

【議決権行使ガイドラインと投資先企業に期待する姿（2026年9月改正）】

当社は、「日本版スチュワードシップ・コード」および当社「責任投資に関する基本方針」を踏まえ、投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促すことにより、「中長期的リターンの拡大」と「社会課題解決への貢献」を目指し、スチュワードシップ活動に取り組んでおります。

当社は、投資先企業に対し、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を可能とする実効的なコーポレートガバナンス体制のもと、資本コストや市場評価を意識し、成長投資、人的資本経営、知的財産投資、事業ポートフォリオの見直し、適切な株主還元等を通じて、資本効率と持続的な成長を両立することを期待します。また、企業価値の源泉は人的資本等の多様な資本にあると考え、投資先企業には、従業員、顧客、取引先、地域社会、自然環境、将来世代を含む幅広いステークホルダーのウェルビーイング向上を、本業を通じた価値創造に結び付け、社会的価値を経済的価値へ、さらに企業価値へと転換していくことを期待します。

当社は、企業との建設的な対話と議決権行使を一体的に活用し、投資先企業が自社固有の価値創造ストーリーを構築し、その実行状況を資本市場に対して分かりやすく説明することを後押ししてまいります。なお、これらの考え方は株式以外の資産におけるスチュワードシップ活動にも準用いたします。

【目次】

1. 主な改正内容（P1～P2）
2. 議決権行使ガイドライン（P2～P10）
3. 投資先企業に期待する姿（P11～P17）
4. 環境・社会課題に対する取組みの視点・考え方（P18～P19）

1. 主な改正内容

議決権行使ガイドライン

a. ROE基準の改正

現行の議決権行使ガイドラインにおいては、一時的な要因により1期でも基準を達成すると、その後再び5期連続で基準を下回るまでは抵触しないこととなっており、継続的な資本効率の改善を促す点で課題があります。そのため、「5期連続ROE5%未満」から、「直近決算期のROEが5%未満かつ直近5期のうち3期以上でROEが5%未満」に改正いたします。また、低金利環境下で設定してきた、「地方で業務を行う銀行については、上記のROE改善に向けた具体的取り組みとして、中長期的な収益力向上に向けた経営計画等の進捗状況を含める」という条文を削除いたします。なお、適用時期は**2027年4月総会**からといたします。

議決権行使ガイドラインの背景となる考え方

b. 「議決権行使の背景となる考え方」の改正および名称変更

現行の「議決権行使ガイドラインの背景となる考え方」は、「日本版スチュワードシップ・コード」および「責任投資に関する基本方針」を踏まえ、投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促すことにより、「中長期的リタ-ンの拡大」と「社会課題解決への貢献」を目指すものとして位置付けています。

今般、コーポレートガバナンス・コード改訂や東証要請の「資本コストや株価を意識した経営」も浸透してきている点等の環境変化も受け、当社が投資先企業に期待するレベルも変化していることから、企業価値向上をより直接的に促していく観点で改正を行います。加えて、名称についても「投資先企業に期待する姿」に変更いたします。

2. 議決権行使ガイドライン（点線内は賛否を判断する際の詳細基準）

下表により個別検討・原則不賛同に該当しない議案には原則賛成いたします。なお、対話等を通じて個別に状況を確認した結果、以下と異なる対応が合理的と考えられる場合には、当該判断に従うことといたします。

議案	内容
1. 取締役選任・解任	以下のいずれかに該当する場合は、個別検討とする。 ①長期にわたる経営不振（以下のいずれかに抵触） ・ 債務超過 ・ 3期連続営業赤字 ・ 3期連続経常赤字 ・ 3期連続最終赤字 連結決算ベース。合併、統合等が発生する場合は個別に検討。
	以下にいずれかに該当すれば賛成し、該当しない場合は業績不振に責任を有すると考えられる役員に反対する。 ・ 業績が改善傾向にあり、かつ次期は黒字化が計画されている場合 ・ 業績改善計画が示され、目標とされている計数が計画に沿って推移していることが確認でき、かつ早期に黒字化が計画されている場合
	②剰余金の処分が取締役会限りで承認可能 「8.剰余金の処分」に準じて判断。 ③（27/4月以降適用※）直近決算期のROEが5%未満かつ直近5期のうち3期以上でROEが5%未満であり（上場から5年未満の企業を除く）、業績の状況、資産の活用状況、自己資本の状況、株主還元の状況等に課題を有する ※27/3月総会までは「ROEが5期連続5%未満」とする。

利益率改善、株主還元強化、資産の有効活用等、ROE 改善に向けた具体的取組みが確認される場合には賛成し、該当しない場合には原則として経営トップの選任に反対する。

④会計監査人が継続企業の前提に重要な疑義を表明

会計監査人が、継続企業の前提に関する重要な不確実性を監査報告書に記載している場合は個別検討とする。会計監査報告書が提出されていない（意見不表明等含む）場合は棄権する。ただし、会計書類の提出遅延等による場合で、提出遅延の原因となった事象によって、業績の下方修正、過年度の決算内容の修正等が行われた場合においても、上記①～③のいずれにも該当せず、議決権行使ガイドラインの範囲内に収まると判断できる場合は賛成とする。

⑤ESG/サステナビリティ推進の観点から企業価値を損なう可能性の高い訴訟・争議、経営陣の内紛、法令違反、反社会的行為、労働や人権などの社会面または環境面への配慮が著しく欠ける行為が認められる。

