

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方

当社は、以下の考え方に基づき、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置きつつ、株主、お客さま、地域社会、従業員など当社を取り巻くすべてのステークホルダーの権利・利益を尊重し、その信頼に応えながら豊かな社会の実現に貢献してまいります。また、透明かつ健全な経営を行うことが社会的責任の一つであるとの認識のもと、取締役会の活性化、監査等委員会および内部監査制度の充実、適時適切な情報開示、ならびに活発な投資家向け広報活動（IR活動）等により、コーポレート・ガバナンスの充実に向け継続的に取り組んでまいります。

- (1) 健全な企業文化・風土の醸成
- (2) 適切な情報開示と透明性の確保
- (3) 株主の権利・平等性の確保
- (4) 建設的な株主との対話
- (5) 取締役会の機能の発揮

[Web](#) 詳細は「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

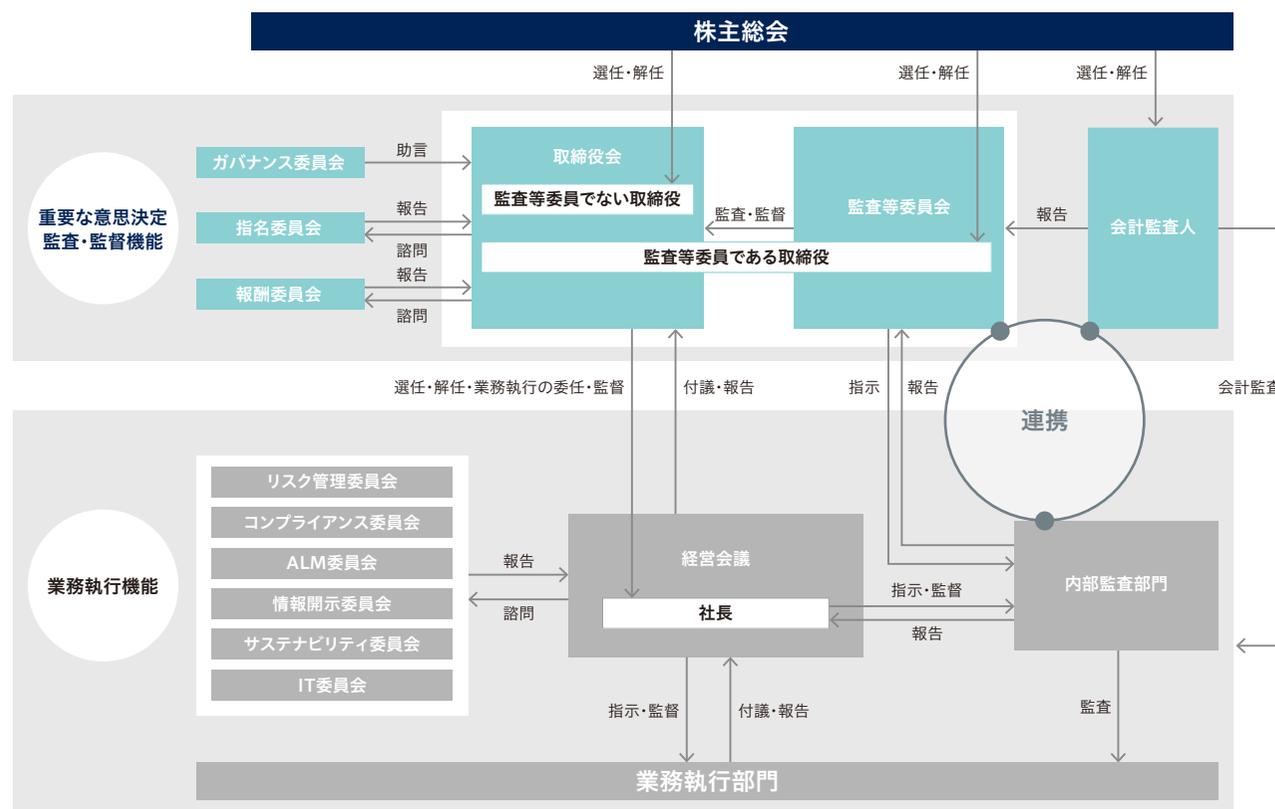
コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は監査等委員会設置会社であり、重要な意思決定および監督機能を担う取締役会、監査・監督機能を担う監査等委員会を設置しています。

