

〔研究ノート〕

インセンティブ報酬におけるパフォーマンス・シェアの効果

豊 岡 博

名古屋学院大学商学部

要 旨

2015（平成27）年6月よりわが国上場企業にコーポレートガバナンス・コードが適用され、「攻めの経営」を巡る役員報酬システムの見直しとしてインセンティブを付与する役員報酬改革が注目される中、パフォーマンス・シェア（Performance Share）が導入されることとなった。

パフォーマンス・シェアは、企業の中長期の業績目標の達成度合いに応じて、役員に対して中長期計画終了時等の将来の一定時期に株式を交付するものとされる。つまり、それは、企業の中長期の業績等に連動して役員に提供される金銭報酬債権であり、具体的な形として役員はその企業の株式を付与される。

パフォーマンス・シェアの効果は、役員という人材を企業の将来キャッシュ・フローをもたらすものとして捉え、まず企業が多くの利益を生み出すための動向に対する役務対価を費用および負債計上し、その後企業業績が達成するとそれに対する金銭報酬債権を資産計上しそれが資本化されることにある。

キーワード：パフォーマンス・シェア、金銭報酬債権、業績連動（型）報酬、人材の人財化、将来キャッシュ・フロー

The effect of performance share for share-based payment transaction in a financial statement

Hiroshi TOYOOKA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

発行日 2020年10月31日

はじめに

わが国上場企業において、2015（平成27）年6月、コーポレートガバナンス・コードが適用されることより、「攻めの経営」を巡る役員報酬システムの見直しが役員報酬改革として注目されている。その中心は役員報酬形態にインセンティブを付与する報酬を導入することにある。その結果、パフォーマンス・シェアが導入されることとなった。

本稿では、わが国に導入されたインセンティブ報酬について焦点を当てること、とりわけパフォーマンス・シェアについて、その概要および会計処理を通して、パフォーマンス・シェアのシステムが企業にもたらす効果を考察することを目的とする。

1 インセンティブ報酬

1. インセンティブ報酬導入の背景

英国コーポレント・ガバナンスの潮流の礎とされるケイ・レビューの日本版といわれ、2014（平成26）年8月に経済産業省より公表された伊藤レポート¹⁾において、わが国は世界で最もイノベティブな国の一つでありながら「持続的低収益性」というパラドックスに陥っているという。そしてその原因は、多くの日本企業が行っている短期志向の資本市場に対して収益を約束する一方、経営は長期的な視点で行う「ダブルスタンダード経営」が実践されてきたことにあるとする。1990年代後半以降、この「ダブルスタンダード」が徐々に機能しなくなり、「ダブルスタンダード経営」は日本企業の資本効率や企業価値向上という視点の欠如ないし希薄化をもたらした要因となったとする²⁾。

また日本企業のインセンティブ構造も議論として取り上げ、欧州企業と比較して全般的に報酬水準が低く業績連動部分が少ない傾向があるとしている³⁾。この背景には、役員と従業員との連帯を重視し、低水準の報酬を受け入れる土壌があることが指摘され、ほかに使命感や責任感、社会的信頼度の向上等の非金銭的なインセンティブが果たす役割の大きさも指摘された。

伊藤レポートは、これらの課題を改善するための提言・推奨として、企業の持続的成長は、中長期的に企業価値を高めることにあるとし、それには株主（投資家）が企業の持続的成長を期待しそれに投資し続ける協力が必要であるとしている。「つまり、持続的な企業価値創造は企業と株主との「協創（協調）」の成果と捉えるべきであり、株主が成長の後押しをする存在であることを経営者や事業責任者が認識することが必要である⁴⁾」とする。そして企業は中長期的な企業価値向上の観点から自社の資本政策（配当、自社株買い、再投資）を検討し、その方針や資金効率に対する考え方（資本コ

-
- 1) 今井祐、『実践コーポレートガバナンス・コード作成ハンドブック』、2015年、文眞堂、266-268ページ参照。
 - 2) 「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト、2014年、『「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（伊藤レポート）』最終報告書 平成26年8月、経済産業省、1-2ページ。
 - 3) 同上書、11ページ。
 - 4) 同上書、13ページ。

ストやROE), リスク認識等に関連付けて説明することが有意義であり, さらに企業がROE等で示される収益力を向上し, 付加価値を高めることは, 日本経済の好循環, 持続的成長につながるとする⁵⁾。また日本の経営者の大きなモチベーションとして使命感があり, 社会からの評価がインセンティブとなっている面がある。(中長期的な企業価値向上の観点に立った企業経営による: 著者加筆) 日本経済への貢献とともに国民一人ひとりが将来資産の運用という視点で各企業を評価できるようになることが企業の姿勢にも影響を与え, 企業価値増大が経営者の使命感として根付くことにもつながることが期待される⁶⁾, とする。

わが国の成長戦略として日本経済再生本部において名付けられ, 2015(平成27)年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂2015』のi)「攻めの経営」の促進 ①コーポレートガバナンスの強化において, 「経営陣に中長期の企業価値創造を引き出すためのインセンティブを付することができるよう金銭でなく株式による報酬, 業績に連動した報酬等の柔軟な活用を可能とするための仕組みの整備等を図る⁷⁾」として株式報酬, 業績連動型報酬の柔軟な活用に向けた仕組みを整備する必要性が謳われた。

