

未来を、ひろげる。

HIROGIN HOLDINGS INTEGRATED REPORT

ひろぎんホールディングス

統合報告書2024 本編

地域の成長なくして、 ひろぎんグループの 成長なし。

Contents

- 01 目次／編集方針
- 03 理念体系(PURPOSE／経営ビジョン・行動規範)

私たちは何者で、 どこから来たのか？

- 05 At a glance
- 07 社長メッセージ
- 13 頭取メッセージ
- 15 財務担当役員メッセージ
- 23 ひろぎんホールディングスのあゆみと培われた強み

私たちはなぜ存在し、 どこへ向かうのか？

- 29 パーパス
- 30 実現したい未来(10年後の目指す姿)
- 31 マテリアリティ
- 33 特集「未来をひろげる取組み」

私たちはどのように 価値を創造するのか？

- 37 価値創造プロセス
- 39 「中期計画2024」
- 43 活力ある地域の実現
- 55 お客様の成長・発展

私たちは持続的成長に向けて 何を変革するのか？

- 71 SX・DX・AX(3つのトランスフォーメーション)
- 73 人的資本経営
- 85 DX(デジタルトランスフォーメーション)
- 91 カーボンニュートラル

私たちはどのように 経営基盤を強化するのか？

- 105 社外取締役インタビュー
- 109 コーポレートガバナンス
- 117 リスク管理
- 119 IT戦略(次世代基幹系システムの構築)
- 120 サイバーセキュリティ
- 121 コンプライアンス
- 122 人権の尊重
- 123 お客様保護等管理
- 124 内部監査
- 125 ステークホルダー
とのコミュニケーション
- 127 第三者保証



編集方針

当社では、このたび、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに当社の持続的な価値創造に向けた取組みをご理解いただくため、「ひろぎんホールディングス統合報告書 2024 本編」を作成いたしました。

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

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

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 地域社会への貢献**
地域社会と共に歩み、その発展に積極的に貢献します
- 2 お客さまへの貢献**
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 企業価値の向上**
企業価値の持続的な向上に努めます
- 4 「働きがい」の向上**
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 コンプライアンス**
高いレベルのコンプライアンスを実践します

At a glance

ひろぎんホールディングスについて

ひろぎんグループは広島県、岡山県、山口県、愛媛県を主要な営業基盤とし、銀行業のほか、証券業、リース業などの金融分野と、IT関連業務などの非金融分野も含めた付加価値の高いソリューション提供ができる<地域総合サービスグループ>です。

広島銀行 (主要データ) ※一部グループ会社実績を含む

財務データ ※2023年度

総預り資産 (広島銀行+ひろぎん証券)

11兆1,163億円

預金等残高 (預金+譲渡性預金)

9兆3,995億円

貸出金残高 (広島銀行)

7兆7,457億円

自己資本比率

ひろぎんホールディングス 11.0%
連結 10.2%
広島銀行単体

店舗数 ※2024年5月31日現在

国内 157店舗
(うち広島県内124店舗)

従業員数 ※2024年3月31日現在

3,682人

メインバンク社数 ※(資料) 帝国データバンク調査

広島県内 14,520社
(37.36%)

全国 15,946社
(1.09%)

グループ会社

広島銀行	銀行業務
ひろぎん証券	金融商品取引業務
ひろぎんリース	リース業務
しまなみ債権回収	債権管理・回収業務
ひろぎんキャピタルパートナーズ	投資業務
ひろぎんクレジットサービス	クレジットカード・信用保証業務
ひろぎんライフパートナーズ	金融商品仲介専門会社
ひろぎんITソリューションズ	IT関連業務
ひろぎんエリアデザイン	地域活性化に関するコンサルティング業務
ひろぎんヒューマンリソース	人事労務等に関するコンサルティング業務
信愛トータルサービス	損害保険代理店業務

営業基盤・マーケットポテンシャル

【営業基盤 (広島銀行)】 ※店舗数は2024年5月31日現在



【広島県のマーケットポテンシャル】

暮らし

人口 約280万人
全国12位 (2020年)

県内総生産 約12兆円
全国12位 (2021年度)

移住希望地 ランキング 全国1位※
(2022年)

※認定NPO法人ふるさと回帰支援センター [移住希望地ランキング] 2021年セミナー参加者部門

工業

製造品出荷額 9兆9,439億円
全国10位 (2021年)

- 自動車クラスターや造船業を中心とする輸送用機械
- はん用・生産用・業務用機械
- 鉄鋼

観光

世界遺産の数 2か所
日本遺産の数 5か所

- 原爆ドーム
- 厳島神社

農水産物

レモン生産量 全国1位

牡蠣の生産量 全国1位

社長メッセージ



代表取締役社長
部谷 俊雄

10年後を見据えた
「中期計画2024」のもと、
多彩なニーズに即応する
事業ポートフォリオの
構築を通じて
地域社会の豊かな未来の
創造に貢献してまいります。

前中期計画では、 グループ企業の連携強化と 事業ポートフォリオの最適化に注力

ひろぎんグループは2020年10月に持株会社体制に移行し、同時に発表した2024年3月期を最終年度とする「中期計画2020」のもとで、機動的なグループ運営を基軸に、地域社会・お客さまとのリレーションを深化させるとともに、非金融分野を含めた多角的なソリューションを提供することで、地域の発展とお客さまの成長に貢献することを目指してまいりました。

持株会社体制への移行から約4年が経過した現在、「中期計画2020」での取組みを改めて振り返ると、当初私が想定していた以上に手応えを感じています。持株会社体制移行直後は、正直に申し上げて、「本当にこれで良かったのか」と自問自答することもありましたが、今では「持株会社体制移行を決断しておいて本当に良かった」と確信するに至っています。

成果としては、子会社間の連携が強化され、グループの一体運営が一段と前進したことを強調したいと思います。設立間もない企業が多いこともあって、連結収益への貢献はいまだ途上ではあるものの、お客さまの多様なニーズに応える多角的な事業ポートフォリオを確立できたことは、当社グループに大きな意味を有するものと受け止めています。

具体的には、グループの中核子会社である広島銀行と、ひろぎん証券、しまなみ債権回収、ひろぎんキャピタルパートナーズ、ひろぎんリースの協働関係は一段と強化されました。また、ひろぎんITソリューションズ、ひろぎんエリアデザイン、ひろぎんヒューマンリソースなどの非金融子会社の設立で、お客さまの多様な課題に即応する事業ポートフォリオを構築し、ひろぎんグループの新たな収益源の獲得に道筋をつけることができました。

一例を挙げると、ひろぎんヒューマンリソースは、経営幹部層の紹介や人材派遣、人事制度に関するコンサルティングなどを手掛ける非金融子会社ですが、実は顧問契約締結先数が既に約110社となっております。月に1回、担当者がお邪魔して、人事に関する相談事をお伺いしているのですが、これだけの短期間で100社を超えてくるとは、当初は夢にも思いませんでした。それだけ人的資本の強化が企業経営において強く意識されていることの現れだとも思いますが、財務課題だけでなく、経営課題そのものと正面から向き合っているという当社グループのスタンスが、企業ニーズとピッタリはまったのだろうと実感しています。

ひろぎんグループでは、<地域総合サービスグループ>として、グループ各社が保有する経営リソースと諸機能をお客さまとの接点が多い広島銀行を通じて訴求・提案することで、地域社会やお客さまが直面している諸課題に最適なソリューションを提供しています。このように申し上げると、よく「脱金融」と誤解されることがありますが、大前提として、私たちに「脱金融」の発想はありません。<地域総合サービスグループ>を標榜しておりますが、あくまで金融を中核とした<地域総合サービスグループ>なのです。ということは、金融機能をどのように活かすかという視点がまずあって、そのための手段として様々な事業会社がある。各企業のニーズからすると、当然金融だけではありません。先ほど申し上げたヒトの課題もそうですが、今の時代で言いますとIT化やデジタル化の流れもあり、企業のIT化やデジタル化をサポートするため、ひろぎんITソリューションズという会社も作った訳ですが、いずれも金融を活かすための会社という理解です。従事者一人ひとりが持株会社体制の意義をしっかりと理解し、非金融系を包摂したグループ各社の経営資源を有効に活用しつつ、提供価値の拡大と多様化に邁進している姿を頼もしく見つめているところです。

他方で、課題として残ったのは、マーケット部門を中心に、金融ビジネスの外部環境の激しい変化に対応しきれなかった点です。アメリカで金利の高騰や高止まりに対応が追い付かず、マーケット部門の収益性が低下したことにより、2023年3月期は減益という結果に終わった点は大きな反省点です。2024年3月期は増収増益となり、親会社株主に帰属する当期純利益を276億円計上するなど計画策定時に設定した数値目標は達成できましたが、収益力の一層の強化に向けて、マーケットの動向に即した戦略・施策をさらに加速していくことが、当社グループが持続的な成長を図る上で不可欠な取組みだと考えています。

わが国の金融業界はいま歴史的な転換点を迎えています。日本銀行は2024年3月にマイナス金利政策解除を行い、<金利ゼロ時代>を実質的に終了させましたが、銀行中心の当社グループとしてはプラス要因です。一方、日銀がこれまで主導してきた金融緩和政策に伴って円安が進行し、輸入品を中心とした物価の高騰が企業の経営や人びとの暮らしを圧迫しています。こうした外部環境の変化は、当社グループの経営にも影響を及ぼしており、経済・金融の動向を踏まえたとより慎重な舵取りが求められるようになっていきます。

社長メッセージ

若手と外部の視点で練り上げた 「中期計画2024」、地域社会との共創を 通じて、豊かな未来の創造に貢献する

「中期計画2020」の成果と課題を踏まえて、2024年4月にスタートしたのが、2029年3月期までの5年間で対象とする「中期計画2024」です。本計画の策定に伴って、ひろぎんグループの存在意義と原点を明確化するため、<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。」>をパーパスとして制定しました。ひろぎんグループにとって、地域社会の発展は事業存立の基盤であり、成長の源泉です。地域経済が衰退してしまうと、私たちは縮小均衡に入らざるを得ません。中長期の成長を追求するためには、行政などの関係機関と連携して地域の経済力を維持・強化していくことが欠かせません。また当社グループが保有する機能の質的向上を図るとともに、その成果を地域社会の皆さまと分かち合い、ともに成長していく良好なサイクルを形成することが大切です。<地域総合サービスグループ>として、地域社会の活性化を通じて新たな事業機会を創出し、地域、お客さま、株主、そして当社グループ自身の未来の可能性を広げていきたい。そうした私たちの強い思いをこのパーパスに託しました。

中期計画の作り方も、従来から大きく変えました。従来は、大体3年後の利益水準をどの程度まで持っていくかをイメージして、そのために何をするのかという作り方でした。しかし、今回は、10年後のあるべき姿を先にイメージして、その前半戦の5年間の戦略を計画に落とし込むという作り方をしています。

計画策定の具体的なプロセスは、当社グループの若手従事者を中心に16名で結成した「未来創造タスクフォース」において、地域や当社グループの「10年後の目指す姿」を検討することから始まりました。そこで得られた将来ビジョンからバックキャストし8つのマテリアリティ（地域の優先取組課題）を明確化し、戦略を立案していきました。中期計画のあり方を検討するに当たり、若手従事者を登用したのは、10年後にグループの中堅を担う彼らに期待したこと、そして上から与えられた計画ではなく従業員一人ひとりが当事者意識を持って自らの課題に取り組む企業風土の醸成を目指したからです。

「中期計画2024」では、「活力ある地域」の実現を目指し、人口減少の抑制と生産性の向上に向けた8つのマテリアリティ（地域の優先取組課題）の解決を通じて、「地域において圧倒的な存在感を発揮」できる企業グ

ループとなることを目指してまいります。「価値創造戦略」「経営基盤強化戦略」「戦略のドライバー」を取組みの主眼に置き、「成長投資」「健全性」「株主還元」をバランスさせつつ、業務軸の深化・拡大と人的資本の最大化を通じて、さらなる企業価値の向上を図るというのが、新たな中期計画で目指すところです。

経営指標としては、PBR1倍の実現に向けて、計画の最終年度である2029年3月期に、連結ROE 約7.5%、連結自己資本比率 11%程度、連結BPS 2,000円以上を達成したいと考えています。加えて、地域活性化指標として、広島県の人口外部流出の抑制や、広島県の観光消費額の増加などにも取り組んでいく考えです。

「中期計画2024」の策定においては、先ほど申し上げた通り当社グループの次代を担う若手従事者の声に真摯に耳を傾けるとともに、企業の社会的使命と価値創造について豊かな見識をお持ちである社外取締役の意見・提言を計画内容にしっかりと反映するよう努めました。計画の始動後も、外部視点を考慮した経営を実現するため、社外取締役と幅広い世代の社員の対話の場を増やすなど、組織運営の枠組みを大きく進化させていきます。計画の策定と展開を通じて、社内コミュニケーションが一段と活性化し、ガバナンスの透明性と機動性がさらに高まったことに確かな手応えを感じています。

街づくり・地域開発を通じた 地域活性化への関与・貢献を図る

広島県の人口は1999年をピークに緩やかな減少基調を辿っており、人口減少による経済成長率の低下が懸念されています。加えて、広島県は、47都道府県中、3年連続で人口社会減少数がワーストとなるなど、若者を中心とした人材県外流出への対策が目下の課題となっています。広島に基盤を置くひろぎんグループにとって、人口吸引力が大きい、住みやすい街づくりが、企業存立の前提となる重要命題であることは言うまでもありません。当社グループは、こうした基本認識のもと、広島市や広島県が実施する政策のサポートや問題提起などを通じて、魅力ある街づくり、地域づくりに取り組んでいます。2021年にひろぎんホールディングスの100%子会社としてスタートしたひろぎんエリアデザインは、地域の発展と活性化に関するコンサルティングを手掛けています。加えて、2024年4月には、広島銀行のソリューション営業部内にストラクチャードファイナンス室を新設し、地域開発ビジネスに主体的に取り組んでいくため、ひろぎんエリアデザインと一緒

「地域において圧倒的な 存在感を発揮」できる 企業グループへ

になって、自治体や民間企業との連携強化に動いています。

広島市および県内の主要都市ではいま、中規模以上の再開発案件が多数進行しています。広島県の中心部は、昭和40年代にできた街です。半世紀の歴史を経た広島市の中心部は、ちょうどビルや街区、各種インフラが更新時期を迎えています。また広島市に近接する呉市や県東部の福山市でも駅前再開発が進行しています。地域活性化ビジネスのマーケットはこれからも伸びていくとみており、当社グループ一体となって、新市街の核となる複合ビルのコンセプト設計や資金面のサポートを通じて、大規模再開発を基軸とした次代の街づくりに寄与していきます。また、広島市・広島県の豊かな観光資源、文化資産を活かした地域ブランディングの促進と内外観光需要の掘り起こしに努め、地元経済社会の一層の活性化を図ってまいります。

ステークホルダーの利益に配慮しつつ キャッシュアロケーションの 最適化を図る

<金利のある世界>が到来したいま、ストックの活用が事業運営の成否を左右することは事実ですが、私たちはやみくもに量的拡大を追求するつもりはありません。貸出業務は広島を中心に展開し、その補完として資金需要の大きい首都圏があるという位置づけです。有価証券運用ビジネスも同様です。あくまで預貸金業務がメインで、それを支えるものとして有価証券運用業務がある。キャッシュアロケーションについては、成長分野に対する投資や業務効率の向上を目的とする

システム投資、配当と自社株取得を基軸とする株主還元、そして従事者の待遇改善やリスクリングの促進を含めた人材投資にバランス良く資金を配分することが基本的な考え方です。

なかでも人的資本投資やDX投資を中心とした経営基盤の強化には集中的に資金投入していく計画です。従事者一人ひとりがその個性や特性を活かして、得意な業務に専心できるよう、充実した研修システムやトレーニングを通じて従事者の能力開発を進め、それぞれの自己実現をサポートしていきます。また最先端のデジタル技術を駆使して業務プロセスの見直しと再構築を推進するとともに、中期計画の要である価値創造戦略を確実に遂行するため、DX関連の成長投資を実施していきます。

SX・DXによる従業員の意識変革を 通じて「中期計画2024」の 取組みを加速させる

今回の「中期計画2024」では、SX（サステナビリティ）・DX（デジタル）・AX（アライアンス）の3つのトランスフォーメーションを「戦略のドライバー」として位置づけました。また、「この分野に注力していく」という意思を社内外に示していくためにも、サステナビリティ統括部とDX統括部という二つの専門部署を新たに設け、専任の執行役員を置くなど、推進体制を強化しました。

但し、専門部署を設けたとはいえ、サステナビリティにしる、デジタルにしる、その部署だけが取組めば済む話ではありません。専門部署が中心となって取組み



社長メッセージ



地域社会とともに 未来を広げていくことが 当社グループの使命であり、 私の責務

を引っ張りつつも、周りの部署が当事者意識を持って協力して取組んでいかないと、何も物事は変わりません。

例えば、カーボンニュートラルに関して言えば、現状、この地域ではなかなか取組機運が高まっておらず、上場企業やそのサプライチェーン上に位置する一部の企業しか動いていないのが実態です。しかし、そういった中でも、動き出している企業はもう動き出しており、個別の課題に対して、どういったメニューで、具体的に何が提案できるかが重要であり、そういった具体的な個社別戦略を考えていくべき時期に入ってきています。加えて、まだ動きがない潜在的な企業であっても、私たちとしてその企業に将来どういったことが起こるかを想定したうえで、いかに今の内から接点を持っておけるかが重要です。そのためにも、サステナビリティ統括部だけでなく、営業関連部門が一緒になって、「総論」から「各論」へと議論の焦点を移し、個社別の取組みや自動車や船舶セクターを中心とした業種別の取組みを具体化できるかを重視しています。

また、DXについても申し上げますと、DXとは単に、デジタル技術を導入することで業務の効率化を図るツールではありません。新しい業務を円滑に運用するためには、どのような手段を用いればよいのか。事業と業務の変革に向けて私たちに何かできるか。そうした問題意識を喚起し、改善・改革のプロセスを可視化すること、それがDXの役割であり、すべての従事者が取り組むべき課題です。DXは自分とは関係ないと思っている従事者も一部残っていますが、私がかねてから、前例主義はダメだ、断捨離をしないと断言しています。DX統括部とグループ各社・各部門が問題意識を共有し、より良いサービスを提供するために何を考えるべきか真剣に考えてほしいと言いつつ進んできました。DXの本質

は企業風土の変革であり、従事者の意識改革であることを深く認識し、全社一体となってその進展を図っていくことが、当社グループが将来にわたり発展していくための重要な取組みだと考えています。

人的資本経営の高度化を通じて 企業価値の向上を図る

人財はひろぎんグループの最大の財産であり、同時に企業成長の原動力です。今回の「中期計画2024」では、「地域開発ビジネス」、「船舶ファイナンス」、「法人ソリューション」、「ウェルスマネジメント」、「有価証券運用・ALM」という5つの注力分野を定め、人的資本を優先的に投入し、収益の成長ドライバーとして確立させることを目指しています。

社内体制の再配置を考える際に、私が一番思うのは、やはり従事者一人ひとりにそれぞれ特性がありますので、それぞれの方々がやりたい業務や得意な業務をやっていただくのが基本だと思っています。それに関連して、人財育成投資が重要となってきますが、今回の中期計画でもかなり大胆に出していますが、従前の2倍程度投資をする予定としております。多層的な教育・研修システムを活用して従事者の活躍と自己実現をサポートするとともに、働きやすい職場環境の整備や従事者の努力に応える人事評価システムの確立に力を注いでいます。

私が期待するひろぎんグループの人財像は二つあります。一つは、マネジメント能力に長けたゼネラリスト、もう一つは、特定の分野でソリューションを生み出すスペシャリストです。あくまでも、従事者自身の

何がしたいのか、どういう方向を目指したいのかという意思を大切にしながら、経営戦略実現の両輪であるゼネラリストとスペシャリストを養成していきたいと考えています。

また従事者一人ひとりの個性を尊重する開かれた企業文化の醸成にも努めています。もちろん従事者のなかには、新しい価値観に即座に順応できる人もいれば、旧来の考え方に縛られ、ジェンダーやダイバーシティの考え方に容易に馴染めない人もいます。従事者の意識改革と組織風土の変革を並行して、粘り強く進めていくことが私の役割の一つだと捉えています。

そのためにも、今回の中期計画策定にあわせて、インフォメーションセッションをしたり、タウンホールミーティングをしたりと、従事者との対話にかなり力を入れましたが、こういう活動は今まで以上にこれからも必要だと思っています。

PBR1倍を目指して

近年、わが国においても、資本コストと株価を意識した経営や株主との対話の重要性が従来にもまして強調されるようになってきました。ひろぎんグループでも、PBR1倍を目指して、「RORAの改善」、「財務レバレッジコントロール」、「非財務戦略」への取組強化を図るとともに、株主の皆さまとの建設的な対話に注力しています。

投資家やアナリストを対象としたいわゆるラージミーティングはかねてから行っています。近年ではそれに加えて、スモールミーティングや1 on 1ミーティングの回数をかなり増やしており、北米・ヨーロッパやアジアなどの海外投資家向けのIRにも力を入れています。その中で、投資家の反応もかなり変わってきたと感じています。

業界的に申し上げますと、これまではマイナス金利政策もあって、残念ながら、投資家の目がなかなか地方銀行に向いてこなかったというのが実態です。ところが、政策が変わる中で、日本の地方銀行にも投資家の目が向いてきました。特に、アジアの投資家で申し上げますと、日本に対してかなり興味を持っていると実感しています。

一つは、単純に、金利が上昇局面に入ったことが挙げられますが、もう一つ、地域性の観点も重要視されていると感じています。例えば、半導体のTSMC誘致によって熊本が活況を呈しておりますが、地域産業で明るい兆しがある地方では、同様に地方銀行株も伸びを見せています。

PBR1倍は、当然達成するつもりです。ただ、どの

企業も同様の目標や方針を掲げているなかで、結局投資家の方々が見ているのは、そこに実現可能性があるかということです。すなわち、私たちのセクターでは、企業としてどれだけ収益力を上げていくのかという軸と、地域がどうなるのかという軸の両面が重視されています。その観点をしっかり踏まえながら、当社グループの戦略・施策とその成果を広く訴求するとともに、市場との対話をより活性化することで、株主・投資家の皆さまをはじめ、幅広いステークホルダーのご期待に応えてまいります。

地域社会に寄り添い、あらゆる ステークホルダーから期待される 〈地域総合サービスグループ〉を目指して

ひろぎんグループは10年後を見据えた「中期計画2024」のもとで次世代の地域社会を創造するさまざまな取組みを進めています。しかし、グループの中核的な存在が広島銀行であること、グループの地盤が広島であることは、今後も変わりありません。パーパスで謳っている通り、地域社会とともに未来を広げていくことが当社グループの使命であり、私の責務であると考えています。

広島県はこれまで製造業を中心に発展を続けてきましたが、その魅力をさらに高めていくためには、地域経済を牽引するもう一つの柱をつくるが必要だと思えます。時間はかかりますが、当社グループは、新たなビジネスやサービスの創出に取組むスタートアップ、ベンチャーの育成にも力を注ぎながら、広島の未来ビジョンを描いていきます。

またすべての活動領域においてパーパス・経営理念を具現化し、企業価値を最大化するためには、中長年にわたり安定した収益を確保していくことが大切です。自律的に考え、当事者意識を持って業務に当たる前向きな人財の育成や、将来を見通した成長投資・DX投資の実行、健全な財務規律の維持と合理的なキャッシュアロケーションなど、多彩な取組みを通じて収益力のさらなる強化を図っていきます。

当社グループはこれからも、創業来の「挑戦のDNA」を堅持しながら、地域社会から信頼され、期待される〈地域総合サービスグループ〉を目指してまいり決意です。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

頭取メッセージ



広島銀行 代表取締役頭取
清宗 一男

ホールディングスの
中核としてグループをリードし、
経営資源としての
人的資本を強化し、
お客さまとの接点を
重視してまいります。

他の企業に出向し銀行では経験できない業務を担当させて頂き、当行に戻ってその体験やスキルを活かせる育成方法も計画していきます。2024年4月からの5年間を計画期間とする「中期計画2024」では、こうした人財育成のための予算も確保しています。

その他の経営資源に関しては、自己資本水準が重要だと捉えています。デフレからインフレへ、金利のない世界から金利のある世界へと変化する中で、攻めの経営をするには適切なリスクを取っていく必要があります。そのためには十分な自己資本を維持していく必要があります。また、有価証券ポートフォリオの運用パフォーマンスも、私の在任期間中に、より収益を上げることができるよう体質改善を図っていこうと考えています。

これらを実現して広島銀行を成長軌道に乗せ、その成果を地元還元することで地域経済が活性化し、それが再び当行のパフォーマンス向上につながるような、好循環を作っていきたいと思っています。

ひろぎんファンを増やすために

ひろぎんファンを増やす取組みとして、「中期計画2024」ではグループ全体でブランディングの構築を推進しています。その中で最も重要な役割を担うのが、お客さまとの接点の最前線である約150の当行の支店です。

ひろぎんに対する評価は、各支店従事者のお客さまへの接し方で大きく変わります。さらに渉外担当や支店長、役員、非金融分野の業務担当者も含めて、お客さまにいかにも良い印象を持って頂けるか、日々の対応の積み重ねがファンづくりにつながると考えています。

その基本は、お客さまの気持ちにいかにも寄り添うかということです。お客さまが何か困り事をもって相談に来られたとき、お客さまの立場に立って話を聞いて的確にニーズをくみ取り、心を込めて対応する姿勢を示すことで、お客さまとの接点の質は大きく変わります。私自身も従事者に対して、こうしたメッセージを全員に浸透できるまで継続的に発信し続けたいと思っています。

その効果は少しずつ始めており、「最近、広銀の営業の対応が変わった」「困った事を相談したら、担当外の業務でもさまざまな人に掛け合って解決策を提示してくれた」などの声が届くようになり、良い方向に変化しているという手応えを徐々に感じています。

頭取として考える 広島銀行の役割とは

持株会社体制に移行後も、広島銀行はグループ内で最も大きな存在であり、中心となってお客さまニーズに沿ったソリューションを提供していくことでグループの力を発揮し、さらに発展させる重要な役割があると認識しています。

しばらくの間は広島銀行が持株会社の運営を主導しますが、今後の理想を言えば、ホールディングスを中心にブランド構築を進めていき、徐々に各グループ会社が自走し、お客さまを増やしていきけるよう変化していく必要があります。

現状ではまだ銀行が主導する立場で、われわれが持っている強みである顧客とのリレーション、情報量、信用創造機能を活用して、次のステージへと変えていくための取組みを進めます。そして、グループ全体としてこれまで以上に地域のお取引先、お客さまに対してお役に立てる存在となることを目指していきます。

ステークホルダーへの メッセージ

地域において法人、個人のお客さまを問わず必要とされ続けるためには、皆さまのお役に立てる十分なスキルが必要であり、それを提供し続けるための収益もしっかり上げていかねばなりません。そして、業務を通じて地域のお客さまのお役に立ち、収益を株主の皆さまや従事者に還元することで、地域の活性化に貢献し、われわれ自身もさらに次のステージへと成長していく好循環を定着させていきたいと思っています。

また従事者が明日も頑張ろうと思えるような、日々のモチベーションを高く持って働ける職場環境づくりは、管理・監督職の重要な役割です。国籍、ジェンダー、年齢などに関係なく、あらゆる人財がチャンスを得て活躍できる組織づくり、各自の仕事観や家庭の事情などに応じた多様な働き方ができる制度の整備や環境づくりも、これまで以上に進めていく覚悟です。

制度改革や組織文化の変革への取組みの浸透は、やや時間がかかると思いますが、広島銀行が地域の皆さまのお役に立ち、必要とされ続けるよう、頭取として責任を持って将来に向けた成長・発展を目指してコミットしていきます。

業績評価制度の廃止と人事評価制度 改正でお客さまとの接点を重視

2020年10月の持株会社体制への移行以来、当行ではさまざまな制度の見直しを実施してまいりました。その一つが業績評価制度の廃止です。銀行にとっての持続可能性を考えたとき、将来のお客さまから必要とされる存在であり続けられるかは非常に重要な要素です。しかし長年続けてきた業績評価制度は、やや内向きなものでした。約150ある当行の支店同士が、競って成果を上げていく考え自体、お客さまからの期待に応えられないと判断したのです。

例えば新支店長が着任すると、在任期間に成果を最大限に上げることを追求します。しかし、それは自分たちのための行動であり長続きしません。一時的に支店の業績が向上しても、後任者になる頃には支店職員は疲弊し、士気が上がらないということが起きてきました。

そこで2023年度に同制度を廃止したところ、成果の極端な落ち込みもなく、むしろより高まった実感があります。2024年度以降もそれがどう定着し、お客

さまの信頼向上につながっていくか、経営者としてしっかり目を配っていきます。

もう一つは、人事評価制度の改正です。従来は業績評価制度の成果を、ほぼそのまま人事評価としていました。それを各自が設定するベンチマークに対してどれだけ真摯に向き合ったか、達成度を評価するOKR (Objectives and Key Results) に変えました。定着にはまだ時間はかかると思いますが、従来の内向きの目線から、お客さまを中心に考える組織へという方向性に合致する評価制度だと考えて継続していきます。

経営資源として人的資本を重視し、 育成方法を大幅に見直す

私が考える最も大切な経営資源は人的資本です。金融のみならず非金融分野のサービスも高度化する中で、お客さまからの幅広い期待に応える知識や能力、スキルを持った人財を育てていく必要があります。従来は全員に対して、同じような育成方法をとっていました。今後は各自の能力や適性に応じた研修体系の導入や、



取締役専務執行役員
廣江 裕治

継続的かつ着実な
利益(内部留保)の積上げと、
株主還元のバランスの
取れた経営を展開し、
当社グループの企業価値
向上を図ります。

持続的成長に向けた 土台を構築

今年度より財務担当役員に就任した廣江です。財務担当役員として、当社グループの重点分野への経営資源の適切な配賦を通じた着実な戦略の展開と、健全な財務運営・資本政策を進めてまいります。また、こうした業務運営を、投資家の皆さまに分かりやすく、お伝えしてまいります。今後とも宜しくお願いたします。

当社は、2024～2028年度を計画期間とする「中期計画2024」を策定しました。この中期計画では、「地域活性化」を主眼におき、地域の「10年後の目指す姿」を踏まえる中、10年後に当社グループが「どのように在りたいか」を明確にしたうえで、そこからバック

キャストイングし、前半5年間で何をするのかを示しています。中期計画期間中においては、地域経済の発展に貢献していくとともに、既存業務のクオリティ向上（業務軸の深化）に加え、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）・人的資本投資等、新たな各種戦略を展開していく方針です。これらの取組みを通じて当社グループとして「地力」をつけ、「成長投資」「健全性」「株主還元」をバランスさせるなか、企業価値の向上を図ってまいります。

そうした中、2024年度は、「中期計画2024」の初年度として、収益力強化に向けた成長投資や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、昨年度を上回る利益水準を確保するとともに、持続的成長に向けた土台を構築してまいります。

2023年度の業績および2024年度の業績見通し

2023年度の業績

2023年度の当地方では、主要国の金融引締めに伴う世界経済の減速や物価上昇という厳しい環境の中、主力の自動車産業や半導体関連産業は改善しました。また、設備投資に加え、個人消費が底堅く推移したほか、G7広島サミット開催以降、インバウンドを中心に観光客が大きく増加するなど、全体として緩やかな回復傾向を迎えました。

このような経済環境のもと、広島銀行では貸出金増加等により資金収益が着実に増加しました。また、船舶関連やシンジケートローンの手数料に加え、ひろぎん証券における金融商品販売が好調であった結果、役員取引等利益も増加しました。こうした本業部分の収益が堅調であった結果、連結粗利益は、前年比214億円増加の1,007億円となりました。

原材料価格の高騰の影響を受けた取引先の業況悪化等に伴う貸倒引当金を計上しましたが、保有株式等の売却益の計上により、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比151億円増加の276億円となりました。

2024年度の業績見通し

2024年度においては、3月のマイナス金利政策解除に引き続き、7月にも日本銀行の追加利上げが実施されました。また、今後も更なる金融政策変更が想定されます。国内金利が緩やかに上昇するなか、地域再開発や船舶関連産業における堅調な資金需要を捉えた資金仲介機能の発揮により、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を進めてまいります。

また、地元企業の成長投資や事業再生ニーズを捉えた事業承継・M&A支援を積極的に展開するとともに、アセットマネジメント業務分野におけるゴールベースアプローチに基づくストック型ビジネスへの転換を図ることで、役員取引等利益の増強を図ってまいります。

一方で、ベースアップをはじめとした人的資本投資の拡充を図るとともに、将来のトップライン収益の向上を企図した積極的な投資も実施してまいります。

以上から、親会社株主に帰属する当期純利益は、2023年度対比24億円増益の300億円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)	2023年度実績 (前年比)	2024年度見込 (前年比)
連結粗利益	1,007 (+214)	— (—)
経常利益	341 (+154)	440 (+99)
親会社株主に帰属する当期純利益	276 (+151)	300 (+24)

広島銀行・単体

(億円)	2023年度実績 (前年比)	2024年度見込 (前年比)
コア業務粗利益	920 (+55)	960 (+40)
コア業務純益	389 (+47)	400 (+11)
経常利益	314 (+150)	400 (+86)
当期純利益	265 (+150)	275 (+10)

(ご参考) 与信費用 144 (+141) 50 (△94)

(業績予想の前提となるマーケットシナリオ)
円貸金利：(短期) 日銀政策金利 0.10% (長期) 10年国債金利 1.20%
外貸金利：(短期) FF金利 5.00% (長期) 米10年国債金利 4.00%
為替 (ドル/円)：140円
日経平均株価：38,000円

(注) 業績予想の前提となるマーケットシナリオに記載の通り、上記、2024年度の業績見込には、2024年7月に実施されました日本銀行の政策金利引上げ影響を勘案しておりません。今後、業績見込の修正を行う場合には、速やかに適時開示いたします。

企業価値向上に向けて
財務担当役員メッセージ

■ (ご参考)「中期計画2020」の総括

「中期計画2020」においては、地域の課題解決やお客さまの成長に向けた取組みを進めるとともに、当社グループの経営基盤強化に向けた取組みを進めてまいりました。

そうした中、地域社会の構造的な課題の解決に資するコンサルティング子会社「ひろぎんエリアデザイン」を設立したほか、事業性評価を通じた地元企業支援を展開しました。また、非金融分野ソリューションを提供する「ひろぎんITソリューションズ」の子会社化、「ひろぎんヒューマンリソース」の設立を行いました。

加えて、スマートフォンアプリによる非対面取引拡充や、IT技術を活用した経営基盤の強化に向けた取組みを進めてまいりました。

こうした取組みを進めた結果、「中期計画2020」の経営目標のうち、「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」は目標達成しました。

一方で、「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」は目標未達となりました。その要因としては、市場環境の急激な変化に加え、仕組債販売の減少など、「中期計画2020」を策定した当初の前提から、経営環境が大きく変化したことによる、広島銀行とひろぎん証券のアセットマネジメント収益の減少によるものです。

■ 「中期計画2020」最終年度（2023年度）の達成状況

	計画	実績
親会社株主に帰属する当期純利益	270億円超	276億円：達成
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	160億円以上	148億円：未達成
グループ会社連結寄与度 ^{※3}	12%以上	9.5%：未達成
連結自己資本比率	10%以上	11.0%：達成
連結ROE	5%以上	5.4%：達成

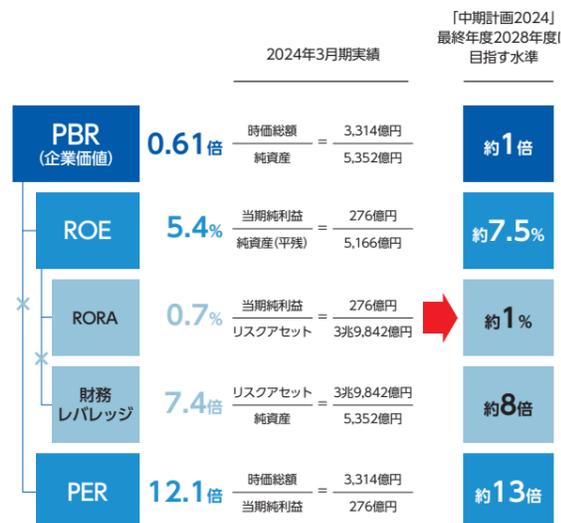
(※1) 銀行の法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益とは、法人ソリューション、アセットマネジメントおよびエクイティビジネスに係る収益の合計です。
(※2) グループ会社当期純利益とは、銀行を除く連結子会社の当期純利益に出資比率を乗じた額の合計です。
(※3) グループ会社連結寄与度とは、グループ会社当期純利益 (※2) を親会社株主に帰属する当期純利益に除したものです。

PBR1倍に向けて

当社では、「中期計画2024」の最終年度である2028年度までに、PBR1倍を目指してまいります。

PBR向上には、ROEの向上が不可欠です。そのため、ROEの向上に資する「RORA(Return on Risk-Weighted Assets、リスク・アセット対比利益)の改善」および「財務レバレッジコントロール」を強化してまいります。

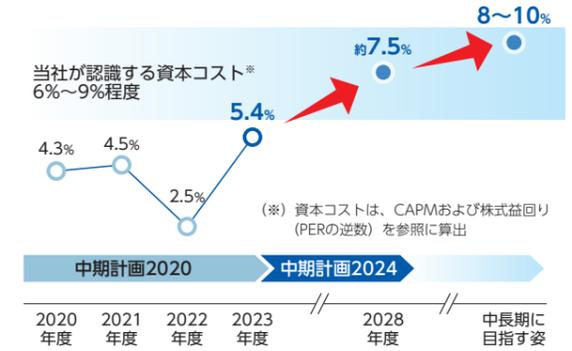
また、PER向上につながる、「非財務戦略への取組み」にも注力してまいります。



中長期的に目指すROEの水準

「中期計画2024」では、連結ROE7.5%を目指してまいりますが、資本コストを勘案すると、決して十分な水準ではないと認識しております。

当社では、当社株式に係る資本コストを6~9%と認識しており、中長期的には当該資本コストを上回る連結ROE8~10%を目指してまいります。



RORAの向上

「中期計画2024」において、以下の5つの注力分野について、当社グループの「強み」を活かしたビジネス展開を進めるとともに、課題が見受けられる分野については、「構造改革」を進め、その収益性を高めてまいります。

こうした注力分野に対し、経営資源(ヒト・カネ)を優先的かつ積極的に投入することにより、収益の成長ドライバーとして確立させてまいります。

このような取組みを通じて、現在0.7%程度のRORAを、2028年度には「1%」まで引き上げてまいります。

注力分野	2023年度	中計期間中の投下資本			2028年度 (2023年度対比)
		(RWA) *2023年度対比	(人員配置) *2023年度対比	(人的資本投資) *2023年度から5年間累計	
当社グループの「強み」を活かしたビジネス展開	地域開発ビジネス (関連収益) 20億円	+370億円	+15名程度	1.0億円	→ 約35億円 (関連収益) +約15億円
	船舶ファイナンス (関連収益) 103億円	+1,000億円	+12名程度	0.3億円	→ 約120億円 (関連収益) +約20億円
	法人ソリューション 58億円	+1,400億円	+88名程度	2.8億円	→ 約85億円 +約30億円
「構造改革」を進める業務領域	ウェルスマネジメント 105億円	—	*既存人員の専門性向上	0.7億円	→ 約115億円 +約10億円
	有価証券運用・ALM 76億円 (資金利益)	+500億円	+7名程度	1.5億円	→ 約220億円 (資金利益) +約145億円

(注) 人的資本投資額とは、外部企業含むトレーニー派遣および人材育成に係る研修費用等の合計

円金利上昇局面におけるバランスシート戦略

物価上昇が続き、賃上げに向けた動きが広がる中で、日本銀行は2024年3月に、17年振りに金利引上げを実施、続けて7月に追加引上げを行い、わが国の金融政策は大きな転換期を迎えました。以降、長期金利をはじめ国内金利は上昇しています。

金利上昇局面におけるバランスシート運営については、金利上昇次第で対応方針が異なるため、将来の資金利益をイメージしながら戦略を決める必要があります。

金利が緩やかに上昇する場合は、預金利息の増加が

先行し、バランスシートの収益性が改善するまで時間がかかることから、期間が長く、利回りの高い資産を組入れることにより、収益の向上を進めていきます。

一方で、金利が急速に上昇する場合は、長期固定貸出金のヘッジ等により、変動金利の割合を高めることで、収益向上を進めてまいります。

また、安定的な預金調達に向け、〈ひろぎん〉アプリを中心としたWeb完結型のサービス提供を強化するとともに、組込型金融等の活用を進めてまいります。

企業価値向上に向けて
財務担当役員メッセージ

■ (ご参考) 金利上昇による影響

広島銀行のバランスシートの状況

円貨バランスシート

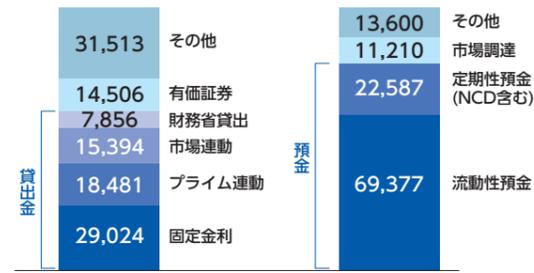
円貨バランスシートにおける預貸率は、76.9%となっており、調達サイドにおける決済口座の割合は約54%、預金保険法対象預金の割合は約73%であり、相応の粘着性を有していると認識しております。

外貨バランスシート

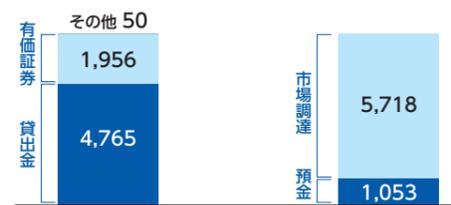
運用サイドにおいては、船舶関連セクターが集積している地域特性を受け、外航船貸渡業向け貸出は、今後も増加していく見込です。

調達サイドは、市場調達比率が高く、今後、貸出金の増加を踏まえた外貨調達の安定化を図り、更なる収益力強化を進めてまいります。

▶円貨バランスシート (億円)



▶外貨バランスシート (億円)



(2024.3末時点)

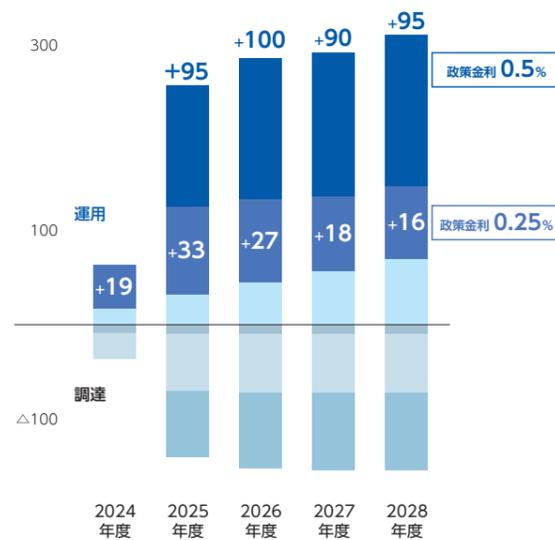
前提・金利シナリオ

- 資産・負債残高は、'24.3末時点が継続
- 増加額は、政策金利「0.1%」(中計マーケットシナリオ) 対比
- 政策金利は、2024年度中は「0.25%」。「0.5%」への上昇は、2025年4月以降の想定
- 貸出金利の追随率は、短期プライムレート・市場連動・長期固定ともに政策金利の100%
- 預金金利の追随率は、流動性預金は政策金利の40%まで上昇、定期性預金等は長期金利の40%程度まで上昇
- 各種金利シナリオは、以下の通り

	政策金利	0.25%	0.5%
ベースレート	短期プライムレート	2.125%	2.375%
	固定金利 (期間5年)	0.70%	0.90%
預金金利	流動性預金	0.10%	0.20%
	定期預金 (期間1年)	0.11%	0.22%

■ 日銀の政策金利引上げによる影響

日本銀行の政策金利が「0.5%」に上昇した場合、年間90~100億円程度の収益増加が見込まれます。



■ (ご参考) 「中期計画2024」における利益計画

	2023年度	2028年度	(増減)	増減のうち政策金利見直し影響	
銀行	資金利益	741億円	970億円	229億円	42億円
	うち貸出金利息・預金利息等	637億円	737億円	100億円	42億円
	うち有価証券利息配当金	76億円	200億円	124億円	-
	非資金利益	178億円	215億円	37億円	-
	うち法人ソリューション	58億円	85億円	27億円	-
	うちアセットマネジメント	49億円	55億円	6億円	-
	コア業務粗利益	920億円	1,185億円	265億円	42億円
	経費	530億円	570億円	40億円	-
	コア業務純益	389億円	615億円	226億円	42億円
	当期純利益	265億円	410億円	145億円	29億円
銀行以外	当期純利益 (合計)	26億円	40億円	14億円	-
親会社株主に帰属する当期純利益		276億円	450億円	174億円	29億円

中計の前提となる
マーケットシナリオ
(2028年度)

項目	割合
円貨金利	
日銀政策金利	0.10%
10年国債金利	1.50%
外貨金利	
FF金利	3.00%
米10年国債金利	3.75%
為替 (ドル/円)	135円
日経平均株価	41,000円

(注) 貸出金利息・有価証券利息配当金は、外部調達費用控除後
(注) 中計の前提となるマーケットシナリオ(2028年度)に記載の通り、左記「中期計画2024」における利益計画には、2024年7月に実施されました日本銀行の政策金利引上げ影響を勘案していません。

