

この世界で。この街で。このじぶん。

# YMfg

じぶんの現在地を、どの視点から見るか？

すぐ近くか、もっと俯瞰かで、景色は変わる。

「地域」を「地域」としてだけ見ていたのは過去だ。

どこにしよう和世界と瞬時につながるいま、

「この世界のじぶん」という立ち位置で、

「この街のじぶん」を考えよう。

この街を生きる人は、この世界を生きる人。

この街の人生が、この世界のどこかに影響していくだろう。

そこにはかけがえのない、ひとりひとりの「じぶん」がいる。

それがYMFGのまなざし。それがココロ。

まだ見ぬ景色を、一緒に見にいこう。

当社は、様々なステークホルダーの皆さまに、当社のパーパスの理念をよりわかりやすくお伝えすることを目的に、これまでのブランドコミュニケーションを一新し、ステークホルダーの皆さまとともに地域の豊かな未来を共創していく旗印として、ブランドスローガンを策定いたしました。



新たなブランド  
コミュニケーションの  
展開について



## じぶんの物語を つまらなく感じたとき。

地方都市に生まれた。

じぶんにとっては、真ん中だった街。

地方と意識したのは

いくつのときからだったのか。

世界の果てしなさを知ったとき？

じぶんの物語をつまらなく感じたとき？

ああ そんなことは

誰にもあるよと、人は言う。

それからいろいろありまして。

いま、地方と世界は近くなった。

きもちの問題ではなくて、

望めば動けばそうなる可能性。

望んで動くことが

リアルに大事になってきた。

地方都市という言葉の響きさえも、

新たな響きへ。さあどう生きる。



この世界で。  
この街で。  
このじぶん。

### YMfg

山口銀行 もみじ銀行 北九州銀行

# CEO Message

地域が抱える多くの課題を  
解決するために、  
想いを行動に移す

## 「Be Active」

YMFGに永く受け継がれてきた  
「共創」という想いの下、  
グループ一丸となって  
「地域の無限の可能性」を信じ、  
地域とともに挑戦していく。

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



## パーパスへ繋がれた「興利在共同」の理念

昨年の統合報告書において、YMFGのパーパス（使命・存在意義）である「地域の豊かな未来を共創する」の策定、そしてこのパーパスの根底には、我々の永い歴史の中で受け継がれ、大切にしてきた3つの想いがあることをお話しさせていただきました。我々は未来のため、未来を創るために在るという「未来志向」、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という「共存志向」、そして、我々は常に地域のために在るという「地域志向」の3つの想いです。そして、この3つの想いを実践するために我々が貫き通してきた基本的な取り組み姿勢が、創業からの経営方針である「健全なる積極進取」です。YMFGの新しい旗印であるパーパスが、過去の歴史と無縁のものではないということがお分かりいただけるかと思えます。創業から受け継がれてきた経営方針である「健全なる積極進取」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」ということを意味しています。つまり、健全と積極進取は相対立するものではなく、融和・融合する理念と言えます。ともすれば、相対立しやすいこの2つの理念を融和させ、「健全なる積極進取」を実現していくためには、YMFGの社員一人ひとりが切磋琢磨し、日々の業務に精励していくことが求められます。そして、何事も安易な道を求めず、厳しい姿勢で自らの仕事に取り組み、お互いが誠心誠意協力していくという、自他共栄、自利利他の理念があってこそ本当の信頼関係が生まれるものとなるのです。

山口銀行の本店でもあるYMFGの本社には「興利在共同」と書かれた1つの書が掲げられています。この書は内閣総理大臣や大蔵大臣、日本銀行総裁



YMFG本社「興利在共同」の書を歴任した大正・昭和の政治家である高橋是清氏揮毫によるもので、山口銀行の旧本店であり現在は史料館となっている「やまぎん史料館」に永らく大切に保管されていたものですが、この書の言葉に、我々に脈々と受け継がれている理念を強く感じたことから、私がお願いし本社に掲げるようにしました。「利を興すは、共に在り」、ここには「共創」というまさにYMFGのパーパスの原点が示されています。地域、お客さまの満足とともにYMFGも発展していくということを教えてくれており、同時に、新規事業分野の育成や多様な外部パートナー企業との連携にも通じるもので、我々の歴史とともに脈々と受け継がれていくものです。「興利在共同」、この言葉を見るたびに、YMFGのパーパスへ繋がれた永い歴史、想いを感じることができ、自身に引き継がれた重要な責務にいつも身の引き締まる思いとなります。

