

参考資料

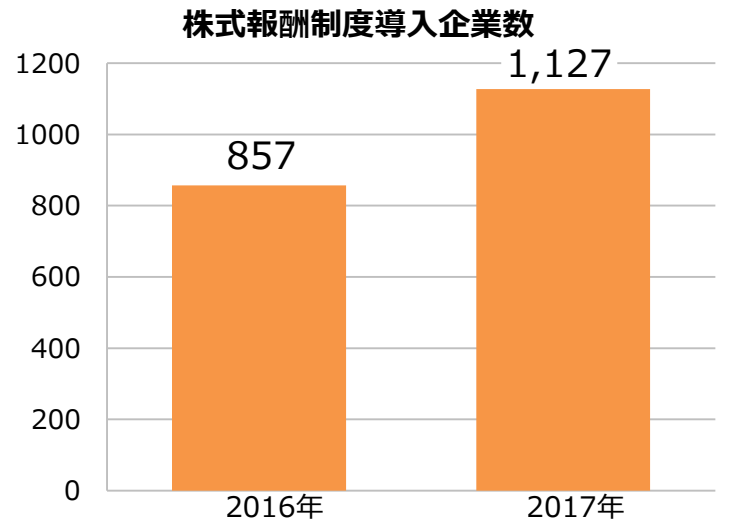
第1回ディスクロージャーワーキング・グループ資料(抜粋)

平成29年12月11日

Ⅱ-1-1. 役員報酬に係る情報 ①

日本の現状

- 企業価値の向上に向けて経営陣にインセンティブを付与するため、近年、業績連動報酬を導入する企業が増加。
2017年6月末時点の導入上場企業は前年同月に比べ3割増加。
(上場企業の約3社に1社が導入)
- 役員報酬の開示については、2003年に有価証券報告書に「コーポレート・ガバナンスの状況」を新設した際、当該項目において「役員報酬の内容」を開示することとされた。但し、その具体的な開示内容は企業によって異なっていた。
- その後、上場企業のコーポレート・ガバナンスに対する内外投資家の関心の高まりを受け、2010年より有価証券報告書において以下の情報を開示することとされた。
 - ✓ 提出会社の役員の報酬等の額または算定方法の決定に関する方針
 - ✓ 役員区分ごとの報酬総額
 - ✓ 報酬種類別の総額
 - ✓ 対象となる役員の員数
 - ✓ 連結報酬総額1億円以上の役員の提出会社役員としての報酬総額、連結報酬の種類別の額
- 現行の役員報酬に係る開示内容は、企業価値の向上に貢献した経営陣に対して、それに見合った報酬を提供していくべきとのコーポレート・ガバナンス上の要請に合ったものとなっていないのではないかと指摘。



(出所) ウィリス・タワーズワトソン・三菱UFJ信託銀行株式会社のプレスリリースを基に、金融庁作成。

Ⅱ - 1 - 1. 役員報酬に係る情報 ②

米国の状況

- 米国では、SEC規則に基づき、CEO・CFO及び報酬額上位3位までのエグゼクティブオフィサーの報酬に関し、報酬プログラムの内容や要素ごとの算定方法、株主総会決議の反映状況などを説明し、過去3年の報酬内容の一覧を開示。また、全取締役の報酬に関し、過去1年の一覧を開示。

The Procter and Gamble Company の記載内容(全30ページ)

P&G Compensation Discussion & Analysis

Elements of Our Compensation Programs

Annual Cash Compensation

The Company's annual cash compensation consists of salary and STAR. We collect and analyze data from the Peer Group on the total annual cash compensation opportunity (salary plus annual bonus target) for positions comparable to those at the Company. We consider the target median annual cash compensation opportunity for each position within our Peer Group, adjusted for size using a regression analysis of Peer Group revenues, to set a salary range mid-point and a target for STAR, as a percentage of salary ("STAR target").


