

ガバナンス体制と役員報酬改革

～ 先進企業事例と法改正への対応～

2005年6月発行

株式会社日本能率協会マネジメントセンター
社 団 法 人 日 本 能 率 協 会
役 員 処 遇 制 度 改 革 研 究 会

◆はじめに - 研究会概要

近年の商法改正、株主や市場関係者の動向、企業コンプライアンス確立への社会からの期待など、コーポレートガバナンス強化に向けたニーズが高まる中、各社においてガバナンス体制の見直しと合わせて役員報酬制度の改定が急務となっている。

こうした現状を踏まえて、(株)日本能率協会マネジメントセンターは、(社)日本能率協会とともに、2004年10月～12月の間に計4回の役員処遇制度改革研究会を開催した。第1回から第3回は、先進的に役員報酬改革に取り組む企業の実務責任者をお招きして事例発表をいただいた。第4回は、個別の企業事例ではなく、取締役改革、報酬改革または最新法改正に関する総括をいただく意味で弁護士の鳥飼重和氏にご講演を願った。

本レポートは、全4回の研究会の報告内容を『総論編』、『研究会抄録編』の2編にまとめたものである。

各研究会の発表内容は下記の通りである。

- 第1回役員処遇制度改革研究会 2004年10月20日
『エスアールエルの役員報酬制度 コーポレートガバナンスの一環として』
株式会社エスアールエル 取締役議長 近藤俊之氏
- 第2回役員処遇制度改革研究会 2004年11月10日
『オリックスの役員報酬制度について』
オリックス株式会社 常務執行役 小林信行氏
- 第3回役員処遇制度改革研究会 2004年11月30日
『NECの役員報酬改革について』
日本電気株式会社 顧問 丸山誠氏
- 第4回役員処遇制度改革研究会 2004年12月6日
『退職慰労金制度の廃止と株式報酬型ストックオプション』
鳥飼総合法律事務所 弁護士 鳥飼重和氏

なお、本レポートの巻末には付録として『基本用語集』を掲載した。基本用語集では、「新会社法」や「ストックオプション等に関する会計基準案」の基本事項についても一部取り上げている。

・総論編

本編は、役員処遇制度改革研究会の3社発表事例について、ガバナンス体制(機関設計)、役員報酬改革の2点について比較検討を行ったものである。ガバナンス体制については2002年の商法改正により、従来型である監査役設置会社と委員会等設置会社の選択制となったが、事例中2社は監査役設置会社を選択し、1社は委員会等設置会社を選択している。ガバナンスの目的は、経営監督、意思決定、業務執行の3機能の適正化を図り企業価値を向上させることにあるが、3社はそれぞれ主体的に機関設計を選択している。

また、役員報酬改革については、固定報酬、業績連動報酬、業績連動報酬比率、株価連動報酬、退職慰労金、報酬開示の5つの観点で整理した。3社ともに年功的な役員報酬を改め、役割や業績にリンクした透明性の高い報酬への転換を目指して、報酬体系の見直しを行っている。

1. ガバナンス体制(機関設計)

2002年の商法改正により、大会社またはみなし大会社では委員会等設置会社という新しい機関形態が認められるようになった。これにより大会社またはみなし大会社のガバナンス体制(機関設計)は、委員会等設置会社と従来型である監査役設置会社との選択制となったわけであるが、本研究会の発表事例の中では、オリックスが委員会等設置会社を選択し、SRLとNECは監査役を設置している。

委員会等設置会社では、ガバナンスの3機能である経営監督、意思決定、業務執行のうち、意思決定及び業務執行については執行役に大幅に権限委譲し、取締役会は経営の基本方針の決定と経営監督を担うことになる。この監督機能を実効あらしめるために指名委員会、監査委員会、報酬委員会が設置され、各委員会は3名以上の取締役で構成され、その過半数は社外取締役でなければならない。各委員会の権限は以下に示す通りである。

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の決定

監査委員会

- 取締役及び執行役の職務の執行監査
- 株主総会に提出する会計監査人の選任・解任、会計監査人を再任しないことに関する議案決定

報酬委員会

- 取締役及び執行役の個人別報酬内容の決定

委員会等設置会社において社外取締役が過半数からなる3委員会を設ける意図は、監督と執行の分離ならびに経営の透明性の確保にある。例えば、従来の日本企業の典型的な役員報酬の決まり方は下記のようなプロセスであり、実質的に社長によって決定されてきたのであり、決定プロセスの透明性の面からも、取締役本来の機能発揮の面からも問題視されてきたのである。

イ)株主総会で取締役報酬の総枠を定め、具体的な配分は取締役会に一任する決議をする

ロ)取締役会は取締役各個人の受ける報酬額の決定を代表取締役社長に一任する決議をする

ハ)代表取締役社長は取締役各個人の具体的な報酬額を決定する

事例のオリックスは、透明性ならびにアカンタビリティの強化を意図して、1999年に社外取締役を登用するとともに指名・報酬委員会を導入し、さらに、2003年に委員会等設置会社へ移行したのである。2005年3月現在の同社のガバナンス体制は、社外取締役が5名、社内取締役が7名であり、3委員会は、監査委員会は社外取締役2名、社内取締役1名の計3名、報酬委員会と指名委員会は、それぞれ社外取締役4名、社内取締役2名の計6名で構成されている。そして、2005年6月からは、これまで以上に社外取締役を中心とした委員会構成に変更することとしている。執行体制については、25名の執行役(取締役兼務6名含む)が業務執行にあたっており、執行体制下には、コンプライアンス統括室、ディスクロージャ・コミッティを設けて健全な企業運営を推進しようとしている。

2002年の商法改正によって、監査役設置会社と委員会等設置会社とを選択できるようになったわけであるが、監査役設置会社を選択したとしても、それは機関設計の様式が異なるだけで、経営監督、意思決定、業務執行のガバナンスの3機能の適正化が求められていることには変わらない。

事例のSRLは、監査役は取締役と異なり任期が4年間あり、長期的な視点から経営監視、経営の妥当性の判断を行えるという積極的な理由から監査役設置会社を選択している。また、同社は、執行役員制(委任契約)を導入するとともに、社外取締役の登用、執行権限を持たない取締役議長の設置を行って、監督と執行の分離及び適正化を図っている。

同じく、NECは、監査役設置会社を選択しているが、執行役員制を導入するとともに、社外取締役を登用し、さらに、事業年度ごとの経営責任の明確化を図るという理由から取締役の任期を1年制へと移行している。加えて、社外の有識者を含む経営諮問委員会、社外委員2名を含む報酬委員会(計5名)を設置し、取締役会のガバナンス機能を補完する体制を整えているのである。

今日のコーポレートガバナンスは「企業は誰のものか」という抽象論ではなく、経営の効率性、健全性をいかに高めるかに論点が置かれている。企業は内向きの論理を捨てて、資本市場をはじめとした社会から評価される健全な経営を実践できるガバナンス体制を主体的に構築していかなければならないのである。

2. 役員報酬改革

コーポレートガバナンス改革の一環として、役員報酬の改革が本格化し始めている。わが国企業の役員報酬については、経営者として魅力ある報酬、資本市場また昨今では成果主義が浸透している従業員に対しても役員として説明力のある報酬、業績にリンクした報酬、透明性・客観性のある報酬等の課題がすでに広く認識されている。

事例企業3社も、ガバナンス体制の整備とともに本格的な役員報酬改革に取り組んでいる。3社とも共通して年功的な役員報酬を改め、役割や業績にリンクした透明性の高い報酬への転換を図っている。3社では、役員報酬体系は、固定報酬、業績連動報酬、株価連動報酬の3つに再構成され、退職慰労金は廃止または将来の廃止を含めた大幅削減が進められている。

(1) 固定報酬

固定報酬は3社とも役位別のシングルレートであり、SRLでは執行役員が取締役を兼務する場合、オリックスでは執行役が取締役を兼務する場合に、取締役報酬分(現金報酬は固定のみ)を上乗せして支給している。

