

【論 文】

地域銀行のコーポレート・ガバナンス —2018年コーポレート・ガバナンス報告書からみた現状—

森 祐 司

(下関市立大学 経済学部 教授)

【目次】

1. はじめに
2. 地域銀行のコーポレート・ガバナンスの現状
 - (1) 地域銀行の会社組織体制
 - (2) 地域銀行のコード順守状況
 - (3) 地域銀行の取締役会体制
 - (4) 地域銀行の社外取締役求められる役割
 - (5) 取締役会構成に関するその他の項目
 - (6) その他の項目
3. おわりに
参考文献

1. はじめに

2015年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が東京証券取引所で導入されると、東証1・2部の上場企業は対応の開示を求められるようになった。その内容は一般的にも知られるように、「Comply or Explain」、すなわち、企業に対し原則に従うか（コンプライ）、従わない場合はその理由の説明（エクスプレイン）を求めるというもので、地域銀行（地方銀行および第二地方銀行）も上場企業であればそのルール適用を当然受けてきた。同コードの理想とするガバナンス体制に向けて、各企業は自社の体制を見直したり、意識改革を図ったりといった対応をしつつ、報告してきたと見られるが、要求水準が高くなったり、詳細になったりと同コードも見直しが行われるため、各社はコードの改定を受けて、さらに改善し対応していくといったことを繰り返してこれまで進んできた。

2018年のコーポレートガバナンス・コードの改定は、金融界にとっては、特に対応を考えなければならないような事項も含まれていた。主な変更は、①政策保有株式（政策保有株式に関する方針や考え方を明記すべきだとされ、相手先が売却の意思を示せば、それを妨げるべきではないという内容など）、②取締役会（独立社外取締役は2名以上、必要なら3分の1以上で、女性や外国人などの多様性も必要）、③報酬制度（取締役会について、客観性・透明性のある手続きに従い、制度設計し、具体的な報酬額を決めること）、④経営戦略（資本コストを的確に把握すべき）、といったことが盛り込まれた。さらに⑤企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮を求める原則も採用されるなど、より企業にガバナンス行動を意識させ、実践的な内容に踏み込んだ対応を求めてきたのが特徴的であった。

また、2018年は銀行界、特に地域銀行界にとって改めてコーポレート・ガバナンスが問われる年にもなった。スルガ銀行の不適切融資問題の発覚が企業の規律統制の重要性を改めて痛感させたのである。2018年1月に女性向けシェアハウス関連融資を発端として、審査書類の偽装疑惑などが表面化し、同行の収益不動産融資をめぐる一連の問題が糾弾されていく事態となった。同問題を調査していた第三者委員会は同年9月に「組織的」であることを認定し、会長・社長をはじめ、役付取締役5名全員が退任する重大な事態となった。同行はそれまでマイナス金利下で苦しむ地域銀行業界の中でも最

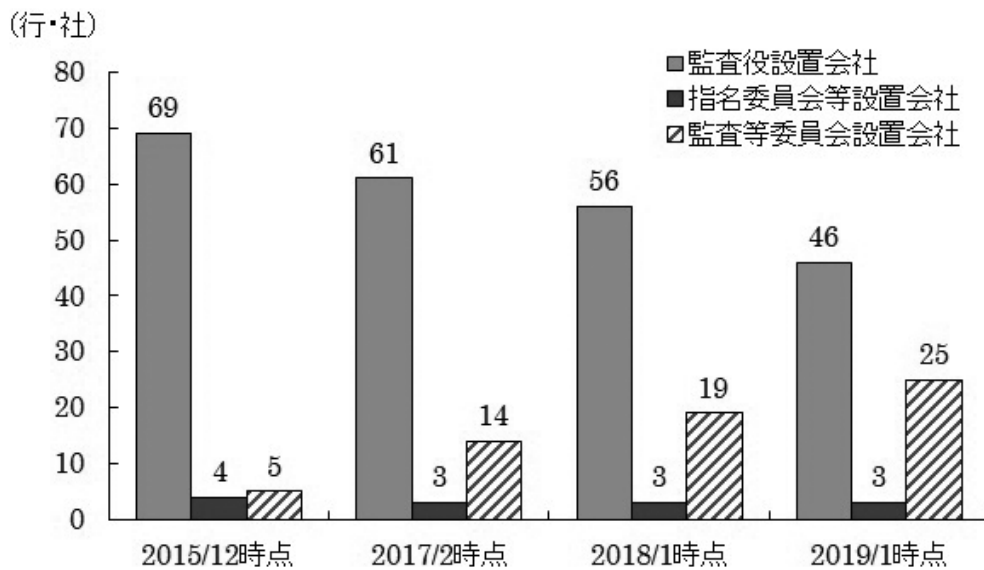
も高い収益力を誇ってきた。しかし、コンプライアンス意識の欠如と企業風土の劣化がこのような事態を招いたとされ、新しい経営陣はコーポレート・ガバナンス以外も企業文化から抜本的に改革することを約束しての再出発となったのであった。

