

Japan



GLASS LEWIS

2025 Benchmark Policy Guidelines

www.glasslewis.com

Table of Contents

Table of Contents.....	2
About Glass Lewis	7
Guidelines Introduction (イントロダクション)	8
Summary of Changes for 2025	8
(2025年ベンチマークポリシー改定の概要)	8
A Governance Structure that Serves the Interests of Shareholders	10
(株主の利益につながるガバナンス体制)	10
Election of Board of Directors and Statutory Auditors	10
(取締役及び監査役の選任)	10
Board Independence.....	10
(取締役会の独立性)	10
Board Independence for Controlled Companies	13
(支配株主を有する上場会社における取締役会の独立性).....	13
Director and Statutory Auditor Performance	13
(取締役及び監査役の活動状況)	13
Director and Statutory Auditor Attendance	15
(取締役及び監査役の出席状況)	15
Experience	15
(過去の経歴)	15
Director Commitments.....	15
(過剰な役員の兼任)	15
Board Accountability for Environmental and Social Performance.....	16
(環境及び社会的活動状況に対する取締役会の説明責任)	16
Conflicts of Interest	17
(利益相反)	17
Board Size	18
(構成人数)	18
Declassified Boards.....	19

(期差任期制度)	19
Board Composition and Refreshment.....	19
(取締役会の構成とリフレッシュメント)	19
Outside Director Board Tenure	20
(社外取締役の在任期間)	20
Gender Diversity on Boards	20
(ジェンダー・ダイバーシティ)	20
Excessive Strategic Shareholding	21
(過剰な政策保有株式)	21
Separation of the Roles of Board Chair and CEO	22
(取締役会議長職と社長/CEO 職の分離)	22
Environmental and Social Risk Oversight	22
(環境及び社会リスクの監督)	22
Cyber Risk Oversight	23
(サイバーリスクの監督)	23
Board Oversight of Artificial Intelligence.....	24
(取締役会による人工知能 (AI) の監督)	24
Board Committees (Applies to One-Tier Board with Three Committees and One-Tier Board with One Committee).....	25
(委員会：指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社が対象).....	25
Audit Committee Performance.....	25
(監査委員会または監査等委員会の活動状況)	25
Compensation Committee Performance.....	26
(報酬委員会の活動状況)	26
Nominating Committee Performance	27
(指名委員会の活動状況)	27

Transparency and Integrity in Financial Reporting.....	28
(財務報告の透明性と完全性)	28
Accounts and Reports	28
(計算書類の報告)	28
Allocation of Profits/Dividends	28
(剰余金の処分)	28
Appointment of Auditor and Authority to Set Fees.....	29
(会計監査人の選任)	29
The Link Between Compensation and Performance.....	31
(報酬と業績の連動性)	31
Director and Statutory Auditor Compensation.....	31
(取締役・監査役に対する報酬)	31
Bonuses	32
(役員賞与).....	32
Retirement Bonuses	32
(役員退職慰労金)	32
Equity-Based Compensation Plans	32
(株式報酬制度)	32
Financial Structure and the Shareholder Franchise	34
(財務体質と株主の権利)	34
Glass Lewis' Approach to Takeover Defense Plan	34
(グラス・ルイスの買収防衛策に関する考え方)	34
Adoption, Renewal, and Revocation of a Takeover Defense Plan	35
(買収防衛策の導入、更新と廃止)	35
Trigger Threshold.....	35
(対象となる大規模買付)	35
Board Independence.....	35
(取締役会の独立性)	35

Independent Third-Party Oversight.....	36
(第三者委員会による監督)	36
Information Disclosure Requirement.....	36
(大規模買付者からの必要情報の提供)	36
Consideration.....	37
(検討期間)	37
Exceptions Clause	37
(免責条項)	37
Provision of Monetary Compensation to the Bidder.....	37
(大規模買付者に対する金員等の交付)	37
Excessive Cross-Shareholding.....	38
(過剰な株式持ち合い)	38
Amendments to the Articles of Incorporation	38
(定款変更).....	38
Authority to Approve Dividends	39
(剰余金配当等の取締役会決定権限)	39
Supermajority Vote Requirements.....	39
(特別多数決の要件)	39
Reduction of Quorum Requirements	39
(定足数の緩和)	39
Increase in Authorized Shares	39
(発行可能株式総数の増加)	39
Limit Liability of Directors and Statutory Auditors	40
(取締役及び監査役の責任限定契約)	40
Virtual-Only Meetings.....	41
(バーチャルオンリー株主総会)	41
Capital Structure.....	42
(資本構成)	42
Authority to Trade in Company Stock.....	42
(自己株式の売買)	42
Sale of Broken Lots of Shares.....	42

（端株・単元未満株の売買）	42
Authority to Reduce Capital or Earned Reserve.....	42
（資本準備金・利益準備金の減少）	42
Overall Approach to Environmental, Social & Governance.....	43
（グラス・ルイスの ESG に関する考え方）	43
Shareholder Initiatives and Sustainable Business Practices	45
（株主提案と持続可能なビジネスプラクティス）	45
Connect with Glass Lewis	46

About Glass Lewis

Glass Lewis is the world's choice for governance solutions. We enable institutional investors and publicly listed companies to make informed decisions based on research and data. We cover 30,000+ meetings each year, across approximately 100 global markets. Our team has been providing in-depth analysis of companies since 2003, relying solely on publicly available information to inform its policies, research, and voting recommendations.

Our customers include the majority of the world's largest pension plans, mutual funds, and asset managers, collectively managing over \$40 trillion in assets. We have teams located across the United States, Europe, and Asia-Pacific giving us global reach with a local perspective on the important governance issues.

Investors around the world depend on Glass Lewis' [Viewpoint](#) platform to manage their proxy voting, policy implementation, recordkeeping, and reporting. Our industry leading [Proxy Paper](#) product provides comprehensive environmental, social, and governance research and voting recommendations weeks ahead of voting deadlines. Public companies can also use our innovative [Report Feedback Statement](#) to deliver their opinion on our proxy research directly to the voting decision makers at every investor client in time for voting decisions to be made or changed.

The research team engages extensively with public companies, investors, regulators, and other industry stakeholders to gain relevant context into the realities surrounding companies, sectors, and the market in general. This enables us to provide the most comprehensive and pragmatic insights to our customers.

Join the Conversation

Glass Lewis is committed to ongoing engagement with all market participants.

info@glasslewis.com | www.glasslewis.com

Guidelines Introduction (イントロダクション)

Summary of Changes for 2025

(2025 年ベンチマークポリシー改定の概要)

2025 年ベンチマークポリシー改定の概要は以下の通りである。変更内容の詳細は、後述の各項目のセクションにおいて説明する。

ジェンダー・ダイバーシティ

2025 年 1 月開催の株主総会より、プライム市場以外に上場している会社が取締役会の性別多様性要件を満たしていない場合、反対助言を控えるベンチマークポリシーの例外措置を適用しない。

さらに、2026 年以降に開催される株主総会からは、プライム市場上場会社の取締役会には、20%以上の多様な性別の取締役の選任を求める。また 2026 年からは、プライム市場以外に上場している会社の取締役会には、取締役会の構成にかかわらず、少なくとも 1 名の多様な性別の取締役を選任することを求める。これらの基準を満たさない場合、ベンチマークポリシーに基づき、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社においては取締役会議長、指名委員会等設置会社においては指名委員会委員長に対して、反対助言を行う。

過剰な政策保有株式

2025 年 1 月開催の株主総会より、過度な政策保有株式の保有に関するベンチマークポリシーの例外措置を適用する際の要件を厳格化する。

2025 年以降、政策保有株式の保有比率を、2030 年に終了する事業年度の末までに、対連結純資産の 20%以下にするための明確な縮減目標値と期日を含む縮減計画が開示されている場合には、ベンチマークポリシーに基づき、この問題に関して取締役への反対助言を控えることがある。さらに、政策保有株式の保有比率が対連結純資産の 10%から 20%の範囲内にある場合、政策保有株式の規模をさらに縮小するための具体的な目標値を含む明確な縮減計画が開示されている場合には、この問題に関して取締役への反対助言を控えることがある。

また、政策保有株式の保有比率が対連結純資産の 10%から 20%の範囲内にある場合、当該企業の過去 5 事業年度の自己資本利益率（ROE）の平均値が 8%以上、あるいは直近事業年度の ROE が 8%以上¹である場合には、反対助言を控えることがある。

取締役会の構成とリフレッシュメント

2025 年 1 月開催の株主総会より、取締役会のリフレッシュメントへの積極的な取組みが著しく欠如している企業に対して、取締役会の構成とリフレッシュメントに関する新たなベンチマークポリシーを適用する。

社外取締役全員または社外監査役全員の在任期間が連続 12 年以上の場合、ベンチマークポリシーに基づき、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社においては取締役会議長、指名委員会等設置会社においては指名委員会委員長に対して、反対助言を行うことがある。

取締役会による人工知能（AI）の監督

人工知能（AI）関連リスクの監督についてのベンチマークポリシーの考え方に関する新たな論点を追加した。近年、企業は急速に AI 技術を開発し、業務の様々な場面で活用し始めている。AI 技術は、効果的に導入・管理されることで、企業の業務やシステムをより効率的で生産的なものにする可能性を秘めている。しかし、こうした技術の利用が拡大するにつれ、企業が AI を開発・利用することに伴う潜在的なリスクも大きくなっている。このような潜在的リスクを考慮し、ベンチマークポリシーでは、取締役会は、AI の利用や開発から生じる恐れのある重大なリスクを認識し、そのリスクを軽減するために必要な措置を講じるべきであると考えられる。

企業の AI 関連問題の利用や管理に関連した重大なインシデントがなければ、ベンチマークポリシーでは原則として、企業の AI 関連問題の監督あるいは開示に基づいた助言判断は行わない。しかしながら、AI 技術の監督や管理が不十分であった結果、株主に重大な損害を与えたということが明白である場合には、グラス・ルイスは、企業のガバナンス慣行全般を精査し、AI 関連リスクの監督を担当している取締役または取締役会レベルの委員会を特定する。また、この問題に対する取締役会の対応及び管理、並びに関連する開示を詳細に検討し、AI 関連問題に関する取締役会の監督、対応または開示が不十分であると判断した場合には、ベンチマークポリシーに基づき、しかるべき取締役に対して、反対助言を行うことがある。

¹ 経済産業省が 2014 年に発表した「伊藤レポート」では、日本企業の ROE 目標を 8%とした（経済産業省「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト」最終報告書；2014 年 8 月公表）。

A Governance Structure that Serves the Interests of Shareholders (株主の利益につながるガバナンス体制)

Election of Board of Directors and Statutory Auditors

(取締役及び監査役の選任)

Board Independence

(取締役会の独立性)

役員独立性、あるいはその欠如は、最終的には役員が下す決定を通じて示される。各役員独立性を判断する際に、グラス・ルイスは、各役員が客観的な意思決定を行っていることを示す実績を有しているかどうかを、必要に応じて考慮する。また、その役員が他の取締役会にも籍を置いている場合には、その取締役会の全体的な行為が客観的な役員行動を反映したものであるかどうかを検討する。最終的に、グラス・ルイスによる役員独立性の判断は、適用される上場規程における独立役員要件を満たしていることと、過去の意思決定の両方を考慮に入れて行われる。

