



Governance of Executive Compensation

報酬委員会の活動実績の開示例

WTW（ウイリス・タワーズワトソン）

2022年9月13日

有価証券報告書における「報酬委員会の活動実績」の開示例

- アサヒグループホールディングス
- キリンホールディングス
- コニカミノルタ ※TOPIX500構成企業
- 積水ハウス
- ダイキン工業
- ニチレイ ※TOPIX500構成企業
- 三菱ケミカルホールディングス

※TOPIX100構成企業を中心に、報酬委員会の活動実績に関する開示が比較的充実している、またわかりやすい事例を、弊社(WTW)が独自の視点で抽出しています

活動状況

※報酬委員会：年間10回開催、年間20時間

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

報酬委員会の構成

役割	氏名	役位	委員在任期間	委員会出席回数 (2021年度)
委員長	クリスティーナ・アメージャン	社外取締役	3年	10回/10回
委員	佐々江 賢一郎	社外取締役	—	—
委員	大橋 徹二	社外取締役	—	—
委員	谷村 圭造	取締役兼執行役員 CHRO	3年	10回/10回
委員	崎田 薫	取締役兼執行役員 CFO	—	—

※佐々江賢一郎氏、大橋徹二氏、崎田薫氏は、2022年3月より委員

キリンホールディングス

出所：有価証券報告書(2021年12月期)

① 指名・報酬諮問委員会及び取締役会の活動実績

当年度において、指名・報酬諮問委員会は計16回開催されました。当年度は、2022年度から始まる中期経営計画に即した形での役員報酬制度の見直し(報酬水準・業績連動報酬の比率、業績連動報酬の在り方を含めた業績連動の仕組みの見直し等を含む)に関する審議のほか、ミャンマーの政情変化という事前に予期せぬ特殊要因が発生したことを踏まえた当年度の賞与に係る目標等の修正の是非及び具体的な修正内容等に関して審議を行いました。なお、このうち8回は外部の報酬コンサルタントが同席し、客観的かつ独立的な立場からの助言及び情報提供を受けており、審議内容は定期的に取り締役に報告及び答申しております。当年度開催の指名・報酬諮問委員会及び取締役会における役員報酬に係る主な議題は以下のとおりです。

i) 2020年度に係る役員報酬

- 2020年度業績を踏まえた賞与の支給額、及び信託型株式報酬に係る付与ポイントの決定

ii) 当年度(2021年度)に係る役員報酬

- グローバル及び日本国内における最新の役員報酬環境の確認
- 当年度業績連動報酬の業績評価指標の基準値、下限値及び上限値の設定
- 当年度の報酬水準・業績連動比率の確認(外部の報酬コンサルタントによる客観的な役員報酬調査データを参照)
- 当年度の賞与に係る目標業績の修正の是非、及び具体的な修正内容の検討

iii) 2022年度に係る役員報酬

- 新しい中期経営計画の達成に向けたあるべき報酬水準・業績連動報酬の比率の検討及び妥当性の確認(外部の報酬コンサルタント社による客観的な役員報酬調査データを参照)
- 業績連動の仕組みの検討(業績連動報酬の在り方、及び業績連動報酬における財務・非財務評価の在り方を含む)

指名・報酬諮問委員会におけるかかる審議結果の答申等を受け、当社取締役会は、当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。当年度に係る役員区分ごとの報酬等の総額等及び役員ごとの連結報酬等の総額等、並びに業績連動報酬の目標及び実績等は以下②～④に記載のとおりです。

コニカミノルタ

出所：有価証券報告書(2022年3月期)

b) 活動内容等（参考のため2022年5月まで記載）

開催時期	出席状況	主な議題 ◆：決議 ◇：審議 ○：報告 △：その他
2021年4月	5名全員出席	◆2020年度外国人執行役の業績連動報酬等
2021年5月	5名全員出席	◆2020年度執行役の年度業績連動金銭報酬 ◆2020年度役員の株式報酬 ○役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群見直し
2021年6月	5名全員出席	◆委員長の選定 ◆2021年度報酬委員会の年間方針・年間計画 ◆2021年7月以降の役員の個人別報酬額（標準額）
2021年9月	5名全員出席	◇海外駐在役員の処遇
2021年9月	5名全員出席	◆海外駐在役員の処遇
2021年10月	5名全員出席	◇役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群の見直し ◇役員報酬体系見直しに関する検討
2021年11月	5名全員出席	◇役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群の見直し
2021年11月	5名全員出席	△役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群の変更確認 ◇役員報酬体系見直しに関する検討
2022年1月	5名全員出席	◇役員報酬体系見直しに関する検討
2022年2月	5名全員出席	◇新たな役職の役員報酬に関する検討
2022年2月	5名全員出席	◇役員報酬体系見直しに関する検討 ◇新たな役職の役員報酬に関する検討
2022年3月	5名全員出席	◆執行役会長の報酬 ◆役員報酬内規の改定 ○役員報酬体系見直しに関する検討
2022年5月	5名全員出席	◆2022年度執行役の個人別報酬額（標準年俸） ◆社外取締役の取締役会議長報酬 ◆役員報酬内規の改定 ◆2021年度執行役の年度業績連動金銭報酬 ◆2021年度役員の株式報酬

