

2020年有価証券報告書 役員報酬関連事項に関する開示状況について

2020年7月29日

- 2020年3月期の各社の有価証券報告書における役員報酬関連開示は、開示に関する内閣府令の改正¹後、2回目の開示とあり、各社、昨年度に比較して充実した開示となった。
- 昨年の開示時点で、参考となる高度な開示を実施している企業がいくつかあった。また、金融庁から発表された開示好事例²では、「役員の報酬等」に関する好事例を示している。これらの内容を各社が参照しつつ、開示の充実につなげていると見られる。

1. 改正開示府令への大手金融機関をはじめとする各社の対応について

① 改正開示府令のポイントのおさらい

改正開示府令により、役員報酬に関する内容として、報酬プログラム、報酬実績と業績の関連性、報酬決定プロセスについての開示事項の追加や修正が求められた。以下では、改正開示府令のポイントを分かりやすく再整理している。

報酬プログラム	報酬実績と業績の関連性	報酬決定プロセス
<ul style="list-style-type: none">■ 固定報酬、STIP、LTIPの算定方法■ 支給割合■ 役職ごとの支給額についての考え方■ 業績連動報酬に係る指標■ 指標の選定理由	<ul style="list-style-type: none">■ 当期の報酬額に決定した理由■ 当期の指標の目標と実績	<ul style="list-style-type: none">■ 算定方法の決定権者、権限・裁量■ 取締役会、報酬委員会の具体的活動内容

② 各社の開示について

本稿は、大手金融機関14社を中心に、大手商社5社、役員個別報酬水準が高いソフトバンクグループ、従来より役員報酬に関する開示内容の充実度が高いメーカーや医薬品4社を加えた23社を対象とした調査の結果を報告する。

各社の開示を昨年度と比較すると、大幅に充実化した開示内容となっている会社が複数見られた。昨年度既に充実した開示を作成した企業であっても、さらに分かりやすく充実した開示へと高度化させている例も見られた。一方で、昨年度開示があまり十分とは言えなかった企業は、今年度も引き続き変化が見られない例もあり、企業間で開示レベルの差が広がっている印象である。

今年度の開示で、昨年度から大きく改善されたポイントとしては、報酬制度全体を表やイラストで分かりやすく示している開示が多く見られる点、業績連動報酬の算定方法を詳細に記載している開示が増えている点、業績連動報酬にかかるKPIの選定理由や各KPIの目標と実績を記載している開示が増えている点が挙げられる。

2. ベストプラクティス紹介

本パートでは、今年度開示の中から、弊社の判断でベストプラクティスと考えられる事例を紹介する。

¹ 開示に関する内閣府令の改正：2019年1月31日に公布・施行された企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令により、有価証券報告書において、役員報酬に関して記載すべき事項が追加された

² 金融庁2019年11月29日発表 記述情報の開示の好事例集7.「役員の報酬等」の開示例より

視点としては、改正開示府令への対応が十分であることに加え、図表等を上手く活用して分かりやすく説明しているかという点を加味して判断している。

① 報酬プログラム

役員報酬制度の考え方や制度概要の説明自体は改正開示府令で直接的に求められている訳ではないが、開示の冒頭で制度概要等を分かりやすくまとめることで、算定方法以下の詳細な説明が読み手に伝わりやすくなるため、重要なポイントであると言える。

■ MUFG

報酬の種類ごとに、業績等による変動幅や業績指標等の支給基準や、現金／譲渡制限株式といった支給方法について一覧表でまとめており、全体像をイメージしやすい。

また、総報酬に占める業績連動比率や株式比率を図示し、視覚に訴える分かりやすい説明となっている。

(該当頁:P116)

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価項目	支給時期	支給方法	株式の割合(%)
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて実額 ・「取締役手当」「委員(長)手当」「海外赴任手当」等を含む		毎月	現金	1
株式報酬	業績連動あり	0~150%	役位別の基準額	業績連動係数【中長期評価】 以下指標の中長期評価における目標比達成率 (1) 連結ROE 25% (2) 連結純利益率 <50% 業績連動係数【単年度評価】 以下指標の前年比伸び率の総合平均比 (1) 連結業務純益 25% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 25%	各役員別の 連任時	株式50% 現金50%	1
	固定あり	0~150%	役位別の基準額	業績連動係数【定額評価】※社長の例 以下指標の前年比達成率及び目標比達成率 (1) 連結業務純益 25% (2) 連結ROE 20% (3) 連結ROE 20% (4) 連結純利益率 15% 個人の職務遂行状況【定性評価】※社長の例 業績部門の収益力強化・新規リスクへの対応等 <40%>	第1回	現金	1

