7．「役員の報酬等」の開示例

目 次

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

７．「役員の報酬等」の開示例

株式会社三菱ケミカルホールディングス　7-1

アサヒグループホールディングス株式会社　7-5

武田薬品工業株式会社　7-7

Ｊ．フロント　リテイリング株式会社　7-8

コニカミノルタ株式会社　7-9

株式会社安藤・間　7-10

ルネサスエレクトロニクス株式会社　7-11

小林製薬株式会社　7-12

株式会社商船三井　7-13

株式会社大和証券グループ本社　7-14

株式会社サンゲツ　7-15

パーソルホールディングス株式会社　7-16

日本ペイントホールディングス株式会社　7-17

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：役員の報酬等

- 目標と実績だけではなく、評価項目ごとの評価係数や評価割合から計算された全体の評価係数の開示は有用
- 報酬体系を変更した場合、変更の経緯や経営戦略の変更に伴う評価軸の変化との関連に関する開示は有用
- TSR（株主総利回り）やEPS（１株当たり利益）のように、投資家とのアラインメントの観点でKPIを設定し、その内容を具体的に開示することは有用
- フォーミュラ（計算式）が複雑な場合、利用者が理解しやすいように、サマリーコメント等と併せて開示することは有用
- 評価指標に競合他社との比較の観点が含まれる場合、比較対象企業の内容を具体的に開示することは有用

株式会社三菱ケミカルホールディングス（1/4）有価証券報告書（2021年3月期） P72-73

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

（1）

(4) 【役員の報酬等】

① 会社役員の報酬等の総額

ハ 2020年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

当社の業績連動報酬は、主にKAITEKI価値評価（当社グループが重視するKAITEKI経営の３つの基軸（サステナビリティ（Management of Sustainability：MOS）、イノベーション（Management of Technology：MOT）、経済効率性（Management of Economics：MOE））における、年度ごとの目標達成状況）の結果に応じて決定されます。

［現金賞与］ 個人別支給額＝役位別の標準額 × KAITEKI価値評価（0～200%）
［株式報酬］ 個人別株式交付ポイント付与数＝役位別の基準ポイント × KAITEKI価値評価（0～200%）

※KAITEKI価値評価は標準をA評価（100%）とし、大幅に目標を上回る場合はSS（200%）、目標を上回る場合はS（150%）、目標を下回る場合はB（50%）、大幅に目標を下回る場合はC（0%）の5段階で評価するものです（括弧内は支給率）。

※株式報酬は、KAITEKI価値評価に応じて毎年ポイントを付与し、退任時において累積されたポイント数に相当する当社普通株式等及び当該株式等に生じた配当金を給付するものです。

2019年度のKAITEKI価値評価に係る主要な指標、選定理由、評価結果等は以下のとおりです。

主要な指標		選定理由	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減	地球温暖化の防止につながる省エネルギー活動を積極的に推進するため	10%
	医薬品提供貢献指数	アンメットメディカルニーズへの対応や、適応症及び販売国数の拡大により、人々の生命と健康に貢献するため	
	従業員ウェルネス指数	多様な人材がいきいきと活力高く働ける社会・職場づくりを推進するため	
MOT	新商品化率	研究開発の効率性を高めるため	10%
	特許審査請求率	技術の優位性を高めるため	
	コア技術進化度	先端技術やデジタルトランスフォーメーションへの取組みによる新規コア技術獲得計画を推進するため	
MOE	コア営業利益	本業による稼ぐ力を高めるため	80%
	ROE	企業価値の持続的向上を目指すため	
	フリー・キャッシュ・フロー	次世代への資源配分を賄い、安定的な株主還元と財務健全化のためのキャッシュ・フロー創出力を高めるため	
		KAITEKI価値評価結果	B(50%)

（2）

ニ 2020年度 報酬委員会の活動状況

取締役及び執行役の報酬等の決定に関し、2020年４月～2021年３月までの間に報酬委員会を８回開催し、委員全員が全ての委員会に出席しております。そのうち１回は、審議に必要な客観的・専門的な情報提供等を目的として、第三者機関の報酬コンサルタントが同席しております。2020年度の主な審議・決定事項は以下のとおりです。

■2019年度業績等の評価について議論を行い、2019年度業績連動報酬の支給額を決定しました。
■2020年度報酬の標準額及び業績連動報酬の業績目標について議論を行い、決定しました。
■取締役及び執行役並びに主要子会社※社長の報酬制度及び水準について、市場における動向を比較検討のうえ、その妥当性を検証しました。これには、2021年４月に就任した新執行役社長に適用される報酬制度及び水準に係る議論を含みます。
■上記検証及び議論を経て、執行役に対してはBIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、新たにパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）の導入を決定するとともに、PSUの制度内容について議論を行いました。加えて、2021年度の取締役及び執行役並びに主要子会社※社長の個人別の報酬等を決定しました。
■役員報酬開示について、基本的な方針及び具体的内容について議論を行いました。
※三菱ケミカル㈱、田辺三菱製薬㈱及び㈱生命科学インスティテュート

2020年度の役員報酬等の妥当性及び2021年度以降の対応について

当社の報酬委員会は、中長期的に「KAITEKI価値」を高めていくために取締役や執行役等の報酬制度がどうあるべきかを議論し、意思決定を行っています。その決定に際しては、株主・顧客・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的なプロセスを確保することを旨とし、開示にも反映させています。

このような責任を適切に果たすべく、2020年度の個人別の報酬等の内容については、客観的・専門的かつ必要十分な情報を参考に「役員報酬等の決定方針」に沿って審議を重ね、その内容は妥当であるものと判断いたしました。

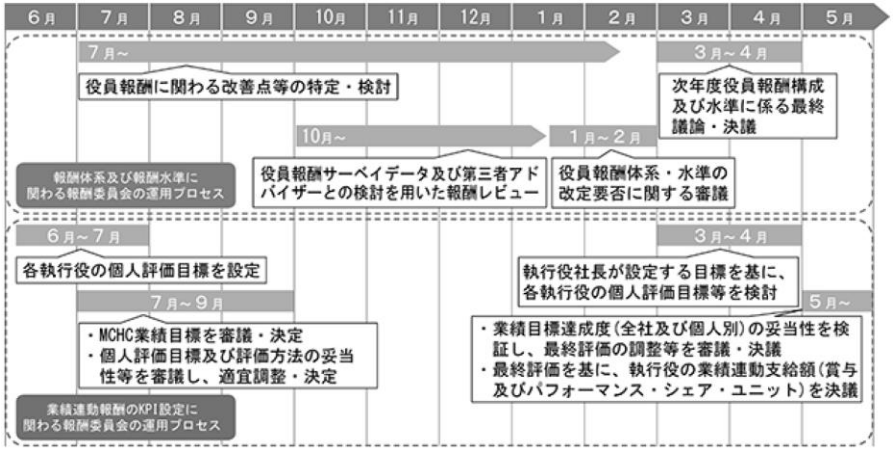
また、より企業価値との連動性を高めるための最適な報酬体系のあり方を議論し、2020年度より導入した譲渡制限付株式（RS）と合わせ、2021年度以降はパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）を採用することを決定しました。さらに、新執行役社長となるジョンマーク・ギルソン氏の就任も見据え、グローバルに競争力のある報酬制度・水準について調査・研究を進めるとともに、2021年度に開始する新中期経営計画「APTSIS 25」のもと、2021年度の報酬等の内容を決定しました。

（１）報酬の算定方法について、当社グループが重視する「KAITEKI経営」の３つの基軸に沿った考え方と主要な指標、選定理由、評価結果等を具体的に記載
（２）報酬委員会の活動状況について、活動の実績に加え、報酬制度のあり方について議論した内容を具体的に記載

