

コーポレート・ガバナンス

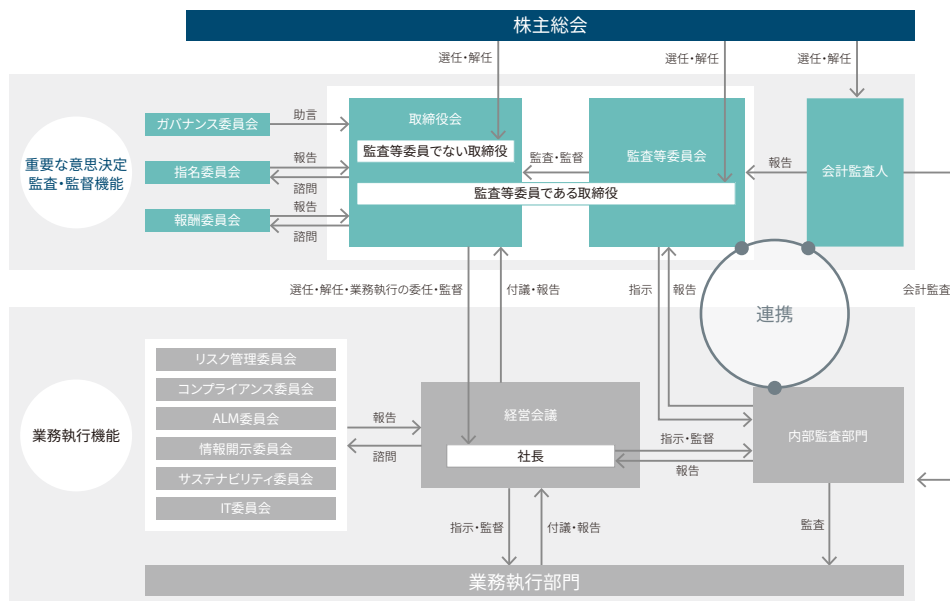
コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方と体制

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。

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

加えて、透明かつ健全な経営を行うことが社会的責任の1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。

[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。



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」「人財マネジメント」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で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「31年度のありたい姿」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。
	金融	※1 Sustainability Transformation ※2 Digital Transformation 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	当社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。
経営基盤強化に関する事項	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。
	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。
	人財マネジメント	経営戦略に資する「人財ポートフォリオ」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、人財の確保・育成・活用等を行う人財戦略を構築・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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会・各委員会の構成員等および各取締役の保有しているスキル

●：議長／委員長、●：構成員 ●：保有しているスキル

氏名	役職名	取締役会	監査等委員会	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会	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	法務	リスクマネジメント	人財マネジメント
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	●					●	●	●	●	●					
川上 和義	取締役 常務執行役員	●					●	●	●	●				●		
中田 裕康	取締役 (独立社外取締役)	●		●	●	●									●	
高田 淳子	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)	●	●	●			●	●			●			●	●	
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)	●	●	●	●	●	●		●	●				●	●	●
川村 佳世子	取締役(監査等委員) (独立社外取締役)	●	●	●	●	●					●	●				

少数株主保護

当社は株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループおよび三菱商事株式会社（以下、両社）の関連会社であり、両社は東京証券取引所プライム市場に上場しています。

当社および株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ、ならびに当社および三菱商事株式会社は、お互いを戦略的に重要なパートナーと考えており、多様な協業を通じて企業価値向上をめざしています。

両社は、以下のとおり当社の独立性を尊重し、当社および少数株主の利益を阻害することがない体制としています。

- ・当社は上場企業として当社の責任のもとに独自に経営の意思決定および業務執行を行っています。
- ・当社取締役会において当社の利益と取締役の兼任先である会社との利益が相反する議案が付議された場合には、当該取締役は決議のみならず審議にも参加しないこととしています。

後継者計画（サクセッションプラン）

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、社長執行役員の後継者計画、取締役候補者の選任等を審議しています。

社長執行役員の後継者計画の一環として、当社の社長に求める資質として選任基準^{※3}を定めています。当該選任基準に基づき、複数の候補者について複数回にわたる指名委員会において議論・絞り込みを行い、取締役会の決議により次期社長を選任しています。

加えて、取締役候補者の選任は、選任基準^{※4}に基づき指名委員会で事前に審議のうえ取締役会で決議しています（取締役会は指名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で審議し、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。

