

2020年 有価証券報告書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。

※JPX日経400構成銘柄のうち時価総額上位100社(時価総額は2019年12月末時点)

ウイリス・タワーズワトソン
2020年9月11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
 - 住友商事
- 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
 - アステラス製薬
 - SOMPOホールディングス
- 業績と支給額(率)との関係 …P8
 - アステラス製薬
 - キリンホールディングス
 - 資生堂
 - 住友商事
 - 三菱商事
- 報酬委員会等の活動実績 …P16
 - アサヒグループホールディングス
 - キヤノン
 - 武田薬品工業
(以下、事業報告より)
 - エーザイ
- その他 …P23
 - 報酬制度の改定：積水ハウス
 - 株式保有ガイドラインと株式保有状況：積水ハウス
 - 社外取締役の個別報酬開示：武田薬品工業
 - 役員報酬の推移：みずほフィナンシャルグループ
 - 個別報酬開示のグラフ：リクルートホールディングス
 - COVID-19への対応：リクルートホールディングス

(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。

(イ) 基本方針

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。

- ・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。

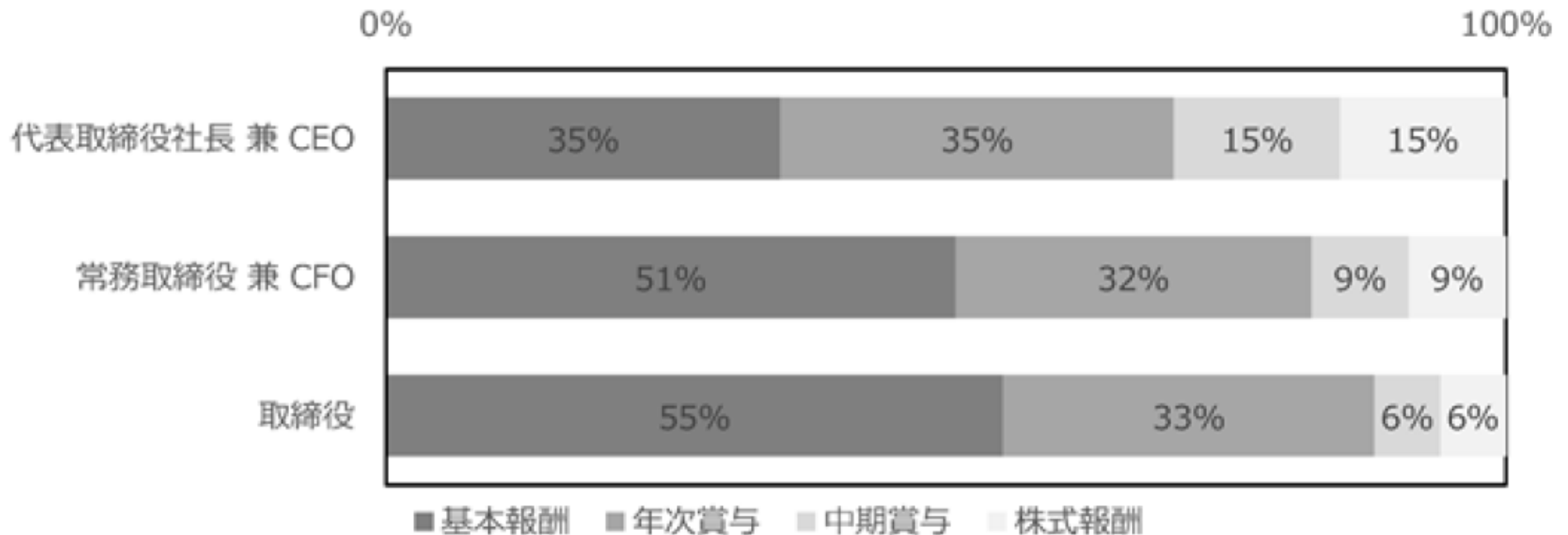
(後略)

(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)

