株式会社ひろぎんホールディングス

2026 年 10 月 27 日開催　機関投資家向けテーマ IR（取締役会機能・ガバナンス）における質疑応答

Q1：　地方銀行の再編・統合が進展する中、ひろぎんグループが統合・再編に対してどのように対応していくべきか、それぞれの考えを伺いたい。

A1：　（新免取締役）人口減少が進む地域経済において、地方銀行の再編・統合は今後避けて通れない課題であり、中長期的には必要性が一層高まると考えている。特に、DX・AI への対応、サイバーセキュリティ対策、決済インフラの高度化など、銀行に求められる投資負担は今後も増加すると考えている。各行が単独で対応することには限界があり、規模の拡大や経営資源の効率的な活用が重要となる。統合による「スケールメリット」を活かし、経営資源を成長分野へ再配分することで、生産性の向上や持続的な競争力の確保につなげる必要がある。当社グループについても、強固な地元顧客基盤を維持しながら、アライアンスの強化や将来的な再編・統合を検討していく必要があると考えている。

（松村取締役）昨年の IR では、地方銀行の再編・統合を考えるうえで、まずは「エリア戦略」が重要であり、広島・岡山・山口・愛媛の地元 4 県における事業基盤を強化し、確固たるシェアを確立することが優先課題との考えをお伝えした。一方で、経営環境は変化しており、地方銀行の再編・統合の進展や競争環境の変化を踏まえると、従来の考え方にとらわれず、より広い視野から今後の成長戦略を検討する必要があると認識している。地元 4 県での「エリア戦略」を引き続き重視しつつ、環境変化に応じて他行とのアライアンスや再編・統合も柔軟に検討すべきと考えている。特に、銀行以外のグループ会社については、他社との連携や事業領域の拡大など、さらなる成長の余地が大きいと考えている。

Q2：　注力分野である地域開発ビジネスを担う「ひろぎんエリアデザイン」など、グループ会社が当社の成長戦略において重要な役割を果たす中、グループ会社に対するガバナンスの高度化に向けて、どのような取組みを進めているのか伺いたい。

A2：　（新免取締役）当社グループでは、金融・非金融の幅広い事業を展開しているが、グループ経営においては、各事業会社をどのように位置付け、グループ全体として最適な事業ポートフォリオを構築していくかが重要である。単に事業を多角化するだけでは、グループ全体の企業価値が十分に評価されない「コングロマリット・ディスカウント」が生じる懸念もあり、グループ各社の専門性を高めながら、シナジーを創出することが必要と考えている。また、グループ各社においては、持株会社からの指示を待つだけではなく、成長に向けた経営戦略を主体的に検討するとともに、持株会社に対しても積極的に意見具申していくことが重要である。当社では、取締役会にてグループ各社の経営トップによる執行プレゼンテーション等を通じ、各社の事業戦略や将来の方向性について報告を受け、グループ全体としてどうあるべきか議論を行っている。今後も、グループ各社の自律性を尊重しながら、持株会社が各社の意見を調整し、グループ全体のシナジーと企業価値の最大化につなげることが重要と考えている。

（松村取締役）各事業会社はそれぞれ独立した経営主体として自主性や専門性を発揮することが重要である一方で、コンプライアンスや内部監査等については、グループ全体を一体的に管理する仕組みが不可欠である。当社では、グループガバナンスの高度化に向けて、2026 年 4 月から、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して管理・監督する体制を整備・運用している。また、持株会社の経営企画部にグループガバナンスの担当者を配置し、グループ各社に対する横断的な管理・監督機能を強化している。こうしたグループ横断的な管理体制の整備は、取締役会での議論が実際の組織・体制の見直しにつながった具体例であり、ガバナンスの高度化が着実に進展していると評価している。

また、グループ会社の事業戦略についても、各社が個別に成長を目指すだけではなく、グループ全体の事業ポートフォリオを踏まえ、各社の役割や位置付け、今後の成長の方向性について議論することが重要である。今後も、グループ各社の自主性や専門性を尊重しながら、横断的なガバナンスとグループ全体の戦略的な連携を強化することで、健全性の確保と企業価値向上を両立させることが重要と考えている。