また、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るため、社長の指名や取締役の報酬等に関する諮問機関として指名

委員会および報酬委員会を設置しているほか、取締役会の実効性向上などに関する取締役会への助言機関として社外取締役と代表取締役等で構成するガバナンス委員会を設置しています。

当社は、執行役員制度を採用するとともに、経営上の重要事項の審議・決定機関として経営会議を設置しています。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の多様性

当社は取締役会が備えるべきスキルとして、「企業経営」「金融」「グローバル」「サステナビリティ」「営業・マーケティング」「IT・DX」「財務・会計」「リスクマネジメント・法務」「人材マネジメント」の9項目を選定しています。これらは、経営戦略、経営環境を踏まえて常に見直しをしていくことが重要であると認識しており、ガバナンス委員会および指名委員会にて継続して検討しています。

また、当社は、取締役会におけるジェンダー・国籍・人種等の多様性が重要であると認識し、多様性の向上による取締役会の機能強化に積極的に取り組んでいます。

当社の取締役は個々に適切な資質を備えており、取締役会全体として多様かつ十分な経験を有する構成としています。

スキルの選定理由

| カテゴリ | スキル | 選定理由 |
|--------------|--------------|---|
| 経営全般に関する事項 | 企業経営 | 「経営理念」実現に向けたマイルストーンである「10年後のありたい姿」の達成には、マテリアリティ（重要課題）を適切に認識し経営に取り組むことが不可欠です。そのためには、SX ^{※1} ・DX ^{※2} ・事業ポートフォリオ変革からなる全社的な変革を果敢に推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。また、コンプライアンスが浸透した健全な企業経営に資する体制を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力も必要と考えています。 ※1 Sustainability Transformation ※2 Digital Transformation |
| | 金融 | 金融業としての当社のビジネスを深く理解し、また、国内外の金融に関する深い見識を持ち、当社の経営・事業戦略の推進やその監督に活かす能力が必要と考えています。 |
| | グローバル | 当事業は幅広くグローバルに展開しており、異文化・地政学などを踏まえたグローバルビジネスに関する深い見識を持ち、経営の推進やその監督に活かす能力が必要と考えています。 |
| | サステナビリティ | 社会的課題の解決と持続的な企業価値の向上を両立させるサステナビリティ経営を推進・監督する能力が必要と考えています。 |
| 収益拡大に関する事項 | 営業・マーケティング | 付加価値の高いビジネスへのシフトや新事業の開発を通じて収益力を強化するため、営業力・マーケティング力を活かし「ビジネスモデルの進化・積層化」などの事業戦略を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。 |
| | IT・DX | データやデジタル技術を活用して「顧客価値の新たな創造や質的向上」を実現するため、高度なIT・DXの知見を経営やその監督に活かす能力が必要と考えています。 |
| 経営基盤強化に関する事項 | 財務・会計 | グローバルに事業を展開する当社の経営やその監督に活かすため、会計に関する高度な知見が必要と考えています。さらに持続的な成長のためには「財務健全性」「資本収益性」「成長性」の3つをバランスさせた財務戦略を推進・監督する能力が必要と考えています。 |
| | リスクマネジメント・法務 | リスク管理の高度化を通じて成長戦略を支えるリスクマネジメント体制を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。さらに法務面から事業活動における重要なリスクを見極めて経営やその監督に活かすためには、法務に関する高度な知見が必要と考えています。 |
| | 人材マネジメント | 経営戦略に資する「人材ポートフォリオ」を充足させるとともに、働きやすく、働きがいのある職場環境を構築するため、人材の確保・育成・活用等を行う人材戦略を構築・推進する能力やこれらの活動を監督する能力が必要と考えています。 |

