

【予算会計会員向け】

MD&A の開示の方向性と 役員報酬開示改正との関係



宝印刷グループ

株式会社スリー・シー・コンサルティング

代表取締役 児玉 厚（公認会計士）

ディスクロージャーワーキング・グループ報告 – 資本市場における好循環の実現に向けて –

I. 「財務情報」及び「記述情報（非財務情報）」

3. 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（Management Discussion and Analysis、いわゆるMD&A）については、前回WG 報告における指摘（経営者の視点による十分な分析・検討がなされていない等）を受け、本年1 月、

- ・経営成績等に重要な影響を与えた要因についての経営者視点による認識及び分析
- ・経営者が経営方針・経営戦略等の中長期的な目標に照らして経営成績等をどのように分析・評価しているかの記載を求める内閣府令の改正が行われた。

このような制度整備が進む一方、我が国のMD&A 開示については、全体としてみると、諸外国における開示と比して、計数情報をそのまま記述しただけの記載やボイラープレート化した記載が多いとの指摘もあり、更なる取組みも必要であると考えられる。

この点、米国では、MD&A について、SEC 規則により、企業全体及びセグメントごとの経営成績のほか、キャッシュ・資本の支出見込みと調達源、事業環境、オフバランス取引、契約上の債務についての説明が、また、SEC のガイダンス10により、重要な会計上の見積り・仮定の説明も求められている。

その上で、経営者の視点から財務情報を理解するための情報を提供し、その分析のための文脈を提供するとともに、過去の業績が将来の業績につながりうるものかを判断することを可能にするというMD&A の目的に資するため、企業のトップレベルがMD&A 記述の初期段階から関与することや、財務情報の単なる記述的記載ではなく、認識している重要な傾向、事象、需要、コミットメントや不確実性を分析するとともに、それらの理由、影響、関連性、重要性等を説明すること、また、財政状態や経営成績の理解に重要と考えられるセグメントごとのデータを示しながら連結ベースの財政状態や経営成績を分析することを推奨している。

MD&A は、

- (1) 投資家が経営者の視点から企業を理解するための情報を提供し、
- (2) 財務情報全体を分析するための文脈を提供するとともに、
- (3) 企業収益やキャッシュ・フローの性質やそれらを生み出す基盤についての情報提供を通じ、

将来の業績の確度を判断する上で重要である。

例えば、MD&A に含まれる情報のうち、資本の財源及びキャッシュ・フローについての開示により、投資家は手許資金・成長投資・株主還元のバランスに関する経営陣の考え方や、株主資本コストに対する企業の意識を知ることができる。

このように、MD&A は、経営者視点からの情報を提供し、投資家の企業に対する理解を深めるための、経営の根幹に関わる、経営者の認識が問われる情報であることから、経営のトップレベルが早期から関与し、経営者としての説明責任を果たしていくことが求められる。

セグメント分析に際しては、経営管理と同じセグメントに基づいて、セグメントごとの資本効率も含め、セグメントの状況がより明確に理解できるような情報が開示されることが必要である。

資本の財源及びキャッシュ・フローに関する情報については、投資判断に不可欠な情報であり、どこからどのように資本を調達しているのか、経営戦略の遂行上、調達した資本をどのように設備投資や研究開発などの資金需要に振り分けていくのか、といった情報がより実効的に開示されるべきである。

同様に、会計上の見積り・仮定は、投資判断・経営判断に直結するものであり、経営陣の関与の下、より充実した開示が行われるべきである。

内閣府令第3号様式 改正のポイント

(12) 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 第二号様式記載上の注意(32)に準じて記載すること

a 「有価証券報告書」に記載した事業の状況、経理の状況等に関して投資者が適正な判断を行うことができるよう、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下(32)において「経営成績等」という。）の状況の概要を記載した上で、**経営者の視点による当該経営成績等の状況に関する分析・検討内容を、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること。**なお、経営成績等の状況の概要には次の(a)から(d)までに掲げる事項を、経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容には次の(e)から(g)までに掲げる事項を含めて記載すること。・・・略・・・

