

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、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、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ており、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方々の権利・利益を尊重し、その信頼にお応えしながら、豊かな社会の実現に貢献するよう努めています。

かかる社会的責任を果たすため、当社は、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、ならびに投資家向け広報活動(IR活動)の活発化等により、コーポレート・ガバナンスの充実にに向けた取り組みを継続的に進めています。

### 基本方針

#### すべてのステークホルダーとの適切な協業

当社は、すべての活動の指針となる「経営理念」と、全従業員の判断および行動の基準となる「三菱HCキャピタルグループ倫理綱領・行動規範」のもと、株主、お客さま、地域社会、従業員をはじめとする様々なステークホルダーの方々との適切な協働に努めます。

また、当社のステークホルダーの多様性を尊重し、権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努めます。

#### 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、ステークホルダーの皆さまからの信頼と適切な評価を得るために、積極的かつ継続的な情報の開示に努めます。また、当社の経営方針、事業戦略、事業活動、財務状況等に関する情報を正確、迅速かつ公平に開示するための社内体制の整備を行い、適正に運用します。

また、法令等で開示が定められている項目はもとより、ステークホルダーの皆さまにとって有用と思われる非財務情報も、自主的・積極的に開示します。

## コーポレート・ガバナンス体制とその特徴

経営の公正性、透明性を高めて、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実に努めるため、監査等委員会設置会社の機関設計を採用しています。取締役会では、非業務執行の会長が議長を務めています。また、コーポレート・ガバナンスの一層の充実に努めるため、社長の指名や取締役の報酬等に関する諮問機関として、構成員の過半数を独立社外取締役とする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の助言機関として、社外取締役と代表取締役等で構成されるガバナンス委員会を設置しています。

#### 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主の権利が確保され、その権利が有効に行使されるよう、環境の整備を含め適切に対応し、少数株主、外国人株主を含むすべての株主の平等な取扱いに配慮します。

#### 株主との対話

当社は、決算説明会や国内外のIRイベント等を通じて、株主との建設的かつ積極的な対話を行い、当社の経営戦略等に対する理解を得るとともに、株主の立場に関する理解を踏まえた適切な対応に努めます。

#### 取締役会の責務

当社の取締役会は、社外取締役を含むメンバー全員が、その経験や知見を生かして自由闊達な議論により取締役会を活性化させるとともに、適切なリスクテイクを支える環境のもと、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上と収益力・資本効率等の改善のために、その役割・責務を適切に果たします。

### 取締役会および監査等委員会

取締役会において、当社グループの基本的な方針を定め、その機関決定に基づいて、経営・執行を行う体制をとっています。取締役会に参画する社外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なっています。

また、監査等委員会は、常勤監査等委員1名、非常勤監査等委員(社外)3名で構成されています。当社の各監査等委員は金融事業に対する高い識見を有しており、会計監査についても実効性を十分に確保できる体制を整備しています。

### ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会

ガバナンス委員会では、取締役会の実効性向上、その他の取締役会に関する事項について幅広く意見交換を行い、当社の経営の健全性と透明性・公正性の向上に取り組んでいます。

