

2019年9月5日 全10頁

# 地域銀行の役員報酬の姿

業績連動報酬の割合は約2割、指標には当期純利益を使用

金融調査部 研究員  
藤野 大輝

## [要約]

- 上場している地域銀行（地方銀行、第二地方銀行、及びこれらの持株会社（計73社））の役員報酬ミックスは、固定報酬が75.6%、業績連動報酬が21.7%となっており、主要銀行グループの役員報酬ミックスと比べると、業績連動報酬の割合が小さい。ただし、次年度からの業績連動報酬の導入を決定する地域銀行も見受けられ、今後、業績連動報酬の拡大が見込まれる。
- 業績連動報酬に係る指標として最も多く使われているのは「当期純利益」（37社）であった。そのほか、「(コア)業務利益」（8社）、「OHR」（経費率＝営業経費／粗利益）（3社）等も用いられている。業績連動報酬の指標は、経営方針を反映しているとも考えられ、地域銀行は利益の拡大を重視していると捉えられる。また、SDGsに関する指標を用いている地域銀行も見受けられた。
- 業績連動報酬の指標として当期純利益を用いている理由には、「業績・企業価値向上への意欲を高める」（20社）、「当期純利益は経営の最終結果を示す指標である」（7社）、「株主価値を向上させる・重視する」（5社）、「経営陣の経営責任を明確化する」（4社）等が挙げられていた。
- 本稿の集計により、地域銀行の平均的な報酬設計の姿が分かった。しかし、目指すべきは自社の経営方針を十分に反映した報酬設計であろう。その上で、さらに投資家等にとって分かりやすい開示が拡充していくことが期待される。

## 1. 有価証券報告書における役員報酬開示の拡充

2019年1月31日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」（以下、開示府令）が改正され、2019年3月31日以後終了する事業年度から一部適用されている。当該改正により、上場企業は有価証券報告書における役員報酬の開示の拡充を求められた<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 詳細は拙著「改正開示府令の施行（役員報酬の開示拡充へ）」（2019年2月26日、大和総研レポート）を参照。  
[https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/securities/20190226\\_020657.html](https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/securities/20190226_020657.html)

図表 1 開示府令の改正による役員報酬等の開示の拡充

		改正後	改正前
開示義務の対象者		提出会社の役員(取締役、監査役、執行役) (最近事業年度の末日までに退任した者を含む)	
役員区分ごとの開示	役員区分	①取締役(監査等委員、社外取締役を除く) ②監査等委員(社外取締役を除く) ③監査役(社外監査役を除く) ④執行役 ⑤社外役員(社外取締役、社外監査役等)	
	開示項目	①報酬等の総額 ②報酬等の種類別(例えば、固定報酬、業績連動報酬および退職慰労金等の区分。以下同様)の総額 ③対象となる役員の員数	①報酬等の総額 ②報酬等の種類別(例えば、基本報酬、ストックオプション、賞与および退職慰労金等の区分。以下同様)の総額 ③対象となる役員の員数
業績連動報酬の開示		提出会社の役員の報酬等に、業績連動報酬が含まれる場合は ①業績連動報酬とそれ以外の報酬等の支払割合の決定方針を定めているときは、その方針の内容 ②当該業績連動報酬に係る指標 ③当該指標を選択した理由 ④当該業績連動報酬の額の決定方法 ⑤最近事業年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標、実績	-
報酬額等の決定方針の開示		提出日現在において、提出会社の役員等の額またはその算定方法の決定に関する方針について ①提出日現在における方針の内容、決定方法 方針を定めていない場合はその旨 ②役職ごとの方針を定めている場合はその内容 ③方針の決定権限を有する者の氏名または名称、その権限の内容、裁量の範囲 ④方針の決定に関与する委員会(以下、委員会等)が存在する場合は、その手続の概要	提出日現在において、提出会社の役員等の額またはその算定方法の決定に関する方針について 提出日現在における方針の内容、決定方法 方針を定めていない場合はその旨
取締役会等の活動内容の開示		最近事業年度の提出会社の役員等の額の決定過程における提出会社の取締役会(指名委員会等設置会社の場合は報酬委員会)、委員会等の活動内容	-
株主総会の決議に関する開示		提出会社(指名委員会等設置会社を除く)の役員等の報酬等に関する株主総会の決議が (a)ある場合は (i)当該決議年月日 (ii)当該決議の内容 (iii)当該決議が二以上の役員についての定めの場合は当該定めに係る役員の員数 (b)ない場合は (i)提出会社の役員等の報酬等について定款に定めている事項の内容	-
使用人兼務役員に関する開示		①使用人兼務役員の使用人給与のうち重要なものがある場合は (a)総額 (b)対象となる役員の員数	
役員ごとの個別開示		以下の項目を役員ごとに、提出会社と主要な連結子会社に区分して記載(連結報酬等の総額が1億円以上である者に限ることができる) ①氏名 ②役員区分 ③提出会社の役員としての連結報酬等の (a)総額 (b)種類別の額	

