

2023年度

役員報酬におけるESG評価の他社事例

WTW（ウイリス・タワーズワトソン）
経営者報酬・ボードアドバイザリー プラクティス

2023年10月

新しくサステナビリティ評価を全社評価指標として導入した事例

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18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。

第19期から、賞与（短期インセンティブ報酬）の業績評価指標に、新たにサステナビリティ業績を組み入れます。サステナビリティ業績では、4つの評価項目（①保健医療アクセスへの取り組み、②人材・組織への取り組み、③製品の安定供給確保への取り組み、④環境への取り組み）毎に業績目標を設定します。従来の業績評価指標により算定された評価係数（賞与支給率）に対し、サステナビリティ業績目標の達成度に応じて±10%の範囲で加算減算を行います。なお、評価係数（賞与支給率）は、0%から200%の範囲を超えないものとします。

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 ・上限：目標×105% ・目標：期初公表予想値 ・下限：目標×95%
コア営業利益率	25%	0%～200%	選定理由：事業の収益性・効率性の向上を評価するため ・上限：目標×110% ・目標：期初公表予想値 ・下限：目標×90%
コアEPS	25%	0%～200%	選定理由：1株当たりの利益の拡大を評価するため ・上限：目標×115% ・目標：期初公表予想値 ・下限：目標×85%
研究開発業績	25%	0%～200%	選定理由：継続的な成長の実現を評価するため 目標：研究と開発に区分して定量目標を設定 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
合計	100%	0%～200%	

(注) EPS：Earnings Per Share（1株当たり利益）

第19期から導入する指標

業績評価指標	評価係数変動幅	指標の選定理由・目標
サステナビリティ業績	-10%～+10%	選定理由：持続可能な社会の実現に向けた取り組みを評価するため 目標：以下の4つの評価項目毎に業績目標を設定 ① 保健医療アクセスへの取り組み ② 人材・組織への取り組み ③ 製品の安定供給確保への取り組み ④ 環境への取り組み

(注) 業績目標及び達成度の評価は、報酬委員会における協議を経て取締役会において決定します。

アステラス製薬 (2/2)

新しくサステナビリティ評価を全社評価指標として導入した事例

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

 =

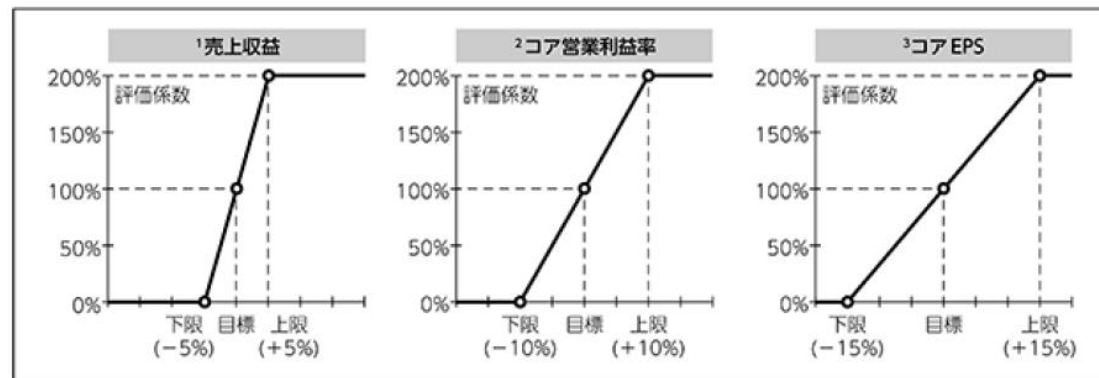
(a)役位別基準額

 ×

(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%

<第19期>
(a)図表2 参照
(b)評価係数 = (売上収益評価係数 × 25% + コア営業利益率評価係数 × 25%
+ コアEPS評価係数 × 25% + 研究開発業績評価係数 × 25%)
+ サステナビリティ業績評価係数(±10%)