本事件は地域銀行にとって、正しい経営のあり方と銀行のコーポレート・ガバナンスの重要

性について改めて考え直させる機会になったのではなかろうか。

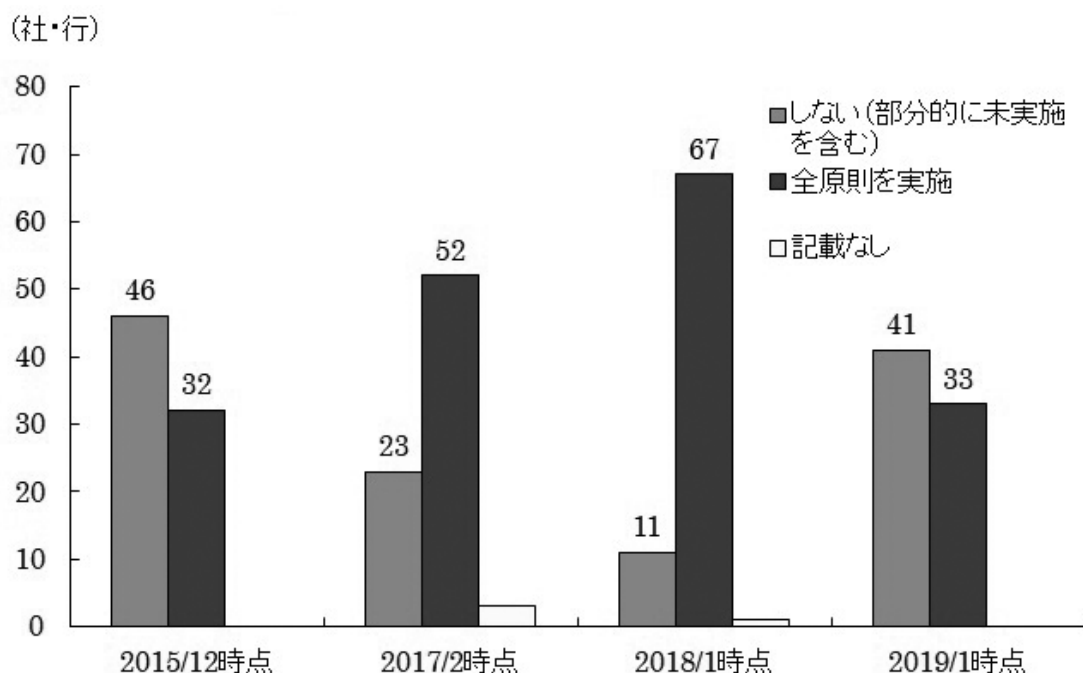
本稿は、地域銀行におけるコーポレート・ガバナンスの近況と課題について、会社組織形態や社外取締役の導入状況などについて検討する。東証1・2部上場企業は、コーポレートガバナンス・コードの順守状況について毎年「コーポレート・ガバナンス報告書」を作成・

図1 地域銀行の会社制度別構成



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

図2 地域銀行のガバナンスコード実施状況



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

報告し、同報告書は直ちに公開されている。本稿ではガバナンス報告書を提出する地域銀行は地域銀行業界の大半を占め、また同報告書がガバナンス報告の標準のようになってきていることから、集計と比較分析のためには平仄が揃っているものと判断し、同報告書をベースに分析することにした。

2. 地域銀行のコーポレート・ガバナンスの現状

(1) 地域銀行の会社組織体制

まず地域銀行が提出したコーポレート・ガバナンス報告書（2019年1月時点）を中心に、地域銀行の会社組織体制から検討しよう。

銀行業83社のうち、地域銀行は持株会社を含めて74社¹となる。会社形態別では持株会社15社、非持株会社59社であり、2015年時点では持株会社10社であったため、ここ数年で持株会社は再編・統合を背景に増えてきている。

業態別に見ると、持株会社以外の59社のうち、地銀（地方銀行）は42社・第二地銀は17社である。

地域銀行の会社制度別の構成をみると（図1）、監査役設置会社が2015年の69社から2019年の46社へと減少する一方、監査等委員会設置会社が5社から25社へと増加している。これは一般企業も同様であるが、独立役員を少なくすることができることや取締役会で決定できる範囲を広げスピード感をあげる経営が可能になることから、監査等委員会設置会社に移行してきているとみられる。

(2) 地域銀行のコード順守状況

次に地域銀行のコーポレートガバナンス・コードの実施状況を確認しよう（図2）。「全原則実施」は2015年12月時点では32社（41%）であったが、2017年2月時点では52社（67%）、2018年1月では67社（86%）と順守する地域銀行は大幅に増加した。しかし、直近の2019年1月では33社と大幅に減少し、替わって「説明」する地域銀行が41社と大幅に増加している。これまで、地域銀行を含め、多くの上場企業は、

コーポレートガバナンス・コードが導入されると、「順守」するために社内の問題解決をはかり、解決できない場合には「説明」といった考え方の下で報告し、またガバナンス体制の整備を進めてきた。しかし、2018年から様相が一変し、「順守」ばかりではなく、自らのガバナンスについての考え方を「説明」する地域銀行が急増した。このような動きは一般企業でも見られ、日本経済新聞 [2019] は、コーポレートガバナンス・コードで実施していない項目について、「自社の考えを報告書で説明する主要企業は、2018年末で5割弱と半年前から急増した」と指摘している。これは、ガバナンス

表1 「説明」地域銀行の項目数別状況

項目数	項目数別銀行数
1	19
2	10
3	3
4	6
5	3
6	1
7	0
8	0
9	1

[出所] 各社コーポレート・ガバナンス報告書より筆者作成

表2 地域銀行が「説明」した項目

順位	項目	銀行数
1	補4-1-3	17
2	補4-10-1	15
3	原則1-4	11
4	原則4-11	9
5	補4-3-2	6
	補4-3-3	6
6	原則5-2	5
	補1-2-4	5
7	補4-2-1	4
	補4-11-3	4
8	原則2-6	3
	原則4-8	3

