

未来を、ひろげる。



統合報告書 2023 本編

HIROGIN HOLDINGS INTEGRATED REPORT

INDEX

ひろぎんホールディングスとは

経営理念	1
トップメッセージ	3
沿革	9

何を目指しているのか～<地域総合サービスグループ>への進化～

経営ビジョンの実現に向けて	13
ビジネスモデル/価値創造の源泉	14
グループストラクチャー	15
成長ドライバー	16
次なる成長ステージへ	17
持続的な成長に向けて	18

どのように持続可能性を高めるのか (サステナビリティへの取組み)

価値創造プロセス	21
マテリアリティ	23
サステナビリティ経営の推進・強化	24
カーボンニュートラル	27
人的資本経営	40
デジタルトランスフォーメーション (DX)	53

どのように成長するのか (中期計画2020の進捗)

財務担当役員メッセージ	63
中期計画2020	67
お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組み	69
地域活性化・地方創生	72
法人戦略	75
個人戦略	81
チャンネル戦略	85
IT戦略 (次世代基幹系システムの構築)	87
構造改革	89

どのように経営基盤を支えるのか

コーポレートガバナンス	93
社外取締役座談会	99
ステークホルダーとのコミュニケーション	103
リスク管理	107
コンプライアンス	109
お客さま保護等管理	110
内部監査	111
役員一覧	112

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 2023 本編」を作成いたしました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会 (IIRC) 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・対話ガイドライン」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。

経営ビジョン

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

ブランドスローガン

未来を、
ひろげる。

経営理念

行動規範

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

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

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

企業価値の向上

企業価値の
持続的な向上に
努めます

「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

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

攻めのリスクテイクでお客さまに寄り添い 地域課題の解決とひろぎんグループの 更なる成長を目指します



代表取締役社長

部谷 俊雄

Top Message

グループ全体での価値創造に 向けて着実に連携強化 新設子会社では黒字化も達成

ひろぎんグループは、伝統的な銀行中心主義から、銀行以外にも事業・業務を拡げて地域社会の豊かな未来の創造に貢献することを目的として、持株会社体制に移行し、2年半が経過しました。

その間、グループの事業会社間の連携は、私が想定していた以上に順調に進んでいます。非金融分野を含めたグループのあらゆる機能とアライアンスを活用したソリューションの提供を通じ、顧客軸は着実に拡大しています。

例えば、2021年4月に設立したひろぎんヒューマンリソースは、人事労務全般に関するコンサルティングを手がけていますが、その顧問契約社数は、2022年3月期末比で50社増えました。人材の採用・育成・事業拡大に資する人事制度の設計は、あらゆる産業・業態でニーズが高まっています。

同じく2021年4月設立のひろぎんエリアデザインは、ひととまちの情報発信やコミュニティ活性化、市街地の再開発といったプロジェクトを通じて、「この

地域に住み続けたい」「何度も訪れたい」「ひとと地域も元気にする仕事をうみだしたい」という思いを形づくる地域課題解決コンサルティングを提供しています。おかげさまで両社とも、当初計画より早く設立2年目で黒字化を達成しました。

もちろん、現時点で各グループ会社を見わたせば、資産規模でも、収益でも、人員でも、銀行が圧倒的なポジションを占めているのは間違いありません。ただし、テーマによっては、グループの各事業会社がそれぞれの専門分野で手段・方法を提案するアプローチが可能になりました。非金融分野を含む各事業会社が独自ノウハウを活かして「入口」を開拓し、ひろぎんグループとして「地域社会の豊かな未来の創造に貢献する」ソリューションを創り出して実現するサイクルが目に見える形で、かつ、徐々にスピードを上げて進み始めているという実感を抱いています。

複雑化する地元経済環境 見えてきた2つの課題

ただし、この1年を振り返りますと、法人・個人のお客さまにとっても、ひろぎんグループにとっても厳

しい局面の連続だった印象です。

新型コロナウイルスによる行動制限は撤廃され、人の動きはもとに戻りつつあります。観光業や飲食業等では持ち直しが顕著ですが、コロナ禍は完全に終息したわけではなく、再拡大のリスクは続きます。人出が急激に回復することで、人手不足が深刻化しており、業績の足を引っ張っています。

さらに、ロシア・ウクライナ危機、資源価格の高騰、物価高などが重なり、苦境から脱し切れていない企業も少なくありません。広島は代表産業である自動車業界では、半導体の世界的な供給不足により生産調整を余儀なくされました。

このように、地元の経済環境は一様ではなく、お客さま企業ごとの業績を見ても、二極化してきているのが実態です。

一方、大局的な見地に立つと、広島が抱える2つの課題が見えてきます。

1つは、地域の魅力を「面」として発信する体制が整っていないことです。広島には平和記念公園や宮島など、日本を代表する観光地があります。加えて、地元4県には風光明媚な瀬戸内海を筆頭に、数々の観光スポットがあります。しかし、残念ながら現状では、それぞれが「点」として存在するに留まり、インバウンドなどの需要を「面」で受け止め、地域経済を潤す体制が整っていないのです。

明るい材料はあります。広島市を中心に再開発プロジェクトが急ピッチで進んでいます。今後数年内に広島駅南側の再開発や複数の高層ビル建築計画、サッカースタジアムの移転計画などが次々と実現する見込みです。街の景観や人の流れは大きく変わるでしょう。

2023年5月には広島G7サミットが開催されました。この地域のポテンシャルを世界に発信したという意味で、大変意義深いイベントだったと考えます。

もう1つの課題は、自動車や造船など、広島をはじめ地元4県の発展を支えてきた製造業が、いま、重大な岐路に立っていることです。カーボンニュートラル対策が焦眉の急となっていることは、それを象徴しています。この課題を乗り越え、地元をさらに発展させていくためには、既存の産業の変革と新たな産業の創出が不可欠です。

個人のお客さまが抱える課題への取り組みも急務です。長らく続いたデフレ環境が終焉し、インフレ対策を目的とした資産形成への関心が急速に高まっています。

「地域総合サービスグループ」として お客さまの多様化・複雑化・高度化した ニーズに応える

このように、業種や経営規模などによって事業環境や業績が異なる中では、お客さまの抱える課題もまち

まちです。ひろぎんグループは、多様化・複雑化・高度化するお客さまニーズに対し、「地域総合サービスグループ」として、あらゆる課題の解決に徹底的に取り組んでまいります。

この2年半、グループ内の事業会社間の連携は確かに順調に進みました。次のステップでは、軌道に乗り始めた持株会社体制を、地域社会の発展にどう具体的に結びつけていくかが重要です。そのために、私たちは自身の意識変革にも取り組んでまいりました。成果は確実に出ています。

まず、「資金需要」に対するアプローチの変化です。従来の営業店活動は「貸出金」のニーズ把握が中心でしたが、取組意識が大きく変化し、お客さまのさまざまなニーズの中の一つに資金需要があるという意識に変わりました。

銀行業務では長らく「融資先の開拓」が中心でした。営業担当者は資金需要のあるお客さまのところに足繫く通い、運転資金や設備投資資金などを貸出し、利息を稼ぐビジネスモデルです。

これは銀行があらかじめ用意している商品・サービスの中から提案する、いわゆるプロダクト・アウト型のビジネスです。しかし、現在のようにお客さまの事業環境が多様化・複雑化・高度化した時代では、「資金需要」といっても、融資だけが手段ではありません。エクイティや出資という方法もあるでしょう。ひろぎんリースを活用したファイナンスで調達するのも選択肢です。

目の前のお客さまがどのような悩みを抱えていらっしゃるのか、また、将来にわたる持続的な事業拡大に向けて何に着手すべきかを、丁寧な対話に基づく事業性評価によって見極めなくてはなりません。そして、ひろぎんグループのリソースを活用して、お客さまごとにカスタマイズされたソリューションを提案していくのです。つまり、マーケット・イン型のビジネスへの転換です。

「幹部候補の人材の採用が難しい」というお客さまには、ひろぎんヒューマンリソースがお役に立てます。業務関連システムの構築といったデジタル化の分野が課題のお客さまにはひろぎんITソリューションズを紹介し、資金面のサポートは銀行が担うといった連携展開も考えられます。

自社単独ではもう一段の成長は難しいお客さまには、ひろぎんグループ全体の顧客ネットワークを総動員してM&A(合併・買収)プランを企画し、相手先企業を探すとといった提案も可能でしょう。個々の企業の課題にしっかりと向き合い、グループのリソースを組み合わせた最適な解決策を提示すること、いま、ひろぎんグループの営業店ではこうした取り組みが当たり前に行われるようになってきています。

一番大事なのは「お客さまに寄り添う」こと お客さまにとっての「コンシェルジュ」に

個人のお客さまへのサービスも同様です。

従来、銀行は投資信託などの金融商品を販売し、手数料収入を拡大することに注力してきました。しかし、お客さまにとってみれば、投資信託は資産運用の一つにすぎません。近年は、商品販売中心の個人向け営業も曲がり角に立たされているのです。

では、どうするか。近年注力しているのが「ゴールベースアプローチ」です。

営業担当者は、まずお客さまに時間をかけてじっくりヒアリングし、お客さまが最終的に何を望まれているのか、つまりお客さまにとっての「ゴール」を把握します。その上で、やり取りを通じてライフプランや運用目標などを共有し、そのゴールの実現に向け長期保有を前提とした商品やサービスをデザイン、提案します。手数料収入メインの短期目線のビジネスモデルから脱却し、お客さまの人生に伴走しながら、都度最適な商品やサービスを提案する長期目線の営業手法を全店舗で展開しています。

法人のお客さまに対しても、個人のお客さまに対しても、一番大事なのは「お客さまに寄り添う」こと。そのためには、担当者が聞き役に徹することが不可欠です。

プロダクト・アウトの時代は、1時間の面談中、8割は営業担当者が「この商品いかがですか」と話していました。そうした状況では、担当者は自行の商品しか売ろうとしませんでした。

今は反対です。お客さまに8割お話しいただき、課題や不安を引き出します。体制も整いました。持株会社体制に移行しグループ会社が横並びになったことで、担当者は非金融系も含めたグループ各事業会社の知見を持ち寄り、「コンシェルジュ」として、お客さまの期待を超えるソリューションを提供するようになりました。

こうした意識改革が着実に進んでいます。

DX戦略～次世代基幹システムの構築 ITパスポート取得に込めた思い

ひろぎんグループのDX戦略については、2022年11月に発表した広島銀行の次世代基幹システムの構築、いわゆる「MEJAR(メジャー)」への移行を決断したことが大きなトピックです。

