

当社が求める投資先企業のあるべき経営の姿 (ベストプラクティス)

2023年2月28日策定

大和アセットマネジメント株式会社

当社は、投資先企業が持続的な企業価値の向上を実現するための、当社が求める投資先企業のあるべき経営の姿（ベストプラクティス）を以下の通り定めました。

このベストプラクティスは、投資先企業とのエンゲージメント等において、企業価値向上に向けたディスカッションの内容を深めるツールとして活用してまいります。

	重視する課題	ベストプラクティス
情報開示 ・網羅性 ・重要性	【環境】 気候変動 自然資本	<p>気候変動</p> <ol style="list-style-type: none">TCFD提言に沿った気候変動リスクと機会の特定 ・TCFDの枠組みに沿って様々な気候変動シナリオを想定、分析することで、長期にわたる不確実な課題に対する移行リスク、物理的リスク、事業機会が特定されている。リスクと機会の定量化と情報開示 ・GHG排出量や原単位の実態や、リスクと機会について、定量的に把握する。 ・特にGHG排出量についてはサプライチェーン全体で把握することが望ましい。(Scope1,2,3)2050年カーボンニュートラル達成目標の策定 ・段階的なGHG削減目標が設定されている。 ・2050年カーボンニュートラル達成までの具体的なロードマップ、マイルストーンが策定されている。また、その進捗状況について毎年開示されている。 なお2030年の目標として、当社のNZAM中間目標とも整合する50%以上の削減を目指すことが望ましい。企業価値向上の事業戦略の立案 ・気候変動リスク管理・事業機会の両面を取り込んだ事業戦略の策定、開示、執行、活動状況の総括・評価が実施されている。 <p>自然資本</p> <ol style="list-style-type: none">サプライチェーン全体についての現状把握 ・自然資本（森林、水、鉱物、生物多様性など）と自社の経済活動との接点を発見し、自然環境へ与える影響、依存関係を分析することで、事業継続上のリスクが把握されている。方針の策定と開示 ・上記で把握した内容に基づいて、マテリアリティが特定されている。 ・経営方針に自然資本への配慮が織り込まれている。
	【社会】 社会的責任 人的資本	<p>社会的責任</p> <ol style="list-style-type: none">人権尊重 ・国際的な人権基準に基づいて、具体的な人権に関する方針が策定されている。 ・サプライチェーン上のステークホルダーを含む人権デューデリジェンスや監査が継続的に実施されている。 ・是正措置及び救済メカニズムが機能している。 ・デューデリジェンス結果に基づく課題の把握と改善策が策定されている。 ・人権デューデリジェンストレーニングが実施されている。 <p>人的資本</p> <ol style="list-style-type: none">人材戦略 ・経営戦略と紐付いた人材戦略が策定されている。 ・人材戦略の内容については、少なくとも以下が策定されている。 (1)優秀な人材を確保・定着させるための取り組み (2)人材育成の仕組み・取り組み (3)従業員エンゲージメントを高めるための取り組み 年間研修時間や人材投資額、離職率、従業員エンゲージメントスコアなど定量的な指標を用いて目標、実績及び成果が確認できることが望ましい。 ・人的資本の価値向上を進めるための土台となる、従業員の健康への配慮が戦略的な視点で捉えられている。ダイバーシティ ・管理職比率や平均勤続年数、平均賃金などの男女別の定量的な指標に基づいた、男女差の縮小に向けた取り組みが策定されている。 ・将来的には取締役会構成員の30%以上を女性とすることが望ましい。併せて、継続して社内からの女性取締役登用が可能となる（人材がプールできる）体制が整備されていることが望ましい。 ・国籍や年齢、経験者採用などジェンダー以外の観点からも、多様性確保に向けた取り組みや具体的な施策が策定されている。

1. 機関設計

- ・企業の実態と目指すべき姿、取締役会のモニタリング機能とマネジメント機能の必要性等に基づき、機関設計が選択されている。
- ・それぞれの機関設計ごとに取締役が果たすべき役割の範囲が異なることを認識し、機関設計に適合した実効性のある取締役会構成とする。
- ・任意の指名・報酬委員会は、モニタリング機能を強化する観点から、社外を過半数とし、委員長は社外取締役が務める。

2. 取締役会

- ・株主の自由な売買機会を阻害させないように配慮し、買収防衛策を導入しない。
- ・経営陣の適切なリスクテイクが促されるような議論が行われ、取締役会の実効性について適切な評価がされている。取締役会および委員会での主な取り組みや議論が開示されていることが望ましい。
- ・社内取締役・社外取締役に求められる知識・経験・能力（スキルマトリクス）に基づく取締役の選任が行われている。
また、必要なスキルを反映した今後の取締役の配置計画を作成している。
- ・経営陣の交代を判断するためのプロセスや基準を策定している。
- ・取締役会議長は、社長経験者などの順送りではなく、実効性を担保する選任をすべきである。
また、定款において、取締役会議長選任の条件を付さないことが望ましい。