株主還元強化

当社では、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、機動的な自己株式の取得を実施する株主還元方針を定めております。

自己資本比率11%は、ストレス時における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として設定しております。

2024年度の1株当たりの配当金は40円、配当性向は40.5%となる見込であり、1株当たりの配当金は右肩上がりを実現しております。

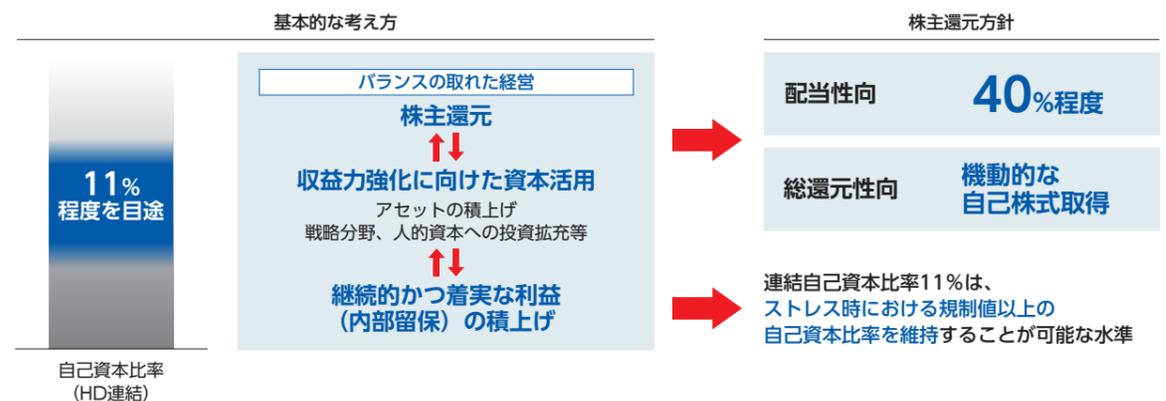
また、2024年度においては、昨年度に引き続き、約

35億円*の自己株式取得を実施する予定です。その結果、2024年度の総還元性向は、51.8%程度となる見込です。

なお、現中期計画期間中においては、利益水準の向上により1株当たりの配当金額の増配を目指し、最終年度である2028年度においては、親会社株主に帰属する当期純利益450億円の達成により、1株当たりの配当金額60円を目指してまいります。

(※)2024年7月25日に適時開示を行っております「自己株式の取得に係る事項の決定に関するお知らせ」においては、自己株式の取得総額を50億円と公表しております。そのうち、1,000千株(15億円相当額)については、同日別途開示しております「公益財団法人ひろしま美術館に対する賛助を目的とした第三者割当による自己株式の処分に関するお知らせ」の通り、2025年6月開催予定の第5回定時株主総会の承認を条件に、第三者割当による自己株式の処分を行う予定です。そのため、こちらには実質的な株主還元金額である35億円を記載しております。

■ 株主還元考え方



企業価値向上に向けて
財務担当役員メッセージ

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
(億円)



(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。
 3.2024年度における自己株式取得総額(予定含む)については、2024年7月25日に公表いたしました通り、50億円実施いたしますが、同日公表の「公益財団法人ひろしま美術館に対する賛助を目的とした第三者割当による自己株式の処分に関するお知らせ」に記載の通り、1,000千株(15億円相当額)にしましては、2025年6月開催予定の第5回定時株主総会の承認を条件に、公益財団法人ひろしま美術館へ第三者割当による自己株式の処分を行います。そのため、上記自己株式取得総額については、35億円と記載しております。
 4.上記、2024年度計画および2028年度(中計最終年度)における利益計画には、2024年7月に実施されました日本銀行の政策金利引上げ影響を勘案しておりません。

政策保有株式の縮減

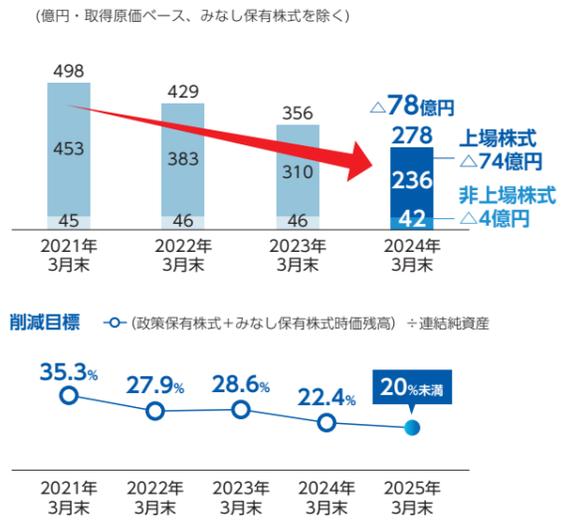
当社グループは、政策保有株式について、地域経済の発展や当社グループの企業価値の向上に資するなど保有意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としております。

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。

2023年度は発行体企業との対話を進めるなか、78億円(取得原価ベース)を縮減しました。

当社グループでは、削減目標として、2025年3月末までに、政策保有株式(上場株式およびみなし保有株式)の時価残高の連結純資産対比20%未満を掲げております。

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.116をご参照ください

投資家・アナリストの皆さまとのエンゲージメント

開示内容の充実を含めた積極的な開示により投資家の皆さまに情報をご提供することは、当社グループへの成長期待の醸成に繋がると考えております。また、皆さまとのエンゲージメントは、様々な気づきを得られる非常に重要な機会だと認識しております。

今後も、分かりやすい発信によりステークホルダーの皆さまとの対話を活性化し、対話を通じていただいたご意見を取締役会などにタイムリーに情報共有し、経営戦略へと反映させていくことで企業価値向上に向けた取組みをさらに加速させてまいります。

	2022年度	2023年度	2024年度 (予定)
機関投資家向け説明会	3回	3回	7回
機関投資家との個別面談	20社 (うち海外1社)	31社 (うち海外12社)	40社 程度
個人投資家等向け説明会	4回	3回	4回

TOPICS

地元での会社説明会開催

当社では、地元の個人投資家さま向け会社説明として、「広島IRセッション」を昨年に引き続き開催しました。本セッションは、地元企業の魅力を再認識していただくことを目的に、広島の上場企業と連携した合同での会社説明会や、当社株主優待制度のカatalogギフトに商品提供いただいている地元企業の商品をピックアップした物販イベントを同時開催し、多数のお客さまに会場いただきました。



個人投資家さま向け説明会

ひろぎんホールディングスのあゆみと培われた強み

1878

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

1945年の原爆投下、1997年の風説の流布による株価急落と預金流出、という2度の大きな危機に直面しながらも、お客さまの温かいご支援と従事者の真摯かつ誠実な取り組みにより、苦難を乗り越え、今日まで成長することができました。

強い使命感と責任感を大切にする「お客さま本位の業務運営」のDNAが、現在も変わらず受け継がれ、持株会社体制移行等先進的な取り組みにチャレンジする、ひろぎんホールディングスの組織風土の源となっています。

1878

11月、広島銀行の前身である第六十六国立銀行が県内最初の銀行として尾道に設立され、1879年4月に開業しました。

1945

5月、藝備銀行、呉銀行、備南銀行、三次銀行、広島合同貯蓄銀行の5銀行が合併し、(新)株式会社藝備銀行設立

原爆被災した預金者との信頼



被爆直後の本店建物（8月8日撮影）

8月6日午前8時15分、広島市に世界最初の原子爆弾が投下され、広島市の街並みは一瞬のうちに倒壊し、火災に包まれて壊滅しました。この原爆によって当時の藝備銀行本店で勤務していた約450人の内、役職員144人が死亡、生存していた職員のほとんども負傷し、本店をはじめ8店が全焼して、3店が半焼しました。

原爆投下から2日後の8月8日午前10時、日本銀行内の仮営業所に頭取以下25名の職員が集まり営業再開しました。日本銀行からの借入で、主に預金の払い出しと火災保険金の代払い事務を行いました。来客のほとんどが印鑑や通帳を焼失していました。「このくらい残高があったはず」という預金者の言葉を信じ、拇印と念書のみで支払いに応じていました。極度の混乱状態にあっても、預金者に不安を与えないことを第一に便宜を図り、臨機応変な対応をしました。

1950

原爆被災から5年目に「平和都市ヒロシマ」にちなんで広島銀行に行名変更

広島銀行

1965

2月、本店新築完成



1971

東京証券取引所市場第一部に上場

1973

先駆けてキャッシュ・ディスペンサーを設置、お客さまの利便性向上に寄与

1973年2月、西日本地区金融機関のトップを切って、本店営業部にキャッシュ・ディスペンサー（CD：現金自動引出機）を設置しました。CDは1960年代から普及し始めたオンラインシステム化の波によって、銀行窓口の営業時間外でも現金を引き出すことができる唯一の手段として、お客さまの利便性向上のために導入しました。広島市内および近郊のオンライン主要店舗において順次採用され、さらに同年9月、広島市内の百貨店に初めて銀行店舗外のCDを設置し、以降ショッピングセンター、国鉄（現JR）駅などに設置の範囲を広げました。

1978

創業100周年
ひろしま美術館開館



1988

4月、CI実施、現在の行章を制定
7月、「広島銀行」から「広島銀行」へ

1990

2月、新電算センター「ゲネシスビル」完成



1997

風説の流布により
株価が急落

1997年11月に、風説の流布による株価急落と預金流出という2度目の大きな危機が起こりました。広島銀行の業績や資産内容等を積極的に公開し、全従事者がお客さまを訪問して説明するとともに、大胆な構造改革を断行することで、市場からの信頼を回復させることができました。

1998

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

運用ニーズにあわせて 投資信託の窓口販売開始

1998年12月、銀行での投資信託の窓口販売が解禁されたことを受け、お客さまの運用ニーズに的確に応えるため国内外の優れた商品を厳選して提供できる体制を整え、投資信託の窓口販売を開始しました。1999年4月には、地域に根差す企業への経営支援を行うため、他行に先駆け「企業財務支援グループ（CFグループ：CF＝コーポレートファイナンス）」を設置しました。

2000-2001

ニーズの多様化・高度化に 対応する「金融サービス部」

預金・貸出業務だけでは解決しない多様化・高度化するお客さまのニーズに応える金融サービスとして2000年6月に「金融サービス部」を創設しました。2001年2月には「天候デリバティブ」媒介契約を全国の地方銀行で初めて締結、同年10月には「確定拠出年金（日本版401k）」を開始するなど新規業務を積極的に拡大しました。

2003

1月、福岡銀行とのシステム共同化

2016

5月、〈ひろぎん〉中央ビルディング完成

2018

1月、本店を仮店舗へ移転

2020

10月、持株会社体制に移行

ひろぎんホールディングス

を設立

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

グループ会社の沿革（「業務軸」の拡大）

2021年 ひろぎんITソリューションズ(株)を子会社化
ひろぎんリース(株)を子会社化
ひろぎんエリアデザイン(株)・
ひろぎんヒューマンリソース(株)を設立

2023年 ひろぎん保証(株)・ひろぎんカードサービス(株)を合併し、名称をひろぎんクレジットサービス(株)に変更

2024年 ひろぎんライフパートナーズ(株)を設立
信愛トータルサービス(株)を関連会社化

2021

5月、新本社ビルオープン



2022

4月、東京証券取引所プライム市場に移行
11月、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へ参加）

2024

3月、〈ひろぎん〉「キャリア共創センター」オープン

ひろぎんホールディングスのあゆみと培われた強み

培われた強み
01

グループ総合力

持株会社体制移行を通じて
拡充・強化された「グループ各社の
高度な金融・非金融ソリューション」

2020年10月の持株会社体制移行後、従業員の意識改革に加え、グループ各社の相互連携によるソリューション機能の強化や、グループの業務軸の拡大に注力してきました。

その後約3年半が経過するなか、子会社の顧客軸は拡大し、グループ連携によるシナジー効果は収益額や、広島銀行のメインバンク社数（売上高1億円以上）の増加など着実に成果へと繋がっています。

▶売上高1億円以上のメインバンク社数



▶ひろぎんホールディングス本社ビル

本社ビルにはグループ各社が入居しており、執務空間を共有することで、互いの情報や人材を連携し合うなど、グループシナジーを極限まで高めるための拠点となっています。

▶グループ連携によるシナジー効果 (収益額)

22億円

(注) グループ各社の相互の顧客紹介等による収益計上額 (2023年度実績、管理会計ベース)

培われた強み
02

お客さまとのリレーション

140年を超える地域密着型経営の
歴史に裏打ちされた
「お客さまとの強固なリレーション」

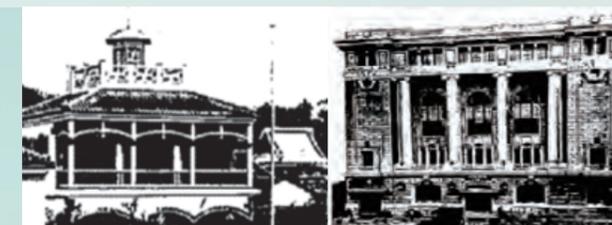
140年を超える広島銀行の地域密着型金融の歴史におけるお客さま本位の取組みを通じ、当社グループは、お客さまとの強固なリレーションの確立を進めてきました。

特に、法人分野における事業性評価を通じたコンサルティングは、自動車や船舶などものづくりの盛んな地域への貢献を通じて培った当社グループの大きな強みです。

▶事業性評価の歴史

不良債権処理に追われていた1990年代、広島銀行の取引先である自動車業界のサプライヤー（部品メーカー）も厳しい経営環境に直面していました。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、産業クラスターにおける重要性（位置づけ）といった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。



▶創業 1878年



培われた強み
03

人財の力

リレーション確立とソリューション提供の担い手となる
「地元貢献意識の高い多様なグループ人財」

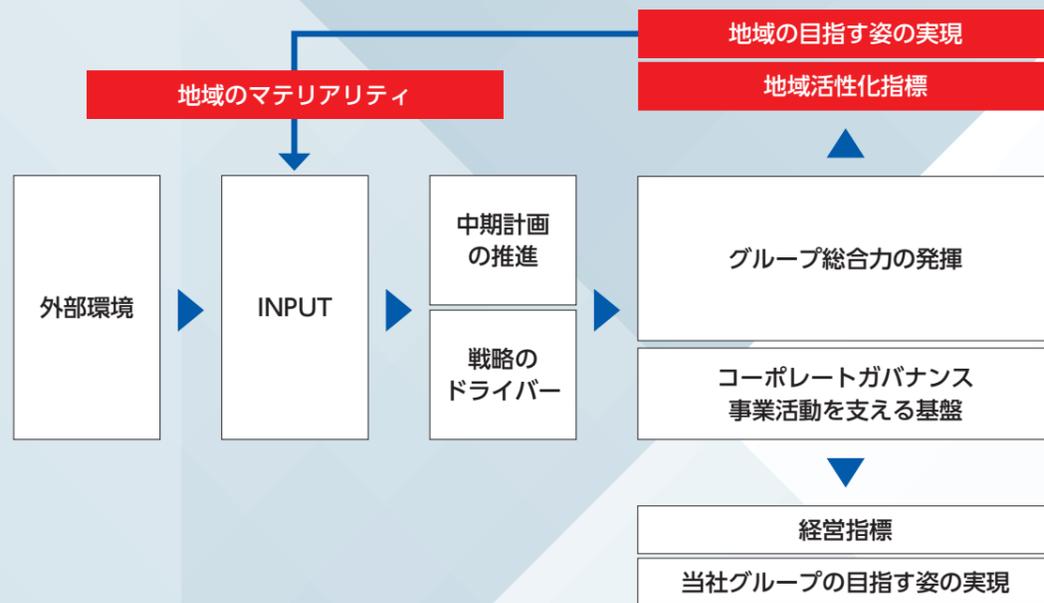
リレーションの確立やソリューション提供の担い手となる「地元貢献意識の高い多様なグループ人財」が、お客さまのコンシェルジュとして、グループの総合力を活用した伴走支援を行うことで地域・お客さまとの共通価値を創造しています。



私たちはなぜ存在し、どこ

へ向かうのか？

このセクションでご説明する価値創造ストーリー内の位置づけ



このセクションでお伝えしたいこと

- 当社のパーパスと10年後の目指す姿
- 当社のマテリアリティと特定プロセス

Contents

パーパス	29
実現したい未来(10年後の目指す姿)	30
マテリアリティ	31-32
特集 未来をひろげる取組み ー未来創造タスクフォース・未来創造推進ワーキンググループー	33-34

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。」

当社グループは、<地域総合サービスグループ>として、地域社会・お客さまのあらゆる課題解決に向けた取組みを進めておりますが、当社グループのビジネスの拠りどころ・目的、当社グループ・従事者の帰すべき原点を明確化させるため、新たにパーパスを制定しました。

パーパス制定の想い・考え方



実現したい未来（10年後の目指す姿）

<地域総合サービスグループ>として、地域活性化につながる取組みを、従来以上に強化するため、当社グループが経営基盤を置く地域の「10年後の求められる地域像」を考えるとともに、「10年後の当社グループの目指す姿」を定めました。

10年後の求められる地域像

「活力ある地域」＝ 県内総生産（GDP）が維持・拡大している地域



10年後の当社グループの目指す姿

「活力ある地域」の実現に貢献し、地域において圧倒的な存在感を発揮

企業価値の向上（ROE・PBRの持続的向上）

TOPICS

インフォメーションセッション、タウンホールミーティングを開催

「パーパス」「中期計画2024」の策定に併せ、2024年3月にインフォメーションセッションを開催し、広島・福山の2会場あわせて、約1,200名の従事者が参加しました。当日は当社社長から従事者に向けて、熱い想いが語られ、加えて、未来創造推進ワーキンググループのメンバーが中期計画を受けて、感じたこと・思ったこと、個人として実践したいことを発表しました。

また、グループ会社、銀行の地区・営業店単位での、タウンホールミーティングを順次開催し、「パーパス」「中期計画2024」の社内浸透（“自分事化”）を進めています。



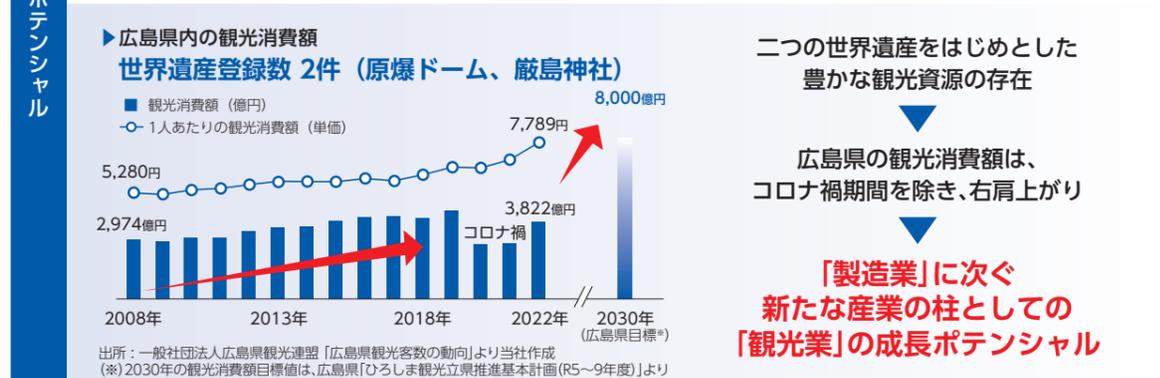
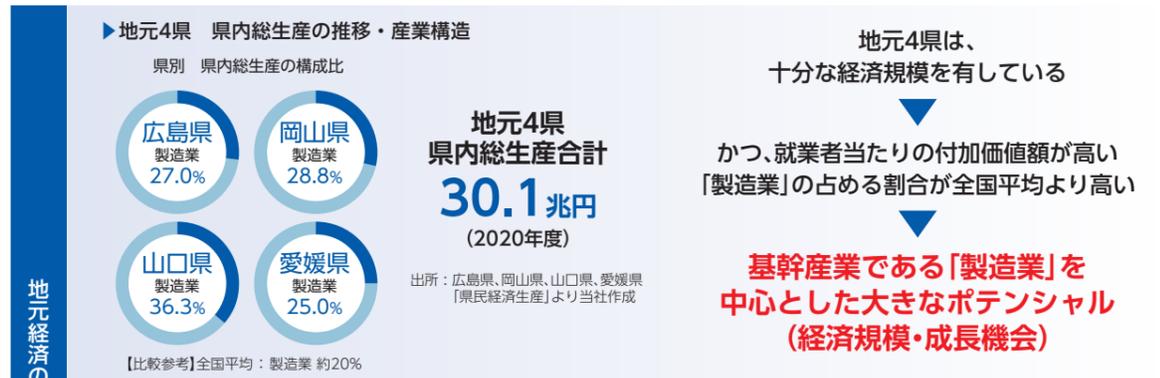
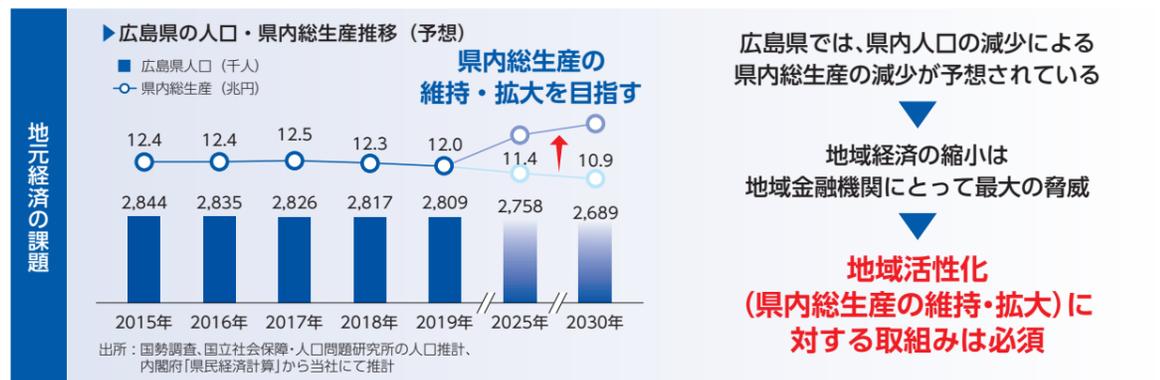
マテリアリティ

当社グループでは、活力ある地域の実現という「10年後の求められる地域像」(To-Be)の実現に向け、取り組むべき事項を整理するにあたり、マテリアリティ(優先取組課題)を特定しました。

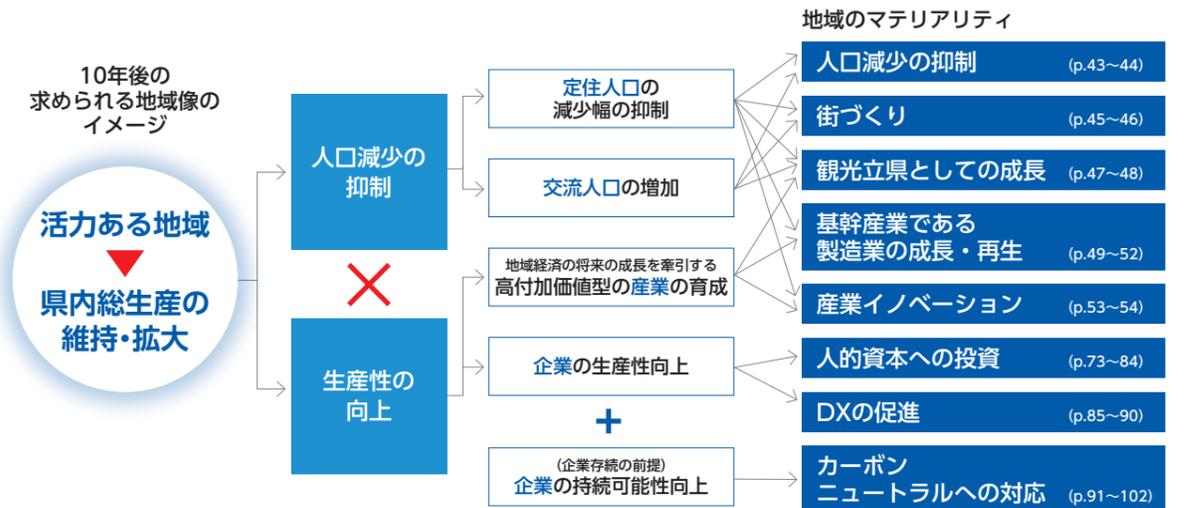
当社グループは、<地域総合サービスグループ>として、徹底した地域密着型経営のスタンスを取り、地元地域と共存共栄の関係にあるため、「地域の経済規模が維持できないと、当社グループのビジネスは縮小均衡に入らざるを得ない」という現状(As-Is)への危機感を有しており、新たに設定した8つのマテリアリティには、当社グループの持続的成長のために、地域活性化(県内総生産の維持・拡大)に対する取組みは必須であるという当社グループの覚悟と決意が込められています。

県内総生産の維持・拡大に向けて、当社グループが主体的・直接的に「人口」と「生産性」の増加に取り組むことを通じて、社会課題の解決(インパクト創出)と当社グループの持続的成長(企業価値向上)を図ってまいります。

マテリアリティ特定的前提(地域経済の状況)



特定したマテリアリティ



マテリアリティ特定のステップ



未来をひろげる取組み

—未来創造タスクフォース・未来創造推進ワーキンググループ—



幅広い世代の職員に「自らの意見で地域や当社グループの未来を変えていく」というチャレンジ機会を作り出すことで、グループ従事者が当事者意識と貢献意欲を持って、地域・当社グループの未来創造に向けてチャレンジする<地域総合サービスグループ>としての企業文化の醸成を図っています

未来創造タスクフォース 次世代を担う若手従事者が「10年後の目指す姿」を提言！

2022年10月、「中期計画2024」の策定にあたって、次世代を担う若手従事者の意見を経営に取り入れるための取組みの一環として、有志の若手従事者16名（主に20代）による「未来創造タスクフォース」を結成しました。

2023年3月、「未来創造タスクフォース」は、半年間の討議活動の成果として、「地域・当社グループの目指したい／目指すべき10年後の未来像」について取締役会メンバー（社外役員を含む）へ直接提言（プレゼンテーション）を実施しました。

2023年4月、取締役会は、「未来創造タスクフォース」提言への対応方針について議論を行い、10年後の目指す姿や「中期計画2024」にて重視するポイント等の検討方向性を整理しました。

また、「未来創造タスクフォース」から提案を受けた様々な個別施策についても、取締役会での議論を踏まえた社内検討がなされ、その後、続々と形になっていきました。



提言内容	実現した提言施策
<ul style="list-style-type: none"> ●10年後の「地域」の未来像 若者が離れてしまう地域に豊かな未来はない。日本一、若者が集まる地域を目指したい！ ●10年後の「当社グループ」の未来像 子ども・若者の銀行離れの流れを変えたい。若い世代のひろぎんファンを増やしたい！ ●10年後の「従事者」の未来像 目指す未来を作っていくのは私たち従事者一人ひとり。このタスクフォースのような「越境体験」の場をもっと増やし、「地域や当社グループの未来を変えていく！」という当事者意識とチャレンジ精神を持った人を増やしたい！ 	<ul style="list-style-type: none"> ●越境業務体験制度 「ひらめき☆1Day's」の導入（2023年4月） 従事者が、自らが希望する部署・グループ会社・外部企業で、年間5日まで職場を離れて業務体験する制度を導入 ●Z世代（若手従事者）による「未来のひろぎん」企画の実施（2023年6月） 「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は？」をテーマに、Z世代の若手従事者が役員へ提言 ●当社版シャドーボード「未来創造推進ワーキンググループ」の新設（2023年7月） 有志従事者による委員会組織を新設し、経営陣・本部の壁打ち役として、検討中の戦略・施策に関する議論を行う仕組みを構築 ●「リバースメンター制度」の試行導入（2023年7月） 若手・中堅従事者等が役員のメンターとなり、アドバイスやフィードバックを行う制度を試行導入（2024年度より正式導入済み） ●社内SNSの試行導入（2024年4月） 組織／世代間のコミュニケーション活性化のため、本部だけでなく営業店や従事者個人も気軽に情報発信できるツールを試行導入

未来創造ワーキンググループ 当社版シャドーボード始動！ 幅広い世代の従事者が中期計画策定に関与

2023年7月、「未来創造タスクフォース」の提言を受けて、「未来創造推進ワーキンググループ」を新設しました。

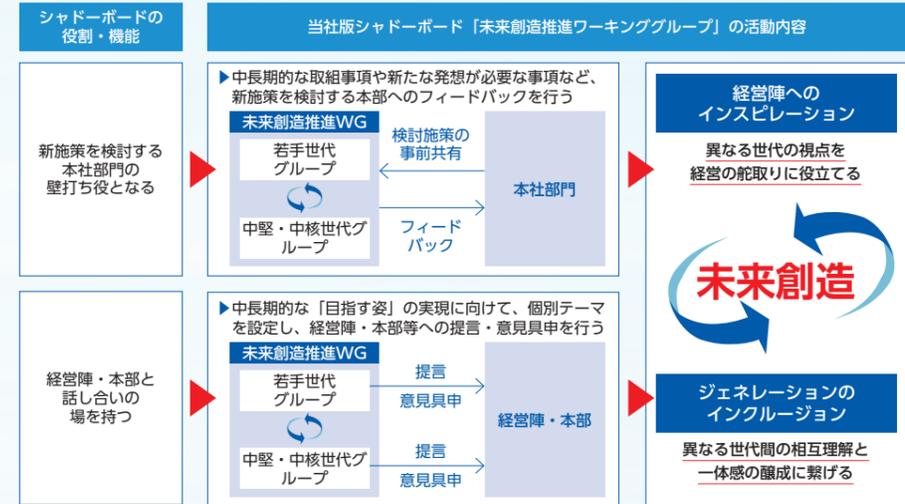
「未来創造推進ワーキンググループ」は、公募選抜された幅広い世代の従事者12名により構成され、経営陣・本部の「壁打ち役」として、検討中の戦略・施策等について定期的な話し合いの場を持ち、現場視点・従事者視点での提言・意見具申等を行うなど、シャドーボード（影の取締役会）としての役割を担う委員会組織です。

2023年度は、新中期計画の各戦略テーマが主な討議テーマとして扱われました。「この内容が明日通達で出たしたら、どう受け止める?」、「この課題に対して、どんな打ち手を打っていきべき?」、「従事者が一体となって取り組むには?」などの点について活発な意見が飛び交い、時に本部にとっては耳に痛い指摘・意見もなされるなど、従事者視点・現場視点の率直なアドバイス／フィードバックがなされました。

2024年1月、「未来創造推進ワーキンググループ」は、討議活動の集大成として、経営陣に対する提言の場を持ち、新しい「パーパス」・「中期計画2024」の浸透の在り方についてディスカッションを行いました。

2024年3月、上記提言を踏まえて、「パーパス」・「中期計画2024」の“自分事化”に向けたインフォメーションセッションが開催され、社長とともに、未来創造推進ワーキンググループメンバーも登壇・プレゼンし、社長とのパネルディスカッションにも臨むなど、経営陣と現場の「橋渡し役」としての役割を果たしました。

2024年度以降も、「未来創造推進ワーキンググループ」は、中期計画の「策定・浸透」から「実践」へと主眼を移すなかで、年度ごとにメンバーを公募選抜のうえ、活動の輪を広げていく方針です。



VOICE 未来創造タスクフォースの輪を広げたい

私は、「未来を担う子どもたちが住み続けたい、Uターンしたいと思える地域づくりに貢献したい」、「いきいきと働き続ける女性のロールモデルになるための糧にしたい」という想いから「未来創造タスクフォース」に参加しました。

「未来創造タスクフォース」では、ひろぎんグループの若手社員16名が集まり、半年間かけて地域・当社グループの10年後の未来像について討議し、経営陣への提言にチャレンジしました。

私たちの提言のキーワードは、「越境体験」です。今回のタスクフォースでは、普段とは異なる場所で、異なる人と、一緒になって新しいものを作り上げていきました。こうした新しい出会いや経験によって、価値観や視野が広がった感じがし、会社や地域の未来をとことん考え抜いたことで、会社と地域に対する愛着心は何倍にも大きくなりました。

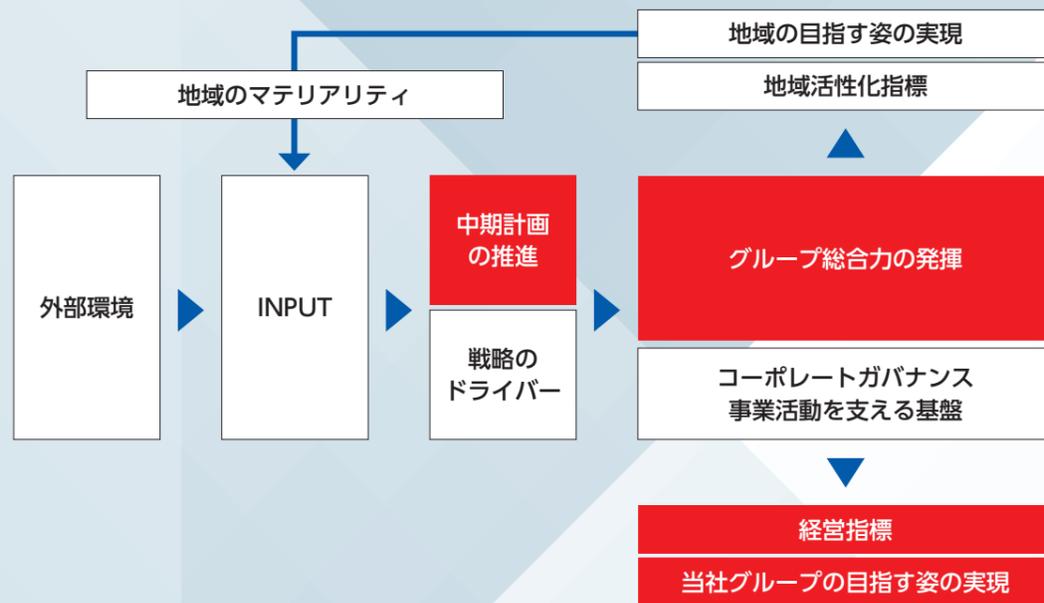
タスクフォースの活動は終わりましたが、私たちが主となり、会社や地域の未来をしっかりと考え続け、

広島銀行 五日市八幡支店 (現・営業企画部) 副島 すみれ

チャレンジし続けなければと感じています。そのためにも、このタスクフォースのような場を、第2期・第3期と輪を広げていき、私たちひろぎんグループの従事者がもっと当事者意識を持って、「自らの意見で地域や会社の未来を変えていく」ことにチャレンジできるような会社にしてきたいです。

私たちはどのように価値を創造するのか？

このセクションでご説明する価値創造ストーリー内の位置づけ

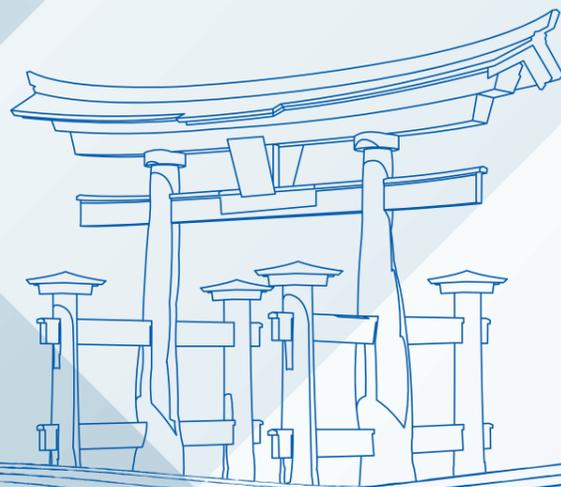


このセクションでお伝えしたいこと

- 価値創造するための全体像（価値創造プロセス）
- 価値創造のための戦略の概要
- 活力ある地域の実現に向けたマテリアリティと取組み
- 法人・個人分野の営業戦略

Contents

価値創造プロセス	37-38
「中期計画2024」	39-42
活力ある地域の実現	
人口減少の抑制(マテリアリティ①)	43-44
街づくり(マテリアリティ②)	45-46
観光立県としての成長(マテリアリティ③)	47-48
基幹産業である製造業の成長・再生(マテリアリティ④)	49-52
産業イノベーション(マテリアリティ⑤)	53-54
お客さまの成長・発展	
法人分野の取組み	55-64
個人分野の取組み	65-68



価値創造プロセス

活力ある地域 県内総生産の維持・拡大

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

外部環境

- ▶ **地域社会**
- ▶ **お客さま**
- ▶ **株主・投資家**
- 人口減少
- 少子高齢化
- 地域経済の縮小
- 情報通信技術の進展
- リスク管理高度化の要請
- ▶ **従事者**
- ワーク・ライフ・インテグレーションの要請
- ▶ **自然環境**
- 地球温暖化・気候変動への対応

INPUT

- 人的資本** P73
 - 地元貢献意識の高い多様なグループ人財
 - 金融・非金融のグループ各社における人財の専門性・スキル
 - 褒める文化と働きがいの重視
- 社会関係資本** P5, 23, 25
 - 創業時・原爆被災時から継承されるお客さま本位のDNA
 - お客さまとの強固なリレーション
 - 地域に密着したチャネル・ネットワーク
- 知的資本** P25, 49, 51
 - 事業性評価の歴史とノウハウ
 - 地元産業（自動車・船舶等）への知見
 - グループ会社の高度な金融・非金融ソリューション（非金融会社3社連結子会社化）
- 財務資本** P5, 15
 - 安定した資金調達構造
 - 充実した自己資本
- 自然資本** P5, 91
 - 瀬戸内海や中国山地に囲まれた温暖かつ恵まれた自然環境

中期計画の推進

P39

戦略のドライバー

P71

SX
DX AX

地域活性化指標

	2028年度目標
広島県の人口社会増減	減少幅縮小
広島県の観光消費額	継続的な増加
広島県の温室効果ガス排出量	継続的な削減



コーポレートガバナンス

事業活動を支える基盤 P109

経営指標

	2028年度目標
連結ROE	約7.5%
連結自己資本比率	11%程度
連結BPS	2,000円以上

地域において圧倒的な存在感を発揮 企業価値の向上

「中期計画2024」

「中期計画2024」の位置づけ・考え方

持株会社体制移行後の「中期計画2020」に続く、第2ステージとして「中期計画2024」を策定しました。
10年後における「地域」および「当社グループ」の目指す姿から、バックカastingし、前半の5年間を計画期間としています。

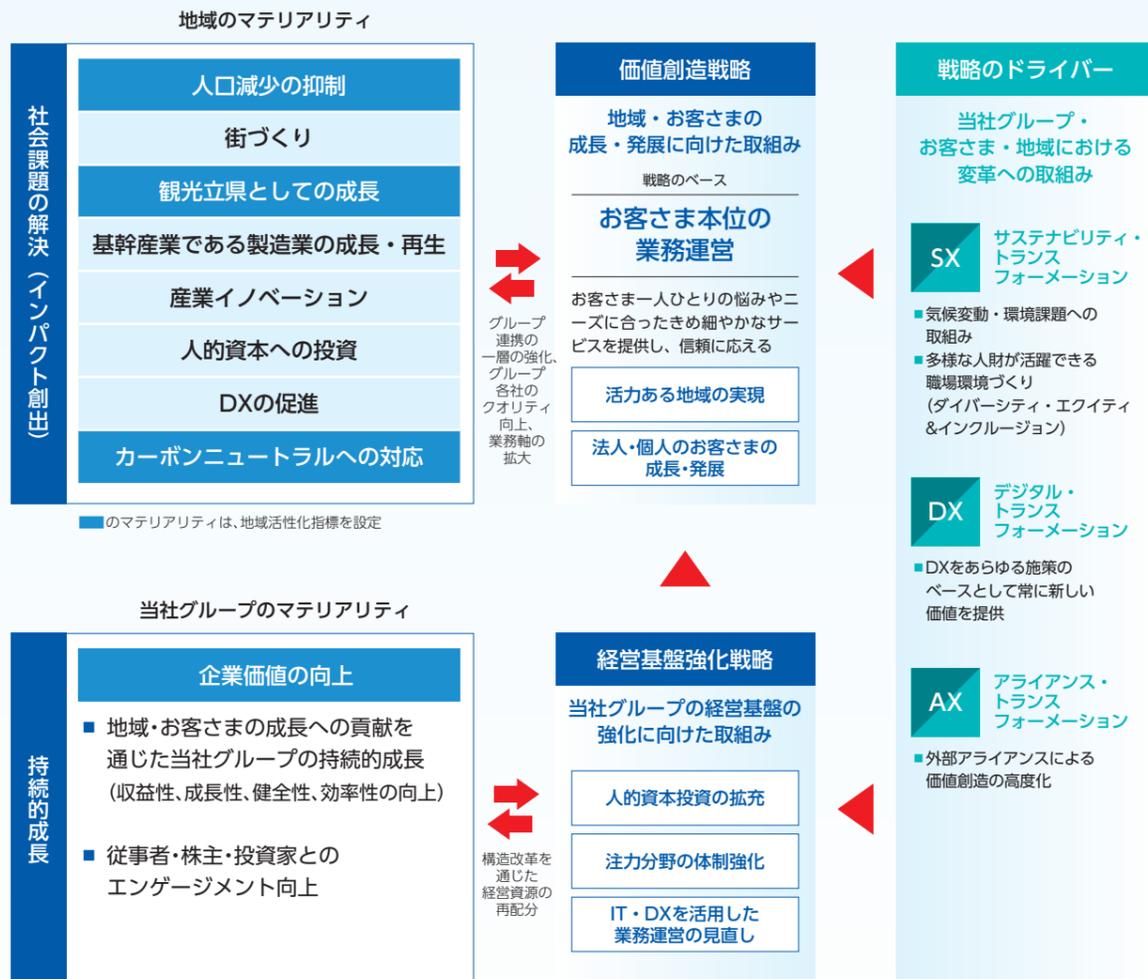
「地域」および「当社グループ」の目指す姿

「活力のある地域」（＝県内総生産の維持・拡大）の実現に向け、地域のマテリアリティを明確化、その解決への取り組みとして、業務軸の深化・拡大、人的資本の最大化を通じて「当社グループ」の目指す姿の実現を図っていきます。

詳細はP30（10年後の目指す姿）を参照ください。

戦略の全体像

「価値創造戦略」「経営基盤強化戦略」「戦略のドライバー」を取組みの重要要素とし、「成長投資」「健全性」「株主還元」をバランスさせ、企業価値を更に高めていきます。



地域活性化指標と経営指標

地域課題の解決に向けた地域活性化指標と、当社グループの経営指標を定め、継続的かつ着実な利益（内部留保）の積上げと株主還元のバランスの取れた経営を展開していきます。

地域活性化指標

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)	地域活性化指標	広島県の指標
スタートアップ・ベンチャー支援の件数 800件	広島県の人口社会増減 減少幅縮小 (2028年)	広島県の人口社会増減 均衡 *2023年実績 ▲11,409人
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)	広島県の観光消費額 継続的な増加 (2028年)	広島県の観光消費額 8,000億円 *2019年実績 4,410億円
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)	広島県の温室効果ガス排出量 継続的な削減 (2028年)	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-CO ₂ → '30年度3,574万t-CO ₂

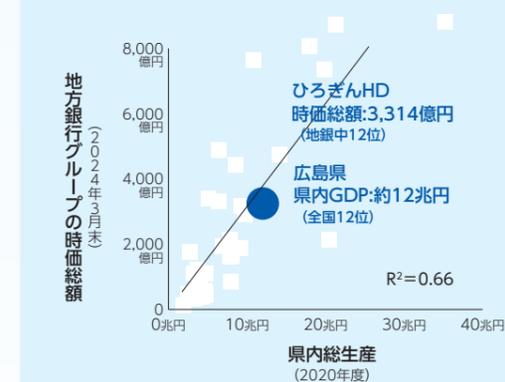
経営指標（2028年度）

連結純資産に対する収益性向上	
連結ROE	約7.5%
5.3% 2019年3月期末実績 5.4% 2024年3月期末実績 連結ROE= $\frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{\text{期首・期末平均純資産}}$ ※ 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 11.0% 2024年3月末実績 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 1,760円 2024年3月末実績 連結BPS= $\frac{\text{期末純資産}}{\text{期末発行済株式数(自己株式除く)}}$ ※ 新株予約権・非支配株主持分除き	

TOPICS

(参考) 地銀セクターのPBRと地域経済の関係性

▶ 地銀セクターの時価総額と県内総生産の関係



地銀の成長＝地域の総生産の維持・拡大

(※) 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、福岡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

▶ 地銀セクターのPBRとROE・県内総生産・資本政策の関係

推計PBRモデル $(4.74 \times \text{ROE}) + (0.07 \times \text{県内総生産}) + (0.12 \times \text{資本政策}) + 0.02$

PBRの構成要素	係数	t値
ROE (%)	4.74	10.76
県内総生産 (ln, 兆円)	0.07	4.01
資本政策 (総還元性向, %)	0.12	2.77
切片	0.02	0.55

t値とは、それぞれの構成要素がPBRに与える影響の大きさを示し、数値が大きいかほど影響が強いことを意味する。

決定係数 69.6% ROE、県内総生産、資本政策の3要素でPBRの約70%が説明可能

PBR（企業価値）向上には、ROE・県内総生産・資本政策の取組み強化が重要

(※) 地方銀行のPBR('24年3月末時点、東京都、大阪府、愛知県、埼玉県、兵庫県の地方銀行を除く)、ROE('24年3月期予想)、本社所在地の県内総生産('20年度)、総還元性向('24年3月期予想)を用いた重回帰分析の結果による

「中期計画2024」

「中期計画2020」（前中期計画）の総括

●持株会社体制移行後の第1ステージとなる「中期計画2020」については、3本柱を掲げ、従業員の意識改革に加え、グループ各社の相互連携によるソリューション機能の強化や、グループ業務軸の拡大に注力し、順調に推移。