[出所] 各社コーポレート・ガバナンス報告書より筆者作成

の整備を必ずしも放棄したわけではなく、「自分流を投資家に説明し、企業価値を高める姿勢が生まれつつある」と評価している。地域銀行においては、変更されたガバナンス・コードへの対応が難しい銀行もある一方で、コードとは異なるものの、自行流での統治を明確に説明しようとする銀行も出てきているようである。

では、どのような項目で、原則を「実施」しなかったのであろうか。表1をみると、「説明」をした地域銀行41社のうち、「説明」した項目²が1つだけだった地域銀行は19社と最も多く、次いで2項目が10社で、その後少なくなり、10項目以上をあげる地域銀行は皆無である。平均は2.4項目で、「説明」する場合は、ほとんどの項目で順守しているが、2~3の項目で「説明」という形になっている。

表2を見ると、地域銀行が「説明」する項目として、最も多くあげていたのは、「補充原則4-1-3 後継者計画の策定・運用・監督」で、17社の銀行が「議論をして策定している」途中、あるいは、「検討中」だと「説明」している。これまでの地域銀行は頭取あるいはCEOといった最高意思決定者について、明確な育成計画や選任基準などなかったのが一般的であった。日本企業でのトップ選任の特徴は、様々な部署、役職を経験しながら昇進し、事実上前任者から指名されてトップになるというものだったと見られる。しかし、「後継者計画」は時代や環境の変化に適応して果敢な判断を下す頭取（あるいは最高経営責任者）を選定するための明確な基準を求めるものであるから、社員育成・人事評価・キャリア形成など、社内の人事体制全般を非常に幅広く見渡した上での将来を見据えた策定が必要となる。このため、一朝一夕に策定できるはずもなく、「説明」する項目としてまずはあげざるを得なかったというように、理解されよう。また、この「後継者計画」は後述する「指名委員会」と合わせて、従来の頭取（あるいは最高経営責任者）が持っていた最大の権限である「次のトップの指名権」を他に移

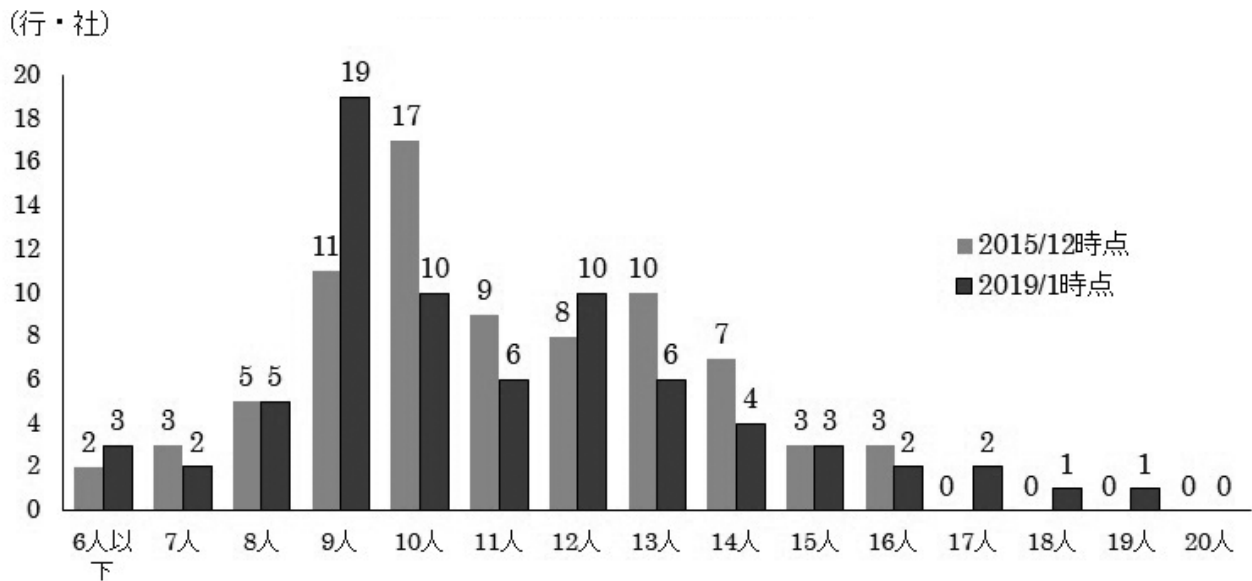
す、あるいは削ぐことを意味する。このため、コーポレート・ガバナンスについての意識改革を本気で進める意思が必要とされる項目でもあると言えよう。

次に「説明」した項目で多かったのは「補充原則4-10-1 取締役の指名・報酬に関する任意の仕組み」である。これは法令では必ずしも求められてはいないが、近年任意で「指名・報酬委員会」を設置する動きが一般企業でも地域銀行でも見られるようになった。まだ設置していない銀行が、今後の設置を検討するという「説明」が多かったのである。任意の「指名・報酬委員会」については後で詳細を見るが、組織形態に関係なく地域銀行でも広がってきており、今後さらに導入が進むことが予想されよう。

次に、「説明」した項目で多かったのは「原則1-4 政策保有株式」である。先に述べたようにコードの改訂で重要なポイントでもあったこと、また金融業はこの政策保有目的での株式所有が多かったことから、どのような対応をとるのか注目されたが、やはり「説明」という結果になった地域銀行がまだ多かった。その内容は概ね「定期的あるいは随時、保有継続の可否について検証し、取締役会に報告、判断してもらおう」といった内容であり、方向性としては政策保有を減らしていく方向の地銀が多いものの、取引先との良好な関係の維持のために、保持するという銀行もあるなど区々で、各行の判断が分かれる点であった。

