



長期的な 価値創出への インセンティブ

サステナビリティ指標と役員報酬の連動

KPMGインターナショナル | kpmg.com/esg



目次

03 序文

04 はじめに

06 主な調査結果

08 調査手法

10 サステナビリティ指標の
役員報酬への反映

13 サステナビリティ目標となる課題

17 短期的および長期的な
サステナビリティ目標

20 提言

22 KPMGの支援内容

23 背景

25 Appendix



序文

近年企業は、自社の戦略におけるサステナビリティの位置付けを考慮し、これに関連するリスクと機会を特定するうえで大きな進歩を遂げてきました。しかし、こうしたサステナビリティ関連の機会やリスクが、通常の事業計画サイクルの範疇で具体的な形をとることはほとんどありません。したがって、サステナビリティを意識した行動を促すインセンティブを設けることは、日々の意思決定を支えるガバナンスモデルの重要な要素となります。

自社の戦略的な方向性を設定するのは経営陣の役割ですが、こうした方向性に沿って日常的な意思決定が行われるようサポートすることも経営陣に求められる役割です。経営陣へのインセンティブを強化し、方向性に沿った活動を推進していくためには、その他の戦略目標と同様に、自社のサステナビリティ目標と役員報酬を関連付けることが効果的な手段となります。

よって、戦略的優先事項と企業のガバナンス体制との関連性が、投資家を中心とするステークホルダーにとって最も重要な側面であることに変わりはありません。報酬制度は、堅牢なガバナンスモデルを構成する戦略的な柱のひとつと位置付けられています。

こうした観点から、経営陣の報酬制度は、株主にとってコーポレートガバナンスの重要な要素となっています。本報告書では、15カ国375社を対象に、取締役報酬へのサステナビリティ基準の統合状況を調査しました。その結果、すでに78%もの企業がこれを実施しているという印象的な結果が得られました。本報告書が、企業内およびステークホルダー間での議論を促すきっかけとなれば幸いです。



Nadine-Lan Hönighaus
Global ESG Governance Lead
KPMGインターナショナル
Partner
KPMGドイツ



はじめに



役員報酬が重要な論点である理由はいくつかありますが、そのひとつとして、取締役の報酬を企業の長期目標や業績と連動するように設計し、役員が組織の持続的な成功に向けて努力するための原動力とすることが挙げられます。適切に構築された報酬制度は、優れたコーポレートガバナンスに不可欠な透明性と説明責任を促進します。また、役員の自社への貢献を反映する、適切な報酬を設定することで、公平性も維持されます。さらに、役員の報酬は優秀な人材の確保および維持においても重要な役割を果たしており、企業の競争力や持続的な成長にとって極めて重要です。

一方、**役員の報酬はさまざまな制度を通じて、規制の対象ともなっています**。多くの国々では、政府機関や金融当局によって、コーポレートガバナンス・コードなどの形でガイドラインが策定されています。OECDのコーポレートガバナンス原則は、各国のコーポレートガバナンス・コードのための有用な枠組みやベンチマークとして機能し、役員報酬に関する原則、透明性の強化、長期的な業績と報酬の連動などを含めた、コーポレートガバナンスの確立と報告のための指針となっています。

欧州連合（EU）では、役員報酬の透明性と公平性の確保を確保する目的で指令や規則を施行しており、その代表的なものが株主権利指令（Shareholder Rights Directive II：SRD II）です。

こうした規制では一般に、役員報酬に関する詳細な情報を開示すること、報酬制度が持続可能なビジネス慣行を促進し、企業の業績と連動するよう設計されていることが求められます。

報酬制度の設計には、法規制以外にもさまざまな要因が影響します。役員報酬制度の設計にあたっては、市場慣行やベンチマークを考慮し、競争力の確保と優秀な人材の採用を目的に、業界や地域内の報酬動向を分析することになります。

一方で、社内的には、戦略目標や企業文化に沿った報酬体系を自ら設計する裁量が認められています。制度設計では、期待されるリーダーシップと意思決定行動へのインセンティブとして固定報酬と変動報酬の組み合わせ方を決定することも必要です。

役員報酬には一般的に、固定報酬とそれを補完する変動報酬が含まれます。変動報酬の額は、業績指標と自社の成功に応じて決定されます。基本給や取り決められた福利厚生手当を含む固定報酬と異なり、変動報酬の目的は、短期的および長期的なインセンティブを通じて、役員による具体的な目標の達成と、自社の業績向上を促すことにあります。

企業は、収益成長や利益率といった財務指標に加え、顧客満足度や従業員エンゲージメントといった非財務指標を含むさまざまな指標を、短期的および長期的なインセンティブに反映することができます。投資家をはじめとするステークホルダーからは、短期的成果と持続可能な経営の両立を図るため、報酬制度において短期と長期の目標がバランスよく設定されていることを期待されています。

OECDのコーポレートガバナンス原則などの枠組みでは、報酬の決定に用いる基準や変動報酬に連動する業績指標など、**役員報酬に関する詳細な情報を開示することを推奨しています**。こうした透明性は、経営陣の報酬が企業の業績とどのように結び付けられているかをステークホルダーが理解する上で役立ち、公正かつ衡平な報酬慣行の実現を通じて、ステークホルダーとの信頼関係を構築することを目的としています。コーポレートガバナンスは、企業の持続可能性と責任に関するいわゆるESGの3つの柱の1つです。したがって、役員報酬についても、欧州企業サステナビリティ報告指令（CSRD）や国際サステナビリティ基準審議会（ISSB審議会）によるサステナビリティ報告規制の対象となります。



主な 調査結果

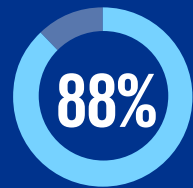


主な調査結果

78%

役員報酬にサステナビリティ指標の反映を考慮している
調査対象企業の割合

取締役の報酬に使用するサステナビリティ目標を規定している
企業のうち、



サステナビリティ目標が、
自社の事業にとって重要なESG課題と
整合する企業の割合
(国ごとに大きな差異)

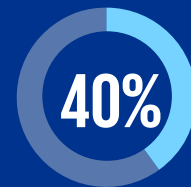
ESG目標のうち、役員報酬に関連付けられることが
最も多いのが、気候変動と自社の労働力に関する目標です。
気候変動に関しては、

温室効果ガス排出量

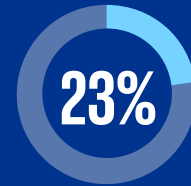
の削減に関する目標が一般的です。
一方、自社の労働力に関しては、従業員エンゲ
ジメント、女性管理職の割合、労働災害の発生
率に関する目標が一般的です。



