

# インセンティブ報酬の会計処理に関する検討

—パフォーマンス・キャッシュに着目して—

藤 原 大 花

引 地 夏奈子

## I. はじめに

コーポレート・ガバナンス改革「日本再興戦略改訂2014」において、成長戦略の最重要課題の一つとして位置付けられたことを契機に、その後2015年策定の「コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」により、各証券取引所が上場規則によって“Comply or Explain”（原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）を上場企業に対して求めることとなった等、日本企業のガバナンス強化に向けた取り組みには着実な進展が見られるようになりつつある。

また、企業の役員報酬についても、経済産業省による「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」や「『攻めの経営』を促す役員報酬－企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引－」等を通じての後押しもあり、経営陣に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与え、「攻めの経営」を促す手段として、株式報酬や中長期的な業績連動報酬等のインセンティブ報酬の導入が促進され、株式報酬については上場企業の4割超まで導入が拡大している状況にある。

他方で、その役員報酬に係る設計としては、ESG投資に対する関心の高まりを受けて、非財務指標に連動する事例や非業務執行役員に対して株式報酬を交

付する企業の事例が出てきている。また、株式報酬スキームとしても、2019年12月に成立した改正会社法において無償発行型株式報酬が創設される等、役員報酬の在り方が多様化してきている状況にある。

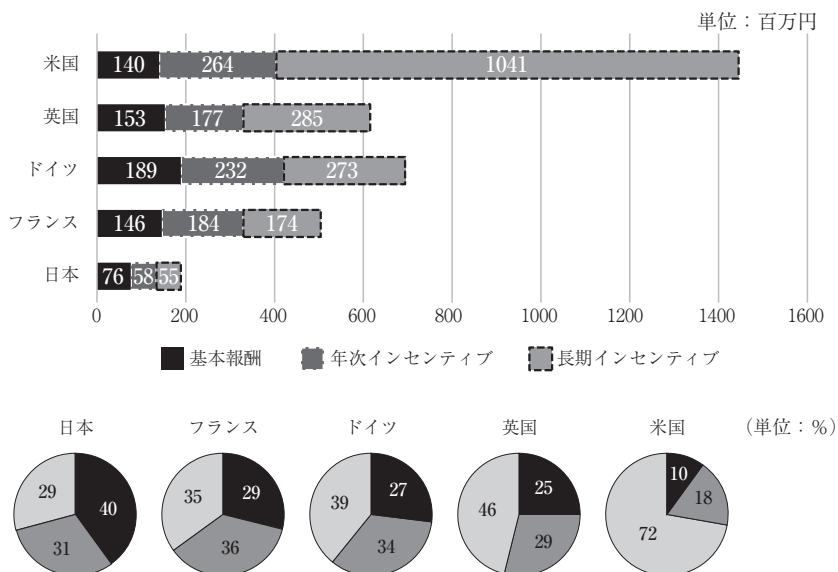
ここで、経営者報酬制度は、コーポレート・ガバナンスの枠組みにおける内部コントロールの有効性を確保する点において、企業価値の持続的成長の観点からもきわめて重要な問題である。経営者報酬制度の高度化は、経営者に最適なインセンティブを付与することによって企業価値を向上させることが目的である。しかしながら、日本企業の経営者報酬は、総報酬額の水準が低く、それに占める固定報酬の割合は高い。つまり、経営者に対して最適なインセンティブを付与するという意識が希薄であるということである。わが国政府もROE等の資本効率の低さが経営者のリスクテイキングの度合いの低さにあることを指摘しながら、業績連動型報酬の導入を法規制と税制の面から推進している。欧米においては、1980年以降、ストック・オプションで代表される業績連動型報酬の導入が進展した。しかしながら、それは経営者の過剰なりリスクテイキングを促し、エンロン事件や2000年代後半に発生した世界金融危機発生の大きな要因の一つとして多くの批判を浴びた。その後、欧米企業は報酬制度の見直しを行い、現在では、持続的な企業価値の向上を目的とする長期インセンティブを主体とした経営者報酬制度が志向されている。なぜならば、長期インセンティブは、持続的な成長と長期的な観点からの企業価値向上を促す点できわめて重要な役割を果たすと考えられているからである。欧米企業では報酬の大部分は業績連動型のインセンティブ報酬であり、とりわけ株式報酬主体の長期インセンティブが付与され、総報酬額の大きな割合を占めている。具体的に、欧州各国ではインセンティブ報酬の割合が30%～40%、米国は70%近くに達しており、およそ15%の日本企業とは大きな隔りがある。

