

## 先進的な取り組みをしている企業の現場をレポート

# [企業ZOOM] IN⇔OUT

## エー・ディー・ワークス

### 利益目標達成で3年に分けて報酬を上乗せすることで業績改善意欲を高める

会社概要：1886年に染色業として創業。1975年より不動産事業に参入。首都圏（一都三県）において不動産仲介・中古収益一棟レジデンスの販売・賃貸管理のほか、コンサルティング、不動産鑑定、建売分譲を取り扱ってきた。現在は個人富裕層向け収益不動産ビジネスに特化して成長している。

本社：東京都千代田区内幸町1-1-7

NBF日比谷ビル13階

資本金：19億3651万円（2014年3月31日現在）

従業員数：99人（連結、2015年3月31日現在）

<http://www.re-adworks.com/>

取材対応者：常務取締役CFO 細谷佳津年氏

人事グループマネージャー 金子 晋氏

経営企画室 山田悠哉氏

不動産事業を展開するエー・ディー・ワークスは、2015年度から既存の月例給与と賞与に加え、3カ年にわたり「従業員向けキャッシュ長期業績連動報酬」（employee cash Long-Term Incentive。以下、LTI）を支給する仕組みを導入した。人件費を弾力的に調整しつつ、一定期間にわたる社員の収入増を図ることで、従業員の業績改善への意欲を高める。

#### ● 3年連続で報酬の上乗せを約束することで、社員の業績改善への意欲を喚起

LTIは、同社の「人材に対する3カ年投資（ヒューマンインベストメント計画）」という人材戦略に基づく。社員にとっては、ベアと同じように将来一定期間の収入増加を見込める。一方、企業としては、報酬原資の認識事業年度内に引当処理を実施することで、ベアのように将来業績に与えるコストインパクトを排除できるメリットがある。今後、同社の成長ステージにおいて、3～5%前後の平均所得上昇率での設計が可能だという。

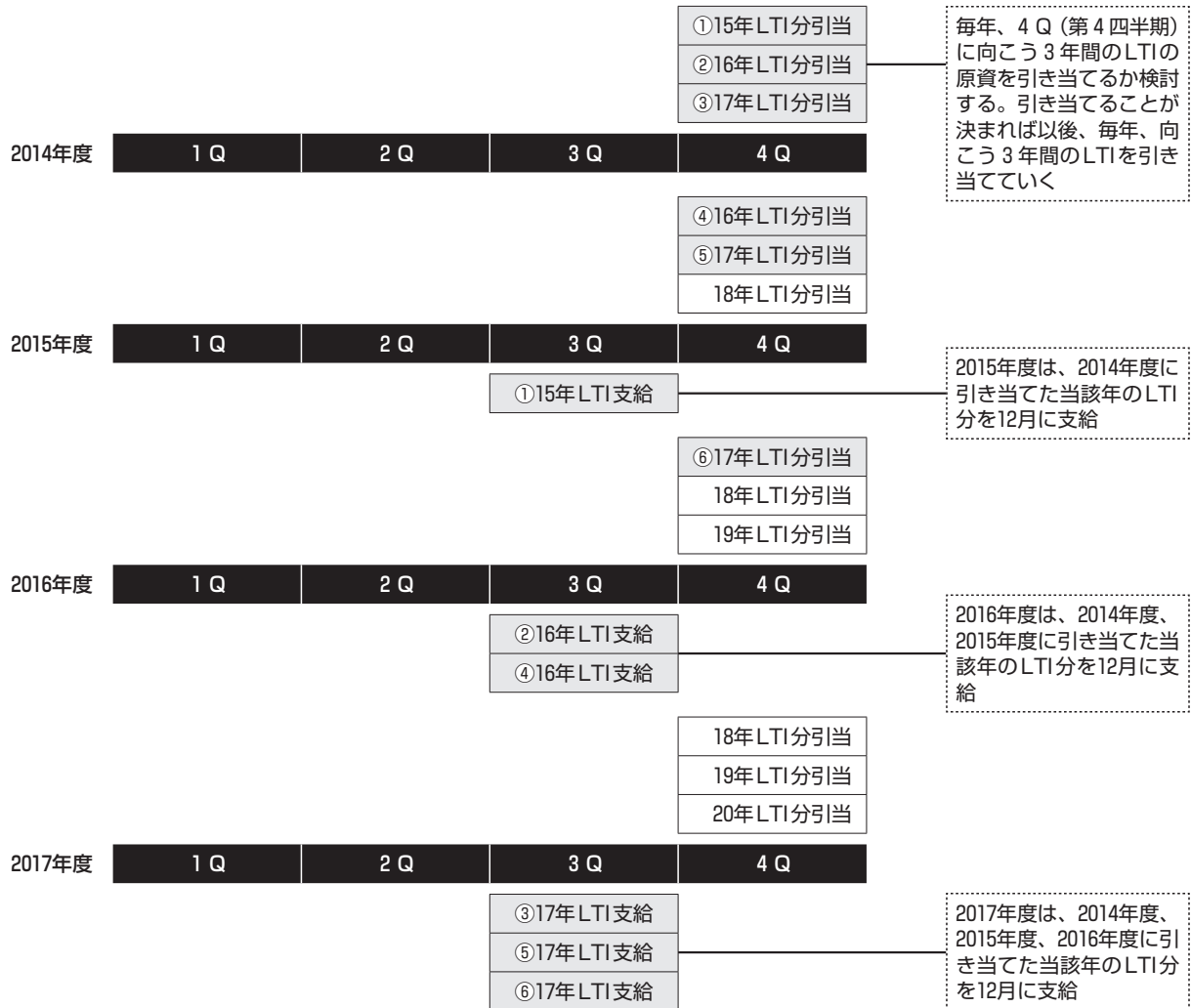
同社の報酬制度は、①固定報酬（月例給与）、②毎年の成果に応じた短期業績連動報酬（年2回

