

## 〔論 説〕

# 山口フィナンシャルグループのCEO解任事件の事例研究

樋口 晴彦

キーワード：組織不祥事，リスク管理，コンプライアンス，ガバナンス

### はじめに

本稿は、株式会社<sup>(1)</sup>山口フィナンシャルグループ（以下、「山口FG」）においてCEOの吉村猛氏が解任された事件の事例研究である。解任の最大の理由は新銀行設立プロジェクトに関する権限逸脱とされたが、これに関しては吉村氏に重大な瑕疵は認められない。その一方で、吉村氏には、業務提携解消問題に関する権限逸脱に加えて、取締役会に対する不適切な態度など経営者としての資質を疑うに足る状況が見受けられ、同氏を解任した取締役会の判断は妥当である。また、吉村氏によるワンマン経営を助長した問題として、「イエスマンの企業体質」及び「ガバナンスの機能不全」が挙げられる。

### 1. 事件の概要

2021年5月、山口FGのCEOの吉村氏を告発する匿名の文書（以下、「告発文書」）が送付され、同14日に取締役会は山口FG調査委員会（以下、「調査委員会」）を設置した。6月25日の山口FG株主総会では、会社提案のとおり社内3人（吉村氏を含む）・社外7人の取締役が選任されたが、同日の臨時取締役会では吉村氏の続投が否決され、その代わりに椋梨敬介氏がCEOに就任した。

調査委員会が7月26日に提出した「調査報告書」（以下、「第1報告書」）は、「（告発文書に基づき）調査対象とした事項においては、吉村氏の職務執行の状況について、法令等に抵触する事実は認められず、所定の手続に基づく業務執行が行われている」（同18頁）と認定した。しかしその調査の過程で、新銀行設立プロジェクトに関して吉村氏が取締役会に報告せずに提携先と合意していたことが問題視され、8月10日に取締役会は山口FG調査本部（以下、「調査本部」）を設置した。

調査本部が9月30日に提出した「調査報告書」（以下、「第2報告書」）が同プロジェクトにおける吉村氏の権限逸脱を認定したため、取締役会は吉村氏に対し取締役からの辞任を勧告した。さらに12月24日に臨時株主総会を開催して取締役解任議案を諮ることになったが、その前日に吉村氏が辞任を申し出た。

---

(1) 以下、社名で「株式会社」を省略する。

## 2. 取締役会等の構成

2021年6月25日の株主総会で選任された取締役は、以下の10人である。

- (社内)・吉村猛氏 (1983年入行)
- ・椋梨敬介氏 (1995年入行)
- ・福田進氏 (1984年入行)
- (社外)・佃和夫氏 (2015年～) 三菱重工業特別顧問
- ・国政道明氏 (2015年～) 弁護士
- ・永沢裕美子氏 (2020年～) 消費者団体代表理事
- ・柳川範之氏 (2020年～) 東京大学大学院経済学研究科教授
- ・末松弥奈子氏 (2020年～) ジャパンタイムズ代表取締役
- ・山本謙氏 (新任) 宇部興産取締役会長
- ・三上智子氏 (新任) 日本マイクロソフト執行役員

吉村氏は企画畑の経歴が長く、2009年に取締役、2016年に代表取締役社長、2020年にCEO(代表取締役会長)に就任した。椋梨氏は、2019年に執行役員、2020年に50歳という若さでCOO(代表取締役社長)に就任した。福田氏は監査関連の経歴が長く、2011年にコンプライアンス・リスク統括部長、2013年に監査部長、2016年に取締役に就任した。

佃氏・国政氏は2015年から取締役に務めていた上に、佃氏は元三菱重工業会長、国政氏は元日本弁護士連合会理事(広島弁護士会会長)という経歴を持つ重鎮であった。永沢氏・柳川氏はともに元金融審議会委員である。末松氏は地元有力企業の創業家の出身である。山本氏も地元有力企業の経営者で、2020年度にはグループ内の山口銀行の社外取締役を務めていた。三上氏については、勤務先の日本マイクロソフトが2020年10月に山口FGと包括連携協定を締結していた。

山口FGは監査等委員会設置会社であり、監査等委員には福田氏(委員長)・佃氏・国政氏が就任していた。また、取締役会の諮問機関として指名委員会が設置され、山口FGとグループ内3銀行(山口銀行・北九州銀行・もみじ銀行)の社外取締役が委員に就任していた。前述(1.参照)した調査委員会は、委員長に外部の弁護士、委員には3人の監査等委員と永沢氏が就任し、調査本部については本部長が福田氏、副本部長が専務執行役(監査部長)であり、それ以外に弁護士3人がアドバイザーとされていた。

## 3. 金融庁の方針と山口FGの戦略

地方銀行<sup>(2)</sup>は全国の預金量の約3割を取り扱っているが、近年、日本銀行の低金利政策と地域経済の衰退により貸出利息収入が低迷して経営が悪化している。特に後者の地域経済の衰退は少子高齢化という人口動態に起因する構造的問題であり、多くの地方銀行が存続の危機に直面しているとされる。

山口FGは、地方銀行の山口銀行・北九州銀行・もみじ銀行を傘下に持つ金融持株会社

---

(2) 本稿では、「地方銀行」と「第二地方銀行」を区別せずに「地方銀行」と総称する。

である。2021 年 3 月期の総資産は 11 兆 9,937 億円に達し、地方銀行業界では比較的上位に位置する<sup>(3)</sup>。以下のとおり様々な戦略的取組みを進めており、地方銀行の中では先進的と評価されていた<sup>(4)</sup>。

### 3.1 金融庁の方針

金融庁の「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針」は、地方銀行の経営悪化を受けて、「地域金融機関は、地域の経済・産業の現状及び課題を適切に認識・分析するとともに、こうした分析結果を活用し、様々なライフステージにある企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価（「事業性評価」）した上で、それを踏まえた解決策を検討・提案し、必要な支援等を行っていくことが重要である」（同 18 頁）として、担保・保証に依存せずに事業内容を評価する「事業性評価」と企業に解決策を提案する「コンサルティング」を提唱した。

さらに金融庁の「平成 27 事務年度金融行政方針」は、政府の地方創生政策<sup>(5)</sup>を受けて、「地域金融機関については、地域経済や地場の産業・企業の発展に貢献することが自らの経営の健全性の確保にもつながる。（中略）融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待される」（同 12 頁）として、地域経済の底上げを図る「地方創生」を提唱した。かくして「事業性評価」「コンサルティング」「地方創生」の 3 点が、地方銀行の経営改革のキーワードとされた。

### 3.2 ライフプランニング戦略

山口 FG の中期経営計画 2016<sup>(6)</sup>は、基本目標の一つに「金利競争からの脱却」を掲げ、「事業性評価を徹底する体制の整備と潜在的な経営課題に対するソリューションの提供により、金利競争からの脱却を図ります」とした。さらに「コンサルティング・ファースト」を行動指針として、「お客さまの潜在的ニーズを把握し、ニーズに合致した提案でアプローチするサイクルを繰り返し回すことで、情報を蓄積しながらお客さまと強固なりレーションを構築します」と解説した。

その具体策の立案では、コンサルティング企業 X 社が支援した模様である。X 社の日本代表パートナー T 氏は日本銀行出身で金融関係に広いネットワークを持つ上に、銀行の

---

(3) 2021 年 3 月期の総資産は、第 1 位のふくおか FG (27 兆 5,100 億円)・第 2 位のめぶき FG (22 兆 8,351 億円)・第 3 位のコンコルディア FG (21 兆 5,773 億円) が抜きんでており、第 7 位から第 12 位までが 12 兆円前後である（山口 FG は第 11 位）。

(4) 「山口 FG は地銀業界の中でも目立つ存在だ。低金利から貸し出しを主体とする銀行業務が儲からない中、地域商社から農業法人に至るまで、いち早く会社を立ち上げて新たな取り組みを進めてきたからだ。金融庁の幹部も「地銀のビジネスモデル改革のお手本」と称賛するほどだった」（東洋経済オンライン 2021 年 11 月 7 日記事「山口 FG、改革派トップ「解任」に伴う 1 つの副作用」〈<https://toyokeizai.net/articles/-/467003>〉（2022 年 8 月 24 日最終確認））。

(5) 東京一極集中を是正して、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力を上げることを目的とした一連の政策。

(6) 山口 FG 発表資料「中期経営計画（YMFG 中期経営計画 2016）の策定について」（2016 年 4 月 1 日）

経営改革に関する著作も執筆しており、金融分野のコンサルティングでは著名な人物であった。当時のT氏の著作『銀行経営のパラダイムシフトと新成長戦略』（富樫（2015））は、銀行経営におけるライフプランニングの意義について以下のとおり解説している。

- ・「（銀行は）顧客からロイヤルティを得るためのサービスをリテールバンキングの機軸に据える必要がある。（中略）それを実践する中核の機能がライフプランニングである」（同93頁）。
- ・「銀行は、顧客利益優先の立場でライフプランニングを提供すべきである。それによって預金獲得にとらわれない、決済資金、貯蓄資金、投資資金の最適なバランスを顧客にアドバイスし、それにあった金融商品を提供すべきである」（同220頁）。
- ・「銀行もコンパクトチャネルを構築していく必要がある。（中略）顧客のさまざまな金融ニーズをライフプランニングという機能によって把握するための第一次的な窓口を顧客の集積した身近なところに置くという発想が、ここでいうコンパクトチャネルの根幹をなす」（同101-102頁）。
- ・「（ライフプランショップは）保険の乗合代理店<sup>(7)</sup>のように、「顧客代理の立場を原則として、顧客ニーズにあった最適な商品を選定する」というコンセプトのもとに運営されなければならない」（同108頁）。

