

# どのように成長するのか

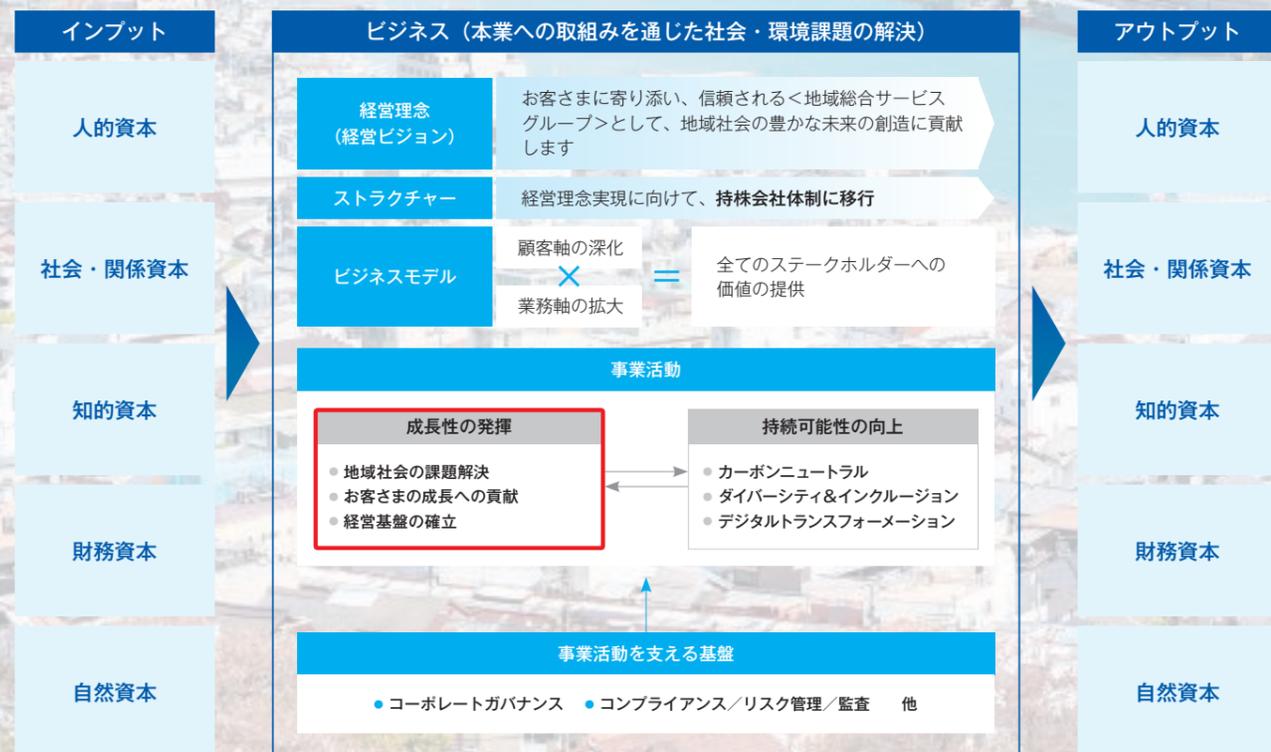
## ～中期計画 2020 の進捗～

当社グループでは、ポテンシャル（経済規模・成長機会等）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、業務軸および顧客軸の深化・拡大を図るなか、地域社会・お客さまのあらゆる課題の解決に徹底的に取り組む、地域の発展に積極的にコミットすることで、経営理念を実現し、グループの持続的成長を図ります。

### 尾道水道

尾道は、広島銀行発祥の地であり、造船業をはじめとした商工業が盛んな地域です。広島県を中心とした地元4県（岡山・山口・愛媛）は、人口約742万人、GDP約31兆円の社会・経済規模を有する魅力的なマーケットであるとともに、厳島神社や原爆ドームなどの豊富な観光資源を有しており、多大な成長ポテンシャルを有しています。

### 価値創造プロセス MAP





内部留保の充実による自己資本比率の維持・向上と適切なリスクテイクや新たな収益機会の獲得に向けた戦略的投資により、  
当社グループの企業価値向上を図ります。

## 財務担当役員メッセージ

取締役専務執行役員 尾木 朗

2021年度は、持株会社体制の「実質初年度」として、グループ連携強化による顧客軸の深化・拡大に加え、新たな子会社の設立によるグループソリューション機能の強化を図る等、業務軸の拡大に取り組んでまいりました。

2022年度は、「『中期計画2020』の最終年度である2023年度に向けた橋渡しとなる重要な年」であり、持株会社体制を確固たるものとするべく、更なるグループ連携強化に加え、ホールディングスを中心とした業務効率化・業務集約等を一層進めてまいります。

## 2021年度の業績および2022年度の業績見通し

### 2021年度の業績

2021年度の当地方の経済は輸出や生産が全体として上向いたほか、設備投資にも持ち直しの動きが見られたものの、新型コロナウイルス感染症に対する警戒感が続く中で、個人消費が低調に推移するなど、回復テンポは緩やかなものにとどまりました。

このような経済環境のもと、当社の連結粗利益は、ひろぎんリースの完全子会社化等による資金利益の増加に加え、事業承継支援・M&A等の法人ソリューション収益増加、ひろぎん証券における株式・投信に係る手数料増加があったものの、有価証券ポートフォリオの健全化に向け、利回り改善を企図した外債の入替売買に伴う売却損により、前年比32億円減少の920億円となりました。

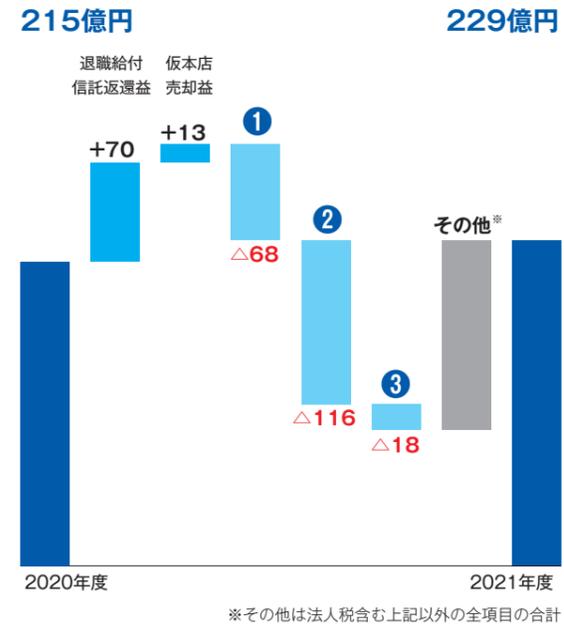
親会社株主に帰属する当期純利益は、与信費用における予防的な引当の実施に加え、店舗に係る減損損失を計上したものの、退職給付信託に係る信託の一部返還に伴う退職給付信託返還益を計上した結果、前年比14億円増益の229億円となりました。

また、グループ一体となったコンサルティングの推進により、経営目標として掲げる「銀行の法人・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」は前年比28億円増加の148億円、グループ会社連結寄与度は前年比4.5pt上昇し、15.9%となりました。

### 2021年度の財務健全化への取組み

2021年度においては、1.5%以下の低利回りの米国債の売却や予防的引当等、財務の健全性向上に資する対応を実施しました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益に占める特殊要因



### 2022年度の業績見通し

2022年度は、アフターコロナを見据え、法人取引先に対する金融に留まらないグループソリューションの提供強化に加え、個人戦略の抜本的なビジネスモデルの転換によるストック収益の強化を図るとともに、地域のカーボンニュートラルへの取組強化を図り、「銀行の法人・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」について、140億

### ひろぎんホールディングス連結

| (億円)  | 2021年度(実績) | 2022年度(計画) |
|---|------------|------------|
| 連結粗利益   | 920        | —          |
| 経常利益  | 270        | 370        |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                                       | 229        | 250        |
| 銀行の法人・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*1およびグループ会社当期純利益*2の合計 | 148        | 140        |
| グループ会社連結寄与度*3   | 15.9%      | 13.1%      |
| 連結自己資本比率*4  | 10.3%      | 11.1%      |
| 連結ROE   | 4.5%       | 4.7%       |

### ① 外債の入替売買に伴う売却損 (△68)

・利回り1.5%以下の低利回りの米国債を全て売却(約990億円)するなど、利回り改善を企図した外債の入替売買を実施しました。

| 利回り(外債) | 2021.12末 | 2022.6末 |
|---------|----------|---------|
|         | 約1.3%    | 約1.9%   |

### ② 与信費用における予防的引当 (△116)

・予想損失率の算定期間の長期化見直しにより45億円、グループ引当の実施により30億円計上しました。  
・また、一部のお取引先について引当の積み増しにより41億円計上しました。

| 開示債権額に対するカバー率 | 2020年度 | 2021年度 |
|---------------|--------|--------|
|               | 70.6%  | 76.6%  |

※予防的引当による自己資本比率の改善：約+0.1pt (適格引当金不足額の減少。'21.12末と'22.3末との比較)

### ③ 店舗に係る減損損失 (△18)

・店舗数削減等に向け、個別店舗・約20店舗の方針(統合・移転等)を決定し、減損損失を計上しました。

円を計画しております。

また、与信費用については、2021年度に実施した予防的引当等の影響により、40億円を計画しております。

最終的な親会社株主に帰属する当期純利益は、2021年度に実施した財務健全化等の効果により、250億円と増益を見込んでおります。

### 広島銀行単体

| (億円)    | 2021年度(実績) | 2022年度(計画) |
|---------|------------|------------|
| コア業務粗利益 | 879        | 860        |
| コア業務純益  | 347        | 325        |
| 経常利益    | 228        | 335        |
| 当期純利益   | 206        | 230        |

(※1)銀行の法人・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とは、法人ソリューション、アセットマネジメントおよびエクイティビジネスに係る収益の合計です。

(※2)グループ会社当期純利益とは、銀行を除く連結子会社の当期純利益に出資比率を乗じた額の合計です。

(※3)グループ会社連結寄与度とは、グループ会社当期純利益(※2)を親会社株主に帰属する当期純利益にて除したものです。

(※4)連結自己資本比率における2022年度(2023年3月末)の見通しは、バーゼル規制(銀行等の健全性規制)におけるバーゼルⅢ最終化の早期適用影響を加味しております。

## 「中期計画 2020」の経営目標

「中期計画2020」では、グループ連携の更なる強化を通じた収益力の強化を目指し、経営目標として「銀行の法人・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」160億円以上、グループ会社連結寄与度12%以上を掲げました。

また、「親会社株主に帰属する当期純利益」については270億円超、「連結ROE」については5%以上を目指してまいります。

「中期計画2020」の経営目標の進捗状況は、P.62をご参照ください。

### 「中期計画2020」の経営目標

|   | 2023年度  |
|---|---------|
| 親会社株主に帰属する当期純利益                                   | 270億円超  |
| 銀行の法人・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 | 160億円以上 |
| グループ会社連結寄与度                                       | 12%以上   |
| 連結自己資本比率  | 10%以上   |
| 連結ROE   | 5%以上    |

## 資本政策

### 健全性維持と資本効率向上に向けた経営の実践

当社の2022年3月末時点のリスク・アセットの額は、コロナ禍における資金繰り支援をはじめとした貸出金およびエクイティ出資への積極的な信用リスクテイクに加え、退職給付信託に係る信託の一部返還に伴う有価証券の増加等により、2021年3月末対比+1,964億円の4兆468億円となりました。

また、2022年3月末の連結自己資本比率は、上記リスク・アセットの額の増加に加え、2021年12月の劣後借入の剥落影響等もあり、10.37%となりました。

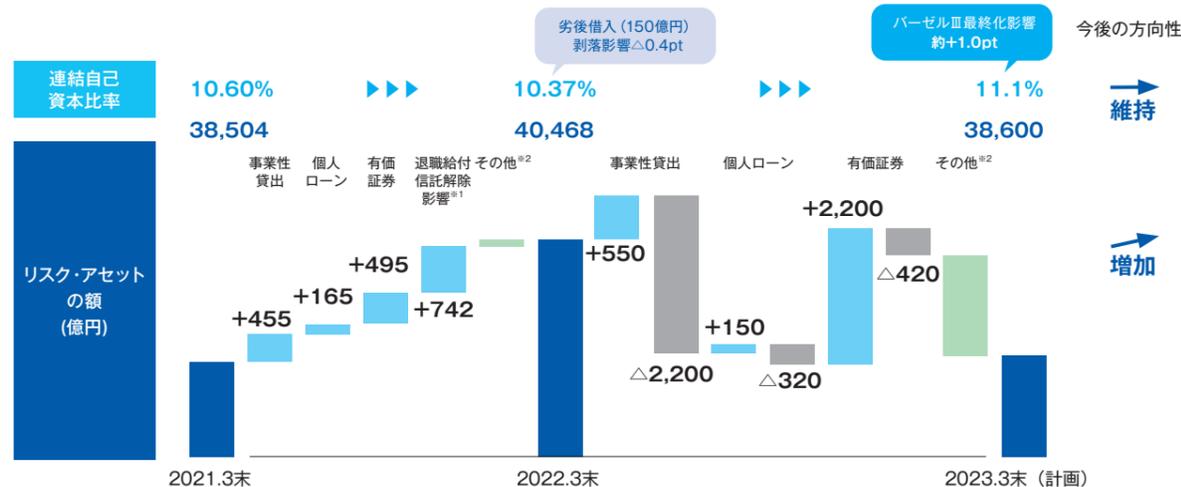
当社グループでは、リスクアペタイト・フレームワークを活用し、健全性維持と資本効率向上に向けた経営を進め

ております。

地域における積極的な信用リスクテイクと新たな収益機会獲得に向けた戦略的な投資を経営戦略の一つとする中、「中期計画2020」の成長ドライバーに掲げるエクイティビジネスの強化に向け、2023年3月末のパーゼルⅢ最終化の早期適用も踏まえつつ、戦略的なリスク・アセットベースでの資本配賦を実施しております。

引き続き、リスク・アセット対比の適切な収益性の確保と、自己資本比率とのバランスを重視した運営を行うことで、中長期的に連結自己資本比率10%以上の水準を確保してまいります。

### 連結自己資本比率およびリスク・アセットの額の推移



\*1退職給付信託解除により、有価証券(株式)として資産計上 \*2その他は、銀行以外のグループ会社の資産、固定資産、オペリスクアセット等  
■は、パーゼルⅢ最終化の早期適用による影響(オペリスクアセットにおける影響は、\*2その他に計上)

### 【参考】外部格付

|        | 日本格付情報研究所 (JCR) | 格付投資情報センター (R&I) | Moody's |
|--------|-----------------|------------------|---------|
| ひろぎんHD | AA-             | A                | —       |
| 広島銀行   | AA-             | A+               | A2      |

### 資本効率向上に向けた政策保有株式の縮減

当社グループは、政策保有株式について、地域経済の発展や当社グループの企業価値の向上に資するなど保有意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としております。

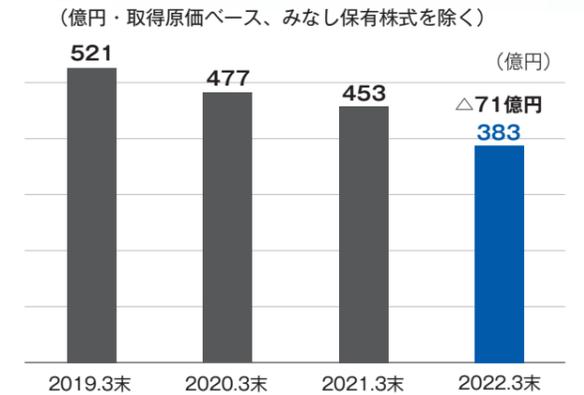
保有する株式については、その保有意義をESGの観点も踏まえて検証し、その保有意義が不十分と判断される場合には、発行体企業と対話を行い、今後の保有の可否を判断します。

2021年度は発行体企業との対話を進めるなか、21銘柄(一部縮減含む)・71億円(取得原価ベース)を縮減しました。

引き続き、効率的な資本の活用に向け、発行体企業との対話を行う中で、縮減を進めていく方針です。

政策保有株式に係る方針等の詳細はP.102をご参照ください

### 上場政策保有株式の推移



上場政策保有株式に係るRORA 3.3% (2021年度実績)

### 株主還元の充実

当社は、<地域総合サービスグループ>として地域社会やお客さまのあらゆる課題解決に徹底的に取組み、地域の持続的成長に貢献していくため、株主還元とともに内部留保の充実にも意を用い、「安定配当金」に加えて、親会社株主に帰属する当期純利益に応じた「業績連動型の配当金」を実施しております。

