７.「役員の報酬等」の開示例

目 次

○ 有価証券報告書等の主要項目に関する開示例

7.「役員の報酬等」の開示例

アステラス製薬(株) ■ 7-1～4
アサヒグループホールディングス(株) ■ 7-5～6
SOMPOホールディングス(株) ■ 7-7～9
J.フロント　リテイリング(株) ■ 7-10～11
コニカミノルタ(株) ■ 7-12
(株)丸井グループ ■ 7-13
伊藤忠商事(株) ■ 7-14
三井物産(株) ■ 7-15
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ■ 7-16
(株)資生堂 ■ 7-17
三菱商事(株) ■ 7-18
カゴメ(株) ■ 7-19
味の素(株) ■ 7-20
武田薬品工業(株) ■ 7-21
大和ハウス工業(株) ■ 7-22

■ 有価証券報告書
□ 任意の開示書類（統合報告書等）

※　好事例として着目したポイントの該当箇所を青枠で囲んでいます。

アステラス製薬株式会社（1/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P67-68

【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

1） 監査等委員でない社内取締役の報酬等の決定に関する方針と手続※

（中略）

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ごとの目的・概要は図表１のとおりです。

(1)

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）	事業年度ごと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、事業年度ごと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
	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）

(2)

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。

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。

参照した報酬ベンチマーク企業群	第15期	第16期
① 日本の株式市場に上場する大手製造業企業群	37社	37社
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	18社

(注)

１．日本の株式市場に上場する大手製造業企業群は、参照時点において時価総額上位100社の中の製造業企業から選定しています。

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は、参照時点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しています。

３．第15期の当社の取締役の報酬（基準額）は、当社を含めた報酬ベンチマーク企業群の報酬調査データを参照して決定しています。

４．第16期の当社の取締役の報酬（基準額）は、当社を除いた報酬ベンチマーク企業群の報酬調査データを参照して決定しています。

（１）取締役の報酬体系について、報酬の種類ごとに目的や内容を具体的に記載
（２）報酬水準について、参照した報酬ベンチマーク企業群の内容を具体的に記載

アステラス製薬株式会社（2/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P68-69

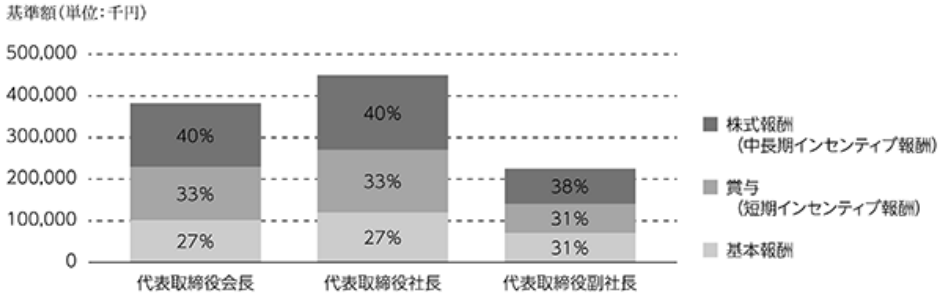
報酬の構成割合

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。なお、第16期につきましても同様の設定とします。

（1）

図表２．当社取締役の役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合



（単位：千円）

役位	基本報酬	賞与		株式報酬		総額
		基準額	基本報酬に対する割合	基準額	基本報酬に対する割合	
代表取締役会長	102,000	127,500	1.25	153,000	1.5	382,500
代表取締役社長	120,000	150,000	1.25	180,000	1.5	450,000
代表取締役副社長	70,308	70,316	1.00	84,376	1.2	225,000

インセンティブ報酬制度（変動報酬）

［賞与（短期インセンティブ報酬）］

賞与（短期インセンティブ報酬）は、事業年度ごとの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として、適切な連結業績評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。第15期の賞与（短期インセンティブ報酬）の業績評価指標及び仕組み並びに支給額の算定式は、以下（図表３、４）のとおりです。なお、業績評価指標及び仕組みは、事業環境の変化や経営計画の見直し等に応じて、適宜、変更します。

（2）

図表３．賞与（短期インセンティブ報酬）の業績評価指標及び仕組み

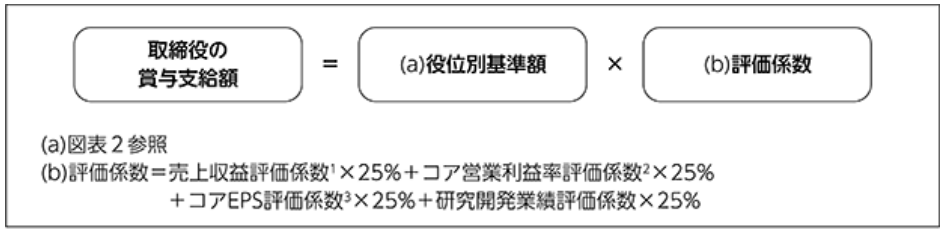
業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目的・目標
売上収益	25%	0%～200%	目的：事業規模の拡大 目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：目標×105% ・目標（Target）：期初公表予想値 ・下限（Minimum）：目標×95%
コア営業利益率	25%	0%～200%	目的：事業の収益性・効率性の向上 目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：目標×110% ・目標（Target）：期初公表予想値 ・下限（Minimum）：目標×90%
コアEPS	25%	0%～200%	目的：１株当たりの利益の拡大 目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：目標×115% ・目標（Target）：期初公表予想値 ・下限（Minimum）：目標×85%
研究開発業績	25%	0%～200%	目的：継続的な成長の実現 目標：研究と開発に区分して定量目標を設定 ①　研究：新規新薬候補数 ②　開発：開発パイプライン価値の増加額
合計	100%	0%～200%	

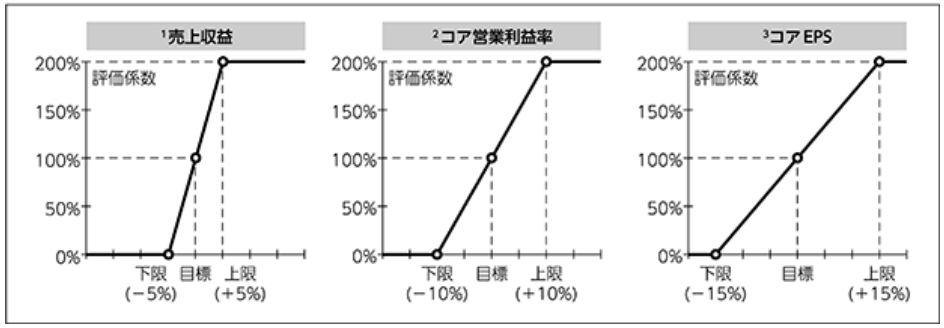
（注）EPS：Earnings Per Share（１株当たり利益）の略称

（１）役位別の報酬の水準や構成割合を図示しながら具体的に記載
（２）賞与（短期インセンティブ報酬）について、業績評価指標ごとに評価割合や評価係数の変動幅を具体的に記載

アステラス製薬株式会社（3/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P70-71

図表４．賞与（短期インセンティブ報酬）支給額の算定式





第15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。なお、研究開発業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定しています。

(1)

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	25%	0%～200%	上限：12,852億円 目標：12,240億円 下限：11,628億円	13,008億円	200.0%
コア営業利益率	25%	0%～200%	上限：21.6% 目標：19.6% 下限：17.6%	21.4%	190.0%
コアEPS	25%	0%～200%	上限：118.30円 目標：102.87円 下限： 87.44円	118.95円	200.0%
研究開発業績	25%	0%～200%	①研究：新規新薬候補数 ②開発：開発パイプライン価値の増加額	—	120.0%
（注）EPS：Earnings Per Share（１株当たり利益）の略称				賞与支給率	177.5%

