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（人的資本投資）における質疑応答

Q1：　注力分野における一人当たり収益を算出すると、地域開発ビジネスが約 1 億円、法人ソリューションが約 5,000 万円、船舶ファイナンスが約 3 億円となる。法人ソリューションについて、今後さらに一人当たり収益を高める余地はあるのか。

A1：　地域開発ビジネスや船舶ファイナンスは、不動産開発や船舶融資など案件規模が大きく、一件当たりの収益も大きい。一方、法人ソリューションは中堅・中小企業を主な顧客としており、案件規模の違いが一人当たり収益の差につながっている。法人ソリューションの一人当たり収益は、過去の 2,000 万～3,000 万円程度から、現在は約 5,000 万円まで向上しており、案件発掘の進展や効率的な営業活動による成果が表れていると考えている。

同分野には 2023 年度比で 50 名超を増員しているが、単に人員を増やすだけでは生産性は向上しない。新たに配置した人財を早期に育成し、案件発掘・収益化につなげることが重要な課題と認識している。そのため、社内研修に加えてメガバンク等へのトレーニー派遣を実施し、外部の知見やノウハウの習得を進めている。

将来的には一人当たり収益を高めることを視野に入れているが、収益性のみを追求するのではなく、お客さまに真に必要なソリューションを提供することを前提として、更なる生産性向上を図っていく。

Q2：　人的資本経営、DE＆I に関する取組みが進み、組織に大きな変化が生じていると感じるが、こうした変化はなぜ実現できたのか。取組みの内容や経営陣の意識の変化も含めて教えてほしい。

A2：　当社グループには、意欲的な従業員や人財育成に熱心な管理職が存在しているが、これまでは本人からの希望や周囲からの働きかけを待つ、受け身の側面があった。

大きな転機は 2020 年前後に DE&I に関する具体的な数値目標を設定したことだと考えている。女性管理職比率、障がい者雇用、キャリア採用等の目標達成に向けて課題を分析する中で、本人の意欲だけでは解決できない構造的な問題が明らかになった。

例えば、女性従業員が個人営業に偏る一方、役職ポストの多い法人営業への配置が相対的に少ないといった問題があり、従業員の意識改革のみならず、人員配置そのものを見直した。

また、毎年 12 月に「DE&I ウィーク」を設け、全職場で 1 週間、毎日 15 分間の対話を実施している。経営層が現状や課題を共有し、従業員一人ひとりが自分ごととして議論することで、現場主導の改善につながっている。取組みの成果を毎年共有することにより、従業員が自らの行動による変化を実感でき、さらなる改善への動機付けにもなっている。

加えて、「HATAful」の活動を通じて地域全体の DE&I 推進に関与していることも、地域に貢献したいという従業員の意欲を高める要因となっていると考えている。

数値目標の明確化を契機とした構造的課題の把握と、全従業員を巻き込んだ継続的な対話が、組織変革を進める大きな原動力になったと考えている。

Q3：　AI が急速に進化する中、今後の人財採用と AI・IT 活用のバランスをどのように考えているのか。特に、シニア層の退職者数に対して新卒採用者数が相対的に少なくなる中、AI による業務効率化によって必要人員を確保できるのか、それとも引き続き積極的な採用が必要なのか。

A3：　AI・DX は単なる業務効率化の手段ではなく、人財戦略を実現するための重要な手段と位置付けている。定型業務の効率化等によって創出した人員を、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、IT・デジタル等の成長分野へ再配置することで、グループ全体の付加価値向上につなげていく。

一方で、AI が普及するほど、お客さまとの対話、課題発見、ソリューションの立案といった人にしか発揮できない能力の重要性は高まるため、人財育成にも注力している。

採用面では、IT・デジタル人財の採用競争は激しく、キャリア採用の強化に加えて既存従事者の育成にも注力している。例えば IT パスポートの取得促進や、専門分野ごとのキャリアパスモデルの整備等を進めている。

AI 活用による効率化は進めているものの、現時点ではシニア層の退職による人員減少を十分に補える段階には至っていない。このため、銀行全体の適正人員を確保する観点から、引き続き新卒・キャリア採用に取組む方針である。

また、大量採用世代が定年を迎える時期にあることから、シニア層の戦力維持も重要と認識している。そのため、2026 年 4 月から継続雇用制度を見直し、処遇水準を引き上げた。シニア層の年間賃上げ率は約 24%となる見込みであり、意欲と能力のある人財の継続活躍を促していく。

