

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 (2025年6月23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。



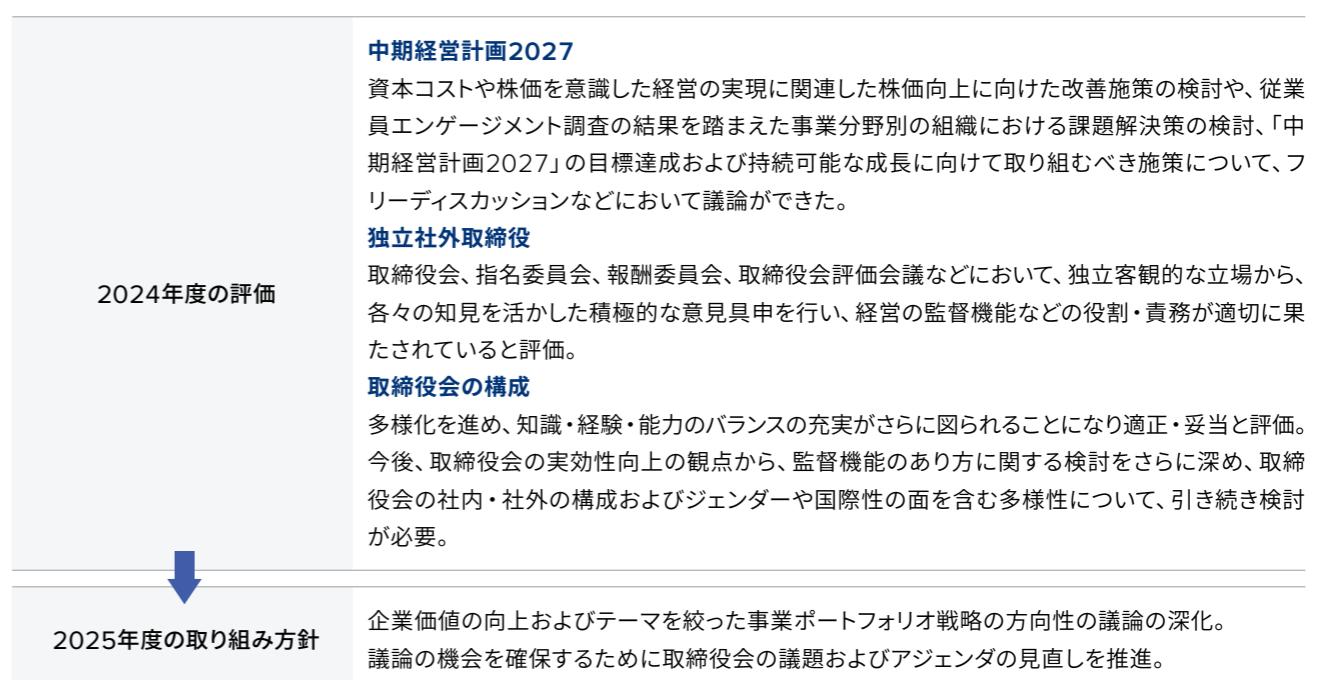
2024年度の取締役会における主な議題

経営戦略・ サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> 利益計画の策定、進捗報告 サステナビリティ委員会報告
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
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 役員報酬制度の詳細決定

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
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
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 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 システム投資について 2024年度の資金調達について

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原則として年1回、開催しています。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、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。



取締役・監査役への研修、情報提供

当社は、新任者をはじめとする取締役・監査役が、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、その理解を深めるとともに、必要な知識の習得や更新を継続的に行える環境を整備しています。就任の際には事業内容、財務状況、組織、およびコーポレートガバナンス体制に関する包括的な説明を実施します。就任後も、役員研修会や情報連絡会を定期的に開催し、経営環境の変化や重要課題についての理解を深める機会を提供しています。

また、取締役会の開催前には議案の事前説明を行うことに加え、執行との議論の場を積極的に設けるように努めることで、社内外の情報格差を正に努めています。

役員研修会	原則年2回オフサイトにて、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、今後の経営判断に活かせるよう経営課題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。
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深めるとともに、社外取締役のみで行う情報連絡会を設けています。