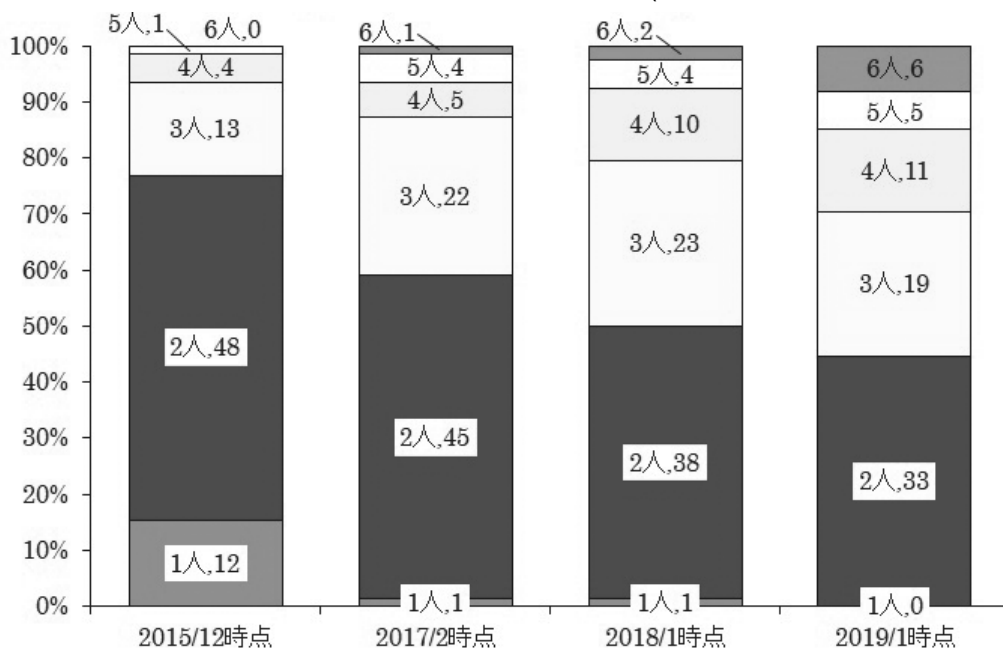
昨年までの「説明」項目として多かったのは「補充原則1-2-4 議決権電子行使プラットフォーム、あるいは招集通知の英訳化」で5行程度であり、テクニカルな側面が強いようにも見られたが、2019年の状況は、コード改訂の影響もあり、よりガバナンスの根幹に近い項目での説明が増えたことと、銀行も自社流の統治を堂々と説明して株主等の理解を得られればよいというような姿勢の変化が窺える結果となっている。

図3 地域銀行の取締役人数



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

図4 社外取締役の人数別構成(行・社)



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

(3) 地域銀行の取締役会体制

次に地域銀行の取締役の人数構成を見ていこう(図3)。直近では平均10.95人と2015年時の10.99人とほぼ同じ数となっている。ただし、17人以上いる地域銀行が2015年時点で0社だったが、4社に増えたことが分かる。2000年代以降に取締役総数は減少してきたが(昨年は特に顕著であったが)、人数が多い地域銀行が増加したのは先に指摘した「監査等委員会設置会

社」に移行する地域銀行が増加したことが背景にある。監査役の廃止に伴い、社外監査役を社外取締役に横すべりさせることで、社外取締役を質・量ともに確保することを企図した地域銀行が多かったからだと見られる。

コーポレートガバナンス・コードでは、2名以上の独立社外取締役の導入を促している。このため、2019年1月時点ではすべての地域銀行が2名以上導入し、その条件をクリアしている。

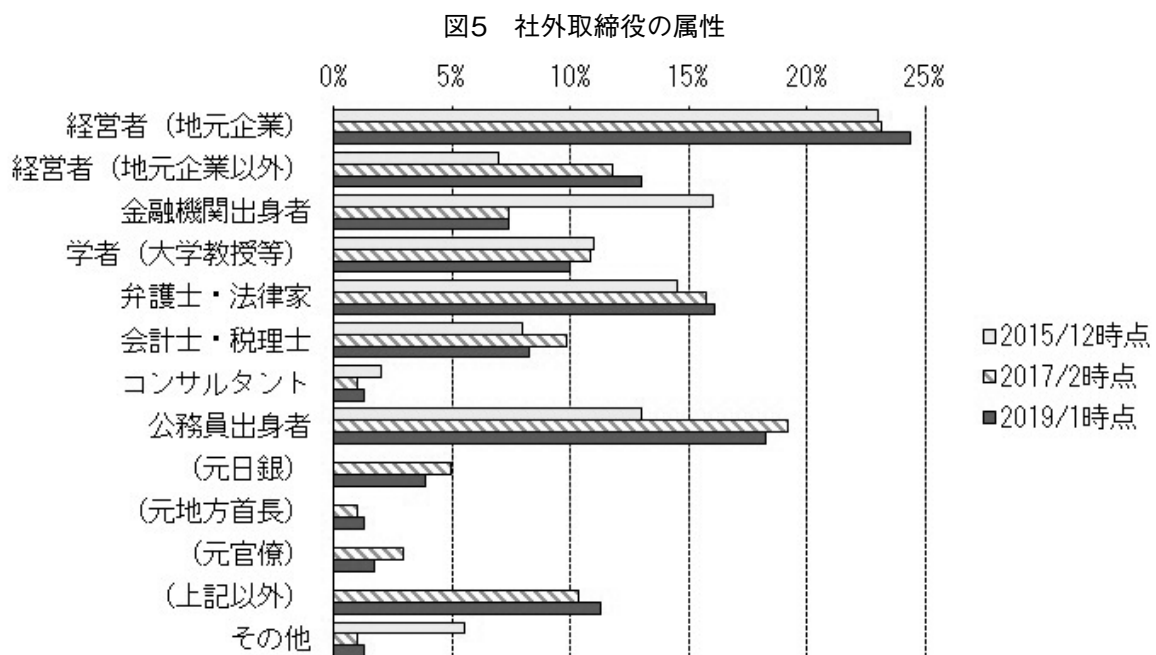
地域銀行の社外取締役の人数の状況は（図4）、「1人のみ」というのが減少したのは当然であるが、2人導入という地域銀行も減少し、3ないし4人という地域銀行が増加している。5人以上いる地域銀行も多くなってきており、社外取締役の人数は全体的に増加する傾向にあると言える。会社制度別では表3にあるように、監査等委員会設置会社が最も社外取締役が多い。監査役設置会社よりも監査等委員会設置会社の方が、独立役員の数少なくすることができるため、移行する地域銀行が多いが、社外取締役を減少させずにそのまま維持している銀行も多く、よりガバナンス体制の強化に注力してくるようになったことが背景にあると見られる。

