7.「役員の報酬等」の開示例

目 次

7.「役員の報酬等」の開示例

アステラス製薬(株) ■ 7-1
三菱商事(株) ■ 7-4
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ ■ 7-6
ＪＳＲ(株) ■ 7-8
味の素(株) ■ 7-9
伊藤忠商事(株) ■ 7-10
日本電産(株) ■ 7-12
コニカミノルタ(株) ■ 7-13
セガサミーホールディングス(株) ■ 7-14
三菱重工業(株) ■ 7-15
ソニー(株) ■ 7-16
(株)丸井グループ ■ 7-17
大和ハウス工業(株) ■ 7-19
カゴメ(株) ■ 7-20
(株)資生堂 ■ 7-22

■ 有価証券報告書　□ 任意の開示書類（統合報告書等）

アステラス製薬株式会社（1/3）有価証券報告書（2019年3月期） P57-58

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

・第14期の実績

（提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数）

○ 役員区分ごとの第14期に係る報酬等の総額及び対象となる役員の員数は以下のとおりです。

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（名）
		基本報酬	賞与	株式報酬	
監査等委員でない社内取締役	558	189	219	149	2
監査等委員でない社外取締役	52	52	－	－	4
計	610	242	219	149	6
監査等委員である社内取締役	89	89	－	－	2
監査等委員である社外取締役	38	38	－	－	3
計	127	127	－	－	5
社内監査役	22	22	－	－	2
社外監査役	11	11	－	－	3
計	33	33	－	－	5

（注） 1．当社は2018年６月15日開催の第13期定時株主総会決議に基づき、同日付で監査等委員会設置会社に移行しています。

2．監査役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものです。

3．株式報酬は、日本基準により2018年度に費用計上した金額を記載しています。

（中略）

（インセンティブ報酬の目標・実績と給付率）

○ 監査等委員でない社内取締役に対する第14期を評価対象期間とする賞与（短期インセンティブ報酬）について、各業績評価指標の目標及び実績並びに賞与支給率（基準額に対する実支給額の比率）は以下のとおりです。

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目標	実績	評価係数
売上収益	30%	0%～200%	上限：13,419 目標：12,780 下限：12,141	13,063	144.3%
コア営業利益率	30%	0%～200%	上限：22.6% 目標：20.5% 下限：18.5%	21.3%	138.1%
EVA	40%	0%～200%	上限：2,016 目標：1,266 下限：　516	1,669	153.7%

（注） 1．売上収益及びEVAの「目標」「実績」の単位：億円

2．EVA：Economic Value Added（経済付加価値）の略称

賞与支給率　146.2%

○ 監査等委員でない社内取締役に対する第14期を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）について、各業績評価指標の目標及び実績並びに株式交付率（基準ポイントに対する実交付株式数の比率）は以下のとおりです。

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目標	実績	評価係数
売上収益	30%	0%～200%	上限：15,116 目標：13,742 下限：12,368	13,063	50.6%
コア営業利益率	30%	0%～200%	上限：24.6% 目標：20.5% 下限：16.4%	21.3%	119.5%
コアROE	40%	0%～200%	上限：25.2% 目標：16.1% 下限：　7.0%	19.7%	139.6%

（注） 1．売上収益の「目標」「実績」の単位：億円

2．ROE：Return On Equityの略称

株式交付率　106.9%

- **役員区分ごとの報酬等の総額及び対象となる役員の員数において、監査等委員か否か、社内か否か、より詳細な区分で記載**
- **当期のKPIの目標と実際の達成度について記載**
- **業務目標とその評価割合を記載し、それに伴う評価係数・評価割合を加味した賞与支給率や株式交付率を記載**

アステラス製薬株式会社（2/3）有価証券報告書（2019年3月期） P59-P60

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

（報酬委員会及び取締役会の活動内容）

○第14期は、第14期に係る監査等委員でない取締役及び執行役員等の報酬（以下、「役員報酬」という。）の審議・決定の他、第15期以降の新しい役員報酬制度について数多くの議論を重ねました。これらに関する最近の報酬委員会及び取締役会の活動内容は以下のとおりです。

① 2018年４月～2019年３月の１年間における報酬委員会の開催回数：８回（注１）

② 第14期に係る役員報酬及び第15期以降の新しい役員報酬制度に関して報酬委員会及び取締役会で協議された主な内容（注２）

・監査等委員でない取締役の報酬制度の新設・決定
・2018年度役員報酬水準（役位別の基準額）の決定
・2018年度株式報酬（注３）の信託設定の決定
・2018年度賞与及び2018年度株式報酬（注３）の業績目標及び評価テーブルの決定
・2018年度賞与に係る業績評価及び個人別支給額等の決定
・2016年度株式報酬（注４）に係る業績評価及び個人別交付株式数等の決定
・2019年度以降の新しい役員報酬水準・構成割合及びインセンティブ報酬制度等の決定
（インセンティブ報酬制度に係る業績評価指標及び業績連動の仕組み並びに目標設定・評価方法の変更等を含む）
・株式保有ガイドラインの新設
・役員報酬制度改定に伴う各種規程の改訂及び適時開示・株主総会議案の内容の決定等

（注）１．８回中４回については、客観的な立場からの専門的な情報提供を目的として、外部専門機関（「ウイリス・タワーズワトソン」）の報酬コンサルタントが陪席しました。
２．当該協議内容には、2019年４月～2019年６月の期間において開催された報酬委員会及び取締役会において協議した内容も含まれます。
３．2018年度を評価対象期間開始事業年度とし、2020年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬
４．2016年度を評価対象期間開始事業年度とし、2018年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

・第15期以降の報酬等

（取締役（※）に対する報酬制度改定の背景等）

※ 監査等委員でない社内取締役。本「第15期以降の報酬等」において単に「取締役」と記載している場合について同じ。

当社は、企業価値の持続的な向上を使命として掲げ、2005年４月のアステラス製薬発足時から、取締役及び執行役員等に対する報酬等は、基本報酬、業績に連動する賞与、株式報酬で構成し、企業価値・株主価値を重視し、株主様との利害の共有を促す報酬体系を導入しております。

また、報酬水準については、優秀な人材を確保するため、職責に十分見合う競争力のある水準を維持できるよう適時見直しを行ってまいりました。

当社は、満たされていない医療ニーズに応える医療ソリューションを提供することを通して企業価値の向上を図っておりますが、新たな創薬技術・治療手段の探索・獲得をはじめとする研究開発活動や商業化に向けた各種取り組み等、バリューチェーン全てにおいてグローバル展開をすることが強く求められるようになりました。

また、新薬開発における難易度の上昇、新薬承認審査の厳格化、医薬品価格の抑制等、国や地域に限定されない製薬産業における諸課題への対処も必要になっております。当社は、機能軸を中心としたグローバル経営体制を構築するとともに、日本国内のみならず他の国や地域の人材市場からの優秀な人材の採用等により、経営体制の継続的な強化を図りながらこれらの事業環境の変化に対応してまいりました。今日、多くの組織・人材が国や地域を越えて協働するに至り、また経営がより一層高度化・複雑化する中、日本の報酬水準を基礎として設計されてきた当社の取締役や執行役員等に対する現行の報酬制度について以下の課題を認識しておりました。

・経営の高度化・複雑化に対応できる優秀な人材を獲得・保持できる競争力のある報酬水準
・国や地域を問わず、職責と成果に基づく公平かつ公正な処遇

このような事業環境の変化や課題認識の下、当社は、報酬委員会を中心に、当社のあるべき報酬制度について１年間にわたり数多くの議論を重ね、このたび、第14期定時株主総会における報酬関連議案の承認可決を経て、当社の取締役の報酬制度を改定いたしました。報酬制度改定のポイントは、以下のとおりです。

１．グローバルな人材市場から優秀な人材を獲得・保持し、また、職責と成果に基づく公平かつ公正な処遇を行うため、日本の大手製造業企業群の報酬水準を参照するとともに、当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群の報酬水準も参考にしながら、適切な報酬水準を設定いたします。

２．業績連動報酬である「賞与（短期インセンティブ報酬）」及び「株式報酬（中長期インセンティブ報酬）」の割合を増やし、中長期的な成長や企業価値との連動性をより高めます。なお、今回の報酬水準の改定に伴い増額する報酬の大半は業績連動報酬といたします。

３．業績連動報酬である「株式報酬（中長期インセンティブ報酬）」の交付株式数の決定に用いる指標を、従来の財務指標から株価評価指標に変更し、報酬と企業価値・株主価値との連動性を高め、株主価値の向上をより重視した報酬制度にいたします。

（参考）取締役の報酬構成割合のイメージ（新旧制度比較）

- **報酬委員会及び取締役会の報酬決定に関する議論の内容を具体的に記載**
- **取締役の報酬構成割合について、図表を用いて旧制度との比較をしながら、分かりやすく記載**
- **報酬制度の改定内容を具体的に記載**

アステラス製薬株式会社（3/3）有価証券報告書（2019年3月期） P60-P62

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

（監査等委員でない社内取締役の報酬等）

報酬方針

当社の取締役の報酬等は、以下の考え方に基づき決定します。

１．競争力のある報酬制度であること

・優秀な人材の獲得・保持が可能となる報酬体系及び報酬水準

２．企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

・業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成

３．公平・公正な報酬制度であること

・国・地域を問わず、職責と成果に基づく公平かつ公正な報酬制度

報酬体系

当社の取締役の報酬体系は、「基本報酬（固定報酬）」及び「インセンティブ報酬（変動報酬）」で構成し、インセンティブ報酬（変動報酬）は、「賞与（短期インセンティブ報酬）」と「株式報酬（中長期インセンティブ報酬）」の２種類を組み合せています。報酬の種類及び報酬の種類毎の目的・概要は図表１のとおりです。

