

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

5. 「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）」

（1）「MD&Aに共通する事項」の開示例

---

## 5. 「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)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

### 株式会社丸井グループ (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P19-21

#### 【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】 ※ 一部抜粋

##### (1) 経営成績等の状況の概要

###### (連結業績)

- ・EPSは117.58円 (前年比+1%、前年差+1.59円)、利益成長と資本政策により前年を上回り2期連続で過去最高を更新しました。ROEは8.8% (前年差△0.3%) となり、2期連続で株主資本コスト (6.9%) を上回り、ROICは3.7% (前年差+0.0%) となり、4期連続で資本コスト (WACC 3.0%) を上回りました。
  - ・グループ総取扱高は2兆9,037億円 (前年比+14%)、フィンテックのショッピングクレジット取扱高が全体を牽引し、前年を3,641億円上回りました。
  - ・営業利益は419億円 (前年比+2%) 11期連続の増益、当期利益は254億円 (前年比+0%) 9期連続の増益となりました。
- ※「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」において、億円単位で記載している金額は億円未満を四捨五入しています。

###### □ 連結業績

	19年3月期		20年3月期		前年比	前年差	計画差
	兆 億円	億円	兆 億円	億円			
EPS (円)	115.99		<b>117.58</b>		101	+1.59	△5.10
ROE (%)	9.1		<b>8.8</b>		-	△0.3	△0.4
ROIC (%)	3.7		<b>3.7</b>		-	+0.0	△0.1
株主資本コスト (%)	6.8		<b>6.9</b>		-	+0.1	-
WACC (%)	2.8		<b>3.0</b>		-	+0.2	-
グループ総取扱高	2,539.6		<b>2,903.7</b>		114	+3,641	△763
売上収益	2,514		<b>2,476</b>		98	△38	△84
売上総利益	1,905		<b>1,957</b>		103	+52	△58
販管費	1,493		<b>1,537</b>		103	+44	△38
営業利益	412		<b>419</b>		102	+8	△21
当期利益	253		<b>254</b>		100	+1	△11

###### □ ROE・ROICの状況

19年3月期		20年3月期	
ROE	9.1%	ROE	8.8%
株主資本コスト	6.8%	株主資本コスト	6.9%
ROIC	3.7%	ROIC	3.7%
WACC	2.8%	WACC	3.0%
総資産: 8902億円		総資産: 8860億円	
フィンテック ROIC	4.2%	フィンテック ROIC	4.6%
負債コスト	0.3%	負債コスト	0.2%
小売 ROIC	3.8%	小売 ROIC	3.4%
株主資本コスト	6.8%	株主資本コスト	6.9%

###### (セグメント別の状況)

- ・小売セグメントの営業利益は100億円 (前年比△12%)、前年を14億円下回りました。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は384億円 (前年比+10%)、ショッピングクレジットが好調に推移し8期連続の増収増益となりました。

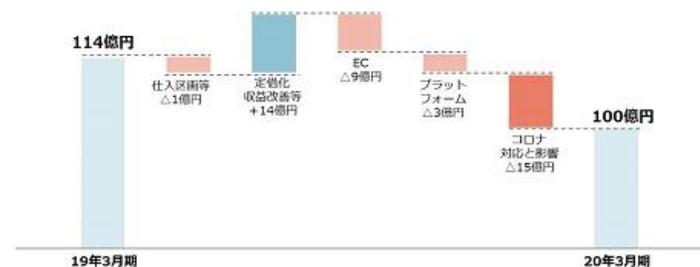
###### □ セグメント営業利益

	19年3月期		20年3月期		前年比	前年差	計画差
	億円	億円	億円	億円			
小売	114		<b>100</b>		88	△14	△15
フィンテック	350		<b>384</b>		110	+34	△6
全社・消去	△53		<b>△65</b>		-	△12	0
連結	412		<b>419</b>		102	+8	△21

###### <小売セグメント>

- ・前期までの5年間にわたるショッピングセンター型店舗への転換により、収益改善と利益の安定化が進みました。当期より新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」の実現に向け、D2C (ダイレクトトゥーコンシューマー) やシェアリングサービスなどのブランドの導入を進め、ネットでは提供できない体験やコミュニケーションの場を提供する店舗をめざしています。定借区画の収益の安定化は着実に進みましたが、収益改善が一巡したことに加え、下半期においては消費増税や天候不順による不振、さらには新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛や店舗休業にともなう売上減少により減収減益となりました。

###### □ 小売セグメントの営業利益増減要因



(注) プラットフォームは、店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営するB to Bビジネスです

- ROE・ROICの状況について、対前年比も含め、それぞれ株主資本コスト・WACCと比較して分析

## 株式会社丸井グループ (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P21-23

## 【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】 ※ 一部抜粋

## &lt;フィンテックセグメント&gt;

- ・エポスカードのご利用客数の拡大に向け、丸井店舗やネット・サービス領域での新規入会の促進を強化するとともに、全国の商業施設との提携カードの発行を進め、提携施設数は30施設（前年差+5施設）に拡大しました。また、利用率・利用額のさらなる向上に向けて、家賃保証やリカーリング、サブスクリプション企業との提携、協業に取り組み、家計消費におけるシェアの最大化をめざしています。
- ・その結果、カード会員数は720万人（前年比+5%）、独自の家族カード「エポスファミリーゴールドカード」の会員増加などお得意さまづくりを着実に進め、プラチナ・ゴールド会員は250万人（前年比+16%）と大きく伸長し、カード会員全体の35%まで拡大しました。
- ・取扱高については、新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛等により伸びは鈍化したものの、ショッピングクレジットが引き続き伸長し2兆1,710億円（前年比+16%）となったことに加え、家賃保証などのサービス取扱高が3,539億円（前年比+26%）と順調に拡大しました。

## □ フィンテックセグメントの状況

	19年3月期	20年3月期	前年比	
	万人	万人	%	前年差
新規会員数	81	81	100	0
(丸井グループ店舗外入会)	(41)	(48)	(116)	(+6)
カード会員数	688	720	105	+32
プラチナ・ゴールド	215	250	116	+35
	兆 億円	兆 億円	%	億円
フィンテック取扱高	2 3,106	2 6,788	116	+3,682
ショッピング	1 8,770	2 1,710	116	+2,941
(外部加盟店)	(1 7,689)	(2 0,758)	(117)	(+3,068)
サービス	2,812	3,539	126	+727
カードキャッシング	1,433	1,452	101	+19

(LTVの安定性を表す指標)

当社グループの収益構造はこれまでのビジネスモデルの転換にともない、店舗の不動産賃貸収入やカード手数料をはじめとする「リカーリングレベニュー（継続的収入）」（非監査情報）が拡大し、売上・利益に占める構成が大きくなりました。お客さま・お取引先さまとの契約に基づく継続的収入であるリカーリングレベニューからは、翌期以降の将来収益を「成約済み繰延収益」（非監査情報）としてとらえることが可能であり、収益の安定性を測る指標として使用できます。これらは、LTV（生涯利益）を重視した当社グループの長期視点の経営において重要な要素であると考えています。

- ・当期のリカーリングレベニュー（売上総利益ベース）は1,311億円（前年比+7%）となり、売上総利益に占める割合は65.3%（前年差+2.4%）まで高まりました。

（注）売上総利益ベースのリカーリングレベニュー、およびその構成を算出する際の売上総利益には、販管費戻り（お取引先さまから継続的にいただく経費）を含めています。

## □ リカーリングレベニュー

	19年3月期	20年3月期	前年比
	億円	億円	%
リカーリングレベニュー (売上総利益ベース)	1,227	1,311	107
売上総利益に占める割合	62.9%	65.3%	-

- ・成約済み繰延収益の算出は、不動産賃貸収入は残契約年数、リボ・分割手数料やカードキャッシング利息は返済期間、加盟店手数料（リカーリング分）はカード有効期間、家賃保証は残居住年数をもとに行っています。

- ・当期末の成約済み繰延収益は3,500億円（前年比+7%）となり、当期のリカーリングレベニュー（売上総利益ベース）の約2.7倍の将来収益が見込まれます。

## □ 当期末時点の成約済み繰延収益

	20年3月期 通期	21年3月期以降 成約済み繰延収益	20年3月期比
	億円	億円	%
リカーリングレベニュー (売上総利益ベース)	1,311	3,500	267

- ・ 財務情報に加えて、その理解に有用な指標（新規会員数など）の前期比較情報を記載

## 5. 「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)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

### 大和ハウス工業株式会社 (1/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P30-32

#### 【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】 ※ 一部抜粋

##### CFOメッセージ

ガバナンスを再構築し、ステークホルダーからの信頼回復に努めると共にサステナブル経営、攻守のバランスが取れた財務戦略を実施してまいります。



代表取締役副社長／CFO 香曾我部 武

香曾我部 武

(中略)

#### サステナブル経営のための基盤の強化に向けて投資する

基本方針4「持続性・実行性を支える環境の強化」については、役職員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施、グループ内部監査体制及びリスクアプローチの強化を進めております。今後も、コンプライアンス活動を持続し、実効性を高める効率的な業務基盤の強化に向けて取り組んでまいります。

中長期の持続的な成長に向けては、経営基盤の強化に対する投資が重要です。第6次中期経営計画では、設備投資2,500億円のうち1,000億円を働き方改革及び技術基盤整備に関する投資に充てています。

10年後の日本を見ますと、人口減少ともなって住宅需要は約4割減少すると予測されています。加えて、建築に携わる建設技能労働者は約6割減るという予測もあります。これから先、住宅の提案営業をどのように行うかということに加えて、「いかにして建てるか」ということが業界における競争優位を左右する時代が到来します。

そのため、BIM (ビルディング インフォメーション モデリング) の導入による法令等適合のチェックの効率化など、DX (デジタルトランスフォーメーション) による業務システムの強化に向けた取り組みが必須といえます。また、作業ロボットによる現場での無人施工なども進めていく必要があります。

現状、第6次中期経営計画の中で1,000億円をすべて投資する段階には至っておりませんが、第6次以降を見ずして中長期の取組みとして、経営基盤の強化に取り組んでまいります。

なお、ガバナンス強化策の実施状況については、今後も定期的にみなさまにご報告させていただきます。

#### キャッシュ・フロー経営をこれまで以上に推進する

財務状況につきましては、事業規模が着実に拡大し、2020年3月期決算においては売上高・営業利益は過去最高を更新する中で、投資が予想を超えて進捗いたしました。特に不動産開発への投資は、第6次中期経営計画においては7,000億円を計画しておりますが、1年目で3,626億円の投資となりました。

現状、不動産の投資及び回収ともに順調に進んでおりますが、有利子負債はこの1年で2,649億円増加し、総額で1兆434億円となっています。D/Eレシオ (負債資本倍率) は0.60倍となり、第6次中期経営計画において適正な財務レバレッジとして定めた「0.5倍程度」を上回る水準となっています。ただし不動産投資が増加するのを見越し、財務健全性の維持として2019年9月に、総額1,500億円に及ぶ公募ハイブリッド社債 (劣後特約付社債) を発行しております。これは資本増強という観点からD/Eレシオの改善につながるもので、ハイブリッド債考慮後ではD/Eレシオは0.54倍となっています。

目下、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中で、資金需要が高まっていること、及び今後の不動産市況が不透明なことから、2020年度においては新規の不動産投資についてはこれまで以上に慎重に臨みます。一方、簿価で約5,500億円ある未稼働物件に対しては、現在、建物への建設投資を進めおり、これを早く稼働させ、リーシングをし、収益物件へと上げていきます。また、このような状況だからこそ、新規投資のチャンスという考え方もありますので、良い新規投資案件があれば検討していきます。

財務健全性の維持とともに、キャッシュ・フロー経営の推進はこれまで以上に重要であると考えています。従来、資産の回転率向上は当社の財務戦略における重要な取組みの一つであり、特に販売用不動産の回転率の改善は課題の一つととらえています。現状、住宅については年0.6回転程度 (当社単体) にとどまっておりますが、これを年1回転までは改善していく考えです。一方、分譲マンションの販売用土地・建物の在庫は約3,900億円となっておりますが、年間売上げに対してやや過大と認識しており、こちらも滞留が生じないように施策を進めてまいります。

このほか、商業や事業向け不動産の回転率は比較的良いものの、推移を注意深く観察しつつ、状況に機敏に対処してまいります。

冒頭、有利子負債は1兆円を超えていると申しましたが、投資不動産は同程度の1兆円保有しております。その半分は、マルチテナント型物流施設です。

当社では、これまでお客さまのニーズに合わせた物流倉庫やレンタル倉庫を多数手掛けてきました。その実績を踏まえて、昨今、取組みを強化しているマルチテナント型物流施設は、幅広いお客さまの物流ニーズに対応し、早く入居したいお客さまの要請に応えられるものであり、物流業界のトレンドに合致していると認識しています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響下においても、お客さまのニーズは依然として高く、インターネットを通じた通信販売の需要増を背景にニーズはむしろ高まっています。加えて、当社の強みが発揮できる複合開発・市街地の再開発等の分野への投資も引き続き取り組んでまいります。

そのためにも、施設の早期稼働を通じてキャッシュ・フローへの寄与を図っていく考えです。資金計画では3年間で4,000億円の開発物件売却を予定しております。1年目は1,895億円を売却し、2年目においては約1,900億円の売却を予定しており、2年間で約3,800億円となる予定です。新型コロナウイルス感染症拡大が不動産市況に与える影響は、いささか見えづらいところもありますが、まだ追加で売却できる物件を保有しており、キャッシュ・フローや、利益達成、また傘下のリートの成長等、様々な観点で状況を見ながら検討してまいります。

- 実績の振り返りを行いつつ、今後の成長投資や資金調達について、経営者の考え方を具体的に記載

## 5. 「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)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

### 大和ハウス工業株式会社 (2/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P32-34

#### 【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】 ※ 一部抜粋

##### CFOメッセージ

##### 新型コロナウイルス感染症拡大の影響に向けて万全の備えで対応する

当社では常に時代の一步先を見すえた財務戦略に取組み、経営の守りを固めることに注力してきました。現時点では金利上昇のリスクは見込んでいないものの、先程述べました公募ハイブリッド社債（劣後特約付社債）は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける前というタイミングで、低金利で財務健全性に寄与する資金を調達することができたと考えております。

また、投資が増加し不動産開発の残高が増える中、従来は傘下の上場リートが主な売却先でしたが、私募リートや私募ファンドなど売却先の多様化も進めております。

不動産開発における当社の強みとしては、多種多様な建物を手がけられる点と、テナント企業さまが多岐にわたっている点などを挙げるができます。これらの点を活かしながら、物件売却のタイミングも見極めていきます。

一方で、厳しい市況の中でキャッシュ・フロー経営を推進していくためには、より少ない資金を効率よく回して稼ぐという発想が欠かせません。そのために、不動産開発に加えて新たなビジネスを育てています。

当社グループでは、2018年からストック事業の強化に向けてグループ統一の新ブランド「Livness（リブネス）」を立ち上げました。これは既存住宅の売買仲介をはじめ、買取再販やリノベーション・リフォームなどを全事業に亘って手がけるものです。事業展開において資本効率が良い上に、「世の中のために役立つ」という創業者精神にもかかっています。このリブネスを新たな事業の柱として成長させていくことが、逆境を乗り切っていく鍵になると考えています。

##### (1) 株主還元について

当社では「ROE13%以上」、「D/Eレシオ0.5倍程度」、「配当性向30%以上及び機動的な自社株買の実施」の3つを資本政策の指標として掲げております。その重要な指標の一つであるROE（自己資本利益率）につきましては、目標である13%以上を2016年度以降、達成することができました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、市況が悪化していくことを想定すれば、今後はより一層3つの指標のバランスを取り、攻めと守りの両面に配慮した財務戦略を実施していくことが重要であると考えております。

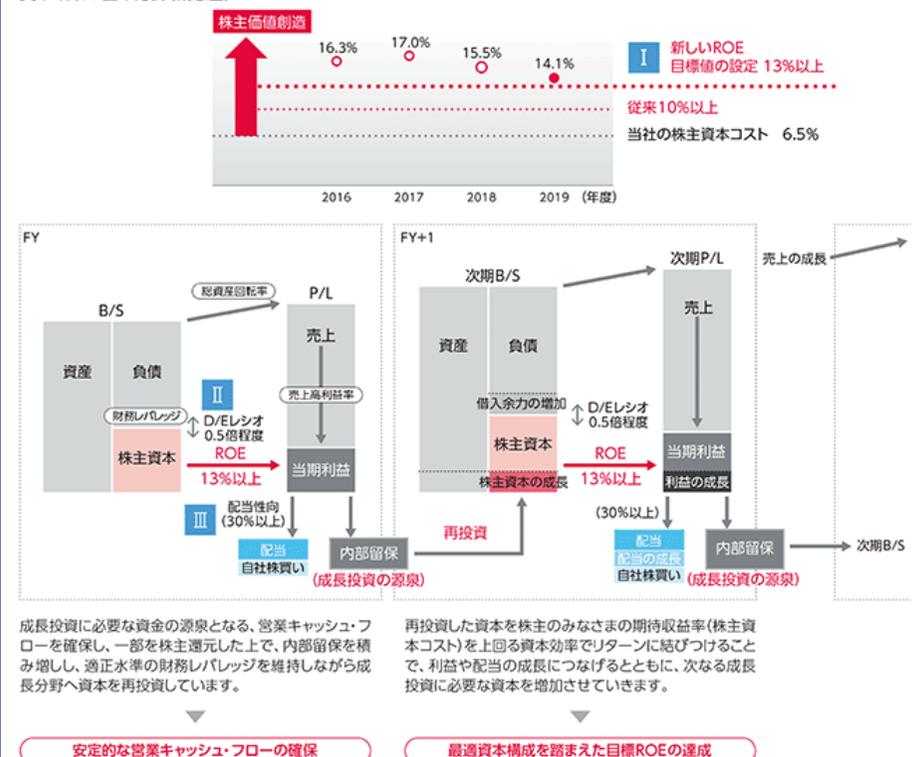
また、配当金につきましては、一株当たり利益（EPS）を上げてきた結果、2020年3月期は年間配当115円、配当性向32.7%、10期連続の増配を達成することができました。2021年3月期については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を勘案し、業績は減収減益の計画となっており、増配は難しいものの、安定配当継続の観点から、年間配当金90円、配当性向56.9%とさせていただきます。そして、自社株買については、取得株数1,000万株、取得金額300億円を上限に現在実施しております。当面は、想定していた以上に営業キャッシュ・フローが下がっているため、手元資金を厚くし、新型コロナウイルス感染症拡大が収まったあとの状況を見極めたいと考えており、追加の自社株買については、今後の状況を見ながら検討してまいります。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大を背景に、たいへん厳しい事業環境での取組みとなります。しかし、こうした事態に直面したときこそ、当社グループが継承してきた創業者精神が真価を発揮するはずです。

今後も株主・投資家ははじめステークホルダーのみならずみなさまと対話を重ね、ご意見をいただくとともに、社名が表す「大いなる和」のもとで、すべての役職員が一致団結して、「世の中の役に立つ」事業の推進により持続的成長を成し遂げてまいります。引き続きご支援をたまりませんよう心よりお願い申し上げます。

(2)

##### 資本政策の基本方針(概念図)



(1) 株主還元について、実績に加え目標水準を記載

(2) 資本政策の考え方について、目標とするROEを図示しながら平易に記載

【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】 ※ 一部抜粋

I. 財政状態

財務の状況 [ 図1 ]

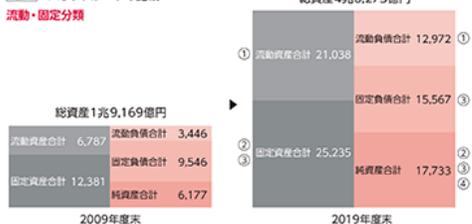
2019年度末の総資産は、前連結会計年度末比で2,933億円増加し、4兆6,273億円となりました。その主な要因は、海外事業の強化等によりたな卸資産が増加したことや、投資用不動産等の取得により有形固定資産が増加したことによるものです。

負債合計については、前連結会計年度末比で1,636億円の増加となり、2兆8,539億円となりました。その主な要因は、仕入債務を支払ったものの、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、前連結会計年度末比で1,296億円増加し、1兆7,733億円となりました。その主な要因は前連結会計年度に係る株主配当金を支払ったものの、2,336億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。

リース債務等を除く有利子負債残高は、前連結会計年度末比で2,649億円増加し、1兆434億円となりました。D/Eレシオについては、2010年度が始まる時点の2009年度末の0.74倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって、0.60倍へ改善されています。資産の内訳については、賃貸等不動産の残高が1兆1,261億円となり、近年大きな割合を占める状況となっています。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

【図1】 バランスシートの比較



- ①流動比率は197%から162%へと低下。
- ②固定比率は200%から146%へと低下。
- ③固定長期適合率は78%から76%へと低下。
- ④自己資本は6,168億円から1兆7,269億円へと成長。

(1)

機能別分類



- ①運転資本 (売上債権+たな卸資産-仕入債務) は、2,620億円から1兆1,675億円へと増加。
- ②リース債務等を除く有利子負債は4,583億円から1兆434億円へと増加しているものの、自己資本に対する比率 (D/Eレシオ) は、0.74倍から0.60倍へ低下。
- ③賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産及び固定資産の比率は1.29倍から1.06倍へと低下。

II. キャッシュ・フロー (CF)

(2) 基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントの基本的な考え方としては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことです。優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、外部から調達する資金を含めて投資枠の設定を行っています。そのため、D/Eレシオが一時的に0.5倍を超えることがありますが、中長期的には、0.5倍程度として有利子負債の水準をコントロールし、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

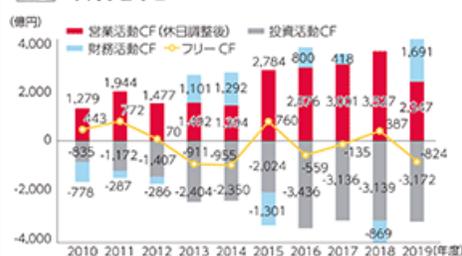
キャッシュ・フローの状況 [ 図2・3 ]

2019年度における営業活動CFは、2,347億円となり、前連結会計年度に比べ1,179億円減少しました。自己資本に対する営業活動CFは、前連結会計年度の22%から8ポイント下降し14%で推移しています。主な要因としては、3,496億円の税金等調整前当期純利益を計上したものの、請負工事に係る仕入債務の支払日程の見直しと併せて手形支払いの大部分を廃止したことによる影響、及び前連結会計年度末が休日であった影響による仕入債務の減少や法人税等の支払いを行ったことなどによるものです。

投資活動CFについては、第6次中期経営計画における投資計画に基づき、賃貸等不動産等の取得や、不動産開発事業への投資を2,895億円実行したことなどにより、△3,172億円となりました。その結果フリー・キャッシュ・フロー (営業活動CF+投資活動CF) は△824億円となり、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことなどにより、財務活動CFは1,691億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2019年度末残高 (休日調整後) は前連結会計年度末から849億円増加し、2,760億円となりました。

【図2】 キャッシュ・フロー



【図3】 自己資本に対する指数 (自己資本を1とした場合の比率)



- (1) 財政状態やキャッシュ・フローの分析を図示しながら平易に記載
- (2) 経営者が考えるキャッシュ・マネジメントの基本的な考え方を記載

【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】 ※ 一部抜粋

II. キャッシュ・フロー(CF)

企業価値・キャッシュ創出力 [ 図4・5 ]

キャッシュ創出力を示す減価償却前の営業利益 (EBITDA) (※1) は4,563億円となっており、キャッシュを生み出す力は着実に成長しています。今後についても、有利子負債の水準を一定程度に維持しつつ、優良な投資案件への積極的な投資を行うという方針を継続するとともに、新たな収益の柱を育てることによって、キャッシュ創出力をさらに高め、企業価値を向上させていきます。

2019年度末の企業価値 (EV) (※2) は、時価総額1兆7,838億円にリース債務等を除くネット有利子負債7,620億円を合算し2兆5,458億円となっています。企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2019年度末で5.6倍となっています。

【図4】 償却前営業利益(EBITDA)/営業利益



【図5】 企業価値(EV)/EV/EBITDA倍率



III. 損益の状況

売上高/総資産回転率 [ 図6 ]

売上高は4兆3,802億円となり、2010年度からの10年間における年平均成長率は11.2%となりました。

総資産回転率(※1)については、2010年度から2012年度までの3年間の推移に対し、2013年度から2019年度までの7年間は僅かながら改善傾向が見られます。

しかしながら、さらなる回転率の改善のため、たな卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却等、資産の効率的な活用徹底に引き続き取り組んでいきます。

※1 総資産は期中平均

【図6】 売上高/総資産回転率



売上総利益/営業利益率 [ 図7 ]

売上総利益は8,702億円となり、2010年度からの10年間における年平均成長率は11.1%となりました。売上高総利益率は、前期と比べ0.5ポイント低下し19.9%となりました。また、営業利益は、3,811億円となり、2010年度からの年平均成長率は17.7%となりました。

営業利益率は前期と比べ0.3ポイント低下し、8.7%となりました。建設資材や労務費の高騰により売上高総利益率は0.5ポイント低下しましたが、生産性の向上等により従業員1人当たり売上高を増加させ、売上高販管費率を低下させることで、営業利益率が大きく低下しないように努めています。

【図7】 売上総利益/営業利益率



投下資本利益率(ROIC)/株主資本利益率(ROE) [ 図8・9 ]

税引後営業利益 (NOPAT) (※2) は、2,645億円となり、投下資本 (自己資本+有利子負債) 2兆5,725億円 (※3) に対する利益率 (ROIC) は10.3%となりました。

当社は、第6次中期経営計画においてはROE13%以上を経営目標のひとつに掲げていましたが、D/Eレシオ0.5倍を目安として借入等を行い事業を展開しているため、事業投資においては投下資本全体に対するリターンがWACC (株主資本コストと負債コストの加重平均) を上回るように意識を取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率 (ROE) の維持・向上に努めています。

※2 税引後営業利益 (NOPAT) = 営業利益 × (1 - 実効法人税率)

※3 期中平均



【図8】 投下資本利益率(ROIC)



【図9】 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



注 2015年度は、建設資材の価格上昇に伴い、当期純利益が前年度比17.7%の増加を記録したことにより、ROEが前年度比1.0ポイント増加を記録しています。

- 損益の状況に関する分析において、ROICやROE等の実績や事業投資において考慮する指標を具体的に記載

# 大和ハウス工業株式会社 (5/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P39-40

【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】 ※ 一部抜粋

## IV. 事業別経営成績

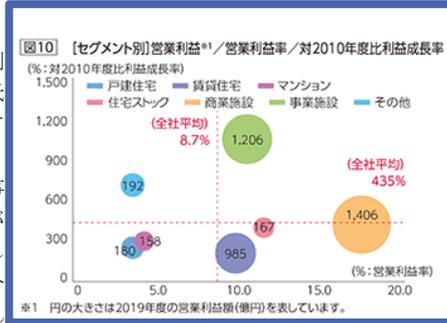
### 成長性分析 [ 図10 ]

2010年度に対する2019年度の利益成長率は、事業施設において10倍、その他事業において7倍、商業施設において4倍、住宅ストックにおいて3倍を超える水準となっています。

賃貸住宅事業においては、10年前において既に高い利益水準にあったため、2010年度比の成長率は相対的に低く示されていますが、引き続き高い利益率で推移しています。

また、当社の強みは、事業領域間の隔たりがない事業提案ができることです。社会の変化するスピードが加速的に高まる中で、多様化する建築ニーズに対して、各事業が有する商品・サービスを複合的に組み合わせることや、周辺領域での事業展開によって得られる新たな事業機会が今後さらに増加することを見込んでいます。

これらの新たな市場が全社の成長率を牽引するよう、全体の収益性とのバランスを考慮しながら成長に向けた取組みを進めています。



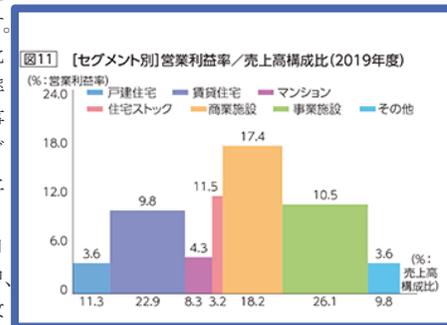
※1 円の大きさは2019年度の営業利益額(億円)を表しています。

### 収益性分析 [ 図11 ]

営業利益においては、賃貸住宅、商業施設、事業施設の3つのセグメントで全体の80%を占めています。

また、住宅ストック事業においては、売上高構成比としては3.2%にとどまるものの、高い利益率・資本効率 ( 図12 ) を示しています。市場の成長が見込まれる事業分野であるため、住宅ストック市場を中心としたグループ統一のブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げ、積極的に取り組んでいます。

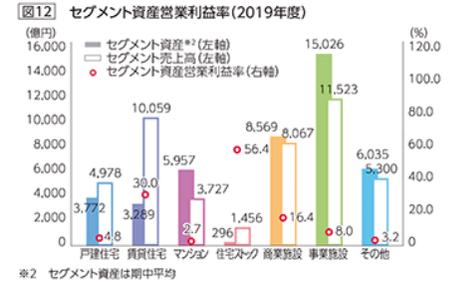
また、戸建住宅、マンション事業については、人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少も見込まれる中、エリアの選択やターゲットの明確化により利益率の改善を図っていきます。



### セグメント資産に対する営業利益率 [ 図12 ]

セグメント資産に対する営業利益率については、住宅ストック、賃貸住宅、商業施設事業が高い数値を示しています。

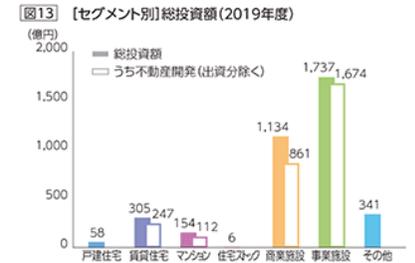
事業施設事業については、物流施設等の市場の急成長に対応し、積極的な投資を行っていることから、現時点における資産利益率は低い水準となっていますが、今後の投資回収期にはキャッシュ・フローに大きく寄与してくるの見込んでいます。



※2 セグメント資産は期中平均

### 事業投資の状況 [ 図13 ]

事業投資の状況としては、収益性が高く、高い成長率を示している事業施設事業への投資を積極的に実施しています。次いで、収益性の高い商業施設、賃貸住宅事業への投資を行っています。また、これらのコア事業によって創出された資金を活用し、新たな収益の柱として育成すべく新規事業や海外事業等への投資も併せて実施しています。



■ 事業別経営成績について、成長性や収益性の分析結果を図示しながら平易に記載

## 古河機械金属株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P27-30

## 【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】 ※ 一部抜粋

## (2) 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

## ① 当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容

(当社グループの経営方針・経営戦略、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)

創業150周年を迎える2025年度に向けた当社グループの2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」において連結営業利益150億円の常態化、二桁台のROEを掲げ、「2025年ビジョン」を具現化していくための第1フェーズとして、2017年度から2019年度の3年間を対象とした「中期経営計画2019」を策定し、最終年度である2019年度に、マイルストーンとして連結営業利益85億円程度、ROE6%~7%程度とする経営指標を設定いたしました。

(中略)

「中期経営計画2019」では機械事業をコア事業と位置づけ、「新たな成長の礎を構築」する期間とし、2019年度 (イメージ) の営業利益を62億円、構成比を72%としました (機械事業の2016年度実績 (比較基準年) の営業利益は35億円、構成比は53%)。2019年度実績の営業利益は73億円、構成比は83%で2019年度 (イメージ) 比1.2倍、2016年度 (比較基準年) 比2.1倍となりました。



ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透については、ROEの構成要素のうち、収益性と効率性の改善に最優先で取り組むこととしております。更に2018年度から資本コストを的確に把握するとともに、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資等を含む経営資源の配分等に際し、資本コストを考慮した事業ポートフォリオマネジメントの運用を開始しました。

ROEの構成要素について2016年度 (比較基準年) との比較で、2019年度は上場株式の株価下落による投資有価証券評価損10億29百万円を特別損失に計上したことによる当期純利益率の悪化を主因として、収益性は低下しました。また、効率性は改善、レバレッジは低下し、ROEは5.8%となりました。2018年度についても古河大阪ビルの減損損失15億61百万円を計上したことによる当期純利益率の悪化を主因として、収益性は低下し、ROEは5.7%とどまり、「中期経営計画2019」で掲げた経営指標の目標のうちROE (6%~7%程度) については、第1フェーズ (2017年度から2019年度) 3年間を通じ目標未達となりました。

## (セグメントごとの財政状態および経営成績の状況に関する認識および分析検討の内容)

ROE向上の取り組みの強化・浸透を図るべく、ROA (総資産営業利益率) をセグメントごとの経営指標・管理指標とし、ROAの構成要素として収益性 (売上高営業利益率)、効率性 (総資産回転率) の改善に取り組んできました。2016年度 (比較基準年) および2019年度の状況は以下のとおりです。なお、セグメントごとの第1フェーズ (2017年度から2019年度) の取り組みおよび今後の課題については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (4) 中期的な経営戦略」をご参照願います。

(2)

2016年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連 結	3.2%	0.7回	4.4%	6,545
産業機械	0.5%	0.9回	0.6%	104
ロックドリル	2.9%	0.9回	3.3%	897
ユニック	11.2%	1.1回	9.9%	2,578
金 属	6.2%	2.4回	2.6%	1,738
電 子	0.2%	0.8回	0.3%	17
化 成 品	0.7%	0.3回	2.1%	114
不 動 産	4.0%	0.1回	39.4%	1,265

2019年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連 結	4.1%	0.8回	5.3%	8,693
産業機械	13.4%	1.1回	12.2%	3,208
ロックドリル	0.4%	0.8回	0.5%	142
ユニック	13.0%	1.0回	12.5%	3,992
金 属	1.1%	2.5回	0.5%	301
電 子	△ 0.5%	0.8回	△ 0.6%	△ 35
化 成 品	3.1%	0.4回	7.6%	510
不 動 産	2.7%	0.1回	30.7%	735

産業機械部門は、「中期経営計画2019」 (2019年度イメージ) に対する売上高の達成率は116%、営業利益は257%となりました。ROAは2016年度の0.5%から12.9ポイント改善し13.4%となりました。特に収益性 (営業利益率) の改善は、単なる機器メーカーからの脱却を目指し、顧客の戦略的パートナーとなるべく2018年4月1日付で、それぞれ別の本部下にあった営業部門と設計部門を事業本部ごとに統合する組織再編を実施、エンジニアリング力の強化を図ってきた成果として、独自のベルトコンベヤによる搬送技術の提案が、複数の大型プロジェクト案件に採用され、コントラクタ事業の拡大を図ることができたこと、また、マテリアル機械においても、セクションプラント工事案件への技術提案により破砕機やスクリーン、造粒機や一部プラント設備等を受注し、売上高は2016年度比で165%、営業利益は3,071%と伸ばすことができたことによると認識しています。

- (1) ROEの分析を経営計画と関連付け、収益性、効率性、レバレッジに分解して記載
- (2) ROAの構成要素をセグメント単位で分析し、その結果を経営者の視点で図示しながら平易に記載

【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】 ※ 一部抜粋

(2) 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

① 経営成績及び財政状態等の状況に関する認識及び分析・検討内容

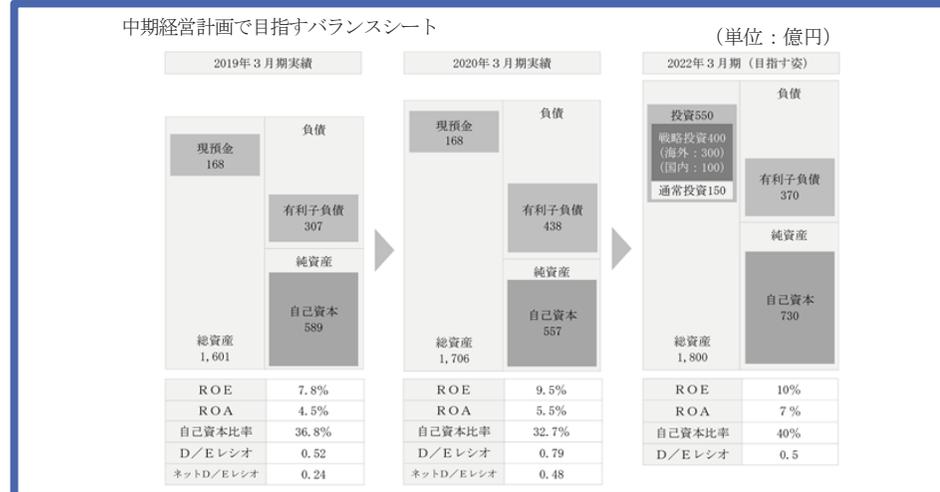
b. 当連結会計年度の財政状態と目指すバランスシート

中期経営計画『G P 2 5 2nd Stage』で掲げる経営目標・財務目標の達成の為に、成長投資と財務の健全性の両立を図る必要があります。特に、戦略投資を含む総額550億円の投資を執行しながら、効率性と健全性を高めるには資産効率化の追求は不可欠であり、その為にはバランスシート及びキャッシュ・フローの強化、並びに政策保有株式の縮減等の資産圧縮を確実に実行し、かつ有利子負債の削減を行ってまいります。

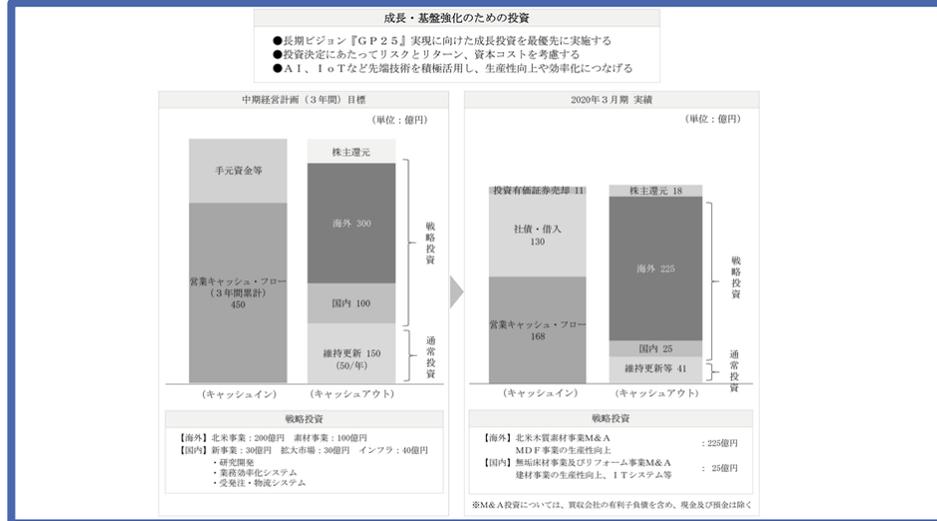
そのような中、当該計画1年目である当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末比104億79百万円増の1,706億38百万円となりました。また、当連結会計年度末の負債合計は前連結会計年度末比92億46百万円増の1,076億62百万円となりました。これらの主な増加要因は当該計画にある海外及び国内の戦略投資によるものであり、特にC I P A社及びPWT社への投資による新規連結効果は当社の海外市場における売上拡大に大きく寄与しております。また、当連結会計年度での政策保有株式の売却は6銘柄となり、資産圧縮に寄与しております。

有利子負債につきましては、前連結会計年度末比103億91百万円増の438億76百万円となりました。この増加要因は大きく二つあり、一つはC I P A社及びPWT社の買収時に引き継いだ借入金であり、今後両社の業績を踏まえ削減に向けて適切に管理してまいります。もう一つは新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、期末に手元流動性を確保する為に行った追加借入によるものであり、今後の感染状況を慎重に見極めながら適切に管理してまいります。これらの結果、ROEは9.5%、ROAは5.5%、自己資本比率は32.7%、D/Eレシオは0.79 (ネットD/Eレシオは0.48) となりました。

当該計画の最終年度である2021年度末において目指すバランスシートでは、総資産1,800億円、有利子負債370億円、自己資本730億円としております。当該計画で掲げる業績目標の達成は元より、資産圧縮等の施策を確実に実行することでROE10%、ROA7%、自己資本比率40%、D/Eレシオ0.5の達成を目指してまいります。



② キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資金の流動性に係る情報



a. キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容

当社グループは、2015年に策定した長期ビジョン『G P 2 5』及び中期経営計画『G P 2 5 2nd Stage』の中で基本方針として「成長戦略の加速」と「経営基盤の強化」を掲げ、事業活動を展開しております。長期ビジョン『G P 2 5』実現に向けた成長投資を最優先に実施し、その投資決定にあたっては、リスクとリターン及び資本コストを考慮した上で投資を行い、収益力を高め、かつキャッシュの創出力も高めてまいります。

当該計画では3年間累計で営業キャッシュ・フロー450億円を目標としており、これに手元資金及び金融機関等からの外部資金を活用し、戦略投資として400億円 (海外/300億円、国内/100億円)、通常投資として維持更新等に年間50億円を投資してまいります。

株主還元につきましては、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載のとおりであります。

なお、当該計画の1年目である当連結会計年度の進捗及び主な内容は以下のとおりであります。

営業キャッシュ・フロー	168億円	税金等調整前当期純利益、減価償却費等
社債・借入	130億円	普通社債、M&Aに伴う借入金等
投資有価証券売却	11億円	政策保有株式の売却等
戦略投資/海外	225億円	北米木質素材事業M&A及びMDF事業の生産性向上等
戦略投資/国内	25億円	無垢床材事業及びリフォーム事業M&A、建材事業の生産性向上、I Tシステム等
通常投資	41億円	既存設備の維持更新等
株主還元	18億円	配当

次年度以降につきましても、当該計画に沿った成長投資の実施と健全な財務基盤の両立を目指し、財務基盤の最適化を図ってまいります。

■ 経営者が考える「中期経営計画で目指すバランスシート」やキャッシュ・フローの配分方法を図示しながら平易に記載

## 株式会社ファーストリテイリング (1/2) 有価証券報告書 (2019年8月期) P14-15

## 【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】 ※ 一部抜粋

## (1) 業績等の概要

## ① 業績

(中略)

## 〔国内ユニクロ事業〕

国内ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は8,729億円 (前期比0.9%増)、営業利益は1,024億円 (同13.9%減) と、増収減益となりました。通期の既存店売上高 (Eコマースを含む) は、同1.0%増でした。上期は暖冬による冬物商品の販売に苦戦し、同0.9%減となりましたが、下期はTシャツ、UT (グラフィックTシャツ)、UVカットパーカ、感動パンツなどの夏物商品の販売が好調だったことにより、同3.5%増となりました。また、Eコマース売上高は832億円、同32.0%増、売上構成比は前期の7.3%から9.5%へ上昇しています。売上総利益率は、暖冬の影響や春夏商品の早期の在庫処分により、同1.7ポイント低下しましたが、8月末の在庫水準は前年同期末比で大幅に縮小しました。売上高販管費率は、同0.4ポイント上昇しました。上期は在庫の増加やEコマース販売の拡大により物流費比率が上昇しましたが、下期はICタグ (RFID) の活用による業務の効率化で、人件費比率や委託費比率が低下しました。

## 〔海外ユニクロ事業〕

海外ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は1兆260億円 (前期比14.5%増)、営業利益は1,389億円 (同16.8%増) と、大幅な増収増益を達成しました。売上収益は初めて1兆円を超え、売上収益営業利益率は13.5%と高い水準を継続しています。

地域別では、グレーターチャイナは、売上収益が5,025億円 (同14.3%増)、営業利益が890億円 (同20.8%増) と、大幅な増収増益となりました。ユニクロのLifeWearのコンセプトが支持され、No.1アパレルブランドとしてのポジションを確立できたことで、既存店売上高は増収となりました。Eコマース売上高は同約30%増と好調です。東南アジア・オセアニア地区は、売上収益は約1,700億円の規模となり、売上収益、営業利益ともに同約20%の増収増益と好調な業績となりました。韓国は、減収減益となりました。米国は、赤字幅が大幅に縮小しました。欧州は、売上収益が1,000億円の規模となり、増収増益となりました。特にロシアが引き続き大幅な増収増益を達成しました。

なお、2018年9月にはオランダ初の店舗をアムステルダムに、2019年4月にはデンマーク初の店舗をコペンハーゲンに、同年9月にはイタリア初の店舗をミラノに、同年10月にはインド初の店舗をニューデリーにオープンし、好調なスタートとなっています。

## 〔ジーユー事業〕

ジーユー事業の当連結会計年度の売上収益は2,387億円 (前期比12.7%増)、営業利益は281億円 (同139.2%増) と、過去最高の業績を達成しました。通期の既存店売上高は、マストトレンドにフォーカスした商品構成に転換したこと、マーケティングを強化したことにより増収となりました。特に、オーバーサイズのスウェット・ニット・Tシャツは数百万点の販売を記録するヒット商品になりました。早期発注や素材の集約により原価率が改善したことに加え、値引率が低下したことで、売上総利益率が大幅に改善しました。売上収益営業利益率も11.8%、同6.2ポイントと大幅に改善しています。

## 〔グローバルブランド事業〕

グローバルブランド事業の当連結会計年度の売上収益は1,499億円 (前期比2.9%減)、営業利益は36億円 (前期は41億円の赤字) と、減収増益となりました。増益となった要因は、前連結会計年度にコントワー・デ・コトニエ事業などで減損損失を99億円計上したことによります。セオリー事業は安定的に

成長し増収増益となりました。プラステ事業は増収となったものの、出店による経費増で、営業利益は前期並みになりました。コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業及びJ Brand事業は赤字が継続しました。

## 〔サステナビリティ (持続可能性) 〕

「服のチカラを、社会のチカラに。」というステートメントのもと、服のビジネスを通じて、環境や社会のサステナビリティに貢献する事業の構築をめざしています。6つの重点領域を中心に、人権・環境保護や社会貢献などを推進しています。2018年10月には、国連が提唱する人権・労働基準・環境・腐敗防止の分野で企業が遵守すべき原則「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。また、2019年5月には、アパレル産業における女性の地位向上に貢献することを目的に国連女性機関 (UN Women) とのグローバルパートナーシップを締結しました。

■重点領域1「商品と販売を通じた新たな価値創造」：当社グループのジーンズ研究・開発施設「ジーンズイノベーションセンター」にて、ジーンズ加工工程の水使用量を大幅に削減する技術を開発しました。2020年までに、グループ傘下の全ブランドで生産・販売するジーンズにこの技術を導入し、生産を拡大していきます。

■重点領域2「サプライチェーンの人権・労働環境の尊重」：当社及び生産拠点も含めたサプライチェーン全体の人権課題への対応を目的に2018年7月に「人権委員会」を設置しました。また、取引先工場の従業員から当社のホットラインに通報された、賃金問題、セクシャルハラスメント等の重要案件については、工場への改善要請や、現地NGOとの協働などを通じて解決を図っています。

■重点領域3「環境への配慮」：2019年2月に、パリ協定の目標に基づく温室効果ガス排出量の長期削減目標「Science-Based Targets」策定へのコミットメントを表明しました。また、ショッピングバッグや商品パッケージについては、使用量の削減及び環境配慮型素材への切り替えを行う方針を2019年7月に発表し、2020年中を目処に、ショッピングバッグと商品パッケージの85%に当たる約7,800トンの使い捨てプラスチック削減を全世界のグループ全社でめざしています。

■重点領域4「コミュニティとの共存・共栄」：2018年10月、平成30年北海道胆振東部地震の被災者に約1.8万点の服を配布し、全商品リサイクル活動では、2018年11月、コロンビアにて、ベネズエラからの難民・移民に約9万点の服を届けました。また、ユニクロ、ジーユーの店長や社員が講師となって、子どもたちに国際問題への理解を深めてもらう「出張授業」が、経済産業省の「キャリア教育アワード優秀賞」を受賞しました。

■重点領域5「従業員の幸せ」：2019年6月にダイバーシティ推進チームを設置し、人事制度の改革や研修の実施に取り組み、女性従業員の活躍を支援しています。また、LGBTへの取組みにおいても、パートナーシップ制度の導入など従業員の多様性を尊重し、働きやすい環境づくりに努めています。

■重点領域6「正しい経営」：2018年12月に税務の基本方針、コンプライアンスにおける腐敗防止の取組みを当社ホームページの正しい経営 (ガバナンス) にそれぞれ開示しました。また、2019年8月には、「指名報酬アドバイザー委員会」を設立し、取締役及び監査役候補の要件・指名方針、最高経営責任者 (CEO) の要件、サクセッションプランなど、当社のガバナンスに関する重要事項を討議し、取締役会に助言することとしています。

- 財務情報におけるセグメント単位ごとの分析において、地域別や、より詳細な事業別セグメントの情報を記載

株式会社ファーストリテイリング (2/2) 有価証券報告書 (2019年8月期) P16-17

【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】 ※ 一部抜粋

(2) 販売及び仕入の状況

① 部門別売上状況

(1)

部門	前連結会計年度 (自 2017年9月1日 至 2018年8月31日)		当連結会計年度 (自 2018年9月1日 至 2019年8月31日)	
	売上収益 (百万円)	構成比 (%)	売上収益 (百万円)	構成比 (%)
メンズ	341,392	16.0	343,243	15.0
ウィメンズ	403,407	18.9	409,105	17.9
キッズ・ベビー	67,202	3.2	66,303	2.9
グッズ・その他	22,938	1.1	22,947	1.0
国内ユニクロ商品 売上合計	834,941	39.2	841,600	36.7
F C関連収入・補 正費売上高	29,836	1.4	31,357	1.4
国内ユニクロ事業 合計	864,778	40.6	872,957	38.1
海外ユニクロ事業	896,321	42.1	1,026,032	44.8
ユニクロ事業合計	1,761,099	82.7	1,898,990	82.9
ジーユー事業	211,831	9.9	238,741	10.4
グローバルブラン ド事業	154,464	7.3	149,939	6.5
その他事業	2,664	0.1	2,877	0.1
合計	2,130,060	100.0	2,290,548	100.0

(注) 1 F C関連収入とは、フランチャイズ店に対する商品売上高、フランチャイズ店からのロイヤリティ収入であり、補正費売上高とは、パンツの裾上げ (補正) の加工賃及び刺繍プリントによる収入等であります。

2 ユニクロ事業とは、「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品販売事業であります。

3 ジーユー事業とは、「ジーユー」ブランドのカジュアル衣料品販売事業であります。

4 グローバルブランド事業は、セオリー事業 (「Theory (セオリー)」ブランド等の衣料品販売事業)、プラステ事業 (「PLST (プラステ)」ブランド等の衣料品販売事業)、コントワー・デ・コトニエ事業 (「COMPTOIR DES COTONNIERS (コントワー・デ・コトニエ)」ブランドの衣料品販売事業)、プリンセス タム・タム事業 (「PRINCESSE TAM TAM (プリンセス タム・タム)」ブランドの衣料品販売事業) 及び J Brand 事業 (「J BRAND (ジェイブランド)」ブランドの衣料品販売事業) で構成されております。

5 その他事業とは、不動産賃貸業等であります。

6 国内ユニクロ事業に含まれるEコマース売上高  
前連結会計年度 63,063百万円、当連結会計年度 83,228百万円

7 上記金額には、消費税等は含まれておりません。

② 単位当たりの売上状況

(2)

概要		当連結会計年度 (自 2018年9月1日 至 2019年8月31日)	前期比 (%)
売上収益		1,784,404百万円	107.0
1㎡当たり売上収益	売場面積 (平均)	2,275,204㎡	104.5
	1㎡当たり期間売上収益	784千円	102.3
1人当たり売上収益	従業員数 (平均)	105,588人	105.2
	1人当たり期間売上収益	16,899千円	101.6

(注) 1 国内・海外ユニクロ事業についてのみ記載しております。

2 売上収益は店舗商品売上高であり、国内ユニクロ事業のEコマース事業・F Cに対する商品供給高・経営管理料及び補正費売上高は含まれておりません。

3 売場面積 (平均) は、直営店売場の昨年度期末面積数と今年度期末面積数を平均算出しております。

4 従業員数 (平均) は、準社員、アルバイト社員、委託社員及び受入出向社員を含み、執行役員を除いております。なお、準社員、アルバイト社員は在籍する年間の平均人員により記載しております。

5 上記金額には、消費税等は含まれておりません。

⋮

(1) 財務情報におけるセグメント単位に加え、経営方針・経営戦略等の説明に適した単位 (「メンズ」、「ウィメンズ」等、より詳細な単位) で記載

(2) 財務情報に加えて、その理解の参考となる指標 (1㎡当たり売上収益や1人当たり売上収益) の前期比率を記載

株式会社リクルートホールディングス 有価証券報告書 (2020年3月期) P43-45

【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】 ※ 一部抜粋

(1) 経営成績等の分析

ii セグメント業績の概況

メディア&ソリューション事業

当事業セグメントは、販促領域及び人材領域の2つの事業領域にて構成されています。

販促領域は各分野で当事業セグメントが有するオンラインプラットフォーム及び紙メディアへの広告を通じて企業クライアントの集客を支援しています。代表的なオンラインプラットフォームとして、住宅の売買や賃貸等に関する「SUUMO」、結婚に関する「ゼクシィ」、主に国内旅行に関する「じゃらん」、飲食店に関する「HotPepperグルメ」、ヘアサロン等美容サロンに関する「HotPepper Beauty」等があります。更に、「Air ビジネスツールズ」等を中心としたSaaSソリューションを展開し、主に中小企業クライアントの予約・顧客・販売管理、決済、従業員管理、その他の事業運営等をクラウドを活用してサポートしています。また、販促領域は各分野で当事業セグメントが有するオンラインプラットフォーム及び紙メディアからの情報を通して、個人ユーザーに日常生活におけるより多くの選択肢を提供しています。

(中略)

当事業セグメントの業績及び関連データ等は以下のとおりです。

	前第4 四半期	当第4 四半期	増減	増減率 (%)	前連結 会計年度	当連結 会計年度	増減	増減率 (%)
売上収益 (合計)	193.7	192.8	△0.8	△0.4	721.4	755.9	34.4	4.8
販促領域	105.2	113.0	7.8	7.5	400.4	438.5	38.1	9.5
(1) 住宅分野	28.1	30.6	2.5	9.0	104.1	113.3	9.2	8.9
結婚分野	13.0	12.2	△0.8	△6.2	54.9	52.0	△2.9	△5.3
旅行分野	14.9	16.8	1.8	12.7	61.6	73.4	11.7	19.1
飲食分野	10.0	9.8	△0.2	△2.1	38.8	39.2	0.3	0.9
美容分野	18.7	21.1	2.4	13.3	72.0	81.6	9.5	13.3
その他	20.3	22.3	1.9	9.7	68.7	78.9	10.1	14.7
人材領域	86.6	79.1	△7.4	△8.6	316.8	314.1	△2.6	△0.9
国内人材募集分野 (注1)	78.2	70.0	△8.1	△10.5	283.9	277.8	△6.1	△2.2
その他	8.3	9.1	0.7	8.9	32.8	36.2	3.4	10.4
全社/消去 (メディア & ソリューション事業)	1.9	0.6	△1.2	△65.8	4.1	3.1	△0.9	△23.4
セグメント利益 (セグメント調整後EBITDA) (合計)	32.2	34.2	1.9	6.1	172.4	182.9	10.4	6.1
販促領域	18.8	18.6	△0.2	△1.4	109.8	115.9	6.1	5.6
人材領域	17.9	18.8	0.8	5.0	79.2	83.4	4.2	5.3
全社/消去 (メディア & ソリューション事業)	△4.5	△3.1	1.3	-	△16.6	△16.5	0.0	-
セグメント利益 マージン (セグメント調整後 EBITDAマージン) (単位: %) (合計) (注3)	16.7	17.8	1.1	-	23.9	24.2	0.3	-
販促領域 (注3、4)	18.0	16.5	△1.5	-	27.4	26.4	△1.0	-
人材領域 (注3、4)	20.7	23.7	3.1	-	25.0	26.6	1.6	-

(注1) 前第2四半期及び当第1四半期に当分野に属する子会社を譲渡しており、その影響を控除した際の前年同期比は9.9%減、前連結会計年度比は0.9%減 (注2)

(注2) 前年実績から、譲渡した子会社の前年実績の数値を除いて算出

(注3) 前第4四半期及び前連結会計年度はEBITDA及びEBITDAマージン、当第4四半期及び当連結会計年度は調整後EBITDA及び調整後EBITDAマージン

(注4) 当第4四半期及び当連結会計年度における販促及び人材領域に含まれる子会社の一部のセグメント利益はIFRS第16号の適用影響を調整しておらず、当該調整金額は全社/消去に含めていますが、その影響は軽微です。

	2019年 3月期				2020年 3月期			
(単位)	Q1末	Q2末	Q3末	Q4末	Q1末	Q2末	Q3末	Q4末

事業データ

「HotPepperグルメ」 ネット予約人数累計 (注1)	万人	1,905	3,718	6,577	8,850	2,181	4,240	7,295	9,289
「HotPepper Beauty」 ネット予約件数累計 (注1)	万件	2,272	4,719	7,163	9,699	2,782	5,727	8,615	11,454
「Airレジ」登録アカウント数 (注2)	万	34.9	36.4	38.1	40.2	42.2	44.9	46.9	48.8
「スタディサプリ」有料会員数 (注3)	万人	55.9	58.6	59.8	61.4	74.1	75.9	76.4	79.9

(注1) キャンセル前予約受付ベース、各連結会計年度期首からの累計数値

(注2) 登録アカウント数は、当該サービス登録加盟店舗数及び事業所数を指し、アクティブ及びノンアクティブアカウントを含みます。

(注3) 従来は「スタディサプリ」有料会員数のうち、高校生向けサービスのみを開示していましたが、2019年3月期より、「スタディサプリ」の有料会員数の合計を開示しています。なお、有料会員数とは、小学生、中学生及び高校生向け講座並びに「スタディサプリEnglish」の有料会員数の合算値です。

(1) 財務情報におけるセグメント単位に加え、経営方針・経営戦略等の説明に適した単位 (「住宅分野」、「結婚分野」等の単位) で記載

(2) 財務情報に加えて、その理解の参考となる指標 (「ネット予約人数累計」、「ネット予約件数累計」等) を時系列で記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

5. 「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）」

**（2） 「キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容等」の開示例**

---

## 三井物産株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P43-44

【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】 ※ 一部抜粋

## (5) 流動性と資金調達の源泉

会計基準に基づかない財務指標について

## 現預金差引後の有利子負債比率 (ネットDER)

この流動性と資金調達の源泉の項目を含めて、本報告書では現預金差引後の有利子負債比率 (ネットDER) に言及しています。当社は「ネット有利子負債」を株主資本 (親会社の所有者に帰属する持分合計) で除した比率を「ネットDER」と呼んでいます。当社は「ネット有利子負債」を以下のとおり定義して、下表のとおり算出しています。

・ 短期債務及び長期債務の合計よりリース負債を除外し、有利子負債を算出。

・ 有利子負債から現金及び現金同等物、定期預金 (3ヵ月超1年以内) を控除した金額を「ネット有利子負債」とする。

当社の経営者は、債務返済能力と株主資本利益率 (ROE) 向上のために有利子負債と株主資本の関係を検討する目的から、ネットDERを投資家にとって有益な指標と考えており、下表のとおり「ネット有利子負債」及び「ネットDER」を算出しています。

	当期末 (億円)	前期末 (億円)
短期債務	2,975	3,370
長期債務	46,291	42,884
長短債務合計	49,266	46,255
(控除) リース負債	△3,761	△671
有利子負債合計 (*)	45,505	45,583
(控除) 現金及び現金同等物、 定期預金 (3ヵ月超1年以内)	△10,638	△9,663
ネット有利子負債	34,867	35,920
株主資本 (親会社の所有者に 帰属する持分合計)	38,177	42,632
ネットDER (倍)	0.91	0.84

(\*) 当期より有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算しています。これに伴い、2019年3月末数値も修正再表示しています。

## 株主還元後のフリーキャッシュ・フロー

当社の経営者は、財務基盤の維持・向上において、株主還元後のフリーキャッシュ・フローを有用な指標と考えております。株主還元後のフリーキャッシュ・フローに関しては、④「投融資と財務政策」を参照願います。

- 資金調達の基本方針や手段について、経営者の考え方を具体的に記載

## ① 資金調達の基本方針

当社の経営者は、円滑な事業活動に必要なレベルの流動性の確保と財務の健全性・安定性維持を資金調達の基本方針としており、主として本邦生保、銀行等からの長期借入金や社債の発行等により10年程度の長期資金を中心とした資金調達を行っています。同時に、長期資金の年度別償還額の集中を避けることで借り換えリスクの低減を図っています。さらに、プロジェクト案件等では政府系金融機関からの借入やプロジェクトファイナンスも活用しています。

100%子会社については原則として銀行などの外部からの資金調達を行わず、金融子会社、現地法人などの資金調達拠点を通じたキャッシュ・マネジメント・サービスの活用により、資金調達の一元化と資金効率化、流動性の確保を図っています。結果として当連結会計年度末において有利子負債の5分の4程度が当社並びに資金調達拠点による調達となっています。

また、事業展開に伴う資金需要に対する機動的な対応と、当社の有利子負債返済における金融情勢悪化の影響を最小限に抑えるためにも、十分な現金及び現金同等物を保有しています。現金及び現金同等物の保有額については厳密な目標水準を定めていませんが、金融情勢などを勘案しつつ、安全性並びに流動性の高い短期金融商品で運用しています。

## ② 資金調達手段

当社は、上記の当社資金調達の基本方針に則り、直接金融または間接金融の多様な手段の中から、その時々市場環境も考慮したうえで当社にとって有利な手段を機動的に選択し、資金調達を行っています。

当社は、内外金融機関との間で長期間に亘って築き上げてきた幅広く良好な関係に基づき、長期借入を中心に必要資金を調達しています。また、国際協力銀行などの政府系金融機関からも資金調達を行っており、プロジェクト案件ではプロジェクトファイナンス等も活用して必要資金を調達しています。

これに加えて、当社では2,000億円の社債発行登録枠、2兆4,000億円の商業ペーパー発行枠、並びに総額50億米ドルのユーロ・ミディウム・ターム・ノート発行プログラムという直接金融の調達手段も保有しており、市場環境に応じて有利な条件での資金調達を行っています。当連結会計年度末における (短期社債除く) 国内社債及びユーロ・ミディウム・ターム・ノートの発行残高は、それぞれ2,100億円及び261億円となっています。また海外での短期の資金調達手段として、米国三井物産による15億米ドルの米国商業ペーパープログラムやMitsui & Co. Financial Services (Europe)による15億米ドルのユーロ商業ペーパープログラム、その他の海外地域の一部でも同様のプログラムを保有しており、それぞれ時機をみて活用しています。なお、当社は長期かつ安定的な資金調達を一義としており、商業ペーパーや短期借入金等に資金調達は依存していません。その結果として、当連結会計年度末における連結長短債務合計に占める短期債務の比率は、6.0%となりました。

当社及び一部の連結子会社は金融機関に対してコミットメント・フィーを支払い、信用枠を設定しています。

有利子負債の大半は円建て並びに米ドル建てでの調達によるものです。また、資産側の金利・通貨属性を考慮した上で、負債の金利条件や通貨を変換するために適宜、金利スワップや通貨スワップ、為替予約を締結しています。金利スワップ考慮後の有利子負債における固定金利比率は、現在の当社の資産と負債の状況に見合った水準と認識しています。