同じ2015(平成27)年6月に, 東京証券取引所上場企業に対して適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードにおいても, 経営陣の報酬について, 中長期的な会社の業績等を反映させたインセンティブ付けを行うべきとされており⁸⁾, 健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブ付けとして, 中長期的な業績と連動する報酬や自社株報酬の導入が促されている⁹⁾。

それを受けて2015(平成27)年7月経済産業省より『コーポレートガバナンス・システムの在り方に関する研究会』報告書「コーポレート・ガバナンスの実践～企業価値向上に向けたインセンティブと改革～」(以下「2015(平成27)年経済産業省報告書」とする)が公表され¹⁰⁾, 既に欧米諸国において導入・実践されている新たな株式報酬を導入するための法的な論点が整理された¹¹⁾。

『日本再興戦略2016』では, 「i) i) コーポレートガバナンス改革による企業価値の向上①実効的な

5) 同上書, 14ページ。

6) 同上書, 14-15ページ。

7) 経済産業省産業組織課, 2019年, 『「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～』(2019年5月時点版), 経済産業省, 4ページ。

8) 「役員報酬とは, 経営者へインセンティブを与えるものであり, 同時に「経営者がリスクをマネージして新たな経営戦略に挑戦する環境を支える」ものであることから, まさに経営戦略の中核に位置づけられるため, コーポレート・ガバナンスのコンテクストで語られることになる」という。(神田秀樹・武井一浩・内ヶ崎茂編, 2016年『日本経済復活の処方箋 役員報酬改革論 [増補改訂版]』, 商事法務, 94ページ。)

9) 株式会社東京証券取引所, 2018年, 「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2018年6月1日版), 株式会社東京証券取引所, 【原則4-2. 取締役会の役割・責務 (2)】および補足原則4-2① 15ページ。

10) コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会, 「コーポレート・ガバナンスの実践～企業価値向上に向けたインセンティブと改革～」(平成27年7月24日), 経済産業省, 2015年。

11) 日本公認会計士協会, 2019年, 会計制度委員会研究報告第15号『インセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告』, 日本公認会計士協会, 3ページ。

コーポレートガバナンス改革に向けた取組の深化（イ）「持続的な企業価値の向上，中長期的投資の促進」においてインセンティブ報酬の導入等を本年度内（2016年度内）を目途に策定する¹²⁾，とした。

その後経済産業省は，2017（平成29）年3月に『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針』を策定し，4.2. 経営陣の報酬の在り方において「○業績連動報酬や自社株報酬は，業績や株価の変動に応じて経営陣が得られる経済的利益が変化するため，中長期的な企業価値向上への動機付けとなる。○自社株報酬については，それに加え，自社株を保有することにより，経営陣と株主の価値共有に資するというメリットもある¹³⁾」ということより，「経営陣の報酬体系を設計する際に，業績連動報酬や自社株報酬の導入について，検討すべきである¹⁴⁾」とした。

2. インセンティブ報酬のインセンティブとは

2-1 インセンティブ報酬の定義

わが国企業の役員報酬は固定報酬が中心であり，それがわが国企業の経済成長の停滞化につながっていると考えられているのは先の経済産業省より公表された諸々の報告書より伺える。その打開策として企業の中長期的な企業価値創造に向けた「攻めの経営」を掲げ，その経営を促す要因に役員報酬の改革が位置づけられ，新しい役員報酬形態が展開されている。

「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」では4.2. 経営陣の報酬の在り方において，次のとおり示している¹⁵⁾。

- 我が国企業の経営陣の報酬について，依然として固定報酬が中心であり，業績連動報酬や自社株報酬の割合は欧米に比して低い傾向にあると指摘されている。
- 業績連動報酬や自社株報酬は，業績や株価の変動に応じて経営陣が得られる経済的利益が変化するため，中長期的な企業価値向上への動機付けとなる。
- 自社株報酬については，それに加え，自社株を保有することにより，経営陣と株主の価値共有に資するというメリットもある。
- 報酬政策（業績連動報酬・自社株報酬を導入するか否かを含む）を検討するに際しては，まず経営戦略が存在する必要がある。その上で，経営戦略を踏まえて具体的な目標となる経営指標（KPI）を設定し，それを実現するためにどのような報酬体系がよいのか，という順番で検討していくことが重要である。経営戦略なくして，報酬政策だけを検討しても，経営陣に対して適切なインセンティブを付与することに繋がらない。

この流れを受けて日本公認会計士協会は，2019年5月27日に会計制度委員会研究報告第15号『イ

12) 経済産業省産業組織課，2019年，前掲書，5ページ。

13) 経済産業省 経済産業政策局 産業組織課，2017年，『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）』（平成29年3月31日），経済産業省，28ページ。

14) 同上書，28ページ。

15) 同上書，43-44ページ。

ンセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告』において、インセンティブ報酬の整理をした結果、具体的に株式報酬や業績連動報酬を「インセンティブ報酬」としている¹⁶⁾。

