

## コーポレート・ガバナンスと会計

笹倉 淳史

(企業と社会の制度転換研究班主幹)  
(関西大学商学部教授)

### はじめに

コーポレート・ガバナンスはわが国では一般に「企業統治」と訳され、経営者に対する制御あるいは規律づけと考えられている。ただ、誰のために経営者の制御あるいは規律づけを行うのかについては問題が残っている。企業と利害関係のある個人あるいは諸団体はステイクホルダー (stakeholder) と呼ばれるが、このステイクホルダーには株主だけでなく、投資者、債権者、得意先、従業員、消費者、地域住民等の多くのものを想定することができる。

ただ、コーポレート・ガバナンスの議論において、ステイクホルダーの中で、とりわけ、株主を重視する理由として、法的には他のステイクホルダーに比べて、株主の権利が最も侵害されやすいことをあげることができる。法的には、株主は財産請求権を有するが、残余財産の請求権であり、出資に対する支払いは最後である。また、株主以外のステイクホルダーは企業と何らかの取引関係があり、当該関係によって法的に保護されている場合がほとんどである。このような意味から、株主を重視し、株主を保護するために経営者を制御あるいは規律づけることが重視される<sup>1</sup>。

このコーポレート・ガバナンスの議論を会計の議論を重ね合わせてみると、会計は非常に柔軟なシステムを内在していることが明らかになる。もとより、会計は利害関係者に対して会計情報を提供することにその重点を置いている。その際、利害関係者には投資者、債権者、得意先、従業員、消費者、地域住民等の多くのステイクホルダーを想定することができるが、まず、対象者 (誰に対して) を定め、対象者が欲している情報 (対象者が欲する投資意志決定のため

---

1 このような考え方に対して、株主以外のステイクホルダーまで入れてコーポレート・ガバナンスを考えようとする考え方も存在する。たとえば、OECD企業統治原則では、企業統治は「会社経営者、取締役会、株主及びその他のステイクホルダー間の諸関係の構造をいう。企業統治はまた、会社の目的の策定、並びにこの目的を達成し成果を監督するための手段を提供する。」としている。日本コーポレートガバナンスフォーラム編『OECDコーポレート・ガバナンス——改訂OECD原則の分析と評価』明石出版 2006年

に有用な情報)は何かを探り、そのような情報を対象者に対して提供することを重視している。したがって、ステイクホルダーは多く存在し、会計では、原則として、そのステイクホルダーに対応した情報を提供している。たとえば、企業は会計情報を納税のために国や地方自治体等に提供するが、そのような情報を提供する財務諸表は特別の目的に特化した「特殊目的の財務諸表」とされ、これに対して、株主(あるいは投資者)に対してもその意志決定(たとえば、投資意志決定)に必要な情報を示す財務諸表を企業は提供している。その際、株主(あるいは投資者)に対して提供する財務諸表は他のステイクホルダーが必要とする情報と重複するため、あるいは株主(あるいは投資者)に対して提供される情報が最も詳細であるため、他のステイクホルダーは共用可能であるとして、これを「一般目的の財務諸表」と呼び、株主以外のステイクホルダーに提供している。このように、会計では、原則として、そのステイクホルダーに対応した情報を提供するシステムを内在していると言うことができる。

本稿では、このコーポレート・ガバナンスにおいて、誰のために経営者の制御あるいは規律づけを行うのかについては、前述した理由から、株主の利益のために経営者の制御あるいは規律づけを行うシステムを前提に論を進めることにしたい。

## 1. コーポレート・ガバナンスと経営者報酬

株主のために経営者の制御あるいは規律づけを行い、さらに、いかにして業績を上げさせるのか(そのためのインセンティブ)という仕組作りが重要である。そのためのインセンティブとして経営者に対する報酬が非常に重要であることは明らかである。

筆者の研究対象であるイギリスについていえば、「資料 イギリスにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の変遷」に示したように、イギリスにおいてもわが国と同様に、コーポレート・ガバナンスの議論が活発に行われてきた。その原因として、次の4つのものが指摘されていた。

- ① クリエイティブ・アカウンティングの存在——クリエイティブ・アカウンティングは粉飾決算を含む会計規定がないことを利用して都合のよい決算数値を算出すること。
- ② マックスウエル事件、BCCI事件に代表される事業の失敗——経営者が暴走をした事例。
- ③ 取締役の報酬の高騰——1980年代後半からの国営企業の民営化ラッシュによって、民営化された企業の経営者の需要が増大し、経営者の報酬が急騰した。
- ④ 短期的利益の追求——業績が悪いと即座に経営者の首のすげ替えが行われる。

