

経済産業省（経済産業政策局産業組織課）委託調査

日本と海外の役員報酬の実態及び
制度等に関する調査報告書

平成 27 年 3 月

目次

第1章 調査概要	5
1. 調査の目的	5
2. 調査対象	5
3. 実施体制	7
第2章 役員報酬の実態調査	8
1. 日本国内における役員報酬制度の実態	8
1.1 国内の役員報酬水準に関する実態	8
1.2 国内の役員報酬制度に関する実態	9
1.2.1 報酬ポリシーの設定状況	9
1.2.2 報酬構成比率	10
1.2.3 各報酬の仕組み	11
1.2.4 評価指標	11
1.2.5 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け	14
2. 海外役員報酬の実態調査結果	20
2.1 海外の報酬水準の実態	20
2.2 海外の役員報酬制度に関する実態	27
2.2.1. 米国	28
2.2.2. 英国	33
2.2.3. ドイツ	38
2.2.4. フランス	43
3. 日本と海外の役員報酬の比較	48
3.1 日本と海外の役員報酬制度の比較	48
3.1.1 報酬ポリシーの設定状況	48
3.1.2 報酬構成比率	48
3.1.3 各報酬の仕組み	48
3.1.4 評価指標	49
3.1.5 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け	49
第3章 役員報酬に関する各種制度	50
1. 役員報酬の法制	50
1.1 日本	50
1.1.1 報酬に関する規制	50
1.1.2 取締役の責任に関する制度	50
1.1.3 会社補償に関する制度	51

1.2	米国	52
1.2.1	役員報酬に関する法制度の調査	52
1.2.2	役員の訴訟リスクに関する調査	54
1.2.3	会社補償に関する調査	58
1.3	英国	63
1.3.1	役員報酬に関する法制度の調査	63
1.3.2	役員の訴訟リスクに関する調査	66
1.3.3	会社補償に関する調査	71
1.4	ドイツ	75
1.4.1	役員報酬に関する法制度の調査	75
1.4.2	役員の訴訟リスクに関する調査	77
1.4.3	会社補償に関する調査	81
1.5	フランス	83
1.5.1	役員報酬に関する法制度の調査	83
1.5.2	役員の訴訟リスクに関する調査	86
1.5.3	会社補償に関する調査	90
2.	役員報酬に関する会計処理	91
2.1	日本基準	91
2.1.1.	役員報酬の会計処理	91
2.1.2.	ストックオプションの会計処理	92
2.1.3.	譲渡制限付株式の会計処理	93
2.1.4.	パフォーマンスシェアの会計処理	94
2.1.5.	役員に対する株式給付型信託の会計処理	94
2.2.	米国会計基準 (USGAAP)	94
2.2.1.	役員報酬の会計処理	94
2.2.2.	ストックオプションの会計処理	94
2.2.3.	譲渡制限付株式の会計処理	95
2.2.4.	パフォーマンスシェアの会計処理	95
2.3.	国際会計基準 (IFRS)	96
2.3.1.	役員報酬の会計処理	96
2.3.2.	ストックオプションの会計処理	97
2.3.3.	譲渡制限付株式の会計処理	99
2.3.4.	パフォーマンスシェアの会計処理	99
3.	役員報酬の税制	100
3.1	日本における役員報酬に関する税制	100

3.1.1	法人税法上の役員報酬に関する規定の制定経緯	100
3.1.2	現行の法人税法上の役員報酬に関する規定	105
3.1.3	現行の所得税法上の役員報酬に関する規定	108
3.2.	米国における役員報酬に関する税制	110
3.2.1	法人税法上の役員報酬に関する規定の制定経緯	110
3.2.2	法人税上の役員報酬に関する規定	110
3.2.3	個人所得税上の役員報酬に関する規定	113
3.3.	英国における役員報酬に関する税制	116
3.3.1	法人税上の役員報酬に関する規定	116
3.3.2	個人所得税上の役員報酬に関する規定	116
3.4.	ドイツにおける役員報酬に関する税制	119
3.4.1	法人税上の役員報酬に関する規定	119
3.4.2	個人所得税上の役員報酬に関する規定	119
3.5.	フランスにおける役員報酬に関する税制	121
3.5.1	法人税上の役員報酬に関する規定	121
3.5.2	個人所得税上の役員報酬に関する規定	121
第4章	D&O 保険	124
1.	日本における D&O 保険の実態調査	124
1.1	実態調査	124
1.1.1	国内の D&O 保険の加入状況	124
1.1.2	国内における D&O 保険の契約主体と適用対象者	125
1.1.3	国内における D&O 保険の契約内容	126
2.	海外における D&O 保険の実態調査	130
2.1	実態調査	130
2.1.1	米国	130
2.1.2	英国	133
2.1.3	ドイツ	135
2.1.4	フランス	139

第1章 調査概要

1. 調査の目的

企業の競争環境のグローバル化が進展する中で、企業価値を持続的に向上させ内外の投資家の日本企業に対する信頼を高めるため、政府の成長戦略においてはコーポレートガバナンスの強化が掲げられている。

これに関連して、2015年5月には、一定の会社において社外取締役が存在しない場合には社外取締役を置くことが相当でない理由を、定時株主総会で説明しなければならない（いわゆる、Comply or Explain ルール）旨の措置等を盛り込んだ改正会社法が施行されることとなっている。また、同年6月には、上場会社のコーポレートガバナンス上の諸原則を定めたコーポレートガバナンス・コードの適用が開始される予定である。

このコーポレートガバナンス・コードにおいては、リスクの回避・抑制や不祥事防止といった側面を過度に強調するのではなく、健全な企業家精神の発揮を促し、中長期的な企業価値の向上を図るための「攻めのガバナンス」の重要性が謳われている。経営者による適切なリスクテイクを支える環境整備を行う上で、役員報酬や保険のあり方は非常に重要である。しかしながら、役員のインセンティブという観点からは、海外に比して、役員報酬の水準や、業績や株価に連動する変動報酬型報酬の割合が低いという指摘がある。また、訴訟リスクの適切な軽減に資する会社役員賠償責任保険（以下、「D&O 保険」とする）についても、活用の実態が必ずしも明らかとなっていない。

本調査は、こうした背景を踏まえ、日本国内の役員報酬に関する実態の調査ならびに法律・会計・税制について整理すると共に、欧米諸国（対象国：米国・英国・ドイツ・フランス）の実態、法律・会計・税制について明らかにすることを調査の目的としている。これに加え、D&O 保険についても、国内及び欧米諸国における実態について明らかにすることを調査の目的としている。

2. 調査対象

本調査においては、各章毎に以下を対象とし調査を行っている。

【第2章 役員報酬の実態調査に関する調査概要】

日本国内の役員報酬に関する実態調査

日本国内の役員報酬の実態調査については、日本国内の上場企業 3277 社を対象に、1 月

13日～2月10日にかけて、アンケート調査を実施している。この内、有効回答を得た企業の総数は263社（有効回答率8.0%、ただし、D&O保険に関するアンケートにのみ回答した企業も含む）となっている。これら有効回答より各設問毎の回答状況を集計している（このため、設問毎に回答企業数が異なる）。

欧米諸国の役員報酬に関する実態調査

一方、欧米諸国における実態調査については、米国、英国、ドイツ、フランス各国の主要株価指標である、S&P500、FTSE100、DAX30、CAC40の構成銘柄の中から、時価総額が高い順に、米国60社、英国40社、ドイツ30社、フランス35社を調査対象とし、それぞれの企業のアニュアルレポートや株主総会招集通知等の公開情報を元に調査を実施した。なお、各国において採用されている中長期インセンティブ制度の詳細については、参考資料P90を参照のこと。

【第3章 役員報酬に関する各種制度】

役員報酬の法制

役員報酬の法制においては、我が国との比較において、米国、英国、ドイツ、フランスの各国における役員報酬の決定・承認に関する手続と、その開示制度を確認するとともに、役員の新訴訟リスクの法枠組と実務、会社補償に関する法枠組と実務について調査している。

役員報酬の会計処理

役員報酬に関わる会計処理の取扱いについては、各国以下の会計基準ならびに報酬の種別について調査している。

日本；日本基準、米国；米国基準、英国・独国・仏国；国際会計基準

対象；役員報酬、ストックオプション、譲渡制限付き株式、パフォーマンスシェア

（日本のみ、役員への株式給付型信託も含む）

役員報酬の税制

役員報酬の税制については、我が国における役員報酬に関する税制の経緯および現行制度上の個人所得税、法人税の取扱いを調査し、米国、英国、ドイツ、フランスとの比較においては、特に現行制度上の取扱いの観点から、法人税については役員報酬の損金算入について、個人所得税については通常の金銭による給与等、譲渡制限付株式、ストックオプション、および取締役会等の出席報酬等の役員における取扱いについて調査を行っている。

【第4章 D&O保険】

D&O保険の実態調査

日本国内の実態については、第2章の国内の役員報酬に関する実態調査と同様の手法で調査を行っている。D&O保険に関する設問に対する有効回答社数253社について、各設問

毎の回答状況を集計している。

海外の実態については、米国、英国、ドイツ、フランスの各国における D&O 保険の締結状況、約款・契約を入手した上でその内容の確認を行っている。

D&O 保険に関する税制

D&O 保険の税制については、主に保険料が会社により負担されている場合における当該会社負担の保険料の法人税における取扱い、および役員本人の個人所得税における取扱いについての調査を実施している。

3. 実施体制

本調査は、デロイトトーマツコンサルティング株式会社、有限責任監査法人トーマツ、税理士法人トーマツ及びベーカー・マッケンジー法律事務所並びにこれらのグループの各海外オフィスにより実施した¹。

¹ この調査報告書は、2015年1月31日時点における法制・税制・会計上の資料に基づき作成している。各制度の特徴の検討に資することを主眼に調査しており、必ずしも制度を網羅的に解説するものではない。

第2章 役員報酬の実態調査

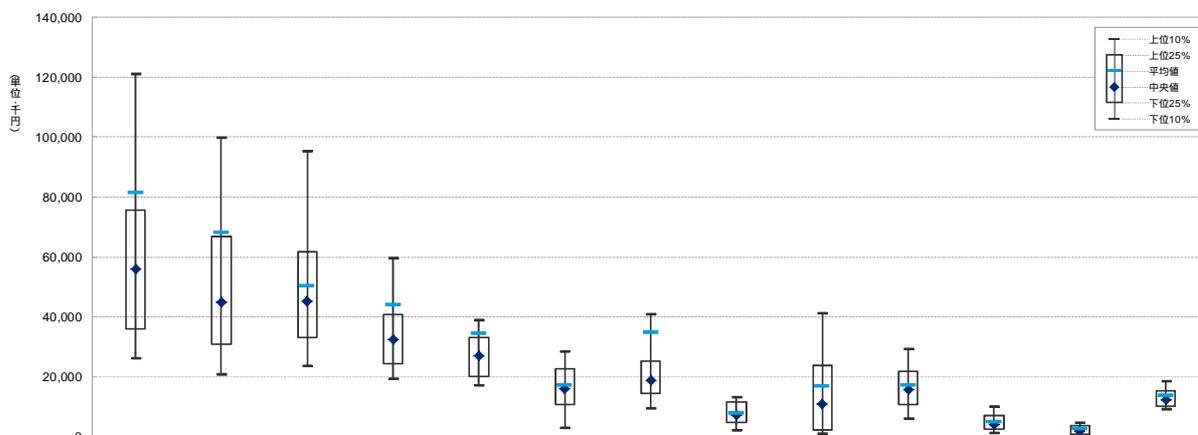
1. 日本国内における役員報酬制度の実態

1.1 国内の役員報酬水準に関する実態²

まずは国内における役員報酬水準について調査結果を説明する。なお、ここでは役位別の報酬総額（固定報酬＋金銭による業績連動報酬＋退職慰労金1年分＋株式報酬の合計）と固定報酬の水準についてまとめている。

報酬水準に関する回答のあった上場企業158社の役位別の報酬総額（固定報酬、金銭による業績連動報酬、退職慰労金1年分及び株式報酬の合計）の中央値については、会長5,820万円、社長4,500万円、副社長4,561万円、専務3,270万円、常務2,700万円、取締役1,634万円、執行役員1,893万円、グループ外からの社外取締役651万円、グループ内からの社外取締役934万円、常勤監査役1,560万円、グループ外から非常勤監査役400万円、グループ内から非常勤監査役135万円となっている。

報酬総額(固定報酬＋金銭による業績連動報酬＋退職慰労金1年分＋株式報酬の合計)



(単位:千円)	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	執行役員	社外取締役 (グループ外)	社外取締役 (グループ内)	常勤監査役	非常勤監査役 (グループ外)	非常勤監査役 (グループ内)	年収最高額 従業員
上位10%	121,164	99,880	95,204	59,612	39,000	28,325	40,873	13,200	41,160	29,400	9,996	4,560	18,485
上位25%	75,656	66,745	61,765	40,611	33,000	22,673	25,261	11,618	23,875	21,620	7,050	3,600	15,351
中央値	55,800	44,913	45,000	32,510	26,940	16,000	18,850	7,200	10,745	15,600	4,140	1,800	12,203
下位25%	35,917	30,878	32,960	24,249	19,995	10,727	14,400	4,800	2,100	10,702	2,400	900	10,001
下位10%	26,048	20,724	23,486	19,414	17,116	3,042	9,483	2,051	822	6,000	1,200	360	9,015
平均値	81,337	67,949	50,345	44,047	34,255	16,950	34,598	7,806	16,891	17,022	4,965	2,538	13,603
集計人数(n)	68	164	67	152	342	385	695	154	30	223	272	21	36

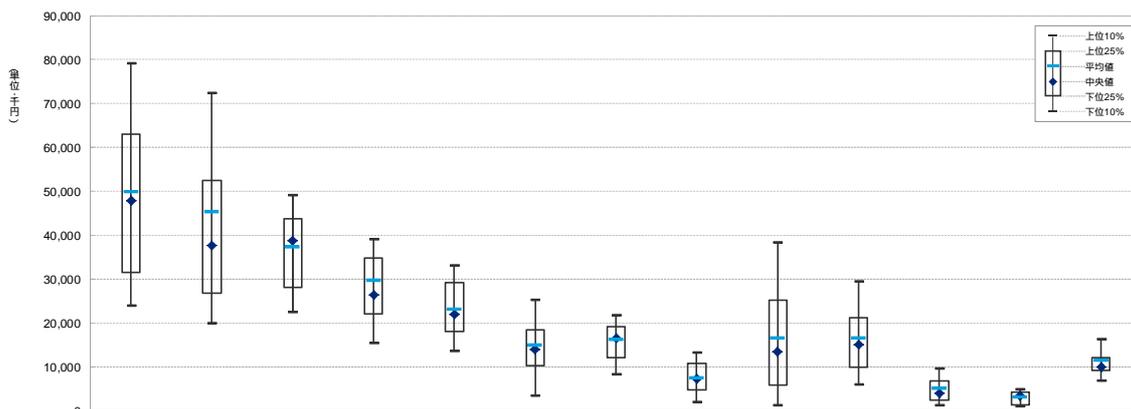
脚注: 集計人数(n)が5人未満のデータは集計対象から除外し#N/Aと表記。5-6人のデータは上位25%、中央値、下位25%、平均値のみ集計。7人以上は全て集計

また、固定報酬の中央値は、会長4,600万円、社長3,636万円、副社長3,600万円、専務2,598万円、常務2,154万円、取締役1,351万円、執行役員1,621万円、グルー

² グラフ・表中の役位については、会長・社長・副社長など回答企業が使用する役位名称毎に集計をしているが、専務ならびに常務については取締役であるか否かに関わらず、当該名称が用いられている者は全て集計をしている(すなわち、取締役でない常務執行役員も当該役位として集計している)。役位の定義については参考資料P4参照。

プ外からの社外取締役 600 万円、グループ内からの社外取締役 800 万円、常勤監査役 1,463 万円、グループ外から非常勤監査役 360 万円、グループ内から非常勤監査役 120 万円となっている。

固定報酬



(単位: 千円)	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	執行役員	社外取締役 (グループ外)	社外取締役 (グループ内)	常勤監査役	非常勤監査役 (グループ外)	非常勤監査役 (グループ内)	年収最高額 従業員
上位10%	79,148	72,480	49,128	39,140	33,000	25,200	21,722	13,170	38,400	29,360	9,600	4,936	16,414
上位25%	63,000	52,480	43,690	34,800	29,250	18,395	19,200	10,800	25,200	21,113	6,816	4,200	12,099
中央値	47,880	37,720	38,676	26,278	21,938	14,040	16,431	7,200	13,381	15,000	4,000	3,450	10,037
下位25%	31,500	26,797	28,050	22,050	18,000	10,200	12,000	4,800	5,900	9,826	2,400	1,350	9,144
下位10%	24,000	20,000	22,519	15,378	13,560	3,360	8,313	1,872	1,200	6,000	1,200	1,080	6,927
平均値	49,908	45,229	37,187	29,546	23,076	14,902	16,142	7,452	16,603	16,433	4,962	3,064	11,326
集計人数 (n)	65	159	63	149	335	369	578	154	27	223	272	17	36

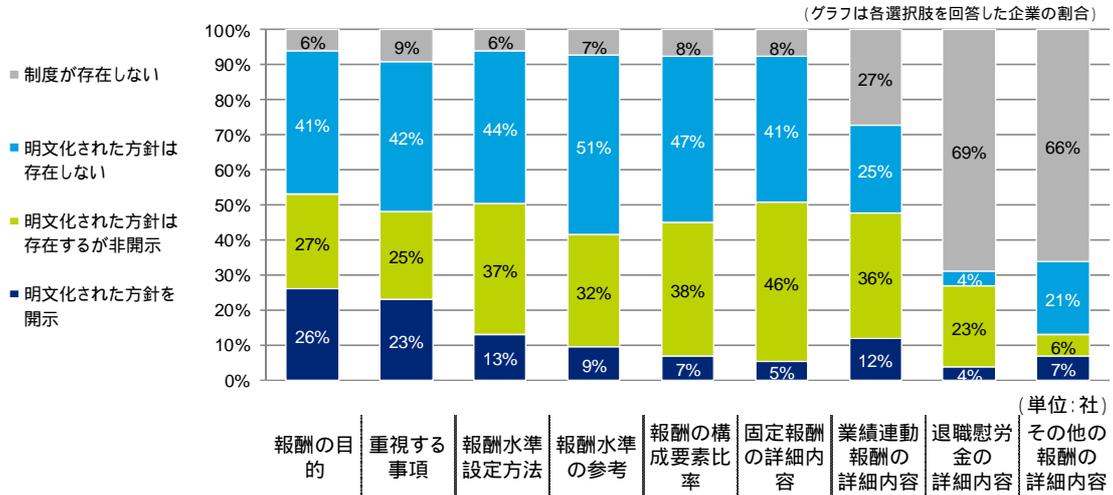
脚注: 集計人数 (n) が5人未満のデータは集計対象から除外し「#N/A」と表記。5 - 6人のデータは上位25%、中央値、下位25%、平均値のみ集計。7人以上は全て集計

1.2 国内の役員報酬制度に関する実態

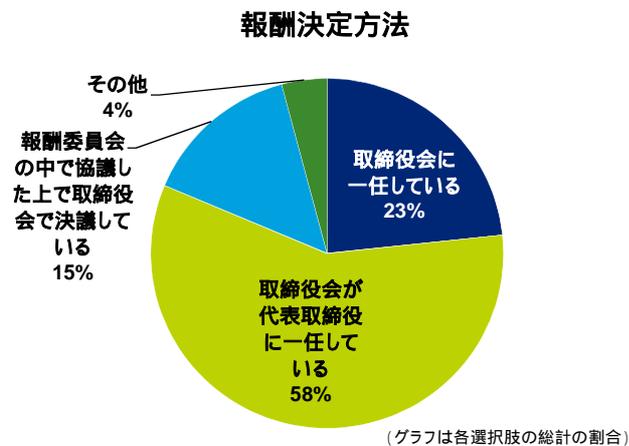
1.2.1 報酬ポリシーの設定状況

明文化された報酬ポリシーを開示している企業は、「報酬の目的」「重視する項目」では20%を超えているが、多くの企業では「明文化された方針は存在するが非開示」「明文化された方針は存在しない」が大多数を占めている。

報酬ポリシーの設定・開示状況



役員報酬の決定方法としては、「取締役会が代表取締役に一任」が 58%と最も多く、続いて「取締役会に一任」が 23%となっている。他方「報酬委員会で協議し取締役会で決議」は 15%にとどまっている。

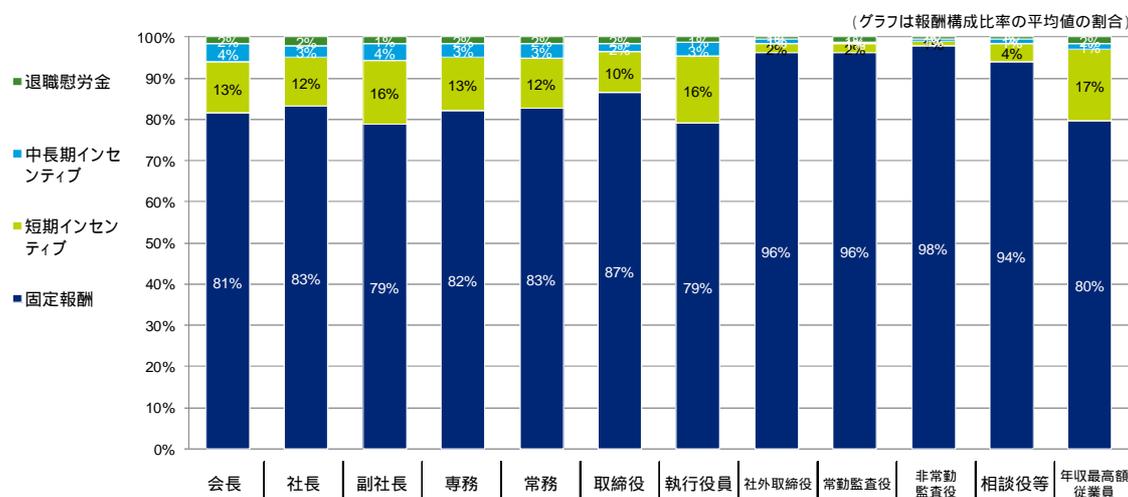


1.2.2 報酬構成比率

標準業績時の報酬構成比率³は、殆どの役位の取締役および執行役員で固定報酬 80%程度を占めている。短期インセンティブの構成比率は 10%から 16%、中長期インセンティブの構成比率は 2%から 4%、退職慰労金 1%から 2%となっており、役位による大きな違いはない。また、社外取締役、常勤監査役、非常勤監査役は、96%から 98%とほぼ固定報酬で構成されている。

³ 業績目標を 100%達成した場合の、固定報酬・各業績連動報酬の報酬額の割合のことをさす。

報酬構成比率（標準業績時の報酬構成比率）



1.2.3 各報酬の仕組み

金銭による業績連動報酬の導入状況については、回答企業（193社）の半数以上が導入済みまたは今後の導入予定としており、欧米諸国に比べるとやや導入率が低い状況となっている。なお、導入済みおよび導入予定の企業が採用している業績連動報酬の種類としては、損金不算入型の賞与が55%（47社/85社中）と最も多く、続いて、利益連動給与21%（18社）、固定報酬の変動化20%（17社）、事前届出確定給与9%（8社）となっている。

株式報酬については、前述の報酬構成比率にも傾向が表れているとおり、導入している企業はあまり多くない、また導入していてもその割合が低い状況となっている。日本国内において導入されている株式報酬は、ストックオプションや株式連動型ストックオプション（所謂1円ストックオプション）が最も多いのが特徴と言える。この点、比較対象としている欧米各国（米・英・独・仏）において様々な形態の株式報酬が導入されているのと比べ、株式報酬の導入率が低い状況となっているのが特徴と言える。

1.2.4 評価指標

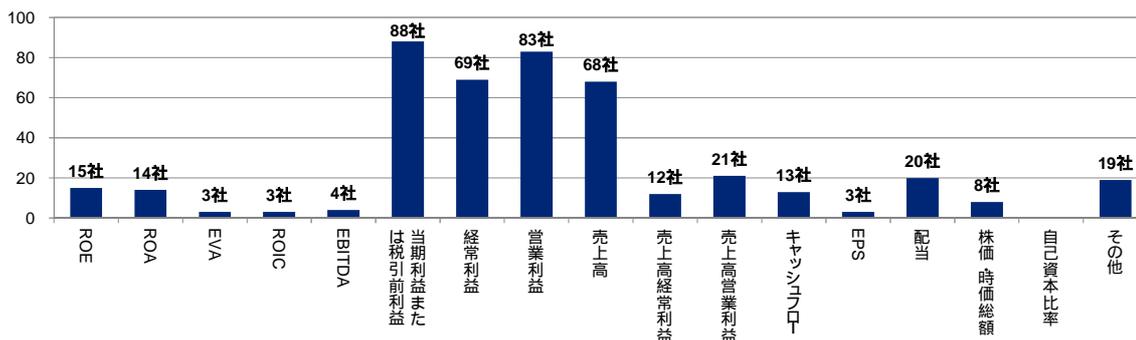
ここでは、役員報酬額を決定する際に関連付けられる評価指標についてふれる。評価指標とは、役員個人の報酬額を決定する際に、参考とする経営成績を表す指標をさす。全社業績・部門業績・個人業績等の指標を、直接的に報酬額決定の算定式に組み込んで報酬額を決定する企業もあれば、おおよその目安として考慮する企業もあり、指標をどのように報酬額と関連付けているかは各社様々である。先に、国内調査・海外調査にて回答のあった経営指標（略字）の定義を以下の表に示す。

役員報酬に関連付けられる各種経営指標の定義

略字	日本名称	計算式・説明	国内	海外
ROE	自己資本利益率	当期純利益 ÷ 自己資本		
ROA	総資産利益率	当期純利益 ÷ 総資産		
EVA	経済的付加価値	支払利息控除前税引後営業利益 - 資本コスト額（株主資本に対する自己資本コストと借入金等に対する負債資本コストを加重平均したもの）		
EBITDA	利払前・税引前・償却前利益	税引前利益 + 減価償却費 + 支払利息		
EPS	一株あたり利益	当期利益 ÷ 発行済株式数		
TSR	株主総利益	(配当 + キャピタルゲイン) ÷ 投資額		
ROCE	使用総資本利益率	税引前利益 ÷ (総資産 - 短期負債)の期首・期末平均		
ROI	投資利益率	税引き後の営業利益 ÷ 投下資本（= 純資産 + 有利子負債） *投資案件ごとの投資収益性を計るのによく用いる		
ROIC	投下資本利益率	営業利益 × (1 - 実効税率) ÷ 投下資本（= 純資産 + 有利子負債） *本業での収益性を計るのに用いる		
EBIT	利払前・税引前利益	税引前利益 + 支払利息 - 受取利息		
CVA	信用評価調整	取引相手の期待エクスポージャー（時価） × 期待損失率 *取引相手が将来デフォルトした際に受ける期待損失の現在価値		
CPS/CFPS	一株あたりキャッシュフロー	(当期利益 + 減価償却費) ÷ 発行済株式数		
ROACE	平均使用資本利益率	(当期純利益 + 少数株主損益 + (支払利息 - 受取利息) × (1 - 実効税率)) / (純資産及び純有利子負債)の期初期末平均値 *資本運用の効率性を比較する際に使う		
RORAC	リスク調整後資本利益率	当期純利益 ÷ 資本（信用リスク調整後の資本）		

役員報酬に関連付けられる経営指標⁴としては、「当期利益または税引前利益」が46%（88社/193社）、「営業利益」が43%（83社/193社）、「経常利益」が36%（69社/193社）、「売上高」が35%（68社/193社）となっており、その他の経営指標よりも圧倒的に多く用いられている。

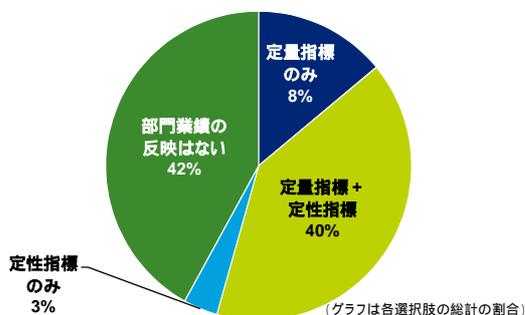
報酬に関連付けられる経営指標



金銭による業績連動報酬に関連付けられる経営指標は、「当期利益または税引前利益」が一番多く、「営業利益」、「経常利益」、「売上高」が続き、その他の経営指標よりも圧倒的に多く用いられている。中長期インセンティブ報酬に関連付けられる経営指標においても同様の傾向が見られる。

一方、部門業績が報酬に結び付けられていることも少なくない。この場合、下記のグラフにも表されるとおり、部門業績を報酬に反映する場合、約60%以上(48社中30社)の企業では定性指標を用いて報酬に反映している、という傾向も見られた。

報酬に関連付けられる部門業績の指標

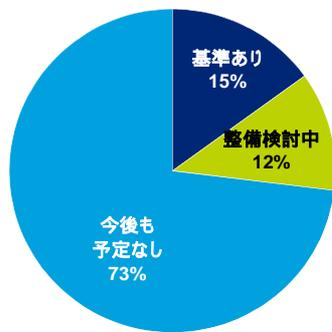


⁴ 役員報酬額を決定する際に、参考にする、もしくは算定式に組み込まれている、あるいは評価指標に含まれている経営指標のことをさす。

1.2.5 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

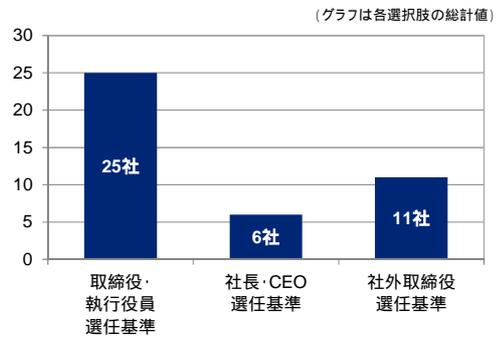
会議体・報酬決定機関について述べる前に、回答企業において役員の指名基準やエマージェンシープランの設定状況といったサクセッションプランの設定状況について触れておく。サクセッションプランとして役員指名基準を設けている企業は15%にとどまり、検討中も12%のみで、73%の企業が「今後も予定なし」と回答している。指名の基準としては、「取締役・執行役員の選任基準」が最も多くなっている（25社/29社中）。役員指名基準の開示状況では社内外に開示している企業は10%のみとなっている（参考資料P14参照）。

役員指名基準の有無



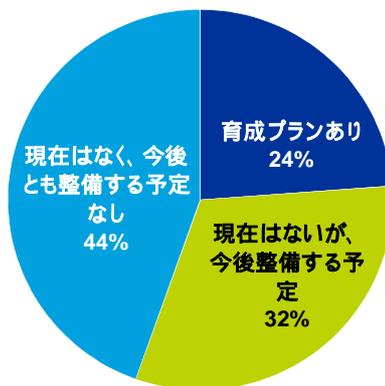
(グラフは各選取肢の総計の割合)

役員指名基準の整備状況



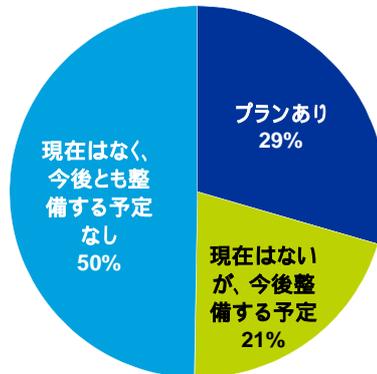
経営人材育成プランを設けているのは24%、検討中は32%となっている（下記、上部図）。エマージェンシープランを設けているのは29%、検討中は21%となっている（下記、下部図）。

経営人材育成プランの設定状況



(グラフは各選取肢の総計の割合)

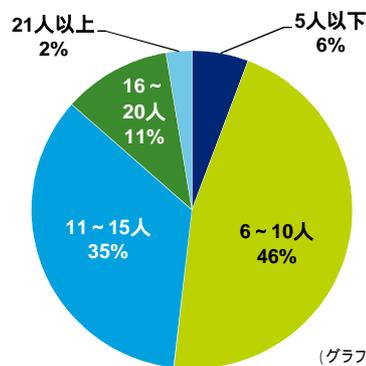
エマージェンシープランの設定状況



(グラフは各選択肢の総計の割合)

次に取締役会の運営状況について述べる。取締役会の構成人数は、「6～10人」が46%、「11～15人」が35%を占め両者で81%となっている。また、取締役会の議長は、社長76.7%、会長22.3%となっており、両社で99%を占めている。そのため、取締役会の議長を社外取締役が務めているケースは1%未満となっている。なお、取締役会の開催頻度は、「月1回程度」が89.6%と大勢を占めている。(参考資料P18およびP19参照)

取締役会の構成人数

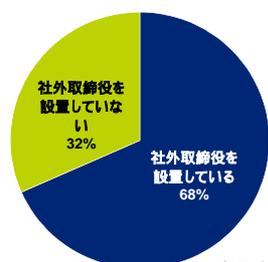


(グラフは各選択肢の総計の割合)

続いて、社外取締役の設定状況についても触れておく。

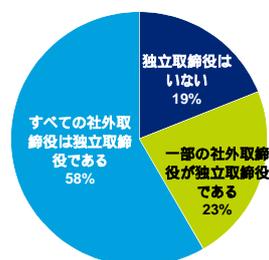
社外取締役を設置している企業は68%（下記、左図）となっており、そのうち独立取締役が存在するのは81%（「一部が独立取締役」23%と「全てが独立取締役」58%の合計）となっている。（次ページ上部、右図）

社外取締役の設置有無



(グラフは各選取肢の総計の割合)

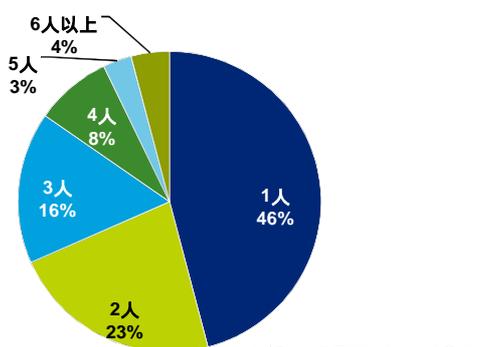
社外取締役の独立性



(グラフは各選取肢の総計の割合)

社外取締役の、一社あたりにおける構成人数は、1人が最も多く（46%）、2人が23%であった。全取締役のうちの構成比率は、「20%以上33%未満」が34%、「10%以上20%未満」が30%、続いて「33%以上50%未満」と「50%以上」が共に13%となっている⁵。（参考資料 P22 を参照）

社外取締役の構成人数

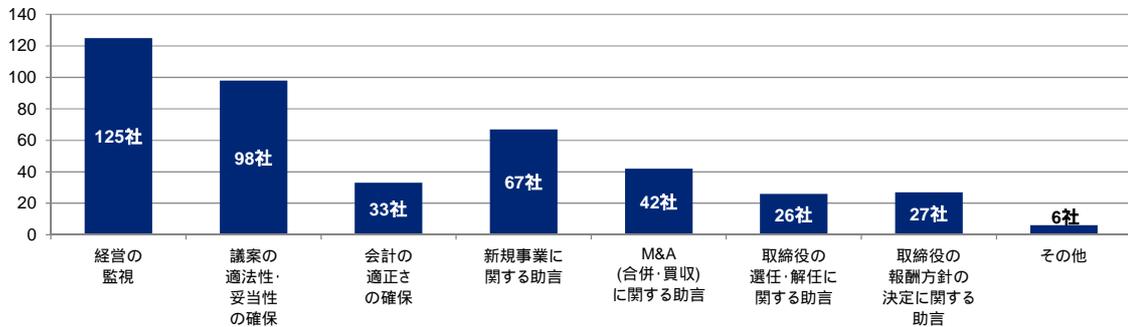


(グラフは各選取肢の総計の割合)

また、社外取締役に期待している役割としては、「経営の監視」95%（125社 / 132社）が最も多く、続いて「議案の適法性・妥当性の確保」74%（98社 / 132社）、「新規事業に関する助言」51%（67社 / 132社）、「M & Aに関する助言」32%（42社 / 132社）等となっている。（社外取締役の属性については参考資料 P25 を参照）

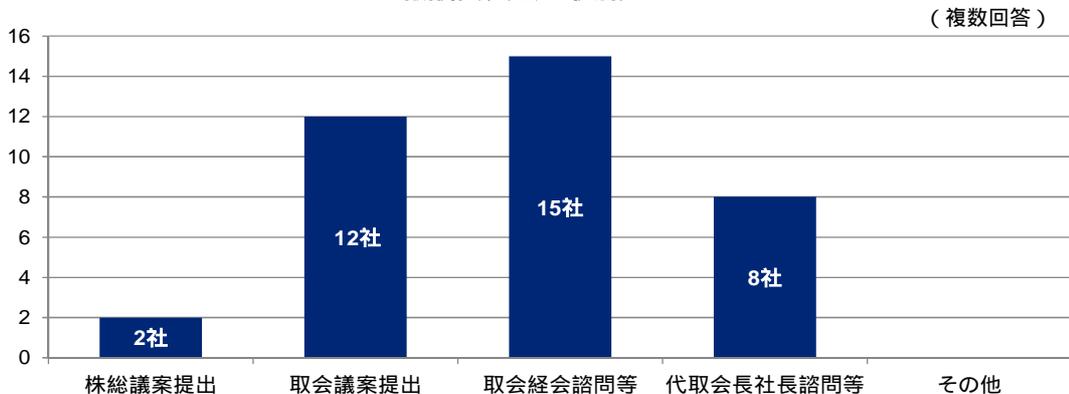
⁵ 但し、社外取締役0名の企業は除いて回答集計している

社外取締役に期待する役割



以上の状況を踏まえた中で、役員報酬や役員指名に関わる会議体について調査結果を説明する。まず報酬委員会について（ここでは、データの集計上、監査役設置会社における任意の報酬委員会のみを対象とする）。任意の報酬委員会を設置しているのは16%にとどまる（参考資料 P26 参照）。また、報酬委員会の役割としては、「取締役会、経営会議等への諮問アドバイス」が48%（15社/31社）、「取締役会への議案提出」が39%（12社/31社）となっている。

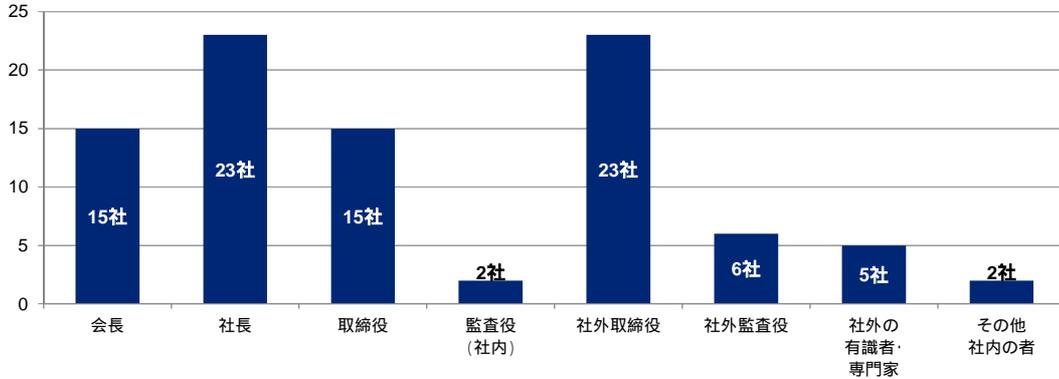
報酬委員会の役割



一方、報酬委員会の議長は、「社外取締役」42%が最も多く、続いて「社長」29%、「会長」19%となっている。（参考資料 P28 参照）

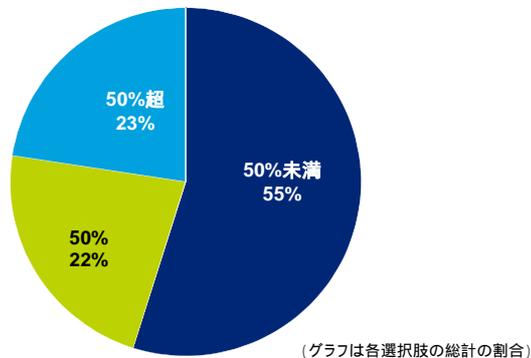
また、74%（23社/31社）の企業で、「社長」と「社外取締役」が共に報酬委員会の構成員となっている。

報酬委員会の構成員



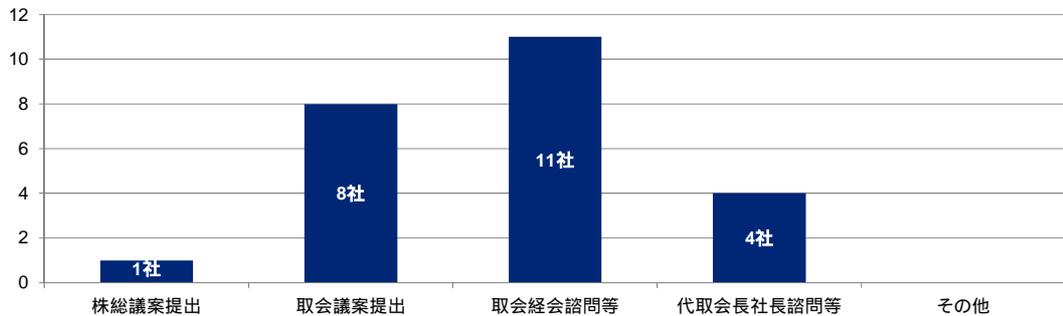
報酬委員会の構成員に占める社外取締役の構成割合は、50%未満の構成割合となっている企業が55%、50%および50%超の構成割合の合計が45%となっており、概ね半数の企業が社外取締役を報酬委員会の委員としている傾向となっている。(報酬委員会の運営に関する付帯情報として、報酬委員会の事務局ならびに報酬委員会の1年間の開催回数については参考資料P31およびP32参照)

報酬委員会に占める社外取締役の割合



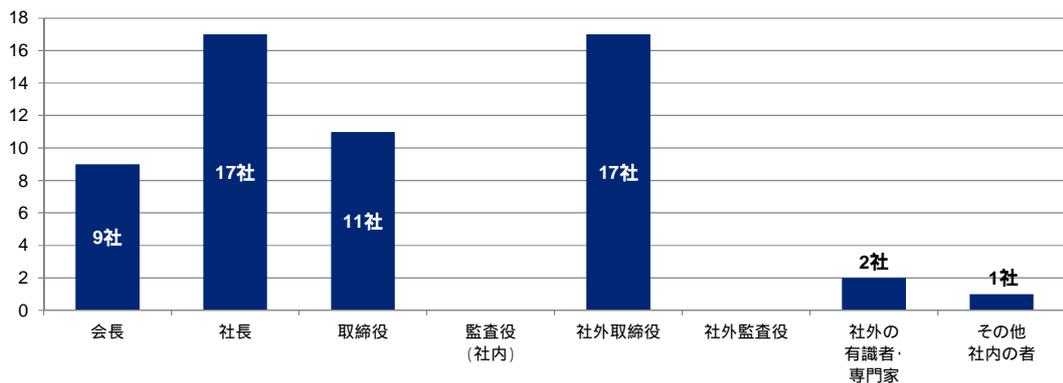
最後に、指名委員会について(監査役設置会社における任意の指名委員会を指す)。指名委員会を設置しているのは11%にとどまる(参考資料P33参照)。指名委員会の役割としては、「取締役会、経営会議等への諮問アドバイス」が52%(11社/21社)、「取締役会への議案提出」が38%(8社/21社)となっている。

指名委員会の役割



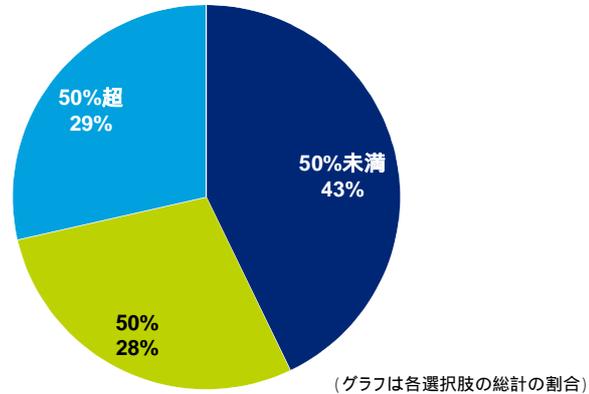
指名委員会の議長は、「社外取締役」52%が最も多く、続いて「社長」29%、「会長」14%となっている。（参考資料 P35 参照）また、81%（17社 / 21社）の企業で、「社長」と「社外取締役」がともに指名委員会の構成員となっている。

指名委員会の構成員



指名委員会の構成員に占める社外取締役の構成割合は、50%未満の構成割合となっている企業が43%、50%および50%超の構成割合の合計が57%となっており、概ね半数の企業が社外取締役を指名委員会の委員としている傾向となっている。（指名委員会の運営に関する付帯情報として、指名委員会の事務局ならびに指名委員会の1年間の開催回数については参考資料 P38 および 39 を参照）

指名委員会に占める社外取締役の割合



2. 海外役員報酬の実態調査結果

海外役員報酬の実態調査では、米国、英国、ドイツ、フランス各国の主要株価指標である、S&P500、FTSE100、DAX30、CAC40 の構成銘柄の中から、時価総額が高い順に、米国 60 社、英国 40 社、ドイツ 30 社、フランス 35 社を調査対象とし、それぞれの企業のアニュアルレポートや株主総会招集通知等の公開情報を元に調査を実施した。日本国内の調査対象企業とは選定手法や対象社数が異なるため、単純な比較ができないことに留意いただきたい。

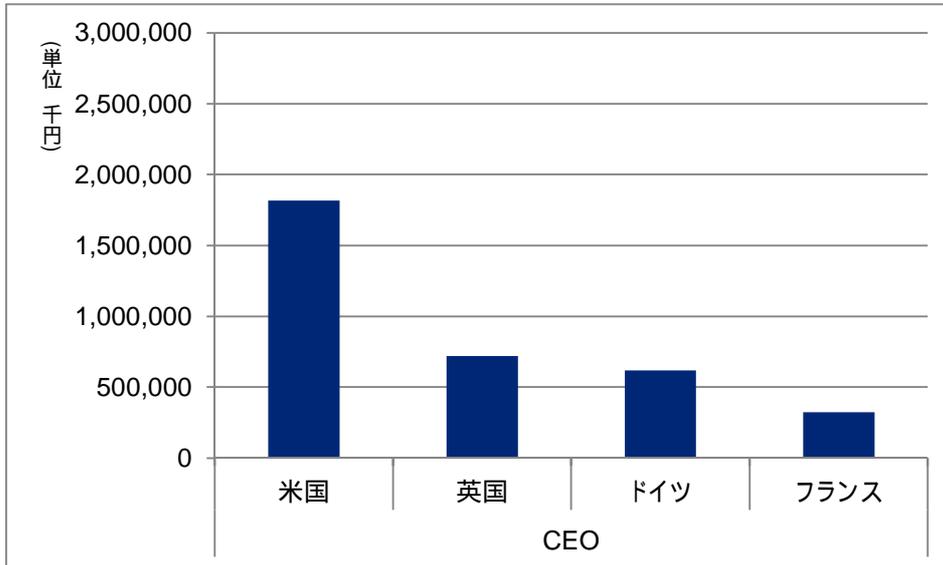
2.1 海外の報酬水準の実態

4 カ国の役員報酬水準について、CEO・Non-CEO・Non-Exec の 3 つの役位別に比較を行った。役位に関する考え方は各国の制度により異なるため、一律に区分することは困難であるものの、CEO は日本における社長、Non-CEO は取締役、Non-Exec は社外取締役に準じる位置付けとして整理している。尚、Non-CEO には、例えば CFO、COO 等が含まれる。(為替レートは、1 ドル=121 円、ポンド=182 円、1 ユーロ=128 円として計算)

CEO の報酬総額中位値での比較では、米国が約 18 億円、英・独・仏は約 2 億～6 億円である。Non-CEO の報酬総額中位値での比較では、米国が約 7 億円、英・独・仏は約 2 億円～4 億円となっている。Non-Exec の報酬総額中位値の比較では、米国が約 3,000 万円、英・独は約 1,500 万円～1,800 万円、仏は約 600 万円となっている。

【報酬総額】

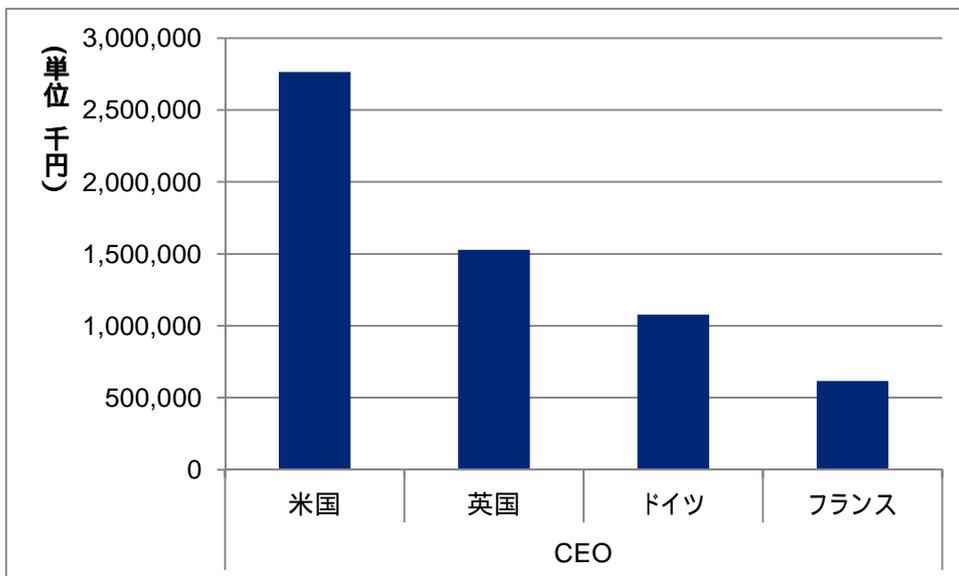
CEO (中位値)



(単位:千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (中位値)	1,817,177	720,534	619,559	323,578
集計人数 (n)	59	45	31	39

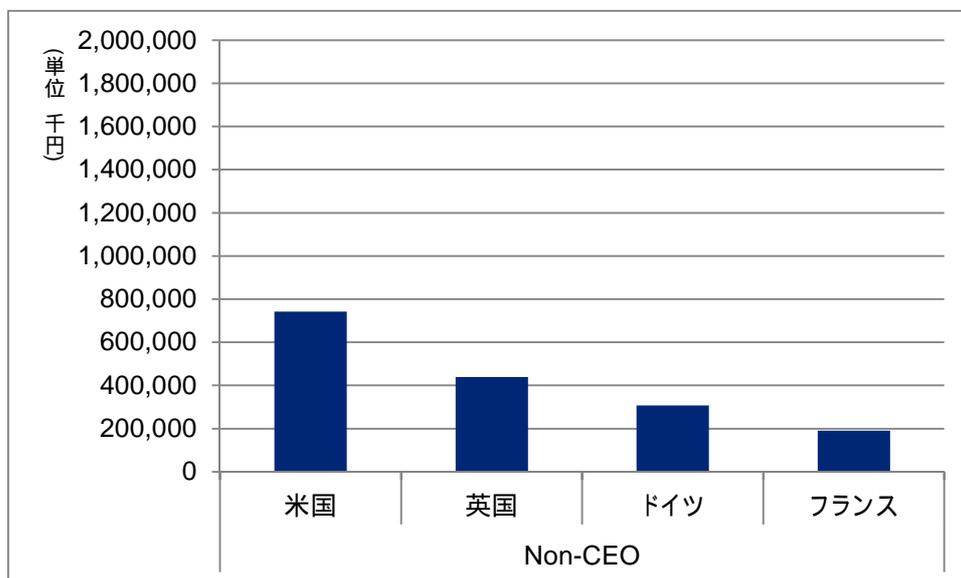
CEO (上位10%tile)



(単位:千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (上位10%tile)	2,765,114	1,528,582	1,076,792	616,191
集計人数 (n)	59	45	31	39

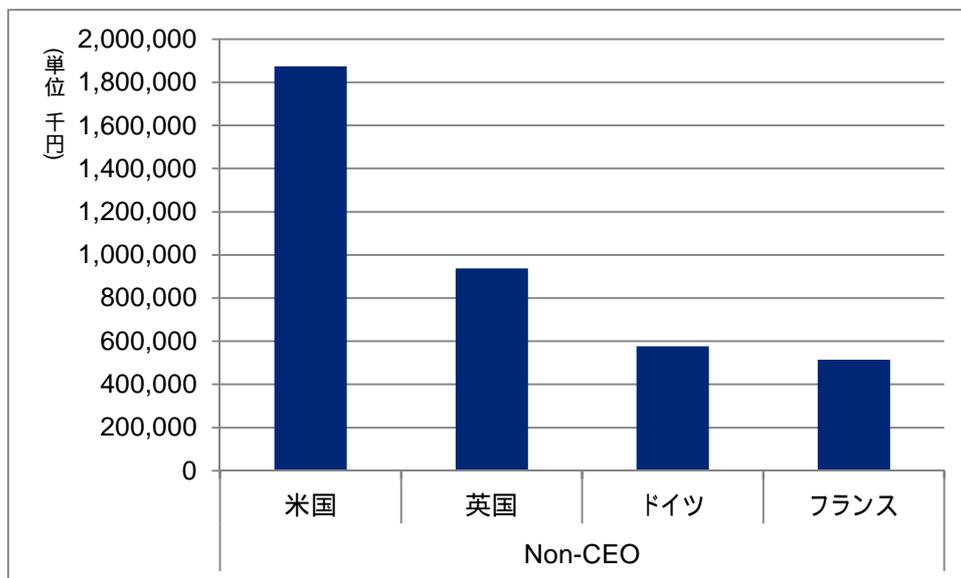
Non-CEO (中位値)



(単位:千円)

	Non-CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (中位値)	742,621	438,536	307,785	190,319
集計人数 (n)	254	88	177	41

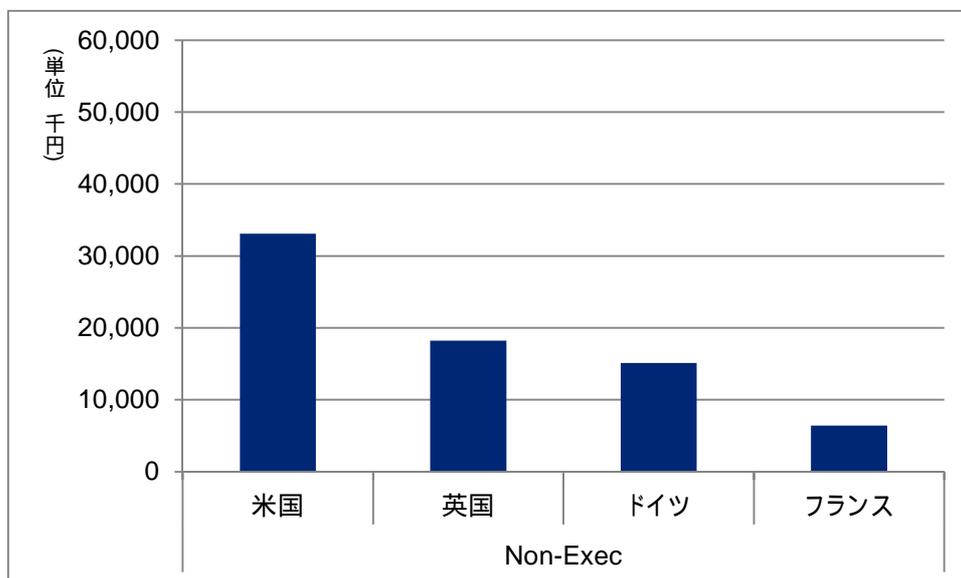
Non-CEO (上位 10%tile)



(単位:千円)

	Non-CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (上位10%tile)	1,874,223	938,111	577,087	514,466
集計人数 (n)	254	88	177	41

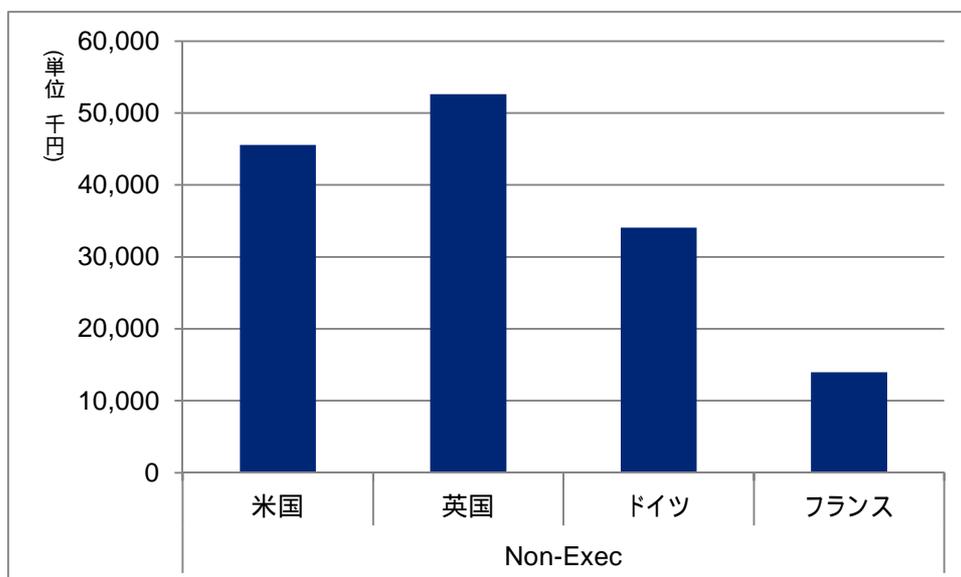
Non-Exec (中位値)



(単位:千円)

	Non-Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (中位値)	33,082	18,208	15,130	6,411
集計人数 (n)	672	422	525	473

Non-Exec (上位 10%tile)

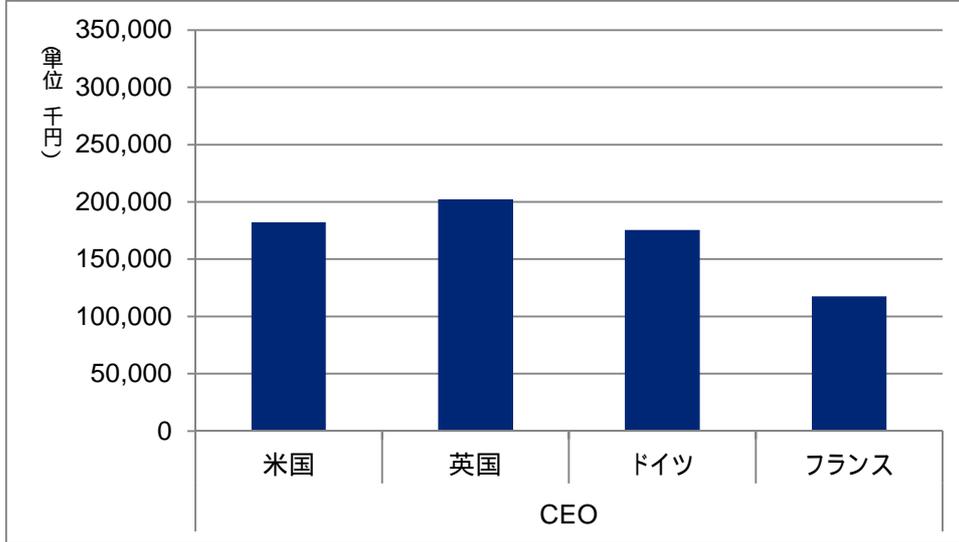


(単位:千円)

	Non-Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (上位 10%tile)	45,547	52,606	34,055	13,976
集計人数 (n)	672	422	525	473

【固定報酬】

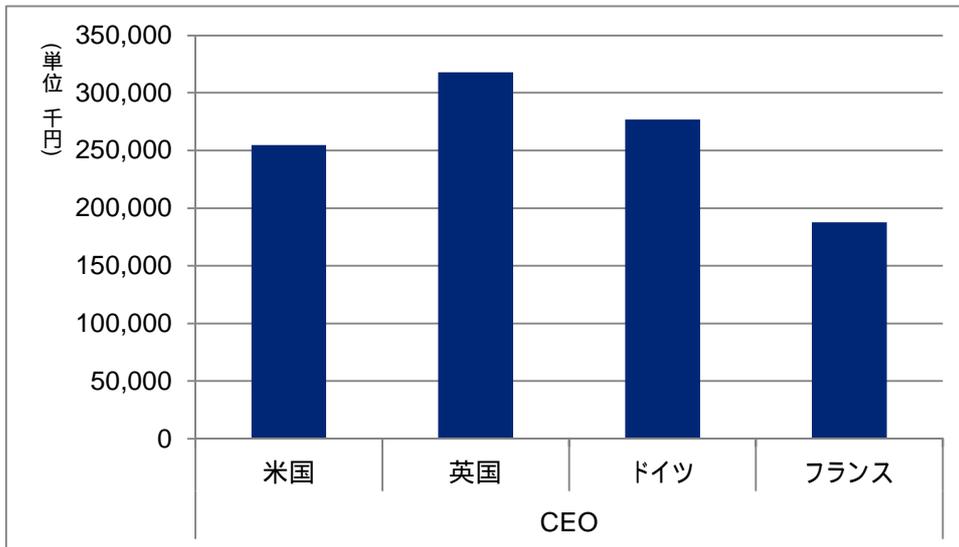
CEO (中位値)



(単位: 千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (中位値)	181,950	202,204	175,405	117,672
集計人数 (n)	59	45	31	39

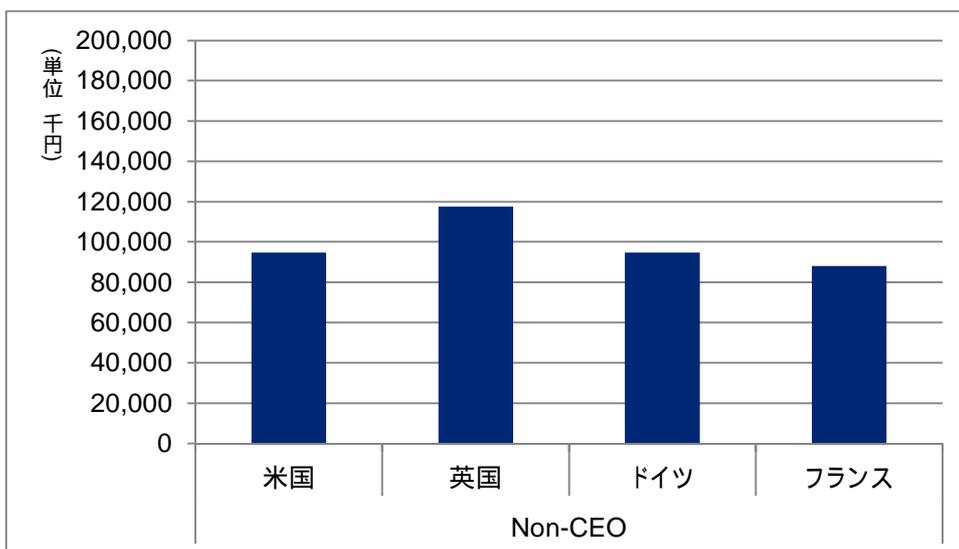
CEO (上位 10%tile)



(単位: 千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (上位 10%tile)	254,730	317,707	276,827	187,776
集計人数 (n)	59	45	31	39

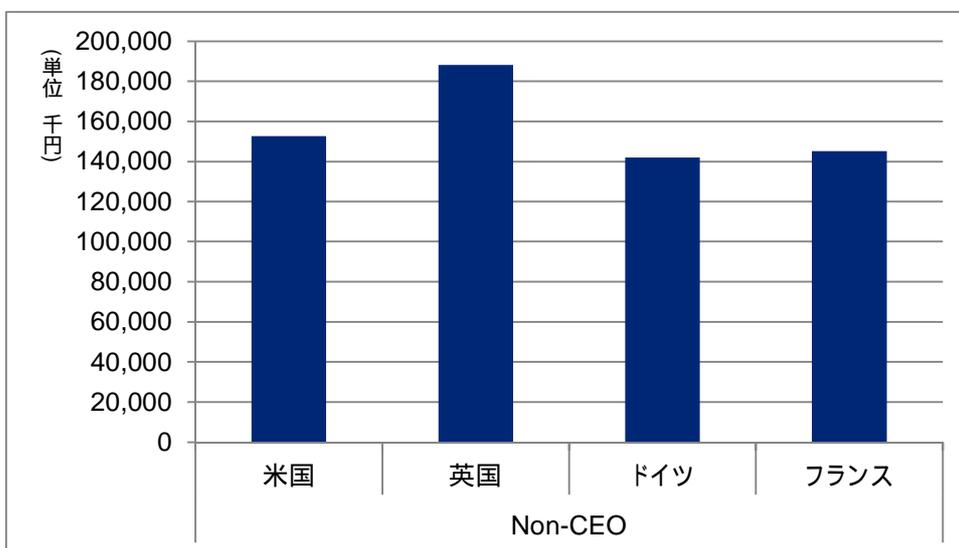
Non-CEO (中位値)



(単位:千円)

	Non-CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬(中位値)	94,665	117,388	94,755	87,974
集計人数(n)	254	88	177	41

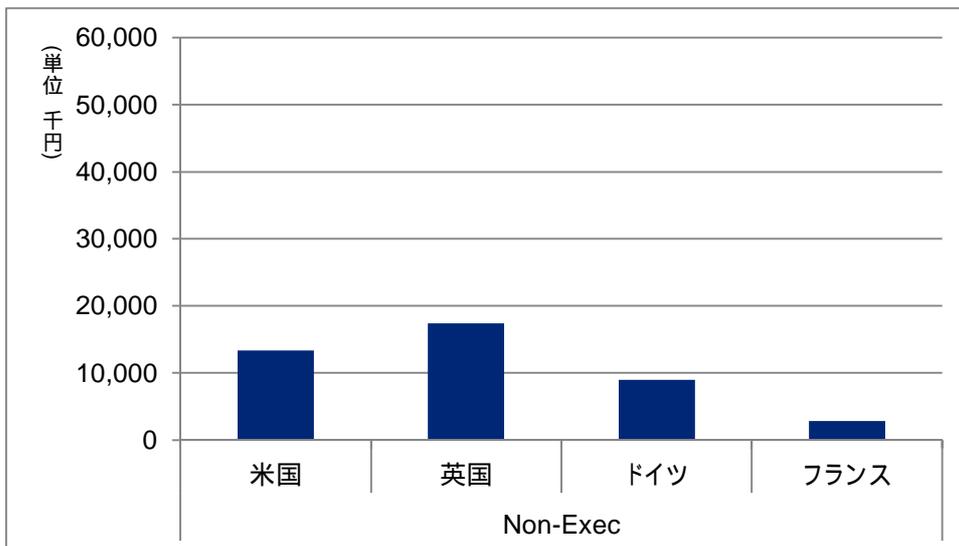
Non-CEO (上位10%tile)



(単位:千円)

	Non-CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬(上位10%tile)	152,556	187,986	141,963	145,147
集計人数(n)	254	88	177	41

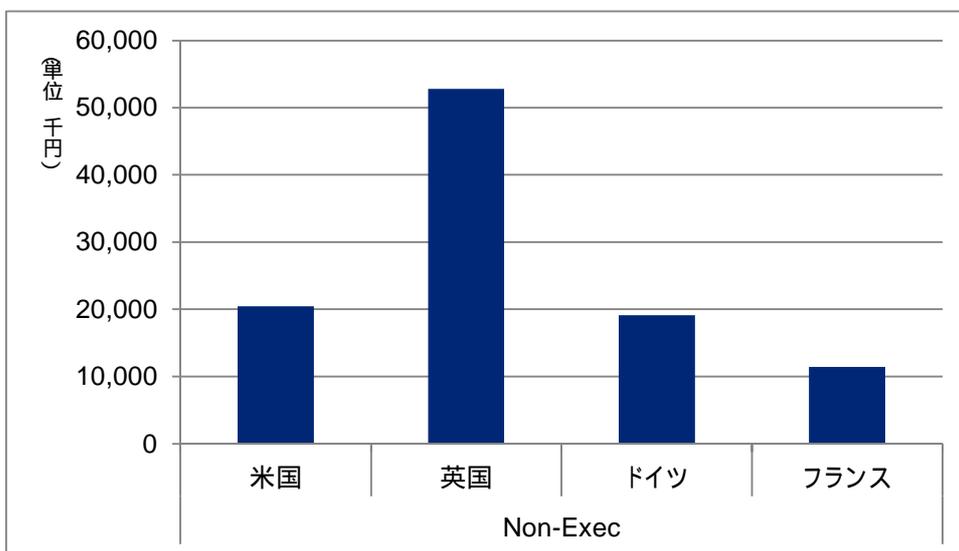
Non-Exec (中位値)



(単位:千円)

	Non-Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬(中位値)	13,343	17,384	8,975	2,872
集計人数(n)	672	422	525	473

Non-Exec (上位10%tile)



(単位:千円)

	Non-Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬(上位10%tile)	20,454	52,778	19,130	11,451
集計人数(n)	672	422	525	473

2.2 海外の役員報酬制度に関する実態

4カ国の役員報酬制度に関する実態について、報酬構成比率、インセンティブの支払形態・種類、連動指標、報酬決定機関等の観点から調査を行った。なお、本セクションにて言及されている主なインセンティブ制度の種類の詳細は下記の通りである。⁶

主なインセンティブ制度の種類

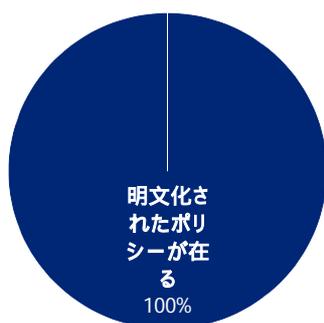
名称	付与形態	連動指標	説明
Stock option	株式	株価	株式を予め決められた一定の価格で購入できる権利を付与する
Restricted stock	株式	株価	譲渡制限をつけた上で、無償で実株を付与する
Phantom stock	現金	株価	仮定の株式を付与し、権利行使時の株価相当金額を付与する
Stock appreciation rights	現金	株価	権利行使価格と権利行使時の株価との差額を現金で支給する
Restricted stock unit	選択式	株価	一定数のユニットを付与し、中長期の業績に応じてユニットが現金又は株式に換算される
Performance share	株式	業績	一定数のユニットを付与し、中長期の業績に応じてユニットが株式に換算される
Performance unit	現金	業績	一定数のユニットを付与し、中長期の業績に応じてユニットが現金に換算される（現金と株式の選択式とすることも可）
Deferred compensation	現金	業績	後払い賞与

⁶ インセンティブ制度と連動している経営指標の定義に関しては、P12の表「役員報酬に関連付けられる各種経営指標の定義」を参照のこと。

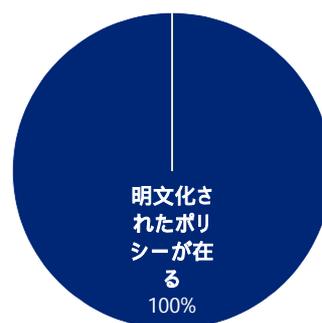
2.2.1. 米国

(1) 報酬ポリシーの設定状況

役員報酬基本方針の有無



役員報酬項目別方針の有無



米国においては、役員報酬の設計ポリシーが明確に存在し、株主総会招集通知書（公開情報）において明示されている。役員報酬の仕組み全体に関する基本方針と、報酬項目別の方針が、調査対象全ての企業（60社）の株主総会招集通知書において記載されていた。