図表１．当社取締役の報酬体系

報酬の種類		目的・概要
固定	基本報酬	職責に応じた堅実な職務遂行を促すための固定報酬 ・報酬水準は報酬ベンチマーク企業群の動向を参考に決定
変動	賞与 （短期インセンティブ報酬）	事業年度毎の業績目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬 ・目標達成時に支給する「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・具体的な支給額は、事業年度毎の業績目標の達成度等に応じて基準額の０％～200％の範囲内で決定 ・各事業年度終了後に一括して支給
変動	株式報酬 （中長期インセンティブ報酬）	中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬 ・「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・目標達成時に交付する株式の数（基準ポイント）は、「基準額」を３年間の対象期間開始時点の株価（対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値とする）で除して算定 ・具体的な交付株式数は、３年間の当社株価成長率等に応じて基準ポイントの０％～200％の範囲内で決定 ・原則として、３年間の対象期間終了直後の６月頃に一括して交付（ただし、50％は金銭で支給）

報酬水準

当社の取締役の報酬水準は、優秀な人材の獲得・保持が可能となる競争力のある報酬水準となるよう、外部専門機関の客観的な報酬調査データ（ウイリス・タワーズワトソンの「経営者報酬データベース」）等を活用して、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、職責等に応じて決定します。

［報酬ベンチマーク企業群］

報酬のベンチマークにあたっては、①「日本の株式市場に上場する大手製造業企業群」を主な比較対象としつつ、②「当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群」についても参考情報の一つとして参照します。

第15期の当社の取締役の報酬（基準額）を決定するにあたり参照した報酬ベンチマーク企業群は、以下のとおりです。

①　日本の株式市場に上場する大手製造業企業群（※）（37社）

※　参照時点（2018年）において時価総額上位100社の中の製造業企業から選定

②　当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群（※）（18社）

※　参照時点（2018年）において売上収益が当社の0.5倍～２倍の範囲に位置するグローバル製薬企

業から選定

報酬の構成割合

当社の取締役の報酬の構成割合は、当社の経営戦略・事業環境、職責及びインセンティブ報酬における目標達成の難易度等を踏まえ、報酬ベンチマーク企業群の動向等を参考に、適切に設定します。また、業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成とするため、インセンティブ報酬（特に中長期インセンティブ報酬）の割合をより高め、代表取締役社長の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「１（27％）：1.25（33％）：1.5（40％）」を目安とします。他の取締役の報酬構成割合は、代表取締役社長の報酬構成割合に準じて、職責や報酬水準を考慮し決定します。

第15期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、以下（図表２）のとおりです。

- **報酬水準について、報酬ベンチマーク企業群を明示し具体的に記載**
- **固定・変動の割合を数値で示し分かりやすく記載**

三菱商事株式会社（1/2） 有価証券報告書（2019年3月期） P86-89

【コーポレートガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

④ 取締役及び監査役の報酬等の決定方針等

・当社役員報酬制度の基本的な考え方

当社では、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に基づき、継続的な企業価値向上につながるよう、また、業務執行・経営監督の機能に応じて、それぞれが適切に発揮されるよう、役員報酬制度を定めています。当社の役員報酬制度の基本的な考え方は以下のとおりです。

・報酬水準の考え方

当社役員が担うべき機能・役割、当社業績水準等に応じた報酬水準とする。また、当社が目指す業績水準を踏まえ、経営層の報酬として、業績の達成状況等に応じて、グローバルベースで競争力を有する報酬水準を実現することで、次世代の経営を担う人材の成長意欲を喚起し、組織の活力向上を図る。

・報酬構成の考え方

業務執行を担う取締役の報酬については、業績との連動を強化し、単年度の業績のみならず、中長期的な企業価値に連動する報酬を採用することや、現金報酬のほか、株主価値との連動性をより強化した株式報酬（株価条件付）を設けることで、より中長期的な企業価値向上を意識づける報酬構成とする。経営の監督機能を担う取締役会長及び社外取締役、並びに監査を担う監査役については、それぞれ適切にその役割を担うため、独立性を確保する必要があることから、固定の月例報酬のみを支給し、業績により変動する報酬は支給しない。

・報酬ガバナンスについて

役員報酬の決定方針、報酬水準・構成の妥当性及びその運用状況等については、取締役会の諮問機関であり、社外役員が過半数を占めるガバナンス・指名・報酬委員会（注）において、継続的に審議・モニタリングしていくこととする。

（注）ガバナンス・指名・報酬委員会の概要については、(1)［コーポレート・ガバナンスの概要］④ a.をご参照ください。

⑤ 役員報酬制度（令和元年度以降）

a. 報酬の内容

報酬の種類	給与方式・固定/変動	業績連動指標	報酬の内容	業務執行を担う（執行役員兼務）取締役	取締役会長	社外取締役	監査役
基本報酬	現金・固定	－	・役位に応じて決定した額を、毎月支給しています。	○	○	○	○
			⋮				
業績連動賞与（中長期）	現金・変動	連結当期純利益（中長期）	・ガバナンス・指名・報酬委員会で審議上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、中長期の連結当期純利益に応じて 支給額を決定しています。 ・当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値が、株主資本コストの平均値を上回る場合には、中長期の業績に連動して支給額を変動させる一方、株主資本コストの平均値を下回る場合は不支給とすることとしています。また、支給総額には上限を設けて運用しています。	○	－	－	－
中長期株価連動型株式報酬	株式（新株予約権）・変動	株価／株式成長率（中長期）	・株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上及び株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、支給しています。 ・新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間を業績評価期間とします。評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利 回り（Total Shareholder Return、以下「TSR」という）を、同期間中の東証株価指数（以下「TOPIX」という）の成長率で除して算出する）に応じて権利行使可能となる新株予約権の数を変動させる仕組みとしています。 ・ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の300％程度に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限しています。	○	－	－	－

（注）1. 取締役報酬枠については、以下①～④のとおり、令和元年6月21日定時株主総会において決議しています。

① 基本報酬、積立型退任時報酬及び加算報酬を対象として、年額15億円以内（うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内）

② 業績連動賞与（短期）を対象として、当該事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の0.06%の範囲内（年額）

③ 業績連動賞与（中長期）を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値の0.06%の範囲内（年額）

④ 中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内（但し、年間の株式数の上限は400,000株とする。）

2. 監査役報酬枠については、年額 2.5億円以内とすることを、令和元年6月21日定時株主総会において決議しています。

b. 業務執行を担う取締役の報酬の構成割合

当社連結業績（単年度・中長期）、当社株主総利回りの伸長等に応じ、業績連動報酬の比率が高くなる設計とし、継続的かつ中長期的な企業価値向上を意識づける制度としています。また、株主の皆様との価値共有の観点から、報酬の一部として、株式（新株予約権）を付与しています。

⋮

- **取締役及び監査役の報酬等の決定方針について、基本的な考え方に加え、報酬ガバナンスについても記載**
- **報酬の種類ごとに業績連動指標、報酬の内容及び支給対象者を分かりやすく記載**
- **取締役報酬枠及び監査役報酬枠の株主総会決議の内容を具体的に記載**

三菱商事株式会社（2/2） 有価証券報告書（2019年3月期） P90-91

【コーポレートガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

⑥ 報酬ガバナンス（取締役会及びガバナンス・指名・報酬委員会の関与）

a. 令和元年度以降の役員報酬制度の改定

当社は、ガバナンス・指名・報酬委員会等における継続的な審議を経て、令和元年5月17日開催の取締役会 にて、令和元年度以降の役員報酬制度を見直すことを決議しました（具体的な役員報酬制度の内容については、前項の役員報酬制度（令和元年度以降）をご参照ください）。今般の役員報酬制度の改定に係る具体的 な審議プロセスは、以下のとおりです。

＜平成30年10月開催 ガバナンス・指名・報酬委員会＞
・役員報酬に関する課題（報酬水準・構成の在り方、固定・変動報酬比率等）を整理。
・今後の役員報酬見直しに当たっての基本的な考え方について審議。
＜平成30年11月開催 定例取締役会＞
・ガバナンス・指名・報酬委員会での検討状況を報告。
＜平成31年2月開催 独立社外役員会議※＞
・見直しに当たっての基本的な考え方について確認。
・見直し後の報酬水準・構成、当社における報酬ガバナンスの在り方について審議。
＜平成31年3月開催 ガバナンス・指名・報酬委員会＞
・見直し後の具体的な報酬水準・構成について確認。
・変動報酬に関し、それぞれの構成割合及び算定フォーミュラ（条件）の具体案について審議。
・見直し後の役員報酬に関する開示案について審議。
＜平成31年4月開催 定例取締役会＞
・ガバナンス・指名・報酬委員会での検討状況を報告。
＜令和元年5月開催 定例取締役会＞
・役員報酬の見直しについて、取締役会で決議。

※取締役会以外の場での独立社外役員の自由な意見交換を目的に、四半期に1回程度開催している会議 （(2)［役員の状況］②社外取締役及び社外監査役の状況 d.をご参照ください）。

b. 役員報酬の審議・決定プロセス

取締役の報酬の決定方針や、報酬額（実支給額）の決定に当たっては、取締役会及びガバナンス・指名・報酬委員会における審議・決定プロセスを経ることとしています。

報酬額（実支給額）の決定に際し、加算報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額は、令和元年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。

定性評価を含む個人業績評価に基づいて支給額を決定する加算報酬については、業務執行を担う取締役に対して、毎年、取締役会から委任を受けた社長が、当該事業年度の各役員の業績評価を行い、その結果を反映して、個人別支給額を決定しています。社長自身の業績評価は、ガバナンス・指名・報酬委員会の下部機関であり、同委員会の委員長である取締役会長及び委員である社外取締役をメンバーとする社長業績評価委員会において決定しています。

業績評価結果については、客観性・公正性・透明性を担保する観点から、取締役会に報告しております。

監査役の報酬の総額及び個人別支給額については、令和元年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て決定しています。

（注）業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）及び中長期株価連動型株式報酬について、その算定式の内容は以下のとおりです。