AIによる効率化、成長分野への人員再配置、新卒・キャリア採用、シニア人財の活用を組み合わせ、人員確保と生産性向上の両立を目指している。

Q4： ひろぎんグループの「働きやすさ」、「働きがい」は上位地銀と比較しても高水準にあると認識しているが、これらをさらに高め、今後どのように収益成長につなげていくのか。

A4： 「働きやすさ」と「働きがい」は、いずれも人的資本経営において不可欠な要素であり、両面からの取組みを進めている。

「働きやすさ」については、DE&I 推進、子育て支援、柔軟な働き方の整備等を通じて、多様な人財が能力を発揮できる環境を構築している。

一方で、「働きがい」は成長機会や挑戦機会から生まれると考えており、ポストチャレンジ制度、社内インターンシップ、専門人財のキャリアパス整備等を通じ、自ら手を挙げて挑戦できる環境を充実させている。

人財戦略の最終的な目的は従業員満足度の向上自体ではなく、一人ひとりの能力を最大限に発揮し、お客さまへの提供価値を高めることで、業績・企業価値の向上につなげることである。働きやすさを能力発揮の土台とし、働きがいを挑戦・成長の原動力とすることで、人的資本の最大化を図っていく。

Q5： 2025 年度実施した抜本的な人事制度改定について、運用開始から約 1 年が経過した中で、どのような変化が生じているのか。処遇改善や実力本位の登用等を進めたことによるポジティブな変化に加え、運用上の課題や想定どおりに進んでいない点があれば教えてほしい。

A5： 人事制度改定では、初任給や賃金水準の引上げ、遠隔地手当の新設、先任職員制度の廃止等、処遇体系の抜本的な見直しを実施した。人事部門が営業店への訪問や従業員アンケート等を通じて意見を収集しており、改定内容については総じて肯定的な評価を得ている。一方、評価制度については、よりきめ細かい評価を求める声もあったことから、人事制度改定後も運用面の改善を進めている。

ポジティブな変化としては、従業員が自らキャリアを考え、主体的に挑戦する動きが増加したことが挙げられる。従来の会社主導による異動・キャリア形成から、ポストチャレンジや社内インターンシップ等を活用した自律的なキャリア形成への転換が進みつつある。

また、人事部門としても、年次や過去の経験だけでなく、本人の強み、専門性、適性を重視した人員配置を進めている。

一方、従来の年功序列的なキャリア形成に慣れた従業員の中には、新たな制度に戸惑いや不安を感じる者もいる。また、積極的に挑戦する従業員が増える一方で、自ら一歩を踏み出せない従業員も存在しており、制度活用に個人差が生じている。こうした課題に対しては、管理職・監督職による対話や働きかけを強化し、従業員の挑戦と成長を支援することで、制度の定着と実効性向上を図っている。

制度改定によって自律的なキャリア形成や適材適所の配置が進展する一方、従業員間の意識・行動の差を縮小し、挑戦する風土を組織全体に浸透させることが今後の課題と認識している。

Q6： 木下執行役員は、どのようにモチベーションを維持・向上させているのか。また、執行役員としてどのようなマインドセットを持って業務に取り組んでいるのか。

A6： 自身のモチベーションの源泉は、従業員や地域の方々との対話にある。特に、課題や問題点ばかりに目を向けるのではなく、「会社や地域を今後どのようにしていきたいか」という未来志向の対話を意識している。こうした対話を通じて、前向きな意見や新たなアイデアに触れることが、自身の原動力となっている。一人で描く未来よりも、多くの人と共有する未来の方が可能性は広がり、その実現に向けて自身が果たすべき役割も明確になると感じている。

執行役員として最も重要な役割は、従業員や地域に対して将来の希望や目指す姿を示すことであると考えている。人口減少や少子高齢化、国際情勢の変化など、地域社会を取り巻く課題は多いものの、当社グループには情熱や高い学習意欲を持つ従業員がおり、お客さまからの期待も大きい。

当社グループのスローガンである「未来を、ひろげる。」を実現するためには、経営陣が広がった先の未来を具体的に描き、希望を示すことが重要である。従業員や地域の方々との対話を重ねながら、目指すべき未来を描き、その実現に向けて行動することが経営者としての役割であり、自身のモチベーションにもつながっている。

以上