

株式会社ひろぎんホールディングス

2025年9月19日開催 個別テーマ IR_DAY1 における質疑応答

(テーマ1) 地域経済の概況

(テーマ2) 法人ソリューション・地域開発ビジネス

- Q1：人口減少が地元経済や法人ソリューションビジネス、地域開発ビジネスに与える影響について教えていただきたい。
- A1：広島県の人口は1995年の288万人をピークに減少が続いており、2040年には243万人、2050年には223万人まで減少すると推計されている。現時点での経済への影響は限定的だが、今後顕在化していく可能性は高いと考えている。
- そのため、県内企業の認知度向上、魅力的な産業の創出や集積の促進、多様な働き方やまちづくりなどを通じて地域の魅力を高める取組みを進めている。あわせて、人口減少を補うために観光業への支援にも注力しており、瀬戸内の観光資源を磨き上げ、交流人口を拡大することで地域の稼ぐ力を強化していきたいと考えている。さらに、製造業の集積が多い地域特性を踏まえると、取引先企業のDXニーズは極めて高く、地域企業の生産性向上を支援するため、本年4月にはソリューション営業部内にDXコンサルラインを新設した。今後もこうした幅広い法人ソリューションを提供していく。
- Q2：法人ソリューションビジネスや地域開発ビジネスにおける人材育成方針を教えてください。
- A2：実際の案件において顧客や関係者との調整を経験することが、人材の成長に最も効果的であると考えており、多様な案件に携わる機会を重視している。さらに、外部の知見を取り入れるため、研修やトレーニー制度を積極的に活用している。ソリューション営業部で高度なソリューションを習得した人材が支店に戻り成果を上げる事例も出てきており、こうした人材の還流を通じてソリューション案件の掘り起こしを拡大していく。
- Q3：人材育成方針として、幅広いスキルを身につけさせるのか、それとも専門性を追求していくのか教えてください。
- A3：後者であり、より専門性を高める方向で育成を進めている。
- Q4：地域開発ビジネスの収益計画の確度について教えてください。
- A4：「中期計画2024」では、地域活性化指標に対する当社グループの取組みとして、街づくり・地域開発への関与件数の目標を掲げている。地域開発ビジネスは長期案件が多いものの、関与件数は着実に増加しており、確度は高いと認識している。
- Q5：広島県内で今後、雇用拡大が期待される産業分野について教えてください。
- A5：マイクロメモリジャパンやディスコが新工場を建設中であり、半導体関連分野に雇用拡大の余地があると考えている。また、ベンチャー支援や既存企業のイノベーション促進を通じ、地域の雇用拡大を目指している。外部コンサルとの連携や大学発シーズの活用により、新たなスタートアップとのマッチングも進めている。
- Q6：法人ソリューションの分野で雇用を生み出すために行っている具体的な取組みを教えてください。
- A6：大きく分けて、スタートアップやベンチャー企業への支援と、既存企業への支援の2つに取り組んでいる。スタートアップやベンチャー企業に対しては、ビジネスモデル・技術面の確認や人事制度の整備など、成長段階で必要となる支援をグループの総合力を活かして取り組んでいる。こうしたスタートアップ・ベンチャー

への支援が、将来的な地域の雇用創出につながると考えている。

既存企業に対しては、外部コンサルタントと連携し、社内シーズの発掘から事業化までを支援している。加えて、国内外スタートアップと地元製造業とのマッチングを進め、イノベーションを通じて新たな雇用を生み出すことにも取り組んでいる。

具体的な取組みとしては、「広島オープンアクセラレーター」、「広島テックプランター」、「TSUNAGU 広島」を展開している。「広島オープンアクセラレーター」では既存企業のシーズを事業化につなげる支援を行い、例えば飲料企業での新しい耐ハイ開発を支援した。「広島テックプランター」では、大学発シーズと企業とのマッチングを進め、地元企業とロボティクス分野での共同研究が始まっている。さらに、昨年初開催した地元企業とスタートアップ企業のマッチングイベント「TSUNAGU 広島」では、126社のスタートアップと約3,400名の来場者が参加し、燃料転換技術や現場向けビデオ通話ツールの導入といった具体的な連携事例も創出されている。