従来のリテール業務と比較すると、顧客の様々なニーズをライフプランニングによって把握し、預金・ローン・保険・投資信託等の幅広い金融商品をワンストップで提供するという戦略は非常に先進的と認められる。この戦略に則って山口FGは、2016年6月にワイエムライフプランニング（以下、「YMLP」）を設立した。その後の進捗状況は以下のとおりである。

- ・（2016年9月）YMLPは、将来的に総合金融窓口に発展させることを狙いとして、保険ショップの「保険ひろば」を買収。
- ・（2016年9月）YMLPは、認知度の高い保険ひろばのブランドを共同使用する形で、自らも「保険ひろば+（プラス）」の営業を開始。
- ・（2017年2月）保険ひろば+で銀行代理業及び金融商品仲介業を開始。
- ・（2017年12月）保険ひろばでも銀行代理業を開始。
- ・（2019年1月）山口銀行の店舗に保険ひろば+のコンサルティングブースを開設。

### 3.3 地方創生戦略

前述（3.1参照）のとおり金融庁は地方創生を提唱していた上に、地域に根を下ろす地方銀行としても、地域経済の底上げを図るのは自然なことであった<sup>(8)</sup>。山口FGの中期経営計画2019<sup>(9)</sup>では、「目指すべき姿」を「金融の枠を超え、圧倒的な当事者意識を以って地域を巻き込み、社会課題を解決するリージョナル・バリューアップ・カンパニー（地域価値向上会社）」と設定し、「地域共創モデル」と「金融モデル」が有機的に連携しなが

(7) 複数の保険会社と代理店契約を結んでいる保険代理店。「保険ショップ」と通称される。

(8) 山口FGの地盤である山口県は、2020年の国勢調査によれば、2015年の前回調査時よりも人口が4.4%も減少している。

(9) 山口FG発表資料「中期経営計画（YMFG中期経営計画2019）の策定について」（2019年9月12日）

らそれぞれ発展し、「銀行文化と起業家精神の融合」が下支えする当社オリジナルの CSV<sup>(10)</sup> 経営モデル (YM-CSV モデル)」を提示した。この地方創生戦略に基づき、以下のグループ会社が設立された。

- ・ YMFG ZONE プラニング (2015 年設立。PPP/PFI (官民連携)、まちづくりの参画等の地方創生コンサルティング)
- ・ 地域商社やまぐち (2017 年設立。地域製品のブランド化支援、域外販売の促進等)
- ・ データ・キュービック (2018 年設立。IT ソリューションによる地域企業の効率化の支援、地域情報の効果的な発信等)
- ・ ワイエムツーリズム (2018 年設立。観光コンテンツの開発支援、観光プロモーションの支援等)
- ・ YM キャリア (2019 年設立。地域企業への中核人材の紹介)
- ・ バンカーズファーム (2020 年設立。持続可能な農業モデルの構築)
- ・ にしせと地域共創債権回収 (2020 年設立。地域企業等の特定債権の管理回収)
- ・ イネサス (2021 年設立。地域循環型福利厚生サービス)

地方創生関連のグループ企業の中で、特に重視されていたのが YMFG ZONE プラニングである。椋梨氏は 2017 年に同社の社長に転出し、その実績を評価されて 2020 年に山口 FG の COO に抜擢された。

### 3.4 SBI グループとの提携

金融コングロマリットの SBI グループは、2019 年に地方金融機関の共同体を設立するという「第 4 のメガバンク」構想を提唱した。資本の投下、多様な金融商品の供給、共通システムの提供、フィンテックによる業務高度化、共同店舗の運営、有価証券運用の受託など様々な形で地方金融機関との連携を推進し、今後の金融機関再編の焦点の一つと見做されている。山口 FG でも、以下のとおり SBI グループとの業務提携を進めていた。

- ・ (2018 年 1 月) SBI グループが運営するフィンテック関連のベンチャーファンドに山口 FG が出資。
- ・ (2018 年 7 月) 住宅ローン団体信用生命保険に関して、山口 FG が SBI 生命保険と業務提携。
- ・ (2018 年 8 月) 投資信託商品のラインナップの拡充等を目的として、山口 FG が SBI 地方創生アセットマネジメントに出資。
- ・ (2019 年 1 月) YMLP が SBI 証券の証券口座の開設及び金融商品の取扱いを開始。
- ・ (2020 年 8 月) 山口 FG・SBI ホールディングス・新生銀行・コンコルディア FG・日本政策投資銀行が共同して、地方創生推進の企画・立案等を事業とする地方創生パートナーズを設立。

吉村氏は、SBI グループとの提携の趣旨について、「提案能力の向上には、地方企業の経営改革に役立つテクノロジー分野の知見が必要で、ベンチャー企業の力が欠かせない」「ベンチャー企業との関係を広げるには、この分野で知見を持つ SBI グループと組むこ

---

(10) Creating Shared Value の略。

とが効果的だと考えた」<sup>(11)</sup>と地方創生とのシナジーを挙げている。しかし、SBIグループの「第4のメガバンク」構想を勘案すると、地方創生分野にとどまらず、より大きな戦略に結びついていた可能性がある。

### 3.5 経営悪化と新銀行設立構想

上記のとおり吉村氏は地方創生戦略を推進したが、事業の性質として、具体的な収益に結びつけるには相当な時間を要するものが多い。その一方で、山口FGの収益は次第に悪化し、2018年度以降は経常利益が300億円台に低下した。しかもこの数字は、長期保有を前提とする政策投資株式<sup>(12)</sup>を2019年度に101億円、2020年度に111億円も売却する「益出し」により嵩上げされていた(表1参照)。

表1 山口FGの連結経営指標

(単位：百万円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
A：経常利益	46,790	47,824	33,430	36,602	36,965
B：株式等売却益	11,801	11,250	9,684	13,840	19,294
C：政策投資株式売却益	N.A.	N.A.	3,400	10,100	11,100
B/A	25.2%	23.5%	29.0%	37.8%	52.2%
C/A	—	—	10.2%	27.6%	30.0%

(同社の有価証券報告書及び第1報告書14頁に基づき筆者作成)

収益改善に向けた対策の一つが、利益率の高い個人向けローンの拡大である<sup>(13)</sup>。山口FGは2018年1月に消費者金融大手企業のY社と戦略的業務提携<sup>(14)</sup>を結び、同4月から個人向けローンの取扱いを開始した。しかし貸出実績が伸び悩んだため<sup>(15)</sup>、2020年11月以降、X社のコンサルティングを受けながら、Y社と合弁で全国展開の個人向けリテール銀行を設立する構想について検討が進められた。上記のとおり政策投資株式を売却した結果、山口FGでは「株式売却益の余力は低下してきている」(第1報告書14頁)とされ、なるべく早期に新銀行構想を具体化しなければならぬと吉村氏は焦慮していたと推察される。

(11) ファンド情報2020年10月12日号5-6頁

(12) 利益獲得を目的とする純投資と異なり、発行企業との取引関係の維持・強化等を目的とする株式投資。

(13) 銀行業界全般としても個人向け融資を拡大する傾向にあり、国内銀行のカードローンの残高は、2010年度末の3兆2554億円から2018年度末には5兆7,064億円に増大した(金融庁発表資料「銀行カードローンのフォローアップ調査結果について」(2019年9月18日))。

(14) 山口FG発表資料「Y社(原資料では実名)との戦略的業務提携について」(2018年1月25日)

(15) 山口FG発表資料「2020年3月期決算 会社説明会」(2020年6月9日)によれば、Y社提携ローン残高の2019年度末の実績値は80億円で、2020年度末には197億円を見込んでいた。しかし前同「2021年3月期決算 会社説明会」(2021年6月14日)によれば、2020年度末の実績値は107億円にとどまり、2021年度末の目標値も154億円とされた。

#### 4. 新銀行設立プロジェクトの経緯

2021年3月24日、吉村氏は、Y社の経営トップとの間で、X社作成資料に基づき新銀行設立プロジェクトを進めることを口頭で合意した。さらに、X社の元日本代表パートナーのT氏とそのスタッフが山口FGに入社し、Y社と協議しつつ設立作業にあたること及びT氏が新銀行のCEOを務めることも合意された。これを受けて吉村氏は、3月中にT氏とその兄、さらに4人のスタッフに採用内定（6月1日入社予定）を出した。

X社作成資料では、新銀行の独自商品として「利息のみ返済ローン」を予定していた。一般的に銀行の消費者ローンは、分割返済の際に利息だけでなく元本の一部も返済する仕組みであるが、この「利息のみ返済ローン」は、当初の返済は利息だけで、さらに上限額まで追加の借入れが可能とされた。低所得層を対象に初期の返済額を抑えて貸付額を膨張させることを狙いとしており、分かりやすく言えば、「銀行が運営する消費者金融」とでも表現すべきものである<sup>(16)</sup>。新銀行のもう一つの特徴は、全国展開を想定したことである。この点については、「地元にとどまるのではなく、全国に展開することで顧客を拡大する狙いがある。非対面取引を活用し、若い顧客層を開拓するという意味では、効果的な戦略ともなりうる」<sup>(17)</sup>と解説されている。

新銀行設立のスキームは、もみじ銀行と北九州銀行を統合して、新もみじ銀行（仮称）とリテール専門銀行を創設した上で、新もみじ銀行（仮称）から無担保ローンと一部定期預金をリテール専門銀行に譲渡するとされた。スキームの前半は、銀行業の新規免許を得るのは困難であるため、もみじ銀行と北九州銀行を統合して新銀行の「枠」を捻出する趣旨と考えられる。後半は、無担保ローン等の顧客に対し新銀行が「利息のみ返済ローン」への借換えを促すことを想定している。

