

トップメッセージ

地域社会の豊かな 未来創造にコミットする

グループシナジーを最大限に発揮し、地域に好循環を創出していきます。

皆さまと共に新しい時代に向かって「未来を、ひろげる。」

代表取締役社長

部谷 俊雄

お客さまと共に価値を創造し続ける 持株会社ひろぎんホールディングスへ

2020年10月1日、株式会社ひろぎんホールディングスを設立し、新たなグループ経営形態となる持株会社体制へ移行しました。1878年（明治11年）尾道で創業した第六十六国立銀行を前身に、140余年の長きにわたり、広島、岡山、山口、愛媛のお客さまと共に歩み、育ってきた、地元あつての〈ひろぎんグループ〉の新たな出帆です。

今後も地域のお客さまと共に成長を続けていくためには、長い歴史の中で培われてきた〈ひろぎん〉ブランドへの信頼を礎とした顧客軸の深化・拡大を図りながら、従来の金融分野に加え、非金融分野での業務軸の深化・拡大を果たし、地域社会、法人、個人それぞれのお客さまのあらゆる困りごとにお応えできる〈地域総合サービスグループ〉となる必要がありますとの決断です。

これまでも近年は銀行業務にとどまらず、何でも相談していただける〈真のファースト・コール・バンクグループ〉をスローガンに事業領域を拡大してきました。この流れをさらに大きく一歩進め、持株会社に移行したことの意義は、マーケットインの意識の徹底に尽きます。それは、私たちが取扱う商品やサービスをお客さまに販売するという発想ではなく、

お客さまのニーズを起点として、いかにして課題解決の役に立つかを問い続ける事業体を目指すことに他なりません。

〈ひろぎんグループ〉としての総力を結集させ、そのシナジーを発揮させながら、「お客さまとの『対話』を通じたリレーションの構築」を通じて、「お客さまの『課題』『ニーズ』の抽出・共有」を実現し、共に価値創造（価値共創）に挑戦し続けること、それが持株会社体制への移行の目的です。そしてそれぞれのお客さまに最適なソリューションを提供することで、「お金のことは銀行に」という従来の常識を超えて、「困ったことは〈ひろぎんグループ〉へ」一番に相談してもらえる存在となることを目指します。

世の中の変化と会社の存在意義 産業活性を通じた地方創生への貢献

私たちは、今、大きな転換点を迎えています。コロナ禍は世界中でライフスタイル・価値観の変化を引き起こし、お客さまニーズはさらに多様化・複雑化・高度化しています。ましてや世の中の流れとしての急速なデジタルトランスフォーメーション（DX）化、経済・社会のグリーン化は、極めて大きなインパクトをもたらし、産業構造の変化をさらに顕著なものとしつつあります。



こうした変化をいかに捉えるか、その姿勢如何で未来は大きく様変わりするはずです。ここをしっかりとチャンスとして捉え、新しい時代に向けて、大きく前進する意志を強める時にあると思っています。

本質的に事業はどうあるべきかが問われ始めた今、抜本的に産業自体が大きく変わらざるを得ない大きな変革期に突入し、ものづくりのあり方そのものも大きく変わろうとしています。そうした急速な変化の波をうまくソフトランディングさせ、次なる成長へ向かえる態勢にすることは、ものづくりで発展してきたこの地域における大きな課題です。そうした課題に共に対峙し、私たちにできることは何かを追求しながら、具体的なサポートの形を考え、共に進むこと、それがこれからの私たちの最大のミッションであると考えます。それは「本業支援」を通じた産業活性による「地方創生」に貢献していくことが、私たちの使命であるということです。

その実現には、140余年の歴史の中で培ってきた財産であるリレーションをより強固なものとし、「事業性評価」等を活用しながら、お客さまのポテンシャルや強みを定性面・定量面あわせて深く理解し、それを経営者の方々と共有化しながら、いかなる形の将来像を共に描いていけるかが最大のポイントになってくると考えています。

