



ESG metrics in Executive Compensation

役員報酬と連動させるESG指標の開示例

WTW (ウイリス・タワーズワトソン)

2022年8月16日

役員報酬と連動させるESG指標の開示例

- 旭化成
- アサヒグループホールディングス
- 味の素
- オムロン
- キリンホールディングス
- 小松製作所
- 資生堂
- 積水ハウス
- セブン&アイ・ホールディングス
- 大和証券G本社
- 大和ハウス工業
- 日本電信電話
- 富士通
- 本田技研工業

※TOPIX100構成企業において、ESG指標を役員報酬のKPIに採用している企業のうち、開示が比較的充実している、またわかりやすい事例を、弊社(WTW)が独自の視点で抽出しています

旭化成（長期インセンティブ）

出所：株主総会参考資料(2022年3月期)

(ポイント算定式)

$$\text{職位ごとに定める基準ポイント} \times 50\% + \text{職位ごとに定める基準ポイント} \times 50\% \times \text{業績連動指数}$$

上記ポイント算定式における「業績連動指数」は、中期的な経営戦略・計画で定めるサステナビリティに関する非財務指標その他の指標の目標達成度^(※1)に応じて0.0～1.5の範囲で決定される数値^(※2)とするものとします。なお、業績連動指数を1.0とした場合のポイント数は、変更前の本制度のもとで付与されるポイント数よりも大きな数となります。

※1.以下の指標に関する各事業年度の目標値を設定し、各指標の達成率を算出します。各指標の達成率に以下の各ウェイトを乗じたものの合計値を目標達成度とすることを予定しております。なお、当初の対象期間中に取締役会決議をもって以下の内容を変更する場合があります。

指標	ウェイト	指標の算定方法	2021年度 実績	2022年度 目標	2024年度 目標
働きがい	1/3	メンタルヘルス不調による 休業者率	0.99%	0.80%	0.64%
DX	1/3	デジタルプロフェッショナル 人財総人数	230名	1,000名	2,500名
ダイバーシティ	1/3	ラインポスト及び高度専門職 における女性の占める割合	3.4%	3.9%	5.0%

※2.目標達成度に応じて、下表に定める値を業績連動指数とします。

目標達成度	業績連動指数
120%以上	1.5
105%以上120%未満	1.2
95%以上105%未満	1.0
80%以上 95%未満	0.5
80%未満	0.0

ただし、当社が取締役に対して付与するポイントの総数は、1事業年度あたり150,000ポイントを上限とします。

アサヒグループホールディングス（長期インセンティブ）

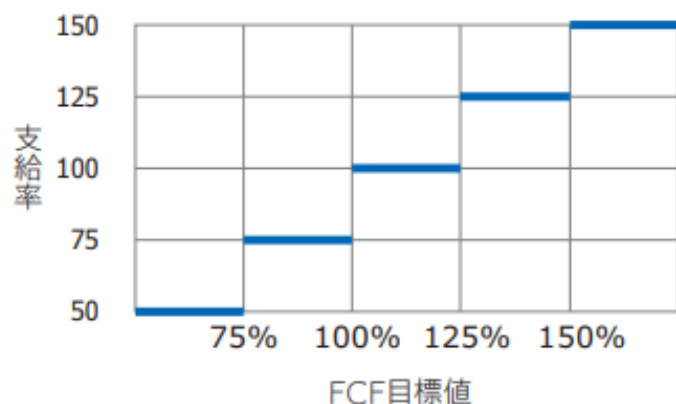
出所：統合報告書2021

中期賞与の業績評価係数・KPI、個人評価係数

個人別支給額 = 役位別基準額 × 業績評価係数 (財務的価値指標支給率 × 60% + 社会的価値指標支給率 × 40%)
× 個人評価係数

※ 個人評価係数は、各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び業務執行取締役としての実績を総合的に評価する。
目標達成時に100%、70~130%の範囲で変動

財務的価値指標支給率 (%)



- ※ 中期計画KPIとの連動、キャッシュ・フロー経営の深化のためにKPIとして選定
- ※ 目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動

社会的価値指標支給率 (%)

評価	支給率
S	150
A	125
B	100
C	75
D	50

- ※ 中期計画KPIと連動、社会的価値向上のためにKPIとして選定
- ※ サステナビリティ指標 (CO₂・プラスチック・コミュニティ・責任ある飲酒・DE&I等) の進捗及び達成状況を総合的に評価
- ※ 客観性を担保するために従来の評価指標である外部インデックス (CDP、FTSE、MSCI) も採用
- ※ 目標達成時に100%、50~150%の範囲で変動