社外取締役の属性を見ると、経営者（もしくはその経験者）が多く、中でも地元企業の経営者が多いことがわかる（図5）。またその比率も近年上昇傾向にある。逆に、金融機関出身者は減少している。その背景には、先述の制度変更の影響もあるが、コーポレート・ガバナンスについての考え方を变えて、社外取締役を機能化させることに真剣に取り組む地域銀行が増えてきたことの一つの表れであるのかもしれない。地域銀行の営業環境は少子高齢化・人口減少による優良な貸出先の喪失・減少があり極めて厳しく、従来型の貸出業務依存・量的拡大といった方法では立ち行かなくなると言われてきている。持続可能なビジネスモデルの再構築・高度化のほか、新たな金融手法やFinTech、金融マー

表3 会社制度別社外取締役人数の構成

	2015年						2019年							
	社外取締役の人数					総計 (社)	平均人数 (人)	社外取締役の人数					総計 (社)	平均人数 (人)
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
監査役設置会社	12	46	10	1		69	2.00	32	12	2			46	2.35
指名委員会等設置会社			2	1	1	4	3.25	1	1		1		3	3.67
監査等委員会設置会社				3	2	5	3.40		6	9	5	5	25	4.36
合計	12	48	13	4	1	78	2.15	33	19	11	5	6	74	3.08

〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

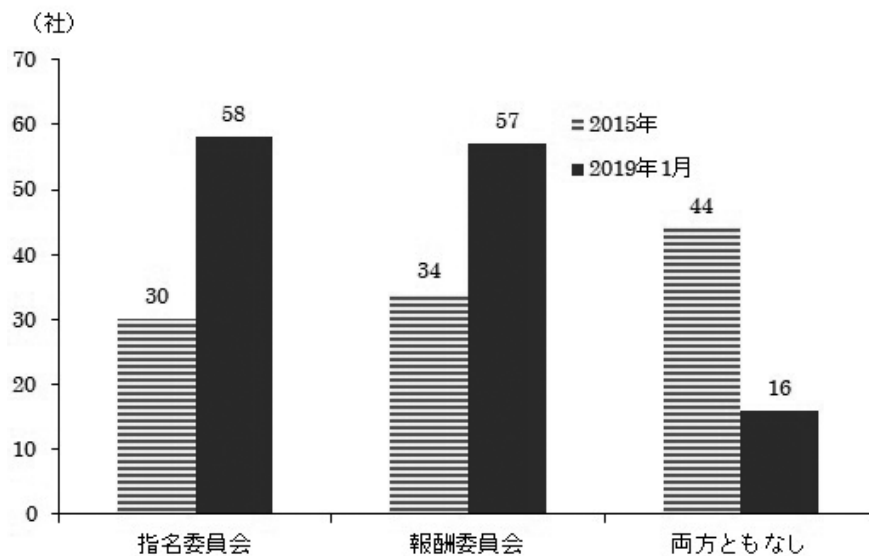
ケティングの導入なども喫緊の課題となり、地銀経営者は新しいことに挑戦する必要に迫られてきているのだと言えよう。そういった中で海外進出や合併の経験、あるいはITについての専門的知識を持つような企業経営者出身の社外取締役からの助言は、地域銀行にとって貴重なアドバイスを与えてくれる可能性がある³。

尚、2019年でのガバナンス報告書を提出した地域銀行74行全体で社外取締役の人数はのべ230人であった。前年の2018年は217人であったため、全体としてはやや増加している。このうち、女性の社外取締役は42人（2019年、約18.3%）であった。社外取締役のうち5人に1人弱は女性であったということになる。一般的に金融機関、特に地域銀行では内部昇進の女性取締役は非常に少なく、2割に満たないのでは

なかろうか。すなわち、ダイバーシティーが経営陣にも求められる時代において、女性の取締役は地域銀行では不足していることも当然指摘される。このため、社外取締役を増やすときに女性を指名することで、「社外（独立）」と「女性」という2つの次元での増加を考えた地域銀行が多かったのではないかと推察される。尚、女性の社外取締役では弁護士や大学教員、他企業の経営者が多かった。

