

上場会社役員ガバナンスフォーラムセミナー

2021年3月期からの役員報酬開示のあり方

～ 改正会社法を踏まえて ～

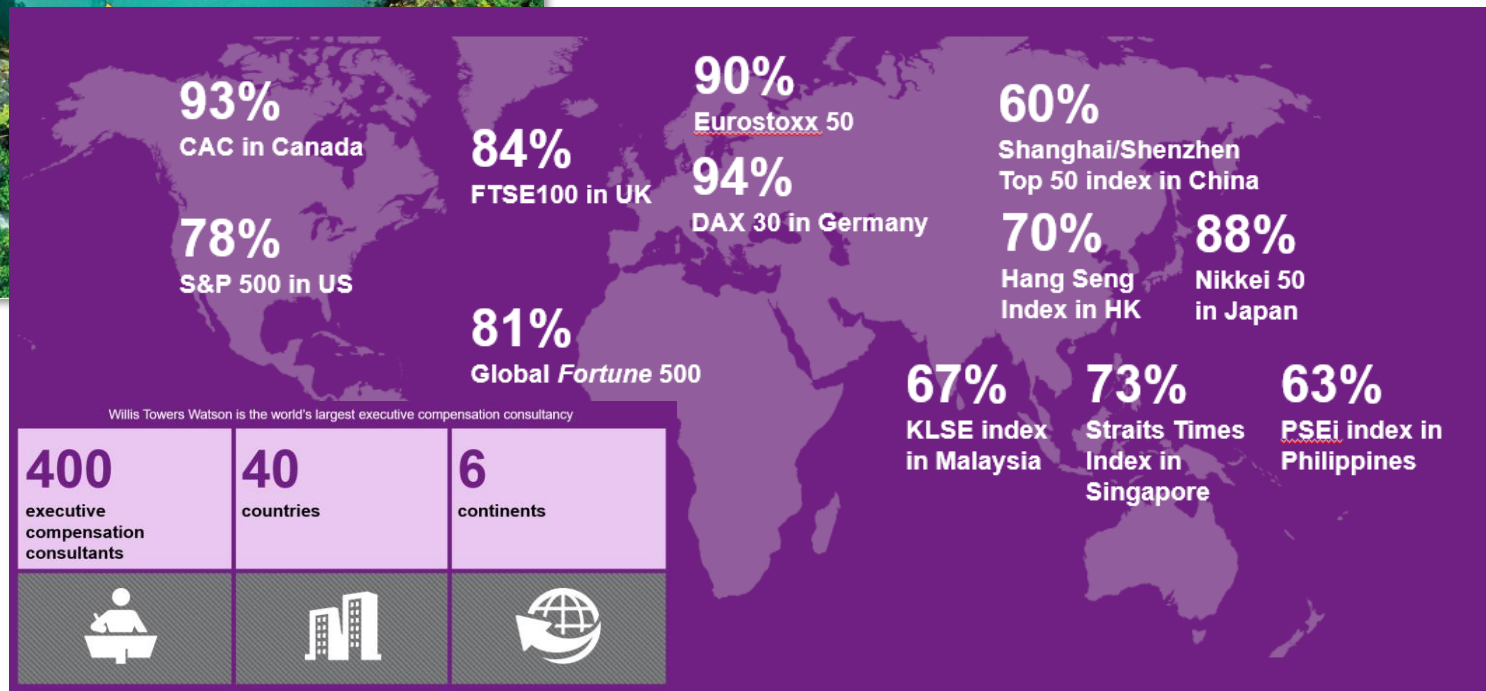
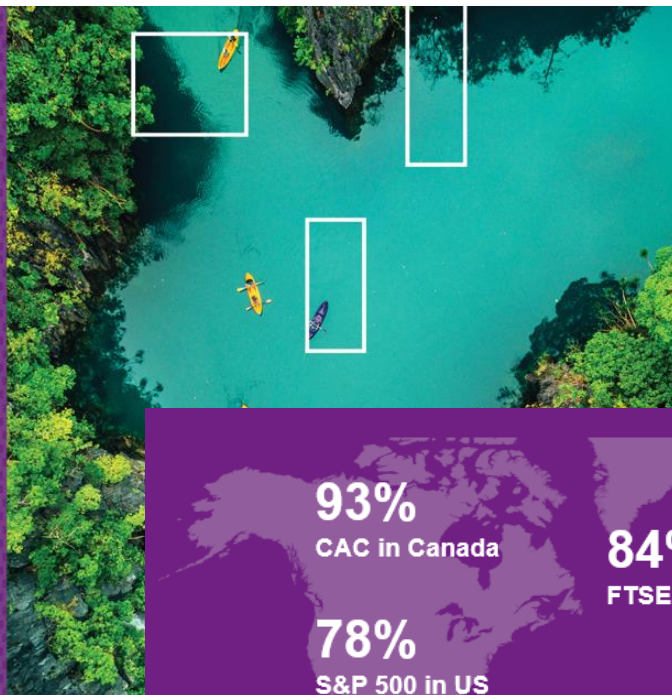
ウイリス・タワーズワトソン ディレクター 宮川 正康

2021年2月

本資料の知的財産権は、ウイリス・タワーズワトソンに帰属します。弊社の許諾なく複製、配布、転載を行うことはできません。
本資料に基づく貴社又は貴殿の判断及び結果に対し、弊社はいかなる責任を負うものではありません。

ウイリス・タワーズワトソン 経営者報酬プラクティスのご紹介

We design **Executive Compensation** and **Human Capital Governance** strategies that drive pay-for-performance and balance interests of all stakeholders



ウィリス・タワーズワトソン コーポレートガバナンス・アドバイザリーサービスのご紹介

アドバイザリーサービス ③

取締役会評価

実効的な取締役会評価を行う観点から、企業ごとの「取締役会の役割」や「個々の取締役の期待役割」を踏まえた適切なPDCAサイクルの構築を支援しています。取締役会の役割の明確化、質問表のカスタマイズ、ウェブプラットフォームを用いた調査の実施、専門的アセスメントを通じた意思決定バイアスやグループダイナミクスの評価、アクションプランの策定などを組み合わせ、企業の状況やニーズに応じ柔軟にサービスを提供しています。

また、並行して指名・報酬委員会の実効性の評価も含めてカバーすることで、指名・後継者計画、報酬の課題認識についてのアクションプランの策定、およびその実施についてもシームレスに支援することが可能です。



アドバイザリーサービス ④

統合的な開示と対話

投資家との信頼関係の構築や、その後の発展に資する対話や開示を効果的に進めていくためには、自社のコーポレートガバナンスのあり方や、その機能を持続的に支える取締役会評価の手法、経営者指名・後継者計画、経営者報酬制度のあり方について、企業の価値創造ストーリーとの関係性を適切に表現していくことが重要です。限られた時間や場面の中で、投資家に対して何をどのように表現するのが効率的かつ効果的なのか、投資家の理解と共感を得られるような対話や開示のあり方はどのようなものか、これらの検討を、様々な企業の経営ビジョンやバリューの策定を支援してきた実績から得た豊富なコミュニケーションコンサルティングの知見を活用して支援しています。



アドバイザリーサービス ①

経営者報酬

日本企業に対する20年以上の支援から得た知見を活かし、第三者としての客観的な立場から、報酬委員会の運用や制度のデザインといった経営者報酬全般の実務を包括的に支援しています。長年の運用実績がある「経営者報酬データベース」は、安定的かつ多角的な検証を支える情報ソースとして、多くの企業の報酬委員会において活用されています。また、非日本人幹部の実務についても、経営者報酬専任コンサルタントの強固なグローバルネットワークを活用し、信頼性の高いサポートが可能です。

取締役会や個々の取締役・経営者の役割、指名・後継者計画プロセスとの関連、実効的な開示のあり方にも配慮しながら、企業の経営者報酬をわかりやすく高度化していく支援を心がけています。



統合的な開示と対話

開示資料の充実化

取締役会の役割定義と機能強化

DPDCA[®]サイクルの構築と運用
仕組みの評価
個々の取締役の評価

経営者報酬

報酬制度の設計と運用
報酬額の増減を通じた
個々の経営者の評価

経営者指名・後継者計画

人材基準の策定と運用
選解任（昇降格）を通じた
個々の経営者の評価

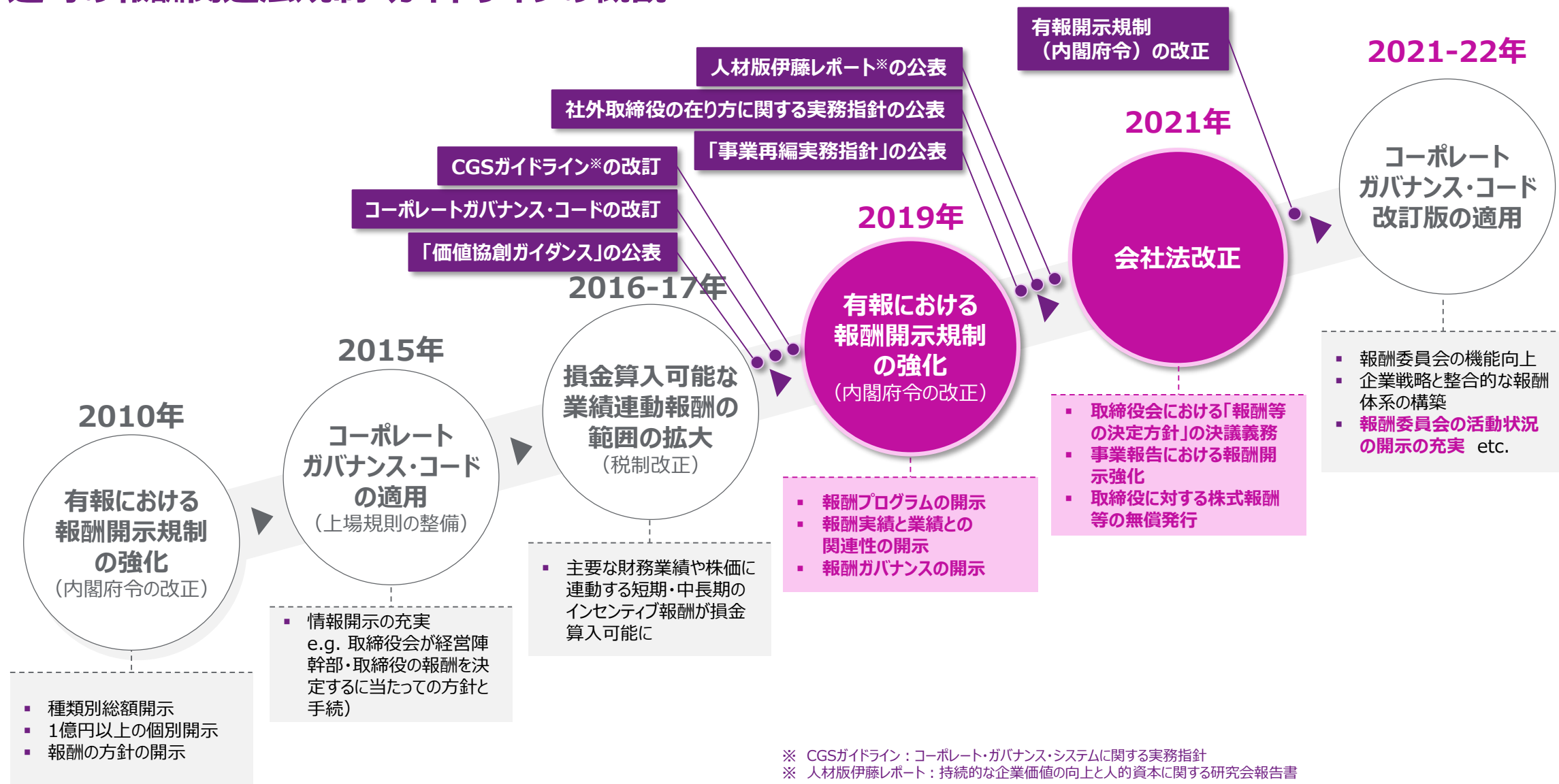
アドバイザリーサービス ②

経営者指名・後継者計画

企業経営における最重要かつ最難関のテーマであるCEOの選解任にかかる判断を含め、これを重層的に支える後継者計画のマネジメント全般を、グローバルでのタレントマネジメントのノウハウも活用しながら体系的に支援しています。指名委員会や人材開発委員会などの場面では、第三者としての客観的な立場に立って、判断材料となる情報の可視化、適切なスケジューリングの助言、選定・合意プロセスのファシリテーションなどのサポートを実施しています。企業ごとに異なる取締役会の機能や、報酬面における評価との役割分担なども考慮のうえ、コーポレートガバナンス全体において経営者指名・後継者計画が果たす役割を意識しながら、適切な支援を行っています。



近時の報酬関連法規制・ガイドラインの概観



本セミナーの内容

1. 役員報酬開示の現状

2. 役員報酬に係る改正会社法・会社法施行規則の内容

- 役員報酬に係る改正会社法の概要（全体像）
- 取締役会での決定が必要となる「報酬等の決定方針」の内容
- 事業報告への記載が必要となる役員報酬等の内容

3. 2021年3月期からの役員報酬開示のあり方

- 開示の全体構想
- 具体的な記載内容・他社事例

4. 今後の展望

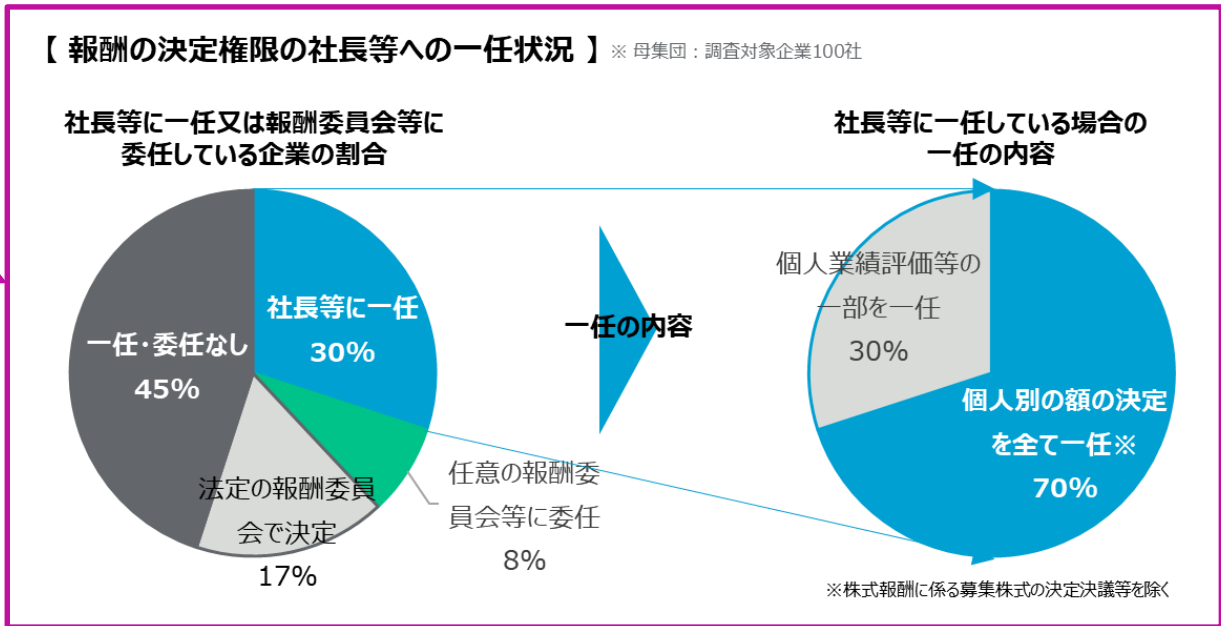
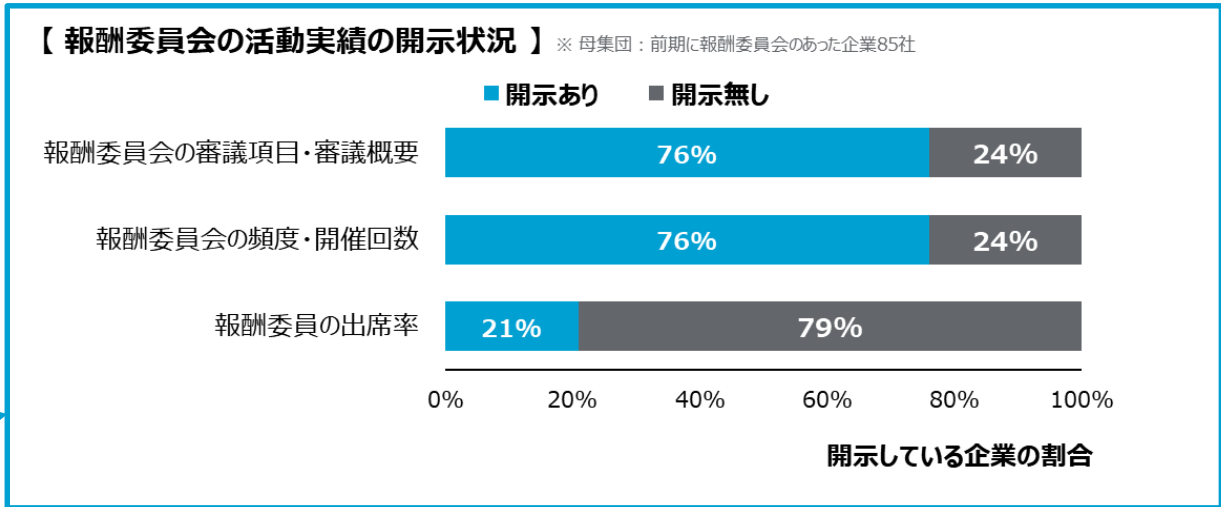
1

役員報酬開示の現状

2020年 有価証券報告書における役員報酬開示 ウイリス・タワーズワトソンによる調査結果 ハイライト

開示項目	開示企業の割合	昨年比
① 報酬原則	61%	↑14%増
② 業績連動報酬の割合	72%	↑11%増
③ 業績と支給額(率)との関係	37%	↑10%増
④ 報酬委員会の活動実績	76%	↑13%増
⑤ 代表取締役等への一任 (うち、報酬委員会への委任を除く)	38% (30%)	↓5%減 (↓10%減)

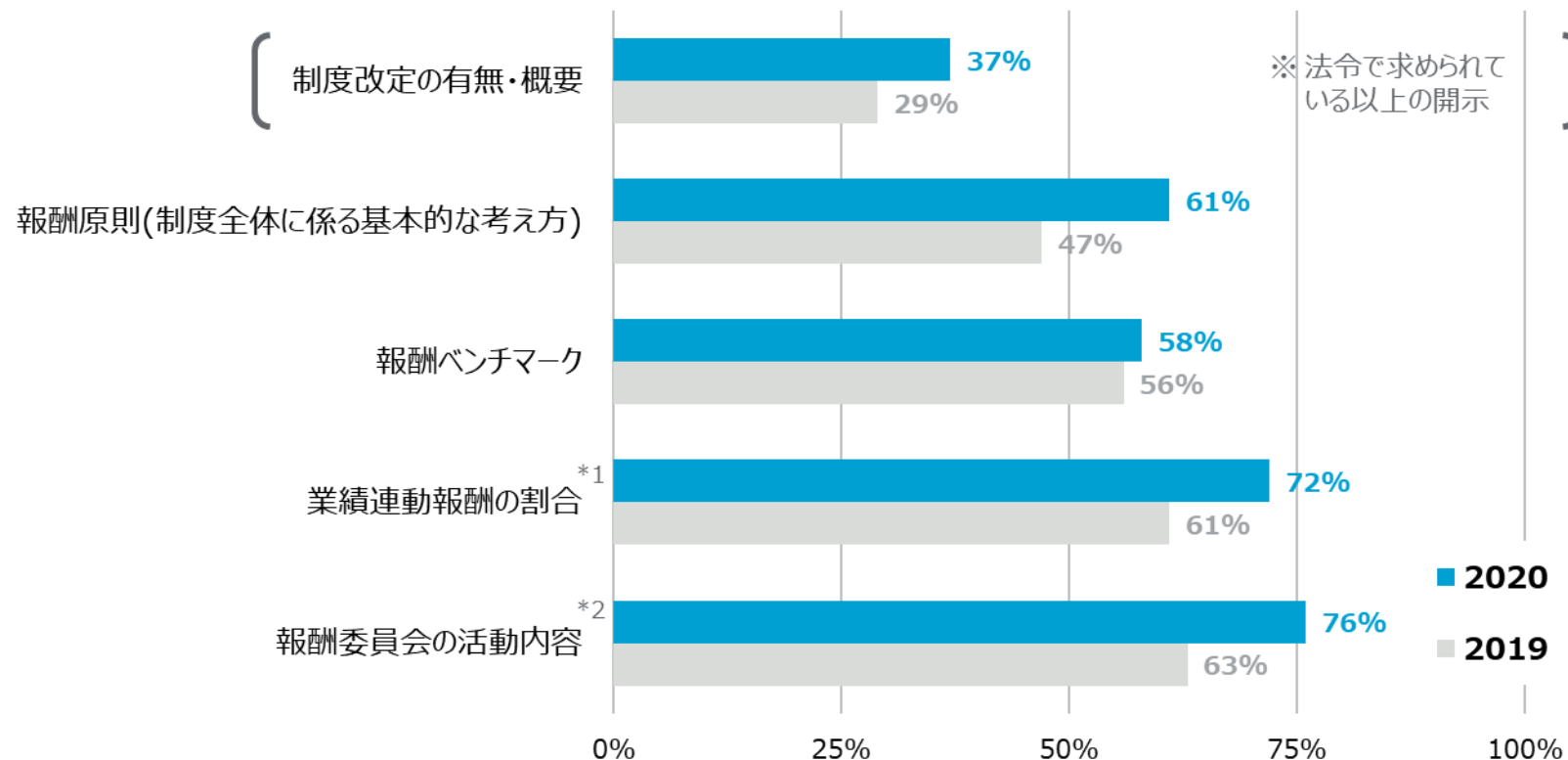
※ 調査対象：JPX日経400構成銘柄のうち時価総額上位100社



2020年 有価証券報告書における役員報酬開示

ウイリス・タワーズワトソンによる調査結果（詳細） ※ JPX日経400構成銘柄のうち時価総額上位100社

報酬制度全般に関する開示状況（開示企業の割合）



2020年調査における調査項目ごとの母集団(括弧内は2019年調査時の母集団)

