

8. 「役員の報酬等」

目次

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

8. 「役員の報酬等」の開示例	(番号)
● 株式会社資生堂	8-1～8-3
● アサヒグループホールディングス株式会社	8-4～8-5
● キリンホールディングス株式会社	8-6
● 三井物産株式会社	8-7
● ルネサスエレクトロニクス株式会社	8-8
● アステラス製薬株式会社	8-9
● 双日株式会社	8-10
● 株式会社L I X I L	8-11
● 株式会社大林組	8-12
● 株式会社ニチレイ	8-13

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

- 現在の報酬水準に関する報酬委員会としての見解の開示は有用
- 今後、監督と執行の分離が進むにつれて、執行側は、企業価値向上のためのより迅速な業務執行にフォーカスすることとなり、それに伴い報酬についても業績連動となることが期待される。そうした場合、執行側の報酬についても具体性・透明性を持った開示がなされることが重要
- 例えば、株式による報酬等、金銭以外の報酬の割合が大きい場合においては、金銭報酬と併せて開示することは有用
- 株式報酬のスキームを採用している場合には、当該スキームを導入した理由、算定式、報酬決定の基となる会社・役員個人の実績、報酬の支払実績が開示されることは有用
- 長期インセンティブ型報酬のKPIは、会社の経営戦略・価値創造と結びついている指標であるかの観点が非常に重要。このため、会社が、どのような理由から当該指標を重視し、KPIとして設定したかを開示することは有用

(次頁に続く)

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（続き）

- 長期インセンティブ型報酬KPIへのESG指標の導入にあたっては、当該指標と中長期の企業価値との結びつき、企業の経営戦略との結びつきの観点が必要であり、そうした観点を持った上での開示は有用
- 役員報酬の妥当性を確認する観点から、同規模の同業他社比は、客観的でわかりやすい指標であり有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（株式会社資生堂）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 長期インセンティブ型報酬のKPI及び評価ウェイトについて、近年の外部事業環境の変化等を踏まえ、どのようなESG関連指標を採用するかを含め、その設定や変更について投資家に説明していく必要があった。



【対応策とその効果】

- ESG関連指標を含めた長期インセンティブ型報酬のKPI及び評価ウェイトは、事業戦略やマテリアリティ項目と連動させ、インセンティブ効果を発揮させるような設定にするとともに、外部環境の変化等を勘案して適時に見直している。
- こうした設定や変更については、なぜそうするのかといった理由を含め、しっかりと説明するスタンスで開示を行うことで、投資家に伝わりやすい開示ができていると感じている。

8. 「役員の報酬等」の開示例

●株式会社資生堂（1/3）有価証券報告書（2021年12月期） P87-89、P91-92

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

(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(エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役を含むエグゼクティブオフィサー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指名・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。

〔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 グローバル人材市場において、優秀な人材を確保・維持できる金額水準を目指すこと
- ③ 長期的な企業価値向上を目指し、長期ビジョン・中長期戦略の実現を強く動機付けるものであること
- ④ 短期目標の達成を動機付けるものの、短期志向への過度な偏重を抑制するための仕組みが組み込まれていること
- ⑤ 株主や従業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、公正性および合理性を備えた設計であり、これを担保する適切な審議および評価プロセスを経て決定されること
- ⑥ 個人のミッションを反映した役割・責任の大きさ(グレード)に応じた報酬水準、かつ、戦略目標の達成度(成果)によって報酬に差が出る設計であること

(へ) 当社の2022年度以降の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を決議しています。なお、当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に答申しており、取締役会はその答申を尊重して報酬等を決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要を含む当社の役員報酬制度を以下に詳しく説明します。

(全体像)

当社の役員報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と業績連動報酬としての「年次賞与」と「長期インセンティブ型報酬(非金銭報酬)」で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。取締役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定することとしております。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、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はありません。

〔支給対象の取締役のエグゼクティブオフィサーの種類別報酬割合〕

報酬割合は、グレードごとに設定し、グレードが高くなるほど、業績連動報酬割合が高くなる設定としています。

エグゼクティブオフィサー 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 CEO	33.3%	33.3%	33.3%	100%
副社長、常務、 エグゼクティブオフィサー	36%～63%	18.5%～32%	18.5%～32%	

- (注)1 この表は、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 各役員の種類に応じた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。

(基本報酬)

基本報酬については、各エグゼクティブオフィサーの担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じてグレードごとの設計としています。また、同一グレード内でも、個別のエグゼクティブオフィサーの前年度の実績(業績数値および個人考課)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エグゼクティブオフィサーの成果に報いることができるようにしています。

各エグゼクティブオフィサーの基本報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定し、各月に按分し支給しています。

なお、社外取締役および監査役については、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、単年度の目標達成に対するインセンティブを目的とした「年次賞与」と、株主のみならず利益意識の共有と中長期的な企業価値向上のため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業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)」で構成されており、当社取締役およびエグゼクティブオフィサーに対し、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。

(年次賞与)

業績連動報酬のうち、年次賞与では、財務指標である連結売上高および連結営業利益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、支給率の変動幅を0%～200%としています。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や長期的成長のための課題解決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りますことから、下表のとおり、指名・報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準(閾値)を定め、当該閾値を下回った場合に、指名・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ています。なお、連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の各目標および閾値の達成率の判定にあたっては、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会の決議をもって実績を補正して判定することがあります。このような補正を行った場合は、取締役の報酬実績の開示資料に記載して明らかにします。

また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築や変革への取り組みなど、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。

なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

- 役員報酬制度をコーポレートガバナンスの重要事項であると位置づけ、役員報酬に関する方針について、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会が審議したうえで決定している旨を記載
- 役員報酬に関する方針、それを踏まえた役員報酬制度の全体像及び個々の報酬の考え方を一連の流れで分かりやすく記載