これらのデリバティブ取引に関しては、連結財務諸表注記事項8. 「金融商品及び関連する開示」を参照願います。また、デリバティブ関連の流動性分析については、連結財務諸表注記事項15. 「金融債務及び営業債務等に関する開示」を参照願います。

## 三井物産株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P46

【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】 ※ 一部抜粋

### ④ 投融資と財務政策

当連結会計年度の基礎営業キャッシュ・フローは約6,200億円の獲得となり、これに資産リサイクルにより獲得した約2,500億円と併せて約8,700億円のキャッシュ・インとなりました。一方、大手町一丁目2番地区の複合開発事業などを含め、投融資(\*)は約4,200億円となり、総額約2,000億円の株主還元を加味すると、株主還元後のフリーキャッシュ・フロー(\*\*)は約2,500億円の黒字となりました。今後も厳格な投資規律の下、キャッシュをバランスよく配分することで中長期的な成長を実現すると共に、財務基盤強化との両立を目指します。尚、当連結会計年度のキャッシュ・フロー詳細については、後述の⑥キャッシュ・フローの状況を参照願います。

(\*) 定期預金の増減を除外した投資キャッシュ・フロー

(\*\*) 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリーキャッシュ・フロー

19/3期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを会計上投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は除外して計算

		中経3年間 累計見通し (2020年2月公表)	18/3~19/3期 累計 (a)	20/3期 実績 (b)	中経3年間 累計実績 (a) + (b)
キャッシュ・ イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1...①	18,400*2	12,400	6,200*2	18,600*2
	資産リサイクル...②	7,500	5,300	2,500	7,800
キャッシュ・ アウト	投融資...③	▲20,000	▲14,900	▲4,200	▲19,100
	うち、中核分野 (含む成長分野との重複分)	-	▲8,700 (▲1,700)	▲2,850 (▲200)	▲11,550 (▲1,900)
	うち、成長分野 (含む中核分野との重複分)	-	▲6,700 (▲1,700)	▲900 (▲200)	▲7,600 (▲1,900)
	うち、その他	-	▲1,200	▲650	▲1,850
株主還元 (追加還元含む)...④		▲5,000	▲3,100	▲2,000*3	▲5,100
株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー*4 ...① + ② + ③ + ④		900*2	▲300	2,500*2	2,200*2

\*1. 営業活動によるキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー  
 \*2. IFRS第16号「リース」適用に伴う営業キャッシュ・フローの増加分約500億円を含む  
 \*3. 自己株式の取得約600億円を含む  
 \*4. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー  
 19/3期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを会計上投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

- 投融資と株主還元を含むフリーキャッシュ・フローの計画累計見通しと実績値の比較分析を記載

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 中長期的な会社の経営戦略

iii. 具体的な取り組み

(最適資本構成・成長投資・生産性向上)

- ・利益成長によるROI Cの向上と、グループの事業構造に見合った最適資本構成を構築し、安定的にROI Cが資本コストを上回る構造を実現します。
- ・SC・定借化のノウハウを活用した商業施設の開発や技術革新を取り入れるためのベンチャー投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資を行います。
- ・「ひとつのマルイグループ」として事業ポートフォリオにあわせた人材活用を進め、グループの生産性をさらに向上します。

(1)

※ 最適資本構成の考え方

- ・総資産はフィンテックの成長ともなう営業債権 (割賦売掛金・営業貸付金) の拡大で大きく増加する見通しです。一方、調達サイドは自己資本の厚い従来の小売主導型の構成であるため、中期経営計画において、ビジネスモデルの変化にあわせて構成を見直し、自己資本比率30%程度を目安に「めざすべきバランスシート」を構築します。
- ・増加する資金需要に対しては、コストの低い資金調達で対応し、有利子負債 (リース債務、預り金を除く) の構成を高めることでグループ全体の資本コストを引き下げる方針です。ただし、有利子負債の残高は、安全性を考慮して営業債権の9割程度を目安とします。
- ・資金調達は、金融機関からの借入や社債の発行に加え、営業債権の流動化を積極的に活用することで調達手段の多様化を進めるとともに、総資産と負債の増加を抑制し資産効率の向上に取り組みます。

(2)

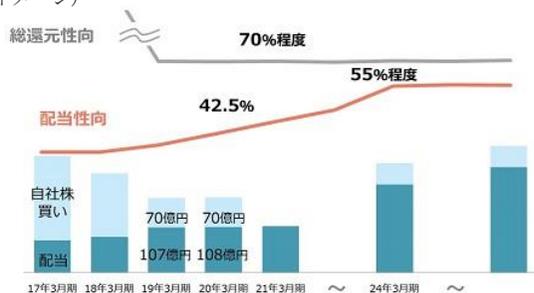
■ 株主還元

2021年3月期を最終年度とする中期経営計画に基づき、事業で創出されるキャッシュ・フローを有効活用し成長投資と株主還元を強化します。具体的には、中期経営計画5年間の基礎営業キャッシュ・フローを2,300億円見込み、そのうち株主還元へ1,100億円程度を配分します。

配当については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立を図ります。連結配当性向の目安を40%から段階的に高め、2024年3月期55%程度を目安に、長期・継続的な増配をめざします。

自己株式の取得については、キャッシュ・フローの状況等を総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて連結総還元性向70%を目処に適切な時期に実施します。なお、取得した自己株式は原則として消却します。

(株主還元指標のイメージ)



【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】 ※ 一部抜粋

(1) 経営成績等の状況の概要

<フィンテックセグメント>

□ バランスシートの状況

	19年3月末	20年3月末	増減
	億円	億円	億円
営業債権	5,657	5,556	△101
(債権流動化額：外書)	(1,193)	(1,819)	(+627)
(流動化比率 (%) ※1)	(17.4)	(24.7)	(+7.3)
割賦売掛金	4,282	4,163	△119
営業貸付金	1,375	1,393	+18
固定資産	2,498	2,592	+94
有利子負債	4,866	4,798	△68
(営業債権比 (%) ※2)	(86.0)	(86.4)	(+0.4)
自己資本	2,848	2,898	+50
(自己資本比率 (%))	(32.0)	(32.7)	(+0.7)
総資産	8,902	8,860	△42

※1 流動化比率=債権流動化額/(営業債権+債権流動化額)

※2 営業債権比=有利子負債/営業債権

(注) 1 グループの事業構造に見合った最適資本構成の構築に向けて、有利子負債は営業債権の9割程度、自己資本比率は30%前後を維持することをめざしています。

2 前期より営業債権の流動化による資金調達を計画的に拡大しています。2021年3月期の流動化額を営業債権の25%程度とし、総資産が1兆円以下となるように有利子負債と総資産の増加を抑制し、「めざすべきバランスシート」の実現を図っています。

(3)

□ めざすべきバランスシート



(1) 最適資本構成の考え方や資金調達についての方針を記載

(2) 株主還元への支出について、目標とする金額を記載

(3) 総資産に影響のあるフィンテック事業について、「めざすべきバランスシート」を図示しながら平易に記載

古河機械金属株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P25-26

【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】 ※ 一部抜粋

(2) 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

(当社グループの資本の財源および資金の流動性)

b) 契約債務

2020年3月31日現在の契約債務の概要は、以下のとおりです。

	年度別要支払額(百万円)						
	合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	8,570	8,570	—	—	—	—	—
長期借入金	61,842	3,011	2,087	5,158	8,970	5,987	36,626
リース債務	664	221	189	132	62	26	32

上記の表において、連結貸借対照表の短期借入金に含まれている1年以内返済予定の長期借入金は、長期借入金に含めております。

当社グループの第三者に対する保証は、連結会社以外の会社の金融機関等からの借入等に対する債務保証です。保証した借入金等の債務不履行が発生した場合、代わりに弁済する義務があり、2020年3月31日現在の債務保証額は、2,847百万円です。なお、運転資金等の効率的な調達を行うため、取引金融機関と当座貸越契約および貸出コミットメント契約を締結しており、2020年3月31日現在の契約総額は、38,102百万円(借入実行額7,662百万円)です。また、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた資金繰りの対応として、手元現預金を通常より厚くしておくことが必要と判断し、上記の当座貸越契約および貸出コミットメント契約とは別に、2020年5月29日に取引金融機関から長期運転資金100億円を調達いたしました。

c) 連結キャッシュ・フロー配分と資本政策

当社グループは、2017年度から2019年度の3年間を対象とした「中期経営計画2019」を策定し、推進してきました。連結営業キャッシュ・フローの配分については、堅固な財務基盤の確立を目指しつつ、「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」を行うとともに、株主還元に対応した連結営業キャッシュ・フローの適正配分に努めていくこととしております。更に、5月8日開催の取締役会において策定、公表した「中期経営方針2022」において、「2025年ビジョン」の最終年度である2025年度の財務水準を以下のとおり、日系格付機関による発行体格付で現行比ワンノッチアップとなるBBB+以上の取得が可能となる財務水準をイメージし、今後とも継続して財務の健全性向上に努め、最適資本構成の追求をしていくこととしました。

2017年度から2019年度の3年間の連結営業キャッシュ・フローの実績累計額は、255億37百万円で、3年間の累計額(イメージ)を250億円程度としていた「中期経営計画2019」の達成率は102%で、イメージどおりの資金獲得となりました。また、獲得した資金の配分についての実績累計額および「中期経営計画2019」の達成率は以下のとおりです。

なお、「2025年ビジョン」達成に向けた第2フェーズを担う「中期経営計画2022」については、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により公表を延期したため、2020年度から2022年度の3年間を対象とした連結キャッシュ・フローの配分については、新中期経営計画の策定が可能となった段階で速やかに公表します。

(2)

2017年度～2019年度 累計額 (中計イメージ)		2017年度～2019年度 累計額 (実績)	中計イメージ比 達成率
営業CF	25,000百万円	25,537百万円	102%
配分	有利子負債削減(*1)	3,094百万円	103%
	設備投資(*2)	16,403百万円	103%
	配当(*3)	6,017百万円	100%
	自己株式の取得	—百万円	—

\*1 借入金(短期借入金・長期借入金)のみでリース債務を含みません。  
\*2 取得価額です。有形固定資産・無形固定資産の取得による2019年度の支出額は、6,170百万円、支出累計額は16,394百万円です。  
\*3 配当総額です。【中計2019】の連結配当性向のめど30%以上に対し、2017年度(実績)42.3%、2018年度(実績)43.0%、2019年度(実績)44.6%】

(1)

	2019年度末水準	2025年度の財務水準 (イメージ)
デット・エクイティ・レシオ(※1)	0.9倍	0.6倍～0.7倍程度
有利子負債/EBITDA倍率(※2)	5.7倍	4倍台
発行体格付	BBB(JCR)	BBB+以上(日系格付機関)

※1 デット・エクイティ・レシオ=有利子負債(期末)/自己資本(期末)  
※2 有利子負債/EBITDA倍率=有利子負債(期末)/(営業利益+減価償却費)

- (1) 資本政策について、現在の水準と将来のイメージを図示しながら平易に記載
- (2) 営業キャッシュ・フローの配分(成長投資・株主還元等)について、計画累計額と実績値を記載

# 横河電機株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P23-25

## 【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】 ※ 一部抜粋

(1) 当連結会計年度の財務状況及び経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

②キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

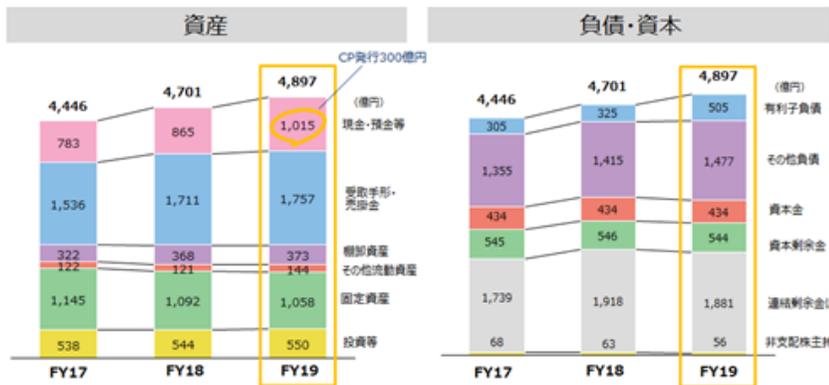
<当社グループの資本の財源及び資金の流動性>

### a. 資金調達、流動性管理

当社グループは、成長性戦略投資の実行と安定的な事業運営を行うため、資本効率を高めつつ、事業運営に必要な流動性と多様な調達手段を確保することとしています。事業を行う上で必要となる運転資金や成長のための戦略投資資金を、営業キャッシュ・フローを主とした内部資金だけでなく金融機関からの借入などの外部資金を有効に活用しています。資金調達にあたっては、安全性、資金効率化及び調達コストの抑制を図ることを基本方針としながら複数の金融機関とコミットメントライン契約を締結しており、十分な流動性を確保していると考えています。

### b. 資産、負債、純資産

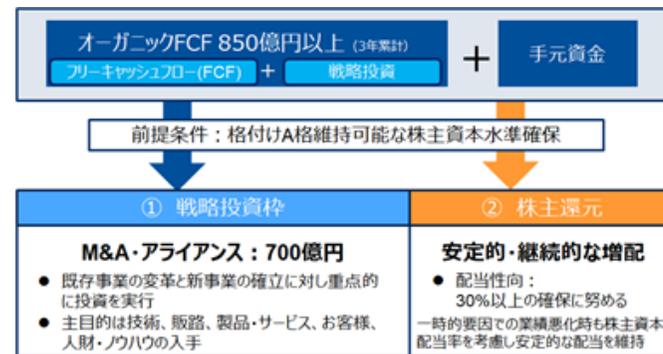
当連結会計年度末の総資産は、減損損失の計上よりのれん等が減少した一方、COVID-19感染拡大の影響に伴う不測の資金需要に備え、コマーシャル・ペーパーを発行したことにより現金及び預金が増加したことや、(会計方針の変更)に記載のIFRS第16号(リース)の適用により使用権資産が増加したため、前連結会計年度末に比べ195億64百万円増加し4,896億78百万円となりました。また、負債合計は、コマーシャル・ペーパーを発行したことや、同IFRS第16号(リース)の適用によりリース債務が増加したため、前連結会計年度末に比べ242億43百万円増加し1,982億6百万円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を計上した一方、配当金の支払や為替換算調整勘定等が減少したことにより、前連結会計年度末に比べ46億78百万円減少し2,914億72百万円となりました。この結果、自己資本比率は前連結会計年度末に比べ3.3ポイント減少し、58.4%となりました。



(中略)

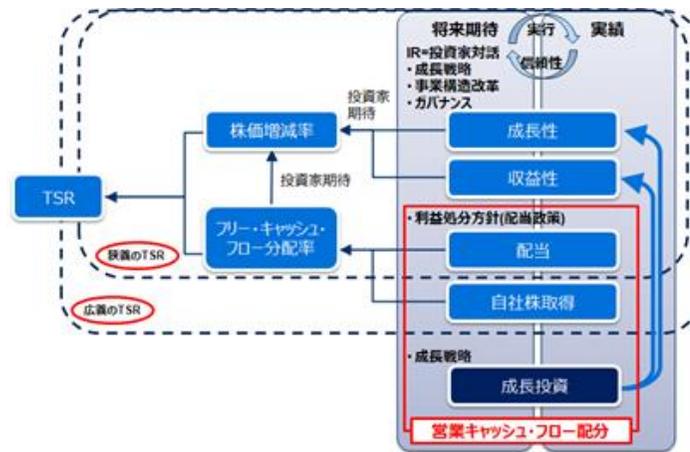
中期経営計画TF2020では、利益成長及び資本効率向上により、オーガニックフリー・キャッシュ・フロー850億円以上(3年間累計) (\*) を創出します。創出したキャッシュを中長期的な企業価値の最大化に向けたM&Aやアライアンスを含む資本性成長投資(戦略投資)に優先的に配分しながら、積極的な配当還元の上も図ります。

(\*) オーガニックフリー・キャッシュ・フロー = フリー・キャッシュ・フロー + 資本性成長投資(戦略投資700億円:3年間累計)



(ご参考)

株主価値については、株主資本コストを上回るTSR(株主総利回り)の持続的な実現を通じて、中長期視点での株主価値の最大化を図っていきたくと考えています。



- 成長投資や株主還元への資金配分に対する経営者の考え方について、図示しながら平易に記載

宇部興産株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P28-29

【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】 ※ 一部抜粋

(2) 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

③キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に関する情報

(財務の基本方針)

当社グループは、財務構造の健全化及び資金の効率的調達・運用を基本方針として財務活動を行っております。資金調達については、自己資金のほか、金融機関からの借入やコマーシャル・ペーパー、社債等の発行等により行っております。資金の流動性については、現金及び現金同等物に加え、緊急時の資金調達手段の確保等を目的として、一部の取引銀行とコミットメントライン契約を締結しております。

(キャッシュ・フロー及び流動性の状況)

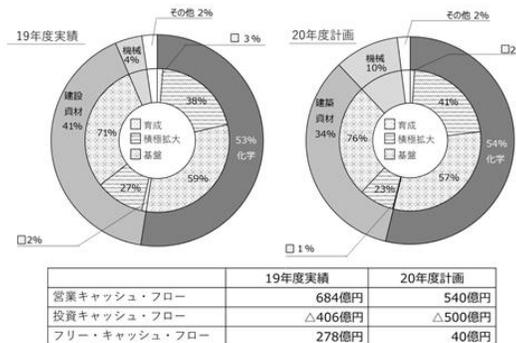
2019年度においては運転資金の圧縮や主に維持更新投資での実施時期の最適化などに取り組み、営業活動によるキャッシュ・フローは684億円のキャッシュ・イン、投資活動によるキャッシュ・フローは406億円のキャッシュ・アウトとなり、フリー・キャッシュ・フローは計画を上回る278億円を確保しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払134億円、宇部72カントリークラブ会員預り金の返還による支出59億円、有利子負債の増減による収入15億円など189億円のキャッシュ・アウトとなり、期末における現金及び現金同等物は406億円となりました。

資金の使途については、2019年度は設備投資に476億円、M&Aを含む投融資に22億円、研究開発には128億円の合計627億円を支出しております。このうち、積極拡大事業への支出は201億円(32%)であり、基盤事業、育成事業はそれぞれ395億円(63%)、31億円(5%)でありました。積極拡大事業への資金投入の割合は前中期経営計画期間(2016年度から2018年度)が26%でしたので着実に増加しております。2020年度においては全体として設備投資に470億円、M&Aを含む投融資に30億円、研究開発に140億円を計画しております。

セグメント別の設備投資、M&Aを含む投融資においては、化学セグメントが50%を超えており、当社グループの成長を牽引するセグメントとして今後とも経営資源を重点配分してまいります。

(セグメント別設備投資・投融資)



(資本政策)

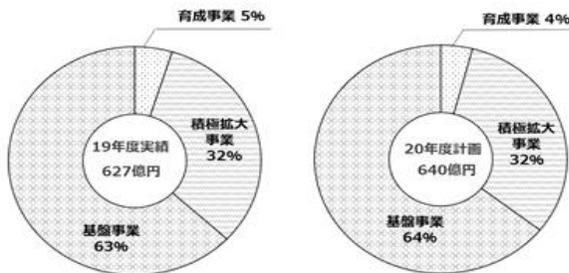
新型コロナウイルスの影響による金融環境の悪化に備え、期末には手元資金を厚めに確保したこともあり、有利子負債残高は若干増加しましたが、D/Eレシオは前連結会計年度末並みの0.57倍となり、自己資本比率は45.7%に若干改善いたしました。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響により、世界経済や事業環境の先行きが極めて見通しづらい状況となっております。こうした状況を踏まえ、従来以上にキャッシュ・フローを重視しながら財務規律を堅持してまいります。一方で、将来の成長や事業構造改革、地球環境問題への対応のための投資は滞らせることなく、積極的に実施してまいります。事業拡大の投資判断においては、資本コストを意識し、原則としてこれを上回るリターンの実現を目指し、経営資源配分などにおいてROI(投下資本利益率)をより意識するなど、資本効率の向上を図りながら持続的成長と企業価値向上を目指します。

当社では、株主還元の基本的な考え方として、安定的かつ持続的な配当を目指しております。これをより明確に表すために、DOE(株主資本配当率)をKPIとして採り入れ、2.5%以上をターゲットとして掲げるとともに、中期経営計画期間での連結総還元性向を30%以上にする 것과併せて株主還元の方針としています。

今後上記方針のもと、成長投資や内部留保とのバランスをとりながら、株主還元のさらなる拡充を目指してまいります。

(1)



	19年度実績	20年度計画
設備投資	476億円	470億円
投融資(M&A含む)	22億円	30億円
研究開発費	128億円	140億円
合計	627億円	640億円

(2)

(1) 成長投資について、事業のステージ別(積極拡大事業、基盤事業、育成事業)の投資額を具体的に記載

(2) 株主還元に関する指標(DOE、連結総還元性向)をKPIと関連付けて記載

## 日本航空株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P30-31

## 【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】 ※ 一部抜粋

## c. 資本の財源及び資金の流動性

## 1) 財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、企業価値向上のために戦略的に経営資源を配分することを財務戦略の基本方針としております。

強固な財務体質の維持に関しては、自己資本比率の水準を50%程度 (国際会計基準 (IFRS) ) に保ち、「シングルAフラット」以上の信用格付 (日本の格付機関) の取得・維持を目指し、リスク耐性の強化を図ります。なお、新型コロナウイルス感染拡大の長期化に備え、一時的に有利子負債が増える可能性があります。事態終息後には強固な財務体質の再構築を目指します。

設備投資に関しては、燃費効率や快適性に優れた新しい航空機の導入や、顧客利便性を向上させるためのIT投資等、企業価値の向上に資する成長のための投資を中心に着実に実施してまいります。しかしながら、2020年度は手元流動性の確保を優先すべく、設備投資の抑制に取り組みます。

## 2) 経営資源の配分に関する考え方

当社グループは、適正な手元現預金の水準について検証を実施しております。これまでの、総資産利益率 (ROA) にも着目しつつ十分なイベントリスク耐性も備えるべく、売上高の約2.6か月分を安定的な経営に必要な手元現預金水準とし、それを超える分については、「追加的に配分可能な経営資源」と認識し、企業価値向上に資する経営資源の配分に努めます。

しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響は、航空業界がこれまで経験してきたイベントリスクとは比較にならない大きな影響を、当社グループの経営に及ぼしている現状を踏まえ、新型コロナウイルス感染拡大が終息した際には、リスク耐性と資産効率・資金効率の両面から、改めて必要な手元現預金水準を検討し、それを踏まえての経営資源の配分に関する考え方をお示ししたいと考えております。

## 3) 資金需要の主な内容

当社グループの資金需要は、営業活動に係る資金支出では、航空運送事業に関わる燃油費、運航施設利用費、整備費、航空販売手数料、機材費 (航空機に関わる償却費、賃借料、保険料など)、サービス費 (機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用)、人件費などがあります。

また、投資活動に係る資金支出は、航空機の安全、安定運航のために不可欠な設備や施設への投資、企業価値向上に資する効率性・快適性に優れた新しい航空機への投資、安定的・効率的な航空機の運航や、競争力強化に資する予約販売に関するIT投資などがあります。

## 4) 資金調達

当社グループは、事業活動の維持および将来の成長のために必要な資金について、安定的かつ機動的に確保することに努めております。

設備投資は、内部資金および外部資金を有効に活用して実施してまいります。設備投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内とすることを原則としておりますが、十分な手元流動性の確保、資金調達手段の多様化、資本効率の向上を企図し、主要な事業資産である航空機などの調達に当たっては、金融機関からの借入、社債の発行、航空機リース等の有利子負債を一部活用しております。

なお、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響により全世界で航空需要が急減し、当社グループの事業は甚大な影響を受けております。現時点ではその終息時期が見通せないことから、影響の長期化に備えて機動的に十分な額の資金調達を実施し、手元流動性の確保に万全を期してまいります。

2020年2月以降、当社はこれまでに銀行借入、社債の発行、航空機リースの活用等で約1,928億円の資金調達を実施し、更に2,500億円の国内金融機関からの借入および複数年を含む新規コミットメントラインの設定を予定しております。上記資金調達に加えて既存のコミットメントライン500億円を合わせ、約5,000億円の資金を確保し、手元流動性を万全にしてこの危機を乗り越えてまいります。

当社は従前から、安定的な外部資金調達能力の維持向上は重要な経営課題と認識しており、国内2社の格付機関から格付を取得しております。本報告書提出時点において、日本格付研究所の格付は「シングルA (安定的)」、格付投資情報センターの格付は「シングルA マイナス (安定的)」となっております。また、主要な取引先金融機関とは良好な取引関係を維持しており、加えて強固な財務体質を有していることから、必要な運転資金、投資資金の調達に関しては問題ないと認識しています。

- 緊急の資金需要のために保有する金額の水準及び新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた対応を記載

財務戦略 ※ 一部抜粋

(1) 財務戦略

中期経営計画において、①持続的な利益成長とCCCの改善によるキャッシュ・フローの創出 ②事業特性、リスクを踏まえた財務の健全性の堅持 ③業務プロセスの標準化および業務効率化による財務ガバナンスの強化 ④事業ポートフォリオチェンジによる資本効率の向上を柱とする財務運営方針を掲げ、全社的に取り組んでいます。  
 コロナ禍において事業環境の不透明感が漂う中、影響を最小限に抑える施策を進めるとともに、手元流動性の確保と財務安定性の向上に努めます。



\*1 キャッシュ・マネジメント・システム、グループの資金を管理するITシステムのこと  
 \*2 プラマーとインダストリアルフード サービスを除く既存会社

(2)

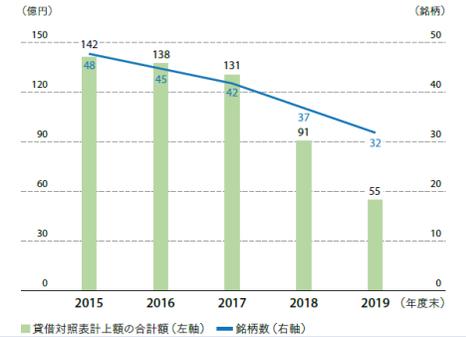
<資本政策> 資本効率の改善による中長期的な企業価値の向上を図る

不二製油グループの資本政策は、財務規律の維持および財務健全性の向上と、資本コストを上回る成長投資を両立させることで持続的なキャッシュ・フローの創出を基本方針としています。

投融資残高



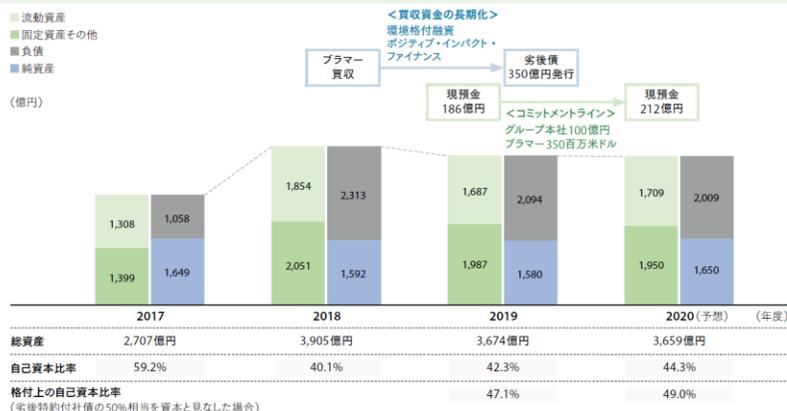
政策保有株式



- (1) 財務戦略の方針を中期経営計画と関連付けて具体的に記載
- (2) 資本政策の方針を図示しながら平易に記載

(1) B/Sマネジメント

プラマー取得により増加した有利子負債は、2020年3月末で1,462億円と前年度比▲142億円減少しています。買収資金の一部は、財務の健全性を担保し、資本効率の維持・向上を目的として、劣後特約付社債350億円による資金調達を実施しています。資本コストを重視した成長投資を継続しながら、キャッシュ・フローの創出と資金効率の最大化を図り、中期的にNet D/Eレシオ0.5倍以下を目指します。



有利子負債の削減と手元流動性の確保

プラマーを646億円で購入した結果、2018年度末の有利子負債は1,605億円まで増加し、Net D/Eレシオは0.9倍まで悪化しました。資本構成の最適化は喫緊の課題であり、有利子負債削減に取り組んでいます。2019年度は在庫適正化による運転資本の削減、政策保有株式の売却、事業ポートフォリオの整理等により、有利子負債を▲142億円削減し、Net D/Eレシオは0.7倍まで改善しました。なお、2019年6月に発行した劣後特約付社債350億円のうち、50%相当を資本と見なした場合のNet D/Eレシオは0.6倍となります。今後も資産圧縮やグループファイナンスの高度化により資金効率を高め、金融リスクの低減に努めています。

また、新型コロナウイルス感染症や自然災害等の不測の事態に備え、手元流動性を補完すべく、金融機関とコミットメントラインを締結しています。

のれん純資産比率の改善

プラマーの取得に伴い、2018年度末ののれん残高は605億円、のれん純資産比率は38%まで上昇しました。2019年度末はのれん償却等により、のれん純資産比率は33%まで改善しましたが、依然高い水準にあります。買収した子会社を中心に、持続的な収益性の向上による安定的な財務基盤の構築が重要な課題であると認識しています。

Net D/Eレシオ



のれん純資産比率



(2) C/Fマネジメント

財務規律を維持・向上するためには有利子負債の削減が求められ、着実な利益成長とCCCの改善により、フリー・キャッシュ・フローを毎年100億円以上創出する必要があります。予定している設備投資については、案件を精査することで抑制する一方、非中核事業のEXITや政策保有株式のさらなる削減により、キャッシュ・フローをコントロールしていきます。

フリー・キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年度：フリー・キャッシュ・フロー188億円(過去最大)</li> <li>2020年度：新型コロナウイルスの影響を受け、投資案件を厳選、フリー・キャッシュ・フロー100億円以上を確保</li> </ul>
設備投資	2020年度設備投資の支出額は、200億円以下に抑制
事業投資	非中核事業のEXIT、政策保有株式のさらなる圧縮
CCC	フリー・キャッシュ・フロー創出のため、CCCの改善を継続

	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績*1	2020年度予想
CCC	110日	103日	105日*2	113日*3	104日
売上債権	74日	76日	—	62日	62日
棚卸資産	65日	57日	—	75日	68日
仕入債務	29日	30日	—	25日	26日

プラマー  
カカオ豆調達  
伊藤忠商事との共同  
スキーム導入

\*1 2019年度実績は海外グループ会社(プラマー、インダストリアルフードサービスを除く)の決算期変更(12月→3月)に伴う15ヵ月決算の数値を反映  
 \*2 2018年度のCCCは、プラマーを除く  
 \*3 2019年度のCCCは、15ヵ月決算適用の海外グループ会社について、12ヵ月換算し算出

フリー・キャッシュ・フローの最大化

2019年度は利益成長と運転資本の圧縮により、過去最高の営業キャッシュ・フロー371億円を創出しました。設備投資は持続的な成長に不可欠ですが、資本コストを上回る案件等に厳選し、資本効率の向上に努めています。また、改善が進まないCCCについては、在庫管理や売上債権の回収を徹底し短縮を目指します。さらに、非中核事業のEXITや政策保有株式の圧縮を進めてフリー・キャッシュ・フローを最大化することで、財務基盤の強化を図ります。