2021年度は、1株当たりの年間配当金額24円の普

通配当を実施し、連結配当性向は32.5%となりました。2022年度につきましては、配当目安テーブルに基づき、1株当たりの年間配当金額27円を予定しております。

また、中期計画最終年度(2023年度)には、1株当たりの年間配当金30円以上を目指してまいります。

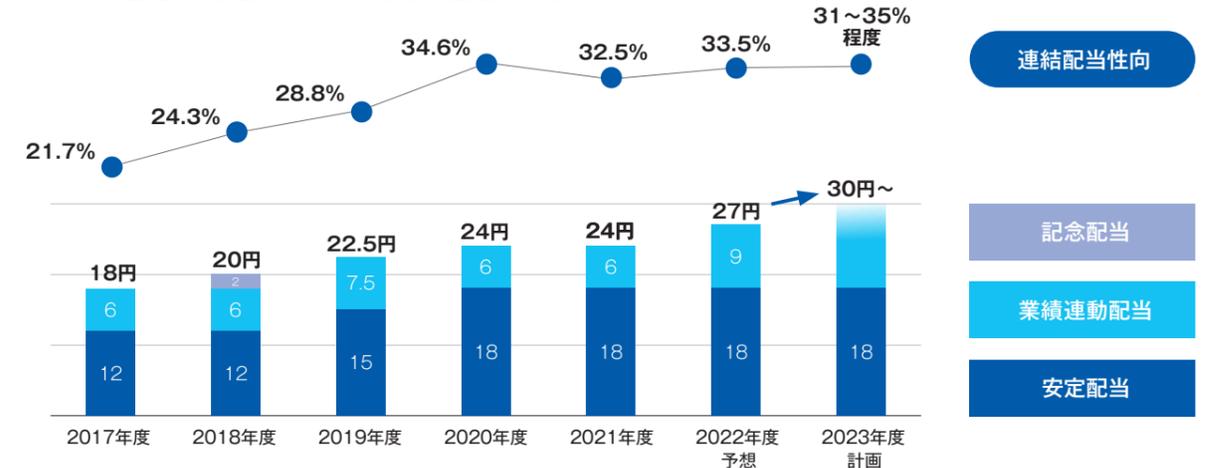
引き続き、内部留保を着実に積み上げていくとともに、株主還元の充実を図ってまいります。

### 配当目安テーブル

| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1株当たり配当金額 |         | ①+② | 連結配当性向          |
|-----------------|-----------|---------|-----|-----------------|
|                 | ①安定配当     | ②業績連動配当 |     |                 |
| 330億円超~         | 18円       | 18円     | 36円 | ~34.1%未満        |
| 300億円超~330億円以下  | 15円       | 18円     | 33円 | 31.2%以上~34.4%未満 |
| 270億円超~300億円以下  | 12円       | 18円     | 30円 | 31.2%以上~34.7%未満 |
| 240億円超~270億円以下  | 9円        | 18円     | 27円 | 31.2%以上~35.1%未満 |
| 210億円超~240億円以下  | 6円        | 18円     | 24円 | 31.2%以上~35.7%未満 |
| 180億円超~210億円以下  | 3円        | 18円     | 21円 | 31.2%以上~36.4%未満 |
| ~180億円以下        | 0円        | 18円     | 18円 | 31.2%以上~        |

(注)2017年10月1日に株式併合(2株を1株に併合)を実施しております。2017年度の1株当たりの配当金額は、株式併合を勘案した金額を記載しております。2019年度に関しましては、配当目安テーブルの見直しを行ったことから、見直し前・後を案分して記載しております。2020年10月1日にひろぎんHDを設立したことを受け、2020年度に関しましては、広島銀行が実施した1株当たり12円(配当金総額3,748百万円)の中間配当と合計で記載しております。

### 1株当たりの配当金額(円)および配当性向の推移



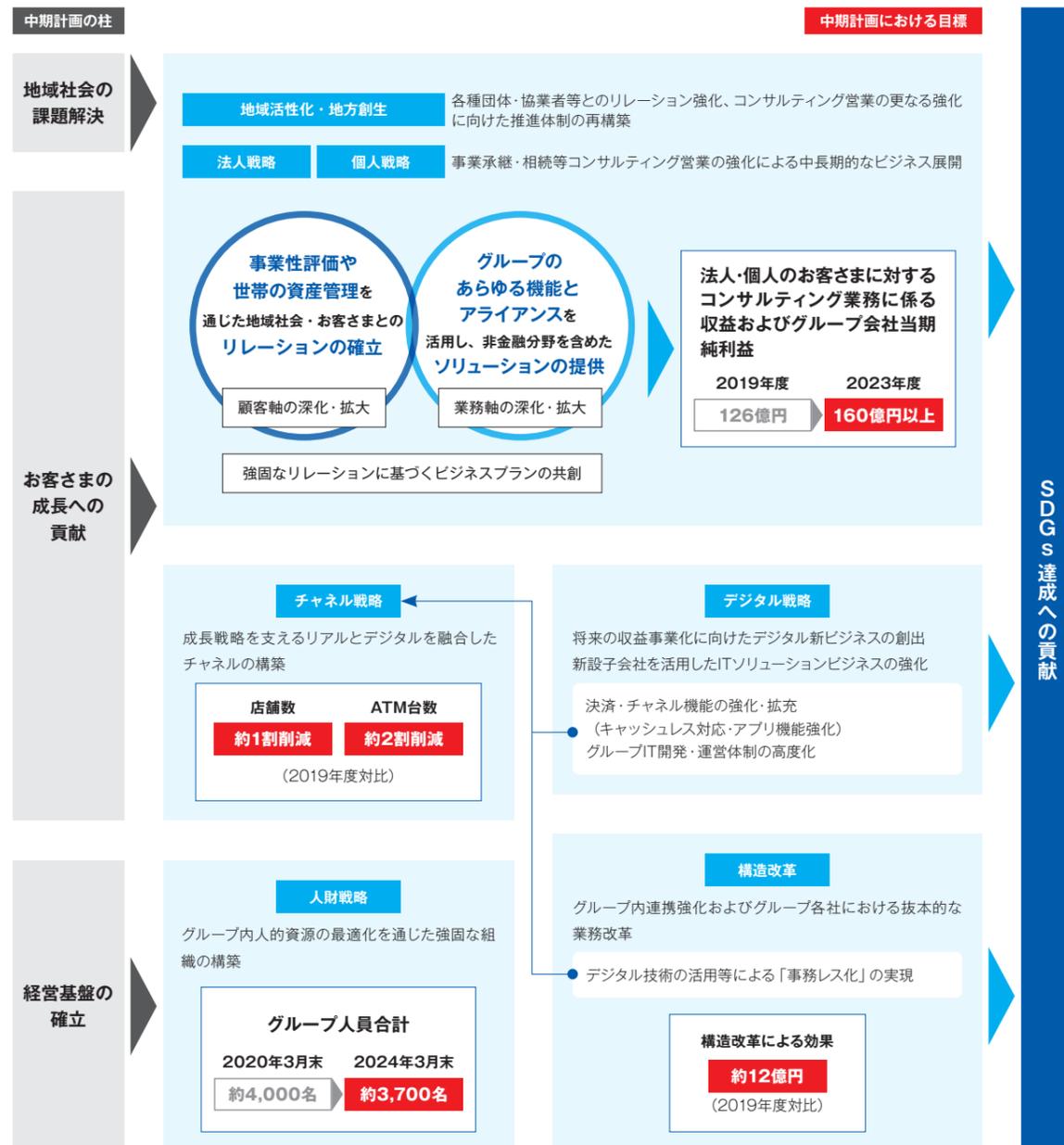
# 中期計画2020

## 「中期計画 2020」の基本的な考え方

ポテンシャル(経済規模・成長機会等)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、業務軸および顧客軸の深化・拡大を図るなか、地域社会・お客さまのあらゆる課題の解決に徹底的に取り組む、地域の発展に積極的にコミットすることで、経営理念を実現し、グループの持続的成長を図ります。

持株会社化を契機とした意識・行動改革により、  
グループ連携を一気に加速させ、次なるステージへステップアップする

### ■ 中期計画2020の全体像



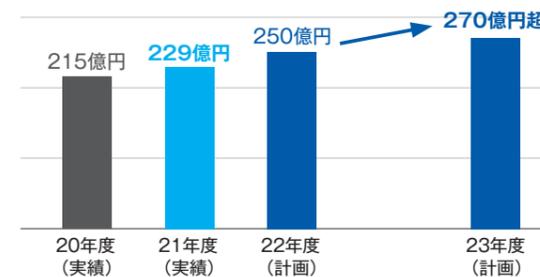
## 「中期計画 2020」における経営目標の進捗状況

### ■ 2023年度目標

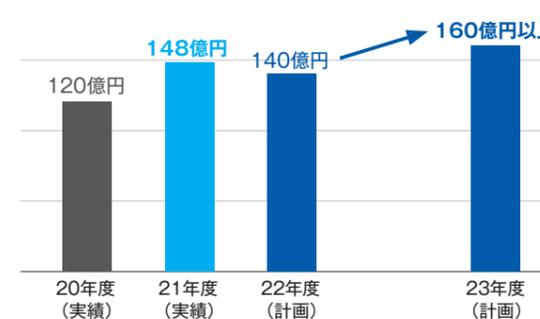
|          |                                 |         |
|----------|---------------------------------|---------|
| ホールディングス | 親会社株主に帰属する当期純利益                 | 270億円超  |
|          | 連結ROE                           | 5%以上    |
|          | 連結自己資本比率                        | 10%以上   |
| 銀行       | 法人・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*1 | 160億円以上 |
| 銀行以外     |                                 |         |
| 銀行以外     | グループ会社当期純利益*2                   | 12%以上   |
| 銀行以外     | グループ会社連結寄与度*3                   |         |

※1.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=法人ソリューション、アセットマネジメントおよびエクイティビジネスに係る収益の合計  
 ※2.グループ会社当期純利益=銀行を除く連結子会社の当期純利益に出資比率を乗じた額の合計  
 ※3.グループ会社連結寄与度=グループ会社当期純利益(※2)/親会社株主に帰属する当期純利益

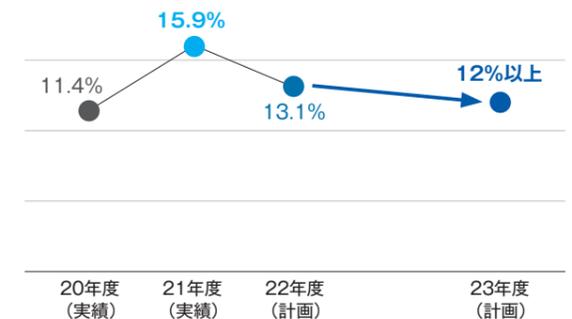
### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



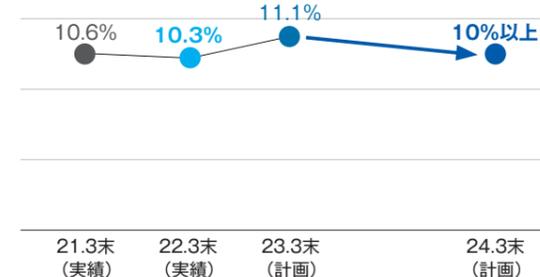
### ■ 法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益およびグループ会社当期純利益の合計



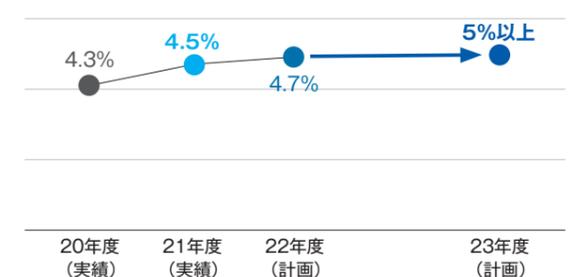
### ■ グループ会社連結寄与度



### ■ 連結自己資本比率



### ■ 連結ROE



# お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組み

## 基本的な考え方

当社グループは、お客さまのご満足とご安心の向上を図るとともに、地域経済の発展に貢献に努めてきました。

しかし、VUCA 時代と言われる今日にあって、お客さまを取り巻く環境変化が激しくなるなか、お客さまの悩みやニーズがより一層複雑化していくことが想定されます。

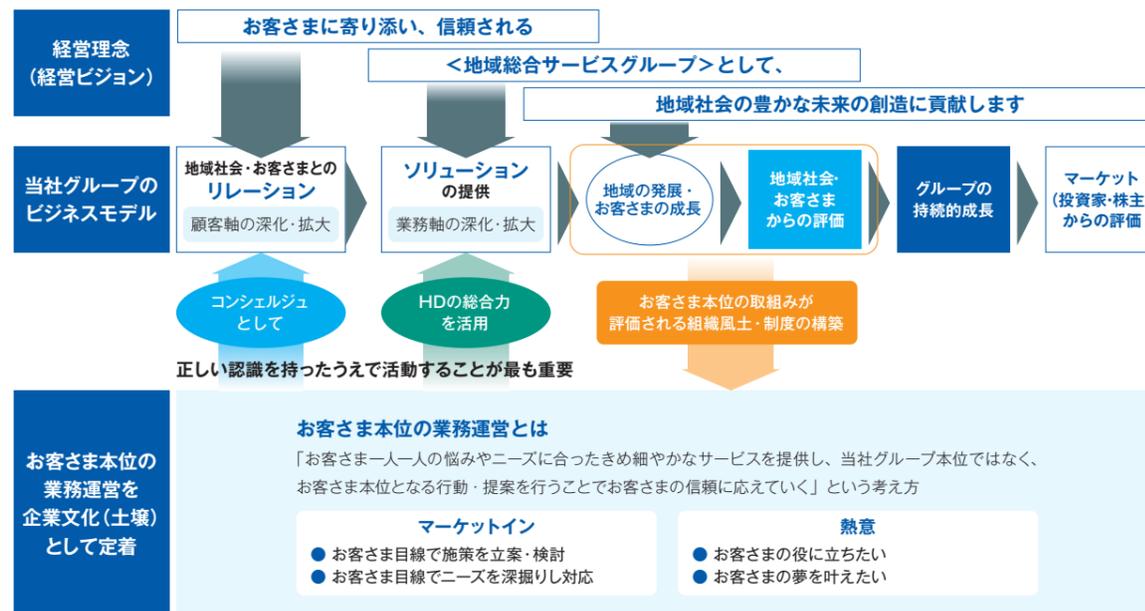
以上の認識のもと、当社グループは目指す姿である「地域総合サービスグループ」の実現に向けて「お客さま本位の業務運営」を「お客さま一人一人の悩みやニーズに合ったきめ細やかなサービスを提供し、お客さま本位となる行動・提案を行うこととお客さまの信頼に応えていく」という考え方のもと、2022年5月に「グループFD (フィデューシャリー・デューティー)

委員会」を「グループお客さま本位の業務運営委員会」に改め、金融商品販売業務のみにとどまらない、お客さま本位の業務運営のグループ全体での浸透・実践に取り組んでいます。

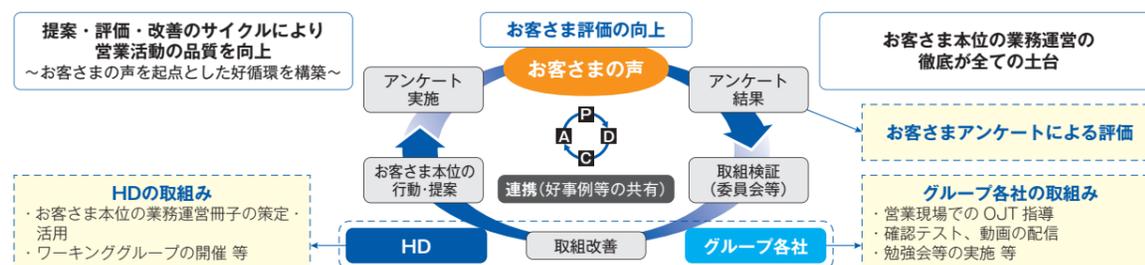
原爆被災等の苦難を乗り越え承継される、お客さま本位の業務運営のDNAは、当社グループの重要な無形資本の一つです。

今後もお客さまの声を起点とした「マーケットイン」と、「熱意」をキーワードに、お客さま本位の業務運営を企業文化として更に定着化させることで、当社グループが目指す「地域総合サービスグループ」としてのビジネスモデルを具現化し、経営理念の実現を図っていきます。

### ■ 経営理念の実現に向けたお客さま本位の業務運営



### ■ お客さまの声を起点としたPDCAサイクル構築、好循環の実現に向けた取組み



## お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組方針

ひろぎんグループは、地域経済を支える「地域総合サービスグループ」としての自覚を持ち、真心を込めた対応と、市民生活や企業活動に脅威を与えるテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、セキュリティレベルの向上や災害時の業務継続確保などお客さまの利益の適切な保護にも十分配慮した最高品質の価値ある地域総合サービスの提供を通じて、お客さまのご満足とご安心の向上を図るとともに、地域経済の発展に貢献いたします。

## お客さま本位の商品ラインナップの整備

広島銀行、ひろぎん証券はグループ一体となって、お客さまの資産運用目的、知識・経験、資産・負債構成、リスク許容度等に応じた様々な資産形成ニーズにお応えできる、幅広い金融商品の品揃えを行います。

