役員報酬

基本的な考え方

当社は、役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を定めており、その内容は以下のとおりです。

1. **当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、経営理念およびグループビジョンに即した職務の遂行を最大限に促すとともに、業績向上への貢献意欲をさらに高める報酬制度とします。**
2. **外部調査機関による役員報酬調査データ等を基に、取締役の役割に応じて健全なインセンティブが機能するよう、役位ごとの固定額とする基本報酬と業績連動報酬および株式報酬とで構成します。**
3. **業務執行から独立した立場にある社外取締役、監査役（社内および社外）の報酬は、業績連動報酬および株式報酬はふさわしくないため、基本報酬のみとします。**

取締役および監査役の報酬等の総額（2025年度）

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（うち社外取締役）	127（28）	75（28）	38（—）	13（—）	8（3）
監査役（うち社外監査役）	23（9）	23（9）	—（—）	—（—）	4（3）
合計（うち社外役員）	151（38）	99（38）	38（—）	13（—）	12（6）

※1 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません

※2 非金銭報酬等の額は、業績連動型株式報酬制度に基づく当事業年度に付与したポイントに係る費用計上額です

※3 2025年6月25日開催の第91期定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役藤原正樹氏を上記の総額および員数に含めています。また、2026年2月16日付で社外監査役柴川和広氏が辞任し、補欠監査役の小川洋一氏が同日付で社外監査役に就任しましたので、両氏を上記の総額および員数に含めています

決定プロセス

取締役の報酬は、透明性と公正性を確保するため、指名・報酬諮問委員会と取締役会、代表取締役社長がそれぞれの役割を担い、決定します。

指名・報酬諮問委員会

- 外部調査データを基に、基本報酬・業績連動報酬・業績連動型株式報酬の妥当性を審議
- 取締役会へ答申

取締役会

- 委員会の答申を踏まえ、報酬額や株式付与ポイントを決定

代表取締役社長

- 取締役会の決議に基づき、個別の報酬額を決定（総額の範囲内）
- 事前に委員会が妥当性を確認し、恣意性を排除

報酬の種類

基本報酬（金銭報酬）

「取締役報酬規程」に基づく役位ごとに設定された固定報酬

業績連動報酬（金銭報酬）

業績向上の重要指標は連結営業利益率と連結売上高成長率であり、評価は役位ごとの基準額にこれらの指標に応じた係数を乗じて算定する

2025年度の実績

連結営業利益率　5.2%
連結売上高成長率　4.8%

業績連動型株式報酬

株式報酬に係る業績指標として、企業価値向上に向けた資本効率性を重視する観点から、自己資本利益率（ROE）を採用

2025年度の実績

ROE　1.5%

役員報酬
https://www.sansha.co.jp/csr/directors.html