指名委員会では、取締役の指名、社長執行役員の後継者計画、取締役として備えるべき知識・経験・スキル等について審議しています。

報酬委員会では、外部専門機関を起用して、当社の役員報酬制度と市場水準との比較を定期的にモニタリングしたう

えで、役員報酬体系・水準等に関する各種方針について審議しています。

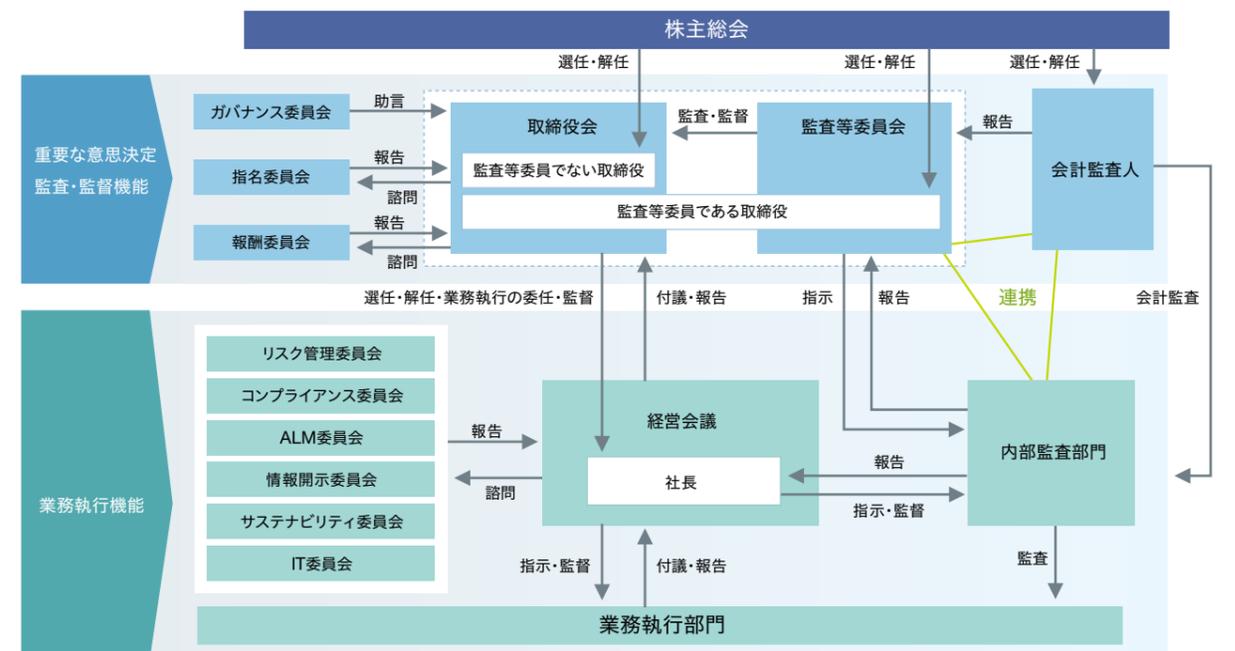
指名委員会と報酬委員会の構成員および委員長は取締役会で選定しており、委員会における審議事項は、出席委員の過半数で決議します。なお、取締役会は委員会の決議内容を尊重して決議することを社内規程に定めています。

### 業務執行に関して

当社は、監査等委員会設置会社として、取締役会の監督機能の強化をめざし、業務執行の決定の多くを経営上の重要事項の審議・決定機関である経営会議等に委任し、意思決定の迅速化を図っています。また、業務執行に係る責任を明確にし、取締役会機能の一層の充実・活性化を図るため、執行役員制度を導入しています。

経営上の重要事項の審議・決定機関である経営会議は、社長のほか、副社長および執行役員の中から社長が別途定める者で構成され、当社グループの経営管理を含む重要事項の審議・決定のほか、取締役会の意思決定に資するため、取締役会付議事項を事前に検討しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年10月1日現在)



## 取締役会の構成

### 取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

当社は、事業内容に鑑み、「経営全般」「金融」「財務・会計」「法律・コンプライアンス・リスク管理」「国際ビジネス」等を当社の取締役会が備えるべきスキルと考えています。

また、当社は、取締役の多様性は取締役会の機能強化のために重要であり、ジェンダーや国籍・人種はその考慮要素であると認識しています。他方で、その資質や能力が要求に満たないにもかかわらず、形式的・外面的な多様性を満たすために特定の属性の取締役を置くことは、取締役会の機能強化に向けた取り組みとしては必ずしも望ましいものではないものと考えています。ついては、都度の経営環境に照らして必要なスキル・能力の発揮が期待できるか否かを第一義とし、望ましい人材をジェンダー・国籍・人種・年齢・キャリア等の縛りなく選任することが当社における多様性のあるべき捉え方であると考えています。このような考え方にに基づき、引き続き適切な取締役会の構成につき継続して検討していきます。