- ・ 当該不祥事の重大性を踏まえて個別に判断する。個別検討の視点は以下のとおり。
 - ✓ 発生原因の究明。
 - ✓ 社内処分等による責任の所在の明確化。
 - ✓ 再発防止策の策定。
 - ✓ 経済的な影響（課徴金の純資産に対する割合等）。
- ・ 当該不祥事に係る第三者委員会の調査結果や判決・和解等の客観的材料により、候補者が以下に該当する場合には、個別検討の視点への適切な対応がなされていると判断できる場合を除き、当該候補の取締役選任に反対する。
 - ✓ 当該不祥事への関与があると判断される者
 - ✓ 当該不祥事への関与はなかったものの、特に当該不祥事を防止・抑止すべき立場であったにもかかわらず、その責任を果たせなかったと判断される者
 - ✓ 当該不祥事発生当時の管理体制に特に重大な問題があり、体制構築に重大な責任を有していたと判断される者

⑥当社の議決権行使における独立性基準（独立取締役選任参照）を満たす独立社外取締役について、以下の基準（以下、「独立社外取締役人数・比率に関する基準」）を満たさない。

項目	市場区分（注）	人数・比率基準
下記以外の企業	東証プライム	1/3 以上
	東証スタンダード	2 名以上
	その他	1 名以上
親会社が存在する企業	東証プライム	1/2 以上（※1）
	上記以外	1/3 以上（※1）
買収への対応方針・対抗措置導入企業		1/2 以上（※2）

（注）複数上場の場合、東証区分で判定する。単独上場の場合、名証プレミアは東証スタンダードに含める（その他の証券取引所は、その他に含める）。

（※ 1）親会社が存在する企業については、独立社外取締役の人数・比率基準未満でも、当社の議決権行使における独立性基準（独立取締役選任参照）を満たす独立社外取締役が一定数（プライム1/3以上、スタンダード2名以上、その他1名以上）選任されており、かつ独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会が設置されている等、上述の基準と同等のガバナンスが機能していると判断できる場合、賛成する。

（※ 2）当社の独立社外取締役の人数・比率基準未満でも、当社の議決権行使における独立性基準（独立取締役選任参照）を満たす独立社外取締役が1/3以上選任されており、かつ買収への対応方針・対抗措置の発動の是非の判断において、独立性のある委員を主体とする特別委員会の判断を最大限尊重する枠組みとなっていると判断できる場合は賛成する。

以下に該当すれば賛成し、該当しない場合は原則として経営トップ（※）の選任に反対する。
また、買収への対応方針・対抗措置導入企業については、対応方針・対抗措置の議案（更新含む）にも反対する。

- ・ 候補者の株主総会直前の辞退等、物理的に選任が困難な事情がある場合
- ・ 基準となる人数の選任に向けた具体的な取組みが確認できた場合

（※）指名委員会等設置会社の場合は、指名委員会委員長の選任に反対する。

⑦ ESGやサステナビリティ推進の観点および、投資先企業の中長期的な企業価値の向上の視点から大きな課題が見られるものの、継続的に対話しても改善の見込みがない場合

⑧ 東証プライム上場企業について、女性取締役が不在の場合

物理的に選任が困難な事情がある場合（候補者の株主総会直前の辞退等）や、基準となる人数の選任に向けた具体的な取組みが確認できた場合を除き、原則として経営トップ（※）の再任に反対する。

（※）指名委員会等設置会社の場合は、指名委員会委員長の再任に反対する。

社外取締役 選任・解任	前年度の取締役会等^(※)への出席率が75%未満の候補者の再任には原則不賛同とする。 (※) 指名委員会等設置会社における取締役は、所属の委員会を含む。 ただし、欠席理由が以下①～④のような場合は、出席率（分母）の調整を行い判定する。 ① 臨時取締役会等で招集が急であったことにより都合がつかなかったため。 ② 定時取締役会等で直前に急な日程変更があり都合がつかなかったため。 ③ 急病のため。 ④ 悪天候による公共交通機関の運休のため。
独立取締役 選任	証券取引所に独立役員として届け出ている取締役が、当社の議決権行使における独立性基準を満たさない場合は、原則不賛同とする。 【当社の議決権行使における独立性基準】 以下のいずれにも該当しない。 ① 対象企業を関連会社とする企業の業務執行者^(※1) ② 売上高に占める取引金額が、対象企業または取引先企業いずれかの2%以上である取引先企業の業務執行者^{(※2)、(※3)} ③ 対象企業から10百万円以上の報酬を受けている者^{(※2)、(※3)} ④ 対象企業等の役員および重要な使用人の2親等以内の親族^(※2) (※1)：会社法施行規則第2条第3項第6号に基づき判断する。 (※2)：招集通知の記載にて判断する。 (※3)：直近3事業年度のいずれかにおいて、該当するかで判断。 以下に該当する場合は賛成する。 ・上記独立性基準を満たす独立社外取締役が「独立社外取締役人数・比率に関する基準」以上が選任されていることが確認できた場合 ・当該役員を独立役員として届け出る状況を解消する方向で検討していく旨の表明が会社からあった場合

