

## 第2回高度外国人材研究会

### 議事要旨

議 題	第2回高度外国人材研究会
開催日時	令和5年11月27日(月) 11時00分～13時00分
開催場所	本館17階 第2特別会議室 及び、オンライン (Teams 会議)

#### 【議事概要】

事務局及び出入国在留管理庁の資料説明は割愛

#### <プレゼン概要>

ブラックロックジャパン 滝沢様

(生活インフラ)

- 住宅の賃貸においては英語対応が可能な不動産業者が限定的かつ、貸主は外国人が居住を希望していると分かると門戸を閉ざす場合が多い。社宅契約でも断られることがある。使用言語が英語のみの居住者と、不動産管理会社・貸主をつなぐ有料サービスなどにより、外国人材の入居を断ることができない仕組みが考えられないか。
- 社員は提携銀行で口座開設とクレジットカード発行ができるが、配偶者などは滞在開始から6ヶ月間は口座の開設ができない。また、家族を海外に残して単身赴任をする場合、海外送金の手続きが煩雑となる。マネーロンダリングについては考慮すべきだが、プロセス簡潔化に期待。

(行政サービス)

- 外国語対応の可否により役所での手続き全般において課題が生じている。
- 英語での対応をしていない役所も多く、居住者・企業側において通訳者の手配が必要となる。
- 多言語対応等の基盤整備にはコストがかかるため、国の支援の対象となり得る分野と考える。

(医療サービス)

- 医師、看護師や救急車手配などの医療サービスの提供において英語での対応が進んでいない。
- 日本未承認薬の使用、承認薬の処方量の違いなどの問題から自国での治療を継続できるか否かも課題。重い心臓病の治療に際しては処方を受けるために一時的に時国に戻る場合もある。

(コミュニティとのつながり)

- 社員の家族には文化・宗教のコミュニティも重要。例えば、イスラム教のモスクやユダヤ教のシナゴグのような各文化コミュニティの中心的存在となるような施設の設置のサポートができるか否かも検討すべき事項である。また、宗教においては食の戒律がある場合があり、ハラール対応やベジタリアン対応等も考慮する必要がある。

#### (教育)

- インターナショナルスクールは、年間数百万円が必要な場合もある高額な授業料の課題がある。米、英、印、仏、独などの運営主体及び卒業後の進学先についてもどの国を前提とするかによる選別も発生するため、入学のハードルは高い。また、キャパシティに課題があり、学校側の定員によっては断られる可能性もある。
- 公立学校は、第二言語としての日本語の補習授業の実施体制が整備されていない場合が多く、選択肢になり難い。公立学校での異文化理解に向けた教育の拡充も、外国人・日本人双方に有益と思われる。

#### (同性パートナーの包摂/Inclusion)

- 同性パートナーのビザ取得も課題。同性パートナーにおいては、ヘルパーのビザ、または養子縁組の上での家族としてのビザを取得することで対応している場合がある。本来の関係性とビザ取得のための便宜的関係性の違いにより、生活面で障壁や心理的疎外感が生まれ、継続的な生活を営めないケースも発生している。
- また、住宅における賃貸借契約では、外国人であることに加えて、同性パートナー同士での利用を理由に断られることもある。

#### (ペットについて)

- 日本へのペットの入国手続きは非常に煩雑。

#### (入国手続き関係)

- インド国籍の場合、ビザ取得手続きが煩雑。例えば、出身大学の証明に加え、日本で勤務する会社概要を含む赴任事由について詳細な説明資料が必要。定型の書類に加え、嘆願書を添えていた事例もある。
- ブラジルのビザ取得手続きは、昨今簡略化された。韓国は、現大統領になってからスムーズになった。中国も簡略化されていたものの、今後に懸念がある。フィリピンは、会社が赴任社員に対して負う追加責務へのコミットを要する。具体的には、日本企業がフィリピン人を雇用する際フィリピン海外雇用管理局 (Philippine Overseas Employment Administration Office) の許可を得る必要があるが、それに伴って企業としてはフィリピン人が海外で雇用されている間に亡くなった場合に「ご遺体」を母国に持ち帰る費用負担をフィリピン海外雇用管理局に対して確約する書面に署名しなければならない。フィリピン国民を不法労働から守るために必要なものとして、高度技能/技術熟練労働に関わらず、全てのビザカテゴリーに適用と理解。この手続きが必要な背景と、高度外国人材を求めるケースの事情

