショーの両方）。
■　財務諸表と財務報告に係る内部統制に関する外部監査人の報告書。
■　外部監査人から経営陣への連絡と資料（手紙、報告書）。
■　外部監査人から監査委員会への連絡と資料（手紙、報告書）。
■　財務諸表の修正再表示がないこと。
■　年次株主総会参考書類に記載された追認。
■　ＥＳＧ報告書のレビュー。
■　証券取引等監視委員会から受領した書簡と、書簡に対する組織体の対応。
■　公的な提出書類のレビュー（例：四半期報告書、年次報告書、内部統制報告書）。
■　プレスリリースをはじめとする公開情報の内容、詳細度、および時期。
■　組織体の外部向けウェブサイトの投資家向け情報。
■　投資家、取引先、顧客、および一般市民へのコミュニケーション。
■　情報公開に関する方針。
■　インターナル・コントロールの設計と有効性に関する取締役会、倫理委員会、および投資家向け広報への調査やインタビュー。

特性２

従業員は、法令や方針への違反を報告する方法をよく理解している。

特性を裏付ける証拠や文書

- 内部通報、報復の禁止、およびゼロトレランス姿勢に関する組織体の行動規範や倫理綱要、方針の導入。
- 組織体の規範と方針は、平易な言葉で、（該当する場合は）他の言語で、簡単に入手できる場所（例：組織体のイントラネット）で周知されており、組織体外部向けウェブサイトでも閲覧できる。
- 不正行為事案を特定し報告する方法を含んでいる、規範、倫理的行動、方針に関する必須の定期的研修。
- 倫理の委員会、方針、基本規程。
- 人通りが多く目立つ場所に掲載された、違反を報告する方法に関するポスターやチラシ。
- 問題や懸念の報告方法についての、最高経営者から従業員への定期的な内部メールによる注意喚起。
- このテーマに関する内部監査や外部評価の結果。
- 報告された活動の内容と種類。
- 報告の仕組みや経路、それらの目的と使用方法についての認識度を理解するための、従業員への調査やインタビュー。
- 報告の傾向を含めた、報告プロセスの成熟度。
- 新規採用者向けの説明会資料やプレゼンテーション。
- 諸方針を話題にした対話集会。

特性３

内部監査部門は、人数と専門性の両面で、十分に人材が配置されている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 年次または四半期の内部監査計画。
- 監査対象となる重要リスク領域。
- 一定期間内に監査対象となる周期。
- 監査業務の付託の傾向と理由の文書。
- 監査委員会とのコミュニケーション、チェックリスト、および議事録。
- 内部監査基本規程。
- ＣＡＥの報告体制（職能上と部門運営上）。
- 内部監査の組織体制。
- ＣＡＥと内部監査チーム全体の専門職としての経歴。
- ＣＡＥと内部監査チーム全体の専門職認定資格。
- テクノロジー・ツールの使用や導入のための、または特定の監査業務に必要な専門家を雇うための、内部監査機能への資金提供。
- 内部監査機能と競合他社とのベンチマーキング。
- チーム内のスキルセットの多様性。
- 必要とされる領域におけるチームのスキルギャップに利用可能な経営資源。
- 継続的なスタッフ育成。
- ＣＡＥから取締役会や取締役会委員会への接触。

特性４

ホットラインまたは不正報告ラインに提出された情報は、効果的に追跡されている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 受け取った申し立ての受領、収集、追跡、および評価に関する方針、手続、および責任。
- 匿名で報告する選択肢を備えた、適切に確立され機能している内部通報制度。
- 報告活動を記録し、文書化し、追跡するための事案管理の整備（調査するか否かの判断、方針、事案の状況、および解決策の管理を含む）。
- 受け取った苦情の内容と事案の状況や解決策を含んでいる、ホットライン活動に関する取締役会や取締役会委員会への定期的報告。
- 特定の分野、テーマ、地理的位置、また

はその他の関連する特性についての傾向を特定するための、報告活動の内容、種類、および時期に関するデータ分析。

- ホットラインやその他の不正報告の仕組みを通じて受け取った情報の結果として更新した方針、手続、およびコントロールのリスト。
- ホットラインやその他の報告の仕組みを通じて受け取った情報の結果として更新したリスク評価（例：コンプライアンス、不正、その他）のリスト。
- 匿名にしないことを選んだホットライン利用者や内部通報者と連絡するためのプロセス。
- 情報の報告の結果として停止、変更、またはさらに精査された、データ分析、および取引や契約のリスト。
- さらなる調査の必要性や、調査するメリットがある苦情や兆候を判断するために使用される手続と手順。
- 追求した事案の処理。
- 取締役会、取締役会委員会、および経営陣への接触ができる、適切な体制と資金のあるコンプライアンス機能。
- 人事部門や顧問弁護士へのインタビュー。
- 一定期間にわたるホットラインや内部通報への報告のベンチマーキング。