オフサイトでの役員研修会

コーポレート・ガバナンスの進化

- *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
- *4 2024年6月取締役(監査役)就任以降の回数
- *5 2025年6月取締役就任

役員体制 (2025年6月23日現在)

取締役一覧

氏名	在任年数	取締役会出席状況 (2024年度)	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(◎は委員長)			選任理由	重要な兼職	
				企業経営	グローバル	リスク管理	金融財務	法務会計	ビリティ	サステナ	IT・DX	指名委員会	報酬委員会	その他		
代表取締役会長 雪矢 正隆	14	13回／13回 (100%)	40.5	●		●			●	●	●	●	●	●	ALM IT	伊藤忠商事(株)における企業経営と営業、金融などの業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
代表取締役社長 藤原 弘治	1	11回／11回 (100%) ^{*4}	1.5	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	ALM IT	(株)みずほ銀行の頭取として長く企業経営に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
社外取締役 ^{*1*3} 中村 明雄	9	13回／13回 (100%)	14.6	●		●		●	●	●	●	●	●	●	—	財務省理財局長を務めた経験による財政・税務分野などにおける豊富な見識を活かし、客観的な視点から当社の経営全般への的確な助言とともに、独立的な視点で経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
社外取締役 ^{*1*3} 浅野 敏雄	6	13回／13回 (100%)	10.0	●	●				●	●	●	●	●	●	—	旭化成(株)の経営者として企業経営に携わり、経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、その知見を当社の経営に活かすとともに、独立的な視点で経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
社外取締役 ^{*1*3} 田中 美穂	4	13回／13回 (100%)	0.9			●		●	●	●	●	●	●	●	—	弁護士として、特に企業法務やM&Aに精通した豊富な知識と経験を有しており、その高い見識や豊富な経験を当社の経営に活かすとともに独立的な視点で業務執行の経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
社外取締役 ^{*1*3} 沼上 幹	3	13回／13回 (100%)	6.9	●	●				●	●	●	●	●	●	—	一橋大学名誉教授を務めている経験から、企業経営の研究者として、特に企業戦略や組織のあり方について深い学識を有しており、その高い見識や知見を当社の経営に活かすとともに、独立的な視点で業務執行の経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
社外取締役 ^{*1*3} 小笠原 浩	1	11回／11回 (100%) ^{*4}	0.5	●	●				●	●	●	●	●	●	—	(株)安川電機の経営者として長く企業経営に携わり、経営における豊富な経験と幅広い見識を有しており、その知見を当社の経営に活かすとともに、独立的な視点で業務執行の経営監視を実施し、持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
取締役 専務執行役員 原 真帆子	3	13回／13回 (100%)	12.0		●	●	●		●	●	●	●	●	●	—	(株)第一勵業銀行および(株)新生銀行における企画、商品開発などおよび当社における海外、営業などの業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
取締役 専務執行役員 平崎 達也	4	13回／13回 (100%)	18.0			●	●	●	●	●	●	●	●	●	ALM 内部 総合 信用 IT サス 投資	当社における経理、経営企画などの業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営と監督を適切に行い持続的な成長と企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
取締役 専務執行役員 米津 隆史	— ^{*5}	— ^{*5}	6.5			●	●	●	●	●	●	●	●	●	ALM 総合	(株)みずほ銀行および当社における財務などの業務執行に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。
取締役 専務執行役員 今井 雅啓	— ^{*5}	— ^{*5}	—	●	●				●	●	●	●	●	●	—	伊藤忠商事(株)における企業経営に携わった豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献できる人物と判断したため。

