

## 2020 年 役員報酬等の開示状況

### ～2020 年 3 月総会企業を中心とした速報版～

#### 《 昨年調査結果の振り返り 》

有価証券報告書における開示規制の強化により<sup>※1</sup>、昨年 6 月総会企業における各社の役員報酬開示は、従来のそれと比べると、情報の質・量ともに飛躍的にレベルアップしていた。他方で、新開示規制で求められている全ての項目について、その目的や意義を十分理解したうえで体系的に、または遺漏なく開示している企業は少なく、各社の開示の程度には大きなバラツキが見られた。具体的には、国内外の投資家の要請を踏まえて、業績と支給額(率)との関連性を示したり、報酬委員会での審議内容や制度改定の背景を丁寧に説明するなど、規制で求められている以上の充実した開示を行っている事例が見られる一方で、先日公表された金融庁の審査結果にも指摘があるように<sup>※2</sup>、業績連動報酬の額の決定方法に具体性がない、指標の目標や実績の記載がない、報酬委員会等の活動内容の記載がない(あるいは具体性がない)、代表取締役等の権限や裁量の範囲に具体性がない、といった事例も多く確認された。

<sup>※1</sup> 「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正（2019 年 3 月末決算企業より適用）

<sup>※2</sup> 「平成 31 年度 有価証券報告書レビューの審査結果及び審査結果を踏まえた留意すべき事項」の公表（金融庁 2020 年 3 月 27 日）

#### 《 2020 年 調査結果(速報値) ハイライト 》

今回は、2020 年役員報酬開示調査の速報版として、2020 年 3 月総会企業等の対応状況について、開示企業の割合が著しく増加傾向にある項目を中心に、具体的な開示事例とあわせて紹介する。<sup>※3</sup>

<sup>※3</sup> 調査対象企業：JPX 日経 400 構成銘柄のうち時価総額上位 100 社に含まれる 2019 年 12 月末決算企業等 20 社(2019 年 5 月・8 月末決算企業 2 社を含む)。集計率 20%時点での速報版であるため、最終的な調査結果は大きく変わる可能性があることに留意。

| 開示項目            | 開示企業の割合<br>(速報値)  | 昨年比     |
|-----------------|-------------------|---------|
| ① 報酬原則          | 75%               | ↑ 30%UP |
| ② 業績連動報酬の割合     | 80%               | ↑ 20%UP |
| ③ 業績と支給額(率)との関係 | 40%               | ↑ 15%UP |
| ④ 報酬委員会等の活動実績   | 80% <sup>※4</sup> | ↑ 25%UP |

<sup>※4</sup> 曖昧な記載等を除いた場合は 70%(昨年比 ↑ 20%UP)。なお、新開示規制では、指名委員会等設置会社以外の会社は、最近事業年度の役員報酬等の額の決定過程における、取締役会及び任意の報酬委員会等の活動内容を記載することが求められているところ、半数以上の企業は“取締役会”の活動内容については記載していない。

### ① 報酬原則

各報酬要素ごとの決定方針の説明にとどまらず、報酬制度全体に係る基本的な考え方(報酬原則)を記載する企業が増加傾向にある。報酬原則に沿ったかたちで、具体的な報酬プログラム(報酬水準、報酬構成比率、業績連動報酬の仕組み等)の説明を展開する企業も増えており、ストーリー性・一貫性のある、より充実した開示を志向していることがうかがえる。

[参考事例] アサヒグループホールディングス、資生堂、ネクソン 別紙 2～4 頁参照

### ② 業績連動報酬の割合

総報酬に占める業績連動報酬の割合や、固定報酬に対する業績連動報酬の比率について、具体的な数値を記載する企業が増加傾向にある。目標業績を 100%達成した場合に支給する額(標準額)を定めている場合は、標準額ベースでの割合や比率を、定めていない場合は過年度の実支給額ベースでの割合や比率を開示している。全役員の平均値のみを記載する事例もあるが、投資家が特に注目しているのは経営トップである CEO・社長の報酬であることから、CEO・社長を中心に記載する事例も増えている。

[参考事例] アサヒグループホールディングス、麒麟ホールディングス、日本たばこ産業 別紙 5～7 頁参照

### ③ 業績と支給額(率)との関係

業績連動報酬について、業績と支給額(率)との関連性を、図表を活用して、分かりやすく説明する企業が増加傾向にある。報酬プログラムの説明のなかで、業績連動報酬の額の決定方法として記載する事例の他、目標業績に対する実績評価の一環として説明する事例もある。

[参考事例] 麒麟ホールディングス、資生堂、プリヂストン 別紙 8～12 頁参照

### ④ 報酬委員会等の活動実績

金融庁が審査結果で示している改善の方向性や、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の記載要領に沿ったかたちで、委員会の開催回数、個々の委員の出席状況、主な検討事項等を記載する事例の他、委員会の開催日ごとの審議項目等を列挙して記載する事例が増加傾向にある。

[参考事例] アサヒグループホールディングス、キヤノン、麒麟ホールディングス 別紙 13～18 頁参照

## 《 今後の展望 》

本年 3 月総会企業等の各社の開示は、昨年 6 月総会企業と比べると、先行事例として金融庁や東京証券取引所が公表した開示の好事例等を参考に対応を進められた経緯もあり<sup>※5</sup>、全般的により充実した記載となっていた。他方、本年 6 月総会企業については、金融庁から改善・充実に向けた検討を求める通知を受けた企業もあるため、全体的に開示情報の質・量ともにより一層底上げされ、昨年よりも開示のバラツキが減少することが予測される。

