

CEOの報酬は高すぎないか

ゴーン事件を機に考える

- 何が問題か
- グローバルCEOの報酬
- 何が報酬の基準か、目的は、
- ディスクロージャーの欠如
- ・・・ゴーン事件では、報酬の多寡が発端
- ・・・構成とその推移
- ・・・株価、業績とリンク？
- ・・・ガバナンスの問題、法制の在り方

日本とグローバルCEO報酬とを対比して眺めたい。

企業行動研究部会 2019-1-21例会

肥後 文雄 : WorldatWork (旧称・米国報酬協会)国際会員

1. ゴーン事件での問題意識

- ① 発端は；CEOの報酬の多寡 （賃金水準と諸便益を含むコスト）

日産・・・年額20億円から2010年より10億円に変更

日本企業との年収格差への拘り・・・2006年の解示義務の法定で。
グローバルと日本の水準への格差の存在と価値認識のちがい

参考 > 産業革新投資機構(JIC)の例

- ② グローバル報酬の内容・基準、目的は；
- ・・・業績とリンクしているか。
 - ・・・公費の私的な項目(?)への支出
3. デイスクロージャー・公表
- ・・・ガバナンスの問題、法違反で個人/企業訴求

2、グローバルCEOの報酬

各国CEOの報酬比較（百万ドル）

- ▶米国が1位、ドイツの2倍、英国の3倍、日本の6倍

	<u>2016調査</u>	
米国	12.259M\$ (13.0億円)	
ドイツ	5.912	
フランス	3.965	
英国	3.758	
日本	2.358	(2.1億円*)

FX:.110円ベース*

出所：「CEO Pay for Performance: Myth or Reality?」WorldatWork Journal 1Q-2018

3、自動車大手CEOの報酬額

米GM CEOメアリーバーバラ	24.7億円
米Ford CEOジム・ハケット	18.8億円
独フォルクスW全会長	12.9億円
独ダイムラーベンツ(会長)	11億円
ディデイエ・ルロワ(トヨタ副社長)	10.2億円
カルロス・ゴーン	19億円
豊田章男(トヨタ社長)	3.8億円

朝日新聞

4、 近年の日本のCEOの高額報酬

報酬1億円以上の役員 上場企業で500人上回る(2018/7/3朝日)

1、平井(ソニー会長)	27.1億円
2、ロナルドフィーシャー(ソフトBK副会長)	20.1
3、マルセロ・クラウレ(ソフトBK副社長)	12.3
5、クリストフ・ウエバー (武田薬品 社長)	12.1
8、デイディエ ルロワ(トヨタ副社長)	10.2
9、吉田(ソニー社長)	8.9

三菱電機では、22人、日立、ファナック、エレクトロン、ソニーと製造業が独占。

(018/7/3 朝日新聞)

5、グローバルCEOの報酬の構成

▶CEO Pay-Mix:

多くの要素・・・ 僅かな基本給部分、多額な株式報酬制度（別表）

▶CEO特典・パークス

自社飛行機・車/パーキング・税金補助・倶楽部メンバーシップ

▶海外勤務（グローバルアサインメント）のに付随の経費

▶CEO退職給付・・・企業年金・医療制度や退職後の利得（顧問等）
・・・今回は省略・・・

6、グローバルCEOの高い報酬・・・その推移

1970年迄は平坦な時代で1.3億ドル程度。

1990年代から急増・・・株式報酬制の導入、拡大。

IT時代（Eメールによる急速な伝達）CEOのマネジメントスキルアップで職務の価値の向上著しく、人材確保・足止めに高報酬が必須に。

また業績リンクの指向で、ストックオプションから業績連動型の「長期インセンティブ給」などに切り替わり、莫大な金額・報酬になって来ている。

図-1参照

2013年までのトレンドについては、前回（2018/12/10）の Figure2 「CEO Compensation 1965-2010」で配布と同じ

出所： WorldatWork 「Are CEOs Really Overpaid?」 Work Span01/2014

7、 ペイ・ミックス … 報酬内容その構成比率

<u>ペイ・ミックス</u>	<u>1990</u>	<u>2000</u>	<u>2014</u>
・ サラリー	40%	20%	20%
・ 短期インセンティブ	20%	20%	20%
・ ストックオプション	40%	60%	20%
・ 制限付きストックOP			40%
・ 長期インセンティブ			60%
・ CEOの全報酬(9~12ミリオンドル)のなかで、基本給部分は現在では20%以下に。			
・ 短期インセンティブ(年ベースの業績変動給)は同水準率維持。			
・ ストックオプションは企業業績で価値が変動し、この受動的な報酬は社員層を含め減少。			