［株式報酬（中長期インセンティブ報酬）］

株式報酬（中長期インセンティブ報酬）は、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として、連続する３事業年度（以下「対象期間」）における企業価値・株主価値の成長度等に応じて当社株式の交付等を行うものとし、適切な株価評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。

第15期を対象期間開始事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の株価評価指標及び仕組み並びに交付株式数・金銭支給額の算定式は、以下（図表５、６）のとおりです。

株価評価指標として株主総利回り（以下「TSR（注１）」）を採用し、対象期間における「当社TSR」と「東証株価指数（TOPIX）成長率」との比較結果及び対象期間の「当社TSR」と「グローバル製薬企業（TSR Peer Group（注２））のTSR」との比較結果に応じて、当社株式の交付等を行います。ただし、交付される株式の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式及び金銭の給付は三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社の役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を通じて行います。

（注）１．TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。

２．TSR Peer Group：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群

(2)

図表５．株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の株価評価指標及び仕組み

株価評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目的	目標
TSR① （TOPIX成長率比較）	50%	0%～200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上	目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：200% ・目標（Target）：100%（＝TOPIX成長率） ・下限（Threshold）：50%
TSR② （グローバル製薬企業TSR比較）	50%	0%～200%		目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：100%ile（１位） ・目標（Target）：50%ile（中位） ・下限（Threshold）：25%ile（下位１／４）
合計	100%	0%～200%		

（１）前年度の賞与（短期インセンティブ報酬）について、業績評価指標ごとの目標、実績、評価係数に加え、全体の賞与支給率を記載

（２）株式報酬（中長期インセンティブ報酬）について、株価評価指標ごとに評価割合や評価係数の変動幅を具体的に記載

アステラス製薬株式会社（4/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P72,74

図表６．株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の交付株式数・金銭支給額の算定式

各取締役の交付株式数* ＝ (a)役位別基準ポイント × (b)評価係数

* 交付株式数の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給

(a)役位別基準ポイント＝(i)役位別基準額÷(ii)対象期間開始時点の株価

(i) 図表２参照

(ii)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

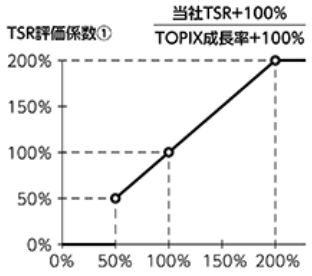
(b)評価係数＝(i)TSR評価係数①×50%＋(ii)TSR評価係数②×50%

(i) TSR評価係数①

以下の算式にて算定する。算定された値が50%を下回る場合、TSR評価係数①はゼロとする。

$$\frac{\text{対象期間中の当社TSR+100\%}}{\text{対象期間中のTOPIX成長率+100\%}} = \frac{\{(B-A)+C\} \div A+100\%}{(E-D)\div D+100\%}$$

A：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単純平均値
B：対象期間の最終月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値
C：対象期間中の剰余金の配当に係る１株当たり配当総額
D：対象期間開始の前月のTOPIXの単純平均値
E：対象期間の最終月のTOPIXの単純平均値



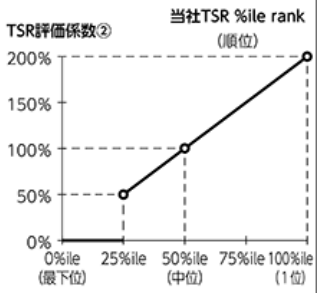
(ii)TSR評価係数②

当社及びTSR Peer Groupの対象期間におけるTSRを比較し、当社TSRの順位(%ile rank)が中位(50%ile)の場合は評価係数②が100%に、１位(100%ile)の場合は評価係数②が上限の200%に、下位1/4の場合は評価係数②が50%になる。下位1/4を下回る場合は評価係数②はゼロとする。

※当社及びTSR Peer GroupのTSRは、以下の算式により算定する。

$$TSR = \{(B-A)+C\} \div A$$

A：対象期間開始の前月の各社がプライマリー上場する証券取引所における各社株式の終値の単純平均値
B：対象期間の最終月のAの算定に係る証券取引所における各社株式の終値の単純平均値
C：対象期間中の各社の剰余金の配当に係る１株当たり配当総額



第15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）では、売上収益、コア営業利益率及びコアROEを業績評価指標として採用しています。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。

（1）当年度の株式報酬（中長期インセンティブ報酬）について、業績評価指標ごとの目標、実績、評価係数に加え、全体の株式交付率を記載

(1)

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：13,145億円 目標：11,950億円 下限：10,755億円	13,008億円	188.5%
コア営業利益率	30%	0%～200%	上限：22.1% 目標：18.4% 下限：14.7%	21.4%	181.1%
コアROE	40%	0%～200%	上限：19.6% 目標：13.3% 下限： 7.0%	17.5%	166.7%
				株式交付率	177.6%

（注）ROE：Return On Equityの略称

（中略）

(2)

５） 報酬委員会及び取締役会の活動内容

第15期は、第15期及び第16期に係る監査等委員でない取締役、執行役員、担当役員等の報酬（以下「役員報酬」）の審議・決定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 2019年４月～2020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15期及び第16期に係る役員報酬に関して報酬委員会及び取締役会で協議・審議された主な内容（注２）

・2019年度賞与及び2019年度株式報酬（注３）の業績目標及び評価テーブルの決定
・2019年度賞与に係る業績評価及び個人別支給額等の決定
・2019年度株式報酬（注３）の信託設定の決定
・2017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
・2020年度以降の役員報酬水準・制度等の決定（インセンティブ報酬制度に係る業績目標及び評価テーブルの決定、国内外グループ幹部に対する株式交付制度の導入等を含む）
・執行役員制度の廃止及び担当役員制度の新設の決定

（注）１．８回中１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．当該内容には、2020年４月～2020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・審議した内容も含まれます。
３．2019年度を評価対象期間開始事業年度とし、2021年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬
４．2017年度を評価対象期間開始事業年度とし、2019年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

（2）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

アサヒグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2019年12月期） P76-77

【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、方針の決定権限者、委員会等の活動内容

5) 変動報酬

取締役の報酬等は、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針のひとつに、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、当社の持続的成長（短期・中期・長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に、制度設計を行っております。

変動報酬一覧

種類	目的	期間	支給方法	支給時期	個人評価	クローバック条項
年次賞与	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	単年度	現金	翌年３月	あり	－
中期賞与	非連続な成長、中期業績達成への強い動機付け	３年	現金	当該期間後翌年３月	あり	－
株式報酬	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け 株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること	３年	株式	退任時	－	あり

(1)

※取締役個々の貢献に報いるため、年次賞与と中期賞与制度について、個人評価反映の仕組みを導入（個人評価により＋30%～▲30%の変動）

※クローバック条項：退任する役員に長期の企業価値向上に反する行為（次のいずれかに該当）があった場合は、確定した交付ポイントの一部又は全部を返還
(1) 不祥事等により取締役会が付与済ポイントを失効させることが適当と判断した者
(2) 会社法に定める取締役の欠格事由に該当することとなったことにより取締役会が付与済ポイントを失効させることが適当と判断した者
(3) その他上記(1) 又は(2) に準ずると取締役会が判断した者