個別論点について、まず、業績連動報酬に係る業績と支給額(率)との関係については、ペイ・フォー・パフォーマンスの視点から、投資家が特に注目しているところであり、今後、更に開示が進むことが予想される。

次に、社外取締役の実効的な役割発揮が求められているなか、その評価については株主の判断(社外取締役の再任議案に対する議決権行使)に委ねざるを得ない側面があるところ、その判断材料のひとつとして、特に重要な指名・報酬委員会の活動実績をより具体的に開示する事例が増えることが予想される。開示のタイミングは株主総会前が望ましいため、既に事業報告において、指名・報酬委員長のメッセージや委員会の活動実績を記載する事例も見られる(参考事例:エーザイ 別紙 19~20 頁参照)。

最後に、昨今の新型コロナウイルスの影響により、(投資家から)ESG に係る非財務情報の開示の要請が益々高まっており、役員報酬についても、非財務評価に関して、より詳細な開示が進むことが予想される。定性的な非財務評価の客観性や公正性を説明するため、前述の報酬委員会等の活動実績の開示はより一層重要なものとなってくる。

なお、新型コロナウイルスは、急激な経済構造の変化をもたらす可能性もある。その場合、各社は経営戦略の見直しを余儀なくされ、また、既存の報酬プログラムもそれに沿って見直していく必要があるため、今後については、臨時的な対応と中長期的な取組に分けて、慎重に検討されたい。

<sup>※5</sup> 「記述情報の開示の好事例集」の更新(役員の報酬等) … 金融庁 2019 年 11 月 29 日  
「コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集」の公表 … 東京証券取引所 2019 年 11 月 29 日

## お問い合わせ：

### ■ ウィリス・タワーズワトソン 経営者報酬プラクティス

ディレクター 宮川 正康

アソシエイト 市川 晋平、塚田 紗央里

E-mail: TW.EC.Tokyo@willistowerswatson.com

TEL: 03-6833-4606

※新型コロナウイルスへの対応のため、当社は、当面の間、原則在宅勤務となっております。お問い合わせにつきましては、e メールにてお願いいたします。

## ウィリス・タワーズワトソンについて：

ウィリス・タワーズワトソン (NASDAQ: WLTW) は、企業に対するコンサルティング業務、保険のブローカー業務、各種ソリューションを提供する業務における、世界有数のグローバルカンパニーです。企業の持つリスクを成長の糧へと転じさせるべく、各国で支援を行っています。その歴史は 1828 年にまで遡り、現在は世界 140 以上の国と地域そしてマーケットに 45,000 人の社員を擁しています。私達はリスク管理、福利厚生、人材育成などの様々な分野で、企業の課題に必要な解決策を考案・提供し、企業の資本効率の改善や、組織と人材の一層の強化を図ります。また『人材』『資産』『事業構想』の密接な関係性を理解し、企業を業績向上へと導きます。ウィリス・タワーズワトソンは、お客様と共に企業の可能性を追求して参ります。詳細は[弊社ホームページ](#)をご覧ください。

## 2020年 役員報酬等の開示状況 ～2020年3月総会企業を中心とした速報版～

### （参考）充実した開示の事例

本稿に掲載する個別企業の事例は、分析対象企業※のなかで、相対的に開示が充実している、またはストーリー性があると思われるものを、ウイリス・タワーズワトソン（以下「当社」）独自の視点で、その一部について紹介するものです。なお、内容の是非を判断するものではありませんので、ご注意ください。

※JPX日経400構成銘柄のうち時価総額上位100社に含まれる2019年12月末決算企業等20社(2019年5月・8月末決算企業2社を含む)

ウイリス・タワーズワトソン  
2020年4月30日

# 目次

## ■ 報酬原則 …P2

- アサヒグループホールディングス
- 資生堂
- ネクソン

## ■ 業績連動報酬の割合 …P5

- アサヒグループホールディングス
- キリンホールディングス
- 日本たばこ産業

## ■ 業績と支給額(率)との関係 …P8

- キリンホールディングス
- 資生堂
- ブリヂストン

## ■ 報酬委員会等の活動実績 …P13

- アサヒグループホールディングス
- キヤノン
- キリンホールディングス  
(以下、事業報告より)
- エーザイ

#### (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

(後略)



(前略)

## (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。

## 〔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

(後略)

(前略)

## ② 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内容及び決定方法

当社は、2018年2月23日付の取締役会決議により、「取締役報酬ポリシー」を策定しております（2018年3月22日付で一部改定）。

この「取締役報酬ポリシー」においては、以下の事項を取締役報酬の基本方針としております。

- (a) 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ること
- (b) グローバルな視点で経営陣に真に優秀な人材を獲得し、その関係を継続するため、グローバルな人材市場において相応の競争力があること
- (c) 株主との利害関係の共有や株主重視の経営意識を高めるため、取締役報酬と会社の業績や企業価値との間に連動性があること
- (d) 報酬決定プロセスにおける透明性、客観性が高いものであること