- 1 地域課題の解決に向けた取組み** ひろぎんエリアデザインの設立（'21年4月）や、スタートアップ支援等を目的としたコワーキングスペース「Hiromalab」の開業（'22年12月）等
- 2 お客さまの成長に向けた取組み** ひろぎんITソリューションズの子会社化（'21年1月）やひろぎんヒューマンリソースの設立（'21年4月）等
- 3 経営基盤の強化に向けた取組み** スマホによる非対面取引拡充などのDX構造改革や、従業員へのベースアップ実施・ESOP信託の導入 等

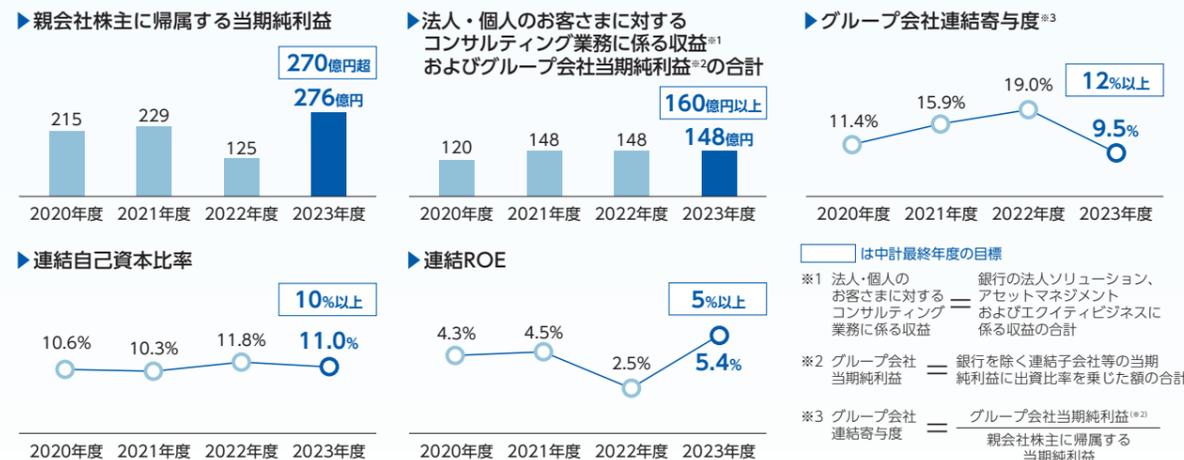
グループ連携の成果

- 持株会社体制移行から3年半が経過する中、子会社の顧客軸は着実に拡大。
- ソリューション機能強化が奏功し、売上高1億円以上のメインバンク社数（広島銀行）は着実に増加。



経営目標の達成状況

- 「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」は目標達成。
- 「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」は目標未達。



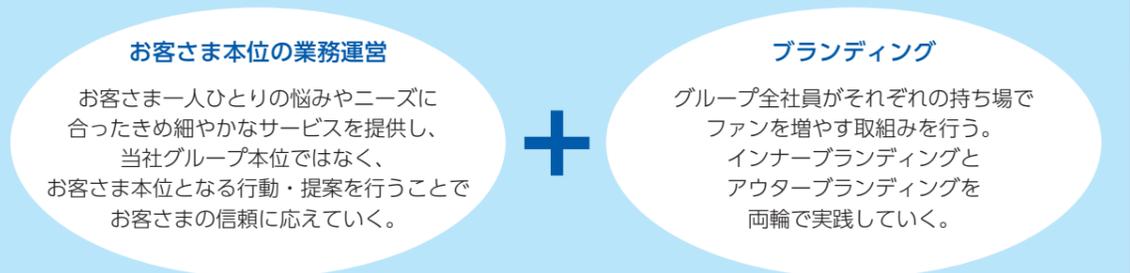
戦略のベースとなるお客さま本位の業務運営

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。

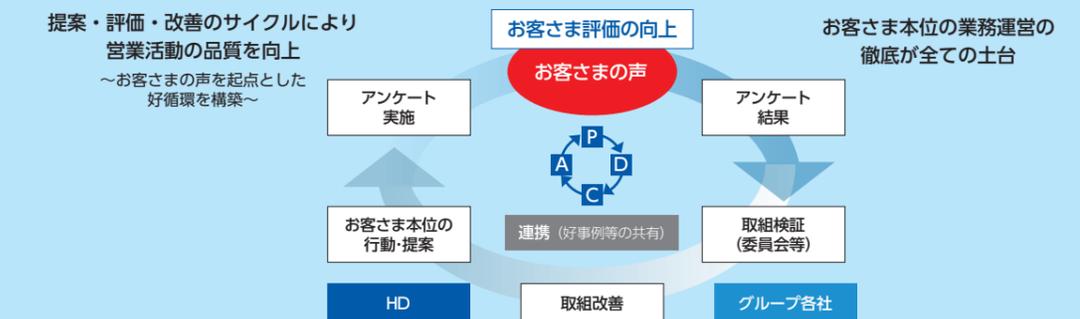
以上の認識のもと、当社グループは目指す姿である「地域総合サービスグループ」の実現に向けて「お客さま本位の業務運営」を「お客さま一人ひとりの悩みやニーズに合ったきめ細やかなサービスを提供し、お客さま本位となる行動・提案を行うことでお客さまの信頼に応えていく」という考え方のもと、「お客さま本位の業務運営」を当社グループ営業の根幹に位置付け、2022年5月に「グループFD（フィデューシャリー・デューティ）委員会」を「グループお客さま本位の業務運営委員会」に改めるなど、金融商品取扱業務のみにとどまらない、お客さま本位の業務運営のグループ全体での浸透・実践に取り組んでいます。

更に、「中期計画2024」では新たにブランディングの考えを織り込んだお客さま本位の業務運営の実践による、ひろぎんグループのファンを増やす取組みを推進しています。

これらの取組みを進めていくことで、結果として企業価値向上につなげていく取組みに高度化を図っていきます。



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

1. 基本的な取組方針
 - (1) 基本的な考え方
 - (2) 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
2. 金融商品取扱業務における取組方針
 - (1) お客さま本位の商品ラインナップの整備
 - (2) 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
 - (3) お客さま本位のフォローアップの実践

当社ホームページ上で公表している取組方針をご覧ください。
<https://www.hirogin-hd.co.jp/fiduciary-duty/index.html>

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。
https://www.hirogin-hd.co.jp/fiduciary-duty/pdf/fd_kpi.pdf

10年後の目指す姿

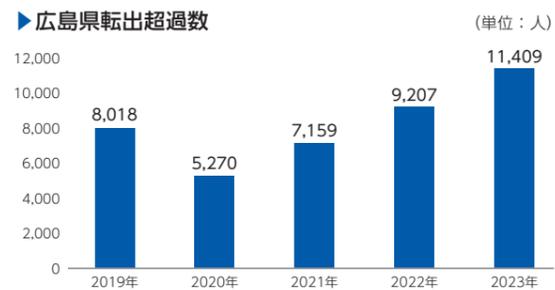
若者が定住し活力あふれる地域

今、広島県では環境、地域交通、医療・介護等様々な地域課題が顕在化しています。私たちは、そんな地域課題一つ一つに向き合い、様々なパートナーと共に丁寧に課題解決を行うことで、「活力あふれる地域」を実現し

■ 人口流出・人手不足の状況

広島県は、2023年まで人口転出超過数が3年連続全国最多であり、中でも20代の転出超過数が全体の6割を占めています。就職を機に県を離れる若者が多いことから、「県内に若者が働きたいと思う魅力的な働き口が不足していること」や「ライブやテーマパーク等のエンタメが不足していること」が転出超過の主な要因とされています。加えて、2024年問題を契機とする運輸・建設業界を中心とした人手不足も深刻化を増しています。ひろぎんホールディングスが2024年4月に実施した経営者アンケート調査では、「経営を取り巻く懸念材料」として「労働力不足」が60%を超え、最多を記録しました。

「若者の減少」と「人手不足」という課題が顕在化する



たいと考えています。「活力あふれる地域」とは、年代、性別を問わず一人ひとりが誇りを持って夢や希望に挑戦できる地域ではないでしょうか。私たちが住む広島の魅力向上、愛され選ばれる地域への進化に貢献していきます。

中、当社グループでは地域の魅力向上に資する様々な取組みを企図しています。2023年9月には、株式会社W TOKYOと「地方創生の推進に関する連携協定書」を締結。若者を中心に圧倒的な発信力を誇る東京ガールズコレクション (TGC) というプラットフォームを有する同社と連携することで、エンタメの強化による地域の新たな価値創造の実現を目指しております。

若者の減少→人手不足→地元企業の活力低下という負のスパイラルからの脱却には、地域そのものの魅力を高め、人々が安心して誇りを持って暮らすことができる広島を実現することが急務であり、地域総合サービスグループとして地域の魅力向上を牽引していきます。



©W TOKYO 連携協定締結共同記者発表会

主要戦略

① 若者減少解消

人口減少を食い止めるには、若者が留まりたい魅力溢れる地域の実現が不可欠です。若者減少の要因を正確に把握することで、適切な施策を打ち出していきます。

② 人手不足対策

2024年問題に直面する運輸・建設業界等を中心に、人手不足の問題が顕在化しており、地元企業の活力低下が懸念されています。女性や外国人等多様な労働力の確保、DX等による生産性向上の両面から、人手不足への対応策を進めていきます。

KPI

広島県の人口社会増減

減少幅縮小

(2028年)

若者にとって魅力的な企業や職種が育ち、日々を彩るエンタメに溢れること、地域の雇用と所得が安定して確保されることで、自ずと人が集まるまちを目指します。

ACTION

地元企業と若者をつなげるコンソーシアムづくり

若者が地域を離れてしまう要因の一つとして、「若者と地元企業の接点の不足」が挙げられます。地域には基幹産業である製造業はもちろん、様々な分野でオンリーワン、ナンバーワン企業が存在しているにもかかわらず、必ずしも若者にその情報が届いていない現状があります。

地元企業を若者に知ってもらうための取組みの一つとして、今年度よりひろぎんエリアデザインが事務局を務める「ひろしまAI部運営コンソーシアム」があります。ひろしまAI部は、AI等に関心を持つ高校生を対象にAIの基礎を教えることで、デジタル・リテラシーの底上げを図る取組みとなります。デジタル人材の育成を行うことで、将来の産業人材の育成・確保を図ることが目的の一つですが、本取組みでは、「地元企業の若手社員等がAIの基礎を教えるコーチとして関わる」、「地元企業がテクノロジーやデータをどう活用しているか体験する」等により、高校生と地元企業、ひいてはそこで働く人々との接点を意識的に作り出すことをポイントとしています。ひろしまAI部には、すでに130名を超える生徒が参加しており、早い段階から地元企業を知り身近に感じること、若者が就職時に地元企業を選択するきっかけとなる等の効果を狙っています。



ひろしまAI部公式HP トップ画面



6月13日開催「ひろしまAI部運営コンソーシアム 発足式」

VOICE

「地域の魅力向上のためにできること」を常に問う探究者に

「人口減少の抑制」というマテリアリティは、極めて壮大なテーマとなります。ひろぎんエリアデザインでは、人口減少抑制を企図し、様々な取組みを行っています。半導体産業の支援、農林水産業の振興、中山間地域の活性化支援、ダイバーシティの推進等、何れにも共通していることは、地域の魅力を高めるための取組みであり、地域が一体となって取組む必要が

あることです。当社では、地域の魅力向上が人口減少の抑制につながると仮説立て、そのために何ができるかを常に問いながら日々の活動に励んでいます。ひろしまAI部の活動においては、既に20社を超える地元企業から、本取組みへの参加表明を頂いています。地域全体の課題感を共有し、共に同じ方向を向いて活動できることに、確かな手ごたえを感じています。こ



ひろぎんエリアデザイン
地域課題解決ユニット マネージャー
岡田 佑輔

れからも、地域に様々なネットワークを有する当社がハブとなり、地元企業や自治体等を巻き込んだインパクトある取組みを推進することで、活力にあふれた魅力ある広島の実現に向けて邁進します。

10年後の目指す姿

地域に喜ばれ、訪れる人に選ばれる街

活力ある地域の実現のためには、「地域に喜ばれ、訪れる人に選ばれる街」となることが必要です。そのために、利便性や快適性といった暮らしやすさに直接繋がる要素に加え、地域の魅力を継続的に高め地域の価値を向上させていくことが求められます。広島らしい

■ 街づくりの取組み状況

街づくりについては、「広島市中心部におけるエリアマネジメント団体への参画」、「再開発事業体への川上関与」、「行政等との連携による地域インフラ整備に対する支援」を通じ、活力ある地域の実現に取り組んでいます。

「エリアマネジメント」は、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組み」のことであり、ひろぎんエリアデザイン等が広島市中心部のエリアマネジメント団体に参画しています。エリアマネジメント団体の構成企業等と連携し、各エリアの将来像検討等の地域の魅力や価値の向上に取り組んでいます。

街づくり・地域開発案件への関与において、企画構想といった川上段階での関与を増加させることで、地

域の課題やニーズを踏まえた内容にしていくと共に各案件や既存拠点等が面的に連動することで、より価値が向上するよう取り組んでいます。

また、自治体や民間事業者といったパートナーと連携した公園等の公共空間等の整備を通じ、各地域の魅力や価値の向上に取り組んでいます。福山市においては、JR福山駅周辺のウォークアブルな街づくりに向け、ひろぎんエリアデザインが「福山駅前広場協議会」に委員として参加しています。

これらはいずれも、当社グループが強みとする地域とのネットワークやファイナンス機能等を発揮できる領域であり、グループ連携を通じ、街づくりを推進していく方針です。

これらはいずれも、当社グループが強みとする地域とのネットワークやファイナンス機能等を発揮できる領域であり、グループ連携を通じ、街づくりを推進していく方針です。

これらはいずれも、当社グループが強みとする地域とのネットワークやファイナンス機能等を発揮できる領域であり、グループ連携を通じ、街づくりを推進していく方針です。



広島市中心部エリアマネジメント団体
(出所：広島都心会議ホームページ)



福山駅前再生ビジョン
(出所：福山市ホームページ)

主要戦略

① 広島市中心部におけるエリアマネジメント団体への参画

民間が主体となった地域の魅力・価値向上に繋がる取組みを推進

② 再開発事業体への川上関与

地域の課題やニーズを踏まえた面的な街づくりを推進

③ 行政等との連携による地域インフラ整備に対する支援

外部パートナーとの共創による街づくりを推進

KPI

街づくり・地域開発への
累計関与件数

200件

2023年度末比 +120件

ACTION

呉駅周辺地域総合開発事業（第I期）を通じた持続可能な街の実現

呉市は県内3番目の中核都市。多彩な観光資源を有し、県内屈指の観光地でもあります。

一方、人口減少や基幹産業撤退の煽りを受け、呉駅周辺や中心市街地の活力が低下。加えて、西日本豪雨災害で深刻な被害を受けるなど、斜面市街地という地形特性による様々な地域課題が顕在化しており、都市機能や居住機能の集積を軸とした都市構造の再構築が急務となっています。

こうした中、呉駅周辺地域総合開発事業（第I期）では、ひろぎんエリアデザインが参画する「くれみらい」コンソーシアムが開発の実施事業者として、平成2年に呉駅前で開業し、平成25年に惜しまれつつ閉店した「そごう呉店」跡地の整備を手掛けており、ひろぎんエリアデザインは、事業スキームの構築、事業収支計画の策定、街づくりなどの分野をサポートしています。

そごう呉店跡地には、駅直結の商業・オフィス・子育て支援・若者世代の交流支援・健康福祉・スポーツ機能等からなる複合施設と20階建て約180戸のマンションを整備する計画で、多彩な都市機能の導入により、多世代・多様な人々が交流し、賑わいに溢れる新しい呉の駅前づくりを牽引。また、複合施設には人流解析や施設防犯、防災情報や観光情報を発信する最先端テクノロジーを導入する予定で、市民や駅を利用される方々の暮らしや滞在が、より安心で豊かになるようなスマートシティの実現にも貢献します。

以上のように、ひろぎんグループでは、呉駅前の新しい顔づくりを起点とし、駅周辺部や呉市全域に波及する街づくりを、各ステークホルダーと連携し、持続可能な街の実現を中長期的にサポートしていきます。



VOICE

地域課題を解決し、地域への波及効果を最大化する「街づくり」と「なかまづくり」

そごう呉店の閉館から11年を経て、呉市にとって悲願である呉駅前の再開発がようやく始動しました。

呉市民の方々の期待も非常に大きい注目のプロジェクトであり、ひろぎんグループも、ひろぎんエリアデザイン設立以前から、広島銀行呉支店や本部が一丸となり、行政や関係者と跡地活用・駅前顔づくりという大きな地域課題に長年向き合ってきました。

本事業のポイントは、呉にゆかりのある企業や広島を本拠地とする企業を中心にチームアップしたところにあります。

上司から「地域への波及効果を着実に最大限に取り込む街づくり」を徹底的に教わる中、呉や広島にゆかりのある企業とチームアップすることで、あらゆる場面で地域と地域事業者を最優先する事業方針で一致しました。在京企業にも共感を得られ、ベ



ひろぎんエリアデザイン
まちづくりユニット
谷平 宣隆

ストな布陣で開発に臨むことができています。さらには、建物整備後10年間にわたってエリアマネジメントに携わることを全社がコミットしており、「地域への波及効果を最大化する街づくり」を着実に実現したいと考えています。

10年後の目指す姿

観光GDP比率の向上を目指す

広島県の産業構造は製造業の比率が高く、「ものづくり」を軸として、造船・鉄鋼・自動車などの重工業から、電気機械・電子部品などの先端産業までバランスの取れた層が厚い産業群を形成しています。一方で、観光産業においては、平和記念公園と厳島神社という二つの世界遺産を有してはいるながらも、これらの世界遺

産だけを訪れる観光客の割合が多いため、観光客の滞在時間が短く、観光消費額が伸び悩んでいます。

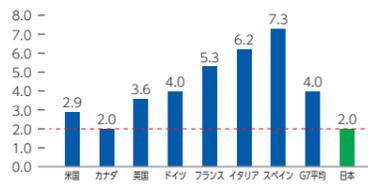
広島県が観光立県として成長するためには、県内の観光資源を整備して、インバウンドを含む観光客を誘致することで、観光GDPを上げ、観光で生み出される経済効果を県の経済基盤にしなければならないと考えます。

■ 広島県の観光の状況

日本の国内で生産された観光サービスの付加価値額である観光GDP比率は2%と国際比較において極めて低位であります。観光GDPは、観光が稼げる産業かを確かめる指標となっており、世界で観光立国と認められている国の観光GDP比率は4%以上と高いです。現在、県別の観光GDPデータの公表はまだありませんが、広島県は製造業のGDP比率が高く、観光GDP比率は低いことが見込まれます。今年度より当社では県内観光GDPの調査を実施して、観光GDP比率を重要な指標として設定する方針です。

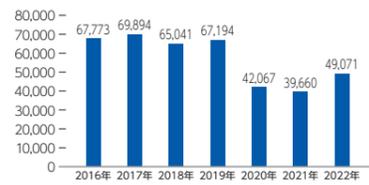
広島県の観光客数及び消費額はコロナの影響を受けたものの順調に回復しており、更なる飛躍が期待されています。当社は、地域の強みを活かしてより魅力的な観光地づくりを実現するため、2024年度より観光ユニットを社内に設置して、観光投融资を促進する仕掛けとして、宿泊施設の整備、瀬戸内海におけるクルーズ振興、二次交通課題の解決、食の魅力化などに取り組んでいます。

▶ 観光GDP比率の比較 (2019年) (%)



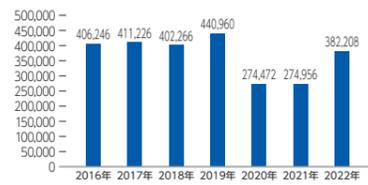
観光庁「令和5年版観光白書について (概要版)」より当社作成

▶ 広島県観光客数 (千人)



(一社)広島県観光連盟「広島県観光客数の動向」より当社作成

▶ 観光消費額 (百万円)



(一社)広島県観光連盟「広島県観光客数の動向」より当社作成

主要戦略

① 観光投融资額の増加

観光産業の活性化には需要の創出と供給側の整備を併せて進めなければなりません。インバウンドを含む観光客の受入環境整備や地域の魅力創出に向けて観光産業への投融资を実施します。

② 広島県観光客数の増加

観光客は宿泊施設、飲食店、交通機関、土産物屋など様々なサービスを利用するため、地域経済に直接的な貢献をします。当社の観光に関する取り組みを通じて、インバウンドを含めた観光客数の増加を企図します。

③ 観光消費額の増加

観光消費額が増加することで、地域の魅力が広く知られ、新たな観光客が引き寄せられ、長期的な地域経済成長が促進されます。更に地域経済が観光産業以外に依存するリスクが軽減され、地域経済の多様化が実現できます。

KPI

観光投融资額

1,300億円
観光関連投融资残高2,000億円

広島県観光客数

1億人
(令和4年比+50,929千人)

観光消費額

8,000億円
(令和4年比+4,178億円)

ACTION

インバウンド観光地づくりを通じた観光振興

観光需要の高まりにより、首都圏等の都市部を中心に観光客の偏在傾向が見られ、オーバーツーリズムに対する懸念が広がっています。地方における観光地の魅力向上や受入環境の整備により、観光客を地方に分散させることが求められています。地方への観光誘客や観光消費額の増加を図るためには、消費単価の高い高付加価値旅行者への働きかけを強化する必要があります。

そのような中、観光庁は広島県を含む「せとうちエリア」をモデル観光地11地域の一つに選定しました。これから観光庁は高付加価値旅行者の誘客に向けて集中的な支援を行います。

2023年、当社は、せとうちDMOを構成する一般社団法人せとうち観光推進機構から「せとうちエリアにおける高付加価値なインバウンド観光地づくり推進事業」を受託して、英・仏・独・米・豪を中心とした高付加価値旅行者へ戦略を集中するためのマスタープランの策定を支援しました。2024年度は、マスタープランに基づいた施策実施に向けた支援や成果指標の測定等を進めています。本事業はせとうちエリアの48の基礎自治体と連携して取り組んでいる大きなプロジェクトでもあります。

国内の人口減少を背景に個人消費の低下が予想される中、高付加価値旅行者を含むインバウンド誘客が地域経済活性化に最も効果的です。定住人口1人とインバウンド8人の経済効果は同等と言われており、その重要性は極めて高いです。広島県が観光立県として成長するためには、周辺地域と一体となって取り組むことも重要であり、せとうちDMOと連携を図ってインバウンドの取組みを実施しています。

※訪日旅行1回当たりの総消費額100万円以上の旅行者を「高付加価値旅行者」といいます。

「せとうちエリア」における高付加価値なインバウンド観光地づくりマスタープラン



(一社)せとうち観光推進機構

VOICE

広島県の観光振興の仕掛け人に

「観光」という言葉を聞くと、旅行や食などを想起する人が多いはず。当社が考える観光は、需要を創造し、供給を整備することで、新たな消費を生み、地域経済を活性化させることです。観光産業は、旅行や食以外にも宿泊や交通、物販など業種の裾野が広いことが特徴で、雇用創出や所得増加などの経済効果だけでなく地域の歴史・文化の保全や地域住民のシビックプ

ライドの醸成など多面的に影響を与えます。

当社は、広島県が観光立県に成長するという大きな目標に向かって多様なステークホルダーと一緒に日々活動しています。

銀行グループである当社が直接観光業に参入することは難しいですが、地域における幅広いネットワークと資金供給機能を武器に地域の観光関連事業者や自治体、DMOなどの団体と



ひろぎんエリアデザイン 観光ユニット マネージャー 佐々木 孝吉

を取り合い、訪れる人・住む人・働いている人にとって魅力的な広島の実現に向け、あらゆるプロジェクトに取り組んでいます。

基幹産業である製造業の成長・再生① —自動車産業—

マテリアリティ ④

10年後の目指す姿

地場サプライチェーンの強靱化を通じた地域経済の成長の実現

当地における自動車産業は、中国地方全体で約600社のサプライヤーと6万5千人超の従事者を抱える重要な基幹産業です。広島銀行では、地域経済の持続的な発展は自動車産業の成長なしには成し遂げられないと考えていることから、中期計画において自動車産業の成長支援をマテリアリティとして設定しています。

地域金融機関としてサプライヤーの本業支援に取組

■ 広島県の自動車産業の状況

現在、自動車産業はCASE等の技術革新、カーボンニュートラルの機運の高まりにより「100年に一度の大変革期」と言われるほど事業環境が激変しています。特に自動車のEV化が進むことで、エンジン・トランスミッション関係の部品を製造しているサプライヤーの仕事量が将来大幅に減少する可能性があります。また、EVに新たに搭載される電池・モーター等が自動車の製造原価の増加要因となるため、その他のサプライヤーにおいても一層の原価低減努力が必要となる可能性がある等、サプライヤーを取り巻く環境は厳しくなることが考えられます。

一方で、EV等で新たに必要とされる電子部品（モーター、ソフトウェア等）や半導体関連部品の多くは、

むとともに、将来のEV普及による産業構造の大変革を見据えたサプライチェーンの理想像の実現に向け、サプライヤーの地域内製造品出荷額増加に向けた取組みやカーボンニュートラル推進支援を通じて、地場サプライチェーンの強靱化、および地域経済の成長に貢献して参ります。

広島県外からの調達が大半となっています。これらの部品を地元で製造することができれば、EV化影響による仕事量減少を補い、広島県の自動車産業の成長が実現できると考えられます。広島銀行では、この産業構造の大きな変化に対して各ステークホルダーとの対話を重ねるなかで、サプライチェーンのあるべき姿やお取引先の目指すべき

▶ 当社が保有する電気自動車



方向性を明確にし、ソリューション提供を通じて地場自動車産業全体が成長可能なサプライチェーンの構築を目指していきます。

主要戦略

① 地域内製造品出荷額増加に向けた取組みの推進

海外/中国地方外から調達している自動車部品や電動化関連部品の生産を地元へ取り込み地域に新ビジネスを創出することで、地場サプライヤーの技術力向上と生産量拡大を図り、地場自動車産業の成長に貢献する。

② 労働力不足解消に向けたソリューション提案の高度化

これまでの自動車産業支援で蓄積されたノウハウの活用により本質的な課題を把握し、ひろぎんホールディングスの各会社、および外部アライアンス先との連携による人材紹介、外国人労働者派遣、自動化・省人化に資するDX化支援等の労働力不足解消に向けた適切なソリューション提供を推進する。

③ 自動車産業のカーボンニュートラル実現に向けたコンサルティングの強化

サプライヤーの規模・業態に応じたきめ細かいエンゲージメントとコンサルティングの実践により、地域のカーボンニュートラル実現を強力に後押しする。

KPI

電動化関連部品、海外生産部品等の域外調達部品の地場化の実現

2030年におけるサプライヤーのCO₂排出量を2013年比50%削減

▶ サプライヤーとのディスカッション風景



ACTION

地域を超えた自動車産業支援の枠組みの構築

▶ 自動車産業支援7行連携の連携行

広島銀行は自動車産業支援の専任チームを2001年に創設して以来、地元自動車産業の支援に20年以上継続して取り組んでいますが、近年の急激な事業環境の変化を受け、他地域でも自動車産業支援に力を入れる地方銀行が増加しています。

広島銀行では、今後の広島県の自動車産業の持続的な成長と発展には他地域のリソースの県内への取込みと、他地域との協業を通じた共創活動が効果的と考えたことから、2023年8月に右図の6行との連携を開始しました。

本連携の活用により、他地域の自動車産業を含めた産業全体の動向の把握や、各行が保有する知見・ノウハウを共有することで、地場サプライヤー支援の一層の高度化に取り組んでいます。

今後は実効性の高い共同施策を実行に移すことで、地域経済の活性化、および地場サプライチェーンの強靱化に資する取組みの積極的な推進を行って参ります。



VOICE

【カーボンニュートラル推進支援】 牡蠣殻を活用した鋳造用バイオマス燃料の サプライチェーン構築に向けた取組み

自動車の製造工程において、鋳造^{※1}はCO₂排出量の約2割を占めている環境負荷の高い工程です。特に、鉄を溶かす溶解工程では燃料である石炭コークスの燃焼により多くのCO₂が排出されています。そこで、地場鋳造サプライヤーはカーボンニュートラル達成に向けて石炭コークスの代替となるバイオマス燃料開発^{※2}を進めています。

広島銀行は、このバイオマス

燃料開発の取組みに対して、燃料の素材探索と安定供給に向けたサプライチェーンの構築を支援しています。具体的な取組みとしては、広島県の特産品である牡蠣の養殖に使用される「牡蠣殻」に着目し、牡蠣殻の廃材を再利用した燃料製造のサプライチェーン構築の検討を進めています。

さらに、このバイオマス燃料の「地産地消」の仕組みが実現

▶ 宮島近隣の牡蠣殻



できれば、牡蠣養殖事業者の課題である牡蠣殻の廃棄問題の解決にもつながることが見込まれます。

地域内でのサーキュラーエコノミー構築に資する取組みとして、牡蠣殻以外の地域のカーボンニュートラル燃料の探索も含め、サプライチェーンの実現に向けて引き続き注力して参ります。

※1：原材料を融点より高い温度で熱して液体にした後に型に流し込み、冷却して目的の形状に固める金属加工方法

※2：廃棄物や未利用資源を炭化し、バイオマス燃料を製造する取組み

基幹産業である製造業の成長・再生② —造船業—

マテリアリティ ④

10年後の目指す姿

瀬戸内海事クラスターの持続的成長

■ 瀬戸内海事クラスターと造船業

瀬戸内地域では、古くから海運業が盛んであったことに加え、造船に適した地形や気候条件から造船業も発展し、関連企業が集積する「海事クラスター」が形成されました。

現在、地元4県（広島、岡山、山口、愛媛）における造船・造船関連業は、製造品出荷額（2021年度実績）1.3兆円、従業員数2.5万人といずれも日本全国の約4割を占めており、地域経済を支えています。

広島銀行は、50年以上に亘り、地元造船所に新造船船を発注する船主向けの船舶ファイナンスを通じ、造船業を含む海事クラスターの発展を支援しており、2024年3月末の造船・海運業向けの融資残高は9,568億円に上ります。

▶ 海事クラスターイメージ図



■ 造船業の成長性と課題

世界の造船需要は、2010年前後の大量建造船のリプレイス需要を中心に、2030年頃までに1億総トン程度まで拡大するとみられています。また、2023年7月、国際海事機関は、国際海運における温室効果ガスの排出量を2050年頃にネットゼロとする改定目標を採択しました。これにより今後、LNGやメタノール、アンモニア等を用いた次世代燃料船に順次転換されることから、2030年以降も新造船需要は高止まりする可能性があります。

一方、日本の造船業は、かつて世界の造船建造量の約50%のシェアを占めましたが、2000年代半ば以降、中国や韓国との競争が激化し、現在は20%を下回っており、今後、人口減少の中で人材を確保・育成し、国

際的に競争力のある次世代燃料船を供給する体制を構築するという課題に直面しています。

▶ 新造船建造量の推移



主要戦略

① 船舶ファイナンスを通じた海事クラスターの成長支援

広島銀行の伝統的な強みである船舶ファイナンスを通じ、地元造船・海運業の持続的成長に貢献するために、市況に左右されることなく、安定的に資金供給します。

② 産官学金連携による成長支援

行政機関や教育機関、地元企業等との連携を通じ、将来の造船業を担う人材の確保・育成や気候変動対応による成長を支援します。

KPI

2029年3月末
造船海運業向け融資残高

1.1兆円

2024年3月末比 +1,432億円

ACTION

産官学金連携を通じた取組事例

広島銀行は、行政機関や教育機関、各種団体、企業と連携し、造船海運業界の成長支援に取り組んでいます。

(1) せとうち海事産業サポーターズ会議

(SMIS : Setouchi Maritime Industry Supporters workshop)

- 設立：2022年3月
- 参加機関：中国運輸局、広島県、中国地区造船協議会・中国小型船舶工業会、公益財団法人 中国地域創造研究センター、広島銀行
- 目的：海事産業関連事業者に対し、迅速かつ柔軟な助言・支援等を行うことにより、全国に先駆けたモデル事業など具体的なプロジェクトを瀬戸内エリアで創出し、海事産業の高度化を達成する。
- 取組実績：地元企業の省エネ、DX等への取組事例の研究および広島銀行取引先へのビジネスマッチング他

(2) 呉市・広島大学Town & Gown構想 海洋文化都市呉推進協議会

- 設立：2024年1月
- 参加機関：呉市、国立大学法人 広島大学、海上保安大学校、公益財団法人笹川平和財団 他
- 目的：呉市における海洋・海事の国際的拠点づくりを積極的に進める。
- 取組事項：①アジアにおける海洋・海事の国際的教育・研究・社会連携の拠点形成
 - ②海洋・海事関係の国際機関等との連携
 - ③海洋・海事に係る学際的な学位プログラムの実施等による人材育成
 - ④先進技術を活用した海洋・海事に関するDXの推進
 - ⑤瀬戸内海の自然環境を生かしたGXの推進
 - ⑥新たな海洋・海事産業の創出に向けた連携
 - ⑦その他、海洋・海事の国際的拠点の形成に伴う連携・協力

VOICE

持続的な地域の発展に貢献

本店が営業エリアとしている広島県呉市は、明治期以降の近代化のなかで造船業をはじめとした「ものづくりのまち」として発展し、また市内島嶼部では海運業が盛んなエリアでもあったことから、瀬戸内海事クラスターの形成に大きく貢献してきたエリアです。

本店では、従来から金融面を中心とした地元企業への支援を積極的に行ってきましたが、当エリアにおける少子高齢化や大手製造業の撤退等による人口減少が顕著な状況を踏まえ、非金融面での支援も必要な状況となっています。



広島銀行 呉支店
次長 太刀掛 理恵

そうした状況を踏まえ、本部内の担当部署である船舶ファイナンス部と連携し、外部のアライアンスを通じた積極的な取組みを行い、持続的な地域の発展に貢献していきたいと考えています。

10年後の目指す姿

産業構造の変革、スタートアップ・ベンチャー育成

「活力ある地域」を実現する。そのためには、若い世代にとって魅力的な企業や職種が育ち、地域の雇用と所得を確保していくことが重要です。ひろぎんホールディングスでは、従来より地元エリアで他金融機関が十分に対応できていないスタートアップ、ベン

チャー企業の支援に取り組んできました。「中期計画2024」では、これまでの取組みをベースに産官学金連携を一層強化していくことで、持続的に地域経済の発展を後押しし、「活力ある地域」の実現を目指します。

これまでの取組み

当社グループでは公益財団法人ひろしまベンチャー育成基金を通じたベンチャー企業に対する助成事業「ひろしまベンチャー助成金」を20年以上継続して取り組む等、地域の活性化や発展に資する産業の育成に取り組んできた歴史的背景があります。また、2019年4月には、広島銀行、広島県、広島大学、ひろしま産業振興機構、ひろしまベンチャー育成基金の5団体で産官学金連携のコンソーシアム「広島ネクストイノベーション協議会」を組成し、スタートアップ・ベンチャー育成に関する定期的な情報交換を実施する中、当社グループの施策にも反映してきました。

具体的な取組みとしては、広島県内企業の新規事業

創出を支援するアクセラレーションプログラム「広島オープンアクセラレーター（2019年～）」では、これまでに22社が参加してスタートアップ企業との協業案件44件を採択するなどの実績を挙げています。また、大学等の研究シーズを発掘、事業化を支援していく「広島テックプランター（2020年～）」では、将来有望な研究シーズ36件を発掘し、事業化に向けた支援を実施するなど、地域の産業構造の変革に取り組んできました。

今後は、これまでの当社グループの取組みと、行政や大学等の地域内でスタートアップ・ベンチャー育成に取り組む団体と有機的に連携していくことで、「活力ある地域」の実現に取り組んでいく考えです。



第4回広島テックプランプリ表彰式の様子



コワーキングスペース「Hiromalab（ヒロマラボ）」でのイベントの様子

KPI

スタートアップ・ベンチャー支援件数

800件

主要戦略

① 新たな事業を創出

外部環境の変化等、時代の流れに沿った地域内事業者の事業転換の促進に取り組めます。また、新たに起業を目指す人を支援します。

② 創出した事業の成長を加速

地域金融グループのネットワークを最大限活用して、販路拡大支援、グループソリューションの提供等、新たに創出した事業を成長軌道に乗せるための支援に取り組めます。

③ 成長に必要な金融支援

企業の成長ステージに応じて、外部ファンドへのLP出資や、ひろぎんキャピタルパートナーズを通じたエクイティ支援、ベンチャーデット等の新たな資金調達手段の提供等、成長に必要な金融支援に取り組めます。

ACTION

オープンイノベーションを通じた産業構造の変革

地域の産業を次世代に「つなぐ」ためには、各事業者が新たな技術・サービスの革新により、事業を持続的に発展させていくことが不可欠です。将来の予測が困難なVUCA時代において、自社単独で外部環境の変化に対応し、成長を成し遂げていくには非常に困難が伴うものと考えられます。

一方で、全国には、革新的な技術・サービスを有するスタートアップが多数存在しており、地域内の事業者と全国のスタートアップを「つなぐ」オープンイノベーションを推進することで、地域全体の産

業構造の変革を起こすことができると考えています。

この足掛かりとして、2024年11月、中四国地域で最大規模の「地域内事業者」×「スタートアップ」によるイベント「TSUNAGU広島2024」を初開催します。イベントを通じて、地域内の事業者が新たな事業領域に挑戦していく機運を醸成し、実際に全国のスタートアップと直接交流を行うことで、具体的な共創事例を生み出していくことを目指します。



【イベントの概要】

- ・出展スタートアップ100社程度
- ・個別商談ブース
- ・オープンイノベーションに関する基調講演、パネルディスカッション等
- ・地域内のスタートアップ・ベンチャー支援の取組事例紹介等

VOICE

10年後の広島を動かす出会いを創る

2022年12月、広島市の中心部にスタートアップ・ベンチャー等の支援を目的としたコワーキングスペース「Hiromalab（ヒロマラボ）」を開設のうえ運営を開始しました。

サテライトオフィスとして活用できるオープンスペースや貸会議室等の場所を提供するほか、イベント開催などにより地域のスタートアップ・ベンチャーから起業を目指す学生まで幅広い

属性のニーズを集め、交流やコミュニティ組成を促すことで新たな事業者や起業の創出に取り組んでいます。

2023年度は来場者数は6,599名で、年間を通じて86件のイベントを開催するなど、来場者同士の交流促進に取り組んできました。イベントに関しては自前で企画から運営に取り組むほか、広島県が主催する「ひろしまユニコーン10オープンイノベーショ



広島銀行 営業企画部 法人企画室 担当課長代理 原 晃太郎

ンピッチ（2024年1月）とも連携して、地域の事業者に対するオープンイノベーションの機運醸成に取り組んでいます。

法人分野の取組み

取組みの位置づけ

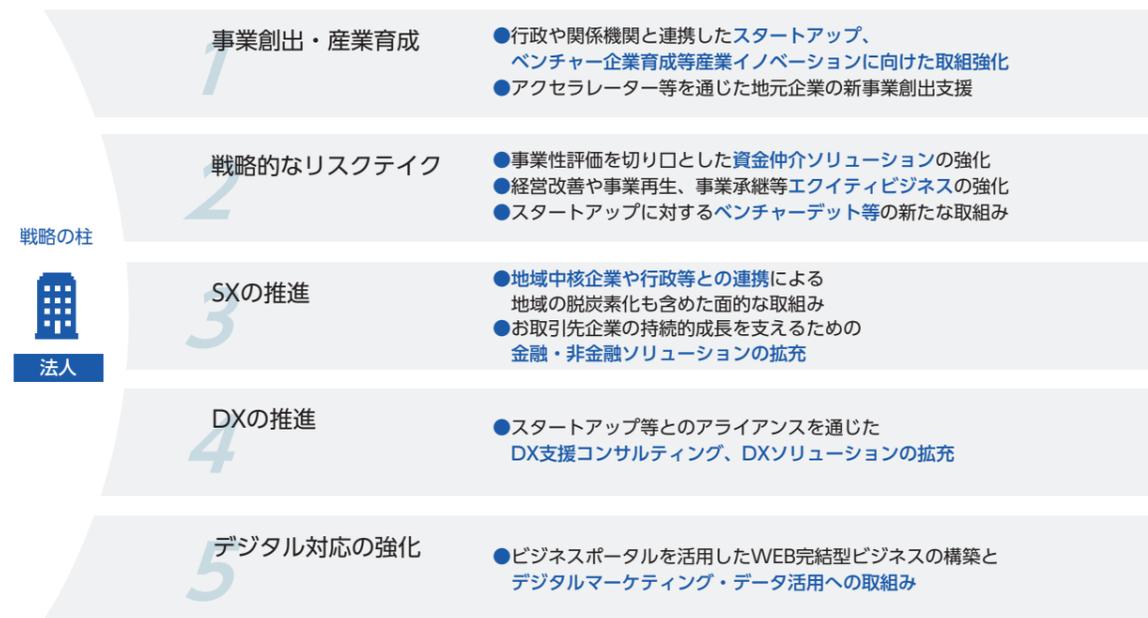
「活力ある地域」の実現に向けたマテリアリティ（地域の優先取組課題）の解決



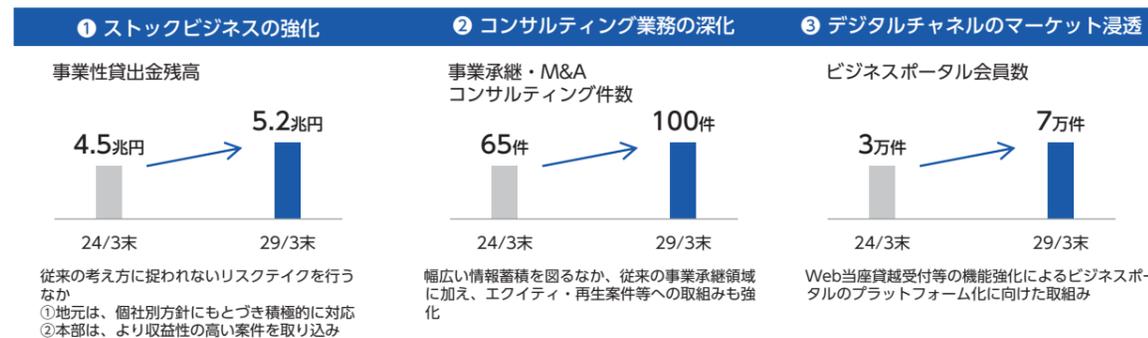
価値創造戦略のポイント ～お客さまの成長・発展に向けた取組み（法人）～

- 創業から廃業までのトータルパートナーとして、事業ステージに応じたソリューションを拡充し、事業創出・産業イノベーションに繋げる
- 「デジタル×ヒューマン」のベストミックスな顧客接点の観点から、法人分野においてもデジタル対応を強化

新中期計画（「中期計画2024」）の概要



主な指標



取組みの背景と現状

当社グループでは、これまで法人のお客さまの多種多様なニーズにお応えするため、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営業の実践により、地元産業の特性に応じたサポートに取組んできました。

そうしたなか、地域経済の縮小や異業種参入による競争激化、脱炭素など社会的要請への取組み、DXによるデジタル社会の進展等により、金融機関を取り巻く環境は大きく変容しており、当社グループが将来に巨り必要とされる企業となるためには、高度化するお客さまニーズや脱炭素・DXなど環境変化への対応とともに、地域活性化への取組みをより強化していく必要があります。

今後、スタートアップ・ベンチャー企業支援による産業育成や各種アライアンスを通じた新事業の創出、事業性評価を軸とした資金仲介機能の発揮および非金融ソリューションの拡充、「デジタル×ヒューマン」のベストミックスな顧客接点によるデジタル対応の強化等の取組みを進めることで、お客さまの成長・発展を通じた活力ある地域の実現に貢献していきます。

事業創出・産業育成

産官学金連携を通じた産業イノベーションに向けた取組強化

2019年4月、広島銀行、広島県、広島大学、ひろしま産業振興機構、ひろしまベンチャー育成基金の5機関でイノベーションを通じた新たな産業・事業者創出を目的としたコンソーシアム（広島ネクストイノベーション協議会）を組成しました。

同コンソーシアムでは、地域内の「イノベーション・エコシステム」構築に向けて定期的な情報交換を実施しており、各団体の施策間連携にも力を入れています。

2024年度は、広島県が取組む「ひろしまユニコーン10」プロジェクトの一環として、東南アジア市場での事業展開を志向するスタートアップや中小企業に対して、現地での事業展開に必要なネットワーク構築や人材の獲得、拠点設置等の支援を実施する「ひろしまユニコーン10 ASIA CO-CREATION PROGRAM」について、Japan Southeast Asia Innovation Platformと共同で広島県から受託し、本プログラム採択企業6社について東南アジアでの事業展開のサポートに取組んでいます。



地域内企業の新規事業創出

2019年度より、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「広島オープンアクセラレーター」をCreww株式会社と共催しています。