新たな金融商品の採用に際しては、グループ各社において定める「商品選定における検討事項 (商品性、仕組み、手数料水準等)」を中心に十分に検討し、お客さ

ます。サービスの提供においては、お客さまの利益の実現を最優先に考え、お客さまの視点に立って、高度な専門性を保持し、付加価値の高い商品・サービスを提供することが、結果として当社グループの中長期的な企業価値の増大につながるとの認識のもと、ひろぎんグループの「お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組方針」を策定・公表し、実践してまいります。

## お客さまの資産形成に資するポートフォリオ提案 (長期・積立・分散投資の促進) の実践

投資未経験者や投資初心者に対しては、ライフイベントに応じた資産運用の必要性、リスクとリターンとの関係、運用方法を分かりやすく説明します。お客さまの投資目的やリスク許容度、ニーズ、知識・経験・保有金融資産、ライフプランを踏まえた目標資産額、目標達成に向けた金融商品の適切な割合等を正確に把握します。

把握したお客さまの投資目的やリスク許容度、ニーズ、目標資産額等に則った個別商品の提案にあたり、各種「商品パンフレット、提案ツール」等の活用により、お客さまが負担する手数料を含め、お客さまの理解度に応じて、分かりやすい商品説明を行います。

また、複雑又はリスクの高い商品の提案を行う場合には、類似商品の比較が容易となるよう配慮した資料 (重要情報シート) を用いて、より分かりやすく丁寧な説明を行います。お客さまの商品申込時の事務負担軽減のため、事務の効率化を進めます。お客さまの資産運用に関する多様なニーズにお応えするため、ロボアドバイザーの導入等、FinTech 分野の研究と積極的な活用を進めます。お客さまの金融リテラシー (マーケット環境の把握や金融・投資知識) の向上にお役に立つセミナーを積極的に開催します。

## お客さま本位のフォローアップの実践

お客さまに対しては、保有商品の特徴及び運用状況を説明するとともに、当初把握した投資目的やリスク許容度、ニーズ、目標資産額等お客さまの意向の変化を確認し、ポートフォリオやライフプランの見直し提案等、長期的な視点に配慮した適切な情報提供を、お客さまの理解度に応じて定期的に分かりやすく行います。

市場動向が大きく変化した場合等、相場見通しや商品の運用状況をはじめ、お客さまの投資判断に必要な情報をご提供するなど、適時適切な情報提供を行います。お客さまが保有される商品について、関連するマーケットの動向、運用状況等、お客さまの投資判断に必要な情報を提供するため、定期的にセミナーを開催します。

## お客さま本位の業務運営を追求するための従業員等に対する適切な動機づけの枠組みの整備

お客さま本位の業務運営に資する業績評価制度を構築します。

お客さまの多様かつ高度化する資産運用ニーズに対し、高度な専門性を保持するため、一層のコンサルティングレベルの高度化に向け、FP資格取得者の拡大、研

修等を通じた営業職員向け教育の強化や業績評価運営の高度化を進めます。

販売担当者によるお客さま本位のコンサルティング及び情報提供状況について、本部モニタリングにより検証し、販売担当者の教育に活用します。

## 地域活性化・地方創生

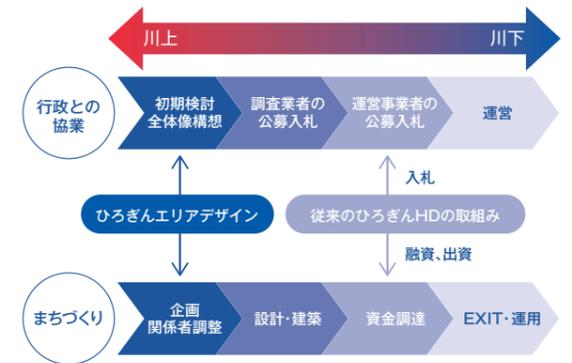
### 地域活性化・地方創生に係る新たなビジネスの展開

当社グループでは、従来から広島銀行を中心に、観光振興・都市再開発や行政向けコンサルティングなど、地域活性化・地方創生に取り組んできましたが、公募入札や資金調達局面での融資など、「川下」段階からの関与が中心でした。

しかし、多様化する地域の課題解決に 대응するためには、案件の初期検討や企画・関係者調整など、案件の「川上」段階からも能動的に関与することが重要です。

そこで、当社グループでは、2021年4月に、ひろぎんエリアデザインを設立し、地域活性化・地方創生に関するグループ内の機能を集約することで、対応態勢を強化しました。

徹底した地域密着型経営の歴史の中で、地域のステークホルダーの皆さまとともに育んできた信頼と実績は、当社グループの重要な無形資本の一つです。



今後も、ひろぎんエリアデザインを中心とした当社グループが旗振り役となり、地方創生案件の「川上」段階から能動的に関与することにより、地方公共団体や各事業者と連携・協業しながら、地域活性化・地方創生に係る新たなビジネスの展開に取り組んでいきます。

### 三次市のシティプロモーション戦略策定支援業務

2021年7月、ひろぎんエリアデザインは、三次市から地域の魅力創出に係る業務を受託し、三次市の魅力を市内外に伝えることで、移住・定住、関係人口の増加につなげるシティプロモーションの戦略策定を支援しました。

戦略策定においては、成人向けだけでなく地元高校と連携した高校生向けの市民会議も実施し、三次市民の意見を幅広く吸収することで、三次市への愛着を深める活動を行い、三次市の魅力を表現するブランドメッセージを策定しました。



### 尾道市瀬戸田町のシトラスパーク活用事業

2021年11月、尾道市が保有する「シトラスパーク瀬戸田」活用の公募事業について、ひろぎんエリアデザインを含む3社のコンソーシアムが運営事業者として選定を受けました。

当社グループは、シトラスパーク瀬戸田の運営事業者である「株式会社せとむす」にひろぎんキャピタルパートナーズが資本参加するとともに、ひろぎんエリアデザインを中心に、レモン栽培、グランピング施設運営、公園再生事業に取り組んでいます。

休園中の尾道市瀬戸田町のシトラスパークを「身近に、誰でも、気軽に、安心して、楽しめる」公園として再生させるとともに、日本有数のレモン生産地である瀬戸田の生産者高齢化に伴う事業承継や観光に関する地域課題解決を通じて、地域活性化・地方創生に貢献します。



## 観光振興・都市再開発への取組み

広島をはじめとした地元地域は、原爆ドームや厳島神社などの世界遺産や、瀬戸内・中山間地域にも豊富な観光資源を有するエリアです。

当社グループでは、ひろぎんエリアデザインを中心に、そのような観光資源や地元地域の魅力を発信する

取組みや都市機能の更なる活性化に向けた取組みを進めています。

2023年G7サミットの広島開催により、海外諸国からの注目が高まることをチャンスとして、観光振興・都市再開発により一層注力していきます。

### Ⅰ ヒルトンホテル誘致

2022年10月には、「ヒルトンホテル広島」がグランドオープンします(ヒルトンブランドとしては中国・四国地方初)。

当社グループは、本ホテル事業への投融資に加え、マーケット調査などホテル運営に係る業務支援を行っています。

MICE施設としての活用やインバウンド需要の取り込みのほか、ホテル関連ビジネスや、雇用の創出により地域経済の活性化に貢献していきます。



### Ⅰ 広島空港の運営事業

広島空港の民営化(運営権民間委託)にあたり、広島銀行およびひろぎんキャピタルパートナーズをはじめ、地元有力企業や運営ノウハウを持つ在京不動産会社・商社で構成されるコンソーシアムが選定を受け、広島空港の運営事業に取り組んでいます。国際線の拡充を行う計画としており、広島の空の玄関口として、インバウンド需要を取込み、地域活性化を目指しています。



## Group Collaboration 地域活性化や地域ブランド戦略

### 広島銀行

地域内産業の地域外流出、都市部への人口流出、市街地中心の建物の老朽化、コロナ禍によるインバウンド需要の低迷など、地域社会・地域経済における構造的な課題解決に向けた取組みが急務となっています。当社グループでは、広島銀行とひろぎんエリアデザイン

### ひろぎんエリアデザイン

が連携し、「ひと」「まち」「しごと」という3つの切り口から、まちづくりのサポート、ひととまちの情報発信、地域産業の育成支援、観光振興の支援など、地域活動を支える「社会の仕組み」をアップデートし、「コミュニティ」ネットワークの再形成・活性化を目指します。

### まちづくり・ひとづくり・しごとづくりのサポート

行政機関と連携しながら「まちづくり」を進めるとともに「ひとづくり」「しごとづくり」へテーマを広げ、それらを有機的に結び付けることで、地域に新しい価値を創造するお手伝いをします。

この地域に住み続けたい  
この地域を良くしたい

ひととまちの情報発信

地元企業の事業承継を契機とする  
U/I/Tターン者の増加施策

地域への愛着を活かした  
コミュニティ活性化

起業促進と地域リーダーの育成

まちづくり

エリア  
デザイン

しごとづくり

何度も訪れたい  
居心地のよい

市街地の再開発  
中山間地域・島しょ部の持続可能な地域づくり

ひととまちも元気にする

## アクセラレーションプログラムを通じた地域産業育成

当社グループでは、広島銀行やひろぎんエリアデザインを中心に、地域産業の育成を企図し、大学発ベンチャー企業の発掘や、企業の新規事業創出を支援する

ため、アライアンス先と協働し「アクセラレーションプログラム」の実施に取り組んでいます。

### Ⅰ 広島オープンアクセラレーター

Crew株式会社との協業により、広島県内企業の経営資源と全国のスタートアップ企業の特徴あるサービスをつなげるオープンイノベーションによる新事業創出を目的としたアクセラレーションプログラムを実施しています。

### ■ 広島オープンアクセラレーターの開催実績

| 開催年度   | 参加企業 | 新規事業案 |
|--------|------|-------|
| 2019年度 | 5社   | 8案    |
| 2020年度 | 4社   | 12案   |
| 2021年度 | 6社   | 12案   |

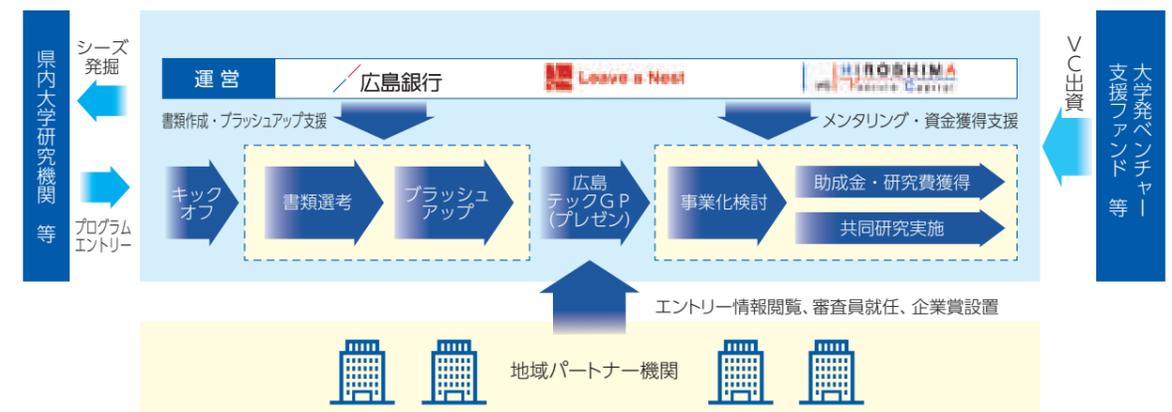


### Ⅰ 広島テックプランター

株式会社リバネスとの協業により、大学等の研究シーズを発掘し、事業化から成長に至るまで一貫して支援することを目的としたアクセラレーションプログラムを実施しています。

### ■ 広島テックプランターの開催実績

| 開催年度   | エントリー先 | 事業化支援先 |
|--------|--------|--------|
| 2020年度 | 24先    | 9先     |
| 2021年度 | 24先    | 9先     |



# 法人戦略

## 事業性評価を軸としたお客さま本位のコンサルティングの実践

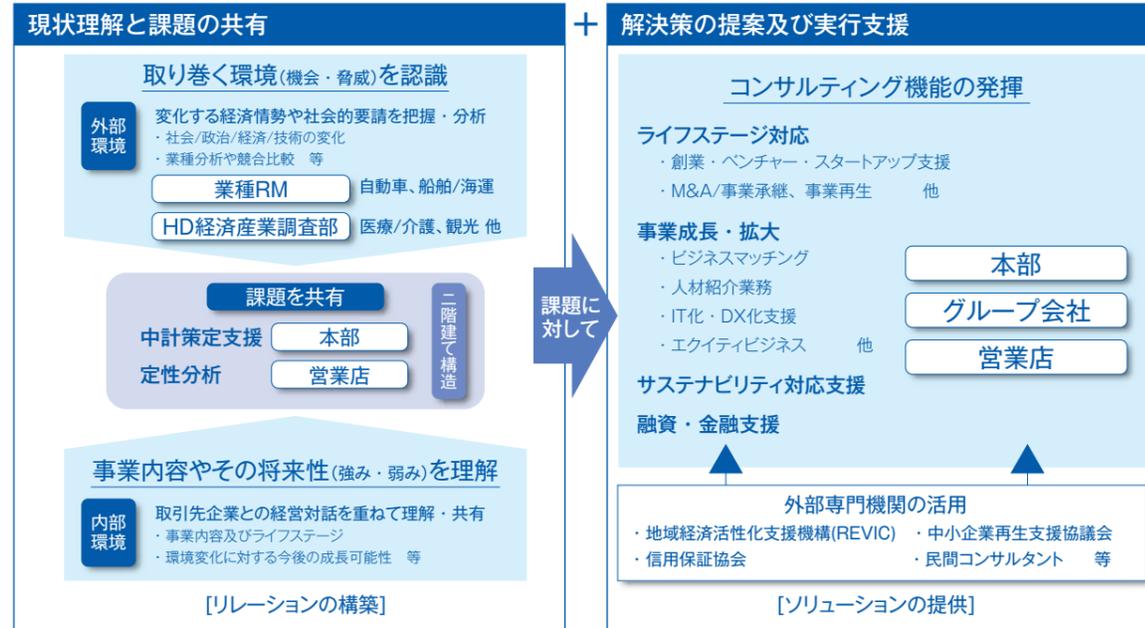
当社グループでは、お取引先企業の事業の将来性につながる定性情報の重要度を過去より体感してきたことが背景にあり、お取引先企業のニーズを起点としたコンサルティング営業の軸として、広島銀行の「事業性評価」を位置付けています。

地元産業の特性に応じたサポートを長い間重ねてき

たことで培ってきた「事業性評価」の歴史とノウハウは、当社グループの重要な無形資本の一つです。

今後も、強みである「事業性評価」を軸とした付加価値の高い金融・非金融ソリューションの提供により、地域と産業を理解し、お取引先企業の成長につながる本業支援の取組みを進めていきます。

### ■ 広島銀行の「事業性評価」



## TOPICS

### 事業性評価の歴史

不良債権処理に追われていた1990年代、広島銀行は自動車業界のサプライヤー（部品メーカー）の財務面を見て融資を実行していました。しかしそのサプライヤーの財務内容が厳しくても代替できない技術を持っている場合、経営再建まで踏み込んで支えないと自動車業界が成り立ちません。財務内容だけを見るのではなく、産業クラスターにとって必要なのか否かといった観点から定性情報を重要視する必要が出てきたのです。

2001年1月、自動車関連業界の取引先の多様化・高度化に的確にお応えするため、自動車業界からの転籍者を迎えるなどして「自動車関連対策室」を新設しました。専門家がサプライヤーの工場へ出向

き、技術面を把握。これに広島銀行の財務分析を合わせ「技術」「財務」の両面から企業を理解することになり、リーマン・ショックなど急激な外部変化があっても軸がぶれることなく対峙することができました。これが広島銀行の事業性評価に繋がっていきました。



