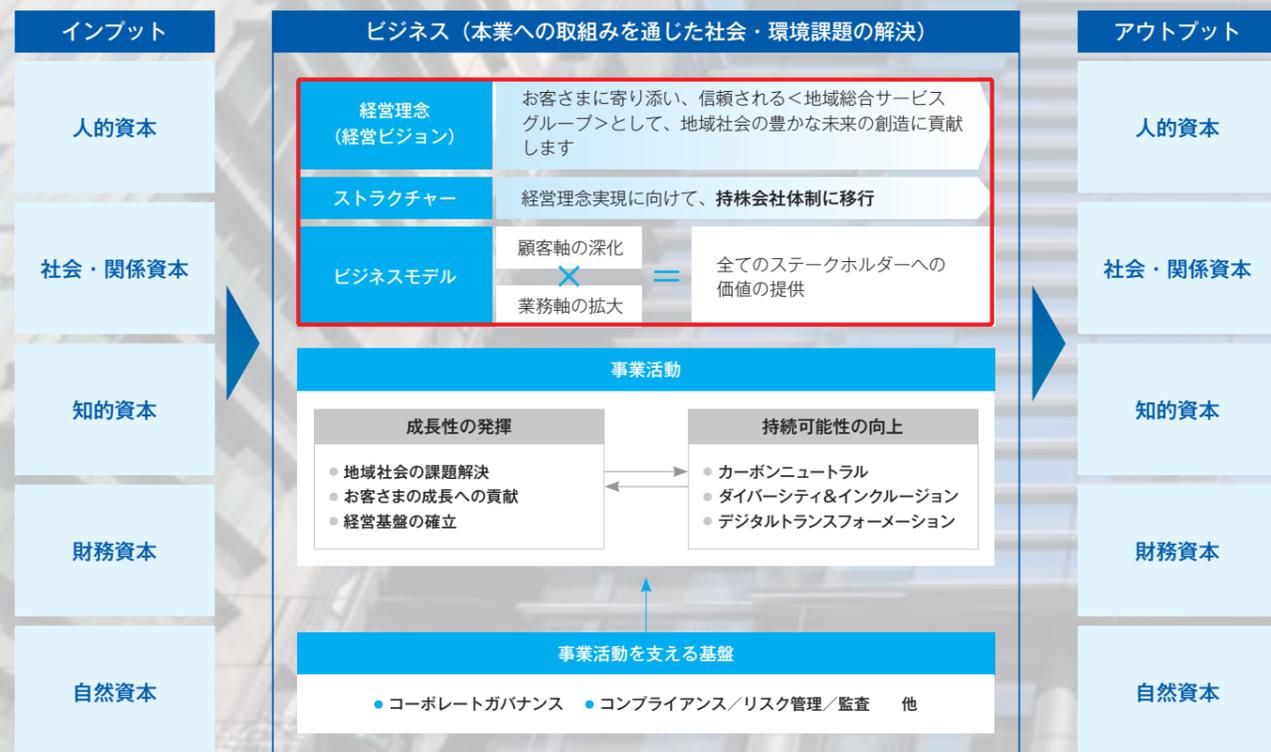


持株会社体制移行により、何を目標しているのか

当社グループでは、「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」という新たな経営ビジョンの実現に向けて、グループ従事者一丸となり、ステークホルダーの皆さまとの共通価値の創造に取り組んでいます。

価値創造プロセス MAP



ひろぎんホールディングス本社ビル

当社グループは、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〉を目指し、持株会社体制へ進化しました。本社ビルには、〈ひろぎんホールディングス〉のグループ各社が入居しており、執務空間を共有化することで、互いの情報や人財を連携し合うなど、グループシナジーを極限まで高めるための拠点となっています。

持株会社体制移行の目的

持株会社体制移行の決断に込められた想い

広島銀行は、「地域社会との強い信頼関係で結ばれた、頼りがいのある（ひろぎんグループ）を構築する」という経営ビジョンの下、かねてよりグループ一体経営推進の観点から、グループ内での連携強化に努め、その総合力を発揮して地域におけるリーディングバンクグループとしての地位を築きあげ、盤石な営業基盤の上で健全な経営を進めてきました。

しかしながら、金融機関、とりわけ地域金融機関をとりまく経営環境は、人口減少や異業種からの参入等により一層厳しくなるものと想定されます。また、急速なデジタルトランスフォーメーションの進展等、経済・社会情勢の変化やお客さまのライフスタイル・価値観の変化等により、お客さまのニーズは、益々多様化・複雑化・高度化しており、銀行を中心とした体制では、規制緩和等を含む経営環境の変化に柔軟に対応していくことやお客さまのニーズに的確に対応していくことは、今後、難しくなっていくものと考えられます。