(注1) 赤字の部分が改正された部分である。

(注2) ここでいう「社外役員」は、厳密には会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する者を指す。

(出所) 開示府令より大和総研作成

特に業績連動報酬の詳細(割合の方針、指標、指標の選択理由、額の決定方法、指標の目標・実績)や役員報酬の決定プロセス(決定権限を有する者、委員会等の手続、活動内容)等についての開示が新たに求められている。

本稿では、特に地域銀行における開示府令の改正への対応状況を見るとともに、地域銀行の役員報酬がどのような設計になっているのかを整理し、示唆を得たいと考える。

## 2. 地域銀行の役員報酬の姿

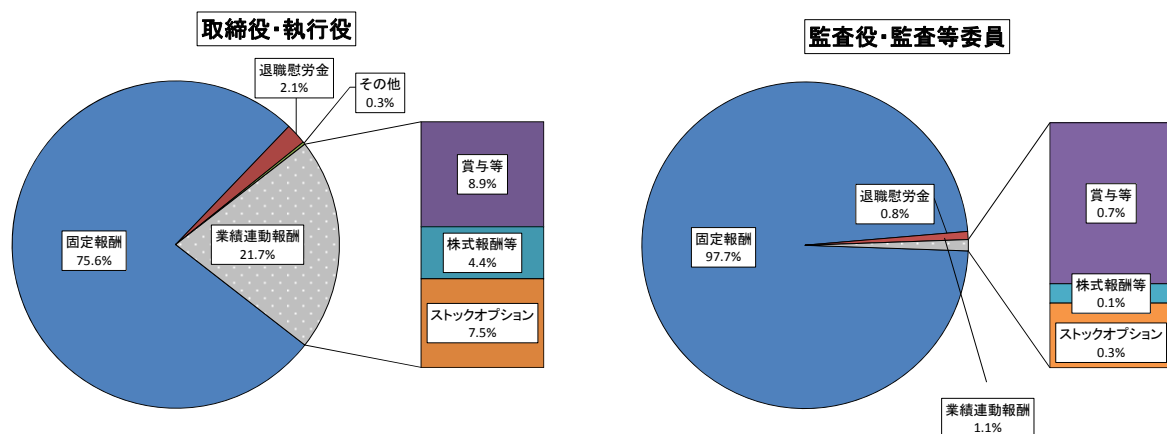
### (1) 前提

本稿では、上場している地域銀行（地方銀行、第二地方銀行、及びこれらの持株会社）73社の2019年3月期の有価証券報告書で開示されている役員報酬の情報を集計した。地域銀行73社の機関設計は次の通りである。

監査役会設置会社：43社      監査等委員会設置会社：28社      指名委員会等設置会社：2社

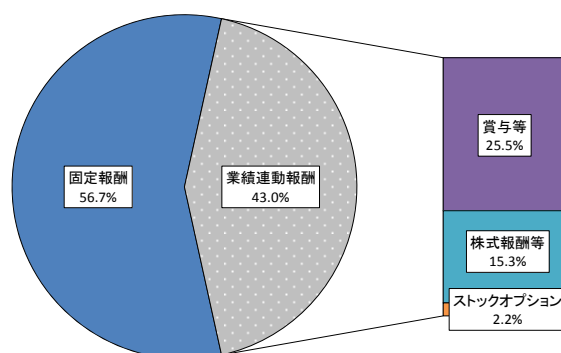
### (2) 報酬ミックス

図表2 地域銀行の取締役・執行役と監査役・監査等委員の報酬ミックス



- (注1) 取締役は、監査等委員、社外取締役を除く。監査役・監査等委員は社外役員を除く。  
(注2) 賞与等、株式報酬等、ストックオプションは特別に断りがない限り、業績連動報酬として算入している(図表3についても同様)。  
(注3) 指名委員会等設置会社の場合、執行役を兼務しない取締役を監査役・監査等委員に算入している。  
(出所) 各社有価証券報告書より大和総研作成

