

トップメッセージ

地域の
豊かな未来を
共創する

山口フィナンシャルグループ
代表取締役社長CEO

棕梨 敬介



地域と共に、未来に向けて、変化する時代を走り続ける。

進化するYMFGへ

パーパスの策定

YMFGは、これまで以上にお客さまや地域に貢献し、企業価値を高めていくため、2022年度から3年間を期間とする「YMFG中期経営計画2022」を策定し、新生YMFGとしてスタートを切りました。これまでの地域価値向上を目指すという方向性を維持しながらも、お客さまや地域の声にしっかり耳を傾け、現場の実情に沿った戦略を打ち出し、着実な実行に移しています。

急速なテクノロジーの進化やグローバル化、新型コロナウイルスや国際情勢の影響などにより将来の予測が困難となっている中、人々の行動様式や価値観も大きく変わっていく社会において、YMFGは自らの存在意義に立ち返り、組織一丸となって未来に向かって正しく変化していく必要があります。地域金融グループとして私たちは何を果たしていくべきなのか、そして何のために在るのか。VUCA※の時代だからこそ、改めて経営の軸を確認し、YMFG全社員が根源的な部分で同じ思いを持ち、同じ方向に進んでいく必要があると強く感じ、その指針としてパーパス(使命・存在意義)を策定しました。パーパスは、YMFGが一つになる旗印であり、すべてのステークホルダーの皆さまにお示しする約束です。

※VUCA : Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性) の頭文字

私たちが大事にしている思い

(未来志向、共存志向、地域志向)

自らの志向や存在意義を見つめ直し、策定した

我々のパーパスは「地域の豊かな未来を共創する」です。このパーパスの根底には、私たちが大事にしている3つの思いが込められています。1つ目は「未来志向」、我々は未来のため、未来を創るために在ることです。2つ目は「共存志向」、我々は単独では存続し得ず、常にステークホルダーの皆さまとの共存関係、相互関係の中に在ることです。そして3つ目が「地域志向」、我々は、常に地域のために在ることです。この3つの思いは、当社の歴史においても脈々と受け継がれてきました。

長い歴史の中で受け継がれてきた姿勢

(健全なる積極進取)

山口銀行は、1878年に創業した前身の第百十国立銀行から数えると140年以上の歴史を有します。創業以来、幾多の金融危機を地域と共に乗り越えてきました。また、もみじ銀行は広島総合銀行とせとうち銀行が母体の銀行であり、80年以上の長きに亘る歴史を持っています。もみじ銀行はかつての相互銀行であった背景も有しており、地域の中小企業や個人のお客さまに寄り添った経営を続けてきました。北九州銀行は地元の方からの強い想いに応え、北九州市に本店を置く唯一の地方銀行として2011年に設立しました。

そして、これら3銀行を中核として構成されているのがYMFGです。現在では、グループ3銀行の他、23のグループ会社を有する中四国地方最大規模の金融グループとなりました。中には30~40代前半でグループ会社の社長となり、活躍している人もいます。地域のニーズに応じて、様々なチャレンジを続けてきたグループです。

トップメッセージ

このように私たちは、長い歴史の中で積み重ねてきた価値観を脈々と受け継ぎ、常にステークホルダーの皆さまと共に、地域のために、未来を創るために様々な挑戦を繰り返し、地域・お客さまと真摯に向き合ってきました。これを実践するにあたり、貫き通してきた基本的な取組姿勢が創業から経営方針としてきた「健全なる積極進取」です。

「健全なる積極進取」とは、「何事も進取の精神をもって積極果敢に取り組めば、この姿勢は健全なものとなる。また、経営内容・経営体制・経営姿勢が健全であれば、おのずとリスクに積極果敢に挑戦できる体質と体力が備わる」ことを意味します。つまり、健全と積極進取は相対立するものではなく、融和・融合する理念です。YMFGはこれまで「健全なる積極進取」のもとに地域社会の発展に対する真摯な姿勢と堅実経営の原則に立脚した経営を続け、お客さまや地域社会から信頼を得てきました。これからも、「地域の豊かな未来を共創する」ために、「健全なる積極進取」の姿勢を受け継ぎ、実践していきます。

私は、「地域」が「地域」に留まっていたのは過去の話だと思っています。デジタルネイチャーがベースとなる今の時代は、「地域」の先に「日本」、そして「世界」が地続きでつながっており、それはすべてのステークホルダーの皆さまの未来と関係しています。YMFG社員一人ひとりがそういった視野を持ち、パーパスを体現していくことで、YMFGと地域の新たな時代を創造していきます。