こうした中で、金融を中心としてお客さまのあらゆる

ニーズに対応できる「地域総合サービスグループ」を目指すとともに、ひろぎんグループの地域における市場人気や企業価値の持続的向上を図っていくためには、グループガバナンスの一層の強化を進め、業務軸の更なる拡大やグループシナジーの強化等を図っていく必要があると判断し、2020年10月、ひろぎんホールディングスを設立し、持株会社体制という新たなグループ経営形態への進化を遂げました。

持株会社体制移行の決断には、「ひろぎんグループが、どんな存在になりたいのか」の想いが込められています。

当社グループは、新たに掲げたブランドスローガンである「未来を、ひろげる。」のもと、「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」という新たな経営ビジョンの実現に向けて、グループ従事者一丸となり、ステークホルダーの皆さまとの共通価値を創造します。

■ 商号に込めた想い

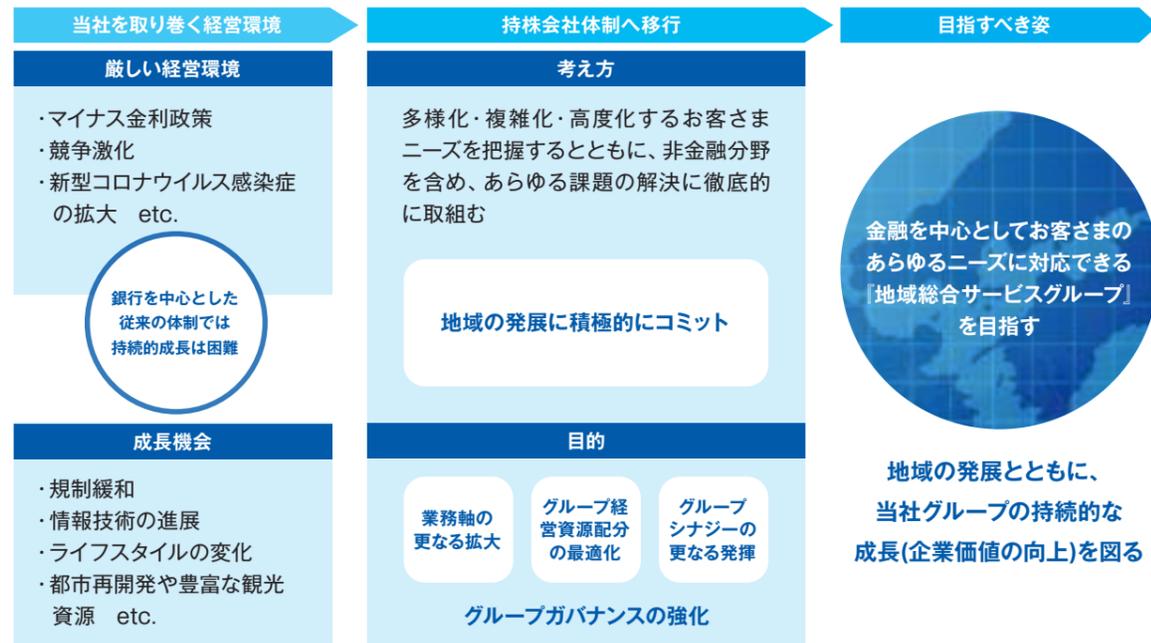


株式会社 ひろぎんホールディングス (Hirogin Holdings, Inc.)

商号に込めた想い

グループ各社が今まで築き上げてきたブランドである「ひろぎん」を冠することで、当社グループの持株会社であることを明確化するとともに、当社グループの一体感の更なる醸成や市場人気の一層の向上を図るという想いを込めています。