3. 社外取締役

ガバナンス体制

- ・社外取締役に、社内出身の経営陣に対するけん制機能の役割が求められ、時には経営判断を正して方向転換を促すことや、経営陣幹部の選解任を行う。このような役割を果たすうえでは、十分な比率の独立社外取締役を選任することが望ましい。特に、上場子会社など経営の透明性をより高めることが必要な場合には過半数以上の構成とする。
- ・社外取締役に求める要件（スキル）を明確にする。
- ・取締役会だけでなく、社外取締役それぞれの実効性評価を行う。
- ・社外取締役と少数株主などのステークホルダーとのコミュニケーション機会が十分に設定されている。その際には、社外取締役は株主から選任されていることを踏まえ、少数株主の問題意識について共有し、適切に執行を担当する経営陣にフィードバックすべきである。

4. 役員報酬

- ・役員報酬制度の根拠を成す基本的な考え方や哲学が定められている。
- ・不祥事抑止、及び過剰なリスクテイクを防止する効果から、マルス条項・クローバック条項を導入する。
- ・固定報酬、業績連動報酬（短期インセンティブ）、長期インセンティブ報酬に分けられており、短期インセンティブには財務成果だけでなく戦略目標への達成度が考慮されている。長期インセンティブ報酬は、長期の企業価値と連動する評価となっている。
- ・長期インセンティブ報酬の比率は、ビジネスモデルや成熟度なども加味した上で可能な範囲で高めることが望ましい。ビジネスのグローバル展開が進む企業であれば、グローバル水準である40～50%程度とすることも検討すべきである。
- ・社外取締役の報酬についても議論を行い、企業価値向上に資すると判断される場合には、短期業績連動ではなく長期インセンティブ報酬を導入することが望ましい。

- ・リスクマネジメントの観点からダイバーシティ、人権、サプライチェーン、データセキュリティなどの規定を定めている。

- ・内部監査は、取締役会・監査役会に対する直接のレポートラインを確保すべきである。

- ・グループの内部統制を担保する仕組みを確立し、内部通報システムについても、企業活動の多国籍にあわせた多言語対応が行われていることが望ましい。

- ・不正・不祥事が発生した場合には、内部統制システムが機能しなかった背景が十分調査され、再発防止策が策定及び、定期的に防止策の実行、効果が確認、検証される仕組みとなっている。

- ・投資先企業には、株主資本コストを上回るROEを上げ、エクイティスプレッドを継続的・安定的に拡大させることを求める。具体的には、以下の取り組みを進めることが重要である。

資本効率改善

- (1)長期ビジョンを策定し、そこからバックキャストで中期経営計画が策定されている。
- (2)中期経営計画等で成長戦略を明確に示し、その達成のために必要な投資計画、重要施策について定期的に進捗状況を把握する。
- (3)資本効率の低い事業もしくは資産について、改善の見込めないものは撤退や売却を検討する。
- (4)政策保有株式を保有することで企業価値向上に繋がるケースは極めて限定的と考えられるため、積極的に縮減を進めていくべきである。
- (5)事業環境や成長戦略、適正なキャッシュポジション等を踏まえ、あるべき資本構成や株主還元を考え方が策定されている。

1. ツール

- ・統合報告書、ESG報告書等が作成されている。
- ・決算に関して、詳細な補足資料が作成されている。
- ・その他、タイムリーな情報開示（資本政策、TCFD等）が行われている。

2. 機会

- ・経営トップによる株主との対話が定期的に設けられている。
- ・社外取締役との対話の場が設けられている。
- ・従業員との対話の機会が設けられている。
(各年1回以上)
- ・事業説明会、現場見学会等を定期的に開催している。

コミュニケーション

3. 内容

- ・経営トップ
- (1)経営理念（パーパス）、長期ビジョン、経営計画が一貫して、社内体制が整備され実際の運営が行われていることが分かり、ステークホルダーが共感できる内容である。
- (2)リスクマネジメントに対する考え方、体制について説明されている。
- ・社外取締役
- (1)社外の目から見えて企業の問題点を確認し指摘できる、企業のあるべき姿を認識している、社内から十分な情報提供がされている、ということが確認できる内容である。
- ・IR、SR
- (1)投資家との対話をする上で、必要な情報を十分把握している。
- (2)ESG重要課題に対する取り組みについて、必要かつ十分な情報開示を行っている。また、重要課題に関してステークホルダーとの対話を実施している。
- (3)対話の内容が経営陣にフィードバックされている。