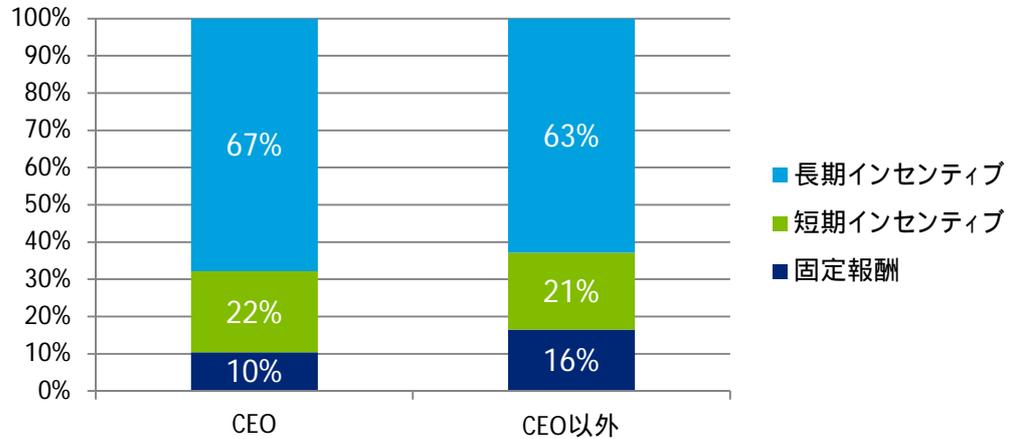
記載内容としては、60社全社が、設計の基本方針・報酬構成要素・報酬制度・インセンティブの支払われ方・支払い実額について報告しており、約9割以上の企業が、役員報酬の戦略（意義・目的・経営戦略との連動）・固定報酬・年金制度・現在の役員の株式保有状況を報告していた。各インセンティブ制度の評価指標に関しても、約40社が明示していた。

(2) 報酬構成比率⁷

米国の役員報酬は、大きく固定報酬・短期インセンティブ・中長期インセンティブの3つの構成要素に分けて集計を行った。固定報酬は、CEOの場合平均10%、CEO以外の役員の場合でも平均16%と非常に少なく、その次に1年ごとの業績と連動する短期インセンティブがCEO、CEO以外の役員共に平均約20%、そして2年以上の中長期での業績と連動する中長期インセンティブが、CEOは平均67%、CEO以外の役員は平均63%という調査結果となった。他国と比べても顕著なのは、役員の総報酬額における中長期インセンティブの割合が60%以上と非常に高いことである。

⁷ 業績目標を100%達成した場合の、固定報酬・各業績連動報酬の報酬額割合のことをさす。

役位別 標準業績時の報酬構成比



(3) 各報酬の仕組み

(a) 固定報酬の設計根拠と開示状況

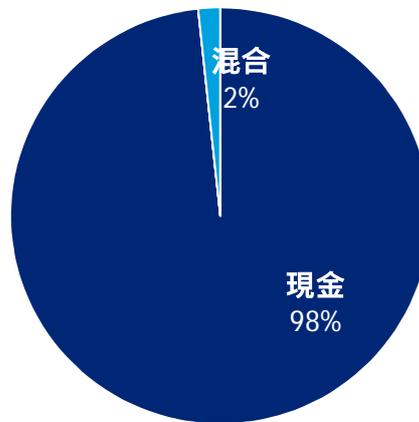
固定報酬に関しては、調査対象の米国企業 60 社中 50 社が、設計根拠を開示しており、その内容は、次のようなものであった。(開示数順、参考資料 P56 参照)

- ・ 外部市場競争力 (37 社)
- ・ 個人のパフォーマンス (16 社)
- ・ 責任範囲 (15 社)
- ・ 職務価値 (12 社)
- ・ 内部公平性 (9 社)
- ・ 職務経験 (9 社)
- ・ 株主価値との連動 (4 社)

(b) 短期インセンティブの支払い形態と制度の種類

短期インセンティブは、調査対象の米国企業 60 社中 58 社 (98%) が現金での支払いを行っていた。また、そのうち 19 社が後払い賞与制度を導入しており、短期インセンティブの現金報酬のうち一定の割合の支払い日を複数年後に延ばす仕組みとなっていた。

短期インセンティブの支払い形態

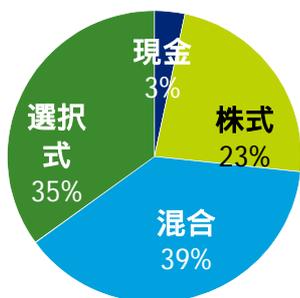


(グラフは各選択肢の総計の割合)

(c) 中長期インセンティブの支払い形態と制度の種類

中長期インセンティブは、調査対象の米国企業のうち約 7 割の企業において、現金と株式の両方で支払われていた。60 社中 23 社 (39%) が、現金と株式の混合で支払いを行っていた。また、21 社 (35%) は、現金と株式のどちらかを受け取る本人自身が選択できる支払い形態となっていた。株式のみでの支払いは 14 社 (23%)、現金のみでの支払いは 2 社 (3%) であった。調査対象企業が採用する中長期インセンティブのうち、特に多かったのが、譲渡制限付株式ユニット (Restricted Stock Units)、ストックオプション、パフォーマンスシェア (Performance Share) の 3 つで、それぞれ 35 社、33 社、28 社にて採用されていた。なお、調査対象企業 60 社のうち、25 社が 3 つ以上の異なる中長期インセンティブ制度を組み合わせ利用しており、特に多かったのは、ストックオプション・譲渡制限付株式 (Restricted Stock)・後払い賞与 (Deferred compensation) の組み合わせと、ストックオプション・譲渡制限付株式・制限つき株式ユニットの組み合わせで、各 3 社ずつで採用されていた。この点が、後述する英国・ドイツ・フランスとの違いであり、特徴とも言える。

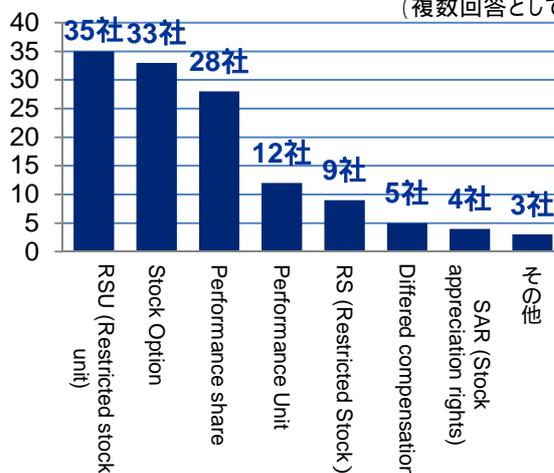
中長期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

中長期インセンティブの種類

(複数回答として集計)

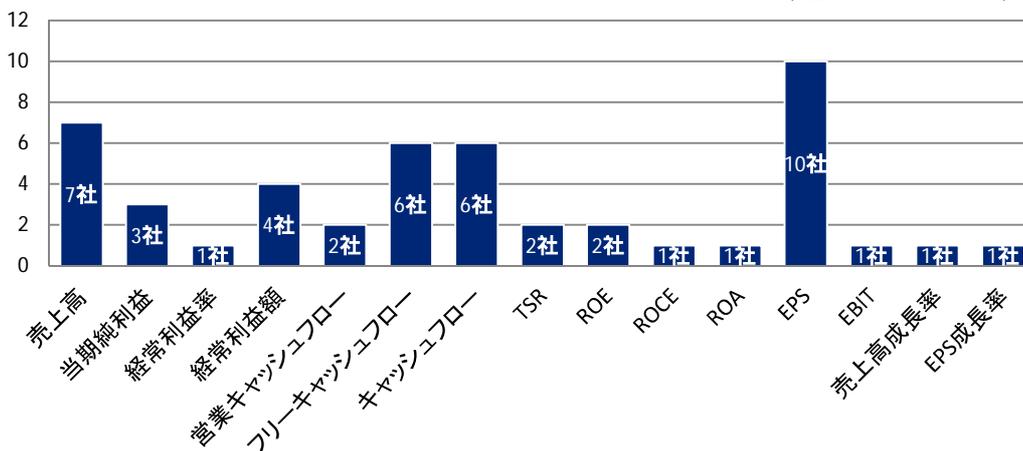


(4) 評価指標

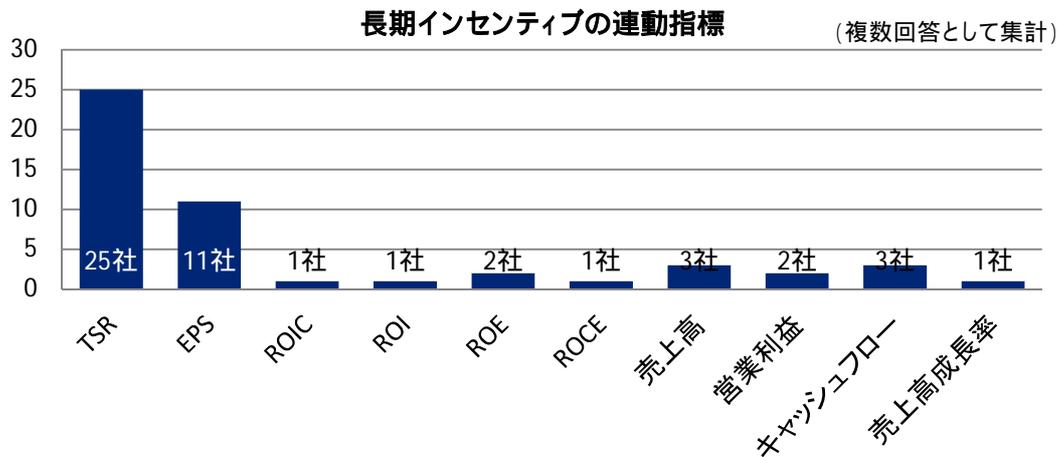
短期インセンティブの支払い額を決める評価指標は、EPS が最も多く 59 社中 10 社で採用されていた。続いて売上高が 7 社、フリーキャッシュフロー・キャッシュフローが 6 社と続いた。全体的に、売上高やキャッシュフローなどで示される全社業績と、個人の目標達成度を組み合わせて支払額を決定している企業が大半であった。

短期インセンティブの連動指標

(複数回答として集計)



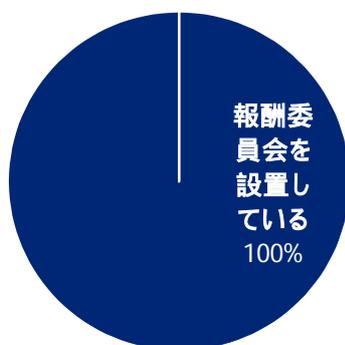
中長期インセンティブの支払い額を決める評価指標は、TSR が最も多く 25 社で採用されていた。続いて EPS が 11 社、売上高・キャッシュフローが 3 社と続いた。全体的に、株主の利益の最大化を目標とする連動指標が半分以上見られた。



(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

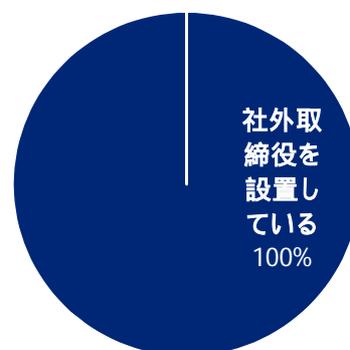
米国の調査対象企業における報酬決定機関は、全社において報酬委員会であり、その設定状況は、100%であった。約90%の企業において、報酬委員会が外部報酬コンサルタントの助言を受けながら、同規模同業種の競合他社のグループ（ピアグループ）の報酬水準を参考に、内部の役員の評価結果を踏まえて報酬額を決定しているとの記述があった。報酬委員会の構成人数は最低で2人、平均で4人、最大で9人であった。

報酬委員会の有無



(グラフは各選択肢の総計の割合)

社外取締役設置の状況

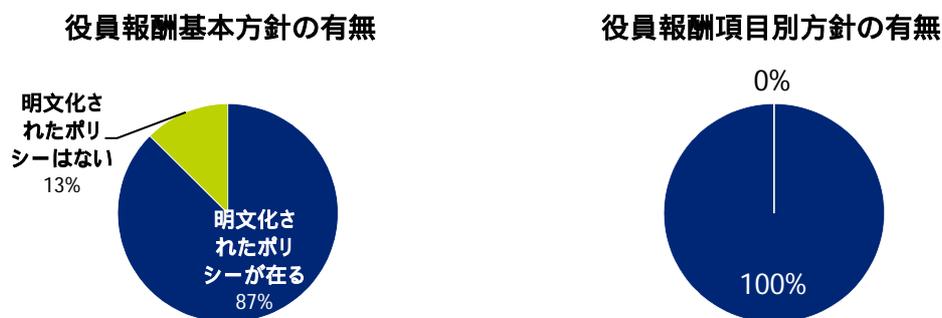


(グラフは各選択肢の総計の割合)

また、コーポレートガバナンスの観点から、独立した社外取締役を設置している企業は60社、その設置状況は100%であった。報酬委員会における社外取締役の人数は、最少で1人、平均で3人、最大で6人であった。報酬委員会のメンバーが全員独立性のある社外取締役である企業も18社ほどあった。

2.2.2. 英国

(1) 報酬ポリシーの設定状況



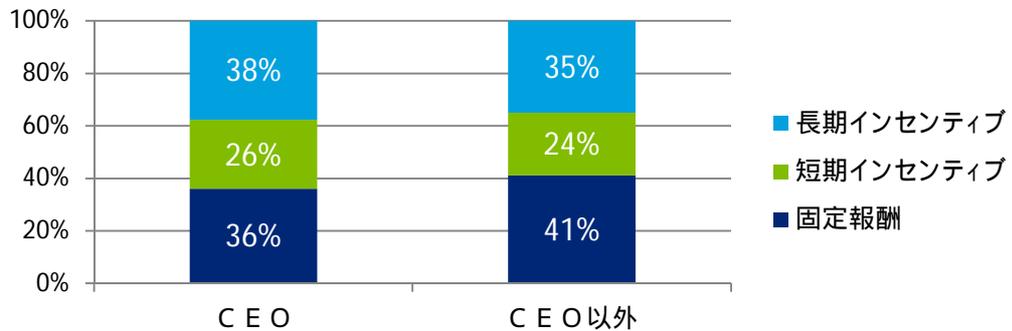
英国においては、調査対象企業 40 社のうち、5 社を除き役員報酬の仕組みに関する基本方針が存在し、アニュアルレポートにおいて明示されている。また、報酬項目別の方針については、調査対象全ての企業において記載が行われていた。

記載内容としては、40 社全社が、報酬構成要素・報酬制度・短期インセンティブの評価指標・支払われ方・支払い実額について報告しており、約 9 割以上の企業が、中長期インセンティブの評価指標・年金制度・退職金制度について報告していた。総じて、米国と同様、役員報酬制度の全体像・詳細について客観的・論理的な開示がなされているが、役員報酬の戦略についてまで踏み込んで記載している会社は、米国では対象企業の 9 割以上を占めた一方、英国では 1 割強と少なかった。

(2) 報酬構成比率

役員報酬を、固定報酬・短期インセンティブ・中長期インセンティブの 3 つに分けて見た場合、固定報酬は、CEO の場合平均 36%、CEO 以外の役員の場合でも平均 41% を占めている。1 年ごとの業績と連動する短期インセンティブについては、CEO が平均 26%、CEO 以外の役員が平均約 24%、そして 2 年以上の中長期での業績と連動する中長期インセンティブが、CEO は平均 38%、CEO 以外の役員は平均 35% という調査結果となった。米国と比べると、固定報酬の割合が多く、3 つの報酬構成要素が均等な割合に近い状態で支給されている。

役員別 標準業績時の報酬構成比



(3) 各報酬の仕組み

(a) 固定報酬の設計根拠と開示状況

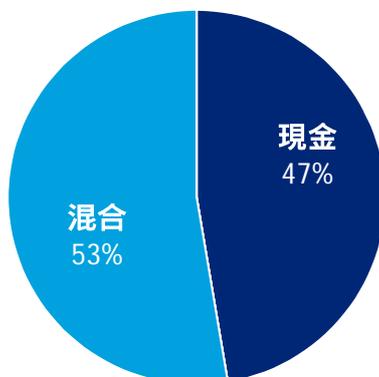
固定報酬に関しては、調査対象の英国企業 40 社中 22 社が、設計根拠を開示しており、その内容は次のようなものであった。(開示数順、参考資料 P65 参照)

- ・ 戦略性 (4 社)
- ・ 市場競争力 (15 社)
- ・ わかりやすさ (6 社)
- ・ リスク対応 (3 社)
- ・ 長期的な株主価値向上 (2 社)
- ・ 従業員の理解 (2 社)

(b) 短期インセンティブの支払い形態と制度の種類

短期インセンティブは、調査対象英国企業 40 社中 18 社が現金のみでの支払い、20 社が株式と現金混合の支払いを行っていた。株式での支払いを実施する 20 社のうち、11 社が、業績に応じてユニットが株式に換算されるパフォーマンスシェアの仕組みをとっていた。他国では、短期インセンティブはほとんどが現金で支払われているものの、英国においては、短期インセンティブも、業績に応じた株式の支給という支払い形態をとっている企業が比較的多いというのが特徴である。

短期インセンティブの支払い形態

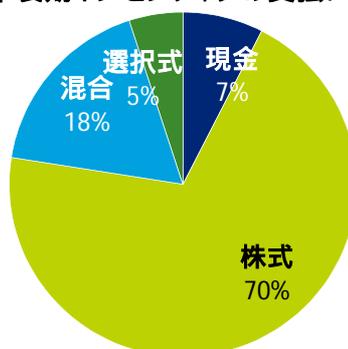


(グラフは各選択肢の総計の割合)

(c) 中長期インセンティブの支払い形態と制度の種類

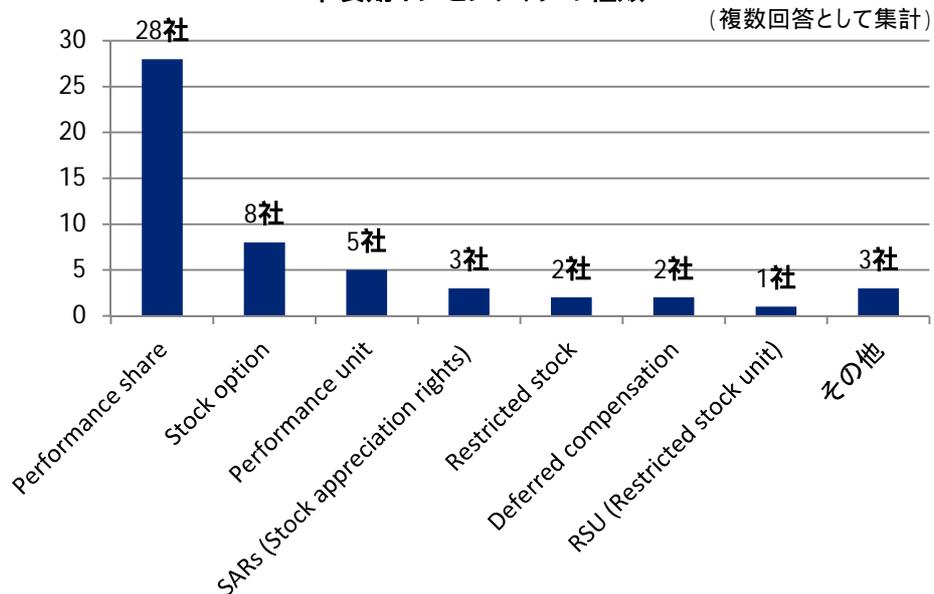
中長期インセンティブは、調査対象の英国企業 40 社中 28 社 (70%) において、株式のみによる支払いが行われていた。一方、40 社中 7 社 (18%) が、現金と株式の混合で支払い、3 社 (7%) は、現金のみの支払い、2 社 (5%) は、現金と株式のどちらかを受け取る本人自身が選択できる支払い形態となっていた。調査対象企業が採用する中長期インセンティブのうち、特に多かったのが、パフォーマンスシェア、ストックオプション、パフォーマンスユニットで、それぞれ 28 社、8 社、5 社にて採用されていた。また、調査対象企業 40 社中 9 社が複数の中長期インセンティブ制度を組み合わせしており、特に多かったのは、ストックオプションとパフォーマンスシェアの組み合わせで、9 社中 5 社で採用されていた。

中長期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

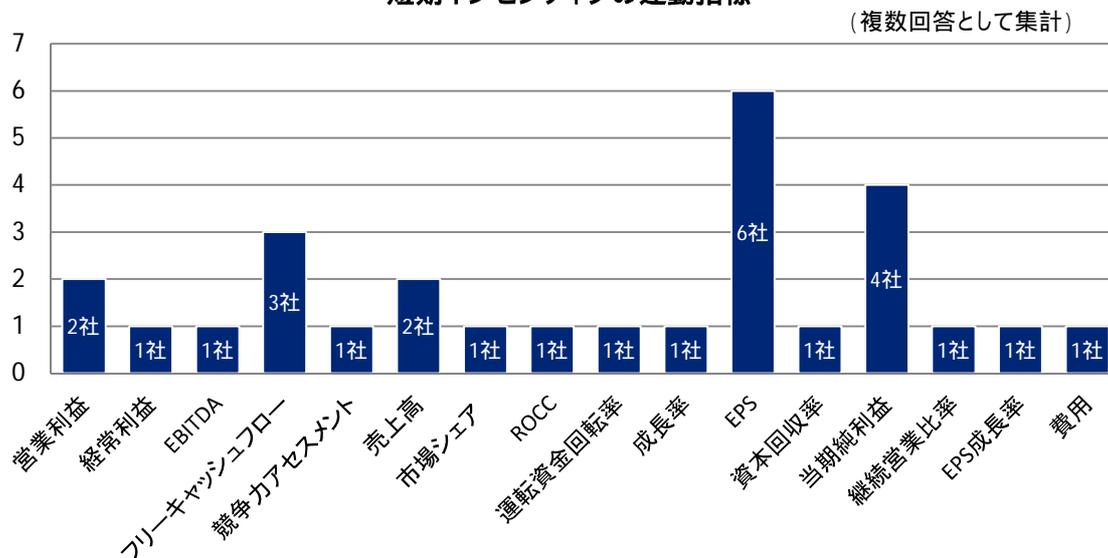
中長期インセンティブの種類



(4) 評価指標

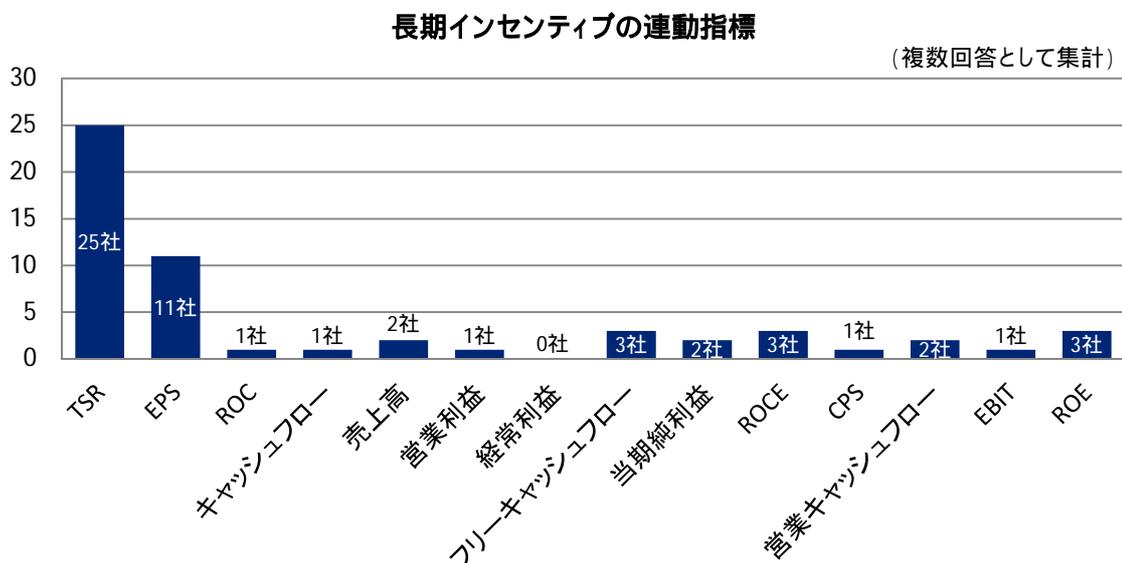
短期インセンティブの支払い額を決める評価指標は、EPS が最も多く 6 社で採用されていた。続いて当期純利益が 4 社、フリーキャッシュフローが 3 社と続いた。

短期インセンティブの連動指標



中長期インセンティブの支払い額を決める評価指標は、TSR が最も多く 38 社中 25 社、続いて EPS が 11 社で採用されていた。その他、フリーキャッシュフロー、ROCE、ROE

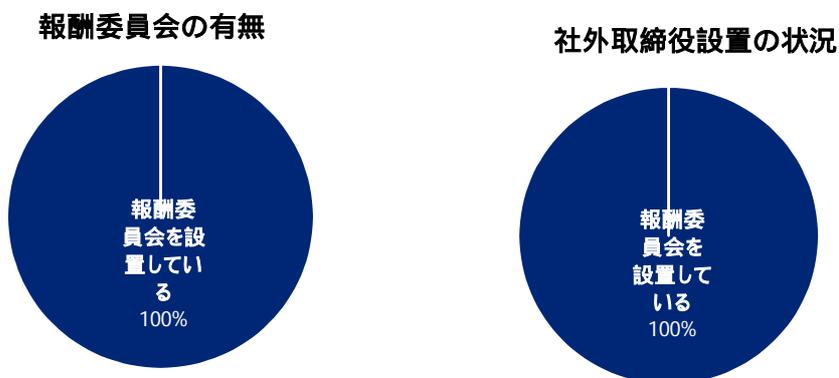
も3社で採用されていた。全体的に、株主の利益の最大化を目標とする連動指標が約7割の企業で採用されていた。



(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

英国の調査対象企業における報酬決定機関は、全社において報酬委員会であり、その設定状況は、100%であった。また、約半数の調査対象企業について、報酬決定プロセスに関する記載がされており、それら企業は外部報酬コンサルタントの助言や類似企業の報酬水準を参考に決定を行っていた。報酬委員会の構成人数は最低で3人、平均で4.9人、最大で11人であった。

また、同じく調査対象企業全社において、コーポレートガバナンスの観点から、独立した社外取締役を設置していた。



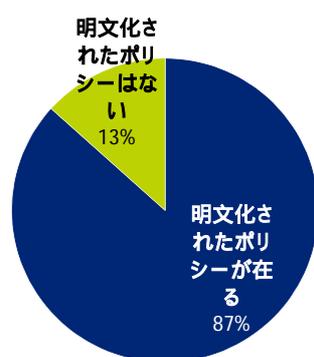
(グラフは各選択肢の総計の割合)

(グラフは各選択肢の総計の割合)

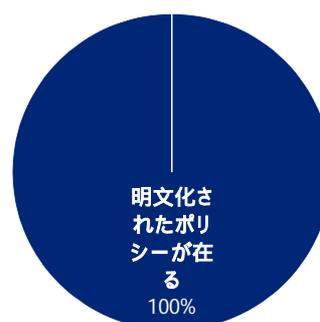
2.2.3. ドイツ

(1) 報酬ポリシーの設定状況

役員報酬基本方針の有無



役員報酬項目別方針の有無

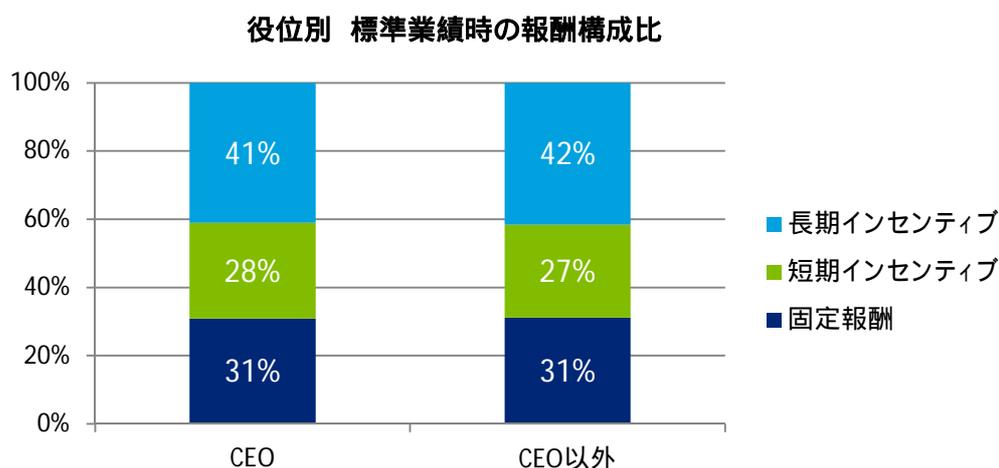


ドイツにおいては、役員報酬の設計ポリシーが明確に存在し、アニュアルレポート、又はその中にある報酬報告書（個別レポート・公開情報）において明示されている。役員報酬の仕組み全体に関する基本方針は、調査対象全ての企業（30社）のうち26社が記載をしていた。報酬項目別の方針は、全社（30社）が記載していた。記載内容としては、30社全社が、報酬構成要素・報酬制度・短期インセンティブ制度の詳細・支払い実額について報告しており、約9割以上の企業が、役員報酬の短期・中長期インセンティブ制度の連動指標と支払われ方について報告していた。また、約5割の企業が、役員報酬制度全体の戦略や、固定報酬の設計根拠、現時点での個別の株式保有状況について開示している状況であった。総じて、日本の現在の情報開示の状況と比較すると、役員報酬制度の全体像・詳細について客観的・論理的な開示がなされていた。

(2) 報酬構成比率

ドイツの役員報酬の構成要素は、大きく固定報酬・短期インセンティブ・中長期インセンティブの3つに分けて集計を行った。固定報酬は、CEO、CEO以外の役員に対して共に平均31%と、報酬総額の約3分の1が業績に関係なく支給される制度となっていた。残りの、69%に関しては、業績連動する短期・中長期インセンティブ制度のもと支給される仕組みとなっている。1年ごとの業績と連動する短期インセンティブは、CEOの場合報酬総額の28%、CEO以外の役員の場合は27%となっており、2年以上の中長期での業績と連動する中長期インセンティブは、CEO平均で報酬総額の41%、CEO

以外の役員平均で 42%という調査結果となった。他国同様、日本と比べて、役員の総報酬額における中長期インセンティブの割合が 40%以上と高い状況にある。固定報酬が総報酬額の大部分を占める日本と比較すると、ドイツは 3つの報酬構成要素がほぼ 3分の 1 ずつ均等に支給されていると言える。



(3) 各報酬の仕組み

(a) 固定報酬の設計根拠と開示状況

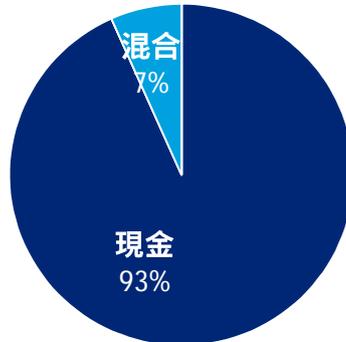
固定報酬に関しては、調査対象のドイツ企業 30 社中 13 社 (43%) が、設計根拠を開示しており、その内容は、次のようなものであった。(開示数順、参考資料 P74 参照)

- ・ 市場競争力 (6 社)
- ・ 外部水準との整合性 (5 社)
- ・ 経済市場動向 (4 社)
- ・ 責任範囲 (3 社)
- ・ 社内財務状況 (3 社)
- ・ 組織規模とグローバル拠点との整合性 (3 社)

(b) 短期インセンティブの支払い形態と制度の種類

短期インセンティブは、調査対象のドイツ企業 30 社中 28 社 (93%) が現金での支払いを行っていた。また、そのうち 3 社が後払い賞与制度を導入しており、短期インセンティブの現金報酬のうち一定の割合の支払い日を複数年後に延ばす仕組みとなっていた。

短期インセンティブの支払い形態

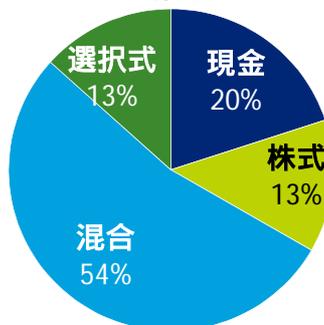


(グラフは各選択肢の総計の割合)

(c) 中長期インセンティブの支払い形態と制度の種類

中長期インセンティブは、調査対象のドイツ企業のうち約 7 割の企業において、現金と株式の両方で支払われていた。30 社中 16 社 (54%) が、現金と株式の混合で支払いを行っていた。また、4 社 (13%) は、現金と株式のどちらかを受け取る本人自身が選択できる支払い形態となっていた。株式のみでの支払いは 4 社 (13%)、現金のみでの支払いは 6 社 (20%) であった。調査対象企業が採用する中長期インセンティブのうち、特に多かったのがストックオプション、ファントムストック、パフォーマンスシェアで、それぞれ 9 社、6 社、5 社にて採用されていた。また、全 30 社のうち、7 社が 2 つ以上の異なる中長期インセンティブ制度を組み合わせしており、特に多かったのは、ストックオプション・ファントムストックの組み合わせと、ファントムストック・パフォーマンスユニットの組み合わせで、2~3 社で採用されていた。

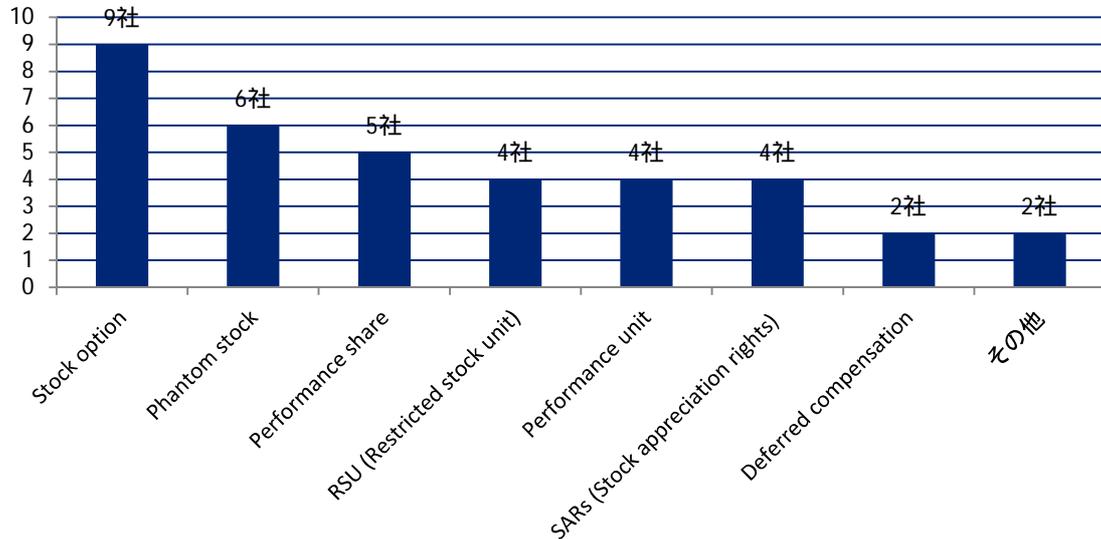
中長期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

中長期インセンティブの種類

(複数回答として集計)

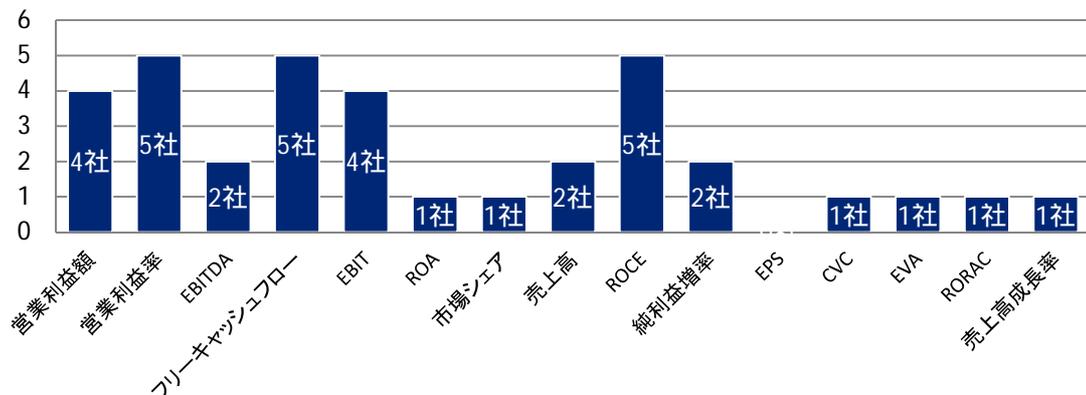


(4) 評価指標

短期インセンティブの支払い額を決める評価指標⁸は、営業利益率・フリーキャッシュフロー・ROCEが最も多く、それぞれ30社中5社で採用されていた。続いてEBITが4社、EBITDA・売上高・純利益増率が2社と続いた。全体的に、営業利益率やROCEなどで示される全社の利益率と、個人の目標達成度を組み合わせて支払額を決定している企業が大半であった。

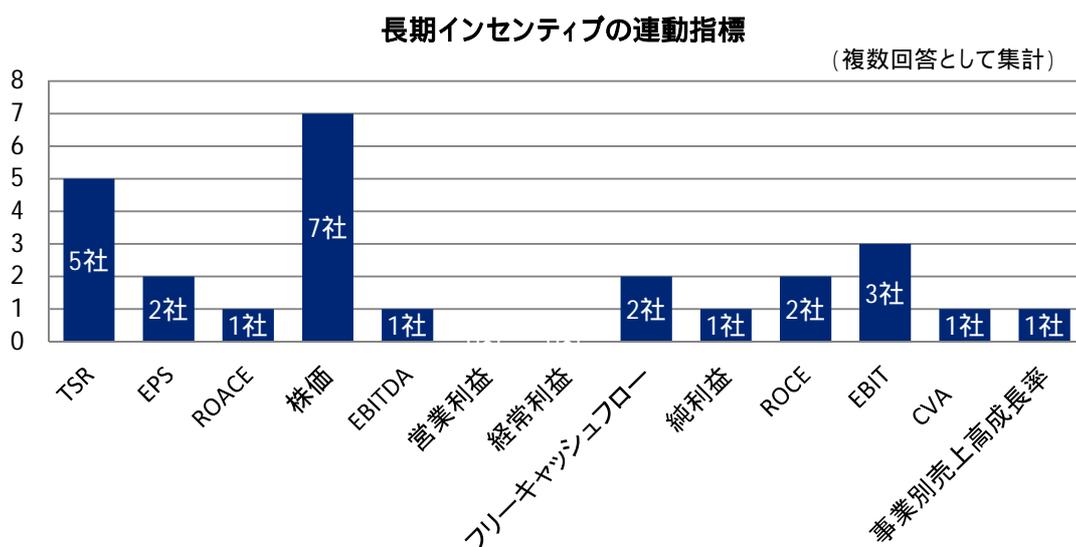
短期インセンティブの連動指標

(複数回答として集計)



⁸ 連動指標の名称でCVCとあるのは、Continental Value Contributionの略で、Continental AG個社で用いられている指標名である。CVCは、 $(ROCE-WACC) \times ROA$ で求められる企業付加価値である。

中長期インセンティブの支払い額を決める評価指標は、株価が最も多く採用されていた。続いて TSR が 5 社、EBIT が 3 社と続いた。全体的に、株価連動型のインセンティブプランが多く導入され、株主の利回りを意識した評価指標が主に採用されていた。



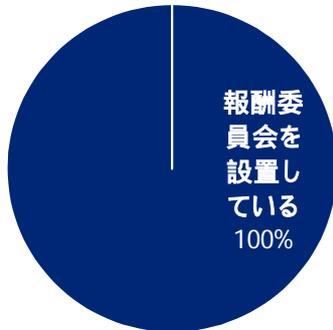
(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

ドイツの調査対象企業における報酬決定機関は、経営者会 (Management Board) からは独立した監督者会 (Supervisory Board) が行っている。監督者会の中に、役員の変動や処遇 (役員報酬制度・支給額) を決定する報酬委員会が設置されており、その設定状況は 100% であった。報酬委員の構成人数は最低で 3 人、平均で 5 人、最大で 7 人であった。調査対象企業の約 30% が、以下のような決定プロセスで個人の役員報酬額を決定していた。

- ・ 報酬委員会が役員報酬制度・支給額を立案
- ・ 外部報酬コンサルタントの助言、同規模同業種の競合他社のグループ (ピアグループ) の報酬水準を参考に、経営者会内での内部での業績達成度や貢献度を含む評価結果を踏まえて素案を作る
- ・ その内容を監督者会全体で吟味し、決定する
- ・ 株主総会において、年次で承認を受ける

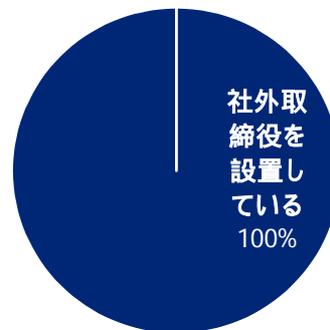
また、監督者会 (Supervisory Board) は、それ自体が社外取締役・監査役的な役割を担っており、報酬委員会にも社外取締役が設置されていると同義で捉えて問題ないだろう。

報酬委員会の有無



(グラフは各選択肢の総計の割合)

社外取締役設置の状況

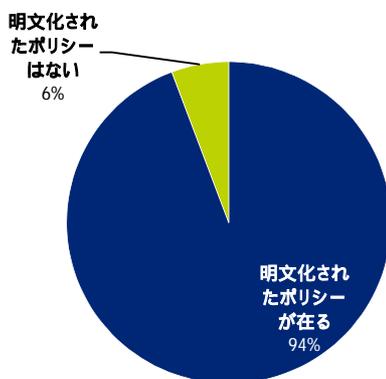


(グラフは各選択肢の総計の割合)

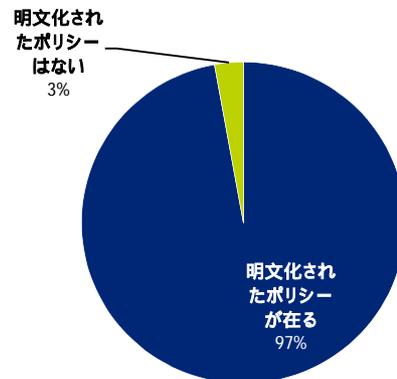
2.2.4. フランス

(1) 報酬ポリシーの設定状況

役員報酬基本方針の有無



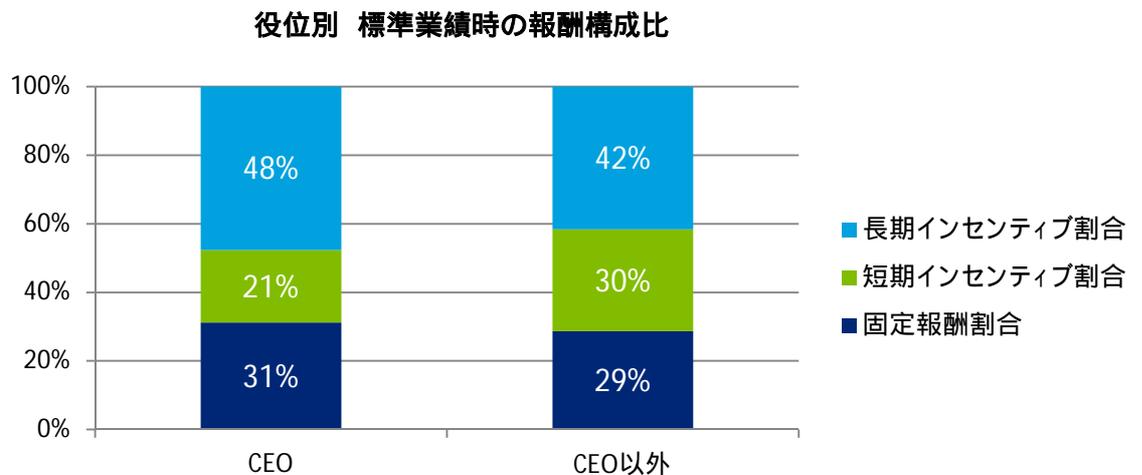
役員報酬項目別方針の有無



フランスにおいては、調査対象企業 35 社のうち、2 社を除き役員報酬の仕組みに関する基本方針が存在し、アニュアルレポートにおいて明示されている。また、報酬項目別の方針については、1 社を除き調査対象全ての企業において記載されていた。記載内容としては、35 社全社が、報酬構成要素・報酬制度・短期インセンティブの支払われ方・支払い実額について報告しており、約 9 割以上の企業が、役員報酬の設計方針、役員報酬の戦略・短中長期インセンティブの評価指標・年金制度について報告していた。

(2) 報酬構成比率

役員報酬を、固定報酬・短期インセンティブ・中長期インセンティブの3つに分けて見た場合、固定報酬は、CEO の場合平均 31%、CEO 以外の役員の場合でも平均 29% を占めている。1 年ごとの業績と連動する短期インセンティブについては、CEO が平均 21%、CEO 以外の役員が平均約 30%、そして2年以上の中長期での業績と連動する中長期インセンティブが、CEO は平均 48%、CEO 以外の役員は平均 42%という調査結果となった。



(3) 各報酬の仕組み

(a) 固定報酬の設計根拠と開示状況

固定報酬に関しては、調査対象の英国企業 35 社中 23 社が、設計根拠を開示しており、その内容は次のようなものであった。(開示数順、参考資料 P83 参照)

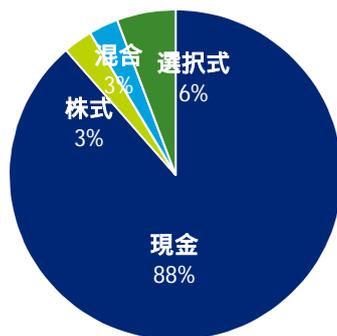
- ・ 地域の水準との整合性 (5 社)
- ・ 責任範囲 (10 社)
- ・ スキル (4 社)
- ・ グローバル市場競争力 (6 社)
- ・ 職務価値 (4 社)
- ・ 経験 (3 社)
- ・ ピアグループとの整合性 (2 社)

(b) 短期インセンティブの支払い形態と制度の種類

短期インセンティブは、調査対象企業 35 社中 31 社が現金のみでの支払い、1 社が

株式のみでの支払い、1社が株式と現金混合の支払い、2社が株式と現金の選択式の支払いを行っていた。これらのうち、4社が後払い賞与制度を導入しており、短期インセンティブの現金報酬のうち一定の割合の支払い日を複数年後に延ばす仕組みとなっていた。

短期インセンティブの支払い形態

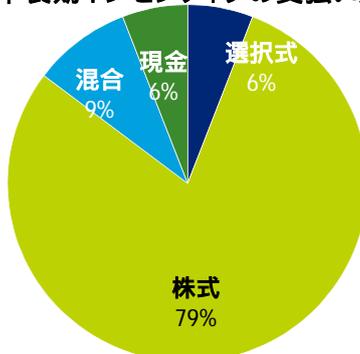


(グラフは各選択肢の総計の割)

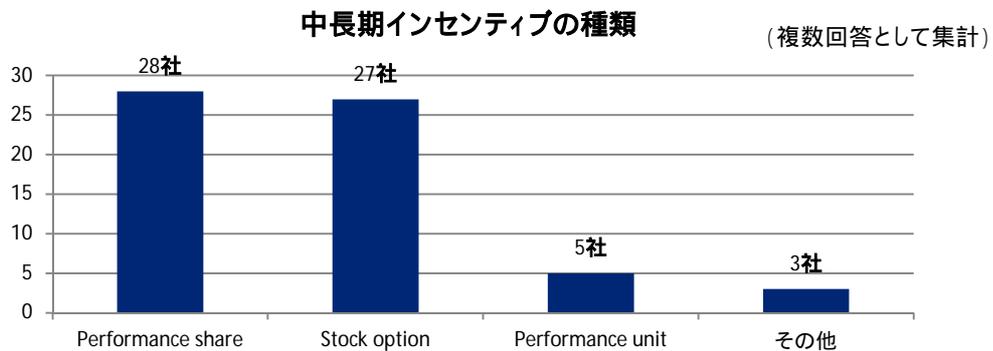
(c) 中長期インセンティブの支払い形態と制度の種類

中長期インセンティブは、調査対象企業 34 社のうち 27 社 (79%) において、株式にて支払われていた。一方で、現金で支払いを行っていたのは、34 社中 2 社 (6%) となっていた。また、現金と株式の混合で支払いを行っていたのは 3 社 (9%)、現金と株式のどちらかを受け取る本人自身が選択できる支払い形態となっていたのは 2 社 (6%) であった。調査対象企業が採用する中長期インセンティブのうち、特に多かったのが、パフォーマンスシェアとストックオプションで、それぞれ 28 社、27 社にて採用されていた。また、調査対象企業全 34 社のうち、19 社において、上記 2 つの中長期インセンティブ制度を組み合わせ利用していた。

中長期インセンティブの支払い形態

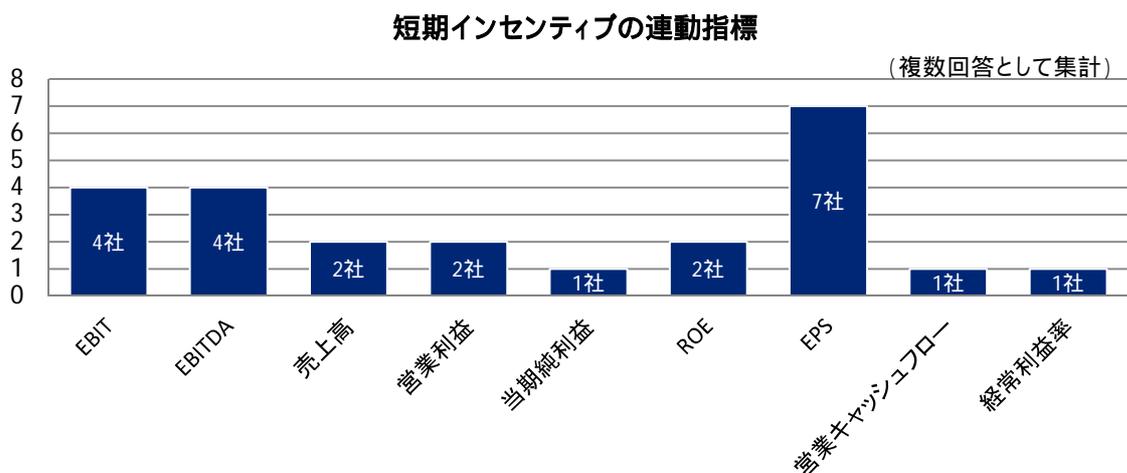


(グラフは各選択肢の総計の割)



(4) 評価指標

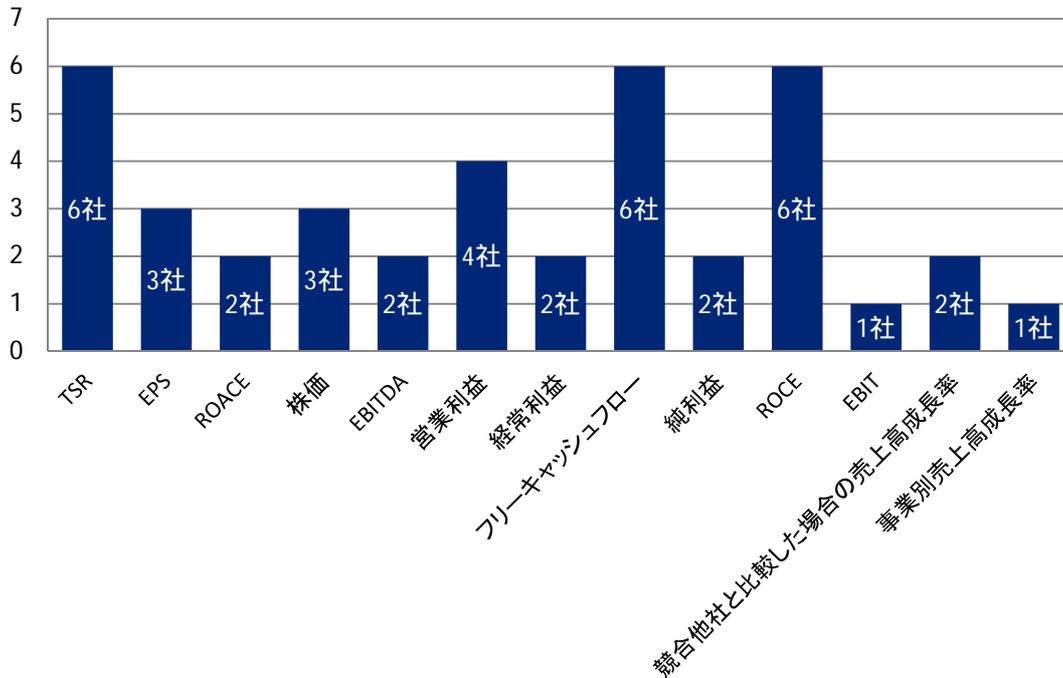
短期インセンティブの支払い額を決める評価指標は、EPS が最も多く 35 社中 7 社で採用されていた。続いて EBIT・EBITA がそれぞれ 4 社、売上高・営業利益・ROE が 2 社と続いた。全体的に、EBIT や EBITDA など示される全社業績と、個人の目標達成度を組み合わせて支払額を決定している企業が大半であった。



長期インセンティブの支払い額を決める評価指標は、TSR、フリーキャッシュフロー、ROCE が最も多く 6 社で採用されていた。続いて営業利益が 4 社、EPS、株価が 3 社と続いた。全体的に、内部の全体業績を現す指標と株主の利益を表す指標が両方連動されるケースが多く見られ、中には競合他社と比較した場合の売上高成長率など、外部市場との競争優位性を意識付けする評価指標も見られた。

長期インセンティブの連動指標

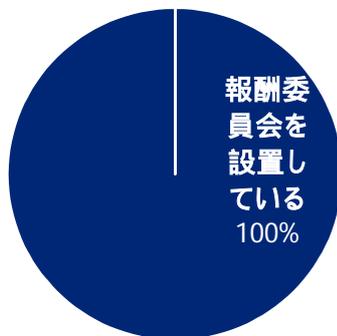
(複数回答として集計)



(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

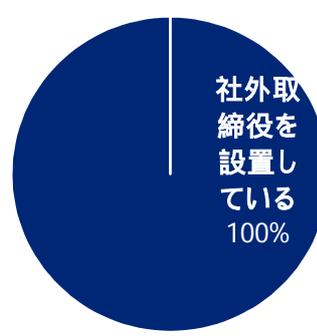
フランスの調査対象企業における報酬決定機関は、全社において報酬委員会であり、その設定状況は 100%であった。約 40%の企業において、同規模同業種の競合他社のグループ(ピアグループ)の報酬水準を参考に報酬額を決定していると記述があった。報酬委員会の構成人数は最低で 3 人、平均で 4 人、最大で 7 人であった。

報酬委員会の有無



(グラフは各選択肢の総計の割合)

社外取締役設置の状況



(グラフは各選択肢の総計の割合)

また、コーポレートガバナンスの観点から、独立した社外取締役を設置している企業は 35 社、その設置状況は 100%であった。報酬委員会における社外取締役の人数は、最少で 2 人、平均で 2.8 人、最大で 4 人であった。報酬委員会のメンバーが全員独立性のある社外取締役である企業が 1 社あった。

3. 日本と海外の役員報酬の比較

3.1 日本と海外の役員報酬制度の比較

3.1.1 報酬ポリシーの設定状況

米国・英国・ドイツ・フランスにおいては役員報酬制度の全体像・詳細について客観的・論理的な開示がなされており、日本の現在の情報開示の状況と比較すると、日本は役員報酬に関する情報の透明性が低いと言える。日本の多くの企業では役員報酬に関して、「明文化された方針は存在するが非開示」「明文化された方針は存在しない」が大多数を占めている一方、米国・英国・ドイツ・フランスにおいては役員報酬の基本方針・役員報酬項目別の設計方針が、ほぼ 9 割以上の企業で明示され公開情報として開示されていた。

3.1.2 報酬構成比率

全社と個人の中長期での業績と連動して報酬額が変動する割合が大きく、業績連動なしで始めから保証されている報酬の割合が極端に少ないという特徴が見られる欧米各国（特に米国）と比べ、日本は固定報酬が総報酬額の大部分を占める。業績と関係なく、安定的に固定報酬が決定される大部分の日本企業と比べて、米国は、経営層がリスクをとり株主に対する責任や中長期の業績達成へのコミットメントを促すための報酬構成になっていると考えられる。英国・ドイツ・フランスでは報酬の構成要素を固定報酬・短期インセンティブ・中長期インセンティブの 3 つに分けた場合、それぞれが報酬総額の約 3 割ずつ支給されており、約 7 割近くは業績連動報酬であった。米国と比較すると英国・ドイツ・フランスは固定報酬の割合が多いが、日本と比較すると業績連動の報酬額は圧倒的に多くなっている。

3.1.3 各報酬の仕組み

金銭による業績連動報酬の導入状況については、日本企業は欧米諸国に比べると導入率が低い状況となっている。株式報酬については、前述の報酬構成比率にも傾向が表れているとおり、日本では導入している企業はあまり多くない、また導入していてもその割合が低い状況となっている。日本国内において導入されている株式報酬は、ストックオプションや株式連動型ストックオプション（所謂 1 円ストックオプション）が最も多い

のが特徴と言える。この点、比較対象としている欧米各国（米国・英国・ドイツ・フランス）においては、パフォーマンスシェアを始め様々な形態の株式報酬が導入されている。

3.1.4 評価指標

金銭による業績連動報酬に関連付けられる経営指標は、日本では売上高や利益といった経営指標がその他の経営指標よりも圧倒的に多く用いられており、中長期インセンティブ報酬に関連付けられる経営指標においても同様の傾向が見られる。一方、比較対象としている欧米各国については、TSR や EPS などの株式関連の指標が多く用いられている。また、欧米各国では、短期・中長期インセンティブを株式で支給する制度が発達しており、役員報酬制度自体・またその評価指標を通して、株主の期待・責任に応えるための意識付けになっていると言える。

3.1.5 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

報酬決定についての会議体や決定機関については、日本は欧米各国と比較すると、透明性の低い報酬の決め方となりやすい傾向があると考えられる。日本では監査役設置会社における任意の報酬委員会を設置しているのは 16% となっており、委員会設置会社が国内上場企業の 2% にとどまることも踏まえれば、報酬委員会が設置・開催されている企業は多くない。この点は、比較対象としている米国・英国・ドイツ・フランスともに、調査対象企業は全て報酬委員会（+ 株主の承認）で決定していたことと比較すると、顕著な傾向にあると言える。

第3章 役員報酬に関する各種制度

1. 役員報酬の法制

1.1 日本

1.1.1 報酬に関する規制

株式会社については、取締役が会社から受ける報酬等（報酬その他の職務執行の対価）は、定款又は株主総会の決議によって定めることを要する（会社法（以下「法」という）第361条第1項）。株主総会が定めた最高限度額内での各取締役の報酬額は、判例上取締役会の決定に委ねることができるが、さらに取締役会から代表取締役にその決定を一任することもできるとした裁判例も存在する。定款又は株主総会の決議のいずれの定めもないにもかかわらず支払われた報酬等は無効であるが、事後的に株主総会が追認することができるとした判例が存在する。他方、委員会設置会社においては上記法第361条は適用されず、報酬委員会が執行役等（執行役と取締役等）の個人別の報酬等の内容を決定するものとされている（法第404条）。ストックオプションを含む各種インセンティブ報酬についても上記の報酬等の決定手続を履践する必要がある。また、ストックオプションの場合、これに加えて新株予約権の発行手続を履践する必要がある。

公開会社については、各事業年度に取締役に支払った報酬等の総額は事業報告の内容として、株主、債権者及び親会社社員に対して開示される（法第435条2項、第437条、第442条）。また、金融商品取引法に基づき提出される有価証券報告書には、報酬等の総額が1億円以上である取締役については、各人ごとの報酬等の総額及び種類別の額を記載することが必要となる。

1.1.2 取締役の責任に関する制度

取締役は、会社に対して、善管注意義務（民法第644条）及び忠実義務（法第355条）を負うが、判例上、忠実義務は注意義務を敷衍して一層明確にしたにとどまり注意義務とは別個の高度な義務ではないとされる。取締役が善管注意義務・忠実義務に違反した場合には任務懈怠として債務不履行責任を負い、会社はこれによって会社に生じた損害を賠償請求することができる（法第423条）。当該義務違反の判断においては、裁判所は経営判断に事後的に介入しないという考え方（経営判断の原則）を採用している判例がある。

原則として6ヶ月前（定款で短縮可能）から引き続き株式を有する株主は、取締役の責任追及の訴えの提起を会社に対して請求し、会社が当該訴えを提起しない場合には、自ら株主代表訴訟を提起することができる（法第847条）。

取締役は、職務を行うについて悪意または重過失があったときは、それによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負う（法第 429 条第 1 項）。また、一定の書類の重要事項について虚偽の記載をしたり、虚偽の登記・公告をしたりした場合に、それによって第三者に生じた損害を賠償する責任を負う（同条第 2 項）。

この責任は、不法行為責任ではなく、第三者を保護するために定められた特別の法定責任であり、第三者が別途不法行為責任を追及することも妨げられないとされる（判例）。第三者は、任務懈怠について取締役の悪意・重過失を証明すればよく、自己に対する加害について悪意・重過失を証明する必要はない。

1.1.3 会社補償に関する制度

取締役の対会社責任に関しては、会社法上取締役の責任減免に関する規定が既に置かれていることから（法第 425 条以下）会社が取締役の責任について補償する場合についても当該責任減免の規定との関係で制限されるべきではないかという議論が存在する。他方、取締役の第三者責任に関しては会社法上特段の規定は設けられていないため、会社と役員との間で締結されている委任契約等の解釈問題ととらえる立場等を含め議論がある。

1.2 米国

1.2.1 役員報酬に関する法制度の調査

(1) 役員報酬の決定手続

上場会社においては、独立取締役のみから構成される独立報酬委員会（Independent Compensation Committees）の設置が義務付けられている（NYSE Listed Company Manual（以下「ニューヨーク証券取引所上場規則」）303A.05、NASDAQ Rule（以下「ナスダック証券取引所上場規則」）5605(d)）。独立報酬委員会の主な責任の内容は以下のとおりである。

- CEO の報酬（Compensation）の決定に関する業績目標の検討及び承認、かかる目標を踏まえた CEO の業績の評価、かかる業績評価に基づく CEO の報酬額の決定及び承認、CEO 以外の上級管理職（Executive Officer）の報酬、並びにインセンティブ報酬及びエクイティ報酬制度（Incentive-Compensation and Equity-Based Plans）に関する取締役会による承認のための勧告（ニューヨーク証券取引所上場規則 303A.05(b)(i)）
- CEO 及びその他の上級管理職の報酬についての決定、又は取締役会による決定のための勧告（ナスダック証券取引所上場規則 5605(d)(1)）

上記の報酬の決定に際して株主総会決議は不要であるものの、Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act（以下「ドッド・フランク法」）951 条及び細目を規定する Securities Exchange Act of 1934（以下「1934 年証券取引所法」）14A 及び United States Securities and Exchange Commission（以下「SEC」）規則 14a-21 に基づき、上級管理職の報酬及び経営陣が退任の際に受領する経済的利益（ゴールデン・パラシュート）について、株主による法的拘束力のない勧告決議（Advisory Vote）の取得が義務付けられている（いわゆる Say-on-Pay）。報酬に関する Say-on-Pay については、報酬そのものに係る決議（少なくとも 3 年に一度）と、当該決議の頻度に関する決議（少なくとも 6 年に一度）を取得する必要がある（1934 年証券取引所法 14A(a)(1)及び(2)）。

ストックオプションプランの策定には取締役会決議が必要である（The Delaware General Corporation Law（以下「デラウェア会社法」）157 条）。エクイティ報酬についても、定款記載の授権株式数の範囲内であれば取締役会決議において決定することができる（デラウェア会社法 161 条）。また、上場会社においては、エクイティ報酬プランの策定及びその重大な変更には株主総会の承認が必要とされている（ニューヨーク証券取引所上場規則 303A.08、ナスダック証券取引所上場規則 5635(c)）。

(2) 開示制度

SEC Regulation S-K の項目 402 (Item 402) において取締役及び役員の報酬に関する詳細な開示のルールが規定されている。開示が要求される事項は以下のとおりである⁹。

- 報酬プログラムの目的、報酬プログラムがいかなる報酬を与えるよう設計されているか、報酬プログラムの構成要素の説明、各要素についての支払額やその算式の決定方法、上記の報酬に関する Say-on-Pay に係る株主の投票の結果がどのように考慮され、また報酬に関する方針・決定にどのように影響したか等を含む報酬に関する議論と分析 (Compensation discussion and analysis)
- CEO、CFO 及び他の最も報酬額の高い 3 人の上級管理職の過去 3 年間に支払われた報酬の各要素 (固定報酬額、賞与額、株式及びストックオプションの公正価額等) を示した一覧表 (Summary compensation table)
- 最終事業年度における上級管理職に対するインセンティブ報酬制度に基づく報酬の各要素 (支払日における推定価額、株式の公正価額等) を示した一覧表 (Grants of plan-based awards table)
- 上記 Summary compensation table 及び Grants of plan-based awards table において一覧表として記載された情報に関する文章による補足説明 (Narrative disclosure to summary compensation table and grants of plan-based awards table)
- 最終事業年度末時における未行使オプション、未付与株式及び未付与株式報酬プランの各要素 (未付与株式の市場価額等) を示した一覧表 (Outstanding equity awards at fiscal year-end table)
- 最終事業年度における上級管理職によるストックオプション、SAR 等の行使及び付与済株式 (RS、RSU を含む) の各要素 (行使済オプションの実現価額等) を示した一覧表 (Option exercises and stock vested table)
- 退職年金制度についての各要素 (加入期間、各制度下での報酬現在価値及び支払済価格等) を示した一覧表 (Pension benefits)
- 非適格確定拠出年金又はその他の非適格繰延報酬の各要素 (最終事業年度における拠出総計額、総利息・所得額、総分配額等) を示した一覧表 (Nonqualified defined contribution and other nonqualified deferred compensation plans)

⁹ なお、時価総額 7,500 万ドル以下の小規模会社 (Smaller Reporting Company) (詳細な定義については SEC Regulation S-K の項目 10(f)(1) (Item 10(f)(1)) 参照) においては、より簡易な開示が認められている。

- 辞任、解任、退任、整理解雇等の契約終了や支配権の変動に基づく上級管理職に対する金銭の支給に関する契約の内容(支払原因、想定支給額、支給額の決定方法等) (Potential payments upon termination or charge-in-control)
- 取締役の過去 1 年間に支払われた報酬の各要素(取締役を支給された現金総額、株式報酬及びオプション報酬に係る支給日における公正価格の総額等)を示した一覧表 (Compensation of directors)
- 会社に重大な悪影響を及ぼし得る報酬方針及び運用に関する説明 (Narrative disclosure of the registrant's compensation policies and practices as they relate to the registrant's risk management)
- 会社の買収、合併等の際に上級管理職に対して支給される報酬に関する契約の各要素(退職手当等の総支給額等)を示した一覧表 (Golden parachute compensation)

また、独立報酬委員会は、委任状勧誘書類内に記載される CEO の報酬に関する根拠やその決定過程・方針に関する報告を作成する必要がある。

1.2.2 役員の訴訟リスクに関する調査

(1) 対会社責任

(a) 取締役が会社に対して負う義務の種類、内容及び水準

取締役及び上級管理職は、判例上、会社及び株主に対して以下の義務を内容とする信託義務 (Fiduciary Duties) を負うと解されている。

- 善管注意義務 (Duty of Care) :
会社に関する十分な情報を得たうえで特定の状況下において合理的な水準の注意をもって職務を行う義務
- 忠実義務 (Duty of Loyalty) :
会社の経営に際し、会社及びその株主の利益を取締役個人の利益よりも優先する義務

上記に加えて、取締役及び上級管理職は、判例上、以下の義務 (Fiduciary Obligations) を負うと解されている。

- 開示義務 (Duty of Disclosure) :

株主に対して完全かつ正確な情報を開示する義務

- 監督義務 (Duty to Monitor):

会社に関する事項について積極的に監督を行う義務

裁判所は以下の基準を用いて取締役がその信認義務を履行しているか否かを判断する。

- 経営判断原則 (Business Judgment Rule):

取締役の経営判断につき、取締役がその信認義務に基づき適切に行動をしたものと推定されるとする原則であり、取締役による経営判断のうちほとんどには当該原則が適用される (Aronson v. Lewis, 473 A.2d 805 (Del. 1984) 等参照)。

- 完全なる公正の基準 (Entire Fairness Standard):

会社と取締役の間で利益相反があるため上記の経営判断原則が適用されない場合において適用のある基準であり、価格の公正及び取扱いの公正という2つの側面から判断が行われる (Weinberger v. UOP, Inc., 457 A.2d 701 (Del. 1983) 等参照)。

- 厳格化された審査基準 (Enhanced Scrutiny Standard):

取締役にとっての厳格さという観点から、経営判断原則と完全なる公正の基準の中間に位置付けられる審査基準であり、主として会社支配権の変動に係る取引における取締役の判断を審査する際に適用される (Revlon, Inc. v. MacAndrews & Forbes Holdings, Inc., 506 A.2d 173 (Del. 1986)、Unocal Corp. v. Mesa Petroleum Co., 493 A.2d 946 (Del. 1985) 等参照)。

- (b) 取締役による上記義務違反に対して会社がとりうる手段

会社は取締役の信認義務違反に対して、違反行為の差止命令等の衡平法上の請求又は損害賠償請求を行うことができる。この場合の損害賠償の種類 (実質的損害賠償、懲罰的損害賠償) について特段の限定はないものの、会社から取締役に対して懲罰的損害賠償請求が行われることは一般的ではない。

会社は取締役を株主総会決議により解任することができる (デラウェア会社法

141(k)条)¹⁰。

(c) 株主代表訴訟制度の概要

(i) 株主代表訴訟を提起するための株主の要件

違反行為が行われた時点及び訴訟を提起する時点において会社の株式を保有している必要がある（デラウェア会社法 327 条参照）。

保有期間及び保有株式数に関する制限はないため、1 株を有する株主でも、株主代表訴訟を提起できる。

(ii) 取締役会その他の機関に対して通知を行う、裁判所の承認を得る、又はその他の手続を行う必要があるか

事前に取り締役会へ提訴請求を行うこと又は取締役会への提訴請求が無益であることの証明が必要とされる。無益性の証明においては、判例上、原告である株主が、取締役会を構成する取締役の過半数が被告である取締役と利害関係がなく独立していること、訴訟の対象となっている取引が有効な経営判断の行使の結果であることについて、合理的な疑いを生じさせなければならぬとされる。

上記の無益性の要件が充足され、事前請求が免除される場合においても、独立取締役により構成される訴訟委員会の調査・報告に基づき、会社より訴え却下の申立てがなされる場合がある。判例上、訴訟委員会による判断に基づく訴え却下の申立てに対して、まず、裁判所は、訴訟委員会の独立性・誠実性及び訴訟委員会の判断に係る根拠の妥当性について検討を行ったうえで、これらの手続要件が認められた場合、さらに裁判所自らが独自の経営判断に基づいて実質的な判断を行い、訴え却下の申立てを認めるか否かを判断することとされている（Zapata Corp. v. Maldonado, 430 A.2d 779 (Del. 1981)参照）。

(iii) 提訴期間制限

各州の出訴期限法（Statutes of Limitations）に基づき、請求原因により2年から6年の提訴期間制限が存在する。

(iv) その他関係事項

¹⁰ なお、取締役は理由の有無を問わず解任することができるため、取締役の解任に当たり特段の解任事由が必要となるわけではない。

原告が当該請求における他の株主の利益を公平かつ十分に代表していることが求められ（Federal Rules of Civil Procedure（以下「連邦民事訴訟規則」23.1条）かかる適切代表性の要件を欠く場合、当該株主に当該株主代表訴訟に係る原告適格が認められないこととなる。