※3 社長の選任基準（社長に求める資質）

取締役選任基準に加え、特に以下の資質・能力を備えていると認められる者

1. グループ全体における将来ビジョンの構想力、戦略的思考力
2. グループ全体を牽引する強いリーダーシップ
3. グローバルな変化・問題に迅速に対応する決断力
4. 人財育成力
5. 常に前向きで公平・公正さを有する高い人間性

※4 選任基準の詳細は以下のウェブサイトをご覧ください。

<https://www.mitsubishi-hc-capital.com/sustainability/governance/corporate-governance.html>

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、毎年、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。

2025年度の主な取り組みと、取締役会等の実効性評価の内容は以下のとおりです。

2025年度の主な取り組み

2024年度の課題	課題への対応
審議事項・ 内容の充実	2026～2028年度中期経営計画（2028中計）策定プロセスにおいて中長期的な企業価値向上に資する成長戦略・資源配分等に関して議論 2028中計における最適なインセンティブ設定（KPI、評価ウェイトの見直し等）を考慮し役員報酬の水準・割合を議論 - 重要な案件や損失計上した投資案件のフォローアップ - 過年度に実施した取締役会付議基準の見直しの効果を検証 さらに、取締役会等各会議体の役割・位置づけを改めて確認し、審議項目を整理 - 有価証券報告書のさらなる早期開示の可否を検討
コミュニケーションの強化	- 独立社外取締役のみの座談会および意見交換会を実施 - 独立社外取締役と会長、社長との意見交換会を実施 - 社外取締役と執行役員とのコミュニケーション施策を実施 - 社外取締役と海外グループ会社トップ、その他社員等とのコミュニケーション施策を実施
情報提供 体制の改善	- 社外取締役の国内外視察を実施 - 各ユニットおよび各事業本部の現況報告を実施

取締役向けトレーニングの方針

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たし、取締役会における議論および経営の監督機能が十分に発揮されるよう、以下のとおりトレーニング機会等を提供しています。なお、トレーニングに関する費用は、当社が全額を負担しています。

- すべての取締役を対象に、外部講師を招いたガバナンスに関する勉強会等の開催や、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案内をしています。更に、当社の事業や戦略に対する理解を深めるための取り組みとして社外取締役に対し国内外の業務執行部門との対話や意見交換の場を設けています。
- 新たに社外取締役が就任する際には、企業理念、経営状況、コーポレート・ガバナンスに関する事項等について業務執行部門による説明を行い、当社グループに対する理解を深めるためのオリエンテーションを実施しています。

2025年度の実効性評価の内容

評価方法				
ガバナンス委員会		2026年3月・4月 アンケート・ インタビューを実施	ガバナンス委員会	取締役会
2026年2月	2026年3月		2026年4月・5月	2026年5月
・実効性評価の実施方法を決定。 ・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・インタビューの結果を踏まえ、課題と対応策を審議。	・2025年度実効性評価を総括。
結果				

- 評価結果は主に以下のとおり。
 - ① 取締役会は適切に役割を果たしていると評価する。
 - ✓ 2026～2028年度中期経営計画（2028中計）策定にあたり、内外環境分析、中長期的な企業価値向上に向けた推進策、事業ポートフォリオ入替を含む主要戦略などの重要な論点に時間をかけて議論することができた。
 - ✓ 重要な案件や損失計上した投資案件のフォローアップでは、意思決定時の背景や前提、判断軸などを振り返ることで今後の投資案件等に係る方針・枠組みに活かすべき教訓・知見を得ることができた。
 - ✓ 運営面では本質的な議論を促す適時適切な議題設定や資料フォーマットの見直しなどの改善を行い、また、独立社外取締役のみのディスカッション、取締役会と執行役員とのコミュニケーションなどの施策も有効と評価した。
 - ② ガバナンス委員会、指名委員会および報酬委員会はいずれも適切に役割を果たしていると評価する。
 - ✓ ガバナンス委員会では前年の実効性評価で抽出された課題への対応を着実に進めるとともに、「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレート・ガバナンスのあり方やリスクマネジメント態勢などの議論を行った。
 - ✓ 指名委員会ではスキルマトリックスの検討、新任取締役候補者の指名等について議論し、報酬委員会では中長期的な企業価値向上に資するインセンティブとして役員報酬における変動報酬割合の引き上げ、2028中計の主要業績評価指標に連動した評価指標やウェイトの見直しについて議論を行った。
 - ③ 2026年度の課題として、新たな10年後のありたい姿や全社横断的なテーマ（DXなど）を議論し、継続的なテーマとして人財育成、コーポレート・ガバナンスのあり方等について議論を重ねていくことを確認した。加えて、取締役会および各委員会の実効性をさらに高めるための運営面での工夫等を引き続き行っていくことで、一層のガバナンス強化に取り組んでいく。