そもそも変化を伴わない時代というものがあったのでしょうか。人生とは、その時代特有の変化に応じて生きていくことであり、そうした人の集合体である企業も、しなやかに時代の変化に挑戦していくことで、はじめて持続的な企業価値の向上が可能になります。私自身、新規事業分野の責任者を務めていた際も、常に変化に応じた挑戦の連続でした。その姿勢は社長CEOとなった今でも変わりませんし、今後も、より一層アクセルを踏んでいくつもりです。しかしながら、組織として正しく変化、挑戦していくためには、常にぶれることのない指針が必要であり、それこそが永い歴史の中でバトンとして受け継がれてきた想いを表したYMFGのパーパスなのです。

## CEO Message

### 新ブランドスローガン「この世界で。この街で。このじぶん。」

このYMFGのパーパスですが、「共創」という言葉のとおり、YMFGの一方通行の想いだけでは、到底実現することはできません。パーパスを実現していくためには、YMFGを取り巻く全てのステークホルダーの皆さまに、このパーパスの理念について共感、ご理解いただくことが重要となります。そうしたことから、パーパスの理念をステークホルダーの皆さまに、自分ごととして引き寄せ、分かりやすくご理解いただくために、昨年11月にYMFGの新たなブランドスローガンである「この世界で。この街で。このじぶん。」を策定いたしました。「地域」が「地域」に留まっていたのは過去の話であり、デジタルネイチャーがベースとなる現代においては、「地域」は瞬時に「世界」と繋がることができ、地域には無限の可能性が広がっている、そして、それはステークホルダーの皆さまの未来と関係している、そうした想いがこのブランドスローガンには込められています。

そして、このブランドスローガンを基軸とし、新たなブランドコミュニケーションの展開を行っており、その一環として、YMFGの主要エリアである山口、広島、北九州の三都をテーマとしたエリアマガジンであるブランドコミュニケーションブックを創刊いたしました。三都をビジネスエリアとして展開している

YMFGならではの目線で、魅力的なコンテンツや皆さまがまだお気づきでない魅力、YMFGが目指す未来を分かりやすく、イメージしやすい形で紹介しており、このブランドコミュニケーションブックを通じて三都の新たな魅力の発見・発信にお役立てできればと考えております。「この世界で。この街で。このじぶん。」。YMFGの社員一人ひとりがパーパスを自分ごととして捉え、自身のマイパーパスと結び付け、それぞれが出来ることを真剣に考え、YMFGのビジョン（将来のあるべき姿）「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」の実現に向けて行動する。そして、地域にある無限の可能性、グローバルに繋がる挑戦、こうした視座を持って、地域の皆さまとともにパーパスの実現に向けて挑戦していく所存です。



ブランドコミュニケーションブック

### 2022年度の振り返り

昨年度は、パーパスを基軸に策定した「YMFG 中期経営計画2022」の初年度となりました。経常利益、当期純利益ともに計画を達成し、地域経済の活性化により一層貢献し、YMFGの企業価値向上を図っていくための、体制・基盤づくりに向けた取り組みも着実に進めることができました。地域の

お客さまに対する高品質なソリューションを提供していくための営業体制の構築として、昨年10月には「ブロック営業体制」を導入いたしました。また、その体制整備の過程で、YMFGがグループシナジーをこれまで以上に発揮し、地域のお客さまに貢献していくために、山口キャピタル、ワイエムリース等の

「グループ会社の完全子会社化」も実施し、これによりグループ外へ流出していた利益をグループ内へ100%取り込めるようになりました。

地域共創の観点でも、グループの地方創生コンサルティング会社であるYMFG ZONEプランニングによる「SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）研究会」の立ち上げおよび開催や、地域の産業活性化を地域とスタートアップが本気で考え、行動するための地方創生サミット「Shimonoseki Adventure Summit (SAS)」の下関市との共催、デジタル分野などの人材育成を地域と一体で取り組んでいくための「下関市立大学や周南公立大学との包括連携協定締結」等、地域を巻き込んだ様々な

### 2023年度経営方針について

中期経営計画2年目となる今年度につきましては、「地域課題の解決」と「企業利益」のトレードオンを志向していきます。社会・環境に与える影響であるアウトカムを設定、マテリアリティを軸に6つの重点的に取り組む地域課題（社会・環境課題）を抽出し、それらの地域課題の解決に向けて積極的に取り組んでいくという方針の下、グループ一丸となって、パーパスの実現、さらなる企業価値の向上に向けて進んでまいります。今年度は、昨年度に構築した体制・基盤の下、中期経営計画の最終年度に向けた飛躍の年とするべく、まさに「実行の1年」であり、そのために必要となる気構え、姿勢は「Be Active」です。これは、今年の年頭の挨拶において、全社