(2) 対第三者責任

(d) 取締役が第三者に対して負う義務の種類、内容及び水準

法令上、取締役が会社以外の第三者に対して信認義務を負うことはない。

取締役又は上級管理職が、法律に違反することにより民事又は刑事上の責任を問われることはあり得るが、職務上の行為について刑事責任を問われるケースは極めてまれである。

取締役は、SECの定めた規則（General Rules and Regulations, 17 C.F.R. 240）のRule 10b-5に基づき、株主に対して、証券の売買に係る不実表示等に関する責任を負うことがある。具体的には、証券の売買について不実表示等が行われた場合、表示された事実の重要性、取締役の主観的態様、表示事実への原告の信頼及び原告による証券売買との因果関係が認められた場合、当該取締役は損害賠償責任を負うこととなる。

その他、対第三者責任を負う場合の例として、取締役又は上級管理職が、従業員の年金又は他の福利厚生を受託者又は管理者としての立場で従業員に対して信認義務等違反の責任を負うことがあり得る。

(e) 集団訴訟その他損害賠償請求を容易にする制度の概要

クラスアクションは、連邦法及び州法いずれにおいても認められている（連邦民事訴訟規則23条）。

一般的には、ほとんどの種類の請求についてクラスアクションの形態で訴訟を提起することが可能である。

手続要件は請求原因により異なるが、一般には係争案件について同様の利益を有する集団を原告が十分に代表していることが必要とされる。

証券の売買に係る不実表示等に関するクラスアクションについては、連邦法は別途、代表者の選定に関して、最大株主が訴訟に関して最大の利益を有するものとみなす等、追加的な規制を規定している。

(f) 近年の役員の実態を追及する訴訟の実態

近年の役員の実態を追及する訴訟の実態全般に関する統計資料は入手することができなかった。

米国では、上場会社の買収に係る M&A 取引に関連して、買収対象会社の株主によって、取締役の信託義務（当該取引において株主価値を最大化する義務）の違反に基づく訴訟が提起されるケースが多い。2012 年の統計によれば、取引規模が 1 億ドル以上の案件の 93% において訴訟が提起されている（合計 602 件）。上記の訴訟はクラスアクションの形態をとることが一般的である。

1.2.3 会社補償に関する調査

(1) 対会社責任

(a) 責任免除及び補償の対象（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

(i) 責任免除

取締役の信託義務違反にかかる会社及び株主に対する損害賠償責任を免除又は限定する規定を定款に定めることが認められている。（デラウェア会社法 102(b)(7)条）

定款の定めには、原則として株主総会の決議（過半数の株主の賛成）が必要である（デラウェア会社法 242(b)(1)条）。

(ii) 補償

取締役の責任に関する補償は、補償契約、付属定款、株主の決議等によって自由に定めることができる（デラウェア会社法 145(f)条）。付属定款の定めには、株主総会の決議又は取締役会決議（基本定款において取締役会に権限を与えた場合）が必要となる（デラウェア会社法 109(a)条）。

上記のような事前の補償契約等がない場合であっても、株主代表訴訟において、取締役がその立場にあったことを理由に、株主代表訴訟の当事者となる、又は当事者となるおそれのある場合、会社は、当該取締役に、実際に負担し、かつ合理的範囲内の、弁護士費用を含む費用の額を補償することができる。なお、補償の対象には、実際の賠償額、罰金の額、和解金額は含まれない。また、衡平法裁判所又は当該訴訟が提起された裁判所が例外的に認める場合

を除き、取締役が敗訴した場合の補償は認められない(以上、デラウェア会社法 145(b)条)。

また、取締役がデラウェア会社法 145(b)条に記載の訴訟その他の手続の本案審理等において勝訴した場合、その限度で、それに関連して実際に負担した合理的範囲内の弁護士費用を含む費用の額を補償しなければならない(デラウェア会社法 145(c)条)。

(b) 責任免除及び補償の要件

(i) 責任免除

以下の行為については、責任の免除又は限定が認められない(デラウェア会社法 102(b)(7)条)。

取締役の会社又は株主に対する忠実義務違反

不誠実な作為・不作為、意図的な不正行為、又は法律に故意に違反する行為

違法な配当支払等

取締役が個人的な不正の利益を得た取引

(ii) 補償

デラウェア会社法 145(b)条に基づく補償が認められるためには、取締役が、誠実に、会社の最善の利益を図って、又はそれに反しないように行動したことが必要となる(デラウェア会社法 145(b)条)。

また、判例上、デラウェア会社法 145(f)条に基づく補償を行う場合にも、145(b)条と同様の誠実性の要件が必要と解されている。

(c) 責任免除及び補償の手続

(i) 責任免除

デラウェア会社法 102(b)(7)条に基づく責任の免除又は限定については、その旨の定款の定めが必要である。

(ii) 補償

デラウェア会社法 145(b)条に基づく補償を行う場合、特定の個別事件を前提

とした以下のいずれかの方法による会社の承認が必要となる(デラウェア会社法 145(d)条)。

当該手続きの当事者以外の取締役より構成される取締役会の過半数の決議

当該手続きの当事者以外の取締役の過半数決議により任命された委員会の決定

当該手続きの当事者となっていない取締役がいない場合、又はかかる取締役の指示がある場合、独立の法律顧問の書面による意見

株主による決定(明文の規定はないが、議決権を有する株式の過半数を保有する株主が出席した株主総会において、出席株主の議決権の過半数が賛成に投票することを指すと解される(デラウェア会社法 216 条))

デラウェア会社法 145(f)条に基づく補償を行う場合、補償契約や付属定款の定めが必要となる。実務上、補償に関する条項は、基本定款や付属定款において定められることが多い。加えて、上場会社の多くは取締役との間で補償契約を締結している。

上場会社は、補償規定のある定款又は契約を SEC に提出し、SEC のウェブページに公開する必要がある(SEC Regulation S-K Item 601(b)(3)及び Item 601(b)(10))。

デラウェア会社法 145(c)条に基づく補償を行うに際して必要となる法定の手続きは存在しない。

(2) 第三者に対する責任

(a) 補償の対象(損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など)

取締役の責任に関する補償は、補償契約、付属定款、株主の決議等によって自由に定めることができる(デラウェア会社法 145(f)条)。付属定款の定めには、株主総会の決議又は取締役会決議(基本定款において取締役会に権限を与えた場合)が必要となる(デラウェア会社法 109(a)条)。

上記のような事前の補償契約等がない場合であっても、取締役がその立場にあったことを理由に、民事上、刑事上、行政上又は調査上の別を問わず、訴訟その他の手続きの当事者となる、又は当事者となるおそれのある場合、会社は、当該取

締役に、実際に負担し、かつ合理的範囲内の、弁護士費用を含む費用額、賠償額、罰金の額、又は和解金額を補償することができる(デラウェア会社法 145(a)条)。

また、取締役がデラウェア会社法 145(a)条に記載の訴訟その他の手続の本案審理等において勝訴した場合、その限度で、それに関連して実際に負担した合理的範囲内の弁護士費用を含む費用の額を補償しなければならない(デラウェア会社法 145(c)条)。

(b) 補償の要件

デラウェア会社法 145(a)条に基づく補償が認められるためには、取締役が、誠実に、会社の最善の利益を図って、又はそれに反しないように行動した、さらに、刑事訴訟の場合には当該行為が違法であると信じる合理的な理由がないことが必要となる(デラウェア会社法 145(a)条)。

また、判例上、デラウェア会社法 145(f)条に基づく補償を行う場合にも、145(a)条と同様の誠実性の要件が必要と解されている。

(c) 補償の手続

デラウェア会社法 145(a)条に基づく補償を行う場合、特定の個別事件を前提とした以下のいずれかの方法による会社の承認が必要となる(デラウェア会社法 145(d)条)。

- (i) 当該手続きの当事者以外の取締役より構成される取締役会の過半数の決議
- (ii) 当該手続きの当事者以外の取締役の過半数決議により任命された委員会の決定
- (iii) 当該手続きの当事者となっていない取締役がいない場合、又はかかる取締役の指示がある場合、独立の法律顧問の書面による意見
- (iv) 株主による決定(明文の規定はないが、議決権を有する株式の過半数を保有する株主が出席した株主総会において、出席株主の議決権の過半数が賛成に投票することを指すと解される(デラウェア会社法 216 条))

デラウェア会社法 145(f)条に基づく補償を行う場合、補償契約や付属定款の定めが必要となる。実務上、補償に関する条項は、基本定款や付属定款において定められることが多い。加えて、上場会社の多くは取締役との間で補償契約を締結することが多い。

上場会社は、補償規定のある定款又は契約を SEC に提出し、SEC のウェブページに公開する必要がある (SEC Regulation S-K 601(b)(3)条及び同 601(b)(10)条)。

デラウェア会社法 145(c)条に基づく補償を行うに際して必要となる法定の手続きは存在しない。

1.3 英国

1.3.1 役員報酬に関する法制度の調査

(1) 役員報酬の決定手続

現在のモデル定款¹¹には、取締役 (Director) の報酬は取締役会が決定する旨の規定が存在する (The Companies (Model Articles) Regulations 2008, Schedule 3, Art.23)。上場会社においては、各事業年度において、取締役報酬報告書 (Directors' Remuneration Report) の作成が義務付けられている (イギリス会社法 420 条)。取締役報酬報告書は、取締役会 (Board of Directors) の承認及び取締役 (Director) 又は秘書役 (Secretary) の署名が必要となる (イギリス会社法 422 条) (開示規制については下記(2)を参照)。

取締役報酬報告書¹²は報酬方針報告 (Remuneration Policy Report) と年次報酬報告 (Annual Remuneration Report) により構成される (The large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) (Amendment) Regulations 2013, Schedule 8)。前者については、少なくとも 3 年に 1 度の株主総会の過半数による普通決議に、後者については、1 年に 1 度の株主による過半数の勧告決議 (Advisory Vote) に、それぞれ服する。

報酬方針報告が株主総会により決議された場合には、会社は、株主総会により別段の決議をする場合を除いては、当該報酬方針報告で決定された範囲内でのみ取締役の報酬を支払うことができる。実際の報酬の支払いに際しては、報酬委員会 (Remuneration Committee) が、決定済みの報酬方針に従い、取締役の具体的な報酬額を決定することが一般的である。

なお、上場会社に関しては、UK Corporate Governance Code (以下「Code」) において、取締役報酬の適正な水準及び公正かつ透明な決定方法が規定されている。業務執行取締役の報酬は、会社の長期的成功を促すように設計される必要があり、業績によって変動する要素については透明性のある形で、長期的に、かつ厳格に適用される必要がある (Code D.1 Main Principle)。報酬委員会は、他社との比較において自社の相対的位置付けを決定すべきであるものの、業績が伴わないにもかかわらず他社に合わせて高額な報酬を支払うようなことにならないよう注意する必要があるとされる (Code D.1 Supporting Principle)。業務執行取締役 (Executive Director) の業績連動型スキーム (Schemes of Performance-Related Remuneration) の設計の中でも株式型報酬 (Share-Based Remuneration) については、伝統的なストックオプションが他の種類の

¹¹ 国務大臣は規則によってモデル定款を制定する権限を有する。自社の定款において当該モデル定款の規定を採用するか否かは会社の裁量に委ねられる (以上、UK Companies Act 2006 (以下「イギリス会社法」) 19 条)。

¹² 国務大臣は規則によって取締役報酬報告書に記載すべき内容を制定する権限を有する (イギリス会社法 421 条)。

長期インセンティブ・スキーム (Long-Term Incentive Scheme) よりも重視されるべきであること、業務執行取締役が付与されるストックオプション (Executive Share Options) は上場規則の関連条項において許容される場合を除き有利な価格で提供されるべきでないこと、新たな長期インセンティブ・スキームは株主の承認を得るべきであること、潜在的な報酬総額が過大となるべきでないこと等が規定される (Code D.1.1, Schedule A)。また、個々の取締役の報酬パッケージの決定は、正式で透明な手続きによる必要がある。いかなる取締役も自己の報酬決定に関与してはならない (Code D.2 Main Principle)。報酬委員会は利益相反に留意する必要がある、報酬に関するコンサルタントの任命責任を負うべきとされる (Code D.2 Supporting Principle)。報酬委員会は、少なくとも3名 (小規模会社 (Smaller Companies) の場合には2名) の独立の非業務執行取締役 (Non-Executive Director) のみから構成される必要があるとされる (Code D.2.1)。

(2) 開示制度

事業年度ごとに作成される取締役報酬報告書 (上記のとおり、報酬方針報告と年次報酬報告から構成される) は、各ステークホルダーに開示される年次報告書の一部を構成することになる (イギリス会社法 471 条)。また、取締役報酬報告書は企業登記局 (Companies House) にも提出される (イギリス会社法 441 条、447 条)。会社は取締役報酬報告書を含む年次報告書をウェブサイト上で公開する必要がある (イギリス会社法 430 条)。

報酬方針報告においては、取締役報酬の決定の仕方に関する必要事項を記載する必要がある。開示すべき事項は以下のとおりである (The large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) (Amendment) Regulations 2013, Schedule 8, Part 4)。

- 取締役報酬につき、いかなる業績指標をどの期間につきどの程度の重要性で勘案するかや、支払可能最高限度額を示した表 (Future Policy Table)
- 各種構成要素と支払可能最高限度額を含む、取締役に提示される報酬体系に適用される考え方 (Approach to recruitment remuneration)
- 報酬又は退職金の支払いに重大な影響を与えうる、取締役との委任契約上会社が負担する義務の説明 (Service contracts)
- 業務執行取締役の報酬について、最低受領額、受領予想額受及び受領可能最高額を示した棒グラフ (それぞれの金額について、固定報酬、短期賞与、長期賞与、退職金の内訳を明らかにする必要) (Illustrations of Application of Remuneration Policy)

- 取締役との委任契約の解約通知期間及び退職金の支払いの決定に係る考え方
(Policy on payment for loss of office)
- 取締役の報酬方針の策定に当たり、取締役以外の従業員の給与・雇用条件がどのように考慮されたかに関する説明 (Statement of consideration of employment conditions elsewhere in company)
- 取締役の報酬方針の策定に当たり、株主の意見が考慮されたか否か、また、考慮された場合はどのように考慮されたかに関する説明 (Statement of consideration of shareholder views)

年次報酬報告においては、当該年度に向けて作成された報酬方針報告がどのように実現されたのかという点を、各取締役に支払われた報酬金額を含めて記載する必要がある。開示すべき事項は以下のとおりである (The large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) (Amendment) Regulations 2013, Schedule 8, Part 3)。

- 各取締役の報酬総額とその内訳の表 (内訳として、固定報酬、変動報酬、課税対象所得、複数事業年度をまたいで受領権が発生した金銭その他の資産、年金 (在職中の場合はその見込額) の金額を記載する必要がある) (Single Total Figure Table)
- 確定給付年金制度又はキャッシュ・バランス型年金制度の加入者である各取締役に係る、当該年金受領権の詳細、早期退職に伴う追加所得がある場合その内容、複数の年金に加入している場合には各種類ごとの内容 (Total pension entitlements)
- 当該事業年度において取締役に付与された株式報酬制度に基づく持分の詳細 (Scheme interests awarded during the financial year)
- 退任済みの取締役に對して支払われた金銭及び資産の内容 (Payment to past directors)
- 取締役の退任時に支払われた金銭の総額、その内訳、内訳ごとの算出方法、支払いに際して考慮された事項の説明 (Payments for loss of office)
- 取締役が会社の株式を保有するための社内規定及び条件の説明並びに取締役の保有する株式及びストックオプションの数を示した表 (Statement of directors' shareholding and share interests)
- 株主利益 (Total Shareholder Return) と報酬の推移を示したグラフと CEO の報酬の推移を示した表 (Performance Graph and Table)

- CEO の報酬の前事業年度からの変化率及び全従業員給与の前事業年度からの平均変化率 (Percentage change in remuneration of director undertaking the role of chief executive officer)
- 当該事業年度及び前事業年度における全従業員に対する報酬、株主に対する配当・株式買戻額、その他重要と考えられる支出に関するグラフ又は表 (Relative importance of spend on pay)
- 次事業年度における、承認済みの報酬方針報告の実施方針に関する説明 (Statement of implementation of remuneration policy in the following financial year)
- 取締役報酬決定時の委員会の構成員の氏名、委員会に意見・助言等を与えた者の有無及び氏名 (Consideration by the directors of matters relating to directors' remuneration)
- 直近の株主総会における報酬報告書・報酬方針報告の承認時の投票率と投票数 (Statement of voting at general meeting)

また、上場規則では、上場会社は、年次報告書において Code の主原則 (Main Principles) をどのように適用したかを株主が評価できるよう説明する必要がある (Financial Conduct Authority (以下「FCA」) Listing Rules (以下「LR」) 9.8.6 R(5))。また、Code の各条項について、全ての規定に従ったか、従わなかった場合その条項や理由等を記載する必要がある (LR 9.8.6 R(6))。1 名以上の取締役が加入する資格を有する長期インセンティブ計画 (Long-Term Incentive Plan) については、株主総会における承認が必要となる (LR 9.4.1 R(1), (2))

1.3.2 役員の訴訟リスクに関する調査

(3) 対会社責任

(a) 取締役が会社に対して負う義務の種類、内容及び水準

法律上、取締役は会社に対して、以下の義務を負うものとされている。

- 権限内の行動をする義務 (Duty to act within powers) :

会社の定款に従って行動するとともに授權の範囲内で権限を行使する義務 (イギリス会社法 171 条)

- 会社の成功を促進する義務 (Duty to promote the success of the company) :

誠実に、全体として株主の利益のために会社の成功を最も促進すると考えら

れる方法で行う義務（イギリス会社法 172 条）

- 独立した判断を行う義務（Duty to exercise independent judgment）：
他の取締役にと束されず独立の判断でその裁量権を行使する義務（イギリス会社法 173 条）
- 善管注意義務（Duty to exercise reasonable care, skill and diligence）：
合理的な注意、技能および勤勉さをもって行うべき義務（イギリス会社法 174 条）
- 利益相反回避義務（Duty to avoid conflicts of interest）：
会社の利害と相反し又は相反する可能性のある、直接・間接の利害関係にある又はあり得る状況を回避すべき義務（イギリス会社法 175 条）
- 第三者からの利益享受禁止義務（Duty not to accept benefits from third parties）：
取締役の地位を利用して第三者から個人的利益を享受しない義務（イギリス会社法 176 条）
- 会社との取引についての利害関係開示義務（Duty to declare interest in proposed transaction or arrangement）：
会社との取引関係につき、利害関係をその性質と程度を明示した上で取締役会に開示する義務（イギリス会社法 177 条）

これらの義務の他、守秘義務などの判例法及び衡平法上の義務も存在する。

判例法上、以下の判断がなされている。

- 業務執行取締役の義務及び非業務執行取締役の義務との間には原則として区別はない。
- 事実上の取締役（De Facto Director）も会社に対する取締役の義務を負う。
- 影の取締役（Shadow Director）は必ずしも他の取締役と同等の信認義務を負わない。

(b) 取締役による上記義務違反に対して会社がとりうる手段

会社は上記義務違反に対して以下の手段をとることができる。

- 差止請求
- 取引の破棄、補償及び清算による償還
- 取締役の保管する会社財産の返還
- 損害賠償

会社は取締役を株主総会決議により解任することができる（イギリス会社法 168 条）¹³。また、取締役が会社と雇用契約を結んでいた場合には、上記義務違反は当該雇用契約の解除事由となり得る。

(c) 株主代表訴訟制度の概要

(i) 株主代表訴訟を提起するための株主の要件

イギリスにおいては伝統的に株主ではなく会社が取締役の責任を追及すべきという考え方があるものの、イギリス会社法において株主代表訴訟制度に関する明文の規定が置かれた。

株主代表訴訟を提起できるのは株主に限定され、この場合の株主は以下の者も含まれる。

- 会社の株式につき譲渡を受けたが株主としての登録が未了の者
- 法律の適用により会社の株式の承継を受けた者

株主代表訴訟の請求原因を構成する事実が請求者が株主になる前に発生したものであっても、訴訟提起時点で株主である以上は提訴が可能である。但し、株主になる前から当該事実を知っていた場合には認められない場合もある。

持株数に関する要件はないものの、訴訟の提起を認めるか否かにつき裁判所が裁量権を行使する際に所有持株数を考慮する。

(ii) 取締役会その他の機関に対して通知を行う、裁判所の承認を得る、又はその他の手続を行う必要があるか

株主代表訴訟を継続するためには裁判所の許可を得ることが必要となる（イギリス会社法 261 条）。

¹³ なお、取締役は理由の有無を問わず解任することができるため、取締役の解任に当たり特段の解任事由が必要となるわけではない。

まず、裁判所は当該株主代表訴訟につき、以下の事由のいずれかに該当する場合には、当該訴訟につき許可を与えてはならないとされる（イギリス会社法 263(2)条）。

- 会社の成功を促進する義務を担って行為する取締役が、訴えの継続を望まない場合
- 訴訟原因が将来の行為又は不作為から生じるものであり、当該行為又は不作為を会社が承認している場合
- 訴訟原因が過去の行為又は不作為から生じるものであり、当該行為又は不作為が行われる前に会社が承認、あるいは行為又は不作為の後に会社が追認している場合

次に、裁判所は法定された以下の考慮要素を中心に検討を行い、当該訴訟に対して許可を与えるか否かをその裁量により決定する（イギリス会社法 263(3)条）。

- 当該株主が訴訟継続について誠実であるかどうか
- 会社の成功を促進する義務を担って行為する取締役が当該訴訟継続をどの程度重要と考えるか
- 訴訟原因が将来の行為又は不作為から生じるものであり、その行為又は不作為が発生前に承認あるいは発生後に追認されうるか、またはその可能性の高い状況にあるか否か
- 会社が訴訟を提起しないことを既に決定しているか否か

(iii) 提訴期間制限

特別な提訴期間制限は設けられておらず、一般的な時効期間に服することになる（通常は請求権発生時から6年）。

(iv) その他関係事項

裁判所は株主代表訴訟の許可を出すのと同時に、会社に対して原告株主が当該訴訟において負担した費用について補償するように命令を発することができる。

(4) 対第三者責任

(a) 取締役が第三者に対して負う義務の種類、内容及び水準

取締役は会社に対してのみ義務を負うものとされ、第三者に対しては特別な義務を負っていない。

破産手続の際には取締役は債権者にとって最大の利益になるよう行動する義務があるとされる。

その他、取締役は法律違反等に基づき、第三者に対して民事及び刑事上の責任を負うことはありうる。

(b) 集団訴訟その他損害賠償請求を容易にする制度の概要

株主代表訴訟以外に、英国法上以下の手続が存在する。

- 多数当事者による単一請求訴訟：

同種手続において簡便に処理が可能な複数請求に利用可能であり、請求の種類に制限はない。また、訴訟開始に裁判所の許可は不要であるが、当事者を追加する際には許可が必要である。

- 集団訴訟命令（Group Litigation Order）に基づく複数請求：

各請求の事実又は適用される法律が共通又は関係する場合に、当事者による集団訴訟命令の申請に基づき、裁判所において実施される。製造物責任訴訟等において利用される。

- 共通利益を代表する原告による訴訟：

共通の利益のために1人又は複数の原告が他の原告を代表する訴訟。もっとも、裁判所は「共通の利益」を制限的に解しているため、実務上はまれな手続である。

(5) 近年の役員の責任を追及する訴訟の実態

近年の役員の責任を追及する訴訟の実態全般に関する統計資料を入手することはできなかつた。

一般的に、英国裁判所は不当・濫用的訴訟につき原告による請求を認めない傾向にある。

紛争件数は全体として増加傾向にあり、商事に関する訴訟は2013年に比べて2014年

は約 15%増加している。

近年急増している分野としては知的財産に関する訴訟及び国際的要素を有する訴訟等があげられる。

近年の著名な訴訟としては、例えば、以下のものが挙げられる。

- Hewlett-Packard による Autonomy の買収に関する訴訟：

2011 年の Hewlett-Packard による約 110 億ドルでの Autonomy の買収に関連して、買収前の Autonomy の取締役による不正会計により Hewlett-Packard が巨額の損失を被ったとして、Autonomy の取締役個人に対して訴訟を提起することが検討されている。

- OMNIBILL (PTY) LIMITED による Egpsxxx Limited の取締役に対する損害賠償請求：

南アフリカのエスコート会社である原告が運営するウェブサイトの写真を競合他社である英国の Egpsxxx Limited が同社のウェブサイトにおいて盗用したことに関して、著作権侵害を理由に原告が Egpsxxx Limited 及びその取締役に損害賠償請求をした事案において、2014 年 11 月 17 日 High court of justice Chancery Division Intellectual Property Enterprise Court において当該取締役の責任を認める判決が下されている。

1.3.3 会社補償に関する調査

(1) 対会社責任

- (a) 責任免除及び補償の対象（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

- (i) 責任免除

取締役の過失、不履行、義務違反及び信託違反によって生じうる責任を免除する旨の会社の定款、契約等の規定は無効である（イギリス会社法 232(1)条、232(3)条）。

取締役の行為が会社に対する過失、不履行、義務違反又は信託違反に該当する場合、株主は株主総会の普通決議により事後的に追認（Ratification）することができ（イギリス会社法 239 条）かかる追認には取締役の責任を免除する効果があると解されている。当該株主総会決議において、（追認の対象となる行為を行った）取締役及び当該取締役と利害関係のある株主の投票は、

除外される（イギリス会社法 239(3)条、239(4)条）。

(ii) 補償

会社の取締役及び関連会社の取締役の過失、不履行、義務違反及び信託違反によって生じうる責任に対して会社が行う直接・間接の補償条項は無効である（イギリス会社法 232(2)条、232(3)条）。

取締役が勝訴した場合、それに関して生じた手続費用につき補償を行うことは可能と解される。

(b) 責任免除及び補償の要件

(i) 責任免除

上記(i)のとおり、取締役の対会社責任の免除は認められない。

ただし、上記(i)のとおり、株主総会決議による取締役の過失、不履行、義務違反又は信託違反に係る行為の追認は認められる。

(ii) 補償

上記(i)のとおり、取締役の対会社責任に係る補償条項を設けることは認められない。

上記のとおり、取締役が勝訴した場合、それに関して生じた手続費用につき補償を行うことは可能と解される。

(c) 責任免除及び補償の手続

(i) 責任免除

上記(i)のとおり、取締役の対会社責任の免除は認められない。

ただし、上記(i)のとおり、株主総会決議による取締役の過失、不履行、義務違反又は信託違反に係る行為の追認は認められる。

(ii) 補償

上記(i)のとおり、取締役の対会社責任に係る補償条項を設けることは認められない。

上記のとおり、取締役が勝訴した場合、それに関して生じた手続費用につき

補償を行うことは可能と解される。

(2) 第三者に対する責任

(a) 補償の対象（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

会社の取締役及び関連会社の取締役の過失、不履行、義務違反及び信託違反によって生じうる責任に対して会社が行う直接・間接の補償条項は無効である（イギリス会社法 232(2)条、232(3)条）。但し、以下については許容されている。

- 「適格第三者補償（Qualifying Third Party Indemnity）」（取締役の会社・関連会社以外の第三者に対する責任の補償）の提供（イギリス会社法 234 条）。適格第三者補償規定においては、以下の責任を補償する旨を定めてはならない（イギリス会社法 234(3)条）。

➤ 以下の罰金又は金額を支払う取締役の責任

- ✓ 刑事訴訟手続において科される罰金（Fine）
- ✓ 規制上の要件の不遵守に対する罰則（Penalty）として規制当局に支払うべき金額

➤ 以下の場合に取締役が負担する責任

- ✓ 取締役を被告人とする刑事訴訟手続において有罪判決が下された場合
- ✓ 会社又は関係会社が提起した取締役を被告とする民事訴訟手続において取締役に敗訴判決が下された場合
- ✓ 訴訟上の救済（Relief）の申請において、裁判所が救済を与えることを拒絶した場合

- 「適格年金制度補償（Qualifying Pension Scheme Indemnity）」（会社が年金制度受託者として業務を遂行する上で取締役に生じた責任について当該取締役に對して行う補償）の提供（イギリス会社法 235 条）。適格年金制度補償規定においては、以下の責任を補償する旨を定めてはならない（イギリス会社法 235(3)条）。

➤ 以下の罰金又は金額を支払う取締役の責任

- ✓ 刑事訴訟手続において科される罰金（Fine）

✓ 規制上の要件の不遵守に対する罰則 (Penalty) として規制当局に支払うべき金額

➤ 取締役を被告人とする刑事訴訟手続において有罪判決が下された場合に取締役が負担する責任

(b) 補償の要件

適格第三者補償又は適格年金制度補償の要件を満たす必要がある。

(c) 補償の手続

補償契約は取締役会での承認を得ることが多い(なお、法律上株主総会決議は要求されていない)。定款等への記載は必要なく、補償契約があれば足りる。

適格第三者補償及び適格年金制度補償を取締役に適用する場合には、適格補償条項 (Qualifying Indemnity Provision) として年次取締役報告において開示する必要がある (イギリス会社法 236 条)。年次取締役報告は、各ステークホルダーに開示される年次報告書の一部を構成することになる (イギリス会社法 423 条、471 条)。

株主は補償契約の閲覧・謄写を請求することができる (イギリス会社法 238 条)。

1.4 ドイツ

1.4.1 役員報酬に関する法制度の調査

(1) 役員報酬の決定手続

(a) 経営者会の構成員

経営者会（Vorstand）の個々の構成員の報酬は、監督者会（Aufsichtsrat）が会社を代表して経営者会の構成員と役員任用契約を締結する際の契約の一要素として、監督者会により決定される（株式法（Aktengesetz）第 87 条第 1 項）。その形式的な定め方については特に法定の定めはないが、経営者会構成員報酬の相当性に関する法律に沿った内容で定める必要がある。例えば、監督者会は、報酬額が各経営者会の構成員の義務内容及び会社の状態との間に相当な関係があり、かつ特段の理由のない限り通常の報酬額を超えてはならないことに注意する義務がある。不相当な報酬を定めた場合には、監督者会構成員は損害賠償義務を負う（株式法第 116 条）。

経営者会の構成員の報酬には、金銭固定報酬と変動型報酬が認められているが、変動型報酬については複数年に渡って積極的な動きと消極的な動きを考慮して決定されることが求められており、従わない場合にはその理由を説明する義務を負う（ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード¹⁴4.2.3）。報酬にストックオプションが含まれている場合には、ストックオプションの行使の際には増資手続が必要となり、そのためには株主総会において 4 分の 3 以上の賛成票にて決議されなければならない。ストックオプション行使のための待機期間は短くとも 4 年と定められている（株式法第 87 条第 1 項）。

(b) 監督者会の構成員

監督者会の個々の構成員の報酬については、定款で確定し又は株主総会の決議により承認される必要がある（株式法第 113 条第 1 項）。定款又は株主総会決議により決定する場合においては、監督者会構成員全員に支払う報酬の総額のみを定めることで足りるものと解されており、総額のみを定めた場合、各構成員に対する報酬額は、ドイツ民法 420 条により当該総額を構成員の頭数により平等に分割した額となる。

14 金融庁コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議第 1 回資料 3-1「ドイツ・コーポレートガバナンス・コード（仮訳）」に依拠する。

監督者会の構成員の報酬についても、個々の構成員の負う義務内容及び会社の状態との間で相当な関係にあるべきであるとされている（株式法第 113 条 1 項）。なお、監督者会の構成員については、連邦裁判所によりストックオプションによる報酬は違法であるとの判断がなされている。

(2) 開示制度

(a) 開示の内容

上場会社の経営者会構成員の報酬については、経営者会構成員全体での報酬総額の開示に加えて、個々の構成員ごとに固定・変動の種類に応じた個別の報酬額を開示する必要がある（経営者会構成員報酬開示法第 285 条）。具体的には、以下の事項についての開示をする必要があり、従わない場合にはその理由を説明する義務を負う（ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード 4.2.5）。

- 付加給付や変動型報酬の最大値と最小値を含む当該年度の利益、
- 当該年度の固定報酬、短期変動報酬及び長期変動報酬、並びに
- 当該年度の年金規定及び他の利益のサービス費用

ただし、株主総会が 4 分の 3 の多数決により経営者会構成員の報酬の個別開示を行わないという決議をすることにより、最高 5 年間当該開示を例外的に行わないことができる（ドイツ商法第 286 条第 5 項）。

他方、非上場会社については経営者会構成員全体での報酬総額が開示される必要があるが、構成員個人ごとの個別報酬についての開示までは求められていない。

監督者会構成員の報酬についても開示が必要となるが、個々の構成員ごとの固定・変動の種類に区分けした総額の開示までは義務的ではない。しかし、ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードにより推奨されており、従わない場合にはその理由を説明する義務を負うことになるため、実際に多くの上場企業はこれに従って個別開示を行っている（ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コード 5.4.6）。

(b) 開示の手続

開示は、定時株主総会までに、年次報告の附属明細書において行う。また、大規模な上場会社のほとんどは、連邦官報により運営される検索可能なデータベースに報酬の種類ごとに内訳を載せている。

開示手続に違反した場合には、報告義務違反となり証券取引法上の責任を負うことになる。手続違反が重大な場合には、連邦金融監督庁により規制パネルによる会計監査が課され、その旨は連邦官報にて公開される。規制パネルによる会計監査が課された場合には、当該年次報告は遡及的に無効となる。

1.4.2 役員の訴訟リスクに関する調査

(1) 対会社責任

(a) 取締役が会社に対して負う義務の種類、内容及び水準

経営者会構成員は、株式法第 93 条第 1 項上の厳格な法定の業務執行における注意義務に加え、ドイツ民法上定められている会社の一般的責任としての誠実行動義務を負う。善管注意義務には、事業に関するあらゆる事項に関する秘密保持義務が含まれる。

監督者会構成員は信認義務を負うが、その義務内容は上記経営者会構成員の義務を準用するものである。

2005 年に米国に倣い経営判断原則が株式法第 93 条第 1 項に導入され、経営者会構成員は、問題となっている判断をした時点において、適切な情報に基づき、会社の最大利益となるように行動したものと信じるにつき合理的な理由がある場合には、当該経営判断は経営者会構成員の義務違反を構成しないものとされる。他方、監督者会構成員は会社の経営には関与しないことから、上記経営判断原則が適用されることはない。

(b) 取締役による上記義務違反に対して会社がとりうる手段

(i) 損害賠償請求

上記の義務に違反をした経営者会及び監督者会の構成員は、これにより生じた損害について賠償をする連帯責任を負う（株式法第 93 条第 2 項、同法第 116 条）。その際の損害賠償請求額は、ドイツ民法により、実際に当該義務違反により生じた損害額と同額でなければならないとされている。この場合の損害額には、結果損害及び間接損害が含まれる。もっとも、経営者会の構成員の行動が適法な株主総会の決議に基づくものである場合には、当該構成員は責任を負うことはない（株式法第 93 条第 4 項）。

(ii) 役員の解任

監督者は、経営者会構成員の株式会社法第 93 条第 1 項の業務執行における注意義務違反を理由として、当該経営者会構成員を解任することができる（株式会社法第 84 条第 3 項）。監督者の構成員については、監督者会構成員を選任した機関（株主総会等）によりいつでも解任することができる。

(iii) 差止め

ドイツにおいては日本と異なり、株式会社法上株主による役員の実行差止め請求権は規定されていない。

(c) 株主代表訴訟制度の概要

(i) 株主代表訴訟を提起するための株主の要件

株主総会決議に基づく責任追及制度

上記経営者会構成員又は監督者会構成員に対する責任追及訴訟は、株主総会の過半数決議によりその提起を決議した場合に、提起することができる（株式会社法第 147 条第 1 項）この場合、監督者会構成員に対する訴訟については経営者会が、経営者会構成員に対する訴訟については監督者会が主導して行うことになる。

株主総会又は裁判所は、少数株主の申請に基づき、訴訟提起のための特別代表者を選任することもできる。かかる代表者は問題となっている事項に関して会社を調査し情報を取得する特別な権限が与えられる（株式会社法第 147 条第 2 項）。

株主代表訴訟

上記の制度とは別に、株式会社法 148 条に基づき、株式資本の 1% に相当する株式又は額面若しくは割合的価値として 100,000 ユーロに相当する株式を保有する株主は、違法行為又は法的義務の重大な違反について証明できる場合には、会社自身が当該事由について訴訟を提起することを拒んだ場合に限り、単独で経営者会や監督者会の構成員に対して訴訟を提起することを裁判所に申請することが可能である。

(ii) 取締役会その他の機関に対して通知を行う、裁判所の承認を得る、又はその他の手続を行う必要があるか

株主総会決議に基づく責任追及制度については、上述のとおり株主総会における過半数の決議を得る必要がある。

株主代表訴訟については、訴訟を遂行するためには、裁判所の許可を得る必要がある。具体的には、まず代表訴訟申請時に提起した株主の聴聞の機会があり、その後に正式に訴訟を行うための許可が裁判所により下されることになる。

裁判所は主に以下の4要件を満たした場合に許可を出すこととされている（株式会社法第148条第1項）。

株主が、当該申立てにかかる義務違反又は損害を公知により知ることになる以前に株式を取得したことを証すること

株主が会社に対し適切な期間をもって訴訟提起を要求したものの効果がなかったことを証明すること

不誠実な行為又は法律若しくは定款の重大な違反により会社に損害が生じたと疑うべき事実が提示されること

当該損害賠償請求権の行使を妨げるような優越する会社の利益が存在しないこと

裁判を行う許可がなされた場合には、当該株主代表訴訟全体に関する裁判費用（代理人費用を含む）は会社負担となる。他方、許可がなされなかった場合には、その時点までの裁判費用は原告株主の負担となる。

(iii) 提訴期間制限

株式会社法第93条を根拠としてなされた損害賠償請求については、上場会社については請求権が成立してから10年間、それ以外の会社については5年間の実体法上の消滅時効に服する。上記各制度自体には提訴期間は存在しない。

(iv) その他関係事項

株主代表訴訟は2005年に導入されたものの、近年は会社自身が各構成員の責任追及に積極的であることに加え、日本と異なり代表訴訟の提起が少数株主権とされていることから、現在までの10年間で利用された例は非常に少なく、実務的な重要性は必ずしも高くはない。

(2) 対第三者責任

(a) 取締役が第三者に対して負う義務の種類、内容及び水準

株式法その他の法律に基づく特定の義務違反については、経営者会構成員及び監督者会構成員の第三者に対する責任を認めている（株式法第93条第5項）。典型的な場面としては、経営者会構成員が情報を得ていたにもかかわらず製品をリコールしなかったことにより第三者に損害が生じた場合があげられる。仮に当該違反について刑事責任にはならなかった場合には、第三者の損害と義務違反との間の因果関係の証明の負担は重くなるとの判断が連邦裁判所によりなされている。

(b) 集団訴訟その他損害賠償請求を容易にする制度の概要

米国のようなクラスアクションは存在しないものの、資本投資家保護モデル手続法による集団訴訟制度が存在する。同制度は以下の場合に限り適用される。

(i) 公開された資本市場の情報の不備、虚偽情報等による損害賠償請求

(ii) 株式取得及び公開買付法上の申込みに基づく契約履行請求手続のを開始するためにはそのための申請を裁判所に対して行うことになるが、その際、申請者は当該個別訴訟における論点が当該個別訴訟の枠を超えて他の同様の訴訟についてもあてはまることを証明する必要がある。この点に関して、少なくとも6ヵ月以内に同じ件に関する9個の他の申請が提出される必要がある。裁判所は申請を承認した場合には、これを登録し、公開する。その後、裁判所は個別の請求の中からモデルケースを選択して訴訟を遂行させる。過去の例では、請求額が一番大きく、ほぼ全ての論点を含んでいる請求が選択されている。訴訟遂行中、他に原告になり得る者が現れた場合には、裁判所による当該集団訴訟が公開されてから6ヶ月以内であれば参加することができる。判決がなされた場合には、登録された他の全ての個別請求についてこの判断に拘束されることになる。費用については敗訴当事者が支払うことになる。

(3) 近年の役員の実態を追及する訴訟の実態

以前は経営者会構成員に対する請求はそれ程多くはなかったが、近年は経営者会構成員であった者に対して当人の任期中の業務に伴い会社が被った損害について会社が損害賠償を請求するケースが増えてきている。

株主代表訴訟及び集団訴訟についてはあまり重要な機能を果たしていないといえる。現に、株主代表訴訟については2005年から2010年の間にこの制度が利用されたのは1回のみであり、集団訴訟についてもこれまで提起されたのは数件のみである。

近年の著名な訴訟としては、以下の3事件があげられる。

- (a) Conenergy AGの経営者会元構成員の誤解を招く発言を原因として訴額268万ユーロで提起された訴訟(2013年5月6日付連邦官報)
- (b) シーメンス社の汚職に関して経営者会及び監督者会の元構成員に対して提起された訴訟。2名のCEOについてはそれぞれ500万ユーロと200万ユーロで和解し、唯一判決の下された経営者会の構成員については、業務に関する注意義務違反を理由に会社に1500万ユーロの損害賠償が認められた(ミュンヘン地方裁判所、事件番号5HK O 1387/10, NZG 2014, 345)。
- (c) 資本投資家保護モデル手続法による集団訴訟制度の契機となったDeutsche Telekomの訴訟。非常に多くの株主が個別に754人もの代理人により会社の資産の虚偽表示を理由に提起した事件で、手続が停滞したことが同法が制定される契機となった。

1.4.3 会社補償に関する調査

(1) 対会社責任

(a) 責任免除及び補償の対象(損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など)

(i) 責任免除

会社による経営者会又は監督者会の構成員に対する将来の請求について責任を免除することは、手続費用の免除も含めて認められていない。他方、過去の行為にかかる経営者会又は監督者会の構成員に対する会社による損害賠償請求については、後述する一定の場合には認められる。

(ii) 補償

会社による経営者会又は監督者会の構成員に対する将来の請求について補償する内容の契約は、手続費用に関する補償も含めて無効であると解されている。他方、過去の行為にかかる経営者会又は監督者会の構成員に対する会社による損害賠償請求については、後述する一定の場合には認められる。

(b) 責任免除及び補償の要件及び手続

過去の行為にかかる経営者会又は監督者会の構成員に対する会社による損害賠償請求については、原則として、当該請求がなされてから3年経過し、かつ、株主総会において反対票が全体の10分の1未満で同意された場合に限り、会社が免除又は補償をすることができるものと解されている(株式法第93条第4項参照)。

(2) 第三者に対する責任

(a) 補償の対象(損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など)

第三者からの経営者会又は監督者会の構成員に対する将来の請求について補償する内容の契約は、手続費用を含めて有効である。この場合、経営者会又は監督者会の構成員の第三者に対する責任については制限がなく、あらゆる責任を対象とすることができる。

また、かかる経営者会又は監督者会の構成員の過去の行為に対する第三者の損害賠償請求については、会社に対する責任の場合と同様に、後述する一定の場合には認められる。

(b) 補償の要件及び手続

第三者から経営者会又は監督者会の構成員に対する将来の請求について会社が補償する契約については、その原因となる行為が会社に対する善管注意義務違反を構成するものではない限り、許される。

過去の行為にかかる経営者会又は監督者会の構成員に対する第三者による損害賠償請求については、原則として、当該請求がなされてから3年経過し、かつ、株主総会において反対票が全体の10分の1未満で同意された場合に限り、会社は手続費用も含めて補償をすることができるものと解されている(株式法第93条第4項参照)。

1.5 フランス

1.5.1 役員報酬に関する法制度の調査

(1) 役員報酬に関する法定の決定手続

- (a) フランスの会社(SA)は、取締役会(Conseild'administration / CA)を設置する SACA と、経営者会 (Directoire) と監督者会 (Conseil de Surveillance / CS) を設置する SACS の二つの種類が認められている。SACA における取締役並びに SACS における経営者会及び監督者会の構成員に対する報酬の決定手続については、報酬の形態に応じて以下のとおりである。金銭又は変動型金銭報酬

(i) SACA における手続

SACA においては、固定報酬額の総額は、株主総会にて決定される (フランス商法第 225-45 条)。取締役会は、当該固定報酬総額の範囲内で、各取締役に対して報酬を分配することになる。

加えて、取締役会は、取締役が取締役会の決定に基づき行った特別な職務の対価として、当該取締役に特別報酬を与えることができる(フランス商法第 225-46)。この場合には、以下のような関係者間契約の承認手続を履践する必要がある (フランス商法第 225-38 条)。

取締役により当該特別報酬額が取締役会に開示される

利益相反取締役を除いた取締役会において当該特別報酬額を事前承認する

特別報酬にかかる契約について監査役 (Commissaire aux Comptes) に通知する

監査役の年次特別報告の中に当該契約を明示する

株主総会の承認を得る (利益相反取締役が株主でもある場合には議決権を行使できない)

また、取締役会は、取締役会議長 (President du Conseil d'administration) 及び統括代表者(Direcreur General)に対して上記に加えて追加報酬を与えることもできる。この場合、追加報酬額は報酬委員会の提案に基づき取締役会により定められる。

(ii) SACS における手続

SACS においては、固定報酬額の総額は、株主総会にて決定される（フランス商法第 225-83 条）。監督者は、当該固定報酬総額について、各構成員に対して報酬を分配することになる。

加えて、監督者は、構成員が監督者の決定に基づき行った特別な職務の対価として、当該構成員に特別報酬を与えることができる（フランス商法第 225-84 条）。この場合には、以下のような関係者間契約の承認手続を履践する必要がある（フランス商法第 225-86 条）。

構成員により当該特別報酬額が監督者に開示される

利益相反構成員を除いた監督者において当該特別報酬額を事前承認する

特別報酬にかかる契約について監査役に通知する

監査役の年次特別報告の中に当該契約を明示する

株主総会の承認を得る（利益相反構成員が株主でもある場合には議決権を行使できない）

また、経営者の構成員に対する報酬については、監督者が自由に決定することができる（フランス商法 225-63 条）。

さらに、監督者は、監督者議長（Chairman of the Supervisory Board）に対して上記に加えて追加報酬を与えることもできる。この場合、追加報酬額は報酬委員会の提案に基づき監督者により定められる。

(b) ストックオプション

ストックオプションによる報酬については、臨時株主総会の決定により、SACA については取締役会、SACS については経営者がそれぞれ作成した報告書及び監査役の特別報告書に基づいて、取締役会又は経営者に対して当該会社の全部又は一部の者にストックオプションを付与することのできる権限を付与することができる（フランス商法 225-117 条）。この際、臨時株主総会は、付与期間についても決定するものとされている。

ストックオプションの付与に際して取締役会又は経営者は、下記の点を含む条件面について決定することができる。

(i) オプションが付与されるための条件

- (ii) 監査役による報告書に基づき臨時株主総会にて決定されるオプション付与日における払込価格。但し、払込価格は、付与日前 20 営業日の平均取引価格の 80% を下回ってはならない。

(c) 退職慰労金等

業務執行役員（SACA における取締役会議長、統括代表者及び統括代表者代理並びに SACS における経営者会構成員及び経営者会議長を指す）への退職慰労金は、株主総会ではなく、取締役会又は監督者会により決定される。この場合、上述した関係者間契約の承認手続を履践する必要がある。

(2) 役員報酬に関する AFEP-MEDEF Code 推奨の手続

AFEP-MEDEF Code¹⁵（以下「コード」という）により、業務執行役員にかかる報酬については、過半数が独立取締役で構成されるべきとされる報酬委員会による十分な情報提供の元で取締役会（SACS の場合は経営者会）が決定するものとされており（コード第 18.3 条）、かつ株主との協議手続として以下の手続を履践することが推奨されている（コード第 24.3 条）。

- (a) 取締役会（SACS の場合は経営者会）は、定時株主総会において、各業務執行役員が前事業年度に受領した全ての形態の報酬額を提示する
- (b) 当該報酬額提示に対する株主による勧告的投票を行う
- (c) 定時株主総会が否定的な意見を出した場合、報酬委員会の助言に従って、取締役会（SACS の場合は経営者会）は別の会議で本件を議論し、株主総会で表明された意見にどのように対処するつもりなのかを詳述する文書を直ちに会社のウェブサイト上で公表する

(3) 手続違反の効果

法定の報酬決定手続に基づかずに支払われた報酬は無効となると解されている。また、上場会社の場合、コードの推奨手続に基づかずに報酬が支払われた場合は、「遵守又は説明ルール」（Comply or Explain Rule）によりコードの推奨手続に従わない決定をした理由について年次報告書で説明する義務を負うことになる（コード第 25.1 条）。

(4) 開示制度

上場会社の役員は、会社、被支配会社及び支配会社（支配とは連結決算が義務づけられる場合をいう）により当該事業年度において個々の役員に対して支払われた報酬及びあらゆる

¹⁵金融庁コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議第 1 回資料 3-1「フランス・コーポレートガバナンス・コード（仮訳）」に依拠する。

る種類の利益の総額を、年次報告書において開示する必要がある。具体的には、以下の項目を開示する必要がある（フランス商法第 225-102-1 条）。

- 株主割当額、債務証券、資本金につながる証券又は債権証券の割当権につながる証券、及び当該事業年度において役員に支払われるあらゆる利益を含む報酬総額
- 役員が当該事業年度に義務を履行した会社の支配会社及び被支配会社から受領した報酬及びあらゆる利益の額
- 固定、変動その他報酬又は利益を構成する要素並びにその計算方法又は発生事由
- 役員の子会社における役割の引受け、終了、若しくは変更を理由に支払われ又は支払われる可能性のある対価、報酬又は利益について、会社が役員のために行った取決めの内容。この場合、そのような取決めを行うのに使用された方法を明確にする必要がある。

また、コードにおいても、取締役の報酬の配分規定およびそれに基づいて取締役へ支払われた個々の金額は、年次報告書に明記すべきであるとされており、従わない場合にはその理由を説明する義務を負う（コード第 21.3 条）。

開示手続に違反した場合には、以下の制裁がなされ得る。

- 利害関係当事者（主に株主）は、関係商事裁判所長に対して、取締役会に対し当該開示されていない情報を開示させる命令を出すよう求めることができる。
- 監査役は当該違反の事実を年次会計報告書において報告する必要がある。
- 情報が開示されなかった報酬については無効となる。

1.5.2 役員への訴訟リスクに関する調査

(1) 対会社責任

(a) 取締役が会社に対して負う義務の種類、内容及び水準

フランス法上、SACA における取締役、取締役会議長及び統括代表者並びに SACS における経営者会議長及び経営者会構成員（以下総称して「役員」という）の会社に対する義務の定義が明確に存在するわけではない。もっとも、役員は以下の行為を行った場合には、会社及び株主に対する義務違反となるものとされている。但し、株主に対する責任については会社とは異なる独自の損害が生じる場合に限られる。

- (i) 会社に適用される法令に違反する場合（秘密保持義務及び透明性確保義務を含む）。透明性確保義務は、上場会社のみ認められ、具体的には、会社の有価証券取引

につき報告する義務、第三者企業から受け取る報酬及び職務についての情報開示義務並びにインサイダー取引規制遵守義務をいう)。

- (ii) 会社の定款に違反する場合(権限逸脱及び会社の目的に適合した行動をすべき義務の違反を含む。)
- (iii) 会社の利益に反する行為を行った場合(過失と損害との間に直接の因果関係がある場合に限られる。「過失」に明確な定義はないが、会社の利益に反する行為と捉えられている。会社以外のために支出すること、出席すべき役員会に出席しないこと、及び社員の監督不行き届き等はこれに含まれる。)

会社に損害が生じた場合には、株主は、単独又は集団で、会社の代わりに取締役に対して損害賠償請求をすることができる。会社の代表と役員との間に利益相反が存在する場合には裁判所が裁判手続上の会社の代表を選任する。

上記に加えて、役員は以下の場面において特別な規制が存在する。

- 税法上の規制

役員の深刻な若しくは度重なる過失、又は詐欺的行為によって会社の税金支払いが滞っている場合に、役員の民事上責任が問題となり得る(フランス税手続法 267 条)。

- 社会保険その他の労働分野にかかる規制

会社の法令違反の場合に損害や罰則について、役員が政府機関に対して社会保険に関する責任を負う場合がある。

- 破産に関する規制

役員の判断ミスや過失により、負債が会社資産を上回ったとき役員は個人的な責任を問われうる。この責任に対する罰則は、未払いの会社負債の全部又は一部に対する個人的な責任から個人破産まで、刑事上の罰則を含めて幅広く考えられうる。提訴期間制限は会社の清算を裁判所が告知したときから 3 年間である。

- (b) 取締役による上記義務違反に対して会社がとりうる手段

- (i) 損害賠償請求

役員に義務違反が認められる場合には、損害賠償による救済を受けることが可能である。この際、会社は、当該損害が、役員の義務違反に直接的因果関係をもって発生したことを立証しなければならない。また、損害額が、立証された損失を

超えてはならない。懲罰的損害賠償請求は、フランス法においては認められていない。

問題となった事由が発生してから又はその発見時から3年間の消滅時効が存在する。当該行為が刑事責任を伴うものである場合には、刑事責任の種類により、消滅時効は延長される

(ii) 役員解任

SACAにおいて、株主はいつでも理由なく株主総会において取締役を解任することができる（但し、濫用的利用は認められない）。その場合には、実際に解任する前に解任される取締役に対して合理的な弁明の機会を与える必要がある。

一方、SACSを採用する会社においては、経営者会構成員の解任には正当な理由が必要である。正当な理由がない場合には、解任により生じた損害を賠償する必要がある。会社に対する義務違反の場合には解任が正当化される。

(c) 株主代表訴訟制度の概要

(i) 株主代表訴訟を提起するための株主の要件

法律上は株主であることが要求されるが、株主である限り他の要件は特に規定されていない。

(ii) 取締役会その他の機関に対して通知を行う、裁判所の承認を得る、又はその他の手続を行う必要があるか。

特段手続を行う必要はない。むしろ、株主代表訴訟について取締役会等の承認を設けることは法律上禁止されている。

(iii) 提訴期間制限

請求権については、問題となった事由が発生してから又はその発見時から3年間の消滅時効が存在する（フランス商法 225-254 条）。

(iv) その他関係事項

役員責任については、問題となっている過失行為が特定の役員によるものである場合には、当該役員個人の責任となる。

他方、複数の役員が属する会社の機関としての決定が過失行為を構成する場合には、当該機関の構成員は全員が連帯責任を負う。

(2) 対第三者責任

(a) 取締役が第三者に対して負う義務の種類、内容及び水準

第三者とは、取引先及び労働者等の会社及び株主以外の者を指すところ、取引先及び労働者についてはそれぞれ契約に基づく義務を負う。その他、一般的な不法行為にかかる注意義務を負う。

このように、取締役が第三者に対して責任を負う場合とは、取締役としての役割とは直接の関係がない、全くの個人としての注意義務違反に基づく場合に限られる。

(b) 集団訴訟その他損害賠償請求を容易にする制度の概要

クラスアクション制度が2014年3月17日に導入された（フランス商法423-1条）。正式に権限の認められた消費者団体のみがクラスアクション訴訟を提起できる（2015年1月現在で15団体が認識されている）。経済的利益に対する実損のみが訴訟の対象とされ、それ以外の人身への傷害等にかかる損害は対象外とされる（もっとも、通常訴訟での救済が可能）。消費者は裁判所に対して会社の保有する書類を含む証拠書類の保全命令を請求することができる。

クラスアクション制度においては、法律上の義務、契約上の義務、物品の売買、サービスの提供、不正な商行為に関するもの等会社の義務違反に関する損害賠償請求であれば、請求の種類に限定はない。

(3) 近年の役員の実態を追究する訴訟の実態

取締役に対する請求で一般的なのは会社の利益に反する行為に基づく損害賠償請求である。具体的には、会社の金を横領するなどの刑事罰の対象となる行為や、会社の財産を用いて、第三者もしくは自己の利益となるように図る行為、また経営判断ミスなども損害賠償請求の対象となっている。そして、会社管理の現代化の影響を受けた忠実義務違反の一つとして、取締役が株主でもある場合のインサイダー取引規制違反となる重要な会社情報を公表することなく保有株式を取引したという事例もある。

裁判所は、近年、取締役はある条件下において忠実義務を負っていると判断する傾向にある。1998年に出された裁判例では、たとえ競業禁止義務条項がない場合でも、忠実義務は取締役が会社と競業他社とならない義務として取締役に課されている、との言及がされている。また、取締役個人の過失と第三者の損失が直接的な因果関係を有することを第三者が証明した場合、取締役の損害賠償責任が認められている。そして、経営判断上の過失に伴い会社が倒産した場合、取締役の経営判断責任が問われる。採算の合わない経営を開示することなく経営することも、経営判断上過失があるものと考えられる。倒産手続きにおいて会社の債権者から取締役個人の破産申し立てがされる場合もある。

最後に、過去5年間テナントから44,000,000ユーロを集めたとして、フランスで初めての集団訴訟が、フランス消費者保護団体であるUFC - Que Choisirによって提起されたということもある。

なお、役員に対する訴訟に関して一般に公開されているデータベース等はフランスには存在しないとのことである。

1.5.3 会社補償に関する調査

(1) 対会社責任

(a) 責任免除及び補償の可否

会社に対する責任について会社が免除又は補償することは、会社法及び不法行為法の趣旨に反するため、認められていないと解されている。手続費用については別に解すべきかという点については、法律上必ずしも明確ではない。

(b) 責任免除及び補償の要件及び手続

上述のように、責任免除及び会社に対する責任についての会社補償は認められていない。

(2) 第三者に対する責任

(a) 補償の対象（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

補償については以下の取締役の責任についてはその範疇に含めてはならないと解されている。

- 最終的に有責と判断された場合における取締役の刑事上の手続により課された罰金及び最終的に有責と判断された場合における手続費用の補償
- 最終的に有責と判断された場合における取締役の故意の不正行為、詐欺その他の故意の違法行為にかかる賠償額及び最終的に有責と判断された場合における民事手続費用の補償

(b) 補償の要件

会社による補償に関する法的枠組みが不明確なので、そのための要件も不明確である。

(c) 補償の手続

会社による補償に関する法的枠組みが不明確なので、そのための手続も不明確である。もっとも、議論の余地はあるものの補償が有効であると仮定して補償を行う場合には、一般には関係当事者間取引に関する手続を履践し、特別な利益の取得として補償契約

を開示するのが望ましいと解されている。関係当事者間取引に関する手続については、1(1)(i)を参照されたい。

2. 役員報酬に関する会計処理

2.1 日本基準

2.1.1. 役員報酬の会計処理

(1) 会計上の役員の定義

会計上の役員は、会社法の規定に基づき、取締役、会計参与及び監査役（会社法第 329 条 1 項）とすることが一般的である。ただし「役員賞与に関する会計基準（企業会計基準第 4 号）」では、役員の定義に執行役も含めており、執行役に対する賞与も取締役等にたいするものと同様の処理が行われる。

(2) 役員報酬の会計処理

役員報酬の会計処理を定める固有の規定はなく、一般原則である発生主義に基づき基づき費用として計上する。会社法では、役員報酬は定款または株主総会決議により支給限度額を定めるものとあり（会社法第 361 条 1 項）、通常支給限度額の範囲内において役員報酬の発生時に費用として認識する。

(3) 役員賞与の会計処理

役員賞与は、従前の商法では、利益処分として取り扱われており、株主総会決議の後に利益処分として以下のような会計処理が行われていた。

< 仕訳例 >

（借方）未処分利益 XXX 円 / （貸方）未払役員賞与 XXX 円

会社法のもとで、役員賞与も役員報酬と同様の手続きで支給する方法に一本化され、役員賞与は、経済的実態としては費用として処理される業績連動型報酬と同様の性格であると考えられること、また、役員賞与と役員報酬はいずれも職務執行の対価として支給されるものであり、支給手続の相違により会計処理に影響を与えるものではないことから、発生した会計期間の費用としての処理に一本化された（役員賞与に関する会計基準 12 項）。

事業年度の職務に係る役員賞与を期末後に開催される株主総会の決議事項とする場合には、引当金の一般的な規定に基づき基づき当該決議の見込額（当事業年度の職務に係る額に限る）を引当金に計上し、株主総会決議の後に確定債務に振替を行うことになる。

○仕訳例

< 期末時 >

(借方) 役員賞与 XXX 円 / (貸方) 役員賞与引当金 XXX 円

< 決議時 >

(借方) 役員賞与引当金 XXX 円 / (貸方) 未払金 XXX 円

2.1.2. ストックオプションの会計処理

「ストックオプション等に関する会計基準」(企業会計基準第8号)が公表されており、従業員等に対しストックオプションを付与する取引および、財貨又はサービスの取得において、対価として自社株式オプションまたは自社の株式を交付する取引についての会計処理が規定されている。ただし後述の国際会計基準における現金決済型及び現金選択権付きの株式に基づく報酬取引についての定めはなく、これらは発生主義に基づき会計処理するものと考えられる。

なおストックオプションとは、自社株式オプションのうち、特に企業がその従業員等に、報酬として付与するものをいい、当該従業員等には企業と雇用関係にある使用人のほか、企業の取締役、会計参与、監査役及び執行役並びにこれに準ずる者が含まれる(「ストックオプション等に関する会計基準」2項(2)、(3))。

(1) 会計処理の考え方

(a) 権利確定日以前の会計処理

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等から取得するサービスは、その取得に応じて費用として計上し、対応する金額を、ストックオプションの権利の行使又は失効が確定するまでの間、貸借対照表の純資産の部に新株予約権として計上する(「ストックオプション等に関する会計基準」4項)。

各会計期間における費用計上額は、ストックオプションの公正な評価額のうち、対象勤務期間を基礎とする方法その他の合理的な方法に基づき当期に発生したと認められる額であり、ストックオプションの公正な評価額は、公正な評価単価にストックオプション数を乗じて算定する(「ストックオプション等に関する会計基準」5項)。

ストックオプションの公正な評価単価の算定は、付与日現在で算定し、原則としてその後は見直さない。また、ストックオプションは、通常、市場価格を観察することができないため、株式オプションの合理的な価額の見積りに広く受け入れられている算定技法を利用して算定する(「ストックオプション等に関する会計基準」6項(2))。

○仕訳例

<付与時>

仕訳なし

<発生時>

(借方) 株式報酬費用 XXX 円 / (貸方) 新株予約権 XXX 円

(b) 権利確定日後の会計処理

権利が行使され、新株発行により対応した場合には、新株予約権として計上した額のうち、当該権利行使に対応する部分を払込資本に振り替える。一方、自己株式処分により対応した場合には、自己株式の取得原価と、新株予約権の帳簿価額及び権利行使に伴う払込金額の合計額との差額は自己株式処分差額として処理する(「ストックオプション等に関する会計基準」8項)。

○仕訳例

<新株発行時>

(借方) 新株予約権 XXX 円 / (貸方) 資本金 XXX 円
現金預金 XXX 円 /

<自己株式処分時>

(借方) 新株予約権 XXX 円 / (貸方) 自己株式 XXX 円
現金預金 XXX 円 / 自己株式処分差益 XXX 円

権利不行使による失効分は、新株予約権として計上した額のうち、当該失効に対応する部分を、失効が確定した期の利益として計上する(「ストックオプション等に関する会計基準」9項)。

○仕訳例

<失効時>

(借方) 新株予約権 XXX 円 / (貸方) 新株予約権戻入益 XXX 円

2.1.3. 譲渡制限付株式の会計処理

会計処理を規定する会計基準がなく、ストックオプション同様、発生主義に基づき会計処理するものと考えられる。

2.1.4. パフォーマンスシェアの会計処理

会計処理を規定する会計基準がなく、ストックオプション同様、発生主義に基づき会計処理するものと考えられる。

2.1.5. 役員に対する株式給付型信託の会計処理

現状従業員および従業員持ち株会に信託を通じて自社の株式を交付する取引を対象とした「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い(実務対応報告第30号)」が公表されているが、役員に対するものは規定がない。

2.2. 米国会計基準 (USGAAP)

2.2.1. 役員報酬の会計処理

(1) 役員報酬の会計処理

役員報酬の会計処理を定める固有の規定はなく、一般的な規定に基づき費用および負債として計上する。

(2) 役員賞与の会計処理

役員賞与の会計処理を定める固有の規定はなく、一般的な規定に基づき費用および負債として計上する。

2.2.2. ストックオプションの会計処理

(1) 会計処理

(a) 株式に基づく報酬

株式に基づく報酬は、当該職務執行サービスを受け取った時に、費用および対応する資本または負債を認識する (ASC718-10-25-2)。

受領した職務執行サービスは、一般的に、発行した持分商品 (equity instrument) の付与日 (grant date) の公正価値に基づき測定する (ASC718-10-30-3)。

業績条件のある報酬については、業績条件が達成される可能性が高ければ認識され、高くなければ認識されない (ASC718-10-25-20)。一方、会社の株価が一定の目標に達することなどの市場条件については、市場条件がいつ満たされるかに関係なく、必要な勤務が提供された場合に費用および対応する資本を認識する (ASC718-10-30-14)。

権利確定したストックオプションが、権利行使されないまま失効した場合であっても、過

去に認識した報酬費用が取り消されることはない(ASC718-10-35-3)。

(b) 負債に分類される報酬

株式を基礎にする報酬契約で発生した負債は、株式に基づく報酬の測定と同様に、付与日に公正価値で測定し、その後決済まで、期末日に再測定される。必要な勤務期間に発生した負債は、その期間の報酬費用として認識される(ASC718-30-30-1)。なお、各期間の期末日に報酬費用として認識される公正価値の割合は、その日現在で提供された必要勤務の割合に等しくなる。

2.2.3. 譲渡制限付株式の会計処理

従業員に付与された権利未確定の株式は、通常、制限付株式と呼ばれ、付与日に権利確定されたもしくは発行されたものとしてその日の公正価値で測定される(ASC 718-10-30-17、18)。

2.2.4. パフォーマンスシェアの会計処理

パフォーマンスシェアを定める固有の規定はなく、業績条件のある株式に基づく報酬に準じて、当該職務執行サービスを受け取った時に、費用および対応する資本を認識する(ASC718-10-25-2)。

2.3. 国際会計基準（IFRS）

2.3.1. 役員報酬の会計処理

(1) 役員報酬の会計処理

役員報酬の会計処理を規定する固有の基準はないが、IAS 第 19 号「従業員給付」の短期従業員給付に係る全般的な規定により、従業員（取締役及び他の役職者を含む）が企業に勤務を提供した会計期間中において、当該勤務と交換に支払うと見込まれる短期従業員給付の金額（割引前）を負債および費用として認識する（IAS19.7, 11）。

(2) 役員賞与の会計処理

役員賞与については、以下の場合に、役員賞与の支払の予想コストを役員報酬と同様に認識する（IAS19.19）。

- (a) 当該企業が過去の事象の結果、当該支払を行う現在の法的債務又は推定的債務*1を有する場合
- (b) 当該債務について信頼性ある見積りが可能な場合

日本基準では、債務が確定するまでの期間、引当金の要件を満たす場合に賞与引当金として債務を計上するが、IFRS ではIAS 第 19 号に基づき、未払費用として認識する。

○仕訳例

< 期末時 >

（借方）役員賞与 XXX 円 / （貸方）未払費用 XXX 円

*1 推定的債務とは、次のような企業の行動から発生した債務をいう（IAS37「引当金、偶発負債及び偶発資産」10）。

- (c) 確立されている過去の実務慣行、公表されている方針又は十分に具体的な最近の声明によって、企業が外部者に対しある責務を受諾することを表明しており、
- (d) その結果、企業はこれらの責務を果たすであろうという妥当な期待を外部者の側に惹起している。

従業員給付に係る推定的債務の例としては、企業の非公式の慣行を変更すると、従業員との関係に許容し難い悪影響が生じるであろうといった場合がある（IAS19.4(c））。

2.3.2. ストックオプションの会計処理

IFRS 第2号「株式に基づく報酬」では、日本基準と異なり、持分決済型*1のほか、現金決済型*2及び現金選択権付きの株式に基づく報酬取引についても処理を規定している。

*1 持分決済型の株式に基づく報酬取引（IFRS2.付録A）

株式に基づく報酬取引のうち、次のいずれかであるもの

- (a) 企業が自らの資本性金融商品（株式又はストックオプションを含む）の対価として財又はサービスを受け取る取引
- (b) 企業が財又はサービスを受け取るが、供給者との取引を決済する義務を負わない取引

*2 現金決済型の株式に基づく報酬取引（IFRS2.付録A）

株式に基づく報酬取引のうち、企業が財又はサービスの供給者に対して、当該企業又は他のグループ企業の資本性金融商品（株式又はストックオプションを含む）の価格（又は価値）を基礎とする金額で現金又は他の資産を移転する負債を負うことにより、財又はサービスを取得するもの

(1) 会計処理

(a) 持分決済型の株式に基づく報酬取引

株式に基づく報酬取引による職務執行対価は、当該職務執行サービスを受け取った時に、費用および資本項目として認識する（IFRS2.7、8）。

役員の職務執行サービスおよびそれに対応する資本の増加は、付与した資本性金融商品の公正価値を参照して、これらを間接的に測定する。

株式市場条件以外の権利確定条件は、付与日現在の資本性金融商品の公正価値の見積り上考慮に入れず、資本性金融商品の数を調整することによって、権利確定条件を考慮に入れる。つまり、勤務条件と株式市場条件以外の業績条件を充足しない場合には、受け取った職務執行の対価はゼロとなる（IFRS2.19）。

一方、目標株価のような株式市場条件は、付与した資本性金融商品の公正価値を見積り上考慮に入れることとし、条件が充足されているかどうかを問わず、他のすべての権利確定条件を充足した相手方から受け取った職務執行サービスを認識する（IFRS2.21）。

権利の確定した資本性金融商品が失効した場合でも、従業員から受け取ったサービスについて認識した金額を事後的に戻し入れてはならない。(IFRS2.23)ただし、資本の中での振替を禁止するものではないとあり、実務上は新株予約権からたとえば資本剰余金に振り替えられる場合がある。

(b) 現金決済型の株式に基づく報酬取引

現金決済型の株式に基づく報酬取引については、当該職務執行サービスを受け取った時に、費用および負債として認識する(IFRS2.7、8)。

役員の職務執行サービスおよび発生した負債は、当該負債の公正価値で測定する。負債が決済されるまで、企業は当該負債の公正価値を各報告期間の末日及び決済日に再測定し、公正価値の変動を当期の純損益に認識する(IFRS2.30)。

○仕訳例

<発生時>

(借方)株式に基づく報酬費用 XXX 円 / (貸方)負債 XXX 円

<期末時>

(借方)株式に基づく報酬費用 XXX 円 / (貸方)負債 XXX 円

(公正価値増加の場合)

<行使時>

(借方)株式に基づく報酬費用 XXX 円 / (貸方)負債 XXX 円(同上)

(借方)負債 XXX 円 / (貸方)現金預金 XXX 円

(c) 現金選択権付きの株式報酬取引

契約条件において、企業が現金(又は他の資産)で決済するか資本性金融商品の発行で決済するかを選択権が、企業又は相手方のいずれかに与えられている株式に基づく報酬取引については、当該取引を、企業に現金又は他の資産で決済する負債が発生している場合にはその範囲で現金決済型の株式に基づく報酬取引として、そのような負債が発生していない場合にはその範囲で持分決済型の株式に基づく報酬取引として、会計処理する(IFRS2.34)。

2.3.3. 譲渡制限付株式の会計処理

譲渡制限付株式の会計処理を定める固有の規定はないが、持分決済型の株式に基づく報酬取引として、当該職務執行サービスを受け取った時に、費用および資本として認識する（IFRS2.7、8）。

○仕訳例

<付与時>

（借方）株式に基づく報酬費用 XXX 円 / （貸方）資本 XXX 円

なお、権利確定期間中に存在する譲渡制限は、権利確定条件の存在により生じたものであり、付与した株式の付与日現在の公正価値を見積る際には、考慮に入れない。一方権利確定日後の譲渡について制限を受けている場合には、知識のある自発的な市場参加者が当該株式に対して支払うであろう価格に、権利確定後の制約が影響を与える範囲でのみ、その要因を考慮する（IFRS2.B3）。

2.3.4. パフォーマンスシェアの会計処理

パフォーマンスシェアの会計処理を定める固有の規定はないが、持分決済型の株式に基づく報酬取引として、当該職務執行サービスを受け取った時に、費用および資本として認識する（IFRS2.7、8）。