*1. 年次賞与や株式報酬等のある97社(97社)

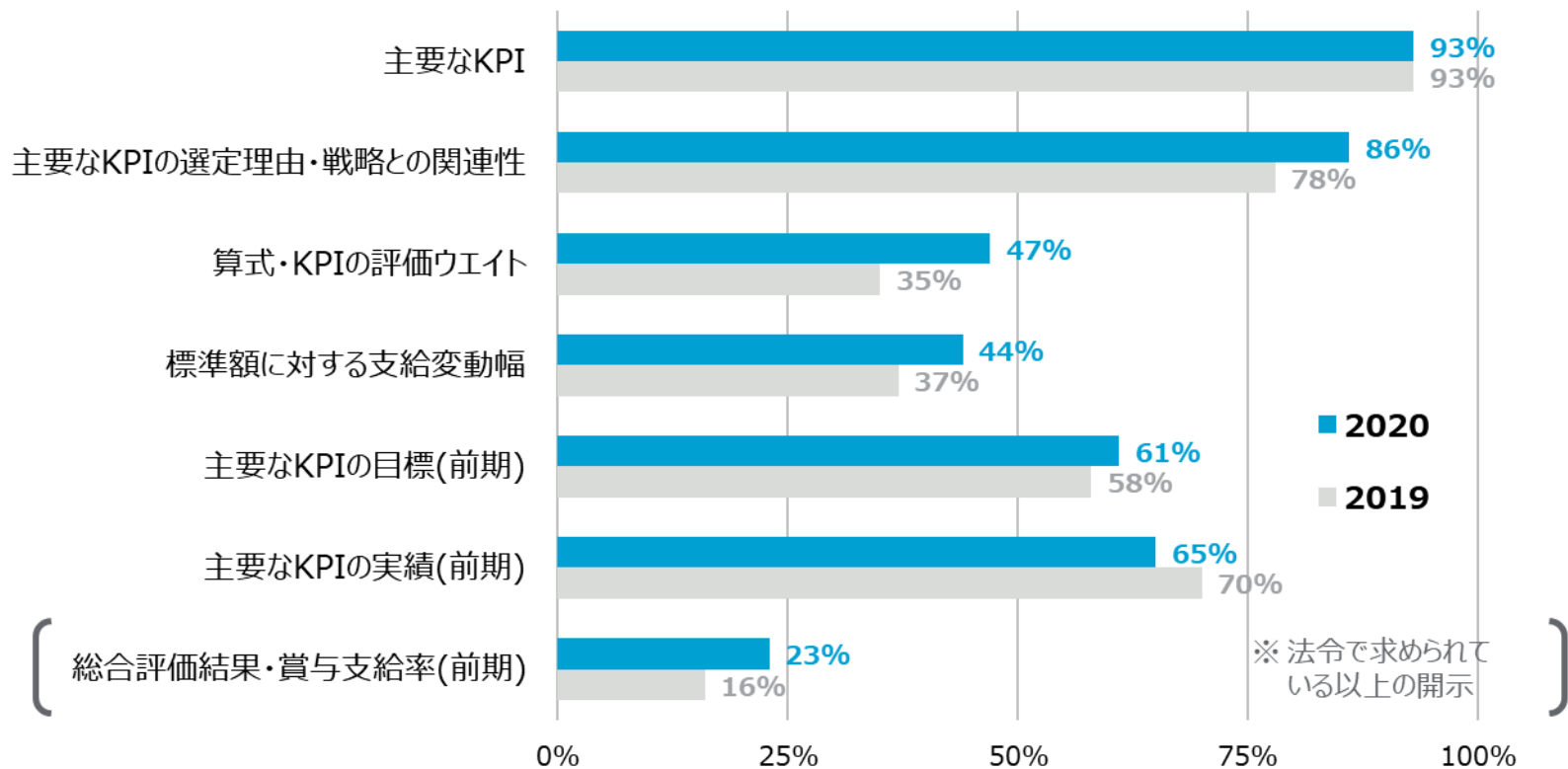
*2. 報酬委員会のある90社(87社)のうち前期に設置済の85社(87社)

上記以外：100社

2020年 有価証券報告書における役員報酬開示

ウイリス・タワーズワトソンによる調査結果（詳細） ※ JPX日経400構成銘柄のうち時価総額上位100社

業績連動報酬（年次賞与）に関する開示状況（開示企業の割合）^{*3}

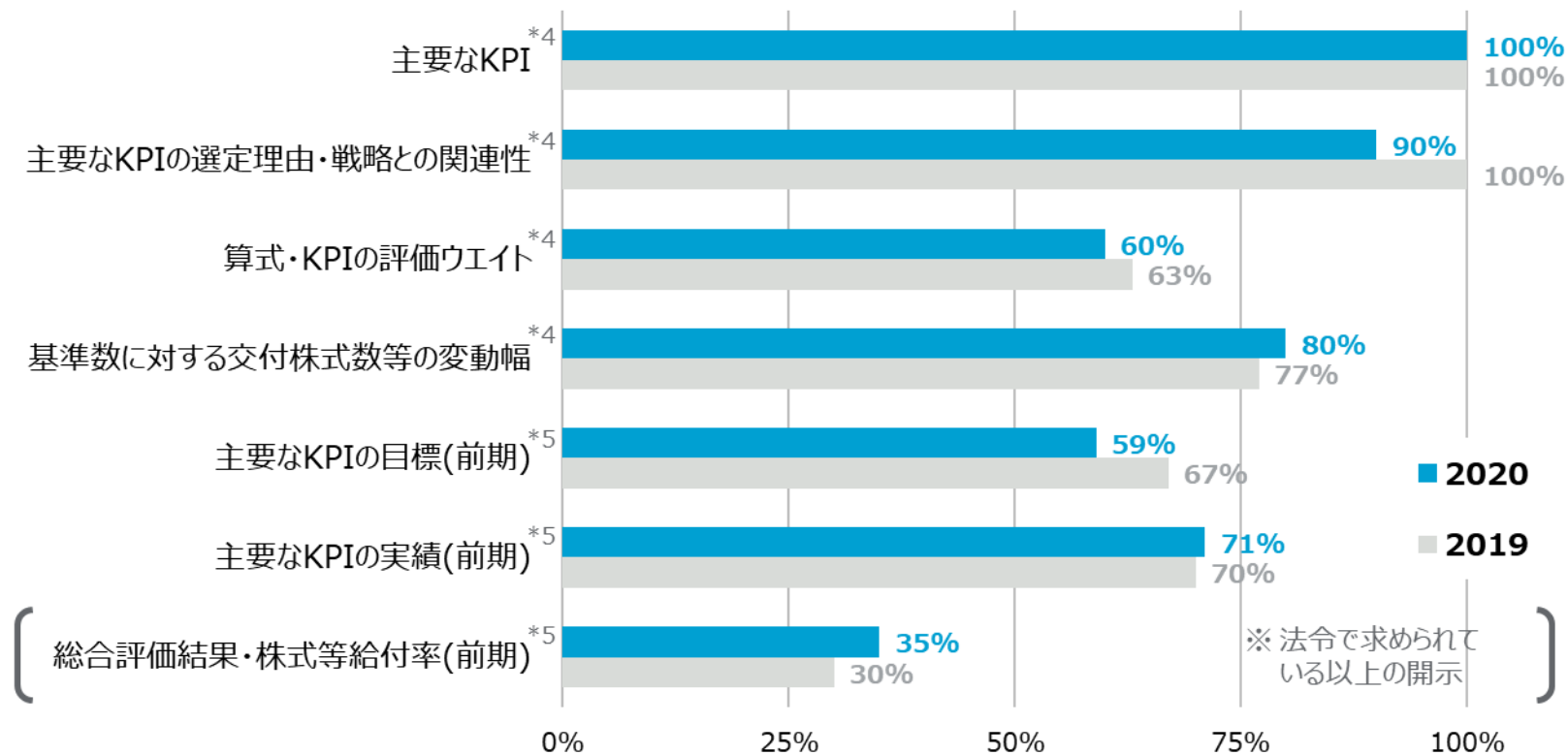


*3. 母集団：年次賞与のある92社(92社)

2020年 有価証券報告書における役員報酬開示

ウイリス・タワーズワトソンによる調査結果（詳細） ※ JPX日経400構成銘柄のうち時価総額上位100社

業績連動報酬（株式報酬等）に関する開示状況（開示企業の割合）



*4. 母集団：株式報酬等のある88社(83社)のうち業績条件・株価条件がついている50社(43社)

*5. *4のうち、前期に業績条件・株価条件が確定した株式報酬等のある34社(30社)

2

役員報酬に係る改正会社法・ 会社法施行規則の内容

本資料は経営者報酬に関する情報提供を目的としたものであり、規制に係るアドバイスの提供を目的としたものではありません。また、本資料に記載する内容の一部は、2021年2月3日現在の情報を基に、一定の解釈や推測を含むものです。記載内容の正確性等に関しては規制当局や法律専門家に必ずご確認ください。

役員報酬に係る改正会社法の概要（全体像）

2021年3月1日より適用

2019年12月11日公布「会社法の一部を改正する法律」
及び2020年11月27日公布「会社法施行規則等の一部
を改正する省令」に基づく

主な改正点(要旨)

客観性・透明性 及び 適切性の確保

(a) 上場会社等において、取締役(監査等委員である取締役を除く)の**個人別の報酬等の内容**が定款又は株主総会の決議により定められていない場合は、**取締役会は、その決定方針を定め、その概要等を開示**しなければならないものとする

(b) 取締役の報酬等として株式又は新株予約権を付与する場合の株主総会決議事項に、株式又は新株予約権の数の上限等を加える

(c) 取締役の報酬等の上限(確定額)を改定する議案を株主総会に提出する場合は、その合理性や相当性について株主総会で説明しなければならないものとする

※不確定額や非金銭報酬等に係る議案については、現行法において既にその説明が義務づけられている

(d) **事業報告による情報開示を充実**させる
(代表取締役等への委任に関する事項の開示を含む)

詳細は
次頁～

詳細は
16頁～

株式報酬の実務 上の分かりやすさ 及び 利便性の向上

(e) 上場会社が取締役の報酬として株式を発行する場合には、出資の履行を要しないものとする

(f) ストック・オプションとして新株予約権を発行する場合には、権利行使価格をゼロ円に設定することができるものとする

取締役会での決定が必要となる「報酬等の決定方針」の内容

2021年3月1日より適用
2020年11月27日公布「会社法施行規則等の一部を改正する省令」に基づく

「報酬等の決定方針」として取締役会で決定すべき内容(要旨)	会社法施行規則対応条項
<p>A) 個人別の報酬等の額・数又はその算定方法の決定に関する方針</p> <ul style="list-style-type: none"> - 報酬の種類別(業績連動報酬等、非金銭報酬等、その他の報酬等)に決定が必要 - 業績連動報酬等については業績指標(KPI)の内容についても決定が必要 - 非金銭報酬等は金銭報酬と引き換えに交付する株式報酬を含み、また、その内容についても決定が必要 	98条の5 ①～③
<p>B) 個人別の種類別の報酬等(業績連動報酬等、非金銭報酬等、それ以外の報酬等)の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針</p>	98条の5 ④
<p>C) 報酬等の支給時期又は支給条件の決定に関する方針</p>	98条の5 ⑤
<p>D) 個人別の報酬等の決定を代表取締役等に委任する場合は次の事項</p> <ul style="list-style-type: none"> - 委任を受ける者の氏名又は地位・担当 - 委任する権限の内容 - 委任した権限が適切に行使されるために講ずる措置の内容(講ずる措置を定める場合) 	98条の5 ⑥
<p>E) 個人別の報酬等の内容についての決定の方法 (上記Dに掲げる事項を除く)</p>	98条の5 ⑦
<p>F) その他個人別の報酬等の内容についての決定に関する重要な事項</p>	98条の5 ⑧

「報酬等の決定方針」の決定における実務上の論点

用語の定義：「業績連動報酬等」及び「金銭報酬／非金銭報酬」の該当性

- 非財務評価や裁量的に決定される報酬は、「業績連動報酬等」に該当するか？
- 仮想の金銭報酬（請求権）を付与した上で、これと引換えに交付する譲渡制限付株式や、ストック・オプションは、「非金銭報酬」に該当するか？
- ファントム・ストックやSARは、「業績連動報酬等」かつ「金銭報酬」に該当するか？
- パフォーマンス・シェア・ユニットの金銭払い部分は、「業績連動報酬等」かつ「金銭報酬」に該当するか？
- 株式交付信託の金銭換価部分は、「業績連動報酬等」かつ「金銭報酬」に該当するか？

「報酬等の決定方針」の決定における実務上の論点

1

方針決定の時期・頻度

- 会社法施行時点(2021年3月1日)において、「報酬等の決定方針」が取締役会で決定されている必要があるか？
- 「報酬等の決定方針」は、毎年、取締役会で決定しなければならないのか？

2

方針又は個別報酬の決定の委任

- 「報酬等の決定方針」の決定をCEOや任意の報酬委員会等に委任できるか？
- 個人別の報酬等の決定をCEOや任意の報酬委員会に委任する場合に、どのような手続きが必要か？



方針の内容の範囲（網羅性）

- 「報酬等の決定方針」として、個別の報酬等について、どこまで網羅的に決定する必要があるか？
- フリンジ・ベネフィットやクローバックについても決定しなければならないのか？

3

方針として明文化する規程の程度感（具体性）

- 「報酬等の決定方針」として、どの程度具体的な内容を決定する必要があるか？
- 報酬構成割合については具体的な割合（数値）を、業績連動報酬については業績指標の詳細や算式を決定しなければならないのか？

4

事業報告への記載が必要となる役員報酬等の内容（1/2）

報告事業年度に係る支給実績等の開示	開示が求められる主な内容(要旨)	会社法施行規則対応条項
	<p>I. 役員区分ごとに種類別(業績連動報酬等、非金銭報酬等、その他の報酬等)の総額 ※個別開示は現行法から変更はなく任意開示 ※社外役員についても同様に種類別の総額開示が求められることとなる</p>	121条 ④⑤
	<p>II. <u>上記 I に業績連動報酬等・非金銭報酬等を含む場合は、次の事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 業績連動報酬等に係るKPIの内容、及び、その選定理由 - 業績連動報酬等の額又は数の算定方法 - 業績連動報酬等の額又は数の算定に用いたKPIに関する実績 - 非金銭報酬等の内容 	赤字記載部分は改正案から変更又は追加された部分 121条 ⑤の2 121条 ⑤の3
	<p>III. <u>「報酬等の決定方針」を定めている場合は、次の事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 当該方針の決定の方法 - 当該方針の内容の概要 - 個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会・報酬委員会が判断した理由 	121条 ⑥
	<p>IV. <u>代表取締役等が個人別の報酬等を決定した場合は、次の事項</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 個人別の報酬等の内容の全部又は一部を決定した旨 - 委任を受けた者の氏名及び当該内容を決定した日における地位・担当 - 委任した権限の内容及びその理由 - 委任した権限が適切に行使されるために講じた措置の内容 	121条 ⑥の3
	<p>V. 役員報酬等として交付した役員区分ごとの株式の総数及び人数 ※役員退任後に交付したものを含む</p>	122条1項 ②

事業報告への記載が必要となる役員報酬等の内容（2/2）

その他の開示	開示が求められる主な内容(要旨)	会社法施行規則対応条項
	<p>VI. 監査等委員である取締役や監査役等の「報酬等の決定方針」（前記Ⅲの方針を除く）を定めている場合は、次の事項</p> <ul style="list-style-type: none"> - 当該方針の決定の方法 - 当該方針の内容の概要 	121条 ⑥の2
	<p>VII. 株主総会決議等による定めに関する次の事項</p> <ul style="list-style-type: none"> - 定款の定めを設けた日又は株主総会決議の日 - 当該定めの内容の概要 - 当該定めに係る役員の員数 	121条 ⑤の4
	<p>VIII. 社外取締役の期待役割に関して行った職務の概要</p>	124条1項 ④ホ

事業報告開示における実務上の論点

1

記載する内容の順序・形式

- 会社法施行規則で定める条項に沿った順序で記載する必要があるか？ 開示の雛型は無いのか？

2

記載する内容の時点

- 種別別総額開示、業績連動報酬の算定方法、「報酬等の決定方針」の内容の概要等について、いつ時点のものを記載しなければならないのか？
- 報告事業年度中に、又はその翌年度から「報酬等の決定方針」や具体的な算定方法等の内容に変更がある場合は、どのように記載すればよいのか？

有報における記載との違いは何か？

記載する内容の範囲（網羅性）

- 個別の報酬等について、どこまで網羅的に記載する必要があるか？
- フリンジ・ベネフィットやクローバックについても記載しなければならないのか？

3

記載する内容の程度感（具体性）

- 支給実績に係る算定方法や業績指標、「報酬等の決定方針」について、どの程度具体的に記載しなければならないのか？
- 「個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると取締役会・報酬委員会が判断した理由」について、どのような内容の記載が想定されているのか？

4

(参考) 有価証券報告書における役員報酬開示規制：主な変更点

適用関係

- 2021年3月1日（改正会社法施行日）より施行・適用
- 但し、役員報酬等の開示については、（改正会社法に基づく事業報告開示と同様に）2021年3月決算企業より適用

役員報酬開示の拡充（「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部改正」（2021年2月3日公表）に基づく主な変更点）

1. 役員区分ごとの報酬総額 及び 報酬の種類別総額開示

- 現行法では、種類別に、すなわち「固定報酬、業績連動報酬及び退職慰労金等の区分」ごとに総額開示が求められていたところ、改正府令では、「固定報酬、業績連動報酬、**非金銭報酬等**及び退職慰労金等の区分」ごとに開示することとされた
- 現行法では、役員の報酬等に業績連動報酬が含まれる場合には、KPIの目標と実績の記載が求められているところ、改正府令では、これに加えて「**当該報酬等の全部又は一部が非金銭報酬等であるときは、その内容を記載すること**」とされた

2. 「報酬等の決定方針」の開示

- 現行法では、開示すべき「報酬等の決定方針」の具体的な内容は各社の判断に委ねられているところ、改正府令では、改正会社法に沿った「報酬等の決定方針」を定めている場合は、改正会社法施行規則に沿って、「**当該方針の決定の方法**」、「**当該方針の内容の概要**」、「**当該事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除き、指名委員会等設置会社にあつては、執行役等）の個人別の報酬等の内容が当該方針に沿うものであると取締役会（指名委員会等設置会社にあつては、報酬委員会）が判断した理由**」もあわせて記載することとされた

3. 代表取締役等への一任に係る開示

- 現行法では、報酬等の額または決定方針の「**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**」を記載すべきとされているところ、改正府令では、これに加えて、「**取締役会から委任を受けた取締役その他の第三者が当該事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容の全部又は一部を決定したときは、その旨、委任を受けた者の氏名並びに当該内容を決定した日における当該株式会社における地位並びに担当、委任された権限の内容、委任の理由及び当該権限が適切に行使されるようにするための措置を講じた場合における当該措置の内容**」を記載することとされた