みずほフィナンシャルグループ

出所：みずほフィナンシャルグループHP

サステナビリティ評価ウエイトを引き上げ、評価指標も変更した事例

報酬種類	業績連動性 (連動幅)	支給時期	支給方法	報酬構成例						
				業務執行を担う役員等		非執行役員				
				グループCEO	グループ執行役員					
基本報酬※1	非連動	毎月	金銭	40%	40%	55%	55%	85%	85%	
インセンティブ報酬	株式報酬Ⅰ※2	非連動	退任時	非金銭 (株式)	5%					
	中長期インセンティブ報酬 株式報酬Ⅱ※3	連動 (0~150%)	翌々年度以降3年にわたり繰延	非金銭 (株式)	30%	60%	5%	17.5%	45%	
	短期インセンティブ報酬※4	連動 (0~150%)	翌年度一括※5	金銭	25%		22.5%		15%	15%

マルス・クローバックの対象※6

- ※1. 各役員等の役割や職責等に応じて毎月支給
- ※2. 中長期的な企業価値向上等に対するインセンティブとして各役員等の役割や職責等に応じて支給
- ※3. 中長期的な企業価値向上等に対するインセンティブとして、当社グループが重視する財務関連指標の達成度や、ステークホルダーに関する指標の評価等に応じて支給
- ※4. 企業価値向上に向けた単年度の成果に対するインセンティブとして、当社グループが重視する財務関連指標の達成度や、個人のパフォーマンス評価等に応じて支給
- ※5. 一定額以上は翌々年度以降3年にわたり繰延支給
- ※6. 会社や本人の業績次第で、報酬委員会の決議等により、未支給の報酬の没収（マルス）および支給済みの報酬の返還請求（クローバック）が可能な仕組みを導入しています

基準額 × 中長期業績指標評価※1

評価軸	業績評価指標	ウェイト
みずほ フィナンシャルグループ 財務関連指標	連結ROE※2	25%
	連結業務純益※3	25%
	TSR (株主総利回り)	10%
お客さま	お客さま満足度※4 サステナブルファイナンス額※4	10%
経済・社会	ESG評価機関評価※5 気候変動への取り組み※4	10%
社員	エンゲージメントスコア※6 インクルージョンスコア※6	20%

達成率と評価係数の関係
(連結ROE目標達成率の例)

サステナビリティへの
取り組みを評価に反映

※1. 報酬委員会が、業績評価指標の目標達成率等に基づき、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて最終的に決定（上限150%）
 ※2. その他有価証券評価差額金を除く
 ※3. 連結業務純益+ETF関係損益等
 ※4. 関連する指標の社内目標達成率等により評価
 ※5. 主要ESG評価機関4社(S&P Global, Sustainalytics, MSCI, FTSE)評価の過年度比/他社比等により評価
 ※6. 社員意識調査におけるエンゲージメントおよびインクルージョンに関する各4設問に対する回答の肯定的回答率の目標達成率等により評価

短期インセンティブ報酬※1

※1. 「短期業績指標評価」と「個人評価」の評価係数の乗数は150%を上限とする

基準額 × 短期業績指標評価※1 × 個人評価※1

評価軸	業績評価指標	ウェイト
みずほ フィナンシャルグループ 財務関連指標	親会社株主純利益※2	50%
	業務粗利益RORA※3	50%

※1. 報酬委員会が、業績評価指標の目標達成率等に基づき、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて最終的に決定。
グループCEOの場合、0~140%で変動
 ※2. 親会社株主に帰属する当期純利益
 ※3. RORA：Return on Risk-weighted Assets

個人評価※1

主な評価の観点(グループCEOの例)

- パーパス・行動軸の浸透、企業風土改善等に向けたリーダーシップの発揮
- グループCEOおよび経営陣のサクセッションの取り組み等

※1. 報酬委員会が、評価の観点等に基づき決定。
グループCEOの場合、0~110%で変動

サステナビリティ評価は個人評価の一部だったが、新しく全社評価指標を導入した事例

役員報酬評価へのサステナビリティ目標の反映

制度 GRI 2-19

2023年度に、グローバル企業としてのさらなる成長加速に向けて、企業価値との連動を強化した役員報酬制度へ改定しました。改定後の役員報酬制度は、2024中期経営計画との連動およびサステナビリティ目標の反映を強化しています。

具体的には、短期インセンティブ報酬 (STI) へのサステナビリティ目標の反映について、これまでは個人評価の指標の一つとしていましたが、サステナビリティ評価として独立させて STI 報酬に占める割合を20%に設定しました。