●株式会社資生堂（2/3）有価証券報告書（2021年12月期） P87-89、P91-92

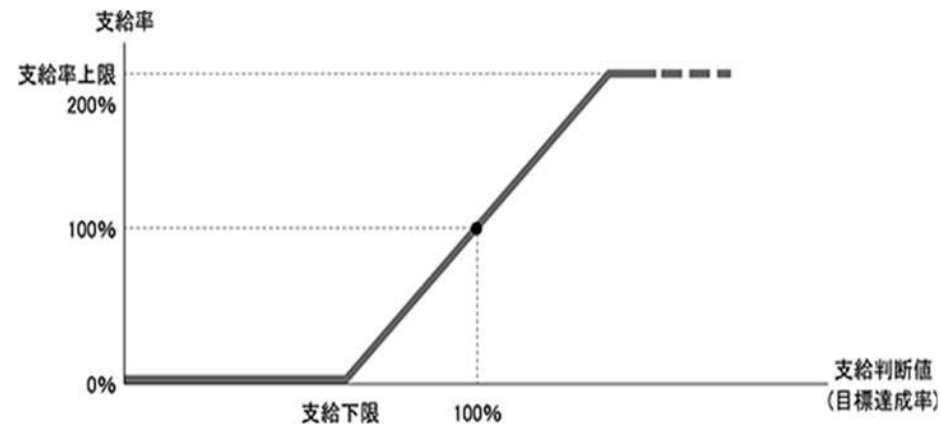
【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

〔年次賞与の評価指標および評価ウェイト〕

評価項目	評価指標	評価ウェイト									
		社長 CEO				事業・ブランド担当 エグゼクティブオフィサー		事業担当以外の エグゼクティブオフィサー			
						地域本社社長	その他		コーポレート ファンクション (CFO、CMO を含む)		CDO
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%	15%	30%
	連結営業利益	40%		10%		10%		40%		15%	
	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、指名・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%		—		40%	
個人考課	個人別に設定した 戦略目標の達成度	30% 長期ビジョン・戦略実現のための戦略的に優先すべき変革・取組み、 それを実現するための組織ケイパビリティの構築・強化、 自身の成長目標、CEOへの提言									

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

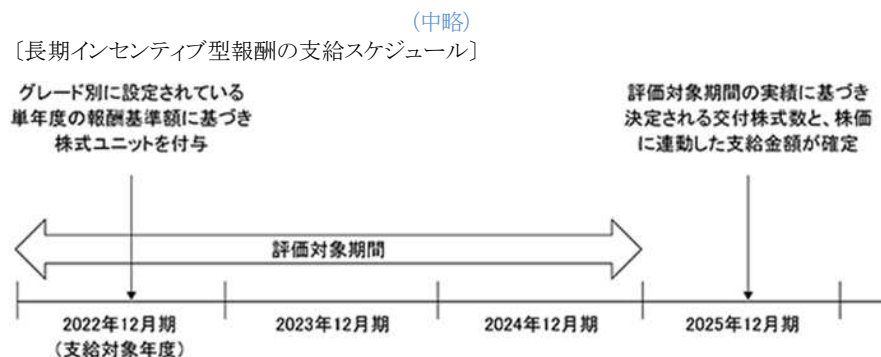
〔年次賞与の支給率モデル〕



■ 役位別に報酬の評価指標や評価ウェイトを図示しながら具体的に記載

● 株式会社資生堂（3/3） 有価証券報告書（2021年12月期） P87-89、P91-92

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋



本制度の具体的な仕組みは、以下のとおりです。

- ① 本制度では、業績連動部分と固定部分が設定されています。
- ② 本制度において使用する評価指標および業績連動係数等、各対象取締役に交付する株式数等の具体的な算定にあたって必要となる評価指標および各評価指標の達成率等に応じた支給率等は、当社取締役会において決定します。当社は、新型コロナウイルスの依然とした感染拡大により市場回復時期および成長予測が困難であることから、財務指標を維持し、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」で目標とする、営業利益率15%を評価対象期間の最終事業年度における必達目標とします。また、営業利益率の達成を最重視する上で、売上高の成長が不可欠であることから、売上高成長率も目標を維持し経済価値に関する評価指標とします。加えて、当社は、サステナブルな成長を実現するために社会価値を意識した事業活動が重要であると考え、2022年度よりこの社会価値に関する指標の評価ウェイトを高めます。
- ③ 本制度の評価指標とそのウェイトの全体像は下表のとおりであり、経済価値に関する指標である評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率については15%を目標値とし、これを達成した場合にこの指標における支給率上限を適用する設計としています。また、評価下限値を10%としており、これに満たない実績となった場合はこの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。連結売上高の評価対象期間における年平均成長率(CAGR)については7%を達成した場合にこの指標における支給率上限を適用し、4%に満たない実績となった場合はこの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。なお、連結売上高の年平均成長率指標は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2019年度実績から売却事業・ブランドの売上高を差し引き、これを起点に算出することとしています。社会価値に関する指標については、下表のように環境・社会・企業統治(ESG)に関する社内外の複数の指標で目標値を設定し、それらの達成率に応じて支給率が変動する仕組みになっています。なかでも、本年からは、当社のサステナビリティ戦略の中で重要な取り組みとなるCO2削減を環境指標として新たに設定し、環境への取り組みを促進していきます。これにより、社会価値に関する指標の評価ウェイトを10%から20%に高めています。また、連結ROE(自己資本当期純利益率)については、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決など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配慮する観点から、指名・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指名・報酬諮問委員会において業績連動部分の支給率の引き下げを検討する仕組みとしています。

〔長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウェイト〕

評価項目	評価指標		評価ウェイト	
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における 連結営業利益率		50%	
	連結売上高 年平均成長率（CAGR）		30%	
社会価値指標	環境	CO2排出量削減目標達成状況	20%	100%
	社会	当社の国内外女性管理職・リー ダー比率、当社が定めるESG評価機 関の女性活躍に関する指数銘柄へ の採用状況		
	ESG全般	当社が定めるESG評価機関での評価 スコア		
経済価値指標	連結ROE（自己資本当期純利益率）		予め定めた一定水準を下回った 場合、指名・報酬諮問委員会に おいて、業績連動部分の支給率 引き下げを検討する	

- ④ 評価対象期間満了後、各評価指標の達成率等に応じて決定される支給率に基づき、次項に記載する「対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法」に従い、各対象取締役に割り当てる当社普通株式の数および支給する金銭の額を、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します。
- ⑤ 当社は、上記④で決定された各対象取締役に割り当てる当社普通株式の数に応じて、当社取締役会決議に基づき、各対象取締役にに対し、当社普通株式交付のための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けます。なお、当社普通株式の払込金額は、交付時株価を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定します。
- ⑥ 上記⑤の当社株式の交付に伴い、各対象取締役に納税費用が発生することから、この納税費用の資金確保のため、当社は、上記⑤の金銭報酬債権に加えて、上記④で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。
- ⑦ 各対象取締役に對する株式交付の要件その他詳細は、当社取締役会で定めるものとします。