株式会社三菱ケミカルホールディングス（2/4）有価証券報告書（2021年3月期） P74-75

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

［ご参考］標準的な年間スケジュール



② 役員報酬等の決定に関する方針

イ 役員報酬等の決定方針の決定方法と変更点

（ⅰ）役員報酬等の決定方針の決定方法

当社役員の個人別の報酬等の決定方針は、報酬委員会において、毎期、その妥当性を審議したうえで、報酬委員会にて決定しております。報酬委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部専門機関より審議に必要な情報等を得ております。

（1）

（ⅱ）役員報酬等の決定方針に係る2021年度からの変更点

当社は、2020年度における報酬委員会の審議（①ニ参照）を経て、以下のとおり、2021年度より業績連動報酬制度を一部改定することとしました。

項目	改定前	改定後	参照箇所
現金賞与：業績指標の評価割合	MOS：MOT：MOE＝10：10：80	MOS：MOT：MOE＝20：10：70	②ロ（ⅳ）
株式報酬：株式報酬の種類、業績指標、評価方法等	○種類：BIP信託 ○概要：毎期のKAITEKI価値評価に応じてポイントを付与し、退任時に累積ポイント数相当の当社普通株式等及び当該株式に係る配当金を給付	○種類：パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU） ○概要：３年間の当社株価成長率等（TSR：株主総利回り）に応じて当社普通株式を交付	②ロ（ⅴ）

（１）報酬制度における前年度からの変更内容を端的に記載
（２）報酬の決定方針において、報酬原則を端的に記載

（2）

ロ 2021年度 役員報酬等の決定方針

（ⅰ）報酬原則

取締役と執行役の報酬は別体系とし、以下の考え方に基づき、報酬委員会が決定しております。

取締役の報酬等の決定に関する基本方針

・独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬（固定報酬）のみとする。

・指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすに相応しい人材を確保するため、報酬水準は他社動向や期待する役割・機能並びに職務遂行に係る時間等を勘案して決定する。

執行役の報酬等の決定に関する基本方針

・当社グループのビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営の３つの基軸（MOS・MOT・MOE）の一体的実践を意識づける報酬制度とする。

・短期及び中長期の業績と、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度とする。

・当社グループの持続的な成長を牽引する優秀な経営人材の保持・獲得につながる競争力のある報酬水準とする。

・株主、顧客、従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する。

外部から採用する役員の報酬等の決定に関する基本方針

・外部から採用する役員の報酬等については、上記基本方針のもとで、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、個別に決定することとする。

（ⅱ）報酬体系

取締役

取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）のみとする。執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬体系を適用する。

執行役

執行役の報酬は、以下の構成とする。

報酬の種類			概要
固定	短期・現金	基本報酬	・職務の遂行に対する基礎的な報酬 ・各執行役の役割や責任の大きさ（役位、代表権の有無等）に応じて設定
変動	短期・現金	年次賞与	・毎期のKAITEKI価値評価及び個人評価（中期経営計画における取組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等）に応じて金銭を支給
変動	長期・株式	パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）	・３年間の当社株価成長率等（TSR※）に基づいて株式を交付 ※インデックス（JPX日経400）及びピアグループ（グローバルに事業を展開する国内外の化学・ヘルスケア企業）と比較
変動	長期・株式	譲渡制限付株式（RS）	・毎期、役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

（注） 外国人役員については、上記の他、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、適切な範囲でフリンジ・ベネフィットやセベランス・ペイ等を支給する場合がある。

株式会社三菱ケミカルホールディングス（3/4）有価証券報告書（2021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

(iii)報酬水準・報酬構成割合の設定方法

取締役

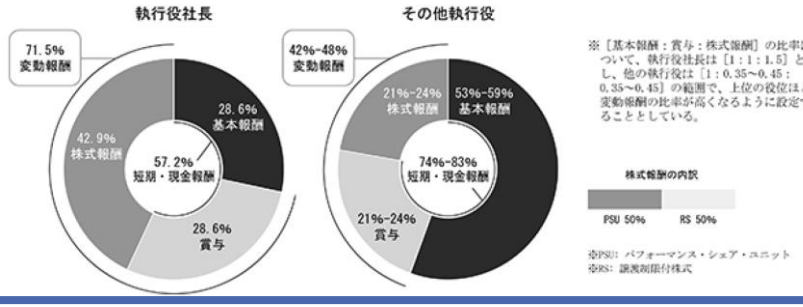
取締役の基本報酬水準は、国内の売上高や時価総額等が同規模の他企業における非業務執行取締役又は社外取締役の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能（指名・報酬又は監査委員会の委員若しくは委員長等）、職務遂行に係る時間（常勤／非常勤等の区分）等を勘案して決定する。

（1）

執行役

執行役の報酬等については、役位や職責ごとに、国内（但し、外国人役員については出身地・居住地等人材獲得上考慮すべき地域）の売上高や時価総額等が同規模の他企業と報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、競争力のある報酬水準及び適切な報酬構成割合に設定する。

2021年度 執行役の標準報酬の構成割合



(iv)年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、KAITEKI価値評価（当社グループが重視するKAITEKI経営の３つの基軸における、年度ごとの目標達成状況）及び個人評価（個人別に設定する中期経営計画における取組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等）に応じて決定します。

個人別賞与支給額＝役位別の基準額 × KAITEKI価値評価（0%～200%） × 個人評価（±20%）

［KAITEKI価値評価］

当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営を意識づけるため、KAITEKI経営の３つの基軸（MOS・MOT・MOE）それぞれにおける経営指標を直接賞与の評価指標として用いることとしています。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標は、毎期、以下を中心に選定することとしています。

KAITEKI経営の基軸	各基軸における経営指標＝賞与評価指標	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課題への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防止等に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	研究開発の効率性、技術の優位性及び社会のニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、営業キャッシュ・フロー等に関わる指標	70%

［個人評価］

執行役社長の目標は、年度開始時点において、執行役社長が宣言する目標について報酬委員会及び指名委員会で審議のうえ決定します。評価については、年度終了時点において、執行役社長の自己評価を踏まえて報酬委員会及び指名委員会で審議のうえ決定します。

執行役社長以外の執行役の目標及び評価は、執行役社長と各執行役の面談を経て決定し、報酬委員会で審議・承認することとしています。報酬委員会は指名委員会と連携し、各執行役の目標及び評価について、その公正性や合理性を確認することとしています。

（2）

(v)パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）

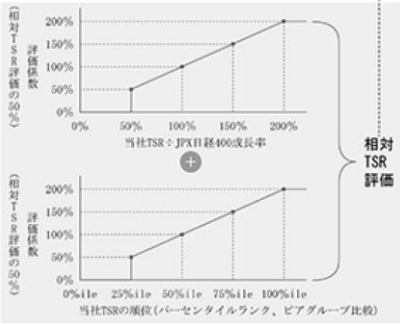
当社は2021年度より、BIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、新たにPSUを導入しました。当社PSUは、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を意識づけるため、原則として毎年、３年間の当社株価成長率等（TSR：株主総利回り）に応じて算定された数の当社普通株式を交付するものです。当社PSUにおける、個人別の交付株式数の算定方法は以下のとおりです。

