個別テーマIR　Day２

Ⅰ.取締役会機能

Ⅱ.人的資本

2026年10月27日

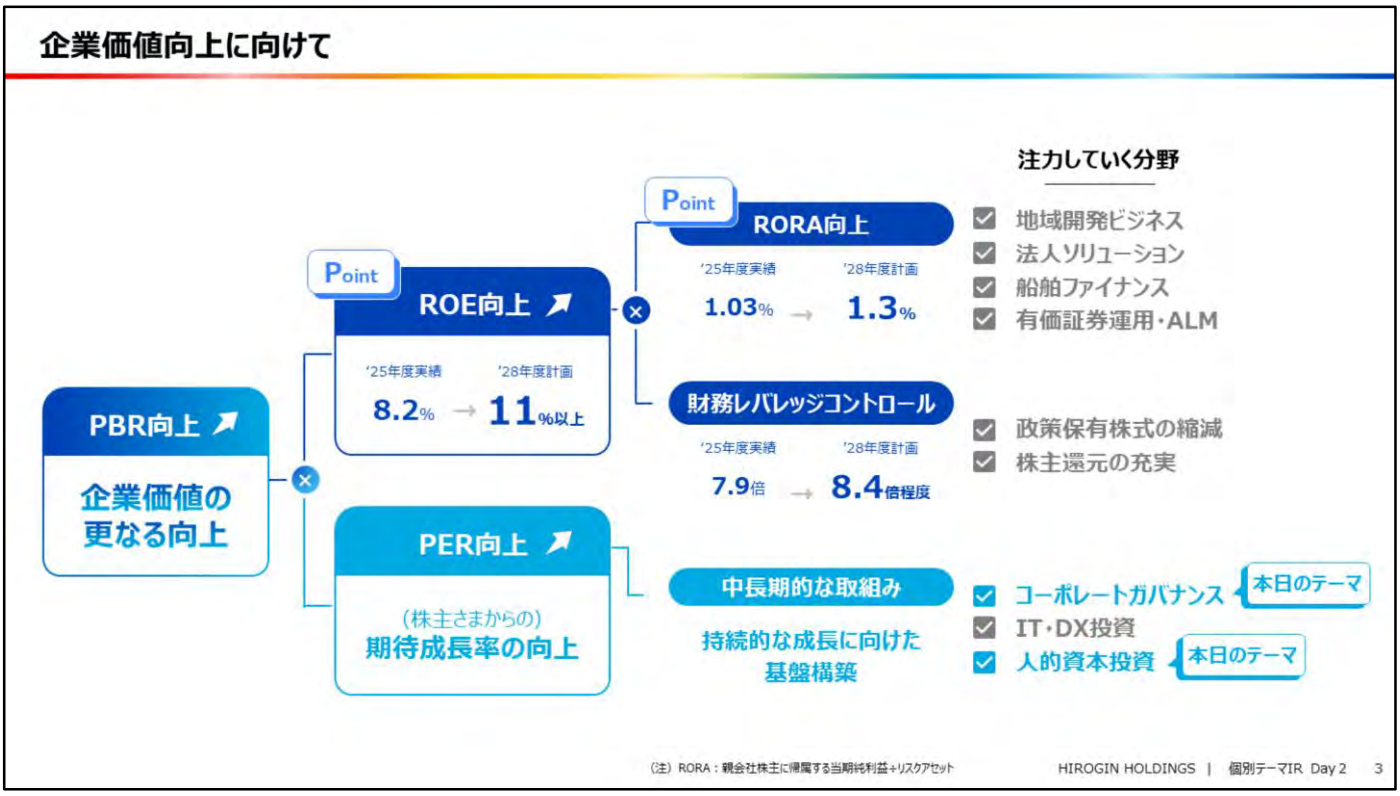
ひろぎんホールディングス

未来を、ひろげる。
ひろぎんホールディングス

ー 目次

Ⅰ.取締役会機能 ・・・ p.4

Ⅱ.人的資本 ・・・ p.9



- PBR（＝企業価値）の向上に向けて、ROEを11%以上に引き上げていく。
- そのために、「地域開発ビジネス」・「法人ソリューション」・「船舶ファイナンス」の3つの注力分野に経営資源を重点配分し、RORA向上の取組みを強化。
- また、（株主さまからの）期待成長率の向上を図るべく、コーポレートガバナンスや人的資本投資を強化。

未来を、ひろげる。
ひろぎんホールディングス

Ⅰ.取締役会機能

株式会社ひろぎんホールディングス　社外取締役　新免　慶憲
社外取締役　松村　はるみ

登壇者のご紹介

新免 慶憲（しんめん よしのり） 1956年10月26日生



所有する当社の株式数
5,400株

在任6年
（銀行在任期間3年含む）

略歴、当社における地位（重要な兼職の状況および担当）

1980年4月	日本銀行入行
2007年3月	日本銀行京都支店長
2009年7月	日本銀行検査役
2010年11月	社団法人日本証券アナリスト協会参与
2011年10月	公益社団法人日本証券アナリスト協会事務局長
2015年8月	公益社団法人日本証券アナリスト協会代表理事
2017年8月	公益社団法人日本証券アナリスト協会理事
2020年6月	**株式会社広島銀行取締役（社外）**
2023年6月	**当社取締役（社外）（現任）**

選任理由等

日本銀行および公益社団法人日本証券アナリスト協会で培われた金融全般における高度な専門性と豊富な実務経験を有しております。2020年6月より株式会社広島銀行取締役（社外）、2023年6月より当社取締役（社外）に就任しており、引き続きその高度な専門性や高い見識を活かし、経営陣から独立した立場で当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献できる人物と判断し、社外取締役として選任しております。

