企業の福利厚生戦略の展望

中村　実

CONTENTS

Ⅰ　年金改革
Ⅱ　医療保険改革
Ⅲ　従業員の株主化
Ⅳ　グローバル経済を生き抜くために

要約

1　企業のグローバル化が進んでいる。海外従業員比率が一段と高まれば、海外子会社の福利厚生制度への関心は高まり、日本企業においても、世界共通基準の報酬および福利厚生戦略を構築する必要に迫られることは確実である。

2　法定福利厚生費は各国の制度に則ったものでなければならない。しかし「ベネフィット（福利厚生費）」を充実させても、従業員はやがてそれを当然と考えるようになるため、収益へのさらなる貢献は望めない。企業は「トータルコンペンセーション（広義の人件費）」に占める従業員の貢献度に応じた成果主義的な「コンペンセーション（報酬）」の割合を高め、ベネフィット比率の上昇を阻止する戦略をとるべきである。

3　従業員のための退職給付制度を整えることは企業の責任であるが、運営コストの削減も必要である。確定拠出型年金制度の改善が望まれる。

4　「ESOP（米国型の従業員持ち株制度）」は、主に自社株に投資する確定拠出型企業年金である。その目的は、退職給付の一部を自社株とすることで、退職給付にも成果主義を取り入れること、そして従業員を株主化することである。

5　ESOPは、グローバル企業の全世界に広がる従業員の求心力を高める手段として有効である。それは、中長期的な企業利益の増加が自社株価格の上昇を経由して従業員の富を増すことになるためである。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

バブル崩壊がもたらしたデフレ経済のもと、1990年代は多くの日本企業が収益の低迷に苦しんだ。

収益悪化の要因の一つは福利厚生費にあった。賃金コストを引き下げるために給与の伸びが抑制されるなか、年金拠出金の拡大、健康保険組合の赤字拡大など、企業の福利厚生費負担が増大した。これは、広義の人件費コストの増大である。このため1990年代後半以降、企業年金制度に始まる社会保障制度の改革について企業は多くの発言を行い、その結果、国の公的年金、介護保険、医療制度改革にある程度の影響を与えた。

2008年から始まる新しい高齢者医療制度で、公的年金、介護、医療と続いた社会保障制度改革は一応の区切りがつくが、翌2009年は５年に一度行われる公的年金改革の年であり、北京オリンピックが開催される2008年の国会では、公的年金改革が重要な議題となることは必至である。そこで、各種の社会保障制度改革に向けて企業が踏まえておくべきことを整理してみる。

Ⅰ 年金改革

1 福利厚生費負担の上昇

表１は、1984年度から1996年度までの、企業の現金給与に対する主要な福利厚生費の比率の推移を示したものである。企業の福利厚生費負担は、1984年度には現金給与の16.4％であったが、1996年度には21.8％にまで上昇した。その主な要因は、厚生年金保険料の上昇と企業年金の積立不足の増大であった。

また、健康保険組合は1996年度から赤字となり、保険料の引き上げおよび医療保険改革の必要性も高まった。しかし、健康保険の企業負担は現金給与に対して3.8％と深刻な事態ではなかったため、医療保険改革は年金改革の後回しとされた。

表1　主要な福利厚生費の推移

（単位：％）

年度	健康保険	厚生年金保険	企業年金	住宅	合計
1984	3.4	3.6	6.9	2.5	16.4
1988	3.4	4.2	7.6	2.4	17.6
1992	3.6	5.0	7.4	3.0	19.0
1996	3.8	6.1	8.9	3.0	21.8

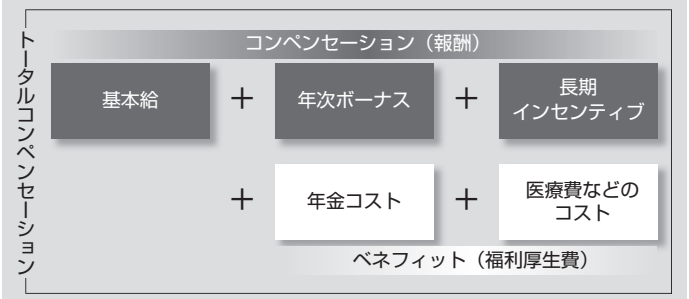
注１）現金給与に対する比率
　２）企業年金は退職一時金、適格年金、厚生年金基金上乗せ分の企業負担
出所）日本経営者団体連盟事務局『福利厚生費調査結果報告』より作成

2 トータルコンペンセーション

1990年代後半の不況下の日本では、現金給与こそ抑制されていたものの、福利厚生費の伸びが「トータルコンペンセーション（広義の人件費）」の上昇を招いていた。そのころ米国ではトータルコンペンセーションを管理する報酬戦略が急速に普及し、日本にとっても大きな参考となった。

トータルコンペンセーションは「コンペンセーション（報酬）」と「ベネフィット（福利厚生費）」に分けられ、コンペンセーションは月給（基本給）、ボーナス、ストックオプション（自社株購入権）などの長期インセンティブといった報酬を、ベネフィットとは

図1　トータルコンペンセーション（広義の人件費）の内訳



当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

年金コスト、医療コストなどの福利厚生費を指す（前ページの図１）。

米国ではトータルコンペンセーション全体の管理が企業にとって重要なことと考えられていた。この考えが日本の企業に影響を与えた要点は以下のとおりである。

①報酬体系（コンペンセーション）を年功序列型からインセンティブ（成果主義）型報酬へと移行する

②ベネフィット（福利厚生費）部分を可能なかぎり管理する

③福利厚生費の充実よりも、「やったら報われる」仕掛けとすることで業績の向上につなげる

3　企業年金改革

日本の企業年金改革では、上記②のベネフィットの管理が課題となった。1990年代の異常低金利と株安により企業年金のパフォーマンスは大幅に低下し、巨額の積立不足が発生することとなった。積立不足が財務諸表に反映されなければ、企業の積立不足の解消は遅れることになる。そのため、2004年４月から企業年金の開示に国際会計基準が適用され、貸借対照表への記載義務が課せられることとなった。

1997年度時点で米国市場に株式を上場していた日本企業23社は、すでに米国の企業年金の会計ルールに則って財務諸表を作成していたが、この23社の企業年金の積立不足は３兆8000億円であり、日本企業全体の積立不足は40兆円近くと推定されていた。

従業員の退職給付の手当は企業の責務であり、企業年金制度とは退職給付を賄うための制度である。その運営管理には、当然のことながら注意が必要である。

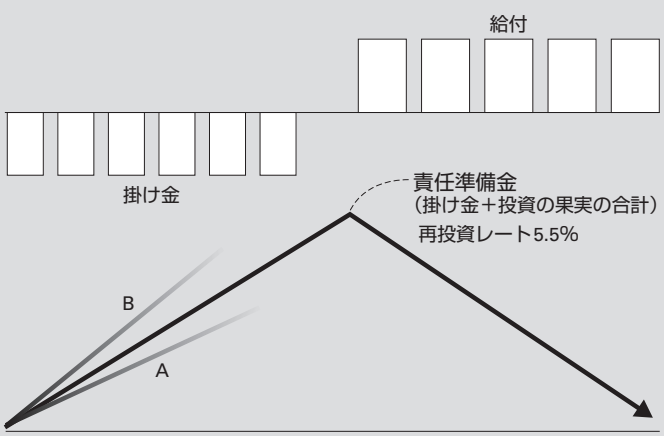
企業年金制度には大きく分けて２つある。１つは「確定給付型企業年金」で、もう１つが「確定拠出型企業年金」である。

将来の給付額が労使交渉により先に決まっており、そのための財産積立を企業が行うのが確定給付型企業年金である。これまでの日本の企業年金はすべて確定給付型企業年金であり、企業は退職給付を賄うために、一定の資金を決まった予定利率（5.5％）で運用していた（実際の運用は投資顧問会社などへ委託する）。

確定給付型企業年金は、予定利率で運用できなかった場合には積立不足を生むことになる（図２）。前述のように異常な低金利と株安のため、1990年代、企業年金は巨額の積立不足を抱えることとなった。

