

# 機関投資家さま向け説明会 「パーパスの制定・中期計画2024について」

2024年3月25日

未来を、ひろげる。

 ひろぎんホールディングス

# パーパスの制定

**Purpose** 当社グループの「存在意義」

## 幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、「未来を、ひろげる。」

### Purpose（パーパス）が求められる背景・理由

- 不確実性の高い時代
- 組織・人材の多様化
- 社会的意義が重視される潮流
- 企業経営における、「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」への転換

**企業組織内部も、社会から企業に向けられる視点も、従来のかたちから大きく変化**

ビジネスの拠りどころ・目的に加え、当社グループおよび従事者の「帰すべき原点」を明確化

- 企業組織内の一体感の醸成
- 従事者のモチベーションの向上（各自の仕事の社会的意義の明確化）
- 事業活動の目的 = 「社会の課題解決への貢献」の明確化

## パーパスに込めた思い

**Purpose** 当社グループの「存在意義」

幅広いサービスを通じて、

地域社会と共に、

「未来を、ひろげる。」



地域総合サービス業としての非金融を含めた当社グループ機能に加え、行政等と連携する中、各ステークホルダーに価値をもたらす



「地域の成長なくして、当社グループの成長もない」ことを踏まえ、当社グループの事業機会を創出することを通じて、地域社会と共に発展していく。



地域、お客さま、株主さま・投資家さまの未来、そして、当社グループの未来の可能性を広げる

# パーパス・経営理念・ブランドスローガン

## Purpose 当社グループの「存在意義」

幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、「未来を、ひろげる。」

## 経営理念 経営ビジョン+行動規範

### 経営ビジョン 当社グループの「目指す姿」

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

### 行動規範 「経営ビジョン」を具体的に展開する上での 基本的な考え方、ステークホルダーとの約束

ひろぎんホールディングスは、5つの行動規範に基づいて、地域社会  
と共に共通価値を創造し、持続可能な社会の実現に努めます

1. 地域社会と共に歩み、その発展に積極的に貢献します
2. お客さまの視点に立って考動し、豊かな人生と事業の成長に貢献します
3. 企業価値の持続的な向上に努めます
4. 誰もが健康で明るく働きがいのある企業グループをつくります
5. 高いレベルのコンプライアンスを実践します

