

2021年3月期 事業報告における役員報酬等の開示状況

(参考資料) 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、ストーリー性がある、分かりやすい、または株主・投資家に対する説明に工夫がみられるものを、ウイリス・タワーズワトソン独自の視点で、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。

※2021年3月決算企業のJPX日経400構成銘柄のうち時価総額上位100社(時価総額は2021年3月末時点)

ウイリス・タワーズワトソン
2021年8月

目次

- 報酬原則・基本方針 …P2
 - 武田薬品工業
 - 三菱UFJフィナンシャル・グループ
 - 三菱ケミカルホールディングス
- 業績連動報酬の割合 …P5
 - アステラス製薬
 - 伊藤忠商事
 - ソニーグループ
 - 三菱ケミカルホールディングス
- 業績と支給額(率)との関係 …P9
 - アステラス製薬
 - エーザイ
 - 三菱ケミカルホールディングス
 - 三菱商事
- 報酬ガバナンス …P15
 - トヨタ自動車
 - 三菱商事
 - リクルートホールディングス
- 報酬委員会の活動実績 …P18
 - エーザイ
 - トヨタ自動車
 - 三菱ケミカルホールディングス

(5) 取締役の報酬等

① 取締役報酬の基本方針

当社は、下記の「取締役報酬の基本方針」を取締役会決議により策定し、この方針に基づいた考え方および手続きに則って取締役報酬の構成および水準を決定しております。

取締役報酬の基本方針

1. 基本方針

当社の取締役報酬制度は、当社経営の方針を実現するために、コーポレートガバナンス・コードの原則（プリンシプル）に沿って、以下を基本方針としております。

- ◆ 「当社の Vision」の実現に向けた優秀な経営陣の確保・リテンションと動機付けに資するものであること
- ◆ 常に患者さんに寄り添うという当社のバリュー（価値観）をさらに強固なものとする一方で、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること
- ◆ 会社業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性が高いものであること
- ◆ 株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めることを主眼としたものであること
- ◆ タケダイズムの不屈の精神に則り、取締役のチャレンジ精神を促すものであること
- ◆ ステークホルダーの信頼と支持を得られるよう、透明性のある適切な取締役報酬ガバナンスを確立すること

2. 報酬水準の考え方

企業価値を追求する、グローバルな研究開発型のバイオ医薬品企業への変革を牽引し続ける人材を確保・保持するため、グローバルに競争力のある報酬の水準を目標とします。

取締役報酬の水準については、グローバルに事業展開する主要企業の水準を参考に決定しています。具体的には、外部調査機関の調査データを活用した上で、取締役の役職毎に、当社の競合となる主要なグローバル製薬企業の報酬水準および米国・英国・スイスの主要企業の報酬水準をベンチマークとしています。

（後略）

八. 本方針の内容の概要

1. 理念・目的

当社グループは、「世界が進むチカラになる。」をパーパス(存在意義)に、3年後のめざす姿として「金融とデジタルの力で未来を切り拓くNo.1ビジネスパートナー」を、更に中長期的にめざす姿として「世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ」を掲げております。また、持続可能な環境・社会がMUFGの持続的成長の大前提であるとの考えのもと、社会課題解決とMUFGの経営戦略を一体と捉えた価値創造の更なる進化をめざしております。

役員報酬の決定方針としては、このような経営方針の実現をめざし、事業の強靱性・競争力を強化し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上並びにサステナビリティ経営の更なる進化を可能とするよう、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への役員等の貢献意欲も高めるとともに、「変革への挑戦」に向けた取組みを後押しすることを目的としております。また、経済及び社会の情勢、当社及び当社グループの業績の状況及び財務の健全性、並びに国内外の役員報酬に係る規制等を踏まえるとともに、役員報酬決定プロセスに係る高い客観性及び透明性を確保してまいります。

②2021年度 役員報酬等の決定方針

a. 報酬原則

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

取締役の報酬等の決定に関する基本方針

- ・独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬（固定報酬）のみとする。
- ・指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすに相応しい人材を確保するため、報酬水準は他社動向や期待する役割・機能並びに職務遂行に係る時間等を勘案して決定する。

執行役の報酬等の決定に関する基本方針

- ・当社グループのビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営の3つの基軸（MOS・MOT・MOE）の一体的実践を意識づける報酬制度とする。
- ・短期及び中長期の業績と、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度とする。
- ・当社グループの持続的な成長を牽引する優秀な経営人材の保持・獲得につながる競争力のある報酬水準とする。
- ・株主、顧客、従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する。