［TSR評価期間］

2021年度プランは2021年度～2023年度を評価対象期間とします。

［交付株式数の算定方法］

個人別交付株式数＝役位別の基準株式数×相対TSR評価（0%～200%）



［TSR評価区分］

当社TSRはインデックスの成長率及びピアグループのTSRと比較評価します。

評価区分	評価割合	評価方法
インデックス成長率比較	50%	JPX日経インデックス400（配当込）の成長率に対する当社TSRの優劣に基づき評価係数を決定
ピアグループTSR比較	50%	ピアグループ（当社と売上高や時価総額等が同規模の国内外の化学、ヘルスケア企業）における当社TSRの順位に基づき評価係数を決定

（1）報酬の構成割合を執行役社長とその他執行役に分けて平易に記載
（2）パフォーマンス・シェア・ユニットについて、TSRの評価期間、評価区分、交付株式数の算定方法を具体的に記載

株式会社三菱ケミカルホールディングス（4/4）有価証券報告書（2021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

(vi)譲渡制限付株式報酬（RS）

毎年、当社と執行役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結したうえで、役位別に決定された基準額相当の当社普通株式を交付します。株主価値の共有及び株価の上昇を中長期にわたり実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から当社執行役等を退任する日までの期間とします。

(vii)報酬の返還その他重要事項

当社は、報酬委員会において個別に審議を行ったうえで、必要に応じて、その他の臨時的な報酬やベネフィットを活用する場合があります。また、当社は、取締役又は執行役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、報酬委員会の審議を経て、当該取締役、執行役等に対し、報酬受益権の没収（マルス）又は報酬の返還（クローバック）を請求する場合があります。

［ご参考］新執行役社長の報酬等のパッケージについて

新執行役社長であるジョンマーク・ギルソン氏に対して2021年度に適用される報酬及びベネフィットのパッケージの検討にあたっては、同氏のグローバル経営の経験と実績、並びに出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場を考慮し、グローバルに競争力のある報酬制度・水準及びベネフィットの調査・研究を行い、具体的な内容を決定いたしました。

同氏については、当社の役員報酬等の決定に関する方針が他の執行役と同様に適用されますが、同氏に適用される報酬等のうち特筆すべきものは以下のとおりです。

ａ．フリンジ・ベネフィット

同氏には、日本での居住の用に供する社宅（又は住宅手当）及び医療保険等のフリンジ・ベネフィットを提供しています。これらの内容や給付水準等の決定に際し、報酬委員会は、海外における標準的な慣行を参考としています。

ｂ．セベランス・ペイ（会社都合での契約解除時に支給される特別手当）

指名委員会の決定に基づき当社がその時点で有効な委任契約を解除する場合、当社は「基本報酬年額と年次賞与の標準額の合計した額」を上限として、セベランス・ペイを現金で支給することがあります。セベランス・ペイは、対象となる執行役が自らの地位を保全することを目的として、適切な経営判断を下すことが妨げられないよう、必要最低限の保護を提供することを狙いとしています。セベランス・ペイの支給の要否及びその金額については、報酬委員会が指名委員会と連携しながら都度審議のうえ決定します。

ｃ．サインオン・ボーナス（就任時の譲渡制限付株式（RS）の交付）

同氏には、通常の報酬パッケージとは別に、就任時に譲渡制限付株式（RS）を交付しました。当該譲渡制限付株式は、就任後の３年間において各事業年度終了ごとに３分の１ずつ譲渡制限が解除されるものです。譲渡制限が解除される前に同氏が退任した場合、当該未解除部分の受給権は消滅します（当社が無償取得します）。

- **報酬の没収・返還に関する事項（マルス・クローバック）やフリンジ・ベネフィット等の制度に関する事項について記載**

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（2020年12月期） P81-82

【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

(1) 取締役の報酬等について

1) 基本方針

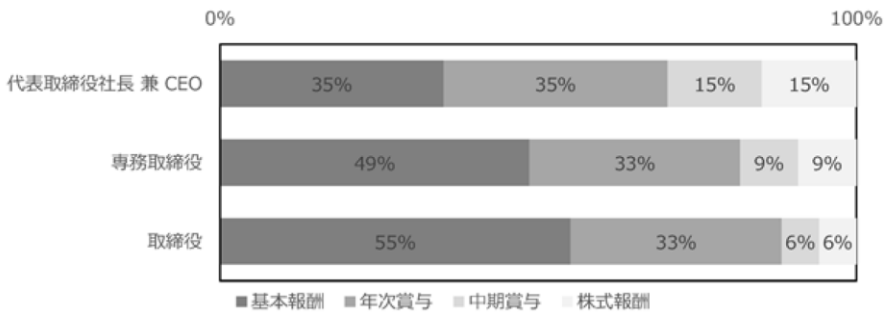
取締役の報酬等は、以下の通り設計・運用しております。

- 当社の持続的な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
- 多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- 株主の皆様と利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬であること
- 透明で公正なプロセスに基づき、外部データを参考に決定された報酬であること

2) 報酬構成

取締役の報酬等は、社内取締役は基本報酬、賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしております。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長はその年収における変動報酬比率（賞与・株式報酬）が60%を超える水準となること、また、株主の皆様との利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が15%程度となる構成にしております。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が40%以上となるよう、役位・役割に応じて設計しております。

構成比率　※2020年度年初予定額をもとに記載しております。



3) 報酬水準

取締役の報酬等は、当社業容と同規模（時価総額上位100位）の国内企業を主なベンチマーク企業群に、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮のうえ、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定しております。

4) 固定報酬

取締役の固定報酬は、月毎に固定額を支払う基本報酬のみとしております。基本報酬は、役位又は役割に基づく固定額に健康診断費用等、取締役が負担した実費相当分を加算して決定しております。

基本報酬の改定は、役位又は役割が変更する場合を基本に、業容の変化や報酬水準の情勢等を勘案し、決定しております（改定時期は毎年４月を基本としておりますが、毎年改定を前提とするものではありません）。

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

※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

- **報酬体系について、基本方針から報酬構成、報酬水準、固定・変動報酬の説明に繋げるとともに、それぞれの内容を平易に記載**

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（2020年12月期） P82

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

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		1,470億／2,130億	1,678億	84.94%	役位別基準額×（連結事業利益の目標比×係数＋同前年比×係数）×50%＋（親会社の所有者に帰属する当期利益の目標比×係数＋同前年比×係数）×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		800億／1,422億	928億		
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	―		
				ESGインデックス FTSE4Good	継続採用	―		
				ESGインデックス MSCIサスティナビリティレイティング	BBB	―		

※新型コロナウイルス感染症の世界的流行を踏まえ、年次賞与KPIの2020年目標額は８月発表数値を使用（目標比の係数は期間に応じて30%に変更）

※中期賞与は３年に１度の支給となるため2020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

- **変動報酬の種類別に、KPIの選定理由、目標、実績に加え、算定式（フォーミュラ）を具体的に記載**

武田薬品工業株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P119-120

【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）

（2）監査等委員である取締役の報酬等について

（中略）

当社の役員報酬は、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等により構成されています。その支給割合の決定方法は後述の当社「取締役報酬ポリシー」に記載されている方針と意思決定プロセスに基づいて決定されています。役員報酬制度の充実の一環として、2019年度より監査等委員でない社内取締役に対する長期インセンティブのうち業績連動型株式報酬（Performance Shares）の比率を60%まで増加させています。

業績連動報酬のうち、賞与は、社内取締役を支給対象とし、年次計画達成へのインセンティブを目的として導入しております。

2020年度は、賞与に係る全社業績指標として、当社の業績評価のための財務指標として継続的に使用している業績指標（KPI）である、実質的な売上収益、実質的なCore営業利益、および実質的なCore EPSを採用し、『目標とする経営指標（（マネジメントガイダンス）』の達成に資する単年度の目標数値を、報酬委員会の答申を経て取締役会において設定いたしました。