松村 はるみ（まつむら） 1954年3月25日生



所有する当社の株式数
1,500株

在任3年
（銀行在任期間1年含む）

略歴、当社における地位（重要な兼職の状況および担当）

1976年4月	株式会社西武百貨店（現株式会社そごう・西武）入社
2004年6月	株式会社アンリ・シャルパンティエ（現株式会社シャレット）代表取締役
2011年7月	株式会社住生活グループ（現株式会社LIXIL）上席執行役員 株式会社LIXIL上席執行役員
2016年11月	株式会社LIXILグループ（現株式会社LIXIL）執行役専務 株式会社LIXIL取締役専務役員
2019年7月	株式会社ロック・フィールド取締役（社外）
2022年6月	株式会社上組取締役（社外）（現任）
2023年6月	**株式会社広島銀行監査役（社外）**
2024年6月	**当社取締役（社外）（現任）**

（重要な兼職の状況）
株式会社上組取締役（社外）

選任理由等

企業経営者として豊富な経験とその経験を通して培われた高い見識を有しております。2023年6月より株式会社広島銀行監査役（社外）、2024年6月より当社取締役（社外）に就任しており、引き続きその豊富な経験や高い見識を活かし、経営陣から独立した立場で当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献できる人物と判断し、社外取締役として選任しております。

（注）2026年10月27日時点

（参考）当社の取締役会構成および経営陣のスキルマトリックス

取締役会構成



取締役（社内）**5名**

取締役（社外）**2名**
（うち女性1名）

取締役監査等委員（社内）**1名**

取締役監査等委員（社外）**3名**
（うち女性1名）



社外取締役比率
45.5%

非執行取締役比率
54.5%

経営陣のスキルマトリックス

社内取締役

氏名	地位	経験を有する分野			
		経営戦略・サステナビリティ	法務・リスク管理	営業戦略	DX・IT・システム
部谷 俊雄	代表取締役会長	●	●	●	●
廣江 裕治	代表取締役社長	●	●	●	●
清宗 一男	取締役専務執行役員	●	●	●	
牛尾 匡映	取締役常務執行役員	●		●	
大段 茂樹	取締役常務執行役員	●		●	
青木 龍一	取締役（監査等委員）		●	●	

社外取締役

氏名	地位	特に期待する分野			
		企業経営・サステナビリティ	経済・金融	財務・会計	DX・IT・システム
新免 慶憲	取締役		●		
松村 はるみ	取締役	●			
谷 宏子	取締役（監査等委員）			●	
北村 俊明	取締役（監査等委員）				●
大隈 侑仁	取締役（監査等委員）	●			

（参考）統合報告書2026 －2026年9月発行－



社外取締役インタビュー

新免 慶憲

松村 はるみ

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っ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、銀行は滝沢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物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課題力と戦略を打開する発想力に期待しており、重圧力が際立つ清算期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。初代の畑谷社長が創業力とリーダーシップで、持株会社体制への移行、新本社建設も、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、これから成熟期に入ります。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、この役割を担え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解説してきたなかで、各社の自主経営を促しながら、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。M&Aで外部から迎え入れたグループ子会社もあれば、銀行からスピンアウトした子会社もあります。それぞれの歴史やカルチャーも異なるなか

29

「統合報告書2026」にて対談を行っております。
是非、ご覧ください。

- **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っての課題をお聞かせください。
- **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。
- **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。
- **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。
- **Q5** 資本市場に対するメッセージをお聞かせください。

（参考）コーポレートガバナンスの取組み

2020年度

- ❑ 持株会社体制移行
- ❑ 経営理念制定
- ❑ コーポレートガバナンス基本方針制定
- ❑ 監査等委員会設置会社移行
- ❑ 社外取締役3名（女性取締役1名）
- ❑ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の制定

2021年度

- ❑ コーポレートガバナンスコード改訂を踏まえた基本方針改正
- ❑ 取締役のスキルマトリックス新規制定
- ❑ 取締役会における経営の重要なテーマディスカッション等の実施
- ❑ 取締役会運営の高度化（定例的な業務執行報告と重要な議案等の区分に応じた議事時間の配分）

2022年度

- ❑ 持株会社の社長と銀行の頭取の兼務解消
- ❑ スキル・マトリックスの高度化
- ❑ 執行側の事前検討プロセスに関する社外役員への情報共有の充実（経営会議等の資料・議事録の事前共有）
- ❑ 女性管理職比率の目標設定

2023年度

- ❑ パーパス制定
- ❑ 社外取締役4名（女性取締役1名）
- ❑ 経営幹部育成プロセスに関する議論強化
- ❑ 社外役員との意見交換会の新設
- ❑ 女性管理職比率等の目標引き上げ

2024年度

- ❑ 社外取締役5名（女性取締役2名）
- ❑ 執行側の事前検討プロセスに関する社外役員への説明強化
- ❑ 当社初となる女性執行役員の登用
- ❑ 金銭による業績連動報酬制度の見直し（新中計に即した金額バーの見直し）

2025年度

- ❑ 金銭による業績連動報酬制度の見直し（ROEおよびESG指標の追加等）
- ❑ 子会社広島銀行の監査等委員会設置会社への移行
- ❑ 社外取締役と機関投資家との対話の場の設定