このような原因から議論が出發し、問題解決のために4つの公的な報告書が出されたが、こ

[資料] イギリスにおけるコーポレート・ガバナンスの議論の変遷

|       |  |  |  |  |
|-------|--|--|--|--|
| 報告書   | Cadbury Report<br>The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance   | The Report of Compliance with the Code of Best Practice  | Greenbury Report<br>Director's Remuneration<br>The Report of a Study Group   | Hampel Report<br>The Committee on Corporate Governance   |
| 公表年   | 1991.01 設置<br>1992.05 中間報告書<br>1992.12 最終報告書   |  | 1995.01 設置<br>1995.07 最終報告書  | 1995.11 設置<br>1997.08 中間報告書<br>1998.01 最終報告書   |
| 設立母体  | ロンドン証券取引所、会計専門職団体  |  | 英国産業連盟   | ロンドン証券取引所、英国産業連盟、取締役協会、会計団体諮問委員会、年金基金協会、英国保険協会   |
| 設置理由  | 1980年代から1990年代初頭における企業の不祥事及び倒産の多発<br>(原因一経営者の暴走、不十分な開示等)   |  | 企業の経営者の報酬の高騰<br>(原因一1980年代の民営化企業における有能な経営者の需要の増加)  | Cadbury Report及びGreenbury Reportの再考  |
| 委任事項  | 以下の事項の検討<br>(1) 取締役が株主等に報告する責任、報告の頻度等<br>(2) 取締役会の中に設置される監査委員会<br>(3) 監査人の主たる責任及び監査の範囲<br>(4) 株主、取締役会と監査人の関係<br>(5) その他  | 取締役の報酬を決定する際の健全な実務を明らかにし、イギリスの会社で利用するための実務規定の作成会社の報酬パッケージは最高の資質を有する取締役であるいはマネージャーを惹きつけ、留まらせ、動機づけるために十分であるべきである。              | 取締役の報酬を決定する際の健全な実務を明らかにし、イギリスの会社で利用するための実務規定の作成会社の報酬パッケージは最高の資質を有する取締役であるいはマネージャーを惹きつけ、留まらせ、動機づけるために十分であるべきである。              | 以下の事項の検討<br>(1) キャドベリーコードの改廃を含むその実行<br>(2) 取締役の協力の必要性と取締役の役割<br>(3) グリーンベリー報告書の関連問題<br>取締役、株主と監査人の役割の再検討 (1.6)   |
| 基本的視点 | 以下の事項の検討<br>(1) 取締役が株主等に報告する責任、報告の頻度等<br>(2) 取締役会の中に設置される監査委員会<br>(3) 監査人の主たる責任及び監査の範囲<br>(4) 株主、取締役会と監査人の関係<br>(5) その他<br>国の経済は会社の活力と効率に依存する。会社の取締役会がその責任を解除する効力がイギリスの競争上の地位を決定する。会社は効率的なアカウントビリテティの枠組みの中で自由に活動する(1.1)。<br>CGは会社方向付けられ、統制されるシステムである(2.5)。 | 法による規制ではなくアカウントビリテティの強化が必要。アカウントビリテティの強化の鍵は、取締役の報酬を決定し、株主に適切に報告し、透明性を高めること。そのために、報酬の決定は金銭的利益関係のない人々に委任し、報酬の決定の方法を株主に完全に開示する。 | 法による規制ではなくアカウントビリテティの強化が必要。アカウントビリテティの強化の鍵は、取締役の報酬を決定し、株主に適切に報告し、透明性を高めること。そのために、報酬の決定は金銭的利益関係のない人々に委任し、報酬の決定の方法を株主に完全に開示する。 | CGは事業の繁栄とアカウントビリテティに貢献(1.1-1.3)<br>○事業の繁栄ーコントロール不可能。人間、チームワーク、企業、経験及び技術が繁栄の源。ただし、これらの結合のための公式は存在しない。ルール化と規制が成功を生み出すと信じることは危険。<br>○アカウントビリテティー適切なルール化と規制が必要。開示は最も重要な要素。<br>良質なガバナンスの要件ーステイクホルダーの完全な考慮。良質なガバナンスが存在しても背任行為及び詐欺防止には役立たない場合もある。<br>良きCGは経験と資格のある取締役、株主、監査人の良識のある独立した判断にある(1.14) |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>取締役にはガバナンスの責任。株主の役割は取締役と監査人を任命し、適切なガバナンスの構造が構築されることを保証。取締役会は法及び株主総会の決議に従いながら、企業の戦略的目的を設置し、指導力を発揮して事業を運営し、その結果を株主に報告。</p> <p>監査人は報告システムの基礎をなしている財務諸表の外部的・客観的なチェック。</p> <p>CGの基本原則—公開性、誠実性、アカウンタビリティ</p> <p>財務報告の基本原則</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 内容が真実かつ公正</li> <li>② 理解可能な報告書</li> <li>③ 透明性</li> <li>④ (競争上不利にならない)最大レベルの開示</li> <li>⑤ 財務報告の誠実性と一貫性</li> <li>⑥ 報告基準の精神と文言に合致</li> </ol> |   | <p>「会社を方向付け統制する」人々の目的—株主の投資を保護し高めること—マネジメントを取締役会がモニター (1.16)</p> <p>アカウンタビリティ&lt;事業の繁栄 (1.1)</p>  |