また、中長期インセンティブ報酬 (LTI) においても、サステナビリティ目標を達成した場合、基準額の10%相当の株式を追加で付与することとしました。

改定前			
STI			
全社業績	部門業績	個人評価	
〈業績指標〉 売上収益、調整後営業利益、EBIT、税引前利益、当期利益、 営業利益率 等		個人目標として サステナビリティ目標を含む	
改定後			
STI			
全社業績	部門業績	個人評価	サステナビリティ
〈業績指標〉 売上収益、Lumada売上、Adj. EBITA Margin、 EPS、コアFCF 等		サステナビリティ戦略に基づくマテリアリティ 〔環境〕〔誠実な経営〕〔幸せな生活〕に基づく 評価を新設	

STIにおけるサステナビリティ評価は、「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」などのマテリアリティに基づく評価としており、以下をはじめとするサブ・マテリアリティ目標と連動しています。

今後も日立は、企業価値の向上と報酬を連動させて成長へのマインドを醸成し、One Hitachiでグローバルな成長を実現していきます。

役員報酬と連動するマテリアリティ目標

マテリアリティ	サブ・マテリアリティ目標
環境	【脱炭素】 ・バリューチェーンにおけるカーボンニュートラル ・事業を通じたCO ₂ 削減貢献 【資源循環】 ・水の効率的な使用
誠実な経営	【労働安全】 ・事故のない安全な職場の構築
幸せな生活	【従業員の幸せ】 ・より柔軟な働き方でエンゲージメント向上

サステナビリティ評価は個人評価の一部だったが、新しく全社評価指標を導入した事例

譲渡制限付株式報酬制度の改定および

譲渡制限付株式報酬と譲渡制限付株式報酬ユニットの付与に関するお知らせ

株式会社日立製作所(以下、日立または当社)は、本日開催の報酬委員会において、企業価値向上と報酬の連動をさらに強化するため、2019 年度に導入した譲渡制限付株式報酬制度(以下、本制度)を改定したうえで、日立の日本人の執行役および理事(執行役に準ずる幹部層)ならびに一部のグループ会社の役員に対して、譲渡制限付株式を付与することを決定しました。また、2020 年度に導入した譲渡制限付株式報酬ユニット(以下、RSU)制度を継続し、日立の外国人の執行役および理事に対して、RSU を付与することを決定しました。

本決定に基づく譲渡制限付株式の発行および RSU 制度に基づく株式の発行は、取締役会からの委任に基づき、執行役社長が募集事項を決定し、かつ、各執行役および理事ならびに一部のグループ会社の役員に対して譲渡制限付株式または RSU 制度に基づく株式の割当を決定することを条件とするものです。なお、2023 年度の報酬として割り当てる譲渡制限付株式および 2023 年度に RSU 制度に基づき割り当てる株式の数は、最大でも本日時点の当社の普通株式の発行済株式総数の 0.1%程度となる見込みです。

1. 本制度の改定の目的

日立は、在任時からの株式保有を通じて経営陣による株主との価値共有を一層高めることにより、中長期視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとすることを目的として、日立の日本人の執行役および理事ならびに一部のグループ会社の役員に対して本制度を導入しています。このたび、中長期視点に基づく経営をさらに推進し、グローバルな競争下での Pay-for-Performance、すなわち企業価値向上と報酬の連動をさらに強化するため、本制度を改定します。

2. 本制度の概要

本制度はこれまで、在任条件を付した譲渡制限付株式と在任条件に加えて株価条件を付した譲渡制限付株式の二種類で構成され、それぞれ対象者の中長期インセンティブ報酬基準額(以下、基準額)の 50%相当額の株式を付与してきました。

今回の改定では、まず、付与する株式の割合について、在任条件を付した譲渡制限付株式を基準額の 30%相当額、株価条件を付した譲渡制限付株式を基準額の 70%相当額とします。株価条件については、これまでの条件である当社株式に係る Total Shareholder Return(株主総利回り)(以下、TSR)の TOPIX 比較の評価方法を変更するとともに、新たに TSR 成長率のグローバル競合比較を追加します。

また、当社の 2024 中期経営計画(以下、本中計)の目標達成時には、最大で基準額の 20%相当の株式を追加で付与することとし、本中計の達成と企業価値向上へのコミットメントをより強化します。具体的には、本中計終了年度末の時点で、ROIC(投下資本利益率)およびサステナビリティ目標を達成した場合、それぞれ基準額の 10%相当額の株式を追加付与します。

