

グローバル経営者報酬の現状と今後の方向性

CGS研究会資料

ウイリス・タワーズワトソン
リワード部門統括 ディレクター
森田 純夫

2018年12月13日

本資料の知的財産権は、ウイリス・タワーズワトソンに帰属します。弊社の許諾なく複製、配布、転載を行うことはできません。本資料に基づく貴社又は貴殿の判断及び結果に対し、弊社はいかなる責任を負うものではありません。

本資料の構成

グローバル経営者報酬の現状と今後の方向性

- はじめに
- グローバル報酬ガバナンスにおける日本企業の課題
- グローバル報酬ガバナンスの現状と今後の方向性
- グローバル報酬ガバナンスの取組みにおいて日本企業が直面している具体的課題
 - 報酬水準
 - グローバル長期インセンティブ（Long-term Incentive; LTI）
- 総括

Appendix: 報酬水準ベンチマークに関する欧州企業の開示事例

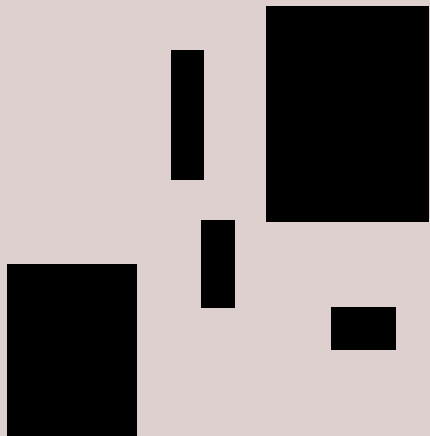
本資料の知的財産権は、ウイリス・タワーズワトソンに帰属します。弊社の許諾なく複製、配布、転載を行うことはできません。本資料に基づく貴社又は貴殿の判断及び結果に対し、弊社はいかなる責任を負うものではありません。

はじめに

「グローバル報酬ガバナンス」に関する弊社の問題意識

- CGコード施行以降、日本企業における本社役員（かつ日本人）に関わるガバナンス強化は目覚ましい形で進展
 - 報酬制度改革
 - 報酬委員会を中心とした検討プロセスの進化
- 多くの企業において、成長を目指すうえでグローバル化が課題となっているなか、着々と進む事業のグローバル化に対して人事面での取組みが後れを取っているということはないか
 - 「日本」と「海外」という二分論に基づく組織運営
 - 海外事業における不十分な統制力
- とりわけ、マネジメントや組織の統制のうえで重要な役割を果たす報酬については、どのような形でグローバルな基盤を構築すべきか、各企業が頭を悩ませているのが実態。日本企業におけるそのありようについて考えることには大きな意義がある
- そうした問題意識のもとで本資料を準備いたしました

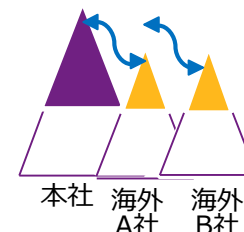
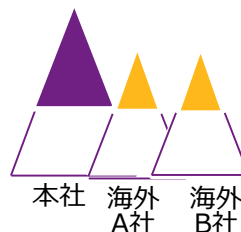
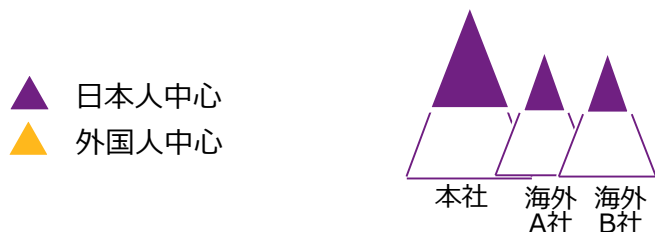
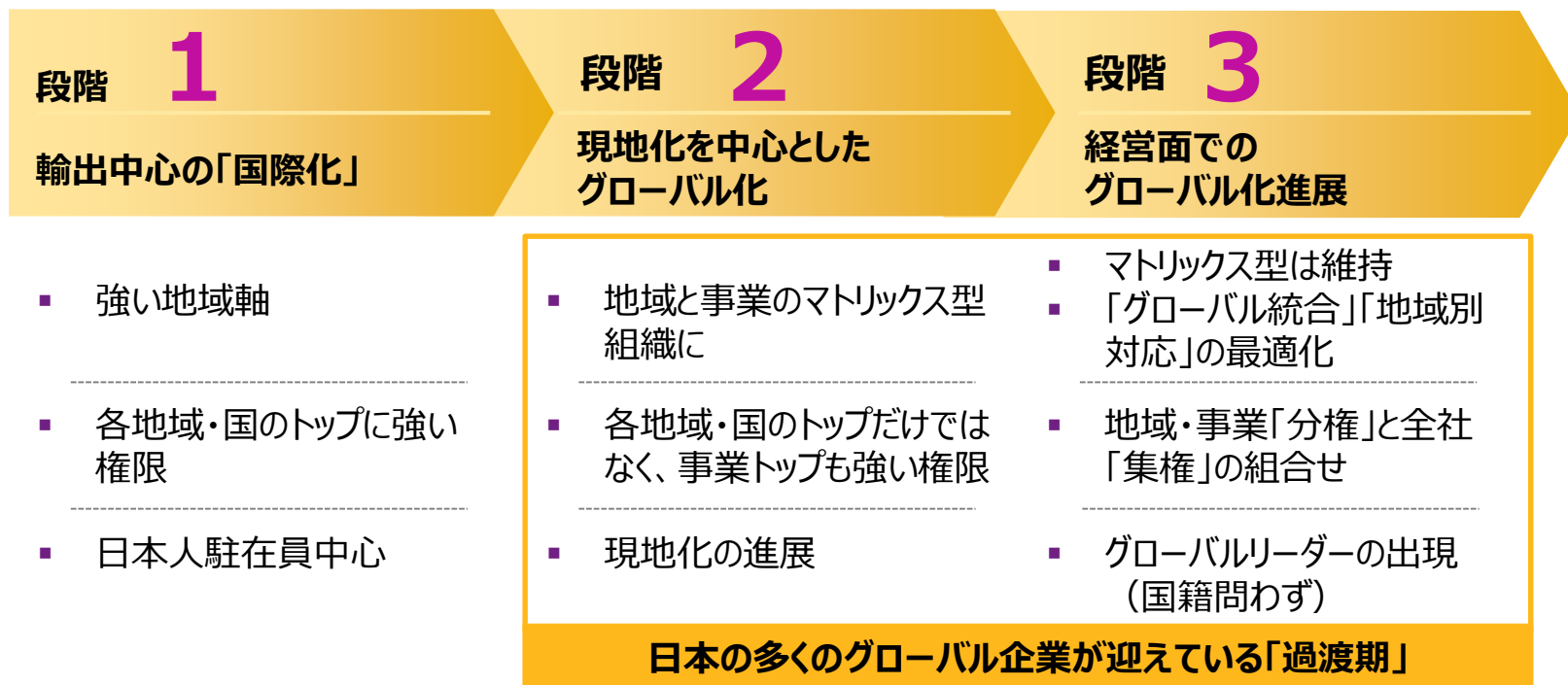
グローバル報酬ガバナンスにおける日本企業の課題