3. 役員報酬の税制

3.1 日本における役員報酬に関する税制

3.1.1 法人税法上の役員報酬に関する規定の制定経緯

(1) 昭和 20 年 9 月 法人各税の取扱

昭和 20 年 9 月に大蔵省主税局から「法人各税の取扱」が公表され、以下のことが規定された¹⁶。

■ 役員賞与の損金不算入

利益処分をもって役員に支給した賞与は如何なる場合にも損金に算入せず、また、役員に支給した賞与を損金として計算した場合でも、利益処分と認めて損金に算入しないと定められた。

(2) 昭和 25 年 法人税法基本通達（直法 1-100）

昭和 25 年に法人税法基本通達(直法 1-100)において、以下のことが規定された¹⁷。

■ 賞与の意義

基本通達 261 で「賞与とは賞与と称するものの外、手当その他の名称の如何を問わず予め支給額の定めのない退職給与以外の給与をいう」と定め、賞与の意義が明らかにされた¹⁸。

■ 役員賞与の損金不算入

基本通達 262 で「法人がその役員に対し支給した賞与は、これを損金として計算した場合であっても、すべて利益処分の賞与とする」と定め、また、基本通達 266 で「法人が利益処分をもって役員又は使用人に支給した賞与は、如何なる場合においてもこれを損金に算入しない。」と定められた。

■ 過大な役員報酬の損金不算入(形式基準)

基本通達 268 で「法人が定款又は株主総会の承認を受けた金額をこえて役員に報酬を支給した場合のそのこえる金額はこれを利益処分による賞与とする。」と定め、過大な役員報酬を判定する際の基準(形式基準)が導入された。

(3) 昭和 34 年 3 月 政令第 86 号

昭和 34 年に政令第 86 号において法人税法施行規則が改正され、以下のことが規定された¹⁹。

¹⁶ 武田昌輔著「DHC コメントール法人税法」第一法規

¹⁷ 武田昌輔著、同上

¹⁸ 山口孝浩「役員賞与・役員報酬を巡る問題 改正商法等の取扱いを問題提起として」税大論叢 48 号

¹⁹ 武田昌輔著「DHC コメントール法人税法」第一法規

- 過大な役員報酬の損金不算入(実質基準・形式基準)

法人税法施行規則第 10 条の 3 第 1 項で「法人が各事業年度においてその役員に対して支給した報酬の額が、当該役員の職務の内容、当該法人の収益及びその使用人に対する給料の支給の状況、当該法人と同種の事業を営む法人でその事業規模が類似するものの役員に対する報酬の支給の状況等に照らし、当該役員の職務に対する対価として不相当に高額であると認められる場合においては、その不相当と認められる部分の金額は、当該事業年度の所得の計算上、これを損金に算入しない。」と定め、実質基準が導入された。また、同施行規則第 2 項で「定款の規定又は株主総会、社員総会若しくはこれらに準ずるものの決議により報酬として支給することができる金額の限度額を定めている法人が、各事業年度においてその役員(中略)に対して支給した報酬の額(中略)の合計額が当該事業年度に係る当該限度額を超える場合においては、その超える金額は、前項の規定の適用については、同項に規定する不相当と認められる部分の金額であるものとみなす。」と定め、昭和 25 年 法人税法基本通達で導入された過大な役員報酬の損金不算入の形式基準が政令で規定された。同通達では形式基準を超える役員報酬の支給があった場合「その超える金額は、これを利益処分による賞与とする」と定めていたが、本規則では、その超える金額は不相当と認められる部分の金額であるものとみなして損金に算入しないこととされた。

- 役員賞与の損金不算入

役員賞与を損金に算入しないとする考え方は、税法では利益の分配とみなして往年から取り扱ってきたものであったが、法人税法施行規則第 10 条の 4 で「法人が各事業年度においてその役員に対して支給した賞与の額は、当該事業年度の所得の計算上、これを損金に算入しない」と定められた。

(4) 昭和 40 年 3 月 法律第 34 号

昭和 40 年法律第 34 号により法人税法の全文改正が行われ、以下のことが規定された²⁰。

- 過大な役員報酬の損金不算入(形式基準・実質基準)

法人税法第 34 条第 1 項で「内国法人がその役員に対して支給する報酬の額のうち不相当に高額な部分の金額として政令で定める金額は、その内国法人の各事業年度の所得の計算上、損金の額に算入しない。」と定められた。

- 役員賞与の損金不算入

²⁰ 武田昌輔著、同上。衆議院 HP「衆議院議員平林 剛君提出法人税法における役員賞与の損金不算入に関する質問に対する答弁書」

法人税法第 35 条第 1 項で「内国法人がその役員に対して支給する賞与の額は、その内国法人の各事業年度の所得の金額の計算上、損金の額に算入しない」と定められた。

(5) 平成 10 年 3 月 法律第 24 号

平成 10 年 3 月に法律第 24 号により、以下のことが規定された²¹。

- 法人税法第 34 条第 2 項に「内国法人が、事実を隠ぺいし、又は仮装して経理をすることによりその役員に対して支給する報酬の額は、その内国法人の各事業年度の所得の計算上、損金の額に算入しない」と定め、役員に対し不正な経理によって支給した報酬の額は、損金の額に算入しないことが定められた。

(6) 平成 18 年 3 月 法律第 10 号

(役員給与に関するもの)

平成 18 年 法律第 10 号により、役員報酬の制度が改正された。役員給与が職務執行の対価として相当な範囲内であるか否かを個々の事例に応じて実質的に判定することが困難であることを踏まえ、改正前においては、この区別をもっぱら役員給与の外形的な支給形態によって行うこととし、具体的には、定期支給するものを「報酬」、それ以外のものを「賞与」に区別して、役員賞与に該当するものについては損金の額に算入しないこととされてきた。しかし、この区分は基準として明確である反面、画一的・形式的に過ぎるといった指摘が生じていた。そこで、会社法制や会計制度など周辺的な制度が大きく変わる機会²²を捉えて見直しが行われた²³。

²¹ 武田昌輔著「DHC コンメンタール法人税法」第一法規

²² 企業会計基準委員会「役員賞与の会計処理に関する当面の取扱い」(実務対応報告第 13 号)、企業会計基準委員会「役員賞与に関する会計基準」(企業会計基準第 4 号)より、

- 従来、役員報酬は職務執行の対価として支給するのに対し、役員賞与は会社の利益の処分と考えられていたため、役員報酬は発生時に費用とし、役員賞与は利益処分として会計処理することが一般的であった。
- 平成 14 年の商法改正において、委員会等設置会社においては利益処分として取締役又は執行役に金銭を分配することができないこととされ、また、取締役の報酬のうち金額が確定しないもの(業績連動型報酬)については、その具体的な算定方法を定款又は株主総会決議によって定めることが明示された。これら経済的実態などから、役員賞与は発生時の費用として会計処理することが適当であるとした(ただし、当面の間、未処分利益の減少としての処理が許容された)。
- 平成 18 年に施行された会社法では、役員賞与は、役員報酬とともに職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益として整理され、定款に報酬等に関する一定の事項を定めていないときは、株主総会の決議によって定めることとされ、役員賞与と役員報酬が同一の手続きにより支給されることとなった。また、利益処分案の株主総会決議に相当する定めは存在しないこととなったことから、役員賞与は発生した会計期間の費用として処理することとされた。

²³ ファイナンス別冊「平成 18 年度税制改正の解説」財務省広報

この改正では、以下のとおり、従来の役員報酬に相当するものだけでなく、事前の定めにより役員給与の支給時期・支給額に対する恣意性が排除されているものについて損金算入を認め、また、従来課税上の弊害が最も大きいと考えられていた法人の利益と連動する役員給与についてもその適正性や透明性が担保されていることを条件に損金算入を認めた²⁴。ただし、これらの役員給与であっても、不相当に高額な部分の金額及び隠ぺい仮装経理によるものは損金の額に算入されない。

- 定期同額給与

定期同額給与は、改正前の「役員報酬」に該当するもので、(i) 同一事業年度内定期同額給与(支給時期が1月以下の一定期間ごとで、かつ、事業年度の各支給時期における支給額が同額である給与)、(ii) 3月以内改定の場合の改定前定期同額給与、(iii) 改定後定期同額給与、経営悪化の場合の改定前後定期同額給与、(iv) 継続的に供与される経済的な利益のうち、その供与される利益の額が毎月概ね一定であるもの、がある。

- 事前確定届出給与

役員の職務につき所定の時期に確定額を支給する旨の定めに基づいて支給する給与で、所定の期限までに税務署長にその旨の届出を行ったものである。

- 利益連動給与

いわゆる業績連動型報酬のうち、同族会社に該当しない法人が業務執行役員に対して支給するもので、支給の透明性・適正性を確保するための一定の要件が課されたものである。

また、過大役員給与に関して以下の規定の整備が行われた。

- 過大役員給与の損金不算入

法人が役員に対して支給する給与のうち不相当に高額な部分は、(i) 実質基準による超過額、(ii) 形式基準による超過額のうち何れか多い金額が過大役員給与として損金不算入になると定めている。実質基準は従前と基本的に同様だが、形式基準による超過額については、株主総会等において役員に対する給与の限度額として確定額ではなく算定方法を決議していた場合や現物給与により支給する場合のその現物資産の内容を決議していた場合にも形式基準の適用があることが明確化された。また、形式基準による限度額は、(a) 定められた確定額、(b) 定められた算定方法により算定した金額及び(c) 現物給与として定められた資産で実際に支給されたものの支給時の時価の合計額となる。(新株予約権に関するもの)

²⁴ ファイナンス別冊「平成18年度税制改正の解説」財務省広報

さらに、以下の経緯を踏まえ、平成 18 年 法律第 10 号により、新株予約権の交付に係る費用については、従業員等において所得税法上の給与所得その他の勤労性の所得として課税される場合に限り、その課税される事由が発生する時点で損金算入を認めることとされた²⁵

- 平成 13 年商法改正により新株予約権制度が導入されて以来、従業員又は役員に対して、インセンティブとして新株予約権(いわゆるストックオプション)を付与する事例が増加していたが、旧商法では労務出資規制との関係上、無償による新株取得権の発行として整理され、企業会計上は特に処理を明示しておらず、法人税法上も特段の規定は存在しなかった。
- 企業会計では、企業会計基準委員会が、平成 17 年 12 月に「ストックオプション等に関する会計基準」及び「ストックオプション等に関する会計基準の適用指針」を公表した。この会計基準においては、ストックオプションがその付与日における価値を前提として、サービスの対価として用いていると考えられることを前提に、ストックオプションの付与日における公正な評価額を付与日から権利確定日までの期間にわたって費用計上することとされた。
- 平成 17 年に成立した会社法では、新株予約権と引換えにする金銭の払込みに代えて役務の提供により発生する報酬債権で相殺するという法律構成をとることによって、労務出資規制との関係を解決し、会計上費用計上するに当たったの対応が図られた。
- 法人税法では、従業員等から役務の提供を受けているのであれば、それに対し法人は何らかの対価を支払うべき債務を負うのであるから、その対価が自己の新株予約権である場合にも基本的には損金性があることになる。しかしながら新株予約権の交付を受けた者において所得税課税がされる時点が、支給時ではなく権利行使時や譲渡時に繰り延べられており、かつ、譲渡時に課税される場合には低率の分離課税であることを考慮すると、原則どおり役務提供完了時に費用計上することとするのは課税ベースの観点から必ずしも適当ではない。
- これらの事情を踏まえ、新株予約権の交付に係る費用については、平成 18 年度税制改正において、従業員等において所得税法上の給与所得その他の勤労性の所得として課税される場合に限り、その課税される事由が発生する時点で損金算入を認めることとされた²⁶。

²⁵ 武田昌輔著「DHC コメントール法人税法」第一法規

²⁶ 武田昌輔著「DHC コメントール法人税法」第一法規

(7) 平成 19 年 3 月 法律第 6 号 政令 83 号

定期同額給与については通常改定以外に特別な事情による職制上の地位の変更や職務の変更に伴う給与の改定があった場合の取扱いが明示されておらず、また、事前確定届出給与については届出の期限までに実質的な余裕がないといった指摘があり、以下のとおり改正が行われた。

■ 定期同額給与

定期同額給与の改定について、法令上その範囲を(i) 通常改定、(ii) 臨時改定事由による改定、(iii) 業績悪化改定事由による改定とされた。また、改定があった場合には、定期給与をその改定前後で区分し、改定前の各支給時期における支給額が同額である定期給与と改定後の各支給時期における支給額が同額である定期給与とについて、それぞれ毎に定期同額給与に該当するかどうかを判定することとされた²⁷。

■ 事前確定届出給与

届出期限を株主総会等の決議により役員の職務につき事前確定給与の定めをした場合には、その決議をした日から 1 月を経過する日までとするなどとされた。

■ 非常勤役員へ支給する給与

同族会社に該当しない法人が定期給与を支給しない役員、いわゆる非常勤役員に対して支給する給与については、その定めの内容に関する届出が不要とされた。

3.1.2 現行の法人税法上の役員報酬に関する規定

(1) 法人税法上の役員の定義

法人税法上の役員は、会社法の「役員」、「役員等」より範囲が広く下記の税法上の「みなし役員」を含む。

■ みなし役員(法人税法第 2 条第 15 号)

みなし役員とは、(i) 法人の使用人(職制上使用人としての地位のみを有する者)以外の者で、その法人の経営に従事しているもの(相談役、顧問その他これに類する者で、法人内における地位、その行う職務等からみて他の役員と同様に実質的に法人の経営に従事していると認められるものが含まれる)、(ii) 同族会社の使用人のうち、その会社が同族会社であることについての判定の基礎となった株主グループに属している特定の者で、その法人の経営に従事しているものをいう。

²⁷ ファイナンス別冊「平成 18 年度税制改正の解説」財務省広報

(2) 役員給与損金不算入（法人税法第 34 条）

従来、役員報酬は原則として損金算入とされていたが、本改正により、役員報酬は、原則損金不算入とする規定に変更された。

役員は、従業員と異なり、役員給与の額を自ら決定することが可能であり、役員給与の額を株主総会等の承認により会社法上有効なものとして役員給与の支給を受けることができる。しかし、会社法上の手続を経て有効に成立した役員給与であっても、法人税法上無制限に損金算入を認めた場合、課税所得が不当に害され租税回避が行われる可能性がある。従って、法人税法では、損金算入される役員給与の要件を厳格に定め、税負担の公平を担保するため要件を満たさない役員給与については損金算入を認めていない。

(a) 損金算入される役員給与（退職給与以外）

(i) 定期同額給与（法人税法第 34 条第 1 項第 1 号）

支給時期が 1 月以下の一定期間ごとであり、かつ、その事業年度内の各支給時期における支給額が同額である給与をいう。

また、事業年度中に以下の給与改定が行われた場合において、その改定の前後の各支給額が同額であれば定期同額給与に該当する。

・ 通常改定

その事業年度開始の日の属する会計期間開始の日から 3 月を経過する日までにされた定期同額給与額の改定等をいう。

・ 臨時改定事由

その事業年度において法人の役員の職制上の地位の変更、職務内容の重大な変更その他これらに類するやむを得ない事情により行われた定期同額給与額の改定をいう。

・ 業績悪化改定事由

その事業年度において経営の状況が著しく悪化したことその他これらに類する理由によりされた定期給与額の改定をいう。

その他、継続的に供与される経済的な利益のうち、その供与される利益の額が毎月概ね一定であるものも定期同額給与に該当する。

(ii) 事前確定届出給与（法人税法第 34 条第 1 項第 2 号）

所定の時期に確定額を支給する旨の定めに基づいて支給する給与をいう。所定の期限までに「事前確定届出給与に関する届出書」を所轄税務署に提出し、その届出したところに沿って現実に支給する必要がある。なお、同族会社に該当しない法人が定期給与を支給しない役員、いわゆる非常勤役員に対して支給する給与については、その定めの内容に関する届出が不要である。

(iii) 利益連動給与（法人税法第 34 条第 1 項第 3 号）

同族会社に該当しない法人が業務執行役員に対して利益連動給与（いわゆる業績連動型役員報酬）で、算定方法が事業年度の利益に関する指標を基礎とした客観的なものであること、利益に関する指標の数値が確定した後 1 月以内に支払われること、損金経理を行うことなどが必要であるものをいう。

(b) 新株予約権を対価とする費用（法人税法第 54 条第 1 項）

新株予約権の交付に係る費用については、従業員等において所得税法上の給与所得その他の勤労性の所得として課税される場合に限り、その課税される事由が発生する時点で損金算入が認められる。後述するいわゆる税制適格ストックオプションは最終的には勤労性の所得としては課税されない。したがって、税制適格ストックオプションに係る費用は法人税法上、損金には算入されないこととなる。

(c) 過大役員給与の損金不算入（法人税法第 34 条第 1 項第 2 項）

役員給与額のうち、不相当に高額な部分の金額は、過大な役員給与として損金の額に算入されない。不相当に高額な部分は、(i) 実質基準による超過額、(ii) 形式基準による超過額のうち何れか多い金額である。

(i) 実質基準

役員の職務内容、法人の収益、使用人に対する給与の支給状況、業種規模等で類似する法人の以下の状況を総合勘案して算定した額を基準とする。

(ii) 形式基準

定款の規定又は株主総会等の決議により (a) 定められた給与としての限度額、(b) 定められた算定方法により算定した金額及び(c) 現物給与として定められた資産で実際に支給されたものの支給時の時価の合計額を基準とするもの

上記の実質基準による「適正報酬額」は法令上一義的に算出できるものではなく、適用の実例も多くはないと思われるため、具体的な定義は困難である。ただし、実質基準による適正報酬を争った裁判例、判決例のうち主だったものからは概ね下記のような傾向が見いだされる。²⁸

²⁸下記の判例、判決例を参照した。

東京高裁昭和 46 年 9 月 16 日判決、岐阜地裁昭和 56 年 7 月 1 日判決、昭和 48 年 10 月 8 日判決、名古屋地裁 平成 6 年 6 月 15 日判決（最高裁 平成 9 年 3 月 25 日第三小法廷判決において確定）、名古屋地裁 平成 8 年 3 月 27 日判決、東京地裁 昭和 51 年 7 月 20 日判決（最高裁 昭和 54 年 9 月 20 日第一小法廷判決において確定）、岡山地裁 平成 18 年 3 月 23 日判決、大分地裁 平成 20 年 12 月 1 日判決、東京地裁 平成 22 年 9 月 10 日判決

- 売上高その他の条件を勘案して対象法人と類似する法人を抽出し、その類似法人の役員報酬平均額をもって相当な額とする。
- 対象法人の売上高等の上昇率を勘案して役員報酬の増額として適正な金額を算出し、これを超える増額を不相当とする。
- 役員としての勤務の実態がないと認められる場合には適正報酬額は0とする。

29

なお、裁判例は同族会社等の比較的小規模の法人について争われたものがほとんどである。上場企業等に関しては、実務上は形式基準を満たすことが優先され、実質基準はさほど意識されていないのが実態であると思われる。

3.1.3 現行の所得税法上の役員報酬に関する規定

(1) 金銭等による報酬・賞与

役員に対する報酬・賞与等は使用人に対する給料・賞与等と同様に給与所得とされ³⁰、個人所得税の課税の対象となる。

(2) 譲渡制限付株式の支給による報酬

譲渡制限付株式の支給については日本の税法上明確な規定は存在しないが、一般的に譲渡制限付株式の支給を受けた場合には、その譲渡制限が解除されたときをもって給与所得を認識することとされている。

(3) ストックオプションによる報酬

(a) 税制非適格ストックオプション

役務の提供その他の行為による対価の全部もしくは一部として役員が新株予約権取得した場合、所得税法施行令第84条により、新株予約権の取得時においては、課税を受けず、権利行使時において「権利行使により取得した株式の行使日における価額」と「当該新株予約権の取得価額にその行使に際し払い込むべき額を加算した金額」の差額、いわゆる権利行使益、はその役員の給与所得に含めて課税される。

²⁹名古屋地裁 平成6年6月15日判決（最高裁 平成9年3月25日第三小法廷判決）及び、名古屋地裁 平成8年3月27日判決ではいずれも法人税法から類似法人の平均額を適正額とする結論は見いだせない、または、算式による金額が常に適正であるとは認められないとし、売上高の増加率等により適正報酬額を算定することとした。

³⁰ 所得税法第28条

(b) 税制適格ストックオプション

ストックオプションが租税特別措置法第 29 条の 2 に規定するいわゆる税制適格ストックオプションに該当する場合、株式が実際に譲渡されるまで課税は繰り延べられ、さらに、当該株式の譲渡益は譲渡所得として課税される。この場合、原則として当該譲渡所得は 20%³¹の税率で課税されることから、一般的には上記のように給与所得課税が行われる場合よりも低い税率での課税となる。

税制適格ストックオプションと認められるための要件は下記のとおりである。

- (i) 新株予約権は、金銭の払込(金銭以外の資産の給付を含む)をさせないで発行されたものであること(租特法施行令第 19 条の 3 第 1 項)
- (ii) 新株予約の権利行使は、付与決議の日後 2 年を経過した日から当該付与決議の日後 10 年を経過する日までの間に行わなければならないこと(租特法第 29 条の 2 第 1 項 1 号)
- (iii) 新株予約権の 1 株当たりの権利行使価額は、付与契約締結時における株式時価以上であること(租特法第 29 条の 2 第 1 項 3 号)
- (iv) 当該新株予約権については、譲渡をしてはならないこととされていること(租特法第 29 条の 2 第 1 項 4 号)
- (v) 新株予約権の行使に係る株式の交付(新株の発行又は株式の移転若しくは譲渡を含む。)が当該交付のために付与決議がされた会社法第二百三十八条第一項に定める事項に反しないで行われるものであること(租特法第 29 条の 2 第 1 項 5 号)
- (vi) 発行会社と金融商品取引業者等(証券会社など)と間であらかじめ、振替口座簿への記載・記録、保管の委託または管理等信託に関する契約が締結され、新株予約権の権利行使により取得した株式が、当該契約に従い、振替口座への記載・記録または保管の委託若しくは管理等信託がなされること(租特法第 29 条の 2 第 1 項 6 号)
- (vii) 付与対象者は、発行会社・その子会社の取締役・執行役・使用人・権利承継相続人であること(租特法第 29 条の 2 第 1 項)
- (viii) 付与決議日において大口株主及び当該大口株主の特別関係者(親族や配偶者など)でないこと(租特法第 29 条の 2 第 1 項)

³¹ 所得税 15%、住民税 5%。復興特別所得税は考慮外とする。

- (ix) 新株予約権の行使に係る権利行使価額の年間合計額が、1,200 万円を超えないこと(租特法第 29 条の 2 第 2 項)

3.2. 米国における役員報酬に関する税制

本調査の対象となった諸外国においては取締役及び上級管理職が日常業務の執行の対価として受取る報酬と、取締役による監督業務に対する対価を税務上は区別して取り扱っているケースが多い。したがって、以下、各国ごとの比較を容易にするため、本報告書(税務部分)においては、取締役のうち主に業務執行を行う者や最高経営責任者等であり、日々の業務に従事し税務上は使用人と同様に扱われる者を Officer 等と表記し、取締役会(Board of Director)のメンバーであり主に取締役会への出席等を通じ監督業務を行う者を Director と表記している。

3.2.1 法人税法上の役員報酬に関する規定の制定経緯

米国では 1993 年に税法上の役員報酬の評価基準として、後述の\$1,000,000 基準を公開法人の役員報酬の損金算入限度額として導入した。役員に対する高額報酬を抑制するという観点から導入されたとされているが、同時に、SEC(Securities and Exchange Commission)が同年に高額報酬に関する情報開示を義務づけたことに伴い、役員報酬を情報開示の下に監視し、さらに、業績連動型の役員報酬を促進するという意味もあった。³²

3.2.2 法人税上の役員報酬に関する規定

(1) Officer 等に対する報酬

法人が支払った報酬は、事業遂行上法人が支払った金額として合理的であることを要件に損金算入される³³。米国では「定期的給与」、「臨時的な給与」という区分の概念はなく、「臨時的な給与」であれば役員賞与損金不算入とする規定はない³²。ただし、公開会社が支払った Officer 等に対する報酬については下記のような規定が設けられている。

(a) 非業績連動型給与の取扱い

Internal Revenue Code の Section162(m) (以下、Internal Revenue Code を「IRC」、条文番号を「Sec.」と表記する)により、原則として公開法人は一定の従業員(Covered Employees)に対して支払われた報酬のうち、\$1,000,000 を超える金額を損金算入することはできない。ただし、次項に記述する業績連動型給与についてはこの限りではない。

³² 渡辺充 「アメリカにおける役員報酬の税務評価」東北文化学園大学 総合政策論集 第 1 巻第 2 号 2002 年

³³ IRC Sec.162(a)

「一定の従業員」とは下記に掲げる者をいう³⁴。

- (i) 課税年度末日においてその法人の最高経営責任者（Chief Executive Officer、以下「CEO」という）である者又は CEO と同等な責任能力を負う個人
- (ii) CEO を除き、SEC の規制により課税年度において受け取った報酬額を株主に報告する必要がある者のうち上位 4 人

なお、上記規制の対象となる CEO 及び報酬額が開示される者の範囲は Security Exchange Act of 1934 条の定義をベースとするが、同法を受けて具体的に開示を要求する Regulation が 2006 年 9 月に改正され、CEO 等の呼称や開示を求められる範囲に変更があった³⁵。この変更を加味し、Internal Revenue Service（以下、「IRS」という）は Notice 2007-49 において一定の従業員は下記の者を指すとしている。

- (i) 課税年度末日においてその法人の PEO（Principal Executive Officer³⁶、以下「PEO」という）である者又は PEO と同等な責任能力を負う個人
- (ii) PEO 及び PFO（Principal Financial Officer）を除き、その課税年度において受け取った報酬額を株主に報告する必要がある者のうち上位 3 人

(b) 業績連動型給与（Performance Based Compensation）の取扱い

上記\$1,000,000 超の金額の損金不算入は、下記のすべての要件を満たす業績連動型給与については適用されない³⁷。

- (i) 業務達成目標が 2 人以上の社外役員を含む法人の役員からなる報酬委員会によって決定されていること。

業務達成目標は役員の任期開始から 90 日以内に報酬委員会において書面をもって決定される必要がある。また、任期の 25%経過後に業務達成目標の設定を行うことはできない。³⁸

また、業務達成目標はその設定時において結果が予測できないものであり、かつ、客観的な目標であることが求められる。ここで、客観的な目標とは専門知識を有する第 3

³⁴ IRC Sec.162(m)(3)

³⁵ IRS Notice 2007-49 によると、改正前の Code of Federal Regulation においては CEO CEO 以外の者で報酬額が上位 4 人までの者が開示義務の対象者だったが、改正後の Regulation では開示対象は PEO（Principal Executive Officer）PFO（Principal Financial Officer）PEO、PFO 以外の者で報酬額が上位 3 人の者とされた。

³⁶ Code of Federal Regulation に証券取引委員会（Securities and Exchange Commission）による役員報酬等の開示義務が規定されているが、2006 年 9 月 8 日に公表された新 Regulation の中では、従来 CEO または CFO と呼称されていたものが PEO または PFO とされた。そのため、Notice 2007-49 においては新しい呼称を使用している。なお、IRC Sec. 162(m)自体は未だ改正されておらず、CEO という表現が条文上使われている。

³⁷ IRC Sec.162(m)(4)(C)

³⁸ Reg. 1.162-27(2)(i)

者が見たときに目標の達成が判断できるものをいう³⁹。単に企業イメージの向上といった数値化されない定性的な目標は客観性を満たさないために業務達成目標としては使用できない。

さらに、会社の一つまたは複数の事業に関連する基準を基礎とするものでなければならず、Code of Federal Regulation(以下、「Reg.」と表記する)1.162-27(e)(2)では、株価、市場占有率、売上高、一株あたり利益(Earnings per share)、自己資本利益率(Return on equity)、コストなどが使用できる指標の例として挙げられている。使用できる指標には必ずしも数値の上昇をもって業績向上と判断されるものだけでなく、コストのように数値の減少をもって業績が評価されるようなものも含まれる。

また、後に裁量により報酬額が高く計算されるような要素を含んではならない。ただし、業務達成目標達成時に報酬委員会が報酬額を減額する条件の付与は認められている⁴⁰。

- (ii) 報酬が支払われる前に、業務達成目標を含む重要な事項が株主に開示されており、個別株主投票(Separate Shareholder Vote)により過半数の承認を得ていること。

株主に開示し承認を得るべき重要な事項には、その報酬の対象者、業務達成目標の基礎となった基準の内容、および、目標達成に際して支払われる報酬の最高額または、報酬額の決定に使用する計算式が含まれる。⁴¹

なお、一度株主の承認を得た後に、報酬委員会により重要な事項に変更が加えられた場合は再度、株主の承認を得る必要がある。

- (iii) 報酬の支払いの前に、報酬委員会が業務達成目標その他の重要な条件が実際に満たされていることを確認すること。

この確認は書面に残される必要があるが、業務達成目標が達成されたことを報酬委員会が確認したことに関する議事録で足りるとされている。なお、報酬額の決定が株価の上昇のみに基づくものである場合には、報酬委員会による確認は必要ない。⁴²

(c) コミッションベースによる報酬の取扱い

個人のパフォーマンスのみを基礎として決定されるコミッションベースによる報酬は、上記\$1,000,000 超の金額の損金不算入の対象とはならない⁴³。パフォーマンスの基準について、Reg.1.162-27(d)では「その報酬を受取る個人のパフォーマンスにより直接もたらされた収益のみに基づくものは、コミッションベースによる報酬とする」とされている。ただし、報酬の基

³⁹ Reg. 1.162-27(2)(ii)

⁴⁰ Reg. 1.162-27(2)(iii)

⁴¹ Reg. 1.162-27(4)

⁴² Reg. 1.162-27(5)

⁴³ IRC Sec.162(m)(4)(B)

準が例えば事業部の収益など、より広範なものになっている場合にはコミッションベースの報酬とはみなされない。なお、パフォーマンスの基準となる収益は必ずしも営業等によるものである必要はなく、秘書業務やリサーチ業務などの間接業務であっても対象となる可能性はある。

(2) Director に対する報酬

Director が受取る取締役会への出席に係る報酬や交通費その他の費用の支給は、その金額が合理的である限り損金算入が可能である³³。

3.2.3 個人所得税上の役員報酬に関する規定

(3) Officer 等に対する報酬

(a) 金銭による給与、賞与

一般的に人的役務提供から生じたすべての報酬は給与所得に含められ課税される⁴⁴。

(b) 譲渡制限付株式

譲渡制限付株式による報酬は、通常、その制限が解除され権利失効の可能性がなくなった時点で所得を認識する。ただし、選択によりその付与時に所得を認識することも可能である⁴⁵⁴⁶。この選択がなされた場合、付与時以降の株式の値上益は売却時にキャピタルゲインと認識され、給与課税よりも納税者にとって有利な課税が行われる可能性がある。

(c) ストックオプション

通常、ストックオプションはその権利が行使されたときをもって課税が行われる。この場合、所得は権利行使時の株式の時価と権利行使価額との差額となる。ただし、IRC Sec.409A⁴⁷に規定する Deferred Compensation に該当しない場合には、権利行使が可能となった時点（権利確定時）に権利確定時の時価と権利行使価額との差額が給与として課税され、その

⁴⁴ Reg. 1.61-2(a)

⁴⁵ Economic Policy Institute, August 14, 2012, Briefing Paper #344, Steven Balsam “Taxes and Executive Compensation”

⁴⁶ IRC Sec. 83(b)

⁴⁷ 下記の場合には権利確定時課税の適用除外とされる。

(1) 米国歳入法に定めるストックオプション、または

(2) 以下のすべてを満たすもの

行使価格が付与日において市場価格より低額でなく、付与日に割当数が確定している。

付与される株式は、役務が提供される雇用者の株式である。

ストックオプション譲渡後または行使後に所得を繰り延べるいかなる条件も含まない。

年において権利行使がされていない場合にはさらに 20%のペナルティーが課される。この課税はストックオプションが権利行使されるまで、毎年、年末の時価と前年末の時価の差額に対してなされる。20%のペナルティーについても同様である⁴⁸。

なお、米国では IRC Sec.422(a)に規定する Incentive Stock Option (以下、「ISO」という)に該当するものが、いわゆる適格ストックオプションとして優遇税制の適用がある。この ISO に該当するストックオプションについては株式が実際に譲渡されるまでの間は課税されず、譲渡時に発生した売却益(権利行使価額と売却価額の差額)はすべてキャピタルゲイン課税の対象となる。また ISO は上記の IRC Sec.409A の対象からも除外されている。

ISO に該当するための要件は下記のとおりである⁴⁹。

(i) 株主等の承認

取締役会等によるストックオプションプランの採用決定の前後 12 か月以内に、発行されることとなる株式の総数、および、株式を受取ることとなる者(職位で指定することも可能)について株主の承認を得ていること。

(ii) オプションの発行法人

オプションは雇用法人、その親会社または子会社により付与されるものであること。

(iii) 対象となる株式

オプションの行使により購入することとなる株式は上記の法人の株式であること。

(iv) プラン対象者

プラン対象者はオプションの付与日から権利行使日の 3 か月前までの期間、雇用法人の従業員等であり、オプションの付与時において雇用法人、その親会社または子会社の議決権付株式の 10%を保有していないこと。

(v) 権利付与の時期

権利の付与は取締役会等によるプランの採用の決定か株主による承認のいずれか早い時期から 10 年以内に行われていること。

(vi) 権利行使期間

権利行使はオプションの付与日から 10 年以内に限り可能となっていること。

⁴⁸ IRC Sec.409A は、ストックオプションのような経済的利益の確定のタイミングを操作できる給与について、懲罰的な課税を課すことにより、そのタイミング操作の範囲を狭める目的で導入された。

⁴⁹ IRC Sec.422(b),(d)

(vii) 権利行使上限額

その年に行使するオプションに係る付与時の時価が 10 万ドルを超えないこと。

(viii) 権利行使価額

権利行使価額はオプション付与時の株式の時価以上であること。

(ix) オプションの譲渡

オプションは原則として譲渡が禁止されているものであること。

(x) オプションによる取得株式の譲渡

オプションにより取得した株式が、オプションの付与日から 2 年間および権利行使日から 1 年間は譲渡されないこと。

なお、上記のうち(x)の譲渡の時期に関する要件が実際には満たされなかった場合、権利行使時から課税が繰延べられていた権利行使益は譲渡時に発生した権利行使益として原則として給与課税が行われる。⁵⁰

(4) Director に対する報酬

一般的に法人の Officer 等は税務上の使用人同様に扱われるが、法人の Director は使用人とは扱われない⁵¹。したがって、報酬が取締役会への出席に係るものであるか、委員会での役務提供に係るものであるかを問わず、Director がその職務に基づく役務提供により支払いを受ける報酬は、当該 Director の個人所得課税上、事業所得 (Self-employment income) として扱われる⁵²。

⁵⁰ IRC Sec.421(b)

⁵¹ Reg.31.3121(b)

⁵² IRS, Tax Trails - Self-Employment Income, <http://www.irs.gov/Individuals/Tax-Trails---Self-Employment-Income>

3.3. 英国における役員報酬に関する税制

3.3.1 法人税上の役員報酬に関する規定

事業会社の取締役報酬は、それが全体としてもっぱら事業上の必然性により生じたものである場合には全額損金算入が可能である。報酬・給料及び利益連動給与は特に区別されない。⁵³

3.3.2 個人所得税上の役員報酬に関する規定

(1) Officer 等に対する報酬

(a) 金銭による給与、賞与

金銭による報酬は給与所得に含められ課税を受ける。

(b) 譲渡制限付株式

報酬として譲渡制限付株式の支給を受けた場合には、一般的にその制限が解除された時点をもって課税が行われる。ただし、譲渡制限付株式の支給を受けた時に課税を受ける旨の選択を納税者が雇用者とともに行った場合には、その支給時に譲渡制限のない株式の価額をベースとして課税が行われる。⁵⁴

(c) ストックオプション

(i) 非適格ストックオプション

非適格ストックオプション(Unapproved Share Options)については原則としてオプション付与時及び権利確定時において課税は生じず、権利行使時に権利行使益(権利行使価額と権利行使時の株式の時価)との差額が給与所得として課税される。株式が売却された際には、株式の売却価額と権利行使価額の差額がキャピタルゲインとされ、キャピタルゲイン課税の対象となる。なお、キャピタルゲインについては年間で1万1千ポンド(2014/2015課税年度)までは非課税となる。⁵⁵

(ii) 適格ストックオプション

英国においては Company Share Option Plans⁵⁶(以下、「CSOP」という)がいわゆる税制適格ストックオプションに該当し、優遇税制の適用を受けられる。ストックオプションがCSOPに該当する場合には株式の売却時点において権利行使価額と売却価額の差額

⁵³ 監査法人トーマツ「海外税務ハンドブック」

⁵⁴ Deloitte, “An employee’s overview Working in the UK”, July 2012

⁵⁵ TaylorWessing, “Share Options” UK Unapproved Share Options, <http://www.taylorwessing.com/twtechfocus/options2.php>

⁵⁶ 税制上優遇措置を与えられるストックオプションプランには他に Enterprise Management Incentives (以下「EMI」という)があるが、EMIは比較的小規模企業を対象とするものであるため本報告書においては考慮外とした。

がキャピタルゲインとして課税される。権利付与時、確定時及び権利行使時における課税は発生しない。

CSOP に該当するには下記の要件を満たす必要がある。⁵⁷

- 税務当局への登録
オプションが最初に付与される課税年度(毎年4月6日から翌年4月5日まで)の翌課税年度の7月6日までに英国歳入税関庁(Her Majesty's Revenue and Customs, 以下「HMRC」という)に当該プランの登録を行わなければならない。
- プランの対象株式
プランの対象となる株式は償還不可の普通株式で、ロンドン証券取引所、ニューヨーク証券取引所等に上場されているもの、または、その上場会社の子会社の株式等でなければならない。
- プランの対象者
プランの対象となるのはその法人または関連会社の従業員やフルタイムで勤務する Director である。
- 権利行使可能期間
ストックオプションの権利行使はオプション付与後3年経過時からオプション付与後10年経過時までの期間に限り可能でなければならない。
- 権利保有上限
プラン対象者が保有できるオプションは対象株式のオプション付与時点での時価ベースで3万ポンドまでとなる。ただし、権利行使によりオプションを使用した時点でその分のオプションは消滅するため、同額の枠が復活することになる。
- 権利行使価額
権利行使価額はオプション付与時の株式の時価以上である必要がある。
- オプションの譲渡
オプションは譲渡が禁止されているものでなければならない。

⁵⁷ Bird&Bird, “Company Share Option Plans (“CSOP”), <http://www.twobirds.com>

(2) Director に対する報酬

Director に対して支払われる報酬は通常の給与所得と同様に取り扱われる。⁵⁸

⁵⁸ B. Obuoforibo, United Kingdom - Individual Taxation, Country Surveys IBFD

3.4. ドイツにおける役員報酬に関する税制

3.4.1 法人税上の役員報酬に関する規定

ドイツでは業績連動給であるか非業績連動給であるかを問わず、原則として役員報酬は全額損金に算入することができる。ただし、監督者会 (Supervisory Board) の構成員に対する報酬については、支払金額の 50%相当額が損金不算入となる。

また、役員が出資者である場合には、報酬額が実質的に適正であるか否かの判定により適正額を超えるとみなされる金額は、「隠れた利益配当」として損金不算入となる。⁵⁹

3.4.2 個人所得税上の役員報酬に関する規定

(1) Officer 等に対する報酬

(a) 金銭による給与、賞与

金銭による報酬は給与所得に含められ課税を受ける。

(b) 譲渡制限付株式

ドイツでは一般的に譲渡制限付株式の支給を受けた場合には、その支給時に当該株式の時価をもって給与所得の金額とされる。ただし、株式に譲渡制限が法的に課されている場合には、当該譲渡制限が解除されたときまで課税は繰り延べられるとの判決が 2011 年 6 月に下されている。ドイツ会社法下では一般的に株式の譲渡に制限を加える制度はないことから、この扱いは外国において発行された譲渡制限付株式を想定しているものと思われる。

⁶⁰

(c) ストックオプション

ドイツにおいては、いわゆる税制適格ストックオプション等による優遇税制は存在しない。⁶¹したがって、課税関係はドイツ税法における通常の取扱いに準ずることとなる。

ストックオプションは一般的に付与時及び権利確定時において課税されることはなく、権利行使が行われた段階で権利行使価額と権利行使時の時価との差額について給与課税を受ける。

また、権利行使により取得した株式が売却された場合には売却時にキャピタルゲイン課税の適用を受ける。なお、キャピタルゲインの金額は権利行使価額と株式の売却価額の差額

⁵⁹ 税理士法人トーマツ 「欧州主要国の税法」

⁶⁰ PwC, “Global equity compensation – Recent legislative updates – Country Summaries Germany”, November 2011 Edition

⁶¹ Manchester Metropolitan University and PricewaterhouseCoopers (London), “Employee Stock Options in the EU and the USA”

となる。⁶²

(2) Director に対する報酬

ドイツ税法においては一般的に経営者会の構成員 (Managing Director) は使用人と同様の扱いとなることから、経営者会の構成員に対する報酬は給与所得として課税される。また、Director が監督者会の構成員であり経営者会の構成員としての職務を有さない場合、その役員が受ける報酬は事業所得として課税される。

⁶² A. Perdelwitz, Germany - Individual Taxation., Country Surveys IBFD

3.5. フランスにおける役員報酬に関する税制

3.5.1 法人税上の役員報酬に関する規定

(1) Officer 等に対する報酬

法人が Officer 等に対して支払った報酬は、業務執行の対価として過大でなく、実際に行われた役務提供に対するものであり、かつ、それらの金額が給与等の年次申告書(DADS1)に報告されていることを要件として、損金算入が認められる。

なお、過大であると認められた金額は損金不算入となる。報酬額が過大であるかどうかは、類似法人の役員報酬額との比較、利益への貢献度、業務の内容などを考慮のうえ決定される。フランスにおいては業績連動給と非業績連動給を税務上区別して扱うことはないため、いずれの種類も上記の取扱いが適用される。

なお、2013年及び2014年については、法人が従業員等に対して百万ユーロを超える給与を支払った場合、その法人の売上高の5%を限度として、その超える部分の金額に対し50%の税率で法人税が課せられる。⁶³ 現状、この制度は2014年までの時限措置となっている。

また、出張旅費や交際費に充てるための役員ないし業務執行者に支給する渡し切りの一定額については、損金算入が認められない。

(2) Director に対する報酬

取締役会出席費用については限度基準が設けられており、以下に定める金額まで損金に算入される。

(a) 従業員 200 名以上の法人

従業員(役員を除く)上位 10 名の平均年間給与 × 5% × 役員の数

(b) 従業員 200 名未満の法人

従業員(役員を除く)上位 5 名の平均年間給与 × 5% × 役員の数

なお、上記(1)と同様に、類似法人との比較等により報酬として過大であると認められた金額は損金不算入となる。また、報酬額が百万ユーロを超える場合には上記と同様に追加課税の適用がある。

3.5.2 個人所得税上の役員報酬に関する規定

(1) Officer 等に対する報酬

(a) 金銭による給与、賞与

金銭による報酬は給与所得として累進課税により課税が行われる。なお、類似法人の役員報酬額との比較等により過大であると認められる報酬額(法人税上、損金不算入となる金額)

⁶³ P. Burg, France - Corporate Taxation., Country Surveys IBFD

については投資所得とみなされ、給与所得と同様に累進税率により課税される。この取扱いは下記の譲渡制限付株式やストックオプションによる報酬についても同様である。

(b) 譲渡制限付株式⁶⁴

フランス会社法に基づいて従業員等に与えられる譲渡制限付株式は適格譲渡制限付株式とされ、課税のタイミングが株式の売却時まで繰延べられることとなる。

(i) 非適格譲渡制限付株式

非適格譲渡制限付株式の場合は、譲渡制限が解除された時(権利確定時)にその付与時の株式の時価をもって累進課税による給与課税等が行われる。その後の株式売却時にはキャピタルゲインが課税されるが、この課税は給与所得課税と同様に累進税率により行われる。

(ii) 適格譲渡制限付株式

適格譲渡制限付株式の場合は原則として付与時から権利確定時まで課税は生じない。株式売却時にはキャピタルゲイン課税が行われることとなるが、この課税は累進税率により行われる。よって、適格となった場合に課税の繰延べは可能であるが、適用税率という意味では非適格と比較してメリットはない。

(iii) 適格要件

フランスでは税法において適格要件が定められているわけではなく、フランス会社法⁶⁵の手続きに則って発行されたものが適格とされる。

(c) スtockオプション⁶⁶

フランスではフランス会社法に基づいて発行されたストックオプションがいわゆる適格ストックオプションとされる⁶⁷。適格ストックオプションについては下記のとおり課税のタイミングに関して税務上のメリットが存在する。

(i) 非適格ストックオプション

非適格ストックオプションの場合、付与時、権利確定時のいずれの時点でも課税は

⁶⁴ Thomson Reuters, Gilles, Baker & McKenzie, Jolivet and Agnes Charpenet “Employee share plans in France: regulatory overview”

⁶⁵ フランス会社法 L.225-197 条

⁶⁶ 同上

⁶⁷ Manchester Metropolitan University and PricewaterhouseCoopers (London), “Employee Stock Options in the EU and the USA”

発生せず、権利行使時において対象株式の権利行使時の時価と権利行使価額の差額が給与所得等として累進課税の対象とされる。また、株式売却時には権利行使価額と株式売却額の差額が給与所得課税と同様に累進税率により課税される。

(ii) 適格ストックオプション

適格ストックオプションの場合は原則として株式の売却があるまで課税は生じない。ただし、オプションが低額で発行されたとみなされた場合(権利行使価額がオプション付与時の対象株式の時価の95%に満たない場合)は権利行使価額と付与時の対象株式の時価の95%相当額の差額が給与所得等として権利行使時に累進税率により課税される。

株式売却時は、原則として株式売却額から権利行使価額を差し引いた金額が課税されるが、この所得は累進課税の対象となる。したがって、適格譲渡制限付株式の場合と同様に、適格の場合のメリットは課税の繰延べのみということになる。

(iii) 適格要件

フランスでは税法において適格要件が定められているわけではなく、フランス会社法⁶⁸の手続きに則って発行されたものが適格とされる。

譲渡制限付株式、ストックオプションのいずれについても、最終的に株式を売却した際、その株式の保有期間が8年超であった場合は、キャピタルゲインの65%が非課税とされる。また、2年以上8年以内の保有であった場合には50%が非課税となる。

(2) Director に対する報酬

監督者会(Supervisory Board)に取締役が出席したことによる対価は役員の個人課税所得上、投資所得として取り扱われる。また、他の取締役会のメンバーに支払われる報酬は給与所得として課税される。Officer等の場合と同様に、法人税上過大な金額であるとして損金不算入とされる金額は投資所得として課税される。

⁶⁸ フランス会社法 Articles L.225-177 条から L.225-186 条

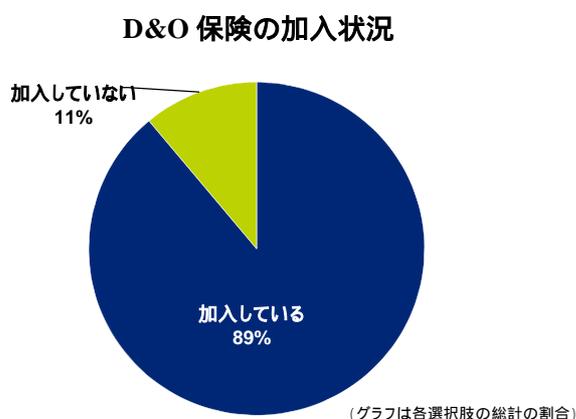
第4章 D&O 保険

1. 日本における D&O 保険の実態調査

1.1 実態調査

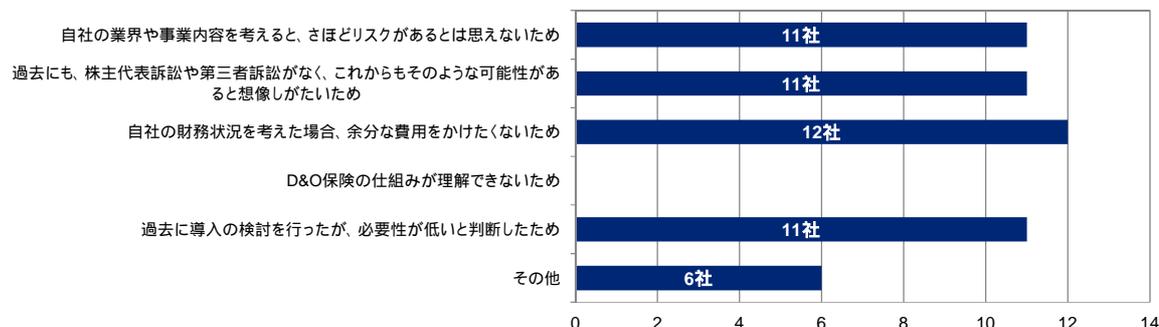
1.1.1 国内の D&O 保険の加入状況

まずは、日本国内における D&O 保険の加入状況について述べる。日本国内においては、上場企業の約 9 割が D&O 保険に加入している（回答企業数 253 社中 225 社が「加入している」と回答）。



一方、「加入していない」と回答した企業（28 社）については、「自社の業界や事業内容を考えると、さほどリスクがあるとは思えないため」「過去にも、株主代表訴訟や第三者訴訟がなく、これからもそのような可能性があると思いがたいため」「自社の財務状況を考えた場合、余分な費用をかけたくないため」「過去に導入の検討を行ったが、必要性が低いと判断したため」といった理由を複合し、D&O 保険に加入していないと回答している。

D&O 保険に加入していない理由

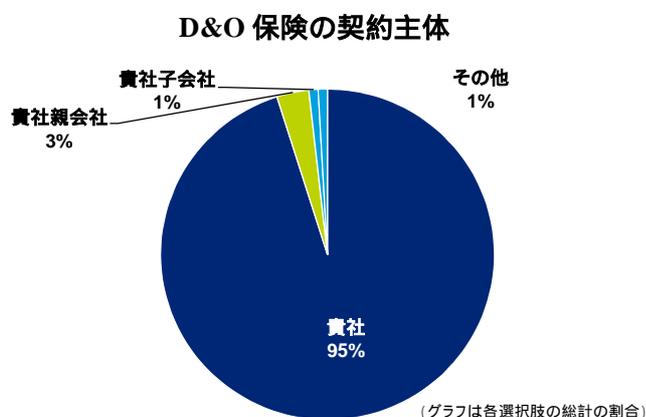


なお、加入していると回答した企業においては、会社全体での補償限度額を 10 億円以下に設定している企業が全体の約 8 割（10 億円が約 3 割）となっている。

また、縮小填補割合（免責金額を超える損害のうち、保険金が支払われる割合）については、縮小填補割合を設定している企業が 45%、設定していない企業が 55%となっており、設定している企業は全て 90～100%の縮小填補割合に設定している。

1.1.2 国内における D&O 保険の契約主体と適用対象者

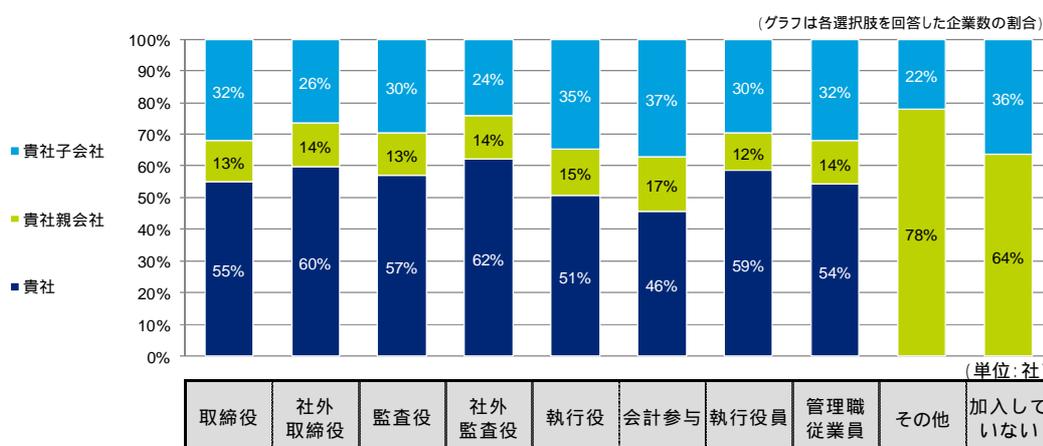
契約主体がどの会社となっているかに目を向けると、回答企業自身が全体の 95%となっており、回答企業の親会社や子会社が契約主体となっている割合はそれぞれ 3%、1%となっている。



一方、加入している D&O 保険についてどの法人の役員を適用対象（被保険者）としているかについては、契約主体である企業の他に、国内の子会社および持分法適用会社を適用対象としているケースが回答社数の約半数で見受けられる。(参考資料 P96 参照)

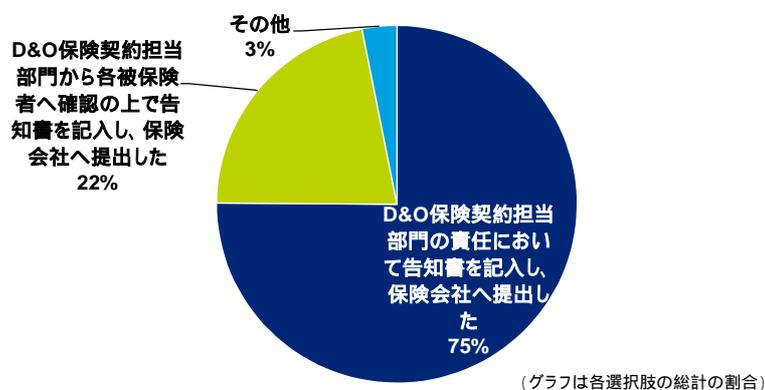
また、適用対象者（被保険者）については、回答企業の取締役のほかに、親会社および子会社の取締役も適用対象者としているケースが多く、適用対象者（被保険者）全体で見た場合、回答企業の取締役が 55%、その親会社の取締役が 13%、子会社の取締役が 32%の割合となっている。同様に社外取締役についても、親会社または子会社の社外取締役まで適用対象者となっており、その割合は回答企業の社外取締役が 60%、その親会社の取締役が 14%、子会社の取締役が 26%となっている。

D&O 保険の適用対象者（被保険者）



D&O 保険に加入した際、どのような方法で保険契約者または被保険者に対して告知したかについては、各被保険者に確認の上で告知書を記入した企業のうち 22%であり、担当部門の責任で告知書を記入している企業が 75%という状況となっている。

被保険者への告知手続きの状況



1.1.3 国内における D&O 保険の契約内容

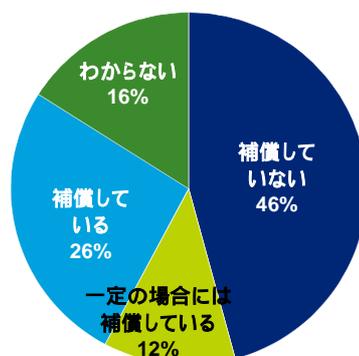
最後に、D&O 保険の契約内容について、よく目にする特約条項 4 点に関しては以下のような調査結果となった。

(1) 被保険者に対する損害賠償請求の補償

D&O 保険に加入していると回答した企業のうち、回答企業から被保険者に対する損害賠償請求(会社訴訟)を補償している企業は、一定条件の場合も含み 225 社中 86 社(約 38%)となっている。一定の場合に補償すると回答した企業について、「株主からの提訴請求があった場合には免責とせず、それ以外の会社訴訟については争訟費用のみ補

償する」という条件を設定しているのは 67%となっている。(参考資料 P99 参照)

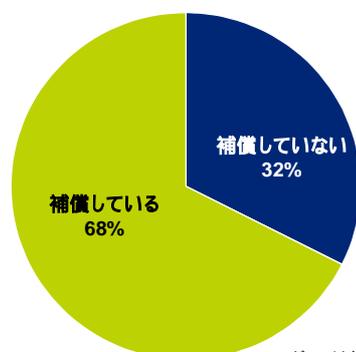
回答企業から被保険者への損害賠償請求(会社訴訟)の補償に関する条項の有無



(グラフは各選択肢の総計の割合)

続いて、D&O 保険に加入していると回答した企業のうち、回答企業の「大株主」から被保険者に対する損害賠償請求を補償している企業は、225 社中 73 社となっており、D&O 保険加入企業の約 7 割程度が大株主からの損害賠償請求を補償していない。(大株主の定義については、その議決権の保有状況は参考資料 P101 参照)

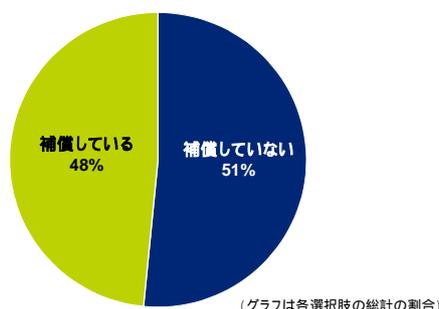
回答企業の大株主から被保険者への損害賠償請求の補償に関する条項の有無



(グラフは各選択肢の総計の割合)

一方、D&O 保険に加入していると回答した企業のうち、回答企業の「親会社」から被保険者に対する損害賠償請求を補償している企業は、225 社中 109 社となっており、D&O 保険加入企業の約半数程度が親会社からの損害賠償請求を補償している(親会社の定義については、回答企業が「親会社」としているものを指している)

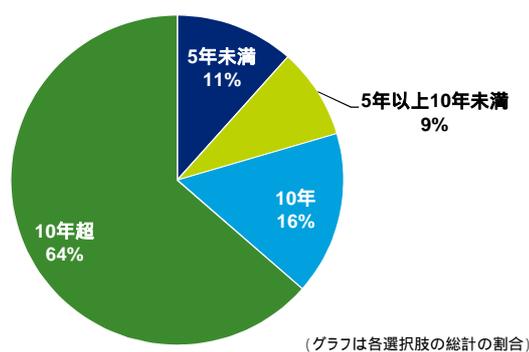
回答企業の親会社から被保険者への損害賠償請求の補償に関する条項の有無



(2) 損害賠償請求の原因行為の遡及期間

保険金支払の対象となる損害賠償請求の遡及期間については、10年超としている企業が64%で最も多く、10年に設定している企業を含め10年以上に設定している企業がD&O保険に加入している企業の8割を占めている。

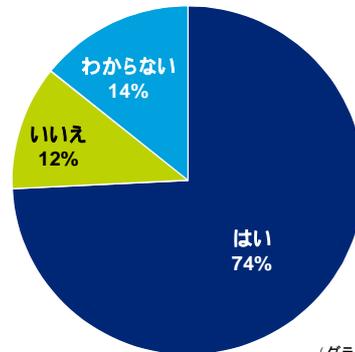
損害賠償請求の原因行為の遡及期間



(3) 退任役員が損害賠償を提起された場合の条項の有無

損害賠償請求の遡及期間にも関連するところで、退任した役員が保険期間終了後に損害賠償を提起された場合でも、保険による保護を受けられる旨の条項が含まれているか否かについては、D&O保険に加入している企業の74%が当該条項を設定している。

退任役員が損害賠償を提起された場合の条項の有無

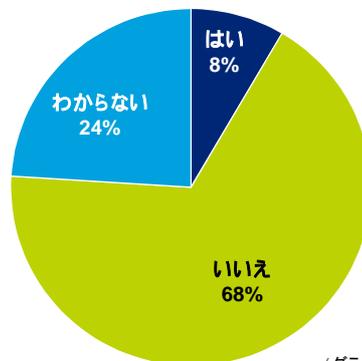


(グラフは各選択肢の総計の割合)

(4) 補償限度額を追加する条項の有無

D&O 保険に加入する企業のうち、一定の被保険者について補償限度額を追加する条項が含まれているか否かについては、当該条項が設定されていないとする企業が約 7 割となっている。

補償限度額を追加する条項の有無



(グラフは各選択肢の総計の割合)

なお、補償限度額を追加する条項を設定している企業の大半が社外取締役や社外監査役も対象（被保険者）としており、社外役員への配慮がなされているケースが多いと考えられる。（参考資料 P106 参照）

さらに、その際の補償限度額については 4 億円未満としている企業が、追加条項を設定している企業の 7 割となっている。

2. 海外における D&O 保険の実態調査

2.1 実態調査

2.1.1 米国

(1) 実態

(a) 加入状況

上場会社の圧倒的多数は保険に加入している。近年は非上場会社においても加入する例が増加している。

(b) 填補限度額

入手した統計的資料⁶⁹によれば、調査対象会社（上場会社 193 社、非上場会社 62 社及び非営利団体・慈善団体 61 団体の合計 316 社・団体）が加入している D&O 保険における填補限度額（Policy Limits）は、以下のとおりとされている。

- 全体平均：9800 万米ドル
- 上場会社平均：1 億 3260 万米ドル
- 非上場会社平均：4850 万米ドル

(2) 契約構成

(a) 契約主体

会社は、法律上補償できるか否かを問わず、取締役等のために、保険を買い受けかつ維持することができる（デラウェア会社法 145(g)条）。

実務上も、会社が個々の役員のために加入するのが一般的である。

(b) 保険料負担者

保険料は会社が負担することが一般的である。

会社が保険料負担する場合に必要な法定の手続きは存在しないが、取締役会決議を経ることが一般的である。

(c) 契約枠組

米国の上場会社向けの D&O 保険には以下の三種類があり、それぞれ支払先が異なる。

⁶⁹ Directors and Officers Liability Survey 2012 Summary of Results (Towers Watson)

- Side A は、保険金が役員に直接支払われるものであり、例えば破産手続等により会社が役員の実任を補償することができない場合に適用される。
- Side B は、会社により役員に対して補償がなされた場合に、会社に対して支払われる保険金である。
- Side C は、証券法上の責任に関して株主の請求に関連して会社が被った額について、会社に対して支払われる保険金である。
- その他、Side D として、株主の派生需要に関する調査費を限定するための保険を定める例もあり、この保険料も会社に対して支払われる。

(3) 保険の標準的な規定内容の調査

米国の大手保険会社が提供する D&O 保険契約のサンプルを入手するとともに、現地弁護士の聞き取り等を行い、保険の標準的な規定内容に関して以下の点が確認された。但し、保険契約の条項は、個々の契約において異なるため、実務上の絶対的な基準又は傾向とまでは断定することはできない。

(a) 免責金額

免責金額について法律上特段の規制は存在しない。D&O 保険における免責金額に関する統計的資料は入手できなかった。

(b) 縮小填補割合

縮小填補割合について法律上特段の規制は存在しない。D&O 保険における縮小填補割合に関する統計的資料は入手できなかった。

(c) 補償内容（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

- 通常は、会社又は役員の実任としての行動により生じた責任を広く含む。
- 敗訴リスクのみならず訴訟内外での和解の場合についても含まれる。
- 争訟費用も通常含まれる。
- 罰金、制裁金も含まれ得る。
- 防御費用にかかる保険金の前払いは基本的に認められる。後に補償の要件を満たさないことが発覚した場合には、当該役員は会社に対して返金しなければならないとされることが多い。

(d) 免責事由

- D&O 保険では保険会社への通知義務が定められていることが多く、当該義務違反により保険金の支払いが否定ないし制限されることがある。
- 会社は保険会社と協力して防御活動を行う義務があるとされることが多い。
- 確定判決等を受ける必要はなく、和解の場合でも保険金を受け取ることが可能とされることが多い。
- その他、D&O 保険において補償の対象外となる事項は個別の契約の内容によることになるが、一般的には以下のものが除かれることが多い。
 - 身体への傷害行為への責任
 - 環境汚染に関する責任
 - 証券に係る請求により生じる責任

(e) 告知義務違反に関する分離条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、一人の被保険者の告知義務違反が他の被保険者の告知義務違反を構成しない旨の規定が存在することが確認されている。

(f) 会社提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、会社から役員に対する請求については補償の対象外とする旨の規定が存在することが確認されている。

(g) 大株主又は親会社からの提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、大株主又は親会社から役員に対する請求については補償の対象外とする旨の規定が存在することが確認されている。

(h) 退任した役員が、保険契約終了後に保護を得られる条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、退任した役員に対して、保険期間中に発生した不正行為等に係る請求つき保険期間終了後も保険請求を可能とする旨の規定が存在することが確認されている。

(i) 社外取締役の填補限度額を追加する特約

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、独立取締役について填補限度額を追加する旨の規定が存在することが確認されている。

(j) 遡及期間

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、過去の一定の時点以降の取締役の行為を付保の対象とする旨の条項を確認することはできなかった。

2.1.2 英国

(1) 実態

(a) 加入状況

D&O 保険の加入状況に関する統計的資料は存在しない。近時の金融危機により取締役に対する請求は増加し、これに伴い D&O 保険への加入数も増加傾向にある。

(b) 填補限度額

D&O 保険における填補限度額に関する統計的資料は入手できなかった。

(2) 契約構成

(c) 契約主体

取締役の会社に対する責任の免除等を無効とする規定は、会社が取締役のために保険契約を締結しまたはこれを継続することを妨げるものではない(イギリス会社法 233 条)

実務上も、会社が個々の役員のために加入するのが一般的である。

(d) 保険料負担者

保険料は会社が負担することが一般的である。

会社が保険料負担する場合に必要な法定の手続は存在しない。

(e) 契約枠組

英国の D&O 保険においては、米国同様、Side A、Side B 及び Side C の分類が存在する。

ほとんどすべての D&O 保険は Side A 及び Side B が含まれているが、Side A しか含まれていないものもある。

(3) 保険の標準的な規定内容の調査

英国の大手保険会社が提供する D&O 保険契約のサンプルを入手するとともに、現地弁護士の聞き取り等を行い、保険の標準的な規定内容に関して以下の点が確認された。但し、保険契約の条項は、個々の契約において異なるため、実務上の絶対的な基準又は傾向とまでは断定することはできない。

(a) 免責金額

免責金額について法律上特段の規制は存在しない。D&O 保険における免責金額に関する統計的資料は入手できなかった。

(b) 縮小填補割合

D&O 保険における縮小填補割合に関する統計的資料は入手できなかった。

(c) 補償内容（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

- D&O 保険では、取締役による不正行為により生じた損失をカバーされるが、それぞれの契約において例外が定められている。
- 敗訴リスクのみならず訴訟内外での和解の場合については、通常は含まれるが、和解内容については保険会社による明示的な承認を要すると主張する場合もある。
- 争訟費用も通常含まれる。
- 防御費用にかかる保険金の前払いは基本的には認められるが、後に敗訴した場合には、会社に対して返金をしなければならないと定める例が多い。

(d) 免責事由

D&O 保険において補償の対象外となる事項は個別の契約の内容によることになるが、一般的には以下のものが除かれることが多い。

- 環境汚染に関する責任
- 刑事上の罰金及び刑罰
- 行政上の罰金及び行政罰
- 身体への傷害行為への責任
- 証券に係る請求により生じる責任

(e) 告知義務違反に関する分離条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、一人の被保険者の告知義務違反が他の被保険者の告知義務違反を構成しない旨の規定が存在することが確認されている。

(f) 会社提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、会社から役員に対する請求については補償の対象外とする旨の規定が存在することが確認されている。

(g) 大株主又は親会社からの提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、大株主又は親会社から役員に対する請求については補償の対象外とする旨の規定が存在することが確認されている。

(h) 退任した役員が、保険契約終了後に保護を得られる条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、退任した役員に対して、保険期間中に発生した不正行為等に係る請求つき保険期間終了後も保険請求を可能とする旨の規定が存在することが確認されている。

(i) 社外取締役の填補限度額を追加する特約

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、非業務執行取締役について填補限度額を増額する旨の規定が存在することが確認されている。

(j) 遡及期間

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、過去の一定の時点以降の取締役の行為を付保の対象とする旨の条項を確認することはできなかった。

2.1.3 ドイツ

(1) 実態

(a) 加入状況

大規模上場会社の 100%、中小企業の約 27%が D&O 保険に加入している。

(b) 填補限度額

上場会社においては保険金の上限は5000万ユーロから5億ユーロに設定されることが多い。拠出額については、例えば100万ユーロの保険金額のための拠出額は、年間800ユーロから2000ユーロである。

(2) 契約構成

(a) 契約主体

経営者会構成員が加入する場合と会社が経営者会構成員のために加入する場合とが考えられるが、上場会社においては会社が加入するのが一般的である

(b) 保険料負担者

会社が支払うのが一般的である。保険料については経営者会構成員の報酬の一部として開示されるべきではないかという議論が存在するも、支配的見解は当該保険料は経営者会構成員の報酬を構成するものではなく、したがって開示義務はないというものである。

(c) 契約枠組

入手したD&O保険契約のサンプルにおいては、保険の範囲を包括的に規定した上で免責事項で限定する建て付けとなっており、米国等のように明確にSideごとに分けて規定されていない。

ただ、内容としては当該サンプルにおいてははっきり分かれてはいないものの、Side A及びSide Cに相当する内容が含まれている。

(3) 保険の標準的な規定内容の調査

ドイツ保険業界連合会の公表しているD&O保険契約のサンプルを入手するとともに、現地弁護士の聞き取り等を行い、保険の標準的な規定内容に関して以下の点を確認された。但し、保険契約の条項は、個々の契約において異なるため、実務上の絶対的な基準又は傾向とまでは断定することはできない。

(a) 免責金額

経営者会構成員の自己負担額については、損害額の10%かつ当該構成員の固定報酬の1.5倍までを下限としなければならない(株式法第93条第2項)。

(b) 縮小填補割合

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、縮小填補割合に関する条項を確認することはできなかった。

(c) 補償内容（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

業務上の義務の範疇における違反行為により生じた経済的損失及び防御費用が保険に含まれる。違反行為は典型的には以下のものがある。

- 労働実務及び人事問題
- 株主による各種行為
- 報告の瑕疵
- 不正確又は不十分な開示
- 目論見書における虚偽表示
- 権限逸脱行為
- 法令規則の不遵守

また、和解金額についても保険に含まれるが、保険会社は自ら訴訟を遂行する権利や代理人を選択する権利を留保する場合があります、その場合には会社は自由に和解を行うことはできない。防御費用については通常は含まれるが、場合によっては米国など欧州以外の国で行う訴訟についてはその費用を含まないとする保険契約も存在するようである。

(d) 免責事由

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、主に下記の事項が免責事由として除かれていた。

- 故意の犯罪行為、詐欺、その他故意の違法行為によるもの
- 違約罰、保証金、過料および処罰
- インサイダー取引による損害額
- EU 域外の法廷で主張されるもの、EU 非加盟国の法律違反、EU 域外での従業によるもの
- 環境汚染に関する責任

- 被保険者同士または被保険者の関係者によるもの
- 保険による補償不足に伴うもの

(e) 告知義務違反に関する分離条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては分離条項を確認することはできなかった。被保険者は会社とされており、告知義務も会社自体に課されているため、一部の役員が事実を知っていたことにより会社としての告知義務が生じていたと解釈されれば、その告知義務違反により契約自体を解除することができると思われる。

(f) 会社提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては会社からの請求に係る補償は対象外とされている。

(g) 大株主又は親会社からの提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、大株主又は親会社からの請求についても補償に含まれている。

(h) 退任した役員が、保険契約終了後に保護を得られる条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、保険期間中に発生した不正行為等に係る請求につき、保険期間終了後一定期間は保険請求を可能とする旨の規定が存在する。

(i) 社外取締役の填補限度額を追加する特約

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、該当する条項を確認することはできなかった。

(j) 遡及期間

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、契約締結時点で有過失であるとの認識なかった義務違反については遡及的に保険適用される旨の規定が存在する。

2.1.4 フランス

(1) 実態

(a) 加入状況

CAC40 の会社については 100%、SBF120 の会社については 85%の会社が D&O 保険に加入している。約 20%もの中小企業についても D&O 保険に加入している。