3

2021年3月期からの 役員報酬開示のあり方

※ 本資料で紹介する他社事例は改正会社法適用前のものです。
必ずしも改正会社法に即した開示にはなっておりませんことご留意ください。

本資料は経営者報酬に関する情報提供を目的としたものであり、規制に係るアドバイスの提供を目的としたものではありません。また、本資料に記載する内容の一部は、2021年2月3日現在の情報を基に、一定の解釈や推測を含むものです。記載内容の正確性等に関しては規制当局や法律専門家に必ずご確認ください。

役員報酬開示の基本視点

役員報酬の目的は何か

- 各役員の期待役割や成果に応じた報酬を支払うことで、健全な経営行動を促すこと
- 業績や株価と連動するインセンティブ報酬を付与することで、中長期的な経営目標の達成や企業価値向上に向けた経営努力を強く促すこと
- 必要十分な報酬獲得機会を提供することで、優秀な経営人材を確保すること

役員報酬開示の目的は何か

- 役員報酬の目的がしっかりと果たされ、持続的かつ効果的に機能しているか、報酬決定プロセスの客観性・公正性が確保されているか、株主総会決議の範囲で決定されているか、といった内容について、株主が確認・検証（すなわち理解・賛同）できるようにすること
- 事業報告は総体的に当該事業年度の実績の報告が主、今後の方向性が従

誰に対する説明（開示）か

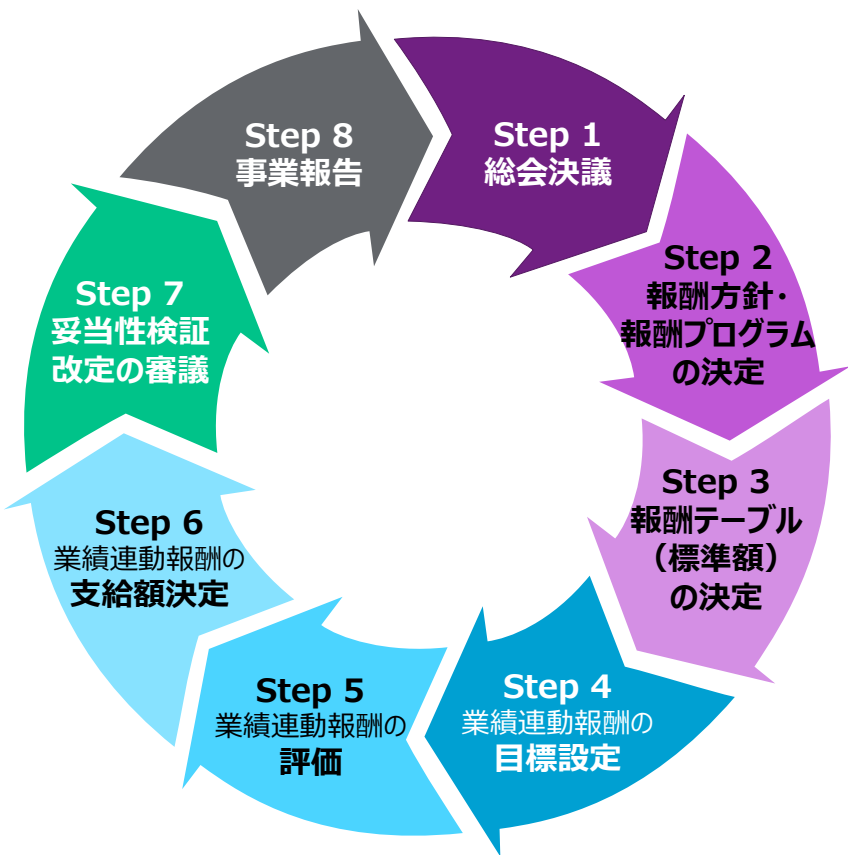
- “不特定多数の株主”に対する説明
 - 株主によって会社に対する影響度合いは異なる
 - 株主によって企業経営や人事報酬制度に関する知識の程度感は異なる
 - 機関投資家は投資先企業の全ての開示を丁寧に読み込む時間もない

どのような形でメッセージを発信（開示）すれば、より多くの株主が容易に理解でき、かつ、賛同できるか

- 端的に当該事業年度の報酬実績を報告するとともに、その妥当性・相当性を分かりやすく丁寧に説明することが主眼
- 詳細な内容は、各株主が必要に応じて参照できるような構成
- 抜本的な報酬プログラムの改定があった場合などは、その重要性に鑑みて、開示の骨子は適宜変更

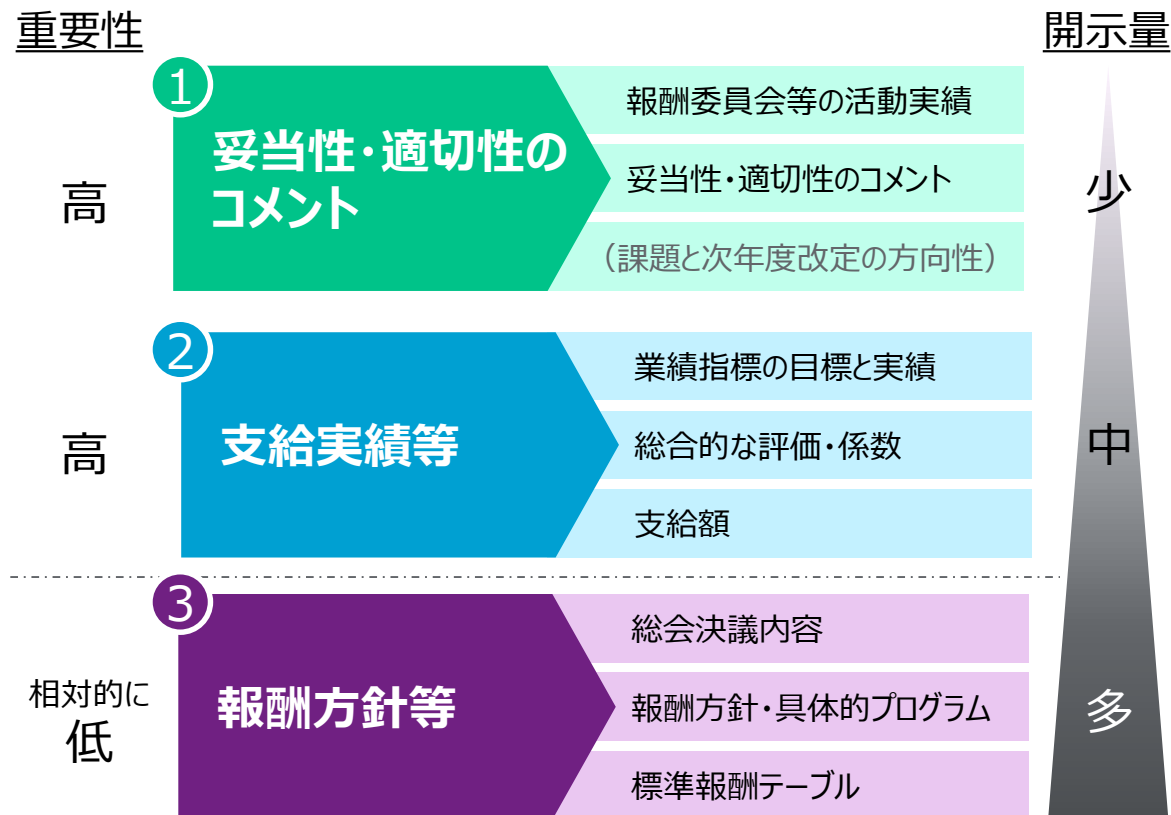
開示骨子の検討例（1）

役員報酬決定サイクルの例



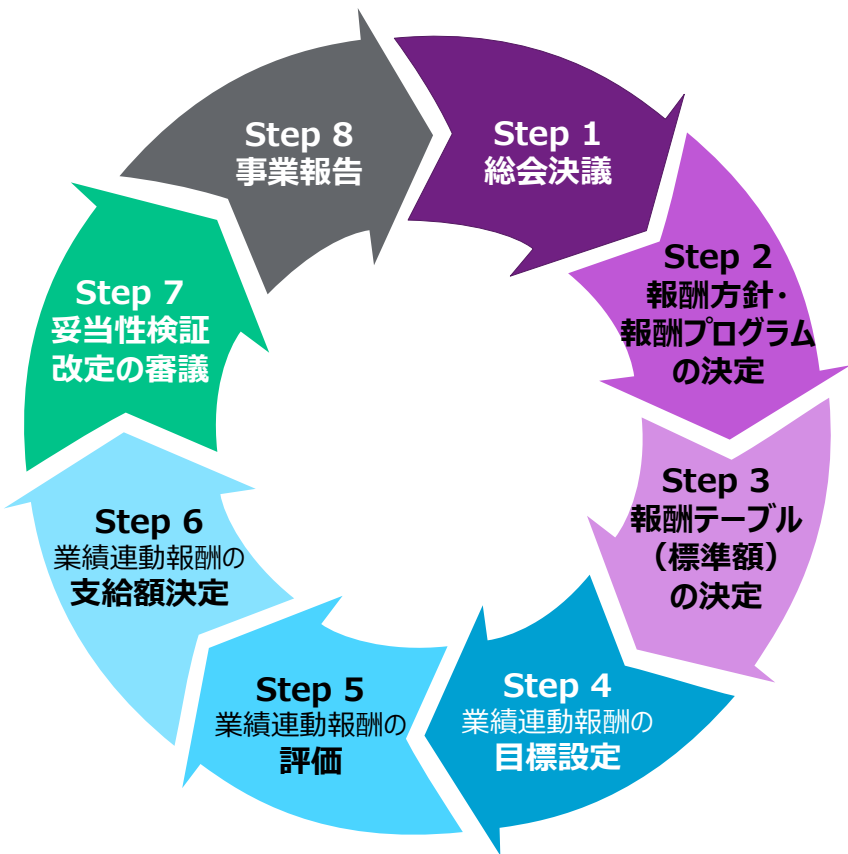
報酬実績とその妥当性の説明に主眼をおく場合
(巡行運用時を想定)

開示の骨子の例



開示骨子の検討例（2）

役員報酬決定サイクルの例



報酬決定サイクルに沿って
時系列に説明する場合
(報酬改定時を想定)

開示の骨子の例



具体的な開示構成 (巡行運用時の例)

① 報酬等の支給実績

記載項目・概要	施行規則対応条項
A) 当該事業年度に係る報酬総額及び個人別支給額の妥当性・相当性に関するコメント ※ CEO等が委任された権限を行使した場合、当該行使に係る事項を含む ※ 期中又は翌期からの変更があれば、その理由と概要も記載 ※ 改訂CGコードへの対応・有報開示との平仄をあわせて報酬委員会等の活動実績を記載することも想定	121条⑥ハ 121条⑥の3
B) 役員区分別・社内外別・種類別総額開示	121条④イ・ハ、⑤ 124条⑤イ・ハ、⑥⑦⑧
C) 個別報酬開示	121条④ロ・ハ、⑤ 124条⑤ロ・ハ、⑥⑦⑧
D) 上記B)C)にSTI（年次賞与）が含まれる場合、当該支給額と業績指標との関連性の説明	121条⑤の2、⑤の3
E) 上記B)C)にLTI（株式報酬等）が含まれる場合、当該支給額／交付株式数と業績指標との関連性の説明	121条⑤の2、⑤の3
F) 当該事業年度における交付株式数、及びCEO等の株式保有ガイドラインの達成状況	第122条1項②

② 報酬等の決定方針

記載項目・概要	施行規則対応条項
I. 「報酬等の決定方針」の決定方法	121条⑥イ 121条⑥の2
II. 「報酬等の決定方針」の内容の概要	
A) 報酬原則（報酬制度全体に係る基本的考え方）	
B) 報酬体系（各報酬要素の目的・概要等）	
C) 報酬水準・報酬構成割合の設定方法	
D) 短期インセンティブの仕組み	
E) 長期インセンティブの仕組み	121条⑥ロ 121条⑥の2
F) 報酬決定プロセス（委任に係る事項を含む）	
G) その他の重要事項 <ul style="list-style-type: none"> ・ クローバック条項 ・ 株式保有ガイドライン ・ ベネフィットの支給方針 ・ 有事における例外的対応 等 	

③ 総会決議事項

記載項目・概要	施行規則対応条項
定款の定め又は株主総会決議に関する事項	121条⑤の4

[記載例] 当年度に係る支給実績の妥当性・相当性

2020年度に係る取締役の報酬等は、当社と業態・規模の類似する企業との比較検証結果を踏まえて報酬水準・報酬構成を設定し、2020年度の会社業績及び各取締役の貢献並びに中期経営計画の進捗状況等を考慮して業績連動報酬の支給額を決定しました（業績指標の結果及び具体的な支給額等は●●参照）。また、決定に際しては、外部専門機関（報酬コンサルタント等）の客観的・専門的な助言を参考にするとともに、独立社外取締役を中心に構成する報酬委員会の審議を経ております（報酬委員会の構成員は●●参照）。なお、2020年度の報酬委員会の活動状況は以下のとおりです。

- 年○月○日 個人別の報酬等の決定方針および報酬テーブル（標準額）の確認
- 年○月○日 業績連動報酬の目標設定
- 年○月○日 現行報酬制度の妥当性の検証
- 年○月○日 次年度以降の業績連動報酬制度（改定案）の審議
- 年○月○日 業績連動報酬に係る業績等の評価及び支給額の審議
- ※全ての報酬委員会（2020年度は5回開催）に全委員が出席しました

・CEO等が、取締役会からの委任を受けて、実際に個人別の報酬等を決定した場合は、CEO等の役職・氏名や決定した内容等についても、その必要性・適切性を含めて記載が必要
・取締役会がCEO等の決定を相応と判断した理由もあわせて記載が必要

かかる審議等を経て、当社報酬委員会及び取締役会は、2020年度に係る取締役の個人別の報酬等は、報酬等の決定方針に沿ったものであり、妥当であるものと判断しております。なお、業績連動報酬については昨今の新型コロナウイルスの影響による経営環境の変化と今後の経営計画の見直し等を踏まえて、2021年度より業績指標及び評価方法の一部を見直すこととしました（詳細は●●参照）。

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - A) 支給額の妥当性に関するコメント《記載例2》

④ 報酬委員会の運営

人 員	3名（社外取締役3名） 委員長：社外取締役
任務など	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。
開催状況	2019年度 開催回数 8回 出席率 委員全員100%

■ 2019年度 報酬委員会の活動状況

- ① 中長期インセンティブプランとして、業績目標の達成度に応じて執行役に株式が交付される株式報酬制度の継続を決議しました。
- ② 2018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。
- ③ 2019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。
- ④ 執行役の業績連動型報酬を決定するための2019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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 以上の検討を行った結果、2019年度の取締役・執行役の報酬水準は概ね適切であり、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、2020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。
- ⑦ 執行役の報酬体系において、一部課題が抽出されたことから2020年度の報酬委員会で検討していくことを確認しました。

[他社事例] エーザイ 事業報告（2020.3）（1/2）

報酬委員会の活動状況を記載

- 「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
- 他の多くの事例で見られるような単に審議事項を列挙するものではなく、起案・承認プロセスや妥当性の検証結果等についても記載

※ 指名委員会等設置会社

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - A) 支給額の妥当性に関するコメント《記載例2》

報酬委員会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等の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、その役割として報酬決定の「公正性と透明性の確保」、「株主の皆様への説明責任」を重視しています。

報酬委員会では、毎年、取締役・執行役の報酬体系およびその水準について、信頼できる外部専門機関の協力を得て、調査、比較、検討するとともに、課題を抽出して議論を行っています。2019年度の調査の結果としては、取締役・執行役の報酬水準は概ね適切であり、変更する必要がないことを確認しています。

一方、執行役の業績連動型報酬として賞与と株式報酬を報酬体系に組み込んでおり、報酬委員会は、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、決定していますが、業績連動型報酬の割合など一部課題を認識しています。

2020年度は、執行役一人ひとりがこれまで以上にモチベートされ、hhcの実現に邁進することができるグローバルな報酬体系の検討を進めてまいります。

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、これまで以上に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)

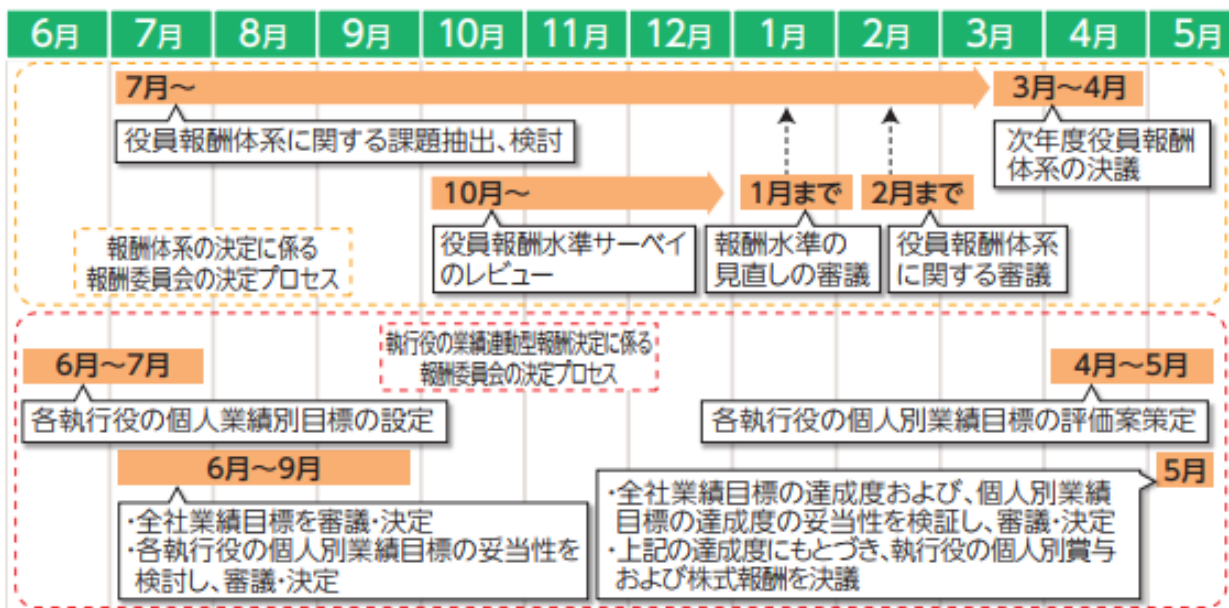
[他社事例] エーザイ 事業報告 (2020.3) (2/2)

報酬委員長からのメッセージを記載

- 支給水準の妥当性や今後の課題認識・改定の方向性等についてコメント
- 報酬決定プロセスの適切性を示すため報酬委員会の年間スケジュールを記載

※ 指名委員会等設置会社

《報酬決定プロセスについて》



Remuneration report Chairman's annual statement

On behalf of the Remuneration Committee (the Committee), I am pleased to present our Remuneration report for 2019. This includes my annual statement, our Annual report on remuneration, and our updated 2020 Remuneration policy report setting out proposed changes to our remuneration policy.

2019 performance

As set out elsewhere in this Report, in 2019 GSK made significant progress across all three of our IPT priorities.

On **Innovation**, we strengthened our pipeline, focusing and increasing our investment in R&D, with exciting new developments in Oncology and a significant number of positive results across the portfolio.

On **Performance**, we delivered growth in sales and earnings, as well as achieving strong cash generation and improvements in operational execution as we prepare for separation of the Group.

On **Trust**, we continued to make good progress with innovations in Global Health in TB, Malaria and HIV and we ranked top of the Pharmaceuticals sector of the Dow Jones Sustainability Index.

2019 remuneration outcomes

All awards in relation to 2019 were made in accordance with our approved Remuneration policy. The key decisions made by the Committee were as follows:

- Annual bonus outcomes were determined by reference to performance against the agreed financial measure, and the Committee's assessment of the Executive Directors' individual levels of performance. This has resulted in a bonus payment being made above target. The Committee believes the bonus outcome appropriately reflect the overall underlying performance in 2019.
- Vesting of LTI awards was based on the pre-agreed equally weighted measures of: R&D new product performance, adjusted free cash flow; and relative TSR over the three years. This resulted in an overall vesting level of 66.66%. See page 124.

When the Committee determined the bonus and LTI outcomes, which included a full assessment of performance across all of the relevant measures, it did not exercise any discretion as part of its determination.

Review of Remuneration policy

During 2019, the Committee reviewed the Remuneration policy with the objective of maintaining alignment with our IPT priorities, the shift in our culture, investor sentiment and emerging market practice.