A. 業績連動賞与

1. 業績連動賞与（短期）

令和元年度に係る業績連動賞与（短期）の算定式の内容は以下のとおりです。

(1) 支給対象

法人税法第34条第1項第3号に定める「業務執行役員」である執行役員を兼務する取締役（以下「対象取締役」という。）を対象とします。

執行役員を兼務しない取締役会長、社外取締役及び監査役は支給対象外とします。

(2) 総支給額の上限

i）6億円、ii)下記（3）で定める個別支給額の最大支給額合計のいずれか少ない額を 上限とします。

(3) 個別支給額

各役位における具体的な算定フォーミュラは以下のとおりとなります。（千円未満四捨五入）但し、令和元年度に係る株主資本コスト（4,400億円）を下回る場合には支給額を0とします。

社長｛令和元年度連結当期純利益（当社の所有者に帰属）－ 4,400億円｝×0.025％＋0.35（億円）

常務執行役員｛令和元年度連結当期純利益（当社の所有者に帰属）-4,400億円｝×0.0075％＋0.105（億円）

⋮

- **役員報酬制度の改定について、ガバナンス・指名・報酬委員会の議論の内容を具体的に記載**
- **役員報酬の決定プロセスについて具体的に記載**
- **業績連動報酬の算定方式について具体的に記載**

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（1/2）　有価証券報告書（2019年3月期） P118-119

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

5．報酬等の構成・体系及び内容

(2) 各報酬等の内容

① 基本報酬

・「基本報酬」は、原則として、各役員等の役位や各役員等が担う役割・責務、駐在地等に応じて決定し、毎月現金で支払っております。

・役位別の報酬額を基本として、「取締役・執行役手当」「委員(長)手当」「海外駐在手当」等の加算を行っております。

② 株式報酬

・「株式報酬」は、2016年度よりグループ共通の新たな中長期インセンティブプランとして導入したもので、これまで以上に、当社グループの中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲を高めるとともに、株主の皆様との利益意識の共有を図ること等を目的としております。

・本株式報酬は、信託の仕組みを利用して、以下のとおり各役員等に当社株式等が交付される制度となっております。

（ｉ）業績連動部分

・「役位に応じて定められた基準額×中期経営計画の達成度等に応じた業績連動係数(業績達成度に応じて0～150%の範囲で変動)」に相当する当社株式等(注4)が、原則として3年ごとの　中期経営計画の終了後に交付されます。

(注4) 信託による当社株式の平均取得単価により計算されます。

・業績達成度を評価するうえでの指標及び方法は、中期経営計画等を踏まえ以下のとおりとしております。

イ)単年度評価部分(評価ウエイト50%)

以下の指標の前年度比伸び率の競合他社比較

・ 連結業務純益(同25%)

・ 親会社株主に帰属する当期純利益(同25%)

> 本業の収益力を示す「連結業務純益」、並びに経営の最終結果である「親会社株主に帰属する当期純利益」の伸び率について、当社の主要競合他社(㈱みずほフィナンシャルグループ及び㈱三井住友フィナンシャルグループ)との相対比較を行うことで、マーケット等の外部環境要因を除いた経営陣の貢献度を毎年度マイルストーンとして評価します。業績連動係数の上限は150%とし、競合他社を一定程度下回った場合、株式交付ポイントは付与されません。

ロ)中長期評価部分(同50%)

以下の指標の中期経営計画における目標比達成率

・ 連結ＲＯＥ(当社基準)(同25%)

・ 連結経費率(同25%)

> 当社グループの最重要経営課題の一つである収益力・資本効率の向上や収益体質の改善を後押しするため、両指標について中期経営計画に掲げる水準に対する達成度の絶対評価を行います。業績連動係数の上限は150%とし、目標を一定程度下回った場合、株式交付ポイントは付与されません。

（ii）業績非連動部分

・「役位に応じて定められた基準額」に相当する当社株式等(注4)が、原則として各役員等の退任時に交付されます。

(iii) マルス・クローバック及び株式保有方針

・株式報酬において、役員等の職務に関し、当社と役員等との間の委任契約等に反する重大な違反があった者並びに在任期間中に自己都合により退任した者については、付与済みの株式交付ポイントの没収若しくは交付等済みの株式等相当額の返還を請求できることとしております。

・役員の在任期間中に取得した当社株式は、原則、退任時まで継続保有することとしております。

⋮

- **基本報酬の中には「取締役・執行役手当」「委員(長)手当」「海外駐在手当」といった各種手当が含まれていることを記載**
- **株式報酬における業績達成度を評価する上での指標の競合他社比較において、対象となる競合他社を具体的に記載**
- **マルス・クローバック及び株式保有方針について記載**

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ（2/2）　有価証券報告書（2019年3月期） P120-121

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【役員の報酬等】

② 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

（名）　（百万円）

役員区分	対象となる役員の員数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			
			基本報酬	株式報酬	役員賞与	退職慰労金等
取締役（社外取締役を除く）	4	157	143	13	0	—
執行役	20	2,005	1,064	548	392	0
社外役員	9	203	203	—	—	—

(注)1. 当社役員に対して、当社及び連結子会社等が支払った役員報酬の合計を記載しております。

2. 取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しております。

3. 当社は、2016年7月1日付けで、役員報酬ＢＩＰ信託の仕組みを用いた業績連動型株式報酬制度を導入しております。上記表中の株式報酬の総額は、当該制度に基づき当事業年度中に付与された株式交付ポイントに係る費用計上額等を記載しております。

4. 2018年度中に支給された、前中期経営計画(2015～2017年度)に係る業績連動型株式報酬制度における各指標の目標及び実績は以下のとおりです。

評価種類	業績連動指標	評価ウエイト	目標	実績
単年度評価（2016年度）	・連結業務純益	18%	競合他社との相対比較による	108%
	・親会社株主に帰属する当期純利益	18%		100%
単年度評価（2017年度）	・時価総額	24%		
中長期評価（2016～2017年度	・1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益（ＥＰＳ）	40%	2014年度(73.2円)比＋15%(＝84.2円)	2017年度74.5円 達成率12%

なお、現中期経営計画(2018～2020年度)に係る業績連動型株式報酬制度における各指標の目標及び実績は以下のとおりです。

評価種類	業績連動指標	評価ウエイト	目標	実績
単年度評価（2018年度）	・連結業務純益	25%	競合他社との相対比較による	—
	・親会社株主に帰属する当期純利益	25%		—
中長期評価（2018～2020年度）	・連結ＲＯＥ(当社基準)	25%	［2020年度］7～8%	—
	・連結経費率	25%	［2020年度］2017年度実績(68%)を下回る	—

5. 2018年度中に支給された、社長の役員賞与における2017年度評価内容は以下のとおりです。なお、2018年度の評価方法も同様です。

業績連動指標	評価ウエイト	達成率	支給率
＜総合評価＞	100%	89.1%	87.5%
・定量評価(連結ＲＯＥ等4指標の組合せ)	60%	98.5%	—
・定性評価	40%	75.0%	—

(注)1. 各定量評価指標は、「前年度比増減率」及び「目標比達成率」をウエイト1:1で評価しています。

2. 定性評価は6段階評価、定量評価と定性評価を合わせた総合評価は7段階評価を行っています。

3. 各評価は、報酬委員会において独立社外取締役のみにより決定しています。

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名（役員区分）	連結報酬等の総額	会社区分	連結報酬等の種類別の額			
			基本報酬	株式報酬	役員賞与	退職慰労金等
園　潔（執行役）	152	当社	47	23	14	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	32	24	8	—
池谷　幹男（執行役）	169	当社	34	19	27	—
		三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社	34	24	28	—
三毛　兼承（執行役）	181	当社	49	27	28	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	33	24	17	—
荒木　三郎（執行役）	130	当社	25	17	27	—
		三菱ＵＦＪ証券ホールディングス株式会社	12	7	9	—
		三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社	11	7	9	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	—	1	0	—

- **業績連動報酬の評価指標について、評価ウェイト、目標値、実績値、達成率に伴う支給率が記載**
- **役員ごとの連結報酬等について、会社区分に分解して記載**

JSR株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P69-71

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑷【役員の報酬等】

①役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社グループは、企業理念「Materials Innovation－マテリアルを通じて価値を創造し、人間社会（人・社会・環境）に貢献します。」を着実に実現しうる企業として、経営の効率化と透明性、健全性の維持により継続的に企業価値を創造し、全てのステークホルダーから信頼され、満足される魅力ある企業の実現を目指しており、コーポレートガバナンスの拡充・強化に経営上の重要な課題として取り組んでおります。役員の報酬等は、当社のコーポレートガバナンスを支える重要な柱の一つであり、以下の報酬ガバナンスに則り、報酬プログラムを運用し、役員の報酬等を審議・決定しております。

１）報酬ガバナンス

ⅳ）当事業年度にかかる報酬額の決定過程における報酬諮問委員会の活動状況

当事業年度にかかる報酬額の決定過程における報酬諮問委員会の構成は、以下のとおりです。

委員４名（社外３、社内１）

委員長(社外)　松田取締役

委員（社外）　菅田取締役、関取締役

委員（社内）　小柴代表取締役社長

当事業年度にかかる報酬額の決定過程における報酬諮問委員会の審議は、2018年４月、６月、11月、2019年２月、４月（２回）の６回開催し、各回に委員長・委員の全員が出席、出席率は100%となりました。

当事業年度にかかる報酬額の決定過程における報酬諮問委員会の審議事項は、以下のとおりであり、取締役会に対する答申または監査役会に対する助言を行いました。また、かかる答申を受けて、取締役会にて「報酬の決定に関わる方針」や報酬制度等の審議・決定を行いました。なお、一部の役員に対する年次賞与支給額の算定・評価に含まれる個人業績連動部分については、予め評価ごとの支給額のパターンを報酬諮問委員会にて審議し、取締役会においてはかかる部分の標準額を決定の上、社長による５段階評価の結果を反映して個人別の支給額を決定しました。

