

行動規範



地域社会への貢献



お客さまへの貢献



企業価値の向上



「働きがい」の向上



コンプライアンス

高いレベルの
コンプライアンスを
実践します

—— ブランドスローガン ——

未来を、ひろげる。



目次

ひろぎんホールディングスとは	
経営理念	1
トップメッセージ	3
沿革	9
持株会社体制移行により、何を目指しているのか	11
持株会社体制移行の目的	13
ビジネスモデル／価値創造の源泉	14
グループストラクチャー	15
成長ドライバー（持株会社体制の成長戦略）	16
グループ経営の進展（持株会社体制移行後の取組み）	17
グループシナジーの発揮（持株会社体制移行の成果）	19
更なるグループシナジーの発揮に向けて	20
どのように持続可能性を高めるのか（サステナビリティへの取組み）	21
価値創造プロセス	23
サステナビリティ経営の推進・強化	25
お取引先企業のサステナビリティ経営の促進・支援	27
カーボンニュートラル	28
ダイバーシティ&インクルージョン	41
デジタルトランスフォーメーション（DX）	49
SDGs 達成への貢献	52
どのように成長するのか（中期計画 2020 の進捗）	55
財務担当役員メッセージ	57
中期計画 2020	61
お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組み	63
地域活性化・地方創生	66
法人戦略	69
個人戦略	76
チャネル戦略	81
デジタル戦略	84
人財戦略	88
構造改革	92
財務ハイライト／非財務ハイライト	93
どのように経営基盤を支えるのか	95
コーポレートガバナンス	97
社外取締役メッセージ	103
ステークホルダーとのコミュニケーション	105
リスク管理	108
コンプライアンス	110
お客さま保護等管理	111
内部監査	112
役員一覧	113
ホームページリンク	114

編集方針

当社は、このたび、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくため、「ひろぎんホールディングス統合報告書 2022 本編」を作成いたしました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）が提唱する国際統合報告フレームワークや、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考に、ひろぎんグループのビジネスモデルを提示するとともに、持続的な価値創造の仕組みを統合的に説明しています。

なお、詳細な財務データ等につきましては、「資料編」をホームページに公開しています。



お客さまとともに 「未来を、ひろげる。」

代表取締役社長

部谷 俊雄

持株会社体制移行から1年半 見え始めた成果と課題

「地域社会の豊かな未来の創造に貢献します」との強いコミットのもと、持株会社体制に移行した新たな出帆から1年半、想定以上のスピードでグループ経営が軌道に乗り始めています。

事業会社の連携が最大のポイントと考えていましたが、グループ従事者の方々が当社グループの目指す方向性をよく理解し、協調体制による事業活動に取り組んでいるとの認識です。お客さまとのリレーション構築の最前線にいる銀行の営業店が金融以外のお客さまの課題、ニーズを掴み、把握した情報を的確かつ正確にそれぞれの事業会社につなぎ、事業会社が専門性を発揮して、課題解決・ニーズの具現化を提案する、そうした流れが相応の分野で動き出しています。

「お客さまとの『対話』を通じたリレーションの構築」を数多く積み重ねることは、従事者にとっても充実感の高まりと相まって仕事を楽しくさせる働きがいにつながります。また、社会の中で果たすべき役割を自認する機会を増やすことが、地域の発展により大きく貢献することになるのではないかと期待を高めています。

実際、以前の体制では、銀行が扱う商品・サービスの中から提案する、いわゆるプロダクト・アウト型の対応が主流でした。しかし、金融商品・サービスだけで解決で

きない課題やニーズに相對し、考えあぐねる場面が増えていたのも事実です。グループ経営に完全シフトし、銀行以外に業務・事業を広げた今、提案できるメニューの幅が広がり、「マーケット・イン」の具現化が進みつつあります。

例えば、グループ会社のひろぎんリースとひろぎんITソリューションズの機能を融合し、リースを活用しながらお客さまのIT化・DX化を提案するといった具体的な成果が出始めている中で、社員の意識も相当に変わってきていることを感じます。リアルに現場にいる担当者同士が直接、連携することで、思いがけないアイデアの発案、新しい付加価値創造の発想が発露し始めていますし、グループ各社が新社屋に一堂に会していることも、その効果を高めているものと受け取っています。