At the outset of its review, the Committee was careful to ensure that the existing policy reflected the factors set out in Provision 40 of the FRC's 2018 Code and that it applied these consistently as it developed the proposed new policy. Examples of how these factors have been addressed in the new policy include:

- continuing to simplify pay arrangements by removing the 20 years' service condition for termination by mutual agreement from our loss of office policy; and
- maintaining a proportionate approach by reducing the CEO's maximum LTI award level from 650% to 600% of base salary.

The proposed new policy has been considered and developed in the context of the Committee's oversight of wider workforce pay. I met with HR business leads to exchange views on how our executive remuneration arrangements align to the Group's wider pay policy arrangements (this engagement is described on page 88). I was pleased with the insights generated by this engagement, which we will continue to develop in the coming years to ensure alignment of our pay policy practices.

In addition, based on external benchmark data and internal projections, the Committee was able to satisfy itself that the company's remuneration arrangements remain appropriate. Given the Committee's view that the design of the existing policy is working effectively no major structural changes are proposed, especially to avoid distraction in preparing for the separation of the Group. However, certain amendments are included to ensure the policy and its implementation remain fit for purpose.

After concluding on the necessary changes, I engaged with our major shareholders on behalf of the Committee on these. The feedback received from shareholders was greatly valued and carefully considered before the Committee decided how to proceed in finalising the proposed new policy. The key changes are outlined below:

Pensions

– **Alignment of new Executive Directors' pension contributions with the wider workforce:** The Committee has considered the levels of pension for Directors in the context of the requirements of the FRC's 2018 Code, feedback from investors, guidance from the Investment Association, emerging market practice and the company's existing pension arrangements for the wider workforce. The new policy for future Executive Directors appointed in the UK or US is to provide a pension aligned with the opportunity available to the broader employee population in their location. See page 142.

– **Alignment of current UK Executive Directors' pension contributions with the wider workforce:** The Committee will reduce pension provisions for current UK based Executive Directors to align with the wider UK workforce levels from January 2023.

The Committee has determined to maintain the current pension contribution for Dr Hal Barron, our CSO, who is based in the US. This recognises the contractual commitment on his appointment, his exceptional talent and the critical importance of making continued progress in R&D to the Group's prospects over the coming years. It also recognises the strong competitive dynamics in the market in which he operates.

Extension of post employment cessation share ownership requirement:

GSK's current share ownership requirement (SOR) mandates that Executive Directors must retain their shareholding for one-year post employment cessation. This will be extended to require 50% of the SOR to be held for the second year post cessation of employment. GSK operates significant SORs. The CEO would therefore be required to hold 650% of salary for the first year following cessation and 325% of salary for the second year.

Reduction of maximum LTI award level:

The Committee is very aware of the sensitivity amongst stakeholders to levels of executive pay. In light of this, and given that the Committee has no intention of using the headroom currently available, we will reduce the maximum award level permitted under the new policy for the CEO's LTI awards from 650% to 600% of base salary. It is proposed that the LTI continues to be granted below this maximum opportunity, although it is proposed to increase the LTI award level for Emma Walmsley in the implementation of the new policy for 2020, as set out below.

Other changes:

- **Broadening of Malus and Clawback provisions:** Consistent with common practice in the FTSE 100, we are proposing to extend the scope of triggering events under the existing Executive financial recoupment policy. See page 140.
- **Update of termination policy:** We are not proposing any significant changes to our loss of office payment policy. However, to manage succession proactively, it is proposed that the 20-year service condition be removed from the termination by mutual agreement policy, to bring the new policy in line with the market standard.

Full details of the proposed changes to the policy are set on pages 140 to 146.

Remuneration policy implementation for 2020

New PSP performance measure:

We have previously indicated to shareholders our intention to introduce a measure to recognise the importance of accelerating and strengthening our pipeline, reflecting our Innovation priority. This has particular importance in anticipation of our separation. We are therefore introducing a strategic 'Pipeline progress' measure. It is targeted to reward the progress in strengthening our R&D pipeline with high quality assets and in achieving approvals in major markets for key assets or indications. The focus of the metric will be on the achievement of material milestones.

The new performance measure weightings for the 2020 LTI awards are:

- Relative TSR – 30%
- Adjusted free cash flow – 30%
- Innovation sales – 20%
- Pipeline progress – 20%

Therefore, in future, 60% of our LTI measures would reward the Executive Directors for delivering immediate value outcomes to shareholders based on the company's performance, with the remaining 40% incentivising Innovation and commercialisation of new assets.

Introduction of a European benchmark peer group:

The Committee is replacing the existing UK-cross industry peer group with a new European peer group. This reflects feedback from some of our shareholders that the UK peer group was becoming too narrow. This change results in a group which is more reflective of the nature of GSK's business. The methodology to select the new group is based on selecting companies within a range of GSK's market capitalisation in both the FTSE 50 and STOXX 600 and then excluding companies that operate in financial services, extraction or utilities industries.

CEO Remuneration

The Committee initially set Emma Walmsley's pay as CEO below the previous incumbent, and the market, to reflect that she was new in role and this was also her first CEO position.

Since 2017 under Emma Walmsley's leadership, strong progress has been made across GSK's strategic priorities of IPT, supported by a shift in the company's culture. The new R&D strategy is delivering significant progress and our technology and pipeline have been strengthened by targeted business development. As a result, the company is delivering strong financial and operating performance with 2019 sales growth across all three businesses, growth in Total and Adjusted earnings per share, and growth in free cash flow since 2017, despite the generationalisation of *Advair* in the US.

– **Implementation of the second step of the planned salary increase for Emma Walmsley:** To reflect her performance in role the Committee agreed, following engagement with shareholders, to progress her pay levels by implementing a two-step salary increase in 2019 and 2020. As disclosed in last year's Annual Report, the second salary increase would only be awarded subject to her continued development and sustained performance.

The Committee has considered Emma Walmsley's performance and, in light of her continued progress in developing and executing the business strategy and the delivery of financial performance, a second salary increase of 8% has been awarded from 1 January 2020 resulting in a base salary of £1,199,176.

– **Setting LTI award level at 575% of salary:** We are also increasing Emma Walmsley's annual LTI award level to 575% of salary (from 550%) to recognise her development, strong performance, and the competitive landscape in which GSK operates. The increase to her LTI award remains below the new reduced maximum under the proposed new policy.

The Committee has considered the high regard in which she is held by virtue of her performance and has considered her competitive positioning against peers. Making this adjustment to LTI awards enables Emma Walmsley's total compensation to be positioned at broadly market median levels, but only on delivery of strong long-term performance.

Board changes

As announced in August 2018, Iain Mackay joined the Board and CET on 14 January 2019 and succeeded Simon Dingemans as Chief Financial Officer from 1 April 2019. Simon retired from the company following the AGM on 8 May 2019. Details of their joining and leaving arrangements were described in last year's report.

AGM

Finally, I would like to thank shareholders for their input and engagement during this Remuneration policy review and I welcome all shareholders' feedback on this report. We look forward to receiving your support for the proposed new Remuneration policy and Annual report on remuneration at our Annual General Meeting on 6 May 2020.

Urs Rohner

Remuneration Committee Chairman
3 March 2020

[他社事例] 英GSK Annual Report 2019

報酬委員長からのメッセージを記載

2019年度業績のハイライト、報酬実績のハイライト、報酬方針のレビュー結果と改定の方向性、2020年度からのLTIにおける新しいKPI、新しい報酬比較企業群、新任のCEOの報酬等についてコメント

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - B) 種類別総額開示《記載例1》

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる 役員の員数 (人)	
		基本報酬 (1)	年次賞与 (2)	長期インセンティブ (3)			その他 (4)
				金銭	株式		
社内取締役	1,050	500	300	120	120	10	6
社外取締役	60	60	-	-	-	-	4
計	1,110	560	300	100	100	10	10
社内監査役	50	120	-	-	-	-	2
社外監査役	45	45	-	-	-	-	3
計	95	165	-	-	-	-	5

株式報酬の一部金銭払い部分については、現物株式（非金銭報酬）とは区分して開示する方法もあり得る

(注) (1) 上記の基本報酬の額には、〇〇を含んでいます。

(2) 上記の年次賞与の額は2020年度業績を踏まえて2021年6月に支給する見込みの額（全額金銭報酬）です。対象となる役員の員数は業務担当取締役●名です。

(3) 当社は長期インセンティブとして3年間の業績に応じて株式等を交付するパフォーマンス・シェア・ユニットの仕組みを導入しています。業績に応じて確定したユニット（株式数）の50%は当社普通株式を、50%は株式時価相当の金銭を支給します。上記の長期インセンティブの額は、2018-2020年度、2019-2021年度、及び2020-2022年度を評価対象期間とする3つのプランについて、2020年度に費用計上した額を記載しています。対象となる役員の員数は業務担当取締役●名です。

(4) 上記のその他の額はFRINGE・ベネフィット相当額及びこれに課せられる所得税等の一部補填額（全額金銭報酬）です。対象となる役員の員数は〇〇と〇〇の●名です。

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - B) 種類別総額開示《記載例2》

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

イ 役員報酬の推移

2018年度において支給しまたは支給する見込みの額が明らかとなった役員報酬（2018年度分の固定報酬および2017年度分の変動報酬）と、2019年度において支給しまたは支給する見込みの額が明らかとなった役員報酬（2019年度分の固定報酬および2018年度分の変動報酬）の推移は次のとおりです。

2018年度分の変動報酬に関しては、2018年度の連結業務純益+ETF関係損益等は、国内大企業や海外の対顧収益が好調に推移した一方、ETF関係損益の低迷、外債ポートフォリオの含み損処理の前倒し実施を主因に減少したこと、および親会社株主純利益も、構造改革への取り組みを踏まえた損失の計上を主因に減少したこと等を受け、2017年度分の変動報酬よりも大幅に削減いたしました。

(単位：百万円)

		2018年度支給・決定分 (注) 3				2019年度支給・決定分 (注) 4			
		人数	報酬等	固定報酬 (2018年度分)	変動報酬 (2017年度分)	人数	報酬等	固定報酬 (2019年度分)	変動報酬 (2018年度分)
合計	連結ベース	30名	1,336	962	374	28名	890	819	70
	うち当社支給分		983	775	208		643	603	40

(注) 1. 記載金額は、単位未満を切り捨てて表示しております。

2. 連結ベースは、当社役員が、株式会社みずほ銀行、みずほ信託銀行株式会社およびみずほ証券株式会社の役員等を兼務することにより受取る報酬等も含めた合計額を記載しております。

3. 記載人数および記載金額は、固定報酬（2018年度分）および変動報酬（2017年度分）の実支給人数および金額を記載しております。

4. 記載人数および記載金額は、固定報酬（2019年度分）および変動報酬（2018年度分）の実支給人数および金額を記載しております。

[他社事例] みずほFG (1/2)
有価証券報告書 (2020.3)

2年分の報酬総額を並べて記載

- 通常の種類別総額開示（次頁）とは別に、2年分の固定報酬・変動報酬の総額を連結ベース・単体ベースに区分記載
- 変動報酬の推移について、業績の推移を基に説明

※ 指名委員会等設置会社

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - B) 種類別総額開示《記載例2》

※ 指名委員会等設置会社

[他社事例] みずほFG (2/2)
有価証券報告書 (2020.3)

ロ 2019年度役員報酬等の詳細 (当社支給・決定分)

2019年度に係る役員報酬 (2019年度分の固定報酬)、および2018年度の業績評価等を踏まえ2019年度において支給しまたは支給する見込みの額が明らかとなった役員報酬 (2018年度分の変動報酬) の役位別・種類別の詳細は次のとおりです。

(単位：百万円)

区分	人数 (注) 1	報酬等 (注) 2	報酬等の種類別の総額									
			固定報酬等 (2019年度分)						変動報酬 (2018年度分)			
			基本給		株式報酬Ⅰ (退任時給付)		その他		業績給		株式報酬Ⅱ (在任時給付)	
			人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額	人数	金額
取締役 (除く社 外取締 役)	5名	183	5名	157	3名	26	5名	0	—	—	—	—
執行役	16名	341	12名	237	12名	62	12名	0	11名	19	11名	20
社外取 締役	7名	118	7名	106	6名	11	7名	0	—	—	—	—
合計	28名	643	24名	501	21名	101	24名	1	11名	19	11名	20

(注) 1. 記載人数は、固定報酬等 (2019年度分) しております。

2. 記載金額は、固定報酬等 (2019年度分) おります。

3. 取締役を兼務する執行役に対して支給

4. 上記のうち、基本給およびその他の取
り込んでおります。また、業績給および株
行役4名を含んでおります。

5. 取締役および執行役の株式報酬Ⅰは、
応じて付与した株式給付等ポイント
簿価額 (158,2734円/株) を乗じた額
く、退任時に支給することを予定して

6. その他は、2019年度に係る弔慰金保障

7. 2019年度分の業績給および株式報酬Ⅱ
定であり、現時点で金額が確定してい
所要の引当金を計上致しております。
下のとおりです。

連結業務純益 + E T F 関係損益等 (

8. 執行役の業績給は、2019年7月に当社
ります。

9. 執行役の株式報酬Ⅱは、2019年7月に
応じて付与した株式給付等ポイントに、当社株式の帳簿価額 (158,2734円/株) を乗じた額を記載し
ております。なお、これらは、2020年度より3年間に亘って繰延支給することを予定しております。

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - C) 個別報酬開示《記載例》

③ 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等（社内取締役）

氏名 (役員区分)	連結報酬等の 総額 (百万円)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
			基本報酬	賞与	長期インセン ティブ (注) 1	その他
クリストフ ウェバー (取締役)	2,073	提出会社	273 (注) 2	675	1,125 (注) 3	—
岩崎真人 (取締役)	297	提出会社 役員報酬	35	97	106 (注) 5	—
		提出会社 使用人分報酬 (注) 4	27	32	—	—
アンドリュー ブランブ (取締役)	1,046	提出会社	12	—	—	—
		武田ファーマシュー ティカルズ・イン ターナショナル Inc. (注) 6	125	379	485 (注) 7	45 (注) 8
コンスタンティ ン サルウコス (取締役)	664	提出会社 (注) 9	180 (注) 10	319	165 (注) 11	—
山中康彦 (監査等委員であ る取締役)	50	提出会社	38	—	12 (注) 12	—

(注) 1 長期インセンティブプランは報酬の対象期間に応じて、複数年度にわたって費用を計上する報酬制度であり、
 [他社事例] 武田薬品工業 有価証券報告書 (2020.3) 25頁に記載のとおりです。
 及びこれに対する税金相当額 (102百万円) を含みます。
 制度 (役員報酬BIP信託) のうち、当年度に費用計上した額です。
 レジデント等としての給与等を記載しています。2020年6月24日開
 かれた「取締役 (監査等委員である取締役を除く) 賞与の支給の件」
 該使用人分賞与は含まれません。
 制度 (役員報酬BIP信託) のうち、当年度に費用計上した額です。
 ナショナル Inc. リサーチ & デベロップメントプレジデントとし

全取締役について個別報酬開示
 社外取締役を含む全ての取締役
 について個別に報酬を開示

※ 監査等委員会設置会社

④ 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等（社外取締役）

氏名 (役員区分)	連結報酬等の 総額 (百万円)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			
			基本報酬	賞与	長期インセン ティブ (注)	その他
坂根正弘 (取締役)	44	提出会社	24	—	20	—
オリビエ ボユオン (取締役)	40	提出会社	19	—	21	—
ジャン=リュック ブ テル (取締役)	39	提出会社	21	—	18	—
イアン クラーク (取締役)	40	提出会社	19	—	21	—
藤森義明 (取締役)	39	提出会社	19	—	20	—
スティーブン ギリ ス (取締役)	40	提出会社	19	—	21	—
国谷史朗 (取締役)	40	提出会社	20	—	20	—
志賀俊之 (取締役)	40	提出会社	20	—	20	—
初川浩司 (監査等委員である 取締役)	42	提出会社	22	—	20	—
東恵美子 (監査等委員である 取締役)	43	提出会社	25	—	18	—
ミシェル オーシン ガー (監査等委員である 取締役)	41	提出会社	23	—	18	—

(注) 長期インセンティブプランは報酬の対象期間に応じて、複数年度にわたって費用を計上する報酬制度であり、当
 年度に費用計上した額を記載しています。

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - D) 賞与支給額と業績との関連性の説明《記載例 1》

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。

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%

【他社事例】 アステラス製薬
有価証券報告書（2020.3）

業績と支給率との関係を記載

- 当該事業年度に係る賞与について、算定方法の概要として業績指標の評価ウエイトや評価係数の変動幅及び業績指標の目標（及び上限・下限）を記載
- 当該事業年度に係る業績指標の結果（実績値）とあわせて、評価係数及び最終的な賞与支給率を記載

※ 監査等委員会設置会社

[記載例] 当年度の賞与支給額と業績指標との関連性

上記に記載する年次賞与の額は2020年度の業績指標に関する実績等を基に決定しております。

① 年次賞与の70%は連結業績評価により決定しており、算定に用いた業績指標の数値等は以下のとおりです。

業績指標	選定理由	評価割合	評価係数 変動幅	目標	実績	評価係数
連結当期純利益	株主視点の経営を促す指標 (配当にも連動)	30%	0~200%	上限：450億円 目標：300億円 下限：150億円	400億円	167%
連結営業利益率	中期経営計画で掲げるROIC の目標達成を念頭に、当社の 稼ぐ力を高めるための指標	30%	0~200%	上限：12.0% 目標：8.0% 下限：4.0%	9.0%	125%
連結営業CF	現中期経営計画において当社 が最も重視する経営指標	40%	0~150%	中計累計目標●億円 を達成するため2020 年度に設定された数値	500億円	130%

(注) XXX

連結評価係数 140%

- ② 年次賞与の30%は各取締役の個人評価（担当事業の業績、中期経営計画やSDGs経営に係る取組の進捗状況、後継者候補の育成状況、各取締役のリーダーシップの発揮状況等）に応じて決定しており、2020年度の個人評価係数は、標準100%に対して、●%~●%の範囲でした。
- ③ 2020年度の連結業績評価及び個人業績評価に基づく各取締役の賞与支給額は、標準支給額に対して●%~●%の範囲でした。

[記載例] 2020年度を評価対象期間終了事業年度とするLTIの支給額等と業績指標との関連性

当社は長期インセンティブとして3年間の業績に応じて株式等を交付するパフォーマンス・シェア・ユニットの仕組みを導入しています。業績に応じて確定したユニット（株式数）の50%は当社普通株式を、50%は株式時価相当の金銭を支給します。

上記に記載するLTIの総額は①2018-2020年度、②2019-2021年度、及び③2020-2022年度を評価対象期間とする3つのプランについて、2020年度に費用計上した額を記載しています。このうちプラン①については、2020年度が評価対象期間終了事業年度であり、当該プランに係る業績指標に関する実績及び評価係数等は以下のとおりです。

業績指標	選定理由	評価割合	評価係数 変動幅	目標	実績	評価係数
連結ROIC (3年平均)	事業ポートフォリオの最適化と資本コストを意識した経営を促すことを目的として当社が経営管理上重視する経営指標	100%	0~150%	上限：13.0% 目標：10.0% 下限：5.0%	11.0%	117%

(注) 当該評価結果に基づき2021年6月に交付予定の当社普通株式の総数は●千株を、支給する金銭の総額は当該総数に2021年5月の東京証券取引所における当社普通株式の終値の平均値を乗じた額を予定しています。