外部から採用する役員の報酬等の決定に関する基本方針

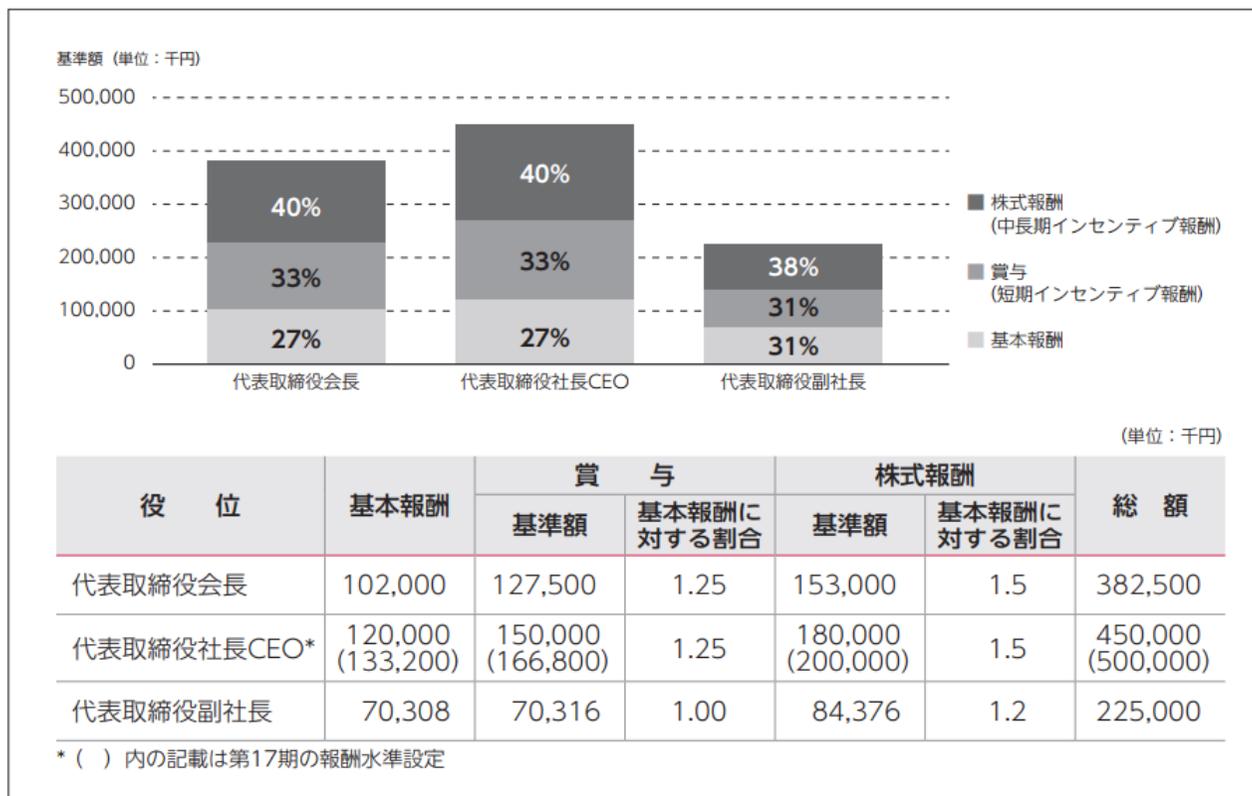
- ・外部から採用する役員の報酬等については、上記基本方針のもとで、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、個別に決定することとする。

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。

当期及び第17期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、以下（図表2）のとおりです。なお、報酬ベンチマーク企業群の報酬水準動向等を踏まえ、第17期の代表取締役社長CEOの報酬水準を改定します。