このような長期インセンティブの重要性が高まる中、未だ会計基準等において会計処理の定めのない、役員等に対するインセンティブ報酬の1つであるパフォーマンス・キャッシュに着目し、情報開示の観点からいかなる会計処理が適切なのかについて、以下検討を行う。

## II. 日本企業の経営者報酬制度の現状

パフォーマンス・キャッシュの検討に入る前に、日本企業の経営者報酬制度の現状をまとめる。

図表1 各国CEO・社外取締役に係る日米欧報酬比較



米 国：Fortune 500のうち売上高等1兆円以上の企業257社の中央値

英 国：FTSE 100のうち売上高等1兆円以上の企業46社の中央値

ド イ ツ：DAX構成銘柄のうち売上高等1兆円以上の企業23社の中央値

フランス：CAC 40のうち売上高等1兆円以上の企業33社の中央値

日 本：総額は時価総額上位100社かつ売上高等1兆円以上の企業72社のうち、分析時点での有  
報未提出企業 2 社を除く70社における連結報酬等の中央値

内訳(割合)は連結報酬等開示企業(異常値を除く)57社の平均値を使用して算出。長期インセン  
ティブには退職慰労金単年度を含む

※ 各国のデータサンプルにつき、在籍期間等により年額が得られないデータサンプルは異常値と  
して集計上除外

※ 円換算レートは2019年平均TTM(1ドル=109.05円、1ポンド=139.26円、1ユーロ=122.07円)

出所：ウイリス・タワーズワトソン

<https://www.wtco.com/ja-JP/Insights/2020/09/hcb-nl-september-ogawa>

(2023年1月15日アクセス)

図表1から、日本企業は総報酬額の水準が低く、総報酬額に占める固定報酬の割合が高いことがわかる。つまり、業績連動型報酬の割合が低いということであり、その中でも長期インセンティブの割合が低いことが特徴的である。これは、日本企業の経営者報酬は、企業業績との連動性が諸外国と比較して低いことを意味するものであり、業績向上に対するインセンティブが効きにくい状況にあるといえる。固定報酬の割合が高い我が国において、インセンティブ報酬導入についての必要性が低いことが、会計基準の整備の遅れにつながっていると見えよう。

### Ⅲ. 長期インセンティブの重要性

長期インセンティブは、単年度ではない連続した期間での評価となり、株価と関連づけることが圧倒的に多いために、株主との利害の一致が明確となるだけでなく、客観的で透明性の高い報酬要素ともなり、企業価値に責任を持つべき経営者の報酬としての意義が深まる<sup>1</sup>。また、人材の引き留め効果も、長期インセンティブ報酬の重要な特徴の一つである<sup>2</sup>。図表2は主な長期インセンティブの報酬類型を整理したものである。

---

1 タワーズペリン (2008)、30頁。

2 同上

インセンティブ報酬の会計処理に関する検討

図表2 インセンティブ報酬の類型(※=会計基準等で会計処理の定めあり)

支給形態	名 称	内 容
新株 予約権	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・オプション制度
	業績連動型ストック・オプション(有償 ストック・オプション) ※	業績条件を付し、株価上昇だけでなく、 業績向上へのインセンティブも付 したストック・オプション
	権利確定条件付き有償新株予約権※	企業がその従業員に対して権利確定 条件が付されている新株予約権を付与 する場合に、当該新株予約権の付与 に伴い当該従業員等が一定の額の金 額に払い込む報酬制度
株式	株式交付信託※	自社の株式を受け取ることができる権 利を付与された役員等に信託を通じて 自社の株式を交付する株式報酬制度
	事前交付型譲渡制限付株式リストラク テッド・ストック)	譲渡制限付株式を事前に役員等に交 付し、勤務に応じて当該制限を解除す る形の株式報酬制度
	事後交付型譲渡制限付株式リストラク テッド・ストック・ユニット)	株式を一定の勤務対象期間後に交付 する形とした株式報酬制度
	初年度発行型パフォーマンス・シェア	中長期的な一定の業績等条件の達成 によって譲渡制限が解除される譲渡制 限付株式を、対象期間の開始時に交 付する形態の株式報酬制度
	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)	中長期的な一定の業績等条件を達成 した段階で報酬としての株式、または 株式数に応じた金銭が交付されるよう な株式報酬制度
現金	パフォーマンス・キャッシュ	一定の業績等条件を達成することで報 酬額が決定する現金報酬制度
	ファントム・ストック	仮想的に株式を付与し、その配当受 領権や株式の値上がり益を事後的に 現金で受領する報酬制度
	株式増価受益権(SAR)	仮想行使価格と報酬算定時の株価と の差額を現金で受領できる報酬制度