図表3 主要銀行グループの執行役の報酬ミックス



- (注1) 本稿では、三菱UFJフィナンシャル・グループ、りそなホールディングス、三井住友トラスト・ホールディングス、三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループの5社を主要銀行グループとしている。  
(注2) 主要銀行グループはいずれも指名委員会等設置会社である。  
(出所) 各社有価証券報告書より大和総研作成

地域銀行の取締役の報酬ミックスの単純平均は、固定報酬が75.6%、業績連動報酬が21.7%となっている。主要銀行グループの執行役の報酬ミックスが固定報酬が56.7%、業績連動報酬が43.0%であるのに比べると、固定報酬の割合が高く、業績連動報酬の割合が低くなっている。また、報酬に業績連動報酬を含まない地域銀行は13社（全73行中の17.8%）であった。

役員報酬に業績連動報酬を採用する背景には、経営陣の自社の企業価値向上に対するインセンティブを強化することがある。報酬ミックスが固定報酬のみの場合、経営陣は自己の努力の結果にかかわらず同額の報酬を受け取ることができてしまうため、株主との間にエージェンシー問題が発生しかねない。つまり、業績連動報酬を採用するということは、経営陣が企業価値向上のためにリスクを取って経営を行うという意思の表れであるとも考えられる。

経済産業省は『攻めの経営』を促す役員報酬－企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引－を2019年5月に改訂しており、ここにおいても業績連動報酬の導入の促進により、稼ぐ力の向上につながるとしている。特に株式報酬の導入は、経営陣に株主視点の経営を促す等の効果があるとしている。なお、本稿での集計によると、地域銀行の取締役報酬に占める株式報酬等の割合は4.4%であった。また、近年の税制改正により、業績連動報酬を導入している一定の要件を満たす企業に対する各種税制の特例が拡充されている点にも注目したい。

地域銀行の監査役・監査等委員の報酬については、ほとんどが固定報酬となっているが、これは監査等を行う者の経営からの独立性を確保する必要があるからとされていることが多い。社外役員についても同様にほとんどが固定報酬になっている。こちらについても独立性を確保するためであると考えられる。この傾向は主要銀行グループでも同様である。こうした監査役・監査等委員や社外役員の報酬ミックスに比べれば、地域銀行の取締役の報酬ミックスは比較的業績連動報酬の割合が高い。ただし、地域銀行は主要銀行グループに比べると業績連動報酬の割合が低く、リスクを避けた保守的な姿勢を取っているように見受けられることもまた事実として捉える必要はあろう。

一方、地域銀行73社の中にも、次年度から業績連動報酬を導入することを決定したというところが数社見受けられた。今後、業績連動報酬が徐々に拡大していく可能性が見込まれる。

業績連動報酬とそれ以外の報酬の割合の方針を開示している地域銀行（14社）について、割合の方針の平均を取ると、業績連動報酬が33%、それ以外が67%となっていた。割合の方針を開示している地域銀行では、既に報酬全体の1/3程度を業績連動報酬としており、業績連動報酬の実績としての割合が43.0%（図表3）である主要銀行グループに近い割合となっているようだ。なお、割合の方針を開示している地域銀行に限った、業績連動報酬の実績としての割合は34%、それ以外が66%となっており、おおよそ方針通りとなっていることが分かる。

**図表4 地域銀行における業績連動報酬の有無、割合の方針の開示の有無**

業績連動報酬を採用していない	業績連動報酬を採用しているがその割合の方針は開示していない	業績連動報酬を採用しておりその割合の方針も開示している
13社	46社	14社