また、部門業績指標は、CEOを例外として、各部門を担当する取締役の責任・役割に応じて定めることとし、営業部門については売上収益等、研究部門については研究開発目標等が含まれます。当該指標の目標値は、グループ全体目標の達成のために各部門が取り組む年間計画に基づき設定いたしました。

なお、2020年度の賞与において、CEOについては、全社業績指標を100%としました。責任部門をもつその他の取締役については、25%を部門業績指標、75%を全社業績指標と連動させ、武田グループ全体の目標へ向かう原動力となるよう構成いたしました。

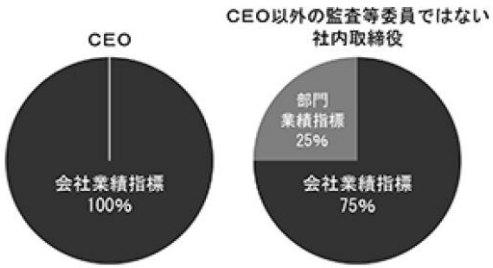
賞与支払額の計算方法は以下のとおりです。

年間賞与支払額計算方法（CEO）						
基本報酬	×	賞与ターゲット	×	全社KPIに係る支給率（100%）	＝	賞与支払額

年間賞与支払額計算方法（CEO以外の社内取締役（監査等委員を除く））								
基本報酬	×	賞与ターゲット	×	全社KPIに係る支給率（75%）	×	部門KPIに係る支給率（25%）	＝	賞与支払額

賞与ターゲットは、グローバルに事業展開する企業の報酬構成を参考に、基本報酬の100%～250%程度としています。

業績連動係数（KPIに係る支給率）は、単年度の連結売上収益、Core営業利益、Core EPS 等の単年度の目標達成度を総合的に勘案し、０%～200%の比率で変動します。



重要な財務指標（マネジメントガイダンス）

	2020年度マネジメントガイダンス（事業の売却影響を除く）
実質的な売上収益の成長	1桁台前半の成長
実質的なCore営業利益の対売上収益比率	30%台前半
実質的なCore EPSの成長	10%台前半の成長

賞与に係る業績指標の目標と2020年度の実績は以下のとおりです。

KPI	根拠	ウェイト	目標	実績	達成率	スコア	ウェイトとスコア
実質的な売上収益	・パイプラインの進展・拡大を含む成長の指標であること ・製薬業界における重要な成功の指標であること	30%	33,105億円	33,272億円	100.5%	110.1%	33.0%
実質的なCore営業利益	・支出の規律徹底を含む利益確保の指標であること ・シナジー効果を反映できること ・買収完了後の当社の主要な成功の指標として株主の皆様にすでに説明していること	40%	9,722億円	10,059億円	103.5%	123.1%	49.2%
実質的なCore EPS	・プラン対象者と株主の皆様との利益が合致していること ・買収完了後の当社の主要な成功の指標として株主の皆様にすでに説明していること	30%	410円	442円	107.9%	152.9%	45.9%
支給率							128.1%

2020年度は、戦略的優先事項の着実な進捗と規律ある営業経費管理により、全社業績指標の各構成指標はいずれについても目標値以上の水準での達成となりました。また、CEO以外の社内取締役に対する賞与に用いられる各部門KPIにつきましては、各部門の業績を明確に把握できるよう各部門の特色に応じたKPIを設定しており、その達成率は、100%を上回りました。

⋮

- **業績連動報酬について、KPIの指標ごとに設定の根拠、評価ウェイト、目標、実績、達成率等を具体的に記載**

Ｊ．フロント　リテイリング株式会社　有価証券報告書（2021年2月期） P87-88

【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）報酬構成の概要

＜執行役＞

執行役の報酬は、①ミッショングレードに応じた「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。

（1）

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）	ミッショングレード別に決定				毎月現金	38.5%	45.4%
賞与（変動）	ミッショングレード別の基準額×変動率※1 ※1 以下の定量・定性評価により評点を算出し、変動率を決定				年１回 現金	23.0%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	定量評価＜70%＞	年度財務評価	連結営業利益※2	70%			
	定性評価＜30%＞	年度非財務評価	年度財務評価を達成するためのアクションプランの達成度	20%			
			マテリアリティに沿った非財務目標達成のためのアクションプランの達成度	10%			
業績連動株式報酬（変動）	[短期：40%]ミッショングレード別の基準額×業績達成係数※3 ※3 以下の達成度から算出※4				年１回 株式※5	38.5%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	連結営業利益			100%			
	[中長期：60%]ミッショングレード別の基準額×業績達成係数※3 ※3 以下の達成度から算出※4				中期経営計画終了時 株式※5		
	内容			評価ウェイト			
	財務指標＜80%＞	連結営業利益		40%			
		ROE		40%			
	非財務指標＜20%＞	温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）		10%			
		女性管理職比率の目標達成		10%			

※２　原則、連結財務指標の目標値だが、管掌事業がある場合は管掌事業の目標値を使用

※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。女性管理職比率は2020年度実績を基準とし、変動率を評価。実績値＝実績－2020年度実績、目標値＝26%－2020年度実績とする

業績達成度	業績連動係数
200%以上	2
0以上200%未満	実績値÷目標値
0未満	0

※５　原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行わない

（中略）

（2）

（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。なお、株式交付の際、納税資金に充当するため、原則として交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付します。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行いません。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、80%を財務指標によって評価することとし、取締役会決議を経て公表する中期経営計画において数値目標（ＩＦＲＳベース）を掲げる連結営業利益を40%、ＲＯＥを40%のウェイトで評価し、残りの20%を非財務指標によって評価することとします。非財務目標は、当社のマテリアリティにかかる温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）を10%、女性管理職比率の目標達成を10%のウェイトで評価する制度とします。毎年交付する部分は、取締役会決議を経て期初に公表する予想値（ＩＦＲＳベース）に対する達成度について、連結営業利益のみ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。

〔業績連動株式報酬の目標値〕

KPI			中長期の目標値
収益性	①	連結営業利益	403億円（2023年度）
効率性	②	ROE	７%（2023年度末時点）
非財務	③	温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）	▲40%（2017年度比）
	④	女性管理職比率の引き上げ	26%（2023年度末時点）

（注）KPI（Key Performance Indicator）：重要業績指標

（注）短期では①連結営業利益のみを採用し、当該目標値には、毎年４月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値（IFRSベース）を用います。

（１）報酬体系について、報酬の種類ごとに支給基準、評価ウェイト、報酬構成等を平易に記載

（２）パフォーマンス・シェアのKPIについて、中長期の目標値や評価方法を具体的に記載

コニカミノルタ株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P99

【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

5）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を有する者の氏名又は名称、その権限の内容及び裁量の範囲