配当実施後のフリー・キャッシュ・フローは、原則的に有利子負債の返済に充当し、金融費用の削減を行います。

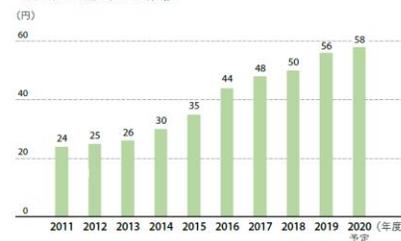
株主還元方針

中期経営計画においては「配当性向30～40%」を経営目標として掲げ、安定的かつ継続的な配当を基本方針としています。2019年度は通期で1株当たり56円の配当を実施しました。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けますが、安定的な配当を重視し、9期連続増配となる1株当たり58円を予定しています。

配当控除後のフリー・キャッシュ・フローの推移



1株当たり配当金の推移



(1) B/Sマネジメントの方針に加え、買収に伴う有利子負債やのれんの増加に対する財務戦略を具体的に記載

(2) C/Fマネジメントの方針に加え、株主還元のKPIを記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年3月22日

5. 「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）」

**（3）「重要な会計上の見積り」の開示例**

---

## 「重要な会計上の見積り」の開示例について

- それぞれの開示例の右上に、好開示例の企業が適用している会計基準を記載しています。
- 重要な会計上の見積りの開示について、我が国では、「会計上の見積りの開示に関する会計基準」（企業会計基準第31号 2020年3月31日）が公表されており、2021年3月31日以後終了する事業年度末に係る財務諸表等より適用となります。
- 会計基準が求める注記事項は、次の通りです。
  - ✓ 重要な会計上の見積りの内容を表す項目名
  - ✓ 当年度の財務諸表に計上した金額
  - ✓ 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報  
(例えば、金額の算出方法、算出に用いた主要な仮定、翌年度の財務諸表に与える影響)
- 一方、企業内容等の開示に関する内閣府令（以下、開示府令）では、「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）」における会計上の見積りに関する記載事項を次の通り定めています（第二号様式記載上の注意(32)a(g)）。
  - ✓ 連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについて、当該見積り及び当該仮定の不確実性の内容やその変動により経営成績等に生じる影響など、「第5 経理の状況」に記載した会計方針を補足する情報を記載すること（以下略）
- したがって、財務諸表等の注記に重要な会計上の見積りに関する記載がある場合でも、開示府令が求めている事項に関する記載がない場合、財務諸表等の注記に記載されていない内容については MD&Aへの記載が必要となります。
- なお、開示府令では、MD&Aに記載すべき事項の全部又は一部を財務諸表等の注記に記載した場合、MD&Aにその旨を記載することによって、当該注記において記載した事項の記載を省略することができるとしています。

！ 会計上の見積りの開示については、IFRSでは財務諸表の注記として記載が求められ、米国SEC規則では非財務情報として記載が求められます。

【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】 ※ 一部抜粋

(3) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定 ※ 一部抜粋  
買収・出資に伴うのれん及びその他の無形固定資産の評価

① 企業結合における無形資産への取得原価の配分

当社グループは、世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループを目指し、その戦略的施策の一環として、グローバルベースで買収・出資・資本提携等を実施しており、これらの企業結合取引により生じた無形資産を連結貸借対照表に計上しております。

注記事項の(企業結合等関係)に記載のとおり、当連結会計年度において、PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. (以下、「バンクダナモン」という。)及びFirst Sentier Investors (以下、「F S I」という。))は、それぞれ当社の連結子会社となりました。

これらの企業結合取引の結果として、当社が連結貸借対照表に計上した無形資産の企業結合時における時価には、バンクダナモンの取得における「代理店との関係」(795億円)及び「コア普通預金」(298億円)、F S I の取得における「顧客関連資産」(1,008億円)が含まれております。

これらの無形資産の企業結合日における時価は、当該資産から得られる将来キャッシュ・フローの現在価値として算定されており、当該キャッシュ・フローの算定に使用される仮定は、機関決定された中期計画及び機関決定された買収価格の基礎となった中期計画に基づいております。また、時価評価に適用した重要な見積りや、当該見積りに用いた仮定のうち、主なものは以下のとおりです。

(バンクダナモンの取得により資産計上した無形資産に用いた主な見積り・仮定)

将来キャッシュ・フローに使用される前提は、機関決定された中期計画に基づいており、公正価値評価の方法として、インカムアプローチ法を用いております。

「代理店との関係」においては、既存代理店との取引が継続する期間において享受できる超過収益に基づくキャッシュ・フローを現在価値に割引くことにより価値を算定しております。当該キャッシュ・フローには、インドネシアにおける自動車・二輪車販売市場に関連する市場の成長予測を反映した貸出実行額の増加率及び過去実績に基づく既存代理店の剥落率などの見積り・仮定を用いています。

「コア普通預金」においては、既存の預金顧客の預金残高が存続する期間において享受できる資金調達コストの節減効果に基づくキャッシュ・フローを現在価値に割引くことにより価値を算定しております。当該キャッシュ・フローには、預金顧客の剥落率などの見積り・仮定を用いています。

無形資産に適用する割引率の基礎として、株主資本コストを使用しております。当該割引率には、各無形資産に関連する将来の取引継続や取引規模、取引採算性の変動等のリスク、事業規模に伴うリスクを考慮したリスクプレミアムなどの見積り・仮定を用いています。

(F S I 取得により資産計上した無形資産に用いた主な見積り・仮定)

将来キャッシュ・フローに使用される前提は、機関決定された買収価格の基礎となった中期計画に基づいており、公正価値評価の方法として、インカムアプローチ法を用いております。

「顧客関連資産」においては、既存顧客との取引が継続する期間において享受できる超過収益に基づくキャッシュ・フローを現在価値に割引くことにより価値を算定しております。当該キャッシュ・フローには、株式、債券、インフラ等の投資対象の市場成長予測等を反映した預り資産残高の増加率及び過去実績に基づく既存顧客の剥落率などの見積り・仮定を用いています。

無形資産に適用する割引率の基礎として、株主資本コストを使用しております。当該割引率には、顧客関連資産に関連するビジネスのリスクを考慮したリスクプレミアムなどの見積り・仮定を用いています。

経営者は、企業結合時の無形資産の時価及びのれんの額に用いた見積り・仮定は合理的であると考えています。しかしながら、これらの見積り・仮定には不確実性が含まれているため、予測不能な前提条件の変化などにより当該見積り・仮定が変化した場合には、結果として、企業結合時の無形資産への取得原価及びのれんの額への配分が適切に測定されない可能性があります。

② のれんの減損処理の要否

当社グループは、世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループを目指し、その戦略的施策の一環として、グローバルベースで買収・出資・資本提携等を実施しており、これらの企業結合取引により生じたのれんを連結貸借対照表に計上しております。

買収・出資・資本提携等においては、相手先の属する業界の想定外の変化等により、当社グループの想定通りのシナジーその他の効果を得られない可能性や、計上したのれんの毀損により、当社グループの事業戦略、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

当連結会計年度末の連結貸借対照表におけるのれんの計上額は、2,836億円であります。

のれんの減損の兆候の識別、減損損失の認識の判定及び測定は、のれんが帰属する事業に関連する資産グループにのれんを加えた、より大きな単位で行います。

(減損の兆候の識別)

のれんを含む資産グループが、以下のいずれかに該当する場合には、減損の兆候を識別します。

- ・営業活動から生ずる損益又はキャッシュ・フローが、継続してマイナスとなっている場合、又は、継続してマイナスとなる見込みである場合
- ・事業価値を著しく低下させる変化が生じたか、又は、生じる見込みである場合
- ・営む事業に関連して、経営環境が著しく悪化したか、又は、悪化する見込みである場合
- ・資産又は資産グループの市場価格が著しく下落した場合
- ・その他、のれんを含む資産グループに減損が生じている可能性を示す事象が発生していると考えられる場合

(減損損失の認識)

減損の兆候があると識別されたのれんについて、のれんが帰属する事業に関連する資産グループの減損損失控除前の帳簿価額にのれんの帳簿価額を加えた金額(以下、「帳簿価額」という。)と、のれんを含むより大きな単位から得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額(以下、「割引前キャッシュ・フロー」という。)を比較し、後者が前者を上回る場合には、減損損失は認識されません。前者が後者を上回る場合には、のれんの総額を超えない範囲で、その超過分を減損損失として認識します。

割引前将来キャッシュ・フローの算定は、その性質上、判断を伴うものであり、多くの場合、重要な見積り・前提を使用します。当該割引前将来キャッシュ・フローの算定に使用される前提は、それぞれのグループにおける将来見込み及び中期計画に基づいており、将来の市場及び経済全体の成長率、現在及び見込まれる経済状況を考慮しております。

経営者は、のれんの減損損失の認識の判定に使用した見積りの前提は合理的であると考えています。しかしながら、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、割引前将来キャッシュ・フローや公正価値の下落を引き起こすような見積りの変化が、これらの評価に不利に影響し、減損損失が認識されるか否かの判定及び認識される減損金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

- 無形資産の主な内容である「代理店との関係」、「コア普通預金」、「顧客関連資産」の規模を定量的に記載し、それぞれの見積り方法について、見積りに用いた仮定を含め、経営戦略に関連付けて、具体的に記載

## 【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】 ※ 一部抜粋

## 4. 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当行の連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成されております。この連結財務諸表作成に当たっては、連結財務諸表に含まれる金額が、将来事象の結果に依存するために確定できない場合又は既に発生している事象に関する情報を適時に入手できないために確定できない場合等に、会計上の見積りを行わなければなりません。当行グループは、過去の実績や状況を分析し合理的であると考えられる様々な要因を考慮して見積りや判断を行い、その結果が、連結財務諸表における資産・負債及び収益・費用の計上金額の基礎となります。当行グループは、連結財務諸表に含まれる会計上の見積り及び判断の適切性、必要性に対して、継続して評価を行っておりますが、実際の結果は、見積りに特有の不確実性があるために、これら見積り時の計上金額と大幅に異なる結果となる可能性があることから、特に慎重な判断が求められます。

当行グループは、特に以下の重要な会計方針が、連結財務諸表の作成において使用される見積りと判断に大きな影響を及ぼすと考えております。

## (1) 貸倒引当金

当行及び国内信託銀行子会社では、すべての債権を、資産の自己査定基準に基づき、営業推進部署及び審査部署が資産査定を実施し、当該部署から独立したリスク統括担当部署が査定結果を検証しており、その査定結果に基づいて、予め定めている償却・引当基準に則り、次のとおり貸倒引当金を計上しております。

(中略)

また、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大やそれに伴う経済活動停滞による影響は今後1年程度続くものと想定し、特に当行及び一部の連結子会社の特定業種向け貸出金等の信用リスクに大きな影響があるとの仮定を置いております。こうした仮定のもと、当該影響により予想される損失に備えるため、特定債務者の債務者区分を足許の業績悪化の状況を踏まえて修正するとともに、特定業種ポートフォリオの貸倒実績に予想される業績悪化の状況に基づく修正を加えた予想損失率によって、貸倒引当金70億円を追加計上しております。なお、当該金額は現時点の最善の見積りであるものの見積りに用いた仮定の不確実性は高く、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染状況やその経済環境への影響が変化した場合には、翌年度の連結財務諸表において当該貸倒引当金は増減する可能性があります。

当行グループは、現状の貸倒引当金計上額で、当行グループが認識する信用リスクから発生しうる損失を十分にカバーしていると考えておりますが、将来見込み等必要な修正を加えているものの貸倒引当金の見積りは基本的に過去の貸倒実績により計算しているため、急激な経済環境の変化や担保価値の下落によって、実際の貸倒損失が予測したそれと大きく異なり、引当額を大幅に上回り、貸倒引当金が不十分となる可能性があります。

(2)

## 利息返還損失引当金

連結子会社である新生フィナンシャルや新生パーソナルローン、アプラスフィナンシャルにおいて利息返還損失引当金を計上しております。利息返還損失引当金は、利息制限法の上限金利を超え、いわゆる出資法の上限金利以下の貸付利率 (いわゆるグレーゾーン金利) により営業を行っていた貸金業者が、債務者から利息制限法の上限金利を超過して支払った利息の返還請求に起因して生じる返還額 (損失) に備えて設定する引当金です。

利息の返還請求は、貸付けに関する契約書に債務者が超過利息を含む約定利息の支払を遅滞したときには期限の利益を喪失する旨の特約が含まれる場合、特段の事情がない限り、当該超過利息は任意に支払われたとは認められないとする2006年の最高裁判所の判断に基づくもので、一般的に、債務者からの返還請求があれば、利息制限法に定められた利息の最高限度額の超過部分 (超過利息) について貸金業者は返還することとなります。新生フィナンシャル、新生パーソナルローン及びアプラスフィナンシャルの消費者金融については、2007年度より新規顧客及び既存顧客の一部について既に引き下げ後の上限金利を適用して新たな貸付を行い、2010年6月の改正貸金業法の完全施行により、新規貸付はすべて利息制限法の範囲内で実施しておりますが、過去にグレーゾーン金利で営業を行っており、債務者等から返還請求があるため利息返還損失引当金の計上が必要となります。

利息返還損失引当金の計算にあたっては、グレーゾーン金利により貸し付けられた貸付金 (以下「グレーゾーン金利により貸し付けられた貸付金」を「貸付金」という。) を対象として、新生フィナンシャル及び新生パーソナルローンについては過払利息返還の対象となる母集団 (口座数) に当該母集団のうち弁護士事務所・司法書士事務所の介入等により、顧客から過払利息の返還請求がなされるであろう比率 (介入率) 又は当該母集団のうち債務者との和解した比率 (和解率) と1顧客当たりの返還請求見込み金額等を対象となる母集団の口座数が一定数以下になるまで乗じることにより将来返還が見込まれる額を見積っております。またアプラスフィナンシャルについては過去の返還請求件数の推移から将来の一定期間における返還請求件数を予想し、それに1顧客当たりの返還請求見込み金額を乗じることにより、将来返還が見込まれる額を見積っております。なお、利息返還損失引当金の見積りにあたっては、過去の利息返還額の発生状況を分析し将来にわたる利息返還損失額を合理的に予想して計算する必要があることから、口座数が時効の到来によりどの程度減少するかや過去の介入率、和解率、返還請求件数、1顧客当たりの返還請求金額などが将来どのように遷移していくかの補正を行っております。

近時では「グレーゾーン金利」に関する取引履歴開示請求の件数や過払返還額は過去のピークを大きく下回って安定的に推移しており、将来の予想を加味した見積りにより過払返還に係る追加的な損失の発生は限定的になるものと認識しております。他方、引当金額は基本的に過去の経験に基づく要素をもとに計算されており、現時点では予想できない将来の環境変化等によって、現在の引当金額が将来の過払返還請求及び関連する貸倒損失への対応として不十分である場合は、追加の費用が生じる可能性があります。

(1) 貸倒引当金について、新型コロナウイルス感染症の影響に関する見積りの仮定や追加引当額を具体的に記載

(2) 利息返還損失引当金について、各グループ会社ごとに見積りの仮定や算定方法を具体的に記載

## ソニー株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P29-30

米国基準

## 【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】 ※ 一部抜粋

## (1) 重要な会計方針及び見積り

## 営業権及びその他の無形固定資産

営業権及び耐用年数が確定できない非償却性無形固定資産は、年1回第4四半期及び減損の可能性を示す事象又は状況の変化が生じた時点で減損の判定を行います。事象又は状況の変化とは、設定された事業計画の下方修正や実績見込みの大幅な変更、あるいは外的な市場や産業固有の変動などで、それらはマネジメントにより定期的に見直されています。

2019年度第4四半期において、ソニーは営業権の定性的評価を行わず、報告単位の公正価値とその報告単位の営業権を含む帳簿価額の比較による定量的手続を行いました。報告単位とは、ソニーの場合、オペレーティング・セグメントあるいはその一段階下のレベルを指します。報告単位の公正価値がその帳簿価額を上回る場合、その報告単位の営業権について減損損失は認識されません。報告単位の帳簿価額がその公正価値を上回る場合には、報告単位に配分された営業権の総額を超えない範囲で、その超過分を減損損失として認識します。耐用年数が確定できない非償却性無形固定資産の減損判定では、公正価値と帳簿価額を比較し、帳簿価額がその公正価値を超過する場合には、その超過分を減損損失として認識します。

営業権の減損判定における報告単位の公正価値の決定は、その性質上、判断をとまなうものであり、多くの場合、重要な見積り・前提を使用します。同様に、非償却性無形固定資産の公正価値の決定においても、見積り・前提が使用されます。これらの見積り・前提は減損が認識されるか否かの判定及び認識される減損金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

これらの減損判定において、ソニーは、社内における評価を行い、またマネジメントが妥当と判断する場合には第三者による評価を活用するとともに、一般に入手可能な市場情報を考慮に入れています。報告単位及び非償却性無形固定資産の公正価値は通常、割引キャッシュ・フロー分析により算定しています。この手法は、将来見積キャッシュ・フロー（その支払・受取時期を含む）、将来キャッシュ・フロー固有のリスクを反映した割引率、永続成長率、利益倍率、類似企業の決定、類似企業に対してプレミアムあるいはディスカウントが適用されるべきかどうかの決定等多くの見積り及び前提を使用します。営業権を持たない報告単位も含めて、報告単位の公正価値の総額に対するソニーの時価総額を考慮し、適切なコントロール・プレミアムとともに、個々の報告単位に配分されない全社に帰属する資産と負債も考慮します。

将来見積キャッシュ・フロー（その支払・受取時期を含む）に使用される前提は、それぞれの報告単位における見込み及び中期計画にもとづいており、過去の経験、市場及び産業データ、現在及び見込まれる経済状況を考慮しています。永続成長率は主に中期計画の3ヵ年予測期間後のターミナル・バリュを決定するために使用されています。映画分野の報告単位など、特定の報告単位においては、より長い見込期間、及び予測期間最終年度の見積キャッシュ・フローに適用される利益倍率を用いた出口価格に、コントロール・プレミアムを加味して算定されたターミナル・バリュを使用しています。割引率は類似企業の加重平均資本コストにより算出されています。

2019年度の減損判定において、営業権を持つ全ての報告単位の公正価値が帳簿価額を超過していたため、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。また、重要な営業権を持つ報告単位において公正価値は帳簿価額を少なくとも10%以上超過しています。耐用年数の確定できない非償却性資産においても、公正価値が帳簿価額を超過していたため、減損損失を認識することはありませんでした。

2020年3月31日現在のセグメントごとの営業権の帳簿価額は以下のとおりです。

	金額 (単位:百万円)
G & N S	170,974
音楽	391,325
映画	152,374
E P & S	12,189
I & S S	46,192
金融	10,834
合計	783,888

上述の中期計画を除く、2019年度の減損判定における、ソニーの報告単位の公正価値への影響に関する感応度分析を含む重要な前提の検討は下記のとおりで。

・割引率は5.2%から10.8%の範囲です。他の全ての前提を同一とし、割引率を1%増加させた場合においても、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。

・G & N S分野、E P & S分野、I & S S分野及び金融分野の報告単位におけるターミナル・バリュに適用された成長率はおおよそ1.0%から1.5%の範囲です。音楽分野の報告単位における中期計画を超える期間の成長率は0%から5.2%の範囲、映画分野では3.0%から4.5%の範囲です。他の全ての前提を同一とし、成長率を1%減少させた場合においても、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。

・映画分野の報告単位におけるターミナル・バリュの算定に使用される利益倍率は9.0から10.0の範囲です。他の全ての前提を同一とし、利益倍率を1.0減少させた場合においても、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。

マネジメントは、営業権の減損判定における公正価値の見積りに用いられた前提は、新型コロナウイルス感染拡大による潜在的な影響などを含め、合理的であると考えています。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大により影響を受ける期間や度合いは不確実であり、今後の事態の進展によってはソニーの見積りや前提に変動をもたらす可能性があります。またこれらの見積りが実績と乖離する可能性があります。結果として、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、将来キャッシュ・フローや公正価値の下落を引き起こすような見積りの変化が、これらの評価に不利に影響し、将来においてソニーが営業権及びその他の無形固定資産の減損損失を認識することになる可能性があります。

(1) 将来見積キャッシュ・フローについて、報告単位の中期計画や永続成長率などに基づいている旨を具体的に記載

(2) 減損テストの結果、公正価値がどの程度帳簿価額を超過しているかを記載

(3) 使用した永続成長率や割引率（類似企業の加重平均資本コストにより算定）を数値で具体的に記載するとともに、公正価値を低下させる変化が生じた場合、減損損失が発生する可能性について記載

## ソニー株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P31-32

米国基準

## 【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】 ※ 一部抜粋

## 繰延税金資産の評価

繰延税金資産の帳簿価額は、入手可能な証拠にもとづいて50%超の可能性で回収可能性がないと考えられる場合、評価性引当金の計上により減額することが要求されます。したがって、繰延税金資産にかかる評価性引当金計上の要否は、繰延税金資産の回収可能性に関連するあらゆる肯定的及び否定的証拠を適切に検討することにより定期的に評価されます。この評価に関するマネジメントの判断は、それぞれの税務管轄ごとの当期及び累積損失の性質、頻度及び重要性、不確実な税務ポジションを考慮した将来の収益性予測、税務上の簿価を超える資産評価額、繰越欠損金の法定繰越可能期間、過去における繰越欠損金の法定繰越可能期間内の使用実績、繰越欠損金及び繰越税額控除の期限切れを防ぐために実行される慎重かつ実行可能な税務戦略を特に考慮します。

(3)

一方、将来の予測される利益の改善や継続した利益の計上、ビジネス構造の変革といった他の要因によって、関連する質的要因や不確実性を考慮した上で、税金費用の戻し入れをとまう評価性引当金の取崩しが計上される可能性があります。現在の見込みにおいて予想していないこれらの要因や変化は、評価性引当金が計上又は取崩される期間において、ソニーの業績又は財政状態に重要な影響を与える可能性があります。

米国税制改革法により企業に対する米国の課税方法が大きく変わりました。米国税制改革法では、従来の米国の税法では要求されていなかった複雑な計算や米国税制改革法の規定の解釈における重要な判断、計算における重要な見積り、ならびに従来は関連性がないもしくは定期的に作成されていない情報の収集と分析が必要となります。米国財務省、内国歳入庁ならびにその他基準設定機関により、米国税制改革法の規定の適用・施行に関する解釈とガイダンスの発行が引き続き行われる予定です。ガイダンスが今後発行されることにより、従来計上した税金引当額に対して修正を行い、当該修正を行う期間の財務諸表において重要な影響を与える可能性があります。

(1)

過年度に計上した損失の結果、2020年3月31日現在、繰延税金資産に対して総額で6,082億円の評価性引当金を計上しています。この評価性引当金には、日本における当社とその連結納税グループの法人税にかかるものが2,748億円、地方税にかかるものが1,255億円含まれています。日本において、繰延税金資産に対して評価性引当金を引き続き計上するかどうかの分析における重要な要素は、比較的短い繰越欠損金の繰越可能期間を考慮したうえでの収益見通しとなります。2020年初頭からの新型コロナウイルス感染拡大による影響により将来の収益性が見込が不確実であることから、2019年度においては過去数年にわたって利益を計上しているものの、日本における当社とその連結納税グループにおける繰延税金資産（純額）には引き続き評価性引当金を計上しています。また、米国において、主に外国税額控除及び一部の試験研究費税額控除に関する約600百万米ドルの繰延税金資産に対して評価性引当金を引き続き計上しています。今後の米国の税務ポジション及びこれらの繰延税金資産の使用状況によっては、将来において当該繰延税金資産にかかる評価性引当金を取り崩す可能性があります。

(2)

ソニーは、日本及び様々な税務管轄において法人税を課されており、通常の営業活動、とりわけ連結会社間での移転価格において、最終的な税額の決定が不確実な状況が多く生じています。繰延税金資産の金額は、連結会社間の移転価格の決定による各税務管轄における課税所得の最終的な配分などに関するソニーの判断にもとづき不確実な税務ポジションのうち50%超の可能性で起こり得る最終的な結果を考慮しています。繰延税金資産の評価に関する見積りは、貸借対照表日時点で適用されている税制や税率にもとづいており、また、ソニーの財務諸表及び税務申告書で認識されている事象に関して将来に起こり得る税務上の結果についてのマネジメントの判断と最善の見積り、様々な税務戦略を実行する能力、一定の場合においての将来の結果に関する予測、事業計画及びその他の見込みを反映しています。ソニーが事業を行っているそれぞれの税務管轄における現在の税制や税率の改正は、実際の税務上の結果に影響を与える可能性があり、市場経済の悪化やマネジメントによる構造改革の目標未達は、将来における業績に影響を与える可能性があります。そして、これらのいずれかが、繰延税金資産の評価に影響を与える可能性があります。将来の結果が計画を下回る場合、税務調査の結果や連結会社間の移転価格に関する事前確認制度の交渉が現在の損益配分に関する予想と異なる結果となる場合、及び税務戦略の選択肢が実行可能でなくなる場合や売却を予定する資産の価値が税務上の簿価を下回ることになる場合には、繰延税金資産を回収可能額まで減額するために、将来において追加的な評価性引当金の計上が要求される可能性があります。

- (1) 評価性引当金を計上している納税主体について、金額を含めて記載
- (2) 評価性引当金の計上又は取崩しの判断において重視されるポイントを記載
- (3) 税制や税率の改正、経営環境の変化による移転価格制度を含めた税務戦略の見直しなど、繰延税金資産の評価に影響を与える可能性がある事象について具体的に記載

## トヨタ自動車株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P46

米国基準

## 【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】 ※ 一部抜粋

## ①重要な会計上の見積り

## b. 貸倒引当金および金融損失引当金

トヨタの小売債権およびファイナンス・リース債権は、乗用車および商用車により担保されている分割払い小売販売契約からなります。回収可能性リスクは、顧客もしくは販売店の支払不能や、担保価値(売却費用控除後)が債権の帳簿価額を下回る場合を含んでいます。トヨタの会計方針として貸倒引当金および金融損失引当金を計上しており、この引当金は、金融債権、売掛債権およびその他債権の各ポートフォリオの減損金額に対するマネジメントによる見積りを反映しています。貸倒引当金および金融損失引当金は、信用リスク評価プロセスの一環として行われている体系的かつ継続的なレビューおよび評価、過去の損失の実績、ポートフォリオの規模および構成、現在の経済的な事象および状況、担保物の見積公正価値およびその十分性、ならびにその他の関連する要因に基づき算定されています。この評価は性質上判断を要するものであり、重要な変動の可能性のある将来期待受取キャッシュ・フローの金額およびタイミングを含め、重要な見積りを必要とするものです。マネジメントは、現在入手可能な情報に基づき、貸倒引当金および金融損失引当金は十分であると考えていますが、(i) 資産の減損に関するマネジメントの見積りまたは仮定の変更、(ii) 将来の期待キャッシュ・フローの変化を示す情報の入手、または (iii) 経済およびその他の事象または状況の変化により、追加の引当金が必要となってくる可能性があります。新車の価格を押し下げ効果をもつセールス・インセンティブが販売プロモーションの重要な構成要素であり続ける限り、中古車の再販価格およびそれに伴う小売債権ならびにファイナンス・リース債権の担保価値はさらなる引下げの圧力を受ける可能性があります。これらの要因によりトヨタの貸倒引当金および金融損失引当金を大幅に増加させる必要が生じた場合、将来の金融事業の業績に悪影響を与える可能性があります。これらの引当金のうち、トヨタの業績に対してより大きな影響を与える金融損失引当金のレベルは、主に損失発生の頻度と予想損失程度の2つの要因により影響を受けます。トヨタは、金融損失引当金を評価する目的で、金融損失に対するエクスポージャーを「顧客」と「販売店」という2つの基本的なカテゴリーに分類します。トヨタの「顧客」カテゴリーは比較的小額の残高を持つ同質の小売債権およびファイナンス・リース債権から構成されており、「販売店」カテゴリーは卸売債権およびその他のディーラー貸付金です。金融損失引当金は少なくとも四半期ごとに見直しを行っており、その際には、引当金残高が将来発生する可能性のある損失をカバーするために十分な残高を有しているかどうかを判断するために、様々な仮定や要素を考慮しています。

## (感応度分析)

トヨタの業績に重大な影響を与える金融損失の程度は、主に損失発生の頻度、予想損失程度という2つの要素の影響を受けます。金融損失引当金は様々な仮定および要素を考慮して、少なくとも四半期ごとに評価されており、発生しうる損失を十分にカバーするかどうか判断しています。次の表は、トヨタが主として米国において金融損失引当金を見積もるにあたり、損失発生の頻度または予想損失程度の仮定の変化を示したものであり、他のすべての条件はそれぞれ一定とみなしています。金融損失引当金がトヨタの金融事業に対して与える影響は重要であり、損失発生の頻度または予想損失程度の仮定の変化に伴う金融損失引当金の変動が金融事業に与える影響を示しています。

	金額：百万円
	2020年3月31日現在の金融損失引当金
	に与える影響
損失発生頻度 または予想損失程度の10%の変動	6,312

- (1) セールス・インセンティブという商慣行が貸倒引当金及び金融損失引当金の見積りに与える影響を具体的に記載
- (2) 見積りの要素である損失発生頻度又は予想損失の程度が変動した場合に経営成績に与える影響について定量的に記載

## 【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】 ※ 一部抜粋

## ② 特に重要な見積りを伴う会計方針について

特に重要な見積りを伴う会計方針とは、本質的に不確実性があり、次連結会計年度以降に変更する可能性がある事項、または当連結会計年度において合理的に用いる他の見積りがあり、それを用いることによっては財政状態および経営成績に重要な相違を及ぼすであろう事項の影響に関して見積りを行う必要がある場合に、最も困難で主観的かつ複雑な判断が要求されるものです。また、当社および連結子会社をとりまく市場の動向や為替変動などの経済情勢により、これらの見積りの不確実性は増大します。

現時点において、新型コロナウイルス感染症の拡大規模や収束時期などの合理的な予測は困難ですが、当社および連結子会社は入手しうる情報を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の拡大が収束し、企業の経済活動が再開され、市場が徐々に回復していくとの仮定を利用した見積りに基づき会計処理しています。新型コロナウイルス感染症の収束時期や各国・地域の対応を踏まえた市場の動向、経済情勢の不透明さが継続する場合には、見積りの不確実性は増大し、事後的な結果との間に重要な乖離が生じる可能性があります。

次に挙げるものは、当社および連結子会社のすべての会計方針を包括的に記載するものではありません。当社および連結子会社の重要な会計方針は、連結財務諸表注記の「3 重要な会計方針」に記載されています。

連結財務諸表に関して、認識している特に重要な見積りを伴う会計方針は、以下のとおりです。

## (製品保証)

当社および連結子会社は、特定の期間、製品に保証を付与しているとともに、必要に応じて主務官庁への届出等に基づいて個別に無償の補修を行っています。製品保証は、製品の種類、販売地域の特性およびその他の要因に応じて異なります。

製品保証引当金には、保証書に基づく無償の補修費用、主務官庁への届出等に基づく個別の無償補修費用が含まれます。保証書に基づく無償の補修費用は、製品を販売した時点で認識しており、主務官庁への届出等に基づく新規の保証項目に関連する費用については、経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることができる場合に、引当金を認識しています。製品保証引当金は、過去の補修実績、過去の売上実績、予測発生台数および予測台当たり補修費用等を含む将来の見込みに基づいて見積り、計上しています。当社および連結子会社の製品の構成部品の一部は、部品供給会社によって製造され、部品取引基本契約書に基づき、当社および連結子会社に対し、保証されています。

当社は、見積りの変化が親会社の所有者に帰属する当期利益に重要な影響を及ぼす可能性があり、本質的に不確実な将来のクレームの頻度と金額を見積ることが必要となるため、製品保証引当金に関する見積りを、「特に重要な会計上の見積り」に該当すると考えています。

当社および連結子会社は、製品保証引当金が適切かどうかを常に確認しています。したがって、発生が見込まれる製品保証に関連する費用について、必要十分な金額を引当計上していると考えています。