一方、ペイフォーパフォーマンスと結びついたストックOPや長期インセンティブ型が増えてきている。別の視点で見ると業績反映型は80%になる。

出所: Harvard Law School Forum CEO Pay Ratio: Data and Perspective from 2018 Proxy Season Oct14.2018

8、CEOに与えられる特典・パークス (Perks)

Executive Perquisites

有能なCEO・人材の獲得、企業立ち上げ期や不況時等でのモチベーション・ツールとしても利用されてきた。しかし、傾向としては、縮少トレンドにある。

- ①乗用車関連、パーキング位置、リース。(25%)
最も広く行われているもの。平均で年 \$12.436。
- ②会社飛行機の公・私的利用、旅行補助。(13%)
会社と個人利用の混用、配偶者の旅行での使用価値が高く平均 \$60.000 (2009年)で①の6倍。じかんの節約、セキュリティや機密保持の点からの利用価値も多い。
- ③付加税の税務手続き、還付関連費・への援助 (13%)。
- ④倶楽部メンバーシップ： ゴルフ、~~スポーツクラブ~~。
- ⑤経済的プランニング

その他： この項目ではないが『海外勤務』に付随するベネフィットが有る(上記と重複もある) **ハウジング、リロケーション費用、子女親元帰宅など。海外勤務にともなうBasePayのプレミアム、物価手当付加など。**

出所： WorldatWork White Paper April2011

9、 米国の法的規制の新しい動き

Dodd-Frank-Act(ドッドフランク法2010)の制定・SEC.の管轄
「投資者保護及び証券改革法2010」のに“役員報酬に対するVote.
“株主承認”が明記された。

- ▶『Say on Pay』・役員報酬に対する株主の意志表示が2011から実施されて来ている。加えて、
- ▶『CEO Pay Ratio rule』・CEOの年間総報酬と同企業の総従業員の総年収の中位値(median)と比較した率を年次決算書で公開することが上場企業、**同等の企業**に課せられた。

2018年度決算が実施初年度に当たり、平均が144倍なら、1:144と表示される。

産業別などの上限下限の各金額等が示されている。〈次ページの表参照〉

特に社員の賃金と莫大なCEOの対比率に、労組、メディア、投資家の反響は今のところ意外と低調とのこと。

10、2018決算期のCEO Pay Ratio ・・産業別

全社員の年総収入の中央値とCEO(1-2名)の総報酬比率・・倍率

	<u>Pay-ratio(384:1)</u> 倍率	<u>総従業員の中央値 \$</u>	
一般消費財サービス	384.0	\$ 38.413	11
生活必需品	294.7	56.597	10
情報テクノロジー	139.6	84.236	⑤
資本財	123.2	60.434	⑨
素材	111.4	71.942	⑧
ヘルスケア	107.0	119.112	②
電機通信サービス	102.3	78.176	⑦
不動産	97.2	96.329	④
エネルギー	80.0	106.662	③
金融	67.1	81.430	⑥
公益事業	58.5	131.360	①
.....			
総平均	144.1	\$ 80.992	

出所: Harvard Law School Forum CEO Pay Ratio: Dat and Perspective from 2018 Proxy Season Oct14.2018 ・・ 分類は世界産業分類基準。

11、日本的経営への示唆：

- ・グローバル競争下で有能な人材・タレントの獲得、定着化には、報酬の改善は必須。
- ・非正規従業員の低賃金・格差の解消面などで再考要す。
- ・報酬委員会の設置・運営・実践

▪

グローバルビジネス競争に参加するなら、

グローバルな経営ルール・手法でないとゲームは出来ない。

以上

3、 各国大統領・首相の収入との比較

1. 米大統領	40.0	万ドル	(4.400万円)
2. カナダ首相	26.0	万ドル	
3. ドイツ	23.4	万ドル	
4. 南アメリカ	22.3		
5. 英国	21.5		
6. 日本	20.3		(1690万円)
7. フランス	19.4		
8. ロシア	13.6		
9. イタリア	12.4		
10. ブラジル	12.0		(Ex・rate:110円)

参考-1: 革新投資機構(JiC)の例 .. 1億円越はだめ (経産省)

参考-2: 経済同友会 小林元代表幹事(三菱ケミカル) 1億円以上貰ってどうする。
海外の報酬に疑問 (朝日新聞2018/12/19)