資料1-2

参考資料



Ⅱ. 個別の取組み状況

(1)資本コストを意識した経営



自らの取組みを説明している例(原則5-2) <資本コストの明示>

■ ガラス・土石製品、市場第一部

・ 当社グループは、その経営計画、経営戦略の策定、公表に当たっては、資本コストを十分に勘案の上、中長期の株主価値の増大を図るため、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、当社グループの状況を踏まえ、その重要な経営課題と適切にリンクした収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために必要若しくは有効と考えられる事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分等についても適確且つ明確な説明を行うことを企図します。現行の中期経営計画においては、「財務サステナビリティの確立」のため、「ネット借入/EBITDA:3倍、ROS:8%以上」を含む財務目標(2020年3月期)を掲げており、達成時の資本効率性指標に関するイメージとしてはROE:10%以上を目指しています。事業ポートフォリオの見直しとしては、中期計画において成長が見込める分野に重点化する「VANo.1戦略」を推進し、選択と集中により早期の利益成長の原動力を創り出す「成長ドライバーの確立」を基本方針として取組み、進捗の状況を有報等に開示しています。

■ その他製品、市場第一部

・ 当社の2018年3月期の**資本コストは、加重平均資本コスト(WACC)で算出すると1.5%**であります。中 長期目標の指標であるROEは、8.7%となりました。今後も、利益の向上に努め**資本コストを上回る高い付 加価値を生み出し、企業価値の向上をめざします。**

■ 小売業、市場第一部

• 当社の2018年3月期の**資本コストは、CAPM(資本資産価格モデル)に基づいて算出すると、2.80%**となります。今後も自社の資本コストを意識した投資意思決定に努め、中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。



自らの取組みを説明している例(原則5-2) <先進的な取組みの例>

■ 医薬品、市場第一部

- 当社はエクイティ・スプレッド(株主資本コストを上回るROE)を企業価値のKPIとしており、中長期的に10年平均で正のエクイティ・スプレッドの創出をめざします。製薬企業はディフェンシブ銘柄であるものの、当社としては保守的に株主資本コストを8%と仮定しています。さらに、戦略投資に対する投資採択基準(VCIC: Value-Creative Investment Criteria)を定め、約200種類のリスク調整後ハードルレートを用いた正味現在価値(NPV)と内部利益率(IRR)スプレッドをKPIとし、価値創造を担保しております。
- <u>中長期的に正のエクイティ・スプレッドを上回る価値創造を追求</u>し、当社の中期経営計画「EWAY 2 0 2 5 」の中間点である 2 0 2 0 年度にはROE 1 0 %レベル、エクイティ・スプレッド 2 %レベル の達成をめざし、最終年度の 2 0 2 5 年度にはROE 1 5 %レベル、エクイティ・スプレッド 7 %レベル の達成を意識しています。



エクスプレイン例(原則5-2) <今後の検討課題とする例>

■ 化学、市場第一部

• 当社は、2018年12月19日に改正した基本方針において、中期的な事業方針の一環として株主や債権者が期待する収益率である資本コストを的確に把握して中期経営計画を策定し、当該期間における目標収益性および資本効率性等の財務指標を設定し公表することを定めました。2017年から2019年までの3年間を対象とする現在の中期経営計画「成長への軌道2019」においては、当該財務指標は設定されていないものの、次期の中期経営計画では、資本コストを把握したうえで目標収益性および資本効率性等の財務指標を設定し、公表します。

■ 電気機器、市場第一部

• 資本政策においては、持続的な成長のための投資の実行とそのリスクを許容する健全な財務体質を確保することと、安定的・継続的な株主還元を実施することを基本的な方針としております。現在の中期経営計画 (中期経営計画2019)においては、収益力に関する目標を提示する一方、資本効率等に関する目標は提示しておりません。事業ポートフォリオの見直しなど個々のセグメント等の経営資源の配分に関する評価指標については資本コスト等を含む当社に適した指標について、次期中期経営計画の策定過程において引き続き検討を継続いたします。

■ 水産・農林業、市場第一部

・ 当社は、長期経営計画を策定しており、これを達成する為に3年毎にマイルストーンを設け、適時に事業計画を見直すことによって都度目標の実現に向け原因分析を行い対処策を講じるなど最善の努力をしております。また、個々の投資案件につきましても、事業計画を策定し、定量的な投資効果の検証も行った上で、対応を決定しております。一方、資本コストにつきましては、一定の認識・把握はしておりますが、現時点においては、経営計画や投資計画との連関性は取っておりません。今後は、適切な資本コストを踏まえた上での経営計画の策定及び説明に向けて、検討を進めてまいります。

Ⅱ. 個別の原則の取組み状況

(2) 取締役会の機能発揮

①独立した諮問委員会の活用



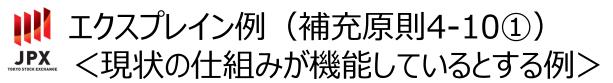
自らの取組みを説明している例(補充原則4-10①) <独立性の高い諮問委員会の活用>

■ サービス業、市場第一部

・ 当社では、取締役会の任意の諮問委員会として、**構成員の半数を社外取締役とし、かつ、社外取締役を 委員長とするガバナンス委員会を設置して、指名・報酬をはじめとして広くコーポレート・ガバナンスにかかる 課題について検討をしております**。