取締役会が備えるべきスキル (スキルマトリクス)

| 氏名 | 役職名 | スキル | | | | | | | | |
|--------|-----------------------|------|----|-------|----------|------------|-------|-------|--------------|----------|
| | | 企業経営 | 金融 | グローバル | サステナビリティ | 営業・マーケティング | IT・DX | 財務・会計 | リスクマネジメント・法務 | 人材マネジメント |
| 柳井 隆博 | 取締役会長 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● |
| 久井 大樹 | 代表取締役 社長執行役員 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● |
| 松永 愛一郎 | 代表取締役 副社長執行役員 | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| 安栄 香純 | 取締役 副社長執行役員 | ● | ● | ● | ● | ● | | | | |
| 佐藤 晴彦 | 取締役 常務執行役員 | ● | ● | ● | ● | | | ● | | |
| 佐々木 百合 | 取締役 (独立社外取締役) | | ● | | | | | | | |
| 川村 佳世子 | 取締役 (独立社外取締役) | | | | | ● | ● | | | |
| 近藤 祥太 | 取締役 (社外取締役) | ● | | ● | ● | ● | | | | |
| 柴 義隆 | 取締役 (監査等委員) | ● | ● | | | ● | | ● | ● | |
| 中田 裕康 | 取締役 (監査等委員) (独立社外取締役) | | | | | | | | ● | |
| 金子 裕子 | 取締役 (監査等委員) (独立社外取締役) | | | | | | | ● | ● | |
| 斉藤 雅之 | 取締役 (監査等委員) (独立社外取締役) | ● | | ● | ● | | | ● | ● | ● |

取締役選解任およびトレーニング方針

取締役候補者の選任は、構成員の過半数を独立社外取締役とする指名委員会において、選任基準に基づき事前に審議のうえ取締役会で決議しています（取締役会は委員会の決議内容を最大限尊重して決議することを社内規程に定めています）。また、監査等委員である取締役候補者の選任も指名委員会にて審議し、監査等委員会の同意を得たうえで取締役会で決議しています。

なお、取締役について、解任基準に該当することが明らかになった場合は、指名委員会において適時に解任について審議し、取締役会で決議することとしています。

また、当社ではすべての取締役に対して定期的に、外部機関が開催する最新のコーポレート・ガバナンスに関する動向、DX、サステナビリティ等に関するセミナーの紹介等、トレーニング機会に関する情報を提供しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上のため、すべての取締役が1年間の取締役会における振り返りと評価を行い、その結果を踏まえてさらなる実効性向上につなげる取り組みを継続しています。

2024年度の主な取り組み

| 2023年度の課題 | 課題への対応 |
|--------------|--|
| 審議事項・内容の充実 | <ul style="list-style-type: none"> ● 重要な意思決定(投資案件、事業化)後の適時適切なモニタリングを強化。 ● 全社やセグメント別事業のリスクに関する審議を充実化。 ● メリハリのある時間配分の設定等により重要議案の審議を活性化。 ● ガバナンス委員会等のさらなる活用による議論の活性化。ガバナンスに関する各種指針等を踏まえて、指名委員会・報酬委員会の委員長の社外化や取締役会が備えるべきスキルの見直し等、当社における論点を抽出し議論。 |
| コミュニケーションの強化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の国内外視察を実施。 ● 独立社外取締役のみの座談会および意見交換会を実施。 ● 会長、社長と独立社外取締役との意見交換会を実施。 ● 執行役員等と社外取締役のコミュニケーション施策を実施。 |
| 情報提供体制の改善 | <ul style="list-style-type: none"> ● 各ユニットおよび事業本部の現況報告を継続実施。 ● コーポレートセンター各本部長から社外取締役への業務内容説明を継続実施。 |