（出所）各社有価証券報告書より大和総研作成

また、開示府令の改正により、業績連動報酬に係る指標の目標値と実績値の開示が求められている。目標値・実績値を開示している地域銀行は33社であったが、開示された目標値・実績値から平均的な目標達成率を導くと93.7%となっており、おおむね目標通りの結果であったことが分かる。

ただし、目標達成状況の業績連動報酬への反映の方法は各社によって異なる。目標達成状況によって各役員の内々の報酬額・水準が決定される場所がある一方で、目標達成状況では役員全体の総報酬枠だけを決定し、各役員の内々の報酬額や配分は委員会等や取締役会で決議する場所もある。また、目標達成率が100%のとき業績連動報酬の最大額が割り当てられる場所もあれば、100%でも業績連動報酬の最大額の半分程度の報酬額となる場所もある。このように、一言で目標を設定していると言っても、各社によって目標設定の意味合いは異なるようだ。

### (3) 業績連動報酬

#### (i) 業績連動報酬の額の決定方法

開示府令の改正で開示が求められた「業績連動報酬の額の決定方法」について、計算式も含めて投資家等にとって分かりやすく開示している地域銀行は73社中24社であった。

そもそも決定方法の開示が求められたのは、金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告」(2018年6月)(以下、WG報告)にて、経営戦略の達成度と報酬のつながりが十分に説明されておらず、KPI等の報酬への反映方法を記載すべきとされたことにある。これに鑑みると、指標の実績値からどのように報酬額が算出されているのかを投資家等に分かるように開示することが求められていると考えられ、今後、より分かりやすい、計算式等も含んだ決定方法の開示が広がっていくことが期待される。

#### (ii) 業績連動報酬に係る指標

業績連動報酬を採用している地域銀行(60社)において、どのような指標を用いているかを見たところ、当期純利益を用いているところが37社と他の指標に比べてとびぬけて多かった。次いで、(コア)業務利益が8社、OHR(経費率=営業経費/粗利益)が3社となっている。他にもROE、EPS(成長率)、BPS、TSR、普通株式等Tier1比率等を指標として用いているところが見受けられたほか、複数の指標を用いているところもあった。

業績連動報酬の指標は、その達成度によって経営陣の報酬が変わるという経営へのインセンティブの源であると考え、指標に何をを用いるかは、経営陣が何を目標に経営を行っていくのかを示していると捉えることができる。例えば、売上高を指標としている企業は規模の拡大を、BPSを指標としている企業は比較的安定性を意図した経営を目指していると予想することができるのではないだろうか。そう考えると、地域銀行の多くは利益の拡大を図っていると捉えることができる。金融庁「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針(平成30事務年度)～」(2018年9月)で、持続可能なビジネスモデルの構



築が求められていることや、日本銀行「金融システムレポート」(2019年4月号)で、赤字となる地域銀行が今後増加すると予想されていること等から、地域銀行にとっては持続的な利益向上を図ることが喫緊の課題であると考えられる。なお、当期純利益を指標として選択した理由については (iii) で後述する。

主要銀行グループでは業績連動報酬の指標として、複数の指標を用いているところがほとんどであることにも注目したい。どちらが良いというものではないが、多角的な目標を持った経営を意図しているのであれば、複数の指標を用いることは整合性があると言えるのではないだろうか。なお、地域銀行73社のうち、複数指標を用いているところは10社であった。

また、近年では業績連動報酬に ESG、SDGs に関する指標を用いている企業が少しずつ増えていると言われているが、地域銀行においても、SDGs に関する指標を用いているところが1社あった。

