

取締役会議長メッセージ

現在、私は執行から完全に離れ、経営会議などの執行側の会議体には一切出席しません。取締役会の運営に必要な情報収集のため、月1回程度、各本部長、グループ長から30分～1時間程度の報告を受けるに留めています。これにより、執行ではない立場でありつつ、取締役会での質問の背景を理解し、執行側の適切な出席者に回答を促すことができます。執行の状況を理解したうえで、執行と監督の役割を明確に分離した議事運営を行うことが、取締役会の実効性向上において重要、かつ有効であると考えています。

事業領域の拡大に対応し
投資判断基準を進化

当社の事業領域拡大に伴い、社内の会議体において、事業投資についてのリスクを多面的に検証する事業投資委員会を新設しました。取締役会においても、議論すべき案件の基準を進化させていくことを考えています。以前は一律の基準で規模の小さな案件についても取締役会で議論していましたが、今後は事業領域の拡大に応じ、監督の立場で議論すべき解像度を調整することが必要になってきます。

また、Rent Alphaへの100億円規模の投資案件を議論した際には、その前年度の最終利益149億円に比べ大型の投資として慎重な議論を重ねました。「経験値のないインドで、この規模の投資を行う意味があるのか」という根本的な問いから始まり、リスクと機会を徹底的に検証した結果、実行に至りました。このように、案件の重要性に応じて、早期段階から取締役会での議論に付すタイミングを十分に考慮するようにしています。

監査役メッセージ



実効性のあるコーポレートガバナンス

当社は風通しが良く、社内のコミュニケーションが円滑に行われていると認識しています。取締役会でも自由闊達な意見交換が行われ、事業の発展・成長にフォーカスするとともに、それに伴うリスクの軽減がバランス良く議論されています。監査役として代表取締役、社外取締役ならびに各事業本部役員等との面談に加えて、事業所にも往査して、現場の状況を正しく把握し、また現場の声に耳を傾けるように努めています。当社は企業カルチャーの変革にも取り組んでいます、前向きで着実な変化を感じています。

今年度は「中期経営計画2025」の最終年度です。不確実性が高まっている事業環境下、次期中期経営計画ならびにそれ以降の成長を支える経営基盤の強化、事業ポートフォリオの変革・高度化を進める重要な年度です。内部統制ならびにコーポレートガバナンスの視点から、経営基盤強化等の進展が可視化できるよう、注視したいと考えます。

資本効率向上への取り組みと
今後の事業展望

当社のPBRは現在0.9台（2025年9月現在）になっていますが、PBR1倍割れの解消は重要な課題と認識しています。PBRを改善する1つの手立てとして、取締役会の中で丸紅との連携に対して今一度、足元をしっかりと共有するための議論をしました。現在取り組めていない分野に関する両社の認識を擦り合わせるためには、丸紅の現場に当社のことをより理解してもらうよう働きかける必要があります。執行側がさらなる丸紅との連携強化を図ることで、結果として利益が増加し、PBRを改善する一手になるよう見守ってまいります。

一方で、国内投資家層の拡大に加え、海外投資家への訴求もPBR改善に向けた重要な課題と考えています。海外勤務経験豊富なCFOを中心に、グローバルなIR活動の強化を検討しています。また、商社との連携により海外事業展開の可能性も高まっており、執行側が事業のグローバル化と投資家層の国際化を両輪で進めていくことを取締役会として後押ししてまいります。

最後に、次期中期経営計画策定の議論においては、取締役会では、当社の目指す姿と、その実現に向けて現在足りないものは何か、どうやってそのギャップを埋めるのか、を徹底的に議論していきます。これからも根本的な問いを見落とさず、多様な視点から建設的な議論を行うことで、持続的な成長とステークホルダーへの価値提供を実現してまいります。