【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】

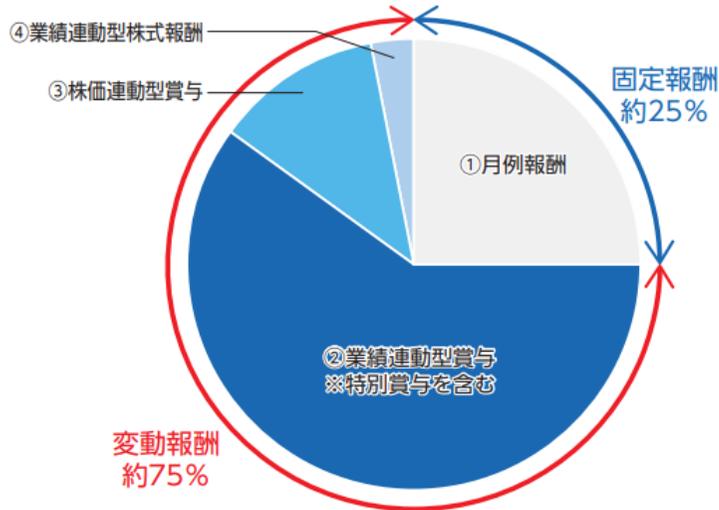


(3) 取締役及び監査役に対する報酬等

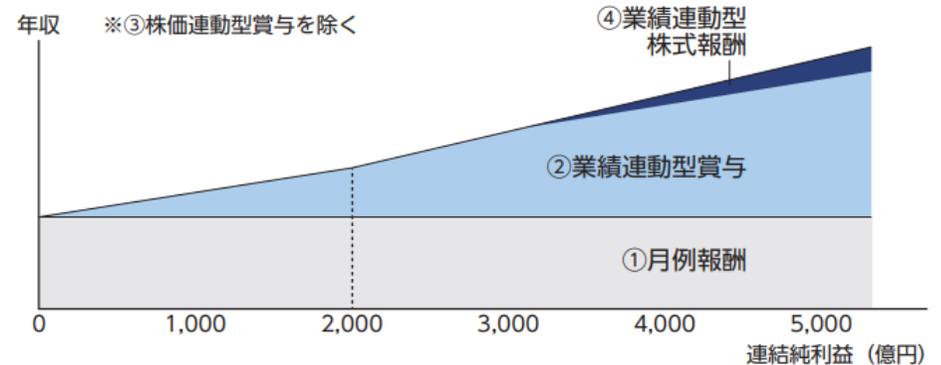
① 取締役報酬制度の全体像（総論）及び決定方針

当社の取締役報酬制度は、「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されています。以下、「取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率イメージ」のとおり、報酬総額のうち変動報酬が占める割合が約75%（2020年度）となっており、他社との比較においても非常に高い水準となっています。業績が上がれば報酬が増額する一方、業績が悪化した場合には各取締役の報酬は大幅に減少し、経営責任を明確に負担する仕組みとなっていること、また、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴です。具体的には、①月例報酬、②業績連動型賞与、③株価連動型賞与及び④業績連動型株式報酬により構成されており、業績連動型賞与は短期業績を、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬と位置付けています。

取締役（社外取締役を除く）報酬構成比率イメージ（2020年度）



取締役（社外取締役を除く）報酬イメージ

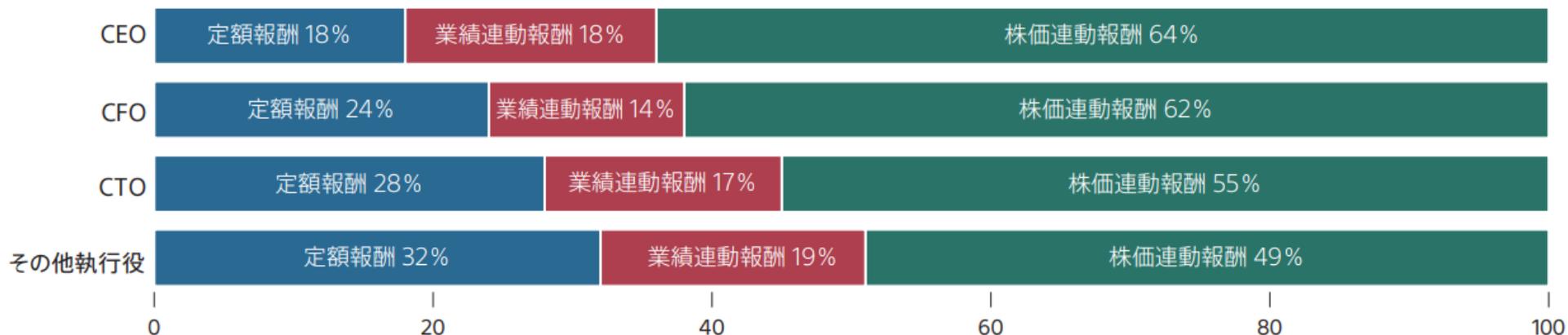


※「当社株主に帰属する当期純利益（連結）」（以下、本項において「当期純利益（連結）」という。）が赤字となった場合には、業績連動型賞与、業績連動型株式報酬のいずれも支給されません。

（後略）

(ご参考:長期視点を促す役員報酬構成)

2020年度の執行役の報酬構成は以下のとおりです。業績連動報酬については、標準支給額を用いています。株価連動報酬については、ストック・オプションの2020年度の付与日時点の1株あたりの公正価値及び譲渡制限付株式の2020年度の発行価額を用いて算出しています。そのため、実際の支給額を反映した報酬構成は、以下とは異なります。