議案	内容
2. 監査役等 (※) 選任・解任 (※) 監査役等…監査 (等) 委員である取締役を含む。	ESG/サステナビリティ推進の観点から企業価値を損なう可能性の高い訴訟・争議、経営陣の内紛、法令違反、反社会的行為、労働や人権などの社会面または環境への配慮が著しく欠ける行為が認められる場合は、個別検討。 1. 取締役選任・解任欄の⑤参照。
社外監査役等 選任・解任	前年度の取締役会もしくは監査役会 ^(※) への出席率が75%未満の候補者の再任には、原則不賛同とする。 (※) 監査等委員会および監査委員会を含む。 出席率については上記社外取締役選任・解任の欄参照。
独立監査役等 選任	証券取引所に独立役員として届け出ている監査役等が、当社の議決権行使における独立性基準（独立取締役選任参照）を満たさない場合は、原則不賛同とする。
3. 会計監査人・ 会計参与の選任・ 解任	後任の会計監査人が選任されない場合は、個別検討とする。 会計監査人の意見不表明等と前後して会計監査人の変更が行われ、会計監査人の変更について正当かつ納得的な理由が提示されていると判断出来ない場合は、原則不賛同とする。
<役員報酬等・退職慰労金に関する議案>	
4. 取締役報酬	・1. 取締役選任・解任 に準じて判断する。 ただし、①「長期にわたる経営不振」、④「会計監査人が継続企業の前提に重要な疑義を表明」に該当する企業における報酬額の引上げ・賞与支給・退職慰労金支給、取締役選任・解任議案の反対対象者への退職慰労金支給は、個別検討（原則不賛同）とする。
5. 取締役 退職慰労金	
6. 監査役等報酬	・1. 取締役選任・解任 に準じて判断する。 ・株式報酬の支給は個別検討（原則不賛同）とする。
7. 監査役等 退職慰労金	原則不賛同とする。 監査役等への退職慰労金支給を廃止する旨の表明が会社からあった場合には賛成する。

議案	内容
<剰余金の処分にに関する議案>	
8. 剰余金の処分	連結決算ベースで以下のいずれかに該当する場合は、個別検討とする。 ① 黒字無配 ② 配当性向 0%超 15%未満 ③ 金銭分配請求権が与えられないで行われる現物配当 ただし、①、②に該当する場合でも、以下のいずれかに該当すれば賛成する。 ・ 自己資本比率 20%以下 ・ 営業損失もしくは経常損失 ・ 自己株式取得などを含む総還元性向が15%以上 ・ 財務面で配当余力に乏しいと判断される場合 ・ 過去の配当実績が十分、もしくは改善傾向にあり、かつ次期は基準を満たすことが計画されている場合 ・ 過去の投資実績から大規模な水準の明確な資金需要が認められる場合 ・ 配当よりも投資を優先する段階にあると考えられる企業 上記の基準に該当しない場合は個別検討を行う。個別検討を行った結果、「大規模な水準の明確な資金需要が認められる、あるいは事業が成長途上にある等、配当よりも投資を優先させる合理的な理由がある場合」に該当する場合も賛成とする。 なお、剰余金処分議案がない場合は、原則として取締役選任議案における経営トップの再任に反対する。

議案	内容
9.自己株式の有償取得	市場買付け、公開買付け以外の方法による特定の者からの自己株式の有償取得の場合は、個別検討とする。 なお、定款の定めに従った優先株式の取得の場合は対象外。
<資本政策等に関する議案>	
10.新株発行	以下のいずれかに該当する場合は、個別検討とする。 ① 発行価格が市場価格未満 ② 新株発行による希薄化割合が 10%以上
11.新株予約権（ストックオプション）の付与	社内外監査役等へ付与される場合は、原則不賛同とする。 また、以下のいずれかに該当する場合は、個別検討とする。 ① 子会社を除く社外関係者（社外取締役を除く）への付与 ② 新株発行による希薄化割合が 10%以上 ①については、付与対象者に業績インセンティブを与えることが業績向上につながると判断される場合には賛成する。 ②については、インセンティブとして妥当な規模と判断される場合には賛成する。
12.合併・事業譲渡・事業譲受・株式交換・株式移転・会社分割・株式併合	以下のいずれかに該当する場合は、個別検討とする。 ① 中立的な第三者によって合併比率等の算定根拠が示されていない（被合併企業が完全子会社である吸収合併は対象外） ② 吸収合併等の対価が存続会社等の株式以外で交付される ③ 新設合併等の対価が社債、新株予約権、新株予約権付社債で交付される ④ 株式併合時に、単元株式数の引き下げが行われない
13.解散・減資・純資産の部の計数の変動	純資産の部の計数の変動（資本金、準備金、その他資本剰余金及び利益剰余金間の変動）の場合を除き、個別検討とする。
<定款変更に関する議案>	
14. 発行可能株式総数の増減	著しく財務内容が悪化した企業が事業再編の一環として実施する場合は、個別検討とする。
15. 取締役の員数変更	原則賛成とする。
16. 取締役の任期変更	取締役の解任決議要件の加重と併用で期差任期制度を導入する場合は、個別検討とする。
17. 重要事項の決議要件の加重	個別検討とする。

