

2007 年度

経営者報酬ガイドライン

——報酬ガバナンスの確立を——

2007 年 10 月 1 日

ディスクロージャー委員会

日本取締役協会

【目 次】

委員長挨拶	3
I 経営者報酬の変化	4
II 経営者報酬制度の課題	5
III 経営者報酬ガイドライン	6
1. 経営者報酬の方針	6
2. 業績連動賞与	8
3. 株式報酬	10
4. 報酬委員会	12
5. 規制・税制の改正の要望	14
ディスクロージャー委員会	19
・添付資料 (1) 経営者報酬制度の実態調査報告書 (別添)	
(2) 日米欧 CEO 報酬の比較 (添付資料①)	
(3) 固定重視型報酬と業績連動型報酬の比較 (添付資料②)	

*「経営者報酬ガイドライン」の著作権は日本取締役協会に帰属し、無断転載等を禁じます。

ごあいさつ

日本取締役協会ディスクロージャー委員会

委員長 井上 雄二
共同委員長 東 哲郎

報酬ガバナンスの確立を

日本企業が置かれている経営環境は大きく変化し続けています。日本的な経営の良さを生かしつつも、企業業績を高め、株価を上げ、配当をとおして株主へ報いることは、これまで以上に日本企業にとって喫緊の課題となっています。過去数年間の日本経済の復活の兆しは、そのような経営が実践されつつあることを象徴しているとも言えるでしょう。

本委員会は、そうした経営課題の担い手である経営者の報酬に関して、コーポレートガバナンスの視点から、「経営者報酬制度の実態調査」を実施し、その結果をもとに報酬制度と企業業績に関する実証分析を行いました。その結果、より良い「報酬ガバナンス」を有している企業と企業業績は高い相関性を有していることが明らかになりました。

本調査結果より、良い報酬ガバナンスを有する企業が、資本市場から高い評価を受けるという良い循環を継続していくことが非常に重要な課題となります。欧米先進諸国において経営者報酬は、日本において実践されている以上に重要なコーポレートガバナンスの手法として認知されており、より強化されつつあります。

本調査の実証分析結果から得られた事実や、欧米諸国における状況に鑑みて、本委員会は2007年度版の「経営者報酬ガイドライン」をここに公表します。本ガイドラインは、まず、日本において唯一かつ包括的な経営者報酬に関するガイドラインとして経営者報酬制度の課題を整理しつつ、次に、「経営者報酬の方針」、「業績連動報酬」、「株式報酬」、「報酬委員会」、「規制税制改正の要望」の各項目において各企業の指針となりえる規範としてまとめています。

本委員会は、このガイドラインが各企業の状況に合わせつつ、より良い報酬ガバナンスと新しい日本的経営の確立のために微力ながらも貢献し、その結果として、上質かつ継続的な企業業績の向上につながっていくことを希望しています。

I 経営者報酬の変化

過去数年間に於いて日本の経営者報酬は、次のような大きな変化が見受けられる。

- (1) 退職慰労金の廃止企業の拡大
- (2) 報酬水準の微増
- (3) 業績連動報酬(現金・株式)の拡大
- (4) 報酬委員会設置企業の増加

ディスクロージャー委員会では、研究者によるワーキンググループに依頼して、「経営者報酬制度の実態調査」と題する調査を行った。本調査では、(I)各企業における経営者報酬制度に関するアンケート調査、および(II)経営者報酬と企業価値に関する実証研究分析調査を行っている。

(I)の報酬制度の調査では、次のような顕著な結果が得られた。

- イ 報酬委員会を設置している企業は過半数
- ロ 目的・権限等を明文化した規定を持つ企業が多数
- ハ 過半数を社外委員とした企業が約半数
- ニ 監査役設置会社において委員長を社外としている企業も約半数
- ホ 報酬の方針・目的を設定している企業が多数
- ヘ 報酬方針を開示している企業は少数
- ト 財務指標を中心とした企業業績に報酬を連動させている企業が多数
- チ 総報酬における業績連動の比率を20%超とした企業は過半数
- リ 株式報酬等の中長期のインセンティブを採用している企業は過半数
- ヌ 株式保有ガイドラインを設定している企業は少数
- ル 退職慰労金を廃している企業は過半数

以上のように、2005年に当協会が公表した「経営者報酬の指針」において提言した内容が、十分とは言えないまでも各企業において採用されつつあり、わが国における経営者報酬制度もガバナンスの観点から改善が見受けられたと言える。