| <p>取締役会</p> <p>定期的に開催され、会社を完全かつ有効に統制し、執行責任者をモニターすべき。取締役間で責任分担が行われるべき。非常勤取締役が含まれるべき。会社の指揮と統制が取締役会にあることを保証するために、全員で決定する事項を明確にすべき。</p> <p>非常勤取締役</p> <p>非常勤取締役は重要な任命を含む戦略、業績、資源の問題や行動基準について独立した判断をすべき。経営活動に関わるべきでなく、独立した判断の行使ができない事業に関与すべきではない。その報酬は企業のために働いた時間を反映すべき。その任命の期間は明示され、再任は自動的でない。非常勤取締役は任命委員会が任命し取締役会が承認する。</p> <p>常勤取締役</p> <p>任期は3年以下で、再任可能。年金基金及びス</p>   | <p>報酬委員会</p> <p>非常勤取締役から構成される報酬委員会を設置すべき。報酬委員会の議長はその決定を株主に直接説明すべき。報酬委員会のメンバーは委員会の報告書に記載されるべき。報酬委員会のメンバーを含む非執行取締役の報酬は取締役会が決定すべき。</p> <p>開示と承認</p> <p>報酬委員会は株主に対して毎年報告書を作成すべき。報告書は、金額、競合する会社のグループ、個々の構成要素、業績の判断基準及び測定、年金、サービス契約及び早期の契約終了時の補償等を含む報酬に関する会社の方針を説明すべき。報告書には、氏名毎に基本給与、物品でのベネフィット、ボーナス、ストック・オプションを含む長期のインセンティブスキームのよくなすすべての要素を含むべき。1年以上の告知期間について規定するサービス契約は開示され、それ以上の期間が設定される場合には理由が説明されるべきである。</p> | <p>取締役</p> <p>すべての上場会社は指揮・統制する有効な取締役会によって率いらねばならない。議長とCEOの2つの役割を一人の人が担う場合はその理由を説明すべきである。個人あるいは小グループが取締役会の意志決定を支配できるように、取締役会は常勤と非常勤の取締役のバランスをとるべきである。取締役会はその責任を解除するために適切な形式で質の高い情報を適時に提供すべきである。新任の取締役を任命するために公式かつ明確な手続きが存在すべきである。すべての取締役は適切な間隔、少なくとも3年で再任を受けるべきである。</p> <p>取締役の報酬</p> <p>報酬額は会社を運営するために必要な取締役を惹きつけ、そして維持するために十分であるべきである。報酬を構成する部分は会社及び個人の業績に関連するべきである。常勤取締役の報酬に関する方針を作成し、その報酬パッケージを固定化</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>トック・オプシオンを含む取締役を支払われた報酬の合計、会長及び最高額の報酬を受け取った取締役報酬の開示が必要。業績測定の基礎が説明されるべき。報酬委員会が設置されるべきで、そのメンバーは取締役報告書で開示されるべき。</p> <p><u>報告及び統制</u></p> <p>取締役はバランスのとれた理解可能な企業の評価を提供すべき。取締役会の中には少なくとも3名の非常勤取締役から構成される監査委員会が設置されるべきである。</p> | <p><u>報酬政策</u></p> <p>必要な資質を持った取締役を引きつけ、引き留めめとして動機づけるために必要なパッケージを提供しなければならないが、不必要な支払は回避すべき。他社との相対的な比較で報酬を支払うべき。給与の増加の決定の際に、会社内の他の部署の支払の減少等や雇用の感化がないかどうかを配慮すべき。取締役がボーナスを受ける資格があるのかを常に考慮すべき。</p> <p><u>雇用契約と補償</u></p> <p>報酬委員会は、業績不振のために雇用期間が早期に終了する場合、補償契約が必要かどうかを考慮すべき。1年以下の告知あるいは契約期間を設定するかあるいはそれを短縮することが望ましく、長期化することは回避すべき。</p> | <p>するために、公式で透明な手続きをとるべきである。年次報告書には報酬の方針の報告書と各取締役の報酬の明細書を含むべきである。</p> <p><u>株主</u></p> <p>機関株主は自らの投票を利用する責任がある。会社と機関株主はそれぞれの目的の理解のために対話をすべきである。株主等が会社を評価するために、会社のガバナンスの取り決め（特に、取締役会の構造と構成）が開示されるべきである。機関投資家以外の投資家とのコミュニケーションを図るために、株主総会を利用すべきである。</p> <p><u>アカウンタビリティと監査</u></p> <p>会社の状況と予想についての釣合のとれたそして理解可能な評価を提供すべきである。取締役会は株主の投資及び会社の資産を保全するための内部統制の健全なシステムを維持すべきである。取締役会は監査人との適切な関係を維持するため、公式で透明な取り決めを設定すべきである。外部監査人は法及び専門職の要求に従って報告すべきである。専門職のガイダンスに従って、財務報告と内部統制の責任の解除について取締役を納得させるべきである</p> |
| <p>ロン ドン証券取引所は上場規則に盛り込む。</p>  | <p>ロン ドン証券取引所は上場規則に盛り込む。</p>   | <p>ロン ドン証券取引所は上場規則に盛り込む。</p>  |
| <p>要</p>  | <p>要</p>   | <p>要</p>  |