特性５

（すべての階層と場所の）役員や従業員は、方針、手続、または職場の規則への違反の疑いを報告したことに対する報復から保護されている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 倫理の委員会、方針、および内部通報保護制度。
- 倫理問題や懲戒処分に関する方針、手続、および手順。
- 内部通報制度を実施しているかどうかに関係なく、内部通報者が政府や規制機関に直接報告することを許可している組織体。
- 内部通報者情報に関するデータとプライバシーのコントロール。
- 類似の不正行為に対する一貫性のある平等な扱い。
- 不正行為の報告の結果として、組織体が講じた措置（例：昇進または表彰）の例。
- 違反の疑いのある行為の報告を含んでいる、倫理的な行為の遵守を奨励し積極的に支援するための社内コミュニケーションのような、取締役会と経営陣の行動。
- 内部通報を提出した従業員の、一定期間後の在籍状況。
- 倫理方針、およびホットラインが利用可能であることと利用方法についての、組織体全体へのコミュニケーション。
- 倫理規範、方針、および報復からの保護についての同意の署名を含んでいる、ホットラインの利用に関する、必須の定期的研修。
- 匿名ルートを通じた報告の頻度と種類。

特性６

組織体は、証券取引等監視委員会やその他の政府・規制当局の調査を受けていない。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会議事録。
- ソーシャルメディア、報道機関、および業界ニュースなどの外部情報源の監視。
- 規制当局への罰金や過料等の支払いがないこと。
- 証券取引等監視委員会、政府、またはその他の規制当局による監査、評価、あるいはレビューの成功裏な終了。
- アカウンタビリティを効果的に果たすための、透明性、報告、および監査に関する方針。
- 開示資料の公表と投資家向けのコミュニケーション。

- アナリスト・コールの記録。
- 顧問弁護士や外部監査人へのインタビュー。

特性７

組織体は、財務諸表の修正再表示、サイバーセキュリティ違反、または重要な欠陥や重大な不備を経験していない。

特性を裏付ける証拠や文書

- 財務諸表と財務報告に係る内部統制に関する外部監査人の報告書。
- 外部監査人から経営陣への連絡と資料（手紙、報告書）。
- 外部監査人から監査委員会への連絡と資料（手紙、報告書）。
- 組織体の四半期報告書と年次報告書。
- 過去の年次報告書、監査報告書、および証券取引等監視委員会への開示書類。

ガバナンス　指針８

指針８

組織体は、選択した方針や手続が当該組織体にとって最適かどうかを評価する機会を主なステークホルダーに与えるために、コーポレートガバナンスに関連する重要な方針や手続を選択して説明するに当たり、合目的的で透明性の高いものとすべきである。

目標：コーポレートガバナンスの評価

特性１

コーポレートガバナンスは、組織体内で定期的に意識して議論されている。

特性を裏付ける証拠や文書

- ガバナンスの方針と手続。
- 取締役と倫理委員会委員への調査とインタビュー。
- 取締役会と倫理委員会の議題と議事録。
- 月次または四半期ごとの全組織的なコミュニケーション。
- 経営陣会議とスタッフ会議の議事録。
- 対話集会型のミーティングの議題。
- 外部向けウェブサイトや内部サイトで表示しているガバナンス慣行。
- 組織体の価値観と普及している慣行。
- 株主総会参考書類の中のガバナンス慣行に関する開示。
- 取締役会と委員会の基本規程。
- ソーシャルメディアや報道機関の監視と結果。
- 従業員と主なステークホルダーへの調査。
- 新規採用者用研修資料。

特性２

取締役会は、コーポレートガバナンスが有効に機能しているかどうかについて、フィードバックを求めている。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会の議題と議事録。
- 取締役会へのＥＲＭの報告。
- 取締役会に対するステークホルダーの見解の報告と、フィードバックへの対応（ステークホルダーとの対話の会合への独立取締役の参加を含む）。
- コーポレートガバナンスに関して、ステークホルダーと継続的なコミュニケーションを取るという責任を示している組織体の施策やプログラム。
- 従業員やステークホルダーへの調査の結果。
- 退職時面談の情報（すなわち、コーポレートガバナンスに関する傾向や問題を特定するための、従業員の退職理由に関するデータ分析）。
- 懸念事項を取締役会や取締役会委員会に直接報告するための従業員からの接触。
- 効果的なアシュアランスを提供するための監査業務のレベルを理解するための、顧問弁護士への問い合わせ。
- 監査計画の中の、ガバナンスをテーマと