■ 持株会社体制移行の背景と目的



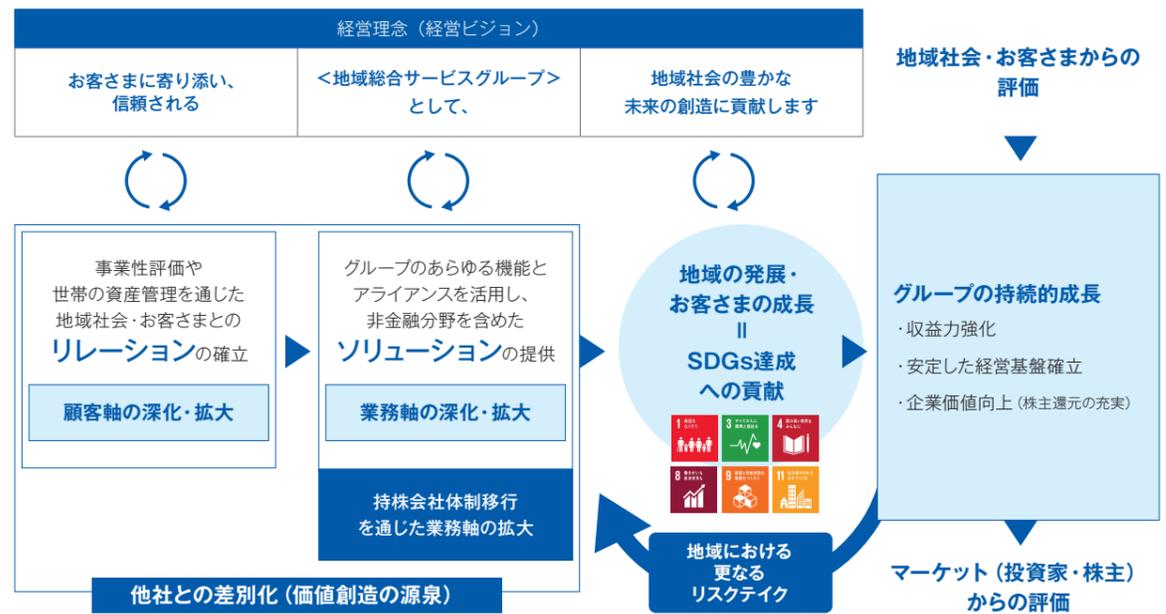
ビジネスモデル／価値創造の源泉

持株会社体制移行後のビジネスモデル

当社グループは、新たな経営理念の実現に向けて、持株会社体制移行を契機として、「総合金融サービスグループ」から「地域総合サービスグループ」への更なる進化を目指しています。

ポテンシャルのある広島を中心とした地元4県（岡山・山口・愛媛）マーケットにおいて、地域社会・お客

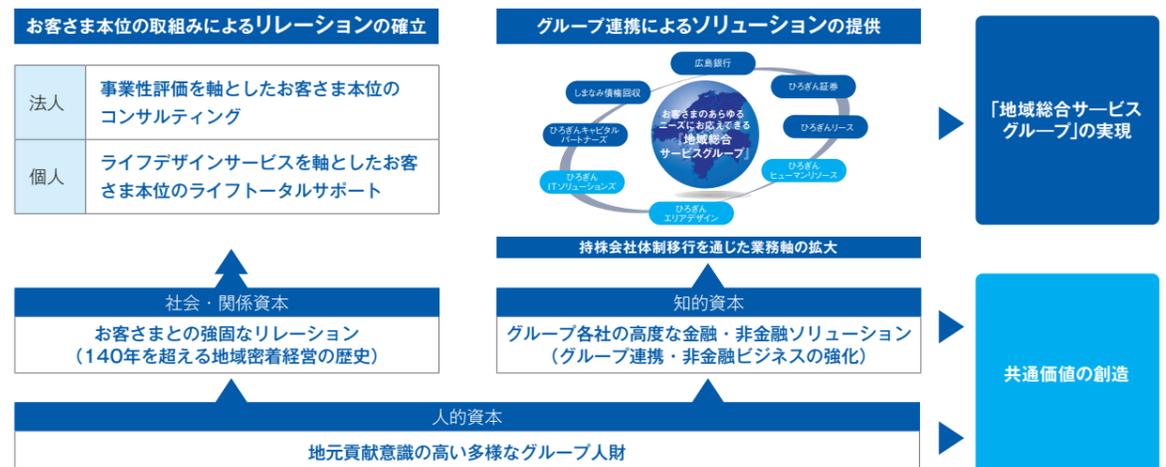
さまとのリレーションを一層深め、個々のニーズや課題を知るなかで、その解決に向けて、金融分野はもちろんのこと、非金融分野も含めたソリューションを提供することにより、地域の発展・お客さまの成長へ貢献し、グループの持続的成長に繋げていきます。



ひろぎんグループの強み（価値創造の源泉）

当社グループの強みは、広島銀行の140年を超える地域密着経営の歴史に裏打ちされた「お客さまとの強固なリレーション」と、持株会社体制移行を通じて拡充・強化された「グループ各社の高度な金融・非金融ソリューション」です。

リレーション確立とソリューション提供の担い手となる「地元貢献意識の高い多様なグループ人財」が、お客さまのコンシェルジュとして、グループの総合力を活用した伴走支援を行うことで地域・お客さまとの共通価値を創造しています。