https://www.mufg.jp/dam/ir/report/security_report/pdf/ym_mufg20.pdf

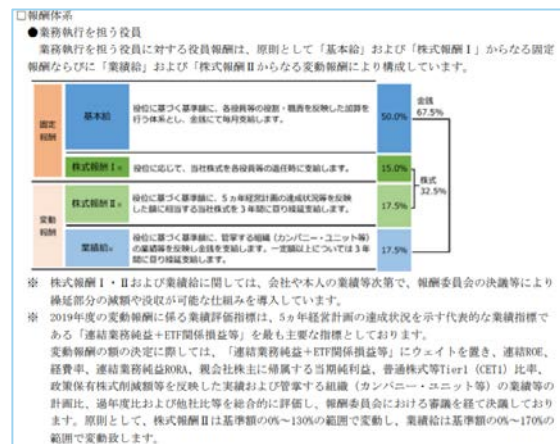
■ みずほ FG

報酬の種類ごとに、固定／変動の別、概要、比率をを一覧にして説明しており、役員報酬制度の全体像が分かりやすい。(該当頁:P119)

また、役員を、業務執行を担う役員／プロフェッショナル人材／経営の監督を担う非業務執行の役員に区分し、それぞれの区分ごとに役員報酬の考え方を記している。(該当頁:P119)

[https://www.mizuho-](https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/report/yuhoh_202003/pdf/fg_fy.pdf)

[fg.co.jp/investors/financial/report/yuhoh_202003/pdf/fg_fy.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/report/yuhoh_202003/pdf/fg_fy.pdf)



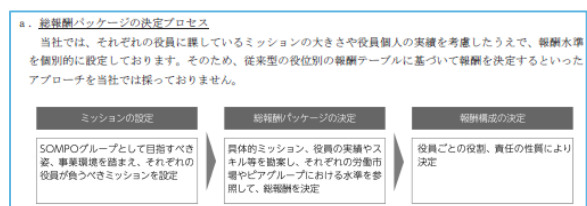
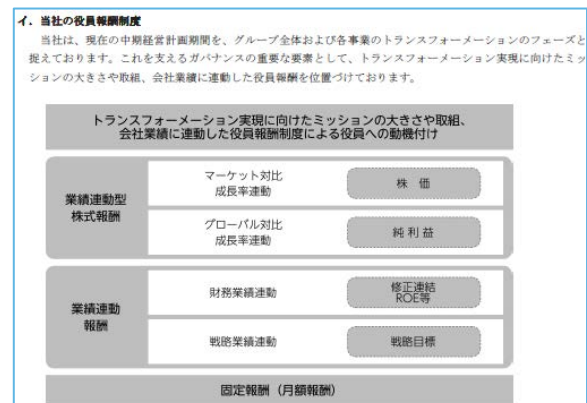
■ **SOMPO ホールディングス**

「当社の役員報酬制度」として、役員報酬制度の基本理念を説明したすぐ後の章で、右記イメージを掲載して、中期経営計画と役員報酬制度が密接に関連したものであることを、視覚的に分かりやすく説明している。

今年度の各社開示では、先に紹介した2例のように、役員報酬制度の報酬構成一覧表を冒頭に示して説明を始める開示が多く見られたが、同社は、そこからさらに進め、制度の背景にある考え方、制度設計の根幹となる事項から丁寧に説明している。制度の外形的な解説に留まらず、戦略と役員報酬制度の関係性を重視し、中期経営計画を進めるにあたって、役員報酬制度がそれをガバナンス面から支える重要な要素である点を明確に伝えるために、こうした説明に冒頭の紙面を充てている点、参考になるポイントといえる。

また、同社は、各役員の報酬決定に際し、役位別の報酬テーブルに基づいて画一的に決定するのではなく、各役員の「ミッション」と呼ばれる役割に基づいて、個別に報酬決定する点が特徴であるが、そうした報酬決定プロセスの考え方についても開示ページの冒頭で言及している。

報酬制度のテクニカルな解説については、各社充実した開示が揃ってきた印象であるが、同社のように、報酬制度の背景となる考え方や哲学にあたる内容にまで踏み込んだ内容を開示することで、より説得力が高まり、充実した開示になると言える。



(該当ページ:P85-P86)

https://www.sompo-hd.com/~media/hd/files/doc/pdf/report/2019/2019q4_report.pdf

② 固定報酬、STIP、LTIP の算定方法

基本報酬、STIP、LTIP というそれぞれの報酬要素について、概要を記載するだけでなく、どのようなロジックに基づき、どのような指標やフォーミュラを用いて算定しているかまで説明することで、投資家が具体的な役員報酬額の検証が可能となり、透明性の高い開示となる。

