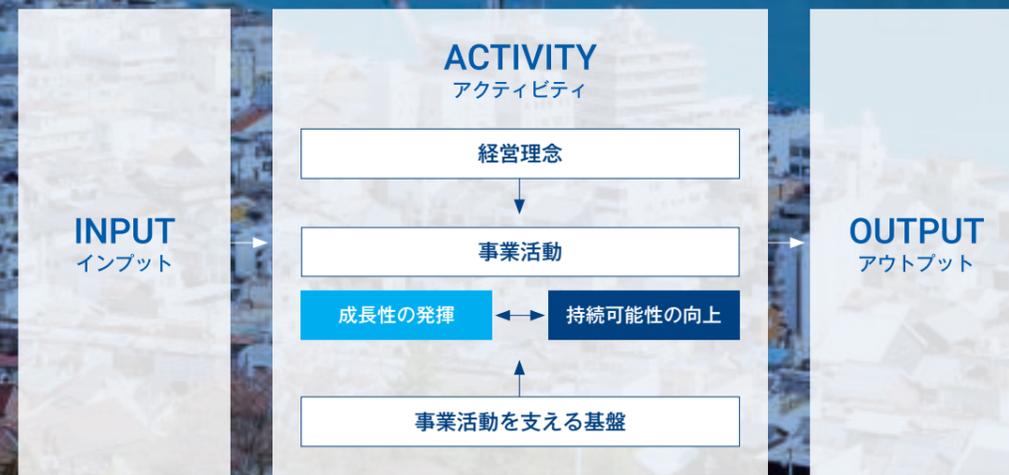


# 61

## 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。



### Key Progress

(2022年4月以降の進捗ハイライト)

#### 企業価値向上

PBRの向上に資するROEの改善に向けた方針・戦略を具体化 . . . . . P.65~66

#### 地域活性化・地方創生

起業促進・コミュニティ形成に向けてコワーキングスペース「Hiromalab」を開設 . . . . . P.74

#### 法人戦略／個人戦略

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 . . . . . P.80

ゴールベースアプローチ型営業の実現に向けてファンドラップサービスを導入 . . . . . P.81

#### チャンネル戦略／IT戦略

ひろぎんアプリを刷新（銀行取引機能強化、デジタルマーケティング環境構築） . . . . . P.86

クラウド化を志向した次世代基幹系システムの構築を発表（2030年度にMEJAR移行） . . . . . P.87~88

### 「中期計画 2020」における経営目標（「中期計画 2020」最終年度の2023年度の主要指標）

	目標	実績
	2023年度	2022年度
親会社株主に帰属する 当期純利益	270億円超	125億円
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 <sup>※1</sup> およびグループ会社 当期純利益 <sup>※2</sup> の合計	160億円以上	148億円
グループ会社 連結寄与度 <sup>※3</sup>	12%以上	19.0%
連結自己資本比率	10%以上	11.7%
連結ROE	5%以上	2.5%

※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 =  $\frac{\text{グループ会社当期純利益}^{※2}}{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}$



## 財務担当役員メッセージ

「健全性維持」「成長投資」「株主還元の向上」のバランスを取るとともに、資本効率の更なる向上に努め、当社グループの企業価値向上を図ります。

取締役専務執行役員

尾木 朗

2022年度は、「中期計画2020」の実質2年目として、グループ連携強化による顧客軸の深化・拡大に加え、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。

2023年度は、「中期計画2020」の最終年度として、親会社株主に帰属する当期純利益270億円超の達成を目指してまいります。また、次期中期計画に向け、収益力強化に向けた成長投資を進めるとともに、ホールディングスを中心とした業務効率化・業務集約等を通じた経営資源の再配分を進める等、各種戦略を展開することにより、持続的成長を図ってまいります。

## 2022年度の業績および2023年度の業績見通し

### 2022年度の業績

2022年度の当地方の経済は、主力の自動車産業などで輸出や生産の一部に弱めの動きが広がりましたが、設備投資が底堅く推移しました。また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う行動制限が緩和するなど、国内の経済・社会活動の正常化が進む中、個人消費も上向くなど、緩やかに回復しました。

このような経済環境のもと、当社の連結粗利益は、広島銀行の外貨貸出金利息の増加に加え、重点的に取り組んでいるコンサルティング業務のうち、特に注力している法人ソリューション収益の増加など、本業は堅調に推移したものの、海外の政策金利の上昇により収支が逆ザヤとなっている外国債券について処分損失を計上したことから、前年比127億円減少の793億円となりました。

また、保有株式について、株価下落などに伴い評価損が拡大したことによる損失（株式等償却）を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年比104億円減益の125億円となりました。

### 2023年度の業績見通し

2023年度においては、引き続き広島銀行の貸出金利息増加等による着実な収益の積上げのほか、有価証券ポートフォリオの再構築を進めるなかでの運用収支の改善等を計画しております。

一方、仕組債販売の減少などに伴う広島銀行およびひろぎん証券のアセットマネジメント収益の減少や、原材料高や景気の先行きの不透明さ等を踏まえた与信費用の増加等を見込んでおります。

以上から、親会社株主に帰属する当期純利益は、2022年度対比150億円増益の275億円を見込んでおります。

その結果、「中期計画2020」の最終年度の経営目標である親会社株主に帰属する当期純利益270億円超の達成を見込んでおります。

### ひろぎんホールディングス連結

(億円)	2022年度実績(前年比)	2023年度見通し(前年比)
連結粗利益 (除く国債等債券関係損益)	793 (△127) 961 (△31)	— (—) — (—)
経常利益	187 (△83)	395 (+208)
親会社株主に帰属する 当期純利益	125 (△104)	275 (+150)
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 <sup>*1</sup> およびグループ会社当期純 利益 <sup>*2</sup> の合計	148 (±0)	130 (△18)
グループ会社連結寄与度 <sup>*3</sup>	19.0% (+3.1pt)	9.8% (△9.2pt)
連結自己資本比率	11.7% (+1.4pt)	11.0% (△0.7pt)
連結ROE	2.5% (△2.0pt)	5.6% (+3.1pt)

### 広島銀行・単体

(億円)	2022年度実績(前年比)	2023年度見通し(前年比)
コア業務粗利益	865 (△14)	855 (△10)
コア業務純益	342 (△5)	330 (△12)
経常利益	164 (△64)	365 (+201)
当期純利益	115 (△91)	260 (+145)
(ご参考)与信費用	3 (△116)	50 (+47)

\*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。

### (ご参考)「中期計画2020」の経営目標

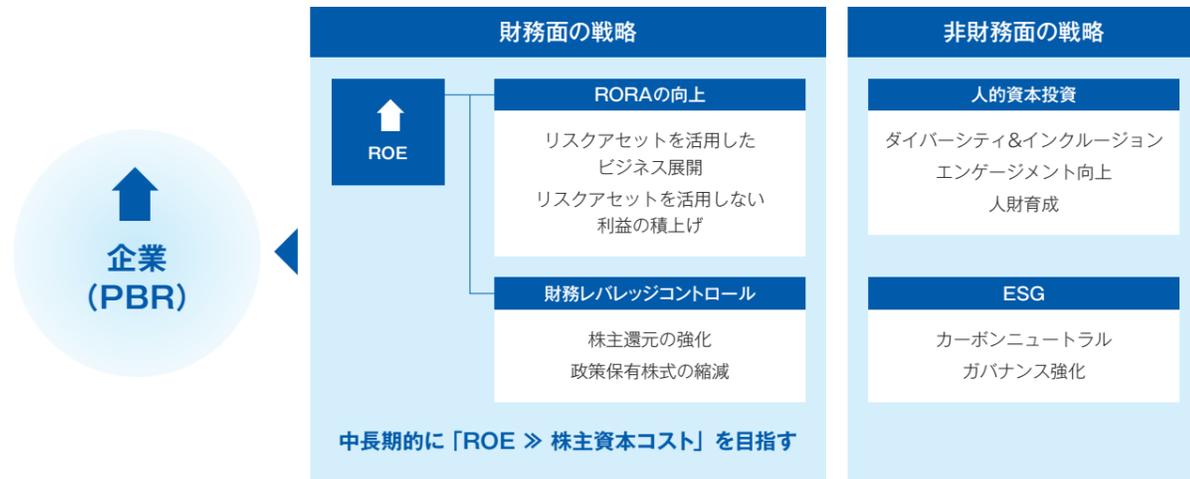
「中期計画2020」では、グループ連携の更なる強化を通じた収益力の強化を目指し、経営目標として「銀行の法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益およびグループ会社当期純利益の合計」160億円以上、グループ会社連結寄与度12%以上を掲げております。

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%以上を計画しております。

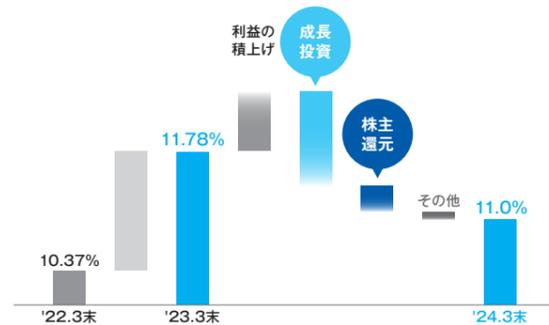
「中期計画2020」の経営目標の進捗状況は、P.68をご参照ください。

	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

## 企業価値向上に向けて



### 連結自己資本比率の推移



### RORAの向上

#### リスクアセットを活用したビジネス展開

貸出金においては、地元4県を中心とした資金仲介機能の発揮による積極的な信用リスクテイクを進めてまいります。更に、今後の金利上昇を見据え、地元の中小企業向け貸出への取組強化に加え、ストラクチャードファイナンスへのリスクテイクを進めてまいります。