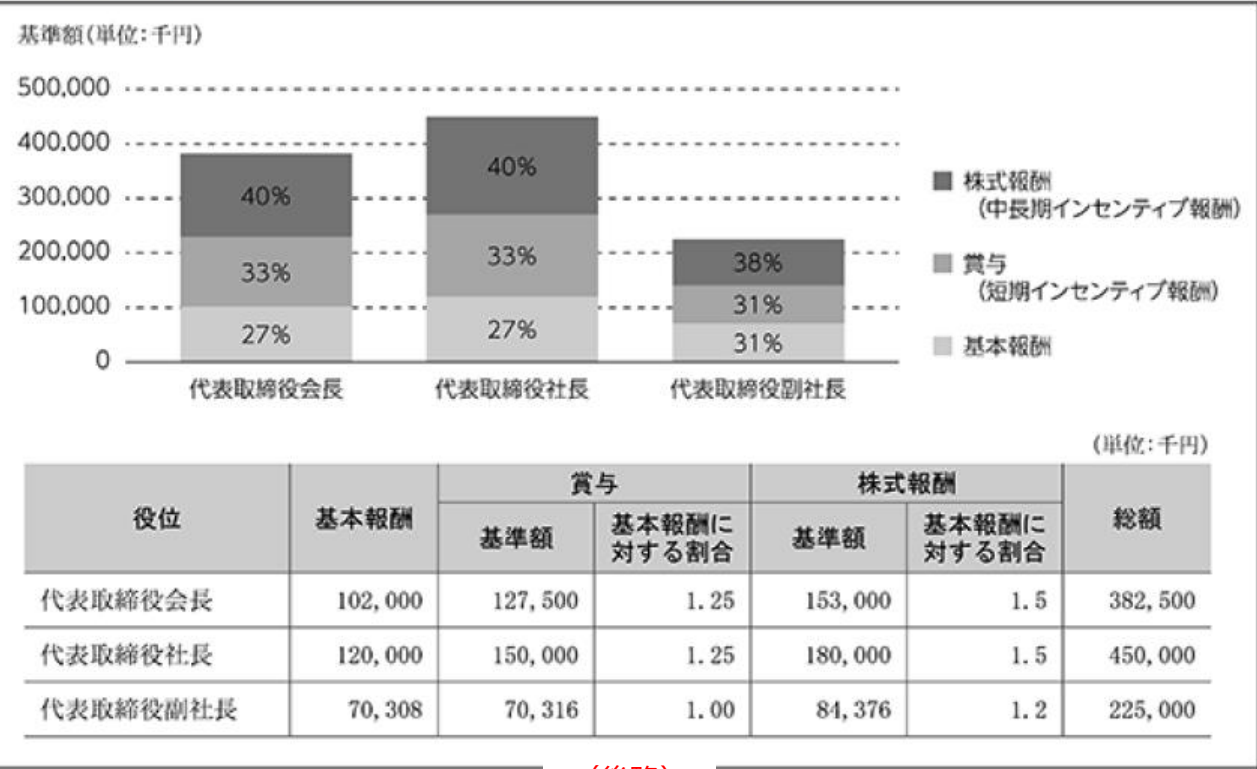
(前略)

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。

第15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、第16期につきましても同様の設定とします。

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



(後略)

b. 報酬構成

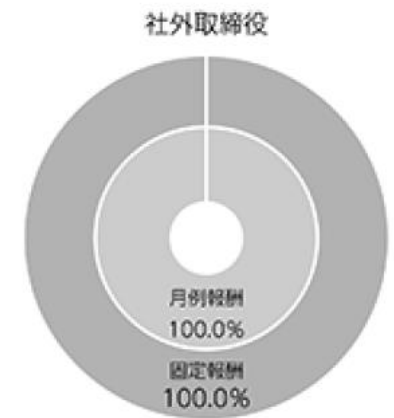
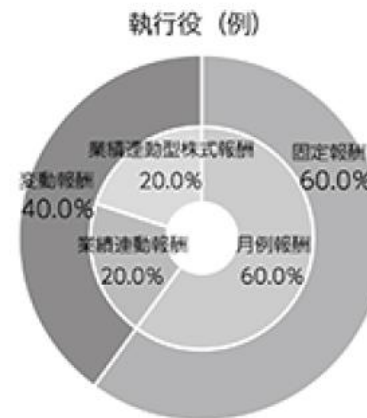
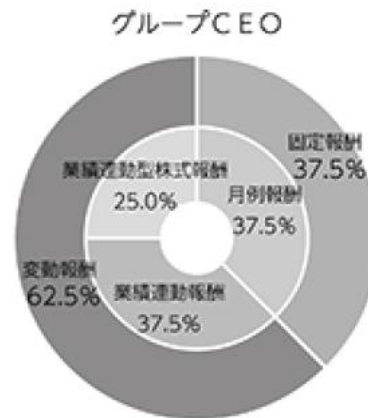
(前略)

役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する固定報酬（月例報酬）と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」で構成されており、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっております。

