

I. はじめに

インセンティブ報酬は、業績連動報酬や自社株報酬のように、業績達成度や株価変動に応じて報酬を支給する仕組みです。近時ではテスラ社のイーロン・マスク CEO が 23 億ドルもの巨額な株式報酬を受け取ったと話題になりましたが、日本でも税制や法解釈の整理に伴い、導入事例が増加しています。また、役員報酬は国内外の投資家の関心が高く、有価証券報告書において詳細な報酬プログラムの記載が求められるようになった点は、先月の Seiwa Newsletter Vol.47「[有価証券報告書の記載内容の改正](#)」でも取り上げました。

一方、その会計処理については、ストック・オプションなど従来から利用されている一部のスキームを除いて明示されていません。これを背景に、会計処理の実情や基本的な考え方を整理した「インセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告」（以下「研究報告」）が公表されました。

II. インセンティブ報酬の設計

インセンティブ報酬にはさまざまな類型やスキームがあり、研究報告でも代表的なスキーム別に会計処理上の論点が考察されています。まずはインセンティブ報酬がどのように設計されるのか、基本的な類型と特徴を確認しましょう。

(1) 金銭報酬 or 株式報酬

支給対価を金銭とするか株式とするかで区別されます。

金銭報酬のメリットは、支給対象者が早期にキャッシュを受領できたり、株価連動型であっても実際の株式の売却を伴わないため、インサイダー取引規制の問題が生じないことです。また、証券口座の開設が困難な日本に居住地がない者に対しても活用しやすいです。反面、報酬付与後はインセンティブ機能が消滅するというデメリットもあります。

株式報酬の場合、株式そのものを付与することから、より株主目線で株価や配当を高めようとするインセンティブが機能する上、株式を保有している限りその動機付けが継続します。一方で、株価は景気動向など外的な要因にも影響を受けてしまいます。また、当然ながら上記金銭報酬のメリットは享受できません。

(2) 事前交付 or 事後交付（株式報酬の場合）

事前交付型は付与時に株主としての地位を与えることがで

き、配当受領権や議決権も発生します。これは譲渡制限を徹底するため専用口座で管理することが一般的です。

対して、条件達成後に株式を交付する事後交付型には譲渡制限や条件未達時の無償取得という概念がありません。

(3) フルバリュー型 or 株価上昇益還元型

株式そのものを報酬として支給する場合、対象者は株式価値全体を得ることができます。このタイプはフルバリュー型と呼ばれ、株価低迷時においてもインセンティブを継続しやすいというメリットがあります。

これに対し、行使価格が決められているストック・オプションのように、値上がり益部分が利益となるもの（株価上昇益還元型）は、当該オプションの理論単価が通常株価より低くなるため、同額の報酬でも付与数が増加します。このため、株価が大きく上昇した場合には対象者の得られる利益がフルバリュー型より増加することがあります。しかし、株価が権利行使価格を大幅に下回り、回復の見通しが立たなくなると、インセンティブ動機が希薄化してしまいます。

(4) その他の考慮事項

株式報酬であれば、譲渡制限期間を設けることにより、その期間内は会社に留まる動機付け（リテンション効果）が期待できます。また、報酬を適切な KPI と連動させることで、企業目的の達成に沿ったインセンティブを図るなど、最適な報酬プログラムを設計することができます。

一方で、特に高額な短期インセンティブプランを設計してしまうと、条件となっている財務指標を過大に計上する動機が強く働くため、過度なリスクテイクに対する対策が必要となります。例えば、報酬委員会を設置して報酬ガバナンス規制を強化したり、自社株保有ガイドラインやインセンティブ支給上限を設定することが有効です。また最近、大手医薬品企業の株主提案で話題になりましたが、投資に伴う巨額損失や大幅な業績下方修正、不祥事が発生した際に強制的に報酬を返還させるクローバック条項の導入も考えられます。

(5) 導入事例

次頁は住友商事の事例です。固定報酬と変動報酬が概ね半々の割合であり、変動報酬は毎年の財務数値に連動する短期的な業績連動賞与と、譲渡制限付株式報酬（RS：リストラクテッド・ストック）および業績連動型株式報酬（PSU：パフォーマンス・シェア・ユニット）を組み合わせています。RS の譲渡制限期間は取締役等の退任まで、PSU の業績評価