	譲渡制限付株式の種類		比率	付与時期
在任条件	在任条件を付した譲渡制限付株式		30%	毎事業年度
株価条件	TSR 成長条件(TOPIX 比較・グローバル競合比較)を付した譲渡制限付株式		70%	基準事業年度から 3 事業年度後
中計目標 達成条件	中期経営計画目標達成条件を 付した譲渡制限付株式	ROIC	10%	中期経営計画期間の
		サステナビリティ目標	10%	最終事業年度終了後

サステナビリティ評価は個人評価の一部だったが、新しく全社評価指標を導入した事例

(1) 在任条件を付した譲渡制限付株式について

対象者に、3 事業年度を在任条件とする譲渡制限付株式を付与し、当該期間における対象者の在任期間に応じて譲渡制限が解除される株式数が決定されます。譲渡制限は、対象者が当社の執行役、取締役および理事のいずれの地位からも退任する日(対象者がグループ会社役員の場合、当該グループ会社の役員を退任する日)をもって解除され、在任条件を満たさない等の事由により譲渡制限が解除されない株式については、当社が無償で取得します。

(2) 株価条件または中計目標達成条件を付した譲渡制限付株式について

対象者に、一定の評価期間における評価指標(以下、KPI)の達成度に応じて、評価期間経過後に譲渡制限付株式を付与するものであり、以下の3 種類から構成されます。

①TSR 成長条件を付した譲渡制限付株式

- KPI： 1. TSR 成長率(TOPIX 比較)：
- 評価期間における当社の TSR 成長率の対 TOPIX 成長率が 50%以上となった場合、対 TOPIX 成長率に応じて基準株式数の 50%から 200%の株式を付与(対 TOPIX 成長率が 50%未満の場合は付与なし)
2. TSR 成長率(グローバル競合比較)：
- 評価期間における当社の TSR 成長率について、報酬委員会が定めるグローバル競合比較対象企業群の TSR 成長率におけるパーセンタイルランクに応じて、基準株式数の 50%から 200%の株式を付与(パーセンタイルランク 25%未満の場合は付与なし)

評価期間： 基準事業年度を初年度とする連続する 3 事業年度

②本中計目標達成条件(ROIC)を付した譲渡制限付株式

- KPI： ROIC(投下資本利益率)：10%以上
- 本中計において掲げる上記目標達成時に基準額の 10%相当額の株式を付与
- 評価期間： 基準事業年度を対象に含む中期経営計画期間の最終事業年度までの期間

③本中計目標達成条件(サステナビリティ)を付した譲渡制限付株式

- KPI： 以下のサステナビリティ指標
- 従業員エンゲージメントにおける肯定的回答率：グループ全体で 68%以上
 - Diversity, Equity and Inclusion (DEI) 達成率：
 - ① 役員層女性比率：15%以上
 - ② 役員層外国人比率：15%以上
 - デジタル人財の獲得・育成：グループ全体で 98,000 名以上
- 本中計において掲げる上記の目標達成時に基準額の 10%相当額の株式を付与
- 評価期間： 基準事業年度を対象に含む中期経営計画期間の最終事業年度までの期間

3. RSU 制度の概要

日立が導入している RSU 制度は、対象者に対して、当社が対象者毎に予め定める数の当社普通株式(以下、本交付株式)に相当する RSU を付与し、付与後 3 事業年度にわたり、3 分の 1 ずつ権利確定する RSU に対して、各事業年度終了後、本交付株式または現金を交付する制度です。

対象者が任期満了、死亡、その他当社の報酬委員会が認める正当な事由により退任する場合は、対象者に付与された RSU のうち、付与から当該退任した時点までに相当する分の本交付株式または現金のみが交付されます。

新中期経営計画開始に合わせてサステナビリティ評価制度を改定した事例

表2：「業績評価指標ごとの目標値、評価ウエイト、および不支給基準」

	評価指標	目標値	評価ウエイト	不支給基準
経済価値 指標	ROIC（投下資本税引後営業利益率） （注）1	2023年度：9.5% 2024年度：10.0% 2025年度：11.0%	40%	80%未満
	相対TSR（対TOPIX）（注）2	1	20%	80%未満
社会価値 指標	温室効果ガス排出量削減率	Scope1,2：30%削減 Scope3：14%削減	10%	未達成判定
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	10%	未達成判定
無形資産 強化指標	従業員エンゲージメントスコア（注）3	80%	10%	未達成判定
	グローバル女性管理職比率	35%	5%	未達成判定
	コーポレートブランド価値（注）4	1,484百万USD	5%	未達成判定