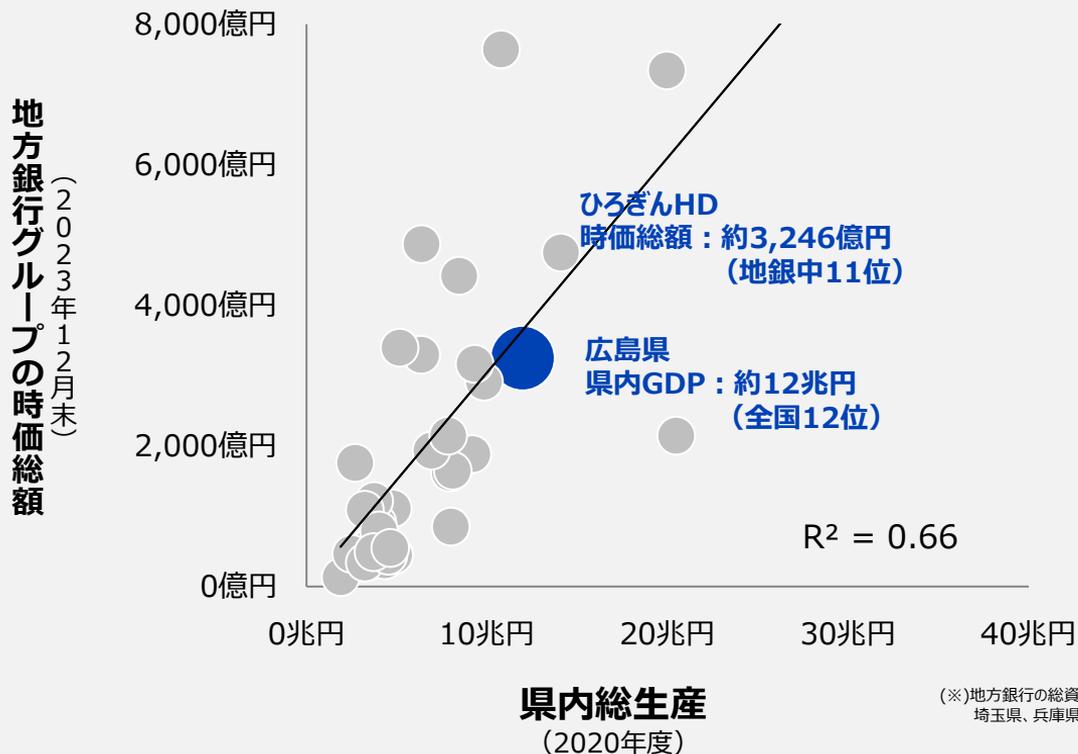
## ブランドスローガン

未来を、ひろげる。



# 「中期計画2024」の前提

## 地方銀行グループの時価総額と県内総生産の関係

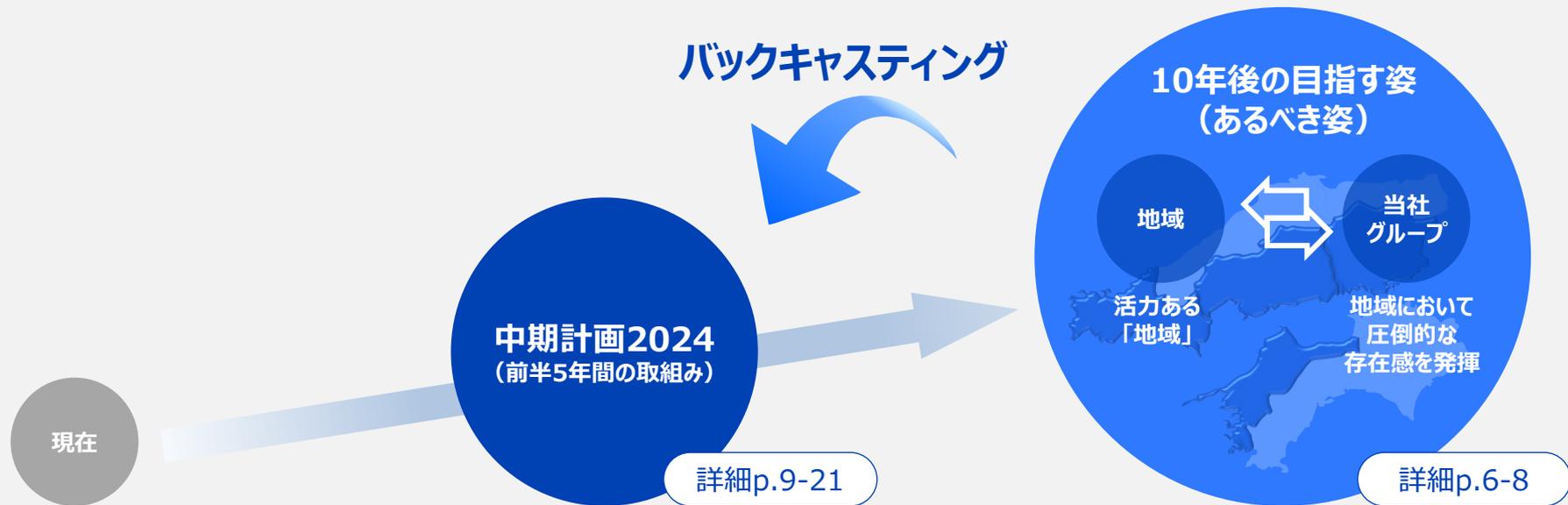


「活力ある地域」=地域の  
総生産の維持・拡大を通じた  
当社グループの企業価値向上

(※)地方銀行の総資産と当該地方銀行の本店が所在する都道府県との比較。メガバンクの主要営業基盤である東京都、大阪府、愛知県、埼玉県、兵庫県の地方銀行と時価総額が道府県内第2位以下の地方銀行を除く。

# 「中期計画2024」の考え方

10年後における「地域」および「当社グループ」の目指す姿を共有する中、  
10年後の目指す姿から、バックキャストिंगし、前半の5年間を計画期間とする「中期計画2024」を策定



