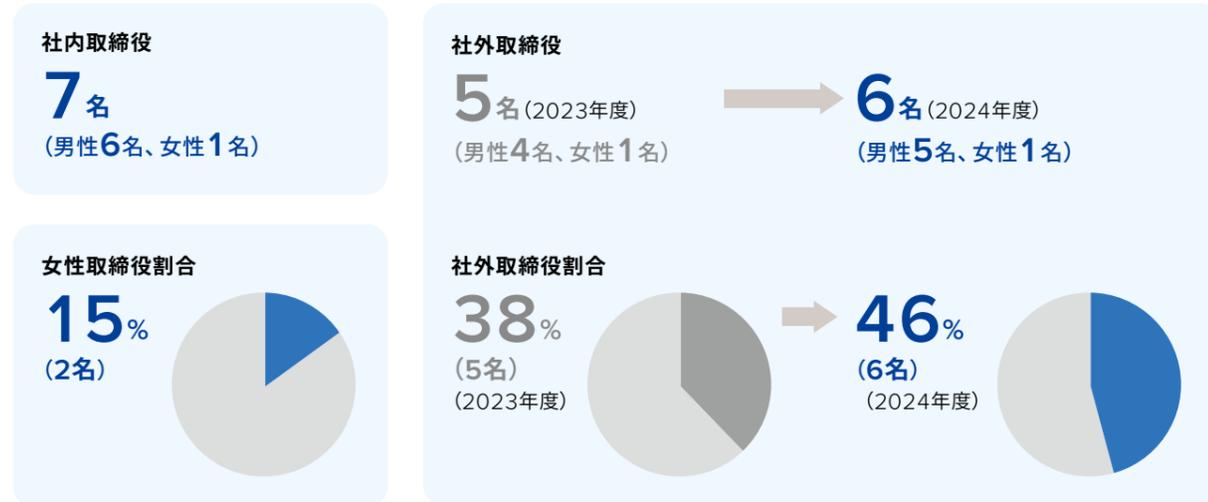


コーポレート・ガバナンスの進化

企業価値向上につながる取締役会構成 (2024年6月24日現在)

経営監督および助言機能を適切に発揮できる取締役会体制を目指し、女性取締役や社外取締役の増加など多様性も意識したさまざまな施策を講じ、ガバナンスの強化を推進しています。



2023年度の実効性評価と課題

中期経営計画関連 <ul style="list-style-type: none"> ■ 中期経営計画2027 ■ 利益計画の策定、進捗報告 	株主総会・IR・株式関連 <ul style="list-style-type: none"> ■ 投資家向け広報(IR)活動報告 ■ 株主総会関連 ■ 株式分割の実施 ■ 東証からの開示要請への対応(資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応)
サステナビリティ推進 <ul style="list-style-type: none"> ■ サステナビリティ委員会報告 	リスク・コンプライアンス・監査 <ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス取り組み計画、状況報告 ■ 監査計画、実施報告 ■ リスク管理の状況報告
役員関連 <ul style="list-style-type: none"> ■ 役員の選定・人事 ■ 取締役の報酬 ■ 取締役の利益相反取引報告 ■ 会社役員賠償責任保険(D&O保険)の締結 ■ ストック・オプションの割り当て 	個別案件・その他 <ul style="list-style-type: none"> ■ 一定額以上の株式取得・売却、投資実行の審議 ■ 投資マネジメントフレームワークのモニタリング結果報告 ■ システム投資 ■ 2024年度の資金調達
ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の実効性評価報告、実施 ■ 指名委員会、報酬委員会の開催内容 ■ 政策保有株式の保有意義の検証 	

取締役会の実効性評価と課題

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役・監査役を主要な構成員とする取締役会評価会議を設置し、取締役会の実効性について各取締役の自己評価なども参考にしつつ、原則として年1回取締役会評価会議を開催し、取締役会の監督機能の発揮、議論の状況、体制や運営方法などの分析・評価を行っています。