特色があります。前中期経営計画はトップダウン型のアプローチにより策定しており、地域特性を踏まえた戦略立案や環境変化に対応した戦略の軌道修正が進まず、お客さまのニーズと一部ミスマッチが生じるなどの反省点がありました。今回の新中期経営計画ではこの反省点を踏まえ、昨年の10月からボトムアップアプローチによる計画の検討をスタートさせました。

今回は、YMFGの社員がより主体的となって計画策定に関わって欲しいという私の思いも込めました。特にグループ収益の大半を担うグループ3銀行からは、それぞれの意見を十分に反映させ、また各地域の特性やポジション等も勘案するため、各行から選定した専担者を含むプロジェクトチームを組成しました。そしてまず、経営の基軸となるパーパスを定め、その上で、ビジョン(将来のあるべき姿)である「地域に選ばれ、地域の信頼に応える、地域価値向上企業グループ」の実現に向けた計画策定を進めてきました。

さらに、「有価証券ポートフォリオの再構築」、「お客さまに対する抜本的な事業再生の推進」を目的とした費用の先行計上や、3銀行頭取を当社取締役とするなどの組織改編の実施により、今回の新中期経営計画の着実な実行を可能とするための体制を整備しました。

最終年度となる2024年度には、過去最高益となる当期純利益330億円、ROEは5%を見込んでおります。YMFG全社員が計画に対する共通認識と主体性を持って取り組めるような策定方法を行ったこと、また計画実現に向けた足場固めもしっかりと行っていることから、実現可能性の高い新中期経営計画だと考えています。

〈新中期経営計画の策定プロセス〉



持続可能な社会の実現に向けて

新中期経営計画では、「地域とYMFGのサステナビリティ向上に向けて、『チームYMFG』として、地域・お客さま本位の事業活動に邁進する3年間」と位置づけています。そして、地域の持続可能性向上とYMFGの持続可能なビジネスモデル構築を目指して活動する中で、特に推進が重要なこととして、「地域共創サステナビリティ経営の推進」、「グ

ループ人材の活躍推進」、「『地域・お客さまへの提供価値最大化』に向けた探求」、「『事業領域拡大・収益力強化』に向けた挑戦」、「ガバナンス・内部統制強化」の5つの重点項目を定めました。

持続可能な社会に向けた取り組みに対する機運は年々高まっており、その対応を多くの企業が強く求められています。当社もより良い地域の未来に向けて、地域の持続可能性を向上させる経営を実践していくため、グループサステナビリティ方針として、「私たちは、地域の皆さまと共に歩み、共に成長するため、様々な事業活動を通じて、多様な課題の解決に取り組む、地域の価値向上を実践していくことにより、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。」という目標を掲げています。また、当社が特に重点的に取り組むべきESG課題「マテリアリティ」についても、「地域社会・経済活性化」、「環境保全」、「役職員全員の働きがい」、「強固な経営基盤づくり」の4つの取り組みテーマを定めました。事業を通じて社会課題の解決に取り組むことで、地域の持続可能性向上に貢献すると同時に、YMFGの

〈新中期経営計画の目標経営指標〉

	最終年度 (2024年度)
経常利益	475億円
当期純利益	330億円
ROE	5%程度
配当性向	40%程度

新中期経営計画について

新中期経営計画の策定プロセス

新中期経営計画は、まず、その策定プロセスに

■ トップメッセージ

事業機会拡大につなげる好循環を繰り返し、地域と共に成長するグループを目指します。

なお、中期経営計画期間中においても、常に計画の進捗をモニタリングし、経営環境の変化に応じて定期的に計画の見直しや新たな施策を追加し、更なる成長に向けて進めていきます。

「人財」を育て、変化に強い組織へ

「人材」ではなく「人財」と記載しているとおり、当社にとって「人財」は貴重な財産、資本であり、競争力の源泉です。人的資本に対する投資に関して、日本は欧米から大きく引き離されており、それが日本企業の競争力低下の大きな要因となっています。私は、社長就任以来、組織変革の必要性と、そのためにYMFG社員一人ひとりの行動変容が必要だと訴えてきました。「能動的に変わる人が主導権を握る」、「能動的に変わる組織が社会を変える」といった考えを社員全員が心に刻み、お客さまのためにどのようなスキルを磨いていくかを自ら考えながら行動するようお願いしてきました。