(2) 業績連動報酬

業績連動報酬は、SRLでは取締役(非常勤除く)は連結企業業績から、執行役員は単体企業業績と個人業績との2つから決定している。企業業績分の個人報酬額は、取締役、執行役員とも経常利益額に応じて自動的に算定される企業業績報酬額に役位別係数を掛けて決定している。NECでは、取締役は前年度企業業績評価、執行役員は前二半期全社業績評価と前半期ビジネスユニット業績評価の掛け合わせによって業績連動報酬を算定している。その際の業績評価は、出荷成長率、ROE、D/Eレシオ、営業損益、当期損益、キャッシュフローなどの各指標を総計した総合評価を用いている。

(3)業績連動報酬比率

現金報酬に占める業績連動報酬の割合は、SRLでは、社長、副社長で約40%となっている。NECでは、退職慰労金の大幅削減前の業績連動報酬比率は社長で約25%であったが、現在では約40%にまで高めている。その他の取締役についても約30%を業績連動分としている。オリックスも退職慰労金を廃止し、その分を現金報酬へと置き換えるとともに、現金報酬の中の業績報酬部分の比率を徐々に高めている。

(4)株価連動報酬

株価連動報酬は3社とも新株予約権方式であるが、SRLは権利行使価格を1円としている。権利付与の対象者は、SRLは取締役、執行役員、オリックスとNECは、取締役、執行役員及び執行役員、子会社等の役員、上級管理職としている。NECの例では、対処者別の付与数は、取締役が3,000～10,000株、執行役員が2,000～4,000株、上級管理職及び主要子会社社長・社長が1,000株となっている。また、SRLでは、取締役は「 $ESP(1株当たり当期利益) \times ROA(総資産利益率) \times 20 \times 役員別係数$ 」、執行役員は「 $ESP \times ROA \times 20 \times 役員別係数 \times 個人業績係数$ 」の算定式に基づいて付与数を決定している。権利行使期間は、SRLは平成16年3月26日から平成36年3月25日までの範囲で取締役会において決定、NECは定時株主総会決議日から2年間を権利行使凍結期間とし、凍結期間終了後の4年間、オリックスは、平成18年6月24日から平成26年6月23日までとしている。新株予約権の譲渡に関しては、取締役会の承認を要する等の譲渡制限を設けている。

(5)退職慰労金

退職慰労金については、SRLとオリックスは廃止し、その分を現金報酬に置き換えたが、それによって生じる個人の税負担増については会社補償は行っていない。NECは、従前、役員報酬の約20%を占めていた退職慰労金を5%にまで削減している。将来的には同社も退職慰労金を廃止する方向で検討が進められているが、報酬改革に伴って暫定的に役員別1任期当たり定額で総報酬の約5%を税率差補償分として支給している。

事例企業3社では、退職慰労金の廃止またはその方向で検討が進められているが、一方で、役員の退任後の生活の糧の問題もあり、その廃止については議論の分かれるところである。実際にSRLは、2005年4月より(株)富士レビオの100%子会社となったことにより上場廃止となって、業績連動報酬型新株割当制度を廃止し、退職金慰労金制度を復活させているくらいである。

とはいえ、経営責任を有する役員の退職慰労金が、税制上の問題を差し引いても、在任中の企業業績に関わりなく決定されることは、資本市場からも、会社内部の従業員からも理解を得ることはもはや難しい。さらに、昨今の経営環境の変化の中で、役員の退任時に急激な業績不振や不祥事等の発生によって、退職慰労金の支給が認められないというリスクが相対的に高まっている。役員報酬体系全体を見直すとともに、少なくとも、資本市場をはじめ外部からも理解される算定方法を求めていくことが不可避であるといえよう。

(6) 報酬開示

ガバナンス体制、役員報酬改革が進むにつれて、役員報酬の開示についての議論が高まっている。オリックスは、報酬開示は総額開示とし個人開示は行っていないが、営業報告書で報酬の方針を開示し、報酬の決定・報告プロセスを明らかにして、役員報酬決定プロセスの透明性を高めることで株主の理解を得ていこうとしている。

今後、徐々に役員報酬の個別開示の求められる傾向が強まると思われるが、まず、企業には従来の不透明な報酬決定プロセスを改めるとともに、自社の役員報酬の考え方を明示し、株主をはじめとしたステークホルダーの理解を得ていくことが求められよう。

研究会抄録編

第1回役員処遇制度改革研究会

『エスアールエルの役員報酬制度 コーポレートガバナンスの一環として』

1. SRLのコーポレートガバナンス

受託臨床検査アウトソーシングを主力事業とするエスアールエルは、1970年に設立された。2003年連結売上高は1,161億円、連結経常利益は48億円、連結子会社数は25社、グループ従業員数は8,127人(単体1,476人)である。

2000年以降、同社は積極的にコーポレートガバナンス改革に取り組んできた。2001年には執行役員制を導入し、2004年に取締役を13名から6名に大幅削減した。同社のガバナンス体制は、取締役は議長1名、社外取締役1名、グループ会社社長1名、代表取締役社長1名、執行役員兼務取締役2名の計6名となっており、監査役は常勤社外監査役2名、非常勤社外監査役2名の計4名、執行役員は7名(取締役兼務2名含む)となっている。

図表 1: SRLのガバナンス改革の取り組み

- 2000年～
 - 取締役の報酬・賞与・退職金の算定式の策定
 - 代表取締役の信任投票
 - 取締役議長の設置
 - 常務・専務取締役の廃止と上級執行役員及び執行役員制度の導入〔雇用契約 委任契約〕
- 2004年～
 - 取締役会調査室
 - 取締役数の大幅削減〔13名 6名(内 社外取締役1名)〕

同社は、ガバナンス体制として委員会等設置会社を選択していないが、2003年3月の商法改定の意図であるガバナンス体制における意思決定と執行の分離、経営監督機能の強化については、執行権限を持たない取締役議長の設置、社外監査役の登用、委任契約型の執行役員制の採用によってほぼ充足できる体制を整えている。加えて、監査役は取締役と異なり任期が4年間あり、長期的な視点から経営監視、経営の妥当性の判断を行えるというメリットもあり、監査役制度を基礎としつつ、商法改正の趣旨を包含したガバナンス体制を構築しているのである。

2. 役員報酬制度改革と年報酬

2000 年以降、コーポレートガバナンス改革に取り組んできた同社は、それとともに役員報酬制度の改定を進めてきた。1999 年以前の役員報酬は、職位と在位年数を組み合わせた年功的なものであったが、2000 年に制度改定に着手し、取締役の報酬・賞与・退職慰労金を業績(グループ企業は業績 + 企業規模)に連動させる仕組みにした。さらに、2004 年には、退職慰労金制度の廃止、決算賞与の廃止、業績連動報酬型新株予約権割当制度の導入に踏み切ったのである。

役員報酬制度の変更にあたっては、監査役を構成メンバーとする報酬検討委員会を設置し、報酬検討委員会の答申に基づいて、取締役会・執行役員報酬制度の全面的改定を行った。

役員報酬改革にあたっては、まず報酬原則を定めた。

経営人材の確保

有能な経営者を確保するために、取締役・執行役員報酬は同規模他社水準と比べて遜色のないものとする

Incentive

取締役・執行役員報酬は十分にIncentiveが働くものにする

株主の立場を共有

取締役・執行役員報酬は株主の立場・視点を共有化し、株主価値の増加を目指すものにする

透明性・客観性

取締役・執行役員報酬の算定方法、決定方法は透明性、客観性の原則に基づくものとする

上記報酬原則を踏まえて制度の見直しを行い、取締役・執行役員報酬を年報酬と業績連動型新株割当制度の 2 つに再構成した。年報酬は、取締役は役位別固定報酬 + 企業業績報酬からなり、年報酬に占める業績報酬の割合は社長・副社長で約 40% である。執行役員報酬は、役位別固定報酬 + 企業業績報酬 + 個人業績報酬から構成される。非常勤の取締役は取締役報酬分定額とし一定範囲内で個別設定を行っている。

固定報酬は、議長、非常勤取締役、社長、副社長、執行役員でそれぞれ決まっており、上席執行役員または執行役員が取締役を兼務する場合は、非常勤取締役分が加算される。

企業業績報酬は、経常利益額を算定基礎として、図表 2「企業業績報酬のポイント計算表」のポイント × ポイント単価が企業業績報酬額(満額 = 社長支給額)となり、社長以外は社長を 1 とした比率で決定される。対象となる業績は、議長、社長、副社長、上席執行役員は連結数値に基づいて、執行役員は単体数値に基づいてポイント換算される。