2024年度の実効性評価の内容

| 評価方法 | | | | 結果 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|---------------|------------------------------|--|------------------|--|------------------------------|----------|------|----------|---------|---------|--|------------|---------|---------------|--------------------------------|---------------|--|---------------------------|------------------|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 2024年10月のガバナンス委員会で2024年度の実効性評価の方法を議論し、本年度も全取締役に対し取締役会およびガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会の実効性に関するアンケート調査を行うこととした。 ● 第三者機関活用の要否もガバナンス委員会で検討しましたが、当社の実情を踏まえて課題を抽出するには引き続き取締役全員によるアンケート調査が有効であることを改めて確認しました。当社はアンケートの設問を独立社外取締役が出席するガバナンス委員会で審議し決定しており、客観的かつ適正な振り返りができていると考えています。 | | | | <ul style="list-style-type: none"> ● 評価結果は主に以下のとおりです。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">ガバナンス委員会</th> <th>2025年3月 全取締役に アンケートを実施</th> <th>ガバナンス委員会</th> <th>取締役会</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2024年10月</td> <td>2025年2月</td> <td>2025年3月</td> <td></td> <td>2025年4月・5月</td> <td>2025年5月</td> </tr> <tr> <td>・実効性評価の方法を審議。</td> <td>・実効性評価の方法を決定。 ・アンケートの設問を審議。</td> <td>・アンケートの設問を決定。</td> <td></td> <td>・アンケートの分析結果を踏まえ課題と対応策を審議。</td> <td>・2024年度実効性評価を総括。</td> </tr> </tbody> </table> | | | | ガバナンス委員会 | | | 2025年3月 全取締役に アンケートを実施 | ガバナンス委員会 | 取締役会 | 2024年10月 | 2025年2月 | 2025年3月 | | 2025年4月・5月 | 2025年5月 | ・実効性評価の方法を審議。 | ・実効性評価の方法を決定。 ・アンケートの設問を審議。 | ・アンケートの設問を決定。 | | ・アンケートの分析結果を踏まえ課題と対応策を審議。 | ・2024年度実効性評価を総括。 | <ul style="list-style-type: none"> ① 取締役会は適切に役割を果たしていると評価する。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2023年10月に取締役会付議基準を見直したほか委員会報告頻度を適正化したことで、2024年度は重要議案の審議により多くの時間を充てることできるようになり、企業価値向上に資する議論の深化や健全な監督機能の発揮につながった。 ✓ 各取締役からそれぞれの専門スキルや経験を踏まえたさまざまな意見・提言が出されるなど有機的な議論ができた。 ✓ 重要な意思決定後の進捗管理や、監査等委員会からの報告に関する審議活性化、社外取締役の社内システム環境へのアクセスなどの情報提供体制改善等、前回の実効性評価で認識した課題に対して有効な改善施策が実施された。 ② ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会とも適切に役割を果たしていると評価する。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ガバナンス委員会ではガバナンスに関する各種指針等を網羅的に整理した上で当社における論点を抽出。取締役会のメンバー構成、社外取締役の役割の拡大、取締役会の実効性向上等に関して多角的な議論を行った。 ✓ 指名委員会では取締役会が備えるべきスキルの見直し、報酬委員会では役員報酬の方針・体系・水準等について多角的な議論を行った。 ③ 2025年度の課題として、取締役会の付議基準見直しの効果検証や次期中計の検討を踏まえた役員報酬のあり方等、取締役会および各委員会で議論すべきテーマが挙げられ、加えて取締役会等の実効性をより高めるための会議資料や運営の工夫等に関してさらなる改善の余地が認識された。これらの課題に対する取り組みを着実に進めることで、一層のガバナンス強化に取り組んでいく。 | |
| ガバナンス委員会 | | | 2025年3月 全取締役に アンケートを実施 | ガバナンス委員会 | 取締役会 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2024年10月 | 2025年2月 | 2025年3月 | | 2025年4月・5月 | 2025年5月 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ・実効性評価の方法を審議。 | ・実効性評価の方法を決定。 ・アンケートの設問を審議。 | ・アンケートの設問を決定。 | | ・アンケートの分析結果を踏まえ課題と対応策を審議。 | ・2024年度実効性評価を総括。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