2-2 インセンティブの意味付け

ここで役員に付与されるインセンティブについて考察する。次の3点に注目する。

まず、「中長期的な企業価値向上に向け、中心的役割を果たすのは社長・CEOら経営陣である点は、どのようなガバナンス形態の会社でも同様である（例えば社外取締役が経営するわけではない）。そのため、社長・CEOら経営陣がこの役割を果たすことができるよう、どのような仕組みを作るのかが、問われることとなる¹⁷⁾。」という点。

「第二に、優れた社長・CEOら経営陣を選び、適切なインセンティブを与えることで適切にリスクテイクを促し、その成果をチェックしていく仕組みを作ることは全ての企業において必須である。そして、この仕組みの中心は取締役会である¹⁸⁾。」という点。

さらに上述「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」の4.2.に示されている、経営戦略を考察することが経営陣に対する適切なインセンティブの付与につながる点、という点である。

以上3点より、役員は企業価値向上に向けての企業活動の中心であり、その活動に向けてモチベーションが上がるようインセンティブを付与した報酬を与えられること、および企業業績成果に対してチェックされる立場にあることが伺える。

また伊藤レポートでいう日本の経営者の大きなモチベーションとして使命感があり、社会からの評価がインセンティブとなっている面があること、および企業価値増大が経営者の使命感として根付くことを期待するという点も加味して考えると、インセンティブとは、企業業績を反映するものとすると、その業績達成の一端を担っているのが役員なので役員報酬は業績と連動するものであること、また企業業績の評価は、社内のみならず、社会における評価も反映させること、ということになる。それを具体的に示すのが、株式報酬や業績連動報酬となる。

インセンティブという言葉には、目標への意欲を高める刺激¹⁹⁾という意味がある。それを踏まえてインセンティブは、企業業績を反映する刺激であること、つまり、企業業績を生み出すための評価、さらに結果として生み出された業績に対する評価であると考えられる。

すなわちインセンティブとは中長期の企業価値創造に向けた企業業績を生み出すために労力を費やすこと、そしてその業績達成の結果に対する成果として得られるものであり、企業内部のみならず、労力を費やした結果の企業業績に対する社会評価として反映した企業価値を配分するものである、とする。

16) 日本公認会計士協会、前掲書、3ページ。

17) 経済産業省 経済産業政策局 産業組織課、2017年、前掲書、4ページ。

18) 同上書、5ページ。

19) 新村出編、2018年、『広辞苑』第7版、岩波書店、230ページ。

3. インセンティブ報酬導入の意義

「攻めの経営」を促す役員報酬において、インセンティブ報酬導入の意義として以下のものを定義している。

「○株式報酬や業績連動報酬の導入が促進されることで、経営者に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与え、我が国企業の「稼ぐ力」向上につなげる。

○特に、株式報酬については、経営陣に株主目線での経営を促したり、中長期の業績向上インセンティブを与えるといった利点があり、その導入拡大は海外を含めた機関投資家の要望に応えるもの²⁰⁾。」

4. 報酬の分類

報酬の分類にはいろいろあるであろうが、パフォーマンス・シェアの位置づけを確認することを目的とすることより、以下のとおりとする。

図1 報酬の分類

| 報酬形式 | 変動型（業績連動） | 固定型 |
|-------------|-----------|---------------|
| 報酬形態（交付対象物） | 金銭 | 株式（自社株）、新株予約権 |
| 業績との連動期間 | 短期 | 中長期 |
| 支給時期 | 在職中 | 退職時 |

出所：『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）（改訂版）』46ページをもとに作成。

パフォーマンス・シェアは、報酬形式が業績連動による変動型、報酬形態は自社株による株式、業績との連動期間は中長期、支給時期は在職中という形で支給される。

5. 長期インセンティブ報酬のメリット

長期インセンティブ報酬のメリットは、①過度の短期的な経営にならない、②中長期的な企業価値からの連動性があるという意味において長期的戦略の構築に資する、③評価対象期間中、有能な人材をリテンションできる（企業を辞めずに留まらせる）などが指摘されている²¹⁾。

II わが国インセンティブ報酬に関する税制改正の概要

わが国コーポレートガバナンス・コードにより、健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブ付けとして中長期業績連動報酬の導入が促され続けているという流れがあるが、インセンティブ報酬

20) 経済産業省産業組織課，2019年，前掲書，8ページ。

21) 神田・武井・内ヶ崎，前掲書，155ページ。

に関する税制改正は、企業がその流れを受け入れシステムとして企業の中に取込むための道筋を示すものとされ、その実務的意義は大きいとされる²²⁾。

本章ではインセンティブ報酬に関する税制改正のうち、パフォーマンス・シェアに影響を与えるものを見ていくことをテーマとするが、税制改正のキーワードは、金銭報酬債権の現物出資を取込む仕組みの実質化である。