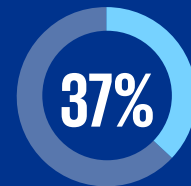
サステナビリティ関連目標を基準に取締役会の業績を評価し、
かつ目標の達成と変動報酬との連動性に関する情報を提供している
274社のうち、



短期インセンティブ報酬 (STI) にのみ
関連付けている企業の割合

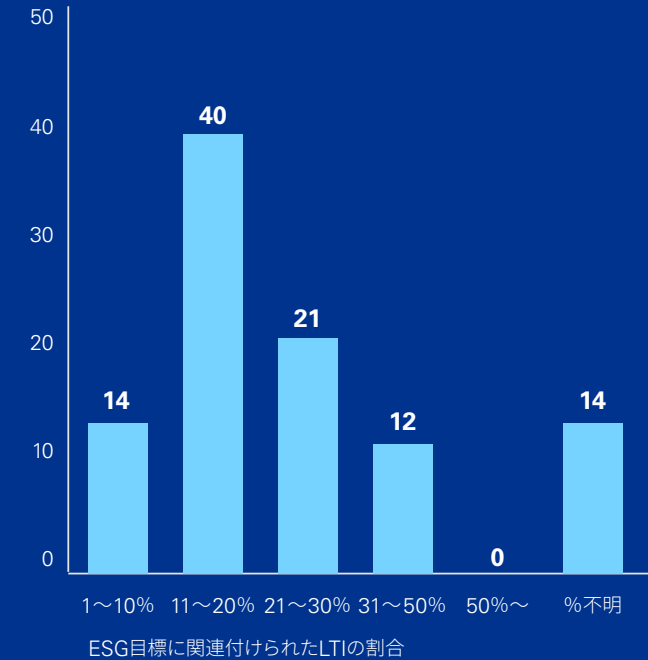


長期インセンティブ報酬 (LTI) にのみ
関連付けている企業の割合



STIとLTIの双方に
関連付けている企業の割合

ESG目標をSTIとLTIの双方に
関連付けている企業 (全103社) に関して



ESG目標をSTIとLTIの双方に関連付ける企業のうち、
約40%が報酬の11～20%を、20%強が報酬の21～30%を
LTIに割り当てています。

出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月



調査手法





本報告書は、15カ国の上場企業を対象に、2024年6月時点の時価総額上位25社、計375社のデータに基づくものです。15カ国の内訳は、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、中国、フランス、ドイツ、イタリア、日本、ルクセンブルク、オランダ、スペイン、スウェーデン、英国、米国です。EU加盟国である9カ国はもちろん、その他の6カ国にも、2025年2月のオムニバス法案公表前の適用範囲に従ってCSRDを遵守する必要のある企業が多数含まれます。

KPMGのプロフェッショナルが各社の2023年度の年次報告書のほか、必要に応じて、報酬報告書やサステナビリティ報告書、ウェブサイトの情報も調査したうえで、各社に次の5つの質問への回答を求めました。

- 役員報酬はサステナビリティ関連の業績目標と関連付けられていますか？
- 「関連付けられている」場合、報酬ポリシーにはどのようなサステナビリティ項目と主要業績評価指標が盛り込まれていますか？
- 貴社が自社の報告書で特定した重要なサステナビリティ項目は、報酬ポリシーにどの程度密接な関連をもって反映されていますか？

- 短期的なサステナビリティ業績目標（1年以内）と、長期的な目標（1年以上）の間で、インセンティブはどのようなバランスで設定されていますか？
- 変動報酬において、財務業績と、サステナビリティパフォーマンスを含む非財務実績のバランスはどのようになっていますか？

KPMGは、2024年7～8月にかけて調査を実施しました。調査結果は公開情報の分析のみに基づくもので、KPMGの各メンバーファームは各社から直接情報を受け取っていません。

このレポートは、KPMGオランダが2024年5月に公表したレポート『Time to take a broader view（より広い視点で考える時代）』を基に作成されました。

同レポートでは、アムステルダム証券取引所の上場企業上位50社と、ドイツ、スウェーデン、英国の上位25社を対象に同じ質問への回答を求めました¹。2023年中に公表された年次報告書を調査対象としたため、今回の調査対象よりも以前の年次報告書が数多く含まれているほか、オランダの企業についても2倍の数の企業が調査対象となっています。にもかかわらず、例えば、オランダの企業の88%が役員報酬の算定に際してサステナビリティを考慮するなど、どちらの調査でも類似の結果が得られました。

**このレポートは、15カ国の計375社
（各国の上場企業のうち、2024年6月時点の
時価総額で上位25社に該当する企業）
のデータを基にしています。**

1. 『Time to take a broader view: Why sustainability-linked executive pay is a work in progress（より広い視点で考える時代：なぜいまサステナビリティ指標と役員報酬を連動させる動きが広がっているのか？）』、KPMGオランダ、2024年5月
<https://kpmg.com/nl/en/home/insights/2024/05/why-sustainability-linked-executive-pay-is-a-work-in-progress.html>