Salary

Mr. Taylor's annualized salary remained unchanged at \$1,600,000 during FY 2016-17. The salary for Mr. Moeller remained unchanged at \$950,000. The C&LD Committee approved a 5.9% increase to bring Mr. Ciserani's salary to \$900,000 based on the competitive market and to recognize his contributions managing a significant portion of the total Company businesses. The Committee also approved a 3.7% increase to bring Mr. Bishop's salary to \$840,000 and a 3.8% increase to bring Ms. Ferguson-McHugh's salary to \$820,000. These adjustments were made in recognition of their individual performance and market adjustments.

STAR Annual Bonus

The STAR program links a substantial portion of each NEO's annual cash compensation to the Company's performance for the fiscal year. The program focuses on the achievement of business unit results, but also includes a component that measures the performance of the overall Company. STAR awards are generally paid in cash, but executives can also elect to receive all or part of their awards in stock options or deferred compensation.

STAR awards are calculated using the following formula:



The basis for each element of STAR is:

- **STAR Target.** The C&LD Committee sets STAR targets as a percentage of salary for NEOs, using annual bonus benchmarks for similar positions in our Peer Group.
- **Business Unit Performance Factor.** The CEO, CFO, and CHRO ("STAR Committee") recommend Business Unit Performance Factors for each business unit, based on a retrospective assessment of the performance of each of the 18 business units against seven metrics: operating TSR, organic sales growth, operating profit growth, adjusted free cash flow productivity, market share, productivity, and internal controls. This assessment is compared to each business unit's role in the portfolio, reflecting the different industries in which the Company's businesses compete and their growth potential. The C&LD Committee then determines the Business Unit Performance Factors based on the STAR Committee's recommendations. None of the officers on the STAR Committee participates in discussions or recommends their own STAR awards to the C&LD Committee. The Business Unit Performance Factors can range between 50% and 150%. The Business Unit Performance Factor for global business services and corporate functions is the weighted average of all the global business units ("GBU") and selling and market operations ("SMO") Business Unit Performance Factors in order to align all organizations with the seven metrics.

32

CEO・CFO及び報酬額上位3位までのエグゼクティブオフィサーの過去3年の報酬の一覧

FY 2016-17 Summary Compensation Table									
Name and Principal Position	Year	Salary (\$)	Bonus ¹ (\$)	Stock Awards ² (\$)	Option Awards ³ (\$)	Non-Equity Incentive Plan Compensation (\$)	Change in Pension Value and Nonqualified Deferred Compensation Earnings ⁴ (\$)	All Other Compensation ⁵ (\$)	Total (\$)
David Taylor President and Chief Executive Officer	2016-17	1,600,000	4,080,384	9,226,929	3,000,001	0	0	188,863	18,096,177
	2015-16	1,393,333	2,482,771	8,507,680	1,743,864	0	0	277,005	14,404,653
	2014-15	945,000	790,272	2,664,167	1,630,508	0	0	71,795	6,101,742
Jon R. Moeller Chief Financial Officer	2016-17	950,000	1,453,637	3,520,417	2,029,563	0	0	75,184	8,028,801
	2015-16	950,000	1,016,652	3,526,353	1,278,748	0	0	73,899	6,845,652
	2014-15	850,000	671,160	4,212,468	1,222,877	0	0	87,850	7,044,355
Steven D. Bishop Group President - Global Health Care	2016-17	822,500	1,311,828	1,524,431	1,417,503	0	0	74,933	5,151,195
	2015-16	796,667	873,464	2,342,867	465,966	0	0	71,003	4,549,967
Giovanni Ciserani⁶ Group President - Global Fabric & Home Care and Global Baby & Feminine Care	2016-17	895,833	1,085,011	2,425,147	2,255,007	0	(258,000)	1,211,420	7,614,418
	2015-16	845,833	1,044,225	2,280,962	1,334,347	0	1,052,000	291,337	6,848,704
	2014-15	796,667	598,080	3,895,797	1,266,359	0	8,000	538,172	7,103,075
Mary Lynn Ferguson-McHugh Group President - Global Family Care and P&G Ventures	2016-17	817,500	1,409,974	2,370,115	755,001	0	0	80,329	5,432,919