役員報酬

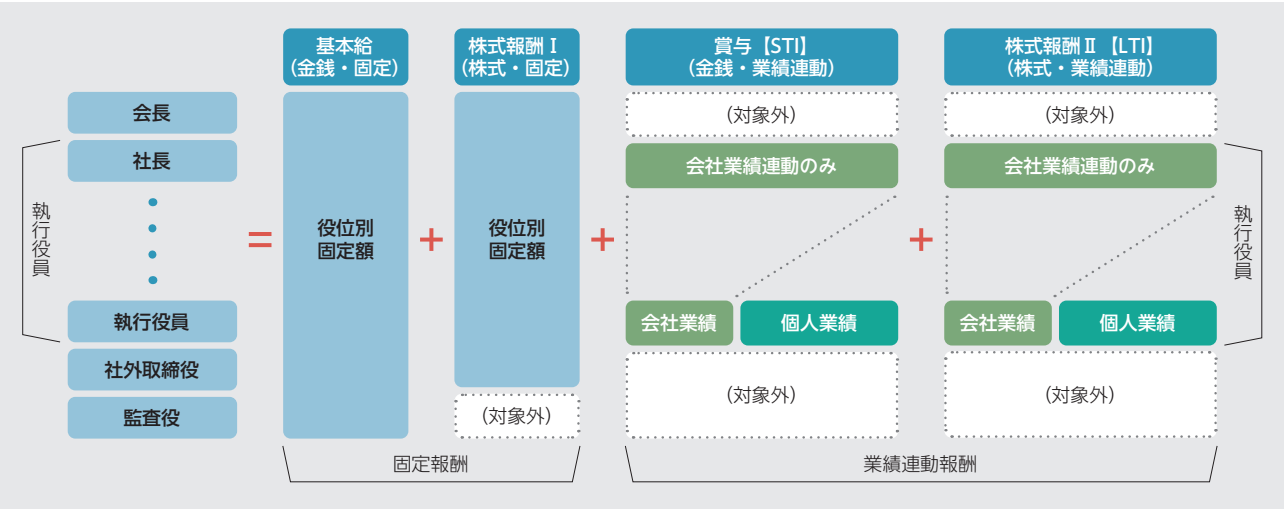
基本方針

当社の役員報酬は、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、役員が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献し、ひいては、株式価値を高めていくという意識を株主と共有することを基本方針としています。これを実現するため執行役員の報酬は基本報酬（固定報酬）および業績に連動する報酬で構成しています。

取締役の報酬については、その上限額を、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会にて審議し、取締役会で決議したうえで株主総会の議案としています。また、取締役の報酬の構成比率、算定方法については、任意の指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会が決定しています。

2025年6月25日開催の取締役会で「取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する方針」の改定を決議しました。その概要は以下のとおりです。

役員報酬の構成



会社業績の評価指標

	評価指標	内容・狙い
賞与 (STI)	差引利益	当社グループの基礎的収益力を測る指標として選定
	経常利益	持分法利益を含む当社グループの収益力を測る指標として選定
	親会社株主に還元する当期純利益	株主への配当、還元の原資となる主要な経営目標であり、その達成度合いを測る指標として選定
株式報酬Ⅱ (LTI)	サステナビリティ総合評価	脱炭素型経済、循環型経済への貢献度や、人的資本経営の取り組みを総合的に評価するもの。中長期の企業価値向上につなげる指標として採用 <例>再生エネルギー関連目標、サーキュラーエコノミー関連目標、人的資本投資関連目標、働き方改革、女性活躍関連目標
	相対TSR (TOPIX成長率対比)	企業価値の継続的な向上と配当政策を通じ、株主利益を意識する指標として採用
	連結ROE (当期利益)	株主資本に対する収益力を着実に向上させることで株価、PBRの上昇につなげる指標として採用
	連結ROA (経常利益)	資産効率の向上、資産回転型ビジネスへの転換を測る指標として採用

2024年度 取締役および監査役の報酬等の総額

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 (名)
		基本報酬（固定報酬）		業績連動報酬		
		基本給	株式報酬Ⅰ	賞与 金銭報酬	株式報酬Ⅱ	
取締役 (うち社外取締役)	467 (77)	300 (70)	18 (7)	62 (－)	85 (－)	15 (7)
監査役 (うち社外監査役)	86 (61)	86 (61)	－	－	－	5 (4)
合計 (うち社外役員)	554 (138)	387 (131)	18 (7)	62 (－)	85 (－)	20 (11)