した監査とその結果。

- 最高経営者と中間管理職への調査やインタビュー。

特性３

組織体は、定期的にコーポレートガバナンスの全システムを正式に評価している。

特性を裏付ける証拠や文書

- 取締役会の議題と議事録。
- 年次または四半期の内部監査計画。
- ガバナンス委員会の基本規程。
- 能力モデルと整合したガバナンス・プログラム。
- ガバナンスをテーマとした監査とその結果。
- ガバナンス委員会の構成、任期、および責任（有効性、透明性、およびアカウンタビリティを重視した、年次のコーポレートガバナンス評価の責任を含む）。
- 組織体のコーポレートガバナンスに関して、内部監査または外部の関係者によって実施される評価やレビューの内容、範囲、時期、および頻度。
- 評価やレビューから得られた弱点や改善分野の内容と状況、および弱点や改善分野に対処するための取締役会の対応とアプローチ。
- 外部顧問を雇うための取締役会への接触（利用可能な経営資源）。
- 再検討される頻度を含めたガバナンス慣行（例：取締役会の規模の変更、取締役の規準、任期、定年の要件、報酬慣行）。
- 株主総会の決議によるガバナンス慣行の変更。
- 取締役会と委員会のエグゼクティブセッションの議事録。
- 取締役会と上級幹部の適切な後継者計画。
- ＣＥＯと取締役会議長の分離。
- ＥＳＧとＥＲＭの監査報告書。
- 顧問弁護士によるレビュー。

参考文献

Corporate Governance: An Overview of Public Company Requirements[g] (2011), by Morgan Lewis.

Corporate Governance Principles for US Listed Companies[h] (2018), by Investor Stewardship Group.

Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance[i] (2017), by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

G20/OECD Principles of Corporate Governance[j] (2015), by Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), which comprises 20 countries/groups, including the U.S.

Internal Auditing's Role in Corporate Governance[k] (2018), by The Institute of Internal Auditors.

Internal Control－Integrated Framework[l] (2013), by COSO.

It's Time to Adopt The New Paradigm[m] (2019), by Wachtell, Lipton, Rosen & Katz.

Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded

[g] 訳注：https://www.morganlewis.com/pubs/corporate-governance-an-overview-of-public-company-requirements-updated

[h] 訳注：https://isgframework.org/corporate-governance-principles/

[i] 訳注：https://www.coso.org/Pages/erm.aspx

[j] 訳注：https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/

[k] 訳注：https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Internal-Auditings-Role-in-Corporate-Governance.pdf

[l] 訳注：https://www.coso.org/Pages/ic.aspx

[m] 訳注：https://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26357.19.pdf

Companies[n] (2011), by National Association of Corporate Directors (NACD).

King IV Report on Corporate Governance for South Africa[o] (2016), by Institute of Directors in Southern Africa, a non-profit company.

NYSE: Corporate Governance Guide[p] (2014), by New York Stock Exchange.

Open Letter: Commonsense Principles 2.0[q] (2018), by a group of business and investment leaders.

Principles of Corporate Governance[r] (2016), by Business Roundtable.

Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Building the Strategic-Asset Board[s] (2016), by NACD.

Requirements for Public Company Boards: Including IPO Transition Rules[t] (2016), by Weil, Gotshal & Manges LLP Public Company Advisory Group.

Reviewing Your Board—A guide to board and director evaluation[u] (2018), by Australian Institute of Company Directors.

The UK Corporate Governance Code[v] (2018), by United Kingdom Financial Reporting Council.

21st Century Governance and Audit Committee Principles[w] (2007), by Corporate Governance Center, Kennesaw State University; Neel Corporate Governance Center, University of Tennessee; Enterprise Risk Management Initiative, North Carolina State University; and Culverhouse School of Accountancy, The University of Alabama.

[n] 訳注：https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=2686

[o] 訳注：https://integratedreportingsa.org/king-iv-report-on-corporate-governance/

[p] 訳注：https://www.nyse.com/publicdocs/nyse/listing/NYSE_Corporate_Governance_Guide.pdf

[q] 訳注：https://www.governanceprinciples.org/

[r] 訳注：https://s3.amazonaws.com/brt.org/Principles-of-Corporate-Governance-2016.pdf

[s] 訳注：https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=35337

[t] 訳注：https://governance.weil.com/whats-new/requirements-for-public-company-boards-including-ipo-transition-rules/

[u] 訳注：https://aicd.companydirectors.com.au/resources/bookstore/reviewing-your-board

[v] 訳注：https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code

[w] 訳注：https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/m-articles/documents/21stCenturyGovernanceandAuditCommitteePrinciples-May82007.pdf