今後、YMFGでは、環境の変化に適応し企業の持続性を高めていくために、人的資本に対して積極的に投資を行い、全社員が自身の目指すべき姿となれるよう後押しをし、YMFG全体の競争力を高めていきます。多様な人財の活躍を推進するにあたり、最初に課題としたのが女性活躍です。約5,000人いる社員の中で、女性社員は約2,400人と全体の40%以上を占めていますが、女性管理職の割合は非常に低い水準に留まっています。女性の活躍推進に力を入れることで、女性の視点を経営や現場に取り入れ、多様で複雑化する社会において柔軟に対応できる組織作りを早急に進めていきます。特に、これまで女性社員の9割弱が銀行の預金や資産運用

などのリテール分野の業務に固定化されていましたが、今後は性別に関係なく適材適所の人員配置により、各人の個性を最大限発揮できる組織運営を行っていきます。当社は、企業の重要意思決定機関に占める女性の割合向上を目指すキャンペーン「30% Club Japan」の趣旨に賛同し加盟しています。女性活躍を起点とし、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を一層加速していきます。

また、社員の経営参画意識を一層高め、株主の皆さまと社員の企業価値向上への方向性を一致させることを目的に、社員向け株価連動型報酬を導入したいと考えており、2022年度中の制度設計・導入に向け既に始動しています。

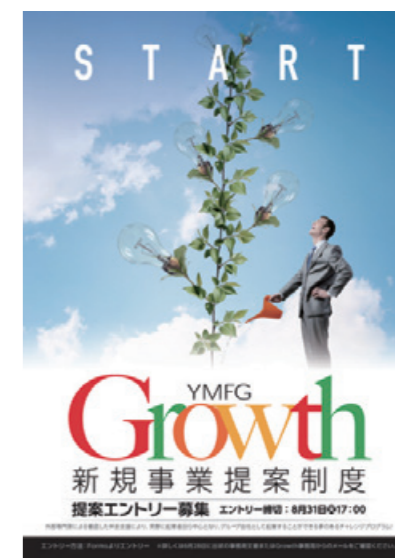
さらに、人財の多様化に加え、社員の起業家精神の醸成にも積極的に取り組みます。昨年度よりYMFG社員から広く新規事業アイデアを募る社内新規事業提案制度「YMFG Growth」をスタートさせました。金融の枠にとらわれない自由な発想と果敢な挑戦を促すことで、創造性豊かな社員を育成し、新たな価値を求め続ける組織風土を醸成することを目的としています。昨年この企画でグランプリを獲得した事業案は、実際にサービスインすることを目指しブラッシュアップを進めています。当プロジェクトから生まれる事業や人財が社会にどのような価値をご提供できるか大いに期待しています。

提供価値最大化に向けた探求と変化への挑戦

地域経済環境は刻一刻と変化を続け、それに伴いお客さまが持つ課題やニーズは多角・多様化しており、その流れはコロナ禍においてさらに加速しています。この環境変化に対してYMFGは、幅広く対応可能な組織体制を有していることは他社にはない強みです。



社内新規事業提案制度「YMFG Growth」AWARD



法人のお客さまにおいては、コロナ禍で傷んだ地域経済を再生させるべく、YMFGグループのリソースを集約して企業の事業再生・再成長に特化した協議会を設置しており、個々の会社において抜本的な再生支援活動を行える体制を構築します。また、個人のお客さまに対しては、お客さま一人ひとりの人生設計に沿ったきめ細やかなライフプランニングにより、YMFGのグループ総合力を活かした長期伴走でご支援します。

ただし、既存の銀行中心のビジネスモデルだけではグループとしての成長は成り立たないという強い危機感を持っています。当社はこれまでも、金融に限らず様々な新規事業を展開してきました。先行して推し進めてきた“地域共創ビジネス”の強みを活かし、YMFGが中心となって地域の関係者を巻き込みイノベーションを牽引していき、地域課題を解決する新たな産業の創出を目指していきます。

現代は変化の時だと各方面から声がします。しかし過去を振り返っても、それぞれの時代ごとに、それぞれの変化がありました。人も企業も社会も変わることは必然です。常に変化の時代であり、変わること強く、より良くなれるはず。そうあるべきと私は考えます。現状維持は衰退の始まりと言われるかもしれませんが、まさにそのとおり。現状に満足することなくチャレンジを続けていきます。

ガバナンス・内部統制強化

YMFGはガバナンス・内部統制の強化に取り組むため、2021年11月30日に発表したとおり全35項目の改善策を策定しました。どうすれば当社のガバナンス体制が改善するか、どのように運営すればより良い組織体制に生まれ変わるかを検討し、即座に改善できるところはスピーディーに対応してきました。本年6月末時点で、全35項目のうち30項目