**図表5 群馬銀行の役員の業績連動報酬（パフォーマンス・シェア）に係る SDGs 経営指標**

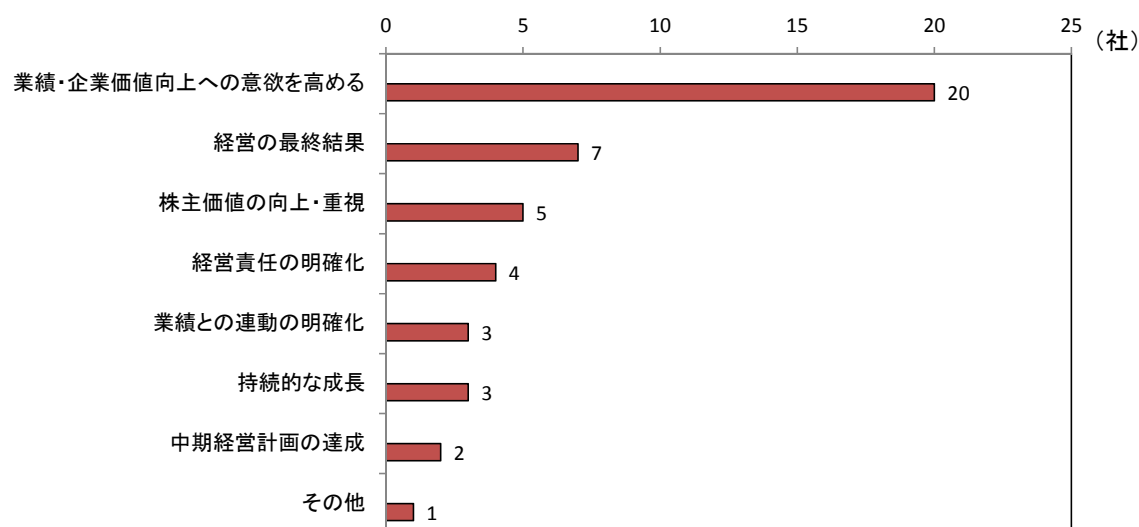
SDGs経営指標 (当行としての SDGs達成への 貢献を測る指標)	当行グループは、「群馬銀行グループSDGs宣言」に基づき、事業活動を通じてSDGsの達成に貢献し、持続的な社会の実現と経済的価値の創造に努めている。 国連が採択したSDGs17目標のうち、当宣言において当行が特に貢献可能であると定めた7目標に関連した経営指標のなかから評価指標として採用する。
---	---

(出所) 群馬銀行「2019年3月期 有価証券報告書」より

ESG・SDGs 指標に基づいた役員報酬の導入は、株主だけでなく、従業員や地域住民、社会や環境といった広いステークホルダーに配慮した経営を行っていくという考えを反映していると捉えられる。今後、ESG・SDGs を重視する投資家や企業が増えていくことが想定され、こうした観点を盛り込んだ役員報酬が広がっていくことが予想される。

### (iii) 指標の選択理由

**図表6 地域銀行の業績連動報酬に係る指標の選択理由（当期純利益のみ）**



(注) 当期純利益を指標としている37社のうち、選択理由を開示しているのは31社であった。合計が31社にならないのは、当期純利益を指標としている理由を複数記載している地域銀行があるためである。

(出所) 各社有価証券報告書より大和総研作成

(ii) で示した通り、多くの地域銀行では業績連動報酬の指標として当期純利益が用いられている。業績連動報酬の指標は経営陣の経営方針を反映しているとも捉えられると先述したが、ここでは当期純利益が指標として用いられている理由を見ても、どのような意図で役員報酬が設計されているのかを考えてみる。

当期純利益を指標としている地域銀行の多くは、経営陣の業績や企業価値の向上への貢献意欲を高めることを意図していることが分かる。これは、(ii) で予想した、地域銀行が利益の拡大を喫緊の課題と捉え、指標とすることで経営陣の利益拡大へのインセンティブを高めているという考えとも重なる。