(後略)

c. 報酬水準・報酬構成割合の設定方法

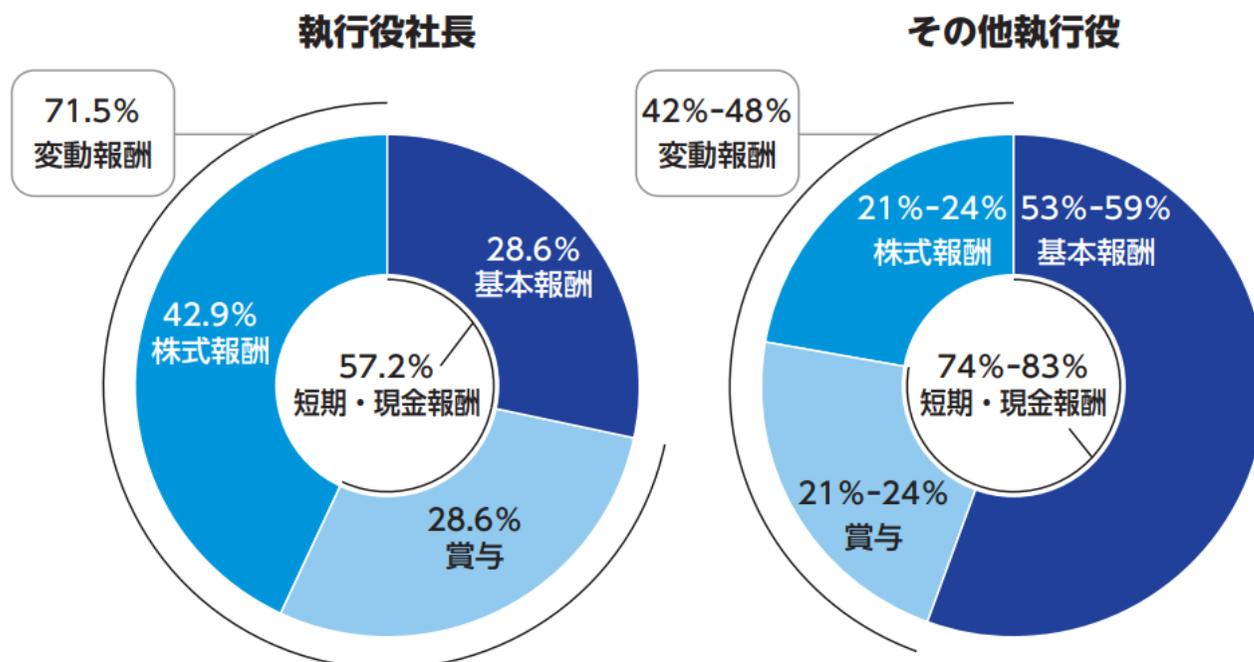
取締役

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

執行役

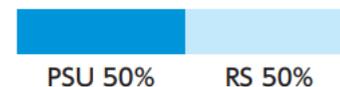
執行役の報酬等については、役位や職責ごとに、国内（ただし、外国人役員については出身地・居住地等人材獲得上考慮すべき地域）の売上高や時価総額等が同規模の他企業と報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、競争力のある報酬水準及び適切な報酬構成割合に設定する。

2021年度 執行役の標準報酬の構成割合



※ [基本報酬：賞与：株式報酬] の比率について、執行役社長は [1：1：1.5] とし、他の執行役は [1：0.35～0.45：0.35～0.45] の範囲で、上位の役位ほど変動報酬の比率が高くなるように設定することとしている。

株式報酬の内訳



※PSU: パフォーマンス・シェア・ユニット

※RS: 譲渡制限付株式

インセンティブ報酬制度(変動報酬)

【賞与(短期インセンティブ報酬)】

賞与(短期インセンティブ報酬)は、事業年度ごとの目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬として、適切な連結業績評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。当期の賞与(短期インセンティブ報酬)の業績評価指標及び仕組み並びに支給額の算定式は、以下(図表3、4)のとおりです。なお、業績評価指標及び仕組みは、事業環境の変化や経営計画の見直し等に応じて、適宜、変更します。

【図表3. 賞与(短期インセンティブ報酬)の業績評価指標及び仕組み】

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由・目標
売上収益	25%	0%~200%	選定理由: 事業規模の拡大を評価するため 目標: 以下を目標に設定
コア営業利益率	25%	0%~200%	
コアEPS*	25%	0%~200%	
研究開発業績	25%	0%~200%	
合計	100%	0%~200%	

*EPS: Earnings Per Share (1株当たり利益)

