

## 地方銀行における役員報酬制度に関する調査・考察（2023 年度版）

### Contents

#### 第1章 指名

1. 役員の役位体系
2. 平均役員数
3. 女性役員の選任状況

#### 第2章 報酬

1. 持株会社における有価証券報告書での役員報酬額の開示方法\_連結報酬 or 単体
2. 当期純利益に対する役員報酬総額の割合（全役員）
3. ペイレンオ（従業員平均給与（年額）と社内取締役等の平均年俸額の関係性）
4. 報酬構成比率（業務執行取締役）
5. 社内監査役等および社外役員の平均報酬
6. 賞与 KPI の採用状況（業務執行取締役）
7. 株式報酬ビークルの採用状況（業務執行取締役）

## 第1章 役位

### 1. 役員の役位体系（業務執行の社内取締役以下、社内取締役）

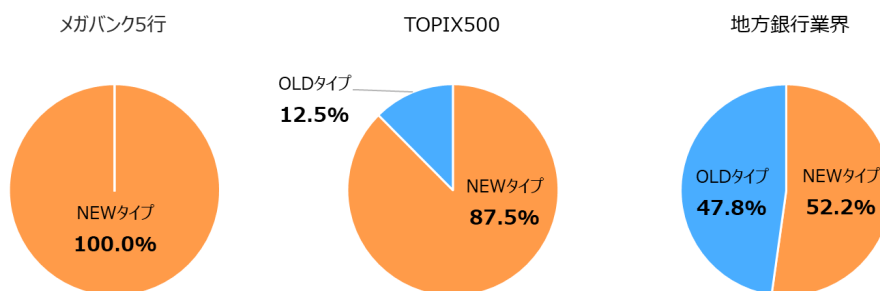
報酬制度は役務と報酬の取引ルールであり、役位体系は役務構造を表す制度である。

「取締役に序列をつけない役位体系（NEWタイプ）」を採用している地方銀行は35社（52.2%）、逆に「取締役に序列をつける役位体系（OLDタイプ）」を採用している地方銀行は32社（47.8%）であった。

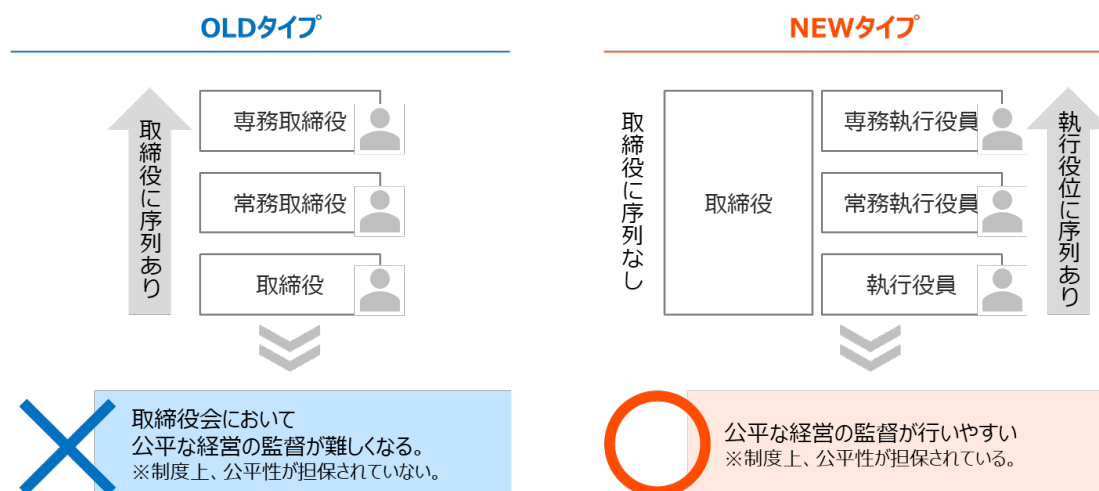
多くの上場企業でNEWタイプの役位体系が一般化するなか、地方銀行ではいまだ取締役に序列をつけるOLDタイプの役位体系を採用する会社が少なくない。専務取締役や常務取締役、平取締役など取締役に序列をつける役員の役位体系は、制度として取締役に序列を認めることで取締役に於けるガバナンスの実効性を低下させる恐れがある。