■ 情報·通信業、市場第一部

- 当社は、監査等委員以外の独立社外取締役(3名)ならびに監査等委員である独立社外取締役(2名)および非業務執行取締役(1名)が在任しており、多士済々の陣容により監査・監督の強化に努めております。当該取締役からの意見やアドバイス、チェックなどにより取締役会の透明性・信頼性を向上させ、かつ活性化させながら、経営監視機能の強化を図っております。
- また、コーポレート・ガバナンスがより一層機能するよう、監査等委員会に加え、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会およびコンプライアンス委員会の三つの委員会を設置しております。監査等委員会および指名・報酬委員会につきましては、独立社外取締役が過半数を占めており、かつ委員長となっています。また、コンプライアンス委員会は独立社外取締役が半数となっており、かつ委員長となっております。
- 取締役候補者の指名については、任意の指名・報酬委員会に諮問するとともに、同委員会の答申を踏まえ 取締役会が選定しております。また、株主総会で総額が決議された取締役(監査等委員を除く)の個人 別の報酬についても、任意の指名・報酬委員会に諮問し、同委員会の答申を踏まえ、取締役会が決定して おります。因みに、監査等委員である取締役の個人別の報酬については、監査等委員である取締役の協議 により定めております。



■ 輸送用機器、市場第一部

• 当社において、取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任等に関する議案の株主総会への提出の決定ならびに役員報酬制度および報酬基準の決定または変更を行う場合には、事前に監査等委員会が形成した意見を聴取したうえで審議を行うことにより、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化をはかっています。このことから、任意の諮問委員会は必要なく、現行の仕組みで適切に機能していると考えています。

■ 情報·通信業、市場第一部

■ 不動産業、市場第一部

• 当社は、独立社外取締役の関与・助言をいただきながら、特に重要な事項に係わる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための任意の仕組み等に関し検討してまいりました。その結果、現状において、各独立社外取締役が高い専門的な知識と豊富な経験を活かし、取締役会において積極的に意見を述べ、必要に応じて助言を行うなど、特に重要な事項の意思決定においても適切に関与していることを踏まえ、現時点においては、任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会は設置しないことと致しました。



エクスプレイン例(補充原則4-10①) <今後の検討とする例>

■ サービス業、市場第一部

• 当社は、任意の指名・報酬委員会などの独立した諮問委員会を設置していませんが、取締役および執行役員に関して客観性・透明性のある指名・選解任手続および報酬決定手続を実現するために、取締役および執行役員の指名・選解任や、監査等委員でない取締役および執行役員の個別の報酬の決定にあたっては、独立社外取締役に対して説明を行い、その意見を踏まえ諮問しております。また、当社は、2020年1月を目処に純粋持株会社体制へと移行することに関し、その検討を開始していますが、それと併せて、**指名・報**酬委員会を2020年度を目途に設置することを検討します。

■ 卸売業、市場第一部

• 取締役候補の選任や取締役の報酬については、取締役会で決定していますが、今後の当社のガバナンス体制をより強化することを目的とし、まず経営の機構改革を優先して取り組みます。その後、1~2年を目途に指名・報酬委員会の設置についての検討に着手してまいります。

■ <u>情報・通信業、市場第一部</u>

当社は、現時点において指名委員会・報酬委員会等の独立した諮問委員会はございませんが、必要に応じて設立を検討していきたいと思います。上記【原則4-8.】記載のとおり、当社において独立社外取締役は1名のみのため、まずは独立社外取締役の増員に注力してまいりたいと思います。

Ⅱ. 個別の原則の取組み状況

(2) 取締役会の機能発揮

②CEOの選解任及び後継者計画



自らの取組みを説明している例(原則3-1(iv))<解任基準の明示>

■ 機械、市場第一部

・ 取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、代表執行役社長がその機能を十分に発揮していないと認められる場合に、代表執行役社長の解任の是非を議論するための独立性・客観性のあるプロセスを確立しています。具体的には、指名委員会が、現任の代表執行役社長の適性について定期的な確認を行う際に、単年度連結業績が3決算期連続して指名委員会の定める基準に未達の場合、特段の事由が無い限り、指名委員会は現任の代表執行役社長の再任について推奨しないことを取締役会へ提案し、取締役会で解任の是非に関する議論を行うこととしています。

■ 建設業、市場第一部

- 取締役の解任提案にあたっては、解任基準を踏まえたうえで、取締役会において決定いたします。 (解任基準)
 - 1. 公序良俗に反する行為を行った場合
 - 2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
 - 3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
 - 4. 選定基準に定める資質が認められない場合



エクスプレイン例(原則3-1(iv)) <今後の検討とする例>

■ その他製品、市場第一部

• 【経営陣幹部の選解任方法】経営陣幹部の選解任は、代表取締役が、候補者の経験、見識、人格などに加え、〇〇企業価値向上への貢献度合いを総合的に勘案し、社外取締役の意見も考慮したうえで、取締役会に諮り決定しております。 今後におきましては、より客観的な視点からの選解任基準を明確にする検討をしてまいります。

■ 建設業、市場第一部

• 選解任の方針と手続き取締役候補の選任にあたっては、取締役会が定めた選任基準に基づき、その適性を 見極め、取締役会で決定しております。**取締役の解任**にあたっては、**現時点で具体的な方針を設けておりま せん**が、今後、取締役会として独立社外役員とも十分に議論を行い、**客観性・適時性・透明性をより高めら れる手続きの確立について検討**してまいります。



自らの取組みを説明している例(補充原則4-1③、4-3②及び4-3③) <後継者計画の策定・運用状況>

■ 食料品、市場第一部

・ 当社では、半数以上を独立社外取締役とする4名以上の委員で構成する**指名委員会に経営陣の選任・解任を諮問**しており、本指名委員会において**最高経営責任者の後継者計画についても適宜意見交換**することとしております。コーポレートガバナンス・コードにおける経営陣後継者計画に対する重要性を踏まえ、○○グループ創業100周年を経て新たな長期経営指針である「○○グループ2026ビジョン」を策定する機を捉え、本ビジョン実現に向けた求める経営人材像「リーダーシップバリュー」を指名委員会での審議を経て、2018年1月に取締役会で審議・決定いたしました。リーダーシップバリューでは、ビジョン実現を強力にリードする○○グループ経営陣に求める人材像として、「変化を起こし、改革を主導する力」を中心に据え、以下の-1~-3の側面から10項目の人材要件(能力)を定義しております。-1戦略策定・実行:「構想力」「果断な意思決定力」「突破力」「創造性を引き出す力」-2組織・人材:「発信し納得させる力」「やる気を引き出す力」「失敗への寛容力」「人を育てる力」-3資質:「多様性を活かす力」「優れた人格」以上のリーダーシップバリューを基に、後継者計画の策定を進めてまいります。