議案	内容
18. 剰余金の処分の決定機関の変更（取締役会への授権）	株主総会による決議を排除するよう定める場合は個別検討とする。
19. 種類株式の設定および重要な変更	個別検討とする。
20. 定款変更等に関するもので重要度の低いもの	原則賛成とする。
<買収への対応方針・対抗措置>	
21. 買収への対応方針・対抗措置	以下のいずれかに該当する場合は個別検討とする。 ① 信託型ライツ・プラン導入 ② 東京証券取引所等が尊重義務に反する旨を公表している場合 ③ 東京証券取引所等の上場廃止基準に該当する場合 ④ 金員等交付を伴う差別行使条件付新株予約権 ⑤ 独立委員会が対抗措置発動の是非を勧告する仕組みになっていない、かつ、対抗措置発動に際し、株主総会を開催することが明示されていない場合 ⑥ 平時導入型または事前警告型以外の対応方針・対抗措置 ⑦ ライツ・プラン発動による新株または新株予約権の発行 ⑧ 独立取締役選任議案で定める独立性基準を満たす独立社外取締役が、「独立社外取締役の人数・比率に関する基準」を満たしていない場合 個別検討の対象となった対応方針・対抗措置に関しては以下の観点から検討を実施する。 ・ 時間・情報・交渉機会の確保や強圧性への対応を目的としたものであるか ・ 発動要件を限定した設計となっているか ・ 独立委員会の判断、または株主総会（株主意思確認総会を含む）決議を経て発動する規定となっているか ・ 特殊な状況下の時限的な措置として設計されているか ・ 有効期間の延長・継続が株主の意思を確認する設計となっているか 対応方針・対抗措置が金員等交付を伴う差別行使条件付新株予約権等の発行の場合、以下のいずれにも該当すれば賛成し、該当しない場合は反対する。 ・ 取締役会が独立委員会の勧告を尊重する仕組みとなっている場合 ・ 対抗措置発動時には株主総会（株主意思確認総会）を開催し株主意思を確認する仕組みとなっている場合

議案	内容
<その他>	
22.株主提案	株主提案については、ESG を含むサステナビリティを考慮の上、投資先企業の中長期的な企業価値向上に寄与するかという観点から個別検討を実施する。ただし、以下の場合は個別検討の対象外とする。 ・ 株主提案と同様の会社提案があり、その会社提案に対する検討結果が賛成の場合 ・ 特定の社会的、政治的問題の解決を目的としていると判断される場合 ・ 機動的かつ柔軟な事業運営を制限すると判断される場合
23.委任状闘争となった議案	個別検討とする。
24.計算書類の承認	原則賛成とする。
25. 財団法人への自己株処分	個別検討とする。 以下のいずれにも該当すれば賛成し、該当しない場合は反対する。 ・ 財団の活動に具体的内容があり、企業価値への貢献があること。 ・ 財団の活動費用や拠出株式の規模が、CSR 活動として過大でないこと。 ・ 現金寄付でなく、自社株譲渡の形で行うことに合理的な説明があること。 ・ 自社株放出による希薄化の程度が許容される範囲内であること。 ・ 議決権行使が財団や会社の恣意によりなされないこと。
26.その他の議案	個別検討とする。

3. 投資先企業に期待する姿

当社は、「日本版スチュワードシップ・コード」および「責任投資に関する基本方針」を踏まえ、投資先企業の企業価値向上や持続的成長を促すことにより、「中長期的リターン拡大」と「社会課題解決への貢献」を目指しております。本「議決権行使ガイドラインと投資先企業に期待する姿」は、議決権行使判断における考え方を示すとともに、当社が長期投資家として投資先企業に期待する姿を示すものです。

投資先企業に期待する姿

- ・投資先企業に対し、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を可能とする実効的なコーポレートガバナンス体制のもと、資本コストや市場評価を意識し、成長投資、人的資本投資、知的財産投資、事業ポートフォリオの見直し、適切な株主還元等を通じて、資本効率と持続的成長を両立することを期待します。
- ・また、企業価値の源泉は、財務資本のみならず、人的資本、知的資本、社会関係資本、自然資本等の多様な資本にあると考えます。投資先企業には、従業員、顧客、取引先、地域社会、自然環境、将来世代を含む幅広いステークホルダーのウェルビーイング向上を、本業を通じた価値創造に結び付け、社会的価値を経済的価値へ、さらに企業価値へと転換していくことを期待します。
- ・企業との建設的な対話と議決権行使を一体的に活用し、投資先企業が自社固有の価値創造ストーリーを構築し、その実行状況を資本市場に対して分かりやすく説明することを後押ししてまいります。

株主との対話・説明責任

- ・株主との建設的な対話は、企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの重要な基盤であると考えます。投資先企業には、株主・投資家との対話を単なるIR活動にとどめるのではなく、資本提供者の視点を取締役会や経営判断に反映するための重要な機会として位置づけることを期待します。
- ・投資先企業には、資本コスト、株価、PBR、ROE、ROIC、事業ポートフォリオ、成長投資、人的資本、サステナビリティ等に関する株主の関心事項や課題認識等を把握、理解し、それらを経営戦略、資本政策、情報開示、ガバナンス体制の改善につなげることを期待します。
- ・コーポレートガバナンス・コードにおけるコンプライ・オア・エクスプレインについては、形式的に「実施している」と表明することや、ひな型的な説明にとどまることは望ましくありません。投資先企業には、自社の置かれた状況、事業特性、成長フェーズ、資本政策、ガバナンス体制を踏まえ、原則の趣旨に照らした合理的かつ丁寧な説明を行うことを期待します。
- ・投資先企業による説明の質、対話内容の取締役会へのフィードバック状況、対話を踏まえた改善の実効性を重視し、継続的な対話を通じて確認してまいります。