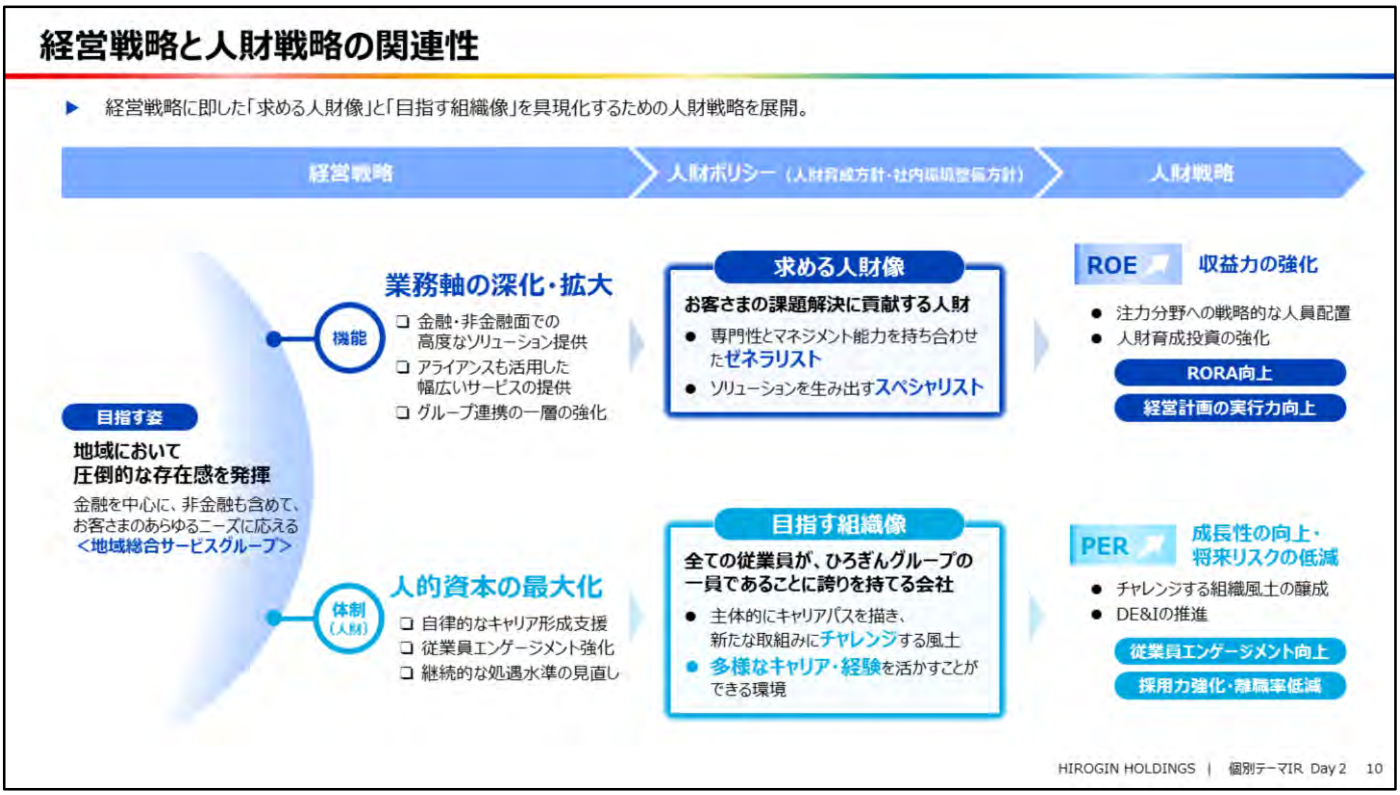
2026年度

- ❑ 持株会社の取締役会議長と銀行の取締役会議長の兼務解消
- ❑ 株式報酬を譲渡制限付株式報酬制度に見直し
- ❑ 政策保有株式の保有方針の見直し

未来を、ひろげる。
ひろぎんホールディングス

Ⅱ.人的資本

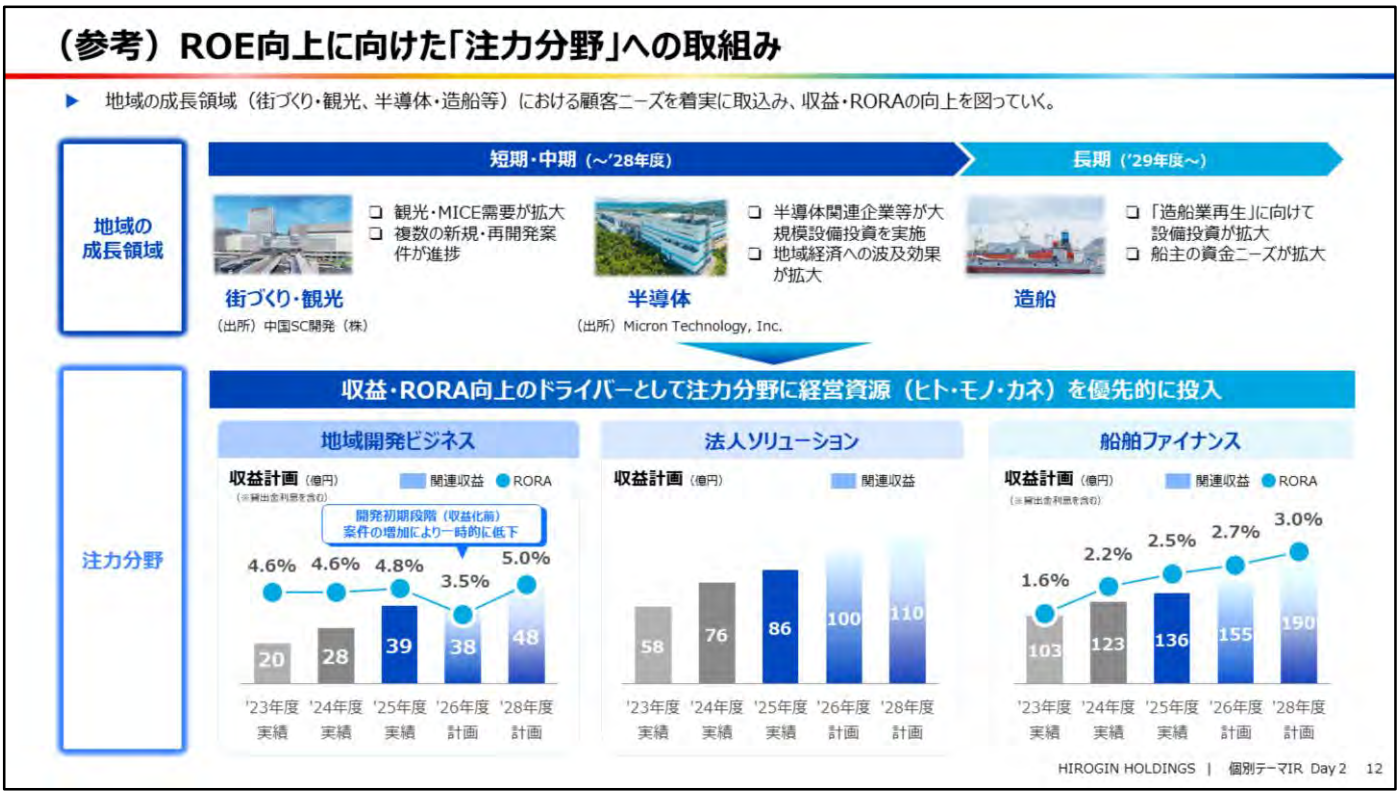
株式会社ひろぎんホールディングス　常務執行役員　経営管理部長　藤広　稔
執行役員　サステナビリティ統括部長　木下　麻子