主な目的は、将来を見据え、システムとコストを軽くしていくことです。現状では、メインフレームに新しい機能を搭載するたびに時間とコストがかかります。機能

追加・拡張を繰り返すほど、プログラムは肥大化・複雑化していきます。その結果、運用の手間が増え、システム異常のリスクが高まります。

そこで、広島銀行は、2030年度を目途に地域金融機関5行の共同運営システム「MEJAR」へ参加することを決定いたしました。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するもので、DX戦略推進によるコアビジネスの成長も視野に入れることができるようになりました。

確かに、新しい基幹系システムに移行するまではイニシャルコストがかかります。しかし、これからの時代は、基幹系システムにおいても他の金融機関とのアライアンスを選択肢に入れるべきと認識しています。自社で対応する領域と他社との協働で効率性を高める領域をしっかりと見極め、専門性を磨き競争力を高めつつ、将来を見据えて大胆な一手を繰り出す戦略性が問われています。

ただし、足元のDXやデジタル戦略に目を向けると、まだまだ課題は山積しています。

デジタル戦略の難しさの1つは、専門部署を立ち上げるとそれ以外の部署の従業員が依存し、結局、組織全体ではDXが進まないというものです。ひろぎんグループでも2019年4月、デジタルの専門部署を組織しましたが、2年間はうまくいきませんでした。

そこでDXについての考え方を見直しました。

ひろぎんグループの約4,100名のグループ従業員にITパスポートの資格取得を奨励しました。デジタルイノベーション部は、グループ全体のDXを推進します。しかし、同部の役割はグループにふさわしいDXのスキームを検討し、導入をリードするという入口部分にすぎません。DXのメリットを理解して日常業務に活かすのは従業員一人ひとりであり、現場をけん引

「コンシェルジュ」
として、お客さまの期待を
超えるソリューションを
提供しています





「地域総合サービスグループ」の
軸を持ち、自ら動くことの
重要性を伝えています

した。一連の施策は、従業員のDXやリスクリングへの意識変化も後押ししたと見ています。

実際、地域総合サービスグループの一員として今後もお客さまに貢献していくため、時代が要請する知見や技術を習得する努力が欠かせないとする従業員が増えていると実感します。ITパスポートの取得者の多さはその証左です。経営者として、私は従業員のリスクリングをサポートしたり、学びたいプログラムを提供したりする仕組みを今後も愚直に強化していきます。

現場が自ら動き、提案する自由闊達な組織へ
組織カルチャーの変革で人的資本を
活かす

一方、私は時間をみつけては各地の営業店やグループ企業を訪問し、従業員と直接言葉を交わして取引先の状況などを聞きながら、「地域総合サービスグループ」としての軸をしっかりと持ちつつ、現場が自ら動くことの重要性を伝えています。

従業員という人的資本を活かすには、資格などのスキルはもちろん、組織カルチャーを改革する必要があるとの強い思いからです。

従来、銀行には「本部が指示を出し、営業店はそれに従う」という風潮がありました。しかし、お客さまが抱えるニーズをつかむことができるのは営業店であり、タイムリーな企画が生まれるのは現場です。

営業店は本部の指示を待つのではなく、自ら積極的に動き、本部に取引先の反応などをベースにした改善案などを提案する。本部は、そうした営業店の動きを全力でサポートする。変化の激しい現代においては、こうした発想の転換が不可欠です。

従業員との対話を通じて、こうした考えを伝え続けた

結果、営業店が自らの発想で本部を動かすような、自由闊達な組織へと変わり始めていると実感しています。

自己資本比率の脆弱性を解消
当期純利益270億円の経営目標達成の見込み

足元の業績に目を移すと、決算は2年連続で厳しい数字となりました。2022年3月期は与信コスト含め、将来を見越した予防的なコストを積み増したことで、2023年3月期は、欧米の急速な利上げで収支が逆ザヤとなっている外国債券を中心に売却を進めるなど有価証券ポートフォリオに係る損失を計上したことが響きました。

ただし、経営目標に掲げて重点的に取り組んでいる銀行のコンサルティング業務のうち、特に重視している法人ソリューション収益は順調に伸びているほか、貸出金収支も拡大するなど、本業の業績は堅調に推移しています。

中期計画最終年度にあたる2023年度経営計画においては、グループ連携のさらなる強化、地域・お取引先の課題解決に係るソリューションの高度化、および組織面などの構造改革による収益分野への資本の重点配賦に注力することを盛り込み、経営目標である当期純利益270億円超の達成を見込んでいます。

加えて、課題であった有価証券ポートフォリオの抜本的な見直しを考えており、3~4年かけて、安定的かつ継続的に高い収益が確保できる有価証券ポートフォリオの構築を目指してまいります。

ひろぎんグループの近年の課題は自己資本比率の脆弱性にありました。持株会社体制移行後の2年半は、当初の想定以上のスピードでグループ経営が軌道に乗った半面、自己資本比率の改善を優先してきたこと

で成長戦略の実行には制約があったのも事実です。

「パーゼルの最終化」と呼ばれる新資本規制を前倒しで適用したこともあり、2023年3月末のグループ全体の自己資本比率は11.7%、銀行の自己資本比率は10.7%となりました。これによって、財務の脆弱性は解消されたと認識しています。

資本政策も見直しました。今後は、株主還元を40%程度に引き上げ、自社株買いも機動的に行っていく方針です。一方で、将来に向けた設備投資、人的投資といった成長投資をしっかりと行いつつ、盤石な財務基盤を維持するため、必要な内部留保も蓄積してまいります。

攻めのリスクテイクで
「業務軸」と「地域軸」を拡大
ヒト・モノ・カネの流れを創る
プラットフォームへ

投資家の皆さまと対話を重ねるなか、お恥ずかしながら、これまでは「ひろぎんHDの成長戦略が見えない」と厳しいご指摘をいただくこともありました。しかし、自己資本の厚みが増したことで、これからは、グループの一段の飛躍を目指した攻めのリスクテイクがようやく可能になったと考えています。私自身のモチベーションもさらに高まっています。

この2年半で温めてきたアイデアはいくつもあります。新会社の設立を含む事業ポートフォリオの拡大はそのうちの一つです。銀行経営に関する規制緩和が進み、従来に比べるとできる業務や参入可能な市場がかなり増えました。

ただし、会社はつくればよいというわけではありません。どのように使いこなしていくのが重要です。その時々マーケットニーズを見極めながら、グループ連携の質と量のさらなる進化を図りたいと考えます。

このような「業務軸」の拡大に加え、「地域軸」を広げる戦略も進める必要があります。私たちの営業基盤は今もこれからも、広島、岡山、山口、愛媛の4県です。ただし、未来永劫このエリア内「のみ」にとどまってビジネスを続けるという意味ではありません。他のエリアの企業とアライアンスを結び、それぞれの知見やノウハウを持ち寄って新しい商品やサービスを展開し、地元4県に還元するといった流れも、「地域総合サービスグループ」であるひろぎんグループの役割です。

サステナビリティの面でも、地域に大きな責務を担っていると認識しています。

地元4県はコンビナートや製鉄所など化石燃料の消費が多い産業の集積地であることに加え、地域の電源

構成は石炭火力発電の割合も高い傾向にあります。製造業が中軸という産業構造ではあるものの、特に中小企業のお客さまを中心に、サステナビリティに関する意識改革や取り組みはまだこれからです。わたしたちは、こうしたお客さまに対してさまざまなソリューションを提供することを通じて地域のサステナビリティ向上に貢献してまいります。

また、2030年をカーボンニュートラルに関する1つのターゲットとすると、再生可能エネルギーの確保と、それを地域の企業にどう提供するかは喫緊の課題です。ひろぎんグループは、行政やエリアの内外の企業、学術機関等と連携し、単なる資金供給にとどまらない、プラットフォームの形成に努めてまいります。そのことによって地域経済が活性化し、私たちグループもともに成長していくサイクルが生まれると考えます。

新産業の育成も同様です。

私たちは2022年12月、地元企業と協業で地域経済活性化につながるスタートアップなど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）を開設しました。県内ではIT関連や医療系のベンチャー企業が続々と誕生しており、こうした流れを後押しするためにも、行政や地元企業と一緒に、スタートアップ支援のプラットフォームを作っていきたいと思えます。

運営体制では、広島銀行が施設の全体統括・企画・運営を、ひろぎんエリアデザインがイベントの企画・運営を主導します。本施設を通じた様々な出会いをきっかけにイノベーションが生まれる場になることを目指しています。

次の中期計画は、この2年半で成熟したグループ連携の「業務軸」と「地域軸」の2つの拡大をベースにした成長戦略がメインストーリーになるでしょう。地元経済の発展のけん引役として、また、ヒト・モノ・カネの流れを創るプラットフォームとして、地元4県の未来ポテンシャルを引き出してまいります。

ステークホルダーの皆さまには引き続きご支援いただくとともに、ご要望・ご期待をお寄せいただきたくよろしくお願い申し上げます。



沿革

広島銀行は、1945年8月6日の原爆投下から僅か2日後の8月8日に、日本銀行に営業室を借り受け、営業を再開しました。お客さまのほとんどが無印鑑、無通帳でしたが、行員の記憶に基づき、便宜的に払い戻し請求に応じました。急場の臨機応変な対応にもかかわらず、後日さしたる紛争もなく広島銀行の信用を保持し得ました。

原爆からの復興後は、地元経済の発展とともに順調に業容を拡大しましたが、バブル経済崩壊後の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。

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は、現在も変わらずひろぎんホールディングスに受け継がれています。

海外拠点の拡充

1996年	上海駐在員事務所開設
2009年	バンコック駐在員事務所開設
2013年	シンガポール駐在員事務所開設
2019年	ハノイ駐在員事務所開設

2021
(令和3年5月)
新本社ビルオープン



2018
(平成30年1月)
本店を仮店舗へ移転



2000

1997
(平成9年11月)
風説の流布により
株価が急落

1988
(昭和63年)
(4月)
CI実施、現在の行章を制定
(7月)
"廣島銀行" から "広島銀行" へ



1878 (明治11年)
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、明治12年4月に開業しました。



1965
(昭和40年2月)
本店新築完成



1945 (昭和20年)
(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
(8月6日)
原爆による被災(広島市内16店舗中、11店舗が被災、役職員被爆犠牲者144名)



被爆直後の本店建物 (8月8日撮影)

1971 (昭和46年2月)
東京証券取引所
市場第一部に上場

1950
(昭和25年8月6日)
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

1978 (昭和53年11月)
創業100周年
ひろしま美術館開館



ひろしま美術館

1990
(平成2年2月)
新電算センター
「ゲネシスビル」完成



2003 (平成15年1月)
福岡銀行とのシステム共同化

1998 (平成10年)
(2月)
・構造変革策として「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

