

ESG・SDGsを考慮した  
役員報酬に関する事例紹介

2021年10月

「ESG・SDGsを考慮した役員報酬ガイドライン」事務局  
弁護士 鈴木仁史      弁護士 高橋大祐      弁護士 中野竹司

「ESG・SDGsを考慮した役員報酬ガイドライン」の実践をサポートする観点から、ESG・SDGsを考慮した役員報酬を導入している国内外の企業事例を紹介する。なお、本事例紹介は、ESG・SDGsを考慮した役員報酬の在り方を検討する際の参考にすぎず、筆者ら及び関係団体は、事例で紹介した個別の企業の取組について積極的であれ消極的であれ評価を行う立場にはないことに留意願いたい。

## 第1 国内の事例紹介

### 1 株式会社資生堂（業種：化粧品）

#### (1) ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れ

##### ア 役員報酬制度の基本哲学

資生堂の役員報酬制度の中に、以下の基本哲学を記載し、どのような方針で役員報酬を決定しているかを分かりやすく説明している。

[役員報酬制度の基本哲学]

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 企業使命の実現を促すものであること</li><li>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</li><li>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</li><li>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</li><li>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</li></ul> |
|---|

出典：株式会社資生堂第120期有価証券報告書78頁

([https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325\\_697.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325_697.pdf))

イ 「ペイ・フォー・パフォーマンス」から「ペイ・フォー・ミッション」へ  
2018年度から2020年度までの3か年計画に対応した新役員報酬制度として、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る。

「ペイ・フォー・ミッション」の考え方の中では、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る。

##### ウ 報酬の構成

報酬は基本報酬と業績連動報酬で構成され、業績連動報酬の中に、毎年の業績に応じて支給される「年次賞与」と株主との利益意識の共有と中長期での目標達成への動機付けを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての業績連動型報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）」が存在し、取締役の役位ごとに、基本報酬、年次賞与及び長期インセンティブ型報酬の構成比が下記のとおり決められている。

〔取締役の役位ごとの種別報酬割合〕

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、個人別に報酬の種別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。

出典：株式会社資生堂第120期有価証券報告書79頁

([https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325\\_697.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325_697.pdf))

## エ ESG要素の考慮

業績連動報酬のうち、年次賞与及び長期インセンティブ報酬につき、以下のとおりESG要素を考慮している。

### (ア) 年次賞与

連結売上高及び連結営業利益額の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定している。

また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築への取組など、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全役員について個人考課部分を設定し、個人考課部分については、経営哲学や企業理念を反映した「長期戦略の実現」に寄与する重点目標を5

つ以下で設定している。

[取締役の年次賞与のウエイト]

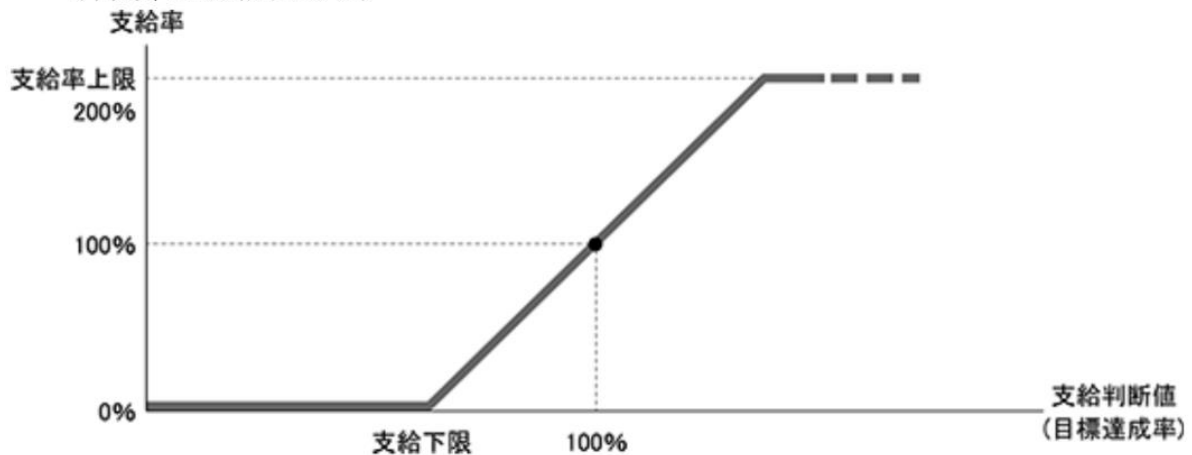
評価項目	評価指標	評価ウエイト									
		社長 兼 CEO		事業担当執行役員				事業担当以外の執行役員			
				地域本社社長		その他		CFO及びその他			
全社業績	連結売上高	30%	70%	10%	20%	10%	20%	30%	70%	30%	70%
	連結営業利益	40%		10%		10%		40%		40%	
	親会社株主に帰属する当期純利益	予め定めた一定水準以下の金額になった場合、役員報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。									
担当部門業績	事業業績評価	—		50%		50%		—		—	
個人考課	個人別に設定した戦略目標の達成度	30% 経営哲学や企業理念を反映した「長期戦略の実現」に寄与する重点目標を5つ以下で設定。									