また、地元4県は、製造業が多く、CO<sub>2</sub>排出量が多い地域特性を踏まえると、カーボンニュートラルの潮流が地域経済に与える影響は大きくなることが想定されます。そうした中、カーボンニュートラル対策を含むサステナビリティ関連ファイナンスへ注力することで、資金利益の増強を図ってまいります。

加えて、広島銀行の有価証券運用においては、安定的かつ継続的に資金利益が確保できる有価証券ポートフォリオの再構築に向け、積極的なリスク・アセットの活用により、中長期的には、外部調達費用考慮後の有価証券利回り1%を目指してまいります。

こうした取組みを進めるため、以下の通り、リスク・アセットを追加資本配賦いたします。

### ROEの向上に向け、連結自己資本比率

#### 「11%」目処に成長投資と株主還元を強化

2023年3月末のホールディングス連結自己資本比率(以下、「自己資本比率」)は、バーゼルⅢ最終化の早期適用等の影響により、前年比+1.41ptの11.78%となりました。

2023年度においては、資本効率の更なる向上に努める中、次の通り、収益力向上に資する成長投資と株主還元の強化を進めてまいります。

### 2023年度のリスク・アセット追加資本配賦

項目	追加資本配賦額
貸出金	+1,400億円
純投資有価証券	+2,200億円
エクイティ出資	+200億円

### リスクアセットを活用しない利益の積上げ

当社グループの強みである法人分野においては、M&A・事業承継に加え、IT化・DXや人事労務ソリューションをはじめとした金融・非金融ソリューションを展開するとともに、高齢者ビジネス等への取組強化を進めることで、非資金利益の増強を図ってまいります。

こうした取組みを進めることで、RORA (Return on Risk-Weighted Assets、リスク・アセット対比収益) の向上を図ってまいります。

### 株主還元強化

当社では、これまで、親会社株主に帰属する当期純利益のレンジに応じて1株当たりの配当金額を決定する配当目安テーブルを採用してまいりました。

2023年5月、配当目安テーブルを廃止し、HD連結自己資本比率の目処を11%とする中、配当性向40%程度と、機動的な自己株式取得を実施する株主還元方針への見直しを行っております。

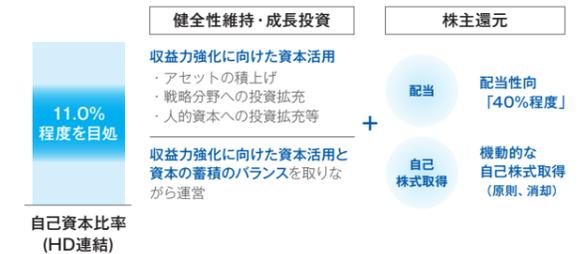
なお、自己資本比率11%は、リーマンショック時を想定した最悪シナリオにおいても、規制値以上の自己資本比率を維持することが可能な水準です。

この新たな株主還元方針に伴い、2023年度の1株当たりの配当金は36円、配当性向は40.7%となる見

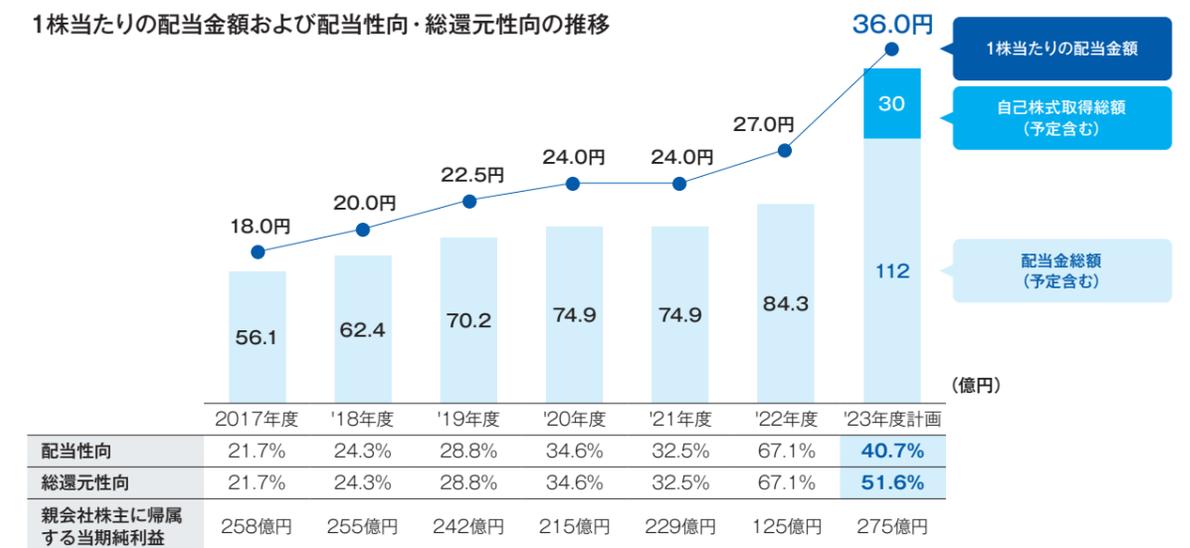
込です。

加えて、2023年度においては、30億円の自己株式取得を実施する予定です。その結果、2023年度の総還元性向は、51.6%となる見込です。

### 株主還元の考え方



### 1株当たりの配当金額および配当性向・総還元性向の推移



(注) 1.2017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。  
2.2020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。

### 政策保有株式の縮減

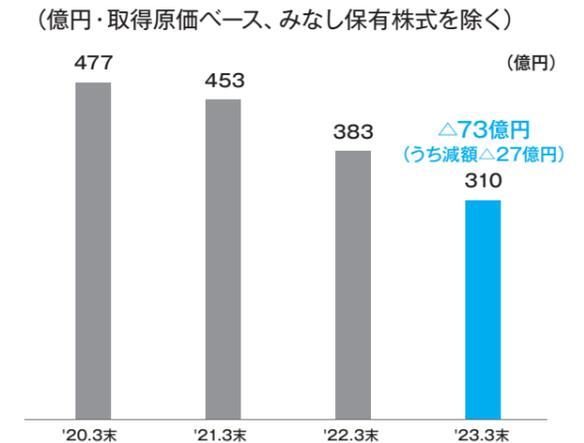
当社グループは、政策保有株式について、地域経済の発展や当社グループの企業価値の向上に資するなど保有意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としております。