一方、喫緊の課題として認識しているのは、各事業会社が発揮すべき専門性の高度化です。現時点で、お客さまの多様なニーズに対応できる商品・サービスが幅広く用意できているかといえば、まだまだ至らないことが数多くあります。常に事業会社のクオリティを上げ続けていくことは永遠の課題です。

また、ひろぎんグループは「地域総合サービスグループ」であるということを地域の方々にもっと認識いただくための尽力も必要です。私自身、これまでも融資額や預かり資産の増加より、広島銀行をメインバンクだと認識してくださる地域のお客さまが増えることがもっとも大事なことだと考えてきました。その指標の1つとして重視してきたのがメインバンク調査によるメインバンク

社数です。地域総合サービスグループを志向する取り組みを強化してきたここ数年は、ありがたいことに着実にその数が増えており、私たちが目指していることの方感に間違いはないと確信を得ています。その上で、まだまだアウトプットとしては弱く、認知度を高める努力が必要だと認識しています。同時に、これまでは街を歩けば、リアルに立地する店舗やATMが目に入り、自然と「ひろぎん」の存在そのものを認識いただいていたのですが、ネットバンキングの利用増加等に伴い、店舗やATMを減少させる計画を進めている中で、どのようにお客さまへの周知を代替し補完していくかも大きな課題です。その認知度向上や周知の徹底が、今後の関係性の維持・創造にとって極めて大事な要素になると緊張感を高めています。

この地域になくてはならない あらゆることの「つなぎ手」に

地銀再編の必要性が高らかに謳われ、地銀連合による持株会社化も加速する中で、当社グループが自主独立型の持株会社化によるグループ経営に舵を切ったのは、「この地域になくてはならないグループになりたい」「地域の方々が何か困った時に的確な対応が受けられる先として、一番に相談される、頼られるグループになりたい」という想いがすべてです。

一口に事業環境の変化といっても、各地域でさまざ

まな要素があります。私たちが営業基盤とする地元4県（広島県、岡山県、山口県、愛媛県）が全国と比べても相応の経済規模と人口を維持しているからこそ選べた選択肢であり、この選択は、域内ポテンシャルへの信頼にほかなりません。しかしながら、現状維持は衰退であり、人口が減少傾向にある中で、手をこまねいてよい状況にはありません。

いかにして新しい産業を芽生えさせるか、地域の再開発をサポートするか、あるいは観光を活性化するか、そうした視点で地域の経済発展を志向しながら、そのために必要となる機能を提供する、それが経営ビジョン「お客さまに寄り添い、信頼される〈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」に込めた想いです。

そうした取り組みは、決して単一企業グループで成し遂げられることではなく、行政を含め、地域の皆さまと一体となり、連携しながら進めていくことが必須で、子会社のひろぎんエリアデザイン設立の目的は、まさに地域の活性化です。よく言われることですが、地域銀行の役割は「つなぐ」ことにあります。お客さまとお客さまをつなぐ、行政とお客さまをつなぐ、地域をつなぐ、そうしたことが私たちの役割であり、その機能をしっかり果たすことで地域の再開発や活性化を後押しし、ともに「未来を、ひろげる。」活動を進めていきたいと考えています。

それを実現するための事業ポートフォリオのあり方という観点から考えれば、必要とする機能を挙げ出したら



きりがありません。実際、2021年の銀行法改正に基づき、ひろぎんヒューマンリソースが、この4月より登録型人材派遣事業を開始しました。ただし、活用できなければ機能を増やす意味はなく、急激な提案メニューの増大は混乱も招きかねません。ですから、提案力の充実度合いとマーケットのニーズを総合的に勘案しながら、増やすべき機能、本当にニーズの高いサービスを積極的に取り入れていくというスタンスで臨みます。

一方、新たな事業領域への広がりという視点ばかりでなく、すでにある機能を整理・統合して、ポジショニングし直す取り組みも進めています。事業ポートフォリオ内に存在する機能は同じでも、その組み換え、位置づけを変えることでより活性化させることができると考えるからです。企業文化に新しい風を吹き込み風土を変える、あるいは働く人たちの意識・行動を変え、時代にふさわしい形で事業の活性化を図る、そのような視点も大事にしていきます。現在、既存のひろぎん保証とひろぎんカードサービスを2023年に合併させ、銀行の子会社から持株会社直下の子会社に位置づける方向で検討を進めています。これは、キャッシュレス化への対応をこれまで以上に積極化させるための決断です。