図表 2: 企業業績報酬のポイント計算表

- ▶ 経常利益に基づくポイント×2万円
- ▶ 上席執行役員以上は連結数値、執行役員は単体数値に基づく

経常利益	
億円	ポイント
～10億	30×経常利益
～20億	20×(経常利益-10)+300
～30億	18×(経常利益-20)+500
～50億	16×(経常利益-30)+680
～70億	14×(経常利益-50)+1000
～100億	12×(経常利益-70)+1280
100億超	10×(経常利益-100)+1640

役員報酬の支給方法であるが、同社の会計年度は1月～12月であるのに対し、役員の在任期間は4月～3月となるために、同社では以下のように支給を行っている。まず、4月の役員就任時には、当該年度の計画ができていますので、企業業績報酬分は計画値で仮算定する。この仮企業業績報酬に固定報酬を足すと、仮年報酬が算定できるので、この12分の1ずつを毎月支給していく。そして、翌年の2月になると、決算が明らかになるので企業業績報酬を確定させ、役員に就任して4月～1月までに支払われた仮報酬額と確定した実報酬額の差額を残りの2月、3月分で調整支給している。執行役員の場合は、個人業績分も同様の調整を行って支給している。

3. 業績連動報酬型新株割当制度

2004年3月、同社は退職慰労金制度、決算賞与を廃止し、業績連動報酬型新株予約権割当制度を導入した。図表3「業績連動報酬型新株予約権割当制度」は、取締役及び執行役員が株価や業績への感応度を引き上げて、株主とリスク・リターンを共有することを意図しEPS(1株当期利益)とROAに連動して付与数が決まる仕組みになっている。一般的なストックオプション(アップサイド型)では、行使時の株式の時価が権利行使価格より上昇することで、「株式の時価-行使価格」による利益を得ることができる。言い換えれば、ストックオプションには、株価が上昇(アップ)しなければインセンティブとならないという問題があった。しかし、権利行使価格を1円とすることで確実なインセンティブ効果を持たせるとともに、株主とともにダウンサイド(株価下落)のリスクを共有することになるのである。

付与対象者の区分及び人数	当社取締役及び執行役員(11名)
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式
株式の数	30,000株を上限とする
新株予約権の行使時の払込金額	1個(100株)当り100円(1株当り1円)
新株予約権の行使期間	平成16年3月26日から平成36年3月25日までの範囲で、取締役会において決定する
新株予約権の行使の条件	新株予約権の一部行使はできない
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権の譲渡については、取締役会の承認を要するものとする

同制度の算定式は、上席執行役員以上は「 $ESP \times ROA \times 20 \times$ 役位別係数」、執行役員は「 $ESP \times ROA \times 20 \times$ 役位別係数 \times 個人業績係数」である。権利行使時には「(行使時の株価 - 1円) \times 株数」の金額が総合課税の対象となる。2004年3月の株主総会で承認された同制度の株式数は30,000株であり、同社発行株式総数の0.1%未満であり、株主の理解は得られやすいといえる。

なお、2005年4月より(株)富士レビオの100%子会社化により上場廃止になったことにもない、業績連動報酬型新株割当制度を廃止し、退職金慰労金制度を復活させている。

第2回役員処遇制度改革研究会 『オリックスの役員報酬制度について』

1. オリックスのコーポレートガバナンス

オリックスグループは、国内外約 270 社に及ぶ企業集団であり、リース、レンタル、貸付金、生命保険、証券、信託銀行、不動産など金融サービスを中心として幅広く事業を展開している。多様な事業をグローバルに展開する同社は、設立以来“連結経営”を実践しており、現在もグループの総力をあげてフィナンシャルソリューションの提供を目指している。こうした事業活動を適切に評価するために、同社では設立当初から米国会計基準を採用し、連結決算を行っている。2000 年 3 月より、わが国においても連結決算が義務付けられるようになったが、これに先駆けて同社は 24 の国と地域に点在するグループ各社の会計基準を統一し、連結決算を公開してきたのである。

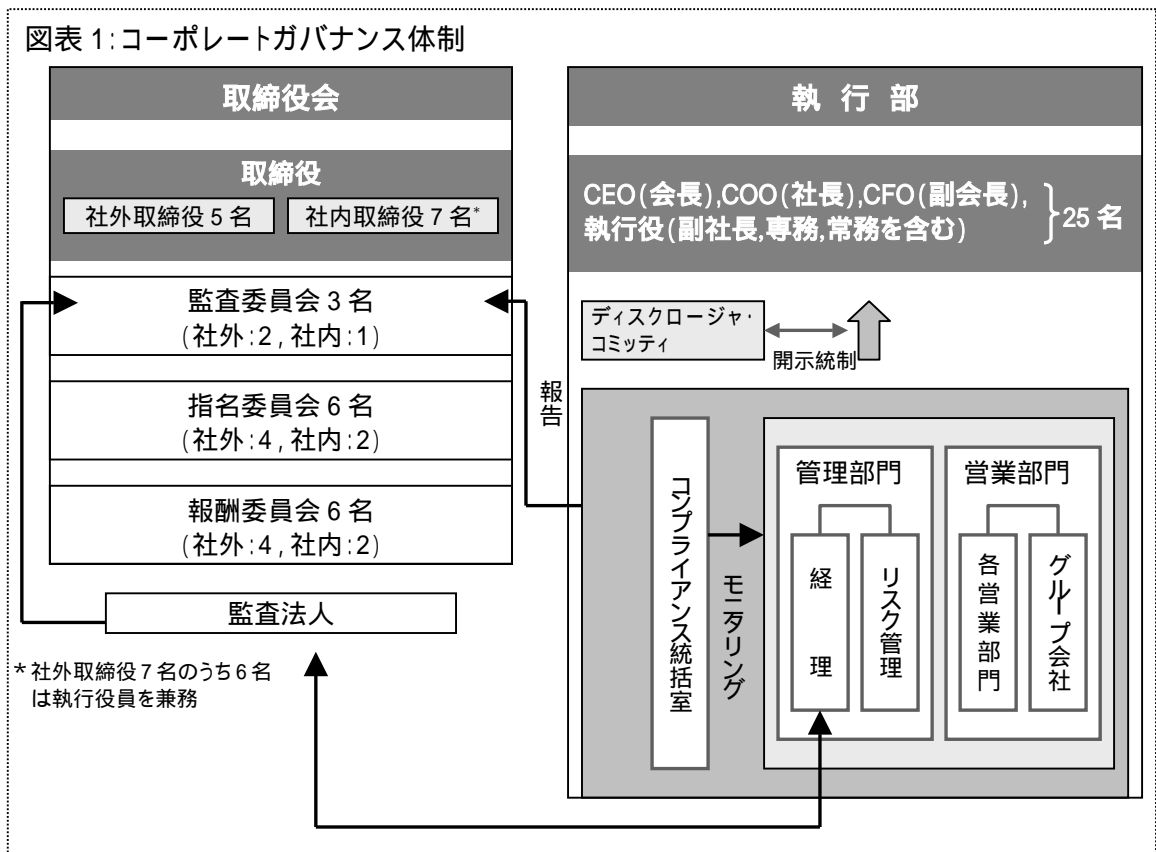
そうした同社にあっても、以前にも増してコーポレートガバナンスが重視されるに至っている。同社の外国人持株比率の向上(2005 年 3 月末で 57%)や、企業の社会的責任の要請の高まりによって、アカウンタビリティや経営監督機能の強化が不可避となったのである。

アカウンタビリティの強化については、上述したように米国会計基準による情報開示(1964 年)を行うとともに、東京証券取引所 1 部に上場(1973 年)している。加えて、より厳しい環境に身を置こうと、1998 年からはニューヨーク証券取引所に上場している。これに合わせて同社はガバナンス体制を強化してきた。1997 年には外部チェック機能の導入を意図して諮問委員会を設置し、1998 年には執行役員制度、翌 1999 年には、社外取締役の登用及び指名・報酬委員会の導入を図っている。さらに、2003 年には商法改正を受けて、委員会等設置会社へ移行したのである。