Q7：自動車産業におけるソリューション支援について教えていただきたい。

A7：地域のサプライチェーンをいかに維持していくかという観点から、幅広い取組みを進めている。具体的には、サプライヤー各社の経営課題に網羅的に向き合い、グループ会社と連携した基幹システムの更新支援、経営環境が厳しい企業へのコンサルティング・中期計画策定支援、さらにはM&A支援など、多様なソリューションを提供している。

Q8：広島県内における設備投資需要および企業の資金需要について教えていただきたい。

A8：設備投資需要は企業規模を問わず堅調に推移しており、人手不足への対応として省力化投資は不可欠で、長期的にも増加傾向が続くと認識している。ただし、足元では原材料価格や建設費の高騰により、大規模投資には慎重な姿勢も見られる。

資金需要については、金利上昇局面において自己資金を活用する動きがある一方で、中小企業の借入需要は依然として強く、「中期計画 2024」の貸出金計画において、事業性貸出および個人向けローンは年率3%の成長を計画している。

また、当社では法人ソリューション業務の一環として補助金情報の提供や申請支援を行っている。採択時には成功報酬として手数料をいただく仕組みとし、申請過程で得られる投資計画や組織体制といった深い情報を貸出提案等に活かすことができている。

Q9：企業に対する貸出金について、広島県内で資金が還流するための取組みを教えていただきたい。

A9：ホテルの誘致案件等の地域開発案件に地元企業を参画させるなどの工夫を通じて、県内で資金が還流するように工夫している。

Q10：広島県内における賃上げ動向について教えていただきたい。

A10：人手不足を背景に2%以上の賃上げが続いている。当社が実施したアンケート調査では約3割が前年を上回る賃上げを実施、前年同水準と回答した企業と合わせると8割近くが賃上げを継続している状況。今後もこの潮流は維持されると見込んでいる。

Q11：法人ソリューション分野における人材育成にかかる時間を教えていただきたい。また、一人当たり収益が増加していくにはどのくらい時間を要するか。

A11：ファイナンス分野は比較的短期間で戦力化できると考えている。一方、M&Aなどの分野は3年程度かかる。「中期計画 2024」で掲げた利益水準の達成に向け、昨年度から法人ソリューション分野に多くの人員を配置しており、短期的には一人当たり収益が低下している状況にあるが、配置した人材の育成

を通じ、1人当たり収益を成長軌道に乗せていく。

Q12：法人ソリューションビジネスにおける預金獲得・シェア拡大の意識について教えていただきたい。

A12：経営陣からも常々預金に対する意識を高めて欲しいと要請しており、銀行営業店では預金獲得が当然のミッションであるという認識が根付いている。本部のソリューション部門においても、大企業や地公体案件では、当然に預金交渉を行っている。

以上

株式会社ひろぎんホールディングス

2025年9月24日開催 個別テーマ IR_DAY2 における質疑応答

(テーマ1) 取締役会機能(ガバナンス)

(テーマ2) 有価証券運用

(テーマ1) 取締役会機能(ガバナンス)

Q1: 近年、地銀の再編や統合の動きが活発化している。ひろぎんグループとして、再編や統合に対してどのような方向性を描いているのか、それぞれのお考えをお聞かせ頂きたい。

A1(新免): 日本全体の課題は、「生産性の向上」であり、単なるコストカットではなく、成長性のある分野に資源を投入していく必要がある。その実現のためには、規模の拡大が不可欠であり、統合によって投資効率や人材配置の最適化が可能になる。特に、DX化やセキュリティ投資など、ITインフラへの支出は今後ますます増大する。これを各行が単独で賄うのは難しいため、統合の意義は大きい。将来的には、20兆円規模の地方銀行が増加し、さらに30兆円規模の銀行も現れるだろう。

一方で、広島銀行については直ちに統合の必要性は感じられない。地元で強い法人顧客基盤を有しており、独自に経営を展開できる体制が整っている。他県の再編事例のように県内統合が必要になる状況にもなく、安定的に独自戦略を推進できる点が強み。ただし、複数行統合によるコスト削減効果はあるものの、トップライン拡大やイノベーション創出にはつながりにくい。従って、「統合=万能解」ではなく、むしろ地元企業を支援し、地域経済を活性化させることが地方銀行の存続意義だと考える。

A1(松村): 全国再編の議論より先に、まず「エリア戦略」が重要。すでに、ちゅうぎんフィナンシャルグループとサステナビリティ分野で提携しており、今後も同様のアライアンスが拡大していくと見込まれる。