（注）1. ROIC（投下資本税引後営業利益率）は、以下の算定式に基づき算出します（いずれの数値も連結ベース）。

ROIC（投下資本税引後営業利益率）＝（事業年度の税引後営業利益）÷ {（事業年度の投下資本＋前事業年度の投下資本）÷2}

税引後営業利益＝営業利益×（1－法人所得税÷税引前当期利益）

投下資本＝（親会社の所有者に帰属する持分）＋（有利子負債）

有利子負債＝（短期借入金）＋（コマーシャル・ペーパー）＋（1年内償還予定の社債）＋（1年内返済予定の長期借入金）＋（社債）＋（長期借入金）＋（短期リース債務）＋（長期リース債務）

（注）2. 相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。

相対TSR＝（最終事業年度末日の当社株主総利回り）÷（当社株主総利回り計算期間に相当する期間の配当見込TOPIXの株主総利回り）

最終事業年度末日の当社株主総利回り＝（最終事業年度末日の株価＋最終事業年度の4事業年度前から最終事業年度までの1株当たり配当額の累計額）÷最終事業年度の5事業年度前の末日の株価
当社株主総利回り計算期間に相当する期間の配当込みTOPIXの株主総利回り＝最終事業年度末日の配当込みTOPIX÷最終事業年度の5事業年度前の末日の配当込みTOPIX

（注）3. 従業員エンゲージメントは、「ASV実現プロセス」の9設問の平均値を評価し、達成または未達成かを判定します。

（注）4. コーポレートブランド価値は、インターブランド社調への「Best Japan Brands」を評価し、達成または未達成かを判定します。

（注）5. ROIC（投下資本税引後営業利益率）達成率は、以下の各年度の加重合算値により算出する。

2023年度実績値÷2023年度目標値×25%

2024年度実績値÷2024年度目標値×25%

2025年度実績値÷2025年度目標値×50%

サステナビリティ評価は個人評価の一部のみだったが、追加で全社評価指標を導入した事例

ハ 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「SHIFT 2023」における業績管理指標及び当社株価成長率(TOPIX(東証株価指数)成長率に対する当社株価成長率の割合)を反映して総支給額を決定します。なお、当社株価成長率については、企業価値向上による株価上昇に加え、当社株価がTOPIX(市場)に比してより一層成長することを目指しています。
- ・各業務執行取締役への支給額は、役位や個人評価に応じて配分のうえ、事業年度終了後に支給します。
- ・各業務執行取締役の個人評価は、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(戦略を同一とする事業群であるStrategic Business Unit(SBU)毎の戦略目標の達成状況を客観的に測る指標(KPI・KAI)の達成状況及び全社重要課題への取組状況等)の両側面により実施します。
- ・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50:50とし、非財務指標のうち、全社重要課題であるDX(デジタルトランスフォーメーション)によるビジネス変革、サステナビリティ経営の高度化及びDiversity, Equity & Inclusionの推進については、その割合を全体の20%とします。

ハ 株式報酬

- ・譲渡制限付業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」といいます。)の一部を見直し、株主価値の共有に加え、サステナビリティ経営の高度化へのコミットメントをより強く意識できるよう、環境・社会・企業統治に関する指標(以下「非財務指標」といいます。)との連動性を高め、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、持続可能な成長、重要社会課題の解決に向けた取組を促進することを目的として、非財務指標を算定指標に追加する等の改定をいたしました。
- ・改定後の本制度の内容は下記のとおりであり、2023年6月に評価期間が開始する譲渡制限付業績連動型株式報酬から改定後の本制度により支給されることとなります。

◎ 譲渡制限付業績連動型株式報酬

- ・株主の皆様との一層の価値共有を進めるため、「基準交付株式数」に、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)増減率に対する当社株価増減率の割合)に応じて決定される「株式交付割合Ⅰ」及び非財務指標に応じて決定される「株式交付割合Ⅱ」を乗じて算定された数の当社普通株式を譲渡制限付株式として交付します。
- ・算定指標とする非財務指標は、上記の目的から、「気候変動問題対応」に関する指標・「女性活躍推進」に関する指標・「従業員エンゲージメント」に関する指標とします。なお、株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から取締役又は執行役員その他当社取締役会で定める地位のいずれも退任又は退職する日までの期間とします。