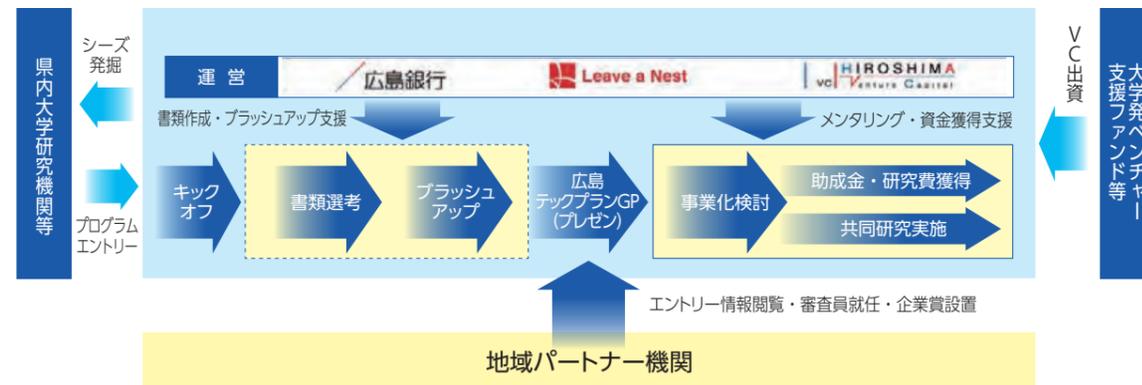
2023年度は第5回目の開催となり、広島県内4社が参加して、全6件の協業案を採択しました。



大学等研究シーズの発掘

2020年度より、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「広島テックプランター」を実施しています。

2023年度は第4回目の開催となり、29チームの応募から9チームのファイナリストを選出し、2024年2月に「広島テックプランングランプリ」（ファイナリストによるプレゼンテーション）を開催しました。



広島県内大学発ベンチャー支援

2020年4月、広島大学をはじめとした広島県内の大学、研究機関が有する研究シーズや、研究者・学生等の関係者を起点とするベンチャー企業に対して投資を行い、企業価値の向上を図ることで、地域経済の持続的な発展と雇用創出による「地方創生」を目的として設立した「広島大学・広島県内大学発ベンチャー支援投資事業有限責任組合」へ出資を実施しました。

本投資事業有限責任組合は、広島大学が初めて認定したファンドで、研究シーズへの投資と事業化支援に豊富な実績を有する京都大学イノベーションキャピタル株式会社の協力を得ることで、将来有望な大学発ベンチャーに対する成長支援に取り組んでいます。



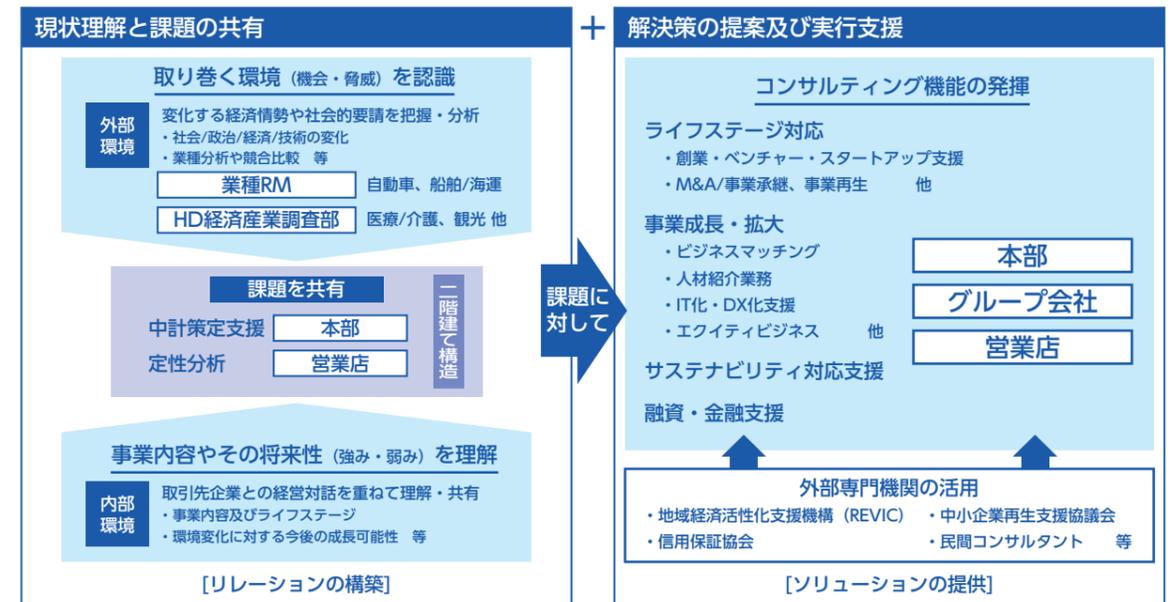
戦略的なリスクテイク

事業性評価を切り口とした資金仲介ソリューションの強化

2001年1月に、「自動車関連対策室」を新設して以降、「定量（財務）面」「定性面」の両面から企業を理解する事業性評価に取り組むことで地域内企業の資金ニーズに対応してきました。

事業性評価を通じて企業の現状を正しく理解し、経営者の思いを実現するため、対応すべき課題を双方で共有したうえで、必要な資金仲介ソリューションの提供に取り組んでいきます。

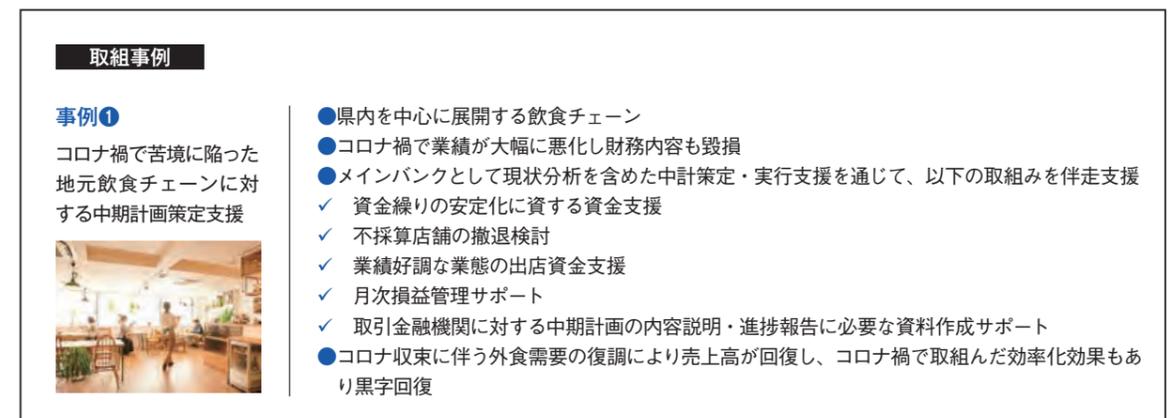
広島銀行の「事業性評価」



企業のライフステージに応じた金融支援の強化

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り組む地域内事業者に「エクイティ出資」を実施しております。

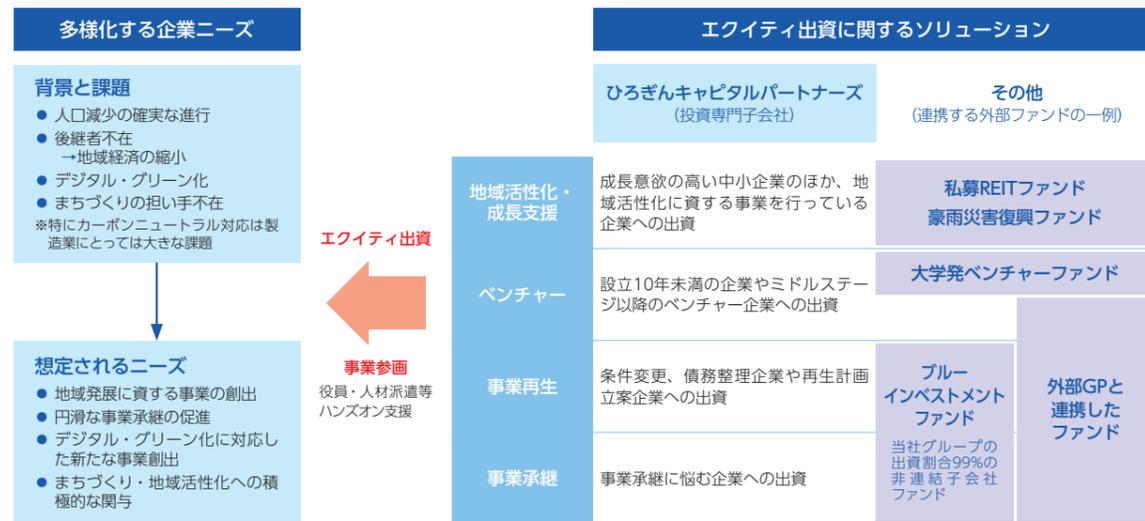
今後はスタートアップ・ベンチャー企業等のニーズに応えるべく「ベンチャーデット」の取組みについても検討していきます。



エクイティビジネスの取組強化

当社グループでは、地域企業の成長に貢献するため、ひろぎんキャピタルパートナーズにて、「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」・「地域活性化ファンド」の4つのファンドを組成し、地域課題の解決や事業成長に取組むお取引先へのエクイティ出資を積極的に行っています。

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。

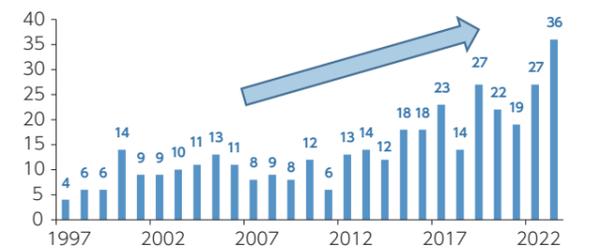


お取引先企業の事業承継、事業拡大への取組強化

当社グループでは、広島銀行を中心に、お取引先企業の持続的な成長を支援するため、事業承継や事業拡大に関する課題解決に向けて、M&A業務等を通じた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)、事業拡大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、お取引先企業のサポートを行ってまいります。

▶M&A成約件数



事業承継への取組事例

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おります。

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組んでおります。

■ 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	● 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～2020年	● ディスカッションを重ねる中、第三者に譲渡することを決定。 ● 複数の候補先と交渉を行うも、条件面が折り合わず。
2021年1月	● 社長急逝。取締役であった配偶者が新社長に就任。
2021年3月	● 他のM&A仲介会社より提案を受け第三者承継を判断するも、従業員の反対により第三者承継を一時中断。
2022年2月	● 当行が従業員との間を取り持ち、改めて第三者承継の支援を開始。
2023年3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支援を実施。

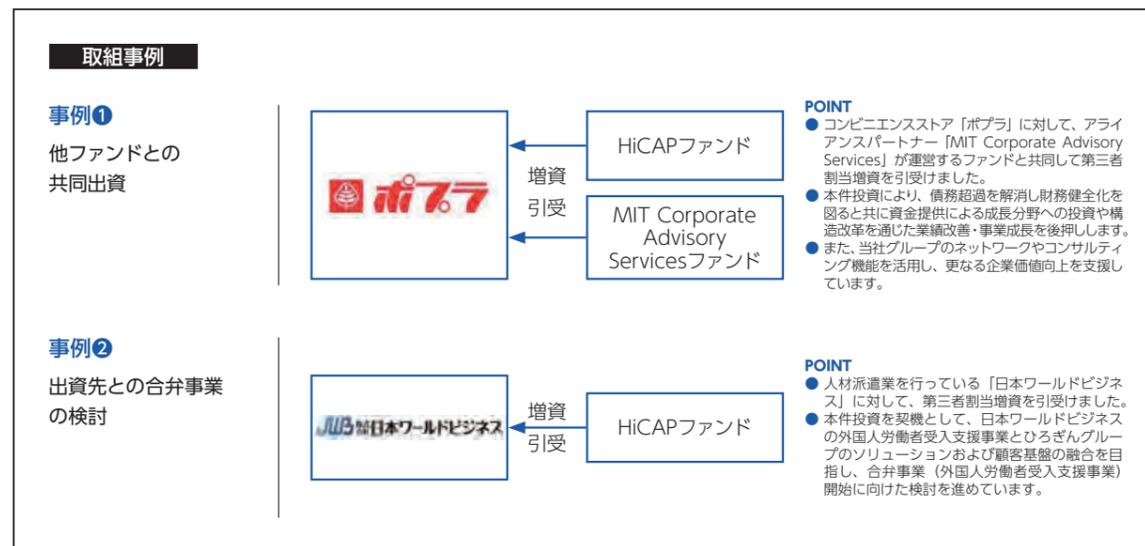
事業拡大への取組事例

事業拡大を目指されている先に対して、事業戦略を構築していくフェーズから関与し、成長支援に資する最適なM&A提案にも注力しております。

変化し続ける事業環境に対応していくべく、取引先の抱える様々な課題解決に取組んでおります。

■ B社の事例 (成長支援)

年月	支援内容の経緯
2013年～2021年	● 取引先の海外進出支援や中期経営計画策定に関与。現状認識・課題整理を行い、今後の目指すべきアクションプラン (新たな取引先や新技術の獲得を目的とした、エリア外同業企業の買収) を決定。
2022年4月～2023年4月	● 広島銀行の情報網をフル活用するとともに、営業エリア外の情報については、アライアンス先 (M&A仲介会社、コンサル会社、外部ファンド等) と連携し、ニーズにマッチした譲渡案件を探索。
2024年2月	● ニーズにマッチした企業を紹介し、M&Aで株式譲渡完了までのご支援を実施。



SXの推進

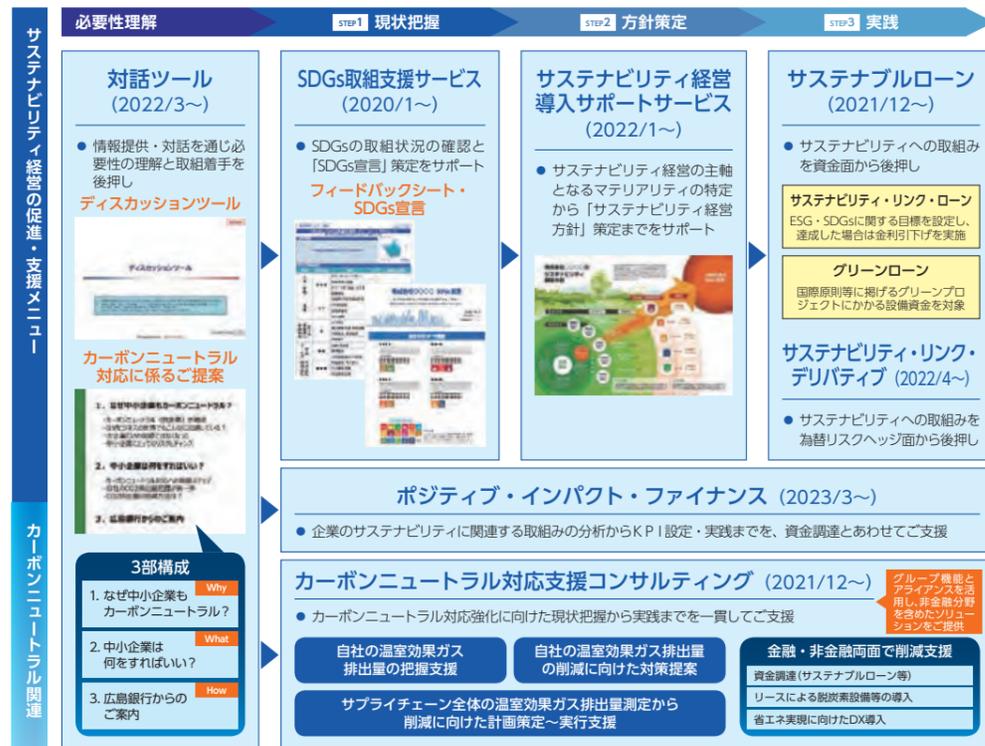
お取引先企業のサステナビリティ向上に向けた取組み

当社グループでは、地域・お客さまが直面する環境・社会課題の解決に向けて、グループのあらゆる機能とアライアンスを活用することで、地元企業の成長・発展に寄与することを目指しています。

特に、広島銀行においては、2020年1月に地域金融機関として初めて「SDGs取組支援サービス」を創設して以降、一貫して、地元企業のサステナビリティ向上支援を地域金融機関の責務ととらえ、お取引先企業へのサステナビリティ経営導入から実践までを金融・非金融の両面から支援するソリューションを展開・拡充しております。

また、カーボンニュートラルについては、お取引先企業との対話を通じて把握したニーズ・取組状況に応じて、主にグループ会社やアライアンス先との連携によるソリューション提供を行っております。

お取引先企業のサステナビリティに係るコンサルティングの概要



SDGs取組支援サービス

特長
<ul style="list-style-type: none"> ●SDGsの取組状況を確認し、必要対応事項を整理のうえ「フィードバックシート」をご提供 ●「SDGs宣言」策定をご支援
取扱実績
704件 (2020年1月取扱開始～2024年3月末時点)

サステナブルローン

特長
<ul style="list-style-type: none"> ●環境省等が定めるガイドラインに整合したファイナンスフレームワークを策定し、そのもとで「サステナビリティ・リンク・ローン」と「グリーンローン」の2商品をご用意
取扱実績
46件/143億円 (2021年12月取扱開始～2024年3月末時点)

サステナビリティ経営導入サポートサービス

特長
<ul style="list-style-type: none"> ●経営者との複数回の対話によって、企業のサステナビリティ経営の主軸となるマテリアリティの特定をご支援 ●「サステナビリティ経営方針」の策定をご支援
取扱実績
25件 (2022年1月取扱開始～2024年3月末時点)

ポジティブ・インパクト・ファイナンス

特長
<ul style="list-style-type: none"> ●企業活動が環境・社会・経済に与える影響を包括的に分析・評価し、ポジティブ影響の増大とネガティブ影響の低減に向けた取組みをご支援
取扱実績
4件/7億円 (2023年3月取扱開始～2024年3月末時点)

サステナブル経営に向けた人材支援の取組強化

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まいります。

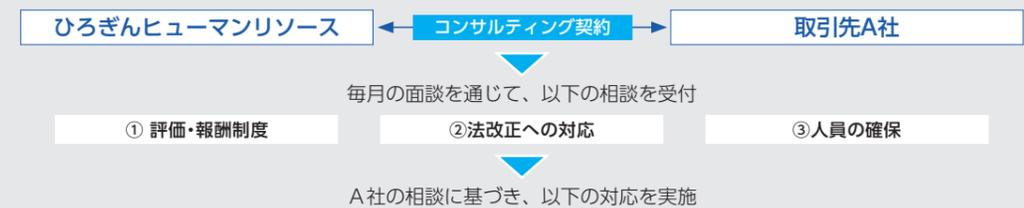
ひろぎんヒューマンリソースの事業・サービス概要

事業・サービス	内容	実績 (2024年3月期)
人材紹介事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営人材や専門家人材の紹介 ● 人材採用強化に向けた支援 	成約件数：121件
研修事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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：2,187人 (前年同期比：+290人)
人事コンサルティング事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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：110件 (前年同期比：+29件)
人材派遣事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	成約件数：39件 (前年同期比：+8件)
福利厚生サポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 「健康管理」「自己啓発」「資産形成・ローン」「割引優待」を一つのパッケージとした「福利厚生サポート」を提供 	申込受付社数：13社

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。



- ① **人事制度の整備**
コンサルティングを通じてA社にマッチした人事制度を構築、構築後の制度導入・運用アドバイスまで実施
- ② **法対応へのソリューション提供**
パワハラ防止法の対応ツール提供や道路交通法の対応に向けた業者紹介等を実施
- ③ **採用強化に向けた支援**
採用強化を企図した所定休日の見直し (休日の増加) を実施

DXの推進

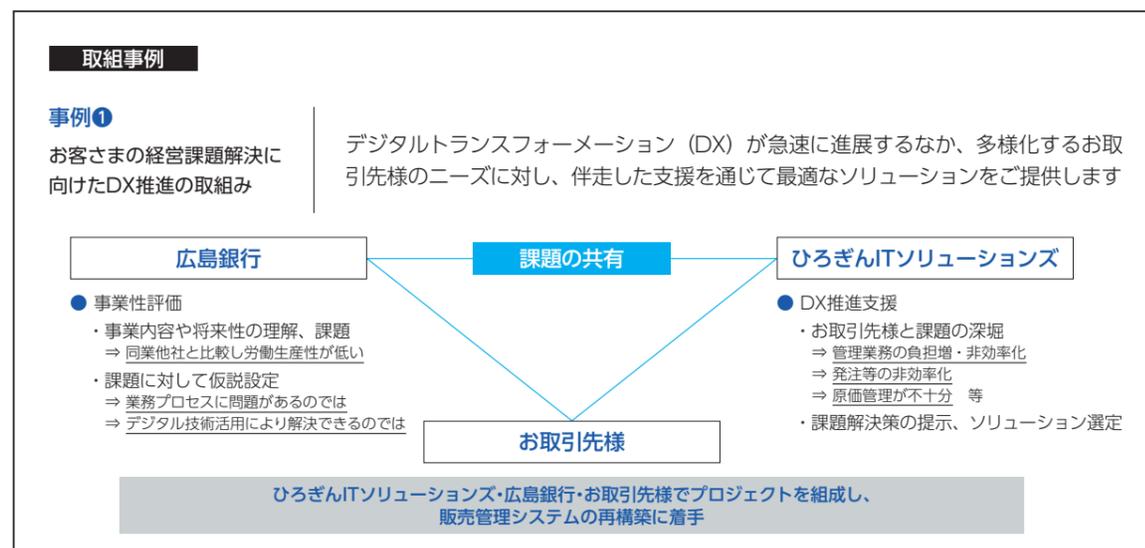
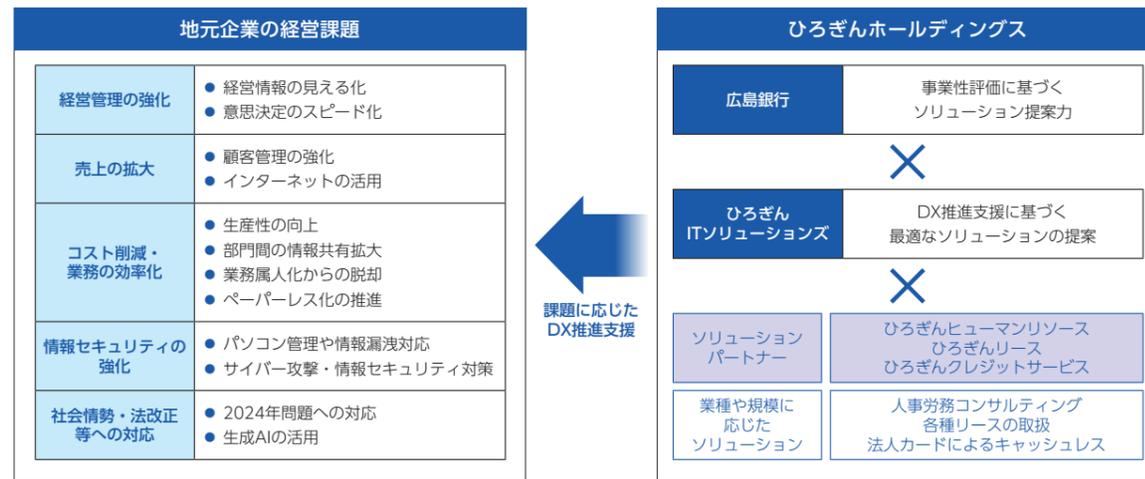
DX推進支援の取組み

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、お客さまと伴走してDX化の検討を行い、最適なITソリューション（クラウドサービスやシステム構築等）を提供し、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DX推進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DX推進支援によるお客さまの経営課題の解決



デジタル対応の強化

デジタルを活用した法人ソリューションの拡充

事業者向けポータルサイト

広島銀行では、2022年6月より、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」の取扱いを開始しています。

本サービスは、口座残高や入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。

また、2024年2月には本サービスをお客さまとのデジタルチャネルのプラットフォームとするために、インターネット上で振込などができる「〈ひろぎん〉ビジネスWebサービス」とログイン導線を一本化しました。

「〈ひろぎん〉ビジネスWebサービス」においては、2026年度末の手形・小切手の全面電子化を見据えた対応として、振込件数を制限した月間基本料無償プラン「〈ひろぎん〉ビジネスWebサービス 照会・振込サービス（ライトプラン）」を2024年4月に取扱いを開始しています。

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。

各サービス内容

項目	〈ひろぎん〉ビジネスポータル	〈ひろぎん〉ビジネスWebサービス 照会・振込サービス	
		ライトプラン	標準プラン
月間基本料	● 無料	● 無料	● 1,650円（税込）
取扱サービス	<ul style="list-style-type: none"> 残高、入出金（振込入金）明細照会 電子交付サービス 他行口座照会サービス 請求書作成サービス 経営情報配信 <ひろぎん>ビジネスポータルローン チャット 	<ul style="list-style-type: none"> 残高、入出金（振込入金）明細照会 振込・振替（月間10件まで） 税金・各種料金の払込み Pay-easy（ペイジー） 電子交付サービス 	<ul style="list-style-type: none"> 残高、入出金（振込入金）明細照会 振込・振替（件数制限なし） 税金・各種料金の払込み Pay-easy（ペイジー） 電子交付サービス
		(別途申込により追加できるサービス)	(別途申込により追加できるサービス)
		<ul style="list-style-type: none"> 取引明細オプション でんさいサービス 	<ul style="list-style-type: none"> 取引明細オプション でんさいサービス データ伝送サービス 外為Webサービス

グループ連携による提携SaaSの拡充

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Mikatanoworks	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

個人分野の取組み

取組みの位置づけ

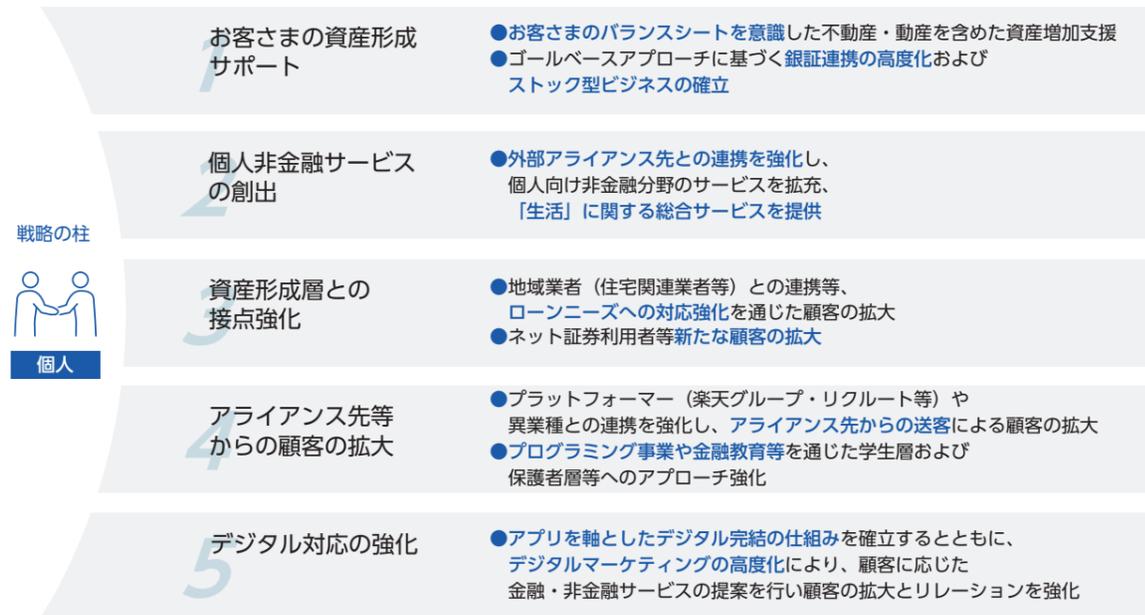
「活力ある地域」の実現に向けたマテリアリティ（地域の優先取組課題）の解決



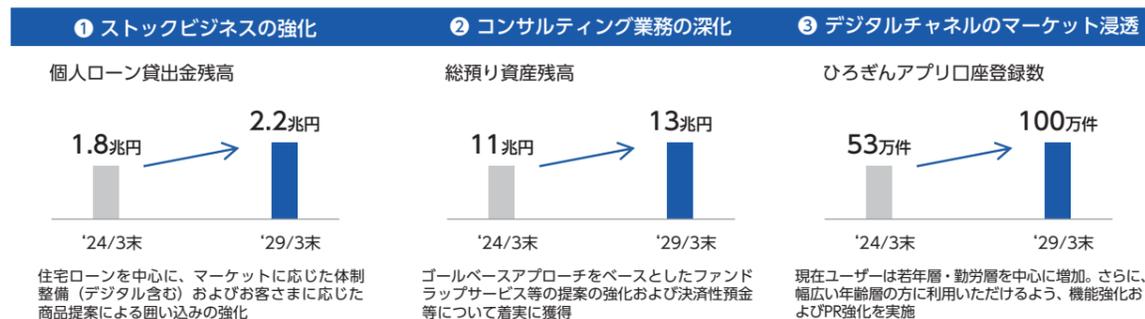
価値創造戦略のポイント ～お客さまの成長・発展に向けた取組み（個人）～

- 「人生100年時代」金融・非金融サービスの提供を通じて、お客さまの豊かな暮らしの実現に貢献
- お客さまのライフイベントに応じた潜在的なニーズを掘り起こし、あらゆる課題解決に向けてグループとしてソリューションを提供

新中期計画（「中期計画2024」）の概要



主な指標



取組みの背景と現状

当社では、これまで個人のお客さまのライフプランに沿ったあらゆるニーズにお応えするため、銀行・証券の連携強化や相続・信託の取扱拡大、本部営業拠点（個人ローンセンター・お客さま相談プラザ等）の整備、お客さま本位の営業活動の浸透など体制の強化に取り組んできました。そうしたなか、昨今の人生100年時代へ向けた投資への意識の変化や異業種を含む新たな競合といった環境変化を受け、資産形成へのサ

ポートを一層高度化すると共に持続可能な事業としていくため、お客さまの属性や想定ニーズに応じた営業体制（ウェルスマネジメント拡充・リモート面談・アプリ取引）の確立やゴールベースアプローチと伴走支援によるストック型ビジネスの強化、外部アライアンス先との連携による非金融を含むサービス創出等の取組みを進めることで、地域のお客さまの豊かな暮らしの実現に貢献して参ります。

お客さまの資産形成サポート

お客さまのバランスシートを意識した不動産・動産を含めた資産増加支援

当社グループでは、広島銀行の「ライフデザインサービス」を軸に、お客さまやご家族の「将来の夢」を起点としたライフプランのトータルサポートに取り組んでいます。

「ライフデザインサービス」では、お客さまのライフプラン、家計収支、不動産等の非金融資産も含めたバランスシート（資産状況）などをお伺いし、未来の設計図となる「ライフデザイン」を一緒にお作りしています。

併せてライフデザイン作成によって顕在化した、お客さまのお考えやお悩みをしっかりと受け止め、金融面の

サポートにとどまらず、非金融分野も含めた幅広い情報・サービスを最適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「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などを一連で行い、お客さま毎に最適な資産運用サービスを提供します。

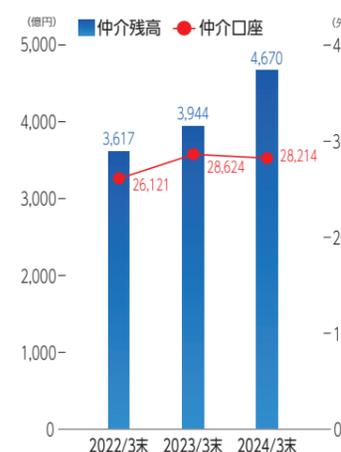
今後もライフプランのトータルサポートを通じ「コンシェルジュ」としてお客さまの生活を豊かにしていくお手伝いを進めていきます。

銀証連携の高度化

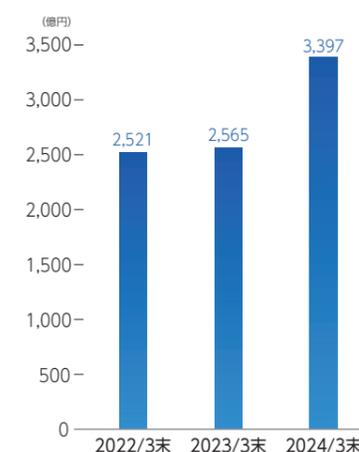
当社グループでは、広島銀行とひろぎん証券において、「金融商品取引法」による弊害防止措置（ファイアウォール規制）等を踏まえた適切な業務運営体制を構築のうえ、ワンストップで対応が可能な共同店舗

（18ヵ店開設）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。

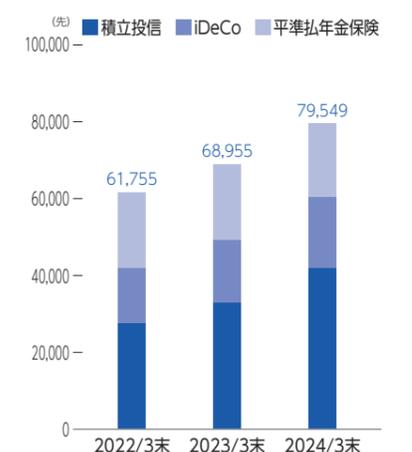
▶ ひろぎん証券＜仲介口座数、及び残高推移＞



▶ グループ＜投資信託残高推移＞



▶ グループ＜資産形成に資する商品・サービスの契約者数＞



個人非金融サービスの創出

生活パートナーサービス

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お客さま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。

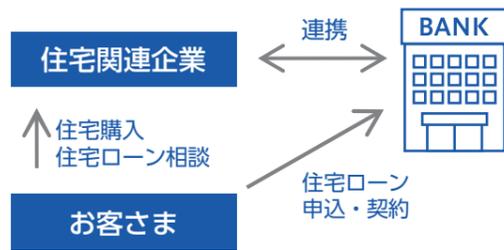


資産形成層との接点強化

ローンニーズへの対応強化

広島銀行では地域業者（住宅関連業者等）との連携等を通じた顧客の拡大として、地元工務店の方々とリレーションを大事に考えており、地域業者の方々と通じて、お客さまの資金ニーズへの対応を強化して参ります。

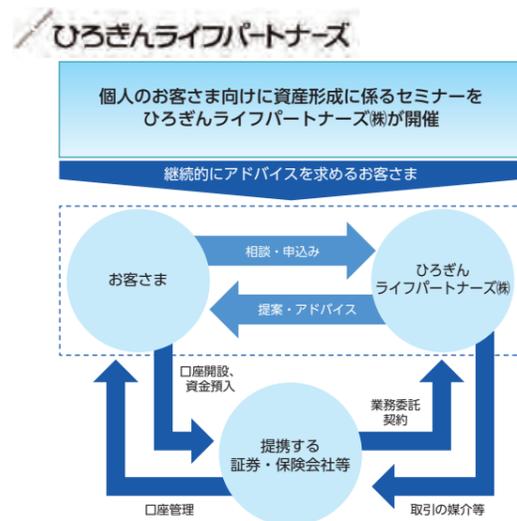
またDXを活用したローンニーズへの対応強化に向け、住宅ローンにおいても仮審査申込のWeb受付を開始（2024年4月より）しました。他のローンについてもWeb化を推進しており、お客さまの利便性向上を図って参ります。



ネット証券との連携強化

2020年4月より広島銀行では楽天証券・SBI証券とインターネット取引において金融商品仲介業務を行っており、若年層を中心に取引は増加しています。

2024年7月からは新NISA開始を契機に急拡大するネット証券利用者へのアプローチを強化するため、金融商品仲介専門会社「ひろぎんライフパートナーズ」においてセミナーやWEB面談等による資産形成アドバイスの提供を開始しました。



アライアンス先等からの顧客の拡大

アライアンス先の拡大

自社独自の商品サービス拡充による顧客拡大に加え、大手プラットフォームや異業種との連携を通じ、そ

れぞれに強みを持つ分野で相互補完することにより、共に地域のお客さまとの取引基盤を拡大していきます。

学生および保護者へのアプローチ強化

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しています。取組みの一環として、地域の学生・保護者・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。

また、キッズプログラミングスクールを6拠点へ拡大し地域の小学生を対象に「アイデアをカタチにする力」「想いを発信する力」を伸ばしながら、未来のイノベーターの育成を目指します。



デジタル対応の強化

ひろぎんアプリの機能強化とデジタルマーケティングの取組み

日頃からお客さまとつながるデジタル窓口として、継続的に機能強化を行うとともに、ひろぎんアプリを通じた情報の配信をスタートしました。機能面では、将来のための資産運用を身近にいつでも確認していただけるよう、新たに、401K/iDeCoの運用状況の照会機能を追加しました（2023年11月リリース）。本機能は、機能拡充をよりスピーディに行うことを目的に社内に構築した内製開発の第1号案件となります。また、2024年4月には「ひろぎんポイントサービス」機能を搭載し、ひろぎんアプリで獲得ポイントの確認、ポイントの交換ができるようになりました。

しました。引き続きデジタル上でのコンシェルジュを目指し、よりお客さまのニーズに合った情報提供、ご提案を行ってまいります。



デジタルマーケティングでは、昨年より順次お客さまに応じた情報配信を開始。1年で9施策25本を配信

社内・学内のDXやキャッシュレス化への対応

「ひろぎん」多機能ICカード

社員証や学生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。

こいPay

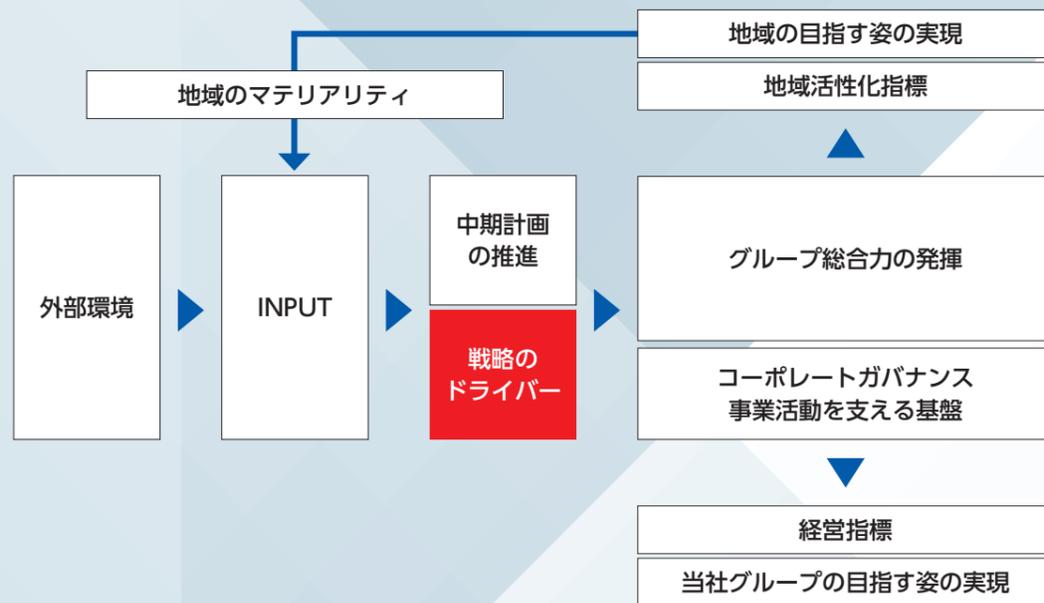
個人間送金機能（こら送金）も搭載したスマホ決済「こいPay」を活用し、地元イベント等へのキャッシュレス環境の提供をはじめ、常時2%還元（キャッシュバック）や地域活性化に向けたお得なキャンペーンなどを実施しております。

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”取組みを通じて地域のキャッシュレス化に貢献していきます。

私たちは持続的成長に向

けて何を変革するのか？

このセクションでご説明する価値創造ストーリー内の位置づけ



このセクションでお伝えしたいこと

- | 戦略のドライバーであるSX・DX・AXについての考え方と戦略
- | 人的資本経営の考え方と取組み
- | DX戦略の考え方と取組み
- | カーボンニュートラルを推進する体制や取組み

Contents

SX・DX・AX(3つのトランスフォーメーション)	71-72
人的資本経営(マテリアリティ⑥)	73-84
DX(デジタルトランスフォーメーション)(マテリアリティ⑦)	85-90
カーボンニュートラル(マテリアリティ⑧)	91-102

SX・DX・AX (3つのトランスフォーメーション)



執行役員
DX統括部長

石原 和幸



戦略のドライバー

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た新しい価値の提供
- ▶ 全従業員の意識変革と主体的なDX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 (カーボンニュートラル)
- ▶ 多様な人材が活躍できる職場環境づくり (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

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と新事業の創出

価値創造戦略

経営基盤強化戦略

10年後の

目指す姿の実現



執行役員
サステナビリティ統括部長

木下 麻子



当社グループでは、活力ある地域の実現、お客さまの成長・発展に向け、グループ全社・全員でDXを推進しています。今年度からスタートした「中期計画2024」では、DXを戦略のドライバーの一つとして位置付け、全社的な変革の取組みを強化するとともに、お客さまや地域に対しても取組みの領域を拡げ、これまで当社で培ったDX推進のノウハウやリソースを提供させていただく中で、お客さまの成長をご支援し、地域の発展に貢献することを目指しています。

私どもは昨年度までデジタルイノベーション部という組織名称で活動していましたが、グループの各事業部門のDX推進の取組みを統括する部署としての位置

付けを明確にするため、今年度4月から「DX統括部」に名称を変更しました。DXは特定の部門だけでなく全社的な推進が必要であることを改めて発信し、社内DXの全社最適に取組んでいます。

DX統括部は、グループの各事業部門におけるDXの取組みの促進・サポートを実施するとともに、自らは組織横断的な変革への取組みをリードする部署です。先入観や固定観念に捉われないことと、「DXをあたりまえとし、地域・お客さま・従事者に対して常に新しい価値を提供し続ける」というビジョンの実現に向け、全員のマインドを合わせて取組みを前進させていきます。

当社グループでは、2024年4月にサステナビリティ統括部を新設し、「中期計画2024」における戦略のドライバーとして、当社グループ／お取引先企業／地域のサステナビリティ・トランスフォーメーションに向けた取組みにチャレンジしています。

サステナビリティの取組みを加速させ、あらゆるステークホルダーが実感できる形での価値創出に結び付けていくためには、二つの壁を乗り越えていく必要があります。一つ目は、時間の壁です。サステナビリティの重要テーマであるカーボンニュートラルもダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンも、2030年や2050年といった中長期の時間軸で語られることが多いため、目の前の現状と結び付けて捉えることが難しく、一見短期目標と利益相反するようにとらえられがちです。二つ目は、組織の壁です。サステナビリティの取組みは、裾野が広く規模も大きいテーマとなり、一つの部署や一つの会社だけでできることには限界があります。

この2つの壁を乗り越え、地域や会社の目指す姿を実現していくためには、「現状への健全な危機感」と「未来への大胆なビジョン」をいかに多くの方々と共有し、言語化して、実践していけるかが鍵となります。カーボンニュートラルでは、お取引先企業とのエン

ゲージメントに注力するとともに、地域中核企業や自治体との連携・協働の取組みも進めております。加えて、実効的なエンゲージメントの実践には、社内での啓発・浸透が欠かせないため、環境省認定制度「脱炭素アドバイザー」資格の取得推進にも力を入れています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンについては、2024年4月より、地元企業ネットワーク「HATAful (はたフル)」を立ち上げました。社内公募で集まった13名の有志社員が中心となって、マツダ株式会社・中国電力株式会社・広島県庁をはじめとした地元企業・行政との連携をスタートしました。本活動を通じて、働く場としての広島の魅力を高める方策について議論を重ね、多様な人材が多様な働き方で活躍できるサステナブルな社会へとつなげていきたいと考えています。

以上のように、施策のみならずその背景にある一人ひとりの意識もろとも変革（トランスフォーメーション）の射程に捉えながら、当社グループ／お取引先企業／地域のサステナビリティ・トランスフォーメーションを推し進めていくことで、地域の環境・社会課題の解決と持続的な成長とともに、当社グループ自身の持続的成長と企業価値向上の好循環の実現を目指してまいります。



当社グループでは、2022年10月に経済産業省の「DX認定」を取得しております。「DX認定事業者」として「DX推進に向けた準備が一定水準以上であること」を国から認められたことを意味するものであり、今後、お客さま・株主に対し当社グループのDXへの取組決意を示すエビデンスにするとともに、グループ全社員一丸となってDXに取組むきっかけの1つとして活用してまいります。
※ ひろぎんグループ全体を評価対象としたうえで「(株)ひろぎんホールディングス」にて認定取得

人的資本経営

マテリアリティ ⑥

「活力のある地域」の実現に向けて 失敗を恐れずチャレンジしていく

常務執行役員
藤広 稔

10年後の目指す姿と現状の課題 (As is-To be ギャップの把握)

当社グループは、10年後の目指す姿として「活力ある地域」の実現に貢献し、地域において圧倒的な存在感を発揮することを掲げており、地域のマテリアリティ・社会課題の解決に貢献が必要だと考えています。そのためには、これまで私たちが培ってきた人間力をベースに、高度なソリューションの提供を可能にする高い専門性や組織の力を最大化するマネジメント能力を身に付けた人材の育成が必要不可欠です。これまで以上に、リスキング等の人的資本投資の拡充を進めるとともに、様々な領域での施策展開によって、自律的なキャリア形成を組織的に支援していきます。

また、当社グループの枠にとらわれず、地域の活性化に貢献することも重要な課題と認識しており、新築した研修施設における地域の人材育成や県内企業横断の人財プロジェクトの立ち上げ等、失敗を恐れず、チャレンジを続けていきます。

企業価値を向上するための人財戦略 (経営戦略と人財戦略の連動)