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。

2022年度は発行体企業との対話を進めるなか、20銘柄(一部縮減含む)・46億円(取得原価ベース)を縮減しました。

**縮減目標** 連結純資産額10%未満 (時価ベース、中長期的な目標)

### 上場・政策保有株式の推移



政策保有株式に係る方針等の詳細はP.98をご参照ください。

# 中期計画2020

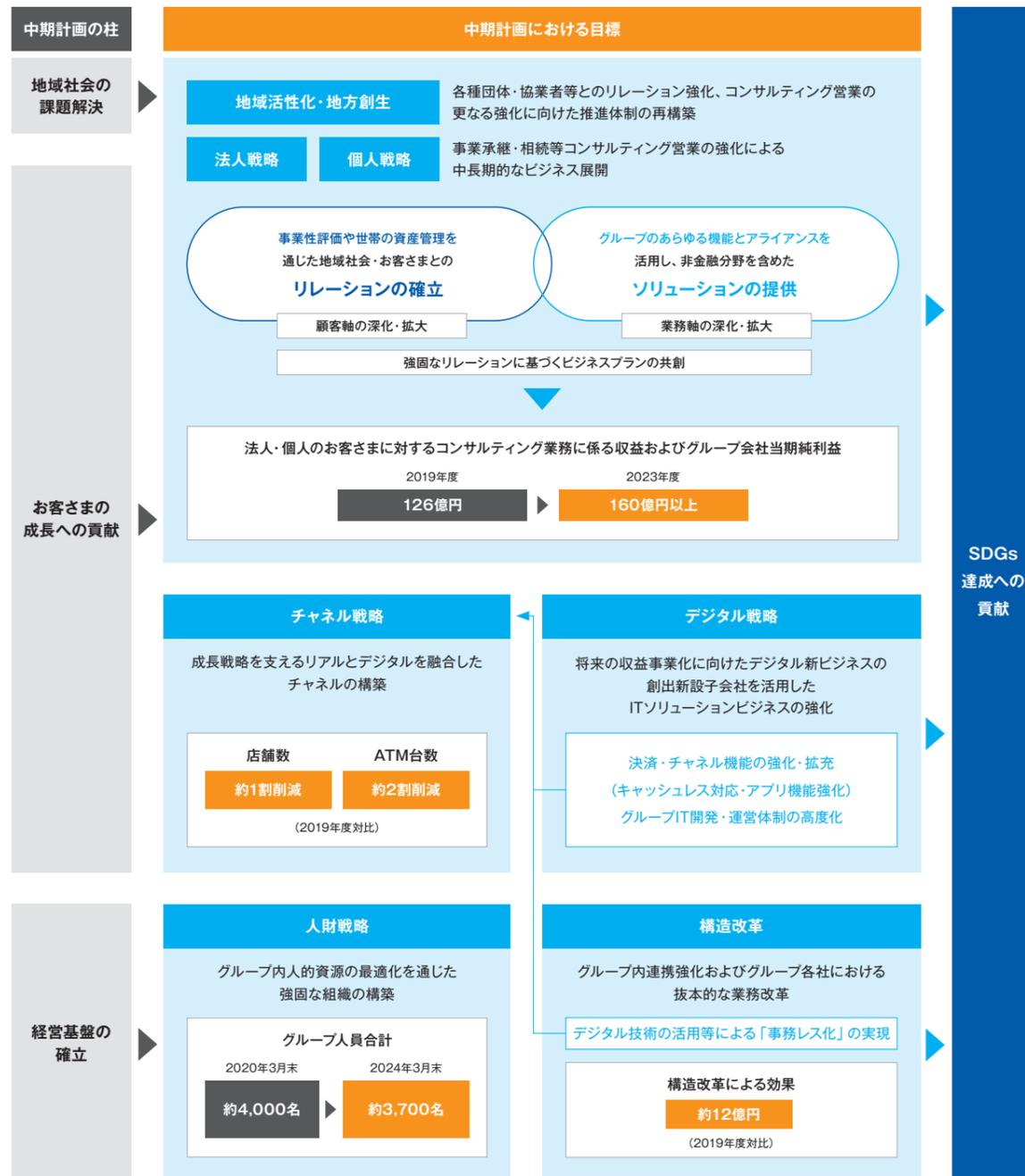
## 「中期計画 2020」の基本的な考え方

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



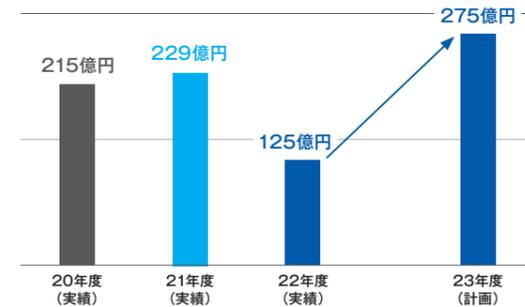
## 「中期計画 2020」における経営目標の進捗状況

### ■ 「中期計画2020」における2023年度目標

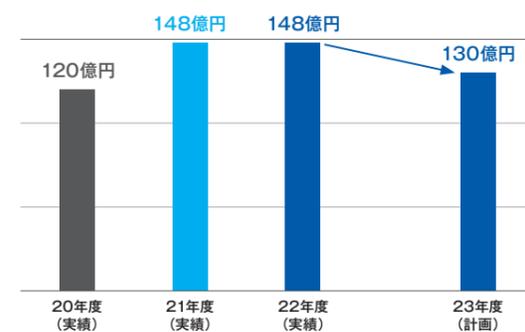
ホールディングス	親会社株主に帰属する当期純利益	270億円超
	連結ROE	5%以上
銀行	連結自己資本比率	10%以上
	法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益 <sup>※1</sup>	} 合計 160億円以上
銀行以外	グループ会社当期純利益 <sup>※2</sup>	
	グループ会社連結寄与度 <sup>※3</sup>	12%以上

※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

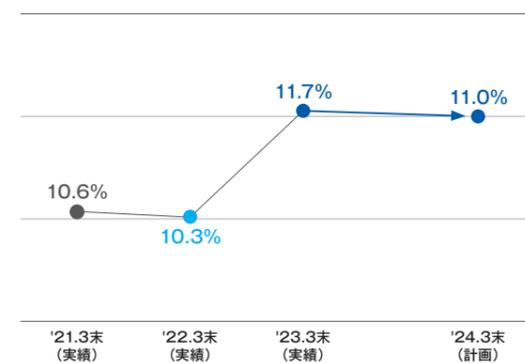
### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益



### ■ 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

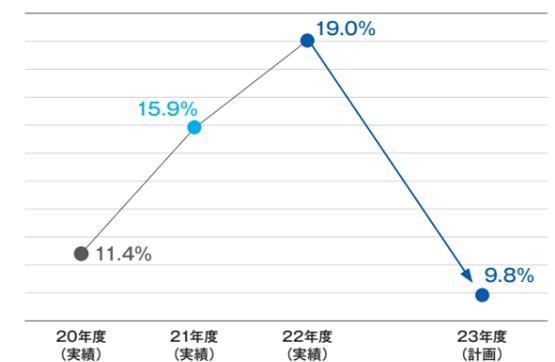


### ■ 連結自己資本比率

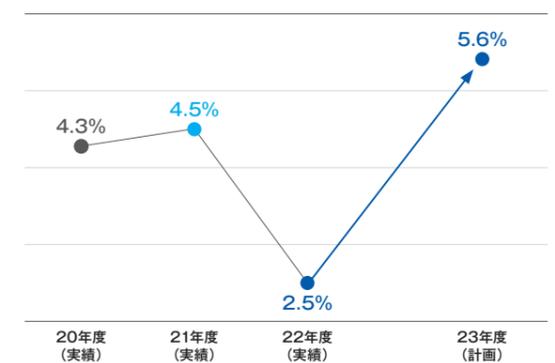


「中期計画2020」の最終年度となる2023年度計画について、グループ連携の強化を図る中「親会社株主に帰属する当期純利益」、「連結自己資本比率」および「連結ROE」は達成を見込んでおります。一方で、市場環境の急激な変化や仕組債販売の減少

### ■ グループ会社連結寄与度



### ■ 連結ROE



等によるアセットマネジメント収益の減少により「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」と「グループ会社連結寄与度」については、中期計画で掲げた目標は未達見込みとなっております。

## お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組み

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、地域経済発展への貢献に努めてきました。

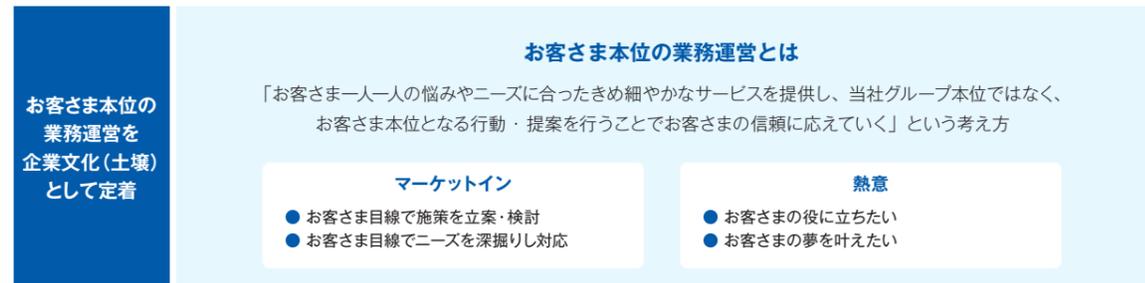
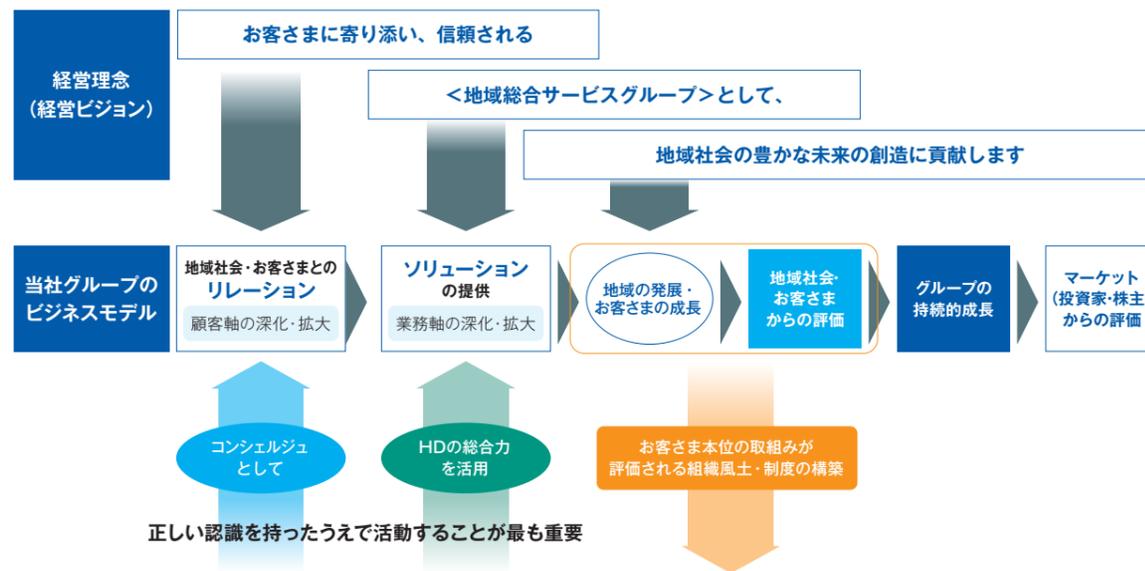
しかし、お客さまを取り巻く環境変化が激しくなるなか、お客さまの悩みやニーズがより一層複雑化していくことが想定されます。