(e) 経営成績等の状況に関して、事業全体及びセグメント情報に記載された区分ごとに、経営者の視点による認識及び分析・検討内容（例えば、経営成績に重要な影響を与える要因についての分析）を記載すること。また、資本の財源及び資金の流動性に係る情報についても記載すること。**なお、経営方針・経営戦略等又は経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等がある場合には、当該経営方針・経営戦略等又は当該指標等に照らして、経営者が経営成績等をどのように分析・検討しているかを記載するなど、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること。**・・・略・・・

計画比較主義

2020年3月決算より適用

(f) キャッシュ・フローの状況（内部留保資金の状況を含む。）の分析・検討内容、資本の財源及び資金の流動性に係る情報の記載に当たっては、資金調達の方法及び状況並びに資金の主要な用途を含む資金需要の動向についての経営者の認識を含めて記載するなど、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること。

【開示例イメージ：A事業セグメント】 2020年3月決算：有価証券報告書

項目	中計目標	当期目標	当期実績	計画差異
売上高	100億円	70億円	65億円	△5億円
営業利益	20億円	11億円	6億円	△5億円
管理可能営業C F	25億円	15億円	4億円	△11億円
(純)投資支出	△10億円	△5億円	△5億円	－億円
管理可能F C F	△15億円	10億円	△1億円	△11億円

→ 2019年3月までに計画作成必要

(38) 役員報酬等 第二号様式記載上の注意(57)に準じて記載すること

(57) 役員の報酬等

提出会社が上場会社等である場合には、提出会社の役員（取締役、監査役及び執行役をいい、最近事業年度の末日までに退任した者を含む。以下(57)において同じ。）の報酬等（報酬、賞与その他その職務執行の対価としてその会社から受ける財産上の利益であって、最近事業年度に係るもの及び最近事業年度において受け、又は受ける見込みの額が明らかとなったもの（最近事業年度前のいずれかの事業年度に係る有価証券報告書に記載したものを除く。）をいう。以下(57)において同じ。）について、次のとおり記載すること。

- a 届出書提出日現在における提出会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内容及び決定方法を記載すること。
なお、当該方針を定めていない場合には、その旨を記載すること。

提出会社の役員の報酬等に、利益の状況を示す指標、株式の市場価格の状況を示す指標その他の提出会社又は当該提出会社の関連会社の業績を示す指標を基礎として算定される報酬等（以下(57)において「業績連動報酬」という。）が含まれる場合において、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針を定めているときは、当該方針の内容を記載すること。

また、当該業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法を記載すること。

提出会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役職ごとの方針を定めている場合には、当該方針の内容を記載すること。
提出会社の役員の報酬等に関する株主総会の決議があるときは、当該株主総会の決議年月日を記載すること。当該株主総会の決議がないときは、提出会社の役員の報酬等について定款に定めている事項の内容を記載すること。

- b 取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）、監査等委員（社外取締役を除く。）、監査役（社外監査役を除く。）、執行役及び社外役員の区分（以下bにおいて「役員区分」という。）ごとに、報酬等の総額、報酬等の種類別（例えば、固定報酬、業績連動報酬及び退職慰労金等の区分をいう。以下bにおいて同じ。）の総額及び対象となる役員の員数を記載すること。
提出会社の役員ごとに、氏名、役員区分、提出会社の役員としての報酬等（主要な連結子会社の役員としての報酬等がある場合には、当該報酬等を含む。以下bにおいて「連結報酬等」という。）の総額及び連結報酬等の種類別の額について、提出会社と各主要な連結子会社に区分して記載すること（ただし、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることができる。）。
使用人兼務役員の使用人給与のうち重要なものがある場合には、その総額、対象となる役員の員数及びその内容を記載すること。

提出会社の役員の報酬等に業績連動報酬が含まれる場合には、最近事業年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標及び実績について記載すること。