積立不足とは、実際の企業年金財産額が、決められた再投資レートで運用された場合に積み上げられたはずの純財産額（責任準備金）を下回っている状況をいう。将来支払う

図2　確定給付型企業年金



A	責任準備金＞実際の年金資産	積立不足 （5.5%の運用がうまくいかなかった）
B	責任準備金＜実際の年金資産	積立超過 （5.5%以上の運用ができた）

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

退職給付の額は先に決まっているため、積立不足は企業の追加現金拠出により埋め合わせられなければならない。

企業は企業年金への追加拠出に迫られ、収益悪化に拍車がかかった。こうしたことから企業年金制度の改革は急務となり、トータルコンペンセーションの管理で先行している米国企業の企業年金制度が注目されることとなった。

4　確定拠出型企業年金

（1）米国の年金制度と401(k)プラン

米国の年金制度は2段階構成となっている。第1段階は世代間扶養の仕組みに基づいており、すべての国民から「ソーシャル・セキュリティ・タックス（国民の公的補助、福利厚生のための税）」を徴収し、公的年金給付の資金としている。

第2段階は勤労者の老後の生活支援のための企業年金で、確定給付型と確定拠出型の2種類に分けられる。企業年金のない中小企業の従業員向けには「IRA（個人退職勘定）：所得の一部を自己責任で運用する個人口座」がある。確定拠出型企業年金の代表が「401(k)プラン」である（米国内国歳入法401条k項に税制が定められているためこの名前が付いた）が、日本に導入されたのは2001年になってからである。

（2）マイクロソフトの401(k)プラン

図3は1990年代後半のマイクロソフトの401(k)プランについての説明である。

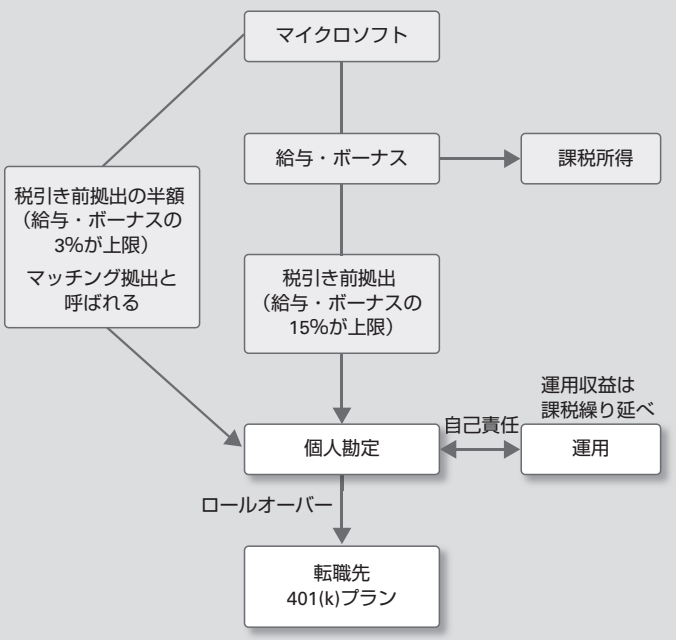
マイクロソフトの従業員は、収入の一定比率を年金の個人口座に拠出する。これは税法上、所得控除となり、投資の果実は課税繰り延べが認められている。

企業は個人拠出の一定比率を個人口座に拠出する。企業にとってこの拠出は損金となる。従業員は個人口座のお金（出所は自分と企業）を自己責任で運用する。この個人口座の現金化は60歳からである。また、個人口座は持ち運びが可能であり、転職した場合は次の会社に個人口座を移すことになる（年金にポータビリティがある）。

確定拠出型企業年金の代表例として示したこの401(k)プランは、日本の財形制度の個人拠出分が所得控除され、さらにそこに企業拠出が加わったものと思えばよいが、財形制度より多くの金融商品が用意されているとともに、転職時にも課税されることなく転職先の会社に引き継げる制度という点で日本とは異なる。

確定拠出型企業年金の運用は自己責任であるため、将来手にすることのできる元利合計額はそれぞれ異なる（各人の運用能力が反映

図3　マイクロソフトの401(k)プラン



出所）マイクロソフトの資料より作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

される）。

これに対して、日本で一般的であった確定給付型企業年金の場合、将来の給付額が確定していることから、予定された再投資レートでの運用は企業の責任で行わなければならない。企業にすれば、負担の少ない確定拠出型企業年金の方が望ましい。一方、従業員から見れば、確定拠出型企業年金は、運用にリスクはある（将来の年金額が確定しない）ものの、ポータビリティがあるため転職時に不利を被ることがなく、労働市場の流動化という時代の流れに沿ったものであるといえる。

1995年時点の米国では、確定給付型企業年金のみの企業は２％、確定拠出型企業年金のみの企業は15％、両者の併用は83％であった（『フォーチュン』誌売上高上位1000社）。米国企業は1990年代半ばにはすでに確定給付型から確定拠出型への移行を進め、退職給付に伴うリスク削減に努めていたのである。

ところがその時期の日本では、すべての企業が確定給付型企業年金のみであり、企業年金の相場変動に対するリスク管理は手つかずの状態にあったといってよいだろう。1990年代後半になり、ようやく日本でも米国の401(k)プランに注目が集まり、確定拠出型企業年金導入に向けての動きが生じることとなった。

（３）日本の確定拠出型企業年金

日本が401(k)プランを導入するに当たっては、２つの点で米国式を大きく修正することになった。

１つは、個人拠出を認め所得控除する方式が、当局の反対で認められなかったこと。また、企業拠出のみで、拠出の損金枠には独自の上限が設けられたことである。もう１つは自社株購入の仕掛けがなかったことである。詳しくは第Ⅰ章６節で述べる。

米国の401(k)プランでの企業拠出の多くは自社株であり、従業員の資産選択に占める自社株比率も高かった。また、従業員にとっては個人口座の資金を自己責任で運用することで老後の備えとするものであったが、企業にとっては、企業拠出を自社株とすることで、従業員を株主化し、株主利益と従業員利益の一致を図るものでもあった。

このように、米国の401(k)プランは「やったら報われる」というインセンティブ型報酬戦略の一部であった。

しかるに日本では「従業員の株主化」に対する理解が進まず、企業拠出の一部を自社株とすることへの反発が強かった。そのため、日本版401(k)プランでは、自社株投資の意味合いを消し、現金の企業拠出金を従業員が自己責任で運用する形態の企業年金となった（自社株投資については第Ⅲ章２節のESOPで述べる）。

5　米国の401(k)プラン急増の背景

本来、従業員自身が資金の運用に責任を持つことは従業員にとっては不利益であるが、その不利益を補うものがポータビリティであった。

米国では、1980年代から90年代前半にかけて毎年60万に上る企業が設立され、NASDAQへの株式公開がブームとなったことが象徴するように、小型企業の活躍が経済を活性化した。

米国で401(k)プランが急速に普及したこの時期の新規雇用の大半は、流通・サービス

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

業、そして小型企業によるものであった。また、労働力供給の伸び率では、男性の1.5％に対して女性は2.5％（1983～95年）と、女性の社会進出が進み、さらにブルーカラーよりもホワイトカラーの伸び率が高かった。

以上のように、この時期の米国労働市場の特徴は、サービス化社会の進行、小型企業の活躍、女性の社会進出、ホワイトカラー化の４点である。労働者がより良い職場を求めて転職することが日常化したため、401(k)プランのような持ち運びが可能な年金制度が求められたのである。

また、経済の活性化により新陳代謝が促され、企業の設立や倒産が増えたことも401(k)プランが受け入れられた背景にある。しかも、401(k)プランの個人口座は企業に属していないため、たとえ企業が倒産しても将来の年金額に影響を与えず、それが労働者にとっては魅力であった。

サービス化社会の進行、女性の社会進出、ホワイトカラー化、転職の増加という米国の状況は日本にも確実に訪れるとされ、こうして、ポータビリティ機能を持つ年金の401(k)プランが注目されることになったのである。

6　401(k)プランの日本への導入

米国には、確定給付型、確定拠出型など、さまざまな形態の企業年金制度があるが、企業拠出の合計額は賃金総額の一定比率以下（企業年金に対する企業の総拠出額は賃金総額の25％以下）であり、高額報酬の社員が異常に多くないかぎり、税制上、企業拠出の損金算入が認められる。