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・提案を行うことでお客さまの信頼に応えていく」という考え方のもと、「お客さま本

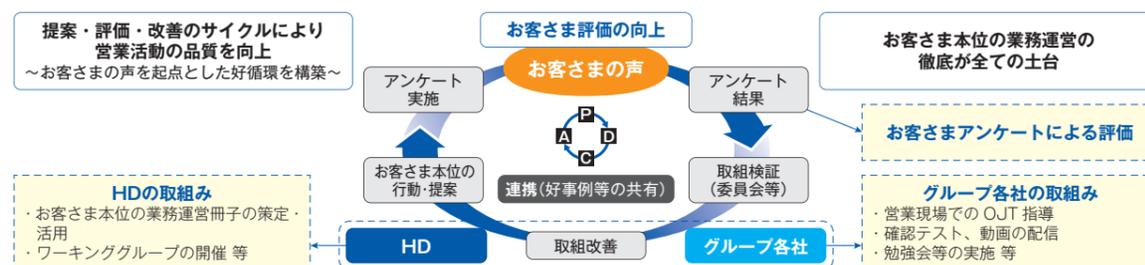
位の業務運営」を当社グループ営業の根幹に位置付け、2022年5月に「グループFD（フィデューシャリー・デューティー）委員会」を「グループお客さま本位の業務運営委員会」に改めるなど、金融商品取扱業務のみにとどまらない、お客さま本位の業務運営のグループ全体での浸透・実践に取り組んでいます。

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、お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組方針として、以下の基本的な取組方針及び金融商品取扱業務における取組方針を策定・公表し、実践してまいります。

### 基本的な取組方針

#### ■ 基本的な考え方

ひろぎんグループは、「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」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実現に向けて、グループのあらゆる機能やアライアンスを活用したお客さまの課題解決に資する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、地域経済の持続的な発展に貢献いたします。

また、商品・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、高度な専門性を発揮し、金融分野はもちろんのこと、非金融分野を含めた付加価値の高い商品・サービスを提供することが、結果としてひろぎんグループの持続的な成長につながるとの認識のもと、お客さま本位の業務運営を実践してまいります。

#### ■ 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

ひろぎんグループは、お客さま本位の業務運営を企業文化（土壌）として定着化させるため、お客さま本位の業務運営に資する各種評価制度など適切な動機づけの枠組みを構築します。

また、高度な専門性を発揮し、お客さまの多様かつ複雑化する課題解決を支援するため、一層のコンサルティングレベルの高度化に向け、専門資格取得者の拡

大、研修等を通じた営業職員向け教育の強化など人材育成を進めます。

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、お客さまアンケートや本部モニタリングにより検証し、営業活動の品質向上に向け、販売担当者の教育に活用します。

ひろぎんグループは、上記の基本的な取組方針のもと、特に金融商品取扱業務においては、以下を取組方針として実践してまいります。

### 金融商品取扱業務における取組方針

#### ■ 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

まの中長期的な資産形成・資産運用に資する商品選定を行います。

また、各社において既存商品のラインナップが上記検討事項に合致しているか定期的に検証します。

商品採用時には投信会社等の信用力やサポート体制等について検証します。

### 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ちやすく行います。

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に関する取組状況

当社ホームページ上で公表しているKPIの説明や上記以外の取組状況も含めてご覧いただけます。



## 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応えるためには、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。

### 企業版ふるさと納税マッチングサポート業務

人口減少・少子高齢化が進み、地域の社会課題が複雑化・多様化する中で、自治体だけでは地域課題を解決することが難しくなっています。

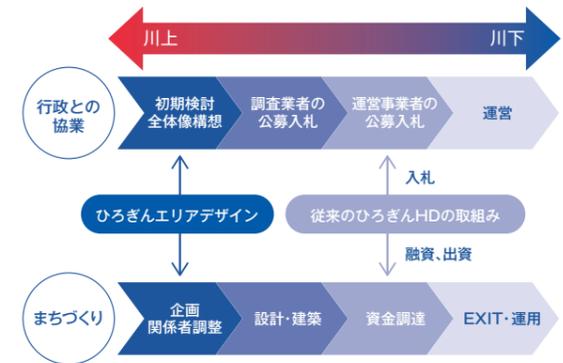
こうした中、ひろぎんエリアデザインは、2021年度から「企業版ふるさと納税」により寄附をしたい企業と、地方創生に取組む自治体とのマッチングを支援する業

### 尾道市瀬戸田町のシトラスパーク活用事業

2021年1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「株式会社せともす」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。



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。

務を実施しており、寄附を通じて官民連携を推進し、地域における社会課題の解決をお手伝いしています。

2022年度は、広島県を始めとする4自治体と40社以上の企業のマッチングをサポートし、寄附につなげました。



## 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

### 老舗旅館「西山別館」への資金支援

2022年3月に、広島銀行は、一般財団法人民間都市開発推進機構及び広島銀行を含む地域金融機関が出資するファンドを通じて、広島県尾道市の老舗旅館「西山別館」を運営する株式会社せとうち旅館へ資金支援を行いました。

地域の価値ある観光資源への各種支援により、観光活性化に貢献していきます。

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る、海外諸国からの注目の高まりをチャンスとして、観光振興・都市再開発により一層注力していきます。



### ヒルトンホテル誘致

2022年10月に、「ヒルトン広島」がグランドオープンしました(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。



### 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。



## 地域産業育成の取組み

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、様々な取組みを行っています。2022年12月には、コワーキングスペース「Hiromalab」を開設し、地域のスタート

アップや学生等様々な属性のニーズを集め、コミュニティの組成に取組む他、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のアクセラレーションプログラムの実施にも取組んでいます。

### コワーキングスペース「Hiromalab」

株式会社ATOMicaとの協業により、サテライトオフィスや貸会議室等の場所の提供と共に、イベント開催により人材交流やコミュニティ組成を促すことで、新たな事業や起業の創出による地域活性化に取り組んでいます。



### 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結びつけ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
2022年度	3社	6案

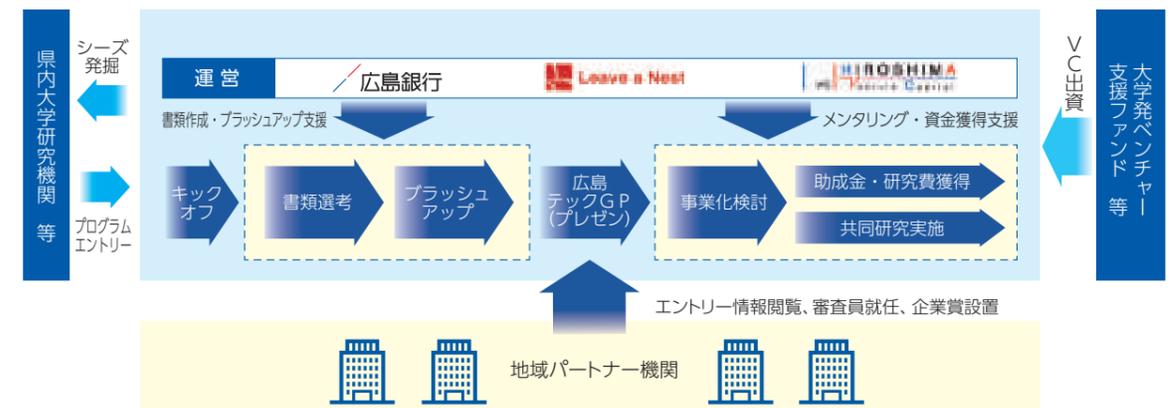


### 広島テックプランター

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
2022年度	21先	9先



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

# 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

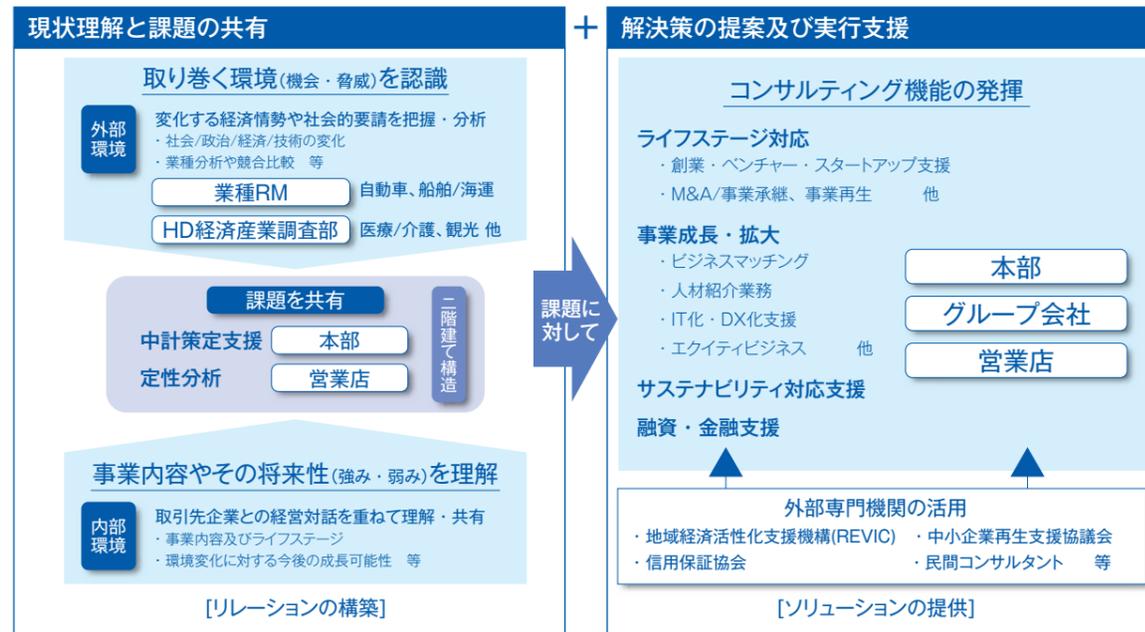
当社グループでは、お取引先企業の事業の将来性につながる定性情報の重要度を過去より体感してきたことが背景にあり、お取引先企業のニーズを起点としたコンサルティング営業の軸として、広島銀行の「事業性評価」を位置付けています。