現在、当社の取締役会は、多様な職種・業界出身の取締役で構成され、適切なスキルのバランスおよび多様性を確保するために相応しい規模の員数を確保していると考えています。

また、女性の取締役を2名選任している一方で、外国籍の取締役は選任していませんが、豊富な国際業務経験を有する取締役を複数選任し、グローバルな事業展開に際して有益な発言を受けており、取締役会は十分な監督機能を果たしていると認識しています。

### 取締役のトレーニング方針

当社では、新任の社外取締役に対して、就任時に企業理念、経営状況、コーポレート・ガバナンスに関する事項等の説明を行っています。加えて、取締役就任後は、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。

また、取締役会への助言機関であるガバナンス委員会や社外取締役のみが参加する意見交換会を通じて、社外取締役がさまざまな情報を交換・共有し、連携を図っています。

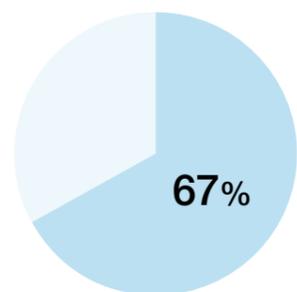
なお、取締役のトレーニングに関する費用は、当社が全額を負担します。

### 取締役会の構成と各取締役の選任理由、専門性

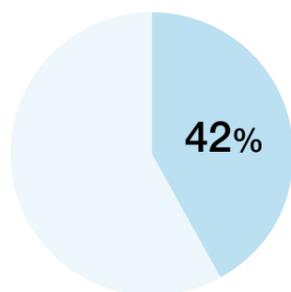
氏名	役職名	選任理由および期待する役割	専門性(注)				
			経営	金融	財務	法律	国際
柳井 隆博	取締役会長	日本を代表する金融機関での豊富な経営経験をもとに2017年に当社の取締役社長に就任し、業務執行の最高責任者としてグローバルに展開する当社経営を主導した豊富な経営経験を有しています。当該経験に基づく深い知見を生かし、2023年4月からは非執行の取締役会長として経営の監督を担っており、当社経営のさらなる健全性向上と中長期的な企業価値の向上をめざしていくことに最適な候補者であると判断し、取締役に選任しています。	●	●			
久井 大樹	代表取締役社長執行役員	日本を代表する金融機関での豊富な経営経験をもとに2021年から当社の副社長執行役員として当社の事業全般を牽引、2023年4月からは代表取締役社長執行役員に就任し、業務執行の最高責任者を務めています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、代表取締役社長執行役員として経営の指揮を執り、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざしていくことに最適な候補者であると判断し、取締役に選任しています。	●	●			●
西浦 完司	代表取締役副社長執行役員	日本を代表する総合商社での豊富な経営経験をもとに2021年に当社の代表取締役副社長執行役員に就任し、業務全般を統括して社長を補佐しています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待し、取締役に選任しています。	●				●
安栄 香純	取締役副社長執行役員	日立キャピタル株式会社において2016年から執行役、2020年からCMOを務め、2021年からは当社の取締役副社長執行役員として当社の事業全般を牽引しています。グローバルに展開する当社の事業経営を担うことができる十分な経験と知見を有しており、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待し、取締役に選任しています。	●	●			
佐藤 晴彦	取締役常務執行役員	当社の取締役常務執行役員として、経営企画本部長および財務・経理本部長の職にあり、日本を代表する総合商社での豊富な経験に加え、グローバルに展開する当社の事業経営に携わりつつ培ったコーポレート部門での経験と知見を生かし、業務執行取締役として当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上への貢献を期待し、取締役に選任しています。			●		●
中田 裕康	取締役(独立社外取締役)	法律の専門家としての深い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献していることから、取締役に選任しています。上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定や経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。				●	
佐々木 百合	取締役(独立社外取締役)	大学教授としての学識や国際金融に関する研究者としての卓越した知見、豊富な経験を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献していることから、取締役に選任しています。上記の知見や経験を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定や経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。		●			

(注)専門性の各項目は、それぞれ次のものを表しています。経営…経営全般 金融…金融 財務…財務・会計 法律…法律・コンプライアンス・リスク管理 国際…国際ビジネス