- サステナビリティ戦略上の重要な取り組みであるCO2削減を長期インセンティブ型報酬の評価指標にESG要素として取り入れ、環境への取り組みを促進することを端的に記載

●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（2021年12月期） P88-91

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

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

当社は、役員報酬を、AGPの実践及び当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上の実現、サステナビリティの追求を図るための重要な手段として位置付け、以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、報酬を決定します。

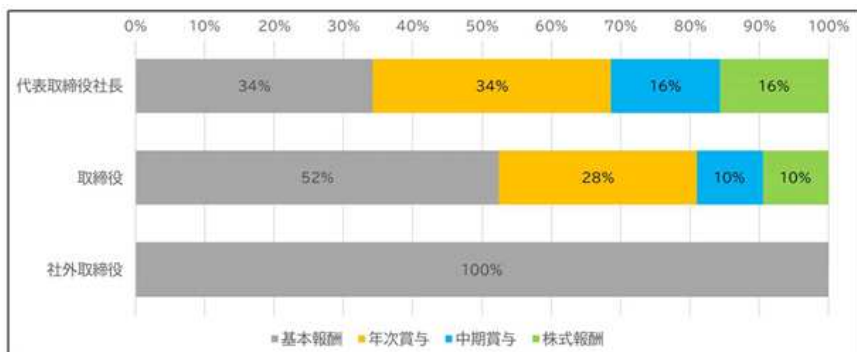
- ・当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めること
- ・多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- ・取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- ・経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- ・株主の皆様と利益・リスクを共有することをはじめとし、ESG視点での経営への動機付けとなる報酬であること

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とし、拠点のある地域の構成比率を参考にしております。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65%程度となること、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50%程度となるよう、役位・役割に応じて設計しております。

構成比率

※2022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設定しております。具体的には、ベンチマーク企業群の75パーセンタイル値をターゲットとし、ペイ・レシオ(*)が20倍以内となるように報酬水準を設定しております。また、報酬水準を設定する際は、報酬構成の考え方に則して設定しております。

(*) 経営トップが従業員の給与の中央値より何倍多い報酬を受け取っているかを示す指標

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、当社の持続的な成長（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	業績評価	個人評価	マルス・クロウバック条項	フォーミュラ (個人別支給額)
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	毎年3月	あり	あり	—	役位別基準額×業績評価係数×個人評価係数
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	毎年3月	あり	あり	あり	役位別基準額×業績評価係数×個人評価係数
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	3年	株式	退任時	—	—	あり	役位別基準額 (付与ポイント=役位別基準額÷株式取得時単価)

※マルス・クロウバック条項：支給対象である役員に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、支給額或いは確定した交付ポイントの一部又は全部を減額或いは返還

- (1) 不祥事等により取締役会が支給額・付与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支給額・付与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

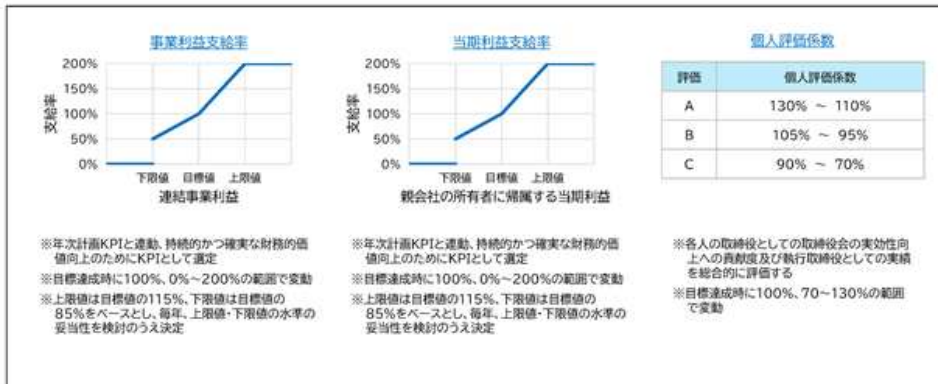
- (1) 役位・役割別の報酬の構成割合を図示しながら具体的に記載
- (2) マルス・クロウバック条項（役員に企業価値向上に反する行為があった場合、支給額の減額等を定める条項）の内容を端的に記載

●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（2021年12月期） P88-91

【役員の報酬等】※一部抜粋

年次賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

$$\text{個人別支給額} = \text{役位別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{事業利益支給率} \times 50\% + \text{当期利益支給率} \times 50\%) \times \text{個人評価係数}$$



中期賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

$$\text{個人別支給額} = \text{役位別基準額} \times \text{業績評価係数} (\text{財務的価値指標支給率} \times 60\% + \text{社会的価値指標支給率} \times 40\%) \times \text{個人評価係数}$$



6) 報酬決定方法

取締役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、報酬総額は取締役会の決議により、決定しております。取締役会で報酬等を決議する際には、取締役会の諮問機関として過半数が社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を検討し、透明性及び客観性を高め、公正なプロセスで決定しております。なお、個人額は報酬委員会にて決定しております。

7) 報酬委員会

報酬委員会は、公正な判断を保证するため、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、社会適合性及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 (2021年度)
委員長	クリスティーナ・アメー ジャン	社外取締役	3年	10回／10回
委員	佐々江 賢一郎	社外取締役	—	—
委員	大橋 徹二	社外取締役	—	—
委員	谷村 圭造	取締役兼執行役員 CHRO	3年	10回／10回
委員	崎田 薫	取締役兼執行役員 CFO	—	—

※佐々江賢一郎氏、大橋徹二氏、崎田薫氏は、2022年3月より委員

8) 報酬委員会の活動状況

活動状況

※報酬委員会：年間10回開催、年間20時間

回	開催日付	内容
第1回	2021年1月27日	①年次賞与支給にかかる個人評価について討議し決定
第2回	2021年2月12日	①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討議し決定、同日の取締役会に答申
第3回	2021年3月10日	①改選後の報酬委員会委員選任について討議し決定、取締役会に答申
第4回	2021年3月25日	①2021年度役員報酬について討議し決定、同日の取締役会に答申 ②2021年度監査役報酬について討議し決定、同日の監査役会に提案
第5回	2021年7月7日	①2021年度下半期の委員会活動計画案について討議し決定、同日の取締役会に答申
第6回	2021年8月6日	①2022年度以降の役員報酬について討議
第7回	2021年9月10日	①RHQトップ報酬について討議
第8回	2021年10月11日	①2022年度以降の役員報酬について討議
第9回	2021年11月9日	①RHQトップ報酬について討議
第10回	2021年12月7日	①2022年度以降の役員報酬について討議