■ トップメッセージ

については改善策実施済みで、残り5項目についても実施に向け準備中であり、着実に対応を進めています。

主な実施済み事例を挙げますと、指名委員会体制の見直しや、グループ内部統制体制の見直し、グループ内での対話促進等があります。実施して終わりではなく、継続的なPDCAサイクルのもと、更なる改善を進めています。

また、市場リスクの管理体制強化を目的としたリスク委員会を本年7月1日に設置しました。これは、新中期経営計画の重要施策として挙げている「有価証券ポートフォリオの再構築」について、地政学的リスクの高まりや世界的なインフレによる金融政策の正常化が加速することを踏まえ、有価証券運用において含み損をかかえる外国債券・株式投信を中心に圧縮し、安定的な収益構造への転換に向けた体制整備の一環です。社外取締役や外部有識者の知見を取り入れることで、客観的な意見を市場リスク管理に反映させていきます。

ストの低いTier2資本で賄うことで、資本効率改善と健全な自己資本を両立します。

また、政策投資株式会社については、縮減を加速させていきます。これまでも政策投資株式の縮減を進めてきましたが、その判断基準に曖昧な部分があったことは否定しがたく、遺憾ながら最善の売却時期での売却を実現できなかった例もあり、政策投資運営基準の見直しを行いました。私をはじめグループ3銀行の頭取もメンバーとなり政策投資株式の対応方針を協議する「縮減対応協議会」を新たに設けました。これにより、運営基準に抵触した場合は速やかに売却を検討することで、縮減を加速させるとともに、資本効率改善にもつなげていきます。そして、これらの資本政策の実践によって株主還元を充実させたいと考えており、これまで配当性向30%程度を目線にしていましたが、新中期経営計画期間においては配当性向40%程度を目標とします。

当社の株価は上位地方銀行の株価パフォーマンスに劣後しており、非常に危機感を持っています。新中期経営計画の着実な実行により、持続的・安定的な収益構造を築くとともに、資本コストを意識した資本活用による戦略的投資、聖域なき事業領域の見直し、株主還元をしっかりと行うことで、ROEの向上を図り、PBRについても上位行の水準まで引き上げることを目標に取り組んでいきます。

● 戦略的な資本政策と株主還元

YMFGは国際基準行として自己資本比率10.5%を維持する必要がありますが、前中期経営計画期間におけるYMFG連結の自己資本比率は12%台後半から13%台前半で推移し、水準としてはやや高かったと考えており、新中期経営計画ではこの比較的厚い資本をもっと有効に活用する必要があると考えています。具体的には、現在12%程度あるTier1比率を10%程度まで低下させ、そのことで捻出される1,000億円を戦略的資本活用として、事業領域拡大に向けた投資や、株主還元の強化等に振り分けていきます。なお、低下したTier1資本は調達コ



主の皆さまをはじめ、地域社会、取引先、社員等のステークホルダーの皆さまとの建設的な対話の機会を増やし、そこで得られたご意見や評価などをグループ戦略にスピーディーに反映するとともに、確実な実行につなげていきます。

パーパスの体現

パーパスは策定して終わりではありません。YMFG社員一人ひとりに「地域の豊かな未来を共創する」というパーパスが浸透し、自身の言葉で語れるほどに自分ごとと化し、それを実践していくことが最も重要です。自他共栄、自利利他の姿勢でお

客さまとの信頼関係を築き、自身が行っている業務やお客さまへの対応、また地域との関わり方は「パーパスに即しているか」を問いながら日々邁進すれば、自然とパーパスが体現され、お客さまや地域、そしてYMFGの未来が限りなく広がっていくと信じています。

YMFG社員も含めたすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、企業価値の向上に向け、全力で取り組んでまいります。

● 企業価値向上に向けて

ステークホルダーの皆さまとの「対話」

YMFGがグループ一丸となって企業価値向上に注力するため、組織運営上、私が最も重視しているのが「対話」です。YMFGの現状、取り組み、目指すことについて適切かつ公正に情報開示し、株

社外取締役座談会

左から佃和夫、三上智子、永沢裕美子、棕梨敬介、山本謙、末松弥奈子、国政道明



パーパス・ビジョンの実現に向けた 経営基盤強化への取り組み

当社では、株主をはじめ、あらゆるステークホルダーから信頼され期待される企業グループを創造するため、コーポレート・ガバナンスの強化に向けて継続的に取り組んでいます。このたび「パーパス・ビジョンの実現に向けた経営基盤強化への取り組み」をテーマとして、社外取締役の方々と当社代表取締役社長CEOを交え開催しました座談会をダイジェストでご紹介します。