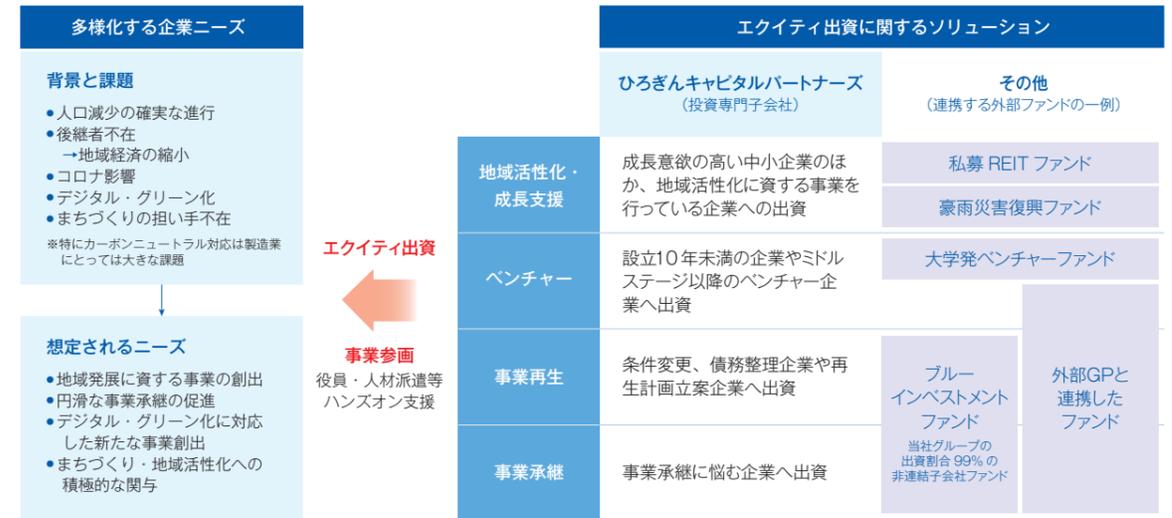
## エクイティビジネスへの取組強化

当社グループでは、ひろぎんキャピタルパートナーズを中心に、地域課題の解決に貢献する取引先や事業成長に取り組むお取引先への「エクイティ出資」と、従来から培ってきた「コンサルティング機能」を活かし、「事業参画」という形で伴走型支援を超えた支援を行っています。

ひろぎんキャピタルパートナーズでは、従来の3つのファンド（「事業再生ファンド」・「事業承継ファンド」・

「ベンチャーファンド」）に加え、2022年4月に新たなファンド（「地域活性化ファンド」）を組成いたしました。

今後も、広島銀行の「事業性評価」を切り口に、エクイティを含めた多様な資金調達手段を提供するとともに、人材派遣等も含めたハンズオン支援の取組みを強化することで、地域のお取引先企業の成長支援を強化してまいります。

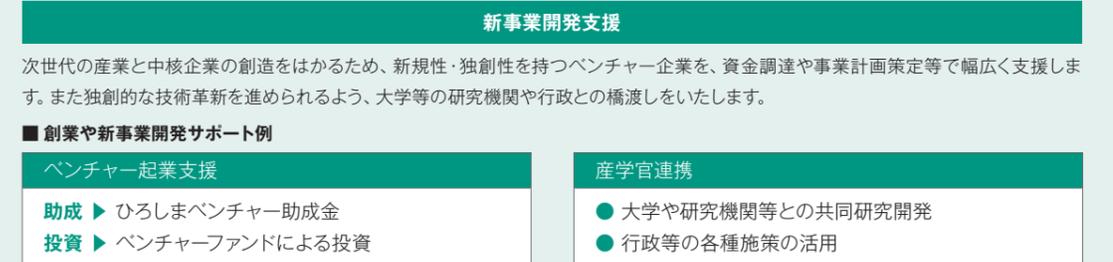


### ■ エクイティビジネスへの取組強化に向けた外部アライアンス先との提携

| 提携領域 (概要)     | 提携先  | 提携内容                             | 時期       |
|---------------|--|----------------------------------|----------|
| ものづくり企業等の経営支援 | セレンディップ・ホールディングス株式会社 および セレンディップ・フィナンシャルサービス株式会社 | 業務提携 (広島銀行・ひろぎんキャピタルパートナーズ)      | 2020年12月 |
| ファンド運営事業強化    | フロンティア・マネジメント株式会社                                | 業務提携 (広島銀行・ひろぎんキャピタルパートナーズ)      | 2020年12月 |
| 新規上場 (IPO) 支援 | ブリッジコンサルティンググループ株式会社                             | 業務提携 (広島銀行) 出資 (ひろぎんキャピタルパートナーズ) | 2021年12月 |

## Group Collaboration 創業や新事業開発

世界的な環境意識の高まりや自動車業界を取り巻く技術革新、5G等次世代通信規格の普及など、社会は大いなる変革期にあり、創業や新事業開発には絶好機といえます。当社グループでは、広島銀行とひろぎんキャピタルパートナーズが連携し、新規ビジネス展開に向けた資金調達のほか、事業化支援から営業サポートなど、意欲的なチャレンジを応援しています。



## IT コンサルへの取組強化

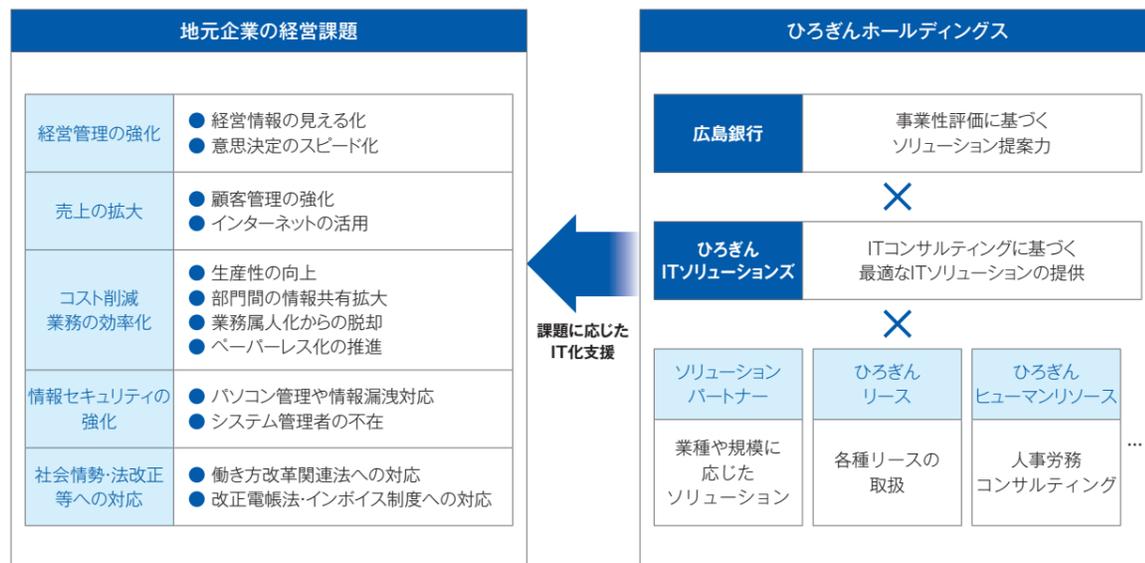
当社グループでは、ICT事業・派遣事業を展開するひろぎんITソリューションズを中心に、お客さまの経営課題やお悩みに対し、様々なソリューションを提供しています。

なお、ひろぎんITソリューションズは、従来からのビジネスパートナーである株式会社マイティネットとのIT関連合併事業として、2021年1月に子会社化した会社(銀行業高度化等会社)であり、IT関連分野における豊富な人材とソリューションを有しています。

広島銀行の事業性評価を切り口に、「ITコンサルティング」に基づく最適なITソリューション(クラウドサービス・アウトソーシングサービスの導入やシステム構築等)の提供により、経営課題解決のご支援を行っています。

今後も、外部のソリューションパートナーやひろぎんホールディングスの各グループ会社と連携し、多様化・高度化するお客さまのITに関する様々なニーズにお応えしてまいります。

### ■ ひろぎんITソリューションズのIT化支援によるお客さまの経営課題の解決



## Group Collaboration デジタル化や業務効率化

### 広島銀行

社会のデジタル化が急速に進む今、新たなIT戦略導入は、あらゆる業界で急務となっています。

ひろぎんグループでは、広島銀行とひろぎんITソリューションズが連携し、デジタル技術を活用した業務

### ひろぎんITソリューションズ

効率化や生産性向上の支援など、ITに関する豊富な知識と技術を保有するスペシャリストによる最適なITソリューション提供を通じて、お客さまのDX化をサポートしています。

### ITソリューション戦略

デジタル技術を活用することで、社内の業務改革や生産性向上をはじめとした、請求書の電子化、キャッシュレス化の推進、リモートワーク導入など、オフィスや店舗、病院・診療所等でのDX化をきめ細かくサポートします。

#### 業務効率化

- IT活用の現状診断による課題整理から改善策までのトータルサポート
- リモートワークやオンライン会議、RPA等を利用した働き方改革等

#### 生産性向上

- お客さまの企業規模・業務に応じたITを活用したソリューションのご提案
- クラウドサービス等を活用した業務のデジタル化

## 人材支援への取組強化

当社グループでは、ひろぎんヒューマンリソースを中心に、お取引先企業の「人材確保」・「人材育成強化」・「生産性の向上」などの「ヒト」に関連する課題解決に向けて、人材紹介事業・研修事業・人事コンサルティング事業をはじめとした様々なソリューションを提供しています。

なお、ひろぎんヒューマンリソースは、多くの企業経営者が抱える「ヒト」に関する経営課題の解決支援に向けて、2021年4月に新規設立した子会社です。設立当初からの事業である「人材紹介事業」、「研修事業」、「人事コンサルティング事業」に加えて、2022年4月より、M&Aにより、「人材派遣事業」を開始するなど、業務軸の拡大を進めています。

### ■ 広島県内企業経営者が抱える課題(上位10項目)

|                  |       |
|------------------|-------|
| 原材料価格の上昇         | 54.2% |
| 人材の確保、人手不足       | 44.3% |
| 売上・受注数量の減少       | 35.1% |
| 従業員の能力向上、人材育成の強化 | 28.4% |
| 製造・販売・物流等のコストの上昇 | 17.7% |
| 原材料・部品等の調達困難     | 16.2% |
| 設備の老朽化・更新        | 12.4% |
| 販売価格の引き上げ困難      | 12.2% |
| 人件費の上昇           | 10.9% |
| 生産性の向上           | 9.9%  |

出所：ひろぎんホールディングス 2022年度上期経営者アンケート

今後も、広島銀行の「事業性評価」を切り口に、お客さまの「ヒト」に関するニーズにお応えするため、人事・労務に関するあらゆる課題にワンストップで対応する体制構築を目指していきます。

### ■ ひろぎんヒューマンリソースの事業・サービス概要

| 事業・サービス      | 内容  | 実績   |
|--------------|---|--|
| 人材紹介事業       | ● 外部人材紹介会社との連携による経営人材や専門人材の紹介   | 成約件数：92件<br>(前年同期比：+19件)                         |
| 研修事業         | ● 新入社員から経営幹部までを対象とした研修・セミナーの実施<br>● 講師派遣等による社内研修プログラムの実施支援                              | 参加人数：1,482人<br>(前年度年間実績：+881人)                   |
| 人事コンサルティング事業 | ● 人事労務に係る各種コンサルティング(働き方改革への対応、労務管理に係る各種相談等)<br>● 人事制度構築コンサルティング(評価・報酬制度の見直し、人事制度の設計支援等) | 成約件数：49件<br>(前年度実績なし)<br>顧問契約件数：31件<br>(前年度実績なし) |
| 人材派遣事業       | ● 主に事務系人材(営業・経理・総務等のオフィスワーク人材)の派遣   | 2022年4月事業開始(他社M&A) <b>NEW</b>                    |
| 福利厚生サポート     | ● 「健康管理」「自己啓発」「資産形成・ローン」「割引優待」を1つのパッケージとした「福利厚生サポート」を提供                                 | 2022年10月サービス開始予定 <b>NEW</b>                      |

## Group Collaboration 人財の活用や育成

### 広島銀行

企業の成長エンジンは、人のチカラの活用です。有能な人材を確保することはもちろん、従業員のスキルアップやITの活用など、さまざまな手段で人のチカラを伸ばしていくことが可能です。当社グループでは、広島銀行

### ひろぎんヒューマンリソース

とひろぎんヒューマンリソースが連携し、働き方改革に向けた労務環境の創造や人材活用策のご提案など、お客さまのさまざまなご相談にお応えしています。

### 人事・労務コンサルティング事業

人材確保や育成のコンサルティングはもちろん、労務管理やトラブル対応へのアドバイス等、人事労務コンサルティングのご相談にも応じています。また各種評価制度や報酬制度の見直し等を通して、従業員のやる気を引き出します。

#### 経営者が抱える課題

- 人材育成強化、能力向上
- 人手不足、人材確保
- 生産性の向上
- 働き方改革への対応
- 雇用の安定・維持
- 人件費の上昇

#### ソリューション内容

##### 人事労務に関する各種コンサルティング

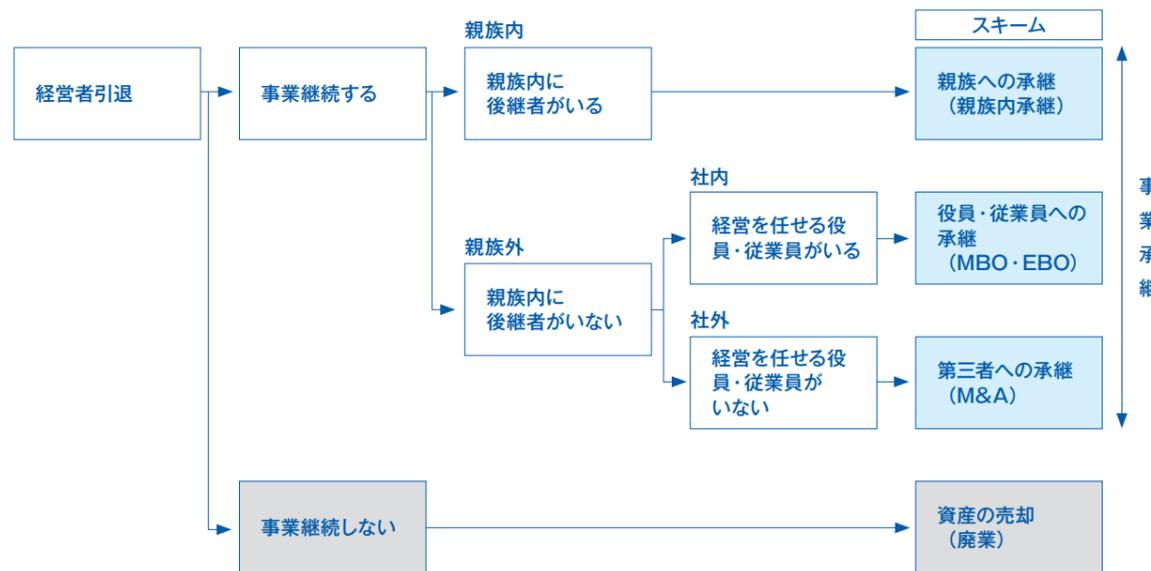
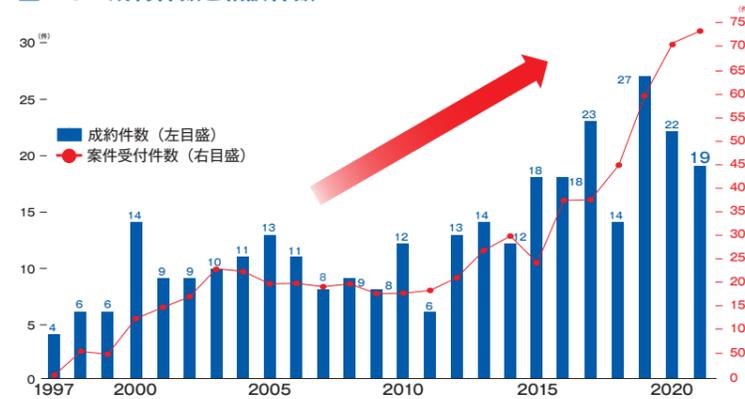
- 働き方改革への対応
  - 人事労務関連のIT化強化
  - 労務管理に係る各種相談等
- ##### 人事制度構築コンサルティング
- 評価制度、報酬制度の見直し
  - 人事制度の設計支援等

## 事業承継への取組強化

当社グループでは、広島銀行を中心に、高齢化や後継者不足を背景としたお取引先企業の事業承継に関する課題解決に向けて、M&A業務等を通じた事業承継サポートを行っています。

今後も、広島銀行の「事業性評価」を切り口に、親族内・従業員承継から第三者承継(M&A)まで事業承継に関するあらゆるニーズにワンストップで対応できる体制を整え、お取引先企業の円滑な事業承継の実現をサポートしていきます。

■ M&A成約件数と相談件数



## Group Collaboration 事業承継やM&A

### 広島銀行

世代交代を円滑に進めることは、経営者の皆さまにとって重大な経営課題の一つとなっています。

ひろぎんグループでは、広島銀行・ひろぎんキャピタルパートナーズを中心に、それぞれの問題やニーズをしっかりと把握し、事業承継の手段に関するコンサル

### ひろぎんキャピタルパートナーズ

ティング、M&A手法による優良な提携先・譲渡先の紹介と交渉、外部からの後継者候補の招聘など、多様な方法の中から最適な手段で円滑な世代交代をサポートしています。

### 相続と事業承継サポート

経営の世代交代には、金融・財産面に加え、適切な後継者選択により企業価値を向上させる取組みが重要になります。法務・税務・労務等の外部専門家と連携し、より効果的な相続・事業承継対策の提案を行います。