同時に行った(II)の実証研究においては、経営者報酬は、企業価値に影響を与えていることが確認された。

II 経営者報酬制度の課題

今回の「経営者報酬調査」の調査結果を踏まえて、進捗しつつある経営者報酬の改革をより推進するものとして、「経営者報酬ガイドライン 2007 年度版」(以下ガイドライン)を公表する。本ガイドラインは、変化しつつある経営者報酬制度について、以下のような経営者報酬を取り巻く環境変化の再認識を前提としている。

【リスクに見合った報酬水準】

本委員会は、まじめに経営努力を行い、リスクを取り、成果を出し、株主に報いた経営者にはそれを評価する仕組みを構築し、高い業績を上げた際にはそれに相応しい報酬を支払うべきであると考えます。

日本の経営者の報酬水準は、高まる期待とプレッシャーを考えると国際的に見て、引き続き著しく低く、高業績を上げる国家的資源とも考えられる経営者には、その是正によって十分報いることが企業の発展ひいては経済・社会の発展において必須である(添付資料①)。日米欧の CEO 報酬の比較を参照)。

【業績連動型への一層のシフト】

その際には、経営者報酬は、執行の役割への対価としての報酬を中心に支払い、わが国の役員報酬の特徴であった固定報酬と退職慰労金を中心とした比較的ローリスク・ローリターン型の報酬制度から、投資家・株主が負っている投資リスクを反映したペイ・フォー・パフォーマンスを重視した(業績連動型)報酬制度への転換をより重視していくことが求められる(添付資料②を参照)。

すなわち、高業績を達成する経営者に十分報いることができるように、業績連動賞与や中長期の業績を反映する長期インセンティブの割合をより大きくすることが求められる。

【個別開示の議論】

米英仏独などの主要国における公開企業の上位役員の個別報酬開示はすべて強制となっているが、一方、日本においては報酬水準も欧米からはかけ離れており、一部ではプライバシーの観点から好ましくないとの意見もありルール化されていない。本委員会では、これら国内外の状況を考慮に入れて引き続き個別開示について議論していきたいと考える。

Ⅲ 経営者報酬ガイドライン

本委員会は、日本の経営者報酬の変化と課題を勘案し、以下に2007年度版「経営者報酬ガイドライン」を提案する。本ガイドラインは、公開企業を主な対象としているが、それ以外の企業や団体においても決して有効性を失わないと確信している。

本委員会は、国内外の関係諸機関から広く意見を聴取して、本ガイドラインの内容について適宜見直しを行う。

1. 経営者報酬の方針

- (1) 各企業は、独自に経営者報酬の方針(以下「報酬の方針」)を、短期および中長期の企業価値創造に沿うように、企業の視点、経営者の視点の両面から構築する。
- (2) 経営者報酬は業務執行の役割の対価ととらえ、グローバルな競争を考慮しつつ、経営者の資質、能力、業績結果に十分報いる報酬水準とする。
- (3) 業績連動賞与(年次インセンティブ報酬)および株式報酬(長期インセンティブ報酬)を拡大し、短期的にも中長期的にも企業業績に報酬を連動させることで経営者のアカウンタビリティを確保する。高業績達成にインセンティブを与えると同時に、低業績には減額が十分行われる仕組みを事前に担保するように制度設計し、株主との利益相反を防止する。
- (4) 非執行取締役の監督の役割に対しては、原則業績連動賞与は提供せず、固定報酬を中心とする。ただし株式報酬(特に後述の譲渡制限付株式)の支給は有効と考える。また、業務執行と取締役の兼任者には、業務執行の対価を中心に報酬を提供する。
- (5) すべての公開企業は、「報酬の方針」を、有価証券報告書で開示が求められている「コーポレート・ガバナンスの状況」中「役員報酬」の項目で、以下について開示する。
 - (ア) 役員あるいは役職別の報酬水準(固定報酬、業績連動賞与、株式報酬、退職慰労金等)の目的と水準に関する考え方
 - (イ) 総額の報酬(連結ベースの合算額とし、社内と社外の取締役・執行役に区分する)
 - (ウ) 固定報酬、業績連動賞与、株式報酬、退職慰労金等の各要素の組み合わせの比率とその比率に関する考え方
 - (エ) 業績連動賞与における評価の指標と目標水準および支給の連動幅

