

2019年11月13日

ESG 指標を組み込んだ役員報酬制度

報酬制度設計の5つの視点

経営コンサルティング部 主任コンサルタント 小林 一樹

1. はじめに

企業の ESG（環境、社会、ガバナンス）の取り組みが企業の役員報酬制度にも反映されるようになりつつある。CO2 削減や従業員満足度など ESG に関する取り組みの達成度を、役員報酬額の算定に組み込む企業が出てきている。背景には ESG 投資の浸透に伴う企業と投資家のエンゲージメントの進展がある。役員報酬に組み込むことにより、ESG の取り組みを掛け声だけでなく本気で取り組むという姿勢を対外的に発信し、ESG の取り組みの実効性を高めたいという企業の意思が感じられる。昨今の ESG 投資への関心の高まりを踏まえると、今後も役員報酬に ESG 指標を組み込む企業は増加すると想定される。本稿では、役員報酬の制度設計の観点から、ESG 指標を役員報酬に組み込む際に考慮すべき視点を整理する。

2. ESG 指標を役員報酬に組み込む場合の視点

ESG 指標を組み込む場合も、基本的には一般的な役員報酬制度を設計する際と同じ視点が求められる。その中でも特に考慮すべき視点を5つ挙げる。（図表1）

（図表1） ESG 指標を役員報酬に組み込む際の視点

① 透明性の高い評価方法
② 行動への落とし込み
③ ESG 指標に連動する報酬の比率
④ 評価の時間軸（短期視点か中長期視点か）
⑤ 損金不算入（業績連動給与との分離）

出所：大和総研作成

①透明性の高い評価方法

役員報酬である以上、報酬額の算定が恣意的に行われること、いわゆる「お手盛り」の状態は望ましくない。透明性の高い評価方法にて報酬額を算定することが大原則である。利益額などの財務指標を用いる場合、数値の算出方法が明確なため、恣意性を含む余地が比較的小さいが、ESG 指標の中には定量的なデータを取得しづらく恣意性を含みやすいものもある。恣意性を極力排除したデータに基づいて報酬額が決定するような工夫が求められる。恣意性を排除する一つのアプローチとして、オムロン株式会社や花王株式会社のように外部機関の評価を用いる事例もある。(図表 2)

(図表 2) ESG 指標を外部機関にて評価している事例

企業名	外部評価の方法
オムロン株式会社	Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) に基づく評価
花王株式会社	長期インセンティブの KPI の一部に、米シンクタンク Ethisphere Institute が選定する「The World Most Ethical Companies (世界で最も倫理的な企業)」の一家に選定されることを設定

出所：各社開示資料を基に大和総研作成

ただし、上記のような外部評価の活用は先進的な一部の企業に限られる。多くの企業では自社内で評価方法を確立することとなろう。その場合、ESG 指標の達成度評価と、それに基づいた役員報酬額の算定に恣意性が含まれないよう、評価基準や評価方法、決定プロセス等を予め明文化しておき、報酬諮問委員会などを活用し社外役員のチェックを受けるなどの仕組みを整備しておくことが求められる。また、評価の前提が変わるような例外事象が生じた場合に、どのようなプロセスで見直すかというルールも設定しておくべきであろう。

②行動への落とし込み

役員報酬の目的の一つはインセンティブによって役員の変革することである。ESG 指標を役員報酬に組み込むことの狙いは、役員が ESG に対する取り組みを推進することである。一般的な財務指標の KPI の場合は、過去の経験に基づき役員の変革と KPI 改善の関連性が比較的に見えやすいため、役員報酬と指標を連動させることで役員の変革を促しや

すい。一方、ESG 指標の場合は役員の行動と KPI の改善の関係性が見えづらいものもあるため、行動の変革に繋がりにくいことが想定される。例えば、従業員満足度の向上を指標に設定した場合、どのような行動をとると従業員満足度が向上するか役員が理解していなければ、効果的な KPI とはならない。役員の行動と KPI の改善を関連付けるためには、一定期間、ESG 指標を KPI とする取り組みを運用した後で、報酬に組み込むような工夫が求められる。

③ESG 指標に連動する報酬の比率

役員報酬のうち、どの程度の比率を ESG 指標に連動させるか検討する必要がある。ただし、何%にすればよいという基準はなく、各社で最適な比率を模索することとなる。ESG 指標と連動する報酬の比率を開示している事例の一つに株式会社三菱ケミカルホールディングスがある。

(図表 3) 三菱ケミカルホールディングスの業績連動報酬の指標割合

指標	内容	割合
MOE 指標 (Management of Economics)	コア営業利益、ROE、ROIC、フリー・キャッシュ・フロー等に関わる指標	80%
MOT 指標 (Management of Technology)	研究開発の効率性、技術の優位性及び社外ニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOS 指標 (Management of Sustainability)	環境負荷削減、健康・医療への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防止等に関わるものとして定めた指標	10%

出所：株式会社三菱ケミカルホールディングスの有価証券報告書を基に大和総研作成

株式会社三菱ケミカルホールディングスでは、業績連動報酬の 3 つの指標のうち、MOS 指標 (Management of Sustainability) の割合が 10%に設定されている。あくまで業績連動報酬の中での比率のため、固定報酬を含めた報酬全体に対する比率はより小さいものと推定される。比率が小さすぎても役員の意識付けには繋がらず、大きすぎても意思決定を歪める可能性がある。まずは小さな比率からスモールスタートし、状況を見ながら調整するアプローチが現実的であろう。

④評価の時間軸

ESG の取り組みは短期的な成果に表れづらいため、中長期視点の報酬制度と親和性が高い。単年度の賞与など短期業績連動報酬に組み込むケースもあるが、中長期業績連動報酬である株式報酬部分に組み込むケースが多い。ESG への取り組みをどの程度の期間で評価することが最も効果的であるか、社内で議論を深める必要がある。なお、中長期業績連動報酬に組み込む場合には、役員の途中退任や途中着任のケースも想定してルールを設定する必要がある。

⑤損金不算入

最後に、ESG 指標によって変動する報酬部分は、原則として損金不算入となる点に留意が必要である。通常、役員報酬の業績連動部分は法人税法に定められる「業績連動給与」の要件を満たすことで損金算入が可能となる。「業績連動給与」は、「利益の状況を示す指標」、「株式の市場価格の状況を示す指標」、「売上高の状況を示す指標¹」を基礎とした客観的なものであることが要件であるが、ESG 指標は、通常、上記に当てはまらないため、損金不算入と考えられる。この場合、財務指標による賞与などを、業績連動給与として損金算入したい場合は、財務指標により算定される部分と、ESG 指標により算定される部分を分けて算定するなどの工夫が必要となる。

以上、ESG 指標を役員報酬に組み込む際の制度設計上の視点を整理した。繰り返しになるが、役員報酬というインセンティブによって、役員の ESG に対する取り組みを推し進めることが最も期待される効果である。今後の ESG 投資の浸透とともに、自社の役員報酬に ESG 指標を組み込む企業が増加すると想定されるが、投資家向けの対外的なアピールに留まらず、実質的にサステナブルな経営を推進するための施策として、ESG 指標を役員報酬制度に組み込む企業が増えることを期待したい。

—以上—

¹ 売上高の状況を示す指標を用いる際は、利益の状況を示す指標又は株式の市場価格の状況を示す指標と同時に用いられる必要がある。