

# 株式報酬制度に関する議論

ソニーグループ株式会社 グループ人事部 株式報酬チーム  
2024/3/21

# アジェンダ

1. ソニーグループについて
2. ソニーグループにおける株式報酬と更なる活用に向けた課題
3. 会社法に関する規制緩和の方向性

# アジェンダ

1. ソニーグループについて
2. ソニーグループにおける株式報酬と更なる活用に向けた課題
3. 会社法に関する規制緩和の方向性

# PurposeとIdentity

SONY

Purpose

存在意義

クリエイティビティとテクノロジーの力で、  
世界を感動で満たす。

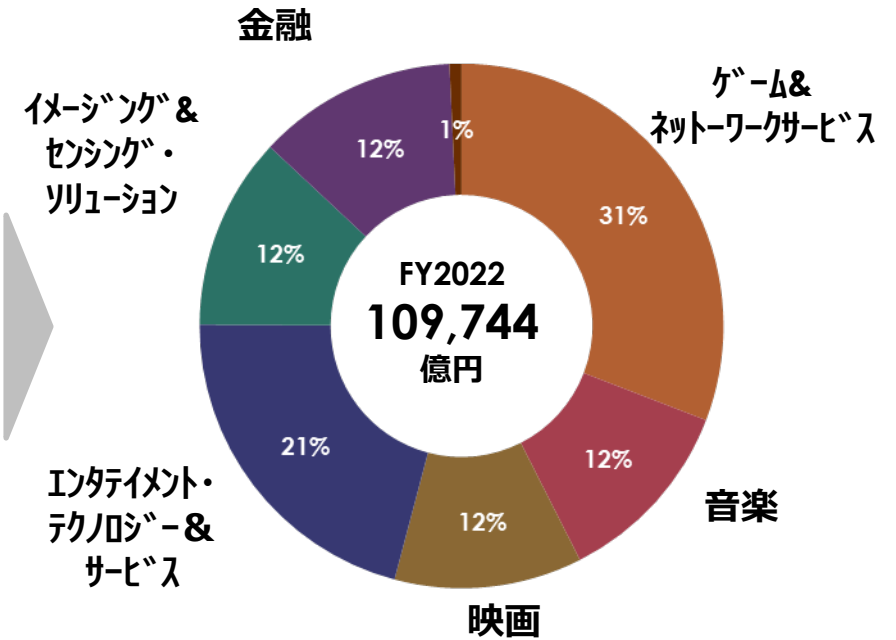
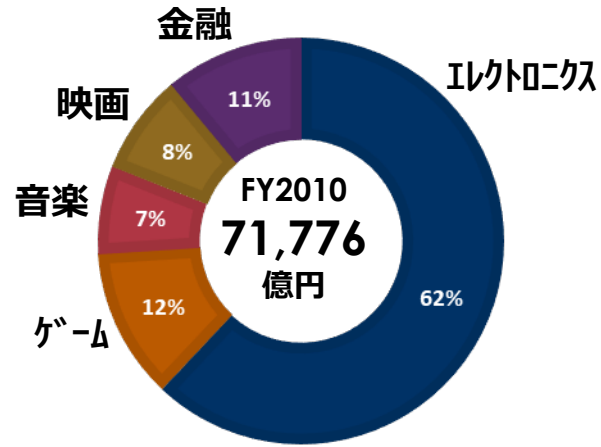
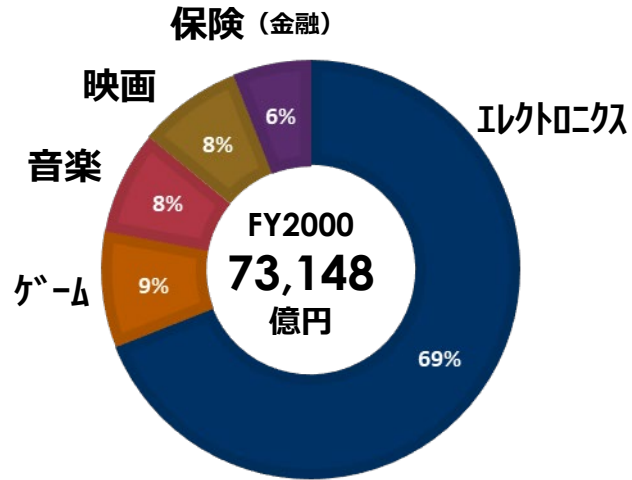
Identity

アイデンティティ

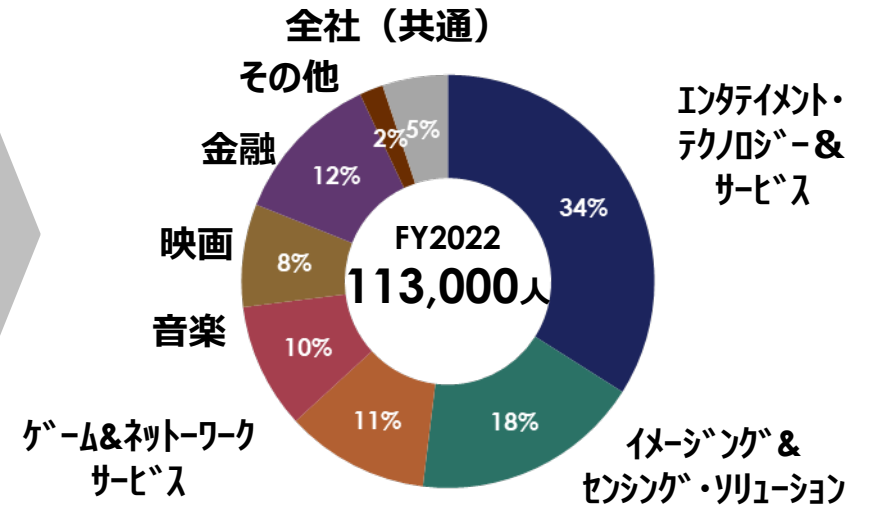
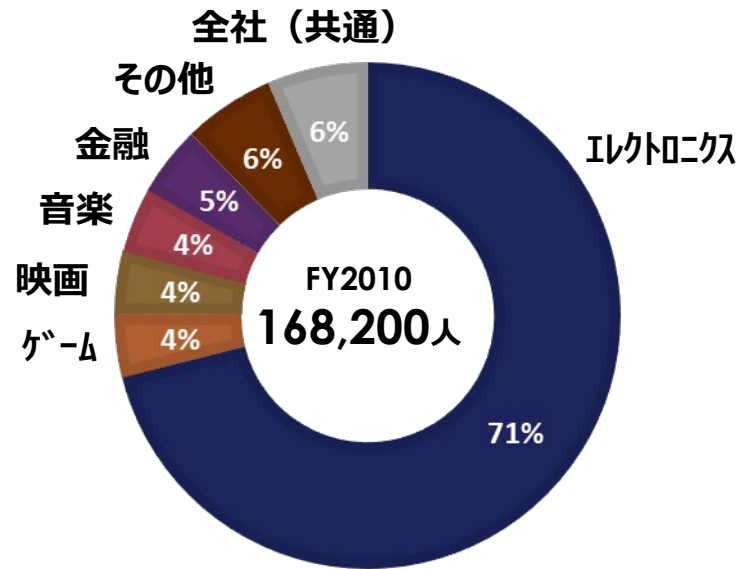
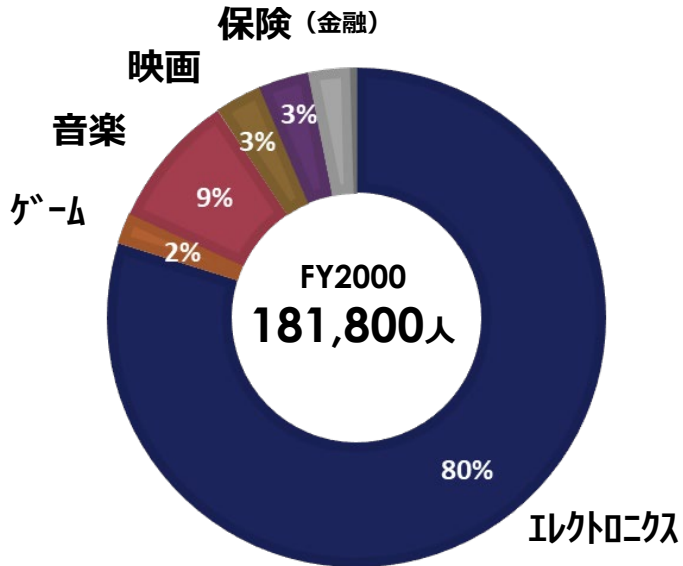
テクノロジーに裏打ちされた  
クリエイティブエンタテインメントカンパニー