■ ディスコ

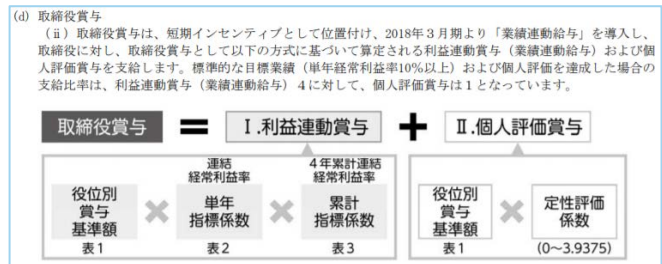
報酬水準の決定方法について、ピアグループの設定に関する考え方や具体的な報酬基準額の設定方法を記載している。

(b) 報酬水準
報酬水準については、目的の3つ目にあるとおり、同業企業群（半導体製造装置メーカーや半導体・電子部品メーカー、その他ベンチマークとなりえる優良企業群）と比較して「競争力ある、遜色のない水準」を目指しています。具体的には、外資系大手コンサルティング会社が毎年行う経営者報酬データベースに参加して、同業企業群の役員別報酬の中位値程度を目安として決定しています。

(該当頁:P33)

取締役賞与について、どのようなコンセプトで設計されており、その構成要素やKPI、算定方法の概要をイラストを用いて分かりやすく解説している。

(該当頁: P34)



また、同社は、賞与算定にかかる事項として、取締役の役位ごとに賞与基準額を示した上で、代表権加算額、CXO 加算額を開示し、どのように金額が設定され、具体的支給額がどうなるかをトレースできるように分かりやすく示している。

(該当頁: P34)

I. 利益連動賞与
1 算定方式
前記の計算式のとおり、表1の役員別賞与基準額に、表2の単年連結経常利益率に応じた指標係数および表3の4年累計連結経常利益率に応じた指標係数を乗じて賞与額を算出します。

表1 役員別賞与基準額^{*1}

取締役役位	基準額
会長	18,608
社長	17,664
副社長	14,624
専務	12,592
常務	9,632
取締役	7,760

単位：千円

代表権加算額	2,208	+	CXO加算額	3,184	+	CEO加算額 ^{*2}	2,240
--------	-------	---	--------	-------	---	----------------------	-------

^{*1}：役員別賞与基準額は、役員ごとに定めた基準額に役位に応じた賞与を加算し算出します。
^{*2}：CEO加算額は、CEOとCOOを兼務する場合には加算しません。

<https://www.disco.co.jp/ir/library/pdf/fs/fs81.pdf>

■ **りそな銀行**

業績連動型株式報酬について、算定の基礎となる役職位別ポイントを役職位ごとに開示している。算定ロジックや KPI の目標・実績についても詳細に開示しているため、役職位別のポイントとあわせて読むことで、株主が報酬額を算定することが出来るような開示となっている。

(該当頁: P95,96)

https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/yuuka/pdf/20/hd_4q.pdf

■ **住友商事**

業績連動型株式報酬について、その概要を説明した上で、その業績評価期間と株式交付次期について図示し、中長期的なインセンティブである点を視覚に訴えている。また、KPI の達成の程度と株式交付の割合の関係性をグラフ化して掲載しており、会社業績と報酬の関連性が一目でわかるように工夫している。

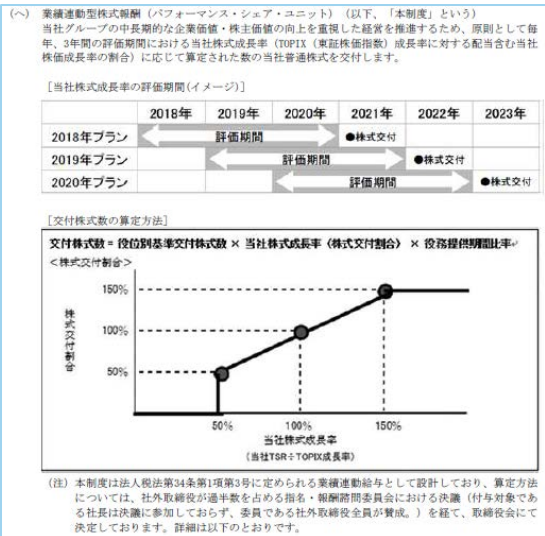
(該当ページ: P94)

<https://www.sumitocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/yuho/2019/20200619yuho.pdf?la=ja>

(A) 役職位別ポイント
評価期間における各事業年度の3月末日における対象役員の役職位(対象役員が役職位を兼務する場合にあっては、役職位別ポイントがより多数となる役職位)に応じて次のとおり決定します。

所属会社	役職位	役職位別ポイント (P)
株式会社 りそなホールディングス	社長	95,240
	副社長	50,890
	代表執行役	49,110
	執行役Ⅰ	32,740
	執行役Ⅱ	24,290
株式会社りそな銀行	執行役Ⅲ	17,210
	社長	77,140
	副社長	48,890
	専務執行役員	31,020
	常務執行役員	23,000
株式会社埼玉りそな銀行	執行役員	16,430
	社長	68,480
	副社長	45,640
	専務執行役員	31,020
	常務執行役員	23,000
	執行役員	16,430