この新銀行設立プロジェクトを巡って、吉村氏と他の取締役が対立を深めていった経緯は、以下のとおりである（第2報告書3-10頁・12頁・16頁）。

- ・（4月26日）取締役会の終了後に吉村氏は、独立系消費者金融会社との共同出資で全国版リテール専門銀行を創設する構想を社外取締役に説明した。ただし、Y社と既に合意したことについては言及しなかった。
- ・（5月（日付不明））「山口フィナンシャルグループを憂える志士一同」の名義で告発文書が送付された。告発事項の中には、「外資系経営コンサルタントとの癒着」として、吉村氏とT氏の密接な関係を指摘する内容が含まれていた。
- ・（5月11日）吉村氏は、グループ経営執行会議<sup>(18)</sup>の終了後に新銀行設立構想を表明

(16) 具体的な商品設計は、以下のとおりである。

- ・毎月の与信額は基本10万円。金利は消費者ローンの15%を想定。
- ・与信上限額までは利息のみ返済。上限額に達した時点で新規借入は停止し、それ以降は元利を返済。
- ・〈モデルケース〉年収3~4百万円の顧客の1か月の余裕資金は9万円（年間108万円）、それを2割ディスカウントして年間86.4万円を返済能力と想定。金利15%の場合に年間の利息負担が86.4万円に達する借入額を計算すると576万円となり、これを与信上限額とする（資金管理能力が乏しく上限近くまで借り入れてしまった顧客は、その後は長期にわたり余裕資金のほとんどを利払いに充てることになる）。

(17) 前掲東洋経済オンライン2021年11月7日記事

(18) グループ経営執行会議には、グループ内の管理職全員（社内取締役の椋梨氏と福田氏を含む）が参加した。

し、資料「新銀行の経営目標、経営理念、事業戦略とそれに即した新商品案」を配付した。T氏等を山口FGで採用する旨も説明したが、T氏を新銀行のCEOに予定していることについては言及しなかった。

- ・(5月12日) 告発文書について指名委員会の委員と社内取締役(吉村氏を除く)が協議し、調査委員会の設置について合意した。吉村氏はこれに不満を表明し、自身に対する辞任勧告を求める発言をした。その後に開催された指名委員会では、告発文書の真偽が不明なことを踏まえ、次期取締役選任議案で吉村氏の続投が了承された。
- ・(5月14日) 取締役会で調査委員会の設置を決議するとともに、「調査終了までX社及びT氏とのプロジェクト、コンサルティングについてはサスペンドする」との付帯決議がなされた。
- ・(5月19日) 調査委員会のヒアリングの際に吉村氏は、「リテール金融のコンサルティングについて、(中略)X社しか選択肢がない」と弁明するとともに、新銀行設立プロジェクトについてY社と合意したことや、自身の決裁権限でT氏たちの採用を内定したことを説明した。これに対して委員(社外取締役)が、T氏の報酬が高額であること及び5月14日の付帯決議に基づき取締役会に報告する必要があることを指摘すると、吉村氏は「中途採用については全て取締役会で決定するのか」「調査委員会が立ち上がることは、自身の経営に疑義が生じているということであり経営として失格だと思うので、できれば調査委員会による辞任勧告を要望したい」と発言した。

ヒアリング終了後に吉村氏は、福田氏に対して「法的に問題がないのに、調査委員会は何がしたいのか」「なぜ、T氏の採用を止めるのか」などと語った。この発言を福田氏から聴取した社外取締役は、「T氏採用の件については、新銀行設立の件を含めて、社内での議論が尽くされておらず、案件の重要性から取締役会への付議が必要」「社内への説明が不十分であり、案件の進め方に透明性を欠く」などの見解を示し、福田氏が吉村氏に伝達した。

- ・(5月21日) 吉村氏は、椋梨氏・福田氏に対して「(CEOの)採用権限を止めることは、業務執行への介入、ガバナンスの逸脱」と発言した。
- ・(5月28日) 吉村氏は、臨時取締役会でX社作成資料を配布して説明した上で、プロジェクトの組成と外部人材の採用について議決を求めた。その際に吉村氏が強調したのが以下の2点である。

○山口FGでT氏を採用することやT氏が新銀行のCEOに就任することについてY社のトップと合意済みである。既にT氏ら6人に採用内定を出し、その報酬額や入社日も決めている。

○プロジェクトの組成段階では取締役会に付議する必要はなく、準備会社を作る段階で付議することになると考えている。

これに対して社外取締役が「新銀行の設立の件は、経営における重要な事項であること、Y社との間で、新銀行のCEOをT氏にすること等を合意した状況に至っていることについて、検討段階を超えている」「このようなプロジェクトの組成であれば、当該プロジェクトを立ち上げること自体について、取締役会で決議すべきである」と指摘したが、吉村氏はプロジェクトの組成やT氏らの採用内定はCEO



の執行権限の範囲内と繰り返した。さらに社外取締役等が「X 社作成の資料の内容を前提とせずに、純粋に新銀行設立の検討を始めるということにできないか」「なぜ X 社の T 氏らを採用しなければならないのか」と質問したが、吉村氏は新銀行設立プロジェクトと T 氏は不可分との認識を示した。

約 5 時間にわたる審議の結果、取締役会は「X 社作成資料等は参考資料であり、その資料の内容は決議対象でない」とした上で、プロジェクトの開始を承認した。また、5 月 14 日の付帯決議に基づき T 氏とその兄の採用を認めなかったが、それ以外のスタッフ 4 人の採用については吉村氏に一任した。

- ・(6 月 3 日) T 氏とその兄を Y 社で採用してプロジェクトを進めるのはどうかとの吉村氏の問い合わせに対し、社外取締役は「実質的に T 氏が当社に入り込みプロジェクトを差配することは認められない」と回答した。吉村氏は「執行権限は取締役会に全て否定された」と反発し、以後は自らが決裁権限を有する稟議を決裁せず、取締役会に付議するよう指示した。その結果、6 月 25 日開催の臨時取締役会には決議事項として 35 件もの議案が提出され、その中には「取引先との懇親会開催の費用負担」のような軽微な案件が数多く含まれていた。

吉村氏解任後の 2021 年 11 月、山口 FG は「(新銀行設立構想は) 地方創生に資する当社のビジネスモデルに整合しない構想であると判断し、同案件の検討を中止することといたしました<sup>(19)</sup>」と発表した。その理由について CEO の椋梨氏は、「私たちは地域金融グループであり、地元の山口、広島、北九州の社会課題を解決することで地域をより良くし、地域の価値を向上する会社になることが目指すべき姿です。地方創生に貢献する私たちのビジネスモデルに整合しないと判断し、検討を中止しました。新銀行は当初から、地元の概念を飛び越えて全国区を目指す構想が示されていました<sup>(20)</sup>」と説明している。

## 5. 新銀行設立プロジェクトに対する評価

新銀行設立プロジェクトを巡る吉村氏の対応について調査本部は、以下の 4 点を問題視して、「(吉村氏が) 銀行持株会社の取締役に求められる高い資質を有するのかわりに、調査本部は否定的な見解を有するに至った」(第 2 報告書 3 頁)と表明した。

【問題①】 吉村氏が、取締役会の決議を経ずに Y 社の経営トップと新銀行設立構想について合意し、さらに T 氏たちに採用内定を出したこと (権限逸脱問題)

【問題②】 取締役会等における吉村氏の言動が不適切であったこと

【問題③】 吉村氏が複数回にわたり辞任発言を行ったこと

【問題④】 吉村氏が業務執行に係る意思決定を拒否したこと

この 4 点は並列ではなく、【問題①】の権限逸脱問題について取締役会と見解が相違したことに吉村氏が強く反発した結果、不適切な言辞を弄し、さらに業務放棄の如き態度に至ったと認められ、【問題②】【問題③】【問題④】を「吉村氏の不適切な態度」と一括り

(19) 山口 FG 発表資料「新銀行設立に向けた検討の中止に関するお知らせ」(2021 年 11 月 1 日)

(20) 週刊ダイヤモンド 2021 年 11 月 20 日記事「吉村氏解任は取締役が個別判断 経営の機能不全「許されない」」11 頁

にする。以下では、これらの事項が解任理由として適切であるかどうか評価する。

## 5.1 権限逸脱問題

山口FGの取締役会規則では、「合併・重要なる業務提携の決定、解消」「その他の経営管理に関する重要事項」を取締役会決議事項としている。調査本部は、【問題①】の合意等が取締役会決議事項に該当する理由として、以下の4点を指摘した。

《理由①》合併により新銀行を設立することをY社と合意したこと

《理由②》X社作成資料を新銀行の内容とすること及びT氏を新銀行のCEOに選任することをY社と合意したこと

《理由③》T氏の山口FGへの採用を内定したこと

《理由④》T氏の予定報酬を山口FGのどの役員よりも高い1億円以上としたこと

### 5.1.1 プロジェクトの組成

《理由①》及び《理由②》前段について吉村氏は、6月25日の臨時取締役会において、「(新銀行の)プロジェクトを組成することは、執行ラインの中でも相当のインサイダー情報です。ですから最後の最後に取締役会に付議するものであり、途中で報告するものではありません」「本来なら、新銀行の案件は取締役会に付議せずに先方と詰めて、最終的な段階でこのような形で新銀行プロジェクトを立案します」と反論している<sup>(21)</sup>。

一般的に、業務提携は秘匿を要する上に、展開が流動的で迅速な判断が求められることから、最終段階に至るまで取締役会には諮らないという運用が少なくない<sup>(22)</sup>。上記のとおり山口FGの取締役会規則でも「合併・重要なる業務提携」の『決定』を取締役会決議事項としているため、取締役会には最終段階で付議すればよいという吉村氏の認識は誤りとは言えない。ただし、取締役会に諮った時点で実務上の「ノーリターン・ポイント(回帰不能点)」を超えてしまっている場合(=提携の撤回や内容変更が実務的に困難な場合)には、取締役会の決定権限を事実上犯したと解釈できる。