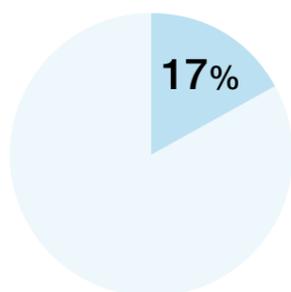
非業務執行取締役比率



独立社外取締役比率



女性比率



氏名	役職名	選任理由および期待する役割	専門性(注)				
			経営	金融	財務	法律	国際
久我 卓也	取締役 (社外取締役)	日本を代表する総合商社での豊富な経営経験と国内外の事業に対する高い知見を生かし、実践的な視点により、社外取締役として取締役会の適切な意思決定および経営全般の監督に貢献していることから、取締役に選任しています。 久我氏は、当社の主要株主である三菱商事株式会社の常務執行役員を兼務しており、独立役員には指定していませんが、同社は当社にとって協働して企業価値の向上をめざす重要なビジネスパートナーです。 同氏は、米国での駐在経験を含め、不動産事業本部長、都市インフラ本部長を歴任し、現在は複合都市開発グループCEOの職にあり、当社は、その経営経験と国内外の事業全般に関する幅広い知見を当社経営に活用すること、また、当社と協働する事業領域における責任者である同氏の助言を有効に活用することが、当社の企業価値向上につながり、少数株主を含むすべての株主利益の向上に資すると判断しています。 久我氏からは、特定の株主ではなく、当社のために取締役に選任された旨の意思表明を受けています。また、仮に当社取締役会において当社の利益と同社の利益が相反する議案が付議された場合は、その決議のみならず審議にも参加しないこととしています。 上記の知見を生かし、社外取締役として取締役会の適切な意思決定や経営全般の監督への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●				●
濱本 晃	取締役 (監査等委員)	日本を代表する金融機関での豊富な経営経験と常勤監査等委員としての経験をもとに、2021年に当社の専務執行役員に就任し、監査部担当役員として当社経営の健全性確保に貢献しています。その経験と知見を生かし、監査等委員である取締役として当社経営の健全性確保への貢献を期待し、取締役に選任しています。	●	●		●	
平岩 孝一郎	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	本邦の中央銀行や日本を代表する通信会社での経験および大手ホテルの経営などを通じた豊富な知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定、経営全般の監督、および中立的・客観的な監査に貢献していることから、取締役に選任しています。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●	●			
金子 裕子	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	大手監査法人および大学教授としての豊富な経験と、会計の専門家としての深い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定、経営全般の監督、および中立的・客観的な監査に貢献していることから、取締役に選任しています。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。			●		
斉藤 雅之	取締役 (監査等委員) (独立社外取締役)	日本を代表するメーカーでの豊富な経営経験と財務・経理部門に対する高い知見を生かし、独立社外取締役として取締役会の適切な意思決定、経営全般の監督、および中立的・客観的な監査への貢献を期待し、取締役に選任しています。 上記の知見を生かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点により、独立社外取締役として当社経営の健全性確保への貢献、およびガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の委員として経営の健全性と透明性・公正性向上への貢献を期待しています。	●		●		●

(注)専門性の各項目は、それぞれ次のものを表しています。経営…経営全般 金融…金融 財務…財務・会計 法律…法律・コンプライアンス・リスク管理 国際…国際ビジネス

## 取締役会および各委員会の活動

### 取締役会の活動状況

取締役会は、原則として毎月開催しています。2022年度は14回開催し、主に次期中期経営計画、人事戦略、主要な投資案件や、各事業部門の事業戦略、IR活動状況等の経営上の重要事項について審議・決定しました。加えて、政策保有株式について保有の意義を検証したほか、リスク管理、コンプライアンス、サステナビリティ、DX等、経営会議の各諮問委員会における審議内容を定期的に取締役会に報告し、各分野の重要な方針を審議しました。さらに、毎回監査等委員会から監査状況等の報告を受けています。