との乖離が認められる中で、可能であれば今後不要となれば有難い。

#### (雇用体系)

- 日本では一定のパフォーマンスを満たさない社員を解雇できず、経営上の足かせとなっている。また、定年についても他国から見れば、年齢が高いことを問題とすることに疑問が生まれる。例えば、米国で定年制度を導入したら、年齢差別の問題が生じかねない。
- 国内外の給与水準の差分は日本独特の雇用体系が織り込まれていることも要因の一つである。例えば、30代社員の部長就任は米国では特殊ではないが日本でのハードルは高い。

#### (社内での外国人定着に向けた取組み)

- 生活面の課題サポートのため、社内のWebsiteに虎の巻と似た役割を持つ「New to Japan Guide」を作成し共有している。作成には人事部及び社内有志が携わり、活動を通じて業務外での外国人社員とのコミュニケーションを深めた。
- また、社内ネットワーク活動のサポートも実施。日本では、欧米とは異なる文化・社会を背景に有する日系クライアントに、日本語でサービスを提供すべく社員の半数以上が日本人である。その中にいる外国人社員が安心して生活し、業務において存分に活躍できる環境を確保・拡張することを目指している。
- 一方で、グローバル企業としては、多種多様なバックグラウンドを持つ社員が各々の異なる文化を互いに認め合って活動し、単一文化よりも強力なグループとなるべくチームワークを発揮することを目指しDEI活動を活発に実施。その活動の一部として、社内ネットワークを構築し、拠点横断や拠点内でイベントを実施している。
- 例えば、米国ではラテン系及び黒人系の社員比率の向上を目指した活動を実施。アジア・パシフィック地域では、米・欧とは異なるDEIに対する課題意識もある。
- 完璧に達成することは困難であるという認識を持ちながら、継続的な活動展開を試行している。

#### ソニーグループ 陰山様

- まずは当社の国内での外国人採用概要について述べる。2000年代初頭からエンジニア、R&Dなど多様な技術人材について海外大学から直接採用に取り組んでいる。最初は中国、次にインド、現在は様々な学会に赴き、研究者や学生へアプローチも行っている。
- 採用実態を踏まえると、新卒・中途問わず、オファーに株式報酬を含めることが重要と認識。日本でも経済産業省の支援もあり株式報酬導入が進んでいるが、海外と比べると導入企業の付与水準は未だ低い。
- 海外において株式報酬は従業員向けの報酬として認知されており、株価上昇分が報

酬となる値上がり益型SO（ストックオプション）ではなく、株価相当額が報酬となるフル・バリュー型の譲渡制限付株式報酬/譲渡制限付き株式報酬ユニット

（RS/RSU）の導入割合が高い。我々も税制適格が拡大したらSOを出せばよいとなるが、欧米のオファー水準に対して、SO付与により日本の給与水準でも競り勝とうとすると、莫大な株数を出す必要があり、難しい。スタートアップ促進だけでなく、上場企業の成長サポートの面や報酬の中身において税の取扱が変わるという点でも、一考の余地はあり。

- 当社は元々SOを長く活用していたが、競争力のある報酬水準・パッケージを実現すべく、近年RSUを導入した。結果として、一部組織では、離職率が顕著に減少した。また、RSUがあることを採用時に伝えられるため、採用競争力向上に寄与している。株式を保有する事を通じて会社の一員になると実感できたというコメントも、非常に嬉しい効果。
- 今後の株式報酬活用に向けた課題を2点述べる。1点目は、人材投資を促す税制改正として、税制適格SOに類似する税制優遇のSO以外の株式報酬への対応余地についてである。税制優遇と課税タイミングについて国内外で比較をすると、例えば、権利確定時に課税が無い国も存在していることが分かる。権利確定時課税の課題は、給与課税により、多額の納税資金確保が必要で、結局株式を半分程度売却するケースがあることであり、株主価値と社員の報酬とを連動させる効果が半減する。
- 税率の観点では、欧米諸国と比べて日本はまずまずだが、相対優位を作って海外から人を誘致する観点では、シンガポールやイスラエルが参考になる。特にイスラエルが102プランと呼ばれる税制優遇制度があり、SOだけではなく、RS、RSUも適用され、国として人材をリテンションするという点で、非常に参考になる。
- 上記を踏まえ、RS・RSUについて税制面で取りうる対応としては、権利確定時は課税せずに課税タイミングを売却時に繰り延べること、また一定金額まで（年間1,200万円等）は、付与時の時価を超える部分は、売却時の譲渡所得課税のみとすることが考えられる。
- 2点目は株式報酬の柔軟な活用を実現する規制改革である。令和元年の会社法改正で、役員は株式無償交付を認めているが、従業員はまだ認められていない。従業員に対して無償発行ができないことから、金銭報酬債権の現物出資という分かりづらい概念を取るとともに、子会社の社員に株式を付与する際は、併存的債務引受契約の締結およびそれに沿った請求を行う必要がある。また会社法上の請求金額とIFRS上で計上すべき金額に差異が発生し、その処理にかかる事務負担も大きい（会社法:権利確定時の株価/IFRS:付与時の公正価値）
- 今後取りうる対応としては、株式の無償発行対象を従業員まで拡大することがありうる。従業員に付与する際、上述した締結する契約や会計上の課題がクリアにな