本件合意について考察すると、Y社と協議しつつ設立作業を進めるという内容であり、将来的に撤回や内容変更が可能であった<sup>(23)</sup>。実際にも、前述(4.参照)のとおり山口FGは新銀行設立プロジェクトの打ち切りを発表している。したがって、「提携の合意」ではなく「提携の検討の合意」にとどまり、「合併・重要なる業務提携」の『決定』とは

(21) 日経ビジネス2022年2月28日記事「実録・山口FGトップ解任劇 CEOの権限どこまで」39-40頁

(22) この点について吉村氏側の山口拓郎弁護士は、「他社とのM&A(合併・買収)や業務提携を進めようとする際に、着手する段階では取締役会の決議は経ないのが普通だ。例えば、TOB(株式公開買い付け)について交渉を始める場合、その段階で取締役会には諮らず、金額が決まる最終段階で諮ることもある。同様に考えると、新銀行に関して吉村氏に権限逸脱行為はない」と説明している(前掲日経ビジネス2022年2月28日号42頁)。

(23) 「Y社の関係者は言う。「報告書には『合意』という言葉が何度も強調されているが、実際は会社の機関決定・合意ではなく、トップ同士の了解にすぎない。その了解の上で経営会議に諮って審議し、取締役会に上げるのが通常のプロセスだ。Y社が組織として『合意』した認識はない」この関係者によれば、Y社側は吉村氏が解任された6月25日の総会当日まで、新銀行プロジェクトに関するコンサルティング会社作成の資料を、取締役会はおろか経営会議にも諮っていないかった(週刊ダイヤモンド2021年11月27日記事「山口FGの調査報告書に疑義」10頁。下線筆者)。

認められないため、調査本部が《理由①》及び《理由②》前段を根拠に権限逸脱を認定したことは不当と言わざるを得ない。筆者としては、将来的に業務提携や M&A の運用に関して執行側の萎縮を招くおそれがあることから、この調査本部の見解を先例とすべきではないと考える。

ちなみに、6月25日の臨時取締役会では、社外取締役の佃氏が「ちょっと待てと言ったのは、決裁をかけなかったからけしからんと言っているわけではないの。このままどんどん進んでいいのかで疑義があるから、そう言っただけだ」、国政氏が「執行権限に沿った判断であったとしても、取締役会として疑問を持ったのです。執行権限違反がなければ何でもできるというのは間違いですよ」と発言した（下線筆者）<sup>(24)</sup>。少なくともこの時点では、両氏が権限逸脱と認識していなかったことを示している。

以上のとおり吉村氏のプロジェクトの進め方に重大な瑕疵はなかったが、新銀行設立プロジェクトは既存のビジネスモデルとの相違が大きい上に、グループ内の再編につながることも勘案すると、なるべく早期に取締役会に諮ることが望ましかった。タイミングとしては、吉村氏が社外取締役に新銀行設立構想を説明した4月26日辺りが許容範囲の限度であろう。取締役会としては、この時点で戦略やリスクについて議論を開始し、今後のY社との協議に関して吉村氏に注文をつけることが可能であり、実際にも5月28日の臨時取締役会は条件付きでプロジェクトの開始を承認している。

### 5.1.2 T氏の登用

《理由②》後段・《理由③》・《理由④》が問題視された背景として、告発文書が「外資系経営コンサルタントとの癒着」を指摘し、取締役会でT氏に対する不信感が広がっていたことは否めない。しかし、T氏たちの採用や報酬額の決定はCEOの執行権限の範囲内である上に、上記のとおりT氏のCEO選任が最終決定したわけでもなく、取締役会決議事項の「その他の経営管理に関する重要事項」と解することは適当でない。

そもそも地方銀行が消費者金融を全国的に展開するという前例のないプロジェクトであり、監督官庁である金融庁との調整も容易ではないと考えられるため、本プロジェクトのコンサルティングに従事してきたT氏を設立作業に従事させることや、新銀行のCEOに予定したことには相当な理由があると言わざるを得ない。また、重大なプロジェクトを推進するために外部人材を起用する以上、その報酬が高額となるのは当然である。

## 5.2 吉村氏の不適切な態度

【問題②】で指摘された吉村氏の不適切な言動とは、「プロジェクトの組成やT氏の採用はCEOの執行権限の範囲内で行われた。山口FGはモニタリング型の監査等委員会設置会社であり、取締役会が執行権限に容喙することは許されない」との主張を続けたことである。5.1で説明したとおり前段の「プロジェクトの組成やT氏の採用はCEOの執行権限の範囲内」との主張は妥当であるが、後段の「監査等委員会設置会社で取締役会が執行権限に容喙することは許されない」との主張は誤りである。

---

(24) 前掲日経ビジネス 2022年2月28日号記事 40-41頁。なお、同記事では発言者は匿名とされているが、佃氏や国政氏の発言であることを別の情報で確認した。

監査等委員会設置会社では、取締役会は代表取締役に広範な執行権限を委任することができるが、「取締役の職務の執行の監督」及び「代表取締役の選定及び解職」は取締役会の職務として残されている。したがって、代表取締役の職務執行に対して疑問がある場合には、取締役会は代表取締役に説明を求めるなど所要の措置を取ることができる。この点について取締役会で説明を受けたにもかかわらず、吉村氏が自身の見解に固執したことは不適切である。

【問題③】では、内部告発により調査対象とされたことが不服なのは当然にせよ、吉村氏が不貞腐れたような辞任発言を繰り返したことは不適切である。【問題④】については、吉村氏は「(新銀行設立への進め方について)私は、CEO(最高経営責任者)の決裁権限基準に沿ってルール通りにやらせていただいていた。それなのに、なぜ計画を決めたのかという話になりましたので。ルールを全部無視して、対応せざるを得なかったということです<sup>(25)</sup>」と弁明しているが、取締役会が問題視していない軽微な案件まで審議を求めることはCEOとしての職務放棄である。この非常識な行為によって、いたずらに関係者に負担をかけたことは極めて不適切である<sup>(26)</sup>。

以上のとおり【問題②】【問題③】【問題④】のいずれも吉村氏のCEOとしての資質を疑うに足るものである。特定非営利活動法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク理事長の牛島信弁護士は、「吉村猛氏は、取締役規則違反だった疑いがあるが、違反していてもしていなくても、仕事の進め方が独断的過ぎるとの理由でCEOをクビにするのはあり得ること。CEOは取締役会が選任するものだからだ。取締役会はこの人がCEOであることが会社にとっていいのかどうかを議論する場であり、取締役会の信頼を失えばCEOはクビになる」と解説している<sup>(27)</sup>。

### 5.3 その他の論点

新銀行設立プロジェクトに関しては、【問題①】～【問題④】以外にも「新銀行のリスク」及び「社内における検討不足」が問題視された。

#### 5.3.1 新銀行のリスク

6月25日の臨時取締役会において佃氏は、「協業するときは、リスク管理がね(必要だ)。例えば「ここがイグジットポイント(出口点)」「ここだけは当社の利益のために守らなくてはいけないところ」「最終的な決定のキャスティングボートをどちらが握れるのか」などだ。

(中略)新銀行プロジェクトについてリスクの検討が少ないように私には見えました」と新銀行のリスクを問題視した<sup>(28)</sup>。消費者金融を全国展開した場合、地方金融機関の山口FGでは貸付の審査やその後の債務者管理が難しく、想定を超えたデフォルトが発生する

(25) 前掲日経ビジネス 2022年2月28日記事 39頁

(26) 「6月25日開催の取締役会における決議事項が35件に上ったため、2021年6月21日、社外取締役候補者向けの各議案の事前説明につき、説明時間約4時間をかけての実施を余儀なくされている。取締役会付議のためにはグループ経営執行会議での審議が必要であるが、そのためにグループ経営執行会議の4度の開催が必要とされた」(第2報告書12-13頁)。

(27) 前掲日経ビジネス 2022年2月28日号記事 43頁

(28) 前掲日経ビジネス 2022年2月28日号記事 40頁

おそれが認められる。また、審査や不良債権の処理について Y 社への依存を深めると、事業の主導権を Y 社に握られる展開となりかねない。しかし、こうしたリスクの管理については、提携内容の細部を詰めていく段階で検討されるべきであり、臨時取締役会の時点で吉村氏を批判することは時期尚早である。

### 5.3.2 社内における検討不足

2020 年 12 月に新銀行設立のプロジェクトチームが設置され、X 社提案資料に基づき検討を進めたが、チームでは同資料記載の「もみじ銀行の無担保ローンの新銀行への移管」を実現困難と考えていた。グループの再編につながる重大事で、社内に大きな動揺を招くおそれがあったためと推察される。2021 年 3 月 9 日に吉村氏が「もみじ銀行の無担保ローンを移管しなければ事業の立ち上がりが難しい」との見解をチームに示したが、Y 社とのトップ会談のためにチームが用意した資料にはその記載がなかったため、吉村氏はトップ会談で X 社作成資料を使用した。その後、吉村氏はチームが作成した資料を顧みず、チームの活動が停滞しても放置した。

この件について調査本部は、「前 CEO が、これらのプロジェクトチームの意見を適切に吸い上げて検証し、チームメンバーと十分に議論した形跡はない」「プロジェクトチームを含めた山口 FG の関係者に対するマネジメントや情報共有、コミュニケーション等の不足によって、山口 FG 内部における検討や合意形成が不十分なまま、本件合意等が行われ(た)」と批判した(第 2 報告書 18 頁)。しかし、そもそもプロジェクトの検討段階では、社内の合意形成を図ることは必ずしも必要とされず、革新的なプランを立ち上げるためにトップダウンで進め、プロジェクトの秘密を守るために少人数にしか知らせないケースも散見される。吉村氏が指示どおりに資料を作成しなかったチームを見放し、対話をしなかったというだけで批判するのは適当でない。