### ■ 事業承継コンサルティングの流れ



## アフターコロナを見据えたお取引先企業の本業支援への取組強化

長引くコロナ禍は、当社グループの地元4県の経済活動に大きな影響を及ぼしており、取引先企業においては、アフターコロナも見据えた事業の構造転換や生産性向上に資するデジタル化への対応の必要性が増しております。

そうした中、当社グループでは、広島銀行を中心に

「事業性評価」を軸とした資金繰り支援、経営改善・事業再生支援に加え、事業転換や事業承継ニーズに対して従来の貸出金にとどまらないエクイティ性資金を提供する等、あらゆるグループ機能を活用した金融・非金融のソリューション提供による本業支援の取組みを強化しております。

### ■ アフターコロナを見据えた金融・非金融の本業支援

| 経営課題      | お取引先企業への支援(例)   |
|-----------|---|
| 資金繰り確保    | ● 事業の安定化に資する資金の確保<br>● 設備投資資金の確保 等                    |
| 事業承継・経営改善 | ● 事業承継・経営改善にかかる計画策定<br>● M&A 等                        |
| 販路・売上確保   | ● 事業拡大や新分野、業種転換等含めた事業再構築<br>● ECサイトの活用等オンラインサービスの拡充 等 |
| 人材確保      | ● リモート環境整備<br>● 多様な働き方、働き手の受け入れ体制整備 等                 |
| 業務効率化     | ● 生産性向上、生産管理のIT化<br>● 人事・労務管理のIT化 等                   |

## デジタルを活用した法人ソリューションの拡充 DX

当社グループでは、グループ各社や他業態アライアンス先等との連携により、デジタルを活用した新事業創出

やビジネス変革(新たな顧客価値の創出・提供)に取り組んでいます。

### Ⅰ BtoB自動化請求サービス「ひろぎんBill」

広島銀行では、マネーフォワードケッサイ株式会社と業務提携を行い、2021年4月より法人・個人事業主のお客さまが掛売りする際の与信審査、請求書発行・発送、入金管理まで、一連の請求・決済業務を代行する「ひろぎんBill」の取扱いを開始しました。



### Ⅰ オンライン助成金診断

広島銀行は、株式会社ライトアップと業務提携を行い、2020年10月より、Webを活用した非対面対応も可能な助成金受給支援サービスの取扱いを開始しました。

広島銀行のホームページ上にある「助成金・補助金自動診断システム」のページからアンケートに回答するだけで、受けられる助成金の受給金額が自動診断され、その場での申請相談を可能としました。

事業者向けポータルサイト DX

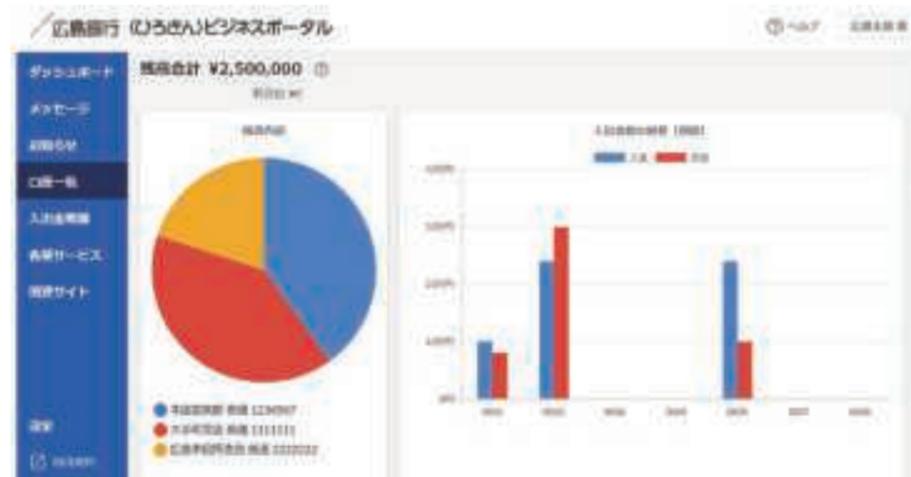
広島銀行では、株式会社エヌ・ティ・ティ・データおよびクレジットエンジン株式会社との協業により、2022年6月に、法人・個人事業主のお客さまとの各種取引のデジタル化に向けた取り組みとして、事業者向けのポータルサイト「〈ひろぎん〉ビジネスポータル」の取扱いを開始しました。

本サービスは、口座残高や入出金取引明細の確認に

加え資金調達などのお手続きをインターネット上で完結することができる無料のサービスです。

今後も、本サービス内にコンテンツを順次追加していくとともに、デジタル技術等を活用した新たなサービスの導入検討を進め、お客さまの利便性向上に努めていきます。

〈ひろぎん〉ビジネスポータル画面イメージ



「〈ひろぎん〉ビジネスポータル」のサービス内容

| サービス名             | 概要   |
|-------------------|--|
| 取引照会サービス          | ● 当日の預金残高および直近50日分の取引明細のご照会  |
| 〈ひろぎん〉ビジネスポータルローン | ● お申込からご契約までを本サービス上にてお手続きいただけるオンライン完結型融資<br>● 対象となるお客さまに本サービス画面上でご案内 |
| 電子交付サービス          | ● 郵便でお送りしております「手数料引落通知書兼領収書」やご融資の「ご返済予定表」等の各種帳票が本サービス画面上で閲覧可能        |

グループ連携による提携SaaSの拡充 DX

当社グループでは、広島銀行およびひろぎんITソリューションズやひろぎんリースとの連携により、代理

店契約・ビジネスマッチング契約による各種SaaSの取扱いを拡充しました。

グループ各社との連携によるSaaS提携案件

| SaaS名            | 概要                        | 導入時期    | 連携グループ会社       |
|------------------|---------------------------|---------|----------------|
| スマートマツクラウド       | IoTを用いた在庫管理・自動発注サービス      | 2021/4~ | ひろぎんITソリューションズ |
| MonoRevo (ものレボ)  | 製造業に特化した工程管理サービス          | 2021/4~ | ひろぎんITソリューションズ |
| SmartDrive Fleet | テレマティクス×車両管理システムを融合したサービス | 2021/6~ | ひろぎんリース        |
| ANDPAD           | 建設業に特化した施工管理サービス          | 2021/7~ | ひろぎんITソリューションズ |

個人戦略

ライフデザインサービスを軸としたお客さま本位のライフトータルサポートの実践

当社グループでは、お客さま一人一人の人生に寄り添い、お客さまにとって一番頼りになる「コンシェルジュ」となることを目指しており、お客さまやご家族の将来の夢を起点とした世帯を含むライフプランのトータルサポートの軸として、広島銀行の「ライフデザインサービス」を位置付けています。

お客さまやご家族の将来の夢の実現には、まずはお客さまご自身やご家族の現在と未来を「見える化」し、現状を客観的に共有化することが重要です。

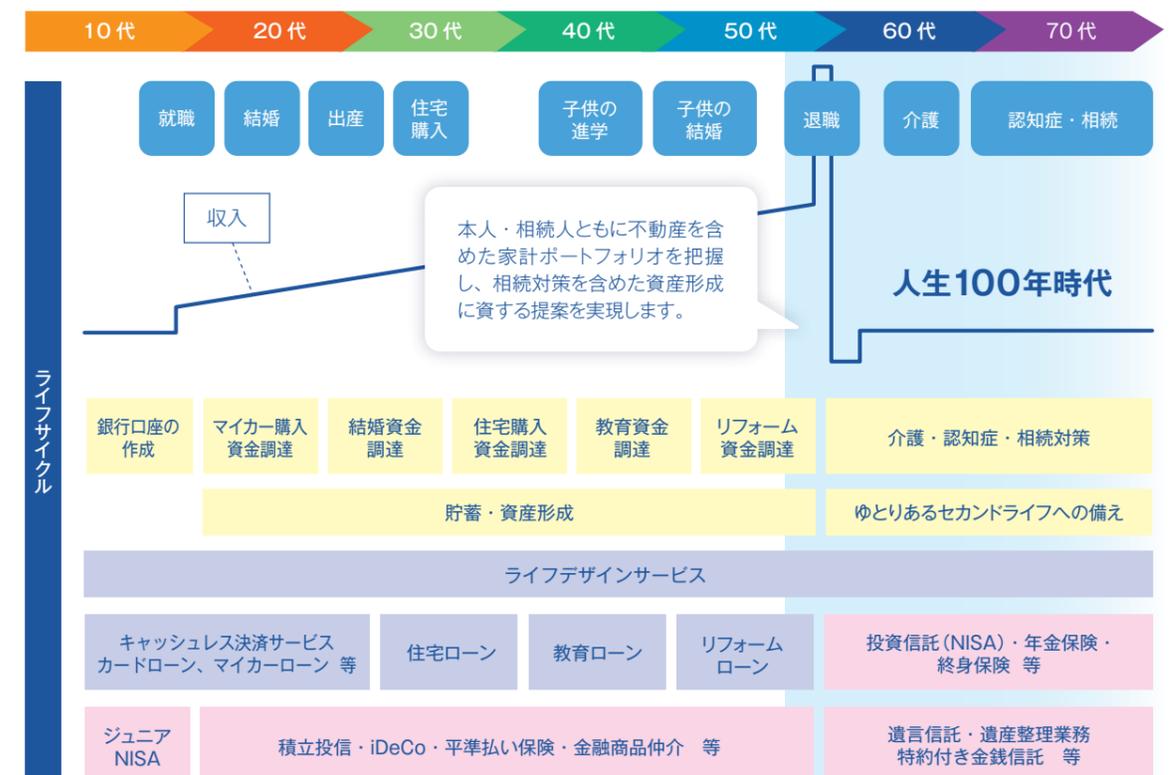
そのため、広島銀行の「ライフデザインサービス」では、お客さまからライフプランとともに、家族構成や資産情報などを伺いして、未来の設計図となる「ライフデザイン」を作成し、お客さまのお考えやお悩みまでしっかりと把握したうえで、資金的なサポートだけでなく、非金融分野も含めて、さまざまな情報やサービスを必要なタイミングにご提供しています。

中長期的な時間軸の中で、お客さま一人一人のお考えやお悩みに寄り添ってきたお客さまとのリレーションの歴史は、当社グループの重要な無形資本の一つです。

今後も、「ライフデザインサービス」を起点とした、世帯を含むお客さま毎のライフプランのトータルサポートへの取組みを通じて、ご相談の入口から出口までを一貫してサポートすることで、「コンシェルジュ」としてお客さまの生活を豊かにしていくお手伝いを進めていきます。



ライフプランのトータルサポート



ひろぎんホールディングスとは

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

## 相続コンサルティングビジネスへの取組強化

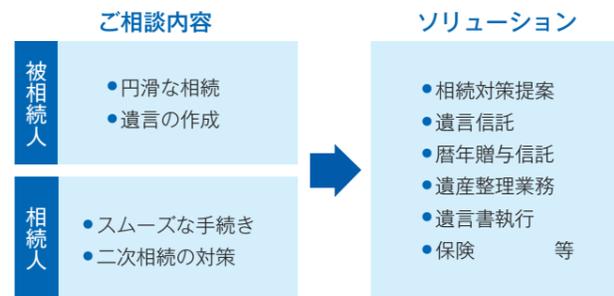
当社グループでは、広島銀行を中心に、地域の高齢化進展により高まっている相続ニーズへの対応を強化しています。

具体的には、2019年より、完全予約制・専用の相談ブースにて対応し、相続専門のスタッフが無料で分かりやすく丁寧にサポートする相続コンサルティングプラザを2カ店開設しています。

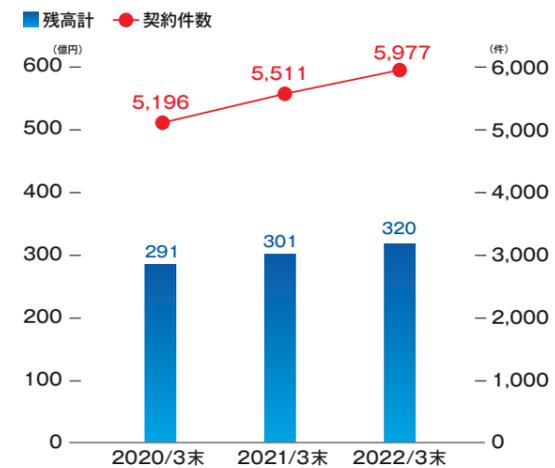
また、2018年より、広島銀行本体での遺言信託・遺産整理業務の取扱いを開始しています。

今後も、広島銀行の「ライフデザインサービス」を切り口に、お客さまの相続に関するニーズにお応えするため、生前の相続対策から相続発生後の手続きサポートまで、最適なソリューションを提供していきます。

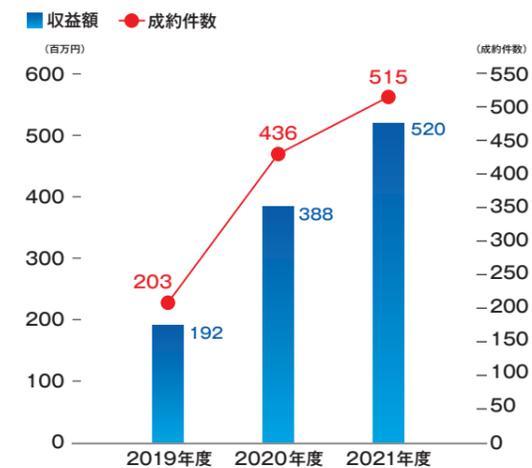
### ■ 相続ニーズへの主なソリューション提案



### ■ 相続関連信託商品の契約件数・残高



### ■ 遺言信託・遺産整理本体業務の契約件数・収益額



## TOPICS

### ゴールベース資産管理型営業の導入

これまででは、エリア別に配置していた営業の担当者を、お客さまのセグメント別での配置に見直し、資産形成層のお客さまと、資産運用や相続対策など高度な知識と経験による対応が必要なお客さまとに分けて担当者を配置することで、コンシェルジュとしての機能を最大限発揮していきます。

また、ライフデザインサービスを起点とした「ゴールベース資産管理型営業」(ライフプランニングからゴールを共有し、運用提案から継続的なレビューによりゴールまで伴走支援を行う方法)を導入しました。

お客さま一人ひとりの悩みやニーズにあったきめ細やかなサービスを提供し、お客さま本位となる行動・提案を行うことで、信頼に応じていきます。

## 銀証連携の一層の強化

当社グループでは、広島銀行とひろぎん証券において、「金融商品取引法」による弊害防止措置(ファイアーウォール規制)等を踏まえた適切な業務運営体制を構築のうえ、ワンストップで対応が可能な共同店舗(24カ店開設)を中心に、高度かつ専門的な資産運用

や相続対策のご相談・ご要望にお応えする体制を整えています。

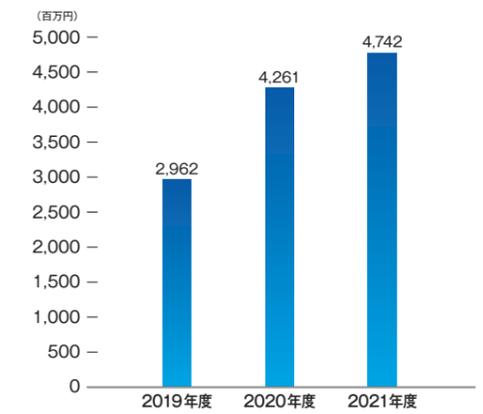
### ■ 共同店舗の開設状況(2022年5月末現在)



### ■ ひろぎん証券<仲介口座数、及び残高推移>



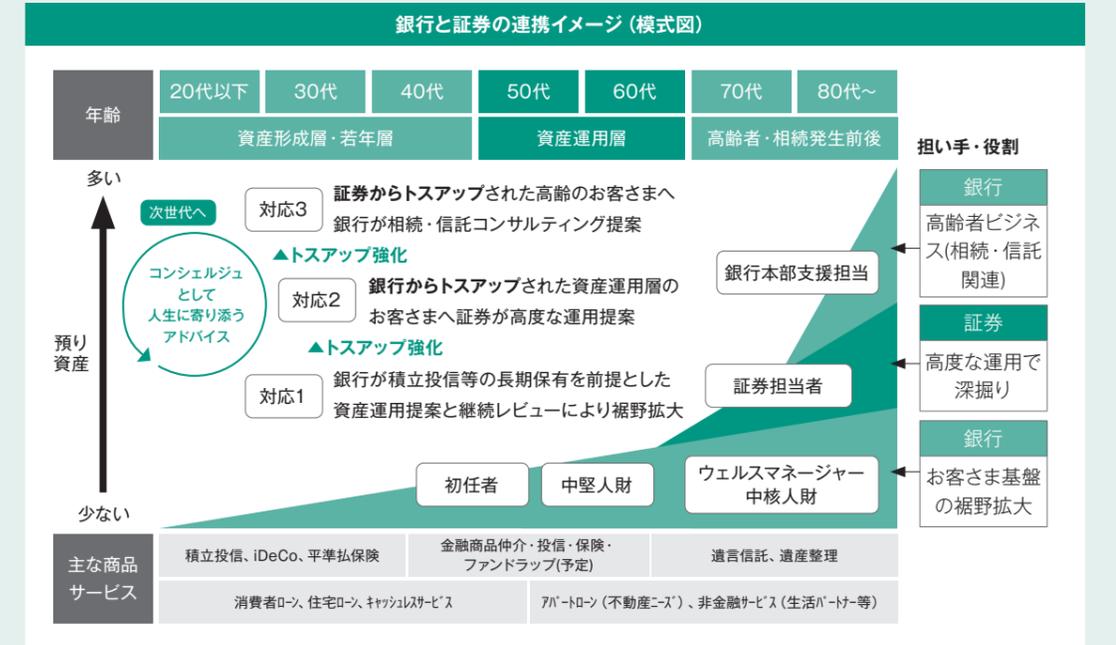
### ■ ひろぎん証券<仲介収益推移>



## Group Collaboration 銀証連携

広島銀行 × ひろぎん証券

当社グループでは、グループ内の銀証連携の一層の強化を図るため、お客さまのセグメント(ライフステージやニーズの種類等)に応じた銀証の役割明確化を図ることにより、お客さま基盤の裾野拡大とお客さまの多様な資産管理・運用ニーズへの最適なソリューション提供を目指しています。