出席者

代表取締役社長CEO

棕梨 敬介

1995年株式会社山口銀行入行、2020年当社代表取締役社長グループCOO、2021年当社代表取締役社長CEOに就任。

社外取締役

山本 謙

UBE株式会社取締役会長、2020年株式会社山口銀行取締役(2021年退任)、2021年当社取締役就任。

社外取締役

佃 和夫

三菱重工業株式会社名誉顧問、株式会社三菱総合研究所取締役(社外取締役)、ファナック株式会社取締役(社外取締役)、株式会社インターネットイニシアティブ取締役(社外取締役)、2013年当社監査役、2015年当社取締役監査等委員に就任。

社外取締役

末松 弥奈子

株式会社ジャパンタイムズ代表取締役会長兼社長、株式会社ニューズ・ツー・ユーホールディングス代表取締役、2020年当社取締役就任。

社外取締役

三上 智子

日本マイクロソフト株式会社執行役員常務、コーポレートソリューション事業本部長兼デジタルセールス事業本部長、株式会社Sun Asterisk取締役(社外取締役)、2021年当社取締役就任。

社外取締役

国政 道明

国政法律事務所弁護士、2014年当社監査役、2015年当社取締役監査等委員に就任。

社外取締役

永沢 裕美子

フォスター・フォーラム(良質な金融商品を育てる会)世話人、株式会社ヤクルト本社取締役(社外取締役)、ジエールサイエンス株式会社取締役(監査等委員)(社外取締役)、2018年株式会社山口銀行取締役(2020年退任)、2020年当社取締役就任。

ガバナンス強化に向けた考え方 および取り組み

棕梨 まず、コーポレート・ガバナンス強化に関して、基本となる考え方を申し上げます。

ステークホルダーの皆さまから揺るぎない信頼を得ていく前提として、YMFGは、「行動憲章」に「あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、誠実かつ公正な企業活動を遂行し、金融グループとして公共的使命の重みを常に認識する」と定めています。

このようにYMFGは地域金融グループとして、より一層、ガバナンスの実効性が求められていることを役員一人ひとりが意識して日々の業務に臨まなければなりません。



YMFGの公共的使命の重みを認識し、 ガバナンス強化により企業価値を高める

ガバナンス強化への取り組みを申し上げますと、昨年度、当社グループは健全な業務運営を行い、企業価値を高めていくために、経営基盤となる「ガバナンス」「内部統制」「企業風土」を中心に全35項目の改善策を策定しました。

経営管理体制を再構築するため、グループの3銀行の頭取をYMFGの取締役とすることで業務執行状況のモニタリング機能の強化、指名委員会など委員会の体制や取締役会の実効性向上に向けた評価方法の見直しなどを行っています。

さらに、実効性を高めるために、株主や機関投

資家の皆さまと積極的な対話を行っています。2021年12月以降で27回の面談をさせていただいており、頂いたご意見を取締役会でもフィードバックし、経営の改善や戦略への反映、情報の開示に活かしています。

取締役会における コーポレート・ガバナンスの実効性を 高めるための提言、評価や課題について

国政 私は監査等委員として8年目、4期目を迎えております。率直に言うと、現在の取締役会の議論の質はこれまでから様変わりし、大幅に向上しています。以前は、社外取締役のメンバーは少数で、また事前説明も少なく、議案に対しても意見を述べるのが難しい状況でもありました。最近は取締役会の事前説明が充実してきており、社外取締役としても議案の内容を事前に把握することができ、組織的に機能していると思います。また人員構成も社内取締役が5名、社外取締役が6名となり、3銀行との連携を重視した安定した構成になりました。併せて指名委員会や報酬委員会についても実質的に機能しており、今後は新たに設置したリスク委員会が、YMFGの更なるガバナンス強化に寄与するものと考えています。



取締役会の人員のバランスがとれ、 3銀行との連携を重視した 安定した構成に

社外取締役座談会

三上 私は社外取締役に就任させていただいて1年、現在2期目です。私は20年ほど米国の会社に勤めていますので、日本の会社経営の進め方を目の当たりにし、ギャップを感じたところからスタートしました。私としては、いかにデジタルの力、テクノロジーの力を使いながら、ガバナンスを少しでも改善させることを考えています。

多様な分野で豊富な経験を持つ人員で構成される当社の取締役会では、YMFGをよりよくするという目的のため、年齢、性別関係なく、どんな意見もリスペクトされて闊達な議論が繰り広げられています。取締役会の中では、棕梨社長を中心に、社内の問題点を適切にシェアする土壌があり、現在の課題を受け止めて、どう対応していくのかという実質的な議論を深めることができた1年だったと思います。