味の素（長期インセンティブ 1/2）

出所：事業報告(2022年3月期)

中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウエイトは、次のとおりです。

	評価指標	目標値	評価ウエイト
1	ROIC(投下資本利益率)達成率(注)1	8.0%	60%
2	重点事業売上高比率達成率(注)2	70%	20%
3	相対TSR(株主総利回り)(注)3	1	10%
4	従業員エンゲージメント(注)4	—	5%
5	ESG目標(注)5	—	5%

(注)1. 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値

(加重平均ウエイト：2020年度 25%、2021年度 25%、2022年度 50%)

ROICは、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。

∴ROIC=(事業年度の税引後営業利益)÷[{(事業年度の投下資本)+(前事業年度の投下資本)} ÷2]

※投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債

2. 2022年度の目標達成率

重点事業売上高比率は、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。

∴重点事業売上高比率=(2022年度の重点事業売上高)÷(2022年度の連結売上高)

3. 2022年度の目標達成率

相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。

∴相対TSR=(最終事業年度末日の当社株主総利回り)÷(当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り)

4. 従業員エンゲージメント調査の結果および中期経営計画に掲げた取り組みと達成度を自己評価

5. 中期経営計画に掲げたESG目標への取り組みと達成度を自己評価

6. 外国人執行役等の場合、上記の評価指標に基づく金額に加えて、別の評価指標を用いた中期業績連動型株式報酬が支払われることがあります。

味の素（長期インセンティブ 2/2）

ESGに係る非財務指標の具体的な内容（中期経営計画で掲げるESG目標）

ESG課題	解決施策	目標	リスク
気候変動	温室効果ガス	<ul style="list-style-type: none"> 国際イニシアティブへの参加 省エネ、再生可能エネルギー電力利用 新技術による社会への貢献 	温室効果ガス削減率 FY25: 25%削減(対FY18) FY30: 50%削減(対FY18)
	水リスク	<ul style="list-style-type: none"> 製造工程水使用量削減 水源の森林整備 	水使用量削減率 ¹ FY30: 80%削減(対FY05) 飲料使用水森林涵養率 FY25:100%以上
資源循環型社会構築	プラスチック廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> リデュース: 包材コンパクト化等 リサイクル: モノマテリアル素材転換 産官連携成果技術の共有 	プラスチック廃棄物 FY30: ゼロ化
	フードロス	<ul style="list-style-type: none"> 製造工程歩留まり改善 有効活用先拡大 	フードロス削減率 ² FY25: 50%削減(対FY18)
サステナブル調達	森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能なコーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉の調達 「動物との共生に関するグループポリシー」に沿った調達 	持続可能な調達比率 FY30: 課題原料100%

80-100億円相当のリスク。軽減を目指した施策を実行

出所：味の素Webサイト

オムロン（長期インセンティブ）

出所：有価証券報告書(2022年3月期)

	評価 ウェイト	評価指標	目標値
財務目標評価	60%	基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（EPS）	400円
		株主資本当社株主に帰属する当期純利益率（ROE）	10%
企業価値評価	20%	相対TSR（注1）	100%
サステナビリティ評価	20%	温室効果ガス排出量の削減（Scope 1・2）	2016年度比▲53%
		エンゲージメントサーベイ（注2）における Sustainable Engagement Index(SEI)（注3）のスコア	70点
		Dow Jones Sustainability Indices	DJSI World

（注） 1 対象期間における当社のTSR（株主総利回り）と配当込みTOPIXの増減率を比較した指標（相対TSR＝ $TSR \div$ 配当込みTOPIX増減率）