これに対して日本は、確定給付型企業年金に対する企業拠出の全額損金算入は認められていたものの、401(k)プランは現行制度の追加に当たるととらえられ、大企業優遇策を認めるべきではないという考えが支配的になってしまった。企業の本音は、企業年金制度を充実させることではなく、確定給付型企業年金の一部を401(k)プランに移行することであった。

企業の立場から見れば、米国のような包括的な損金算入を認める税法が望ましかったが、現実には401(k)プランへの企業拠出に対する損金の上限額をめぐる駆け引きが、繰り広げられることとなった。

401(k)プラン導入時、損金算入額の上限は１人当たり年間21万6000円とされたが、これでは将来の退職給付はせいぜい1000万円程度としかならず、そのため、日本版401(k)プランはあくまで現行の企業年金制度を補完するものでしかなかった。2001年夏、日本版401(k)プランは衆議院を通過し、導入自体は実現したものの、当初から企業の損金算入枠をいずれ拡大しなければならないのは明らかで、拠出上限は１回引き上げられ、現在は表２のとおりである。

ポータビリティに関しても障害があった。確定給付型企業年金のある企業の従業員が中

表2　日本版401(k)プラン（企業型）

	現状	課題
拠出	企業のみ	個人拠出を認める
拠出限度額（1人当たり）	併用の場合、年27万6000円 単独の場合、年55万2000円	併用と単独の上限の一本化
中途退社時の扱い	転職先に制度がない場合、残高50万円以下あるいは拠出3年以内にかぎり現金化を認める	個人口座とするか現金化するかの選択制の導入

注）併用とは、企業の年金制度が確定拠出型と確定給付型の併用であるケースをいう

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

途退社した場合、退職給付は現金である。一方、企業年金が確定拠出型であった場合は60歳までは現金化ができず、退職時に渡されるのは個人口座である。ところが再就職先に確定拠出型年金制度がない場合、その個人口座は国民年金基金連合会に移行されるものの、新規資金の追加拠出は認められないため、それまでの資金残額を運用し続け、60歳になってようやく現金化できることになる。

このように個人口座に流動性がないことは、たとえば結婚を機に退職してしまう女性にとっては非常に不利である。結局、加入年数や積立金額が少ない従業員の場合、中途退社時に口座の解約が認められることとなったが、根本的な解決を図るには、中途退社時にすべての従業員に対し、現金化するか、口座で受け取るかを選択させる方式とした方が望ましい。

7　日本版401(k)プランの見直し

従業員の退職給付の手当は企業の責務であるが、運営コストが高すぎれば従業員に満足な給付を行うことはできない。相場の変動に対して企業年金を安定的に保つためには、確定給付型と確定拠出型の併用が望ましいが、従業員の回転率が高い企業では確定拠出型年金のみでよいだろう。

企業は従業員の回転率と収益状況に鑑みて企業年金制度を選択することとなるが、その際に税制が障害となることは望ましくない。また、ポータビリティ機能の充実も不可欠である。

先に、企業拠出の損金算入枠を拡大させる必要があると述べたが、５年に一度の日本版401(k)プランの見直し期に当たっていた2006年秋はちょうど政権の交代時であり、損金算入枠の拡大は実現できなかった。今や日本版401(k)プランの残高は３兆円に達しており、今後も拡大が予想されている。損金算入枠拡大および中途退社時の扱い（口座か現金かの選択制の導入）については今後の最重要課題である。

8　2009年の公的年金改革

（１）前回（2004年）の公的年金改革

2004年の公的年金改革では、保険料率の値上げの上限を、20％台半ばから18.3％に引き下げたことが最大のポイントであった。

それまでは、現行の所得代替率を維持するためには、2025年付近の保険料率を26％（労使折半）前後にまで引き上げる必要があるとされてきたが、グローバル競争の激化などの影響で、企業にはこの負担増を受け入れる力はなかった。

また、少子高齢化の進行に伴い、医療保険や介護保険が値上げされる可能性は高く、財政再建のための消費税アップも将来的には避けられない状況下で、現役世代にとっても、厚生年金保険料率が20％を超える事態は容認できるものではなかった。

こうして保険料率の値上げ幅の上限を引き下げたことに伴い、給付水準も切り下げられることとなった。

妻が専業主婦のサラリーマンが、平均的な給与で定年まで勤めた場合の65歳時に受け取る年金を「標準年金額」と呼ぶが、この標準年金額は、現在の23万3000円が2020年代には20万円程度に低下すると推定されている（インフレによる物価上昇がない場合）。2004年の改革前の標準年金支給額の高齢者月間平均

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

消費に対するカバー率は90％ほどであったが、この改革でカバー率は75％に低下する。賄いきれなくなった部分は、退職一時金やそれまでに蓄えてきた資産で埋め合わせることとなる。

（2）2009年に向けて進められている改革

2004年のこのような改革を踏まえて、現在は以下の３点の改革が進められている。

①年金の一元化

財政再建のための消費税の値上げは確実視されており、国民の負担が増える状況を踏まえ、民間の厚生年金保険を上回っている公務員の共済組合年金の給付水準を見直し、年金の一元化を図る。

②社会保険庁の再生

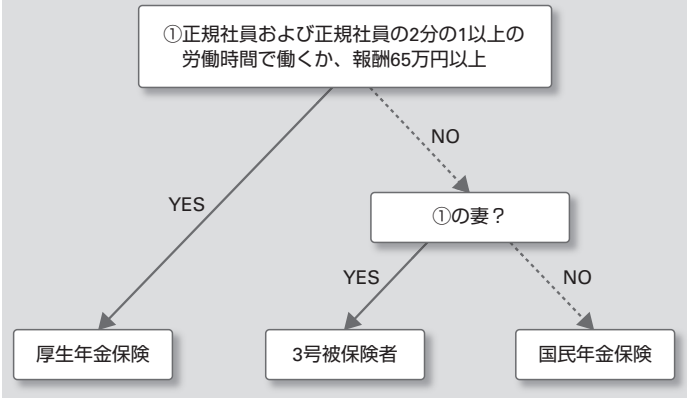
数々の不祥事が続き、年金給付、保険料徴収など、社会保険庁の業務に支障が生じているとともに、社会保険庁に対する信頼は地に堕ちている。社会保険庁の再生を図ることなしに公的年金制度の安定はありえず、民営化により再生を図ることとなった。

③正規社員と非正規社員の問題

正規社員は厚生年金保険に加入し、労使折半で保険料（報酬の14.642％）を支払っている。一方、パート社員などの非正規社員は、国民年金加入者であり、月々の自発的な保険料の納付を求められている（2007年度は月額１万4100円）。

しかし、同一労働・同一賃金の原則が働いていないため、多くのパート社員の年収は200万円を下回っており、年間に17万円弱（１万4100円×12カ月）という保険料は大きな負担となっている（2003年度の若年層の未納率は５割ほどに達している）。若年労働者の間で収入格差が拡大しているなか、収入の低い若年層が保険料の支払いを拒否し、国民年金の特別会計が歳入欠陥に陥っている状況を打破する必要がある。

図4　パート社員の厚生年金加入範囲拡大案（2004年）



納付率を上げるためには、可能なかぎり源泉徴収による定率徴収とし、対象者の範囲を拡大する必要がある（厚生年金保険料徴収の範囲拡大）。

現在の厚生年金保険の加入条件は、所定労働時間が正規社員の４分の３以上の者とされている。2004年の改革で厚生労働省は図４のように拡大案を提示したが、パート社員が多く従事している流通、外食産業で激しい反対運動が起き、導入が見送られた。

今回も、パート社員に厚生年金保険加入を促すことについては、中小企業からの反対が多く、対象者は月収９万8000円以上（年収117万円以上）、週20時間以上のパート社員に限定された（中小企業に対する適用は当面、猶予される）。新たに加入者となるパート社員は20万人ほどと推定されている。

以前のパート社員は主婦が中心であり、年

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

収103万円以下ならば保険料を納付しなくても基礎年金の受給権を失わずにすんだ。しかし、パート社員人口が1700万人と全就業人口の３割を超える今、パート社員の中心は主婦から未婚の若年層へと変わった。正規社員とパート社員（非正規社員）の賃金に大きな格差があることが、国民年金保険料の未納率が上がった大きな要因である。保険料の源泉徴収範囲の拡大とともに、同一労働・同一賃金の達成も重要な課題である。