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



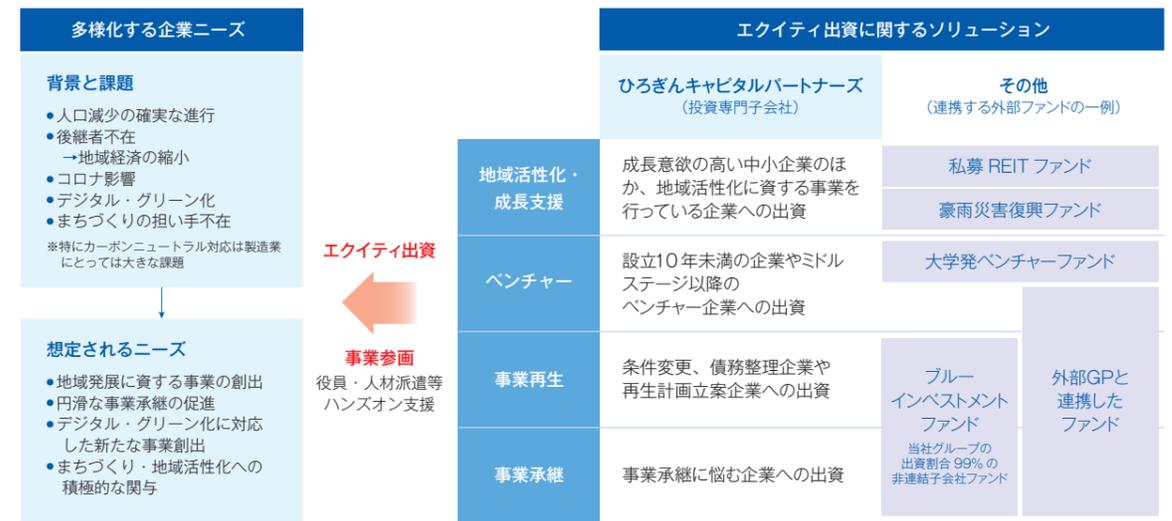
## エクイティビジネスへの取組強化

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、地域課題の解決や事業成長に取組むお取引先へ「エクイティ出資」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、エクイティ出資による資金を提供するとともに、事業計画の策定や人材派遣等の当社グループのリソースを活用し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を支援していきます。

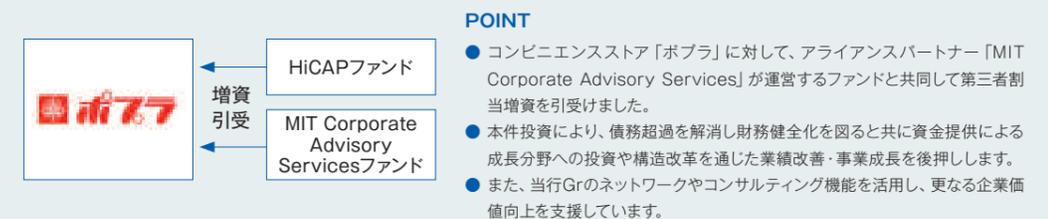


### ■ エクイティビジネスへの取組強化に向けた外部アライアンス先との提携

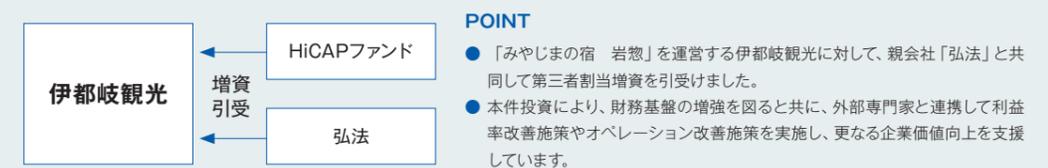
提携領域 (概要)	提携先	提携内容	時期
ものづくり企業等の経営支援	セレンディップ・ホールディングス株式会社 および セレンディップ・フィナンシャルサービス株式会社	業務提携 (広島銀行・ひろぎんキャピタルパートナーズ)	2020年12月
ファンド運営事業強化	フロンティア・マネジメント株式会社	業務提携 (広島銀行・ひろぎんキャピタルパートナーズ)	2020年12月
新規上場 (IPO) 支援	ブリッジコンサルティンググループ株式会社	業務提携 (広島銀行) 出資 (ひろぎんキャピタルパートナーズ)	2021年12月

## 取組事例

### 事例① 他ファンドとの共同投資



### 事例② 既存株主（親会社）との共同投資



## IT コンサルへの取組強化

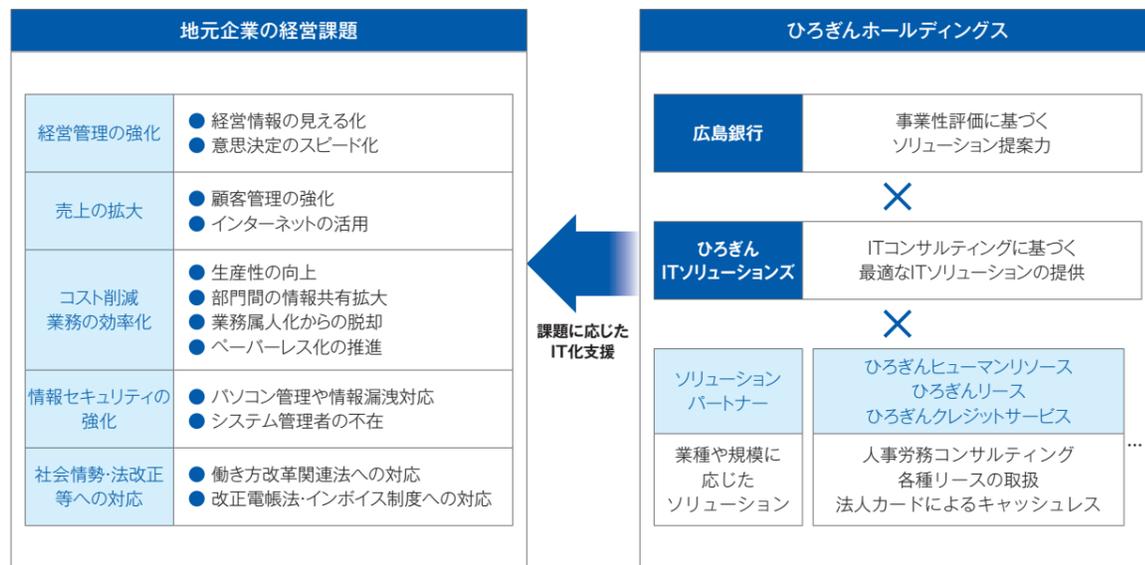
当社グループでは、情報システムの企画・開発や自社保有の「IDC(インターネット・データ・センター)」を活用したクラウドサービスを展開するひろぎんITソリューションズを中心に、お客さまの経営課題に対し、様々なソリューションを提供しています。

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財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



## 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 経営者アンケート

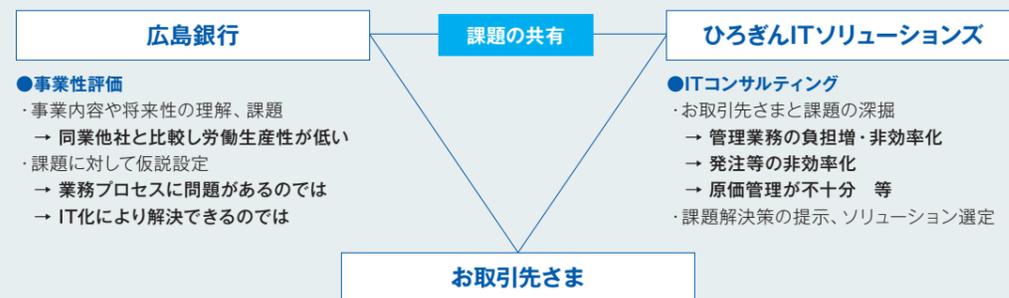
今後も、広島銀行の「事業性評価」を切り口に、お客さまの「ヒト」に関するニーズにお応えするため、人事・労務に関するあらゆる課題にワンストップで対応する体制構築を目指していきます。