1. 法人税法上の取扱い

パフォーマンス・シェアに関する法人税法改正は、平成28年度改正、平成29年度改正、および平成31年度改正がある。

平成28年度改正では、役員報酬として支給された特定譲渡制限付株式²³⁾（いわゆるリストラクテッド・ストック）による給与を届出が不要となる事前確定届出給与として損金算入の対象とした（法人税法第34条1項2号）ことに伴い、「初年度発行一業績連動譲渡制限解除型²⁴⁾」のパフォーマンス・シェアについて、損金算入が認められる（法人税法第34条1項3号）ことになった²⁵⁾。

利益連動給与について、対象となる指標（営業利益、当期純利益、ROE等）を追加および明確化した²⁶⁾。

また株式会社が役員に対して特定譲渡制限付株式を交付する場合、当該役員は、当該株式会社に對する役務の提供の対価として当該役員に生ずる債権すなわち役員報酬債権を現物出資すること等により、譲渡制限その他の条件が付されている株式の交付を受けることになる（法人税法第54条1項²⁷⁾）。

平成29年度改正では、平成28年度改正では認められなかった「業績連動発行型（事後交付型、いわゆるパフォーマンス・シェア・ユニット²⁸⁾）」において、業績連動給与（法人税法第34条1項3号）に該当するものについては、損金算入が認められることとなった²⁹⁾。

利益連動給与について、対象となる指標を利益の状況に関する指標のみならず、株価等も指標に追加した業績連動給与に拡大し、計測期間についても単年度の指標のみから複数年度の指標も対象にし

22) 石綿学・渡辺邦弘・小山浩・梶元孝太郎、「日本版リストラクテッド・ストックの導入 [上]」『商事法務』（第2102号）、株式会社商事法務、5ページ。

23) 法人税法は、「譲渡制限付株式」を定義したうえで、譲渡制限付株式のうち、一定の要件を充足するものを「特定譲渡制限付株式」と定義している。一定の要件とは、1. 譲渡についての制限があり、かつ当該譲渡についての制限にかかる期間が設けられていること、2. 法人においてその株式を無償で取得することとなる事由（勤務の状況に基づく事由または法人の業績その他の指標の状況に基づく事由）が定められていることとされる。（法人税法施行令第111条の2第2項）

24) 「初年度発行一業績連動譲渡制限解除型」のパフォーマンス・シェアについては、後述する。

25) 経済産業省産業組織課、2016年、「攻めの経営」を促す役員報酬～新たな株式報酬（いわゆる「リストラクテッド・ストック」）の導入等の手引～」（平成28年6月3日時点版）、13ページ。

26) 同上書、13ページ。

27) 石綿・渡辺・小山・梶元、前掲書、11ページ。

28) 「業績連動発行型（事後交付型、いわゆるパフォーマンス・シェア・ユニット）」については後述を参照されたい。

29) 経済産業省産業組織課、2019年、前掲書、26ページ。

た³⁰⁾。

また「利益その他の指標を基礎として、譲渡制限が解除される数が算定される譲渡制限付株式による給与を事前確定届出給与の対象から除外する取扱いが導入された。このため、2017年（平成29年）10月以降に発行する初年度発行型パフォーマンス・シェアについては、法人税法上、損金算入が認められないこととなっている³¹⁾。」

平成31年度改正では、業績連動給与に係る損金算入手続について、報酬委員会等における審議を充実させ、各社が効果的に報酬諮問委員会を活用する観点から報酬委員会等の構成要件等の見直しを行うこととした³²⁾。これにより平成31年4月1日以後の支給に係る決議をする給与について適用されることとなった。

インセンティブ報酬に関する税制改正において、特定譲渡制限付株式の交付を受けた役員等における所得税の課税時期は、譲渡制限期間中はその特定譲渡制限株式の処分ができないことを鑑み、その特定譲渡制限付株式の交付日ではなく、譲渡制限解除日となることが明確化された。この所得税における課税時期の明確化に伴い、その法人においては、その役員等における所得税の課税時期として所得税法の規定により給与等課税事由が生じた日（その特定譲渡制限付株式の譲渡制限解除日）にその役務提供を受けたものとされるので、特定譲渡制限付株式が役員給与として交付された場合には、事前届出給与の要件に該当する特定譲渡制限付株式による給与の額は、法人税法上、損金の額に算入される³³⁾。

つまり、事前届出給与の要件に該当する役員の特許譲渡制限付株式は、所得税法上給与所得として認められるまでは法人税法上において当該株式に該当する報酬費用（あるいは引当金）は損金算入されることとなる。そのため当該株式における報酬額は譲渡制限解除日（業績評価期間終了日）まで税金が課されないの、企業ではその税金相当額はキャッシュ・アウトフローの減少となる。これにより企業において役員報酬形態としてパフォーマンス・シェアを導入することへの促進効果が期待されよう。

2. 会社法上の取扱い

わが国では、会社法上、無償で株式を発行すること（会社法第199条1項2号参照）や労務出資が認められていないため（会社法第199条1項3号参照）、役員報酬として株式自体を直接交付することができない³⁴⁾とされている。

そこで「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」は、「2015（平成27）年経済産業省報告書」において、現行の会社法の解釈を整理したうえで、リストラクテッド・ストック

