

ステークホルダーからのFAQ

今年度の統合報告書は、機関投資家や就活生（外部ステークホルダー）の皆さまからよくいただくご質問（FAQ）を起点として作成しました。また、特集記事や掲載コンテンツの選定に際しては、従業員（内部ステークホルダー）からの提言・意見を参考にさせていただきました。本統合報告書がステークホルダーの皆さまとの「双方向のコミュニケーション」をさらに活発化させる一助となれば幸いです。

機関投資家からのFAQ



問1 ひろぎんグループの強みは何か？

競争優位性や差別化の源泉を教えてください。

問2 ROE11%をどうやって達成するのか？

ROE向上に向けたエクイティストーリーや、経営資源を重点配分する成長領域を明示して欲しい。

問3 広島経済にどのような成長ポテンシャルがあるのか？

「地銀セクター株への投資＝その地域への投資」に等しい。地域経済の魅力・成長性やひろぎんグループとしての関わりについて、より鮮明に打ち出して欲しい。

問4 取締役会で実際にどのような議論がなされているのか？

取締役会の実効性向上や社外取締役の機能発揮に向けた取組みを教えてください。

就活生からのFAQ



問5 ひろぎんグループの社風は？

20代の成長環境や職場の風通しの良さについて教えてください。

問6 ワークライフバランスが取れる職場環境か？

人事制度や福利厚生制度が整っていると思うが、本当に利用しやすい雰囲気なのか。また、子育てと仕事が両立しやすい環境なのか、実際のところを教えてください。

私たちの答え



答1 「事業性評価」を起点とした法人分野の取組みです。

地域の基幹産業（自動車産業、造船・海運業等）と真正面から向き合ってきた数十年来の歴史を通じて、「お客さまを誰よりも知る」企業文化とノウハウを磨き続けてきました。

社長メッセージ 詳細p.11

頭取メッセージ 詳細p.21

特集02 事業性評価 詳細p.25

答2 3つの高収益分野に経営資源を重点投入しています。

収益性が高く、今後の市場拡大が見込まれる「地域開発ビジネス」、「船舶ファイナンス」、「法人ソリューション」の3つを注力分野として定め、取組みを強化しています。

財務担当役員メッセージ 詳細p.47

ROE向上に向けた「注力分野」への取組み 詳細p.57

答3 自動車産業に続く、新たな産業の柱が育っています。

日本政府の「17の成長戦略分野」に指定された「造船」や「半導体」への投資が拡大しており、「自動車」に並ぶ地域経済の牽引役としての成長が期待されています。

広島県のマーケットポテンシャル 詳細p.7

ROE向上に向けた「注力分野」への取組み 詳細p.57

答4 毎年度、「経営上の重要テーマ」を設定しています。

取締役会実効性評価のPDCAサイクルを通じて、毎期初に、取締役会で議論を深めるべき「経営上の重要テーマ」を設定し、忌憚のない議論を展開しています。

社外取締役インタビュー 詳細p.29

取締役会議長メッセージ 詳細p.115

コーポレートガバナンス 詳細p.117

私たちの答え



答5 「チャレンジする文化」が当社グループらしさの一つです。

銀行業界でよく言われる「減点主義文化」や「上位下達文化」からの転換（意識改革）を進めており、自ら手を挙げてチャレンジする組織風土が着実に浸透しています。

社長メッセージ 詳細p.11

特集01 未来創造推進WG 詳細p.19

エンゲージメントの強化 詳細p.89

答6 「働きやすさ」だけでなく、「働きがい」にこだわっています。

これまでの人的資本投資やDE&I推進の取組みの結果、外部の従業員クチコミサイトの評価・スコアは業界屈指の水準まで向上しています。

DE&Iの実践 詳細p.81

ボーダーレスな働き方 詳細p.87

特集03 OpenWork 詳細p.91

地域の成長なくして、 ひろぎんグループの 成長なし。

統合報告書2026における3つのポイント

1

新社長就任

- 当社では、2026年6月に、持株会社体制移行後初めて、社長交代の節目を迎えました。
- 「社長メッセージ」では、新社長の就任にあたっての決意（企業価値向上に向けたコミットメント）を語っています。
- 「社外取締役インタビュー」では、新社長への評価に加え、新体制に期待する強みと新体制にとっての課題について述べています。

2

ROE向上に向けて
～注力分野への取り組み～

- 当社グループでは、ROE11%目標達成に向けて、「地域開発ビジネス」「船舶ファイナンス」「法人ソリューション」の3つを注力分野として定め、経営資源を重点配分しています。

ROE向上に向けた3つの注力分野

01

地域開発ビジネス

02

船舶ファイナンス

03

法人ソリューション

3

競争優位性の源泉

～ひろぎんグループの強み・らしさ～

- 当社グループの強みは、事業性評価を起点とした法人分野の取り組みです。
- その背景には、地域産業（自動車産業、造船・海運業等）の発展の歴史と重なり合う形で、当社グループが「お客さまを理解する力」を磨き続けてきた歴史があります。
- 「頭取メッセージ」では、競争優位性の源泉（無形資本）としての「お客さまを理解する力」の重要性を述べるとともに、現状の課題と今後の展望を語っています。
- 「特集02 事業性評価のパイオニア」では、「なぜ広島銀行で他行に先駆けて事業性評価が始まったのか」、「それがなぜ競争優位性の源泉と言えるのか」を詳述しています。

Contents

ステークホルダーからのFAQ	01
目次／編集方針	03
理念体系	05

マネジメント メッセージ

広島県のマーケットポテンシャル	07
ひろぎんホールディングスのあゆみ	09
社長メッセージ	11
特集01 未来創造推進WG特集	19
頭取メッセージ	21
特集02 事業性評価特集	25
社外取締役インタビュー	29

私たちはなぜ存在し、 どこへ向かうのか？

パーパス・パーソナリティ	35
マテリアリティ	37
中期計画2024	39
価値創造プロセス	41
価値創造のために活用していく資本	43

私たちはどのように 稼ぐ力を高めるのか？

ROE

財務担当役員メッセージ	47
ROE向上に向けた「注力分野」への取り組み	57
地域開発ビジネス	59
船舶ファイナンス	61
法人ソリューション	63
個人ソリューション	67

編集方針

当社グループでは、このたび、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくため、「ひろぎんホールディングス統合報告書 2026本編」を作成いたしました。編集にあたっては、IFRS財団が提唱する国際統合報告フレームワークや、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にするとともに、投資家のみなさまとの対話で得られたご意見も反映しております。

なお、詳細な財務データ等につきましては、「資料編」をホームページに公開しています。

私たちはどのように 成長し続けるのか？

期待成長率

県内総生産の維持・拡大	73
人口減少の抑制	73
街づくり、観光立県としての成長	74
基幹産業である製造業の成長・再生	75
産業イノベーション	76
人的資本への投資	77
人財マネジメント	79
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実践	81
ボーダーレスな働き方	87
エンゲージメントの強化	89
ウェルビーイング支援	90
特集03 OpenWork特集	91
特集04 HATAful特集	92
SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)	93
TCFD提言への対応	99
TNFD提言への対応	103
DX(デジタル・トランスフォーメーション)	105
AX(アライアンス・トランスフォーメーション)	109
特集05 グループ連携特集	111

私たちはどのように 信頼され続けるのか？

資本コスト

取締役会議長メッセージ	115
コーポレートガバナンス	117
リスク管理	125
IT戦略／サイバーセキュリティ	127
コンプライアンス／人権の尊重	129
お客さま本位の業務運営／内部監査	131
社会貢献活動	133
財務データ／非財務データ	135
第三者保証	137

幅広いサービスを通じて、 地域社会と共に、「未来を、ひろげる。」

お客さまに寄り添い、信頼される
＜地域総合サービスグループ＞として、
地域社会の豊かな未来の創造に貢献します

ひろぎんホールディングスは、5つの行動規範に基づいて、
地域社会と共に共通価値を創造し、持続可能な社会の実現に努めます

1

地域社会への貢献

地域社会と共に歩み、
その発展に積極的に貢献します

4

「働きがい」の向上

誰もが健康で明るく働きがいのある
企業グループをつくります

2

お客さまへの貢献

お客さまの視点に立って考動し、
豊かな人生と事業の成長に貢献します

5

コンプライアンス

高いレベルのコンプライアンスを実践します

3

企業価値の向上

企業価値の持続的な向上に努めます

Be Reliable

お客さまや地域社会と正面から向き合い、
もっとも信頼される 存在へ

Be Welcoming

地域の一人ひとりにとって身近で、
だれにでも開かれた 存在へ

Be Creative

業界初・地域初を切り拓いてきた
創造力に磨きをかけ、
独創的で魅力ある 存在へ

Be Proactive

私たち自身が地域の活力につながる、
前向きで活気あふれる 存在へ

Always with Integrity

すべての起点として、お客さまや地域社会、仲間に対して、
いつでも誠実な 存在へ

広島県のマーケットポテンシャル

広島県の主要な産業と現況

広島県は、自動車産業や造船業といった重厚長大産業を中心に発展してきました。

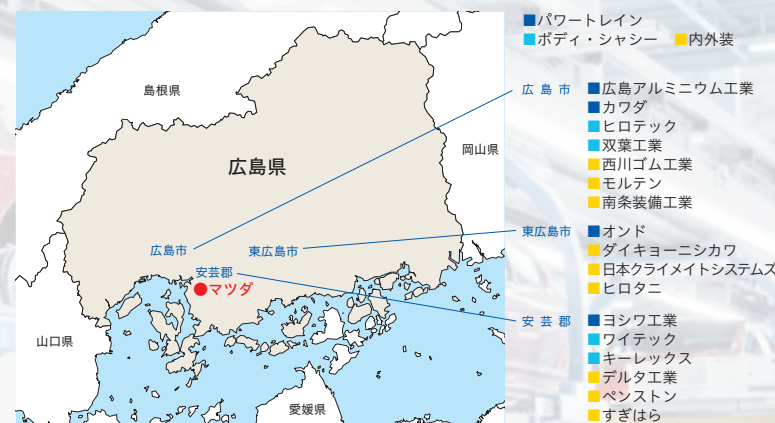
近年では、半導体産業や観光産業への投資が拡大しており、

新たな産業の柱としての成長が期待されています。

自動車産業

広島県はマツダを中心とした自動車産業の集積地です。車体・部品・物流まで広範なバリューチェーンが展開されており、県の主要産業となっています。

▶ 広島県の主要自動車関連企業 (資料) 各種資料より当社経済産業調査部作成



半導体産業

広島県を含む中国地方では半導体関連企業の集積が進んでおり、地域全体での産業振興が図られています。広島県内でも半導体の製造から加工、搬送に至るバリューチェーンが広がりつつあります。