- 報酬委員会の活動状況について、出席状況、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

●キリンホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P84-86

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

④ 業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績

指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議によって決定した当年度の業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績は以下のとおりです。

i) 賞与

既存事業の利益成長と将来に向けた投資を重視する目的で、業績評価指標は会社業績評価指標(連結事業利益)と個人業績評価指標の2つとし、役位ごとに予め定められた目標達成時の支給額(基準額)に支給率(目標達成時の支給率を100%とした場合に0%~200%の間で変動)を乗じて支給額を算定しております。

なお、当年度に係る役員報酬等の決定に際しては、賞与の会社業績評価(連結事業利益)の目標業績の基準値につき、期中における連結業績予想の下方修正を反映し、目標業績の上・下限値も改定しております。本業績予想修正は、マンマー・ブルワリー社における政情激変による業績影響を勘案した結果であり、上記1)⑥に記載の予期せぬ特殊要因による経営環境の大きな変化に該当するものと判断し、当該影響による減益幅を最小限に留めるために行った経営努力も踏まえ、指名・報酬諮問委員会における審議を経て上記決定を行っております。

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績		実績	実績(指標毎の支給率)	最終支給率
会社業績評価 (連結事業利益)	50%	0%	上限値	2,040億円	1,632億円	90.0%	108% ～ 120%
	～	～	基準値	1,700億円			
	70%	200%	下限値	1,360億円			
個人業績評価	30%	0%	個人ごとの委嘱業務等の評価指標に基づき決定しております。			150%	
	～	～					
	50%	200%					

(注)

- 会社業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。
- 個人業績評価については、その判断にあたっての客観性、透明性、高い独立性を担保することを目的として、代表取締役社長を含む各取締役の個人業績評価及び個人業績評価に係る個人別支給率の決定を指名・報酬諮問委員会に委任しております。代表取締役社長については、指名・報酬諮問委員会の委員長または委員である社外取締役が代表取締役社長との面談を実施したうえで、代表取締役社長以外の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員については、代表取締役社長が各取締役との面談を通じて作成した原案をもとに、指名・報酬諮問委員会(委員長:松田千恵子(社外取締役)、委員:柳弘之(社外取締役)、塩野紀子(社外取締役)、磯崎功典(代表取締役社長)、三好敏也(取締役常務執行役員 人事総務戦略)の5名で構成されます(社外取締役3名、社内取締役2名。))が具体的な評価指標及び目標、並びにそれらの達成度等に応じた評価結果及び個人業績評価に係る個人別支給率を決定し、決定内容を取締役に適時・適切に報告しております。

ii) 信託型株式報酬

「キリングroup2019年~2021年中期経営計画」のもと、株主価値向上と成長投資によるキャッシュ・フローの最大化、及び社会的価値創出のためのCSVパーパスの実現を目指すべく、評価指標はROIC、平準化EPS及び非財務評価の3つとしております。役位ごとに予め定められた基準額をもとに基礎ポイントを算出し、毎事業年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(50%~150%で変動)を乗じて付与ポイント数を算定しております。

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績		実績(指標毎の支給率)	最終支給率
ROIC	40%	50%～150%	上限値	11.9%	3.6% (53.4%)	90.32%
			基準値	7.6%		
			下限値	3.3%		
平準化EPS	40%	50%～150%	上限値	167.1円	151円 (109.9%)	
			基準値	147円		
			下限値	125円		
非財務指標	20%	50%～150%	CSVコミットメントの進捗及び達成状況、及び従業員エンゲージメントの状況等を総合的に評価		S (125%)	

- (注) 1. 財務指標の業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。
2. 非財務評価に関して、以下の取り組みの成果等を踏まえ、総合評価として目標を上回ったと評価し、評価記号S(支給率125%)とすることを、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議により決定いたしました。
- ・CSVコミットメント: 新型コロナの影響により一部の成果指標で目標の未達はあったものの、「環境」はGHG排出量削減等の取り組みにより目標を概ね達成。
 - ・従業員エンゲージメント: 国内事業会社における良好な水準の維持及び厳しい経営環境下にある海外事業会社でのスコア減少幅抑制により、2021年度の目標スコアを達成。
 - ・その他: ESG/SDGs関連の外部評価向上(MSCI ESGレーティングでの「AA評価」獲得等)。

4) 株主総会決議による定め

取締役及び監査役等の1事業年度あたりの報酬限度額等は以下のとおりです。

	報酬の種類	報酬限度額(百万円)／ 上限付与株式数	株主総会決議日	決議日時点の員数
取締役	基本報酬及び賞与	1,520 ^{※1} (うち社外取締役分210)	2022年3月30日	取締役12名 (うち社外取締役7名)
取締役(社外取締役を除く)及び執行役員	株式報酬	1,450/100万株 ^{※2}		取締役5名 執行役員9名
監査役	基本報酬	200		5名(うち社外監査役3名)

※1 国内非居住者の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対する業績連動型株価連動報酬の給付に関して費用計上される額を含みます。

※2 取締役(社外取締役を除く)及び執行役員のうち国内居住者を対象とする信託型株式報酬制度に関し、当社が拠出する金員及び交付される当社株式数の1事業年度あたりの上限です。

- (1) 賞与について、業績評価指標ごとの目標、実績、最終支給率を記載
- (2) 信託型株式報酬について、業績評価指標ごとの目標、実績、最終支給率を記載

●三井物産株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P113

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

①当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を報酬委員会の審議・答申を経て、取締役会の決議により定めており、当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、当社が重視する経営指標に基づく業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬としての株価連動型譲渡制限付株式報酬によって構成されています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役については、その独立性を尊重する観点から、業績連動賞与及び株式報酬の対象外としています。また、取締役及び監査役には退職慰労金を支給しません。2022年6月22日開催の第103回定時株主総会における第5号議案（取締役報酬改定の件）の承認をもって翌連結会計年度（2023年3月期）以降の役員報酬の改定を行っており、当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の役員報酬の概要は以下の通りです。