グラス・ルイスは、役員独立性を判断するにあたり、当該企業との関係性や、その企業の業務執行役員及び取締役会の他の役員との関係を精査する。その目的は、当該役員と企業との間にある個人的、家族的、金銭的な関係が、当該役員意思決定にどの程度影響を与え得るかを判断することである。グラス・ルイスは、利益相反となり得る関係があると判断した場合、当該役員が重要な決断を下す際に、株主の利益よりも個人または関連先の利益を優先する可能性があると考え、また、10%以上の議決権を有する役員については、取締役会に過度な影響力を及ぼす恐れがあると考え、

グラス・ルイスが定める独立役員とは、ベンチマークポリシーの独立性基準に照らし合わせ、一般株主と利益相反が生じる恐れがないと判断された役員を指す。この独立性基準には、利益相反につながる可能性がある判断される要因（株式保有率、事業取引や親族関係など）や、その関係性の継続期間など、様々な判断要件が含まれている。

グラス・ルイスは、役員と企業との関係性に基づき、各役員を以下のように分類する：

独立役員	利益相反が生じる恐れのない役員的事。例えば、当該企業 ² またはその子会社や関連会社との重要な取引、その取引先との雇用関係、当該企業の関係者との親族関係などがなく、さらに、当該企業の主要借入先の関係者、10%以上の株式保有者またはその関係者ではない役員。
非独立役員	一般株主と著しく利害関係を異にする特定の利益相反が生じる恐れがある役員的事。例えば、当該企業またはその子会社や関連会社との重要な取引、その取引先との雇用関係、当該企業との親族関係のいずれかがある場合、あるいは当該企業の主要借入先の関係者、10%以上の株式保有者またはその関係者である場合、または、当該企業との株式持ち合い関係がある企業との関係が判明した場合、当該役員を非独立と判断する。
社内役員	当該企業またはその子会社の取締役、監査役、執行役またはその他使用人である者。当該企業の親会社または親会社の子会社の取締役、監査役、執行役またはその他使用人である者。社外役員の指定がない役員は、社内役員とみなす。

なお、グラス・ルイスは、一定のクーリングオフ期間を設けており、利益相反要因となる当該企業との重要な取引関係に対しては3年、当該企業との雇用関係に対しては10年のクーリングオフ期間を定めている。ただし、その関係性が終了した時期の明確な開示がない場合、その関係性は直近まで継続しているものと判断し、クーリングオフ期間は適用されない。

「重要な取引関係・重要な取引」とは、以下の金額を超える取引関係とする：

条件	限度額
役員またはその近親者が、直接あるいは支配する事業体を通じて、当該企業に対し専門的サービスを提供する場合	年間5百万円
役員が所属する事務所等が、当該企業に対し専門的サービスを提供する場合	年間12百万円または当該事務所の年間売上高の1%
役員が所属する事業体またはその関連会社が、当該企業と事業取引等を行う場合	当該企業双方どちらかの年間連結売上高の1%

独立性基準に基づいた助言

グラス・ルイスは、取締役会または監査役会の監督機能は、独立性が十分保たれた時に、最も効率的に発揮されると考える。また、株主の利益を守るためには、取締役会及び監査役会は、多数の独立役員によって構成されるべきであると考えます。

² 当該企業には親会社、連結の範囲に入る子会社、または、当該企業と合併した企業、当該企業の買収企業、当該企業に買収された企業等を含む

ただし、状況によって、その独立性基準に、例外を認める場合もある。これは、グラス・ルイスが、『全ての企業に当てはまる、唯一の理想的なガバナンス体制』というものは存在しないと考えるからである。それゆえ、企業に対しては、自社のコーポレート・ガバナンス体制と、それが株主価値の保護にどのように有効であるかについて、詳細な説明を求める。

取締役会構成の種類	取締役会構成の独立性基準
監査役会設置会社 取締役会	<p>監査役会設置会社における監査役会の重要な役割を考慮し、監査役会設置会社の独立性基準は、プライム市場以外に上場している支配株主を有しない会社の場合、取締役会と監査役会の独立役員合計人数が全体の3分の1以上を占め、さらに、取締役会には、最低2名の独立社外取締役を選任することを求める。また、プライム市場に上場している支配株主を有しない会社及びプライム市場以外に上場している支配株主を有する会社については、取締役会の独立性基準を「3分の1以上」とする。なお、プライム市場に上場している支配株主を有する会社の取締役会については、独立性基準を「過半数」とする。</p> <p>取締役会と監査役会の独立役員合計人数の割合や独立社外取締役の人数が独立性基準を満たさない場合、グラス・ルイスは、責任追及の観点から、取締役会議長に対して、反対助言を行う。さらに、非独立と判断した候補者に対しても、ベンチマークポリシーの独立性基準を満たす人数に達するまで反対助言を行う。</p>
監査役会設置会社 監査役会	<p>監査役会の独立性基準は「過半数」とする。監査役会の独立性がベンチマークポリシーの基準を満たさない場合、ベンチマークポリシーの独立性基準を満たす人数に達するまで、非独立と判断した候補者に対して、反対助言を行う。さらに、当該監査役と20%以上の議決権を保有する大株主との間に、密接な関係が存在すると判断した場合、その監査役を非独立とみなすだけでなく、一般株主との立場の違いなどを考慮し、監査役として不適格であると判断し、反対助言を行う。</p>
指名委員会等設置会社	<p>取締役会の独立性基準は「3分の1以上」とする。なお、プライム市場に上場している支配株主を有する会社の取締役会については、独立性基準を「過半数」とする。独立性基準を満たさない場合、責任追及の観点から、指名委員会の委員長に対して、反対助言を行うと共に、その他の非独立と判断した候補者に対しても、ベンチマークポリシーの独立性基準を満たす人数に達するまで反対助言を行う。</p>
監査等委員会設置会社	<p>取締役会の独立性基準は「3分の1以上」とする。なお、プライム市場に上場している支配株主を有する会社の取締役会については、独立性基準を「過半数」とする。独立性基準を満たさない場合、責任追及の観点から、取締役会議長に対して、反対助言を行うと共に、その他の非独立と判断し</p>

	た候補者に対しても、ベンチマークポリシーの独立性基準を満たす人数に達するまで反対助言を行う。
--	--

グラス・ルイスの取締役会独立性要件

	監査役会設置会社： 取締役会	監査等委員会設置会社： 指名委員会等設置会社
支配株主を持たないプライム市場上場会社	3分の1	3分の1
支配株主を有するプライム市場上場会社	過半数	過半数
支配株主を有するプライム市場以外の上場会社	3分の1	3分の1
支配株主を持たないプライム市場以外の上場会社	取締役会と監査役会の独立役員 の合計人数の割合が3分の1、かつ、 最低2名の独立社外取締役	3分の1

グラス・ルイスは、市場区分にかかわらず、監査役会の過半数を独立役員とすることを求める。

Board Independence for Controlled Companies

(支配株主を有する上場会社における取締役会の独立性)

株主の利益を守ることが取締役会の主要機能であるが、過半数の議決権を有する個人または法人が存在する場合、彼らの利益が不均衡に反映される可能性がある。日本における取締役会のほとんどは、社内役員が過半数を占めている。グラス・ルイスは、日本企業の個性的、伝統的な取締役構成を考慮し、個々の事例を見て、稀に例外を認める場合もあるが、基本的には、少数株主の利益を守るためには、被支配会社であっても、最低限の独立性基準を設ける必要があると考える。したがって、原則として、被支配会社の独立性基準に対する例外は認めない。

Director and Statutory Auditor Performance

(取締役及び監査役の活動状況)

会社及び株主に対する取締役会の責務を評価する上で最も重要なのは、取締役会とそのメンバーの行動である。グラス・ルイスは、当該企業に加え、過去に在籍した企業における当該取締役及び役員の職務遂行状況等を確認する。

取締役の活動状況に基づいた助言

取締役や役員が職務遂行を怠っていると判断した場合には、反対助言を行うことがある。基本的に以下の条件に該当する場合に、反対助言を行う：

条件	反対助言の対象
最高経営責任者が決算を承認した後に、重大な修正の必要性が発覚した場合	最高経営責任者または同等の役位を担う者に対して、反対助言を行う。
当該企業の業績が、同業他社に比べ、継続的な業績不振で、かつ、取締役会が合理的な措置を講じていない場合	取締役全員に対して、反対助言を行う。
取締役会の決議のみで買収防衛策の導入または更新を行っている場合	取締役会議長（議長不在または不明の場合はCEO）に対して、反対助言を行う。

監査役の活動状況に基づいた助言

以下の場合には、基本的に反対助言を行う：

条件	反対助言の対象
当事業年度に、監査人の、監査と監査に関連する報酬額の合計が、全体の報酬額の過半を占めない場合	監査役全員に反対助言を行う
監査に関連しない監査人の報酬額が、経営トップの税金対策や脱税、租税回避スキーム等に使用されている場合	監査役全員に反対助言を行う
監査人の報酬額とは関係のない理由によって、独立していないと判断した監査人が再び選任された場合	監査役全員に反対助言を行う
不正会計が行われた事業年度に監査役として勤めていた場合	対象の監査役に反対助言を行う
不正または過失の結果、決算修正が行われた事業年度に監査役として勤めていた場合	対象の監査役に反対助言を行う
当該企業が、決算報告書等の期限内提出を継続的に怠っている場合	監査役全員に反対助言を行う
内部統制に重大な不備が発覚し、当該企業または監査人が報告を怠った場合	監査役全員に反対助言を行う
監査役会が、4回以上開催されていない場合	監査役全員に反対助言を行う

Director and Statutory Auditor Attendance

(取締役及び監査役の出席状況)

グラス・ルイスは、役員の活動状況を精査する際、当該役員の取締役会、監査役会、または委員会への出席状況も重要な要素の一つであると考えている。年間を通して出席率が75%に満たない役員に対して、反対助言を行う。³

Experience

(過去の経歴)

グラス・ルイスは、取締役会は、多様な経歴を有し、その役目に適した経験を持つ役員によって構成されるべきであると考えている。構成役員を決定する際、取締役会または指名委員会は、当該企業またはその業界との関連性を考慮した上で、候補者の決定をすべきであると考えている。ただし、多様性というのは、一般的に考えられる年齢、人種、性別、民族だけでなく、市場に対する知識、在職期間、文化などの様々な要件が含まれる。最低でも、社外取締役1名は、業界との関連性のある経験や知識を有する人物であることが望ましいと考える。

さらに、取締役の経歴は、その人物の将来の行動やパフォーマンスを示唆していることが多い。例えば、役員に過大な報酬を支払ってきたり、回避可能な不祥事を引き起こした企業の取締役を務めた経歴を持つ取締役が、同じような傾向をたどる企業にいることが少なくない。グラス・ルイスは、世界中の企業の取締役の職務遂行状況を記録した独自のデータベースを有しており、取締役が在籍するすべての企業において、ガバナンス上問題のある取締役あるいは職務遂行上の重大な懸念がある取締役に対して、反対助言を行うことがある。