(2)

変動報酬のKPI、フォーミュラ

種類	KPI							フォーミュラ
	選定理由	割合	項目			目標／前年	実績	係数	
年次賞与	年次計画KPIとの連動、持続的かつ確実な財務的価値向上	50%	連結事業利益			2,300億／2,214億	2,130億	94.12%	役位別基準額×（連結事業利益の目標比×50%＋同前年比×50%）×50%＋（親会社の所有者に帰属する当期利益の目標比×50%＋同前年比×50%）×50%×個人評価係数 ※個人評価により＋30%～▲30%の変動
		50%	親会社の所有者に帰属する当期利益			1,520億／1,511億	1,422億		
中期賞与	中期計画KPIとの連動、CF経営の深化と社会的価値向上	60%	財務的価値指標	FCF		2,423億	－	－	役位別基準額×（財務的価値指標の目標比×60%＋社会的価値指標の目標比×40%）×中期個人評価係数 ※個人評価により＋30%～▲30%の変動
				EBITDA		3,157億	－		
		40%	社会的価値指標	ESGインデックス	CDP Climate Change, Water	Aリスト	－		
					FTSE4Good	採用	－		
					MSCIサステナビリティレイティング	BBB	－		

※中期賞与は３年に１度の支給となるため2019年は業績評価はなし、株式報酬は役位別定額により付与するためKPIはなし

（1）変動報酬において、クローバック条項の内容を具体的に記載
（2）賞与の種類別に、KPIの選定理由や内容を具体的に記載

アサヒグループホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2019年12月期） P78

7) 報酬委員会

報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しております。また、社会適合性や株主への説明責任等の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じ、取締役会に答申することとしております。

報酬委員会は、取締役会の決議により３名の社外役員と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おります。

報酬委員会の構成

役割	氏名	役位	委員在任期間	委員会出席回数
委員長	新貝　康司	社外取締役	２年	９回／９回
委員	早稲田　祐美子	社外監査役	２年	９回／９回
委員	クリスティーナ・アメージャン	社外取締役	１年	６回／９回
委員	勝木　敦志	専務取締役兼専務執行役員兼CFO	１年	６回／９回
委員	谷村　圭造	取締役兼執行役員	１年	６回／９回

※クリスティーナ・アメージャン氏、勝木敦志氏、谷村圭造氏は、2019年３月より委員となった後は毎回出席

8) 報酬委員会の活動状況

活動状況

※報酬委員会：年間９回開催、年間20時間

回	開催日付	内容
第１回	2019年１月30日	①2019～2021年中期賞与制度の業績指標について討議 ②株式報酬制度の改定について討議 ③取締役報酬枠の改定について討議
第２回	2019年２月14日	①取締役に対する株式報酬制度の改定について決議 ②取締役の報酬等の額改定について決議 ③監査役の報酬等の額改定について決議 ④役員賞与（年次、中期）支給及び株式報酬ポイント付与について決議
第３回	2019年３月７日	①現行報酬の評価と2019年度役員報酬改定の方向性について討議 ②執行役員賞与支給案について討議
第４回	2019年３月26日	①取締役報酬基本方針が目指す報酬水準、報酬構成に照らした取締役報酬の改定について審議
第５回	2019年５月８日	①会社役員賠償責任保険（D&O保険）保険料の会社負担について決議
第６回	2019年７月３日	①日本及びグローバルの報酬の状況について討議
第７回	2019年８月１日	①株式交付規程の改訂について決議（３月26日株主総会決議内容を反映）
第８回	2019年10月２日	①2019年度報酬マーケット、ベンチマーク、当社制度の状況について討議
第９回	2019年12月12日	①役員報酬に関する開示内容について決議 ②2020年役員個人評価スキームについて討議

- **報酬委員会の活動状況について、年間の総所要時間、開催日付、協議した内容を具体的に記載**

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（1/3） 有価証券報告書（2020年3月期） P85-86

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

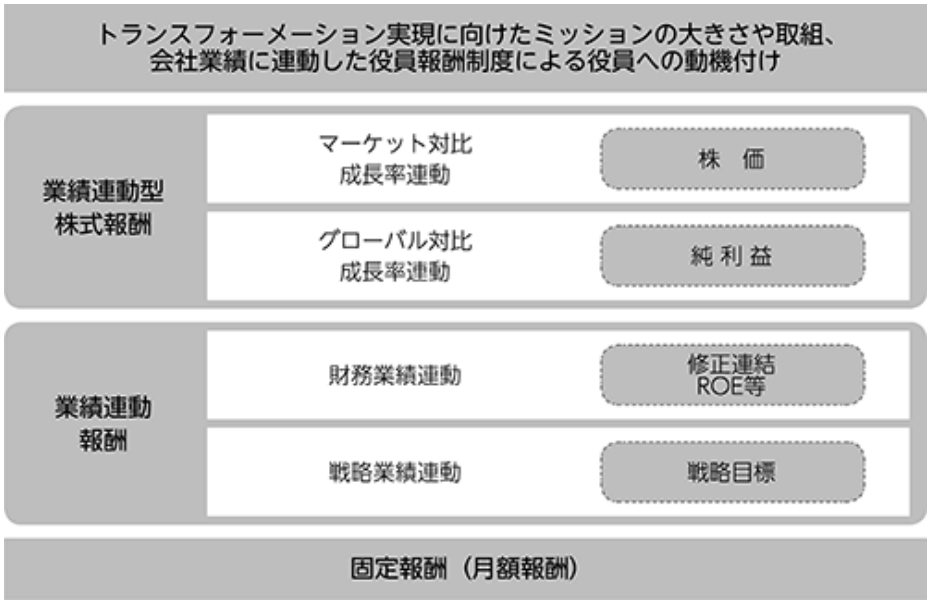
⑷ 【役員の報酬等】

（1）

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

イ．当社の役員報酬制度

当社は、現在の中期経営計画期間を、グループ全体および各事業のトランスフォーメーションのフェーズと捉えております。これを支えるガバナンスの重要な要素として、トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組、会社業績に連動した役員報酬を位置づけております。



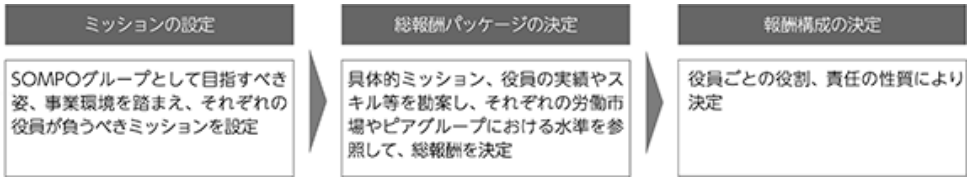
当社では、「ミッション・ドリブン（使命ありき）＆リザルト・オリエンテッド（実現志向）」の思想に基づき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めております。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しております。

これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループＣＥＯをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、当該ポスト・グレーディング（ポストによる格付）に基づく総報酬パッケージ標準額を定めております。個々の役員の総報酬パッケージ基準額の設定にあたっては、個別に課されるミッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。

また、報酬委員会は、当社のすべての取締役および執行役の報酬について、以下に記載する決定プロセスや算定方法に基づき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。

ａ．総報酬パッケージの決定プロセス

当社では、それぞれの役員に課しているミッションの大きさや役員個人の実績を考慮したうえで、報酬水準を個別的に設定しております。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルに基づいて報酬を決定するといったアプローチを当社では採っておりません。