役員の役位体系は基本報酬表（内部構造設計）と連動することから、今後は「取締役に序列をつけないNEWタイプの役位体系へのシフト」、および「それに伴う基本報酬表の設計」が地方銀行における役員報酬制度改定の主要な論点の1つとして検討されていくものと考えられる。

図表1 役員の役位体系（社内取締役）



#### ■参考



出所：日本総研作成

## 2. 平均役員数（非取締役の執行役を除く）

平均役員数は下記の通りである。上場企業の平均<sup>1</sup>よりもやや多い状況がうかがえる。

図表2 機関設計別・役員種別の平均役員数

(人)

		監査役会 設置会社	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社	
上場企業	計	11.3	9.2	10.1	
	社内	取締役	4.9	4.6	3.9
		監査役又は監査等委員	1.1	0.7	-
	社外	取締役	2.9	1.1	6.2
		監査役又は監査等委員	2.4	2.8	-
地方銀行 業界	計	13.2	12.4	11.5	
	社内	取締役	5.6	6.2	5.5
		監査役又は監査等委員	1.8	1.2	-
	社外	取締役	3.3	1.5	6.0
		監査役又は監査等委員	2.5	3.4	-

出所：日本総研作成

## 3. 女性役員の選任状況（非取締役の執行役を除く）

女性役員の選任状況は下記の通りである。女性役員0人の会社は2社のみ。女性役員比率30%以上の達成は1社のみにとどまるが、1名以上選任については上場企業平均よりも地方銀行業界のほうが進んでいることがうかがえる。

図表3 女性役員比率の状況（非取締役の執行役を除く）

女性役員比率	上場企業		地方銀行業界	
	社数	比率	社数	比率
50%以上	4	0.1%	0	0.0%
40%以上-50%未満	13	0.4%	0	0.0%
30%以上-40%未満	82	2.5%	1	1.5%
20%以上-30%未満	447	13.7%	8	11.9%
10%以上-20%未満	1,202	36.9%	28	41.8%
0%超-10%未満	586	18.0%	28	41.8%
0%	924	28.4%	2	3.0%
計	3,258	100.0%	67	100.0%

出所：日本総研作成

<sup>1</sup>上場企業とは、2022年4月1日～2023年3月31日に決算を行ったEDINET（Electronic Disclosure for Investors' Network）提出のプライムおよびスタンダード市場の計3,258社を分析対象とした結果である。以下、同。