過去の経歴に基づいた助言

過去の経歴において、取締役や役員として勤めていた企業において、業績不振、過度の報酬設定、監査または会計に関わる問題、その他当該企業の株主利益に反する行動・誤った管理が継続的に行われていた場合、反対助言を行うことがある。

Director Commitments

(過剰な役員の兼任)

グラス・ルイスは、取締役及び監査役は、株主への責務を果たすためには、十分な時間を要するものと考えている。過剰な兼任数を持つ役員は、会社の非常時に、重大なリスクをもたらす可能性がある。近年、取締役や監査役の責務は重くなる一方であり、多数の企業での兼務は難しい状況であると考えている。特

³ 取締役または監査役の在任期間が1年未満の場合には、出席状況に基づいた反対助言は控える。また、病欠など止むを得ない理由がある場合、その理由が開示されていれば、状況に応じて反対助言を控える場合もある。

に、業務執行にたずさわる者は、役員としての職務を十分に遂行できる時間に制限が生じる恐れがあると考えられる。

過剰な役員兼任数に基づいた助言

グラス・ルイスは、上場会社で業務の執行にたずさわる者（以下、業務執行者）が3社以上、または、業務の執行にたずさわらない者（以下、非業務執行者）が6社以上の上場会社にて、取締役または監査役を兼任する場合、基本的に該当する取締役または監査役の選任に反対助言を行う。

ただし、兼任状況を精査する際、当該取締役または監査役の出席率、企業における役職、選任理由などを考慮した上で、最終的な判断を行う。また、基準を超える兼任数であっても、兼任先がグループ会社内（原則：連結子会社と持分法適用の関連会社など）の場合には、当該役員がCEOまたは業務執行を務める企業において議決権行使助言を行う際に、例外的に、過剰な役員の兼任を理由とする反対助言を控えることとする。また、同じグループ会社内にて複数の兼任をしている場合、そのグループ会社内の兼任数は1社と見なす。

Board Accountability for Environmental and Social Performance

（環境及び社会的活動状況に対する取締役会の説明責任）

グラス・ルイスは、気候変動や人的資本管理に関連する問題を含む環境・社会的な問題に関して、企業の活動状況を注意深く監視している。企業が、株主価値を損なうような重大な環境・社会的リスクを適切に監督していないと考えられる場合、あるいはそのような不適切な対応が株主価値を脅かした場合、グラス・ルイスは、環境・社会的リスクの監督責任を負う取締役会メンバーに反対助言を行うことがある。また、取締役会が環境及び社会問題の監督を行っていないことが明らかな場合、グラス・ルイスは、取締役会の議長に対して、反対助言を行うことがある。これらの判断を行うにあたり、グラス・ルイスは、当該企業の状況、株主価値への影響及び企業による是正措置やその他の対応について慎重に検討する。

グラス・ルイスが環境・社会問題をどのように評価しているかについては、以下「Glass Lewis' Overall Approach to ESG（グラス・ルイスのESGに関する考え方）」、及び以下のリンクから「Benchmark Policy Guidelines for Shareholder Proposals & ESG-Related Issues」をご覧ください（www.glasslewis.com/voting-policies-current/）。

気候関連問題に対する取締役会の説明責任

気候変動が企業、経済、社会全般に及ぼす影響が極めて広範であることを踏まえ、グラス・ルイスは、気候リスクを、全ての企業にとっての重大なリスクと捉えている。したがって、取締役会は、低炭素シナリオにおける事業のオペレーショナル・レジリエンスを検討・評価すべきである。全ての企業が気候関連リスクにさらされているが、温室効果ガス排出量が財務的に重大なリスクである企業は、さらなる検討、情報開示を行うべきであると考えられる。

グラス・ルイスは、このようなリスクが増大している企業は、気候リスクに対する監督システムを含む、より詳細かつ包括的な情報開示を行うべきだと考える。このような情報は、この問題に対する企

業の管理体制や、低炭素化の将来が企業経営に与える影響を投資家が理解する上で、非常に重要であると考えます。

このような見解に基づき、日経 225 構成企業の中で、自社の事業⁴に起因する気候変動リスクへの重大なエクスポージャーを有する企業、及び温室効果ガス排出量や気候変動への影響、あるいはステークホルダーの関心が高く、財務上重大なリスクがあると考えられる企業に対して、グラス・ルイスは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言あるいは IFRS S2 号「気候関連開示」の要求事項に沿った開示を企業が行っているかどうかを慎重に精査する。さらに、これらの企業が、気候関連問題に対する取締役会レベルの監督責任を明確に定義した開示を行っているかについても、併せて精査する。

これらの開示のいずれか（あるいは両方）が欠如しているか、著しく不足していると判断した場合、気候関連問題の監督を管轄している委員会の委員長または取締役会議長、あるいは、監督を管轄する委員会がない場合は、ガバナンス委員会の委員長に反対助言を行うことがある。さらに、委員会の委員長が期差任期制により選任に挙がっていない場合、会社の規模や業種、ガバナンス全般などの他の要因に基づいて、その責任があると思われる委員会の他のメンバーに対して、ベンチマークポリシーに基づき助言判断を行うことがある。

2023 年、この問題に関するベンチマークポリシーは、最大かつ主要な温室効果ガス排出企業に適用していたが、2024 年 2 月からは、企業の温室効果ガス排出が、財務上重大なリスクであるとサステナビリティ会計基準審議会（SASB）が判断した業種に属する日経平均株価指数構成企業、及び排出量や気候変動への影響、あるいはそれらに対するステークホルダーの評価が、財務的に重大なリスクに相当すると思われる企業に対して、ベンチマークポリシーを適用している。

Conflicts of Interest

（利益相反）

グラス・ルイスは、取締役会及び監査役会は十分な独立性を保つだけでなく、一般株主と著しく利害関係を異にする特定の利益相反の関係を持たない役員によって構成されるべきだと考える。反対助言となる可能性が高い主な利益相反の要因には、以下の 3 点が挙げられる。

専門的なサービス提供：取締役、監査役またはその近親者が、当該企業に対し専門的なサービス（法律や金融コンサルティング等）を提供する事の必要性には疑問を感じる。そのような関係は、該当する取締役や監査役に利益相反を促す可能性を高めるだけでなく、取締役会または監査役会において意思決定をする際にも、株主の利益ではなく個人の利益を優先させてしまう恐れがある。さらに、そのような取締役や監査役との取引関係を継続する事により、企業にとって最良な取引先を選択する妨げとなる可能性もある。ただし、取引金額が開示され、それが多大でない判断できる場合には、上記の取引内容で反対助言を行うことは控える。

⁴ 本ベンチマークポリシーは原則として、SASB が定義する以下の業種に属する企業に適用される：農産物、航空貨物・物流、エアライン、化学品、建築資材、容器・包装、クルーズライン、電気事業・発電事業、食品小売・流通業者、ヘルスケア流通業、鉄鋼メーカー、海運、食肉・鶏肉・乳製品、金属・鉱業、ノンアルコール飲料、石油・ガス、パルプ・紙製品、鉄道輸送、陸運、半導体、廃棄物管理。

専門的サービスの上限には、基本的に下記の金額を設定している。下記の金額を超える取引の場合、反対助言の対象となる。⁵

取引の性質	限度額
役員またはその近親者が、直接あるいは支配する事業体を通じて、当該企業に対し専門的サービスを提供する場合	年間 5 百万円
役員が所属する事務所等が、当該企業に対し専門的サービスを提供する場合	年間 12 百万円、または当該事務所の年間売上高の 1%

他の取引関係：取締役、監査役またはその近親者が当該企業と過度な事業取引や不動産取引を行っている場合、反対助言を行う可能性がある。ただし、取引金額が開示され、それが多大でないとは判断した場合には、そのような取引関係で反対助言を行うことは控える。

事業取引等の上限には、基本的に下記の金額を設定している。下記の金額を超える取引の場合、反対助言の対象となる。

取引の性質	限度額
役員が所属する企業または関連会社が、当該企業と事業取引等を行う場合	当該企業または関連会社双方どちらかの連結売上高の 1%

取締役の相互兼任：グラス・ルイスは、経営トップの人間が、互いの取締役会で相互兼任している場合、利益相反になる恐れがあり、株主利益の追求の観点から避けるべきであると考えている。⁶

Board Size

(構成人数)

取締役会の最も適した構成人数を一律に定義することはできないが、グラス・ルイスは、最低限の人材の多様性や意思決定能力を保つため、取締役会を構成する取締役の人数は少なくとも 5 人必要であると考えている。一方で、取締役会が 20 人を超える場合、意思決定の迅速性に影響が出る恐れがあると考えている。それゆえ、取締役会を構成する取締役の人数が 5 人から 20 人の枠から外れる場合、取締役会議長（監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社の場合）そして指名委員会委員長（指名委員会等設置会社の場合）に対して、責任追及という意味で反対助言を行う。ただし、取締役会が 5 人未満の場合

⁵ この基準は教育、研究機関に対する寄付金にも適用される。

⁶ この場合、相互兼任の関係が解消した時点で、懸念は解消されたと判断する。

合、企業規模などを考慮し、取締役会の規模以外に、ガバナンスに問題がないと判断できる場合、反対助言を控えることがある。

Declassified Boards

（期差任期制度）

グラス・ルイスは、期差任期制度の廃止を推奨する。期差任期制度は、取締役の改選時期をずらし、1回の改選で全ての取締役を変更する事ができない。それゆえ、期差任期制度を導入している取締役会は、その制度を導入していない取締役会より、株主の経営陣に対する、経営結果と説明責任追及の機会を奪ってしまう恐れがある。

さらに、ある実証研究によると、期差任期制度を採用する企業は、企業価値を下げる傾向にあり、さらに、期差任期制度の性質上、買収防衛策としての機能を果たすため、経営者の保身につながる傾向にあるとのことである。また、潜在的投資家の買収意欲をそぎ、買収対象企業の株主還元を減らす恐れがあるとも言われている。

以上により、グラス・ルイスは、期差任期制度は、企業価値を下げる恐れがあり、さらに、この制度に対して反対を示す株主の増加などの状況を踏まえ、期差任期制度の廃止を推奨する。

Board Composition and Refreshment

（取締役会の構成とリフレッシュメント）

グラス・ルイスは、役員や取締役会の評価（独立した第三者からの評価も含む）を定期的に行うこと、そして、取締役会での多様な意見や新しい経営戦略のアイデアなどの共有を促すための定期的な役員交代を強く推奨する。ただし、グラス・ルイスは、単に年齢や在任期間だけを考慮するのではなく、企業に必要なスキルと経験の分析や、役員そして取締役会の評価の結果を踏まえ、役員構成の改革の必要性に応じた評価をすべきであると考えます。

原則として、年齢や在任期間は、助言賛否の決定において考慮しない。グラス・ルイスは、役員の任期や年齢に制限を設ける事は、一概に株主の利益につながるものではないと考える。そのような制限は、取締役会がある一定の取締役を退任させるための形式的な理由として利用される事も多々ある。

頑なに変化を拒むような取締役会を一新させるには、年齢制限などは、一定の効果が期待できる場合もあると考えるが、そのような制限は、経験豊富な役員を安易に除外させてしまう危険性もある。複雑で重要な職務に就く役員の高い経験値は、株主の利益につながる要素の一つであると考えためである。