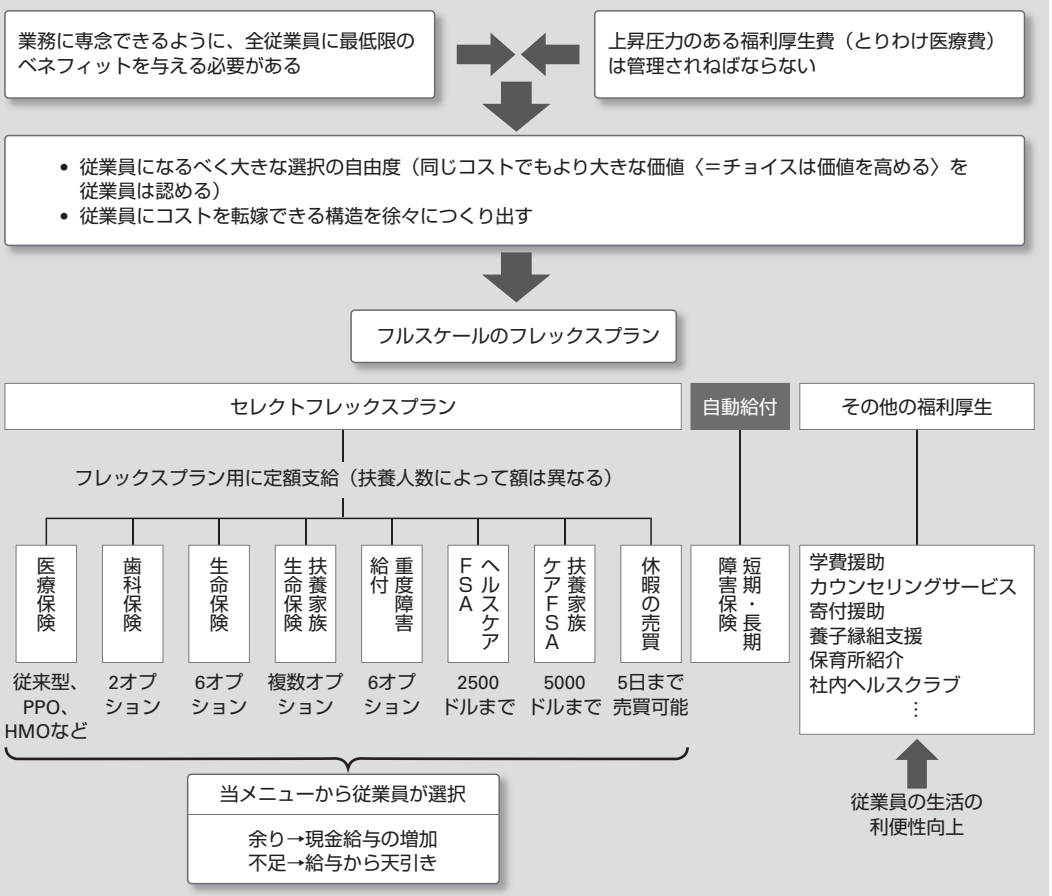
賃金格差是正の手始めとして、2007年の春闘の要求にパート社員の時間給アップが加えられた（連合の調査によると2007年３月末時点で、800～1000円の時給が109の労働組合平均で15.4円上がった）。

Ⅱ 医療保険改革

1 米国の「フレックスプラン」

1990年代後半以降、日本では企業年金、公的年金、介護保険の改革、高齢者医療制度の導入と社会保障制度の改革が続いた。ただし、医療保険改革は国民医療費の抑制が図られたのみで、企業健康保険組合制度には何の変化もなかった。しかし、高齢化の進行により確実に負担が増える医療保険への拠出金の管理が、企業にとって重要となってくることは明白である。そこでその参考として、1990

図5 米国のフレックスプラン（コカ・コーラの例、1990年導入）



注）FSA：フレキシブル・スペンディング・アカウンツ（選択的支出勘定）、HMO：ヘルス・メンテナンス・オーガニゼーション（会員制民間健康維持組織）、PPO：プレフェアード・プロバイダーズ・オーガニゼーション（特約医療機構）

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

年代後半に一般化した米国の「フレックスプラン」（利用者自らが、自分に必要な福利厚生サービスを選択的なメニューから選べる制度で、このなかに医療保険が含まれる）について説明する。

米国の医療保険は、企業が従業員のために民間の医療保険に加入し保険料を支払う制度である。したがって、中小企業や自営業者など、民間の医療保険加入に足る資金がない場合には、保険に加入することはできない（従業員は医療保険の適用を受けられない）。米国では、医療保険に加入していない人が4000～5000万人も存在しており、大きな社会問題となっている。日本の保険制度との大きな違いは、医療保険は民間企業が運営していること、国民皆保険ではないことである（日本ではすべての国民が原則として何らかの医療保険に加入しており、保険の運営組織は民間ではなく公的組織である）。

したがって、米国の良い部分だけを日本に当てはめることは困難である。とはいえ、米国の制度の根底にある考え方には学ぶべきことも多く、その一例として米国のフレックスプランに注目した。

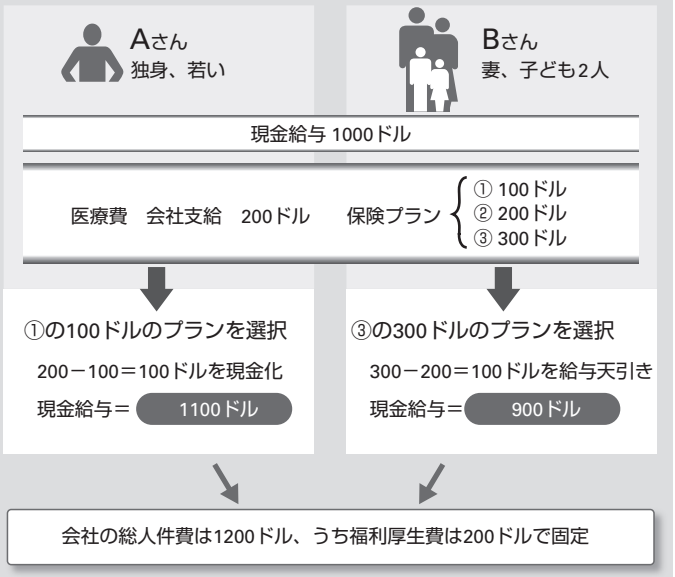
（1）コカ・コーラのフレックスプラン

フレックスプランとは年金を除く企業の福利厚生制度であり、従業員自身の「チョイスメーキング（自分で決める）」を可能とする。

図５は1990年代後半のコカ・コーラの制度を示している。対象範囲は医療、職場災害、休暇の売買、保育所紹介など多岐にわたるが、本稿では医療保険に注目する。

図６にあるように、同じ月給の従業員に対して、会社は数通りの保険料（図６の例では100ドル、200ドル、300ドルの３通り）の医療保険を提示する。当然ながら、保険料が高いほど保険のカバーする範囲は広い。

図6　選択制の医療保険



従業員に提示される医療保険は複数だが、会社の支払う保険料は固定されている（図６の例では200ドル）。従業員は自分の家族や生活の状況に合わせて保険料の支払いパターンを選択することになる。たとえば、独身で健康に自信があれば100ドルの保険、家族に小さい子どもがいれば300ドルの保険を選択する、などである。

仮に従業員が100ドルの保険を選択した場合、200ドルを支払うつもりであった会社は差額の100ドルをその従業員の給与に上乗せする。また、従業員が300ドルの保険を選択した場合、会社は200ドルまでしか負担しないため、差額の100ドルを給与から差し引く。これにより、企業は医療保険に支払う金額を固定できるというメリットを得、一方で、従業員は選択権を得る。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