資本コスト・資本効率・経営資源配分

- ・投資先企業が資本コストを的確に把握し、資本コストを上回る収益性を中長期的に実現することが、企業価値向上の基本であると考えます。投資先企業には、ROE、ROIC、営業利益率、フリー・キャッシュ・フロー、PBR、株価評価等を踏まえ、自社の資本収益性と市場評価を取締役会で分析・評価し、改善に向けた具体的な取組みを示すことを期待します。
- ・経営資源配分においては、成長投資、維持投資、人的資本投資、知的財産投資、DX・GX投資、M&A、事業ポートフォリオの見直し、株主還元等について、自社の成長フェーズ、事業リスク、資本コスト、投資機会、財務健全性を踏まえ、最適な配分を検討することが重要であると考えます。
- ・現預金、金融資産、遊休資産、政策保有株式等の保有自体を一律に否定するものではありませんが、それらが

中長期的な価値創造にどのように活用されるのか、保有の必要性・合理性を説明できることが重要です。具体的な成長投資計画や資金需要が示されないまま、資本コストを上回る収益を生まない資産が過度に滞留している場合には、企業価値向上の観点から改善が必要であると考えます。 投資先企業との対話において、資本コストの認識、PBR・株価評価に関する取締役会での議論、ROIC管理、事業別資本収益性、現預金・政策保有株式の活用方針、成長投資と株主還元のバランスを確認してまいります。
非財務情報と将来財務の接続
- 非財務情報は、投資先企業の中長期的な価値創造力、リスク耐性、競争優位性を評価するうえで不可欠な情報と考えます。SSBJ基準の適用開始により、サステナビリティ関連情報は、単なる任意開示や活動の紹介にとどまらず、企業価値に影響を与えるリスク・機会、戦略、指標・目標、財務的影響を説明する情報として重要性が一段と高まっていると認識しております。 - 投資先企業には、人的資本、気候変動、自然資本、人権、サプライチェーン、顧客価値、地域社会等の非財務情報について、重要課題を特定し、経営戦略、資本配分、KPI、リスク管理、取締役会による監督と接続して説明することを期待します。特に、非財務KPIについては、単に数値を開示するだけでなく、それが売上成長、利益率改善、リスク低減、資本コスト低下、ROIC向上、PBR改善等にどのようにつながるかを示すことが重要と考えます。 - 非財務情報を、将来の財務価値に影響を与え得る情報として捉え、投資先企業が社会的価値を経済的価値へ、さらに企業価値へと転換するプロセスを分かりやすく説明しているかを重視してまいります。
ガバナンス
取締役会の構成
- 取締役会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営陣による適切なリスクイクを支えつつ、企業戦略、資本政策、経営資源配分、事業ポートフォリオ、人的資本、サステナビリティ等を実効的に監督する中核的な機関であると考えます。 - 取締役会は、独立性、多様性、専門性、経験、国際性、事業理解、資本市場への理解、サステナビリティ、人的資本、DX、GXに関する知見等を総合的に勘案し、自社の持続的な成長に向けて必要とされる知見・経験などを備えた人物により構成される必要があると考えます。 - 取締役会における議論の活性化や経営監督機能の強化を図るため、その構成にあたっては、ダイバーシティ（性別、国籍、経験、年齢、在任期間等）に十分配慮されていることが期待されます。特にジェンダーを含む多様性は、単なる形式的な比率ではなく、意思決定の質、リスク認識、イノベーション、顧客理解を高める経営上の重要要素であると考えます。女性取締役については、将来的には30%以上に引き上げることを意識し、少なくとも複数名の選任に向けた計画的な取り組みを期待します。
社外役員（社外取締役及び社外監査役）の独立性と実効性の確保
社外役員には第三者の立場から、業務執行を適切にチェックする役割を果たすことが期待されます。そのためには経営陣や支配株主等からの独立性が十分に確保され、取締役会等に十分に出席可能である方が選任される必要があると考えます。

独立社外取締役

- 独立社外取締役は、経営陣から独立した客観的な立場から、経営戦略、資本政策、経営資源配分、事業ポートフォリオ、CEO選解任・後継者計画、役員報酬、利益相反管理、サステナビリティ、コンプライアンス、リスク管理等について、実効性の高い監督・助言を行う重要な存在であると考えます。少数株主を含むすべての株主に共通する株主共同の利益を代弁する立場にあると考えており、取締役会は独立社外取締役が過半数を占める体制が望ましいと考えます。
- 独立社外取締役には、少数株主を含む株主共同の利益を踏まえつつ、従業員、顧客、取引先、地域社会、自然環境等のステークホルダーとの関係も含め、中長期的な企業価値向上に資する判断を行うことを期待します。特に、資本コストを下回る低収益事業、過剰な現預金、政策保有株式、親子上場に伴う利益相反、MBO・買収対応、サステナビリティ課題等については、独立社外取締役が実質的に議論に関与し、経営陣に対して必要な牽制・助言を行うことが重要であると考えます。
- 独立社外取締役にその機能を発揮していただくために望ましい取締役構成については、置かれた経営環境や機関設計に応じて判断すべきですが、議決権行使基準においては、日本企業の現状を踏まえ、全ての上場企業が少なくとも満たすべきと考える水準を設定し、体制強化に向けた対話を併用してまいります。当社は、独立社外取締役の人数・比率に加え、取締役会における発言・貢献、委員会活動、株主との対話への関与、スキル・経験と経営課題との整合性を重視してまいります。