日程	2018年 4月25日	6月15日	11月12日	2019年 2月12日	4月8日	4月24日
審議事項	・年次賞与の2017年度業績評価 ・中期業績連動賞与の2015～2017年度業績評価	・年次賞与と中期業績連動賞与のフォーミュラ確定 ・翌期の報酬パッケージ確定	・経営者報酬を取り巻く環境および自社の経営戦略を踏まえた現行の報酬方針の妥当性に関する検証 ・現行の報酬制度の内容確認と対応すべき課題論点の整理	・2019年6月株主総会以降の経営執行体制（案） ・新経営執行体制（案）に合わせた報酬パッケージの検討	・2019年6月株主総会以降の報酬方針の策定 ・役員報酬に係る株主総会議案および招集通知・事業報告への記載内容の確認	・年次賞与の2018年度業績評価 ・中期業績連動賞与の2016～2018年度業績評価 ・年次賞与と中期業績連動賞与のインセンティブカーブ確定 ・監査役員および特別顧問の報酬に関する検討

２）報酬プログラム

ⅲ）業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合の決定に関する方針

当社は、報酬の基本方針に則り、報酬諮問委員会における審議を行うことを前提として、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合を決定しております。

当社の業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合の決定に際しては、外部の報酬コンサルタントが運営する「経営者報酬データベース」に基づき、当社の事業規模や業種・業態に類似する企業等を同輩企業として報酬ベンチマークを毎年行い、報酬水準の妥当性を検証しております。また、海外事業の統括等を担当する役員の業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬の支給割合の決定に際しては、その海外地域における役員報酬調査データに基づき、上記同様の手法を用いて報酬ベンチマーク分析を毎年行い、役位ごとの職責やグループ経営への影響の大きさを考慮して、報酬水準等の妥当性を検証しております。

当社の役員報酬は、固定報酬としての基本報酬と業績連動報酬から構成されております。業績連動報酬は、単年度の全社業績達成度に連動する年次賞与、中長期的な全社業績達成度に連動する中期業績連動賞与、ならびに株主の皆様との価値の共有を早期に促進することを目的とした譲渡制限付株式付与のための報酬を導入しております。ただし、社外取締役および監査役の報酬は、役割に鑑み基本報酬のみとしております。

役員報酬の種類別報酬割合については、役位ごとに以下の図表の通りとし、経営責任の重い役位上位者に対し、業績結果の反映割合を高める方針に基づき、役位上位者の業績連動部分の割合を高める一方で業績目標の達成にかかる潜在的リスク等を考慮しつつ、役位ごとの報酬水準を決定しております。なお、北米事業の統括等を担当するCEOの報酬構成要素割合については、その担当地域の役員報酬構成要素割合に関する外部専門機関による調査を参考とし設定しております。

基本報酬を100とした場合の各報酬構成要素の割合（業績連動報酬は目標を100%達成時の標準額）は下表のとおりとなります。

		基本報酬	業績連動報酬			基本報酬：業績連動報酬
			年次賞与	中期業績連動賞与	譲渡制限付株式付与のための報酬	
取締役（除く社外取締役）	CEO	100	100	約133	約67	100：300
	会長・社長	100	30	50	25	100：105
	専務執行役員/常務執行役員兼務	100	25	30	15	100：70

- **報酬諮問委員会の活動状況に関して、委員の氏名、役位、委員会の開催回数、開催日及び出席率を記載**
- **報酬諮問委員会における審議事項について、図表を用いて時系列に分かりやすく記載**
- **業績連動報酬とそれ以外の報酬の支給割合の決定方針について具体的に記載**
- **役位別の基本報酬と業績連動報酬の割合について図表を用いて分かりやすく記載**

味の素株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P65-66

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

3. 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針）

月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、業績目標の標準達成時（6段階による業績評価の「4」）に概ね 50：36：14（年換算※）となり、業績評価により以下のように変動するよう設定しています。

1) 中期業績連動型株式報酬の支給がない事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬の支給割合は、最低の約0%から最高の約50%の間で変動します。

2) 中期業績連動型株式報酬が支給される事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬（信託への拠出時の金銭価値換算）の支給割合は、最低の0%から最高の約70%の間で変動します。

3) 業績目標の標準達成時の報酬総額（年換算※）を指数100とした場合、最高の業績評価「6」および最低の業績評価「1」の報酬総額の指数および各報酬の支給割合は次のとおりとなります。

※年換算とは、3事業年度の中期経営計画期間の終了後に支払われる中期業績連動型株式報酬を平準化して毎年支払った場合を意味します。

4. 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限

1) 役員等報酬諮問委員会

当社は、取締役会の任意委員会として役員等報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、取締役会からの諮問の有無にかかわらず、取締役、執行役員等の報酬に関する方針・制度、報酬の基準・額、報酬内規の制定・改廃、業績評価等に関する事項を審議し、その結果を取締役会に答申しています。取締役会は、同委員会の答申に基づき、取締役の報酬に関する基本方針、報酬内規、取締役の個別報酬額等を決定します。同委員会における取締役の業績連動報酬の審議は、報酬内規により定められた評価基準に基づき行われるため、高い客観性を有しています。

2) 役員等報酬諮問委員会の構成

役員等報酬諮問委員会は、取締役会の決議により3名の社外取締役と2名の社内取締役の計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めています。

同委員会の構成は次のとおりです。

	氏名	役位	委員在任期間
1	齋藤　泰雄	社外取締役（委員長）	7年
2	名和　高司	社外取締役	4年
3	岩田喜美枝	社外取締役	0年
4	西井　孝明	取締役社長	0年
5	高藤　悦弘	取締役（非業務執行）	0年

3) 取締役会および役員等報酬諮問委員会の活動状況

当事業年度は、役員等報酬諮問委員会を2回開催し、2018年3月期の短期業績連動報酬について、全社業績および部門業績に基づく支給額を、2019年3月期の短期業績連動報酬引当額を、それぞれ審議しました。取締役会では、同委員会の答申を受け、2018年3月期の短期業績連動報酬額を決議し、2019年3月期の短期業績連動報酬引当額を決議しました。

- **業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合について、業績評価「6」「4」「1」の場合の各報酬の支給割合を図表を用いて分かりやすく記載**
- **役員等報酬諮問委員会の委員について、氏名と役位、委員在任期間を記載**

伊藤忠商事株式会社（1/2）　有価証券報告書（2019年3月期） P66-67

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑷ 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(a) 取締役報酬額等の決定方針

a. 取締役報酬制度の概要

- 当社の現行の取締役報酬制度は「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されています。総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高く、また、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴ですが、中長期の視点に立った企業価値の増大に対する意識を強化するため、報酬の一部として株式報酬を含めています。
- 現在までの当社業績の実績を踏まえれば、本報酬制度の目的は十分に達成されていると考えており、更なる業績拡大及び企業価値の向上を目指し、引き続きメリハリの効いた本報酬制度を継続していきます。

b. 取締役報酬制度の決定プロセス

- 当社の取締役報酬制度については、各事業年度ごとに、同事業年度における経営計画を踏まえて取締役会にて決議しておりますが、取締役会に先立ち、取締役会の任意諮問委員会であるガバナンス・報酬委員会で審議しております。
- 2019年度の取締役報酬制度は月例報酬、業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬により構成しており、2019年４月11日にガバナンス・報酬委員会で審議、同委員会にて了承された内容にて2019年４月18日開催の取締役会において全会一致にて承認されております。なお、業績連動型賞与は短期（単年度）の業績に連動する報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬と位置付けております。

c. 連動指標

- 当期純利益（連結）は成長に向けた投資や株主還元の原資となる分かり易い指標であるため株式市場の関心が高く、今後も指標としての重要性は揺るがないと考えており、また、従業員の賞与も当期純利益（連結）に連動させていることから、業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬の連動指標は「当社株主に帰属する当期純利益（連結）」としております。また、株価連動型賞与については、各事業年度における当社株価の平均値を同賞与の連動指標としております。

d. 取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合

- 現行の取締役報酬制度においては、業績連動型賞与の割合を一定の水準には固定せず、当社の業績が拡大するにつれて取締役の総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高くなる設計としております。2018年度及び2019年度における取締役総報酬に占める業績連動型賞与の割合、並びに、業績連動型株式報酬及び株価連動型賞与（但し、2018年度については時価総額連動型賞与）の割合については下記をご参照ください。

（単位：億円）

	業績連動型賞与の割合	業績連動型株式報酬及び株価連動型賞与の割合	当社株主に帰属する当期純利益（連結）	
			公表値	実績値
2018年度（実績）（注１）	約59%	約13%	（注２）4,500	5,005
2019年度（予定）（注３）	約62%	約13%	5,000	―

（注１）割合の算出上、後記「②役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数」に記載の「特別賞与」を含めています。

（注２）2018年５月２日公表。なお、2018年10月１日に、2018年度の当社株主に帰属する当期純利益（連結）を4,500億円から5,000億円に上方修正しております。

（注３）株価連動型賞与については、当社の株価成長率が110%、また、TOPIXとの相対株価成長率が110%との前提にて算出しております。

e. 取締役報酬限度額

- 業績連動型株式報酬を除く、取締役の報酬限度額は次のとおりです。業績連動型株式報酬の詳細については下記(b)c.をご参照ください。

① 月例報酬：年額８億円（内、社外取締役分は年額１億円）
（2019年６月21日株主総会決議。提出日現在の対象取締役数は10名（内、社外取締役４名）。）

② 賞与（社外取締役を除く）：年額20億円
（2019年６月21日株主総会決議。提出日現在の対象取締役数は６名。）

- **業績連動報酬に係る連動指標において、当期純利益を指標として採用している背景について、具体的に記載**
- **取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合を記載するとともに、目標値に対する実績値を記載**