### グループ人材の活躍推進

パーパス、ブランドスローガンを基軸としたYMFGの原動力、取り組みの源泉は全て「人」、「社員」です。パーパスの理念を体現する社員が、モチベーションの高い状態で想像力を発揮し、継続的

取り組みを着実に進めております。

そして、リスクマネジメントに対する監督機能強化を目的とし、昨年7月には社外取締役や第三者（外部有識者）を中心に構成される「リスク委員会」を設置しました。当面の対応が急務である市場部門に絞って運営を開始しており、有価証券ポートフォリオ構築について、リスク委員会からの客観的な意見を反映しながら、取り組みを進めております。このように、初年度は掲げた施策の実行が着実に進み、手応えを感じているところではありますが、今年度以降もさらにスピードを上げて、地域、YMFGの価値向上に資する施策の実行を進めていく方針です。

員に対して発信したもので、この気構え、姿勢で挑んでいくことについて、社員に対して事あるごとに語りかけています。そして、私自身にも言い聞かせている、この「Be Active」というキーワードを基に取り組んでいく重要なテーマとして、「地域企業の再生および成長支援」、YMFGの変革・成長を推進する基盤となる「人事制度改革・人材育成」を掲げ、徹底的に取り組むを行っていく方針です。3年超に亘る新型コロナウイルス感染症により多大な影響を受けた地域企業を再生していくことは、地域企業をお支えるYMFGの責務であり、YMFGの社員が成長・活躍していくことは地域経済の成長や発展にも確実に繋がっていくものと考えています。

## CEO Message

性活躍の推進、新卒通年採用の実施など、多様な人財の活躍推進に資する取り組みを実行するとともに、人財育成の観点でも、育成投資額を2021年度比2倍とし、社員へのリスキリング支援等の取り組みも着実に進めております。こうした取り組みの実施により、社員の意識調査結果においても、「会社へのロイヤリティ」にポジティブな動きがある等、少しずつではありますが、変化を実感しております。ただし、こうした企業風土の改革は一朝一夕で終わるものではなく、長期的な目線に立ってしっかりと取り組んでいくつもりです。

多様で複雑化する社会においてYMFGが柔軟に対応できる組織となるために、多様な人財の活躍を推進していく中、前回の統合報告書においても私が課題として申し上げたのが女性活躍です。「人的資本経営コンソーシアム」への参加、「30% ClubJapan」

への加盟による先進的な事例の共有、アンコンシャスバイアス研修や女性法人涉外ジョブトライアルの実施等による環境整備を実施し、女性管理職の積極的な登用を行った結果、女性管理職割合は2022年3月末時点の1.2%から2023年3月末時点で4.5%と3.3%向上しましたが、まだまだの水準です。ただ、直近1年間の係長以上のリーダー層への女性登用率は37.6%と、前年度16.7%から20.9%も大きく向上しております。引き続き、女性管理職候補のプールを構築することで、長期継続的に女性管理職割合の向上を図ってまいります。



30% ClubJapan

## 社員に向けての活躍機会の提供、インセンティブプランの導入

今年1月には、人事制度の大きな改正として、社員の「昇格要件の改正」を行いました。「年功序列型」であった従来の昇格要件について見直しを行い、社員が年齢などに関係なく、個人の特性や能力を最大限発揮し活躍できるようにするものです。YMFGのグループ会社においては、人材紹介事業を営むYMキャリアの社長は37歳である等、既に30代、40代の社員が経営者として活躍しておりますが、これをグループ全体に広げていきます。多様な人財の活躍機会の創出に向けた足掛かりとするべく、今年4月には持株会社である山口フィナンシャルグループの部長職に40代の社員を4名登用しました。これにより、山口フィナンシャルグループ部長の平均年齢は40代となり、能力のある若い部門長の力強い推進力、創造性が加わることで、YMFGのさらなる成長の可能性を強く感じているところです。今後さらにグループ成長の推進力を加速させていくた

めに、優秀な若手社員の人財プールをつくるとともに、育成していくことで、多様な人財の活躍をさらに推進していく方針です。こうした制度改正をしっかりと機能させ、人財の活躍を推進していくためには、組織内で誰もが納得できるような人事評価制度を導入していくことが重要です。この課題に対応するべく、今年2月には社外取締役も含めたグループ役員合宿において人事評価制度について議論する等、より良い制度の導入に向け、組織内で現在検討を行っているところです。