- (オ) 株式報酬の総額と個人別支給額に関する考え方
- (カ) 退職慰労金の支給決定公式と個人別支給額に関する考え方
- (キ) 報酬決定のプロセス(報酬委員会の権限・規定・運用など)

□ 解説

経営者「報酬の方針」とは、各社の経営者報酬を決定するにあたっての以下のような大原則を指す。

- ・企業独自の報酬制度の目的
- ・報酬水準や組み合わせに対する考え方
- ・業績連動や株式報酬の仕組みに対する考え方
- ・経営者報酬の決定プロセス

「報酬の方針」は、企業価値と経営者の2つの視点を中心として、各企業のミッション、企業風土、経営戦略を反映しつつ、短期及び中長期の企業業績に連動させるように検討されるべきである。その際には、各社の国際化、産業、地域、規模、成長度合い、また、日本的経営の良さであるチームワークや長期志向を反映するよう考慮すべきである。

現在、個別報酬開示の議論がなされているが、明確な「報酬の方針」がないままに形成されてきた現在の報酬制度のもとで金額だけを個別に開示しても、投資家・株主にとっては有意義な情報とはならないことが考えられる。むしろ、金額だけ開示したらどんな仕組みで払ってもよしとするような、本末転倒の恐れもなしとは言えない。したがって、まずは、適正な「報酬の方針」の開示を推奨していきたい。

「報酬の方針」の開示は、委員会設置会社では既に求められているが、監査役設置会社でも報酬ガバナンスを確立する意味において極めて有効であり、投資家が各社の経営者報酬の方針を理解できるように詳細な開示を推奨する。

2. 業績連動賞与

- (1) 業績連動賞与における評価の指標と目標水準および支給の連動幅について開示する(前述 1.「報酬の方針」に同じ)。
- (2) 報酬要素における業績連動賞与の割合を拡大する。平均的な CEO 報酬(「経営者報酬制度の実態調査報告書」を参照、全体を 100%とすると固定報酬が 65%、業績連動賞与が 12%、株式報酬が 23%)は、欧米企業と比較すると、業績連動賞与と株式報酬が占める割合は低い。平均的な CEO 総報酬における業績連動賞与の割合をより高めていくことにより株主へのアカウントビリティと経営者への業績達成の二つの視点からリスクとリワードの関係をより高めていく。CEO 以下の経営者についても、CEO の割合を参考に、業績連動割合は高められるべきである。
- (3) 業績の評価指標は、企業戦略を反映させ、定性ではなく財務指標を中心とする。
- (4) 目標は、期首に設定する。期末には特殊なケースを除き、事後の裁量による調整は行わず、支給額は同じく事前に定めた公式に沿って決定する金額を中心とする。業績目標の水準の設定に際しては、企業競争や投資家の期待を反映させた業績の達成を前提とするように考慮する。
- (5) 目標を大きく上回る業績を達成した場合には、目標業績連動賞与額の2~3倍といった高額な報酬が支給されるように設計し、株主へのアカウントビリティを確保すると同時に、経営者へのインセンティブを高める。目標達成への過度なリスクテイクを避ける観点から、上限が設定されることが望ましい。
- (6) 目標を大きく下回る業績であった場合には、大幅な減額または支給額ゼロとなるように設計し、ダウンサイドのリスクも株主と共有する。
- (7) 事業部門担当の役員の報酬は、全社業績のみならず担当部門の業績にも連動させる。
- (8) 業績連動賞与は、短期業績の達成のみに注力した結果長期的な企業価値が毀損されないように、後述の長期インセンティブである株式報酬や現金による中期業績連動賞与も合わせて提供する。
- (9) 株主に対してアカウントビリティを果たすための業績連動の明確化のために、固定報酬と、業績連動報酬は明確に分類して支給する(確定金額の枠内で、固定報酬に合算して業績連動賞与部分を支給することはない)。

- (10) 期首における目標の設定、期末における業績評価および支払額の決定に際しては、必ず報酬委員会の承認を得る。また評価の基礎となる財務数値については、会計監査を受けた後の数値を使用する。これら経過について報酬委員会からの報告書としてまとめ、有価証券報告書で開示が求められている「コーポレート・ガバナンスの状況」中「役員報酬」の項目で開示することを推奨する。
- (11) 企業業績が投資家から客観的にチェックできるように、株式市場指数及び同業種企業群等との単年度、5年、10年間の業績比較チャートを有価証券報告書で開示が求められている「コーポレート・ガバナンスの状況」中「役員報酬」の項目で開示する
- (12) 企業において、業績連動報酬・賞与の法人税法上の損金算入が容易に行えるように税制の再改正を行う。