グループストラクチャー

<地域総合サービスグループ>としてのグループ体制

当社グループは、新たな経営理念の実現に向けて、2020年10月の持株会社体制移行により、グループストラクチャーを転換しました。

また、持株会社体制移行後は、<地域総合サービスグループ>としてのビジネスモデルを実装するため、非金融子会社3社の設立・子会社化により、非金融分野も含

めた付加価値の高いソリューションが提供できるグループ体制を構築しました。

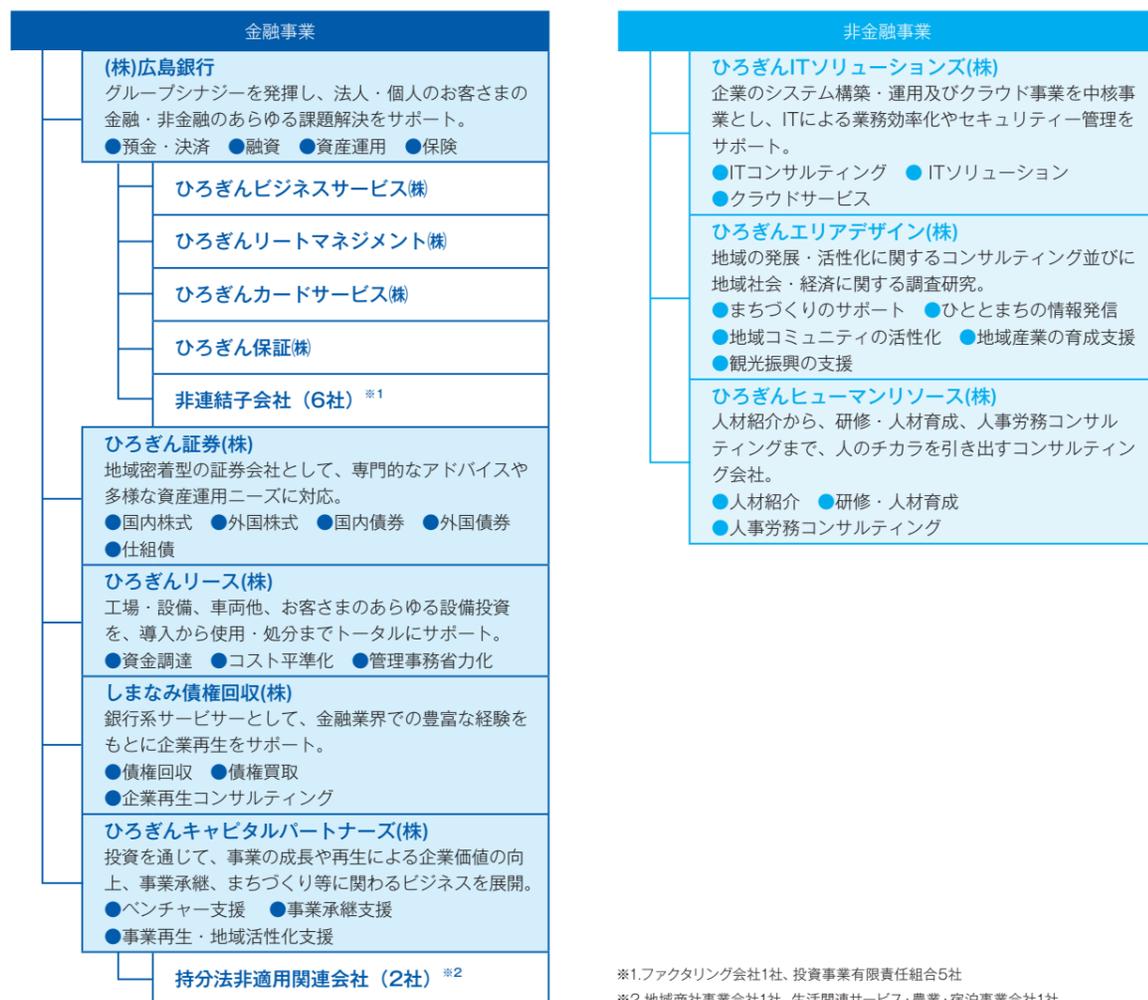
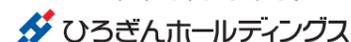
今後も、顧客軸および業務軸の深化・拡大を図るとともに、グループ連携の更なる強化に向けた意識・行動改革をより一層推し進め、グループシナジーの極大化を図ってまいります。

■ 持株会社体制移行後の主なグループ会社の沿革（業務軸の拡大）

時期	沿革	事業領域	
2021年1月	ひろぎんITソリューションズの子会社化(M&A)	IT関連業務	非金融
2021年3月	ひろぎんリースの子会社化(M&A)	リース業務	金融
2021年4月	ひろぎんエリアデザインの設立(スピンアウト)	地域活性化に係るコンサルティング業務	非金融
	ひろぎんヒューマンリソースの設立(スピンアウト)	人事労務等に係るコンサルティング業務	非金融