伊藤忠商事株式会社（2/2）　有価証券報告書（2019年3月期） P67

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(b) 2019年度における取締役賞与

a. 業績連動型賞与

- 2019年度の業績連動型賞与は、第96回定時株主総会終了後、下記方法に基づき算定のうえ、支給額を確定し支払います。

(i) 総支給額

総支給額は、下記(ii)の個別支給額の合計額または20億円のいずれか少ない額です。

(ii) 個別支給額

個別支給額に係る具体的算定フォーミュラを示すと、次のとおりとなります。

総支給額算定ベース ＝（A＋B＋C）×対象となる取締役の役位ポイントの総和÷55

A ＝ 2019年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）のうち2,000億円に達するまでの部分×0.35%

B ＝ 2019年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）のうち2,000億円を超え3,000億円に達するまでの部分×0.525%

C ＝ 2019年度当社株主に帰属する当期純利益（連結）のうち3,000億円を超える部分×0.35%（1円未満切捨て）

個別支給額＝（総支給額算定ベース×役位ポイント÷対象となる取締役の役位ポイントの総和）×30%＋（総支給額算定ベース×役位ポイント÷対象となる取締役の役位ポイントの総和）×70%×担当組織当期純利益（連結）の計画達成率（1,000円未満切上げ）

但し、担当組織の業績評価ができない取締役の担当組織当期純利益（連結）の計画達成率は100%とします。

役位ポイントは次のとおりです。

取締役会長	取締役社長	取締役 副社長執行役員	取締役 専務執行役員	取締役 常務執行役員
10	7.5	5	4	3

個別支給額の限度額は次のとおりです。

個別支給額の限度額：	取締役会長	560百万円
	取締役社長	420百万円
	取締役副社長執行役員	280百万円
	取締役専務執行役員	224百万円
	取締役常務執行役員	168百万円

- **個別支給額に係る算定方法を具体的に記載**
- **担当組織の業績評価ができない取締役の担当組織当期純利益の計画達成率の考え方を記載**
- **役職ごとの個別支給額の限度額を記載**

日本電産株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P59-61

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑷ 【役員の報酬等】

①役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

２）業績連動型株式報酬の算定方法

ⅲ）算定方法及び個別支給水準

対象取締役等の個別のポイント数は以下の算定式によって個別に決定します。

算定式

■１事業年度当たりに付与する基準ポイント数は、以下の算定式で決定します。

・短期業績ポイント＝会社・職位別株式報酬金額（※１）÷基準株価（※２）×60%

・中期業績ポイント＝会社・職位別株式報酬金額（※１）÷基準株価（※２）×40%

※小数点以下切捨て

■対象期間（３事業年度）のポイント数の累積値は以下の総和とします。

＜短期業績ポイント＞

・１事業年度目の短期業績ポイント×短期業績連動係数（※３）

・２事業年度目の短期業績ポイント×短期業績連動係数（※３）

・３事業年度目の短期業績ポイント×短期業績連動係数（※３）

＜中期業績ポイント＞

・（１事業年度目の中期業績ポイント＋２事業年度目の中期業績ポイント
＋３事業年度目の中期業績ポイント）×中計業績連動係数（※４）

（※１）会社・職位別株式報酬金額

■日本電産株式会社

職位別株式報酬金額（千円）							
会長	副会長	社長	副社長	専務	常務	執行役員	MG3
10,000	6,000	8,000	5,000	4,000	3,000	2,000	1,500

■グループ会社

会社	職位別株式報酬金額（千円）			
	会長	社長	専務	常務
日本電産サンキョー株式会社	－	4,000	3,000	2,000
日本電産テクノモータ株式会社	－	3,000	2,000	2,000
日本電産エレシス株式会社	－	3,000	2,000	2,000
日本電産トーソク株式会社	－	3,000	2,000	2,000
日本電産シンポ株式会社	－	3,000	2,000	2,000
日本電産コパル電子株式会社	3,000	3,000	2,000	2,000
日本電産コパル株式会社	－	3,000	2,000	2,000
日本電産サーボ株式会社	－	3,000	2,000	2,000
日本電産リード株式会社	3,000	3,000	2,000	2,000
日本電産セイミツ株式会社	－	2,000	1,500	－
日本電産マシナリー株式会社	－	2,000	－	－
日本電産グローバルサービス株式会社	－	2,000	－	－

※ポイントの適用に当たっては、毎年３月31日時点の職位に基づきます。
※次年度以降に取締役に就任する者がいる場合、上表が適用されます。
※なお、対象会社に出向の上、当該対象会社の業務執行役員に就任する者は、出向元である会社の職位に基づく株式報酬金額がある場合は、その金額が適用されます。

（※２）基準株価

本制度で用いる信託が、2018年７月に会社株式の取得を行った時の会社株式の平均取得単価（小数点第５位を四捨五入）である16,946.8896円です。

（※３）短期業績連動係数

短期業績ポイントの業績連動に使用する指標、数値及び評価ウェイト

使用指標	使用数値	評価ウェイト	2018年度	
			目標	実績
連結売上高	各事業年度の４月または５月に公表　する決算短信における当該事業年度の見通しの数値（百万円単位の数値を利用）	50%	1兆5,750億円	1兆5,183億円
連結営業利益	同上	50%	1,900億円	1,386億円

短期業績ポイントの業績連動に使用する業績連動係数

目標達成率	業績連動係数
120%以上	200%
115%以上120%未満	175%
110%以上115%未満	150%
105%以上110%未満	125%
100%以上105%未満	100%
90%以上100%未満	50%
90%未満	0%

（※４）中期業績ポイントの業績連動方法

中期業績ポイントの業績連動に使用する指標、数値及び評価ウェイト

使用指標	使用数値	評価ウェイト	2020年度	
			目標	実績
連結売上高	中計期間開始時に公表した中期経営計画の数値（百万円単位の数値を利用）	50%	2兆円	―
連結営業利益	同上	50%	3,000億円	―

中期業績ポイントの業績連動に使用する業績連動係数

目標達成率	業績連動係数
120%以上	200%
115%以上120%未満	175%
110%以上115%未満	150%
105%以上110%未満	125%
100%以上105%未満	100%
90%以上100%未満	50%
90%未満	0%

- **業績連動型株式報酬の算定方法について、具体的に記載**
- **目標値に対する実績値、目標達成率及び業績連動係数を詳細に記載**

コニカミノルタ株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P72,74

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑷ 【役員の報酬等】

①役員報酬等

１）取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の概要

当社は、指名委員会等設置会社として社外取締役が過半数を占める報酬委員会を置き、社外取締役を委員長とすることにより透明性を確保し、公正かつ適正に報酬を決定しております。当社の役員報酬体系は、経営方針に従い株主の皆様の期待に応えるよう役員が継続的かつ中長期的な業績向上へのモチベーションを高め、当社企業グループ総体の価値の増大に資するものとします。報酬の水準については、当社の発展を担う有為な人材を確保・維持できるレベルを目標とします。報酬委員会は、この趣旨に沿い、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針を以下のとおり決定し、この方針に従い取締役及び執行役が受ける個人別の報酬等の額等を決定するものであります。

ⅰ）報酬体系（注）

ａ）取締役（執行役兼務者を除く）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬として「固定報酬」と、中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。

ｂ）執行役については、「固定報酬」の他、年度経営計画のグループ業績及び担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成する。

ⅱ）総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位と職務価値を勘案し妥当な水準を設定する。

ⅲ）「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～150%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・ROA等）とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取り組みを含める。

ⅳ）株式報酬については次のとおりとする。

ａ）取締役に対する「中期株式報酬」は、中期経営計画の終了後に役割及び在任年数に基づき当社株式を交付するものとし、株主価値向上への貢献意欲を高めるとともに自社株保有の促進を図る。

ｂ）執行役に対する「中期業績連動株式報酬」は、中期経営計画の終了後に目標達成度に応じて0%～150%の範囲で当社株式を交付するものとし、中期経営計画の目標達成へのインセンティブを高めるとともに自社株保有の促進を図る。中期の業績目標は、中期経営方針を勘案し重要な連結経営指標（営業利益・ROE等）とする。

ｃ）年度ごとの基準株式数は、中期経営計画の初年度に役位別に設定する。

ｄ）株式の交付時には、一定割合について株式を換価して得られる金銭を給付する。

ｅ）株式報酬として取得した当社株式は、原則退任後１年が経過するまで継続保有することとする。

ⅴ）執行役に対する「固定報酬」「年度業績連動金銭報酬」「中期業績連動株式報酬」の比率は、最高経営責任者である執行役社長において50：25：25を目安とし、他の執行役は固定報酬の比率を執行役社長より高めに設定する。

ⅵ）国内非居住者の報酬については、法令その他の事情により上記内容とは異なる取扱いを設けることがある。

ⅶ）報酬委員会は、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、業績に連動する報酬の修正につき審議し、必要な場合は報酬の支給制限又は返還を求める。

ⅷ）経営環境の変化に対応して報酬水準、報酬構成等について適時・適切に見直しを行っていく。

⋮

３）当事業年度における業績連動報酬「年度業績連動金銭報酬」に係る指標の目標及び実績

ⅰ）年度業績連動金銭報酬

ａ）営業利益額　（単位：億円）

	グループ連結業績	オフィス事業	プロフェッショナルプリント事業	ヘルスケア事業	産業用材料・機器事業
目標	600	450	125	50	190
実績	624	471	138	23	209

ｂ）営業利益率

	グループ連結業績	オフィス事業	プロフェッショナルプリント事業	ヘルスケア事業	産業用材料・機器事業
目標	5.6%	7.7%	5.4%	5.4%	15.8%
実績	5.9%	8.0%	6.1%	2.6%	17.9%