中期経営計画については、棕梨社長をはじめ執行側の皆さんが、現場と一体となって、適切なゴールを設定することが出来たと思います。これから一つ一つ成果を出していくことが、株主の皆さま、ステークホルダーの皆さまの信頼につながると考えています。



お客さまからの期待に応えるものであるか、YMFGがどのような付加価値を提供できるのかを意識して提言する

永沢 私は、金融業界に勤めたのち、金融分野の消費者活動に長く携わり、金融庁の顧客本位の業務運営の原則の策定にも、金融審議会委員として関わりました。

取締役会での議論では、お客さまの期待に応えるものであるか、当社がどのような付加価値をご提供できるのかといった観点から、質問や意見具申をするよう努めています。また、株主も大切なステークホルダーです。株主から見て、この経営判断はどう映るかという視点を大切にしたいと思います。特に情報開示は重要と考えています。

ビジネスにリスクテイクは不可欠ですが、合理的なリスクテイクかどうか、そのリスクをどうコントロールしようとしているのかといった議論を深め重ねていくことが、取締役会の課題と考えています。多彩なメンバー構成ですので、期待していただきたいです。

末松 私はメディア会社経営をしておりますので、時代が大きく動いている中で、今までの常識にとらわれることなく、少し視野を広げて欲しいということ意識しながら社外取締役として提言するようにしております。

これまでは、業界の中の常識にとらわれてしまっているようなことがあったと思います。同じ業界の他の地域の金融機関に目が向いていたたり、あるいは自分たちのグループの中だけのことを基準に考えていたりしていたのですが、世界は変化に富んだダイナミックな時代です。多方面の知見を持っている社外取締役の方々とともに、この1年議論が非常に活発になっていると感じます。



時代が動いている中で、今までの常識にとらわれることなく、視野を広げる

佃 私は、社外取締役として8年目を迎えますが、最近では、多様な経歴を持つ社外取締役がそれぞれの立場で意見され議論が深まっており、取締役会としてより良い方向に進んでいると思います。

山本 私は去年の株主総会で社外取締役に初めて選任されて、1年経ちます。ガバナンスということについて考えますと、2021年10月に調査本部等による調査報告書が出されて、その中で提言がされています。これは内部統制を含めたガバナンス、それから組織文化・風土、非常に広い範囲に対する提言です。その提言を受けて、11月の終わりに取締役会として改善策を決議して公表しました。

私はこの調査報告書を真摯に受け止めて、それに対する改善策をきちんと実行していくこと、それをフォローしていくということが、取締役会の使命だと思いますし、そうすることでガバナンスが強化されていくと考えます。

改善策は広い範囲に亘っていますが、棕梨社長以下執行側の努力もあり、スピード感をもって改善、改革が進んでいることは評価しています。

今後の課題は、改善策の仕組みやルールをつくっただけでは形骸化するリスクがあるので、実質的な

中身を継続的に改善していくことです。組織文化など大きな変革もあり、そこは定期的に報告を受けながら、取締役会でディスカッションする。これが非常に大事だろうと思います。そして中長期的には、常にそこに立ち戻って、ガバナンスがどれだけ改善できているかをウォッチしていく。これが取締役会の監督ということであり、そのレベルが上がることによって実効性が高まっていくのだと思います。



調査報告書を真摯に受け止め、改善策を着実に実行していくことでガバナンスが強化される

当社の社外取締役の多様性は非常に優れていると思います。その資産をどううまく活用するかは、まさにその腕にかかっていると思います。うまく活用できてガバナンスが向上し、必然的に企業価値が向上していく方向に進むことに大いに期待したいし、それは我々取締役としての使命でもあると考えています。

棕梨 仰るとおり改善策は策定して終わりということではなく、取締役会、そして執行側として、PDCAを適切に回し、ガバナンス改善、企業価値向上につなげていくというところに、真摯に取り組んでいくことが非常に重要だと受け止めています。

社外取締役座談会

社外取締役としての役割について

佃 まず社外取締役の役割としては、1つ目が、社内の方では言いにくいこともきちんと提言をすること。2つ目が、社内の方が全く経験されていなかった経験を積み重ねてきたことをベースにして、今の事業に対する新たな視点からの提言をすること。この2つの役割だと思っています。

5年ほど前から低金利政策が定着し、地方銀行、金融業の事業環境が大幅に変わりました。国内経済の状況を考えると金利を上げようがない。従って事業形態を変えていかなければならないと考えます。

