

2024 年 12 月 10 日

野村資産形成研究センター

“従業員によって生み出された価値は、株式報酬という形で従業員に帰属させることが望ましい”**2024 年度ファイナンシャル・ウェルネス研究会メモ**

野村資産形成研究センターでは、今年で 4 年目を迎えるファイナンシャル・ウェルネス研究会¹を開催しております。本稿では、一橋大学教授の円谷昭一先生を有識者としてお招きし、「株式報酬と開示」のテーマで実施した会合から、興味深いポイントをいくつかご紹介致します。

円谷先生は、財務会計、ディスクロージャー、コーポレートガバナンスをご専門とし、金融庁の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」のメンバーや「統合報告書アワード」の副審査委員長等を務めていらっしゃいます。

- 2021 年のコーポレートガバナンスコード(CG コード)の改訂で「人的資本」が追記された背景には、事業ポートフォリオの組み換え、つまり不採算事業の整理統合のボトルネックとなる「人材」の再配置を行いやすくするという意図があると考えられる。
- 人的資本経営では、①現在、自社にあるスキルを見える化し(Current skills)、②未来に必要なスキルを明確化し(Future skills)、③そのスキルを新たに身につけて(適材適所)、④ジョブ(ポスト)とマッチングする(適所適材)ことが求められる。こうした中で、リスキリング(スキルの追加取得)といった取り組みも重要である。
- 人的資本の開示は各国のレギュレーション等によって大きく異なる。米国ではエクイティ・ペイ(同一労働同一賃金)の達成度合いを強調し、中国では労働法で定められている各項目(給与、ボーナス、トレーニング費用)に記載し、欧州では従業員のエンゲージメントを重視するといった傾向が見られる。日本でも従業員エンゲージメントスコアを開示する企業が増加している。若い世代のスコアが低い企業もあるが、あえてこうした悪い部分も開示するということは、その問題に「てこ入れする」という意思表示であり、評価できるのではないかと考えている。
- 従業員によって生み出された価値は、株式報酬という形で従業員に帰属させることが望ましい。日本企業は米国企業に比べて、役員及び従業員の株式保有比率が非常に低いことも指摘されている。従業員への株式報酬の付与を促進する場合、労働基準法(通貨払いの原則)の改正も必要になってくると思われる。また、株式報酬のための自己株の取得方法も検討する必要があり、その 1 つの手法としては政策保有株式の活用も考えられる。
- このように、人的資本経営では、事業ポートフォリオの組み換えや政策保有株式の売却等、経営上の問題と人事の問題が密接に絡むため、経営戦略と人事戦略と結びつけることが重要である。しかし、昨今、取締役ではない人事部門トップが多く、人事部経験のある経営トップも少ない傾向にある。米国のダウ 30 銘

¹ 過去 3 年分の研究会の内容につきましては、以下の URL からご参照下さい。
https://lps.nomura.co.jp/abr_center/financialwellness.html

柄では、その 6 割において CHRO や CPO が取締役であるのとは対照的である。なお、米国企業の取締役は人事部経験だけでなく、ガバナンスや会計等複数のスキルを有しているケースが多い点も特徴的である。

詳細につきましては、当研究会の報告書(2025 年度公表)に記載する予定です。