以上が、1990年代後半の米国企業の福利厚生政策を特徴づけるチョイスメーキングという考え方である。

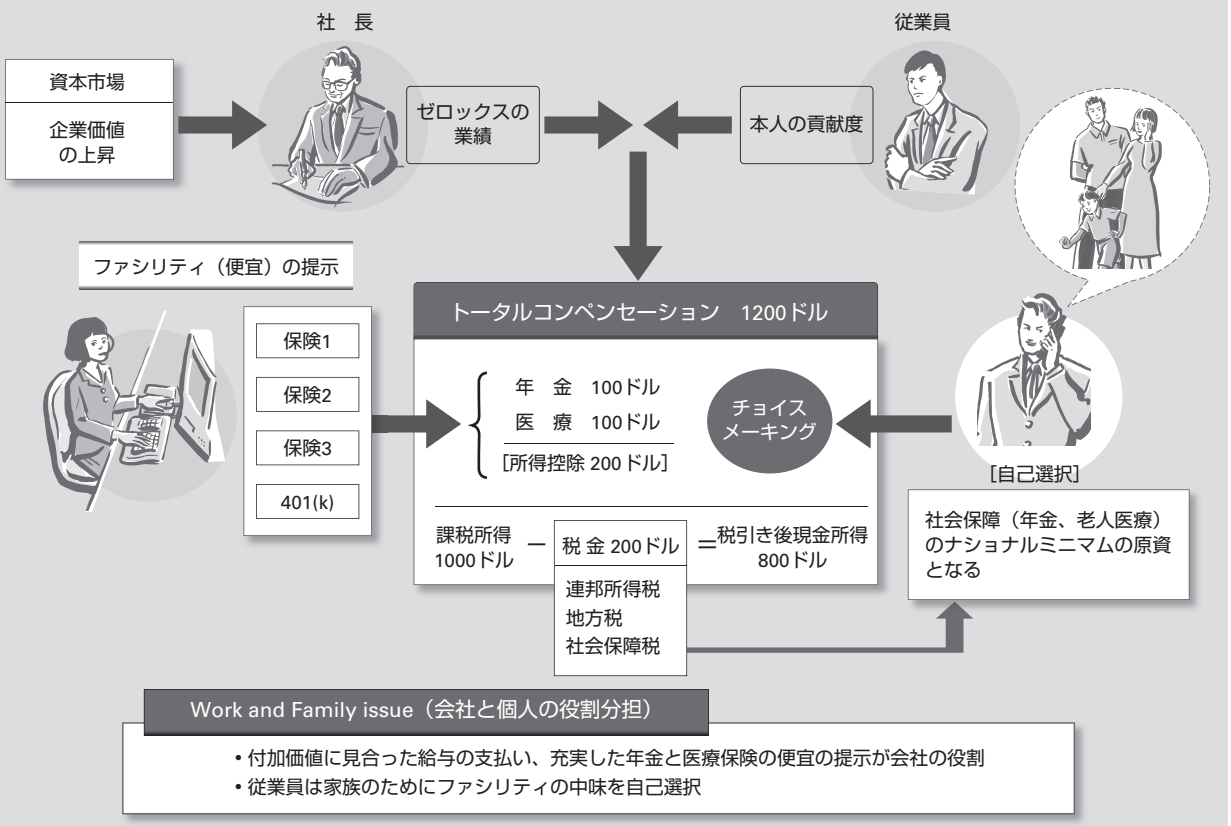
（2）ゼロックスのチョイスメーキングと401(k)プラン

コカ・コーラの考え方と401(k)プランを組み合わせたものが、図7に示したゼロックスの試みである。

福利厚生費の配分は、そもそも家族の人数を基準としているケースが多く、個人の会社への貢献度があまり反映されていないことが問題視されていた。また、個々の従業員の家族や生活の状況はさまざまで、画一的な制度では満足度が低いことも確かである。そこでゼロックスは、ベネフィットとコンペンセーションを分けて考えることをやめ、トータルコンペンセーションとして、現金給与一本として支給する方式へと変換した。

この場合のトータルコンペンセーションは、従業員の会社への貢献度と会社の利益を反映したものとなる。そして、401(k)プランや医療保険など、福利厚生費の範囲内と考えられるものについては、それぞれ数種類の商品を従業員に提示して、従業員が個人の状況に応じて選択することを可能とした。こうしてゼロックスには、従業員に対して適切なコンペンセーションを定めること、401(k)プラン用の質の高い金融商品や医療保険を提示することに加え、従業員の理解を促す努力（テレホンセンターの設置など）が求められることとなった。

図7　チョイスメーキングと401(k)の組み合わせ（ゼロックスの例）



出所）ゼロックスの資料などより作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

従業員は自分の状況に合わせて、企業年金（401(k)プラン）を決定し、医療保険を選択する。どちらの支出も所得控除の対象となっており、控除後の課税所得から所得税、社会保障税を除いた残りの金額が、税引き後現金所得、すなわち可処分所得となる。

要するに、同じトータルコンペンセーションの従業員であっても、おのおのの選択次第で可処分所得は異なることになる。ただしそれは、自分のチョイスメーキングの結果であり、定型サービスの押し付けであった以前の制度に比べると満足度は高い。

トータルコンペンセーションには会社への貢献度が反映されているため、従業員のインセンティブも増す。会社としては、報酬がトータルコンペンセーションであるため人件費が収益を圧迫することもない（減益になれば支払可能額が減少する）。企業にとってはトータルコンペンセーションですべてを管理することが可能となる一方で、従業員はおのおのの事情に鑑みて内容を選択することができる。

従業員への福利厚生は、本来、個人の事情に応じたものであることが望ましく、画一的な制度ではなく、さまざまな選択肢を揃えたうえで従業員自身の選択を可能としているゼロックスの制度は優れているといえよう。

だが、ゼロックスの例は、示唆に富んではいるものの、どの企業でも行われていることではない。多くの米国企業は依然としてコンペンセーションとベネフィットとを分けて考えている。全従業員が業務に専念できるように、企業は最低限のベネフィットを提供する必要はあるが、医療費をはじめとする福利厚生費の上昇を無制限に認めるわけにはいかない。

そこですべての福利厚生費に関して従業員にチョイスメーキングの機会を与えることで、企業は福利厚生費を管理することが可能になる（企業の福利厚生費支出をあらかじめ定めておく代わりに、従業員には選択の幅を与える）。つまり米国の医療保険の場合、企業はチョイスメーキングを採用することで、コスト上昇分を従業員に転嫁しているのである。

2　日本の企業健康保険組合

（1）企業健康保険組合の問題点

日本の企業健康保険組合の赤字は、高齢者医療費の増加が主因となっている。本来、保険料を労使折半で負担するケースが多い企業健康保険組合とは、従業員に対する福利厚生であるはずだが、実際には退職者の医療費も考慮しなければならない。

現在、65歳以上の人口は全人口の２割を占めているが、ここに全医療費の半分に当たる16兆円が費やされている。この医療費を負担しているのは、現役世代が主な加入者である企業健康保険組合、共済組合、政府管掌健康保険である。すなわち、日本の医療保険制度において高齢者の医療費を負担している（＝保険料を支払っている）のは現役世代であり、企業健康保険は、名称こそ医療「保険」ではあるが、実態は公的年金と同様、世代間扶養の原則のもとに成り立っている。

この状況を踏まえると、企業健康保険組合の財政健全化のために最も重要なことは、今後、企業健康保険組合の財政を圧迫すると予想される高齢者の医療費負担を削減することである。75歳以上の高齢者のための後期高齢

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

者医療制度の主な税源には、消費税を福祉目的税として充て、健康保険組合に対する企業負担を軽減すべきであろう。

（2）政府管掌健康保険と地域別健康保険組合

現在、政府管掌健康保険の都道府県別分割が検討されている。医療保険を地域分割し、地域ごとの実情を反映したものにすることが主な目的であるが、今後は、分割後の政府管掌健康保険と地方公務員の加入する共済組合の合併も議論されるだろう。さらに、大企業を中心とした企業別の健康保険組合、中小企業のための政府管掌健康保険、公務員のための国家・地方公務員共済組合、地域別の国民健康保険組合という、現在４種類ある健康保険組合を都道府県別に統廃合することも視野に入れる時期にきている。