実際の発生は、それらの見積りと異なることがあり、引当金の計上金額が大きく修正される可能性があります。

製品保証引当金の増減および売上収益は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2018年 4月 1日 至 2019年 3月 31日) (百万円)	当連結会計年度 (自 2019年 4月 1日 至 2020年 3月 31日) (百万円)
製品保証引当金		
期首残高(既報告額)	457,596	458,482
会計方針の変更による影響額	△4,536	—
期首残高(調整後)	453,060	458,482
繰入額(注)	247,194	212,275
取崩額	△231,230	△250,522
戻入額	△17,596	△26,843
在外営業活動体の為替換算差額	7,054	△12,703
期末残高	458,482	380,689
売上収益	15,888,617	14,931,009

(注) 前連結会計年度および当連結会計年度における繰入額は、主に四輪事業における主務官庁への届出等に基づく無償の補修費用によるものです。

- (1) 「連結財務諸表注記」の重要な会計方針等の注記の記載にとどまらず、経営者として特に重要と考えている会計上の見積りの内容を記載
- (2) 見積りの仮定について、どのような指標を利用しているか具体的に記載

【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】 ※ 一部抜粋

(4) 重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

h. 収益認識

当社は、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(以下「IFRS第15号」)に従い、IFRS第9号「金融商品」に基づく利息及び配当金等、及び、IFRS第16号(前連結会計年度はIAS第17号「リース」)に基づくリース契約等を除く顧客との契約について、次のステップを適用することにより、収益を認識しています。

(中略)

当社は、情報通信、自動車関連、環境・エネルギー並びに医療・ヘルスケア等の市場における販売を主な収益源としています。当社におけるレポートिंगセグメントは、「産業・自動車用部品」、「半導体関連部品」、「電子デバイス」、「コミュニケーション」、「ドキュメントソリューション」、「生活・環境」で構成されています。

これらのレポートिंगセグメントにおいて、顧客への販売は、顧客と締結した取引基本契約書及び注文書に記載された条件に基づいて行われます。当該契約書及び注文書には、価格、数量並びに所有権の移転時点が記載されています。

顧客からの注文の大半において、製品が顧客へ出荷された時点で顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断し、収益を認識しています。「ドキュメントソリューション」及び「生活・環境」における、最終消費者向けの設置を伴うプリンター、複合機や太陽光発電システムの販売を除くその他の顧客からの注文については、顧客が製品を受領した時点で顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断し、収益を認識しています。「ドキュメントソリューション」及び「生活・環境」における、最終消費者向けの設置を伴うプリンター、複合機や太陽光発電システムの販売については、契約上の義務がない限り、製品が設置され、顧客が受入れた時点において履行義務が充足されると判断し、収益を認識しています。

すべてのセグメントにおいて、当社は製品に欠陥があった場合のみ返品を受入れます。また、当社の販売条件には、「電子デバイス」における販売プログラムを除いて、価格保証、ストック・ローテーションまたは返品規定はありません。

販売奨励金について

「電子デバイス」において、各種電子部品を販売する代理店への販売については、以下の様々な販促活動が定められており、顧客との契約において約束された対価から販売奨励金を控除した金額で収益を測定しています。

(a) スtock・ローテーション・プログラムについて

Stock・ローテーション・プログラムとは、品質に問題のない在庫について、直近6ヵ月の売上高に対して特定の比率を乗じ算出される金額分を、代理店が半年毎に返品することが可能な制度です。売上高に対するStock・ローテーション・プログラムの引当金は、現時点までの推移、現在の価格と流通量の情報、市場の特定の情報や売上情報、マーケティングやその他主要な経営手段を用いて算出した代理店の売上高に対する比率に基づき、収益認識時点で算定し、計上されており、これらの手続きには、重要な判断を必要とします。当社は、Stock・ローテーション・プログラムによる将来の返品について妥当な算定ができていると考えており、これまでの実際の結果と算定額に重要な乖離はありません。なお、製品が返品され、検収された時点で、代理店に対する売掛金を減額しています。

(b) シップ・フロム・ストック・アンド・デビット・プログラムについて

シップ・フロム・ストック・アンド・デビット・プログラム(以下、シップ・アンド・デビット)は、代理店が顧客への販売活動における市場での価格競争に対して代理店を補助する仕組みです。シップ・アンド・デビットが適用されるためには、代理店が在庫から顧客へ販売する特定部分についての価格調整を、代理店が要求する必要があります。シップ・アンド・デビットは、現在及び将来の代理販売において、代理店が顧客へ販売する特定部分について適用されることがあります。IFRS第15号に準拠し、当社は代理店に対して収益を認識した時点で、その代理店への売上高にシップ・アンド・デビットが適用される可能性を考慮して、その売上高に関連する代理店の将来の活動に対して変動対価を見積り、計上しています。当社は、当該期間における売上高、代理店に対する売掛金の残額、代理店の在庫水準、現時点までの推移、市場状況、設備製造業やその他顧客に対する直接的な販売活動に基づく価格変動の傾向、売上情報、マーケティングやその他主要な経営手段を用いて、売上高に対する変動対価を見積り、計上しています。これらの手続きは慎重な判断のもとで行われており、またその結果、当社はシップ・アンド・デビットにおける変動対価について、妥当な算定、計上ができていると考えています。これまでの当社の実際の結果と算定額に重要な乖離はありません。

リベートについて

「産業・自動車用部品」と「ドキュメントソリューション」における代理店への販売において、当社は、定められた期間内に予め定めた売上目標を達成した代理店に対し、現金でリベートを支払っています。このリベートについては、収益を認識した時点で各代理店の予想販売額を見積り、当該予想販売額を収益から控除しています。

返品について

当社は、収益を認識した時点で過去の実績に基づいて返品による損失額を見積り、収益から控除しています。

製品保証について

「ドキュメントソリューション」において、当社は、製品に対して通常1年間の製品保証を提供しています。また、最終消費者への販売において、1年間の保証期間終了後、延長保証契約を締結する場合があります。役務提供に係る収益については、契約期間にわたり収益を認識しています。

また、製品販売、製品保証など複数の財又はサービスを提供する複数要素取引に係る契約については、契約に含まれる履行義務を識別し、契約の対価を配分する必要がある場合には、取引価格を独立販売価格に基づき配分しています。

■ 販売奨励金について、見積額と実績を比較した結果を記載

【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】 ※ 一部抜粋

③重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

e. 有価証券・投資の評価損

有価証券・投資のうち負債証券については、公正価値が帳簿価額を下回り、かつ、公正価値の低下が一時的でないと思われる場合は、評価損が計上されます。当社グループは、負債証券の公正価値の下落が一時的であるかどうかを、下落の期間や程度、発行体の財政状態や業績の見通し、又は公正価値の回復が予想される十分な期間にわたって保有する意思、などを含めた基準により四半期毎に判断しております。

また、持分証券については、公正価値により測定し、未実現の保有損益は純損益に計上しております。

当社グループは、評価損を判断する基準は合理的なものであると考えておりますが、市場の変化や、予測できない経済及びビジネス上の前提条件の変化によって個々の投資に関する状況の変化があった場合には、有価証券・投資の評価額に影響を受ける可能性があります。

なお、2020年3月31日現在、当社グループが保有する負債証券のいくつかの銘柄については未実現損失が発生しております。これらの銘柄については、下落期間や入手可能な発行体の業績等をもとに一時的な下落であると判断し、評価損は計上しておりません。

2020年3月31日現在、重要な影響を与える未実現損失は発生しておりません。

(中略)

g. のれん及びその他の無形固定資産の減損

耐用年数が確定できないのれん及びその他の無形固定資産については、少なくとも1年に一回、又は事業環境や将来の業績見通しの悪化、事業戦略の変化、リスク調整後割引率の変動等、減損の判定が必要となる兆候が発生した場合に減損の判定を行っており、報告単位の公正価値の評価にあたっては、独立した外部の評価機関を利用しております。のれんやその他の無形固定資産を含む報告単位の公正価値を評価し、公正価値が報告単位の帳簿価額を下回っていると判断される場合には、その下回る額について減損損失として計上することになります。のれん及びその他の無形固定資産の帳簿価額の回復可能性がないと判断された場合、のれんの公正価値の決定において、評価機関は観察不能なインプットを含む現在価値法を採用しております。商標権の公正価値の決定においては、評価機関は観察不能なインプットを含むロイヤルティ免除法を採用しております。

2020年3月31日時点における評価の結果、のれん、商標権及びソフトウェアの減損をそれぞれ217百万円、191百万円及び65百万円認識しております。

h. 退職金及び退職年金

当社グループは従業員の大多数を対象とするいくつかの退職金制度を有しており、(株)ワコール及び一部の子会社は確定給付企業年金制度を採用しております。前払年金費用、退職給付に係る負債及び退職給付費用は、数理計算上の仮定に基づいて算出されております。これらの仮定には、割引率、年金資産の長期期待運用収益率、退職率、死亡率等が含まれております。当社グループは、使用した数理計算上の仮定は妥当なものと判断しておりますが、仮定自体の変更により、前払年金費用、退職給付に係る負債及び退職給付費用に悪影響を与える可能性があります。

当社グループは、国内社債の利回りに基づいて割引率を設定しております。具体的には割引率は2020年3月31日時点における、国債のうち満期までの期間が予想される将来の給付支払の時期までの期間と同じ銘柄の利回りを基礎としております。当連結会計年度末における割引率は0.5%であります。

(2) 当社グループは、過去の運用実績と将来収益に対する予測を評価することにより長期期待運用収益率を設定しております。かかる長期期待運用収益率は、株式及び社債等の投資対象資産グループ別の長期期待運用収益の加重平均に基づいております。前連結会計年度及び当連結会計年度末における、年金資産の長期運用利回りは、ともに2.5%であります。長期期待運用収益率は持分証券26.0%、負債証券54.0%、生保一般勘定18.0%及び短期資金2.0%の資産構成を前提として算定しております。

これらの基礎率は退職給付債務及び費用に重要な影響を及ぼします。割引率及び長期期待運用収益率をそれぞれ0.5%変更した場合の連結財務諸表への影響は以下のとおりであります。

	退職給付費用への影響額	退職給付債務への影響額
割引率：0.5%減少	274百万円の増加	2,008百万円の増加
割引率：0.5%増加	228百万円の減少	1,826百万円の減少
長期期待運用収益率：0.5%減少	140百万円の増加	—
長期期待運用収益率：0.5%増加	142百万円の減少	—

その他の年金制度は、退職一時金の支給が一定の条件での年金支給のどちらかとなりますが、従業員が定年に達する前に退職する場合は、通常、一括で支給されます。

i. 新会計基準

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表に関する注記 1 連結会計方針 F 会計処理基準 (16) 新会計基準」に記載しております。

- (1) 有価証券・投資の評価損について、含み損が発生している旨や連結財務諸表に与える影響の程度を記載
- (2) 退職金及び退職年金について、長期期待運用収益率の算定の前提である年金資産の資産構成割合を記載
- (3) 退職金及び退職年金について、割引率や長期期待運用収益率が変動した場合の連結財務諸表への影響額を具体的に記載

【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】 ※ 一部抜粋

(6) 重要な判断を要する会計方針及び見積り

確定給付費用及び確定給付制度債務

・従業員の確定給付費用及び確定給付制度債務は、割引率、退職率及び死亡率など年金数理計算上の基礎率に基づき見積られています。IFRSでは、実績と見積りとの差はその他の包括利益として認識後、即時に利益剰余金に振替えられるため、包括利益及び利益剰余金に影響を及ぼします。経営者は、この数理計算上の仮定を適切であると考えていますが、実績との差異や仮定の変動は将来の確定給付費用及び確定給付制度債務に影響します。

・当社及び連結子会社の割引率は、各年度の測定日における高格付けの固定利付社債もしくは日本の長期国債の利回りに基づき決定しています。各測定日に決定した割引率は、測定日現在の確定給付制度債務及び翌年度の純期間費用を計算するために使用されます。

(1) ・確定給付費用及び確定給付制度債務に関する見積りや前提条件については連結財務諸表注記事項18. 「従業員給付」を参照願います。

【連結財務諸表注記】 ※ 一部抜粋

19. 従業員給付 ※一部抜粋

基礎率

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における当社及び連結子会社の確定給付制度債務の計算を行うに当たって用いた加重平均基礎率は以下のとおりです。

	前連結会計年度末 (2019年3月31日) (%)	当連結会計年度末 (2020年3月31日) (%)
割引率	0.8	0.8
昇給率	1.0	0.9

(2) 当社及び連結子会社の割引率は、主に各年度の測定日における高格付けの固定利付社債に基づき決定しております。

当社の企業年金基金制度に関する年金給付計算は、キャッシュバランスプラン制度を除き、給与水準に基づかないため、確定給付制度債務及び純期間年金費用の計算において将来昇給は考慮しておりません。

年金制度における年金数理計算上の基礎率の変動による感応度は以下のとおりです。

	当連結会計年度末における確定給付制度債務への影響額
割引率が0.5%下降すると	24,849百万円の増加
割引率が0.5%上昇すると	21,938百万円の減少

- (1) MD&Aの「(6) 重要な判断を要する会計方針及び見積り」に、経理の状況の従業員給付の注記だけでは不足している情報を記載
- (2) 見積りに用いた仮定(割引率)について、どのような指標を利用しているかを記載するとともに、その変動が連結財務諸表に与える影響を具体的に記載

## 5. 「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)」 (3) 「重要な会計上の見積り」の開示例

### 東京電力ホールディングス株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P34

#### 【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】 ※ 一部抜粋

#### ③ 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定 ※ 一部抜粋

##### ロ. 退職給付に係る負債

##### (a) 会計上の見積り方法

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上している。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっており、過去勤務費用は、主としてその発生時に全額を費用処理している。数理計算上の差異は、主として各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数 (3年) による定額法により按分した額を、それぞれ発生の当連結会計年度から費用処理している。

未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用については、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上している。

退職給付債務の計算において使用する割引率は、期末の国債及びダブルA格社債の利回り (指標利率) を基に決定しており (2019年度は1.0%を採用)、年金資産の長期期待運用収益率は、運用方針や保有している年金資産のポートフォリオ及び過去の運用実績等を基に決定している (2019年度は2.5%を採用)。

(中略)

##### (c) 変動により生じる影響

上記により、将来の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。

会計方針に基づき、数理計算上の差異は発生年度より3年間で定額償却しており、変動影響は以下のとおりである。

	退職給付債務への影響	退職給付費用への影響 (年)
割引率変更0.1%あたり	110億円程度	40億円程度
年金資産運用収益率の差異1.0%あたり	50億円程度	20億円程度

- 見積りに用いた仮定 (割引率、年金資産運用収益率) について、どのような指標を利用しているかを記載するとともに、その変動が連結財務諸表に与える影響を具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年3月22日

## 6. 「監査の状況」の開示例

---

## 味の素株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期） P68-69

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ① 監査役監査の状況

## 1. 組織・人員

当社の監査役は5名であり、常勤監査役2名と社外監査役3名から構成されています。当社監査役会は、最低1名は財務および会計に関して相当程度の知見を有するものを含めることとしており、また社外監査役候補者については、法律もしくは会計に関する高度な専門性または企業経営に関する高い見識を有することを基軸に3名を選定することとしています。現在、監査役会議長は富樫洋一郎常勤監査役が務めており、田中静夫常勤監査役および天野秀樹監査役を財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役として選任しています。田中静夫常勤監査役は、1980年に当社に入社して以降、財務・会計業務に携わり、2002年に財務部財務グループ長、2008年に監査部長を歴任し、2012年に現職に就任しました。天野秀樹監査役は、1980年に公認会計士登録して以来、企業会計に長年携わり、2011年には有限責任あずさ監査法人副理事長（監査統括）、2015年には同法人エグゼクティブ・シニアパートナーを歴任し、2018年6月より現職に就任しました。

各監査役の当事業年度に開催した監査役会および取締役会への出席率は、次のとおりです。

役職名	氏名	当事業年度の出席率	
		監査役会	取締役会
常勤監査役	富樫 洋一郎	100% (14回/14回)	100% (18回/18回)
常勤監査役	田中 静夫	100% (14回/14回)	100% (18回/18回)
独立社外監査役	土岐 敦司	100% (14回/14回)	94% (17回/18回)
独立社外監査役	村上 洋	100% (14回/14回)	100% (18回/18回)
独立社外監査役	天野 秀樹	100% (14回/14回)	94% (17回/18回)

監査役の職務を遂行する組織として監査役室を設置し、2020年3月末時点で適正な知識、能力、経験を有するスタッフを8名（専任7名、兼任1名）配置し、監査役の職務遂行のサポートを行っています。当該監査役スタッフの人事異動、業績評価等に関しては監査役の同意を得るものとし、取締役からの独立性を高め、監査役の指示の実効性を確保しています。

## 2. 監査役会の活動状況

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次に開催される他、必要に応じて随時開催されます。当事業年度は合計14回開催し、1回あたりの所要時間は約2時間でした。年間を通じたような決議、報告、審議・協議がなされました。

決議11件：監査役監査方針・監査計画・職務分担、会計監査人候補の選定、会計監査人の監査報酬に対する同意、監査役会の監査報告書、監査役選任議案に対する同意、監査役室予算の策定、会計監査人の監査報酬追加同意等

報告44件：取締役会議題事前確認、監査役月次活動状況報告および社内決裁内容確認、監査役ホットライン通報報告、会計監査人の選任プロセス状況報告等

審議・協議 8件：監査役活動年間レビュー、会計監査人の評価および再任・不再任、監査報告書案等

また、監査役会を補完し、各監査役間の監査活動その他の情報共有を図るため監査役連絡会を毎月1回開催しています（当事業年度12回実施）。

## 3. 監査役の主な活動

監査役は、取締役会に出席し、議事運営、決議内容等を監査し、必要により意見表明を行う他、主に常勤監査役が、経営会議、企業行動委員会等の社内の重要な会議または委員会に出席しています。

監査役全員による取締役社長・コーポレート担当の取締役専務執行役員との会談を年4回開催し、監査報告や監査所見に基づく提言を行っています。また、1年間の部門監査やグループ会社往査を踏まえ、年度末に常勤監査役と管掌役員との面談を実施し、必要に応じた提言を行っています。その他、必要に応じ取締役・執行役員および各部門担当者より報告を受け意見交換を行っています。

土岐監査役は、取締役会の任意委員会であるコーポレート・ガバナンス委員会の委員に就任し、当事業年度は6回出席しました。

監査役会は、当事業年度は主として1) ガバナンス状況、2) グローバルなリスクへの対応とグループ会社管理、3) 「働き方改革」その他人財への取組み、4) 棚卸資産管理、のモニタリングおよび 5) 会計監査人の評価・選任、を重点監査項目として取組みました。

## 1) ガバナンス状況：

グローバルガバナンスに関する規程等の運用状況を月次ベースで確認し社内決裁の内容の共有を行い、課題ある場合には改善に向けた提言を行いました。

## 2) グローバルなリスクへの対応とグループ会社管理：

社外監査役も含め分担し、国内外グループ会社の中から重要性およびリスク・アプローチに基づき海外グループ会社12社を対象に往査を実施しました。

国内グループ会社14社の常勤監査役16名との会議・面談を年4回実施した他、日常的情報共有をグループ会社監査役と行いました。

一昨年度体制が整備・強化された内部通報制度の実施状況のモニタリングを継続すると共に、その一翼を担う監査役ホットラインにおいてグループの役員に関する通報に直接監査役が対応しました。

## 3) 「働き方改革」その他人財への取組み：

国内外グループ会社対象のエンゲージメント・サーベイ結果の検証、営業拠点3カ所を含む計11部門の監査時のヒアリングや企業行動委員会等の報告を通じ取組み状況および課題への対応を把握するとともに、グループ常勤監査役会議において国内グループ各社での展開状況を共有・確認の上、経営陣に必要な提言を行いました。

## 4) 棚卸資産管理：

グループ常勤監査役会議において財務・経理部より棚卸管理ガイドラインの説明を受けた上で、本年度共通テーマとしてモニタリングを継続しました。

(1) 監査役会と取締役会の開催回数と各監査役の出席回数に加え、1回あたりの所要時間も記載

(2) 監査役会における決議、報告、審議・協議の主な内容を具体的に記載

## 味の素株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年3月期） P69-70

## (5) 会計監査人の評価・選任：

社内関連部門と連携し、新たな会計監査人の選任プロセスを検討の上、実施しました。その結果、来年度の会計監査人を交代することを監査役会で決定し、定時株主総会における議案請求をおこなうことを決めました。

会計監査人選定のプロセスは、次のとおりです。

プロセス	時期	具体的な内容
提案依頼書の作成・送付	8月上旬 ～9月上旬	監査方針、監査体制・計画に関して、当社として確認したい項目を網羅した提案依頼書を作成し、監査法人に送付
面談実施と追加情報提供	9月下旬 ～10月上旬	現会計監査人以外の監査法人から提供依頼のあった詳細資料について、面談・内容確認の上、提供
提案プレゼンテーション	11月11日、 11月14日	三監査法人により実施、約1時間のプレゼンテーションの後、約30分の質疑応答
詳細確認セッション	11月中旬 ～11月下旬	会計基準の考え方や非監査業務の提供方針等、実務面の詳細について確認
監査提案評価と比較検討	11月中旬 ～11月下旬	当監査役会の内規に基づき設定した評価ポイントを踏まえ、提案の評価と比較検討を実施
監査役間の意見交換	11月27日	面談に参加した監査役3名の間で提案に関する意見交換を実施
執行側との意見交換	12月16日	財務・経理部および監査部の執行側部門と意見交換実施
監査役会での決議	12月18日	第6回監査役会にて「第143期会計監査人候補として有限責任あずさ監査法人を選任（内定）する」ことを決議

## (6) 社外取締役との連携

社外監査役3名は、社外取締役3名との間で「社外役員連絡会」を開催し、情報・意見交換を行いました（非業務執行取締役1名同席）。当事業年度は2019年9月5日、2019年12月2日および2020年2月28日の3回実施しました。

## ② 内部監査の状況

## 1. 組織、人員及び手続

当社の内部監査は、監査部が内部監査規程及び監査計画に従い、業務運営組織に対して業務監査を、関係会社に対して経営監査・業務監査を実施しています。監査部長は、取締役社長に監査報告書を提出し、その写しを常勤監査役および監査対象の業務運営組織等に送付し、監査対象組織に対して指摘事項への回答その他問題点の是正を求め、実施状況を確認しています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および報告を監査部で実施しています。監査部の要員数は、35名（2020年3月31日現在）です。

## 2. 内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携

## 1) 内部監査と監査役監査との連携状況

監査部長は、監査役による効率的な監査の遂行に資するよう監査報告書の写しを都度常勤監査役に送付するほか、四半期ごとに監査役と連絡会を開催し、監査役および監査部相互の監査計画並びに実績を共有し、意見交換を実施しています。また、監査役は、必要に応じ、監査部およびその他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況およびリスク評価等について報告を求め、また監査役監査への協力を求めています。

内部監査と監査役監査の主な連携内容は、次のとおりです。

連携内容	時期	概要
監査役・監査部連絡会	4月、7月 10月、1月	各四半期の監査結果・活動内容（含J-SOX監査）の共有および意見交換
J-SOX監査についての監査役への報告	4月	前年度の財務報告に係る内部統制の評価状況を監査役会にて報告

## 2) 内部監査と会計監査との連携状況

監査部長は、会計監査人との四半期ごとの定期的な打合せ、意見交換に加え、必要に応じて随時に打合せ、意見交換を実施しています。

## 3) 監査役監査と会計監査の連携状況

監査役会は、期末において会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続きおよび結果の概要につき報告を受け、意見交換を実施しています。監査役は、期中において財務・経理部からの四半期決算報告への同席、四半期会計監査レビュー、意見交換会などはほぼ毎月1回の頻度で会計監査人との定期会合を開催し（当事業年度は13回実施）、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況等の報告および会計監査報告書へのKAM（監査上の主要な検証事項）記載の早期適用の可能性を踏まえた課題の共有を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行に向けて意見交換を行いました。

監査役監査と会計監査の主な連携内容は、次のとおりです。

会議名	時期	概要
四半期決算説明	5月、7月 10月、1月	財務・経理部より四半期（および年度）決算につき会計監査人同席の上で説明を受ける。
四半期レビュー報告	8月、11月 2月	各四半期の監査レビューを会計監査人より受け、意見交換を行う。
監査状況に関する意見交換会	4月、9月 12月、3月	会計監査人、監査役相互の監査状況についての情報交換、意見交換を行う。
監査計画等の説明	4月	当事業年度の監査計画および監査報酬案の説明を受ける。
年度決算監査報告	5月	年度決算監査報告（含む内部統制報告書監査状況）、および会計監査人の職務の遂行に関する監査役への報告を受領。

## 3. 内部監査、監査役監査及び会計監査と内部統制部門との関係

監査部、監査役、会計監査業務を執行した公認会計士と財務・経理部は定期的な打合せを実施し、内部統制に関する報告、意見交換を実施しています。監査部および監査役は、各々内部監査および監査役監査の手続きにおいて、その他の内部統制部門と意思疎通を図り、また、会計監査人も、財務・経理部を通じてその他の内部統制部門と、必要に応じて意見交換等を実施しています。

(1) 会計監査人の選任プロセスについて、実施した内容を時系列に沿って具体的に記載

(2) 内部監査の体制、実施状況に加え、監査役監査及び会計監査との連携内容や時期についても具体的に記載

## 株式会社リコー（1/2）有価証券報告書（2020年3月期） P81-82

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ① 監査役監査の状況

## a. 組織・人員

当社の監査役会は、監査役5名であり、うち社外監査役が3名となります。各監査役の状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	経歴等
常勤監査役	大澤 洋	当社の経理・財務部門、及び当社海外関連会社の経営管理経験も豊富であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
常勤監査役	辻 和浩	当社の人事・総務・秘書室での豊富な経験、及びグローバルな人的ネットワークを有し、子会社へのリスクマネジメント推進を通じた監査視点も有しております。
独立社外監査役	太田 洋	弁護士及びコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験を有しております。
独立社外監査役	小林 省治	花王株式会社の事業部門長や執行役員等を歴任、同社常勤監査役も勤める等、研究開発・グローバル企業の事業経営及びガバナンスに関して、豊富な経験と高い知見を有しております。
独立社外監査役	古川 康信	公認会計士及びEY新日本有限責任監査法人において業務執行社員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

また、監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員を5名配置し、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しております。

## b. 監査役会の運営

当事業年度において、監査役会は合計14回開催され、1回あたりの平均所用時間は約2時間強でした。各常勤監査役、及び独立社外監査役の監査役会並びに取締役会への出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	当事業年度の 監査役会出席率	当事業年度の 取締役会出席率
常勤監査役	栗原 克己	100% (14/14回)	100% (14/14回)
常勤監査役	大澤 洋	100% (14/14回)	100% (14/14回)
独立社外監査役	鳴沢 隆	93% (13/14回)	93% (13/14回)
独立社外監査役	西山 茂	100% (14/14回)	100% (14/14回)
独立社外監査役	太田 洋	93% (13/14回)	100% (14/14回)

また、監査役会における主な共有・検討事項は以下のとおりです。

- ・監査方針、監査計画及び業務分担について
- ・海外子会社のガバナンス強化について
- ・会計監査人に関する評価について
- ・常勤監査役職務執行状況(月次)

- ・監査役監査基準の見直しについて
- ・取締役会審議状況レビュー
- ・監査役候補者選任について
- ・投資委員会やリスクマネジメント委員会の運用状況について

## (2)

## C. 監査役会及び監査役の活動状況

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)子会社、(4)内部監査、(5)会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し年間の活動計画を定めました。各領域に対する監査活動の概要は表1のとおりです。これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行いました。

表1：監査活動の概要

(1) 取締役	取締役会への出席
	取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期)★
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催(半期)★
(2) 業務執行	本社・事業所への監査
	グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席(常勤監査役:出席率97%)
	業績審議会、グローバル会議、投資委員会、その他重要会議への出席 CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★ 重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等)
(3) 子会社	子会社への監査
	子会社監査役との定例会の開催(月次)★
	グループ監査役情報交換会の開催(半期)★
(4) 内部監査	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期)★
	内部統制部門との定例会の開催(月次)★
(5) 会計監査	三様監査会議(月次)★
	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告
	会計監査人评价の実施

## ★監査役が主催する会議

なお、「新型コロナウイルス感染症拡大への対応について」や「インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について」に関しては、表1に示した監査活動に加え、担当取締役や執行役員、その他従業員などに対して説明を求め、関連会議へ参加することにより最新状況の把握に努めました。

- (1) 監査役会の開催回数と監査委員の出席状況に加え、1回あたりの平均所要時間を記載
- (2) 監査役会等の活動内容を取締役、業務執行、子会社、内部監査、会計監査に区分して具体的に記載

## 株式会社リコー（2/2）有価証券報告書（2020年3月期） P82-83

当事業年度、当社は第19次中期経営計画の最終年度を迎え、企業価値の向上に向け多様な活動を展開してきており、監査役会ではこれら事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、表1に示した監査活動に加えて、「海外子会社管理の実効性」及び「M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態」、並びに「会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング」を当事業年度の重点実施項目として定めました。

## (1) 海外子会社管理の実効性の監査

- ・「拠点リスクマップ」を活用した往査先選定

当事業年度は三様監査(\*1)の更なる連携強化を図るため、これまで分散管理されていた子会社の基本情報、リスク情報を「拠点リスクマップ」として一元的に整備し直し、それぞれの監査活動で有効活用できるよう情報共有を行いました。監査役監査においても本マップを活用してアジアパシフィック及びラテンアメリカを重点地域として定め、往査先の子会社を選定しました。

(\*1)：三様監査とは、監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査のことをいう。

- ・主管管理部門(\*2)を巻き込んだ一連の監査の実施

子会社の監査にあたり、往査前に確認した主管管理部門の子会社に対するガバナンス及び管理状況を踏まえ、現場での確認項目の充実をはかり、監査の実効性を高めました。往査後には、往査時の指摘事項の速やかな改善を目的としたフォローアップ会議を主管管理部門と実施し、課題解決に向けた提言を行いました。

また、毎月のCEO定例会及びCFO定例会においてスピーディーな監査結果共有と課題提起を行いました。

(\*2)：主管管理部門とは、本社の子会社管理部門

## (2) M&amp;A実施後の子会社に対するガバナンス実態の監査

・上記(1)と同様のプロセスで、M&A実施後の子会社に対して長期的成長を視野に入れたガバナンス実態の監査を実施しました。また、前事業年度で整備した「内部統制に関するチェックリスト」にM&Aに関するヒアリング項目を追加し実態確認を行いました。

・「投資委員会」に対して以下の点をヒアリングし、今後のM&Aにおける投資判断の適確性向上に向けた提言を通じて、更なるプロセス改善への働きかけを行いました。

- M&A実施後の案件に対するモニタリングの状況
- M&A案件の事前審査プロセス、M&A実施後の統合プロセスの改善状況
- M&Aリテラシーの向上と組織力強化に向けた人材育成状況

## (3) 会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング

・当事業年度は新たに有限責任監査法人トーマツを会計監査人として選任し、新しい体制での取り組みがスタートしました。会計監査人に対するモニタリング方法としては、監査役会で定めた会計監査人の評価基準の項目(\*3)に加え、選任時に期待した項目の評価を実施しました。

会計監査人に期待した項目の評価方法は以下のとおりです。

- 主要国監査チームが一堂に会する「グローバルミーティング」への参加や現地監査チームへの直接ヒアリングを通して、グローバルでの監査体制・海外監査チームへのグリップ力を確認
  - 三様監査会議、四半期監査報告を通じてグローバルでのリスク情報及びその収集体制を確認
  - 監査におけるデータ活用実践例について年初方針や四半期ごとに説明を求めデータ分析力を確認
  - ・上記に加えて監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters：KAM)の適用に備え会計監査人と適宜コミュニケーションを図ると共に、作成検討プロセスを試行しました。
- (\*3)：会計監査人の評価基準：監査法人の品質管理、監査チーム、監査報酬等、監査役等とのコミュニケーション、経営者等との関係、グループ監査、不正リスク