自らの取組みを説明している例(補充原則4-1③、4-3②及び4-3③) <後継者計画の策定・運用状況>

■ 銀行業、市場第一部

- ・ 当社は、グループ全体の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るべく、最適な人材をグループ C E Oやグループ C E Oを支える主要な経営陣(カンパニー長等)、中核 3 社のトップ等に登用できるよう、 十分な時間と資源をかけて後継者計画(サクセッション・プランニング)に取り組んでいます。同時に、グループ C E Oの不測の事態にも備えるとともに、"次の次の"グループ C E Oの候補者についても検討を行います。
- ・ グループ C E O 等の後継者計画の策定・運用状況については、指名委員会および人事検討会議(以下、 「指名委員会等」という)に報告がなされます。
- グループCEO等の後継者計画においては、①求められる人材要件、②交代時期、③候補者プールの設定と時間をかけた候補者の適切な育成(候補者の重要なキャリア選定を含みます)、④指名委員会等の各委員による候補者の人物把握、⑤候補者の決定等について、現グループCEOの意見も踏まえつつ、指名委員会等で審議することを基本的な取り組み内容としています。
- 指名委員会等においては、3 6 0 度評価や外部評価機関による第三者評価等、多面的な人材評価情報を活用し、徹底的に候補者のプロファイリングを行い、現グループ C E O の意見も徴した上で、年次順送りなどの形式的な人事運用を排した人物本位での選定について、十分な議論を行います。現グループ C E O は、指名委員会等の各委員が候補者の能力・資質等を直接に把握するプロセスを設ける等、指名委員会等による候補者の人物把握に最大限の協力を行います。
- 執行役を兼務する取締役であるグループCEOについては、指名委員会により、プロセスの客観性や透明性の 確保を図りつつ決定を行うこととしています。



自らの取組みを説明している例(補充原則4-1③、4-3②及び4-3③) <後継者計画の策定・運用状況>

■ 銀行業、市場第一部

- ・ 当社では、持続的な企業価値向上を図るべく、当社、○○銀行及び○○銀行の社長をはじめとする役員の役割と責任を継承するメカニズムとして2007年6月にサクセッション・プランを導入し、役員の選抜・育成プロセスの透明性を確保しております。
- ・ 当社のサクセッション・プランは当社、○○及び○○銀行の「社長」から「新任役員候補者」までを対象とし、対象者を階層ごとに分類した上で選抜・育成プログラムを計画的に実施しております。各々の選抜・育成プログラムは外部コンサルタントから様々な助言を得ることで客観性を確保しており、それらの評価内容は全て指名委員会に報告される仕組みとなっております。また、指名委員の活動としては評価内容等の報告を受けることに留まらず、個々のプログラムに実際に参加することなどを通じ、各役員と直接接点を持つことでより多面的に人物の見極めを行っております。さらに、それらの指名委員会の活動状況は社外取締役が過半数を占める取締役会に報告され多様な観点で議論されており、そうした全体のプロセスを通じ役員の能力・資質の把握と全体の底上げが極めて高い透明性のもとで図られております。
- なお、当社では「役員に求められる人材像」として7つのコンピテンシーを定めております。指名委員会や役員が「求められる人材像」を具体的に共有することで、評価・育成指標を明確化させるとともに中立的な育成・選抜に努めております。



エクスプレイン例(補充原則4-1③、4-3②及び4-3③)

■ 卸売業、市場第一部

• 当社では、取締役人事につきましては、取締役会の諮問機関である役員評価委員会内に指名委員会に相当する選任会議を設置して、社外取締役も交えて検討し、取締役人事案を諮問しております。最高経営責任者等の後継者につきましては、取締役・執行役員個々の業績、人格、識見等を吟味して、候補者を絞り込んでいくことになります。後継者計画といった具体的な手続きプランを明定しているものではありませんが、当社では2003年度以来、業務執行取締役を含む執行役員間の個別相互評価制度を導入しており、望ましい経営陣としての要件が評価項目として提示されており、全ての執行役員の評価の結果が蓄積されています。毎期実施する評価とフィードバックの積み重ねにより、最高経営責任者にふさわしい要件を備えた候補が選抜されていきます。経営陣幹部の人数等を鑑みても、後継候補者の選任の根拠や妥当性を取締役会内で共有できるレベルにあると考えております。

■ 繊維製品、市場第一部

• 当社は、<u>最高経営責任者の承継プランなど**経営陣のサクセッションプランを構築し、それを適切に運営する** ことは、当社の持続的成長と、その中で企業価値向上を図る上での最重要課題のひとつと認識しており、取締役会において、仕組みとその情報取扱いルールの検討を進めます。</u>

■ 情報·通信業、市場第一部

• 当社は、<u>当社代表取締役社長の後継者の計画については、現段階で時間と資源をかける緊急性が高くないと判断し、取締役会での策定、監督は行っていません。</u>今後も継続的に要否も含めて検討を進めます。

Ⅱ. 個別の原則の取組み状況

- (2)取締役会の機能発揮
- ③取締役会の多様性確保



自らの取組みを説明している例(原則4-11) <女性取締役の活躍促進>

■ 卸売業、市場第一部

• 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模業務執行取締役と監査等委員を同数レベル(現在は5人対5人)にして、業務執行と監査・監督機能のバランスを図っています。社外取締役には、前述のとおり、ビジネス、法務、会計、行政などの多様な分野の第一人者から選出し、取締役会全体としての多様性を図っていきます。当社は、1名の海外勤務経験のある業務執行取締役を選任しています。また、1名の女性社外取締役を選任しています。当社のインテリア、住生活に関連する事業の特性から女性の視点で経営・事業をチェックできるよう、これからも内外から女性の登用をいっそう進めたいと考えています。