概論

グローバル化の進展状況

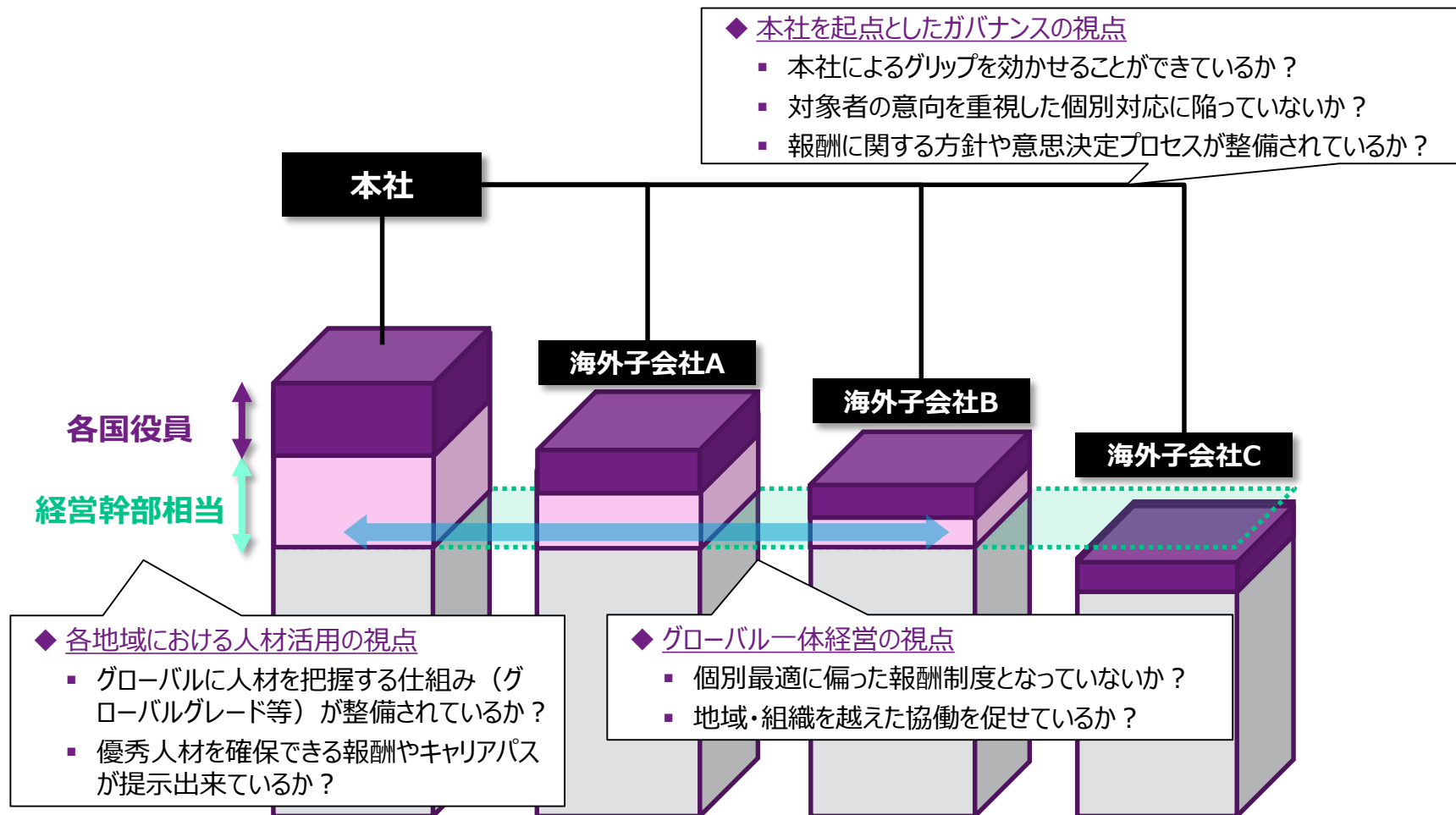
- 事業や組織のグローバル化が留まることなく進むなか、報酬はその進化に追いついているか