そして、YMFGの株価や業績と社員の処遇の連動性をより高め、経済的な効果を株主の皆さまと共有することにより、株価および業績向上への社員の意欲、士気を高めていくために、今年5月には、社員に対して自社の株式を給付するインセンティブプラン「株式給付信託（J-ESOP）」を導入いたしました。社員のモチベーション向上を図るためのイン

センティブであり、社員が株主目線を持って業務運営をしていく上での有効な手段になると考えております。役員のみでなく社員に対する株式報酬を積極化することで、社員と経営陣との距離が縮まり、お客さま、経営陣、社員が一体となったステークホル

## 企業価値向上に向けて

私は常々、決算説明会の場において、「成長する地域金融グループを志向し、企業価値向上に注力する」と申し上げております。これがグループの銀行トップを兼務しない持株会社である山口フィナンシャルグループのトップとしての私自身の役割であり、株主さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへのコミットだと考えております。現状について申し上げますと、我々の資本コストは7%程度と認識しておりますが、直近のROEはこれを下回っており、PBRも1倍を大きく下回っている状況です。これに対し、まずは中期経営計画で掲げたROE目標5%を達成することを目指しておりますが、中長期的には資本コストを上回るROE水準を目指していくことが必要だと強く認識しております。中長期的にROEを高めていくための当社の考え方として、ROEを大きく2つの要素に分解し、RORA (Return on Risk-Weighted Assets) を高めることおよび適切な財務レバレッジを効かせることを志向してまいります。具体的な取り組みですが、RORAを高めるためには収益力強化、

ダー構造に近づけていきたいと考えております。なお、このJ-ESOPの導入は、西日本の地方銀行では初の導入事例となります。こうした人的資本経営の強化に資する取り組みについて、今後さらにスピードを上げて取り組んでいくつもりです。

成長領域への経営資源投入が必要です。そのために、事業ポートフォリオやアセットアロケーションの見直し、役務収益の向上等に取り組んでいきます。

また適切な財務レバレッジを効かせるため、総自己資本比率を踏まえながらキャピタルアロケーションを実施してまいります。2022年度は劣後債の発行や自己株式の取得、配当性向の向上等を実施しておりますが、2023年度および2024年度についても、グループ戦略や外部環境等を踏まえつつ、株主還元、貸出金や有価証券等のオーガニック分野、戦略的投資等のインオーガニック分野に資本をアロケーションさせていき、収益力向上に努めてまいります。株主還元については、中期経営計画において配当性向40%程度および機動的な自己株式の取得を掲げておりますが、2022年度は配当性向40%とお約束した水準を実現し、かつ総還元額は170億円超と前年度より増加させております。なお、今年度も自己株式100億円の取得について公表させていただいております。



## CEO Message

### 政策投資株式の縮減

資本効率向上を図るため、政策投資株式の縮減も進めております。昨年度より政策投資株式の縮減加速に向けて、私や銀行トップ等のメンバーで構成する「縮減対応協議会」にて対応方針を協議したうえで、縮減に向けた交渉を行っております。これと併せて、昨年度より政策投資株式の縮減に貢献した営業担当者への表彰制度を開始し、縮減に向け

たインセンティブを付与することで、昨年度は時価ベース、簿価ベースともに前年度末と比較して113億円を縮減し、2021年度末の簿価ベースとの比較では16%の縮減が実現できており、非常に手応えを感じております。今年度についても、引き続き縮減に向けた取り組みを加速させ、資本効率向上に繋げていく方針です。

### ガバナンス・内部統制の強化

そして、これまで申し上げてきた全ての取り組みの基盤となるものは「ガバナンス・内部統制」です。ガバナンス・内部統制の強化に取り組むため、2021年11月に全35項目の改善策を策定いたしました。この改善策におけるガバナンス・内部統制等に関する取り組みは、中期経営計画にも反映させており、グループを挙げて対応を行っております。2023年6月末時点で全35項目中32項目について実施済みですが、この改善策についても実施して終わりというものではなく、取締役会をはじめとした経営陣、そして執行部門が一体となってPDCAを適切に回し、さらなるガバナンス改善や、企業価値向上に繋げていくことが重要であると認識しており、引き続き適切な運営を継続してまいります。