ｉ）方針の決定権限を有する者の名称

報酬委員会

ⅱ）権限の内容及び裁量の範囲

ａ）報酬委員会は、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決定します。

ｂ）その方針に基づいて、取締役・執行役の個人別報酬を決定します。

ⅲ）当事業年度の役員の報酬等の決定過程における委員会等の活動内容

ａ）当事業年度における当社報酬委員会の構成は以下のとおりであります。なお、報酬委員会規程の定めにより、社外取締役の中から委員長を選定しております。

社外取締役３名、執行役を兼務しない社内取締役２名の合計５名

ｂ）活動内容等（参考のため2021年５月まで記載）

開催時期	出席状況	主な議題　◆：決議　◇：審議　○：報告　△：その他
2020年５月	５名全員出席	○役員報酬の一部自主返上
2020年５月	５名全員出席	◆2019年度執行役の年度業績連動金銭報酬 ◆（2019年度の）株式報酬の役員個人別交付数 ◆株式報酬スキームの一部改定、及び関連する報酬決定方針・規程等の改定
2020年６月	５名全員出席	◆委員長の選定 ◆2020年度報酬委員会の年間方針・年間計画 ◆2020年７月以降の役員の個人別報酬額（標準額）
2020年７月	５名全員出席	◆報酬決定方針、規程等の改定 ○役員報酬BIP信託契約の延長
2020年10月	５名全員出席	◇業績連動報酬算定に関する検討 △コンサルティング会社による報酬改革の取組み動向等の説明及び意見交換
2020年10月	５名全員出席	◆2020年度業績連動報酬の算定要領 ◆内規の改定
2020年12月	５名全員出席	◆信託期間の延長に伴い追加信託する金銭の額等 ○2021年度の役員報酬水準改定に関する検討・決定に向けた対応
2021年２月	５名全員出席	◇役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群の見直し ◇2021年度の役員報酬水準改定に関する方向性 ○自社株式保有ガイドライン
2021年３月	５名全員出席	◆2021年度執行役の個人別報酬額（標準年俸） ◆規程等及び内規の改定
2021年４月	５名全員出席	◆2020年度外国人執行役の業績連動報酬等
2021年５月	５名全員出席	◆2020年度執行役の年度業績連動金銭報酬 ◆2020年度役員の株式報酬 ◇役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群の見直し

- **報酬委員会の活動内容について、主な議題の内容を「決議」「審議」「報告」等に分け、時系列で端的に記載**

株式会社安藤・間　有価証券報告書（2021年3月期） P51-52

【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　業績連動報酬に係る事項

(ロ)業績連動型株式報酬制度の一部改定

2021年６月29日開催の当社2021年３月期定時株主総会にて、業績連動型株式報酬制度の一部改定について付議し、決議されました。主な改定内容は以下のとおりです。

Ⅰ.本制度の対象期間

改定前	改定後
連続する３事業年度（当初は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とし、信託期間の延長が行われた場合には以降の各３事業年度とする。）なお、現在の対象期間は、2020年３月末日で終了する事業年度から2022年３月末日で終了する事業年度まで	中長期の業績目標達成を評価する期間として当社が定めた連続する３事業年度（ただし、改定当初は2022年３月末日で終了する事業年度から2023年３月末日で終了する事業年度までの２事業年度とし、信託期間の延長が行われた場合には以降の各３事業年度とする。）なお、改定前の本制度に基づき2020年３月末日に終了する事業年度から開始している対象期間については、2021年３月末日で終了する事業年度までで終了する。

（本項目の改定理由）

本制度は、2016年６月29日開催の2016年３月期定時株主総会において株主の皆様からご承認をいただき、当初は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まで（３事業年度）を対象期間としたものを、2019年８月の取締役会決議により、対象期間を３年間延長し、2020年３月末日で終了する事業年度から2022年３月末日で終了する事業年度までの３事業年度を新たな対象期間として運営しております。

本制度の改定は、本中期経営計画等との連動性を明確にした内容とするため、2020年３月末日で終了する事業年度から開始している既存の制度を2021年３月末日で終了する事業年度までで終了し、2022年３月末日で終了する事業年度から現在の中期経営計画の最終事業年度である2023年３月末日で終了する事業年度までの２事業年度（以下、「改定後当初対象期間」という。）を対象とした内容の株式報酬制度とするものです。

なお、改定後当初対象期間終了後も、取締役会の決議により本制度を継続することがあります。この場合、当社は、中長期の業績目標達成を評価する期間として当社が定めた３事業年度を新たな対象期間として、継続後の対象期間ごとに、合計645百万円（ただし、本制度を継続する時点で信託財産内に残存する当社株式(取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。)及び金銭(以下、この株式と金銭を併せて「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額）の範囲内で追加拠出を行い、引き続き取締役等に対する株式報酬の支給を継続します。

（中略）

Ⅳ.業績達成条件の内容

改定前	改定後
毎事業年度の会社業績（売上高、営業利益等）の目標値に対する達成度に応じて変動	毎事業年度における以下の指標の目標値に対する達成度に応じて変動 ・財務指標：当社の中期経営計画で掲げる業績指標を参考に決定された指標（連結売上高、連結経常利益、連結ROE等） ・株主価値指標： TSR（Total Shareholder Return（株主総利回り））等、株主の皆様との利害共有を促進する指標 ・非財務指標：度数率（100万延実労働時間当たりの休業４日以上の労働災害による死傷者数）の低減等、社会的責任の遂行ならびに当社の中期経営計画で掲げるお客様価値及び従業員価値の創造を実現するための指標

（本項目の改定理由）

中期経営計画の達成に向けた取締役等の動機付けをより明確にするとともに、株主の皆様やお客様、当社の従業員等のステークホルダーに対する貢献を取締役等の報酬に反映することを目的に、内容を一部改定いたしました。

- **報酬制度の改定について、改定内容を新旧対照表の形式で平易に記載するとともに、改定理由についても具体的に記載**

ルネサスエレクトロニクス株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P67-68

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

[TSO]
・付与対象者に対しては、以下の算式により算定される個数の新株予約権を付与します。
　付与新株予約権数＝各人に設定された付与水準基準額／オプション価格
(*) 上記の各人に設定された付与水準基準額については、毎年設定される各人の個人業績評価結果により、－10%～＋10%の範囲内で調整を加えることがあります。
(*) 最終的な付与新株予約権数は、取締役会にて決定します。
・原則として、付与日の翌日から１年経過する毎にその３分の１ずつが行使可能となり、その結果、３年後の応当日以降、すべての付与新株予約権が行使可能になります。

(b) 比較対象グループ（2021年度以降）

報酬委員会は、制度設計と競争力のある報酬水準についての理解を深めるため、報酬における比較対象企業の検証を行いました。当社がグローバルに事業を展開していることを踏まえ、比較対象企業は日本国内にとどまらず、いずれも当社の主要事業領域であり、かつグローバルな役員報酬制度が機能している米国および欧州から選定しております。当社は、グローバルに重要な3地域を適切なバランスをもって参照し、将来の業績目標を設定しており、グローバルにも各地域においても事業および財務指標の達成を促進することを目指して報酬制度を策定しました。

報酬における比較対象企業グループには、日本に本社を置くハイテク企業等があり、これらは人材獲得上の競合企業、投資家から見た同業他社のいずれか、または両方に該当します。現段階で日本においては売上規模と役員報酬の水準との相関はそれほど強くないため、日本企業については広範な売上規模のレンジから選定しました。報酬における比較対象企業の開示されている個人報酬データを市場の報酬データ（Mercer LLC調査）によって補足しております。米国および欧州については、売上規模および時価総額を考慮して半導体企業を選び出しました。

日本に 本社を置く企業等 （比較対象企業＝12）	アメリカに 本社を置く企業等 （比較対象企業＝13）	ヨーロッパに 本社を置く企業等 （比較対象企業＝４）
ソニー㈱ ㈱東芝 三菱電機㈱ 東京エレクトロン㈱ ㈱アドバンテスト ㈱ディスコ ㈱日立製作所 パナソニック㈱ オリンパス㈱ トレンドマイクロ㈱ ㈱デンソー TDK㈱	Analog Devices社 Skyworks Solutions社 Texas Instruments社 Microchip Technology社 Advanced Micro Devices社 Applied Materials社 Broadcom社 Lam Research社 Marvell Technology Group社 Maxim Integrated社 Micron Technology社 Qualcomm社 Xilinx社	STMicroelectronics社 NXP Semiconductors社 Infineon Technologies社 ASML Holding社