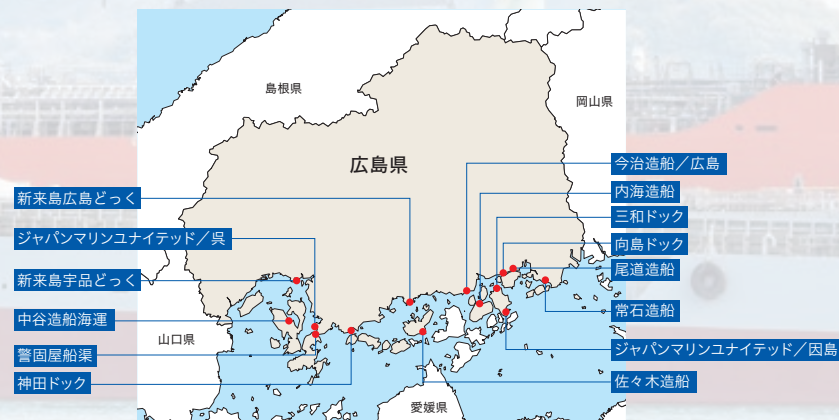
▶ 広島県内における半導体関連の投資状況



造船業

瀬戸内海沿岸に位置する広島県は、古くから造船が盛んで、呉市・福山市・尾道市に大手・中堅造船所が集積しています。省エネ型や次世代燃料船など新たな需要に対応するため、今後の技術革新が期待されています。

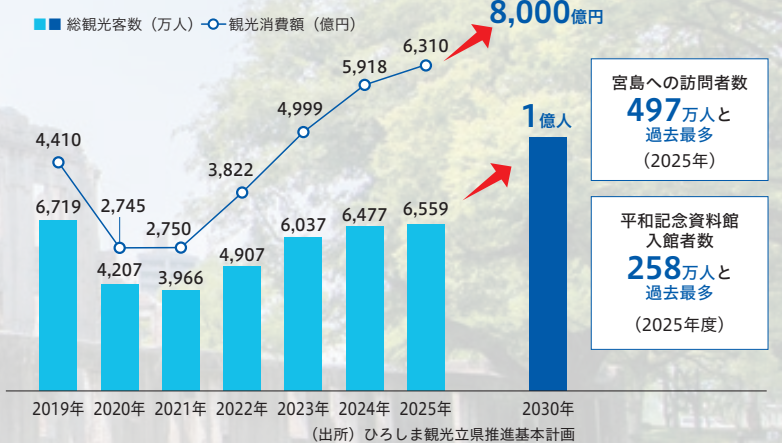
▶ 広島県の主要造船所 (注) 総トン数3千トン以上の建造能力もしくは修繕能力を有する造船所 (資料) 中国運輸局資料より当社経済産業調査部作成



観光産業

広島県は2つの世界遺産（厳島神社・原爆ドーム）を有し、国内外からの観光客を魅了しています。また、交通網の整備やホテルの新設といった再開発が進んでおり、にぎわいと交流を生み出す活気ある街づくりが展開されています。

▶ 広島県の観光計画



ひろぎんホールディングスのあゆみ

1878

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

1945年の原爆投下、1997年の風説の流布による株価急落と預金流出、という
2度の大きな危機に直面しながらも、お客さまの温かいご支援と従業員の真摯かつ誠実な取組みにより、
苦難を乗り越え、今日まで成長することができました。

強い使命感と責任感を大切にする「お客さま本位の業務運営」のDNAが、
現在も変わらず受け継がれ、「持株会社体制」への移行をはじめとして、先進的な取組みにチャレンジする
ひろぎんホールディングスの組織風土の源となっています。

1878

11月、広島銀行の前身である第六十六国立銀行
が県内最初の銀行として尾道に設立され、
1879年4月に開業

1945

5月、藝備銀行、呉銀行、備南銀行、三次銀行、
広島合同貯蓄銀行の5銀行が合併し、
(新) 株式会社藝備銀行設立

原爆被災した預金者との信頼



被爆直後の本店建物（8月8日撮影）

8月6日午前8時15分、広島市に世界最初の
原子爆弾が投下され、広島市の街並みは一瞬
のうちに倒壊し、火災に包まれて壊滅しました。
この原爆によって当時の藝備銀行本店で勤
務していた約450人の内、役職員144人が死亡、
生存していた職員のほとんども負傷し、本店
をはじめ8店が全焼して、3店が半焼しました。
原爆投下から2日後の8月8日午前10時、日
本銀行内の仮営業所に頭取以下25名の職員が
集まり営業再開しました。日本銀行からの借
入で、主に預金の払い出しと火災保険金の代
払い事務を行いました。来客のほとんどが
印鑑や通帳を焼失していました。「このくらい
残高があったはず」という預金者の言葉を信
じ、拇印と念書のみで支払いに応じていまし
た。極度の混乱状態にあっても、預金者に不
安を与えないことを第一に便宜を図り、臨機
応変な対応をしました。

1950

原爆被災から5年目に「平和都市ヒロシマ」にち
なんで広島銀行に行名変更

広島銀行

1965

2月、本店新築完成



1971

東京証券取引所市場第一部に上場

1973

先駆けてキャッシュ・ ディスペンサーを設置、 お客さまの利便性向上に寄与

1973年2月、西日本地区金融機関のトップを切っ
て、本店営業部にキャッシュ・ディスペンサー
(CD：現金自動引出機)を設置しました。CDは
1960年代から普及し始めたオンラインシステム化の
波によって、銀行窓口の営業時間外でも現金を引き
出すことができる唯一の手段として、お客さまの利
便性向上のために導入しました。広島市内および近
郊のオンライン主要店舗において順次採用され、さ
らに同年9月、広島市内の百貨店に初めて銀行店舗外
のCDを設置し、以降ショッピングセンター、国鉄
(現JR) 駅などに設置の範囲を広げました。

1978

創業100周年
ひろしま美術館開館



1988

4月、CI実施、現在の行章を制定
7月、「広島銀行」から「広島銀行」へ

1990

2月、新電算センター
「ゲネシスビル」完成



1997

風説の流布により株価が急落

1997年11月に、風説の流布による株価急落と預金
流出という2度目の大きな危機が起こりました。広島
銀行の業績や資産内容等を積極的に公開し、全従業
員がお客さまを訪問して説明するとともに、大胆な
構造改革を断行することで、市場からの信頼を回復
させることができました。

1998

- 2月、● 構造改革策として
「120年目のお約束」を発表
- 「地域の銀行」への回帰に向け、
海外店舗や都市店舗の統廃合を実施
- 10月、新長期経営計画「リライアンス21」を策定

運用ニーズにあわせて 投資信託の窓口販売開始

1998年12月、銀行での投資信託の窓口販売
が解禁されたことを受け、お客さまの運用ニー
ズに的確に応えるため国内外の優れた商品を厳
選して提供できる体制を整え、投資信託の窓口
販売を開始しました。1999年4月には、地域に
根差す企業への経営支援を行うため、他行に先
駆け「企業財務支援グループ (CFグループ：
CF＝コーポレートファイナンス)」を設置しま
した。

2000-2001

ニーズの多様化・高度化に 対応する「金融サービス部」

預金・貸出業務だけでは解決しない多様化・
高度化するお客さまのニーズに応える金融
サービスとして2000年6月に「金融サービス
部」を創設しました。2001年2月には「天候
デリバティブ」媒介契約を全国の地方銀行で
初めて締結、同年10月には「確定拠出年金 (日
本版401k)」を開始するなど新規業務を積極
的に拡大しました。

2003

1月、福岡銀行とのシステム共同化

2016

5月、〈ひろぎん〉中央ビルディング完成

2018

1月、本店を仮店舗へ移転

2020

10月、持株会社体制に移行

ひろぎんホールディングス

を設立

- 「中期計画2020」を策定
- 「未来を、ひろげる。」を
ブランドスローガンに掲げる

グループ会社の沿革（「業務軸」の拡大）

2021年 ひろぎんITソリューションズ㈱を子会社化
ひろぎんリース㈱を子会社化
ひろぎんエリアデザイン㈱を設立
ひろぎんヒューマンリソース㈱を設立

2023年 ひろぎん保証㈱・ひろぎんカードサービス
㈱を合併し、名称をひろぎんクレジットサー
ビス㈱に変更

2024年 ひろぎんライフパートナーズ㈱を設立
信愛トータルサービス㈱を関連会社化

2026年 ひろぎんリージョナルアドバイザーズ㈱を
設立

2021

5月、新本社ビルオープン



2022

4月、東京証券取引所プライム市場に移行
11月、クラウド化を志向した次世代基幹系システム
の構築を発表（2030年度にMEJARへ参加）

2024

4月、「中期計画2024」をスタート
パーパス『幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、
「未来を、ひろげる。」』を制定

社長メッセージ



代表取締役社長

廣江 裕治

「中期計画2024」の達成はあくまで通過点 変化を恐れず、次なる成長ステージへ

2026年6月、ひろぎんホールディングスの社長を拝命いたしました。持株会社体制移行後初の社長交代の節目において、当社グループの経営を担うこととなり、その責任の重さに改めて身が引き締まる想いです。

私に課せられた最大の使命は、「中期計画2024」で掲げたKPIを着実に達成するとともに、PBR1倍達成後の次なる成長ステージに向けた土台を築くことです。

人口減少や「金利のある世界」への移行など、私たちを取り巻く環境は、かつてない転換期を迎えています。こうした変化を正しく認識し、自ら変化を創り出していく姿勢が、あらゆる企業にとってこれまで以上に重要になっているものと考えています。

私たちは、これまでも持株会社体制移行や広島銀行の業績評価制度廃止など、将来を見据え、変化を恐れず、業界に先駆けて様々な改革を行ってきました。今後も、グループ経営の質をさらに高めるとともに、「変化を恐れず、全員が主役となって価値を創造する集団」となることを目指して、ステークホルダーの皆さまに将来のさらなる成長を期待いただけるような経営を展開していきます。

私の原点

－双方向のコミュニケーションの重要性－

私自身について自己紹介させていただきますと、出身は広島県福山市です。高校卒業までは福山に暮らしましたが、大学は東京の大学に進学しました。大学時代はアルバイトで塾の講師を3年ほど経験しました。いわゆる進学塾ではなく補習塾でしたが、個性的な生徒が多く、苦労したことを思い出します。中には、ノートすら持ってこないような子もいました。こうした多様な生徒の集まりですから、教える側が学習進度や意欲など、生徒一人ひとりの状況をよく把握しなければ授業は成立しません。コミュニケーションを図るうえで、相手をよく観察して理解することがいかに大切かを学びました。この経験を通じて得た「相手をよく理解する」という姿勢を、今日に至るまで大切にしてきたつもりです。

就職活動では、都会生活へのあこがれから、東京で就職するつもりでした。その中で、広島銀行の人事の方から非常に熱心に声をかけていただき、それまで一度も進路に口出したことがなかった父親も広島銀行で働くことを強く勧めてきました。親孝行をしようという気持ちも働き、広島銀行への入行を決めました。

1989年の入行後は国際分野をはじめ幅広い業務に携わることができました。その中で価値観を大きく揺さぶられた出来事がいくつかあります。1つは米国のロースクールへの留学です。勉学もさることながら、人生で初めてマイノリティの立場に置かれたことは、非常に貴重な経験でした。世の中に対する視野が一気に広がりましたし、広島銀行や自分自身のことを客観的に捉えることができるようになりました。