⑤ 人事・報酬諮問委員会の活動内容

第71期は、新任社外取締役候補者選定プロセス、CEO評価ミーティングや取締役会から「取締役及び委任型執行役員の個人別報酬支給額の決定」の人事・報酬諮問委員会への委任等について、議論を重ね、実行しました。71期の人事・報酬諮問委員会の活動内容の詳細は以下のとおりです。

(イ)人事・報酬諮問委員会の回数：12回（2021年2月から2022年1月）

(ロ)人事・報酬諮問委員会及び取締役会で審議された主な内容

- ・第70期賞与に係る業績評価及び個人別支給額
- ・第70期業績連動賞与及び業績連動型株式報酬の法人税損金算入について
- ・業績連動型株式報酬としての基準株式ユニット数等について
- ・業績連動型株式報酬に係る業績評価指標（ESG評価項目）及び当該目標値の決定
- ・新任社外取締役候補者選定プロセスについて
- ・第70期及び第71期の報酬等の決定方針の確認について
- ・取締役会から「取締役及び委任型執行役員の個人別報酬支給額の決定」の人事・報酬諮問委員会への委任について
- ・第6次中期経営計画における報酬体系の基盤（方針）の方向性
- ・CEO評価ミーティングについて

(ハ)第71期（2021年4月27日以降）の人事・報酬諮問委員会の構成

委員長：吉丸由紀子氏(社外取締役)

委員：北沢利文氏(社外取締役)、武川恵子氏(社外取締役)、

仲井嘉浩氏(代表取締役社長執行役員 兼 CEO)氏、田中聡氏(代表取締役副社長執行役員)

(ニ)外部報酬アドバイザーの参画状況

第71期において開催された人事・報酬諮問委員会12回の内、5回については、WTW（ウイリス・タワーズワトソン）の報酬アドバイザーが陪席しました。

報酬諮問委員会の開催状況と審議事項

	審議事項
2021年11月26日	<ul style="list-style-type: none"> ・役員報酬を取り巻く最新環境 ・2021年度役員報酬体系の運用状況 ・2022年度報酬方針の是正要否
2022年2月22日	<ul style="list-style-type: none"> ・役員報酬開示内容に係る機関投資家等からの要望 ・役員報酬開示内容に係る国内大手製造業の状況 ・役員報酬開示の方向性
2022年3月30日	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度業績連動報酬の業績連動係数に係る内容 ・役員報酬開示（案）
2022年4月26日	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度業績連動報酬の業績連動係数に係る内容 ・役員報酬開示（案）
2022年5月26日	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度個人別業績連動報酬の支給額及びストックオプションの付与数に係る内容 ・2022年度報酬方針（案）

(注) 5回中3回については、客観的な立場からの情報提供及び助言を目的として、ウイリス・タワーズワトソン社の報酬アドバイザーが陪席した。

④ 当事業年度に係る報酬諮問委員会の運営状況

(イ) 2021年度 報酬諮問委員会の活動状況

2021年度の取締役の報酬等の決定に関し、2021年5月～2022年5月までの間に報酬諮問委員会を7回開催（書面開催1回を含む）しました。全7回中6回は全委員が出席し、1回は委員1名が欠席しております。また、全7回中3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（ウイリス・タワーズワトソン社）の報酬コンサルタントが同席しております。2021年度の取締役の報酬等に関する主な審議・決定事項は以下のとおりです。