- 人的資本投資の基本的な考え方について。
- 2020年の持株会社体制移行後、非金融分野も含めて業務軸を拡大してきており、多様かつ高度なソリューションを提供するための「求める人財」を具体的に定義。中計最終年度目標（2028年度目標）であるROE11%達成に向けて、収益性の高い注力分野への戦略的な人員配置を進めるとともに、人財育成投資を強化している。
- 加えて、人手不足が今後ますます進む中で、従業員に選ばれる会社かどうかが、より一層重要な時代になっている。ひろぎんグループで働く全ての従業員が、ここで働くことに誇りを持てるような「全員活躍組織」の実現を目指しており、チャレンジする風土の醸成やDE&Iの推進等を通じて、従業員エンゲージメント向上や採用力強化・離職率低減を図っている。



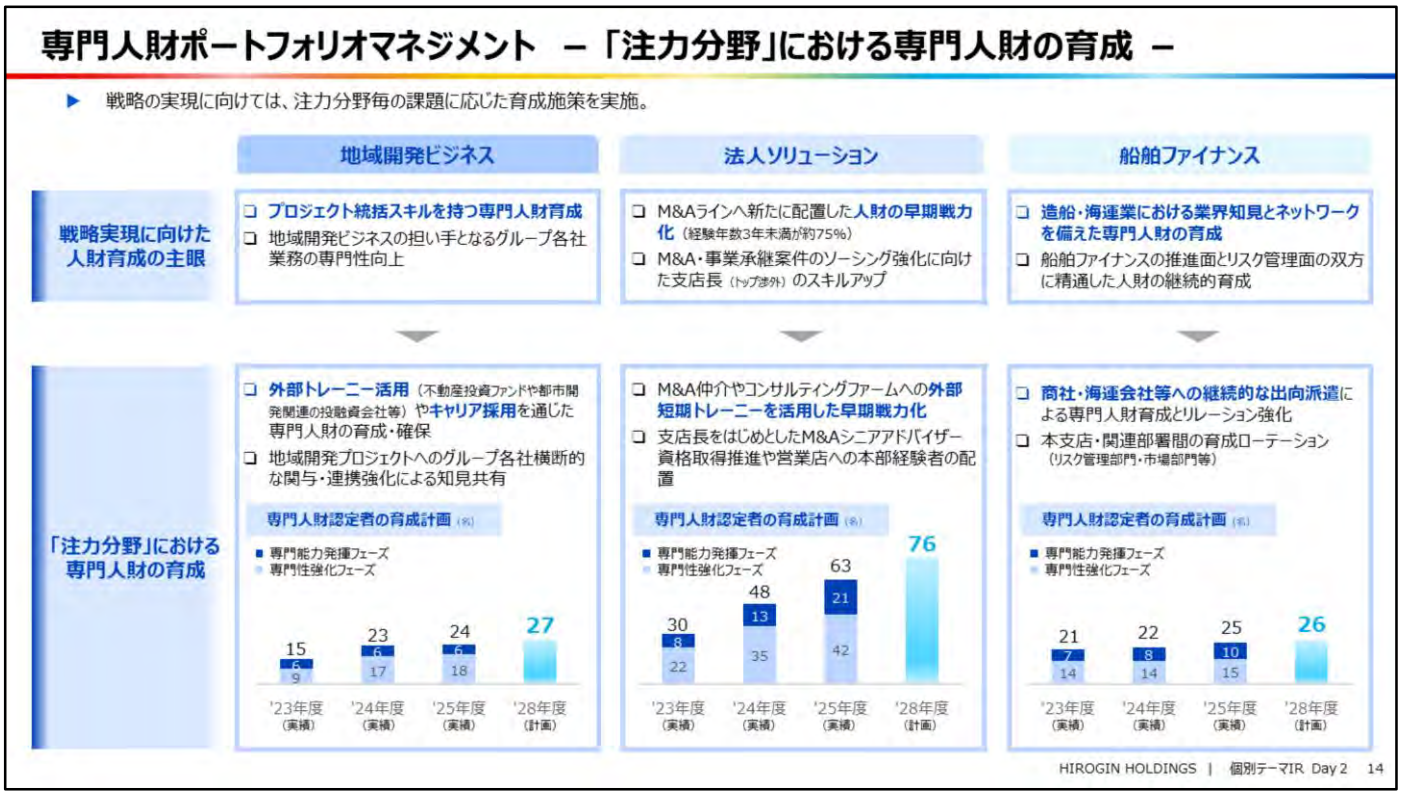
- 人財戦略の全体像と本日の説明のポイントについて。
- 経営戦略の実現に向けた「求める人財像」と「目指す組織像」を具現化するため、「人的資本を最大化する5つの柱」に基づく人財戦略を展開。
- 本日は、注力分野における成長戦略の実行の鍵となる「専門人財ポートフォリオマネジメント」と、若者に選ばれる地域づくり・企業づくりの実現に向けた「DE＆Iの実践」について説明。