□ 解説

一般的な役員業績連動賞与(業績連動賞与)は、業績が良くても業績連動賞与は総報酬の12%程度で、アップサイドのポテンシャルも限られている。業績評価指標もあいまいで、評価は裁量や定性を中心としている。業績が悪化した場合にも状況を見ながら裁量的に報酬の2割削減を行う等、ダウンサイドにも定められた仕組みの面から株主に対するアカウンタビリティを事前に制度として確保しているとは言えない。

「日本では高額ボーナスはインセンティブにならない」との批判もあるが、一方、現行の報酬制度は長期に在籍することで結果として累積的に報酬を獲得させ、アカウンタビリティが不明確な報酬体系となっていることも事実である。業績連動賞与を上記のように改革し、変動の激しい経営環境下において株主の負っているダウンサイドの投資リスクと同等のリスクを経営者の報酬も負い、また業績が向上した際に株主が獲得できるアップサイドのポテンシャルも業績連動賞与を拡大することで提供し、株主・経営者の双方にとって Win-Win 関係を目指すべきである。

「成熟企業には業績連動はなじまない」との意見もあるが、公開企業にとって成長拡大だけが役割ではないはずである。連結ベースで中長期の配当性向等に連動した報酬を設計することで、成熟企業にも適したアカウンタビリティを有する業績連動賞与の設計が可能である。

同時に、目標の設定・評価のプロセスを報酬委員会がチェックすることにより業績連動報酬の負の部分への対応も強化する事が重要である。

また、改正された税制による業績連動報酬の損金算入のルールは、まったくもって採用しづらい内容となっており導入企業はごくわずかの状況にある。したがって各社の制度を鑑みた実務的に対応できるように再改正を要望するものである。

3. 株式報酬

- (1) 株式報酬の総額と個人別支給水準に関する考え方を開示する(前述 1.「報酬の方針」に同じ)。
- (2) 中長期の株主価値とリンクした以下のような長期インセンティブ報酬制度(以下、株式報酬)を導入する。
 - (ア) ストックオプション(新株予約権)
 - (イ) 譲渡制限付株式(原株付与に近く、日本の法制および税制に対応させるため行使価格を1円とした新株予約権の派生型で株式報酬型ストックオプションとも称される)
 - (ウ) 代替的に2年から4年の中長期を業績評価期間とする現金による業績連動賞与
 - (エ) 将来的に長期インセンティブの割合を高める際には、お手盛りにならないように新株予約権の行使に、一定の行使条件を設定する(例:3年後に同輩企業の業績を上回る業績を上げている等の条件)。
- (3) 総報酬における株式報酬の割合を業績連動賞与と同様により高めていくことにより、株主へのアカウンタビリティと経営者への業績達成の二つの視点からリスクとリワードの関係をより高める。CEO以下の経営者については、CEOの割合を参考に、同割合は高められるべきである。
- (4) 役員の自社株保有を強制する株式保有ガイドラインを設定し、「CEOで固定報酬の2倍から3倍程度の自社株式の保有」を努力目標とする。その際には、上記の譲渡制限付株式も、保有数に含めてカウントできるものとする。CEO以下の経営者も固定報酬の1倍かそれ以上の割合を目指す。

□ 解説

株式報酬は、中長期のインセンティブ報酬で通常株式を使用して支給される。代表的な株式報酬は、ストックオプションである。世界的には現在、米国での企業スキャンダルや会計費用の計上を求める新しい会計基準を踏まえて、株価のアップサイドのみを追及するストックオプションに対して一部を削減し譲渡制限付株式と組み合わせるなど見直しが進んでいる。また、わが国の株式市場の不合理性や経済の成熟を考慮し「ストックオプションは機能しにくい」との意見も聞かれる。

一方、上場企業の重要な役割である株主価値創造は、市場からは株価の上昇と配当性向の向上をもって評価されるが、株式報酬なしに現行の日本の経営者報酬は株主価値にアップサイドにもダウンサイドにもリンクする報酬がほとんどないのも事実である。