2022年度の課題	事業ポートフォリオの全体構成・あるべき姿。経営資源配分・資本効率性などを踏まえ、事業ポートフォリオの全体構成・あるべき姿について、フリーディスカッションなどを通じて中長期的な議論を深めていく必要がある。
2023年度の評価	「中期経営計画2027」を踏まえた経営戦略に関する大局的で活発な議論ができた。資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応、経営戦略と人材戦略を連動させ競争優位性を確保し経営目標の達成を目指すHRX(人材・組織戦略)について、フリーディスカッションなどにより議論を行った。
2024年度の取り組み方針	中長期的な企業価値向上を踏まえ、PX(高い収益性と安定性のある事業ポートフォリオへ変革)およびHRX(人材・組織戦略)の議論を深めていく必要がある。

取締役・監査役のトレーニング

新任者をはじめとする取締役・監査役は、企業統治を担う機関の一員として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新などの研鑽に努めることが必要です。社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対し、就任の際、会社の事業・財務・組織などに関する必要な知識や、求められる役割と責務(法的責任を含む)の理解促進を図るための説明を行っています。就任後においても、これらの情報を継続的に更新する機会として役員研修会、情報連絡会などを実施しています。

役員研修会	原則年2回、中期経営計画や資本コストを意識した経営、DXなど経営課題に関する議論を行い、今後の経営判断に必要な要素の理解を深めています。
フリーディスカッション	取締役会開催後に必要に応じて各種経営課題の議論を行っています。2023年度においては、HRX(人材・組織戦略)の観点から議論を行い、次のような課題を把握するに至りました。 <ul style="list-style-type: none"> ■ ミドル層の役割定義の明確化、それに合わせた育成・支援を充実させる必要がある ■ 求める人物像に沿った人材を採用し、一人ひとりの人材が価値を創出することで企業成長を図ることが重要
その他	上記に加え部店長会議などにおいても各事業分野の状況や経営課題の認識を行うとともに、社外取締役のみで行う情報連絡会を設けています。

役員体制 (2024年6月24日現在)

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役
 *2 会社法第2条第16号に定める社外監査役
 *3 東京証券取引所が確保を義務付ける独立役員