また、「取締役報酬ポリシー」の一環として、当社は、取締役会の諮問機関として、報酬委員会を設置しております。

(後略)

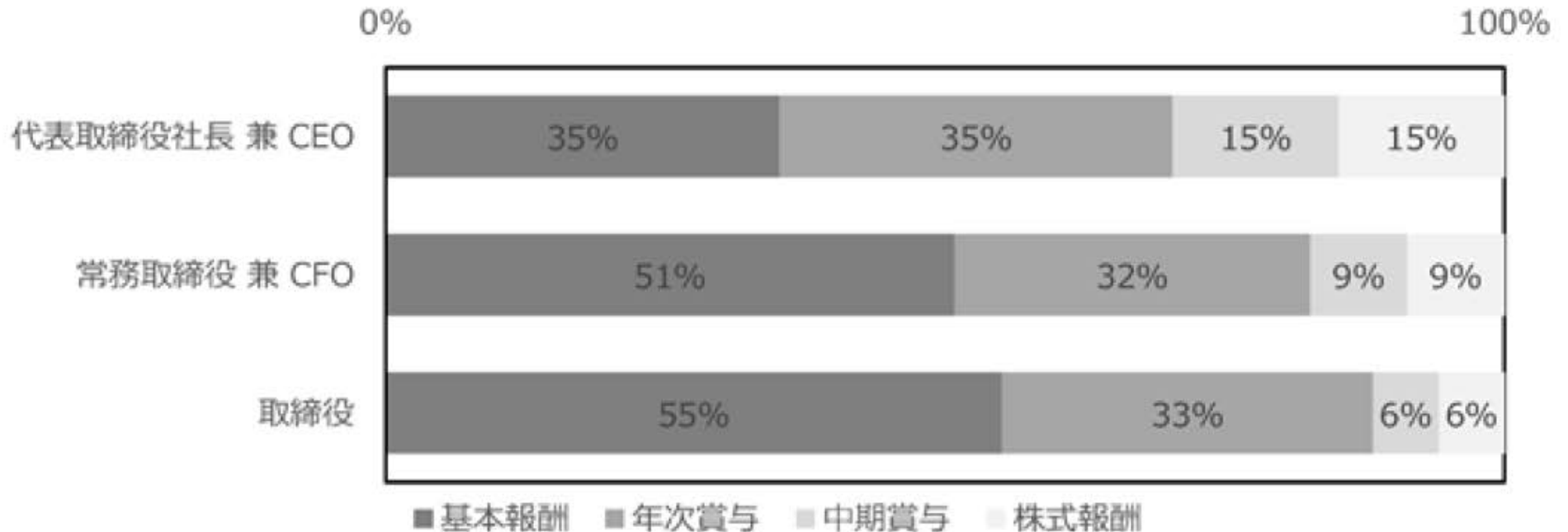


(前略)

## 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 ※2019年度年初予定額をもとに記載しております。



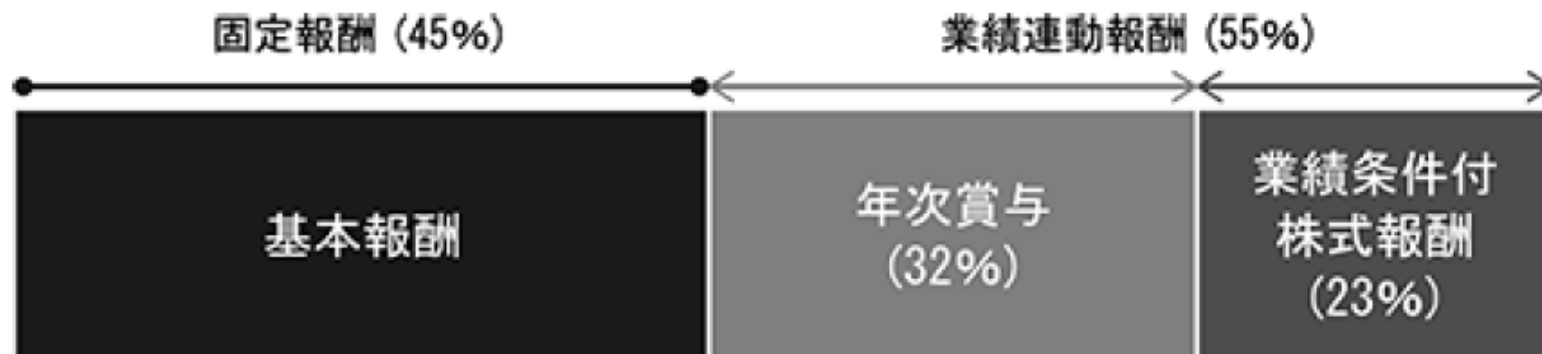
(後略)

(前略)

## 3) 報酬水準の設定と業績連動報酬の比率

当社の役員報酬水準及び業績連動報酬（賞与及び信託型株式報酬）の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準・業績連動性の客観的な比較検証を行った上で、指名・報酬諮問委員会の審議を経て決定しています。比較対象は、主に国内における当社と同規模程度の企業又は国内の同業他社とし、業績目標達成時にそれらの比較対象と比較して遜色のない報酬水準となるように設計しています。業績連動報酬の報酬総額に占める比率は、原則として、業績目標達成時（基準額の場合）に概ね50%程度となるように設計しています。具体的には、代表取締役社長は、基本報酬：業績連動報酬の基準額＝45：55（うち、賞与32、株式報酬23）の比率とし、他の取締役はこれに準じて役位及び職責を考慮して決定いたします。