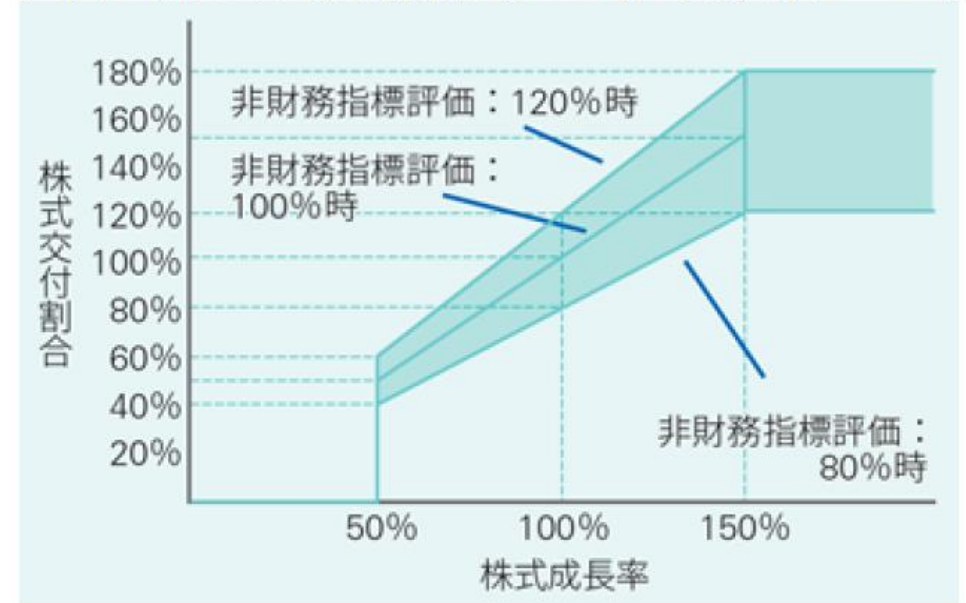
サステナビリティ評価は個人評価の一部のみだったが、追加で全社評価指標を導入した事例

ハ 株式交付割合Ⅱ

株式交付割合Ⅱは、当社取締役会から委任を受けた指名・報酬諮問委員会が事業年度毎に非財務指標の評価を決定し、評価期間に対応する3事業年度（役務提供期間の開始月を含む事業年度から起算して3事業年度）の評価を考慮し80%～120%の範囲で算出します。

ただし、(a)下記(3)①ロに定める事由（ただし、評価期間終了前に退任した場合に限る。）が発生した場合は退任日、(b)下記(3)②ロに定める事由（ただし、評価期間終了前に組織再編等承認日が到来した場合に限る。）が発生した場合は組織再編等承認日を、それぞれ含む月の末日を評価期間の終了日とみなして、当該評価期間に対応する事業年度のうち当該終了日において評価が完了している事業年度（以下、「評価済事業年度」という。）毎の評価の平均値（評価済事業年度がない場合には100%）を当該評価期間の評価として、株式交付割合Ⅱを算出します。また、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含む。）によって増減する場合は、併合・分割の比率により調整することとします。

[当社株式成長率及び非財務指標評価による株式交付割合(イメージ)]