■ 小売業、市場第二部

• 当社の取締役会は、「営業本部」「経営企画本部」「管理本部」の各事業分野に精通した業務執行取締役と、コンプライアンス及びリスクマネジメントに精通した弁護士や金融機関出身者、公認会計士・税理士の資格を持ち、税務・会計に関する豊富な知識を有する監査等委員である社外取締役で構成されております。 ジェンダーの面では2名の女性社外取締役を選任しており、1名は、国際性の面で、海外の市場調査や マーケティング活動を行う会社を経営しております。また、一部海外事業においては、当該国の言語や事情に精通したスタッフをグループ会社の役員として抜擢しております。



エクスプレイン例(原則4-11) <今後の検討とする例>

■ 電気機器、市場第一部

- 取締役は、その役割・職責を実効的に果たすために、知識、経験、能力のバランス及び多様性も踏まえた上で、指名諮問委員会において検討の上推薦されます。これまで、社外取締役は、企業経営者、弁護士等、他方、社外監査役は、企業経営者、弁護士、会計士等の多様な経験及び専門性を有する人材の中から選ばれてきています。
- ・ 当社は現在、**女性取締役を選任しておらず、ジェンダー面での多様性には課題があると認識しており、女 性取締役の確保について検討しています。**

■ 化学、市場第一部

• 当社の取締役会は、経営、財務、研究開発、生産、販売等の各分野において専門的知識と豊富な経験を有した者で構成されており、かつ、海外駐在経験を有する者が多数おり、取締役会としての役割・責務を実効的に果たすための多様性と適正規模を両立した形で構成していると認識しております。また、当社の常勤監査役は、金融機関における豊富な経験があり、財務・会計に関する適切な知見を有しており、女性の社外監査役1名は公認会計士及び税理士の資格を有し、財務・会計に関する十分な知識を有しております。一方、女性取締役は現在選任されておりませんが、将来の取締役候補育成に向けた職場環境の改善、制度の構築等の働き方改革を実践し、女性が経営者を目指す環境を整え、ジェンダー面における多様性の改善を検討してまいります。

Ⅱ. 個別の原則の取組み状況

(3)政策保有株式

①政策保有株式の縮減



開示例(原則1-4) <保有意義の検証方法・結果の明示>

■ 小売業、市場第一部

- (1)政策保有株式に関する方針
- 当社グループ全体では、2018年2月末現在の政策保有上場株式は56銘柄、時価で618億円と連結純資産の 2%強です。
- ・ 保有については、**事業競争力の維持と強化のため、業務提携、取引関係の維持・強化等の合理性があると認め** る場合を除き、原則として政策保有株式を保有しません。
- ・ 保有株については毎年見直しを行い、意義の薄れた株式について、投資先企業の状況等を勘案したうえで売却 を進めるものとします。
 - (2) 保有意義の検証方法
- 当社取締役会では、政策保有上場株式の保有意義について以下の項目を検証し、総合的に判断しています。なお、**検証項目については、今後も継続して検討**いたします。

【検証項目】

<定性項目>

- ① 取得経緯
- ② 取引関係の有無
- ③ 保有する時点での戦略的意義
- ④ 将来的なビジネスの可能性
- ⑤ 保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスク
- ⑥ 保有継続した場合のメリットの継続性・今後の取引の見通し・リスク

<定量項目>

- ① 事業提携等による取引がある場合の直近の取引額・利益額
- ② 年間受取配当金額·株式評価損益
- ③ 保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか



開示例(原則1-4) <保有意義の検証方法・結果の明示>

(3) 2018年度政策保有株式の検証

・ 2018年度における、当社取締役会における当社の全政策保有上場株式の検証結果は、以下のとおりです。 (2018年11月1日取締役会にて実施)

【当社の全政策保有上場株式の検証結果】

銘柄	定性•定量判定	保有意義	対応
A社		あり	保有維持
B社		あり	保有維持
C社		あり	保有維持
D社	\bigcirc	あり	保有維持
E社		あり	保有維持
F社		あり	保有維持

• なお、上場子会社を除くグループ事業会社においても、当社と同様の保有方針のもと、政策保有上場株式の検 証を実施していることを、当社取締役会は確認しています。

(4) 議決権行使の基準

- 政策保有上場株式の議決権行使にあたっては、当社および投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点から 賛否を判断し、必要に応じて、議案の内容等について投資先企業と対話をしたうえで、行使します。
- 2018年度より、上記基準を具体的に検討する細則を新たに設けたうえで、議決権を行使しています。 (議決権行使基準細則)
- a.各総会議案の内容は総会開催企業の中長期的な企業価値向上に適しているか
- b.各総会議案の内容は総会開催企業の株主の利益を最大化するような内容か
- c.株主総会招集通知その他議案の説明資料等は、情報開示として適時適切であるか



開示例(原則1-4)<取締役会での検証内容・結果の明示>

■ 卸売業、市場第一部

- 上場株式の取得・保有・縮減の考え方
- 当社では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとして、関係会社以外の株式・ 持分を「一般投資株式」(注1)として取得・保有する場合があり、いわゆる政策保有株式はこの「一般投資株式」に 含まれます。
 - (注1)「一般投資株式」には上場株式、非上場株式の両方が含まれ、またその全てが連結貸借対照表の「その他の投資」に含まれます。
- 「一般投資株式」を取得する際には、社内規程に基づき、取得意義や経済合理性の観点を踏まえ取得是非を判断すると共に、取得後は定期的に保有方針を見直した上で、保有意義が希薄化した銘柄については縮減を進めています。また、「一般投資株式」のうち主要な上場株式については、全社経営の観点でも保有意義の確認を行い、後述のとおり、取締役会で定期的にその検証を行っています。上記の枠組みに加え、成長投資への積極的な入替方針もあり、「一般投資株式」のうちの上場株式を2017年度中に約0.1兆円(連結・時価ベース)売却し、前年度比で1割縮減しました。