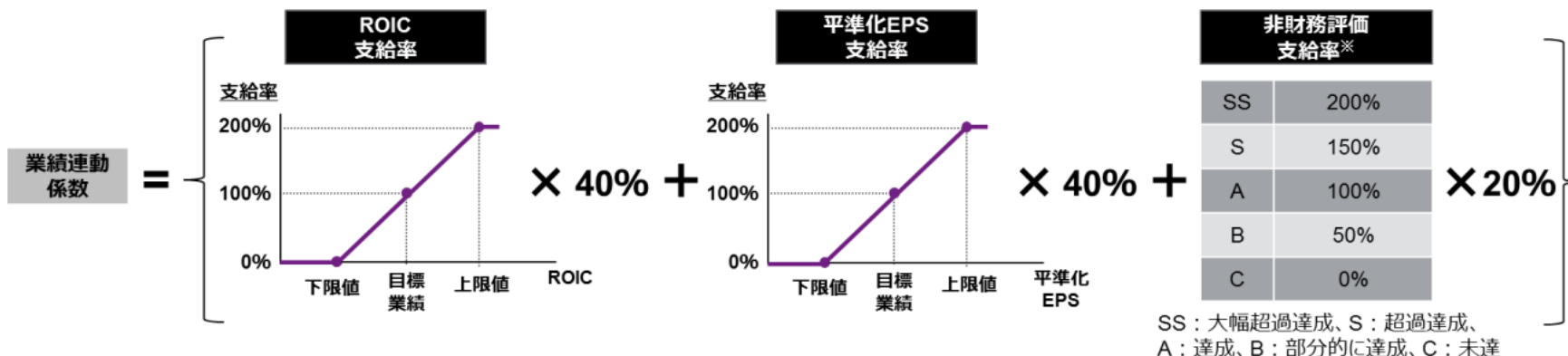
2 組織の目指すゴールに対する社員の自発的な貢献意欲を測定する調査

3 心身の健康などによって維持される目標達成に向けた高い貢献意欲や組織に対する強い帰属意識、生産的な職場環境を示す指標

キリンホールディングス（長期インセンティブ 1/2）

出所：有価証券報告書(2021年12月期)、適時開示資料（2022年2月14日）

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績		
			単年PSU	中計PSU	
ROIC	40%	0%~200%	上限値	12.5%	14.8%
			基準値	8.3%	10.0%
			下限値	4.1%	5.2%
平準化EPS (中計PSUにおいては 中期経営計画期間内 の年平均成長率)	40%	0%~200%	上限値	181円	18%
			基準値	157円	11%
			下限値	133円	4%
非財務評価	20%	0%~200%	「環境」「健康」「従業員」の3つの項目における具体的な指標ごとに、上記1)④に従って決定します。		



キリンホールディングス（長期インセンティブ 2/2）

ESGに係る非財務指標の具体的な内容

項目	テーマ	非財務指標	2024年目標水準
環境	気候変動	GHG排出量削減率 対2019年 Scope 1+2 排出量削減率	23% (2030年 50%)
	容器包装	PETボトル用樹脂のリサイクル樹脂使用率	38% (2027年 50%)
	水資源	水ストレスが高い製造拠点における 用水使用原単位 ライオン（豪州） (用水使用原単位 = 用水使用量 ÷ 生産量)	3.0 kL/kL以下 (2025年 2.4kL/kL以下)
健康	中期ヘルスサイエンス 戦略推進	「免疫機能の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数	①45% ②190万人 (2027年 ①50%)
		「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」達成度 および「医領域との協働推進」達成度	非開示^{※1}
従業員	組織風土	従業員エンゲージメントスコア	75%
	多様性	「多様性向上」達成度^{※2} ①日本国内 女性経営職比率 ②日本国内 キャリア採用比率	①15% ②30%
	労働安全衛生	休業災害度数率^{※3}	0.95 (日本：0.40)

出所：2022年-2024年中期経営計画

小松製作所（長期インセンティブ）

出所：コマツレポート2021

中期経営計画の業績連動報酬

当社の中期経営計画の期間を対象とし、社内取締役に対し、毎事業年度、月次報酬の3カ月相当分を株式報酬として、譲渡制限付株式を付与する方法で支給します(株式報酬B)。株式報酬Bは、中期経営計画の期間の終了後に、中期経営計画の経営目標の達成状況に基づいて譲渡制限の解除を行う株式数(0~100%)を決定し、原則として交付より3年の後に株式の譲渡制限を解除します。

中期経営計画の経営目標

	経営指標	経営目標
成長性	• 売上高成長率	• 業界水準を超える成長率
収益性	• 営業利益率	• 業界トップレベルの営業利益率
効率性	• ROE*1	• ROE*1 10%以上
健全性	• ネット・デット・エクイティ・レシオ*2	• 業界トップレベルの財務体質
リテールファイナンス事業	• ROA*3 • ネット・デット・エクイティ・レシオ*2	• ROA*3 1.5% - 2.0% • ネット・デット・エクイティ・レシオ*2 5倍以下
ESG	• 環境負荷低減 • 外部評価	• 環境負荷低減 CO ₂ 排出削減：2030年50%減(2010年比) 再生可能エネルギー使用率：2030年50% • 外部評価：DJSI*4 選定(ワールド、アジアパシフィック)CDP*5 Aリスト選定(気候変動、水リスク)等
株主還元	• 連結配当性向	• 成長への投資を主体としながら、株主還元(自社株買いを含む)とのバランスをとる。 • 連結配当性向を40%以上とする。