■ グループストラクチャー（2022年4月1日現在）

未来を、ひろげる。



*1.ファクタリング会社1社、投資事業有限責任組合5社
*2.地域商社事業会社1社、生活関連サービス・農業・宿泊事業会社1社

成長ドライバー（持株会社体制の成長戦略）

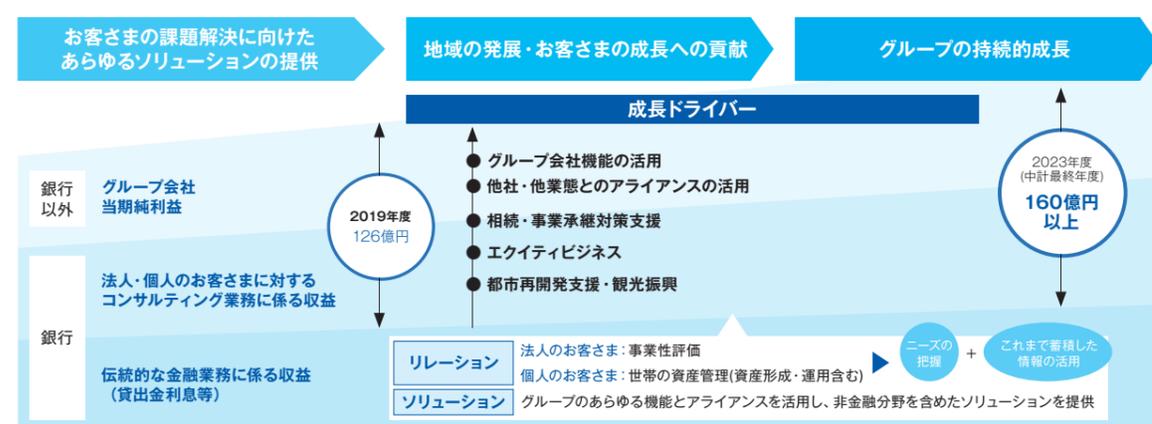
収益構造の改革

当社グループでは、持株会社体制移行と併せて、新たなグループ形態における成長戦略として、「中期計画2020」（計画期間：2020年10月～2024年3月）を策定しております。

預貸金ビジネスを中心とした従来の金融分野への取り組みに加え、更なるニーズの高まりが想定される相続・

事業承継対策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、非金融分野を含めたソリューション提供を進めることで、安定した経営基盤の確立に向けた収益構造の改革を進めています。

■ 「中期計画2020」における収益拡大イメージ

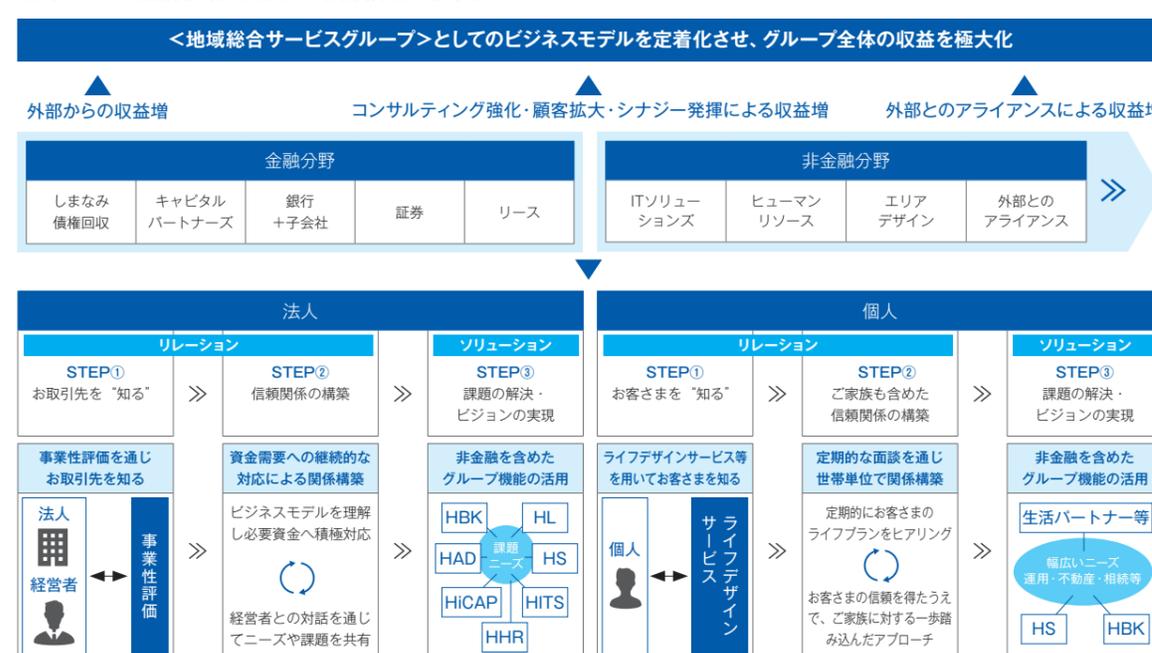


グループ連携の強化

当社グループでは、持株会社体制下において、グループ内連携をより一層強化し、グループ各社が相互にお取引先を紹介し顧客軸の深化・拡大を図るとともに、グ

ループ各社機能の組み合わせやアライアンスを活用した業務軸の深化・拡大を図っています。

■ グループ連携強化を通じた業務領域の拡大イメージ



グループ経営の進展（持株会社体制移行後の取組み）

持株会社体制移行後の取組み

当社グループでは、持株会社体制移行の目的である「グループガバナンスの強化」、「業務軸の更なる拡大」、「グループ経営資源の最適な配分」、「グループ連携の強化」の実現に向けて、様々な取組みを進めています。