(注) 取締役の代表権の有無により評価指標及び評価指標の適用割合に差異を設けていません。

出典：株式会社資生堂第120期有価証券報告書 80 頁

([https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325\\_697.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325_697.pdf))

[年次賞与の支給率モデル]



出典：株式会社資生堂第120期有価証券報告書 81 頁

([https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325\\_697.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325_697.pdf))

### (イ) 長期インセンティブ型報酬

経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成となっており、以下のとおり、「経済価値に関する指標」(連結売上高の年平均成長率 (CAGR) 及び連結営業利益の年平均成長率 (CAGR)) のほか、「社会価値に関する指標」(人々への支援を通じてビューティーイノベーションの

実現を目指す“エンパワービューティー”の領域を中心とした環境・社会・企業統治（ESG）に関する社内外の複数の指標）を採用し、経済価値と社会価値の両面からの企業価値の向上を後押しする構成としている。なお、指標については、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る。

ESG指標については、複数の指標それぞれについて目標の達成・未達成を判定し、達成した場合にそれぞれの指標における支給率が上限に達し、未達成の場合はそれぞれの指標について業績連動部分を支給しないこととなる。

また、ウェイトについてみると、経済価値指標のうち、連結売上高及び連結営業利益について45%ずつ、社会価値指標について、10%となっている。

〔新長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標及び評価ウェイト〕

評価項目	評価指標	評価ウェイト	
経済価値指標	連結売上高 年平均成長率(CAGR)	45%	100%
	連結営業利益 年平均成長率(CAGR)	45%	
社会価値指標	「エンパワービューティー」の領域を中心とした環境・社会・企業統治(ESG)に関する社内外の複数の指標	10%	
経済価値指標	連結ROE(自己資本当期純利益率)	予め定めた一定水準以下となった場合、役員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する	

出典：株式会社資生堂第120期有価証券報告書82頁

([https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325\\_697.pdf](https://corp.shiseido.com/jp/ir/pdf/ir20200325_697.pdf))

## (2) 報酬の決定方法

現在の役員報酬制度において、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響することから、客観性・公正性・透明性を確保するため、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定された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、報酬額水準の妥当性を確認している。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が行うが、役員報酬諮問委員会が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る。

## 2 株式会社丸井グループ（業種：小売）

## (1) ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れ

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）で構成されている。

業績連動型株式報酬において、事業年度の会社業績指数の目標達成度等の業績指標として、会社業績指数EPS、ROE、ROICに加え、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評価指標等を使用している。

業績指標に応じて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、また非財務指標としてESG評価指標を導入し、DJSI Worldの構成銘柄への選定の有無を目標値業績連動係数については0又は10%となっている。

・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		

※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つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

出典：株式会社丸井グループ第84期有価証券報告書49頁

(<https://www.0101maruigroup.co.jp/pdf/settlement/0200gfe0.pdf>)

## (2) 報酬の決定方法

報酬に関する審議プロセスの透明性と客観性を高めることを目的とし、指名・報酬委員会を設置している。

委員3名以上で組織し、原則としてそのうち2名以上を社外取締役で構成している（委員は取締役会の決議により選任）。

取締役会の委任に基づき、取締役の報酬については株主総会で決議された報酬制度及び報酬限度額の範囲内で、グループ経営に対する責任度合い、中期経営計画の進捗度合い等を総合的に考慮した上で、報酬に関する次の事項を審議・決定している。

(ア) 取締役及び執行役員の個別報酬に関する事項

(イ) 取締役及び執行役員の報酬制度の変更に関する事項



(ウ) 上記のほか、取締役会からの諮問・委任があった事項

### (3) マルス・クローバック条項

対象取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該対象取締役等に対し、交付予定株式の受益権の没収（マルス）、交付した株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができる制度を設けている。

## 3 株式会社三菱ケミカルホールディングス（業種：化学）

### (1) ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れ

中長期経営計画の取組における成果の着実な実現を促進するとともに、経営のリーダーシップの発揮を強く促すため、現金賞与の評価にて個人評価（非財務評価）を加えている。

取締役については、独立かつ客観的な立場から経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬（固定報酬）のみとしているが、執行役については、グループのビジョンである KAITEKI 経営実現に向けた3つの基軸（サステナビリティ（Management of Sustainability, MOS）、イノベーション（Management of Technology, MOT）、経済効率性（Management of Economics, MOE））の一体的実践を強く意識付ける報酬制度（固定報酬（基本報酬）及び変動報酬（業績連動報酬（現金賞与＋株式報酬）並びに譲渡制限付株式）とし、短期及び中長期の業績と、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度としている。

すなわち、MOS、MOT、MOEそれぞれの経営指標を業績連動報酬の評価軸に用いることで、グループのビジョンである KAITEKI 経営実現に向けた「KAITEKI 経営」を強く意識づける報酬制度としている。

KAITEKI 価値評価における具体的な評価指標及び評価の比率（割合）は以下のとおりである。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標及び評価の比率（割合）は、以下のとおりです。