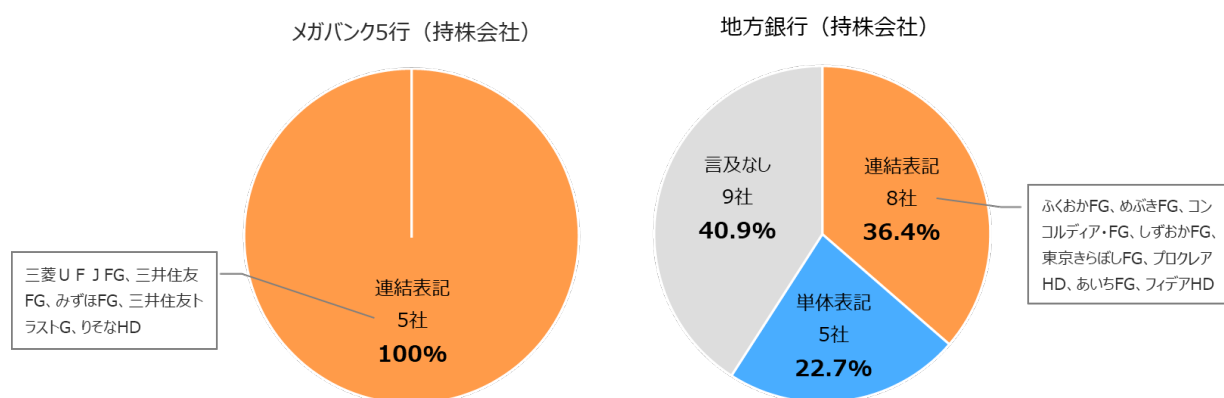
## 第2章 報酬

### 1. 持株会社における有価証券報告書での役員報酬額の表記・開示方法\_\_連結報酬として表記・開示（連結表記） or 単体報酬として表記・開示（単体表記）

地方銀行（持株会社）において有価証券報告書で連結報酬であることを明示して、役員区分ごとの報酬等の総額および報酬等の種類別の総額を連結報酬として表記・開示（連結表記）している会社は8/22社であった。経常収益トップ4社（ふくおかFG、めぶきFG、コンコルディアFG、しずおかFG）がそろって連結報酬として表記・開示している点は非常に評価できる。なおメガバンク5社（三菱UFJFG、三井住友FG、みずほFG、三井住友トラストG、りそなHD）もすべて連結報酬として表記・開示している。

地方銀行において持株会社の業務執行取締役が、傘下の銀行等グループ会社の役員を兼務しているケースは少なくない。有価証券報告書ではステークホルダーに対して適切な情報<sup>2</sup>を提供することが重要であり、そのためには持株会社（提出会社）から受け取る単体報酬のみの表記・開示ではなく、グループ会社から受け取る報酬を合算した連結報酬として表記・開示することが重要であると考えられる。

図表4 持株会社における有価証券報告書での役員報酬額の開示方法



出所：日本総研作成

<sup>2</sup> 参考：金融証券取引法（有価証券報告書の提出）第34条第1項、金融庁『企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）』令和5年12月p.1（1-1-2基本的な考え方）等。

前頁記載内容に係る有価証券報告書の記載要綱は下記の通りである。

**【参考】 企業内容等の開示に関する内閣府令（令和五年内閣府令第八十七号による改正）  
第二号様式**

(57) 役員の報酬等

提出会社が上場会社等である場合には、提出会社の役員（取締役、監査役及び執行役をいい、最近事業年度の末日までに退任した者を含む。以下(57)において同じ。）の報酬等（報酬、賞与その他の職務執行の対価としてその会社から受ける財産上の利益であって、最近事業年度に係るもの及び最近事業年度において受け、又は受ける見込みの額が明らかとなったもの（最近事業年度前のいずれかの事業年度に係る有価証券報告書に記載したものを除く。）をいう。以下(57)において同じ。）について、次のとおり記載すること。

- a 届出書提出日現在における提出会社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法を記載すること。なお、当該方針を定めていない場合には、その旨を記載すること。

提出会社の役員の報酬等に、利益の状況を示す指標、株式の市場価格の状況を示す指標その他の提出会社又は当該提出会社の関係会社の業績を示す指標を基礎として算定される報酬等（以下(57)において「業績連動報酬」という。）が含まれる場合において、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針を定めているときは、当該方針の内容を記載すること。また、当該業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法を記載すること。

提出会社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する役職ごとの方針を定めている場合には、当該方針の内容を記載すること。また、会社法第361条第7項の方針又は同法第409条第1項の方針を定めている場合には、会社法施行規則第121条第6号イからハまでに掲げる事項を記載すること。

提出会社が指名委員会等設置会社以外の会社である場合において、役員の報酬等に関する株主総会の決議があるときは、当該株主総会の決議年月日及び当該決議の内容（当該決議が二以上の役員についての定めである場合には、当該定めに係る役員の数を含む。）を記載すること。この場合において、当該株主総会の決議がないときは、提出会社の役員の報酬等について定款に定めている事項の内容及び当該事項を設けた日を記載すること。

- b 取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）、監査等委員（社外取締役を除く。）、監査役（社外監査役を除く。）、執行役及び社外役員（以下bにおいて「役員区分」という。）ごとに、報酬等の総額、報酬等の種類別（例えば、固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬等（会社法施行規則第98条の5第3号に規定する非金銭報酬等をいう。以下bにおいて同じ。））及び退職慰労金等の区分をいう。以下bにおいて同じ。）の総額及び対象となる役員の数等を記載すること。