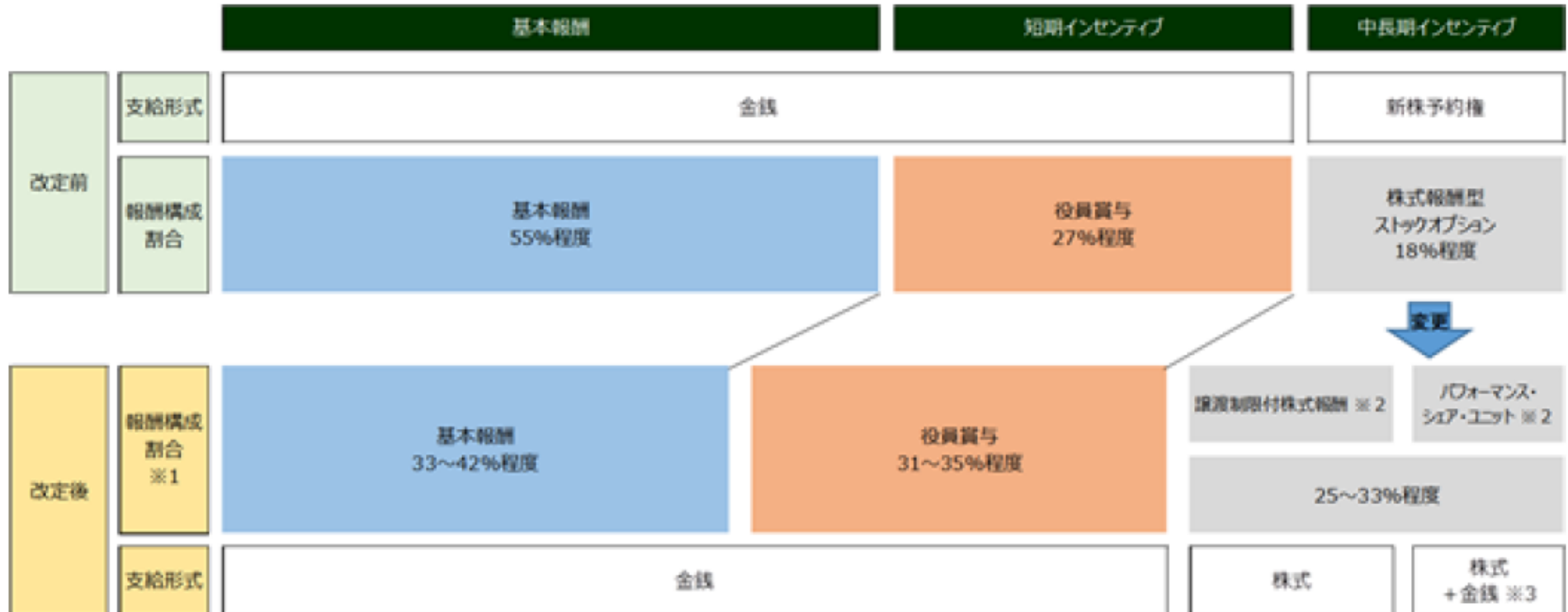
(イメージ図1) 代表取締役社長の業績連動報酬の比率



(後略)

(前略)

2020年度からの報酬構成割合は、「役員賞与」及び「パフォーマンス・シェア・ユニット」が標準額であった場合、以下のとおりです。



※1 取締役の職務ごとに異なる構成割合を幅で示しております。

※2 譲渡制限付株式報酬とパフォーマンス・シェア・ユニットの構成割合は3:1程度です。

※3 パフォーマンス・シェア・ユニットは、納税資金として、50%を金銭で支給します。

※4 上記の図は、一定の会社業績及び当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績及び当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

(後略)

(前略)

実績評価の一環として記載

## 3) 業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績

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。なお、業績指標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。

## i) 賞与（当年度を業績評価期間とするもの）

| 業績評価指標                | 評価割合 | 支給率の変動幅 | 目標等                                              |         | 実績      | 各業績支給率の実績 |
|-----------------------|------|---------|--------------------------------------------------|---------|---------|-----------|
| 会社業績評価<br>(連結事業利益)    | 60%  | 0%～200% | 上限値                                              | 2,090億円 | 1,941億円 | 121.5%    |
|                       |      |         | 目標業績                                             | 1,900億円 |         |           |
|                       |      |         | 下限値                                              | 1,710億円 |         |           |
| 個人業績評価<br>(担当部門評価を含む) | 40%  | 0%～200% | 個人ごとの委嘱業務等の評価指標に基づくため、個人ごとに業績評価指標、目標等及び実績は異なります。 |         |         | 100%～150% |

- (注) 1 会社業績評価の実績は、1億円未満を四捨五入しています。
- 2 取締役会長及び代表取締役社長については、会社業績評価（連結事業利益）のみとします。
- 3 賞与の支給率は、下限値から上限値までのレンジ内で実績に応じて変動します。実績が下限値を下回る場合は0%、下限値の場合は50%、目標業績どおりの場合は100%、上限値どおりの場合又は上回る場合は200%となります。
- 4 個人業績評価の支給率は、対象者4名の実支給率のレンジ（最低値～最高値）を示しています。