サステナビリティ 指標と役員報酬 の連動





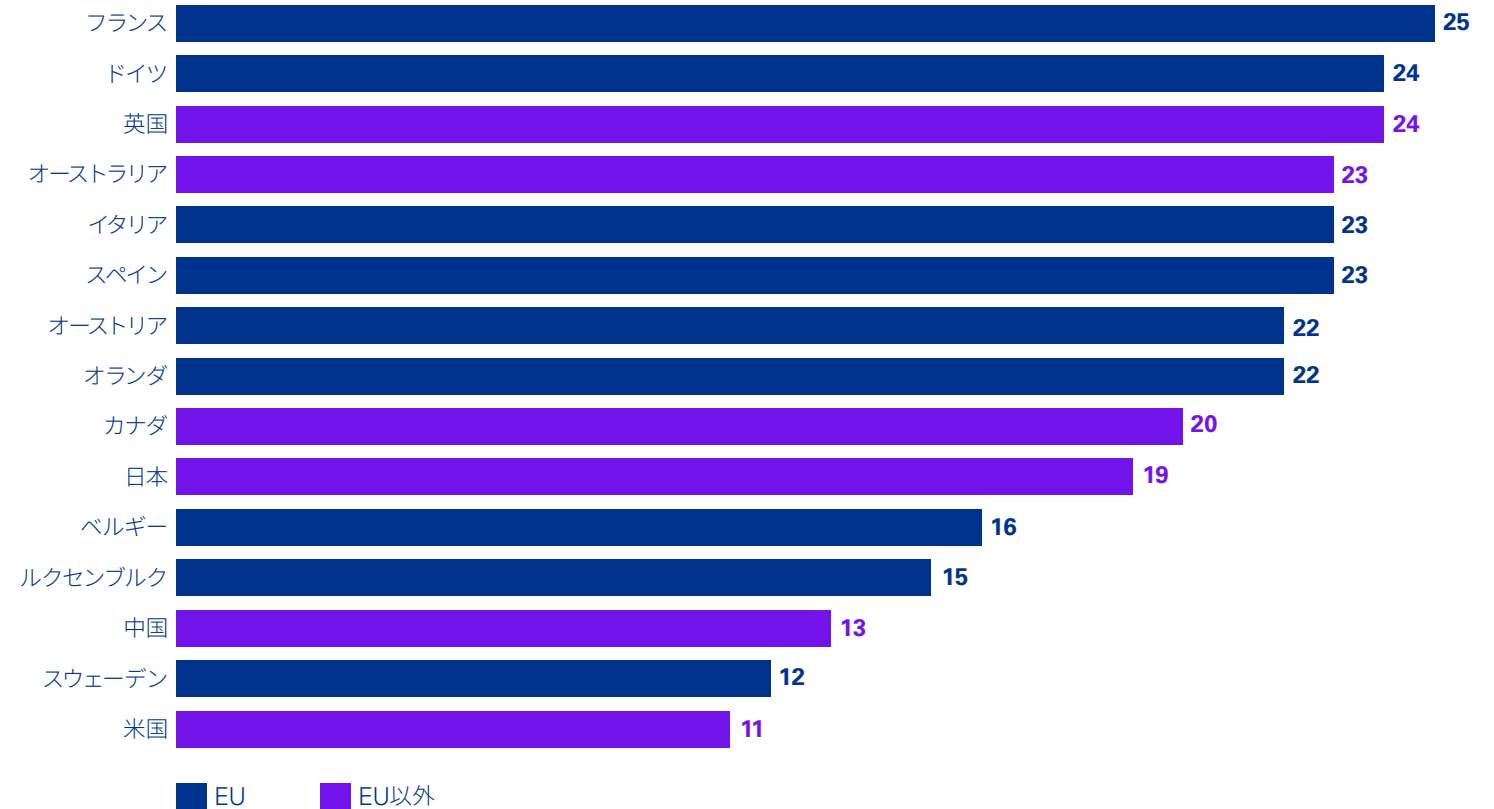
取締役報酬をサステナビリティと連動させている企業が最も多いのは、フランス、ドイツ、英国の企業

本調査においては、全体の78%にあたる292社が、役員報酬の算定にサステナビリティ要素を考慮していることが明らかになりました。フランスの全25社、ドイツと英国の24社、およびオーストリア、オーストラリア、カナダ、イタリア、スペインの80%以上の企業がこれに含まれます。最下位の米国でも、上場企業上位25社中11社が、役員報酬の算定に際してサステナビリティを考慮しています。

EU加盟国の企業に関しては、25社中の平均20.2社がサステナビリティ指標と役員報酬を連動させているのに対して、EU域外の国に関しては、25社中18.3社と若干の差が見られます。また、国別に見た場合、EU域内とEU域外のそれぞれのグループ内では大きな差が見られます。

EU域内では、最も高い割合の国と2番目に低い割合の国の両方が存在しており、EU域外でも、2番目に高い割合の国と最も低い割合の国が存在しています。

サステナビリティ指標と役員報酬を連動させる企業数（国別）



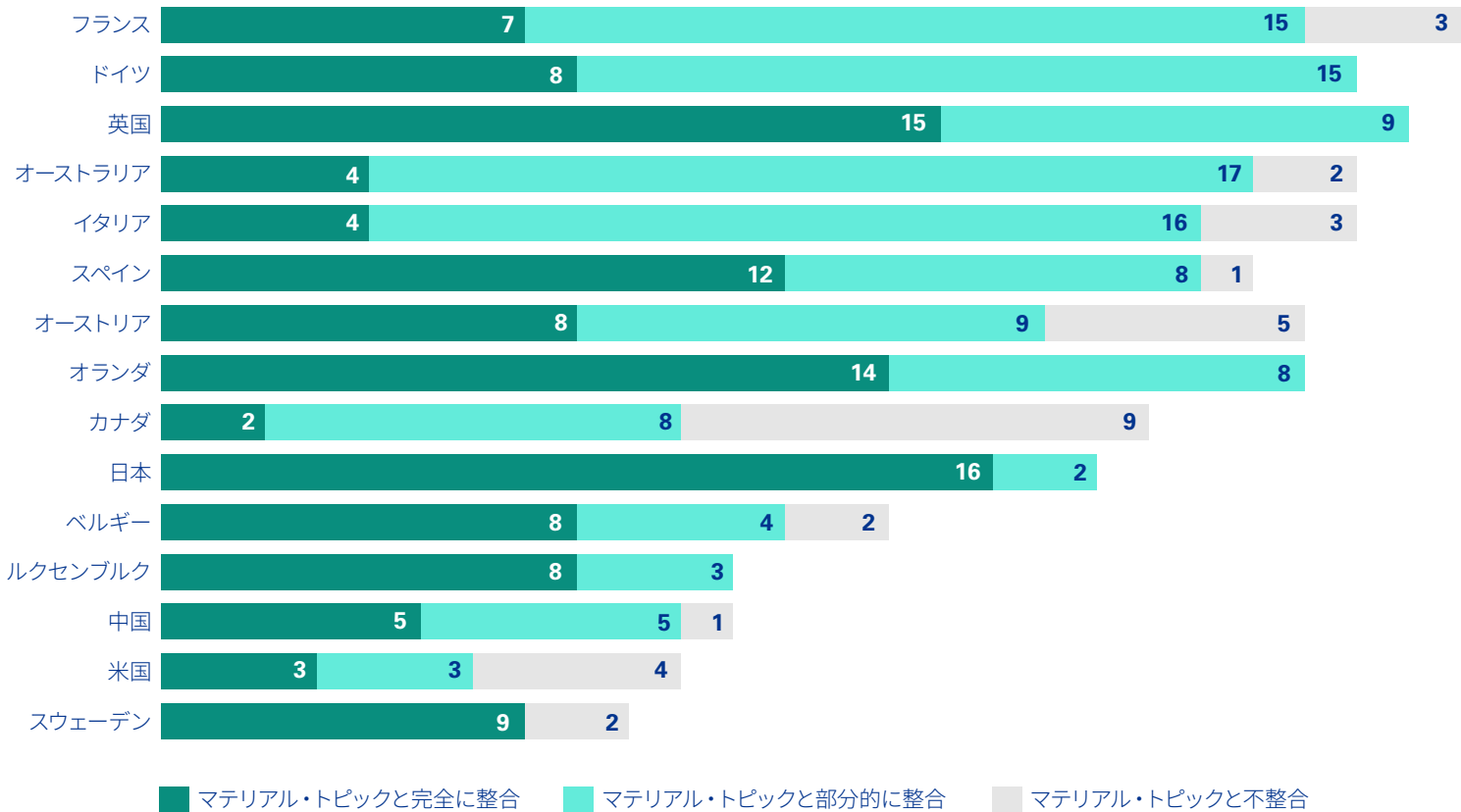
出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月