当連結会計年度（2022年3月期）		翌連結会計年度（2023年3月期）以降		
		業績連動型 譲渡制限付株式報酬	長期インセンティブ 変動・株式報酬 （上限：年額総額3億円）	取締役
株価連動型譲渡制限付 株式報酬	中長期インセンティブ 変動・株式報酬 （上限：年額総額5億円）	在任条件型 譲渡制限付株式報酬	長期インセンティブ 固定・株式報酬 （上限：年額総額5億円）	
連結当期利益及び 基礎営業キャッシュ・フローに 基づく業績連動賞与	短期インセンティブ 変動・金銭報酬 （上限：年額総額7億円）	連結当期利益及び 基礎営業キャッシュ・フローに 基づく業績連動賞与	短期インセンティブ 変動・金銭報酬 （上限：年額総額15億円）	
基本報酬から役員持株会を 通じて当社株式を購入 （社外役員を含む）	当社株式の 購入 固定・金銭報酬 （上限：年額総額10億円）	基本報酬から役員持株会を 通じて当社株式を購入 （社外役員を含む）	当社株式の 購入 固定・金銭報酬 （上限：年額総額10億円）	社外取締役
基本報酬（固定給）		基本報酬（固定給）		

(*) 取締役及び監査役には、退職慰労金を支給しません。
(**) 監査役は、固定報酬である基本報酬のみ支給（上限：年額総額2.4億円）

当社では、社外役員（独立役員）が委員長を務める報酬委員会において、役員報酬体系を検討し、固定報酬、業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬の割合の妥当性を他社動向なども踏まえて検証し、また、クローバック条項の運用の適正性についても取締役会に報告するなど、役員報酬の決定において透明性を重視しています。取締役会は、報酬委員会の答申を受け、当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等について、決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

また、翌連結会計年度以降の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成割合は、金銭報酬：株式報酬については概ね2：1、基本報酬：短期インセンティブ：長期インセンティブについては概ね1：1：1となります。



- （1）役員報酬の改定について、図を用いて役員報酬の概要を改定前後で対比させることで変更点を分かりやすく記載
- （2）報酬制度改定後の報酬構成割合を図を用いて端的に記載

●ルネサスエレクトロニクス株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P67-68

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

[PSU]

付与対象者に対しては、次の算式により算定される個数のユニットを付与します。

$$\text{PSU数} = \text{当社取締役会が各付与対象者に付与することを決定したPSU報酬基準額（業績評価前）} \div \text{当社取締役会決議月の直前3ヶ月間の東京証券取引所における当社株式終値の単純平均値}$$

当社が定める日（原則として、付与日の3年後の応当日）以降、その期間の業績要件を加味して、次のとおり決定された当該権利確定数と同数の当社株式を交付します。

業績指標	TSR:SOX (Philadelphia Semiconductor Index)およびTOPIX (Tokyo Stock Price Index) 構成企業および当社が業界、企業規模、ビジネスモデルなどに鑑み選択する企業群 (Renesas Peers) との比較にて決定します。
業績評価期間	PSUを付与した年の4月1日から3年間
当社TSRの伸長率	(業績評価期間末日以前3ヶ月間の平均株価(*1) - 業績評価期間開始日の前日以前3ヶ月間の平均株価(*2) + 業績評価期間中の日を基準日とする当社剰余金の配当に係る1株当たり配当総額) / 業績評価期間開始日の前日以前3ヶ月間の平均株価(*2) (*1) 業績評価期間の最後の3ヶ月間の東京証券取引所における当社株式終値の単純平均値をいいます。 (*2) 業績評価期間開始日の前日以前3ヶ月間の東京証券取引所における当社株式終値の単純平均値をいいます。

交付株式の決定方法	・当社のTSRの伸長率とSOX構成企業のTSRの伸長率を低い順から区分した場合において、当社のTSRの伸長率が次の1)から5)のいずれに区分されるかに従い、その区分に掲げる百分率(SOX算定率)を算出します。 ・当社のTSRの伸長率とTOPIX構成企業のTSRの伸長率を低い順から区分した場合において当社のTSRの伸長率が次の1)から5)のいずれに区分されるかに従い、その区分に掲げる百分率(TOPIX算定率)を算出します。 ・当社のTSRの伸長率とRenesas PeersのTSRの伸長率を低い順から区分した場合において、当社のTSRの伸長率が次の1)から5)のいずれに区分されるかに従い、その区分に掲げる百分率(Renesas Peers算定率)を算出します。 ・SOX算定率を100分の25、TOPIX算定率を100分の50、およびRenesas Peers算定率を100分の25の割合で加重平均して得られる値(以下「本算定率」といいます。)を、付与されたPSUの数に乗じて得られる数(100未満の数は、切り上げ)を、当社が定める日(日本時間)(原則として、PSUの付与日から3年後の応当日)にPSUの権利確定数として確定させ、付与対象者に対して、当該権利確定数と同数の当社株式を交付します。ただし、当社のTSRの伸長率が0%以下であった場合、本算定率は100%を上限とします。なお、当社のTSRの伸長率は、以下の算式により求めるものとし、SOX構成企業、TOPIX構成企業およびRenesas PeersのTSRの伸長率は、当社のTSRの伸長率に準じた方法により求めるものとします。											
	<table> <tr> <th>TSR</th><th>付与率</th></tr> <tr> <td>1) 25%ile未満であった場合</td><td>0%</td></tr> <tr> <td>2) 25%ile以上50%ile未満であった場合</td><td>25%から50%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率</td></tr> <tr> <td>3) 50%ile以上75%ile未満であった場合</td><td>50%から75%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率</td></tr> <tr> <td>4) 75%ile以上90%ile未満であった場合</td><td>75%から100%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率</td></tr> <tr> <td>5) 90%ile以上であった場合</td><td>100%</td></tr> </table>	TSR	付与率	1) 25%ile未満であった場合	0%	2) 25%ile以上50%ile未満であった場合	25%から50%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率	3) 50%ile以上75%ile未満であった場合	50%から75%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率	4) 75%ile以上90%ile未満であった場合	75%から100%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率	5) 90%ile以上であった場合
TSR	付与率											
1) 25%ile未満であった場合	0%											
2) 25%ile以上50%ile未満であった場合	25%から50%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率											
3) 50%ile以上75%ile未満であった場合	50%から75%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率											
4) 75%ile以上90%ile未満であった場合	75%から100%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率											
5) 90%ile以上であった場合	100%											