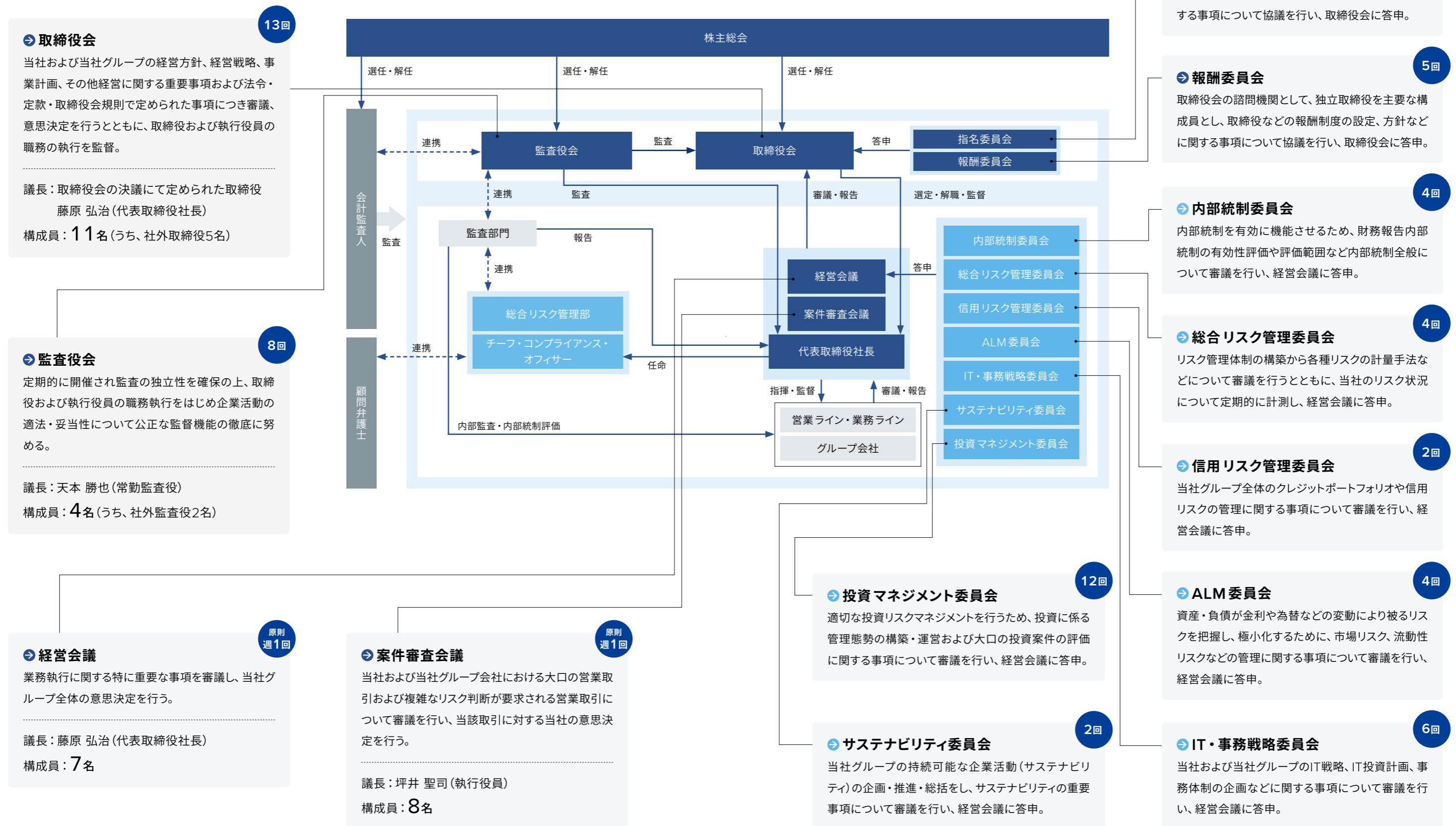
監査役

氏名	監査役会出席状況 (2024年度)	所有する当社株式数 (千株)	重要な兼職	氏名	監査役会出席状況 (2024年度)	所有する当社株式数 (千株)	重要な兼職
常勤監査役 天本 勝也	8回／8回 (100%)	20.9	(株)アマダリース監査役、伊藤忠TC建機(株)監査役、NX・TCリース＆ファイナンス(株)監査役、(株)IHIファイナンスサポート監査役	監査役 藤枝 昌雄 社外監査役 ^{*2*3}	8回／8回 (100%)	—	藤枝昌雄税理士事務所代表、(株)ニップコーポレーション監査役
常勤監査役 野村 吉夫	8回／8回 (100%)	79.1	日本カーソリューションズ(株)監査役、FFGリース(株)監査役、A&Tm(株)監査役、(株)オリコビジネスリース監査役、(株)オリコオートリース監査役	監査役 千原 真衣子 社外監査役 ^{*2*3}	6回／6回 ^{*4} (100%)	—	弁護士法人片岡総合法律事務所パートナー、東京海上プライベートリース投資法人監督役員、ビジョナル(株)社外取締役(監査等委員)、DM三井製糖(株)社外取締役(監査等委員)

コーポレート・ガバナンスの進化

2024年度開催回数

最適な委員会で構成される経営体制



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、新たな業績運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

- ④ 業績運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
- ④ 業績運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
- ④ 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	■ 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	■ 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	■ カーボンニュートラル関連の事業の創出と、組織を跨いた連携の推進
DX	■ 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