代表取締役



社外取締役*1



取締役



監査役

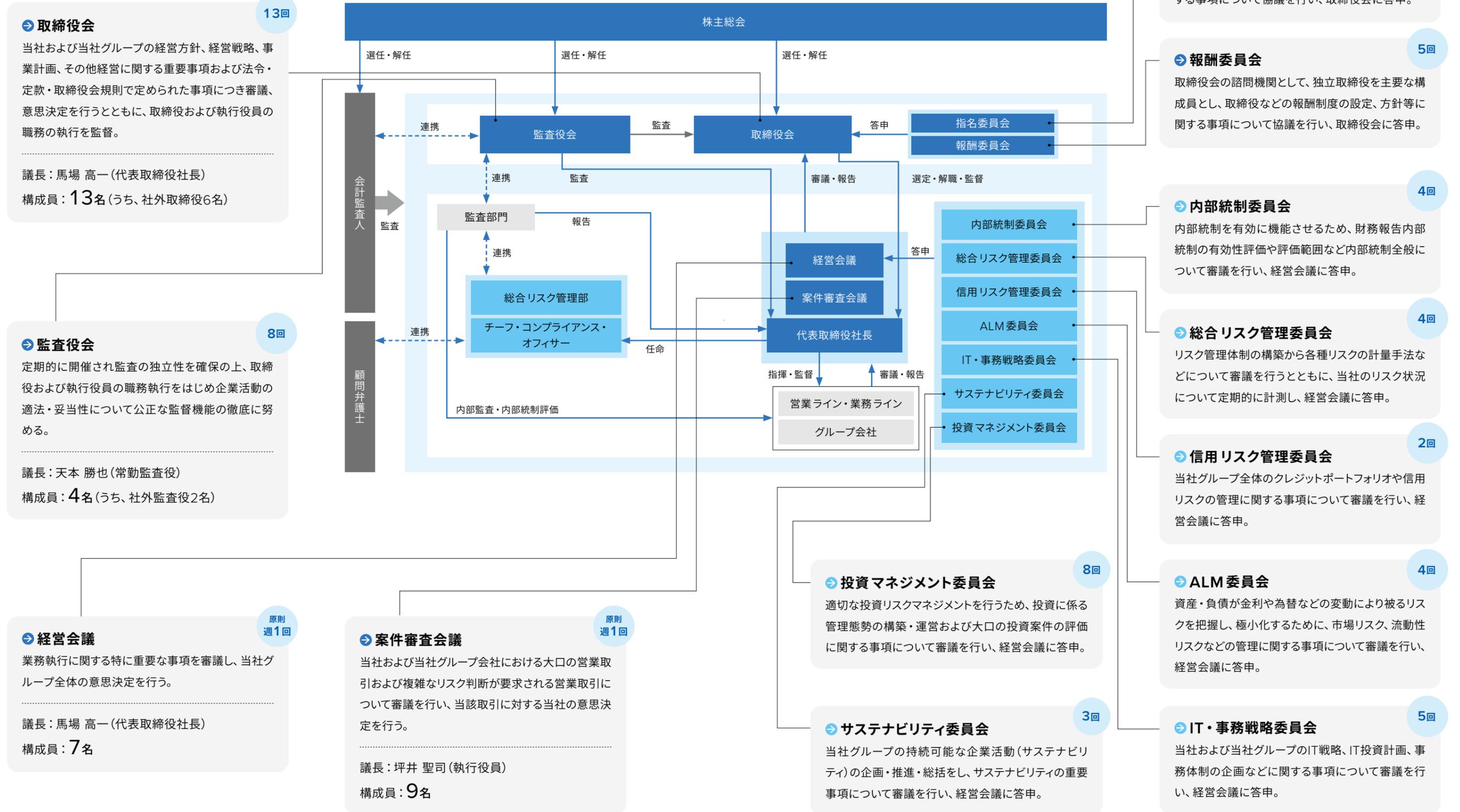


取締役一覧 (2024年6月24日現在)

氏名	在任年数	取締役会出席状況	所有する当社株式数(千株)	主な専門性および当社が期待する分野						各種委員会
				企業経営	グローバル	金融・財務・リスク管理	法務・会計・税務	サステナビリティ	IT・DX	
雪矢 正隆	13	13回/13回(100%)	36.6	●		●		●	●	指名 報酬 ALM IT
馬場 高一	6	13回/13回(100%)	30.1	●	●	●		●	●	指名 報酬 ALM IT
中村 明雄	8	13回/13回(100%)	13.0	●		●	●			指名 報酬
浅野 敏雄	5	13回/13回(100%)	8.4	●	●			●		指名 報酬
田中 美穂	3	13回/13回(100%)	0.7			●	●	●		指名 報酬
沼上 幹	2	13回/13回(100%)	4.6	●	●			●		指名 報酬
小笠原 浩	新任	-	-	●	●			●	●	指名 報酬
藤原 弘治	新任	-	-	●	●	●		●		
岡田 明彦	5	13回/13回(100%)	19.7	●	●	●				ALM 内部 総合
佐藤 浩	2	13回/13回(100%)	5.7	●	●			●	●	ALM
原 真帆子	2	13回/13回(100%)	11.2		●	●		●	●	
平崎 達也	3	13回/13回(100%)	15.7			●	●	●	●	ALM 内部 総合 信用 IT サス 投資
浅田 俊一	17	13回/13回(100%)	123.0	●	●	●				

各種委員会の構成員：
 指名：指名委員会 報酬：報酬委員会 ALM：ALM委員会 内部：内部統制委員会 総合：総合リスク管理委員会 信用：信用リスク管理委員会
 IT：IT・事務戦略委員会 サス：サステナビリティ委員会 投資：投資マネジメント委員会 〇：委員長

最適な委員会で構成される経営体制



→ 取締役会 13回

当社および当社グループの経営方針、経営戦略、事業計画、その他経営に関する重要事項および法令・定款・取締役会規則で定められた事項につき審議、意思決定を行うとともに、取締役および執行役員の職務の執行を監督。

議長：馬場 高一 (代表取締役社長)
 構成員：13名 (うち、社外取締役6名)

→ 監査役会 8回

定期的に開催され監査の独立性を確保の上、取締役および執行役員の職務執行をはじめ企業活動の適法・妥当性について公正な監督機能の徹底に努める。

議長：天本 勝也 (常勤監査役)
 構成員：4名 (うち、社外監査役2名)

→ 経営会議 原則週1回

業務執行に関する特に重要な事項を審議し、当社グループ全体の意思決定を行う。

議長：馬場 高一 (代表取締役社長)
 構成員：7名

→ 案件審査会議 原則週1回

当社および当社グループ会社における大口の営業取引および複雑なリスク判断が要求される営業取引について審議を行い、当該取引に対する当社の意思決定を行う。

議長：坪井 聖司 (執行役員)
 構成員：9名

→ 投資マネジメント委員会 8回

適切な投資リスクマネジメントを行うため、投資に係る管理態勢の構築・運営および大口の投資案件の評価に関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