当社の主要エリアは広島を含む4県。この地域で人口減少や産業構造変化に直面しているため、広域的な視点で連携を深めることが必要。

将来的にそれが統合や再編に発展する可能性はあるが、現時点では「地元の課題にどう応えるか」が優先課題。地方銀行の独自性は、「地域に密着した顧客接点」であり、全国型金融機関に対抗するには、この強みをどう発揮するかが重要。その延長線上での再編・統合は「必然的な結果」として現れる可能性があると考えます。

Q2: ひろぎんホールディングスの中計のマテリアリティ1に「人口減少の抑制」が掲げられている。このマテリアリティに関連する取組みについてどう評価しているか。特に、若年層の流出や人手不足の問題についてお聞かせ頂きたい。

A2(松村): 統合報告書のインタビューでも述べたが、女性活躍に対する課題は「若者流出」にも置き換えられる。広島から女性や若者が出ていくのは「東京志向」だけでなく、「地元で働きやすい職場が少ない」ことが大きな要因。就労環境の整備、男女平等の処遇、報酬改善、さらには地域社会全体の意識改革が不可欠だと考える。当社は地域のリーディングカンパニーであり、まず自社が「若者や女性が働きやすい職場」を体現する必要がある。そうした社内変革を通じて、地域産業界に波及効果を与え、人口流出の抑制につなげることができると考えている。

A2(新免): 当社グループは、人材流動化の促進や海外人材の登用、技能実習制度の改善など、幅広い人口問題対策に取り組んでいる。ただし「人口減少そのものは避けられない」という現実も直視すべき。重要なのは、縮小する市場で地元企業が持続的に成長できるよう支援し、それが若者の働き口を生む

こと。法人取引を通じた企業支援が、最終的に地域の雇用と人口維持につながる。政府の地域創生政策も「人口を奪い合う」発想から「減少にどう対応するか」へと転換しつつある。当社も同じ発想で、地元の産業構造転換を支援する姿勢を鮮明にしている。

Q3：他の地銀では副業解禁や中途採用拡大など、制度改革のスピードが速い印象がある。ひろぎんグループの人材戦略は相対的にどう評価できるか。

A3（新免）：制度改革は始まったばかりであり、足元では、スピード感は控えめだと評価している。ただし、拙速に進めることが必ずしも良いとは限らない。他行の事例を踏まえて取り入れることで、失敗を避けられる利点もある。重要なのは制度そのものではなく「社内意識・企業風土の変革」である。特に、女性登用の取組みでは、管理職比率向上に本気で取組み、内部評価も高まりつつある。社員が自社を誇りに思える風土をつくるのが、人材獲得の最大の武器になる。

A3（松村）：本年度から人事制度改革を一気に推進した。中途採用の拡大、処遇見直し、人材配置の大胆な調整を進めている。ただし、全国型企业に比べるとスピードは遅い面もある。しかし、現場店舗を中心に「社員からの提案や発言が急増」しており、2025年度下期に組織改革へ反映する予定である。外部からは見えにくい、既存人材を掘り起こす動きが加速しているのは大きな成果である。「スピードは中庸だが、着実に変革の芽が広がっている」と評価できる。

Q4：地域総合サービスグループとして、成長戦略におけるM&Aやアライアンスの位置づけを教えてください。特に、IT・DX分野での取組みを教えてください。

A4（新免）：企業が成長していくために成長分野へ資源配分することは不可欠である。M&Aは「時間を買う手段」として有効であり、人材確保や新規事業参入の観点で重要である。当社グループ外の専門性ある企業とのアライアンスは「相互補完」の観点からも有効であり、今後さらに積極的に進めるべきであると考え。

HD本部やグループ各社が、アライアンスやM&Aの両面を常に検討している。IT・DXについては、MEJARという新たなアライアンス先を活用する中、進めていっている。

A4（松村）：IT・DX領域のM&Aについて現時点で具体的な案件はないが、IT分野では単独での対応は困難で、MEJARのアライアンスを基軸に展開していく。

成長戦略に関して言えば、「地域再開発」「観光資源開発」には積極投資しており、広島市や呉市でプロジェクトを展開中であり、また、船舶関連等の地元の主要事業へも注力している。

Q5：流通業において、お客さまと直接接点を持つ業界にいらっしゃった松村取締役へお尋ねしたい。地域の個人顧客から預金獲得するために、ひろぎんグループは十分な機能・サービスを提供できていると考えるか。