概論

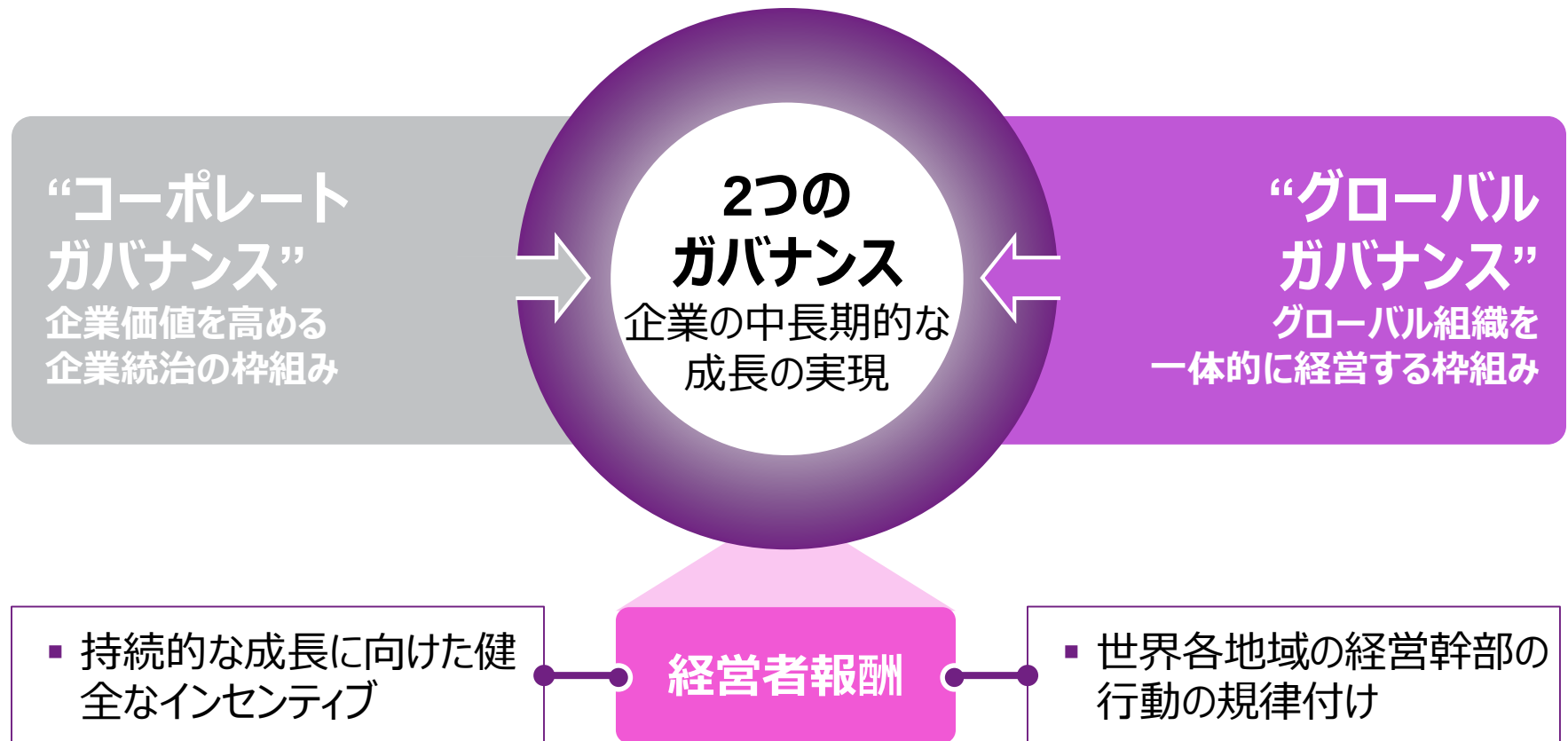
グローバル報酬ガバナンスにおける視点

- 本社主導のもとで一体的な動きを導くことができるか



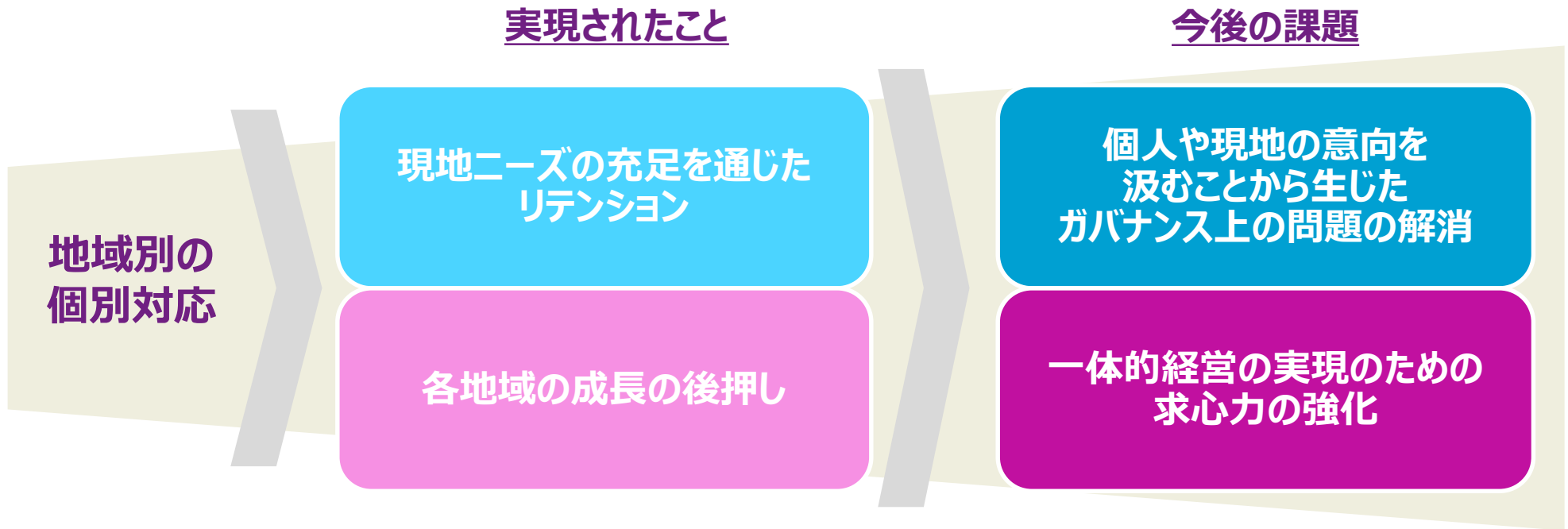
概論

融合しつつある2つのガバナンス

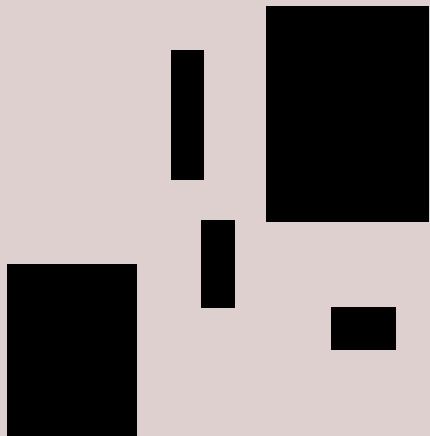


グローバル報酬ガバナンスにおける日本企業の課題

従来の日本企業の取り組みの成果と今後の課題

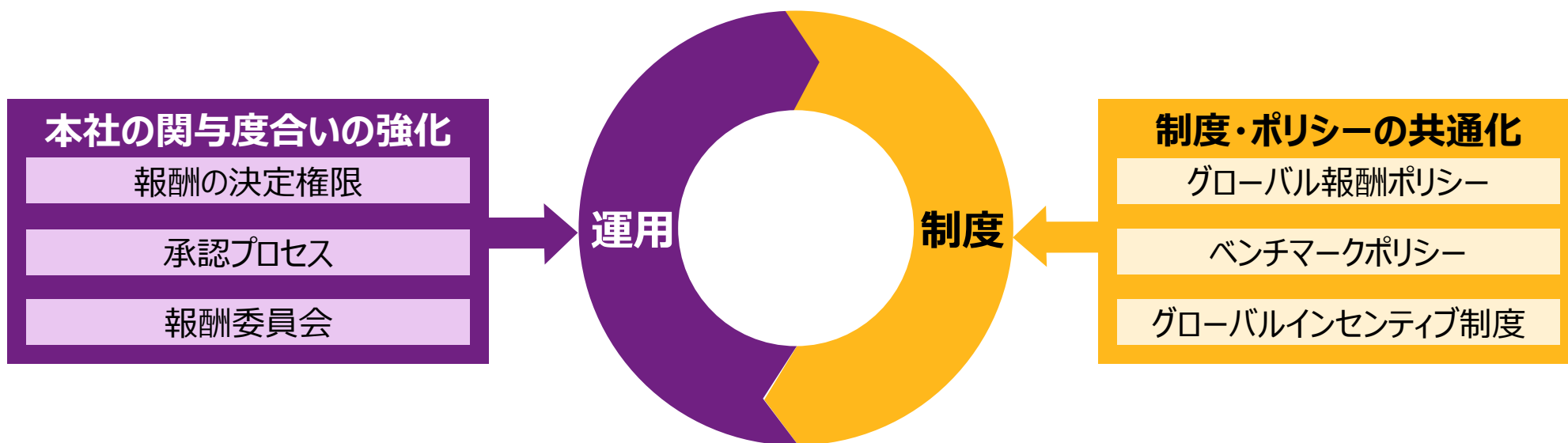


グローバル報酬ガバナンスの現状と今後の方向性



グローバル報酬ガバナンスの枠組み

運用面および制度面からの実効性の担保

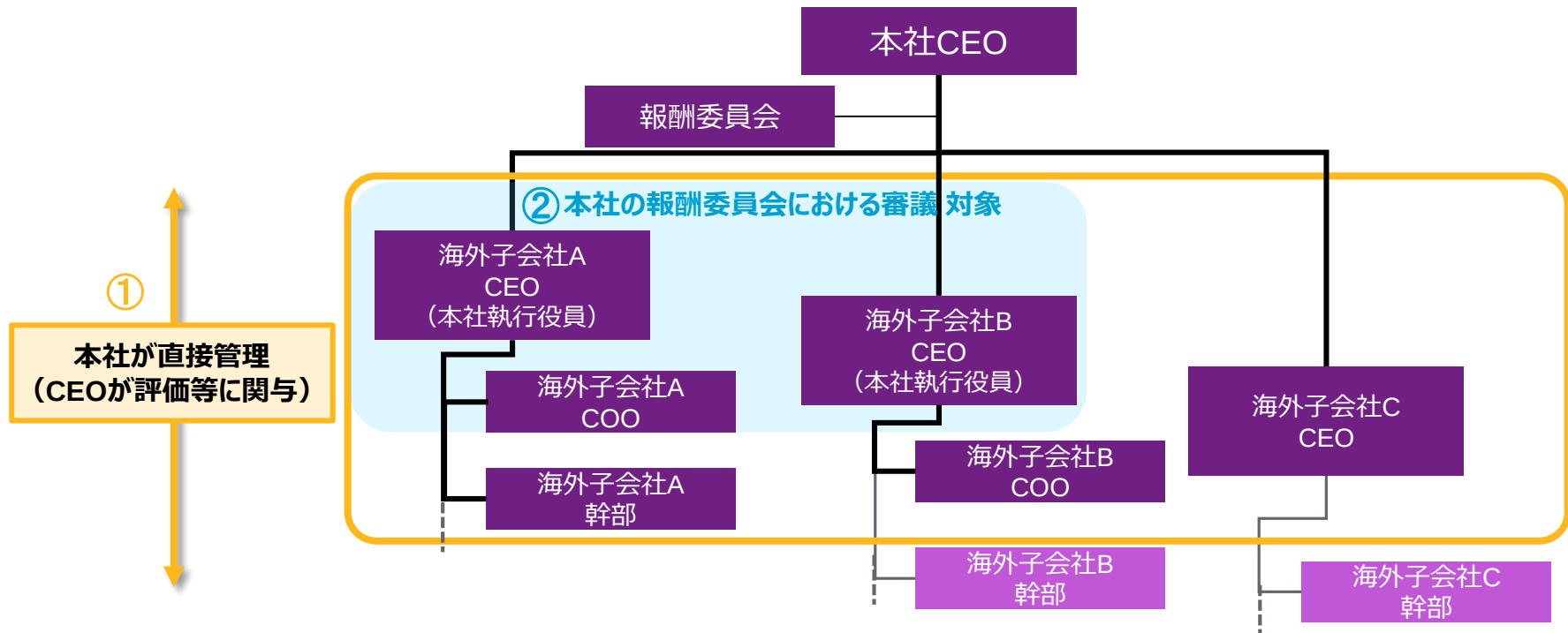


グローバル報酬ガバナンスの実効性を担保するためには、運用面と制度面を両輪として考え、双方を整備・強化していく必要がある

