

レクチャー

マーサー・ジャパン
コンサルタント

亀長 尚尋氏

これまで日本企業は、中長期の業績に連動した報酬である中長期インセンティブ(LTI)のスキームとして、通常型ストックオプションおよび株式報酬型ストックオプションを用いてきた。

日本でのストックオプション導入の黎明(れいめい)期に活用が進んだ「通常型ストックオプション」は株価が権利行使価格を下回ると行使できない。その後の株価低迷で見直しの機運が高まり、当時の法制度の制約により権利行使価格を1円に設定した「株式報酬型ストックオプション」の活用が進んだ。最近では信託を活用したスキームの採用も増えてきた。本年度に入り日本でも主に税制面の法整備が行われ、譲渡制限付き株式

LTIスキーム広がる

中長期インセンティブ(LTI)の種類

インセンティブの対象	業績	株価(下落時にも効果あり)	株価上昇(下落時には効果なし)
新株予約権	<ul style="list-style-type: none"> 業績条件付きストックオプション 自社株信託スキーム パフォーマンス・シェア 	<ul style="list-style-type: none"> 株式報酬型(1円)ストックオプション 譲渡制限付き株式 	<ul style="list-style-type: none"> 通常型ストックオプション
現金	<ul style="list-style-type: none"> 長期キャッシュプラン/パフォーマンス・シェア パフォーマンスユニット 	<ul style="list-style-type: none"> ファントムストック/ファントムシェア 	<ul style="list-style-type: none"> クアエライストックオプション

付与するもの

(リストリクテッド・ストック)を導入できる環境が整った。既存のLTIスキームから譲渡制限付き株式やそれに業績条件が付された「パフォーマンス・シェア」等、グローバルスタンダードのLTIスキームへと切り替えが進むことで、海外投資家から多くのリス

クマネーが呼び込まれることが期待される。また、日本企業でこれまで主流であった「通常型ストックオプション」、「株式報酬型ストックオプション」は、株価変動の影響は受けるものの、その多くは在籍さえしていれば権利が確定する仕組みである。一方、欧米で広く活用されている「パフォーマンス・シェア」では、役員本人の利

得が株価変動に加えて、LTIの付与水準や権利確定水準決定に反映される業績条件にも左右される仕組みとなっている。欧米企業のLTIの水準や総報酬に占める割合は非常に高いが、LTIに付される業績条件も高い。また業績指標も「株主還元率(TSR)」の相對評価や自己資本利益率(ROE)等の効率性指標といった株主・投資家との利害共有を重視したものになっている。

日本でも、株式報酬型ストックオプションに業績条件を付加するケースもでてきている。自社株信託スキームでも信託期間における役員のパフォーマンスに依じて受益権の規模を変動させる仕組みが一般的だが、経営幹部のインセンティブと株主との利害共有を増進させる工夫がますます求められるであろう。