- c 提出会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を有する者の氏名又は名称、その権限の内容及び裁量の範囲を記載すること。提出会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に関与する委員会（提出会社が任意に設置する委員会その他これに類するものをいう。以下cにおいて「委員会等」という。）が存在する場合には、その手続の概要を記載すること。また、最近事業年度の提出会社の役員の報酬等の額の決定過程における、提出会社の取締役会及び委員会等の活動内容を記載すること。

(参考例) 従前の役員報酬開示例【輸送用機器】 <東一>

トヨタ自動車 〔7203〕〔E02144〕

有価証券報告書(2018年03月31日(決算日)) / 企業情報 > 提出会社の状況 > 6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

業績連動報酬

④役員報酬の内容

(1) 提出会社の役員区分ごとの報酬等の額、報酬等の種類別の額及び対象となる役員の員数

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の額(百万円)		報酬等の額 (百万円)
		基本報酬	賞与	
取締役 (うち社外取締役)	12 (3)	692 (81)	1,224 (81)	1,917 (81)
監査役 (うち社外監査役)	6 (3)	223 (54)	— (54)	223 (54)

(注) 役員賞与金は、2018年5月9日開催の取締役会決議の金額を記載しています。

(2) 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等

氏名 (役員区分)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)			ストック オプション (百万円)	連結報酬等 の総額 (百万円)
		基本報酬	賞与	退職慰労金		
内山田 竹 志 (取締役)	提出会社	99	82	—	—	181
	連結子会社 神豊田中央研究所	—	—	0	—	
早 川 茂 (取締役)	提出会社	61	47	—	—	108
豊 田 章 男 (取締役)	提出会社	99	280	—	—	380
Didier Leroy (取締役)	提出会社	199	716	—	—	1,026
	連結子会社 トヨタ モーター ヨーロッパ㈱	49	60	—	—	
寺 師 茂 樹 (取締役)	提出会社	61	54	—	—	124
	連結子会社 日野自動車㈱	9	—	—	—	

具体的算定根拠の開示なし

(3) 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内容及び決定方法

当社の取締役報酬額は、2017年6月14日開催の第113回定時株主総会決議により、年額40億円以内(うち社外取締役分3億円以内)と定められています。また、当社の監査役報酬額は、2008年6月24日開催の第104回定時株主総会決議により、月額80百万円以内と定められています。方針などについては、「②コーポレート・ガバナンスの体制」を参照ください。

〔取締役・監査役の報酬〕

取締役の報酬および賞与は、会社業績との連動性を確保し、職責や成果を反映した報酬体系としており、出身国の報酬水準も踏まえて支給額および支給方法を定めています。賞与は、毎年の連結営業利益を踏まえて、配当、従業員の賞与水準、他社の動向、および中長期業績や過去の支給実績などを総合的に勘案の上、支給しています。また、社外取締役の報酬については、独立した立場から経営の監視・監督機能を担う役割に鑑み、賞与の支給はありません。取締役の報酬および賞与については、社外取締役が半数を占める「報酬案策定会議」にて、取締役会への上程案を作成し、取締役会にて決定します。

また、監査役の報酬は、基本報酬のみとし、賞与の支給はありません。会社業績に左右されにくい報酬体系とすることで、経営に対する独立性を担保しています。監査役の報酬については、株主総会の決議によって定められた報酬枠の範囲内において監査役の協議によって決定しています。

【改正後】

- ①業績連動報酬とそれ以外の報酬等の支払割合の決定方針を定めるときは、その方針の内容
- ②当該業績連動報酬に係る指標
- ③当該指標を選択した理由
- ④当該業績連動報酬の額の決定方法
- ⑤最近事業年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標、実績

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 1 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>>提出会社の状況>>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

⑤ 役員報酬の内容

(イ) 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	長期インセン ティブ (ストックオプ ション)	
取締役 (社外取締役を除く。)	527	212	222	93	4
監査役 (社外監査役を除く。)	65	65	—	—	2
社外役員	96	96	—	—	8