提出会社の役員ごとに、氏名、役員区分、提出会社の役員としての報酬等（主要な連結子会社の役員としての報酬等がある場合には、当該報酬等を含む。以下bにおいて「連結報酬等」という。）の総額及び連結報酬等の種類別の額について、提出会社と各主要な連結子会社に区分して記載すること（ただし、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。）。

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には、その総額、対象となる役員の数及びその内容を記載すること。

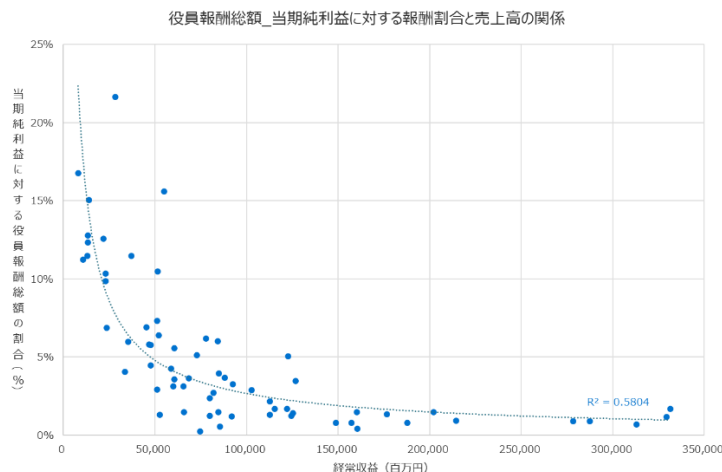
提出会社の役員の報酬等に業績連動報酬が含まれる場合には、最近事業年度における当該業績連動報酬に係る指標の目標及び実績について記載すること。また、当該報酬等の全部又は一部が非金銭報酬等であるときは、その内容を記載すること。

- c 提出会社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の氏名又は名称、その権限の内容及び裁量の範囲を記載すること。また、株式会社が最近事業年度の末日において取締役会設置会社(指名委員会等設置会社を除く。)である場合において、取締役会から委任を受けた取締役その他の第三者が最近事業年度に係る取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容の全部又は一部を決定したときは、その旨、委任を受けた者の氏名並びに当該内容を決定した日における当該株式会社における地位並びに担当、委任された権限の内容、委任の理由及び当該権限が適切に行使されるようにするための措置を講じた場合における当該措置の内容を記載すること。提出会社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定に関与する委員会(提出会社が任意に設置する委員会その他これに類するものをいう。以下cにおいて「委員会等」という。)が存在する場合には、その手続の概要を記載すること。また、最近事業年度の提出会社の役員の報酬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にあつては報酬委員会)及び委員会等の活動内容を記載すること。

## 2. 当期純利益に対する役員報酬総額の割合（全役員）

地方銀行において当期純利益に対する役員報酬総額の割合は、経常収益の規模と相関関係にある。業界動向からみた自社の適切な役員報酬総額の水準感を把握し、経年でその適正さを管理（会社業績と役員報酬総額が連動して動いているかを確認）することが重要である。