今後も、意識・行動改革の一層の進展により、グループ連携を加速させ、次なるステージへのステップアップを目指しています。

■ 持株会社体制移行の目的

目的		従来の考え方（体制移行前）	現在の考え方（体制移行後）
ガバナンス (Governance)	グループガバナンスの強化	グループベースの経営監督機能と業務執行機能は未分離（業務執行機能を持つ銀行が、グループ全体を経営監督）	グループベースの経営監督機能（持株会社）と業務執行機能（子会社）を分離
戦略の方向付け (Strategic Decision)	業務軸の更なる拡大（非金融ビジネスの強化）	総合金融サービスグループ	地域総合サービスグループ（金融を中心に、非金融領域も含め、お客さまのあらゆるニーズに対応）
経営資源の配分 (Resource Allocation)	グループ経営資源の最適な配分	部分最適（銀行を中心とした資源配分）	全体最適（持株会社が銀行を含めた子会社から独立した立場で資源配分）
実行 (Execution)	グループ連携の強化（意識・行動改革）	銀行ベースの意識・行動様式	グループベースの意識・行動様式

I グループガバナンスの強化

当社グループでは、持株会社体制移行を契機として、2022年4月には、広島銀行の役員体制見直し（頭取取締役会の意思決定機能と経営監督機能の強化を図るため、実効性評価を起点とした取締役会の更なる機能発揮に向けた各種施策に取り組みました。

2022年4月には、広島銀行の役員体制見直し（頭取交代）により、持株会社社長と銀行頭取の兼務を解消しており、今後は、新たなガバナンス体制のもと、グループ経営のより一層の進化を図っていきます。

持株会社体制移行後の主な取組み	
(1) 実効性評価を起点とした取締役会の更なる機能発揮	<ul style="list-style-type: none"> ●持株会社の取締役会を起点としたグループ経営計画策定プロセスへの見直し ●持株会社の取締役会における「経営の重要なテーマ」に関するフリーディスカッションの導入 ●持株会社の取締役会におけるグループ各社（広島銀行除く）の社長による執行プレゼンテーションの導入
(2) 経営監督機能（持株会社）と業務執行機能（銀行含む子会社）の更なる分離	<ul style="list-style-type: none"> ●持株会社社長と銀行頭取の兼務解消（グループ経営への専念）

I 業務軸の更なる拡大（非金融ビジネスの強化）

当社グループでは、持株会社体制移行を契機として、立・子会社化やアライアンス先の活用等による新事業参入など、非金融ビジネスを中心に、お客さまニーズを起点とした業務軸の深化・拡大を進めました。

<総合金融サービスグループ>から<地域総合サービスグループ>への転換を図るため、非金融子会社3社の設

持株会社体制移行後の主な取組み	
(1) 非金融子会社3社の設立・子会社化	<ul style="list-style-type: none"> ●ひろぎんITソリューションズ子会社化（ITコンサルへの取組強化） ●ひろぎんエリアデザイン設立（地域活性化・地方創生への取組強化） ●ひろぎんヒューマンリソース設立（人材支援への取組強化）
(2) アライアンス先の活用等による新事業への取組み	<ul style="list-style-type: none"> ●ひろぎんエリアデザイン・ひろぎんキャピタルパートナーズによる新規事業参入（アライアンス先との連携） ●ひろぎんヒューマンリソースによる人材派遣事業への参入（M&A） ●新規事業創出に向けたビジネスコンテストの実施 ●ひろぎんキャピタルパートナーズの出資会社（地域商社）による新本社ビル1階のカフェ運営

I グループ経営資源の最適な配分

当社グループでは、持株会社体制移行を契機として、本構成見直しやグループ内出向の活発化など、グループ全体の事業ポートフォリオの最適化とグループ人財の最適配置に向けた取組みを進めました。

持株会社が銀行を含めた子会社から独立した立場で、グループ経営資源の最適な配分を図るため、子会社の資

持株会社体制移行後の主な取組み	
(1) 事業ポートフォリオの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ●成長分野への事業領域の拡大（非金融子会社3社の設立・子会社化等） ●ひろぎんリース100%子会社化（子会社の資本構成見直し）
(2) 人財ポートフォリオの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ内出向の活発化（持株会社体制移行後の延べ出向者人数111名） ●広島銀行における「キャリア・デザイン制度」の導入（社内インターンシップや希望職務へのキャリアチェンジサポート等）