指標	内容	割合
MOS指標	地球環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課題への貢献、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%
MOT指標	研究開発の効率性、技術の優位性及び社会のニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE指標	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%

出典：株式会社三菱ケミカルホールディングス第15期有価証券報告書73頁

(<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/pdf/00956/01094.pdf>)

また、上記の3つの指標のうち、主要な指標及びその選定理由は以下のとおりである。

主要な指標		主要な指標とした理由
MOS	省エネルギー活動の推進 (資源削減量)	地球温暖化の防止につながる省エネルギー活動を積極的に推進し、その削減効果を評価するため
	医薬品の提供 (医薬品提供貢献指数)	アンメットメディカルニーズへの対応や、適応症及び販売国数の拡大による、人々の生命と健康に対する貢献度を評価するため
	働きがいがあり活力と協奏 のある組織の構築 (従業員ウェルネス指数)	多様な人材がいきいきと活力高く働ける社会・職場づくりの進捗度を評価するため
MOT	新商品化率	売上収益に占める新商品・新サービスの割合から、研究開発の効率性を評価するため
	特許審査請求率	特許審査請求の計画件数に対する実績の比率から、技術の優位性を評価するため
	コア技術進化度	先端技術やデジタルトランスフォーメーションへの取組みによる新規コア技術獲得計画の進捗度を評価するため
MOE	コア営業利益	非経常項目を除く営業利益の絶対額を事業の稼ぐ力として評価するため
	ROE	企業価値の持続的向上をめざすための効率性を評価するため
	フリー・キャッシュ・フロー	次世代への資源配分を賄い、安定的な株主還元と財務健全化のためのキャッシュ・フロー創出力を評価するため

出典：株式会社三菱ケミカルホールディングス第15期有価証券報告書73頁  
<https://www.mitsubishichem-hd.co.jp/ir/pdf/00956/01094.pdf>

## (2) 報酬の決定方法

報酬委員会において、取締役及び執行役の個人別の報酬額を決定している。

報酬委員会では、毎年度、外部専門機関の客観的な役員報酬調査データを活用し、国内外の売上高等が同規模の他企業との報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、あるべき報酬水準や報酬構成について議論を実施している。

報酬委員会は、上記議論を踏まえ、毎年5月に、改選後の取締役の個人別の基本報酬（固定報酬）額を決定する。また、毎年2月又は3月に改選後の執行役の基本報酬（固定報酬）額、業績連動報酬額（目標を100%達成した場合の標準額）、並びに譲渡制限付株式の基準額を決定する。毎年6月には、前年度の業績評価に基づいて支給する業績連動報酬（現金賞与の額及び交付する株式の額）を決定するとともに、譲渡制限付株式として交付する株式の額を決定する。

## (3) マルス・クローバック条項

取締役又は執行役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、報酬委員会の審議を経て、当該取締役、執行役等に対し、執行役の報酬受益権の没収（マルス）又は報酬の返還（クローバック）を請求する場合がある。

## 4 株式会社セブン&アイ・ホールディングス（業種：小売）

### (1) ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れ

報酬は固定報酬、業績連動報酬（賞与及び株式報酬）から構成され、株式報酬におけるKPIにつき、下記の指標を採用している。



(株式報酬におけるKPI)

KPI指標	割合	評価目的	2020年2月期 目標値	2020年2月期 実績値
(a) 連結営業利益	40%	稼ぐ力の向上度を評価	4,200億円	4,242億円
(b) 連結ROE	40%	資本に対する収益性を評価	—	8.5%
(c) 連結EPS	20%	株主視点から純利益を評価	237円40銭	246円95銭
(d) CO <sub>2</sub> 排出量	※下記算 出式参照	環境負荷低減の推進度を評 価	—	—

※業績連動係数の算出式

業績連動係数 = {(a) + (b) + (c)} × (d)

(a) 「連結営業利益」に関する連動係数 × 40%

(b) 「連結ROE」に関する連動係数 × 40%

(c) 「連結EPS」に関する連動係数 × 20%

(d) 「CO<sub>2</sub>排出量」に関する連動係数

出典：株式会社セブン&アイ・ホールディングス第15期有価証券報告書73頁

([https://www.7andi.com/ir/file/library/pdf/20\\_7andi\\_int04.pdf](https://www.7andi.com/ir/file/library/pdf/20_7andi_int04.pdf))

すなわち、株式報酬（長期のインセンティブ報酬）として、会社業績、経営指標のほか、非財務指標等に基づき変動することとし、企業価値と社会価値の両立を目指す会社として、2019年5月に策定した「環境宣言『GREEN CHALLENGE 2050』」におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を、2020年度より株式報酬のKPIに追加し、これを係数として、目標及び実績に応じて連動することとしている。

## (2) 報酬の決定方法

### ア 指名・報酬委員会

役員及び執行役員の報酬の決定に関する手続の客観性及び透明性を確保すること等を目的として、委員会及び半数の委員を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置していた。

2020年5月の定時株主総会後から、より多様な社外役員の知見等を委員会の審議に活かしつつ、より一層客観性及び透明性を向上させるため、指名・報酬委員会を指名委員会と報酬委員会に分離することとし、各委員会の委員長及び過半数の委員を独立社外取締役とし、報酬委員会の委員は代表取締役以外の取締役から選定することとした。