### ■ 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(2023年3月期)
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家人材の紹介	成約件数：134件 (前年同期比：+42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 ● 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：1,897人 (前年同期比：+415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) ● 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)	顧問契約件数：59件 (前年同期比：+28件)
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) 成約件数：31件
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 申込受付社数：32社

## お客さまの経営課題解決に向けた IT コンサルの取組み

デジタルトランスフォーメーション(DX)が急速に進展するなか、多様化するお取引先さまのニーズに対し、ITコンサルティングを通じて最適なソリューションをご提供します。

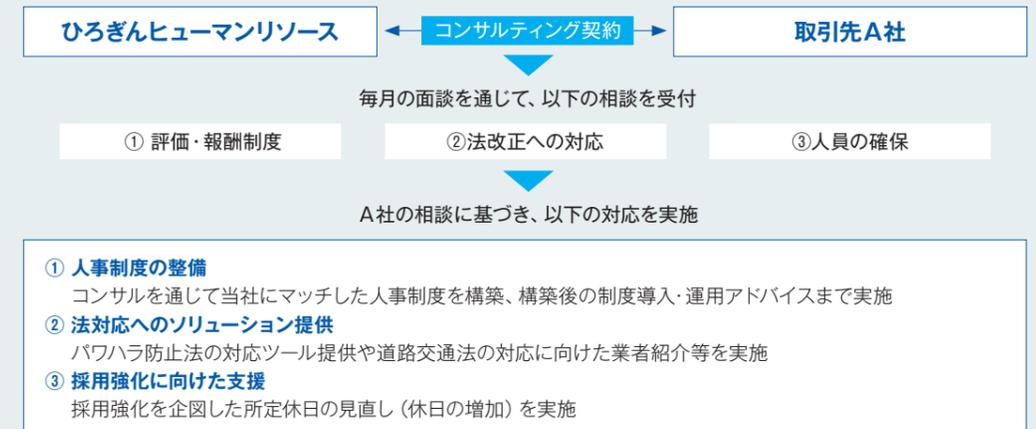


ひろぎんITソリューションズ・広島銀行・お取引先さまでプロジェクトを組成し、  
販売管理システムの再構築に着手

## 取引先に対する支援事例

### 人事労務コンサルティングをきっかけとした取引先支援

ひろぎんヒューマンリソースは、生産性向上や人員確保など人材に関する悩みを抱えていたA社と顧問契約を締結して以降、毎月の面談を通じて様々な相談を受け解決手段をディスカッション。

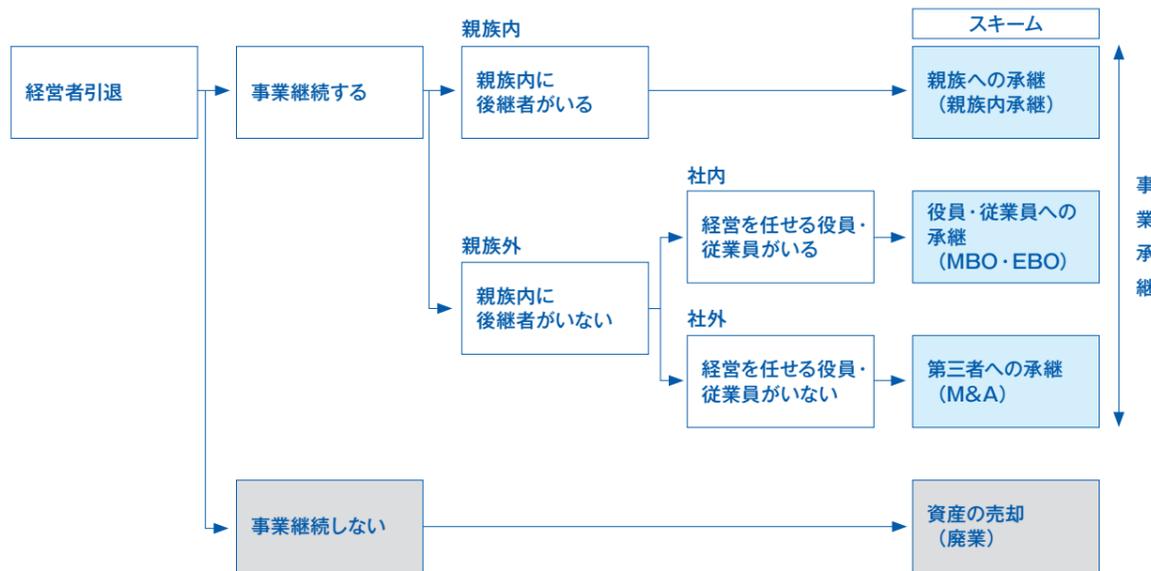
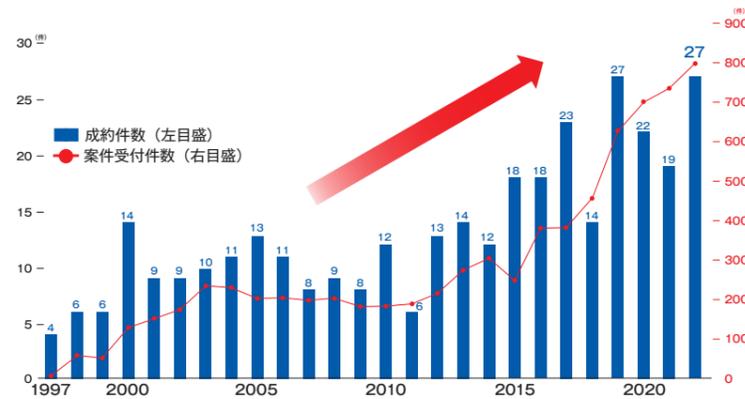


## 事業承継への取組強化

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



## 事業承継の取組事例

事業承継の方向性が決まっている先へのソリューション提供だけでなく、事業承継の方向性を検討するフェーズから相談相手としてサポートを行っています。

事業、親族内のイベントによって変化する親族内承継、従業員承継、M&Aのニーズに対して、ワンストップでソリューションを提供し、取引先の事業承継の課題解決に取り組んでいます。

### ■ A社の事例 (親族内承継およびM&A支援)

年月	支援内容の経緯
2015年7月	● ご子息に承継するか、第三者に譲渡するか、今後の事業承継の方向性についてディスカッションを継続的に実施。
2016年8月	● ディスカッションを重ねる中、ご子息に承継することを決定。株式の承継方法についてご支援。
2017年10月	● ご子息 (別会社に勤務) が当社に入社し、経営に参画。ご子息への株式移転完了。
2018年4月	● 社長急逝。ご子息が新社長に就任。
2021年12月	● 新社長より、更なる成長を目指すため、大企業との資本提携を模索していることを聴取。
2022年5月	● シナジー効果が期待できる企業を紹介し、M&Aで株式譲渡完了までのご支援を実施。

## 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

長期化したコロナ禍は、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、取引先企業においては、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 ● 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 ● 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 ● 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 ● 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 ● 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

### ■ 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。

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。

本サービスは、口座残高や入出金取引明細の確認に

### ■ 「〈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
他行口座照会サービス	● 複数の金融機関の口座残高や入出金取引明細の照会
〈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 ● 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	お取引先企業への支援(例)	導入時期	連携グループ会社
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
ひろぎんMikatanoワークス	スケジュール管理やワークフロー機能を搭載したグループウェア	2022/12~	ひろぎんITソリューションズ
Ai-Glies (アイグリーズ)	空調設備を制御して電気料金を抑える節電・省エネシステム	2023/1~	ひろぎんITソリューションズ
b→dash (ビーダッシュ)	ノーコードでデータ分析が可能なマーケティングシステム	2023/2~	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。

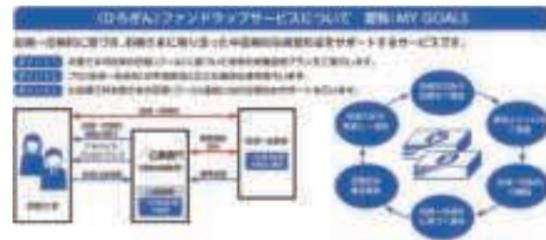
お客さまやご家族の将来の夢の実現には、まずはお客さまご自身やご家族の現在と未来を「見える化」し、現状を客観的に共有化することが重要です。

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お伺いして、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