<当社役員報酬制度の概観>

	報酬要素	構成割合		内容
		CEO	他役員	
固定報酬	月例報酬	37.5%	50～70%	- 役員が担うポストの職責と職務内容を踏まえ、個別的に決定 - 月例で支払う現金報酬
	業績連動報酬	37.5%	15～25%	- 基準額を定め、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定 - 各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価
	業績連動型株式報酬	25.0%	15～25%	長期業績連動性を高めることを目的とした報酬
変動報酬	小計	62.5%	30～50%	
	合計	100%	100%	

<役職別 報酬構成比率の例>



(後略)

(前略)

業績連動報酬の額の
決定方法として記載

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。第15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	目的・目標
売上収益	25%	0%~200%	目的: 事業規模の拡大 目標: 以下を目安に設定 ・上限(Maximum): 目標×105% ・目標(Target): 期前公表予想値 ・下限(Minimum): 目標×95%
コア営業利益率	25%	0%~200%	目的: コア営業利益率の向上 目標: 以下を目安に設定 ・上限(Maximum): 目標×105% ・目標(Target): 期前公表予想値 ・下限(Minimum): 目標×95%
コアEPS	25%	0%~200%	目的: コアEPSの向上 目標: 以下を目安に設定 ・上限(Maximum): 目標×105% ・目標(Target): 期前公表予想値 ・下限(Minimum): 目標×95%
研究開発業績	25%	0%~200%	目的: 研究開発業績の向上 目標: 以下を目安に設定 ① 上限(Maximum): 目標×105% ② 目標(Target): 期前公表予想値 ③ 下限(Minimum): 目標×95%
合計	100%	0%~200%	

(注) EPS: Earnings Per Share (1株当たり利益)の略称

図表4. 賞与(短期インセンティブ報酬)支給額の算定式

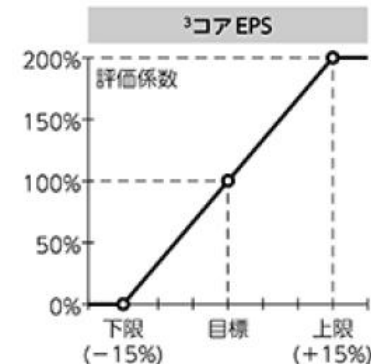
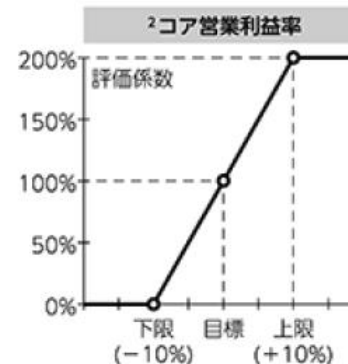
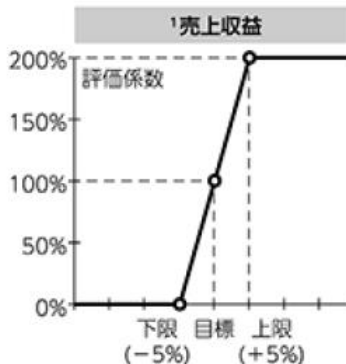
取締役の
賞与支給額

(a) 役位別基準額

(b) 評価係数

(a) 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%



実績評価の一環として記載

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%

（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 (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 (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

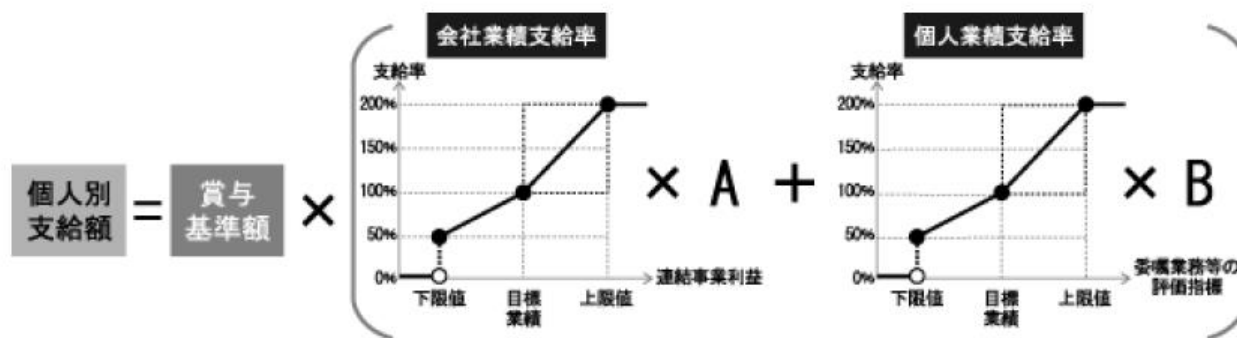
評価指標は、会社業績評価指標（連結事業利益）及び個人業績評価指標とします。ただし、取締役会長及び代表取締役社長については、会社業績評価（連結事業利益）のみとします。