(後略)

## i) 賞与

(前略)

業績連動報酬の額の  
決定方法として記載

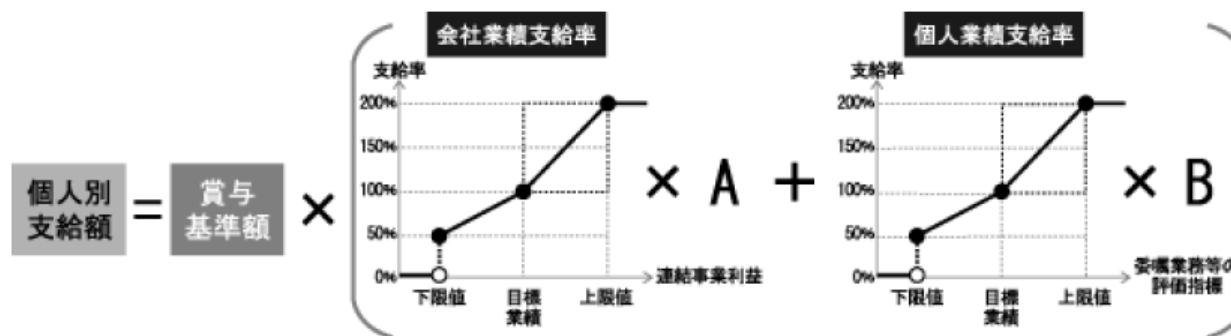
評価指標は、会社業績評価指標（連結事業利益）及び個人業績評価指標とします。ただし、取締役会長及び代表取締役社長については、会社業績評価（連結事業利益）のみとします。

役割・職責ごとに目標達成時の支給額（基準額）を定め、これを支給率100%とした場合に、目標達成度合いに応じて0%～200%の間で変動するものとします。

会社業績評価指標の毎期の目標等については、過年度実績や中計の内容、期初における業績見通し等を踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て決定しております。2020年度の目標等は以下のとおりです。

| 業績評価指標                | 評価割合       | 支給率の変動幅 | 目標等                                            |         |
|-----------------------|------------|---------|------------------------------------------------|---------|
| 会社業績評価<br>(連結事業利益)    | 60%<br>(A) | 0%～200% | 上限値                                            | 2,101億円 |
|                       |            |         | 目標業績                                           | 1,910億円 |
|                       |            |         | 下限値                                            | 1,719億円 |
| 個人業績評価<br>(担当部門評価を含む) | 40%<br>(B) | 0%～200% | 取締役（取締役会長及び代表取締役社長を除く）が個別に担う重点課題、担当部門業績について、代表 |         |

(イメージ図2) 賞与の業績連動の仕組み



(注) 1 賞与基準額は役位ごとに定めております。

2 「A」は会社業績連動部分の評価割合を、「B」は個人業績連動部分の評価割合を、それぞれ表します。取締役会長及び代表取締役社長は、A=100%、B=0%、それ以外の取締役は、A=60%、B=40%です。

(後略)



(前略)

実績評価の一環として記載

(ハ) 社外取締役を除く取締役を支給される年次賞与の業績連動目標、実績および支給率等

| 業績評価指標              | 支給率変動幅  | 支給係数<br>100%のため<br>の目標<br>(億円) | 実績<br>(億円) | 目標達成率 | 目標達成率を<br>元に算出した<br>支給係数 |
|---------------------|---------|--------------------------------|------------|-------|--------------------------|
| 連結売上高               | 0%～200% | 11,720                         | 11,315     | 96.5% | 76%<br>(注)4              |
| 連結営業利益              |         | 1,200                          | 1,138      | 94.8% | 113%<br>(注)4             |
| 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | —       | (注)1                           | 736        | —     | 引き下げ検討<br>対象外            |
| 担当事業業績              | 0%～200% | 該当者なし<br>(注)2                  | 該当者なし      | 該当者なし | 該当者なし                    |
| 個人考課                |         | (注)3                           | —          | —     | 113.3%<br>(平均)           |

(注) 1 親会社株主に帰属する当期純利益については、予め定めた一定水準以下の金額になった場合に役員報酬諮問委員会において、全社業績（連結売上高および連結営業利益）に基づき算出する支給率の引き下げを検討するための閾値（しきいち）を設定しています。当連結会計年度における閾値は、親会社株主に帰属する当期純利益377億5千万円でした。

2 担当事業業績では、事業売上、事業利益およびコスト指数等、担当事業ごとに重要な評価指標を設定しています。

3 個人考課では、組織能力の向上等、単年度だけでなく経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現に寄与する重点目標を個人別に設定しています。

4 連結売上高および連結営業利益について、支給係数の算出に際し、期初に設定した目標と年度実績を実質的に同じ状況で比較するために、期中に発生した事業・ブランドの買収・売却や地政学上のリスク状況の重大な変化などの影響を除外する補正を実施しています。補正対象項目が連結売上高および連結営業利益にプラスに作用するものである場合はこれらの実績から補正額を減算し、マイナスに作用するものである場合には補正額を加算する処理を行っており、具体的な補正対象項目およびそれぞれの加減算の金額は、取締役会で十分に審議のうえ決定しています。また、日本国内の従業員に支給する賞与の算定に際しても、同様の補正を実施しています。