[取締役会での検証内容]

- ・ 連結ベースで保有する「一般投資株式」のうち、主要な上場株式銘柄(注2)において、個別銘柄毎に経済合理性、保有意義の観点から保有方針を見直した結果について、毎年、取締役会で検証しています。
 - (注2) 検証対象は、2018年3月末基準の保有時価合計約0.7兆円(取得価額約0.3兆円)で、当社が連結ベースで保有する上場株式の時価合計の約8割を占めています。
- 2018年3月末での検証結果は以下のとおりです。
- 経済合理性は、個別銘柄毎に、取得価額に対する当社の目標資本コストに比べ、配当金・関連取引利益などの関連収益が上回っているか否かを検証していますが、検証対象の大宗が資本コストよりも関連収益が上回っていることが確認されました。
- 上記に加え保有意義についても確認し、このうち継続して保有するとした銘柄については、投資先との取引関係の維持・強化や共同事業を推進することなどを保有目的としていることが確認されました。
- ・ <u>併せて、所期の目的や保有意義が希薄化してきたことなどから、今後、保有意義を見極めたうえで売却を検討してい</u> **く銘柄も確認**されました。

23



開示例(原則1-4)<取締役会での検証内容・結果の明示>

(つづき)

- ■上場株式に関する議決権行使の考え方
- ○○では、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化を図るとともに、○○及び投資先企業の中長期的な価値向上の観点から、投資先企業との様々なチャネルを通じた対話・コミュニケーションを重視しており、議決権行使もその重要な手段の一つと考えています。このため、投資先企業に対する議決権の行使にあたっては、剰余金処分や取締役・監査役の選任、役員報酬改定などの各議案の賛否を判断する際の検討事項等について定めた社内規程に基づき各管理担当部局が各社の経営状況(業績、資本効率等)等を定量・定性の両面から検討の上、各議案について適切に議決権を行使することとしています。



開示例(原則1-4) <保有株式に応じた削減方法の明示>

■ 医薬品、市場第一部

- ・ 当社は、**業務提携など事業戦略上合理的と判断される場合を除き、新規に株式を取得・保有しません。** 保有株式については、その保有目的を当社の中長期的な事業戦略上の観点から毎年取締役会で検証を 行い、保有価値が乏しいと判断した株式は売却します。
- 保有株式に係る議決権行使につきましては、当社の企業価値向上に資することを前提として、発行会社の 株主価値向上の観点から判断し適切に議決権を行使します。
- 当社は2005年から保有する株式の削減を進めており、保有する株式の銘柄数は2005年4月の106銘柄から、88銘柄売却し(売却金額886億円)、2018年3月末には29銘柄(貸借対照表計算上額294億円)まで削減しています。 今後も継続して株式の削減を進めていきます。保有株式については、以下の方針で株式継続保有の適否を確認しております。
 - ・業務提携に伴い取得した株式は、その目的が継続している間は原則として保有とし、それらが終了した段階で売却する。
 - ·その他の株式については、適切な時期·方法で売却する。



開示例(原則1-4) <現在の状況の明示>

■ 食料品、市場第一部

<政策保有株式に関する方針>

- 当社は、事業運営上の必要性などを総合的に勘案した上で、**持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に 資すると認められない政策保有株式は保有しない**こととします。
- 個別の政策保有株式の保有の合理性については毎年取締役会にて検証を行い、保有意義の薄れてきた銘柄については、取引先等との対話・交渉を実施しながら、政策保有株式の縮減を進めます。
- 政策保有株式の議決権行使に当たっては、当該企業の企業価値向上に資するものであるか、また当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを勘案し、議案ごとに賛否を判断のうえ、適切に議決権を行使します。

く現在の状況>

• 2018年上半期においては当社保有の政策保有株式のうち5銘柄の全数売却、2銘柄の一部売却(売却 金額:約20億円)を実施しました。その結果、当社保有の政策保有株式の貸借対照表計上額は18年6月 末現在で693億円となり、中計開始時点の15年末の861億円と比べても、着実に縮減が進んでおります。



開示例(原則1-4) <現在の状況の明示>

■ 化学、市場第二部

- ・ 投資目的以外の株式は、**保有の合理性が認められない場合には新規に保有せず、現在保有している場合には残高を削減することを基本方針**といたします。
- ・保有の合理性の判断は、取引の維持・強化等での必要性と株式保有リスクの抑制や資本の効率性等財務 面での健全性の維持等を総合的に勘案して、当社の企業価値の向上に繋がるか否かを基準としております。
- 保有株式個々の保有の合理性については、上記判断基準に基づき原則年1回以上取締役会にて検討すること としております。
- 具体的な合理性の検証項目としては、①保有企業との中長期的な取引方針②保有企業の業績動向③個々の株式残高が当社総資産に対して軽微であるかどうか等であります。
- ・また、同株式に係る議決権行使は、①保有企業が適切なガバナンス体制を持っているか②保有継続が当該企業の中長期的な企業価値を高めることに繋がり、当社の経済的利益が増大するか等を基軸に判断しております。 す。(なお、当社は保有する上場株式9銘柄についてはすべて有価証券報告書にて開示しております。また、保有有価証券の平成30年3月期末の貸借対照表上の計上総額は141,485千円と総資産額の1.0%であります。)