役員報酬の算定に利用するサステナビリティ目標を設定している企業277社のうち、大多数の245社（88%）で、自社の事業にとってのマテリアル・トピック（重要課題）と完全または部分的に整合しています。ただし、国ごとでは大きな差異が見られます。このレポートでいう自社事業にとってのマテリアル・トピックは、CSRDによる「ダブルマテリアリティ原則」の適用は含まれていない点に留意が必要です。最も注目すべき点として、EU加盟国ではない日本において、報酬に反映するサステナビリティ目標と事業におけるマテリアル・トピックとを完全に整合させている企業数が最多（25社中16社）であったことが挙げられます。これは、日本では本調査対象国の多くと比べて、サステナビリティ連動型の報酬の導入率が相対的に低いにもかかわらず、また、CSRDの適用対象外であり、ダブルマテリアリティの原則の適用義務もない国であることを踏まえると、特に注目に値する結果です。

役員報酬に関連付けられたサステナビリティ目標のマテリアル・トピックとの整合度に関しては、日本と英国の企業に高い傾向が見られる一方で、平均すると、EU域内の国の方がEU域外の国よりもその度合いが高い傾向にあります。EU域外の国では平均7.5社が完全に整合しているのに対して、EU域内の国では8.7社とその数が上回ります。

部分的な整合に関しても同様のギャップが見られ、EU域外の国では平均7.3社、EU域内の国では8.7社となっています。役員報酬に反映されるサステナビリティ目標が自社事業にとってのマテリアル・トピックとまったく整合しない企業に関しては、その数が国によって大きく異なり、5か国ではこうした企業がゼロであり、別の5か国ではわずか1、2社のみである一方、カナダでは9社となっています。

役員報酬に関連付けられるサステナビリティ目標のマテリアル・トピックとの整合度



国によっては、何社かの企業でマテリアル・トピックに関する情報が非公表であるため、企業の総数が前頁のグラフよりも少なくなっています。容易に比較できるよう、前頁のグラフと同じ国順としています。

出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月



サステナビリティ 目標となる 課題



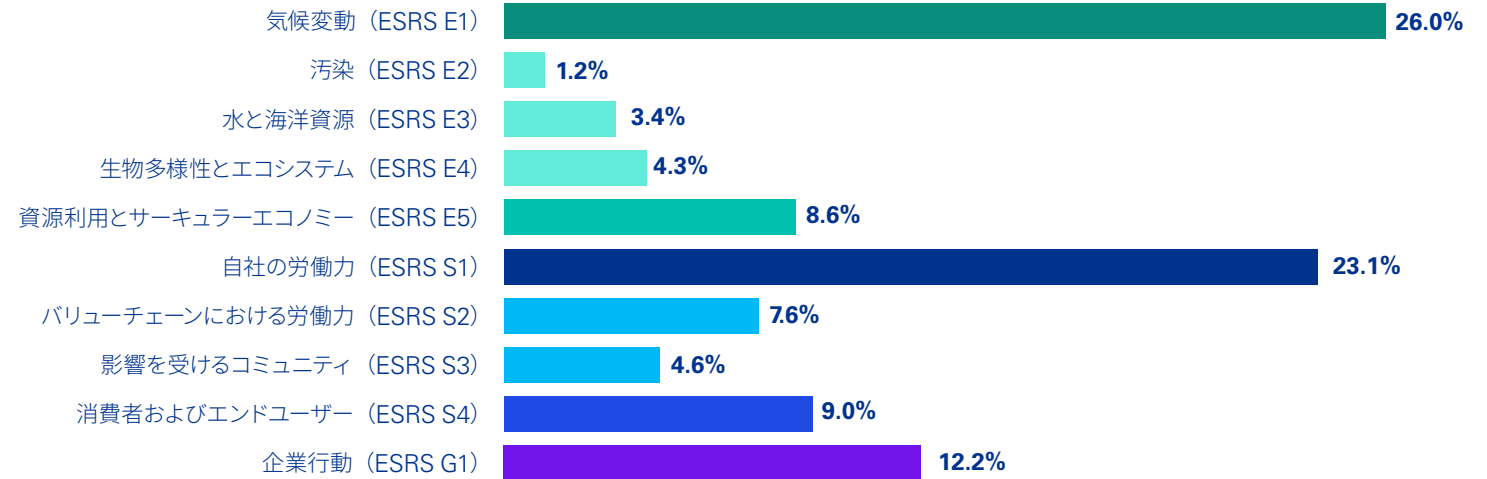


サステナビリティの課題として特に多く取り上げられているのは気候変動と自社の労働力に関するもの

調査対象の企業のうち、サステナビリティの課題として特に多く取り上げられていたのは、気候変動と自社の労働力でした。「気候変動」と「労働力」をめぐる課題を企業が重視する理由はいくつか考えられますが、多くの企業が以前より自主的に、これらの課題に関する情報を開示してきたこともその理由のひとつでしょう。3番目に多かったのが「企業行動」をめぐる課題でした。多くの国で規制対象となっているほか、投資家や金融機関からの強い期待があるテーマでもあります。

このレポートでいう課題は、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の開示項目に基づくものです。詳細については、「背景」のセクションを参照してください。