合計支給率

108.6%

(後略)



(前略)

業績連動報酬の額の  
決定方法として記載

(年次賞与)

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

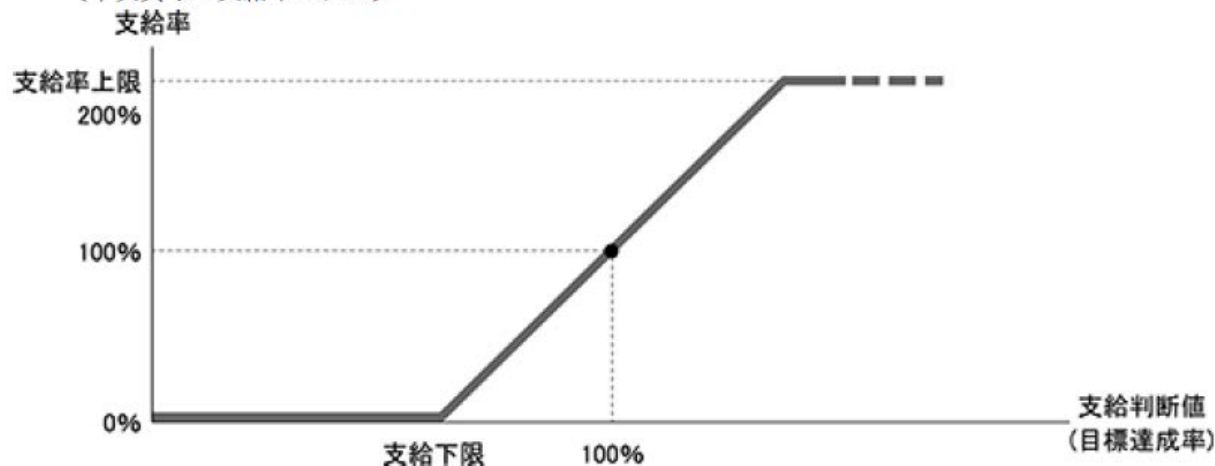
また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全役員について個人考課部分を設定しています。

〔取締役の年次賞与のウエイト〕

| 評価項目   | 評価指標             | 評価ウエイト       |     |          |     |     |     |             |     |     |     |
|--------|------------------|--------------|-----|----------|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|
|        |                  | 社長 兼 CEO     |     | 事業担当執行役員 |     |     |     | 事業担当以外の執行役員 |     |     |     |
|        |                  |              |     | 地域本社社長   |     | その他 |     | CFO及びその他    |     |     |     |
| 全社業績   | 連結売上高            | 30%          | 70% | 10%      | 20% | 10% | 20% | 30%         | 70% | 30% | 70% |
|        | 連結営業利益           | 40%          |     | 10%      | 20% | 10% | 20% | 30%         | 70% | 30% | 70% |
|        | 親会社株主に帰属する当期純利益  | 予め定めた一定において、 |     | 10%      | 20% | 10% | 20% | 30%         | 70% | 30% | 70% |
| 担当部門業績 | 事業業績評価           | —            |     |          |     |     |     |             |     |     |     |
| 個人考課   | 個人別に設定した戦略目標の達成度 | 経営哲学や企業文化    |     |          |     |     |     |             |     |     |     |

(注)取締役の代表権の有無により評価指標及び評価指標の適用

〔年次賞与の支給率モデル〕



(後略)

## (ア) 全社業績賞与の算定方法

(前略)

業績連動報酬の額の  
決定方法として記載

タイプAの算定方法等については、下記の通りであります。

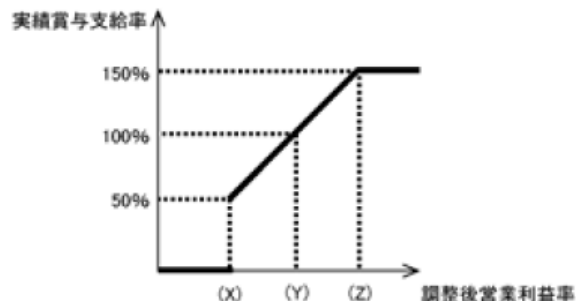
## a. 全社業績賞与タイプAの算定方法

$$\text{タイプA支給額} = \text{職位別標準額}^{(※1)} \times \text{支給率}^{(※2)}$$

## ※1 全社業績賞与タイプAの職位別標準額

| 代表執行役<br>CEO | 代表執行役<br>COO 兼 社長 | 代表執行役<br>副会長 | 執行役<br>副会長 | 執行役<br>副社長 | 執行役<br>専務 |
|--------------|-------------------|--------------|------------|------------|-----------|
| 7,200万円      | 4,960万円           | 4,288万円      | 2,144万円    | 1,384万円    | 904万円     |