開示例(原則1-4)<売却実績の明示>

■ 電気機器、市場第一部

- (1)政策保有株式に関する考え方
- 当社は、**保有の意義・合理性が認められる場合を除き、原則として上場株式を政策保有株式として保有しません**。 **保有の意義・合理性については、発行会社との企業連携や事業シナジーが見込めるか、また保有に伴う便益やリ スクが資本コストに見合っているかを毎年個別銘柄ごとに検証した上で判断**します。その結果、保有の意義・合理性が乏しいと判断される株式については、適宜株価や市場動向その他の事情を考慮しつつ売却します。
- 2018年3月末時点の政策保有株式に対する検証結果は以下のとおりです。
 - ・経済合理性は、個別銘柄毎に、配当金や関連取引の収益が当社の資本コストを上回っているか否かを検証していますが、検証対象の大半の銘柄の関連収益が当社の資本コストを上回っていることが確認されました。
 - ・上記に加え定性的な保有意義についても確認し、このうち継続して保有するとした銘柄については、投資先との取引関係の維持・強化や企業連携・事業シナジーが見込めることなどを保有目的としていることが確認されました。
 - ・併せて、**保有の意義・合理性が希薄化してきたことなどから、売却を検討していく銘柄も確認されました。なお、 2017 年度は、保有意義の希薄化が認められた6銘柄について売却を実施**しています。
 - (2) 政策保有株式に係る議決権行使について
- 議決権行使は投資先との対話の重要な一手段であり、当社はすべての政策保有株式について議決権を行使します。議決権の行使にあたっては、定型的・短期的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分検討したうえで、当社及び投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながるかどうか等の視点に立って判断し、議案ごとに確認を行います。特に株主利益に大きな影響を及ぼしうる以下の項目については、慎重に検討したうえで賛否を判断します。
 - ①重要な資産の譲渡
 - ②合併または完全子会社等による株式の異動
 - ③有利発行による第三者割当増資
 - ④敵対的買収防衛策の導入



開示例(原則1-4) <先進的な取組みの例>

■ 銀行業、市場第一部

- ■政策保有に関する方針
- ◇近年、国際金融規制の強化やコーポレートガバナンス・コード導入など、政策保有株式(注1)を取り巻く環境は大きく変化しております。
- ◇当社及びグループ銀行(注2)では、このような環境変化を踏まえ、株式保有リスクの抑制や資本の効率性、 国際金融規制への対応等の観点から、取引先企業との十分な対話を経た上で、政策投資目的で保有す る株式(注3)の残高削減を基本方針とします。
- ◇政策投資目的で保有する株式については、成長性、収益性、取引関係強化等の観点から、保有意義・経済合理性を検証し、保有の妥当性が認められない場合には、取引先企業の十分な理解を得た上で、売却を進めます。また、妥当性が認められる場合にも、残高削減の基本方針に則し、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。
- ◇2017年度は約2,010億円(グループ銀行単純合算、取得原価ベース)の政策保有株式を削減し、 2018年3月末時点の取得原価対Tier1比率は16.6%から14.2%に低下しました。今中期経営計画終了時(2021年3月末)を目処に10%程度への縮小をめざします。
 - (注1)「政策保有株式」とは、純投資以外の保有株式のうち、「子会社・関連会社株式」を除いた「その他有価証券」です。保有目 的により、(1)政策投資、(2)業務戦略、(3)再生支援の3つに分類しており、(1)が大半を占めます。
 - (注2)「グループ銀行」とは、当社の連結子会社である○○銀行及び○○信託銀行を指します。
 - (注3)「政策投資目的で保有する株式」とは、取引先企業との総合的な取引維持・拡大を通じた当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益の増大を目的として保有する株式です。



開示例(原則1-4) <先進的な取組みの例>

(つづき)

- ■保有意義・経済合理性の検証
- ◇グループ銀行では政策投資目的で保有する全ての株式について、個社別に中長期的な視点から成長性、収益性、取引関係強化等の保有意義及び経済合理性(リスク・リターン)を確認しています。当社の取締役会ではコーポレートガバナンス・コード原則1-4に基づき、個別の政策保有株式(注4)についての検証を行います。
- ◇なお、経済合理性の検証は、○○株主資本利益率(ROE)目標を基準とした総合取引RORAを目標値として実施します。
- ◇2018年3月末基準の検証結果は以下の通りです。
- ・保有意義については、検証対象の大半が、当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益を増大する目的で保有しており、その妥当性を確認しました。経済合理性については、検証対象全体を合計した総合取引RORAが目標値を上回っております(注5)。
- ・なお、個社別には約8割の取引先企業が目標値を上回っております(注6)。目標値を下回る約2割については採算改善を目指しますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。
- (注4) 2018年3月末基準の保有時価合計は約5.5兆円(簿価:約2.4兆円)。
- (注5) (注6) 採算については、「取引先企業グループベースで目標値を上回っているか否か」で判定を行っております。



開示例(原則1-4) <先進的な取組みの例>

(つづき)

- ■議決権行使に関する基準
- ◇当社及びグループ銀行では、政策投資目的で保有する株式の議決権の行使について適切な対応を確保するため、議案毎に以下の2点を確認の上、総合的に判断します。
 - (1) 取引先企業の中長期的な企業価値を高め、持続的成長に資するか。
 - (2) 当社及びグループ銀行の中長期的な経済的利益が増大するか。
- ◇中長期的な取引先企業の企業価値向上や当社及びグループ銀行の経済的利益に大きく影響を与えうる重要な議案については、必要に応じて取引先企業との対話等を経て賛否を判断します。当社及びグループ銀行が重要と考える議案は以下の通りです。
 - ・剰余金処分議案(財務の健全性及び内部留保とのバランスを著しく欠いている場合)
 - ・取締役・監査役選任議案(不祥事が発生した場合や一定期間連続で赤字である場合等)
 - ・監査役等への退職慰労金贈呈議案
 - •組織再編議案
 - ・買収防衛策議案 等
- ◇主要な政策保有株式(注7)については、議決権行使の状況を○○取締役会に報告します。
- (注7) 主要な政策保有株式は2018年3月末基準の保有時価合計は約3.5兆円(簿価:約1.6兆円)と、グループ銀行が政策 投資目的で保有する株式(上場)の合算時価の約6割をカバーします。