2022年度における取締役会の出席状況は右記のとおりです。

### 各委員会の活動状況

#### ガバナンス委員会

2022年度は3回開催し、取締役会の実効性評価の手法および評価結果に対する分析等の審議を通じて、実効性評価のPDCAを実施しました。

各取締役の出席状況は右記のとおりです。

#### 指名委員会

2022年度は5回開催し、取締役候補者の選定、取締役会として備えるべきスキル(スキルマトリックス)、取締役の選任および解任基準、独立性判断基準等に関する審議、さらには、社長後継者計画の一環として当社社長に求める専門性・素養等を議論したうえで候補者リストを基に次期社長に関する審議を行いました。

各取締役の出席状況は右記のとおりです。

#### 報酬委員会

2022年度は8回開催し、役員報酬の体系・水準に関する審議、業績連動報酬の支給額の検証のほか、業績連動型株式報酬制度の導入に関する審議を行いました。

各取締役の出席状況は右記のとおりです。

全14回中14回(100%)	川部誠治、柳井隆博、西浦完司、安栄香純、佐藤晴彦、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全11回中11回(100%)	久井大樹、久我卓也、濱本晃
全11回中10回(91%)	斉藤雅之

(注)久井大樹、久我卓也、濱本晃、斉藤雅之の4氏は、2022年6月28日開催の定時株主総会において新たに取締役に選任されたため、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

全3回中3回(100%)	川部誠治、柳井隆博、西浦完司、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全2回中2回(100%)	久我卓也、濱本晃、斉藤雅之

全5回中5回(100%)	川部誠治、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全4回中4回(100%)	久我卓也、斉藤雅之

全8回中8回(100%)	柳井隆博、中田裕康、佐々木百合、渡邊剛、平岩孝一郎、金子裕子
全7回中7回(100%)	久我卓也、斉藤雅之

(注)久我卓也、濱本晃、斉藤雅之の3氏は、2022年6月28日から各委員会の委員となったため、同日以降に開催した委員会への出席状況を記載しています。

## 取締役会の実効性評価

### 取締役会の実効性評価に関する方針

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活動の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。

### 2022年度の評価方法

前年度に実施した自己評価手法の有用性が確認されたため、本年度も全取締役に対するアンケート調査を行うこととしました。

2022年度のアンケートでは、取締役会における議論のさらなる活性化のため、取締役会で取り上げるべきテーマに加え、執行に委任すべきテーマや取締役会付議基準に関する設問を追加しました。また、取締役会に加えて、ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会の各委員会の実効性に関する設問を追加しました。

アンケート結果を基に、2023年4月のガバナンス委員会での議論を踏まえ、同年5月の取締役会で取締役会等の実効性を評価しました。

### 実効性評価の結果

左記の評価結果は主に以下のとおりです。

①**当社の取締役会等は十分に役割を果たしていると評価しました。**

- 「経営の中長期的方向性」や次期中期経営計画等の重要テーマを中心に、取締役に対する重要議案の事前説明等を充実させたことで、議案に対する理解や取締役会の効率性が向上し、また、取締役間コミュニケーションおよび相互理解が大きく改善する等、前回の実効性評価で認識した課題に対して、改善施策が着実に実施され、取締役会の運営は改善した。

- 各委員会は適時適切に運営され、社長交代や役員報酬に関して透明性の高い公正な議論がなされた。

②**一方で、今後、取締役会等の実効性をさらに高めるために取り組むべき課題も認識されました。**

- 十分な審議時間を確保するために議案の軽重に応じた審議時間の配分や重要議案に関する事前説明のさらなる拡充等の工夫が必要。

- グローバルな当事業全体に対する社外取締役の一層の理解促進を図る工夫が求められる。

### 2023年度の取り組み方針

上記の各課題に対する改善施策を実行することで、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実、ならびに取締役会等の実効性向上に取り組んでいきます。

## 取締役選解任

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、以下の選任基準に基づき、事前に審議のうえ取締役会で決議しています。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、取締役会で決議することとしています。