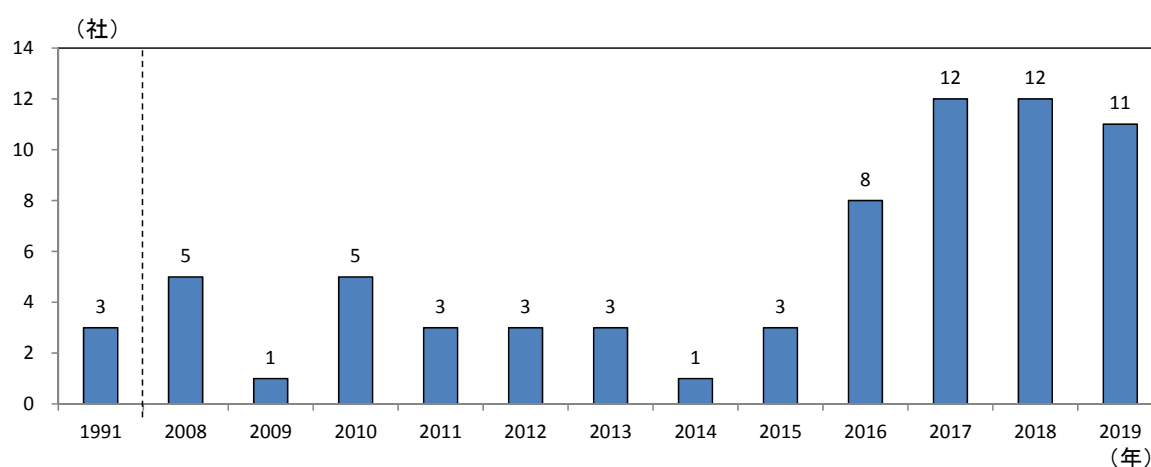
他にも、「当期純利益は経営の最終結果を示す指標である」、「株主価値を向上させる・重視する」、「経営陣の経営責任を明確化する」といった理由も挙げられている。

各企業がどういった理由で指標を選択したのかは様々である。今回の開示府令の改正によって、指標の選択理由が開示されるようになったことで、各企業の経営方針と役員報酬の設計の関係性がある程度「見える化」されたことは、投資家等にとって有用であると言えるのではないだろうか。

#### (4) 役員報酬に関する株主総会の決議

開示府令の改正により、指名委員会等設置会社以外の上場会社は役員報酬に関する株主総会の決議の年月日、内容、対象となる役員の員数を開示しなければならなくなった（決議がない場合は役員報酬について定款に定めている事項の内容を開示する）。これは、過去に一度定められた役員報酬の上限等が長期間そのままとなっているケースが見受けられたこと等から、WG 報告で「報酬総額等を決議した株主総会の年月日等についても記載されるべき」とされたことを受けている。

図表 7 地域銀行の役員報酬の額の上限に関する株主総会の決議の年月日



(注 1) 最新の決議の年月日による。例えば、ある地域銀行の固定報酬の上限に関する決議が 1990 年であっても、2015 年に業績連動報酬の枠を新たに定める決議があった場合、2015 年に算入している。

(注 2) 計 70 社なのは、開示義務のない指名委員会等設置会社が 1 社開示しておらず、それ以外に 2 社が開示していなかったため。

(出所) 各社有価証券報告書より大和総研作成

地域銀行の役員報酬の額の上限に関する株主総会の決議の年月日を見てみると、2015年以降新たに決議を行っているところが増えており、特にここ3年間に決議を行っているところが多いことが分かる。これは、2015年にコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が適用されて以降、ガバナンスへの意識が高まっていることが背景にあると考えられる。また、組織設計を変更するに伴い、役員報酬の枠を見直しているところもいくつか見受けられた。

一方で、役員報酬の上限を10年以上そのままとしているところが9社、20年以上そのままとしているところが3社ある。今回の改正の背景に鑑みると、長期間にわたって役員報酬の上限をそのままとしている場合は、投資家等から一定の説明が求められる可能性もあり、注意が必要かもしれない。

## （５）役員報酬の決定プロセス

開示府令の改正により、役員報酬の決定プロセスとして、次の事項の開示が求められている。

- 役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針について
  - ◇方針の決定権限を有する者の氏名・名称、その権限の内容、裁量の範囲
  - ◇方針の決定に関与する委員会（以下、委員会等）が存在する場合は、その手続の概要<sup>2</sup>
- 役員報酬等の額の決定過程における取締役会<sup>3</sup>、委員会等の活動内容

これは、WG報告で「報酬決定プロセスの客観性・透明性のチェックを可能とするため、算定方法の決定権者、その権限や裁量の範囲、報酬委員会がある場合にはその位置付け・構成メンバー等の情報とともに、その実効性を確認できるよう、取締役会・報酬委員会の具体的活動内容などについても開示を求めるべき」とされたことを背景としている。