ｃ）ROA

	グループ連結業績
目標	3.7%
実績	3.9%

（注）年度業績連動金銭報酬の指標としては、資産合計から現金及び現金同等物等を控除した数値で当期純利益を除したものをROAとしております。

ⅱ）中期業績連動株式報酬

	グループ連結営業利益額（2017年度から2019年度の３年間累積）	グループ連結ROE（2017年度から2019年度の３年間平均）
目標	1,830億円	7.7%

（注１）中期経営計画期間の実績が未確定のため、目標のみを記載しております。

（注２）ROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益を資本金、資本剰余金、利益剰余金、自己株式の合計（期首・期末平均）で除した数値としております。

- **担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」制度を導入し、セグメントごとの目標値と実績を記載**
- **１）取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の概要 ⅶ）において、クローバック制度等について記載**

セガサミーホールディングス株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P58-59

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

（２） 役員の報酬等の額等の決定に関する役職ごとの方針

ｂ）役員賞与

上記固定報酬に対し、経常利益額の水準・事業計画達成度・対前年成長度の３つの要素から役員賞与月数を定めた賞与テーブルより算出された係数を乗じた役員賞与額を支給します。

※親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスとなる場合は、役員賞与を支給しない。

（ｉ）経常利益額

評価	経常利益額
SS	700億円以上
S	500～700億円未満
A+	350～500億円未満
A	200～350億円未満
B	100～200億円未満
C	100億円未満
D	経常損失時

（ⅱ）事業計画達成度及び対前年成長度

（ア）事業計画達成度

売上高	経常利益	点数
達成	達成	7点
未達成	達成	5点
達成	未達成	1点
未達成	未達成	0点

（イ）対前年成長度

売上高	経常利益	点数
達成	達成	3点
未達成	達成	2点
達成	未達成	1点
未達成	未達成	0点

（「（ア）事業計画達成度」の点数と「（イ）対前年成長度」の点数の合算により評価を決定）

点数	評価
9点以上	5
7～8点	4
5～6点	3
2～4点	2
1点以下	1

（ⅲ）役員賞与テーブル

「（ｉ）経常利益額」による７段階評価及び「（ⅱ）事業計画達成度及び対前年成長度」における「（ア）事業計画達成度」、「（イ）対前年成長度」による５段階評価により賞与テーブル（係数）を決定

SS	700億円以上	5	4	3	2	1
	会長	13.50	12.75	12.00	11.50	11.00
	社長	12.50	11.75	11.00	10.50	10.00
	役付取締役	10.50	9.75	9.00	8.50	8.00
	取締役	10.00	9.25	8.50	8.00	7.50
S	500～700億円未満	5	4	3	2	1
	会長	12.50	11.75	11.00	10.50	10.00
	社長	11.50	10.75	10.00	9.50	9.00
	役付取締役	9.50	8.75	8.00	7.50	7.00
	取締役	9.25	8.50	7.75	7.25	6.75
A＋	350～500億円未満	5	4	3	2	1
	会長	11.50	10.75	10.00	9.50	9.00
	社長	10.50	9.75	9.00	8.50	8.00
	役付取締役	8.50	7.75	7.00	6.50	6.00
	取締役	8.25	7.50	6.75	6.25	5.75
A	200～350億円未満	5	4	3	2	1
	会長	10.50	9.75	9.00	8.50	8.00
	社長	9.50	8.75	8.00	7.50	7.00
	役付取締役	7.50	6.75	6.00	5.50	5.00
	取締役	7.25	6.50	5.75	5.25	4.75
B	100～200億円未満	5	4	3	2	1
	会長	9.50	8.75	8.00	7.50	7.00
	社長	8.50	7.75	7.00	6.50	6.00
	役付取締役	6.50	5.75	5.00	4.50	4.00
	取締役	6.50	5.75	5.00	4.50	4.00
C	100億円未満	5	4	3	2	1
	会長	8.00	7.25	6.50	6.00	5.50
	社長	7.00	6.25	5.50	5.00	4.50
	役付取締役	5.00	4.25	3.50	3.00	2.50
	取締役	5.00	4.25	3.50	3.00	2.50
D	経常損失時	5	4	3	2	1
	会長	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	社長	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	役付取締役	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	取締役	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

※上記に用いる指標は、全て決算短信又は有価証券報告書に記載の連結売上高及び連結経常利益となります。

- **役員賞与の算定に使用する係数について詳細に記載**

三菱重工業株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P70

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑷【役員の報酬等】

イ．総額の実績等

（イ）連結報酬等の総額が１億円以上である取締役の連結報酬等の総額等（2018年度）

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額（百万円）	連結報酬等の種類別の額（百万円）		
				基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬
大 宮 英 明	取締役	提出会社	154	68	57	29
宮 永 俊 一	取締役	提出会社	154	68	57	29
小 口 正 範	取締役	提出会社	111	51	40	20

＜参考＞連結報酬等の総額が１億円以上である取締役でない執行役員の連結報酬等の総額等

（2018年度）

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額（百万円）	連結報酬等の種類別の額（百万円）		
				基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬
名 山 理 介	副社長執行役員	提出会社	112	52	40	20
安 藤 健 司	副社長執行役員	提出会社	114	53	40	21
木 村 和 明	副社長執行役員	提出会社	109	53	36	20

- **役員報酬の個別開示において、連結報酬等の総額が１億円以上である取締役ではない執行役員についても参考情報として記載**

ソニー株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P97,99

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑷【役員の報酬等】

取締役及び執行役の報酬等の額

②　当社及び子会社から取締役及び執行役に対して支給されている個人別の報酬等の額

（中略）

（注）*1 本表は、当社及び子会社から取締役及び執行役として受け取る報酬等のうち、当事業年度にかかるもの、及び当事業年度において報酬として受け、又は受ける見込み額が明らかになったものの総額が１億円以上である者を記載しています。なお、対象者の役職は本書提出日現在のものです。

*2 百万円未満を四捨五入して記載しています。したがって、各欄の合計が合計額の欄と一致しない場合があります。

*3 業績連動報酬額の決定にあたって使用された指標及び実績については、以下の「⑤　2018年度における執行役に対する業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績」をご参照ください。

*4 上記のストック・オプションについて、2018年度において付与された新株予約権の付与日現在の１株当たり加重平均公正価値は1,593円です。なお、当該１株当たり加重平均公正価値は、ブラック・ショールズ・オプション・プライシング・モデルにもとづいていくつかの想定値を使用して見積もられています。詳細は、「第５　経理の状況」連結財務諸表注記『18　株価連動型報奨制度』に記載のとおりです。また、当該１株当たり加重平均公正価値は、新株予約権を行使した際に実際に各執行役が得られる１株当たりの財産上の利益を表すものではありません。新株予約権を行使した際に実際に各執行役が得る財産上の利益は、行使時点での当社普通株式の市場価格が新株予約権の行使価額を上回るかどうかに依拠し、また、行使期間などの制約があるため、当該新株予約権の付与により各執行役が当該公正価値と同等又はそれ以上の財産上の利益を得ることは全く保証されていません。さらに、当該１株当たり加重平均公正価値は、会計上の費用計上のために用いている数字であり、当該価値が当社による当社普通株式の市場価格に対する見込みを表すものではありません。

*5 執行役を対象に2018年度に付与された譲渡制限付株式の総数を記載しております。当該譲渡制限付株式の１株あたりの発行価額は、5,664円です。

*6 当社は、執行役を兼務する取締役に対しては取締役としての報酬は支給していません。

*7 上記報酬の他にフリンジ・ベネフィット相当額及びそれにともなう所得税額の一部補填等（１百万円）をソニーが負担しています。

*8 上記の報酬について、勝本専務については、ソニーイメージングプロダクツ＆ソリューションズ㈱が定額報酬20百万円及び業績連動報酬20百万円を負担しています。

（中略）

⑤　2018年度における執行役に対する業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績

2018年度における執行役の業績連動報酬の標準支給額は、金銭報酬額（定額報酬と業績連動報酬の支給額の合計額）全体の37.5%から50.0%の割合でした。また、2018年度において執行役に主に適用された業績関連指標、配分、目標値及び実績は以下のとおりです。

評価指標	評価ウェイト	2018年度　目標値（連結）	2018年度　実績（連結）
営業CF	50%	2018年度からの３年間において２兆円以上の営業CF（下記に定義する。）の創出を達成すべく設定された数値	7,534億円
当社株主に帰属する当期純利益	40%	4,800億円	9,163億円
ROE	10%	15.1%	27.3%

ソニーの第三次中期経営計画において営業活動によるキャッシュ・フローが最も重視される経営指標として設定されたことに伴い、金融分野を除いたベースでの営業活動によるキャッシュ・フロー（以下「営業CF」）の配分を最も高く設定したことに加え、当該第三次中期経営計画の数値目標に含まれるROE（株主資本利益率）も指標として設定しました。また、当該事業年度の経営数値目標の達成をめざすインセンティブとして機能させるべく、当社株主に帰属する当期純利益も指標として設定しました。

業績関連指標のうち、2018年度の営業CFの目標値は、2018年度期初時点における、第三次中期経営計画の目標数値である、2018年度からの３年間において２兆円以上の営業CFの創出をめざすべく、報酬委員会がインセンティブとして有効に機能すると判断した数値が設定されました。業績関連指標のうち、2018年度の当社株主に帰属する当期純利益については、2018年度通期の連結業績見通しとして、2018年４月に公表された数値である4,800億円、2018年度のROEについては15.1%が目標値としてそれぞれ設定されました。なお、2018年度の業績関連指標の実績は、営業CFが7,534億円、当社株主に帰属する当期純利益が9,163億円、及びROEが27.3%であり、それぞれ目標値を上回る結果となりました。

2018年度の執行役の業績連動報酬は、上記の「③　役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針」に記載のとおり、担当領域に応じて設定された業績関連指標の達成度、及び担当領域に関する個人業績の達成度を支給額決定の基礎とし、それぞれの達成度を踏まえ、標準支給額に対し、原則０%から200%の範囲で決定されました。その結果、2018年度において、各執行役に対する業績連動報酬の支給率は、標準支給額に対して、148.1%～169.4%の範囲でした。