運用面での取組みの例

グローバル日本企業の例

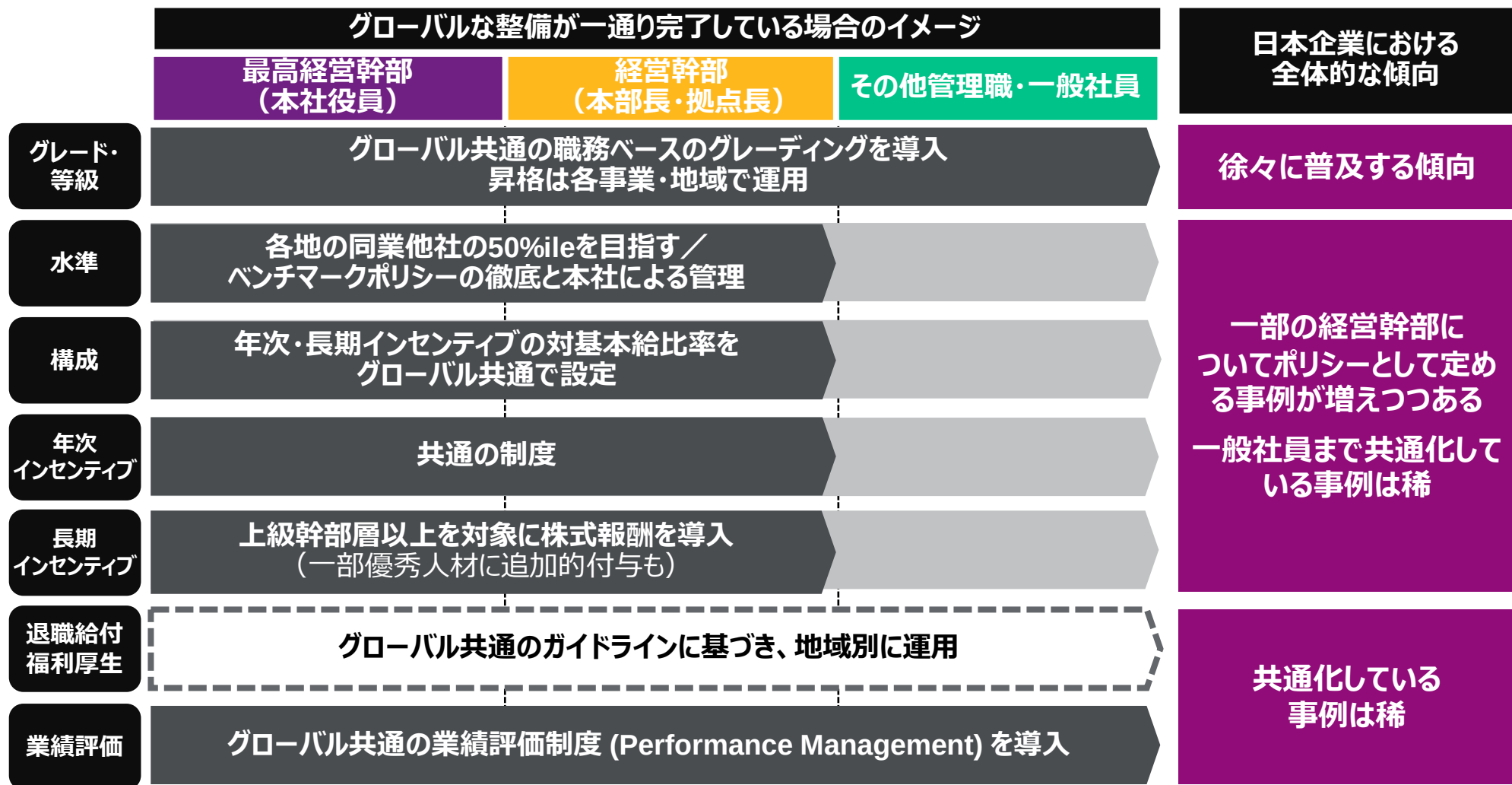
- CEOが海外子会社幹部の報酬の決定に直接関与し、子会社幹部に対する統制・求心力を強化・・・①
- さらに本社の報酬委員会が枢要ポジションの報酬を審議することでガバナンスの枠組みを構築・・・②



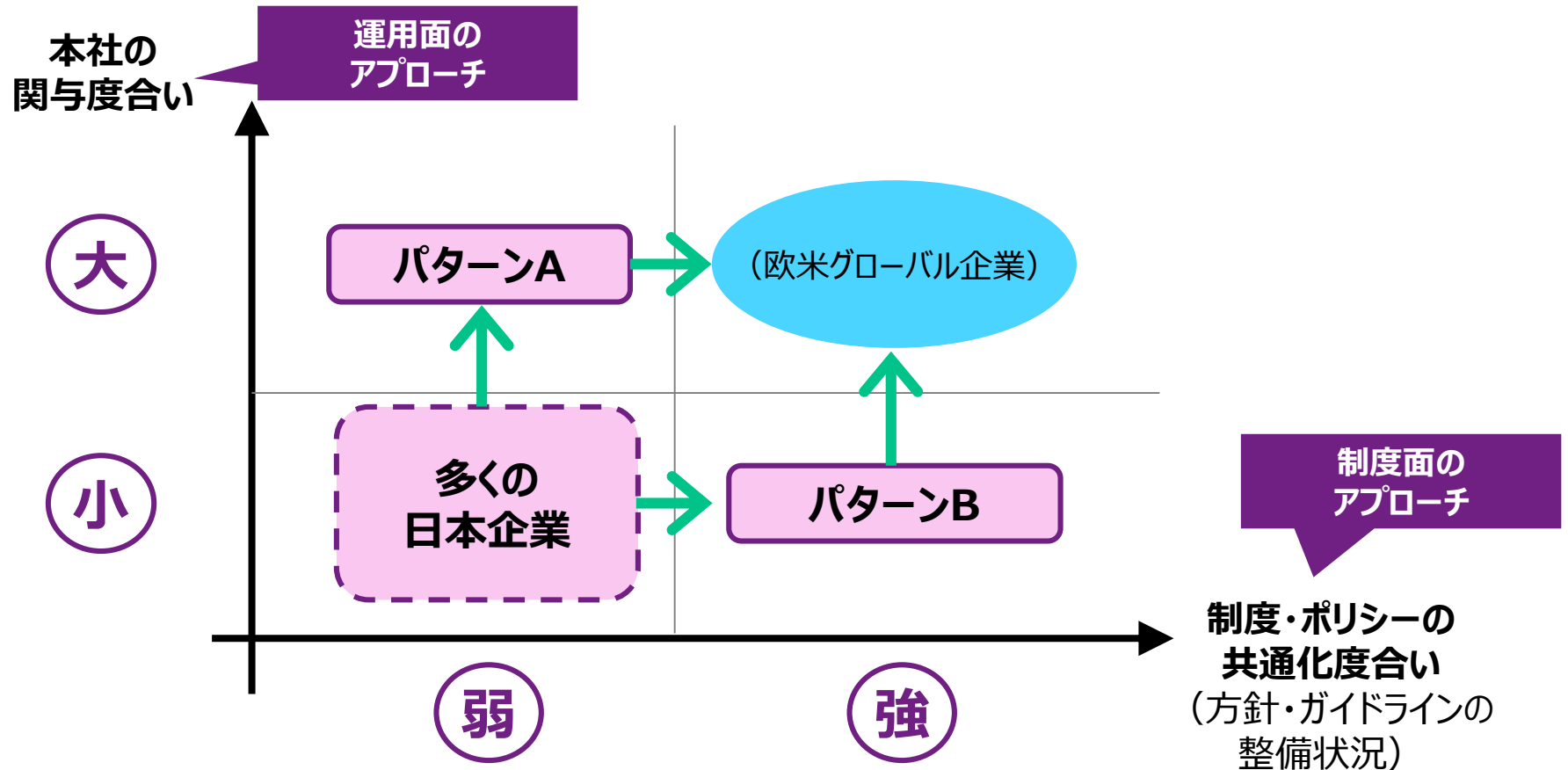
組織の意思命令系統（レポーティングライン）に沿って報酬決定プロセスを設計しつつ、客観性担保という観点から報酬委員会を活用した事例

グローバルな制度・ポリシーの共通化の全体イメージ

一定の完成形を想定した場合



グローバル報酬ガバナンスの枠組み アプローチによる分類



日本企業でもガバナンス強化の取組みが進み、「本社による関与強化」「ポリシー・ガイドラインの整備」のいずれかもしくは双方を通じて規律付けを図っている。欧米大手では双方の整備が一巡