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も議論を行い、その内容を取締役会へ答申しています。

委員会のメンバー

委員長	社外取締役	中村 明雄
委員	社外取締役	浅野 敏雄、田中 美穂、沼上 幹、小笠原 浩
取締役	取締役	雪矢 正隆、藤原 弘治

合計
7名

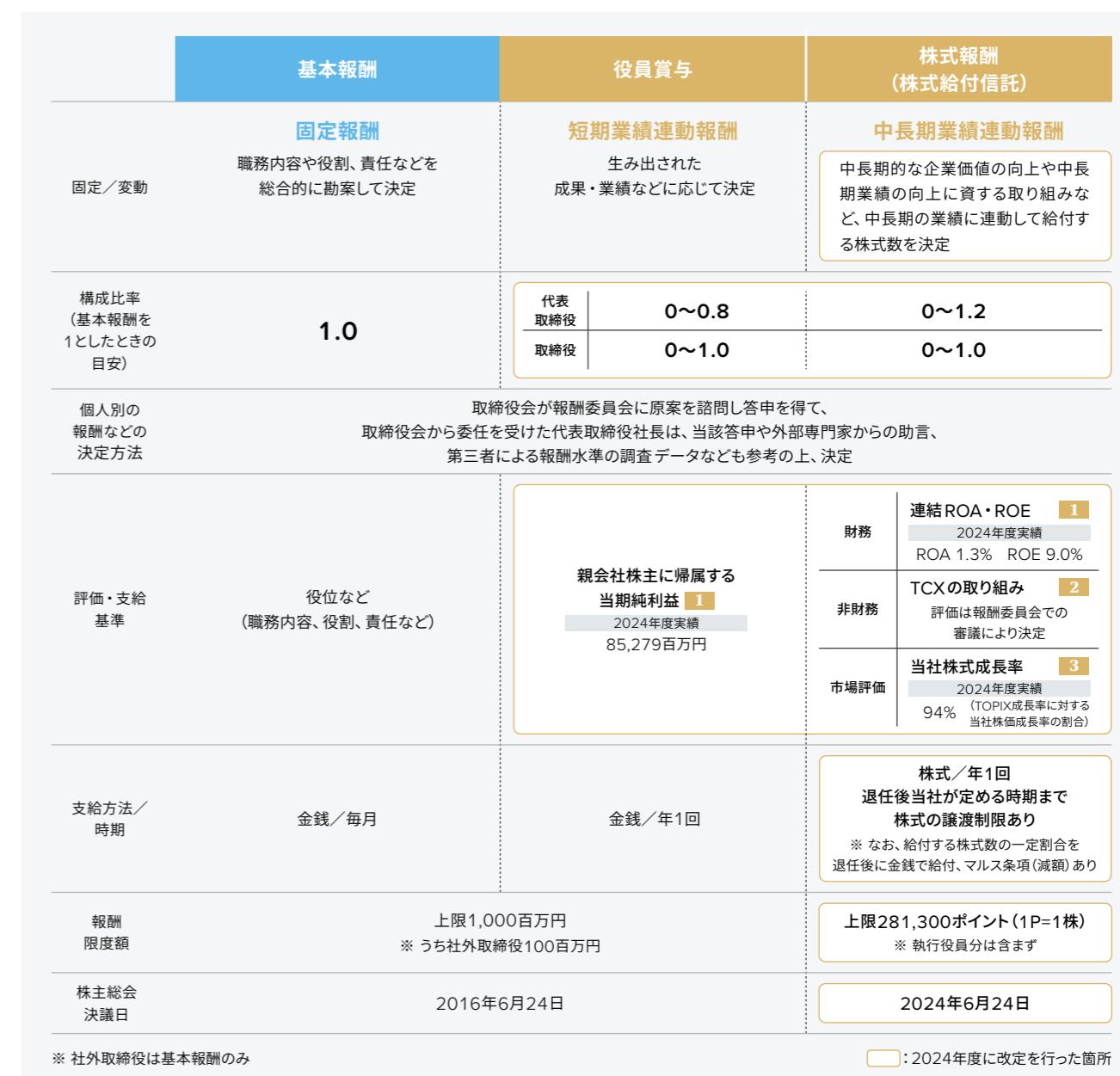
2024年度開催回数

5回

主な検討内容

2024年度の株主総会決議により改定した業績運動報酬(役員賞与・株式報酬)の評価方法などの詳細および2025年度の役員報酬に関する審議を行いました。

報酬体系図



役員報酬実績

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数(2024年度実績)

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	固定報酬	業績運動報酬など	非金銭報酬など	対象となる役員の員数 (人)
取締役(社外取締役を除く)	810	368	197	245	8
監査役(社外監査役を除く)	51	51	—	—	2
社外役員	126	126	—	—	10

(注) 1. 業績運動報酬などに該当する株式報酬型ストックオプションおよび株式給付信託に基づく株式報酬については非金銭報酬などに記載しており、業績運動報酬などの金額には含まれていません。
2. 上記報酬などの額には、2024年6月24日付をもって退任した取締役2名、監査役1名を含めています。

コーポレート・ガバナンスの進化

指名委員会

指名委員長からのメッセージ



浅野 敏雄

社外取締役
指名委員会 委員長

指名委員会では、取締役会の諮問機関としてサクセション・プラン（後継者計画）および取締役の選任・解任、社長の選定・解職などを審議・答申しています。

2024年度は、次期社長候補者の選定にあたり候補者へのインタビューを実施し、当社の社長としての適性を判断しました。その後、委員会での審議を経て全委員の一致をもって、取締役会へ社長候補者を答申しました。

指名委員会では、このほかにも当社の未来を担う将来のマネジメント候補者の育成についても継続的に議論を行っています。

今後も、多様な知見が活かされる実効性の高い役員構成の追求により取締役会の活発な議論を促すことで、東京センチュリーのさらなる企業価値向上に貢献していきます。

指名委員会

指名委員会の概要

当社は、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する指名委員会を設置しています。取締役・監査役候補などの指名に関する事項などについて協議を行い、取締役会に答申しています。