エクスプレイン例(原則1-4) <縮減への取組みについてのエクスプレイン>

食料品、市場第一部

- 当社は、『中期経営方針』において、「持続的成長を目指した"企業価値向上経営"の深化」のための重点 課題の一つとして設定した、「資本コストを踏まえた資産・資本効率の向上」に鑑みて、当社の持続的な成 長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式保有は行わないこととします。
- ・ 当社は、取締役会で毎年、政策保有株式について検証を行ないます。

 <u>業価値の向上に資すると認められない株式がある場合は、その検証の結果を開示するとともに、株主として相手先企業との必要十分な対話を行ないます。対話の実施によっても、改善が認められない株式については、適宜・適切に売却します。これらの取組みにより、政策保有株式の縮減が十分に進行していくと考えます。</u>
- 保有株式の議決権の行使については、対象となる議案につき、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否か、投資先の株主共同の利益に資するものであるか否かなどを総合的に判断し、適切に行使しています。これらの取組みにより、保有株式の議決権の行使について、適切な対応を確保することができると考えます。



エクスプレイン例(原則1-4) <縮減への取組みについてのエクスプレイン>

■ 輸送用機器、市場第一部

- 当社は、政策保有株式として保有する上場株式については、毎年、取締役会において、その保有目的及び保有に伴う便益が資本コストに見合ったものになっているか等を個別に精査し、中長期的な経営戦略及び事業戦略に資すると判断した場合に、その保有を継続しています。当社は、政策保有株式として保有する上場株式をコーポレートガバナンス・コード施行以降確実に縮減させており、その結果、それらの上場株式は、2015年3月末:60銘柄、2016年3月末:32銘柄、2017年3月末30銘柄、2018年3月末:18銘柄となりました。
- ただし、上記のとおり、政策保有する上場株式の削減を着実に進めていることから、政策保有する上場株式に関する縮減の方針、保有の適否についての検証内容については開示する予定はありません。
- 政策保有株式として保有する上場株式の議決権行使については、当該企業の経営方針及び中長期経営 計画に鑑みた上で、企業価値の向上、コーポレートガバナンス及び社会的責任の観点から総合的に判断し、 適切に行使しています。
- ただし、上記の議決権行使に関する方針をもって適切な対応が図れるものと認識していることから、議決権行使に関する基準の具体的な内容について、開示する予定はありません。

Ⅱ. 個別の原則の取組み状況

(3)政策保有株式

②売却の意向表明時の対応及び 政策保有株主との取引



自らの取組みを説明している例(補充原則1-4①及び②)

■ 電気機器、市場第一部

 当社は、ESGの観点及び経済合理性に則った取引を推進し、いかなる顧客、取引先等に対しても、当社株式の保有を当社グループとの取引の条件とすることはありません。また、現に当社株式を保有している取引 先に対しては、当社株式を保有し続けることを取引継続の条件とすることはありません。

■ 電気機器、市場第一部

 当社の株式を保有している会社からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆する ことなどにより売却を妨げることせず、当該会社との間で会社や株主共同の利益を害するような取引は行いません。

■ 小売業、市場第一部

• 当社の株式を保有する政策保有株主から売却の意向が示された場合、**取引の縮減を示唆する等の売却を** 妨げることは一切行っておらず、適切に売却等に対応しています。

■ その他製品、市場第二部

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有している会社から、その株式の売却等の意向が示された場合には、その売却等を妨げません。



エクスプレイン例(補充原則1-4①) <資本業務提携の見直しの示唆>

■ 食料品、市場第一部

• 政策保有株主から売却等の意向が示された場合の対応政策保有株主より<u>当社株式の売却の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、当社が売却等を妨げることはありません。</u>ただし、<u>業務上の提携を目的とした政策保有株主より、当社株式の売却意向が示された場合には、経済合理性に基づいた提携関係の見直しに関する検討が必要になるものと認識しております。</u>

■ 不動産業、市場第一部

政策保有株主より当社株式の売却の意向が示された場合には、当社が売却等を妨げることはできません。
 ただし、業務上の必要性から所有している政策保有株主より、当社株式の売却意向が示された場合には、経済合理性に基づいた業務上の関係に及ぼす検討が必要になるものと認識しております。

Ⅱ. 個別の原則の取組み状況

(4) アセットオーナー



開示例(原則2-6) <スチュワードシップ・コード受け入れ>

■ 卸売業、市場第一部

・ 年金運用体制として、○○<u>企業年金基金の職員を兼務する形で○○財務部内に年金運用担当を配置しており、財務・金融部局での市場や投資の経験を有する人材を活用して、運用を行う体制</u>としています。また、積立金の運用を安全・効率的に行うことをはじめとした運用の基本方針・運用指針を作成しており、それらを運用受託機関に対して交付した上、運用受託機関のモニタリングを随時行っています。なお、同基金では、自己又は基金以外の第三者の利益を図る目的をもって、積立金の管理及び運用の適正を害する行為をしてはならない旨、規約で定めている他、業務を執行する理事を4名、同基金の業務を監査する監事を2名選任し、任期を定めて一定周期でローテーションを実施しています。また、同基金は、その保有する資産を主体的に配分するアセットオーナーとして『日本版スチュワードシップ・コード』の受け入れを表明し、資産の運用を委託する運用機関に対し、スチュワードシップ活動を求めています。