### イ 報酬の決定方法

役員の報酬に関する基本方針は、指名・報酬委員会の審議を通じて、取締役

会にて決定している。また、取締役の個人別の報酬額は、各取締役の役割、貢献度、グループ業績の評価及びKPI達成度に基づき指名・報酬委員会で審議された上で、指名・報酬委員会から答申を受けた取締役会から一任された代表取締役社長が、当該答申に基づき、決定する。

### (3) マルス・クローバック条項

対象取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該対象取締役等に対し、株式の交付等を行わないこととし（マルス）、又は交付した株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができるものとする。

## 5 セイコーエプソン株式会社（業種：情報機器・通信機器）

### (1) ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れ

報酬は基本報酬、賞与、株式報酬から構成される（業務執行を担当しない役員は、基本報酬は固定報酬のみ支給し、賞与及び株式報酬は支給していない）。

株式報酬については、役員報酬と株式価値との連動性をより明確にし、株主との利益共有意識を強化するとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値向上へのコミットメントを示すことを目的として、透明性・公正性の高い業績連動型の株式報酬制度を導入している。

株式報酬の評価指標として、定量的評価のほか、定性的評価を採用し、定性的評価の評価項目と方法については、「Epson 25」第3期中期経営計画における業績目標達成に向けた戦略の進捗、為替変動の影響額、ESG経営の進捗状況（環境評価、CSR調査ランク、取締役会の実効性評価など）、その他の評価項目に基づき、取締役報酬審議会において定性的評価を行っている。

業績係数の算定式及び各係数の判定テーブルは、以下のとおりである。

$$\text{業績係数} = \{ (\text{事業利益係数}) + (\text{ROS係数}) + (\text{ROE係数}) + (\text{営業キャッシュ・フロー係数}) + (\text{定性的評価係数} \times 2) \} \div 6$$

また、定性的評価については、下記のとおり、期待に対する上下及びその程度によって、0.80倍～1.20倍の業績係数が適用される。

定量的評価				定性的評価 (※)	業績係数
2021年度終了時		2019年度から 2021年度の 3年間通して の平均値	2019年度から 2021年度の 3年間累計	2021年度終了時	
事業利益	ROS	ROE	営業CF		
1,160億円以上	10%以上	12%以上	3,900億円以上	期待を 大きく上回る	1.20倍
1,060億円以上	9%以上	11%以上	3,800億円以上	期待を上回る	1.10倍
960億円以上	8%以上	10%以上	3,700億円以上	期待どおり	1.00倍
860億円以上	7%以上	9%以上	3,600億円以上	期待を下回る	0.90倍
860億円未満	7%未満	9%未満	3,600億円未満	期待を 大きく下回る	0.80倍

出典：セイコーエプソン株式会社第78期有価証券報告書63頁

(<https://www.epson.jp/IR/library/pdf/securities/2019.pdf?202006261724>)

## (2) 報酬の決定方法

役員報酬の透明性及び客観性を確保することを目的として、社外取締役を主要な構成員とする取締役報酬審議会（取締役会の諮問機関）における公正、透明かつ厳格な答申を経た上で、監査等委員でない取締役については株主総会及び取締役会の決議により決定し、監査等委員である取締役については株主総会の決議及び監査等委員の協議により決定することとしている。

監査等委員でない取締役の報酬については、取締役報酬審議会において確認された内容を、監査等委員会において共有・協議し、株主総会で陳述すべき事項の有無を確認することとしている。

代表取締役社長は、監査等委員でない取締役の報酬額などについて取締役会より一任されているが、取締役報酬審議会において審議・了承された内容に基づき決定している。

## (3) マルス・クローバック条項

役員に法令、当社規程・基準及び関連内規に違反する行為等があった場合、株式交付を受ける権利を喪失させることや、交付済みの株式相当額の返還を請求すること等ができる仕組み（マルス・クローバック）を導入している。

## 第2 海外の事例紹介

### 1 Danone（本社所在地；フランス，業種：食料品）

#### (1) ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れ

Danone 社は、2020年度の取締役会議長兼CEOに対する報酬に関して、年次変動報酬（短期インセンティブ）及び長期変動報酬（長期インセンティブ）双方に関して、社会・環境要素を組み入れている<sup>1</sup>。

年次変動報酬（短期インセンティブ）については、以下の表のとおり、20%の割合を社会・環境要素に関する業績指標によって決定している。具体的には、従業員の持続可能なエンゲージメントに関する達成度を10%、気候変動の目標の達成度を10%考慮して決定するとしている。

