

## 企業行動研究部会議事録（第 269 回）

日 時： 平成 31 年 1 月 21 日(月) 18:00-20:00

場 所： 中央大学駿河台記念館 3 階 350 号室

出席者： (15 名 上原、片方、勝田、河口、北川、木下、西藤、櫻井、出口、比賀江、肥後、菱山、古山、松尾、峰内)

### 1. 連絡事項：事務連絡（理事会関連等）

勝田部会長より、開催に先立ち今後の例会予定が確認された。また、研究発表大会への応募について案内が行われた。本日の第 1 発表者として峰内部会員にお話し頂き引き続いて第 2 発表者として肥後部会員より発表頂くとの案内があった。

### 2. テーマ 1. ゴーン事件が問うもの・・・峰内部会員

<発表骨子>

日産カルロス・ゴーン会長の事件は今後どうなるのか、また報道内容の真偽詳細も分からないが、この事件は我々経営倫理の研究者から見ると色々な問題を想起させる。

#### 1. 経営者の報酬の決まり方（会社は誰のものか？）

- ① グローバル企業に必要な経営者の報酬はグローバル企業の有能な経営者に支払われている報酬のレベルに基づき決めるべき（自らの報酬について問われた際のゴーン氏の発言趣旨）なのか。
- ② 会社は社会の公器であり、利益の配分は全てのステークホルダーに配慮して決めるべき、なのか。（従業員との格差を問題にする。）

#### 2. 大企業に求められるリーダーシップとは何なのか

- ① ビジネス・リーダーシップの三層構造
- ② 「何も違法なことはしていない」ですむのか？大企業のリーダーの言動は社会全体に大きな影響を及ぼすと思うが、企業のリーダーに求められる資質とは何か？
- ③ 功利主義的に功罪を差し引きしてリーダーの評価するのか、いくら功績があっても違法なことをした者は評価しないのか？
- ④ 称揚されるトップダウンとあまり聞かれなくなったボトムアップ、その背景は何か？  
（世界で進む国家や大企業の強権化・権威主義化傾向と IT・AI など急速な技術進歩）

#### 3. 「ガバナンス」と「経営」

（「権力は腐敗する、絶対的権力は徹底的に腐敗する」（英国の思想家 John Emerich Edward Dalberg-Acton [1834-1902](#)）のか？）

- ① 「英雄型リーダーシップ」への依存と専制化のリスク（独裁者はやがて「裸の王様」に）。
- ② 米英型短期主義と日本型長期主義の衝突（企業の持続可能性に関する株主と企業の立場の違い）
- ③ 「ガバナンス強化」のために弱くなった「経営」の力（現場主義のマネジャー層と従業員の役割の重視）米国内「内部統制」導入で自律性を奪われた中間管理職層
- ④ トップの選解任の基準とその選解任方法を考える。（コーポレートガバナンス・コードの改定や社外取締役の権限強化で改善できるのか）

<意見交換> 第 2 の発表も同案件をベースとした報告のため、質疑はまとめて行うこととした。

### 3. テーマ 2. CEO の報酬は高すぎないか～ゴーン事件を機に考える～・・・肥後部会員

<発表骨子>

1. ゴーン事件での問題意識・・・日本とグローバル CEO 報酬に焦点をしばり対比する

- 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
- 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（と見られる）項目への支出
- ③ デイスクロージャー・公表

## 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

## 3、自動車大手 CEO の報酬額：米国（約 13 億円）——日本（2.1 億円）

GM メアリーバーバラ 24.7 億円／カルロス・ゴーン 19 億円／豊田章男 3.8 億円

## 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）／2～8 は略・9 吉田（ソニー 8.9 億円）

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。

## 5、グローバル CEO の報酬の構成

①CEO Pay-Mix：多くの要素・・僅かな基本給部分、多額な株式報酬制度（別表一略）

②CEO 特典／③海外勤務（グローバルアサインメント付随経費）④CEO 退職給付等

## 6、グローバル CEO の高い報酬・・その推移（別表・略）

1970 年迄は平坦 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

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。最大のニーズは有能な人材の確保と定着に資する狙いである。