(b) 填補限度額

填補限度額に関する資料は入手できなかった。

(2) 契約構成

(a) 契約主体

会社が個々の役員のために加入する。

(b) 保険料負担者

会社が支払うものとされている。この会社が個々の役員のために保険に加入し、保険料は会社が支払うという枠組みは最高裁判所の判例（1978年1月10日控訴番号 76-11111 及び 1989年10月12日控訴番号 86-17187）により承認され、法律により認められている（フランス民法第 1121 条）。また、会社が保険料を支払う場合においては法律上特別な手続は要求されていない。

(c) 契約枠組

概ね米国と同様の分類がなされているが、フランスにおいては Side A に関する保険が最も一般的である。なお、入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、Side B も含まれている。

Side C は、上場会社のみ採用できるもので、取締役の行為による証券取引規制に関する会社責任に限って保証する。

(3) 保険の標準的な規定内容の調査

フランスにおいて実際にある企業で使用された D&O 保険契約のサンプルを入手するとともに、現地弁護士の聞き取り等を行い、保険の標準的な規定内容に関して以下の点が確認された。但し、保険契約の条項は、個々の契約において異なるため、実務上の絶対的な基準又は傾向とまでは断定することはできない。

(a) 免責金額

免責金額について法律上特段の規制は存在しない。また、免責金額が契約上規定されることもまれである。

(b) 縮小填補割合

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、縮小填補割合に関する条項を確認することはできなかった。

(c) 補償内容（損害賠償債務、制裁金、罰金、争訟費用など）

D&O 保険契約の内容によるものの、取締役が職務上行った過失、不注意、不正確な行為、法令の解釈の誤り等についてカバーすることが可能である。

特に含まれることの多いのは以下の費用である。

- 損害賠償額
- 和解金額（保険会社の事前の承認を得る必要がある）
- 判決により定まった訴訟費用等

(d) 免責事由

個別の保険契約の内容によるものの、一般的には以下のものが除かれることが多い。

- 故意の犯罪行為、詐欺、その他故意の違法行為によるもの
- 罰金、刑事罰又は税金
- 身体への傷害による損害額
- インサイダー取引による損害額
- 法令又は公序良俗により補償が禁止されている費用

なお、入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、主に下記の事項も除かれていた。

- 本件契約発効日以前のあらゆる示談、裁判あるいは仲裁手続きに基づくもの
- 本契約が、ある契約の更新・代替である場合、前契約にて補償済みのもの

(e) 告知義務違反に関する分離条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、告知義務違反の場合の効果が明確に定められていないため、解除の可否及び内容はフランス法上の解釈によると思われる。

(f) 会社提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、明示はされていないものの会社からの請求についても補償の範囲に含まれている。

(g) 大株主又は親会社からの提訴の補償

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、明示はされていないものの大株主又は親会社からの請求についても補償の範囲に含まれている。

(h) 退任した役員が、保険契約終了後に保護を得られる条項

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、退任した役員に対して、保険期間中に発生した不正行為等に係る請求につき、保険期間終了後 36 か月間保険請求を可能とする旨の規定が存在する。

(i) 社外取締役の填補限度額を追加する特約

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいて、該当する条項を確認することはできなかった。

(j) 遡及期間

入手した D&O 保険契約のサンプルにおいては、付保期間は個別の特約事項とされ、記載はなかった。

経済産業省(経済産業政策局産業組織課)委託調査

日本と海外の役員報酬の実態及び制度等に関する参考資料

2015年3月

調査概要

本調査においては、各章毎に以下を対象として調査を行っている

調査対象と調査方法

第2章 役員報酬の 実態調査	日本国内の役員報酬に関する実態調査	<ul style="list-style-type: none">日本国内の上場企業3277社を対象に、1月13日～2月10日にかけて、アンケート調査を実施している。この内、有効回答を得た企業の総数は263社(有効回答率8.0%、ただし、D&O保険に関するアンケートにのみ回答した企業も含む)となっている。これら有効回答より各設問毎の回答状況を集計している(このため、設問毎に回答企業数が異なる)。米国、英国、ドイツ、フランス各国の主要株価指標である、S&P500、FTSE100、DAX30、CAC40の構成銘柄の中から、時価総額が高い順に、米国60社、英国40社、ドイツ30社、フランス35社を調査対象とし、それぞれの企業のアニュアルレポートや株主総会招集通知等の公開情報を元に調査を実施した。なお、各国において採用されている中長期インセンティブ制度の詳細については、参考資料P90を参照のこと。
	欧米諸国の役員報酬に関する実態調査	
第3章 役員報酬に 関する各種 制度	役員報酬の法制	<ul style="list-style-type: none">我が国との比較において、米国、英国、ドイツ、フランスの各国における役員報酬の決定・承認に関する手続と、その開示制度を確認するとともに、役員への訴訟リスクの法枠組と実務、会社補償に関する法枠組と実務について調査している。各国以下の会計基準ならびに報酬の種別について調査している。 日本;日本基準、米国;米国基準、英国・独国・仏国;国際会計基準 対象;役員報酬、ストックオプション、譲渡制限付き株式、パフォーマンスシェア (日本のみ、役員への株式給付型信託も含む)我が国における役員報酬に関する税制の経緯および現行制度上の個人所得税、法人税の取扱いを調査し、米国、英国、ドイツ、フランスとの比較においては、特に現行制度上の取扱いの観点から、法人税については役員報酬の損金算入について、個人所得税については通常の金銭による給与等、譲渡制限付株式、ストックオプション、および取締役会等の出席報酬等の役員における取扱いについて調査を行っている。
	役員報酬の会計処理	
	役員報酬の税制	
第4章 D&O保険	D&O保険の実態調査	<ul style="list-style-type: none">日本国内の実態については、第2章の国内の役員報酬に関する実態調査と同様の手法で調査を行っている。D&O保険に関する設問に対する有効回答社数253社について、各設問毎の回答状況を集計している。海外の実態については、米国、英国、ドイツ、フランスの各国におけるD&O保険の締結状況、約款・契約を入手した上でその内容の確認を行っている。

役員報酬制度の実態(国内編)

【参考】日本国内の役員の定義

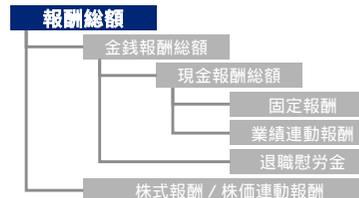
本調査では、以下の役員の集計区分を設定してデータを整理・分析している

役員の役位の定義

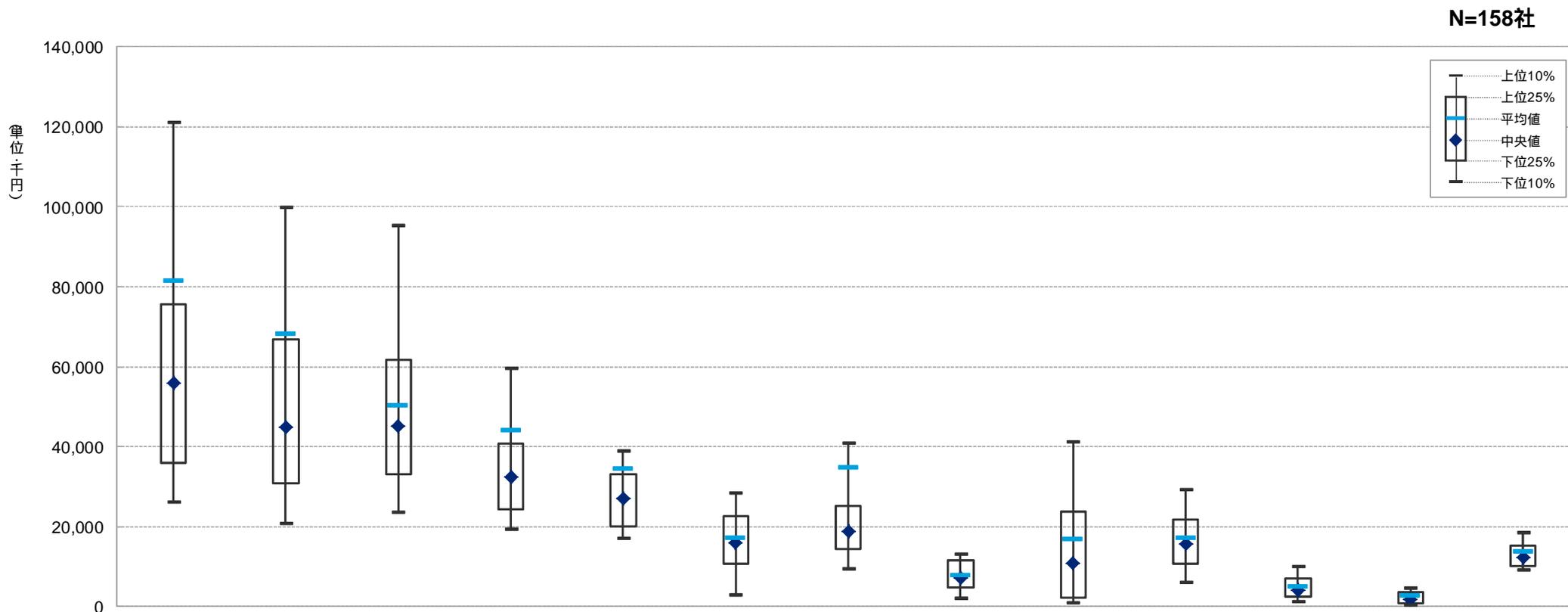
【役員の役位】	【定義】
会長	■ 正式な役位として、会長に任じられている者 ➢ 会長兼社長を含まない。常勤 / 非常勤を問わない
社長	■ 正式な役位として、社長に任じられている者 ➢ 会長兼社長を含む
副社長	■ 正式な役位として、副社長に任じられている者
専務*1	■ 正式な役位として、専務に任じられている者 ➢ 専務執行役員、取締役兼専務執行役員も含む*1
常務*1	■ 正式な役位として、常務に任じられている者 ➢ 常務執行役員、取締役兼常務執行役員も含む*1
取締役	■ 上記の役位を持たず、取締役に任じられている者で常勤の者 ➢ 「取締役兼執行役員」等、取締役と、専務執行役員・常務執行役員以外の執行役員を兼務している者も含む
執行役員	■ 取締役に兼務せずに執行役員に任じられている者(但し、専務執行役員や常務執行役員の任にある者を除く) ➢ 取締役に兼務しない「上級執行役員」や、委員会等設置会社における執行役等も含む
社外取締役(グループ外)	■ 正式な役位として、社外取締役の地位に任じられている者で、グループ会社以外から招聘した者
社外取締役(グループ内)	■ 正式な役位として、社外取締役の地位に任じられている者で、グループ会社から登用した者
常勤監査役	■ 正式な役位として、常勤監査役に任じられている者
非常勤監査役(グループ外)	■ 正式な役位として、非常勤監査役に任じられている者で、グループ会社以外から招聘した者
非常勤監査役(グループ内)	■ 正式な役位として、非常勤監査役に任じられている者で、グループ会社から登用した者
年収最高額従業員	■ 執行役員を除く使用人(従業員)の中で、最も高い年収を支給されている者

*1: 執行役員制度を導入・整備する際に、従来の専務取締役クラスの方を専務執行役員、常務取締役クラスの方を常務執行役員にするケースが多いため、このような分類を行っている

1 - 1. 国内の役員報酬水準に関する実態 報酬総額



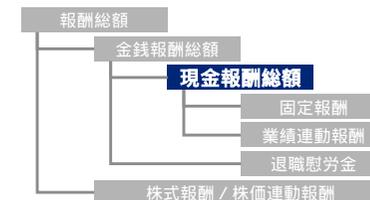
報酬総額



(単位:千円)	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	執行役員	社外取締役 (グループ外)	社外取締役 (グループ内)	常勤監査役	非常勤監査役 (グループ外)	非常勤監査役 (グループ内)	年収最高額 従業員
上位10%	121,164	99,880	95,204	59,612	39,000	28,325	40,873	13,200	41,160	29,400	9,996	4,560	18,485
上位25%	75,656	66,745	61,765	40,611	33,000	22,673	25,261	11,618	23,875	21,620	7,050	3,600	15,351
中央値	55,800	44,913	45,000	32,510	26,940	16,000	18,850	7,200	10,745	15,600	4,140	1,800	12,203
下位25%	35,917	30,878	32,960	24,249	19,995	10,727	14,400	4,800	2,100	10,702	2,400	900	10,001
下位10%	26,048	20,724	23,486	19,414	17,116	3,042	9,483	2,051	822	6,000	1,200	360	9,015
平均値	81,337	67,949	50,345	44,047	34,255	16,950	34,598	7,806	16,891	17,022	4,965	2,538	13,603
集計人数(n)	68	164	67	152	342	385	585	154	30	223	272	21	36

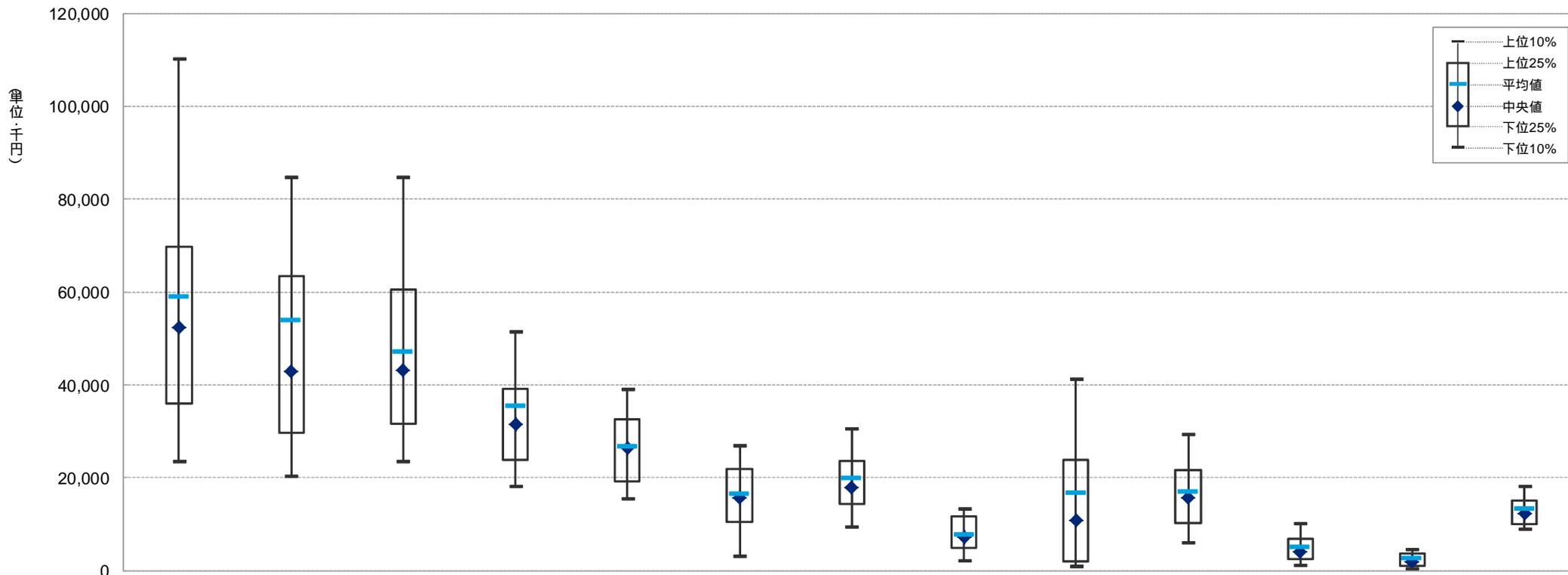
脚注: 集計人数(n)が5人未満のデータは集計対象から除外し「#N/A」と表記。5~6人のデータは上位25%、中央値、下位25%、平均値のみ集計。7人以上は全て集計

1 - 1. 国内の役員報酬水準に関する実態 現金報酬総額



現金報酬総額

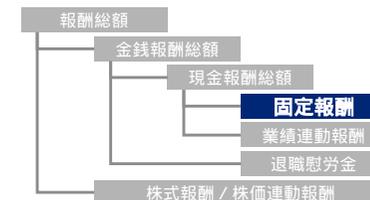
N=158社



(単位:千円)	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	執行役員	社外取締役 (グループ外)	社外取締役 (グループ内)	常勤監査役	非常勤監査役 (グループ外)	非常勤監査役 (グループ内)	年収最高額 従業員
上位10%	110,109	84,569	84,610	51,441	39,000	26,960	30,588	13,200	41,160	29,400	9,996	4,560	18,065
上位25%	69,726	63,520	60,530	39,184	32,660	21,939	23,486	11,618	23,875	21,600	6,855	3,600	15,136
中央値	52,380	42,860	43,200	31,597	26,461	15,600	18,000	7,200	10,745	15,600	4,080	1,800	12,203
下位25%	35,917	29,651	31,692	23,792	19,245	10,425	14,400	4,800	2,100	10,152	2,400	900	9,964
下位10%	23,400	20,400	23,486	18,072	15,557	3,002	9,458	2,051	822	6,000	1,200	360	8,962
平均値	58,964	53,718	47,110	35,341	26,607	16,362	19,897	7,716	16,729	16,899	5,059	2,538	13,346
集計人数(n)	68	164	67	152	342	385	585	154	30	223	272	21	36

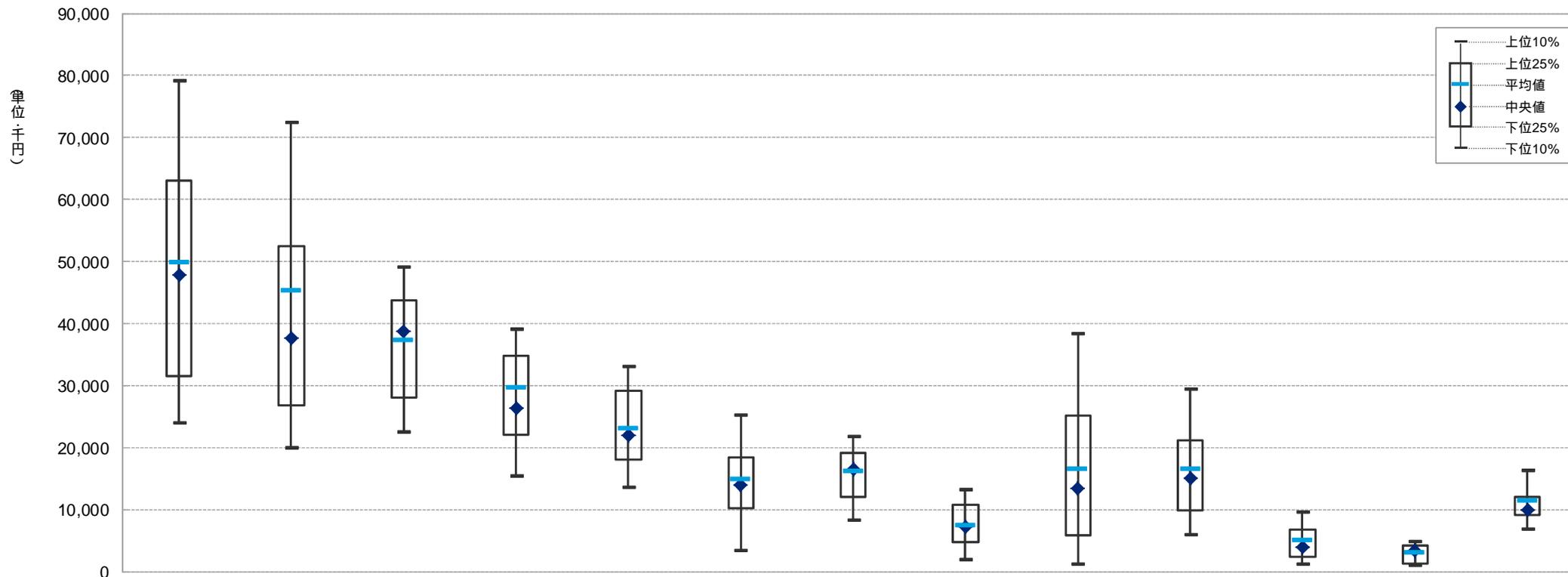
脚注: 集計人数(n)が5人未満のデータは集計対象から除外し「#N/A」と表記。5~6人のデータは上位25%、中央値、下位25%、平均値のみ集計。7人以上は全て集計

1 - 1. 国内の役員報酬水準に関する実態 固定報酬



固定報酬

N=158社



(単位:千円)	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	執行役員	社外取締役 (グループ外)	社外取締役 (グループ内)	常勤監査役	非常勤監査役 (グループ外)	非常勤監査役 (グループ内)	年収最高額 従業員
上位10%	79,148	72,480	49,128	39,140	33,000	25,200	21,722	13,170	38,400	29,360	9,600	4,936	16,414
上位25%	63,000	52,480	43,690	34,800	29,250	18,395	19,200	10,800	25,200	21,113	6,816	4,200	12,099
中央値	47,880	37,720	38,676	26,278	21,938	14,040	16,431	7,200	13,381	15,000	4,000	3,450	10,037
下位25%	31,500	26,797	28,050	22,050	18,000	10,200	12,000	4,800	5,900	9,826	2,400	1,350	9,144
下位10%	24,000	20,000	22,519	15,378	13,560	3,360	8,313	1,872	1,200	6,000	1,200	1,080	6,927
平均値	49,908	45,229	37,187	29,546	23,076	14,902	16,142	7,452	16,603	16,433	4,962	3,064	11,326
集計人数(n)	65	159	63	149	335	369	578	154	27	223	272	17	36

脚注: 集計人数(n)が5人未満のデータは集計対象から除外し「#N/A」と表記。5~6人のデータは上位25%、中央値、下位25%、平均値のみ集計。7人以上は全て集計

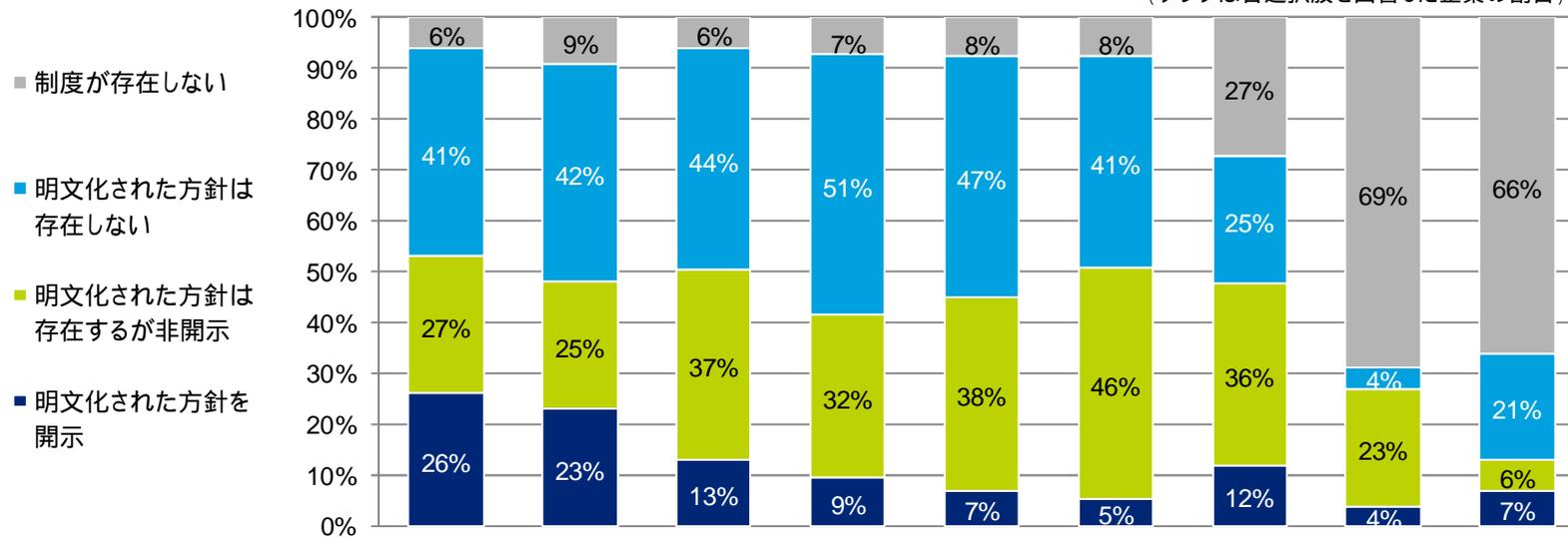
1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(1) 報酬ポリシーの設定・開示状況 (1/2)

報酬ポリシーの設定・開示状況

N=193社

(グラフは各選択肢を回答した企業の割合)



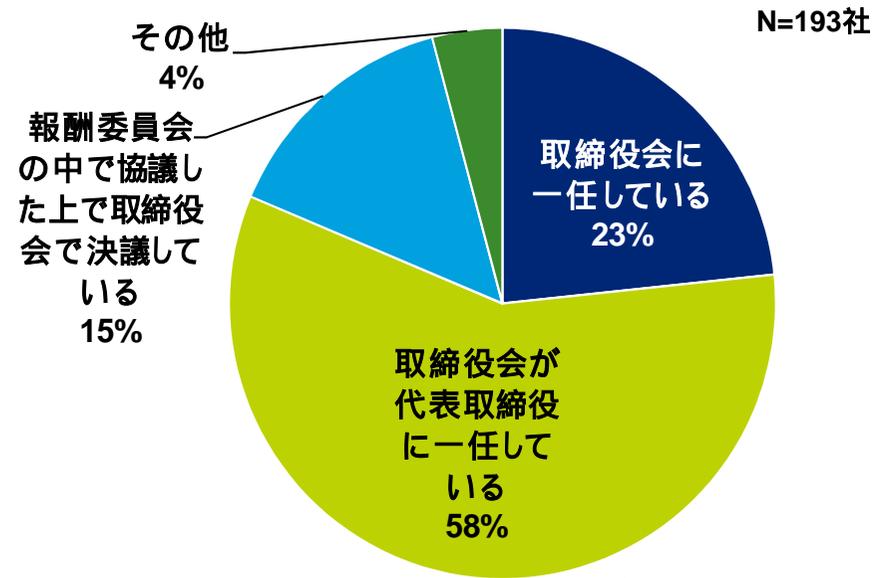
(単位:社)

	報酬の目的	重視する事項	報酬水準設定方法	報酬水準の参考	報酬の構成要素比率	固定報酬の詳細内容	業績連動報酬の詳細内容	退職慰労金の詳細内容	その他の報酬の詳細内容
明文化された方針を開示	50	44	25	18	13	10	23	7	13
明文化された方針は存在するが非開示	52	49	72	62	74	88	69	45	12
明文化された方針は存在しない	79	82	84	99	91	80	48	8	40
制度が存在しない	12	18	12	14	15	15	53	133	128
総計	193	193	193	193	193	193	193	193	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(1) 報酬ポリシーの設定・開示状況(2/2)

報酬決定の方法



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

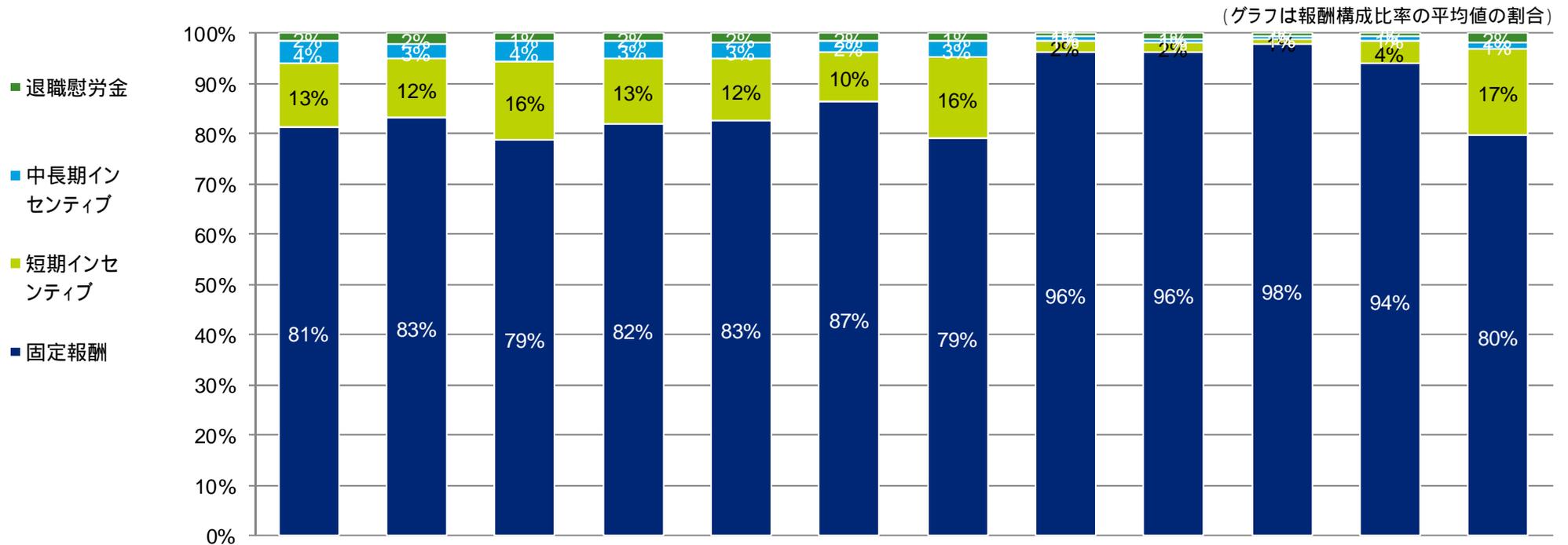
	取締役会に一任している	取締役会が代表取締役に一任している	報酬委員会等の報酬検討機関を設置し、報酬委員会の中で協議した上で、取締役会で決議している	その他	総計
総計	45	112	28	8	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(2) 報酬構成比率

標準業績時の報酬構成比率*

N=193社



	会長	社長	副社長	専務	常務	取締役	執行役員	社外取締役	常勤監査役	非常勤監査役	相談役等	年収最高額従業員
固定報酬	77.7	81.9	75.5	80.8	80.6	84.7	74.2	94.3	93.5	96.4	84.3	74.0
短期インセンティブ	12.0	11.5	14.8	12.8	12.0	9.6	15.2	2.1	1.9	1.0	3.9	16.2
中長期インセンティブ	4.2	2.9	4.0	3.2	3.3	2.0	3.1	0.9	0.5	0.5	0.9	1.2
退職慰労金	1.5	2.0	1.4	1.5	1.6	1.5	1.3	0.6	1.2	0.5	0.4	1.5
集計人数(n)	96	183	70	113	141	155	106	93	124	116	48	66

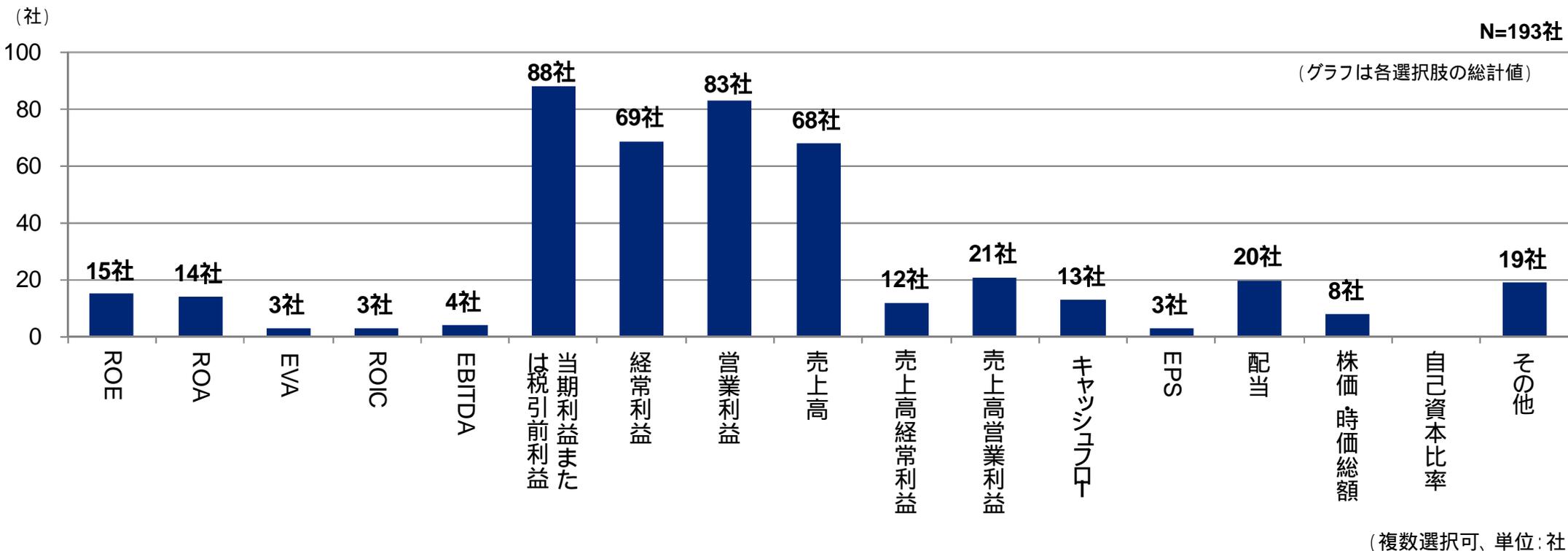
脚注: 役位別に各報酬構成比率の平均を算出

*業績目標を100%達成した場合の、固定報酬・各業績連動報酬の報酬額の割合のことをさす。

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(4) 評価指標 (1/2)

報酬に関連付けられる経営指標*



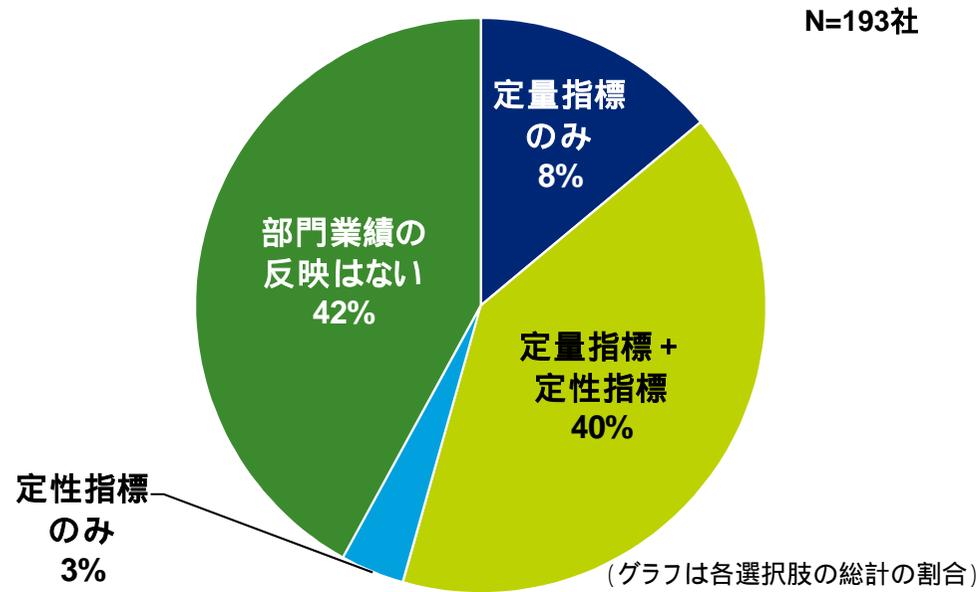
	回答社数	ROE	ROA	EVA	ROIC	EBITDA	当期利益または税引前利益	経常利益	営業利益	売上高	売上高経常利益	売上高営業利益	キャッシュフロー	EPS	配当	株価・時価総額	自己資本比率	その他
総計	193	15	14	3	3	4	88	69	83	68	12	21	13	3	20	8	0	19

*各経営指標の説明については、本文P12を参照

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(4) 評価指標 (2/2)

報酬に関連付けられる部門業績の指標



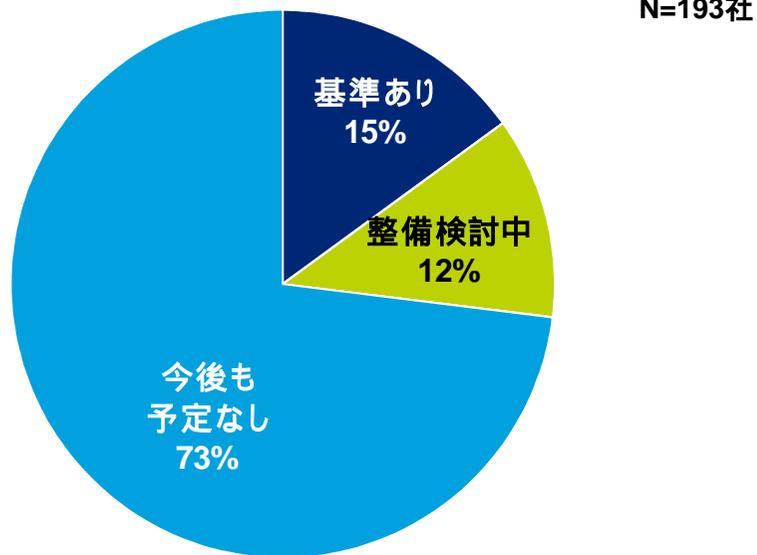
(単位:社)

	定量指標のみ	定量指標 + 定性指標	定性指標のみ	部門業績の反映はない	総計
総計	27	78	7	81	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(1/27)

役員指名基準の有無

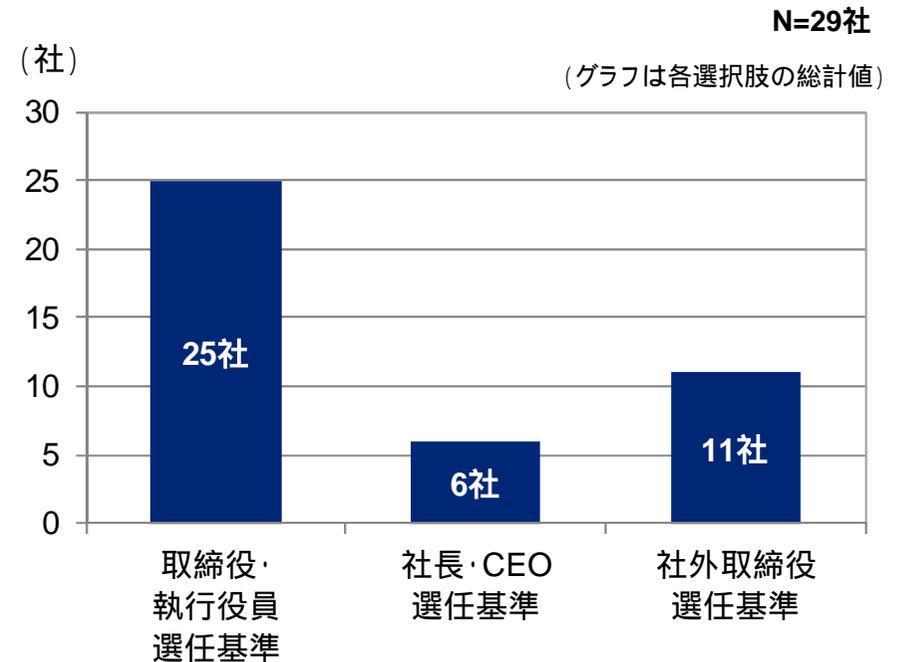


(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

	基準あり	基準なし		総計
		整備検討中	今後も予定なし	
総計	29	23	141	193

役員指名基準の整備状況



(複数選択可、単位:社)

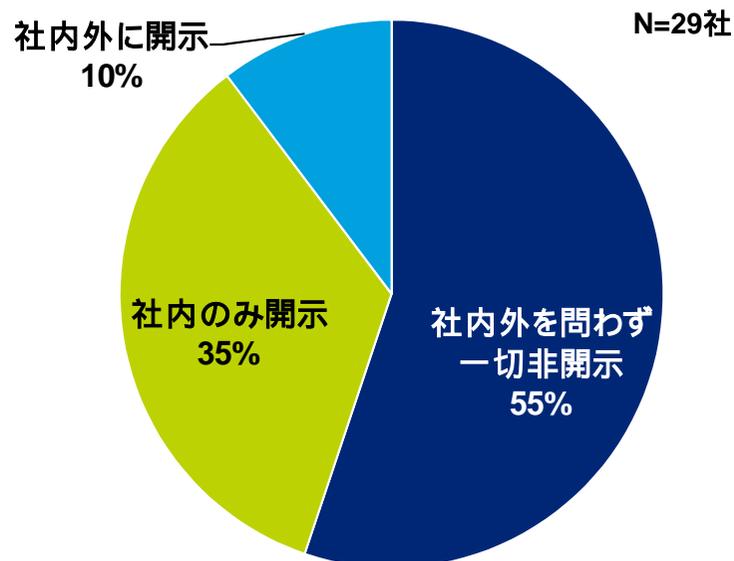
	回答社数	取締役・執行役員選任基準	社長・CEO選任基準	社外取締役選任基準
総計	29	25	6	11

脚注:「役員指名基準の有無」で「あり」を選択した29社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け (2/27)

役員指名基準の開示状況



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

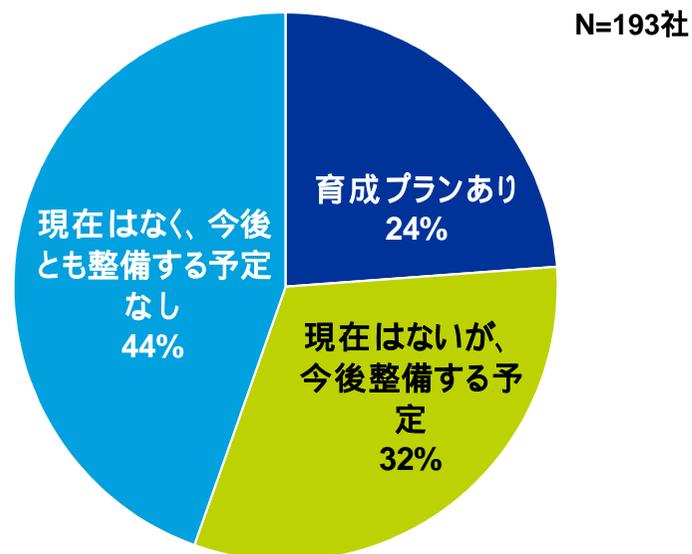
	社内外を問わず一切非開示	社内のみ開示	社内外に開示	総計
総計	16	10	3	29

脚注: 「役員指名基準の有無」で「あり」を選択した29社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(3/27)

経営人材育成プランの設定状況



(グラフは各選択肢の総計の割合)

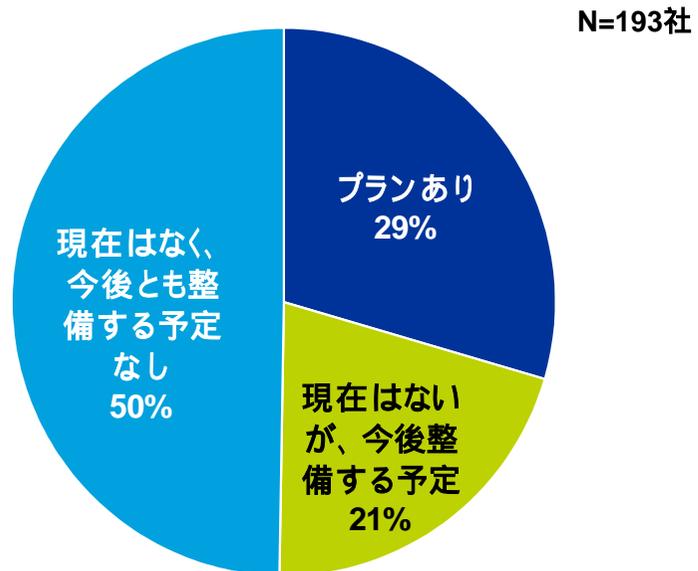
(単位:社)

	育成プランあり	育成プランなし		総計
		今後整備する予定	今後とも整備する予定なし	
総計	46	61	86	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(4/27)

エマージェンシープランの設定状況



(グラフは各選択肢の総計の割合)

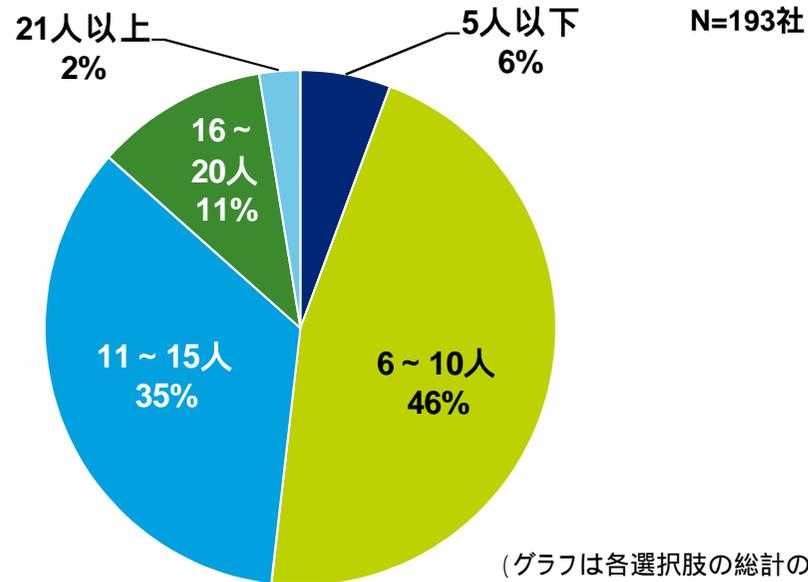
(単位:社)

	プランあり	プランなし		総計
		今後整備する予定	今後とも整備する予定なし	
総計	57	40	96	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(5/27)

取締役会の構成人数



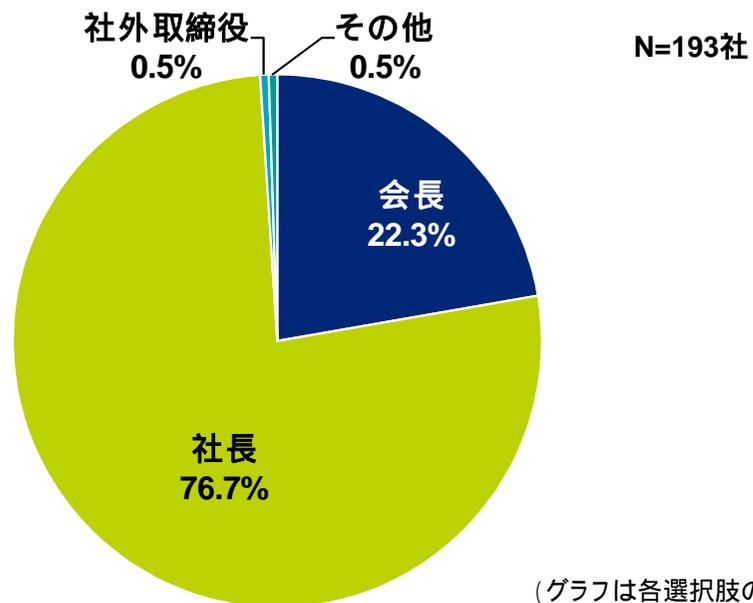
(単位:社)

	5人以下	6~10人	11~15人	16~20人	21人以上	総計
総計	11	89	67	21	5	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(6/27)

取締役会の議長



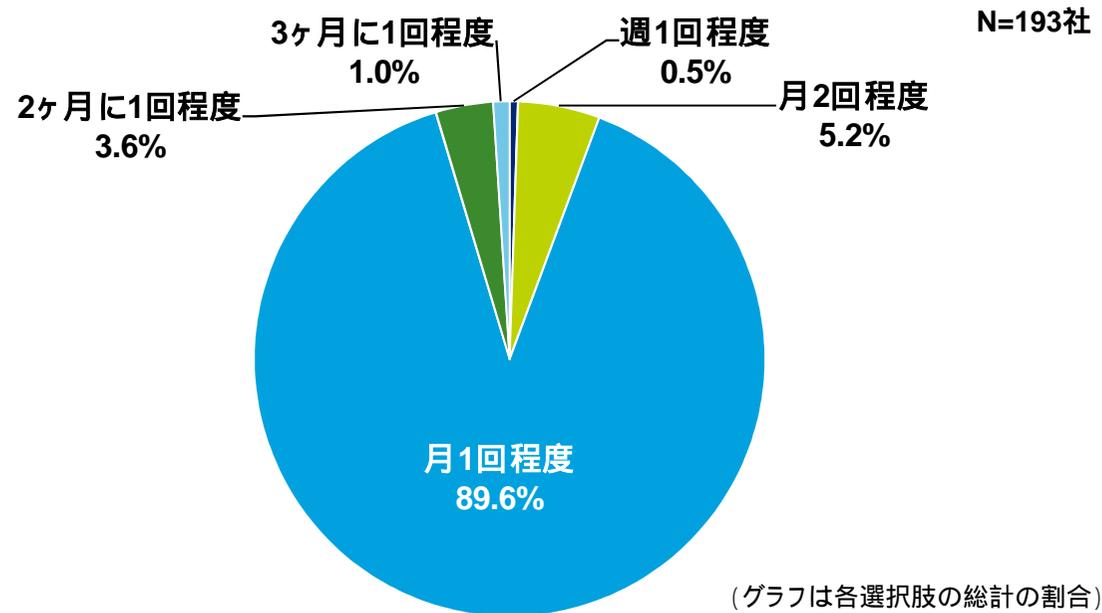
(単位:社)

	会長	社長	社外取締役	その他	総計
総計	43	148	1	1	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(7/27)

取締役会の開催頻度



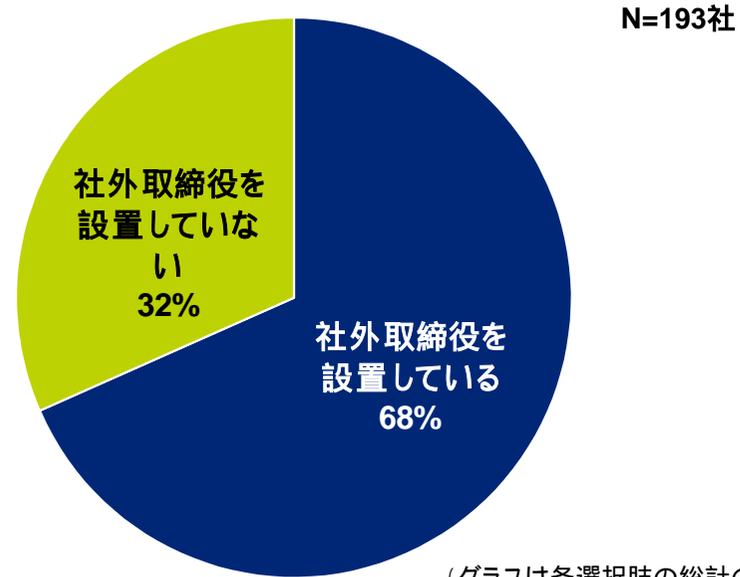
(単位:社)

	週1回程度	月2回程度	月1回程度	2ヶ月に1回程度	3ヶ月に1回程度	総計
総計	1	10	173	7	2	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(8/27)

社外取締役の設置有無



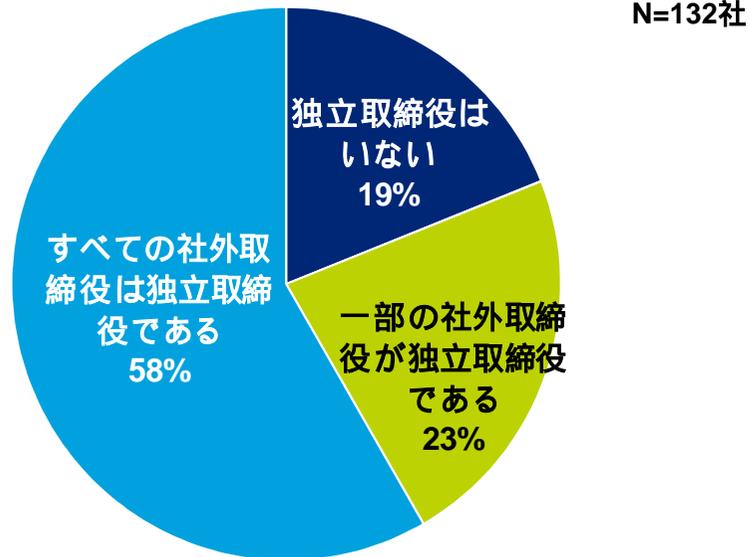
(単位:社)

	社外取締役を設置している	社外取締役を設置していない	総計
総計	132	61	193

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(9/27)

社外取締役の独立性



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

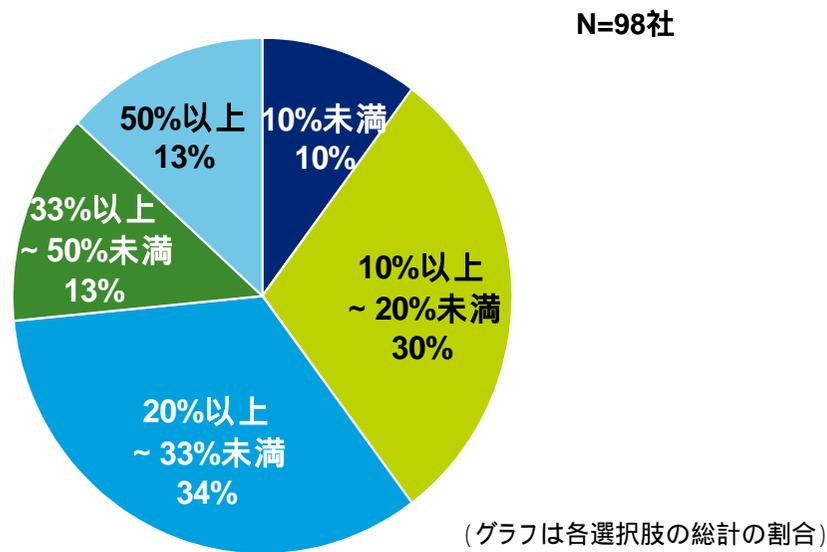
	独立取締役は いない	一部の社外取締役が独 立取締役である	すべての社外取締役は 独立取締役である	総計
総計	25	30	77	132

脚注:「社外取締役の設置有無」で「社外取締役を設置している」を選択した132社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(10/27)

社外取締役の構成比率



(単位:社)

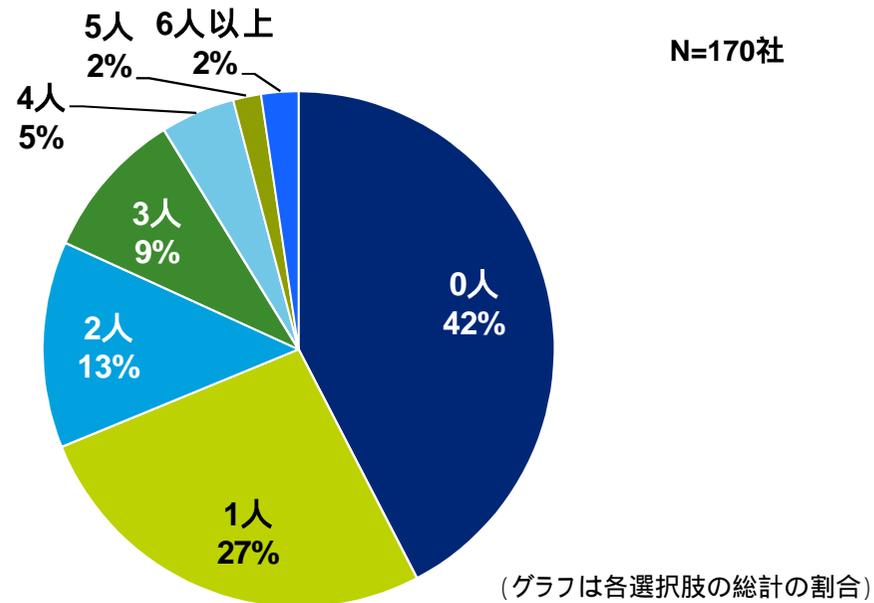
	10%未満	10%以上 ~ 20%未満	20%以上 ~ 33%未満	33%以上 ~ 50%未満	50%以上	総計
総計	10	29	33	13	13	98

脚注: 役員報酬データのセクションを回答した170社のうち、社外取締役(グループ外およびグループ内)の人数を1人以上と回答した98社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(11/27)

社外取締役の構成人数



								(単位:社)
	0人	1人	2人	3人	4人	5人	6人以上	総計
総計	72	45	22	16	8	3	4	170

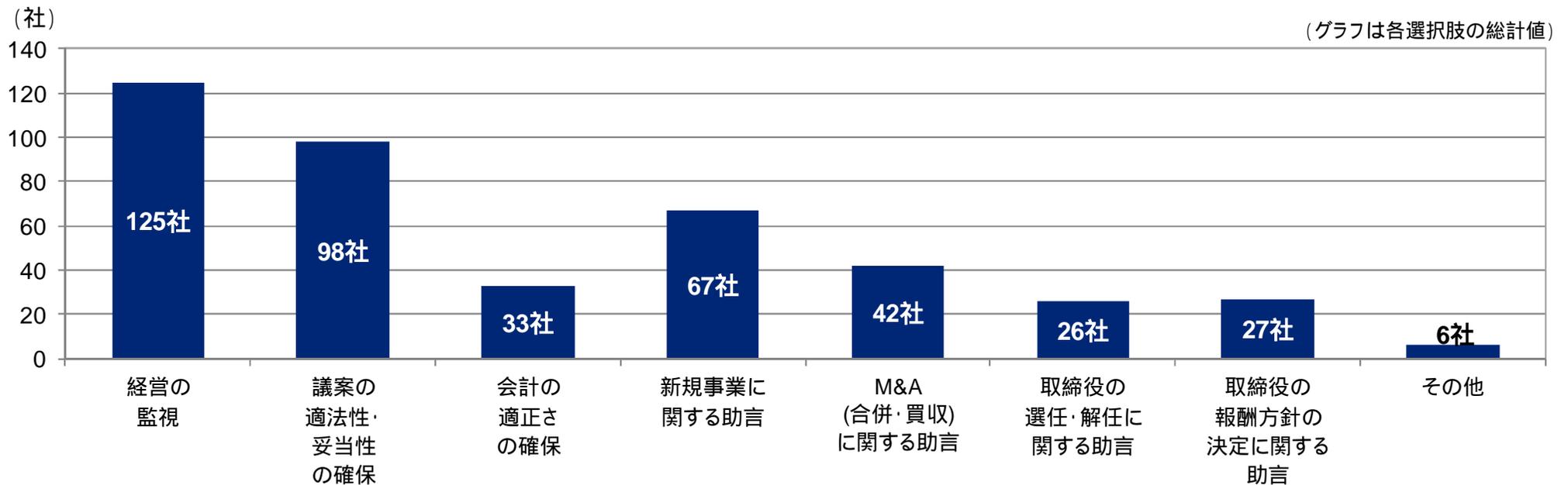
脚注: 役員報酬データのセクションを回答した170社における各社の社外取締役(グループ外およびグループ内)の人数

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(12/27)

社外取締役に期待している役割

N=132社



(複数選択可、単位:社)

	回答社数	経営の監視	議案の適法性・妥当性の確保	会計の適正性の確保	新規事業に関する助言	M&A (合併・買収)に関する助言	取締役の選任・解任に関する助言	取締役の報酬方針の決定に関する助言	その他
総計	132	125	98	33	67	42	26	27	6

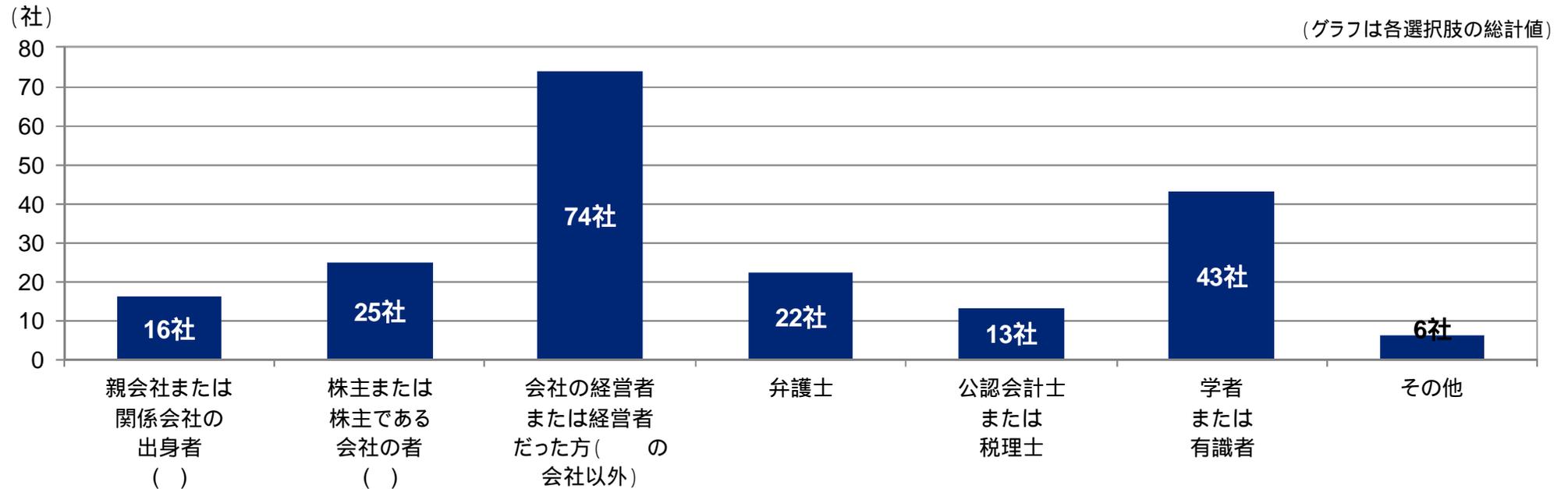
脚注:「社外取締役の設置有無」で「社外取締役を設置している」を選択した132社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(13/27)

社外取締役の属性

N=132社



(複数選択可、単位:社)

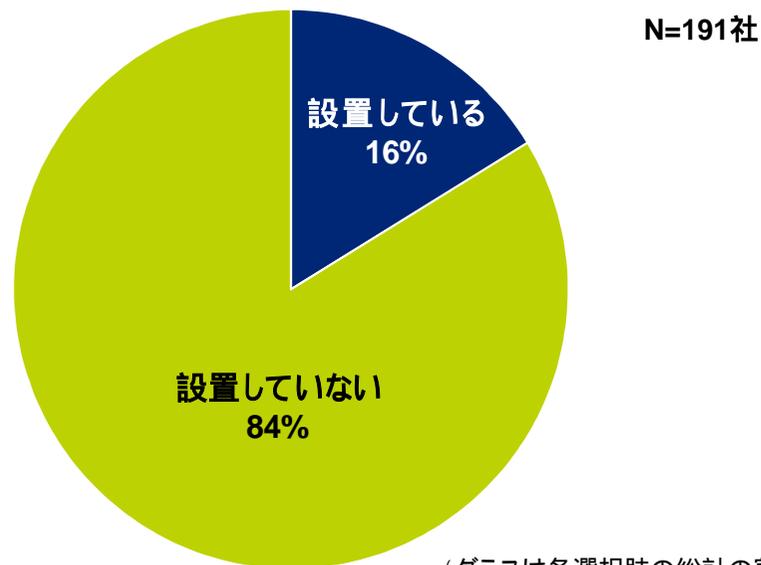
	回答社数	親会社または関係会社の出身者 ()	株主または株主である会社の者 ()	会社の経営者または経営者だった方()の会社以外	弁護士	公認会計士または税理士	学者または有識者	その他
総計	132	16	25	74	22	13	43	6

脚注:「社外取締役の設置有無」で「社外取締役を設置している」を選択した132社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(14/27)

報酬委員会の有無



(単位:社)

	設置している (任意の報酬委員会、 報酬協議体を含む)	設置していない	総計
総計	31	160	191

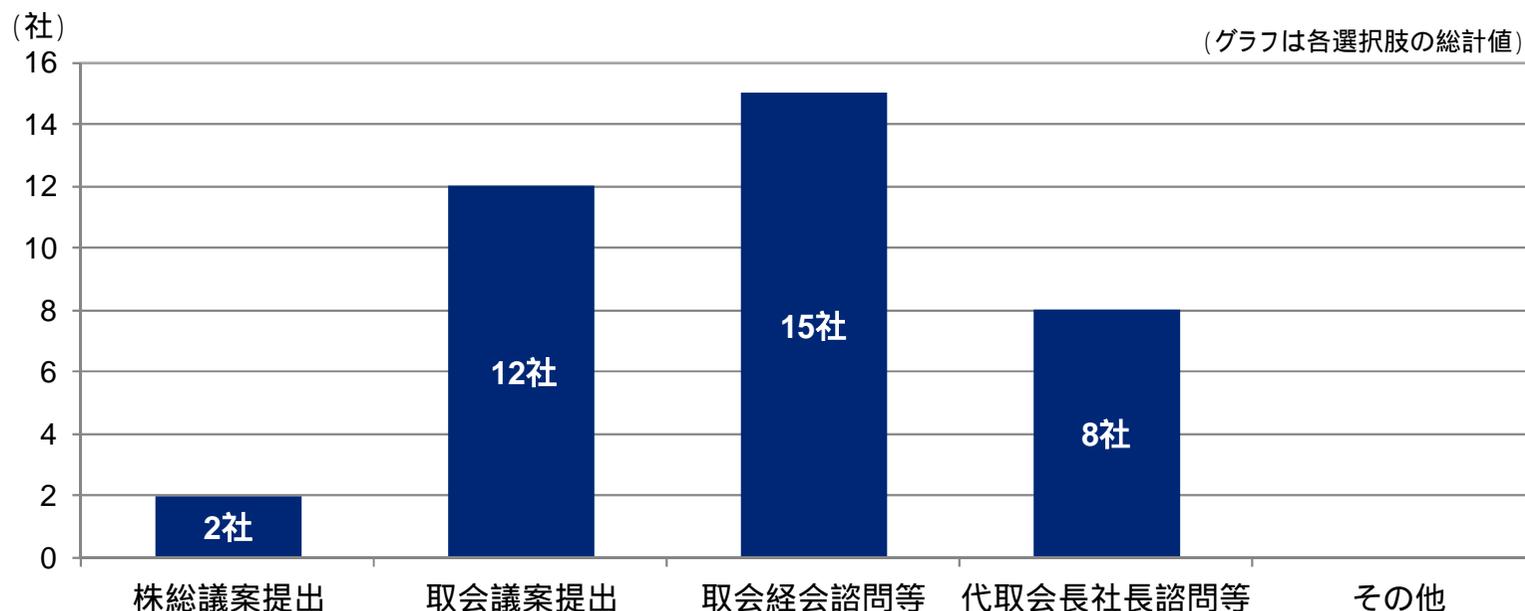
脚注:「経営機関の形態」で「委員会設置」を選択した2社を除く、191社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(15/27)

報酬委員会の役割

N=31社



(複数選択可、単位:社)

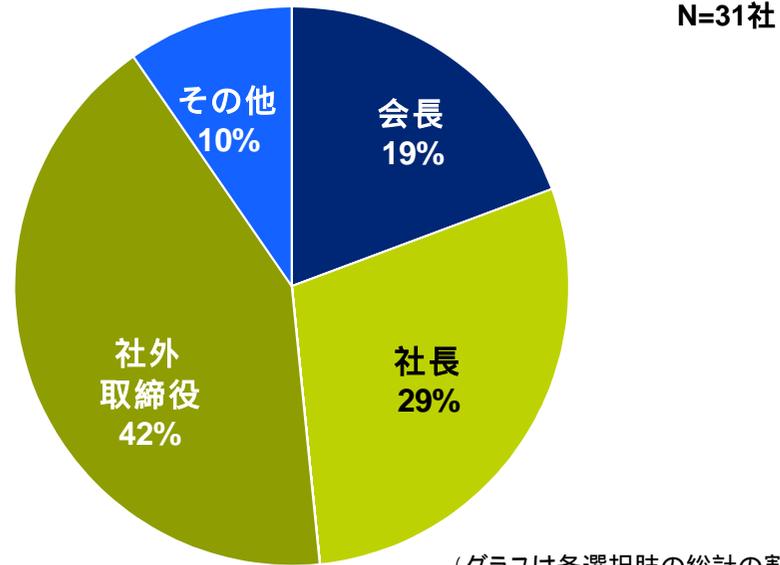
回答社数	議案提出		諮問・アドバイス		その他	
	株主総会への 議案提出機関	取締役会への 議案提出機関	取締役会、経営会議等 の会議体への諮問、 アドバイスを行う機関	社長・会長等の個人へ の諮問・アドバイスを 行う機関		
総計	31	2	12	15	8	0

脚注:「報酬委員会の有無」で「設置している(任意の報酬委員会、報酬協議体を含む)」を選択した31社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(16/27)

報酬委員会の議長



(単位:社)

	会長	社長	副社長	専務	常務	社外取締役	その他	総計
総計	6	9	0	0	0	13	3	31

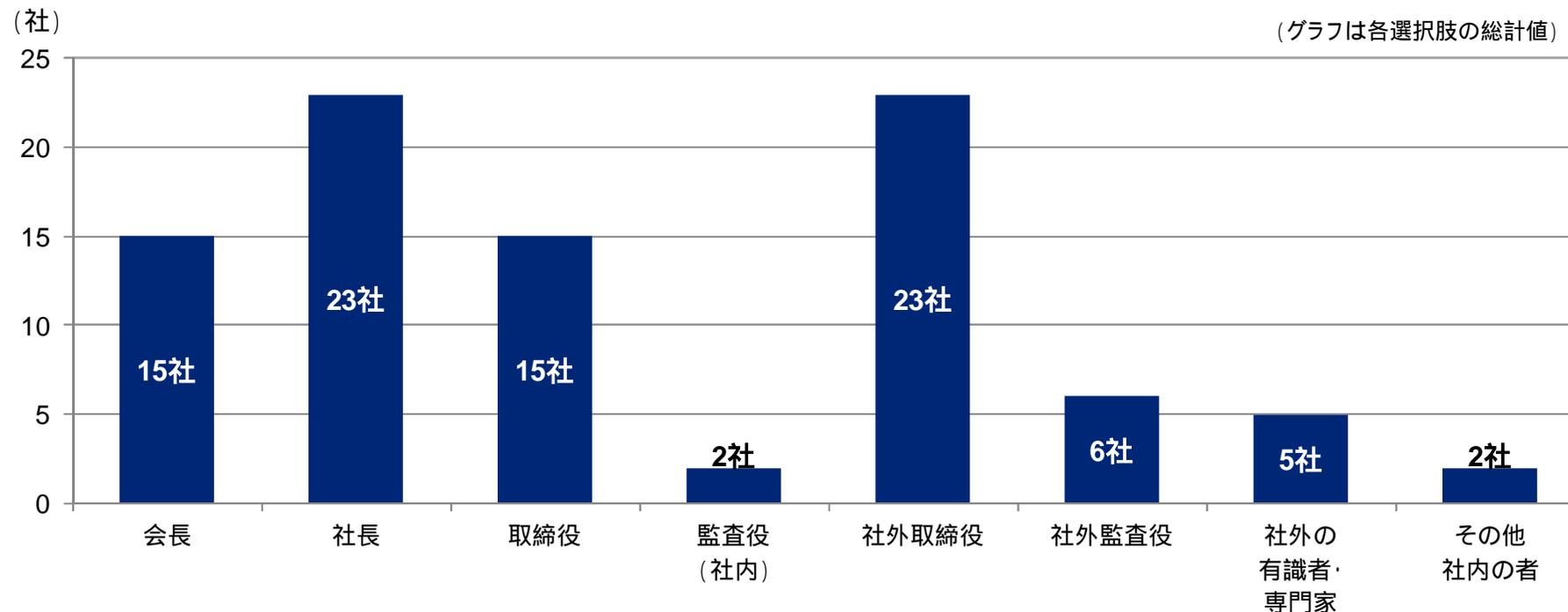
脚注:「報酬委員会の有無」で「設置している(任意の報酬委員会、報酬協議体を含む)」を選択した31社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(17/27)

報酬委員会の構成員

N=31社



(複数選択可、単位:社)