サステナビリティ目標とされている課題のすべて



パーセンテージは、全ての企業における、各課題の言及割合を示しています。

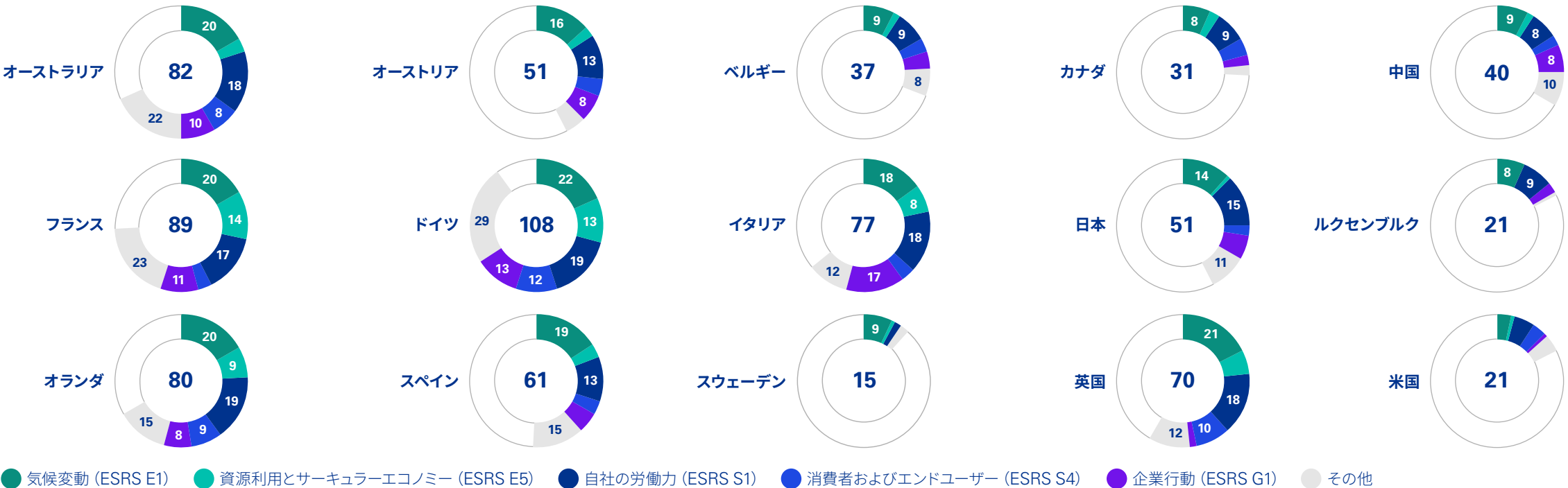
出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月

国別に見た場合、ドイツの企業がサステナビリティ目標を最も多く掲げており、その数は108個と、1社平均が4個を上回っています。フランス、オーストラリア、オランダについても、その数は80個以上に上ります。

特定の課題を重視する程度は、国によって異なります。気候変動に関する目標（ESRS E1）の採用に関してはドイツが最も多く、その数は調査対象となった25社中22社となっています。オーストラリア、フランス、オランダ、英国が僅差で続き、いずれの国も20～21社となっています。

イタリアについては、企業行動に関するESG目標（ESRS G1）を採用する企業が大半を占め、一方、フランスでは資源利用とサーキュラーエコノミー（ESRS E5）に関する目標を採用する企業が最も多くなっています。オランダとドイツは、自社の労働力に関するESG目標（ESRS S1）を採用する企業数が最も多く、英国は消費者およびエンドユーザーに関するESG目標（ESRS S4）を採用する企業数がドイツに次いで多くなっています。

サステナビリティ目標とされている主な課題（国別）



出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月



環境

採用率が最も高い目標

- 温室効果ガス排出量の削減

採用率が高いその他の目標

- カーボンニュートラル
- CO₂排出原単位
- ネットゼロの実現
- エネルギー消費
- 再生可能エネルギーの割合
- 水消費量
- 廃棄物削減
- リサイクルおよび再利用される原材料の割合

1社またはごく数社が採用する目標

- サークュラリティの向上に寄与する製品やサービスによる収益
- 再生証明書 (reclamation certificate) の受領 (環境基準や安全基準を満たした、産業用地の復元を確認)
- 2025年中の生物多様性に関するネットポジティブインパクトの実現



社会

採用率が最も高い目標

- 従業員エンゲージメント指数
- 女性の管理職および役員の割合
- 記録可能総災害度数率 (TRIFR)
- 従業員1人当たりの研修時間
- ネットプロモータースコア (NPS)

採用率が高いその他の目標

- 従業員満足度
- ジェンダーギャップと同一賃金
- 民族の多様性
- 休業災害度数率 (LTIFR)

1社またはごく数社が採用する目標

- 自社のESG基準とサプライヤー行動規範を遵守するサプライヤーの割合
- サプライヤー監査



ガバナンス

採用率が最も高い目標

- サイバーセキュリティ

採用率が高いその他の目標

- コーポレートガバナンスの不祥事
- 内部監査の実践
- リスク管理
- 役員の業績

環境や社会に関する課題への目標と異なり、企業は通常、ガバナンスに関する課題の評価に使用される具体的な指標は開示しません。



短期的および 長期的な サステナビリティ 目標





国によって大きく異なる短期目標と長期目標の採用状況

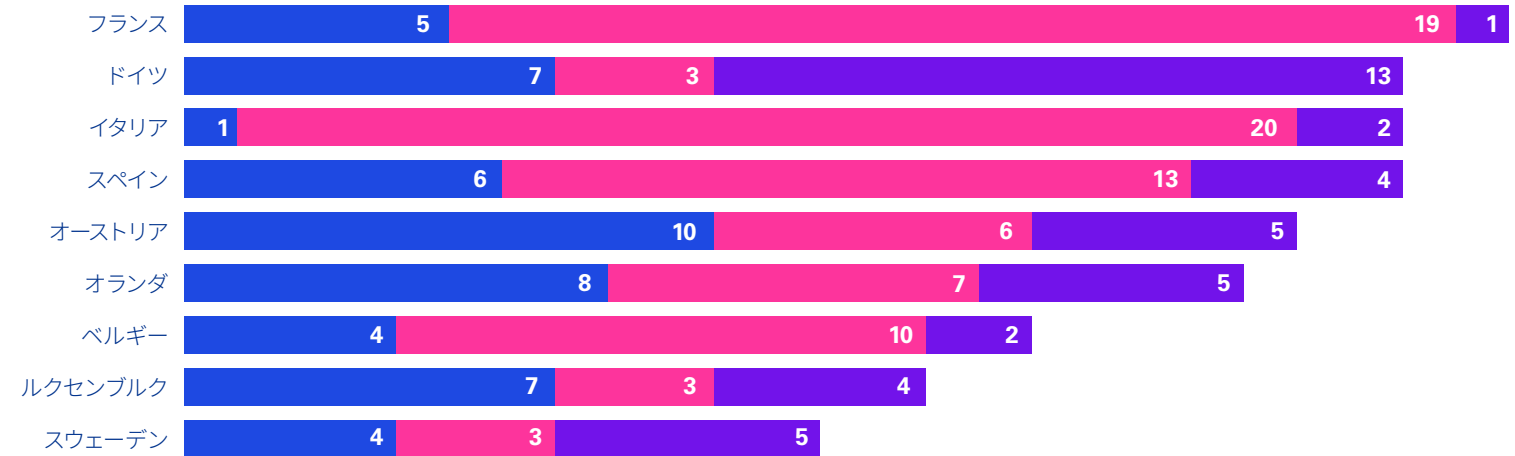
投資家からは一般的に、役員報酬への短期および長期のサステナビリティ目標の反映が期待されており、今回の調査では37%の企業が両方の目標を採用していました。調査対象企業のうち、短期的なサステナビリティ目標のみを採用する企業は40%、長期的な目標のみを採用する企業は23%でした。短期目標と長期目標の両方を採用する企業の数が多いのはイタリアで、23社中20社でした。これに次ぐのが25社中19社のフランスです。一方、米国と中国では、両方の目標を採用する企業はありませんでした。