なお、グラス・ルイスは、新しい観点からの意見を取り入れるためにも、ある一定の役員の入替わりについて否定をしているわけではなく、むしろそのような変更に対して支持する立場を取っている。ただし、そのような役員交代は、形式的な制限によるものではなく、その時々企業の状態を考慮し、必要な変更をすべきであると考えます。

Outside Director Board Tenure

(社外取締役の在任期間)

コーポレート・ガバナンスの実務において、社外取締役の在任期間が制限される傾向にあることを踏まえると、グラス・ルイスは、在任期間が長期に渡る社外取締役を交代させるための方針を、企業は持つべきであると考えます。

したがって、2025年以降に開催される株主総会より、取締役会のリフレッシュメントへの積極的な取り組みが著しく欠如している企業に対して、取締役会の構成とリフレッシュメントに関するベンチマークポリシーを適用する。グラス・ルイスは、取締役会のリフレッシュメントが著しく欠如している場合、業績の悪化、リスク監視の不徹底、不適切な報酬実務、株主対応の欠如、株主の権利の低下など、ガバナンス上の懸念事項の一因となる可能性があると考えます。

そのため、2025年以降、社外取締役全員または社外監査役全員の在任期間が連続12年以上の取締役会については、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社においては取締役会議長、指名委員会等設置会社においては指名委員会委員長に対して、反対助言を行う場合がある。

Gender Diversity on Boards

(ジェンダー・ダイバーシティ)

グラス・ルイスは、取締役会が多様なスキル、考え方、経験を持つ取締役で構成されることの重要性を認識している。そのような多様性は、幅広い視点と洞察力を提供することによって企業に利益をもたらす。グラス・ルイスは、多様な取締役候補者が確保されるよう取締役会の構成を慎重に精査する。

グラス・ルイスは、プライム市場上場会社の取締役会には、10%以上の多様な性別の取締役の選任を求める。この基準を満たさない場合、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社においては取締役会議長、指名委員会等設置会社においては指名委員会委員長に対して、反対助言を行う。

なお、プライム市場上場会社には、より高いコーポレート・ガバナンスの水準が求められることから、2026年以降に開催される株主総会より、プライム市場上場会社の取締役会には、20%以上の多様な性別の取締役の選任を求める。

そのため、2026年以降、この基準を満たさない場合、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社においては取締役会議長、指名委員会等設置会社においては指名委員会委員長に対して、反対助言を行う。

プライム市場以外の上場会社⁷には、現行のジェンダー・ダイバーシティに関するベンチマークポリシーを引き続き適用し、少なくとも1名の多様な性別の役員（取締役・監査役及び指名委員会等設置会社における執行役）を選任することを求める。この基準を満たさない場合、監査役会設置会社または

⁷ 取締役会のジェンダー・ダイバーシティに関するベンチマークポリシーは、不動産投資信託（REIT）には適用されない。

監査等委員会設置会社においては取締役会議長、指名委員会等設置会社においては指名委員会委員長に対して、反対助言を行う。

プライム市場以外に上場している監査役会設置会社については、取締役会と監査役会とを合わせて少なくとも1名の多様な性別の役員の選任を求める。また、指名委員会等設置会社については、ジェンダー・ダイバーシティに関するベンチマークポリシーを適用する際、取締役に加えて執行役も考慮する。

なお、2026年以降に開催される株主総会より、プライム市場以外に上場している会社については、取締役会の構成にかかわらず、取締役会に少なくとも1名の多様な性別の取締役が選任されていない場合、監査役会設置会社または監査等委員会設置会社においては取締役会議長、指名委員会等設置会社においては指名委員会委員長に対して、反対助言を行う。

Excessive Strategic Shareholding

(過剰な政策保有株式)

日本特有の市場慣行の一つである企業間の株式持ち合いは、上場会社株式の経済的価値を議決権行使の観点から除外するものであり、経営陣を資本市場のプレッシャーから守る役割を果たしていることが多い。また、株式持ち合いや政策保有は、経営側の説明責任の低下、不十分な危機管理能力、非効率的な自己資本管理政策等にもつながる可能性が高く、敵対的買収の回避にも寄与していると考えられている。多くの企業が、持ち合い株や政策保有は、経営戦略上、必要不可欠なものであると主張するが、明確な根拠が開示されていることは稀であり、投資家の間では、この政策保有株式に関して否定的な意見が多い。

さらに、コーポレートガバナンス・コードは、原則として、政策保有株式の縮減に関する方針、考え方などに関する方針の開示を求めている。2019年1月に公布された内閣府令第三号「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」は、政策保有株式に関する方針などについて開示を求め、さらに個別開示対象となる銘柄を30銘柄から60銘柄に拡大した。

上記の状況を踏まえ、原則として、前年度の有価証券報告書で開示された「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」の「貸借対照表計上額の合計額」が、連結純資産と比較して10%以上の場合、取締役会議長に反対助言を行う。国際会計基準を採用している企業の場合、資本合計と比較する。原則として、前年度の有価証券報告書の数値を使用するが、政策保有株式に関連する直近の数値を開示している企業については、その最新の数値を使用して精査する。

しかしながら、2025年1月開催の株主総会より、過度な政策保有株式の保有に関するベンチマークポリシーの例外措置を適用する際の要件を厳格化する。

2025年以降、ベンチマークポリシーに基づき、企業の政策保有株式の方針と実務に関する開示を精査し、企業が政策保有株式の保有比率を、2030年に終了する事業年度の末までに対連結純資産の20%以下にするための明確な縮減目標値と期日を含む縮減計画を開示している場合には、この問題に関して取締役への反対助言を控えることがある。

さらに、政策保有株式の保有比率が対連結純資産の 10%から 20%の範囲内にある場合、政策保有株式の規模をさらに縮小するための具体的な目標値を含む明確な縮減計画が開示されている場合には、この問題に関して取締役への反対助言を控えることがある。

また、政策保有株式の保有比率が対連結純資産の 10%から 20%の範囲内にある場合、当該企業の過去 5 事業年度の自己資本利益率（ROE）の平均値が 8%以上、あるいは直近事業年度の ROE が 8%以上⁸である場合には、反対助言を控えることがある。

Separation of the Roles of Board Chair and CEO

（取締役会議長職と社長/CEO 職の分離）

グラス・ルイスは、より良いガバナンス体制の構築を促すため、取締役会議長職と社長職は、分離すべきであると考えます。経営責任者は、取締役会の方針に沿った会社運営を行い、その取締役会が設定した目標の達成率について、取締役会に対して報告義務を課せられる。よって、取締役会議長職と社長職が兼任されている場合、その兼任者の取締役会での影響力を著しく増加させ、そのプロセスが、不必要に複雑化してしまう懸念がある。例えば、取締役会議長職と社長職が兼任されている取締役会での議題とその議論に対して、その兼任者は大きな影響力を持ち、取締役会の監督業務や方針設定などのプロセスに障害をきたす恐れがあるからである。

社長は、最高経営責任者として、取締役会の支持を得て、経営戦略を策定する立場であり、取締役会は、その目標達成のため、社長の経営戦略の遂行を可能にするべきである。ただし、取締役会は、取締役会の定めた目標達成が不可能だった場合、社長交代などを考慮すべきである。

経営の監督、株主の立場に立った取締役会の運営をする立場の議長職は、独立社外取締役が務めるのが望ましい。社内役員が議長職を務めている場合は、筆頭独立社外取締役を設置し、取締役会のバランスを保つことを推奨している。

取締役会議長職と社長職の分離が望ましいが、日本企業においては、取締役会議長職と社長/CEO 職の兼任は、基本的に助言賛否に影響しない。

Environmental and Social Risk Oversight

（環境及び社会リスクの監督）

グラス・ルイスは、企業活動の持続可能性の確保を重要視している。重大な環境問題及び社会問題への取組みの欠如が、直接的な財務、法規制及び信用上のリスクを企業にもたらし、株主の利益に害を及ぼす可能性があると考えます。したがって、これらの問題は企業において慎重に監督されるべきであり、企業は適切な管理体制を確立し、リスク軽減に努めるべきである。

⁸ 経済産業省が 2014 年に発表した「伊藤レポート」では、日本企業の ROE 目標を 8%とした（経済産業省「『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト」最終報告書；2014 年 8 月公表）。

グラス・ルイスは、企業活動における環境・社会に関わる重要なリスクについて、取締役会レベルでの監督を徹底するべきであると考えている。大企業において、重大な管理上の問題があると判断する場合、グラス・ルイスは当該企業のガバナンスの実施状況を精査し、環境問題または社会的問題の監督に責任がある役員または委員会を特定する。

企業が株主価値を損なうような環境・社会リスクに対する不適切な監督状況、またはリスク軽減に対して適切な対応を怠っていたことが明らかであり、そのような誤った管理体制が株主価値を脅かす場合、グラス・ルイスは、環境・社会リスクの監督責任があると判断した役員に対して、反対助言を行う。環境・社会リスクに対する明確な取締役会の管理体制が構築されていない場合、責任があると判断した役員に対して、反対助言を行う。ただし、グラス・ルイスがそのような助言判断をする際には、株主価値への影響、そして、企業による是正措置や、その他の対応内容等を慎重に精査し、最終的な助言判断を行う。

Cyber Risk Oversight

(サイバーリスクの監督)

企業や消費者は、増大するサイバー攻撃のリスクにさらされている。このような攻撃は、顧客や従業員のデータ漏洩、企業の評判の低下、多額の罰金や罰則、事業運営の中断に繋がる可能性がある。さらに、場合によっては、公共事業、防衛関連の請負業者、エネルギー関連企業など、サイバー攻撃が国家安全保障上の問題に発展することもある。

このような問題を踏まえて、規制当局は、企業のサイバーインフラの脆弱性により悪影響を受ける可能性のあるステークホルダーに対して、企業が適切かつ速やかな情報開示と保護措置を講じているかを重点的に注視している。

グラス・ルイスは、サイバー関連の潜在的な不利益を考慮すると、サイバーリスクは全ての企業にとって重大な懸念事項であると考えている。したがって、企業はこれらのリスクを可能な限り検証し、軽減することが重要である。このような観点から、全ての企業に対し、サイバーセキュリティに関わる事項を監督する取締役会の役割について、明確な開示を行うことを推奨する。さらに、この急速に変化する重要な課題について、企業が取締役にどのように熟知させているかを開示することは、企業がこの問題について真剣に取り組んでいるということを株主が理解する一助になると考える。

原則としてグラス・ルイスは、サイバー関連の問題における企業の監督や開示に基づいた助言判断は行わない。ただし、サイバー攻撃によって株主に重大な損害が生じた場合には、この点に関する企業の情報開示を精査し、その開示内容や監督が不十分であると判断した場合には、しかるべき取締役に対して、反対助言を行うことがある。

さらに、グラス・ルイスは、企業がサイバー攻撃によって重大な影響を受けた場合、株主が当該企業に対し、サイバー攻撃による影響の解消や回復に向けた企業の取組み状況が定期的に報告されることを期待するのは合理的であると考えている。一般的には、企業がサイバー攻撃の影響から完全に回復したと判断できるまで、情報システムの完全復旧時期、通常業務の再開時期、影響を受けたステークホルダーのために企業が何を提供しているか、その他考えられる関連情報などの詳細を含む（ただし、こ