2005 年 3 月末現在の同社のガバナンス体制(図表 1 参照)をみると、取締役は 12 名であり、このうち社外取締役が 5 名、社内取締役が 7 名となっている。取締役会の下には指名・報酬・監査の 3 委員会を設置し経営監督にあたり、意思決定及び業務執行は執行役に委譲されている。商法に基づき各委員会のメンバーの過半数は社外取締役によって構成されており、各委員長にも社外取締役が就任している。監査委員会は社外取締役 2 名、社内取締役 1 名の計 3 名、指名委員会と報酬委員会は、それぞれ社外取締役 4 名、社内取締役 2 名の計 6 名で構成されている。

2005 年 6 月からは、同社は、これまで以上に社外取締役を中心とした委員会構成に変更することを内定している。具体的には、監査委員会は社外取締役 3 名、社内取締役 1 名の計 4 名、指名委員会は社外取締役 3 名、社内取締役 1 名の計 4 名、報酬委員会は社外取締役 4 名のみ構成とし、より一層の経営の透明性と客観性の向上を目指すこととしている。

次いで、執行体制をみると、まず社内取締役7名のうち6名が執行役を兼務している。執行部は、代表執行役会長(CEO)1名、代表執行役社長(COO)1名、執行役副会長(CFO)1名、執行役副社長3名、専務執行役3名、常務執行役6名、執行役10名の全25名である。また、この執行体制下に、監査委員会をサポートし、内部統制体制の強化を図るコンプライアンス統括室と、グループの情報統制機能を向上させるとともに、投資家への適切な情報開示を促進するディスクロージャ・コミッティが設置されている。



2. 役員報酬改革

同社の役員報酬方針は、経営目標の達成を大前提としている。その基軸となるのが「中長期的な株主価値の向上」である。企業は社会の一構成員であり、構成員としてのルールを遵守しながら、ステークホルダーのために、効率よく富の増大を図ることがその基本的役割である。なかでも、リスクマネーを提供する株主価値を実現することが責務であると捉えて、これを経営目標の基軸に位置付けている。この経営目標を達成するために、役員に求められる意識として、「当期及び中長期的な成果重視」「チームプレー（連結経営）」、「職務へのコミットメント」等を掲げている。そして、役員に求める意識を喚起するように、企業価値の向上にリンクした報酬、競争力のある報酬水準を実現していこうとしている。

具体的には、役位、役割に基づいて決定する固定報酬、当期の業績に応じて決定する業績連動型報酬及びストックオプションの3つから役員報酬を構成している。なお、執行役を兼務しない取締役の報酬は、固定報酬及びストックオプションの二つである。

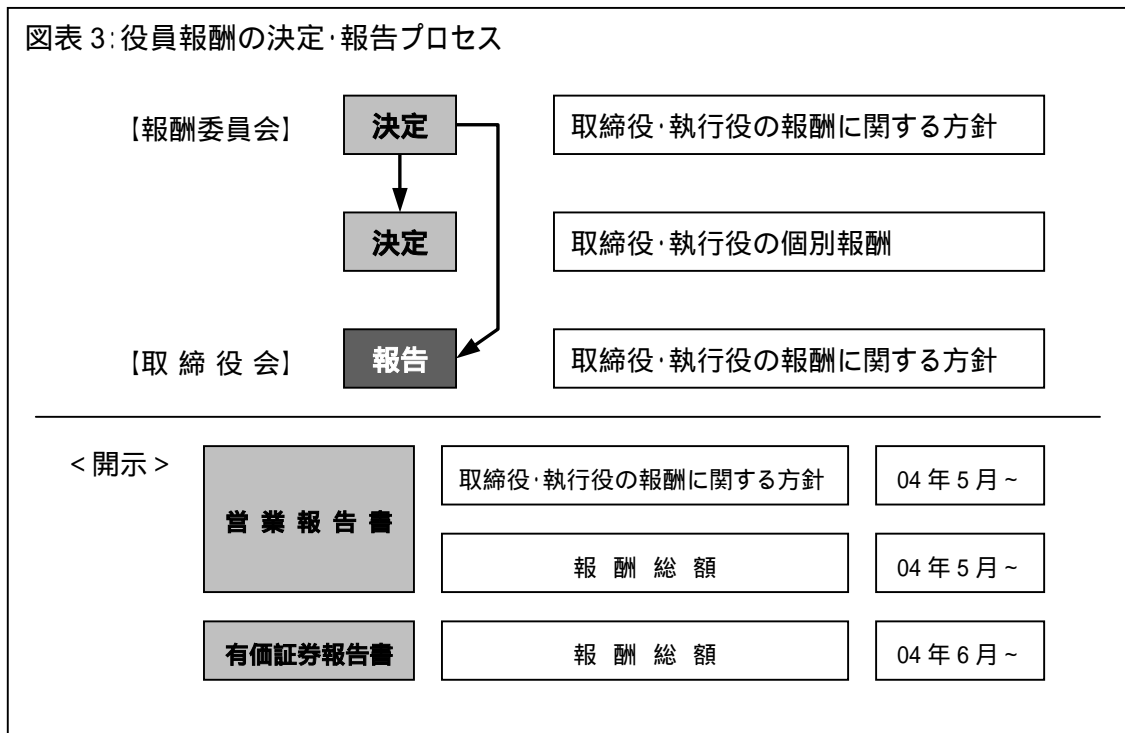
同社がストックオプション制度を導入したのは1997年である。当初は、グループ会社含む役員層と幹部社員を対象にストックオプションを付与していた。その後、徐々に対象層を拡大し、2004年には同社及び子会社、関連会社等の取締役、執行役、監査役及び使用人計1,106名にストックオプション(新株予約権)を割り当てている。

図表 2: 新株予約権の割当(平成16年8月発行日分)

新株予約権の目的となる株式の種類及び数	普通株式 528,900 株
新株予約権の発行部数	5,289 個(1 個当り 100 株)
新株予約権の行使時の払込金額	新株予約権 1 個当り 1,212,100 円 株式 1 株当り 12,121 円
新株予約権の行使期間	平成 18 年 6 月 24 日から平成 26 年 6 月 23 日まで
新株予約権の行使の条件	権利行使時において、当社並びに子会社・関係会社等資本関係のある会社の取締役・執行役・監査役又は使用人のいずれの地位も失った日から 1 年を経過していないこと
新株予約権の譲渡に関する事項	新株予約権の譲渡については、取締役会の承認を要するものとする

2003年には会社業績、株主価値との連動性が薄いとの問題意識から、役員退職慰労金制度を廃止し、退職慰労金分を現金報酬へと置き換えた。同社は、今後、現金報酬における業績連動部分の割合をさらに高めていく予定である。

3. 報酬開示についての考え方



2004年6月からは役員報酬体系の見直しに着手し、1)基本方針の再確認、2)報酬の構成内容についての再検討、3)報酬の構成比率についての再検討、4)報酬の開示についての考え方の整理などを行っている。

これらを通じて、より透明性の高い報酬体系へと変えていくことが見直しのねらいであるが、先進的にコーポレートガバナンス改革、役員報酬改革に取り組んできた同社が、報酬開示についてどのような見通しを立てているのかは関心の高いところであろう。この点については同社は、「報酬の方針」や報酬決定プロセスが不十分なまま金額だけを拙速に個別開示しても、議論の混乱や興味本位の取扱いを招くだけであり、経営者報酬の適正化やコーポレート・ガバナンスの改善に繋がるとは考えにくいとし、現段階では、個別開示まで踏み切るのは時期尚早であると判断している。

従来、日本の役員報酬の場合、固定報酬比率が高く、しかも、個別報酬については取締役会の決議を通じて社長に一任され、実質的に社長によって決定されるという形で進められてきたため、決定プロセスの透明性には問題があった。この点を認識して同社は、「報酬の方針」や報酬決定プロセスの開示といった決定プロセスの透明性を高めることで、より一層の株主の理解を得ていく方針である。

第3回役員処遇制度改革研究会 『NECの役員報酬改革について』

1. NECのコーポレートガバナンス

2000年以降、NECはITバブルの崩壊やEMS(電子機器製造受託サービス)企業の台頭、IT・ネットワーク市場における顧客ニーズの変化等々に対応して、NECグループ全体として事業構造の再編に取り組んできた。コア領域であるIT・ネットワークソリューションと半導体ソリューションのそれぞれの事業特性に応じた戦略展開を志向して、2002年11月に半導体事業を分社し、NECエレクトロニクス(株)を設立し、翌2003年に東京証券取引所1部に同社の上場を果たした。またDRAM事業のエルピーダメモリ(株)への全面移管をはじめとして、プラズマディスプレイ事業、有機ELディスプレイ事業などの分離・売却を進めた。NEC本体はIT・ネットワークソリューションに集中特化し、顧客ニーズにより迅速かつ的確に答えるために、2003年4月にカンパニー制からフラットな事業ライン制に移行し、更に2004年4月には、事業ラインを11のビジネスユニットに再編し、さまざまなソリューションを顧客に提供する体制を整えた。