- **（注）＊7において、フリンジベネフィットの取扱いについて記載**
- **業績連動報酬の算定に反映する各評価指標の評価ウエイト、目標値、実績値について記載**

株式会社丸井グループ（1/2）　有価証券報告書（2019年3月期） P41-42

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

（業績連動報酬について）

（ｉ）業績連動賞与

各取締役の職責に基づき、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、単年度の業績指標の目標に対する達成度合いに応じて業績連動係数を決定し、これを役位別の基準額に乗じて業績連動賞与の支給額を決定します。

- 2019年３月期は、目標とする業績指標を連結営業利益（公表計画）とし、目標達成度合いに応じて業績連動係数の変動幅を90～110%の範囲で決定しています。
- 2020年３月期は、株主との一層の価値共有を図り会社業績に連動させるため業績指標をＥＰＳ（公表計画）とし、目標達成度合いに応じて業績連動係数の変動幅を0～200%へ拡大しています。

□ 業績連動賞与の算定式

業績連動賞与　＝　役位別の基準額　×　業績連動係数

- 目標とする業績指標と業績連動係数

	目標とする指標	目標値	実績 （下段：特殊要因除き）	業績連動係数
2019年３月期	連結営業利益	410億円	412億円 403億円※	98%※
2020年３月期	ＥＰＳ	127.20円	－	0～200%

※ 2019年3月期の業績連動係数は、債権流動化による譲渡益等の特殊要因を除いた実績に基づき算出しています。

□ 業績連動賞与の報酬限度額

- 取締役（社外取締役を除く）に支給する業績連動賞与の報酬限度額は年額100百万円（使用人兼務取締役に対する使用人賞与を除く）（株主総会決議の日 2016年６月29日）。

（ⅱ）業績連動型株式報酬

当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的として、2017年３月期より業績連動型株式報酬制度（ＢＩＰ信託）を導入しています。本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定した信託（以下「本信託」という。）を用いて、取締役に当社株式の交付等を行う制度です。

- 2017年３月末日で終了する事業年度から2019年３月末日で終了する事業年度の３事業年度は、各取締役の役位に応じて毎年一定の時期にポイントを付与します。最終事業年度の会社業績指標（ＥＰＳ、ＲＯＥ、ＲＯＩＣの３項目とする）の目標値に対する達成項目数に応じて0～100%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を算出します。
- 2020年３月末日で終了する事業年度から2021年３月末日で終了する事業年度の２事業年度については、各取締役の役位に応じて毎年一定の時期にポイントを付与します。最終事業年度の会社業績指数の目標達成度等の業績指標（会社業績指数ＥＰＳ、ＲＯＥ、ＲＯＩＣに加え、当社の共創サステナビリティ経営を推進するための第三者機関の調査に基づくＥＳＧ評価指標等を使用）に応じて0～110%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を算出します。

- **目標とする指標について、目標値と実績を記載するとともに、業績連動報酬の算定に使用する係数についても記載**

株式会社丸井グループ（2/2）　有価証券報告書（2019年3月期） P42-43

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑷【役員の報酬等】

□ 業績連動型株式の限度額

当社が拠出する金員の上限

- 2017年３月末日で終了する事業年度から2019年３月末日で終了する事業年度の３事業年度300百万円（株主総会決議の日 2016年６月29日）。
- 2020年３月末日で終了する事業年度以降は、１事業年度当たり200百万に対象期間の年数を乗じた金額とし、2020年３月末日で終了する事業年度から2021年３月末日で終了する事業年度の２事業年度に対しては400百万円（株主総会決議の日 2019年６月20日）。

取締役が取得する当社株式等の数の上限

- 2017年３月末日で終了する事業年度から2019年３月末日で終了する事業年度の３事業年度を対象として、１事業年度当たり６万ポイント（６万株相当）（株主総会決議の日 2016年６月29日）。
- 2020年３月末日で終了する事業年度以降は、１事業年度当たり10万ポイント（10万株相当）に対象期間の年数を乗じたポイント数とし、2020年３月末日で終了する事業年度から2021年３月末日で終了する事業年度の２事業年度に対しては20万ポイント（株主総会決議の日 2019年6月20日）。

□ 取締役に対する株式等の交付等

- 受益者要件を充足する取締役には、原則として対象期間の最終事業年度の直後の６月以降に、算出されたポイント数に応じた当社株式等の交付等を受けるものとします。このとき当該取締役は、当該ポイントの一定の割合に相当する当社株式の交付を受け、残りの当社株式については本信託で換価したうえで、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。ただし、当初の対象期間について交付する株式には、交付時から１年間の譲渡制限期間（譲渡、担保権設定その他の処分をしてはならない期間）を設けることとしています。
- 対象期間を延長し本信託を継続させる場合においては、その時点で当社経営の中期的な計画に対応する年数とします。また、新たな対象期間を２年間とするときは、当該対象期間について交付する株式にも、同様の株式交付時から１年間の譲渡制限期間を設けることとしています。

□ クローバック制度等

- 対象取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該対象取締役等に対し、本制度における交付予定株式の受益権の没収（マルス）、交付した株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができる制度を設けています。

□ その他報酬の限度額

- 取締役の基本報酬の限度額については年額300百万円（使用人兼務取締役に対する使用人分給与を除く）（株主総会決議の日 2012年６月27日）。
- 監査役の報酬限度額については月額６百万（株主総会決議の日 1987年４月28日）。監査役個々の報酬は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で監査役会での協議により決定しています。

⋮

▪ **業績連動報酬に係る特殊な制度（クローバック制度等）について記載**

大和ハウス工業株式会社　有価証券報告書（2019年3月期） P59

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【役員の報酬等】

イ．役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

（翌期以降の役員報酬体系について）

翌期以降、役員報酬体系を以下のとおりとし、より中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなる株式報酬については、原則10%程度を確保するよう努めます。

翌期以降の役員報酬体系は以下のとおりです。

≪取締役及び監査役の報酬体系≫

●…導入している制度

	固定報酬	業績連動報酬		
		賞与	株式報酬	
			株式交付信託	譲渡制限付株式報酬
取締役（社外取締役除く）	●	●	●	●
社外取締役	●	－	－	－
監査役	●	－	－	－

≪取締役（社外取締役除く）の報酬構成≫

また、当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会等を通じて役職員の自社株保有を推奨しています。特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者および経営者候補生については、以下のとおり持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

＜持株ガイドライン＞

当社取締役　　：原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する

当社執行役員　　：原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する

グループ会社取締役：原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

▪ 役員の自社株保有に関する持株ガイドラインについて記載

カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2018年12月期） P48-50

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】

1．会社の機関の内容及び内部統制システム整備の状況(平成31年3月15日現在)

⑤ 役員報酬等

イ．役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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）
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(監査等委員を除く)(社外取締役を除く)	298	133	45	120	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	26	22	3	—	2
社外役員	51	51	—	—	5

（中略）

ニ．役員報酬等の額又はその決定方法に関する内容及び決定方法

(役員報酬制度の全体像)

当社の役員報酬制度においては、各役位およびそれを細分した職務等級に対して総報酬の基準額（以下、「基準総報酬」という）を定めており、市場競争力を担保するため、国内の大手企業が参加する報酬調査結果の中位をベンチマークとして、毎年基準額の水準の妥当性を検証しております。

基準総報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成されております。さらに、業績連動報酬は、短期業績に基づき変動するインセンティブ報酬である現金賞与、および、中長期の業績に基づき変動するインセンティブ報酬である株式賞与（ストックオプション）に展開される仕組みとなっております。

役位	固定報酬	業績連動報酬			評価配分	
		短期現金賞与	中長期ストックオプション	合計	全社業績	個人業績
代表取締役社長	50%	33%	17%	50%	100%	0%
取締役専務執行役員	60%	28%	12%	40%	80%	20%
取締役常務執行役員	65%	25%	10%	35%	80%	20%
取締役監査等委員	100%	0%	0%	0%	—	—
社外取締役	100%	0%	0%	0%	—	—

（中略）

業績連動報酬は、期待される職務を基準に、生み出された成果・業績に対して処遇するものであり、業績連動報酬の配分は役位が大きくなるほど大きく設定することにより、高い役位に対してより高い成果・業績責任を求める内容となっております。

当社の役員業績評価制度は、全社業績評価および各役員の個人業績評価から構成されており、これらの組み合わせにより、業績連動報酬総額が決定されます。さらに、役位別に設定された構成比率（ウェイト）により、現金賞与支給額およびストックオプション現金相当額に配分される仕組みとなっております。

なお、取締役監査等委員および社外取締役は、固定報酬のみの支給となり、全社・個人業績評価ともに適用対象外となっています。

(業績連動報酬の算定方法)

各役員の業績連動報酬は、下記の算式により算出しております。

・基準賞与額＝各役位・等級の基準総報酬×業績連動報酬割合（合計）

・業績連動報酬総額＝会社業績支給係数※1 × 会社業績評価ウェイト × 基準賞与額
＋個人業績支給係数※2 × 個人業績評価ウェイト × 基準賞与額

※1「会社業績支給係数」とは、会社業績指標の達成率を評価する「会社業績評価」の結果です。

平成27年度から平成30年度（第一次中期経営計画期間）においては、当社が、会社業績評価に関わる重要な連結経営指標と定めている「連結売上高経常利益率」を会社業績指標としました。平成30年度の基準値(1.00)は、第一次中期経営計画の連結売上高経常利益率である5.0%としました。これに対して、平成30年度の連結売上高経常利益率の実績は5.7%となりました。これにより、会社業績支給係数はあらかじめ設定していた1.35を適用しております。

※2「個人業績支給係数」とは、各役員の個人業績指標に対する成果・貢献を評価する「個人業績評価」の結果です。個人業績指標は、全社課題、部門課題に対する貢献度を測る指標であり、具体的にはKPI（Key Performance Indicator）として、役員別に設定しております。