短期および長期のサステナビリティ目標を役員報酬に反映している企業が、EU域内の9カ国では平均9.3社であったのに対して、EU域外の6カ国では平均3.2社と、大きな差異が見られます。EU域外の国で両方の目標を採用する企業が最も多いのが英国で、調査対象企業中の9社となっています。

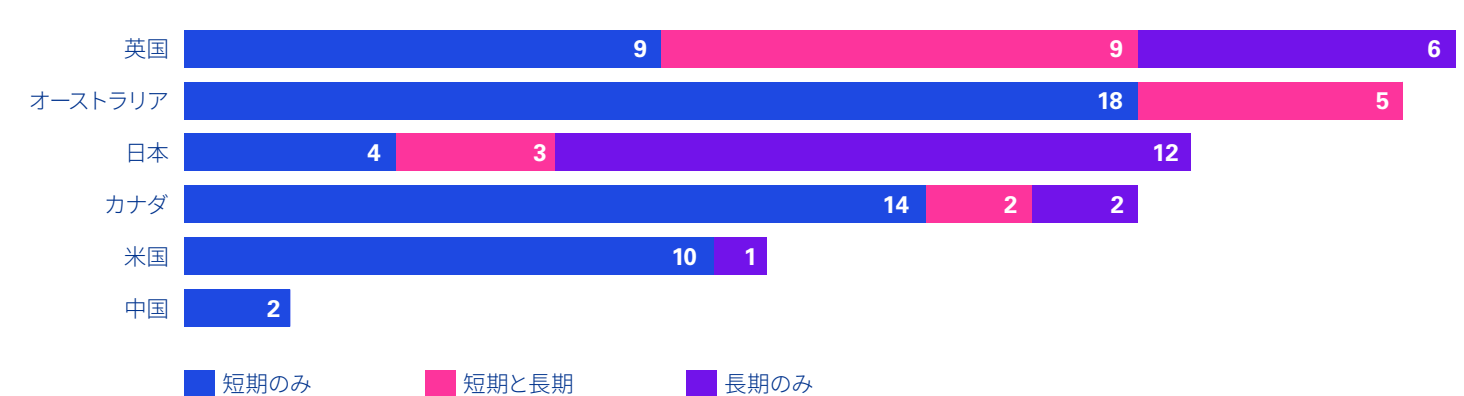
短期のサステナビリティ目標のみを採用する企業が最も多いのは18社のオーストラリアで、14社のカナダ、10社の米国がこれに続きます。長期目標のみを採用する企業が最も多いのが13社のドイツで、次いで12社の日本です。