## 暮らしの様々なお悩みへのソリューション強化

2017年9月から取扱いを開始した「(ひろぎん)生活パートナーサービス」はお客さまの暮らしの中のさまざま

まなお悩みやお困りごとに対する最適なソリューション提供を行っています。



## 社内・学内のDXやキャッシュレス化への対応 DX

### I (ひろぎん) 多機能ICカード

社員証や学生証、会員証などに複数の機能を搭載することができる、ICカードを活用したソリューションです。勤怠管理や出欠管理のデジタル化、入退館管理の

厳格化、電子マネーを活用した社内外でのキャッシュレス化促進などにより、社員・学生の利便性向上を実現することで、導入先のDXや働き方改革を支援します。



### I こいPay

広島銀行独自のスマホ決済サービス「こいPay」を活用し、地元イベント等へのキャッシュレス環境の提供や、地域活性化に向けたキャンペーンなどを実施して

おります。今後も、利便性の高いサービス提供とともに、“地元ならではの”取り組みを通じて地域のキャッシュレス化の拡大に貢献していきます。



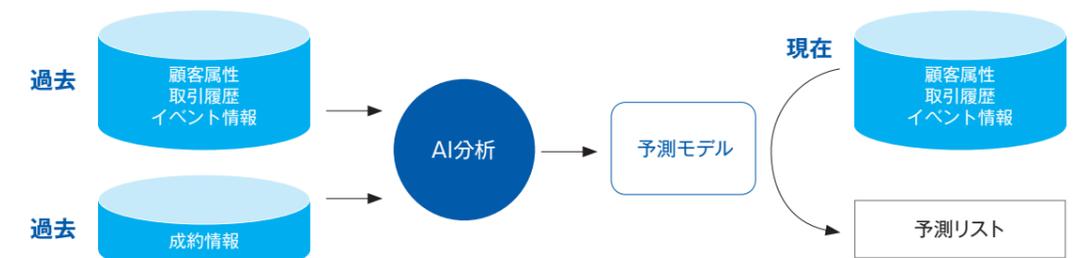
## マーケティングの精度向上に向けた高度データ分析の内製化 DX

当社グループでは、2021年4月より、専任チームを組成のうえ、内製化による人工知能 (AI) を活用した取組みを開始しております。

品・サービスをご提供する機能の内製化に取り組みました。

その一環として、AIの活用により、カードローンのターゲット先をスコア値で予測するリストを出力するモデルを構築し、お客さまに最適なタイミングで最適な商

以降も、ひろぎん証券マルチチャネルサービス申込予測モデルの構築に取り組みなど、分析範囲の拡大および分析手法の高度化に向けて継続的に取り組んでいます。



# チャンネル戦略

## 顧客接点の変化に応じたリアルチャネルの見直し

人口減少、少子高齢化、ネット社会の急速な進展、スマートフォン等の全世代への普及・拡大など、お客さまの生活様式が大きく変化し、リアル店舗の来店客数が減少する一方、インターネット・Webなどのデジタルチャネルによる金融取引の利用が増加するなど、リアル店舗のあり方・役割が大きく変化をとげてきています。  
 広島銀行では、マーケットの変化やデジタル化の進展

等を踏まえ、リアルチャネルとデジタルチャネルの融合を図るなか、営業店業務や店舗・ATMの見直しに取り組むとともに、お客さまの多様化・高度化するニーズに的確にお応えするため、グループ各社や非金融を含めた新たなビジネス分野への経営資源配分の最適化を進めています。

### 営業体制の見直し

広島銀行では、2020年4月以降、エリア単位でマーケット特性に応じて、総合店舗・個人特化店舗等の役割

明確化による効率的な店舗運営を順次進めることで、営業体制の強化・経営資源の最適化を図っています。

### 営業店業務の見直し

広島銀行では、営業店の窓口後方事務の本部集中化による完全二線レスに向け、事務センターやエリア単位の大規模店に集中拠点の「エリアサポート」を配置し、

広島県全域への拡大を図ることで、支店単位ではなくエリア単位での効率的な店頭業務運営を実現していきます。

### 店舗・ATMの見直し

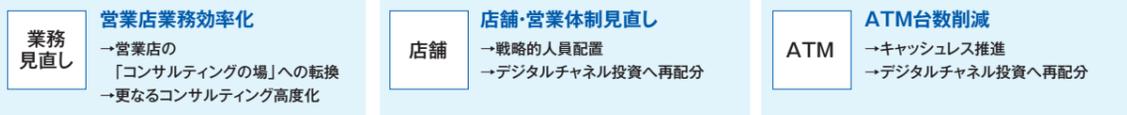
広島銀行では、今後更に、非対面チャネル・デジタルチャネルの充実を図るとともに、現中期計画内に銀行店

舗を約1割、ATMを約2割削減することで、新たなビジネス分野への経営資源の再配分を進めていきます。

### リアルチャネルの見直し

グループ各社・非金融を含めた新ビジネス分野への経営資源再配分に向けた体制づくり

営業店業務見直し・リアルチャネル(店舗・ATM)の抜本的見直し



## コンサルティング機能強化・専門性高度化に向けたリアルチャネルの構築

当社グループでは、お客さまへの成長の貢献に向けたコア業務の深化と業務領域の拡大の実現のため、コ

ンサルティング機能強化・専門性高度化に向けたリアルチャネルの構築に取り組んでいます。

### 証券によるワンストップサービスの提供

従来より、当社グループでは、銀行と証券のサービスのワンストップでの提供とお客さまの利便性向上を目的として、共同店舗を積極展開しております。

2017年6月の「ひろぎん証券」の完全子会社化を機に展開をさらに加速させ、2021年5月の新本社ビル

開業に合わせ、本店営業部の共同店舗移行も終えました。現在、24カ店の共同店舗を展開し、多様化、高度化するお客さまのニーズに的確にお応えするサービス提供体制を構築しています。

### コンサル特化チャネルの拡充

当社グループでは、銀行、証券の店舗に加え、お客さまの幅広いニーズにお応えするため、個人のお客さまのライフプランに関するコンサルティングに特化したリアルチャネルとして、平日のみならず、休日も営業する〈ひろぎん〉個人ローンセンター、〈ひろぎん〉保険プラザ、〈ひろぎん〉相続コンサルティングプラザを展開しています。

従来、「銀行・証券」が提供してきた金融ニーズへの対応の枠を超え、あらゆるチャネル(人、拠点、機能)が、「コンシェルジュ」として、個人の生活を豊かにするライフプランをトータルサポートしていくというグループ個人戦略の実現を担うチャネルとして、今後、機能の統合等の検討を進めていきます。

## お客さまとの接点拡大に向けたデジタルチャネルの充実化 DX

当社グループでは、デジタル化の進展やお客さまの生活様式の変化等を踏まえ、ひろぎんアプリの機能強化やWeb等で完結するサービス拡充等により、お客さま

との接点拡大に向けたデジタルチャネルの更なる充実化とお客さまの利便性向上に取り組んでいます。

### ひろぎんアプリの機能強化

広島銀行では、ひろぎんアプリを店舗窓口、ATMに続く、より身近で便利に使っていただける新しい窓口と位置付け、2019年2月のリニューアル以降、機能の拡充を図っています。

ひろぎんアプリを入口とし、残高照会から銀行取引、各種サービス申し込みまで、日常の銀行取引は店舗にお越しいただくことなく、アプリを起点として、簡単にできるポータルアプリを目指し、今後もさらなる機能強化、利便性の向上を行ってまいります。

### ひろぎんアプリの主な機能

- ・口座開設申込み(ひろぎんカーブ支店)
- ・残高照会
- ・入金明細照会(36か月分)
- ・インターネットバンキングへの生体認証ログイン
- ・投資信託口座開設申込み
- ・ひろぎん証券、ネット証券(SBI・楽天証券)口座開設申込み等の連携
- ・セキュリティチェック機能
- ・自動応答FAQ機能「AIサポート」
- ・店舗・ATM検索 等



### インターネット専用支店「ひろぎんカーブ支店」

広島銀行では、地元プロ野球球団「広島東洋カーブ」の地域一体となった応援と盛り上がり後押しし、お客さまとの接点拡大と地元経済の活性化に貢献するため、2019年3月に従前のインターネット支店をリニューアルし、インターネット専用の「ひろぎんカーブ支店」を創設しました。

プロ野球球団の名称を銀行支店名に採用するのは全国でも初めてのことであり、様々な特典をご用意するなか、これからも、全国におられるカーブファンのみならずとも、地元広島のお宝であるカーブを後押ししていきます。

#### インターネット専用支店「ひろぎんカーブ支店」



### スマートフォンによる諸届受付の開始

広島銀行では、リアルチャネルの見直しとあわせて、業務改革の一環として、営業店事務の極小化を図るべく、個人取引の窓口受付を「店頭タブレット」などでセ

ルフ化を進めるとともに、ペーパーレス・印鑑レス化を実現、スマートフォン・パソコンによる住所変更などの諸届の受付も2020年12月から開始しております。

### ウィズコロナにおけるお客さまとの接点のあり方

ウィズコロナ時代において、非対面チャネルの加速的な普及にあわせ、当社グループにおいても、Face to Faceでの営業活動をベースとした付加価値を維持する

中で、オンライン面談を積極的に活用するなど新たな顧客接点を創出していきます。

## TOPICS

### キャッシュレス決済ビジネス

当社グループでは、キャッシュレス決済ビジネス拡大に向け、体制強化を図るとともに業務集約を段階的に実施しています。2021年10月に、広島銀行にて、決済ビジネスにかかる企画立案・推進管理などの機能を統合し、「決済サービス部」を新設しました。さらに、2023年4月には、「ひろぎん保証(株)」「ひろぎんカードサービス(株)」の合併を予定しており、子会社の共通・重複業務の集約とともに、将来的な業務軸の拡大・深化を展望しています。今後も、キャッシュレス決済ビジネスへの注力により、活性口座の増強および決済サービスの拡販を通じたフィードバックの拡大を目指していきます。

## デジタル戦略

### デジタルトランスフォーメーション (DX) 実現に向けた戦略の実装 DX

当社グループでは、経営理念(経営ビジョン)およびビジネスモデルの実現に向け、従前のデジタル戦略に沿った運営を行う中で顕在化している様々な課題や今までに得られた知見ノウハウを踏まえ、2022年6月に新たなデジタル戦略を再整理しました。

ともに、中期経営計画2020の達成はもとより、変化が激しく混沌とした時代をチャンスと捉え、お客さまへ即応できる組織やマインドに変わるための原動力としていくためのものです。

今回再整理したデジタル戦略は、先述の「ひろぎんグループにおけるデジタルトランスフォーメーション (DX)」を実現するための具体的な戦略として、その対応領域を明確に定義するとともに、DXへの取組みの基礎となる基盤整備への対応事項を整理したものであり、ひろぎんグループにおけるDXへの取り組みを加速すると

具体的には、「デジタルイノベーション」「デジタルイノベーション」「デジタルイノベーション」の3項目をDXの対応領域として定義し、あらゆる施策への活用を検討することとしています。また、そのための基盤整備として新たに「DX推進・ガバナンス管理体制の整備」「DX人材定義」「DXシステム基盤整備」「データ活用高度化」の4項目へ取り組むこととしております。

#### ひろぎんグループにおける新デジタル戦略

##### DXの対応領域 (=あらゆる施策へのDXの活用)

|                        |  |
|------------------------|--|
| デジタルイノベーション (新ビジネス創出)  | デジタルを活用した新規ビジネス・事業創造<br>デジタルを活用することでビジネスモデル・事業を創造し、新たに抜本的な付加価値を創出                    |
| デジタルイノベーション (攻めのデジタル化) | デジタルを活用した既存業務・プロセスの変革<br>デジタルを活用し既存の業務・プロセスを見直すことで組織のビジネスモデル全体を一新し、お客さま価値を向上         |
| デジタルイノベーション (守りのデジタル化) | 既存業務のIT化 (コスト削減・効率化)<br>既存のプロセス変更を伴わず効率化のためにデジタルテクノロジーを導入することで成長の原資(ヒト・モノ・カネ・データ)を捻出 |

##### DXへの取組みの基礎となる基盤整備



## 経営理念(経営ビジョン)・ビジネスモデルの実現

ひろぎんホールディングスとは

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

## DXへの取組みの基礎となる基盤整備(1) - DX推進・ガバナンス管理体制強化 DX

デジタル化の進展に伴うお客さまとの接点の変化や、キャッシュレスの更なる普及等、環境が大きく変化するなか、スピーディな施策展開を進めていくため、2020年10月にグループのDX統括・デジタル戦略企画機能をひろぎんホールディングスのデジタルイノベーション部に集約・統合し、その部長を当社社長が兼務するなど、経営トップのイニシアティブのもと、よりスピーディーでチャレンジングなデジタルトランスフォーメーションの推進体制を構築しました。

今般、デジタル戦略を再整理するにあたり、グループ各社の各事業部門へ「DX推進責任者」および「DX推進リーダー」を設置し、事業部門を主体としたDX推進体制をより強化・明確化することとしております。

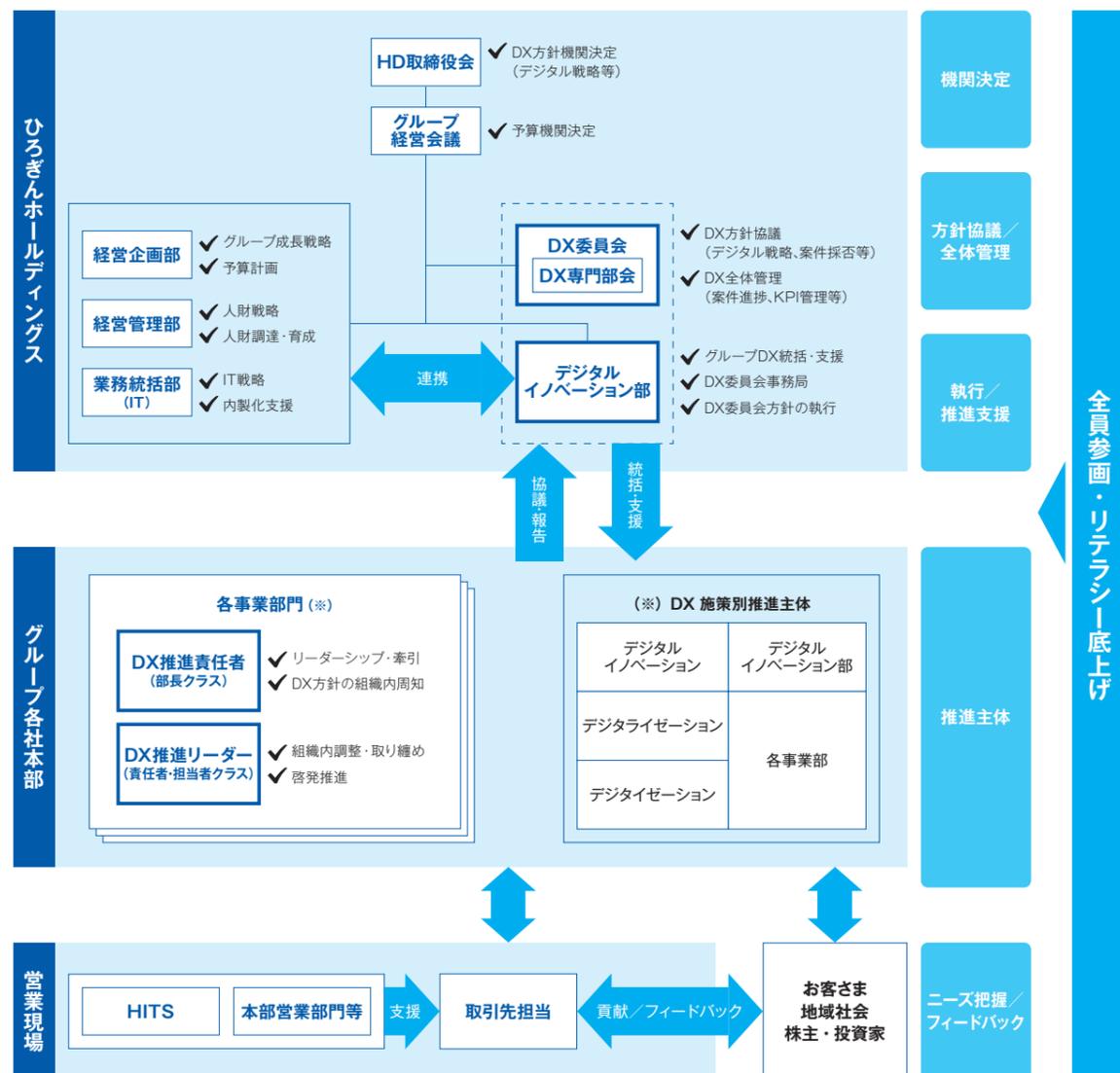
また、グループ経営方針を踏まえグループ全体で横

串を通しつつ、DX推進およびDX固有のリスクを踏まえたガバナンス管理をそれぞれ強化するため、それらの事項の審議機能(方針協議・全体管理)として経営層の参画による「グループDX委員会」を設置し、その下部組織としてDX案件採否方針にかかる実務協議の場である「DX専門部会」を組成します。