り、手続きが簡易化可能。

- 米国企業は非常に柔軟に株式報酬を付与している。四半期ごとの付与、採用時の付与、四半期ごとに権利確定して株を発行・交付するなどを実施している。一方で、我々が取り組む場合は、届出書や発行登録書を出すことになり、実務として非常に煩雑になる。米国では、Form S-8という従業員に向けて報酬として株式を募集するための届出様式があり、これを参考にしながら新様式を創設すべきではないか。

#### 武田薬品工業 松本様

- 当社で特に必要とされる高度外国人材は、リーダーシップチームメンバーの候補者となるタレントである。
- 課題としては、多様なながらも当社の共通の価値観をもったタレントにリーダーシップメンバーになってもらうべく、国際的なローテーションも実施しながらいかに育成していくかということになる。
- 従って、タレントのモビリティの容易性の向上が大変重要となる。今回の研究会ではインバウンドの話が中心であるが、ローテーションという観点からは、インバウンドとアウトバウンドはセットで考えていく必要があるかと思う。
- 当社のエクゼクティブチームの報酬は、ポジションごとに競合他社である世界的な製薬企業とベンチマークし、制度的にも水準的にも競争力のあるものとしている。CEOについては、株式報酬の占める割合が非常に大きく、他のポジションにおいても同様にピアに対して競争力のある比率となっている。従って、ピアとのベンチマークに際しては、トータルキャッシュに株式報酬を加えたトータルダイレクトコンペンセーションでベンチマークしている。これは、リーダーの候補者となる層についても同様で、株式報酬は、報酬制度における非常に重要なコンポーネントとなっている。
- 株式報酬については、取締役・執行役・リーダーシップメンバーだけでなく広く従業員に導入しており、日本では約700名、海外の従業員は約1万名が対象。
- 日本では、株式交付信託、海外は米国預託証券（ADS）を用いて株式報酬を付与。
- 日本の産業界全体としての水準面については、特に下位層については、十分なレベルにはなっていないものと考えられる。一つの理由として、日本には賃金通貨払いの原則があることが挙げられる。
- 株式報酬管理のインターナショナルプレイヤーと呼ばれる会社が3つあるが、いずれも日本国内の証券ライセンスを有していない。日本企業における日本国内の従業員に対して、インターナショナルプレイヤーのポータルは、情報提供ツールのみとして使用されており、株式売却などの指示ができない。故に、日本と海外とで株式報酬管理が分断されていると言える。

