

# 投資家と企業の対話ガイドライン (案)

## 投資家と企業の対話ガイドラインについて

本ガイドラインは、コーポレートガバナンスを巡る現在の課題を踏まえ、スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードが求める持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項を取りまとめたものである。機関投資家と企業がこれらの事項について建設的な対話を行うことを通じ、企業が、自社の経営理念に基づき、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、ひいては経済全体の成長と国民の安定的な資産形成に寄与することが期待される。

なお、コーポレートガバナンスを巡る課題やこうした課題への対応における優先順位は、企業の置かれた状況により様々であることから、対話に当たっては、個々の企業ごとの事情を踏まえることが重要である。

### 1. 経営環境の変化に対応した経営判断

- 1-1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための具体的な経営戦略・経営計画等が策定・公表されているか。また、こうした経営戦略・経営計画等が、経営理念と整合的なものとなっているか。
- 1-2. 経営陣が、自社の資本コストを的確に把握しているか。その上で、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、収益力・資本効率等に関する目標を設定し、資本コストを意識した経営が行われているか。中長期的に資本コストに見合うリターンを上げているか。
- 1-3. 経営戦略・経営計画等の下、事業を取り巻く経営環境やリスクを的確に把握し、新規事業への投資や既存事業からの撤退・売却を含む事業ポートフォリオの組替えなど、果敢な経営判断が行われているか。その際、事業ポートフォリオの見直しについて、その方針が明確に定められ、見直しのプロセスが実効的なものとして機能しているか。

### 2. 投資戦略・財務管理の方針

- 2-1. 中長期的に資本コストに見合うリターンを上げる観点から、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた設備投資・研究開発投資・人材投資等が、戦略的・計画的に行われているか。
- 2-2. 経営戦略や投資戦略を踏まえ、財務管理の方針が適切に策定・運用されているか。

### 3. CEOの選解任・取締役会の機能発揮等

#### 【CEOの選解任・育成等】

- 3-1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、経営環境の変化に対応した果断な経営判断を行うことができるCEOを選任するため、CEOに求められる資質について、確立された考え方があるか。
- 3-2. 客観性・適時性・透明性ある手続により、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOが選任されているか。こうした手続を実効的なものとするために、独立した指名委員会が活用されているか。
- 3-3. CEOの後継者計画が適切に策定・運用され、後継者候補の育成が、十分な時間と資源をかけて計画的に行われているか。
- 3-4. 会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOが十分機能していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続が確立されているか。

#### 【経営陣の報酬決定】

- 3-5. 経営陣の報酬制度を、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう設計し、適切に具体的な報酬額を決定するための手続が確立されているか。こうした手続を実効的なものとするために、独立した報酬委員会が活用されているか。また、報酬制度や具体的な報酬額の適切性が、分かりやすく説明されているか。

#### 【取締役会の構成、独立社外取締役の選任・機能発揮】

- 3-6. 取締役会の多様性が、十分に確保されているか。  
独立社外取締役として、資本効率などの財務に関する知見や関係法令等の理解も含め、適切な資質を有する者が、十分な人数選任されているか。
- 3-7. 独立社外取締役は、自らの役割・責務を認識し、経営陣に対し、経営課題に対応した適切な助言・監督を行っているか。

#### 【監査役等の選任・機能発揮】

- 3-8. 監査役・監査委員・監査等委員（監査役等）に、適切な知識・経験・能力を有する人材が選任されているか。
- 3-9. 監査役等は、業務監査を自ら適切に行うとともに、適正な会計監査の確保に向けた実効的な対応を行っているか。

## 4. 政策保有株式

### 【政策保有株式の適否の検証等】

4-1. 政策保有株式について、それぞれの銘柄の保有目的がステークホルダーに理解できるよう、分かりやすく説明されているか。

個別銘柄の保有の適否について、保有に伴う便益が資本コストに見合っているかを具体的に勘案した上で、取締役会などにおいて適切な意思決定が行われているか。保有銘柄の異動を含む保有状況が、分かりやすく説明されているか。

政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な基準が策定され、分かりやすく開示されているか。また、策定した基準に基づいて、適切に議決権行使が行われているか。

4-2. 政策保有に関する方針の開示において、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方を明確化し、そうした方針・考え方に沿って適切な対応がなされているか。

### 【政策保有株主との関係】

4-3. 自社の株式を政策保有株式として保有している企業（政策保有株主）から当該株式の売却等の申入れがあった場合、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げていないか。

4-4. 政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行っていないか。

## 5. アセットオーナー

5-1. 自社の企業年金がアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、母体企業として、その企業年金の運用（運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む）の専門性を高めるため、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置（外部の専門家の採用も含む）など、人事面や運営面における取組みを行っているか\*。

---

\* 対話に当たっては、こうした取組みにより母体企業と企業年金の受益者との間に生じ得る利益相反が適切に管理されているかについても、留意が必要である。