I グループ連携の強化（意識・行動改革）

当社グループでは、持株会社体制移行の成否の鍵を握るのは、「グループ従事者の一人ひとりが、常にグループベースで物事を考えて、取組みや行動に移し、地域のお客さまや社会に貢献していくことができるようになるか否か」であるとの認識のもと、持株会社体制移行を契機として、「銀行中心」から「グループ体」へのマインドセットを図るため、ソフト・ハードの両面で、様々な意識・行動改革の取組みを進めました。

持株会社体制移行後の主な取組み	
(1) 意識改革	<ul style="list-style-type: none"> ●トップをはじめとした経営陣のメッセージング ●グループ各社の各種研修での啓発や連携取組好事例のニュース発信
(2) グループ各社間の相互理解の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ●TV勉強会やソリューション冊子の活用によるグループ各社のソリューション理解 ●グループ各社間の人財交流（グループ間出向・短期トレーニー）
(3) グループ各社間のコミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> ●新本社ビルの建て替え（主なグループ各社の本社部門の本社ビルへの移転・入居によるグループ間連携の活発化） ●広島銀行の各支店における主要なグループ各社との「連携強化担当」の任命

TOPICS

本社ビル 1階 「トゥモロウ スクエア」のご紹介

2021年5月にグランドオープンした新本社ビルでは、お客さまをお迎えするゲートウェイとなる1階を、広島市中心部の活性化のため、にぎわいと多様な交流を創出する場所として位置づけ、「トゥモロウ スクエア」と銘打っています。

「トゥモロウ スクエア」は、人が集い、出会い、語り合い、つながっていくことで、新たな価値を提供するという、〈ひろぎんホールディングス〉が目指すものを象徴するスペースです。



グループシナジーの発揮（持株会社体制移行の成果）

持株会社体制移行後の成果

当社グループでは、2021年度を「実質的な持株会社体制スタートとなる重要な年度」として位置づけ、グループ各社の相互連携を通じた顧客軸の深化・拡大に加え、新たなソリューション機能の拡充等に取り組ましました。その結果、2021年度においては、グループ各社の業績は

向上し、さらに、グループ連携における相乗効果として、広島銀行のメインバンク社数も着実に増加するなど、持株会社体制下における意識・行動改革の成果が現れてきています。

■ グループ各社の主な実績（2021年度）

金融・非金融ニーズ	ソリューションの主体
資本増強(事業承継・事業再生)	◀ キャピタルパートナーズ
相統対策	◀ 銀行
人材確保・人事制度構築	◀ 銀行
設備投資・リース活用	◀ ヒューマンリソース
ICT・業務効率化	◀ リース
決済手段多様化	◀ ITソリューションズ
資産運用	◀ カードサービス
債権買取	◀ 銀行・証券
	◀ 銀行・証券
	◀ しまなみ債権回収

()は2020年度、または2021年3月末対比

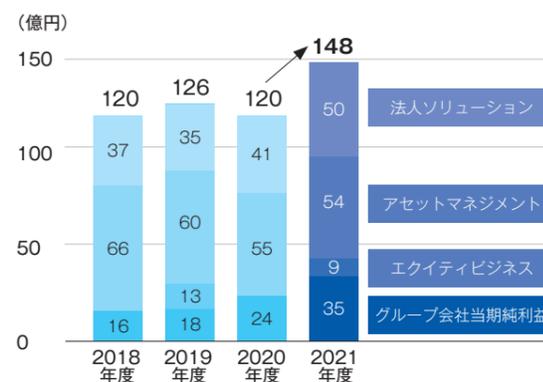
実績 *2021年度 または 2022年3月末	
出資額 (ファンド・プリンシパル出資合計)	29億円 (+10億円)
EXIT収益	9億円 (+9億円)
信託関連収益	7億円 (+1億円)
人材紹介成約件数	92件 (+19件)
取引先数	6,324件 (+117件)
案件成約件数	100件 (+68件)
法人カード取引先数	8,519先 (+76先)
金融商品仲介口座数	26,121口座 (+3,806口座)
金融商品仲介収益	47億円 (+4億円)
債権買取取引先数	1,626先 (+266先)