【図表4. 賞与(短期インセンティブ報酬)支給額の算定式】

取締役の
賞与支給額

=

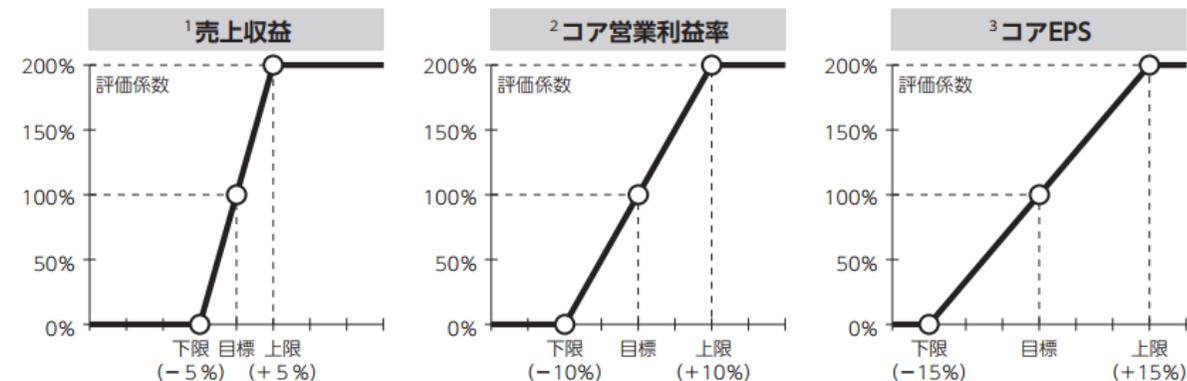
(a) 役位別基準額

×

(b) 評価係数

(a) 49頁図表2参照

(b) 評価係数 = 売上収益評価係数¹ × 25% + コア営業利益率評価係数² × 25%
+ コアEPS評価係数³ × 25% + 研究開発業績評価係数 × 25%



KPIの目標達成度や評価係数と最終的な支給率を記載

〈監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対する第16期を評価対象期間とする賞与（短期インセンティブ報酬）の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）〉

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：13,328億円 目標：12,693億円 下限：12,058億円	12,495億円	68.8%
コア営業利益率	25%	0%～200%	上限：22.5% 目標：20.5% 下限：18.4%	20.1%	81.0%
コアEPS*1	25%	0%～200%	上限：128.59円 目標：111.82円 下限：95.05円	113.03円	107.2%
研究開発業績*2	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	—	193.3%
*1 EPS：Earnings Per Share（1株当たり利益） *2 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				賞与支給率	112.6%

(注) 当期の売上収益、コア営業利益率、コアEPSの各業績評価指標の目標は、期初公表予想値とは異なる数値を設定しています。研究開発業績を含む各業績評価指標の目標数値の設定にあたっては、新型コロナウイルス感染症拡大による業績への影響を勘案し、報酬委員会による協議を経て取締役会において決定をしております。

KPIの目標達成度や評価係数と最終的な支給率を記載

業績により変動する執行役賞与

執行役の全社業績目標達成度に基づく賞与支給率は、連結売上収益、連結営業利益、連結当期利益（親会社帰属分）、連結ROEの各達成度により0%～150%の範囲で評価します。執行役の個人業績目標の達成度は、0%～150%の範囲で評価を決定します。その結果、執行役の賞与は0%～225%の範囲で支給されます。

2019年度の全社業績の目標、実績および達成度は下表のとおりです。その結果、2019年度の全社業績目標達成度に基づく賞与支給率は、130%となりました。

	目 標	実 績	達成度
連結売上収益	6,810億円	6,956億円	102%
連結営業利益	1,030億円	1,255億円	122%
連結当期利益 (親会社帰属分)	725億円	1,218億円	168%
連結ROE	11.2%	18.6%	166%

執行役の賞与は、総報酬の30%である基本賞与に全社業績目標達成度に基づく賞与支給率と個人別業績目標達成度を乗じて決定します。2019年度の執行役の賞与は以下のとおり平均支給率が基本賞与の127%となりました。

$$\begin{aligned}
 & \text{2019年度} && \text{全社業績目標達成度} \\
 & \text{執行役賞与の} &= & \text{基本賞与} \times \text{に基づく賞与支給率} \times \text{個人別業績目標達成度} \\
 & \text{平均支給率} &= & \text{基本賞与} \times 130\% \times 98\% \\
 & &= & \text{基本賞与} \times 127\%
 \end{aligned}$$

*2019年度の執行役の個別業績目標達成度の平均値

執行役の賞与支給率（平均値）の推移

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
全社業績目標達成度に基づく賞与支給率	120%	94%	130%	107%	130%
個人別業績目標達成度	108%	90%	105%	107%	98%
賞与支給率（平均値）	130%	85%	137%	115%	127%

e. パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU)

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

[TSR評価期間]

2021年度プランは2021年度～2023年度を評価対象期間とします。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
2021年度 PSU	TSR評価期間			株式交付		
2022年度 PSU		TSR評価期間			株式交付	
2023年度 PSU			TSR評価期間			株式交付