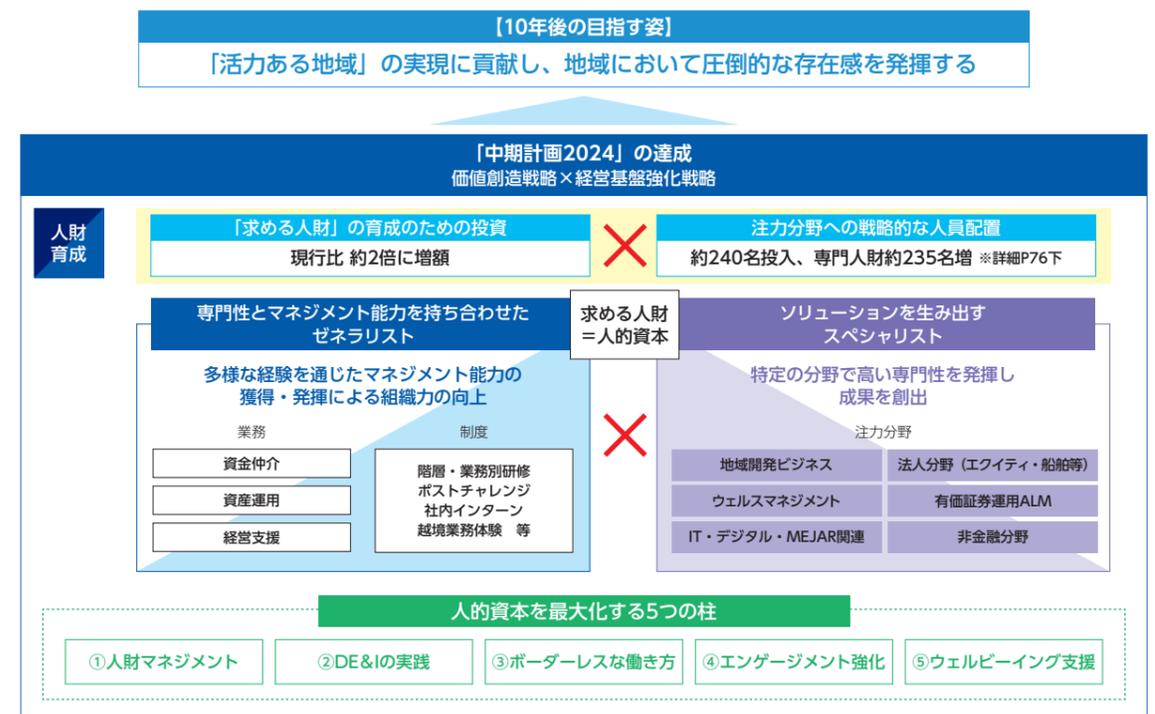
当社グループでは、持続的な企業価値向上のためには、経営戦略の担い手である人財の効果的な採用・育成・配置が不可欠との考えのもと、注力分野と位置付ける「地域開発ビジネス」「法人分野（エクイティ・船舶等含む）」「ウェルスマネジメント」「有価証券運用・ALM」「IT・デジタル・MEJAR関連」等、各分野への戦略的な人員配置の実現を目指しています。

具体的には、営業体制の見直しやDXの活用等を通じた業務効率化により、注力分野へ約240名（2028年度までの累計）の人財投入を進めていくとともに、キャリア採用や研修・トレーニー等の外部への越境体験（他流試合）を通じて、高い専門性を発揮する人材の採用・育成に注力する等、専門人材のポートフォリオマネジメント強化を進めていきます。

グループ人財戦略の全体像

当社グループは、10年後の目指す姿を実現するため、バックカスティングの考え方のもと、「中期計画2024」を策定しました。同計画では、地域・お客さまの成長・発展に向けた価値創造戦略を支える経営基盤強化戦略の中心の一つとして、人財戦略を位置付けており、その実現のため「人的資本を最大化する5つの柱」の各領域で施策を展開します。

また、当社グループの人的資本投資については、投資の範囲・区分が明確化され、網羅的かつ定量的な進捗管理を可能とするフレームワークのもと、投資計画の策定・効果検証・経年比較および分析の高度化に取り組めます。KPIとして、一人当たり人的資本投資額を設定し、継続的な投資の実行による人的資本の拡充に努めてまいります。



当社グループの人的資本投資

分類	具体例	KPI		2030年度 300千円程度
		(実績) 2023年度	(計画) 2024年度	
(単位：百万円)				
一人当たりの人的資本投資額		155千円	205千円	300千円程度
人的資本投資	育成投資	240	437	※一人当たりの人的資本投資額 = 育成投資合計 ÷ 期中平均人員
	人財投資	360	360	
	育成投資 合計	600	797	
ベース投資	人財投資	411	808	人的資本投資 ▶ 育成投資は、マネジメント研修や専門性を高めるトレーニー等の積極的な拡充を検討してまいります。 ▶ 人財投資は、従業員エンゲージメントにも関わる重要な投資との認識のもと、継続的に投資を行います。
	ベース投資	2,093	551	
人的資本投資 合計		1,011	1,605	ベース投資 ▶ 研修施設新築やシステム更改に係る特殊要因の剥落により落ち込むものの一定の投資は維持します。
総計		3,104	2,156	

人財育成方針

地域社会の豊かな未来に向けて、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、すべての従事者が、能力・専門性を遺憾なく発揮する組織を目指しています。これからの時代に求められる「人間力」をベースに、「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」や「ソリューションを生み出すスペシャリスト」に向けて将来にわたり絶えず自己研鑽に励み、お客さまの課題解決に貢献する人材を育成してまいります。

社内環境整備方針

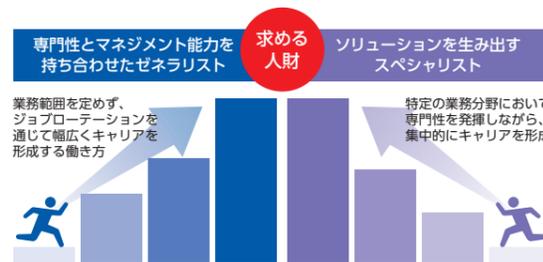
多様な視点・価値観を持つ従事者が、自らの意志や気付きをもとに能力を発揮できる職場づくりを進めています。従事者一人ひとりが理想の働き方を実現するため、「主体的にキャリアパスを描き、新たな取組みにチャレンジする風土」の醸成や「多様なキャリア・経験を活かすことができる環境」の整備を実施するとともに、すべての従事者が、ひろぎんグループの一員であることに誇りを持つ会社を目指し、ウェルビーイング向上に積極的に取り組んでまいります。

人財マネジメント

求める人財を明確化し、育成体系を整備する中で、あらゆるステークホルダーの価値創出に貢献し続ける強固な組織基盤の構築を目指します。

求める人財

当社グループでは、「求める人財」として、「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」と「ソリューションを生み出すスペシャリスト」を定義し、自律的なキャリア形成を組織的に支援してまいります。



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

■ マネジメント能力向上に向けた取組み

マネジメント層の的確な職場運営による組織力の向上がパーパスの実現・経営計画達成につながるの考えのもと、従事者のマネジメント能力向上を企図した階層別研修・テーマ別研修を実施しております。従事

者が組織・人・仕事の状況に応じて、さまざまなマネジメントのスタイルを発揮できるようになることを目指しており、広島銀行においては全ての管理職・監督職を受講対象とした研修も実施しています。

■ 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を企図したサクセッションプランの一環で「ひろぎん経営塾」を実施しております。本経営塾では経営に必要な基礎知識はもちろんのこと、変革を促すチームづくりのノウハウやリーダーとして必要な決断力などについて相互に気付きを得られるカリキュラムで構成されており、研修終了後には、経営陣への提言を行うプログラムとなっております。

また、国内外のMBAへ継続的に派遣し、将来の経営者層の早期育成にも努めています。

▶ 「ひろぎん経営塾」の受講者数 (2023年度)

研修名	内容	受講者数
ひろぎん経営塾 (実践)	・使命感醸成プログラム ・組織変革	25名
ひろぎん経営塾 (上級)	・テクノバート・ストラテジー ・デザインシンキング ・リーダーシップ	43名
ひろぎん経営塾 (中級)	・経営戦略 ・マーケティング ・影響力強化	34名

▶ MBA派遣者数 (2024年3月31日現在の累計)

派遣先分類	派遣者数
海外 MBA	24名
国内 MBA	22名

▶ キャリアパス・研修体系イメージ

年齢層 (職位イメージ)	20代～ (一般)	30代～ (監督職)	40代～ (監督職・管理職)	50代～ (管理職・役員)
階層別研修	オンボーディングプログラム 新入職員導入研修 新入職員フォロー研修 2年目職員フォロー研修 キャリア開発研修 (3年目)	キャリア開発研修 (30歳達令) 新任監督職研修 監督職マネジメント研修 ^{※1}	キャリア開発研修 (40歳達令) 新任管理職研修 管理職マネジメント研修 ひろぎん経営塾	シニアスキルアッププログラム
テーマ別研修	コミュニケーション実践研修 リーダーシップ研修 マネジメント研修 チームビルディング研修	ファシリテーション研修 Udemy研修 ^{※2} HHR研修 ^{※3} インソース研修 ^{※4}		

※1 2023年度は広島銀行にて実施 ※2 株式会社ベネッセコーポレーションが提供する動画コンテンツを活用した研修
 ※3 越境学習による視野の拡大を企図し、ひろぎんヒューマンリソースが主催するお取引先さま向けセミナーへ派遣
 ※4 「テーマ別研修」のテーマ拡充を企図し、株式会社インソースが主催する公開講座へ派遣

■ 専門性の高度化に向けた支援

広島銀行においては、営業店におけるお客さま対応を「法人担当」と「個人担当」に大別する中、一般職員の業務スキルの最終目標として「マイスター認定制度」を設けており、自身のキャリアに応じて業務スキルを向上できるよう体制を整備しております。また、資格

取得に対し奨励金を支給する「自己啓発奨励金制度」の対象科目を金融関連の資格に限定せず、幅広い資格に柔軟に支給できるよう制度を整備しており、お客さまのあらゆるニーズへの対応や従事者のキャリア実現、専門性の高度化に向けた積極的な支援を行っています。

▶ マイスター認定者数 (2023年度)

マイスター分類	認定者数	新規認定者数
コンサルティング*	18名	5名
法人	74名	19名
個人	91名	11名

※ 「法人」または、「個人」のマイスターのうち、高次元のコンサルティング営業を実践し、他方の業務でも一定のスキルを有する者が認定される上位マイスター。

▶ 主要な資格保有者数 (2024年3月31日現在)

内容	保有者数
FP1級・CFP保有者数*	(グループ) 466名
M&Aシニアエキスパート	(グループ) 149名
ITパスポート	(グループ) 2,318名

※ 上記資格のダブルライセンス者は1名としてカウント。

ソリューションを生み出すスペシャリスト

スペシャリストによる、高度な専門性を背景とした的確なソリューションの提供が、地域やお客さまの発展、当社グループの経営戦略の実現につながるの考えのもと、社内のみならず、外部研修やトレーニー派遣・出向の拡充を通じて、専門性の更なる高度化を目

指します。また、積極的なキャリア採用の実施により、当社内だけでは得られない知識・経験等を社内へ還元することができ、スペシャリストの一層のレベルアップにつながると考えています。

■ 専門人財ポートフォリオのマネジメント強化

当社グループでは、「中期計画2024」の達成に向け、戦略的な人員配置を実現するための取組みとして、スペシャリストのうち、各分野において高い専門性を発揮し、継続的な成果の創出により企業価値の向上に貢献する人財を「専門人財」と位置付け、特に採用・育成・配置に力を入れる等、専門人財のポートフォリオマネジメント強化を図っています。2024年4月より、人事総務グループ内に専門人財のマネジメントの専担

者を配置し、各注力分野の統括部門と連携を密にする中で、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の実現を目指しています。

また、年度内にタレントマネジメントシステムの導入を予定しており、オープン&デジタルな人財マネジメントに基づく、効果的な採用・育成・配置の実践により、経営戦略の実現につなげてまいります。

▶ 注力分野へのリソース投入

注力分野	人財投入 (～2028年度)	注力分野における専門人財数 ^{※1} (2028年度、2023年度対比)	収益効果 (2028年度、2023年度対比)
地域開発ビジネス	+15名程度 (定元33名)	+15名程度 (定元15名)	+約15億円
法人分野 ^{※2} (エフイティビジネス・船舶関連等)	+100名程度 (定元103名)	+50名程度 (定元51名)	+約50億円
有価証券運用・ALM	+7名程度 (定元45名)	+10名程度 (定元42名)	+約145億円
ウェルスマネジメント	育成により、現状の人財のうち60名程度を専門人財に引上げ		+約10億円
IT・デジタル・MEJAR関連	+100名程度 (定元83名)	+100名程度 (定元62名)	*MEJAR対応、DXの活用等による新たなビジネスの創出・効率化

※1：各分野における「専門人財」の要件定義については、外部環境の変化に伴い戦略の変更等があった場合には、見直しを行うこととしています。
 ※2：法人分野は、「事業再生」「中計策定支援」「M&A」「事業承継」「エフイティビジネス」「船舶」「国際ソリューション」の領域で構成されています。なお、専門人財数は、それぞれの領域における「専門人財」の延べ人数（同一人物で複数の領域に該当する場合は重複してカウント）です。
 ※：上記に加え、非金融分野（ひろぎんヒューマンリソースによる人事労務コンサルティング等）に+15名程度の人財を投入する予定。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実践

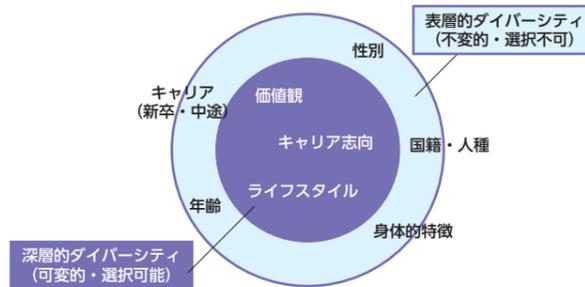
当社グループでは、表層的ダイバーシティにとらわれず、深層的ダイバーシティを尊重し、一人ひとりがポテンシャルを最大限発揮できる全員活躍組織を構築することがダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの目的であると考えています。

全員活躍組織を目指し、多様な人材の採用（男女半々の新卒採用、中途人材の採用強化、障がい者雇用の法定雇用率の達成、70歳までの再雇用の導入）を行っています。特に障がい者雇用においては、法定雇用率を上回る積極雇用を目指しており、特例子会社

の設立やグループ各社におけるインクルージョン採用を行っています。

一方、多様な人材の活躍の側面では道半ばであり、従業員の4割を占める女性の管理職登用においては、1割に満たないのが状況です。意思決定層における多様性の実現は、当社が掲げる重要な成長のドライバーであり、早急に女性マネジメント職比率を上げていく必要があります。2030年マネジメント職における女性割合30%を目指し、課題の特定と打ち手の実施のスピードアップに努めております。

▶DE&Iの目的「全員活躍」



表層的ダイバーシティにとらわれず、深層的ダイバーシティを尊重し一人ひとりがポテンシャルを最大限発揮できるよう支援すること

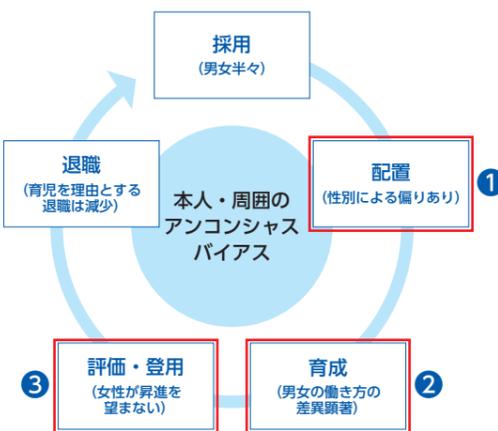
▶目標と現状

指標	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2031年3月期 目標
女性管理職比率	8.6%	12%	25%程度
女性マネジメント職比率	18.6%	20%	30%程度
女性マネジメント職候補比率	35.1%	36%	45%程度
新入社員に占める女性比率	47.1%	50%程度	
全社員に占める女性比率	40.4%	41%	45%程度
キャリア採用者数	36名	70名	100名程度
障がい者雇用率	2.6%	2.7%	3%以上

■女性の積極登用・活躍支援

当社グループでは、女性の管理職割合が従業員の男女比と比較し低い水準に留まっている理由を①配置の性別による偏り、②男女の働き方の差異、③昇進に対

する女性の意識の3点と特定しており、各課題を解決するための施策を企画・実行しております。



	① 職務・経験	② 働き方	③ 意識・スタンス
課題	昇進につながらない職務に女性が長期間配置されている	中堅（子育て期）の男女の働き方に大きくかい離がある	上位職になることを意識したスタンス変化がない、昇進を望まない
真因	「事務・サポート業務は女性の仕事」という思い込み（上司）	「育児は女性がするもの」という思い込み（組織全体）	「昇進と家庭は両立できない」「自分から目指すものではない」という思い込み（本人）
打ち手	ジョブローテーションの見直し（HBK）	男性育児の促進	コーチング・研修・啓発セミナー
性別の偏りのない登用計画の作成とメンタリング ダイバーシティ研修			

①配置における性別による偏り

これまで、従業員の配置については、女性は事務やサポート的な業務、男性は法人営業や企画推進等の業務に従事させる傾向がありました。そのような配置によって、以降の育成体制や昇進・登用についても男女

格差が生まれる原因となっています。こうした課題を踏まえ、ジョブローテーションの見直し等を行い、男女問わず本人の希望や適性に応じた偏りのない配置を推進してまいります。



②男女の働き方の差異

真にDE&Iを実現するためには、性別による差のない働き方を実現していくことが必要です。長時間労働を前提とし、家事育児の負担が女性に多く偏っている現

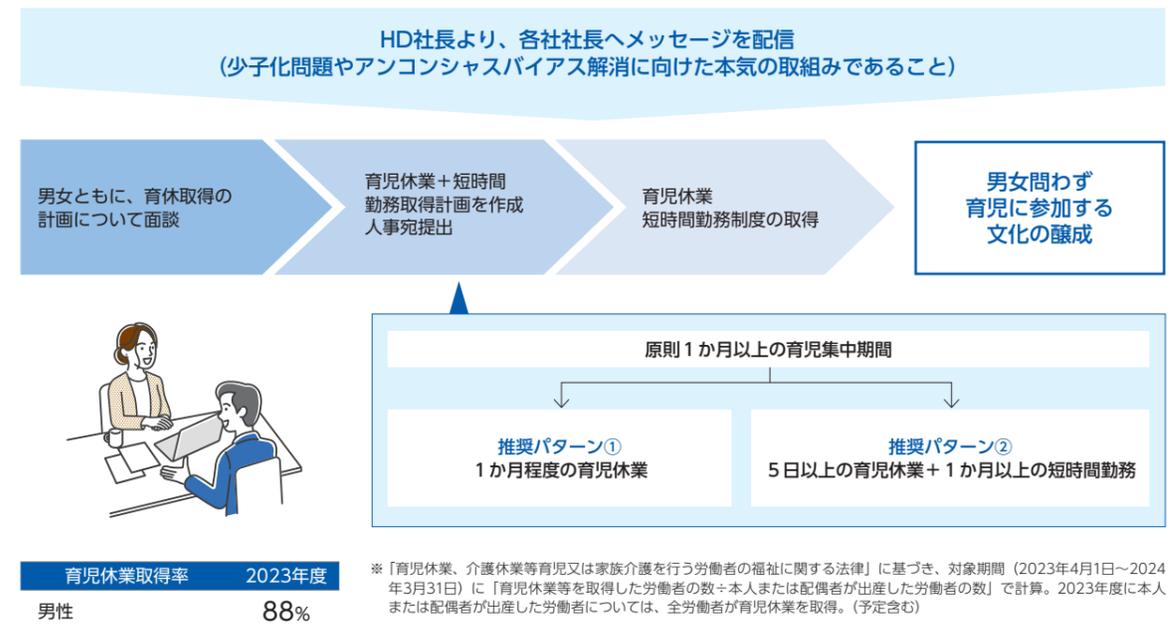
状から、男性の育児参画を推進することや、独自の短時間勤務制度を導入することにより、男女差のない働き方を実現しようとしています。



■男性の育児参画（男性育児・短時間勤務制度の導入）

当社グループでは2022年より男性の育児参画を目的とし、育児休業または短時間勤務を活用しながら、最低でも1か月以上の育児集中期間を取得するよう働

きかけています。育児休業だけでなく短時間勤務を制度に組み込むことにより、男性がお迎え等で早帰りをする風景を「当たり前」とすることを目指しています。



※「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」に基づき、対象期間（2023年4月1日～2024年3月31日）に「育児休業等取得した労働者の数÷本人または配偶者が出産した労働者の数」で計算。2023年度に本人または配偶者が出産した労働者については、全労働者が育児休業を取得。（予定含む）

人的資本経営 **マテリアリティ ⑥**

女性のマミートラックの防止（独自の短時間勤務制度の導入）

女性の長期にわたる短時間勤務の取得がマミートラックの要因になっているという課題感のもと、2019年以降グループ各社にて短時間勤務制度を一新しました。それまで小学校低学年までしか使用できなかった期間を小学校6年生まで延長すると同時に、取得可能期間を「通算」5年半とすることで、本当に必要な時に細切れで取得することを推奨致しました。本制度改正により、広島銀行では短時間勤務者の就労時

間が大きく変化しています。短時間勤務の申請期間が短縮し、短期間で時間の見直しをする女性が増えました。また、それまで多くの女性職員が6時間以下の働き方を選んでいましたが、今では半数以上が7時間以上の勤務形態を選択するようになっています。同時に、会社全体の時間外勤務時間数も削減が進んでおり、短時間勤務者と通常勤務者の労働時間差は縮まりつつあります。

▶利用例（イメージ図）



③昇進に対する女性の意識

各社にて昇進に対して消極的に捉えている女性従業員が多い現状にもとづき、女性従業員に対して、各種

研修やコーチング等の施策を実施することにより、昇進に対する意欲を向上させるよう努めています。

対象	施策
マネジメント候補者	コーチング ● マネジメント候補者となる女性従業員を対象に、上位職への昇進意欲を向上させる個別&グループコーチング
中堅女性職員	キャリアサポート研修 ● 上位職を目指すために必要な思考方法や振る舞いを学ぶ研修
若手～中堅女性職員	ロールモデルカフェ ● 理想とする働き方をしている女性マネジメント職とマネジメント職を目指す女性従業員との交流会

①～③の課題に共通する施策

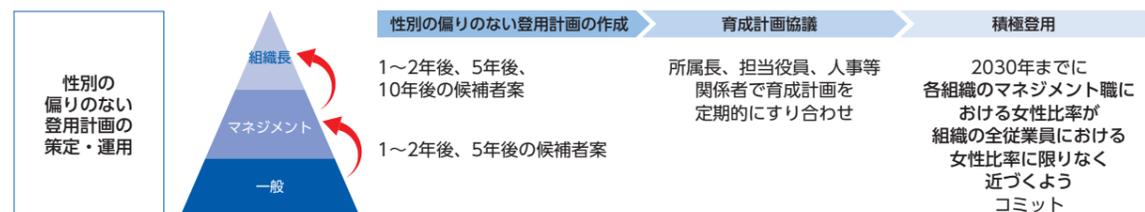
①配置の性別による偏り、②男女の働き方の差異、③昇進に対する女性の意識の3つ全てに共通して対応する施策として、従業員を対象としたダイバーシティ研修を実施しております。また、意識面の改革だけで

なく、結果としての登用格差の是正を確実なものとするために、マネジメント層の中長期的な育成・性別の偏りのない登用計画の策定・運用を進めております。

▶ダイバーシティマネジメント（アンコンシャスバイアス）研修

管理職向け	2023年度は、広島銀行の全組織長向けに、アンコンシャスバイアスの存在を認識し、多様な人財の活躍を実現するためのダイバーシティマネジメント研修を実施しました。
監督職向け	2024年度には、管理職手前の役職である広島銀行の監督職に向けても、ダイバーシティマネジメント研修を実施しております。

▶マネジメント層の中長期的な育成・性別の偏りのない登用計画の作成



障がい者雇用促進

当社グループでは、「障がい者の自立生活を支援する」という社会的使命を踏まえ、積極的な雇用を実施しております。障がいの種類や本人の適性に合った仕事・職場環境の整備、フォロー態勢の充実により、単なる「社会参加の場」ではなく、「人生の充実感・働きがいを感じてもらえる職場」を目指しています。

具体的には、特例子会社に障がい種類に合わせたコース別人事制度を導入し、一人ひとりに合った仕事に従事できる環境を整えています。また、インクルージョンの観点から、各社における採用も強化しており、グループ全体でフォロー体制を整えています。

特例子会社における職務の充実

2022年にひろぎんビジネスサービス株式会社が特例子会社に認定されました。障がいのある方が自分の特性を活かした仕事に従事し、自立度・熟練度に応じ

てステップアップできるよう、二つのコースを設置。それぞれの特性に合ったきめ細かい人事制度を構築しています。

コース	内容
F（フロンティア：豊かな可能性を開拓していく）コース	知識・スキルを必要とする定例・反復的な業務（パソコンによるデータ入力等）
S（スマイル：笑顔でやりがいを持って働く）コース	定例・反復的な業務（名刺印刷・ゴム印作成、事務作業サポート、清掃業務等）

2023年12月には、グループ全体で積極的な雇用や全従業員に対する勉強会の実施が認められ、ひろぎんHDがあいサポート企業[®]に認定され、表彰されました。
（※あいサポート運動に積極的に取組んだ企業に対して広島県が認定）



インクルージョンの促進

真の「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」を実現するため、特例子会社での採用のみではなく、障がいの特性に応じ、グループ各社において、適材適所での雇用を実施しております。

グループ会社名	実人数（2024年6月1日）
広島銀行	89.5名
ひろぎん証券	3名
ひろぎんITソリューションズ	9名
ひろぎんビジネスサービス	37名

2024年に社会福祉士・精神保健福祉士資格を有する専門人財を配置し、HD全体の定着支援の強化を図っています。さらに、障害者差別解消法の義務化に伴い、全従業員がe-ラーニングを実施、障がいのある方が安心して来店できるよう取り組んでいます。

地域の模範となるために

地域の模範となるべく、今後も積極的な障がい者雇用を促進し、法定雇用率を上回る3%を早期に達成することを目指しています。また、特例子会社における

見学・実習の受け入れや、各種セミナーを通じて、自社の取組みを積極的に地域に還元してまいります。

	2023年6月1日	2024年6月1日	目標
障がい者雇用率	2.5%	2.7%	3.0%

ボーダーレスな働き方

当社グループでは、すべての従事者が時間や場所、所属組織やキャリア等の様々な境界を越えて、保有する能力を最大限に発揮するための環境整備を行う中で、

柔軟で効率的な働き方の実現

当社グループでは、時間や場所にとらわれず柔軟な働き方ができる各種制度の整備を通じ、多くの従事者がフレックスタイムやリモートワーク制度を活用しており、オフィス勤務とリモート勤務を組み合わせたハイブリッドワークが定着しております。さらに、働き方改革への意識醸成を目的として、広島銀行では、本店部を対象に毎週水曜日を「生産性もって上げよーDAY」と位置づけ、勤務時間を8時間以内とすること

主体的な挑戦・成長への支援

当社グループでは、2023年4月より「越境業務体験制度（ひらめき☆1Days）」を導入しました。従事者が新しい経験の機会を自ら生み出し、豊かな発想力を養うことで組織の活性化につなげることを目的としており、社員は自ら手を挙げ、外部企業など現在のキャリアパスにはない新しい場への挑戦が可能になりました。また、2023年10月には、地域貢献や学び・成長に関する副業を認める制度を導入しました。地元への

多様な価値観・スキルの獲得

当社グループでは2023年度に36名のキャリア採用者を迎え入れ、2024年度では70名の採用を目標に掲げております。今後もIT・デジタル分野等でスキルや経験を持った人財を中心に、金融業界以外の業種からも豊富な経験を有したキャリア人財を積極的に採用してまいります。

多様な価値観やスキルの獲得、新たな環境への積極的なチャレンジを促進しております。

や、全職員を対象とした勤務時間インターバル制度（11時間）の導入など、柔軟で効率的な働き方を推進しています。従事者1人当たりの平均有給休暇取得日数についても、2023年度は15.7日（前年比+0.6日）と増加傾向にあります。

1人当たり平均有給休暇取得日数	15.7日（前年比+0.6日）
1人当たり月平均時間外労働時間	8.1時間（前年比+0.38時間）

貢献意欲を高め、地域活性化につなげることで、新たな知識・情報の習得や人脈の形成により、従事者の多様性や専門性を高め、組織の活性化やイノベーションへつなげていくことを目的としております。2024年7月現在、23名が副業制度を利用しており、組織の枠組みを超えあらゆるステークホルダーに対して多様な価値の創出を行っています。

▶ボーダーレスな働き方を実現する各種制度の利用者数（広島銀行）

内容	2023年度実績
社内インターンシップ利用者数	315名
キャリアチェンジサポート*利用者数	2名
ポストチャレンジ制の利用による異動者数	28名
ひらめき☆1Days申込者数	63名

*自身のキャリアアップを希望する従事者を対象に、新たに挑戦したい職務に一定期間（6ヶ月）研修扱いで従事し、早期能力開発を支援する制度

キャリア採用者の声

2024年にひろぎんホールディングスに入社後、当社グループのDX戦略企画および推進に従事しています。前職の経験を活かし、新たな知見や価値観を積極的に取り入れる中、自社のデジタル化や地域の課題解決に取組んでいます。DX領域は、他部署と連携する機会が多いですが、役職名でなく「さん付け」で呼ぶ文化等を通じて、他者を尊重する姿勢が浸透しているため、信頼関係のもとで仕事ができます。また、組織開発や人材育成への積極的な関与も期待されており、新たな価値観や文化の融合を更に進めたいと考えています。



DX統括部
川手 伸悟
前職
総合コンサル・ITベンチャー

エンゲージメントの強化

当社グループでは、あらゆる取組みの土台となるチャレンジ精神を企業カルチャーとし、周囲に関心を

チャレンジする風土の醸成

当社グループでは、変化を恐れずチャレンジが当たり前に行える組織とするため、環境整備を進めています。具体的には、グループ全従事者を対象とした「ビジネスコンテスト」の開催や、地域・当社グループの未来創造を目的とした「未来創造推進ワーキンググループ」の新設など、果敢にチャレンジする風土や各人のチャレンジを後押しする風土の醸成に力を入るとともに、「褒める文化」の定着を目指しています。

また、広島銀行では2023年度より、上意下達の企業風土からの決別を図り、内向きな競争や短期的な成果のみに捉われることなく、従事者本人の内発的動機に基づく目標設定と、その達成に向けた取組状況を評価の対象とする新たな評価制度を導入しております。

職員の定着支援

当社グループでは、オンボーディングプログラムとして新入職員向けの研修を複数回に分けることで、よりきめ細やかに、適切なタイミングで実施できるよう見直しを行いました。また、広島銀行では2020年4月より人事総務部に若手職員の組織的な育成を担う専担者（人事育成担当）を配置し、面談等により入社3年目までの職員を定期的にフォローし、動機付けを行っております。その結果、入社3年目までの職員の仕事充実度についての調査*では、8割程度の職員が充実度が高いと回答しており、入社3年以内離職率も減少傾向となっております。

*仕事の充実度を10段階で評価。6以上で回答した者の割合を「充実度が高い」として換算。

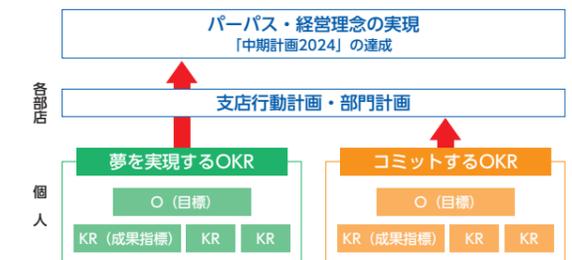
従業員のエンゲージメント向上

当社グループの持続的な成長を測る一つの指標として、パーパスや企業風土への共感、仕事への熱意など、「期待」と「実感」という観点から従事者の意識調査を実施しております。2023年度はエンゲージメント指数：3.83、eNPS：35.8%となり、昨年度から上昇しております。今後も従事者と信頼関係の構築および職場環境・風土の改善を図り、従事者が誇りをもって働ける魅力的な企業風土・職場環境の構築に努めていきます。

持ち、褒め合う組織風土を醸成することで従事者一人ひとりのモチベーション向上へと繋げております。

OKRと呼ばれる目標設定の仕組みを取り入れ、従事者の全ての活動と当社グループの経営理念の方向性を一致させることにより従事者の仕事に対するやりがいとモチベーションの向上を図っています。

▶ひろぎん版OKRの導入

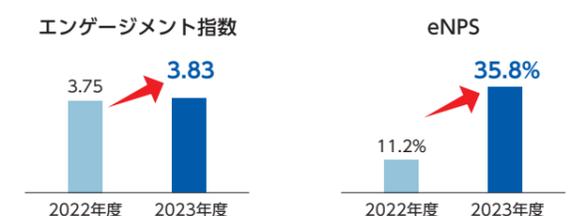


▶入社3年以内離職率（2024年3月31日時点）

グループ会社名	2020年度入社	2021年度入社	2022年度入社 (2年経過)	2023年度入社 (1年経過)
広島銀行	17.8%	14.4%	9.0%	3.1%
ひろぎん証券	30.0%	25.0%	5.6%	0.0%
ひろぎんリース	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
ひろぎんITソリューションズ	8.7%	13.3%	0.0%	5.9%

*入社3年以内離職率（新卒・中途含む）＝該年度入社した者のうち3年以内に離職した人数÷該年度の入社員数×100%

▶2023年度HD職員意識調査結果



*従事者の熱意や意欲、会社への信頼の深さ等を表す指標で、5段階評価（5が最高値）の平均値
*従事者が親しい人に自分の職場をどの程度勧めたいかを表す指標で、推奨者の割合から批判者の割合を控除して算出

ウェルビーイング支援

従事者が仕事における働きがいを感じるためには、自身の成長に加えて、企業としてのウェルビーイング支援が欠かせません。当社グループでは、健康経営優良法人（ホワイト500）の認定に加えて、スポーツエールカンパニーにも認定される等、従事者の健康促進に力を入れています。2024年4月には、3,000名を超える従事者が「ひろぎんグループ大運動会」に参加し、社内コミュニケーションの活性化と運動習慣の定着化を図っています。

健康経営優良法人2024 ホワイト500

スポーツエールカンパニー2024

ひろぎんグループ大運動会2024



健康経営優良法人2024（大規模法人部門）「ホワイト500」認定ロゴマーク

スポーツエールカンパニー2024認定ロゴマーク

ファイナンシャル・ウェルネスの取組み

当社グループでは、仕事における働きがいのみならず、私生活を楽しみ、従事者がトータルで人生を充実させることが重要であるとの認識のもと、従事者のファイナンシャル・ウェルネスの取組みを推進しています。

具体的には、従事者の財産形成に寄与するための制度として「ひろぎんホールディングス従業員持株会」を組織し、拠出金額の10%を奨励金として補助しています。2023年8月より奨励金額を拡充、同年10月に従業員持株ESOP信託を導入しました。持株会への加入率は約80%（2024年3月時点）と高い水準となっています。

従業員持株会の状況

従業員持株会への加入推奨

発行済株式数に占める従業員持株会の割合（自己株式除く）



持株会加入率
78.7%
(前年比+1.1pt)

1人当たり平均掛金
@6,453円
(前年比+1,790円)

従業員の報酬・グループ会社の処遇見直し

ウェルビーイング実現のためには、従事者の生活の基盤となる報酬面の充実が欠かせない要素となります。当社グループでは、昨今の物価高騰に伴う負担増加も踏まえ、従事者の処遇水準の改善に継続的に取り組んでい

ます。「中期計画2024」では、グループ各社間で異なる処遇水準の統一を目指し、各社収益力の強化と制度改定等の対応に力を入れていくこととしております。

会社名	2023年度（実績）		2024年度（実績）		2025年度（計画）	
	ベースアップ	ベースアップ	初任給*	初任給*	ベースアップ	初任給*
広島銀行	2%	3%	225千円（前年度比+20千円）	220千円（前年度比+10千円）	人事制度改定による処遇改善を検討	250千円（計画）
ひろぎん証券			225千円（前年度比+24千円）	220千円（前年度比+20千円）		
ひろぎんリース						
ひろぎんITソリューションズ						

*大卒・勤務地域を限定しないコースの水準

「活力ある地域」の実現に向けた取組み

「ひろぎんキャリア共創センター」のオープン

2024年3月にオープンしたひろぎんキャリア共創センターは、当社グループ内での研修に加え、地域企業の役職員向けセミナーや転職希望者・求職者へのカウンセリングの場としても活用するなど、リスクリング支援や人材交流を通じ、「地域の人材育成の場」として、地域社会の活性化に寄与する施設を目指しています。

地域の人材育成の場として、様々な方にご利用いただいています。



ひろぎんヒューマンリソース研修事業部 二又さん



公開研修セミナーの例

- 【共通スキルセミナー】
- コミュニケーション力研修
- Z世代の育て方研修
- 【経営層向け研修】
- ひろぎんトップアカデミー
- ひろぎん経営者参謀育成研修
- ひろぎん経営幹部育成研修

お客様の声 ~製造業部長~

管理職向けの社内研修でセンターを利用しました。これまで、本社へのアクセスの問題や工場等の拠点が複数あることから、集合研修の実施に苦労していました。本施設は広島駅から近くアクセスが良いため集まりやすく、また人数に合った研修室を選べる点でも利用しやすいため定期的に活用したいです！

「HATAful（はたフル）」の始動～働く場としての広島の魅力を高めるために～

当社グループは、地域の“旗振り役”となる、カラフルで魅力的な“働く”を創出する企業ネットワーク「HATAful（はたフル）」プロジェクトを立ち上げました。人口の転出超過が続く広島県において、「ビジネスパーソンの集まるひろしま」の実現を目指し、より魅力的な“働く”を創出する当事者のネットワークとして県内企業一体となり、仕掛けや変化を生み出すプラットフォームとなる活動をしてまいります。



HATAfulのコンセプト

大好きな広島の未来のために「私」に何が出来るかを考えて実践する、地域を変える当事者ネットワークです。

参加企業等

ひろぎんホールディングス、中国電力、マツダ、広島県をはじめとして、県内ベンチャー企業等と共に活動しています。これから県内企業にも波及していくことをイメージしています。

取組内容

5月～7月にメンバーが集まってディスカッションを実施しました。以下のようなステップで、施策を実現していきます。

- STEP1 広島の良い姿を描く
- STEP2 理想の姿を実現するための施策を検討する
- STEP3 県内他社と共に実現していく

DX (デジタルトランスフォーメーション)

マテリアリティ ⑦



DXの実現に向けた戦略の全体像

これまで当社は自社のDXに注力してきましたが、「中期計画2024」においては、お客さま・地域のDX推進にスコープを広げ、お客さまの課題解決やニーズの実現、地域の活性化を目指し、グループ一体でのサポートを進めていきます。

お客さまに対しては、現在グループで取り組んでいるツール導入支援やシステム開発に加えDXコンサルティングの要素を追加し、より包括的な支援をご提供します。具体的には、お客さまごとのデジタル化の取組状況を把握する中で、その状況に応じた啓発促進支援や、課題抽出・分析支援、戦略策定支援、ツールおよびソリューション導入からアフターフォローまでの一貫した支援等を行い、デジタル化による競争力強化をサポートします。

地域社会に向けては、地方自治体が実施する施策へ、当社グループの専門知識や人的資源といったリソース提

供を通じて地域の活性化に貢献します。また、地域の教育機関と連携し、次世代のDX人材の育成にも力を入れ、持続可能な地域発展を目指します。

DXを前提としたあらゆる業務・施策の運営およびグループ全社・全員の意識変革と主体的なDXへの取組みにより、データおよびデジタル技術等を活用した営業体制による新たなリレーションの構築や、テクノロジーと専門人材を融合したベストミックスなお客さま接点によるリレーションの深化を進めるとともに、組織横断的な業務プロセスの見直しや断捨離の断行、生成AIの活用等による抜本的な業務変革を行い、デジタルイノベーション、デジタルラ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を目指してまいります。

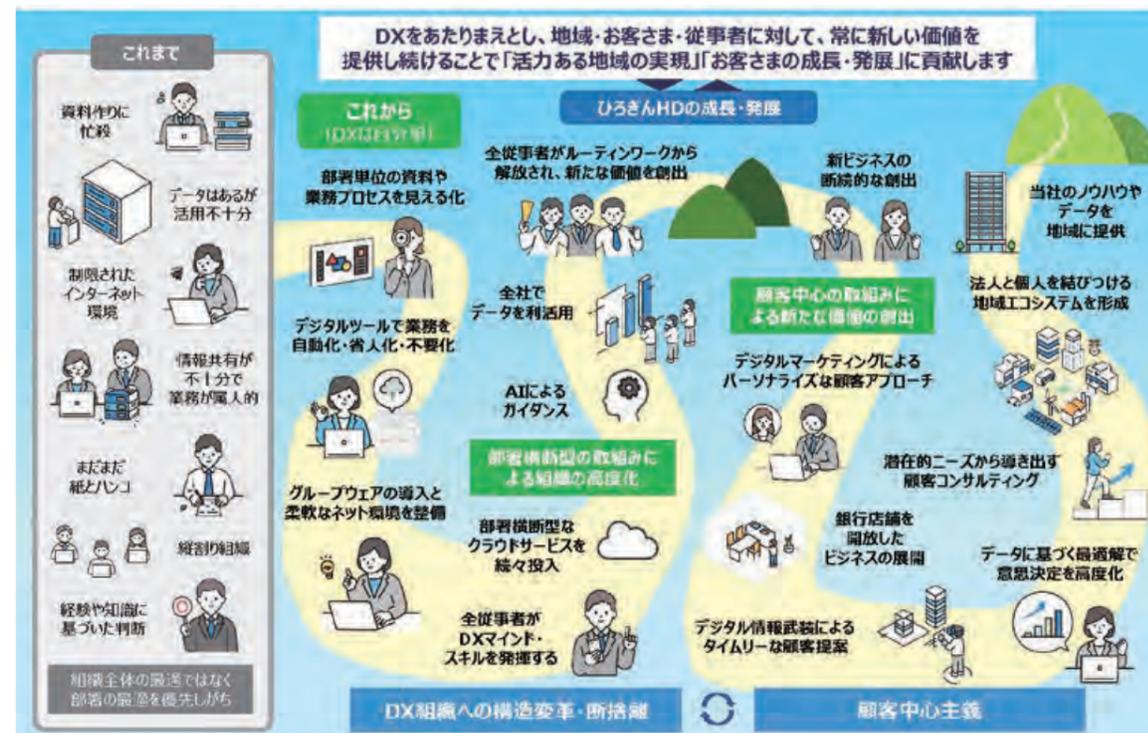
ひろぎんグループにおけるDX

2024年4月からスタートした「中期計画2024」に合わせて「DX戦略」を策定しました。策定にあたっては若手から経営層まで幅広い参画により「DXで目指すべき姿」を定め、実現に向けてバックキャストで取組む事項を決めていきました。そのディスカッションの過程が下の絵になります。

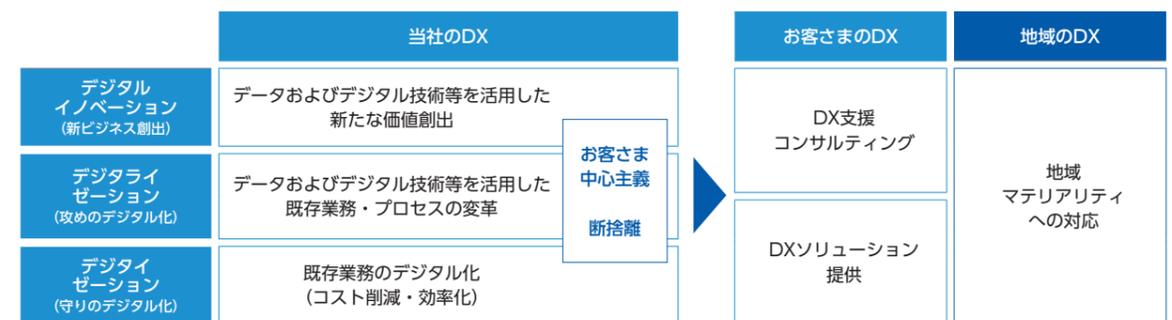
DXは「難しくてよくわからない」「自分には関係な

い」という思いに対して、グラフィカルに可視化することで目指すべき姿への理解を深めるとともに、若手から経営層までの理解度と視線を合わせることで、これからは全員が「DXは自分事」と認識をする中、部署横断型の取組みによる組織の高度化や効率化を企図した業務の断捨離、お客さまを起点とした取組みによる新たな価値の創出等に取組んでまいります。

DXで目指すべき姿 (イメージ)



行動指針 [DXを前提としてあらゆる業務・施策を運営]「グループ全社・全員の意識改革と主体的なDXへの取組み」



KPI (中期計画期間中)

	目標数値	[参考] 2024年3月末
DX人材の育成	DX専門人材60人以上	21名
全社的ITリテラシーの底上げ	グループ社員ITパスポート取得率80%	60%
DX関連投資	100億円 (うちDXを中心としたシステム投資75億円)	—

DXへの主な取組みと今後の方向性

当社のDX

■〈ひろぎん〉給与スピード受取りサービス

人財の定着および安定確保を図りたい企業と、多様なワークスタイルを求める従業員とをつなぐBtoBtoEサービスとして、残高予想、給与前払い（給与スピード受取り）、ローンの機能を備えたスマホアプリを開発中です（2024年度サービス開始予定）。

本サービスによって、従業員はタイムリーな資金確保が可能になるとともに、決められた日だけでなく、自らのタイミングで給与を受取ることができ、企業は従業員の資金面でのサポートにより、ワークスタイルやお金に対する多様な考え方にフレキシブルな対応が可能となり、採用率や定着率の向上が期待されます。



■住宅ローン業務におけるプロセス変革

個人ローンセンターにおける住宅ローン業務の刷新に業務所管部とともに取組んでおり、2024年4月には従来は用紙やFAXで対応していた仮審査申込の受付フローに、Webチャネルでの受付を導入しました。