かつて地域別の国民健康保険組合の加入者の大半は、自営業者や農漁業従事者であった。しかし、産業構造の変化に伴い、現在では非正規社員や、低収入で高齢の自営業者が中心となっており、地域別の国民健康保険組合独自の運営は困難である。そのため、都道府県別分割後の政府管掌健康保険との統合は現実味がある。そう遠くない将来の日本の医療保険は、政府管掌健康保険、共済組合、地域別の国民健康保険組合が統合された、各都道府県に一つの医療保険組合となる可能性が大きい。

（3）大企業の企業別健康保険組合

大企業を中心に企業が独自に運営する企業別健康保険組合は、今後、独自路線を貫くか、あるいは都道府県別の新しい健康保険組合に加入するかの選択を迫られることになるだろう。

自社の高収益を前提に従業員向けの福利厚生制度を充実させ、独自路線を貫くことが生産性の向上につながればよい。しかし米国では、ベネフィットを充実させてもやがて従業員はそれを当たり前のことと考えてしまうことからベネフィットは収益には貢献せず、むしろ株式や業績連動ボーナスなどのインセンティブ型のコンペンセーションが収益に貢献するといわれている。その意味では、日本の場合も、企業が健康保険組合を独自に持つのではなく、都道府県別の単一の医療保険制度に加入することも十分考慮に値する。

米国でのチョイスメーキングの考え方を利用したコスト管理を、国民皆保険、非営利団体による保険運営の日本にそのまま当てはめることはむろん現実的ではないが、企業は従業員のために独自の福利厚生制度を拡大することには慎重となるべきである。広義の人件費に占める福利厚生費の割合を下げ、報酬体系をより企業収益と連動させることは、従業員のインセンティブを高めるとともに、企業の固定費負担の軽減につながる。

3　介護保険の見直し

2005年の介護保険見直し時には、保険料の拠出範囲を20～39歳にまで広げる提案があったが、企業および保険者である市町村は、人件費コストの負担増と若年層からの合意が得られないことを理由にそれぞれが反対し、実現には至らなかった。20代の国民年金保険料の未納率が５割を超えている状況下にあって、自発的納付をさらに介護保険にも求めることは、介護保険の運営主体である地方自治

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

体にとっては現実的ではなかった。

とはいえ、将来もそのままではすまされない。現在、医療費の削減のため社会的入院を抑制することが取りざたされているが、その受け皿となるのは介護保険である。医療費抑制のために入院を限定すれば、在宅療養か介護施設への入居が増えることになるのは明らかである。自宅での生活をできるだけ長く続けるためには、訪問看護師の増員など、在宅介護を容易にする環境整備が欠かせない。また、介護施設にはいずれ医師の常駐が求められるだろう。さらに、高齢者の自立支援を促すという観点から、高齢化の進行に伴い、介護費用は医療費よりも増加率が高くなると予想される。

企業も福利厚生費負担の増加である介護保険料の値上げには後ろ向きであるが、今後、高い伸びが予想される介護費用を賄うためには、やはり20～39歳からも保険料を徴収する必要があるだろう。

2005年の見直し時には、20～39歳からの保険料徴収の見返りとして、介護保険の対象年齢制限（65歳以上）の撤廃についての言及があった。年齢を問わず、介護を必要としている人に介護保険を適用し、その費用は20歳以上の収入のある人すべてが負担すべきである。

Ⅲ 従業員の株主化

1 インセンティブ型報酬体系

ベネフィットに続き、コンペンセーションについて説明するため、本節では1990年代後半における米国の大企業の上級幹部に対する報酬の決定方法に注目する（この時期、米国の企業は「選択と集中」を合い言葉にリストラを断行した）。

まず報酬についての前提として、経営に参加しない地位の低いホワイトカラーは年収に占める固定給の比率が高く、地位の上昇すなわち会社の意思決定への関与の度合いが高まるほど、より業績に連動する報酬となることを大原則とし、報酬は基本給、ボーナス、長期インセンティブの３つに分かれる。

（1）基本給

上級幹部にとって、基本給は潜在能力と位置づけられる。過去の実績、資格をもとに潜在能力を推し量り、企業収益に関係なく、毎年支払われるものである。日本で、能力主義、インセンティブ型報酬体系を進めるうえでは、いわゆる年次アップの廃止が第一歩となるだろう。毎年毎年、能力が上がっていくという前提は現実的でない。能力が上がったと判断されたときに基本給（月給）を上げるのである。

（2）ボーナス

ボーナスについては、米国では前年度利益の分配ととらえられている。従業員の潜在能力が高いからといって必ず利益が出るという保証はない。企業収益が好調であれば、従業員に対してボーナスとして「ウェイジディビデンド（wage dividend：従業員に対する利益処分）」が支給される。年収に占めるボーナスの比率を高くすることは、すなわち報酬体系が利益連動（インセンティブ型報酬体系）となることを意味する。

ボーナスの基準となる前年度利益は、企業全体の利益と各事業本部の利益を半々とした指標を用いるケースが多いといわれている。

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

個人が所属する事業本部の利益のみを追求し、会社全体の利益を無視する行動を阻止するためである。各事業本部内では配分されたボーナスを従業員の貢献度に応じて事業本部長が分配する。

日本では、業績が好調だった場合、企業はボーナスの増額を提案するが、従業員（労働組合）は基本給の引き上げを要求する。報酬に占めるボーナスの比率があまりに高くては安定した生活が営めないため、その点では従業員の要求はもっともである。

とはいえ、企業収益が悪化した場合に基本給を下げることは困難であることから、今後は年収に占めるボーナスの比率が上がる傾向にあるのは間違いない。当然、収益に対する貢献度の高かった事業本部のボーナスが多くなるが、それは企業の活性化にもつながるだろう。増益は、株主にとっては配当が増えることだが、同様に、従業員にとってはウェイジディビデンドの増加となる。

グローバル化の進行に伴い、海外での工場建設や製品を出荷する機会が増えている日本企業であるが、世界中の従業員の処遇を平等主義に基づく報酬とするか、能力主義に基づく報酬とするかの選択は、それぞれの国の事情によるところも大きいだろう。ただし、利益に応じた報酬体系であるという原則が成り立っていなければ、全世界に広がる従業員全体の合意形成は望めず、グローバル競争には勝ち残れないだろう。平等主義に基づく終身雇用を当然としてきた日本の考え方は、グローバル化の進行に伴い、成果主義へと変化せざるをえない。

図8　日米の役員報酬の比較

（3）長期インセンティブ

「ストックオプション」は、代表的な長期インセンティブである。米国では、ストックオプションに加え、「譲渡制限付き株式」も長期インセンティブとして用いられている。

長期インセンティブの目的とは、短期収益思考の排除、中長期的利益成長に向けての動機づけである。上級幹部の報酬が基本給とボーナスだけであれば、ボーナスを目的に短期的な利益のみを追求し、企業の中長期的利益成長にとってはマイナスとなることもある。また米国では、労働市場の流動化が激しく、優秀な人材をとどめておくための手段としても長期インセンティブは有効である。

米国の役員向けインセンティブは、「市場準拠型（マーケットベース）」と「業績準拠型（パフォーマンスベース）」の２つに分けられる。

前者の典型例がストックオプションであり、役員に対して事前に交付される（業績が上がればオプションを交付することで利益を得ることができる）。後者は、中長期的な経営目標が達成されたとき、現金（パフォーマンスユニット）あるいは株式（パフォーマンスシェア）を報酬として受け取るものである。この場合、目標達成率に応じた報酬額が開示される。パフォーマンスユニットを日本語にするならば、「中期利益目標達成ボーナス」である。

ストックオプションに関しては常に執行価格のお手盛り批判が起きる。上級幹部の報酬

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

の透明性を確保するために、経営陣による中長期計画に合わせて、パフォーマンスシェアやパフォーマンスユニットの設定を認める制度を導入すべきであろう。

なお、図８は日米の役員報酬を比較したものである。米国の長期インセンティブに当たるのは日本では退職慰労金で、勤務期間の長さと比例傾向にある報酬であり、これが日米の大きな相違点であった。米国の役員報酬の変動要因は、短期的利益（ボーナス）と長期インセンティブである。長期インセンティブであるストックオプションの行使には制限があるため、中長期的に企業価値が上がらなければ総報酬も上がらないことになる。