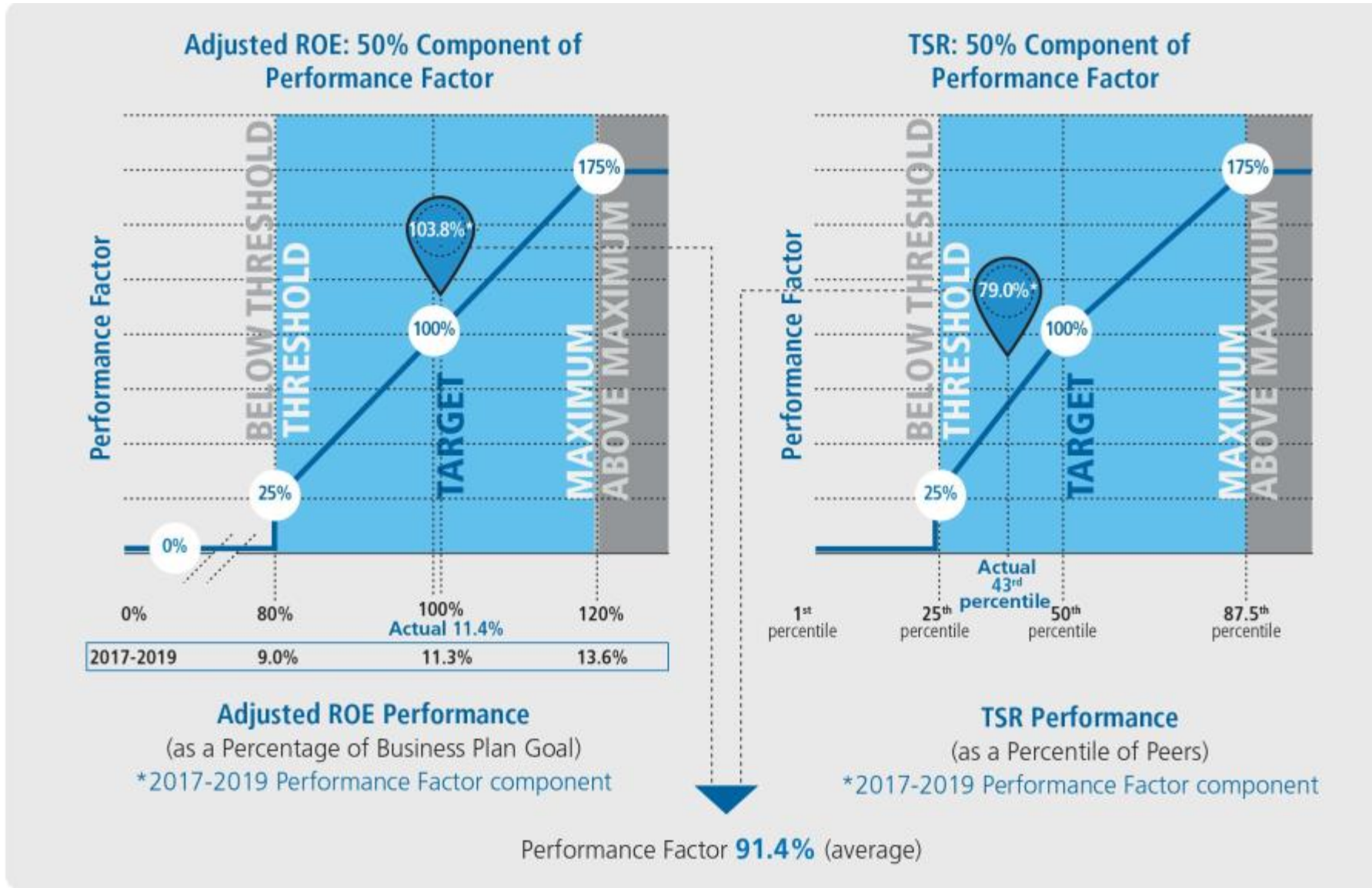
なお、プラン②及び③については、2021年度及び2022年度の業績指標に関する実績等を踏まえて、プラン①と同様の算定方法により決定する予定です。

具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - E) LTIの支給額等と業績指標との関連性の説明《記載例2》

[他社事例] 米MetLife
2020 Proxy Statement

業績と支給率との関係を記載

2つの業績指標と支給率との関係、及び、実際の評価結果を、視覚に訴える形で効果的に分かりやすく表現している



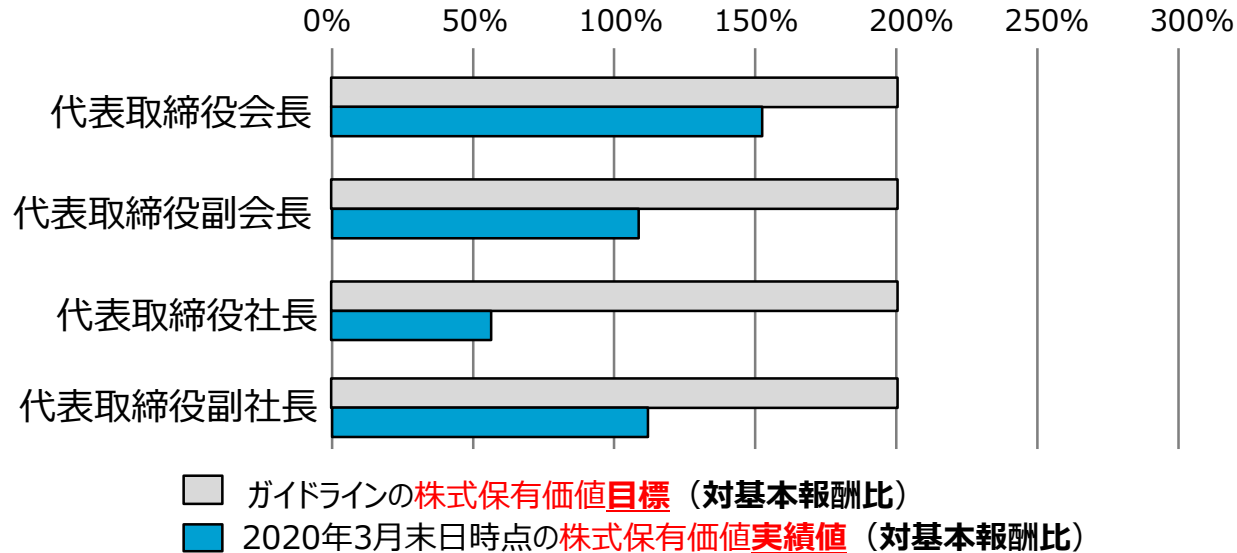
具体的な記載例：① 報酬等の支給実績 - F) 交付株式数及び株式保有ガイドラインの開示《記載例》

(株式保有ガイドライン)

当社は、「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指す上で、業績連動型株式報酬の一部にESG経営指標に基づく評価を反映することに加え、株主の皆様との価値共有を長期的かつ持続的に担保していくことを重要と考えています。そのため、株式保有ガイドラインを設定し、業務執行取締役に対して当社取締役としての在任中、予め定めた基準金額（株式時価ベース）に相当するまで当社株式の保有強化を促すこととし、基準到達以降は最低限、基準金額以上の継続保有を義務付けることとします。

なお、基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、その他の対象取締役（社外取締役を除く）については年間基本報酬と同額とします。

〔図表4〕 代表取締役の株式保有状況（2020年3月末日時点）



**[他社事例] 積水ハウス
有価証券報告書（2020.3）**

**株式保有ガイドラインの
達成状況を記載**

- 代表取締役が継続保有すべき株式の価値を「基本報酬×200%」に設定
- 報告事業年度末時点における当基準の達成状況を図を活用して分かりやすく記載

※ 監査役会設置会社

2021.3期以降は、改正会社法で記載が求められている、当該事業年度に交付した株式の数等を、参考情報として記載する方法も考えられる

※図表4の体裁はWTWにて一部加工

[前文の記載例] 取締役の個人別の報酬等の決定方針

当社取締役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上で、取締役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（2020年度はウイリス・タワーズワトソン社）より審議に必要な情報等を得ております。

なお、当社は、2020年度における報酬委員会の審議（●●参照）を経て、〇〇や〇〇などの課題を認識しており、2021年度より以下の改定を行うことを取締役会で決定しました。但し、報酬水準及び報酬構成割合に係る改定は2021年●月●日開催予定の第●回定時株主総会における第●号議案「取締役の報酬額改定の件」の承認可決を前提としております。

項目	課題認識	改定の概要	参照頁
報酬水準	〇〇	〇〇	●頁
報酬構成割合	〇〇	〇〇	●頁
年次賞与	〇〇	〇〇	●頁
長期インセンティブ	〇〇	〇〇	●頁

2020年度における当社取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要は、以下（A～G）のとおりです。

I 「報酬等の決定方針」の決定方法

II 「報酬等の決定方針」の内容の概要の前書き

[他社事例] 資生堂
事業報告 (2019.12)

報酬制度全体に係る基本的な
考え方 (基本哲学) を記載

※ 監査役会設置会社

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プロセスを経て決定されること

[他社事例] 住友商事
事業報告（2020.3）

報酬制度全体に係る基本的な
考え方（基本方針）を記載

※ 監査役会設置会社

2. 役員報酬等の基本方針及び体系

取締役及び監査役の報酬等の内容の決定については、当社グループのガバナンス強化と中長期的な企業価値の向上を目的とし、経営戦略と連動した持続的な成長を後押しする報酬制度を実現するため、以下の基本方針等を定めています。

(1) 基本方針

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営人材を保持・獲得するため、競争力のある報酬水準に設定します。
- 固定報酬（例月報酬）と変動報酬（短期的な成果に連動する業績連動賞与と中長期的な成果や株主価値に連動する株式報酬（譲渡制限付株式報酬及び業績連動型株式報酬））の割合等を適切に設定することにより、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ものとします。
- 当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を重視することにより、経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- 株式報酬制度について、株主価値との連動性を重視することにより、中長期的な事業ポートフォリオの最適化や企業価値向上にむけた取組を促進するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めるものとします。

具体的な記載例：② 報酬等の決定方針 - II.内容の概要 - B) 報酬体系 《記載例 1》

2) 報酬構成と支給対象等

当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬としての株式報酬の3つにより構成されます。中長期の業績連動報酬について、当年度までで効率的な運営及び中長期的な業績向上と企制度について検討を行った結果、2020年度よとし^{※2}、交付する株式の数は50%~150%。なお、社外取締役は客観的立場から当社及びうこと、監査役は客観的立場から取締役の職みの構成とします。

※1 三菱UFJ信託銀行の役員報酬BIP (Boa)

※2 信託型株式報酬制度の対象とならないされます。

※3 譲渡制限付株式報酬における譲渡制限33%、67%及び100%ですが、新たに定めておりますため、業績連動係数の150%となります。従って、譲渡制限付報酬における業績連動係数の変動幅との

報酬の種類	概要	2020年度の 評価指標、評価の割合 及び 当該指標を採用した理由	支給対象	
			取締役(社外 取締役除く)	社外取締役 及び監査役
基本報酬 ※固定	<ul style="list-style-type: none"> ● 役位及び職責に基づいた固定報酬 ● 年額を12等分して毎月支給 ● 社外取締役が取締役会議長を担う場合は議長手当を加算 	---	○	○
賞与 ※業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度の業績目標達成、及び将来の成長に向けた取組みを動機付ける業績連動報酬 ● 目標達成時の支給額(基準額)を100%とした場合、業績目標の達成度等に応じて0%~200%の範囲内で変動 ● 事業年度終了後に一括支給 	既存事業の利益成長と将来に向けた重点課題への取組みを重視して以下を選定 <ul style="list-style-type: none"> ● 会社業績評価指標(連結事業利益): 60% ● 個人業績評価指標: 40% ※取締役会長及び代表取締役社長は会社業績評価のみの評価	○	---
信託型 株式報酬 ※業績連動報酬	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的な企業価値の向上を動機付ける業績連動報酬 ● 原則として、毎事業年度一定の時期に、業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(50%~150%)を乗じたポイントを付与 ● 原則として、業績評価期間の開始から3年が経過した後の一定の時期に、ポイント数に応じた数の株式を交付(ただし、当社の株式交付規程に定める換価処分対象となる当社株式については、換価処分金相当額の金銭として給付) 	「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し、重要成果指標より選定 <ul style="list-style-type: none"> ● ROIC: 45% ● 平準化EPS: 45% ● 非財務評価: 10% ※非財務評価は、CSVコミットメントの進捗及び達成状況の評価とし、4つの重点課題(「酒類メーカーとしての責任」、「健康」、「地域社会・コミュニティ」、「環境」)に応じた取組みを総合的に評価	○	---

(注) 報酬の種類について、上記の他に、業績連動型株価連動報酬も導入されていますが、同報酬の支給対象となることが現時点で予定されている役員はおりません。

【他社事例】 キリンHD
有価証券報告書 (2019.12)

各報酬要素の目的、支給対象、支給条件、支給時期等の概要を表形式で分かりやすく記載

※ 監査役会設置会社

具体的な記載例：② 報酬等の決定方針 - II.内容の概要 - B) 報酬体系 《記載例2》

Elements of Compensation

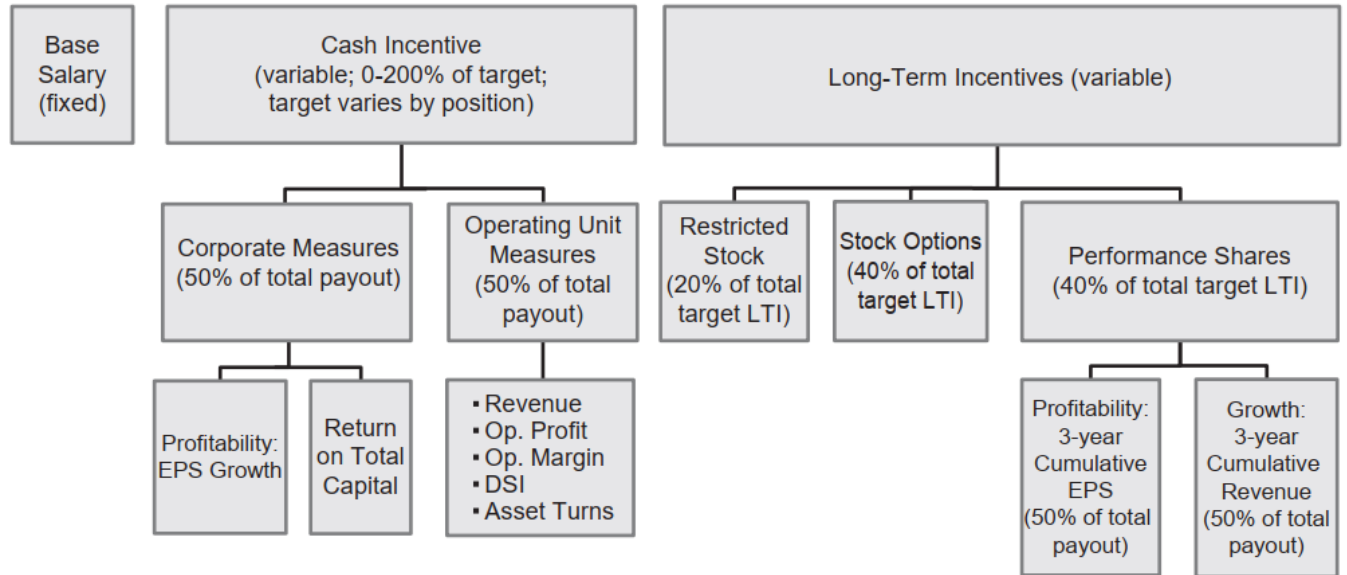
The table below summarizes the components and objectives of our 2019 total direct compensation program for executive officers, including our named executive officers.

Element of Pay	Form	Links to Performance	Link to Compensation Objectives
Base Salary	Cash	Fixed annual compensation	<ul style="list-style-type: none"> Attract and retain exceptional executive talent by providing market competitive salaries. Compensate executives for their responsibilities, experience, and individual performance.
Annual Cash Incentive Award	Cash	<p>Corporate payout is tied to year-over-year growth in earnings per share and return on total capital.</p> <p>For the operating unit named executive officers, the corporate financial measures account for 50% of any payout with the respective operating unit's quantitative operating measures accounting for the other 50% of the payout.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Drive individual performance Strictly pre-define financial payout \$212, bonus
Long-Term Incentive Awards	Performance Share Units Stock Options Restricted Stock	<p>Tied to 3-year cumulative earnings per share and 3-year cumulative revenue.</p> <p>Aligned with shareholder returns, because all awards are denominated in shares of stock or share units.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Value respect to a long-t Links share Serve retent perfo Multi

[他社事例] 米Nordson Corporation 2020 Proxy Statement

- 各報酬要素の目的、業績との関連性、支給形態（現金／株式）を表形式で分かりやすく記載
- 短期・長期のインセンティブ報酬のKPIの全体像を、図を活用して分かりやすく描写

Below is a depiction of the elements of the total direct compensation components.



Our executive compensation program does not prescribe a specific formula for the mix of base salary and annual and long-term incentive components. This allows us to develop an appropriate compensation mix, depending on business performance.

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* *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	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* *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	18社	18社

(注) 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。
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。

[他社事例] アステラス製薬
事業報告（2020.3）

報酬ベンチマーク企業群の選定 基準を記載

- 報酬水準の設定においては、信頼性の高い外部専門機関の客観的な報酬データを活用していることを記載
- 具体的な報酬比較企業群について、どのような視点・基準で選定しているかを記載

※ 監査等委員会設置会社

報酬ベンチマーク企業群の選定基準を記載

[他社事例] 花王
有価証券報告書 (2020.3)

※ 監査役会設置会社

取締役及び執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業の水準を確認したうえで、決定しております。

[他社事例] ブリヂストン
有価証券報告書 (2019.12)

※ 指名委員会等設置会社

[報酬額の設定]

売上規模や海外売上比率、営業利益率の視点で選定した、グローバルに事業を展開する国内主要企業を比較対象企業とし、当該企業の報酬水準等を考慮のうえ、取締役、執行役それぞれの役割・責任に応じて、当社業績、事業規模等に見合った報酬額を設定しております。

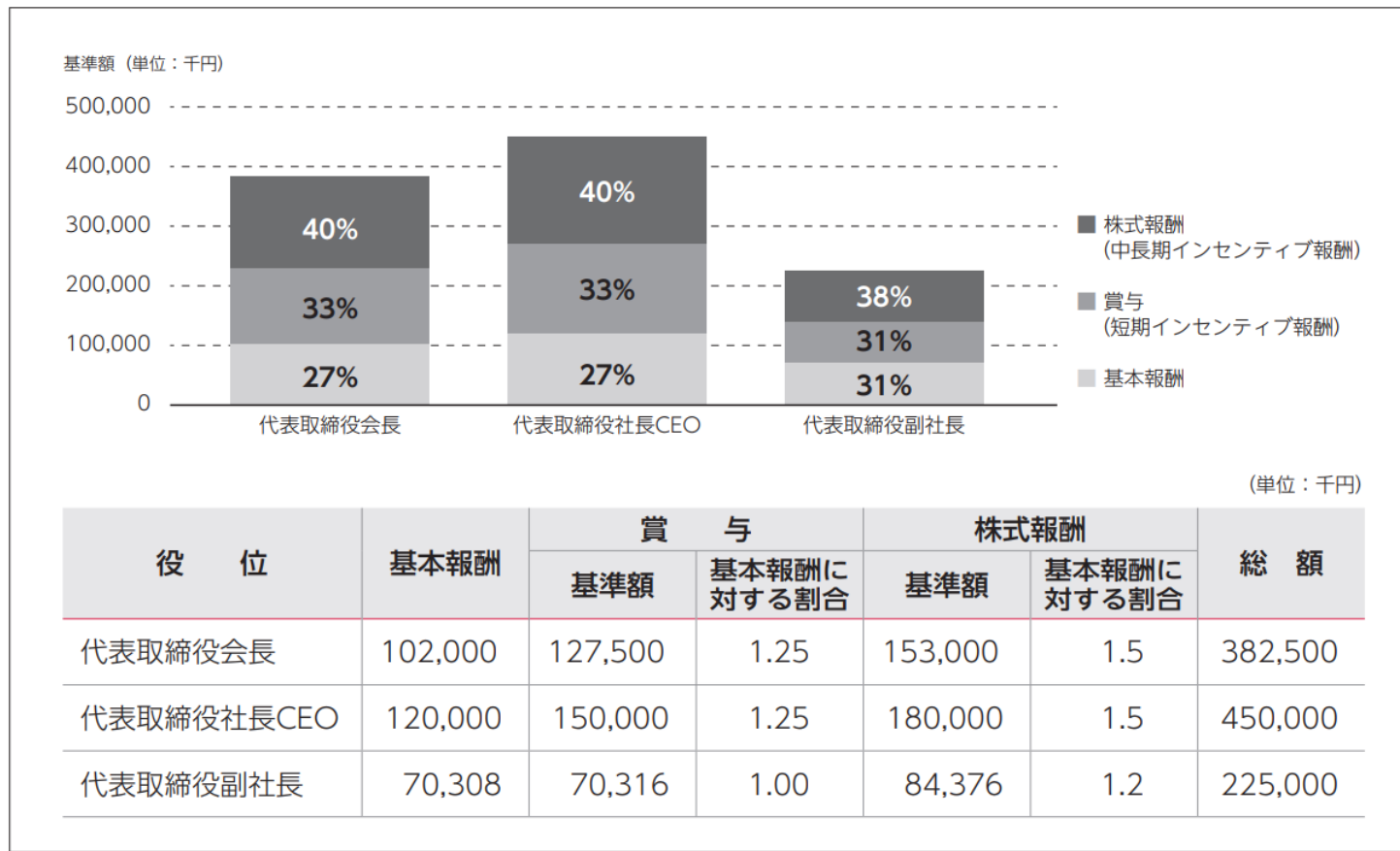
具体的な記載例：② 報酬等の決定方針 - II.内容の概要 - C) 報酬構成割合の設定方法 《記載例1》