の経緯については別稿を参照されたい<sup>2</sup>。

今回取り上げる経営者報酬はこの③と共通し、わが国でも経営者報酬の問題がマスコミ等で取り上げられている。

わが国における経営者報酬は、現金支払いが基本となっている役員報酬、役員賞与、役員退職慰労金、これ以外に、株価を基準としたストック・オプション、フリンジ・ベネフィットがある<sup>3</sup>。本稿では、以下では、経営者報酬として基本的な役員報酬と賞与に限定して議論を掘り下げることとする。

### ① 役員報酬

役員報酬は取締役の職務執行の対価として支給されるが、一般に、企業と取締役との関係は委任に関する規定が適用されるため、民法上、無償であるが、特約があれば、有償となる。また、取締役個人と会社間でその任用契約が締結されるが、その業務執行行為の一部に経営者報酬の決定が含まれるため取締役のみで自らの報酬を決定することが可能となり、いわゆる「お手盛り」の危険性が生じる。この危険性を回避するために、会社法では、報酬額を定款に定めるか、額が確定しているものについてはその額、額が確定していないものについてはその具体的な算定方法を株主総会でよって決めることとしている（361条）。ただし、取締役個人の報酬額を開示する必要はなく、取締役全員に対する総額を株主総会で決議すればよく、その配分は取締役会に任される。

### ② 役員賞与

従来、役員賞与は利益処分として支給することが慣行として定着したが、会社法では、①の役員報酬の決定と同様に「お手盛り」となる危険性が高いので、利益処分とは切り離し、株主総会の決議又は委員会設置会社の場合は報酬委員会の決定により定めることができるとしていた（361条1項、404条3項）。ただし、その額（取締役毎の配分額）は取締役会に一任され、役員報酬と同様に個別に開示されない。

このように、経営者報酬の代表的なものとして役員報酬および役員賞与にかんする法制度を取り上げたが、いずれも、経営者報酬額やその決定システムには不透明な部分が多く「お手盛