- (注) 1 上記の取締役の基本報酬および賞与の支給実績は、その合算が、第118回定時株主総会(2018年3月27日)決議による報酬限度額である年額20億円以内(うち、社外取締役分は年額2億円以内)です。また、監査役の基本報酬は、第105回定時株主総会(2005年6月29日)決議による報酬限度額である月額10百万円以内です。
- 2 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 3 上記支給額のほか、当社取締役1名に対して、当該取締役が取締役を兼務しない執行役員の地位にあったときに付与されたストックオプションの当期費用計上額16百万円があります。
- 4 取締役全員及び監査役全員について上記の役員報酬(注)1～3に記載したものを含む。)以外の報酬の支払いはありません。

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 2 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>提出会社の状況>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(ロ) 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

役職・氏名	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	賞与	長期インセンティブ (ストックオプション)
代表取締役 魚谷雅彦	提出会社	377	127	179	69
代表取締役 岩井恒彦	提出会社	92	46	22	23

- (注) 1 当連結会計年度において代表取締役の地位にあった役員及び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。
- 2 上記の取締役の長期インセンティブ型報酬(ストックオプション)は、取締役の職務執行の対価として株主総会の承認を得たうえで交付したストックオプション(新株予約権)の当連結会計年度費用計上額の合計額です。
- 3 上記2名の取締役について上記((注)1～2に記載したものを含む。)以外の報酬はありません。

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 3 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>提出会社の状況>>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(ハ) 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ながら設計しています。

〔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

当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業又は同規模の他企業との比較及び当社の財務状況を踏まえて設定しています。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役及び監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度については、2004年6月29日開催の第104回定時株主総会の日をもって廃止しました。

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 4 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>提出会社の状況>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(二) 2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

(全体像)

当社は、2018年度から2020年度までの3カ年を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置付けています。2015年度から2017年度までの3カ年は事業基盤の再構築の期間と位置付けていたことから、その3カ年を対象とした役員報酬制度は、役員に対し、変革のリーダーとして抜本的な改革を実行することを動機づける設計とし、短期的には業績数値に対してネガティブに作用するような課題解決でも、それが長期的成長のために必要であれば戦略的に解決するインセンティブを設けていました。

2018年度からは、引き続き構造改革にも取り組みつつ、正のサイクルの構築を実施し成長を加速させていくことから、基本的には2017年度までの役員報酬制度の構造を踏襲しながら、その一方で、成し遂げられた成果に対して報酬を支払うという「ペイ フォー パフォーマンス」の考え方を一歩進めた「ペイ フォー ミッション (企業として成すべきことを成したことへの報酬)」の考え方をより重視する設計とします。「ペイ フォー ミッション」の考え方のもとでは、売上高や営業利益額等の財務的な業績数値についてはもちろん、経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現度合こそが業績の重要な要素として評価の対象となります。

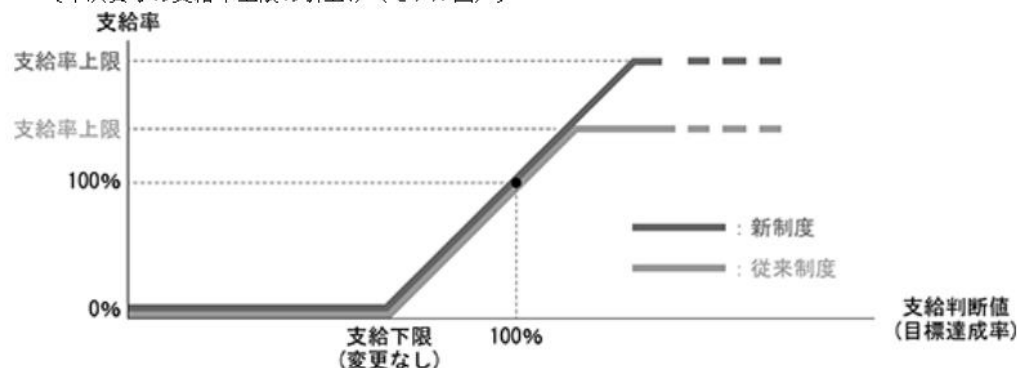
新しい報酬制度では、年次賞与の支給率上限を引き上げることで、目標を大きく上回った成長を実現したときには従来よりも多くの年次賞与の支給を受けられるようにしました。そして、業績連動報酬のうちの長期インセンティブ型報酬は、原則として年次賞与の金額と同額相当を株式報酬で支給する設計となっていますので、年次賞与の支給率上限の引上げは、業績連動報酬全体について業績連動性を高めることとなります。