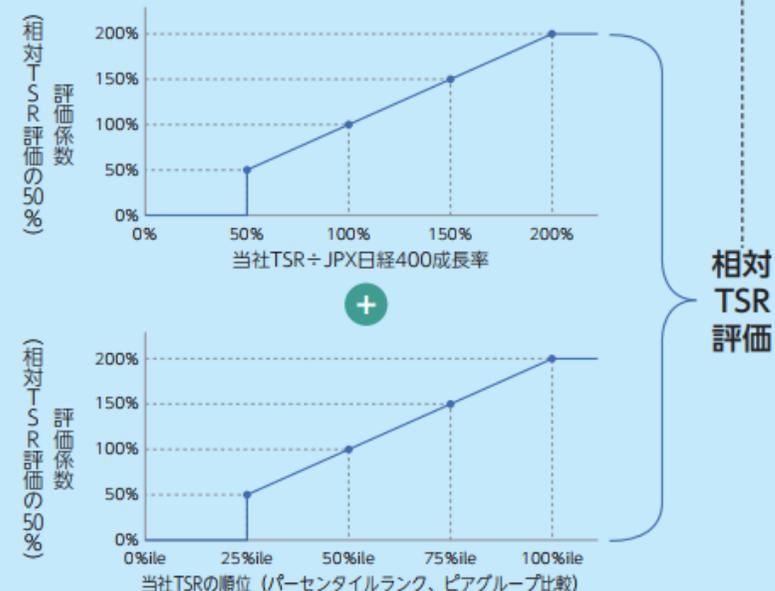
[TSR評価区分]

当社TSRはインデックスの成長率及びピアグループのTSRと比較評価します。

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

[交付株式数の算定方法]

$$\text{個人別交付株式数} = \text{役位別の基準株式数} \times \text{相対TSR評価 (0\% \sim 200\%)}$$



報酬プログラムとして
具体的な算式を記載

業績連動報酬の算定方法 (2020年度)

1 業績連動賞与 (短期)

① 総支給額の上限

a. 6億円、b. 以下②で定める個別支給額の
最大支給額合計のいずれか少ない額

② 個別支給額

社長	$(2020\text{年度連結当期純利益} - 4,400\text{億円}) \times 0.025\% + 0.35\text{(億円)}$
常務執行役員	$(2020\text{年度連結当期純利益} - 4,400\text{億円}) \times 0.0075\% + 0.105\text{(億円)}$

※株主資本コストを下回る場合は支給額は0とする。
なお、2020年度に係る株主資本コストは、4,100億円。

■ 役位別の最大支給額及び合計

役位	最大支給額	員数	計
社長	175百万円	1名	175百万円
常務執行役員	52.5百万円	4名	210百万円
	合計	5名	385百万円

2 業績連動賞与 (中長期)

