

## スチュワードシップ活動の状況(2) エンゲージメント

2017年4月から2018年3月までに実施した企業との対話の概況をご報告します。

### 【企業との対話件数】

当社は、日本株式のアクティブ運用を行う機関投資家として、投資先企業のファンダメンタルズに関する独自のリサーチを、当社運用の付加価値の源泉として重視しており、当該期間においては当社のファンドマネジャー及びアナリストが延べ 17,416 件の調査活動を実施しております。

### 【企業との対話の観点】

当社のファンドマネジャー及びアナリストは、これらの機会を活用して、業績動向等の一般的なリサーチに加え、株主価値向上の観点から、対象企業の特性や業績・市場評価のボトルネックとなっている要因の分析を踏まえ、以下のような観点から対話を行っています。

- ① 中期経営計画や経営ビジョンなどの事業戦略の妥当性、実現可能性
- ② ROE の持続的向上に向けた財務戦略、資本戦略、株主還元政策
- ③ 取締役会のメンバー構成が中期ビジョンの推進を図るうえで有効なものとなっているか、また社外取締役の関与の仕組みは整備されているか
- ④ 株主構成、事業特性、ROE 水準等を踏まえたガバナンス体制、役員報酬制度、後継者育成選抜システム
- ⑤ ESG リスクなど企業のサステナビリティ(持続可能性)に関する議論

責任投資推進室を主体とし、各企業のコーポレート・ガバナンス報告書や統合報告書等の公開情報をベースに、上記項目に加えて⑥株主総会議案の妥当性を踏まえて企業にエンゲージメントを行うミーティングを拡充しており、当該期間においては 195 件の対話を行いました。

いずれの対話にあたっては、当事者である企業の説明を十分理解した上で、市場の見方や当社の考えを積極的にお伝えすることで、企業価値/株主価値の持続的向上という、双方に共通の目的に向かって、建設的で効果的な対話を行うように努めております。

## <企業と責任投資推進室の対話例>

### □中期経営計画や経営ビジョンなどの事業戦略の妥当性、実現可能性

・A社とは、低 ROE 状況から中期的にいかに関脱却を図るかについての対話を行いました。同社は特定分野でグローバルトップの地位にあるスモールキャップクラスの企業とのアライアンスを目的として出資を積み重ね、20 のニッチ分野でグローバルトップ事業を構築するという戦略を確認し、同戦略の妥当性に関し議論を行いました。

### □ROE の持続的向上に向けた財務戦略、資本戦略、株主還元政策

・B社は、すべての事業部での収益力の底上げを図るべく、成長事業と資産効率を求めていく事業を明確に区分し、事業分野ごとに目標設定の項目、KPIを設定したとの説明がなされました。改革を進め資本効率を高めるために、社員のモチベーションを維持向上させる上でどのような施策を行うべきかについて、対話を行いました。

### □取締役会のメンバー構成、社外取締役関与の仕組み

・C社では、これまで実施したM&Aにおいてシナジー発現に手間取ってきた経験から、社内出身の取締役メンバーの間には成長戦略に保守的な傾向がありましたが、新分野のM&Aについて、コンセプトの正当性、実務部隊の対応等を社外取締役が積極的に推進すべきと判断し後押ししたことが、その後の成長につながったとの取締役会議論の変事例の紹介がありました。独立社外取締役が経営戦略に関し、更に関与するためには何が必要なのかについて、対話を行いました。

### □ガバナンス体制、役員報酬制度、後継者育成選抜

・D社は、社外取締役が次世代の取締役候補者の選任に関与すべきとの観点から、社外取締役の参加する現場見学等の機会を増やし、次代を担うべき管理職層に人物を知る機会を増やしているとの事例紹介がありました。当社からは、指名委員会での適切な経営層選抜にシステムティックに生かすための施策に関し、対話を行いました。

### □ESG リスクなど企業のサステナビリティ(持続可能性)に関する問題点

・創造性に富む優秀な人材の確保が競争力の源泉である E 社の業種特性を踏まえ、海外人材を含む人事政策に関する対話を実施しました。E社からは、国内のみにとどまらず、海外人材に関しても、採用、評価体系、集中研修制度といった一連の施策を整備した点を確認いたしました。また、成長を続けるサービス業のF社とは、従業員確保に対するリスクマネジメント、どのようなKPIを設定し管理するか、対話を行いました。なお、不祥事によりその評価を低め、株主価値の毀損を招く行為を行った投資先企業に対しては、個別に説明を求め、再発防止策などについて議論を行い、その後も継続的に動向をフォローしてまいります。