世の中の変化とともに、マーケットニーズも必ず変化します。時代時代での確に対応し続ける必要があります、いずれ事業ポートフォリオの大幅な組み換えが必要となる時が来ることも認識しつつ、ひとつひとつ丁寧に判断しながら、今まさに求められる機能をしっかり提供できる事業ポートフォリオを構成していきます。

新中期計画の進捗 サステナビリティ視点で今を捉える

中期計画で掲げた目標達成への進捗状況としては、銀行を除くグループ会社の利益だけで2021年度は35億円まで拡大し、着実に成果を上げているとの認識です。2021年4月に新たに設立した事業会社2社（ひろぎんエリアデザイン、ひろぎんヒューマンリソース）はいずれも想定以上に順調で、特にひろぎんヒューマンリソースは、2022年度中の黒字化を射程圏に捉える勢いです。ただし、最終年度（2023年度）の目標に掲げた親会社株主に帰属する当期純利益270億円超、法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益およびグループ会社当期純利益合計で160億円以上、グループ会社連結寄与度12%以上という志高い数字の達成はそう簡単ではないことは心得ており、2022年度は最終目標達成に向け、極めて重要な橋渡しの1年となると気を引き締める想いです。また、法人向けビジネスモデルはかなり形ができつつある中で、個人向けのビジネスモデルをどう進化させるかが2022年度最大の課題であると捉えています。

2021年度単年の総括としては、与信コスト含め、将来を見越した予防的なコストを積み増したこと、また、海外の金利が急激に上がった中で有価証券の入れ替えによる損失がありつつも、一定の範囲内に着地させることができたことは評価に値すると思っています。

今という時代は、後世から見たら、まさに大きな転換期になる、その地点にあることは間違いないなく、それはこれまでの仕組み、考え方そのものが大きく変わらなければならない時だということに他なりません。日本では30年以上におよぶデフレが続き、今の日本の若い世代は、金利が上がるインフレを知りませんが、世界的にはインフレ傾向が確実に増しています。加えて、カーボンニュートラル対応への動き、ロシア・ウクライナ問題も含め、想定していなかった未曾有の事態が次々と起こる時代です。

日本の近代産業史を振り返れば、コスト意識から生産も資源も海外に頼り切ってきた、そのマイナス要素が今、出ているとも言えるわけで、「今後はどうあるべきか」を抜本的に見直す時期にきていますと強く感じます。大きな変革期にあって、地域の存続基盤が脅かされるような事態も起こりえるということは、冷静に受け止めなければなりません。ただし、私たち地域金融機関は、地域自体を疲弊させないよう、残念ながら撤退する企業もできるだけソフト・ランディングできるようサポートする、それも非常に大切な役割のひとつであると考えています。

また、カーボンニュートラルの話で申し上げますと、広島県はその産業構造に加え、地域の電源構成として石炭火力発電の割合が高いこともあり、1人あたりのCO₂排出量は全国ワースト上位にあります。2030年を1つのターゲットとした時、新エネルギーが即座に普及するわけではない中では、地域全体でどのように対応していくかを考え、いかに再生可能エネルギーを確保し、それを地域の企業にどう提供していくか、そうした観点から仕組みづくりに着手しない限り改善は難しいものがあります。改善できなければ、地域の製造業自体が衰退せざるを得なくなり、結果、地域の経済自体が疲弊することになります。もちろん、私たちグループ単独でできることではなく、行政、あるいは地域の内外の企業と一緒にこの課題解決に向けて取組みを加速させていく。まさにこれこそが、この地域における地域金融機関最大の責務です。まずは銀行を中心にグループでできる取組みとして、カーボンニュートラル対応支援コンサルティング、サステナビリティ経営導入サポートサービス、サステナブルローン等の商品やサービスを提案しています。そして次の段階として、さまざまな社会機能と連携させながら、「単一企業のためではなく、地域のため」の意識を共有した取組みを通じて役割を果たしていきたいと考えます。