# 事業ポートフォリオの変遷

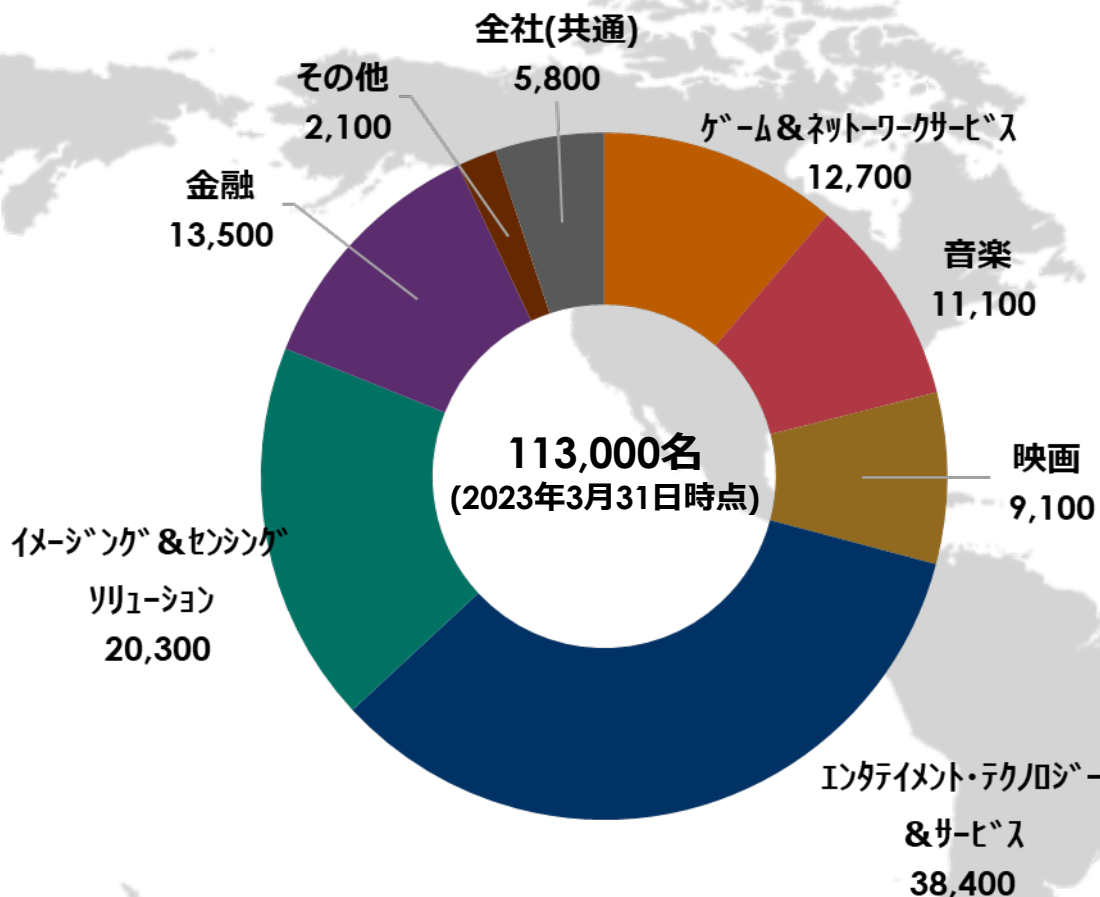
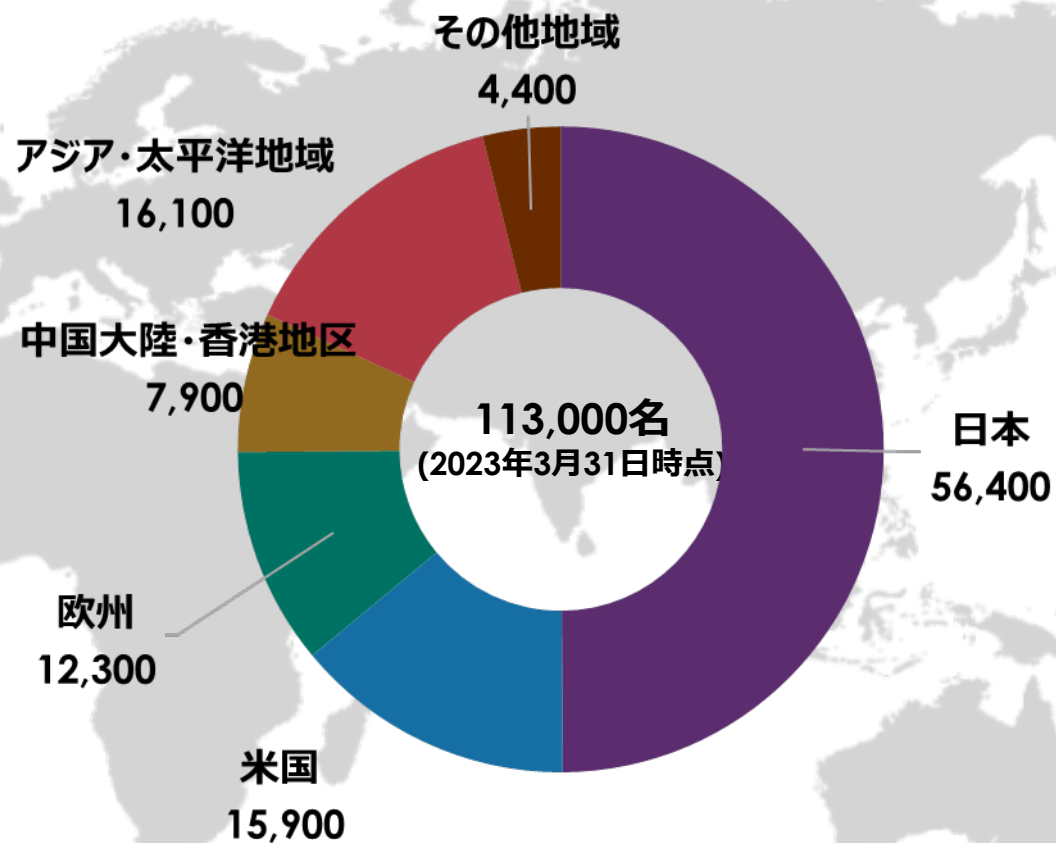
売上高構成比率推移