委員会のメンバー

委員長	社外取締役 浅野 敏雄
委員	社外取締役 中村 明雄、田中 美穂、沼上 幹、小笠原 浩
取締役	雪矢 正隆、藤原 弘治

合計
7名

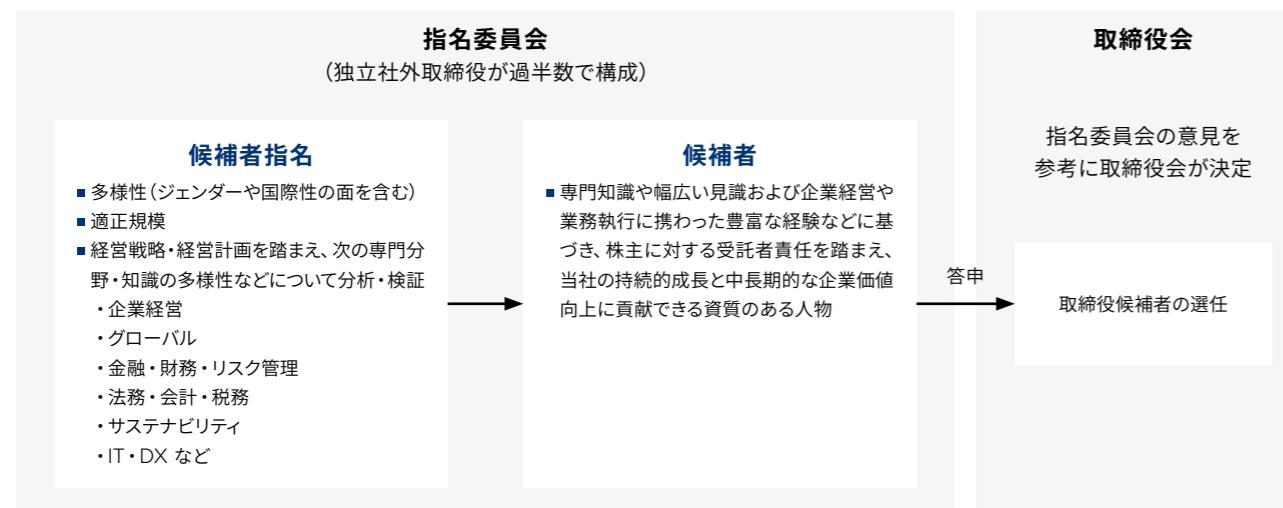
2024年度開催回数

8回

主な検討内容

代表取締役社長の選定、取締役候補者の選任、経営戦略を踏まえ当社が取締役に期待する分野（スキル・マトリックス）などに関する審議を行いました。

指名プロセス



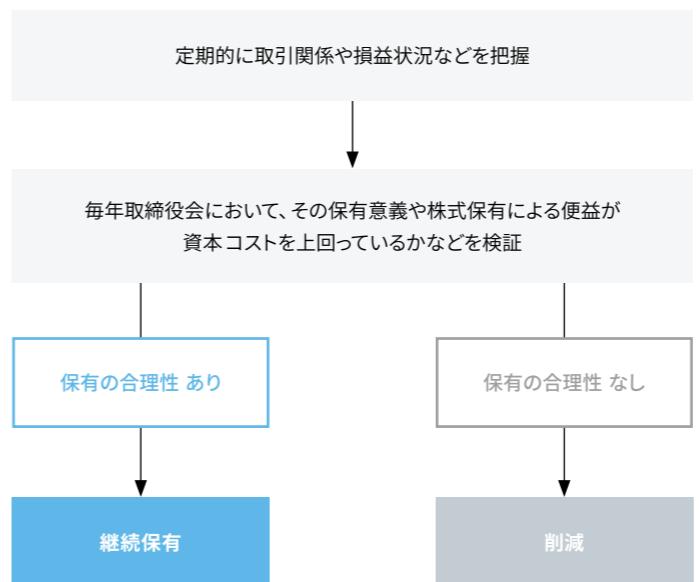
政策保有株式

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上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