---

2 詳細については、拙稿「イギリスのコーポレートガバナンス論の変遷」『経済システム改革と会計制度』経済政治研究所双書 第124冊（2001. 3. 31）参照

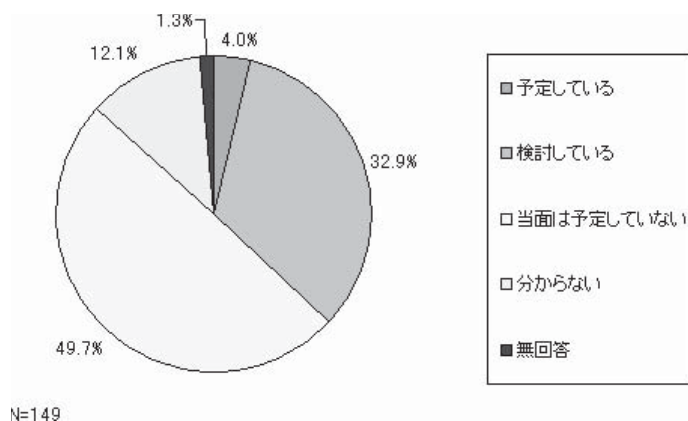
3 ストック・オプションは企業が従業員（取締役等を含む）にその労働や業務執行のサービスの対価として付与する自社株式オプションをいい、権利行使により対象となる株式を取得することができるということにつき勤務条件や業績条件といった条件が付されているものが多い（「ストック・オプション等に関する会計基準」より）。また、フリンジ・ベネフィットは、一般的に、経営者に対して支給される給与以外の諸手当、接待費の企業負担、社宅、社用車などである。

り」危険性があること、総額での開示のみであることが強制されているだけであることを確認することができる。

## 2. 経営者報酬の現状-1

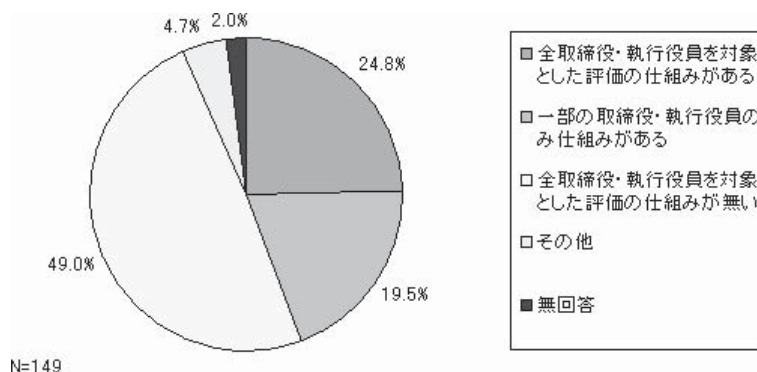
では、企業の経営者報酬の開示の現状を見てみよう。株式会社野村総合研究所が2004年7月下旬から8月初旬に、主要上場企業（一部未上場企業を含む）1,017社の役員報酬支出企業を対象に実施を対象に行ったアンケート調査「役員評価・報酬改革の実態に関するアンケート調査」<sup>4</sup>によると、図表1のように、役員評価・報酬制度の改訂を予定もしくは検討している企業が全体の36.9%、61.8%の企業が「当面は予定していない」・「分からない」と回答している。

また、図表2に示すように、算出根拠の明らかな役員業績評価制度が存在しない企業は49%



図表1：役員報酬制度の改訂に関する見解

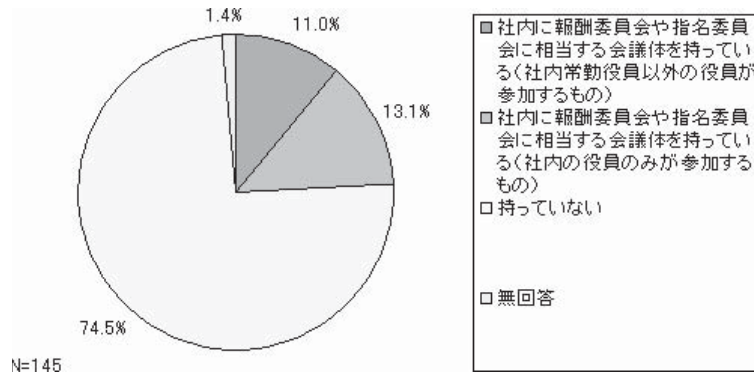
出典：野村総合研究所「役員評価・報酬改革の実態に関するアンケート調査」(2004.10.29)



図表2：役員業績評価制度の有無

出典：野村総合研究所「役員評価・報酬改革の実態に関するアンケート調査」(2004.10.29)

4 <http://www.nri.co.jp/news/2004/041029.html> 回答数は149社（回収率14.7%）であった。



図表3：諮問委員会の設置状況

出典：野村総合研究所「役員評価・報酬改革の実態に関するアンケート調査」（2004.10.29）

にものぼっている。

さらに、図表3の諮問委員会の設置状況では、企業統治形態として監査役制度を採用する企業（回答企業全体の97.3%）のうち、役員評価・報酬などに関する諮問委員会を持つ企業は24.1%、うち当該委員会に社外からの参加者がある企業は半数以下である。この意味でも、報酬の決定プロセスが不透明であることを明示している。