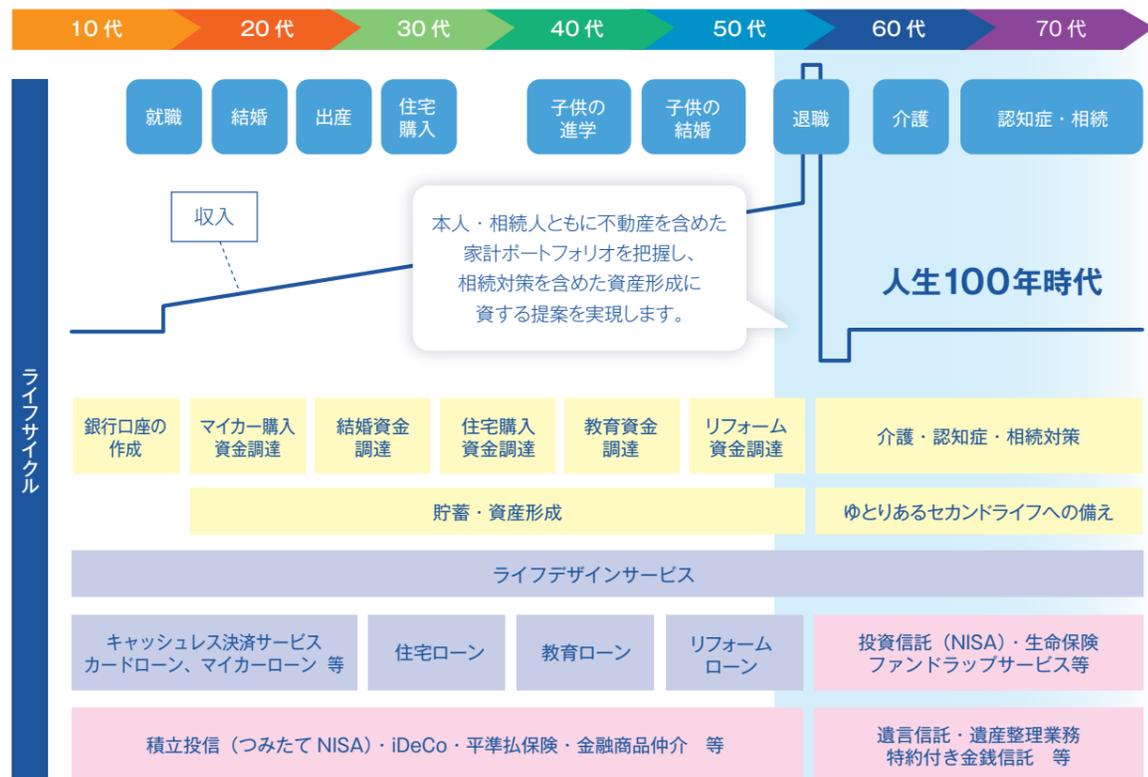
までしっかりと把握したうえで、資金的なサポートだけでなくとどまらず、非金融分野も含めて、さまざまな情報やサービスを必要なタイミングでご提供しています。

また2023年5月より、中長期的な資産運用を通じて、お客さまの将来の夢の実現に向けた伴走支援を行うため、ファンドラップサービスを導入しております。リスク許容度診断、運用プランの設計、継続的なフォローアップ等を一連のサービスとして提供することで、お客さまの夢の実現に向けて最適な資産運用サービスを提供しています。

今後もお客さま毎のライフプランのトータルサポートの取組みを通じ、「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



## 相続コンサルティングビジネスへの取組強化

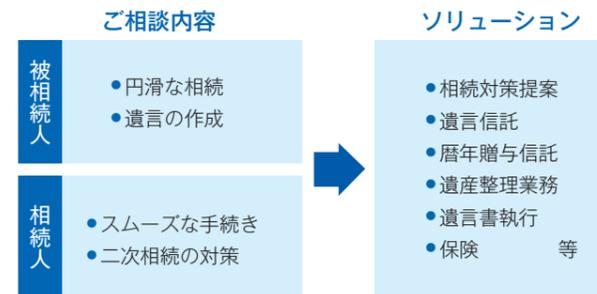
当社グループでは、広島銀行を中心に、地域の高齢化進展により高まっている相続ニーズへの対応を強化しています。

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。

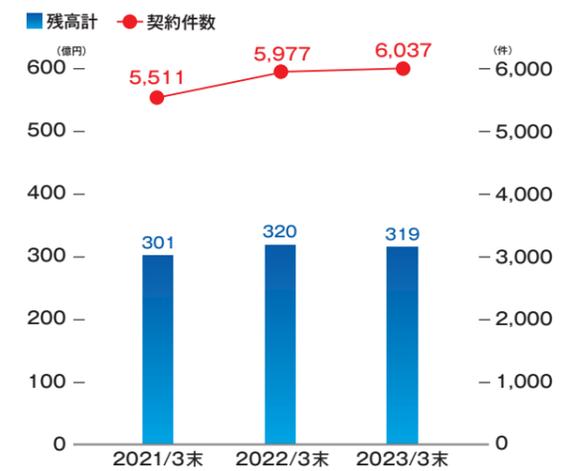
また、2018年より、広島銀行本体での遺言信託・遺産整理業務の取扱いを開始しています。

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成約件数・収益額



## 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

な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。



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

## 銀証連携の一層の強化

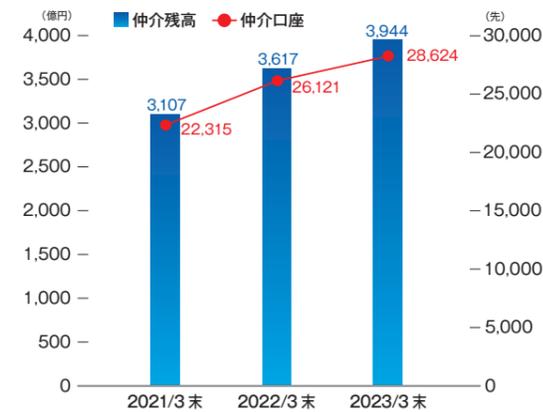
当社グループでは、広島銀行とひろぎん証券において、「金融商品取引法」による弊害防止措置（ファイアウォール規制）等を踏まえた適切な業務運営体制を構築のうえ、ワンストップで対応が可能な共同店舗

(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。

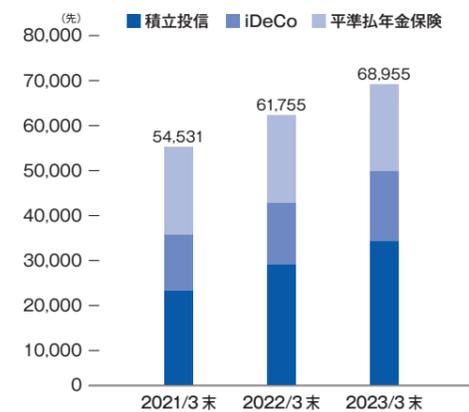
### ■ 共同店舗の開設状況 (2023年5月末現在)

合計 24カ店

### ■ ひろぎん証券<仲介口座数、及び残高推移>



### ■ グループ<資産形成に資する商品・サービスの契約者数>



## 金融教育の取組みを強化

当社グループでは、金融教育の重要性が一層高まっていることを踏まえ、地域の皆さまの金融リテラシー向上に向けたサポート役として広島銀行営業企画部内に

金融教育アドバイザーを配置いたしました。

取組みの一環として、地域の学生や社会人を対象に、金融教育にかかるセミナーや講義を行っています。



## 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、入退館や鍵管理の厳格化、電子マネーを活用した社内外でのキャッシュレス手段の提供などにより、お客さま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

新たに個人送金機能を搭載し、ますます便利になった「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をはじめ、常時2%還元や地域活性化に向けたお得な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”の取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。

### ■ やっぱり「安心」、<ひろぎん>のスマホ決済。



## ひろぎんアプリを起点としたプラットフォームの構築 DX

ひろぎんアプリは、2022年8月に銀行取引機能（振替／カードローン借入・返済／貯蓄機能）を強化しました。2023年7月にはデザインリニューアルとともにインターネットバンキングとの連携強化を行い、デジタルチャネルでの銀行取引機能の充実を図りました。

また、ひろぎんアプリにお客さまごとに最適な情報提供を行うコミュニケーション機能を実装し、加えてマーケティングオートメーションツールやカスタマーデータプラットフォームを活用したデジタルマーケティング環境を構築しました。

今後もひろぎんアプリを日頃からお客さまと繋がるデジタル窓口として位置づけ、機能強化を図るとともにさらなる利便性の向上に取り組んでまいります。



# 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

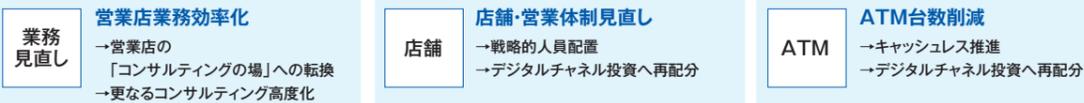
広島銀行では、今後更に、非対面チャネル・デジタルチャネルの充実を図るとともに、現中期計画内に銀行店

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。

### 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〉お客さま相談プラザ、〈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デジタル窓口と位置付け、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
- ・入金金細照会(36か月分)
- ・口座間の振替
- ・カードローン借入・返済
- ・目的預金
- ・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



# IT戦略 (次世代基幹系システムの構築)

## 次世代基幹系システムへの対応 (MEJAR への参加、および詳細検討に関する基本合意)

広島銀行では、2030年を目途とし、次世代基幹系システムとして、メインフレームからクラウドへの移行を目指します。

クラウド化の実現にあたり、株式会社横浜銀行、株式会社北陸銀行、株式会社北海道銀行、株式会社七十七銀行、株式会社東日本銀行との間で2010年1月から稼働を開始している共同利用システム (MEJAR<sup>®</sup>) に参加