A5（松村）：営業現場、特に営業窓口は、現在進行形で改革を進めており、店舗接客の現場から現場改革の多くの提案が生まれている。

顧客のライフデザインは広島県内に完結せず、首都圏や他県に広がっている。相続などの課題も「県内完結」では対応できないケースが増えている。従って、「地域密着＋広域対応」の両立が課題であり、地方銀行ならではの柔軟なサービス提供が求められる。リテールの将来像は「集中と選択」を意識した事業展開で、真に顧客に寄り添うサービスを磨いていく必要がある。

Q6：ROE9.5%という目標設定の背景を教えてください。

A6（新免）：現状のROEは、8%に届いておらず、まず8%を達成させることが必要である。8%を超えることで、利益成長が安定化し、株主に安心感を与えると考える。

中計目標の9.5%は挑戦的だが、「トップライン拡大」が伴わなければ意味がない。

Q7： 他行と比較した投資メリットを教えてください。

A7（新免）： 当社の強みは法人取引先や貸出先の質の高さ。信用コスト耐性が強く、長期的な安定性を持つ。

A7（松村）： 法人貸出の質に加え、社内人材や企業文化の質の高さも強みである。特に、広島市を中心に再開発や観光資源投資を牽引しており、街の変貌ぶりは顕著である。また、当社自身が「地域の変革リーダー」という役割を持っており、アピールポイントである。

A7（新免）： 是非、広島の変貌ぶりを感じていただきたいので、出張で広島へ来ていただきたい。

（テーマ2）有価証券運用

Q1： 有価証券運用の資本配分額はいくらか。また、今後、預金調達が低調で貸出需要が強まった場合、有価証券を削減して貸出に回す対応はあり得るか。

A1： 運用規模は「預金残高の約20%」を目安に管理している。預金が伸び悩む場合は計画を見直す。短期資産中心に運用しているため柔軟に対応可能である。また、地元企業向け貸出は優先度が高く、必要に応じて資金を振り向ける方針である。一方、県外貸出や市場取引は「リスク・リターン比較」に基づき、ALM部門・企画部門と調整のうえで判断する。現状では「約2兆円規模」を十分に運用可能。資本配賦（リスク量）については、上期リスクリミット総額3,174億円に対し、有価証券の金利リスク1,230億円、有価証券の価格変動リスク1,200億円。下期は、金利リスク+350億円の1,580億円、価格変動リスク+120億円の1,230億円とし、この増額分を、社債や株式投資に振り向ける計画としている。

資本配賦（リスク・アセット）については、2025年度末に純投資有価証券約8,200億円を見込んでおり、2024年度末対比約600億円の増加を計画。

Q2： パーゼルの完全適用ベースになると、リスクアセットベースで資本余力が出ると思われるが、信用リスクをもっと取れるのではないか。また、3～5年スパンで株式や社債の配分を厚くする方針はあるか。

A2： 計画している以上に信用リスクを取って収益を狙う方針ではない。また、CLOのように複雑な商品での運用は計画していない。つまり、金利・為替などの市場リスクを中心に収益化する戦略である。また、上場株式は情報入手が容易であることに加え、流動性が高い銘柄は積極的に投資していく。社債は格付AA程度を中心に、低リスク資産で収益確保を目指す。

中期計画で一定の有価証券への資金配分は定めているが、貸出ポートフォリオとの兼ね合いを優先する。信用リスクを積極的に取るのではなく、慎重姿勢を当面継続。

Q3： 金利上昇局面で預金調達競争が激化した場合、有価証券運用のリスクの取り方は変わるか。

A3： 現行計画は「ゼロ金利時代」に策定したもので、環境変化に応じ柔軟に見直す。円金利が0.5%から1%、1.5%へ上がると、投資行動を必然的に修正する。現在、円債、外債ともに変動金利にシフト中である。一方で、金利が上がれば、固定債投資を検討する。預金調達コストを踏まえ、こういったアセットで運用するかシビアに判断する。

Q4： 今後、預金の伸びが鈍化し貸出需要がさらに強まった場合、有価証券運用余力に影響しないか。

A4： 預金調達ができ、その有価証券運用という大前提は不変である。貸出需要が強ければ有価証券を抑制し、貸出を優先することになるであろう。足元は過度に懸念すべき状況ではないが、将来的なリスクとして認識している。そのため、デュレーション短期化などの備えを進めており、調達環境変化にも対応可能である。

以上