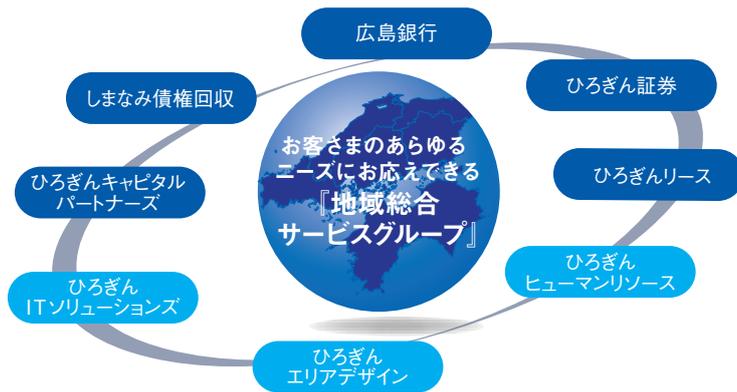
持続的成長の実現に向けた 「中期計画2020」 ＜地域総合サービスグループ＞の未来像

2020年10月の持株会社化に伴い、目指すべき姿の実現に向け、改めて中期経営計画を練り直しました。これまでの金融+非金融のソリューションを展開できるグループ体制整備のフェーズから、意識・行動改革を徹底し、グループ連携による事業ポートフォリオの変革を一気に加速させ、次なるステージへステップアップを狙う計画です。

地域を点ではなく面で捉えると、単一企業で何かを成し遂げるのではなく、それぞれがそれぞれの役割を果たしながら、1つの目的に向かって、いかに力を結集していくかがこれからの時代の大事な観点になるはずです。そうした中で私たちが果たすべき役割は、「新たな産業・事業者を継続的に生み出すイノベーション・エコシステム(業界全体で価値を提供する仕組み)の構築」「地域産業との共通価値の創造」等において、方向感を同じくする方々の活動を連動させる場面に集結していただくためのプラットフォーム作りとそこに伴う活動にあるのではないかと考えています。

具体的な活動を進めていくにあたっては、「地域活性化に向けた地域社会の課題解決への取組強化」「お客さまの成長への貢献に向けたグループ各社の

■金融+非金融のソリューションを展開できるグループ体制の確立



コア業務の深化とグループ一体となった業務領域の拡大(新たな収益分野の確立)「地域社会・お客さまの持続的成長を支えるための安定した経営基盤の確立」を3本柱として、それらの具体的な戦略として、「地域活性化・地方創生」「法人戦略」「個人戦略」「法人オーナー戦略」「チャンネル戦略」「デジタル戦略」「IT戦略」「人財戦略」「構造改革」「SDGsの取組強化」を切り口とした計画を立案しました。預貸金ビジネスを中心とした従来の金融分野への取組みに加え、更なるニーズの高まりが想定される相続・事業承継支援およびエクイティビジネス等を強化するなか、グループのあらゆる機能と他社・他業態とのアライアンスを活用し、非金融を含めたソリューションの提供を進めていきます。

これにより収益構造を変革し、中期計画2020の最終年度である2023年度には、資金利益を今の水準に保ちながら、最終利益の12%以上を広島銀行以外のグループ会社で計上することを目標とし、将来的には最終利益の約20%以上を計上していくことを目指します。

グループ一体経営の強化とアライアンス活用により地域の共通価値を創造するプラットフォームの役割を果たす

■地域活性化・地方創生

新設した「ひろぎんエリアデザイン」を中心に、まちづくりなどに関するコンサルティング業務を強化します。地域活性化において、経済規模・経済力の維持という視点は非常に重要であり、従前の銀行業としてのファイナンスの観点のみならず、行政や各事業者との協業や「まちづくり」における初期検討や企画の川上段階から関与し、実効性を高めていくことが非常に重要であるとの考えです。

また地域の再開発以外にも、新しい産業の芽を育て、地域の産業構造を進化させるという観点も大事な

ミッションと捉えており、「ひとづくり」「まちづくり」「しごとづくり」を有機的に結びつけながら、地域に新しい価値を創造する役割も担っていきます。

■法人戦略～事業領域の拡大～

当社の強みである「事業性評価」を軸に、お客さまの課題を理解し、必要とされる多様なニーズに応えるソリューション機能の拡充・提供を目指します。

その1つとして、企業が必ずや直面する「人」にまつわるさまざまな課題解決を目指す「ひろぎんヒューマンリソース」を設立しました。即戦力人材の紹介のみならず、経営者をサポートする人材や教育担当人材等、企業の次世代につながる人材紹介のほか、研修や社内育成プログラム支援、人事制度設計や労務関連等、働き方改革にもつながる最適なソリューションの提供を目指します。