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 (連結事業利益)	60% (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 (担当部門評価を含む)	40% (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 100%のための 目標 (億円)	実績 (億円)	目標達成率	目標達成率を 元に算出した 支給係数
連結売上高	0%～200%	11,720	11,315	96.5%	76% (注)4
連結営業利益		1,200	1,138	94.8%	113% (注)4
親会社株主に帰属 する当期純利益	—	(注)1	736	—	引き下げ検討 対象外
担当事業業績	0%～200%	該当者なし (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% (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)

(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〕

支給率

支給率上限

200%

100%

0%

支給下限

100%

支給判断値
(目標達成率)

(後略)

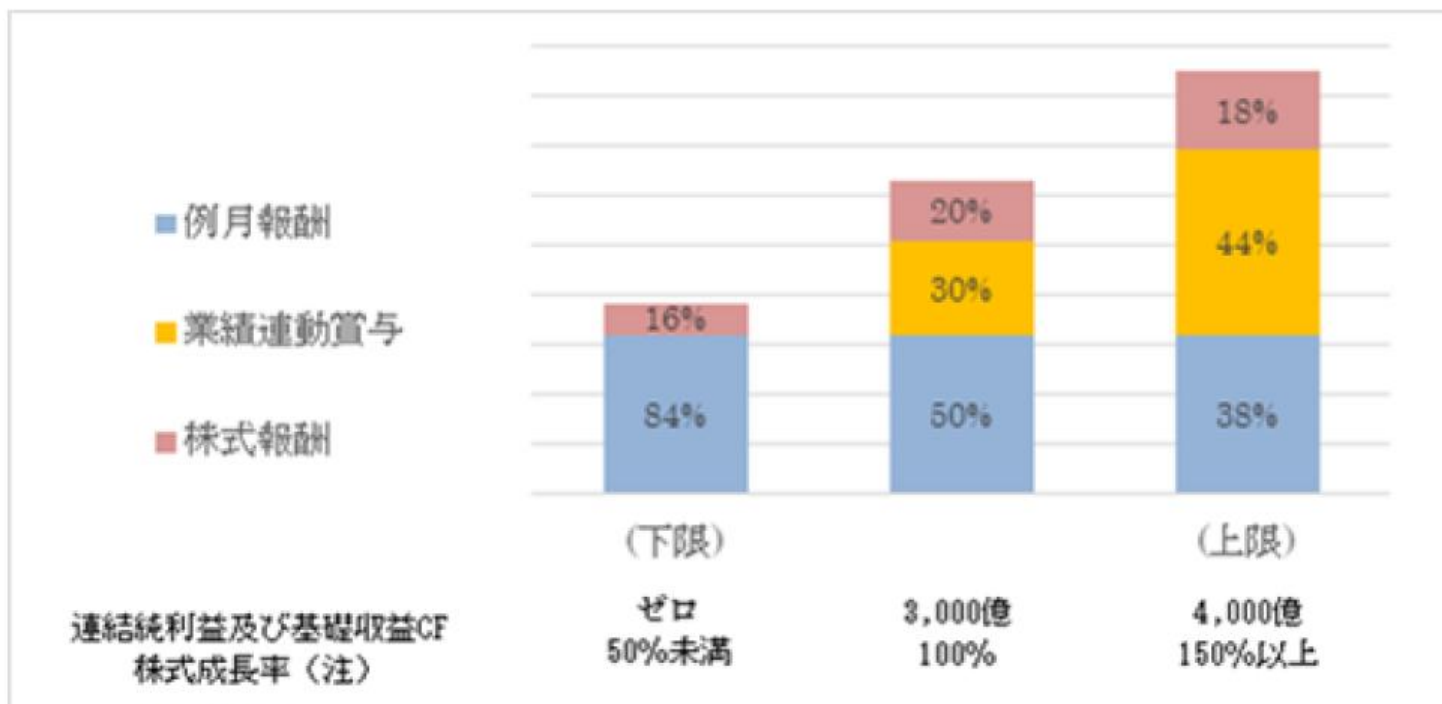
業績連動報酬の額の
決定方法として記載

(前略)

報酬制度全体としての業績との関連性を記載

(ハ) 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（ウイリス・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、連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フローが3,000億円、株式成長率が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、以下のとおりです。