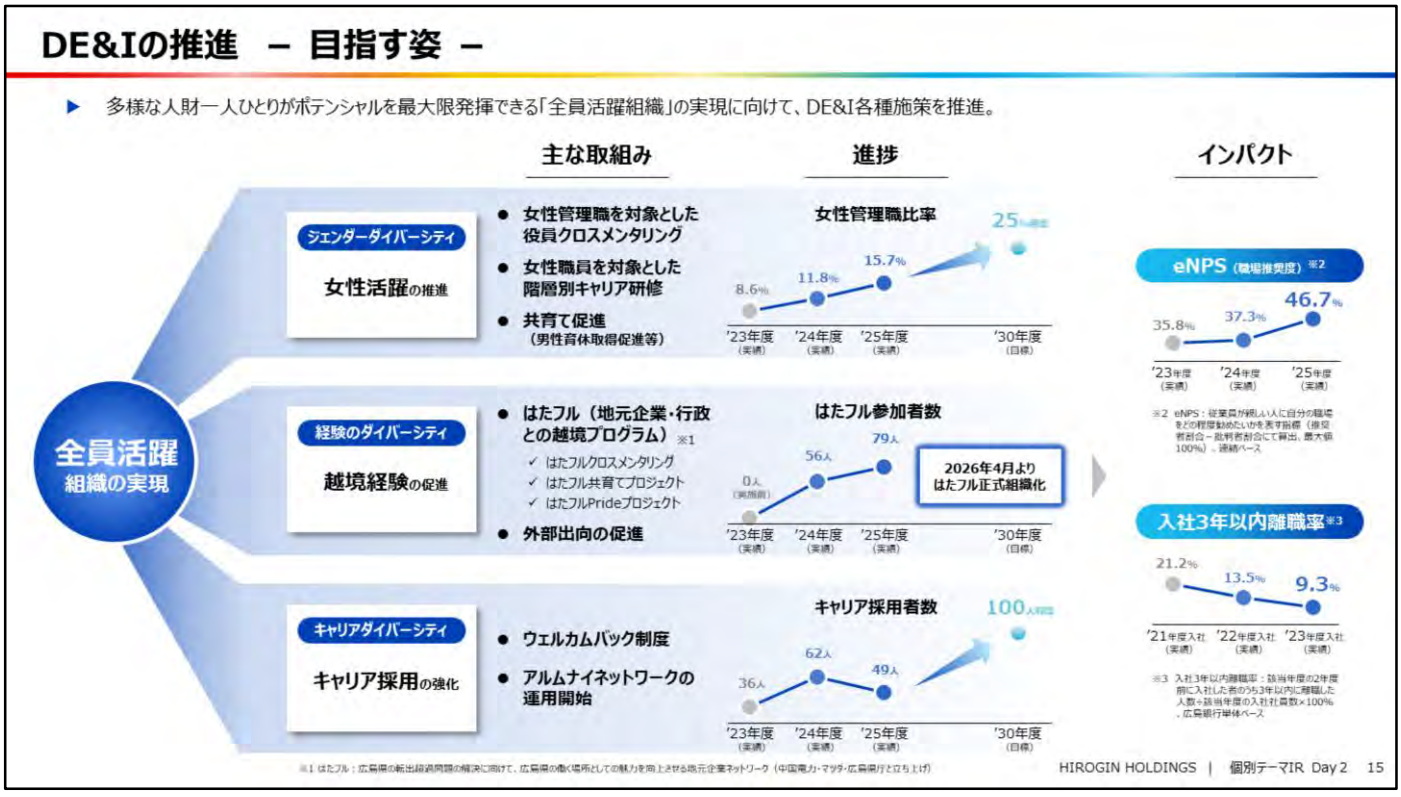
- 人財戦略の前提となる「注力分野」への取組みについて。
- 広島県を中心とした地元4県では、「街づくり・観光」、「半導体」、「造船」という3つの成長領域において、今後大きな資金需要や地域経済波及効果が見込まれている。
- 当社グループとしては、収益・RORA向上のドライバーとして、「地域開発ビジネス」、「法人ソリューション」、「船舶ファイナンス」の3つを注力分野として定め、経営資源を重点投入しており、地域経済の成長とともに、当社グループとしても利益成長していくことを目指している。
- こうした成長戦略の実行の鍵となるのは、各注力分野で高い専門性を持つ人財の育成である。
- 次のページから、「中期計画2024」において進めている専門人財ポートフォリオマネジメントの取組みを説明する。