出所：日本公認会計士協会(2019)6-7頁より筆者作成。

長期インセンティブは、持続的な成長と長期的な観点からの企業価値向上を促す点できわめて重要な役割を果たすものである。図表 1 からわかるように、長期インセンティブについて、欧米企業では報酬の大部分は業績連動型のインセンティブ報酬であり、とりわけ株式報酬主体の長期インセンティブが付与されて、総報酬額の大きな割合を占めており、日本企業とは大きな隔たりがある。この背景として、柴田・河本（2016）によると、日本では先に年次賞与があり、その上に長期インセンティブが後発で加えられる形になっており、多くの企業で長期インセンティブの検討が本格化しておらず、一種の「おまけ」のような扱いを受けてきたのである<sup>3</sup>。

さらに、欧米企業では、株式保有ガイドラインにより、経営者がある一定の自社株を保有することは一般的であるが、日本ではこのような制度はほとんど導入されていない。このような状況について、国内外の機関投資家からの日本企業への批判は大きい。つまり、日本企業の経営者は株主との利益・リスクの共有度がきわめて低いということである。このような背景のもと、上述したように現在、日本政府は法規制や税制の改革を進めており、欧米のような株式報酬導入が進展するような仕組みが整えられつつある。

#### IV. パフォーマンス・キャッシュの会計上の論点整理及び会計処理の検討

パフォーマンス・キャッシュとは、一定の業績条件等を達成することで報酬額が決定する現金報酬制度である。図表 2 のとおり、現行の会計基準で会計処理は明らかとなっておらず、類似の取引が規定されている既存の会計基準等に基づき、会計処理を検討することとなっている。

以下、各段階におけるパフォーマンス・キャッシュの会計上の論点及び会計処理の検討を行う。

---

3 柴田・河本（2016）、60頁。

(1) パフォーマンス・キャッシュ付与時の会計処理

付与時の会計処理として、将来的に生じる可能性がある金銭の引き渡しに係る負債を計上する方法、及びストック・オプション等と同様に処理なしとする方法が考えられる。

将来的に生じる可能性がある金銭の引き渡しに係る負債を計上する方法では、以下の仕訳となることが想定される。

前払費用 1,000 / 未払金 1,000

上記の会計処理で問題となるのが、第一に貸方に計上した未払金の負債性である。負債は、討議資料「財務会計の概念フレームワーク」において、「過去の取引または事象の結果として、報告主体が支配している経済的資源を放棄もしくは引渡す義務またはその同等物<sup>4</sup>」と定義されている。この定義に照らして問題となるのは、パフォーマンス・キャッシュを付与した時点で、金銭を引渡す義務が生じているか否かである。この点、パフォーマンス・キャッシュは、将来の一定時点で所定の業績要件等を満たしている場合に、報酬として金銭を付与する制度である。そのため、付与日時点では金銭の引き渡しは確定しておらず、会社は義務を負っているとはいえない。

第二に、仮に貸方で負債計上を行う場合に借方科目が問題となる。この点に関しては、パフォーマンス・キャッシュを付与したことにより、会社が受ける労働サービスに対する前払と考えられるため、上記の仕訳のように借方には前払費用が計上されることが想定される。しかし、付与日時点では、パフォーマンス・キャッシュを付与されたものが労働サービスを会社に提供したわけでもなく、付与者が金銭を引き渡したわけでもない。これは、討議資料「財務会計の概念フレームワーク」でいう双務未履行の取引に該当し、基本的に構成要素の認識は否定される。なぜなら、双務未履行の時点では、その資産性及び負債性には不確実な要素が多く、これを計上したのでは投資者の意思決定を誤らせる可能性が大いにあるからである。

