

企業に対する期待がサステナビリティへと変化するなか、その判断材料としての非財務情報、とりわけESGの取組みに対して、投資家のみならず社会全体が熱視線を注いでいる。経営者報酬においても、ESG指標の取入れをきっかけとしてインセンティブ制度を再編成しようとする企業の検討が活発だ。

背景にあるのは、毎期必ずモニタリングの機会が約束されている経営者報酬を通じて経営陣にESG推進への真剣度を問い続けることで、サステナブルな価値創造の土台作りを着実に進めてもらいたいという投資家の強い期待である。実際、報

酬を通じて経営陣にESGの推進を積極的に意識づける効果はあるだろうし、経営陣のコミットメントが組織内部に示されれば、従業員のエンゲージメントが高まり、社外のイノベーション人材も集まり、未来につながる組織活力の向上が見込めるかもしれない。

しかしながら、ESG指標の報酬反映は、経営者報酬のアカウンタビリティの根幹である客観性や透明性の確保に大きなチャレンジを投げ掛ける。日本企業の実状としても、まだ戦略に沿ったESG課題を定義しきれていない、あるいはESGの推進体制が明確でない状況であることが多

く、ESG推進には総論賛成でも、報酬検討の場で初めて具体性に乏しいことに気がつき、進め方に戸惑うケースもよくみられる。

本特集では、ESG指標の報酬反映の何が難しいのか、まずその基本的な懸念点を整理する。次にESG指標の導入が先行している欧米企業の状況について、筆者の属する組織であるWTW(ワイルス・タワーズワトソン)のグローバル調査に基づき概観する。最後に日本の現状を俯瞰しつつ、足下の実務の参考になるよう検討のポイントを整理する。

第1章

「3つの難しさ」から整理する ESG指標を経営者報酬に 反映するうえでの課題

が必要となる。

●目標や評価スケールの設定も、指標それぞれの目標の意味合いの解釈や、長期ゆえの不確実性を考慮すると、事前の条件を固めきってそのまま事後評価に用いていくことは難しい。

●結果の評価にあたっては、定性評価ゆえの評価者の主観が入りやすく、無理に定量化しても誤った運用となるリスクがある。

ESG指標に基づく報酬額の決定は、経営者報酬に期待されるア

カウンタビリティを適切に果たせるのか、これが真っ先に浮かんでくる感覚的な懸念点であろう。その難しさの要素を丁寧に把握しておくことは、検討を正しく進めていくための第一歩になる。財務指標に基づく設計との相違を念頭に置きながら、次の3つの難しさから整理する。

指標選定の難しさ

(1) 要因

ESG指標の選定を難しくする要因の1つとして、まず選択肢の多さがある。企業会計の枠組みの範囲内

【この章のエッセンス】

●ESG指標は選択肢がそもそも多く、絞り込みも難しい。また、時間の経過とともに課題の優先順位も変化するところから、財務指標ベースのシンプルな設計とは異なる工夫