もう1つ、私が大きなショックを受けた出来事は、1997年の金融危機です。私は当時、米国から帰国して国際部で外貨運用を担当していました。国内の大手証券会社や銀行が相次いで破綻する中、米ドルの市場調達環境が非常に厳しくなり、約1カ月間資金繰りに綱渡り

社長メッセージ

の日々を過ごしました。

さらに追い打ちをかけるように、地元でも風説の流布により、株価急落と預金流出の危機を迎えました。不良債権一掃のため赤字決算となり、国外の店舗も全て閉鎖となりました。海外でさらに活躍したいと思っていた私にとって衝撃でした。キャリアの大きな転機でしたが、これまでお世話になった地元広島で、自分ができることを精一杯やろうと決意を固めることになりました。

その後も様々な困難やチャレンジはありましたが、苦しい場面でこそ笑顔を大切にできました。私の座右の銘は「笑門来福」です。どのような環境にあっても、明るく前向きに取組めば、道は必ず開けると信じています。

不透明な時代の事業環境

－人口減少を見据え地域の発展を支える－

部谷前社長（現会長）が昨年度統合報告書で語っていたVUCA（変動性：Volatility、不確実性：Uncertainty、複雑性：Complexity、曖昧性：Ambiguity）という言葉は、まさに今の時代を言い当てていると思います。昨年来の関税問題が一巡した中、中東情勢をはじめとした地政学リスクの高まりや生成AIの台頭など、変化のスピードは年々加速しています。また、数十年続いたデフレの時代がついに終焉を迎え、「値上げ」・「賃上げ」が徐々に定着する中、「金利のある世界」への移行が本格的に進みました。

一方で、私たち地域の金融機関にとっての中長期的課題は人口減少です。残念ながら、この流れそのものを止めることは現実的に困難です。ただ、全国を俯瞰して見ると「人口の減

りの大きい地域」と「人口の減りの小さい地域」に今後ますます分かれてくると思います。広島を中心とした地元地域をどれだけ「減りの小さい」側に引き留められるかが、当社グループの成長を左右する分かれ目になると考えています。

私たちのパーパスは『幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、「未来を、ひろげる。』』です。パーパスが単なる掛け声にならないよう、問われる姿勢は旧来型の「銀行業」からどれだけ変われるかということです。資金仲介のみでは地域やお客さまの課題解決はできません。地域やお客さまの課題に寄り添い、金融・非金融の両面から地域社会・お客さまの成長・発展に貢献できるグループ経営へいかに変革できるかが最重要課題です。ひろぎんホールディングス設立から約6年が経過し、部谷前社長のもとで着実に前進してまいりましたが、スピード感をもってこれからもう一段ギアを引き上げていきます。

「中期計画2024」における注力分野の取組み

－強みを活かした経営と新分野への期待－

2025年度決算において、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比79億円増益の437億円となり、2年連続で過去最高を更新しました。2026年度についても、3年連続で過去最高益となる510億円を見込んでいます。

「中期計画2024」で掲げた注力分野については、着実に前進していると自己評価しています。5年計画のうち最初の2年が終わりましたが、これまではリソースを投入して体制を整える期間という位置づけでした。今年度からは、いよいよ成果に結び付けていく段階に入ります。

「地域開発ビジネス」では、単なる不動産ファイナンスに留まらず、行政・再開発事業者へのコンサルティングも手掛けています。街づくり・再開発案件の構想段階から関与し、一気通貫で支援できる点が強みです。当社保養所跡地にてヒルトンの最高級ホテルブランド「LXR宮島」の建設が始まりましたが、他にも県内各地で地域開発プロジェクトが多数進行しています。地元の官民との強固なリレーションを活かしながら、地元の街づくりを支援していきます。

「船舶ファイナンス」では、従来想定以上の貸出残高の伸びを実現できています。私たちは、瀬戸内の船主の方々が外航船に乗り出した頃からこの分野を手がけており、50年以上かけて、船舶ファイナンスのノウハウを厚く蓄積してきました。そのため、地銀2位・邦銀4位・世界19位となる船舶ファイナンス残高を有しながら、これまで目立った貸倒れは出ていません。船の大型化に伴ってお客さまの資金調達手法も多様化していくことが予想されますが、ストラクチャードファイナンスで培った知見を生かせばまだまだ成長余地は大きいと見ています。これまで「海運」を中心に融資残高を伸ばしてきましたが、日本政府の17の成長戦略分野の一つに指定された「造船」があらためて脚光を浴びており、私たちが貢献できる部分は大きいと考えています。国内の造船所は船台が数年先まで埋まっている状況にあり、今後の投資は省力化・省人化が核となります。従来は人間が担ってきた工程をロボット等に置き換えて生産性を高めなければ国際競争では戦えません。こうした業界全体の課題にも私たちはしっかり向き合っており、応えていきます。

「法人ソリューション」では、M&A・事業承継、エクイティビジネス、人材紹介、DX支援など、グループの総合力を活かした幅広いソリューションを提供しています。他行に先駆けて取組んできた事業性評価の強みが活かせる分野であり、事業承継・M&A支援などのコンサルティング支援件数は着実に伸びています。補助金申請支援コンサルティングでは、大規模成長投資補助金の採択件数は地銀ナンバーワンです。この分野の成長を加速するため、多くの人的資源をシフトしており、今後さらなる成長を期待しています。



ROE向上に向けた
「注力分野」への取組み
▶ P57



事業性評価特集
▶ P25

旧来型の
「銀行業」から
どれだけ変われるか

社長メッセージ

戦略のドライバーと広域連携についての考え方 －SX・DX・AXのさらなる深化へ－

戦略のドライバーとして、「中期計画2024」ではSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、AX（アライアンス・トランスフォーメーション）の3つを掲げています。

SXについては、計画通りの歩みを着実に刻めていると評価しています。カーボンニュートラルは、米国の政策転換以降、世界的に流れが緩やかになっていますが、避けて通れない課題であることは変わりません。地元の中小企業との対話を着実に進めています。DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）は、自社の取組みはもとより、DE&Iを通じて地域をもっと活性化できないかという発想で、2024年に、マツダ、中国電力、広島県とともに「HATAful（はたフル）」という企業横断ネットワークを立ち上げました。広島県の転出超過問題の解消に向けて、広島県の「働く場所としての魅力」を高めるための各種プロジェクトを展開していますが、本年4月から正式に組織化し、参加企業を拡大しながら取組みを深化させていきます。

DXについては、徐々に効果が出てきていると評価しています。例えば、生成AI活用により融資稟議書の下書き作成プロセスを半自動化し、広島銀行全体で年間約5,200時間の業務削減効果を見込んでいます。今後は、業務効率化にとどまらず、営業戦略そのものにDXやAIをどう組み込むかが課題になっています。2030年頃には、広島銀行の基幹系システムのクラウド化を志向して、横浜銀行など地銀6行の共同利用型の基幹系システム「MEJAR」への移行を予定しています。差のつきにくい非競争領域は共同化を通じてコストを抑え、競争領域に経営資源を集中させるというのが私の基本的な考え方です。

AXについては、これからしっかり取組んでいく領域だと感じています。ちゅうぎんフィナンシャルグループとはサステナビリティや自動車産業支援といった非競争領域における連携を進めており、楽天グループとは楽天カードと提携した「ひろぎん楽天カード」の発行などの実績を積み上げています。当社グループ単独では対応が難しい領域については、アライアンスを積極的に活用することで業務軸を広げることが重要だと考えており、もっと踏み込んだ対応をしていきます。

広域連携についても、将来的な選択肢として真剣に検討していきます。すぐに動きだす段階ではありませんが、人口減少により地域のマーケットが緩やかに縮小していく中で、企業としての持続的成長のためには、いずれ広域化は避けて通れない選択肢になります。様々な方法やあり方が想定されますが、時機を見ながら着実に準備を進めていきます。

人財・組織力の強化

－チャレンジを成果につなぐ企業風土の醸成－

40年近く当社に在籍して感じるのは、当社はチャレンジをいとわない会社だということだと思います。「とりえずやってみよう」とチャレンジするハードルが非常に低く、若い担当者1人の発案から実現に至った施策も数多くあります。特に近年は、そうした企業風土がいつそう根付いてきています。

その土台となっているのが、積み重ねてきた社内対話の仕組みです。従業員が自ら手を挙げて経営に提言する「未来創造推進ワーキンググループ」、従業員が役員のメンターを務める「リバースメンター」、役員が営業店へ出向いて対話する「タウンホールミーティング」など、ここ数年で新たな社内対話の仕組みを拡充させ、今ではかなり定着してきました。こ

挑戦を 後押しする文化を、 さらに根付かせる

うした積み重ねによって、現場から声を上げやすい雰囲気が育まれ、以前にも増してチャレンジする機運が高まっています。

実は、これらは経営側の主導で始めたものではありません。「中期計画2024」の策定に着手する1年半ほど前、20代の従業員限定で「10年後にありたい地域・会社・自分」を自由に語り合い、経営へ提言してもらいました。それが現在の「中期計画2024」の出発点になったのですが、その過程で従業員たちが持ち込んだアイデアから、リバースメンターやタウンホールミーティングが生まれたのです。この取組みは「未来創造推進ワーキンググループ」として現在も続いており、現場から生まれたアイデアが具体的成果として結実してきました。昨年度は「わが社の強み」をテーマに従業員にプレゼンしてもらいましたが、「チャレンジと言えば、ひろぎんグループと言われる会社を目指したい」という言葉が返ってきたときは心底うれしく感じました。

一方で、チャレンジすることに躊躇する従業員も一定数いるという課題もあります。そこで、普段とは異なる環境、いわば「非日常」を多くの従業員が体験できる機会をつくっています。外部出向、研修、トレーニー、他部署での業務経験など、新しい場に身を置くことで人は大きく成長します。私自身の経験から言っても、一度でも「非日常」を経験すると、その後の行動が明らかに変わります。手挙げ文化は着実に根付いてきており、手挙げ制度の年間参加者数もここ5年で10倍になりました。こうした機会への投資を惜しむことなく、従業員に絶えず挑戦と成長の場を提供していきます。

外部からは見えにくいと思いますが、人への投資に昔から熱心であることは、当社の強みだと感じています。フレックスタイム制は私が入行した平成の初期に導入されました。育児休業復帰後の短時間勤務制度など多様な働き方を支える制度もかなり早い段階から整えてきました。米国のビジネススクールへの定期的な派遣や、信託銀行・総合商社などへのト



社長メッセージ

レーニー派遣など、外部へ若い人財を積極的に送り出してきたことも「まず人を育ててから新しい業務を手がける」という当社の思想の表れです。その積み重ねが、地銀初となる様々な取組みを生み出してきた背景にあると見ています。積極的に人を育て、挑戦しやすい環境を整えることを重視する姿勢は、今後も変わりません。「中期計画2024」では、人的資本投資額を従来の約2倍に拡大する計画であり、従業員の成長を後押しする環境づくりをさらに加速させます。