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 5 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報 > 提出会社の状況 > 6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

[年次賞与の支給率上限の引上げ (モデル図)]



[取締役の役位ごとの種類別報酬割合]

執行役員としての 役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
執行役員社長 兼 CEO	46%	27%	27%	100%
執行役員副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
執行役員専務	54%～58%	21%～23%	21%～23%	
執行役員常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

- (注) 1 この表は、基本報酬額を該当の役位等級における中央値とし、かつ業績連動報酬に係る **目標達成率** を100%とした場合のモデルです。
- 2 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。
- 3 各役員の役位等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
- 4 取締役会議長等の役位に応じて別途支給される定額の報酬は、本表の計算には組み込んでいません。

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 6 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>提出会社の状況>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(基本報酬)

基本報酬については、各役員の担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じて設定する役割等級ごとの設計としています。また、同一等級内でも、個別の役員の前年度の実績（業績数値及び個人考課）に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとなっており、基本報酬においても役員の成果に報いることができるようにしています。

なお、社外取締役及び監査役については、昇給枠のある基本報酬ではなく、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみを支給します。

(業績連動報酬)

業績連動報酬は、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期での目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプション」で構成されており、当社役員に対し、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います。また、どちらの報酬についても個人考課による評価部分を設けることで、長期的成長の観点からの戦略的課題解決の動機づけを強化しています。

なお、2018年度は長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションを継続することとしましたが、より当社の報酬哲学の実現にふさわしい株式報酬への変更に向け、引き続き検討を進めることとしています。

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 7 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>提出会社の状況>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(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全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、2017年度までの役員報酬制度に引き続き、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ェイト)

評価項目	評価ウェイト	執行役員社長		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		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%		10%		40%		40%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	予め定めた一定水準以下の金額になった場合、役員報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。									
担当部門業績	事業業績評価	—		50%		50%		—		—	
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30% 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5つ以下で設定。									

(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割合に差異を設けていません。

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 8 【化学】 <東一>

資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>提出会社の状況>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(長期インセンティブ型報酬)

業績連動報酬のうち、長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションについては、ストックオプションとしての新株予約権の割当て時と、割当てた新株予約権の権利行使期間の開始時の2つのタイミングで業績条件を課しています。

まず、株主総会において割当て上限個数の承認を得た後、実際に新株予約権を割当てる際に、直前事業年度に係る年次賞与の評価指標を用い、0個から上限個数までの範囲内で付与個数の増減を行います。さらに、当該新株予約権の行使期間が開始する際に、その直前事業年度までの連結業績等の実績に応じて、割当てられた新株予約権の30%~100%の範囲で権利行使可能な個数が確定する仕組みとしています。これにより、中長期的な業績向上と戦略目標達成へのインセンティブとしての機能を強化しています。

なお、2018年度は長期インセンティブ型報酬としての株式報酬型ストックオプションを継続することとしましたが、より当社の報酬哲学の実現にふさわしい株式報酬への変更に向け、引き続き検討を進めることとしています。

(長期インセンティブ型報酬の業績条件)

新株予約権の割当て時

- ・ 全社業績（連結売上高、連結営業利益及び親会社株主に帰属する当期純利益）、担当事業業績評価及び個人考課のうち、各役員の年次賞与の算定に用いる項目と同じ項目を使用
- ・ 評価部会の審議を経て割当て個数を決定

新株予約権の行使期間開始時

- ・ 新株予約権の割当て日が属する事業年度の前事業年度と翌事業年度の営業利益を比較し、営業利益の成長率を算出
- ・ 花王株式会社（日本）、ロレアルS.A.（フランス）、エスティローダーカンパニーズInc.（アメリカ）等、国内外の化粧品の上位企業を比較対象企業としてあらかじめ定め、当社と同じ事業年度について各社の営業利益の成長率を算出
- ・ 当社と比較対象企業の営業利益の成長率の比較結果に基づき、各役員に割当てられた新株予約権のうち権利行使可能な個数を決定

