

## 第1章

# CGコードの改訂も増加要因だが… 社外取締役に求められる 役割と報酬との関係

### 【この章のエッセンス】

- 役員報酬全体の増加傾向を受け、社外取締役の報酬水準も増加しつつあり、制度見直しの機会が訪れている。
- 現在、社外取締役に期待される役割はブレイキおよびアクセルとしての「経営の監督」である。
- この役割が十分に発揮されるためには、社外取締役が株主の利害を共有するしくみの構築が検討課題となり、株式報酬の付与が選択肢として挙げられる。

日本企業の役員報酬は、長らく、その金額水準の低さおよび業績連動性の低さ、株主との利害共有度の低さから、問題視される場面が多かった。しかし、一連のコーポレー

ト・ガバナンス改革のなかで緩やかに変容し、固定報酬金額の見直しや、短期インセンティブの制度変更、あるいは株式報酬の導入により、CEOを中心に上位役位の報酬全体が増加する局面を迎えている。

社外取締役も例外ではない。欧米企業の社外取締役報酬の伸びが鈍化する一方で、日本企業の社外取締役報酬は徐々に増加していくとの見方が定着しつつある。現在の社外取締役報酬の水準を見直すべきか、あるいは、制度の変更が必要であるか、検討を行う際の参考情報および議論の留意点について、本特集にまとめる。

## 社外取締役へ期待される役割

2020年7月に経済産業省から示された「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」にて明記されたように、社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督であると考えられている。

ここで注目すべきは、「経営の監督」が、マネジメント側のリスクテイクについて、過剰あるいは過少である状況の双方を防ぐことを意味する点である。すなわち、よく想定される、マネジメント側のいわゆる「暴走」により株主やステークホルダーへ損害を与える事態を未然に防ぐだけではなく、マネジメント側が中長期の企業価値の増加に資す

る充分なりリスクを負担するよう、ブレイキではなくアクセルを踏む役割が期待されている。

もちろん、マネジメント側との対立を求めるものではないが、中長期の企業価値の観点から、マネジメントと株主との間に利害の相反があった場合、社外取締役は株主の立場から解決を図る必要がある。つまり、社外取締役に期待される行動は、株主との利害共有がなされていることが前提となっている。

社外取締役の役割としては、この他に、経営に関する助言や指導、役員の評価および選解任、会計や法務などの専門的知見の提供、リスク管理、多様性の観点からの助言なども、中長期的な株主の利害が重要な意思決定要素となると考えられる。

社外取締役が十分に力を発揮するためには、株主との利害共有度が十分であるかについて確認する必要がある。

## 役員報酬が担う役割

社外取締役と株主の利害共有を確かなものにするためには、社外取締役に對し株式報酬を付与する方法