ガバナンス・内部統制の強化を図る中で、昨年4月に大きな組織改編を行い、信頼と権限委譲をベースとし、グループの3つの銀行の業務執行を全て銀行の頭取が行うように変更しています。私は持株会社のトップとして、グループ全体を俯瞰し、「企業価値向上」を図るための資本政策など、中長期的な視点に立ったグループ戦略の策定に専念できる体制としており、ステークホルダーの皆さまとの対話機会を積極的に設け、YMFGの企業価値向上に資す

るご意見をグループ戦略に反映させていただきます。これが持株会社トップに専念する狙いであり、成長を志向していくYMFGの強みの一つであるとも考えております。勿論、この対話には、YMFG社員との対話も含まれています。昨年度は「YMFG中期経営計画2022」、今年度は「2023年度経営計画」について、社員の理解を深め、社内への浸透を図るため、私および3銀行頭取が参加するタウンホールミーティングを実施しております。そこで出た社員からの質問・意見については全て社内でも共有するようにしており、社内への経営計画浸透を着実に進めております。

今年6月の定時株主総会において、長くYMFGの発展に貢献していただいた旧取締役、国政取締



タウンホールミーティング

役が社外取締役を退任され、小城取締役、敷地取締役のお二方が加わり、YMFGの取締役会は新たな体制で動き出しております。小城取締役はコーポレート・ガバナンスの維持・向上や企業再生分野における知見をお持ちであり、今年度の重要テーマの1つである「地域企業の再生および成長支援」に関

しても的確なご助言をいただけるものと考えております。また、敷地取締役は弁護士および税理士としての豊富な経験と専門的な知識をお持ちであり、こうした新たな取締役会体制を強みとして、引き続きYMFGの持続的な成長を図ってまいります。

### 「百万一心」の精神で

冒頭に「興利在共同」という言葉についてお話をさせていただきましたが、最後にYMFGの本社に存在しているもう一つの言葉についてお話しさせていただきます。「百万一心」、この言葉は、本社竣工時に山口銀行頭取を務められていた布浦眞作氏が地下2階の大金庫室の中央に据えられた定礎石に刻ませた言葉です。「三本の矢の教え」を説いた毛利元就公が吉田郡山城を普請する際、人柱に代わる石碑に書かせた言葉で、「一日一カ一心」と読み解くことができ、「時を同じくして、力を同じくして、心を同じくすれば、何事も成し得る」という「一致団結」、「協力の精神」を諭したものです。この言葉にも永い歴史の中で我々に受け継がれてきた「共創」というパーパスに繋がる理念が込められています。パーパスの実現に向けて、YMFGを取り巻く全てのステークホルダーの皆さまのご期待に応えていくためには、何事もYMFG社員全員がブランドス

ローガンでも伝えている「このじぶん」のもと、当事者意識を持ちながら取り組みを進めていくことは勿論ですが、同じ方向を向き、「一致団結」して取り組んでいくことで大きな力強い動きとなり、何事も成し得るものになると思っております。今年度もYMFGは「百万一心」の精神に基づき、「Be Active」の姿勢でステークホルダーの皆さまのご期待に応えられるよう取り組んでいく所存です。



YMFG本社 金庫室内に据えられた定礎石「百万一心」にて

左から	
YMキャリア 代表取締役	松浦 裕志
IT統括部長	原田 紘幸
代表取締役社長CEO	棕梨 敬介
総合企画部長	古堂 達也
リスク統括部長	西野 肇

## 社外取締役×有識者 鼎談

# 適切なモニタリング機能を発揮しながら、 実効性を高め、取締役会も一丸となり 「Be Active」を後押しする

YMFGの指名委員会委員長を務める山本謙氏、報酬委員会委員長（2023年6月委員長退任）を務める永沢裕美子氏の両名と、コーポレート・ガバナンス、情報開示を専門とする一橋大学円谷昭一教授をお招きし、YMFGのコーポレート・ガバナンスの実効性について鼎談を実施いたしました。



山本 謙 社外取締役

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年当社取締役に就任。

永沢 裕美子 社外取締役

フォスター・フォーラム（良質な金融商品育てる  
会）世話人、株式会社ヤクルト本社取締役（社外  
取締役）、ジーエ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年当社取締役に就任。

円谷 昭一 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

専門は情報開示、コーポレート・ガバナンス。2007年より日本IR  
協議会客員研究員。2020年より金融庁「スチュワードシップ・  
コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会  
議」委員。