の賞与および決算賞与）、③複数年度における業績や企業価値に連動した長期業績連動報酬（有償新株予約権の割当）から構成される。これらに加え、信託の仕組みを使って毎年自社株を給付する日本版ESOP（第3870号-14.7.11参照）や、従業員持株会を取り入れている。

2015年度から新たに導入したLTIの最大の特徴は、単年度の支給にとどまる賞与と異なり、原則として3カ年先までの支給を約束する点だ[図表1]。毎期の事業計画に増額に必要な人件費をあらかじめ織り込んでおき、年間の経常利益目標を達成した翌期からLTIを支給し、それを3年間継続する。翌期も経常利益目標を達成すれば翌々期から賃金をさらに増額する。なお、3年間の期間中に業績が悪化してもいったん決めた水準は引き下げないことにしている。

かつてバブルと称された頃、毎年の昇給額が数年先まで相当額見通せた時期に若手時代を過ごした最高財務責任者（CFO）の細谷佳津年氏は、1年限りの収入増でリセットされる賞与のみでは、報酬面から社員をリテイン（定着）またはモチベートできないと指摘する。

図表1 長期連動報酬の概要



[注] 「1～4 Q」は、それぞれ4月から翌年3月までを四半期に分けたもの。

それならば、月例給与に報酬を上乗せするという形もあるだろう。しかし、あえてそうせずに賞与のように、年1回支給することにしたのは狙いがある。

細谷氏によれば、制度設計の段階では、月例給与に上乗せして支払うことも検討していたが、3年後に業績悪化などで追加のLTIが捻出できなくなった局面で、同時に過去に確定したLTIの支給期限が終了してしまうケースでは、その後の毎月の収入が減ってしまうことも想定され得る。これでは「せっかく醸成された消費マインドを、それまで以上に冷やすことになる可能性もある」と判

断し、毎月の給与でなく、12月に一括して支給することにしたのだ。

加えて、本制度の導入に当たっては、企業を取り巻く経営環境、とりわけベアに対する政財界での温度変化が重要なトリガーポイントとなったという。

「当社は中小企業ですが、上場企業としてのCSR（企業の社会的責任）の観点からも社員の収入を増額させることで消費マインドを刺激し、経済環境の好循環に協力したいという思いを抱いていました。一方で、株主や投資家の方々をはじめとするステークホルダーへの説明責任を果たさなければ

なりません。2015年は、昨年にも増して、政府は一時金ではなくベアによる収入増加で景気を刺激することを財界に求め、経団連を筆頭に財界もそれに応える前向きな姿勢を表明しつつありました。こうした状況を捉えて、CSRの観点から本制度の意義を認識していただくことができればステークホルダーからの理解も得やすいだろうと考え、制度の実施を決めました」（細谷氏）

制度の導入に当たっては、経営層からのサポートも得やすい風土があった。

「当社では、人は永続的にレベルアップのための自己投資をし続けるべきであり、そこを会社としてもサポートしていこうということが経営理念として共有されています。本制度を、ヒューマンインベストメント計画の一つの柱である、いわゆる『外的報酬の制度設計』におけるパーツの議論と位置づけたことで、目的・背景と経営方針の筋道がきれいに整理され、経営トップも首尾一貫して、推進を後押ししてくれました」（細谷氏）

### ●職種や個人業績との関連を弱め、年1回、一律支給で対応

LTIの原資は、通常の賞与と同様、期首に先立ち策定される業績計画に織り込んでいる。業績計画が達成されれば、職位・役職や社内資格に応じて金額が決まるという「デジタルに決定される設計」（人事グループマネージャー 金子 晋氏）になっている【図表2】。

LTIを実施するかどうかの判断も、翌年度の業績計画を策定する3月に行う。経常利益目標を達成できなかった場合、その年分のLTIは支給されないことになる。業績計画の達成度に応じて賞与原資を決め、その後LTI原資を決めていく流れの

ため、「業績計画がどの程度未達の場合、LTIを実施しない」という基準は、現時点ではないという。

LTIの支給対象は約80人。通常の賞与と異なり、属人的な評価要素を反映せず、画一的に支給する。例えば、個々の営業社員の成果は、期初に立てた目標に対する達成度を賞与に反映するが、LTIは「ベアと類似した性質のものなので、その趣旨になじむように公平に配分する」という方針の下、個人の成果とは切り離している。そのため、契約社員についても、制度の対象に含めている。