## 6. その他の指摘事項に対する評価

調査本部は、新銀行設立プロジェクト以外にも、「ワイエム証券提携解消問題」「リテール部門の性急な人事異動」「吉村氏に情報・権限が集中する構造」の 3 件を経営上の問題点と指摘した。

### 6.1 ワイエム証券提携解消問題

ワイエム証券は、山口 FG (出資比率 60%) と Z 証券 (同 40%) の合弁で 2007 年に設立された。地方銀行と証券会社が共同出資した証券会社としては日本初であり、山口 FG 内でも銀行以外では最も古いグループ会社である。同社の 2017 年度の売上は 9,082 百万円であったが、2018 年度及び 2019 年度には急減した(表 2 参照)。前述(3.4 参照)のとおり 2018 年以降山口 FG は SBI グループとの業務提携を進めており、特に 2019 年 1 月に YMLP が SBI 証券の証券口座の開設及び金融商品の取扱いを開始したことで、ワイエム証券の取扱いが減少したと考えられる。

表2 ワイエム証券の経営指標

(単位:百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上	7,510	6,937	9,082	5,766	3,699	4,593
利益	254	182	679	▲199	▲599	3

(信用調査情報に基づき筆者作成)

ワイエム証券提携解消問題の経緯は、以下のとおりである(第2報告書22-26頁)。

- ・(2020年3月30日) 山口FGのグループ経営執行会議で、ワイエム証券の提携解消を前提として、SBIグループとの証券分野の協業について本格的に検討を開始するとの決議がなされた。同執行会議の議事録は4月27日開催の取締役会で報告されたが、この決議部分は削除されていた。
- ・(7月3日) 吉村氏がZ証券の経営トップに提携解消を申し入れた。
- ・(7月16日) CEO室長が提携解消についてZ証券に説明したところ、Z証券側は「急な方針決定や伝達はビジネス慣行上のルールに反する、許容できない」と反論した。
- ・(9月11日) Z証券がワイエム証券の運営改善を提案したところ、CEO室長は「新たなビジネスモデルについては、他の証券会社との協業をメインシナリオとして検討していることから、ワイエム証券での貴社との協業関係を解消したい」と回答した。
- ・(10月9日) Z証券が提携解消に反対する旨の書面をCEO室に提出した。その中には、YMLPがSBI証券の金融商品仲介業務を開始した件について「(ワイエム証券の)株主間協定書の規定<sup>(29)</sup>に抵触する懸念があり、リーガル面での確認がとれるまで本件協業の開始を待つて欲しい旨伝えていたにもかかわらず、山口FGはZ証券からの確認結果を待たずして本件協業を発表した行為を、株主間協定書に違反する行為であり、誠に遺憾な事象と認識している」と記載されていた。
- ・(10月12日) 吉村氏は、「株主間協定書上のデッドロック事由<sup>(30)</sup>が生じている」との通知書をZ証券に手交した。
- ・(10月23日) Z証券は、株主間協定書の競業避止規定に山口FG側が違反したことを理由に「デッドロック事由が発生していない」とする反論書をCEO室に送付した。
- ・(11月19日) Z証券は、CEO室に対して「貴社の役員や機関決定にかかわる方々に対し弊社の考え方を直接説明させていただきたい」と提案した。
- ・(12月11日) Z証券は、CEO室に対して「YMLPがSBI証券との間で金融商品仲介業務を開始した件について、ルール違反であり、社会通念上あり得ない」「競合他

(29)「株主間協定上、山口FGは「広島県及び山口県において、直接又はその関連会社において、ワイエム証券が現に行う事業と同種の競合する事業を営んではならない」等の競業避止義務を負って(いる)」(第2報告書27頁)。

(30)「株主間協定書上、デッドロック通知を行った申出人は、その保有するワイエム証券の全株式を被申出人に売却し、又は被申出人の保有するワイエム証券の全株式を買い取ることができる旨規定されている」(第2報告書23-24頁)。

社と合併をするために既存提携を破棄するということは信義則上あり得ない」と説明した。CEO 室長は、Z 証券が取締役等への直接説明を求めた件に関して「吉村が「我々を信じていただきたい、こちらでしっかり説明させていただく」と述べているので、直接説明の必要はない」と回答した。

- ・(2021年1月19日) CEO 室は、YMLP と SBI 証券の業務提携に関して「銀行から送客を行わないこととしているため競業避止義務に違反しない」と Z 証券に回答した。
- ・(6月25日) 臨時取締役会に提出された議案の中にワイエム証券の提携解消の件も含まれていた。ただし、同取締役会で吉村氏の CEO 続投を否決した関係で、審議がなされなかった模様である。
- ・(8月17日) 弁護士の見解を確認した結果、「競業避止義務に抵触する可能性があり、Z 証券から訴訟を起こされるリスクがある」「デッドロック事由に該当しない可能性が高く、山口 FG が勝訴する見込みが極めて低い」などの訴訟リスクを認識したとして、グループ経営執行会議で Z 証券との提携維持をあらためて決議した。

2020年10月時点で吉村氏は、「YMLP をリテール業務の中心に置く」「業務を YMLP に集約し、投信、保険、相続など幅広いサービスを一通りで個人に提供できるようにする」とした上で、「(ワイエム証券の) 役割は YMLP の成長に比例して変化していくと思う。経営のリソースを本社 (YMLP) に寄せていくためだ。銀行からの顧客紹介もペースが鈍っているので (ワイエム証券の) 戦略の見直しも必要だ。YMLP はワンストップで幅広い商品を扱うことになるため、『顧客本位』の目線に立てば、商品供給元も多様化していくだろう」と述べている<sup>(31)</sup>。

前述 (3.4 参照) のとおり山口 FG では SBI グループとの関係を深化させていたことに加えて、YMLP のワンストップサービスとしての機能を充実させる上で、金融商品の種類が充実している SBI グループと組むほうが有利と判断し、Z 証券側に提携解消を申し入れたと認められる。しかし、「合併・重要な業務提携」の『解消』には取締役会の決議が必要とされているにもかかわらず、吉村氏が取締役会に諮らずに提携解消交渉を進めたことは問題である。

新銀行設立プロジェクトの場合には、前述 (5.1.1 参照) のとおり Y 社と検討を進めていく過程で提携の撤回や内容変更の可能性も残されていた。しかし本件の場合には、もしも Z 証券が提携解消に同意したならば、その後に取締役会に諮ったとしても、すでに実務上の「ノーリターン・ポイント」を超えてしまっているという点で、取締役会の権限を事実上侵害したと評価できる。また、Z 証券が競業禁止規定違反を主張した 2020 年 10 月 9 日以降は、訴訟リスクやそれに伴うレピュテーションリスクが生じたと認められ、取締役会決議事項の「その他の経営管理に関する重要事項」として報告すべきであった。吉村氏が取締役会に諮らずに提携解消交渉を進めたことは取締役会規則に違反し、権限逸脱と認められる<sup>(32)</sup>。

ちなみに、2020 年 3 月 30 日のグループ経営執行会議の決議を取締役に報告しなかつ

---

(31) ファンド情報 2020 年 10 月 12 日号 7 頁

たこと及び同11月19日にZ証券が取締役会への直接説明を提案したにもかかわらず、その後も取締役会に報告していないことに鑑みると、吉村氏は意図的に取締役会への報告を遅らせていたと認められる。提携解消が信義則や株主間協定に背いていると取締役会で指摘されることを懸念し、取締役会に報告する前に既成事実を作っておこうとしたと推察され、非常に悪質と言わざるを得ない。

## 6.2 リテール部門の性急な人事異動

2017年6月以降の4年間にリテール部門の主要な責任者(リテール事業本部長・リテール戦略部長・リテール推進部長・YMLP社長)に計15人が配属されたが、このうち在任期間半年以下が4人、1年以下が5人であった上に、転出時に降職又は解任された者が計10人に達した<sup>(33)</sup>。このうちリテール事業本部長(執行役員)が解任されたケースについて経緯を紹介する(第2報告書20-21頁)。

- ・(2019年6月)執行役員の選解任が取締役会の権限となり、その諮問機関として指名委員会が設置された。吉村氏は、事業本部・統括本部について毎月査定(AからFまで)を実施し、「E査定が3か月、あるいはF査定が2か月続いた場合、私の責任をもって執行役員の解任の付議をする。(中略)スピードが必要だと認識してもらいたい」と表明した。同月末にV氏がリテール事業本部長に任命された。
- ・(2019年8月頃)吉村氏は、上記の基準に抵触したV氏について経過確認、他の執行役員について解任の議案を指名委員会に付議した。指名委員から「執行役員の解任については慎重に判断した方がよい」「もう少し経過を確認した方がよい」などの意見が出され、対象者全員が経過確認となった。
- ・(2019年11月)吉村氏は、V氏について解任、他の2人の執行役員について降格の議案を指名委員会及び取締役会に付議し、その承認を受けた(降格処分となった2人の執行役員も数か月後に解任された)。リテール事業本部長は空席となり、その代わりに新設された「リテール戦略コミッティ」(吉村氏とT氏も参加)が施策の立案等を行った。
- ・(2020年6月)リテール戦略コミッティが終了し、W氏がリテール事業本部長に任命された。
- ・(期日不明)某案件におけるW氏の対応が問題視されたため、W氏は弁明資料を提出したが吉村氏は納得せず、W氏が管掌する業務の一部を他の執行役員に担当させることになった。
- ・(2021年4月)吉村氏は、W氏をリテール事業本部長から解職(執行役員の地位は留保)する議案を取締役会に付議し、その承認を受けたが、社外取締役から「短い