### 3. 経営者報酬の現状-2

経営者報酬の現状についてのあと一つの資料として、東京証券取引所が1998年以降3回にわたって上場企業に対するコーポレート・ガバナンスに行ったアンケート調査によって経営者報酬の現状を確認しておくこととする<sup>5</sup>。同調査は、2005年3月31日時点の東京証券取引所に上場する内国会社2261社（優先出資証券の発行者を含む）に対してアンケートが発送され、1379社から回答を得たものである（回答回収率61.0%）。

このアンケート調査の中で、経営者報酬に関係するものを拾い出してみると次のようなものがある。図表4の報酬委員会等の設置状況にあるように、設置しているから、設置することを検討しているまでを合計（a～c）しても11.1%で、設置する予定はないとする企業は70.2%にもものぼっている。ただ、他の方法を考えている（1.3%）の中の、「取締役会にて決定している」や「三役で検討、決定」は経営の外部から見た場合、不透明さは払拭できない。

次に、図表5の取締役報酬開示の具体的な手段については、有価証券報告書が91.5%と最も

5 なお、利用したのは東京証券取引所『コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査』（2005年7月29日公表）である。



図表4：報酬委員会等の設置状況

| 回答内容               | 社数    | 割合 (%) | 前回比  |
|--------------------|-------|--------|------|
| a. 既に設置している        | 98    | 7.6    | +3.6 |
| b. 既に設置することを決定している | 8     | 0.6    | +0.3 |
| c. 今後設置することを検討している | 38    | 2.9    | -2.2 |
| d. 設置する予定はない       | 912   | 70.3   | +8.9 |
| e. 分からない           | 225   | 17.3   | -6.7 |
| f. 他の方法を考えている ※    | 17    | 1.3    | +0.3 |
| 回答合計               | 1,298 | 100.0  | —    |

※ 「f. 他の方法」の主な内容

- 取締役会にて決定している
- 社長、副社長、常務の三役で検討、決定
- 内規を設け、固定化する
- 社内取締役による報酬検討会を実施し、報酬プロセスの明確化を図っている
- 経営諮問会議に諮問
- 外部コンサルタントが市場調査を実施のうえ策定したガイドラインに則して決定している
- 外部のステークホルダーとの事前調整手続を経て決定
- 取締役会等において相互に業績評価を行ったものを参考に報酬を決定する方法を検討している

出典：東京証券取引所「平成17年度コーポレート・ガバナンスに関するアンケートの調査結果について」(2005年7月29日)

図表5：取締役報酬開示の具体的な手段について（重複回答あり）

| 回答内容       | 社数  | 割合 (%) |
|------------|-----|--------|
| a. 有価証券報告書 | 944 | 91.5   |
| b. 決算短信    | 173 | 16.8   |
| c. 株主通知    | 150 | 14.5   |
| d. 株主総会    | 85  | 8.3    |
| e. その他 ※   | 85  | 8.3    |

※ 「e. その他」の主な内容

- 計算書類の附属明細書に掲載
- 営業報告書
- 株主総会で質問されたら、総額を回答
- 米国証券取引所法に基づく年次報告書(20-F)
- ディスクロージャー誌

出典：東京証券取引所「平成17年度コーポレート・ガバナンスに関するアンケートの調査結果について」(2005年7月29日)

図表6：取締役報酬開示の具体的な開示内容（報酬の総額開示について）

| 回答内容                         | 社数  | 割合 (%) |
|------------------------------|-----|--------|
| a. 全取締役の総額を開示                | 885 | 85.7   |
| b. 社内取締役及び社外取締役の別にそれぞれの総額を開示 | 122 | 11.8   |
| c. 総額開示はしていない                | 2   | 0.2    |
| d. その他 ※                     | 12  | 1.2    |
| 回答なし                         | 11  | 1.1    |

※ 「d. その他」の主な内容

- 取締役および監査役全員の総額
- 取締役及び執行役の別にそれぞれの総額を開示

出典：東京証券取引所「平成17年度コーポレート・ガバナンスに関するアンケートの調査結果について」(2005年7月29日)

図表 7：取締役報酬開示の具体的な開示内容（報酬の個別開示について）

| 回答内容                            | 社数  | 割合 (%) |
|---------------------------------|-----|--------|
| a. 全取締役の報酬を個別開示                 | 4   | 0.4    |
| b. 社外取締役を除く全取締役の報酬を個別開示         | 1   | 0.1    |
| c. 上位数名の取締役の報酬を個別開示             | 1   | 0.1    |
| d. 代表取締役（又は取締役である代表執行役）の報酬を個別開示 | 4   | 0.4    |
| e. 個別開示はしていない                   | 985 | 95.4   |
| f. その他                          | 1   | 0.1    |
| 回答なし                            | 36  | 3.5    |

