

＜役員の報酬等の決定方針＞

役員の報酬等の決定方針については、2024年1月1日付で改定を実施しております。内容は、当社グループの持続的な発展と企業価値向上を実現するため、当社取締役及び執行役員に対する株式報酬制度を変更にかかるものです。新しい株式報酬制度は、業績及び株価との連動性をより明確にするものであり、取締役等の中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と利益共有を図ること等を目的としています。本制度が中長期的な企業価値向上により一層資するよう、業績連動指標について、財務指標を見直すとともに、新たに株価指標、非財務指標を加えています。

イ. 報酬制度の基本的な考え方

当社は報酬原則として、役員報酬全般に関わる基本的考え方を次のとおり定めています。

- ・競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人材を引きつけ、確保し、報奨することのできる報酬制度であること
- ・企業価値の持続的な向上を促進するとともに、それにより株主と経営者の利益を共有する報酬制度であること
- ・当社グループの持続的な発展を目指した経営戦略上の業績目標達成を動機付ける報酬制度であること
- ・報酬制度の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものであること

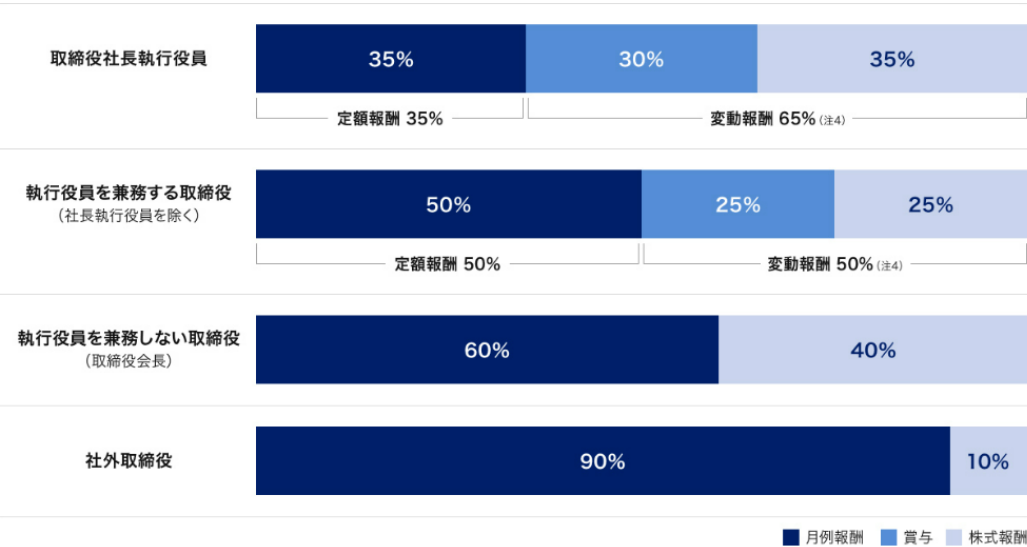
ロ. 報酬の構成

①定額報酬である「月例報酬」と、変動報酬である「賞与」及び「株式報酬(注1)」で構成され、役位に応じて、次のとおり適用します。

区分	定額報酬	変動報酬		
	月例報酬	賞与	株式報酬	
			業績連動部分	固定部分 (注2)
執行役員を兼務する取締役 及び執行役員	○	○	○	○
執行役員を兼務しない取締役 (社外取締役を含む)	○	—	—	○
監査役	○	—	—	—

(注1) 株式報酬の対象者が国内非居住者の場合は、株式の交付はせず、それに相当する金銭を賞与として支給することができる。
(注2) 株式報酬のうち固定部分は、会社業績とは連動しない。

②取締役については、総報酬に占める各構成要素の割合を標準支給額ベースで概ね下図のとおりとし(注3)、このうち変動報酬については、以下「ハ. 変動報酬の仕組み」の内容を反映することとしています。



(注3) いずれにも該当しない場合は、報酬委員会で審議し、取締役会で決議する。

(注4) 変動報酬は、賞与と1事業年度あたりの株式報酬額の合計とする。

ハ. 変動報酬の仕組み

当社グループの持続的な発展と企業価値向上を実現するため、短期・中期・長期のバランスのとれた視点を持ちながら経営を担うべく、変動報酬は各期間のバランスを考慮したものとしています。

①賞与

- ・単年度の業績目標達成への意欲を更に高めることを目的として、役位に応じた額を単年度の連結業績指標に応じて、変動させます。
- ・業績指標については、事業の収益力及び資産効率を高めると同時に、キャッシュを創出することが重要であることから、「営業資産営業利益率」(注5)と「キャッシュ・フロー」を用います。
- ・賞与の支給率は、営業資産営業利益率の目標に対する達成度合い、及び、キャッシュ・フローの前年比改善度合いに応じて変動します。加えて、全社業績、非財務資本の強化、ポートフォリオ転換の進展等の状況、並びに、個人業績も加味した上で、原則として標準支給額に対して0～200%の範囲で変動します。その決定にあたっては、報酬委員会での審議を経て、取締役会で決議します。
- ・賞与の支給対象期間は、事業年度の開始日からその最終日までとし、当該期間に対応する賞与を、当該期間終了直後の定時株主総会終了後に支払います。