人員構成比率推移



# ソニーグループ社員数



※1 アジア・太平洋地域：東南アジア、インド、オセアニア、台湾地区、韓国  
※2 その他地域：中近東、中南米、アフリカ、カナダ  
※3 100名未満を四捨五入



**多様な個の成長 = グループ全体の成長**

Growth of diverse individuals

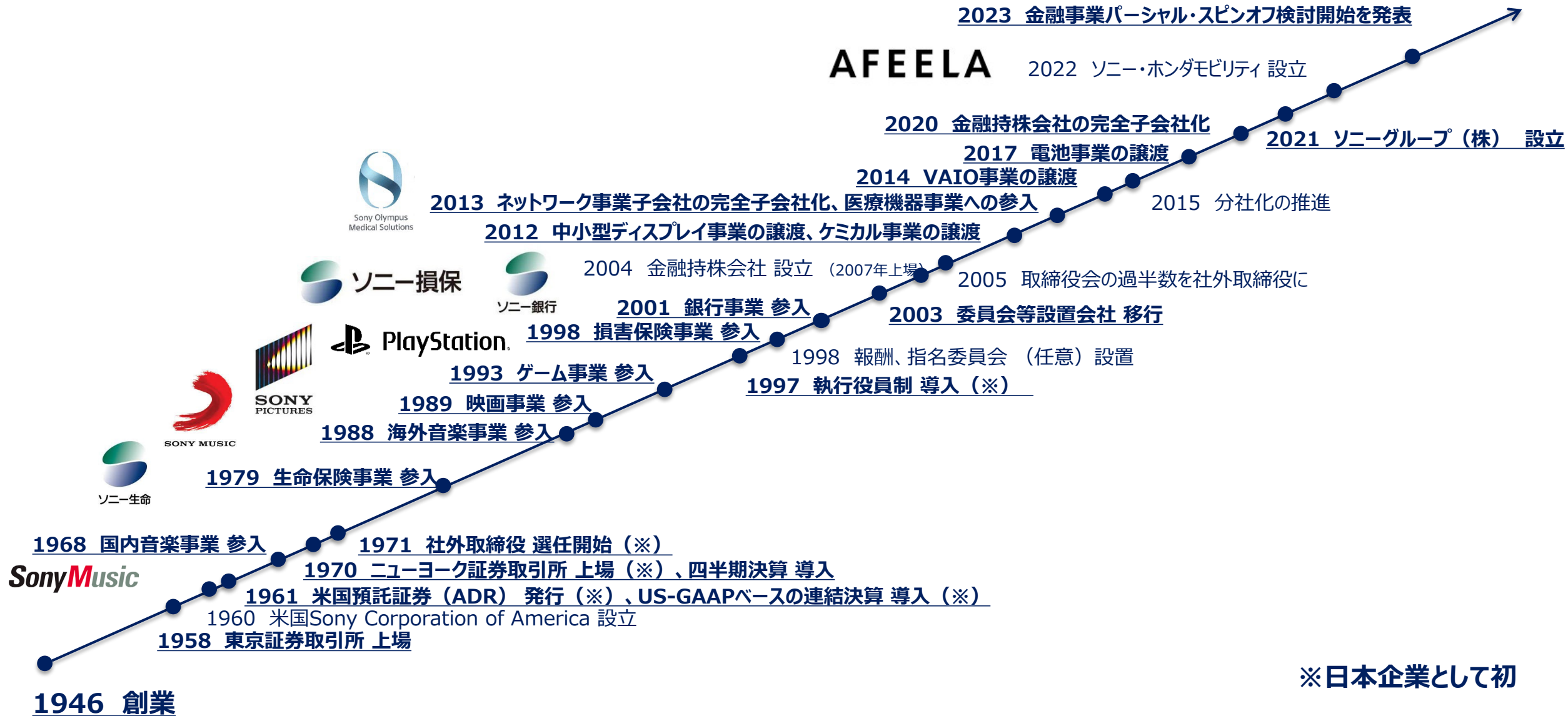
Growth of entire Sony Group

# アジェンダ

1. ソニーグループについて
2. ソニーグループにおける株式報酬と更なる活用に向けた課題
3. 会社法に関する規制緩和の方向性



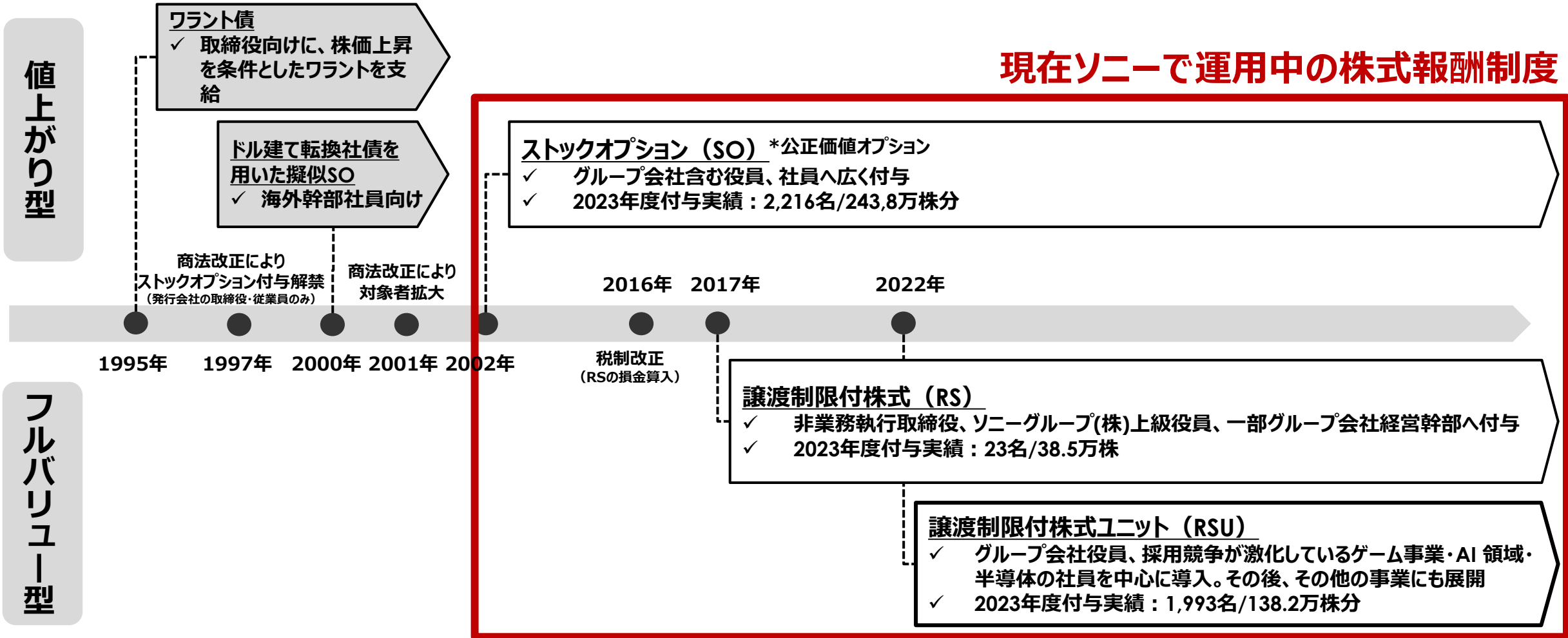
# ソニーグループ変遷（事業ポートフォリオ・ガバナンス）



※日本企業として初

# ソニーにおける株式報酬の変遷

ソニーでは、日本における会社法（旧商法）改正によってストックオプション（SO）としての新株予約権の付与が認められる以前から、株式報酬（株価連動報酬）を国内外で活用して採用競争力の強化や人材のリテンションを図ってきた。現在はSOに加え、RS・RSUを導入し、3つの株式報酬制度を運用している。