30) 同上書、26ページ。

31) 日本公認会計士協会、前掲書、84ページ。

32) 経済産業省産業組織課、2019年、前掲書、10および27ページ。

33) 同上書、16ページ。

34) 経済産業省産業組織課、2019年、前掲書、11ページ。

を含む新しい株式報酬の導入に関する会社法上の整備を行った。具体的には、金銭の報酬債権を現物出資することにより株式を発行するという整理が可能であるということが明らかにされた³⁵⁾。それについての解釈は以下のとおりである。

「特定譲渡制限付株式は、労務（役務）それ自体を出資するのではなく、役務の対価すなわち報酬として受領した金銭債権を現物出資すること等により株式の払込みを行うものであり、金銭債権の現物出資については会社法上許容されていること（会社法207条9項5号参照）からは、金銭報酬債権の現物出資が否定されるものではない。また、（新株発行の場面において）会社債権者保護の観点から資本金または資本準備金に見合う財産が現実に出資されることが必要であるとしても、金銭報酬債権に会社の債務としての実態がある限り、当該金銭報酬債権を現物出資することにより会社が当該債務を免れるという意味において、財産が現実に出資されるのと同じ実質がある。そして、役員報酬について株主総会決議を得た場合には、その額の相当性について裁判所は関与しないというのが会社法の基本的態度であると解されていることなどからすれば、会社法上所定の手続を経た金銭報酬債権の額が実質的に過大である等として金銭報酬債権に実体がないとされることは通常考えられず、金銭報酬債権の現物出資も会社法上適法かつ有効な出資であるというべきである³⁶⁾。」

その結果、法改正を要せずに報酬として現物株式を交付することが可能とされる手続が整備されることとなった³⁷⁾。

その他の税制改正の意義として、自社株の付与により役員の株式保有促進が即自可能となる点、これまでの株式売却時の障害とされたインサイダーの問題もいわゆる「知る前計画・契約等」に係る法改正によって改善された点等が挙げられる³⁸⁾。

III パフォーマンス・シェアとは

1. パフォーマンス・シェアの概要

パフォーマンス・シェア（Performance Share）とは、企業の中長期の業績目標の達成度合いに応

35) 同上書、8ページ。

36) 石綿・渡辺・小山・梶元、前掲書、14ページ。なお、この引用箇所については「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」についての直接的な内容ではないが、金銭の報酬債権を現物出資することについての説明が分かりやすいという判断より引用している。そのためこの箇所を引用する際において、本文では「内容」とはせず「解釈」という表現を用いている。

37) 経済産業省産業組織課、2019年、前掲書、4および10ページ参照。

会社法では、第199条1項2号および第238条1項2号より株式の無償発行はできないと解されている。また第199条1項3号より労務出資による株式発行は認められないと解されている（同手引12ページを参照されたい）。

38) 阿部直彦、2016年、「コーポレートガバナンス・コードを踏まえた経営者報酬方針の策定の考え方」『企業会計』第68巻第5号、中央経済社、28ページ。

じて、役員に対して中長期計画終了時等の将来の一定時期に株式を交付するもの³⁹⁾、とされる。つまり、パフォーマンス・シェアは、企業の中長期の業績等に連動して役員に提供される金銭報酬債権であり、その具体的な形として役員はその企業の株式を付与される。

そのため役員は、企業の中長期の業績の達成度合いに応じて報酬を得られるが、その形態が金銭ではなくその企業の株式なのである。

わが国における「コーポレートガバナンス・システムの在り方に関する研究会」の成果を踏まえた『「攻めの経営」を促す役員報酬』が示す役員報酬によるインセンティブの付与として示しているインセンティブ報酬の形態の中で、企業の業績を連動するパフォーマンス・シェアは、最もインセンティブが効くものであろう。

パフォーマンス・シェアにおけるインセンティブ効果は、役員報酬を払う企業側と受ける役員側の両方にあらわれる。

企業側は中長期的な業績プランが設定でき、それに見合った人材を確保できる。金銭報酬ではなく株式報酬なので、金銭支出が抑えられる。

役員側は自分の企業業績に努めた評価として株式を手にする。その評価は株価に反映されるので、株式報酬は現金報酬よりもより多くの現金を得る可能性がある。「金銭型の業績連動報酬では行われた経営施策への効果がみえる前に金銭報酬が支払われてしまう構造上の懸念があるのに対して、エクイティ型報酬は長期にわたる企業価値の創造と連動性がある⁴⁰⁾」ためである。役員は、その株式を売却してキャピタルゲインを得られることもできるし、売却せずにそのまま保有してインカムゲインを得ることもできる。

2. パフォーマンス・シェアのイメージ

「2015（平成27）年経済産業省報告書」では、パフォーマンス・シェアを導入する方法として、2つの方法が示されている⁴¹⁾。

1つが「初年度発行一業績連動譲渡制限解除型」とされるもので、これは譲渡制限付株式（リストラクテッド・ストック）の譲渡制限解除の条件に業績等の達成を求めるものである。