したがって、経営者のアカウントビリティ確保には、業績連動賞与と同様に株式報酬は必要である。ストックオプションに加えて、譲渡制限付株式(1円を行使価格としたオプション)を採用し報酬にダウンサイドのリスクを付加することも可能であるし、中長期の企業価値に連動させた業績連動賞与で株式報酬に代替することも可能である。言い換えれば、まったく中長期インセンティブを持たないアカウントビリティの欠如した固定重視の報酬体系を維持しつづける理由を探すことのほうが難しい。

欧米と比較して著しく低い役員の本株保有も早急に見直されるべきである。役員が一定数の株式を保有し、常に株主とアップサイドポテンシャルとダウンサイドリスクを共有することは極めて有効である。

4. 報酬委員会

- (1) 委員会設置会社のみならず監査役設置会社においても、すべての公開企業は報酬委員会を設置する。
- (2) 監査役設置会社における報酬委員会も、社外委員、できれば独立取締役を招聘するのが望ましい。委員長は、委員を複数年務めた独立取締役から選出する(発足時を除く)。執行兼務取締役が就任する場合には、過半数を超えないものとし、議決権を与えない。委員は長期間(例:4年以上)継続しないものとする。将来においては、独立取締役のみによる構成を目指す。
- (3) 社外委員が報酬について意思決定が可能となるような社内外の客観的な情報を十分に提供する。
- (4) CEO 報酬については、CEO は関与せず、社外委員のみで議論する機会を設ける。
- (5) 報酬委員会の目的・権限・規定を明文化する。
- (6) 報酬委員会は、経営者報酬が中長期の企業価値創造と合致し高業績を達成した際にはそれに相応しい報酬が支払われるように、本「報酬のガイドライン」を参考に意思決定する。
- (7) 当該年度の委員会の活動報告書を取締役会および監査役会へ提出すると同時に、以下を含む報酬委員会年次報告書を有価証券報告書で開示が求められている「コーポレート・ガバナンスの状況」中「役員報酬」の項目へ開示する。
 - (ア) 委員会委員の詳細
 - (イ) 明文化された委員会の権限と規定
 - (ウ) 当該年度における委員会の活動報告(何を、いつ、どのように、決定したか)

□ 解説

報酬委員会の役割は、経営者の利益相反の防止と共に、企業価値創造のインセンティブを経営者に十分与える内容になっているかをモニターすることにある。報酬委員会の意思決定は、中長期の企業価値創造と経営者報酬が合致しているかの視点を最重視すべきである。現在、多くの企業において報酬委員会が設置されつつある中、本ガイドラインにおいては、新たに、監査役設置会社においても、報酬委員会は社外委員、できれば独立取締役を招聘することを推奨する。同時に、委員長は、委員を複数年務めた独立取締役から選出する(発足時を除く)ものとし、執行兼務取締役が就任する場合には、過半数を超え

ないものとし、議決権を与えない。将来においては、独立取締役のみによる構成を目指す。客観的情報の提供、権限・規定の条文化、報告書の取締役会への提出等は、独立性を担保する上において重要であると考え、同時に、報告書を開示することによって経営者報酬の決定に関する独立性、客観性、透明性が確保できると考えられる。

5. 規制・税制の改正の要望

□ 会社法

(1) 「報酬の方針」について

(ア) 監査役設置会社においても「報酬の方針」の作成を義務づける。

従来は、経営者報酬はお手盛りを防ぐことを目的として株主総会決議で上限を定めていた。しかしながら現在、公開企業の経営者報酬(経営執行者報酬+経営監督者報酬)における最大の課題は、経営者にその責務を最大限に果たさせるような報酬制度が構築されているか否かという点である。「報酬の方針」はこうした報酬制度を構築する上での基礎となるものであり、企業統治形態の違いに関係なく作成すべきものである。

現行法上、「報酬の方針」の作成は委員会設置会社には義務づけられている一方、監査役設置会社では、開示の省略も認められている。監査役設置会社においても上記理由により、作成は義務づけるべきである。「報酬の方針」として何を定めるべきかについては、会社法施行規則で具体的な項目をあげておくことも考えられる。

(2) 報酬決定プロセスについて

(ア) 報酬委員会の独立性を高めるために、監査役設置会社においても独立取締役概念の導入などの措置を講じる。

報酬決定プロセスへの信頼を高めるにも、報酬委員会の独立性を高めることが必要である。現行法上、委員会設置会社の報酬委員会の過半数は社外取締役でなければならないが、社外取締役概念は社外出身者という形式のみをとらえた概念にすぎず、CEOを始めとする経営執行陣から実質的に独立しているか否かは問われていない。