当社グループの  
利益水準重視

コスト抑制

発想の転換



「地域活性化」を主目的に  
「成長投資」・「人的資本投資」の拡充へ

## 10年後の目指す姿 - 「地域」のマテリアリティ

## 地域のマテリアリティ

10年後の求められる  
地域像のイメージ

人口減少の抑制

定住人口の減少幅の抑制

活力ある地域  
||  
持続的に発展する地域

交流人口の増加



生産性の向上

地域経済の将来の成長を牽引する  
高付加価値型の産業の育成県内総生産の  
維持・拡大

企業の生産性向上

(企業存続の前提)  
企業の持続可能性向上

人口減少の抑制

若者が定住する地域（働きやすい企業、子育てしやすい地域）

街づくり

地域の魅力向上、豊かな生活の実現

観光立県としての成長

通過型観光から周遊型・滞在型観光への転換

基幹産業である製造業の成長・再生

産業イノベーション

産業構造の変革、スタートアップ・ベンチャー育成

人的資本への投資

DXの促進

カーボンニュートラルへの対応

のマテリアリティは、地域活性化指標を設定

# 10年後の目指す姿 - 「地域」

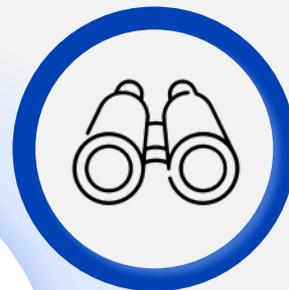
## 「人」が集まるまち

若い世代にとって魅力的な企業や職種が育ち、地域の雇用と所得が確保されている



## 観光立県

国内外から多くの観光客が訪れ、滞在する（周遊型・滞在型観光の確立）



活力ある地域



県内総生産の維持・拡大

人口



生産性

## スマートシティ※

デジタル技術(AI等)やデータなどの活用による質の高いサービスが享受できる



## サステナビリティ先進地域

地域の社会・環境課題が解決され、持続可能な社会が実現している



※ スマートシティとは、ICT等の新技術を活用し、マネジメント(計画、整備、管理・運営等)の高度化により、都市や地域の抱える諸課題の解決を行い、新たな価値を創出し続ける、持続可能な都市や地域

## 10年後の目指す姿 - 当社グループ



地域において圧倒的な存在感を発揮

業務軸の深化・拡大

機能

+

体制  
(人財)

人的資本の最大化

金融・非金融面での高度なソリューション提供

アライアンスを活用した幅広いサービスの提供

グループ連携の一層の強化

当社グループが求める人財  
「専門性とマネジメント能力を持ち合わせたゼネラリスト」  
「ソリューションを生み出すスペシャリスト」

従事者一人ひとりの自律的なキャリア形成を組織的に支援  
(リスクリング等の人的資本投資の拡充)

従事者一人ひとりが高いエンゲージメントを保有

ベースアップを含めた継続的な処遇水準の見直し

## 企業価値の向上

ROEの持続的向上  
(資本コストを上回る8~10%)

自己資本の積上げと  
株主還元の充実・BPSの向上

銀行以外のグループ  
連結寄与度の継続的な向上

PBRの持続的向上  
(1倍以上の確保)

10年後を見据え、前半5年間で当社グループの「地力」をつける

# 「中期計画2024」の概要

## 基本的な考え方

### 「成長投資」「健全性」「株主還元」をバランスさせ、企業価値を更に向上

既存業務のクオリティ向上（業務軸の深化）に加え、取引先・地域のニーズに対応すべく、ストラクチャーの見直し・新事業への積極的な投資（業務軸の拡大）等、新たなリスクテイクを行うなか、地域活性化を通じて当社グループの「地力」をつける