なお、取締役について、以下の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。

各取締役の選任理由および期待する役割はP.76-77をご覧ください。

### 選任基準

1. 心身ともに健康で、業務の遂行に支障がないこと。
2. 人望、品格に優れ、高い倫理観を有していること。
3. 遵法精神に富んでいること。
4. 経営に関し客観的判断が期待できるとともに、先見性、洞察力に優れていること。
5. 当該候補者の知識・経験・能力等により、取締役会の機能強化に資すると合理的に考えられること。
6. 社外取締役候補者については、上記1.～5.に加え、(イ)出身の各分野における経験・実績と識見を有していること、(ロ)取締役会の適切な意思決定および経営監督の実現に貢献できること、および(ハ)職責を果たすために必要な時間の確保が期待できること。
7. 再任の候補者については、任期中に各々が期待される役割を果たしていると認められること。

### 解任基準

1. 職務を懈怠することにより、企業価値を著しく毀損させた場合
2. 法令、定款、その他当社グループの規程に違反し、または公序良俗に反する行為を行い、当社グループに多大な損失または業務上の支障を生じさせた場合
3. 取締役選任基準に該当しなくなったと認められる場合

### 2023年4月社長交代のプロセス

当社は、2022年4月に設置した指名委員会において、社長の後継者計画について議論をしてきました。

指名委員会では、まず当社の社長に求める素養について議論し、「戦略的思考力」、「リーダーシップ」、「決断力」など社長の選任基準を定めました。さらに、当社の社長に特に求める専門性についても議論のうえ特定し、「資質・能力」、「知見・スキル」、「グローバルな経営経験」なども考慮しながら社長候補者の評価軸を定義しました。

これらを踏まえて、社長候補者のロングリストを作成し、ロングリストを基に候補者を絞ってショートリストを作成するなど、数次にわたる指名委員会で社長候補者の人選について議論を行い、次期社長として久井大樹氏が最適との結論に至り、取締役会で決議したものです。

## 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、企業価値を増大させることを目的とし、役員インセンティブにも考慮して決定する。
- 報酬の水準は、中長期の企業価値の増大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する。

### 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(固定報酬)、年次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、年次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の保持を目的に、業績連動報酬と業績連動報酬以外の支給割合を設定しています。また、短期業績のみならず中長期に企業価値を向上させるため、報酬制度においても短期および中長期のインセンティブ比率を適切に構築しています。

具体的には、業績連動報酬以外(基本報酬)と業績連動報酬(賞与および株式報酬)との比率を、概ね、1:0.6とする(基本報酬、賞与、株式報酬の比率を、概ね、1:0.3:0.3とする)ことを基本としつつ、個別の取締役ごとの役割や職責等を総合的に考慮して決定しています。

	報酬の種類	報酬割合	報酬の内容	評価方法・割合	KPI 達成度による変動幅
固定	基本報酬	62.5% 1	1. 役位に応じて決定した額を毎月支給。	-	-
変動	賞与 (短期インセンティブ) 業績連動	18.75% 0.3	1. 前年度の連結業績等に基づき、個人別支給額を決定。 2. 全社の業績評価指標には、当社の成長を表す指標として経営戦略上重視する財務指標等を全社業績評価の指標(KPI)に設定し、その目標値は、当社の計数目標(親会社株主に帰属する当期純利益、ROA、ROE)に沿って設定。 3. 代表取締役を除く業務執行取締役の担当業務における達成度は定型の評価シートを活用して当該業務執行取締役の担当業務に関する業績・貢献度の観点から定量および定性評価を行う。	【代表取締役】 全社業績評価 100%  【業務執行取締役】 (代表取締役以外) 全社業績評価 70% 担当業務評価 30%	0~150%
	株式報酬 (中長期インセンティブ) 業績連動	18.75% 0.3	1. 中長期的な企業価値増大の観点から、中期経営計画における計数計画等として設定した指標(親会社株主に帰属する当期純利益、ROA、ROE、TSRの対TOPIX成長率)を業績評価の指標(KPI)に設定。 2. 信託の仕組みを利用し、株式交付規程にしたがい、役位および在任期間に応じてポイントを付与。中期経営計画の最終年度の翌事業年度に、累積ポイントに応じた株式の一部を換価処分し、株式50%:金銭50%の割合で支給。	全社業績評価 100%	0~150%