※2 支給率は以下算式で計算しております。なお、支給率の計算において1%未満の端数が生じる場合には、小数点第1位を四捨五入しております。



(X) Threshold 8.1%  
(Y) Target 10.1%<sup>(※)</sup>  
(Z) Maximum 12.1%

(※)2020年2月対外発表の通年予想利益率を設定

- ・調整後営業利益率が8.1%未満の場合は、0%
- ・調整後営業利益率が8.1%以上12.1%未満の場合は、  
 $50\% + [100\% \times (\text{調整後営業利益率} - 8.1\%) \div 4\%]$
- ・調整後営業利益率が12.1%以上の場合は、150%

b. 全社業績賞与タイプAの各職位別支給額の一人当たり上限額は以下の通りであります。

| 代表執行役<br>CEO | 代表執行役<br>COO 兼 社長 | 代表執行役<br>副会長 | 執行役<br>副会長 | 執行役<br>副社長 | 執行役<br>専務 |
|--------------|-------------------|--------------|------------|------------|-----------|
| 10,800万円     | 7,440万円           | 6,432万円      | 3,216万円    | 2,076万円    | 1,356万円   |

c. 業績判定期間は2020年1月1日から同年12月31日までとしております。

d. 支給時期は業績判定期間終了後の3月とし、上記算定式にて算定された額を全社業績賞与タイプAとして支給することとしております。

e. 2019年1月1日から同年12月31日までの業績判定期間における、目標並びに実績は以下の通りであります。

|         | 2019年度目標 (※) | 2019年度実績 |
|---------|--------------|----------|
| 連結営業利益率 | 11.1%        | 9.2%     |

※2019年2月対外発表の通年予想利益率を設定

(後略)

(前略)

## 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、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役員で構成され、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。

## 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<br>②株式報酬制度の改定について討議<br>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<br>②取締役の報酬等の額改定について決議<br>③監査役の報酬等の額改定について決議<br>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<br>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<br>②2020年役員個人評価スキームについて討議                                                           |

（後略）



(前略)

## (iii) 報酬決定プロセス

当社は、報酬決定プロセスの透明性・客観性、報酬体系の妥当性の確保を目的として、CEO、独立社外取締役2名及び独立社外監査役1名から成る任意の「指名・報酬委員会」を設けております。当該委員会は、基本報酬や賞与の算定基準、株式報酬型ストックオプションの付与基準を含む報酬制度の妥当性を検証した上で、取締役会に対し、当該制度が妥当である旨の答申を行っております。

取締役の個別の報酬額は、基本報酬並びに代表取締役・業務執行取締役の賞与及び株式報酬型ストックオプションのいずれも、上記(ii)に記載したところに従いCEOが立案した後、「指名・報酬委員会」によって報酬制度の適切な運用が維持されていることを確認のうえ、取締役会の決議を経て決定しております。なお、賞与については、上記(ii)a. 記載のとおり、都度、支給の可否、支給額の合計について株主総会に諮っております。

また、監査役の報酬決定プロセスについては、上記(ii)b. 記載のとおりです。

(役員報酬に関する株主総会決議並びに取締役会及び指名・報酬委員会の直近の活動内容)

## &lt;株主総会&gt;

- ・2004年3月30日 第103期定時株主総会

監査役の報酬総額枠の設定 対象監査役数：5名

- ・2018年3月29日 第117期定時株主総会

取締役の報酬総額枠の内訳の変更（株式報酬型ストックオプションの総額枠の設定）

対象取締役数：7名（株式報酬型ストックオプションの対象取締役数：5名）

- ・2019年3月28日 第118期定時株主総会

取締役賞与の支給 対象取締役数：5名

- ・2020年3月27日 第119期定時株主総会

取締役賞与の支給 対象取締役数：4名



## &lt;取締役会&gt;

- ・2018年1月30日 株式報酬型ストックオプションの創設及び取締役の報酬枠変更並びにそれらに関する株主総会議案の決定
- ・2019年3月28日 取締役の基本報酬及び賞与の個別支給額並びに株式報酬型ストックオプションの個別付与数の決定
- ・2020年3月27日 取締役の基本報酬及び賞与の個別支給額並びに株式報酬型ストックオプションの個別付与数の決定

## &lt;指名・報酬委員会&gt;

- ・2019年1月18日 役員個別報酬額（賞与）及び報酬制度運用の適正性に関する審議
- ・2019年3月22日 役員個別報酬額（基本報酬・株式報酬型ストックオプション）及び報酬制度運用の適正性に関する審議
- ・2019年9月27日 役員報酬制度の妥当性に関する審議
- ・2020年1月17日 役員個別報酬額（賞与）及び報酬制度運用の適正性に関する審議
- ・2020年3月19日 役員個別報酬額（基本報酬・株式報酬型ストックオプション）及び報酬制度運用の適正性に関する審議

現委員は、CEOの御手洗富士夫（議長）のほか、社外取締役の齊田國太郎、加藤治彦及び社外監査役の田中豊の3名です。

いずれの社外役員も委員会すべてに出席しております。

（後略）

(前略)

(報酬ガバナンス)

上記のとおり、当社の役員報酬の決定に際して、社外取締役が過半数を占め、かつ社外取締役が委員長である指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しているほか、役員報酬の基本方針の決定に際しても、指名・報酬諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。