りそなホールディングス

個人評価の一部であったサステナビリティ評価を全社評価指標として新しく導入した事例

< 執行役の報酬体系 >

名称	種別	算定方法等	支給方法
役職位別報酬 33～65%	固定報酬	<ul style="list-style-type: none"> 役職位毎の職責に基づいて定まる 	毎月支給
年次インセンティブ 19～33%	変動報酬 (業績連動報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の「財務評価」、「非財務評価」、「個人評価」に基づいて算定 標準額を100%とした場合、支給率は0～170%の間で変動 ①財務評価：評価指標の年度計画比達成率に基づいて評価 <ul style="list-style-type: none"> ・HD連結当期純利益 ・HD連結コア収益 <small>※普通株式等Tier 1比率が一定の水準を下回った場合、支給額は0</small> ②非財務評価：サステナビリティ長期目標の年度実績に基づいて評価 ③個人評価：役員個人の年度における業績等に基づいて評価 <ul style="list-style-type: none"> ・中長期目標 ・年度目標 ・リスクカルチャーの醸成・浸透に係る取組み $\text{①財務評価 } 50\% + \text{②非財務評価 } 10\% + \text{③個人評価 } 40\% = \text{年次インセンティブ}$	1年に1度支給 前年度の評価に応じて支給
中長期インセンティブ 16～33%	非金銭報酬	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画最終年度の連結ROE、相対TSR及びESG指標に基づいて決定される業績連動係数に応じて算定 業績連動係数は0～170%の間で変動 $\text{連結ROE} \times \text{相対TSR} + \text{ESG指標} = \text{中長期インセンティブ}$	3年に1度支給 原則、中期経営計画期間終了後

上記の報酬以外に、対象となる役員には以下の報酬を支給します

(職責加算報酬) 当社取締役兼務、またはグループ銀行等の取締役や監査役兼務に伴う職責増加に対して支給する固定報酬

イ. 業績連動報酬の算定方法等

a. 年次インセンティブ（業績連動報酬・金銭報酬）

年次インセンティブは、役職位毎に設定した報酬テーブルを基に、「財務評価」、「非財務評価」及び「個人評価」の達成状況に基づいて、それぞれ算定された金額の合計額を年次インセンティブとして支給します。
なお、各評価項目の評価は報酬委員会において審議の上、決定します。

評価項目（構成割合）	評価指標
財務評価（50%）	評価指標の年度計画比達成率に基づいて評価（達成率に応じて支給率を決定） <ul style="list-style-type: none"> ・親会社株主に帰属する当期純利益 ・連結コア収益 ※普通株式等Tier 1比率（注）が8%未満の場合は支給額をゼロとする
非財務評価（10%）	サステナビリティ長期目標の年度目標に対する達成状況等に基づいて評価します。
個人評価（40%）	各執行役が掲げる「中長期目標」、「年度目標」、「リスクカルチャーの醸成・浸透に係る取組み」の達成状況等に基づいて評価します。

(注) 普通株式等Tier1比率はパーゼル3最終化ベース（試算値）、その他有価証券評価差額金除き

b. 中長期インセンティブ（業績連動報酬・非金銭報酬）

(iv) 業績連動係数決定の仕組み

本制度は、対象役員の中長期経営計画達成に向けたインセンティブ向上と株主価値との連動性向上を目的とし、中期経営計画の最終年度である2026年3月期の連結ROE、相対TSRおよび主要ESG評価機関（FTSE、MSCI）による評価結果に応じ支給率（以下、業績連動係数）を決定します。なお、業績連動係数は0%～170%で変動します。

個人評価の一部であったサステナビリティ評価を全社評価指標として新しく導入した事例

・執行役に対する報酬方針および決定方法

執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬については、執行役の主な職務である業務執行機能を維持し、業績に対する連動性を持たせた構成（※2）として、固定報酬、業績連動型報酬（年次賞与）および株式報酬とします。その構成比率は1：1：1とすることを基本方針とします。

また、執行役の報酬は、第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、執行役に対して有効なインセンティブとして機能するよう、競争力のある報酬水準を維持しています。

- ・固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定します。
- ・当期の業績に連動する業績連動型報酬（年次賞与）は、連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度を全社業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動します。同時に、執行役ごとに、その担当部門業績の目標達成度（※3）を部門業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から300%の範囲で変動します。なお、代表執行役については、連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度のみを業績指標とし、基準額に対し0%から200%の範囲で変動します。これらの業績指標は当社の中期的な経営目標を踏まえて選定しています。
- また、上記に加え、社長、専務執行役、常務執行役については、オリックスグループのESG関連の重要目標の進捗状況を指標とし、役位別の基準額に対し0%から30%の範囲の額を加算・減算します。なお、予定通り進捗した場合の支給率は0%です。
- ・中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、役位別に一定のポイント（固定数）を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給します。

[報酬の構成割合]

固定報酬 (1)	業績連動型報酬 (年次賞与) (1)	株式報酬 (1)
-------------	--------------------------	-------------

