

地方銀行における役員報酬の支給実態調査（2020 年度版）

2020 年 12 月 1 日 綾 高德

株式会社日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門は、地方銀行における役員報酬の支給実態について調査しましたので、その結果を公表します。

【調査概要】

□調査期間

- ・ 2020 年 10 月 1 日～11 月 15 日

□調査目的

- ・ 地方銀行の報酬水準および報酬項目間構成比率を調査・分析し、役員報酬制度を検討する際のベンチマークデータの 1 つとして活用する。

□対象企業とソース

- ・ 東京証券取引所に上場している地方銀行 55 社（ホールディングス含む）を分析対象とした。調査は有価証券報告書をソース¹とし、4【コーポレートガバナンスの状況等】(4)【役員の報酬等】から情報を抽出して整理した。有価証券報告書は 2020 年 3 月期（2019 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日）を対象期間として提出されたものを用いた。
- ・ なお、本調査で用いた会社業績に関するデータは、一般的に業績連動報酬の算定が前事業年度の実績に対応することから、原則として 2019 年 3 月期の有価証券報告書記載事項を用いた。

□対象企業

- ・ 対象企業の 55 社（ホールディングス含む）は以下の通りである。

地域	社数
北海道	1
東北	9
関東	8
北陸	5
中部	7
近畿	7
中国	5
四国	4
九州	7
沖縄	2
計	55

要 旨

■報酬水準と役員労働分配率

- ・ 地方銀行における社内取締役ⁱⁱの報酬総額水準は単純平均値で3,420万円であった。なお、各社の当期純利益に対する役員報酬総額（社外取締役等すべての役員含む）の割合は中央値が2.9%、単純平均値は4.6%であった。

■報酬項目間構成比率（報酬総額に占める各報酬額水準の割合：報酬ミックス）

- ・ 地方銀行における社内取締役の報酬項目間構成比率は単純平均値で①基本報酬76.1%、②賞与ⁱⁱⁱ10.9%、③株式報酬^{iv}12.5%、③退職慰労金他0.5%であった。

■賞与

- ・ 賞与制度を導入している地方銀行は46社^v（83.6%）であった。
- ・ 賞与算定に係るKPI - Key Performance Indicator - について記載のあったものについて多い順に、①当期純利益32件、②自己資本比率3社、③業務純益2件、OHR2件、顧客向けサービス利益2件であった。
- ・ 賞与算定に係るKPIの設定は、単一KPIは33社、複合KPIは8社、KPI非開示は5社であった。

■株式報酬

- ・ 株式報酬制度を導入している地方銀行は45社（81.8%）であった。
- ・ 株式報酬のピークルは譲渡制限付株式報酬4社（8.9%）、信託型株式報酬19社（42.2%）、株式報酬型ストックオプション23社（51.1%）、PSU1社（2.2%）であった。なお、2019年度における新たな報酬決議により譲渡制限付株式報酬4社→8社、信託型株式報酬19社→21社、株式報酬型ストックオプション23社→18社、PSU1社→2社となる見込みである。

■ガバナンス（役員役位）

- ・ 取締役には序列をつけない役位体系を採用している地方銀行は26社（47.3%）、逆に取締役に序列をつける役位体系の採用は29社（52.7%）であった。

※詳細につきましては、下記の報告書をご参照ください。

【報告書】

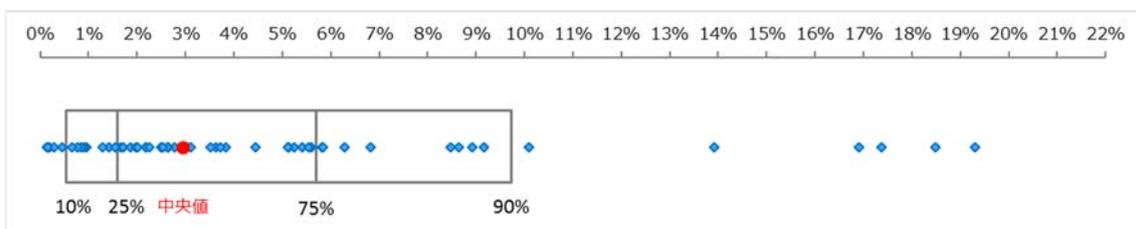
【地方銀行における役員報酬の支給実態調査】

1. 各社の当期純利益に対する役員報酬総額の割合

地方銀行における各社の当期純利益に対する役員報酬総額の割合（＝役員報酬総額／当期純利益総額＋役員報酬総額）は中央値が2.9%、単純平均値は4.6%であった。役員報酬が最終利益を配分（内部留保、投資、役員への配分）する1つの要素であることを考えると、利益対比で役員報酬総額水準の妥当性を管理するという観点が重要になる。

