

2018年5月9日

# 譲渡制限付株式の活用事例にみる組織を取り巻く課題

経営コンサルティング第一部 主任コンサルタント 小林 一樹

新たな株式報酬制度として譲渡制限付株式が活用可能になり約2年が経った。譲渡制限付株式とは、一定期間の譲渡制限が付された現物株式を報酬として付与するものである。コーポレートガバナンス強化の取り組みを背景に、役員に投資家目線の経営を促す効果や役職員のリテンション効果を狙った報酬制度として活用が進んでいる。筆者もこの2年間、譲渡制限付株式報酬の導入支援に携わっており、その過程で多くの企業の導入事例を見てきた。譲渡制限付株式の導入目的の中には、これら一般的な目的に加え、自社が抱える組織上の課題解決に活用しようとする興味深い事例もある。本稿では、コーポレートガバナンス強化と異なる観点から譲渡制限付株式の導入事例を紹介するとともに、そこから読み取れる昨今の組織が抱える課題について述べたい。

## 1. 「組織に属するすべての人が経営的視点を持つ」アトラエの事例

役員向けの報酬として制度が整備された譲渡制限付株式において、初期に従業員を対象として付与したアトラエは、取締役以外の役職が存在しないフラットな組織作りを志向する先進的な企業としても知られている。同社が目指すべき組織論に適合するものとして譲渡制限付株式を活用している。

### (図表1) アトラエの譲渡制限付株式導入の目的 (抜粋)

- ・知識産業社会にシフトしつつある今日の社会における株式会社のあるべき姿として、取締役と従業員が垣根なくチームとして一致団結し、株主価値の向上を常に意識しながら会社経営を行うことこそが重要
- ・組織に属するすべての人が経営的視点を持ち職務執行にあたることこそが、今後の事業運営において当社の最大の強みになる
- ・従業員がより早期に株式を保有して株主のみならずと同じ目線で職務を遂行することができる

出所:株式会社アトラエ 平成28年11月17日付プレスリリースを基に大和総研作成

株式報酬として以前から広く活用されているストック・オプションも経営参画意識を高める効果が期待できるが、ストック・オプションと比べ、譲渡制限付株式は早期に株式を保有でき、経済的利益が株価の上昇・下落の双方に連動することから、よりオーナーシップを高めやすく、経営的な視点を持ちやすいことが特徴である。その点において、譲渡制限付株式はストック・オプションよりも、同社の目指す組織の形により適合していると言える。一般的に仕事が短期化・複雑化する傾向が強まる中、同社のようなフラットで機動力のある組織形態を目指す企業は増えるであろう。その際、従業員も経営者目線を持って職務を執行することがより重要となるため、次に続く企業において参考になる事例である。なお、後述の事例も含め、従業員に譲渡制限付株式を付与する場合には、労働基準法第24条（賃金の通貨払いの原則）にもご留意頂きたい。

## 2. 「経営陣ならびに正社員他全員が一致団結する」ぴあの事例

昨今、働き方や仕事に対する価値観の多様化に伴い、組織の一体感を維持することが難しくなっている。そのような中、経営陣と正社員他全員が一致団結すべきと、組織の一体感を醸成することを目的として、譲渡制限付株式の新しい活用方法を示した事例である。

### （図表2）ぴあの譲渡制限付株式導入の目的（抜粋）

- ・「ひとりひとりが生き生き」という企業理念の具現化をより一層推進し、「社会の公器」としての役割を果たす
- ・経営陣ならびに正社員他全員がその目的を共有し、“Our Company PIA”の意識をもって、一致団結すべき。そのぴあの“あるべき姿”を体現するための取り組みの一つ
- ・全社員が長期保有株主の方々と同じ目線を持って日々の業務にあたり、ぴあ社の長期的経営基盤の盤石化を図る

出所：ぴあ株式会社 ホームページ ニュース一覧 2017年11月9日「ぴあ全従業員を対象に譲渡制限付株式(RS)付与を実施します」([http://corporate.pia.jp/news/detail\\_rs\\_news\\_171109.html](http://corporate.pia.jp/news/detail_rs_news_171109.html)) を基に大和総研作成

全社員を譲渡制限付株式の付与対象としている点も特徴であるが、筆者が着目したのは若手から執行役員まで同数の株式を一律付与している点である。中長期的なインセンティブやリテンションを主な目的とする場合、役職や評価によって付与する株数に重み付けをすることが多いが、本事例のように組織の一体感を醸成する目的においては一律付与することで、その位置付けがより明確になる。働き方や価値観が多様化し、画一的に成果と報酬を結びつけるような報酬制度が機能しづらくなる中、同社の事例は組織の一体感の醸成に報酬制度の側面からアプローチする示唆に富んだ事例である。

---

### 3. 「採用競争力を強化」する事例

人材獲得競争が激化する中、採用競争力を強化する仕組みとして譲渡制限付株式報酬を活用する事例も多い。採用競争力の強化を開示資料に明確に記載するケースは少ないが、コンサルティングの現場では「新たに採用する経営幹部候補にアピールするために活用したい」、「報酬水準を向上させることに加え、先進的なことにも積極的に取り組んでいる企業である点をアピールしたい」というお話を頂くことがよくある。譲渡制限付株式の導入によって採用市場に対するアピール効果に加え、採用した人材に対するリテンション効果も期待できる。人工知能などの技術革新を背景に、優秀な人材の確保はこれまで以上に企業にとって大きな課題であり、譲渡制限付株式の活用は採用競争力の強化の一つの方法を示している。

以上、譲渡制限付株式の導入事例として、特徴的なものを挙げた。事例からはコーポレートガバナンスの観点に加え、「経営者目線の保持」、「組織の一体感の醸成」、「採用競争力の強化」といった昨今の組織に関する課題が浮かび上がってくる。もちろん譲渡制限付株式の活用だけで課題が解決するものではなく、他の施策等と合わせて考える必要があるが、同じような課題を持つ企業にとって参考になるのではないだろうか。

－以上－