(注) 「株式成長率」＝

$$\left\{ \left(\text{評価期間終了月平均当社株価} + \text{評価期間配当総額} \right) \div \left(\text{評価期間開始月平均当社株価} \right) \right\} \div \left\{ \left(\text{評価期間終了月平均TOPIX} \right) \div \left(\text{評価期間開始月平均TOPIX} \right) \right\}$$

(後略)

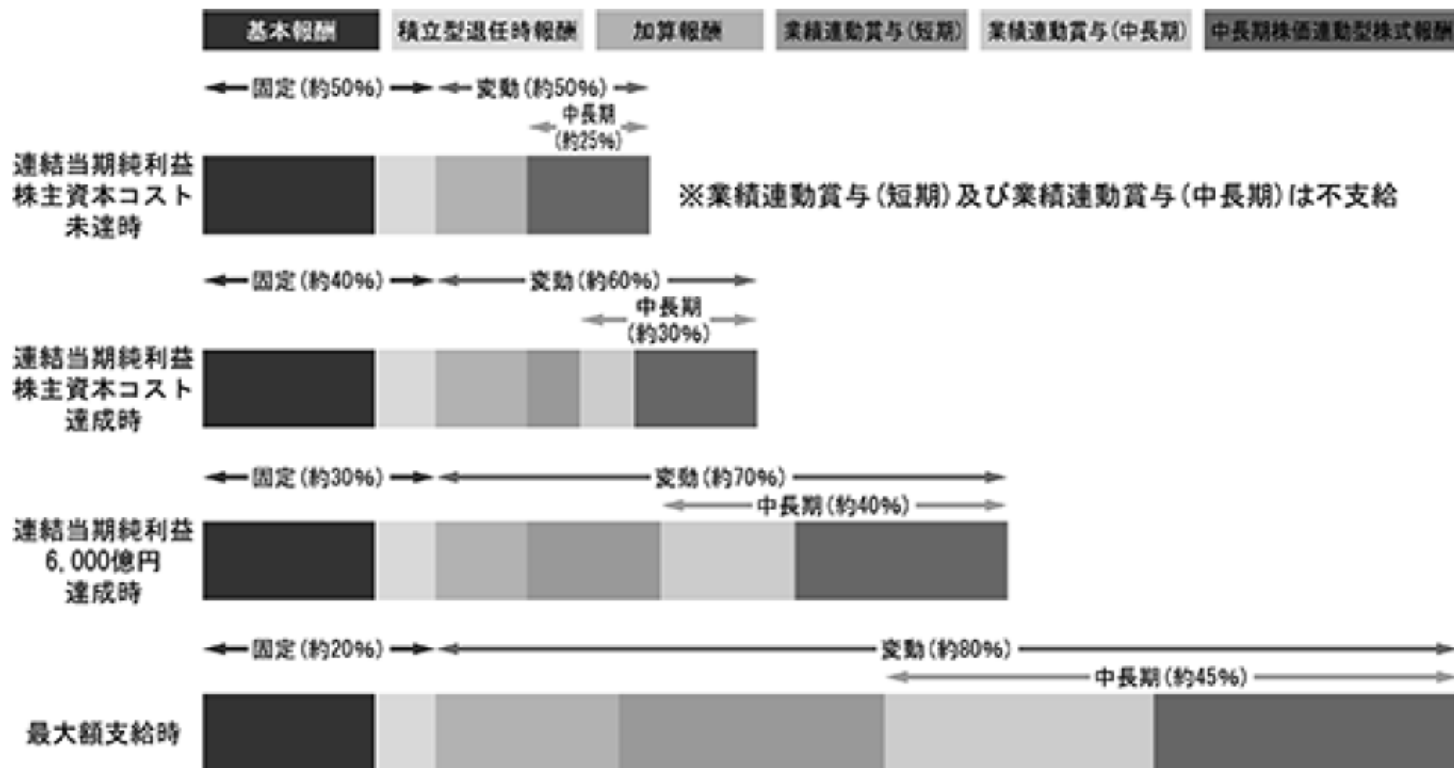
(前略)

報酬制度全体としての業績との関連性を記載

b. 業務執行を担う取締役の報酬の構成割合

当社連結業績（単年度・中長期）、当社株主総利回りの伸長等に応じ、業績連動報酬の比率が高くなる設計とし、継続的かつ中長期的な企業価値向上を意識づける制度としています。また、株主の皆様との価値共有の観点から、報酬の一部として、株式（新株予約権）を付与しています。