これからの時代に求められる従業員像は、自分の経験で培った常識や判断軸が絶対であると固執しない、柔軟な考えをもつ人です。成功体験を積み、成果を上げるほど「自身の考えや行動が正しい」と思い込みやすくなります。ただ、時代は常に動いています。過去に囚われず「今の正解」を問い直し続けられる人、世の中の変化を冷静に受け止め、お客さまのニーズに対して何をすべきかを自ら導き出せる人こそが、これからの当社グループを担う存在だと考えています。これは、私自身に対して日々言い聞かせていることでもあります。

また、双方向のコミュニケーションを大事にして欲しいと思います。特に上に立つ者ほど、まず相手の話を聞く。自分の常識と違う意見であっても、その背景を想像しながら向き合う。こうした会話を日頃から積み重ねておくことが、いざというときの信頼につながります。私が大切にしている言葉に「先手必笑」があります。「先手必勝」ではなく「先手をとって必ず笑う」です。笑顔で接すれば相手も心を開いてくれます。笑顔こそが対話の最初の一步です。

ただ、こうした風土は一朝一夕で育つものではありません。部谷前社長や清宗頭取がこれまで「チャレンジする文化」「褒める文化」を根気強く育ててきました。「明るく、楽しく、前向き」という空気が社内に満ちてきたことを、私も肌で感じています。この流れをしっかりと受け継いで、次の成長ステージの土台となる企業風土を醸成していきたいと思います。



「先手必笑」 笑顔こそが 対話の最初の一步



COLUMN

私の目指す社長像 - 『ところで、きょう指揮したのは?』 -

昨年亡くなられた広島交響楽団の名誉指揮者である秋山和慶さんが、自叙伝の中で「素晴らしいパフォーマンスを演じた後に、『ところで、きょう指揮したのは?』と言われる演奏会が自分の理想だ」という風に書かれていました。

オーケストラの指揮者と一緒で、社長だけが目立ったのでは、会社としては良くないと考えています。双方向のコミュニケーションを大切にして、皆が持てる力をしっかり発揮でき、安心して挑戦できる環境を提供していく。その中で、自分の指揮で皆が一つの方向に向かっていくというのが、私が目指す社長のイメージです。

社長就任にあたっての決意 - 企業価値向上へのコミットメント -

社長としての私の最優先のコミットメントは、「中期計画2024」で掲げたKPIを達成することです。2026年5月に「中期計画2024」の最終年度となる2028年度の連結ROE目標を9.5%以上から11%以上に上方修正し、親会社株主に帰属する当期純利益の目指す水準も570億円から700億円に引き上げました。決して簡単に達成できるものではないと思いますが、全社一丸となって取組んでいきます。

ただし、これがゴールではないということはお伝えしなければなりません。「中期計画2024」の達成はあくまで通過点であり、PBR1倍達成後の次なる成長戦略を打ち出すことが私に課せられた最大のミッションです。時価総額や当期純利益などの観点から、業界内でのポジションをまだまだ高める余地があります。地方銀行グループというカテゴリーの中で、より上位に押し上げていくことが私の目標のひとつです。

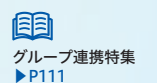
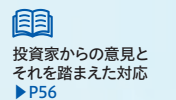
その中でも、資本効率の点では、ROEは業界内でも高い水準を維持できています。量ではなく質で勝負するという方針のもと、利益の積み上げと資本効率の改善に向けた取組みを続けていき、投資家の皆さまに、さらなる成長を目指せる会社だと期待していただける経営に取組んでいきます。

投資家の皆さまとのコミュニケーションも引き続き強化していきます。これまでも経営企画・財務担当役員として、部谷前社長と一緒にIR活動を行ってきましたが、機関投資家の皆さまの分析や意見は大変勉強になっています。求められる成果を上げることが一番大事ですが、成果の背後にある当社の強みや今後の成長性についての情報発信もとても重要だと考えています。当社に興味を抱いてもらい、安定性だけでなく成長性にも期待していただけるよう建設的な対話の機会を多く設けていきたいと思っています。

さらに社長就任にあたって強く意識しているのが、グループ経営の質です。ホールディングスの真価は、グループ各社がそれぞれの力を最大限に発揮してこそ生まれます。かつて当社の社外役員を務めた方から「グループ経営とは遠心力と求心力のバランス」という言葉を伺い、深く共感しました。各社が自律的に動きながらも、グループとしての一体感を保つことが肝要です。持株会社体制移行後に設立した非金融分野の会社はまだ規模こそ小さいですが、銀行単独では対応できないソリューション提供のうえで、確かな役割を担っています。お客さまとの接点が多い銀行の営業力と専門性の高いグループ各社のソリューション機能を掛け合わせ、互いに補完し高め合うようなシナジーを生むグループ経営を今後も追求していきます。

私たちが目指すのは、頼りがいのある会社です。「何かあれば、とりあえずひろぎんに」と思っただけの存在であるために、双方向のコミュニケーションを大切にしながら、「変化を恐れず、全員が主役となって価値を創造する集団」となることを目指していきます。

当社グループの挑戦に、これからも引き続きご期待・ご支援いただきますようよろしくお願い申し上げます。



特集
01

当社版シャドーボード(影の取締役会)の取組み

— 経営陣に本気の提言をする社内公募プロジェクト「未来創造推進ワーキンググループ」—

当社グループでは、従業員の経営参画意識の向上とチャレンジする企業文化の醸成を図るため、幅広い世代の従業員が「経営陣に本気の提言をする」社内公募プロジェクトを毎年実施しています。

背景
経緯

20代の若手社員の提言から始まった「当社版シャドーボード」の取組み

当社グループでは、2022年度に「未来創造タスクフォース」という社内公募プロジェクトを実施し、20代の若手従業員16名が、「中期計画2024」策定の土台となる「10年後の目指す姿」について、社外役員を含む取締役会メンバーに提言プレゼンを実施しました。

その提言から生まれた新施策の一つが、当社版シャドーボード「未来創造推進ワーキンググループ（以下、未来創造推進WG）」です。

「この未来創造タスクフォースのように、普段とは異なる仲間と、普段とは異なる場所で、普段とは異なる仕事をする“越境経験”の場をもっと増やし、地域や当社グループの未来を変えていくという当事者意識とチャレンジ精神を持った人を増やしていくべき」という提言がきっかけとなり、「未来創造推進WG」以外にも、「役員へのリバースメンター」や「ひらめき☆1Days（越境業務体験制度）」など様々な“越境経験”制度（詳細はP.87）が導入され、手挙げ文化の醸成につながっていきました。

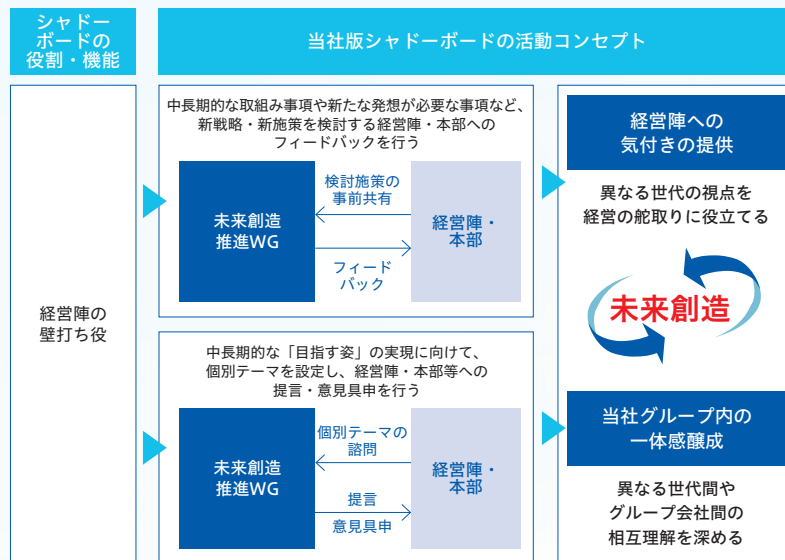


概要

「経営陣の壁打ち役」として、現場視点・従業員視点の提言を実施

当社版シャドーボード「未来創造推進WG」では、異なる世代・グループ会社の従業員（10～12名程度）が毎年公募選抜され、約半年間の討議活動のうえ、「経営陣の壁打ち役」として、現場視点・従業員視点での提言・意見具申を経営陣に行っています。

2023年度以降、毎年度、提言テーマ（社長が決定）を変えながら実施しており、2025年度には累計参加者が50名に到達しました。「未来創造推進WG」では、「提言を提言で終わらせない」（＝実現すべき提言は実現させる）ことにこだわっており、これまで様々な提言施策が実行に移されています。



■未来創造推進WGのこれまでの歩み

	2022年度 (中計策定期前)	2023年度 (中計策定期年)	2024年度 (中計1年目)	2025年度 (中計2年目)	2026年度 (予定) (中計3年目)
	未来創造タスクフォース				
提言テーマ	10年後の目指す姿	パーパス制定・中計策定期	パーパス・中計の社内浸透	ひろぎんグループの強み	中計の中間レビュー
提言の骨子	このタスクフォースのような「越境経験」の場をもっと増やすべき	経営陣の直接のメッセージを知る機会や現場の意見反映の場を増やすべき	世代間やグループ会社間の一体感を高める施策や体制づくりを進めるべき	「チャレンジすること」だけでなく、「チャレンジを応援すること」の価値を広げるべき	—
提言から生まれた施策	- 未来創造推進WG - 役員へのリバースメンター - 越境業務体験制度 - 社内SNS	- 新中計インフォメーションセッション（社内発表会） - タウンホールミーティング - 社長とのQ&Aセッションや社内IR	- ブランディング委員 - パーパス実践事例集 - キャリアバレット（ロールモデルを見つける社内イベント）	- チャレンジサポーター制度 - 社内副業（※検討中）	—

2025年度
の取組み

「ひろぎんグループの強み・らしさ」とは？ 投資家面談を通じて言語化にトライ！

2025年度の未来創造推進WGでは、「ひろぎんグループの強みとは何か？」をテーマとし、新入職員から管理職までの幅広い世代の有志従業員10名が、自身の入社理由や現在の業務へのモチベーションなどを手掛かりに、当社グループの競争優位性や独自性の源泉について、議論を深めました。

また、活動期間の後半では、機関投資家・有識者等との外部面談を12件行い、外部視点の認識・期待とのギャップへの認識を深めました。

2026年1月には、活動の集大成として経営陣へのプレゼンを行い、「チャレンジする企業文化」、「グループの総合力」、「地域貢献マインド」という3つのひろぎん“らしさ”を、投資家や就活生等の外部目線の“強み”に昇華させるための提言を行いました。

提言を受けて、2026年5月には、「チャレンジサポーター制度」という提言施策が導入されるなど、当社グループの“強み”をさらに伸ばすための取組みを進めることとしています。

■2025年度の活動プロセス

- ① 内部討議 (1) グループ討議活動（計6回）
- ② 外部面談 (2) 機関投資家向けラージIRへの登壇
(3) 投資家・有識者との個別面談（計12件）
- ③ 提言 (4) 経営陣への提言プレゼン
(5) 社外役員との意見交換会
(6) グループ全社会議でのプレゼン