- ガバナンスの観点から、例えば、エクゼクティブに対して独自の株式保有の社内ガイドラインを導入している企業もあると思われるが、ポータルを株式口座として使用できないために国内の証券会社にて開設した個人の株式口座では株式保有ガイドラインへの対応が全くできない。また、個人で開設した国内証券会社の口座では株式報酬の付与や交付の予定情報がなく、折角の株式報酬にもかかわらず、エンプロイーエクスペリエンスの低下を招くような形になっている。
- 従って、インターナショナルプレイヤーに証券ライセンス付与して、株式報酬管理の点で日本企業も海外企業と同様のことをできるようにすることで、高度外国人材を確保するために必要な株式報酬の導入を促進することができる。また、国際的に株式報酬をシームレスに管理することができ、税制面での管理のし易さの向上も図ることが可能と考える。ただし、国内で証券ライセンスを取得するためには、株式報酬管理と全く関係ない証券業務にも対応する必要があると聞いており、売却や送金といった株式報酬管理に特化したライセンスを設けることを検討することも必要である。ライセンス付与に時間を要するのであれば、当座の対応として、国内証券会社と売却情報などをインターナショナルプレイヤーのポータルと同期させていくことも考えられる。
- また、各企業は海外に株式報酬を展開する上で、法令や税務調査に多くの費用を要している。本調査を国がサポートし、ナレッジを共有することで株式報酬活用の促進を図ることが必要である。
- 日本における株式報酬のための株式の用意について、株式報酬のための新株発行、自己株処分をする際の手続きが非常に煩雑である。具体的には、有価証券報告書の提出などが必要になる。例えば、株式報酬に限って簡略・省略等を図り、株式報酬導入のハードルを下げて、株式報酬の活用を促進してはどうか。
- 税制面での見直しが必要な点は四点。一点目は、日本の最高税率が適用される所得が諸外国と比較して低いこと。二点目は、国外転出の際に一億円以上の有価証券等を所有等している場合の含み益に対する課税（国外転出時課税制度）。三点目は株式報酬制度に係る税制優遇策の乏しさ。四点目は非財務指標を採用した役員の業績連動報酬が損金算入の対象外であることである。
- 一点目の最高税率について。日本は所得税+住民税の税率が最も高い国の一つだが、最高税率が適用される所得は、諸外国に比べて低い。これは、日本は諸外国と比べて、経営層と一般従業員の報酬レンジの開きが極めて小さいことも一因。諸外国でエグゼクティブレベルでない報酬レベルでも、日本ではエグゼクティブレベルの高額所得者となってしまうケースも多くある。
- 高度外国人材は魅力的な仕事と報酬がなければ日本には来ない。日本に来る高度外国人材の多くが、最高税率が適用される可能性がある。税金分を見込んで報酬額を

設定することやTax Equalizationの実施など、企業の負担が大きい。従って、グローバルレベルの報酬水準を模索する一方で、最高税率の適用などの税体系の見直し、それから外国人材に対して、諸外国で行われているような期間を限定した税制優遇の検討が必要。

- 二点目の国外転出時課税制度については、平成27年度税制改正により、国外転出をする居住者が1億円以上の有価証券等を所有する場合は、含み益に所得税が課税されている。これは海外移住者の国外への資産の持ち出しに対応した法律かと思うが、実際には社命で海外赴任するサラリーマンについても、区分が難しいために除外されていない。株式報酬の更なる活用が叫ばれている中で、この仕組みは株式報酬を多く受け取ることになる日本人タレントのローテーションのアウトバウンドにも支障をきたす。考えられる対応としては、海外と同水準の課税となるように資産額の下限を見直すこと、あるいは、英国のように出国していた期間中に実現したキャピタルゲインに対して課税する方法も考えられる。
- 三点目は諸外国に比べて、日本の株式報酬の税制優遇が、税制適格SOなどに限定されている点である。企業の成長ステージを考えたときに大企業ではフル・バリュー型の株式報酬の方が受け取る側にとってより魅力が大きい。フル・バリュー型の株式報酬の税制優遇を拡大し、株式報酬を通じて人材獲得に投資していくべき。
- 四点目について。業績連動株式報酬は、海外企業との競争力の観点から導入が強く求められる。また、ESG投資の増加に伴い、非財務指標を用いた算定方法の導入が推奨されている。そのため、非財務指標（ESG指標、研究開発指標など）を採用した役員の業績連動報酬も、損金算入対象とし、業績連動報酬の導入促進を図ることが必要。それにより、国際的に競争力のある報酬体系構築をサポートできる。

#### <ディスカッション>

- 当社は事務局提示の分類A・Bと幅広に、年間100名以上の外国籍の方を採用している。日本語が話せることを前提とせず、英語ができれば採用可としている。
- 社内の外国籍社員に対してヒアリング及びアンケートを実施したが、ブラックロック滝沢様のご発言と共感できる部分が多々ある。
- 例えば、外国籍の方から、家を探す時に受入拒否されることが多いので、差別なのではないかという声を多く聞く。
- また、多言語対応は行政サービスに限らず、郵便局や金融機関等でも必要であり、社内に対応しきれない部分を外部委託しているが、通訳は1時間につき1～2万円かかる。そのため、外国籍社員の採用人数が増えれば、費用面でかなりコストが増える。
- 郵便局や金融機関では、氏名登録の文字数制限で上限が漢字10文字という規則があり、外国籍の方にとってストレスとなっている。