**図表 8 地域銀行の役員報酬の決定プロセスに関する開示状況**

取締役会、委員会等			
活動回数 活動日等	審議内容	メンバー	
		人数・役職	個人名
34社	30社	9社	1社

（注）活動回数・活動日、審議内容、メンバーのうち、複数記載している地域銀行もある。

（出所）各社有価証券報告書より大和総研作成

まず、取締役会、委員会等における活動回数・活動日を開示しているところは34社と全体（73社）の約半数であった。そのうち30社は審議内容についても開示している。また、委員会等について、メンバーの人数・役職を開示しているのは9社、メンバーの各個人名まで開示しているのは1社であった。

<sup>2</sup> 地域銀行において委員会等における手続の概要を開示しているのは73社中61社であった。

<sup>3</sup> 指名委員会等設置会社の場合は報酬委員会。



地域銀行の役員報酬に関する方針の決定権限を有する者については、取締役会としているところが65社とほとんどであった。報酬委員会としているのは5社、代表取締役としているのは3社であった。また、代表取締役への再一任を行っているところと記載しているところが6社あった。

代表取締役への再一任を行っている地域銀行が決定権限を有する者が代表取締役であるとする3社よりも数が多いのは、実際には代表取締役に再一任しているものの、あくまでも本来の権限は取締役会にあると捉えている地域銀行があるためではないかと考えられる。CGコードの補充原則4-2①にも、「取締役会は、(中略)報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである」とあり、2018年のCGコード改訂時のパブリックコメントに対する東京証券取引所の考え方も、補充原則4-2①は代表取締役への再一任を否定するものではないが、取締役会の責任の下で手続上の工夫がなされることが重要とされている。代表取締役への再一任をしても決定権限が取締役会にあるとした地域銀行は、これらの事情を踏まえ、あくまで取締役会に役員報酬を決定する責任があるとすべきと考えたのかもしれない。

地域銀行においても、役員報酬の決定プロセスに関する開示が進んでいることが分かった。役員報酬の決定プロセスの開示は、どのように役員報酬が設計されたのかを投資家等に確認してもらうことを可能にする。どのような審議を経て役員報酬が定められているのかを分かりやすく開示することが重要であると思われ、今後、さらに開示が充実することが期待される。

### 3. 目指すべきは平均ではなく自社に適した役員報酬

今回の調査から導かれる地域銀行の平均的な姿は、次のようになると考えられる。

- 監査役会設置会社
- 社内取締役の報酬全体の80%弱が固定報酬等、20%強が業績連動報酬
- 業績連動報酬に係る指標は「当期純利益」、選択理由は「業績・企業価値向上への意欲を高めるため」
- ここ2~3年以内の株主総会で役員報酬の額の上限を定めている
- 委員会等を設置しているが、役員報酬の最終的な決定権限を有するのは取締役会
- 役員報酬の決定プロセスとして取締役会、委員会等の活動回数・活動日とその審議内容を開示している

しかし、重要なのは、この平均的な姿から外れないようにすることではなく、自社に適した役員報酬の設計を行い、より充実した開示をすることではないだろうか。

報酬設計とは、経営陣がどのような経営方針で企業を運営していくかを反映していると捉えることもできる。自社に適した役員報酬の設計とはすなわち、自社の経営方針を達成するためには経営陣にどのようなインセンティブを与えるべきなのか、自社がどれだけの割合の業績連動報酬を導入してリスクを取った経営を行うのか、経営方針を反映したKPIとして何を設定するのかということを経営陣が考慮した上での最適な報酬設計である。

そう考えると、他社の報酬設計と足並みをそろえることよりも、自社の経営方針における目的の達成に寄与するような役員報酬の設計をすることを重視すべきではないだろうか。各社が自社の経営方針と役員報酬の関係性を再考した上で、自社にふさわしい役員報酬を設計することが望まれる。

その上で、その報酬設計が十分に投資家等に理解されるような充実した開示が行われることが期待される。役員報酬設計が不透明であると、投資家等からガバナンスが適正に働いているのかについて疑問を持たれてしまうリスクがある。役員報酬がどのようなプロセスで、どのような考えの下で設計されており、報酬額がどう決定されるのかということの詳細を開示することが重要となってくるだろう。開示府令の改正により、ルール上記載すべき内容が拡充され、実際の記載内容も増えている。しかし、もう一步踏み込んで、各企業が自主的に投資家等にとって分かりやすい開示を行っていくことがさらに望ましいと考える。