	Performance indicators	Portion of target amount	Possible variation based on the weighting
<b>Economic</b> Quantifiable portion, calculated on the basis of Danone's economic targets	Like-for-like sales growth	25%	0% to 50%
	Recurring operating margin growth	25%	0% to 50%
	Free cash flow generation	10%	0% to 20%
	<b>Total</b>	<b>60%</b>	<b>0% to 120%</b>
<b>Social, societal and environmental</b> Reference to Danone's social, societal and environmental targets	Employees sustainable engagement	10%	0% to 20%
	Fulfillment of climate ambitions	10%	0% to 20%
	<b>Total</b>	<b>20%</b>	<b>0% to 40%</b>
<b>Managerial</b> Reference to specific annual targets	Organizational leadership	20%	0% to 40%
	<b>Total</b>	<b>20%</b>	<b>0% to 40%</b>
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>0% to 200%</b>

出典：2020 compensation for the Chairman and Chief Executive Officer 2 頁

(<https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone->

<sup>1</sup> 2020 compensation for the Chairman and Chief Executive Officer  
([https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-remuneration/2020/remuneration/Publication\\_VA\\_28022020\\_Vf.pdf](https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-remuneration/2020/remuneration/Publication_VA_28022020_Vf.pdf))

[com/investors/en-remuneration/2020/remuneration/Publication\\_VA\\_28022020\\_Vf.pdf](https://www.danone.com/investors/en-remuneration/2020/remuneration/Publication_VA_28022020_Vf.pdf))

また、長期変動報酬（長期インセンティブ）として、サステナビリティに関する基準を20%の割合で組み入れている。

CDPのLeadershipリストのランキングにおいて3年連続でAスコアを達成した場合は100%目標達成、少なくとも2年以上Aスコアを達成した場合は50%目標達成したものと評価される。

2020年度の取締役会議長兼CEOに対する年次役員報酬の社会・環境部分に関しては、以下の理由で、100%の業績水準を達成したと取締役会が認定したことが開示されている。

- **従業員エンゲージメント**：外部企業によって実施された2020年のDanone People Surveyで測定された従業員エンゲージメント率は91%（Danone社を良い就業場所として推薦する従業員の割合）であった。このエンゲージメント率は、FMCGセクターの水準よりも11ポイント高くなっている。インクルーシブな多様性、特に上級管理職及び中間管理職の女性、包括的な人材育成及び育児に関する方針についても進捗が見られた。その結果、2021年1月、ブルームバーグ男女共同参画指数は、ジェンダー平等を支援することを約束した企業のリストにDanone社を含めた。
- **気候変動の目標の達成度**：Danone社は、環境パフォーマンスのリーダーとして再び認められた。2020年にはCDPから2年連続で気候変動、森林、水の安全保障のリストに関して「トリプルA」スコアを獲得した。このスコアは、企業は低炭素経済を構築し、天然資源を保護し、ブランドの透明性を向上するために取ったアクションを反映している。スコップ1、2、3のDanone社の温室効果ガス排出量は合計で100万トン減少したが、そのうち約50%は会社の再生農業行動に基づくものである（これにより、以前に発表されたように、Danone社は2019年にカーボンピークに達した。）。

## (2) 報酬の決定方法<sup>2</sup>

取締役会規則（Board Rules of Procedure）6.3によれば、取締役会の下

---

<sup>2</sup> Danone Rules of Procedure of the Board of Directors

([https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en\\_buy\\_laws/2019/bylaws/Board\\_Rules\\_of\\_Procedure\\_10122020.pdf](https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en_buy_laws/2019/bylaws/Board_Rules_of_Procedure_10122020.pdf))



のガバナンス委員会が役員報酬の設計・適用を取締役会に対し提案し、取締役会がこれを決定する。

ガバナンス委員会の委員は少なくとも3分の2はAFEP-MEDEF Codeによって定義される独立役員である必要がある。執行役員や従業員は、委員会の委員になることはできない、取締役会議長兼CEOは自身の報酬が議論される委員会の部分には出席することができない。

## 2 Shell（本社：オランダ，業種：エネルギー）

### (1) ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れ<sup>3</sup>

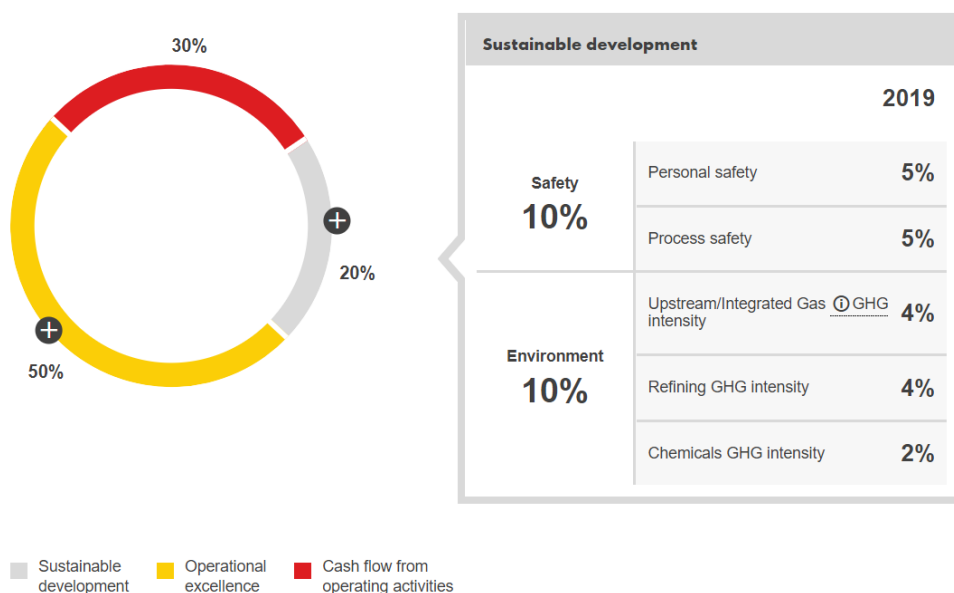
2019年時点で、ShellのExecutive Directors（執行役員）の年次賞与及び長期インセンティブ報酬双方に関して、サステナビリティに関する基準が組み入れられている。