→ サステナビリティ委員会 3回

当社グループの持続可能な企業活動(サステナビリティ)の企画・推進・総括をし、サステナビリティの重要事項について審議を行い、経営会議に答申。

→ 指名委員会 4回

取締役会の諮問機関として、独立取締役を主要な構成員とし、取締役・監査役候補などの指名等に関する事項について協議を行い、取締役会に答申。

→ 報酬委員会 5回

取締役会の諮問機関として、独立取締役を主要な構成員とし、取締役などの報酬制度の設定、方針等に関する事項について協議を行い、取締役会に答申。

→ 内部統制委員会 4回

内部統制を有効に機能させるため、財務報告内部統制の有効性評価や評価範囲など内部統制全般について審議を行い、経営会議に答申。

→ 総合リスク管理委員会 4回

リスク管理体制の構築から各種リスクの計量手法などについて審議を行うとともに、当社のリスク状況について定期的に計測し、経営会議に答申。

→ 信用リスク管理委員会 2回

当社グループ全体のクレジットポートフォリオや信用リスクの管理に関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

→ ALM委員会 4回

資産・負債が金利や為替などの変動により被るリスクを把握し、極小化するために、市場リスク、流動性リスクなどの管理に関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

→ IT・事務戦略委員会 5回

当社および当社グループのIT戦略、IT投資計画、事務体制の企画などに関する事項について審議を行い、経営会議に答申。

コーポレート・ガバナンスの進化

役員報酬

役員報酬制度の方針

取締役の報酬については、当社の持続的成長に向けた健全なインセンティブや中長期的な事業の発展と連動する枠組みとし、取締役と株主の皆さまの利害関係を一致させ、取締役の株主価値向上意識を喚起するとともに、優秀な人材を引き付け、企業価値向上を牽引する人材を確保・育成することをねらいとした役員報酬制度としています。

役員報酬制度の改定の目的

2024年6月24日開催の第55回定時株主総会において役員報酬制度を改定し、新たな業績連動型株式報酬制度の導入を決議しました。取締役などの報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役などが株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

改定の概要

- ➡ 業績連動報酬の評価指標を経常利益などに基づく定量・定性評価から、「中期経営計画2027」(以下、中計)に基づく指標に変更
- ➡ 業績連動報酬のうちストックオプション制度を廃止し、新たに株式給付信託(BBT-RS)制度を導入
- ➡ 2024年度を新制度の評価期間とし、評価に伴う新制度による支給は2025年度から開始とする

改定のポイント

1 財務指標として中計の目標指標である「当期純利益・連結ROA・連結ROE」を採用

2 非財務指標として「TCXの取り組み<ESGの推進・価値創造プロセス>」を採用

TCXの取り組みの評価基準<ESGの推進・価値創造プロセス>

PX	<ul style="list-style-type: none"> 財務指標のROA、ROEの数値に表れない「質」を評価 将来の収益性向上に寄与する「成長投資」を評価
HRX	<ul style="list-style-type: none"> 育成・キャリア・報酬・評価の見直し、組織の役割・配置の整備、組織風土の改革などの実行・推進 「従業員エンゲージメント調査」の全社結果を評価に反映
GX	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル関連の事業の創出と、組織を跨いだ連携の推進
DX	<ul style="list-style-type: none"> デジタル技術の活用による業務効率化、既存事業の効率化・高収益化、新規事業の創出

3 株主の皆さまと同じ目線に立ち、株主価値向上意識を一層喚起するために採用

報酬委員会による検討

報酬委員会の概要

当社では取締役会の機能の独立性を確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし独立社外取締役が過半数を占める報酬委員会を設置しています。委員会においては報酬額の審議のほか、報酬制度の設定・方針などに関する事項について議論を行い、その内容を取締役会へ答申しています。なお、2023年度は5回開催しています。

主な検討内容

2022年度に答申を行った基本報酬見直しの次ステップとして業績連動報酬の見直しに着手しました。新たにスタートした中計の財務・非財務目標などを踏まえ業績指標や株式報酬スキームなどの検討を行いました。