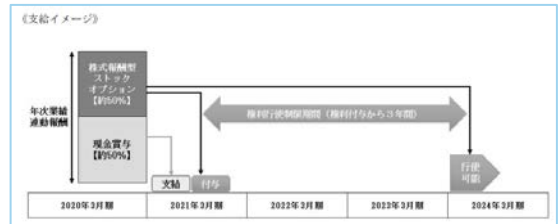
※役職位別ポイントは、役職位別の基準金額÷評価期間開始日時点の株価で算出しています。
なお、評価期間開始日時点の株価は、2020年1月から2020年3月までの東京証券取引所における当社普通株式終値の平均値である420円(1円単位切り上げ)を使用しております。



■ 東京エレクトロン

年次業績連動報酬について、その概要と構成比率を図示した上で、支給次期、株式付与のタイミング、ストックオプションの権利行使制限期間、行使可能時期を図示し、一目で理解できるよう工夫している。

(該当ページ:P61)



<https://www.tel.co.jp/ir/library/fs/cms-file/yuho57q4.pdf>

③ 業績連動報酬に係る指標とその選定理由

業績連動報酬に係る指標を記載するだけでなく、なぜその指標を選定しているのかを説明することが求められている。

■ 三井住友トラスト・ホールディングス

業績連動報酬の全体像を一覧化して分かりやすく示した上で、それぞれのKPIを全て開示している。そして、それらKPIの選定理由も全て記載している。

また、算定方法、決定方法、支給方法についてもすべての報酬要素について解説しており、大変充実した開示となっている。

(該当ページ:P106)

二、業績連動報酬に係る指標 (KPI)、その選定理由、支給額の決定方法等

業績連動報酬の種類	業績連動報酬に係る指標 (KPI)	短期/中期	KPI選定理由	算定方法	最終決定方法	支給方法
業績連動賞与	①連結実質業務純益	短期業績連動	当事業年度の当社の経営成績や実力を示す指標として連結実質業務純益と連結当期純利益が適切と判断したため	①②それぞれの達成率につき2:1のウェイトで加重平均して算定	特殊要因や経営環境等を総合的に考慮したうえで報酬委員会において決定	翌事業年度の定時株主総会終了後に現金報酬として支給
	②親会社株主に帰属する連結当期純利益					
株式交付保証	①連結実質業務純益	短期業績連動	当事業年度の当社の経営成績や実力を示す指標として連結実質業務純益と連結当期純利益が適切と判断したため	①②それぞれの達成率につき2:1のウェイトで加重平均して算定	特殊要因や経営環境等を総合的に考慮したうえで報酬委員会において決定	<ul style="list-style-type: none"> ●株式報酬を支給するために、会社は対象役員を受託者とする株式交付保証を設定し、株式取得資金分の金銭を信託 ●受託者は今後交付を見込まれる相当数の株式を一括して市場から取得 ●会社は対象役員に対して、報酬委員会において決定した毎年度業績達成率及び職位に応じてポイントを行う。達成後に累積したポイントに応じて株式報酬として支給
	②親会社株主に帰属する連結当期純利益					
	③連結株主資本ROE	中期業績連動	<p>ア、当社の中期経営計画上の重要な財務指標及び非財務項目で経営戦略上の重要なテーマをKPIとすることが適切であると判断したため</p> <p>イ、執行役員を含むすべての役員が経営へのコミットメントを明確にするため</p>	上記①及び②により算出した達成率に、③、④及び⑤の達成状況や進捗状況、並びに⑥及び⑦の活動状況等を定性評価し、最終的な達成率を算定		
	④連結CET1比率(普通株式等Tier1比率)					
	⑤連結OIB(経費率)					
	⑥ESGに関する活動状況や評価機関のスコア等					
	⑦フィジューチャリー・デューティやお客様満足(CS)の活動状況					
⑧ESGに関する活動状況や評価機関のスコア等						
⑨フィジューチャリー・デューティやお客様満足(CS)の活動状況						

<https://www.smth.jp/ir/youka/2003/200629-1.pdf>

■ SOMPO ホールディングス

業績連動報酬で用いられる財務指標について、SOMPOグループ全体の指標に加え、事業別の指標についても国内損害保険事業、海外保険事業、国内生命保険事業、介護・ヘルスクエア事業それぞれの指標を全て開示している。