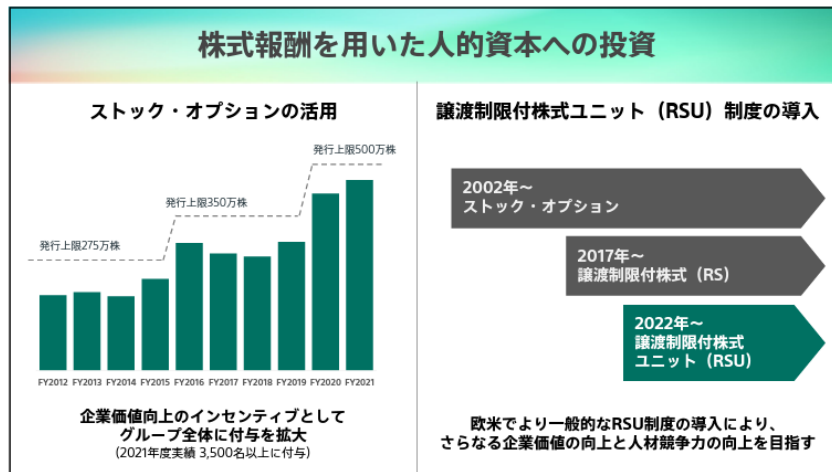


# ソニーの株式報酬に対する認識（2022年度サステナビリティ説明会）

多様な事業を有する中で、ソニーグループ全体の業績向上に対する貢献意欲を高めることを目的として、**親会社（発行会社）のみならず子会社含め各社の役員・社員へ株式報酬を付与。**



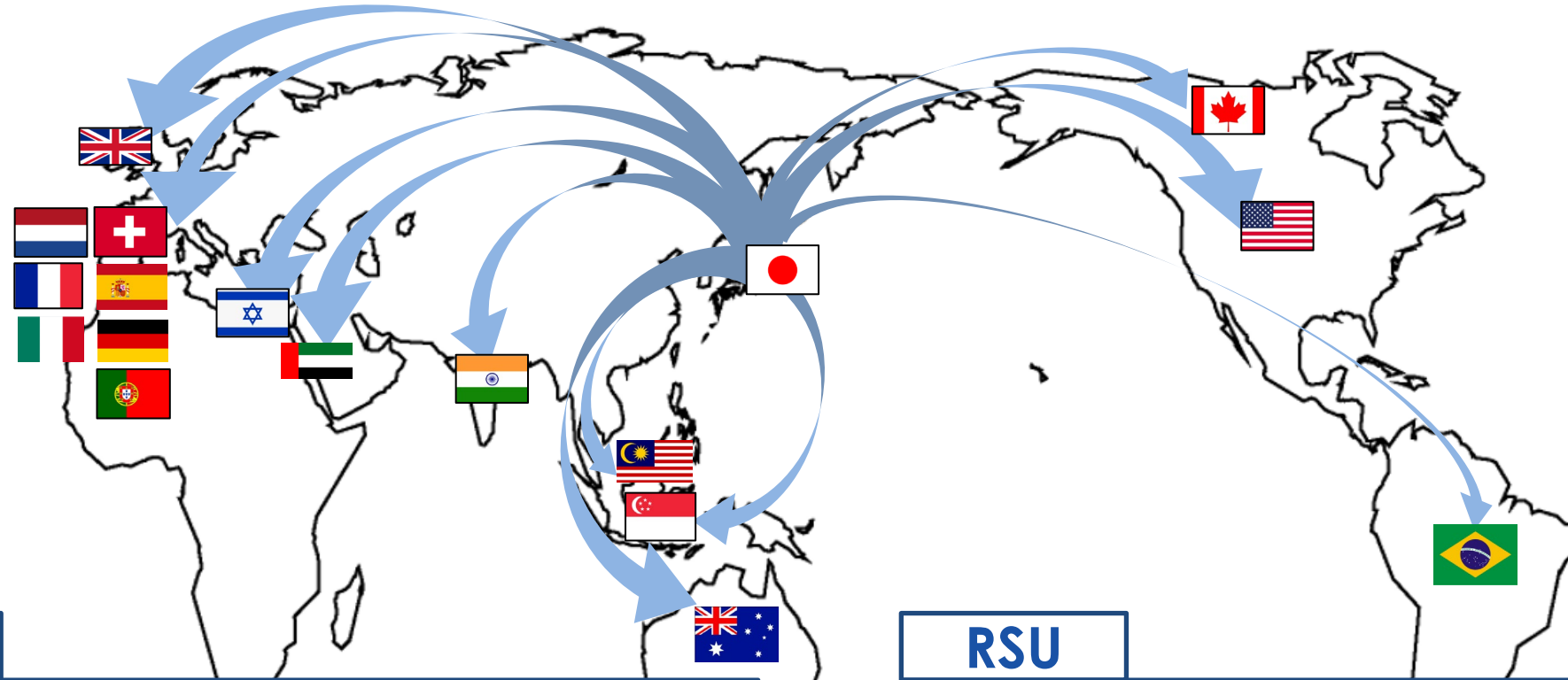
- 人事の施策の集大成がエンゲージメント指標だとすると、**事業活動の集約が企業価値**といえます。
- ソニーのように多様な事業を有する企業において、**多様な事業と社員の価値創造のベクトルを一つにあわせるために株式報酬は極めて有効な手段**です。
- 2022年6月には、さらなる進化としてグローバルでより一般的な、譲渡制限付株式ユニット(RSU)による事後交付型株式報酬制度の導入を決議しました。このRSU制度は、役員のみならず社員も対象者に含んでおり、**株式を用いた人材への投資を加速**していきます。