### 取締役会の 「多様性・客観性」の確保により 風通しの良い組織風土が醸成

**円谷:**まず山本取締役、永沢取締役は社外取締役としてYMFGの経営における特徴と課題について、どのようにお考えでしょうか。

**山本:**当社の取締役会は、独立社外取締役が過半数、女性が3名ということで、多様性や客観性という点では非常に良い構成になっています。またスキル面でも多種多様でバランスのよい形になっていると思います。YMFGは、一昨年のガバナンスに関する問題を受け、改善報告書を提出いたしました。改善報告書を真摯に受け止め、その改善計画に基づき、社長以下の執行サイドも、取締役会で出た様々な意見に対して、情報提供や対応をされており、さらにより良い方向に進んでいる途上だと思えます。

**永沢:**一昨年のガバナンスに関する問題では、株主はじめステークホルダーの皆さまにはご心配をおかけしましたが、こうした問題に客観的に気づき向き合うことができたことは本当に大きかったと思います。その後、執行サイドがボトムアップで声を聞いているということは私自身も肌で感じておりますし、ガバナンス体制としては一つ上のステージに上がったのではないかと思います。ただ、課題はまだあって終わりではない、これからかなという認識でおります。

**円谷:**お二人が考える完成形まで、今はどのくらい登ってきた感じでしょうか。

**永沢:**ようやく登り口に立ったという認識です。数字がすべてではありませんが、社員の皆さんから中期経営計画の達成に向けてどのように取り組んでいるのか報告をいただけるようになっており、具体的な取り組みを取締役会が把握し議論できるようになってきたと感じています。

**山本:**おっしゃる通りです。私たち社外取締役も中期経営計画の進捗を確認しながら、足りないところについては取締役会で意見を述べ、施策をレベルアップさせていかなければならないと考えています。また、文化や風土を変える、あるいは意識を変えるには相当な時間がかかるものと思っていますので、その姿勢が形骸化しないよう、取締役会としてもしっかりと意見を言い続けていきたいと思っています。

**円谷:**中期経営計画の進捗や数値目標達成へのこだわりについて、いま、YMFGの取締役会の中ではかなり議論されているのでしょうか。

**永沢:**そうですね。我々は「なぜこうなっているか」ということを執行部や社員から聞き取り確認して、チューニングも一緒にしなければいけないと思いますし、取締役の多様性は十分に確保されているので、様々な視点から取締役が意見を述べることによって、有意義なやりとりができるようになってきていると思います。

**山本:**議論をするうえでの風通しが良くなってきたと思います。執行サイドの役員もそうですし、部長の方々も、自分の考えをはっきり述べていただいていると感じます。

### 社外取締役の意見が 迅速に具現化していく体制へ移行

**円谷:**社外取締役の意見を執行側が取り入れた特徴的な事例はありますか。

**山本:**社外取締役全員が「こうすべき」と言ったことは、社内取締役に3つの子銀行の頭取を入れるということです。これは、皆さんがそうした方が良いということで一致しました。

**永沢:**そうでしたね。3銀行の置かれている状況はそれぞれ異なりますし、3頭取はそれぞれに異なるご経験をお持ちなので、お三方の見解を直接お聞き

社外取締役×有識者 鼎談

できるようになったことは、取締役会としての経営判断に非常に有益であると改めて感じています。

**山本:** 3銀行の頭取をYMFGの取締役にするためには、定款で員数を増やさなければいけないのですが、定款を変えてでも入れるべきだという提言をしました。私は、3銀行の頭取には子銀行のトップとして、執行状況や運営についてきちんと説明して欲しいということと、一方で、グループの取締役としてYMFG全体の中で自分のミッションをどう位置付けて行動すべきかを考えること、これは矛盾する部分もあるのですが、その2つの立場で議論すべきという観点から、YMFGの取締役として入ってもらった方が良いという考えです。また、2015年に監査等委員会設置会社に移行しました。その目的は一般的にはマネジメントボードからモニタリングボードに移行するということなのですが、取締役会としてモニタリングボードを志向するというのであれば、任せられるものは執行サイドに任せて、それ以外は取締役会での決議事項として残す、という判断もしました。そこがまさに監査等委員会設置会社の裁量なので、取締役会に上程される審議事項の中で「これは執行サイドに任せてよいのではないか」というものは適宜、その都度、審議すべき会議体を検討して変更をしています。取締役会としては、目先の話ではなく中期的、長期的な視点で会社の経営をどうしていくか、企業価値をどう上げていくかということを議論したい、そちらに時間をかけたいので、