＜業務執行を担う取締役の報酬の支給割合イメージ＞



上記の図は、一定の当社連結業績及び当社株価を基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。

(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 ②株式報酬制度の改定について討議 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 ②取締役の報酬等の額改定について決議 ③監査役の報酬等の額改定について決議 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 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 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)

<株主総会>

- ・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

<取締役会>

- ・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

<指名・報酬委員会>

- ・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)

当社の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は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等については取締役会、監査等委員である取締役の報酬等については監査等委員会が有します。

また、当社では報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置しています。報酬委員会の過半数および委員長は社外取締役とすることとしています。2019年度においてすべての報酬委員は社外取締役でした。取締役の報酬水準、報酬構成および業績連動報酬（長期インセンティブプランおよび賞与）の目標設定等は、報酬委員会での審議を経た上で取締役会に答申され、決定されます。

監査等委員でない社内取締役の個別の報酬額の決定については、取締役会決議をもって、報酬委員会に委任することとしており、個別の報酬の決定にあたり、より透明性の高いプロセスを実現しております。なお、2019年度における当社の役員の報酬等の額の決定過程における報酬委員会の活動として、2019年度においては、報酬委員会を全委員参加により8回開催しました。2019年度の報酬委員会では、外部の報酬アドバイザーの助言の元、当社の役員報酬制度にグローバルにおける上位10社の製薬企業の役員報酬の枠組みをいかに反映し、進展させていくかに引き続き焦点を置きました。そのなかで、委員会は、業績連動報酬の目標と結果、会社の中長期計画の達成とビジネス環境への報酬方針の連動性、取締役の報酬額、クローバックポリシーの導入、報酬の開示などについて検討議論し、委員会はさらに取締役会にガイダンスを提供しました。また、取締役会は、報酬委員会の答申を受け、監査等委員でない取締役の報酬について決定をしました。

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。

<2019年度の報酬委員会の構成>

委員長：東 恵美子（監査等委員である社外取締役） 委員：藤森 義明（社外取締役） オリビエ ボユオン（社外取締役） イアン クラーク（社外取締役）

(後略)

(前略)

③ 報酬委員会の運営

人 員	任務など
3名  社外取締役 3名 委員長 プルス・アソソフ 海堀 周造 村田 隆一	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	
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)

(前略)

<第70期以降の役員の報酬等>

取締役（社外取締役を除く。以下「業務執行取締役」という。）の報酬等

（業務執行取締役に対する報酬制度改定の概要）

当社は、ガバナンス改革の重要テーマとして「役員報酬制度の抜本的な見直し」を掲げ、人事・報酬諮問委員会における継続的な審議を経て、業務執行取締役の報酬制度について、以下の基本方針に沿った改定を行いました。