執行役 専務 人事、総務担当  
安部の発言

# SO/RSU付与対象者

SO（ADR含む）は国内外2,216名に対して付与。現時点の付与対象法人は日本国内17社、海外37カ国57社。  
RSUは国内外1,993名に対して付与。現時点の付与対象法人は日本国内17社、海外17カ国37社にわたる



## SO

ソニーグループ株式会社：209名  
国内関係会社：16社（1,421名）  
海外関係会社：57社（37カ国/586名）

## RSU

ソニーグループ株式会社：187名  
国内関係会社：16社（666名）  
海外関係会社：37社（17カ国/1,140名）

2023年度付与分

# GAFAにおける株式報酬の活用

GAFAが築いた分業体制、いわゆる「最適化された世界」はモノやカネを超えた領域にも及んだ。ヒトだ。不断の技術革新を実現するには、優秀な人材を世界中から引き寄せ、定着させる必要がある。その「吸引装置」の働きをしたのが、報酬制度だった。

GAFAが毎年、経営幹部だけでなく、従業員にも広く自社株を割り当てていることはあまり知られていない。現金の給与に上乗せする「株式報酬」だ。フェイスブックを除き、アップルなど3社が**株式報酬を本格的に支給し始めた時期は、01年ごろだった。**

米国ではアップルなど多くの企業が株式報酬を導入しているが日本の大企業ではまだ少ない。企業が1年間に発行済み株式の何%を従業員に与えたかを示す割合を「バーンレート」と呼ぶ。報酬コンサルタントのペイ・ガバナンスによれば、アップルの19年のそれは**0.83%**。その時点の株式時価総額が**100兆円**だったとして計算すると、**8300億円**相当の自社株が、社員に行き渡ったことになる。

引用：日本経済新聞2021年8月30日「GAFAを作った「01年」 米同時テロ20年と人材吸引力」

[https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n\\_m\\_code=141&ng=DGXZQOCD25C040V20C21A800000](https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n_m_code=141&ng=DGXZQOCD25C040V20C21A800000)

# グローバル企業における株式報酬の活用状況 (各社有価証券報告書/Proxy Statementを基に作成)

他のグローバル企業との比較では、ソニーの株式報酬の単年希薄化率/付与規模に照らすと拡大の余地あり。  
中長期的な企業価値向上や株主との価値共有を促進するため、今後も適正な範囲で株式報酬を活用する方針。

	会社名	FY2023*1 付与株数	総発行株式数	単年付与率 (バーンレート)	単年付与額*2	付与者数	1人当たりの 付与額(円)
	<b>ソニー(SO/RS/RSU)</b>	<b>4,205,828</b>	<b>1,261,081,781</b>	<b>0.33%</b>	<b>¥30.8 bil.</b>	<b>4,119</b>	<b>¥7.5mil.</b>
海外(Tech)	Apple(RSU)	91,674,000	15,943,425,000	0.57%	¥2,089 bil. (\$13.8bil)	不明	不明
	Alphabet(RSU)	227,000,000	12,849,000,000	1.77%	¥4,368 bil.(\$28.9bil.)	不明	不明
	Amazon(RSU)	262,800,000	10,242,000,000	2.57%	¥5,645bil.(\$37.3bil.)	不明	不明
	Meta(RSU)	106,693,000	2,614,000,000	4.08%	¥3,158bil.(\$20.8bil.)	不明	不明
	Microsoft(RSU)	56,000,000	7,430,000,000	0.75%	¥2,139bil.(\$14.1bil.)	不明	不明
海外 (Music)	Wanner Music Group(RSU)	875,934	137,199,200	0.64%	¥5.8bil.(\$0.04bil.)	不明	不明
	Believe(PS)	797,322	96,764,109	-	¥132bil.(€0.8bil)	不明	不明
	Spotify(SO/RSU)	12,554,859	193,293,269	6.50%	¥117bil.(\$0.8bil.)	不明	不明
海外 (Pictures)	The Walt Disney(RSU/SO)	15,000,000	1,824,000,000	0.82%	¥282bil.(\$1.8bil.)	不明	不明
	AT&T(RSU)	21,000,000	7,129,870,323	0.29%	¥75bil.(\$0.5bil.)	不明	不明
	Netflix(SO)	3,691,257	445,346,776	0.83%	¥87bil.(\$0.6bil.)	不明	不明
日本	リクルートHD(SO/BIP/ESOP)	34,630,386	1,695,960,030	2.04%	¥151.0 bil.	不明	不明
	武田薬品工業 (BIP/ESOP/RSU/PSU)	20,443,642	1,582,373,225	1.29%	¥40.86 bil.	不明	不明
	ルネサス(SO/RSU/PSU)	15,291,000	1,765,196,396	0.87%	¥21.4 bil.	4,489	¥4.8mil.
	メルカリ(RSU)	381,519	162,465,598	0.23%	¥0.9bil	783	¥1,2mil.