- ミドルやシニアの採用においては、家族対応が必要なケースが多い。特にミドル層においては、インターナショナルスクールの学費が家計を圧迫している。初年度で入学金等の学費で 300~400 万円かかってしまい、年収帯が 1000 万円~1500 万円のミドル層にとっては負担が大きい。
- パートナーの就労については、家族滞在ビザだと就労はできないが、米国等の国においては就労できるため、緩和制度が必要ではないか。
- 株式報酬は、海外企業のほとんどが RSU だと認識している。
- 30 年ほど前に、Microsoft が SO から RSU に転換したことが話題となった。株価の上昇益の従業員への共有ではなく、会社価値自体の共有が必要という議論が存在した。
- RS は会社の株式発行の手間と、米国では全体の比率に関する制約もあることから、実態として RSU がほとんどであると考えられる。
- RS は取り扱いがかなり明確になってきたが、RSU は日本ではまだ馴染みがなく、取扱いが明確ではない。
- 海外の RSU は、ほとんど権利確定と同時売却が多い。RSU 権利確定時に、給与課税を受けるが、そのための資金は株式売却により手当していることが多いのではないか。
- 国外転出時課税で、平成 27 年導入時は株式報酬も対象ではあったが、翌年以降に改正があり、権利確定前の RSU は対象外になった記憶がある。
- 在留資格の現行制度について確認したい。J-Skip だと、配偶者にも就労ビザを付与とあるが、配偶者の定義は何か。異性や同姓の事実婚も含まれるのか。
- 外国籍社員が家を借りる際に拒否される件についても述べたい。借り上げ社宅でも外国人に貸さない大家は、日本人と比べた際の騒音や、ごみ分別しない等の生活習慣面を気にしているのではないか。
- 対応策としては、税制などは全国に波及するため、生活面を中心とした特区を設けて、例えば通信会社等の生活系インフラ提供者について多言語対応を課したり、インターナショナルスクールの開設ルール緩和や、公立校等でも国際理解学級や日本語習得クラスを設ける等の全面的支援を提供したりする方法も考えられる。
- 配偶者の定義は、基本的には婚姻の成立の有無が前提となるが個別事情も踏まえて判断している。（出入国在留管理庁）
- 現在、当社では行政や金融機関の言語対応を職場の同僚や人事が手伝っているが、外国人社員が増えたら対応は難しい。行政や金融機関のシステム変更は莫大な予算が必要。政策的出口としては、法律などにより企業に努力義務を課すのはどうか。



- 日本に5年滞在すると課税対象が広がり、自国での運用資産も含め全世界が対象となるため、帰国を考える社員がいる。当社の場合は海外現法からの出向が多いので、本国に戻って現地法人にて同じ仕事をアサインさせる運用もあるが、外国人に来日して長く活躍頂くために、制度見直しが必要である。レアなケースとして、10年以上日本に居住する方もいるが、帰国時に厚生年金を一時金として受け取れないことが不便である。将来、日本から年金を受給できればよいという考えもあるが、手続きが面倒であることに加えて、本当に受給できるのかという不安もある。長めに居住する方への対策も必要である。
- 本日の説明で出たペットの帯同にかかる課題は、経営者やエンジニア等、多くの方にとって重要である。ペットの入国が難しいことがネックとなり、日本勤務を断る例もある。
- 法定健康診断にも課題がある。母国と検査項目が異なる点や、診断結果の会社提出に抵抗感を持つ方もいる。
- また、金融に関連して、Suica や PASMO 等の交通系電子マネーが海外のクレジットカードに対応していないことも不便である。民間企業の範疇だが、支援頂きたい。
- ご指摘の点は、前回トーマツ様から問題提起のあった非永住者に対する課税範囲の件と理解。（事務局）
- 国外転出時課税について補足したい。交付されたRSUは生株であり、有価証券等に該当するため課税対象となる。譲渡制限が解除されていないRS（譲渡制限付株式）と権利行使をしていないストックオプション（新株予約権）は国外転出時課税の対象資産となる有価証券等から除外されている。これについてはデロイト税理士法人の実務を担当している部門と確認している。昨今の株式報酬におけるRSU付与のトレンドからすると国外転出時課税の見直しについて検討すべき。
- 高度外国人材の採用・活躍には、ダイバーシティやキャリア自立の支援が必要。国籍に関係なく、一人一人の個性を活かして活躍できるような組織作りの取組みが、さらなる高度外国人材の採用・活躍に繋がる。
- 企業におけるバイリンガル体制整備が重要。一方で、日本企業においてはバイリンガル人材が少なく、バイリンガル人材の育成や配置を国がサポートする方策も検討することが必要である。
- 入管庁への質問になるが、技人国の在留資格よりも高度専門職の方が、職種幅の自由度が高い理解でよいか。そうすると、分類Bにも高度専門職を広げていくことが重要