〔報酬の基本方針〕

〔1〕「人間愛」を根本哲学とする企業理念に従い、株主・投資家、顧客、従業員をはじめとするすべて

のステークホルダーに対して公正で本改訂の概要は以下のとおりです。

保し、説明責任を十分に果たすもの

〔2〕ESG経営のリーディングカンパニー

成長戦略の着実な遂行についてのコミ

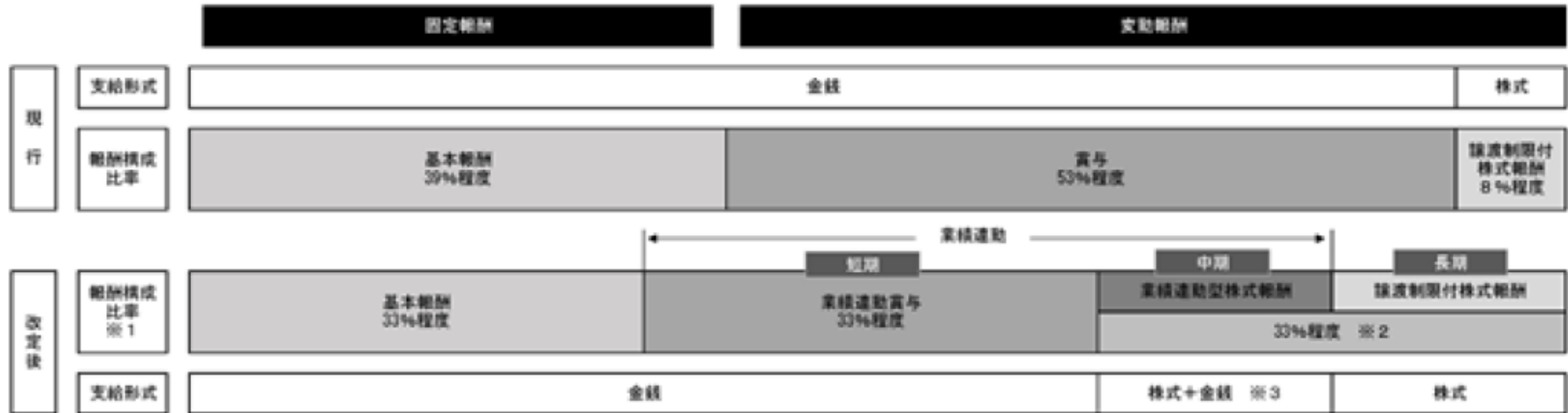
向けた健全なインセンティブとして機

〔3〕経営陣幹部の育成・評価との連携を重

全体の組織活力の長期的な向上をも

- ・報酬構成比率について、業務執行取締役の総報酬に占める業績連動賞与（短期業績連動）の比率を縮小し、株式報酬（中期業績連動）の比率を拡大することで、単年度の業績目標の達成のみならず、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう役位毎の役割・責任に応じ適切な構成比を設定し、代表取締役については基準業績達成時の報酬構成比率（基本報酬：業績連動賞与：株式報酬）を概ね1：1：1としました。
- ・報酬水準について、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ（ウイリス・タワーズワトソンの「経営者報酬データベース」）を参考に、当社グループの業績規模を踏まえ、適切な水準に設定しました。
- ・業績連動賞与について、客観性・透明性を確保し説明責任を十分に果たせるものとするため、連結経常利益に役位毎に予め定める賞与係数を乗じて支給額を算定することとし、算定方法を明確にしました。
- ・株式報酬について、ROE及びESG経営指標の目標を予め定め、その達成度に応じて交付株式数を変動させる事後交付型の業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）制度を新たに導入し、導入済みの譲渡制限付株式報酬（リストラクテッド・ストック）制度との2階建ての株式報酬制度とすることで、株主の皆様とのより一層の価値共有や、長期的かつ持続的な企業価値の向上へ向けたインセンティブを強化しました。
- ・株主の皆様との持続的な価値共有を図るため、株式保有ガイドラインを新たに導入し、業務執行取締役に対し、当社取締役としての在任中、役位に応じた基準金額（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、基準到達以降は継続保有を義務付けることとしました。
- ・過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保することを目的として、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額又は一部を返還させる条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を定めました。

〔図表1〕基準業績時における代表取締役の報酬構成比率イメージ



※1 報酬構成比率は、役位ならびに会社業績及び業績評価指標の達成状況に応じて変動します。

基準業績時における代表取締役の報酬構成比率を記載しています。

※2 業績連動型株式報酬と譲渡制限付株式報酬の構成割合は、概ね1：1です（基準業績時）。

※3 業績連動型株式報酬のうち50%については、納税資金に充当することを目的として金銭で支給します。

（後略）

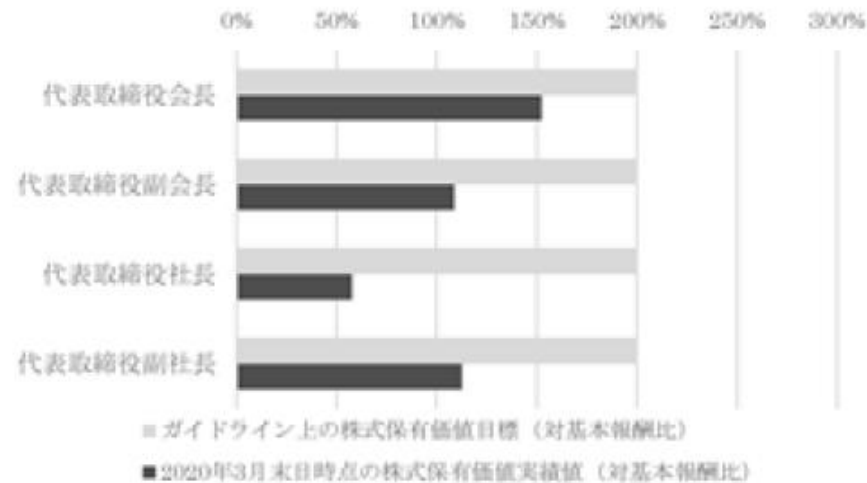
(前略)

(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）



(後略)

(前略)

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。

(後略)

(前略)

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。

(後略)

(前略)