\*1: 2021年10月~2022年9月(Apple, Wanner Music Group, The Walt Disney)  
2022年1月~2022年12月 (Alphabet, Amazon, Meta, Believe, Spotify, AT&T, Netflix, Renesas)  
2022年7月~2023年6月 (Microsoft, Mercari)  
2022年4月~2023年3月 (Takeda, Recruit)

\*2: 151.28 JPY=1USD  
/160.10 JPY=1EUR (10月26日時点)



# 今後の活用に向けた課題

## ● 株式報酬の柔軟な活用を実現する規制改革

- ✓ 従業員への株式の無償交付/有利発行に該当しない形での新株予約権交付の実現（会社法関連）
- ✓ 柔軟な付与実務を実現する届出の実現、インサイダー取引規制の見直し（金融商品取引法関連）

# アジェンダ

1. ソニーグループについて
2. ソニーグループにおける株式報酬と更なる活用に向けた課題
- 3. 会社法に関する規制緩和の方向性**



# 会社法に関する課題と規制緩和の方向性

株式無償交付の対象拡大、及び新株予約権の有利発行該当性に関する解釈明確化を行うことで、機動的かつ柔軟な株式報酬の付与が可能になると想定。

## 課題

発行会社の役員以外への株式無償交付が認められておらず、**発行会社の従業員や子会社等\*の役員・従業員に株式を交付する際に煩雑な運用が必要**

子会社等の役員・従業員への新株予約権の無償交付が有利発行に該当する「可能性」があるため、**株主総会特別決議の取得が必要**

## 今後取り得る対応

株式無償交付の対象を、**発行会社の従業員および子会社等の役員・従業員まで拡大**

新株予約権の子会社等の役員・従業員への無償交付は**有利発行に該当しないという解釈の明確化**

\*完全子会社及び子会社

# 株式と新株予約権に関する無償交付可否及び有利発行該当性

		株式		新株予約権	
		無償交付	有利発行	無償交付	有利発行
発行会社	役員	可	該当せず	可	該当せず
	従業員	不可	N/A*		
完全子会社	役員				
	従業員				
その他子会社等	役員				
	従業員				

\*発行会社又は子会社等からの金銭報酬債権の付与と当該債権の現物出資及び（子会社等の役職員への付与については）発行会社と子会社等との併存的債務引受契約を締結することで、公正発行としている。

# 株式と新株予約権に関する無償交付可否及び有利発行該当性

		株式		新株予約権	
		無償交付	有利発行	無償交付	有利発行
発行会社	役員	可	該当せず	可	該当せず
	従業員	不可	N/A*		明確ではない
完全子会社	役員				
	従業員				
その他子会社等	役員				
	従業員				

\*発行会社又は子会社等からの金銭報酬債権の付与と当該債権の現物出資及び（子会社等の役職員への付与については）発行会社と子会社等との併存的債務引受契約を締結することで、公正発行としている。

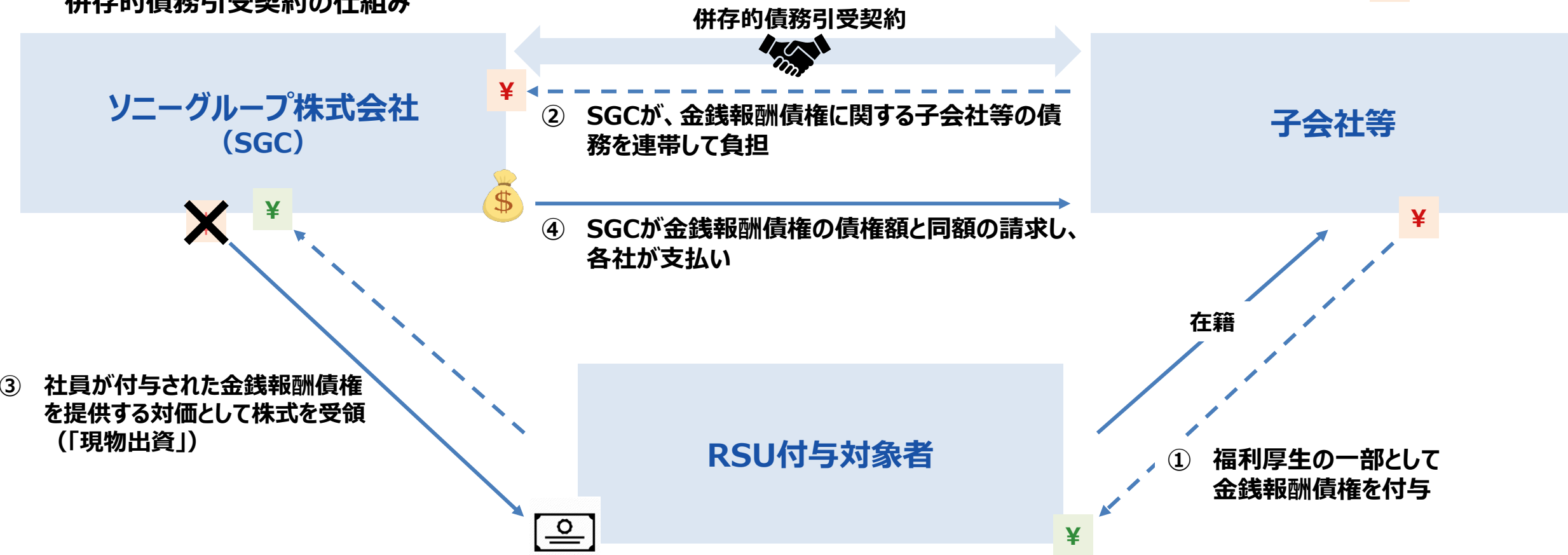
# 併存的債務引受契約の仕組み（RSUの場合）

- 現行の会社法上で株式を交付するために、「併存的債務引受契約」をソニーグループ株式会社と各社で締結。
- ソニーグループ株式会社を対象者に株式を交付する一方で、権利確定株式の価値と同額を各社に請求することが必要。