人的資本の高度化×多様性確保× 組織力×褒める文化＝地域価値の創造力

近年、以前にも増して重要視される無形資産のひとつが「人材」であり、「中核人材の多様性確保」も求められています。当社グループにとっても今、まさに必要なことは、人的資本の高度化であり、その集まりとしての多様性以外にありません。私たち組織の財産は、紛れもなく「人」であり、働く方々が日々、前向きに仕事に取り組めるような環境をつくるのが私たち経営陣の仕事です。そうした組織でなければ、絶対に成長しませんし、もっと言えば、人材採用も難しくなります。

これまでグループ内の人材交流・育成、また、外部人材の適切な登用を含め、多様なキャリア形成を可能とする組織・制度の整備は相応に進みつつあると認識しています。特に人事制度については、キャリアパスの複線化もかなり進んできましたが、今後は、営業店を中心にお客さまとのリレーション構築に従事する人材、それを受けて特定分野で専門性を発揮する人材といった形での採用・育成も検討していく必要があり、育成の観点では、まだまだ投資が必要であると認識しています。

お客さまとのつなぎ役を担う、もっともフロントに立つ従事者の方たちに求めることは、幅広い分野において、お客さまのニーズを適切に理解でき、正確に専門家につなぐことができる力を養うことです。ただし、人によってその感覚や志向する分野も異なりますし、担当者ひとりごとでカバーするかについては、決して画一的になってはいけません。あくまで私たちは組織であり、それぞれが役割分担して、その組み合わせで業務を遂行しています。広く浅くを得意とする人材、専門性を極めていくことを得意とする人材など、各人の特性を発揮してもらいながら、全体をスムーズに動かす環境を整備することが経営者の仕事であると肝に銘じています。だからこそ、ともに地域の豊かな未来にコミットする仲間として、この地元が好きだという人、それから、組織で仕事をしていることを本質的に理解する人を求めたいという想いもあります。現状はおかげさまで、広島銀行だけでなく、ひろぎん証券、ひろぎんリース、ひろぎんITソリューションズも応募者が増えており、ありがたい状況にありますが、気を緩めることなく、誰もが働きやすく、働きがいのある環境づくりに邁進します。

また、組織風土という視点では、高いモチベーションを持って仕事ができるような土壌をつくることが重要です。それは冒頭申し上げた「プロダクト・アウトからマーケット・インへ」のビジネス志向も然り、「褒める文化」の醸成、言い換えれば、減点主義からの脱却を図るこ

とが必須であると思っています。チャレンジするほど、失敗が増えることは否めません。ですから、失敗を咎めるような減点主義の組織ではなく、チャレンジによる失敗は評価し、チャレンジしやすい組織にならないといけません。

今は昭和後半の高度成長期のように従来の延長線上で成長を果たせる時代でなく、先が見えない時代です。だからこそ、現状を打破することを前提に物事を考えなければ、将来を創造することはできません。ひとりひとりの心の持ち方は自主で活気づけられるところであり、ここをしっかりと伝え、気魂を養いながら、自らの手で新しい明日をつくるという姿勢や気概を持てるような組織風土を醸成していくことが非常に大事だと思っています。そのためにも、日本企業に多かった「すべてを言葉で語らずとも姿を見よ」といったコミュニケーションから、従事者だけでなく、ステークホルダーの皆さまに理解してもらえるよう「伝えるコミュニケーション」を意識していく必要があると心にとめています。



ホールディングス経営専念へ

この4月より銀行経営から離れ、ホールディングス経営に専念することとしました。この判断は、一言で言えば、持株会社体制の高度化を目指すことが狙いです。

実際、持株会社の社長と銀行の頭取を兼任している状況では、グループ全体の大部分を占める銀行の業務にかけける時間が多く、かつ発想も銀行から抜けきれない。本当に客観的にグループ全体を見ることができるとかという思いがありました。そこで、事業のフロント部分が順調にきている中で、さらに次のステップに進んでいくためにも持株会社と銀行等の事業会社の役割を整理し、それぞれを高度化させていく必要があるとの判断の下、今回の体制としました。