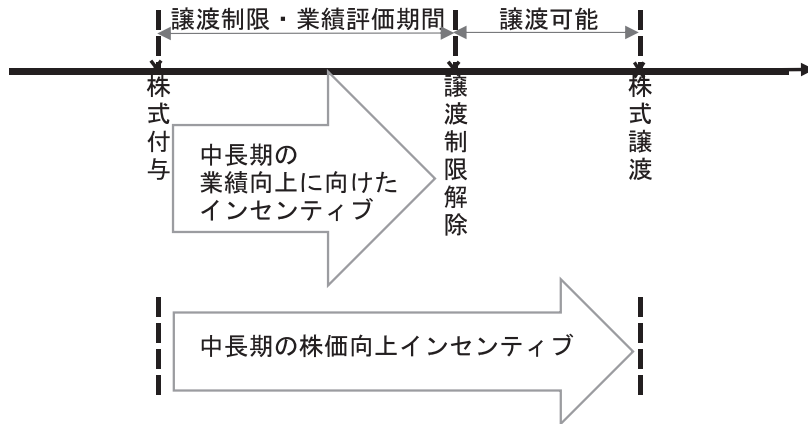
イメージは次のとおりである。

39) 経済産業省産業組織課，2019年，前掲書，11および80ページ参照。

40) 神田・武井・内ヶ崎，前掲書，155-156ページ。

41) 経済産業省産業組織課，2016年，前掲書，8ページ。

図2 初年度発行型パフォーマンス・シェア



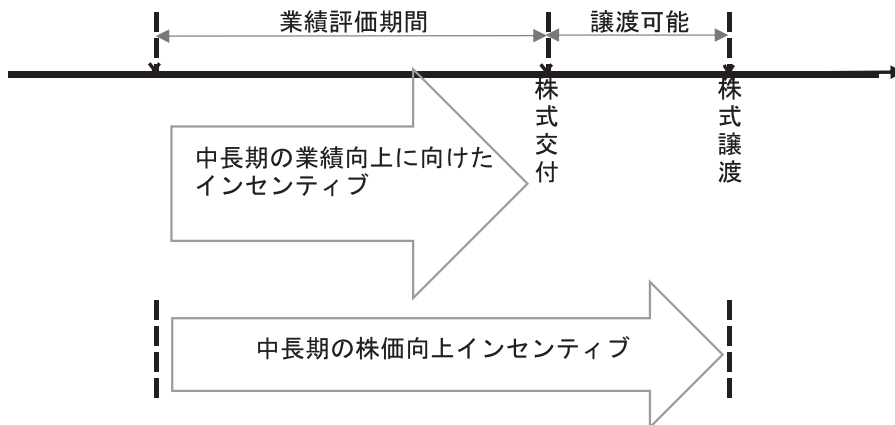
出所：「攻めの経営」を促す役員報酬～新たな株式報酬（いわゆる「リストラクテッド・ストック」）の導入等の手引～（平成28年6月3日時点版），7ページ参照。

これは業績評価期間の最初に株式が付与され、その後業績達成等の条件が満たされると譲渡制限が解除されるものである。債権の交付、現物出資、譲渡制限付株式の交付、譲渡制限の解除についての一連の流れは、リストラクテッド・ストック（事前交付型譲渡制限付株式）と同様のスキームである⁴²⁾。

もう1つは「業績連動発行型（事後交付型、いわゆるパフォーマンス・シェア・ユニット）」とされるものである。

イメージは次のとおりである。

図3 業績連動発行型パフォーマンス・シェア



出所：「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～（2019年5月時点版），15ページ参照。

42) 日本公認会計士協会，前掲書，83-84ページ。

これは契約当初の段階で役員に対して業績等に連動する金銭債権等を付与することを決定するが株式は付与されず、業績評価期間終了時にそれまでに払込まれた現物出資財産の対価として株式が付与されるものである。

IV パフォーマンス・シェアの会計処理

パフォーマンス・シェアについて、わが国の会計基準に明確な定めはない。そこで本稿では、現状のパフォーマンス・シェア会計処理について、日本公認会計士協会が2017（平成29）年2月よりインセンティブ報酬の会計上の取扱いについて研究を重ねてきた成果を取まとめて公表した会計制度委員会研究報告書第15号「インセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告」を基に考察することとする。なお、上述に示しているとおりのパフォーマンス・シェアには、2つの方法があるが、「初年度発行一業績連動譲渡制限解除型」についてはリストラクテッド・ストック（事前交付型譲渡制限付株式）の会計処理と同様の処理を行う⁴³⁾ということより、本稿では「業績連動発行型（事後交付型、いわゆるパフォーマンス・シェア・ユニット）」の会計処理のみを考察することとする。