コーポレート・ガバナンス

取締役の報酬

基本方針

- 当社の役員報酬は、事業戦略の遂行を通じて企業価値を向上させることを目的とし、役員へのインセンティブにも考慮して決定しています。
- 報酬の水準は、中長期の企業価値の向上および短期の業績向上の双方の観点から、市場水準も踏まえて各役員の役割と職責に相応しいものとしします。

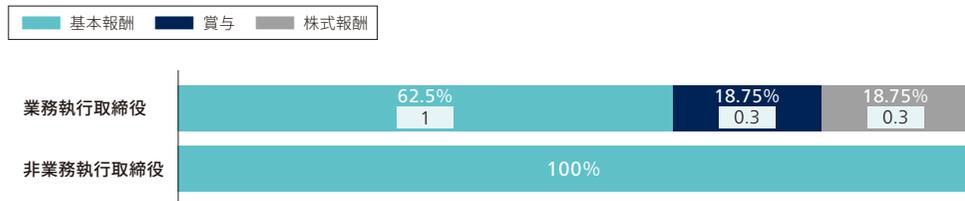
報酬体系

業務執行取締役の報酬等は、原則として、基本報酬、短期インセンティブ報酬（業績連動型の金銭報酬）および中長期インセンティブ報酬（業績連動型の株式報酬）により構成され、短期インセンティブ報酬は賞与として金銭を支給し、中長期インセンティブ報酬は信託の仕組みを利用して当社株式等を支給しています。

健全な業績連動比率を保持することを目的に、固定報酬（基本報酬）と変動報酬（賞与および株式報酬）との比率は概ね1:0.6（基本報酬、賞与、株式報酬の比率は概ね1:0.3:0.3）としています。

非業務執行取締役（監査等委員である者を除く）の報酬は、監督機能の実効性確保の観点からインセンティブ報酬である賞与および株式報酬は支給していません。

報酬の構成比率



業務執行取締役の報酬体系

| 報酬の種類 | 報酬の内容 | 報酬割合 | 評価の指標 (KPI)・評価ウェイト | KPI達成率に応じた支給係数の変動幅 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--|---------------|--|--------------------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|-----|---------------------|-----|--------|-------------------|-----|-------|------|---|-----|--------|
| 固定 | ● 役位に応じた固定報酬。 | 62.5% 1 | - | - | | | | | | | | | | | | | | | |
| 変動 | ● 前年度の連結業績等に基づき、支給額を決定。 1. 業績評価指標は、当社の計数目標に沿って設定。 2. 担当業務の達成度は、業績・貢献度の観点から定量・定性評価。 | 18.75% 0.3 | <table border="1"> <thead> <tr> <th>指標</th> <th>代表取締役</th> <th>左記以外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>70%</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>ROA^{※1}</td> <td>15%</td> <td>10.5%</td> </tr> <tr> <td>ROE^{※2}</td> <td>15%</td> <td>10.5%</td> </tr> <tr> <td>担当業務</td> <td>-</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table> | 指標 | 代表取締役 | 左記以外 | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 70% | 49% | ROA ^{※1} | 15% | 10.5% | ROE ^{※2} | 15% | 10.5% | 担当業務 | - | 30% | 0~150% |
| | 指標 | 代表取締役 | 左記以外 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 70% | 49% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROA ^{※1} | 15% | 10.5% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROE ^{※2} | 15% | 10.5% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 担当業務 | - | 30% | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ● 中期経営計画（中計）3年間の達成度に応じて支給。 | 18.75% 0.3 | <table border="1"> <tbody> <tr> <td>親会社株主に帰属する当期純利益</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>ROA^{※1}</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>ROE^{※2}</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>相対TSR^{※3}</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table> | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 60% | ROA ^{※1} | 10% | ROE ^{※2} | 10% | 相対TSR ^{※3} | 20% | 0~150% | | | | | | | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 60% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROA ^{※1} | 10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROE ^{※2} | 10% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 相対TSR ^{※3} | 20% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

※1 Return On Asset (総資産利益率) ※2 Return On Equity (自己資本利益率) ※3 Total Shareholder Return (株主総利回り)