実行すべきことは、外部人材の登用や社員のリクルート、そして社員教育をやり直すこと。多様性のある人が積極的に発言する。これからの当社の事業ポートフォリオの変化に乗って新たな事業を開拓していくという意味で、非常に大事なことだと思います。

国政 この数年、YMFG と3銀行の位置付けがいまいったと思います。それから特定の人、特定の部署に権限が集中したことも大きな問題でした。そこは改善されており、皆さんが同じ方向を向いて協議し新しい方針に進んでいくよう、適切にモニタリングをしていくことが役割だと思っています。

三上 外から見ているのと内部で見るとでは大きなギャップがありました。

そこからの学びと、取締役会での信頼関係や、さらには3頭取を迎えて現場の声も加わって、さらにパワーアップした取締役会になり、私自身もわくわくしています。

世界的に見ると、日本は昨今の円安に表れているように価値が下がっています。さらにITの世界に携わっていると、東京と地方にどんどん差ができていくことに危機意識を持っています。その中で、日本の特に地方の皆さまが本当に幸せに楽しく、輝かし

く生きていける未来をつくることに、YMFG には果たすべき大きな使命があると思います。チャレンジしていこうというカルチャーをYMFG が発信し、地域全体が成長していけるような枠組みを作る役割があると思いますし、それに際しての人材登用やデジタルの活用を積極的に進め、全く違う知見を入れることで、お役に立ちたいと考えています。



デジタルの活用を積極的に進め、 チャレンジを続けるカルチャーを YMFGが発信

末松 私自身が広島県出身でもあり、地方創生の意識が強いです。東京目線だけではなく地域の目線。その両方を持ってしっかりと発言したいと、常に意識しております。

加えて、株主の皆さまとのコミュニケーションの課題というのは、当初感じておりました。最近、棕梨社長がお時間を取り、しっかりとした情報提供やコミュニケーションが出来ていると思います。更にポジティブな情報発信や、積極的なコミュニケーションを通じて、存在感や実績をきちんと評価していただけるようにアドバイスをしていきたいと思っています。

山本 ガバナンスの向上に関して、YMFG は監査等委員会設置会社という、いわゆる取締役会の監



督機能を重点的にやろうという機関設計がされています。これまでのいろいろな課題の中で見えてきたのは、執行側と監督側間のコミュニケーションがうまくいってなかったことだと思うのです。そこに齟齬があると、取締役会としての監督機能はできないわけです。

そういう意味で、中核の3銀行の頭取をYMFG の取締役として選任することで、執行と監督、それぞれのコミュニケーションを円滑にするという選択は、非常に良いことだったのだらうと私は思います。執行側で考えている成長戦略あるいは地域価値創造に対する取り組みの実行状況の報告を受けながら、目指す目標に対してどうなのかというところを取締役会で議論し、次はどのような手を打つのかを議論して、企業価値を高めていくことが私に求められている役割と思っています。

永沢 社外取締役の重要な役割は、経営のモニタリングであると認識しておりますが、社外取締役にとって、会社がどのように経営されているかを知ることが難しいことではありません。このたび取締役

会の構成を見直していただき、直接に執行に当たっておられる3銀行のトップから直接話をお聞きできるようになったことは、改革の一つの成果であったと思います。取締役会を実効的なものにしていくためには、取締役会の運営も改革していく必要があります。そのための提言をしてみたいと思います。

私もこの地域の出身であり、山口銀行で2年間、社外取締役を務めさせていただきました。YMFG が立地する地域の声をお聞きすることや、3銀行の社外取締役の間の円滑なコミュニケーションを図ることも、自分としては担ってまいりたい役割です。

棕梨 非常に多様なバックグラウンドを持った社外取締役の方に揃っていただいています。執行側としては、事前の議案共有についてできる限り丁寧に説明し、執行側で起きていることをリアルにお伝えし、コミュニケーションを密にとらせていただいて、活発な議論ができるよう引き続き努力していきます。そして取締役会一体となって、企業価値を向上させていきたいと思っています。

社外取締役座談会

山口フィナンシャルグループに 対する期待について

棕梨 まず地域金融グループとして、地域経済がよくなないと、私どもの企業価値も高まっていかなと考えています。そのためには地域経済を支えているお客さまがどういう課題を持たれ、どのようなことを解決していけば、お役に立てるかというところを、金融、非金融の両面で考えなければならないと思っています。