年次賞与については、スコアカードの20%の割合について、持続可能な開発の基準が考慮される。「持続可能な開発」20%の内訳は、安全性が10%、環境が10%である。安全性の10%は、人的な安全性5%、手続の安全性5%から構成される。環境の10%は、サプライチェーン上流の統合された温室効果ガス原単位4%、精製段階の温室効果ガス原単位4%、化学物質に関する温室効果ガス原単位2%から構成されている。このようなスコアカードは、執行役員以外の多数の従業員にも適用されている。

---

<sup>3</sup><https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/introduction/our-approach-to-sustainability/executive-remuneration.html>  
<https://reports.shell.com/annual-report/2019/governance/directors-remuneration-report.php>

## Scorecard structure

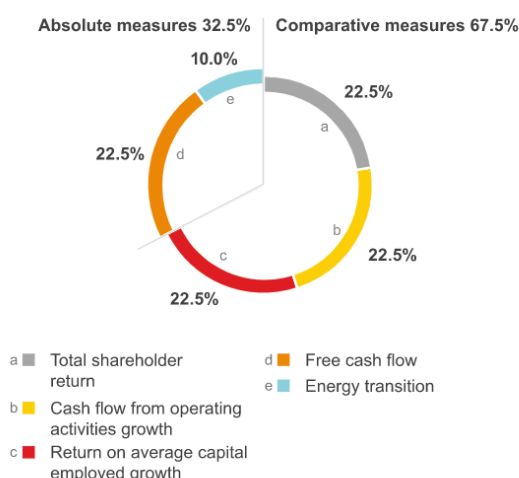


出典：Executive Remuneration (<https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/introduction/our-approach-to-sustainability/executive-remuneration.html>)

また、長期インセンティブ報酬についても、スコアカードの10%の割合について、エネルギー移行の達成を条件としている。すなわち、Shellは、ネットカーボンフットプリントの削減を約束し目標値を定めている。最初3年の削減目標を達成することをエネルギー移行の達成の条件に含めている。このようなエネルギー移行の達成の条件の報酬への組み込みは、他の幹部職員の長期インセンティブ報酬の決定において行われている。

## Long-term incentive plan

%



出典：Executive Remuneration (<https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/introduction/our-approach-to-sustainability/executive-remuneration.html>)

### (2) 報酬の決定方法

報酬委員会 (Remuneration Committee, REMCO) が取締役会議長の報酬を決定する責任がある。また、REMCOは、執行役員の報酬水準・構造をモニタリングし、必要に応じて、シェルの報酬目標との一貫性と整合性を確保するための推奨事項を作成する。これらを考慮しつつ、REMCOは、執行役員の報酬方針を設定する際に、従業員の報酬とこれに関連する方針、インセンティブ・報酬と企業文化との整合性を確認している<sup>4</sup>。

また、ESG・SDGs要素の役員報酬への組入れについては、取締役会の下にある安全・環境・サステナビリティ委員会 (Safety, Environment and Sustainability Committee) からの提言も踏まえて決定されている<sup>5</sup>。

### (3) マルス・クローバック条項

マルス・クローバック条項については、Notes to the Executive Directors' Remuneration Policy Table<sup>6</sup>において規定されている。変動報酬は、調整事象

<sup>4</sup> <https://reports.shell.com/annual-report/2019/governance/annual-report-on-remuneration/remuneration-committee-and-principles.php>

<sup>5</sup> <https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/introduction/our-approach-to-sustainability/executive-remuneration.html>

<sup>6</sup> <https://reports.shell.com/annual-report/2019/governance/remuneration-policy/executive-directors/notes.php>

の対象となる場合がある。REMC O の裁量により、このような報酬は、調整事象が発生した場合、支払前に調整されるか（マルス）、支払後に回収される（クローバック）場合がある。

調整事象は、文書で指定され、例えば、財務報告要件への重大な違反による財務諸表の修正、執行役員による、又はその指示若しくは非指示による不正行為、健康と安全又は環境規制の重大な違反、Shell への深刻な評判の低下、リスク管理の重大な失敗、企業倒産又はREMC O の裁量で決定されたその他の例外的な事象に関連するものが含まれている。REMC O は、将来の報酬に関して調整事象のリストを変更する権利を留保している。