また、企業存続のうえで生産性向上や業務効率化は避けて通れず、IT利用は大企業だけのニーズではありません。「ひろぎんITソリューションズ」では、会計・在庫管理、勤怠管理等のITツール提供のほか、セキュリティシステム、クラウド活用、今は人手をかけている業務のRPAへの代替など、この地域全体におけるIT化・DX化の推進をサポートする役割を果たしていきます。

そのほか、企業のバックヤード部分を支えるシステム機能を提供する他業態との連携も強化しています。例えば、通販サイト等での販売掛金の回収代行サービス「ひろぎんBill」もその1つです。お客さまの企業規模も上場企業から個人事業主の方まで非常に多種多様なお取引がある中で、あらゆる機能について、オーダーメイドによる独自サービスの提案ばかりでなく、コストも考慮した汎用的に利用できる機能提供まで、選択肢を広く持つことが必要であり、今回、業務効率化・売上拡大につながるクラウドを活用したWeb完結型サービスとして、取扱いを開始しました。

■法人戦略～エクイティビジネスの強化～

「ひろぎんキャピタルパートナーズ」や外部ファンドと連携したエクイティビジネスを通じて、従来の貸出金にとどまらない資金ソリューションの取組みを強化しています。

ベンチャー企業のみならず、観光・ホテルなど地域活性化に資する企業や経営改善・事業再生に着手している企業、事業承継に悩む企業等に出資するファンドに加え、2020年7月には新型コロナウイルスの影響を受けている企業を支援するファンドを設



や悩み、将来の夢やライフプランをヒアリングし、家族構成や資産情報などを元に未来への設計図となる「ライフデザイン」を作成し、資金的なサポートにとどまらず、さまざまな情報やサービスを必要なタイミングでご提供します。また、ひろぎん証券やひろしま生活パートナーと連携し、高度な資産運用のアドバイスや金融に限らない生活の悩みや困りごとの解決にも応えるなど、幅広い個人向けサービスへの取組みを拡充させ、収益的にもマーケットに左右されにくい体質への転換を図っていきます。

■ デジタル戦略

デジタル化・DX化を進めるにおいては、既存業務をいかに効率的に運営していくかという観点と、新たな付加価値をどのように創出するかとの2つの軸から推進・実現していくことが欠かせません。同時に、地域の発展につながる中小企業を含めた地域全体のDX化を進められるよう、グループ内での取組みをいかに地域に還元していくかを考えることも非常に大事だと認識しています。

また、コロナ禍を通じてサービス・モノの提供における非接触化が求められる中、当社もデジタル化を通じた非対面・非接触サービスの拡充を実施してきました。一方で従前の対面のスタイルを好まれる方が多いのも事実であり、いずれかの方向に特化するのではなく、店舗も立地ごとに役割を明確化しながら、それぞれのお客さまのライフスタイルに合わせる形で接点の持ち方を考え、使い分けのできる多様な選択肢を維持していくことが今後ますます重要な観点になると思います。

しかしながら一企業としてできることは限られる中で、どこに重点的に取り組むかの見極めは非常に大切です。ニーズの強さ、インパクトの大きさといった視点で世の中の趨勢をよく見ながら、経営資源の配分をしていきたいと考えています。

立しました。事業性評価を生かし、デューデリジェンス（資産査定）も含めたスピード出資を実行し、現状分析と経営計画の策定からその実行のサポートまで継続実施しています。