グローバル報酬ガバナンスの枠組み

各アプローチの概要と特徴

		実施されている方策	一般的特徴
日本企業	本社の関与強化を通じたグローバル化 前頁パターンA	■ ガイドラインなどの具体的詳細は定めないものの、本社の関与を強化 ■ CEO等が直接関与	■ 現在の運用の延長線上で取り組むことから、移行しやすい ■ 説明の根拠が曖昧な場合、対象者にとっての納得感が得づらいことがある。成功は実施を担う人材次第という側面が見られる
	共通ガイドラインによるグローバル化 前頁パターンB	■ グローバルガイドラインを策定 ■ 日本企業の場合、定める内容が緩やかであったり、適用における強制性が弱いことが多い	■ 影響が大きい拠点・対象者の抵抗を受けることが多い ■ 運用が徹底されないと実態とガイドラインが乖離し、有名無実化することも
欧米企業	本社関与・共通ポリシー徹底のグローバル化	■ グローバルガイドラインを策定 ■ ポリシーに基づき運用するとともに、ポリシーに合致しない取扱いについては定められた権限者が承認	■ ルールが明確であることから、実際の適用や説明がスムーズ ■ 導入に伴う影響を余儀なく受ける対象者からの抵抗を伴うことが多い ■ グローバルの一貫性を重んじるあまり地域の実態に即さない運用が行われることもある

グローバル報酬ガバナンスの枠組み

グローバル日本企業の事例

項目	パターンAの事例 (本社の関与強化を通じたグローバル化)	パターンBの事例 (共通ガイドラインを通じたグローバル化)
背景	大型買収に伴って組織が拡大し海外の経営幹部について、会社の価値観に沿った形でマネジメントすることが課題に	多様なビジネスを世界各地で営むなかで、グローバル企業として人材の適材適所をグローバルで実現したいというニーズがあった
手段	- 対象の経営幹部について、本社主導で報酬を運営 - 経営層の目標設定・報酬・評価については、本社人事がグローバル共通のプロセスを提示し、各拠点で実施 - 経営トップ自らが経営幹部レベル（数十名）の評価・報酬額を設定。そのために必要なベンチマークは本社人事が実施	- グローバル人材データベースを構築し、報酬等の運用の基盤を構築 - 報酬に関するグローバルガイドラインを策定し、その範囲内で各子会社・地域が報酬制度を運営 - 一部の経営幹部については本社が承認するプロセスを整備
特徴	- 報酬・評価に対する経営トップの意向の反映を通じ、経営トップに対する「求心力」を強化。経営幹部に対してグローバルの事業方針を浸透させるうえで機能している - 個々の人材につき徹底的に検討する一方、明確なガイドラインはない	- グローバル共通のガイドラインの導入により、グローバルでより一体的な組織運営を目指した（ガバナンスよりも成長を意識。異なる事業の知見を結集したソリューションビジネスの創出を志向） - 現状を否定する趣旨はなく、ガイドラインにおける強制力は限定的（例：ベンチマーク等は現地主導）
取組み後の課題・状況	正式な共通ガイドラインが導入されずとも、実態として各地域の幹部のインセンティブの体系はある程度共通化されつつある	各地のベンチマークや報酬水準設定について、年々本社で意思決定する範囲が拡張

報酬制度・ポリシーの整備における現状と課題

日本企業における報酬制度運営の状況

全体・人事基盤

- グローバルグレードは徐々に普及。継続的なメンテナンスが課題になることも（グローバルの重要人材の把握はかなりの進展が見られる）
- グローバルでの報酬ポリシー策定は一部企業に留まる

報酬水準

- 経営幹部報酬について本社は状況を把握済。本社関与は企業により差があるが欧米企業対比では薄い
- ベンチマーク、目指す水準等について地域別方針のもとで運用
- 日本と海外との間での水準差が問題になることが多い

インセンティブ

- 年次インセンティブ： KPIや業績管理制度のグローバル整備は道半ば
- 長期インセンティブ：地域別対応（海外はキャッシュ）となっており、成長の方向性の共有の面で課題

個別性が強い現在の状況から、いかにグローバル化に向けて進化させられるか

（これまで日本人駐在員で賄ってきたグローバル組織の運営を仕組み化するとともに透明性・一貫性あるものにする）

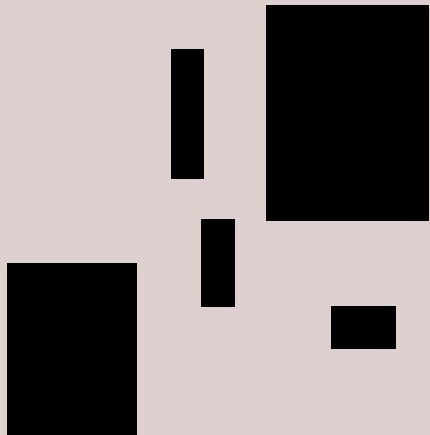
- グローバルグレードの効率的・効果的な運用とそれを通じた経営幹部等の客観的把握
- 対象者の納得感を得るうえで重要となる透明性の高いグローバル報酬ポリシーの策定