また、それぞれの指標の選定理由を、事業戦略と指標の関係性や役員報酬の関連性といった観点から記載している。

(該当頁:P93)

b. 業績連動報酬に係る指標、当該指標を選定した理由

業績連動報酬における会社業績評価に係る指標およびそれらを選定した理由は以下のとおりであります。

担当事業	会社業績評価指標(2018年度)	選定した理由
CEO	修正連結利益	・中期経営計画において掲げている指標と整合
COO	修正連結ROE	・中期経営計画において掲げている指標と整合
他CxO		
国内損害保険事業	正味収入保険料	・国内損害保険事業の更なる成長を企図した指標
	国内マーケットシェア増減	・競合他社との相対的なポジショニング改善を企図した指標
海外保険事業	修正利益ROR	・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ERM経営を実践することを企図した指標
	正味収入保険料	・海外保険事業の更なる成長を企図した指標
国内生命保険事業	修正利益ROR	・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ERM経営を実践することを企図した指標
	修正EV増加額	・国内生命保険事業の更なる成長を企図した指標
介護・ヘルスクエア事業	修正利益ROR	・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ERM経営を実践することを企図した指標
	売上高経常利益	・介護・ヘルスクエア事業の成長を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合

https://www.sompo-hd.com/~media/hd/files/doc/pdf/report/2019/2019q4_report.pdf

■ ソフトバンクグループ

KPIの内容を説明した上で、その選定理由の実質的な内容を開示している。(該当ページ:P89)

A. 指標の内容

業績目標達成度の業績連動指標は、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益（連結ベース、以下同様。）を採用しています。

それぞれの業績連動部分は、業績指標の目標達成度等に応じて0～1.5倍（目標：1.0）の比率で変動します。業績指標の目標達成度に応じて設定された比率に対し、それぞれ50%ずつ乗じて、業績目標達成度の係数を算出します。なお、親会社の所有者に帰属する純利益と営業利益の採用に当たり、減損などの特殊要因、他の経営指標（フリー・キャッシュ・フロー等）や重大な不祥事や事故など特段の配慮すべき要素があった場合には、報酬委員会に諮問し、係数を決定します。

業績目標達成度係数＝親会社の所有者に帰属する純利益による係数（ア）×50%＋営業利益による係数（イ）×50%

（ア）・・・親会社の所有者に帰属する純利益の目標値と実績値を比較し、実績値が目標値と同水準の場合に100%と設定しています。

（イ）・・・営業利益の目標値と実績値を比較し、実績値が目標値と同水準の場合に100%と設定しています。

B. 指標を選択した理由

親会社の所有者に帰属する純利益を業績連動指標係数として選択した理由は、ステークホルダーへの配当原資となる親会社の所有者に帰属する純利益の指標を用いることで、ステークホルダーとの建設的な対話をを行い、中長期的な企業価値の向上を取締役に貢献させるためです。

また、営業利益を業績連動指標係数として選択した理由は、当社グループ一体となり本業から創出した利益を適正に反映する評価指標として営業利益が該当するためです。

https://cdn.softbank.jp/corp/set/data/ir/documents/security_reports/pdf/sbkk_fy2019_security_reports.pdf

④ 当期の指標の目標と実績

業績連動報酬に係る指標について、当期の目標のみならず、その結果を記載することで、指標と報酬の関連性についての判断材料を提供することが求められている。

■ リソナホールディングス

会社業績報酬の主要な評価指標について、いずれも目標と実績を記載している。(該当頁:P95)

https://www.resona-gr.co.jp/holdings/investors/ir/yuuka/pdf/20/hd_4q.pdf

(イ) 会社業績の具体的な指標及び2019年度における各指標の目標及び実績は以下のとおりでございます。

指標	2019年度目標	2019年度実績	達成状況	
収益性	親会社株主に帰属する当期純利益	1,600億円	1,524億円	未達成
	フィードバック比率	30%程度	28.8%	未達成
効率性	経費率	60%程度	63.3%	未達成
健全性	普通株式等Tier1比率	9%程度	10.5%	達成
成長性	主要ビジネス項目	10項目中過半数の達成	10項目中5項目の達成	未達成

(注) 1 主要ビジネス項目は2019年度をもって廃止をしております。
 2 フィードバック比率、経費率及び普通株式等Tier1比率はグループ連結ベースとしております。また、主要ビジネス項目はリソナ銀行及び埼玉りそな銀行の2行合算ベースとしております。
 3 普通株式等Tier1比率はその他有価証券評価差額金除きの数値であります。

■ 三井住友トラスト・ホールディングス

会社業績報酬の主要な評価指標について、いずれも目標と実績を記載している。

また、報酬構成要素の一覧表と同じ体裁の表で解説し、報酬要素の性質と併せて記載しているため、視覚的に見やすく、分かりやすい開示である。

(該当頁:P108)