報酬委員会に限らず、コーポレート・ガバナンス全体の品質を高めるという観点からしても、いわゆる独立取締役概念を導入すべきである。報酬委員会の委員長は独立取締役に限定することも検討されるべきである。

(3) 報酬開示について

(ア) 監査役設置会社においても事業報告で「報酬の方針」を開示することを義務づける。

委員会設置会社においては事業報告において、「報酬の方針」の開示が義務づけられているが、「報酬の方針」の重要性は企業統治形態が違って変わらない。監査役設置会社においても同様の開示義務を課すべきである。

(イ) 報酬委員会の活動状況を事業報告で開示することを義務づける。

報酬決定プロセスの透明性を高めるもっとも基本的な手段は、開示の充実である。報酬委員会が具体的にどのような活動を行ったかについては、取締役会に報告するだけでなく、事業報告を通じて株主にも開示すべきである。

□ 金融商品取引法（証券取引法）

(1) 有価証券報告書における報酬開示の項目を強化すべきである。

現行法上、有価証券報告書における役員報酬の開示については、「例えば…役員報酬の内容(社内取締役と社外取締役に区分した内容)…について具体的にかつ分かりやすく記載すること」という記載上の注意があるが、これは例示にすぎないという解釈があるようである。しかし、コーポレート・ガバナンスの強化は日本経済にとって喫緊の課題であり、こうした背景のもとに上記記載上の注意が定められたことに鑑みれば、これは単なる例示ではなく、最低限の要請と理解すべきである。

役員報酬の開示については、第一に、「報酬の方針」の開示を義務づけるべきである。「報酬の方針」の重要性については繰り返し述べてきたところである。

第二に、報酬決定プロセスの開示を義務づけるべきである。具体的には、報酬委員会の設置の有無や報酬委員会の活動状況などの開示である。

第三に、執行役・社内取締役・社外取締役に区分した報酬内容を開示すべきである。この場合、役員を区分するだけでなく、報酬内容も固定報酬や業績連動型報酬(短期・長期)などに区分して開示を行う必要がある。

□ 税

(1) 業績連動報酬の法人税法上の損金算入の改正を提言する。

①グループ経営、連結経営重視という潮流と平仄を合わせた形で、上場企業の持株会社傘下の子会社、および上場企業の連結子会社も、報酬(諮問)委員会を設置している場合に限り、対象とされる法整備を要望する。

②全役員に同一の算式をあてはめることは実務上困難であり、各役員のミッションはそれぞれで異なることを鑑みて、同一の報酬の方針(報酬についての基本的な考え方や仕組み等)に基づいて算定されていれば良いとする法整備を要望する。