出典：東京証券取引所「平成17年度コーポレート・ガバナンスに関するアンケートの調査結果について」（2005年7月29日）

多く、決算短信や株主通知のような媒体で開示するケースが多い。

さらに、図表6の取締役報酬開示の具体的な開示内容については、報酬の総額での開示が原則であることを示している。社外取締役の額を分離した企業も存在するが、大枠として総額開示で、その割合は97.5%に達している。

図表7の取締役報酬開示の具体的な開示内容について、特に、報酬の個別開示をしているかどうかを調査したものである。最も詳細な「全取締役の報酬を個別開示する」を含めて個別開示はわずか1%である。図表6とあわせて、各企業の役員報酬の個別開示に対する抵抗は強いものと推測できる。

#### 4. 結びにかえて——経営者報酬の開示に向けて

これまで、いくつかのアンケート調査をもとにして、わが国の企業の経営者報酬に関する開示の実態を概観してきたが、その経営者報酬額やその決定システムには不透明な部分が多く、経営者報酬が個人別に開示されている場合は皆無に近いといった状況であった。

これに対して、たとえば、株主オンブズマン（代表 森岡孝二氏）のように、経営者報酬の開示を求める行動を起こし、2000年4月には住友銀行の株主に「役員報酬開示の株主提案」<sup>6</sup>を呼びかけ、同様の提案を2001年と2002年にも行っている。また、ソニーに対しても2002年より

6 呼びかけの内容は次の通りである。

1. 事業年度毎の取締役および監査役の報酬・賞与額については、個々の取締役および監査役ごとにその金額を当該事業年度末に作成する営業報告書（商法二八一条一項三号所定）に開示する。2. 取締役および監査役の退職慰労金贈呈の議案を株主総会に提案するときは、退任する個々の取締役および監査役ごとにその金額を明示する。<http://www1.newweb.ne.jp/wa/kabuombu/000315.htm>

「役員の報酬、退職慰労金等の株主への個別開示」<sup>7</sup>を求めて株主提案を行い、2002年には27.3%、2003年には30.2%、2004年には31.2%、2005年には38.8%、2006年には46.7%の賛成を得ている。

このような行動の背景には、株主（および投資家）からのその意志決定のために必要な情報として経営者報酬の開示の要求があると考えられる。このような要求に呼応して、経営者報酬の明細を開示する企業がわずかであるが存在する。その一つは経営者報酬の決定システムの開示、あと一つの動きは個人別の経営者報酬の開示である。

最初の経営者報酬の決定システムの開示については、たとえば、野村グループの役員報酬についてその決定システムが次のように自社のホームページ上で開示されている<sup>8</sup>。

#### 野村グループ・役員報酬について

##### 役員報酬について

取締役および執行役の報酬については、経営目標に対する成果に応じて報酬額の水準を弾力的に設定することによって、経営意欲の向上と経営能力の発揮を可能にすることならびに株式をベースとした報酬を導入し、長期的なインセンティブを高めることを基本方針としています。報酬は、次の3種類によって構成されています。

##### 基本報酬について

基本報酬は、各取締役・執行役の経歴・職歴と職務に応じて決定される金額と、連結ROEの目標達成度に応じて決定される金額の合計です。

##### 連結ROEの目標達成に応じた報酬部分

| 連結ROE     | 金額      |
|-----------|---------|
| 0%未満      | 0       |
| 0%以上5%未満  | 基準額の1/3 |
| 5%以上10%未満 | 基準額の2/3 |
| 10%超15%以下 | 基準額     |
| 15%超      | 基準額の4/3 |

##### 年次賞与

年次賞与は、連結ベースの当期純利益やROEの水準、部門業績といった定量的な要素に

7 これに関する株主提案は次の通りである。

「役員の報酬、退職慰労金等の株主への個別開示に関する定款変更の件」

(1) 事業年度毎の取締役および監査役の報酬・賞与額については、個々の取締役および監査役毎にその金額を、当該事業年度の株主総会の招集通知に添付する参考書類に記載して開示する。

(2) 取締役および監査役の退職慰労金贈呈の議案を株主総会に提案するときは、退任する個々の取締役および監査役毎にその金額を議案に明記して提案する。

の条文を定款に新設する。）

8 <http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/cg/compensation.html>