2016
(平成28年5月)
〈ひろぎん〉
中央ビルディング完成

2020
(令和2年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)

1978年	信愛保証(株)(現ひろぎんクレジットサービス(株)) 設立
1980年	グリーンリース(株)(現ひろぎんリース(株)) 設立
1987年	ひろぎんダイヤモンドクレジット(株) (現ひろぎんクレジットサービス(株)) 設立
1989年	ひろぎんモーゲージサービス(株) (現ひろぎんビジネスサービス(株)) 設立
2001年	しまなみ債権回収(株)設立
2008年	ひろぎんウツミ屋証券(株)(現ひろぎん証券(株)) 業務開始
2015年	ひろぎん保証(株)・ひろぎんカードサービス(株)を子会社化
2017年	ひろぎん証券(株)を子会社化 ひろぎんリートマネジメント(株)設立
2020年	ひろぎんキャピタルパートナーズ(株)設立
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



- | | | | | | | | |
|-----------------|------------------|------------------|-------------|----------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------------|
| 1945年 原爆投下 | 1964年 東京オリンピック | 1973年 第一次オイルショック | 1985年 ブラザ合意 | 1991年 バブル崩壊 | 2005年 ペイオフ全面解禁 | 2011年 東日本大震災発生 | 2020年 新型コロナウイルス感染症拡大 |
| 1975年 山陽新幹線全線開業 | 1979年 第二次オイルショック | 1987年 ブラックマンデー | 1989年 消費税導入 | 1993年 広島空港開港 | 2007年 米国でサブプライムローン問題発生 | 2012年 第二次安倍内閣発足 | 2020年 日本政府「2050年カーボンニュートラル宣言」 |
| | | | | 1994年 広島アジア大会 開催 | 2008年 リーマン・ショック発生 | 2015年 国連SDGs・パリ協定 | 2022年 東京証券取引所市場再編 |
| | | | | 1995年 阪神・淡路大震災発生 | 2009年 広島市民球場開場 | 2019年 新元号「令和」に改元 | 2023年 G7広島サミット 開催 |
| | | | | 1996年 原爆ドーム・厳島神社
世界遺産登録 | | | |

何を目指しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

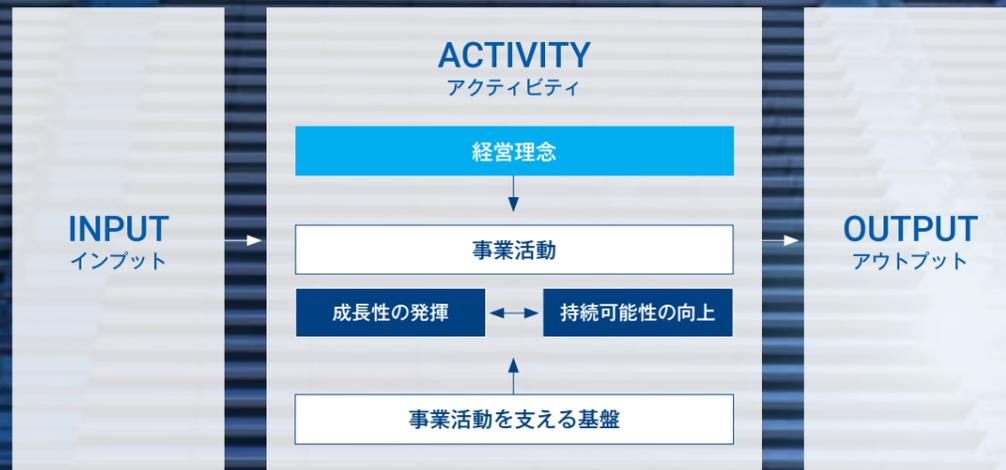
どのように経営基盤を支えるのか

11

何を目指しているのか

～<地域総合サービスグループ>への進化～

当社グループでは、「お客さまに寄り添い、信頼される<地域総合サービスグループ>として、地域社会の豊かな未来の創造に貢献します」という新たな経営ビジョンの実現に向けて、グループ従事者一丸となり、ステークホルダーの皆さまとの共通価値の創造に取り組んでいます。



Key Progress

(2022年4月以降の進捗ハイライト)

持株会社体制移行後のグループ経営

グループ連携強化によるシナジー効果を具現化（ひろぎんHDの第1ステージ）・・・ P.17

これまでの成果と課題を踏まえた次なる展開を具体化（ひろぎんHDの第2ステージ）・・・ P.17～18

■グループ会社の主な実績（グループ連携の主要指標）

	実績	持株会社体制移行後の累計
広島銀行	2023年3月末	2020年3月末比
メインバンク社数 <small>(出所：東京商工リサーチ)</small>	17,683社	+480社
ひろぎん証券	2023年3月末	2020年9月末比
金融商品仲介口座数	28,624口座	+7,581口座
ひろぎんリース	2023年3月末	2020年9月末比
取引先数	6,412先	+254先
ひろぎんクレジットサービス	2023年3月末	2020年10月以降
法人カード契約社数	8,743先	+451先
ひろぎんキャピタルパートナーズ	2023年3月末	2020年9月末比
出資残高 <small>(ファンド・プリンシパル出資合計)</small>	37億円	+36億円
ひろぎんヒューマンリソース	2023年3月末	2021年4月以降
顧問契約社数	81社	+81社
ひろぎんITソリューションズ	2022年度	2021年1月以降
案件成約件数	203件 <small>(期中)</small>	316件 <small>(累計)</small>
ひろぎんエリアデザイン	2022年度	2021年4月以降
受注案件数	22件 <small>(期中)</small>	41件 <small>(累計)</small>

経営ビジョンの実現に向けて

<総合金融サービスグループ>から<地域総合サービスグループ>へ

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

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

こうした中で、金融を中心としてお客さまのあらゆる

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

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

当社グループは、新たに掲げたブランドスローガンである「未来を、ひろげる。」のもと、「お客さまに寄り添い、信頼される<地域総合サービスグループ>として、地域社会の豊かな未来の創造に貢献します」という新たな経営ビジョンの実現に向けて、グループ従事者一丸となり、ステークホルダーの皆さまとの共通価値を創造します。

■ 商号に込めた想い

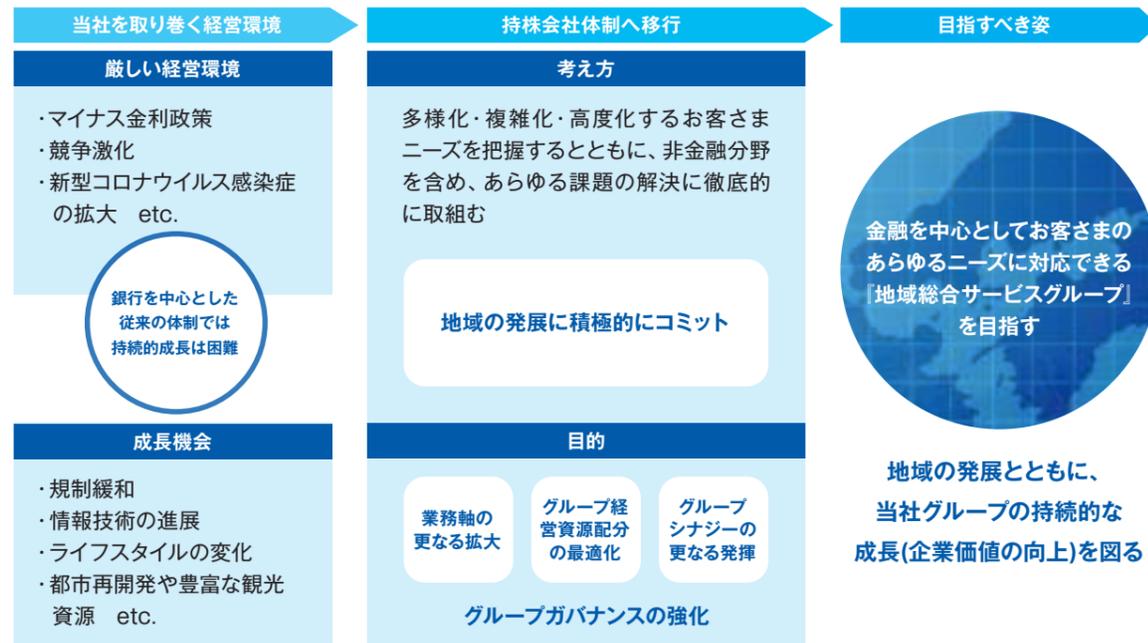


株式会社 ひろぎんホールディングス (Hirogin Holdings, Inc.)