---

4 企業会計基準委員会（2006）、第3章、5項

よって、負債性が認められないこと、さらには、仮に負債性が認められたとしても双務未履行の取引に該当するという点から上記の会計処理は妥当とはいえない<sup>5</sup>。

パフォーマンス・キャッシュの付与日時点で処理なしとする方法は、同様のインセンティブ報酬であるストック・オプションに関する会計処理と整合する方法である。そのため、インセンティブ報酬という取引の同質性に着目し、パフォーマンス・キャッシュの付与時に処理なしとする方法は、会計処理の全体的な整合性の確保につながる。また、前述したように、付与日時点では、付与者は金銭の引き渡し義務も、付与を受けたものからの労働サービスの提供も受けていないため、会計処理の起因となる事象が生じていない。したがって、付与日時点では、処理なしとすることが取引を最も忠実に表現しているといえる。

以上の検討の結果、パフォーマンス・キャッシュの付与時の会計処理としては、処理なしが最も適切である。

## (2) 期末日の会計処理について

パフォーマンス・キャッシュも他のインセンティブ報酬と同様に、その付与と引き換えに労働サービス等の提供を受けることを目的として利用される。そして、当該労働サービスは当然に企業の収益獲得のための犠牲として費消されることになる。そこで、まず、パフォーマンス・キャッシュの付与と引き換えに提供される労働サービスの費消をどのように認識すべきかについて検討を行う。これに関しては、ストック・オプション等の他のインセンティブ報酬を付与した場合に、その引き換えとして受ける労働サービスと同様の費消態様になると考えられる。具体的には、パフォーマンス・キャッシュの付与を受けた者の労働サービス提供は勤務を通じて行われ、勤務を通じて提供される労働サー

---

5 ただし、金銭の引き渡しが確実な場合又はそれと同程度の場合には、将来の金銭の引き渡しの必要性を財務諸表上に反映させる必要があるため、負債計上する必要があるといえる。この場合に負債計上を行う場合には、資産除去債務に関する会計処理との考え方も整合する。



## インセンティブ報酬の会計処理に関する検討

ビスは、随時収益獲得に貢献しているといえ、提供を受けたと同時に費消している。したがって、提供を受けた労働サービスはパフォーマンス・キャッシュの条件期間を通じて期間配分する必要がある。

期末日の会計処理として、第一に考えられる方法は、ストック・オプション等に関する会計処理と同様に処理する方法である。

費用 500 / 純資産 500

しかし、上記の会計処理をパフォーマンス・キャッシュ（金銭報酬）に適用することはできない。なぜなら、条件達成時に金銭を付与する場合には、純資産として処理することは当然にできないからである。そこで、金銭を付与することを前提にし、会計処理を行った場合には以下ようになる。

費用 500 / 負債（未払金） 500

上記の処理を行えば、提供を受けた労働サービスの費消態様を適切に損益計算書に反映させることができる。ただし、条件の達成が確定していない期末日時時点で、貸方に計上される負債は、負債性を有するのかが問題となる。この点、権利確定前の期末日時点では、金銭を引渡すことは确实ではなく、負債性が完全に認められるとはいえない。しかし、これを理由に上記の会計処理を否定し、権利確定日まで何ら処理を行わない場合には、企業は労働サービスの提供を受け、それを費消し収益獲得を行っているにも関わらず、その実態が財務諸表に反映されないことになる。これでは、収益が存在するのに、それに対応する犠牲たる費用が損益計算書に計上されず、期間損益計算を歪めてしまう。したがって、期末日時点の処理としては、労働サービスに対応する費用及びそれに見合う負債を計上すべきといえる。

### （3）期末日の会計処理について（条件達成可能性を踏まえた負債計上）

前述したように、提供を受けた労働サービスの全額を費用計上し、それに対応する負債を計上した場合には、経済的資源を引渡す義務を負っているかが問題となる。そこで、金銭を付与することとなる業績等の達成可能性を見積も

り、当該達成可能性を反映させて負債計上を行う方法が適切であると考えられる。仮に達成可能性が50%であった場合の会計処理は以下のようになる。

費用    250    /    負債（未払金）    250

この会計処理によれば、貸方に計上される未払金は、金銭を引渡すこととなる可能性を反映させた金額となり、負債性を満たすと考えられる。一方で、借方に計上される費用が全額計上されないことにより、損益計算の歪みが生じる可能性がある。この点、パフォーマンス・キャッシュの付与を受けた者は、必ずしも権利確定条件を達成すると考えているわけではなく、金銭の付与が最終的に行われない可能性を踏まえて労働サービスの提供を行っているはずである。よって、条件達成可能性を反映させた部分について費用を計上すれば、費用計上額は十分であるといえる。