■ 電気機器、市場第一部

・ 当社の企業年金の積立金については、「○○企業年金基金」が運用を行っております。同基金では、
2018年2月にスチュワードシップコードへの受入を表明するなど、同基金の委託先運用機関に対するスチュワードシップ活動を含め、アセットオーナーとして期待される機能を発揮できる体制にあると考えています。当社は、同基金の資産運用の専門性のみならず基金運営全般の質的向上を図るべく、引き続き同基金に対して人材の計画的な育成を実施していきます。なお、同基金の委託先運用機関が、当社グループのみならず投資先企業への議決権を行使する場合などにおいて、委託先運用機関の判断を尊重することにより、企業年金の受益者と当社との利益相反の発生を回避しています。(詳細は、○○年金基金の「スチュワードシップ責任を果たすための方針」に記載しています。)



開示例(原則2-6) <確定給付年金制度(基金型)>

■ 電気機器、市場第一部

• 当社における企業年金の積立金の運用及び管理は、〇〇企業年金基金により行われている。同基金は、積立金の安全かつ効率的な運用を実現するため、代議員会にて決定した運用の基本方針及び運用指針を運用受託機関に交付しており、運用受託機関から定期的に運用状況の報告を受け、必要に応じて外部専門機関の専門的知見も取り入れながら、適切な監督を行っている。また、同基金は、運用受託機関のスチュワードシップ活動について定期的なモニタリングを行っている。企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反の適切な管理のため、同基金は、投資先の選定や投資先に対する議決権行使の判断を運用受託機関に一任している。当社は、同基金が運用の専門性を高め、運用受託機関に対するモニタリングなどの機能を発揮できるよう、当社の財務・人事部門から適切な経験・能力を有した人材を派遣・配置している。また、当社では、〇〇グループにおける退職給付制度の適正な運営を図るため、年金担当の執行役を委員長、財務・人事部門の幹部を委員とする委員会を設置し、制度運営上の重要事項や年金財政の状況などを定期的に確認している。さらに、〇〇グループ内に投資助言・代理業及び投資運用業を行う子会社を設け、専門的な知識・能力を有した同社の人材を活用し、グループ全体の効率的な年金資産運用を図っている。



開示例(原則2-6)<確定給付年金制度(規約型)>

■ 化学、市場第一部

- 当社は、確定給付企業年金制度を保持しており、当該年金にかかる積立金の運用にあたっては、年金資産 運用における公正中立性を確保するとともに、年金資産の健全性の維持および運用成果の向上を図るため、 「年金資産運用委員会」を設置しています。
- 同委員会は、運用基本方針、運用ガイドラインおよび政策的資産構成割合の決定、運用委託先の評価・ 選定、運用資産結果の分析・評価を実施しています。 同委員会の委員には、当社の財務部や人事部の担 当役員に加え総務部、法務部、経理部等の複数の関係部署から適切な資質をもった人材を配置し客観 性を確保するようにしています。
- また、当社財務部に同委員会の事務局を設置し、当該事務局が運用機関各社の運用実績に加えて、適宜外部専門家の意見等を収集し、投資方針や運用プロセス、コンプライアンス体制、スチュワードシップ活動等のモニタリングを定期的に実施しています。
- 当該事務局の担当者を運用機関各社が開催する各種セミナーに参加させる等して、必要な知識を習得 させ、その専門性を高めています。



開示例(原則2-6) <確定拠出年金制度>

■ 陸運業、市場第一部

• 当社は、従業員の資産形成の支援および企業年金の運用リスクの軽減を図るため、2007年度より確定拠出年金制度を採用しております。従業員の資産形成支援に向けて、教育内容の充実を進めており、新社員教育として確定拠出年金セミナーを実施し、資産運用を始めるにあたっての制度の基本的知識や、運用に関する注意事項等を周知しています。また、年に1回加入者全員を対象として、ライフプランを踏まえた、長期投資・継続投資・分散投資の重要性等について投資教育を実施しているほか、実態に即した効果的な教育となるよう、運営管理機関と連携し、運用状況のモニタリング結果にもとづいて、都度教育内容の見直しを実施しております。

■ サービス業、市場第一部

• 当社は、企業年金として確定拠出年金を採用しており、確定拠出年金の運用については従業員自身が行っております。当社は、従業員の安定的な資産形成を図るべく、資産運用について高い専門性を有する運営管理機関を選定しており、従業員に対して資産運用に関する教育を実施しています。また、今後、確定拠出年金における運用商品の追加等を行う場合は、その選定に際し、運用に関する適切な資質を持った人物や第三者機関の助言を得るなど、従業員の安定的な資産形成につながる体制を構築してまいります。



エクスプレイン例(原則2-6) <今後の検討とする例>

■ 小売業、市場第一部

• 当社グループは、一部の子会社において確定給付型企業年金を導入しております。このたびのコーポレートガバナンスコードの改定において、企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮が求められたことに伴い、<u>担当</u> **部門に企業年金の運用に適切な資質をもった人材を配置するなどの取組みを行ってまいります。**

■ サービス業、市場第一部

• 当社は、従業員の退職給付に充てるため、確定給付企業年金制度を採用しております。確定給付企業年金制度の積立金の管理及び運用に関しては、社外の資産運用管理機関等と契約を締結しており、運用を委託しております。

運用実績のモニタリングは行っているものの、「運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運用面の取組み」については、今後充実を図る検討をしてまいります。

■銀行業、市場第一部

• 当行は、企業年金基金を通じて企業年金の積立金の運用を行っております。資産運用に関する意思決定は、資産運用機関の審議を踏まえ、代議委員会において決定しております。運用委員会および代議委員会には、当行の企画部門、証券部門、人事部門の部門長等適切な資質を持った人財を配置するとともに、受益者代表として労働組合幹部等を配置しており、企業年金と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理する体制が構築できております。しかし、投資先企業の選定や議決権行使の判断は運用受託機関に委ねられており、定期的な運用報告の場を設けてはいるものの、スチュワードシップ活動等の観点からの対話については課題と認識しておりますので、従業員利益の最大化を図るため、運用受託機関へのモニタリング体制の強化に努めてまいります。