<https://www.smth.jp/ir/yuuka/2003/200629-1.pdf>

④、⑤ 母会社の業績連動報酬に係る指標 (KPI) の目標及び実績

業績連動報酬の種類	業績連動報酬に係る指標 (KPI)	短期/中期	目標	実績
■役員賞与	①連結実質業務純益	短期業績連動	2,900億円	2,890億円
	②親会社株主に帰属する連結当期純利益	短期業績連動	1,800億円	1,630億円
■株式報酬	①連結実質業務純益	短期業績連動	2,900億円	2,890億円
	②親会社株主に帰属する連結当期純利益		1,800億円	1,630億円
	③連結株主資本ROE	中期業績連動	8%程度	7.12%
	④連結CET1比率（普通株式等Tier1比率）		12.5%	12.62%
	⑤連結OIB（経費率）		60.8%	61.1%
	⑥ESGに関する活動状況や評価機関のスコア等		—	—
⑦フィデュシャリー・デュエティーやお客様満足（CS）の活動状況	—	—		

(注) ①及び②は中期経営計画に定める2019年度当初の目標に対する実績
 ③乃至⑥は中期経営計画に定める中期的な目標に対する2019年度末の実績
 「達成率」は①及び②それぞれの指標の達成率につき2:1のウェイトで加重平均して算出。
 株式交付信託に関しては、当該達成率に③～⑥の各指標の定性評価に基づく達成率を加減して、最終的な達成率を算定。

⑤ 連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額

個別開示においては、会社法上の役員であるものを記載すれば足りるが、役職区分別に報酬額を開示している例、開示が義務付けられていない役職である執行役員にまで開示対象を上げた例もあり、積極的な開示を進めるにあたってひとつの参考となる。

■ SOMPO ホールディングス

開示対象となる役員について、会社区分のみならず、取締役／執行役の区別も明らかにし、それぞれの金額を記している。

(該当頁: P96)

https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/doc/pdf/report/2019/2019q4_report.pdf

⑤ 役員ごとの連結報酬等の総額等
連結報酬等の総額が1億円以上の役員は以下のとおりであります。

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額 (百万円)			
				固定報酬 (月額報酬)	業績連動型報酬	業績連動型株式報酬	退職慰労金等
櫻田 謙悟	326	取締役	当社	37	82	—	—
		執行役	当社	112	—	94	—
		取締役	損害保険ジャパン日本興亜株式会社	—	—	—	—
辻 伸治	100	取締役	当社	16	13	—	—
		執行役	当社	49	—	20	—
		取締役	SOMPOのみまわり生命保険株式会社	—	—	—	—
西澤 敬二	151	取締役	当社	—	—	—	—
		執行役	当社	—	—	—	—
		取締役	損害保険ジャパン日本興亜株式会社	78	35	37	—
ジョン・チャーマン (John R. Charman)	107	執行役	当社	107	—	—	—
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	0	—	—	—
ナイジェル・フラッド (Nigel Fradd)	839	執行役	当社	0	—	—	—
		取締役	Sompo International Holdings Ltd.	90	598	—	149

■ 三菱重工業

昨年度の有価証券報告書開示において、役員報酬の個別開示において、連結報酬等の総額が1億円以上である取締役でない執行役員についても参考情報として記載している。今年度は該当者がいないため、その旨記載。

(該当頁:P70)

http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2839_2018-4Q_0110J_C-securities-report.pdf

(イ) 連結報酬等の総額が1億円以上である取締役の連結報酬等の総額等 (2018年度)

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額 (百万円)	連結報酬等の種類別の額 (百万円)		
				基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬
大 宮 英 明	取締役	提出会社	154	68	57	29
宮 永 俊 一	取締役	提出会社	154	68	57	29
小 口 正 嗣	取締役	提出会社	111	51	40	20

<参考> 連結報酬等の総額が1億円以上である取締役でない執行役員の連結報酬等の総額等 (2018年度)

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の総額 (百万円)	連結報酬等の種類別の額 (百万円)		
				基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬
名 山 理 介	副社長 執行役員	提出会社	112	52	40	20
安 藤 隆 司	副社長 執行役員	提出会社	114	53	40	21
木 村 和 明	副社長 執行役員	提出会社	109	53	36	20

(注) 表の株式報酬の額は、役員報酬BIP (Board Incentive Plan) 信託に関して、当事業年度中に付与した株式交付ポイントに係る費用計上額である。

本稿に関するお問い合わせ先

寺澤 匡彦
Masahiko Terasawa

シニアアナリスト
マクラガン・金融法人部門
03 4589 4342
masahiko.terasawa@mclagan.com

山下 知之
Tomoyuki Yamashita

エーオンヒューイットジャパン株式会社
代表取締役社長／公認会計士
03 4589 4349
tomoyuki.yamashita@mclagan.com

About Aon

Aon plc (NYSE:AON) is a leading global professional services firm providing a broad range of risk, retirement and health solutions. Our 50,000 colleagues in 120 countries empower results for clients by using proprietary data and analytics to deliver insights that reduce volatility and improve performance.