商号に込めた想い

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

■ 持株会社体制移行の背景と目的



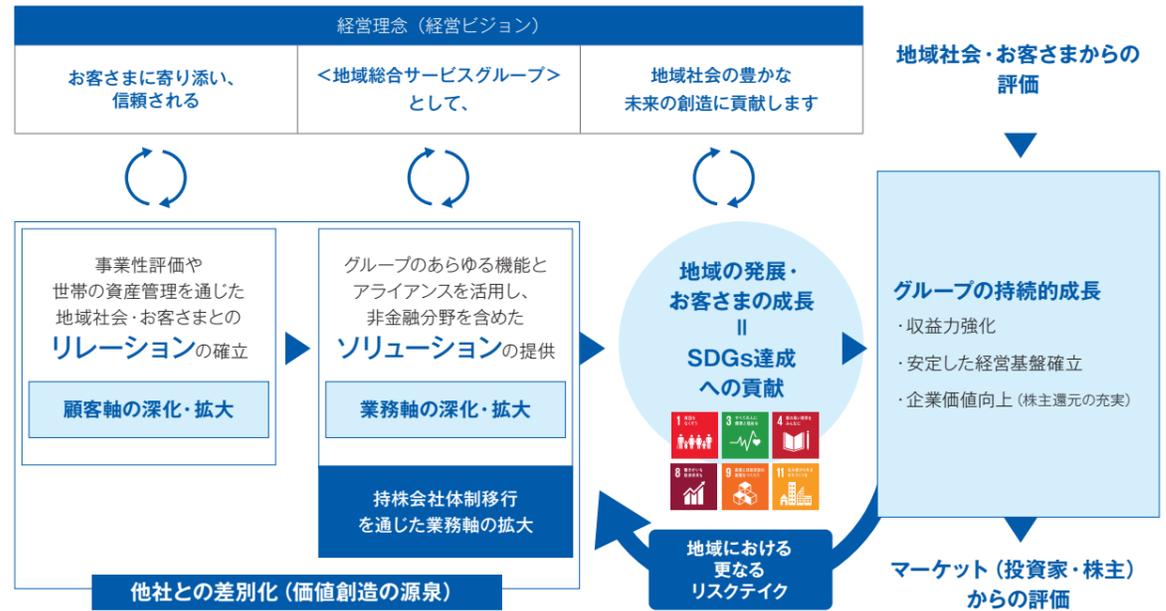
ビジネスモデル／価値創造の源泉

持株会社体制移行後のビジネスモデル

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

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

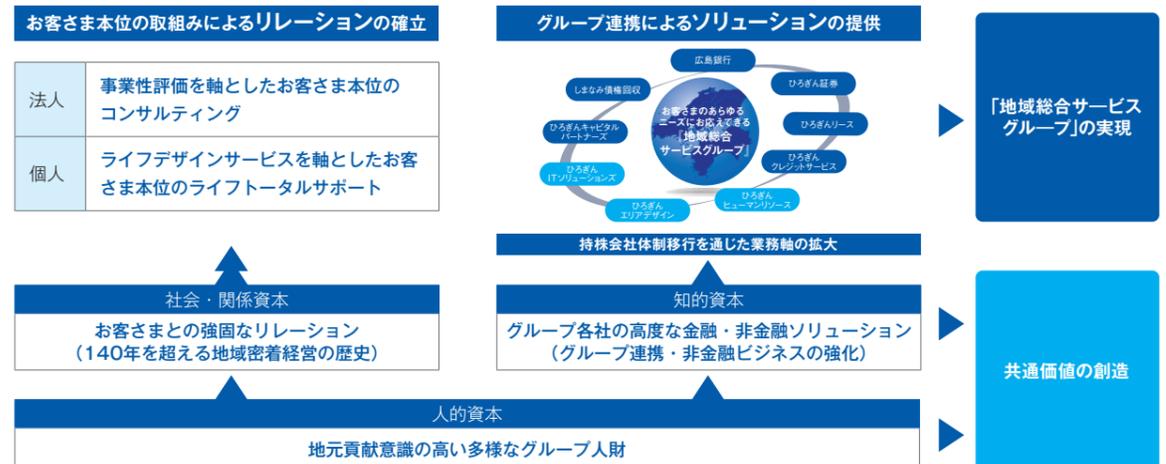
さまとのリレーションを一層深め、個々のニーズや課題を知るなかで、その解決に向けて、金融分野はもちろんのこと、非金融分野も含めたソリューションを提供することにより、地域の発展・お客さまの成長へ貢献し、グループの持続的成長に繋げていきます。



ひろぎんグループの強み（価値創造の源泉）

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

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



ひろぎんホールディングスとは

何を目指しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

どのように経営基盤を支えるのか

グループストラクチャー

<地域総合サービスグループ>としてのグループ体制

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

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

めた付加価値の高いソリューションが提供できるグループ体制を構築しました。

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

■ 持株会社体制移行後の主なグループ会社の沿革（業務軸の拡大）

時期	沿革	事業領域	
2021年1月	ひろぎんITソリューションズの子会社化(M&A)	IT関連業務	非金融
2021年3月	ひろぎんリースの子会社化(M&A)	リース業務	金融
2021年4月	ひろぎんエリアデザインの設立(スピンアウト)	地域活性化に関するコンサルティング業務	非金融
	ひろぎんヒューマンリソースの設立(スピンアウト)	人事労務等に関するコンサルティング業務	非金融
2023年4月	ひろぎんクレジットサービスの設立(子会社の合併)	クレジットカード・信用保証業務	金融

■ グループストラクチャー（2023年4月1日現在）



成長ドライバー

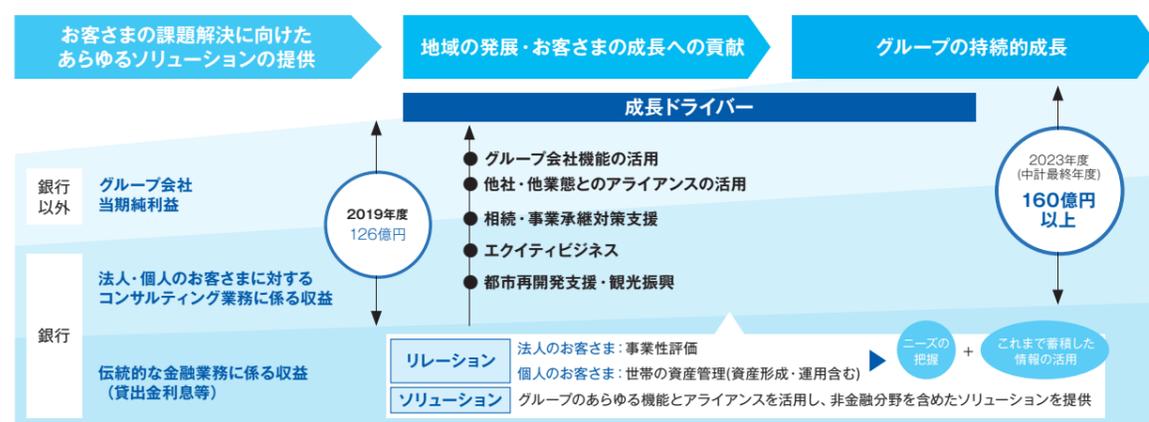
収益構造の改革

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

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

事業承継対策支援およびエクイティビジネス等を強化するなか、グループのあらゆる機能と他社・他業態とのアライアンスを活用し、非金融分野を含めたソリューション提供を進めることで、安定した経営基盤の確立に向けた収益構造の改革を進めています。

■ 「中期計画2020」における収益拡大イメージ

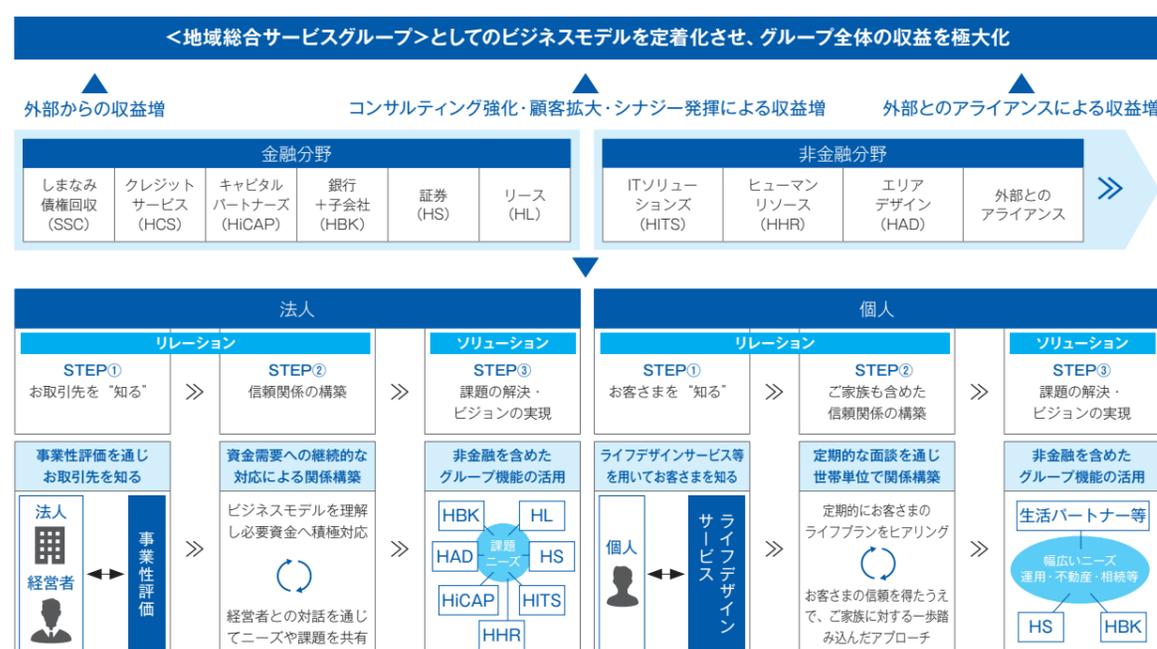


グループ連携の強化

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

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

■ グループ連携強化を通じた業務領域の拡大イメージ



次なる成長ステージへ

ひろぎんホールディングスの第1ステージ

当社グループでは、持株会社体制移行を契機として、<地域総合サービスグループ>としての従業員の意識改革やグループ連携強化を進めてきた結果、グループ会社

の相互連携が順調に進み、非金融分野を含めたソリューションの提供を通じて顧客軸が拡大するなど、グループ連携によるシナジー効果が現れてきています。

■ グループ各社の主な実績 (2022年度)

金融・非金融 ニーズ	ソリューションの 主体	実績 * '22年度-'23/3末		持株会社体制 移行後の累計
		金融商品仲介 口座数		
金融 分野	資産運用	証券	28,624口座 (* '22/3末比+2,503)	'20/9末比 +7,581口座
	設備投資・ リース活用	リース	6,412先 (* '22/3末比+88)	'20/9末比 +254先
	決済手段多様化	クレジットサー ビス	8,743社 (* '22/3末比+154)	'20/10以降 +451先
	資本増強 (事業承継・事業再生)	キャピタル パートナーズ	出資残高 *ファンド・プリンシ パル出資合計	37億円 (* '22/3末比+8)
非金融 分野	人材確保・ 人事制度構築	ヒューマン リソース	顧問契約社数	81社 (* '22/3末比+50)
	ICT・業務効率化	ITソリュー ションズ	案件成約件数	203件 (* '21年度比+103)
	地域課題解決	エリア デザイン	期中受注案件	22件 (* '21年度比+3)

■ これまでの成果と課題および次なる展開

<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ●従業員の「地域総合サービスグループ」としての意識改革の実現 ●グループ会社の相互連携が順調に進み、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提供を通じて、顧客軸は着実に拡大 	<p>「中期計画2020」の最終年度として、</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中計を高いレベルで達成させる(親会社株主に帰属する当期純利益270億円超の必達) ●次期中計に向けた取組みを進める
<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●当社(ホールディングス)を中心とした戦略の立案・展開の高度化 ・アセットマネジメント分野(個人分野)や有価証券運用における今後の収益力向上に向けた戦略の立案・展開 ・業務効率化・業務集約の高度化 	<p>ホールディングスの営業戦略企画部門の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体の営業戦略の立案強化 ・子会社各社の施策立案・アライアンスへの関与の強化・深化 <p>ホールディングスの第2ステージへ</p>

ひろぎんホールディングスの第2ステージ

当社グループでは、2023年4月に持株会社の営業戦略の企画部門を8名増員しており、グループ全体の営業戦略の立案強化を図ることに加え、グループ収益拡大に向けた子会社各社の施策立案や戦略的なアライアンス拡充への関与を深めています。