マテリアリティ

#### 地域の 優先取組課題

のマテリアリティは、  
地域活性化指標を  
設定

人口減少の抑制

街づくり

観光立県としての成長

基幹産業である  
製造業の成長・再生

産業イノベーション

人的資本への投資

DXの促進

カーボンニュートラル  
への対応

#### 当社グループの 優先取組課題

企業価値の向上

価値創造戦略

経営基盤強化戦略

戦略のドライバー

# 戦略の全体像

## 地域のマテリアリティ

人口減少の抑制

街づくり

観光立県としての成長

基幹産業である製造業の成長・再生

産業イノベーション

人的資本への投資

DXの促進

カーボンニュートラルへの対応

社会課題の  
解決（イン  
パクト創出）



グループ連携の  
一層の強化、  
グループ各社の  
クオリティ向上、  
業務軸の拡大

のマテリアリティは、地域活性化指標を設定

## 当社グループのマテリアリティ

企業価値の向上

- 地域・お客さまの成長への貢献を通じた当社グループの持続的成長（収益性、成長性、健全性、効率性の向上）
- 従事者・株主・投資家とのエンゲージメント向上

持続的成長



構造改革を通  
じた経営資源  
の再配分

## 価値創造戦略

地域・お客さまの成長・発展に向けた取組み

戦略のベース

### お客さま本位の業務運営

お客さま一人ひとり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、信頼に応える

活力ある地域の実現

法人・個人のお客さまの成長・発展

## 経営基盤強化戦略

当社グループの経営基盤の強化に向けた取組み

人的資本投資の拡充

注力分野の体制強化

IT・DXを活用した業務運営の見直し

## 戦略のドライバー

当社グループ・お客さま・地域における  
変革への取組み

SX

サステナビリティ・トランスフォーメーション

- 気候変動・環境課題への取組み
- 多様な人材が働きやすい職場環境づくり（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）

DX

デジタル・トランスフォーメーション

- DXをあらゆる施策のベースとして常に新しい価値を提供

AX

アライアンス・トランスフォーメーション

- 外部アライアンスによる価値創造の高度化

## 地域のマテリアリティへの貢献

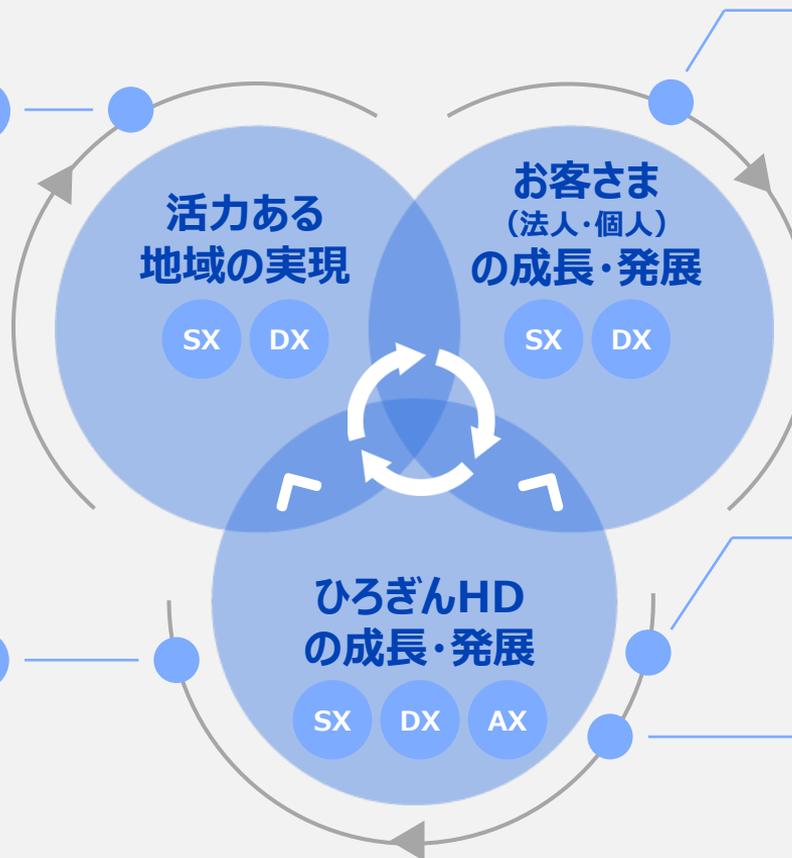
地方公共団体および地域企業との連携による地域の課題解決を通じ、地域活性化に取組む（お客さまの成長の土台作り）

### 地域のマテリアリティ

- 人口減少の抑制
- 街づくり
- 観光立県としての成長
- 基幹産業である製造業の成長・再生
- 産業イノベーション
- 人的資本への投資
- DXの促進
- カーボンニュートラルへの対応

## ブランディング

地域・お客さま向けのアウトターブランディングと、従事者向けのインナーブランディングを通じて「ひろぎん」ブランドを再構築し、地域でのプレゼンスを確立することで、グループ営業を土台からレベルアップさせる