取締役会事務局・コーポレートセクレタリー

- 取締役会の実効性を高めるためには、取締役会議長、独立社外取締役、各委員会を支える取締役会事務局・コーポレートセクレタリー機能の充実が不可欠であると考えます。
- 投資先企業には、取締役会が経営戦略、資本政策、経営資源配分、事業ポートフォリオ、リスク管理、サステナビリティ等を十分に議論できるよう、議題設定、資料作成、社外取締役への事前説明、情報提供、外部専門家へのアクセス、内部監査部門との連携等適切に行う体制を整備することを期待します。
- 取締役会事務局は、執行側の意向を単に伝達する機能にとどまらず、取締役会が独立性と実効性をもって監督機能を発揮できるよう支援する役割を担うことが望ましいと考えます。
- 取締役会実効性評価において、取締役会事務局の人員、権限、専門性、情報提供の質、社外取締役支援体制が十分であるかを対話で確認してまいります。

取締役

- 取締役については、サステナビリティを考慮の上、適切な経営戦略等の決定や、業務執行の監督等を通じて、中長期的な企業価値向上を実現させることが重要な使命であると考えます。
- 従って、取締役選任にあたっては、今後の経営を託するために、十分な資質、経営実績等を有しているか、取締役会全体が多様性、専門性を含めたバランスの取れた構成となっているか等が重要な視点であると考えます。
- 業績については、一定期間赤字が継続する等の経営不振の場合、原則として、経営を担ってきた経営陣に経営を託すことはできませんが、起業して間もなく初期投資が先行しているなど、中長期的な企業価値向上のための取組みの途上であると認められる等の考慮すべき事情を丁寧に確認の上、判断いたします。

- ROE は、投資先企業における自己資本と収益の関係性を示すものであり、投資家にとって、経営者を評価し、投資判断するに際し、重要な指標の一つです。ただ、ROEは、多くの要素の結果であり、適切な財務レバレッジに加え、特に中長期的な視点に立った利益率の向上を重視します。なお、当指標については、議決権行使基準としては、全ての投資先企業に求める水準を設定しておりますが、個別性の高い分野であり、各企業の状況を丁寧に確認の上、判断いたします。
 - 投資先企業が資本コストを的確に把握し、資本コストを上回る収益性を中長期的に実現することが企業価値向上の基本と考えております。投資先企業には、ROE、ROIC、営業利益率、フリー・キャッシュ・フロー、PBR、株価評価等を踏まえ、自社の資本収益性と市場評価を取締役会で分析・評価し、改善に向けた具体的な取組みを示すことを期待します。投資先企業との対話においては、資本コストの認識、PBR・株価評価に関する取締役会での議論、ROIC管理、事業別資本収益性、現預金・政策保有株式の活用方針、成長投資と株主還元のバランスを確認してまいります。
 - 不祥事については、取締役候補者を再任することが、当該企業の価値向上のために適切かという視点から判断いたします。特に、対象候補者の不祥事への関与、発生時の内部統制体制の状況、発生原因分析と再発防止策の適切性等を重視いたします。
- スチュワードシップ活動の実効性を向上させるためには、対話と議決権行使が一体となり、対象企業に働きかけることが重要と考えます。議決権行使基準は各企業に共通のものです。個別企業において、気候変動や労働安全性など ESG の観点を踏まえた中長期的な企業価値向上の視点から大きな課題がある場合、課題解決に向け継続的な対話を行い、それでも改善の見込みがない場合には、取締役選任議案に反対することもあり得ます。ただし、この場合は、対象企業に事前に丁寧に方針をお伝えしたうえで、必要に応じて責任投資委員会での審議を経て判断いたします。

監査役等

- 監査役等については、会社から独立した立場から、業務監査、会計監査、特に取締役の職務執行の監査を通じて、積極的に役割を発揮することが重要と考えます。
- 従って、監査機能の発揮を弱める可能性がある監査役等へのインセンティブ付与や退職慰労金支給は、不適切であると考えます。

取締役報酬

- 取締役に対するストックオプション等のインセンティブ報酬については、一般的には、企業価値向上に結びつくものと考えます。ただし、希薄化率が一定水準を超えるストックオプションについては、反対することがあります。

親子上場（グループガバナンス）

- 親子上場に関しては、親子間の取引等により、親会社と子会社、それぞれの株主の不利益につながる利益相反の可能性があるため、株主に対しては親子上場を維持する目的や利益相反を抑止する体制について、その合理性を説明する責任があります。特に上場子会社については、少数株主の権利を保護するための取組みを求めてまいります。

買収への対応方針・対抗措置

- 通常、買収は、現在の株価に表れている水準よりも企業の価値を大きく向上させることに買収者が自信を持っている場合に行われるものであると考えます。経営者に対しては企業価値を高めるための合理的な努力と、それが株式時価総額に反映されるよう取り組むことを求めており、経営者の保身等を目的とした対応方針・対抗措置は導入すべきではないと考えます。
- 企業買収は、企業価値向上の機会となる場合がある一方、短期的利益の追求や強圧性を伴う場合もあるため、買収を巡る当事者が適切に行動することにより、真摯に検討・交渉がされるとともに、対象会社及び買収者の双方から必要な情報が提供され、透明性・公正性が確保された上で株主が買収者による株式取得に応じるか否かを判断するべきと考えます。
- 買収への対応方針の導入・対抗措置の発動にあたっては、企業はその必要性や公正性の確保（独立性の高い取締役会や特別委員会の関与など）について、株主に対して十分な説明責任を果たす必要があります。
- 議決権行使において、個別検討の際、その必要性および経営陣の保身を防ぐためのプロセスが適切に確保されているかを確認します。また、一定数の独立社外取締役の確保や、株主意思確認総会あるいは独立委員会の設置等、経営者の自己保身を抑制するための仕組み等の導入を要件とした上で、十分な検討の時間と判断材料の確保という目的に適うかといった視点から、賛否を判断します。
- 個別の買収案件については、サステナビリティの観点も含め、中長期的に当該企業の価値向上が期待できるかという視点等から判断します。