一方、指名委員会・報酬委員会の設置については地域銀行においても、近年増えてきている⁴。社外取締役がその役割を果たす1つの場として期待されよう。2019年では指名委員会は58社（2015年は30社、指名委員会等設置会社の委員会も含む）、報酬委員会も56社（同34社）が導入し、大きく増加してきている（図6）。しかし、

図6 指名委員会または報酬委員会がある地域銀行数



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

表4 指名委員会・報酬委員会の設置状況と委員長別内訳

委員長	指名委員会					報酬委員会				
	社内取締役	社外取締役	その他	NA	合計	社内取締役	社外取締役	その他	NA	合計
監査役設置会社	13	20		1	34	12	21		1	34
指名委員会等設置会社	1	2			3	1	2			3
監査等委員会設置会社	6	13	1	1	21	5	14	1	1	21
合計	20	35	1	2	58	18	37	1	2	58

（単位：社）

〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

表4を見れば分かるように、従来型の監査役設置会社ではまだ社内取締役が委員長を務める地域銀行も多く、特に次期トップを指名する権限である指名委員会の委員長を社外取締役に委ねることに抵抗感がある地域銀行がまだ多いと見ることができる。

(4) 地域銀行の社外取締役に求められる役割

従来型の日本の会社の取締役会は内部昇進者で多く占められ、また取締役会の中にも副社長・専務・常務といったヒエラルキーが存在し、トップ（社長あるいは頭取）の後継者指名権や取締役の昇任・退任に対する強い権限を持っているとされる⁵。トップはその権限を使うことで内部昇進の取締役⁶を経営者候補として競争させ、現トップが優劣を判断して後継者を指名する。このような経営者選抜システムは日本企業に根強く定着し、会社制度改革が実施されても、トップの権利を奪うことになることを一つの要因として、指名委員会等設置会社はほとんど普及していない結果になっている。当然ながら、そのような手法は地域銀行にも定着しているため、指名委員会等設置会社は少ないし（図1）、トップも後継者指名権が権力の源泉であるため、簡単には手放すことができない。このような日本型の取締役会構成の決定の特徴が引き続いてい

が求められるのであろうか。

社外取締役に求められる機能として、欧米企業の経験や学術的研究からは「モニタリング」と「アドバイス」の2つが指摘されている。モニタリングには経営者の行動を監視し、企業価値に貢献しない行動をとる場合には、経営者を牽制し、取締役会等で問題化し、究極的には解任までを視野に入れた監督機能を果たす責任があることが含意されている。他方、アドバイスについては経営者が企業価値を高める上で、幅広い見地や経験から適切な助言を行うことが期待されている。

このため、日本企業あるいは地域銀行の社外取締役に（当面は）モニタリング機能ではなく、アドバイス機能が求められることになる。モニタリング機能は究極的にはトップ経営者自身の交代や次世代の経営者の指名権への介入までの権限がないとその機能は完全には果たせず、従来型のシステムの意識が定着している経営者はそこまでは社外取締役に求めないと考えられるからである。一方、アドバイス機能は、先行きが見通しにくく経営のかじ取りが難しくなる中で、視野が狭くなりがちな組織内からのみの意見でなく、社外からの専門的な知見や先達としての助言を与えてもらうことは、厳しい経営環境にあり、新たなビジネスモデルを構築しなければならない地域銀行の経営者にとって

表5 地域銀行の社外取締役のサポート体制

	2018年	2019年
取締役会・経営会議への出席	3	4
資料(取締役会議案)を事前に配布	6	7
資料を事前に配布 & 事前説明	37	33
資料を事前に配布 & 「社外役員連絡会」(「社外役員会」「代表取締役・監査役との定期会合」)を定期開催	5	4
常勤の取締役監査等委員が社外取をサポート & 監査等委員会室の職員	1	1
資料を事前に配布 & 事前説明 & 専属スタッフ(専従職員)1名以上	11	10
スタッフ(補助使用人)を配置	7	8
監査等委員会室を設置 & 専任担当者配置	4	6
記述なし	4	1
合計	78	74

(単位:社)

[出所] 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

は大変有益だと考えられるからである。

社外取締役の機能を有効に働かせるためには、独立性や経験値など社外取締役の能力や資質のほか、当該地域銀行からのサポート体制も不可欠となろう。社内取締役と社外取締役の間では、また社内の事情については社外取締役の「情報の非対称性」が著しいからである。このため、コーポレートガバナンス・コードにおいても社外取締役へのサポートを求めている（原則4-13、4-14、補充原則4-12-1など）。地域銀行の社外取締役のサポート体制をとりまとめた結果は表5のようになる。報告書から読み取れる限りにおいては、「資料を事前に配布・事前説明」が最も多く、社外取締役への義務や取締役会運営での最低限のことはなされている。しかし、原則が求めているのはそれ以上のことであり、しかるべき部署や支店への案内、職員との対話のほか、レクチャーなどさらなるサポートが必要とされよう（もしもそれらが充実しているにも関わらず、報告書に記述していないのならば、明確な記述が求められる）。

社外取締役をただ単に上場企業としての「義務」であるために、仕方なく導入せざるを得ないもの、あるいは上場企業として負担せざるを得ない「コスト」だという見方がある。これは従来の日本型システムの意識が強い場合にはそのような考え方につながってこよう。しか