各社の当期純利益に対する役員報酬総額の割合に関する分布は（図表1）の通りである。%表示はパーセンタイル（percentile）として、最小値から数えて10%、25%（第1四分位点）、中央値（50%）、75%（第3四分位点）、90%の位置を示している。

（図表1 地方銀行にみる当期純利益に対する役員報酬総額の割合）



2. 社内取締役の報酬

2-1 報酬項目間構成比率

地方銀行における社内取締役の報酬総額水準は単純平均値で3,420万円（従業員年収^{vi}の5.2倍）であった。

報酬項目間構成比率_報酬ミックスは（図表2）の通り、単純平均値^{vii}で①基本報酬76.1%、②賞与10.9%、③株式報酬12.5%、④退職慰労金他0.5%であった。

（図表2 社内取締役の報酬項目間構成比率_報酬ミックス）

	期末人数 人	1人当たり平均 (年俸)		総額 (年俸) 百万円	基本報酬 百万円	賞与 百万円	株式報酬 百万円	退職慰労金他 百万円	社数
		従業員倍率	倍						
		百万円	倍						
計	6.9	34.2	5.2	12,549	9,552	1,364	1,571	62	55社
監査役会設置会社	6.5	38.9	5.8	7,412	5,693	769	888	62	30社
監査等委員会設置会社	6.8	28.4	4.3	4,380	3,171	565	644	0	23社
指名委員会等設置会社	13.5	28.1	4.8	757	688	30	39	0	2社

