

Directors' Compensation in Japan

*Eiji Takahashi / Tatsuya Sakamoto**

- I. Introduction
- II. Recent Trends in Directors' Compensation
 - 1. Average Compensation of Directors
 - 2. Average Annual Compensation of Directors over the Past Five Years
 - 3. Average Annual Compensation compared to Company Size
 - 4. Recent Trends in Directors' Bonuses
 - 5. Types of Compensation
- III. Conclusion

[p. 183 – 196]

SUMMARY

This paper conducts a detailed investigation into the state of directors' compensation for Japanese companies. Considering recent controversies regarding remuneration packages at numerous Western firms, very little has traditionally been known about compensation packages in Japanese firms. This paper provides data documenting the details of various types of directors' compensation packages from 2003 to 2008, analyzing the relative compensation packages at companies when categorized by size, the number of employees and whether the companies are publicly listed or not. The paper then moves on to compare the various methods of incorporating bonuses into company budgets, whether they are incorporated into monthly profit calculations, or fixed without any considerations of profit. This then has implications that indicate Japanese firms are moving away from paying bonuses based on seniority and length of service, and instead linking bonuses to management performance and profit earned. Whether shareholders have a say in determining the manner, timing and size of bonuses is also looked at. Finally the paper explains the concept of *taishoku irô-kin*, translated as a "retirement bonus", and identifies a continuing trend at most companies of abolishing this form of bonus and replacing it by increasing other forms of compensation. The paper finds that after considering the various aspects of and trends in the average amount of directors' compensa-

* The authors would like to thank Mr. Kareem Moustafa, Australian National University, for kindly editing this paper.

tion at most companies, the size of Japanese compensation packages is not consistent with the argument that Japanese companies do not make public their directors' remuneration deals as the amount is low enough on an international standard to be embarrassing.

ZUSAMMENFASSUNG

Der Beitrag bietet eine detaillierte Untersuchung von Managergehältern in japanischen Gesellschaften. Während Managergehälter westlicher Unternehmen in jüngerer Zeit vielfach Gegenstand von Diskussionen gewesen sind, ist über japanische Managergehälter wenig bekannt. Der Beitrag analysiert insoweit japanische Daten über verschiedene Formen der Managervergütung aus den Jahren 2003 bis 2008 in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens, der Zahl der Angestellten und davon, ob es sich um eine börsennotierte Gesellschaft handelt oder nicht. Der Beitrag untersucht ferner, inwieweit die Vergütung erfolgsabhängig ausgestaltet ist, wobei er einen Trend von der senioritätsabhängigen Vergütung zu einer leistungsabhängigen Vergütung konstatiert. Auch wird darauf eingegangen, inwieweit die Aktionäre ein Mitspracherecht bei der Festsetzung und Ausgestaltung der Managergehälter haben. Schließlich geht der Beitrag auf die traditionelle Vergütung in Form von Pensionsabfindungen (taishoku irô-kin) ein, welche zunehmend durch andere Formen der Vergütung ersetzt wird. Insgesamt kommt der Beitrag zu dem Ergebnis, dass die These, japanische Unternehmen veröffentlichten keine Managergehälter, um die Betroffenen angesichts ihrer geringen Vergütung nicht in Verlegenheit zu bringen, nicht haltbar ist.