## d. 監査役 の職務分担

常勤監査役は、表1に示した内容の監査活動を行い、その内容は独立社外監査役にも適時に共有しました。独立社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役とともに子会社の監査及び提言を行いました。また、取締役会議長・代表取締役との定例会では、経営上の重要なテーマ等に関する詳細な説明を受け、独立役員の立場から意見を述べました。

- 監査重点項目として「海外子会社管理の実効性」等を掲げ、それぞれの項目について実施した内容を課題も含めて具体的に記載

## 不二製油グループ本社株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P46

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ① 監査役監査の状況

## (5) 第92期事業年度の活動総括

当事業年度における監査役会の主な検討事項は、法令及び定款に定めのある監査役会として協議すべき事項のほか、常勤監査役による定例の日常監査報告と報告内容に基づく監査上の重要事項について討議及び意見交換を行いました。監査上の基本事項として（1）取締役の職務執行、（2）業務執行、（3）内部統制、（4）会計監査の領域についてのリスクや課題を検討し年間の活動計画を定め監査活動を展開いたしました。これらの基本事項にもとづき実施した主な監査活動は以下の図表に記載のとおりです。これらの監査活動を通じて得られた認識事項について、適宜、取締役や執行部門に助言や提言を行いました。

 取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会への出席</li> <li>代表取締役との定例会の開催</li> <li>その他取締役へのヒアリング</li> <li>担当取締役と監査役による意見交換</li> <li>指名・報酬諮問委員会へのオブザーバー出席</li> </ul>	
 業務執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社・事業所・子会社等（海外・国内）への監査</li> <li>経営会議へオブザーバーとして出席</li> <li>業務執行責任者（部門長クラス）へのヒアリング</li> </ul>	
 内部統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査部門からの内部監査計画説明、監査結果報告</li> <li>内部監査部門との連絡会の開催</li> </ul>	
 会計監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告（定期）</li> <li>その他必要に応じて実施する会計監査人とのミーティング</li> <li>会計監査人評価の実施</li> </ul>	

また、当事業年度における監査活動においては、以下の表に記載の6点の監査重点項目（下表左枠）を設定し、これに基づき監査を実施いたしました。それぞれの監査重点項目に対して実施した活動は以下（下表右枠）のとおりです。

計画した重点監査項目	実施した活動内容
1 意思決定プロセスの妥当性	1 取締役会での意見表明、経営会議での審議状況のモニタリング
2 グループ会社会計監査人の監査状況の確認	2 あずさ監査法人を通しての報告聴取及び状況の照会
3 コンプライアンス推進状況の確認	3 内部通報のモニタリング、通報事務局への助言
4 リスク管理体制の運用状況	4 往査時のヒアリング、リスクマネジメント委員会の活動状況の確認
5 主要グループ会社の経営管理状況の確認	5 グループ会社各社の経営幹部や部門責任者に対するヒアリング等を通じた監査 【日本】11拠点(不二製油株式会社事業所7箇所及び国内グループ会社4社)及び職能を中心とした6部門(事業統括、安全環境、物流、原料、人事総務、ICT) 【海外】3カ国5拠点(シンガポール、インドネシア、中国)
6 監査上の重要な検討事項(KAM)導入に向けての会計監査人とのコミュニケーション	6 四半期レビューや期末レビュー等の定例会合の他、監査上の主要トピックについて意見交換を実施

## (2)

## (6) 新型コロナウイルス感染症の影響下における監査業務対応

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、事業年度内に計画していた海外往査のうち1件が実施不可能となりましたが、翌事業年度に繰り越して実施することを予定しております。なお、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続することにより、なおも現地を訪問する形での監査が困難な場合には、Web会議システムの活用等の代替的な対応を予定しております。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大の会計監査人による監査業務への影響については、会計監査人から適時適切に報告を受け、また、そのような状況の中で適正な監査を担保するために会計監査人が適切な手段及び方法により対応したことにつき、会計監査人とのWeb会議システムを活用したコミュニケーションを通して確認いたしました。結果として、監査手続きも大きな遅延はなく概ね予定どおりに完了しております。

今後、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続することにより、監査の遂行に支障をきたす何らかの異常な事象が生じるリスクに対しては、地域統括会社の経営管理体制に対するモニタリング強化、会計監査人とのコミュニケーション及び連携の強化を図り、また、往査については監査対象とする事業単位からの関連資料の取得、Web会議システムの活用等の代替的な手段や方法を組み合わせて実施することにより、監査の質の維持向上に努め、適正な監査を確保するように対応してまいりたいと考えております。

- (1) 監査役会の監査重点項目と実施した活動内容を図示しながら具体的に記載  
(2) 新型コロナウイルス感染症の影響下における監査業務への影響や対応について記載

## 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P109-111

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ① 監査委員及び監査委員会の状況

(中略)

監査委員会においては、関係する役職員・外部監査人を招いた質疑応答の他、グループCAOから定例報告を受け、主な検討事項として、監査委員会方針に定めている5項目(財務報告、リスク管理及び内部統制、コンプライアンス、内部監査、外部監査)について監視・監督を行っております。各項目で議論された内容は以下のとおりです。

- (i) [財務報告] 財務報告作成態勢・SOX上の重要課題への対応
- (ii) [リスク管理及び内部統制] 信用・オペレーショナル・IT・サイバー等のリスク管理態勢の整備・運用
- (iii) [コンプライアンス] グループ・グローバルコンプライアンス態勢の整備・コンプライアンスリスク事象対応
- (iv) [内部監査] グループ・グローバル監査態勢の整備
- (v) [外部監査] 外部監査人とMUF Gグループ間のコミュニケーションの状況、監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters)、監査上の重要な事項(Critical Audit Matters)

月次の監査委員会に加えて、MUF Gの代表執行役と半期毎に、買収・出資・資本提携及び各種規制に関するリスク、ビジネス戦略等MUF Gグループの経営上の重要事項に関して意見交換しております。また、主たる子会社の監査委員等と半期毎に、MUF Gグループ全体を監査するための重要な論点・所見等に関して意見交換しております。委員長・常勤委員は、海外拠点等を年に2~3回は往査して現地情報収集に努め、内部監査部門からは毎月、主計部門・会計監査人からは四半期決算期毎に詳細な説明を受けており、更に常勤委員は主たる子会社の常勤監査委員等と月次で意見交換し、その内容を監査委員会に報告しております。

新型コロナウイルス感染症が当社事業に大きく影響する中、監査委員会は、執行部門等より、リスク管理、顧客事業者の資金繰り支援等の施策及び今後の事業戦略検討の状況等について報告を受け、必要に応じて執行部門による対策会議に出席して対応状況のモニタリングを行いました。特に、期末連結決算及び会計監査人による監査については、グループ各社の決算作業の進捗状況について主計部門より報告を受けるとともに、会計監査人より監査上の主要な検討事項及び監査の進捗状況(通常の監査手続の制約及び代替監査手続の実施状況を含む)について定期的に(特に決算・監査作業のピーク時には週次ベースで)報告を受け、協議を行いました。また、内外主要子会社の状況についても、子会社の監査委員会等から随時報告を受けました。結果として、連結決算は予定どおり完了し、会計監査人の監査もほぼ予定どおりの日程で完了しております。なお、新型コロナウイルス感染症拡大により、監査委員会が従来行っていた海外主要拠点往査及び現地での会議等の一部は実施を見合わせましたが、監査の実効性に支障を来すことがないよう、電話会議や書面による質疑等の代替的な対応を行いました。

今後とも監査委員会として適正な監査を確保するため、今回の対応の経験を踏まえ、テレワーク等のコミュニケーション手段の活用を拡充するなど、監査活動の機動性・実効性・効率性をさらに向上させる方策について引続き検討し、実行していきたいと考えております。

## (2)

## ② 内部監査の状況

当社では内部監査の使命を「リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言及び見識を提供することにより、MUF Gグループの価値を高め、経営ビジョンの実現に貢献すること」とし、具体的には「ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性の評価及び改善を、体系的で、内部監査の専門職として規律ある手法をもって行う」こととしております。

内部監査の使命・目的、役割、組織上の位置づけ等に係る基本事項は、内部監査関連規則に定められており、MUF Gグループの内部監査部門を統括する部署として監査部を設置しております。2020年3月末現在の人員は279名(内、子銀行等を兼務する当社主兼務者247名)で構成されており、MUF Gグループ全体の内部監査に係る企画・立案の主導、子会社等の内部監査の状況をモニタリングし必要な指導・助言、管理を行うほか、当社各部署に対する内部監査の実施等の機能を担っております。内部監査計画や実施した内部監査結果などの重要事項は、監査部から監査委員会及び取締役会に報告されます。内部監査の実施にあたっては、限られた監査資源を有効かつ効率的に活用するため、内部監査の対象となる部署や業務に内在するリスクの種類や程度を評価し、それに応じて内部監査実施の頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」に努めております。

当社及び当社の直接出資会社の内部監査部署は、必要に応じ監査委員会(当社の直接出資会社においては監査等委員会もしくは監査役)及び会計監査人との間で協力関係を構築し、内部監査の効率的な実施に努めています。また、当社監査部の統括のもと、連携・協働により、それぞれの取締役会による監督機能を補佐します。さらに当社は、内部監査部署と監査委員会委員、内部監査部署と会計監査人との意見交換会を開催し、必要に応じて監査施策や監査結果に係る情報を共有しております。

また、内部監査、監査委員会監査及び会計監査と内部統制所管部署との関係は、監査部、監査委員会、会計監査人が内部統制所管部署に対して独立した立場で監査を実施し、内部統制所管部署はそれらの監査が効率的かつ適切に実施されるよう、協力する関係にあります。

- (1) 新型コロナウイルス感染症の影響下における監査業務への影響や対応について具体的に記載
- (2) 内部監査の体制、実施状況に加え、監査委員会監査及び会計監査との連携についても記載

## 株式会社明電舎 有価証券報告書（2020年3月期） P46-47

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ① 監査役監査の状況

## i 機関設計の形態、総員数

## ・ 監査役会設置会社

総員4名 常勤監査役2名 社外監査役（非常勤）2名

専属スタッフ2名（資金・経理・営業・海外・内部監査経験者）

## ii 各監査役の状況及び当事業年度に開催した監査役会への出席状況

氏名	経歴等	開催回数	出席回数
伊東 竹虎	当社の製造・生産、工場運営等の経験から、事業の業務プロセスに精通しております。	6	6
加藤 誠治	当社の法務部門、内部監査部門等の経験から、法務に係る相当程度の知見を有しております。	6	6
秦 喜秋	損害保険会社における実務経験及び役員を務めた経験から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。	6	6
縄田 満児	金融機関における実務経験及び役員を務めた経験から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。	6	6

## iii 監査役の主要な業務と役割分担

項目	概要	常勤	社外
取締役の職務執行監査	代表取締役（副社長含む）との面談・聴取 6回 上記を除く業務執行取締役、執行役員、主要部門長への往査・面談・聴取 58回	○	○
取締役会の監視・監査	意思決定・監督義務の履行状況の監視・検証 13回	○	○
取締役会以外の重要会議の監視・監査	意思決定・監督義務の履行状況の監視・検証（社外監査役には議論内容等を毎月報告） 52回	○	—
内部統制システムにかかる監査	会社法の内部統制につき、取締役の職務執行監査や重要会議の監視等を通じた確認（内部監査部門との情報共有11回） 金商法の財務報告内部統制につき、会計監査人及び内部監査部門からの報告内容の確認・検証 3回	○	—
会計監査	計算書類等に関する会計監査人から報告を受けた監査の方法・結果の相当性、及び会計監査人の独立性等の判断・検証（会計監査人からの報告 3回）	○	○
企業集団における監査	国内関係会社取締役会への出席 108回 常勤監査役を置く国内関係会社とのグループ監査役連絡会による監査状況の確認等 4回 海外関係会社の内部統制の整備状況等の確認（内部監査部門との情報共有） 5社（社外監査役参加2社）	○	—

※社外監査役は適宜参加（19回）

重要な決裁書類等の閲覧は専属スタッフが実施し、常勤監査役に報告

## iv 監査役会の主な検討事項

- ・ 監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）の検討  
 収益力・資本効率等から見て減損のおそれあるものなどを中心に、具体的なテーマを設定して2018年度から会計監査人とも連携して検討を開始  
 2019年度監査にあたり、監査上の主要な検討事項を意識した監査を実施
- ・ 新しい意思決定の仕組みの運用状況確認  
 2019年度から意思決定の手続きの透明度向上、議論の活性化、会議の効率化などを目的として、会議体の見直しが行われたので、目的通りに運用されているかを監視
- ・ 職務執行における横のつながり（部門を超えたつながり）の状況確認  
 部門内の縦のコミュニケーションについてはマイナス情報の報告を含めて良好であったが、横のつながり（部門間のコミュニケーション）が弱いので、改善状況を確認

## v 監査役監査の環境整備

- ・ 取締役会への四半期毎の監査進捗状況報告  
 監査役監査への理解と協力を深める
- ・ 会計監査人との連携  
 四半期決算の報告以外にも監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）の勉強会、会計監査人と監査役の監査においてそれぞれが得た、相互に有用な情報の交換・共有などを実施
- ・ 内部監査部門との連携  
 毎月1回の連絡会の実施、相互の監査結果の報告・情報共有などを実施
- ・ 社外取締役との連携  
 2か月に1度程度の頻度で、監査役会と社外取締役において、監査役会から社外取締役に對する会社の状況の報告・情報共有、両者による会社の具体的な課題等にかかる意見交換を実施
- ・ 代表取締役との定期的会合  
 社長・会長は年2回、副社長とは年1回の頻度で実施、所要時間は1時間程度
- ・ 財務部門・総務部門等との連携  
 会計監査人との実務窓口になる財務部門や取締役会事務局となる総務部門等と情報交換・共有を実施

(1) 監査役の主要な業務内容を具体的に記載するとともに、常勤監査役と社外監査役の役割分担を記載

(2) 「監査上の主要な検討事項（KAM）」の検討過程を記載

## オリンパス株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P77

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (1) (3) 【監査の状況】

## ① 監査委員会監査の状況

## b. 監査委員会の活動状況について

(監査委員会の開催頻度・個々の監査委員の出席状況)

監査委員会（指名委員会等設置会社への移行以前の2019年4月から6月の監査役会を含む）は、取締役会同日および臨時にて年間26回（うち監査役会9回）開催しています。さらに監査委員会とは別に適宜監査委員連絡会を開催し、情報共有に努めています。監査委員会（指名委員会等設置会社移行以前の監査役会を含む）の平均所要時間は一回あたり2時間15分であり、年間の議案数は85議案です。

・個々の監査委員の出席状況については次のとおりです。

地位	氏名	出席状況	出席率
監査委員長（独立社外取締役）	名取 勝也	25回／26回（うち監査役会9回）	96%
監査委員（独立社外取締役）	木川理二郎	17回／17回（うち監査役会0回）	100%
監査委員（独立社外取締役）	岩崎 淳	24回／26回（うち監査役会9回）	92%
常勤監査委員（社内取締役）	古閑 信之	26回／26回（うち監査役会9回）	100%
常勤監査委員（社内取締役）	清水 昌	26回／26回（うち監査役会9回）	100%

## (監査委員会の主な検討事項)

監査委員会は独立の立場・公正不偏の態度を保持し、会計監査人や内部監査部門の監査・監督を行うとともに、監査委員会が直接、取締役、執行役の職務執行の適法性・妥当性を確認することにより、実効的・効率的な監査を実施しています。なお、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年4以降の監査委員会の監査はリモートのWeb会議で実施せざるを得なくなったものの、当初の監査計画に沿った活動を行うことができています。

今後も監査の遂行に支障をきたす異常な事象が生じた場合はリモートのWeb会議など、デジタル技術を活用して適正な監査を確保します。

(1) 監査委員会の開催回数と監査委員の出席状況に加え、1回あたりの平均所要時間や年間の議案数を記載

(2) 新型コロナウイルス感染症による監査への影響について記載

## 株式会社丸井グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P45

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ① 監査役監査の状況

## c. 監査役会の主な検討事項

（内部統制システムの整備・運用状況）

監査計画、監査活動報告、コンプライアンス推進会議・内部統制委員会でのリスク管理体制の確認、店舗等重要な事業拠点の視察

（事業計画の確認）

四半期、期末決算を通じての事業計画の進捗確認

（監査環境の整備）

監査役会関連経費の確認、監査役スタッフの選任

（会計監査人の監査の相当性）

会計監査人の選任、監査人の監査計画概要の確認、監査人の評価

## d. 常勤及び非常勤監査役の活動状況について

## （重点監査項目）

・ガバナンス体制の整備と運用状況の確認（常勤および非常勤監査役）

内部統制システムの整備・運用状況の確認と実効性の検証

各種法令等の改正に対する適切な対応の確認

グループ各社のリスク体制の整備・運用状況の確認

・中期経営計画達成に向けた取組みの進捗状況（常勤および非常勤監査役）

小売セグメントにおける定借化100%後の利益改善の進捗・課題確認

フィンテックセグメントにおける新規提携等の進捗状況、統制状況の確認

投資案件に対する意思決定プロセス並びに進捗状況の確認

・企業価値向上に向けた戦略の進捗確認（常勤および非常勤監査役）

資本・業務提携先との協業事業におけるガバナンス体制の確認

新たな事業開発の進捗並びにリスク対応の確認

共創サステナビリティ経営の進捗確認

## （通常監査項目）

・取締役の職務執行状況の監査（常勤および非常勤監査役）

取締役会・経営会議の意思決定の監査

内部統制システムの整備・運用状況の監査

競争取引、利益相反取引、無償の利益供与、通例的でない取引の監査

取締役および使用人からの報告受領

・代表取締役との定期的会合（常勤および非常勤監査役）

・取締役会・経営会議等重要な会議への出席（常勤および非常勤監査役）

・取締役、執行役員、グループマネジメント職からの業務内容についての聴取（常勤監査役）

・事業所、業務委託先などへの往査（常勤および非常勤監査役）

・社外取締役との定期的会合（常勤および非常勤監査役）

・監査法人との連携（常勤および非常勤監査役）

・グループ各社監査役との連携（常勤監査役）

・監査部、グループ各社内部監査担当部署との連携（常勤監査役）

・会社法の体制決議に基づく内部統制システムにおける監査（常勤監査役）

・内部統制報告制度（金融商品取引法）における監査（常勤監査役）

・重要文書の閲覧と文書・情報管理の監査（常勤監査役）

・会社財産の調査、商品在庫の確認（常勤監査役）

・四半期決算レビュー（常勤監査役）

・剰余金の配当に関する監査（常勤および非常勤監査役）

・期末監査および株主総会対応（常勤および非常勤監査役）

- ・ 監査役の活動状況について、「重点監査項目」と「通常監査項目」に区分し、各項目ごとに常勤監査役と非常勤監査役の役割分担を記載

## 三井物産株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P95-96

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ③会計監査の状況

・監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(中略)

(1) ・継続監査期間

47年間

業務執行社員のローテーションに関しては適切に実施されており、原則として連続して7会計期間を超えて監査業務に関与していません。

なお、筆頭業務執行社員については連続して5会計期間を超えて監査業務に関与していません。

(中略)

(2) ・会計監査人の選定方針と理由

当社は会計監査人の再任、解任、不再任および選任の決定の方針を次のとおりとしています。

(a) 会計監査人の任期は1年とし、再任を妨げない。

(b) 会計監査人の解任、不再任および選任は、監査役会において、これを株主総会の付議議案とする旨決議する。再任および選任のための会計監査人の選定については、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を持続的に実施できる体制を構築していることを評価・確認のうえ監査役会にて決議する。

(c) 当社都合の場合の他、会計監査人が、会社法、公認会計士法等の法令に違反または抵触した場合、公序良俗に反する行為があった場合、及び、監査契約に違反した場合、会計監査人の解任または不再任を株主総会の付議議案とすることが妥当かどうかを監査役会にて検討する。

(d) 監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当する場合は、監査役の全員の同意に基づき会計監査人を解任することができる。

監査役会は第101期事業年度の会計監査について下記の項目・プロセスについて評価を実施しその妥当性を確認し、第102期事業年度における会計監査人の再任決議を行いました。

・監査役会による会計監査人の評価

監査役会は会計監査人の評価を以下の項目で実施しております。

- 会計監査人としての相当性

- 監査チームの期初・期中・期末の監査対応

- 監査報酬決定プロセス

また監査役会は上記3項目の評価を以下のプロセスを通じて実施しております。

- 会計監査人による自己評価の確認および会計監査人のマネジメント、監査責任者及び補助者等からのヒアリング

- 業務執行部門(経理部、内部監査部等)の会計監査人评价の確認および業務執行部門の責任者、担当者等からのヒアリング

再任決議にあたり、当社事業の多様化・複雑化による高度な会計論点、監査論点への対応力の必要性に鑑み監査責任者及び補助者の長期的なサクセッションプランの適時な意見交換の実施について会計監査人と摺り合わせを行っております。また更なる監査品質向上のために、会計監査人に対する課題を提示し、次年度の会計監査においてPDCAサイクルを実施するように求めております。また、上記評価は、業務執行部門と会計監査人、それぞれが会計監査業務の過程で課題とした事項を双方で共有した上で実施することとし、両者の建設的な対話を促し、より高品質な監査の実効性確保に努めています。

(1) 継続監査期間について、業務執行社員のローテーションの考え方も含めて記載

(2) 会計監査人の選任方針や評価事項を具体的に記載するとともに、更なる監査品質向上に向けた取組みについても記載

## 大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P72-73

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ③ 会計監査の状況

## ホ. 監査法人の選定方針と理由

当社は、会計監査人を選定するにあたっては、当社の「コーポレート・ガバナンスガイドライン」に基づき、その品質管理体制、専門性及び独立性、監査計画の内容、当社グループの会計監査を効果的かつ効率的に実施しうるグローバルな組織体制、監査報酬の見積額等を総合的に勘案して決定する方針としています。

また、会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任又は不再任とします。さらに、会計監査人の職務執行に支障がある等必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を監査役会で決定する方針としています。

本方針に基づき、適正な会計監査業務が行われると判断し、会計監査人として有限責任監査法人トーマツを選定しています。

## ヘ. 監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役及び監査役会は、監査法人に対して評価を行っています。第81期におきましては、監査法人から直接報告を受け、また当社関係部門からの報告・聴取を受けた結果、会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、監査役会としての評価基準を満たしていると判断しています。

## ト. 監査法人の異動

当社の監査法人は次のとおり異動しています。

第81期連結会計年度の連結財務諸表及び第81期事業年度の財務諸表 有限責任監査法人トーマツ第

82期連結会計年度の連結財務諸表及び第82期事業年度の財務諸表 EY新日本有限責任監査法人

なお、臨時報告書に記載した事項は次のとおりです。

## (5) 異動の決定又は異動に至った理由及び経緯

当社グループは、お客様と共に新たな価値を創り、活かし、高め、人が豊かに生きる社会の実現を目指し、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、戸建住宅、賃貸住宅、マンション、住宅ストック、商業施設、事業施設といった多くの事業領域において、建物の建設請負を中心に不動産開発、建物の管理・運営をはじめとした多様な事業を展開しています。

また、2019年度からスタートした第6次中期経営計画においては、基本方針の一つに「海外展開の加速」を掲げ、今後、米国・豪州・ASEAN諸国を中心に事業を拡大することを目指しています。

一方、建設・不動産における様々な新しいスキームへの取組みや、国内外で建設・不動産に関連する法律や会計基準等の制改定が行われる中、会計監査人に期待される役割も、より重要なものとなってきていると認識しています。

このような状況の中、有限責任監査法人トーマツの継続監査年数が50年と長期にわたる事から、改めて複数の監査法人との比較検討を行った結果、国内においては、より多くの建設・不動産及びその周辺事業の監査実績があること、また海外においてもアーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのネットワークによる不動産・建設・ホスピタリティ（主に宿泊・観光）セクターでの多くの監査実績があり、タイムリーに連携のとれたグループ監査が可能な体制を有していることなどから、EY新日本有限責任監査法人が当社の会計監査人として適任であると判断し、同監査法人を会計監査人として選任する議案内容を決定しました。

- 会計監査人の異動について、異動に至った理由及び経緯や後任監査人の選任理由を具体的に記載

## 三菱マテリアル株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P63

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (3) 【監査の状況】

## ④監査報酬の内容等

## a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	155	20	164	9
連結子会社	204	56	210	53
計	360	77	374	62

## (前連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、収益認識のアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、コンサルティング業務等であります。

## (当連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、コンサルティング業務等であります。

## (2)

## c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

## (前連結会計年度)

当社の連結子会社であるMC Cデベロップメント社及びその子会社は、アーンスト・アンド・ヤングに対して、監査証明業務として105百万円の監査報酬を費用計上しております。

## (当連結会計年度)

当社の連結子会社であるMC Cデベロップメント社及びその子会社は、アーンスト・アンド・ヤングに対して、監査証明業務として116百万円の監査報酬を費用計上しております。

## d. 監査報酬の決定方針

該当事項はありませんが、当社の規模及び事業の特性等に基づいた監査日数、要員等を総合的に勘案し決定しております。

## e. 監査委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査委員会は、会計監査人の監査計画、品質管理体制、監査委員会との連携状況を含む職務執行状況、当社の規模及び事業の特性等に基づいた監査日数、要員等を総合的に勘案した結果、当連結会計年度における会計監査証明業務に基づく報酬金額に同意しております。

## b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KPMGグループ）に対する報酬（a.を除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	—	30	—	26
連結子会社	153	32	146	88
計	153	62	146	114

## (前連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

## (当連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

(1) 監査業務と非監査業務に区分したネットワークベースの報酬額及び非監査業務の内容を記載

(2) 連結子会社の監査証明業務について、当社監査人以外の監査法人グループに対する報酬額を記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年3月22日

## 7. 「役員の報酬等」の開示例

---

## アステラス製薬株式会社（1/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P67-68

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

1) 監査等委員でない社内取締役の報酬等の決定に関する方針と手続※

(中略)

## 報酬体系

当社の取締役の報酬体系は、「基本報酬（固定報酬）」及び「インセンティブ報酬（変動報酬）」で構成し、インセンティブ報酬（変動報酬）は、「賞与（短期インセンティブ報酬）」と「株式報酬（中長期インセンティブ報酬）」の2種類を組み合わせています。報酬の種類及び報酬の種類ごとの目的・概要は図表1のとおりです。

図表1. 当社取締役の報酬体系

報酬の種類		目的・概要
固定	基本報酬	職責に応じた堅実な職務遂行を促すための固定報酬 ・報酬水準は報酬ベンチマーク企業群の動向を参考に決定
変動	賞与 (短期インセンティブ報酬)	事業年度ごとの業績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 ・目標達成時に支給する「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・具体的な支給額は、事業年度ごとの業績目標の達成度等に応じて基準額の0%~200%の範囲内で決定 ・各事業年度終了後に一括して支給
	株式報酬 (中長期インセンティブ報酬)	中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬 ・「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・目標達成時に交付する株式の数（基準ポイント）は、「基準額」を3年間の対象期間開始時点の株価（対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値とする）で除して算定 ・具体的な交付株式数は、3年間の当社株価成長率等に応じて基準ポイントの0%~200%の範囲内で決定 ・原則として、3年間の対象期間終了直後の6月頃に一括して交付（ただし、50%は金銭で支給）

## (2)

## 報酬水準

当社の取締役の報酬水準は、優秀な人材の獲得・保持が可能となる競争力のある報酬水準となるよう、外部専門機関の客観的な報酬調査データ（ウイリス・タワーズワトソンの「経営者報酬データベース」）等を活用して、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、職責等に応じて決定します。

## 〔報酬ベンチマーク企業群〕

報酬のベンチマークにあたっては、①「日本の株式市場に上場する大手製造業企業群」を主な比較対象としつつ、②「当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群」についても参考情報の一つとして参照します。

当社の取締役の報酬（基準額）を決定するにあたり参照した報酬ベンチマーク企業群は、以下のとおりです。

参照した報酬ベンチマーク企業群	第15期	第16期
① 日本の株式市場に上場する大手製造業企業群	37社	37社
② 当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群	18社	18社

## (注)

- 日本の株式市場に上場する大手製造業企業群は、参照時点において時価総額上位100社の中の製造業企業から選定しています。
- 当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群は、参照時点において売上収益が当社の0.5倍~2倍の範囲に位置するグローバル製薬企業から選定しています。
- 第15期の当社の取締役の報酬（基準額）は、当社を含めた報酬ベンチマーク企業群の報酬調査データを参照して決定しています。
- 第16期の当社の取締役の報酬（基準額）は、当社を除いた報酬ベンチマーク企業群の報酬調査データを参照して決定しています。

- 取締役の報酬体系について、報酬の種類ごとに目的や内容を具体的に記載
- 報酬水準について、参照した報酬ベンチマーク企業群の内容を具体的に記載

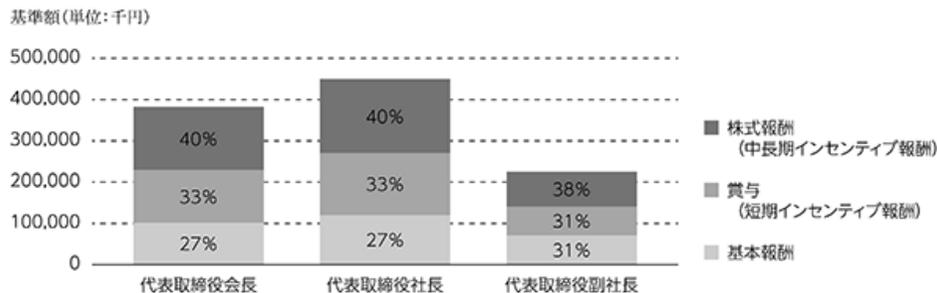
## アステラス製薬株式会社（2/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P68-69

## 報酬の構成割合

当社の取締役の報酬の構成割合は、当社の経営戦略・事業環境、職責及びインセンティブ報酬における目標達成の難易度等を踏まえ、報酬ベンチマーク企業群の動向等を参考に、適切に設定します。また、業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成とするため、インセンティブ報酬（特に中長期インセンティブ報酬）の割合をより高め、代表取締役社長の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「1（27%）：1.25（33%）：1.5（40%）」を目安とします。他の取締役の報酬構成割合は、代表取締役社長の報酬構成割合に準じて、職責や報酬水準を考慮し決定します。

第15期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、以下（図表2）のとおりです。なお、第16期につきましても同様の設定とします。

図表2. 当社取締役の役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合



役位	基本報酬	賞与		株式報酬		総額
		基準額	基本報酬に対する割合	基準額	基本報酬に対する割合	
代表取締役会長	102,000	127,500	1.25	153,000	1.5	382,500
代表取締役社長	120,000	150,000	1.25	180,000	1.5	450,000
代表取締役副社長	70,308	70,316	1.00	84,376	1.2	225,000