■当社グループの強みに関するワードクラウド



■経営陣への提言プレゼン後の集合写真



■機関投資家向けラージIRへの登壇



ひろぎんグループの強みは「チャレンジを応援する文化」

私は入行1年目で、未来創造推進ワーキンググループに参加しました。私が広島銀行を就職先に選んだ理由は、「チャレンジする企業風土」に強く魅力を感じたからです。就職活動中、若手行員の方から「やってみたいという気持ちを大切にしてもらえよ」、「未来創造推進WGなど、さまざまな挑戦の機会があるよ」、「若手の意見を積極的に取り入れてもらえよ」と言い、20代の挑戦・成長を重視していた私にとって、理想的な環境だと感じました。

入行前は「本当にそうなのか」という不安もありましたが、実際に入行してからの1年間で、この未来創造推進WGや社内インターン、ビジネスコンテストなど、多様なチャレンジ制度に参加することができました。職場の上司や先輩方の温かい後押しやサポートがあったことも、大きな支えとなりました。

こうした自身の実体験を通じて、「チャレンジを応援する文化」こそ、当社グループの“さらに伸ばすべき強み”だと感じたので、今回の未来創造推進WGの提言テーマとしました。私たちの提言から数ヵ月後に、実際に「チャレンジサポーター制度」が導入され、廣江社長をはじめとした多くの方がこの制度に登録してくださったことを目にし、挑戦したことが形になった喜びを感じています。

投資家面談や役員プレゼンを通じて、入行1年目で組織全体や外部の視点に触れることができ、日々の業務への向き合い方も大きく変わりました。このタイミングで参加できて本当に良かったです。

VOICE

広島銀行
岩国支店
中田 裕奈
(2025年入行)



頭取メッセージ

お客さまへの深い理解を礎に、 地域の持続的な成長に貢献してまいります

中期計画の目標達成に向けて －新体制下でグループ連携の強化をさらに加速－

2020年の持株会社体制への移行後、初となるホールディングス社長の交代が行われましたが、私自身の経営に対する考え方や姿勢に変わりはありません。

広島銀行は、ホールディングスの中核企業として、これまでも当社グループを牽引してきました。今後も私は当行の経営に責任を持ち、お客さまや地域と向き合いながら、持続的な成長と収益力の向上に取り組んでまいります。

一方で、グループ全体の戦略推進や新たな成長領域への挑戦、グループ各社の連携強化については、ホールディングスの廣江社長が中心となって取り組んでいきます。役割は異なりますが、目指す方向は一つです。それぞれの立場から当社グループの成長に尽力し、信頼と期待に真摯に応え続ける「地域総合サービスグループ」として、地域社会の持続的な発展に貢献してまいります。

2026年3月期には、ひろぎんホールディングスとして2期連続となる過去最高益を達成することができました。しかし、私たちの挑戦はまだ道半ばです。2027年3月期には3期連続となる過去最高益を計画しており、中期計画の達成に向けてグループ一丸となって取り組んでいきます。新たな体制のもと、持株会社と銀行がそれぞれの役割を果たしながら、更なる企業価値の向上と地域社会への貢献を実現してまいります。

広島銀行の強み

－お客さまへの深い理解に基づき独自の付加価値創出へ－

私は、競争力の源泉は「お客さまを理解する力」にあると考えています。

不確実性が高まる時代において、地域のお客さまの挑戦を支え、持続的な成長に貢献していくためには、お客さまを深く理解し、課題解決やニーズの実現に

向けて共に汗を流し、取り組むことが何より重要だと考えています。

そのためには、行内で数字を競い合うことよりも、お客さまと向き合うことを重視する組織でなければなりません。

こうした考えから、当行では2023年度に内向き思考の業績評価制度を廃止し、お客さまの課題解決やニーズの実現を起点とした営業への転換を進めてきました。

お客さまを深く理解し、課題解決、ニーズに応える。その結果として、お客さまから認められ、当行の業績向上につながる。この好循環は、従業員一人ひとりに着実に根付き始めています。

私は、「いくら貸出を増加したか」を競う営業は、もはや時代にそぐわないと考えています。貸出は、お客さまの課題解決やニーズを実現するための手段の一つに過ぎません。

お客さまを深く理解すれば、設備投資、人財、デジタル・IT化、事業承継、リース、保険など、さまざまな課題やニーズが見えてきます。そうした課題やニーズに対して最適なソリューションを提供する。その結果として、貸出残高も自然に増えていく。そういう銀行を私は目指しています。

その意味で、当行は他行に先駆けて「事業性評価」に取り組んできました。お客さまの財務情報だけでなく、事業の強みや成長可能性まで深く理解する力は、当行の大きな強みの一つだと考えています。

例えば、自動車業界のサプライヤー（部品メーカー）が厳しい環境に置かれた局面においても、財務分析にとどまらず、各社の技術力や事業の実態を把握することで、リーマン・ショックのような急激な外部環境の変化の中でも、お客さまを支え続けてきました。

こうした長年の取組みの積み重ねにより、当行は事業性評価の先進的な取組みを行う銀行として認知されるとともに、事業承継やM&Aなどのソリューション分野においても強みを発揮してきたと考えています。

ただ、事業性評価そのものが競争優位となる時代は、すでに過ぎつつあると認識しています。だからこそ



広島銀行
代表取締役頭取

清宗 一男

頭取メッセージ

今後は、当行として何を真の強みとするのかを明確にし、それを具体的な取組みに落とし込みながら、持続的な競争優位につなげていかなければなりません。その方向性については、次期中期計画にも具体的に反映していきたいと考えています。

そうした取組みの中で、成果が現れ始めているものの一つが、企業オーナーリレーション室の取組みです。対象はまだ数十社程度ではあるものの、事業承継、ファミリービジネス、ガバナンス、不動産を含めたウェルスマネジメントなど、オーナーの実際の悩みに寄り添った提案を行うことで、お客さまから高い評価をいただいています。

また、補助金申請支援コンサルティングも好事例の一つです。支援にあたっては、経営者がどのような構想を持ち、事業のどこに注力し、強みと弱みがどこにあるのかを徹底的に深掘りすることが欠かせません。表面的な財務内容だけでなく、経営の実態や経営者の思いにまで踏み込んで理解することこそ、当行が長年大切にしてきた姿勢です。実際にお客さまからは、「自分たち以上に当社のことを理解してくれている」とのお言葉をいただくこともあります。

「お客さまを理解すること」の重要性は、預金獲得の場面においても同様です。

対面チャネルでは、営業店窓口や休日もご利用いただけるひろぎんライフコンサルプラザを通じて、お客さま一人ひとりの思いに寄り添った提案に取り組んでいます。資産形成や相続といったご相談に丁寧に対応し、お客さまとの接点を深めることが、結果として預金取引の拡大につながっています。

一方、非対面チャネルでは、ひろぎんアプリを中心としたサービスの充実に取り組んでいます。おかげさまで、2026年3月には累計100万ダウンロードを突破しました。決済機能をはじめとした利便性向上を通じて、お客さまの日常生活の中で自然にご利用いただくことで、お客さまとの継続的な接点を創出し、取引の深化につながっています。

貸出金も預金も、本質的にはお客さまとの信頼関係の積み重ねによって生まれるものです。お客さまを深く理解し、課題解決やニーズ実現に貢献した結果として、融資や預金などさまざまな取引につながっていく。そのような関係性を築いていくことが、当行の目指す姿です。

こうした「お客さまを理解する」プロセスは、広島銀行が注力しているRORAの向上にもつながります。お取引先ごとに、適正な金利をいただけているか。そ

のためには、競合他行と同じことをしてはいけません。

お客さまを深く理解し、当行ならではの提案を通じて、お客さまに利益実感を持っていただけるか。従業員一人ひとりが他行との違いを生み出し、差別化を積み重ねていくことこそが、収益力向上の源泉になると考えています。

モチベーション経営の実践

－従業員一人ひとりのモチベーション向上を通じた組織力の向上－

私が銀行経営を行う上で、最も大切にしているテーマの一つが「人財」です。

どれだけ優れた戦略やビジョンを描いても、実際にお客さまと向き合い、価値を届けるのは現場の従業員一人ひとりです。だからこそ、組織の成長を決める最大の要素は、一人ひとりがどれだけ前向きに、自ら考え、自ら挑戦できているかだと考えています。

従来のような指示命令型のマネジメントだけでは、変化の激しい時代を乗り越えていくことはできません。管理職や監督職には、「指示する人」ではなく、「部下の可能性を引き出す人」になってほしいと考えています。

なぜそう考えたのか。なぜうまくいかなかったのか。なぜその提案をしたのか。結果だけではなく、その背景や思いにも向き合いながら対話を重ねることで、人は成長します。自分を理解し、見てくれている人がいる。その実感が、もう半歩、一歩先への挑戦につながると私は信じています。

そして、その挑戦を適切に評価することも重要です。挑戦する。周りに認められる。だからまた挑戦したくなる。この好循環を組織文化として根付かせていきたいと考えています。

その実現に向けて、2025年7月には人事制度を抜本的に見直しました。従来10段階に分かれていた資格区分を整理・統合し、年齢ではなく能力や成果に応じた登用が可能となる柔軟な制度へと刷新しました。加えて、キャリア形成やスキル向上、専門性の深化について対話する機会を増やしており、従業員の成長を後押しする環境整備は着実に進んでいると考えています。

一方で、制度を整えたことがゴールではありません。組織文化として完全に定着するまでには、まだ道半ばであり、率直に言えば目指す姿の三合目にいるという認識です。

しかし、変化の兆しは着実に現れています。営業

店を訪問していると、お客さまから「最近、広島銀行の担当者は変わったね」「以前よりも一歩踏み込んだ提案をしてくれるようになった」といった声をいただく機会が増えてきました。

私は、お客さまや地域社会から評価されて初めて、その取組みは本物になると考えています。こうした声を何よりのバロメーターとしながら、従業員一人ひとりが成長を実感できる組織、そしてお客さまから選ばれ続ける組織を目指して、これからも挑戦を続けていきます。

最後に

－頭取就任5年目を迎え、あらためて感じていること－

頭取に就任してから、5年目を迎えました。

この間、私はできる限り多くの営業店に足を運び、従業員の声に耳を傾けるとともに、お取引先のもとにも足を運び、対話を続けてきました。

そこで、あらためて強く感じていることがあります。それは、当行にはまだまだ大きな伸びしろがあるということです。営業店の従業員は、本当によく頑張ってくれています。お客さまのことを真剣に考え、日々

汗をかきながら地域、お客さまに向き合っている姿を見ると、この組織にはまだ一段も二段も高いステージを目指せる力があると確信しています。

一方で、率直に申し上げれば、まだ「もう半歩、一歩」踏み込める余地もあると感じています。

お客さまをより深く理解すること。もう一段高い提案力を身につけること。従来の延長線上ではなく、自ら考え、自ら動き、新たな価値を生み出していくこと。そうした積み重ねができれば、当行は組織としてさらに大きく成長できると考えています。