## 7、ペイ・ミックス ・・ 報酬内容その構成比率

・CEO の全報酬のなかで、基本給部分は現在では 20%以下に。・ストックオプションも減少 20%程度、反面業績反影する短期・長期インセンティブ型は 80%に。

## 8、CEO に与えられる特典・パークス（Perks）

①乗用車関連、平均で年 \$ 12.436。 ②会社飛行機の公・私的利用、旅行補助。（13%）

時間の節約、セキュリティや機密保持の点からの会社飛行機の利用、夫人同行（公務がらみ）の利用が多い。

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。 ⑤経済的プランニング

## 9、米国の法的規制の新しい動き

Dodd-Frank-Act（投資者保護及び証券改革法・ドッドフランク法 2010）の制定で、役員報酬に対する“株主承認の投票”が明記された。

## 10、2018 決算期の CEO Pay Ratio ・・産業別

## 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・実践の早期達成

以上

#### <意見交換>

- ・ ゴーン氏が何も悪いことはしていないと主張することについては、如何なものかと思う。
- ・ 特に海外の新聞報道を見ると、ゴーンは日産の経営に大きく貢献した、それを斟酌するとゴーン氏をそこまで追求するのは如何なものかと言わんばかりの主張があるが、日本人からするとどうもしっくりこない。
- ・ 欧米企業における自家用航空機やゴルフ場の使用権等金銭報酬のほかに、経営トップに辞任中、退任後にも与えられる処遇について日本と大きく異なる点がある。
- ・ 肥後氏の資料での日本の CEO の収入の、欧米のそれについての差の大きさが書かれているが、日本では、賃金と報酬が一緒に扱われていることも要因である。日本の経営者はいわゆるたたき上げから出発し経営に携わることが大半で、あくまでその収入は給料すなわち賃金の延長と考えられてきた。
- ・ 一方米国等においては、CEO は CEO として雇われてくるわけで、いわゆる CEO のレートというものが存する。すなわち日本の経営者と欧米のそれとは、良し悪しでなく異なるという背景がある。
- ・ 次に峰内氏のコメントであるが、今回のゴーン氏は大きな公開会社のトップであるのに個人商店オーナーのような振る舞いである。例えば個人店主である A が、店先のリンゴを 1 個食べたとした場合は何の問題にもならないが、法人であれば、社長であっても刑法上の窃盗に当たる。
- ・ またこれが T 社等ほかの会社だった場合は、今回のような事態は起きえなかったのでは。すなわち N 社の生い立ちにもその根があると考ええる。
- ・ N 社は T 社と比べて創業以来特殊な環境にあった。特にトップが会社を私物化する体質があったところが問題。
- ・ 日本の会社は欧米の会社と比べて公私のけじめを厳しく考える文化的な背景がある。（「カンパニー・カー」を与える制度、出張旅費の精算など）
- ・ どのような理論づけで、給与が決まる等の考え方は例えば米国にはあるのか。  
⇒ 評価制度、人材育成制度が確立している。CEO に対テスト的な登用制度もある。業績連動型の「長期インセンティブ給」は、事前に達成条件と成果との対応値が明示されているシステムである。
- ・ 全くフリーであることは良くないので、有価証券報告書に記載すべきとなっている。
- ・ 経営者の福利厚生（特典・パークス）はどこまで許されるかを昨日取り上げた日経の記事があった。
- ・ 私的な旅行でも安全性との関連で一定の私用を認める企業もある。適切な開示という条件がある。
- ・ ゴーン氏については、かなり私的な公費の利用問題が出始めている。
- ・ 今後は特典・パークスも厳しくなる方向と考えられる。

以下略

#### 4. その他

勝田部会長より、論文の締め切り日程の確認があり、。次回 2 月 18 日第 3 月曜日であることが確認された。（文責：河口）

議事録送付先（敬称略）：

[部会員]：安藤、井上（真）、井上、岩倉、上原、遠藤（淳）、遠藤（梨）、大泉、大島、岡田（佳）、小畑、片方、勝田、加藤、河口、川村、北川、木下、銀山、熊本、栗栖、桑山、小池、小松、西藤、斉藤、佐久間、櫻井、佐藤、柴柳、瀬名、潜道、高橋、武谷、田村、出口、徳山、永井、那須、西村、野瀬、野田、比賀江、樋口、肥後、菱山、平塚、古谷、古山、前原、増岡、増澤、増渕、松尾、松本、丸山、水島、水野、峰内、宮川、宮澤、山口、山中、山本、横館、吉村、  
[学会本部]：梅津会長、水尾副会長、高橋前会長、内田事務長