

定現金報酬や、各委員長に対する手当のみが異なる状態である。社外取締役それぞれへの報酬を決定する場合、職務の困難さに応じて現金報酬を追加することはあるが、株主との利害共有を目的とする株式報酬に関しては、社内役員の場合とは異なり、役位によって差をつけることはしていない様子がみて取れる。報酬水準としては、現金報酬は四分位範囲で約10万ドルから約20万ドル程度、総報酬では約25万ドルから約45万ドル程度である。

株式報酬の比率としては、図表3に表したとおり、トップ社外取締役、一般社外取締役のどちらにおいても株式報酬が50%を超える場合が半数以上である。トップ社外取締役のほうが、株式報酬比率が50%以下である企業が多く表示されているのは、付加的な現金報酬があるため、相対的に株式報酬の比率が低下したものであり、絶対額が一般社外取締役よりも低いわけではない。また、どちらにおいても90%以上の企業が譲渡制限付株式報酬を付与している。

### 第3章

# 委員会手当や報酬ミックスはどうする？ 日本企業の社外取締役報酬 の現状と制度変更の留意点

#### 【この章のエッセンス】

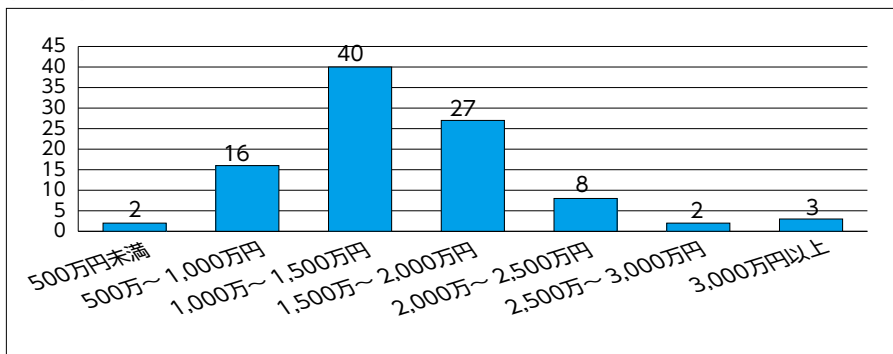
- 現金報酬のみで比べれば、日本のTOPIX100の社外取締役報酬は、米国のS&P500の場合と遜色ない金額水準である。
- ただし、譲渡制限付株式等の株式報酬を導入する企業は少ない。
- 今後、日本企業の社外取締役報酬の変更を検討するにあたっては、執行側ではなく報酬委員会主導での決定プロセスに則り、人材としての時間レイトや負担、議長や委員長、リード・ディレクターへの追加的な現金報酬の導入が課題となる。
- また、社外取締役への株式報酬の付与は、業績向上へのインセンティブとしてではなく、株主との利害共有の強化のために検討されるものである。株主との利害共有は、期

待される社外取締役の役割を果たすために必要なものであるため、導入について議論されたい。

## 日本企業の社外取締役報酬水準

現在、日本企業の社外取締役報酬は、現金報酬のみとする場合が圧倒的に多い。報酬水準に関しては、図表4に直近のTOPIX100構成銘柄の報酬総額の水準をまとめた。最も多いのは、社外取締役の1人当たりの報酬総額が1,000万円から15,000万円に区分される企業であり、500万円から2,000万円に広げれば、全体の約85%がここに集中している。なお、図表4には掲載がないが、総報酬の

(図表4) TOPIX100の社外取締役報酬分布



(出所) 各社直近有報より社外取締役報酬の総額を一人当たり直して記載。筆者作成。社外監査役は含まないが、分離開示がされていない場合は数える。