日本の場合は、役員賞与は税務上、利益処分ととらえられていたので損金算入が認められていなかった。そのため、役員賞与は収益によってあまり変動させず役員報酬を連動させていたが、この変動幅は米国に比べるとはるかに小さかった。

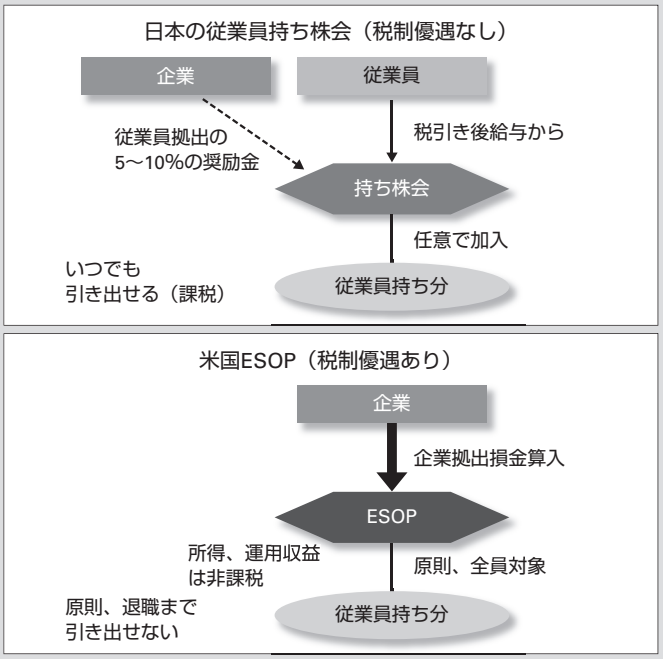
また、退職慰労金は中長期的な企業価値への貢献ではなく、役員在任期間を反映していた。従業員に対してインセンティブ型報酬体系を導入する動きのなかにあって、役員の退職給付が年功序列型であることは認めがたく、現在では退職慰労金は廃止され、ストックオプションを取り入れる企業が多い。

2　一般社員向け長期インセンティブ ESOP

上級幹部に対する長期インセンティブには、上述のストックオプションなどがあるが、一般社員向けの長期インセンティブとしては、確定拠出型企業年金の企業拠出を自社株とするESOP（Employee Stock Ownership Plan）が有効である。ESOPとは、企業拠出金を自社株でのみ運用する確定拠出型企業年金だが、従業員を株主とすることで彼らにも資本の分配を行き渡らせるという従業員への長期インセンティブプランでもある。

米国ESOPは、1960年代の投資銀行家ルイス・ケルソー氏の「経済が健全な発展をするためには、一般国民が労働と資本の両方から所得を得るようにする必要がある」という考え方に、米国企業年金法制定で中心的役割を果たした民主党のラッセル・ロング上院議員が共感したことから、1974年に米国企業年金法（従業員退職所得保障法、通称「エリサ法」）の分散投資原則の特例として認可された。株式は長期投資が王道であり、年金の運用にも適した資産である。そして資本からの利得を自社株によるキャピタルゲインで実現するために、確定拠出型企業年金への企業の拠出金をすべて自社株に投資する「一銘柄集

図9　日本の従業員持ち株会と米国ESOP



注）ESOP：Employee Stock Ownership Plan
出所）経済同友会社会保障改革委員会「社会保障制度改革の提言」2001年3月

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

中投資企業年金制度」がESOPである。

前ページの図９は、日本の従業員持ち株会と米国ESOPを比較したものである。日本の従業員持ち株会には課税後の資金が拠出されている。会社からの拠出金も多いとはいえない。また、持ち株会は従業員の財産形成の一部であり、加入は従業員の意思による。

一方、米国ESOPはすべての従業員を対象としている。企業拠出には損金算入が認められており、投資の果実に対する課税は繰り延べられる企業年金制度の一部である。また、米国ESOPでは借り入れが可能であるため、従業員が大株主になる機会が増える。ちなみに米国の大手百貨店であるシアーズ・ローバック（現シアーズ）では、1999年末の発行済み株式の14％をESOPが保有していた。

米国ESOPとは、自社株のみに投資する確定拠出型企業年金であると同時に、前述のように従業員にとっての長期インセンティブ（従業員の努力により株価が上昇すれば年金も増える）でもある。

コーポレートガバナンス（企業統治）の観点からすれば、従業員を株主とすることで従業員に所有者意識を持たせ、株主と従業員の利害対立を解消する意味もある。従業員が巨大株主となる可能性があることで、敵対的TOB（公開買い付け）への対抗策ともなる。このように、借り入れによって巨大株主となる手法を「レバレッジドESOP」と呼ぶ。

図10は、レバレッジドESOPを簡単に示したものである。ESOPは巨額（図10では100億円）の自社株を購入するための資金を借り入れ、その元本および利息の返済は毎年の企業拠出と配当金で賄う。ESOPは、企業の拠出と配当金を根拠に借り入れが可能となったことで、巨額の自社株を市場から購入し、短期間に大株主となることができるのである。最近は、日本でも敵対的TOBが見られるが、レバレッジドESOPは企業防衛のために有効な手段である。

敵対的TOBを仕掛けられた場合、自社株買いによる発行済み株式を減らすという対抗策もあるが、自社株には株主総会で議決権がない。しかるに、ESOPは議決権を有しているため、従業員が会社に協力すれば、株主総会では会社側が有利になる。

図10　レバレッジドESOP

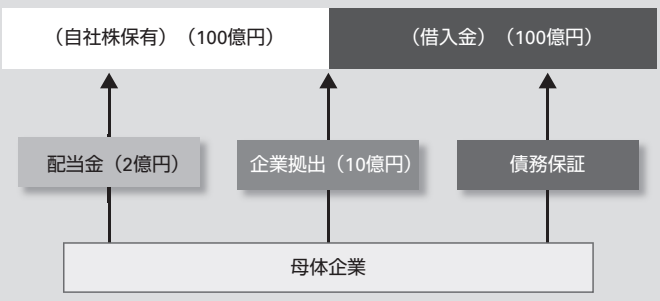
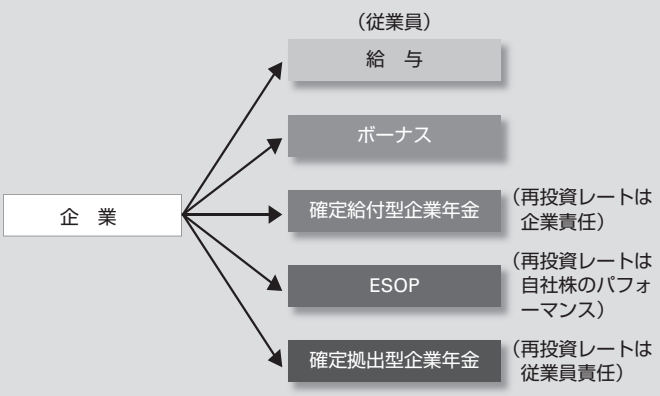


図11　従業員に対する報酬



3　企業年金制度の多様化

図11は従業員に対する報酬を示したものである。会社は従業員に対して現金給与とボーナスを支払う。グローバル競争が激化する一方で、その勝敗が不透明な状況下では、企業収益を安定的に保つためには人件費をなるべ

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

く固定化させない必要があり、それには、前述のように年収に占めるボーナスの比率を高めなければならない。

グローバル化を進める多くの企業は、人材、インフラ、人件費コストを比較し、最適な工場の立地場所を世界中に求める。したがってグローバル企業の労働組合は、世界中の多くの労働組合と競合関係にある。企業の海外直接投資の増加を食い止めるためにも、福利厚生制度の充実を要求し続けることには慎重となるべきである。

実際に、日立製作所とNECのDRAM（記憶保持動作が必要な随時読み出し専用メモリー）部門が合併して誕生したDRAM専業メーカー、エルピーダメモリは、韓国のサムスン電子などと対決するために、台湾企業とのジョイントベンチャーで台湾に新工場を建設している（約２兆円の設備投資）。また、米国との通商摩擦を避けるために、自動車産業の米国での工場建設も続いている。