条件達成可能性を反映させた部分のみを負債(費用)計上する場合には、達成可能性を見積る必要がある。そのため、全額を計上する場合と比較し会計情報が主観的なものとなり信頼性が低下すると考えられる。しかし、経営者の見積もりを伴う会計情報は投資家の意思決定との関連性は強いものとなり、経営者の偏向が認められない限り、信頼性の低下を上回る有用性が存在するといえる。また、業績等が金銭の付与条件とされること及び適切な経営計画が立案されていることを踏まえれば、立案済みの経営計画を基に合理的な条件達成可能性を算出できるはずである。さらに、パフォーマンス・キャッシュ等の新しい報酬形態を採用する企業の規模は比較的大きいと考えられ、このような企業の会計情報の信頼性は会計監査等で担保されると考えられる。したがって、条件達成可能性を見積もる程度であれば会計情報の有用性は低下しないといえる。

以上より、期末日の会計処理としては、達成可能性を反映させ費用配分及び負債を計上すべきであるといえよう。

#### (4) 権利確定日の会計処理について

権利確定日の会計処理に関して、第一に条件達成可能性が100%とし、金銭の全額を負債計上している場合（以下ケース①という）の検討を行う。ケース

## インセンティブ報酬の会計処理に関する検討

①の場合には、既にパフォーマンス・キャッシュで付与する金銭の全額が費用計上され、それに対応する債務が負債計上されていることになる。よって、ケース①の条件達成時の処理としては、以下のようになる。

負債（未払金） 1,000    /    現金 1,000

この会計処理に関しては、単に権利確定により支払いが行われ対応する債務の消滅を認識したものであり、問題は生じない。

第二に、条件達成可能性を100%未満に設定していた場合(以下、ケース②という)の会計処理に関して検討を行う。ケース②では、条件達成可能性を100%未満に設定しているため、条件を満たし権利が確定した場合に、当然に金銭の支払い額と権利確定日までに負債計上を行っている額とに差額が生じることになる。そこで、この差額をどのように処理するかが問題となる。ここで考えられる会計処理としては、差額を費用とする方法(以下、方法①という)、差額を損失とする方法(以下、方法②という)及び差額を利益剰余金で処理する方法(以下、方法③という)が考えられる<sup>6</sup>。

方法①	負債（未払金）	500	/	現金	1,000
	費用	500			
方法②	負債（未払金）	500	/	現金	1,000
	損失	500			
方法③	負債（未払金）	500	/	現金	1,000
	利益剰余金	500			

まず、方法①の論拠は、条件達成における差額を会計上の見積りの変更として処理を行うことを基礎としている。条件達成可能性というのは会計上の見積りであり、権利確定日までに条件達成可能性の見直しを行うことも当然ある。この場合には、当該変更による影響は、それ以前に計上した費用と同様の区分(勘定科目)で計上することになる。そのため、権利確定日まで条件達成可能性

---

6 その他の方法で処理することも考えられるが、財務報告という観点からは有用性が低いと見做され、本章では上記の3つの方法について検討を行う。

を100%未満と見積もっていても、条件達成時（新たに生じた事象の結果）に、その見積りを100%に変更したと考えられる。よって、過去に計上した費用と同様の区分（勘定科目）に、事前に計上した負債の額と条件達成に伴う支払額の差額も計上すべきである。「資産除去債務に関する会計基準」においても、履行差額に関して会計上の見積りの変更として会計処理を行うこととされている。そのため、方法①をとることで、会計基準間の会計処理の整合性の確保につながり、討議資料「財務会計の概念フレームワーク」で要求されている内的整合性の確保に資する。