(注5) 営業資産営業利益率＝営業利益÷営業資産

【2024年12月期の実績】

- ・営業資産営業利益率指標は、目標6.9%に対して実績は5.3%(補正值)となりました。
- ・キャッシュ・フロー指標は、前年比増となりました。
- ・上記2指標及び全社特別評価に基づき、執行役員を兼務する取締役の賞与は標準支給額X90%の支給となりました。

【2025年12月期の目標】

- ・業績指標については、事業の収益力及び資産効率を高めると同時に、キャッシュを創出することが重要であることから、営業資産営業利益率とキャッシュ・フローを用います。

②株式報酬

- ・中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主との利益共有を図るとともに、中期経営計画(以下、中計という)における業績目標の達成に向けた意欲を高めることを目的としています。
- ・本制度は役位並びに中計における連結業績指標に応じて、変動する当社株式等の交付を行う「業績連動部分」と、役位に応じて一定数の当社株式等の交付を行う「固定部分」から構成されます。
- ・業績指標については、財務指標である(1)ROE及び(2)EBITDA、株価指標である(3)相対TSR(対TOPIX)、非財務指標である(4)GHG排出量売上高原単位及び(5)従業員エンゲージメントの5つを採用します。

(業績指標)

分類	業績指標	選定理由	ウェイト
財務指標	ROE	長期及び中計期間の重要な業績目標	30%
	EBITDA	キャッシュの創出力及び収益性の向上を図る	30%
株価指標	相対TSR(対TOPIX)	株主との利益共有をより一層図る	20%
非財務指標	GHG排出量売上高原単位	持続可能な地球環境実現への貢献を目指す	10%
	従業員エンゲージメント	従業員一人ひとりの成長・能力発揮を通じて、会社の成長を目指す	10%

・「業績連動部分」は、各指標の目標に対する達成度合いに応じて、原則として、標準支給額に対して0～200%の範囲で変動し、その決定にあたっては、報酬委員会での審議を経て、取締役会で決議します。なお、目標達成度合いは以下のとおり算定します。

- a. 財務指標: 中計期間の各事業年度における目標に対する達成度を所定の比率(注6)で加重平均して算定
- b. 株価指標及び非財務指標: 中計終了時点の目標に対する達成度により算定

・役員は中計期間終了後に本制度を通じて取得した当社株式を退任するまで継続保有するものとします。

(注6) 初年度25%、次年度25%、最終事業年度50%

【2024年12月期の実績】

- ・ROEは、中計の最終年度である2026年12月期の目標8.4%（中計の当初策定時の目標値）に対して、中計の初年度である2024年12月期の実績は△6.5%となりました。
- ・EBITDAは、中計の最終年度である2026年12月期の目標4,410億円（中計の当初策定時の目標値）に対して、中計の初年度である2024年12月期の実績は3,071億円（営業利益＋減価償却費にて簡易的に算出）となりました。

【中計期間における目標】

- ・中計（2024年～2026年）を対象期間とする株式報酬については、中長期的な企業価値増大をはかり、全社業績に対する意識向上及び株主との利益共有をはかることを目的に、業績指標を下表のとおりとします。

分類	業績指標	選定理由	ウェイト
財務指標	ROE	長期及び中計期間の重要な業績目標	30%
	EBITDA	キャッシュの創出力及び収益性の向上を図る	30%
株価指標	相対TSR(対TOPIX)	株主との利益共有をより一層図る	20%
非財務指標	GHG排出量売上高原単位	持続可能な地球環境実現への貢献を目指す	10%
	従業員エンゲージメント	従業員一人ひとりの成長・能力発揮を通じて、会社の成長を目指す	10%

- ・株式報酬に用いる業績指標のうち、財務指標であるROE及びEBITDAの目標については、具体的には以下のとおりとします。

■財務指標（2026年12月期）

- ・ROE: 8.4%以上
- ・EBITDA: 4,410億円以上

二. 報酬水準

報酬水準については、第三者機関が実施する調査データの中から、大手製造業の報酬データを分析・比較し、任意の報酬委員会にて検証しています。

ホ. 報酬の決定方法

委員の過半数を社外取締役とし、社外取締役が委員長を務める任意の報酬委員会において、「イ. 報酬制度の基本的な考え方」を踏まえ、取締役及び執行役員の報酬制度・水準等を審議・提案し、取締役報酬については、あらかじめ株主総会で決議された報酬（総額）の限度額の範囲内で、取締役会で決議します。また、報酬支払結果についても報酬委員会で検証しています。これらを通じて、報酬の決定プロセスに関する客観性及び透明性を高めています。

<ご参考>

取締役の報酬等の限度額及び構成は、次のとおりです。

(1)取締役の月例報酬及び賞与に係る報酬等の額は、2022年3月30日開催の第97回定時株主総会において年額7億5,000万円以内（うち社外取締役分は年額6,700万円以内）とすることが決議されました。なお、賞与の支給対象者は執行役員を兼務する取締役のみです。

(2)取締役及び執行役員（国内非居住者を除く。）を対象とする株式報酬は、2022年3月30日開催の第97回定時株主総会において、中計の対象期間（3事業年度）ごとに、当社が合計22億5千万（うち社外取締役分は合計2,500万円）を上限とする金員を信託に拠出し、当該信託を通じて交付等が行われる当社株式（換価処分の対象となる株式を含む。）の数の上限を合計49万5,000株（うち社外取締役分は合計6,000株）とすることが決議されました。

ヘ. 本方針の決定方法

本方針は報酬委員会において審議・提案し、取締役会で決議します。