加え、経営目標の達成度や、個人ごとの目標達成度・貢献度などの定性的な要素を考慮し、決定されます。なお、取締役・執行役の年次賞与の合計額は、連結当期純利益の額の1%を上限としています。

#### 株式関連報酬

株式関連報酬は、連結ベースの当期純利益やROEの水準といった要素に加え、基本報酬・年次賞与とのバランス、提供に伴う費用および効果などを総合的に考慮の上、個別に決定されます。

出典：<http://www.nomuraholdings.com/jp/investor/cg/compensation.html>

次に、個人別の経営者報酬額の開示については、東京エレクトロン社については10年以上前からこのような制度を導入してきた企業として知られている。同社は外部コンサルタントに同業他社の報酬等の調査を依頼し、そのアドバイスをもとに報酬委員会で取締役個人ベースの報酬額を算定する方式を採用している<sup>9</sup>。従って、東京エレクトロン社は報酬決定システムを前提として個人別の経営者報酬額を開示している。

また、ピープル社も個人別の経営者報酬額を開示している企業の一つである。同社は報酬委員会にその額の決定を委ねていること、その決定のプロセスも開示されていることが特筆される<sup>10</sup>。

#### ピープル社：役員報酬

##### (4) 役員報酬の内容

報酬委員会で定めた取締役及び執行役が受ける個人別の報酬の内容の決定に関する方針  
当社は、平成15年4月より委員会等設置会社となり、取締役、執行役の報酬については、業績を監督する報酬委員会により方針が定められ、毎期の審議を委ねます。  
当期の取締役及び執行役が受ける個人別の報酬の内容の決定に関する方針は以下のとおりです。

取締役は執行役に対して独立性を保つ必要があります。そのため、執行役と取締役を兼務する社内の取締役と、社外取締役とは分けて考えます。

- ① 社外取締役の報酬は当社に生活を依存しない範囲の相応な確定金額とし、業績連動型とはしないものとします。
- ② 執行役兼務の社内取締役については、「取締役」としての確定金額は、当期は「ゼロ」と査定しました。
- ③ 執行役の責務は取締役会から委任を受け、継続可能な株主利益の拡大を追求することです。従って、「執行役」の報酬は、株主利益に連動した業績連動の報酬とし、個人別報酬を取り決め

9 同業他社として日本企業14社を選択し、その経営者報酬額、売上高純利益率・ROA・ROEの業績と自社のそれとを比較し、業界における釣り合いを重視して決定している。『日本経済新聞』1999年8月18日朝刊

10 同社第29期2005年1月21日～2006年1月20日有価証券報告書より (<http://www.people-kk.co.jp/ir/Pdf/PeopleYuh060120.pdf>)

ました。

- ④ 執行役の個人別不確定金額は報酬委員会において、毎期業績に応じて取り決められます。当期の業績状況から、報酬委員会では執行役の個人別不確定金額の報酬は、提案しないこととされました。

なお、個人別報酬内容は以下のごとくとなります。

| 現役職・氏名          | 前事業年度         |               |            | 当事業年度         |               |            |
|-----------------|---------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|
|                 | 報酬委員会決議に基づく報酬 |               |            | 報酬委員会決議に基づく報酬 |               |            |
|                 | 確定金額<br>(千円)  | 不確定金額<br>(千円) | 合計<br>(千円) | 確定金額<br>(千円)  | 不確定金額<br>(千円) | 合計<br>(千円) |
| 代表執行役 桐 潤 真一郎   | 18,600        | —             | 18,600     | 18,600        | —             | 18,600     |
| 取締役兼執行役 桐 潤 千鶴子 | 20,000        | —             | 20,000     | 20,000        | —             | 20,000     |
| 取締役兼執行役 小 暮 雅 子 | 20,000        | —             | 20,000     | 20,000        | —             | 20,000     |
| 社外取締役 片 山 茂 雄   | 3,600         | —             | 3,600      | 3,600         | —             | 3,600      |
| 社外取締役 友 浦 栄 二   | 3,600         | —             | 3,600      | 3,600         | —             | 3,600      |
| 社外取締役 前 田 道 裕   | 3,600         | —             | 3,600      | 3,600         | —             | 3,600      |
| 社外取締役 秋 山 洋     | —             | —             | —          | 3,600         | —             | 3,600      |

(注) 報酬期間は毎期5月度から翌年4月度の12ヶ月間となっています。

ここで取り上げた2例からだけであるが、個人の経営者報酬の開示が行われている企業はその決定システムの開示を前提にしていると考えられる。各経営者に異なる報酬額を支払った説明責任を果たす意味からも当然のことであると思われる。