さらに「デジタルイノベーション部」はそれらの事務局として運営を担うとともにその執行機関と位置付け、決定事項に基づき各事業部門を統括・支援することで、当社グループ全体のDX実現体制を強化し実効性を担保してまいります。

併せて、顧客ニーズ把握・フィードバックの観点から、営業店も含めた全社員の主体的参画を促し、リテラシー底上げを図るべく具体的な取組を実施してまいります。

### DX体制 (2022年下期開始予定)



## DXへの取組みの基礎となる基盤整備(2) - DX人財定義 DX

ひろぎんグループでは、DXを推進・管理していくうえで一番重要な資源は人財であると考えています。

今般、前ページ記載のDX推進・管理体制における各機能・役割に対応した必要人財を下記のとおり定義しま

した。今後、各人財のスキル要件を詳細化するとともに調達・育成計画を策定し、ひろぎんグループのDXロードマップを踏まえた計画的な取組強化を図ってまいります。

### ひろぎんグループにおけるDX推進・管理体制上の各必要人財像

| DX推進・管理体制    |                                   | DX人財像                           | スキル要件のイメージ                     |
|--------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 部署           | 役割機能                              |                                 |                                |
| デジタルイノベーション部 | DX戦略企画・統括                         | ▶ デジタル戦略人財                      | ・DX戦略企画・全体統括                   |
|              | DX (デジタルライゼーション・デジタルイゼーション) 支援    | ▶ DX推進支援人財                      | ・プロジェクトマネジメント<br>・DX・ビジネス全般スキル |
|              | デジタル新ビジネス創出 (デジタルイノベーション)         | ▶ DX新ビジネス創出人財                   | ・イノベーション・事業化<br>・高度DXスキル       |
| 各事業部門        | DX (デジタルライゼーション・デジタルイゼーション) 創出・運営 | ▶ DX推進人財<br>DX推進責任者<br>DX推進リーダー | ・ビジネス力<br>・DXへの理解              |
| 営業現場         | ニーズ把握・フィードバック                     | ▶ DX基礎人財                        | ・DXへの理解                        |
| データ分析組織      | 高度データ分析                           | ▶ データサイエンス人財                    | ・データ分析                         |

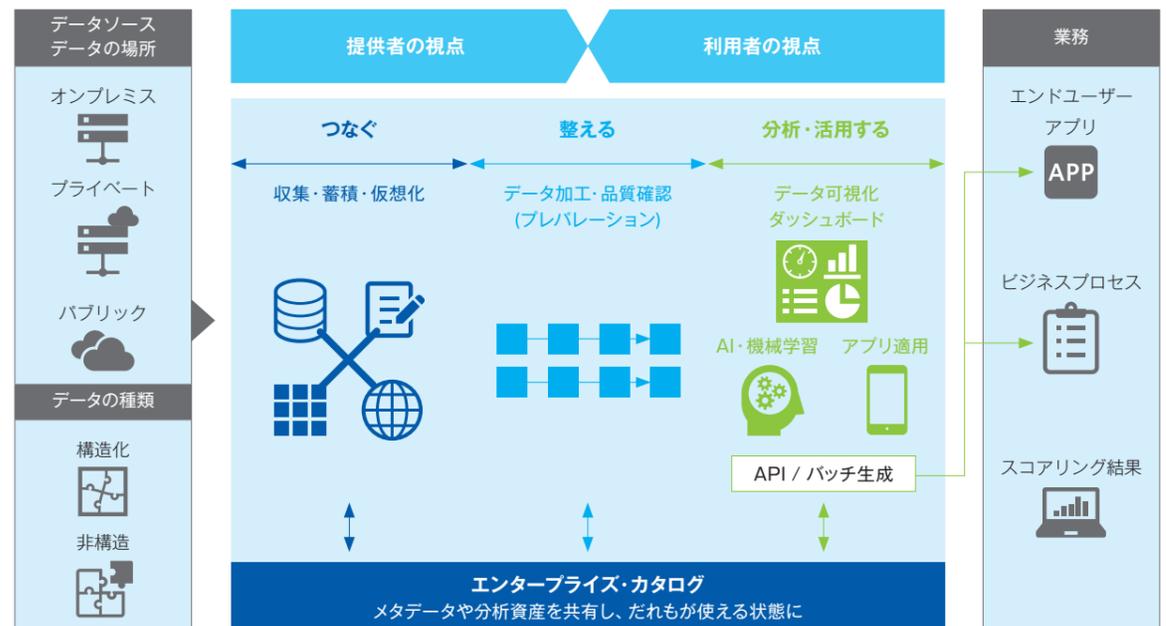
## DXへの取組みの基礎となる基盤整備(3) - DXシステム基盤整備 DX

「グループ各社のシステムの安定稼働と情報システム・情報資産の安全性確保」を大前提とする中で、進展するデジタル技術を活用し、ビジネスや社会環境の変化に柔軟に対応可能なDXシステム基盤を構築することが必須となります。

ひろぎんグループでは従来より、「銀行API公開基盤」や「パブリッククラウド活用基盤」など、業界でも先進的なDXシステム基盤へ積極的に投資し、構築・活用

してまいりました。2022年4月には、パブリッククラウド型統合データ分析基盤の利用を開始するなど、今後のデータ分析内製化によるデータ利活用の高度化に向けた環境整備を進めています。今後も、引き続き全体最適観点で必要となるDXシステム基盤の整備に努めてまいります。

### パブリッククラウド型統合データ分析基盤のイメージ



## DXへの取組みの基礎となる基盤整備(4) — データ利活用の高度化 DX

「データ利活用の高度化」をひろぎんグループ全体における各種戦略の実現を支えるコア原動力として位置づけ、2020年度より計画的に体制構築に向けた準備を実施し、2021年4月よりグループ社員による専任チームを組成のうえで、実際に内製化による人工知能

(AI)を活用した取組みを開始しております。今後も、グループ横断で、データの裏付けのもと、スピーディーかつ客観的・合理的な判断材料によるビジネス課題解決に資するべく段階的拡張を図ってまいります。

### ■ データ利活用の高度化に向けた取組み



## DX実現に向けた戦略指標(KPI) DX

DX推進に向けたグループ内意思統一および目標管理上の便宜の観点から、新たにひろぎんグループにおけるDX推進上の戦略指標(KPI)を設定し、グループDX委員会等で進捗状況をモニタリングするとともに、定

期的に对外公表を実施します。現中期計画では「DX基盤整備」のうち「推進体制」および「人財」から先行的に整備すべく、以下の各指標を当面のKPIとして取り組んでまいります。

### ■ 目標KPI (現中期計画期間中)

|   |   |
|---|---|
| 1 | DXへの取組状況の全体的な向上<br>DX推進指標(自己診断) 2.4 (2022年度:1.6) (※1) |
| 2 | DX推進体制の整備<br>DX推進責任者、DX推進リーダーの全社・全部への設置(※2)           |
| 3 | 全社的ITリテラシーの底上げ<br>グループ全社員ITパスポート資格取得(目標:30%) (※3)     |

(※1) DX推進指標: 経済産業省が2019年7月に策定した、経営者や社内の関係者がDXの推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供する指標  
(※2) 各認定要件として、いずれも「ITパスポート試験取得」「社内認定研修修了」などを条件とします。  
(※3) ITパスポート資格: 「情報処理の促進に関する法律」に基づき、経済産業省が情報処理技術者としての「知識・技能」が一定以上の水準であることを認定している国家試験

## 人財戦略

### グループ内人的資源の最適化

当社グループでは、持株会社体制移行を踏まえ、非金融領域を含めた成長分野への積極的な人的資源投入の取組みを進めています。

今後も、地域の活性化やお客さまの成長への貢献に

#### 積極的な人財交流

当社グループでは、グループ各社の事業展開を支えるためのグループ人財の最適配置の観点に加え、持株会社体制におけるグループシナジーの最大発揮に向けた意識・行動改革を進めるため、グループ各社双方向での出向など、グループ内の積極的な人財交流に取り組んで

#### 専門性の発揮に向けた取組み

広島銀行では、「専門性を高め、活かすことのできる制度の構築」「能力・スキルの適財適所での発揮」などを目的として、2020年7月から人事制度を改定しました。自らの適性に応じ、BK業務フィールドとAM業務フィールドのいずれかを選択し、その業務フィールドの中で専門性を高めるように改定するとともに、IT分野やマーケット分野等の特定の分野で、専門性をより高めることを追求することが可能となる、コース区分別の人事制度を採用しております。

また、広島銀行において、2021年4月より、専門性の高いシニア人財の更なる活躍の場を提供するため、70歳までの就労機会を確保する制度を導入しており、今後、その他のグループ各社においても導入を予定しております。

加えて、2021年7月からは、持株会社体制を踏まえ、

### グループ一体での人事運営

当社グループでは、グループ各社の業種・規模や事業特性等の違いを踏まえつつ、持株会社体制移行を踏まえ

#### ひろぎんHDとしてのブランドを重視した採用活動

当社グループでは、ひろぎんホールディングスのホームページ内に採用ページを新設し、グループ各社の採用の入り口を一本化(採用プロセスは各社単位で実施)することで、ひろぎんグループとしてのブランドの一体性を重視した採用活動を行っています。

#### 人事諸制度等のグループ内共通化

当社グループでは、グループシナジーの更なる発揮に向けて、主に制度面のグループ内共通化に取り組んでいます。

向けて、<地域総合サービスグループ>として、グループ一体となった取組みをより一層加速させていくため、グループ全体で最適な人財ポートフォリオを構築する取組みを進めていきます。

います。

### ■ グループ内の出向者人数(人財交流)

|                 |      |
|-----------------|------|
| 持株会社体制移行後(延べ人数) | 111名 |
|-----------------|------|

グループ各社の適所適財の配置を加速させるとともに、銀行業務以外も含めた高い専門性と知識・スキルを保有する人財を確保するため、「ジョブ型制度」を導入しております。

さらに、広島銀行において、2022年4月より、従事者の自律的キャリア形成支援を企図し、他の職務を一時的に体験する社内インターンシップや、希望職務への転換支援のため、適正ポストに一定期間プラス配置を実施(研修扱い)するキャリアチェンジサポートを導入するなど、「キャリア・デザイン制度」を新設しています。

### ■ 主体的にキャリアパスを描ける人事制度(広島銀行)

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 2020年7月 | コース区分別の人事制度の採用(BK業務とAM業務) |
| 2021年4月 | シニア職員制度の見直し               |
| 2021年7月 | ジョブ型制度の導入                 |
| 2022年4月 | キャリア・デザイン制度の新設            |

たグループシナジーの更なる発揮等を目的として、グループ一体での人事運営に向けた取組みを進めています。

### ■ 主要なグループ各社の採用エントリー数

| 対象となる学生の卒業時期   | 2022年3月末卒(HD化前) | 2023年3月末卒(HD化後) |
|----------------|-----------------|-----------------|
| 広島銀行           | 100%            | 142%            |
| ひろぎん証券         | 100%            | 186%            |
| ひろぎんリース        | 100%            | 414%            |
| ひろぎんITソリューションズ | 100%            | 307%            |

※ 2022年3月末卒学生のエントリー数を100%とした際の推移  
なお、複数のグループ会社への重複エントリーを含む

### ■ 人事諸制度等のグループ内共通化の主な取組み

- ・福利厚生制度の統一
- ・業績連動型賞与の見直し

## グループの人財育成強化

当社グループでは、グループ各社すべての従事者が、その能力、専門性を如何なく発揮し、高いモチベーションとエンゲージメントを持ち、いきいきと働ける組織づくりを通じ、持続的成長を実現することを目的として、人財育成に注力しています。

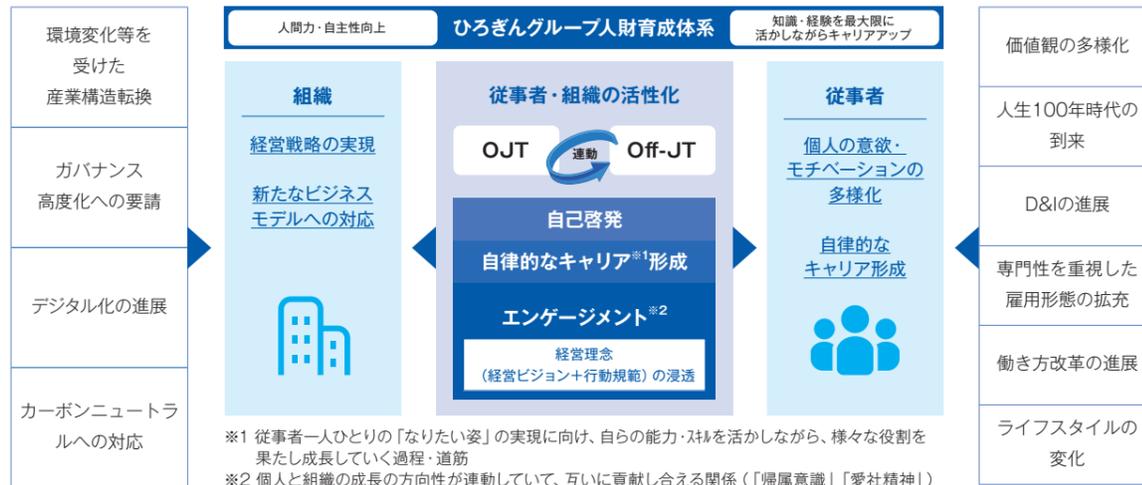
人的資本経営の観点から、組織や従事者を取り巻く外部環境の変化に対応するため、従業員エンゲージメントと従事者一人ひとりの自律的なキャリア形成の土台として能動的・積極的な自己啓発に取り組める環境を整備するとともに、現場におけるOJTと研修等のOff-JTとの連動性を高め、従事者と組織の活性化を

図っています。

ひろぎんグループの人財育成体系のもと、自律型人財の育成を強化するため、従事者一人ひとりが「なりた姿」に近づくために習得すべき知識やスキルを自ら考え、研修等を選択できる研修体系等の一覧を整備し、「シラバス」として全従事者に示しております。

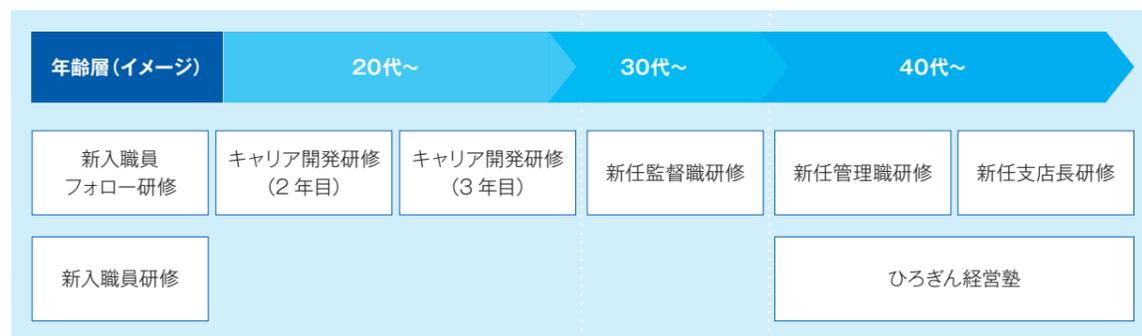
また、持株会社体制移行を踏まえたグループシナジーの更なる発揮等のため、テーマ別研修や階層別研修等について、従来のグループ各社単位からグループベースでの実施に見直すなど、グループ一体となった人財育成に取り組んでいます。