③定性的評価指標等は、報酬委員会の承認と報酬の方針への考え方の記載で客観性を担保することで認める法整備を要望する。

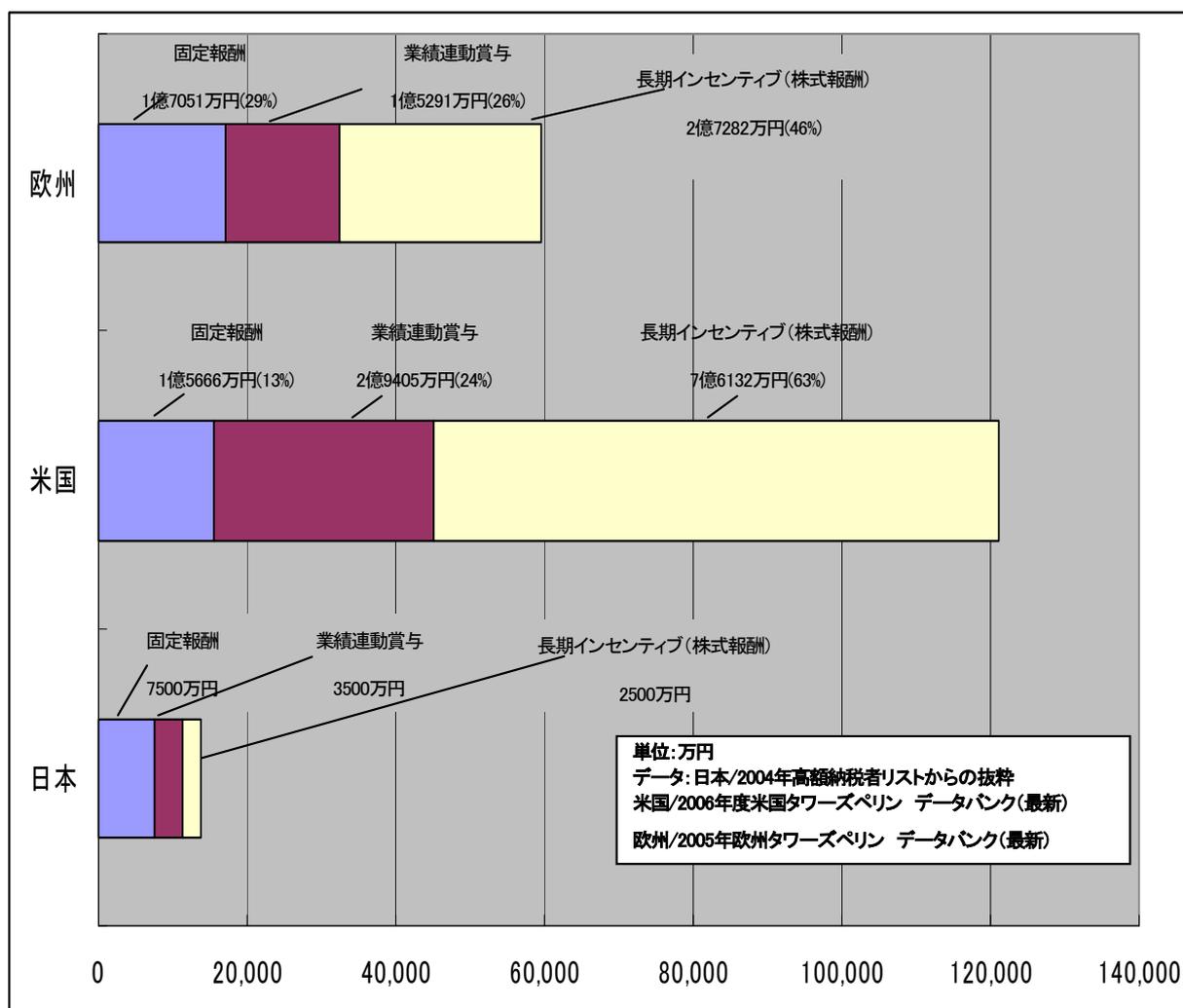
④役位別の額の開示までは求めず、報酬の方針を開示し、これに基づいて上限確定額の範囲内で算定することを示せば良いとする法整備を要望する。

②③④に関連して、業績連動型報酬の算定方法、指標、開示に関し、総額としての原資に対する要件の設定で足りるとする法整備を要望する。

⑤現段階では、監査役設置会社における報酬諮問委員会では、非業務執行役員が過半数を超えていればよしとし、委員会設置会社における報酬委員会では、社外の委員が過半数を超えていればよしとする法整備を要望する。