(注) その他、自宅と離れた地域に居住する必要がある場合には、適当な物件を社宅として提供。

社外取締役を含む非業務執行取締役(監査等委員である者を除く)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せず、基本報酬のみの構成としています。

	報酬の種類	報酬割合	報酬の内容
固定	基本報酬	100%	執行役員を業務しない社内の取締役(監査等委員である者を除く)および社外取締役(監査等委員である者を除く)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せず、基本報酬のみの構成。

### 業績連動報酬

賞与および株式報酬は、業績と報酬の関係性を明確化する観点から、当社の成長を表す指標として経営戦略上重視する財務指標等を業績評価の指標(KPI)に設定します。

### 賞与

当社の計数目標として設定した親会社株主に帰属する当期純利益、ROA、ROEを全社業績評価の指標(KPI)とします。

代表取締役の賞与は、全額を全社業績評価に連動させ、全社業績評価の指標(KPI)の計画達成度に応じて標準額の0~150%の範囲で支給額を決定します。

代表取締役を除く業務執行取締役の賞与は、70%を全社業績評価、30%を各自の担当業務評価に連動させ、いずれも標準額の0~150%の範囲で支給額を決定します。

担当業務連動分は、社長が定型の評価シートを活用して当該業務執行取締役の担当業務に関する業績・貢献度の観点から定量および定性評価を行います。業績における目標達成度のみならず、定量だけでは評価することのできない貢献度等の実績も適切に評価することにより、個々の取締役のインセンティブを向上させることを目的とします。

### 株式報酬

当社の中長期的な企業価値増大のため、中期経営計画における計数目標等として設定した①親会社株主に帰属する当期純利益、②ROA、③ROE、④TSRの対TOPIX成長率を業績評価の指標(KPI)とします。

信託の仕組みを利用して、以下により算出される株式交付ポイントに相当する当社株式等を支給します。具体的には、1ポイントにつき当社株式1株相当を支給するものとし、原則

### 業績連動報酬のKPIおよび評価割合

	KPI	評価割合	
		代表取締役	代表取締役を除く業務執行取締役
賞与	親会社株主に帰属する当期純利益 ROA ROE	100%	70%
	個別設定	-	30%
株式報酬	親会社株主に帰属する当期純利益 ROA ROE TSRの対TOPIX成長率	100%	100%

として、信託が保有する当社株式の一部を信託内で換価処分し、当社株式50%:金銭50%の割合で支給します。

$$\begin{aligned}
 & \text{株式交付ポイント} \\
 & \parallel \\
 & \text{役位および在任期間に応じて付与されるポイント} \\
 & \text{(中期経営計画の期間である3年間の累積値)} \\
 & \times \\
 & \text{KPIの達成度に応じた業績連動係数(0~150\%の範囲で変動)}
 \end{aligned}$$

### 業績連動報酬以外の報酬

取締役(社外取締役および監査等委員である者を除く)が、担当または駐在地の変更をとまなう異動により、自宅と離れた地域に居住する必要が生じた場合、当該取締役に対し、適当な物件を社宅として提供します。

提供する社宅は一般標準的な物件とし、かつ、あらかじめ役位および地域別に賃料の上限を設定し、設定した割合に基づき算出される社宅料(上限を超過した場合は超過額の全額を加算)を自己負担分として取締役から徴収します。

### 報酬の決定方針

当社は、役員の報酬等の決定に関して透明性・客観性を確保するため、報酬等の内容およびその決定方針等を、過半数を独立社外取締役とする報酬委員会において事前に審議したうえで、取締役会で決議しています。また、報酬委員会では、毎年、外部専門機関から提供された報酬データ等に基づき、報酬水準・構成の妥当性について審議しています。報酬委員会の構成員および委員長は取締役会で選定しており、委員会は、出席委員の過半数で決議します。なお、取締役会は委員会の決議を尊重して決議することを社内規程に定めています。