このように、日本のグローバル企業の海外展開は急速に進んでいる。日本の労働者の報酬が能力に比べて割高な状態が続いた場合、工場の海外移転をますます招き、それに伴って国内の雇用は縮小することになるだろう。

退職給付制度には主に確定給付型、確定拠出型の企業年金がある。確定給付型は従業員にとっては便利であるものの、企業の負担が大きい。確定拠出型の運用は従業員の自己責任であるため、企業負担は軽減される。労働組合は常に企業軽負担に留意すべきである。

米国では確定拠出型企業年金への企業拠出を自社株とし、従業員の株主化を図った。それが発展したものがESOPである。ESOPにより退職給付の一部が自社株となり、退職給付自体にインセンティブ型報酬体系が組み込まれている。

ESOPは企業のグローバル化にとって必要な報酬制度である。グローバル企業全体としての利益とは各国の関連企業の共同作業の結果であり、努力の結果を財産的価値として、世界共通の指標で測ることが可能なのは株価だけだからだ。したがって、ESOPを世界中の従業員に広めることは世界共通の報酬体系を構築するうえで重要なポイントとなろう。

米国では、ESOPは一般従業員にとって重要なインセンティブとして定着しているが、日本ではなかなか普及しない。しかし、株価はグローバル企業の報酬体系に重要な役割を果たすことを踏まえて、ESOPの導入を急がねばなるまい。

Ⅳ グローバル経済を生き抜くために

1 コカ・コーラのトータルコンペンセーション

コンペンセーションの面では、1980年代後半以降、米国ではインセンティブ型報酬戦略が急速に普及した。

1980年代前半、米国の大企業は、日本やドイツ、そしてNASDAQ市場の新興企業との競争に敗れ、企業リストラに追い込まれた。再生のための戦略が選択と集中であり、その後、核となるビジネスへの経営資源の集中が進むとともに、低収益の関連ビジネスは売却処分されることとなった。

この厳しいリストラの過程で従業員の報酬戦略が見直されることとなり、それまでの米国の大企業の年功序列的な報酬体系（勤務期

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

間の長さが報酬に連動）からインセンティブ型報酬体系（報酬は成果に連動）への移行が進んだ。

インセンティブ型報酬体系のもとでは、地位の低い従業員の年収の大半は固定給およびベネフィットとなる。地位の上昇、すなわち経営の意思決定への参加程度が上昇するに伴い、報酬は業績に連動するようになる。上級幹部になると、報酬の中心はボーナス、ストックオプション、自社株保有である。こうしてインセンティブ型報酬体系の普及、および企業年金や医療保険など福利厚生費の管理が進んだ結果、トータルコンペンセーションの基本方針が明確になっていった。また、米国では企業のグローバル化が進展したことで、全世界共通基準としてのトータルコンペンセーションの必要性が高まった。

表３は、1990年代のコカ・コーラの全世界向けのトータルコンペンセーションの基本方針を説明したものである。そこでは報酬の公平さとは、企業への貢献度に応じたものであると定義され、従業員の株主化もはっきりと謳われている。

トータルコンペンセーションについての統一方針の決定、なかでもグローバルベースでの決定は、今後の日本企業にとって重要な課題である。公的年金は削減が予想されており、退職給付水準の決定は多くの企業にとって深刻な問題である。

しかし、公的年金の削減の埋め合わせとして退職給付を増やすわけにもいかない。グローバル企業は激しい国際競争にさらされており、日本国内の事業部門だけが、ベネフィット比率を引き上げることは好ましくない。また、国際的な業務が進展するに従い、各国共通の福利厚生制度を構築するとともに、福利厚生に関する課題を検討する必要にも迫られよう。

コンペンセーションとベネフィットのあり方が、各国の国内事情を反映した結果、国ごとにバラバラになってはグローバル企業の統治は困難である。現実に、北米を中心に普及している401(k)プランは英国でも取り入れられており、韓国でも2010年までには導入される予定となっている。中国の企業年金改革は当初から401(k)プランを前提としている。

グローバル化が進むなか、日本企業も国際的に共通な福利厚生政策を構築すべきだろ

表3　コカ・コーラのトータルコンペンセーションの基本方針

① ビジネスドリブンであること 会社に成功をもたらすプラン設計	⑥ 公平性を保つこと 全従業員にとって公正で平等であること。貢献度に比例した報酬を受け取ること
② 業績を反映するものであること 全従業員が何らかの形で業績に関連した報酬を得ること。特に高位のものは変動報酬が高いこと	⑦ 自社株の保有を通じて「オーナー・オブ・カンパニー（owner of the company）」の意識を持たせること
③ 市場競争力があること 人材獲得において、競合他社との競争に耐えうるものであること	⑧ 最低限の生活基盤の保障を考えること 業務に専念できるよう、全従業員が最低限のベネフィットを受け取ること
④ グローバルな視点であること 世界のなかでも高レベルなもので、グローバルに標準化された目標と基準により評価されていること	⑨ チョイスに基づくこと ベネフィットプログラムのなか、あるいは現金との間で選択可能とすることにより、多様な従業員のニーズを満たすようにすること
⑤ 地域の実態に即していること 本原則と整合性を持つかぎり、地域の状況を加味できること	⑩ わかりやすいものであること 明確に確定され、説明しやすくコミュニケーションを図りやすいデザインになっていること

出所）コカ・コーラの資料などより作成

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

う。その際には、日本独自の事情を世界の標準とすることは不可能であり、米国をはじめとする海外の事情を踏まえつつ各地域の収益状況を考慮する必要があるが、ベネフィットの充実には慎重になるべきである。ゼネラル・モーターズ（GM）は2006年に巨額赤字を計上したが、それは従業員に有利な医療福祉制度が大きな原因であったとされている。

トータルコンペンセーション・プランは、企業に成功をもたらすものでなくてはならない。従業員が業務を遂行するうえで必要最低限の福利厚生を果たすとともに、報酬に関しては業績との連動性を高め、トータルコンペンセーションに占める報酬の比率を高める必要がある。そのために、経営者が明確な経営目標を末端の従業員にまで行き渡らせることがインセンティブ型報酬戦略の基本であり、グローバル企業にとっては欠かせない。

また従業員を株主化することは、中長期的な処遇に対するインセンティブとなる。トータルコンペンセーションに占めるベネフィットと基本給の比率を高めることは、企業にとっては固定費負担の増加でありリスクである。

2 ESOPの必要性

日本では、公的年金が徐々に削減されつつあり、退職給付に対する期待は大きい。しかし、現在の目先の高収益を理由に退職給付を増額することにはリスクが伴う。それよりは、従業員の株主化（日本版ESOPの導入）を進める方が労使双方にプラスに働こう。

退職給付の一部を自社株とした場合、株価が上がれば退職給付も増えることになる。会社の収益向上に大きく貢献した従業員に対しては退職に際しても優遇すべきであるが、退職時の適切な処遇を事前に決定することはできないため、その代わりに株価を用いるということになる。

自社株に集中的に投資する確定拠出型企業年金制度（日本版ESOP）を導入すれば、自身が勤める企業の株価の上昇により公的年金の削減分を埋め合わせる退職給付を手にすることが可能になる。

一方、日本のグローバル企業で働く世界中の従業員にとっても、短期的な利益はボーナスに反映されるが、中長期的に企業価値が上がった場合には、自社株を保有することがその従業員の貢献に対する対価となる。まず国内にESOPを導入し、その後、各国の子会社へ広めていくべきである。従業員の株主化はグローバル企業の各国従業員の求心力を高めるうえで重要な戦略である。

参考文献

1 野村総合研究所著『少子高齢化と現役世代の活性化』――7章米国ESOPと企業活性化戦略、2000年
2 井潟正彦、富永洋子、野村亜紀子、中島裕子「米国・企業年金／福利厚生制度・入門」『金融サービス動向レポート』97-5 1997年10月、野村総合研究所
3 中島裕子「米国カフェテリア・プラン」『金融サービス動向レポート』97-4 1997年9月、野村総合研究所
4 上田肇、赤木徳顕、中村実「米国インセンティブ型報酬システムと日本導入における課題」『経営研究』No.1 1999年1月、野村総合研究所

著者

中村 実（なかむらみのる）
研究理事
専門は社会保障制度論

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2007 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.