非効率な業務および属人的な業務運営の見直しも並行して行うことで、デジタルの活用による効率的な業務プロセスへの変革を実現するとともに、AI-OCRやRPAの導入検討、正式審査申込のWeb化対応など、今後も段階的な業務プロセスの変革に取組み、お客様の利便性向上につなげていきます。



■生成AI活用プロジェクト

AI技術の急速な進化は予想を超える速さで進んでおり、多くの企業が業務の効率化や高度化を目指し、AIの活用可能性を模索しています。当社としても、グループ全体の業務効率化に向けた手段として生成AIの活用に着手しました。

まず、全社的な試行として各部門・各自が利用し、汎用的なツールとしてより効果の高いユースケースを幅広く探し出し、その後、効果の高いケースについて検討を深め、全社利用の開始、個別業務への組み込みにつなげる方針です。

他の施策と合わせた業務プロセスの見直し・個別業務へ組み込む案件の増加を通じて、グループにおける業務効率化・価値創造効果の最大化を目指していきます。



お客様のDX・地域のDX

お客様が抱える様々なビジネス課題・ニーズに対しては、金融・非金融を問わずグループ各社が連携の上で課題解決やニーズの実現に向けた各種ソリューションを提供しています。DXの文脈においても、課題解決に向けてデジタルを活用したソリューションを提案・提供し、お客様のデジタル化支援に取り組んでいます。

リソースが不足している、個別最適なツール導入に留まり本質的なDXの取組みが進まない、あるいは全体的な業務課題を整理したうえで戦略を策定したいお客様に対するDXの取組支援は、地域金融機関として必須のテーマであると認識する中、今後はより多様化・高度化するビジネス課題・ニーズを踏まえ、グループ全体でのソリューション提案機能の強化およびアライアンス先の積極的な活用による伴走支援をしていきます。

具体的には、お客様接点の中心となる広島銀行の営業店にデジタル人財を育成・配置し、対面でのお客様の課題・ニーズの的確な把握や事業性評価等を起点としたデジタル化支援に取り組むとともに、法人ポー

タル等の非対面チャネルからダイレクトにアライアンス先へ連携する仕組みの検討など、お客様との接点となるチャネル機能の強化に取り組む方針です。グループ内で解決できない広範囲かつ高度な課題・ニーズに対しては、アライアンス企業との連携を拡げ、タイムリーに充足ができる体制を構築していきます。

更には、当社が有するDX認定取得や戦略策定等のノウハウもご提供し、当社グループの強みであるデジタルソリューション導入に留まらず、業務効率化、業務プロセスの変革、ビジネスモデルの抜本的改革など、お客様の状態に応じたDXの伴走支援を国や地公体等の機関と連携しながら実施することで、お客様の成長・発展および活力ある地域の実現を目指してまいります。

また、地元企業や各諸団体とも連携し、当社グループのDXに向けた取組状況の発信や意見交換等による地域変革の一助となる活動を行うとともに、地元大学等の教育機関とも連携し、次世代のIT/DX人財の育成に積極的に関わってまいります。

DX (デジタルトランスフォーメーション) **マテリアリティ ⑦**

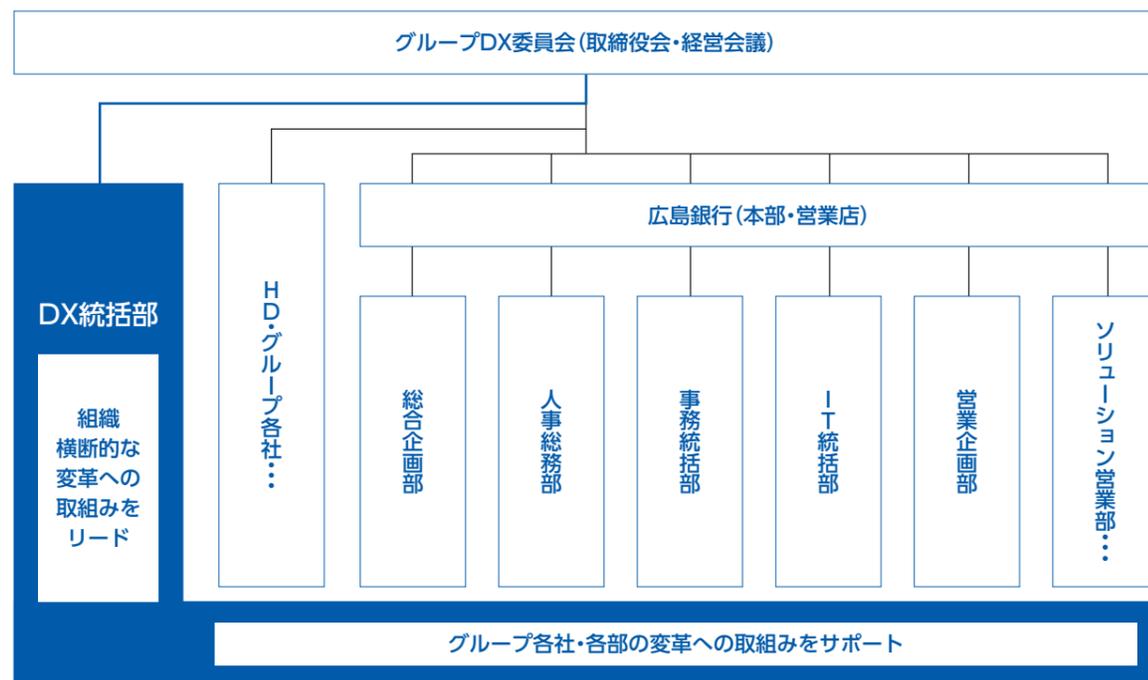
DX推進ガバナンス管理体制

あらゆる業務・施策の企画・運営をDXを前提とすること、およびグループ全体・全員の意識変革と主体的なDXへの取組みをDX戦略の行動指針としており、お客様の課題解決やニーズの実現、社内の業務効率化や働き方の変革等にタイムリーに取組むべく、2023年度よりグループ各社の事業部門ごとに「DX推進責任者」および「DX推進リーダー」を任命・配置し、各事業部門を主体としたDX推進体制を構築しています。

また、同時期に運営を開始した「グループDX委員

会」においては、DX推進の観点およびDX固有のリスクを踏まえ、具体的なDX案件の取組方針や戦略の方向性等について審議（方針協議・全体管理）を行い、ガバナンス管理を強化しております。

DX統括部は事務局として運営を担うとともに、執行機関として決定事項に基づき各事業部門を支援・統括することで、グループ全体のDX推進・管理体制の実効性を担保しています。



DX人財

DXの取組みを推進していくうえで一番重要な資源は人財です。

そのため、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DX専門人財、DX推進人財、DX基礎人財に定義し、全従事者をいずれかのカテゴリーに位置付けることとしています。なかでもDX専門人財については図の通り5類型に定義し、DX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、当社グ

ループのDX戦略実現に向けた計画的な取組強化を図っていきます。

その前提として、各DX人財の「共通スキル要件」として、経営層も含めたグループ全社員の「ITパスポート資格」取得に向けた取組みを実施しています。2024年3月末時点のグループ合計取得率は約60%となっており、全社的なDX人財育成に向けた着実な土台作りが進んでいます。

DX専門人財

DX専門人財の内訳	DX戦略人財		DX推進支援人財		データサイエンス人財	
	現状	2028年度	現状	2028年度	現状	2028年度
	4	5	3	15	6	15
	デジタルマーケティング人財		DXコンサルティング人財		累計	
現状	2028年度	現状	2028年度	現状	2028年度	
2	10	6	15	21	60	

DXシステム基盤

「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。当社は従来より、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。

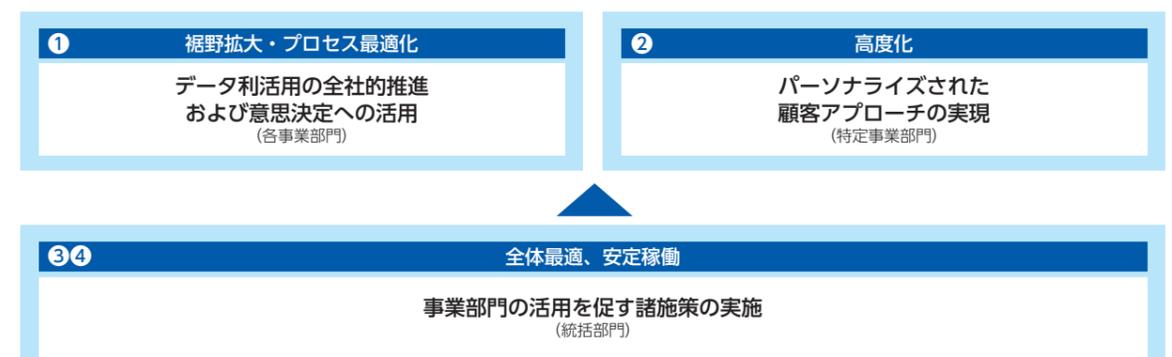
足元ではひろぎんグループ専用の生成AIの利用環境を構築し、全社的な試行を開始しています。業務への活用に向けたユースケースを発掘する中で、将来的な全社利用につなげていきます。

データ利活用

- データ利活用の高度化を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、以下の状態を目指しています。
- ①全社的に業務上でのデータ利活用が広がり、本質的議論・意思決定への活用が定着している
 - ②パーソナライズな顧客アプローチに向け、デジタルマーケティング・分析高度化が安定稼働し顧客への価値提供が図られている
 - ③グループで情報が共有され、真の顧客課題解決に向けた提案が行われている

- ④これらの実現に向け、知見・ノウハウの蓄積、プロセス・インフラ・体制・人材育成等の整備が図られている
- 一つのアプローチとして、2024年6月にデータ分析・可視化システム「Tableau (タブロー)」を広島銀行の全行員が使える状態で導入し、「データ利活用の全社的推進および意思決定への活用強化」に向けた取組みに着手しています。今後もデータの整備や人材の育成、体制の構築、運営ルールの策定等の整備を進め、目指すべき姿の実現に向けた取組みを行っていきます。

データ利活用の取組領域



カーボンニュートラル

マテリアリティ ⑧

10年後の目指す姿と現状の課題

当社グループが主要な営業基盤とする、広島県を中心とした地元4県（岡山県、山口県、愛媛県）では、ものづくりが盛んである地域特性上、人口当たりの温室効果ガス排出量が多い地域です。とりわけ、地域主要産業である自動車・船舶セクターでは、EVシフトや次世代燃料船への転換など、ビジネスモデルレベルでのトランジション（脱炭素社会への円滑な移行）に向けた検討・対応が今後まさに求められてくと想定される状況です。しかし、足元では、地域中小企業のカーボンニュートラルに向けた機運は広がりを欠いており、地域を挙げた脱炭素社会の実現に向けた道筋が現状見通せない状況にあります。

こうした中で、地元地域と共存共栄の関係にある〈ひろぎんグループ〉にとって、自然環境のサステナビリティの観点のみならず、地域産業のサステナビリティの観点からも、地域のカーボンニュートラル実現に向けた取組みをいかに加速させていくかが喫緊の課題であると認識しています。

以上の認識のもと、2024年4月からスタートした「中期計画2024」では、カーボンニュートラルへの対応を

▶都道府県別の人口当たりのCO₂排出量（2019年度）

順位	都道府県	排出量/人口(t-CO ₂ /人)
1	大分県	23.5
2	岡山県	20.4
3	山口県	19.6
4	和歌山県	16.5
5	広島県	15.7
6	茨城県	13.3
7	三重県	11.9
8	愛媛県	11.7
9	千葉県	10.3
10	青森県	10.0
全国平均		7.8

出所：環境省「部門別CO₂排出量の現況推計」、総務省「人口推計」より当社作成

マテリアリティの一つとして定めるとともに、「活力ある地域の実現」と「企業価値の向上」という10年後の目指す姿の実現に向けた戦略のドライバーとして、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を位置づけており、当社グループ内のみならず、お取引先企業のカーボンニュートラル対応を促進・支援し、地域を挙げた脱炭素社会への円滑な移行を実現するために、〈地域総合サービスグループ〉として本業を通じた取組みを加速してまいります。

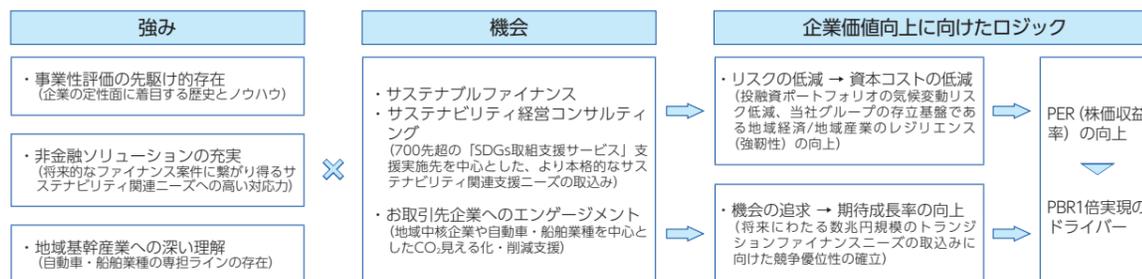
企業価値を向上するためのカーボンニュートラル戦略

カーボンニュートラルの潮流は、お取引先企業・地域にとっての課題であると同時に、当社グループにとって、これまで培ってきた強みを活かしく地域総合サービスグループとしての存在意義を示すチャンスでもあると捉えています。

当社グループでは、自動車産業を中心としたものづくりが盛んである地域特性上、財務情報だけでなく、産業クラスターの視点からお取引先企業の非財務情報（定性面）も組み合わせる企業理解を深める必要性が強かったことを背景に、数十年にわたる事業性評価の歴史を培ってきました。こうした企業の定性面に着目する歴史とノウハウは、2020年10月の持株会社体制移行後に加速した非金融ソリューションの充実や、自動車・船舶セクターでの専担ラインの存在と相まって、

当社グループにお取引先企業の非財務課題と正面から向き合っていくうえでの絶好のポジションをもたらしています。

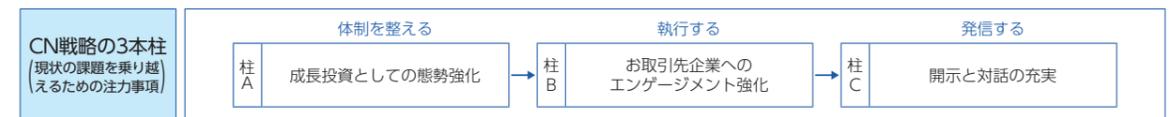
今後は、こうした歴史的な強みを活かして、サステナビリティ経営コンサルティングやお取引先企業へのエンゲージメントの取組みを一層強化し、リスクの低減（投融资ポートフォリオの気候変動リスク低減や当社グループの存立基盤である地域経済/地域産業のレジリエンス（強靭性）の向上）および機会の追求（将来にわたる数兆円規模のトランジションファイナンスニーズの取込みに向けた競争優位性の確立）の両面の観点から、当社グループの中長期的な持続的成長への投資家期待を高めることで、PER（株価収益率）の向上を通じたPBR1倍実現に向けた取組みを加速していきます。



カーボンニュートラル戦略の全体像

これまではパリ協定やTCFD提言等を踏まえた「社会的要請」への対応（must起点）が取組みの中心でしたが、今後の「中期計画2024」においては、「活力ある地域の実現」と「企業価値の向上」に向けた対応（will起点）を志向し、当社グループ・お取引先企業・地域のカーボンニュートラル（CN）を推し進めるこ

とで、「サステナビリティ先進地域づくりの旗振り役」、「企業の10年後に誰よりも寄り添う未来創造パートナー」、「地銀セクターのカーボンニュートラル戦略の注目株」という10年後の目指す姿の実現に向けて、あらゆるステークホルダーが実感できる形での価値創出に取り組めます。



	対応領域	対応方針	具体的な施策（検討例）	ステークホルダー
CN施策	(1) 当社グループのカーボンニュートラル	①TCFD提言に基づく気候変動対応の高度化 ②スコープ1・2削減の計画的な実践	・投融资ポートフォリオの移行計画の策定 ・投資家とのESGダイアログの充実 ・再エネ活用法の多様化・高度化 ・カーボンクレジットの戦略的活用	株主・投資家 自然環境
	(2) お取引先企業のカーボンニュートラル	③スコープ3/カテゴリ15に対するエンゲージメントを通じた実態把握と削減支援 ④お取引先企業の脱炭素化支援に向けた金融・非金融ソリューションの拡充	・地域中核企業との協働エンゲージメント ・エンゲージメントの中核的要素となるソリューションの内製化 ・CNIに知見を持つゼネラリストの育成 ・事業性評価の高度化 ・トランジションファイナンスの推進 ・CN分野の専門人材の育成とアライアンス戦略の高度化	従事者 お客さま
	(3) 地域のカーボンニュートラル	⑤外部ステークホルダー（地域中核企業や行政等）との連携による地域の脱炭素化に向けた面的な取組み	・再エネやカーボンクレジットのプロジェクト組成 ・行政連携のファイナンスフレームワークの構築	地域社会

主要なKPI

	対応領域	対応方針	KPI（目標達成年度）
CN目標	(1) 当社グループのカーボンニュートラル	①TCFD提言に基づく気候変動対応の高度化 ②スコープ1・2削減の計画的な実践	・PER（株価収益率）約13倍（2028） ※ CNだけではなく、非財務戦略で目指す水準（参考指標） ・スコープ2のCN達成（2028） ・スコープ1・2のCN達成（2030）
	(2) お取引先企業のカーボンニュートラル	③スコープ3/カテゴリ15に対するエンゲージメントを通じた実態把握と削減支援 ④お取引先企業の脱炭素化支援に向けた金融・非金融ソリューションの拡充	・環境省認定制度「脱炭素アドバイザー」資格取得者1,000名（2028） ・スコープ1・2・3のCN達成（2050） ・サステナブルファイナンス累計実行額2兆円（2021～2030） ・うち、環境ファイナンス累計実行額1兆円（2021～2030）
	(3) 地域のカーボンニュートラル	⑤外部ステークホルダー（地域中核企業や行政等）との連携による地域の脱炭素化に向けた面的な取組み	・うち、広島県内の環境ファイナンス累計実行額3,000億円（2021～2028）、1,800億円（2024～2028） ・広島県の温室効果ガス排出量の継続的な削減（2028）

カーボンニュートラル **マテリアリティ ⑧**

当社グループのカーボンニュートラル

当社グループは、当社グループ自身による温室効果ガス排出量削減に向けて、「2030年度までに当社グループによる温室効果ガス排出量（スコープ1・2）のカーボンニュートラルの達成を目指す」という中長期目標を設定しております。

スコープ1・2の削減目標の進捗としては、2023年度までに、スコープ2の半分近くを占める主要3拠点（本社ビル、ゲネシスビル（データセンター）、中央ビル（事務センター））の使用電力について再エネ電力への切替を完了させるなどして、2013年度対比で約53%の温室効果ガス排出量の削減が進んでいます。

お取引先企業に対して温室効果ガス排出量の削減を働きかけていくうえで、「共に取組んでいく」という意識・姿勢を持って対話を進めることが重要であると考えており、今後とも、当社グループ自身の温室効果ガス排出量削減に向けた取組みを着実に進めていく考えです。

■ 省エネの更なる推進（スコープ1・2の削減）

スコープ1・2削減の基本は、経済的合理性の観点からも、「省エネ」であると考えており、従来からの環境に配慮したオフィス活動の推進に加えて、自社建物への省エネ投資にも積極的に取り組んでいます。

例えば、2021年5月には、環境性能の高い新本社ビルへの建替えを行っており、エネルギー効率の向上を図っています。

さらに、2023年11月には、広島銀行十日市支店・ひろぎん証券三次支店を“サステナブルビル”としてリニューアルオープンしており、広島銀行にて環境省「令和5年度ZEB実証事業」における「ZEBリーディング・オーナー」の登録を受けるなど、建物のZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）化にも積極的に取り組んでいます。

■ 動力源の電動化（スコープ1からスコープ2への移行）

スコープ1（燃料の燃焼等による直接排出）の大半を占める自動車のガソリン使用量の削減に向けて、低排出ガス車両（HV/EV等）への計画的な入替を進めているほか、ゲネシスビルの空調設備の更新工事（2024年

■ 再エネ電力の活用（スコープ2の削減）

スコープ2（電力の使用による間接排出）の削減に向けて、毎年度約1,500t-CO₂分を目安に、電力使用量の大きい建物から順に、再エネ電力の導入を段階的に進めています。

今後も経済価値と環境価値の地産地消の観点に可能な限り配慮する中で、再エネ導入範囲の拡大に取り組んでいきます。

温室効果ガス排出量（スコープ1・2）削減の中長期目標
2030年度までに当社グループによる温室効果ガス排出量（スコープ1・2）のカーボンニュートラルの達成を目指す

▶ 温室効果ガス排出量（スコープ1・2）の実績



ZEBの4種類	ZEB認証建物
ZEB ₁	1建物 十日市支店
Nearly ZEB ₂	2建物 広支店、福山北支店
ZEB Ready ₃	9建物 ひろぎんキャリア共創センター、海田支店、緑井支店、尾道栗原支店、広島個人ローンセンター、古市支店、岡山支店、児島支店、笠岡中央支店
ZEB Oriented ₄	0建物 -

- ※1：省エネ+創エネで100%以上の一次エネルギー消費量の削減を実現している建物
- ※2：省エネ+創エネで75%以上の一次エネルギー消費量の削減を実現している建物
- ※3：省エネで50%以上の一次エネルギー消費量の削減を実現している建物
- ※4：延べ面積10,000㎡以上の建物であり、省エネで用途ごとに規定した一次エネルギー消費量の削減を実現している建物



度中に完了予定) に際して、重油から電力への動力源の転換を行うなど、スコープ1を可能な限りゼロに近づけるための取組を進めています。

対象建物	再エネ導入内容	再エネ導入時期
本社ビル	再エネ特約の導入	2022年11月
	オフサイトPPAの締結 (一部の電力のみ対象)	2023年12月
ゲネシスビル 中央ビル	再エネ特約の導入	2024年2月

お取引先企業のカーボンニュートラル

当社グループでは、お取引先企業等の温室効果ガス排出量削減に向けて、「2050年度までに投融資ポートフォリオを含めたサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（スコープ1・2・3）のカーボンニュートラルの達成を目指す」という中長期目標を設定しております。

当社グループでは、主要子会社である広島銀行の融資業務等を通じて、お取引先企業の気候変動リスクを間接的に負っているため、投融資ポートフォリオを経由した

気候変動リスクが当社グループの気候変動リスクの大半をなすと認識しています。そうした中で、地域中小企業のカーボンニュートラルに向けた機運は広がりを欠いていることを踏まえて、地域金融機関としての地元中小企業のエンゲージメントにこそ注力していくという観点から、事業性融資における温室効果ガス排出量（ファイナンス・エミッション）の算定・削減に向けた取組みを優先的に進めています。

温室効果ガス排出量（スコープ3）削減の中長期目標
2050年度までに投融資ポートフォリオを含めたサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量（スコープ1・2・3）のカーボンニュートラルの達成を目指す

▶ 温室効果ガス排出量（スコープ3/カテゴリ15）の実績

事業性融資におけるファイナンス・エミッションの合計

業種	2022年度	2023年度
飲料・食品	2,996,170	3,178,060
海運	1,588,080	1,993,077
電力	1,809,869	1,838,322
建築資材・資本財	600,293	537,732
金属・鉱業	387,676	372,761
化学	204,200	183,689
製紙・林業	154,526	159,991
石油・ガス	158,498	124,727
自動車	75,203	81,836
農業	4,975	33,376
不動産管理・開発	23,075	22,599
陸運	9,292	10,864
空運	3,859	2,580
その他	854,393	870,827
総計	8,870,108	9,410,440

単位 (t-CO₂)
うち「地元エリア先」かつ「メイン・準メイン先」の合計

業種	2022年度	2023年度
飲料・食品	2,321,538	2,455,485
海運	719,150	846,407
建築資材・資本財	372,726	350,459
電力	281,357	210,528
金属・鉱業	138,237	133,068
自動車	56,836	63,886
石油・ガス	50,888	52,725
製紙・林業	43,622	49,189
化学	44,994	45,796
農業	3,291	31,119
不動産管理・開発	6,724	7,589
陸運	4,128	4,125
空運	0	0
その他	546,592	555,075
総計	4,590,084	4,805,452

※スコープ3/カテゴリ15排出量について
 ・算定範囲：広島銀行単体のアセットクラスのうち、事業性融資を対象としています。
 ・算定方法：2022年度分より、Persefoni社が提供するGHGプロトコルやPCAFに準拠する炭素会計システムを活用するうえ、一部の上場企業等（CDP開示企業）は実測値、その他の企業はPersefoni社の炭素会計システムが用いる排出係数に基づく推計値による算定を行っています。
 ・データクオリティスコア：3.7（2022年度）、3.7（2023年度）

▶ お取引先企業のカーボンニュートラル対応状況のヒアリング結果

(1) 取引先からの要請状況

要請状況	1回目		2回目	
	先数	割合	先数	割合
①具体的な要請がある	68	3.9%	74	4.7%
②今後要請見込	155	9.0%	154	9.7%
③要請はない	1,506	88.1%	1,361	85.6%
総計	1,729	100.0%	1,589	100.0%

(2) 自社のCO₂排出量把握状況

対応状況	1回目		2回目	
	先数	割合	先数	割合
①既の実施している	211	12.2%	232	14.6%
②対応検討中	78	4.5%	63	4.0%
③今後、検討したい	328	19.0%	252	15.8%
④対応予定なし	1,112	66.3%	1,042	65.6%
総計	1,729	100.0%	1,589	100.0%

※ヒアリング実施期間：1回目 2021年度下期、2回目 2023年度上期
 ※主なヒアリング対象先：売上高5億円以上の先

カーボンニュートラル **マテリアリティ ⑥**

■ サステナブルファイナンス

当社グループでは、環境・社会課題の解決に向けて、「2021年度から2030年度までにサステナブルファイナンスを累計2兆円（うち環境ファイナンス1兆円）実行することを目指す」という中長期目標を設定しております。

加えて、2024年4月より「中期計画2024」の「地域活性化指標」の実現に向けた当社グループの取組み（広島県における取組み）として、広島県内の環境ファイナンス目標を新たに設定しました。

2023年度の進捗としては、単年度実行額の目安となるサステナブルファイナンス2,000億円（うち、環境ファイナンス1,000億円）を超える投融資を実行しており、各目標に対する3年間の累計進捗率も、概ね順調に推移しています。

サステナブルファイナンスの中長期目標	
2021年度から2030年度までに サステナブルファイナンス（投融資）を累計2兆円 （うち環境ファイナンス1兆円）実行することを目指す	
2021年度から2028年度までに 広島県内の環境ファイナンスを累計3,000億円 実行することを目指す	

▶ サステナブルファイナンスの実績

算定項目	2021年度	2022年度	2023年度	3年間累計	累計進捗率
サステナブルファイナンスの実行額	1,220億円	2,119億円	2,200億円	5,539億円	27.7% (3年/10年)
うち、環境ファイナンスの実行額	850億円	1,503億円	1,587億円	3,940億円	39.4% (3年/10年)
うち、広島県内の環境ファイナンスの実行額	268億円	510億円	522億円	1,301億円	43.4% (3年/8年)

■ サステナビリティ経営支援コンサルティング

当社グループでは、お取引先企業へのエンゲージメントに関する基本的なアプローチとして、サステナビリティの枠組みの中のESG要素の一つとして、カーボンニュートラルに関する対話・支援を推進しております。

具体的には、地域中小企業が関心・意識を持ちやすいサステナビリティ/SDGsの切り口にてアプローチを行い、マテリアリティやESG・SDGsに関する目標設定のプロセス等を通じて、ESG課題の優先順位付けを行ったうえで、気候変動対応が重要な経営課題の場合には、カーボンニュートラルの個別支援に繋げていくというものです。

2023年度の支援実績は、お取引先企業のサステナビリティ/SDGsへの関心・意識の高まりに加え、広島銀行

内に新設したサステナビリティ関連営業店支援の専任チームによる社内啓発や帯同支援等により、従来より大きく伸長しました。

その一方で、現状の課題認識として、人手不足や人的資本投資の機運の高まり等を背景に、お取引先企業が認識するESG課題はEnvironment（環境）ではなくSocial（社会）が概ねを占めることから、サステナビリティ経営支援の取組みが必ずしもカーボンニュートラル関連の個別支援の取組みに結びついておらず、より実効的なエンゲージメントの実践に向けた検討・対応が必要な状況です。

現状把握	SDGs取組支援サービス																
<ul style="list-style-type: none"> SDGsの取組状況を確認し、必要対応事項を整理のうえ、「フィードバックシート」をご提供 「SDGs宣言」策定をご支援 	<ul style="list-style-type: none"> 取組開始時期：2020年1月 <table border="1"> <tr> <td>SDGs取組支援サービス</td> <td>累計704件</td> </tr> </table>	SDGs取組支援サービス	累計704件														
SDGs取組支援サービス	累計704件																
計画策定	サステナビリティ経営導入サポートサービス																
<ul style="list-style-type: none"> 経営者との複数回の対話によって、企業のサステナビリティ経営の主軸となるマテリアリティの特定をご支援 「サステナビリティ経営方針」の策定をご支援 	<ul style="list-style-type: none"> 取組開始時期：2022年1月 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021年度</th> <th>2022年度</th> <th>2023年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>サステナビリティ経営導入サポートサービス</td> <td>4件</td> <td>3件</td> <td>▲ 18件</td> </tr> </tbody> </table>		2021年度	2022年度	2023年度	サステナビリティ経営導入サポートサービス	4件	3件	▲ 18件								
	2021年度	2022年度	2023年度														
サステナビリティ経営導入サポートサービス	4件	3件	▲ 18件														
実践	サステナビリティ関連金融サービス																
<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルやESG-SDGsへの取組みを資金面から支援 	<ul style="list-style-type: none"> 取組開始時期：2021年12月（ポジティブ・インパクト・ファイナンス：2023年3月） <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021年度</th> <th>2022年度</th> <th>2023年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>サステナビリティ・リンク・ローン</td> <td>1件/1億円</td> <td>16件/24億円</td> <td>▲ 25件/102億円</td> </tr> <tr> <td>グリーンローン</td> <td>0件/0億円</td> <td>2件/5億円</td> <td>▲ 2件/10億円</td> </tr> <tr> <td>ポジティブ・インパクト・ファイナンス</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>▲ 4件/7億円</td> </tr> </tbody> </table>		2021年度	2022年度	2023年度	サステナビリティ・リンク・ローン	1件/1億円	16件/24億円	▲ 25件/102億円	グリーンローン	0件/0億円	2件/5億円	▲ 2件/10億円	ポジティブ・インパクト・ファイナンス	-	-	▲ 4件/7億円
	2021年度	2022年度	2023年度														
サステナビリティ・リンク・ローン	1件/1億円	16件/24億円	▲ 25件/102億円														
グリーンローン	0件/0億円	2件/5億円	▲ 2件/10億円														
ポジティブ・インパクト・ファイナンス	-	-	▲ 4件/7億円														
CN関連	カーボンニュートラル対応支援コンサルティング																
<ul style="list-style-type: none"> グループのあらゆる機能とアライアンスの活用により、温室効果ガス排出量の把握支援や削減に向けた対策提案など、カーボンニュートラル対応強化に向けた現状把握から実践までを一貫してご支援 	<ul style="list-style-type: none"> 取組開始時期：2021年12月 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2021年度</th> <th>2022年度</th> <th>2023年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CN対応支援コンサルティング</td> <td>0件</td> <td>5件</td> <td>▲ 2件</td> </tr> </tbody> </table>		2021年度	2022年度	2023年度	CN対応支援コンサルティング	0件	5件	▲ 2件								
	2021年度	2022年度	2023年度														
CN対応支援コンサルティング	0件	5件	▲ 2件														

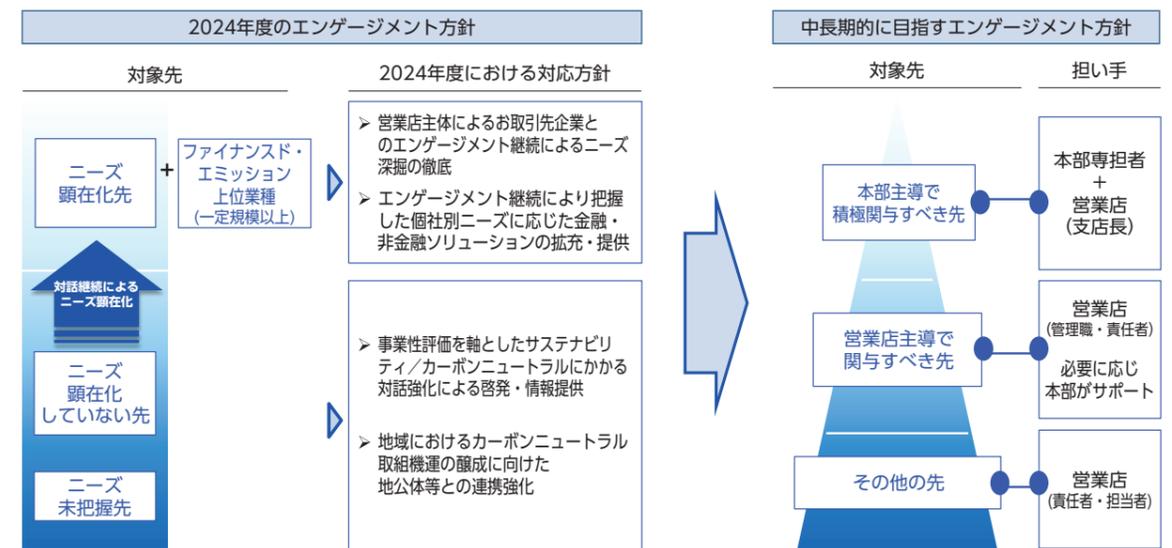
2023年4月より広島銀行の本部内にサステナビリティ関連営業店支援の専任チームを配置
サステナビリティ関連の支援実績は大きく伸長
他方でCN関連の支援実績は伸び悩み

■ お取引先企業へのエンゲージメント

お取引先企業のカーボンニュートラル対応ニーズが顕在化してこないという課題認識を踏まえて、広島銀行にて環境省公募事業「地域金融機関向けTCFD開示に基づくエンゲージメント実践プログラム」の採択を受け、上場企業から中小企業に至るまで、様々な業種・規模のお取引先企業への実際のエンゲージメント活動を通じて、より実効的なエンゲージメントの実践に向けた方針・施策の策定や対話ツールの作成等を検討・対応を行いました。

2024年4月以降は、支援事業での学び・気づき等を踏まえて、カーボンニュートラルに関する対話・ヒアリングの優先対象先の見直し（絞り込み）を実施したほか、無料のCO₂排出量簡易算定ツールの導入や、広島銀行営業店の法人渉外行員等を対象とした環境省認定制度「脱炭素アドバイザー」資格取得推進を新たに行うなど、お取引先企業へのより実効的なエンゲージメントの展開に向けた取組みを強化しています。

▶ エンゲージメント方針



▶ エンゲージメントツール

	汎用ドアノックツール 見直し	簡易算出ツール 新規作成	特定先への提案書 新規作成
ツール名	カーボンニュートラル対応にかかるご提案	CO ₂ 排出量算出ツール（無料）	業界動向・排出実績確認ツール
ツール作成経緯	・カーボンニュートラルにかかる「背景」や「必要性」を理解する入門書的な位置づけとして作成	・既存ツールでは訴求しきれていない、カーボンニュートラルへの取組みの必要性について、「実際の排出量の算出」や「業種別に特化した情報を提供」することで、その取組みを促すことを企図して作成	
ツールイメージ図	<p>必要な対応や広島銀行での支援メニューを紹介</p>	<p>「燃料」と「電気」の使用量を入力・事業所別、合算分それぞれ算出</p>	<p>サプライヤーへの要請状況や業種別のCO₂排出実績を掲載</p>

カーボンニュートラル マテリアリティ ⑥

自動車セクターへのエンゲージメント

広島銀行では、マツダ株式会社を中心とした部品メーカーによる部品供給網（サプライチェーン）全体でのカーボンニュートラルの実現に向けて、地域の基幹産業である自動車セクターへのエンゲージメントに注力しています。

2023年度は、自動車部品製造における鋳造工程のカーボンニュートラル化（石炭コークスからバイオマスへの燃料転換に向けたサプライチェーン構築）に向けた検討・支援を始めました。また、自動車産業支援に注力す

る地銀6行との「自動車産業支援の高度化に向けた覚書」を締結し、カーボンニュートラルの推進に向けて地域を超えた自動車産業支援の枠組みを構築しました。

今後は、自動車サプライヤー向けカーボンニュートラルコンサルティングサービスの創設の検討等を通じて、マツダ株式会社の掲げるカーボンニュートラルの3本柱である「省エネ」「再エネ」「カーボンニュートラル燃料」の取組みに応じたソリューションメニューの拡充を図っていきます。

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<ul style="list-style-type: none"> 自動車セクターの移行リスクに係るシナリオ分析の実施^{※1} 自動車関連サプライヤーに対するESG要素を考慮した新事業創出支援の検討^{※2} 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車セクターのサブセクター単位でのCO₂排出構成の分析^{※3} 自動車関連ものづくり企業4社のCO₂排出量見える化・削減計画策定支援^{※4} 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車部品製造における鋳造工程のカーボンニュートラル支援に向けた支援の検討^{※5} 自動車産業支援に注力する地銀6行との「自動車産業支援の高度化に向けた覚書」の締結 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車サプライヤー向けカーボンニュートラルコンサルティングサービスの創設の検討

※1：環境省公募支援事業「TCFD提言に沿った気候リスク・機会のシナリオ分析パイロットプログラム支援事業」への採択・参画を通じた取組み
 ※2：環境省公募支援事業「令和3年度地域におけるESG金融促進事業」への採択・参画を通じた取組み
 ※3：環境省公募支援事業「金融機関向けポートフォリオ・カーボン分析パイロットプログラム支援事業」への採択・参画を通じた取組み
 ※4：広島県事業「カーボンニュートラルに向けたものづくり産業支援事業」の事業受託における取組み
 ※5：環境省公募支援事業「令和5年度地域におけるESG金融促進事業」への採択・参画を通じた取組み

船舶セクターへのエンゲージメント

広島銀行では、融資ポートフォリオに占める割合の高い外航船貸渡業（船舶のオーナー）を中心に、地域の基幹産業である船舶セクターへのエンゲージメントに注力しています。

2023年度は、国際海事機関が採択した国際海運における温室効果ガス排出削減目標に対して金融面から貢献することを目的として設立された「ボセイドン原則」に

署名しました。

同原則に基づき、2024年度より船舶融資ポートフォリオ全体での温室効果ガス排出削減貢献度を毎年算出し、公表します。また、本取組みを通じて得られる知見や今後の環境規制の動向を踏まえ、お取引先企業の持続的成長に向けた対話を進めていきます。

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<ul style="list-style-type: none"> 船舶セクターの移行リスクに係るシナリオ分析の実施^{※1} 	<ul style="list-style-type: none"> 船舶セクターのサブセクター単位でのCO₂排出構成の分析^{※2} 造船関連ものづくり企業4社のCO₂排出量見える化・削減計画策定支援^{※3} 	<ul style="list-style-type: none"> ボセイドン原則への署名 	<ul style="list-style-type: none"> ボセイドン原則に基づく融資対象船舶のCO₂排出量の計測と船舶融資ポートフォリオ全体のCO₂排出削減貢献度の評価に向けた対話の実施

※1：環境省公募支援事業「TCFD提言に沿った気候リスク・機会のシナリオ分析パイロットプログラム支援事業」への採択・参画を通じた取組み
 ※2：環境省公募支援事業「金融機関向けポートフォリオ・カーボン分析パイロットプログラム支援事業」への採択・参画を通じた取組み
 ※3：広島県事業「カーボンニュートラルに向けたものづくり産業支援事業」の事業受託における取組み

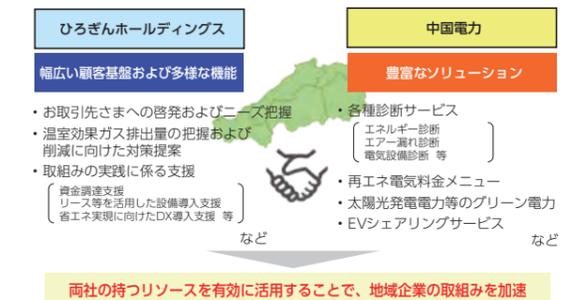
地域のカーボンニュートラル

お取引先企業への実効的なエンゲージメントの実践に向けては、多くの地域中小企業においてカーボンニュートラルに取り組むインセンティブ（外部からの要請／内発的動機）が働いていないという現状を踏まえ、個社別のエンゲージメント（点）と業種別のエンゲージメント（線）に加えて、地域中核企業・自治体等と連携した地域レベルでのエンゲージメント（面）が必要であると認識しています。

2021年12月に、中国電力株式会社との間で、地域企業のカーボンニュートラル対応支援に向けた連携協定を締結し、ソリューション面での連携に加えて、地域企業向けの脱炭素セミナーを定期的に開催しています。また、地元自治体とも連携し、地域での面的施策の展開に向けた検討・対応を進めております。

今後とも地域のカーボンニュートラルの機運醸成に向けて、地域中核企業・自治体等と一体となった取組みを進めていきます。

中国電力株式会社との連携の概要



地域中核企業・自治体等と締結した主な連携協定

締結時期	締結相手	締結協定の名称
2021年12月	中国電力株式会社	地域企業のカーボンニュートラル対応支援に向けた連携協定
2023年3月	広島ガス株式会社	広島県内企業のカーボンニュートラル対応支援に向けた業務提携契約
2024年2月	呉市・双日株式会社・NECネットエスアイ株式会社	脱炭素社会実現に向けた包括連携協定

生物多様性（ネイチャーポジティブ）×脱炭素（カーボンニュートラル）の取組み

広島銀行では、2023年8月に、広島県尾道市のブルーカーボン・オフセット推進事業「尾道の海のゆりかご（干潟・藻場）再生による里海づくり」において創出されたJブルークレジット（13.4t-CO₂分）を購入しました。

干潟・藻場などのブルーカーボン生態系は、生物多様性に富み、アサリなどの生育場として水産資源を供給するほか、新たなCO₂の吸収源としても注目されています。

単にオフセット目的の購入ではなく、クレジット購入企業の紹介・斡旋への協力や近隣小学校等への環境教育の企画・実施を行うなど、多面的な形で本取組みへの関与・貢献を図っており、今後とも地域の脱炭素化の促進×生物多様性・自然資本の保全に向けて、瀬戸内海の郷土の自然に注目した取組みを進めていきます。

Jブルークレジット購入証書



資源循環（サーキュラーエコノミー）×脱炭素（カーボンニュートラル）の取組み

広島銀行では、2023年度において、環境省公募支援事業の採択・参画を通じて、自動車部品製造における鋳造工程のカーボンニュートラル化に向けた取組みを行いました。具体的には、石炭コークスの代替燃料として地域の未利用資源の洗い出し・探索を行い、広

島県の特産品である牡蠣の養殖に使用される「牡蠣筏」の廃棄・処分が地域課題となっていることに着目して、牡蠣筏を活用した鋳造用バイオマス燃料のサプライチェーン構築に向けた検討・対応を進めました。（詳細については、P.50をご参照）

TCFD提言への対応

当社および子会社である広島銀行は、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しており、気候変動に係るリスク及び収益機会が、当社グループの事業活動や収益等に与える影響等について、TCFDの枠組みに沿って、開示の質と量の充実を進めています。

TCFDレポート

当社グループのTCFD提言に基づく気候変動の対応状況の詳細については、当社ホームページで開示している「TCFDレポート」をご参照ください。

<https://www.hirogin-hd.co.jp/csr/environmental-initiative/index.html>



ガバナンス（TCFD提言の4つの柱①）

当社の取締役会は、気候変動対応をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応を重要な経営課題

として認識し、取締役会主導の気候変動対応ガバナンス態勢を構築しています。

取締役会の気候変動対応ガバナンス

当社の取締役会は、グループサステナビリティ推進委員会やグループ統合的リスク管理委員会における気候変動対応に関する審議・検討内容を踏まえ、当社グループの経営計画や統合的リスク管理方針を策定するなど、気候変動対応の高度化に向けた意思決定機能

を果たしています。

また、当社の取締役会は、上記の経営計画や統合的リスク管理の実施状況について、定期的または必要に応じて随時、報告を受けるなど、気候変動対応に関する業務執行に係る監督機能を果たしています。

気候変動に関する取締役会における具体的な審議内容（2023年度）
①地域のカーボンニュートラル実現に向けた中長期目標の進捗 <ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減の中長期目標の進捗（スコープ1・2及び3） サステナブルファイナンスの中長期目標の進捗
②次期中期計画（「中期計画2024」）におけるカーボンニュートラル戦略の方向性 <ul style="list-style-type: none"> 広島県の温室効果ガス排出量削減に関する地域活性化指標の設定 10年後の目指す姿の実現に向けて特に注力すべき事項の特定 <ol style="list-style-type: none"> 成長投資としての態勢強化 お取引先企業へのエンゲージメント強化 開示と対話の充実
③トップリスクとしての気候変動リスクの管理 <ul style="list-style-type: none"> グループリスクアパタイトステートメントにおける「気候変動への対応方針」に基づいた対応の実施状況
④TCFD提言への対応 <ul style="list-style-type: none"> TCFD提言に基づく気候変動対応の高度化および開示の充実に関する対応状況