図表5 役員報酬総額\_当期純利益に対する報酬割合と経常収益の関係<sup>3</sup>

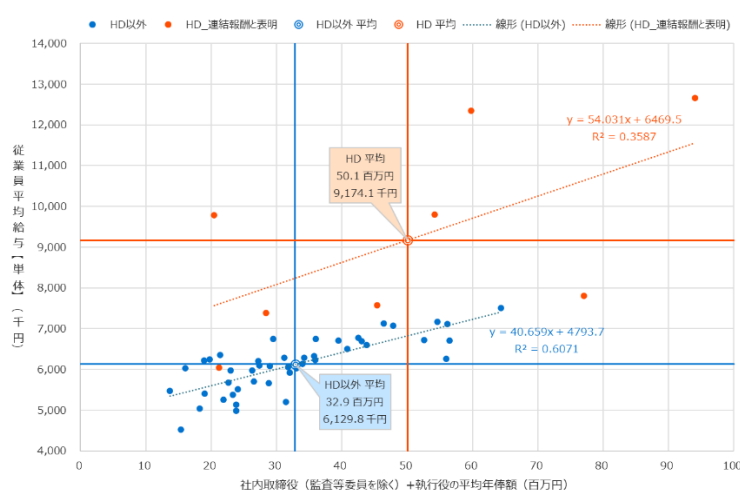


出所：日本総研作成

## 3. ペイレシオ（従業員平均給与（年額）と社内取締役等の平均年俸額の関係性）

今後、インフレや人的資本形成への対応により従業員平均給与の高まりが予想されるなか、社内取締役等の平均年俸額との関係（ペイレシオ）をコントロールすることが重要になってくる。

図表6 従業員平均給与と社内取締役等の平均年俸額の関係性<sup>4</sup>



出所：日本総研作成

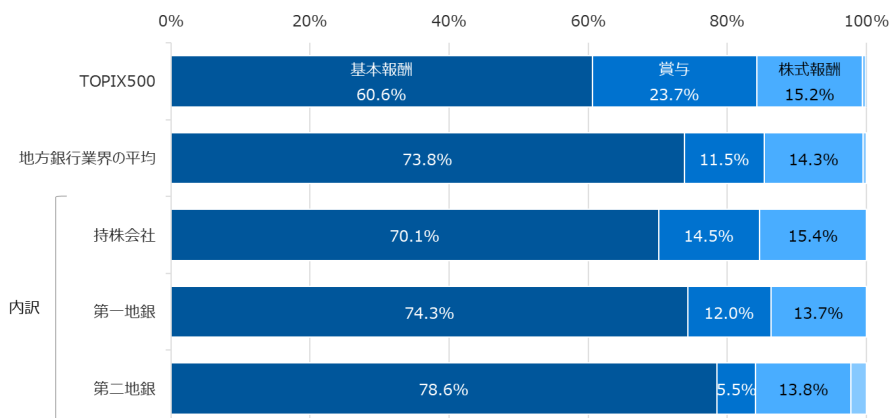
<sup>3</sup> プロットは分析対象企業すべて含んだもの。近似曲線は単体表記と言及なしの持株会社を除いたもの。

<sup>4</sup> 「HD\_連結報酬と表明」プロットは、単体表記と言及なしの持株会社を除いたもの。

#### 4. 報酬構成比率（社内取締役）

地方銀行業界の平均は、TOPIX500の平均よりも基本報酬（＝固定報酬）比率が高い。地方銀行業界の社会的役割を考えると、過度に短期インセンティブである賞与の比率を増やし過ぎず、むしろ中長期インセンティブである株式報酬の比率を高めていく方向も検討に値するものとする。

図表7 報酬構成比率の状況（実績）―TOPIX500社と地方銀行業界<sup>5</sup>



出所：日本総研作成

#### 5. 社内監査役等および社外役員の平均年俸

地方銀行業界の社内監査役等および社外役員の平均年俸は、以下の通りである。

図表8 社内監査役等および社外役員の平均年俸<sup>6</sup>

	分析対象 企業数	平均額	百分位数		
			25%ile	50%ile	75%ile
			百万円	百万円	百万円
社内監査役・社内取締役（監査等委員）	48	20.5	15.4	19.3	21.6
社外役員	65	6.2	4.4	6.0	7.3

出所：日本総研作成

<sup>5</sup> 持株会社の構成比率は、連結報酬額を公開している会社のみを対象に集計した。

<sup>6</sup> 社内監査役・社内取締役（監査等委員）は連結報酬を開示していない持株会社と不明の持株会社を除外、かつ平均年俸額1千万円未満の持株会社と銀行を除外して集計した。社外役員は平均年俸額3百万円未満の銀行を除外して集計した。