営業社員には、成果に応じて月給や賞与に大きな差を設けている企業も少なくない。同社も賞与については、高業績を残した営業社員に対して厚く支給している。しかし、賞与を過去の業績の精算対価とするならば、LTIは将来に向けての期待投資という意味合いに軸を置く点で、ベアにより近く、賞与とは性格を異にする。加えて、同社の営業形態は、収益一棟レジデンスの仕入れから売却業務まで幅広く一連の業務を担当するというもので、一棟単位と比較的流動性が低いため、営業社員1人当たりの契約件数は、年平均で3～4件とそれほど多くない。そのため、LTIについても成果報酬の要素を強めてしまうと、1件当たりの差が開き過ぎてしまい、成果を上げるために一人ひとりが独善的に仕事を進めるリスクを生んでしまう。また、同社では営業部門にチーム制を採用しているため、チームワークにも悪影響を及ぼしかねない。そのため、社員間で著しい金額差が出ないように、一体感を重視している。

LTIの導入を社員に発表した際には、「その分を直近の賞与で全額支給できないのか」という声も散見された。細谷氏は「LTIを設けた分、これまでの賞与が減額されるのではないかと懸念する人

図表2 役職別の剰率

基礎額（総原資）	マネージャー1	マネージャー2	プレーヤー1	プレーヤー2
〇〇円	2.25倍	2.00倍	1.50倍	1.00倍

も少なからずいたと感じています。これについては、当初から別原資として確保しているわけですから、実際に賞与支給額を確認できるタイミングで、杞憂<sup>きゆう</sup>にすぎなかったことがおのずと理解されると考えています」と楽観的だ。

通常の賞与は上期（4～9月）分を10月に、下期（10月～翌年3月）分を翌年4月に支給している。LTIは12月に支給し、その金額はあらかじめ社員にオープンにしておく。支給額は、対象者の平均年収が700万円とすると、今期は利益目標を達成すれば来期から3年間にわたり毎年約30万円を上積み支給する計算となる。

#### ●業績向上意欲を喚起するため、業績が悪化しても原則として支給は止めない

ベアに近似する性質のLTIは、一時的な経営不振では影響を受けない程度に準備している。とはいえ、例えば、リーマンショックのような想定を上回る経営環境の悪化に直面した場合、LTIの支払いが経営判断の妥当性という側面から厳しく問われる場面もあり得る。

これについて金子氏は、「LTIに手を付けるのは一番最後」と言い切る。もちろん、株主などのステークホルダーからの声や、経済状況の変化には配慮する。それでもよほどのことがない限り、支給が停止することは想定していない。これもまた、ベアに準ずる報酬を支払い、社員の消費意欲を喚起するという本制度の趣旨を反映している。

制度の効果は、既存の社員への恩恵にとどまらない。同社はここ5年間で社員数を44人から99人に倍増させている。2014年および15年入社の新卒社員数はそれぞれ3人と5人となっており、今後も新卒を継続的に採用する予定だ。LTIは、新卒社員は無論のこと、途中で求職活動をしている人材に対し、「ある程度の期間はしっかり面倒を見てもらえる」というリクルーティング上の副次的な効果もある。

#### ●経済環境やステークホルダーの意見を踏まえつつ、制度を運営していく

本制度は、社員のモチベーションアップやロイヤリティ向上に関して金銭的報酬で報いることに限界を感じている中堅・中小企業にとって、大いに参考となる策といえよう。

ベアのように、賃金を底上げすることで人件費の恒久的な増加につながることは避けたい。しかし、半期ごとの業績向上を賞与で還元するという短期的な仕組みでは中長期的な視点から社員のやる気を喚起しにくいという弱点がある。LTIの仕組みはこれらベアと賞与のリスクや弱点を補完するメリットを持つ。その際、原資の確保だけでなく、社員に安心感を与えることが大事だと金子氏は指摘する。

「重要なのは、社員を不安にさせないようにすることです。いくら月例給与や賞与は減らないといっても、やはり社員にとっては不安になるものです。同時に、何があっても3年間は必ず支払う、と経営陣と人事部門が強くコミットすることで、業績向上へのマインドを高めていくには、不安を取り除くことが大事です」

もちろん、ステークホルダーへの説明も不可欠となる。

「株主や投資家の皆さまにきちんと説明できるようにすることは、言うまでもありません。本来は2014年からの実施を考えていましたが、当時はベアへの機運は今年ほど高まっていませんでした。実施を1年見送ったのはそのためです。あくまでも、『無理をせず』『コンセンサスが取れるような』取り組みが大事になります」

将来への不安から中小・中堅企業では、賃金を引き上げるよりも内部留保に回しがちだ。だが、制度設計次第では、ベアという固定的なコストアップにならない同社のような社員への還元の仕方もある。特に、中小企業であれば、経営層と人事とが距離間が近いと、より機動的に制度を形づくることができるだろう。