気候変動対応に係る業務執行体制

当社では、社長の諮問機関として「グループサステナビリティ推進委員会」（委員長：代表取締役社長）を設置しており、同委員会にて、気候変動をはじめとしたサステナビリティを巡る課題への対応について審議・検討し、定期的（半期ごと）または必要に応じて随時、その

状況を取締役に報告しています。

また、当社では、気候変動をはじめとしたサステナビリティを巡る課題への対応に係る統括機能の強化等を目的として、サステナビリティ統括部内にサステナビリティ統括室を設置しています。

戦略（TCFD提言の4つの柱②）

当社グループでは、グループのあらゆる機能とアライアンスを活用した非金融分野を含めたソリューションのより一層の充実・強化を進めるなど、当社グループ内の

みならず、地域・お取引先企業のカーボンニュートラル実現に向けて、グループを挙げた対応を強化しています。

気候変動リスク・機会の認識

当社グループでは、気温上昇等に関連した自然環境の変化に起因する物理的リスクと、脱炭素社会への移行（トランジション）に関連した社会・経済環境の変化に起因する移行リスクを「気候変動リスク」として認識しています。また、当社グループでは、脱炭素社

会への移行（トランジション）に伴う社会・経済環境の変化や気候変動への適応・緩和に適切に対応した商品・サービスなどを提供していくことを、「気候変動機会」として認識しています。

リスク認識
・物理的リスク <ul style="list-style-type: none"> 異常気象の影響（設備毀損やサプライチェーン寸断等）に伴う地元取引先の経営悪化による与信費用やリスクアセットの増加 保有資産の毀損による資産価値低下
・移行リスク <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への移行の対応費用増加等に伴う地元取引先の経営悪化による与信費用やリスクアセットの増加 社会的要請への対応遅延等による社会的信用低下

機会認識
・機会 <ul style="list-style-type: none"> 取引先企業の設備投資ニーズの増加 関連技術の開発によるイノベーションの創出 事業転換に対するコンサルティング機会の増加
<p>グループのあらゆる機能とアライアンスを活用した非金融分野を含めたソリューションのより一層の充実・強化</p> <p><地域総合サービスグループ>としての存在意義を示していくチャンス</p>

炭素関連資産の与信エクスポージャーの集中度合い

当社グループでは、主要子会社である広島銀行にて、TCFD提言も踏まえ、内部的な気候変動リスク管理上、重要なセクター向け与信残高を「炭素関連資産」として認識し、当該セクター向けの与信エクスポージャーの集中度合い（2024年3月末基準）について、計測しています。

対象セクター	与信残高に占める比率
エネルギー（※）	2.7%
運輸	14.6%
素材・建築物	10.2%
農業・食料・林産物	2.1%
合計	29.6%

（※）再生可能エネルギー発電事業を除く

シナリオ分析

当社グループでは、主要子会社である広島銀行にて、物理的リスク・移行リスクに関するシナリオ分析を実施しております。現状のシナリオ分析結果としては、与信ポートフォリオへの影響は限定的と評価していま

すが、お取引先企業のカーボンニュートラル対応の促進・支援をより一層進めることで、当社グループのみならず、お取引先企業を含めた、より一層のレジリエンス（強靱性）の向上を進めてまいります。

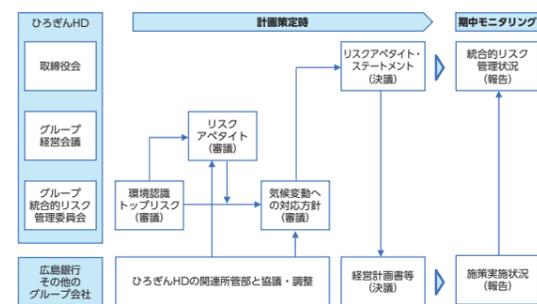
	物理的リスク	移行リスク
分析対象としたリスク事象	<ul style="list-style-type: none"> 水害、土砂災害による担保物件の毀損 水害による与信先の事業停止に伴う財務悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への移行に伴う売上高減少やコスト増加による、与信先の財務悪化
対象ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> 国内の事業性貸出先 	<ul style="list-style-type: none"> 「電力ユーティリティ」、「自動車・部品」および「海運」の3セクター
シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5（4℃シナリオ）及びRCP2.6（2℃シナリオ）を含む複数のシナリオ 	<ul style="list-style-type: none"> IEA（国際エネルギー機関）の2℃（未満）シナリオおよび4℃シナリオ
分析手法	<ul style="list-style-type: none"> 与信先の担保物件や事業所等の所在地・構造等に応じた影響度を推計 	<ul style="list-style-type: none"> 移行シナリオに基づき、対象セクターについて将来の業績変化を予想し、格付や信用コストへの影響を推計
分析結果	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までに発生し得る与信費用増加額：最大60億円 	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までに発生し得る与信費用増加額：累計60億円

リスク管理 (TCFD提言の4つの柱③)

当社グループでは、リスクアペタイト・フレームワークに基づく統合的リスク管理プロセスの中で、気候変動リスクを「トップリスク」として認識・評価及び管理するなど、統合的リスク管理の枠組みにおける気候変動リスク管理態勢を構築しております。

具体的には、リスクアペタイト・ステートメントに「気候変動への対応方針」を定め、半期毎に子会社の気候変動への対応方針に基づいた対応の実施状況をモニタリングする態勢を整備しております。

▶気候変動リスクに係るマネジメントサイクル図



■ 投融資ポリシー

当社グループでは、「環境・社会課題の解決に向けた投融資方針」(投融資ポリシー)において、環境・社会に対するリスクまたは影響の重大性を踏まえ、投

融資を禁止する事業、取組みに際し留意する事業を定めております。

投融資を禁止する事業
① 核兵器やクラスター弾等の非人道的な兵器の開発・製造を行う事業
② 人身売買等の人権侵害や強制労働に関与する事業

取組みに際し留意する事業
① 石炭火力発電事業 石炭火力発電所は、他の発電方式対比温室効果ガス排出量が多いといわれており、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包しているため、新規建設事業については原則取組みません。 ただし、例外的に取組みを検討する場合は、各国のエネルギー政策・事情やOECD公的輸出信用アレンジメント等の国際的ガイドラインを踏まえ、個別案件毎の背景・特性等を十分に勘案のうえ、慎重に対応いたします。また、災害時等の非常事態における対応等、やむを得ない場合は、この限りではありません。なお、炭素回収・貯留等の環境に配慮した先進技術は、温室効果ガス排出量の削減へ向けた取組みとして支援いたします。 また、上記を踏まえるなか、当社グループにおける石炭火力発電所建設向けプロジェクトファイナンスの融資残高については、2035年を目処に残高ゼロとします。
② 石炭採掘事業 石炭採掘は、適切に管理されない場合、炭鉱事故による労働災害や有害廃棄物による生態系への影響等を及ぼす可能性があり、新規事業については、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。 なお、環境負荷影響の大きい山頂除去採掘 (Mountain Top Removal: MTR) 方式で行われる新規事業には取組みません。
③ 石油・ガス採掘事業 石油・ガス採掘は、流出事故による海洋・河川の汚染や、地域住民・社会等への負の影響を及ぼし得る可能性があるため、新規事業については、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。
④ パーム油農園開発事業 パーム油は、日常生活に欠かせない原料である一方、児童労働や人権侵害、開発における自然林の伐採・焼き払い等、気候変動や地域住民への負の影響を及ぼし得る可能性があるため、新規事業については、RSPO (※1) 等の認証取得やNDPE (※2) 等を尊重する旨の公表を求め、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。 ※1 RSPO認証: (Roundtable on Sustainable Palm Oil) 持続可能なパーム油由来原料を使用した、あるいはその生産に貢献した製品であることを示す国際認証 ※2 NDPE: 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ (No Deforestation, No Peat and No Exploitation) の環境・人権への配慮を定めた方針
⑤ 大規模森林伐採事業 大規模森林伐採は、気候変動や生態系へ負の影響を及ぼし得る可能性があるため、新規事業については、FSC (※3)、PEFC (※4) 等の認証取得状況や、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。 ※3 FSC認証: (Forest Stewardship Council) 適切に管理された森林の生産品であることを示す国際認証 ※4 PEFC認証: (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) 持続可能な森林を維持するための国際認証

指標と目標 (TCFD提言の4つの柱④)

当社グループでは、温室効果ガス排出量削減およびサステナブルファイナンス推進に関する目標を設定し、当社グループ自身およびお取引先企業のカーボンニュートラル実現に向けた対応を進めています。加えて、2024

年4月より「中期計画2024」の「地域活性化指標」として、広島県の温室効果ガス排出量削減に関する目標を新たに設定するなど、地域のカーボンニュートラル実現に向けた対応を強化してまいります。

■ 温室効果ガス排出量

目標設定項目	目標内容	目標年度
スコープ1・2の温室効果ガス排出量	カーボンニュートラルの実現	2030年度
スコープ1・2・3の温室効果ガス排出量	カーボンニュートラルの実現	2050年度
広島県の温室効果ガス排出量	継続的な削減	2028年度

単位 (t-CO₂)

算定項目	算定範囲	2013年度	2021年度	2022年度	2023年度	2013年度対比	
スコープ1 (燃料の燃焼)	連結	2,283.5	1,517.7	1,365.3	★ 1,457.2	36.2%削減	
スコープ2 (電力の使用)		15,920.8	10,749.8	9,351.1	★ 7,134.2	55.1%削減	
スコープ1・2の合計		18,204.3	12,267.5	10,716.4	★ 8,591.4	52.8%削減	
スコープ3/カテゴリ1 (購入した商品・サービス)	広島銀行 単体	13,261.7	14,815.7	12,112.3	9,050.9	31.7%削減	
スコープ3/カテゴリ3 (エネルギー関連活動)		1,236.6	1,601.0	1,508.4	1,424.6	15.2%増加	
スコープ3/カテゴリ4 (上流の輸送・配送)		1,674.7	1,799.7	1,712.0	1,626.7	2.8%削減	
スコープ3/カテゴリ6 (出張)		392.2	398.2	433.0	580.6	48.0%増加	
スコープ3/カテゴリ7 (通勤)		725.8	760.9	801.2	1,074.3	48.0%増加	
スコープ3/カテゴリ15 (投融資)							
ファイナンス・エミッションの算定結果は、p.94をご参照ください							

※スコープ1・2排出量について
・算定範囲: 当社および連結子会社を対象としています。
・排出係数: 当年度の電力の排出係数 (マーケット基準) は、「電気事業者別排出係数一覧 (令和6年提出用)」の調整後排出係数を使用しています。調整後排出係数による排出量については、本社ビル等の一部拠点で導入した再生電力やオフサイトPPAによるCO₂削減効果を考慮しております。また、電力以外のCO₂排出係数は、「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧 (令和5年12月12日更新 (令和6年1月16日一部修正))」(環境省・経済産業省) を参照しております。
・算定方法: 当社グループの温室効果ガス排出量は、GHGプロトコルを参考に策定した当社の算定基準に準拠して算定しています。
・第三者保証: ★マークの付された指標について、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証 (限定的保証) を取得しています。

■ サステナブルファイナンス

目標設定項目	目標内容	目標年度
サステナブルファイナンスの実行額	2兆円 (10年間累計)	2021年度~2030年度
うち、環境ファイナンスの実行額	1兆円 (10年間累計)	2021年度~2030年度
うち、広島県内の環境ファイナンスの実行額	3,000億円 (8年間累計) 1,800億円 (5年間累計)	2021年度~2028年度 2024年度~2028年度

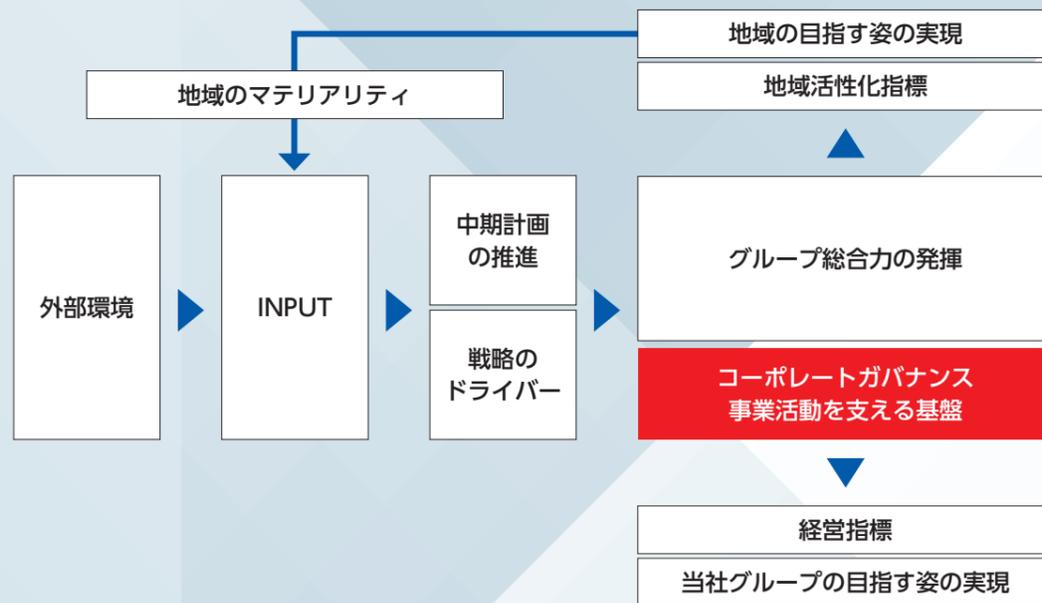
算定項目	2021年度	2022年度	2023年度	3年間累計	累計進捗率
サステナブルファイナンスの実行額	1,220億円	2,119億円	2,200億円	5,539億円	27.7% (3年/10年)
うち、環境ファイナンスの実行額	850億円	1,503億円	1,587億円	3,940億円	39.4% (3年/10年)
うち、広島県内の環境ファイナンスの実行額	268億円	510億円	522億円	1,301億円	43.4% (3年/8年)

※サステナブルファイナンスの算定範囲について
・環境課題の解決に資する投融資・リース: 再生可能エネルギー、環境負荷軽減につながる車両、船舶等の設備など
・社会課題の解決に資する投融資・リース: SDGs関連、医療・福祉・教育関連設備、創業資金、事業承継、BCP、公共インフラなど
※環境ファイナンスの算定範囲について
・上記のサステナブルファイナンスの算定範囲のうち、環境課題の解決に資する投融資・リースに該当するもの

私たちはどのように経営

基盤を強化するのか？

このセクションでご説明する価値創造ストーリー内の位置づけ

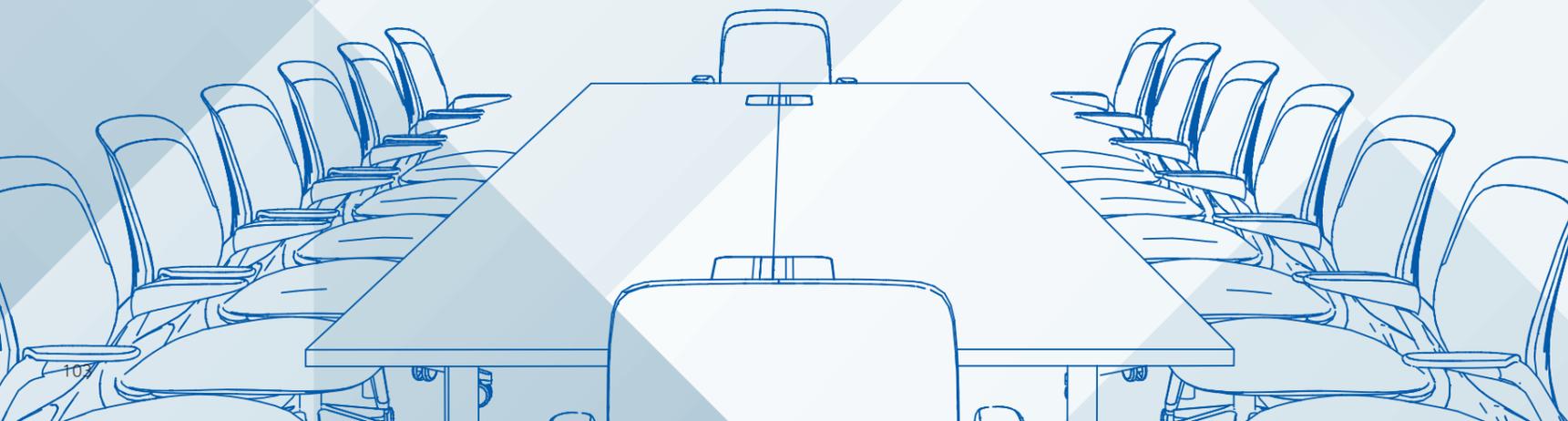


このセクションでお伝えしたいこと

- | ガバナンスの高度化に向けた考え方と取組み
- | 各種リスクとIT関連の戦略とセキュリティ
- | ステークホルダーとの対話・コミュニケーション

Contents

社外取締役インタビュー	105-108
コーポレートガバナンス	109-116
リスク管理	117-118
IT戦略(次世代基幹系システムの構築)	119
サイバーセキュリティ	120
コンプライアンス	121
人権の尊重	122
お客さま保護等管理	123
内部監査	124
ステークホルダーとのコミュニケーション	125-126
第三者保証	127-128



社外取締役インタビュー



変革を続ける ひろぎんグループの価値を、 地域社会と共に高めたい

社外取締役
新免 慶憲

Q2 社外取締役からご覧になって、 優先すべき課題とは何でしょうか？

株主や投資家の視点から言えば、やはり業績の数字を上げることが重要だと思います。業務軸を拡大すべく、様々な会社を設立していますが、グループ経営の成果をどのようにマネタイズし業績のさらなる向上につなげるかが最大の課題です。当面は、すでに成果の出ているグループ内連携により、お客さまを紹介し合い、広島銀行、ひろぎん証券、ひろぎんリースなどが主体となってグループ全体の業績を上げていく形になると思います。そして、いずれはグループ各社がそれぞれ収益を上げていくというフェーズが訪れると考えています。

業務軸の拡大・深化に注力しており、マネタイズを重視しているとはいえ、地域活性化のためのコンサルティング会社としてビジネスの上流部分を担うひろぎんエリアデザインのように、短期的な視点で収益を追うのではなく、中長期的な視点で地域社会に種を蒔いていく会社もあります。どのように種が育っていくかはこれからですが、地域社会の、そしてグループの未来をひろげていくためには、私たち社外取締役も、あまり最初から採算は考えなくていいと申し上げています。同社を含め実際に提示されてくる各社の戦略や計画を見ると、自力で、ま

た、グループのシナジー効果としてどの程度収益を上げられるのかをきちんと意識した案が出されてきます。今後も、有機的な成長展望をもってグループ化が進められていくことになると思います。

ダイバーシティの問題も極めて重要です。数年前、執行サイドから提案された女性管理職比率などの数字は、私たち社外取締役が抱くイメージとは水準感やスピード感の異なったものでしたが、取締役会での議論を経て思い切った目標の引き上げが行われました。

ひろぎんグループには、ダイナミックに見直しを行い運用に落とし込めるしなやかさがあります。一方で、長期マターである人事を変えるのはなかなか難しいものなので、社外取締役はみな実際どう実現していくのか注目していましたが、その後の人事運用では、女性の役職者が目に見えて増えたり、女性の執行役員が初めて誕生するなど、施策が着実に実行されていると感じています。引き続き、今後のパスを見守っていくつもりです。

Q1 パーパスや「中期計画2024」策定の 舞台裏など、教えてください。

策定自体は1年間かかりましたが、実際にはその前の数年間、助走期間があり、そこで様々な議論をしながら話が進んでいったと記憶しています。

私が広島銀行の社外取締役に就任した2020年当時は、地域社会の課題対応は行政が中心になり、広島銀行がそれに呼応していくという印象を受けました。しかし、今回の中期計画で大きく変わったのは、ひろぎんグループが主体的に地域の課題解決をリードしていくとの姿勢が鮮明になった点だと思います。

パーパスの中に「未来を、ひろげる。」という言葉があります。この言葉には、持続性と未来志向のグループの経営思想が込められています。「中期計画2024」では、10年後の未来像を描き、そこからバックキャストिंग

して、前半の5年間について計画を策定しています。特筆すべき点として、Z世代の若手からなるタスクフォースや、若手から中堅・中核世代までをメンバーとするワーキンググループを設置し、未来創造をテーマに提言を受けたことが挙げられます。社外取締役も、直接メンバーから提言を受け意見を交わしました。それだけでなく、ひろぎんホールディングスや各グループ会社の経営幹部と、そして、多様な世代の社員と会社や職場、仕事の在り方についてフリーディスカッションを重ねました。そこで交わされた意見は、グループの現場の最前線を知ると同時に、中期計画の方向性やフィジビリティについて判断する材料となりました。

Q3 ご専門分野の見地から、金融業をめぐる環境変化に関し、 気にされている点がありますか？

人口減少の直撃を受けている地域金融機関は、ビジネスモデルを必ず進化させていかなければなりません。銀行業だけに依存するのではなく、新たに事業ポートフォリオを構築し、地域総合サービス業として地域社会と一体になり支え合うエコシステムを形成していく。そのための変革の意志と実行力がひろぎんグループにはあります。地銀界で初めて一行単独で持株会社になったこともそうですし、グループ会社を、構想力を持って一つずつ立ち上げているところにもうかがえます。

DX化への対応も課題です。金融ビジネスはデジタ

ル・テクノロジーになじみやすく、ネット銀行やオンライン証券のように形態が多様化しています。今後も、他業態からの進出に備えなければなりません。急速に変貌しつつあるメガバンクや大手・中堅証券などの動きを睨みつつ、地域金融機関としてなすべきこと、できることを吟味して、地域密着という強みを活かした展開の仕方をひろぎんグループを挙げて構想しています。



社外の目線を携え、 コミュニケーションを通じて 刺激を与え合い、 ケミストリーを起こす

Q4 攻めと守りのコーポレートガバナンスについては、 いかがでしょうか？

コーポレートガバナンスについては、攻めのガバナンスや守りのガバナンスといった言葉が聞かれますが、根本的には収益の源泉について考えることが重要だと思います。収益の源泉が生まれ、損なわれないようにするためには、どのような取組みが必要かを徹底的に考え実践することが大切です。お客さまとの取引によって収益が生まれるため、お客さま本位は当然と言えますし、その取引を担っているグループ各社と社員がいかに力を発揮できることも重要です。そうした観点を評価の軸として、予断を持たずたゆまずガバナンスを効かせていくことがポイントだと考えています。

ひろぎんホールディングスでは、コーポレートガバナンスの点検のため、取締役会の実効性を問うアンケートが毎年取締役に対し行われており、その結果を外部機関に提出し、他の企業との比較もまじえて結果をフィードバックしていただく体制が整っています。

私は、専門書や他社の社外役員との意見交換も踏まえて、ガバナンスに必要な点を吟味し、率直に提言するようにしています。そうした意見も参考にして、当社では、社外取締役が経営会議の議事録を閲覧できるようになっ

ており、社外取締役は、執行サイドの動向や考え方をより捉えやすくなっています。

取締役会開催日の前日には、経営会議や各種委員会の議論の紹介をまじえた議案や報告事項の事前説明会が行われ、個別案件への理解が醸成されます。重要なテーマについては、取締役会で報告事項として数回にわたり焦点を変え、内容を深化させつつ取り上げられ、議論を重ねたうえで決議されることから、議案について再三検討できます。取締役会がモニタリングボードとして機能する体制と運用が整えられていると言えます。

広島銀行の次世代基幹系共同システムであるMEJARへの移行も長期にわたる大プロジェクトであり、しっかりとフォローしていきたいと考えています。共同システム方式には共同化に付随する課題はありますが、メリットはとて大きい。安全な移行がもちろん第一でそれを大前提として、私たちが新たに受け入れてくださる参加行との間で、アライアンスのメリットを最大限活かせるような取組みがなされているのかどうかについても、ガバナンスの一環として見ていきたいと思っています。

Q5 日本企業の稼ぐ力にも色々な意見があるようですが、 いかがでしょうか？

地域金融機関にとって稼ぐ力と言えば、その源泉は地域社会にほかなりません。ひろぎんグループのパーパスは、<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。」>です。この「地域社会と共に」は、地域の成長なくして、当社グループの成長はないとの覚悟をもって、地域社会の活性化により、当社グループの事業機会を創出すること等を通じて、共に発展していくとの決意表明です。ひろぎんグループの経営展開力と社員一人ひとりの持てる力を十分に発揮していけば、実現

していけるはずで

中期計画では、地域社会と共にグループとしてどう成長していくか、どう価値を高めていくかをお示ししています。企業価値の向上を描くエクイティストーリーは、投資家の理解を深め期待を高めるうえで欠かせません。企業価値の向上に関しては、経営トップをはじめ、各部署でも常日頃真剣に考えているのですが、多くは取締役会を経ないと実施に移したり、対外公表できない。そう考えると、取締役会での議論を意義あるものにする責任は大きいと認識しています。

Q6 ご自身の果たすべき役割については いかがでしょうか？

人口減少のように予見できるが対処の難しい問題に加え、世代による意識や課題認識の違い、さらには、AIに代表される人々の予想を超える急激な技術進歩が起っています。その中でグループ体として何をすべきか。私自身はそれにどう貢献できるのか。少なくとも、これまでの認識力や従来型のコミュニケーションでは、意識やテクノロジーの変化に対応できないのではないのでしょうか。

ひろぎんグループからは、経営トップから若手まで、意識を変え、ビジネススタイルを変えて環境変化に対峙しようとの熱意を感じます。次々に生じてくる変化に対応するには、グループのメンバーの誰もがこれまで以上にフランクに議論し合いアイデアを出し合っ、仕事や組織が変わり続け、収益が生まれ、グループが成長・発展し、地域の牽引役になる。それを加速させる触媒の一つになればと考えています。社外の目線を携え、グループのメンバーとの直接の対話やコミュニケーションツールを通じて刺激を与え合い、ケミストリーを起こすお手伝いができるよう心がけています。

私のいちばんの役割は、申し上げるまでもなく、独立した社外取締役の立場から、取締役会の議論に最大限

貢献することです。そこに提出される各議案に込められているひろぎんグループを成長させたい、地域社会に貢献したいとの思いをしっかり受け止め、どう後押しすれば環境変化を凌げるグループ作りと地域社会の未来創りのお手伝いができるか、日々考えています。



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、社会的責任と公共的使命を果たすなか、経営の健全性、効率性および透明性を高めることで、ステークホルダーであるお客さま、株主の皆さま等から高い評価と揺るぎない信頼を確立し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に努めています。そのため、株

式会社東京証券取引所による「コーポレートガバナンス・コード」の趣旨・精神も踏まえ、実効的なコーポレートガバナンスの実現に向け、次の5つの方針を掲げて取り組んでいます。

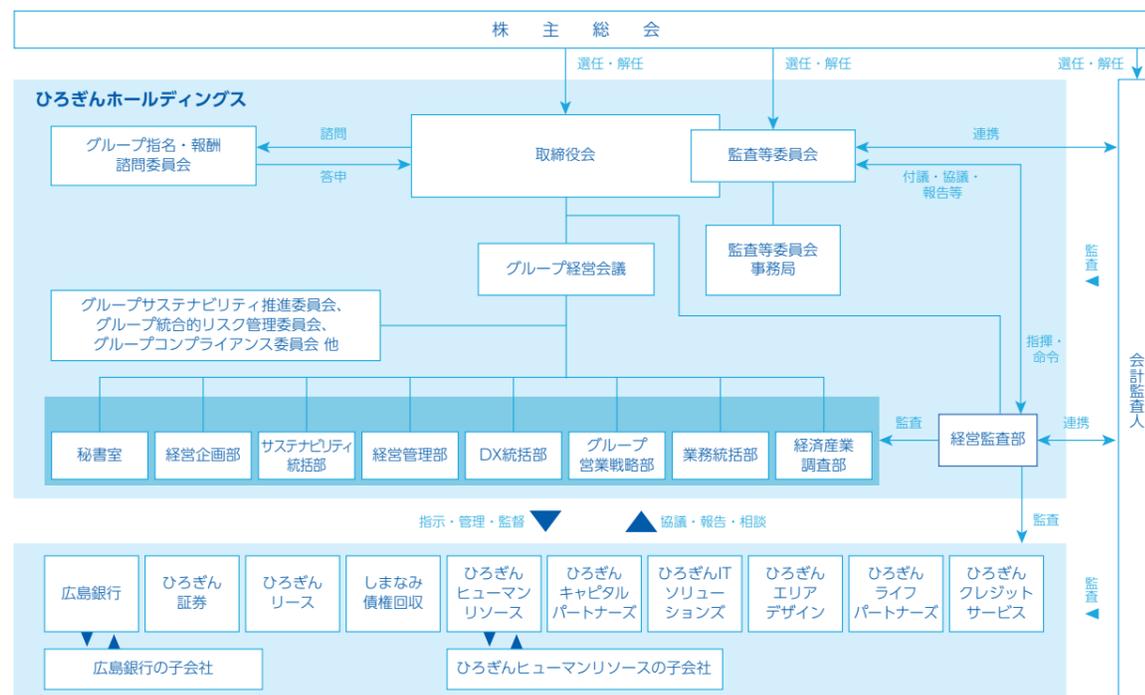
1. 株主の皆さまの権利を尊重し、平等性を確保するとともに、権利行使に係る適切な環境を整備します。
2. 国連において採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」および企業の社会的責任（CSR）への取り組みを強化するとともに、地域社会、お客さま、従業員等の全てのステークホルダーとの適切な協働に努め、その権利や立場を尊重する企業文化・風土を醸成します。
3. ディスクロージャーの充実による適時適切な情報開示を通じて、経営の透明性を確保します。
4. 取締役会は、株主の皆さまに対する受託者責任・説明責任を踏まえ、業務執行の実効性の高い監督と迅速な意思決定を行います。
5. 株主の皆さまとの建設的な対話を行い、適切な対応に努めます。

コーポレートガバナンス体制

当社は、「監査等委員会設置会社」を採用することで、監査等委員である取締役(複数の社外取締役を含む)に取締役会での議決権を付与することにより、監査・監督機能の強化を図るとともに、業務執行権限を代表取締役に移譲することにより、経営の効率化・機能強化を進め、コーポレートガバナンスの一層の充実と更なる企業価値の向上を図っています。

また、当社は、「監査等委員会設置会社」を採用することにより、内部監査部門が、取締役会だけでなく、監査等委員会もサポートする体制を構築し、監査等委員会による内部統制システムを利用した実効性の高い組織的監査を通じて、当社グループの健全で持続的な成長と社会的な信頼の確保を図っています。

■ コーポレートガバナンス体制（2024年4月1日現在）



取締役会

当社の取締役は、社外取締役5名を含めた11名で構成し、経営の意思決定および業務執行の監督という位置づけから、取締役会を原則月1回開催しています。取締役会は、当社グループの経営の基本方針・経営戦略および経営計画（サステナビリティを巡る課題への対応やデジ

タル技術を活用する戦略等に関する重要事項を含む）やリスク管理・コンプライアンス・内部監査に関する重要事項等を決定するとともに、「内部統制システムの構築に係る基本方針」を定め、当該方針等に基づく内部管理態勢の整備と業務執行状況の監督を行っています。

取締役会における具体的な検討内容（2023年度）

- (1) 当社グループの経営の基本方針・経営戦略および経営計画に関する事項
 - ・ 次期中期計画（「中期計画2024」）
 - ・ グループ経営計画・営業計画
 - ・ 広島銀行の次期基幹系システム
 - ・ グループ会社の経営展開 等
- (2) サステナビリティを巡る課題への対応やデジタル技術を活用する戦略等に関する事項
 - ・ カーボンニュートラル戦略
 - ・ 人財戦略
 - ・ 人権
 - ・ DX戦略
 - ・ サイバーセキュリティ 等
- (3) リスク管理・コンプライアンス・内部監査に関する事項
 - ・ グループリスクアペタイト・ステートメント
 - ・ グループコンプライアンス・プログラム
 - ・ グループ内部監査基本計画 等
- (4) コーポレートガバナンスに関する事項
 - ・ 取締役会の実効性評価
 - ・ 内部統制システムの整備・運用状況
 - ・ 東証コーポレートガバナンス・コードへの対応状況
 - ・ 当社株式の状況およびIRの実施状況
 - ・ 政策保有株式 等

監査等委員会

当社の監査等委員である取締役は、社外取締役3名を含めた4名で構成し、取締役の職務執行の監査という位置づけから、監査等委員会を原則月1回開催しています。各監査等委員である取締役は、監査等の職務の執

行を通じて得た情報および知見を取締役会の審議等において積極的に活用し、取締役会の監督機能の実効性の確保とともに、業務の適正な決定に努めています。

グループ指名・報酬諮問委員会

当社の取締役会は、当社および当社グループの主要グループ会社における取締役・監査役および執行役員の指名および報酬の決定プロセスにおける透明性・客観性を確保するため、代表取締役2名および独立社外取締役5名で構成するグループ指名・報酬諮問委員会

を設置しています。当社では、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の選任および報酬等の額に関する事項等について、同委員会における審議および答申を踏まえ、取締役会決議により決定しています。

▶ 各機関における独立社外取締役の構成

取締役会 11名



独立社外取締役 5名
(うち 女性 2名)

監査等委員会 4名



独立社外取締役 3名
(うち 女性 1名)

グループ指名・報酬諮問委員会 7名



独立社外取締役 5名
(うち 女性 2名)

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価を通じたコーポレートガバナンスの高度化

当社取締役会は、取締役会の機能強化を目的として、毎年度、取締役会の構成、運営状況等に関して、取締役の自己評価等を基に取締役会の実効性について分析・評価を行い、抽出した課題に対する改善策を検討・実施することを通じて、取締役会の更なる実効性向上を図っております。

2023年度においては、2022年度の実効性

性の分析・評価に基づき、以下に記載のとおり、取締役会の実効性向上に向けた取組みを進めました。

当社は、実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けて、引き続き取締役会の実効性評価を通じて、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた取組みを進めてまいります。

Plan：2022年度の分析・評価結果を踏まえた2023年度の検討・対応方針	
(1) 取締役会の議論の高度化に向けた対応	(3) 経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応
(2) 取締役会の運営の効率化に向けた対応	(4) 中核人材の多様性確保に向けた対応

Do：2023年度の検討・対応方針に基づく、取締役会の実効性向上に向けた施策の実施	
<p>(1) 取締役会の議論の高度化に向けた対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会による戦略的議論の深化を図るため、取締役会において、年間スケジュールを予め設定のうえ、中長期的な視点からの「経営の重要なテーマ」に関するフリーディスカッションを実施しました。 取締役会による各グループ子会社の経営戦略の方向性に関する議論を促進するため、取締役会において、中長期的な視点からの自社分析（課題認識と成長戦略）等に関するグループ各社（広島銀行除く）の社長による執行プレゼンテーションを実施しました。 	<p>取締役会におけるフリーディスカッションの実施状況（2023年度）</p> <p>1. 「経営の重要なテーマ」に関するフリーディスカッション</p> <ul style="list-style-type: none"> 次期中期計画（「中期計画2024」）におけるカーボンニュートラル戦略の方向性（2023年9月） 次期中期計画（「中期計画2024」）における人財戦略の方向性（2023年10月） 次期中期計画（「中期計画2024」）におけるDX戦略の方向性（2023年11月） <p>2. グループ各社の社長による執行プレゼンテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ひろぎんヒューマンリソースの経営展開（2023年8月） しまなみ債権回収の経営展開（2023年8月） ひろぎんキャピタルパートナーズの経営展開（2023年8月） ひろぎんリースの経営展開（2023年9月） ひろぎんITソリューションズの経営展開（2023年9月） ひろぎんエアリアデザインの経営展開（2023年9月） ひろぎんビジネスサービスの経営展開（2023年9月） ひろぎんクレジットサービスの経営展開（2023年9月） ひろぎんリートマネジメントの経営展開（2023年9月） ひろぎん証券の経営展開（2023年10月）
<p>(2) 取締役会の運営の効率化に向けた対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要課題への重点的な時間配分を図るため、従来通り、取締役会前日の社外役員事前説明会を継続実施するとともに、取締役会開催に際して、特に議論を深めるべき課題を事前に決定し、議事時間を重点配分するなど、実質的な議論時間の確保に向けた取組みを進めました。 	
<p>(3) 経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 社外役員と執行側との意見交換・対話の充実等を目的として「社外役員との意見交換会」を新設し、「経営幹部・経営幹部候補者の選定・育成プロセス」をテーマとした、当社社長および子会社である広島銀行頭取と社外役員との意見交換会を実施したほか、社外役員と経営幹部・経営幹部候補者との意見交換会を実施するなど、経営幹部育成プロセスの高度化に向けた取組みを進めました。 	<p>社外役員と執行側との意見交換・対話の実施状況（2023年度）</p> <p>1. 社外役員との意見交換会</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社社長および広島銀行頭取（2023年8月） 若手・中堅職員（2023年9月） 経営幹部・経営幹部候補者（2023年11月） 本部中堅職員（2024年3月）  <p>2. 社外役員とのランチミーティング</p> <ul style="list-style-type: none"> 本部室課長（2023年7月） 地区担当役員、営業企画部長（2023年9月） 本部女性職員（2023年10月） グループ会社プロパー職員（2024年1月） グループ会社社長（2024年3月）
<p>(4) 中核人材の多様性確保に向けた対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 2023年12月に「女性活躍」をテーマとした役員トレーニングセミナーを開催するなど、中核人材の多様性確保に向けた取締役の更なる知識・情報の習得および取締役会の実効性の向上を図るための施策の充実・強化を進めました。 2024年4月にサステナビリティ統括部を新設し、サステナビリティ統括部内にサステナビリティ統括グループを新設するとともに、DE&I（ダイバーシティ・エイクイティ&インクルージョン）に係る取組内容の拡充・高度化を図るため、サステナビリティ統括グループ内にDE&I統括室を新設しました。 2024年4月にDE&I部門の中核を担ってきた専門職コースの人材を初の女性執行役員として登用しました。 	

Check：2023年度の実効性評価・分析	
(1) 内部統制システムの整備・運用状況	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、2023年度の内部統制システムの整備・運用状況について、2024年3月の取締役会において報告を受け、その実効性に問題のないことを確認しました。
(2) 取締役会の実効性の評価・分析	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性の評価・分析については、外部機関の助言を得ながら、2024年2月から3月にかけて取締役会の構成員である全ての取締役を対象にアンケートを実施しました。なお、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保いたしました。 取締役会は、外部機関からの集計結果の報告をベースに、2024年5月の取締役会において、2023年度の実効性評価・分析を実施のうえ、当社取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。 特に、2022年度の実効性評価において認識された課題については、2023年度を通じて実践した改善施策がいずれも肯定的に評価されており、2023年度を通じて、実効性の向上が図られたことを確認しました。 今後の取締役会実効性の更なる向上に向けては、取締役会の議論の高度化と運営の高度化に向けた対応について継続的に取組むとともに、経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応について、より一層の取組みが必要との認識を共有しました。

Action：2023年度の分析・評価結果を踏まえた2024年度の検討・対応方針	
(1) 取締役会の議論の高度化に向けた対応	(3) 経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応
(2) 取締役会の運営の効率化に向けた対応	

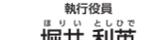
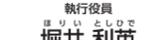
▶コーポレートガバナンス強化の歩み

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
パーパス・経営理念	・経営理念見直し			・パーパス制定	
コーポレートガバナンス基本方針	・新規制定	・CGコード改訂を踏まえた改正			
戦略	・「中期計画2020」策定			・「中期計画2024」策定	
組織	・持株会社体制移行（ひろぎんHD設立）				
監督と執行の分離	・機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用			・持株会社の社長と銀行の頭取の兼務解消	
指名・報酬	・グループ指名・報酬諮問委員会設置	・スキル・マトリックスの新規制定	・スキル・マトリックスの改正		
	・社外取締役3名（女性取締役1名）			・社外取締役4名（女性取締役1名）	・社外取締役5名（女性取締役2名）
	・取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の制定				・金銭による業績連動報酬制度の見直し
取締役会の議論の高度化・運営の効率化		★「経営の重要なテーマ」に関するフリーディスカッションの導入 ★グループ各社の社長による執行プレゼンテーションの導入			
	★経営計画の策定プロセスの見直し ★事前説明会の運営見直し ★定例的な業務執行報告と重要な議案等の区分に応じた議事時間の配分	★執行側の事前検討プロセスに関する社外役員への情報共有の充実（グループ経営会議等の資料・議事録の事前共有）	★特に議論を深めるべき課題の事前提示（取締役会議事次第上にて【特】マークを付与）	★執行側の事前検討プロセスに関する社外役員への説明強化（グループ経営会議等での意見のポイントの資料掲載）	
株主との対話の強化			★社長・取締役専務執行役員等によるIR活動の強化・充実 ★投資家等の意見・要望等に関する取締役会へのフィードバック強化		
役員トレーニングの充実			★年2回の役員トレーニングセミナーの実施		
経営幹部育成プロセスの高度化			★経営幹部育成プロセスに関する議論強化 ★社外役員との意見交換会の新設		
中核人材の多様性確保		・女性管理職比率の目標設定	★女性管理職比率等の目標引き上げ	★当社初となる女性執行役員の登用	★DE&I統括室新設

★印は、取締役会の実効性評価において抽出された課題に対する主な改善・高度化施策

コーポレートガバナンス

役員一覧（2024年6月26日現在）

社内取締役			
 代表取締役会長 池田 晃治	1977年 4月 広島銀行入行 2006年 4月 同執行役員福山営業本部本部長 2008年 4月 同常務執行役員福山営業本部本部長 2009年 4月 同常務執行役員総合企画部長 2009年 6月 同常務取締役総合企画部長 2011年 4月 同常務取締役 2012年 6月 同取締役頭取(代表取締役) 2018年 6月 同取締役会長(代表取締役) 2020年 10月 当社取締役会長(代表取締役)(現任) 2022年 4月 広島銀行取締役会長(現任)	 代表取締役社長 部谷 俊雄	1983年 4月 広島銀行入行 2008年 4月 同広島東支店長 2011年 4月 同総合企画部長 2013年 4月 同執行役員本店営業本部本部長 2015年 4月 同常務執行役員本店営業本部本部長 2016年 4月 同常務執行役員 2016年 6月 同取締役常務執行役員 2018年 6月 同取締役頭取(代表取締役) 2020年 10月 当社取締役社長(代表取締役)(現任) 2022年 4月 広島銀行取締役
 取締役専務執行役員 清宗 一男	1986年 4月 広島銀行入行 2008年 10月 同営業統括部融資企画室長 2010年 4月 同融資企画部融資企画室長 2013年 4月 同本川支店長 2015年 4月 同大手町支店長 2018年 4月 同執行役員呉支店長兼呉市役所出張所長 2020年 4月 同常務執行役員 2020年 6月 同取締役常務執行役員 2020年 10月 当社取締役常務執行役員(現任) 2022年 4月 同取締役専務執行役員(現任) 広島銀行取締役頭取(代表取締役)(現任)	 取締役専務執行役員 横見 真一	1989年 4月 広島銀行入行 2010年 10月 同下松支店長 2013年 4月 同個人営業部 プライベートバンキング室長 同アセットマネジメント部副部長 2017年 4月 同アセットマネジメント部長 2018年 4月 同総合企画部長 2018年 10月 同執行役員総合企画部長 2020年 4月 当社経営企画部経営企画グループ長 2020年 10月 同経営企画部経営企画グループ長 兼サステナビリティ統括室長 2021年 11月 同常務執行役員 2022年 4月 広島銀行常務執行役員 同取締役常務執行役員 同取締役専務執行役員 当社専務執行役員 2022年 6月 広島銀行取締役専務執行役員(代表取締役)(現任) 2024年 4月 当社取締役専務執行役員(現任)
 取締役専務執行役員 廣江 裕治	1989年 4月 広島銀行入行 2011年 4月 同古島支店長 2013年 4月 同融資企画部融資企画室長 2016年 4月 同福山胡町支店長 2018年 4月 同人事総務部長 2020年 4月 同執行役員呉支店長 兼呉市役所出張所長 2022年 4月 同常務執行役員 2022年 6月 同取締役常務執行役員 2024年 4月 同取締役専務執行役員(現任) 当社専務執行役員 2024年 6月 当社取締役専務執行役員(現任)	 取締役(監査等委員) 熊野 達朗	1988年 4月 広島銀行入行 2011年 10月 同人事総務部人事企画課長 2014年 4月 同古市支店長 2016年 4月 同公務営業部長 2019年 4月 同横川支店長 2021年 4月 同リスク統括部理事 2021年 6月 同常勤監査役 2023年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
社外取締役			
 取締役 新免 慶憲	1980年 4月 日本銀行入行 2007年 3月 同京都支店長 2009年 7月 同検査役 2010年 11月 社団法人日本証券アナリスト協会参与 公益社団法人日本証券アナリスト協会事務局長 2015年 8月 同代表理事 2017年 8月 同理事 2020年 6月 広島銀行取締役(社外) 2023年 6月 当社取締役(社外)(現任)	 取締役 松村 はるみ	1976年 4月 株式会社西武百貨店(現株式会社そごう・西武)入社 2004年 6月 株式会社アンリ・シャルパンティエ(現株式会社シュゼット)代表取締役 2011年 7月 株式会社住生活グループ(現株式会社LIXIL) 取締役執行役員 株式会社LIXIL 取締役執行役員 株式会社LIXILグループ(現株式会社LIXIL) 執行役員専務 株式会社LIXIL 取締役専務執行役員 株式会社ロッグ・フィールド取締役(社外)(現任) 2022年 6月 株式会社上組取締役(社外)(現任) 2023年 6月 広島銀行監査役(社外) 2024年 6月 当社取締役(社外)(現任)
 取締役(監査等委員) 谷 宏子	1989年 8月 公認会計士登録 2004年 6月 あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)社員 谷公認会計士事務所代表(現任) 2018年 7月 長州監査法人代表社員 2019年 7月 九州電力株式会社取締役監査等委員(社外) 2020年 6月 当社取締役(監査等委員)(社外)(現任)	 取締役(監査等委員) 北村 俊明	1983年 4月 富士通株式会社入社 2000年 7月 京都大学総合情報メディアセンター助教授 2002年 4月 広島市立大学情報科学部情報工学科教授 2014年 4月 早稲田大学グリーン・コンピューティング・システム研究機構客員上級研究員(研究院客員教授)(現任) 2016年 4月 オスカテクノロジー株式会社フェロー 2016年 7月 広島市立大学名誉教授(現任) 2022年 6月 当社取締役(監査等委員)(社外)(現任)
執行役員			
 取締役(監査等委員) 大隈 郁仁	1982年 4月 東急不動産株式会社入社 2011年 6月 同取締役 2013年 10月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役 同代表取締役社長 2015年 4月 東急不動産株式会社代表取締役社長 2017年 4月 東急不動産ホールディングス株式会社代表取締役副会長 2020年 6月 東急不動産株式会社取締役副会長 東急不動産ホールディングス株式会社取締役副会長 2021年 4月 東急不動産ホールディングス株式会社取締役副会長 同取締役 2022年 4月 株式会社東急総合研究所 2022年 6月 代表取締役社長(現任) 2022年 7月 東急不動産株式会社特別顧問(現任) 2024年 6月 当社取締役(監査等委員)(社外)(現任)	 執行役員 堀井 利英	常務執行役員 藤広 稔
		 執行役員 石原 和幸	常務執行役員 藤井 顕一郎
		 執行役員 木下 麻子	常務執行役員 小玉 勸