「中期計画2020」の最終年度である2023年度におい

ては、機能強化した持株会社の営業企画セクションが中心となって、「グループ各社のクオリティ向上と業務軸の拡大」、「グループ連携の一層の強化」、「構造改革を通じた経営資源の再配分」を進めていくことで、利益計画の達成に加えて、ひろぎんホールディングスの第2ステージとしての次期中期計画に向けた取組みを進めていきます。

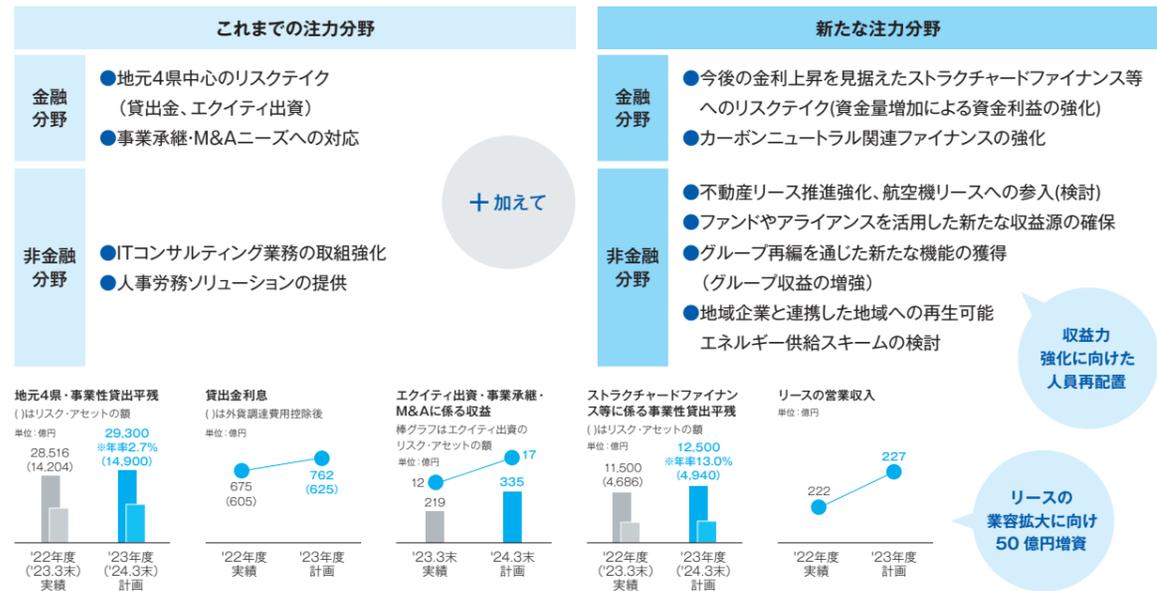
グループ各社のクオリティ向上と業務軸の拡大	グループ連携の一層の強化	構造改革を通じた経営資源の再配分
<ul style="list-style-type: none"> ●グループ各社のソリューションの質の向上 ●外部アライアンス等によるソリューションの幅と量の拡大 (M&Aも視野) ●新たな事業会社の新設 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業会社間の連携 ●HDと事業会社間の連携 ●事業会社間での人材交流の活発化、事業会社間での短期トレーニー制度の新設 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ会社の再編および各社業務の抜本的な見直しによる法人分野・新規事業分野への経営資源の再配分 ●重点分野への積極的な投資 ●キャリア採用を含めた専門人材の確保

持続的な成長に向けて

法人分野の取組み

当社グループでは、これまでは、リスクアセットに留意しながら、地元の信用リスク(貸出金やエクイティ投資等)を中心にリスクテイクを展開するとともに、当社グループの強みであるリスクアセットを使わないM&Aや事業承継等の法人分野での収益増強を展開してきました。

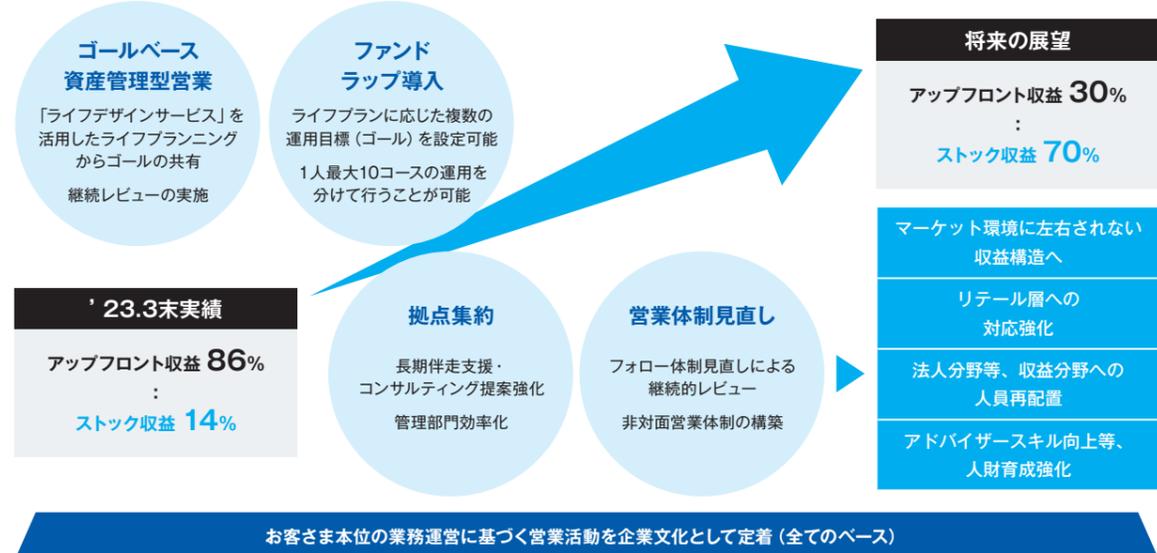
今後は、これらの取組みに加えて、金利上昇等を見据えた資金需要への積極的な対応による資金利益増強を図るとともに、ひろぎんリースをはじめとしたグループ子会社における新規分野への進出による収益力強化を進めてまいります。



個人分野の取組み

当社グループでは、資産形成への機運が高まるなか、資産運用を通じてお客さまの豊かな暮らしの実現へ貢献するため、これまでの商品・サービスによる運用提案から脱却し、ゴールベースアプローチに基づく資産管理型コンサルティングへの移行を進めています。

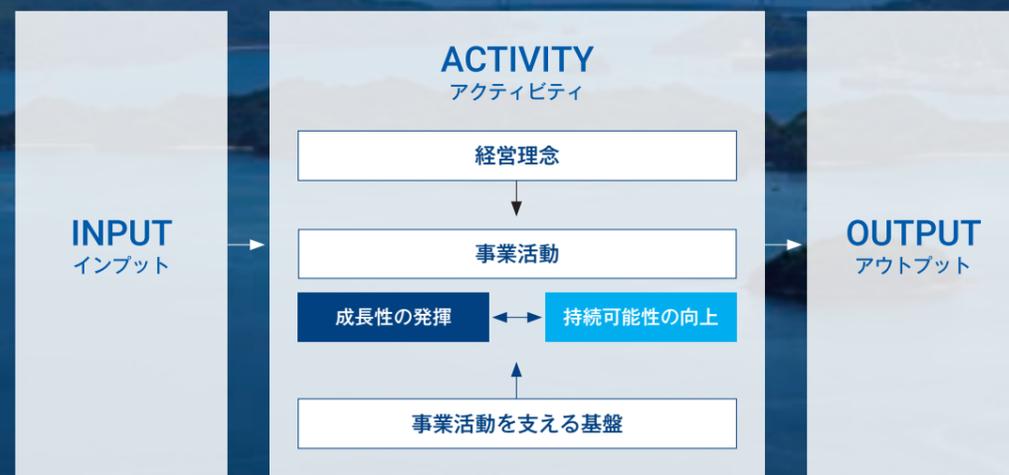
今後は、こうした取組みを発展させることに加え、新たに導入したファンドラップ等を活用するなか、現在のアップフロント中心の収益構造から、マーケットに左右されないストック収益中心の収益構造への変革を図ってまいります。



19

どのように持続可能性を高めるのか サステナビリティへの取り組み

当社グループでは、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であると認識しており、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を実現させることで、当社グループの経営理念の実現を図っています。



Key Progress

(2022年4月以降の進捗ハイライト)

カーボンニュートラル

- カーボンニュートラル実現に向けた2030年度目標・2050年度目標を設定 P.28、30
- 本社ビルの温室効果ガス排出量を実質ゼロ化 P.29
- 事業性融資におけるファイナンス・エミッションを算定・開示 P.30

人的資本経営

- 人財育成方針および社内環境整備方針を再定義 P.40
- 女性の積極登用・活躍推進に向けた2025年度目標・2030年度目標を引き上げ P.42~44
- グループ従事者の成長支援に向けた施策を拡充 P.45~48
- チャレンジする風土の醸成に向けた新たな施策を展開 P.50

デジタルトランスフォーメーション

- 新たなデジタル戦略を再整理し、DX認定を取得 P.56
- デジタルリスクリングに向けて「ITパスポート」の全社員取得に向けた取り組みを展開 P.58~59

■ カーボンニュートラル関連目標 (環境分野の主要指標)

	目標		実績	
	2030年度	2022年度	2030年度	2022年度
スコープ1・2※1	カーボンニュートラルの達成を目指す	10,716 t-CO ₂ (2013年度比 41%削減)	2050年度	2022年度
スコープ1・2・3※1	カーボンニュートラルの達成を目指す	事業性融資におけるファイナンス・エミッションを新たに算定・開示	2030年度	2022年度
サステナブルファイナンス (内、環境ファイナンス)	10年間累計実行額 20,000億円 (10,000億円)	2年間累計実行額 3,339億円 (2,353億円)		

※1 GHGプロトコル(温室効果ガス算定及び報告基準)におけるスコープ1・2・3について
 ・スコープ1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼等)
 ・スコープ2: 他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出
 ・スコープ3: スコープ1・2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

■ ダイバーシティ&インクルージョン関連目標 (社会分野の主要指標)

	目標			実績		
	2030年度	2025年度	2022年度	2030年度	2025年度	2022年度
女性管理職比率※2	25%程度	15%程度	7%	2030年度	2025年度	2022年度
女性マネジメント職比率※3	30%程度	22%程度	17%	2030年度	2025年度	2022年度
女性マネジメント職候補比率	45%程度	37%程度	35%	2030年度	2025年度	2022年度

※2 管理職は労働基準法上の「管理監督者」及び同等の権限を有する者の合計
 ※3 マネジメント職は管理職+部下を有する役職者等(労働基準法上の「管理監督者」および、日常業務について判断を行ない、部下を指導育成して担当業務を遂行し、成果を生み出すことが求められる職務に就いている者)