● アステラス製薬株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P83-84

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

[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17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。

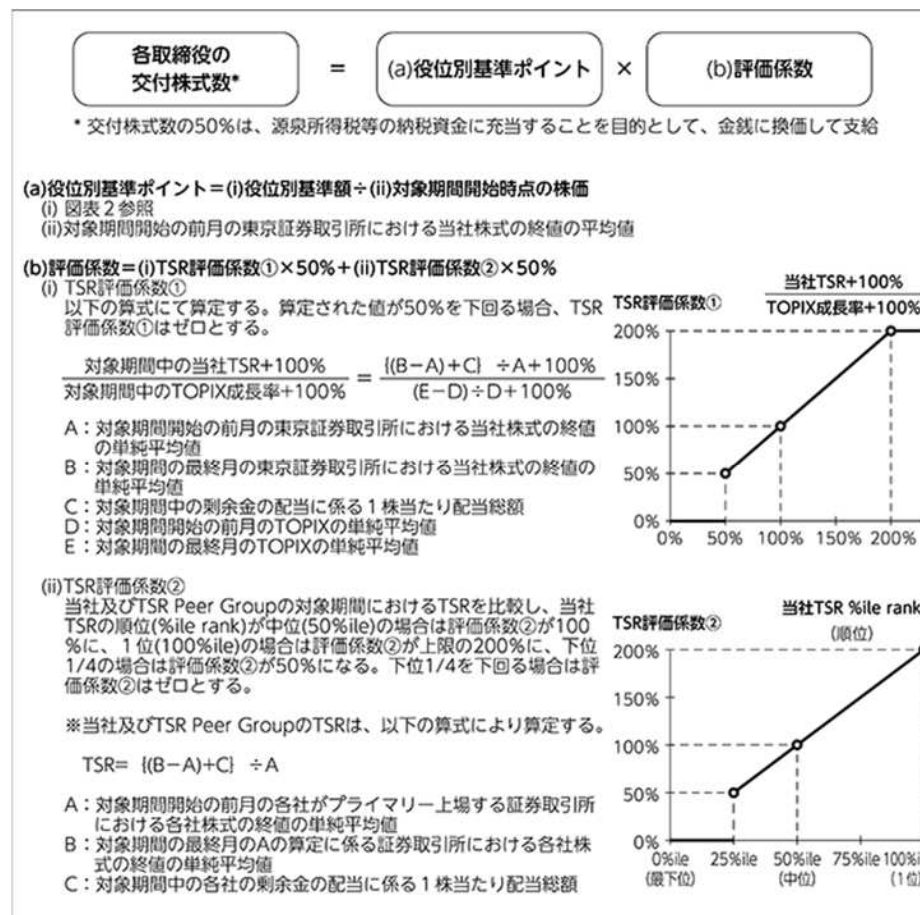
（注）1. TSR: Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。

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。評価対象期間中に企業買収、組織再編等によりその組織や事業内容に大きな変化があった場合、本株式報酬制度の下で許容される範囲において、報酬委員会における協議を経て取締役会決議により当該選定企業を変更しています。

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	指標の 選定理由	目標
TSR① (TOPIX成長率比較)	50%	0%～200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上を評価するため	上限：200% 目標：100%（＝TOPIX成長率） 下限：50%
TSR② (グローバル製薬企業TSR比較)	50%	0%～200%		上限：100%ile（1位） 目標：50%ile（中位） 下限：25%ile（下位1/4）
合計	100%	0%～200%		

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



- 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

8. 「役員の報酬等」の開示例

● 双日株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P88

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

・報酬の構成

各指標の目標値は、会社実績と連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度とするため、「中期経営計画2023」の目標を踏まえて、報酬委員会が審議し、取締役会で決議しております。

(1)

＜取締役及び執行役員（社外取締役を除く）の報酬の構成＞

報酬の種類			概要	業績連動指標 (KPI)	評価 ウェイト	報酬 変動幅	支給時期	目標値	2021年度 実績
基本報酬	固定	金銭 (54～66%)	職責に応じて役位毎 に決定	—	—	—	月例	—	—
業績連動報酬	短期	金銭 (21～26%)	半年度の会社業績や 中期経営計画の進捗 度に連動	連結当期純利益（注1）（半年度目標の達成度）	35%	0～150% (注2)	毎年1回、 一定の時期	530億円	823億円
				連結当期純利益（注1）（中期経営計画の累計目標額の進捗度）	35%			530億円	823億円
				ROE	20%			8.4%	12.2%
				基礎的営業キャッシュフロー（半年度目標の達成度）	5%			710億円	1,287億円
	中長期	株式 (13～20%)	中期経営計画の達成 度や企業価値向上 (ESGや株価)に連動	基礎的営業キャッシュフロー（中期経営計画の累計目標額の進捗度）	5%	60～200%	選任後 株式支給	710億円	1,287億円
				3事業年度期間における連結当期純利益（注1）の累計額	60%			1,950億円	—
				当社株式成長率（注3）	30%			110%	—
				ESG（環境・社会・ガバナンス）関連（注4）	10%			下記ご参照	—

(注) ※1 親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。

※2 各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。

※3 当社のTSRと配当込みTOPIXとの相対比較で評価を行います。

※4 各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。

(2)

・報酬の減額・不支給・返還請求

当社は、以下に定める場合、取締役の基本報酬（固定報酬）、業績連動報酬（短期）又は業績連動報酬（中長期）の未払分につき減額又は不支給とし、これらの既払分の全部又は一部につき返還請求することができます。

- ① 重大な会計の誤り、又は不正による決算の事後修正が取締役会で決議された場合
- ② 故意又は重大な過失による任務懈怠（法令・定款・社内規程への違反、職務執行における善管注意義務・忠実義務違反などを含むが、これに限られない）により、当社に重大な損害を与えた場合
- ③ 当社の意思に反して、自己都合により退任した場合（ただし、傷病などやむを得ない事由による自己都合退任の場合は除く）
- ④ 正当な理由により、取締役を解任された場合
- ⑤ 当社の許可なく同業他社に就職した場合

- (1) 業績連動報酬について、業績連動指標（KPI）、評価ウェイト、目標値、当年度の実績値等を具体的に記載
- (2) 報酬の減額・不支給・返還条件について具体的に記載