- 地域を越えた一貫性を確保するベンチマークポリシーの策定
- 報酬の市場水準データの本社一括管理とのための体制構築
- 地域間の水準差への対応

- 共通の業績管理の枠組みの導入
 - 指標（KPI）の統一化
 - 地域を越えた運用の実現
- 株式の活用を視野に入れたグローバル長期インセンティブの導入

グローバル報酬ガバナンスの取組みにおいて 日本企業が直面している具体的課題

- 報酬水準
- グローバル長期インセンティブ（Long-term Incentive; LTI）

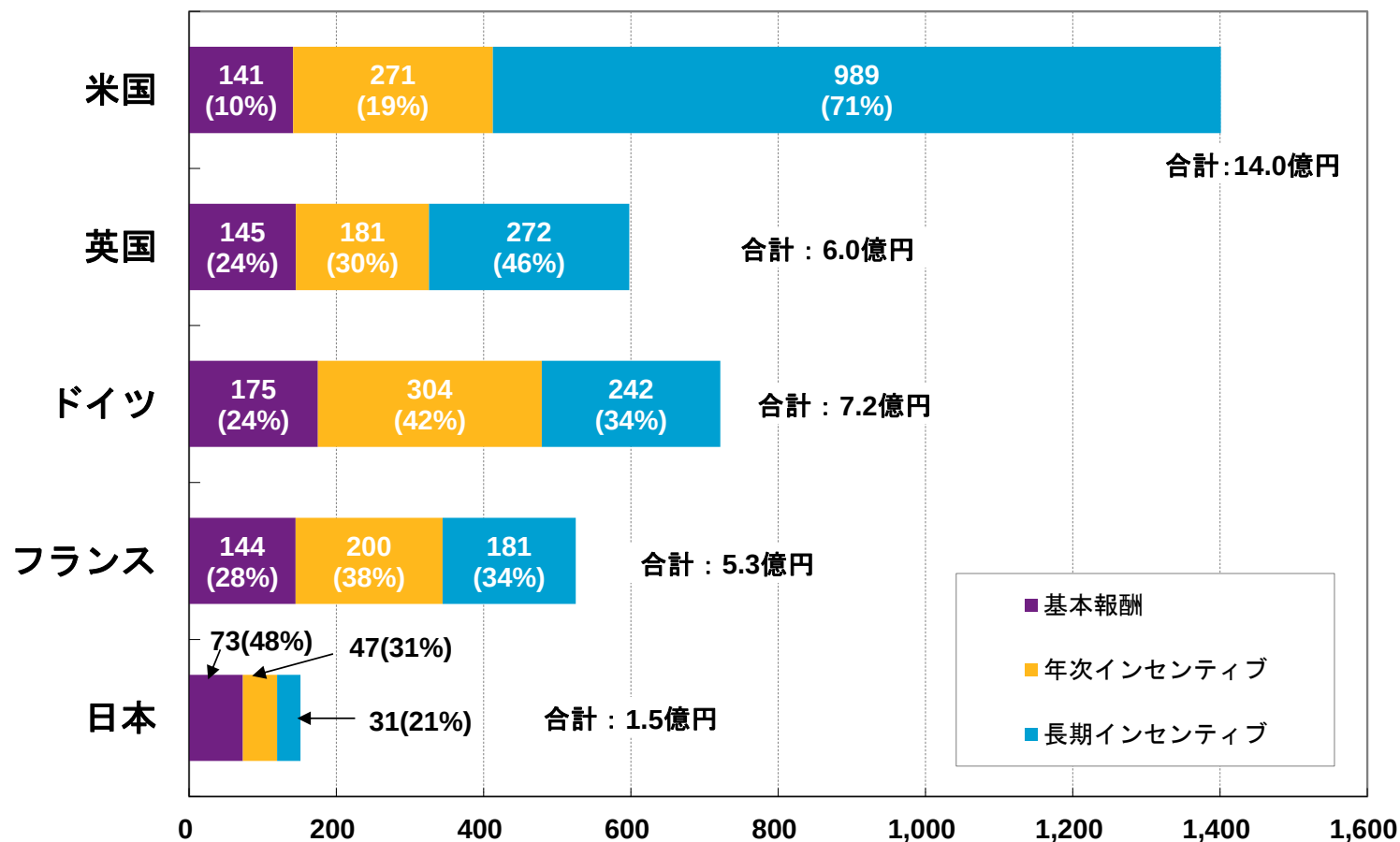


日米欧CEO報酬比較（ウイリス・タワーズワトソン調査）

売上高等1兆円以上企業

日米欧CEO報酬比較（2017年度）

（単位：百万円）

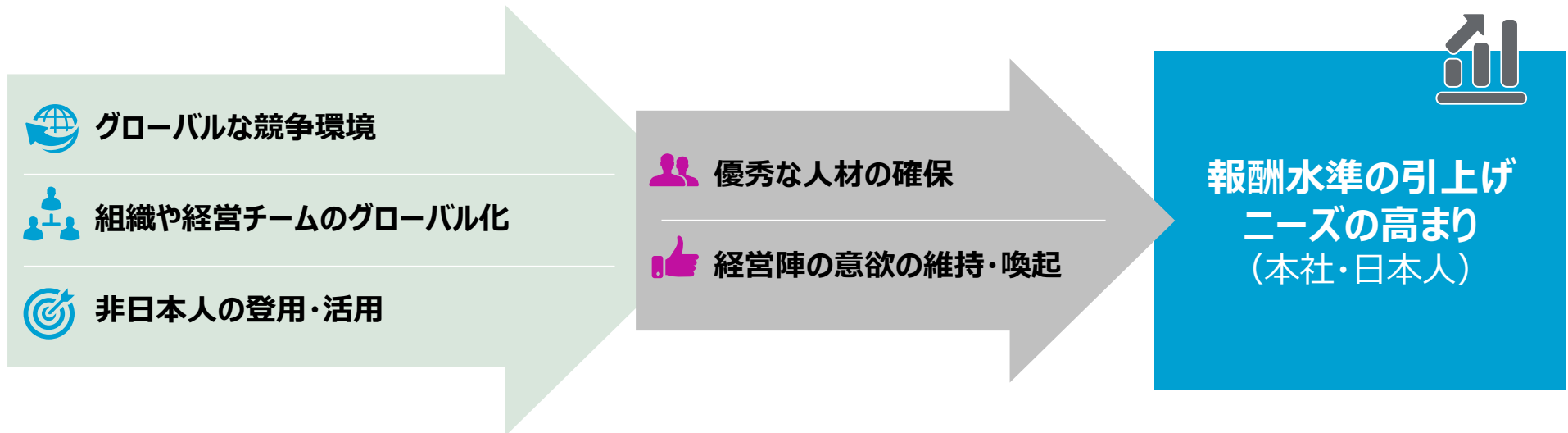


グローバル化に伴う日本企業の経営者報酬の課題認識

グローバル日本企業に見られる報酬水準に対する問題意識の高まり

グローバル展開・統合を積極的に進める日本企業が抱えている悩み

- 日本の水準では同じ土俵で戦っている海外勢とのギャップが大きすぎる
- 自社の外国籍役員との間でのギャップが大きく、日本人役員の意欲に悪影響



報酬水準の地域間格差による問題

日米欧固有の状況と課題

※事例についてはAppendixを参照

	日本	欧州※	米国
大企業CEO報酬*	1.5億円	5～7億円	14億円
ベンチマーク手法	■ 地域別ベンチマーク ■ 一部、欧米の報酬水準を意識する企業もある	■ 地域別ベンチマーク ■ グローバル大企業の場合、汎欧州ベンチマークも一般的。「グローバル」は限定的	■ 地域別ベンチマーク
地域間格差による課題	■ 海外（特に米国）との大きな水準差による「逆転現象」による経営者の意欲減退	■ 日本ほどではないものの、米国との間での報酬水準格差が問題化することがある（例：LTIの付与水準格差）	■ グローバル制度を導入したときのコスト負担（地域ディスカウントをかけることも）
高額報酬への批判	■ 顕在化していない	■ 社会的な批判あり →Pay Ratio等の規制導入	■ 社会的な批判あり →Pay Ratio等の規制導入

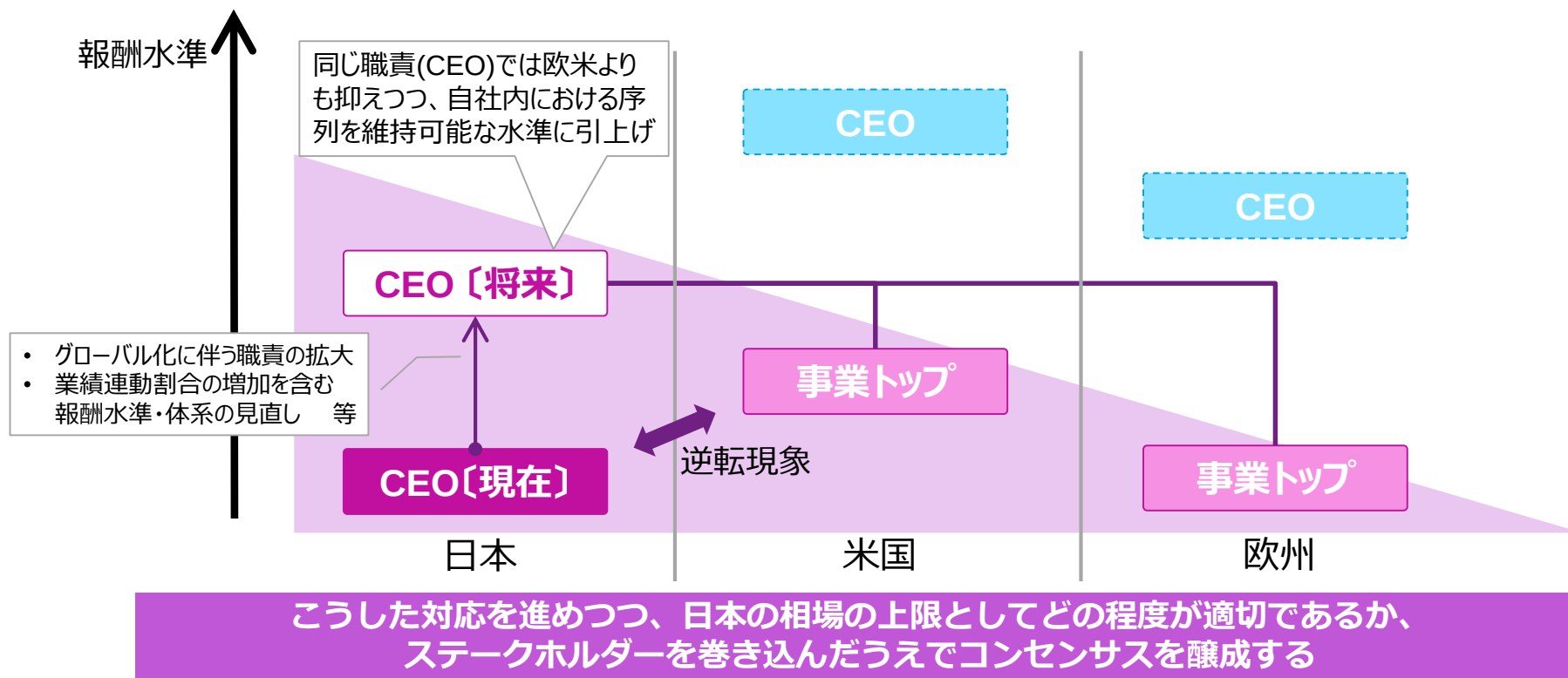
日本ほどには地域間格差の問題が先鋭化していない欧州の状況を鑑みても、グローバル化を推し進めるうえでは「国際競争力」のある報酬水準の確保が論点となる