(32) 本件について調査本部は、「前CEO及びCEO室の行動は、取締役会規則及び決裁権限基準に違反しているものといえ、交渉内容の重大性や、取締役会決議を経ないまま交渉した期間の長さを鑑みると、その違反の程度は深刻である」(第2報告書28頁)と批判する一方で、権限逸脱とは認定していない。新銀行設立プロジェクトの評価との整合性が取れておらず、不可解と言わざるを得ない。

(33) 告発文書にも、「④行員軽視、蔑視の姿勢」として、リテール部門で降格・左遷人事が横行し、行員のモラルが低下していると記載されていた。



期間で本部長の交代が生じていることについて、リテール部門に従事する者がどのように感じているのか懸念する旨の意見や任命責任を問う意見等も出た」とされる。

吉村氏は「「駄目なら交替」を前提とした抜擢人事」（第1報告書19頁）を実施していた。特にリテール部門では、後述するように保険ひろばや保険ひろば+の運営が上手くいかず、ライフプランニング戦略に基づく業務刷新が進まなかったため、人事異動が頻繁に行われたと思量される。しかし、これほど短期間で幹部ポストが入れ替わるのは尋常ではなく、リテール事業本部の業務運営に支障をきたすのは勿論のこと、人事に対する恐怖心から社員が萎縮するなどの悪影響が懸念される<sup>(34)</sup>。最終的に指名委員会・取締役会の承認を受けたとしても、人事議案の起案者としての吉村氏の判断に疑問を呈さざるを得ない。ちなみに、指名委員会や取締役会の社外取締役に対しては、会議当日に初めて人事議案が提示される運用となっており、「十分な説明・検討時間がない状態での判断を余儀なくされる虞があり、指名委員会や取締役会の機能が有効に発揮されていたか疑問がある」（第2報告書22頁）とされる。

### 6.3 吉村氏に情報・権限が集中する構造

調査本部は、吉村氏に情報・権限が集中する構造として以下の諸点を指摘した。

- ・CEO室（室長は執行役員）はCEOに専属し、コンプライアンス・リスク統括本部及び人事・総務統括本部をその管轄下に置いている。
- ・COO（代表取締役社長）の位置付けに関して職制上に記載がなく、決裁権限基準でもCOOの権限は限定的である。形式的にはCOOからCEO室への統制ラインが存在するが、戦略案件についてはCOOを通さず、CEOの直轄とされていた。
- ・経営幹部が情報共有するためのシステムが設置されているが、CEO室が起案する重要案件はシステムを利用せずに書面による審議が行われていたため、他の経営幹部は閲覧できない状況だった。

上記のとおりCEOに情報・権限が集中し、COOが重要案件に参画できなかった状況が認められるが、これらの体制は棕梨氏が2020年6月にCOOに抜擢された時点で整備されたものである。この時点における棕梨氏は経営幹部として経験不足が否めず、業務提携などの戦略案件をCEOの吉村氏が引き続き掌握することは決して不合理ではなかった。

また、調査本部は「特に重要な案件について、前CEOへ情報や権限が集中することの重要な要因としてCEO室の存在が考えられ、取締役役をはじめとした経営幹部間の議論活性化の阻害要因となり、前CEOの独断専行を許す土壌となりかねない、好ましくない組織環境を形成していた」（第2報告書31頁）とCEO室の存在を批判したが、経営トップに専属する部署を設置している企業は珍しくない。業務提携などの戦略案件は秘匿を要するため、情報提供の範囲を限定することも理解できる。結局のところ、CEOに情報・権限が集中すること自体は当然と言わざるを得ない。

---

(34) 「責任者の短期在任が常態化すると、その結果として、業務運営や業務推進に支障をきたす他、社員（所属部署の社員に限らず）の意欲の低下や心理的安全性に対する不安を招く可能性が否定でき（ない）」（第1報告書10頁）。

## 7. 告発事項に対する評価

告発文書は、「①第一生命保険事案への関与」「②地域創生プロジェクトの失敗」「③YMLPの失敗」「④行員軽視、蔑視の姿勢」「⑤外資系経営コンサルタントとの癒着」「⑥業績の悪化」「⑦不適切な女性関係」の7点を指摘していた。これらの告発事項に対する評価は以下のとおりである<sup>(35)</sup>。

### 7.1 第一生命営業職員詐欺事件への関与

告発事項①は、第一生命の営業職員（以下、「甲氏」）が顧客に架空の金融取引を持ち掛け、約19億円を不正に取得した詐欺事件（2020年7月発覚）に関連して、「徳山支店長時代の吉村氏が、顧客を甲氏に紹介するように支店内で強く指示した」との内容である。

同事件を分析した樋口（2022）は、「甲が全国トップクラスの成績を挙げていた事情として、地元の有力地方銀行である山口銀行の元頭取の乙氏との特別な関係が挙げられる。甲は、乙氏の指示を受けた同銀行関係者から紹介を受け、同銀行の取引先に保険を販売して（いた）」「山口銀行関係者の甲への支援は過剰である上に、組織的に行われていた疑いがある。さらに、山口銀行の要請を断りにくい取引先を甲に紹介する、甲と契約すると融資審査が通りやすくなるなど、同銀行側の優越的地位濫用の疑いも指摘されており、コンプライアンス的に疑問があると言わざるを得ない」（同207頁）と指摘した。この点について調査委員会も、「（山口銀行と甲氏との関係は、）違法ではないとしても、銀行が有する（また有すべき）高い信頼性・信用性に鑑みると、悪用される可能性が十分にあるもので、なすべきではなかった」（第1報告書4頁）と批判している。

吉村氏が徳山支店長を務めた期間は2011年6月～2012年6月であるが、当時も甲氏と山口銀行の特別な関係は続いていた。しかも甲氏の勤務地は徳山であり、吉村氏自身も甲氏に1件紹介したことを認めている。しかし調査委員会は、吉村氏から「甲氏への顧客紹介にかかる支店への指示は行った記憶はない」との説明を受け、「吉村氏の証言を覆す資料は見いだせなかった」（第1報告書3頁）と認定した。本稿執筆時点では、この認定に反論できるだけの情報はない。

ちなみに調査委員会は、2017年8月頃に吉村氏は甲氏との関係について問題意識を持ち、監査部に調査させるとともに、「第一生命保険や甲氏と距離を置く」との方針を指示したとして、「吉村氏は山口FG社長として、（中略）対応を行っており、適切であった」と評価している（第1報告書4頁）。しかし、吉村氏が2009年6月に山口銀行取締役役に就任してから上記の方針を指示するまでに8年が経過していたことを考えると、対応は遅きに失したと言うべきであろう。

### 7.2 ワイエムツーリズムの失敗

告発事項②は、「吉村氏が独断で推進した岩国市の再開発事業が、岩国市から反故にされて数億円の損失が発生した」との内容である。問題の事業は、山口銀行錦帯橋支店をグ

(35) 告発内容のうち「～と言われている」などと表記された風聞・伝聞や、根拠や具体性が乏しい事項については、基本的に評価の対象外とした。

ループ企業のワイエムツーリズムに売却し、約 12 億円を投じて観光向けに再開発するという案件であり、「山口 FG が観光ビジネスに参入するプロジェクトの中核」（第 1 報告書 5 頁）と位置付けられていた。2020 年 8 月に景観建築行為届出書を岩国市に提出したが、再開発のデザインが同市の景観条例に適合しなかったことから事業中止に追い込まれ、ワイエムツーリズムは 2022 年 4 月に解散した。

調査委員会によれば、再開発事業の立ち上げやワイエムツーリズムの設立については取締役会で審議がなされており、「吉村氏が独断で推進した」とは認められない。また、損失額は山口 FG が 30 百万円、ワイエムツーリズムが 22 百万円にとどまり、「数億円の損失」は発生していないとのことである。

その一方で、調査委員会は、「岩国市との事前調整不足が露呈し、早々に本プロジェクトからの撤退を余儀なくされた。撤退に至った原因は、事前の山口 FG 自身での実現可能性の検討、および関係者との協議・交渉が不十分であったと言わざるを得ず、業務執行の過程に適切ではない点があった」（第 1 報告書 5 頁）と批判した。また、本プロジェクトの断念に関して「原因分析、責任の所在、および再発防止策に関する具体的な説明は十分でなく、撤退案件にかかる PDCA（取締役会に対する報告、および取締役会での議論を含む）が機能しておらず、適切ではなかった」（前同 6 頁）とのことである。

前述（3.3 参照）のとおり地方銀行として地方創生を戦略の一つに掲げること自体は当然であり、また、新規のベンチャー事業の失敗はある程度避けられない。しかし、上記の状況を見る限り、吉村氏の経営能力や取締役会の監督能力に対して疑問符が付く一件である。

### 7.3 YMLP の失敗

告発事項③は、「吉村氏が買収した保険ひろばの業績は不調である上に、YMLP も赤字を垂れ流している」との内容である。前述（3.2 参照）のとおり YMLP は 2016 年 6 月に設立され、「将来的にリテール事業の中核を担う企業」（第 1 報告書 7 頁）と位置付けられていた。同社が 2016 年 9 月に保険ひろばを買収した件では、「3 年以内に保険ひろばを総合金融窓口化することを目指し、3 年後を目処に、YMLP との合併が検討されていた」（前同）とされるが、2018 年 10 月に YMLP は保険ひろばを山口 FG に譲渡した。

YMLP と保険ひろばの経営指標は表 3 のとおりである。2016 年 9 月に保険ひろば+を開業したにもかかわらず、2020 年度でも YMLP の売上が 80 百万円にすぎないことから判断すると、同事業は頓挫した模様である<sup>(36)</sup>。上記のとおり YMLP が保険ひろばを山口 FG に譲渡したのは、保険ひろば+の立ち上げに失敗したためと推察される。