© Aon plc 2020. All rights reserved.

The information contained herein and the statements expressed are of a general nature and are not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information and use sources we consider reliable, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

業種	会社名	2019	2020	昨年度からの目立った変更点	開示に関する内閣府令への各社有報対応状況									
					報酬プログラム			報酬実績と業績の関連性		報酬決定プロセス				
					固定報酬、STIP、LTIPの算定方法	支給割合	役職ごとの支給額についての考え方	指標	指標の選定理由	当期の報酬額に決定した理由	当期の指標の目標と実績	算定方法決定権者、権限・裁量	報酬委員会等の活動内容	
銀行	三菱 UFJFG	5	6	◆ 制度概要をカラーの表を用いて一覧で説明 ◆ KPI と業績連動報酬の支給額の関係をグラフで図示 ◆ 各 KPI についてウェイトを示しつつ詳述	○ 報酬要素ごとの評価対象や比率を記載	○ 社長が 1:1:1、役員順に業績連動比率が逓減する旨記載	△ 報酬構成、各報酬等の内容において言及	○	△ 株式報酬は全指標について記載。賞与は社長等のみ記載	記載なし	○	○	○	
	三井住友 FG	3	3	—	△ 報酬体系、各報酬要素の概要説明のみ	△ 業績連動 40%。役職別記載なし	記載なし	△ 中計達成状況、株式のパフォーマンスといった記載	記載なし	記載なし	記載なし	○	△ 開催回数のみ	
	みずほ FG	4	3	◆ 制度概要をカラーの表を用いて一覧で説明 ◆ 役員を 3 区分し、それぞれの報酬構成を解説 ◆ 報酬決定プロセスをカラーで図示	△ 報酬体系、各報酬要素の概要説明のみ	○ 業務執行役員／非執行役員で区分	△ 報酬体系を区分しているという説明のみ	○	○	記載なし	○	○	○	
	三井住友トラスト HD	5	7	◆ 報酬構成を図示、役員を区分して比率を示す ◆ 各 KPI について選定理由、算定方法、決定方法、支給方法を詳述 ◆ 各 KPI の目標と実績を開示	○ 評価要素や決定プロセスを詳述	○ 社長、業務執行を担う役員に区分	○ 一覧表化し、役員を区分して比率を示す	○ 会社業績連動賞与の 2 指標を記載	○	記載なし	○ 会社業績連動賞与の 2 指標を記載	○	○	○ 主要な決議・審議・報告テーマを記載
	りそな HD	7	9	◆ LTIP の算定方法について役員別ポイントの算定方法を図表を用いて詳述 ◆ 各 KPI の目標と実績を開示	○ STIP、LTIP それぞれ、指標とフォーミュラを示して詳述	○ 原則の構成比を示し、上位役職ほど業績連動部分の比率を高める旨記載	△ 支給割合の項などで記載	○	○ STIP の 5 指標について「中計との整合性…」	記載なし	○	○	○	○ 開催日ごとに取り扱い領域とその内容を記載
	あおぞら銀行	3	3	—	○	記載なし	記載なし	○	○	記載なし	○	○	○	記載なし
	新生銀行	2	2	—	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし (定めていない)	記載なし	記載なし	記載なし	○	○	記載なし (2019 年 3 月 20 日設置)
	ゆうちょ銀行	2	2	—	△ 報酬体系、各報酬要素の概要説明のみ	記載なし (定めていない)	記載なし	○	記載なし	記載なし	○ 達成度に関する説明も記載	○	○	○ 開催日ごとに議案を記載
証券	野村 HD	5	6	—	○	記載なし	記載なし	○	記載なし	記載なし	△ 目標の記載なし	△ 目標の記載なし	○	
	大和証券グループ本社	3	3	—	△[イメージ図] 株式報酬制度は概要のみ	○[グラフ] 社長以下各役職についてグラフで記載	記載なし	○ KPI を業績・お客様・財務に区分し、図示	△ 「中計として掲げる…」という簡易なもの	記載なし	○	△ 年間スケジュールを図示	○	
保険	SOMPO HD	12	13	—	○ [グラフ・イメージ図] 全報酬要素を詳述	○[グラフ]	○ 独立の項目として記載	○	○	△ 詳細な理由までは記載していない	○	○	○	
	東京海上 HD	3	3	—	△ 報酬体系、各報酬要素の概要説明のみ	○[グラフ] 会長以下各役職についてグラフで記載	記載なし	○	○	△ ※選択理由というほどではないが、P82 注記で説明	記載なし	○	○	
	第一生命 HD	4	4	—	△ 「算出基準」で説明	○[一覧表] 役員ごとの支給割合を一覧表で説明	記載なし	○	○	記載なし	○	記載なし	記載なし	
	MS&AD インシュランス HD	2	3	—	記載なし	○	記載なし	○	○	記載なし	○	記載なし	記載なし	
商社	三井物産	5	4	—	○ フォーミュラを示して詳述している	記載なし	記載なし	○	○	記載なし	△ 目標の記載なし	△ 文中で断片的に説明	△ コーポレートガバナンスの概要に記載	
	三菱商事	10	8	—	○[一覧表] 報酬要素別に固定/変動、指標、内容、対象役員を記載 フォーミュラ明記	△[グラフ] 達成度別の割合イメージを図示※役職別の説明なし	△ 報酬内容の一覧表で報酬要素ごとに対象役職を記載	○	記載なし	記載なし	記載なし	○	△ 独立項目とはしていない。算定方法など関連する項目に記載	
	伊藤忠商事	7	7	—	○	○ 総報酬での割合を記載。業績に応じて割合が高くなる旨説明	△ 賞与ポイントなど、役員ごとに異なる点を該当箇所で説明	○	○ 当期純利益の選定理由「市場の関心が高く分かりやすい等」	記載なし	○	○	△ コーポレートガバナンスの概要に記載	