全取締役の過去1年の報酬の一覧

Name	Fees					Total (\$)
	Annual Retainer (\$)	Committee Chair & Lead Director Fees (\$)	Total Fees Earned or Paid in Cash ¹ (\$)	Stock Awards ² (\$)	All Other Compensation ³ (\$)	
Francis S. Blake	110,000	—	110,000	175,000	0	285,000
Angela F. Braly	110,000	15,000	125,000	175,000	0	300,000
Amy Chang	9,066	—	9,066	0	0	9,066
Kenneth I. Chenault	110,000	—	110,000	175,000	0	285,000
Scott D. Cook	110,000	15,000	125,000	175,000	0	300,000
Susan Desmond-Hellmann	30,800	—	30,800	0	0	30,800
Terry J. Lundgren	110,000	—	110,000	175,000	0	285,000
W. James Mc Nerney, Jr.	110,000	50,000	160,000	175,000	0	335,000
Margaret C. Whitman	110,000	—	110,000	175,000	0	285,000
Patricia A. Woertz	110,000	25,000	135,000	175,000	0	310,000
Ernesto Zedillo	110,000	—	110,000	175,000	0	285,000

II - 1 - 1. 役員報酬に係る情報 ③

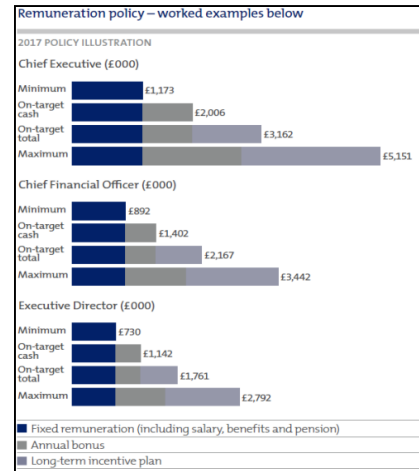
英国の状況

- 英国では、会社法に基づき、全取締役の報酬に関し、報酬プログラムの内容や要素ごとの算定方法、株主総会決議の反映状況などを説明し、過去2年の報酬内容の一覧を開示。業務を執行する取締役の報酬に関しては、報酬プログラムを適用した場合の最大支払見込額なども開示。また、過去10年間のCEOの報酬額と同期間のトータルシェアリターンの推移を対比できるように開示。

Rolls-Royce の 記載内容(全24ページ)

Element	Commentary	Policy theme
Fixed pay	No changes are proposed to the fixed pay element of the remuneration policy approved by shareholders at the 2014 AGM. The new remuneration policy to be approved at the 2017 AGM will continue to apply until the 2020 AGM.	Talent
Annual bonus	Performance measures remain appropriate following the introduction of customer and employee metrics in 2016. Bonuses are determined primarily by Group financial performance but the Committee may apply non-financial metrics that support the underlying strategic priorities for the forthcoming year. From 2017, Executive Director bonuses will be awarded using a simple additive approach: <ul style="list-style-type: none"> 80% of the award will be based on Group performance. 20% of the award will be based on individual performance. 	Transformation Simplification
Long-term incentive plan	CPS, EPS and TSR remain our long-term measures of success and reflect the strategic focus on profitable growth, the quality of profit, and returns to shareholders. During shareholder consultation we received strong support for the continued use of cash flow as the central measure of long-term performance. The structure will be amended so elements are measured independently, rather than using an EPS hurdle and a TSR multiplier. The introduction of a two-year shareholding period following the three-year performance period. This includes a requirement to continue to hold shares after participants have left the Group. 20% of the maximum award will vest for threshold performance (a reduction from 30% in the current remuneration policy). The new remuneration policy includes an overall maximum of up to 300% of salary for the Chief Executive and 250% for other Executive Directors. The intention is that this flexibility will only be used in recruitment (to secure talent across a global and diverse talent pool). The intended operational maximum for the three-year period of this policy is 250% of salary for the Chief Executive and 225% of salary for other Executive Directors.	Stewardship Transformation Simplification Talent