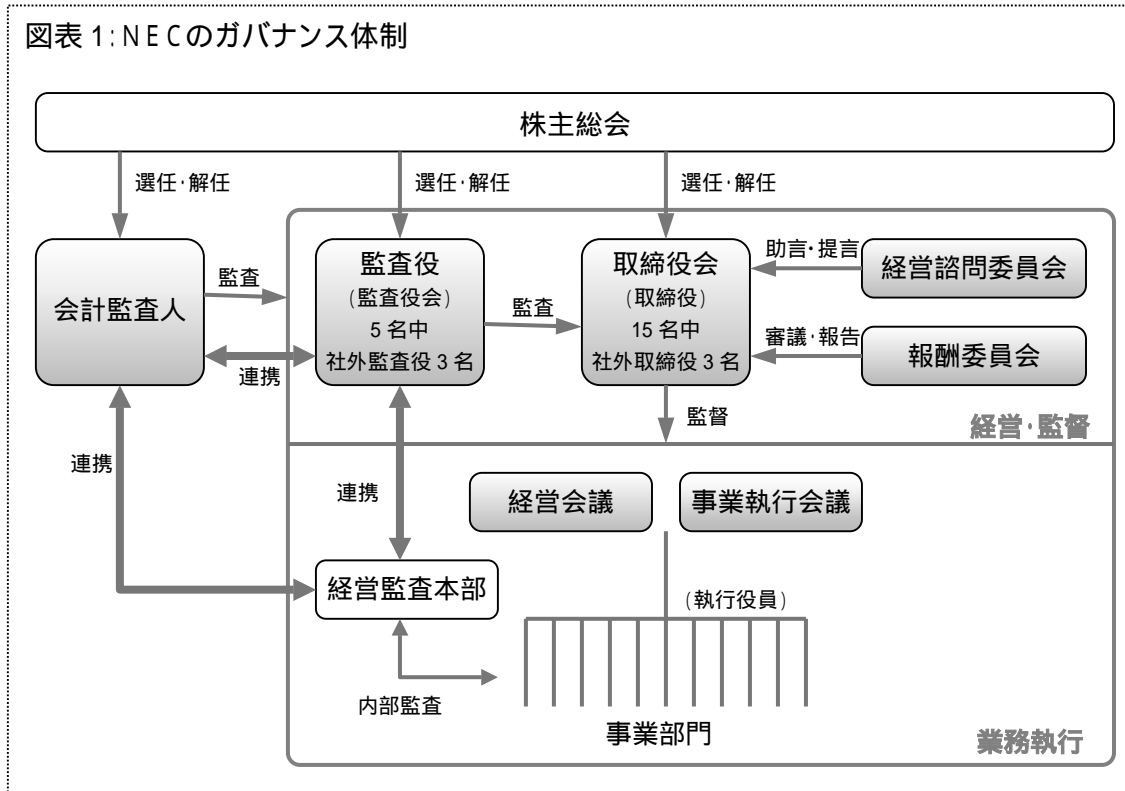
事業再編とともに、同社では、コーポレートガバナンスの強化を進めてきた。「経営の透明性と健全性の確保」、「スピードある意思決定と事業遂行の実現」、「アカウンタビリティ(説明責任)の明確化」、「迅速かつ適切で公平な情報開示」の4つを基本方針とした適正な統治によって企業価値の最大化を目指している。

そして、2004年4月には執行役員制を導入し、取締役を37名から19名に削減した。2004年6月現在、取締役会は15名で構成されており、うち3名が社外取締役である。なお、同社は、監査役設置型のガバナンス体制を選択しているが、2004年6月現在監査役は5名、うち社外監査役は3名である。また、事業年度ごとの経営責任の明確化を図るため2004年6月より取締役の任期を1年としている。

加えて、取締役会のガバナンス機能を補完するために、2001年1月より経営諮問委員会と報酬委員会を設置した。経営諮問委員会はNECグループの中期経営戦略やコーポレートガバナンスのあり方などの経営課題について、外部の視点を交えて幅広く討議するために設置され、社外の有識者5名を含む11名で構成(2004年6月現在)されている。報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、客観的視点から取締役と執行役員の報酬体系の見直しや適正な報酬水準についての審議を行うために設置され、社外委員2名を含む5名で構成(2004年6月現在)されている。

こうしたガバナンス体制の下で執行役員に大幅に事業執行権限が委譲され、本社スタッフ機能についてもビジネスユニットに移管され、ユニットごとに執行役員がP/L、B/S、C/Fの管理権限を持つ自律的執行体制が確立されているのである。

図表 1: NEC のガバナンス体制



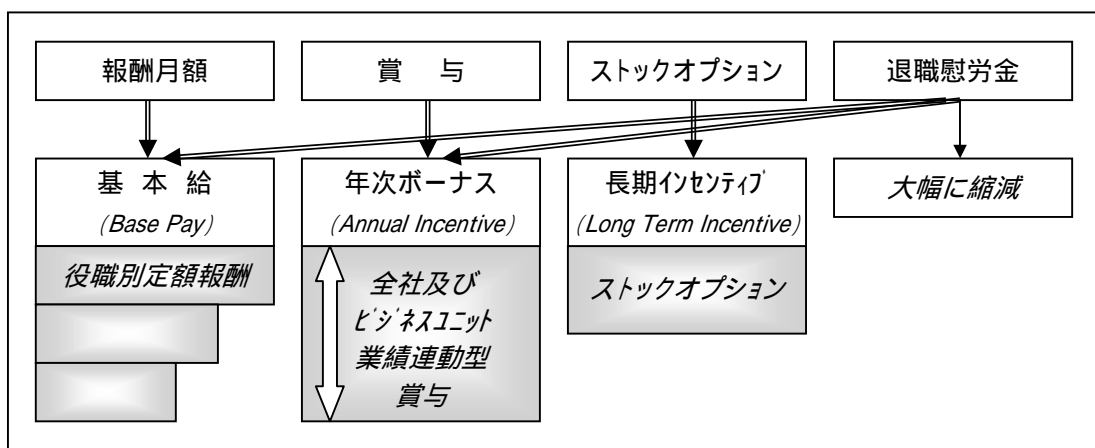
2. 役員報酬改革

上述したように、2001年1月に、同社では報酬委員会を設置した。報酬委員会は毎年4月と10月の年2回開催されており、4月には、決算の結果を受けての役員賞与及び次年度報酬の具体的水準を決定している。10月には、報酬水準の社会的妥当性の検証や報酬制度の改定すべき点についての検討等がなされている。

同社では、2001年以降、透明性のある報酬体系を意図して役員報酬改革に取り組んできた。まず、退職慰労金については、従来在任年数に比例する形で算定・支給していたが、株主からみてわかりやすいように抜本改定を行った。具体的には、過去の退職慰労金支給実績と在任中の役員の退職慰労金試算額から1年あたりの金額を概算し、その金額を単年度の年収へ組み入れたのである。退職慰労金そのものについては、各役職ランク別1任期(1年)当たり、定額で総報酬の約5%程度の水準のものを支給することとしたが、将来的に全廃する方向で検討が進められている。

図表 2: 役員報酬体系

1. 役員の報酬体系を透明性あるものに改定する。実質的に報酬月額、業績連動型賞与、ストックオプションの3項目に整理・統合
2. 報酬月額は、役職別に一定額を支給する体系に変革
3. 退職慰労金制度を抜本的に改定し、短期インセンティブとしての賞与部分を拡大、
 全社業績に連動させる
 (取締役以外の執行役員は、全社のほか、ビジネスユニット業績にも連動する)