し、6行によるシステム共同利用に向けた詳細検討をおこなうことで基本合意しております。

「MEJAR」スキームに参画することで、金融サービスを機動的に提供しつつIT投資を低減できる“クラウド”をプラットフォームとした次世代基幹系システムの実現と、DX戦略の推進によるコアビジネスの成長を同時に実現してまいります。

※Most Efficient Joint Advanced Regional banking-system(最も効率的な先進的的地方銀行共同システム)の略

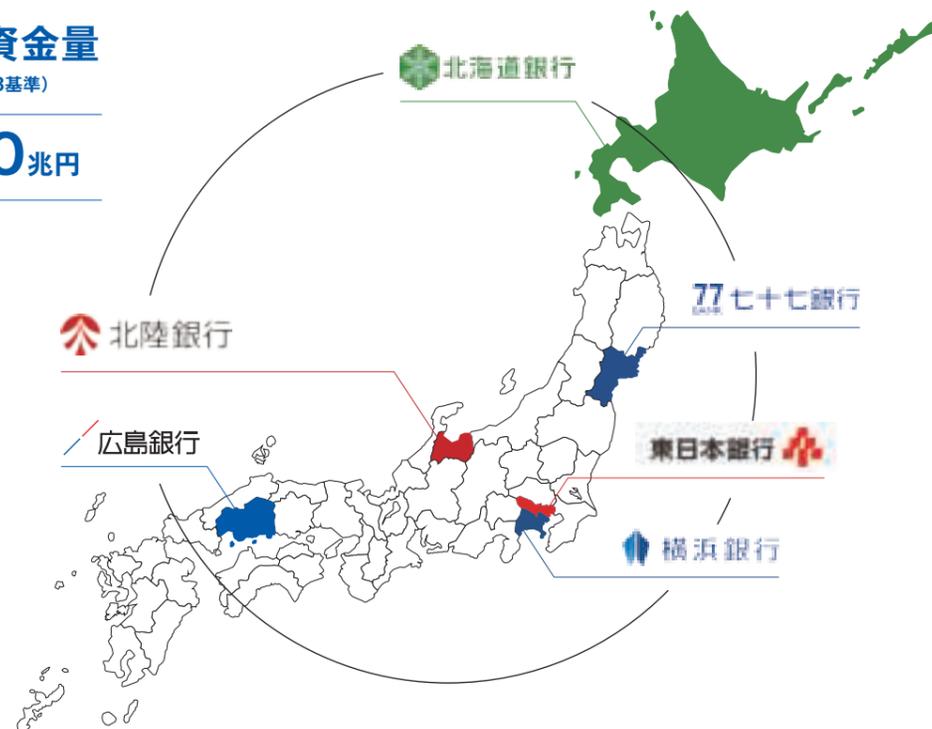
システム共同化利用を検討する範囲	預金・為替・融資等の業務処理機能を担う銀行基幹系システムであるMEJARのほか、データの蓄積・分析を担うシステム、インターネットバンキング、営業融資業務の支援システムなど、現状5行で共同利用しているシステムについて、6行での共同利用を検討していきます。
MEJARの共同利用の時期	2030年度の共同利用を前提に検討をおこないます。
その他連携について	MEJAR以外のシステムについて、2030年度の開始に合わせ、段階的に共通化してまいります。システム以外の分野についても、相互機能の発揮できる領域から、適宜、連携の開始を目指します。

※本件基本合意の締結を契機とし、MEJAR参加行との連携強化に向けて、広島銀行総合企画部内に「アライアンス推進室」を新設しております。

## 6行の資金量

(2022.3基準)

合計 **50兆円**



## 次世代基幹系システム移行までの対応 (2022年度~2030年度)

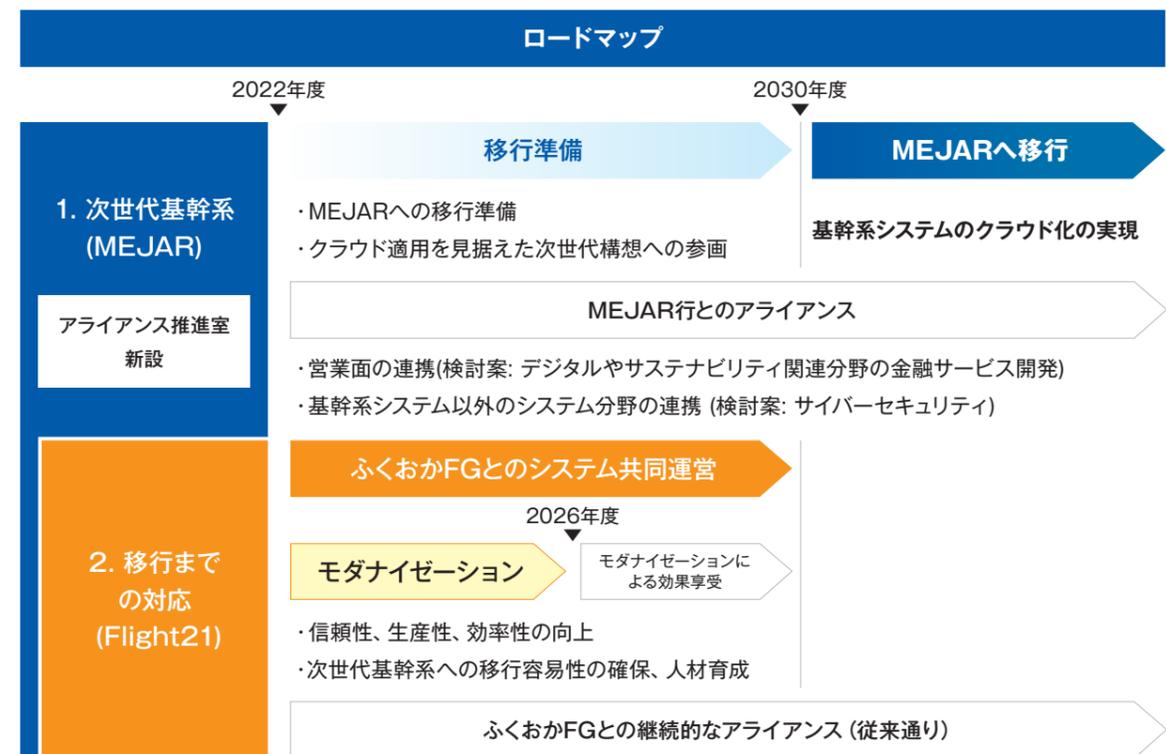
現在、広島銀行と株式会社ふくおかフィナンシャルグループ (以下、FFG)、日本IBM株式会社 (代表取締役社長 山口 明夫) およびキンドリルジャパン株式会社 (代表取締役社長 上坂 貴志) との間で実施している基幹系システムの共同運営 (Flight21) を2030年度まで延長の上、2022年度~2026年度の期間で、基幹系システムのモダナイゼーションを実施します。モダナイゼーションでは、FFGと共同で、①勘定系・情報系システムの構造刷新やオープン化による効率化、②チャンネル統合基盤の新設とAPI拡充による高度化を

実現してまいります。

FFGと広島銀行は、2003年の現行基幹系システム稼働 (システム共同化) から現在に至るまで、システム面はもちろんビジネス面においても重要なパートナーとして連携してまいりました。広島銀行の次世代基幹系への対応により、2030年度以降のシステム運営は個々に行うこととなりますが、ビジネス面については、2030年度以降もこれまでの協力関係を継続してまいります。

### 次世代基幹系システムの構築に向けた対応 (ロードマップ)

- 次世代基幹系システムへの対応 (MEJARへの参加、および詳細検討に関する基本合意)
  - 2030年度クラウド化に向けた対応
  - MEJAR参加行との連携強化に向け、広島銀行総合企画部内に「アライアンス推進室」を新設
- 次世代基幹系システム移行までの対応 (2022年度~2030年度)
  - 現行基幹系 (Flight21) の継続、およびモダナイゼーションの実施



# 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 (2023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	25店舗削減
ATM	約170台削減 (2019年度比約2割削減)	ATM	約170台削減
			進捗率125%
			進捗率100%

### 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ボイスボット	「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 収支改善効果 約12億円	構造改革による ・経費削減 約14億円 (2019年度対比) ・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17億円	

## TOPICS

### Z世代(若手従事者)による「未来のひろぎん」企画

今後、Z世代(1995~2010年生まれ)が社会の中心となることが想定されるなか、これまでの「サービス・機能」、「チャンネル」、「拠点」について、次世代の新しいニーズに対応した形への変化を実現するために、Z世代の若手従事者から同世代としてのアイデアを吸収することを目的として、広島銀行では、2023年6月に、Z世代(若手従事者)による「未来のひろぎん」企画を実施しました。

「未来のひろぎん」企画では、自ら手を挙げて

選ばれた入行2~3年目の行員24名が、Z世代がこれからの金融機関へ求める「サービス・機能」、「チャンネル」、「拠点」について、計2回のブレインストーミングを実施し、担当役員に対して、若手従事者ならではのアイデアを提言しました。

若手従事者から出た多様なアイデアについては、今後、営業戦略や各種施策等への織り込みを検討していく予定です。



### テーマ

## Z世代(現在の高校生・大学生)が、社会人になった際に 金融機関へ求めるものとは?