頭取就任以来、人事制度の見直しや営業体制の見直しなど、組織の土台づくりに取り組んできました。その成果も少しずつ現れ始めており、一定の手応えを感じています。

だからこそ、5年目を迎えた今、私が強く意識しているのは、「仕組み・土台をつくる経営」から「人財と組織の力で成果を生み出す経営」へのシフトです。

広島銀行の原点は、お客さまを深く理解し、その成長に寄り添うことにあります。その強みをさらに磨き上げ、地域社会とともに成長し続ける銀行を目指していきます。

今後とも、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

お客さまに寄り添い、
深く向き合うことで
地元産業の発展に貢献する



特集
02

「事業性評価」のパイオニア – 競争優位性の源泉 –

「知る」ことから、すべては始まる。



広島銀行
ソリューション営業部
法人ソリューション室
担当部長

房安 徹也

1988年 広島銀行入行

広島銀行
銀山町支店

藤崎 悠

2022年 広島銀行入行

銀行業界が不良債権処理に追われていた1990年代後半。

厳しい経営環境に直面する地域の基幹産業を支えるため、お取引先の決算書（定量情報）だけでは見えない強み・特徴（定性情報）を知り、経営者の良きパートナーとなって伴走支援につなげる取組みは、やがて「事業性評価」と呼ばれるようになりました。

金融行政主導で「事業性評価」が全国の地銀に広まる以前から、なぜ広島銀行で「事業性評価」が始まったのでしょうか？ また今日に至るまで、広島銀行の「事業性評価」がどのように普及・発展し、結果何をもたらしたのでしょうか？

その答えを探るため、「事業性評価」の黎明期を支えた本部のベテラン職員と、「事業性評価」を現場で実践する営業店の若手職員が、その原点と進化、そして未来を語り合いました。

1. 原点

地域産業を支えるために
始まった挑戦

藤崎：今では当たり前になった事業性評価ですが、そもそもいつ頃から始まったのでしょうか？

房安：事業性評価は、1990年代の不良債権問題から始まりました。当時、広島県内の自動車業界のサプライヤー（部品メーカー）は厳しい経営環境に置かれていました。広島銀行の自動車サプライヤーの取引先は数百社を超えており、個々の取引先支援はもとより、自動車産業クラスター全体をいかに支えるかが重要でした。従って、個々のサプライヤーの財務内容だけでなく、サプライチェーン全体の視点でそれぞれのサプライヤーの立ち位置を理解しなければ、真の意味で取引先を支えることはできない。その考えのもと、広島銀行では2001年に「自動車関連対策室」を設置して、自動車産業クラスターの商流把握を進めていったことが、事業性評価の源流になったのです。

藤崎：具体的にどうやって自動車産業の商流把握を進めたのですか？

房安：自動車メーカーから専門人材を迎え、工場へ足を運び、実際に製造現場を見て、その企業の技術力を細かく確認しました。銀行が培ってきた財務分析に、現場で得られる技術や商流といった定性情報を重ね

合わせることで、企業をより立体的に理解するためです。例えば、そのサプライヤーの財務内容が一時的に厳しくても、サプライチェーンの視点で見ると代替不可能な技術を持っていることがあります。その場合、そのサプライヤーを経営再建まで踏み込んで支えないと、自動車産業クラスター全体が成り立たなくなります。リーマン・ショックのような急激な環境変化の中で、私たちが見ていたのは、一時的な業績ではなく、その企業が地域産業の中で果たす役割であり、将来にわたって生み出す価値でした。地域産業と真正面から向き合う姿勢が、事業性評価を生み出したのだと思います。

藤崎：事業性評価で商流把握がとても重要視されている理由が分かった気がします。ちなみに、事業性評価が自動車産業以外にどのように広がっていったのでしょうか？

房安：事業性評価を実際にやってみて、この取組みは与信管理面だけでなく営業推進面にも応用できるという手応えがありました。自動車業界で蓄積したノウハウを他業種でも活かさないのはもったいない。そういう考えから、自動車産業だけにとどまらず、医療、観光などさまざまな業種へこの取組みを広げていきました。当時から、単なる貸出業務だけでは、お取引先のニーズにいずれ応えきれなくなるし、金利競争に陥って収益性もいずれは低下してしまうという問題意識があったことも一因です。

「数字の向こうにある企業の価値を見る」

この姿勢こそが、私たちの差別化の源泉になり、将来の私たちの収益につながると考え、全行的な取組みに発展させることになりました。

藤崎：事業性評価の原点は地域産業を支えるための取組みだったのですね。私たちが受け継いでいるのは、一つのツールではなく、地域産業やお客さまと真正面から向き合う姿勢そのものなのだと改めて感じました。

決算書だけでは、会社の未来は見えない

房安：私はつねづね「事業性評価とは動態分析である」と言ってきました。従来型の決算分析（静态分析）だけで、お取引先の多様化・高度化するニーズに応えることはできません。B/S面だけでなく、P/L面での支援も求められるようになった中で、事業性評価の取組みが始まったのは、ある意味で当然の帰結だとも思っています。

藤崎：従来型の決算分析では限界がある、というのはどういう意味でしょうか？

房安：銀行員としてお客さまの決算書を理解することはもちろん大切です。でも、決算書は過去の結果です。会社の強み・将来性や経営者の考えは、決算書の数字だけでは見えてきません。特に、社長個人の資質・能力に依存しない、体制面・人財面も含めた「マネジメント力」は、その企業の将来を占ううえで極めて重要だと考えています。ただ、こうした決算書の数字の裏側を知ることは容易ではありません。私たちの「質問力」が問われます。そこで事業性評価を体系化するにあたって、質問内容を設計するのに最も知恵を絞りました。

藤崎：私たちが今使っている定性分析の25個の質問項目のことですね。

房安：そうです。例えば、お客さまに「今月の試算表はいつ頃に出せますか」とお尋ねすることがあります。この時、実は、知りたいのは毎月の財務状況だけではありません。現場の情報が経営者まで届いているか。組織として管理が機能しているか。そうした会社の本質を見ようとしています。ある会社では、営業担当がいつ情報を上げるかが決まっていて、生産計画と連動して、きちんと管理が行き届いている。こうした会社では試算表はすぐに出てきます。逆に、社長の頭の中でしかこうした数字を把握していない会社もある。こうした会社では試算表はすぐには出てきません。すごく単純な質問ですが、この回答だけでその会社の経営管理能力の一端を伺うことができます。こうした問いかけが、事業性評価の第一歩だと考えています。

藤崎：「質問力」が事業性評価のベースにあるというお話は、とても共感しました。若手行員は経験が少ないからこそ、お客さまとの面談で「何を聞けばよいのか」に迷うことがありますが、事業性評価は経営者との面談のきっかけを作るうえで役立っています。「事業性評価をさせてください」と依頼しても、最初は難色を示すお取引先も確かにいらっしゃいます。しかし、

いざやってみると、先方の経営者も次第に前のめりになってきて、話が思いのほか盛り上がるということを何度も経験してきました。事業性評価は、お取引先の経営者とのコミュニケーションツールとして、私たち若手行員の武器になっているように感じます。

2. 継承

他行との違いは、
「続けたこと」

藤崎：事業性評価に取組むなかで、お客さまから「ここまで会社のことを聞かれたのは初めてです」と言われることがあります。少なくとも私の担当先では、同じような取組みを他の金融機関から受けたという話はほとんど聞きません。

房安：事業性評価は、とても手間のかかる取組みです。本当の意味で企業を理解するには、それだけ時間が必要だということです。だからこそ、コストや手間に見合わないとして、途中で取組みをやめてしまった銀行もあると聞いています。でも私は、「成果が出ない」のではなく、「成果につながるまで活かし切れていない」のだと思っています。事業性評価は、商流図や企業分析シートを作ることが目的ではありません。お客さまを深く理解し、信頼関係を築き、その過程で見えてきた経営課題に対して、最適な解決策を提案することに価値があります。その結果として、貸出や預金に加え、人事・労務、IT・DX、事業承継など、グループが持つさまざまなソリューションへとつながっていく。そこまで実践して初めて、事業性評価は銀行とお客さま双方に価値をもたらす取組みになるのです。

藤崎：私たち営業店行員は、お客さまの反応が直に見えるので、成果を実感しやすいですが、房安さんが手応えを感じる瞬間は、どういった時ですか？

房安：藤崎さんのような若い方が、「事業性評価が役に立った」と言ってくれる時です。やらされ感でやっている間は、そういった声は出てきません。実際、事業性評価を始めた最初の頃は、営業店の支店長から「時間がかかり過ぎる」「収益につながらない」と反発を受けることも多々ありました。しかし、2年・3年と地道にやり続けると、営業店の反応が目に見えて変





「事業性評価」のパイオニア－競争優位性の源泉－ 「知る」ことから、すべては始まる。

わってきました。説明のため営業店を回っていて、営業店の若い方から「こういう使い方がありますよ」と逆に教えてもらう場面も出てきて、驚かされたことがあります。若手行員の方が新しいことへの適応が早いということもあったとは思いますが、お客さまとのリレーション構築につながる実感が伴うようになったことが一番大きかったと思います。

「まずは御社のことを教えてください」

藤崎：私自身、事業性評価の価値を最も実感したのは、新規開拓活動の時でした。入行3年目の際に、本来であればベテラン行員が担当するような規模の会社の担当を任されました。ただ、取引関係がなく、経営者にお会いすることすら簡単ではない状況でした。そこで、私は、通常の融資提案ではなく、まず事業性評価からアプローチすることにしました。

「まずは御社のことを教えていただけませんか」

事業性評価を通じて、お取引先のことを誰よりも知って、経営者の方に私の方を振り向いてもらいたい。その想いだけで何度も訪問しました。もちろん、最初から商談になったわけではありません。しかし対話を重ねる中で、「ここまでわが社を理解しようとしてくれる銀行は初めてだ」と言っていただけになり、経営者と定期的に面談できる関係性になりました。その後は、貸出だけでなく、預金やグループ取引など様々な成果につながっていましたが、後から振り返ると、商品を提案したからではなく、誰よりもお客さまを知ろうとした姿勢が、信頼につながったのだと思います。

房安：まさに私が当初から思い描いていたような話で、嬉しく思います。藤崎さんが個人で取組まれたのですか？

藤崎：私が所属する銀山町支店では、「お客さまを知る活動」に注力しており、事業性評価を営業活動の土台として活用しています。各担当が作成した事業性評価をもとに店内で作戦会議を行い、「この会社にはどのような課題があるのか」「私たちだからこそできる提案は何か」を支店長も交えながら議論しています。その結果、一人では思いつかなかった提案の切り口が生まれるようになりました。

房安：それによって、具体的にどういった成果・変化が生まれましたか？

藤崎：個人的な実感になりますが、有効面談の回数が増えました。新しい担当先を持ったときに一番苦労するのは、経営者との面談のきっかけづくりです。経営者は皆さん、ご多忙なので、私たちのために時間をとってもらうのは、結構苦労します。そういった中で、事業性評価があることで、「前回お聞きした内容を整理してきました」「この点をもう少し教えていただけますか」「こんなご提案ができるかもしれません」と、自然にお