退職慰労金の改定とともに、年収に占める短期インセンティブとしての賞与部分の割合を拡大し、明確に業績に連動する仕組みへと改めた。改定前は、社長の場合で年収に占める賞与の比率は 25%であったが、改定後はこれを 40%にまで高めた。加えて、副社長は 20%から 30%へ、専務は 15%から 30%へ、常務は 10%から 30%へと賞与部分を厚くした。同社では、業績モニター指標として、出荷成長率、ROE、D/Eレシオ、営業損益、当期損益、キャッシュフローなどを設定しており、これら個々の業績を総計してS～Fの7段階で総合評価している。取締役賞与は年間賞与としており前年度全社業績評価により決定され、執行役員賞与は前二半期全社業績評価と前半期ビジネスユニット業績評価のマトリックスにより決定される。執行役員の業績評価は、全社及びビジネスユニット評価が「C - C」ランクの場合を 100 として、「S - S」の 300 から「F - F」の 35 の範囲で変動する仕組みになっている。全社業績がC (普通) の場合では、ビジネスユニット業績評価によって総合評価は 140(S) から 55(F) の範囲で変動する。なお、スタッフ部門の執行役員の業績評価は全社業績一本で行っている。

月額報酬については、従来は同一役職でも在任年数に応じて報酬が増加する仕組みとなっていたが役職別定額制に改めた。

月額報酬、賞与、退職慰労金を合計した役員報酬水準については、社長を 100 とした場合に、副社長が 65、専務が 55、常務が 50 となっている。

さらに、同社は、株価及び株主価値の向上につながる経営を意識付けるために、ストックオプションを導入している。ストックオプションの対象者と付与数は、取締役が 3,000 ~ 10,000 株、執行役員が 2,000 ~ 4,000 株、上級管理職及び主要子会社社長・社長が 1,000 株である。権利を行使した際の払込価額は、発行日前月の平均終値株価の 5%増しと、発行日終値株価のいずれか高い方の額としている。権利行使期間は、定時株主総会決議日から 2 年間を権利行使凍結期間とし、凍結期間終了後の 4 年間を権利行使可能期間としている。

このように同社では、退職慰労金を大幅削減し、実質的に役員報酬を月額報酬、業績連動型賞与、ストックオプションの 3 項目に整理・統合し、透明性があり、経営及び事業責任が明確な役員報酬制度に改定してきたのである。

第4回役員処遇制度改革研究会

『退職慰労金制度の廃止と株式報酬型ストック・オプション』

1. 資本市場の時代

従来の法律家は縦割りの法律領域で専門分野を考えてきたため、横割りとしての経営あるいは経営者という視点から会社の経営に関する全体像を捉えることができなかった。他方では、日本の経営者にとって、法律は専門家の領域で経営に置けるウエートは低いと認識していたため、経営者は法律に暗いのが一般的であった。しかし、現在は、経済構造や法律構造が明治維新のように大転換期にあると捉えられている。最近起きたUFJホールディングスと住友信託銀行の合併交渉の途中で訴訟問題に発展したように、大企業は裁判を経営判断の選択肢とは考えないという従来の常識と異なる新しい現実が生じている。今後は、重要な契約においては、従来は想定していなかった契約違反に対して、損害賠償等を予め明記するような特約条項の検討をする必要が出てくる。また、司法制度改革により弁護士数が今後大幅に増加することが見込まれ、将来は米国のように弁護士が訴訟提案をすることで訴訟数が増えるという提案型訴訟が増加すると予測される。

また、ソトーは間接資本市場からは評価される無借金経営で、内部留保が潤沢であったが、その資金を将来投資等に利用することに明確な意思が示されていなかったこともあり、一株当りの純資産が当時1,630円とであるのに、敵対的TOBを仕掛けられたときの株価(一株)は890円であった。本来、現経営陣が評価されていれば、1,630円以上の株価になるところ、それを大幅に下回っていたのであるから、ソトーの経営陣は、直接資本市場からは、低い評価を受け、その経営陣が交代したほうがソトーの会社価値は上がると見られたので、敵対的TOBを仕掛けられてしまった。それに対し、ソトーは敵対的TOBを回避するために、やむをえず、内部留保を取り崩して、一株当りの配当金を200円とし、防衛に努めなければならなかった。

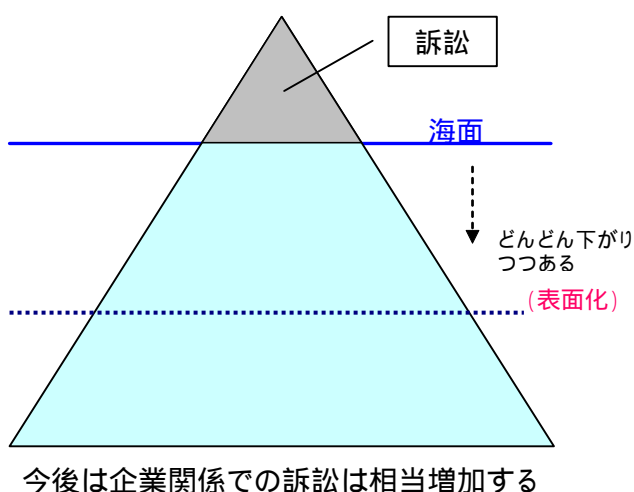
日本の資本市場でも敵対的買収・TOBが可能になったということは、資本市場の本質が転換したことを意味する。従来の日本の資本市場は、株式の相互持合いを中心として安定株主比率が高かったため、投資家とは言いがたい安定株主が支配していた。そのような資本市場では、敵対的買収・TOBは成立する可能性はまったくない。ところが、最近では、株式の相互持合いが解消傾向にあり、安定株主比率が著しく低下してきた。そのため、最近の資本市場では、外国人株主や機関投資家に代表される投資家が支配者となってきた。そのような資本市場では、敵対的買収・TOBが起こりうるようになった。その意味では、資本市場においては、本質的な革命が起こったと考えてよい。その結果、以前は無借金、高い内部留保など自己資本の充実が良い経営として間接資本市場からは評価された会社や経営者が、今後は、将来の成長のための投資計画、ビジョンがないと、直接資本市場からは将来の業績、株価上昇の

見込みがないという経営者への低い評価がなされることになる。そこで、現経営陣の交代によって企業の価値を増加させようと、敵対的買収・TOBを直接資本市場が認めることになったのである。

ソーヤユシロ化学工業は、敵対的TOBの対象になってから、その対策として、配当を増やし、事後に対応で株価を上げる方法で敵対的TOBを回避した。事前に敵対的TOB対応として配当を増額する場合と比較すると、多額の外部流出を強いられた。皮肉なことに、内部留保を高めることが資金の外部流出を招来することになったのである。したがって、新しい資本市場に適応するには、敵対的買収・TOBを仕掛けられないように、予め、十分な準備をしておくことが重要である。最終的には、企業価値を高めて、株価時価総額を引き上げる他ない。

経営者は、今後は、新しい株主資本市場を意識する必要がある。適正な情報開示を怠ると、西武鉄道の例のように上場廃止のリスクが生じる。また、証券取引法の改正によって、有価証券法報告書等の不実開示に関しては、流通市場で株を取得して損失を被った株主による証券訴訟を著しく容易にした。今後は、株主代表訴訟よりも、証券訴訟の方が企業経営に対する影響力は大きくなる可能性がある。

また、内部統制の必要性が高まるため、中部電力のように前会長に対して会社が取締役としての債務不履行責任の追及をする可能性が出てくる。取締役の債務不履行責任の追及は、株主代表訴訟によるという時代が過ぎ去ろうとしていることを意味している。来年(H17)において、新会社法が制定されると、経営の自由が拡大する反面、経営陣に対する規律が強化される。たとえば、現行法では、取締役の解任は、株主総会の特別決議が必要であるが、新会社法では、普通決議で可能となる。



2. 資本市場における経営者と経営責任、報酬制度

経営者は、常に資本市場、投資家に対して企業の将来の業績等会社に関する重要な情報の公開、メッセージを発信していかなければならなくなった。これが会社や経営者に対する評価や信頼につながる。本来的には不確定要素に満ちている企業の将来の成長性に対する期待を持たせるのは、最終的には、経営者の株主資本市場に対する姿勢であり、アナリストも一般株主も経営者を見て、企業の将来性を判断する。新しい資本市場の下では、従来とは異なり、企業の将来性に対する経営者の重要性は高まる。その反面、新しい資本市場における経営者に対する評価は厳しくなり、資本市場が失格と評価する経営者に対しては、最終的には、敵対的買収・TOBを仕掛けて交代を迫ってくることになる。その意味から、経営者に対する経営責任の追及は厳しくなるのは必定である。