*2017年度ウイリス・タワーズワトソン日米欧CEO報酬比較調査（対象：売上高等1兆円以上企業）

日本のグローバル企業における報酬水準の見直し

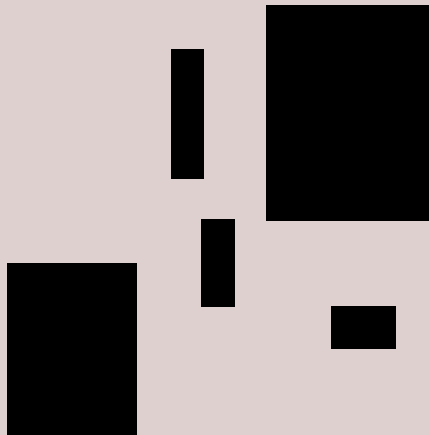
事業・組織のグローバル化を積極的に進めている企業の場合のイメージ

- 日本本社の経営者（特にトップ）の報酬水準が低いことによる意欲の減退や不適切な報酬マネジメント（海外幹部の報酬水準抑制等）を防止するうえでは、日本のトップ等の水準見直しも一案
- 地域別ベンチマークを基礎としつつ、自社組織の序列を維持できるよう水準を調整
 - 欧米における高額報酬批判の状況からも、欧米の同職責に追いつく必然性はない



グローバル報酬ガバナンスの取組みにおいて 日本企業が直面している具体的課題

- 報酬水準
- グローバル長期インセンティブ（Long-term Incentive; LTI）



LTIの活用

なぜ今、グローバルLTIが課題となっているのか



- 本社におけるLTI（＝株式報酬）の整備が進み、グローバルにLTIを付与する下地が出来ている



- 各地域の相場に応じて報酬水準が設定される中で、地域に関わらず共通に適用され、社員を結びつける象徴的な処遇の意義が増している



- グローバル組織として、共通のゴールを設定する必要がある

グローバルLTIの意義

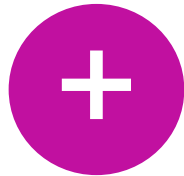
グローバル化促進の中核的な役割としての報酬

日本企業の海外LTI

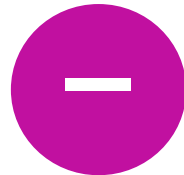
- 子会社業績に連動
- キャッシュ支給

今後の方向性：“グローバルLTI”

- 全社企業価値・業績に連動
- 株式支給



- 子会社業績達成へのコミット
- 対象者にとってのわかりやすさ
→ リテンションに貢献



- 「全社」視点の弱さ。個別最適に陥る恐れ
- その後の株式保有につながらず真の「長期」インセンティブにならない
- 目標設定の難しさ・・・果てしない交渉になることも

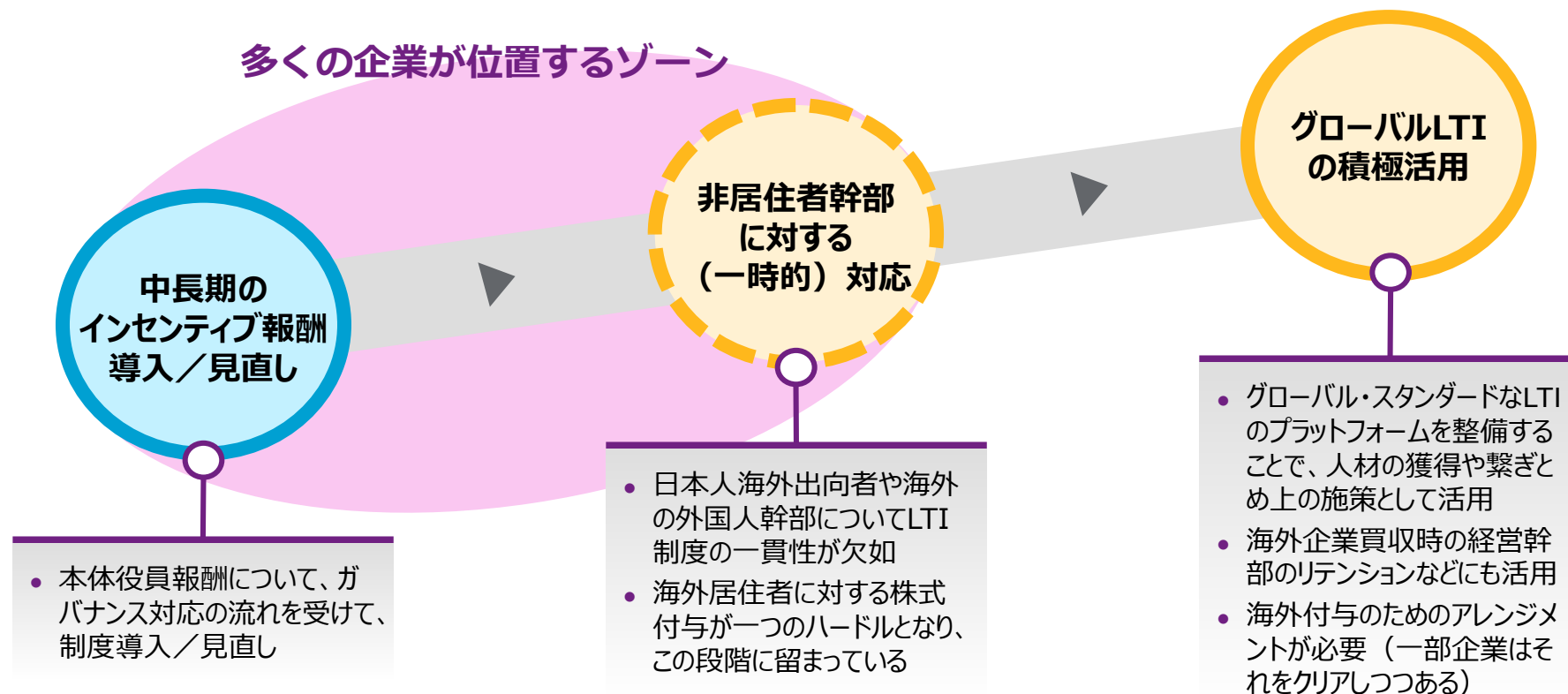
- 「全社・グローバルの成長を目指す」ための報酬としてLTIを位置づける
- 株式の使用によって対象者に特別なメッセージを提供
・・・ リーダーとしての認知等

基本給や年次インセンティブでは実現し難い共通化をLTIにおいて取り入れ、
グローバル一体経営を促進する中心的な報酬と位置づける

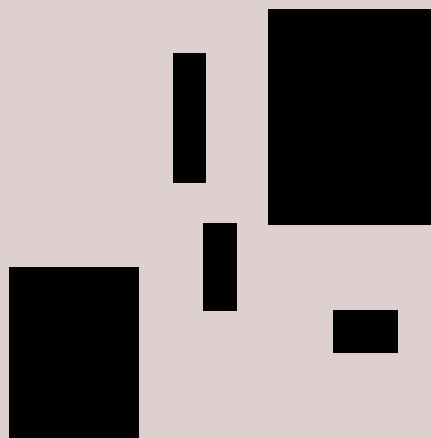
グローバルLTIに至るまでのロードマップ

株式報酬を巡る海外幹部対応

- 本体役員への株式報酬導入が進む中、非居住者幹部にどのようなLTIを適用するか



総括



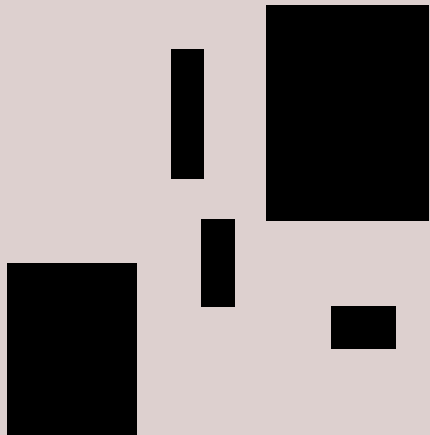
総括

日本企業のグローバル報酬ガバナンスの確立に向けて

- グローバルに一体的な事業・組織の発展の道筋を描くのであれば、人事面でのグローバル統合は避けて通れない課題となる
 - そのなかでも優秀な人材を確保しつつ、組織を統制し正しい方向に導くうえで、経営層を中心とした報酬は重要な役割を果たす
- 報酬について、グローバル共通での方針をどう定めるかという点は広く検討されるべき。個別の制度・仕組みについては、自社の状況に応じて柔軟にそのグローバル化の対象を見極めればよい
 - 組織ガバナンスという観点からは、人事のみならず、経営トップ等の積極的な関与がグローバルで効果的な報酬マネジメントを実現するうえで不可欠
- 昨今、日本企業において論点となることが多いのは「報酬水準」と「グローバルLTI」。いずれについても、本社も含めた統一的な視点に基づく検討が求められる
 - **報酬水準**： 本社の経営者の報酬水準の問題に帰結する側面が強い。地域間格差による問題を緩和する上では水準の上方見直しが視野に入るが、株主や社会、従業員に受け容れられる方法を追求する必要がある
 - **グローバルLTI**： 本社で株式を用いたLTIが進んでいる現況下、同様の制度の海外展開が進んでいないことが日本企業のグローバル競争力を削いでいる恐れがあることから、今後優先的に取り組むべき課題といえる