## 1) 指名・報酬諮問委員会の委員構成

当年度末時点の指名・報酬諮問委員会の構成（社内取締役2名、社外取締役3名）

- 委員長：荒川 詔四（社外取締役）
- 委員：磯崎 功典
- 委員：三好 敏也
- 委員：永易 克典（社外取締役）
- 委員：柳 弘之（社外取締役）

## 2) 指名・報酬諮問委員会の審議範囲・審議内容

指名・報酬諮問委員会の審議範囲は以下の通りです。

- 〈1〉 取締役の報酬に関する決定方針及び個人別の報酬額
- 〈2〉 監査役の報酬に関する決定方針及び個人別の報酬額
- 〈3〉 執行役員（取締役非兼務。ただし、雇用契約の執行役員は除く）の報酬に関する決定方針及び個人別の報酬額
- 〈4〉 国内外の主要事業会社の社長の報酬（一部取締役を含む。）に関する決定方針

指名・報酬諮問委員会は、主に上記〈1〉～〈4〉の内容の審議を目的として定期的に行われる他、役員報酬に関する法規制等の環境変化に応じて開催されます。また、必要に応じて外部のアドバイザーが陪席する場合があります。

## 3) 指名・報酬諮問委員会及び取締役会の活動実績

当年度において、指名・報酬諮問委員会は計13回開催され、報酬水準の設定と業績連動報酬の比率、業績連動の仕組み等に関する定期的な審議のほか、2019年度からの中期経営計画にて重要成果指標として設定した非財務目標の役員報酬制度への反映について、反映の是非及びその具体的な方法等に関して審議を行いました。なお、このうち6回は外部のアドバイザーが同席し、客観的かつ独立的な立場からの助言及び情報提供を受けております。審議内容は定期的に取り締役に答申し、取締役会にて決定しております。当年度開催の指名・報酬諮問委員会及び取締役会における役員報酬に係る主な議題は以下のとおりです。

## 【2018年度の役員報酬に係る議題】

- 2018年度実績を踏まえた賞与の支給額及び譲渡制限付株式報酬（業績条件付）の解除割合

## 【当年度の役員報酬に係る議題】

- 役員報酬水準・業績連動性の妥当性の検証（外部調査機関の客観的な役員報酬調査データを参照）
- 当年度業績連動報酬の変動幅並びに業績評価指標の目標業績、下限値及び上限値の設定

## 【2020年度の役員報酬に係る議題】

- 株式報酬の業績条件等の見直し（非財務指標の追加、各業績評価指標の評価割合、株式交付信託の活用等）

（後略）

(前略)

## ③ 報酬委員会の運営

| 人 員                                                                                                                                                       | 任務など                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3名</p>  <p>社外取締役 3名</p> <p>委員長 プルス・アソソフ</p> <p>海堀 周造</p> <p>村田 隆一</p> | <p>① 取締役および執行役の報酬等の基本方針および個人別の報酬等を決定する。</p> <p>② 取締役および執行役の報酬等の客観性を確保するため、社外の調査データ等を積極的に活用するとともに、報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議し、これを決定する。</p> <p>③ 報酬委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。</p> |

| 開催状況           |              |
|----------------|--------------|
| 2018年度 開催回数 6回 | 出席率 委員全員100% |

## 2018年度 報酬委員会の活動状況

- ① 2017年度の全社業績および代表執行役CEOから提案された各執行役の評価の妥当性を審議し、執行役の業績連動型報酬である賞与と株式報酬を個人別に決定しました。
- ② 2018年6月就任の取締役および執行役の個人別の報酬等を決定しました。
- ③ 執行役の業績連動型報酬を決定するための2018年度の業績目標および評価基準について、代表執行役CEOから提案を受け、その妥当性を審議の上、承認しました。
- ④ 取締役および執行役の報酬体系および水準について、他社の役員報酬体系および水準等を調査、比較、検討するとともに、課題を抽出して議論を行いました。
- ⑤ 以上の検討を行った結果、2018年度の取締役・執行役の報酬水準は適切であり、変更する必要がないことを確認しました。これにもとづき、2019年度の報酬等の基本方針および取締役ならびに執行役の報酬体系を決定しました。
- ⑥ 執行役の株式報酬制度について、現制度の3年間のレビューを実施しました。審議の結果、制度としては継続することを決定するとともに、運用上の課題の改善を行いました。



## 報酬委員長からのメッセージ

報酬委員会は、取締役や執行役の報酬内容を決定するという重要な経営の監督権限を有しており、報酬決定の「公正性と透明性」、「株主の皆様への説明責任」を重視して運営しています。

当社では、業績に連動する報酬として、賞与と株式報酬を執行役の報酬体系に組み込んでいます。全社業績と執行役個々の業績について、業績目標の設定プロセスや業績結果の評価が、報酬委員会で定めた基本方針やルールに従って実施されているかを確認した上で、報酬等の内容の妥当性と公正性を検証しています。

2018年度は、役員報酬の透明性がより一層求められる、社会的な議論の高まりや法令の改正が行われました。一部の投資家からも企業業績と役員報酬の関連についての情報開示が求められています。当社はこれまでも、報酬体系や業績連動型報酬の決定プロセスについて詳細に開示してきましたが、社会的な環境変化や投資家の皆様からの声を受け、報酬委員会で対応を検討しました。その結果、過去4年間の執行役の賞与支給率（平均値）の変動をグラフで示すことで、業績と報酬との連動性を開示することとしました。

報酬委員会は、今後とも、報酬決定の公正性と透明性を実現するために審議を尽くし、開示の充実を果たすことで、株主の皆様への説明責任を果たしてまいります。

報酬委員会委員長 ブルース・アロンソン (社外取締役)



(後略)