れらに限定されない) 最新情報を開示することが、株主にとって最も有益であると考えられる。これらの開示は、影響を受けたステークホルダーへの被害に対処するための企業の対応に重点を置くべきであり、当該企業のインシデントへの対応や改善の妨げとなる可能性のある、もしくは脅威につながる可能性のある、具体的かつ／または技術的な詳細を明らかにするべきではない。

企業がサイバー攻撃によって重大な影響を受けた場合、取締役会の監督やサイバーセキュリティ関連事項に関する開示が不十分であるか、あるいは株主に開示されていないと考えられる場合には、しかるべき取締役に対して、反対助言を行うことがある。

Board Oversight of Artificial Intelligence

(取締役会による人工知能 (AI) の監督)

近年、企業は急速に人工知能 (AI) 技術を開発し、業務の様々な場面で活用し始めている。AI 技術は、効果的に導入・管理されることで、企業の業務やシステムをより効率的で生産的なものにする可能性を秘めている。しかし、こうした技術の利用が拡大するにつれ、企業が AI を開発・利用することに伴う潜在的なリスクも大きくなっている。このような潜在的リスクを考慮し、ベンチマークポリシーでは、取締役会は、AI の使用や開発から生じる可能性のある重大なリスクを認識し、そのリスクを軽減するための措置を講じるべきだと考える。AI 技術を使用または開発する企業は、倫理的な観点も考慮した強力な社内体制の整備を検討し、AI に対して十分なレベルの監督を行っていることを明確にする必要がある。それにより取締役会は、取締役に対する研修を継続的に実施し、あるいは AI の専門知識を有する取締役を選任することで、監督機能の実効性の確保と、スキルギャップへの対応を図ることができる。このような観点から、ベンチマークポリシーでは、AI を開発し、または業務に使用する全ての企業が、AI に関連する問題を監督する際の実効性の確保について明確な開示を行うべきであるとする。またこれには、この急速に変化する重要な課題について、企業が取締役に対してどのように十分な情報を提供しているのかに関する開示も含まれる。このような開示は、企業がこの問題に真剣に取り組んでいることを株主が理解するのに役立つ。

これらの問題は取締役会レベルで監督され、これらの監督責任について株主に対して有意義な情報開示が行われることが重要であるが、企業がこの監督のための最適な体制を決めるべきである。この監督機能は、特定の取締役、取締役会全体、独立した委員会、あるいは中心となる委員会の責務と組み合わせることで効果的に実施することができる。

企業の AI 関連問題の利用や管理に関連した重大なインシデントがなければ、原則として、企業の AI 関連問題の監督あるいは開示に基づいた助言判断は行わない。しかしながら、AI 技術の監督や管理が不十分であった結果、株主に重大な損害を与えたということが明白である場合には、グラス・ルイスは、企業のガバナンス慣行全般を精査し、AI 関連リスクの監督を担当している取締役または取締役会レベルの委員会を特定する。また、この問題に対する取締役会の対応及び管理、並びに関連する開示を詳細に検討し、AI 関連問題に関する取締役会の監督、対応または開示が不十分であると判断した場合には、しかるべき取締役に対して、反対助言を行うことがある。

Board Committees (Applies to One-Tier Board with Three Committees and One-Tier Board with One Committee)

(委員会：指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社が対象)

グラス・ルイスは、監査委員会と監査等委員会は、その委員会の重要性を考慮し、委員長は、ベンチマークポリシーの独立性基準を満たす、社外取締役が務めるべきであると考えている。指名委員会、報酬委員会もそのような独立した社外取締役が務めるのが望ましいが、監査委員会と監査等委員会とは異なり、指名委員会、報酬委員会の委員長は、独立性は求めず、社外取締役（社内ではない取締役）が務めるのが望ましい。

さらに、前述の監査役の独立要件と同様、監査委員会と監査等委員会に所属する役員が20%以上の議決権を保有する大株主と密接な関係があると判断した場合、非独立とみなすだけでなく、監査委員会または監査等委員会の職務に不適切だと判断し、反対助言を行う。

条件	委員長の独立性基準	委員会の独立性基準
監査委員会または監査等委員会	グラス・ルイスが独立と判断する社外取締役	過半数
報酬委員会	社外取締役（独立性は問わない）	過半数
指名委員会	社外取締役（独立性は問わない）	過半数

Audit Committee Performance

(監査委員会または監査等委員会の活動状況)

以下の例においては、原則として反対助言を行う：

条件	反対助言の対象
当事業年度に、監査と監査に関連する監査人の報酬額の合計が、全体の報酬額の過半を占めない場合	監査委員または監査等委員全員に反対助言を行う

純粋な監査業務に関連しない会計監査人の報酬額が、経営トップの税金対策や脱税、租税回避スキーム等に使用されている場合	監査委員または監査等委員全員に反対助言を行う
上記のような監査人の報酬額とは別の理由によって、独立していないと判断した監査人が再び選任された場合	監査委員または監査等委員全員に反対助言を行う
不正会計が行われた事業年度に監査委員または監査等委員として勤めていた場合	対象の監査委員または監査等委員に反対助言を行う
不正または過失の結果、決算修正が行われた事業年度に監査委員または監査等委員として勤めていた場合	対象の監査委員または監査等委員に反対助言を行う
当該企業が、決算報告書等の期限内提出を継続的に怠っている場合	監査委員または監査等委員全員に反対助言を行う
内部統制に重大な不備が発覚し、当該企業または会計監査人が報告を怠った場合	監査委員または監査等委員全員に反対助言を行う
監査委員会または監査等委員会が、4回以上開催されていない場合	監査委員長または監査等委員長に反対助言を行う

Compensation Committee Performance

（報酬委員会の活動状況）

以下の条件で、報酬委員会の活動状況に基づいた反対助言を行う：

条件	反対助言の対象
報酬体系に過剰な報酬、退職慰労金がある場合	報酬委員全員に反対助言を行う
従業員が当初の目標を達成できなかった、あるいは達成できそうにない場合に業績目標が変更された（すなわち引き下げられた）場合、あるいは目標が達成されなかったにもかかわらず業績連動報酬が支払われた場合	報酬委員全員に反対助言を行う
過剰な給付金や役得などを許可した場合	報酬委員全員に反対助言を行う
報酬委員会の開催がなかったが、その必要性があった場合（報酬制度の変更があった場合等）	報酬委員長に反対助言を行う

Nominating Committee Performance

(指名委員会の活動状況)

以下の条件で、指名委員に対して、反対助言を行う：

条件	反対助言の対象
重大な利益相反のある人物を再び選任する、または、過去の活動において、株主利益の代表者として適格でない、あるいは、誠実さを欠いていると判断された場合	指名委員全員に反対助言を行う
指名委員会の開催がなかったが、その必要性があった場合	指名委員長に反対助言を行う
取締役会または委員会に出席していない取締役を、指名委員会が再び選任した場合	指名委員長に反対助言を行う
1：取締役会が独立性基準を満たさない場合 2：取締役会の構成が 20 名を超える場合、または 3：取締役会の構成が 5 名未満の場合	指名委員長に反対助言を行う

Transparency and Integrity in Financial Reporting

(財務報告の透明性と完全性)

Accounts and Reports

(計算書類の報告)

計算書類の報告は、多くの国において、株主総会の決議事項であるが、日本においては、特別な状況を除き、株主総会での決議事項ではなく、報告事項となる。

グラス・ルイスは、計算書類の報告が株主総会決議事項扱いとなった場合、会計監査人の意見、決議事項となった原因などを精査した上で助言賛否を判断する。

グラス・ルイスは、特別な場合を除き、計算書類に関する議案を否認する事は、一概に株主の利益につながるとは限らないと考える。それは、万が一、計算書類の議案が否決された場合、投資先企業の将来性に影を落とし、市場での信頼を損なうことにつながる恐れがあるからである。

ただし、会計監査人による監査報告が遅れている場合、会計監査人が計算書類に対しての懸念を表明した場合、または、計算書類に不正が発覚した場合など、企業の会計処理に不透明さがあると判明した場合には、個別に判断をする。さらに、議案を判断する際に、必要な情報が十分に得られない場合には、棄権助言を行うことがある。

Allocation of Profits/Dividends

(剰余金の処分)

一般的に、多くの日本企業は、業績や将来の資金需要を反映した配当ではなく、毎年安定した配当を分配する傾向にある。その一方で、低い資本効率と低い株主還元率に対する批判も高まっている。貸借対照表上の過剰な現金保有、過剰な株式持ち合い、低 ROE、その他の資本配分問題等が、不十分な資本効率と株主還元につながっている。

グラス・ルイスは、株主は、投資から安定した配当以上のものを期待すべきだと考える。一般的に、投資家は、潜在的な事業の成長や利点から利益を得るために、企業の普通株式を購入する。事業発展と拡大のために資金を投じる計画や、資本金不足による追加資本の必要性がある場合を除き、企業の業績が好調な場合、株主は、通常よりも多くの配当金を期待するものである。

グラス・ルイスは、原則的に、企業の配当金（または無配当）の方針を支持する。これは、多くの場合、配当金分配のための十分な資金の有無の判断、または将来的なビジネスチャンスやニーズに備え、利益を確保することが株主にとって将来的にさらなる利益をもたらすかどうかの判断は、株主の代表である取締役会に一任することが適切だと考えるためである。ただし、グラス・ルイスが剰余金処分の議案を精査する際には、企業の配当方針に加え、過去数年間における現金の保有状況、資本構成、業績、株主還元などを考慮し、上程されている配当金の妥当性を判断する。

日本の会社法では、次の条件を満たす企業は取締役会の決議のみで、剰余金の配当を決定することができる。

- (a) 会計監査人設置会社である
- (b) 監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、または指名委員会等設置会社である
- (c) 取締役の任期が1年である（任期2年の監査等委員である取締役を除く）
- (d) 定款に剰余金の配当の決定を取締役会の権限とする旨の規定がある
- (e) 会計監査人による監査報告書に問題がない

取締役会に剰余金の配当決定権限を与えている場合においても、グラス・ルイスは、前述の剰余金処分にに関するベンチマークポリシーを適用する。前述の通り、原則的に、企業の配当金（または無配当）の方針を支持するが、企業の配当方針に加え、過去数年間における現金の保有状況、資本構成、業績、株主還元などを考慮し、上程されている配当金の妥当性を判断する。配当に問題があると判断する場合、配当決定に責任があると思われる取締役候補者に対して、反対助言を行う。

しかし、上場してからの期間、経済環境、企業の財務動向、剰余金に関する方針の開示内容等、企業が置かれている様々な状況を慎重に考慮し、議案を個別判断した結果、反対助言を控える場合もある。

Appointment of Auditor and Authority to Set Fees

（会計監査人の選任）

グラス・ルイスは、会計監査人の選任議案は、会計監査人の独立性または監査の信憑性に懸念があると判断した場合を除き、基本的に取締役会の決定を支持する。不正が発覚し、計算書類の再提出となった場合、その会計監査人の責任を検証する場合もあるが、企業が会計監査人に対する報告義務の順守を怠っていた場合は、会計監査人の責任は問わないものとする。