期間は3年であり、短期的な業績達成だけでなく、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを図っている点が読み取れます。また PSU の業績目標を、マーケット平均（東証株価指数）と比較した株主総利回りの達成度に設定することで、株主との価値共有を促進しています。

なお、報酬設計のガバナンスに関して、当該事例にもある指名・報酬委員会は、2019年1月時点で東証一部企業の46.7%で設置されています。

【インセンティブ報酬の導入事例（住友商事）】

- ◆ 報酬決定プロセス
取締役会の諮問機関として過半数が社外取締役で構成される、指名・報酬諮問委員会にて検討
- ◆ 報酬構成比率

例月報酬 約 50~55%	業績連動賞与 約 30%	RS,PSU 約 15~20%
← 固定		→ 変動
- ◆ 業績連動賞与
総支給額：当期利益と基礎収益キャッシュ・フローに応じて決定
個別支給額：役員ポイントと個人評価に応じて按分
- ◆ RS（リストラクテッド・ストック）
譲渡制限期間は取締役または執行役員を退任する日まで
- ◆ PSU（パフォーマンス・シェア・ユニット）
3年間の評価期間における株式成長率の達成度に応じて算定
株式成長率＝株主総利回り÷東証株価指数の成長率

（2019年3月期 有価証券報告書より抜粋・要約）

III. インセンティブ報酬の会計処理

研究報告では、総論的な考察とともに、各スキームにおいて現状一般的に行われている実務上の処理が整理されており、下表はそれを要約したものです。あくまで現行の法制度下における実務例としての位置づけですが、多様化するスキームの会計処理を行う上で参考となります。

インセンティブ報酬の導入は、我が国企業が「稼ぐ力」を向上させ国際的な競争力を高めるための施策の一つとされています。最適な報酬プログラムの設計・導入により、今後の貴社の発展につなげてください。

ご質問等は下記までお願いいたします

メール : research@seiwa-audit.or.jp

ウェブサイト : <http://www.seiwa-audit.or.jp/contact/>

【代表的なスキーム別の概要と会計処理】

類型		スキーム	概要	一般的な会計処理の例
株式報酬	事前交付	フルバリュー 事前交付型譲渡制限付株式 (リストラクテッド・ストック)	譲渡制限を付した株式を事前に交付し、勤務に応じて当該制限を解除	制度開始時（株式交付） 前払費用 ×× / 払込資本 ××
		初年度発行型パフォーマンス・シェア	上記リストラクテッド・ストックと同様であるが、譲渡制限の解除に一定の業績等の達成を要求	勤務対象期間等の各期末 株式報酬費用×× / 前払費用 ××
	事後交付	役員向け株式交付信託	役員に信託を通じて自社の株式を交付	従業員向け株式交付信託に関する実務対応報告第30号を参考に処理
		業績連動発行型パフォーマンス・シェア (パフォーマンス・シェア・ユニット)	中長期的な業績目標の達成度合いに応じた株式数を事後的に交付	制度開始時 仕訳なし 業績等連動期間の各期末 株式報酬費用×× / 負債 ×× 業績等達成時（新株発行） 負債 ×× / 払込資本 ××
		株式報酬型ストック・オプション (1円ストック・オプション)	権利行使価格を1円に設定した株式報酬型のストック・オプション	ストック・オプション会計基準に準拠
金銭報酬 (株価連動)	—	株価上昇益還元 権利確定条件付き有償新株予約権	役員が一定の金銭を企業に払い込んだうえで、権利確定条件を付した新株予約権を付与	実務対応報告第36号およびストック・オプション会計基準に準拠
		ファントム・ストック	仮想的に株式を付与して、配当の受領権や株式の値上がり益に相当する現金を交付 (フルバリュー型の設計もあり)	制度開始時（対象勤務期間がある場合） 仕訳なし 勤務対象期間の各期末 役員報酬 ×× / 引当金 ××
		SAR (株式増加受益権、ストック・アプリケーション・ライト)	仮想的な株式の交付はなく、仮想行使価格を株価が上回っている場合に、当該差額に相当する現金を交付	支払日 引当金 ×× / 現金預金 ×× 役員報酬 ××