客さまとお会いするきっかけが生まれています。結果として、お客さまとの信頼関係が深まり、さまざまなソリューションの成約につながるケースも増えています。

房安：それは、とてもうれしい話ですね。昔は、「数字を作ること」が成果と捉えられることも少なくありませんでした。もちろん、それは今も大切です。ただ、その数字は突然生まれるものではありません。お客さまを知り、課題を知り、信頼関係を築く。その積み重ねが、貸出や預金、さらにはグループのさまざまなソリューションの提供へとつながっていきます。つまり、「知ること」が成果の始まりなのです。営業店の皆さんがその価値を実感し始めているのであれば、この文化はこれからも受け継がれ、さらに発展していくと感じています。

藤崎：そういった意味で、事業性評価は、若手行員の育成ツールとしても有用だと思います。財務分析の知識は、研修や自学自習でもある程度事前に学べますが、お客さまとのリレーション構築のスキルは、実践を通してしか学べません。そういった中で、事業性評価の枠組みは、右も左も分からない若手行員にとっても、どのようにお客さまと向き合うべきかのガイドになっているように感じます。若手行員にとっても、「会社を知ること」そのものが成果につながるという実感が、日々の活動のモチベーションになっています。

3. 進化

お客さまの課題が、 広島銀行を進化させた

房安：事業性評価を積み重ねる中で、新たな可能性が見えてきました。経営者対話を重ねるたびに、同じような相談が何度も出てくるのです。「人が採れない」「後継者が育たない」何百社もの経営者と向き合ううちに、「これは個社の課題ではなく、地域企業に共通する課題だ」と気付きました。そうした発想から、新たなグループ機能が生まれていきました。その一つが、「ひろぎんヒューマンリソース」です。つまり、グループ会社が先にあったわけではありません。お客さまの声が先にあったのです。現場で積み重ねた定性情報が、新たなサービスやグループ会社を生み出し、当社グ



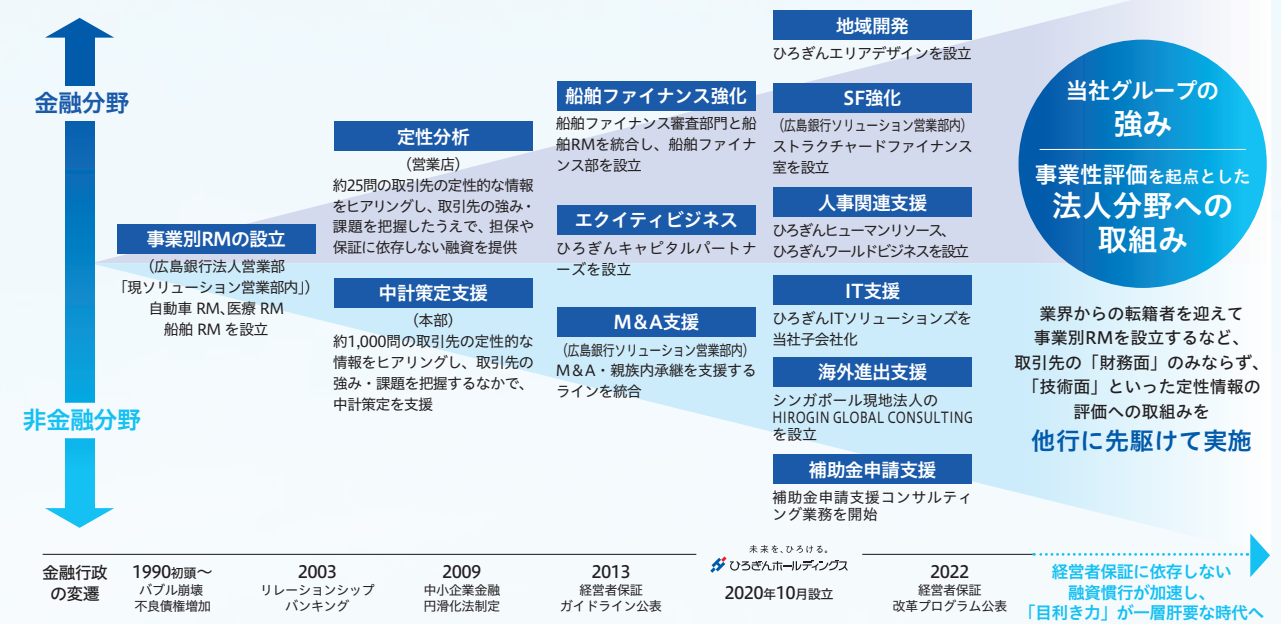
ループそのものを進化させてきたのだと思います。

藤崎：現場でも、その考え方は自然と根付いています。私たちが最初に考えるのは、「どの商品をご提案しようか」ではありません。「お客さまは何に困っているのだろう」そこからすべてが始まります。課題が見えてくると、人材であれば「ひろぎんヒューマンリソース」、DX・ITであれば「ひろぎんITソリューションズ」、事業承継やM&Aであれば広島銀行の専門部署というように、グループ全体で最適な解決策を考えることができます。商品から入る営業ではなく、課題から入る営業。その積み重ねが、お客さまとの信頼関係を深め、当社グループならではの価値につな

がっていると感じています。

房安：事業承継やM&Aは、経営者との信頼関係構築がないと成り立たないビジネスなので、この分野の実績が伸びているのは、事業性評価が土台になっている側面も大きいように感じます。また、数年前から、補助金申請支援コンサルティングにも力を入れていますが、これもゼロから取組もうと思うと膨大な工数がかかるので、なかなかビジネスとして成り立たない。広島銀行では、お取引先のビジネスへの深い理解と普段からの定性情報の蓄積があるからこそ、地銀業界でも突出した成果を挙げられているように思います。

■法人分野への取組み－取組みの変遷－



4. 未来

AI時代だからこそ、 「人」が集める 情報に価値がある

藤崎：営業店では、生成AIを活用してヒアリング内容やコンタクト履歴を整理するなど、事業性評価の効率化も始まっています。私自身、「担当先すべてに事業性評価があればいいのに」と思うことがあります。担当者が変わっても、その企業の強みや課題、これまで積み重ねてきた対話の記録が残っていれば、ゼロから関係を築き直す必要はありません。先輩たちが積み重ねてきた企業理解を受け継ぎ、その先の提案に時間を使うことができます。AIが情報を整理し、銀行員がお客さまと向き合う。そうすることで、お客さまと対話する時間をさらに増やし、より深い提案につなげていきたいと考えています。

房安：私が特に意識しているのは、事業性評価の中でも、「効率化すべきこと」と「敢えて効率化すべきではないこと」をきちんと分けて考えることです。AIに期待しているのは、営業を置き換えることではあり

ません。事業性評価を通じて蓄積した定性情報を、AIやデータ分析によって「知恵」へと変えていくことです。例えば、どんな課題を持つ企業に、どんな提案が成果につながったのか。あるいは、どんな定性情報が将来の資金ニーズや経営課題の兆しだったのか。そうした情報を分析できれば、一人ひとりの経験は組織全体の知見になり、我々が手掛ける商品・サービスの差別化に活用することができます。積み重ねてきたお客さまの定性情報は、これからの広島銀行にとって大きな財産になるはずです。

「知る」という文化を、次の世代へ

房安：私たちが次世代に残したかったのは、事業性評価のフォーマットでもヒアリングシートでもありません。「お客さまを知ろうとする姿勢」です。それは、AIの時代になっても変わりません。決算書だけでは見えない未来があります。だから私たちは、今日もお客さまの話を聞きに行く。30年前も、今も、そしてこれからも。「知る」ことから、すべては始まります。

社外取締役インタビュー



**廣江社長新体制のもと、第1ステージとは異なる打ち手や
大胆な判断も含めた適切なリスクテイクを後押しし、
第2ステージとして新たな成長ステージに入っていくための
「てこ」の役割を、独立社外取締役として果たしていきます。**

Q1

**廣江新社長への評価と、
新体制に期待する強みと新体制に
としての課題をお聞かせください。**

新免：廣江新社長は物事の本質を把握する力に優れ、大局観を持って経営の舵取りができる方です。普段から多くの論点に対し対処策を考えておられ、取締役会ではどのような質問や意見であっても真正面から受けとめ、自分の言葉で議論を展開されています。先般のトップ人事で、ホールディングスは廣江社長、銀行は清宗頭取というひろぎんグループのツートップ体制がより鮮明になりました。今後アライアンスの強化は必至であり、将来的には統合・再編を通じた経営レベルの他流試合が増えていくことへの備えも必要です。対話力に優れる廣江社長にはトップマターの調整力と局面を打開する発想力に期待しており、推進力が際立つ清宗頭取には銀行頭取としての幅広い人脈を活かしたトップ外交の手腕発揮に期待しています。

松村：廣江社長は、ホールディングス2代目の社長で

す。初代の部谷社長が決断力とリーダーシップで、持株会社体制への移行、新本社建替え、パーパスの制定など、創業期における様々なチャレンジを果敢に実行されました。当社は、会社年齢で言えば、これから成長期に入ります。2代目の廣江社長には、グループシナジーを最大化するバランスのとれた経営手腕を特に期待しています。国際部門をはじめ人事総務、営業、経営企画・財務まで幅広い経験をお持ちで、人の話に耳を傾ける対話型のトップである廣江社長は、この役割を司る最適な方だと思います。

グループ経営の肝は「遠心力」と「求心力」のバランスです。「遠心力」の発揮については一定の評価をしています。グループ子会社を多く新設してきたなかで、各社の自走経営を促しながら、収益性と競争力を高める取組みはこれまで着実に進展してきました。反面、「求心力」の部分には課題感を持っています。金融事業を担う子会社もあれば、非金融事業を担う子会社もあります。それぞれの歴史やカルチャーも異なるなか

で、ホールディングスがグループシナジー最大化のためにスケールの大きな成長のビジョンを持って「求心力」を働かせながら、各グループ子会社の意思統一をバランス良く図っていくことが重要です。廣江社長もおそらく同じ問題意識を持っておられると思いますが、第2ステージのグループ経営の在り方として、改めてホールディングスの「求心力」を高めつつ、いかに共通の目線を皆がしっかり持ちながらグループ全体の成長を促していくかがこれからの課題となります。

新免：私はグループの各社がそれぞれの立場から、自律的な意見・提言をさらに展開しても良いと思っています。仮に将来、他の銀行との統合・再編があるとするれば、ホールディングス傘下の子銀行はそれぞれの地域事情や顧客ニーズを優先した主張をする局面も出てくるでしょう。そうした子銀行同士の多様な意見を交通整理し、グループ全体のシナジーに昇華させるのがホールディングスの役割です。それに備える意味でも、ホールディングスは各社と深い対話を行い、コンセンサスの形成に導くオーケストレーション能力をさらに養うべきです。そして、ホールディングスは単なる調整役にとどまらず、株式市場と厳格に向き合う姿勢を強く打ち出すことも本来の役割です。一方、銀行をはじめとしたグループ子会社は地域やお客さまに貢献したいという想いを強く打ち出すべきで、それぞれのミッションをより鮮明にしながら、グループ全体で双方向の建設的な議論が活発化することを望んでいます。