高度化を図るべき要点のひとつは、ミドルオフィス、バックオフィスをいかに運用するか、そして、いかに人的資本を高度化するかという点です。今の重点分野にいかに関与資源を投入できるかに関わることであり、ここを一番考えると、内部業務の効率化、生産性アップに向けた取組みを積極的に進めなければなりません。もうひとつの要点は、DXの高度化です。DXは、業務効率化や生産性アップの有効な手段になりますし、お客さまの価値向上に資するサービスを積極的に企画・推進するうえでも必須の取組みです。3年前に社長直下でデジタル戦略の部門を設置し、取組みを進めてきましたが、特に「データ利活用の高度化」「デジタル・IT人材の育成」といったテーマについては改善の余地があると捉えています。各業務をより効率化・高度化するためにできることを見つけ、その実現に向け、各部門と連携を図りながら、IT/DXへ代替させていくのが理想的ではありますが、残念ながらニーズの抽出が芳しくない。そこでもう一段強化するため、人員の配置、権限、組織体制等をもう一度見直すとともに、ITリテラシーの向上とあわせ、実装スピードを高める動きを加速していきます。

また、ガバナンスの観点からも、異なる業種・カルチャーを有するグループ各社がある中で、均一的に統一することは無理があります。特にひろぎんITソリューションズは金融とは文化の違う技術者の集まりであり、従来の銀行流のやり方に寄せてよいのか、といった点も注意しないといけません。文化や規模、また状況に応じて、臨機応変に対応することが必要であり、グループガバナンスの観点からも、客観的にグループ全体を見ることができるとする専任体制が相応しいと判断しました。

ステークホルダーの皆さまへ 地域の皆さまとともに未来を志向する 活動に邁進する

広島駅南側の再開発や複数の高層ビル建築計画、サッカースタジアムの移転計画など、ここに来て、特に広島市を中心に再開発が目白押しです。ともに尊重し合い、融和なしには物事が前に進まない時代、この時に起きた再開発の動きだからこそ、個別プロジェクトとしての完成を求めるのではなく、地域全体を捉えてどのようなまちづくりをしていくかを考えることが一層重要なのだらうと思っています。私も副会長を務めている広島都心会議の機能を活用しながら、ともにベクトルをあわせ、

未来の地域発展に貢献する再開発としていきたいと思っています。

また、ここまでグループ経営への完全シフトによる「地域総合サービスグループ」としての事業活動は、順調なスタートを切れたとの認識にありますが、引き続き、私たちが自主独立型のグループ経営を志向した最大の想い「困った時に頼りになるような組織になりたい」「頼りにしていただけるような組織になりたい」、このスタンスを曲げることなく、初志貫徹で地元への貢献度No.1となる企業活動に邁進していきたいとの意を強くしています。引き続きご支援をいただくとともに、大いにご要望・ご期待をお寄せいただきたく、よろしくお願い申し上げます。

<広島市街地上空写真>



沿革

広島銀行は、1945年8月6日の原爆投下から僅か2日後の8月8日に、日本銀行に営業室を借り受け、営業を再開しました。お客さまのほとんどが無印鑑、無通帳でしたが、行員の記憶に基づき、便宜的に払い戻し請求に応じました。急場の臨機応変な対応にもかかわらず、後日さしたる紛争もなく広島銀行の信用を保持しました。

原爆からの復興後は、地元経済の発展とともに順調に業容を拡大しましたが、バブル経済崩壊後の1997年11月に、風説の流布による株価急落と預金流出という2度目の大

きな危機が起こりました。広島銀行の業績や資産内容等を積極的に公開し、全従事者がお客さまを訪問して説明するとともに、大胆な構造改革を断行することで、市場からの信頼を回復させることができました。

2度の大きな危機に直面しながらも、お客さまの温かいご支援と従事者の真摯かつ誠実な取り組みにより、苦難を乗り越え、今日まで成長することができました。強い使命感と責任感を大切にする「お客さま本位の業務運営」のDNAは、現在も変わらずひろぎんホールディングスに受け継がれています。

■海外拠点の拡充

1996年	上海駐在員事務所開設
2009年	バンコック駐在員事務所開設
2013年	シンガポール駐在員事務所開設
2019年	ハノイ駐在員事務所開設

2021

(令和3年5月)