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CEO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CEO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。

当期の当社取締役の役員報酬は、第16期につきましても同様です。

【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】



[他社事例] アステラス製薬
事業報告（2020.3）

具体的な報酬構成割合を記載

- 報酬構成割合は会社の戦略、環境、各役員の職責等を踏まえ、また、報酬ベンチマーク企業の動向等を参考に決定する旨を説明
- 代表取締役について、標準額ベースの具体的な報酬構成割合及び金額を、図表を活用して分かりやすく表現

※ 監査等委員会設置会社

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。

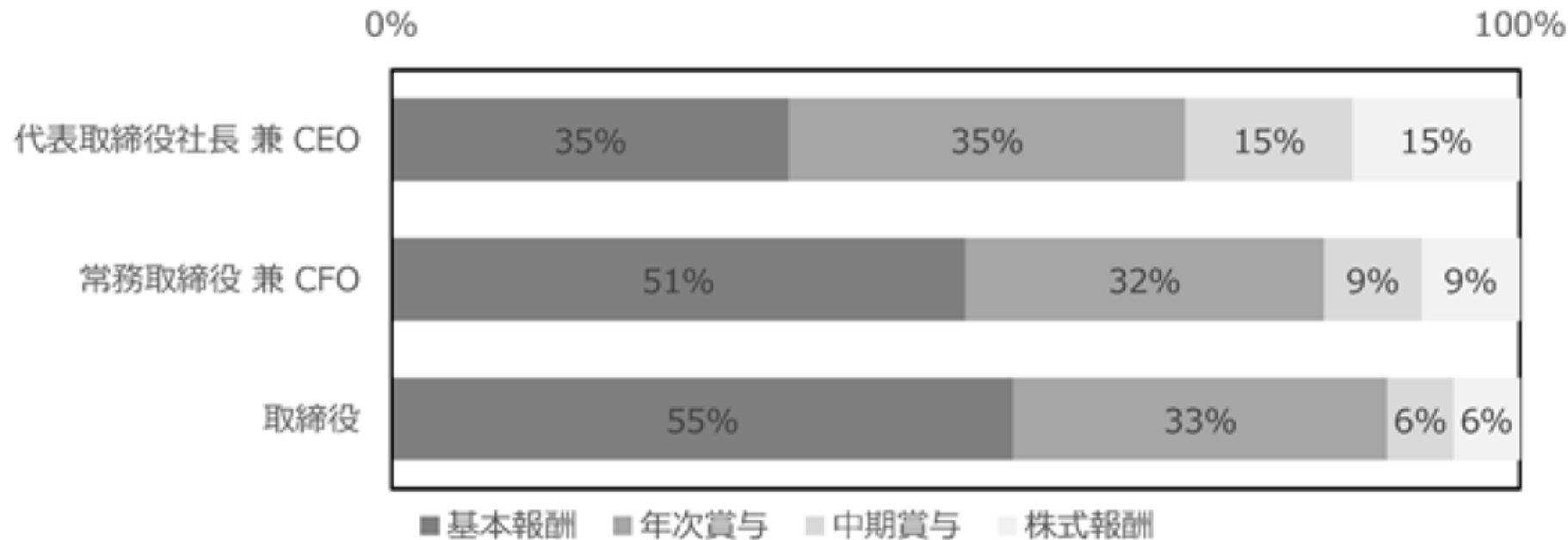
[他社事例] アサヒGHD
 有価証券報告書（2019.12）

具体的な報酬構成割合を記載

役位・役割に応じて設定している具体的な報酬構成割合を、図を活用して分かりやすく表現

※ 監査役会設置会社

構成比率 ※2019年度年初予定額をもとに記載しております。



(3) 業務執行取締役及び執行役員の報酬水準及び報酬構成比率

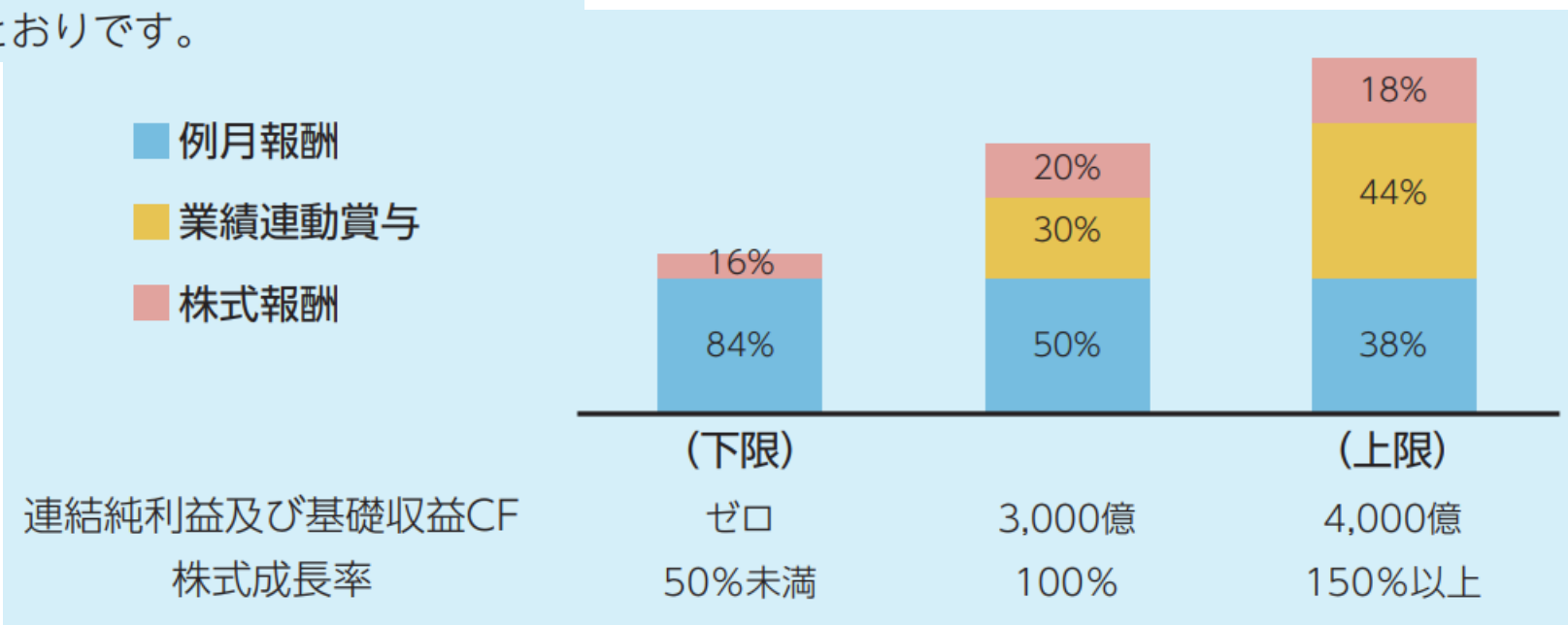
- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ（ウィリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」）等を参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準及び報酬構成比率を設定しています。
- 業務執行取締役の報酬構成比率は、連結純利益^(注1)及び基礎収益キャッシュ・フロー^(注2)が3,000億円、株式成長率^(注3)が100%を達成した場合に、例月報酬、業績連動賞与及び株式報酬がそれぞれ50：30：20となるように設定しています。業績達成シナリオ毎のイメージは、右記のとおりです。

[他社事例] 住友商事
事業報告（2020.3）

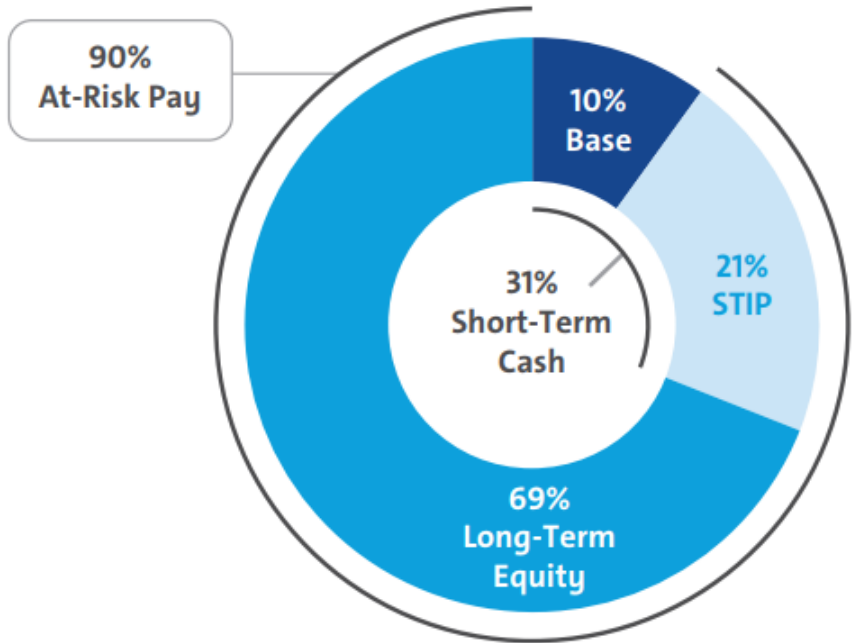
具体的な報酬構成割合を記載

- 報酬構成割合は、報酬ベンチマーク企業群の動向、並びに経営環境、経営戦略、人材戦略等を踏まえて適切に設定する旨を記載
- 業績達成シナリオ毎の報酬構成割合を図を活用して分かりやすく表現

※ 監査役会設置会社



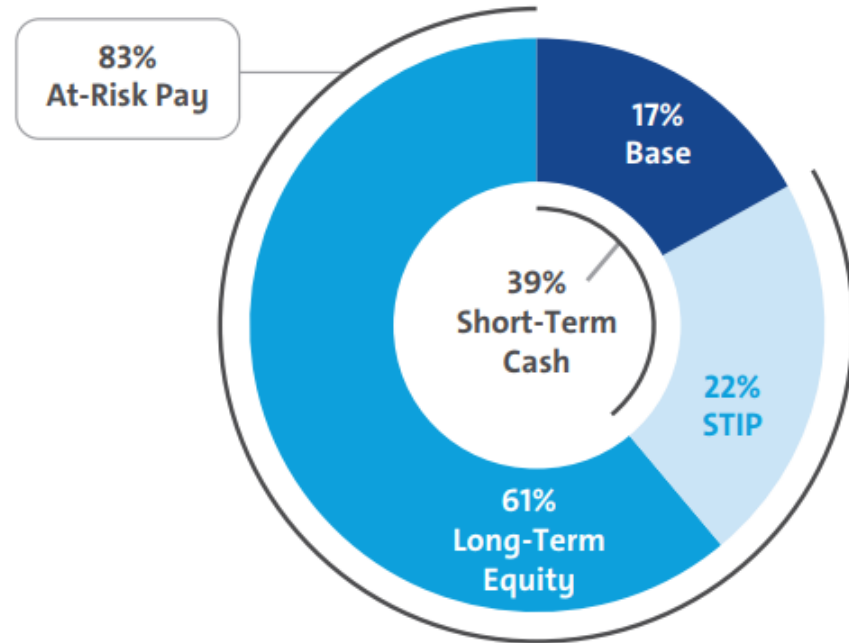
CEO
2019 TARGET COMPENSATION



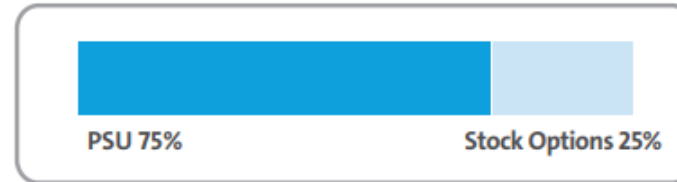
Long-Term Equity



AVERAGE NEO
2019 TARGET COMPENSATION



Long-Term Equity



[他社事例] 米General Motors
2020 Proxy Statement

- 総報酬に占める各報酬構成要素の割合、固定報酬と変動報酬（リスク報酬）の割合、短期の現金報酬と長期の株式報酬の割合等を円グラフを活用して分かりやすく表現
- 投資家が特に注目する経営トップ（CEO）とその他の役員を比較しやすいように並べて表示

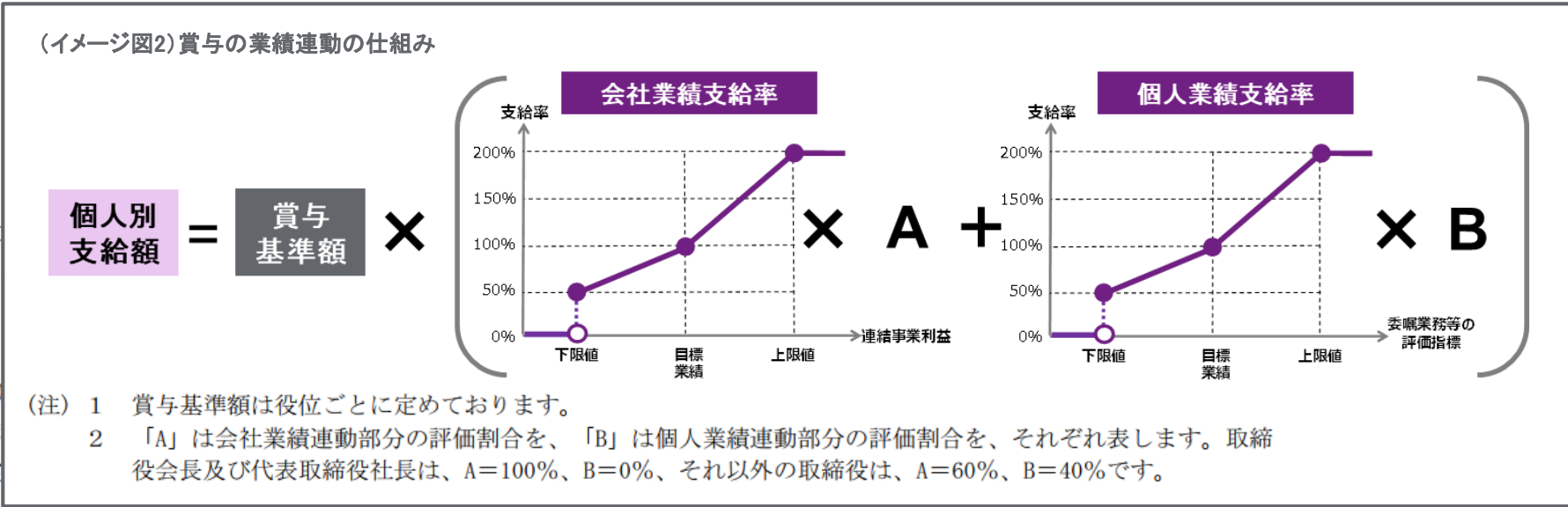
4) 業績連動の仕組み

当社の賞与及び株式報酬の業績連動の仕組みは以下の通りです。在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度

i) 賞与

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（個人業績）に基づき、取締役・職責ごとに目標達成時の支給額（基準額）を定めます。これに基づき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	
			上限値	2,101億円
会社業績評価 (連結事業利益)	60% (A)	0%～200%	目標業績	1,910億円
			下限値	1,719億円
			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、代表取締役社長との面談を経たうえで、具体的な目標を決定します。	

[他社事例] キリンHD
 有価証券報告書（2019.12）

- 賞与支給額の算定方法について、図表を活用して分かりやすく表現
- 次年度賞与の業績指標の具体的な目標数値も記載

※ 監査役会設置会社

具体的な記載例：② 報酬等の決定方針 - II.内容の概要 - D) 短期インセンティブの仕組み 《記載例2》

(4) 業績連動賞与

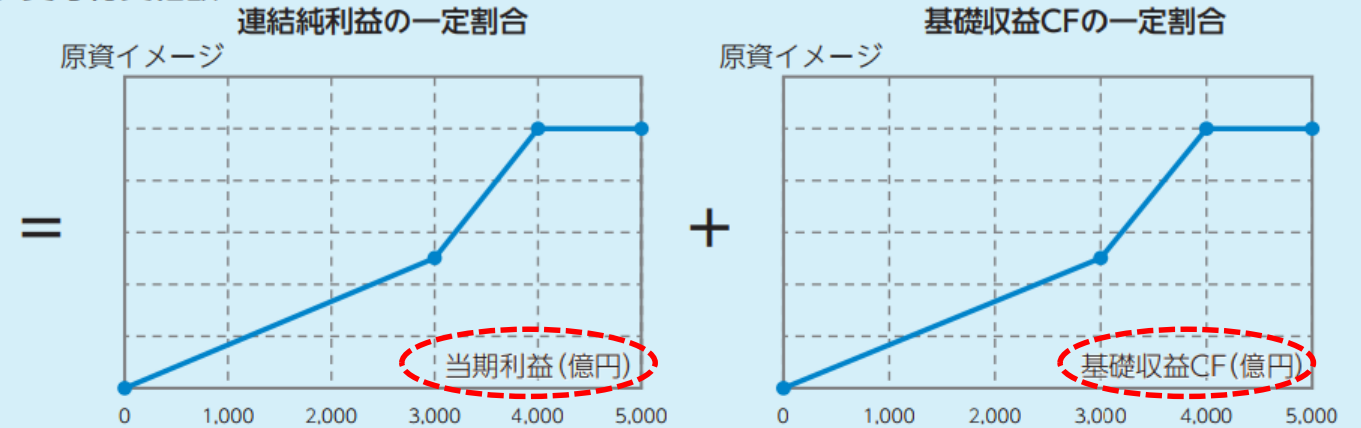
経営戦略との関連性を強化するという観点から、中期経営計画2020において、重視すべき業績管理指標として掲げる、連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フローに応じて総支給額を決定し、各役員への支給額は、役位や個人評価に応じて配分のうえ、年度末終了後に支給しています。また、各役員個人の個人評価は、経営戦略と成果へのコミットメントをより強く意識することができるよう、財務指標（担当事業領域における事業計画等の達成状況）と非財務指標（当社グループの持続的な成長に向けたマテリアリティ（重要課題）への取組やリーダーシップの発揮等）の両側面により行います。個人評価における財務指標による評価と非財務指標による評価の比率は、原則として50：50としています。

[他社事例] 住友商事
事業報告（2020.3）

プロフィット・シェアリング型賞与の総原資の決定方法、及び総原資の配分方法を、図を活用して分かりやすく表現

※ 監査役会設置会社

① 賞与総支給額



② 個人別賞与支給額 = 賞与総支給額 × 役位及び個人評価に応じた係数

[他社事例] 住友商事
事業報告 (2020.3)

パフォーマンス・シェア・ユニットの評価
期間、交付する株式の算定方法を図
表を活用して分かりやすく表現

※ 監査役会設置会社

(6) 業績連動型株式報酬 (パフォーマンス・シェア・ユニット)

当社グループの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、原則として毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率 (TOPIX (東証株価指数) 成長率に対する配当含む当社株価成長率の割合) に応じて算定された数の当社普通株式を交付します。

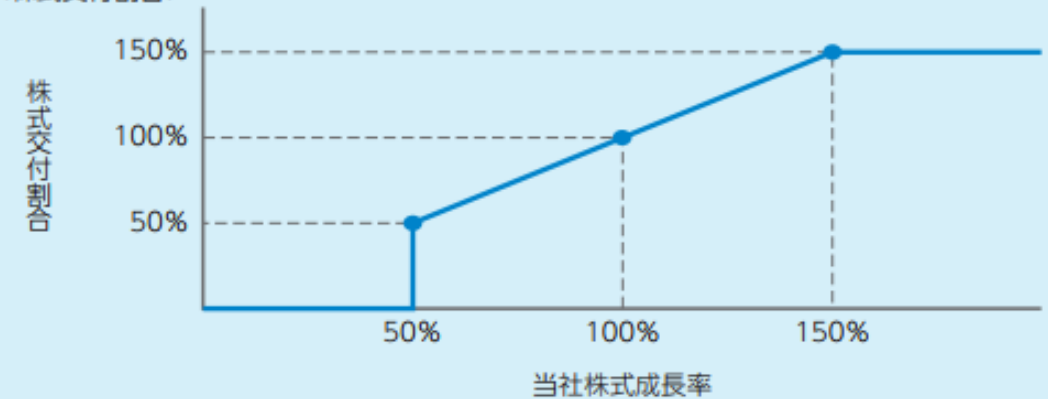
[当社株式成長率の評価期間(イメージ)]

	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
2018年プラン	← 評価期間 →			●株式交付		
2019年プラン		← 評価期間 →			●株式交付	
2020年プラン			← 評価期間 →		●株式交付	

[交付株式数の算定方法]

$$\text{交付株式数} = \text{役別基準交付株式数} \times \text{当社株式成長率 (株式交付割合)} \times \text{役務提供期間比率}$$

<株式交付割合>



▶ Summary of Outstanding Performance Awards

Each PSU award features a three-year performance period and beginning with the start of each new fiscal year, resulting in overlapping awards that, in aggregate, cover a five-year period. The potential payout for each award ranges from 0% to 200%. The table below illustrates the performance period for the three outstanding awards and corresponding performance measures and weights.