松村：鋭い視点だと感じました。そういったなかで、廣江社長の人柄と能力は高く評価しています。これからどうグループ経営を進めていくべきか、多角的な視野と柔軟な発想を元にした一層の創意工夫を期待しています。

Q2

**取締役会の実効性向上と
ガバナンスの高度化への
取組みについて教えてください。**

新免：取締役会の実効性向上に向けて、広島銀行時代の2015年から実効性に関する評価を行っており、直近3年間は外部機関を活用して評価、点検を実施しています。昨年度、3つの課題を掲げ取組みました。第1が「取締役会の議論の高度化」で経営の重要テーマに関するフリーディスカッションを実施しました。第2が「モニタリング機能の高度化」でグループ各社トップによる取締役会での執行プレゼンテーションやグループ

ガバナンス担当者の配置を行いました。第3が「経営幹部育成プロセスの高度化」で社外役員と経営幹部候補者との意見交換会の拡充を進めました。毎年度、抽出された課題に対する打ち手が着実に講じられており、取締役会の実効性は総じて確保されていると考えます。

松村：重要テーマに関する取締役会での意見交換は、この1年で随分と進化した。なかでもアライアンス・トランスフォーメーション（AX）とサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の2つは議論が白熱しました。SXでは、DE&Iの女性管理職比率を中心に、執行側に対する監督側としての課題提起や提言も含めた非常に中身の濃い議論ができました。重要テーマ以外で特に印象深かったのが、「営業事務改革」を議題としたディスカッションです。現場の声を起点とした営業事務改革の取組みが、1年かけて具体的に組織体制の変革までつながっており、「お客さま本位の業務運営」を担う現場の声を非常に丁寧に拾い上げたうえでの忌憚のない議論が取締役会で関連に行われるようになってきたと実感しています。

新免：取締役会への実効性評価アンケートで出された意見や社外役員の発言に対し、会長・社長をはじめ真摯に対応していただき、それが取締役会のアジェンダ設定や運営に反映され、取締役会の実効性向上とガバナンス高度化を支える大きな要因となっています。今年度はDX経営のビジネスモデルやグループ事業ポートフォリオの点検の議論が重要になると考えています。

グループガバナンスの高度化やサクセッションプランの観点からは、グループ子会社の経営トップの登用の在り方などを検討していく必要があります。現状、グループ子会社の経営トップは、ホールディングスや銀行で実績を積まれた方が中心です。経験豊富な人財が各社の経営の舵取りを担うのは、ガバナンス維持には不可欠ですが、今後はより若い世代を子会社の経営幹部として送り出し、多様な経験を積ませたうえでホールディングスや銀行に戻す人事サイクルができれば、グループ全体のよりダイナミックな成長につながるはずです。また、外部からの適材適所のプロフェッショナル登用も、さらに推進していく必要があるでしょう。

松村：モニタリング機能の推進体制面でも、コンプライアンス担当部署と内部監査部署がグループ全体に横串を通す仕組みを議論し、体制の見直しへと発展しました。経営幹部育成では、社外役員とのグループミーティングの内容を昨年度の経験から深めて、新任部長、女性支店長、キャリア採用者など多様なメンバーとの対話を進めました。意欲ある若手・中堅とは

社外取締役インタビュー

忌憚のない意見を交わすことができ、潜在候補を含めた幹部層と社外役員とのコミュニケーションはかなり充実してきたと感じています。

Q3

執行を監督する社外取締役の役割と、リスクテイクへの関わり方についてお聞かせください。

新免：執行プロセスを的確に把握するには、取締役会やグループミーティングでの意見交換はもちろん大事ですが、普段から経営会議や各種委員会の議論を丹念にフォローすることが欠かせません。そこで見られたマイナーな意見でも経営課題の本質を突く視点があれば取締役会で後押しするように心がけています。リスクテイクについては、積み上げた資本が過不足なく活用されているかを特に注視しています。経営データの把握からリスクテイクの意思決定までのスピード感には課題を感じており、随時提言するようにしています。

取締役会運営で印象に残る例としては、グループ各社とホールディングスとのすり合わせ前の計画を見たいと申し上げたところ、その形で報告を受け議論する機会がありました。ホールディングスの見解と多少異なる部分があったとしても、グループ各社が10年先を見通して理想とする経営に向けてそれぞれ取組んでおり、各社の自律性がわかる非常に良い機会となりました。

松村：スピード感を課題に挙げられましたが、一方で評価したい動きもあります。昨年12月、ホールディングスで300億円の社債を発行し、広島銀行の増資に充てて、成長戦略の足場をつくるためリスクテイクの余力を広げました。夏頃に検討が始まってから、年明けを待たずに地銀業界の先陣を切る形で実行まで踏み切ったスピード感は、経営陣の実行力として高く評価できます。



一方私がお願いしたいのは、マーケットシェアと競合への意識向上です。広島銀行は地域における1番手の銀行であるからこそ安定感への危機意識を持ち、競合にさらされていることへの切実な感覚をもっと強く持ってほしいと思います。一例として、グループ各社の議論のなかで、各社が目指すターゲットエリアがそれぞれ異なるということがありました。シェア獲得の戦いに向かうには、グループとしてどのマーケットを重点的に攻めるのか、基本認識をあらためて共有してほしいと問題提起したところ、改善された経緯があります。今後も各社が共通目標を意識して動いていくことを期待します。

新免：地銀業界全体におけるデータ・情報インフラの高度化は、まだ途上にあると感じています。たとえば、業務推進状況の把握が月末や期末単位にとどまるようでは、経営環境や顧客行動の急激な変化に対応できません。そこにリスクがあります。期中の変調をリアルタイムで捉えて迅速に経営判断に反映させ、時には好機と捉えリスクテイクにつなげるデータドリブン経営の観点では、ネット銀行等が先行しています。基幹系システムを共用するMEJARのようなアライアンス先との共同化を含め、対応を促しているところ です。

松村：インフラ関連の取組みの遅れについては廣江社長ご自身も指摘されています。議論の質は向上していますが、ネット銀行の例のように全体のスピード感や競合環境の中で本当に前進できているか、気を緩めずにさらに強化に努めていくことが求められていると思います。

Q4

競争優位性や外部環境の変化を踏まえた成長戦略についてお聞かせください。

新免：2024年度に始まった「中期計画2024」の中間評価としては、預金量の伸びこそ想定をやや下回っているものの、利益は過去最高を更新し順調に進捗しています。政策金利の引き上げが続くなか、株式市場の期待を意識し、2028年度を最終年度とする中期計画の利益目標を、当初目指した450億円程度から570億円へ、さらに700億円へ上方修正し、連結ROE目標も7%以上から9.5%へ、さらに今回11%以上に引き上げました。当面は金利上昇局面を捉えた融資量の増加と融資スプレッドの拡大、増強した法人部門によるお客さまへの全方位サポートの推進、有価証券運用の高度化を進めていきます。資金利益の最大

化が成長戦略の柱となりますが、一方でそちらに傾注し過ぎて、非資金利益の増強や非金融ビジネスへの取組みがおろそかにならないよう、取締役会でモニターしています。

当社は、政策保有株式を連結純資産対比15%未満へ縮減するとコミットしており、今般のコーポレートガバナンス・コードの改訂趣旨を先取りしているとも言えます。ただ、私個人としては、将来的な保有ゼロをも視野に入れた縮減ロードマップを作成し、着実に実行していく時期を迎えていると考えています。地元取引先との関係は、政策株式の保有ではなく高度なソリューション提案力や本質的な事業支援によって維持・発展させるべきです。資本効率にとことんこだわる<地域総合サービスグループ>というブランド・イメージを市場で確立するためにも、より踏み込んだ対応が必要だと考えています。

当社グループの強みは、長年の地域密着に裏打ちされたお客さまと広島銀行との強固なリレーションと、グループ各社が提供する高度なソリューションにあります。次の段階では、経営とサービスの一段の質的向上を目指し、事業ポートフォリオを洗い直し、統合・再編やアライアンスの強化、M&Aも検討すべきです。一方で中長期のスパンで最大の課題は人口減少社会への対応であり、地域のDX化を加速しAIを活用して生産性を向上させ、仕事や職場の在り方を変えていくことが不可欠です。SDGsについても、地域社会のサステナビリティ確保のための取引先支援などを通じ、たゆまず取組んでいくことが大切です。

松村：人口流出が避けて通れない課題です。広島県は流出が5年連続で全国最多という状況です。人口転出超過問題へのアクションとして、私が評価しているのが企業ネットワーク「HATAful」です。もとは当社、マツダ、中国電力、広島県庁の4者のDE&Iを進める企業ネットワークでしたが、人口転出超過対策の鍵は地場産業の包括的な企業価値づくりから雇用力の向上を進めていくのが重要との認識のもと、2026年4月に正式組織化し、転出超過対策を全面に掲げて参加対象を県内企業全体へと拡大しました。地域課題に対する根本的な解決策を地域一体となって進めるこれらの歩みは、他県からも注目されており、心強く感じています。

成長投資の観点では、参入障壁の高い自動車・船舶・半導体という県内の重点産業の展開を後押しすることを期待します。自動車産業では今年2月、全国8地銀による広域連携協定が結ばれ、広島銀行が幹事役を務めました。半導体も広島を含めて全国各地で



産業基盤が立ち上がっており、各地のベストプラクティスを見極めて、効果的な成長投資を実現してほしいと思います。

Q5

資本市場に対するメッセージをお聞かせください。

新免：私が昨年IRミーティングに登壇した際、真っ先に問われたのが地銀の統合・再編でした。人口減少が進む国内市場では経営効率化などのために統合の動きは避けて通ることができません。セキュリティ対策や、ブロックチェーン・デジタル通貨などを活用した支払い手段や決済インフラのイノベーション、DX化の推進といった課題に対応する人財と資本を確保するうえでアライアンスの強化は必須で、いずれは統合・再編も選択肢に入ってくることでしょう。将来仮に広域連携が進むとしても、地元の営業基盤を何よりも大切にして深掘りするという地域密着の根幹は今後も何ら揺るぎません。この基本認識を堅持しながら、独立社外取締役として株主の利益を代表し、当社が株式市場で正しく評価されるよう働きかけ、地域社会と共に未来をひろげる、進化し続けるグループになっていくのが私の願いです。

松村：今年は新社長のもとで、いかにステーキホルダーの皆さまの支持を得ていくかが最大のポイントです。業績が好調で落ち着いている今こそ、次なる成長を見据えて、社長交代を機にどのように新たな活力を引き出すかが問われます。第1ステージとは異なる打ち手や、長年の課題への大胆な判断も含めて、新社長らしい経営方針の礎を社内で共有し、社員のモチベーションを高めていく。その「てこ」の役割を、独立社外取締役として果たしていきたいと考えています。