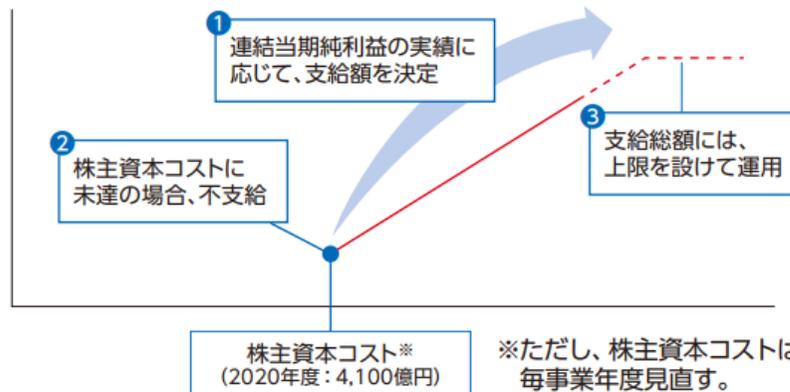
① 総支給額の上限

業績連動賞与 (短期) と同じ

② 個別支給額

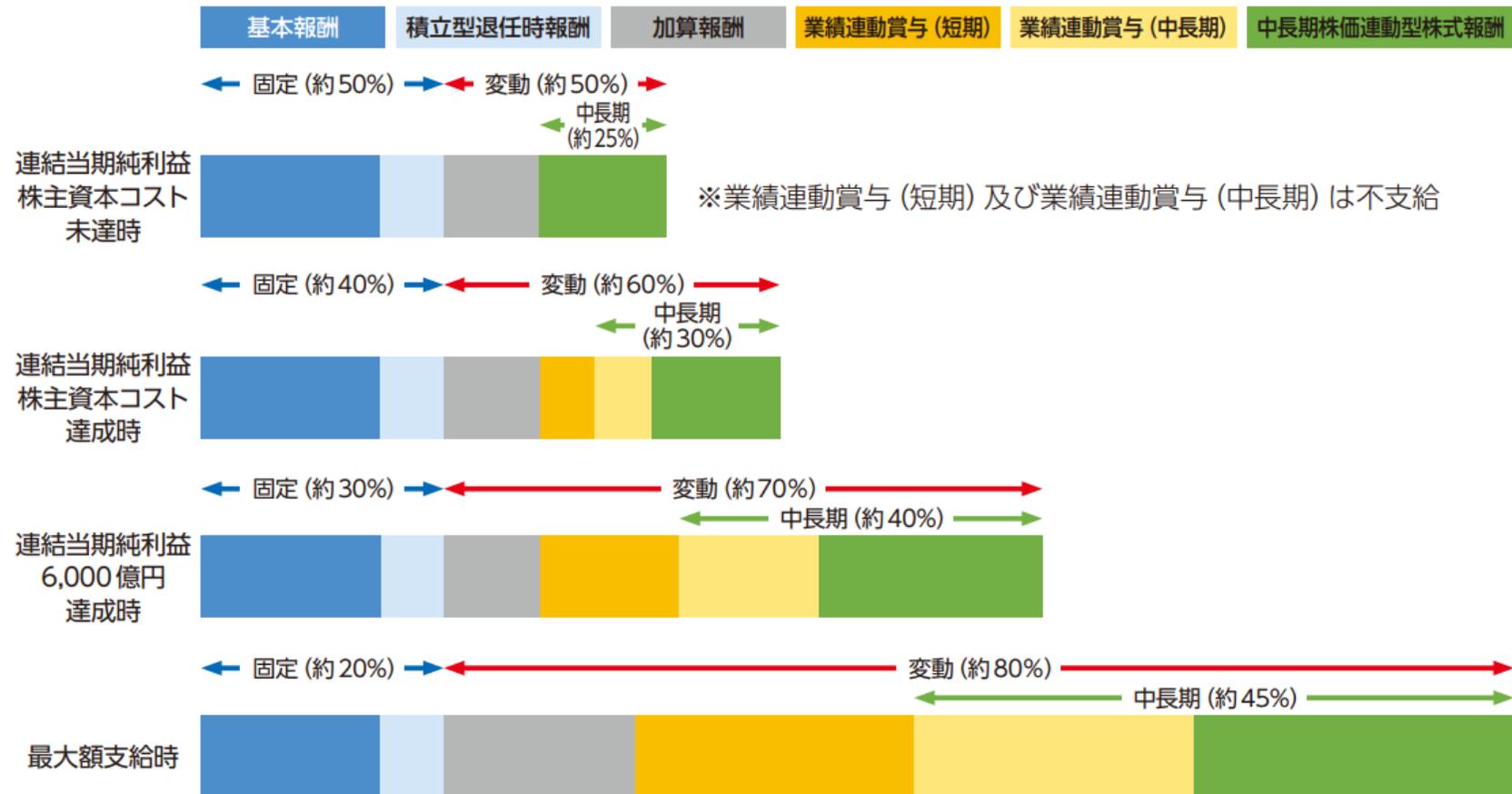
社長	$(2020\sim 2022\text{年度の連結当期純利益の平均値} - 4,400\text{億円}) \times 0.025\% + 0.35\text{(億円)}$
常務執行役員	$(2020\sim 2022\text{年度の連結当期純利益の平均値} - 4,400\text{億円}) \times 0.0075\% + 0.105\text{(億円)}$

※2020～2022年度に係る株主資本コストの平均値を下回る場合は支給額は0とする。



業績達成シナリオごとの報酬構成比率を記載
(報酬制度全体で見た場合の業績と支給額との関連性)

報酬支給割合のイメージ



上記の図は、一定の当社連結業績及び当社株価をもとに算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動、株式市場の状況等により、上記割合は変動します。

取締役の個人別の報酬等の決定を、社外取締役が過半数を占める任意の報酬委員会（報酬案策定会議）に委任

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は取締役会にて決議します。会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、出身国の報酬水準も踏まえた支給額の水準および支給方法を定めています。

また、社外取締役および監査役の報酬については、固定報酬のみとします。会社業績に左右されない報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保しています。

（中略）

当社取締役の個人別の報酬等の額またはその制度については、その決定の独立性を担保するため、取締役会および社外取締役が過半数を占める「報酬案策定会議」で決定します。「報酬案策定会議」は、取締役会長 内山田 竹志（議長）、取締役 小林 耕士、社外取締役 菅原 郁郎、社外取締役 Sir Philip Craven、社外取締役 工藤 禎子で構成されます。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の決定方針および役員報酬制度の決議、当事業年度の報酬総額の決議、ならびに個人別報酬額の決定を「報酬案策定会議」に一任することを決議します。「報酬案策定会議」は、取締役会に諮問する役員報酬制度の検討および取締役会で定められた取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて、会社業績や取締役の職責、成果等を踏まえて個人別報酬額を決定しています。取締役会は、当該決定内容は取締役の個人別の報酬等の決定方針に沿うものであると判断しています。