- **報酬の比較対象企業をエリア別に設定し、対象企業と選定方法を具体的に記載**

小林製薬株式会社　有価証券報告書（2020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

(4) 【役員の報酬等】

ｆ．報酬の算定方法

各報酬要素の算出方法は次の通りです。

（中略）

《短期インセンティブ報酬》

短期インセンティブ報酬は、事業年度毎の業績目標の達成による企業成長に向けた成果創出を促すための、単年の業績に連動した業績連動報酬とします。具体的には、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、前事業年度の業績及び定性評価に応じて、当事業年度の報酬額をSTI基本額に対して以下の計算式により決定します。

支給対象者は、社外取締役を除く取締役です。各事業年度の終了後の3月に当年度の短期インセンティブ報酬額を決定し、これを12で除した金額を4月から翌3月迄の期間で、基本報酬同様、毎月金銭で支給します。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。

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の通りです。

短期インセンティブ報酬（STI）＝STI基本額×STI係数

STI基本額は、当該取締役の当年基本報酬の30/70（約43%）とします（基本報酬70%に対して短期インセンティブ報酬30%の割合で構成）。

STI係数の決定方法

(a)前年度の会社業績に応じて、最低2Pから最高14Pの範囲で合計ポイントを算出します。業績評価指標は次表の通りで、ベンチマーク値（目標値）は前年実績値とします。

短期インセンティブ報酬の業績評価指標

評価指標	評価割合	当該指標を用いる理由	ベンチマーク（BM）値（前年実績）	実績	BM比（前年比）
連結営業利益率	50%	売上に対し効率的に利益をあげることにより、収益の拡大を図るため	16.2%	17.2%	106.4%
EPS	50%	持続的に株主価値の最大化を図るため	244.08円	245.71円	100.7%

合計ポイントの算出方法

	BM比90%未満	90%以上95%未満	95%以上100%未満	100%以上105%未満	105%以上110%未満	110%以上115%未満	BM比115%以上
連結営業利益率	1P	2P	3P	4P	5P	6P	7P
EPS	1P	2P	3P	4P	5P	6P	7P

(b)暫定のSTI係数を算出します。

(a)の合計ポイントと、前年評価に基づく当年の活躍期待値に応じて決定される定性評価によって、次表の通り暫定のSTI係数を算出します。なお、B評価を標準評価（期待通りの役割を果たせている）とします。

		定性評価									
		D’	D	C’	C	B’	B	A’	A	S’	S
(a)の合計ポイント	2P	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%
	3P	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%
	4P	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
	5P	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%
	6P	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%
	7P	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
	8P	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
	9P	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%
	10P	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%
	11P	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%
	12P	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%	140%
	13P	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%	140%	145%
	14P	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%	140%	145%	150%

(c)同業種及び同規模他業種の企業の役員報酬水準等、その他の事情を考慮し、暫定のSTI係数から±10%の範囲で加減算し、報酬諮問委員会での諮問を経て最終的なSTI係数が決定されます。なお、特別な事情がある場合は、報酬諮問委員会での諮問を経て、暫定のSTI係数から±30%程度加減算させることがあります。

⋮

- **インセンティブ報酬の算定方法について、定性評価を反映した係数のマトリクスも含めて具体的に記載**

株式会社商船三井　有価証券報告書（2021年3月期） P113-114

【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　2021年度の取締役報酬等

ハ　業績連動報酬たる長期目標貢献報酬（非金銭報酬）の基本的な仕組み及び算定方法

（イ）算定方法

②　業績目標達成度

業績目標達成度は、（ｉ）(a) 評価期間①中の当社のTotal Shareholder Return（配当込みの株主総利回り）（以下「TSR」といいます。）と同期間における東証株価指数（株価は終値の単純平均値を使用する。）の成長率との比較並びに(b) 評価期間①中の当社のTSR成長率と同期間中の日本郵船株式会社及び川崎汽船株式会社のTSR成長率との比較（順位）、（ⅱ）ROE、並びに、（ⅲ）中長期貢献個人目標の各指標、並びに、（ⅳ）業績目標達成度に係る役位毎のウエイトにより算定するものとし、具体的には、以下の算定式に従って算定します。

TSRに係る
業績目標達成度　＝（i）TSRに係る業績目標達成度 ×　（ⅳ）TSRに係る業績評価ウエイト
（評価期間①）

ROEに係る
業績目標達成度　＝（ⅱ）ROEに係る業績目標達成度 ×　（ⅳ）ROEに係る業績評価ウエイト
（評価期間②）

中長期貢献個人目標に係る
業績目標達成度　＝（ⅲ）中長期貢献個人目標に係る業績目標達成度 ×　（ⅳ）中長期貢献
（評価期間②）　　個人目標に係る業績目標達成度に係る業績評価ウエイト

（ｉ）TSRに係る業績目標達成度

TSRに係る業績目標達成度は、以下の(a)及び(b)に従い算出した比率の合計とします。

ただし、評価期間①中に本規程に定める事由（以下「異動事由」といいます、具体的には、本(ロ)末尾の(1)乃至(４)号に記載されます。）が発生した場合は、各号に定める権利確定日（異動事由(３)に定める事由については退任日）（異動事由が発生した場合の権利確定日については、具体的には、本(ロ)末尾に記載されます。）を含む月の直前の月までの期間を、それぞれ、評価期間①とみなして算出します。

（ａ）評価期間①中の当社のTSRと同期間における東証株価指数（株価は終値の単純平均値を使用します。）の成長率との比較に係る業績目標達成度

当社株式に係る、評価期間①中のTSRを同期間におけるTOPIX（株価は終値の単純平均値を使用します。）の成長率と比較し、その割合（以下「当社株式成長率」という。）に応じて確定します。

評価期間①中の当社TSR成長率 ÷評価期間①中のTOPIX成長率 =（(b + c) ÷ a）÷（e ÷ d）
a：評価期間①開始月（当年7月）を含み、当該月以前12ヶ月間の東京証券取引所における当社普通株式終値の単純平均値
b：評価期間①終了月（3事業年度後の6月）を含み、当該月以前12ヶ月間の東京証券取引所における当社普通株式終値の単純平均値（※）
c：評価期間①中の当社普通株式一株当たり剰余金配当総額
d：評価期間①開始月（当年7月）を含み、当該月以前12ヶ月間のTOPIXの単純平均値
e：評価期間①終了月（3事業年度後の6月）を含み、当該月以前12ヶ月間のTOPIXの単純平均値

※ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含みます。）によって増減する場合は、併合・分割の比率により調整することとします。

対TOPIX成長率比較	達成度評価
50%未満の場合	0%
50%以上150%以下の場合	当該当社株式成長率×50%
150%を超える場合	150%×50%

（ｂ）評価期間①中の当社のTSR成長率と同期間中の[日本郵船株式会社及び川崎汽船株式会社]のTSR成長率との比較（順位）に係る業績目標達成度

対二社との比較（順位）	達成度評価
1位の場合	100%×50%
2位の場合	50%×50%
3位の場合	0%

⋮

- **業績目標の評価指標として、株主価値を表す指標であるTSRを設定し、その算出方法を具体的に記載**

株式会社大和証券グループ本社　有価証券報告書（2021年3月期） P95

【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　業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法

業績連動型報酬の算定においては、中期経営計画“Passion for the Best”2023 において数値目標として掲げる各KPIを参照しています。

業績連動型報酬を算定するための業績評価は、財務KPIである業績KPIに基づく財務業績評価に、各戦略目標のKPIを総合的に評価したクオリティ評価を反映します。財務業績評価及びクオリティ評価は、報酬委員会にて決定しています。