■ 広島銀行のメインバンク社数

※出所：東京商工リサーチ



■ 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の合計



社会・関係資本の価値向上

顧客軸の深化・拡大

財務資本の価値向上

知的資本の価値向上

業務軸の深化・拡大

グループシナジーの発揮による安定的な収益構造

更なるグループシナジーの発揮に向けて

現状の課題認識と今後の取組み

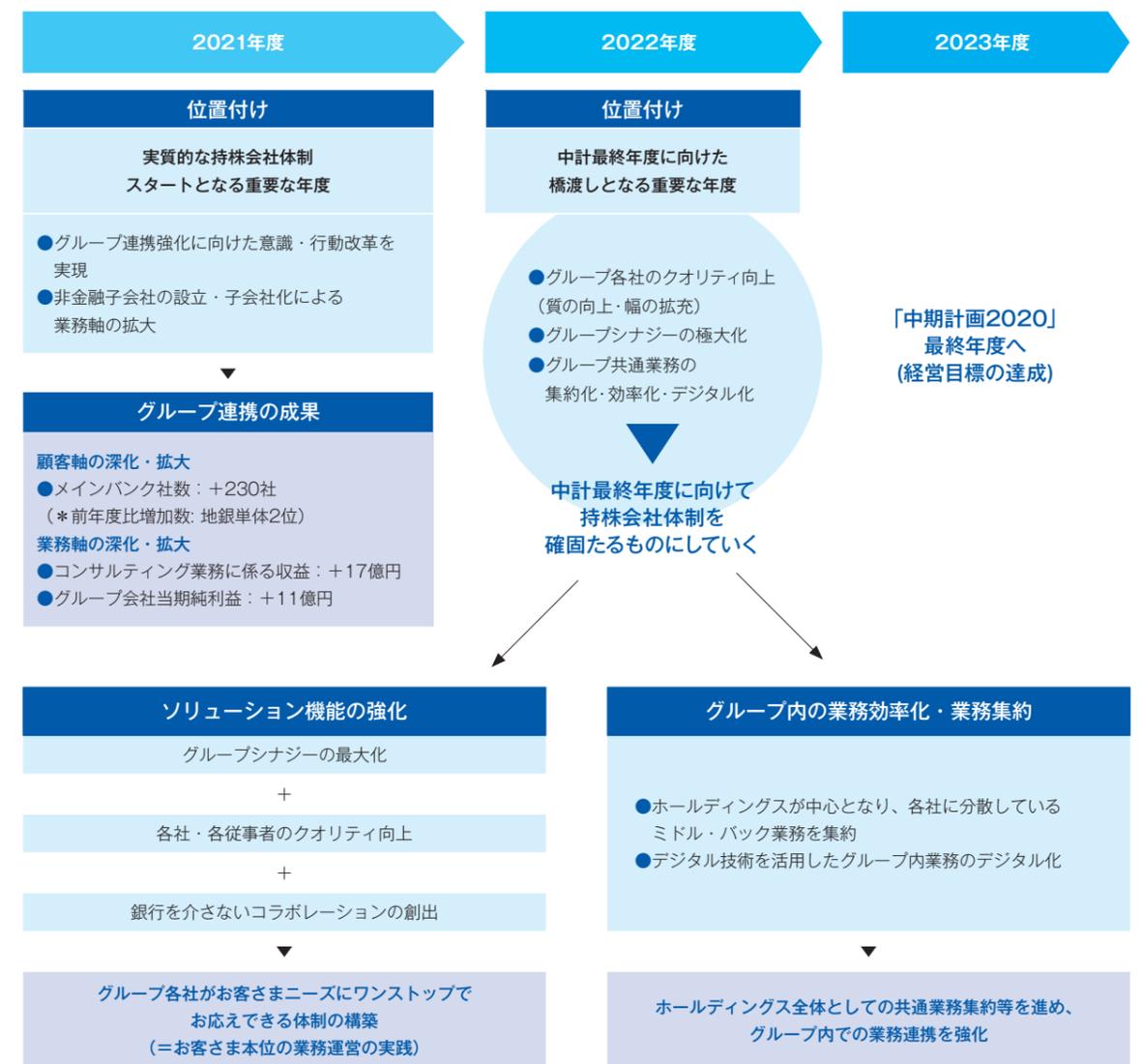
環境が激しく変化し複雑化するなかで、お客さまの課題・ニーズは一層多様化しており、お客さま本位の業務運営を徹底し、お客さまを理解し、信頼関係を構築しなければ、真の課題・ニーズの共有は困難です。そのため、複雑で多岐にわたるお客さまの課題解決に向けて、これまで以上にグループの総力を結集し、スピード感を持って対応していく必要があると認識しています。

解決に取り組むマーケットインの徹底による「お客さま本位の業務運営」の実践を通じて、「中期計画2020」に掲げた戦略を着実に実行していきます。

その中で、銀行と銀行以外の子会社連携は成果が現れてきている現状を踏まえ、グループシナジーの更なる発揮に向けて、今後は、銀行以外の子会社同士の連携や、ホールディングスを中心としたグループ共通業務の集約化・効率化・デジタル化を着実に進め、持株会社体制を確固たるものにしていきます。

当社グループは、2022年度を「中計最終年度に向けた橋渡しとなる重要な年度」として位置づけ、地域に根差した企業グループとして、地域社会・お客さまの課題

■ 2022年度の位置づけ



ひろぎんホールディングスとは

何を目標しているのか

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