

役員報酬

役員報酬等の決定方針

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

取締役報酬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。
- 当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・機能等を勘案
して決定する。

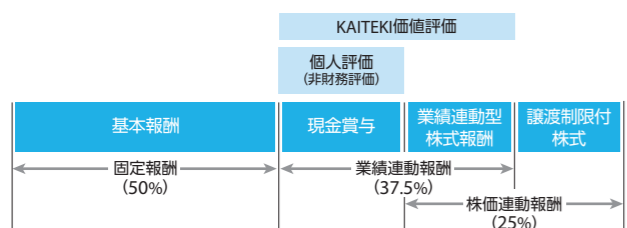
※ 執行役を兼任する場合、執行役としての報酬を適用する。

執行役報酬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(サステナビリティ(Management of
Sustainability: MOS)、イノベーション(Management of
Technology: MOT)、経済効率性(Management of
Economics: MOE))の一体的実践を強く意識付ける報酬制
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。

執行役の報酬の構成

執行役の報酬は、基本方針を踏まえて、2019年度に見直し
を行い、2020年度から、執行役の業績連動報酬及び株価連
動報酬をより実効性のある比率に高めることとし、合わせて



報酬構成		概要
固定報酬	基本報酬	職務の遂行に対する基礎的な報酬 各執行役の役割や責任の大きさ(役位及び代表権の有無等)に応じて設定
変動報酬	業績連動報酬	現金賞与 毎期のKAITEKI価値評価及び個人評価(中長期経営計画における取り組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等)に 応じて金銭を支給
	株式報酬	毎期のKAITEKI価値評価に応じてポイントを付与し、退任時に累積ポイント数相当の当社普通株式等を交付
	譲渡制限付株式報酬	中長期的・持続的な企業価値の創造・向上並びに株主の皆さまとの価値共有をより一層促進するための報酬 毎期、役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。また現金賞
与の評価に個人評価(非財務評価)を加えることとしました。

報酬水準

執行役の報酬水準は、毎年の報酬委員会において、役位
や職責ごとに、外部専門機関の役員報酬調査データを用い
て、国内の売上高等が同規模の他企業と報酬水準・業績連
動性の比較検証評価を行い、競争力のある報酬水準及び適
切な報酬構成比率に設定します。

業績連動報酬は、現金賞与と株式報酬で構成し、短期及
び中長期の業績と企業価値・株主価値の向上をバランスよ
く意識した経営を動機付ける設計としています。

なお、2020年度の報酬構成比率は、社長について、基本報
酬:業績連動報酬(現金賞与(標準額)):業績連動報酬(株式
報酬(標準額)):譲渡制限付株式(基準額)=50:25:12.5:12.5
とし、他の執行役は社長に準じて、上位の役位ほど変動報酬
の比率が高くなるように設定しています。

業績連動報酬の決定方法

以下の計算式に基づいて、報酬委員会で審議の上、決定
しています。

現金賞与

KAITEKI経営の3つの基軸における、年度ごとの目標達成
状況(KAITEKI価値評価)、並びに個人評価に応じて、役位別
に定める標準額に対し原則0%から200%の範囲で支給額
が変動する。

$$\text{個人別現金賞与支給額} = \text{役位別の標準額} \times \text{KAITEKI価値評価 (0\%~200\%)} \times \text{個人評価 (\pm 20\%)}$$

株式報酬

役員報酬BIP信託を介して、当社普通株式の交付等を行う
仕組みで、年度ごとの目標達成状況(KAITEKI価値評価)に応
じて、毎年ポイントを付与し、執行役の退任時において累積さ

れたポイント数に相当する当社普通株式等及び当社普通株
式等に生じた配当金を給付する。

$$\text{個人別ポイント付与数} = \text{役位別の基準ポイント} \times \text{KAITEKI価値評価 (0\%~200\%)}$$

<KAITEKI価値評価について>

当社の推進するKAITEKI経営におけるMOS・MOT・
MOEそれぞれの経営指標を業績連動報酬の評価軸に用い
ることで、当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けた
KAITEKI経営を強く意識付ける報酬制度としています。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標及び評価の
比率(割合)は、以下の通りです。

指標	内容	割合
MOS指標	地球環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課 題への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防 止等に関わるものとして定めた指標	10%
MOT指標	研究開発の効率性、技術の優位性及び社会の ニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE指標	コア営業利益、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フ ロー等に関わる指標	80%

KAITEKI価値評価は、年度ごとの目標値の達成状況に基
づき、執行役会議で審議の上決定し、報酬委員会でその妥当性
を検証しています。また、報酬委員会は指名委員会と連携し、
対象事業年度開始時点で宣言される目標に対しての達成度
合いについて、その公正性や合理性を確認することとしてい
ます。

<個人評価について>

社長の目標は、評価対象事業年度開始時点において、執
行役社長が宣言する目標について報酬委員会及び指名委
員会で審議の上決定します。評価については、対象事業年度
終了時点において、執行役社長の自己評価を踏まえて報酬
委員会及び指名委員会で審議の上決定します。

執行役社長以外の執行役の目標は、評価対象事業年度開
始時点において、執行役社長と各執行役の面談を経て決定
し、報酬委員会で審議・承認することとしています。評価に
ついては、対象事業年度終了時点において、執行役社長と各
執行役の面談を経て決定し、報酬委員会で審議・承認する
こととしています。報酬委員会は指名委員会と連携し、各執
行役の目標及び評価について、その公正性や合理性を確認
することとしています。

報酬の返還等

当社は、報酬委員会において個別に審議を行った上で、必
要に応じて、その他の臨時的な報酬やベネフィットを活用す
る場合があります。また、当社は、取締役又は執行役等に重
大な不正・違反行為等があった場合、報酬委員会の審議を
経て、当該取締役、執行役等に対し、執行役の報酬受益権の
没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求する場
合があります。

役員報酬等の総額

役員区分ごとの2019年度に係る役員報酬等の総額等は
以下の通りです。

区分	支払人員 (名)	報酬等の支払額(百万円)		
		基本報酬	業績報酬	合計
取締役(社内)	6	212	15	227
取締役(社外)	7	71	—	71
執行役	7	287	91	378
合計	20	570	106	676

- (注) 1. 当社及び当社子会社が役員に支払った報酬等の合計額を上記の報酬
等の支払額として記載しています。
2. 当社が支払った報酬等は、取締役13名に対し296百万円(うち社外取
締役7名に対し71百万円)、執行役7名に対して371百万円です。
3. 当社は、執行役を兼任する取締役に対しては、執行役として報酬等を支
払っています。
4. 取締役(社内)に対する業績報酬は、前期に執行役を兼任していた取締
役に対し、執行役在任時の業績報酬として支給された役員報酬BIP信
託を用いた株式報酬です。
5. 執行役に対する業績報酬は、当社が支払った現金賞与及び役員報酬
BIP信託を用いた株式報酬です。

<役員報酬BIP信託>

当社の中期経営計画の対象となる期間に対応した連続する
5事業年度(当初は2019年3月末日で終了する事業年度から
2021年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度)を対
象として、各事業年度の執行役の役位並びに各事業年度及び
中期経営計画における会社業績等の達成度等に応じたポイン
トを付与し、累積します。執行役の退任後算定される当該累積
ポイント数に相当する当社株式等及び当社株式等に生じる配
当金を役員報酬として交付等するインセンティブプランです。