ｂ．報酬構成

役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する固定報酬（月例報酬）と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」で構成されており、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おります。

＜当社役員報酬制度の概観＞

（2）

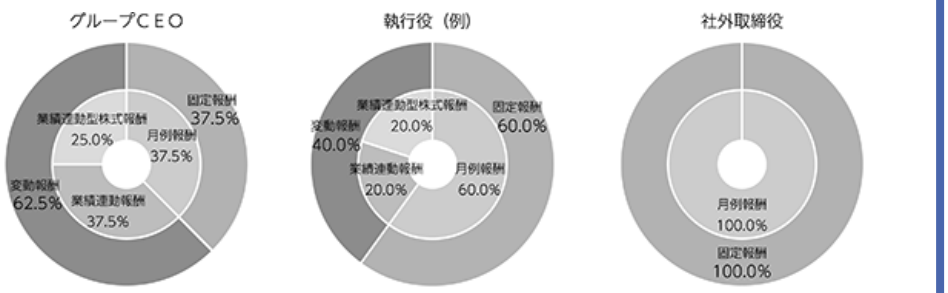
	報酬要素	構成割合 CEO	構成割合 他役員	内容
固定報酬	月例報酬	37.5%	50～70%	・役員が担うポストの職責と職務内容を踏まえ、個別的に決定 ・月例で支払う現金報酬
変動報酬	業績連動報酬	37.5%	15～25%	・基準額を定めたうえで、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定 ・各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 ・年度終了後の6月に現金にて支給
変動報酬	業績連動型株式報酬	25.0%	15～25%	・株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して付与する株式数を決定 ・過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価 ・信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与。退任後に株式を付与する
変動報酬	小計	62.5%	30～50%	
	合計	100%	100%	

（1）役員報酬制度について、経営計画との関係を示しながら具体的に記載
（2）報酬の要素ごとに構成割合と内容を具体的に記載

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（2/3） 有価証券報告書（2020年3月期） P87-88

（1）

＜役職別　報酬構成比率の例＞



（2）

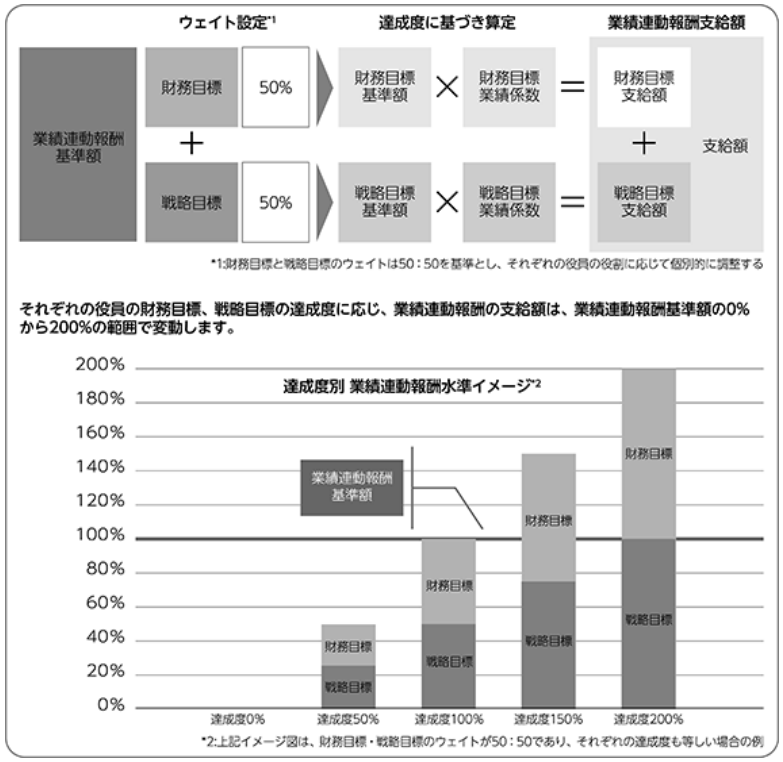
c．報酬要素ごとの考え方と算定方法

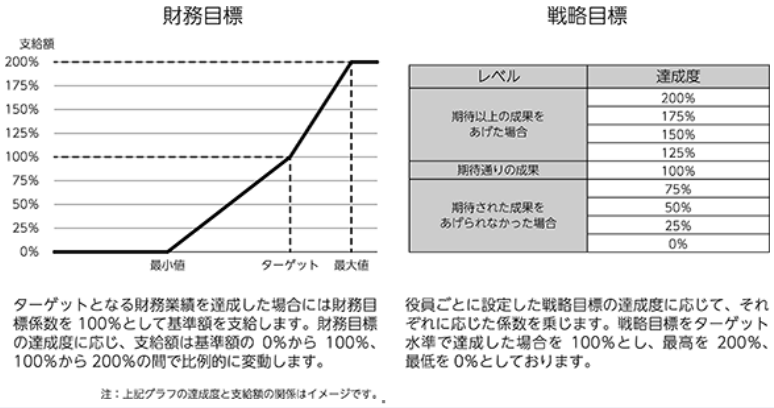
（中略）

■業績連動報酬

当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた役員の業績向上の意識を高める仕組として、各事業の単年度業績に対する役員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しております。概要は以下のとおりであります。なお、当社では業績連動報酬制度について、当事業年度より新しい制度を導入し、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬＋戦略業績連動報酬」方式に改め、また、インセンティブとしての機能の強化を図り、各役員のミッションに応じて設定した戦略目標の達成度合いに基づき適用する係数の変動幅を「50%～125%」から「０%～200%」へと改めております。

・業績連動報酬は業績連動報酬基準額に、単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
・業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
・業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各役員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
・財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ＲＯＥ等とし、指標の目標額（事業計画値）に対する実績に応じて係数を決定します。
・戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの役員のミッションに応じてグループＣＥＯまたは事業オーナー等の評価担当役員と合意した指標とし、その目標の達成度合いに応じて係数を決定します。





（１）役職別の報酬構成比率を図示しながら具体的に記載
（２）報酬要素ごとの考え方や算定方法を図示しながら具体的に記載

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（3/3） 有価証券報告書（2020年3月期） P93-94

エ．業績連動報酬・業績連動型株式報酬の算定に用いる指標の目標と実績（当事業年度支給分）

（中略）

ｂ．業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由

業績連動報酬における会社業績評価に係る指標およびそれらを選択した理由は以下のとおりであります。

（1）

担当事業	会社業績評価指標（2018年度）	選択した理由
ＣＥＯ ＣＯＯ 他ＣｘＯ	修正連結利益 修正連結ＲＯＥ	・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・中期経営計画において掲げている指標と整合
国内損害保険事業	正味収入保険料 国内マーケットシェア増減 修正利益 ＲＯＲ	・国内損害保険事業の更なる成長を企図した指標 ・競合他社との相対的なポジショニング改善を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ＥＲＭ経営を実践することを企図した指標
海外保険事業	正味収入保険料 修正利益 ＲＯＲ	・海外保険事業の更なる成長を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ＥＲＭ経営を実践することを企図した指標
国内生命保険事業	修正ＥＶ増加額 修正利益 ＲＯＲ	・国内生命保険事業の更なる成長を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ＥＲＭ経営を実践することを企図した指標
介護・ヘルスケア事業	売上高 経常利益	・介護・ヘルスケア事業の成長を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合