業務を執行する取締役の報酬支払見込額

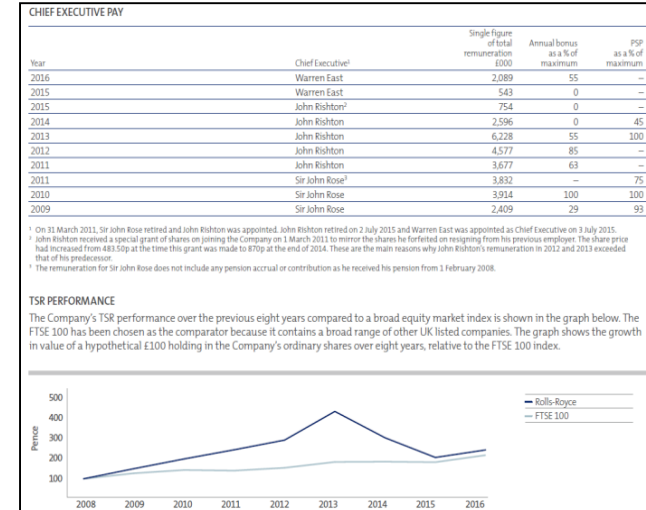


全取締役の過去2年の報酬の一覧

Single figure of remuneration (audited)

	Salary/fees (A) £000		Benefits (B) £000		Bonus (C) £000		LTIP (D) £000		Other (E) £000		Sub-total £000		Pension (F) £000		Total £000	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Executive Directors																
Warren East ¹	925	421	17	8	916	–	–	–	–	–	1,858	429	231	114	2,089	543
Colin Smith ²	550	546	156	150	413	–	–	–	–	–	1,119	696	176	140	1,295	836
David Smith	540	535	51	35	405	–	–	–	–	–	996	570	173	171	1,169	741
Former Executive Directors																
James Guyette ³	–	274	–	47	–	–	–	–	–	–	–	321	–	262	–	583
Mark Morris ⁴	–	–	–	–	–	–	–	–	–	597	–	597	–	–	–	597
John Rishon ⁵	–	519	–	82	–	–	–	–	–	–	3	603	–	153	3	754
Sub-total	2,015	2,295	227	322	1,734	–	–	–	–	597	3,976	3,214	580	840	4,556	4,054
Chairman and Non-executive Directors																
Ian Davis	425	425	2	1	–	–	–	–	–	–	427	426	–	–	427	426
Lewis Booth	300	310	14	11	–	–	–	–	–	–	114	121	–	–	114	121
Ruth Cairnie	83	70	2	3	–	–	–	–	–	–	85	73	–	–	85	73
Sir Frank Chapman	90	90	2	4	–	–	–	–	–	–	92	94	–	–	92	94
Irene Dorner ⁶	70	30	–	–	–	–	–	–	–	–	70	30	–	–	70	30
Lee Hsien Yang	70	70	3	8	–	–	–	–	–	–	73	78	–	–	73	78
John McAdam	70	70	–	–	–	–	–	–	–	–	70	70	–	–	70	70
Bradley Singer ⁷	58	–	–	–	–	–	–	–	–	–	58	–	–	–	58	–
Sir Kevin Smith ⁸	98	12	2	–	–	–	–	–	–	–	100	12	–	–	100	12
Jasmin Staiblin	70	70	4	7	–	–	–	–	–	–	74	77	–	–	74	77
Former Non-executive Directors																
Darne Helen Alexander ⁹	31	90	–	–	–	–	–	–	–	–	31	90	–	–	31	90
Alan Davies ¹⁰	62	12	1	–	–	–	–	–	–	–	63	12	–	–	63	12
Warren East ¹	–	45	–	–	–	–	–	–	–	–	–	45	–	–	–	45
John Neill ¹¹	–	25	–	3	–	–	–	–	–	–	–	28	–	–	–	28
Sub-total	1,227	1,119	30	37	–	–	–	–	–	597	1,257	1,156	–	–	1,257	1,156
Total	3,242	3,414	257	359	1,734	–	–	–	–	597	5,233	4,370	580	840	5,813	5,210