人的資本・社会価値

人的資本の充実

- 人的資本は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を支える最も重要な資本の一つであると考えます。投資先企業には、人材を単なる費用ではなく、将来のキャッシュ・フローを創出する資本として位置づけ、経営戦略と一体となった人的資本戦略を策定・実行することを期待します。
- 人的資本戦略においては、成長領域、DX、GX、海外展開、新規事業、事業ポートフォリオ転換に必要な人材ポートフォリオを明確化し、採用、育成、リスキリング、配置、評価、報酬、後継者育成を一体的に設計することが重要であると考えます。また、従業員の身体的・精神的・社会的ウェルビーイング、心理的安全性、エンゲージメント、働きがい、健康、安全、能力開発は、生産性、品質、顧客満足度、イノベーション、離職率、採用力、企業文化を通じて企業価値に影響を与えと考えます。投資先企業には、人的資本に関するKPIを単に開示するだけでなく、エンゲージメント、離職率、研修投資、管理職多様性、健康関連指標、労働安全衛生、専門人材充足率等が、売上成長、利益率、ROIC、顧客満足度、品質改善等の財務・事業成果にどのようにつながるかを説明することを期待します。
- 企業は持続的な成長を実現するために、可能な限り、あらゆる才能を最大限に活かす人材戦略をとることを求められており、経営戦略の実行を支える上で必要な人材配置や人材育成が重要となると考えます。

- 働く人の価値観が多様化する中で、ワークライフバランスを両立させつつ、多様なキャリアパスを実現する人事制度の在り方や、ジェンダーをはじめとした従業員ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン^(※)の促進や専門人材の育成・確保等に向けた長期的な人材戦略の高度化が求められ、その人材戦略の全体像が開示されることを期待したいと考えます。当社は、人的資本投資が中長期的な稼ぐ力の強化に結びつくか、取締役会で適切に監督されているか、経営者評価や報酬に反映されているかを重視して対話を行ってまいります。

(※) 人材の多様性 (=ダイバーシティ) を認め、公平性 (=エクイティ) が担保された状態の下、受け入れて活かすこと (=インクルージョン)

中核人材の多様性の確保

- 企業を取り巻く状況等を十分に認識し、取締役会や経営陣を支える管理職層においてジェンダー・国際性・職歴・年齢等の多様性が確保され、それらの中核人材が経験を重ねながら、取締役や経営陣に登用される仕組みを構築することが重要になってきております。企業の持続的成長を実現するためには、中核人材の多様性の確保は重要であり、対話等で求めてまいります。

社会的価値・ウェルビーイングと企業価値の接続

- ウェルビーイングを「一人ひとりのよりよく生きる」と捉え、投資先企業が本業を通じて従業員、顧客、取引先、地域社会、自然環境、将来世代のウェルビーイング向上に貢献することは、中長期的な企業価値向上にも資すると考えます。
- ただし、投資先企業に期待するのは、抽象的な社会貢献やCSR活動ではありません。重要なのは、ウェルビーイングに資する取組みが、企業の経営戦略、資本配分、KPI、取締役会による監督、財務成果に接続していることです。
- 投資先企業には、社会課題を特定し、自社の強みと結び付け、提供する社会的価値を定量化し、それが顧客価値、売上成長、利益率改善、リスク低減、資本コスト低下、ROIC向上、PBR改善にどのようにつながるかを説明することを期待します。
- 当社は、社会的価値を経済的価値へ、さらに企業価値へ転換するプロセスを重視し、投資先企業との対話を通じて、ウェルビーイングと企業価値向上の両立を後押ししてまいります。

資本政策・株主対応	
剰余金処分・株主還元	
	- 株主還元については、企業価値向上に向けた資本政策の重要な要素であり、配当性向30%以上を望ましい水準と考えます。中長期的な企業価値向上の視点から成長に向けた合理的な投資が必要とされる場合にも、投資と株主還元のバランスを考慮し、適切な水準での株主還元の実施を期待します。 - 一方で、株主還元は企業価値向上の目的そのものではなく、成長投資、人的資本投資、知的財産投資、M&A、事業ポートフォリオの見直し等と一体で検討されるべき資本配分の一部であると考えます。投資先企業には、自社の成長フェーズ、資本収益性、資本コスト、財務健全性、投資機会、将来の資金需要を踏まえ、株主還元方針を明確に説明することを期待します。 - 配当性向や総還元性向の水準に加え、内部留保が資本コストを上回る成長投資に活用されているか、現預金の保有水準に合理性があるか、株主還元と成長投資のバランスが中長期的な企業価値向上に資するかを重視します。合理的な成長投資計画や資金需要が示されないにもかかわらず、低水準の株主還元が継続する場合には、資本効率改善の観点から課題があるものと考えます。 - 議決権行使においては、配当性向に関する一定の目安を設けており、それを下回る企業については、成長ステージに応じた必要な投資の水準、内部留保の厚さ、将来の資金需要等を踏まえ、個別に精査したうえで賛否を判断します。
政策保有株式	
	業務提携など一定の合理性が認められるケースもあるものの、資本効率、資本市場規律、少数株主保護、取引関係の公正性の観点から、原則として縮減が望ましいと考えます。継続保有にあたっては、取締役会が保有意義と効果を検証し、その検証の内容について丁寧に説明する必要があると考えます。特に、資本コストに見合う便益が説明されない政策保有株式や、取引先による売却を妨げる行為、経済合理性を欠く取引継続は、企業価値向上および市場規律の観点から問題があると考えます。政策保有株式の縮減により生じる資金については、成長投資、人的資本投資、事業ポートフォリオ改革、株主還元等に有効活用することを期待します。
株主提案	
	ESG の視点を踏まえた中長期的な企業価値の向上の視点から、株主提案についても、会社提案と同様の視点から判断いたします。