- ・2021年度の各取締役の個人別の報酬等の基準額を確認し、取締役会に答申する内容を決定しました。
- ・2021年度業績連動賞与について、業績目標及び評価基準等を審議し、取締役会に答申する内容を決定しました。
- ・2021年度譲渡制限付株式について、交付株式数等を確認し、取締役会に答申する内容を決定しました。
- ・取締役の報酬体系及び報酬水準・報酬構成割合について、経営環境の変化や株主・投資家の要請等を踏まえて、他社との比較結果も考慮した上で、その妥当性を検証しました。
- ・上記検証の結果、社内取締役の現行報酬体系及び報酬水準・報酬構成割合は概ね適切であり、変更する必要がないことを確認しました。他方で、社外取締役については、経営環境の複雑性・多様性が高まるなか、期待する役割及び職務遂行に係る負荷が増大していることから、他社との比較結果を参考に、取締役会に答申する内容（株主総会でご承認頂いた範囲内で基本報酬を増額改定すること等）を決定しました。
- ・2022年度からの新中期経営計画「Compass Rose 2024」の開始とあわせて、業績連動賞与の評価指標(KPI)を変更することについて議論を重ね、取締役会に答申する内容（新たなKPIの選定等）を決定しました。あわせて、役員報酬等の決定方針の見直し及び開示（事業報告及び有価証券報告書への記載内容等）について確認しました。
- ・2021年度の全社業績評価、事業ごとの評価及び代表取締役社長から提案された各取締役の個人評価等の妥当性を審議し、取締役会に答申する2021年度業績連動賞与の個人別支給額を決定しました。

- (注) 1 報酬諮問委員会は、上記について、適時・適切に取締役会に報告・答申しております。取締役会は、当該報告・答申の内容を踏まえて、取締役の個人別の報酬等の内容について決定しております。但し、2021年度業績連動賞与の個人別支給額の決定過程における個人業績評価については、代表取締役社長（大櫛 顕也）が、当社グループにおける最高経営責任者としての立場から各取締役との面談を経て起案し、報酬諮問委員会の審議を経て決定しております。他方で、当該個人業績評価結果並びに会社業績評価及び事業ごとの評価等を踏まえた最終的な個人別の賞与支給額については、取締役会が報酬諮問委員会の報告・答申の内容を踏まえて決定しております。
- 2 取締役を兼務しない当社執行役員の報酬等についても、上記同様のプロセスを経て決定しております。

(ロ) 取締役会による2021年度報酬の妥当性・相当性に関するコメント

2021年度の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、上記(イ)に記載のとおり、独立社外取締役を中心とした報酬諮問委員会において、審議に必要な客観的・専門的な情報を踏まえ、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

ニ 2021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、2021年4月から2022年3月までの間に報酬委員会を7回開催し、委員全員がすべての委員会に出席しております。2021年度の主な審議・決定事項は以下のとおりです。

- 2020年度業績等の評価について議論を行い、2020年度業績連動報酬の支給額を決定しました。
 - 2021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。
 - 新しい株式報酬であるPSUの制度内容の詳細を決定するとともに、2021年度プランの役位別基準株式数を決定しました。
 - 取締役及び執行役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、「役員報酬等の決定方針」との整合性を含めて、その妥当性を検証しました。
 - 上記検証及び議論を経て、2021年度の実績及び執行役の報酬制度及び水準は適切であることを確認しました。
 - 2022年度からの新しいグループ経営体制[※]のもと、2022年度の執行役の個人別の報酬等を新たな職責等に基づき決定しました。社外取締役については、経営環境の複雑性・多様性が高まるなか、期待する役割及び職務遂行に係る負荷が増大していることから、他社との比較結果を参考に、基本報酬の増額改定を決定しました。
- ※新経営体制においては、従来の役位（専務、常務等）を廃止し、コーポレート・事業の各部門を所管する執行役の呼称として、「エグゼクティブバイスプレジデント」及び「シニアバイスプレジデント」を用いています。
- 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。

2021年度の役員報酬等の妥当性及び2022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すべ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、2021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、2022年4月より、当社は、持株会社・事業会社ごとに経営していた体制から、「One Company, One Team」の考え方のもと、グループ全体を一体的に運営する組織体制に移行するとともに、経営体制も刷新していきます。これに先立ち、報酬委員会では、新経営体制のもとでの報酬制度のあり方を議論しました。その議論を通じて、グループで一体的な役員報酬制度の実現という原則のもと、2022年度の報酬等の内容を決定しております。