¥ : 債権

¥ : 債務

## 併存的債務引受契約の仕組み



※ 日本の会社法上、発行会社（SGC）の役員以外への株式の無償交付は許容されていない

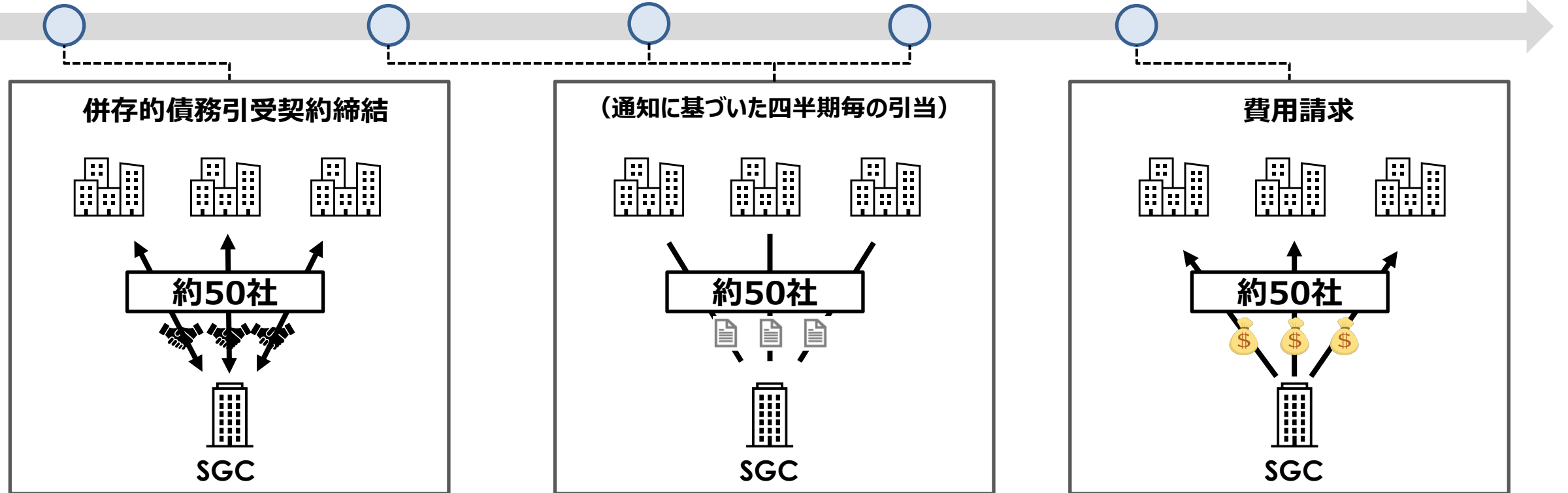
# 併存的債務引受契約に伴う会計処理 -具体的な運用の流れ-

## 付与対象

国内外子会社等 役員・従業員

X年11月  
RSU付与

X+1年12月  
RSU権利確定



RSU付与

--- ユニット付与の都度、新規付与会社と併存的債務引受契約の締結が必要

# 企業会計と会社法に基づく費用認識の差 (RSUでの国際会計基準(IFRS)の例)

RSUに係る会計処理に関して、国際会計基準（IFRS）においては、ユニット付与時の時価で費用認識する必要がある一方で、会社法に基づくと、権利確定時の株価で払込価額が決定するため、株価の変化に合わせて会計上の調整が必要となる。

## 前提

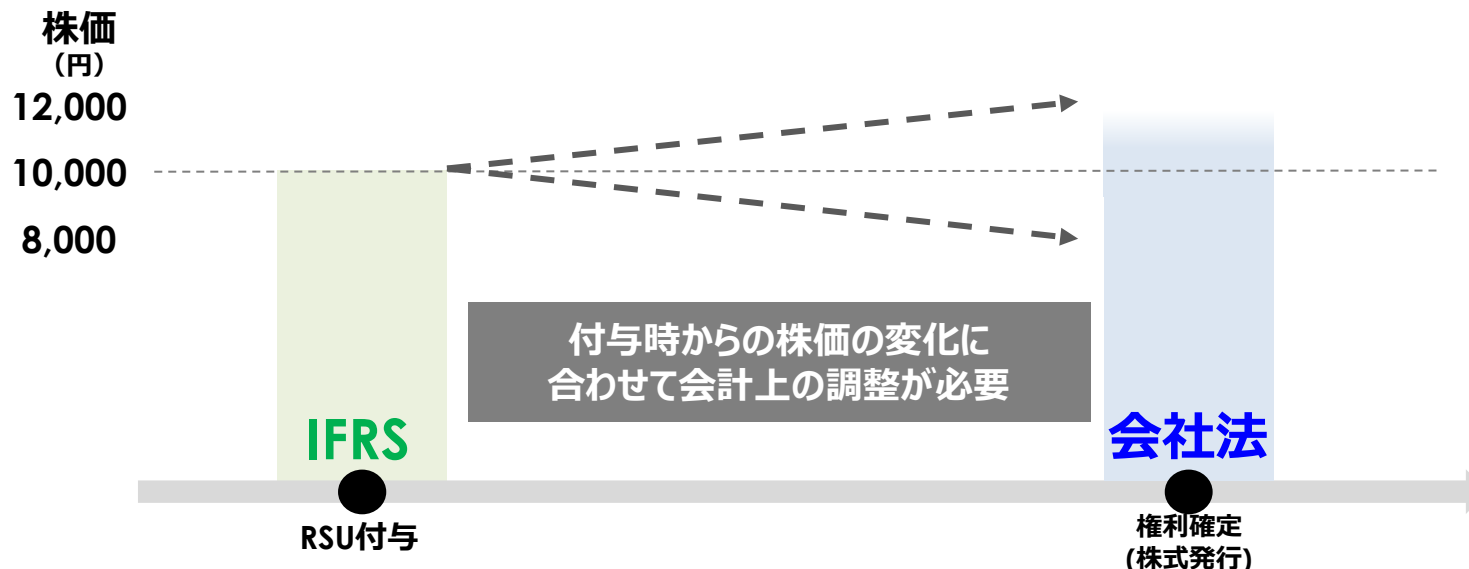
子会社において株式報酬相当額の費用を負担。併存的債務引受契約に基づき、発行会社が子会社に当該費用を請求

## IFRSにおける考え方

権利発生主義のため、RSU付与時のユニットの公正価値で費用を計上

## 会社法における考え方

株式交付時の払込価額は、権利確定時の株価で決定



# 従業員への株式交付に関する海外事例

英・米ともに、日本のように従業員から発行会社に対する金銭報酬債権の現物出資（その前提としての併存的債務引受）という形式をとる必要はない。



- 日本のように子会社等が役員・従業員に対して（概念的な）金銭報酬債権を付与するという技巧的な対応は不要。
- 従業員の株式保有を促進するスキーム（employees' share scheme）が法で定められており、取締役会の決議のみで割当が可能になるなど、通常の株式割当時に適用される開示や規制が緩和されている。なお、スキームの対象は発行会社の持株会社の子会社（議決権の過半数を保有）まで。

Section 1159 and 1166 of the UK Companies Act 2006



- 州によって異なるが、従業員に対しても株式の無償交付が可能な州はある。日本のように子会社等が役員・従業員に対して（概念的な）金銭報酬債権を付与するという技巧的な対応は不要。