ｃ．個人業績の評価方法

業績連動報酬における個人業績評価については、役員個人別に事業年度ごとに達成すべき項目・事項が複数設定され、これらの個人業績は総合的に評価されます。グループＣＥＯについては、報酬委員会が評価・審議し、取締役会に勧告します。グループＣＥＯ以外の役員についてはグループＣＥＯが評価し、報酬委員会に報告します。

ｄ．業績連動報酬に係る指標の目標および実績

当事業年度中に支払った業績連動報酬に関連する指標の目標値と実際の達成度は以下のとおりであります。

（2）

会社業績評価指標（2018年度）	目標値（2018年度）	実績（2018年度）
修正連結利益	2,190億円	1,015億円
修正連結ＲＯＥ	8.3%	3.9%
国内損害保険事業正味収入保険料	21,986億円	22,020億円
国内損害保険事業国内マーケットシェア増減	±0.0%	△0.0%
国内損害保険事業修正利益	1,260億円	417億円
国内損害保険事業ＲＯＲ	13.4%	4.7%
海外保険事業正味収入保険料	5,916億円	5,262億円
海外保険事業修正利益	577億円	△278億円
海外保険事業ＲＯＲ	18.2%	△8.9%
国内生命保険事業修正ＥＶ増加額	750億円	750億円
国内生命保険事業修正利益	320億円	320億円
国内生命保険事業ＲＯＲ	6.4%	5.7%
介護・ヘルスケア事業売上高	1,232億円	1,235億円
介護・ヘルスケア事業経常利益	67億円	55億円

（1）業績連動報酬について、評価指標と選択理由を事業別に記載
（2）業績連動報酬について、指標別の目標に加え、実績を具体的に記載

J.フロント　リテイリング株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年2月期） P69-70

【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

当社は、2017年４月に役員報酬ポリシー（以下「本ポリシー」といいます。）を策定し、公表いたしましたが、その後の当社の取り組みであるサステナビリティ経営の推進等を反映させ、より本ポリシーの内容を充実させるべく、2020年４月に内容の見直しを行っております。本ポリシーの概要は、以下の通りであります。

1) 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である大丸松坂屋百貨店においても、同基本方針を定めることとします。

・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、かつ、企業文化と整合したものであること

・執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること

・当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること

・株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること

・報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

2) 報酬水準の考え方

執行役及び取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用のうえ、同業（百貨店・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相対比較を行います。なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

3) 報酬構成の概要

＜執行役＞

執行役の報酬は、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

執行役の報酬構成においては、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを意識し、業績連動報酬及び株式報酬の比率を設定します。

報酬の種類	支給基準				支給方法	報酬構成 社長	報酬構成 社長以外
基本報酬（固定）	役位(職位)別に決定				毎月現金	38.5%	45.4%
賞与（変動）	役位（職位）別の基準額×評価係数※1 ※1 バランスト・スコアカードを用いて、以下の定量・定性評価により決定				年１回現金	23.0%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	定量評価＜60%※2＞	財務の視点	連結売上収益 連結営業利益 ROE	21% 28% 21%			
	定性評価＜40%※2＞	顧客の視点 プロセスの視点 組織・人財の視点		30%			
業績連動株式報酬（変動）	短期：40%　役位（職位）別の基準額×業績達成係数※3 ※3 以下の達成度から算出※4				年１回株式	38.5%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益			20% 20%			
	中長期：60%　役位（職位）別の基準額×業績達成係数※5 ※5 以下の達成度から算出※4。フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が 未達成の場合、支給額を50%減額（１つ未達成の場合は25%減額）				中期経営計画終了時株式		
	内容			評価ウェイト			
	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益			30% 30%			

※2　担当部門の評価を含む関連事業統括部では、定量評価70%、定性評価30%とします。

※4　業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算出

業績達成度	業績連動係数
150%以上	2
50%以上150%未満	（実績値÷目標値 － 0.5）×2
50%未満	0

- **役員報酬の基本方針、報酬水準の考え方に加え、報酬体系の概要を図示しながら平易に記載**

J.フロント　リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年2月期） P71-72

（基本報酬）

基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じて役位（職位）ごとに決定します。

（賞与）

賞与は、１年ごとの業績に対応した成果・成功報酬型の業績連動報酬とし、数値目標である「財務の視点」と、重点課題である「顧客の視点」「プロセスの視点」「組織・人財の視点」からなるバランスト・スコアカードにより、評価を行います。中期経営計画の達成に向けた重点課題の評価を重視し、数値目標と重点課題のウェイトは、基本比率を60：40とし、担当部門の評価を含む関連事業統括部では70：30とします。

数値目標である財務の視点では、役員にとってインセンティブが働くよう、会社・本業の稼ぎを示す連結売上収益、連結営業利益、ROEを指標とし、当事業年度の目標に対する達成度及び前事業年度に対する達成度を基礎として評価を行っています。

重点課題では、評価者である社長と各執行役が面談により、当該執行役の職務に応じた各視点の課題、評点のウェイトや達成目標等を決定します。「顧客の視点」では職務執行において顧客となる相手方に対する課題、「プロセスの視点」では生産性向上や効率化等に関する課題、「組織・人財の視点」では人財開発に関する課題を中心に、各課題を策定しています。

（パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬））

業績連動株式報酬は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動して、当社株式を交付します。

業績連動株式報酬全体の60%は中期経営計画終了時に株式を一括交付し、40%は株主目線に立った経営を促進するため、株式を毎年交付する制度とします。

中期経営計画終了時に交付する部分は、中期経営計画において数値目標（IFRSベース）を掲げる（数値目標は別途適時開示を行う可能性あり）連結営業利益を50%、基本的１株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとし、フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が未達だった場合には減額を行う制度とします。

毎年交付する部分は、期初に掲げる予想値（IFRSベース）に対する達成度について、連結営業利益を50%、基本的１株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとします。

業績達成率に応じた報酬の変動幅は0%～200%とします。

（当事業年度（2019年３月～2020年２月）における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績）

報酬の種類			目標	実績
賞与	財務の視点	連結売上収益 連結営業利益 ROE	500,000百万円 48,500百万円 6.8%	480,621百万円 40,286百万円 5.4%
業績連動株式報酬	短期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	48,500百万円 106.97円	40,286百万円 81.19円
	中期	連結営業利益 基本的１株当たり当期利益	56,000百万円 141.47円	－

＜取締役＞

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストリクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

4）報酬の決定プロセス

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、独立社外取締役（過半数）と業務を執行しない取締役会議長、代表執行役社長で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。報酬委員会は、当社、大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員（取締役、執行役及び執行役員）の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定します。また、当社取締役及び執行役の報酬にかかる社内規程等についても審議・決議を行うこととしています。大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員の個人別の報酬内容は、各社が任意に設置する指名・報酬委員会（当社の独立社外取締役を委員に含む）において審議し、必要に応じて各社株主総会における決議を経たうえで、各社取締役会において決定するものとします。

報酬委員会は年に４回以上開催することを予定し、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。中期経営計画の期間中、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。なお、当事業年度では報酬委員会を11回開催しており、より公正で客観的な評価となるよう評価項目や業績指標の設定状況と評価ランク決定プロセス、評価結果を半期、年度末の時点で確認しております。

また、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況及び企業文化等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討しております。

- **賞与および業績連動（株式）報酬の評価方法を記載するとともに、指標別の目標と実績を具体的に記載**

コニカミノルタ株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P87,93

【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

（中略）

当社は2020年３月24日並びに同年５月25日開催の報酬委員会において、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の一部改定を決議しました（2020年度から適用）。具体的な改定内容は以下のとおりであります。