短期的および長期的なサステナビリティ目標の採用

EU

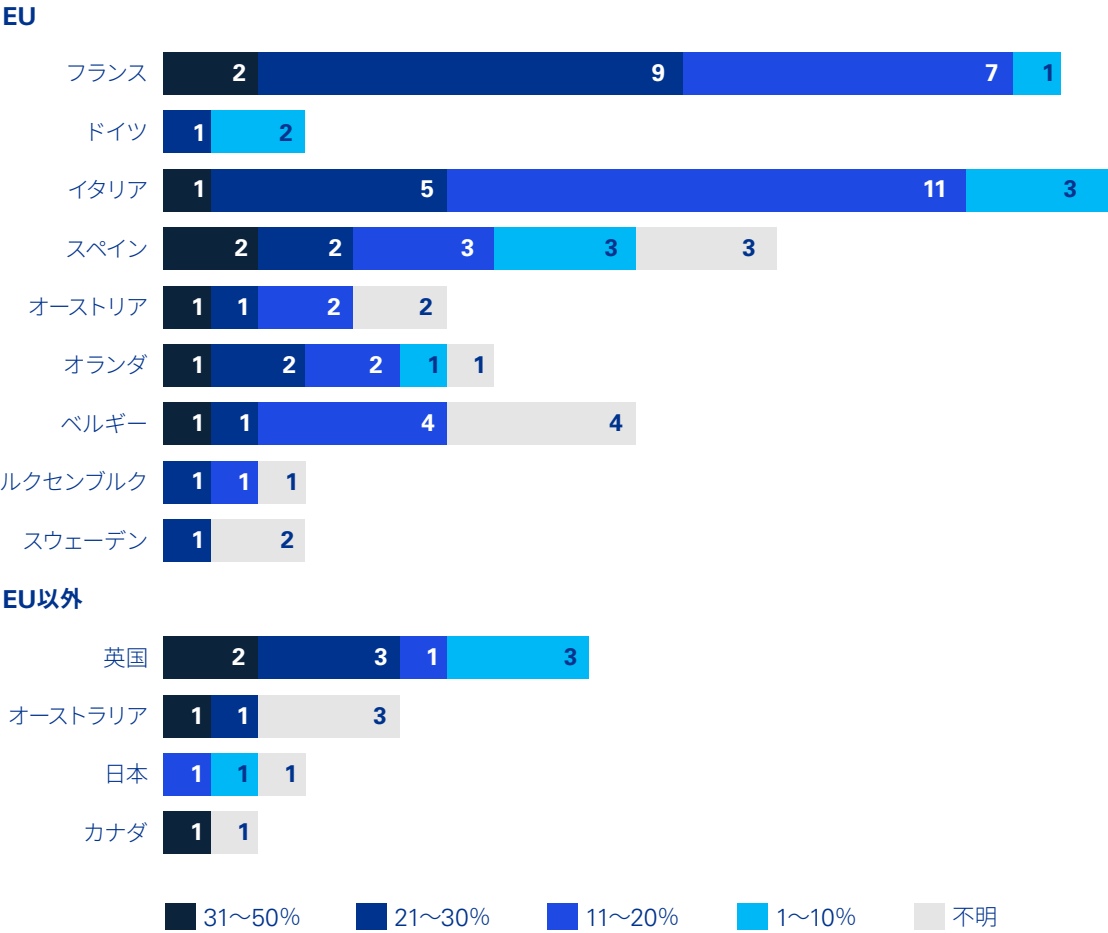


EU以外



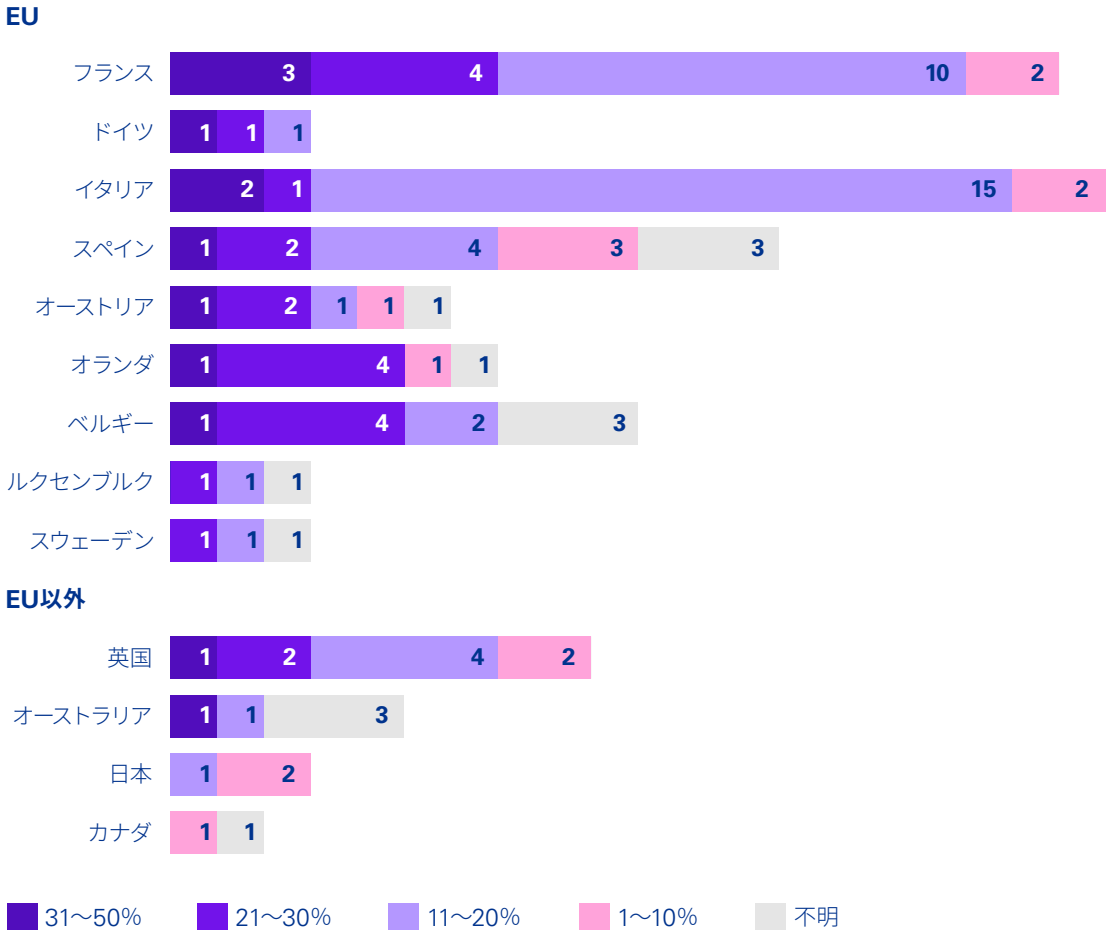
出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月

長期・短期双方の目標を採用する企業の報酬に占める、
短期目標の達成をインセンティブとする報酬の割合



出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月

長期・短期双方の目標を採用する企業の報酬に占める、
長期目標の達成をインセンティブとする報酬の割合





提言



サステナビリティ指標と役員報酬を連動させる方法に関する提言

持続可能な役員報酬に向けた4つのステップ

1

企業戦略の観点から KPIを導出する

報酬制度に適した、関連性の高い主要なサステナビリティ指標を選定します。これらの指標は、企業戦略と密接に結びついている必要があります。具体的には、長期的な事業成長に貢献する指標、経営陣が事業の成功を妨げる重大なリスクを回避できるかを反映する指標、あるいは市場や業界において特に重要とされる側面に関する指標などが該当します。

これらの指標は、企業を望ましい戦略的方向へと導くための経営ツールとして活用されることが求められます。

2

適切で信頼できる、 関連性の高いデータを選択する

報酬制度では、事業の成功にとって真に決定的な影響を持つ、少数の適切なサステナビリティ指標に焦点を当てることが望ましいとされています。選定される指標は、企業がコントロール可能であること、かつ1年未満の短い間隔でも把握・評価できることが重要です。

こうした指標は、パフォーマンス管理を可能にするためにも、経営陣向けの継続的なレポーティングの一環として組み込まれるべきです。しかし、特にサステナビリティ指標においては、年間を通じたデータの入手が困難であることが少なくありません。そのため、まずは1つか2つの主要なデータから始めると同時に、データの可用性や社内報告体制の整備・強化を進めていくことが推奨されます。

3

報酬制度に占めるインセンティブの 割合適用範囲を定義する

変動報酬の短期および長期の構成要素における、サステナビリティ関連目標の相対的な割合を定義することが推奨されます。ターゲットグループを決定し、これに基づいて目標を設定することも重要です。本報告書では、役員報酬に焦点を当てていますが、実務上は、当該取締役会に関連する業績指標が、上級管理職の報酬においても、調整のうで適用されることが一般的です。

4

透明性を維持し、 データの信頼性を確保することを目指す

とりわけ資本市場においては、経営陣（取締役会）に対する金銭的インセンティブに関する情報は、企業の評価における重要な判断基準とされています。

これは、こうしたインセンティブが、取締役が日々の業務活動の中で考慮するリスクと機会に直接的な影響を及ぼすためです。こうした理由から、多くの国で役員報酬に関する情報の開示が、法律によって上場企業に義務付けられており、小規模な企業や組織にも開示が推奨されています。報酬関連のサステナビリティ指標の信頼性は、一般的に外部監査を通じて保証されます。経営陣への影響や資本市場への波及効果を踏まえ、報酬に関連する重要指標は、任意であっても高度な保証レベル（合理的保証）のもとで監査されるケースが少なくありません。



KPMGの支援内容

高業績の企業は、強固で優れたガバナンスが、環境と社会に対する責任を促すことを認識しつつあります。変化の激しい環境に適応し続ける中で、取締役会および経営陣は、自身の監督責任や組織のガバナンスに影響を及ぼす新たな動向に対応する準備を整える必要があります。

取締役会には、組織をサステナビリティの実現に導き、自ら監督するESG情報が適切で信頼性が高く、法的規制に準拠した情報であることを担保する責任があります。

多くのガイダンスや情報が存在する一方で、特定の責任領域や報告に関する基準や規制は依然として進化を続けています。

ガバナンスは、リスク管理や内部統制、データ収集や情報漏えい、経営陣の報酬、取締役会の多様性と能力、そして株主の権利など、非常に幅広い課題を包含しています。

KPMGは、ガバナンスへの注力が、ESG戦略全体の成功を支える基盤となり得ることを理解しています。それは、人材と方針の両面において「目的に適った状態」が確保されることを通じて実現されます。KPMGのメンバーファームが提供する一連のサービスをご利用いただくことで、効果的かつ効率的なガバナンス体制の構築に向けた検証を進め、不備を取り除き、取締役会と経営陣にとって不可欠なノウハウを取得できます。