[他社事例] 米General Motors
2020 Proxy Statement

Proxy提出時点において権利が確定していない（業績評価期間中の）3つのプランについて、それぞれの評価期間、KPIとその評価ウェイト、支給変動幅、権利確定予定日を、図を活用して分かりやすく表現

Award	Performance Period	Performance Measures and Weight	Potential Payouts ⁽¹⁾	Vest Date
2018-2020 PSUs	3 Years 1/1/2018 to 12/31/2020	67% Relative ROIC-adj 33% Relative TSR	0-200%	2/13/2021
2019-2021 PSUs	3 Years 1/1/2019 to 12/31/2021	67% Relative ROIC-adj 33% Relative TSR	0-200%	2/13/2022
2020-2022 PSUs	3 Years 1/1/2020 to 12/31/2022	50% Relative ROIC-adj 50% Relative TSR	0-200% with Payout Caps ⁽²⁾	2/12/2023

- (1) The performance of each award will be measured and determined at the end of the performance period.
- (2) Beginning in 2020, relative ROIC-adjusted is capped at target if GM's ROIC-adjusted does not exceed GM's WACC and Relative TSR is capped at target if GM's TSR is negative over the performance period.

[他社事例] 三菱商事
有価証券報告書 (2020.3)

- 報酬決定プロセスについて、報酬決定権限の所在を明示する形で記載
- 社長等に委任する部分は、個人業績評価に限定し、また、その権限の適切性を担保するため、取締役会に報告することとしている

⑥ 報酬ガバナンス（取締役会及びガバナンス・指名・報酬委員会の関与）

取締役の報酬の決定方針や、報酬額（実支給額）の決定に当たっては、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決定するプロセスを経ることとしています。

報酬額（実支給額）の決定に際し、加算報酬を除く、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額は、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された各報酬の報酬枠の範囲内で、取締役会の決議により決定しています。

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

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

監査役報酬の総額及び個人別支給額については、2019年6月21日開催の平成30年度定時株主総会で決議された監査役報酬枠の範囲内で、監査役の協議を経て決定しています。

エ. ガバナンス

役員の報酬等の妥当性や透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、かつ構成員の過半を社外委員とする評価委員会及び報酬委員会を設置しています。役員の個別報酬額については、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で、取締役については評価委員会及び報酬委員会の答申を踏まえて取締役会にて、監査役については監査役の協議に基づき決定しています。役員報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容は以下のとおりです。

i. 取締役等

報酬の種類		決議年月日	対象者	金額等	決議時の員数
固定報酬		2019年6月19日	取締役	年額合計14億円以内 (うち社外取締役 年額合計1億円以内)	7名 (うち社外取締役2名)
短期インセンティブ					
長期インセンティブ	BIP信託	2018年6月19日	取締役、執行役員及び専門役員	年額合計25億円以内 (うち社外取締役 年額合計2億円以内) 年間2,221,800株以内 (うち社外取締役 年間合計177,600株以内)	取締役6名 (うち社外取締役2名)、取締役を兼務しない執行役員8名、専門役員0名
	ストックオプション	2019年6月19日	取締役 (社外取締役を除く)	年額合計7億円以内 年間9,000個以内 (注)	5名

(注) スtockオプション1個当たりが目的とする株式の数は100株としています。

ii. 監査役

報酬の種類	決議年月日	対象者
基本報酬	2017年6月20日	監査役

なお、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、業界動向及び経営状況等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討することとしています。
また、当社は、役員の在任期間中に職務や社内規程等への重大な違反があった場合には、長期インセンティブ報酬の全部、又は一部の支給を制限あるいは返還を請求するクローバック条項を設定しています。

[他社事例] リクルートHD (1/2)
事業報告 (2020.3)

- 「報酬ガバナンス」のなかで、F)報酬決定プロセスだけでなく、②株主総会決議事項やG)その他の重要事項 (クローバック条項) についても記載
- ②株主総会決議事項は、報酬構成要素ごとの対象者や上限金額等を比較しやすいよう表形式で分かりやすく記載

※ 監査役会設置会社

[他社事例] リクルートHD (2/2)
事業報告 (2020.3)

- ・ 報酬決定権限を有する者を明示
- ・ CEOへの委任については、その権限が適切に行使されるよう、評価委員会及び報酬委員会がCEOが決定する内容を確認することを記載

※ 監査役会設置会社

オ. 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及び委員会等の手続の概要

役員の個別報酬額については、評価委員会及び報酬委員会の答申を踏まえ、取締役については取締役会にて、監査役については監査役の協議に基づき、株主総会決議の範囲内で決定します。また、役員報酬の決定に関する方針及び報酬制度の内容についても、評価委員会及び報酬委員会で審議の上で、取締役会にて決定します。なお、代表取締役社長兼CEO以外の取締役の個別報酬額については、取締役会における再一任の決議を受け代表取締役社長兼CEOが決定しますが、評価委員会及び報酬委員会がその内容を確認することで、客観性・透明性を担保しています。

カ. 当事業年度の報酬等の額の決定過程における取締役会及び委員会等の活動内容

当事業年度に開催した取締役会のうち、役員報酬に係る事項については2回の協議をしました。評価委員会及び報酬委員会については2回開催しており、いずれの回も同委員会の構成員全員が出席し、審議しました。主な審議及び決議事項は、以下のとおりです。

- ・ 役員の報酬水準
- ・ 取締役個々人の評価・報酬

ウ. 報酬決定プロセス

(ア) 決定権限を有する機関

取締役及び執行役の報酬等は、社外取締役のみで構成する報酬委員会にて決定しております。報酬委員会は、当社取締役・執行役の報酬等決定方針を決定し、その方針に則って、報酬の考え方、制度、金銭等報酬事項全般について審議を行い、職位別報酬額を決定しております。なお、報酬委員会は、取締役及び執行役が子会社の役員を兼任している場合、当該子会社より支給される報酬等についても審議しております。

(イ) 活動の内容

a. 決議事項

- ・取締役および執行役の報酬等の決定方針
- ・上記方針に則った取締役および執行役の個人別の報酬等の内容
- ・執行役が当会社の使用人を兼ねているときは、当該使用人としての報酬等の内容

b. 審議事項

- ・取締役又は執行役がグループ会社役員を兼任している場合の当該グループ会社より支給される報酬等
- ・海外主要グループ会社のChair、CEO、COOに関する、当該グループ会社より支給される報酬等
- ・取締役へ報告する報酬委員会の職務執行状況報告
- ・報酬委員会が必要と認めた事項

c. 報告を受ける事項

- ・執行役員の仕事別の報酬等
- ・報酬委員会が必要と認めた事項

[他社事例] ブリヂストン^(1/2)
有価証券報告書 (2019.12)

報酬委員会の権限について、その強度が分かるような形で審議事項等を記載

※ 指名委員会等設置会社

[他社事例] ブリヂストン(2/2)
有価証券報告書(2019.12)

報告事業年度に係る報酬委員会の活動状況について、開催回数、各委員の出席率、検討事項を記載

※ 指名委員会等設置会社

(ウ) 裁量の範囲

報酬委員会は、当社の取締役及び執行役に対する報酬等決定方針をはじめとした報酬決定プロセスを審議・決定しております。また、報酬委員会は、取締役及び執行役が子会社の役員を兼任している場合、当該子会社より支給される報酬等についても審議しております。

(エ) 活動の状況

a. 委員の氏名および出席状況

当期に係る報酬額の決定過程における報酬委員会の構成は以下の通りであります。

役職	委員名および出席状況	
報酬委員長	翁 百合	14回/14回(100%)
報酬委員	デイヴィス・スコット	14回/14回(100%)
報酬委員	増田 健一	14回/14回(100%)

b. 検討事項

- ・取締役・執行役の報酬決定方針
- ・役員報酬体系及び水準
- ・海外主要グループ会社在籍役員報酬
- ・役員関連要領類の改訂

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。

[他社事例] J.フロントリテイリング
有価証券報告書（2020.2）

法定の報酬委員会で決定することの他、委員会の開催回数や報酬制度見直しのタイミング、社外の報酬コンサルタントの起用等についても説明

※ 指名委員会等設置会社

[他社事例] J.フロントリテイリング 有価証券報告書（2020.2）

※ 指名委員会等設置会社

クローバック条項（報酬を支給した後に不正等の事象が認識された場合における報酬返還規程）について記載する事例

5) 報酬の没収等（クローバック・マルス）

執行役の賞与及び株式報酬については、重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった者ならびに当社の意思に反して在任期間中に自己都合により退任した者が発生した場合等に、報酬を支給・交付する権利の没収、または、支給・交付済みの報酬の返還を求めることができることとしております。

[他社事例] 武田薬品工業 有価証券報告書（2020.3）

※ 監査等委員会設置会社

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。

4

今後の展望

本資料は経営者報酬に関する情報提供を目的としたものであり、規制に係るアドバイスの提供を目的としたものではありません。また、本資料に記載する内容の一部は、2021年9月1日現在の情報を基に、一定の解釈や推測を含むものです。記載内容の正確性等に関しては規制当局や法律専門家に必ずご確認ください。

今後の展望

② 経年比較・他社比較の重要性の高まり

(報酬等の決定方針)

算定基準の明確化^①



④ 社外取締役(報酬委員会)の役割・権限の拡大

社長一任は個人評価のみに収斂
& 公正な評価プロセス・モニタリング体制の構築^③

今後の展望

2

経年比較・他社比較の重要性の高まり

- 過去数年分の支給実績（及び業績指標の結果）の開示
- 報酬ベンチマーク企業（又は選定基準）の開示

1

算定基準の明確化

- 支給実績の論拠としての算定方法の開示の充実化
- 費用ベースの金額開示から実績／時価ベースの金額開示へ

支給実績の妥当性の説明

- 報酬委員会の具体的な活動内容及び審議結果の開示
- 社外取締役の個別報酬開示

- 目標設定の時期・方法及び評価の時期・方法の開示
- 報酬委員会又は取締役会への報告内容の概要・時期の開示

社長一任は個人評価のみに収斂
&公正な評価プロセス・モニタリング体制の構築

4

社外取締役（報酬委員会）の役割・権限の拡大

3

参考：報酬ベンチマーク企業(Peer Group)の選定基準の開示 《他社事例》

The list of peer group companies was developed with input from the Committee's consultant using a rules-based selection process as follows:

1. Identify the universe of potential publicly-traded peer companies in the broader information technology sector including companies identified as self-reported peers of current peers, companies that name Unisys as a peer, companies considered key product/service offering competitors, and companies identified by major proxy advisory firms as peers
2. Target companies within specific ranges, described in graphic below
3. Select companies having generally similar business models:
 - IT infrastructure, cloud infrastructure, application services, bus outsourcing, and/or high-end server technology
 - Preference for companies serving multiple geographies and multiple (commercial and government)

These filters are not applied in a formulaic manner and may be relaxed for business competitors. The demographics of the peer companies as a group to the Company (e.g. by reviewing the number of peers focused mainly on Government business compared to the Company's business mix, and the sales originating outside of the U.S.). The criteria considered are shown in the graphic below.



[他社事例] 米Unisys Corporation
2017 Proxy Statement

報酬ベンチマーク企業の選定にあたっては、業態や企業規模、人材の競合可能性等を考慮することを、図を活用して分かりやすく説明

参考：過去数年間の実支給額（時価ベース）と業績・株価パフォーマンスの開示 《他社事例 1》

[他社事例] 米CME Group
2020 Proxy Statement

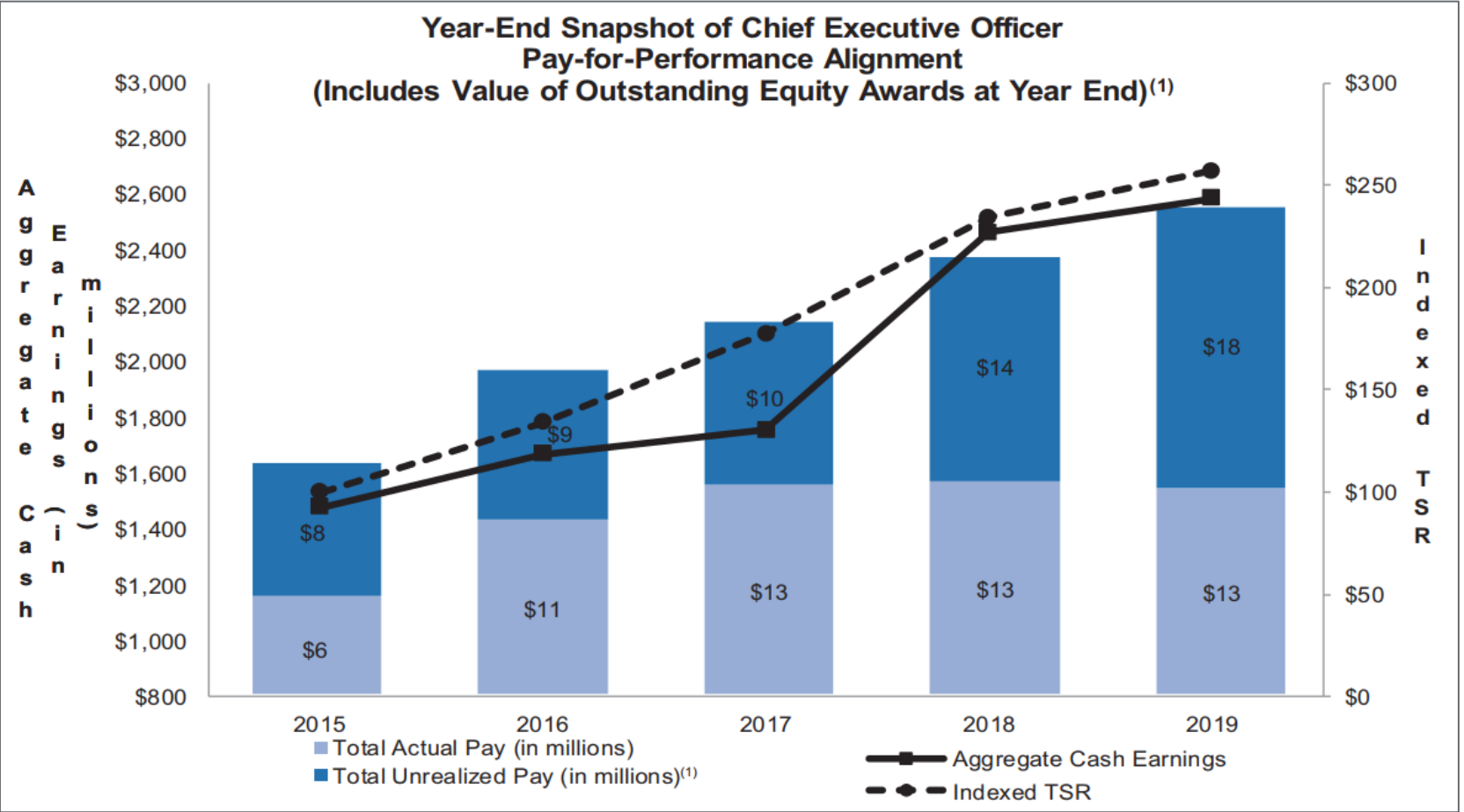
過去5年間の報酬（時価ベース）と業績・株価との関係を経年比較することにより支給実績の妥当性を説明

Chief Executive Officer pay, as depicted in the following graphic, is the sum of reported pay elements set forth in the **Summary Compensation Table** for each of the last five years except for the values of stock option, restricted stock, and performance share awards which are included as follows:

- The value of stock option awards is shown as (1) the value realized at exercise for any options exercised during the year as reported in the **Options Exercised and Stock Vested** table, and (2) the value of all outstanding, in-the-money stock options at year end measured as the positive difference between our stock price at year end minus the option exercise price.
- The value of restricted stock awards is shown the year as reported in the **Options Exercised** shares at year end measured using our stock price.
- The value of performance share awards is shown the year as reported in the **Options Exercised** shares actually earned at the completion of the year as reported in the **Outstanding Equity Awards at Fiscal Year End** performance goals.

While the **Summary Compensation Table** discloses the fair value of the grant date in the manner required by the SEC (for purpose of the proxy statement), we believe the value of stock options, restricted stock and performance share awards does not reflect the value actual received by our Chief Executive Officers' pay with our stock price. The total actual pay plus the unrealized value of his outstanding equity awards over the five years, which accords with the primary objectives of our compensation policy.

On balance, Chief Executive Officer pay shows alignment with our performance in these measures in our incentive opportunities.

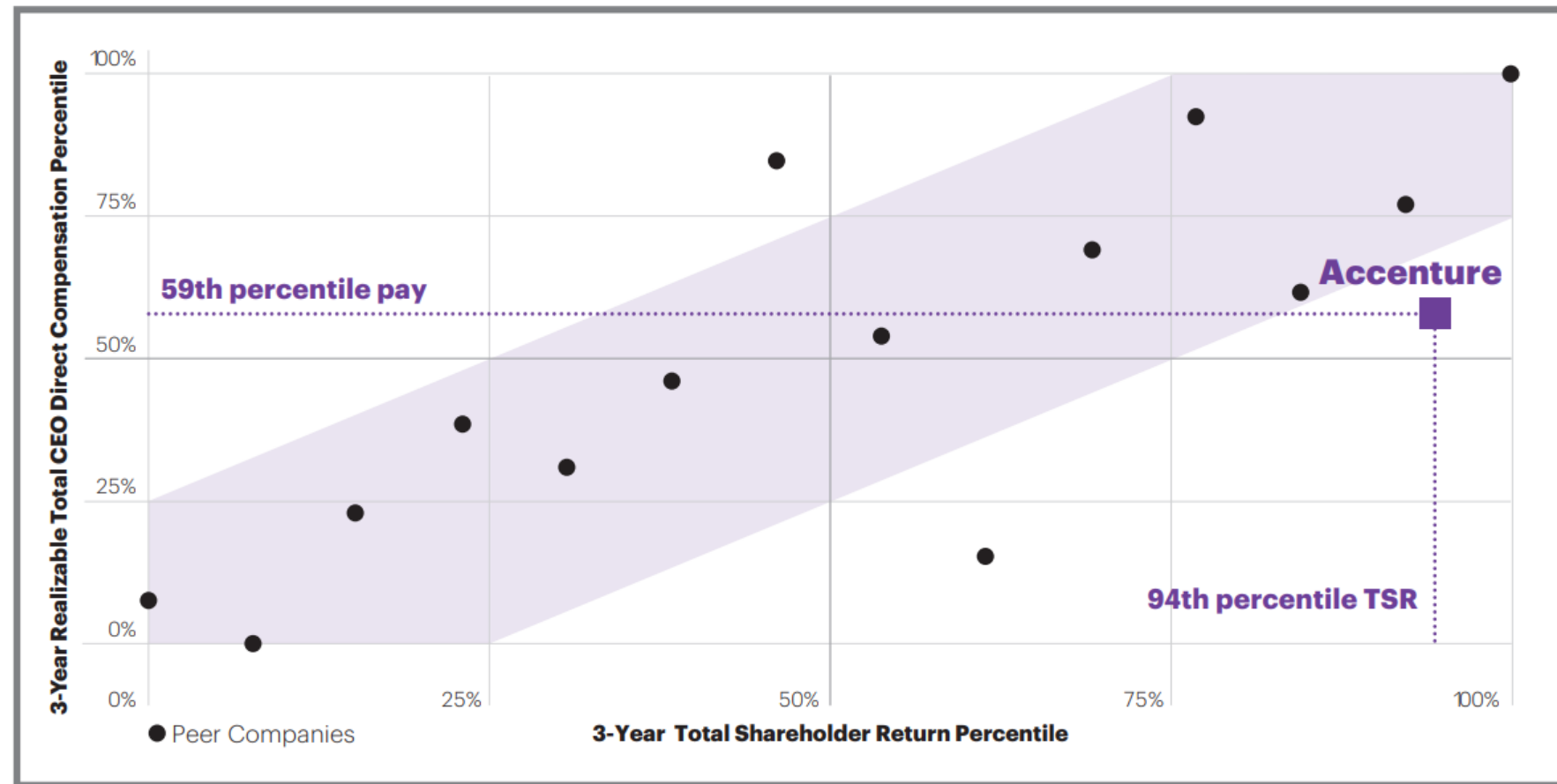


参考：過去数年間の実支給額（時価ベース）と業績・株価パフォーマンスの開示 《他社事例 2》

[他社事例] 米Accenture plc 2020 Proxy Statement

過去3年の報酬総額（時価ベース）と TSRを他社と比較することにより支給実 績の妥当性を説明

In the chart below, 3-year realizable total CEO direct compensation includes 2020 compensation for our current chief executive officer during her first year in this role, 2019 compensation for our former interim chief executive officer (and current executive chairman) and 2018 compensation for our former chairman and chief executive officer.