（1）

改定後	改定前	備考
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、基本報酬としての「固定報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬（非業績連動型）」並びに「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。	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、基本報酬としての「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。	変更
ｂ）執行役については、「固定報酬」の他、業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は「中期株式報酬（業績連動型）」並びに「長期株式報酬」」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。	変更
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。	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。	改定なし
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%～200%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・営業キャッシュフロー・KMCC-ROIC（＊））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組みを含める。 ＊「年度業績連動金銭報酬」算定のためのROICであり、それぞれの事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本とする。	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。	変更

（中略）

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

（2）

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	660	525	175	40	250
実績	82	238	43	6	192
達成率	12%	45%	25%	15%	77%

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	5.9%	8.8%	7.3%	4.3%	19.2%
実績	0.8%	4.4%	2.1%	0.7%	17.5%
達成率	14%	50%	29%	16%	91%

ｃ）ROA

	グループ連結業績
目標	4.0%
実績	―
達成率	―

（1）報酬決定に関する方針の改定について、変更した内容を具体的に記載
（2）業績連動報酬に係る指標について、目標に加え、実績と達成率を事業別に記載

株式会社丸井グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P48-49

【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

（役員に対する報酬制度について）

当社の取締役（社外取締役および国内非居住者を除く。）の報酬制度は、定額の基本報酬のほかに、短期インセンティブとしての事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動型の賞与制度と、中長期インセンティブとしての中長期的な会社業績に基づく業績連動型の株式報酬制度（ＢＩＰ信託）で構成されています。報酬水準および業績連動報酬の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データより、同規模程度の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年報酬水準の確認をしています。社外取締役および監査役については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしています。

(1)

なお、報酬水準と報酬構成比率については、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主との利害関係の一致と株主視点での経営強化を図ることを目的として、基本報酬以外の業績連動報酬の割合を高めるため見直しています。

2019年３月期以前　基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬　＝　８：１：１

2020年３月期以降　基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬　＝　６：１：３

（中略）

(2)

（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。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前期の90～110%から0～200%の範囲に変更しています。

□ 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	117.58円	92%
2021年３月期		130.00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。

（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。

・ 2020年３月末日で終了する事業年度および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。

□ 交付する株式報酬の算定式

交付する株式数 ＝ 役位別の累積ポイント数 ×（財務指標の業績連動係数 ＋ 非財務指標の業績連動係数）

・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	業績連動係数
2021年３月期	財務指標	ＥＰＳ	130円以上	－	３項目達成　100% ２項目達成　70% １項目達成　30% すべて未達成　0%
		ＲＯＥ	10.0%以上		
		ＲＯＩＣ	4.0%以上		
	非財務指標	ＥＳＧ評価指標	ＤＪＳＩ Ｗｏｒｌｄ（※）の構成銘柄への選定の有無		0%または10%

※Dow Jones Sustainability World Index：長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の３つの側面で統合的に評価・選定するＥＳＧインデックス。

（１）報酬の構成比率について、変更した内容と理由を記載
（２）業績連動賞与について、目標とする指標を変更した理由を記載するとともに、目標値、実績、業績連動係数を具体的に記載

伊藤忠商事株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P69-70

【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

(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おります。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おります。

・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、同事業年度の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。

・2020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、2020年３月27日、４月23日、４月30日及び５月28日に開催されたガバナンス・報酬委員会で審議、同委員会にて了承された内容にて2020年５月13日及び2020年６月12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。

(1)

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、各事業年度の日々の当社株価の平均値を同賞与の連動指標としております。

(2)

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。2019年度及び2020年度の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
2019年度（実績）（注１）	約57%	約11%	5,000（注２）	5,013
2020年度（予定）（注３）	約58%	約10%	4,000（注４）	―

（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「特別慰労一時金」を含めています。

（注２）2019年４月26日公表。

（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。

（注４）2020年５月８日公表。

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。）

（１）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を具体的に記載

（２）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

三井物産株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P99-100,102

【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】

(b)株価連動型譲渡制限付株式報酬

当社の中長期的な業績と企業価値の持続的な向上を図る更なるインセンティブを与えるとともに、株主の皆様と同じ目線で、一層の価値共有を進めるべく、固定的な基本報酬及び業績連動賞与とは別枠で、一定の譲渡制限期間を設けたうえで、当社の普通株式を交付します（以下、本制度に基づき交付される株式を「本株式」といいます。）。本制度は、一定期間における当社株価成長率と東証株価指数（以下「TOPIX」といいます。）成長率との比較により、当該期間経過後に取締役が保有することとなる本株式の数（以下「評価後株式数」といいます。）が変動する、株価連動型の株式報酬制度です。当社株価の変動のみならず、株式市場全体と比較した当社株価のパフォーマンスも考慮することにより、株式市場の成長以上に当社の企業価値を増大させるよう、取締役の意識をより強く喚起していくことを目的としています。

（1）

(i)支給方法

本制度のために取締役に対して金銭報酬債権を付与し、取締役が当該金銭報酬債権全部を現物出資するのと引き換えに、当社の普通株式を発行し又は処分して、取締役に対し本株式を交付します。本制度に基づき各取締役に対して支給する金銭報酬債権の額は、株主総会で承認された上限額の範囲内で、報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会で決定します。

(ii)発行又は処分する株式の総数及び1株当たりの払込金額

本制度に基づき新たに発行又は処分する普通株式の総数は、年50万株以内（ただし、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合、その他本株式として発行又は処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。）とし、その1株当たりの払込金額は、当該発行又は処分にかかる取締役会決議がなされる日（以下「本取締役会決議日」といいます。）の属する月の直前3か月の東京証券取引所における当社の普通株式の日次終値の平均値（終値のない日を除き、1円未満の端数は切り上げます。）を基礎として、取締役に特に有利とならない範囲において、取締役会が決定します。

(iii)株価連動条件の詳細

評価後株式数は、以下のとおり株価等に連動して決定されるものとします。

ア　当社株価成長率(*1)がTOPIX成長率(*2)の150%と同じ、又は上回った場合、交付された本株式数(*3)の全部を評価後株式数とする。

イ　当社株価成長率がTOPIX成長率の150%を下回った場合、以下の算定式に従い計算した株式数を評価後株式数とし、残りの本株式は当社が無償取得する。

$$\text{評価後株式数} = \text{本株式数} \times \frac{\text{当社株価成長率}}{\text{TOPIX成長率} \times 150\%}$$

$$= \text{本株式数} \times \frac{(A+B) \div C}{(D \div E) \times 150\%}$$

(*1)本取締役会決議日から3年間（3年が経過する前に取締役が当社の取締役又は執行役員のいずれの地位をも退任した場合には、当該退任日までの期間。(*2)においても同じ。）を評価期間とした当社株価成長率を指し、具体的には以下の式により算出する。

A： 評価期間満了日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

B： 評価期間中における当社普通株式1株当たりの配当金の総額

C： 本取締役会決議日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

当社株価成長率＝ (A+B) ÷ C

(*2) 本取締役会決議日から3年間の評価期間としたTOPIX成長率を指し、具体的には以下の式で算出する。

D： 評価期間満了日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

E： 本取締役会決議日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

TOPIX成長率＝ D ÷ E

(*3) 本株式数＝ 役位に応じて決定される金銭報酬債権額÷ 1株当たりの払込金額

（2）

(中略)