					開示に関する内閣府令への各社有報対応状況								
業種	会社名	2019	2020	昨年度からの目立った変更点	報酬プログラム				報酬実績と業績の関連性		報酬決定プロセス		
					固定報酬、STIP、LTIPの算定方法	支給割合	役職ごとの支給額についての考え方	指標	指標の選定理由	当期の報酬額に決定した理由	当期の指標の目標と実績	算定方法決定権者、権限・裁量	報酬委員会等の活動内容
	住友商事	8	9	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 報酬委員会の活動実績として各回議題と委員の出席率を開示 ◆ 業績連動報酬の業績と支給額の関係を図示・支給イメージ図も掲載 ◆ KPIの目標と実績を開示 	○ フォーミュラや役員別ポイントや基準額等を開示している	△[グラフ] 代表的な割合をグラフで示す。役職別の記載なし	△ 独立項目とはせず、算定方法等関連箇所の一部説明	○	記載なし	△ 報酬総額の摘要として、根拠となる総会決議等を示す	記載なし	△ コーポレートガバナンスの概要に記載	記載なし
	丸紅	2	2	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 報酬構成を一覧表で示し、その内容を開示 ◆ KPIの選定理由を開示 ◆ 報酬構成イメージ図を掲載し、役職別の比率の考え方についても説明 	○[イメージ図] フォーミュラのイメージを示し詳述	記載なし	記載なし	○	記載なし	記載なし	○ 連結純利益の目標/実績を記載	△ コーポレートガバナンスの概要に記載	記載なし
通信	ソフトバンクグループ	2	2	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 算定方法、報酬構成比率等の基本的事項を開示 ◆ KPIの内容、選定理由、目標と実績を開示 ◆ 報酬委員会の活動実績を議題も掲載して開示 ◆ 報酬要素を一覧で解説し、該当する役員を明記 	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし
メーカー	東京エレクトロン	6	9	<ul style="list-style-type: none"> ◆ CEOの報酬構成比率を図示 ◆ 業績連動報酬の支給イメージを図示 	○	△ 各要素内の割合(例:STIPを現金と株式で1/2ずつとする)の記載のみ	△ 独立項目とはしていないが、報酬構成、各報酬等の内容において言及	○	記載なし	記載なし	記載なし	○	○
	ディスコ	4	5	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 報酬構成の考えからイラストを用いて図示 ◆ 賞与算定方法をイラストを用いて図示 ◆ KPIの実績を3期の推移で開示 	○ 役員別賞与基準額、指標と係数を開示	△ 全体の固定報酬と変動報酬のみ記載	△ 賞与基準額を役員別に開示するなど一部対応	○	記載なし	記載なし	記載なし	○	記載なし
	ブリヂストン	7	9		○	○	○	○	記載なし	記載なし	記載なし	○	記載なし
	資生堂	7	7		○[一覧表] 社長/事業担当/それ以外で区分し評価指標ウェイトを記載する(賞与)等詳細	○[一覧表] 社長/副社長/常務/執行役員区分で比率を明示	△ 独立項目とはしていないが、報酬構成、各報酬等の内容において言及	○	○	記載なし	記載なし	○	記載なし
医薬品	エーザイ	4	4		○	○ 基本:賞与:株式報酬=6:3:1 ※執行役共通	△ 独立項目とはしていないが、報酬構成、各報酬等の内容において言及	○	○	賞与、株式報酬ともに目標達成度を記載し、報酬の算定根拠を示している	○ 各指標および全社業績の達成度を記載	○ 報酬制度の説明や報酬額の決定に関する箇所記載	記載なし