会計監査人の選任に対するベンチマークポリシー

以下のような場合は、会計監査人の選任に賛成助言を行わない可能性がある⁹：

⁹ 会計監査人選任議案の詳細（会計監査人の名称等）が開示されていない場合、棄権助言を行う。

- 当事業年度に、監査と監査に関連する会計監査人の報酬額の合計が、全体の報酬額の過半を占めない場合
- 財務報告の提出を延期、または財務報告の修正があり、会計監査人に一部責任があると判断した場合
- 当該企業に、不適切な会計処理が確認された場合
- 財務報告の開示内容が、不十分または不透明な場合
- 会計監査人と当該企業の間に関係が利益相反になる恐れがある場合
- 会計方針、財務報告の意見不一致により、会計監査人の変更が行われた場合

The Link Between Compensation and Performance

(報酬と業績の連動性)

グラス・ルイスは、社外取締役、監査等委員である社内外取締役または社内外監査役に対しての報酬は、それぞれが務める取締役会、委員会または監査役会での活動に見合った報酬体系であるべきであり、その報酬額は、優秀な人材を確保するために、妥当な金額であるべきだと考える。具体的に言うと、グラス・ルイスは、上記に該当する役員の報酬体系としては、業績に連動しない形のストックオプションなどの株式報酬を含むような報酬体系を推奨する。これは、このような株式報酬を含めることにより、付与対象者である役員が、株主と同じ立場になって考えることを促し、株主の利益につながる職務遂行を期待できる報酬体系であるからである。しかし、過剰な報酬の支払いは、企業の財務負担を増やし、社外取締役や社内外監査役の独立性に対して影響を及ぼす可能性もあるため、役員の報酬にはバランスが求められる。

他方、重要な業務を執行する者や業務の執行を兼任する社内取締役の報酬は、担当する事業の成果や個人のパフォーマンスに連動しているべきであると考えられる。そのような役員に対する効果的な報酬体系は、定額の報酬に加え、短期そして長期的な業績連動型インセンティブを取り入れた混合型であるべきだと考える。

Director and Statutory Auditor Compensation

(取締役・監査役に対する報酬)

現行法では、役員の報酬額を改定する場合に限り株主の承認が必要となる。しかしその場合でも、詳細な報酬の内訳についての開示がなされる事はごく稀である。グラス・ルイスは、役員報酬に関する情報開示が不十分である事に懸念を持つが、現在のところ、そのような開示内容が市場慣例である事も認識している。

基本的に、提案額が他の競合他社と比較して過剰な金額でない限り、賛成助言を行う。近年、業績連動型の報酬を導入する企業も増えてきているが、その詳細は開示されず、対象者に社外取締役、監査等委員である社内外取締役または社内外監査役が含まれる場合があるが、そのような場合は原則、反対助言を行う。社外取締役、監査等委員である社内外取締役及び社内外監査役の職務は、株主を代表して、経営陣による過剰なリスクを伴う業務判断などを回避させる事であるが、社外取締役、監査等委員である社内外取締役または社内外監査役の報酬が社内役員と同内容の業績連動型である場合、彼らの独立性に影響を及ぼす懸念が生じると考えるためである。

Bonuses

(役員賞与)

社内取締役に対する役員賞与支給の議案は、企業規模や業績などを考慮して、提案された支給額が妥当である限り、基本的に賛成助言を行う。ただし、監督責任の立場にあり、高い独立性を求められる、社外取締役、監査等委員である社内外取締役または社内外監査役に対する役員賞与支給や短期的業績連動型インセンティブの付与については、基本的に反対助言を行う。なぜなら、グラス・ルイスは、そのような報酬の付与により、社外取締役、監査等委員である社内外取締役または社内外監査役の独立性に影響を及ぼす懸念が生じると考えるからである。

Retirement Bonuses

(役員退職慰労金)

基本的に全ての役員退職慰労金関連議案に反対助言を行う。

グラス・ルイスは、業務執行を兼務する社内取締役の報酬は業績連動型であるべきと考える。そのような役員報酬には、年功序列型報酬を廃止し業績連動型報酬の導入を強く要請する。さらに、役員の独立性を保つため、社外取締役、監査等委員である社内外取締役及び社内外監査役に対しての退職慰労金支給の必要性はないと考える。

Equity-Based Compensation Plans

(株式報酬制度)

グラス・ルイスは、株式報酬制度は、その制度が乱用されない限り、従業員のつなぎ留めや従業員の業績向上への士気を高めるために有効な報酬制度の一つであると考えている。

そのような制度は、受益者に、さらなる企業の業績向上、ひいては株主価値を向上させる事に意欲を持たせる設計であるべきだと考える。

株式報酬制度を精査する際、グラス・ルイスは、株式報酬にかかるコスト、株式の希薄化や発行規模、そして当該企業の業績などを総合的に検討する。

株式報酬制度を精査する際には、原則的に、以下の項目を考慮する：

- 希薄化が既存株主にとって合理的であること
- 過去3期において、交付株式数が適度であること
- 株主承認のない権利行使価格の再設定を禁止する

- ベスティング期間は、2年以上であるべきと定める。ただし、権利行使条件に、退職後でなければ権利行使できないという条項がある場合は、この基準を適用しない
- 業績連動型の株式報酬制度の割当対象者として社外取締役、監査等委員である社内外取締役または社内外監査役が含まれないこと。ただし、株式報酬制度が業績連動でない場合（1円ストックオプション制度を含む）、割当対象者に社外取締役、監査等委員である社内外取締役または社内外監査役が含まれていても、コスト、株式の希薄化など、プラン内容に懸念がない場合は、問題視しない
- 付与対象者に顧問契約を締結している者、社外協力者などを含まないこと

さらに、株式報酬制度議案の精査に当たり、交付株式に関する完全性を有する開示を求める。以下の状況で、開示が不十分と判断した場合、反対助言を行う可能性がある：

- 交付可能株式総数の開示がない場合
- 権利行使価格が市場価格よりも安値に設定されている場合において、その行使価格の設定を取締役会に一任する条項がある場合

Financial Structure and the Shareholder Franchise

(財務体質と株主の権利)

Glass Lewis' Approach to Takeover Defense Plan

(グラス・ルイスの買収防衛策に関する考え方)

グラス・ルイスは、基本的に、買収防衛策はコーポレートガバナンスの向上にはつながらないものとするため、取締役会への権限集中を避け、かつ、株主の意見が尊重されると認められるいくつかの例外的事案を除き、基本的に反対助言とする。

さらに、グラス・ルイスは、取締役会が、事業計画など企業活動の様々な事柄について、幅広い決断権限を持つべきであると考えているが、買収防衛策のような重要事項に関しては、株主が直接意見を示す事ができる権利を与えられるべきだと考える。買収防衛策は、経営陣と株主の意見が分かれる可能性の高い案件であり、このような案件は、取締役会に一任すべき他の事業関連の案件とは異なるものである。

しかし、買収防衛策の範囲の限定、かつ、十分な株主保護を担保し、株主と取締役会に他の手段による企業繁栄を考える十分な時間が与えられる場合等、以下の要件をすべて満たすものであれば、賛成助言を行う場合がある。

- 買収防衛策の導入と更新に株主承認が必要である
- 買収防衛策の有効期限が、3年以内である
- 大規模と判断される買付の基準値は、20%以上である
- 取締役会の独立性が過半数である
- 独立した第三者委員会によって、買収防衛策の運営が監視される
- 提出が必要な情報の量、種類、及び提出期限などの要件が合理的である
- 株主の承認によって買収防衛策の廃止が可能である
- 不合理な例外措置がない場合
- 買付側に金銭的な支援を許可する条項がない場合

Adoption, Renewal, and Revocation of a Takeover Defense Plan

（買収防衛策の導入、更新と廃止）

グラス・ルイスは、買収防衛策の導入と更新には、株主承認を要件として、かつ、買収防衛策には、株主承認による廃止を可能にする条項を明確にするべきであると考えます。ただし、事前に承認を得ていない場合でも、株主総会において、株主の承認を得る予定である場合には例外とする。

株主の承認を得ずに買収防衛策の導入または更新を行った場合、かつ、株主総会で議案として提示されていない場合¹⁰には、取締役会議長（議長不在または不明の場合はCEO）に対して、反対助言を行う。

Trigger Threshold

（対象となる大規模買付）

グラス・ルイスは、大規模と判断される買付の基準値は、最低でも、議決権割合の20%以上が望ましいと考えます。大規模買付の判断基準が低い場合は、特に小さな企業に対する投資機会を制限してしまう恐れがあります。20%以上の買付の場合、グラス・ルイスは、買付者が買付先企業を支配するという意思を持った買付である可能性が高いと考えます。基本的に、大規模買付の判断基準値が、議決権割合の20%未満と設定されている場合、反対助言の対象となります。

Board Independence

（取締役会の独立性）

グラス・ルイスは、敵対的買収のような状況下で、少数株主の利益を守るには、取締役会の高い独立性が必要不可欠であると考えます。取締役会の独立性が乏しい場合、買付提案の検討プロセスにおける、取締役会の客観性、独立性、並びに全ての株主の利益を守る能力などに、多大な懸念が残ります。グラス・ルイスは、敵対的買収などの状況下で、株主は、そのような独立性の乏しい取締役会に決議を委任するべきでないと考えます。

そのため、取締役会の独立性が過半数を満たさない場合、反対助言の対象となる¹¹。

¹⁰ 株主の承認がない買収防衛策の導入及び更新には、12か月のルックバックペリオドを適用する。

¹¹ 買収防衛策に関する取締役会の独立性基準は、監査役会設置会社においては、取締役会と監査役会を合わせた独立社外役員割合ではなく、取締役会の過半数であることに注意。

Independent Third-Party Oversight

（第三者委員会による監督）

グラス・ルイスは、買収防衛策が経営者側の利益追求のために発動されるリスクを最小限にするためには、当該企業と利益相反関係がなく、高い独立性を持った第三者委員会が、買収防衛策の運用を管理すべきであると考えている。この委員会は、利益相反関係のない独立社外取締役や独立社外監査役など、独立性の高い個人によって構成されるべきであり、企業はその委員会メンバーの独立性について、公表すべきである。

第三者委員会の独立性が乏しいと判断する場合や、その委員会メンバーの独立性などについて十分判断できる情報開示がなされていない場合は、反対助言を行う。

Information Disclosure Requirement

（大規模買付者からの必要情報の提供）

グラス・ルイスは、買付者からの最低限の情報提供は必要であると考えているが、過剰な情報要求は不要であると考えている。グラス・ルイスが考える不必要な情報内容の一例を以下に掲げる：

- 当該買付者等による買付と同種の過去の取引の詳細
- 買付の目的、方法及び具体的内容の実現可能性
- 大規模買付等の際しての第三者との間における意思連絡の有無、並びに意思連絡がある場合はその内容及び当該第三者の概要
- 株主、従業員、取引先、顧客などの利害関係者に対する対応方針
- 買付後における企業集団の中長期的かつ持続的・継続的な企業価値向上のための施策及び企業価値が向上するという根拠

上記のような、過剰と判断されるような情報要求は、買付者の買収を阻止する施策となる可能性もある。そのため、要求する情報の内容が過剰であると判断した場合は、原則的に反対助言を行う。