である。分類 B だと技人国の在留資格となるため、在留活動制限があることが特徴だが、高度専門職の場合は在留活動の幅が広い。一方で、日本のメンバーシップ型雇用の正社員だと考えると、技人国の在留資格よりも、高度専門職の在留資格の方が配置転換しやすい。自身の調査の中でも、日本で長期キャリアを歩みたい方は、高度専門職へ移行するケースが多い。すなわち、必ずしも専門性が高いから移行するのではなく、日本のメンバーシップ組織型の中で働くために高度専門職を選んでいるのではないかと考えられる。

- ご認識の通り、「技術・人文知識・国際業務」の在留資格よりも、高度専門職の在留資格の方がより在留活動の幅が広いと言える。（出入国在留管理庁）
- ブラックロック様のご紹介内容は自社でもほぼ同じ取組をおこなっている。緊急対応時に、英語対応可能なクリニックが見つからない。行政サービスだけでなく、医療面でも外国人対応ができると住みやすくなる。
- また、ペットを飼っているエグゼクティブやエンジニアも多く、対応が必要である。
- 自社は RSU ではなく 1 円 SO をまだ使っているが、目的が 2 つある。1 つ目は、海外の報酬プラクティスで重要になっていること。キャッシュに加えて、SO は非常に大きな報酬割合を持っており、SO がないと採用が厳しい。2 つ目は、SO 行使後に株式を保有してもらい、経営への参画意識を高める狙い。一方で、権利確定時・行使時の課税負担から、権利確定後、すぐに売却する形にならざるを得ない。そのため、権利確定時課税については考える必要がある。
- 米英で RSU 導入時の優遇策はあるのか。また、課税売却時に繰り延べる場合、減税規模は大きくないと考えてよいか。（事務局）
- RSU は大半の国では権利確定時課税で日本においても同様である。先行して海外に勝つために、イスラエルの株式売却時課税の例を出した。自社だと、日本ローカルで採用した日本在住外国人社員に関しては、税制適格 SO を付与しているが、海外エキスパットは本国渡りで、税制適格を適用されない。そのため、エキスパットからは「我々は税制優遇を受けられないのか？」という声がある。つまり、税制適格の拡大は、海外との人材獲得表層において相対優位を作る一つ的手段となり得ると理解。
- 課税売却時に繰り延べるだけであれば、減税規模は大きくないと理解。他方で、繰り延べた場合、株式売却時には当該社員が退職している場合など、どのように企業側が捕捉するかという課題がある。

- また、源泉徴収実務がなかなか難しい。株式報酬という特性上どうしても現物渡しになり、税額計算して社員に通知して払ってもらう一連の実務が発生し、企業側の負担になる。相対優位を作り、企業側での導入促進をする観点で繰り延べる考えもある。
- RSU の優遇制度について補足する。イギリスでは従業員の株式報酬について、権利確定時の課税と売却時の課税を原則としているが、それぞれ優遇措置が設けられている。米国では、日本とほぼ同様だが、浸透度が異なる。
- 外国人材を獲得するために、オファー時の株式報酬がクリティカルである、株式報酬を出さないと、検討すらしない事例も多数聞いている。ただし、高度人材にオファーを出す際に、株式報酬の付与に取り組んでいる企業は現状かなり限られている。従業員向け株式報酬を導入できている企業は Nikkei225 で 20%、50-60 社にあたる。中でも、更に高度外国人材に株式報酬を付与できているのは、10 社程度である。
- 人材のインバウンドとアウトバウンドを合わせて考えるという点は重要。日本人が海外に行く時も同じ問題を抱えていることが多い。（事務局）

以上