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会は、当社グループの経営戦略等に照らして自らが備えるスキル等を特定するため、「グループ指名・報酬諮問委員会」における審議を踏まえ、「取

締役のスキル・マトリックス」を制定し公表するとともに、取締役候補者の指名に際して活用しております。

社内取締役		氏名	性別	地位	経験を有する分野			
氏名	性別				地位	経営戦略・サステナビリティ	法務・リスク管理	営業戦略
池田 晃治	男性	取締役会長(代表取締役)	●	●	●	●	●	
部谷 俊雄	男性	取締役社長(代表取締役)	●	●	●	●	●	
清宗 一男	男性	取締役専務執行役員	●	●	●	●	●	
横見 真一	男性	取締役専務執行役員	●	●	●	●	●	
廣江 裕治	男性	取締役専務執行役員	●	●	●	●	●	
熊野 達朗	男性	取締役(監査等委員)	●	●	●	●	●	

社外取締役		氏名	性別	地位	特に期待する分野			
氏名	性別				地位	企業経営・サステナビリティ	経済・金融	財務・会計
新免 慶憲	男性	取締役	●	●	●	●	●	
松村 はるみ	女性	取締役	●	●	●	●	●	
谷 宏子	女性	取締役(監査等委員)	●	●	●	●	●	
北村 俊明	男性	取締役(監査等委員)	●	●	●	●	●	
大隈 郁仁	男性	取締役(監査等委員)	●	●	●	●	●	

(注) 上記一覧表は、各取締役が有する全ての知識・経験・能力等を表すものではありません。

経営幹部の後継者育成

当社グループでは、従事者を対象とした階層別の研修体系を整備し、職位・階層毎に必要な要件・能力を明確化するなか、計画的な人財育成に努めています。そのなかで、中長期的な観点から経営幹部を育成するため、将来の経営を担うことが期待される従事者を選抜し、「経営者としての思考力(経営戦略、事業変革等)」の強化を図る研修(「ひろぎん経営塾」)を実施しています。(詳細についてはP.75をご参照)

加えて、2023年度より、社外役員と執行側との意見交換・対話の充実等を目的として「社外役員との意見交換会」を新設し、「経営幹部・経営幹部候補者の選定・育成プロセス」をテーマとした、当社社長および子会社である広島銀行頭取と社外役員との意見交換会を実施したほか、社外役員と経営幹部・経営幹部候補者との意見交換会を実施するなど、経営幹部育成プロセスの高度化に向けた取組みを進めました。

社外取締役の役割とサポート体制

社外取締役は、取締役会において、社内取締役とは異なる知見や発想に基づき、取締役会における意思決定や経営全般への助言を行うとともに、内部監査および会計監査の結果ならびに内部統制部門からの統制状況に係る報告を受け、社外の中立かつ公正、客観的な見地から経営監督を行う役割を担っています。

なお、社外取締役に対して、当社外の場合でも取締役会

議案・報告資料を事前に閲覧・確認できるシステムを導入しており、その閲覧用の端末を配付しています。加えて、取締役会に係る事務を所管する秘書室および各所管部が、社外取締役に対して資料の事前説明会を開催しているほか、社内社則・社達等の社内情報および広島銀行の行内規定・通達等の行内情報を閲覧できる環境を整備するなどのサポート体制を構築しています。

役員トレーニング

社外取締役の就任時には、外部機関・団体による新任取締役向け研修を幹旋・提供しているほか、当社グループのガバナンス態勢や経営戦略・方針等に関する説明の場を設けるなど、社外取締役が、その役割・責務を実効的に果たすための適切なトレーニング機会を提供しています。

また、2023年度においては、取締役会の実効性向上に向けた取組みの一環として、2023年6月に「人権」、2023年12月に「女性活躍」をテーマとした役員トレーニングセミナーを開催するなど、取締役の更なる知識・情報の習得および取締役会の実効性の向上を図るための施策の充実・強化を進めました。

コーポレートガバナンス

役員報酬制度

当社では、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針について、代表取締役および独立社外取締役を構成員とするグループ指名・報酬諮問委員会（過半数を独立社外取締役とする）における審議の結果を踏まえ、取締役会の決議により定めております。

■ 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針

a. 基本方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く、以下同様）の報酬等は、当社グループの持続的な成長及び企業価値の向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬決定については、透明性、客観性及び公正性の観点から踏まえ適正な水準とすることを基本方針とする。

具体的には、社外取締役を除く取締役の報酬等は、確定金額報酬、業績連動報酬及び株式報酬により構成し、社外取締役については、その職責に鑑み中立性を確保するため、確定金額報酬のみとする。

なお、当社は、銀行持株会社として、子銀行である株式会社広島銀行と一体的に報酬制度を整備・運用することとし、両社を兼職する場合は、報酬等を一定割合で按分するものとする。

b. 確定金額報酬（金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期等の決定に関する方針を含む）

確定金額報酬は、月例の基本報酬とし、当社傘下のグループ会社の役職員の報酬・給与水準及び同規模他社の役員報酬等の状況等を総合的に勘案のうえ、役位別に決定し、在任中定期的に支払うものとする。

c. 業績連動報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期等の決定に関する方針を含む）

業績連動報酬は、業績向上への貢献意識を高めるため、業績指標を反映した金銭報酬（毎年、一定時期に支給）とし、各事業年度における達成度合いに応じて算出し、役位別に決定するものとする。

具体的には、透明性、客観性及び公正性を確保し、株主等のステークホルダーへの説明責任を十分果たせるものとする観点から、当社の「親会社株主に帰属する当期純利益」を業績指標とし、取締役会決議により設定した役位別の基準額に、当該業績指標に連動した支給倍率を乗じて算定した業績連動報酬を事業年度終了後に支給する。

なお、業績連動支給倍率は、次の通りとする。

また、当社では、取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬等の額に関する事項等について、左記の「グループ指名・報酬諮問委員会」における審議および答申を踏まえ、取締役会決議により決定しております。

（業績連動報酬の業績連動支給倍率）

【親会社株主に帰属する当期純利益】	【業績連動支給倍率】
450億円超	1.500
400億円超 ～ 450億円以下	1.375
350億円超 ～ 400億円以下	1.250
300億円超 ～ 350億円以下	1.125
250億円超 ～ 300億円以下	1.000
200億円超 ～ 250億円以下	0.875
150億円超 ～ 200億円以下	0.750
100億円超 ～ 150億円以下	0.625
100億円以下	—

d. 株式報酬（非金銭報酬）の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期等の決定に関する方針を含む）

株式報酬は、役員報酬と当社株価の連動性を明確にするため、役位別に決定する確定金額報酬に一定割合を乗じた額に基づき算出し支払うものとする。株式報酬制度は、役員報酬BIP信託にて運営し、信託期間中、一定のポイントを付与し、取締役に対する株式の交付は、当社および株式会社広島銀行の双方の退任時にポイントの累計値に応じて行うものとする。

ただし、別途定める非違行為等に該当した場合は、当該株式交付相当額の返還を請求することができるものとする。

e. 金銭報酬、業績連動報酬及び非金銭報酬の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

取締役の種類別の報酬割合については、銀行持株会社としての経営の安定性・健全性を重視しつつ、当社グループとしての持続的成長・企業価値向上や当社の株式価値向上に向けたインセンティブの観点から織込み、同規模他社の役員報酬の状況等を総合的に勘案し決定するものとする。

f. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

取締役の全ての個人別の報酬等の内容は、代表取締役及び独立社外取締役を構成員とするグループ指名・報酬諮問委員会（過半数を独立社外取締役とする）の審議・答申を踏まえ、取締役会の決議により決定する。

■ 役員報酬制度

	確定金額報酬	業績連動報酬	非金銭報酬（株式報酬 [※] ）
取締役 （監査等委員である取締役を除く）	●	●	●
監査等委員である取締役	●	—	—
社外取締役	●	—	—
執行役員	●	●	●

※役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託と称される仕組みを活用した制度。当社および連結子会社である広島銀行が提出する対象役員の報酬額を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当社および広島銀行の双方の退任時に当社株式の交付および当社株式の換価処分金相当額の金銭を給付。

政策保有株式

当社グループでは、政策保有株式に係る適切性を確保するため、下記の通り、「政策保有株式の保有・議決権行使の方針」について定めています。

なお、グループ政策保有株式検証委員会での検討・審議を踏まえ、2024年3月の取締役会において、保有する銘柄の検証を行った結果、約8割の銘柄が基準を満たしております。基準を満たさない銘柄につきましては、当該企業と取引採算向上や縮減に向けた対話を実施しております。

■ 政策保有株式の保有・議決権行使の方針

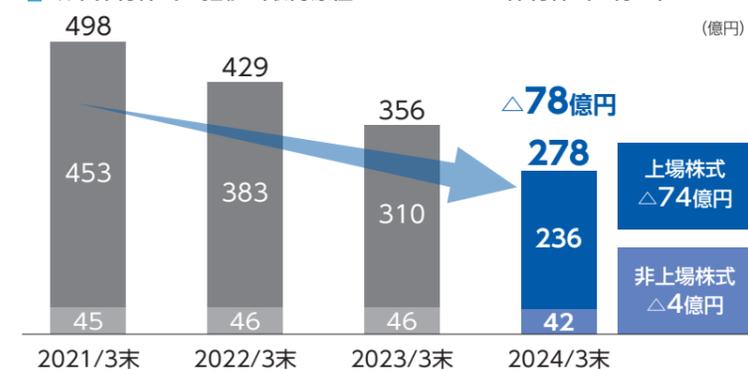
（1）上場株式の政策保有に関する方針

- （イ）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する。
- （ロ）保有する株式については、リターンに対する資本コストや当該企業の地域経済への貢献度合い、ESG要素を踏まえた成長性・将来性および当社グループとの取引の中長期的採算性などを、取締役会で定期的に検証し、保有意義を検証する。

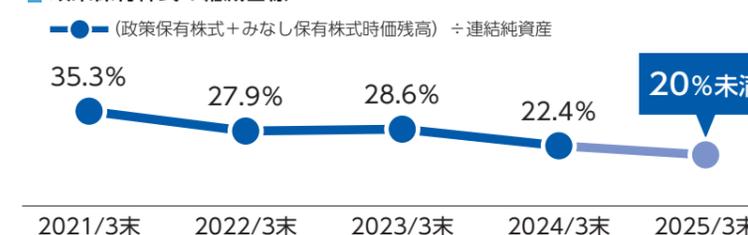
（2）政策保有株式に係る議決権行使基準

- （イ）当社グループは、議決権行使に当たって、次に掲げる方針に加えて当該企業の経営方針やコーポレートガバナンスの整備状況を勘案した上で、議決権の行使を判断する。
 - ・当該企業による中長期的な企業価値の増大や株主価値の向上に繋がる適切な意思決定の有無
 - ・株主として不利益を被る可能性の有無
- （ロ）特に次に掲げる項目については、企業価値および株主価値に影響を及ぼす可能性について精査する。
 - ・財務の健全性に著しく悪影響を及ぼす可能性のある剰余金処分議案
 - ・不祥事もしくは反社会的行為が発生した企業または赤字や無配が一定期間に亘る企業の取締役・監査役の選任議案および退職慰労金贈呈議案
 - ・買収防衛策議案 等

■ 政策保有株式の推移（取得原価ベース、みなし保有株式を除く）



■ 政策保有株式の縮減目標



リスク管理

基本的な考え方

当社グループが、お取引先や株主の皆さまからの信頼にお応えするためには、様々な「リスク」に的確に対処することにより、経営の健全性を維持・向上しつつ、適切な収益を確保し、安定的な経営を行っていく必要があります。

当社グループでは、リスクを的確に管理するため、取締役会で定めた「グループ統合的リスク管理規程」に基づき、毎期のリスク管理方針を決定し、各種リスクを統合的に管理しております。

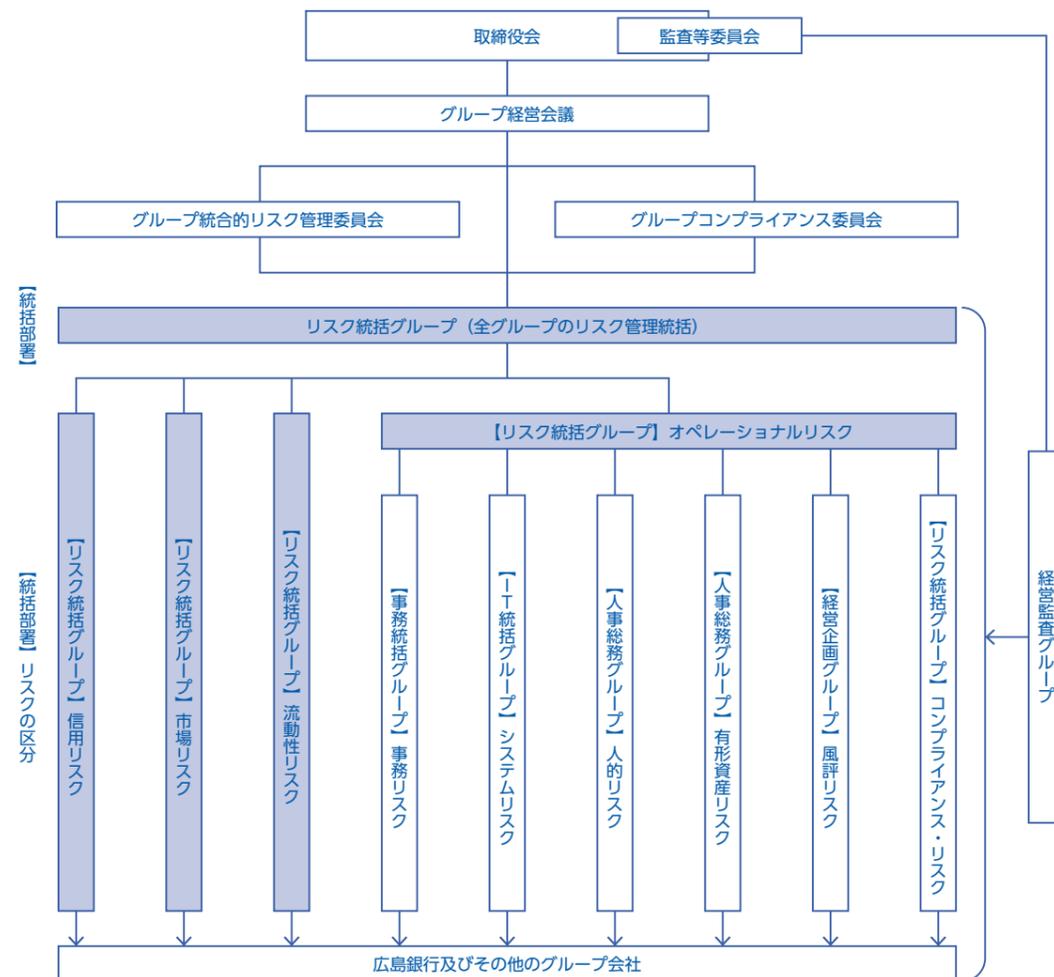
リスク管理体制

主要なリスクである信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナルリスクの管理については、それぞれの管理部署を明確化し、リスク統括グループが当社グループのリスク管理を統括して一元的な管理を行っております。また、「グループ統合的リスク管理委員会」を設置するとともに、経営監査グループが

リスク管理体制の適切性・有効性を定期的に監査し、多様化・複雑化するリスクに対して適切に対応する体制を構築しております。

こうしたリスク管理体制の下で、自己資本／リスク／収益のバランスのとれた、健全で収益力の高い経営を実現してまいります。

▶ リスク管理体制 (2024年4月1日現在)



リスクアペタイト・フレームワーク

■ リスクガバナンス

当社グループでは、強固なリスクガバナンスを確立するために、リスクアペタイト・フレームワークを導入し、リスクアペタイト・フレームワークの枠組み、リスクアペタイト等についてリスクアペタイト・ステートメントとして文書化し、当社グループ内に徹底

を図っています。さらに、リスクアペタイト・フレームワークを有効に機能させるため、当社グループのリスクテイクに対する価値観や、リスクアペタイトに沿った行動を促す健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。

■ リスクカルチャー

地域社会の持続的な発展および〈ひろぎんグループ〉の持続的な企業価値の向上を実現するためには、従事者一人ひとりが、コンプライアンスの遵守はもとより、お客さまを含めた全てのステークホルダーの期待や要請ならびに当社グループのパーパス・経営理念に沿って、判断し、行動することが必要不可欠です。

当社グループでは、リスクカルチャーを、リスク認識・リスクテイク・リスク管理等に係る組織および個人の意

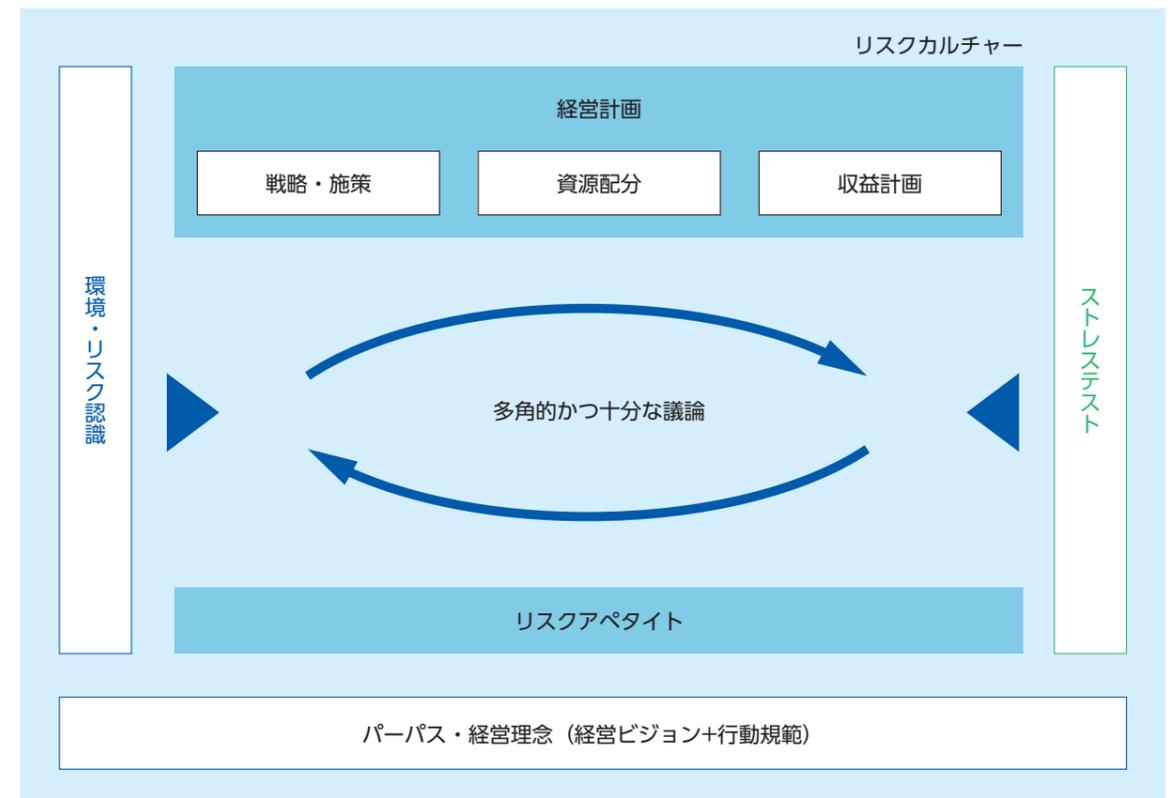
思決定に係る基本的な考え方であり、強固なリスクガバナンスを構築する基盤となる要素であるという認識のもと、行動規範との一貫性を確保するなか、「〈ひろぎんグループ〉のリスクカルチャー」を制定しています。

また、リスクカルチャーを当社グループ内に醸成・浸透させるため、経営陣からのメッセージ配信、研修などを通じて共有・周知に取り組んでいます。

■ リスクアペタイト

当社グループは、リスクアペタイト・フレームワークを、適切な環境・リスク認識のもと、当社グループ全体の「リスクテイクの推進およびリスクのコントロール」を目的とした経営管理を支える枠組みとして位置付けています。

リスクアペタイト・フレームワークの導入によって、経営計画を達成するためのリスクアペタイト（進んで受け入れるリスクの種類と水準）が明確となり、より多くの収益機会の追求と適切なリスクテイクの推進が可能となります。



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*）

※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

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行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。

次世代基幹系システム移行までの対応（2022年度～2030年度）

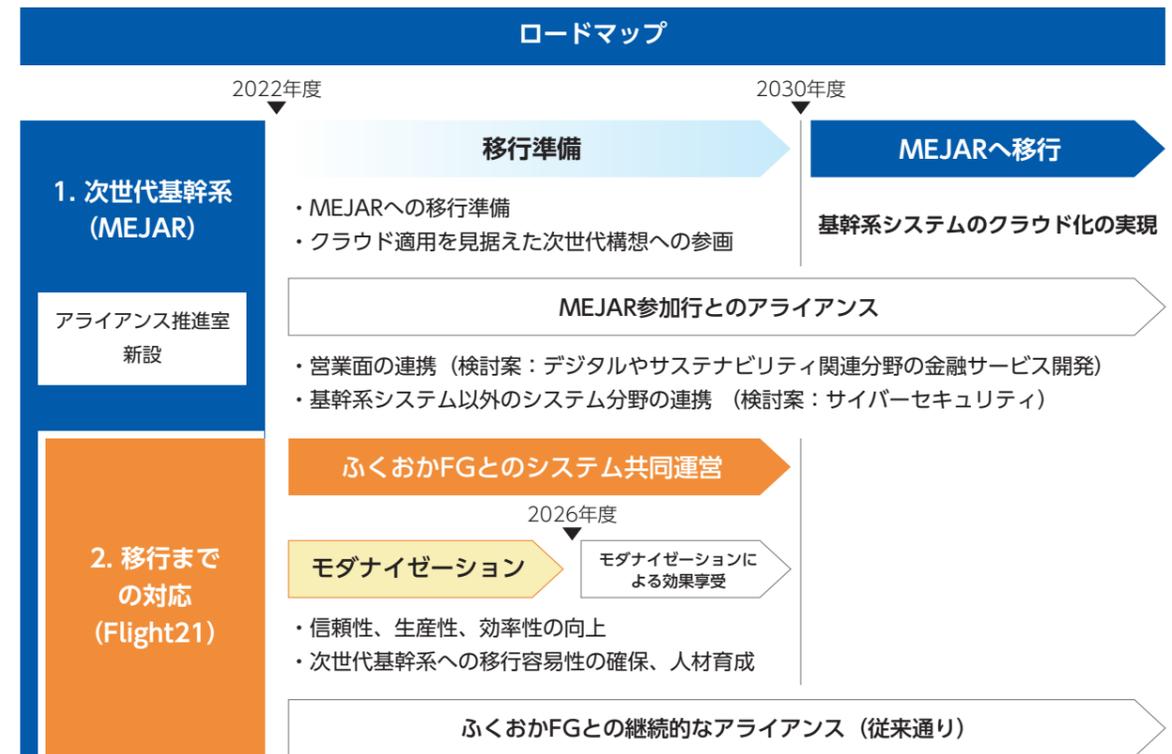
現在、広島銀行と株式会社ふくおかフィナンシャルグループ（以下、FFG）、日本IBM株式会社（代表取締役社長 山口 明夫）およびキンドリルジャパン株式会社（代表取締役社長 上坂 貴志）との間で実施している基幹系システムの共同運営（Flight21）を2030年度まで延長の上、2022年度～2026年度の期間で、基幹系システムのモダナイゼーションを実施します。モダナイゼーションでは、FFGと共同で、①勘定系・情報系システムの構造刷新やオープン化による効率化、②チャンネル統合基盤の新設とAPI拡充による高度化を

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行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）

1	<p>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）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
2	<p>次世代基幹系システム移行までの対応（2022年度～2030年度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現行基幹系（Flight21）の継続、およびモダナイゼーションの実施



サイバーセキュリティ

専門部署の設置

当社グループでは、巧妙化するサイバー攻撃に対するセキュリティ対策等のITガバナンスの高度化を進め

ていくため、当社および広島銀行に「セキュリティ統括課」を2024年4月より新設しております。

「CMS-CSIRT」の共同設立

昨今、金融業界を取り巻くサイバー犯罪、サイバー攻撃等の脅威が増しており、多くの地域金融機関が更なるセキュリティ強化の必要性を認識しております。MEJAR参加行（広島銀行が2030年度より共同利用予定）およびNTTデータ地銀共同センター参加行が協力

し、サイバーセキュリティの共助を推進する組織「CMS-CSIRT」を設立し、セキュリティ部門の交流促進、共同でのセキュリティ対応訓練や演習等を企画するなど、セキュリティ対策の取組み向上を図っております。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループが株主・投資家の皆さまやお客さまからのゆるぎない信頼を確保するためには、地域社会・お客さまとのリレーションを一層深め、個々のニーズや課題の解決に向けて徹底的に取組み、確かなソリューションを提供することで、より強固な経営基盤を確立するとともに、コンプライアンス重視の経営を

実践していくことが大切であると考えております。

こうしたなかで、当社グループでは、コンプライアンスを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、企業倫理を風土として定着させるため、コンプライアンス態勢の確立やその周知徹底などに全力で取組んでおります。

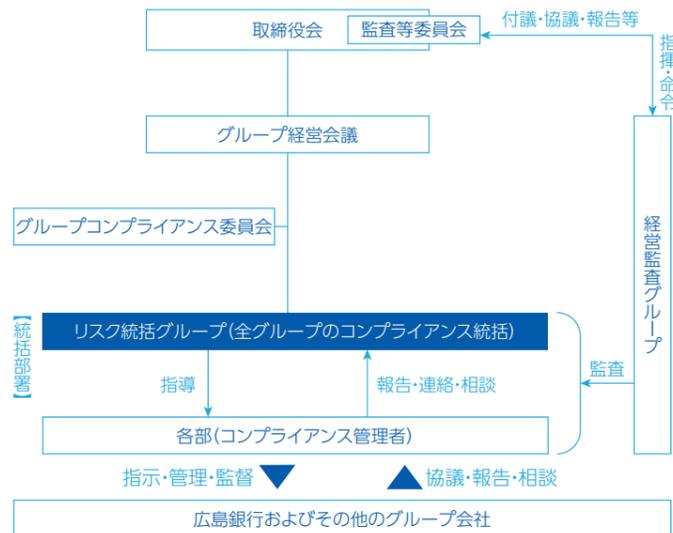
コンプライアンス体制

法令および社会的規範の遵守の徹底と企業倫理の確立を図るため、「グループコンプライアンス委員会」を設置し、法令等遵守に関する事項を審議・検討するなど、コンプライアンス違反の未然防止の徹底を図っております。

また、当社グループは各社の部店にコンプライアンス管理者を配置し、法務情報の交換や日常的なコンプライアンス状況の点検を実施するとともに、「リスク統括グループ」による法令等遵守に係る一元管理体制と統括機能の強化に継続的に取組んでおります。

さらに、経営監査グループが独立した立場からのモニタリングを実施することで、内部牽制機能の強化を図っております。

コンプライアンス体制(2024年4月1日現在)



コンプライアンス・プログラム

コンプライアンスを実現するための実践計画として「グループコンプライアンス・プログラム」を半期毎に取締役会において決議し、それに基づいた取組みを着実に実施しております。

具体的には、当社グループは、「コンプライアンス・マニュアル」を制定し社内イントラネット等に公開のうえ、階層別研修やコンプライアンス管理者を対象とした研修の実施等、さまざまな活動を通じてその周知

徹底を図るとともに、法令等遵守に対する経営陣の積極的関与とコンプライアンスの一元的管理体制の強化を通してチェック体制の整備等を進めております。

このような「グループコンプライアンス・プログラム」については、四半期毎に進捗状況や達成状況を取締役会等にて検証し、問題点の把握と課題の解決に努めるなかで、高いレベルのコンプライアンスの実践に向けた不断の取組みを進めております。

人権の尊重

人権方針

人権をめぐる状況は日々多様化・複雑化しており、企業の人権尊重責任が国内外で強まっていることを鑑み、当社グループは、2023年5月に「人権方針」を制定しました。

当該方針に基づき、当社グループは、お客さまや従業員をはじめとする様々なステークホルダーの人権を尊重し、誰もが働きがいをもって仕事に取組み、充実

した生活を送ることができる社会づくりに貢献してまいります。

また、お客さま(投融資先含む)やサプライヤー(調達・委託先)の企業活動が人権に与える負の影響にも関心を持ち、お客さまやサプライヤーが人権に対して負の影響を及ぼしている場合には、当社グループとして適切に対応してまいります。

ハラスメントの防止

当社グループでは、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントを含めたハラスメント行為は主要な厳禁行為として防止に努めています。

具体的な取組みとしてハラスメント行為の未然防止に向け、毎期初に実施しているグループ全社会議のなかで啓発を行っているほか、同行為の早期発見に向け、

定期的に全従業員を対象とした「無記名アンケート」を行っています。

また、ハラスメントが発生した場合の相談・苦情については、当社のリスク統括グループおよび外部弁護士事務所に「ホットライン」を設置しており、加害者には厳正な対処を行うこととしております。

同和・人権問題への取組み

企業の人権尊重責任が求められる中、当社グループとしても企業活動を展開するうえで「同和・人権問題」は積極的に対応すべき重要な問題と位置付けております。特に「同和問題」はさまざまな人権課題の原点であると認識しています。「同和問題の正しい理解と認識を深め、当社グループの社会的責任を遂行する」こ

とを目的として、1977年に「同和問題啓発推進委員会」を設置、現在は「グループ人権問題啓発推進委員会」へ改組し、同和問題にとどまらず、多様な人権問題への確に対応すべく、同和・人権研修などを通じた啓発に努めています。

同和・人権研修の実施

当社グループでは、人権尊重への取組促進には、従業員の同和問題を含む幅広い人権問題に関する正しい知識、関心と理解の深化が不可欠であるとの認識をも

と、入社時や昇進等の研修時などにおいて、同和・人権問題に関する講義を実施するなど、定期的な啓発活動の実施に積極的に取組んでいます。

▶2023年度同和・人権研修実績

研修名	対象者	
新入職員研修	新入職員	108名
新任監督職研修	新任監督職	79名
新任管理職研修	新任管理職	40名
新任支店長研修	新任支店長(銀行)	19名
キャリア採用時研修	新規採用キャリア(銀行)	19名
スタッフ採用時研修	新規採用スタッフ(銀行)	73名
同和・人権問題職場学習	全従業員	

お客さま保護等管理

基本的な考え方

当社グループでは、社会的責任と公共的使命を十分認識するなかで、あらゆる法令やルールを厳格に遵守するとともに、社会的規範に則り、お客さまの視点に

お客さま保護等管理体制

当社グループは、顧客の保護及び利便性の向上にかかる態勢の整備・確立を図るための大綱として、グループ顧客保護等管理規程を取締役会で定めております。

グループ顧客保護等管理規程では、顧客説明、顧客サポート（相談・苦情）、顧客情報、外部委託及び利益相反に関する各管理事項及び方針を定め、当社グループ

情報管理

当社グループは、公表しております「個人情報保護宣言」に基づき、個人情報の取得や提供について厳正な対応を進めるとともに、サイバー攻撃に対応するためシステム強化等の安全管理措置等に関して継続的な改善に努めております。

お客さまからお預りしている大切な情報資産を適切かつ厳格に管理するため、全従業員に対して、情報セキュリティ研修等を継続的に実施し、情報の取り扱いに関し、行動レベルで常に高い意識を持つよう徹底し

勧誘方針

広島銀行は、金融商品の勧誘にあたって、次のルールを守ります。

1. お客さまの金融商品に対する知識やご経験、資産構成や運用のご意向などに配慮した適切な商品をおすすめするように努めます。
2. 商品のご購入はお客さまご自身でお決めいただけますよう、商品内容やリスク内容などの重要事項について適切な情報提供と説明に努めます。

立って誠実かつ公正に業務を遂行し、お客さまの保護および利便の向上の実現を図っています。

プの従事者に周知しております。

また、リスク統括グループを顧客保護等管理の統括部署として、顧客保護等を実現するための基本的な実践計画として「グループコンプライアンス・プログラム」を半期毎に、取締役会で定めるとともに、その進捗状況を定期的に取り締役に報告しております。

ております。

また、個人情報の取り扱い状況については内部監査等を厳格に実施することにより、その実効性の向上に努めております。

なお、お客さまご本人が、個人データの利用目的の通知、開示（第三者提供記録の開示も含まれます）、訂正等または利用停止を請求された場合、ご本人さまであることを確認した上で、開示等の対応を行っています。

3. 断定的判断や事実と異なる情報の提供など、お客さまの誤解を招くような勧誘は行いません。
4. お客さまにとって不都合な時間帯やご迷惑な場所での勧誘は行いません。
5. お客さまにご満足いただける健全で適切な勧誘を行うため、商品知識などの研鑽を続けてまいります。

内部監査

基本的な考え方

当社グループでは、グループの運営に関し価値を付加し、また改善することで、経営計画の達成に貢献することを目的として、実効性のあるグループ内部監査

内部監査体制

当社グループでは、被監査部門から独立し十分な牽制機能が働く内部監査部門を当社および主要グループ各社に設置し、被監査部門のガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスの適切性・有効

■ひろぎんホールディングス

当社では、被監査部門から独立した経営監査部を設置し、取締役会、監査等委員会をレポートラインとし、取締役会、監査等委員会との連携および当社グループ各社の内部監査部門との分担・協働を図ることで、経営および被監査部門への監督・牽制力（ガバナンス）を強化しています。

経営監査部は、当社グループの内部監査基本計画を総括し、グループ各社にまたがる重要リスク項目を踏まえたグループ内部監査基本計画を取締役会および監査等委員会で定めております。内部監査結果は、当社グループの内部監査部門の内部監査の結果および改

■グループ各社

広島銀行などの主要グループ会社においても、被監査部門から独立した内部監査部門を設置して、内部監査を実施しています。各社では、グループ内部監査基本計画に沿って内部監査基本計画を策定し、取締役会

態勢の構築を図ることが、必要不可欠かつ重要であると考えています。

性について、規律遵守の態度をもって評価し、客観的意見を表明するとともに、問題点の改善要請または是正勧告、および助言を行っています。

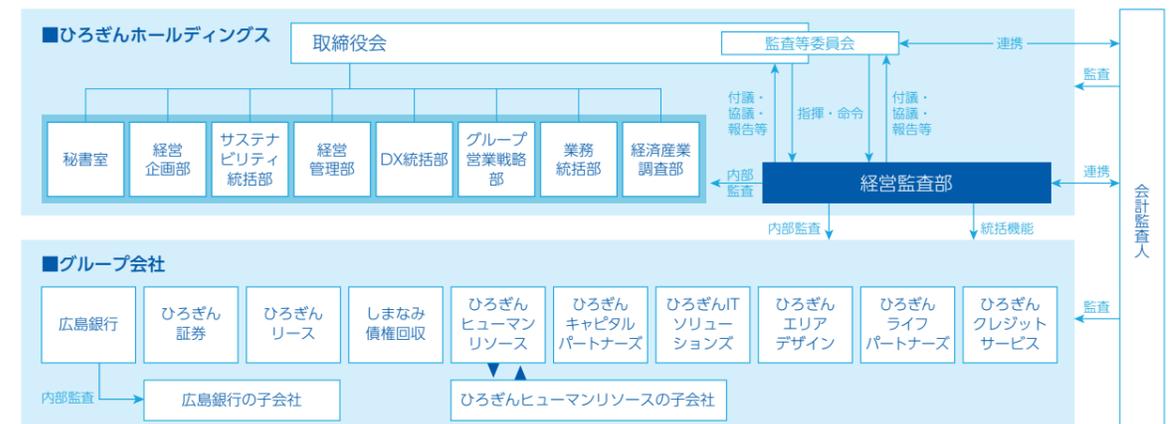
善・是正状況等を総括し、定期的に取り締役員および監査等委員会に報告しています。

また、経営監査部は、当社グループの内部監査機能の統括部署としてグループ各社の内部監査基本計画について報告を受け、グループ内部監査基本計画との整合性を確認しています。グループ各社の内部監査部門と連携し内部監査を実施するとともに、グループ各社からの内部監査結果の報告などを受け、グループ各社の内部監査態勢および実施状況を把握・検証し、必要に応じて指導等を行っています。

等にて決定しています。

内部監査の結果は、遅滞なく頭取、社長および当社などに報告するとともに、定期的当社およびグループ各社の取締役会等に報告しています。

▶内部監査体制（2024年4月1日現在）

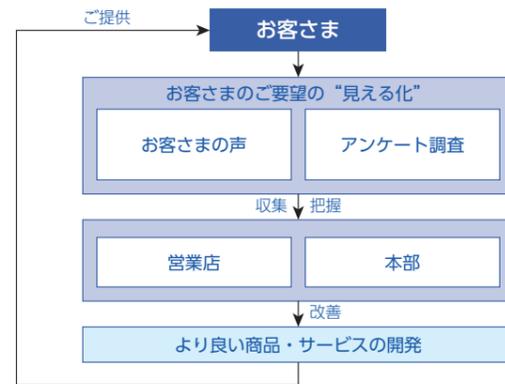


ステークホルダーとのコミュニケーション

お客さまとのコミュニケーション

当社グループでは、広島銀行を中心に、営業店やコールセンター、ホームページに寄せられる「お客さまの声」により多くのご意見・ご要望を頂戴しています。また、定期的な「アンケート調査」を実施し、お客さまのご要望の“見える化”に努めています。

お客さまの声を、満足度の向上につなげていくため、お客さまからのご意見・ご要望をもとに商品・サービスの改善ポイントを把握し、営業店および本部が連携して対応策を検討することで、より良い商品・サービスの提供に努めています。



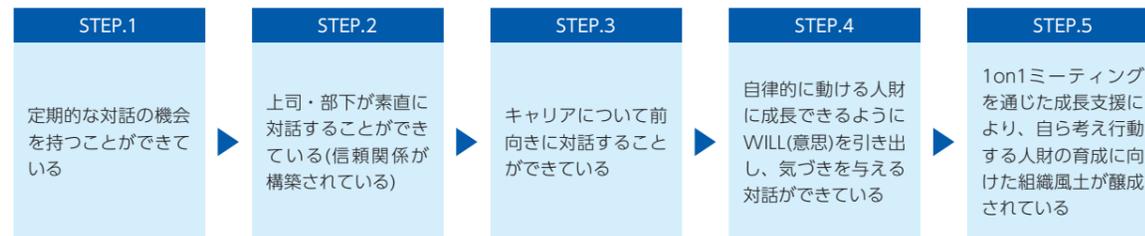
従業員とのコミュニケーション

当社グループでは、すべての従事者が、能力・専門性を遺憾なく発揮するなか、高いモチベーションとエンゲージメントを持ち、自律的なキャリア形成が可能となるような組織づくりに取り組んでいます。

広島銀行では、上司と部下の対話型のコミュニケー

ションを促進することを目的として「1on1ミーティング」の取組みを行うなど、従業員一人ひとりの「考え」や「価値観」に焦点をあてるコミュニケーションの活性化に努めています。

▶ 1on1ミーティングの高度化ステップ



株主・投資家とのコミュニケーション

■ IR活動の強化・充実

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、株主の皆さまとの建設的な対話が不可欠と認識しており、機関投資家向け会社説明会や個人投資家向け会社説明会を開催するほか、国内外の株主の皆さまとの個別の面談を実施するなど、株主構成を踏まえたIR活動の強化・充実に取り組んでいます。

なお、2023年度においては、取締役会の実効性向上に向けた取組みの一環として、「株主との対話の更なる強化に向けた対応」の更なる進展を図り、代表取締役社長・取締役専務執行役員によるアナリスト・機関投資家等との接点増強や情報発信強化など、IR活動その

ものの強化・充実を図るとともに、株主の皆さまおよびその他の市場参加者・関係者からの意見・要望等について、取締役会へのフィードバックを強化する取組みを進めました。

頂いた意見・要望については、経営の参考とすることはもとより、広く当社グループ内で情報共有し、サービス・業績の向上に役立てています。

▶ 2023年度のIR実施状況

機関投資家向け会社説明会	3回
機関投資家との個別面談	31回 (海外投資家含む)
個人投資家向け会社説明会	3回 (会場開催3回)

▶ 株主・投資家から気づきが得られた対話の事例

対話テーマ	対話において把握された株主・投資家の意見等
ガバナンス	取締役のスキルマトリックスを細分化(サステナビリティ等を追加)してほしい。
戦略	ROEの改善に向けて、リスク・アセットの活用等によるRORA向上施策を示してほしい。
資本政策	連結自己資本比率について、どの水準になったら自己株取得するのかを示した方が良い。それが示せば、毎年度実施しない場合でも、マーケットから十分評価されるのではないかと。
投資家との対話	機関投資家の声をもっと聞くために、投資家との接点を拡大すべき。

当社グループの対応	
▶	投資家からの意見も勘案する中、当社の中長期的な経営戦略の方向性等を踏まえて、取締役のスキル・マトリックスを改正 (サステナビリティ経営の推進・強化を目的として、必要なスキルに「サステナビリティ」を追加)
▶	IR資料等にて、ROEの改善に向けた今後のRORA向上施策について開示を充実 (「リスクアセットを活用したビジネス展開」および「リスクアセットを活用しない利益の積上げ」など)
▶	連結自己資本比率11%程度を目処とし、自己資本比率の水準に応じた資本政策展開 (収益力強化に向けた資本活用や株主還元等)を行っていくことを明示するなど、IR資料等にて、株主還元の考え方の開示を充実
▶	代表取締役社長等によるアナリスト・機関投資家との個別面談機会を増加したほか、機関投資家が特に着目するテーマに絞った説明会を実施

■ 株主優待制度

当社は、株主の皆さまの日頃からのご支援に感謝するとともに、当社株式への投資魅力を高め、より多くの皆さまに当社株式を保有していただくことを目的として、株主優待制度を実施しています。

毎年3月31日を基準日 (年1回) とし、基準日時点の当社株主名簿に記載された100株以上の普通株式を保

有する株主さまを対象として、下記の「①定期預金コース/地元特産品カタログギフトコース/ギフトカード進呈」、「②公益財団法人ひろしま美術館の招待券2枚進呈」および「③広島3大プロ観戦・鑑賞チケットの抽選権付与」の優待制度をご利用いただけます。

▶ 定期預金コース/地元特産品カタログギフトコース/ギフトカード進呈 (基準日：2024年3月31日)

コース名		保有株式数			
		100株以上 500株未満	500株以上 1,000株未満	1,000株以上 5,000株未満	5,000株以上
定期預金	優待内容 ^{※1}	—	—	店頭表示金利 +0.10%	店頭表示金利 +0.30%
	預入期間	—	—	1年	1年
	上限金額	—	—	500万円	500万円
地元特産品カタログギフト /ギフトカード進呈	優待内容 ^{※2}	500円の ギフトカード	1,000円の ギフトカード	5,000円 相当のカタログギフト	15,000円 相当のカタログギフト

(※1) 上乗せ金利の対象となる商品はスーパー定期またはスーパー定期300です。上乗せ金利はいずれも年率かつ税引き前となります。
(※2) 地元特産品カタログギフトコースにおける優待内容には送料等の諸経費を含みます。

第三者保証

独立した第三者保証報告書

2024年8月20日

株式会社ひろぎんホールディングス
代表取締役社長 部谷 俊雄 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
大阪市中央区北浜三丁目5番29号
ディレクター 井上 敬介 ㊞

当社は、株式会社ひろぎんホールディングス（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が作成した統合報告書2024（以下、「統合報告書」という。）に記載されている2023年4月1日から2024年3月31日までを対象とした★マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準（以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した本社に対する現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

ひろぎんホールディングス 統合報告書2024 本編

発行：2024年9月

編集：株式会社ひろぎんホールディングス 経営企画部 経営企画グループ

〒730-8691 広島市中区紙屋町一丁目3番8号

TEL. (082) 245-5151

ホームページアドレス：<https://www.hirogin-hd.co.jp/>

証券コード：7337

UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