さらに、「提供された情報が大規模買付の必要情報として不十分であると取締役会や独立委員会が判断した場合には、買付者に対し、追加的に情報提供を求める」というような条項が含まれ、追加情報要求の期間に制限が定められていない場合、反対助言の対象となる。追加情報は必要な場合もあると考えているが、そのような要求を可能とする条項には、明確な期間の設定が必要であると考えている。買付者に対して、無期限に情報提供を要求できるような条項は、株主にとって有益な買収提案を含め、潜在的な買収提案を不必要に妨げる施策となる可能性があるため、このような条項が含まれる場合、原則的に反対助言を行う。

ただし、上記の例が全てではなく、企業の開示内容などを精査し、最終的な判断をする。

Consideration Period

（検討期間）

グラス・ルイスは、基本的に、取締役会や独立委員会による買付内容検討期間は、短期であることが望ましいと考える。また、90日間の検討期間は、買付内容の検討や買付者との交渉などに十分な期間だと考える。なお、延長期間を含め、最大でも、120日間以内であるべきだと考える。長期に渡る検討期間は、買付者にとって買収計画が長期間、不確かな状態にさらされることを意味し、それにより買収提案を思いとどまらせてしまう可能性もあるため、原則として、検討期間が90日間（延長期間を含めても120日間）を超える場合、反対助言を行う。

Exceptions Clause

（免責条項）

グラス・ルイスは、買収防衛策の例外的発動に関する条項については、株主に対する保護の観点から、妥当な場合もあると考えるが、原則的には、経営陣に防衛策の例外的な発動の判断を委ねることは好ましくないと考える。全てではないが、以下のような条項が含まれる場合、反対助言を行う。

- 取締役会、独立委員会または株主に対して、買付内容の検討に合理的に必要とされる時間や情報が提出されていない場合
- 買付の条件が、企業の本源的価値に不十分または不適切な買付であると判断した場合
- 株主、従業員そして他のステークホルダーの利益を考慮した上で、買付提案が企業の利益につながらないと判断した場合
- 企業価値を生み出す上で必要不可欠なグループ従業員、取引先、顧客等との関係またはブランド価値、企業文化を破壊することなどにより、企業価値、株主共同の利益に重大な悪影響をもたらす恐れのある買付等である場合
- 買付者等が支配権を取得する場合の企業価値が、中長期的な将来の企業価値との比較において、買付者が支配権を取得しない場合の企業価値に比べ、著しく劣後すると判断される場合

グラス・ルイスは、上記のような条項は不明確であり、経営陣側に過剰な決定権を与えることになると考える。ただし、上記の例が全てではなく、企業の開示内容などを精査し、最終的な判断をする。

Provision of Monetary Compensation to the Bidder

（大規模買付者に対する金員等の交付）

敵対的買収者への金員等の交付が買収防衛策の条項に含まれる場合、グリーンメールを触発させる可能性やむやみな買収防衛策の発動を誘発させる可能性などが懸念される。グラス・ルイスは、金員等の交付を条項に含む買収防衛策に対して、反対の立場をとる。過去の判例から、金員等の交付が条項に含まれる買収防衛策が法的に認められていることは理解している。しかし、提案された買付が、株

主価値に損害を与えると考えられるのであれば、企業は買収者へ金員等の交付を行うのではなく、その根拠を主張し、既存株主の同意を得るべきであると考えます。

Excessive Cross-Shareholding

（過剰な株式持ち合い）

日本独特の市場慣行の一つである企業間の株式持ち合いは、上場企業の株式の経済的価値をその議決権割合から引き離すものであり、経営陣を資本市場のプレッシャーから守る役割を果たしている。また、経営側の説明責任の低下、不十分な危機管理能力や非効率的な自己資本管理政策等の原因にもなり、さらに敵対的買収の回避にも寄与していると考えられている。通常、企業側は、株式持ち合いが企業経営上、必要不可欠なものであると主張するが、株式持ち合いがもたらす利益は、数量化することが困難であり、明確に示されることがない。

グラス・ルイスは、企業が買収防衛策の導入に加えて、過剰な株式持ち合いを行っている場合、経営陣が株主価値を軽視し、株主のコストで自身の保身を図っているとみなす。そのため、買収防衛策を導入している企業が、さらに、過剰な株式持ち合いを行っていると判断した場合、経営陣による過度な防衛策の導入であると判断し、取締役会議長（議長不在または不明の場合はCEO）に対して、反対助言を行う。

Amendments to the Articles of Incorporation

（定款変更）

日本では通常、複数の定款変更事項がある場合でも、1つの議案にまとめられる。しかし、複数の変更事項を1つの議案にまとめてしまう事は、株主が各変更事項に対して意見表明する事を妨げ、株主の権利に負の影響を及ぼす懸念があるため、グラス・ルイスはそのような市場慣行を懸念材料の一つとして捉えている。

定款変更の議案は、原則個別判断とする。なお、複数の変更事項が1つの議案にまとめられている場合は、それらの変更事項を個別に検討する。そして、全ての変更事項が株主にとって利益になると考えられる定款変更議案のみ、賛成助言を行う。

基本的な考え方として、株主価値の向上や株主の権利を守る事に期待が持てるような議案を支持している。

Authority to Approve Dividends

(剰余金配当等の取締役会決定権限)

グラス・ルイスは、株主が直接的な手段で、企業の事業内容や業務執行などに対して細かく管理をするのは好ましくないとする。企業に対して意見がある場合、間接的ではあるが、役員を選任議案など、株主価値を確保できるガバナンス体制の構築を促す議案を通じて、株主としての意見を反映させるべきであるとする。

剰余金配当等の取締役会決定権限に関する定款の変更が提案された議案には、原則として賛成助言を行う。

しかしながら、定款変更議案において、剰余金の配当を株主総会の決議事項としない旨を定める場合には、原則的に反対助言を行う。ただし、各企業のガバナンス体制等を考慮し、最終的な判断を行う場合がある。

Supermajority Vote Requirements

(特別多数決の要件)

グラス・ルイスは、特別多数決の要件は、株主の利益に関わる、重要な議案に対する株主の行為を妨げると考える。特に買収等の重要な決議の場合、特別多数決の要件によって、株主の声が著しく制限される恐れがある。

Reduction of Quorum Requirements

(定足数の緩和)

日本においては、株式の集中保有が多いため、定足数の緩和に関する定款の変更については、原則として、反対助言を行う。企業によっては、定足数要件を発行済株式数の過半数から3分の1に下げることが求められることもあるが、多くの企業では、親会社または創業者の一族のみで、3分の1の定足数要件を超える。このような議案は、独立株主が議決権を行使する機会を奪う恐れがある。

Increase in Authorized Shares

(発行可能株式総数の増加)

グラス・ルイスは、十分な株式資本は、企業を運営するにあたって、大変重要なものであり、経営陣の迅速な決断と効率的な会社経営を可能にさせると考える。ただし、発行可能株式総数の増加は、既存株式の希薄化につながる可能性があり、株主の承認を受けることが重要であるとする。

発行株式数の増加議案を精査する際に、以下の一般的な4つの株式増加理由を考慮する。

株式分割	次の3つの基準を用いて、株式分割の可能性や必要性を分析する：(i)過去の株式分割前の株価、(ii)現在の株価と過去52週間における平均株価を比較、及び、(iii)適切な株価または不適切な株価と思われる絶対的な株価の水準
株主防衛	発行可能株式総数の増加は「ポイズン・ピル」などの買収防衛策を強化する目的で利用される可能性がある。企業によっては、敵対的買収を阻止・防止する旨を有益性として挙げる場合がある。しかしながら、グラス・ルイスは、前述の様に、防衛策には批判的な立場をとっており、買収防衛策の強化を目的とした行為には反対助言を行う。ただし、買収防衛策が適切であると判断した場合、発行可能株式総数の増加に賛成助言を行う場合もある。
買収目的の資金調達	過去に株式を用いた企業買収の有無を確認し、その様な取引において、どの程度の株式が必要であったかを考慮する。また、開示内容で発行可能株式総数の増加の理由として挙げられているか確認をする。
事業目的の資金調達	当該企業の現金持高や他の手段で融資を獲得する方法があるか調査をする。また、株式を用いた資金調達が、過去に行われたかを確認する。

前述の通り、発行可能株式総数の増加は、既存株式の希薄化につながる可能性がある。さらに、買収防衛目的で利用する余地がある場合、将来株主となり得る、潜在的な投資家の投資意欲を抑制する恐れがある。したがって、企業側の説明が不十分と判断した場合、または、開示された必要とする用途には過剰と考えられる場合は原則として反対助言を行う¹²。

Limit Liability of Directors and Statutory Auditors

(取締役及び監査役の責任限定契約)

グラス・ルイスは、取締役または監査役が株主に対する責務を怠っている場合、責任を負うべきであると考えている。ただし、コーポレート・ガバナンスの動向等によって派生する責任が増加している中で、取締役及び監査役の責任限定を求める企業の姿勢も理解している。多くの場合、取締役と監査役の責任限定を拡大すべきであるが、不正行為や重大な過失がある場合などは責任を負うべきであると考えている。したがって、基本的には、取締役と監査役の責任限定の定款変更には賛成助言を行う。

¹² 発行可能株式総数の100%を超える増加の場合には、基本的に反対助言を行う。

Virtual-Only Meetings

（バーチャルオンリー株主総会）

2021年6月に改正産業競争力強化法に基づく新しいルールが制定され、日本企業は定款を変更し、バーチャルオンリー株主総会を開催することが可能になった。

改正産業競争力強化法に基づき、企業がバーチャルオンリー株主総会を開催したり、定款を変更してバーチャルオンリー株主総会の開催を可能にするためには、必ず経済産業大臣と法務大臣の確認を得る必要がある。改正産業競争力強化法は、株主総会の会場が仮想空間となることを除けば、株主の権利を侵害しない法律とすることを意図している。

グラス・ルイスは、バーチャル総会の技術は、株主総会に直接出席できない株主の参加を拡大することにより、従来の直接出席型の株主総会を補完する有用な手段（すなわち、「ハイブリッド総会」）になり得ると考える。

しかしながら、グラス・ルイスは、招集時に株主の参加要件に関する明確な手続きが開示されない限り、バーチャルオンリー株主総会は株主の権利を制限することにつながると考える。そのため、グラス・ルイスは、通常、バーチャルオンリー株主総会を可能にするための定款変更を提案する会社は、最低限、変更議案または添付書類に以下のコミットメントを含めることを期待する。

- バーチャルのみの総会に参加するための手続きと要件は、招集時に開示される。
- 株主が取締役会に質問を提出し、全ての株主がアクセス可能な形式で回答するための正式なプロセスが設定される。

しかし、日本の場合、改正産業競争力強化法の規定により、バーチャルな総会を可能にする定款変更であっても、大臣の確認がなければ提案できないことになっており、グラス・ルイスは、このルールは株主の権利を最大限に保護するものだと考える。

ただし、株主の権利が侵害されていると判断した場合には、グラス・ルイスは、原則として、株主総会の招集権者である取締役に対して、反対助言を行う。

Capital Structure

(資本構成)

Authority to Trade in Company Stock

(自己株式の売買)