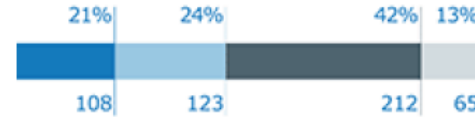
イ 2020年3月期における提出会社の役員ごとの連結報酬等の額

(百万円)

会社別の連結報酬等の額

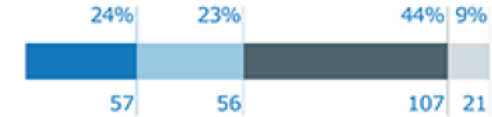
氏名	役員区分	会社区分	総報酬 (百万円)
峰岸 真澄	取締役	提出会社	509
池内 省五	取締役	提出会社	241
出木場 久征	取締役	提出会社	130
		RGF OHR USA, Inc.	78
		Indeed, Inc.	35
佐川 恵一	取締役	提出会社	241
Rony Kahan	取締役	提出会社	211
		RGF OHR USA, Inc.	28
		Indeed, Inc.	4

峰岸 真澄(代表取締役社長 兼 CEO)



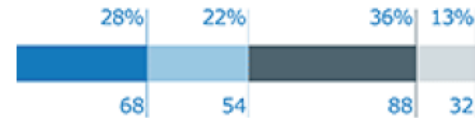
5.09億円

池内 省五(取締役 兼 専務執行役員 CHRO)



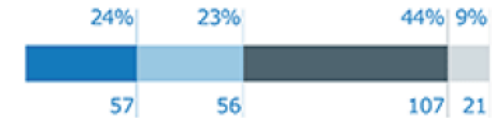
2.41億円

出木場 久征(取締役 兼 専務執行役員 CSO, CRO, COO)



2.44億円

佐川 恵一(取締役 兼 専務執行役員 CFO)



2.41億円

Rony Kahan(取締役)



2.44億円

- 固定報酬(金銭報酬)
- 短期インセンティブ(金銭報酬)
- 長期インセンティブ:
BIP信託(株式報酬)
- 長期インセンティブ:
ストックオプション(株式報酬)

(注1) 2020年3月期における連結報酬等の総額が1億円以上であった役員を記載しています。

(注2) 上記の報酬等の額は、IFRSに基づき算定した数値を記載しています。

(後略)

(前略)

d. 業績連動指標及び額の算定方法

2021年3月期の業績は、2022年3月期に支給される短期インセンティブ（金銭報酬）及びBIP信託の仕組みを用いて権利付与される長期インセンティブ（株式報酬）の金額に反映されます。業績連動指標、指標を選択した理由及び報酬金額の算定方法は以下のとおりです。

		業績連動指標	選択した理由	報酬金額の算定方法
短期インセンティブ （金銭報酬） （注1）		調整後EBITDA（注2）	当社の重要な経営指標であるため	基準額（注7）に、過去からの成長率に一定の係数を掛け合わせた金額を加減算する。
	BIP信託	調整後EBITDA（注2）	当社の重要な経営指標であるため	基準額（注7）の50%に、目標達成度に応じて0%～150%（注8）の範囲で決まる支給率を乗じる。
長期インセンティブ （株式報酬）		調整後EPS（注3）	当社の重要な経営指標であるため	基準額（注7）の50%に、目標達成度に応じて0%～150%（注8）の範囲で決まる支給率を乗じる。

（注3）調整後EPS：調整後当期利益（注4）／（期末発行済株式総数－期末自己株式数）

（注4）調整後当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ± 調整項目（注5）（非支配持分帰属分を除く） ± 調整項目の一部に係る税金相当額

（注5）調整項目：企業結合に伴い生じた無形資産の償却額 ± 非経常的な損益（注6）

（注6）非経常的な損益：子会社株式売却損益、事業統合関連費用、固定資産売却損益／除却損等、恒常的な収益力を表すために当社が非経常的であり、利益指標において調整すべきであると判断した損益

（注7）上記の「基準額」は、報酬の種類ごとに、個々の役員が担う役割に応じて決定します。

（注8）2021年3月期の業績に応じて金額が決まるBIP信託については、新型コロナウイルス感染症拡大が当社の業績に相応の影響を及ぼすと考えられることを受けて、支給率の上限を100%とするとともに、目標達成度に拘わらず状況に応じて減額を行う可能性があります。なお、当該減額については、構成員の過半を社外委員としている評価委員会及び報酬委員会で審議します。また、当該減額の実施是非や内容等は、取締役会における再一任の決議を受けて、評価委員会及び報酬委員会の委員長を務める独立社外取締役が決定します。

(後略)