We define realizable total direct compensation as the proxy statement:

- (1) all cash compensation earned during the preceding
- (2) the value of all time-vested restricted shares, RSUs and
- (3) the value of all performance-vested restricted shares or estimated performance to date (based on proxy)

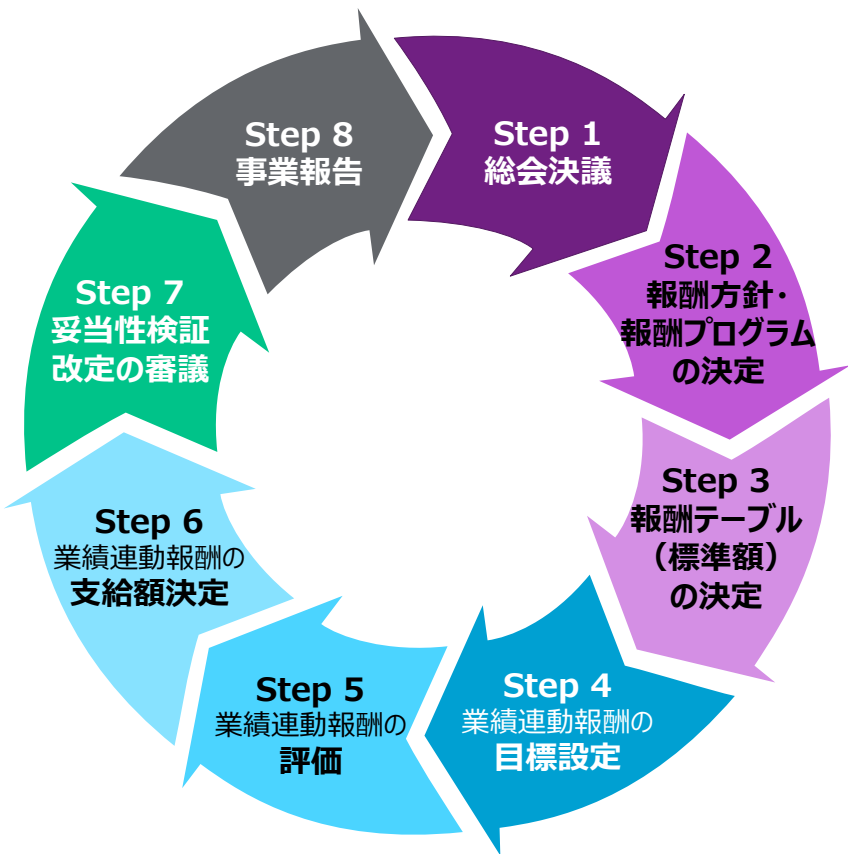
The companies included in our peer group used “Benchmarking” below.

The average realizable total direct compensation for all of our named executive officers for the same 3-year period was in the 64th percentile while our total shareholder return percentile was higher.

今後の展望

開示骨子の検討例（2）-Ⅱ

役員報酬決定サイクルの例

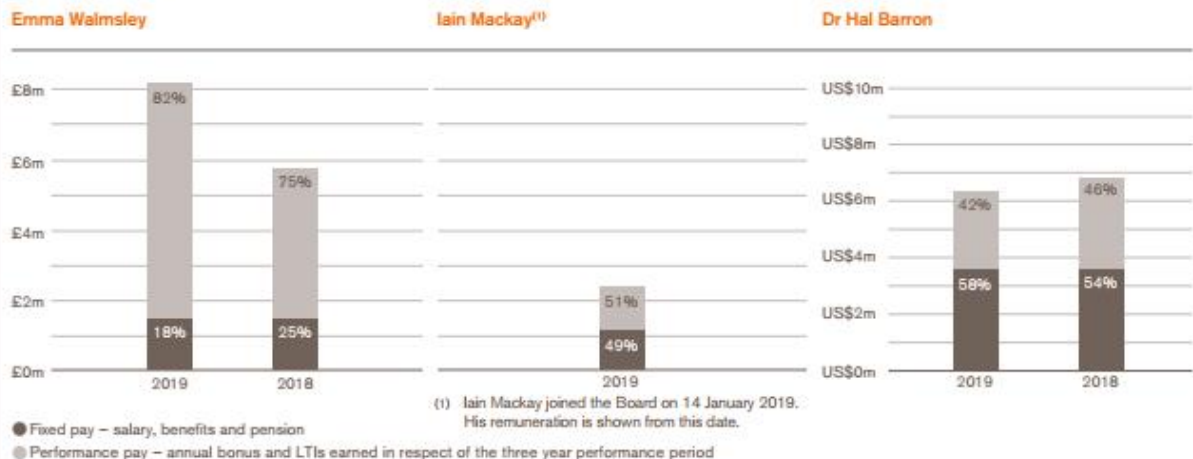


開示の分量・頁数が多い場合
(報酬改定時を想定)



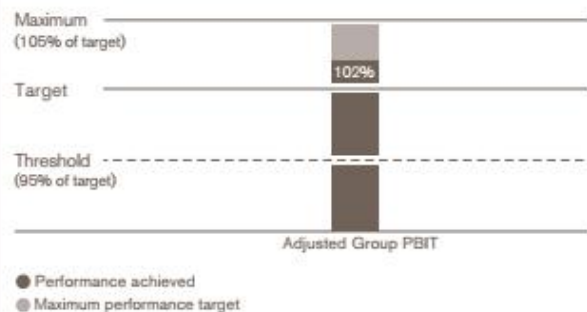
2019 Total Remuneration

The following shows a breakdown of total remuneration paid to Executive Directors in office at 31 December 2019, in respect of 2019 and 2018.

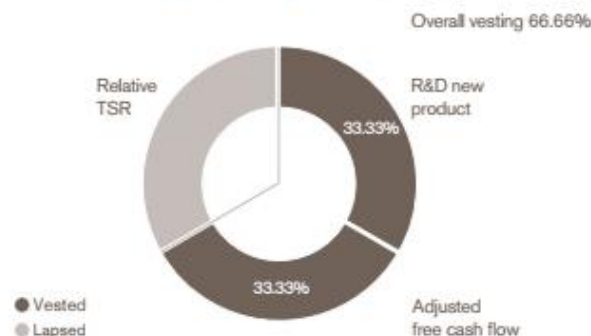


Pay for performance

2019 Annual bonus: financial performance



2017 LTI outcome: performance period ended 31 December 2019



[他社事例] 英GSK Annual Report 2019

過去2年分の個人別の報酬実績、STI・LTIの評価結果、2020年度からの報酬方針の変更について重要なポイントを中心に簡潔に記載

Proposed Executive remuneration policy and implementation for 2020 – Key changes⁽¹⁾

Policy	
Alignment of pensions with the wider workforce	<ul style="list-style-type: none"> New UK and US Executive Directors' pension contribution levels to be aligned with wider workforce Current UK Executive Directors' pension contribution levels to be aligned with wider workforce from January 2023
Extension to post employment cessation SOR	<ul style="list-style-type: none"> 50% of share ownership requirements for Executive Directors to be held for second year post cessation of employment
LTI opportunity maximum reduced	<ul style="list-style-type: none"> CEO award maximum reduced from 650% to 600% of base salary
Implementation	
Greater alignment of LTI measures with IPT business priorities	<ul style="list-style-type: none"> Greater alignment with Innovation business priority Introduction of Pipeline progress performance measure Innovation measures comprise 40% and Performance measures 60%
CEO remuneration	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of second step of planned salary increase of 8% (effective 1 January 2020) Increase in the CEO's LTI award level from 550% to 575% of base salary following her continued development and sustained performance.

(1) See page 148 for the proposed Non-Executive Directors' Remuneration policy.

Executive Summary

Our Human Resources Committee (Committee) takes great care to develop and refine an executive compensation program that recognizes its stewardship responsibility to our stockholders while ensuring the availability of talent to support a culture of growth, innovation, and performance in an extraordinarily large and complex organization.

In this section, we summarize the elements of our compensation program, how our program supports pay for performance, and our key performance achievements.

Topic	Overview	More Information
The foundation of our program	<p>Our Committee believes that our programs should:</p> <ul style="list-style-type: none"> - be aligned with stockholder interests, - be competitive and market-based, - pay for performance, - balance both short- and long-term focus, and - be aligned with generally accepted approaches. <p>To that end, we incorporate many best practices in our compensation program and avoid ones that are not aligned with our guiding pay principles.</p>	Page 41
Stockholder engagement	<p>Each year, we engage with stockholders to understand their views on executive compensation. In light of their feedback, results of the stockholder advisory vote on our executive compensation program, and market trends, the Committee adjusts our compensation program periodically as it determines to be appropriate.</p>	Page 42
Our compensation program elements and percentage of pay tied to performance and common stock price	<ul style="list-style-type: none"> - Our program includes a number of different elements, from fixed compensation (base salaries) to performance-based variable compensation (short- and long-term incentives), to key benefits, which minimize distractions and allow our executives to focus on our success. - Each element is designed for a specific purpose, with an overarching goal of encouraging a high level of sustainable individual and Company performance well into the future. - For NEOs, the combination of short- and long-term incentives ranges from 85% to 94% of target pay. Payouts are formula-driven for: <ul style="list-style-type: none"> • Short-term incentives; and • Performance Shares (which represent 75% of the long-term incentive). - All long-term grants are tied to our common stock price performance. - Our Committee retains the authority to increase or decrease final award payouts, after adjustment for financial performance, to ensure pay is aligned with performance. 	Pages 43, 46
How we make compensation decisions	<p>The starting point for determining Executive Officer compensation is an evaluation of market data. Our consultant compiles compensation information for our Peer Group companies and then presents this information to our Committee for it to consider when making compensation decisions. Our Peer Group companies were chosen based on their similarity to AT&T on a number of factors, including alignment with our business, scale, and/or complexity.</p>	Page 44

OUR MISSION

Inspire human progress through the power of communication and entertainment.

OUR VALUES

Live true. Think big. Pursue excellence. Inspire imagination.

Be there. Stand for equality. Embrace freedom. Make a difference.

AT&T is a modern media company whose mission is to inspire human progress through the power of communications and entertainment. We believe time spent viewing premium content and the demand for connectivity and bandwidth will continue to increase. Recognizing these trends, the Company has invested in assembling the right assets to combine premium content, direct-to-consumer relationships, next-gen high-speed networks and an ad-tech platform. Over the past year, we have worked to harness our combination of assets, consumer relationships and consumer insights, and with the businesses assembled and aligned, we can continue to execute on our long-term vision.

KEY 2019 INITIATIVES

2019 ACCOMPLISHMENTS

De-lever through strong free cash flow, non-core asset sales	<ul style="list-style-type: none"> - Record cash from operations of \$48.7 billion and record free cash flow of \$29.0 billion¹ - Achieved EOY net debt to adjusted EBITDA goal² - Monetized approximately \$18 billion of assets (net)
Lead in network through fiber, 5G and FirstNet investments	<ul style="list-style-type: none"> - Wireless network: Nation's best and fastest³ - 5G: 5G to 50 million people - FirstNet: More than 10,000 agencies and more than 1 million connections; coverage 75% complete - Fiber: Available to 14 million consumer customer locations and 8 million business customer locations⁴
Grow wireless service revenues	<ul style="list-style-type: none"> - Up 1.9% for the full year
Stabilize Entertainment Group EBITDA	<ul style="list-style-type: none"> - Stable year over year at \$10.1 billion⁵
Deliver merger synergies, grow WarnerMedia, launch DTC	<ul style="list-style-type: none"> - EOY merger cost synergy run rate: \$700 million - HBO Max: Introduced October 2019; commercial launch on track for May 2020
Expand targeted advertising, data analytics	<ul style="list-style-type: none"> - Launched Community, a premium video marketplace for buyers and sellers - Acquired Clypd: Enables delivery of advertising solutions across TV and digital

Notes:

- ¹ Free cash flow is cash from operations minus capital expenditures. See Annex A for free cash flow reconciliation.
- ² Our Net Debt to Adjusted EBITDA ratio is calculated by dividing the Net Debt by the sum of the most recent four quarters Adjusted EBITDA. This metric was used as a performance metric; see page 48 for the performance achieved and Annex A for a reconciliation.
- ³ America's Best Network: Based on Global Wireless Solutions OneScore Sept. 2019. Nation's Fastest Network: Based on analysis by Ookla[®] of Speedtest Intelligence[®] data average download speeds for Q3 2019. Ookla trademarks used under license and reprinted with permission.
- ⁴ Includes more than 8 million U.S. business customer locations on or within 1,000 feet of our fiber.
- ⁵ See Annex A for EBITDA reconciliation.

RETURN TO STOCKHOLDERS



SUMMARY OF INCENTIVE PAYOUTS

PROGRAM ENHANCEMENTS FOR 2019 SHORT TERM AWARDS

- Added Net-Debt-to-Adjusted-EBITDA as a performance metric to focus on debt reduction and earnings.
- Increased the weighting of Earnings Per Share to 80% to drive profitability and long-term sustainability.
- New short-term award structure more quickly rewards performance above target, but even more so significantly penalizes underperformance. See page 47 for more information.

2019 CORPORATE SHORT TERM AWARD RESULTS*

Metric	Metric Weight	Attainment	Payout %
2019 EPS	80%	98%	85%
2019 Net-Debt-to-Adjusted-EBITDA	20%	100.3%	101%
Weighted Average Payout			88%

* Award payouts for Mr. McElfresh, Mr. Stankey, and Mr. Donovan were based on a mix of corporate and business unit performance attainment. Please see pages 47 and 48 for more information.

PROGRAM ENHANCEMENT FOR 2020 SHORT TERM AWARDS

The Committee has approved the use of growth incentives that can enhance the payout of 2020 incentive awards (payable 2021). If revenue growth objectives are met, Executive Officers can receive up to an additional 15% payout.

LONG TERM AWARD – PERFORMANCE SHARE COMPONENT RESULTS FOR 2017-2019 PERFORMANCE PERIOD

Metric	Metric Weight	Achievement	Payout %
3-Year ROIC	100%	7.00%	100%
3-Year Relative TSR Payout Modifier	+10%, 0%, or -10%	Quartile 4	-10%
Final Payout			90%

See page 52 for more information about our ROIC attainment. After the impact of change in common stock price over the 2017 – 2019 performance period, our NEOs received approximately 81% of their original Performance Share grant value.

コーポレートガバナンス・コード改訂に向けた金融庁・東証による意見書

コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保

※「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書（5）、金融庁 2020年12月18日 公表

1. 取締役会の機能発揮

（提言要旨）

- **プライム市場上場企業に対し、独立社外取締役3分の1以上の選任を求めるべき**（新市場区分に移行する2022年4月からの適用と推定）
 - 経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える企業には、独立社外取締役の過半数の選任を検討するよう促すべき
- 上場企業は、取締役の選任に当たり、事業戦略に照らして取締役会が備えるべきスキルを特定し、**社内外の取締役の有するスキル等の組み合わせ（いわゆる「スキル・マトリックス」等）を公表すべき**
 - 独立社外取締役には、他社での経営経験を有する者を含むよう求めるべき

（今後、提言予定の論点）

- 独立性の高い指名委員会（法定・任意）の設置と機能向上（候補者プールの充実等の **CEOや取締役の選解任機能の強化、活動状況の開示の充実**）
- 独立性の高い報酬委員会（法定・任意）の設置と機能向上（企業戦略と整合的な報酬体系の構築、**活動状況の開示の充実**）
- **筆頭独立社外取締役の設置**や**独立社外取締役の取締役会議長への選任**を含めた、独立社外取締役の機能向上
- **取締役会の評価の充実**（個々の取締役や法定・任意の委員会を含む**自己・外部評価の開示の充実**等）

（参考）社外取締役3分の1以上を求める機関投資家も増加傾向にあり、市場一部の5割超、JPX日経400の7割超は既にその要件を満たしている。世界最大の議決権行使助言会社ISSも、2022年2月総会より、社外比率3分の1以上を求めることを検討している。

2. 企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保 ※取締役会が主導的に促進・監督することを期待

（提言要旨）

- 上場企業は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、**中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示し、その状況を公表すべき**
- 上場企業は、多様性の確保に向けた**人材育成方針・社内環境整備方針**を、その**実施状況とあわせて公表すべき**

人材投資・人的資本管理（HCM）の重要性の高まり・開示規制の強化

(3) 英国のコーポレートガバナンス・コードの改訂

- 英国のコーポレートガバナンス・コードでは、2018年の改正において、**人材への投資・報酬決定に対する会社の取組みについての取締役会の説明**につき、記載が追加された。

《 出所 》

SSコード及びCGコードのフォローアップ会議
第23回 事務局参考資料 より一部抜粋

※ 令和3年1月26日 金融庁

英国コーポ

1 BOARD LEADERSHIP AND COMPANY PURPOSE

【Principles B】

The board should establish the company's purpose, values and strategy, and satisfy itself that these and the company's culture are aligned. All directors must act with integrity, lead by example and promote the desired culture.

(3) 人的資本に関する米国SECの規則改正

- 米国証券取引委員会（SEC）は、2020年8月、**非財務情報に関する規則を改正し、新たに人的資本（human capital）についての開示**を要求した（適用開始は同年11月9日）。
- 改正規則における人的資本の開示に関する改正の概要は以下のとおり。

改正の概要

- 改正規則においては、事業を理解する上で重要（material）な範囲で、人的資本・人的資源についての開示を求めており、シンプル・ベースのアプローチを採用している
- SECは、人的資本の管理に係る開示に含まれる指標や目的が、時間の経過や企業の事業展開地域、基本的な事業戦略等により大きく変化する可能性があることを踏まえ、詳細な規定は盛り込まないとした
- 改正規則における人的資本の開示に関する改正の内容は以下のとおり

- 事業の説明（Description of the business）箇所において、**事業を理解する上で重要（material）な限度で、会社の人的資本（human capital resources）**についての開示が求められる
- 当該人的資本・人的資源には、①**人的資本についての説明（従業員の数を含む）**、②**会社が事業を運営する上で重視する人的資本の取組みや目標**（例えば、当該会社の事業や労働力の性質に応じて、人材の開発、誘致、維持に対応するための取組みや目的など）を含む

財務諸表における現物株式報酬の開示規制

実務対応報告第41号 「取締役の報酬等として株式を無償交付する取引に関する取扱い」より一部抜粋

※ 企業会計基準委員会 2021年1月28日 公表

※ 本実務対応報告は2021年3月1日以後に生じた取引から適用される予定。なお、いわゆる現物出資構成（金銭を取締役の報酬等とした上で、当該報酬支払請求権を現物出資財産として給付させることによって株式を交付する仕組み）による取引は、本実務対応報告の適用から除外されている。

20. 年度の財務諸表において、次の事項を注記する。

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(1) 事前交付型について、取引の内容、規模及びその変動状況（各会計期間において権利未確定株式数が存在したものに限る。）</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 付与対象者の区分（取締役、執行役の別）及び人数 ② 当該会計期間において計上した費用の額とその科目名称 ③ 付与された株式数（当該企業が複数の種類の株式を発行している場合には、株式の種類別に記載を行う。④において同じ。） ④ 当該会計期間中に没収した株式数、当該会計期間中に権利確定した株式数並びに期首及び期末における権利未確定残株式数 ⑤ 付与日 ⑥ 権利確定条件 ⑦ 対象勤務期間 ⑧ 付与日における公正な評価単価 | <p>(2) 事後交付型について、取引の内容、規模及びその変動状況（各会計期間において権利未確定株式数が存在したものに限る。ただし、⑤を除く。）</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 付与対象者の区分（取締役、執行役の別）及び人数 ② 当該会計期間において計上した費用の額とその科目名称 ③ 付与された株式数（当該企業が複数の種類の株式を発行している場合には、株式の種類別に記載を行う。④、⑤において同じ。） ④ 当該会計期間中に失効した株式数、当該会計期間中に権利確定した株式数並びに期首及び期末における権利未確定残株式数 ⑤ 権利確定後の未発行株式数 ⑥ 付与日 ⑦ 権利確定条件 ⑧ 対象勤務期間 ⑨ 付与日における公正な評価単価 <p>(3) 付与日における公正な評価単価の見積方法</p> <p>(4) 権利確定数の見積方法</p> <p>(5) 条件変更の状況</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ウイリス・タワーズワトソンについて

ウイリス・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。

ウイリス・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。