グラス・ルイスは、次の要件を満たした場合、自己株式の取得・売買の議案に賛成助言を行う： (i) 株式数の上限が設定されている、(ii) 市場価格の割合で1株当たりの払込価額の上限が設定されている、かつ、(iii) 18ヶ月後にこの権限は消滅する。

Sale of Broken Lots of Shares

(端株・単元未満株の売買)

単元未満株を所有する株主が、企業に対して、単元を完全にするために、売却を求めることができる。単元未満株の売買は、株式の流動性と市場性を高める効果があるため、当該議案には賛成助言を行う。

Authority to Reduce Capital or Earned Reserve

(資本準備金・利益準備金の減少)

グラス・ルイスは、企業が十分な資金を、他の目的に使用する柔軟性を獲得することは、株主の利益に適うと考えるため、当該議案には基本的に賛成助言を行う。

Overall Approach to Environmental, Social & Governance (グラス・ルイスの ESG に関する考え方)

グラス・ルイスは、長期的な株主価値という観点から、全ての環境・社会問題を評価する。企業は、事業のあらゆる側面において、重要な環境・社会的要素を考慮すべきであり、これらの要素がどのように考慮され、付随するリスクがどのように軽減されるか、株主が理解できるような情報開示を株主に対して行うべきである。また、グラス・ルイスは、ガバナンスは、企業が環境・社会リスクや機会を管理する上で重要な要素であり、取締役会の独立性と説明責任を促すガバナンス体制を持たない企業よりも、より良いガバナンス体制を持つ企業の方が、一般的にこれらの問題をよりよく管理できると考える。

取締役会の役割のひとつは、経営陣が、環境や社会に重大な影響を与える事業を含む自社の事業全般について、十分なリスク分析を行っていることを確認することであるとグラス・ルイスは考える。取締役会は、株主の利益に資するため、環境・社会的機会の活用と、事業に関する環境・社会的リスクの軽減の両面において経営陣の活動状況を監視すべきである。企業は、不適切な環境・社会的慣行やそれらの監督を怠った結果、重大な財務的、法的、風評的リスクに直面する。したがって、取締役会または経営陣が、株主価値に悪影響を及ぼす可能性のある喫緊の課題への対応を怠っている場合、株主は、自らの経済的利益を守るために必要な行動をとるべきであるとグラス・ルイスは考える。

環境リスクと機会に関しては、環境・社会的機会の実現と関連リスクの軽減を可能にする持続可能な事業戦略の実行における取締役会の役割の重要性に鑑み、株主は、株主を保護し取締役の説明責任を促すガバナンス体制の実現を求めべきであるとグラス・ルイスは考える。経営陣や取締役会が環境・社会リスクを軽視している、悪質または違法な行為に関与している、あるいは株主価値を脅かす現状または差し迫った環境・社会リスクに適切に対応できていない場合、株主は、取締役の責任追及を検討すべきである。そのような場合、グラス・ルイスは、原則として、当該問題の監督をする責任を明確に負っている取締役会のメンバーに対して、反対助言を行う。

グラス・ルイスは、特定の企業に関連する環境・社会的要因を評価する際、その問題が企業の経営に与える財務的重要性に照らして評価する。全ての企業は、環境・社会問題に関連するリスクに直面しているとグラス・ルイスは考える。しかしながら、これらのリスクは、会社の事業、従業員、体制、地域などの違いによって、各社で異なる形で現れる。したがって、ステークホルダーや環境への影響について、グラス・ルイスは、企業の行動が財務に与える影響に大きな重点を置いている。

グラス・ルイスは、環境・社会問題を評価する際に、次のように企業を評価する：

直接的な環境リスク・社会的リスク：企業は、事業活動に伴う直接的な環境リスクに対する財務的影響を評価する必要がある。直接的な環境リスクの例としては、石油やガスの流出、汚染、有害物質の漏出、爆発、水質・大気の質の悪化などに関連するものがある。社会的リスクには、包摂的でない雇用方針、不適切な人権方針、企業のステークホルダーに悪影響を与える問題などが含まれる。さら

に、企業は、自社でコントロールできない、あるいはコントロールできることが限られている広範な問題から生じるリスクについて検討すべきであるとグラス・ルイスは考える（例えば、気候変動に起因する暴風雨の激甚化や頻度の増加の影響を受ける保険会社など）。

法規制に起因するリスク：企業は、現行及び計画中の事業に影響を与える法規制の変更、または変更の可能性に対する影響を評価する必要がある。法規制は、企業が事業を行っている全ての国・地域で注意深く監視されなければならない。グラス・ルイスは、関連する法規制や提案されている法規制を注意深く検討し、企業が積極的に対応しているかどうかを評価する。

法的リスク及び風評リスク：重要な環境・社会問題への対応を怠った場合、否定的な評判や高額のコストが発生し得る訴訟につながるリスクがある。注目度の高いキャンペーンが株主価値に及ぼす影響は測定することができないかもしれないが、グラス・ルイスは、ステークホルダーや環境に与える影響について、パブリックイメージへの潜在的な影響を、企業は慎重に評価する必要があると考える。調査や訴訟のような問題について、グラス・ルイスは、裁判中の申し立てや未解決の訴訟などが起こりうる可能性があることに留意する。グラス・ルイスは、そのような申し立てや訴訟の内容が真実であること、または法律に違反していることを前提とはしていない。グラス・ルイスはより広範な観点から、示された事実と状況の下で、そのような懸念、訴訟または調査の性質と規模が、企業のリスク・プロファイルにどのように影響するか、あるいは適切なリスク軽減措置の保証が示されているかを重視する。

ガバナンスリスク：環境・社会問題に対する監督が不十分な場合、企業に重大なリスクをもたらす。リーダーシップが不十分な場合や、潜在的なリスクを十分に考慮できていない場合、そのようなリスクは未対応である可能性が高く、その結果、企業に大きなリスクをもたらす、最終的に株主価値の喪失につながる可能性がある。

グラス・ルイスは、環境・社会問題という形で企業にもたらされるリスクを分析する上で、最も重要な要素のひとつは、そのような問題に対する監督のレベルと質であると考えている。経営陣や取締役会が環境リスクを軽視している、悪質または違法な行為に関与している、あるいは株主価値を脅かす現状または差し迫った環境リスクに適切に対応できていない場合、株主は、取締役の責任追及を検討すべきである。企業が、環境・社会問題を取締役会レベルで監督していないことが明らかな場合、あるいは、重大な環境・社会リスクが無視されているか、対応が不十分な場合、グラス・ルイスは、取締役会のメンバーに対して、反対助言を行うことがある。さらに、上程された議案によっては、関連する株主提案に賛成助言を行うこと、あるいはその他の関連する会社提案議案（会計監査人の選任、会社の決算及び報告書、経営陣及び取締役会の行為の承認など）に反対助言を行うことも検討する場合がある。

Shareholder Initiatives and Sustainable Business Practices

（株主提案と持続可能なビジネスプラクティス）

グラス・ルイスは、全ての株主提案を個別判断する。基本的に、株主価値の向上または株主の権利を守ることにつながる可能性が高い株主提案を支持する。グラス・ルイスは、原則的に、日々の会社経営や、経営戦略、政治、社会、環境に関する企業方針の決定などに関しては、経営陣と取締役会に任せるのが好ましいと考える。また、株主が直接的な手段で、企業の事業内容や業務執行などに対して細かく管理をするのは好ましくないと考える。企業に対して意見がある場合、間接的ではあるが、役員を選任議案など、株主価値を確保できるガバナンス体制の構築を促す議案を通して、株主としての意見を反映させるべきであると考えている。

株主提案の助言賛否の判断をする際、グラス・ルイスは、アニュアル・レポート、サステナビリティ・レポート、企業ウェブサイト、NGO 団体ウェブサイト、報道記事などの公開情報をもとに、各企業のリサーチを行い、それぞれの企業が置かれている状況を考慮した上で、最終的な助言賛否を個別に決定する。その際、リサーチ対象企業において、株主価値を損なう可能性がある状況を確認した場合には、グラス・ルイスのプロキシ・ペーパーに記載する。グラス・ルイスは、株主提案を支持することにより、より良い開示を促し、リスクを緩和する事につながると判断した場合、その株主提案を支持する。

Connect with Glass Lewis

Corporate Website | www.glasslewis.com

Email | info@glasslewis.com

Social |  [@glasslewis](https://twitter.com/glasslewis)  [Glass, Lewis & Co.](https://www.linkedin.com/company/glass-lewis-&-co)

Global Locations

North America

United States

Headquarters
100 Pine Street, Suite 1925
San Francisco, CA 94111
+1 415 678 4110

New York, NY
+1 646 606 2345

2323 Grand Boulevard
Suite 1125
Kansas City, MO 64108
+1 816 945 4525

Asia Pacific

Australia

CGI Glass Lewis
Suite 5.03, Level 5
255 George Street
Sydney NSW 2000
+61 2 9299 9266

Japan

Shinjuku Mitsui Building
11th floor
2-1-1, Nishi-Shinjuku, Shinjuku-ku,
Tokyo 163-0411, Japan

Europe

Ireland

15 Henry Street
Limerick V94 V9T4
+353 61 534 343

United Kingdom

80 Coleman Street
Suite 4.02
London EC2R 5BJ
+44 20 7653 8800

France

Proxinvest
6 Rue d'Uzès
75002 Paris
+33 ()1 45 51 50 43

Germany

IVOX Glass Lewis
Kaiserallee 23a
76133 Karlsruhe
+49 721 35 49622

DISCLAIMER

© 2025 Glass, Lewis & Co., and/or its affiliates. All Rights Reserved.

This document is intended to provide an overview of Glass Lewis' proxy voting guidelines. It is not intended to be exhaustive and does not address all potential voting issues. Glass Lewis' proxy voting guidelines, as they apply to certain issues or types of proposals, are further explained in supplemental guidelines and reports that are made available on Glass Lewis' website – <http://www.glasslewis.com>. These guidelines have not been set or approved by the U.S. Securities and Exchange Commission or any other regulatory body. Additionally, none of the information contained herein is or should be relied upon as investment advice. The content of this document has been developed based on Glass Lewis' experience with proxy voting and corporate governance issues, engagement with clients and issuers, and review of relevant studies and surveys, and has not been tailored to any specific person or entity.

Glass Lewis' proxy voting guidelines are grounded in corporate governance best practices, which often exceed minimum legal requirements. Accordingly, unless specifically noted otherwise, a failure to meet these guidelines should not be understood to mean that the company or individual involved has failed to meet applicable legal requirements.

No representations or warranties express or implied, are made as to the accuracy or completeness of any information included herein. In addition, Glass Lewis shall not be liable for any losses or damages arising from or in connection with the information contained herein or the use, reliance on, or inability to use any such information. Glass Lewis expects its subscribers possess sufficient experience and knowledge to make their own decisions entirely independent of any information contained in this document.

All information contained in this report is protected by law, including, but not limited to, copyright law, and none of such information may be copied or otherwise reproduced, repackaged, further transmitted, transferred, disseminated, redistributed or resold, or stored for subsequent use for any such purpose, in whole or in part, in any form or manner, or by any means whatsoever, by any person without Glass Lewis' prior written consent.