④当連結会計年度における、業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績は以下のとおりです。

(a)業績連動賞与

業績連動賞与は、連結当期利益（親会社の所有者に帰属）及び基礎営業キャッシュ・フローを指標とし、①(a)に記載のフォーミュラに従い計算されます。当連結会計年度における各指標の期首計画及び実績は次のとおりです。

期首計画：連結当期利益（親会社の所有者に帰属）4,500億円、基礎営業キャッシュ・フロー6,400億円

実績：連結当期利益（親会社の所有者に帰属）3,915億円、基礎営業キャッシュ・フロー6,219億円

(b)ストックオプション（株価条件付株式報酬型ストックオプション）

株価条件付株式報酬型ストックオプションは、第4.1.(2)①ストックオプション制度の内容に記載のとおり、割当日から3年間を評価期間とし、当該期間における当社株価成長率がTOPIX成長率と同じか、又は上回った場合には、割り当てられた新株予約権を全て行使することができ、当社株価成長率がTOPIX成長率を下回った場合には、その度合いに応じ、割り当てられた新株予約権の一部のみを行使することができるものです。当連結会計年度中に評価期間が満了し、行使できる権利の数が確定したストックオプションにかかる株価条件の達成実績は次のとおりです。

当連結会計年度中に評価期間が満了したストックオプション（株価条件付株式報酬型ストックオプション）

対象ストックオプション	2016年7月13日開催の取締役会決議に基づくストックオプション
株価条件の達成実績	当社株価成長率（配当含む）：150.66% TOPIX成長率：119.00% 行使可能な新株予約権：割り当てられた全ての新株予約権

（1）株式報酬制度について、支給方法や株式数の計算方法を具体的に記載
（2）当年度における業績連動報酬に係る指標について、目標と実績を具体的に記載

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P115-116,119

【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

(1) 構成・体系

- 当社の役員等が受ける報酬等は、原則として、「基本報酬」（固定）、「株式報酬」（株価及び中長期業績連動）及び「役員賞与」（短期業績連動）の3種類により構成し、それぞれの種類ごとに分けて支払うこととしております。また、その構成割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しております。
- 社長の報酬構成割合は、これら3種類の報酬のバランス型とし、「基本報酬：株式報酬：役員賞与=1：1：1」としております。（株式報酬及び役員賞与が標準額支給の場合）
- 役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合（ここでは「株式報酬＋役員賞与」の割合をいう、約67%）を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長（同約60%）、副社長（同約50%）、専務、常務、非役付役員の順に業績等連動報酬割合が逓減する報酬体系としています。

(1)

(中略)

《当社役員報酬制度の概要》

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウエイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員（長）手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金	1
株式報酬	業績非連動	—	役位別の基準額		各役員の退任時	株式50% 現金50% ※マルス・クローバックの対象	1
	中長期業績連動	0～150%	役位別の基準額 ×	業績連動係数〔中長期評価〕	<50%>	中期経営計画終了時	
				以下指標の中期経営計画における目標比達成率 (1)連結ROE (2)連結経費率	25% 25%		
				業績連動係数〔単年度評価〕	<50%>		
				以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 (1)連結業務純益 (2)親会社株主に帰属する当期純利益	25% 25%		
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役位別の基準額 ×	業績連動係数（定量評価）※社長の例	<60%>	年1回	現金	1
				以下指標の前年度比増減率及び目標比達成率 (1)連結営業純益 (2)親会社株主に帰属する当期純利益 (3)連結ROE (4)連結経費率	20% 10% 20% 10%		
				個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例 ・顧客部門の収益力強化 ・各種リスクへの対応 等	<40%>		

(中略)

（1）役員報酬制度の概要を図示しながら平易に記載

(2) 各報酬等の内容

② 株式報酬

（a）業績連動部分

（i）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%）

(2)

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。

(中略)

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

(3)

（百万円）

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
平野 信行（執行役）	180	当社	57	39	46	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	17	13	5	—
池谷 幹男（執行役）	178	当社	34	20	28	—
		三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社	34	26	32	—
荒木 三郎（執行役）	137	当社	25	19	24	—
		三菱ＵＦＪ証券ホールディングス株式会社	12	9	12	—
		三菱ＵＦＪモルガン・スタンレー証券株式会社	12	9	12	—
三毛 兼承（執行役）	215	当社	49	30	44	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	33	27	29	—
亀澤 宏規（執行役）	127	当社	43	15	13	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	25	20	9	—
籔田 健二（執行役）	127	当社	43	14	16	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	25	17	10	—
堀 直樹（執行役）	128	当社	39	14	13	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	23	21	9	—
		アコム株式会社	6	—	—	—
宮地 正人（執行役）	196	当社	91	—	17	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	69	—	11	—
二重 孝好（執行役）	101	当社	28	7	6	—
		株式会社三菱ＵＦＪ銀行	26	9	7	—
		三菱ＵＦＪ証券ホールディングス株式会社	8	2	2	—
長島 巖（執行役）	113	当社	36	11	12	—
		三菱ＵＦＪ信託銀行株式会社	21	22	9	—

（2）業績連動指標について、競合他社と相対比較を行っている旨を比較対象企業の個社名も含めて記載

（3）役員ごとの連結報酬等の金額を会社区分ごとに記載

株式会社資生堂 有価証券報告書（2019年12月期） P78-79,83

【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】

役員報酬の内容

(ホ) 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（執行役員を兼務する取締役および執行役員を対象とした報酬制度）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て審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

(1)

〔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

⋮

(ヘ) 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づけています。

2018年度から2020年度までは、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、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ています。「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ります。

また、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、2018年度に、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、当連結会計年度からは、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	33%	33%	33%	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、2020年度に係る報酬制度における状況を示したものです。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。

(2)

(中略)

(ト) 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割

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CEOレビュー会議において、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、CEOレビュー会議は、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、CEOレビュー会議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。

（1）役員報酬制度全体に係る基本的な考え方として、役員報酬制度の基本哲学や評価方針を記載
（2）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

三菱商事株式会社 有価証券報告書（2020年３月期） P93-95

【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】

⑤ 役員報酬制度（2019年度以降）

a. 報酬の内容

(1)

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・報酬委員会で審議の上、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。	○	－	－	－

(2)

(注) 1. 取締役報酬枠については、以下①～④のとおり、2019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（ただし、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、2019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。

（１）報酬の内容を、業務執行を担う取締役、取締役会長、社外取締役、監査役に分け、「業績連動賞与」および「中長期株価連動型株式報酬」については業務執行を担う取締役のみが適用となることを明確に記載

（２）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

カゴメ株式会社 有価証券報告書（2019年12月期） P61-62,64

【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. 役員報酬等

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

(業績連動報酬の算定方法)

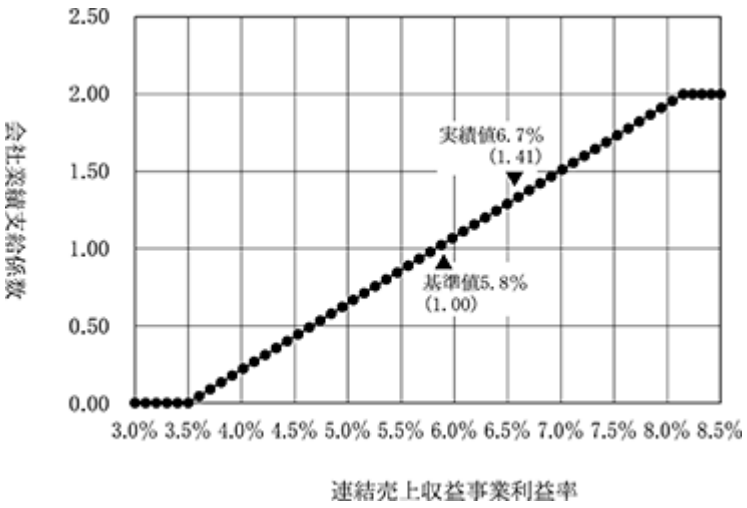
(1)