## 事業ステージ・ライフイベントに応じたソリューション提供

事業ステージ・ライフイベントに応じ、お客さまの潜在的ニーズを掘り起こし、あらゆる課題解決に向け、グループとしてソリューションを提供（お客さまの成長）

### 戦略の柱

#### 法人のお客さま

- ① 事業創出・産業育成
- ② 戦略的なリスクテイク
- ③ SXの推進
- ④ DXの推進
- ⑤ デジタル対応の強化

#### 個人のお客さま

- ① お客さまの資産形成サポート
- ② 個人非金融サービスの創出
- ③ 資産形成層との接点強化
- ④ アライアンス先等からの顧客の拡大
- ⑤ デジタル対応の強化

## 各社の業容拡大

- 既存事業のバリューアップ…ソリューションの質の向上（業務軸の深化）
- 新事業への取組み…ソリューションの幅の拡大（業務軸の拡大）

## 新事業の創出

積極的な出資等も活用するなか、スタートアップ企業、異業種や他金融機関との連携による新事業の創出（グループとしての業務軸の拡大）

## 価値創造戦略

### 注力分野の体制強化（リソース強化）

戦略的な  
人員配置・  
体制見直し

地域開発ビジネス

有価証券運用・ALM

法人分野(エクイティ・船舶等含む)

非金融分野

ウェルスマネジメント

IT・デジタル・MEJAR関連

- 事務分野、本部の企画・管理分野における運営体制見直し・効率化（人員シフト）

戦略的な  
人員配置を  
実現するため  
の取組み

### 専門人財のポートフォリオマネジメントの強化

- 各分野のビジネスモデルに連動した統合的人財マネジメント

地域開発ビジネス、IT・デジタル等高い専門性が求められる分野における人財の採用・育成・配置等

### 人的資本投資の拡充(リスクリング等)

- 注力分野のスキル習得支援
- グループ各社の人事制度および処遇水準見直し

エンゲージメントの強化

### IT・DXを活用した業務プロセスの見直し

- システムインフラの整備（MEJAR移行等）
- ITガバナンスの高度化（サイバーセキュリティ対応）

RPA・AI等による業務自動化

本部集中化による効率化

DXを中心とした成長投資

戦略のドライバー

SX

DX

AX

## 戦略のドライバー

### SX

サステナビリティ・トランスフォーメーション

- 当社グループ・お客さま・地域のカーボンニュートラルへの取組みを通じて、「持続的に発展する地域の実現」「当社グループの持続的成長」を目指す
- DE&Iの考え方のもと、多様な人材が働きやすい職場環境づくりに加え、お客さまに対する働きかけを実施

ステークホルダーとのエンゲージメントと具体的な施策展開により、地域全体のSXを実現

### DX

デジタル・トランスフォーメーション

- DXをあらゆる施策のベースとし、従事者（当社グループ）・お客さま・地域に対し、常に新しい価値を提供し続ける
- グループ全社・全従事者の意識変革と主体的なDXへの取組み

デジタルイノベーション、デジタイゼーションおよびデジタイゼーションの取組みを通じた社会的インパクトの創出

### AX

アライアンス・トランスフォーメーション

- グループ各社において、価値創造の高度化、経営基盤の強化に向け、必要に応じて他社との資本提携・業務提携を検討
- 新事業の創出に向けた、スタートアップ企業、異業種や他金融機関等とのアライアンス（業務・資本提携、ジョイントベンチャー等）