し、右肩上がりの経済を前提にして量的拡大を図り、収益性が低くても安定さえしていればよいというような銀行経営では将来的な存続を保証できなくなっている。少子高齢化・地域経済の低迷が続く厳しい金融経済環境にある中で、企業価値の増大を図るべく、収益性の持続が特に重視されるようになってきており、地域銀行は新しい経営スタイルを模索しなければ、長期的な存続も難しいという新たな時代に入ってきているからである。このため新時代に合致した経営スタイルとそれに適合するコーポレート・ガバナンスへと地域銀行も考え方を変えていかなければならないはずである。

現在の日本のコーポレート・ガバナンスの制度において、外形的に要件を満たしつつ、社外取締役に期待される本来の機能を骨抜きにして「お飾り」にしてしまうこともできるかもしれない。しかし、社外取締役を導入する本来の意義は企業価値最大化への手段にあったはずである。社外取締役を単なる「コスト」扱いするのではなく、新機軸を打ちだすような「アドバイス」機能や、「モニタリング」機能を、自行のガバナンス・システムに取り入れて企業価値の向上に貢献させる。そのような社外取締役の活用を模索することが重要になってきていると考えられよう。

(5) 取締役会構成に関するその他の項目

東芝問題をきっかけにして、「相談役・顧問」といった取締役以外で最高経営責任者に社内での影響力を与える役員について、権限の範囲や情報開示が十分でないなどといった問題提起をされるようになってきた。従来型の日本の会社では、一般的に見られるし、また従来型のガバナンス・システムにおいては必要とされてきた役割・ポストであったと見られる。しかし、先のような問題が提起されるようになったため、ガバナンス・コードにおいても、その「代表取締役社長等を退任した者の状況」として「元取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数」な

表6 相談役・顧問の人数別内訳

人数	企業数
0	18
1	20
2	10
3	3
4	1
5人以上	0
NA	22
合計	74

(単位：社)

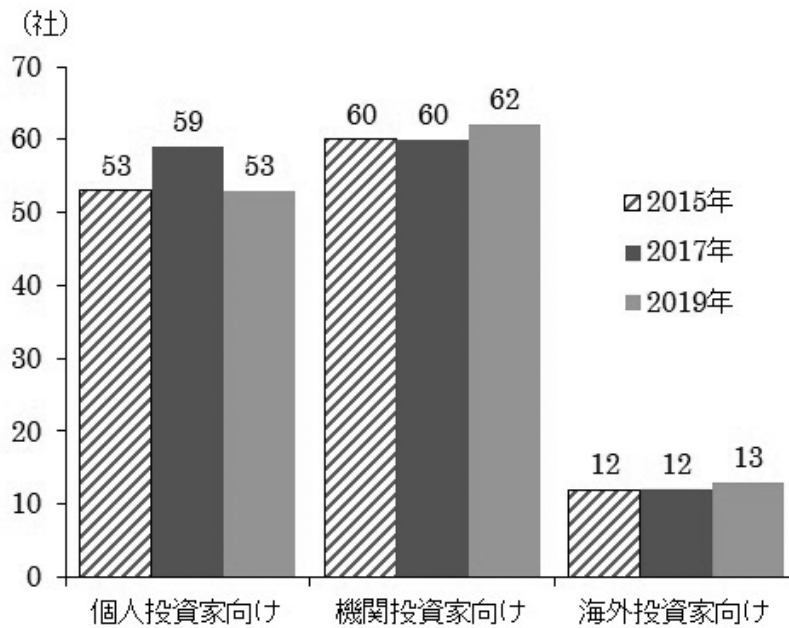
[出所] 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

表7 外国人の株式保有比率別構成（社）

	10%未満	10～20%	20～30%	30%以上
2015/12時点	26	41	9	2
2017/2時点	26	41	9	2
2018/1時点	23	43	10	2
2019/1時点	18	40	14	2

〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

図7 定期的説明会の開催



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

どの情報開示を求めるようになったのである。2019年1月時点で地域銀行においては、表6にあるように、相談役・顧問のいない地域銀行は18社であった。1人ないしは2人の相談役・顧問がいるのが多かったが、5人以上は0であった。ただし、ガバナンス報告書に記載していない地域銀行（表中NA）は、22社と多く、今後開示が進むことが期待されよう。

(6) その他の項目

表7で外国人による株式保有比率を見ると、ここ数年では10%未満が減少し、替わって20～30%未満を保有する地域銀行が増加していることが窺える。成長力としては他業種には劣るし、収益性も他業態と比べ高いとは言えない地域銀行業界ではあるが、外国人投資家の比率が上

がってきている。これは、再編を背景とする持株会社の増加があったため、さらなる再編期待の高まりもあるのかもしれないが、コーポレート・ガバナンスの変化を評価したことも要因としてあるのかもしれない。いずれにせよ、外国人株主の増加は、経営者の目を海外にも向かわせるよいきっかけになるはずである。しかし、図7にあるように、株主向けの説明会の開催はいずれの投資家向けもあまり変化はなく、海外投資家向けを実施しているのは13社（約18%程度）でしかないのが、実情である。今後さらに外国人株主比率が高まってくれば、さらに説明会の開催に力を入れる地域銀行も増えてこよう。

2018年のコーポレートガバナンス・コードの改定によって導入された新しい原則として

「原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」がある。これは、アセットオーナー、すなわち他社の大株主にもなりえる企業年金資産を用いて、株式持合いと同様の効果をもたらすことを慎みつつ、企業年金として年金加入者・受給者のための受託者責任を果たすべきで、それをさらに推進する役割を果たす原則である。地域銀行の報告書においては3社ほど、完全には果たしていないため「説明」する地域銀行もあったが、概ねコンプライしていたように評価できる。