Appendix

報酬水準ベンチマークに関する欧州企業の開示事例



欧州企業の開示事例

グローバルベンチマークの事例（GlaxoSmithKline社）



United Kingdom

例） GlaxoSmithKline社のAnnual report on remuneration（2017年Annual Reportより）

※ 経営幹部について、対象者ごとにピアグループを使い分けている

✓ 英国企業のピアグループ（全産業）

✓ グローバル製薬企業のピアグループ

Comparator groups for pay and TSR

The Committee used two pay comparator groups for all roles when considering executive pay for 2017. The primary group used for each Executive Director was as follows:

UK cross-industry comparator group			Global pharmaceutical comparator group	
Emma Walmsley Simon Dingemans	AstraZeneca BHP Billiton BP British American Tobacco Diageo	Reckitt Benckiser Rio Tinto Royal Dutch Shell Unilever Vodafone	Dr Patrick Vallance	France Sanofi Switzerland Novartis Roche Holdings UK AstraZeneca
				US AbbVie ⁽¹⁾ Amgen ⁽¹⁾ Bristol-Myers Squibb Eli Lilly Johnson & Johnson Merck & Co Pfizer

(1) AbbVie and Amgen are included for remuneration benchmarking, but are not included in the TSR comparator group.

When reviewing the CEO's remuneration, the Committee also references pay for a group of leading European companies whose selection is based on their size and complexity.

✓ CEO報酬の検証にあたっては、欧州の代表的な企業の水準も参照している

欧州企業の開示事例

グローバルベンチマークの事例（GlaxoSmithKline社）

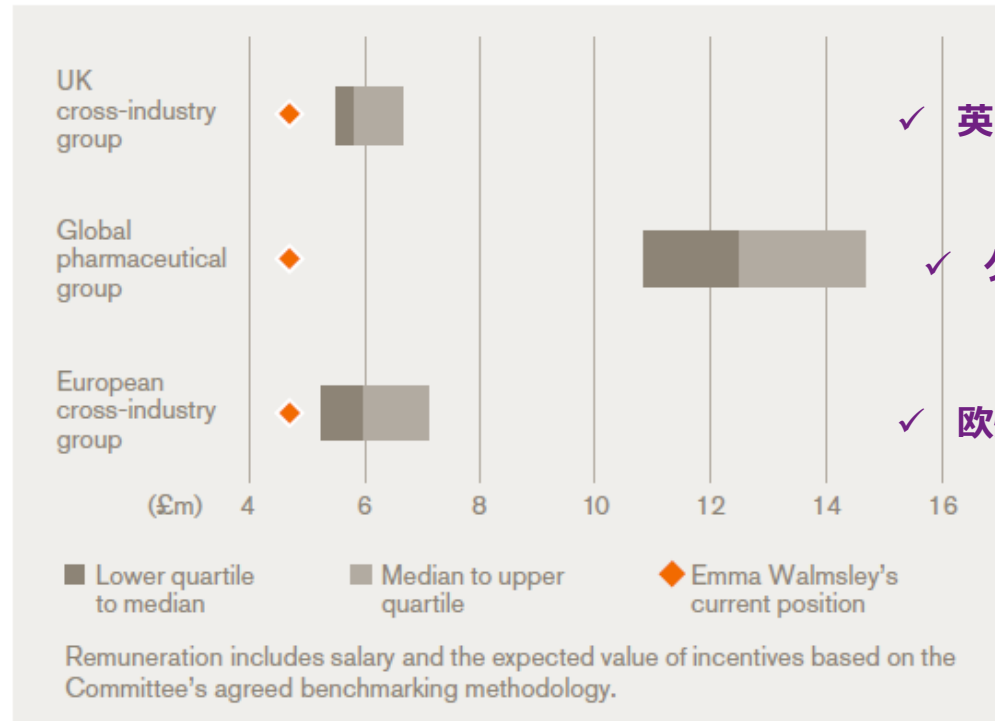


United Kingdom

例） GlaxoSmithKline社のAnnual report on remuneration（2017年Annual Reportより）

CEO pay comparison

2017 CEO total remuneration positioning



✓ 英国企業のピアグループ（全産業）における位置付け

✓ グローバル製薬企業のピアグループにおける位置付け

✓ 欧州企業のピアグループ（全産業）における位置付け

欧州企業の開示事例

リージョンベンチマークの事例（Nestlé社）



Switzerland

例）Nestlé社のCompensation Report（2017年Annual Reportより）

Benchmarks of Executive Board compensation

Any benchmarks need to take account of Nestlé's overall size, its sector and geographic location. The Compensation Committee has therefore decided the most appropriate way to assess the competitiveness of the compensation for the Executive Board is by comparing against the STOXX Europe 50 index (excluding financial services) as the primary benchmark*, while taking account of trends in executive remuneration in the European Fast Moving Consumer Goods and Pharma companies. Reflecting the Company's size (revenue and headcount), Nestlé's competitive position has been evaluated with reference to the 75th percentile of the benchmark.

- ✓ 欧州の“STOXX Europe 50”企業（金融業を除く）を主なベンチマーク対象としつつ、欧州の日用消費財企業および製薬企業における経営者報酬のトレンドも考慮している
- ✓ Nestlé社の企業規模（売上高および従業員数）を反映し、報酬水準の位置付けはベンチマーク企業の75%ileを参照

プロフィール

森田 純夫 Morita, Sumio

ウイリス・タワーズワトソン リワード部門統括 兼 経営者報酬プラクティスリーダー ディレクター

ウイリス・タワーズワトソンにおいて報酬関連コンサルティングを行うリワード部門の日本の代表を務めるディレクター。経営者報酬プラクティスのリーダーを兼任する。

Experience

大手損害保険会社を経て、ウイリス・タワーズワトソン入社。

国内外の経営者報酬制度に関し、豊富な実績を有する。制度設計に加え、日本内外において、陪席も含めた報酬委員会の運営支援を行っている。近年では、日本企業が買収した海外企業における経営者報酬の運営支援や、グローバル経営者報酬制度の立案、グローバル長期インセンティブ導入などを多く手掛けている。過去は、日本企業の国内外の人材マネジメント支援に幅広く関与しており、これまでに対象とした地域は、日本、北米・南米、欧州、アジア・オセアニアなど広範囲に及ぶ。

クロスボーダーM&Aに関する経験が豊富。経営幹部のリテンションパッケージの設計や、長期インセンティブの代替報酬の設計なども数多く行っている。デューデリジェンスからPMI（買収後の統合）に至るM&Aのさまざまなステージにおいて、プロジェクトリーダーとして幅広い支援を提供している。

各種公的機関・団体等における講演多数。

共著に『経営者報酬の実務』（中央経済社）、『コーポレートガバナンスの新しいスタンダード』（日本経済新聞出版社）、『M&Aシナジーを実現するPMI』（東洋経済新報社）がある。

Education and other credentials

東京大学文学部行動文化学科卒業（社会学専攻）

ウイリス・タワーズワトソンについて

ウイリス・タワーズワトソン（NASDAQ：WLTW）は、企業に対するコンサルティング業務、保険のブローカー業務、各種ソリューションを提供する業務における、世界有数のグローバルカンパニーです。企業の持つリスクを成長の糧へと転じさせるべく、各国で支援を行っています。その歴史は1828年にまで遡り、現在は世界140以上の国と地域に40,000人を超える社員を擁しています。

私達は、リスク管理、福利厚生、人材育成などの様々な分野で、企業の課題に必要な解決策を考案・提供し、企業の資本効率の改善や、組織と人材の一層の強化を図ります。また『人材』『資産』『事業構想』の密接な関係性を理解し、企業を業績向上へと導きます。

ウイリス・タワーズワトソンは、お客様と共に企業の可能性を追求して参ります。