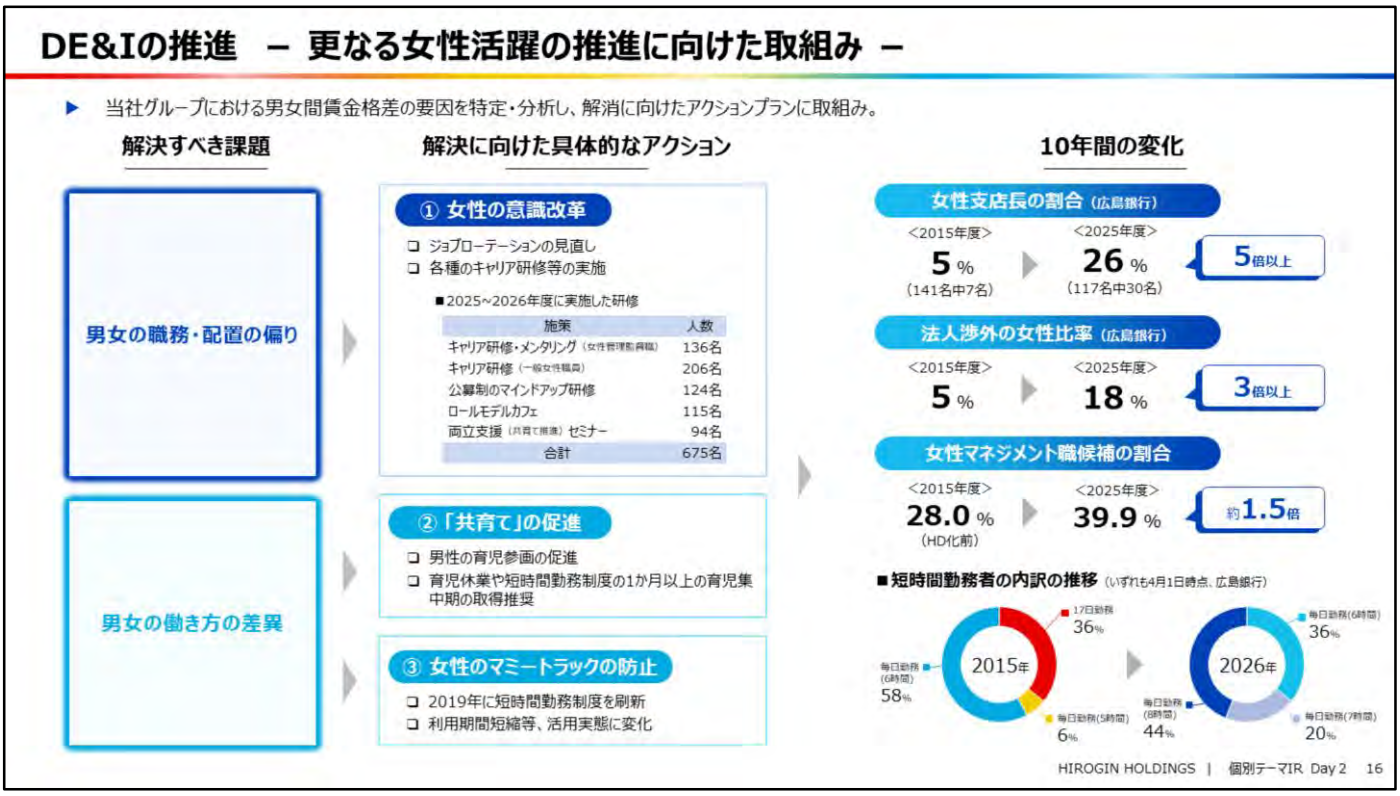
- 「注力分野」への戦略的な人員配置について。
- 各注力分野の事業戦略に即した実効的な人員配置・育成を行うためには、従来のような「人事主導のジョブローテーション」では不十分だと考え、現中計においては人事部門と事業部門との連携をより一層強化。
- 具体的には、人事総務グループ内に、「専門人財マネジメント担当」を配置し、注力分野の事業戦略に応じた配置や育成を機動的に検討できる体制を整備。
- 同時に、「タレントマネジメントシステム」を導入し、従業員のスキル・知識・経験やキャリア志向等の詳細データに基づく、適財適所の配置の高度化に取り組んでいる。
- 加えて、「社内インターンシップ制度」の活性化にも注力し、専門人財候補者プールの裾野拡大を図っている。



- 「注力分野」別の専門人財の育成施策について。
- 「地域開発ビジネス」については、2026年4月に「地域開発ビジネス統括グループ」を設置し、グループ一体となった推進体制を整備。現在は、地域開発プロジェクトを川上から川下に一気通貫でプロジェクトマネジメントできる専門人財を増やすことに注力。不動産投資ファンドや都市開発関連の投融資機関への外部トレーニー派遣等を通じて、今後の案件組成やコンサルティング支援をリードできる人財の育成を図っている。
- 「法人ソリューション」については、M&Aラインを中心に配置人数を大幅に増員するなか、経験年数が浅い人財の早期戦力化が課題。M&A仲介やコンサルティングファームへの外部短期トレーニー活用とOJTの両輪による早期戦力化を図るとともに、現場の案件発掘力強化に向けて、支店長をはじめとした資格取得推進や営業店への本部経験者の配置を実施中。
- 「船舶ファイナンス」については、「船」の採算性や資産価値への目利き力に加え、船価・用船料の変動や金利・為替等の「マーケット」を読み解く高い専門性が求められる分野であり、商社・海運会社等への継続的な出向派遣により、実践的な業界知見と幅広い業界内ネットワークを備えた専門人財を安定的・継続的に輩出する体制を整備。
- 今後も、事業部門と人財マネジメント担当の連携を通じて、各注力分野の求める人財要件の精緻化や育成体系・キャリアパスモデルの整備を進め、バイネームでのサクセッションに取組んでいく方針。