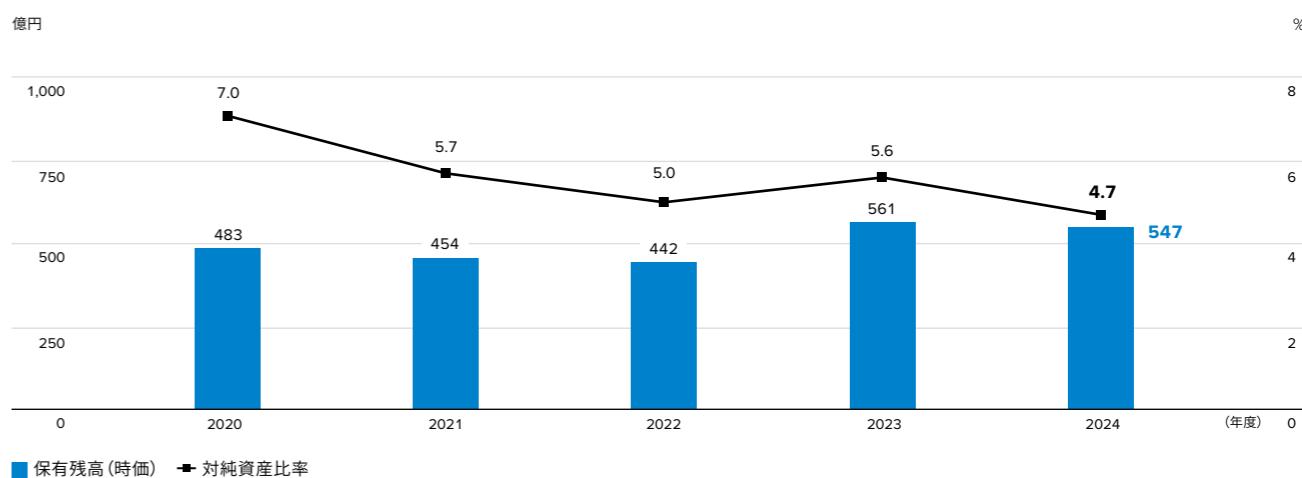


見直し状況

(当該年度において株式数が減少した銘柄数と売却額の合計額)

	銘柄数	削減金額(億円)
2020年度	9	29
2021年度	4	5
2022年度	15	56
2023年度	5	11
2024年度	8	114
5年間累計	41	214

政策保有株式の保有残高と対純資産比率



コーポレート・ガバナンスの進化

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。同社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15名(2025年4月1日現在)を受け入れています。

当社は、伊藤忠商事および同社グループ企業と営業取引関係にありますが、それぞれの取引は、一般的な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、同社からの事業上の制約ではなく、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。

監査役会

監査役会の概要

当社の監査役会は、常勤監査役2名および非常勤監査役(社外監査役)2名の計4名で構成されています。監査役会は、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ています。

監査役監査の実効性を確保する体制

当社は、監査役の監査が実効的に行われることを確保するため、以下の体制を構築しています。

- 監査役は、取締役会、経営会議、案件審査会議などに出席し、重要な報告を受ける体制としています。
- 相談・通報制度による通報、または不正事故や大規模災害などの危機事由などが発生した場合についても、監査役へ報告することとしています。また、相談・通報制度による通報に関しては、常勤監査役が社内窓口の一つとなっています。
- 監査役は、経営に関する重要な文書をいつでも閲覧できる体制としています。
- 当社およびグループ会社の役職員は、監査役からその職務執行に関する事項の報告を求められた場合、速やかに当該事項について報告を行うこととしています。
- 監査役の下に監査役室を設置し、室員として監査役の職務を補助する従業員を配置しています。また、当該従業員の人事異動および考課については、事前に監査役の同意を得ることとするなど、取締役からの独立性を確保しています。
- 社長と監査役は、相互の意思疎通を図るために、定期的な会合を持つこととしています。
- 監査役は、会計監査人や内部監査部門と定期的および必要に応じて連携を図り、意見交換や情報交換を行うこととしています。

監査役および監査役会の活動状況

監査役は、取締役会のほか経営会議、投資マネジメント委員会などの主要な7つの委員会、その他の重要な会議に出席し、取締役および執行役員の職務執行状況、内部統制システムの整備・運用状況、各会議体の審議内容などについて監査を実施し、必要に応じて意見を述べています。

重点監査項目として内部統制システムの整備状況の確認とグループ会社監査への関与深化を設定し、監査の方針、職務の分担などを定め、各監査役から監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役会および会計監査人からその職務の遂行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。また、非常勤監査役との情報共有を企図して、監査役会では取締役会に上程されない事案・案件でも重要なものについては随時報告を行っています。さらに、常勤監査役を中心に主要関係会社の監査役を兼務するとともに、各社監査役との緊密な連携を通して、各社の実情を把握しながらグループガバナンスの徹底を図っています。