次に、方法②では、条件達成可能性を反映して計上してきた負債の額と、実際に条件達成により付与される金銭の額との差額を損失として計上する方法である。この方法は、付与日から権利確定日までに行った会計処理（条件達成可能性を反映させ負債及び費用を計上する方法）との整合性を重視する方法である。付与日から権利確定日までに、条件達成可能性を反映させた一部のみを費用として計上している論拠は、パフォーマンス・キャッシュの付与を受けた者も当然に業績条件が未達に終わり、最終的に金銭が付与されないリスクを承知で、労働サービスの提供を行うはずであるということである。よって、パフォーマンス・キャッシュの付与を受けた者が企業に提供する労働サービスは、条件達成可能性を考慮した金額であり、達成不能と判断されていた部分（金額）については、当然に収益獲得には貢献しないものといえる。したがって、権利確定日に条件達成により生じた差額は収益獲得には貢献しない損失として会計処理すべきである。

最後に方法③は、権利確定日に生じた差額の全部又は一部を過去の費用（又は損失）と捉えた処理である。ただし、当該差額を過去の費用（又は損失）と捉えることには問題ないが、それを過去の利益の修正として利益剰余金として処理することには一定の問題が存在する。これは、パフォーマンス・キャッシュの付与を受けた者からすでに提供された労働サービスの価値の変更を意味し、遡及的に修正することには問題がある。よって、方法③については、現状の会計基準を前提とした場合には、一般に公正妥当な会計処理とはいえない。

以上より、ケース②においては方法①又は方法②のどちらかで会計処理すべ

## インセンティブ報酬の会計処理に関する検討

きであるといえる。この点、パフォーマンス・キャッシュは報酬を受けるものの労働サービスの向上を期待して付与される。また、当該労働サービスの向上は会計上の見積りに反映されることになる。そのため、条件を達成したという新たな事象によって生じる差額は会計上の見積りの変更として会計処理する方が望ましいといえる。したがって、方法①が最も適切である。

### (5) 権利確定日（条件未達時の会計処理）について

権利確定日に条件未達となった場合には、過去に計上した未払金を取り崩すことになる。この未払金の取り崩しに関しては、金銭を引渡す義務が消滅したことによるものであり、何ら問題は生じない。一方で、未払金を取り崩すと同時に計上する貸方科目が問題となる。未払金の取り崩しに伴って計上される勘定科目（会計処理）としては、以下の2つが考えられる。

未払金	500	／	費用	500
未払金	500	／	収益	500 (利得)

まず、貸方科目を費用とする方法である。この方法は、過去に計上された費用（労働サービス）の取り消しを意味するものである。この方法により会計処理を行うことで、金銭の引き渡しが行われなかったこと、つまり、取引としての実態が存在しなかったことを会計上反映させることができる。しかし、パフォーマンス・キャッシュの付与を受けた者は企業に対し既に労働サービスを提供しており、かつ企業は労働サービスの提供を受けたと同時に費消していると考えるのが一般的であり、その取り消しとして会計処理を行うことは、不適切である。よって、貸方科目を費用とする方法には問題があるといえる。

次に、貸方科目を収益(利得)とする方法である。この方法は、新株予約権の戻入時の会計処理と同様の方法である。この方法の論拠は、条件未達により企業が金銭を引渡す必要がなくなったということは、何らかの価値を犠牲にし、獲得したのではなく、収益(利得)としての性格が強いことを基礎とするものである。また、パフォーマンス・キャッシュの付与を受けた者との取引は報

告主体の所有者たる株主との取引（資本取引）に該当する余地はない。よって貸方科目を利益剰余金とすることはできない。

以上の検討の結果、権利確定日（条件未達）時の会計処理としては、未払金を取崩し、対応する収益（利得）を計上するべきである。

#### （6）権利確定日（条件未達）の場合に計上されてきた未払金の負債性について

権利確定日に条件未達となり、会社が金銭を引渡す事実が生じなかった場合には、過去に計上されていた負債の性質が問題となる。討議資料「財務会計の概念フレームワーク」で負債は、「過去の取引または事象の結果として、報告主体が支配している経済的資源を放棄もしくは引渡す義務またはその同等物<sup>7</sup>」と定義されている。この定義によれば負債は、経済的資源（金銭）を引渡す義務が必要であり、条件未達の場合は義務が生じないため、過去の負債計上が否定されかねない。ただし、この捉え方に関しては、過去の会計上の見積りを否定するものであり適切ではない。過去に行われた会計上の見積りはその時点で入手可能な情報に基づき適切に行われていることを踏まえると、条件未達により金銭の支払義務が消滅した事実は、新たな事象によってもたらされるものであり、過去に実施された会計上の見積りに影響を与えるべきではない。