そのような経営者の資本市場との関係が深まる以上、経営者の報酬についての考え方を従来と同様というわけには行かない。従業員に成果主義を求めるように、取締役の報酬も、企業の業績や株価との連動性を持たせる方向にある。資本市場からすれば、業績や株価とまったく連動性を持たない定額制の報酬体系は、経営者の責任あるいは経営者のインセンティブと関連しないために合理性がないと否定的に評価されることになる。その意味では、従来の取締役の報酬の考え方は全面的に見直しを必要としている。従来、日本企業では、資本市場という外部を意識しないで経営ができたから、経営者を含む従業員全体の共同体社会として企業を捉えてきた。そのため、内向きの発想が中心となり、経営者は従業員の延長(卒業)上の存在として考えられ、取締役の報酬制度も、従業員と同じように、定額制が当然視された。しかも、取締役報酬は、各人の業績とは関連なく、社長、副社長、専務取締役、常務取締役、取締役という役位で自動的に決まるものとされた。

しかし、新しい資本市場の時代においては、資本市場という外部を意識した報酬体系を考える必要が生じてきた。したがって、従来のように定額制という報酬体系ではなく、業績と連動させて報酬を増減し、さらに、業績向上や株価上昇について経営者にインセンティブを与えるという報酬体系を考える必要が出てきている。

3. 退職慰労金制度

退職慰労金制度に対しても、新しい資本市場の立場から見直しが必要になる。

従来退職慰労金は、取締役等の退任後の生活保障的な意味合いがあり、支給方式は役位別在任期間に比例する年功序列的発想であり、一般従業員の退職金の延長と捉えられていた。このような計算方法であると、在任中に業績が悪くても、在任年数が長くなれば、退職慰労金は多くなる。また、在任中にどんなに業績向上に寄与しても、在任年数が短ければ退職慰労金は少ないものになる。そうすると、退職後の生活保障を重視する経営者は、自ずから、リスクをとった経営をして思い切った業績向上を図ることにより失敗し、在任期間が短くなるリスクを恐れ、リスクをとらずに、一年でも在任期間を長くしようとする傾向になる。これは、将来の業績向上・株価上昇を願う投資家が認めがたい考え方である。新しい資本市場の前では、経営者は将来的に企業価値を向上させる人材であるかどうかを常に評価されることになる。そのため、経営者でいるためには、リスクをとって経営成果をあげることを中心に考える必要があり、経営者の報酬体系、それと関連する退職慰労金の考え方に影響を与えることになる。

その意味では、過去の労務提供の対価という性質を持つ退職慰労金は、本来的には、過去の時点における業績連動型報酬制度の中に吸収され、廃止されるべきものと捉えるのが自然である。また、退任する役員の立場から考えても、最近の事例で増えていることであるが、たまたま、退任時に不祥事が発覚したり、業績が悪化している場合に、経営責任をとられ、退職慰労金の支給がなかったり、その額が大幅に減額される恐れがあることは望ましいことではない。したがって、新しい資本市場の下では、退職慰労金制度は根本的見直しが必要になっているが、退職慰労金は報酬のあり方と密接に関連しているので、退職慰労金制度の見直しは、同時に役員報酬全体の見直しを必要とする。退職慰労金制度だけを取り上げて制度そのものを廃止をしたり、その額を大幅に減少するという考え方は、経営者のモチベーションを下げってしまうことになりかねない。経営者のモチベーションを維持しながら、資本市場の納得を得ることが重要である。そのためには、従来の退職慰労金相当部分を、資本市場の納得する報酬体系として再構築し、その報酬体系全体の中の報酬要素に含めるようにしなければならない。

報酬体系の考え方は多様である。報酬全体を業績連動型にしてしまう方法あるし、生活給的定額報酬と業績連動の役員賞与を組み合わせる方法もある。連動させる対象を株価とし、そのため、業績連動部分を自社株やストック・オプションを利用する方法もある。ただ、ストック・オプションに関しては、日本では、それが新しい制度であるため、税法上の取り扱いには注意が必要である。

また、退職慰労金制度を廃止する場合には、従来の退職慰労金部分の支給をどうするかの問題があり、それについて税法上の問題をクリアする必要がある。退職慰労金制度の廃止を決め、それに伴って役員の辞任による退職慰労金贈呈議案を株主総会で承認をとるが、その金額の支給時期を、当該役員の退職時にするという方法を採用する会社が近年増えてきている。他には、退職慰労金相当額について、ストック・オプションを付与し、行使価格を1円とし、退職後であることを行使条件として設定する会社もでている。退職後1月以内に行使しなければならないという行使条件を設計した会社の場合には、ストック・オプションの行使益が退職時期と接近しているため、その利益が退職に起因していると判断できるとして、課税庁では、退職所得とし取り扱うことを認めている。正直なところ、この課税庁の考え方の合理性には疑問があるが、実務上無視することはできないので参考とされる必要はある。

報酬制度を見直す場合には、新しい資本市場に適応するための経営改革の一環として捉える必要がある。報酬体系の見直しは一人歩きするのは、おかしなことである。また、その見直しには、資本市場の視点のほか、現役員の納得、従業員の報酬体系との整合性などにも配慮が必要である。その意味では、それぞれの会社の事情を考えながら見直しをすべきであり、他社の模倣だけという考え方は損るべきではない。その意味で、報酬制度や退職慰労金制度の見直しは、横並び発想を排すべきである。

基本用語集

委員会等設置会社の取締役任期

委員会等設置会社の取締役任期は、就任後 1 年以内の最終の決算期に関する定時株主総会の終結の時までである。委員会等設置会社では、利益処分及び損失処理が定時株主総会の決定を経ることなく取締役会の承認だけで決めることができるため、株主総会の利益処分案決議を通じて取締役の信任を受けない。そのため 1 年ごとに取締役を選任することで、株主による信任の機会を確保しているのである。

会計監査人

大会社では、会計監査のために、監査役の他に会計監査人を選任しなければならない。監査役は、何ら職業的資格は必要とされていないが、会計監査人は公認会計士または監査法人となり、計算書類及び附属明細書の監査を行う。会計監査人は、株主総会で選任されるが、選任に関する議案を総会に提出するには監査役会の同意を必要とされる。新会社法では、中小企業も任意で会計監査人を設置することができることになる。

会計参与

会計参与とは、新会社法で設置することが認められた新しい機関である。会計参与は、公認会計士または監査法人、税理士または税理士法人となる。会計参与は商法の定める役員であり、財務諸表作成担当社外取締役といった性格を有する地位であると説明されている。会計参与は、株主総会で選任され、取締役または執行役と共同して計算書類を作成する職務を担うとともに、株主の求めに応じて、株主総会への説明義務を負う。

監査役設置会社の剰余金処分の取締役会決議事項化

新会社法では、会計監査人が設置されている監査役設置会社で取締役の任期を 1 年以内等と定めた会社は、定款の定めにより、剰余金配分に関して取締役会で行うことが可能となる。しかしながら、監査役設置会社の役員賞与についてはお手盛りを回避するため、株主総会の決議により定めるものとされる。

機関と機関設計の柔軟化

会社法人は、われわれ自然人と同じように権利能力をもち、法律上の行為をなすことができる。しかしながら、法人の業務執行や意思決定、外部取引等は、実際には、法人内の自然人によって行われる。法人の業務執行や意思決定、外部取引の代表権などのために、法人の中で自然人が占める一定の地位(株主総会、取締役会、取締役、代表取締役、監査役会、監査役、会計監査人等)のことを機関という。新会社法では、株式会社の機関設計の柔軟化が図られることとなり、取締役会、監査役、監査役会、会計参与、会計監査人、三委員会等の各機関を任意に設置することができるようになる。