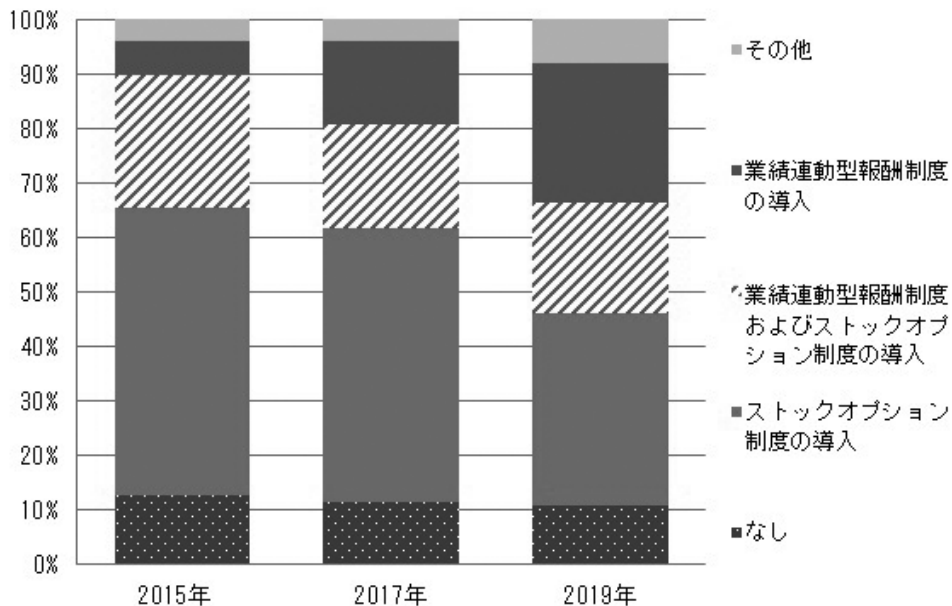
報酬制度については、地域銀行においてはストックオプション制度を導入していた地域銀行が多かったが、減少傾向にあり、かわって業績連動型報酬を導入あるいはシフトする地域銀行が多くなってきている（図8）。コーポレートガバナンス・コードにおいては「経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべき」（原則4-2）とされており、またその報酬制度の設計も「中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべき」（補充原則4-2-1）とされ、各社で適

切な報酬形態を組み合わせることで制度設計を図るべきとされている。業績連動型報酬は株式市場の評価に連動しやすいストックオプション制度よりも、企業実績を反映させやすいものとなる。このため、各社で考える業績指標で設計できる反面、より分かりにくい場合も出てこよう。報酬委員会での実質的な議論と明確な基準の説明も必要とされよう。

3. おわりに

本稿においては、コーポレート・ガバナンス報告書に基づき、2019年1月時点での地域銀行のコーポレートガバナンス・コードについての順守状況を集計し、検討してきた。2018年6月にコードが改定されたため、どのような対応をとろうとしているのか注目されたが、まだ対応できていないために「説明」する地域銀行もあった一方で、コードを「順守」するだけでなく、自社の方法にそぐわない場合は、積極的に「説明」をする地域銀行も多くなったことも大きな変化であった。企業価値向上に資するのであれば、「説明」することでアピールすることは決して悪いことではない。このような傾向は、既に述べたように必ずしも地域銀行に限っ

図8 取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況



〔出所〕 各社コーポレート・ガバナンス報告書より作成

たことではなく、一般企業でも見られる今年の特徴であった。今後も「説明」企業はさらに増えることも予想されよう。しかしながら、将来的にはいかに明確かつ具体的に「説明」できるか、といった内容面が評価されていくことになろう。コーポレート・ガバナンスの報告に終わりはなく、時代に合わせて、また、企業が要求されることに最大限応えていくことが求められるのはずっと続くことである。地域銀行も株式会社である以上、特別扱いされるわけではなく、また、資本市場・金融市場を利用して業務を行う業種であるため、一般企業以上により進んだコーポレート・ガバナンス体制が求められよう。地域銀行の置かれた経営環境は極めて厳しいものになってきている。地域銀行がどのようにコーポレート・ガバナンスを変革させて、この厳しい環境に臨むのか、さらに注視していくべきであろう。

参考文献

- 金融庁『金融モニタリングレポート』（2015年7月）
 金融庁「コーポレートガバナンス改革の進捗状況」、
 2017年10月
 日本経済新聞「「自社流」投資、説明企業5割」、2019
 年1月25日
 森祐司「地域銀行の社外取締役導入の現状と課題」
 『月刊金融ジャーナル』、2018年3月号

注

1. 一般的に、地域銀行は100前後あるが、複数の銀行が持株会社傘下であったり、未上場の地域銀行もあつたりすることから少なくなっている。
2. 原則、補助原則を区別せず、各項目で順守せず説明していた場合を1つとして集計した。
3. 東京の経営コンサルタントを社外取締役として採用している地域銀行もあった。
4. 任意の委員会には法的権限はなく、経営者は必ずしも委員会勧告に従う義務はないことから批判的な意見もある。
5. 場合によっては社長よりも会長が強い権限を持つ

ている企業や東芝問題のときに脚光を浴びることになった相談役や顧問が隠然たる権限を持つ企業もある。

6. 自らが所管する本部やセクションを持つ場合が多い。