併せて、国内部店・海外現地法人などへの実地監査を通して、経営方針などの組織全体への浸透と現場レベルでの実情の調査を行い、非常勤監査役も参加する代表取締役との定期的な意見交換会などを通じて経営との議論を行っています。

メンバー

常勤監査役	天本 勝也、野村 吉夫
社外監査役	藤枝 昌雄、千原 真衣子

合計 4名

2024年度の開催状況

8回開催(1回当たりの平均所要時間:約1時間)
付議議案総数36件

内部監査体制

POINT

客観性を担保した、独立した監査体制

当社は、社長直轄の監査部門を独立した組織として設置し、当社およびグループ会社に対し内部監査を実施しています。内部監査では、会社の制度・組織・諸規程が適切に整備されているか、すべての業務が法令、社内諸規程などに適合して行われているか、業務プロセスおよびリスクマネジメントが適切かつ合理的に機能しているなどを検証し、改善提案・助言を行っています。当社グループの事業が拡大する中で、リスクプロファイルも多様化・複雑化しており、リスクベースのアプローチで有効な内部監査の実施を指向しています。また、出資・買収などによる新たな連結子会社に対しては適時・適切に監査を実施しています。こうした監査活動により、当社およびグループ会社のリスクマネジメントの高度化、企業価値向上を図っています。内部監査の年度計画は社長(経営会議)の承認を経て取締役会に報告しており、実施結果は社長(経営会議)および取締役会に報告しています。

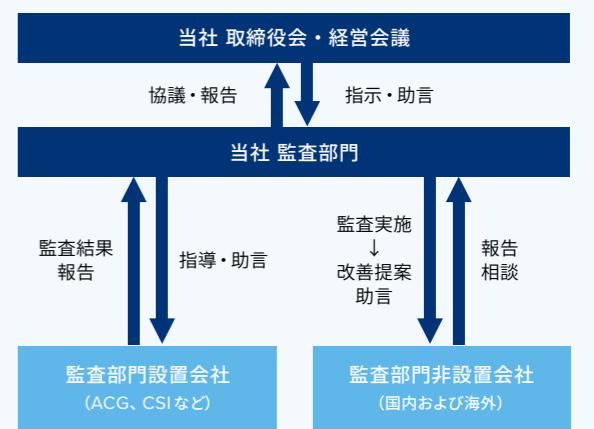
グループ会社の内部監査体制

国内主要グループ会社および海外主要グループ会社であるACG、CSIについては、独自の監査部門が整備され、各社の監査部門が監査を実施しています。監査計画・監査結果は当社監査部門に報告され、必要に応じて指導・支援・監査人材派遣を行っています。

また、グループ会社監査部門が一堂に会した情報交換・連絡会を開催し、ナレッジの共有と連携強化による当社グループ全体の監査品質の高度化を図っています。

なお、監査機能を有していないグループ会社については、当社監査部門による直接監査を実施しています。

東京センチュリーグループの内部監査体制



内部監査の基本方針

当社の成長に向けたチャレンジを支える第3ライン～「頼りになる監査部門」を目指して～

- ①「隠れたリスク」「見えないリスク」をあぶり出し、業務改善・不正防止に貢献する。
- ②変化に対する感度とフォワードルッキングの視点を持って、有効な改善提案・助言を行う。
- ③当社グループ全体の監査体制強化に向けて、グループ会社の支援および連携を推進する。

2024年度監査結果と2025年度監査計画

2024年度は、管理会計業務の監査など5件のテーマ監査と、海外グループ会社4社・国内グループ会社3社を含む36件の部署別監査を実施しています。それぞれの監査で改善提案・助言を行い、業務改善に向けたフォローアップを実施しています。また、ACG、CSIと連携して米国における監査体制を強化すべく、TCUSAに新たに内部監査人を派遣しました。

2025年度はテーマ監査として新基幹システム導入後監査、ハラスマント監査を含む6件のテーマ監査と海外グループ会社3社・国内グループ会社3社を含む36件の部署別監査を予定しています。拡大する監査領域・経営の要請を踏まえ、機動的・能動的な監査を実施し、当社グループの企業価値向上に努めています。