よって、会計上の見積りを行った時点で最善の見積りとなっており、誤謬に該当しない場合は、条件未達となっても過去の負債性に疑義は生じないといえる。

## V. おわりに

以上、パフォーマンス・キャッシュを利用した報酬制度に関する会計処理について検討した。本論文の冒頭でも述べたように、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」や「『攻めの経営』を促す役員報酬－企業の持

---

7 企業会計基準委員会（2006）、第3章、5項

統的成長のためのインセンティブプラン導入の手引―」等の公表を契機に、現在、我が国では株式報酬や中長期的な業績連動報酬等のインセンティブ報酬の導入が促進されている状況にあり、諸外国から指摘されている株主と経営者のリスクの共有の必要性等は、今後さらに強まることが想定される。このような状況において、役員報酬は株式を利用したものに限定されず、その利用が拡大していくであろう。

しかし、多くの役員報酬制度に関して、会計基準にその定めがなく、他の規定との整合性から会計処理の検討を行う取り扱いとなっている。これでは、財務諸表の理解可能性は確保されているとはいいがたい。また、仮に新たな形態の役員報酬制度が導入された場合に、その会計処理が問題になる可能性が大いにある。これは、役員報酬の重要性及び利用が増すほど問題になる。そのため、パフォーマンス・キャッシュをはじめ、現状の役員報酬制度に関する会計基準は早急に設定する必要がある。さらに、新たな形態の報酬制度の導入に備えて、包括的な規定を設けて、会計基準の設定意義を充足していくべきであるといえよう。

### 【参考文献】

- 阿部直彦（2014）「コーポレート・ガバナンスの視点からみた経営者報酬のあり方」『旬刊商事法務』No. 2048, 24-34頁。
- 神田秀樹・武井一浩・内ヶ崎茂 編著（2013）『日本経済復活の処方箋 役員報酬改革論』商事法務。
- 企業会計基準委員会（2005）企業会計基準第8号「ストック・オプション等に関する会計基準」
- 企業会計基準委員会（2006）企業会計基準適用指針11号「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針」
- 企業会計基準委員会（2006）討議資料「財務会計の概念フレームワーク」
- 経済産業省（2015）『日本と海外の役員報酬の実態および制度等に関する調査報告書』経済産業省（経済産業政策局産業組織課）委託調査。
- 柴田彰・河本裕也（2016）「日米比較からみた業績連動型報酬の算定指標設定の考え方」『企業会計』Vol.68, No.5, 55-63頁。
- 高岡義幸（2007）「役員賞与の費用化に見る株式会社の設計思想—コーポレート・ガバナンス体制の一変—」『広島経済大学経済研究論集』Vol.30, No.1・2, 17-33頁。
- タワーズペリン編（2008）『「経営者報酬」の実務詳解』中央経済社。
- タワーズワトソン編 西村康代、櫛笥隆亮、永田稔、村上朋也、河原索、平本宏幸（2015）

- 「これまでの「守りの報酬改革」』『攻めのガバナンス 経営者報酬・指名の戦略的改革』東洋経済新報社。
- 中村亮介（2016）「業績連動型報酬をいかに機能させるか—実証研究の展開をふまえて」『企業会計』Vol.68, No. 5, 44-54頁。
- 日本公認会計士協会（2019）会計制度委員会研究報告第15号『インセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告』[https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/files/2-11-15-2-20190527.pdf](https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/2-11-15-2-20190527.pdf)（2022年12月3日アクセス）
- 経済産業省（2015）『日本と海外の役員報酬の実態および制度等に関する調査報告書』経済産業省（経済産業政策局産業組織課）委託調査。[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2015fy/000134.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000134.pdf)（2022年12月12日アクセス）
- 経済産業省産業組織課（2017）『「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～（平成29年4月28日時点版）』。<http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170428007/20170428007-1.pdf>（2022年12月12日アクセス）
- 経済産業省（2021）『企業の中長期的な企業価値向上に資する役員報酬の課題に関する調査報告書』[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2020FY/000378.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2020FY/000378.pdf)（2022年12月1日アクセス）
- ウィルス・タワーズワトソン（2020）「日米欧CEO報酬比較2020年調査結果」<https://www.wtwco.com/ja-JP/News/2020/07/report-fy2019-japan-us-europe-ceo-compensation-comparison>（2023年1月15日アクセス）