価値創造戦略

経営基盤強化戦略

# 地域活性化指標

10年後の目指す姿

中期計画2024

## 地域のマテリアリティ

人口減少の抑制

街づくり

観光立県としての成長

基幹産業である  
製造業の成長・再生

産業イノベーション

人的資本への投資

DXの促進

カーボンニュートラル  
への対応

## 地域活性化指標の達成に向けた当社 グループの取組み（広島県における取組み）

（5年間累計）

スタートアップ・ベンチャー支援の件数

800件

人材紹介の件数

350件

街づくり・地域開発への関与件数

120件

（2024年3月末までの件数を含めた累計関与件数200件）

観光業への投融資額

1,300億円

（2024年3月末までの残高を含めた2029年3月末残高2,000億円）

環境ファイナンス実行額

1,800億円

（2021年度から2028年度までの累計実行額3,000億円）

## 地域活性化指標

広島県の  
人口社会増減

減少幅縮小  
（2028年）

広島県の  
観光消費額

継続的な増加※  
（2028年）

広島県の  
温室効果ガス排出量

継続的な削減  
（2028年度）

## 広島県の指標

広島県の  
人口社会増減

均衡

\* 2023年実績  
▲11,409人

広島県の  
観光消費額

8,000億円

（2030年）  
\* 2019年実績  
4,410億円

広島県の  
温室効果ガス排出量

2013年度比 ▲39.4%  
（2030年度）

\* '13年度5,903万t-CO2 →  
'30年度3,574万t-CO2

※ 通過型から周遊型・滞在型観光へシフトすることにより単価を引き上げる

# 地域活性化指標

10年後の目指す姿

中期計画2024

## スタートアップ・ベンチャー支援の件数

(5年間累計)

800件

61件

125件

'23年度 '24年度 '28年度

## 人材紹介の件数

(5年間累計)

350件

11件

12件

'23年度 '24年度 '28年度

## 街づくり・地域開発への関与件数

(増加件数)

+120件

(累計)  
82件

(累計)  
110件

(累計)  
200件

'23年度 '24年度 '28年度

## 観光業への投融資額

(投融資金額)

+1,300億円

(残高)  
758億円

(残高)  
1,000億円

(残高)  
2,000億円

'23年度 '24年度 '28年度

## 環境ファイナンス実行額

(実行金額)

+1,800億円

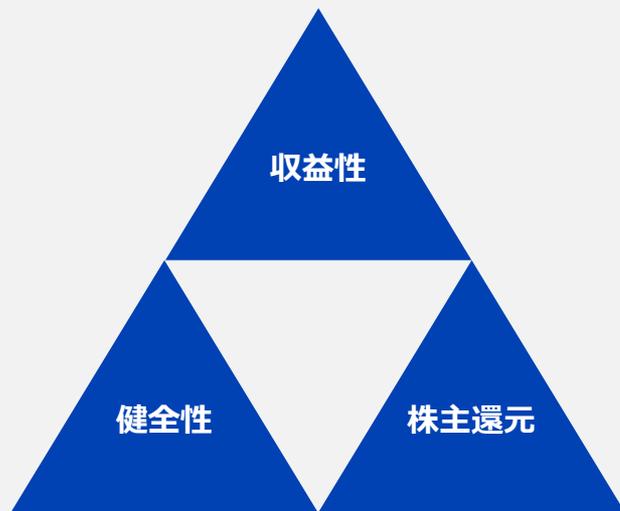
(残高)  
1,250億円

(残高)  
1,600億円

(残高)  
3,000億円

'23年度 '24年度 '28年度

※ いずれも広島県における取組みに関する目標値



継続的かつ着実な利益の積上げ（内部留保の積上げ）と株主還元のバランスの取れた経営の展開

連結純資産  
に対する  
収益性向上

連結ROE

7%以上

5.3% 2019年3月期実績  
5.5% 2024年3月期見通し

連結ROE =  $\frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\text{期首・期末平均純資産}^{\ast}}$   
※ 新株予約権・非支配株主持分除き

健全性  
確保

連結自己資本比率

11%程度

11.0% 2019年3月末実績  
10.7% 2024年3月末見通し

連結自己資本比率 =  $\frac{\text{自己資本の額}}{\text{リスク・アセットの額}}$

1株当たりの  
純資産向上

連結BPS

2,000円以上

1,564円 2019年3月末実績  
1,708円 2024年3月末見通し

連結BPS =  $\frac{\text{期末純資産}^{\ast}}{\text{期末発行済株式数（自己株式除く）}}$   
※ 新株予約権・非支配株主持分除き

# 資本配賦 (リスク・アセットの額)

2023年度  
見込  
(2024/3)



約**4兆円** (連結自己資本比率) **10.7%**

貸出金

+**4,000**億円



RORA向上

+**0.1**pt

('23年度)

約**2.3%** :  $\frac{630\text{億円}}{2.6\text{兆円}}$

('28年度)

→ 約**2.4%** :  $\frac{750\text{億円}}{3.0\text{兆円}}$

純投資有価証券 +**1,500**億円



RORA向上

+**0.5**pt

約**1.3%** :  $\frac{97\text{億円}}{7,500\text{億円}}$

→ 約**1.8%** :  $\frac{160\text{億円}}{9,000\text{億円}}$

エクイティ投資

+**1,400**億円



収益向上

+**20**億円

約**15**億円



→ 約**35**億円

新ビジネス創出

+**400**億円



投資を通じたアライアンス・新ビジネス創出強化

※ RORAは、資金利益ベース (調達費用控除後)