### 人財育成体系



※1 従事者一人ひとりの「なりた姿」の実現に向け、自らの能力・スキルを活かしながら、様々な役割を果たし成長していく過程・道筋  
 ※2 個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係（「帰属意識」「愛社精神」）

### 階層別研修体系



### 階層別研修の受講者数 (2021年度)

| 研修名            | 対象者    | 受講者数 |
|----------------|--------|------|
| 新任支店長研修        | 新任支店長  | 23名  |
| 新任管理職研修        | 管理職昇進者 | 46名  |
| 新任監督職研修        | 監督職昇進者 | 66名  |
| キャリア開発研修 (3年目) | 3年目職員  | 158名 |
| キャリア開発研修 (2年目) | 2年目職員  | 117名 |
| 新入職員フォロー研修     | 新入職員   | 120名 |
| 新入職員研修         |        | 127名 |

### 人間力・自主性の向上

当社グループでは、従事者個人個人の根底にある「もの見方」「考え方」を整え、社会人としての基礎力(人間力・自主性)を高めるため、2021年度より募集型の「テーマ別研修」をグループベースで新たに導入しました。

テーマ別研修では、その実効性を高めるため、集合研修とeラーニングや、集合研修とオンライン研修など、複数の手法を掛け合わせて実施する学習方法「ブ

レンディッド・ラーニング」を積極的に導入しています。

### テーマ別研修の受講者数 (2021年度)

| 研修名         | 対象者     | 受講者数 |
|-------------|---------|------|
| リーダーシップ研修   | 若手・中堅職員 | 132名 |
| マネジメント研修    | 中堅職員    | 41名  |
| チームビルディング研修 | 監督職     | 64名  |
| 部下指導・育成研修   | 管理・監督職  | 39名  |

### テーマ別研修体系



### 若手職員の成長支援と早期戦力化

当社グループでは、お客さまニーズを起点としたコンサルティング営業を高度化していくために、若手を中心とした職員の自律性を尊重するなかで、様々な成長支援を行っています。

若手職員の育成にかかる体系・制度等の整備として、入社から3年間は、中核人財として育て上げるための重要な育成期間と考えています。

特に、新卒採用人数の多い広島銀行における3年目までの育成体系は以下の通りとなっております。

| 年次    | 育成体系  |
|-------|---|
| 1年目   | 営業店や研修で業務の基本的な流れを覚え、半年後から上司や先輩との帯同訪問により実践経験を積みます。                     |
| 2年目   | 一人立ちし、お客さまを訪問するなかでバンキング業務とアセットマネジメント業務の両方を経験します。                      |
| 3年目以降 | バンキング業務とアセットマネジメント業務のいずれかを自ら選択し、それぞれの領域で専門性を高めるなかで業務の中核を担う存在となっていきます。 |

また、組織的に新入職員を育てていくとの考えのもと、「インストラクター制度」を整備し、業務面のみならず、プライベートの充実や人間力の向上をサポートしています。

さらに、Off-JTの充実を図るため、初任者から中級・上級者への着実なステップアップを目指し、業務分野別で育成プログラムや研修体系を整備しています。

### 初任者育成プログラムの受講者数 (2021年度)

| 業務分類       | 受講者数 |
|------------|------|
| バンキング      | 105名 |
| アセットマネジメント | 91名  |

(対象：広島銀行)

座学による知識習得型の研修のみならず、グループワークを多く取り入れるなど、実践的な研修プログラムを積極的にとり入れるなか、研修効果の向上を図っています。

さらに、土曜日開催の自由参加型セミナー「フリーカレッジ」の開催や自宅のパソコンやスマートフォンでの学習を可能とする「自宅学習サポートシステム@Home-Web(アットホームウェブ)」を導入するなど、能動的・積極的な学びの環境を整え、職員の自己研鑽を促しています。

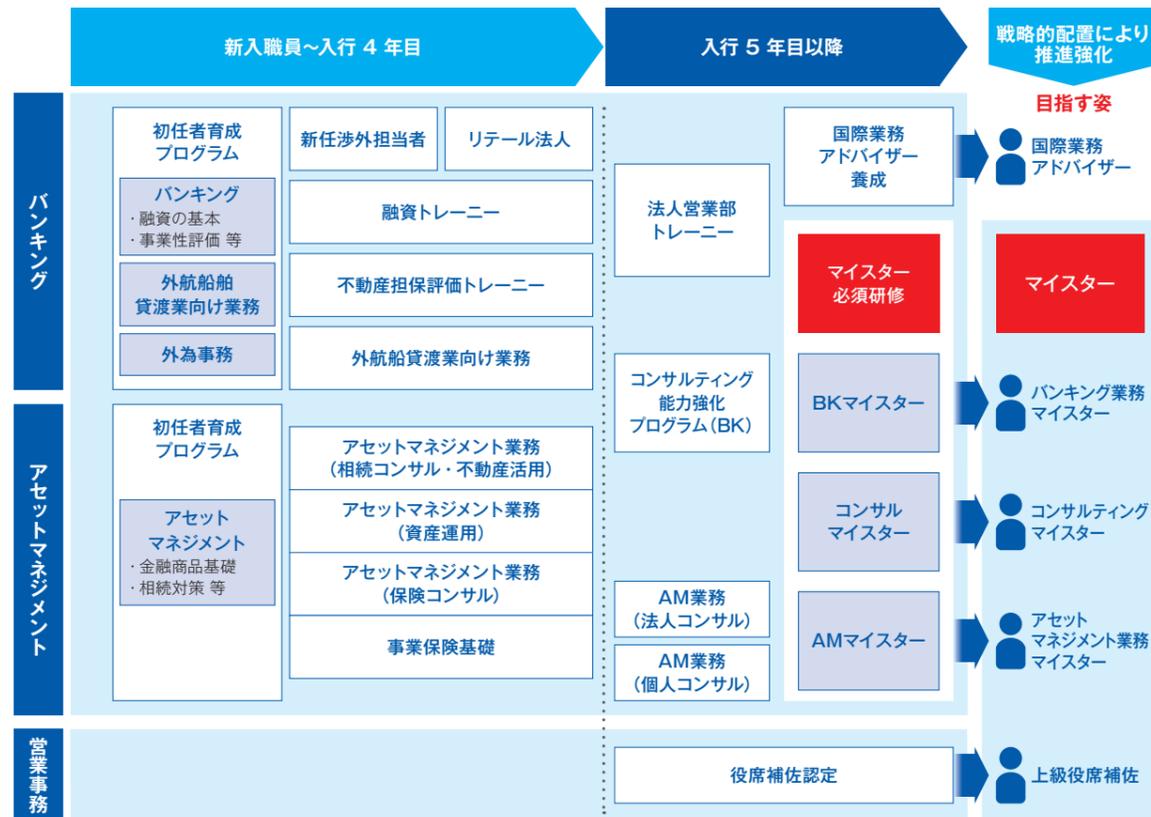
また、社会人としての基礎力(人間力・自主性)を高めるための定額制動画サイトや、本の要約アプリの斡旋、ITリテラシー向上を企図した「ITパスポート講座」を通信講座として斡旋しています。

専門性の高度化

広島銀行では、急激な環境変化の中で、お客さまのニーズにしっかりと応えていくためには、職員一人ひとりの専門性を高度化していく必要があるとの考えのもと、業務別研修体系の中で、担当者の業務スキルの最終ゴール(目標)として「マイスター認定制度」を設けています。

また、国内外の経営大学院(ビジネススクール)への留学派遣や行政・大学・企業等の外部機関への出向派遣に取り組んでおり、専門性の高度化に加えて、従事者の社外(グループ外)での経験値の向上に役立てています。

広島銀行一般職員向け業務別研修体系



マイスター認定者数(2021年度) MBA派遣者数(2022年3月31日現在の累計) 外部出向者数(2022年4月1日現在)

| マイスター分類      | 認定者数 | 派遣先分類 | 派遣者数 | 出向先分類 | 出向者数 |
|--------------|------|-------|------|-------|------|
| バンキング業務      | 18名  | 海外MBA | 23名  | 行政・大学 | 10名  |
| コンサルティング     | 5名   | 国内MBA | 19名  | 一般企業  | 60名  |
| アセットマネジメント業務 | 31名  |       |      |       |      |

将来を担う経営者層の育成

当社グループでは、将来の経営者候補育成として、株式会社グロービスの協力のもと、「ひろぎん経営塾」を実施しており、経営戦略や事業変革等を考える上での「経営者としての思考力」の強化を図っています。

「ひろぎん経営塾」は、リーダーシップ・マネジメント論やビジネスフレームワークを具体的なケースを用いるなかで学び、最終的に経営への提言を行うプログラムであり、2021年度より、グループベースにて実施しています。

「ひろぎん経営塾」の受講者数(2021年度)

| 研修名 | 主な内容                                     | 受講者数 |
|-----|--|------|
| 実践  | ・使命感醸成プログラム<br>・組織変革                     | 16名  |
| 上級  | ・テクノベート・ストラテジー<br>・デザインシンキング<br>・リーダーシップ | 19名  |
| 中級  | ・経営戦略<br>・マーケティング<br>・影響力強化<br>・事業革新     | 35名  |

構造改革

戦略的なコストマネジメントの実践

当社グループでは、グループ一体となった各種改革を通じて、中長期的な視点から戦略的なコストマネジメント

を行うことで、成長基盤を支える安定的な経営基盤の確立を図っています。

店舗改革

当社グループでは、広島銀行を中心に、環境変化に即した店舗等の見直しを通じて、グループ各社や非金融

を含めた新たなビジネス分野への経営資源配分の最適化を進めています。

店舗改革の主な取組み

- ・マーケット変化を踏まえた総合店舗・個人特化店舗等の役割明確化による店舗運営の効率化
- ・拡大した共同店舗における銀証一体運営を通じたワンストップサービスの提供
- ・店舗内店舗方式の活用等による店舗削減
- ・ATM台数の削減

「中期計画2020」における店舗改革の目標と実績

| 目標(2023年度まで)              | 実績(2022年度までの予定分も含む) |        |
|---------------------------|---------------------|--------|
| 店舗 約20店舗削減(2019年度比約1割削減)  | 店舗 14店舗削減           | 進捗率70% |
| ATM 約170台削減(2019年度比約2割削減) | ATM 約140台削減         | 進捗率82% |

業務改革・経費改革

当社グループでは、グループ各社における抜本的な業務改革やデジタル技術の活用等による事務レス化など、グループ一体となった改革を通じて、中長期的な視

点からのコスト削減を進めるとともに、グループ従事者の(より生産性の高い業務への)時間捻出を図っています。

業務改革・経費改革の主な取組み

- ・店舗・ATMの賃料引き下げ、アウトソーシング契約やビル管理業務の見直し等による着実な経費削減
- ・グループ内業務のデジタル化による業務のレス化・効率化

| 主な業務のデジタル化 | 実施内容                             |
|------------|----------------------------------|
| 電子契約サービス   | 事業性融資の契約書の電子化(印紙代不要・押印レス等)       |
| AI翻訳サービス   | 海外契約書やマーケットレポートのAI自動翻訳(23ヶ国語対応)  |
| 投信ロボアドバイザー | 顧客の投資意向を確認し、最適なファンドを案内           |
| AIボイスポット   | 「相互対話型」の音声対応を実現するAIを活用した電話対応の自動化 |

- ・店舗タブレット等を活用した店頭事務のセルフ化やペーパーレス化・印鑑レス化の進展
- ・「完全二線レス(営業店後方事務の本部集中化)」のエリア拠点の広島県内拡充による店頭業務運営の効率化
- ・中国銀行とのATM手数料相互無料化提携(2020年12月)等、同業・他業種とのアライアンスによる業務効率化

「中期計画2020」における業務改革・経費改革の目標と実績

| 目標(2023年度まで)      | 実績(2023年度までの予定分も含む)  |           |
|-------------------|--|-----------|
| 構造改革による収益効果 約12億円 | 構造改革による<br>・経費削減 約10億円(2019年度対比)<br>・役務収支改善 約3億円(2019年度対比) | 中計目標は達成見込 |
|                   | 合計 約13億円   |           |

ひろぎんホールディングスとは

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

## 財務ハイライト(2021年度)



※ グループ総与信=貸出金(連結)+リース債権+私募債+プライベートエクイティ投資(出資約束額)等(私募REIT出資を含む)

※ ひろぎん証券の残高は、時価ベースです。  
 ※ 「ひろぎんアプリ」を通じた金融商品仲介(楽天証券・SBI証券)は含んでおりません。

※ 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  
 =法人ソリューション、アセットマネジメントおよびエクイティビジネスに係る収益の合計

※ グループ会社連結寄与度 =  $\frac{\text{グループ会社当期純利益}}{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}$

※ グループ会社当期純利益  
 =銀行を除く連結子会社の当期純利益に出資比率を乗じた額の合計

### 格付け情報

(2022年6月30日現在)

|              | 日本格付情報研究所 (JCR) | 格付投資情報センター (R&I) | Moody's |
|--------------|-----------------|------------------|---------|
| ひろぎんホールディングス | AA-             | A                | -       |
| 広島銀行         | AA-             | A+               | A2      |

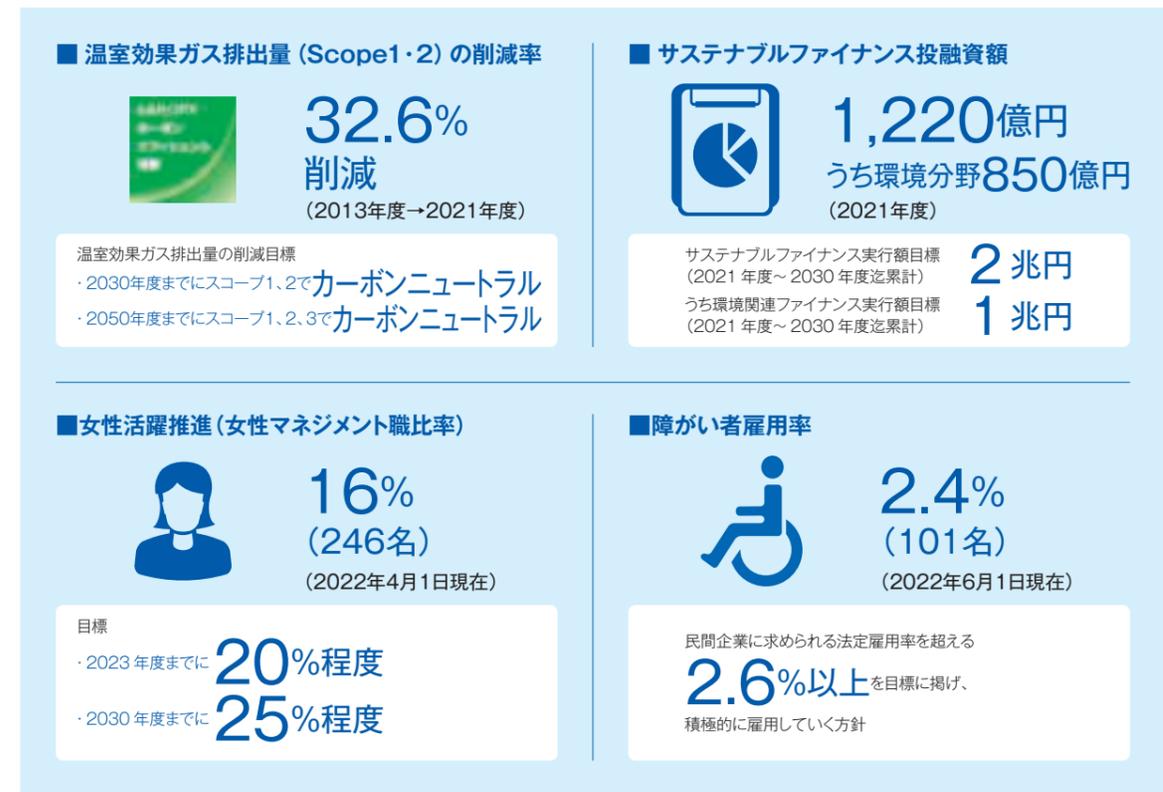
### メインバンク社数 (広島銀行)

| 全国ランキング (第13位)   | 中国地方ランキング (12年連続 第1位) | 広島県ランキング (12年連続 第1位) |
|------------------|-----------------------|----------------------|
| 16,046 社 (1.10%) | 15,613 社 (16.23%)     | 14,605 社 (37.38%)    |

出所: 帝国データバンク (2021年12月末)

## 非財務ハイライト(2021年度)

### サステナビリティに関する取組み



### お客さま本位の業務運営に関する取組み (広島銀行・ひろぎん証券合算)



### 国内外のイニシアチブへの賛同、外部評価



健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

健康経営を実践している企業として「ホワイト500」に4年連続で選定