4-1 具体例⁴⁴⁾

●前提条件

(1) 決議時（X1年6月末）

- ・企業はX1年6月の株主総会において、金銭報酬債権（株式の付与時の時価相当額×業績目標の達成度合いに応じた株数）を役員の選任時（X1年6月末）以降2年分の勤務に係る対価として、2年間の職務執行期間後に役員に付与する、役員は当該債権を企業へ現物出資し株式の交付を受ける制度を導入することを決議した。
- ・企業は2年間勤務した役員に対し、それぞれに業績達成の度合いに応じた株式を付与する。制度対象の役員は5名であり、最大2,000株（全員に対して）が付与される。
- ・役員の任期は1年である。なお、過去の実績により再任の可能性が高く、X3年6月までに退任される予定の役員はいない。
- ・以下の①および②のいずれの条件も満たした場合に、企業は金銭報酬債権を付与し、役員は当該金銭報酬債権を現物出資財産として払込む。企業は、役員に対して株式を交付し、役員はこの

43) 同上書、84ページ。

なお、リストラクテッド・ストックの会計処理については拙著「リストラクテッド・ストックとキャッシュ・フローの関係」（名古屋学院大学論集 社会科学篇 第57巻第1号（2020年5月））を参照されたい。

44) 具体例については、以下の文献を基にして作成している。

- ・会計制度委員会研究報告第15号『インセンティブ報酬の会計処理に関する研究報告』、96-98ページ。
- ・あずさ監査法人編、『株式報酬の会計実務 日本基準とIFRSの論点詳解』、中央経済社、384-387ページ。
- ・EY新日本有限責任監査法人編、『Q&A純資産の会計実務 増減資から自己株式、株式報酬、組織再編まで』、中央経済社、262-264ページ。

インセンティブ報酬におけるパフォーマンス・シェアの効果

株式の交付を受ける。

- ① 勤務条件：X3年6月末までの勤務を継続していること
- ② 業績条件：X3年3月期の営業利益がX1年3月期の営業利益を超えること（増加率に応じて株式の付与数が変動する）
 - i. 0%～100%以下：160株（役員各々）
 - ii. 100%超～120%以下：200株（役員各々）
 - iii. 120%超～150%以下：240株（役員各々）
 - iv. 150%超：400株（役員各々）
- ・①および②の条件を考慮してX3年6月末に役員全体に付与される株数は1,200株と算出された。
- ・X3年6月末までに退職が見込まれる役員はいない。
- ・税効果は考慮しないものとする。

(2) 決算時（X2年3月末）

- ・X3年6月末までに退職が見込まれる役員はいない。

(3) 対象期間中の役員の退任時（X2年6月末）

- ・対象役員のうち1名が正当な理由なく退職した。

(4) 決算時（X3年3月末）

- ・①および②の条件を考慮してX3年6月末に役員全体に付与される株数は1,600株と算出された。

(5) 付与時（X3年6月末：任期満了時）

- ・条件①および②iiiが満たされ、役員4名に400株ずつ（合計1,600株）が付与された。

(6) 各時期における株価は以下のとおりとする。

（単位：円）

| 時期 | X1年6月末 | X2年3月末 | X3年3月末 | X3年6月末 |
|----|--------|--------|--------|--------|
| 株価 | 10 | 11 | 12 | 13 |

●仕訳

(1) 決議時（X1年6月末）

（単位：円）

| 借方 | 貸方 |
|------|----|
| 仕訳なし | |

株主総会において役員報酬にパフォーマンス・シェアを適用することが決議されたのみで株

式の発行がなくかつ何らかの義務も負っていないので、仕訳は生じない。

(2) 決算時 (X2年3月末)

・人件費の計上

(単位：円)

| 借方 | | 貸方 | |
|--------|-------|---------|-------|
| 株式報酬費用 | 4,950 | 負債(引当金) | 4,950 |

$$1,200 \text{株} \times \text{株価} 11 \times 9 \text{か月} / 24 \text{か月} = 2,475$$

(付与予定株数×決算時の株価×経過月数÷業績評価期間)

企業の業績目標達成に向けた役員の職務執行役務提供に対する対価が発生するが、業績評価期間中はそれに対する支払いは行われない(業績達成後に行う)ので、費用の発生とそれに対応する負債性引当金を計上する。

(3) 対象期間中の役員の退任時 (X2年6月末)

(単位：円)

| 借方 | | 貸方 | |
|---------|-----|--------|-----|
| 負債(引当金) | 990 | 株式報酬費用 | 990 |

$$240 \text{株 (1名あたり株数)} \times \text{株価} 11 \times 9 \text{か月} / 24 \text{か月} = 990$$

前期末に計上した役員の職務執行役務提供対価発生額のうち、役員の退任より業務達成ができないことが明らかになった部分については後に株式の提供を行わないので、費用および負債性引当金として計上していた部分を取消仕訳として振り戻す。

(4) 決算時 (X3年3月末)

・人件費の計上

(単位：円)

| 借方 | | 貸方 | |
|--------|--------|---------|--------|
| 株式報酬費用 | 12,840 | 負債(引当金) | 12,840 |

$$1,600 \text{株} \times \text{株価} 12 \times 21 \text{か月} / 24 \text{か月} - \text{既費用認識額} (4,950 - 990) = 12,840$$

業績評価期間中における役員の職務執行役務提供について、費用の発生とそれに対応する負債性引当金を計上する。

(5) 付与時 (X3年6月末：任期満了時)