各役員の個人業績指標の達成度合いを測るプロセスとその決定は、以下の通りです。

a. 各役員と代表取締役社長、取締役専務執行役員、常務執行役員であるCHO（最高人事責任者）にて、対面セッションを行う。

b. 上記a.後、代表取締役社長が総合評価を行う。

c. 上記b.の内容を報酬・指名諮問委員会にて審議を行う。

d. 上記c.の内容を取締役会にて審議し、決定する。

なお、業績指標であるKPIの内容および進捗については、全社に公開・周知することにより、その透明性と納得性を高める工夫を行っております。

- **固定報酬と業績連動報酬の報酬等の支給割合について、役位ごとに記載**
- **業績連動報酬の算定方法について、係数の設定内容も含めて、具体的に記載**
- **「会社業績支給係数」について、基準値と実績値及び実績を踏まえ報酬等の計算に使用した係数を定量的に記載**

カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2018年12月期） P50-51

【コーポレート・ガバナンスの状況等】　※ 一部抜粋

(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】

1．会社の機関の内容及び内部統制システム整備の状況(平成31年3月15日現在)

⑤　役員報酬等

＜短期業績連動報酬：現金賞与＞

短期業績連動報酬である単年度の現金賞与は、下記の算式により算出しております。

現金賞与＝単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額における現金賞与割合

＜中長期業績連動報酬：ストックオプション＞

当社は、役員に対する中長期にかかる業績連動報酬としてストックオプションを用いています。

当社のストックオプションは、権利行使価格が1円（本人が支払う額が1株に対して1円）となる株式報酬型ストックオプション制度に基づいて設計されております。ストックオプションの割当数は、単年度の業績評価に基づいて決定されたストックオプション現金相当額に、割当時の株式公正価値を適用して定められます。その後、2年経過した時点での全社業績指標（連結売上高事業利益率）の達成度に応じて、権利行使可能株数を決定する仕組みとなっております。

ストックオプションの現金相当額は、下記の算式により算出しております。

ストックオプション現金相当額＝単年度業績連動報酬総額×業績連動報酬総額におけるストックオプション割合

なお、詳細は、「第４ 提出会社の状況 1株式等の状況 (2) 新株予約権等の状況 ①ストックオプション制度の内容」をご参照ください。

（報酬の決定方針を決定する機関と手順）

役員報酬については、取締役（監査等委員であるものを除く）と監査等委員である取締役を区別し、それぞれの総枠を取締役（監査等委員であるものを除く）は5億円以内、監査等委員である取締役は1億円以内として、平成28年度3月25日第72回定時株主総会において決議しております。

役員報酬にかかる決定機関および手続きは、「取締役・執行役員報酬規程」にて次の通り定めております。

・取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬は、前記ベンチマークを参照しながら、当該取締役の社会的・相対的地位および会社への貢献度等を斟酌し、報酬・指名諮問委員会での審議のうえ取締役会にて決定

・監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議にて決定

＜報酬・指名諮問委員会の役割・活動内容＞

報酬・指名諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度・評価制度の構築・改定にかかる審議や、評価結果、固定報酬、業績連動報酬の妥当性に関する審議を実施しています。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議いたしました。

・平成30年3月16日：
平成30年度役員報酬について、平成30年度の役員業績連動報酬の全社業績支給係数の改訂について

・平成30年11月21日：役員報酬マーケットデータについて（市場報酬比較）

・平成30年12月21日：株式報酬ならびに業績連動報酬の指標の見直しについて

・平成31年1月25日：平成30年度役員業績連動報酬について

＜取締役会の役割・活動内容＞

取締役会は、独立かつ客観的な見地から役員に対する監督を行う機関として、役員報酬内容や制度構築・改定にかかる審議・決定しており、その内容は、「取締役・執行役員報酬規程」として制度化されます。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議・決定いたしました。

・平成30年3月25日：平成30年度役員報酬について

・平成31年2月15日：平成30年度役員賞与の支払い、取締役・執行役員に対するストックオプションの発行について

- **報酬の決定方針を決定する機関と手順を具体的に記載**
- **報酬・指名諮問委員会の役割・活動内容や取締役会の役割・活動内容について、議論した日付、審議した内容を端的に分かりやすく記載**

株式会社資生堂（1/2）有価証券報告書（2018年12月期） P69-70

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】

⑤ 役員報酬の内容

（ハ） 提出会社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、役員報酬制度をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れながら設計しています。

〔役員報酬制度の基本哲学〕

① 企業使命の実現を促すものであること
② 優秀な人材を確保・維持できる金額水準と設計であること
③ 当社の中長期経営戦略を反映する設計であると同時に中長期的な成長を強く動機づけるものであること
④ 短期志向への偏重や不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
⑤ 株主や社員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性及び合理性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業又は同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年６月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました。

（ニ） 2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

（全体像）

当社は、2018年度から2020年度までの3カ年を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置付けています。2015年度から2017年度までの3カ年は事業基盤の再構築の期間と位置付けていたことから、その3カ年を対象とした役員報酬制度は、役員に対し、変革のリーダーとして抜本的な改革を実行することを動機づける設計とし、短期的には業績数値に対してネガティブに作用するような課題解決でも、それが長期的成長のために必要であれば戦略的に解決するインセンティブを設けていました。

2018年度からは、引き続き構造改革にも取り組みつつ、正のサイクルの構築を実施し成長を加速させていくことから、基本的には2017年度までの役員報酬制度の構造を踏襲しながら、その一方で、成し遂げられた成果に対して報酬を支払うという「ペイ フォー パフォーマンス」の考え方を一歩進めた「ペイ フォー ミッション(企業として成すべきことを成したことへの報酬)」の考え方をより重視する設計とします。「ペイ フォー ミッション」の考え方のもとでは、売上高や営業利益額等の財務的な業績数値についてはもちろん、経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現度合こそが業績の重要な要素として評価の対象となっています。当社は、VISION 2020の定量的な目標として掲げていた財務目標について、その一部を3年前倒しで達成したことから、当連結会計年度中に、より先の未来にゴールを据え、さらなる長期的・持続的な成長に向けて新たに売上高2兆円、営業利益3,000億円という長期目標を設定しました。これを受け、2019年度からは、従来の株式報酬型ストックオプションに代えて、新たな長期インセンティブ型報酬として、業績連動型株式報酬の一種である「パフォーマンス・シェア・ユニット」を導入することとしました。

〔取締役の役位ごとの種類別報酬割合〕

執行役員としての役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
社長 兼 CEO	46%	27%	27%	100%
副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

（注）1 この表は、基本報酬額を該当の役割等級における中央値とし、かつ業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。
2 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。
3 各役員の役割等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
4 取締役会議長等の役割に応じて別途支給される定額の報酬は、本表の計算には組み込んでいません。

- **役員報酬制度の基本哲学を記載し、どのような方針で役員報酬を決定しているか分かりやすく記載**
- **執行役員の役位ごとの役員報酬の構成比を記載**

株式会社資生堂（2/2）有価証券報告書（2018年12月期） P71-P72,74

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】

⑤ 役員報酬の内容

（基本報酬）

基本報酬については、各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じて設定する役割等級ごとの設計としています。また、同一等級内でも、個別の役員の前年度の実績(業績数値及び個人考課)に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとなっており、基本報酬においても役員の成果に報いることができるようにしています。

なお、社外取締役及び監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみを支給します。

（業績連動報酬）

業績連動報酬は、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプション」で構成されており、当社役員に対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

新たな長期目標の設定を受け、当連結会計年度までの株式報酬型ストックオプションに代えて、2019年度より新たな長期インセンティブ型補修を導入することとしました。

（年次賞与）

業績連動報酬の年次賞与は、連結売上高及び連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定しています。なお、親会社株主に帰属する当期純利益については、経営に携わる立場の者すべてが意識する必要がある一方、未来の成長に向けた投資等を積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があることから、下表のとおり、役員報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準(閾値(しきいち))を定め、当該閾値を下回った場合に、役員報酬諮問委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としました。

また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全役員について個人考課部分を設定しています。

〔取締役の年次賞与のウエイト〕

評価項目	評価指標	評価ウエイト									
		社長 兼 CEO		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社社長		その他		CFO及びその他			
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%	30%	70%
	連結営業利益	40%		10%		10%		40%		40%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	予め定めた一定水準以下の金額になった場合、役員報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。									
担当部門業績	事業業績評価	—		50%		50%		—		—	
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30% 経営哲学や企業理念を反映した「長期戦略の実現」に寄与する重点目標を5つ以下で設定。									

（注）取締役の代表権の有無により評価指標及び評価指標の適用割合に差異を設けていません。

（年次賞与の支給率モデル）

（中略）

（ホ） 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置する評価部会の役割

現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与及び長期インセンティブ型報酬のすべてにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。個人考課の客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、社長 兼 CEOについては、役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置された評価部会において、個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬額水準の妥当性を確認しています。また、評価部会は、社長 兼 CEOの再任及び交代等に関する審議・検討も実施しており、社長 兼 CEOの適切な任命及びインセンティブ付けについて包括的な役割を担っています。なお、評価部会のメンバーについては、社長 兼 CEO及び同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役及び社外監査役で構成しています。

また、社長 兼 CEO以外の執行役員(取締役を兼務する者を含む)の個人考課は、業績指標に基づく評価と併せて社長 兼 CEOが行いますが、これについては、役員報酬諮問委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認することで、客観性・公正性・透明性を担保しています。

- **各報酬の内容について具体的に記載するとともに、年次賞与などの業績に連動する報酬については、評価項目に対する評価指標と各役位の評価指標の評価ウェイトを記載**
- **役員報酬諮問委員会および同委員会に設置する評価部会の役割を具体的に記載**
- **記述情報に加えて図を用い分かりやすく記載**