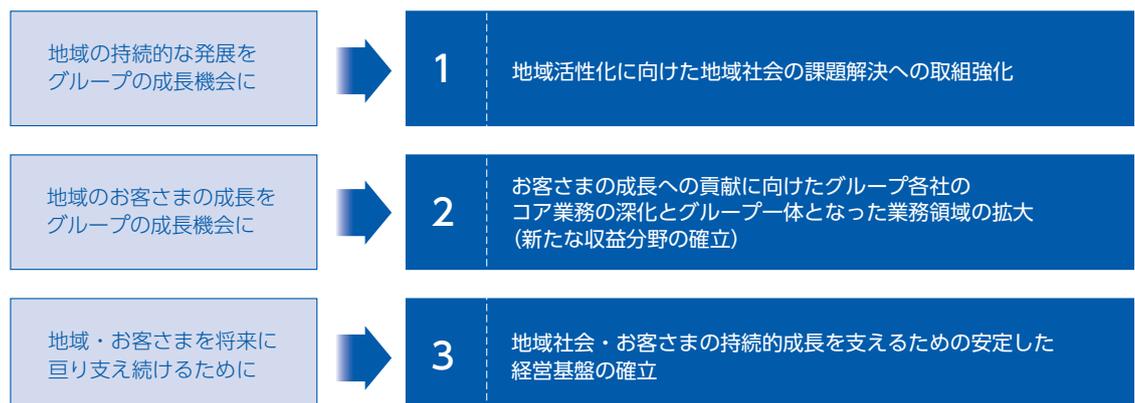
■ 法人戦略～相続・事業承継対策支援～

地域の経済力維持という観点では、後継者不足等の問題が顕在化している中小企業の価値創造力（資産・事業）をしっかりと次世代に承継していくことが肝要です。「事業承継・M&A担当」「企業オーナーリレーション室」を中心に「事業承継ファンド」をはじめとするグループ機能を有効活用し、中長期的なビジョンを共有しながら、次代を創出するサポートに取り組んでいきます。

■ 個人戦略

個人のお客さまに対しては、「パーソナルコンシェルジュ」として、ライフプランに沿ったあらゆるニーズにトータルでお応えするため、〈ひろぎん〉ライフデザインサービスを提供しています。お客さまの考え

■ 中期計画の3本柱





「ひろぎんグループ」のサステナビリティ

企業市民として社会的責任を果たすには、国連において採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」達成を視野に入れた経営を意識することが必要です。

当社グループは組織としてできることから一つずつ進めていく「ひろぎんグループSDGs宣言」の下、本業を通じた「地域」「高齢化」への取組みに加え、投融資方針として「人権」「環境」テーマにおける原則禁止事項や脱炭素や生物多様性の保全に向けた取組みへの積極支援を定めています。また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、気候変動に関する対応強化、気候関連のリスク・機会に関する情報開示の充実に努めています。

こうした視点や考え方を地域や地域のお客さまに浸透させていくことも、私たちが果たすべき非常に大事な役割だと考えています。2020年1月からスタートした企業のSDGs宣言の策定をサポートする「〈ひろぎん〉SDGs取組支援サービス」は、すでに取扱いは263件となっています(2021年3月31日現在)。今後はSDGs宣言の策定を支援するだけでなく、実際にどのように執行していくか、具現化させていくプロセスも含めた支援を強化することで、地域全体でSDGsを前提とした活動が一層進展す

るよう、その一端を担っていく所存です。

2021年3月期の振り返りと リスクガバナンスに対する考え方

足下では、想定以上にスピード感を持って、お客さまの本質的なニーズや喫緊の課題の共有化が進みつつあると実感しています。また同時に、グループが持つ機能を幅広く活用できているとの手応えもあり、まさに本質的な意義であるマーケットインを実践する体制が確立しつつあるとの感触を得ています。

2021年3月期決算は、これまで推進してきた銀証連携や高齢者向けビジネスの拡充による業績貢献が拡大しており、粗利益が増えたという意味では、持株会社として指向している成果が現れ始めているとの認識にあります。

また、新型コロナウイルス感染症への対応として、金融支援に加え、経営改善支援チームを結成し、経営改善に向けた販売先紹介やM&Aによる再編支援、ひろぎんキャピタルパートナーズによるコロナ対応ファンドの組成等、伴走型本業支援を積極化し、お客さまとのリレーションをより強固にすることができたとの認識もあります。

一方で、与信コストが相当に膨らむなど、リスクそのものの幅が広がったことも事実です。よくよく考えながら経営しなくてはならないという認識は持っていますが、リスクの裏返しがりターンであり、また、1つの事象を取ってもリスクと捉えるか、チャンスと捉えるかは、視点によって判断が異なることから、適切なリスクを取るという姿勢を持つことが大事であると考えています。確かに足下では、動かなければリスクは取らずに済むかもしれませんが、結局時代が移り変わってしまえば、動かないこと自体がリスクになるという考えもあり、今後はさらなるリスクガバナンスの高度化を意識しながら、いかに取るべきリスクを計量的に取っていけるかが非常に重要になってくると考えています。