保険ひろばについては、「買収時収支計画では、売上は緩やかな増加傾向で、当期純利益は安定的に 3 億円（のれん償却額相当）を上回る水準確保を見込んでいた」（第 1 報告書 7 頁）とされるが、2019 年度以降は売上・利益ともに減少し、特に利益の減少幅が大きい。保険ショップの乱立による競争激化が原因と推察される。山口 FG は、2021 年 3 月期に保険ひろばについて 2,731 百万円の関係会社株式評価損を計上している。

(36) 2020 年 7 月末時点の山口 FG の店舗一覧には保険ひろば+のオフィス（3 箇所）が記載されていたが、2021 年 7 月末時点の店舗一覧からは保険ひろば+の名称が消えている。

調査委員会は、「YMLPについては、中核となるビジネスモデルが確立できておらず、恒常的な赤字体質となっている」（第1報告書12頁）とする一方で、「この業績推移をもって直ちに吉村氏の経営責任を問うことは妥当ではない」（第1報告書8頁）と認定しており、筆者もこの見解に同意する。ライフプランニングを中心としたワンストップサービス事業を展開する戦略自体は説得力があり、同事業がなかなか軌道に乗らないことをもって批判するのは結果論であろう。

表3 YMLPと保険ひろばの経営指標

(単位：百万円)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
YMLP	売上	18	53	62	80
	営業利益	▲ 38	▲ 30	▲ 20	▲ 74
	当期純利益	28	155	▲ 15	▲ 56
保険ひろば	売上	2,145	2,233	2,130	1,995
	営業利益	458	467	181	2
	当期純利益	322	297	136	16

(第1報告書7-8頁)

#### 7.4 パワハラ的言動

告発事項④の前段<sup>(37)</sup>は、「吉村氏の行員軽視、行員蔑視の姿勢は至るところで見られる上に、支離滅裂な指示や非現実的な発言を繰り返して実務レベルの行員を混乱に陥れ、執行役員や部長職に対しても罵詈雑言を浴びせている」との内容である。これに対して調査委員会は、「一部の表現のみを切り取って、告発事実という「社員軽視・社員蔑視」であると断定することは相当でない」（第1報告書9頁）とした上で、「吉村氏の発言の記録から、告発事実という「支離滅裂な指示」「非現実的な発言」とまで評価すべきものは認められなかった」（前同10頁）と認定した。

しかし、吉村氏が指示伝達の間としていたグループ経営執行会議は長時間に及ぶことが通例で、16時半から翌朝5時まで続けられたこともあった。相当数の社員をこれほど長時間拘束することに合理的な理由があるとは考えにくく、その席上で吉村氏が「4月からすぐに降格させればよい」「今日はエンドレスで行う」（第1報告書10頁）などと発言していたことに鑑みても、パワハラ疑いが濃厚である。調査委員会も「(吉村氏の発言は、)時として表現が強すぎ、適切性を欠くことがあったと言わざるを得ない」（前同）と認定しており、吉村氏の言動はCEOとしての資質を疑うに足るものである。

#### 7.5 T氏との密接な関係

告発事項⑤前段は「吉村氏の銀行改革に関する発想は、X社のT氏の受け売りにすぎ

(37) 告発事項④の後段は、前述したリテール部門幹部の人事異動の件である。

ない。T氏は、極めて高額なコンサル料にもかかわらず、プロジェクトの実現性では優れた実績を残していない」という内容である。調査委員会は、「(吉村氏は) 経営戦略立案等をT氏に過度に依存」と批判した上で、「(個別の) コンサルティング終了後、担当部署において、その成果物をもって報告が行われた記録は見あたら(ない)」「コンサルティングを起点とした施策等については、十分な実績を上げている事例は見受けられない」と指摘し、X社と契約を続けていることは「適切性に欠ける」と認定した(第1報告書12-13頁)。

しかし、そもそも山口FGでは「(X社の) コンサルティング案件に限らず、各種施策の効果測定が不十分である」(第1報告書19頁)とされ、X社関連案件だけが特別だったわけではない。また、十分な実績を上げていない具体例としてYMLPと保険ひろばを挙げているが、前述(7.3参照)のとおり両社について調査委員会が「この業績推移をもって直ちに吉村氏の経営責任を問うことは妥当ではない」(第1報告書8頁)と認定したと矛盾する。

そもそも新規事業について十分な成功実績を上げている地方銀行はあまり見当たらず、他のコンサルティング企業と入れ替えても状況が好転する見込みは小さい。少なくともX社に関しては、T氏が金融関係の広いネットワークを有している上に、これまでの蓄積により山口FGの事情にも詳しく、契約を継続することに相当な理由があると認められる。

告発事項⑤後段は「山口FGはこの数年間で5億円を超えるコンサル料をX社に支払ったが、経費の社内規程プロセスを必ずしも適切に経ていない」という内容である。2016年度から2020年度までの5年間にX社との契約件数は16件、委託料総額は441百万円(税込み約5億円)とされる。しかし、山口FGという大企業が著名なコンサルティング企業と契約したことを考慮すれば、年平均1億円という支払額は決して異常とは言えない。契約手続に関しても、「所定の手続きにより、起案部署から稟議申請が行われ、吉村氏が決裁を行い、契約書が締結されている。また、経費支出についても、稟議決裁後に適正に行われており、コンサルティングの実施にかかるプロセスにおいては、特段の問題は認められ(ない)」(第1報告書12頁)とのことである。

## 7.6 グループ業績の悪化

告発事項⑥は、「グループ業績は、有価証券売却益による巨額の「益出し」で表面を取り繕っているが、実態としては地銀の中でも危険水域グループと同様な水準にある。「益出し」余力も年々低下してきている」との内容である。前述(3.5参照)したとおり業績悪化や有価証券売却による「益出し」は事実と認められるが、こうした状況は地方銀行全般に共通しており、調査委員会も「この苦境は、超低金利・国内人口の減少・低成長・デフレの長期化等の客観的な経済・経営環境に起因する地方銀行全般の問題であり、吉村氏個人の責任に帰すべきものではない」(第1報告書14頁)と認定した。

## 7.7 不適切な女性関係

告発事項⑦は、「吉村氏は女性行員丙との愛人関係が取りざたされている。この件は、山口銀行内で広く流布され、行員の多くが嘆いている」との内容である。調査委員会は、告発内容を「『風評』の類」とした上で、丙への情実人事の有無に絞って調査した結果、「吉村氏が、丙の人事につき、不当な介入ないし情実人事を行った事実は認められない」と認

定した(第1報告書16頁)。

## 8. 評価の総括

以上の評価を総括すると、6.1のワイエム証券提携解消問題に関して吉村氏の権限逸脱が認められる上に、5.2の取締役会に対する不適切な態度、6.2のリテール部門の性急な人事異動及び7.4のパワハラ的言動は、吉村氏の経営者としての資質を疑うに足るものであった。吉村氏をCEOから解任した取締役会の判断は妥当と認められる。

## 9. ワンマン経営の背景

吉村氏によるワンマン経営を助長した問題として、「イエスマンの企業体質」及び「ガバナンスの機能不全」が挙げられる。

### 9.1 イエスマンの企業体質

吉村氏に対する社内の抵抗は、前述(5.3.2参照)のとおり新銀行設立プロジェクトチームが指示どおりに資料を作成しなかった程度であり、不満を抱きながらも黙々と従っていた様子がうかがえる<sup>(38)</sup>。その背景として、「リテール部門の主要な責任者につき短期間での人事異動等が繰り返されていたことで、リテール部門の役職員が心理的安全性を欠き、自由な議論や意見交換を行うことが困難となっていた」(第2報告書19頁)と心理的安全性の問題が指摘されている。保身のために口を閉ざした社員が少なくなかったことは想像に難くないが、その原因を吉村氏一人に帰するのは疑問である。

前述(7.1参照)した第一生命営業職員詐欺事件において甲氏と特別な関係にあった元頭取の乙氏とは、1992年から10年間にわたって山口銀行の代表取締役頭取を務めた田中耕三氏(2021年9月死去)のことである。2002年に相談役に退いた後も田中氏は隠然たる権力を保持しており、社内に専用の個室を持ち、豪華な社宅の貸与を受けていた。後任の田原鐵之助頭取は、甲氏との関係を問題視して田中氏と対立し、2004年にわずか1期2年で解任された<sup>(39)</sup>。

2016年に甲氏の勤続50年を祝うパーティが開催された際には、山口FGの丁取締役会長(田原鐵之助頭取の後任者)がその発起人に名を連ねていたことから、この時点でも依然として田中氏の存在感が大きかったことがうかがえる<sup>(40)</sup>。創業家ではなく大株主でもなかった田中氏がこのように権力を揮えたのは、人事によって抵抗する者を遠ざけ、イエスマンを要所に配置したためと言われている<sup>(41)</sup>。かくしてイエスマンの企業体質が山口

---

(38) 「T氏とのコンサルティング契約については、吉村氏が主導する起案で、担当部署は既定路線として十分な納得感を得ないままに対応している状況(社内組織が不活性となっている状況)が認められた」(第1報告書13頁)。