*1 ROE = 当社株主に帰属する当期純利益 / ((期首株主資本 + 期末株主資本) / 2)

*2 ネット・デット・エクイティ・レシオ(ネット負債資本比率) = (有利子負債 - 現預金) / 株主資本

*3 ROA = 税引前当期純利益 / ((期首総資産 + 期末総資産) / 2)

*4 ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシズ：米国S&Pダウ・ジョーンズ社とスイスのロベコ・サム社によるSRI指標

*5 企業や政府が温室効果ガス排出量を削減し、水資源や森林を保護することを推進する国際的な非営利団体

資生堂（長期インセンティブ）

出所：統合レポート2021

長期インセンティブ型報酬制度の業績評価指標および評価ウエイト

		評価ウエイト	
		2022年	(参考 2021年)
経済価値 指標	評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率	50%	60%
	連結売上高年平均成長率（CAGR）	30%	30%
社会価値 指標	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、当社が定める ESG 評価機関の女性活躍に関する指数銘柄への採用状況	20% ウエイトアップ	10%
	CO ₂ 排出量削減目標達成状況 新規指標		
	当社が定める ESG 評価機関での評価スコア		

+

閾値 連結 ROE

予め定めた一定水準を下回った場合、
指名・報酬諮問委員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討

積水ハウス（長期インセンティブ）

出所：Value Report 2022

2020年度～2022年度の業績連動型株式報酬【PSU1】のESG経営指標・目標値

ESG経営指標		目標値 (2022年度末)	ウェイト
E(環境)	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャーマゾンZEH戸数	2,500戸/年	
S(社会性向上)	女性管理職人数	260名	
	男性育児休業取		

2021年度～2023年度の業績連動型株式報酬【PSU2】のESG経営指標・目標値

ESG経営指標		目標値 (2023年度末)	ウェイト
E(環境)	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャーマゾンZEH戸数	4,000戸/年	
S(社会性向上)	女性管理職人数	280名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	月平均総労働時間	175時間/月	
G(ガバナンス)	コーポレートガバナンス・コード 対応の充実	第三者レビュー(TOPIX100企業比較)を通じた開示レベルの向上	30%
	グループガバナンス強化	グループ会社管理規則の運用とガバナンス人財政策の実効性	

セブン&アイ・ホールディングス（長期インセンティブ）

出所：有価証券報告書(2022年2月期)

（業績連動株式報酬におけるKPI）

KPI指標	割合	評価目的
(a) 連結ROE	60%	資本に対する収益性を評価
(b) 連結EPS	40%	株主視点から純利益を評価
(c) CO ₂ 排出量	下記算出式 参照	環境負荷低減の推進度を評価
(d) 従業員エンゲージメント		従業員エンゲージメントの向上度を評価(※)

(※) 報酬委員会による総合評価

＜業績連動株式報酬に係る係数の算出式＞

業績連動株式報酬に係る係数 = {(a) + (b)} × {(c) + (d)}

- (a) 「連結ROE」に関する連動係数 × 60%
- (b) 「連結EPS」に関する連動係数 × 40%
- (c) 「CO₂排出量」に関する連動係数
- (d) 「従業員エンゲージメント」に関する連動係数

大和証券グループ本社（短期インセンティブ）

出所：事業報告(2022年3月期)

業績連動型報酬を算定するための業績評価は、財務情報を用いた業績KPIに基づく財務業績評価に、業績KPI以外のKPIを総合的に評価したクオリティ評価を反映します。財務業績評価及びクオリティ評価は、報酬委員会にて決定しています。