(参考例) 業績連動型役員報酬開示例 9 【化学】 <東一>

㈱資生堂 [4911] [E00990]

有価証券報告書(2017年12月31日(決算日)) / 企業情報>>提出会社の状況>>6【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(長期インセンティブ型報酬の割当て・権利行使スケジュール)



(ホ) 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置する評価部会の役割

現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与及び長期インセンティブ型報酬のすべてにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。個人考課の客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、執行役員社長 兼 CEOについては、役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置された評価部会において、個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬額水準の妥当性を確認しています。また、評価部会は、執行役員社長 兼 CEOの再任及び交代等に関する審議・検討も実施しており、執行役員社長 兼 CEOの適切な任命及びインセンティブ付けについて包括的な役割を担っています。なお、評価部会のメンバーについては、執行役員社長 兼 CEO及び同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役及び社外監査役で構成しています。

また、執行役員社長 兼 CEO以外の執行役員（取締役を兼務する者を含む）の個人考課は、業績指標に基づく評価と併せて執行役員社長 兼 CEOが行いますが、これについては、役員報酬諮問委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認することで、客観性・公正性・透明性を担保しています。

業績連動型役員報酬開示とMD&A開示の関係（投資家目線）

【業績連動型役員報酬開示の例示イメージ（私見）】

取締役賞与の指標は下記の通りです。

取締役賞与標準額 = 200百万円 ……① 目標営業利益 = 2,000百万円 ……② 目標営業活動CF = 2,500百万円 ……③

取締役賞与額 = ① × {②の目標達成率 = (2) + ③の目標達成率 = (3)} ÷ 2

取締役賞与の指標となる目標と実績は下記の通りです。

項目	目標	実績	目標達成率	計算目標達成率
営業利益	営業活動CF	1,600百万円	80%	(2) 80%
営業活動CF	営業活動CF	1,500百万円	60%	(3) 0%
取締役賞与額 = ①200百万円 × {(2)80% + (3)0%} ÷ 2 = 80百万円				

注：目標達成率が80%未満の場合はゼロとします

【MD&A分析】

・・・略・・・

営業利益の目標達成率は80%であり、主な差異原因は・・・です。

また、営業活動CFの目標達成率は60%であり、主な差異原因は・・・です。

項目	目標	実績	差異	目標達成率
営業利益	2,000百万円	1,600百万円	△ 400百万円	80%
営業活動CF	2,500百万円	1,500百万円	△1,000百万円	0%