ひろぎんホールディングスとは

何を目指しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

どのように経営基盤を支えるのか

価値創造プロセス



ひろぎんホールディングスとは

何を目指しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

どのように経営基盤を支えるのか

マテリアリティ

<地域総合サービスグループ>としての取り組みを通じたSDGs達成への貢献

当社グループは、国連において採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に向け、「〈ひろぎんグループ〉SDGs宣言」を制定・公表しており、付加価値の

高い地域総合サービスの提供を通じて、地域の環境・社会課題の解決と持続的な成長への貢献を目指しています。



「〈ひろぎんグループ〉SDGs宣言」におけるマテリアリティ(優先的取組事項)

マテリアリティの特定	マテリアリティへの対応
1. 地域 地域社会・経済の活性化への取組み 	(中期計画 2020 における具体的施策) ・地域活性化・地方創生に係る新たなビジネスの展開 ・観光振興・都市再開発への取組み ・アクセラレーションプログラムを通じた地域産業育成 (サステナビリティへの取組みにおける具体的施策) ・デジタルイノベーション (デジタル新ビジネス創出)
2. 高年齢化 高齢化社会に対応した地域総合サービスの提供 	(中期計画 2020 における具体的施策) ・事業承継への取組強化 ・ライフデザインサービスを軸としたお客さま本位のライフトータルサポートの実践 ・相続コンサルティングビジネスへの取組強化 ・お客さま接点拡大に向けたデジタルチャネルの充実化 (サステナビリティへの取組みにおける具体的施策) ・デジタルイノベーション (デジタルによる顧客価値向上) ・デジタルイノベーション (業務のデジタル化)
3. 人権 ・ダイバーシティ・インクルージョンの推進 ・地域のお客さまが安心して暮らせる社会づくり 	(中期計画 2020 における具体的施策) ・人材支援への取組強化 ・グループの人財育成強化 (サステナビリティへの取組みにおける具体的施策) ・多様な価値観やスキルを保有した専門人材の採用 ・女性の積極登用・活躍支援 ・障がい者の雇用促進 ・働き方改革・企業風土の醸成・人権
4. 環境 地球温暖化・気候変動への対応 	(中期計画 2020 における具体的施策) ・事業性評価を軸としたお客さま本位のコンサルティングの実践 (サステナビリティへの取組みにおける具体的施策) ・当社グループ自身によるカーボンニュートラルに向けた対応 ・地域・お取引先企業のカーボンニュートラルに向けた対応・支援 ・TCFD 提言への対応

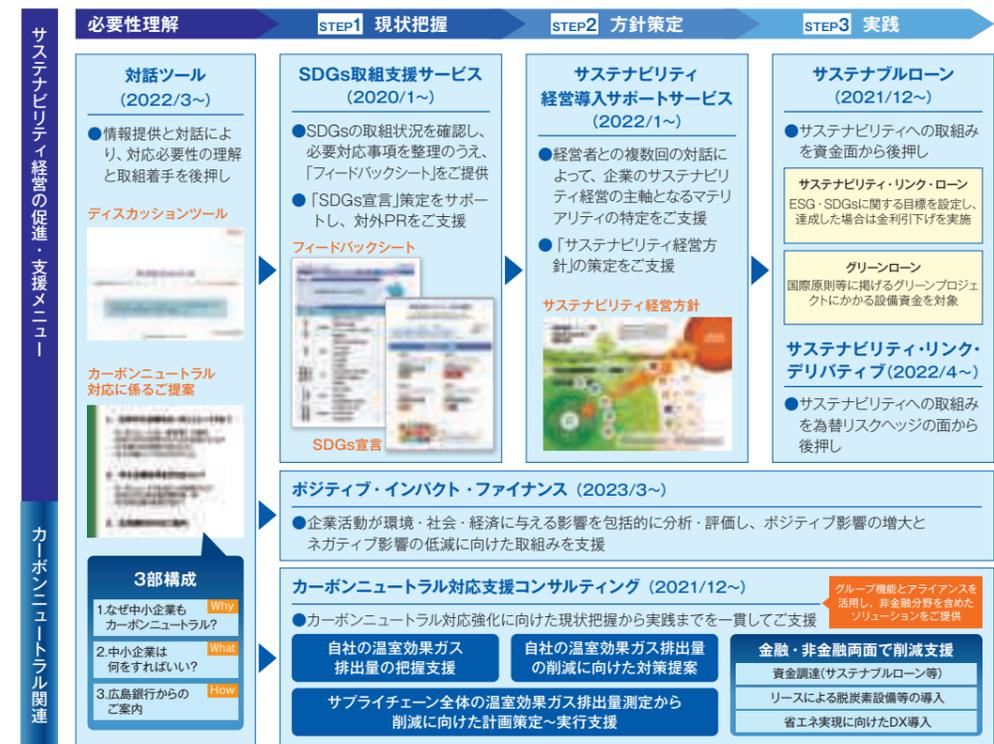
サステナビリティ経営の推進・強化

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、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であると認識しており、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な成長と企業価値向上の好循環を実現させることで、当社グループの経営理念の実現を図っています。

そのため、当社グループのみならず、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した非金融分野を含めたソリューションの充実・強化を進めていくなど、<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推進しています。

■ お取引先企業のカーボンニュートラルに係る総合的なコンサルティングの概要



■ SDGs取組支援サービス

〈ひろぎん〉SDGs取組支援サービスの特長 <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
〈ひろぎん〉SDGs取組支援サービスの取扱実績 615件 (2020年1月取扱開始~2023年3月末時点)

■ サステナブルローン

〈ひろぎん〉サステナブルローンの特長 <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、そのもって「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
〈ひろぎん〉サステナブルローンの取扱実績 19件/30億円 (2021年12月取扱開始~2023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

〈ひろぎん〉サステナビリティ経営導入サポートサービスの特長 <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
〈ひろぎん〉サステナビリティ経営導入サポートサービスの取扱実績 8件 (2022年1月取扱開始~2023年3月末時点)

■ カーボンニュートラル対応支援コンサルティング

カーボンニュートラル対応支援コンサルティングの特長 <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、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
カーボンニュートラル対応支援コンサルティングの取扱実績 5件 (2021年12月取扱開始~2023年3月末時点)

※ ファイナンスフレームワークのグリーンローン原則等に対する整合性について株式会社格付投資情報センターより第三者意見を取得しています。

サステナビリティ基本方針

- <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推進し、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を実現させることで、当社グループの経営理念の実現を図ってまいります。
- 事業活動による、将来世代にもわたる環境・社会への影響(インパクト)を常に考慮し、ネガティブ・インパクトの低減を図る一方で、ポジティブ・インパクトが継続的に増大する取組みを展開します。



経営資本

人的資本
多様な人財
専門性・スキル

社会・関係資本
強固な顧客基盤

事業活動

マテリアリティ

取り組み方針

環境価値・社会価値創出

目標値

経営ビジョン
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

Brand Slogan
未来を、ひろげる。

知的資本
金融・非金融
ソリューション

財務資本
安定した
資金調達構造

自然資本
郷土の
恵まれた自然

経営理念

行動規範

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

01 地域
地域社会・経済の
活性化への取組み

02 高齢化
高齢化社会に対応した
地域総合サービスの提供

03 人権
ダイバーシティ・インクルージョン、
地域のお客さまが安心して暮らせる社会づくり

04 環境
地球温暖化・気候変動
への対応

●地域産業・企業の持続的な成長への支援
●暮らしやすい地域のまちづくりへの貢献

●お客さま本位の業務運営の実践
●将来に向けた安定的な資産形成および円滑な相続・事業承継等のサポート
●先進的かつ利便性の高いネットワークおよび地域総合サービスの提供

●すべての人々の人権の尊重
●多様性を踏まえた、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
●反社会的勢力との一切の関係の遮断、金融犯罪防止対策の高度化

●地域社会の環境負荷低減や瀬戸内海をはじめとする郷土の環境保全活動への取組み
●お客さまの環境保全に向けた事業・取組みへの支援
●気候変動リスクの低減

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

デジタルトランスフォーメーション

8 働きがいも経済成長も

ダイバーシティ&インクルージョン

13 気候変動に具体的な対策を

カーボンニュートラル

2023年度 目標
DX推進責任者・DX推進リーダー
全社/全部署 配置

2022年度 進捗
2023年6月に
設置済み (達成済)

2023年度 目標
ITパスポート取得率 **30%**

2022年度 進捗
54%超 (達成済)

2030年度 目標
女性管理職比率 **25%** 程度

2022年度 進捗
7% (2020年度比+2%)

2030年度 目標
女性マネジメント職比率
30% 程度

2022年度 進捗
17% (2020年度比+2%)

2030年度 目標
スコープ1・2の
カーボンニュートラル達成

2022年度 進捗
2013年度比
41%削減

2050年度 目標
スコープ1・2・3の
カーボンニュートラル達成

2022年度 進捗
事業性融資による
排出量算定実施

2030年度 目標
サステナブルファイナンス
10年間累計実行額 **2兆円**
(うち環境分野**1兆円**)

2022年度 進捗
2年間累計**0.3兆円**
(うち環境分野**0.2兆円**)

マクロ環境

- 人口減少
- 地域経済の縮小
- 少子高齢化
- 地球温暖化・気候変動への対応

ミクロ環境

- ワーク・ライフ・インテグレーションの要請
- 情報技術の進展
- リスク管理高度化の要請

カーボンニュートラル

ひろぎんグループにおけるカーボンニュートラル

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。

従って、徹底した地域密着型経営のスタンスをとり、地元地域と共存共栄の関係にある当社グループにとって、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(トランジション)を実現することが、<地域総合サービスグループ>としての使命であると認識しております。

以上の認識のもと、地域のカーボンニュートラル実現に向けて、<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させています。

■ 都道府県別の人口当たりのCO₂排出量 (2019年度)

●CO₂排出量

順位	都道府県	排出量 (百万 t-CO ₂)
1	千葉県	64.3
2	愛知県	64.2
3	東京都	64.1
4	神奈川県	58.5
5	北海道	50.0
6	兵庫県	46.5
7	広島県	44.0
8	大阪府	40.7
9	岡山県	38.6
10	茨城県	38.1
全国平均		21.0