報酬種別構成比率_社内取締役

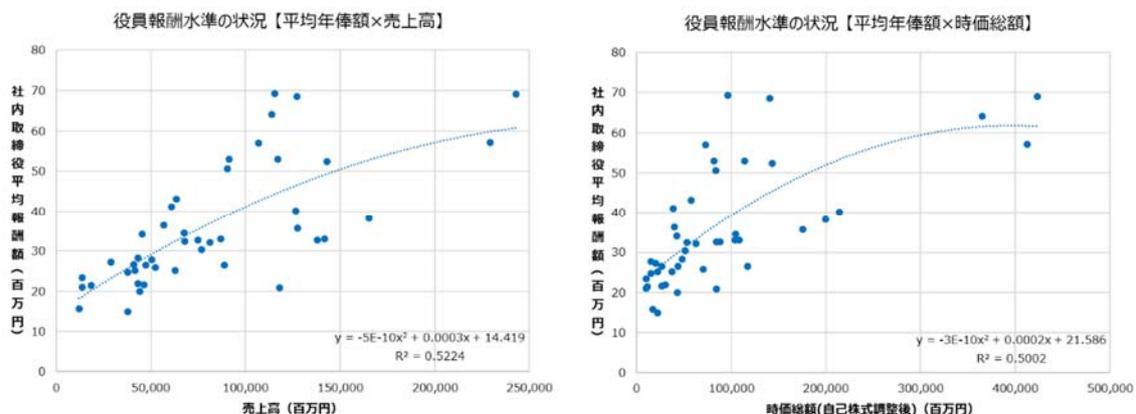


2-2 年俸プロット^{viii}

地方銀行における社内取締役の平均年俸額のプロットは（図表3）の通りである。

売上高や時価総額^{ix}との相関関係がみられることから、業界として社内取締役の平均年俸に一定の規律性が存在するものと考えられる。

（図表3 社内取締役の平均年俸額）



2-3 賞与（短期インセンティブ報酬_現金）

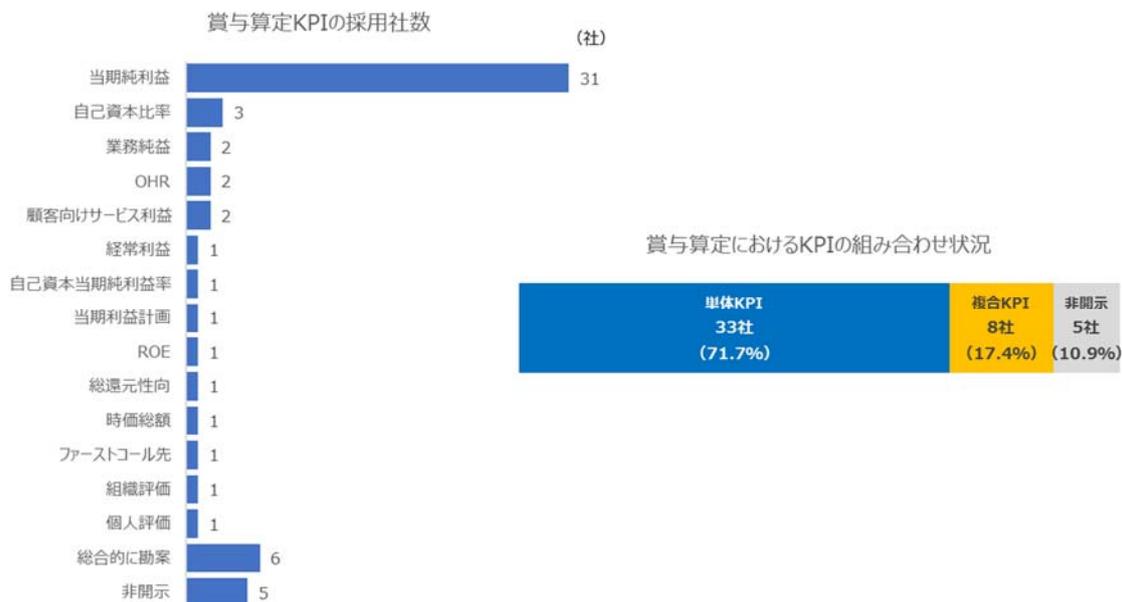
賞与制度を導入している地方銀行は46社（83.6%）であった。賞与は短期インセンティブ報酬として、多くの地方銀行で単年度の予算達成を動機づける報酬として活用されていることが見て取れる。

改正開示府令（2019年1月31日公布・施行）^{*}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。

賞与算定に係るKPI（Key Performance Indicator）について記載のあったものについて多い順に、①当期純利益32件、②自己資本比率3社、③業務純益2件、OHR2件、顧客向けサービス利益2件であった。賞与の報酬上の性格から（利益の配分）、PLのうち当期純利益が多く用いられていたことは自然なことであると理解できる。

なお、賞与算定に係るKPIの設定は、単一KPI33社、複合KPI8社、KPI非開示は5社であった。また個別のKPIを明記せず「総合的に勘案（文言は各社によって異なる）」という記述に留めている地方銀行も5社あった。

（図表4 賞与算定KPI_採用数と組み合わせの状況）



2-4 株式報酬（中長期インセンティブ_株式交付）

株式報酬制度を導入している地方銀行は45社（81.8%）であった。なお、複数の株式報酬ビークルを採用する会社があるため、導入企業数と株式報酬ビークル数の合計は一致しない。

株式報酬のビークルは譲渡制限付株式報酬4社（8.9%）、信託型株式報酬19社（42.2%）、株式報酬型ストックオプション23社（51.1%）、PSU1社（2.2%）であった。なお、新たな報酬決議により2021年3月期は譲渡制限付株式報酬4社→8社、信託型株式報酬19社→21社、株式報酬型ストックオプション23社→18社、PSU1社→2社となる見込みである。

上場企業全体の傾向と同様に、株式報酬型ストックオプションから譲渡制限付株式報酬（RS）への移行が顕著である。株主とのさらなる共感性の確保や現物株固有のアニマルスピリットの醸成効果、有価証券報告書への持株数記載上のメリット等が大きいことが理由として考えられる。

加えて、業績条件を付した株式報酬としてPSUの導入も一部で見られる。PSUを採用した地方銀行Aでは、中長期インセンティブとしての株式報酬にふさわしい評価指標（KPI）として株主総利回り（TSR）やSDGs経営指標が用いられている。

今後、地方銀行におけるRSやPSUの業績条件については、地方銀行が地域活性化に注力する過程で例えば県内GDP（営業域内GDP）の増加率等といったミッションとの関係が強いKPIを組み入れてくることが考えられる。