業績連動型報酬は、役職ごとに定めた基準額に業績評価を掛け合わせ、個人の貢献度合を反映のうえ算定します。なお、業績評価は、全ての役職において同一の算定式を適用しています。

財務業績評価（100） ± クオリティ評価（−10〜+10）

			配点	基準値
財務KPI	業績KPI	連結ROE	50	10%
		連結経常利益	50	2,000億円
	ハイブリッドKPI			
	財務KPI			
	クオリティNo.1（お客様本位）KPI			
非財務KPI	デジタルKPI			
	サステナビリティKPI			

ハイブリッド関連経常利益	500億円以上
ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度
連結総自己資本規制比率	18%以上維持（規制適用以降段階引下げ）
リテール部門 残高ベース収益比率	50%以上（2023度第4四半期）
大和証券預り資産残高	90兆円以上
デジタルIT人材数	200名以上
CFP・証券アナリスト資格取得者数	3,000名以上
SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500億円以上
SDGs債リーグテーブル	3位以内
応援定期預金残高	2,000億円以上
女性取締役比率	30%以上（2030年までに）
女性管理職比率	25%以上（2025年度）
従業員満足度	80%以上維持

- **業績連動報酬について、サステナビリティに関する複数のKPIを設定し、それぞれの目標値を具体的に記載**

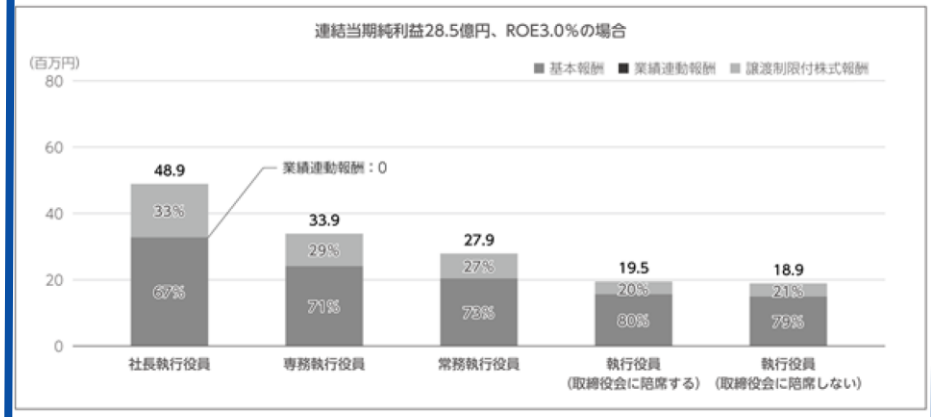
株式会社サンゲツ　有価証券報告書（2021年3月期） P53-54

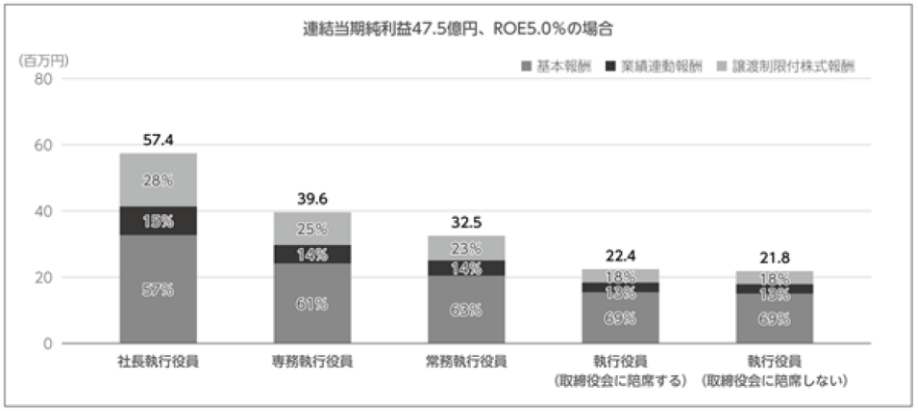
【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

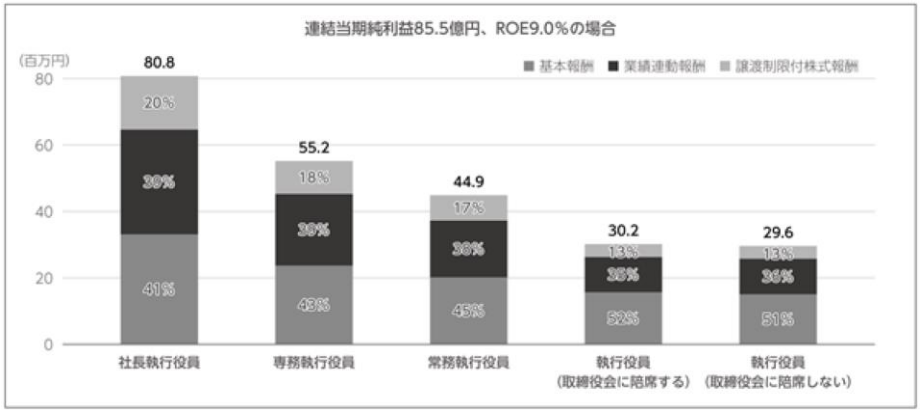
（4）【役員の報酬等】
①役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項
Ⅰ 当社の取締役および執行役員の報酬体系および報酬制度
ヘ．取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針
(b) 決定方針の内容の概要

ｖ．報酬等の種類ごとの割合の決定に関する方針
取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち執行役員を兼務する者および執行役員の各報酬は、金額および株数に乗数を掛けたものとなり、その乗数はグラフ１のとおりであります。各役位別の乗数は役位が上位になるに従い、業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬の比率が高くなるように設計するものとします。
取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち執行役員を兼務する者および執行役員の報酬総額および構成割合は、各人の貢献度評価、連動指標である当該事業年度の会社業績（連結当期純利益（ROE））と当該事業年度の役位に応じて異なり、連結当期純利益（ROE）が、28.5億円（3.0%）、47.5億円（5.0%）、85.5億円（9.0%）の場合、グラフ２のとおりとなります。

グラフ２　役位別　報酬総額と構成割合







- **役職別の報酬総額と構成割合を、連結当期純利益とROEのパターン別に図表を用いて平易に記載**

パーソルホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P56-57,60

【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

当事業年度の報酬ポリシー

パーソルグループの役員報酬の考え方（役員報酬ポリシー）

(4) 報酬構成

① 報酬項目の概要

-基本報酬

取締役及び執行役員について、職務の専門性、多様性、意思決定の難易度、管掌地域の広さ、成果責任の大きさ等に基づき役割（グレード）を定義したうえで、その役割の内容や責任に応じて定められた基本報酬額を支給します。これにより、より客観性・透明性の高い報酬決定が可能となります。なお、月額固定報酬として毎月支給します。

（1）

-賞与

中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として毎年７月に支給します。定量的には、本業の収益力を示す売上高、営業利益等及び非財務指標として当社が当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上において特に重視する従業員エンゲージメント指標、女性管理職比率の目標達成度に応じて評価を行います。なお、業績については絶対評価に加え、原則として国内外の競合他社との成長性の相対比較を行うことで、外部環境要因を除いた評価を報酬に反映させることとしています。この他、各取締役及び執行役員の業績及び企業価値向上への取り組み状況について、定性評価を行います。