それに資するような情報の提供や報告のあり方を取締役会としては求めています。

**永沢:** リスク委員会の立ち上げもそうでした。有価証券運用は地方銀行において非常に重要な役割を担っています。YMFGの有価証券運用について、どういう方針で運用が行われ、どのようなリスクを抱えているのかを、我々社外取締役にわかるように説明して欲しいという要望を執行部に出ささせていただき、リスク委員会が設置されたという経緯でした。リスク委員会では毎回、山口銀行ともみじ銀行の運用担当からの報告を受けた後に、委員から質問をさせていただき、その結果をYMFGの取締役会に報告する形にさせていただいています。リスク管理の観点から大きな進展であったと評価しています。

委員会での質の高い活発な議論が  
適切なモニタリングに繋がる

**円谷:** お二人はそれぞれ指名委員会、報酬委員会の委員長も務めていらっしゃる。それぞれの委員会に求められる役割について教えてください。

**山本:** 当社として指名委員会と報酬委員会、リスク委員会もありますが、取締役会の諮問機関という位置付けです。指名委員会は役員の指名について議論しますが、役員の指名については、取締役会全体で1つずつ議論していると途轍もなく時間がかか



りますので、少人数に絞り、かなり具体的な話をすべきであるということを念頭において活動しています。そこで議論した結果を取締役に報告し、それをベースに役員候補者を決めるという役割が指名委員会と考えています。もう1つの重要な役割はサクセッションプランについての議論です。端的に言えば最高経営責任者のサクセッションプランを議論する場です。先日の株主総会でも株主から「社長はよくやっている」とお褒めの言葉をいただき、各取締役もそう見えています。現社長はまだ3年目ではありませんが、後継者をどう確保して育成するかということが重要になってきます。指名委員会の中では、具体的な育成の取り組みの内容を聞き、育成がきちんとされていることを確認しています。また、我々社外取締役も新陳代謝が必要なので、スキルマトリックスを用いながら、今後はどういう専門家が必要か、交代に備えてどういう候補者を確保すればよいかということについて議論する、そういった2つの役割があると思っています。

**円谷:** 報酬委員会はいかがでしょう。

**永沢:** 報酬委員会では「なぜこういう評価になっているのか」という質問をさせていただくようにしています。我々社外取締役は、評価対象者一人ひとりを面接して評価できるわけではありませんので、全体を見る、全体としてそれが公正公平な評価と言えるのかという視点を大事にしています。3つの銀行の置かれている状況が異なるわけですから、出てくる数字は当然に異なるわけですから、そこで、この数字はどのように他と比べて高いのか?低いのか?と委員が次々と質問していきます。合理的な説明をいただければ問題はなしと判断していますが、納得できるまで説明を求めており、モニタリングの機能を果たすことができていると感じています。

**山本:** 指名委員会でも、社内の候補者については

わからない部分もあり、なぜその人が候補になっているかという理由を、委員会の中で、執行側に聞くことがあります。その理由が論理的で、かつ客観的であるかどうかというチェックをしているということです。

**円谷:** お話を聞くと、委員会の活動はとても活発に行われているようですね。

**永沢:** 格段に活発になっていると思いますよ。どの社外取締役も意見を述べますし、また、取締役会の事前のレクチャーも、量的にも質的にも充実しましたので、深い議論ができるようになってきました。実は、社外取締役から、このように報告をして欲しいということ、かなり具体的に要請させていただき、執行部には面倒な要望にも応えてもらいました。委員会の活動も同様です。社長をはじめとする執行部とのコミュニケーションがとりやすくなったとも思います。個別に意見を聞かれることもありますし、こちらから意見具申をしたこともあります。また、取締役会では、社長から、こういう意見をもらったというお話がありますし、我々社外取締役もなぜそうなっているかということをしつかりと聞けるようになりました。社外取締役としての責任を適切に全うできる体制になりつつあると感じております。

**山本:** 永沢さんがおっしゃったように、私も執行サイドと取締役サイドできちんとキャッチボールができて、エンゲージメントができていていると感じています。そういう中で、お互いに理解が深まり、議論も活発化していることを実感できています。

**円谷:** それは重要ですね。委員会活動に割かれる時間や労力がある中でも、お二人がやりがいを感じていらっしゃるがよくわかりました。

社外取締役×有識者 鼎談

意識を「コスト」から「投資」へ  
ありたい姿を実現するため  
長期視点での投資を行う

円谷：中期経営計画ではROE目標を公表されている一方で、人財育成を中心とした各種施策、それからグリーンハウスガスの削減などの地球課題への対応という時間軸の違う3つの目標を同時に進めていってらっしゃると思いますが、優先順位やバランス、まず力を入れるべきことなどについては取締役会でのような議論をしておられますか。