## 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15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。

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

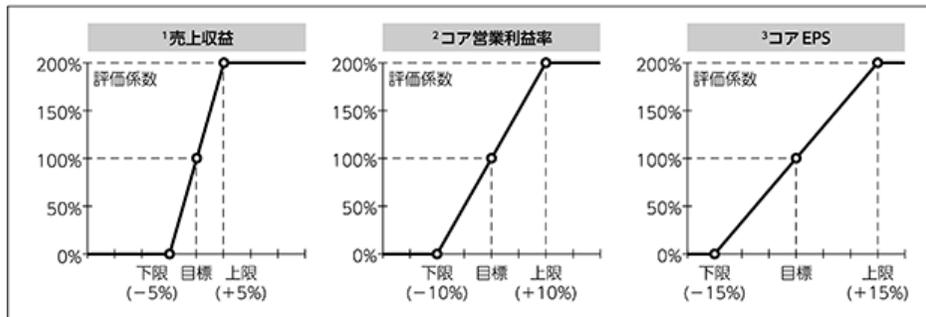
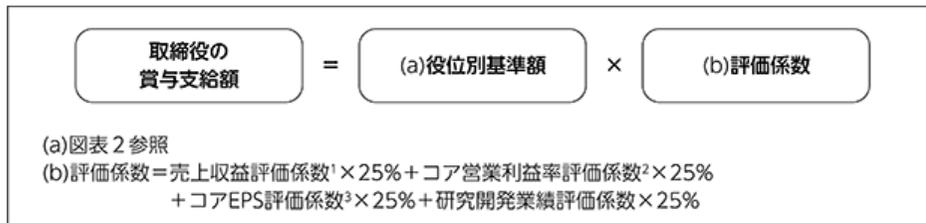
業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目的・目標
売上収益	25%	0%～200%	目的：事業規模の拡大 目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：目標×105% ・目標（Target）：期初公表予想値 ・下限（Minimum）：目標×95%
コア営業利益率	25%	0%～200%	目的：事業の収益性・効率性の向上 目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：目標×110% ・目標（Target）：期初公表予想値 ・下限（Minimum）：目標×90%
コアEPS	25%	0%～200%	目的：1株当たりの利益の拡大 目標：以下を目安に設定 ・上限（Maximum）：目標×115% ・目標（Target）：期初公表予想値 ・下限（Minimum）：目標×85%
研究開発業績	25%	0%～200%	目的：継続的な成長の実現 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）の略称

- （1）役位別の報酬の水準や構成割合を図示しながら具体的に記載
- （2）賞与（短期インセンティブ報酬）について、業績評価指標ごとに評価割合や評価係数の変動幅を具体的に記載

## アステラス製薬株式会社 (3/4) 有価証券報告書 (2020年3月期) P70-71

図表4. 賞与(短期インセンティブ報酬)支給額の算定式



第15期を評価対象期間とする賞与(短期インセンティブ報酬)について、各業績評価指標の目標及び実績並びに賞与支給率(基準額に対する実支給額の比率)は以下のとおりです。なお、研究開発業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定しています。

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目標	実績	評価係数
売上収益	25%	0%~200%	上限: 12,852億円 目標: 12,240億円 下限: 11,628億円	13,008億円	200.0%
コア営業利益率	25%	0%~200%	上限: 21.6% 目標: 19.6% 下限: 17.6%	21.4%	190.0%
コアEPS	25%	0%~200%	上限: 118.30円 目標: 102.87円 下限: 87.44円	118.95円	200.0%
研究開発業績	25%	0%~200%	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	—	120.0%

(注) EPS: Earnings Per Share (1株当たり利益)の略称

賞与支給率

177.5%

〔株式報酬(中長期インセンティブ報酬)〕

株式報酬(中長期インセンティブ報酬)は、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬として、連続する3事業年度(以下「対象期間」)における企業価値・株主価値の成長度等に応じて当社株式の交付等を行うものとし、適切な株価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15期を対象期間開始事業年度とする株式報酬(中長期インセンティブ報酬)の株価評価指標及び仕組み並びに交付株式数・金銭支給額の算定式は、以下(図表5、6)のとおりです。

株価評価指標として株主総利回り(以下「TSR(注1)」)を採用し、対象期間における「当社TSR」と「東証株価指数(TOPIX)成長率」との比較結果及び対象期間の「当社TSR」と「グローバル製薬企業(TSR Peer Group(注2))のTSR」との比較結果に応じて、当社株式の交付等を行います。ただし、交付される株式の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式及び金銭の給付は三菱UFJ信託銀行株式会社の役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託を通じて行います。

(注) 1. TSR: Total Shareholder Return(株主総利回り)の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。

2. TSR Peer Group: 選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群

図表5. 株式報酬(中長期インセンティブ報酬)の株価評価指標及び仕組み

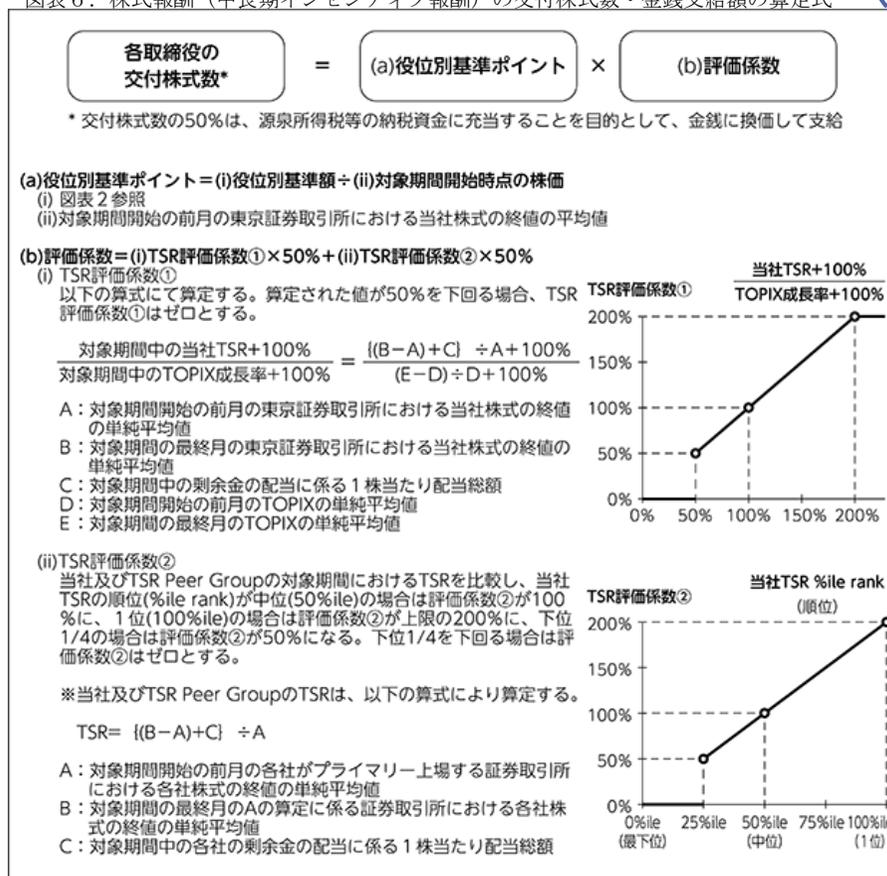
株価評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目的	目標
TSR① (TOPIX成長率比較)	50%	0%~200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上	目標: 以下を目安に設定 ・上限(Maximum): 200% ・目標(Target): 100%(=TOPIX成長率) ・下限(Threshold): 50%
TSR② (グローバル製薬企業TSR比較)	50%	0%~200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上	目標: 以下を目安に設定 ・上限(Maximum): 100%ile(1位) ・目標(Target): 50%ile(中位) ・下限(Threshold): 25%ile(下位1/4)
合計	100%	0%~200%		

(1) 前年度の賞与(短期インセンティブ報酬)について、業績評価指標ごとの目標、実績、評価係数に加え、全体の賞与支給率を記載

(2) 株式報酬(中長期インセンティブ報酬)について、株価評価指標ごとに評価割合や評価係数の変動幅を具体的に記載

## アステラス製薬株式会社（4/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P72,74

図表 6. 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の交付株式数・金銭支給額の算定式



第15期を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）では、売上収益、コア営業利益率及びコアROEを業績評価指標として採用しています。各業績評価指標の目標及び実績並びに株式交付率（基準ポイントに対する実交付株式数の比率）は以下のとおりです。

(1) 当年度の株式報酬（中長期インセンティブ報酬）について、業績評価指標ごとの目標、実績、評価係数に加え、全体の株式交付率を記載

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目標	実績	評価係数	
売上収益	30%	0%～200%	上限：13,145億円 目標：11,950億円 下限：10,755億円	13,008億円	188.5%	
コア営業利益率	30%	0%～200%	上限：22.1% 目標：18.4% 下限：14.7%	21.4%	181.1%	
コアROE	40%	0%～200%	上限：19.6% 目標：13.3% 下限：7.0%	17.5%	166.7%	
(注) ROE：Return On Equityの略称					株式交付率	177.6%

(2)

(中略)

5) 報酬委員会及び取締役会の活動内容

第15期は、第15期及び第16期に係る監査等委員でない取締役、執行役員、担当役員等の報酬（以下「役員報酬」）の審議・決定について数多くの議論を重ねました。これらに関する最近の報酬委員会及び取締役会の活動内容は以下のとおりです。

- ① 2019年4月～2020年3月の1年間における報酬委員会の開催回数：8回（注1）
- ② 第15期及び第16期に係る役員報酬に関して報酬委員会及び取締役会で協議・審議された主な内容（注2）
  - ・2019年度賞与及び2019年度株式報酬（注3）の業績目標及び評価テーブルの決定
  - ・2019年度賞与に係る業績評価及び個人別支給額等の決定
  - ・2019年度株式報酬（注3）の信託設定の決定
  - ・2017年度株式報酬（注4）に係る業績評価及び個人別交付株式数等の決定
  - ・2020年度以降の役員報酬水準・制度等の決定（インセンティブ報酬制度に係る業績目標及び評価テーブルの決定、国内外グループ幹部に対する株式交付制度の導入等を含む）
  - ・執行役員制度の廃止及び担当役員制度の新設の決定

(注) 1. 8回中1回については、客観的な立場からの専門的な情報提供を目的として、外部専門機関（「ウイリス・タワーズワトソン」）の報酬コンサルタントが陪席しました。

2. 当該内容には、2020年4月～2020年6月の期間において開催された報酬委員会及び取締役会において協議・審議した内容も含まれます。

3. 2019年度を評価対象期間開始事業年度とし、2021年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

4. 2017年度を評価対象期間開始事業年度とし、2019年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

(2) 報酬委員会及び取締役会の報酬決定に関する議論の内容を具体的に記載

## アサヒグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2019年12月期） P76-77

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針、方針の決定権限者、委員会等の活動内容

## 5) 変動報酬

取締役の報酬等は、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針のひとつに、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、当社の持続的成長（短期・中期・長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に、制度設計を行っております。

## 変動報酬一覧

種類	目的	期間	支給方法	支給時期	個人評価	クローバック条項
年次賞与	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	単年度	現金	翌年3月	あり	—
中期賞与	非連続な成長、中期業績達成への強い動機付け	3年	現金	当該期間後 翌年3月	あり	—
株式報酬	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け 株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること	3年	株式	退任時	—	あり

※取締役個々の貢献に報いるため、年次賞与と中期賞与制度について、個人評価反映の仕組みを導入（個人評価により+30%～▲30%の変動）

※クローバック条項：退任する役員に長期の企業価値向上に反する行為（次のいずれかに該当）があった場合は、確定した交付ポイントの一部又は全部を返還

- 不祥事等により取締役会が付与済ポイントを失効させることが適当と判断した者
- 会社法に定める取締役の欠格事由に該当することとなったことにより取締役会が付与済ポイントを失効させることが適当と判断した者
- その他上記(1)又は(2)に準ずると取締役会が判断した者

(2)

## 変動報酬のKPI、フォーミュラ

種類	KPI						フォーミュラ	
	選定理由	割合	項目		目標 / 前年	実績		係数
年次賞与	年次計画KPIとの連動、持続的かつ確実な財務的価値向上	50%	連結事業利益		2,300億 / 2,214億	2,130億	94.12%	役位別基準額×（連結事業利益の目標比×50%+同前年比×50%）×50%+（親会社の所有者に帰属する当期利益の目標比×50%+同前年比×50%）×50%×個人評価係数 ※個人評価により+30%～▲30%の変動
		50%	親会社の所有者に帰属する当期利益		1,520億 / 1,511億	1,422億		
中期賞与	中期計画KPIとの連動、CF経営の深化と社会的価値向上	60%	財務的価値指標	FCF	2,423億	—	—	役位別基準額×（財務的価値指標の目標比×60%+社会的価値指標の目標比×40%）×中期個人評価係数 ※個人評価により+30%～▲30%の変動
				EBITDA	3,157億	—		
		40%	社会的価値指標	ESGインデックス	CDP Climate Change, Water	Aリスト		
採用	FTSE4 Good	—			—			
	—	—	—	MSCIサステナビリティレーティング	BBB	—		

※中期賞与は3年に1度の支給となるため2019年は業績評価はなし、株式報酬は役位別定額により付与するためKPIはなし

- 変動報酬において、クローバック条項の内容を具体的に記載
- 賞与の種類別に、KPIの選定理由や内容を具体的に記載

## アサヒグループホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2019年12月期） P78

## 7) 報酬委員会

報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しております。また、社会適合性や株主への説明責任等の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じ、取締役会に答申することとしております。

報酬委員会は、取締役会の決議により3名の社外役員と2名の社内取締役の計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。

## 報酬委員会の構成

役割	氏名	役位	委員在任期間	委員会出席回数
委員長	新貝 康司	社外取締役	2年	9回／9回
委員	早稲田 祐美子	社外監査役	2年	9回／9回
委員	クリスティーナ・アメージャン	社外取締役	1年	6回／9回
委員	勝木 敦志	専務取締役兼専務執行役員兼CFO	1年	6回／9回
委員	谷村 圭造	取締役兼執行役員	1年	6回／9回

※クリスティーナ・アメージャン氏、勝木敦志氏、谷村圭造氏は、2019年3月より委員となった後は毎回出席

## 8) 報酬委員会の活動状況

## 活動状況

※報酬委員会：年間9回開催、年間20時間

回	開催日付	内容
第1回	2019年1月30日	①2019～2021年中期賞与制度の業績指標について討議 ②株式報酬制度の改定について討議 ③取締役報酬枠の改定について討議
第2回	2019年2月14日	①取締役に対する株式報酬制度の改定について決議 ②取締役の報酬等の額改定について決議 ③監査役の報酬等の額改定について決議 ④役員賞与（年次、中期）支給及び株式報酬ポイント付与について決議
第3回	2019年3月7日	①現行報酬の評価と2019年度役員報酬改定の方向性について討議 ②執行役員賞与支給案について討議
第4回	2019年3月26日	①取締役報酬基本方針が目指す報酬水準、報酬構成に照らした取締役報酬の改定について審議
第5回	2019年5月8日	①会社役員賠償責任保険（D&O保険）保険料の会社負担について決議
第6回	2019年7月3日	①日本及びグローバルの報酬の状況について討議
第7回	2019年8月1日	①株式交付規程の改訂について決議（3月26日株主総会決議内容を反映）
第8回	2019年10月2日	①2019年度報酬マーケット、ベンチマーク、当社制度の状況について討議
第9回	2019年12月12日	①役員報酬に関する開示内容について決議 ②2020年役員個人評価スキームについて討議

- 報酬委員会の活動状況について、年間の総所要時間、開催日付、協議した内容を具体的に記載

## SOMP Oホールディングス株式会社（1/3） 有価証券報告書（2020年3月期） P85-86

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (1) (4) 【従業員の報酬等】

## ① 従業員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

## イ. 当社の従業員報酬制度

当社は、現在の中長期経営計画期間を、グループ全体および各事業のトランスフォーメーションのフェーズと捉えております。これを支えるガバナンスの重要な要素として、トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組、会社業績に連動した役員報酬を位置づけております。

トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組、  
会社業績に連動した役員報酬制度による役員への動機付け

業績連動型 株式報酬	マーケット対比 成長率連動	株 価
	グローバル対比 成長率連動	純 利 益

業績連動 報酬	財務業績連動	修正連結 ROE等
	戦略業績連動	戦略目標

## 固定報酬（月額報酬）

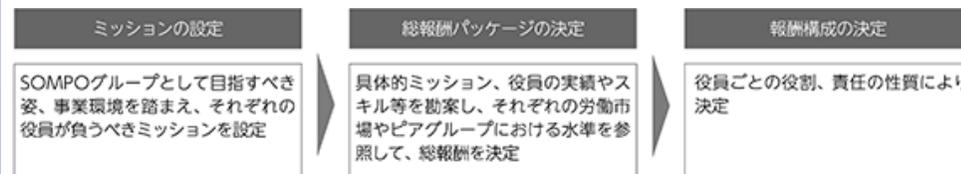
当社では、「ミッション・ドリブン（使命ありき）&リザルト・オリエンテッド（実現志向）」の思想に基づき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めております。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しております。

これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループCEOをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、当該ポスト・グレーディング（ポストによる格付）に基づく総報酬パッケージ標準額を定めております。個々の役員の総報酬パッケージ標準額の設定にあたっては、個別に課されるミッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。

また、報酬委員会は、当社のすべての取締役および執行役の報酬について、以下に記載する決定プロセスや算定方法に基づき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。

## a. 総報酬パッケージの決定プロセス

当社では、それぞれの役員に課しているミッションの大きさや役員個人の実績を考慮したうえで、報酬水準を個別に設定しております。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルに基づいて報酬を決定するといったアプローチを当社では採っていません。



## b. 報酬構成

役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する固定報酬（月額報酬）と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」で構成されており、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おります。

＜当社役員報酬制度の概観＞

	報酬要素	構成割合		内容
		CEO	他役員	
固定報酬	月額報酬	37.5%	50～70%	・ 役員が担うポストの職責と職務内容を踏まえ、個別に決定 ・ 月例で支払う現金報酬
	業績連動報酬	37.5%	15～25%	・ 基準額を定め、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定 ・ 各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 ・ 年度終了後の6月に現金にて支給
変動報酬	業績連動型株式報酬	25.0%	15～25%	・ 株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して付与する株式数を決定 ・ 過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価 ・ 信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与。退任後に株式を付与する
	小計	62.5%	30～50%	
合計		100%	100%	

- (1) 役員報酬制度について、経営計画との関係を示しながら具体的に記載  
(2) 報酬の要素ごとに構成割合と内容を具体的に記載

## SOMP Oホールディングス株式会社（2/3） 有価証券報告書（2020年3月期） P87-88

(1)

&lt; 役職別 報酬構成比率の例 &gt;



(2)

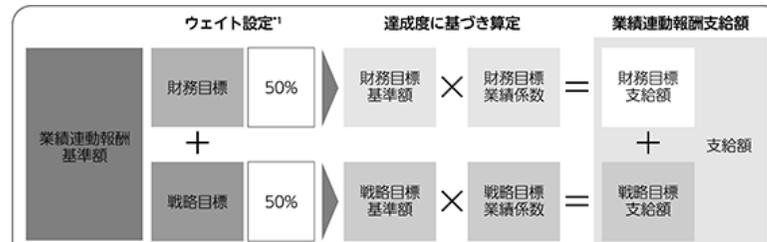
c. 報酬要素ごとの考え方と算定方法

(中略)

## ■業績連動報酬

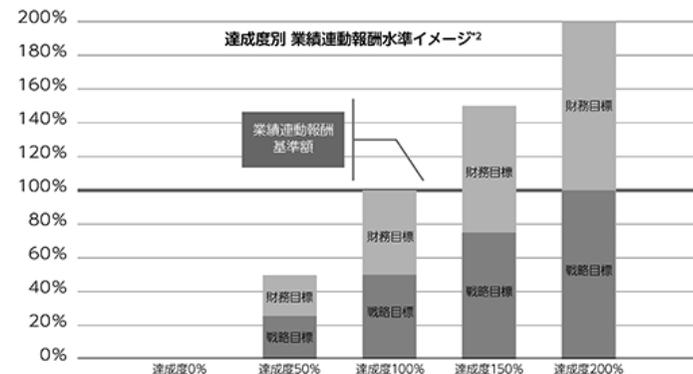
当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた従業員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する従業員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しております。概要は以下のとおりであります。なお、当社では業績連動報酬制度について、当事業年度より新しい制度を導入し、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式に改め、また、インセンティブとしての機能の強化を図り、各従業員のミッションに応じて設定した戦略目標の達成度合いに基づき適用する係数の変動幅を「50%~125%」から「0%~200%」へと改めております。

- 業績連動報酬は業績連動報酬基準額に、単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各従業員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
- 財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ROE等とし、指標の目標額（事業計画値）に対する実績に応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの従業員のミッションに応じてグループCEOまたは事業オーナー等の評価担当役員と合意した指標とし、その目標の達成度合いに応じて係数を決定します。

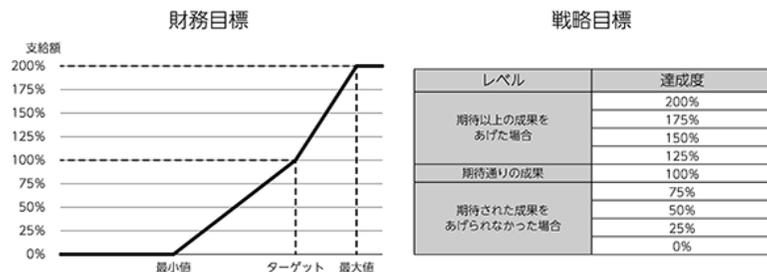


\*1:財務目標と戦略目標のウェイトは50:50を基準とし、それぞれの従業員の役割に応じて個別に調整する

それぞれの従業員の財務目標、戦略目標の達成度に応じ、業績連動報酬の支給額は、業績連動報酬基準額の0%から200%の範囲で変動します。



\*2:上記イメージ図は、財務目標・戦略目標のウェイトが50:50であり、それぞれの達成度も等しい場合の例



ターゲットとなる財務業績を達成した場合には財務目標係数を100%として基準額を支給します。財務目標の達成度に応じ、支給額は基準額の0%から100%、100%から200%の間で比例的に変動します。

役員ごとに設定した戦略目標の達成度に応じて、それぞれに応じた係数を乗じます。戦略目標をターゲット水準で達成した場合は100%とし、最高を200%、最低を0%としております。

注:上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

(1) 役職別の報酬構成比率を図示しながら具体的に記載

(2) 報酬要素ごとの考え方や算定方法を図示しながら具体的に記載

## SOMP Oホールディングス株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) P93-94

## エ. 業績連動報酬・業績連動型株式報酬の算定に用いる指標の目標と実績 (当事業年度支給分)

(中略)

## b. 業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由

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択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)	選択した理由
CEO COO 他CxO	修正連結利益 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 ・中期経営計画において掲げている指標と整合
国内損害保険事業	正味収入保険料 国内マーケット シェア増減  修正利益 ROR	・国内損害保険事業の更なる成長を企図した指標 ・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 ・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
海外保険事業	正味収入保険料 修正利益 ROR	・海外保険事業の更なる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 ・ERM経営を実践することを企図した指標
国内生命保険事業	修正EV増加額 修正利益 ROR	・国内生命保険事業の更なる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 ・ERM経営を実践することを企図した指標
介護・ヘルスケア 事業	売上高 経常利益	・介護・ヘルスケ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

## c. 個人業績の評価方法

業績連動報酬における個人業績評価については、役員個人別に事業年度ごとに達成すべき項目・事項が複数設定され、これらの個人業績は総合的に評価されます。グループCEOについては、報酬委員会が評価・審議し、取締役会に勧告します。グループCEO以外の役員についてはグループCEOが評価し、報酬委員会に報告します。

## d. 業績連動報酬に係る指標の目標および実績

当事業年度中に支払った業績連動報酬に関連する指標の目標値と実際の達成度は以下のとおりであります。

会社業績評価指標 (2018年度)	目標値 (2018年度)	実績 (2018年度)
修正連結利益	2,190億円	1,015億円
修正連結ROE	8.3%	3.9%
国内損害保険事業正味収入保険料	21,986億円	22,020億円
国内損害保険事業国内マーケットシェア増減	±0.0%	△0.0%
国内損害保険事業修正利益	1,260億円	417億円
国内損害保険事業ROR	13.4%	4.7%
海外保険事業正味収入保険料	5,916億円	5,262億円
海外保険事業修正利益	577億円	△278億円
海外保険事業ROR	18.2%	△8.9%
国内生命保険事業修正EV増加額	750億円	750億円
国内生命保険事業修正利益	320億円	320億円
国内生命保険事業ROR	6.4%	5.7%
介護・ヘルスケア事業売上高	1,232億円	1,235億円
介護・ヘルスケア事業経常利益	67億円	55億円

(1) 業績連動報酬について、評価指標と選択理由を事業別に記載

(2) 業績連動報酬について、指標別の目標に加え、実績を具体的に記載

## J.フロント リテイリング株式会社（1/2） 有価証券報告書（2020年2月期） P69-70

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4)【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシー（以下「本ポリシー」といいます。）を策定し、公表いたしました。その後の当社の取り組みであるサステナビリティ経営の推進等を反映させ、より本ポリシーの内容を充実させるべく、2020年4月に内容の見直しを行っております。本ポリシーの概要は、以下の通りであります。

## 1) 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である大丸松坂屋百貨店においても、同基本方針を定めることとします。

・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、かつ、企業文化と整合したものであること

・執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること

・当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に適う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること

・株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること

・報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

## 2) 報酬水準の考え方

執行役及び取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用の上、同業（百貨店・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相対比較を行います。なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

## 3) 報酬構成の概要

<執行役>

執行役の報酬は、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

執行役の報酬構成においては、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを意識し、業績連動報酬及び株式報酬の比率を設定します。

報酬の種類	支給基準			支給方法	報酬構成		
					社長	社長以外	
基本報酬 (固定)	役位(職位)別に決定			毎月現金	38.5%	45.4%	
賞与 (変動)	役位(職位)別の基準額×評価係数 <sup>※1</sup> ※1 バランスシート・スコアカードを用いて、以下の定量・定性評価により決定			年1回 現金	23.0%	27.3%	
	内容		評価ウェイト				
	定量評価 <60% <sup>※2</sup> >	財務の視点	連結売上収益 連結営業利益 ROE				21% 28% 21%
	定性評価 <40% <sup>※2</sup> >	顧客の視点 プロセスの視点 組織・人財の視点	30%				
業績連動 株式報酬 (変動)	短期：40% 役位(職位)別の基準額×業績達成係数 <sup>※3</sup> ※3 以下の達成度から算出 <sup>※4</sup>			年1回 株式			
	内容		評価ウェイト				
	連結営業利益 基本的1株当たり当期利益		20% 20%				
	中長期：60% 役位(職位)別の基準額×業績達成係数 <sup>※5</sup> ※5 以下の達成度から算出 <sup>※4</sup> 。フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が未達成の場合、支給額を50%減額（1つ未達成の場合は25%減額）			中期経営 計画 終了時 株式	38.5%	27.3%	
内容		評価ウェイト					
連結営業利益 基本的1株当たり当期利益		30% 30%					

※2 担当部門の評価を含む関連事業統括部では、定量評価70%、定性評価30%とします。

※4 業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算出

業績達成度	業績連動係数
150%以上	2
50%以上150%未満	(実績値÷目標値 - 0.5) × 2
50%未満	0

■ 役員報酬の基本方針、報酬水準の考え方に加え、報酬体系の概要を図示しながら平易に記載

## J.フロント リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年2月期） P71-72

## （基本報酬）

基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じて役位（職位）ごとに決定します。

## （賞与）

賞与は、1年ごとの業績に対応した成果・成功報酬型の業績連動報酬とし、数値目標である「財務の視点」と、重点課題である「顧客の視点」「プロセスの視点」「組織・人財の視点」からなるバランスト・スコアカードにより、評価を行います。中期経営計画の達成に向けた重点課題の評価を重視し、数値目標と重点課題のウェイトは、基本比率を60：40とし、担当部門の評価を含む関連事業統括部では70：30とします。

数値目標である財務の視点では、役員にとってインセンティブが働くよう、会社・本業の稼ぎを示す連結売上収益、連結営業利益、ROEを指標とし、当事業年度の目標に対する達成度及び前事業年度に対する達成度を基礎として評価を行っています。

重点課題では、評価者である社長と各執行役が面談により、当該執行役の職務に応じた各視点の課題、評点のウェイトや達成目標等を決定します。「顧客の視点」では職務執行において顧客となる相手方に対する課題、「プロセスの視点」では生産性向上や効率化等に関する課題、「組織・人財の視点」では人財開発に関する課題を中心に、各課題を策定しています。

## （パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬））

業績連動株式報酬は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動して、当社株式を交付します。

業績連動株式報酬全体の60%は中期経営計画終了時に株式を一括交付し、40%は株主目線に立った経営を促進するため、株式を毎年交付する制度とします。

中期経営計画終了時に交付する部分は、中期経営計画において数値目標（IFRSベース）を掲げる（数値目標は別途適時開示を行う可能性あり）連結営業利益を50%、基本的1株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとし、フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が未達だった場合には減額を行う制度とします。

毎年交付する部分は、期初に掲げる予想値（IFRSベース）に対する達成度について、連結営業利益を50%、基本的1株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとし、

業績達成率に応じた報酬の変動幅は0%～200%とします。

## （当事業年度（2019年3月～2020年2月）における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績）

報酬の種類		目標	実績	
賞与	財務の視点	連結売上収益	500,000百万円	480,621百万円
		連結営業利益 ROE	48,500百万円 6.8%	40,286百万円 5.4%
業績連動株式報酬	短期	連結営業利益 基本的1株当たり 当期利益	48,500百万円 106.97円	40,286百万円 81.19円
	中期	連結営業利益 基本的1株当たり 当期利益	56,000百万円 141.47円	—

## ＜取締役＞

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

## 4) 報酬の決定プロセス

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、独立社外取締役（過半数）と業務を執行しない取締役会議長、代表執行役社長で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。報酬委員会は、当社、大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員（取締役、執行役及び執行役員）の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定します。また、当社取締役及び執行役の報酬にかかる社内規程等についても審議・決議を行うこととしています。大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員の個人別の報酬内容は、各社が任意に設置する指名・報酬委員会（当社の独立社外取締役を委員に含む）において審議し、必要に応じて各社株主総会における決議を経たうえで、各社取締役会において決定するものとします。

報酬委員会は年に4回以上開催することを予定し、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。中期経営計画の期間中、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。なお、当事業年度では報酬委員会を11回開催しており、より公正で客観的な評価となるよう評価項目や業績指標の設定状況と評価ランク決定プロセス、評価結果を半期、年度末の時点で確認しております。

また、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況及び企業文化等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討しております。

- 賞与および業績連動（株式）報酬の評価方法を記載するとともに、指標別の目標と実績を具体的に記載

# ユニカミノルタ株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P87,93

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

### (4) 【従業員の報酬等】

#### ① 役員報酬等

1) 取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の概要

(中略)

当社は2020年3月24日並びに同年5月25日開催の報酬委員会において、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針の一部改定を決議しました（2020年度から適用）。具体的な改定内容は以下のとおりであります。

(1)

改定後	改定前	備考
i) 報酬体系（注） a) 取締役（執行役兼務者を除く）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬としての「固定報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬（非業績連動型）」並びに「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。	i) 報酬体系（注） a) 取締役（執行役兼務者を除く）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬としての「固定報酬」と、中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。	変更
b) 執行役については、「固定報酬」の他、業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は「中期株式報酬（業績連動型）」並びに「長期株式報酬」とする。	b) 執行役については、「固定報酬」の他、年度経営計画のグループ業績及び担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成する。	変更
ii) 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位と職務価値を勘案し適切な水準を設定する。	ii) 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位と職務価値を勘案し適切な水準を設定する。	改定なし
iii) 「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～200%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・営業キャッシュフロー・KMCC-ROIC（*））とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取り組みを含める。 * 「年度業績連動金銭報酬」算定のためのROICであり、それぞれの事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本とする。	iii) 「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～150%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・ROA等）とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取り組みを含める。	変更

(中略)

(2)

3) 当事業年度における業績連動報酬「年度業績連動金銭報酬」に係る指標の目標及び実績

i) 年度業績連動金銭報酬

a) 営業利益額

(単位：億円)