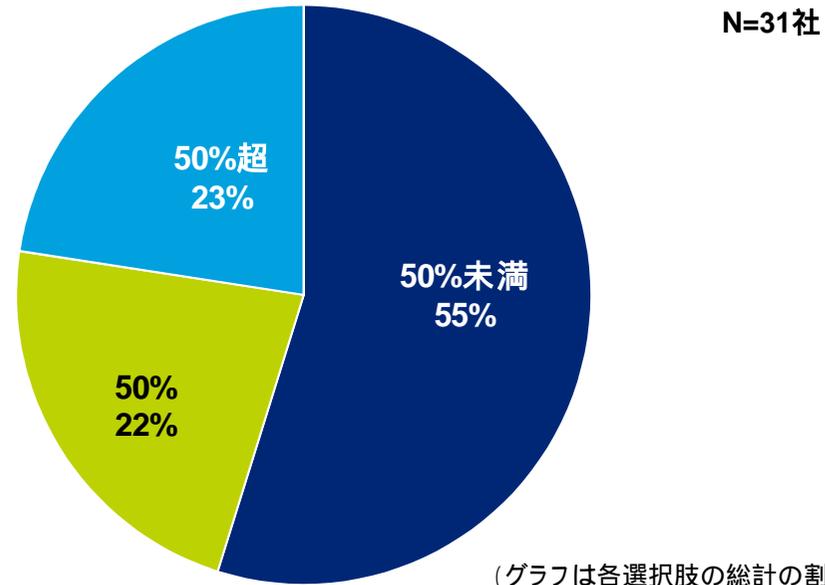
	回答社数	会長	社長	取締役	監査役(社内)	社外取締役	社外監査役	社外の有識者・専門家	その他社内の者
総計	31	15	23	15	2	23	6	5	2

脚注:「報酬委員会の有無」で「設置している(任意の報酬委員会、報酬協議体を含む)」を選択した31社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(18/27)

報酬委員会に占める社外取締役の割合



(単位: 社)

	50%未満	50%	50%超	総計
総計	17	7	7	31

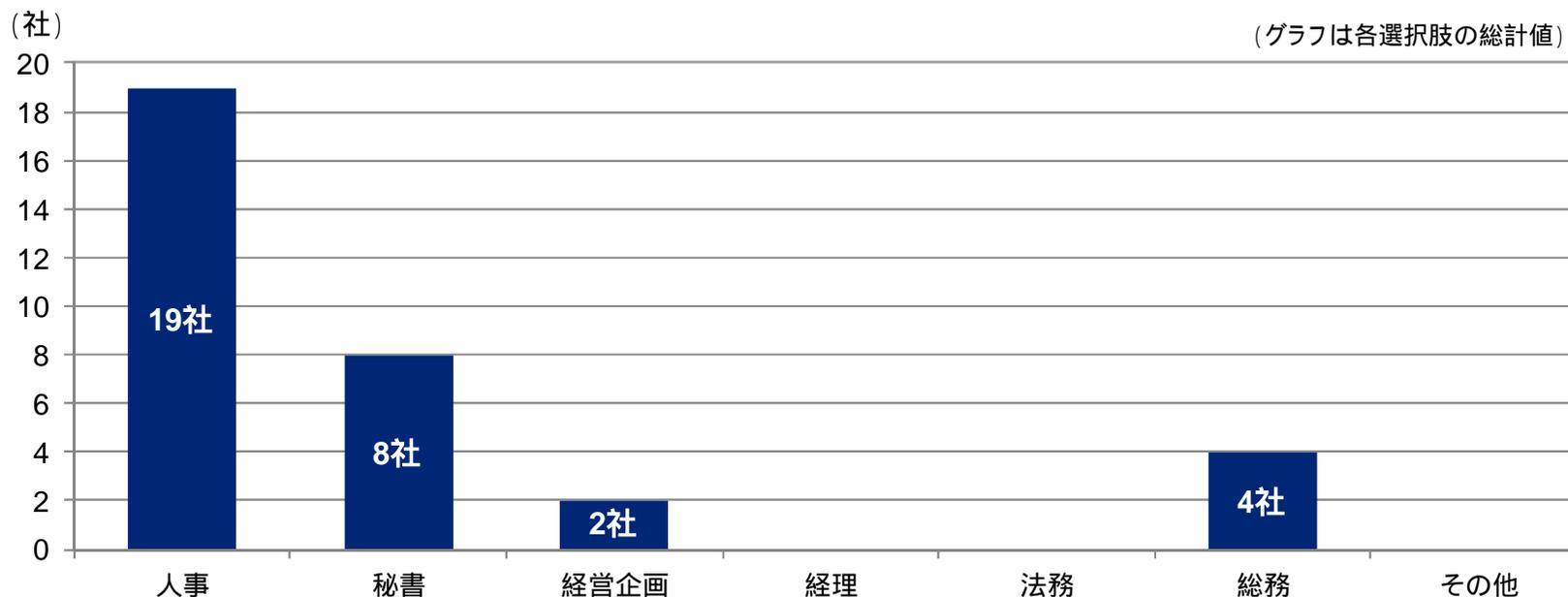
脚注: 「報酬委員会の有無」で「設置している(任意の報酬委員会、報酬協議体を含む)」を選択した31社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(19/27)

報酬委員会の事務局

N=31社



(複数選択可、単位:社)

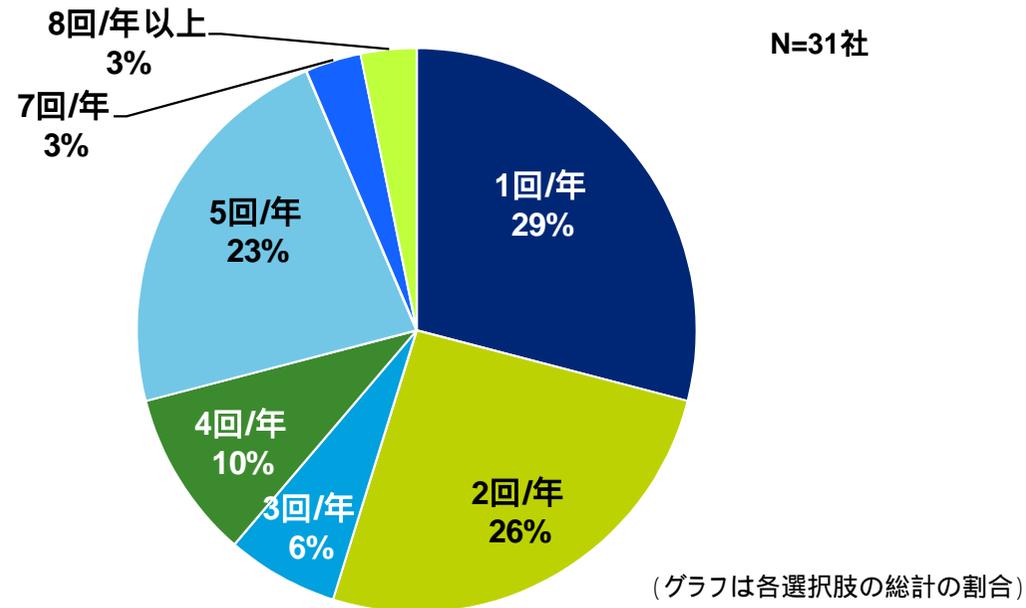
	回答社数	人事	秘書 (社長室含む)	経営企画	経理	法務	総務	その他
総計	31	19	8	2	0	0	4	0

脚注:「報酬委員会の有無」で「設置している(任意の報酬委員会、報酬協議体を含む)」を選択した31社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(20/27)

報酬委員会の年間開催回数



(単位:社)

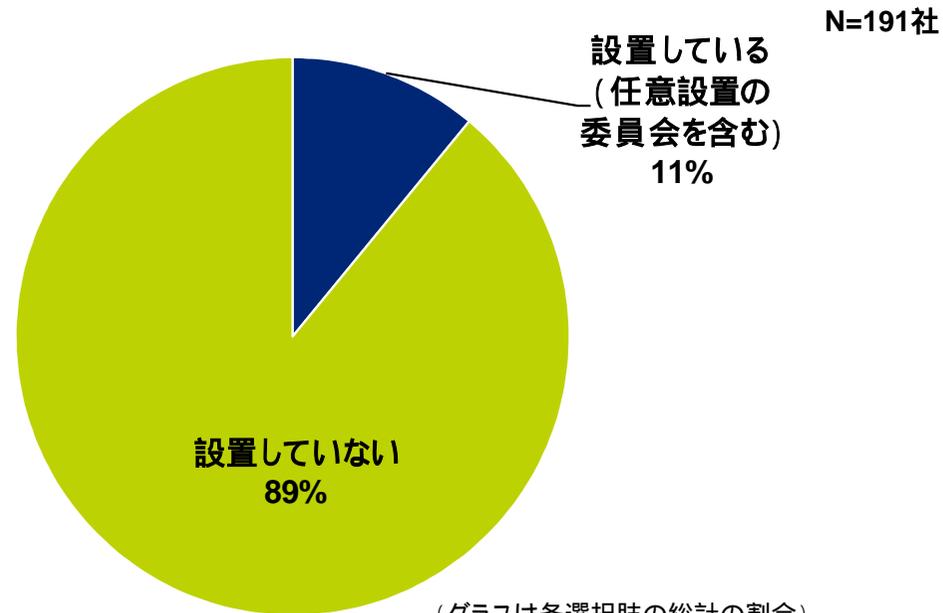
	1回/年	2回/年	3回/年	4回/年	5回/年	6回/年	7回/年	8回/年以上	総計
総計	9	8	2	3	7	0	1	1	31

脚注:「報酬委員会の有無」で「設置している(任意の報酬委員会、報酬協議体を含む)」を選択した31社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(21/27)

指名委員会の有無



(単位:社)

	設置している (任意設置の委員会を含む)	設置していない	総計
総計	21	170	191

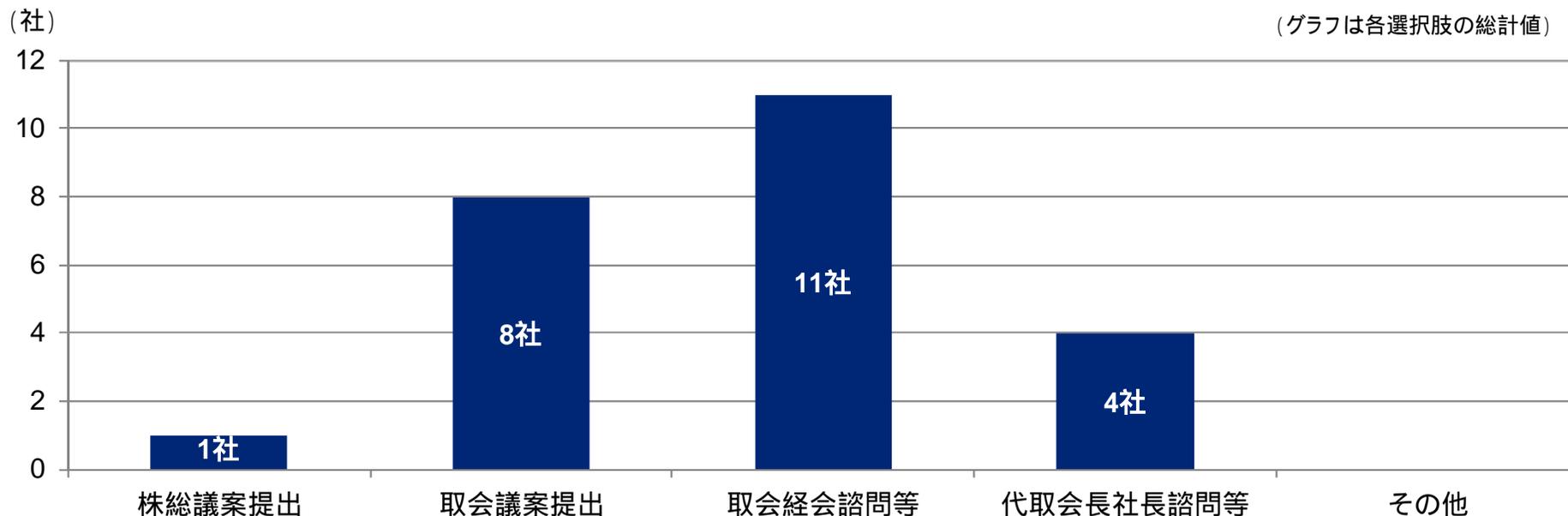
脚注:「経営機関の形態」で「委員会設置」を選択した2社を除く、191社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(22/27)

指名委員会の役割

N=21社



(複数選択可、単位:社)

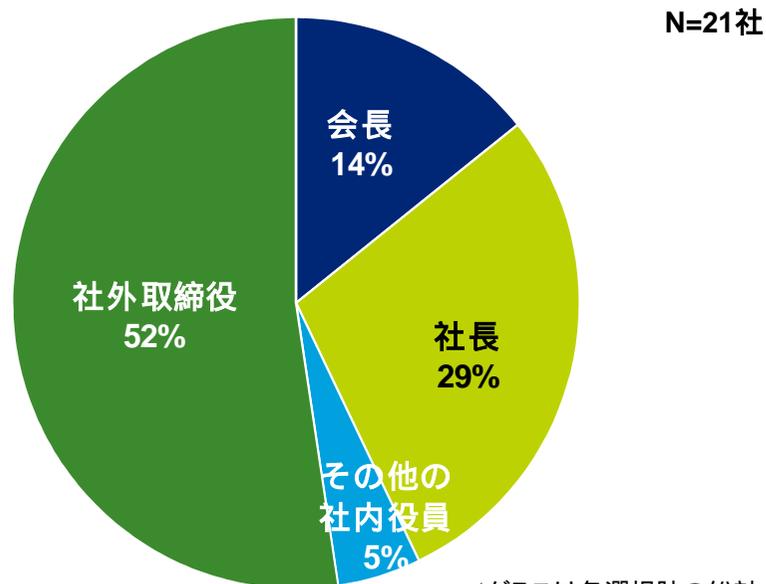
回答社数	議案提出		諮問・アドバイス		その他	
	株主総会への 議案提出機関	取締役会への 議案提出機関	取締役会、経営会議等 の会議体への諮問、 アドバイスをを行う機関	社長・会長等の個人へ の諮問・アドバイスを 行う機関		
総計	21	1	8	11	4	0

脚注:「指名委員会の有無」で「設置している(任意設置の委員会を含む)」を選択した21社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(23/27)

指名委員会の議長



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

	会長	社長	その他の社内役員 (「専務」や「取締役」、 「役員人事を担当する 執行役員」等)	社外 取締役	その他の社外メンバー (大学教授や経営コンサル タント等の専門家等)	総計
総計	3	6	1	11	0	21

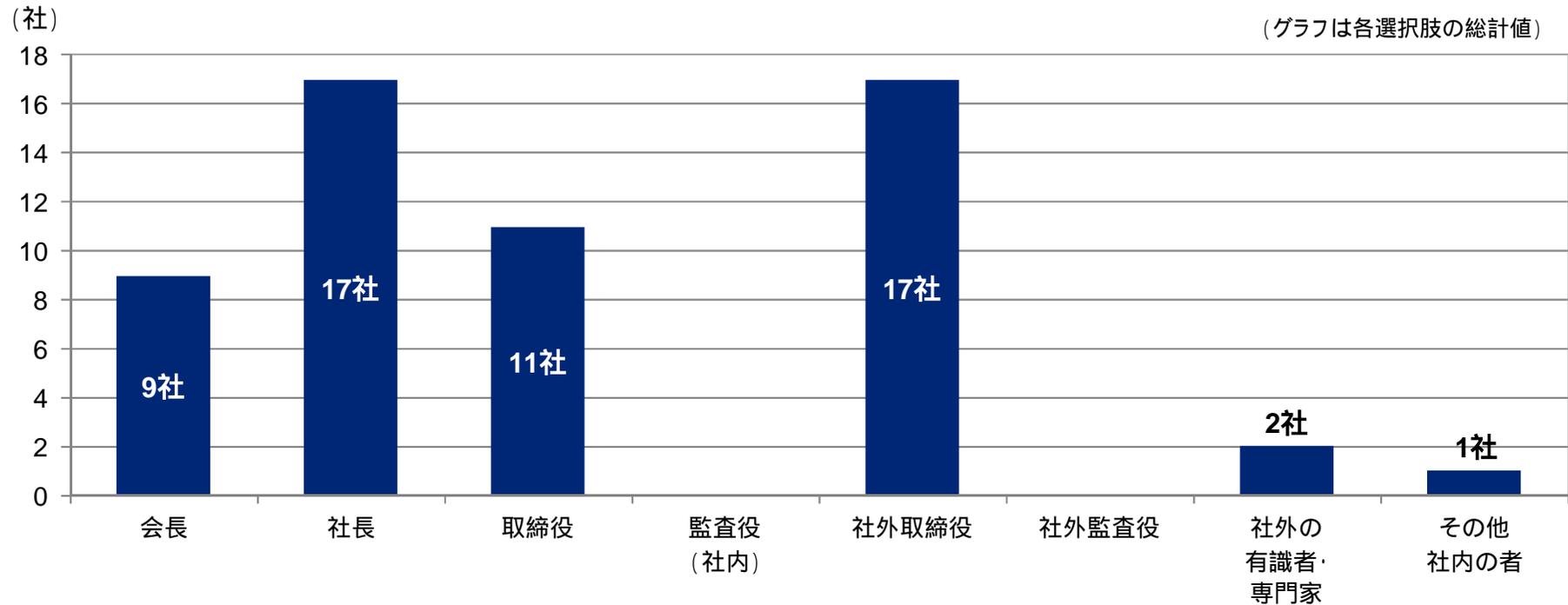
脚注:「指名委員会の有無」で「設置している(任意設置の委員会を含む)」を選択した21社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(24/27)

指名委員会の構成員

N=21社



(複数選択可、単位:社)

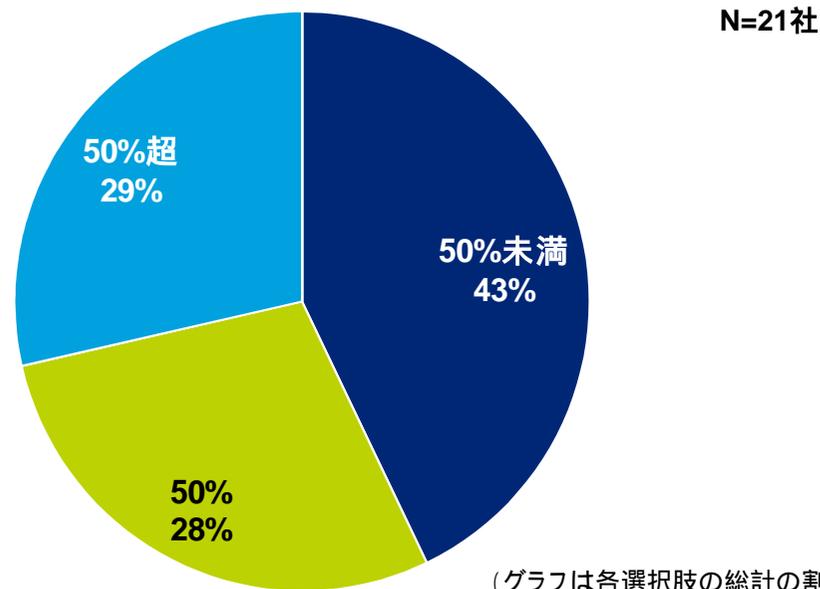
	回答社数	会長	社長	取締役	監査役(社内)	社外取締役	社外監査役	社外の有識者・専門家	その他社内の者
総計	21	9	17	11	0	17	0	2	1

脚注:「指名委員会の有無」で「設置している(任意設置の委員会を含む)」を選択した21社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(25/27)

指名委員会に占める社外取締役の割合



(単位:社)

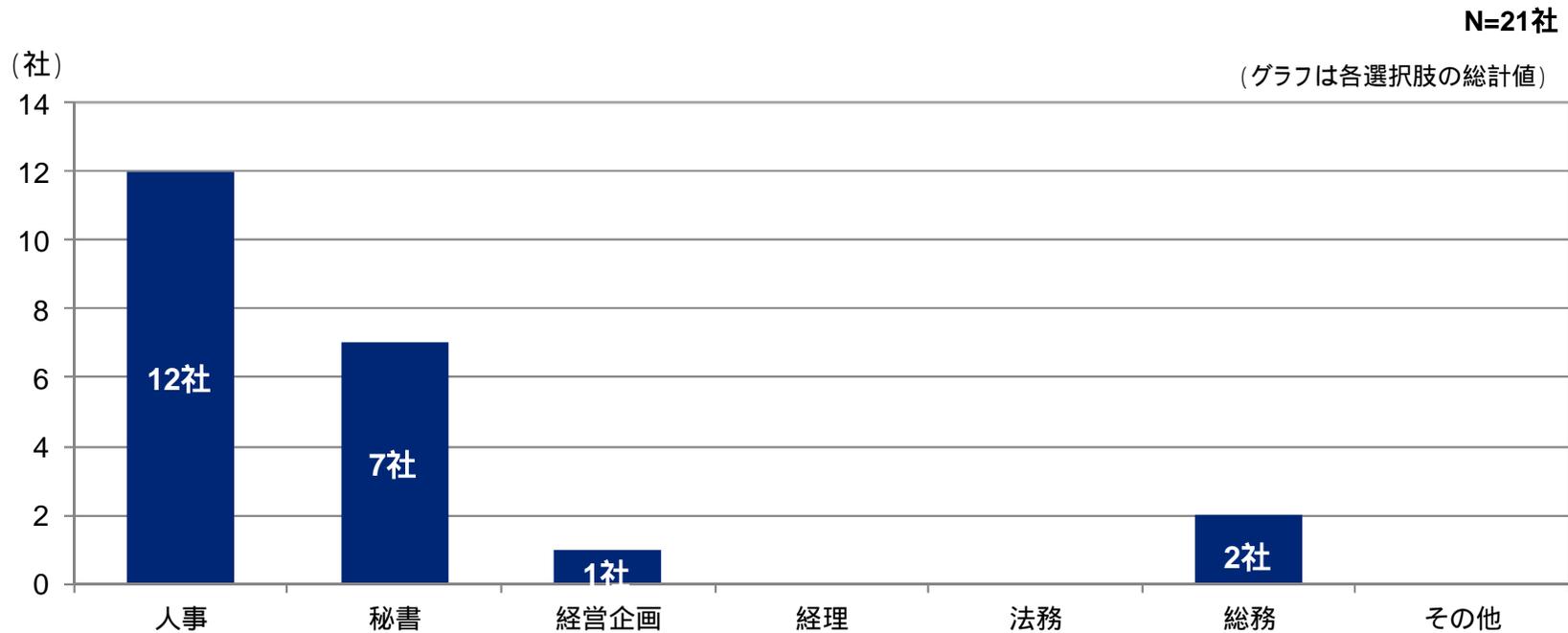
	50%未満	50%	50%超	総計
総計	9	6	6	21

脚注:「指名委員会の有無」で「設置している(任意設置の委員会を含む)」を選択した21社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(26/27)

指名委員会の事務局



(複数選択可、単位:社)

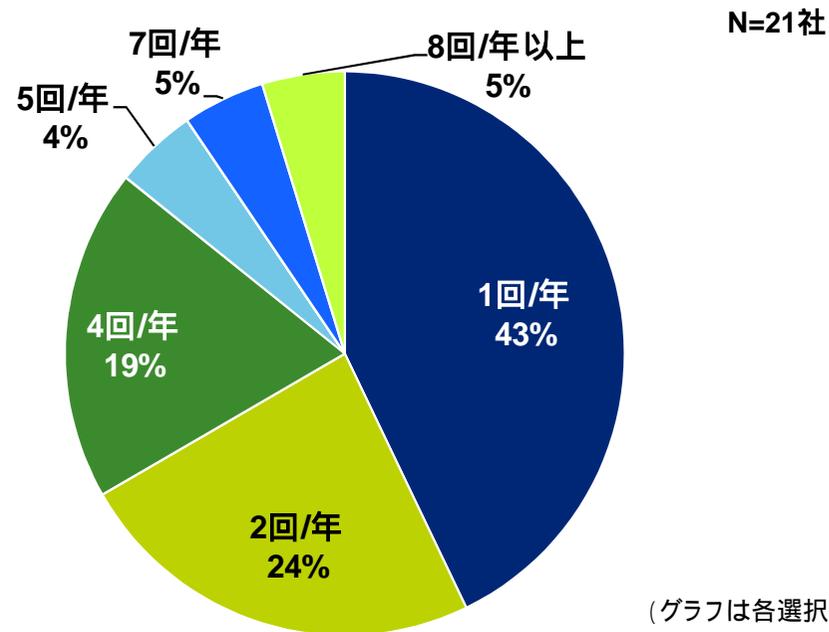
	回答社数	人事	秘書 (社長室含む)	経営企画	経理	法務	総務	その他
総計	21	12	7	1	0	0	2	0

脚注:「指名委員会の有無」で「設置している(任意設置の委員会を含む)」を選択した21社の回答

1 - 2 . 国内の役員報酬制度に関する実態

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け(27/27)

指名委員会の年間開催回数



(単位:社)

	1回/年	2回/年	3回/年	4回/年	5回/年	6回/年	7回/年	8回/年以上	総計
総計	9	5	0	4	1	0	1	1	21

脚注:「指名委員会の設置状況」で「設置している(任意設置の委員会を含む)」を選択した21社の回答

役員報酬制度の実態(海外編)

2 - 0 . 調査概要

本調査においては、以下を調査対象として調査を行っている

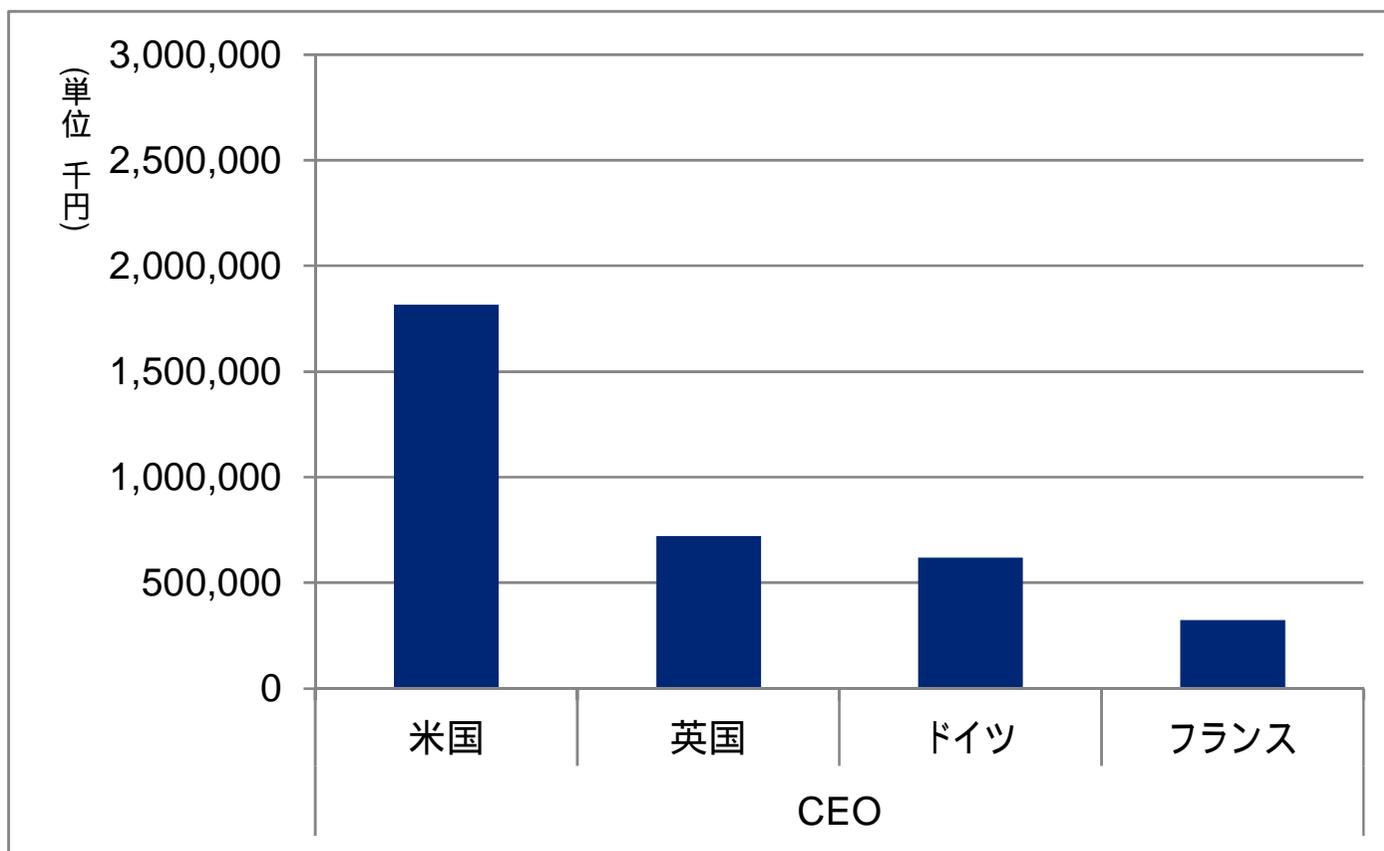
調査対象と調査方法

国	対象企業抽出銘柄	社数 (時価総額高い順に選択)	情報ソース (公開情報)
米国	S&P500	60社	Proxy Statement (株主紹介招集通知)
英国	FTSE100	40社	Annual Report
ドイツ	DAX30	30社	Annual Report (一部、単独の報酬報告書)
フランス	CAC40	35社	Annual Report (一部、単独の報酬報告書)

各国において採用されている中長期インセンティブ制度の詳細については、参考資料P90を参照のこと。

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 報酬総額 / CEO (1/2)

報酬総額 / CEO (中位値)

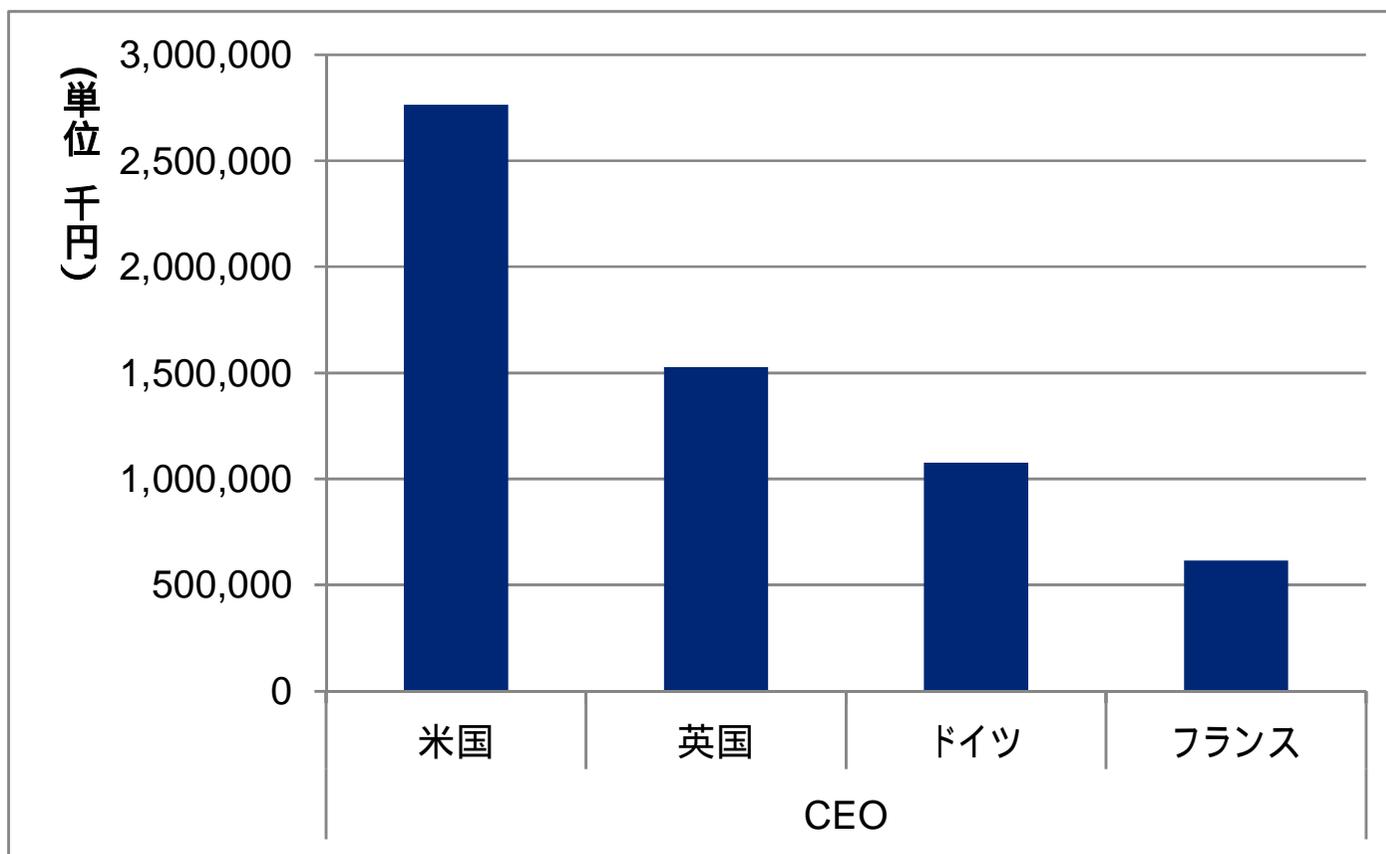


(単位: 千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (中位値)	1,817,177	720,534	619,559	323,578
集計人数 (n)	59	45	31	39

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 報酬総額 / CEO (2/2)

報酬総額 / CEO (上位10%tile)

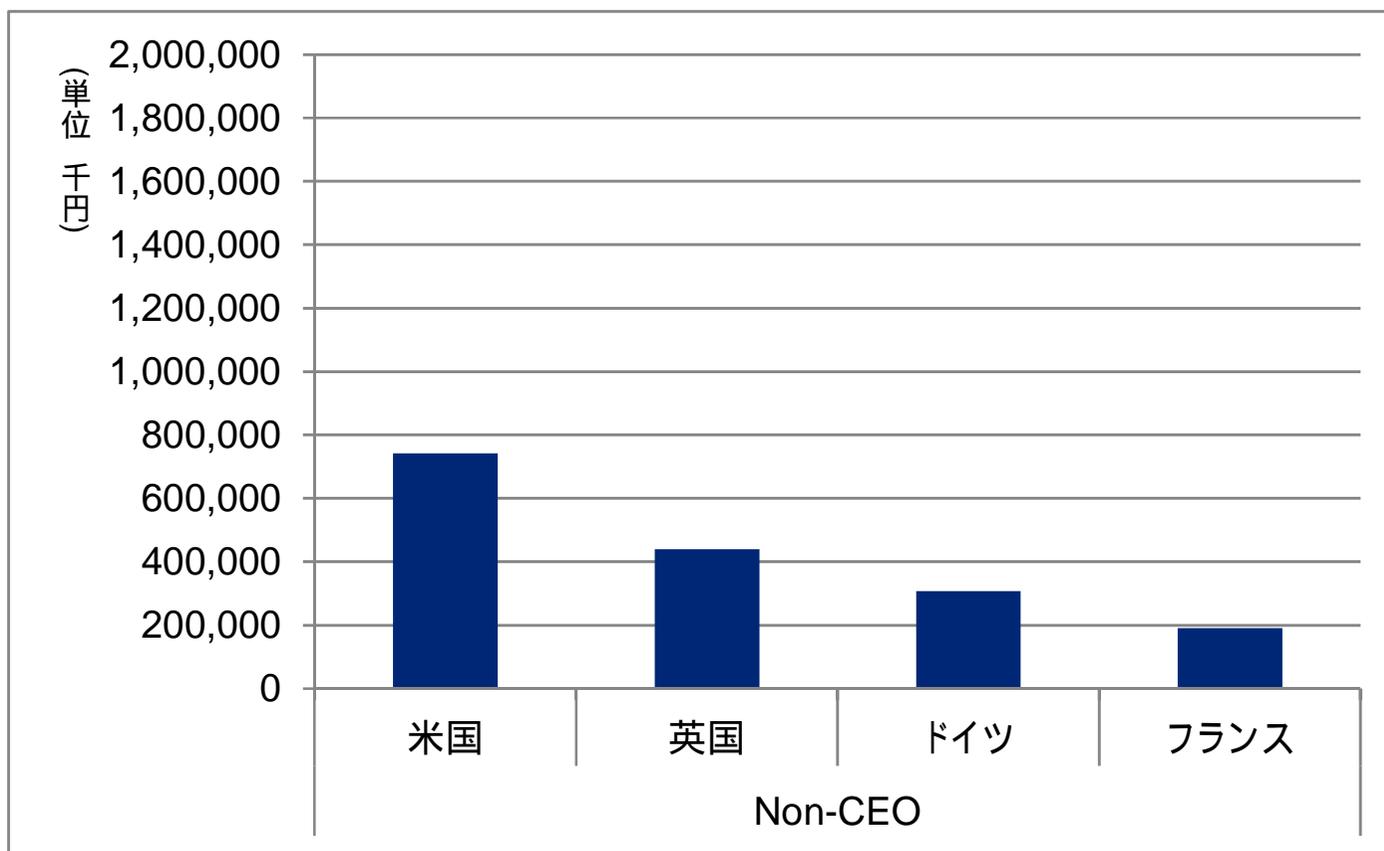


(単位: 千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (上位10%tile)	2,765,114	1,528,582	1,076,792	616,191
集計人数 (n)	59	45	31	39

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 報酬総額 / Non-CEO (1/2)

報酬総額 / Non-CEO (中位値)

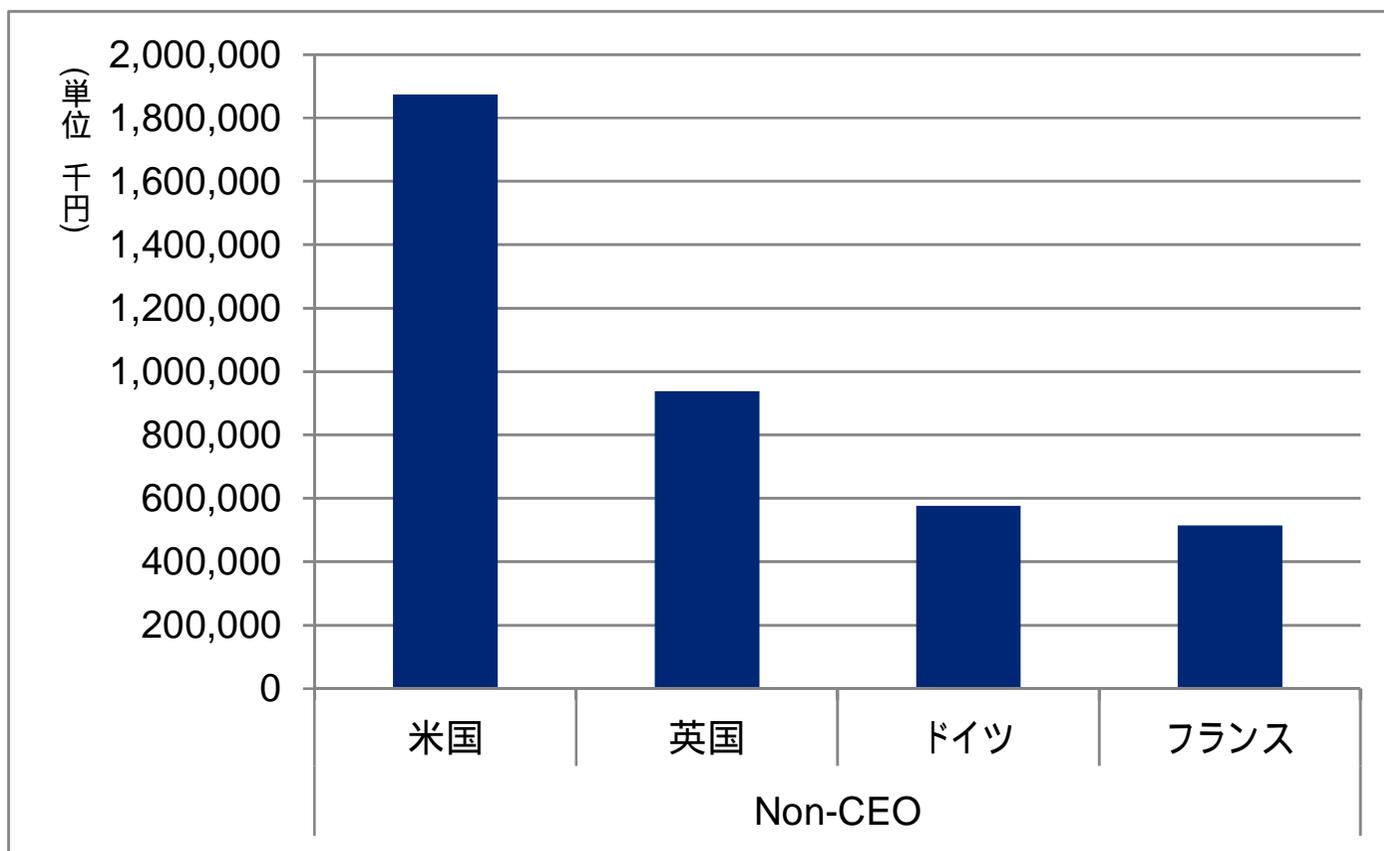


(単位: 千円)

	Non-CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (中位値)	742,621	438,536	307,785	190,319
集計人数 (n)	254	88	177	41

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 報酬総額 / Non-CEO (2/2)

報酬総額 / Non-CEO (上位10%tile)

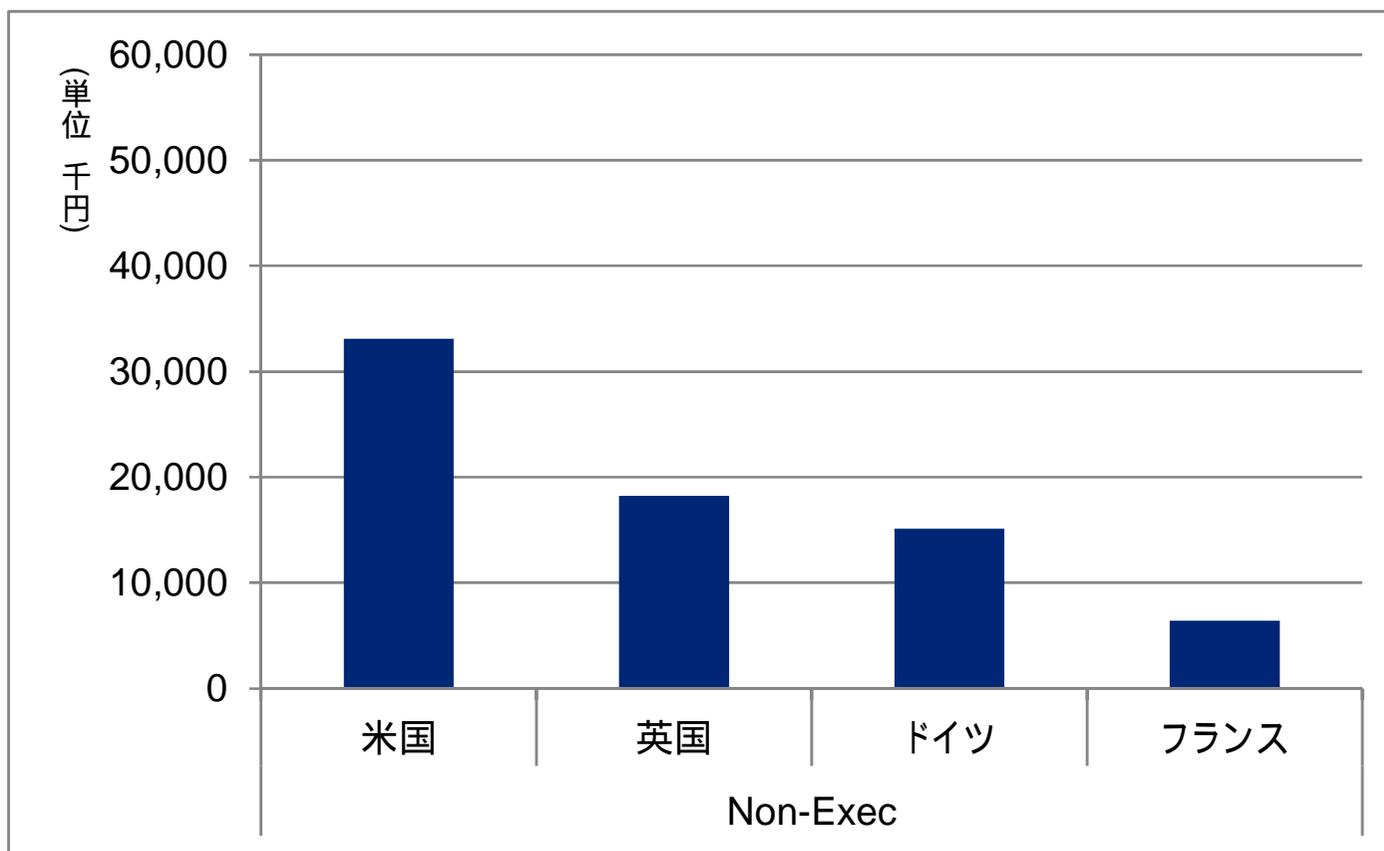


(単位: 千円)

	Non-CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (上位10%tile)	1,874,223	938,111	577,087	514,466
集計人数 (n)	254	88	177	41

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 報酬総額 / Non-Exec (1/2)

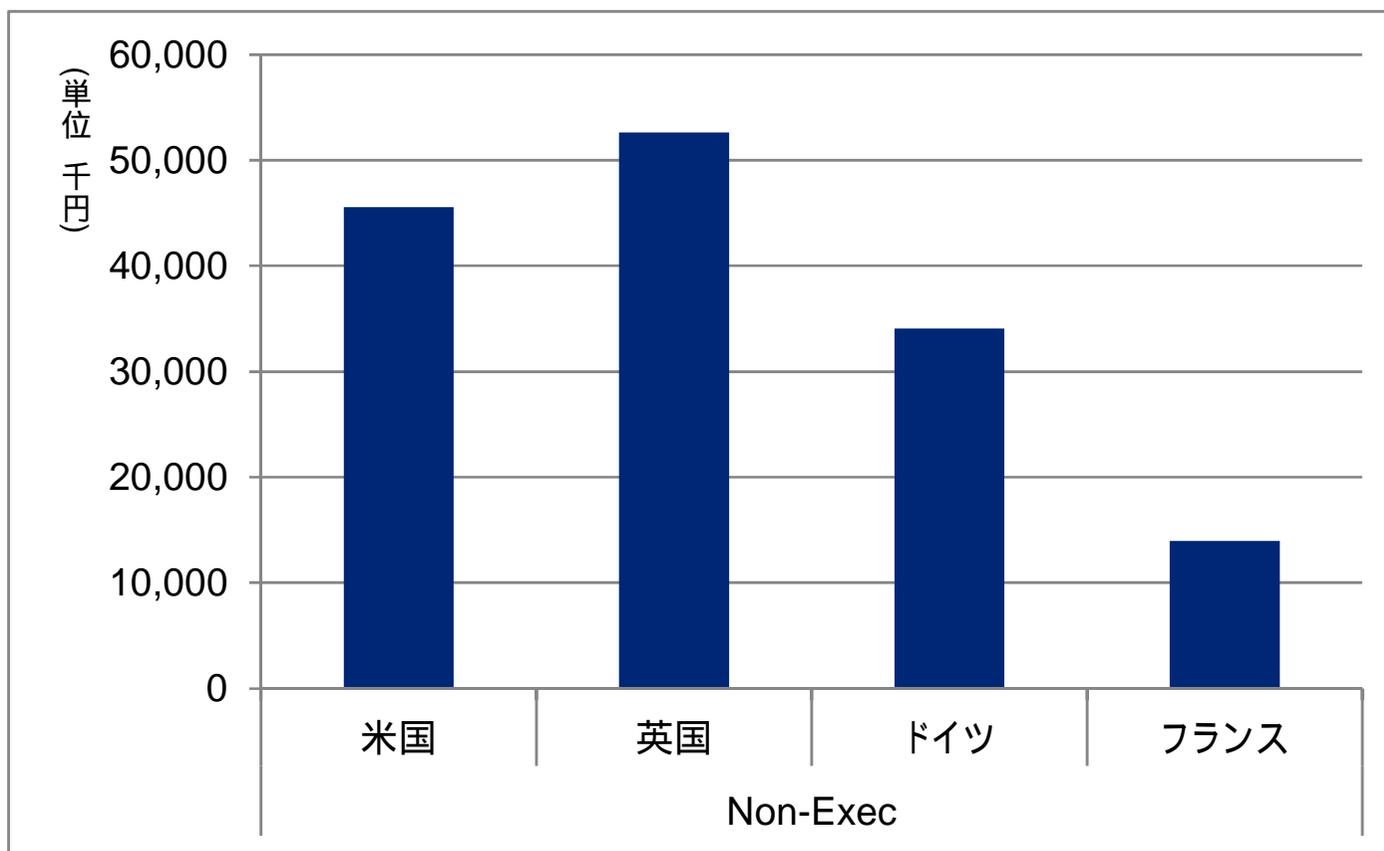
報酬総額 / Non-Exec (中位値)



	Non - Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (中位値)	33,082	18,208	15,130	6,411
集計人数 (n)	672	422	525	473

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 報酬総額 / Non-Exec (2/2)

報酬総額 / Non-Exec (上位10%tile)

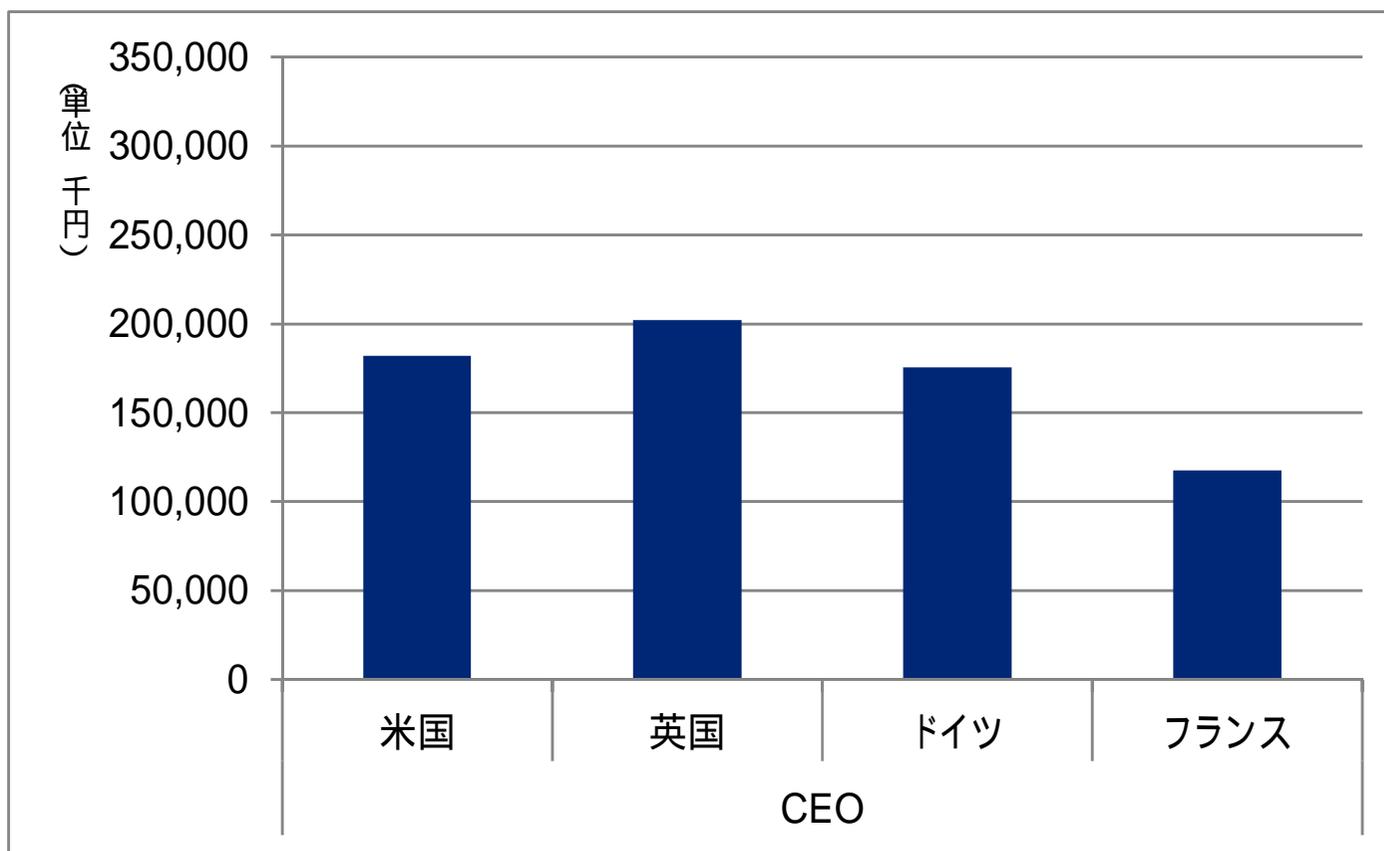


(単位: 千円)

	Non - Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
報酬総額 (上位10%tile)	45,547	52,606	34,055	13,976
集計人数 (n)	672	422	525	473

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 固定報酬 / CEO (1/2)

固定報酬 / CEO (中位値)

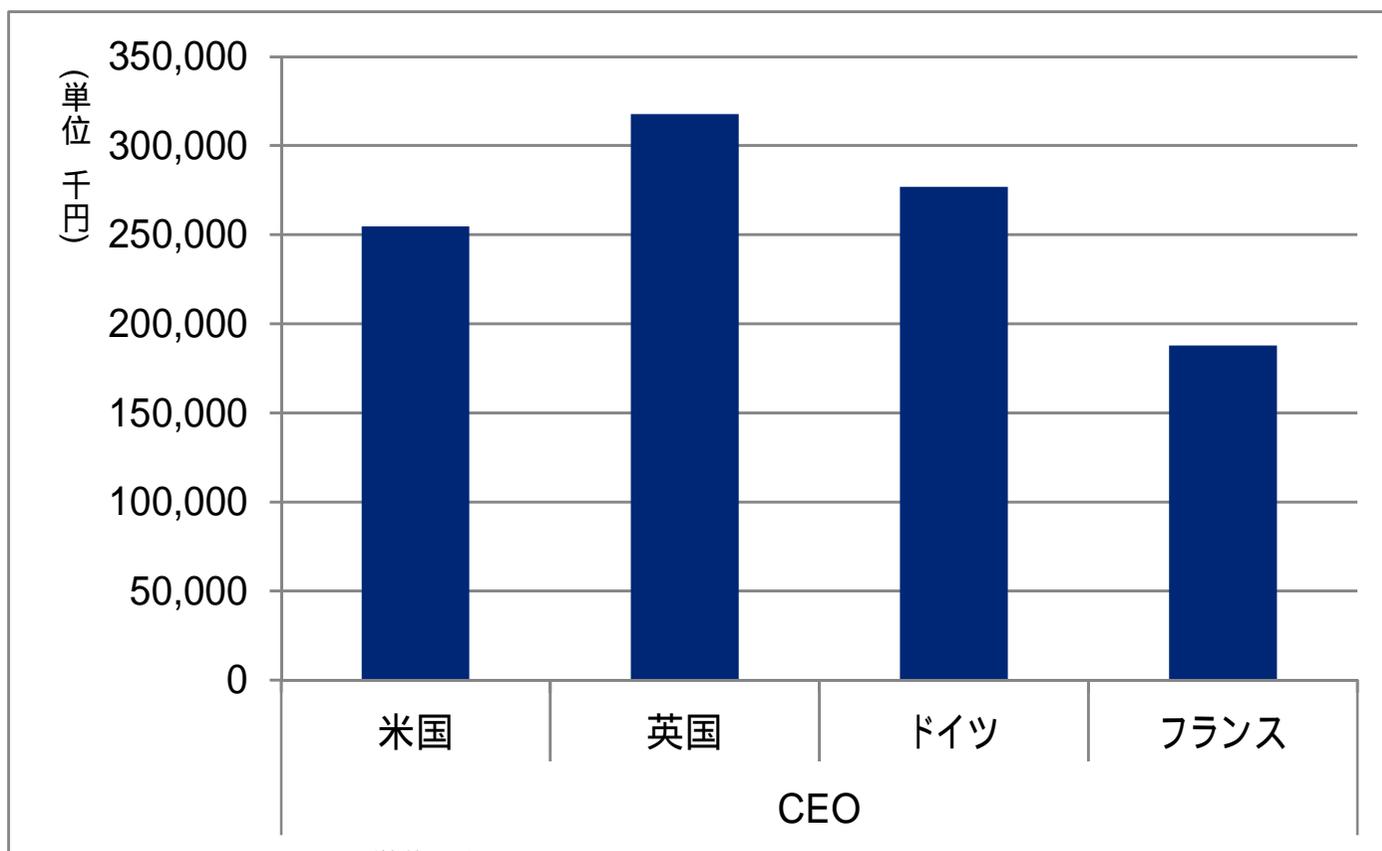


(単位: 千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (中位値)	181,950	202,204	175,405	117,672
集計人数 (n)	59	45	31	39

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 固定報酬 / CEO (2/2)

固定報酬 / CEO (上位10%tile)

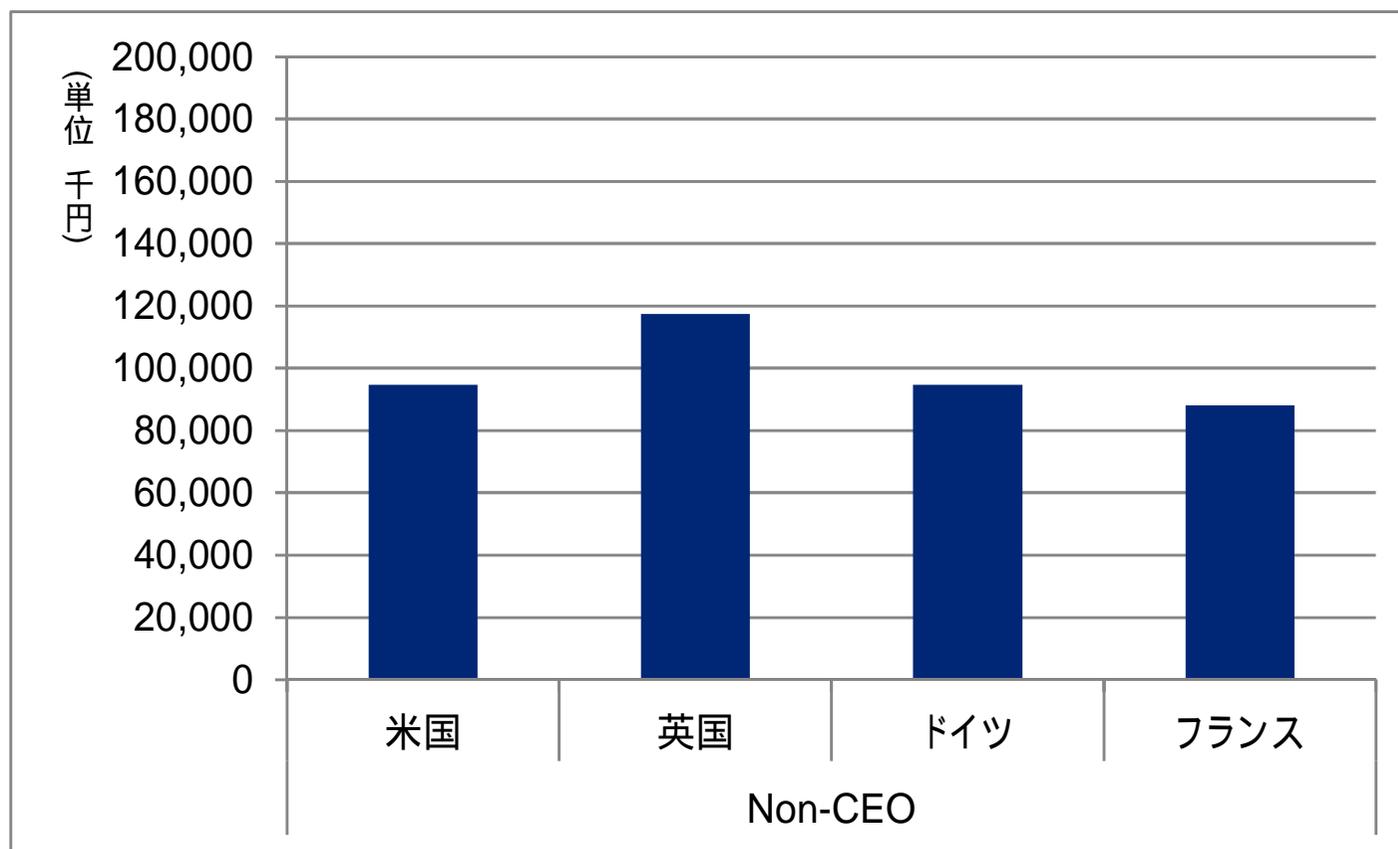


(単位: 千円)

	CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (上位10%tile)	254,730	317,707	276,827	187,776
集計人数 (n)	59	45	31	39

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 固定報酬 / Non-CEO (1/2)

固定報酬 / Non-CEO (中位値)

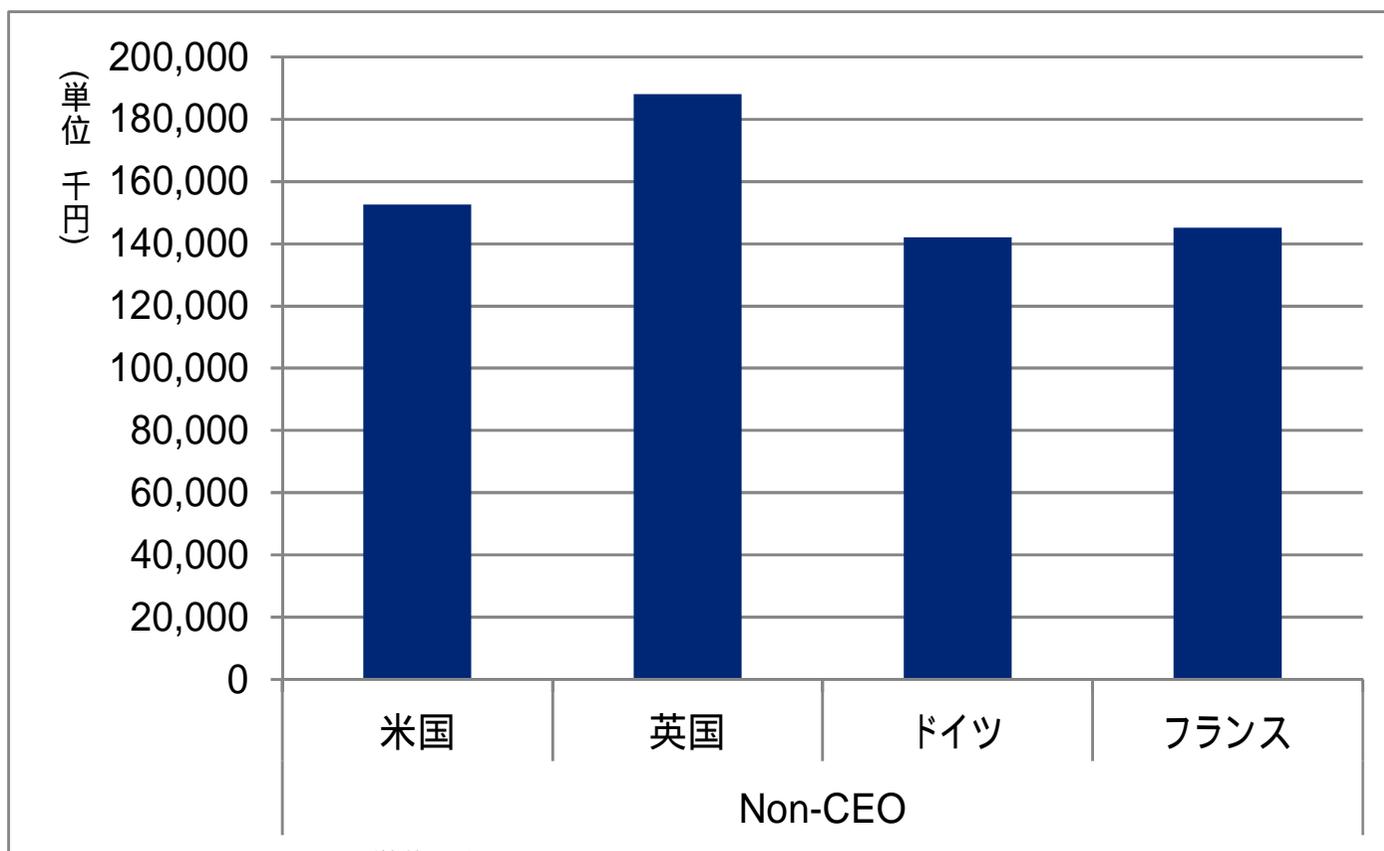


(単位: 千円)

	Non-CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (中位値)	94,665	117,388	94,755	87,974
集計人数 (n)	254	88	177	41

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 固定報酬 / Non-CEO (2/2)

固定報酬 / Non-CEO (上位10%tile)

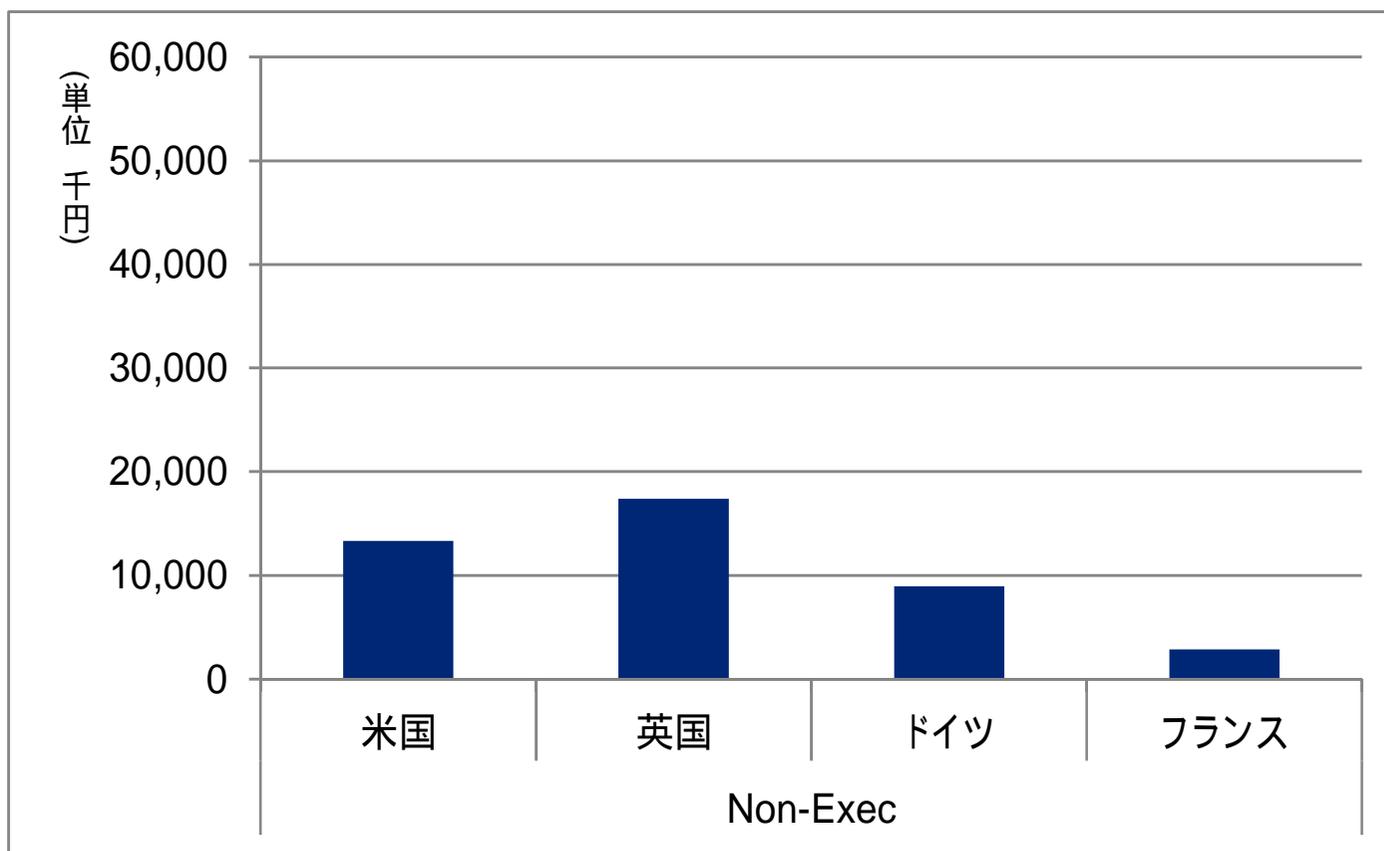


(単位: 千円)

	Non - CEO			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (上位10%tile)	152,556	187,986	141,963	145,147
集計人数 (n)	254	88	177	41

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 固定報酬 / Non-Exec (1/2)

固定報酬 / Non-Exec (中位値)

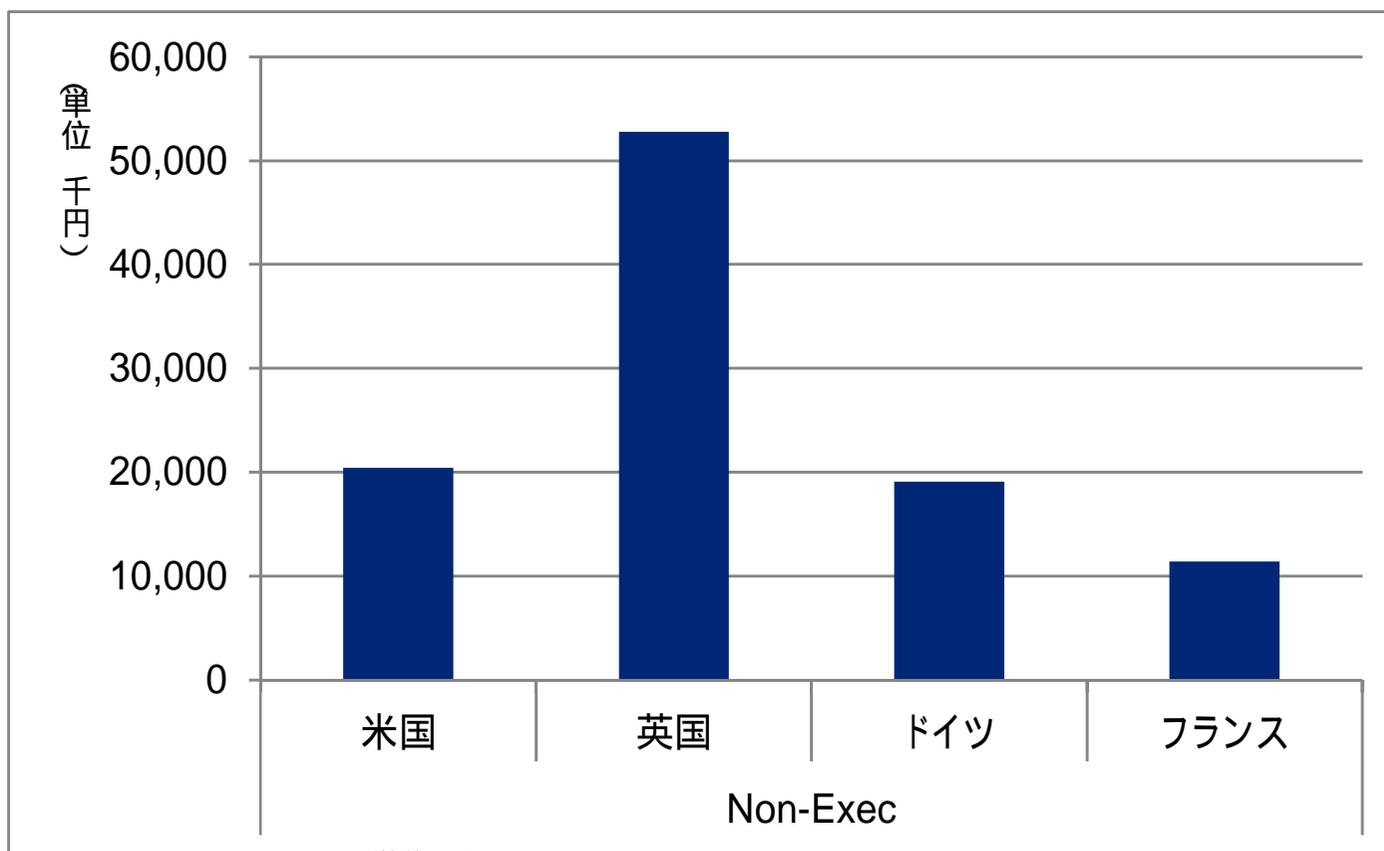


(単位:千円)