過去のCEOの報酬額とトータルシェアリターンの推移



Ⅱ-1-2. 政策保有株式

政策保有株式に関する開示

- 有価証券報告書における政策保有株式に関する開示については、2010年より、政策保有株式(保有目的が純投資以外の上場株式)について、資本金の1%超(30銘柄未満の場合は、保有額上位30銘柄まで)の銘柄につき、以下を記載。
 - 銘柄
 - 銘柄ごとの、保有株式数、貸借対照表計上額、保有目的

【開示例】

銘柄	株式数 (株)	貸借対照表計上額 (百万円)	保有目的
(株)×××	〇〇,〇〇〇, 〇〇〇	〇〇, 〇〇〇	取引関係の維持・強化のため
●●●●(株)	〇〇,〇〇〇, 〇〇〇	〇〇, 〇〇〇	事業上の関係の維持・強化のため
▲▲▲▲(株)	〇〇,〇〇〇, 〇〇〇	〇〇, 〇〇〇	金融取引関係の維持・強化のため
(株)◆◆◆◆	〇〇,〇〇〇, 〇〇〇	〇〇, 〇〇〇	生産・販売等の維持・発展のため
△△△△(株)	〇〇,〇〇〇, 〇〇〇	〇〇, 〇〇〇	情報収集のため
:	:	:	:

- 上記の開示については、次のような指摘がなされている。
 - 保有目的が、定型的かつ抽象的な記載にとどまっている
 - 本来、政策保有と思われるものが純投資に区分されているケースがある
 - 保有額が小さいものが開示されていないので十分な対話が困難
 - 時価変動等により、開示される銘柄に差が生じるケースもあり、各年の異動状況を正確に把握できない
 - 議決権行使結果を個別に開示すべき
- コーポレートガバナンス報告書(取引所規則)では、政策保有に関する方針等の開示が求められている(注:コンプライ・オア・エクスプレイン方式、コーポレートガバナンス・コード原則1-4)が、取引関係の維持・強化や中長期的な企業価値向上など抽象的な保有理由を示すにとどまっている例が少なくないとの指摘。

Ⅱ-2. ガバナンス情報の提供のあり方

コーポレートガバナンス情報に関する開示

- 現在、コーポレートガバナンスに関する情報については、有価証券報告書(金商法)において、投資家の投資判断に必要とされる情報が開示されている。また、コーポレート・ガバナンス報告書(取引所規則)においては、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況等、より詳細な情報も開示されている(注)。

(注)一部の情報(役員の略歴や個別の政策保有株式の情報等)は、有価証券報告書のみで開示。

- 企業と投資家の対話を促していく上では、コーポレートガバナンス情報が**分かりやすく**投資家に提供されることが重要。海外投資家からも、こうした情報を分かりやすく提供して欲しいとの指摘。

有価証券報告書の構成(コーポレートガバナンス関連部分)

第一部 企業情報

第4 提出会社の状況

1 株式等の状況

- 大株主の状況 等

5 役員の状況

- 役員の役職名、氏名、略歴、任期、所有株式数 等

6 コーポレート・ガバナンスの状況等

- 企業統治の体制の概要(任意の委員会を含む) / 当該体制を採用する理由
- 政策保有株式の銘柄数/ 貸借対照表計上額の合計
- 資本金の1%超又は上位30銘柄に係る銘柄、株式数、貸借対照表計上額、保有目的
- 役員ごとの個別の報酬額(1億円以上) 等

コーポレート・ガバナンス報告書の構成

I 基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

- コーポレートガバナンス・コードが求める開示(株式の政策保有の方針、経営戦略等)
- 大株主の状況 等

II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

- 取締役の任期・人数、取締役会の議長、社外取締役の選任状況
- 任意の委員会の設置状況
- 取締役報酬の開示状況
- コーポレート・ガバナンス体制の概要 等

III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

IV 内部統制システム等に関する事項

V その他