●人口当たりのCO₂排出量

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

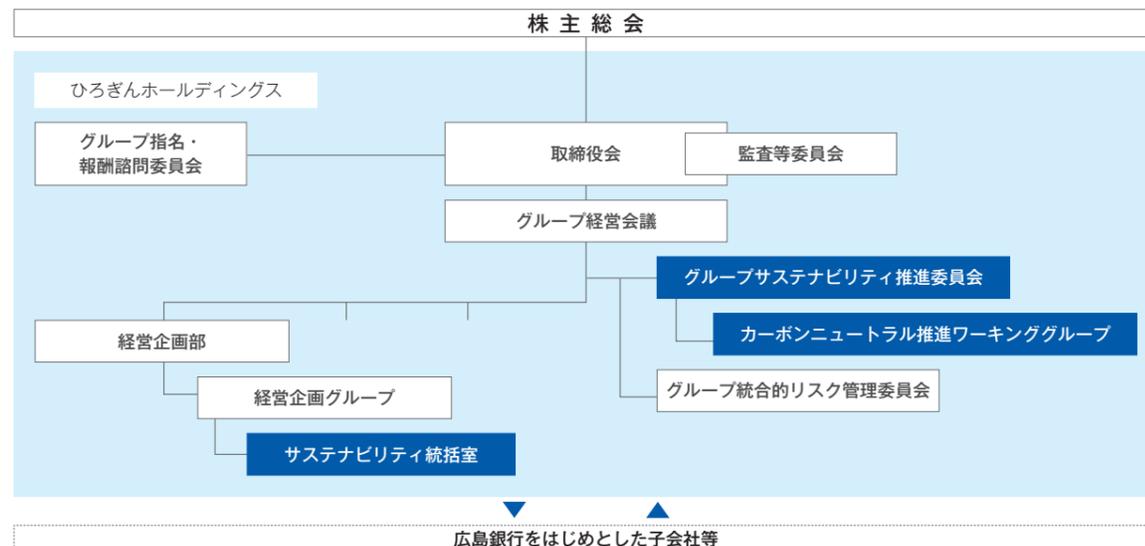
出所：総務省統計局「日本の統計2021」、環境省「部門別CO₂排出量の現況推計」を基にした当社推計

推進体制

当社グループでは、サステナビリティを巡る課題への対応を審議・検討する当社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」を設置し、下部組織として「カーボンニュートラル推進ワーキンググループ」を設置しております。

本ワーキンググループでは、当社グループ自身および地域・お取引先企業のカーボンニュートラル推進に関する事項についてディスカッションを行い、各種施策につなげております。

■ カーボンニュートラル推進体制図 (2023年4月1日現在)



当社グループ自身によるカーボンニュートラルに向けた対応

当社グループは、2022年5月、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新たに設定しました。

今後、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、まずは、当社グループ自身の温室効果ガス

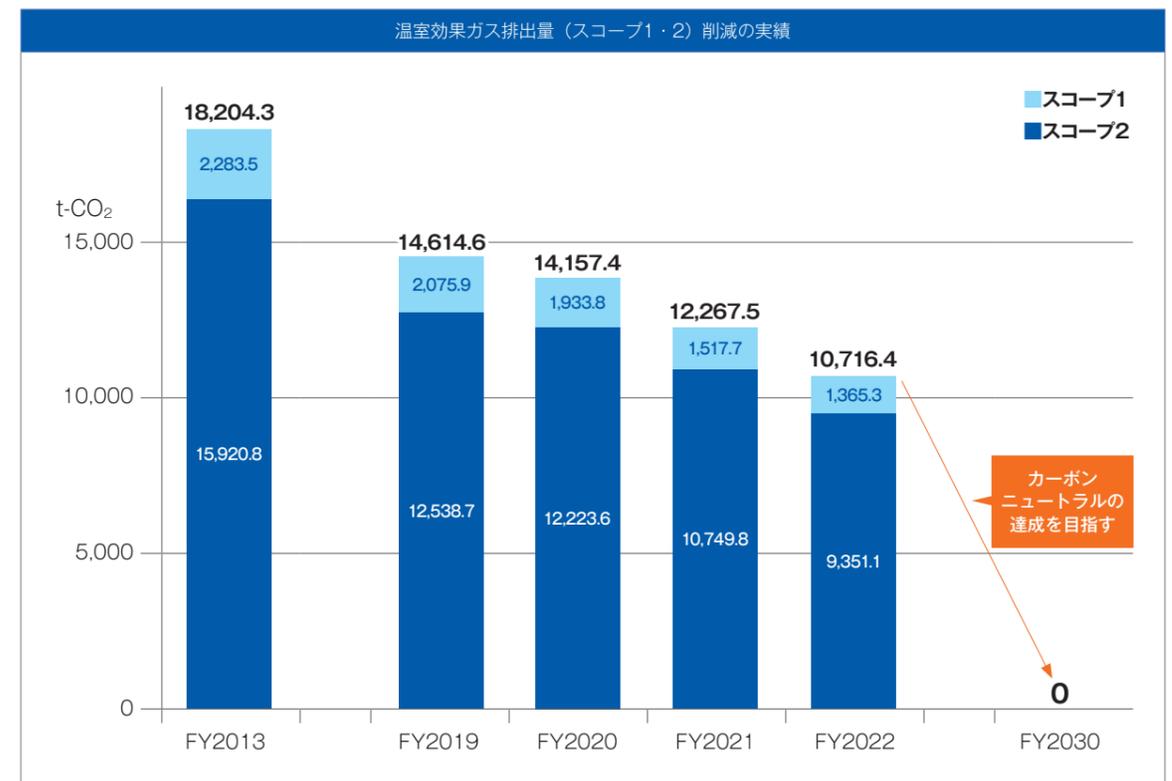
排出量削減に向けた取組みを着実に進めていく考えです。

また、当社グループ自身の温室効果ガス排出量削減の取組みをお取引先企業との対話につなげていくため、定期的な社内勉強会等を通じて、カーボンニュートラルに関する当社グループ内の理解促進を進めるとともに、自社の事業活動や個人のライフスタイルに起因する温室効果ガスの削減に向けて、個人で起こせるアクションを実践することを奨励しています。

■ 温室効果ガス排出量(スコープ1・2)削減に向けた対応

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)削減の主な施策

- 省エネの更なる推進**
 - ・LED照明や高効率空調等の省エネ設備への更新
 - ・環境に配慮したオフィス活動の推進
- 動力源の電動化**
 - ・HVやEV等の電動化車両の段階的な導入
- 再エネ電力の活用**
 - ・再エネ由来電力への切替 **本社ビルへ再エネ由来の電力を導入(2022/11~)**

サステナブルな新本社ビル

当社グループでは、環境性能の高い新本社ビルへの建て替えおよび主なグループ会社の移転・入居により、グループ全体でのエネルギー利用効率の向上を図ることで、当社グループによる温室効果ガス排出量を削減しました。

新本社ビルでは、全館LED対応にするとともに、自然換気効果を高めたエコポイドや効率的な地中熱利用ヒートポンプを設置するなど、最新技術をフル活用し、「熱・水・光・ヒートアイランド」対策を徹底することで、CASBEE広島（建築環境総合性能評価システム）で最

も高いSランク相当の環境性能を備えています。

さらに、2022年度において、新本社ビルへ、再生可能エネルギー由来の電力およびカーボンニュートラルな都市ガスをそれぞれ導入しており、新本社ビルからのCO₂排出量はゼロとみなせるようになっております。

今後は、新本社ビル以外の店舗・諸施設の省エネ化や再エネ導入を進めて、2030年度までの当社グループ自身によるカーボンニュートラルの実現に向けて、計画的に取組んでまいります。

中国ニューオフィス推進賞 (中国経済産業局長賞) の受賞

ひろぎんホールディングス本社ビルは、日本経済新聞社と一般社団法人ニューオフィス推進協会が主催する第35回日経ニューオフィス賞において、「中国ニューオフィス推進賞 (中国経済産業局長賞)」を受賞しました。



●評価されたオフィスコンセプト

- ① グループシナジー効果の発揮
- ② 生産性・効率性の向上
- ③ 地域創生・CSRの進化
- ④ 先進的な金融サービスの提供
- ⑤ BCPの強化



再生エネルギー由来電力の導入 2022年11月導入

ひろぎんホールディングス本社ビルにおいて、中国電力株式会社が提供する「再エネ特約」(中国地域内の再生可能エネルギー発電所 (水力・太陽光・バイオマス) か

ら電気と環境価値を併せて供給し、電気のCO₂排出量をゼロにする電気料金メニュー)を、電力の地産地消にも資するものとして導入しました。



カーボンニュートラルな都市ガスの導入 2023年1月導入

ひろぎんホールディングス本社ビルにおいて、広島ガス株式会社が提供する「カーボンニュートラルな都市ガス」(天然ガスの採掘から液化、輸送、再気化、供給先

での燃焼に至るまでの工程で発生するCO₂を、CO₂クレジットで相殺 (カーボン・オフセット) した液化天然ガス)を導入しました。

環境に配慮したオフィス活動の推進

当社グループでは、電力・ガス・コピー用紙の使用量削減推進、夏季・冬季の室温管理、環境に配慮した低排出ガスの車両の導入強化、エコキャップの回収など、グ

ループ従事者一体となつての環境に配慮したオフィス活動の推進により、当社グループの温室効果ガス排出量の更なる削減を進めています。

地域・お取引先企業のカーボンニュートラルに向けた対応・支援

当社グループでは、2022年5月、「2050年度までに投融资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新たに設定しました。

特に、主要子会社である広島銀行では、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 (ファイナンスド・エミッション) の

算定・削減に向けた取組みが重要であると認識しております。

2022年度においては、主要子会社である広島銀行にて、環境省公募事業「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・参画を通じて、事業性融資における温室効果ガス排出量 (ファイナンスド・エミッション) の算定・把握を進めるとともに、お取引先企業へのエンゲージメントでの活用に関する検討を行いました。

■ 温室効果ガス排出量 (スコープ1・2・3) 削減に向けた対応

温室効果ガス排出量 (スコープ1・2・3) 削減の中長期目標
2050年度までに投融资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

今後実施予定の温室効果ガス排出量 (スコープ1・2・3) 削減の主要施策 (* 検討中の内容を含む)
(1) お取引先企業のカーボンニュートラルに係る総合的なコンサルティングの展開 ・ 啓発・対話の取組強化 ・ 事業性評価に基づく融資・本業支援の実施 等
(2) 外部ステークホルダー等と連携した地域のカーボンニュートラルに向けた対応強化 ・ 地域の再エネエコシステム拡大に向けた検討・対応 等

■ 広島銀行の事業性融資における温室効果ガス排出量 (ファイナンスド・エミッション) の実績 (*2022年3月期)

●事業性融資におけるファイナンスド・エミッションの合計

No.	業種分類	ファイナンスド・エミッション合計 (t-CO ₂)
1	電力	1,591,000
2	金属・鉱業	988,365
3	海運	889,379
4	自動車	538,381
5	建築資材・資本財	498,256
6	飲料・食品	475,269
7	化学	357,125
8	陸運	325,032
9	製紙・林業	269,909
10	不動産管理・開発	121,426
11	石油・ガス	119,153
12	農業	22,356
13	空運	5,919
14	その他	4,085,708
合計		10,287,278