業績連動型役員報酬開示とMD&A開示の関係（投資家目線） ：「予算実務への影響と対策」

①投資家は、MD&Aで経営のPDCAサイクルの状況と経営能力を評価し、「役員報酬等」で経営者に対する役員報酬が妥当か否かを判断する



②経営者は、**役員報酬と目標達成率がリンクするので、目標達成が必達**になる

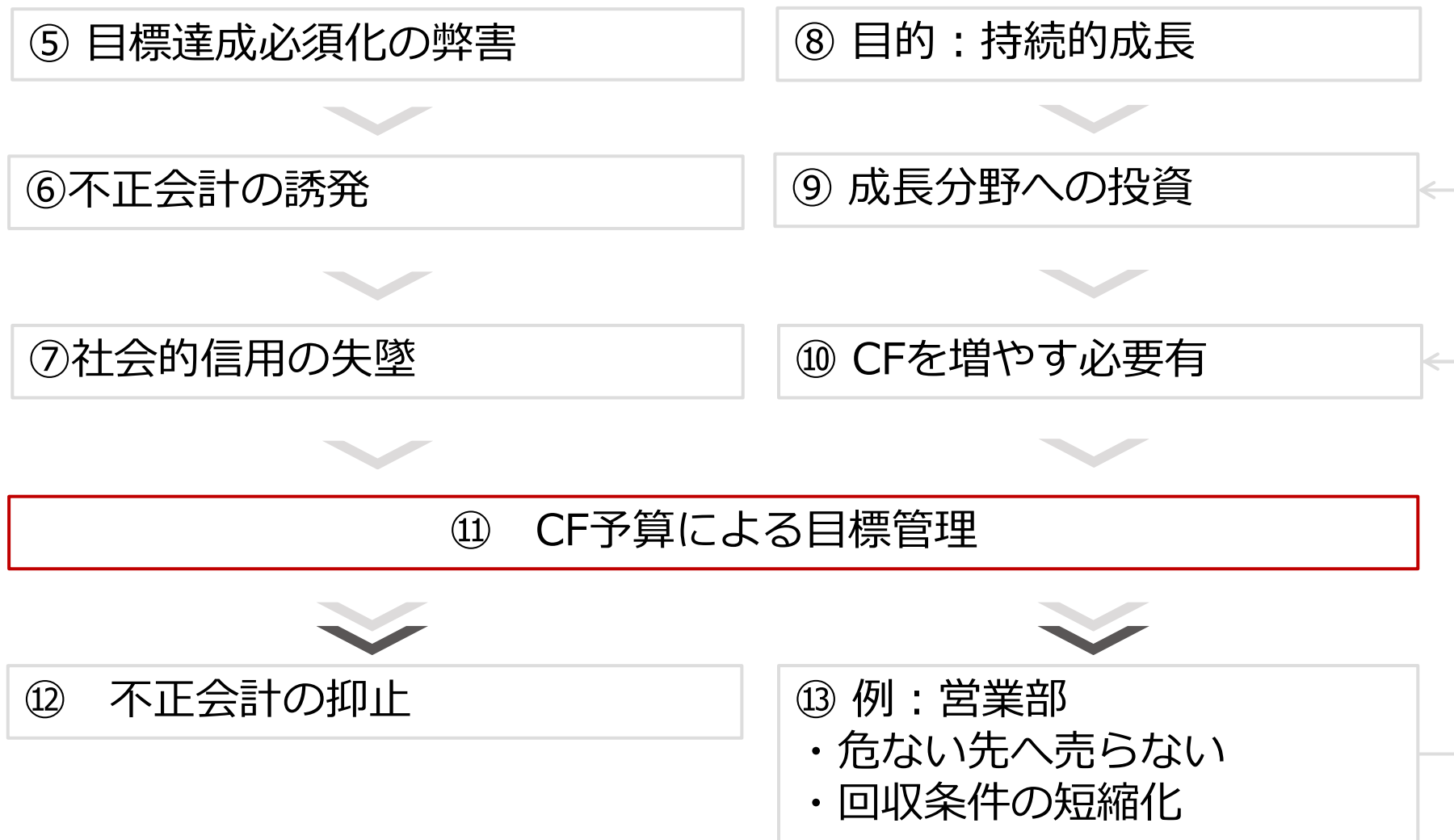


③予算作成・予実管理・着地予想を速く、正確に作成し、
差異原因分析と改善策検討の時間を十分に取れる様にする



④IT基盤：EXCEL予算業務→**標準予算システム化**

業績連動型役員報酬開示とMD&A開示の関係（投資家目線） ：「CF予算管理の必要性」



投資家が求める「真のキャッシュ・フロー経営」とは

キャッシュ・フロー経営とは

キャッシュ・フローを目標とし、全社員がお金を増やすように行動するようにマネジメントし、将来の成長分野へ持続的に投資を行い、持続的成長を図る経営をいう。

具体的には、キャッシュ・フロー予算を作成し、月次で予実差異を分析し、継続的にキャッシュ・フローの改善を図ってゆく予算制度を基礎としてマネジメントする経営スタイルをいう。



宝印刷グループ



株式会社スリー・シー・コンサルティング

3C CONSULTING

取り扱い注意

本資料の記載内容は、株式会社スリー・シー・コンサルティングが有する著作権を含む営業秘密です。
当社の許可なく本資料の複製や社外への配布につきましては禁止とさせていただきます。