Q3： それぞれの専門的な知見や企業経営経験を踏まえ、社外取締役の立場から当社グループの強みをどのように評価しているか。また、持続的な成長や企業価値向上に向けて、今後強化すべき点や課題について伺いたい。

A3： （新免取締役）統合報告書 2026 でも「事業性評価のパイオニア」と題して紹介しているが、当社グループの強みは、長年にわたる「事業性評価」を通じて培ってきた、お客さまの事業内容や経営課題に対する深い理解と強固な信頼関係にあると考えている。2020 年の持株会社体制への移行以降、金融・非金融の両面でサービスの多機能化が進展しており、お客さまのライフサイクルを踏まえ、創業・成長・成熟・事業承継等の各段階に応じたソリューションを提供できる体制が整ってきている。こうした強みを活かし、お客さまのライフサイクル全体にわたって課題解決を支援することで、顧客生涯価値（ライフタイムバリュー）を高め、お客さまと当社グループがともに成長していける点は、大きな競争優位性と考えている。

特に、企業オーナーは、事業経営に加え、個人の資産管理や家族・親族間の問題、事業承継等、複合的な課題を抱えている。2026 年 10 月に新設したファミリービジネス推進室は、こうした課題に対応するための取組みであり、今後は企業オーナーの事業・個人・家族に関する課題を一体的に捉え、グループ各社の機能を組み合わせた総合的なソリューション提供を強化していくことが重要である。

一方で、こうした自らの強みや競争優位性を十分に認識し、収益化（マネタイズ）につなげきれていない点が課題と考えている。特に法人ソリューション分野では、お客さまの事業の本質や経営課題を把握する力を活かし、提供価値に見合ったフィー収益をさらに獲得できる余地は大きい。

今後は、事業性評価を起点とした顧客理解とグループの多様な機能を最大限に活用し、顧客への提供価値の向上と収益力の強化を両立させていくことを期待している。

（松村取締役）当社グループの強みは、従業員が自ら手を挙げて挑戦する組織風土が根付いていることである。多くのプロジェクトにおいて、従業員の自発的な参加によりチームが組成され、具体的な成果につながっている。こうした自主性を尊重する文化が組織に定着し、活性化や活力の向上につながっていると評価している。地域金融機関らしい温厚で和やかな従業員が多い一方で、主体的に考え、行動する姿勢を備えた従業員も多く、こうした組織文化は当社グループの大きな強みである。

また、サステナビリティや DE&I の取組みについても高く評価している。単に女性管理職の増加を目指すだけでなく、男性・女性双方の意識改革を進め、性別による役割分担や固定観念を取り払う取組みが進展しており、従来の壁を一つ乗り越えたと感じている。特に、企業ネットワーク「HATAful」の取組みは、当社グループの自主性や課題解決力が地域社会にも広がっている好事例である。広島県、マツダ株式会社、中国電力株式会社等と連携し、女性をはじめとする多様な人財が活躍し、若者や女性が県外へ流出せず、また県外から戻ってきたいと思える地域づくりに取り組んでいる。社内の DE&I 推進にとどまらず、地域全体の課題解決へ発展している点を高く評価している。

一方、最大の課題は人口減少への対応である。廣江社長も問題提起しているが、人口減少、とりわけ若者や女性の県外流出は広島県にとって極めて重要な課題であり、地域金融機関として危機感を持って対応する必要がある。人口減少の抑制に向けては、当社グループだけでなく、地域企業や行政等と連携し、地域全体の競争力や魅力を高めていくことが不可欠である。

また、もう一つの課題は経営の「スピード感」である。経営環境が急速に変化し、対応すべき課題が迫る

中、必要性を認識しながらも十分なスピードで進んでいない取組みもある。取締役会においても、施策の実行スピードをさらに高めるべきとの意見が出ることが多く、従来以上の危機感を持ち、迅速な意思決定と施策の実行につなげていく必要があると考えている。

以上