業績連動型報酬は、役職ごとに定めた基準額に業績評価を掛け合わせ、個人の貢献度合いを反映のうえ算定します。

		財務業績評価 (100)		±	クオリティ評価 (-10~+10)	
財務 KPI	業績KPI		配点		基準値	
		連結ROE	50		10%	7.0%
	連結経常利益	50		2,000億円	1,358億円	
	ハイブリッド KPI					
	ハイブリッド関連経常利益			500億円以上	320億円	
	ハイブリッド関連経常利益比率			25%程度	23%	
	財務KPI					
	連結総自己資本規制比率			18%以上維持 (規制適用以降段階引下げ)	19.7% (注)	
	クオリティNo.1 (お客様本位) KPI					
	リテール部門 残高ベース収益比率			50%以上 (2023年度第4四半期)	46.1%	
	大和証券預り資産残高			90兆円以上	75.1兆円	
	デジタルKPI					
	デジタルIT人材数			200名以上	—	
非財務 KPI	サステナビリティ KPI					
		CFP・証券アナリスト資格取得者数			3,000名以上	2,830名
		SDGs関連ビジネスへの投資残高			1,500億円以上	1,162億円
		SDGs債リーグテーブル			3位以内	4位
		応援定期預金残高			2,000億円以上	1,525億円
		女性取締役比率			30%以上 (2030年までに)	28.6%
		女性管理職比率			25%以上 (2025年度)	18.3%
		従業員満足度			80%以上維持	95%

大和ハウス工業（長期インセンティブ 1/2）

出所：有価証券報告書(2022年3月期)

B) 業績目標達成係数

業績目標達成係数は、当社の第7次中期経営計画で定める環境指標（CO2排出量削減（事業活動）及びCO2排出量削減（建物使用段階）並びにCDP気候変動スコア）を業績評価指標とし、業績評価期間（当初は第84期事業年度（2022年度））に係る確定した数値に基づいて、下表①～③に従って算出される業績目標達成度の係数を以下の算定式に基づき、算出いたします。

（業績目標達成係数の算定式）

業績目標達成係数 = {①CO2排出量削減（事業活動（※1）） + ②CO2排出量削減（建物使用段階（※2））} × ③CDP気候変動スコア（※3）

※1 当社グループの事務所、工場、施工現場、事業用施設等におけるCO2排出量

※2 当社グループが販売、開発した住宅や建築物の使用段階におけるCO2排出量

※3 国際NPO「CDP」が世界14,000社以上の企業等を対象に調査するもので、気候変動への対応や戦略等について8段階で評価

（注）業績目標達成係数が1を超える場合は、1とします。

大和ハウス工業（長期インセンティブ 2/2）

出所：有価証券報告書(2022年3月期)

①CO2排出量削減（事業活動）及び②CO2排出量削減（建物使用段階）

業績目標達成度	業績目標達成度の係数
100%以上	0.5
80%以上100%未満	0.4
60%以上80%未満	0.3
40%以上60%未満	0.2
20%以上40%未満	0.1
20%未満	0

③CDP気候変動スコア

CDPスコア	業績目標達成度の係数
A	1.20
A-	1.10
B	1.00
B-	0.95
C	0.90
C-	0.85
D	0.80
D-	0.75

日本電信電話（短期インセンティブ）

出所：事業報告(2022年3月期)

なお、2022年度以降の賞与の業績指標については、2021年11月10日に新たにNTTグループサステナビリティ憲章を制定したことを踏まえ、持続可能な社会における3つのテーマを具現化することを目的として、新たに3つのサステナビリティ指標を加えるなどの変更を行う予定です。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財 務 指 標	E P S	35%	対前年改善度
	営 業 利 益	35%	
	海 外 営 業 利 益 率	10%	
	R O I C	5%	
サステナビリティ指標	温 室 効 果 ガ ス 排 出 量	5%	計画達成度
	<u>B 2 B 2 X</u> 収 益 額	5%	
	女 性 の 新 任 管 理 者 登 用 率	5%	