「リスクを取ることで生み出した価値を、リターンとして得る」という事業の本質に立ち返り、「リターンを得るために一定の許容範囲の中でいかにリスクテイクしていくか」という思考への転換は、新設した事業会社すべてに表れていると考えています。

2022年3月期の注力ポイント

喫緊の課題はグループ全体での軽量化です。そ

れには、①持株会社と事業会社の役割分担の明確化、②事業会社の横連携を図る中での障害の排除、③グループ全体としてのコスト削減が必要であると認識しています。①については持株会社を単なる箱と捉える考え方もありますが、私自身はガバナンスの観点から業務執行とは分離した管理監督機能に特化したあり方を目指していく必要があると考えています。

中期経営計画の達成に向かい、2021年度は次年度に向けて盤石なグループ経営体制を構築する、その基盤をいかに確立するかの勝負の年となります。緒についた持株会社体制の中でいかに業容を拡大していくか、その基盤を作る1年との位置付けです。整地や水路の確保から田植え、刈り取りまで時間がかかると言われる中で、今年はいよいよ収穫に向けての田植えを行い、その結果を来期以降、収穫していく道筋を描きたいと考えています。

成長戦略の実効性を高める マインドセットの転換と企業文化の醸成

成長戦略の実効性を高めていくには、人財戦略・働き方改革の推進とチャレンジ精神に溢れる組織風土への変革が必要です。

従来の銀行中心という考え方の限界を取っ払い、あくまで銀行はグループの中の1つの機能であるということをすべての人が実感できる、マインドセットの転換を果たすことが重要になると考えています。そうして全員がグループ各社の機能を理解し、活用できるようにし、グループ一体で顧客との接点を拡大することが大事であり、そのためにも事業会社間での異動も活発化させていく考えです。

また、高い専門性を持ってより「広く」「深く」対応する「強固なリレーションの構築と付加価値の高いソリューションの提供」の実現には、人財の育成が肝要であり、それには減点主義からの脱却、言い方を変えると「褒める文化」をいかに醸成していくかが非常に大事な鍵を握ることになると考えます。足下では、特にDXを含めたデジタル戦略において若手を中心としたプロジェクトもスタートさせており、今後さらに具体的に若手の発案をベースにして物事を進めていく機会を拡大させていきます。

加えて、専門性の高い人財の育成・外部の知見の

取り込みに向け、採用や評価においても画一的な基準で測るのではなく、職務範囲を明確に定めるジョブ型人事制度を導入しました。さまざまな個性を包摂しながら、一人ひとりがやりたいこと、実現したいことに取り組める場を作ることこそが、今後の成長の礎となると考えています。

2021年5月6日には、新本社ビルをオープンしました。今後、ほぼすべてのグループ会社がここに結集することとなります。やはり物理的な距離感がもたらす影響は大きく、同じ建物の中で一緒に仕事をするということの意義は大きいのだろうと思っています。建物内は情報漏洩等への対策を勘案しつつ、基本的にフリーアドレスとし、グループ各社を自由に行き来できる形にしています。グループ間の壁はかなり取り除け、自然体で融合が進んでいる印象を得ています。

ステークホルダーの皆さまへ 共に「未来を、ひろげる。」 発展を目指していく

持株会社体制に移行したタイミングで、新たにブランドスローガン「未来を、ひろげる。」を掲げました。その最たるところは、この地域の「未来を、ひろげる。」ことに他なりません。また、こうしたメッセージは掲げるだけでなく、結果を出さなければ意味はないということも十分に認識しています。

また内容を見直した株主優待制度がご好評いただいたこともあり、個人株主からのご支援が全国に大きく広がることとなりました。この地域が有するポテンシャルと「ひろぎんグループ」がそのさらなる発展に寄与するに値する企業であるという期待の表れだと真摯に受け止めております。今後も「お客さまに寄り添い、信頼されるく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」という経営ビジョンの下、この地域が有する経済規模、成長機会のポテンシャルをより大きく発揮できるよう、今まで以上に積極果敢に実践してまいります。そして、地域社会の豊かな未来の創造への貢献を通じて、持続的成長、企業価値の向上を目指していきます。

引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。