- 本日のポイントの2点目である「DE&Iの推進」について。
- 多様な人財一人ひとりがポテンシャルを最大限発揮できる「全員活躍組織」の実現を目指し、DE&Iの各種施策に取り組んでいる。
- 主な取組みは次ページ以降で説明するが、「ジェンダー」のダイバーシティ・「経験」のダイバーシティ・「キャリア」のダイバーシティのこれまでの取組みを通じ、エンゲージメントスコアや入社3年以内離職率の指標は目に見えて向上しており、一定の手応えを感じている。



- 女性活躍推進の取組みについて。
- 男女間賃金格差の分析を通じて、当社グループでは「男女の職務・配置の偏り」と「男女の働き方の差異」という2つの課題を特定。
- 課題の根本解決に向けて、①女性の意識改革、②「共育て」の促進、③女性のマミートラックの防止の3点を柱とした踏み込んだ施策を展開。
- 過去10年間の変化を振り返ると、女性支店長の割合、法人渉外の女性比率、女性マネジメント職候補の割合など、数字の面でも様々な変化が起きてきた。加えて、短時間勤務制度の刷新や全社的な時間外労働削減により、短時間勤務者と通常勤務者の労働時間差は大幅に縮小しており、働き方におけるジェンダーギャップも着実に埋まってきている。

DE&Iの推進 – 配置転換を通じた女性活躍の事例紹介 –

▶ 男女の職務・配置の偏りの是正が、地域のDE&Iにまで波及。

配置転換を通じた女性活躍の事例

事例

地域の女性経営者のコミュニティ創設に向けたセミナー・交流会の企画実施



経緯

きっかけ

長年、融資業務を担ってきた女性従業員が法人渉外に係替え

課題発見

地域の女性経営者の横のつながりが不足している

これまで女性の法人渉外が少なかったため掴めていなかった顧客ニーズ

実績

地域のお取引先企業約20社の女性経営者・幹部を集めたセミナー・交流会を開催

他の支店にも横展開

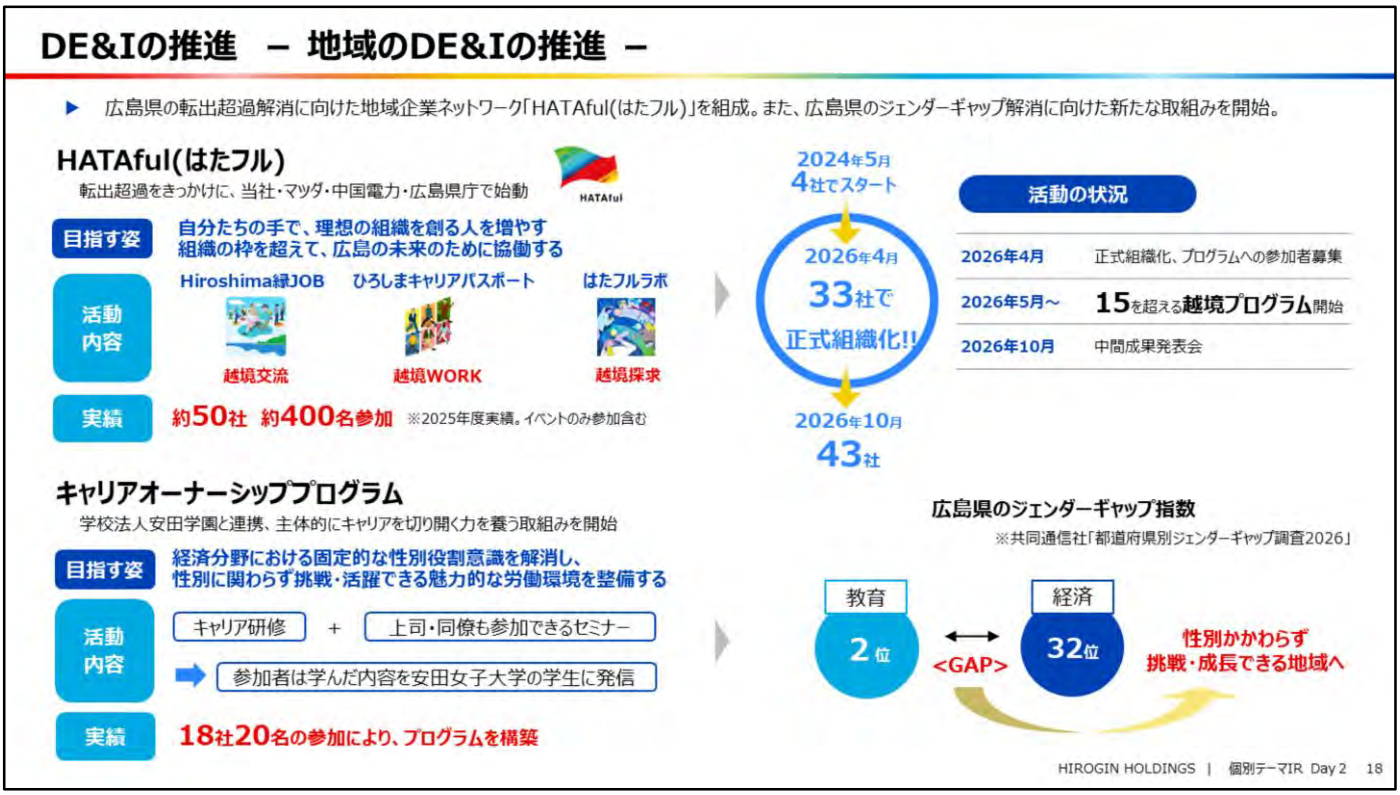
概要	主催	時期
女性経営層交流会	五日市支店	2025年6月
女性経営層交流会	庄原支店	2025年10月
女性経営層交流会・勉強会	広島城北地区・広島北地区	2026年1月
女性経営層交流会・勉強会	広島城北地区・広島北地区	2026年11月予定