2023年度の答申内容

業績連動部分に中長期的な価値創造プロセスと整合性が取れた制度設計が不可欠と判断し、評価指標として財務・非財務を組み入れた仕組みとするよう、取締役会に答申を行いました。

報酬体系図

	基本報酬	役員賞与	株式報酬 (株式給付信託)									
	固定報酬 職務内容や役割、責任などを総合的に勘案して決定	短期業績連動報酬 生み出された成果・業績などに応じて決定	中長期業績連動報酬 中長期的な企業価値の向上や中長期業績の向上に資する取り組みなど、中長期の業績に連動して給付する株式数を決定									
固定/変動												
構成比率 (基本報酬を1としたときの目安)	1.0	<table border="1"> <tr> <td>代表取締役</td> <td>0~0.8</td> <td>0~1.2</td> </tr> <tr> <td>取締役</td> <td>0~1.0</td> <td>0~1.0</td> </tr> </table>	代表取締役	0~0.8	0~1.2	取締役	0~1.0	0~1.0				
代表取締役	0~0.8	0~1.2										
取締役	0~1.0	0~1.0										
個人別の報酬などの決定方法	取締役会が報酬委員会に原案を諮問し答申を得て、取締役会から委任を受けた代表取締役社長は、当該答申や外部専門家からの助言、第三者による報酬水準の調査データなども参考の上、決定											
評価・支給基準	役位など (職務内容、役割、責任など)	親会社株主に帰属する 当期純利益 1	<table border="1"> <tr> <td>財務</td> <td>連結ROA・ROE</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>非財務</td> <td>TCXの取り組み</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>市場評価</td> <td>株式成長率</td> <td>3</td> </tr> </table>	財務	連結ROA・ROE	1	非財務	TCXの取り組み	2	市場評価	株式成長率	3
財務	連結ROA・ROE	1										
非財務	TCXの取り組み	2										
市場評価	株式成長率	3										
支給方法/時期	金銭/毎月	金銭/年1回	<p>株式/年1回 退任後当社が定める時期まで株式の譲渡制限あり</p> <p>※ なお、給付する株式数の一定割合を退任後に金銭で給付 マルス条項(減額)あり</p>									
報酬限度額	上限1,000百万円 ※うち社外取締役100百万円		上限281,300ポイント(1P=1株) ※執行役員分は含まず									
株主総会決議日	2016年6月24日		2024年6月24日									
※ 社外取締役は基本報酬のみ												
○ : 今回改定を行った箇所												

役員報酬実績

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2023年度実績)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	595	350	226	19	8
監査役(社外監査役を除く)	48	48	—	—	2
社外役員	132	132	—	—	7

(注) 1. 業績連動報酬等に該当する株式報酬型ストックオプションについては非金銭報酬等に記載しており、業績連動報酬等の金額には含まれていません。
2. 2023年度末日時点における在籍人員は、取締役13名、監査役4名です。

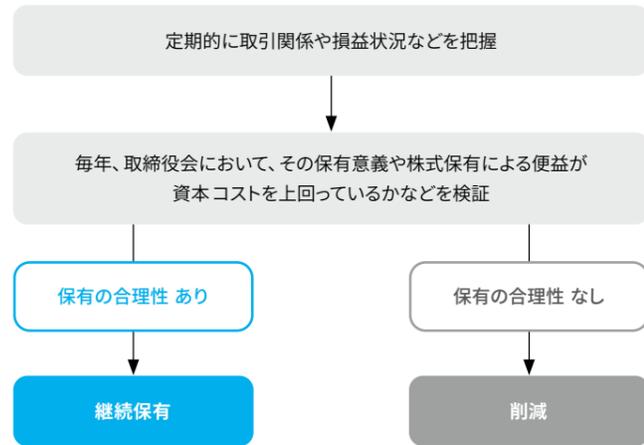
政策保有株式

当社が保有する純投資目的以外の目的である投資株式は、当社グループの主要な取引先、株主、借入先などの重要なステークホルダーが発行する株式であり、中長期的に当社のビジネス推進に必要な株式を保有しています。

議決権行使の考え方

議決権の行使については、主管部である経営企画部門が営業ラインや審査部門などと協議の上、各議案の賛否について検討しています。また、議決権行使に関する社内手続きを定め、チェック項目や手続きを明確化しています。特に発行会社の企業価値や株主としての当社の利益を損なう可能性がある議案については、その内容や影響について確認の上、議案の賛否を判断しています。