参照：Tapestry社によるレポート

# ①発行会社の役員以外への株式無償交付制度の拡大

<b>現行法</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>株式会社は募集株式について、株主総会（又は取締役会）の決議によって払込金額を定める必要があり、これが特に有利な金額である場合、株主総会特別決議を経る必要がある（会社法第199条、第201条、第309条第2項第5号）</li><li>上場会社における取締役（又は執行役）への報酬としての募集株式について、株主総会（又は報酬委員会）にて決議されたものについては払込金額を定める必要がない（会社法第202条の2、361条第1項第3号、第409条第3項第3号）</li></ul>
------------	--



<b>改正案</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>株式会社は募集株式について、株主総会（又は取締役会）の決議によって払込金額を定める必要があり、これが特に有利な金額である場合、株主総会特別決議を経る必要がある（会社法第199条、第201条、第309条第2項第5号）</li><li>上場会社における取締役（又は執行役）への募集株式について、株主総会（又は報酬委員会）にて決議されたものについては払込金額を定める必要がない（会社法第202条の2、361条第1項第3号、第409条第3項第3号）</li><li><b>上場会社の従業員（執行役員を含む。以下同じ）並びに、その子会社（財務諸表規則8条3項）等の取締役又は従業員に対する報酬として募集する株式について、払込金額を定める必要がない</b></li></ul>
------------	--

注：無償発行による有利発行該当性については、後述「②新株予約権の子会社等役員への無償交付の有利発行該当性」と同様にガイドラインにて明確化されれば、該当性は否定される



# 株式と新株予約権に関する無償交付可否及び有利発行該当性

		株式		新株予約権	
		無償交付	有利発行	無償交付	有利発行
発行会社	役員	可	該当せず		該当せず
	従業員	不可	N/A*		
完全子会社	役員				
	従業員				
その他子会社等	役員				
	従業員				

\*発行会社又は子会社等からの金銭報酬債権の付与と当該債権の現物出資及び（子会社等の役職員への付与については）発行会社と子会社等との併存的債務引受契約を締結することで、公正発行としている。

## ②新株予約権の子会社等役職員への無償交付の有利発行該当性

### 現行法

- 株式会社は、募集する新株予約権について、新株予約権と引き換えに金銭の払込みを要しないこととする場合にはその旨を株主総会の決議により定めなければならない（会社法第238条第1項第2号、第2項）
- 金銭の払込みを要しないことが特に有利な条件である場合、取締役は株主総会において説明しなければならない。（会社法第238条第3項第1号）
- 公開会社においては、金銭の払込みを要しないことが特に有利な条件である場合を除き、上記の「株主総会」は「取締役会」とする。（会社法第240条第1項）

### ガイドライン ／手引き等 における解 釈の明確化 (案)

**Q：少なくとも発行会社と子会社等が一体的に経営・運営されている場合\*について、子会社等の役職員に対して募集する新株予約権について、新株予約権と引き換えに金銭の払込みを要しないこととすることは、会社法第238条第3項第1号に定められる「特に有利な条件」に該当しない認識で正しいか。**

**A:認識の通り。**

**解釈例:少なくとも発行会社と子会社等が一体的に経営・運営されている場合\*について、子会社等の役職員が発行会社に対して直接役務を提供していない場合であっても、以下①及び②の理由より、「特に有利な条件」とは該当しないと考えられる。**

**①子会社等の役職員の提供している役務は、究極的には発行会社にも便益をもたらしていると言え、間接的に役務を提供していると捉えることができる**

**②株式報酬付与による労働意欲向上等の効果により、子会社等の役職員による職務の執行を通じて、企業価値向上や連結業績向上等、発行会社が直接または間接に享受する便益の対価があると考えられる**

\*純粋持株会社、連結納税制度やグループ通算制度を適用している会社、特定上場会社等を想定

# 【会社法】従業員等<sup>※</sup>への株式無償交付・新株予約権の無償交付の実現

※発行会社の従業員や子会社等の役員・従業員

## 1. 実現したいこと

- ① 子会社等の役員・従業員等に対する株式の無償交付（=募集株式の払込金額を定めない）を許容することで、金銭報酬債権の付与及び現物出資を不要とし、それに伴う併存的債務引受契約の締結や支払手続、会計上処理等を簡素化し、機動的な付与を可能としたい。
- ② 新株予約権の付与について、有利発行としての株主総会決議の取得を不要としたい。

## 2. 現状・課題

- ① 発行会社の（会社法上の）役員に対してのみ株式の無償交付が可能。その結果、発行会社の従業員や、子会社等の役員・従業員に株式を付与するには、金銭報酬債権の付与と当該債権の現物出資という法的構成を取る必要有り。\*
- ② これに伴い、各社での金銭報酬債権の付与、発行会社と子会社等との併存的債務引受契約の締結、四半期毎の計上処理、これらに関連する会計処理等が必要。また、海外において、株式報酬に関してこのような構成を取ることが一般的でないことから、海外人事・会計担当者への説明が困難。
- ③ 新株予約権は、金銭の払込みを不要とすることは許容されているが、子会社等の役員・従業員に無償で交付することは、役務提供の対価性に疑義があるため有利発行に該当する可能性があり、念のため株主総会決議を取得している。

\* 発行会社従業員・子会社役職員への付与との統一的処理のため発行会社役員にも無償付与ではなく現物出資構成で付与する必要有り。

## 3. 規制緩和の方向性

- ① 株式交付に際し、発行会社の役員に限定されている「払込金額を定める必要がない」取り扱いを、株式報酬に限り発行会社の従業員および発行会社と一体的に経営・運営されている子会社等の役員・従業員まで適用範囲を拡大する
- ② ストックオプションとしての新株予約権の子会社等役職員への無償交付は有利発行に該当しないという解釈をガイドライン/手引き等で明らかにする

- **日本企業のグローバルでの人材採用力・リテンション力の向上、ひいては日本企業の国際競争力向上には株式報酬の更なる活用が不可欠**
- **そのためには、企業自身の努力だけでなく、円滑な株式報酬付与を可能にする環境整備も重要**
  - ✓ **株式報酬の柔軟な活用を実現する規制改革**
    - 従業員への株式の無償交付/有利発行に該当しない形での新株予約権交付の実現
    - 柔軟な付与実務を実現する届出の実現、インサイダー取引規制の見直し

# SONY

SONYはソニーグループ株式会社の登録商標または商標です。

各ソニー製品の商品名・サービス名はソニーグループ株式会社またはグループ各社の登録商標または商標です。その他の製品および会社名は、各社の商号、登録商標または商標です。