[業績連動型報酬（年次賞与）の支給算定方法] （執行役）

$$\begin{array}{l} \text{業績連動型} \\ \text{報酬} \\ \text{(年次賞与)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{役位別の基準額} \\ \text{(50\%)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{全社業績指標} \\ \text{(変動：0\sim200\%)} \end{array} \\ = \begin{array}{l} \text{役位別の基準額} \\ \text{(50\%)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{部門業績指標} \\ \text{(変動：0\sim300\%)} \end{array}$$

[業績連動型報酬（年次賞与）の支給算定方法] （社長・専務執行役・常務執行役）

$$\begin{array}{l} \text{業績連動型} \\ \text{報酬} \\ \text{(年次賞与)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{役位別の基準額} \\ \text{(50\%)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{全社業績指標} \\ \text{(変動：0\sim200\%)} \end{array} \\ = \begin{array}{l} \text{役位別の基準額} \\ \text{(50\%)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{部門業績指標} \\ \text{(変動：0\sim300\%)} \end{array} \\ = \begin{array}{l} \text{役位別の基準額} \\ \text{(100\%)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{ESG進捗度} \\ \text{(変動：-30\%}\sim\text{30\%)} \end{array}$$

サステナビリティ評価指標として新しく従業員エンゲージメントを追加した事例

2023年度以降の賞与の業績指標として、財務指標については、新たな中期経営戦略では従来よりも成長（キャッシュ創出力拡大）を重要視する観点からEBITDAを追加するとともに、サステナビリティ指標について、収益創出の源泉となる従業員がより専門性を高め、成長実感と働きがいを得られる環境を作る観点から従業員エンゲージメント率を追加する予定です。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度
	EPS（1株当たり当期利益）	10%	
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメント率	2.5%	

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度
	営業利益	10%	
	海外営業利益率	10%	
	既存分野ROIC（投下資本利益率）	5%	
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	5%	
	女性の新任管理者登用率	5%	
	B2B2X収益額	2.5%	

（注）1. 従業員エンゲージメント率の集計範囲は、国内グループ約100社（今後、海外グループ会社まで拡大予定）です。

サステナビリティ評価ウエイトを引き上げた事例

●会社目標

会社目標は、原則として、以下の業績評価指標を用いて設定します。当該指標は、当社が経営指標として重視しているものです。

評価期間	項目	構成割合	目標	実績	左記に基づく業績連動報酬の支給期間
2020年4月～ 2021年3月	修正純利益	60%	3,100億円	2,991億円	2021年7月～ 2022年6月
	修正ROE	30%	9.4%	8.6%	
	期待ROR改善度	10%	100%	91.3%	
2021年4月～ 2022年3月	修正純利益	60%	4,240億円	5,783億円	2022年7月～ 2023年6月
	修正ROE	40%	10.8%	14.4%	
2022年4月～ 2023年3月	修正純利益	55%	5,500億円	4,441億円	2023年7月～ 2024年6月
	修正ROE	35%	12.5%	11.1%	
	社員エンゲージメント指標	5%	—	100%	
2023年4月～ 2024年3月	修正純利益	50%	6,700億円	—	2024年7月～ 2025年6月
	修正ROE	30%	17.1%	—	
	社員エンゲージメント指標	10%	—	—	
	サステナビリティ戦略に係る指標	10%	—	—	

- (注) 1. 修正純利益および修正ROEとは、市場から見た透明性の向上等を目的として、財務会計上の指標に一定の修正を加えて算出するグループ全体の業績に係る経営指標です。
2. 期待ROR (Return on Risk : 保有するリスクに対する収益性) 改善度とは、RORの計画値の改善割合を示す指標です。当年度のRORの計画値を前年度のRORの計画値で除して得た数値を100%と置き換えて指数化していません。RORの計画値は、事業環境等に合わせて年度ごとに設定しています。
3. 海外事業を担当する取締役については、海外事業の実績を反映すべく業績評価指標の一部を変更しています。
4. 評価期間2020年4月～2021年3月における修正純利益および修正ROEの実績は、新型コロナウイルスの影響額の目標設定時における予測値と実績値の差等を勘案して、下方修正しています。
5. 社員エンゲージメント指標とは、海外を含むグループベースで実施するカルチャー&バリューサーベイのスコア変動を指標化したものです。
6. サステナビリティ戦略に係る指標とは、同戦略の主要課題として掲げる分野における取組みの総合評価を指標化したものです。