	グループ連結業績	オフィス事業	プロフェッショナル プリント事業	ヘルスケア事業	産業用材料・機器事業
目標	660	525	175	40	250
実績	82	238	43	6	192
達成率	12%	45%	25%	15%	77%

b) 営業利益率

	グループ連結業績	オフィス事業	プロフェッショナル プリント事業	ヘルスケア事業	産業用材料・機器事業
目標	5.9%	8.8%	7.3%	4.3%	19.2%
実績	0.8%	4.4%	2.1%	0.7%	17.5%
達成率	14%	50%	29%	16%	91%

c) ROA

	グループ連結業績
目標	4.0%
実績	—
達成率	—

(1) 報酬決定に関する方針の改定について、変更した内容を具体的に記載  
 (2) 業績連動報酬に係る指標について、目標に加え、実績と達成率を事業別に記載

## 株式会社丸井グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P48-49

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

## ① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(役員に対する報酬制度について)

当社の取締役（社外取締役および国内非居住者を除く。）の報酬制度は、定額の基本報酬のほか、短期インセンティブとしての事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動型の賞与制度と、中長期インセンティブとしての中長期的な会社業績に基づく業績連動型の株式報酬制度（BIP信託）で構成されています。報酬水準および業績連動報酬の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データより、同規模程度の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年報酬水準の確認をしています。社外取締役および監査役については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしています。

なお、報酬水準と報酬構成比率については、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主との利害関係の一致と株主視点での経営強化を図ることを目的として、基本報酬以外の業績連動報酬の割合を高めるため見直しています。

2019年3月期以前 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 8：1：1

2020年3月期以降 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 6：1：3

(中略)

## (2) (業績連動報酬について)

## (i) 業績連動賞与

各取締役の職責に基づき、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、単年度の業績指標の目標に対する達成度合いに応じて業績連動係数を決定し、これを役位別の基準額に乗じて業績連動賞与の支給額を決定します。2020年3月期は、株主との一層の価値共有を図り会社業績に連動させるため業績指標をEPS（公表計画）とし、目標達成度合いに応じて業績連動係数の変動幅を前期の90～110%から0～200%の範囲に変更しています。

## □ 業績連動賞与の算定式

業績連動賞与 = 役位別の基準額 × 業績連動係数

## ・目標とする業績指標と業績連動係数

	目標とする指標	目標値	実績 (下段：特殊要因除き)	業績連動係数
2019年3月期	連結営業利益	410億円	412億円 403億円※	98%※
2020年3月期	EPS	127.20円	117.58円	92%
2021年3月期		130.00円	—	0～200%

※2019年3月期の業績連動係数は、債権流動化による譲渡益等の特殊要因を除いた実績に基づき算出しています。

## (ii) 業績連動型株式報酬

当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的として、2017年3月期より業績連動型株式報酬制度（BIP信託）を導入しています。本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定した信託（以下「本信託」という。）を用いて、取締役等に当社株式の交付等を行う制度です。

・2020年3月末日で終了する事業年度および2021年3月末日で終了する事業年度の2事業年度については、各取締役の役位に応じて毎年一定の時期にポイントを付与します。最終事業年度の会社業績指標の目標達成度等の業績指標（会社業績指標EPS、ROE、ROICに加え、当社の共創サステナビリティ経営を推進するための第三者機関の調査に基づくESG評価指標等を使用）に応じて0～110%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を算出します。

## □ 交付する株式報酬の算定式

交付する株式数 = 役位別の累積ポイント数 × (財務指標の業績連動係数 + 非財務指標の業績連動係数)

## ・目標とする業績指標と業績連動係数

	目標とする指標		目標値	実績	業績連動係数
2021年3月期	財務指標	EPS	130円以上	—	3項目達成 100% 2項目達成 70% 1項目達成 30% すべて未達成 0%
		ROE	10.0%以上		
		ROIC	4.0%以上		
	非財務指標	ESG評価指標	DJSI World (※) の構成銘柄への選定の有無	0%または10%	

※Dow Jones Sustainability World Index：長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面から統合的に評価・選定するESGインデックス。

(1) 報酬の構成比率について、変更した内容と理由を記載

(2) 業績連動賞与について、目標とする指標を変更した理由を記載するとともに、目標値、実績、業績連動係数を具体的に記載

## 伊藤忠商事株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P69-70

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

## ① 従業員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

## (a) 取締役報酬額等の決定方針

## a. 取締役報酬制度の概要

・当社の現行の取締役報酬制度は「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されており、総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高く、また、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴ですが、中長期の視点に立った企業価値の増大に対する意識を強化するため、報酬の一部として株式報酬を含めております。

・現在までの当社業績の実績を踏まえれば、本報酬制度の目的は十分に達成されていると考えており、更なる業績拡大及び企業価値の向上を目指し、引続きメリハリの効いた本報酬制度を継続していきます。

## b. 取締役報酬制度の決定プロセス

・当社の取締役報酬制度については、各事業年度ごとに、同事業年度の経営計画を踏まえて取締役会にて決議しておりますが、取締役会に先立ち、取締役会の任意諮問委員会であるガバナンス・報酬委員会で審議しております。

・2020年度の取締役報酬制度は月例報酬、業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬により構成しており、2020年3月27日、4月23日、4月30日及び5月28日に開催されたガバナンス・報酬委員会で審議、同委員会にて了承された内容にて2020年5月13日及び2020年6月12日開催の取締役会において全会一致にて承認されております。なお、業績連動型賞与は短期（単年度）の業績に連動する報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬と位置付けております。

## c. 連動指標

・当期純利益（連結）は成長に向けた投資や株主還元の出発点となる分かり易い指標であるため株式市場の関心が高く、今後も指標としての重要性は揺るがないと考えており、また、従業員の賞与も当期純利益（連結）に連動させていることから、業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬の連動指標は「当社株主に帰属する当期純利益（連結）」としております。また、株価連動型賞与については、各事業年度の日々の当社株価の平均値を同賞与の連動指標としております。

(2)

## d. 取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合

・現行の取締役報酬制度においては、業績連動型賞与の割合を一定の水準には固定せず、当社の業績が拡大するにつれて取締役の総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高くなる設計としております。2019年度及び2020年度の取締役総報酬に占める業績連動型賞与の割合、並びに、業績連動型株式報酬及び株価連動型賞与の割合については下記をご参照ください。

(単位：億円)

	業績連動型賞与 の割合	業績連動型株式報酬 及び 株価連動型賞与の割合	当社株主に帰属する 当期純利益（連結）	
			公表値	実績値
2019年度（実績） （注1）	約57%	約11%	5,000（注2）	5,013
2020年度（予定） （注3）	約58%	約10%	4,000（注4）	—

（注1）割合の算出上、後記「②役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数」に記載の「特別慰労一時金」を含めています。

（注2）2019年4月26日公表。

（注3）株価連動型賞与については、当社の株価成長率が110%、また、TOPIXとの相対株価成長率が110%との前提にて算出しております。

（注4）2020年5月8日公表。

## e. 取締役報酬限度額

・業績連動型株式報酬を除く、取締役の報酬限度額は次のとおりです。業績連動型株式報酬の詳細については下記(b)c.をご参照ください。

## ① 月例報酬： 年額8億円（内、社外取締役分は年額1億円）

（2019年6月21日株主総会決議。提出日現在の対象取締役数は10名（内、社外取締役4名）。）

## ② 賞与（社外取締役を除く）： 年額20億円

（2019年6月21日株主総会決議。提出日現在の対象取締役数は6名。）

- (1) 業績連動報酬に係る連動指標において、当期純利益を指標として採用している背景を具体的に記載
- (2) 取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合を記載するとともに、目標値に対する実績値を記載

## 三井物産株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P99-100,102

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4)【従業員の報酬等】

## (b) 株価連動型譲渡制限付株式報酬

当社の中長期的な業績と企業価値の持続的な向上を図る更なるインセンティブを与えるとともに、株主の皆様と同じ目線で、一層の価値共有を進めるべく、固定的な基本報酬及び業績連動賞与とは別枠で、一定の譲渡制限期間を設けたうえで、当社の普通株式を交付します（以下、本制度に基づき交付される株式を「本株式」といいます。）。本制度は、一定期間における当社株価成長率と東証株価指数（以下「TOPIX」といいます。）成長率との比較により、当該期間経過後に取締役が保有することとなる本株式の数（以下「評価後株式数」といいます。）が変動する、株価連動型の株式報酬制度です。当社株価の変動のみならず、株式市場全体と比較した当社株価のパフォーマンスも考慮することにより、株式市場の成長以上に当社の企業価値を増大させるよう、取締役の意識をより強く喚起していくことを目的としています。

## (i) 支給方法

本制度のために取締役に對して金銭報酬債権を付与し、取締役が当該金銭報酬債権全部を現物出資するのと引き換えに、当社の普通株式を発行し又は処分して、取締役に對し本株式を交付します。本制度に基づき各取締役に對して支給する金銭報酬債権の額は、株主総会で承認された上限額の範囲内で、報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会で決定します。

## (ii) 発行又は処分する株式の総数及び1株当たりの払込金額

本制度に基づき新たに発行又は処分する普通株式の総数は、年50万株以内（ただし、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合、その他本株式として発行又は処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。）とし、その1株当たりの払込金額は、当該発行又は処分にかかる取締役会決議がなされる日（以下「本取締役会決議日」といいます。）の属する月の直前3か月の東京証券取引所における当社の普通株式の日次終値の平均値（終値のない日を除き、1円未満の端数は切り上げます。）を基礎として、取締役に特に有利とならない範囲において、取締役会が決定します。

## (iii) 株価連動条件の詳細

評価後株式数は、以下のとおり株価等に連動して決定されるものとします。

ア 当社株価成長率(\*1)がTOPIX成長率(\*2)の150%と同じ、又は上回った場合、交付された本株式数(\*3)の全部を評価後株式数とする。

イ 当社株価成長率がTOPIX成長率の150%を下回った場合、以下の算定式に従い計算した株式数を評価後株式数とし、残りの本株式は当社が無償取得する。

$$\begin{aligned} \text{評価後株式数} &= \text{本株式数} \times \frac{\text{当社株価成長率}}{\text{TOPIX成長率} \times 150\%} \\ &= \text{本株式数} \times \frac{(A+B) \div C}{(D \div E) \times 150\%} \end{aligned}$$

(\*1) 本取締役会決議日から3年間（3年が経過する前に取締役が当社の取締役又は執行役員のいずれの地位をも退任した場合には、当該退任日までの期間。(\*2)においても同じ。）を評価期間とした当社株価成長率を指し、具体的には以下の式により算出する。

A： 評価期間満了日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

B： 評価期間中における当社普通株式1株当たりの配当金の総額

C： 本取締役会決議日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

当社株価成長率 = (A+B) ÷ C

(\*2) 本取締役会決議日から3年間の評価期間としたTOPIX成長率を指し、具体的には以下の式で算出する。

D： 評価期間満了日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

E： 本取締役会決議日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

TOPIX成長率 = D ÷ E

(\*3) 本株式数 = 役位に応じて決定される金銭報酬債権額 ÷ 1株当たりの払込金額

## (2)

(中略)

④ 当連結会計年度における、業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績は以下のとおりです。

## (a) 業績連動賞与

業績連動賞与は、連結当期利益（親会社の所有者に帰属）及び基礎営業キャッシュ・フローを指標とし、①(a)に記載のフォーミュラに従い計算されます。当連結会計年度における各指標の期首計画及び実績は次のとおりです。

期首計画： 連結当期利益（親会社の所有者に帰属）4,500億円、基礎営業キャッシュ・フロー6,400億円  
実績： 連結当期利益（親会社の所有者に帰属）3,915億円、基礎営業キャッシュ・フロー6,219億円

## (b) ストックオプション（株価条件付株式報酬型ストックオプション）

株価条件付株式報酬型ストックオプションは、第4.1.(2)①ストックオプション制度の内容に記載のとおり、割当日から3年間を評価期間とし、当該期間における当社株価成長率がTOPIX成長率と同じか、又は上回った場合には、割り当てられた新株予約権を全て行使することができ、当社株価成長率がTOPIX成長率を下回った場合には、その度合いに応じ、割り当てられた新株予約権の一部のみを行使することができるものです。当連結会計年度中に評価期間が満了し、行使できる権利の数が確定したストックオプションにかかる株価条件の達成実績は次のとおりです。

当連結会計年度中に評価期間が満了したストックオプション（株価条件付株式報酬型ストックオプション）

対象ストックオプション	2016年7月13日開催の取締役会決議に基づくストックオプション
株価条件の達成実績	当社株価成長率（配当含む）：150.66% TOPIX成長率：119.00% 行使可能な新株予約権：割り当てられた全ての新株予約権

(1) 株式報酬制度について、支給方法や株式数の計算方法を具体的に記載  
(2) 当年度における業績連動報酬に係る指標について、目標と実績を具体的に記載

# 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P115-116,119

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

5. 報酬等の構成・体系及び内容

(1) 構成・体系

- 当社の役員等が受ける報酬等は、原則として、「基本報酬」（固定）、「株式報酬」（株価及び中長期業績連動）及び「役員賞与」（短期業績連動）の3種類により構成し、それぞれの種類ごとに分けて支払うこととしております。また、その構成割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しております。
- 社長の報酬構成割合は、これら3種類の報酬のバランス型とし、「基本報酬：株式報酬：役員賞与＝1：1：1」としております。（株式報酬及び役員賞与が標準額支給の場合）
- 役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合（ここでは「株式報酬＋役員賞与」の割合をいう、約67%）を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長（同約60%）、副社長（同約50%）、専務、常務、非役付役員順に業績等連動報酬割合が遞減する報酬体系としています。

(2) 各報酬等の内容

② 株式報酬

(a) 業績連動部分

(i) 単年度評価部分（評価ウエイト50%）

以下の指標の前年度比伸び率の競合他社比較

- ・連結業務純益（同25%）
- ・親会社株主に帰属する当期純利益（同25%）

(2) 本業の収益力を示す「連結業務純益」、並びに経営の最終結果である「親会社株主に帰属する当期純利益」の伸び率について、当社の主要競合他社（㈱みずほフィナンシャルグループ及び㈱三井住友フィナンシャルグループ）との相对比较を行うことで、マーケット等の外部環境要因を除いた経営陣の貢献度を毎年度マイルストーンとして評価します。業績連動係数の上限は150%とし、競合他社を一定程度下回った場合、株式交付ポイントは付与されません。

(中略)

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

(3)

(百万円)

(1)

(中略)

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウエイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて支給 ・「取締役手当」「委員（長）手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金	1
株式報酬	業績連動	—	役員別の基準額	各役員 の 選任時	中期 経営計画 終了時	株式50% 現金50%	1
	中長期業績連動	0～150%	業績連動係数〔中長期評価〕 以下指標の中期経営計画における目標比達成率 (1) 連結ROE 25% (2) 連結経費率 25%	<50%>			
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役員別の基準額 ×	年1回	現金	現金	1
	業績連動	業績連動係数〔単年度評価〕 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 (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%	<50%>				
			業績連動係数（定量評価）※社長の例 以下指標の前年度比増減率及び目標比達成率 (1) 連結業務純益 20% (2) 親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3) 連結ROE 20% (4) 連結経費率 10%	<60%>			
			個人の職務遂行状況（定性評価）※社長の例 ・顧客部門の収益力強化・各種リスクへの対応等	<40%>			

(中略)

- (1) 役員報酬制度の概要を図示しながら平易に記載
- (2) 業績連動指標について、競合他社と相对比较を行っている旨を比較対象企業の個社名も含めて記載
- (3) 役員ごとの連結報酬等の金額を会社区分ごとに記載

氏名 (役員区分)	連結報酬等の総額	会社区分	連結報酬等の種類別の額			
			基本報酬	株式報酬	役員賞与	退職慰労金等
平野 信行 (執行役)	180	当社	57	39	46	—
		株式会社三菱UFJ銀行	17	13	5	—
池谷 幹男 (執行役)	178	当社	34	20	28	—
		三菱UFJ信託銀行株式会社	34	26	32	—
荒木 三郎 (執行役)	137	当社	25	19	24	—
		三菱UFJ証券ホールディングス株式会社	12	9	12	—
三毛 兼承 (執行役)	215	三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	12	9	12	—
		当社	49	30	44	—
亀澤 宏規 (執行役)	127	株式会社三菱UFJ銀行	33	27	29	—
		当社	43	15	13	—
藪田 健二 (執行役)	127	株式会社三菱UFJ銀行	25	17	10	—
		当社	39	14	13	—
堀 直樹 (執行役)	128	株式会社三菱UFJ銀行	23	21	9	—
		アコム株式会社	6	—	—	—
宮地 正人 (執行役)	190	当社	91	—	17	—
		株式会社三菱UFJ銀行	69	—	11	—
二重 孝好 (執行役)	101	当社	28	7	6	—
		株式会社三菱UFJ銀行	26	9	7	—
長島 巖 (執行役)	113	三菱UFJ証券ホールディングス株式会社	8	2	2	—
		当社	36	11	12	—
		三菱UFJ信託銀行株式会社	21	22	9	—

## 株式会社資生堂 有価証券報告書（2019年12月期） P78-79,83

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

## 役員報酬の内容

(ホ) 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（執行役員を兼務する取締役および執行役員を対象とした報酬制度）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て審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

## 〔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

(ヘ) 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づけています。

2018年度から2020年度までは、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、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ています。「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。

また、当社は、VISION 2020の定量的な目標として掲げていた財務目標について、その一部を3年前倒しで達成したことから、2018年度に、より先の未来にゴールを据え、さらなる長期的・持続的な成長に向けて新たに売上高2兆円、営業利益3,000億円という長期目標を設定しました。これを受け、当連結会計年度からは、従来の株式報酬型ストックオプションに代えて、新たな長期インセンティブ型報酬として、業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しました。

## 〔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	
社長 兼 CEO	33%	33%	33%	100%
副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

(注)1 この表は、2020年度に係る報酬制度における状況を示したものです。基本報酬額を該当の役位等級における中央値とし、かつ業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

- 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。

(中略)

(ト) 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割

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、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CEOレビュー会議において、個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬水準の妥当性を確認しています。また、CEOレビュー会議は、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、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、CEOレビュー会議のメンバーについては、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、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。

- (1) 役員報酬制度全体に係る基本的な考え方として、役員報酬制度の基本哲学や評価方針を記載
- (2) 役員報酬諮問委員会および同委員会に設置する評価部会の役割を具体的に記載

## 三菱商事株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P93-95

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

## ⑤ 役員報酬制度（2019年度以降）

## a. 報酬の内容

報酬の種類	給与方式 ・固定/変動	業績 連動 指標	報酬の内容	業務執行 を担う (執行役 員兼務) 取締役	取締 役 会 長	社 外 取 締 役	監 査 役
基本報酬	現金・固定	-	・役位に応じて決定した額を、毎月支給しています。	○	○	○	○
業績連動賞与 (中長期)	現金・変動	連結 当期 純 利益 (中 長 期)	・ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、中長期の連結当期純利益に応じて支給額を決定しています。 ・当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値が、株主資本コストの平均値を上回る場合には、中長期の業績に連動して支給額を変動させる一方、株主資本コストの平均値を下回る場合は不支給とすることとしています。 また、支給総額には上限を設けて運用しています。	○	-	-	-
中長期 株価連動 型株式報 酬	株式 (新株予約権) ・変動	株価 ／ 株式 成 長 率 (中 長 期)	・株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上及び株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、支給しています。 ・新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間は業績評価期間とします。評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（Total Shareholder Return、以下「TSR」という）を、同期間中の東証株価指数（以下「TOPIX」という）の成長率で除して算出する）に応じて、権利行使可能となる新株予約権の数を変動させる仕組みとしています。 ・ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の300%程度に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限しています。	○	-	-	-

(注) 1. 取締役報酬枠については、以下①～④のとおり、2019年6月21日定時株主総会において決議しています。

- ① 基本報酬、積立型退職金報酬及び加算報酬を対象として、年額15億円以内（うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内）
- ② 業績連動賞与（短期）を対象として、当該事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の0.06%の範囲内（年額）
- ③ 業績連動賞与（中長期）を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値の0.06%の範囲内（年額）
- ④ 中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内（ただし、年間の株式数の上限は400,000株とする。）

2. 監査役報酬枠については、年額2.5億円以内とすることを、2019年6月21日定時株主総会において決議しています。

## b. 業務執行を担う取締役の報酬の構成割合

当社連結業績（単年度・中長期）、当社株主総利回りの伸長等に応じ、業績連動報酬の比率が高くなる設計とし、継続的かつ中長期的な企業価値向上を意識づける制度としています。また、株主の皆様との価値共有の観点から、報酬の一部として、株式（新株予約権）を付与しています。

- (1) 報酬の内容を、業務執行を担う取締役、取締役会長、社外取締役、監査役に分け、「業績連動賞与」および「中長期株価連動型株式報酬」については業務執行を担う取締役のみが適用となることを明確に記載
- (2) 取締役報酬枠及び監査役報酬枠の株主総会決議の内容を具体的に記載

## カゴメ株式会社 有価証券報告書（2019年12月期） P61-62,64

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

## 1. 役員報酬等

## 二. 役員報酬等の額又はその決定方法に関する内容及び決定方法

(業績連動報酬の算定方法)

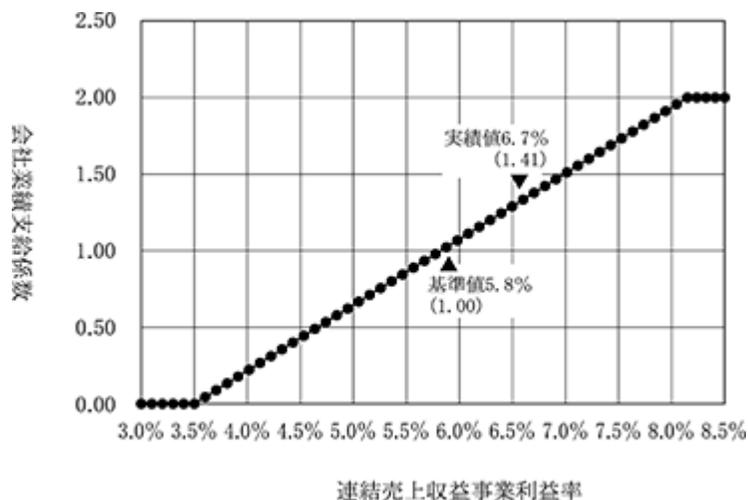
(1)

(中略)

当社は、会社業績指標として①「連結売上収益事業利益率」②「対予算当期純利益額」2つの指標を設定しております。

## ① 連結売上収益事業利益率

当社では、2019年度の国際財務報告基準（IFRS）の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営指標として「連結売上収益事業利益率」を会社業績指標の1つとして設定し、基準値(1.00)が5.8%、係数ゼロ（3.5%以下）から係数2.00（8.1%以上）となる下表の係数を適用しております。2019年度の連結売上収益事業利益率の実績は6.7%となりました。これにより、連結売上収益事業利益率の係数は、下表に基づいてあらかじめ設定しておりました1.41となりました。



(中略)

(2)

(報酬の決定方針を決定する機関と手順)

役員報酬については、取締役（監査等委員であるものを除く）と監査等委員である取締役を区別し、それぞれの総枠を取締役（監査等委員であるものを除く）は5億円以内、監査等委員である取締役は1億円以内として、2016年度3月25日第72回定時株主総会において決議しております。

役員報酬にかかる決定機関および手続きは、「取締役・執行役員報酬規程」にて次の通り定めております。

- ・取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬は、前記ベンチマークを参照しながら、当該取締役の社会的・相対的地位および会社への貢献度等を斟酌し、報酬・指名諮問委員会での審議のうえ取締役会にて決定
- ・監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議にて決定

&lt;報酬・指名諮問委員会の役割・活動内容&gt;

報酬・指名諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度・評価制度の構築・改定にかかる審議や評価結果、固定報酬、業績連動報酬の妥当性に関する審議を実施しています。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議いたしました。

- ・2019年3月20日：2019年度役員報酬について、2018年度海外CEO評価および報酬について
- ・2019年11月21日：新株式報酬案について
- ・2019年12月20日：2020年度以降の代表取締役社長および取締役会長報酬について、2018年度実績市場報酬比較について
- ・2020年1月24日：2019年度役員賞与について、新株式報酬の導入について

(中略)

&lt;取締役会の役割・活動内容&gt;

取締役会は、独立かつ客観的な見地から役員に対する監督を行う機関として、役員報酬内容や制度構築・改定にかかる審議・決定しており、その内容は、「取締役・執行役員報酬規程」として制度化されます。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議・決定いたしました。

- ・2019年3月27日：2019年度役員報酬について
- ・2020年2月14日：2019年度役員賞与の支払い、取締役・執行役員に対するストックオプションの発行について

- (1) 業績評価の達成率を表す「会社業績支給係数」について、基準値と実績値を図示しながら定量的に記載
- (2) 報酬の決定方針を決定する機関と手順および諮問機関・取締役会の役割・活動内容を端的に記載

## 味の素株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P76-77

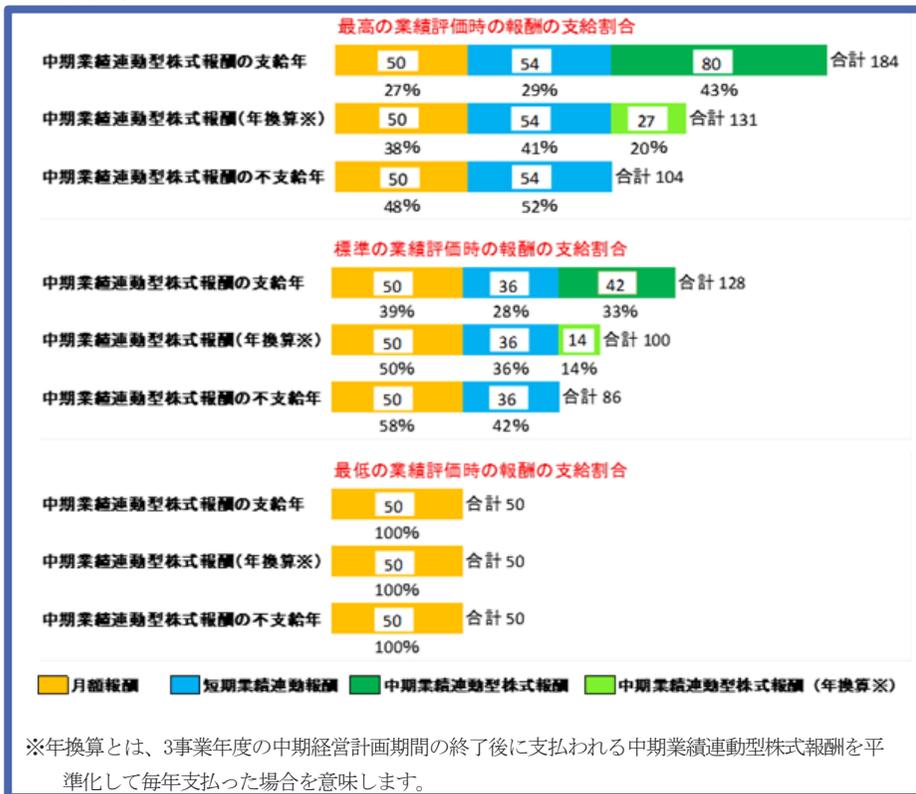
## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【従業員の報酬等】

## 3. 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

月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、業績目標の標準達成時に従前と同じく概ね 50 : 36 : 14（年換算※）となるように設定していますが、2020年度から業績評価による変動範囲を以下のように改定しました。

- 1) 中期業績連動型株式報酬が支給される事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約72%（改定前は約70%）の間で変動します。
- 2) 中期業績連動型株式報酬の支給が無い事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約52%（改定前は約50%）の間で変動します。
- 3) 業績目標の標準達成時の報酬総額（年換算※）を指数100とした場合、最高の業績評価業績評価時および最低の業績評価時の報酬総額の指数および各報酬の支給割合は、次のとおりとなります。



- 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等について、標準の業績評価時の報酬の支給割合と比較が可能となるように「最高の業績評価時」、「最低の業績評価時」の報酬総額の指数及び支給割合を図表を用いて記載

## 武田薬品工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P109-110,113

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4)【役員の報酬等】

## ① 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に係る事項

(中略)

当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は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等については取締役会、監査等委員である取締役の報酬等については監査等委員会が有します。

また、当社では報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置しています。報酬委員会の過半数および委員長は社外取締役とすることとされていますが、2019年度においてすべての報酬委員は社外取締役でした。取締役の報酬水準、報酬構成および業績連動報酬（長期インセンティブプランおよび賞与）の目標設定等は、報酬委員会での審議を経た上で取締役会に答申され、決定されます。

監査等委員でない社内取締役の個別の報酬額の決定については、取締役会決議をもって、報酬委員会に委任することとしており、個別の報酬の決定にあたり、より透明性の高いプロセスを実現しております。なお、2019年度における当社の役員の報酬等の額の決定過程における報酬委員会の活動として、2019年度においては、報酬委員会を全委員参加により8回開催しました。2019年度の報酬委員会では、外部の報酬アドバイザーの助言の元、当社の役員報酬制度にグローバルにおける上位10社の製薬企業の役員報酬の枠組みをいかに反映し、進展させていくかに引き続き焦点を置きました。そのなかで、委員会は、業績連動報酬の目標と結果、会社の中長期計画の達成とビジネス環境への報酬方針の連動性、取締役の報酬額、クローバックポリシーの導入、報酬の開示などについて検討議論し、委員会はさらに取締役会にガイダンスを提供しました。また、取締役会は、報酬委員会の答申を受け、監査等委員でない取締役の報酬について決定をしました。

当社は、エグゼクティブ報酬返還ポリシー（クローバックポリシー）を導入しました。クローバックポリシーでは、決算内容の重大な修正再表示または重大な不正行為が発生した場合、当社取締役会の独立社外取締役は当社に対し、インセンティブ報酬の返還を要求することができると規定しています。返還の対象となり得る報酬は、タケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）のメンバー、取締役会のメンバーである社内取締役、およびその他取締役会の独立社外取締役が特定した個人が、決算内容の重大な修正再表示または重大な不正行為が発生した事業年度およびその前の3事業年度において受け取った報酬の全部または一部です。本ポリシーは2020年4月1日に発行し、2020年度の賞与および同年度に付与された長期インセンティブよりその適用対象となり、以降すべての期間において適用されます。

- エグゼクティブ報酬返還ポリシー（クローバックポリシー）の導入について具体的に記載

## 大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P77-78

## 【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

## (4) 【役員の報酬等】

イ. 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に係る事項

（翌期以降の役員報酬体系について）

翌期以降、役員報酬体系を以下のとおりとし、より中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなる株式報酬については、原則10%程度を確保するよう努めます。

翌期以降の役員報酬体系は以下のとおりです。

## 〈取締役及び監査役の報酬体系〉

●…導入している制度

	固定報酬	業績連動報酬		
		賞与	株式報酬	
			株式交付信託	譲渡制限付株式報酬
取締役 (社外取締役除く)	●	●	●	●
社外取締役	●	—	—	—
監査役	●	—	—	—

## 〈取締役(社外取締役除く)の報酬構成〉

固定報酬		業績連動報酬	
基本報酬 約42% (月額7,000万円以内)	賞与 約47% (KPI:連結経常利益)	株式報酬 約10% 株式交付信託 (KPI:ROE)	業績連動型 譲渡制限付株式報酬 (KPI:連結営業利益)

※ 構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはなりません。

また、当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会等を通じて役職員の自社株保有を推奨しています。特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者及び経営者候補生については、以下のとおり持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

## 〈持株ガイドライン〉

当社取締役 : 原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する  
 当社執行役員 : 原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する  
 グループ会社取締役 : 原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

■ 役員の自社株保有に関する「持株ガイドライン」について記載

！最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。