各取締役の個人評価に基づく加算報酬に関し、社長以外については社長にその決定を一任し、社長については、社長業績評価委員会（社外取締役を中心に構成する報酬委員会の下部機関）にその決定を委任

報酬ガバナンス

役員報酬等の決定方針や、報酬等の額（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。

報酬等の額（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。固定報酬である基本報酬及び積立型退任時報酬については取締役会で決議した金額を支給しています。変動報酬である業績連動賞与（短期）、業績連動賞与（中長期）及び中長期株価連動型株式報酬については、ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、業績連動指標（KPI）の実績を反映して支給額を決定しています。

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。業務執行を担う取締役の業績評価の際は、統括する組織・担当業務に関する貢献、全社、コーポレートスタッフ部門・営業グループ、拠点経営への貢献、並びに三価値同時実現及びESGの観点からのサステナビリティに関する取組状況等を総合的に勘案して評価しています。

社長自身の業績評価は、毎年、取締役会から委任を受けた社長業績評価委員会（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（24ページご参照））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、ガバナンス・指名・報酬委員会及び取締役会に報告しています。

なお、2019年5月17日開催の定例取締役会及び2019年6月21日開催の臨時取締役会において決議した役員報酬等の決定方針（業績連動報酬の算定方法を含む）に基づき、毎年、取締役の各報酬の支給総額及び個人別支給額が当該決定方針に沿うことをガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議しています。

また、報酬水準・構成の妥当性については、毎年、外部専門機関（ウイリス・タワーズワトソン）から提供された報酬データ等に基づき、ガバナンス・指名・報酬委員会にて審議・確認しています。

監査役の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。

社長以外の取締役の個人別の報酬等の決定を、社長に一任

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、且つ構成員の過半を社外委員とする報酬委員会（2022年3月期より、評価委員会と報酬委員会を報酬委員会へと統一しています。）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。

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、役員の内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。

(中略)

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、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、報酬委員会で審議して策定された報酬計算ロジックにより機械的に算出された報酬レンジに基づき、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、効率的な取締役会運営を実現するため、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（2021年3月期の役員報酬については峰岸真澄）が決定しますが、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。

④ 報酬委員会

人 員	3名（社外取締役3名） 委員長：社外取締役
任務など	<ol style="list-style-type: none"> 1. 取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を公正性および透明性をもって決定する。 2. 取締役の報酬等については、経営の監督機能を十分に発揮できる取締役として相応しいものとし、執行役の報酬等については、執行役としての職務執行が強く動機付けられ、業績指標の達成度が考慮される内容として、これらを決定する。 3. 取締役および執行役の報酬等を決定するにあたり、その客観性を確保するために社外の調査データ等を積極的に取り入れるとともに、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。 4. 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、手続等を定める。
開催状況	2020年度 開催回数 6回 出席率 委員全員100%

2020年度 報酬委員会の活動状況

1. 2019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. 2020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2020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、2020年度の実績・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。
6. 役員報酬に係る諸課題として、取締役、執行役の報酬水準、非業務執行取締役の株式報酬、執行役報酬制度改定などに関して、hhcガバナンス委員会において情報共有とディスカッションを行いました。その後、報酬委員会においても議論を行いました。
7. 見直しを検討している執行役の報酬体系は、引き続き、2021年度の報酬委員会で検討していくことを確認しました。

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」、「株主を含むステークホルダー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。2020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ました。また、hhcガバナンス委員会においても、取締役、執行役の報酬水準、非業務執行取締役の株式報酬、執行役報酬制度改定に関する情報共有とディスカッションを行いました。

2021年度は、引き続き、執行役一人ひとりがこれまで以上にモチベーションを高め、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。

また、報酬委員会では、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、報酬等の内容の妥当性と公正性を検証しました。

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、これまで以上に開示の充実を果たすことで、株主を含むステークホルダー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(社外取締役)
ブルース・アロンソン



当社の当事業年度における報酬等の額の決定等については、2020年5月、2021年3月、4月に開催した「報酬案策定会議」にて議論しました。

また、社外取締役のみで構成される事前検討ミーティングを2020年8月、9月、10月、2021年2月、3月に計5回開催し、「報酬案策定会議」に向けた議論をしました。取締役の報酬は、報酬案策定会議メンバー全員の同意を得た上で、決定しました。

<報酬案策定会議で議論された主な内容>

- ・ 役職、職責ごとの報酬水準
- ・ 2020年度の指標実績評価
- ・ 個人別査定の評価
- ・ 個人別報酬額の決定

③2020年度 報酬委員会の活動状況

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

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

*三菱ケミカル(株)、田辺三菱製薬(株)及び(株)生命科学インスティテュート

2020年度の役員報酬等の妥当性及び2021年度以降の対応について

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

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

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