### 3 Siemens（本社：ドイツ，業種：複数）

#### (1) ESG・SDGs 要素の役員報酬への組入れ

2020年年度報告書54頁<sup>7</sup>によれば、執行役会（Managing Board）の役員報酬のうち、長期変動報酬（株式報酬）のうち20%の割合について、内部のESG／サステナビリティに関する基準に基づき決定される。

内部ESG／サステナビリティインデックスは、3つで等しく、加重され、設計され、検証可能なESGの主要業績指標により構成される。各期の開始時に、監査役会は、ESGの主要業績評価指標ごとに目標値を設定する。目標は、各会計年度に事前定義された中間目標に基づいて測定される。内部ESG／サステナビリティインデックスの目標達成度は、主要業績評価指標ごとに計算された目標達成値の加重平均に基づいて、約4年間の権利確定期間の終了時に最終的に決定される。

2020年年度報告書64頁によれば、監査役会は、2021年、株式報酬（権利確定期間：2020年11月から2024年11月）について、として、CO2排出量（環境）、従業員一人当たりの学習時間（社会）、ネットプロモータースコア（顧客推奨度、ガバナンス）という3つの均等に重み付けされた主要業績評価指標に基づく内部ESG／サステナビリティインデックスを承認している。

---

<sup>7</sup> <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:7e60bb9a-dbad-41ff-8803-a98776d4a1f1/Siemens-AR2020-Compensation-Report.pdf>

Overview of the compensation system for Managing Board members

	Compensation components	Design of compensation components			Maximum payout (in % of target amount)	Maximum compensation	Other design characteristics	
Fixed	Cash	Fixed compensation	Base salary		100% <sup>1</sup>	Sum of maximum payout from each compensation component for the relevant fiscal year	Share Ownership Guidelines	
			Fringe benefits				200%	Extra-ordinary developments
Variable	Stock Awards	Short-term variable compensation (Bonus)	33.34% Siemens Group	33.33% Managing Board portfolio	300%			
			33.33% Individual targets				Long-term variable compensation (Stock Awards)	80% Total shareholder return (TSR) compared to MSCI World Industrials

Severance cap

<sup>1</sup> Fringe benefits are reimbursed up to a maximum amount set by the Supervisory Board.

出典：<https://new.siemens.com/global/en/company/investor-relations/corporate-governance/managementcompensation.html>

## (2) 報酬の決定方法<sup>8</sup>

Siemens の執行役会の報酬制度は監査役会によって設定される。監査役会の報酬委員会は、対応する提言を作成し、特に監査役会全体における決定の提案を準備する。監査役会は必要に応じて外部アドバイザーに相談する。監査役会によって承認された後、報酬制度は年次株主総会においても報告される。

なお、ドイツの共同決定法で義務付けられているように、Siemens の株主とその従業員はそれぞれ、20 人のメンバーからなる監査役会の半分を選任している。

## (3) マルス・クローバック条項

2020 年年次報告書 53 頁には、監査役会が特定の場合に短期及び長期の変動報酬の両方を保留し又は返還請求することを許容するマルス・クローバック条項が存在すると規定されている。

## 4 Unilever (本社：英国，業種：一般消費財)

### (1) ESG・SDGs 要素の役員報酬への組入れ

2020 年年次報告書<sup>9</sup>によれば、執行役員の長期インセンティブ（2020

<sup>8</sup> <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:7e60bb9a-dbad-41ff-8803-a98776d4a1f1/Siemens-AR2020-Compensation-Report.pdf>

<sup>9</sup> [https://www.unilever.com/Images/annual-report-and-accounts-2020\\_tcm244-559824\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/annual-report-and-accounts-2020_tcm244-559824_en.pdf)



年までは Management Co-investment Plan (MCIP), 2021年以降は Performance Share Plan (PSP)の25%の割合は, Sustainability Progress Index (SPI)によって判断される(報告書77頁)。

SPIは, 以下の表のとおり, ①ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン(USLP)に関する健康・幸福, 環境影響, 生活の向上の要素, ②持続可能なパーム油, ③DJSI, CDP, GlobeScanなどの外部評価に関するKPIによって構成される。

SPI Category	KPIs	SPI 2020		SPI 2019	SPI 2018	SPI 2017	
		Judgement	2019 actuals	2018 actuals	2017 actuals	2016 actuals	2015 actuals
<b>USLP</b>							
Health & Well-being	With our Dove brand help young people build up positive body confidence and self-esteem through educational programme (millions)	Over-achieved	>60m	35m	29m	23m	19.4m
Environmental Impact	Reduce CO <sub>2</sub> emissions from energy from our factories per tonne of production vs 2008 baseline (%)	Over-achieved	-65%	-52%	-47%	-43%	-39%
	Increase the recycled plastic material content in our packaging (% purchased)	Partly achieved	5%	4845T (<1%)	4850T	3830T	4900T
Enhancing Livelihoods	Source our procurement spend through suppliers meeting the mandatory requirements of our Responsible Sourcing Policy (%)	Achieved	70%	61%	55%	67%	54%
	Reduce our Total Recordable Frequency Rate (TRFR) for accidents in our factories and offices (#)	Achieved	0.76	0.69	0.89	1.01	1.12
<b>Transformational change agenda</b>							
Sustainable Palm Oil	Purchase crude palm oil from physically certified sustainable sources (%)	Over-achieved	95%	81%	56%	42%	19%
<b>External recognition</b>							
Rankings and ratings*	Achieve Leader/A ratings (number)	Over-achieved	5 of 5	3 of 5	4 of 5	5 of 5	4 of 5
Annual SPI outcome			130%	125%	120%	120%	
Average SPI outcome for MCIP 2017-2020			124%				