上記の要望については、早期に再修正が行われ、法人税法改正の主旨に基づき、本年度から適用されることを望むものである。

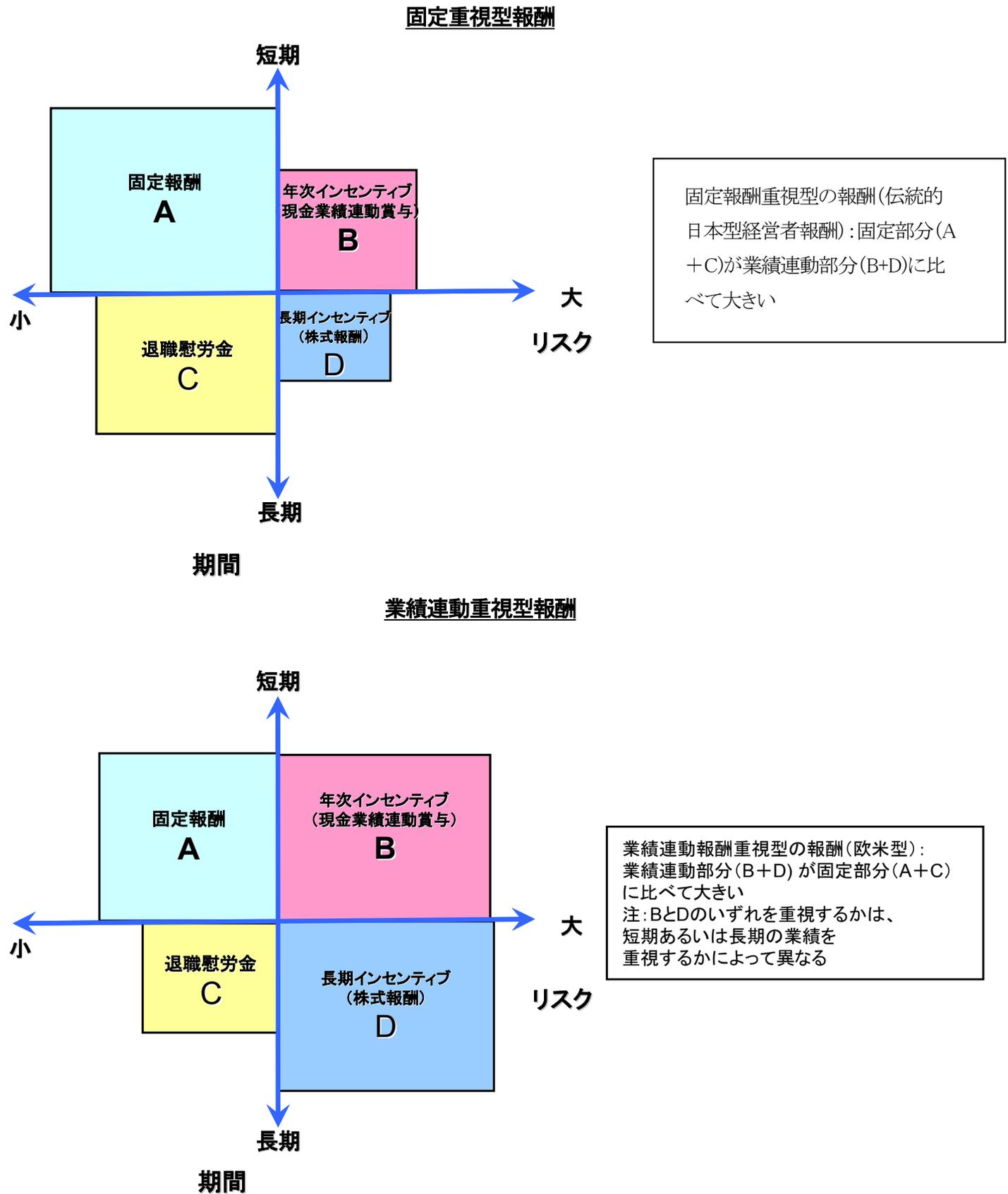
日米欧CEO報酬の比較（売上高1兆円以上企業）



単位: 万円
 データ: 日本 2004年度高額納税者リスト および招集通知記載情報から計算 時価総額上位 100社
 米国 欧州 2006年度米国タワーズペリン データバンク 売上規模 1兆円以上の会社(米国 275社・欧州 236社)

本資料のいかなる部分も一切の権利はタワーズペリンに帰属しています。無断で複製転用することを禁じます。

固定重視型報酬と業績連動型報酬の比較



□ ディスクロージャー委員会

委員長	井上 雄二	リコーリース取締役社長
共同委員長	東 哲郎	東京エレクトロン代表取締役会長
副委員長	川北 英隆	京都大学大学院経営管理研究部教授
委員	浦上 浩	リョービ代表取締役会長
	佐藤 葵	ジェムコ日本経営代表取締役社長
	鈴木 忠雄	メルシャン特別顧問
	鳥飼 重和	鳥飼総合法律事務所代表弁護士
	中園 武雄	大和生命保険取締役社長
	西川 猛	ベルパーク取締役社長
	藤崎 清孝	オークネット取締役社長
	矢内 裕幸	日本取締役協会専務理事

(委員名は50音順)

□ 経営者報酬制度に関する調査とガイドラインワーキンググループ

ガイドライン担当

阿部 直彦	タワーズペリン駐日代表
河村 賢治	関東学院大学経済学部准教授

リサーチ担当

境 睦	桜美林大学ビジネスマネジメント学群教授
小野寺 千世	東海大学法学部教授

(日本取締役協会ディスクロージャー委員会の依頼による)

□ 本件に関する連絡先

日本取締役協会 東京都港区愛宕2-5-1 愛宕森タワー39階
TEL: 03-5425-2861 FAX: 03-5425-2862 info@jacd.jp