新本社ビルオープン



2018

(平成30年1月)

本店を仮店舗へ移転



2000

1997

(平成9年11月)

風説の流布により
株価が急落

1988

(昭和63年)

CI実施、現在の行章を制定

(7月)

"広島銀行" から "広島銀行" へ

1878

(明治11年)

11月、広島銀行の前身である第六十六国立銀行が県内最初の銀行として尾道に設立され、明治12年4月に開業しました。



1945

(昭和20年)

(5月)
藝備銀行、呉銀行、備南銀行、三次銀行、広島合同貯蓄銀行の5銀行が合併し、

(新) 株式会社藝備銀行設立
(8月6日)

原爆による被災（広島市内16店舗中、11店舗が被災、役職員被爆犠牲者144名）

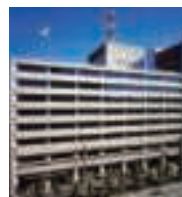


被爆直後の本店建物（8月8日撮影）

1965

(昭和40年2月)

本店新築完成



1960

1971

(昭和46年2月)

東京証券取引所
市場第一部に上場

1950

(昭和25年8月6日)

原爆被災から5年目に、「平和都市ヒロシマ」にちなんで広島銀行に行名変更



1978

(昭和53年11月)

創業100周年

ひろしま美術館開館



ひろしま美術館

1990

(平成2年2月)

新電算センター
「ゲネシスビル」完成

1990

2003

(平成15年1月)

福岡銀行とのシステム共同化

1998

(平成10年)

(2月)
・構造変革策として「120年目のお約束」を発表
・「地域の銀行」への回帰に向け、海外店舗や都市店舗の統廃合を実施
(10月)
新長期経営計画「リライアンス21」を策定

2016

(平成28年5月)

〈ひろぎん〉
中央ビルディング完成

2010

2020

(令和2年10月)

・持株会社体制に移行



ひろぎんホールディングスを設立

・「中期計画2020」を策定
・「未来を、ひろげる。」をブランドスローガンに掲げる

■グループ会社の沿革（「業務軸」の拡大）

1978年	信愛保証(株)（現ひろぎん保証(株)）設立
1980年	グリーンリース(株)（現ひろぎんリース(株)）設立
1987年	ひろぎんダイヤモンドクレジット(株) （現ひろぎんカードサービス(株)）設立
1989年	ひろぎんモーゲージサービス(株) （現ひろぎんビジネスサービス(株)）設立
2001年	しまなみ債権回収(株)設立
2008年	ひろぎんウツミ屋証券(株)（現ひろぎん証券(株)）業務開始
2015年	ひろぎん保証(株)・ひろぎんカードサービス(株)を子会社化
2017年	ひろぎん証券(株)を子会社化 ひろぎんリートマネジメント(株)設立
2020年	ひろぎんキャピタルパートナーズ(株)設立
2021年	ひろぎんITソリューションズ(株)を子会社化 ひろぎんリース(株)を子会社化 ひろぎんエリアデザイン(株)・ ひろぎんヒューマンリソース(株)を設立

1940~

1945年 原爆投下

1960~

1964年 東京オリンピック

1970~

1973年 第一次オイルショック
1975年 山陽新幹線全線開業
1979年 第二次オイルショック

1980~

1985年 ブラザ合意
1987年 ブラックマンデー
1989年 消費税導入

1990~

1991年 バブル崩壊
1993年 広島空港開港
1994年 広島アジア大会 開催
1995年 阪神・淡路大震災発生
1996年 原爆ドーム・厳島神社
世界遺産登録

2000~

2005年 ペイオフ全面解禁
2007年 米国でサブプライムローン問題発生
2008年 リーマン・ショック発生
2009年 広島市民球場開場

2010~

2011年 東日本大震災発生
2012年 第二次安倍内閣発足
「アベノミクス」スタート
2015年 国連SDGs・パリ協定
2019年 新元号「令和」に改元

2020~

2020年 新型コロナウイルス感染症拡大
2020年 日本政府「2050年カーボン
ニュートラル宣言」
2022年 東京証券取引所市場再編

広島銀行

ひろぎんホールディングス

何を目指しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

どのように経営基盤を支えるのか