（図表5 株式報酬のビークル選択状況）



3 ガバナンス（役員の役位体系）

役員報酬は役員の役位体系と密接に結び付いている。報酬制度は役務提供とその反対給付（報酬）の取引ルールである。役位体系は役務サイドを定義する基本構造である。

取締役に序列をつけない役位体系を採用している地方銀行は26社（47.3%）、逆に取締役に序列をつける役位体系を採用している地方銀行は29社（52.7%）であった。詳細は（図表6）の通りである。

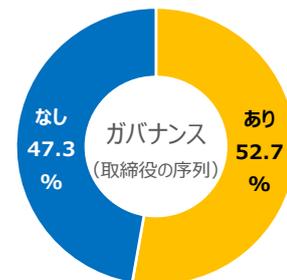
多くの上場企業で取締役に序列をつけない役位体系が一般化するなか（メガバンク5行も取締役に序列をつかない役位体系）、地方銀行では未だ取締役に序列をつける役員役位体系を採用する会社が少なくない。専務取締役や常務取締役、平取締役など取締役に序列をつける役員の役位体系は、制度として取締役に序列を認めることで取締役会におけるガバナンスの実効性を低下させる恐れがある。

時価総額（自己株式調整後）ベースでみると、時価総額の大きい地方銀行ほど取締役に序列をつけない役位体系を採用していることが見て取れる。

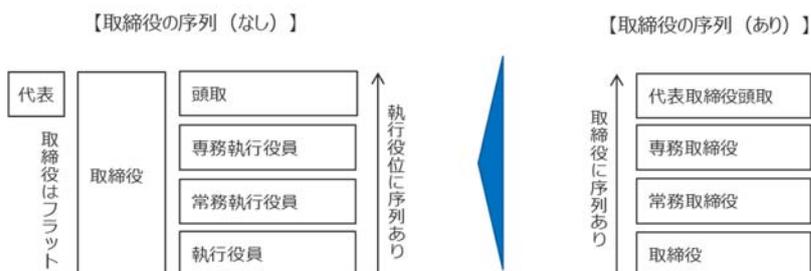
役員の役位体系は基本報酬の内部構造設計に影響を与えるため、今後は取締役に序列をつけない役位体系へのシフトとそれに伴う基本報酬設計が地方銀行における役員報酬制度改定の主要な論点の1つとして検討されていくものと考えられる。

（図表6 役員の役位体系_取締役の序列状況）

時価総額（調整後）区分 （億円）	取締役の序列				計	
	なし		あり		数	割合
	数	割合	数	割合		
計	26	47.3%	29	52.7%	55	100.0%
4,000 - 5,000	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%
3,000 - 4,000	1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%
2,000 - 3,000	2	66.7%	1	33.3%	3	100.0%
1,000 - 2,000	6	50.0%	6	50.0%	12	100.0%
0 - 1,000	14	40.0%	21	60.0%	35	100.0%



補足. 役位体系のイメージ



連絡先

リサーチ・コンサルティング部門

rcdweb@ml.jri.co.jp

執筆者：綾 高德／シニアマネジャー

ⁱ 役員報酬サーベイの方法論は、主として本調査で採用した有価証券記載事項から抽出する方法と、アンケートによる方法がある。それぞれの方法にメリット・デメリットがあり目的に応じて方法論を選択することが重要である。

ⁱⁱ 指名委員会等設置会社においては執行役を含み、監査役設置会社および監査等委員会設置会社においては、業務執行取締役（監査役および監査等委員を除く）とした。

ⁱⁱⁱ 報酬名称にかかわらず、短期（単年度）のインセンティブを目的とした現金で支給する業績連動報酬をカウントした。

^{iv} 自社株取得目的報酬（現金）は、株式報酬に含めない。

^v 実質的に判定した（例：固定報酬から独立した賞与を採用していなくても、KPI から計算して固定報酬における業績連動部分を算定する場合、賞与としてカウントした）。

^{vi} 従業員倍率の計算に使用した従業員数及び年間平均給与は2020年3月期の有価証券報告書を用いた。

^{vii} 役員数は有価証券報告書「役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数」に記載の員数ではなく、有価証券報告書「役員の状況」に記載の役員数をカウントした。

^{viii} ホールディングスは除外して計算した。

^{ix} 時価総額は2020年3月期末とした。

^x 企業内容等の開示に関する内閣府令：平成三十一年一月三十一日公布（平成三十一年内閣府令第三号）改正。