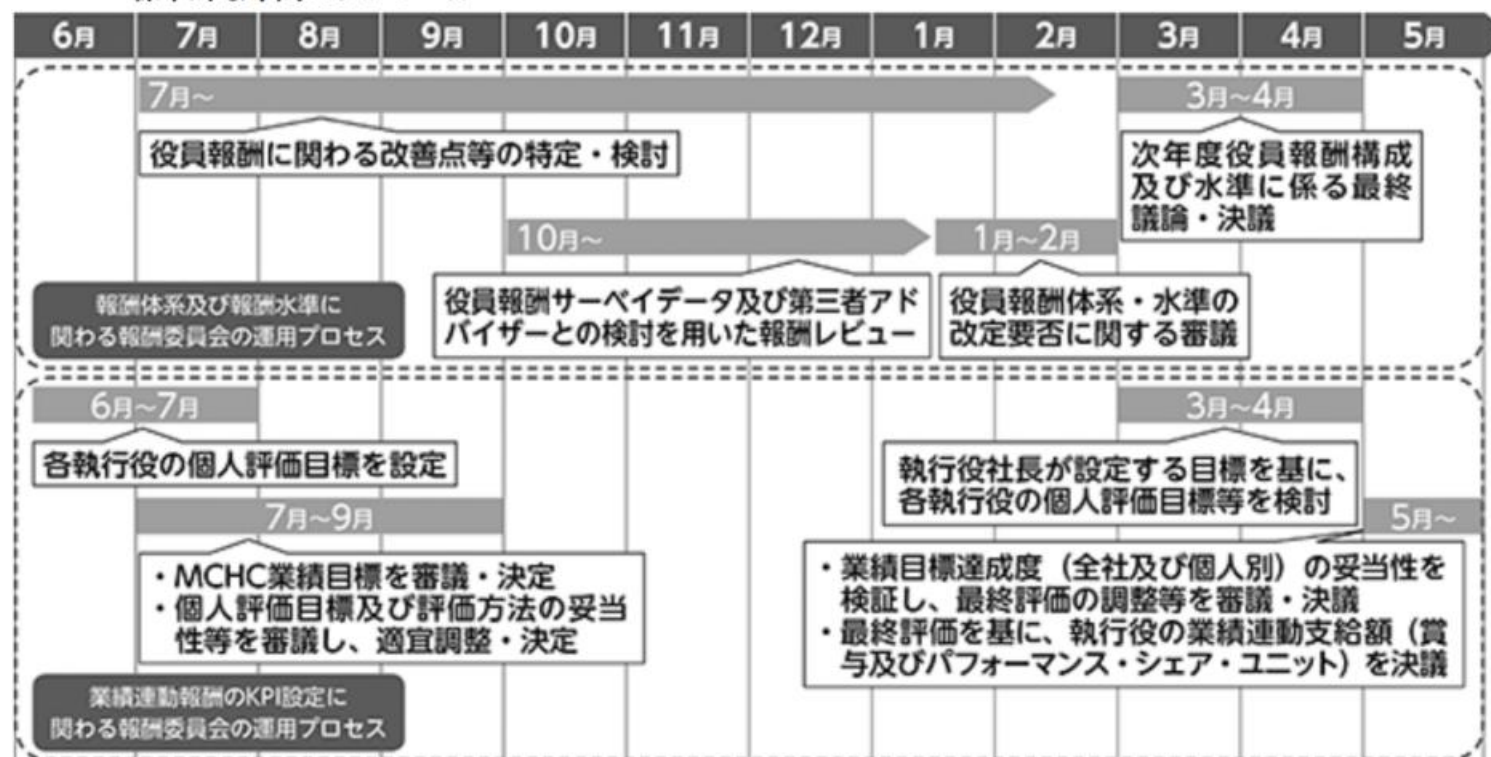
三菱ケミカルホールディングス 3/3

出所：有価証券報告書(2022年3月期)

〔ご参考〕 報酬委員会の構成・役割・年間スケジュール

構成	委員長〔社外取締役〕： 程 近智 委員〔社外取締役〕： 橋本 孝之、山田 辰己 委員〔社内取締役〕： 伊達 英文
役割	●取締役及び執行役の個人別の報酬額の決定 ●報酬委員は、2022年3月31日現在で社外取締役3名を含む4名です。また、決定過程の透明性・公正性を高めるため、委員長は社外取締役が務めることとしています。

標準的な年間スケジュール



WTW（ウイリス・タワーズワトソン）について

WTW（NASDAQ：WTW）は、企業に対し、人材、リスク、資本の分野でデータと洞察主導のソリューションを提供しています。世界140の国と市場においてサービスを提供しているグローバルな視点とローカルな専門知識を活用し、企業戦略の進展、組織のレジリエンス強化、従業員のモチベーション向上、パフォーマンスの最大化を支援します。

私たちはお客様と緊密に協力して、持続可能な成功への機会を見つけ出し、あなたを動かす視点を提供します。

お問い合わせ先

タワーズワトソン株式会社

経営者報酬・ボードアドバイザリー プラクティス

〒100-0011

東京都千代田区内幸町2-1-6 日比谷パークフロント13階

TEL 03-6833-4606

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