保有の見直しフロー



見直し状況

(当該年度において株式数が減少した銘柄数と売却価額の合計額)

	銘柄数	削減金額(億円)
2019年度	20	44
2020年度	9	29
2021年度	4	5
2022年度	15	56
2023年度	5	11
5年間累計	53	144

少数株主保護について

伊藤忠商事は当社議決権の29.99%を所有し、当社を持分法適用関連会社と位置付けています。伊藤忠商事の役員による当社役員の兼務はありません。伊藤忠商事から業務遂行を補完するための即戦力となり得る人材として出向者11名(2024年4月1日現在)を受け入れています。

当社は、伊藤忠商事および伊藤忠グループ企業と営業取引関係にあります。それぞれの取引は、一般の取引先と同様に各会社と個別交渉を行い、当社独自の判断に基づき実行しています。したがって、伊藤忠商事からの事業上の制約はなく、一定の独立性は確保されていると考えており、少数株主の利益を害することがないように適切に対応していきます。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
小笠原 浩
株式会社安川電機
代表取締役会長

中 長期の経営・事業戦略の議論において、BtoBの製造業の経営者としての視点から適切な助言を行うとともに、「働き方改革」「DX戦略」といったTCXの基本方針となっている重要テーマについても積極的に議論していきたいと考えています。特に、製造業における製品のライフサイクルである開発から生産・販売・保守に至るまで、グローバルサプライチェーンを経営管理してきた経験は、東京センチュリーの「モノ価値に着目したビジネスモデル」において親和性がある分野ではないかと思えます。

社外取締役が担うべき重要な役割の一つとして、中長期の経営計画と単年度計画の位置付けを明確にし、必要であれば中長期の計画見直しなどを含め、目指す方向との整合性を取っていくことも挙げられると思います。執行側の運営に細かく関与するよりも、各事業が中長期の経営方針に沿う事業であるか、事業を進めていくうちに目指す方向から外れていないかを確認することが重要だと考えています。特に、長期的な経営ビジョンとの整合性はしっかりとモニタリングしていかなければなりません。

私の置かれている業界とは異なる領域ですが、どの業界にも共通するテーマにおいて、製造業が進んでいる内容を積極的に進言し、東京センチュリーの事業基盤強化に貢献します。そして取締役会の活性化に資するような、従来の取締役会の枠にはまらない提案も数多く行っていきたいと考えています。



社外取締役
藤原 弘治
株式会社みずほフィナンシャル
グループ
特別顧問

東 京センチュリーの経営をより良い方向に導くために「人財育成による価値創造」は最も注力したいテーマです。人材は会社の財産であり、企業経営の基盤となる資本でもあります。銀行経営の経験を通じて、社員一人ひとりの成長が会社全体の成長にどれだけ大きな役割を果たすかを実感しました。「社会課題の解決に貢献する」という共通の目標に向き合いながらも、より自由闊達で挑戦意欲あふれる企業風土を醸成し、個性と人間性あふれる人材を育てていく。それが「金融×サービス×事業」を標榜する当社の価値創造につながると確信しています。

「ビジネスモデルやガバナンスの革新」など大きな構えも徹底的に議論すべきと考えています。不透明性の高い世の中において、将来を正確に予測することは困難です。ゆえに企業のパーパス(軸となる存在意義)を明確化し、環境変化に柔軟に対応する組織に生まれ変わる必要があります。既存ビジネスを継続するだけでなく新しいフィールドを創り出し、機動的な経営判断と意思決定を促すための構えが十分かどうか、さまざまな知見を持った他の社外取締役とともに、多様な視点を持って議論を深めていきたいと思えます。

「その挑戦に、力を。」という当社のコーポレートスローガンと同じ想いを持って、東京センチュリーの「挑戦」に、私自身が“力”を注ぎ込む、そういった意気込みで臨みます。時代は大きな転換期を迎え、世界には多くの社会課題が山積しています。当社はそれらの課題を解決する使命を担い、リーディングカンパニーとして社会に貢献することが求められています。そこには、やりがいと働きがいがあふれています。社外取締役として経営執行と連携を図り、取締役会のアドバイザー機能とモニタリング機能が存分に発揮されるよう促していきます。