企業のガバナンス（運営体制）は、ESGの取組みを支える土台です。これが不十分であれば、社会や市場からの信頼を失い、最終的には事業の継続自体が危ぶまれる可能性もあります。KPMGのプロフェッショナルが、財務および社会に関する主要パフォーマンス指標に沿って、貴社のESGポリシーや事業慣行を検証することで、組織全体に及ぶ説明責任の強化、意思決定の効率化、コンプライアンスの強化を支援します。

詳細について

KPMGのプロフェッショナルは、ESGの本質的な力がビジネスに変革をもたらし得ることを認識しています。持続可能な未来の構築に向けた変革のなかで、いかにして信頼を高め、リスクを軽減し、新たな価値を創出できるか、そのための方法をKPMGがご紹介します。

詳しくは、kpmg.com/esg をご覧ください。

ESGに関する最新情報を受け取りたい方は、ぜひご登録ください。
最新コンテンツをメールでお届けします。

KPMG ESGインサイト

ESG目標の達成をいかに後押しできるか、その詳細については、ESGインサイトでご確認ください。ESGインサイトは、ESGリーダー向けに厳選された記事や公開資料、ウェブキャスト、ポッドキャストをお届けするサブスクリプションサービスです。

kpmg.com/esg | kpmg.com/esginsights



背景



このレポートにおけるCSRDとESRSの言及について

このレポートでは、欧州企業サステナビリティ報告指令（CSRD）と欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の開示項目を参照し、役員報酬に反映される課題について言及しています。当初、CSRDの影響は、EU内外を拠点とする約5万社に及ぶとされていました。しかし、2025年2月に発表されたオムニバス法案により、EU域内の大企業に対するCSRDに基づく開示義務の適用が2年間延期され、従業員数1,000人以下の企業には自主的な開示基準が適用される可能性が生じています。さらに、この法案の目的は、ESRSの改訂を通じて、企業に開示を求めるデータポイント数を削減することにあります。この法案が欧州議会と加盟国による審査を経て、採択された場合、加盟国はこれを国内法として整備する必要があります。

ISSB™基準

ISSB基準は、サステナビリティに関する世界的な財務情報開示基準となっています。義務的ではなく、自主的な基準であるほか、サステナビリティ情報を財務情報との関連から開示する点で、ISSB基準はCSRDと異なります。企業がサステナビリティをめぐるリスクと機会について、一貫性のある、比較可能で信頼性の高い情報を公開できるようにすることがその目的です。とはいえ、ISSB基準IFRS S1でも、報酬ポリシーに関する情報（サステナビリティ関連指標が反映されているか、またどのような形で反映されているか）の開示を企業に求める点では、CSRDのガバナンス基準と同様のアプローチが採用されているといえるでしょう。

2. 「Commission simplifies rules on sustainability and EU investments, delivering over €6 billion in administrative relief (欧州委員会、サステナビリティとEUでの投資に関する規則を簡素化し、60億ユーロ以上に相当する事務負担を軽減)」、欧州委員会、2025年2月26日 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_614

ESRSのサステナビリティ関連基準

ESRS E1:	気候変動
ESRS E2:	汚染
ESRS E3:	水と海洋資源
ESRS E4:	生物多様性とエコシステム
ESRS E5:	資源利用とサーキュラーエコノミー
ESRS S1:	自社の労働力
ESRS S2:	バリューチェーンにおける労働力
ESRS S3:	影響を受けるコミュニティ
ESRS S4:	消費者およびエンドユーザー
ESRS G1:	企業行動

オムニバス法案

2025年2月26日、欧州委員会はいわゆるオムニバス法案を発表しました。採択された場合、CSRD（上記参照）、EUタクソノミー、コーポレートサステナビリティデューデリジェンス指令（CSDDD）、炭素国境調整メカニズム（CBAM）といった既存の4つのイニシアティブにより生じる、企業の事務的負担が軽減されることとなります²。この新たな法案の目的は、報告要件の簡素化などを通じて、企業の事務管理費を年間約63億ユーロ削減することにあります。CSRDの適用対象企業を5分の4削減すること、ESRSに基づき企業が報告を義務付けられているデータポイント数を削減することも、この法案の目的に含まれます。



Appendix





調査対象企業（業種別）



6 | 2%

航空宇宙・防衛



7 | 2%

建設・インフラ



28 | 7%

工業製品およびサービス



35 | 9%

テクノロジー・ITサービス



16 | 4%

自動車



49 | 13%

消費財および小売



14 | 4%

保険



15 | 4%

通信



76 | 20%

銀行・金融サービス



36 | 10%

エネルギー



12 | 3%

メディア・エンターテインメント



12 | 3%

運輸・ロジスティクス



7 | 2%

化学



3 | 1%

環境サービス



14 | 4%

鉱業・資源



10 | 3%

コングロマリット



26 | 7%

医療・製薬



9 | 2%

不動産

● 企業数 ● 全体に占める割合

出典：長期的な価値創出へのインセンティブ：サステナビリティ指標と役員報酬の連動、KPMGインターナショナル、2025年3月



お問い合わせ先

John McCalla-Leacy

KPMGインターナショナル
ESG統括グローバルヘッド
(Head of Global ESG)
john.mccalla-leacy@kpmg.co.uk

Nelmara Arbex

南北アメリカ大陸担当リード
(One Americas Lead)
narbex@kpmg.com.br

Dong Seok Derek Lee

KPMG韓国
アジア太平洋協議会担当リード
(ASPAC Lead)
dongseoklee@kr.kpmg.com

Maura Hodge

米国担当リード
(US Lead)
mhodge@kpmg.com

Nadine-Lan Hönighaus

KPMGインターナショナル
ESGガバナンス統括グローバルリード
(Global ESG Governance Lead)
nhoenighaus@kpmg.com

Goran Mazar

KPMGドイツ
EMA担当リード
(EMA Lead)
KPgmazar@kpmg.com

Simon Weaver

KPMGインターナショナル
ESGアドバイザー統括グローバルヘッド
(Global Head of ESG Advisory)
simon.weaver@kpmg.co.uk

木村 みさ

KPMGコンサルティング
misa.kimura@jp.kpmg.com

KPMGサステナブルバリューサービス・ジャパン

sustainable-value@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/sustainable-value

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

kpmg.com



本冊子は、KPMGインターナショナルが2025年3月に発行した「Incentivizing long-term value creation」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降についての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2025 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 25-1029

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、kpmg.com/governanceをご覧ください。

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（以下「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Incentivizing long-term value creation: Linking sustainability metrics to board members' pay | Publication number: 139897-G | Publication date: March 2025

© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人はIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.orgでご確認ください。

免責事項: 適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作为による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「ISSB™」は商標であり、KPMG IFRG Limitedおよび有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。