山本：中期経営計画で公表している内容はすべて大切で、やらなければならないところからスタートしています。中期経営計画の期間は3年ですが、ありたい姿を実現するためには、もっと助走期間は長いはずなので、長期的にどうありたいかということイメージして、そこからバックキャストして行動するための1つのマイルストーンが中期経営計画であると考えています。そうすると、中期経営計画のROEの目標と、長期的である人財育成や投資、あるいはカーボンニュートラルへの投資というのはトレードオフにはなりません。人財育成というのは投資です。今までの観念では、どうしても人件費をコストと考えてしまうので、コストはROEとは真逆という議論になるのですが、そうではなくてROEをより上げていくために長期的に人財育成をしなければいけない、人財に投資しなければいけないという発想

で考えることが重要だと思っています。カーボンニュートラルはもっと先の話で、カーボンニュートラルの価値は世界的にみんなが認めています。でも、目の前でやろうとするとコストがかかります。そこに矛盾があるのですが、その道筋を長期的に捉え、どういうタイミングでどういうものにどう投資していくか、今はその見極めをしながら「投資」であるという考え方を念頭に、進めればよいのではないかと考えています。

永沢：私もこの3つがトレードオフになるとは思っていません。上場企業として、ROEを上げていくことは当然のことです。金融業という業種、地域経済とともにある地方銀行という業種においては、この数字を短期に上げることはなかなか難しいと思いますが、中期的な視点で、ROEを上げていくためにはどのような戦略を打っていくのかを考えなければいけませんし、投資もしていかなければいけないと考えます。私も、企業は人であり、人財育成は投資と捉えるべきだと思います。高齢化やデジタル化、気候変動といった社会課題に対応できる企業が利益を伸ばしていけるとは思いますが、こうした社会課題の解決に向けてアイデアを出すだけでなく行動できる社員が必要であり、そのためのスキルアップの機会を社員にどんどん与えていく、これが投資だろうと思います。

カーボンニュートラルへの移行についてですが、山口を中心とした北九州、広島という地域は、日本が明治維新の後に産業を興した時に中心になった地域であり、人財的にも新たな産業革命を起こせるポテンシャルがある地域だと私は思っております。そして、その一つの鍵が地球的課題への対応を早く成功させることだとも思っています。この地域は20世紀において、二酸化炭素を排出する産業で栄えてきたという歴史がありますが、だからこそ、この問題をどう克服していくか、その経験が新しい産業革命をリードする力になるのではないのでしょうか。その旗振り

役がYMFGに求められているし、そういうことができるといことを株主や地域の皆さまにお見せできれば、必然的に収益も上がってくるし、株式市場での評価もついてくるのではないのでしょうか。ですから、トレードオフというより、順番であると思います。



経営計画を着実に実行し  
「地域共創」から  
日本経済を牽引する企業として  
評価されるYMFGへ

円谷：最後に株主・投資家をはじめとする皆さまへメッセージを頂けませんか。

永沢：私は、もともと証券アナリストだったということもあり、投資家、とりわけ機関投資家の皆さまからこの経営判断はどう評価されるだろうかという視点を大切に、毎回の取締役会に参加させていただいております。そのうえで申し上げたいこととして、これまで5回の株主総会に出席させていただくなかで、YMFGが機関投資家だけでなく、地域の個人

株主や取引先の皆さまにも支えられていることを強く実感するようになりました。YMFGを支えてくださっているステークホルダーの皆さまに、YMFGが、この地域の中で、この地域を引っ張っていけるリーディングカンパニーであるということを確認いただきご支持をいただけるよう、経営方針や実績をしっかりとお示していく、そのために、執行部と社外取締役が手を携え力を尽くしてまいりますので、その過程を見ていただきたいと思っております。

山本：ステークホルダーの皆さまへの還元というのは、まず中期経営計画で掲げている方針や目標を実現していくことに尽きるだろうと私は思います。経営陣、執行サイドと一緒に実現していくことが私自身の仕事であると思っています。それが最終的には株主の皆さまに報いることになるはずなので、そこを一所懸命にやっていきたいと強く思っています。



円谷：ご両名が、強い責任感を持って取締役会に臨み、かつ精力的に委員会での活動をされていることがとてもよく伝わってくるお話でした。またYMFG取締役会の実効性が可視化できるお話をいただけたと思います。ありがとうございました。また、これからもYMFGのガバナンスにおける、さらなる高度化に期待しております。