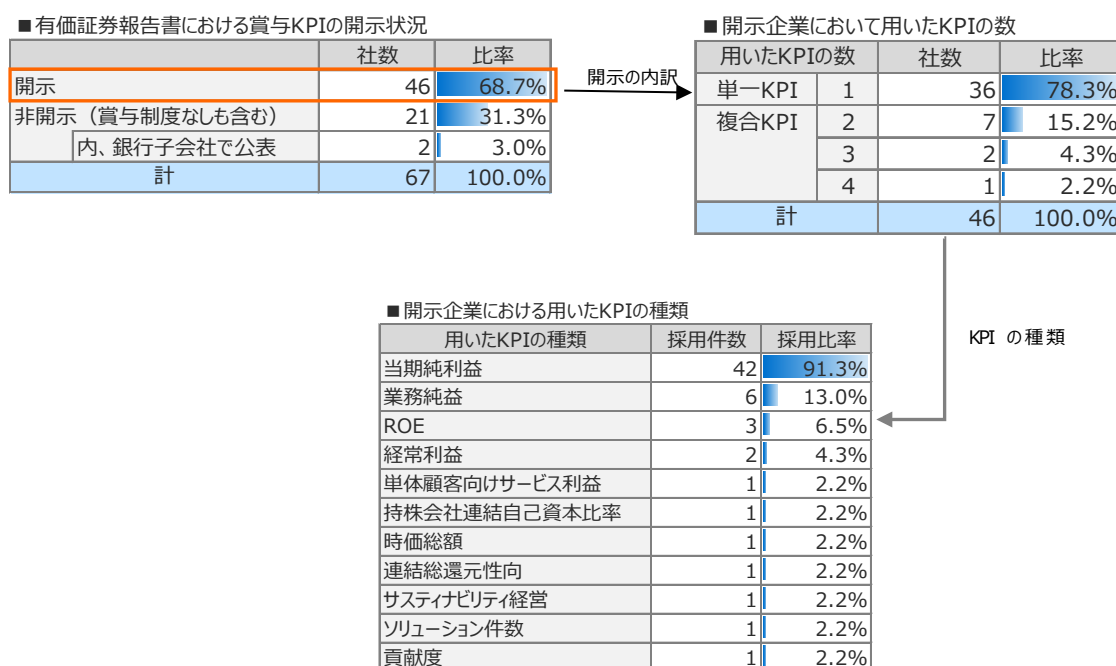
## 6. 賞与 KPI の採用状況（業務執行取締役）

改正会社法（2021年3月施行）および施行規則の開示要請を受けて、有価証券報告書に業績連動報酬の算定に用いる KPI を開示する会社が増加している。

賞与 KPI を有価証券報告書で開示している会社は 46/67 社。うち、1つの KPI で賞与を算定する会社（単一 KPI）は 36/46 社、複数の KPI を用いて算定する会社（複合 KPI）は 10/46 社。

賞与算定に係る KPI の採用は多い順に①当期純利益 42 件、②業務純益 6 件、③ROE 3 件、④経常利益 2 件、他各 1 件であった（延べ数）。財務指標のみならず、社会的価値（非財務指標）を表す指標を賞与 KPI に加えることで、各社の地域を含むステークホルダーへのコミットメントは一層明確になるものと考ええる。

図表 9 賞与算定 KPI 採用数と組み合わせの状況



出所：日本総研作成

## 7. 株式報酬ビークルの採用状況（業務執行取締役）

株式報酬型ストックオプション（新株予約権型）から、現物株を用いる譲渡制限付き株式報酬への移行がみられ、この動きは今後さらに拡大することが想定される。

### ■ 事例（一部）\_\_会社名はリリース時点

- ・ めぶきフィナンシャルグループ（2020年5月13日リリース）
- ・ 群馬銀行（2020年5月11日リリース）
- ・ 静岡銀行（2020年5月11日リリース）
- ・ 千葉銀行（2021年5月10日リリース）
- ・ 京都銀行（2021年5月14日リリース）
- ・ 名古屋銀行（2022年5月11日リリース）
- ・ フィデアホールディングス（2022年5月13日リリース）
- ・ ちゅうぎんフィナンシャルグループ（2023年5月12日リリース）

以上

連絡先

リサーチ・コンサルティング部門

[rcdweb@nl.jri.co.jp](mailto:rcdweb@nl.jri.co.jp)

執筆者：綾 高德／シニアマネジャー