執行役

執行役は任意の制度である執行役員とは異なり、商法上で委員会等設置会社に認められた会社の機関である。執行役は取締役会の決議で選任・解任され、執行役が複数いるときは代表執行役を定めなければならない。代表執行役は監査役設置会社の代表取締役に相当するといえる。委員会等設置会社では、原則として取締役には業務執行権限が認められておらず、執行役が業務執行を行う。ただし、取締役が執行役になることは禁止されていないので、委員会等設置会社の社内取締役の多くが執行役を兼務している。なお、新会社法では、委員会等設置会社においては、取締役が使用人を兼務することはできないことが明確に定められることになる。現状は取締役が執行役を兼務し、執行役として使用人(部長、支店長、工場長など職制上の地位)を兼務している。新会社法でも、執行役と使用人の兼務は許容されており、実務上のすっきりした対応がなされるか一つの課題となる。

執行役員契約形態

執行役員制度はすでに多くの会社で定着しているが、その契約形態をみると「委任契約型」と「雇用契約型」の2タイプがある。委任契約とは、法律行為をなすことを他人に委託し、承諾することによって成立する契約である。株式会社と役員(取締役、会計参与及び監査役)及び会計監査人の関係は委任契約であり、委任事項についての判断、意思決定を含む処理の一切を任せられている。一方、雇用契約は、労務に服する契約であり、会社の判断や指示を忠実に守って、与えられた任務を果たすことが期待されるものである。

商法上の役員ではない執行役員について、委任契約とすべきか、雇用契約とすべきか、判断の分かれるところである。委任契約型の場合は原則的に就業規則適用外となり、雇用契約型の場合は原則的に就業規則適用になると考えられる。

重要財産委員会

2002年4月の商法特例法の改正では、大会社またはみなし会社で、取締役が10名以上で、かつ社外取締役がいる場合には、重要財産委員会の設置が認められるようになった。つまり、会社機関形態は、監査役設置会社、委員会等設置会社、重要財産委員会設置会社の3つの中から選択することができるようになったのである。重要財産委員会は、取締役3名以上で構成され、通常取締役会の決議事項である重要な財産の処分や譲受、多額の借財等の事項を決定する。新株や社債発行などその他の取締役会の決議事項を同委員会に委任することはできない。なお、新会社法では、取締役数の削減傾向を受けて、取締役6名以上で、かつ社外取締役がいる場合に同委員会の設置が認められるようになるとされている。

譲渡制限会社

譲渡制限会社とは、発行する全部の種類株式について、その譲渡につき承認を要する旨の定款の定めがある株式会社である。譲渡制限会社では、現行の有限会社と同様の規律が適用され、取締役の員数は1名でも可能、取締役会の設置は不要、監査役の設定も不要である。譲渡制限会社で大会社に相当する規模の場合も、取締役会を設ける必要はない。ただし、監査役等と会計監査人を設置する必要がある。詳しくは、会計監査人の他に、監査役(1人でも可)を置くか、監査役会を置くか、委員会等設置会社になるかの選択をすることになる。

ストックオプションの会計処理

2004年12月28日に「ストックオプション等に関する会計基準(案)」が公表され、ストックオプションの費用計上を義務付ける方向性が打ち出された。ストックオプションを付与し、これに応じて企業が従業員からそれに見合う労働サービスを取得・費消したことを費用として計上するのである。

費用計上する金額は公正な評価額を算定することによって求められる。ストックオプションは付与数、権利行使価格、権利行使期間の長さなどの組み合わせによって『期待価値』が決まる。ある時点で権利行使した場合の利益は、{(権利行使時の時価 - 権利行使価格) × 付与数}である。したがって、一般には付与数が多く、株価の上昇を見極めるための権利行使期間が長く、権利行使価格が低いほど期待価値は大きくなる(ただし、当然企業側は権利行使価格を低く設定する場合には付与数を少なくし、権利行使価格を高く設定する場合には、一定の期待価値を生むために付与数を多くする)。また、昨今のような低金利の時代にはストックオプションによる期待価値が高まることになる。反対に金利が高ければ、リスクの

高いストックオプションよりも、現金給与をもらって銀行に預金する方が確実に収益を見込めるためストックオプションの期待価値が低くなることになる。つまり、ストックオプションの設計の仕方等によって期待価値が決まるのであり、この期待価値の大きさを、株式オプション価格算定モデルを用いて算定(公正な評価単価×予想権利確定数(付与数 - 予想失効数))するのである。この算定額を、ストックオプションの付与と労働サービスの提供が対価関係にあるととらえ、付与日から権利確定日までの期間に渡って配分して費用計上する。

こうしたストックオプションの費用計上は、2006年4月以降に開始する事業年度に付与されるストックオプションにつき適応される見込みである。

ストックオプション課税

2005年1月25日、ストックオプションの権利行使による利益(権利行使益)は一時所得か、給与所得かについて争っていたストックオプション課税訴訟の最高裁判決が下され、権利行使益は「給与所得」であるとの判断が下された。ストックオプションの利益は 権利行使時と株式の売却時の2段階で発生する。

$$(\text{行使時時価} - \text{行使価格}) \times \text{行使株数} = \text{権利行使益}$$

$$(\text{売却価格} - \text{行使時時価}) \times \text{売却株数} = \text{売却益}$$

訴訟となったのは上記の についてである。行使株数 10,000 株、行使時時価 2,000 円、行使価格 1,000 円とすると、権利行使益は 1,000 万円である。一時所得の場合、利益である 1,000 万円 - 50 万円 × 0.5 = 475 万円が所得金額(課税対象額)となり、税額は 475 万円(所得) × 0.2(税率) - 33 万円(控除額) = 62 万円となる。一方、給与所得の場合は、1,000 万円 × 0.95 - 170 万円 = 780 万円が所得金額となり、税額は 780 万円 × 0.2 - 33 万円 = 123 万円となり、納税額は一時所得の場合の約 2 倍となる。

ただし、税制適格ストックオプションについては権利行使時の課税は繰延べられ、株式売却時に売却益(譲渡益)を申告分離課税(税率 10%) することになる。税制適格となるためには、付与対象者は自社の取締役または使用人等、権利行使価額は契約締結時 1 株当たりの時価以上、年間権利行使価額 1,200 万円まで譲渡制限ありなどの要件がある。要件を満たさない税制非適格ストックオプションの場合は、権利行使時に給与所得として課税、株式売却時に申告分離課税となる。行使株数 10,000 株、行使時時価 2,000 円、行使価格 1,000 円、売却価格 2,500 円とすると課税方法は以下ようになる。

税制適格ストックオプションの場合

- 売却時: $(2,500 \text{ 円 (売却価格)} - 1,000 \text{ 円 (行使価格)}) \times 10,000 \text{ 株} = 1,500 \text{ 万円}$ について申告分離課税

非税制適格ストックオプションの場合

- 権利行使時: $(2,000 \text{ 円 (行使時時価)} - 1,000 \text{ 円 (行使価格)}) \times 10,000 \text{ 株} = 1,000 \text{ 万円}$ について給与所得課税
- 売却時: $(2,500 \text{ 円 (売却価格)} - 2,000 \text{ 円 (行使時価)}) \times 10,000 \text{ 株} = 500 \text{ 万円}$ について申告分離課税

いわゆる行使価格1円のストックオプションは、権利行使額は契約締結時1株当たりの時価以上の要件を満たさないため、権利行使時に給与所得として課税されることになる。

取締役等の解任

現行法では、株式会社の取締役の解任は特別決議による。しかし、新会社法では、これが普通決議となり、取締役の解任決議が容易となる。なお、監査役の解任決議は特別決議のままである。

内部統制システム

内部統制システムとは、企業の健全性、効率性を維持するために、不祥事、不正、巨大損失等の諸問題を未然防止するリスク管理体制やコンプライアンス体制などのチェックシステムのことである。委員会等設置会社では、内部統制システムの構築の基本方針は取締役会の決議事項とされ、営業報告書での開示などが義務付けられている。新会社法では、取締役会が設置された株式会社、大会社においても、同様の規定が設けられることとなる。経営者は内部統制に重い責任を負っており、内部統制のための仕組みを構築するとともに、その仕組みが有効に機能しているかチェックする体制をつくらなければならない。

なお、米国では、内部統制の枠組みとして COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) が普及している。COSO では、倫理的環境、リスク評価、内部統制活動、情報とコミュニケーション、モニタリングの 5 つの構成要素から内部統制の枠組みが示されている。

2005年6月

編著者

株式会社日本能率協会マネジメントセンター 金子誠二
阿部 悟
細野央郎

企画協力

社団法人日本能率協会

村橋健司