コーポレート・ガバナンス

取締役の報酬

基本方針

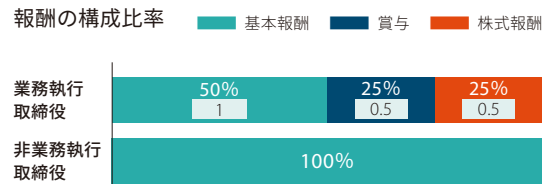
- 当社の役員報酬は、事業戦略の遂行を通じて中長期的に企業価値を向上させることを目的とし、市場水準も踏まえて各役員の役割と職責に相応しい水準とします。
- 役員のインセンティブにも考慮し、固定報酬と変動報酬の比率および評価の指標（KPI）と評価ウェイトを適切に設定します。

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。

中長期的な企業価値および短期的な業績向上に対する動機づけとして、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1:1（基本報酬、賞与、株式報酬の比率は概ね1:0.5:0.5）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。



業務執行取締役の報酬体系

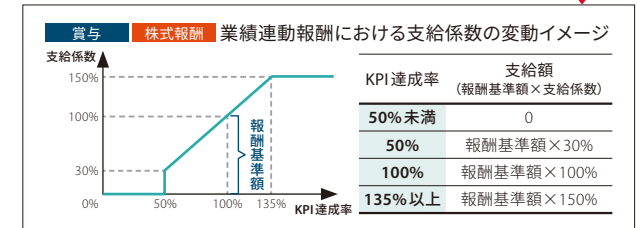
報酬の種類	報酬の内容	報酬割合	評価の指標（KPI）・評価ウェイト	KPI達成率に応じた支給係数の変動幅
固定	基本報酬	50% 1	—	—
変動	賞与 (短期インセンティブ) 業績連動	25% 0.5	● 前年度の連結業績等に基づき、支給額を決定。	0～150%
			指標	
			ROE ^{※5}	
			ROA ^{※6}	
			親会社株主に帰属する当期純利益	
	株式報酬 (中長期インセンティブ) 業績連動	25% 0.5	● 中期経営計画（中計）3年間の達成度に応じて支給。	0～150%
			担当業務	
			ROE ^{※5}	
			ROA ^{※6}	
			親会社株主に帰属する当期純利益	

※5 Return On Equity（自己資本利益率）

※6 Return On Asset（総資産利益率）

※7 Total Shareholder Return（株主総利回り）
※8 2050年度のネットゼロ達成に向けたマイルストーンとして、2024年度実績を起点に線形で2028年度目標を設定

※9 従業員エンゲージメントサーベイ結果が一定の高水準を満たしている状態の組織の割合（「自発性」・「多様性」というスコアに関して、回答者の半数以上がいずれのスコアも高水準の組織の割合）



株主・投資家との対話と取締役会へのフィードバック

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に主眼を置きつつ、透明かつ健全な経営を行うことが社会的責任の一つと認識し、社長執行役員をはじめとする経営幹部ならびに対応窓口であるコーポレートコミュニケーション部が株主および投資家との積極的な対話を行っています。

株主および投資家との対話において寄せられた意見などは速やかに経営幹部に報告しています。また、対話内容を定期的に取締役会に報告し独立社外取締役にも情報を共有しています。

2025年度の実施状況

対話の機会	決算説明会、事業別説明会、証券会社主催カンファレンス、個別面談、個人投資家向けIRイベント・セミナーなど
対話の主なテーマ	● 中長期的なROE向上のための成長戦略 ● 株主還元方針を含むキャピタルアロケーション等の財務戦略 ● 「ビジネスモデルの進化・積層化」の取り組み内容や進捗状況 ● 「事業ポートフォリオ変革」でめざす事業ポートフォリオ
取締役会へのフィードバック	株主・投資家等との対話内容の報告（年2回）