●株式会社L I X I L（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P86-87

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

⑦ 業績連動報酬

業績連動報酬において重要なことは、執行役の取り組みに対する強い動機づけと、業績結果に応じて公平・公正に報いることであるため、その算定方法については、報酬委員会による執行役へのヒアリングを丁寧に行った上で決定いたします。

なお、取締役は経営の監視・監督を行う立場であることから、社外取締役の報酬には業績連動報酬はありません。

(イ) 算定対象期間と支給時期

業績連動報酬の算定対象期間と会計年度は一致しております。また、支給時期については、算定対象期間に係る計算書類の内容が定時株主総会に報告された日から1か月以内に1回で支払うものとしております。

(ロ) 計算式

執行役が丸となり単年の経営目標へ取り組み、その業績結果に応じて公平・公正に報いられることを実現するため、全社業績のみで算定しております。

$$\text{業績連動報酬支給額} = \text{業績連動報酬の基準額（下記（ハ））} \times \text{業績目標達成度に応じた支給率（下記（ニ）及び（ホ））}$$

(ハ) 業績連動報酬の基準額

業績連動報酬の基準額とは、算定対象期間における業績目標達成度が100%である場合に支払われる額であり、年間の基本報酬に各執行役の職責、業績、経験、人材確保の難易度等を踏まえて個別に設定された係数を乗じることで算定されます。

(ニ) 業績目標達成度

業績目標達成度は、業績連動報酬の算定対象期間の期首に決算短信等で開示された業績予想の数値に対して、有価証券報告書で開示される実績数値が達成した割合を算出して適用いたします。業績目標が複数ある場合は、各々の業績目標達成度に、各業績目標が業績目標全体に占める割合を乗じ、それらを合計して算出いたします。

業績目標項目は、重要な経営目標の一つとしている資本効率の改善の指標である投下資本利益率（以下「ROIC」）に加えて、事業管理指標である事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益（以下「当期利益」）といたしました。

業績目標項目	業績目標全体に占める割合	目標	実績	業績目標達成度 (実績/目標×100)	業績目標達成度 × 各業績目標項目が 目標全体に占める割合
ROIC	40%	5.1%	4.5%	88.2%	35.3%
事業利益	30%	80,000 百万円	64,875 百万円	81.1%	24.3%
当期利益	30%	47,000 百万円	48,603 百万円	103.4%	31.0%
全項目の 業績目標達成度	—	—	—	—	90.6%

$$\begin{aligned} \text{全項目の業績目標達成度} &= \text{ROICの達成度} \times 0.4 + \text{事業利益の達成度} \times 0.3 \\ &\quad + \text{当期利益の達成度} \times 0.3 \end{aligned}$$

なお、ROICと事業利益は下記の計算方法で算出いたしました。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{営業利益} \times (1 - \text{実効税率})}{\{\text{営業債権及びその他の債権} + \text{棚卸資産} + \text{固定資産（のれん等無形含む）} - \text{営業債務及びその他の債務}\}}$$

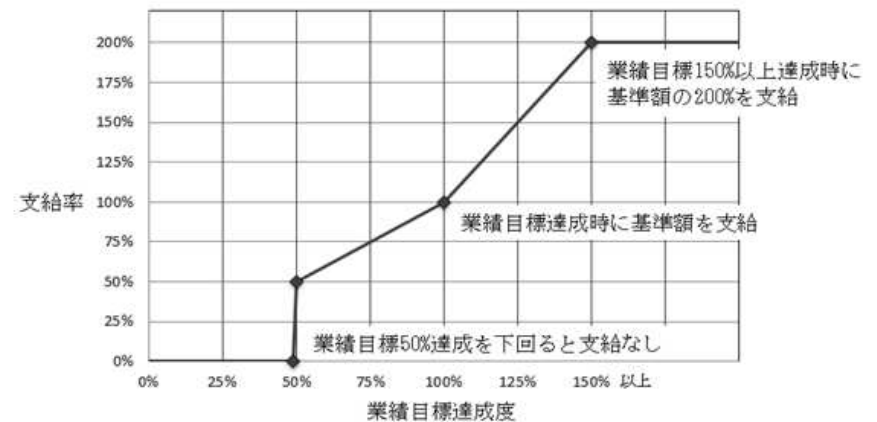
$$\text{事業利益} = \text{売上収益} - (\text{売上原価} + \text{販売費及び一般管理費})$$

(ホ) 業績目標達成度と支給率の関係

上記(ニ)で算出された全項目の業績目標達成度に応じて、業績達成への難易度と動機づけの効果を総合的に鑑み、支給率を以下のとおりに設定しております。当該事業年度の業績達成度に基づく支給率は90.6%であります。

なお、上記(ニ)～(ホ)の一連の計算については、支給率の算定時点において小数点第2位以下を四捨五入いたします。

業績目標達成度	支給率
50%未満の場合	0%
50%以上100%未満の場合	業績目標達成度と同じ
100%以上150%未満の場合	{ (業績目標達成度 - 100) × 2 + 100 } %
150%以上の場合	200%



- 業績連動報酬について、業績目標項目ごとの業績目標全体に占める割合、目標値、実績値、目標達成度に加え、実績値の計算方法も具体的に記載

8. 「役員の報酬等」の開示例

●株式会社大林組（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P64-66

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

（中長期業績連動株式報酬）

「中期経営計画2022」で掲げている主な経営指標であることから、「連結営業利益」を業績指標として採用する。また、これに加えて、ESGに関連する複数の非財務指標を採用し、以下の算定式を用いてポイントを算出する。

個人別ポイント数＝対象者の役位ポイント(注1)×中長期業績連動係数(注2)

(注1)役位ポイント

役 位	役位ポイント
代表取締役会長	5,900
代表取締役社長	15,700
代表取締役副社長執行役員	4,300
取締役副社長執行役員	3,900
取締役専務執行役員	3,100
取締役常務執行役員	2,800
取締役執行役員	2,400

注2)中長期業績連動係数(小数点第2位未満を四捨五入)

中長期業績連動係数＝連結営業利益係数(※1)×60%
 ＋TSR係数(※3)×20%
 ＋CO2排出削減量係数(※4)×5%
 ＋死亡事故・重大災害係数(※5)×5%
 ＋従業員満足度係数(※6)×10%

(※1)連結営業利益係数

$$\text{連結営業利益係数} = \frac{(\text{2022年度の連結営業利益額} - 500\text{億円})}{(\text{連結営業利益基準値}(\text{※2}) - 500\text{億円})}$$