(39) この事件を題材として、山口銀行元取締役の浜崎裕治氏が『実録 頭取交替』(浜崎(2017))を執筆している。

(40) 田中氏が、山口FGから貸与を受け続けていた豪華な社宅からようやく退去したのは、第一生命営業職員詐欺事件発覚後のことである。

FG内にかねてから醸成されていたことで、吉村氏のワンマン経営に対してもそれほどの抵抗がなかったと思量される。

ちなみに、ワンマン経営の問題は山口FG特有のものではない。金融審議会金融分科会第二部会報告書「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」（2003年3月27日）は、中小・地域金融機関で経営の健全性が損なわれる事情の一つとして、「経営トップによる過度なワンマン経営」（同22頁）を掲げており、地方銀行ではワンマン経営が比較的発生しやすいと認められる。その背景まで探るのは本稿の視野を超えているが、敢えて仮説を提起するとすれば、「社員の同質性が強く、優秀な人材が揃っていること（＝恣意的人事が容易であること）」「銀行経営が安定していること（＝社内政治にかまけていられること）」という銀行業界全体に共通の事情に加えて、「当該地方における経済活動の重鎮であるため、外部からの批判を受けにくいこと」という地方金融機関特有の事情が挙げられる。

## 9.2 ガバナンスの機能不全

調査委員会は「監査等委員会・取締役会が、その監査機能・監督機能を十二分に発揮していれば、（中略）問題提起・提言を行うことができている可能性は否定できない」（第1報告書20頁）とガバナンスの機能不全を認定した。さらにその事情として、「CEOおよび社内取締役をはじめとした執行部門は、取締役会、特に社外取締役との信頼関係を確保し、執行状況を適切に報告・説明することが求められるが、（中略）本調査によって重要情報を新たに認知したことは、執行部門がこの報告責任を十全に果たしていたかについて疑念をいただくもので、ガバナンスにおける重要な問題と受け止めるべきである」（前同。下線筆者）と執行部の報告不足を指摘した。

この報告不足について吉村氏に重大な責任があるのは当然であるが、社内取締役の椋梨氏と福田氏がそれを放置していたことも看過できない。新銀行設立プロジェクトに関して椋梨氏は、遅くとも2020年12月のCxO会議（CEO、COO、CEO室長等が参加）で説明を受けており、2021年1月に開催された2回のCxO会議では、Y社と提携することや事業モデル、設立スキームなどについて具体的に議論していた。それにもかかわらず、椋梨氏が同プロジェクトに関して早急に取締役会に報告するよう吉村氏に要請したり、あるいは「全国展開は山口FGのビジネスモデルに整合しない」と反論したりした形跡はない。ワイエム証券提携解消問題についても、2020年3月30日のグループ経営執行会議の決議の際に椋梨氏や福田氏も認識したはずであるが、何の行動も起こしていない。

また、常勤監査等委員としての福田氏は、「監査等委員会は、常勤監査等委員である取締役（筆者注：福田氏）が中心となって、内部監査部門による組織監査とも緊密な連携を取りながら、「経営に資する監査」を行うことがその職責・役割であり、今後は、監査等委員会として、内部監査部門ともより有効に連携し、適切な「監査意見」をより早期に提示でき

---

(41) ワンマン経営者が恣意的人事により企業を変質させていく問題について樋口（2014）は、「ワンマン経営者は、人事権などの社内支配力を行使して、取締役会や監査役会を形骸化させ、社員たちをイエスマンに作り変えることにより、外部から観察しにくい形で内部統制環境を劣化させる。組織内に様々な内部統制システムが整備されていても、それを実際に運用する環境、特に社員たちの意識に問題があれば内部統制は機能しない」（同226頁）と指摘している。

るよう努めるべきである」(第1報告書20頁)と批判されている。例えば、前述(7.1及び9.1参照)した甲氏と山口銀行の不適切な関係について調査した監査部は、「もみじ銀行行員が甲氏に異例な形で顧客を紹介し、その見返りとして第一生命保険から10億円単位の多額な通知預金となされていると認識しつつ、当該預金を受け入れ続けた」「甲氏のパーティの事務局の業務を行員が行ったり、ホスト側の役割をしたり、丁会長(山口FG元会長)が発起人になるなど、「当該パーティは、山口銀行・もみじ銀行の一部の行員と甲氏との関係が特殊な関係である」と疑念をいだかざるを得ないものだった」(第1報告書4頁)との報告書を作成したが、この件について福田氏が取締役会に報告した形跡は見当たらない。

以上の状況に鑑みると、椋梨氏及び福田氏は2021年春頃までは吉村氏に対して迎合的であり、その役割を十分に果たしていなかった。新銀行設立プロジェクトのスキームが明らかにされたことで、グループ再編につながる重大事と社内に大きな衝撃が走り、同プロジェクトを頓挫させるために反吉村氏勢力が結集して告発文書を送付した結果、椋梨氏及び福田氏もその動きに同調したのではないかと推察される<sup>(42)</sup>。

その一方で、社外取締役も、ガバナンスの機能不全に対し責任があると言わざるを得ない。前述(6.2参照)のとおり指名委員会や取締役会の当日に初めて取締役・執行役の人事議案が提示され、十分な検討ができない状況であったが、社外取締役側が事前説明を求めた形跡は見当たらない。また、前述(7.5参照)のとおり「各種施策の効果測定が不十分」(第1報告書19頁)でPDCAが機能していなかった件も、社外取締役の監督不足が一因と言わざるを得ない。このように社外取締役がガバナンスを発揮せず、吉村氏をスポイルしてきたことがワンマン経営を助長したと思量される。

## おわりに

調査本部が作成した第2報告書は、内容があまり整理されていない上に、十分な論拠なく吉村氏の権限逸脱やT氏への依存を主張している、椋梨氏や福田氏の経営責任に関する記述が欠落しているなど問題点が多い。その背景として、取締役会が第三者委員会を設置せず、福田氏を本部長とする調査本部に本件調査を任せたとが挙げられる。前述(9.2参照)のとおり福田氏が報告不足の責任の一端を負うべき立場であることも考え合わせると、社外取締役の見識を疑わざるを得ない<sup>(43)</sup>。

ちなみに、調査本部が今後の改善策として提言した内容は、吉村氏のトップダウン型経

(42) 吉村氏は山口銀行の代表取締役会長を兼ねていたが、2021年6月に同職を退任し、その後任には久野耕一郎氏(前山口FG取締役副社長)が就任した。この人事については、吉村氏と同期の久野氏を山口FG取締役会から外すことにより、吉村氏のワンマン体制を固める意図があったと言われている。しかし、この人事の結果、山口FG取締役会で吉村氏をCEOから解任すれば、他に有力ポストを持たない吉村氏は一気に抵抗不能になるという状況が生じ、反吉村氏勢力がそれを利用したと推察される。

(43) 第三者委員会を設置しなかった理由として、山口FG側は、一般的な第三者委員会の設置理由である「法令違反等の疑い」ではないこと及び外部の法律事務所の助言を受けていることを挙げている(山口FG発表資料「一部報道について」(2021年12月1日))。しかし、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」は、「犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等が発生した場合及び発生が疑われる場合」を対象としており、必ずしも法令違反に限定しているわけではない。また、外部の法律事務所の助言を受けたとしても、委員の人選における重大な瑕疵を治療できるものでもない。このような反論が表明されること自体が、山口FGの取締役会の見識不足を示唆するものである。



営の否定が中心となっている。実際にも、山口 FG 発表資料「改善策の策定に関するお知らせ」（2021 年 11 月 30 日）によれば、決裁権限の設定基準の見直しによる経営トップへの権限集中の解消や、CEO 室の廃止<sup>(44)</sup>が行われている。2022 年 6 月の株主総会後の山口 FG 取締役会では、傘下の 3 銀行の頭取が取締役に就任<sup>(45)</sup>しており、椋梨氏が相対的に若年であることも勘案すると、集団指導体制に移行したと推察される。今後、山口 FG がスピード感のある改革を推進できるかどうか、同社の経営を注視することとしたい。

#### 〔参考資料〕

調査委員会（2021）「調査報告書」（2021 年 7 月 26 日）（第 1 報告書）

調査本部（2021）「調査報告書」（2021 年 9 月 30 日）（第 2 報告書）

富樫直記（2015）『銀行経営のパラダイムシフトと新成長戦略』金融財政事情研究会

浜崎裕治（2017）『実録 頭取交替』講談社

樋口晴彦（2014）「オリンパス不正会計事件の事例研究」『千葉商大論叢』51（2），189-231 頁

樋口晴彦（2020）「スルガ銀行不正融資事件の事例研究（Ⅰ）」『千葉商大論叢』58（2），273-310 頁

樋口晴彦（2021）「スルガ銀行不正融資事件の事例研究（Ⅱ）」『千葉商大論叢』58（3），105-150 頁

樋口晴彦（2022）「第一生命営業職員詐欺事件の事例研究」『千葉商大論叢』60（2），203-213 頁

（2022.9.9 受稿，2022.11.16 受理）

---

(44) CEO 室長は、2021 年 10 月の取締役会で執行役員を解任されている。

(45) 社内取締役として、椋梨氏（CEO）・福田氏（監査等委員長）の他に、小田宏史氏（もみじ銀行頭取兼務）・嘉藤晃玉氏（北九州銀行頭取兼務）・曾我徳將氏（山口銀行頭取兼務）が選任された。小田氏・嘉藤氏は 2020 年 6 月に一旦取締役を退任しており、曾我氏も同時期に執行役員から解任された経歴を持つ。その意味では、吉村氏から人事的に排除された人物が表舞台に復帰したと言えよう。

— Abstract —

Study of the CEO Dismissal Case in Yamaguchi Financial Group Inc.

The study focused on analyzing the CEO dismissal case in Yamaguchi Financial Group Inc. His deviation in authority over the new bank project was pointed out as the main reason for the dismissal. However, no serious problems were found in this regard. The board's decision to dismiss him from the CEO can be justified in the following respects: his violation deviating from his authority over the dissolution of the business alliance and management behavior suggesting his lack of executive qualities, such as his inappropriate attitude towards the board. The causes that encouraged his dictatorship management include the subordinates too obedient to the boss as well as dysfunction of governance.