- ・人件費の計上

(単位：円)

| 借方 | | 貸方 | |
|--------|-------|----------|-------|
| 株式報酬費用 | 4,000 | 負債 (引当金) | 4,000 |

$$1,600 \text{株} \times \text{株価} 13 \times 24 \text{か月} / 24 \text{か月} - \text{既費用認識額} (4,950 - 990 + 12,840) = 4,000$$

業績評価期間中における役員の職務執行役務提供について、費用の発生とそれに対応する負債性引当金を計上する。

- ・金銭報酬債権の付与

(単位：円)

| 借方 | | 貸方 | |
|----------|--------|--------|--------|
| 負債 (引当金) | 20,800 | 金銭報酬債務 | 20,800 |

$$1,600 \text{株} \times \text{株価} 13 \times 24 \text{か月} / 24 \text{か月} = 20,800$$

企業の業績達成に伴い、役務に対する対価の支払いが確定する。そのため負債性引当金を金銭報酬債務に振り替える。

- ・現物出資

(単位：円)

| 借方 | | 貸方 | |
|--------|--------|------|--------|
| 金銭報酬債権 | 20,800 | 資本金等 | 20,800 |

$$1,600 \text{株} \times \text{株価} 13 \times 24 \text{か月} / 24 \text{か月} = 20,800$$

企業の業績達成に伴い、企業の業績目標達成に向けて提供された役員の役務対価に対して金銭報酬債権として現物出資され、株式が付与される。

- ・金銭報酬債権債務の相殺

(単位：円)

| 借方 | | 貸方 | |
|--------|--------|--------|--------|
| 金銭報酬債務 | 20,800 | 金銭報酬債権 | 20,800 |

役員に対する役務対価の支払義務である金銭報酬債務に対して企業は役員に役務対価を受け取る権利を示す金銭報酬債権を振り出す。役員は現物出資という形で株式を受け取り、金銭報酬債権債務の要件は果たされる。そのため金銭報酬債権と金銭報酬債務は相殺消去される。

V パフォーマンス・シェアの特徴

企業は「稼ぐ力」の向上、つまり企業により多くの利益が得られることを期待し、それを展開する際の中心の一つに役員にインセンティブを与える報酬を位置づける。

そのインセンティブ報酬の一つであるパフォーマンス・シェアは、企業の業績達成度合いに連動して自己株式を付与することで、業績向上のみならず株価向上へのインセンティブが働く機能があるものである。

前述の検討事項を踏まえて、パフォーマンス・シェアの特徴を考察すると

- ・企業は優秀な人材を確保できる
- ・企業はキャッシュ・アウトフローの抑制ができる
- ・「攻めの経営」を業績連動を考慮して展開することで株主の利益と役員の利益が一致し、株主と役員の双方がその恩恵を受ける
- ・役員モチベーションが上がり、その結果業績達成かつ株価向上でのインセンティブが得られるなどが挙げられるが、本稿では、「企業は優秀な人材を確保できる」を取り上げて検討する。

パフォーマンス・シェアの会計処理は、まず企業の業績達成まで役員による業績達成に向けての役務提供対価額は負債性引当金にストックされる。この間役員は、企業の業績達成に向けてその企業に歩留りし、企業は業績達成に向けて役員であるその人材が必要であるので、その意味において企業は優秀な人材を確保でき、かつその人材確保状態が企業の人財化（資本化）に向かっている途上であるといえよう。

そしてその後企業の業績達成が成されると役務に対する対価の支払いが決定するので、負債性引当金は金銭報酬債務に振り替えられる。それと同時に業績達成に対する金銭報酬債権が確定し、資本化（資本として数値化）される。人材が資本化（すなわち人材の人財化）されることにより、金銭報酬債権と金銭報酬債務は要件が満たされるので相殺消去という形で取消される。

企業は役員にインセンティブを与える報酬を提供しているが、それは企業にとって「稼ぐ力」の向上、つまり企業により多くの利益を生み出すことを期待されてのものである。すなわち、パフォーマンス・シェアは役員という人材についての取扱いを企業の将来キャッシュ・フローをもたらすものとして捉え、まず企業が多くの利益を生み出すための動向に対する役務対価を費用および負債計上し、その後企業業績が達成すると当該対価に対する金銭報酬債権を資産計上しそれが資本化されるのである。

しかも株式付与と交換される金銭報酬債権は、実際の現金支出による株式取得と同じ実質があると税法上認められているのである。

すなわちパフォーマンス・シェアというシステムは、人材の人財化、すなわち企業の将来キャッシュ・フローに向けて人材を資本化する仕組みを果たすものである。

結びに代えて

本稿では、インセンティブ報酬形態の一つであるパフォーマンス・シェアに焦点を当て、それがインセンティブ機能に役立つシステムであることを会計処理を通じて考察した。その結果、パフォーマンス・シェアは、株主と役員の双方にインセンティブが働くものであること、企業の将来キャッシュ・フローに向けて人材を資本化（すなわち人材の人財化）するものであることが分かった。

今後は、このパフォーマンス・シェアシステムにリストラクテッド・ストックシステムを合わせてわが国「特定譲渡制限付株式」についての機能を検討したい。