	Non - Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (中位値)	13,343	17,384	8,975	2,872
集計人数 (n)	672	422	525	473

2 - 1 . 海外の報酬水準の比較 固定報酬 / Non-Exec (2/2)

固定報酬 / Non-Exec (上位10%tile)



(単位: 千円)

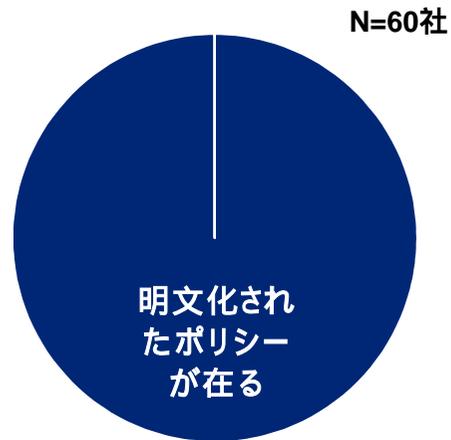
	Non - Exec			
	米国	英国	ドイツ	フランス
固定報酬 (上位10%tile)	20,454	52,778	19,130	11,451
集計人数 (n)	672	422	525	473

2 - 2 - 1 . 米国

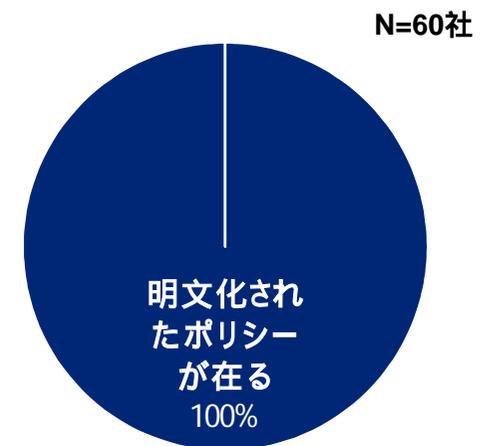
(1) 報酬ポリシーの設定状況

役員報酬基本方針の有無

役員報酬基本方針の有無



役員報酬項目別方針の有無



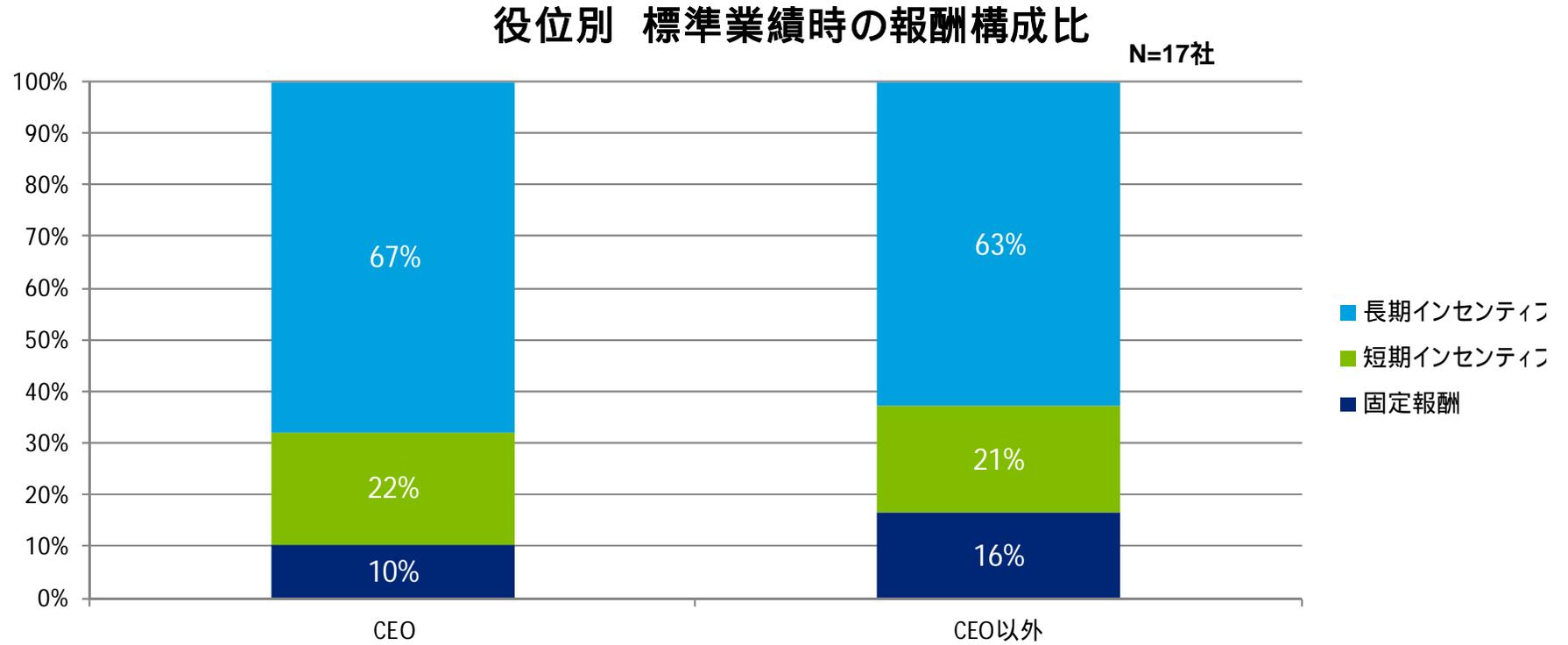
(単位:社)

	明文化されたポリシーが ある	明文化されたポリシーは ない	合計
基本方針	60	0	60
報酬項目別 詳細方針	60	0	60

脚注: 報酬ポリシーの有無ではなく、明文化された報酬ポリシーの有無

2 - 2 - 1 . 米国 (2) 報酬構成比率

役位別 標準業績時の報酬構成比*



	固定報酬	短期インセンティブ	長期インセンティブ
CEO	10%	22%	67%
CEO以外	16%	21%	63%

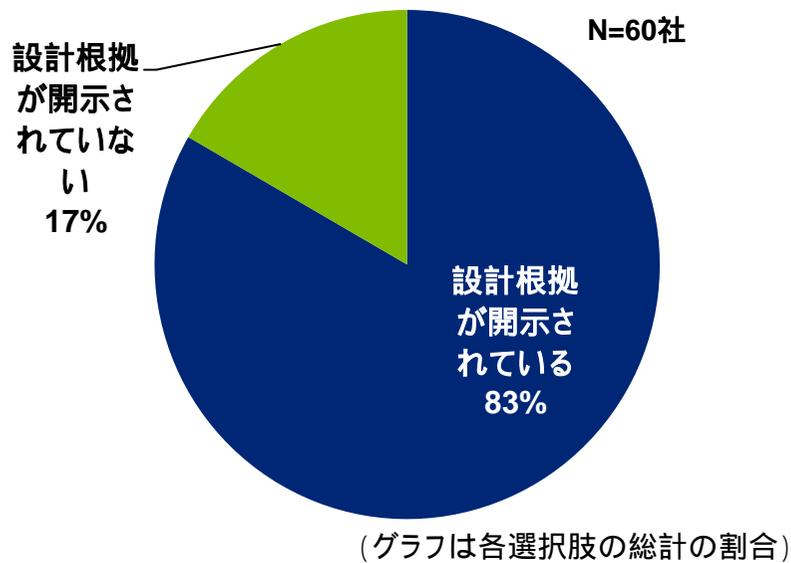
*業績目標を100%達成した場合の、固定報酬・各業績連動報酬の報酬額の割合のことをさす。

2 - 2 - 1 . 米国

(3) 各報酬の仕組み(1/4)

固定報酬の設計根拠

固定報酬の設計根拠の開示状況

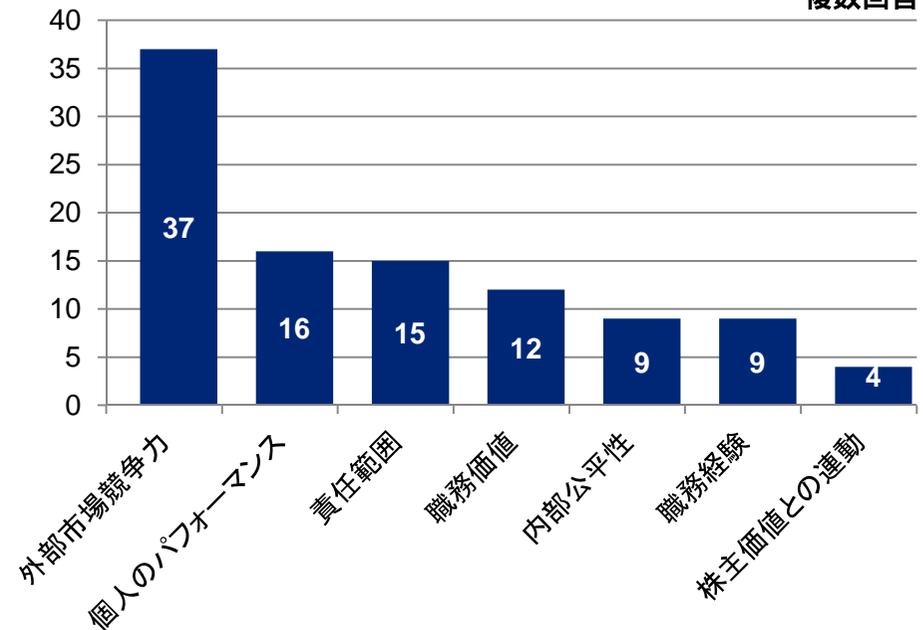


(単位:社)

	設計根拠が開示されている	設計根拠が開示されていない	総計
対象企業数	50	10	60

固定報酬の設計根拠

N=50社
複数回答



(単位:社)

	外部市場競争力	個人のパフォーマンス	責任範囲	職務価値	内部公平性	職務経験	株主価値との連動
対象企業数	37	16	15	12	9	9	4

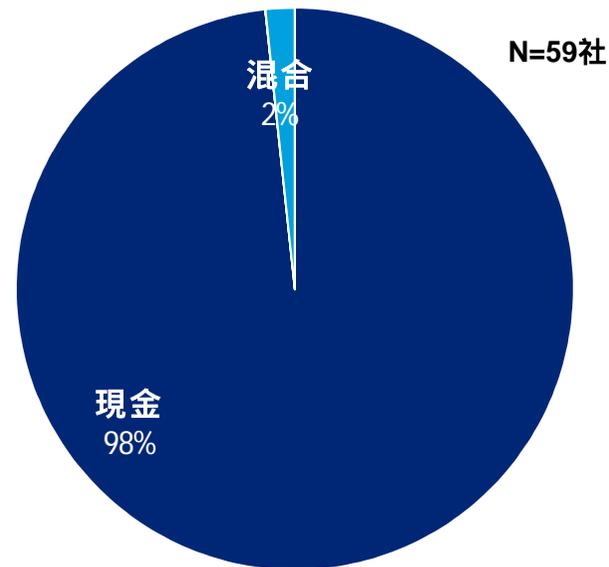
脚注: 設計方針が開示されている50社の設計根拠

2 - 2 - 1 . 米国

(3) 各報酬の仕組み(2/4)

短期インセンティブの支払い形態

短期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

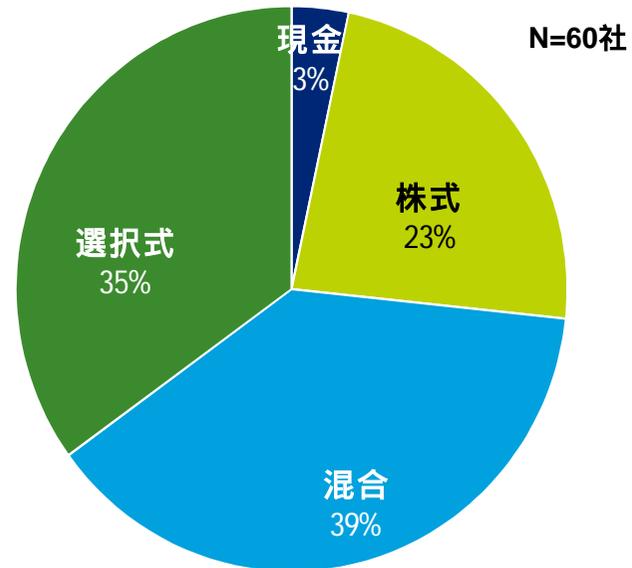
	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	58	0	1	0

2 - 2 - 1 . 米国

(3) 各報酬の仕組み(3/4)

長期インセンティブの支払い形態

長期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

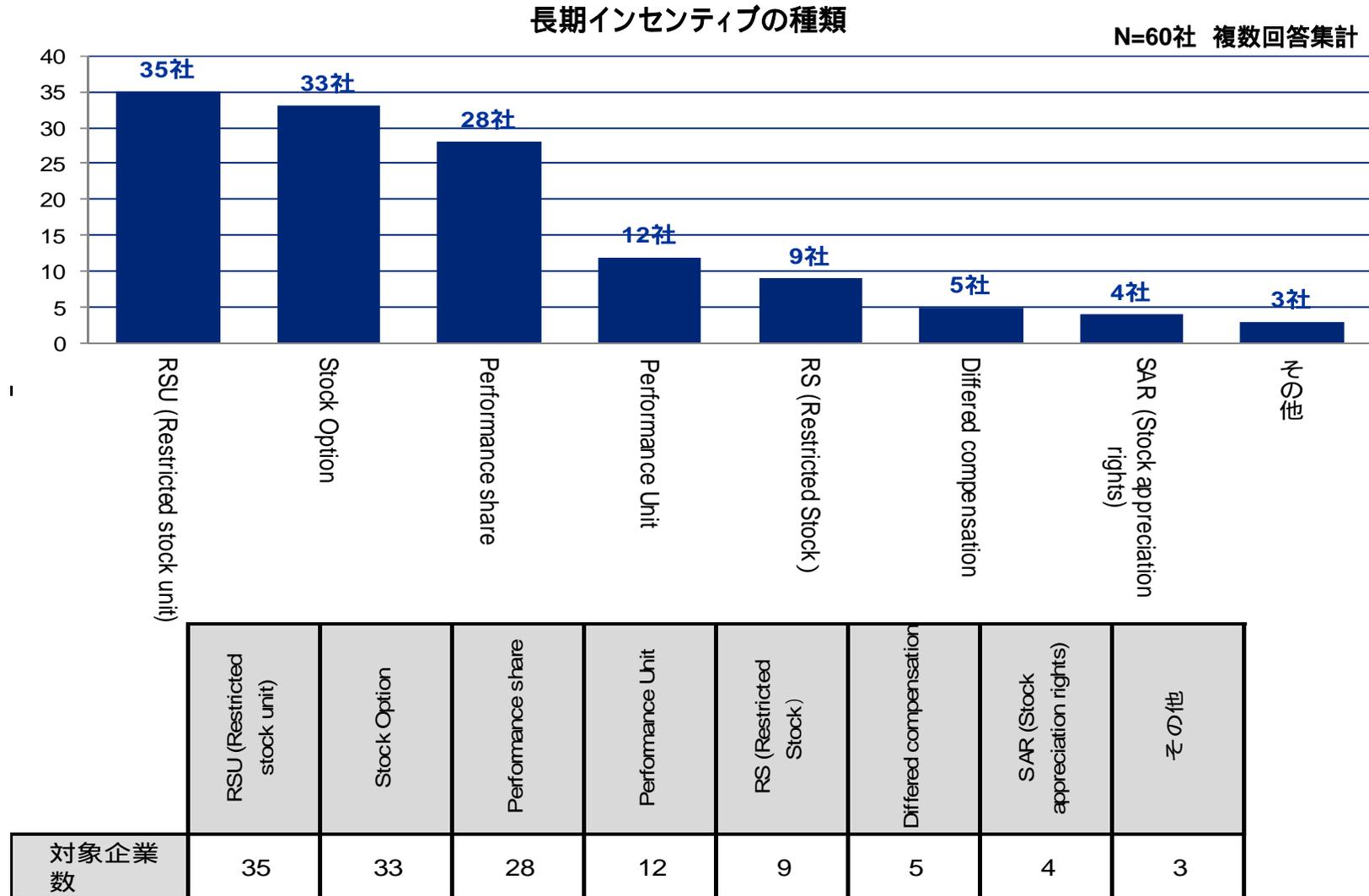
(単位:社)

	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	2	14	23	21

2 - 2 - 1 . 米国

(3) 各報酬の仕組み(4/4)

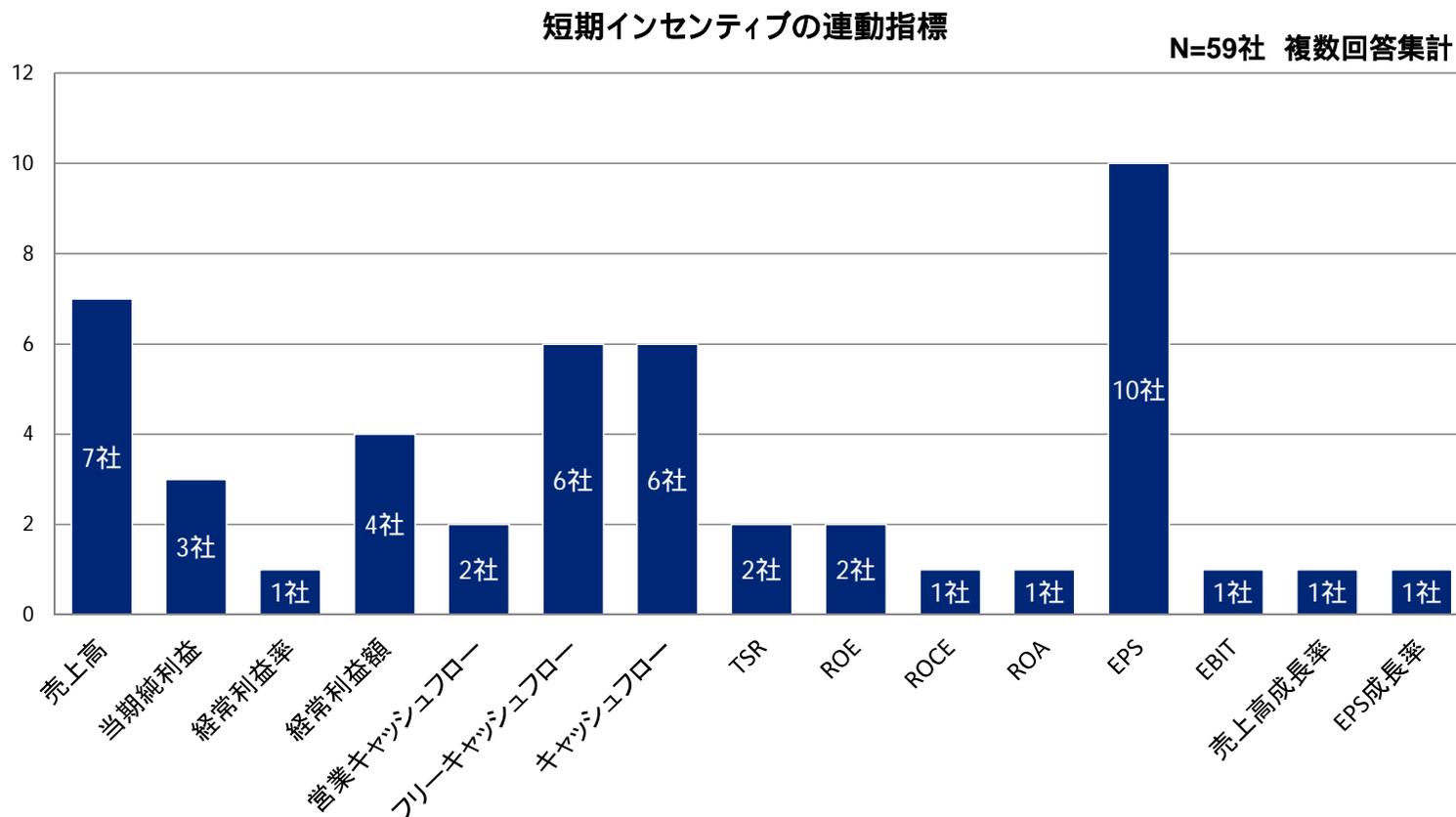
長期インセンティブの種類*



*中長期インセンティブ制度の詳細については、参考資料P90を参照のこと。

2 - 2 - 1 . 米国 (4) 評価指標(1/2)

短期インセンティブの評価指標



	売上高	当期純利益	経常利益率	経常利益額	営業 キャッ シュフ ロー	フリー キャッ シュフ ロー	キャッ シュフ ロー	TSR	ROE	ROCE	ROA	EPS	EBIT	売上高 成長率	EPS成長 率
総計(社数)	7	3	1	4	2	6	6	2	2	1	1	10	1	1	1

*各評価指標の説明については、本文P12を参照

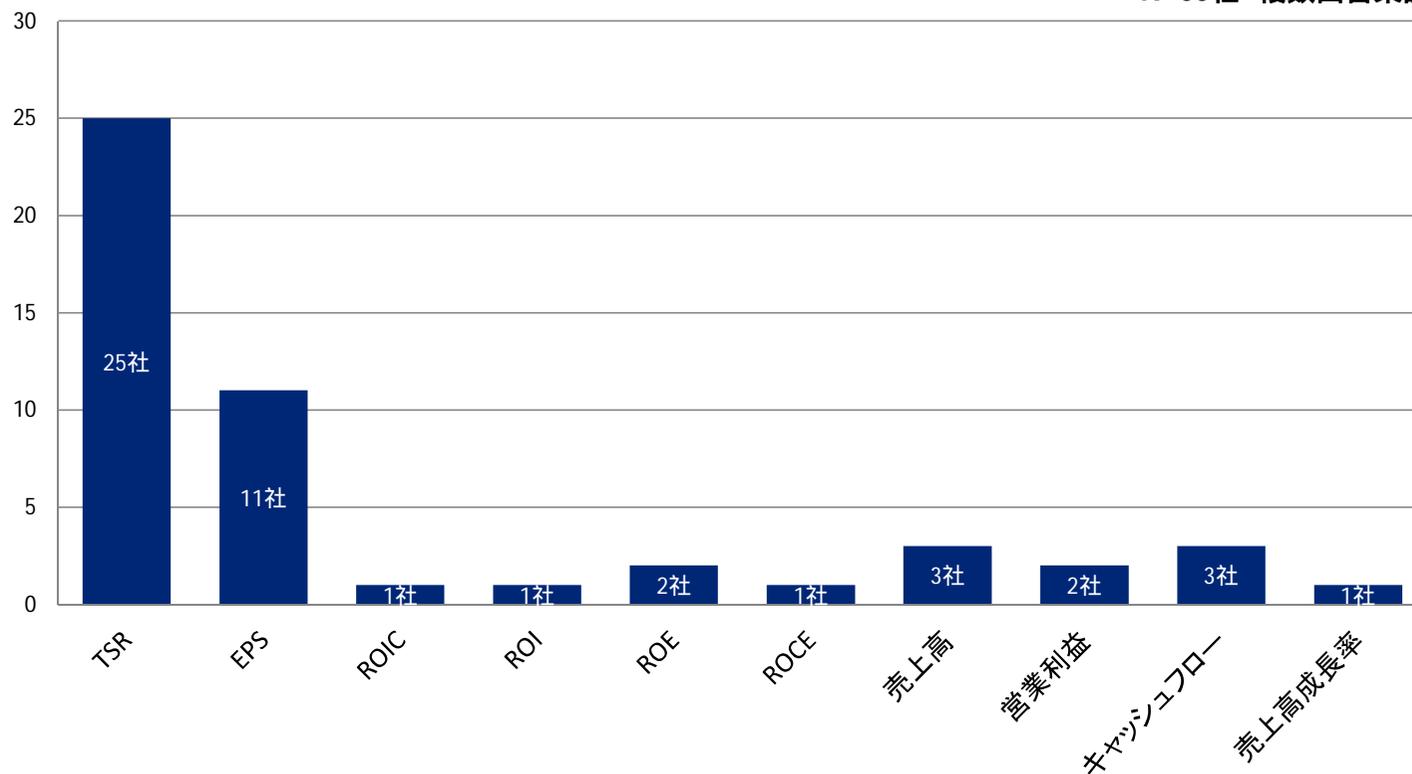
2 - 2 - 1 . 米国

(4) 評価指標(2/2)

長期インセンティブの評価指標

長期インセンティブの連動指標

N=60社 複数回答集計



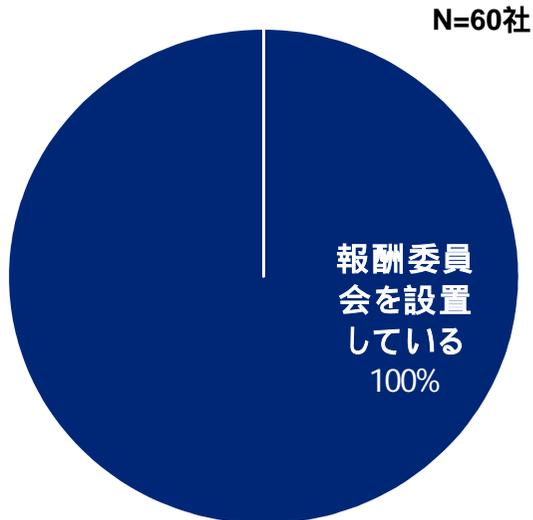
	TSR	EPS	ROIC	ROI	ROE	ROCE	売上高	営業利益	キャッシュフロー	売上高成長率
総計	27	11	1	1	2	1	3	2	3	1

*各評価指標の説明については、本文P12を参照

2 - 2 - 1 . 米国

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

報酬委員会の有無

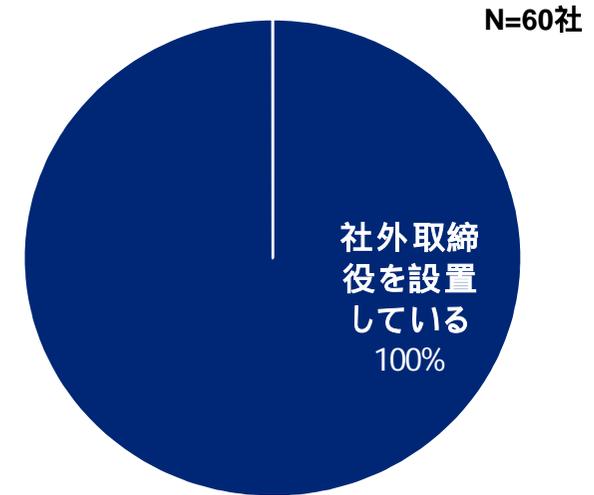


(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

	報酬委員会を設置している	報酬委員会を設置していない
対象企業数	60	0

社外取締役設置の状況



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

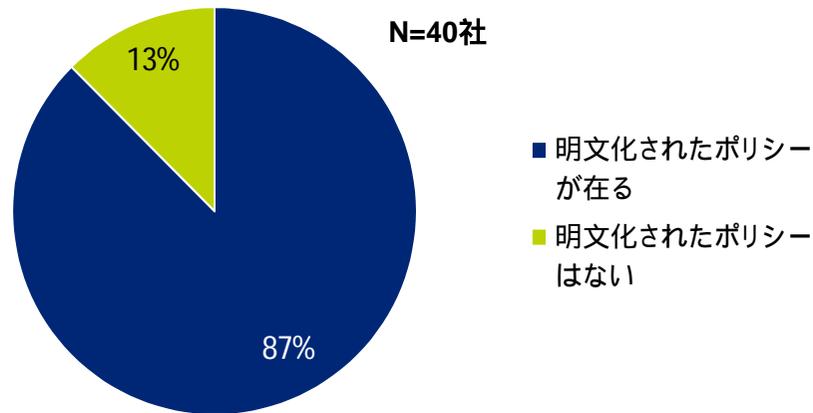
	社外取締役を設置している	社外取締役を設置していない
対象企業数	60	0

2 - 2 - 2 . 英国

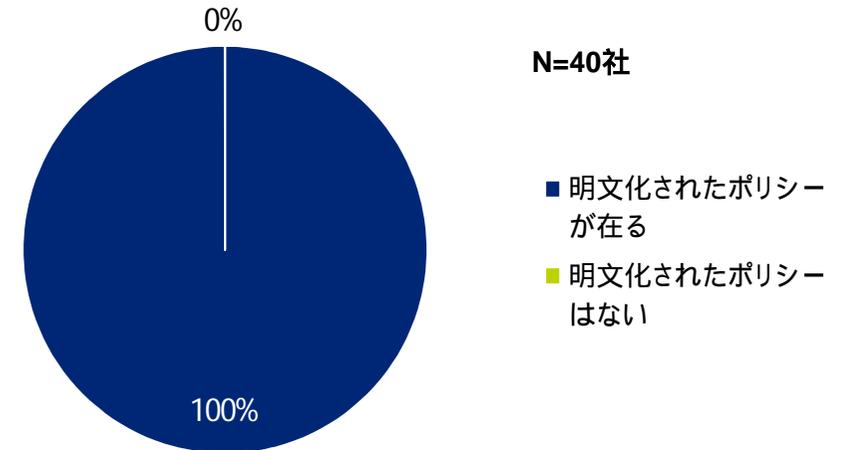
(1) 報酬ポリシーの設定状況

役員報酬基本方針の有無

役員報酬基本方針の有無



役員報酬項目別方針の有無



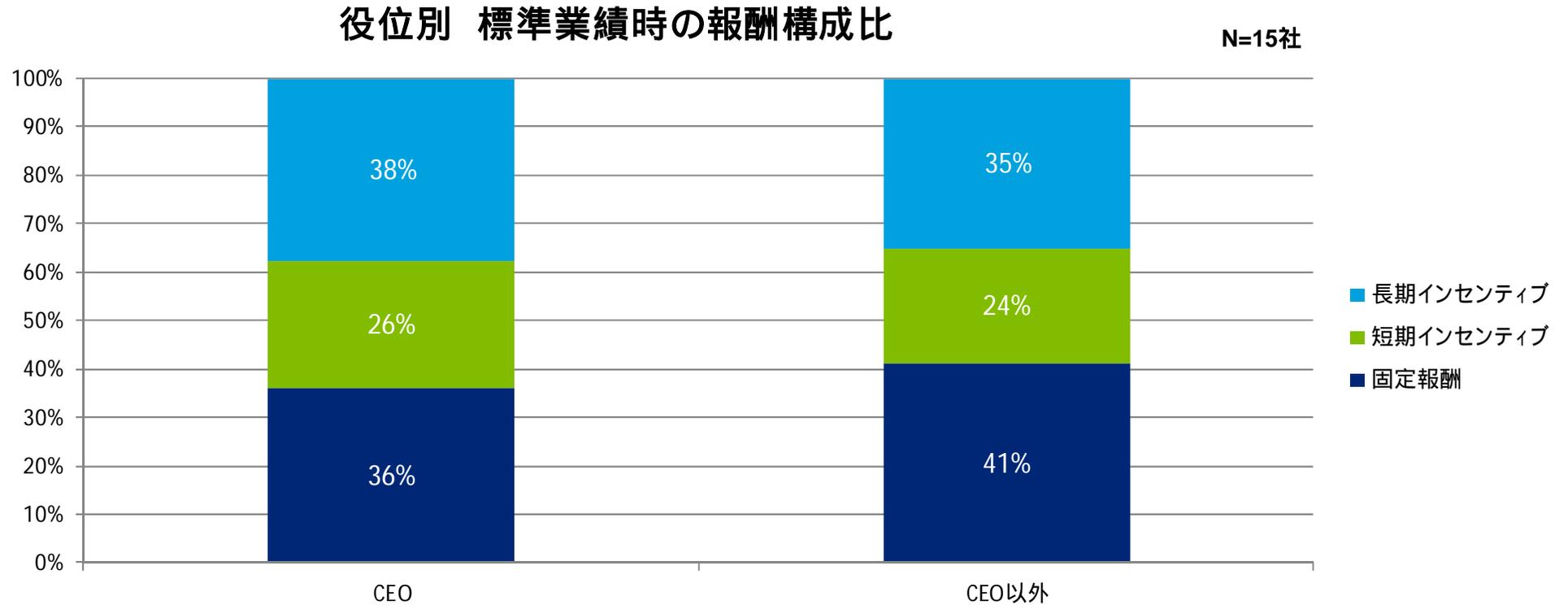
(単位:社)

	明文化されたポリシーがある	明文化されたポリシーはない	総計
基本方針	35	5	40
報酬項目別 詳細方針	40	0	40

脚注: 報酬ポリシーの有無ではなく、明文化された報酬ポリシーの有無

2 - 2 - 2 . 英国 (2) 報酬構成比率

役位別 標準業績時の報酬構成比*



	固定報酬	短期インセンティブ	長期インセンティブ
CEO	36%	26%	38%
CEO以外	41%	24%	35%

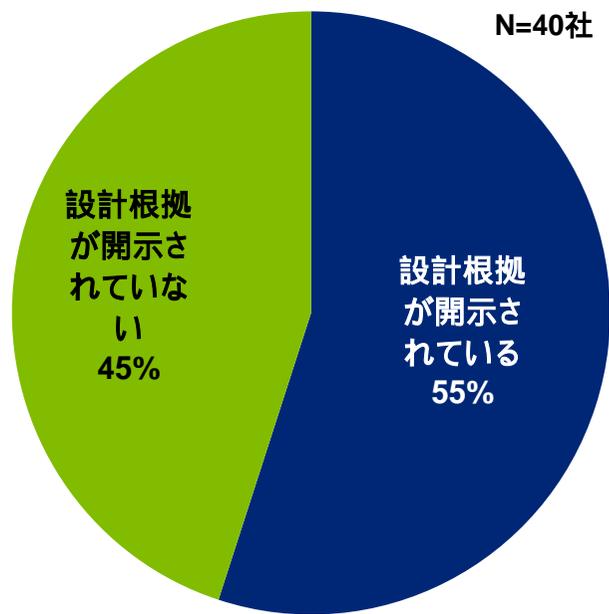
*業績目標を100%達成した場合の、固定報酬・各業績連動報酬の報酬額の割合のことをさす。

2 - 2 - 2 . 英国

(3) 各報酬の仕組み(1/4)

固定報酬の設計根拠

固定報酬の設計根拠の開示状況

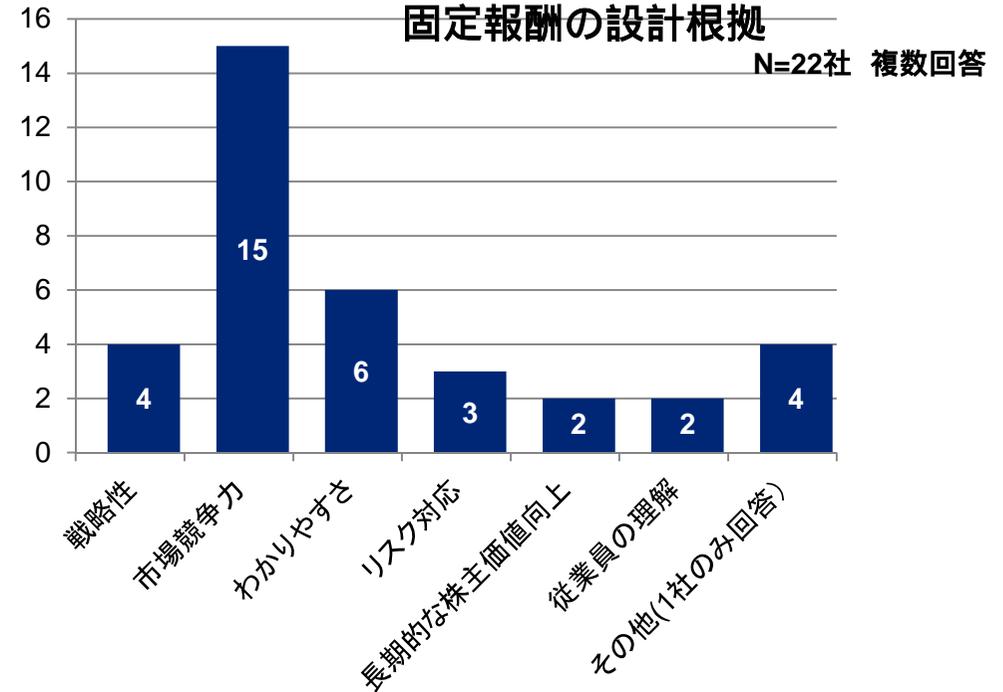


(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

	設計根拠が開示されている	設計根拠が開示されていない	総計
対象企業数	22	18	40

固定報酬の設計根拠



(単位:社)

	戦略性	市場競争力	わかりやすさ	リスク対応	長期的な株主価値向上	従業員の理解	その他(1社のみ回答)
対象企業数	4	15	6	3	2	2	4

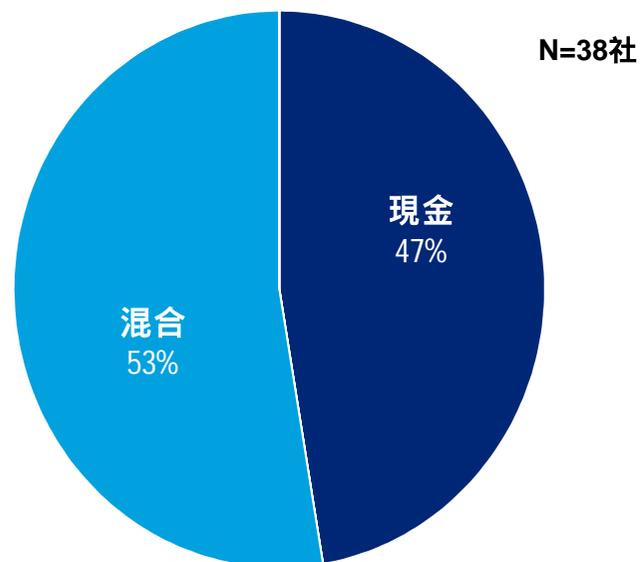
脚注: 設計方針が開示されている22社の設計根拠

2 - 2 - 2 . 英国

(3) 各報酬の仕組み(2/4)

短期インセンティブの支払い形態

短期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

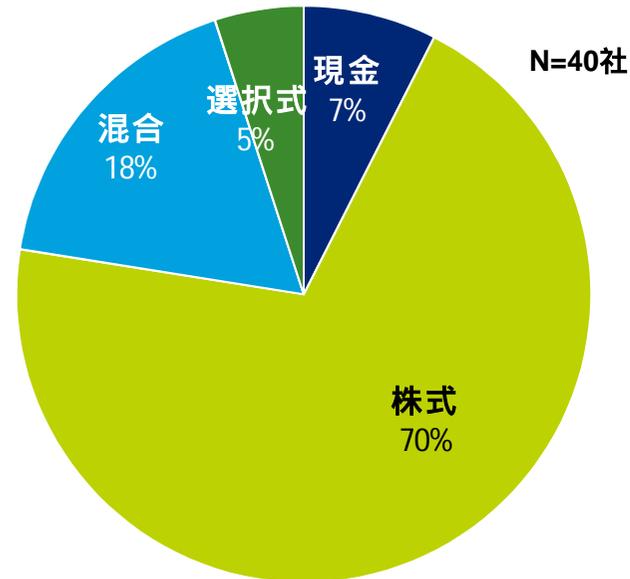
	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	18	0	20	0

2 - 2 - 2 . 英国

(3) 各報酬の仕組み(3/4)

長期インセンティブの支払い形態

長期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

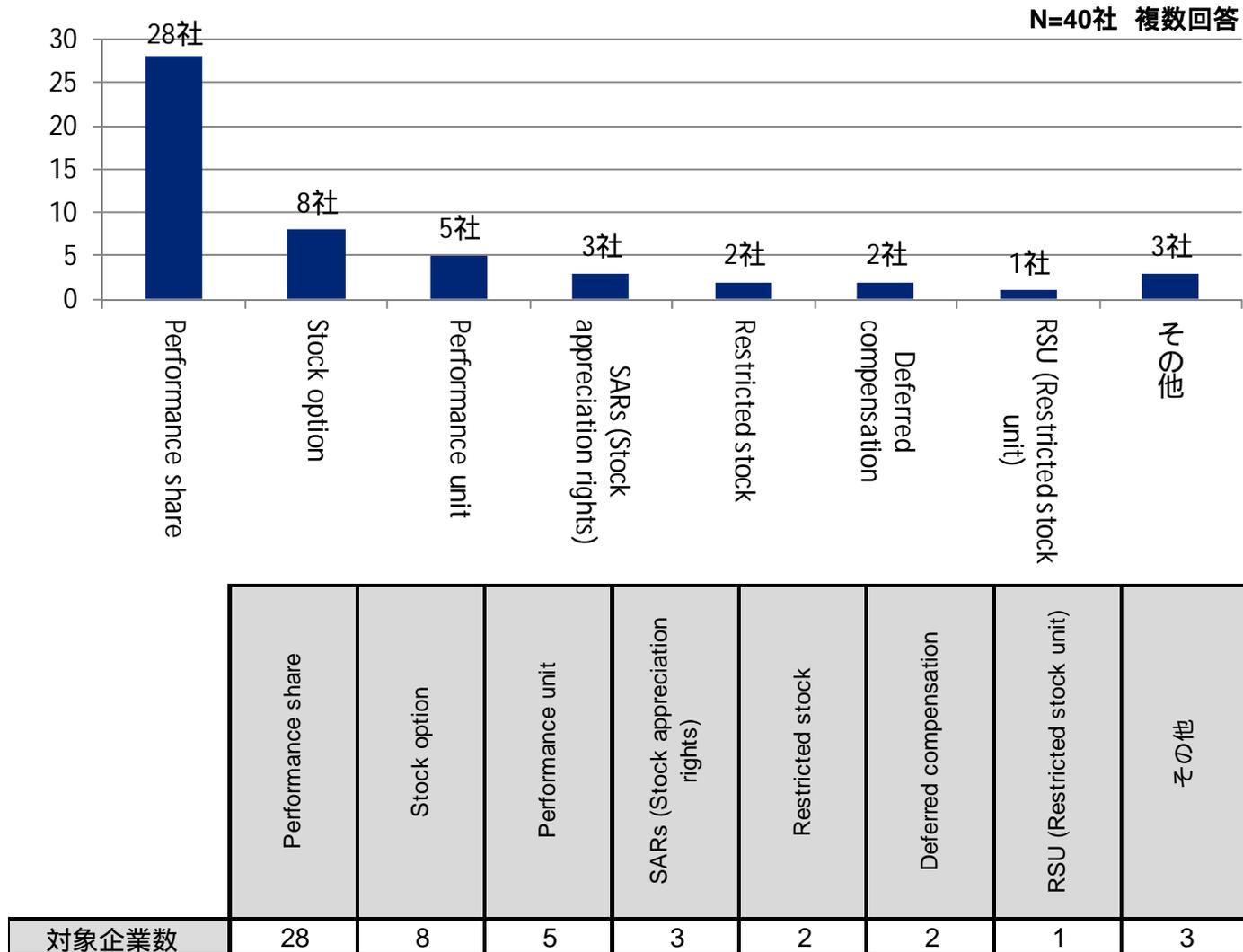
(単位:社)

	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	3	28	7	2

2 - 2 - 2 . 英国

(3) 各報酬の仕組み(4/4)

長期インセンティブの種類



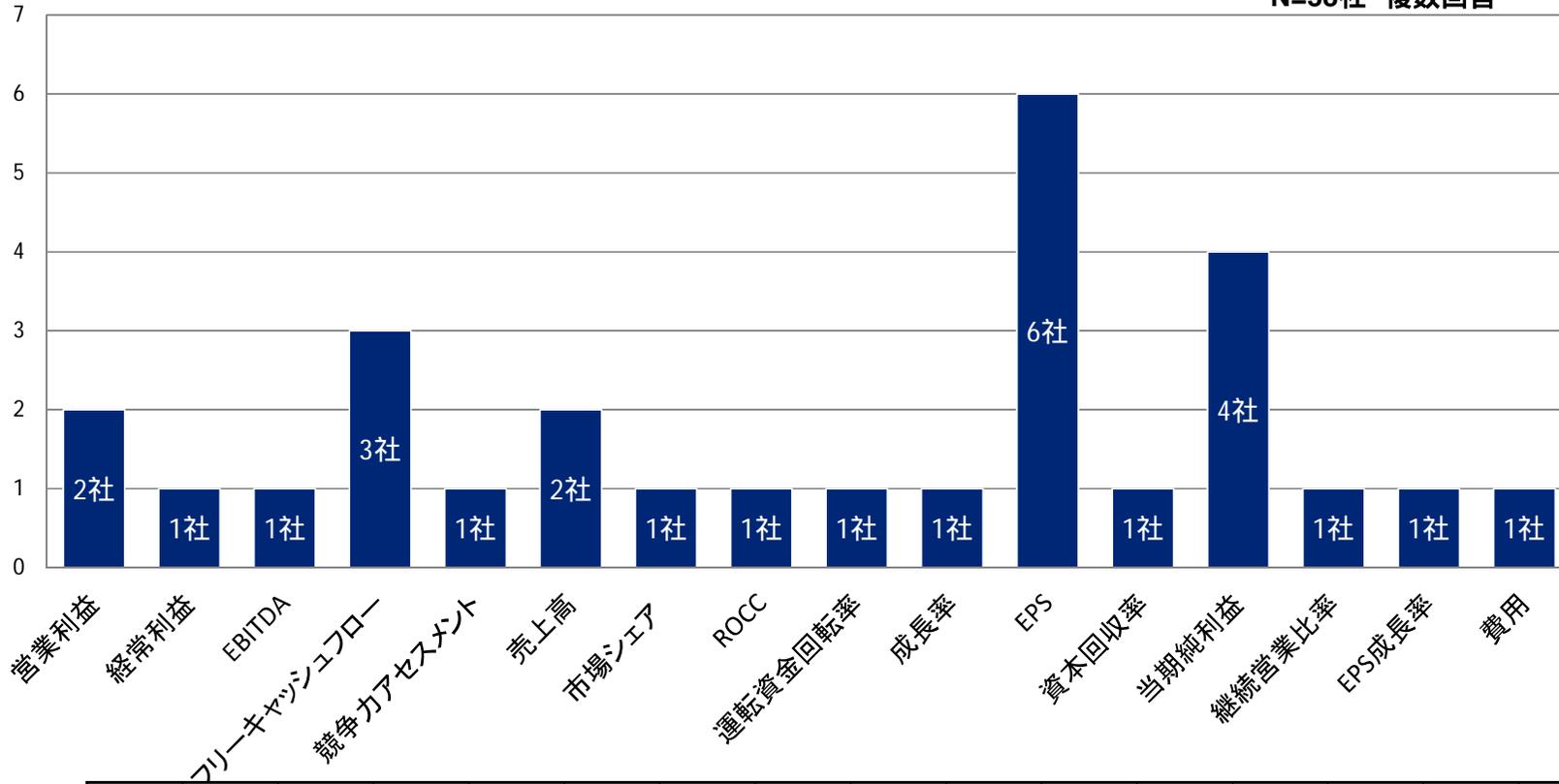
*中長期インセンティブ制度の詳細については、参考資料P90を参照のこと。

2 - 2 - 2 . 英国 (4) 評価指標(1/2)

短期インセンティブの評価指標

短期インセンティブの連動指標

N=38社 複数回答



	営業利益	経常利益	EBITDA	フリーキャッシュフロー	競争力アセスメント	売上高	市場シェア	ROCC	運転資金回転率	成長率	EPS	資本回収率	当期純利益	継続営業比率	EPS成長率	費用
総計(社数)	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	6	1	4	1	1	1

*各評価指標の説明については、本文P12を参照

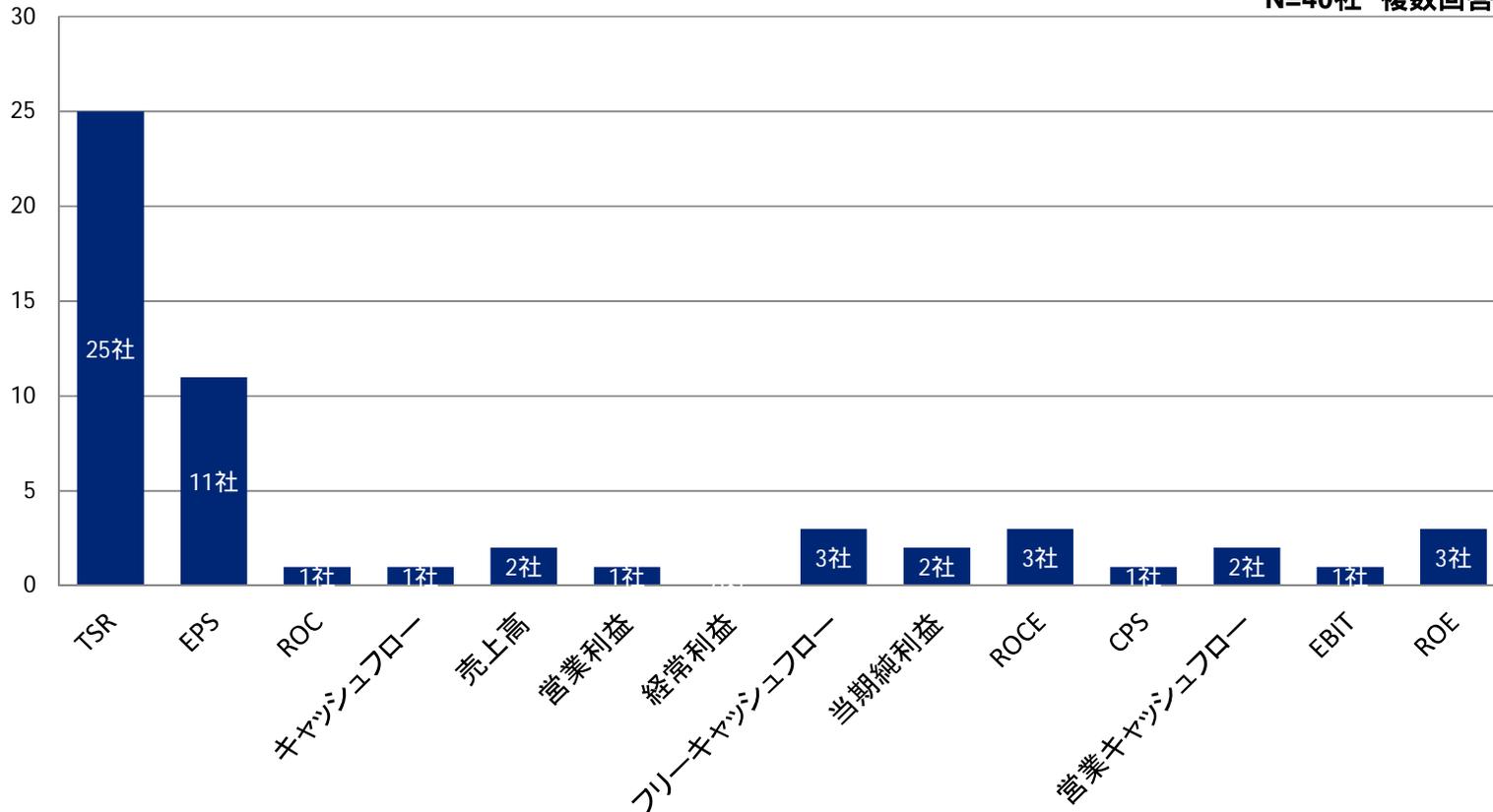
2 - 2 - 2 . 英国

(4) 評価指標(2/2)

長期インセンティブの評価指標

長期インセンティブの連動指標

N=40社 複数回答



	TSR	EPS	ROC	キャッシュフロー	売上高	営業利益	経常利益	フリーキャッシュフロー	当期純利益	ROCE	CPS	営業キャッシュフロー	EBIT	ROE
総計(社数)	27	11	1	1	2	1	0	3	2	3	1	2	1	3

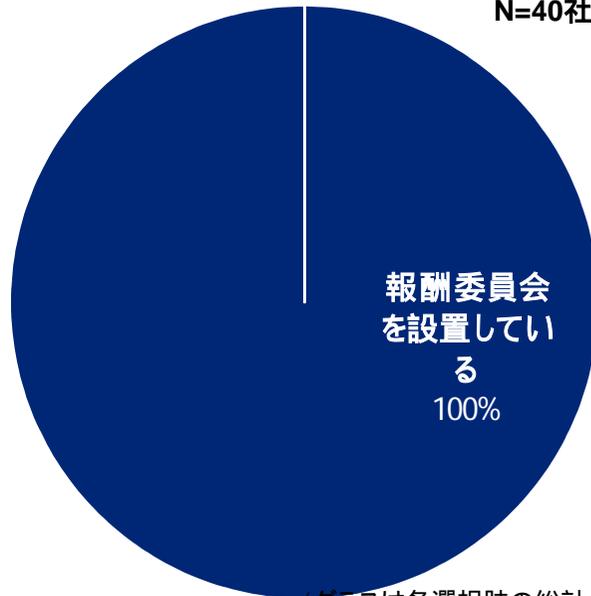
*各評価指標の説明については、本文P12を参照

2 - 2 - 2 . 英国

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

報酬委員会の有無

N=40社



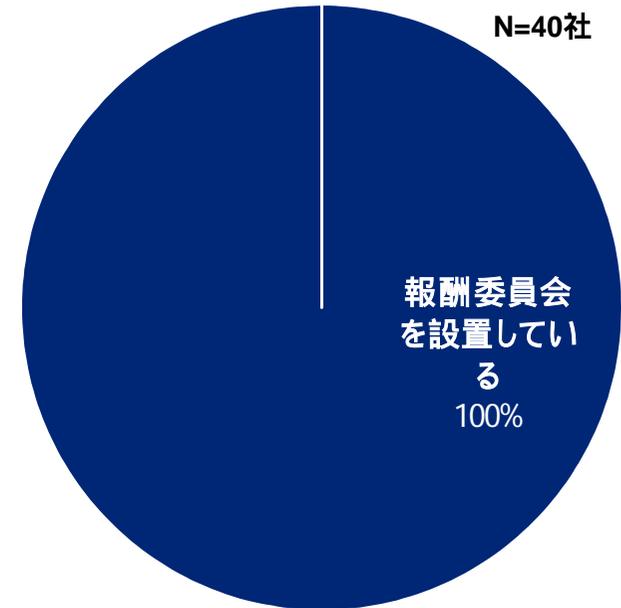
(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

	報酬委員会を設置している	報酬委員会を設置していない
対象企業数	40	0

社外取締役設置の状況

N=40社



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

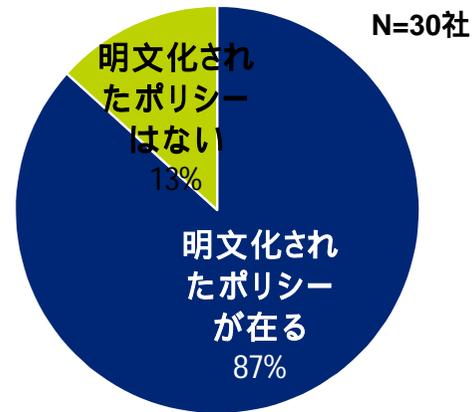
	社外取締役を設置している	社外取締役を設置していない
対象企業数	40	0

2 - 2 - 3 . 独国

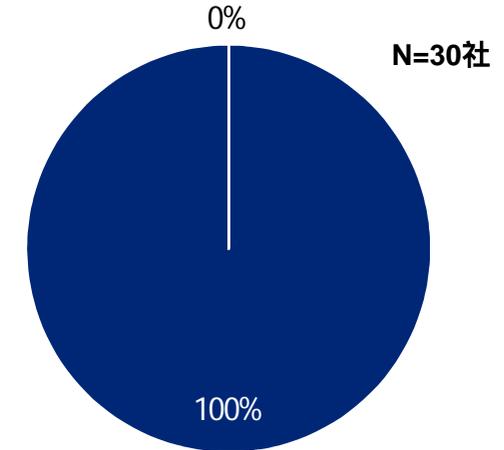
(1) 報酬ポリシーの設定状況

役員報酬基本方針の有無

役員報酬基本方針の有無



役員報酬項目別方針の有無



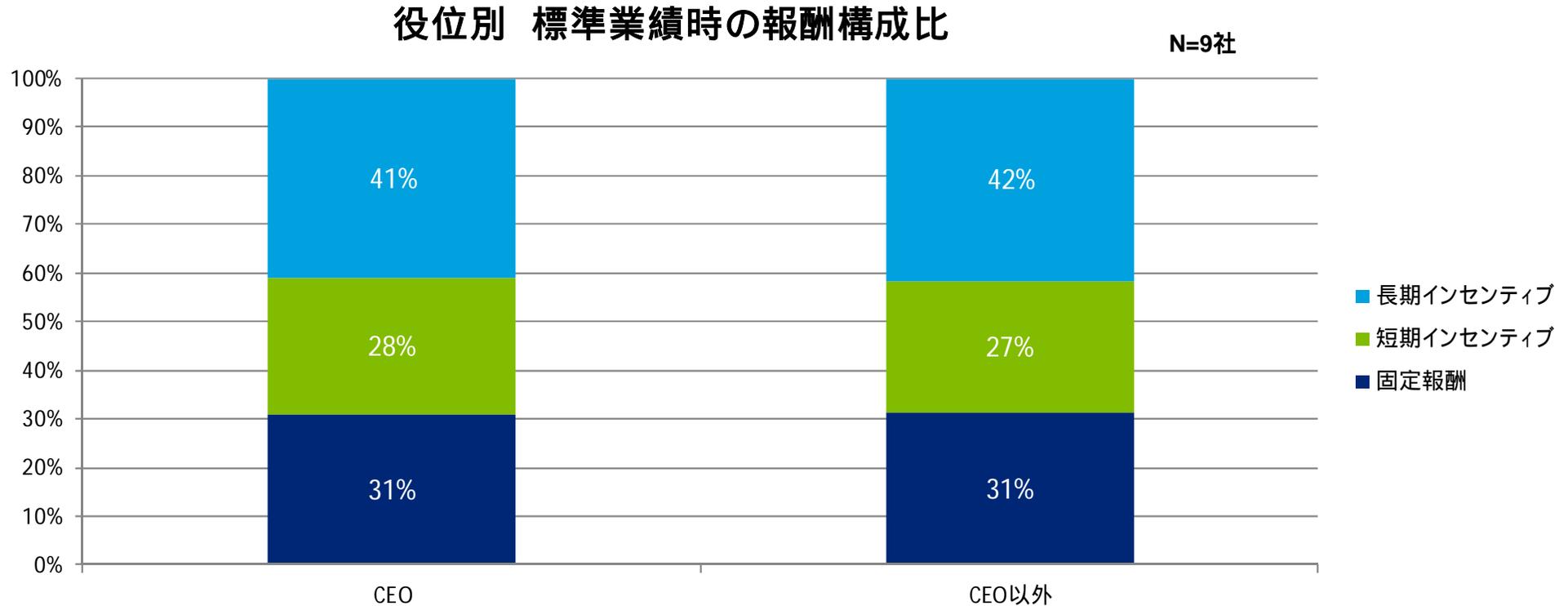
(単位:社)

	明文化されたポリシーがある	明文化されたポリシーはない	総計
基本方針	26	4	30
報酬項目別 詳細方針	30	0	30

脚注: 報酬ポリシーの有無ではなく、明文化された報酬ポリシーの有無

2 - 2 - 3 . 独国 (2) 報酬構成比率

役位別 標準業績時の報酬構成比*



	固定報酬	短期インセンティブ	長期インセンティブ
CEO	31%	28%	41%
CEO以外	31%	27%	42%

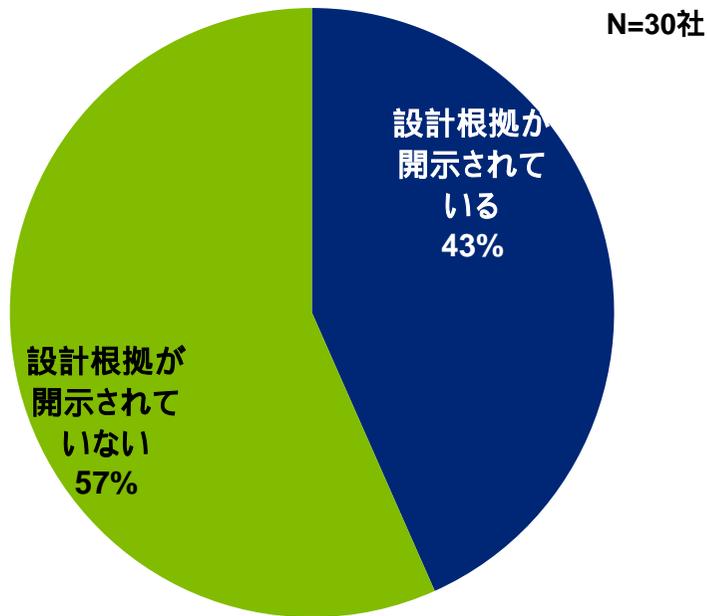
*業績目標を100%達成した場合の、固定報酬・各業績連動報酬の報酬額の割合のことをさす。

2 - 2 - 3 . 独国

(3) 各報酬の仕組み(1/4)

固定報酬の設計根拠

固定報酬の設計根拠の開示状況



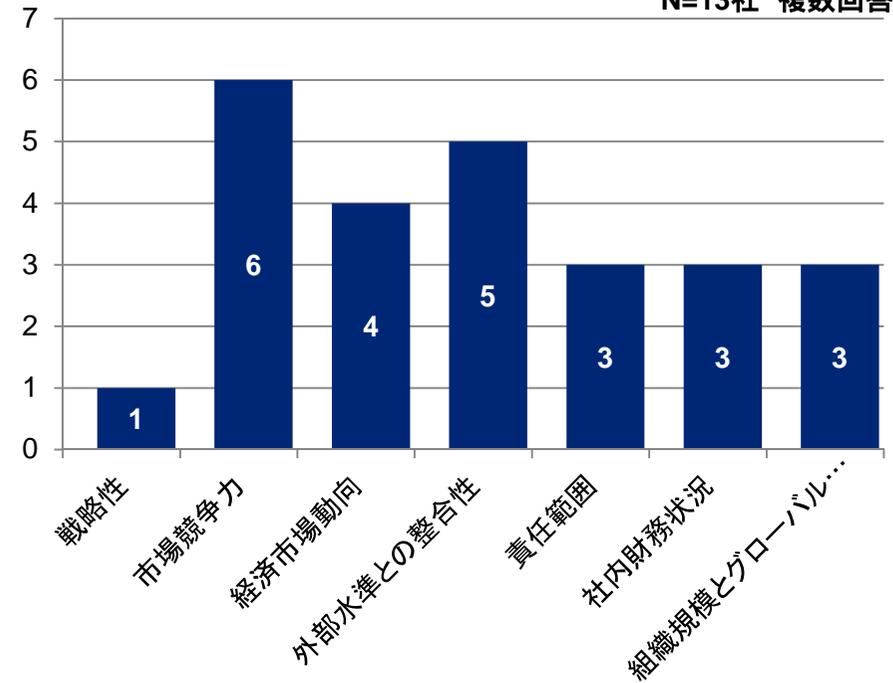
(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

	設計根拠が開示されている	設計根拠が開示されていない	総計
対象企業数	13	17	30

固定報酬の設計根拠

N=13社 複数回答



(単位:社)

設計根拠	戦略性	市場競争力	経済市場動向	外部水準との整合性	責任範囲	社内財務状況	組織規模とグローバル拠点との整合性
対象企業数	1	6	4	5	3	3	3

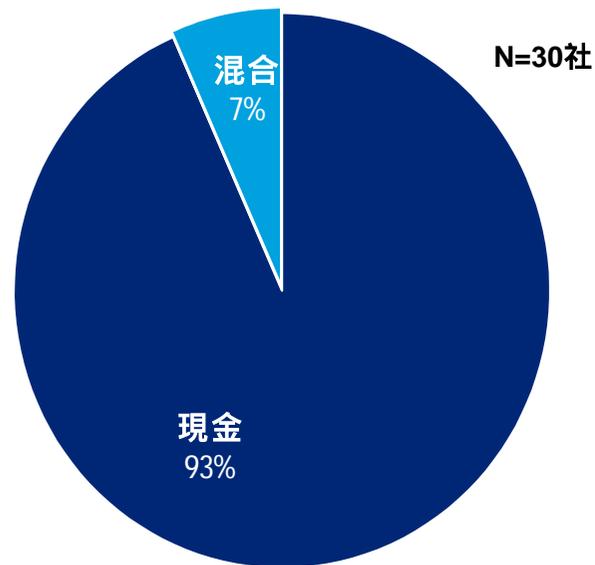
脚注:設計方針が開示されている13社の設計根拠

2 - 2 - 3 . 独国

(3) 各報酬の仕組み(2/4)

短期インセンティブの支払い形態

短期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

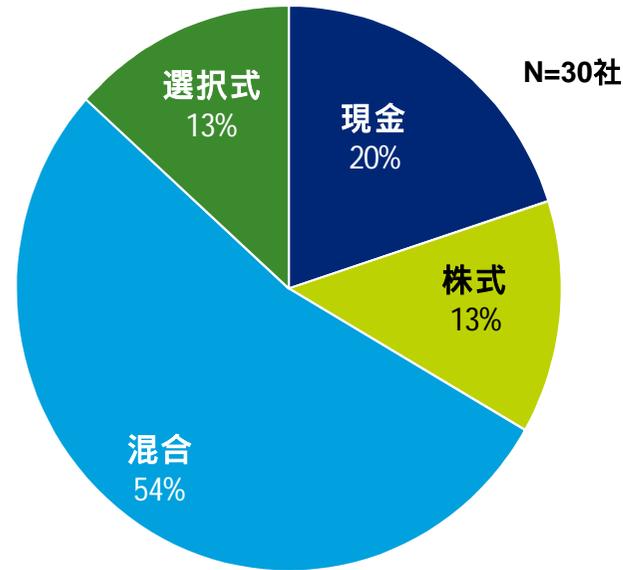
	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	28	0	2	0

2 - 2 - 3 . 独国

(3) 各報酬の仕組み(3/4)

長期インセンティブの支払い形態

長期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割

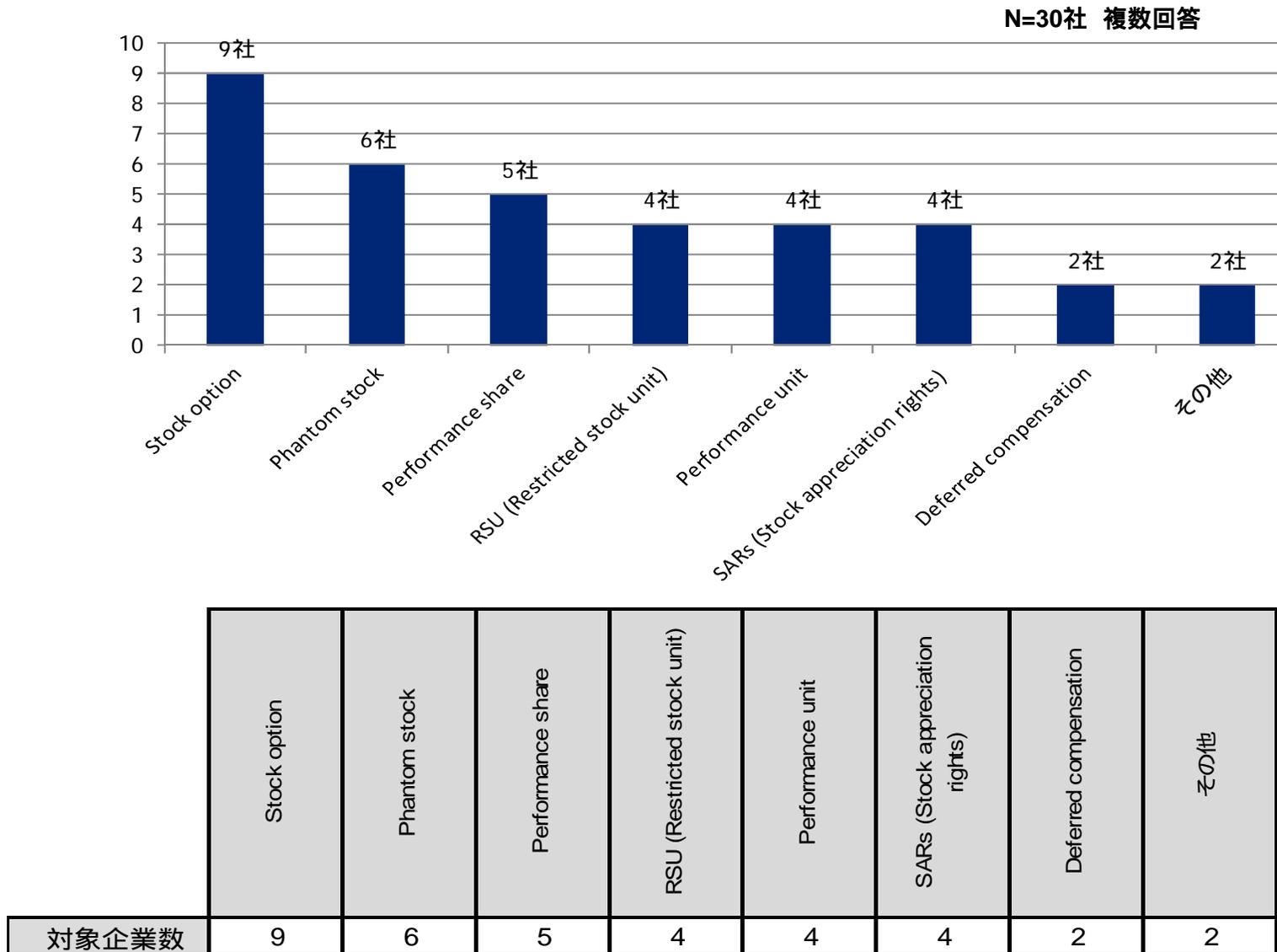
(単位:社)

	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	6	4	16	4

2 - 2 - 3 . 独 国

(3) 各報酬の仕組み(4/4)