今後の取組み（予定）

- ❑ 地域の女性経営者のネットワーク構築支援
- ❑ 地域の女性のキャリア支援

2027年2月に「地域の若手女性経営者の集い」を実施予定

- 配置転換を通じた女性活躍の事例紹介について。
- 本件は、長年、融資業務を担ってきた女性従業員が法人渉外への係替えをきっかけに、地域の女性経営者の横の繋がりが不足していることを発見。地域の女性経営者のコミュニティ創設に向けたセミナー・交流会の開催を支店長に企画提案し、実施に至ったもの。
- この取組みは非常に大きな反響を呼び、他の地区・支店にも横展開されるに至った。
- 今後は「地域の若手女性経営者の集い」等の新規施策の実行を通じて、地域の女性経営者のネットワーク構築支援を図っていく考え。
- この事例は、当社グループのDE&Iの取組みが、結果として地域・お客さまのDE&Iに係る課題解決にまで結び付き、DE&Iの取組みの意義・効果を改めて感じさせられた点で好事例として捉えている。



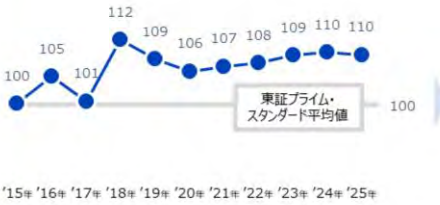
- 地域のDE&Iの推進に向けた取組みについて。
- 当社グループは、広島県の転出超過解消に向けた地域企業ネットワーク「HATAful」を主導。2024年5月に、中国電力・マツダ・広島県庁とともに4社で活動を開始した後、2026年4月には正式に組織化。現在では43社まで参加企業の裾野が拡大しており、県内外から大きな注目を集めている。
- 加えて、地元の学校法人である安田学園と連携したキャリアオーナーシッププログラムを展開。
- 今後とも、DE&Iの取組みを自社内で完結させるのではなく、お取引先企業や地域全体のDE&Iに広げていくことで、地域全体の働く場所としての魅力を向上させ、その旗振り役として、地域における当社グループの存在感を高めていく考え。

（参考）社員クチコミサイト「OpenWork」

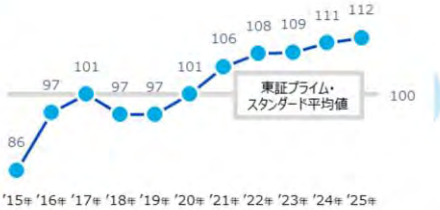
▶ これまでの人的資本投資の結果、社員クチコミサイト「OpenWork」に寄せられたクチコミ※1に基づく「働きがい」・「働きやすさ」のスコア※2等は業界高水準まで向上。

スコア推移

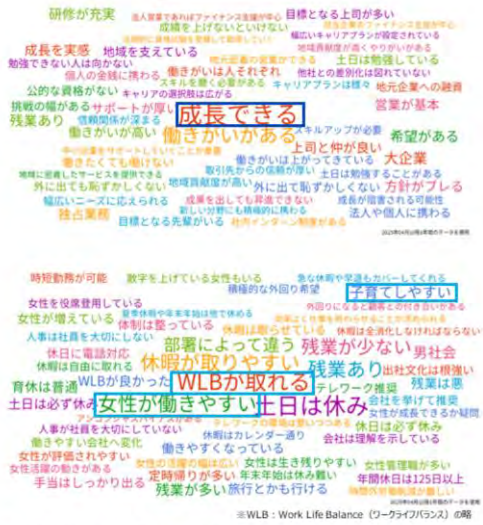
働きがい



働きやすさ



直近1年間のワードクラウド



※WLB：Work Life Balance（ワークライフバランス）の略

広島銀行 総合評価

（社員による会社評価ランキング）

地方銀行 時価総額 上位企業15社中※3

1位

3.74 / 5.00満点※4

（全掲載企業8万社中 上位2%）

※1 クチコミデータ抽出期間を「2007年7月14日から2026年3月末まで」とした広島銀行のクチコミデータ（業績クチコミ数：609件）

※2 オープンワーク株式会社が運営する社員クチコミサイト「OpenWork」（openwork.jp）に寄せられたクチコミ文章（テキスト情報）を用いて、株式会社クレジット・プライシング・コーポレーションの独自の調査・分析に基づき、広島銀行の組織風土を「働きやすさ」と「働きがい」の2つの観点からAIで数値化したもの（「働きやすさスコア」、「働きがいスコア」は、東証プライム・スタンダード市場上場企業の平均値を100とした場合の相対値で表示）

※3 総合評価は2026年8月26日時点の比較。地方銀行セクターの株式時価総額上位15社（当該上場企業が銀行持株会社の場合は、最も従業員数が多い傘下の子銀行）の中での比較　※4 2026年8月26日時点

ディスクレーマー

本資料には、株式会社ひろぎんホールディングス（以下「当社という）およびそのグループ会社（以下「当社グループ」という）に関連する予想、見通し、計画等の将来に関する記述が含まれています。これらは、当社が現在入手している情報に基づく、本資料の作成時点における予測等を基礎として記載されています。また、これらの記述のためには、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述または前提（仮定）は主観的なものであり、将来において不正確であることが判明したり、将来実現しない可能性があります。このような事態の原因となりうる不確実性やリスクは多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、統合報告書をご参照ください。なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。また、本資料に記載されている当社ないし当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、当社は、それらの情報を公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

株式会社ひろぎんホールディングス　経営企画グループ
電話：082-245-5151(代表)
URL：https://www.hirogin-hd.co.jp/

ひろぎんホールディングス