2028年度  
見込  
(2029/3)



約**4.8兆円** (連結自己資本比率) **11%程度**

# 有価証券運用戦略

10年後の目指す姿

中期計画2024

'24.3末  
見込

## 有価証券戦略

'25.3末  
計画

'27.3末  
計画

中長期的な  
方向性

有価証券  
残高

1兆7,500億円

利回り0.36%

許容されるリスクの範囲内で中長期の観点から安定的かつ継続的に高い資金収益が確保できる有価証券ポートフォリオを構築

1兆7,700億円

利回り0.5%

2兆円

利回り0.97%

残高  
2兆円

うち円債

1兆300億円

利回り0.3%

- 金利上昇リスクに備え、中期ゾーンを中心に買入
- 金融政策動向・金利水準次第で、満期保有目的枠での長期債の買入を実施

1兆500億円

利回り0.3%

1兆2,500億円

利回り0.5%

×

うち外債

2,900億円

利回り△1.3%

- 変動債・円投外債・外貨調達を確保した運用等への投資
- 逆ザヤ資産となっている銘柄の残高圧縮

2,800億円

利回り△0.6%

3,000億円

利回り1.4%

利回り  
1%以上

うち株式・  
ETF

2,000億円

利回り2.4%

- 株式関連資産（株式・REIT等）の投資を継続
- 国内ETFや投資信託、J-REIT等への投資を拡充

2,200億円

利回り1.9%

2,400億円

利回り2.1%

うち投信等

1,200億円

利回り0.4%

- マルチアセット型投信の残高圧縮
- 円投外債型投信、その他投信、特定金銭信託等は現状維持

1,200億円

利回り0.4%

1,000億円

利回り0.7%

資金収益  
200億円

(注) 内部管理計数ベース、残高は簿価ベース、利回りは外部調達費用考慮後、有価証券残高（全体）に政策投資含み、投信等に特定金銭信託含む

(注) 株式・ETFの利回り低下は、2024年3月18日公表の退職給付信託の一部解約に伴う株式返還が主因

# 注力分野へのリソース投入

注力分野	戦略的な人員配置 (~2028年度)	収益効果 (2028年度、2023年度対比)
地域開発ビジネス	+15名程度	(地域開発関連収益) +15億円
法人分野 (エクイティビジネス・船舶関連等)	+100名程度	(法人ソリューション収益・エクイティ収益) +50億円
有価証券運用・ALM	+7名程度	(資金利益) +150億円
非金融分野	+15名程度	(非金融会社売上高) +40億円
ウェルスマネジメント	現状の人財の専門性向上	(アセットマネジメント収益) +10億円 *ストック収益比率:約40%
IT・デジタル・MEJAR関連	+100名程度	*MEJAR対応、DXの活用等による 新たなビジネスの創出・効率化



# (参考)「中期計画2024」のマーケットシナリオ (2028年度)

10年後の目指す姿

中期計画2024

## 景気・物価

## 金利

### 米国

- 景気は、2024年度に浅い景気減速に陥るものの、徐々に回復に向かう（ソフトランディングを想定）
- 物価は、徐々にFRBが目標とする2%近くまで低下するものの、景気回復を背景に2~3%程度で推移

- 政策金利は、景気減速への懸念からFRBは2024年に利下げに転換するも、景気回復を背景に1年程度で打ち止め

FF金利

3.0%

米10年国債金利

3.75%

### 日本

- 景気は、米国景気減速を受けるものの、2024年度を底に緩やかながら拡大基調が続き、物価も2%水準で推移

- 政策金利は、日銀の金融政策正常化により2024年度にマイナス金利を解除、2025年度に追加利上げを実施
- 国内金利は、米国の利下げ局面ではレンジ推移を想定するも、日銀の金融正常化の流れから上昇地合いが続く

為替（ドル円）

135円

日経平均株価

41,000円

無担保コールON金利

0.15%

10年国債金利

1.5%

# PBR1倍に向けた取組み



(注)現状の計数は、2024年3月期見込、時価総額・純資産は2023年9月末時点