4. 環境・社会課題に対する取組みの視点・考え方

環境課題への取組み（全体論）

- 企業と環境・社会は共生する必要があり、企業にも持続可能な成長のため、短期的な利益追求だけではない、世界全体の環境課題を意識した経営が求められています。
- 注目が集まる地球温暖化問題に加えて、企業の経済活動を通じて発生する生物多様性、森林伐採、水資源、資源・エネルギー、汚染や廃棄物問題、海洋プラスチック問題などの対応策についても、事業内容に応じて、その取組みの強化を対話で求めてまいります。

当社は、これらの環境・社会課題への対応が、中長期的な企業価値向上にどのように結びつくか、また、取締役会が投資判断、事業ポートフォリオ、リスク管理、役員報酬等に反映しているかを確認してまいります。

気候変動リスク対策（カーボンニュートラルの充実）

- 企業と社会は相互依存関係にあり、社会全体での連携が必要な 2050 年カーボンニュートラルの実現に向け、企業の果たすべき役割は非常に大きいと考えます。
- 気候変動は今日の社会が直面している大きなリスクであり、グローバルレベルで発生する自然災害などの甚大な被害を回避するためには、抜本的な対応が急務であると考えます。
- 企業の温室効果ガス排出削減の重要度は、日に日に高まっており、その取組みの遅れは企業の持続的成長に対するリスクとなり、中長期的に企業価値が損なわれる可能性があると考えます。逆に、地球温暖化対策への先進的な取組みは、リスク抑制や競争優位性の確保につながると考えます。
- 各企業が、自社固有のリスクと課題を認識し、パリ協定に沿った中長期的な温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、着実に達成することが重要だと考えます。また、企業の持続的な成長には、環境・社会的な持続性と経済的な持続性の両立が必要だと考えます。
- 気候関連のリスク及び機会に関する対応について、関連分野への経営リソースの適切な配分や各種リスク要因への備えなどを働きかけるなど、対話を通じてその改善を促してまいります。加えて、気候関連のリスク及び機会を踏まえた適切な実効性のある長期戦略・ロードマップ等の分析により軸足を置いた企業価値評価を行ってまいります。
- 気候関連のリスク及び機会に関する対応については、対話を通じてその改善を促してまいります。特に、東証プライム市場上場企業には、2026年改訂コーポレートガバナンス・コードおよびサステナビリティ開示制度の趣旨を踏まえ、対象企業についてはSSBJ基準に準拠した開示を、その他の企業についてもTCFD提言、ISSB基準その他の国際的枠組みを踏まえた気候関連情報の開示を求めてまいります。

自然・生物多様性損失の対策

- 企業と環境・社会は共生する必要があり、企業にも持続可能な成長のため、短期的な利益追求だけではない、自然世界全体の共生・調和を意識した経営が求められています。
生物多様性においては、すでに野生哺乳類の 80%以上と全植物の半分以上を失い、氷のない土地の 4 分の 3 と海洋環境の 3 分の 2 に大幅な悪影響が生じている等、地球上の生物とその一部である生態系を含む自然環境は、驚くべき速さで損失が進んでいます。
- 生物多様性喪失・自然破壊の主な要因は、土地の劣化と生息地の破壊、持続不可能な資源開発、汚染、気候変動、侵略的な外来種であるとされており、我々人類の経済活動が要因であると言われております。
- 一方、自然は物質的便益（食料、水、繊維、木材、燃料の供給など）やその他の生態系サービス（気候や洪水の調節、作物の受粉、水や空気の浄化、土壌肥沃、娯楽活動、心の豊かさなど）を通じて経済・社会価値を提供してくれております。
ご存じの通り、我々の経済活動は自然環境から得られる物質的便益などに大きく依存しております。
自然資本・生物多様性については、自社の事業活動が自然資本に依存している領域、および自然資本に影響を与えている領域を把握し、重要なリスクと機会を特定したうえで、調達方針、投資判断、製品開発、リスク管理に反映することを期待します。

人権・サプライチェーンマネジメントなどの社会課題への取り組み

- 持続的な社会への発展を目指す中で、サプライチェーンマネジメント、児童労働、過重労働などの人権問題対策などは、企業を取り巻く様々なリスクの最小化はもちろんのこと、企業の競争優位性の確保につながると考えます。
- 人権・サプライチェーンについては、自社およびサプライチェーンにおける人権リスクを特定し、予防・是正・救済のプロセスを整備することを期待します。
- グローバル化しているサプライチェーンマネジメントへの取り組みの遅れは、企業価値の毀損に大きな影響を与えることから、上記の環境や人権に配慮した調達方針やサプライチェーンマネジメントの明確化と、目標値設定も含めた情報開示や取り組み改善を対話を通じて求めてまいります。

以上