そのためにも、社員一人ひとりにパーパスが浸透し、ビジョンの実現に向けグループ一丸となって取り組んでいきます。

多様な人材の活躍を推進し、社員のエンゲージメントを高め、現場で汗をかいている社員を大切にしてお客さまと向き合っているリアルな情報を取締役会に挙げていきます。その中でしっかりとお客さまのお役に立つグループ、課題を解決していくグループをつくっていきたくと考えています。

国政 今回、新たな中期経営計画を定めました。取締役会でも十分審議されて決定された中期経営計画を忠実に実行していくことを目指し、YMFGの執行側だけではなく、株主、社員、お客さま、全てのステークホルダーとの相互関係の中での実現、それに尽きるのではないかと考えております。

三上 「地域価値向上企業グループ」という、大きなビジョンに我々も賛同し取締役会で承認しています。計画の着実な実行を目指して私たちもしっかりと支えていきたいと思っています。

地域の価値を共創し、未来へと伝えていくことは非常に重要です。でも一足飛びの近道があるかというとう違うと思います。やはりコアの金融ビジネスを中心として、まずは社員のカルチャー変革から始めて、社員の皆さんが生き活きと働くことができ、さらにお客さまへと一歩、二歩進めていくことが重

要と思っています。それをある程度のスピード感を持ち、あるべき姿に向かって進めていくというバランスが大事であると思います。

佃 私は今後期待するところが大きい。今回の中期経営計画、これを着実に進めていってほしいです。その中で社員のカルチャーの変革というのは非常に大事で、社員を鍛え直さないといけない。だから人材への投資が必要です。リカレント教育、あるいは外部の人材を投入するということを含めて、もっとイノベティブなスタンスに変えていかなければいけない。これが一番大きな課題であり、期待するところでもあります。



外部人材登用や社員再教育によって、 多様性のある人が新たな事業を 開拓していく

山本 昨今、サステナビリティ経営やパーパスが大変注目されています。YMFGでもそうした言語を統一し、会社の存在意義そして何が重要課題かということ、取締役会で議論してきました。

地域の金融機関を中核としたグループですから、ステークホルダーである地域の方々あるいは地域の経済を担っているの方々に対して、いかに良質なサービスを提供できるかが非常に大事だと思います。

YMFGはそのポテンシャルを持っていると思って

いますので、組み立てられた計画に従って結果を出していくことを、取締役会としてはフォローしていきたいと思っています。

もう一つ、非常に大きなステークホルダーは社員の皆さんです。人材活用あるいは人材育成をどうしていくか。当然そこにはダイバーシティやインクルージョンなどを含めた上で、長期的に取り組んでいく。この辺りもしっかりフォローしたいと思っています。

中期経営計画を達成することが、地域や社員、ステークホルダーに対する回答にもなるし、株主の皆さんからの信頼を勝ち得ることになると思います。中期経営計画の業績目標を達成するというのが、過去のガバナンスの問題点を改善した証ということになるのではないかと考えます。

永沢 YMFGは金融、非金融を通じて、発展、成長する地域に変えていくことを期待されていると思っております。ステークホルダーの皆さまは、それを期待されてYMFGに投資をされ、勤務をされ、お客さまも選んでくださっていると思います。この地域の経済成長をどのように担っていくのかを考えられる、そして実行、実践できる企業グループになっていくことが、YMFGに期待されていることだと考えます。

末松 棕梨社長の体制になって、スピーディーにご自身の役割を実行されていますし、この難しい時期の舵取りを、我々社外取締役も、しっかりお支えできたのではないかとこの自負もあります。

この状況を、社内の人たちはしっかり感じていると思うのです。コミュニケーションスタイルがそもそも大きく変わっていますし、棕梨社長は社員の方々とのコミュニケーションの時間もかなり取られておりますので、社員の皆さんのモチベーションが上がってきているのではないかと期待しています。

棕梨 社外取締役の皆さんからは、日頃からこのようなご意見をいただき、非常に重要で意義のある取

締役会が行われています。

組織風土の改革というところについては、新しい分野に挑戦していく風土がどんどん育っていくよう進めていきます。多少、回り道になるかもしれませんが、一人で走るのではなく、知見のある皆さんの意見を伺い、一旦立ち止まってしっかり考えたいので、次に進んでいくということが重要だと考えています。

今回の中期経営計画では、策定プロセスにボトムアップの手法を取り入れました。またYMFGの存在意義であるパーパスも皆で議論して策定しました。あらゆるステークホルダーの方々と一緒に課題を解決する風土をつくり、そして、オープンな環境で様々な知見を頂きながら、地域の価値向上についてはYMFGの企業価値向上の実現に向けて進んでいきます。