(中略)

当社は、会社業績指標として①「連結売上収益事業利益率」②「対予算当期純利益額」２つの指標を設定しております。

① 連結売上収益事業利益率

当社では、2019年度の国際財務報告基準（IFRS）の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営指標として「連結売上収益事業利益率」を会社業績指標の1つとして設定し、基準値(1.00)が5.8%、係数ゼロ（3.5%以下）から係数2.00（8.1%以上）となる下表の係数を適用しております。2019年度の連結売上収益事業利益率の実績は6.7%となりました。これにより、連結売上収益事業利益率の係数は、下表に基づいてあらかじめ設定しておりました1.41となりました。



(中略)

(2)

(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、2016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。

・2019年３月20日：2019年度役員報酬について、2018年度海外CEO評価および報酬について

・2019年11月21日：新株式報酬案について

・2019年12月20日：2020年度以降の代表取締役社長および取締役会長報酬について、2018年度実績市場報酬比較について

・2020年１月24日：2019年度役員賞与について、新株式報酬の導入について

(中略)

＜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。

・2019年3月27日：2019年度役員報酬について

・2020年2月14日：2019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

（１）業績評価の達成率を表す「会社業績支給係数」について、基準値と実績値を図示しながら定量的に記載

（２）報酬の決定方針を決定する機関と手順および諮問機関・取締役会の役割・活動内容を端的に記載

味の素株式会社 有価証券報告書（2020年３月期） P76-77

【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】

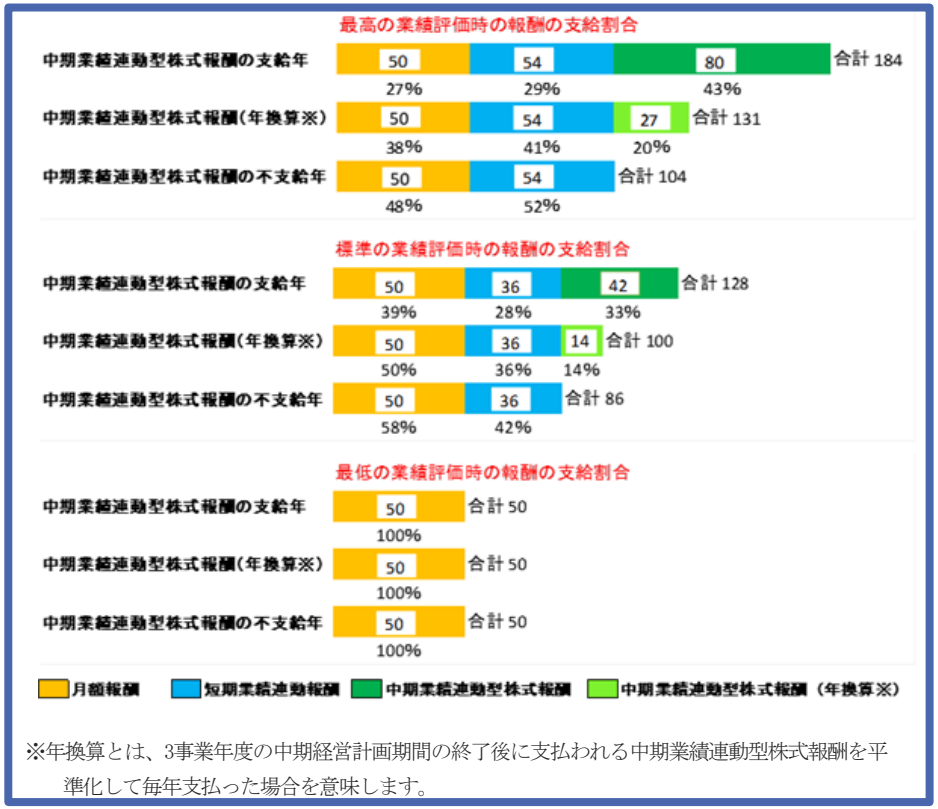
3. 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針

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に従前と同じく概ね 50：36：14（年換算※）となるように設定していますが、2020年度から業績評価による変動範囲を以下のように改定しました。

1) 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の支給割合は、最低の0%から最高の約72%（改定前は約70%）の間で変動します。

2) 中期業績連動型株式報酬の支給が無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0%から最高の約52%（改定前は約50%）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、最高の業績評価業績評価時および最低の業績評価時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。

- **業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等について、標準の業績評価時の報酬の支給割合と比較が可能となるように「最高の業績評価時」、「最低の業績評価時」の報酬総額の指数及び支給割合を図表を用いて記載**

武田薬品工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P109-110,113

【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

（中略）

当社の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は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等については取締役会、監査等委員である取締役の報酬等については監査等委員会が有します。

また、当社では報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置しています。報酬委員会の過半数および委員長は社外取締役とすることとしていますが、2019年度においてすべての報酬委員は社外取締役でした。取締役の報酬水準、報酬構成および業績連動報酬（長期インセンティブプランおよび賞与）の目標設定等は、報酬委員会での審議を経た上で取締役会に答申され、決定されます。

監査等委員でない社内取締役の個別の報酬額の決定については、取締役会決議をもって、報酬委員会に委任することとしており、個別の報酬の決定にあたり、より透明性の高いプロセスを実現しております。なお、2019年度における当社の役員の報酬等の額の決定過程における報酬委員会の活動として、2019年度においては、報酬委員会を全委員参加により８回開催しました。2019年度の報酬委員会では、外部の報酬アドバイザーの助言の元、当社の役員報酬制度にグローバルにおける上位10社の製薬企業の役員報酬の枠組みをいかに反映し、進展させていくかに引き続き焦点を置きました。そのなかで、委員会は、業績連動報酬の目標と結果、会社の中長期計画の達成とビジネス環境への報酬方針の連動性、取締役の報酬額、クローバックポリシーの導入、報酬の開示などについて検討議論し、委員会はさらに取締役会にガイダンスを提供しました。また、取締役会は、報酬委員会の答申を受け、監査等委員でない取締役の報酬について決定をしました。

当社は、エグゼクティブ報酬返還ポリシー（クローバックポリシー）を導入しました。クローバックポリシーでは、決算内容の重大な修正再表示または重大な不正行為が発生した場合、当社取締役会の独立社外取締役は当社に対し、インセンティブ報酬の返還を要求することができると規定しています。返還の対象となり得る報酬は、タケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）のメンバー、取締役会のメンバーである社内取締役、およびその他取締役会の独立社外取締役が特定した個人が、決算内容の重大な修正再表示または重大な不正行為が発生した事業年度およびその前の３事業年度において受け取った報酬の全部または一部です。本ポリシーは2020年４月１日に発行し、2020年度の賞与および同年度に付与された長期インセンティブよりその適用対象となり、以降すべての期間において適用されます。

- **エグゼクティブ報酬返還ポリシー（クローバックポリシー）の導入について具体的に記載**

大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年３月期） P77-78

【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≫

※ 構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはなりません。

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及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**