本報酬は、概ね０～200%の範囲内で変動します。

	評価方法	評価ウェイト
財務指標	全社、SBU毎の①売上高、②営業利益の目標達成度及び競合他社との成長率比較で決定	80%
非財務指標	全社、SBU毎の①従業員エンゲージメント指標、②女性管理職比率の目標達成度で決定	10%
テーマ評価	業績と企業価値向上のために設定した課題の取組状況について、評価者との面談を通じて決定（監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）の評価は指名・報酬委員会で行うものとする）。	10%

（※１）全社及びSBU毎の評価ウェイトは、取締役及び執行役員の管掌領域に応じて決定します。

（※２）上記の他、特に貢献度が高かった場合、会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があった場合には、加点・減点評価を行います。

-株式報酬

パーソルグループの中長期的な会社業績及び企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的とすると同時に、株主との利益意識の共有を一層促すことを目的に、原則として退任時に支給します（海外赴任となった場合は、その時点で支給をし、原則として海外赴任中は株価に連動した金銭報酬（仮想株式報酬）を、中期経営計画の対象期間の終了ごとに支給するものとします。）。また、退任時に交付される予定の潜在保有株式数を含め、当社は監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）に対し、原則として基本報酬（年額）の１倍以上の当社株式を保有することを推奨します。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）の株式報酬は、そのうち70%をグレード及び当社の中期経営計画の目標達成度に応じて決まる業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）、残りの30%を株主価値との連動を目的とした、グレードに応じて決まる固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）としています。

他方、非業務執行取締役の株式報酬は、上述のとおり、固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）のみとしています。

（1）

<業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）>

2023年３月期に向けた中期経営計画の財務指標（連結売上高、連結営業利益、TSR及びROIC）や非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる仕組みとしています。特に、非財務指標については、ESG指標を複数取り入れることで、価値創造ストーリーに基づく取り組みを一層向上させる設計としています。

本報酬は、０～200%の範囲内で変動します。

	指標	目標値	評価ウェイト
財務指標	連結売上高	1兆円	30%
	連結営業利益	450億円	30%
	TSR	―（※）	20%
	ROIC	10%以上	△10%（目標未達時）
非財務指標	従業員エンゲージメント指標 女性管理職比率 テクノロジー投資比率 ESG格付	指標ごとに設定	20%

（※）比較対象企業とTOPIXを利用した相対評価のため、TSR自体の目標値は設定しません。

（2）

（中略）

(6) 報酬等の没収（クローバック・マルス）

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、または役員の在任期間中に会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、指名・報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。

取締役会は、指名・報酬委員会の答申結果を踏まえて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を当該役員に請求するか否かにつき決議するものとします。

（１）業績連動報酬の評価方法や評価指標の目標値、評価ウェイトを端的に記載

（２）報酬の没収等（クローバック・マルス）に関する事項を端的に記載

日本ペイントホールディングス株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P74-75,78

【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】

（指名委員会等設置会社移行前　2020年１月から３月まで）

④　役員の報酬等の算定方法

当該期間（2020年１月から３月まで）において費用認識した業績連動給は、(a)2018年度の業績評価に基づき2019年４月から2020年３月の期間に職責給に加えて月例給として支給した2018年度業績連動給のうちの2020年１月から３月の３か月分と、(b)指名委員会等設置会社への移行に備えた業績連動給の翌期の期初一括支給への変更に伴い、2019年度の業績評価に基づき移行前の2020年３月に一括支給した2019年度業績連動給の合計です。それぞれの算定方法は、以下のとおりであります。

(a) 2018年度の業績に基づく業績連動給の算定（2020年１月～３月支給分）

2018年度の業績連動給は、以下の方法で算定される評価指標を、役位ごとに設定された職責給に乗じることで額を決定しており、評価指標算定のための業績評価項目として、全社計画への責任に対する財務評価、株主価値最大化（MSV）に対するEPS評価を設定いたしました。

・全社業績は、売上収益、及び、税引前利益の対計画比で計ることとしました。全社業績評価の達成度は、売上収益、税引前利益の2018年度の計画値に対するそれぞれの達成度の平均とし、この達成度が、計画比80%以下の場合の評価指標を下限（０%）、100%以上の場合の評価指標を基準（40%）とするインセンティブ・カーブから全社業績評価指標を算出します。達成度の変動幅（80%～100%）に従って、全社業績評価指標は０%から40%の範囲で変動します。

・EPS評価は、EPSの対前年比で計ることとしました。EPS評価の達成度は2017年度の実績値に対する達成度とし、この達成度が、前年比80%以下の場合の評価指標を下限（０%）、100%の場合の評価指標を基準（60%）、120%以上の場合を評価指標の上限（120%）とするインセンティブ・カーブからEPS評価指標を算出します。達成度の変動幅（80%～120%）に従って、EPS評価指標は０%から120%の範囲で変動します。

個人別の業績連動給は、全社業績評価、及び、EPS評価の各評価指標の合計を職責給に乗じることで決定され、職責給の０%から160%の範囲で変動することとなります。

当社の取締役（社外取締役を除く）の2018年度を対象期間とする業績達成度、業績評価の指標の結果は、以下のとおりであります。

業績評価項目		達成度の変動幅	達成度に対する評価の指標	達成度	各評価指標	評価指標合計
全社業績評価	売上収益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2018年度計画達成時	95.3%	27.1%	63.4%
			下限（ 0%）：80%達成時			
	税引前利益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2018年度計画達成時	91.8%		
			下限（ 0%）：80%達成時			
EPS評価	EPS	対前年比80～120%	上限（120%）：120%達成	92.1%	36.3%	
			基準（ 60%）：2017年度実績達成時			
			下限（ 0%）：80%達成			

(b) 2019年度の業績に基づく業績連動給の算定（2020年３月支給分）

算定の方法は2018年度と同様であり、当社の取締役（社外取締役を除く）の2019年度を対象期間とする業績達成度、業績評価の指標の結果は、以下のとおりであります。

業績評価項目		達成度の変動幅	達成度に対する評価の指標	達成度	各評価指標	評価指標合計
全社業績評価	売上収益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2019年度計画達成時	99.0%	33.7%	36.6%
			下限（ 0%）：80%達成時			
	税引前利益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2019年度計画達成時	94.7%		
			下限（ 0%）：80%達成時			
EPS評価	EPS	対前年比80～120%	上限（120%）：120%達成	81.0%	2.9%	
			基準（ 60%）：2018年度実績達成時			
			下限（ 0%）：80%達成			

（指名委員会等設置会社移行後　2020年４月から12月まで）

④　役員の報酬等の算定方法

（中略）

当社の取締役（社外取締役を除く）及び執行役の2020年度を対象期間とする達成度、業績評価の指標の結果は、以下のとおりであります。

業績評価項目		達成度の変動幅	達成度に対する評価の指標	達成度	各評価指標
財務評価	売上収益	対計画比50～150%	上限（ 30%）：150%達成時	107.0%	24.3%
			基準（ 20%）：2020年度計画達成時		
			下限（ 0%）：50%達成時		
	税引前利益	対計画比50～150%	上限（ 30%）：150%達成時	136.5%	
			基準（ 20%）：2020年度計画達成時		
			下限（ 0%）：50%達成時		
非財務評価		期待値に対する５段階評価	上限（120%）：Outstanding	—	個人別評価
			基準（ 60%）：Meet expectations		
			下限（ 0%）：Unsatisfactory		
EPS評価	EPS	対計画比50～150%	上限（ 30%）：150%達成時	159.5%	30.0%
			基準（ 20%）：2020年度計画達成時		
			下限（ 0%）：50%達成時		

- **業績連動報酬について、評価項目ごとの業績達成度や業績評価指標の結果を具体的に記載**

！ 最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html
！ 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。