(※2)連結営業利益基準値＝中期経営計画における連結営業利益目標額:1,000億円

連結営業利益係数は、対象事業年度の連結営業利益額が連結営業利益基準値と同額となった場合を100%とする。また、上限は150%とし、対象事業年度の連結営業利益額が500億円以下となった場合は、連結営業利益係数は下限の0%とする。

(※3)TSR(株主総利回り)係数

TSR係数は、当社と比較対象として選定した同業3社(鹿島建設、清水建設、大成建設)で、対象事業年度のTSRを比較した順位に応じて上限を150%、下限を0%とし、以下の表のとおり決定する。

順位	1位	2位	3位	4位
係数	1.5	1.0	0.5	0

TSRは、次のとおり算出する。

$$\text{TSR} = (\text{算出対象事業年度末株価} + 1\text{株あたりの配当額5年累計(4事業年度前～対象事業年度)}) \div \text{対象事業年度の5事業年度前期末株価}$$

(※4)CO2排出削減量係数

CO2排出削減量係数は、「中期経営計画2022」に定める削減目標値(2030年度に2019年度比46.2%減。46.2%÷11年(2020～2030年度)＝4.2%減/年)をもとに対象事業年度の削減目標を決定する。

2022年度を初年度とし、以降は経過年数に応じた累計削減率目標(4.2%×経過年数)を各事業年度の基準値とする。対象事業年度末の基準値に対する達成度に応じて上限を150%、下限を50%とし、以下の表のとおり係数を決定する。

削減目標比	120%超	120～110%	110～90%	90～80%	80%未満
係数	1.5	1.3	1.1	0.7	0.5

(※5)死亡事故・重大災害係数

対象事業年度の死亡事故・重大災害の発生件数に応じて、以下の表のとおり決定する。

発生件数	ゼロ件	1件以上発生
係数	1.0	0

(※6)従業員満足度係数

「従業員幸福度短観指数」をもとに、対象事業年度の数値を前年度の数値と比較し、以下の表のとおり決定する。

前年度比	120%超	120～110%	110～90%	90～80%	80%未満
係数	1.5	1.3	1.1	0.7	0.5

- 中長期業績連動株式報酬について、役位ポイントを明示する等、算定方法及び係数の考え方を具体的に記載
- TSR係数について、同業3社を比較対象として報酬算定している旨を端的に記載

8. 「役員の報酬等」の開示例

●株式会社ニチレイ（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P49-50

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

① 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

(a) 役員報酬等の決定方針の決定方法

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は、報酬諮問委員会において、每期、その妥当性を審議した上で、取締役会にて決定しております。報酬諮問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・知見を有する第三者機関より審議に必要な情報等を得ております。

(b) 役員報酬等の決定方針の変更点

当社は、2022年度からの新中期経営計画「Compass Rose 2024」の開始とあわせて、業績連動賞与の評価指標(KPI)を変更することとしました。具体的には、事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上並びに株主利益の向上を目的として、従来のREP※¹に替えてROIC及び当期純利益を選定するとともに、当社のサステナビリティを巡る課題への対応を強化することを目的として、新たにESG第三者評価を選定することとしました。その他、役員報酬等の決定方針に関して、特に重要な変更等はありません。

〔業績連動賞与の全社評価指標（KPI）〕

改定前 (～2021年度)	改定後 (2022年度～)	KPIの選定理由
連結売上高	連結売上高	企業規模の拡大
連結EBITDA	連結EBITDA	キャッシュの創出力向上と本業の収益性の向上
連結REP※ (経済的獲得利益)	連結当期純利益	株主利益の向上
—	連結ROIC	事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上
—	ESG第三者評価	サステナビリティを巡る課題への対応強化

※ 当社グループ独自の経営管理指標であり、NOPATから資本コスト(使用資本×WACC)を控除することにより算出

(ロ) 役員報酬等の決定方針

(a) 基本方針

取締役(社外取締役を除く)

- ・当社グループの企業経営理念、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」、並びに経営戦略に則した職務の遂行を強く促すものとする。
- ・長期経営目標を実現するため、グループ重要事項(マテリアリティ)や中期経営計画等における具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとする。
- ・当社グループの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させるため、短期的な成果や職務遂行の状況等に連動する報酬(業績連動賞与)と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬(株式報酬)の割合を適切に設定する。
- ・当社グループが担う社会的役割や責任の大きさ、食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人材の競合する他社の動向、並びに経営環境の変化を勘案した上で、当社の役員に相応しい処遇とする。

社外取締役

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

(b) 報酬構成・報酬水準

取締役(社外取締役を除く)

社外取締役を除く取締役の報酬は、以下に示すとおり、基本報酬(固定報酬)である「役割給」「取締役手当」及び変動報酬である「業績連動賞与」「株式報酬」により構成します。業務執行に係る「役割給:業績連動賞与:株式報酬」の比率は、基準額で概ね「60%:20%:20%」となるように設定します。報酬水準は、客観的な報酬市場調査データ(食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人材の競合する企業の報酬水準)等を参考に、当社取締役の職責・員数及び今後の経営環境の変化等を勘案し、第三者機関の意見を取り入れたうえで、適切な金額に設定します。

報酬構成要素		目的・概要
基本報酬 (固定報酬)	役割給	業務の執行(職務の遂行)に対する基礎的な報酬 各取締役の役割の大きさに応じて設定
	取締役手当	経営の意思決定及びその遂行を監督する職責に対する報酬 取締役について一律の金額で設定
変動報酬	業績連動賞与	毎期の財務目標・戦略目標の達成を動機づける報酬 目標達成時に支給する額(「基準額」)は役割給に対する割合で設定 目標達成度に応じて基準額の0%～200%の範囲内で金銭を支給
	株式報酬 (譲渡制限付株式)	長期視点・グループ全体視点並びに株主・投資家視点の経営を促すための報酬 毎期交付する株式の価値(「基準額」)は役割給に対する割合で設定 毎期、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

社外取締役

社外取締役の報酬は基本報酬(固定報酬)のみとします。報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力並びに客観的な報酬市場調査データ(当社と業態や規模が類似する企業の報酬水準)等を勘案したうえで、適切な金額に設定します。

- 業績連動賞与の評価指標（KPI）の変更について、ESG関連の指標を新たに追加するとともに、その変更理由を端的に記載
- KPIの改定前後の対比及びKPIの選定理由を端的に記載

！ 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。