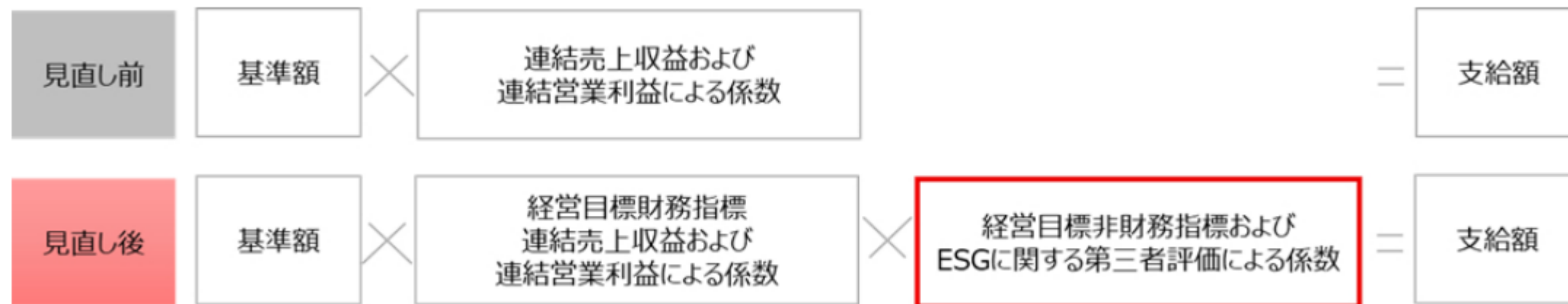
富士通（短期インセンティブ 1/2）

出所：PRESS RELEASE(2022年4月28日)

当社は、業績連動報酬として短期業績に連動する報酬の賞与、株主価値との連動を重視した中長期インセンティブの業績連動型株式報酬を設定しています。現在、いずれの報酬においても当社の経営目標財務指標として掲げる連結決算における売上収益と営業利益を評価指標として選定していましたが、経営目標達成へのコミットメントを高め、それに報いるために、今般、2022年度以降に係る賞与の評価指標に「非財務指標」、業績連動型株式報酬の評価指標に「EPS(一株当たり当期純利益)」を追加することとしました。

(1) 賞与における変更点

賞与に、当社の経営目標非財務指標である「従業員エンゲージメント^(注1)」、「顧客NPS[®]^(注2)」、「DX推進指標^(注3)」および第三者評価として「ESGに関する第三者評価(DJSI^(注4)、CDP気候変動^(注5))」を評価指標として追加します。具体的な評価方法および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、それに対して連結売上収益および連結営業利益の当年度の業績目標の達成度合い、ならびに従業員エンゲージメント、顧客NPS[®]、DX推進指標の前年度からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の銘柄入り、最高評価獲得に応じた係数を乗じて支給額を決定します。



富士通（短期インセンティブ 2/2）

出所：PRESS RELEASE(2022年4月28日)

注1 従業員エンゲージメント:

会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標。

注2 顧客NPS®:

顧客Net Promoter Scoreの略。顧客体験、カスタマー・エクスペリエンス(CX)の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標。

注3 DX推進指標:

経済産業省が定める、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者の間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目的とした指標。

注4 DJSI:

Dow Jones Sustainability Indexの略。世界的なESG投資指標。

注5 CDP気候変動:

国際的な非営利組織であるCDPが投資家等の要請に基づき、「気候変動」への取組みを調査、評価を行い、結果を公表するもの。

本田技研工業（長期インセンティブ）

出所：事業報告(2022年3月期)

KPI項目		評価方法	ウェイト	変動幅
財務指標	連結税引前利益	3事業年度における 成長度により評価	35%	50~150%
	連結営業利益率		35%	
非財務指標	ブランド価値	目標値に対する 達成度により評価	30%	
	SRI指標			
	従業員活性度			

(注) 非財務指標については以下の指標を基に評価を行っております。

- ・ブランド価値：第三者の調査会社による二輪/四輪/ライフクリエーション事業に対する調査
- ・SRI指標：Dow Jones Sustainability World Index
- ・従業員活性度：第三者の調査会社による各地域の従業員活性度調査

WTW（ウイリス・タワーズワトソン）について

WTW（NASDAQ：WLTW）は、企業に対するコンサルティング業務、保険のブローカー業務、各種ソリューションを提供する業務における、世界有数のグローバルカンパニーです。企業の持つリスクを成長の糧へと転じさせるべく、各国で支援を行っています。その歴史は1828年にまで遡り、現在は世界140以上の国と地域、そしてマーケットに45,000人の社員を擁しています。

私達は、リスク管理、福利厚生、人材育成などの様々な分野で、企業の課題に必要な解決策を考案・提供し、企業の資本効率の改善や、組織と人材の一層の強化を図ります。また『人材』『資産』『事業構想』の密接な関係性を理解し、企業を業績向上へと導きます。

WTWは、お客様と共に企業の可能性を追求して参ります。

お問い合わせ先

タワーズワトソン株式会社

経営者報酬・ボードアドバイザリー プラクティス

〒100-0011

東京都千代田区内幸町2-1-6 日比谷パークフロント13階

TEL 03-6833-4606

E-mail TW.EC.Tokyo@willistowerswatson.com