\* DJSI, CDP Climate, CDP Water, CDP Forests, GlobeScan

出典：年次報告書 93 頁

## (2) 報酬の決定方法

報酬委員会 (Compensation Committee) が執行役員のインセンティブ報酬や報酬方針の設計や執行役員の業績評価を担当し, 取締役会に提案を行う。報酬委員会は, 最低3名の非常勤取締役(追加メンバーとして任命される可能性のある議長を除く。)によって構成される<sup>10</sup>。

SPIに関する執行役員の業績評価については, 報酬委員会に加えて, 企業

<sup>10</sup> <https://www.unilever.com/investor-relations/agm-and-corporate-governance/board-and-management-committees/>

責任委員会 (Corporate Responsibility Committee) も評価を行う (年次報告書 73 頁)。企業責任委員会は、少なくとも 2 名の非常勤取締役によって構成される<sup>11</sup>。

### (3) マルス・クローバック条項

2020 年年次報告書 81 頁以下が、マルス・クローバック条項について規定している。

マルス条項は、①重大な違法行為又は重大な過失、②Unilever のビジネス原則又は Unilever コードポリシーの重大違反、③個人が拘束されることに同意した制限条項の違反、又は重大な損失をもたらす個人による行為若しくは Unilever への深刻な評判の低下、④P S P 等については、計算の誤り、誤解を招くデータ、又は企業倒産によって発動され得る。

クローバック条項は、①Unilever の業績の大幅な下方修正、②計算の誤り又は誤解を招くデータ、若しくは③企業倒産によって発動され得る。

## 5 Intel (本社：米国，業種：情報通信)

### (1) ESG・SDGs 要素の役員報酬への組入れ

招集通知書短期インセンティブの年次賞与に関して、50%の割合で事業目標を考慮している。

この事業目標の評価には、ESG 評価基準であるダイバーシティ、インクルージョン、従業員評価を含んでいる。2020 年は気候変動や水に関する環境目標を導入している (招集通知 67 頁)。<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.unilever.com/investor-relations/agm-and-corporate-governance/board-and-management-committees/>

<sup>12</sup> [https://s21.q4cdn.com/600692695/files/doc\\_financials/2019/Final-2020-Proxy-Statement.pdf](https://s21.q4cdn.com/600692695/files/doc_financials/2019/Final-2020-Proxy-Statement.pdf)

PAY ELEMENT	PURPOSE	PERFORMANCE PERIOD	PERFORMANCE METRICS
BASE SALARY	Designed to be market-competitive and attract and retain talent	ANNUAL	—
ANNUAL CASH BONUS	Incentivize achievement of Intel's short-term financial and operational objectives	ANNUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net income growth (25%)</li> <li>• Relative net income growth vs. tech peers (25%)</li> <li>• Operational goals (50%)</li> </ul>
QUARTERLY CASH BONUS	Company-wide program that rewards quarterly profitability based on Intel's net income relative to company compensation costs	QUARTER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Company profitability</li> </ul>
RESTRICTED STOCK UNITS	Facilitates stock ownership, executive retention, and stockholder alignment	THREE YEARS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock price appreciation</li> </ul>
PERFORMANCE STOCK UNITS	Designed to reward long-term profitability, long-term performance relative to peers, and alignment with stockholders	THREE YEARS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relative TSR vs. S&amp;P 500 IT Index (50%)</li> <li>• Cumulative EPS growth compared to a target (50%)</li> </ul>

出典：招集通知 11 頁

## (2) 報酬の決定方法

報酬委員会 (Compensation committee) は、Intel の役員の給与及びその他の報酬を確認、推奨、及び承認する。報酬委員会は少なくとも 2 名の取締役で構成され、各委員は、取締役及び報酬委員会の委員の独立性要件を満たすために取締役会によって決定された取締役である必要がある<sup>13</sup>。

## (3) マルス・クローバック条項

招集通知の 87 頁に、クローバックに関する Intel の方針が規定されている。

年次インセンティブ報酬などのプランに、財務結果を後で修正しなければならなかった場合などに返還 (クローバック) を求めるための規定が含まれている。

<sup>13</sup> <https://www.intc.com/board-and-governance/governance-documents>  
[https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/\\_7a7e441f9c67516d8013dbe4f30eff06/intel/db/872/7905/file/11-13-19\\_AMENDED\\_AND\\_RESTATED\\_COMPENSATION+COMMITTEE+CHARTER.pdf](https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/_7a7e441f9c67516d8013dbe4f30eff06/intel/db/872/7905/file/11-13-19_AMENDED_AND_RESTATED_COMPENSATION+COMMITTEE+CHARTER.pdf)