長期インセンティブの種類



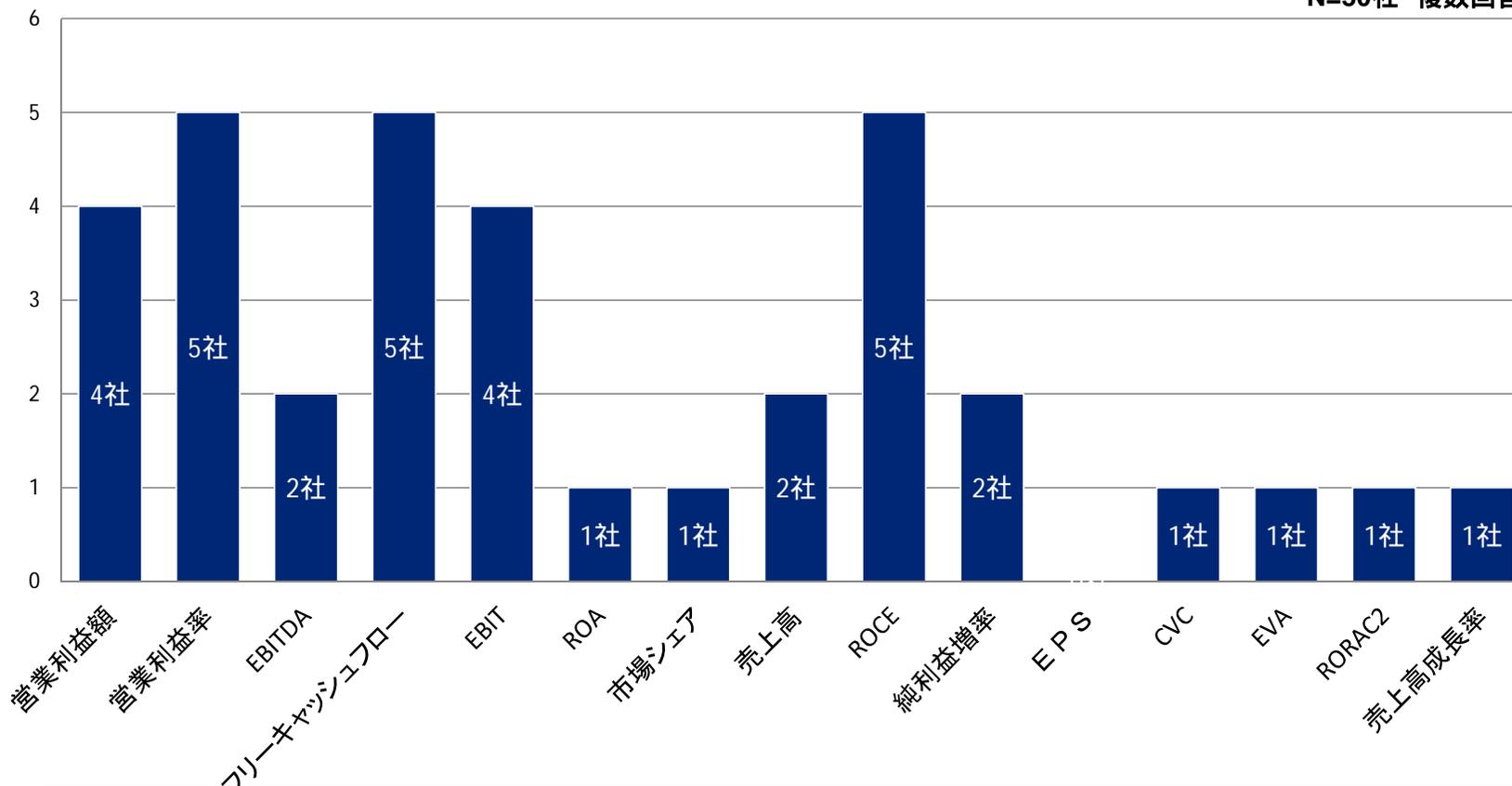
*中長期インセンティブ制度の詳細については、参考資料P90を参照のこと。

2 - 2 - 3 . 独国 (4) 評価指標(1/2)

短期インセンティブの評価指標

短期インセンティブの連動指標

N=30社 複数回答



	営業利益額	営業利益率	EBITDA	フリーキャッシュフロー	EBIT	ROA	市場シェア	売上高	ROCE	純利益増率	EPS	CVC	EVA	RORAC2	売上高成長率
総計(社数)	4	5	2	5	4	1	1	2	5	2	0	1	1	1	1

*各評価指標の説明については、本文P12を参照

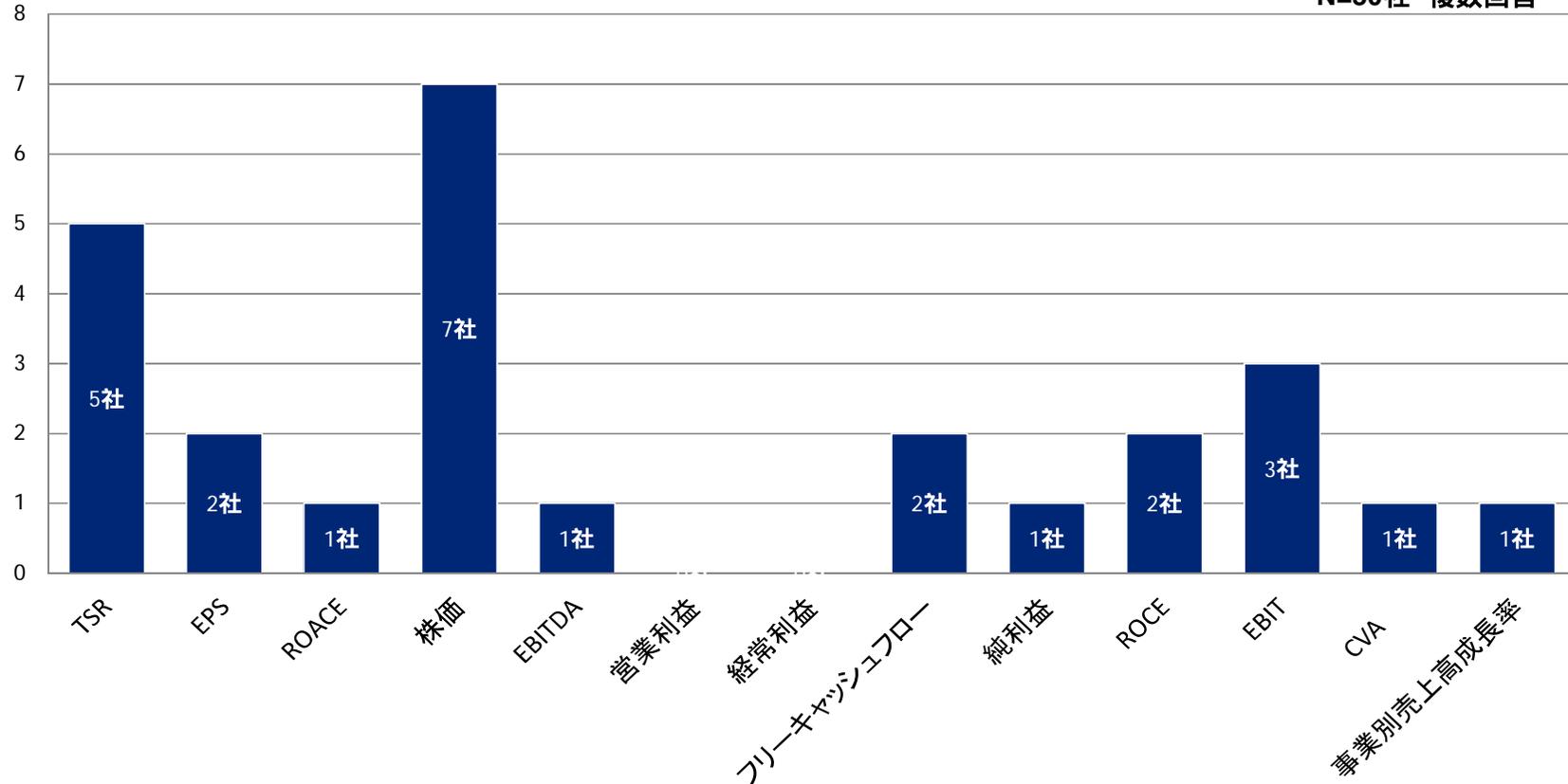
2 - 2 - 3 . 独国

(4) 評価指標(2/2)

長期インセンティブの評価指標

長期インセンティブの連動指標

N=30社 複数回答



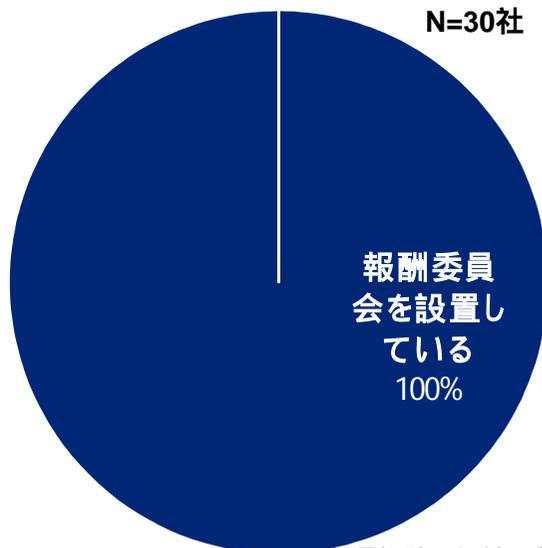
	TSR	EPS	ROACE	株価	EBITDA	営業利益	経常利益	フリー キャッ シュフ ロー	純利益	ROCE	EBIT	CVA	事業別売 上高成長 率
総計(社数)	5	2	1	7	1	0	0	2	1	2	3	1	1

*各評価指標の説明については、本文P12を参照

2 - 2 - 3 . 独国

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

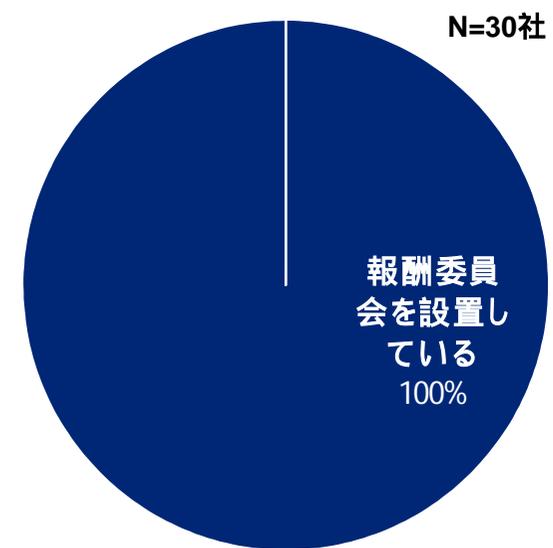
報酬委員会の有無



(単位:社)

	報酬委員会を設置している	報酬委員会を設置していない
対象企業数	30	0

社外取締役設置の状況



(単位:社)

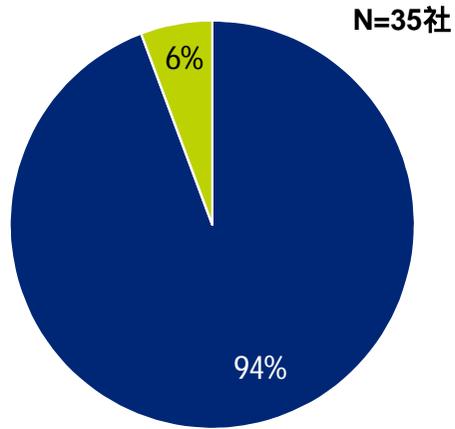
	社外取締役を設置している	社外取締役を設置していない
対象企業数	30	0

2 - 2 - 4 . 仏国

(1) 報酬ポリシーの設定状況

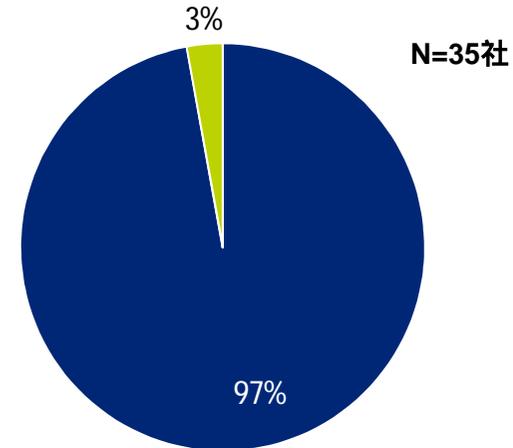
役員報酬基本方針の有無

役員報酬基本方針の有無



- 明文化されたポリシーがある
- 明文化されたポリシーはない

役員報酬項目別方針の有無



- 明文化されたポリシーがある
- 明文化されたポリシーはない

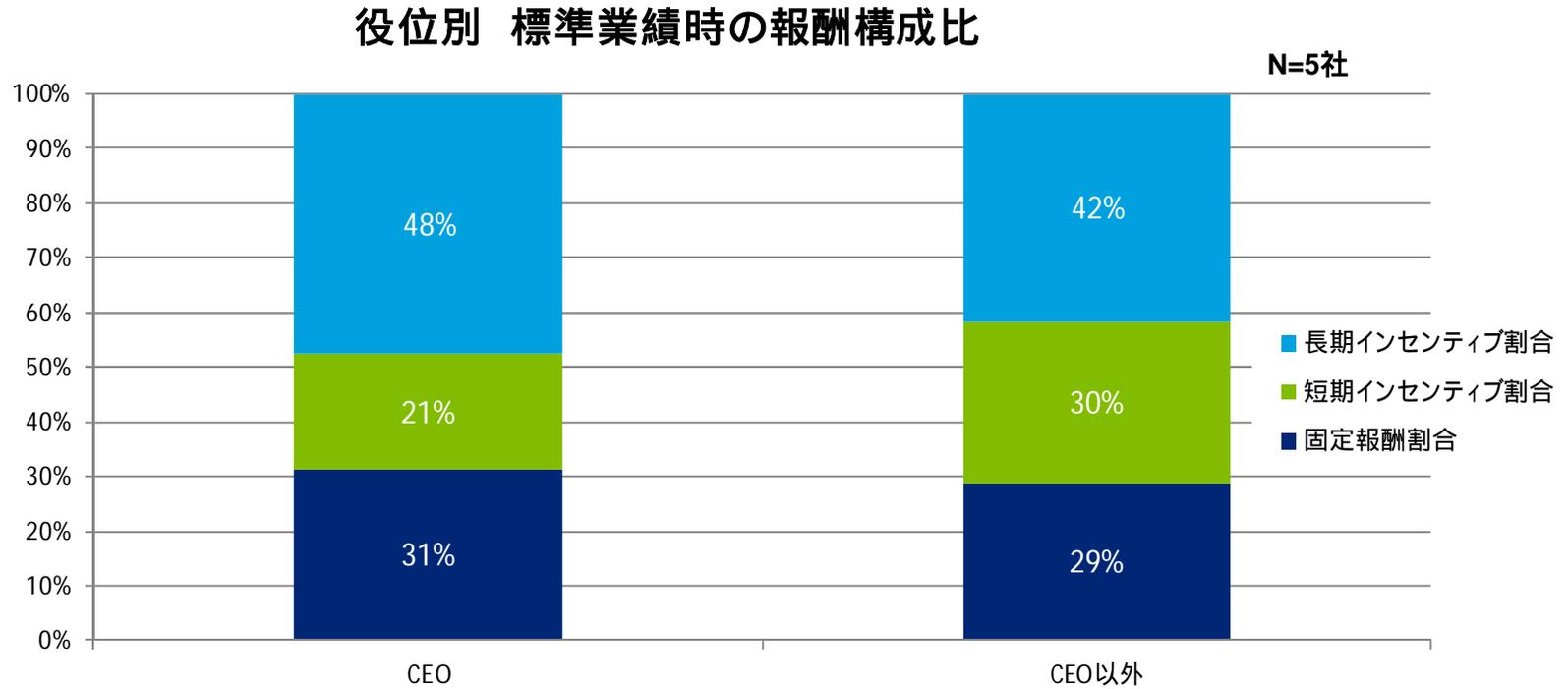
(単位:社)

	明文化されたポリシーがある	明文化されたポリシーはない	総計
基本方針	33	2	35
報酬項目別 詳細方針	34	1	35

脚注: 報酬ポリシーの有無ではなく、明文化された報酬ポリシーの有無

2 - 2 - 4 . 仏国 (2) 報酬構成比率

役位別 標準業績時の報酬構成比*



	固定報酬割合	短期インセンティブ割合	長期インセンティブ割合
CEO	31%	21%	48%
CEO以外	29%	30%	42%

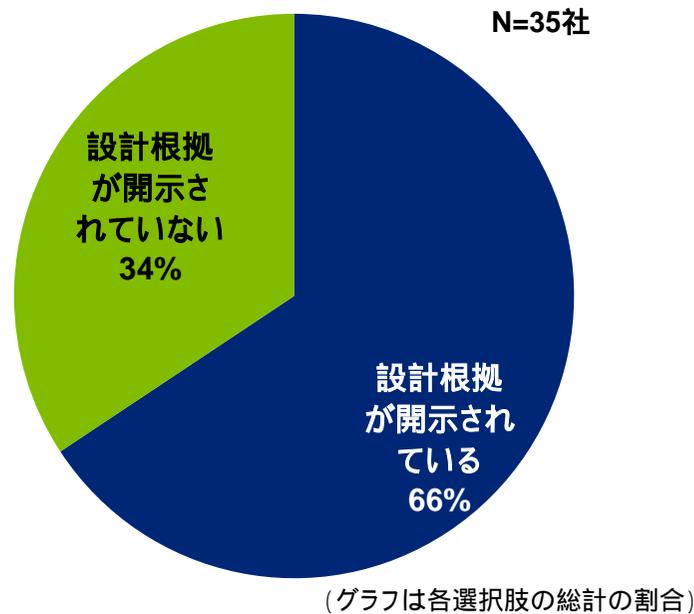
*業績目標を100%達成した場合の、固定報酬・各業績連動報酬の報酬額の割合のことをさす。

2 - 2 - 4 . 仏国

(3) 各報酬の仕組み(1/4)

固定報酬の設計根拠

固定報酬の設計根拠の開示状況

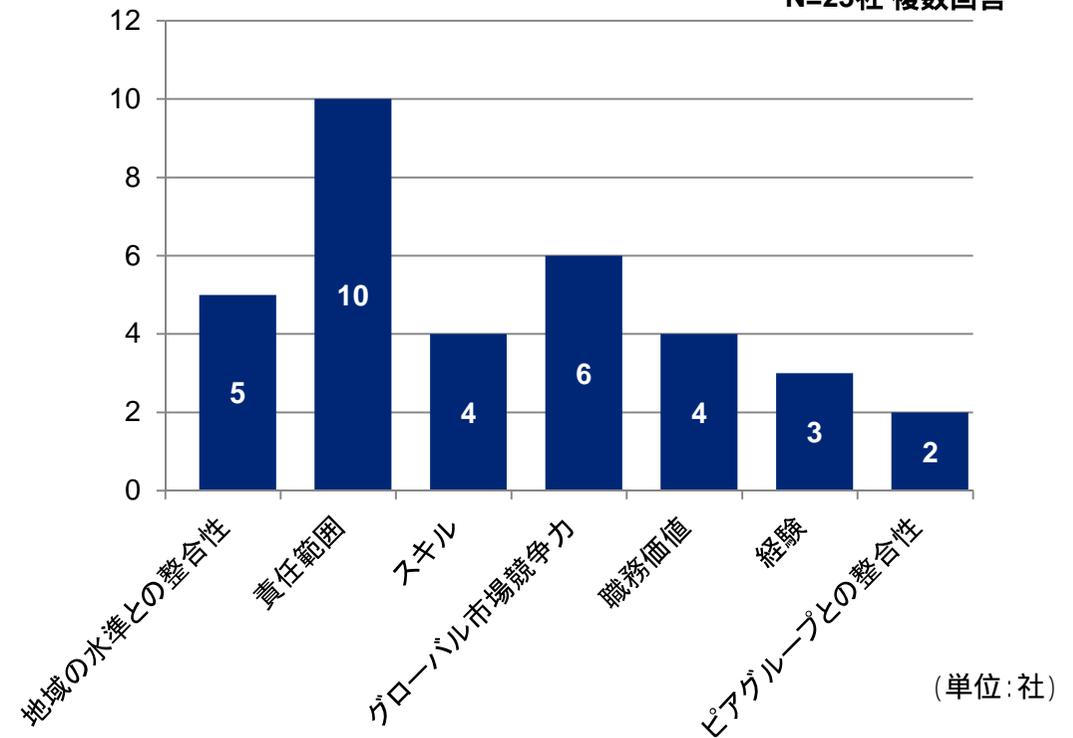


(単位:社)

	設計根拠が開示されている	設計根拠が開示されていない	総計
対象企業数	23	12	35

固定報酬の設計根拠

N=23社 複数回答



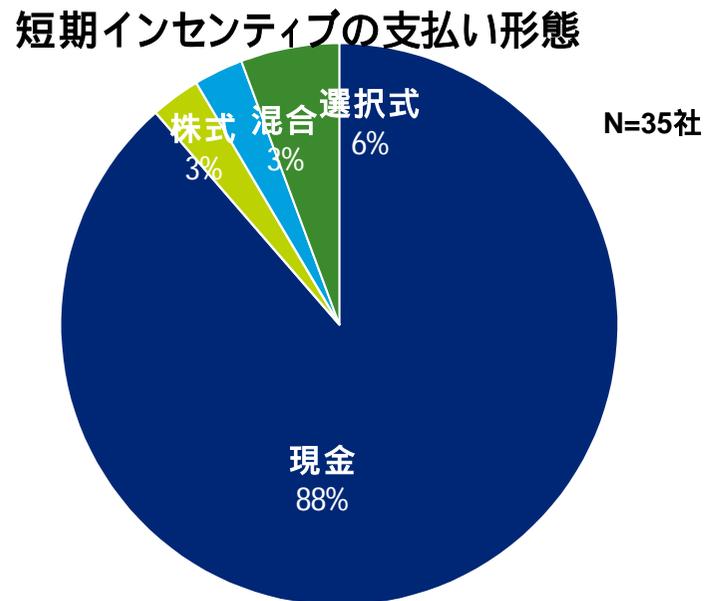
	地域の水準との整合性	責任範囲	スキル	グローバル市場競争力	職務価値	経験	ピアグループとの整合性
対象企業数	5	10	4	6	4	3	2

脚注: 設計方針が開示されている23社の設計根拠

2 - 2 - 4 . 仏国

(3) 各報酬の仕組み(2/4)

短期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

(単位:社)

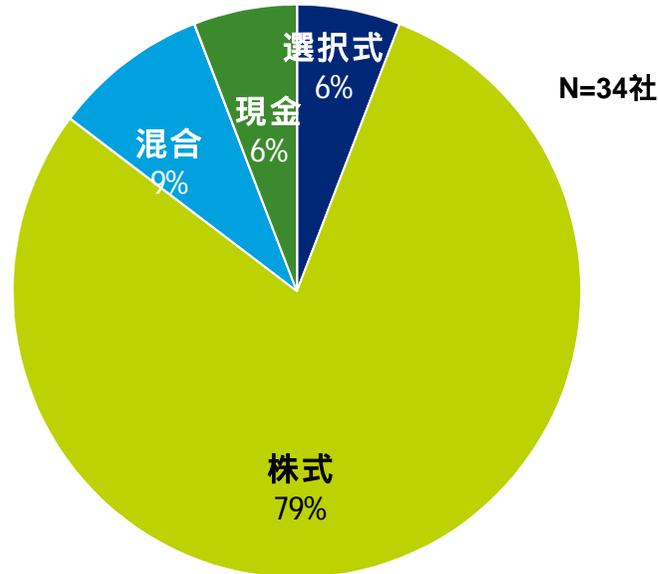
	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	31	1	1	2

2 - 2 - 4 . 仏国

(3) 各報酬の仕組み(3/4)

長期インセンティブの支払い形態

長期インセンティブの支払い形態



(グラフは各選択肢の総計の割合)

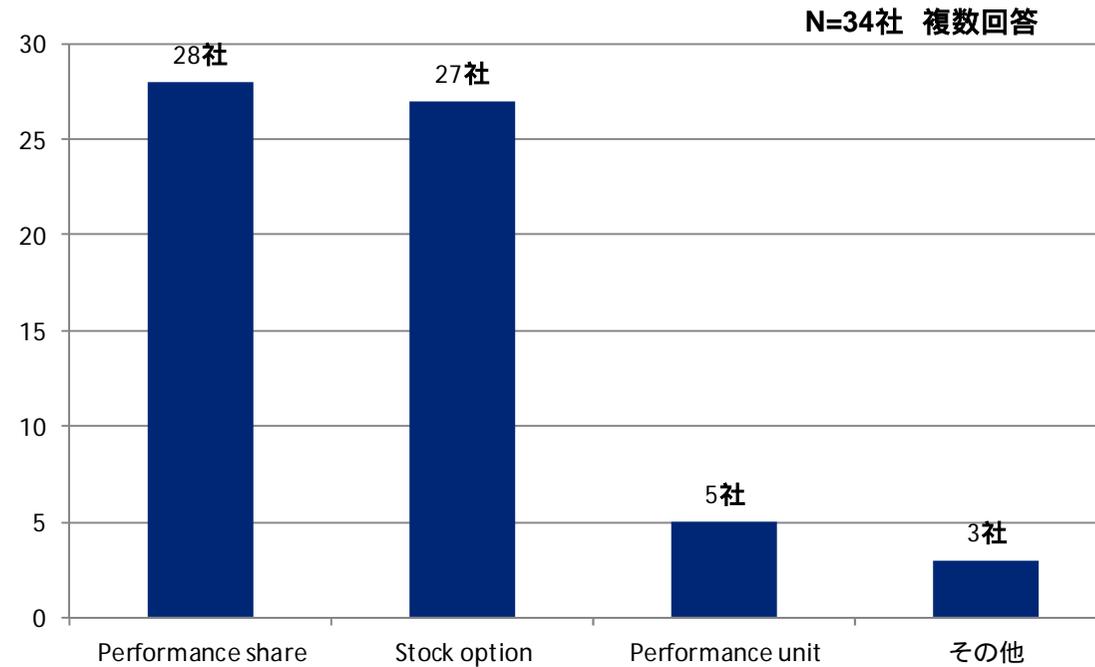
(単位:社)

	現金	株式	混合	選択式
対象企業数	2	27	3	2

2 - 2 - 4 . 仏国

(3) 各報酬の仕組み(4/4)

長期インセンティブの種類



	Performance share	Stock option	Performance unit	その他
対象企業数	28	27	5	3

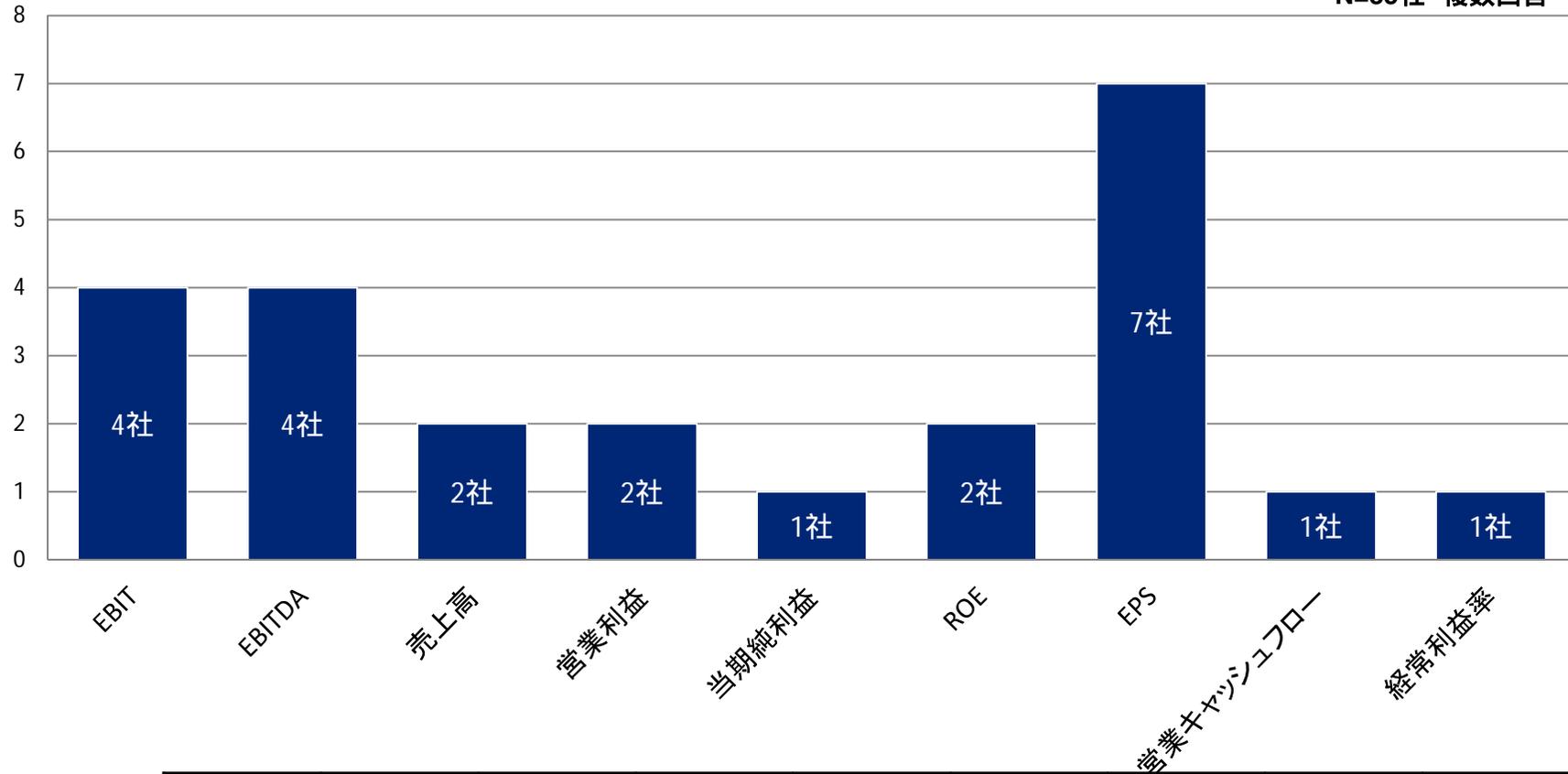
*中長期インセンティブ制度の詳細については、参考資料P90を参照のこと。

2 - 2 - 4 . 仏国 (4) 評価指標(1/2)

短期インセンティブの評価指標

短期インセンティブの連動指標

N=35社 複数回答

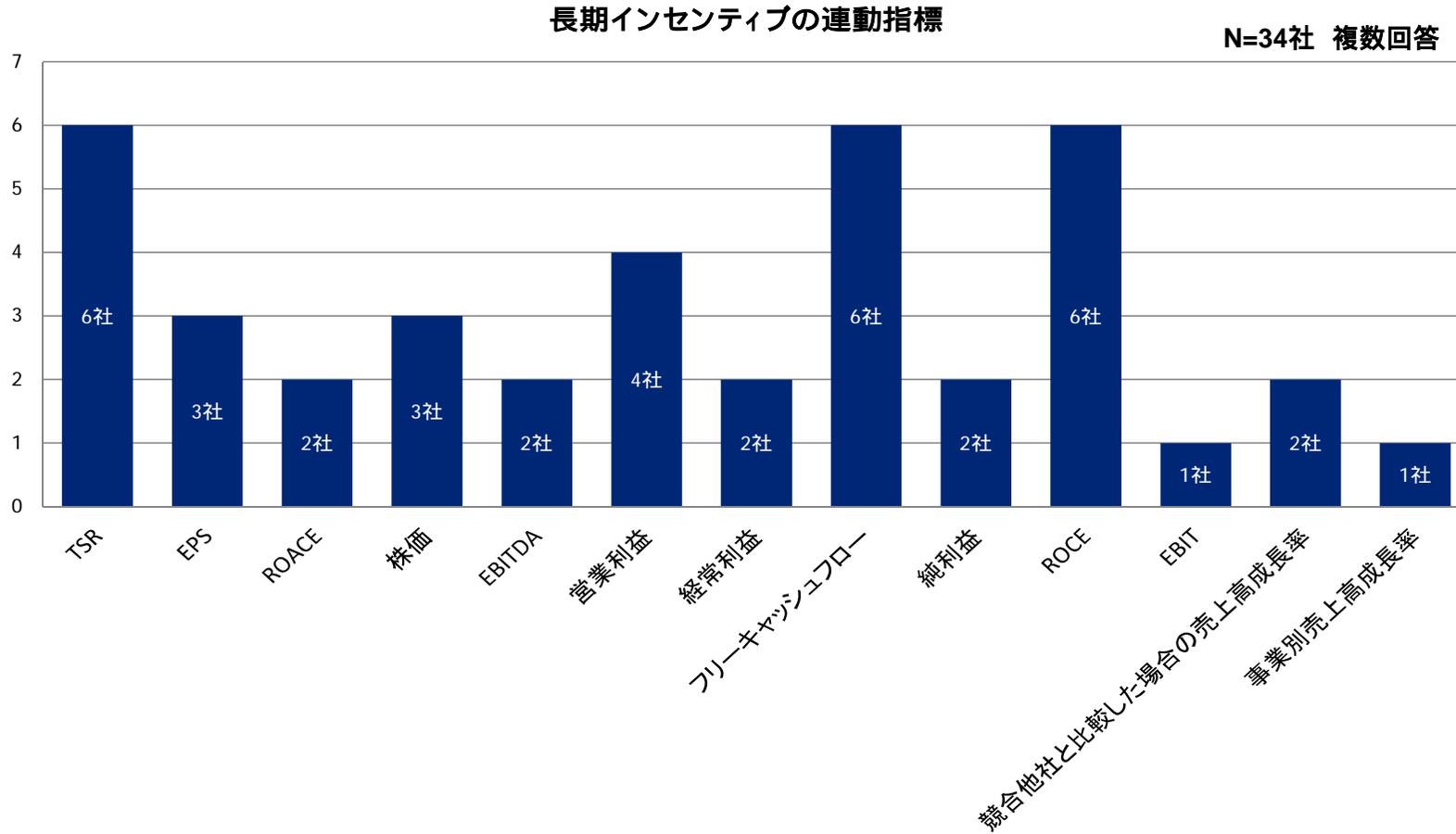


	EBIT	EBITDA	売上高	営業利益	当期純利益	ROE	EPS	営業キャッシュフロー	経常利益率
総計(社数)	4	4	2	2	1	2	7	1	1

*各評価指標の説明については、本文P12を参照

2 - 2 - 4 . 仏国 (4) 評価指標(2/2)

長期インセンティブの評価指標



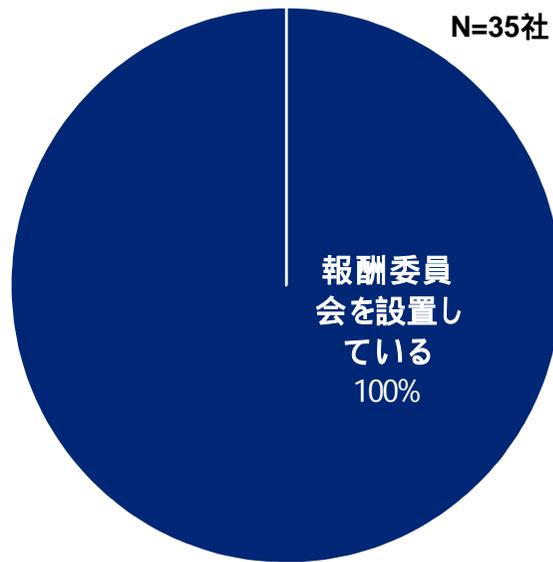
	TSR	EPS	ROACE	株価	EBITDA	営業利益	経常利益	フリー キャッ シュフ ロー	純利益	ROCE	EBIT	競合他社 と比較し た場合の 売上高成 長率	事業別売 上高成長 率
総計(社数)	6	3	2	3	2	4	2	6	2	6	1	2	1

*各評価指標の説明については、本文P12を参照

2 - 2 - 4 . 仏国

(5) 会議体・報酬決定機関と社外取締役の位置付け

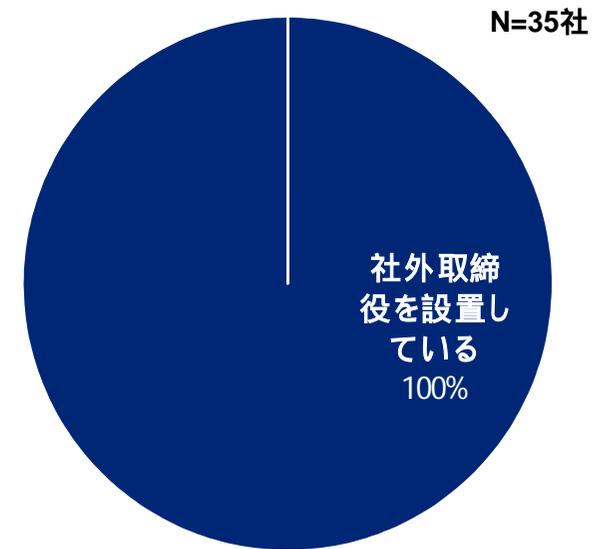
報酬委員会の有無



(単位:社)

	報酬委員会を設置している	報酬委員会を設置していない
対象企業数	35	0

社外取締役設置の状況



(単位:社)

	社外取締役を設置している	社外取締役を設置していない
対象企業数	35	0

【参考】 株式報酬の種類

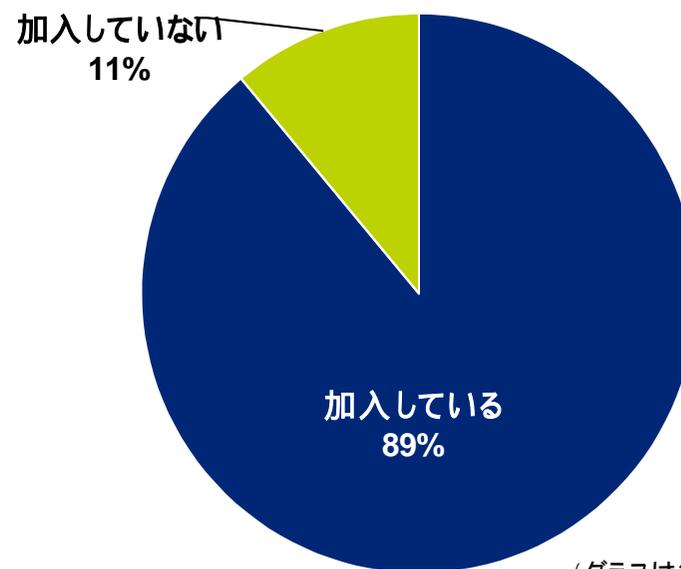
連動指標	形態	名称	内容
株価連動型	株式	ストックオプション	株式を予め定められた一定の価格で購入できる権利である。権利行使価格を時価以上に設定する通常ストックオプションと権利行使価格を1円に設定する株式報酬型ストックオプションが典型である。 近時は、有償ストックオプションと呼ばれる公正価値を払い込む形式のストックオプションも登場している。
		RS (Restricted stock)	譲渡制限付株式と呼ばれるもので、無償で実株を付与するスキームである。ただし、一定期間、例えば、3年間株式を譲渡することができないよう制限がかけられるのが通常である。
	現金	ファントムストック	仮定の株式を付与し、付与対象者が権利行使した時点での株価相当の現金が付与される。
		SARs (Stock appreciation rights)	権利行使価格と権利行使時の株式の時価の差額を現金で支給される。
	選択式	RSU (Restricted stock unit)	ユニットを付与し、付与対象者の選択に応じて現金または株式が付与される。
株価非連動型	株式	パフォーマンス・シェア	一定の指標に基づく中長期の業績に応じて予め付与されたユニット数に応じて株式が支給される。
	現金	パフォーマンス・ユニット	一定の指標に基づく中長期の業績に応じて予め付与されたユニット数に応じて現金が支給される。なお、現金と株式の選択式とすることも可能である。
		Deferred compensation	後払い賞与のことで、単年度の業績に応じて支給されるべき賞与を複数年に分割して支給する。

D&O保険に関する実態(国内編)

3 - 1 . 国内のD&O保険の加入状況

D&O保険の加入状況

N=253社



(グラフは各選択肢の総計の割合)

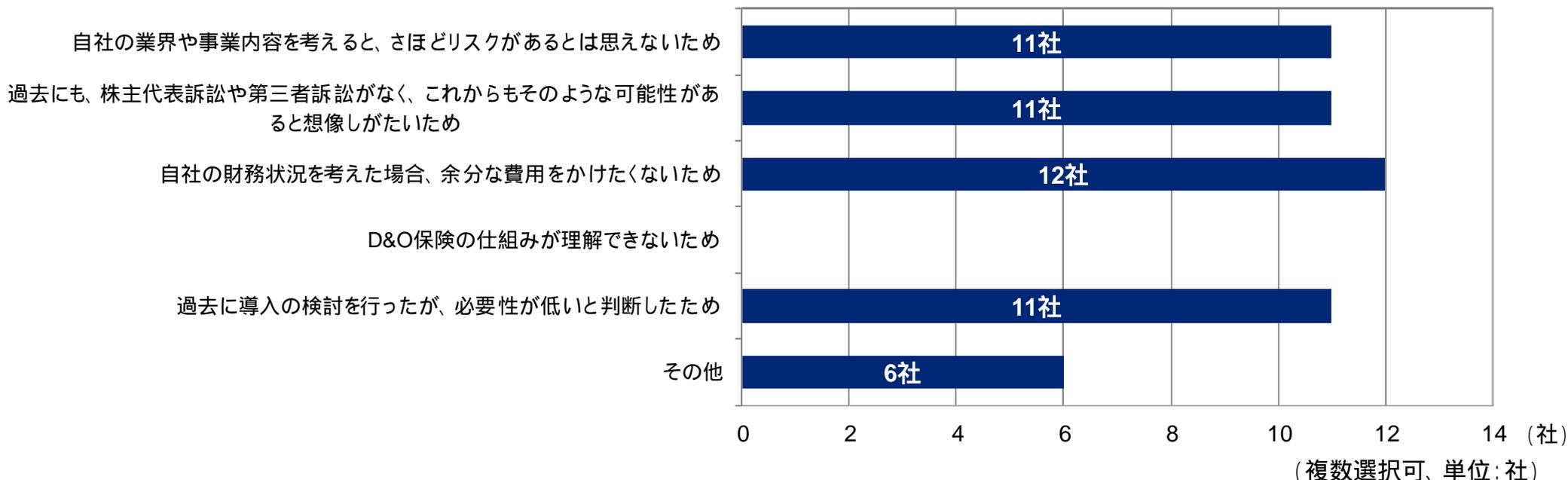
(単位:社)

	加入している	加入していない	総計
総計	225	28	253

3 - 1 . 国内のD&O保険の加入状況 D&O保険に加入していない理由

N=28社

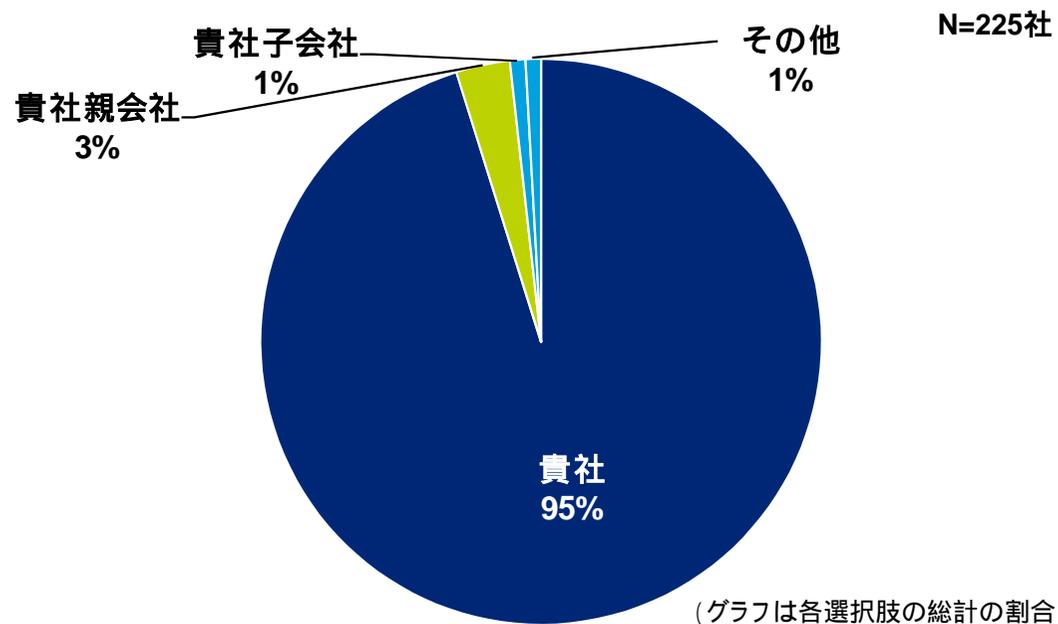
(グラフは各選択肢の総計値)



回答社数	自社の業界や事業内容を考えると、さほどリスクがあるとは思えないため	過去にも、株主代表訴訟や第三者訴訟がなく、これからもそのような可能性があると思いがたいため	自社の財務状況を考えて場合、余分な費用をかけたくないため	D&O保険の仕組みが理解できないため	過去に導入の検討を行ったが、必要性が低いと判断したため	その他	
総計	28	11	11	12	0	11	6

脚注: 「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入していない」を選択した28社の回答

3 - 2 . 国内におけるD&O保険の契約主体と適用対象者 D&O保険の契約主体

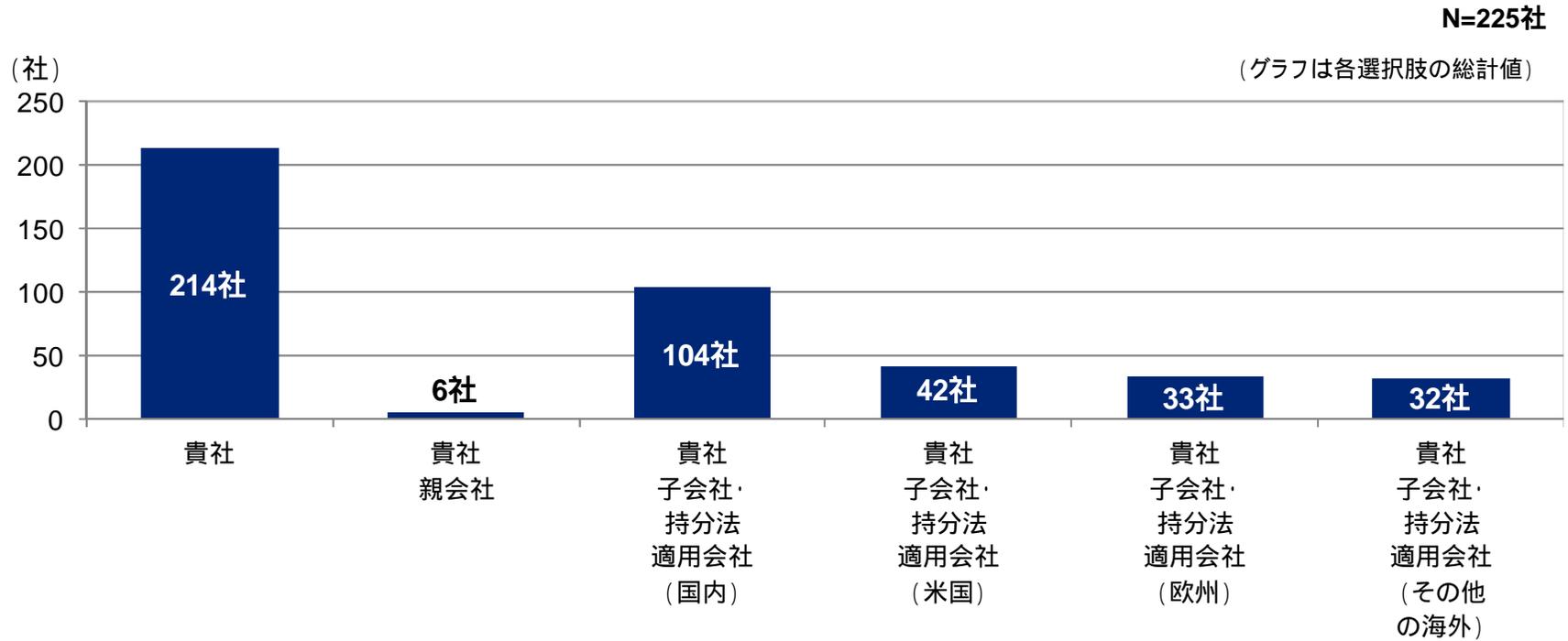


(単位:社)

	貴社	貴社親会社	貴社子会社	その他	総計
総計	214	7	2	2	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 2 . 国内におけるD&O保険の契約主体と適用対象者 D&O保険の適用対象(被保険者)



(複数選択可、単位:社)

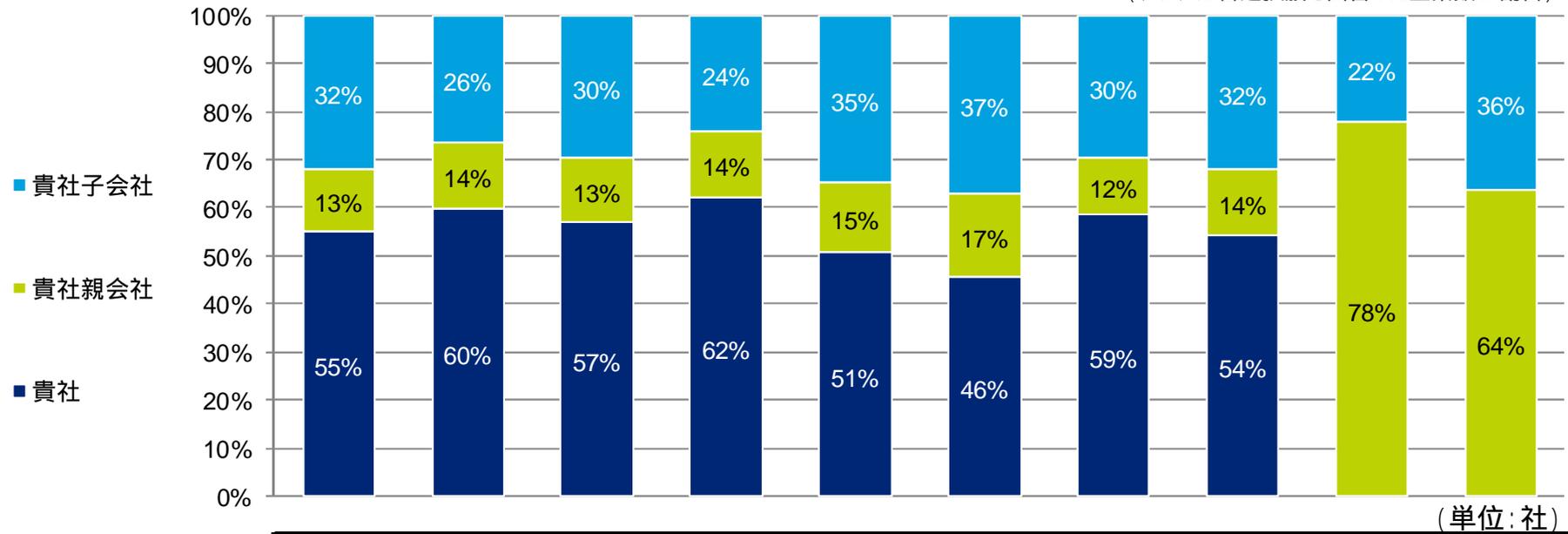
	回答社数	貴社	貴社親会社	貴社子会社・持分法適用会社(国内)	貴社子会社・持分法適用会社(米国)	貴社子会社・持分法適用会社(欧州)	貴社子会社・持分法適用会社(その他の海外)
総計	225	214	6	104	42	33	32

脚注: 'Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか'で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 2 . 国内におけるD&O保険の契約主体と適用対象者 D&O保険の適用対象(被保険者)に含まれるもの

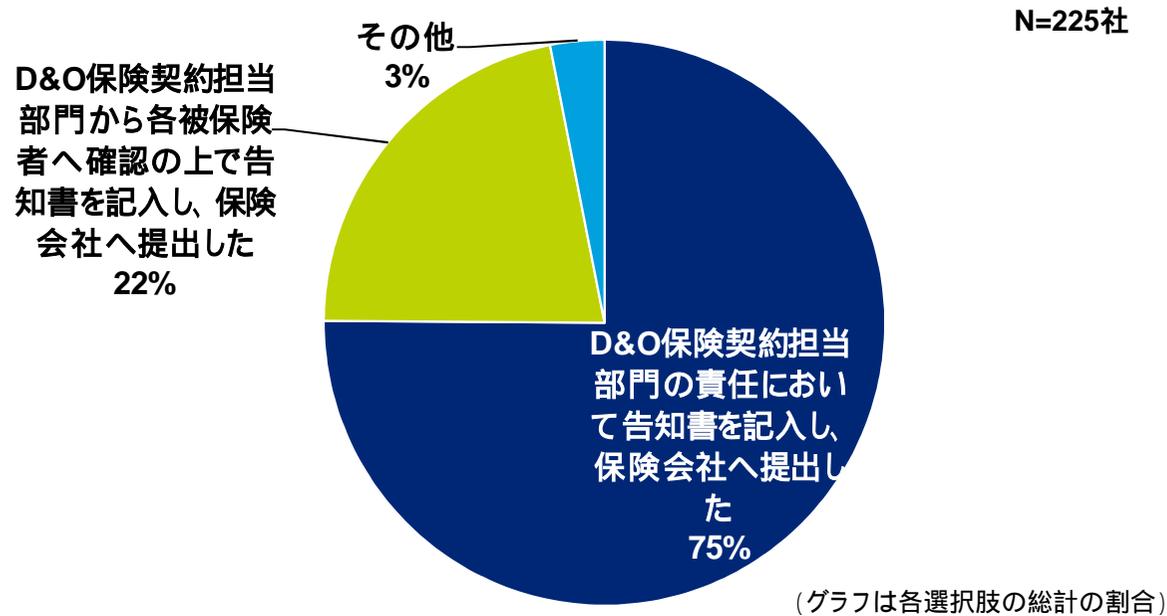
N=225社

(グラフは各選択肢を回答した企業数の割合)



	取締役	社外取締役	監査役	社外監査役	執行役	会計参与	執行役員	管理職従業員	その他	加入していない
総計	408	304	383	341	75	35	196	81	9	254

3 - 2 . 国内におけるD&O保険の契約主体と適用対象者 D&O保険の被保険者への告知手続き



(単位:社)

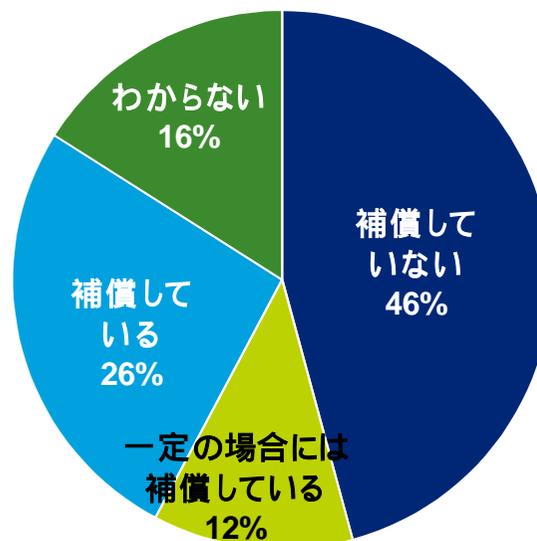
	D&O保険契約担当部門の責任において告知書を記入し、保険会社へ提出した	D&O保険契約担当部門から各被保険者へ確認の上で告知書を記入し、保険会社へ提出した	その他	総計
総計	169	49	7	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (1) 被保険者に対する損害賠償請求の保障 (1/5)

自社から被保険者に対する損害賠償請求(会社訴訟)の保障

N=225社



(グラフは各選択肢の総計の割合)

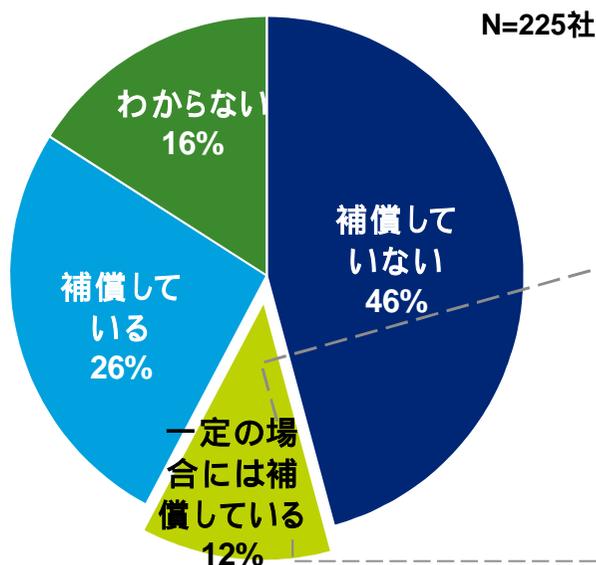
(単位:社)

	補償していない	一定の場合には補償している	補償している	わからない	総計
総計	103	27	59	36	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (1) 被保険者に対する損害賠償請求の保障 (2/5)

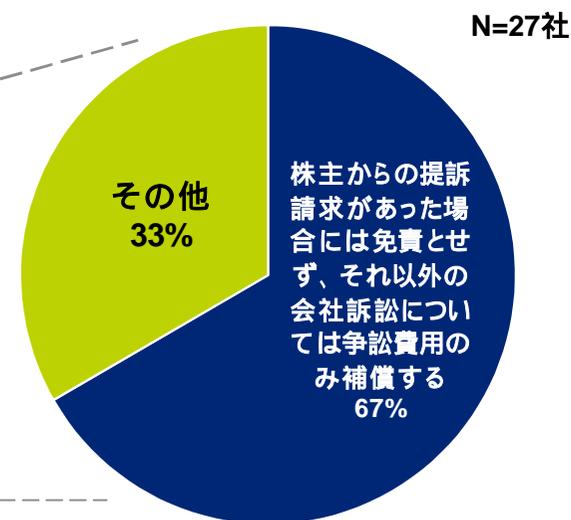
前頁で「一定の場合に保障している」を選択した場合



(グラフは各選択肢の総計の割合) (単位:社)

	補償していない	一定の場合には補償している	補償している	わからない	総計
総計	103	27	59	36	225

脚注: 「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答



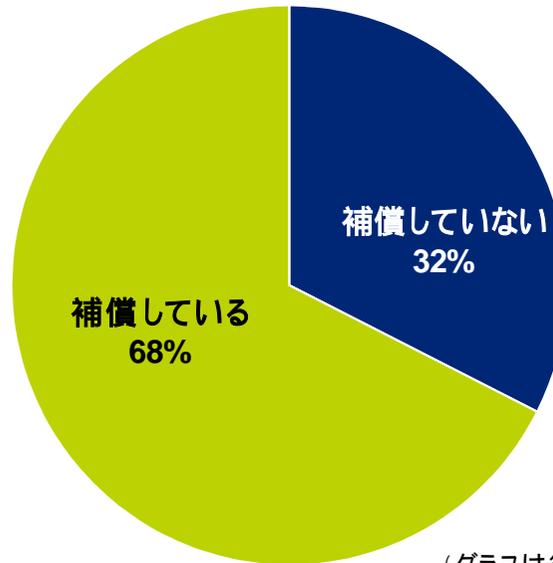
(グラフは各選択肢の総計の割合) (単位:社)

	株主からの提訴請求があった場合には免責とせず、それ以外の会社訴訟については争訟費用のみ補償する	その他	総計
総計	18	9	27

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (1) 被保険者に対する損害賠償請求の保障 (3/5)

大株主から被保険者に対する損害賠償請求の保障

N=225社



(グラフは各選択肢の総計の割合)

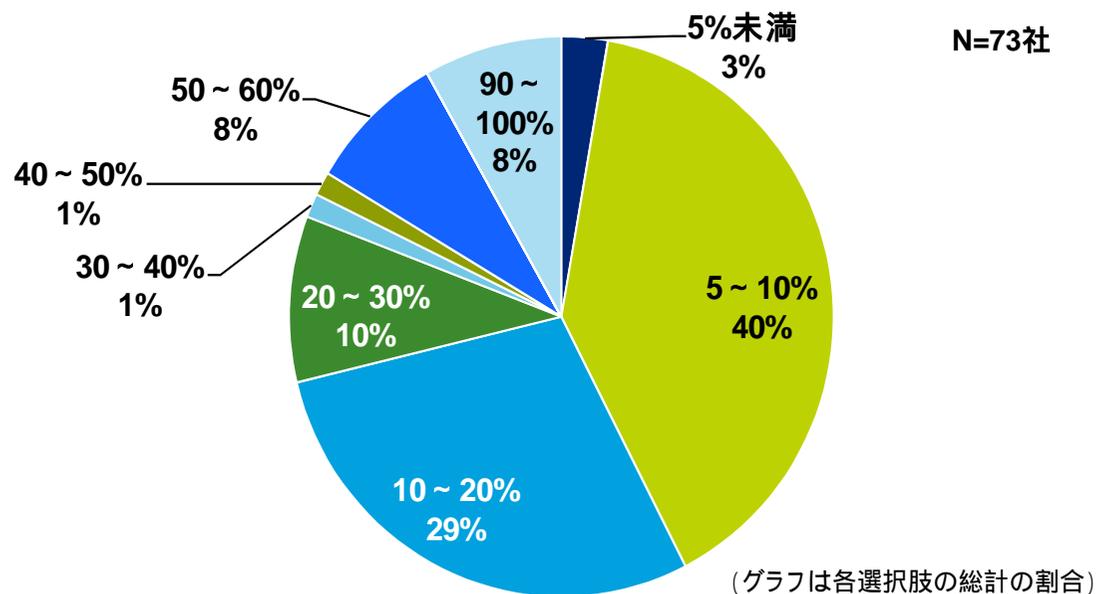
(単位:社)

	補償していない	補償している	総計
総計	73	152	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (1) 被保険者に対する損害賠償請求の保障(4/5)

前頁における「大株主」の定義(議決権ベース)



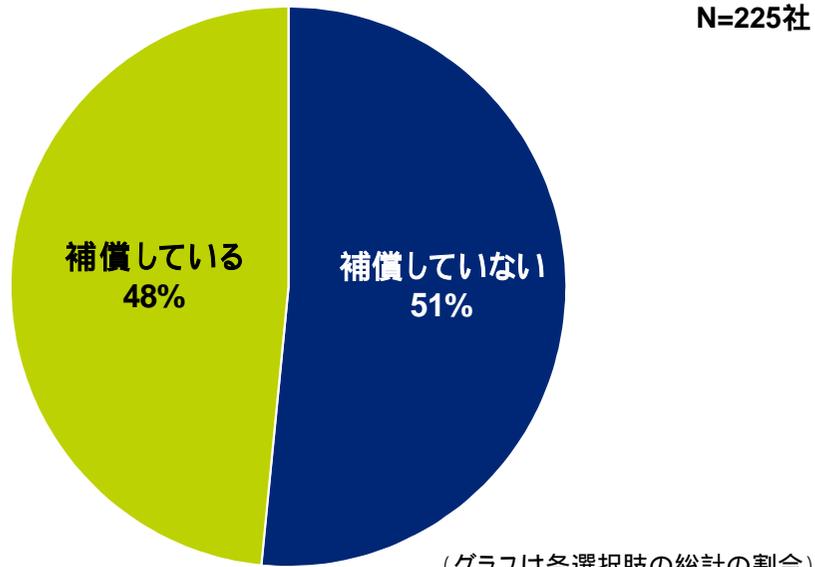
(単位:社)

	5%未満	5~10%	10~20%	20~30%	30~40%	40~50%	50~60%	60~70%	70~80%	80~90%	90~100%	総計
総計	2	29	21	7	1	1	6	0	0	0	6	73

脚注: 「Q27)加入しているD&O保険は、「大株主」から被保険者に対する損害賠償請求を補償しているか」で「補償していない」を選択した73社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (1) 被保険者に対する損害賠償請求の保障 (5/5)

親会社から被保険者に対する損害賠償請求の保障

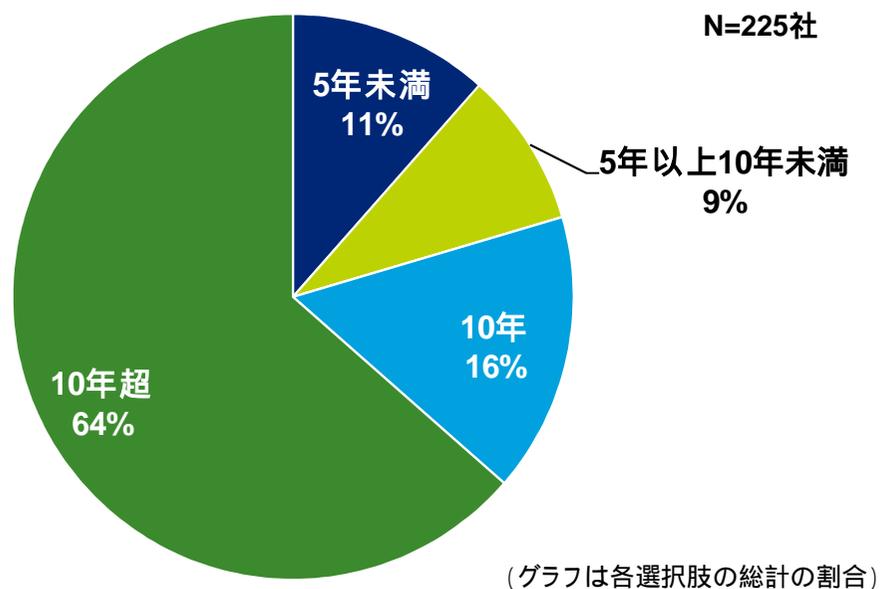


(単位:社)

	補償していない	補償している	総計
総計	116	109	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (2) 損害賠償請求の原因行為の遡及期間



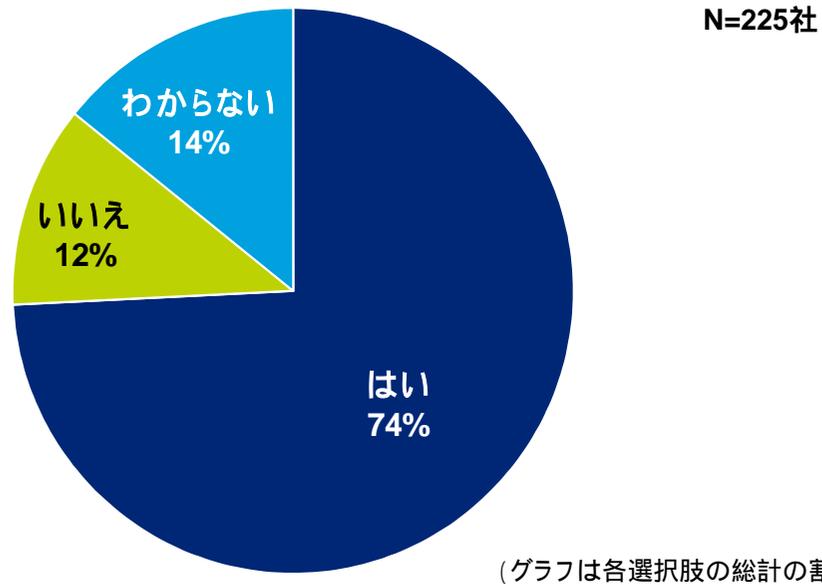
(単位:社)

	5年未満	5年以上10年未満	10年	10年超	総計
総計	26	20	36	143	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容

(3) 退任役員が損害賠償を提起された場合の条項の有無



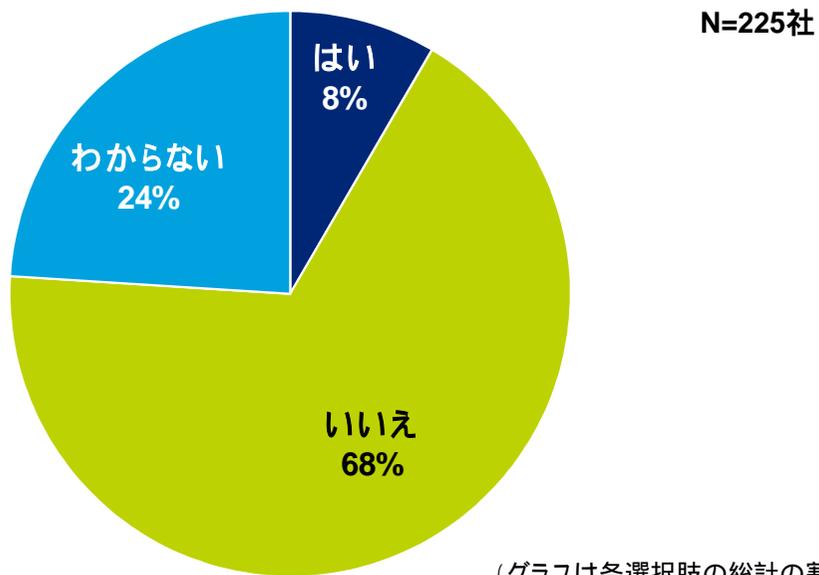
(単位:社)

	はい	いいえ	わからない	総計
総計	167	26	32	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (4) 補償限度額を追加する条項の有無(1/2)

補償限度額を追加する条項の有無



(単位:社)

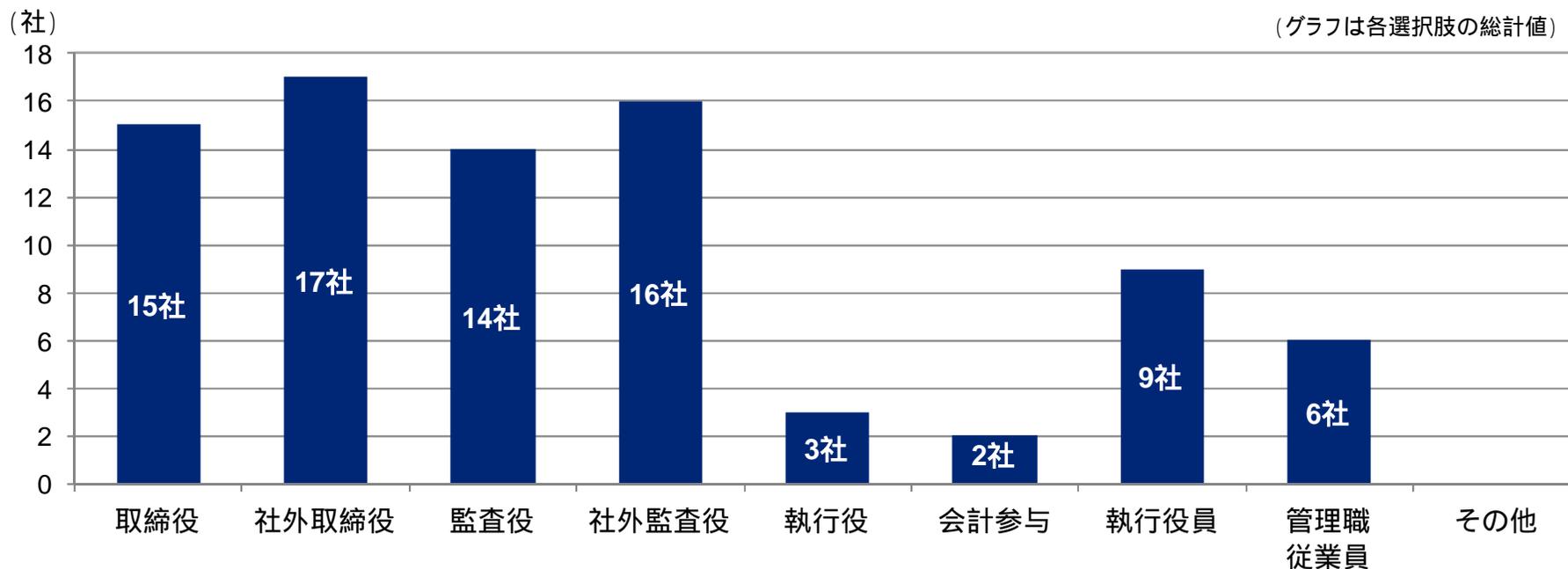
	はい	いいえ	わからない	総計
総計	19	152	54	225

脚注:「Q6)D&O保険(会社役員賠償責任保険)に加入しているか」で「加入している」を選択した225社の回答

3 - 3 . 国内におけるD&O保険の契約内容 (4) 補償限度額を追加する条項の有無(2/2)

前頁にて追加条項を定めていると回答している企業の被保険者

N=19社



(複数選択可、単位:社)

	回答社数	取締役	社外取締役	監査役	社外監査役	執行役	会計参与	執行役員	管理職従業員	その他
総計	19	15	17	14	16	3	2	9	6	0

脚注:「Q32)加入しているD&O保険において、一定の被保険者について補償限度額を追加する条項が含まれているか」で「はい」を選択した19社の回答