特に、優先的なエンゲージメントが必要と考えられる先

- ① 地元エリアの先 (広島県・岡山県・山口県・愛媛県)
- ② メイン・準メインの先

●うち、「地元エリア先」かつ「メイン・準メイン先」の合計

No.	業種分類	ファイナンスド・エミッション合計 (t-CO ₂)
1	海運	545,699
2	金属・鉱業	448,050
3	電力	441,717
4	飲料・食品	308,593
5	自動車	275,277
6	建築資材・資本財	219,824
7	陸運	213,509
8	化学	152,732
9	製紙・林業	102,467
10	不動産管理・開発	91,396
11	石油・ガス	13,558
12	農業	11,356
13	空運	1,650
14	その他	2,712,086
合計		5,537,914

カーボンニュートラル対応支援コンサルティング

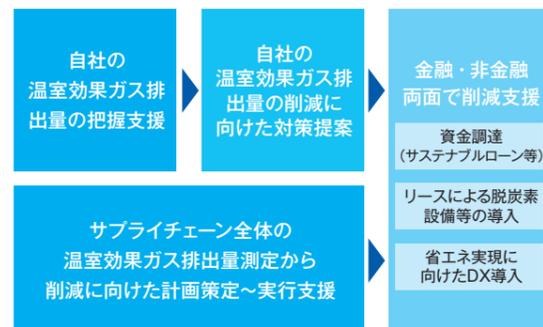
広島銀行では、2021年12月に、グループ機能とアライアンスを活用して、お取引先企業のカーボンニュートラル対応にかかる啓発から実践までを支援するコンサルティング(中小企業等向け省エネ診断やカーボンニュートラル対応の導入支援から戦略・削減対応の支援等)を開始しました。

自社の温室効果ガス排出量の測定から削減に向けた対策提案については、地元広島に根差す企業であり、官

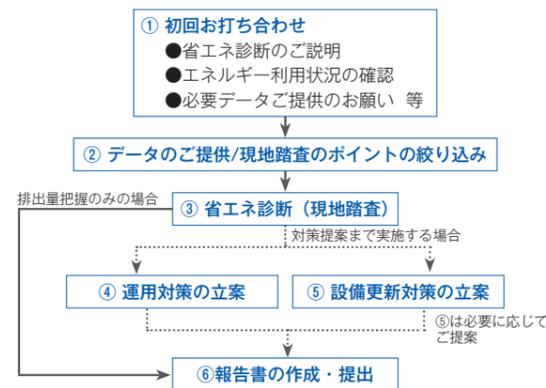
公庁等からの省エネ診断等の受託など省エネルギーコンサルティングに専門的な知見を持つ中外テクノス株式会社と連携し、地域のカーボンニュートラル対応促進を積極的に推進しています。

また、ひろぎんリースをはじめとしたグループ機能を活用し、お取引先企業のカーボンニュートラルに向けた具体的な取組みを、金融・非金融の両面から支援しています。

カーボンニュートラル対応支援コンサルティングの概要



省エネ診断 (温室効果ガス排出量の把握支援) の概要



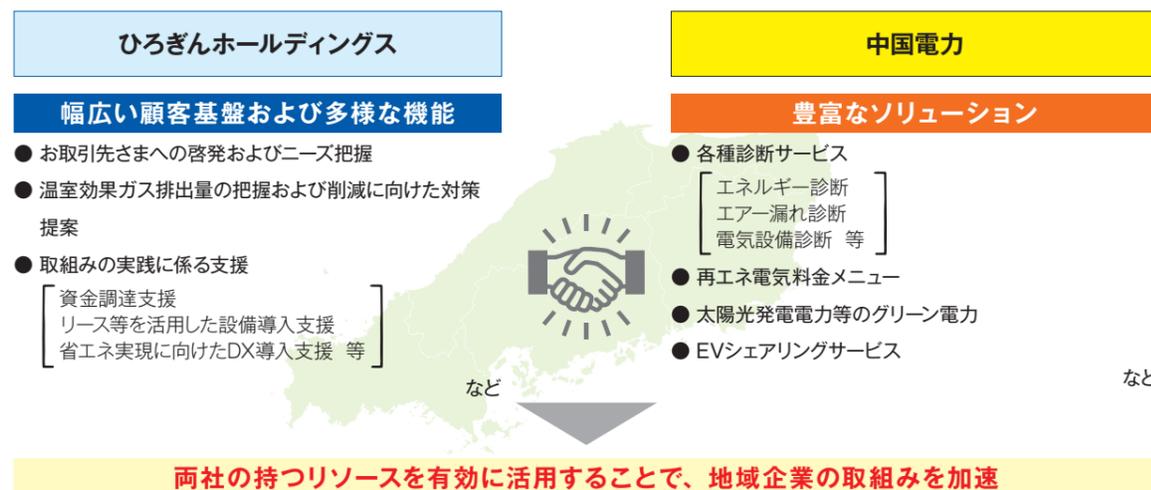
外部ステークホルダーとの連携強化

当社グループでは、地域のカーボンニュートラル実現に向けて、地元中核企業を中心とした外部ステークホルダーとの連携を強化しています。

その一環として、当社では、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ました。

さらに、当社では、2021年12月より、一般社団法人中国経済連合会がその傘下に設立した「中国地域カーボンニュートラル推進協議会」および「カーボンニュートラル電力推進部会」に参画しており、地域のカーボンニュートラル実現に向けて、地元企業・自治体等と一体となった取組みの検討・対応を進めています。

中国電力株式会社との連携の概要



両社の持つリソースを有効に活用することで、地域企業の取組みを加速

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。



2022年4月以降のTCFD提言に基づく主な取組み

[HD]: ひろぎんホールディングス
[BK]: 広島銀行



TCFD レポート
(<https://www.hirogin-hd.co.jp/csr/environmental-initiative/index.html>)

2023年6月より、当社ホームページ上で「TCFDレポート」を開示しております。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、「TCFDレポート」をご参照ください。

TCFD提言への対応状況 (1) ガバナンス

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

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

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。

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 (2022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設定	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループにおける温室効果ガス排出量削減の中長期目標の設定 (スコープ1・2および3) サステナブルファイナンスの中長期目標の設定
②地域のカーボンニュートラル実現に向けた中長期的な対応の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの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達成に向けたロードマップの策定 投融資先の温室効果ガス排出量 (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 外部企業や地公体等との連携による地域での再生可能エネルギー需給拡大
③環境・社会課題の解決に向けた投融資方針の改正	<ul style="list-style-type: none"> 石炭火力発電所向けプロジェクトファイナンス残高ゼロの目標年限 (2035年) の新設 石炭・石油・ガス採掘、パーム油農園や大規模森林伐採に対する投融資方針の新設
④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"> グループリスクアペタイトメントへの「気候変動への対応方針」の新規追加
⑤TCFD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向けた今後の対応

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・検討を行い、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を目的として、経営企画部経営企画グループ内にサステナビリティ統括室を設置しています。

気候変動対応に関する主な会議体 (2023年4月1日現在)

機関名	当該機関の長	気候変動対応に関する各機関の主な役割・責務
取締役会	会長	●サステナビリティを巡る課題への対応に関する経営意思決定を行い、業務執行を監督する
グループサステナビリティ推進委員会	社長	●社長の諮問機関として、サステナビリティを巡る課題への対応に係る基本方針、重要施策および取組状況等の審議・検討を行う
カーボンニュートラル推進ワーキンググループ	経営企画グループ長	●グループサステナビリティ推進委員会の下部組織として、当社グループ自身および地域・お取引先企業のカーボンニュートラル推進に関する事項について審議・検討を行う
グループ統合的リスク管理委員会	経営管理部長	●社長の諮問機関として、気候変動リスクを含む種々のリスクを統合的に把握・分析し、適切な運営・管理を行う(シナリオ分析や炭素関連資産の与信集中リスク等について、審議・検討を行う)

TCFD提言への対応状況 (2) 戦略

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

当社グループにおける気候変動リスク・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。

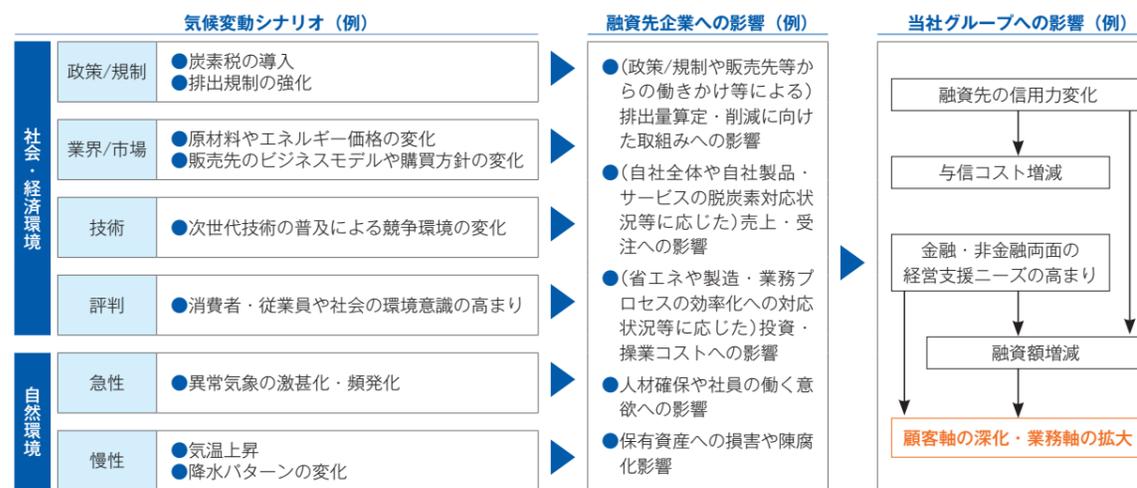
リスク認識
●物理的リスク <ul style="list-style-type: none"> 異常気象の影響 (設備毀損やサプライチェーン寸断等) に伴う地元取引先の経営悪化による与信費用やリスクアセットの増加 保有資産の毀損による資産価値低下
●移行リスク <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への移行の対応費用増加等に伴う地元取引先の経営悪化による与信費用やリスクアセットの増加 社会的要請への対応遅延等による社会的信用低下

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。

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。

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
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
<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

融資ポートフォリオを経由した気候変動リスク・機会の波及経路 (イメージ図)



炭素関連資産の与信エクスポージャーの集中度合い

当社の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(2023年3月末基準)を、現状、次の通り、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*	2.9%
運輸	13.5%
素材・建築物	10.4%
農業・食料・林産物	2.0%
合計	28.9%

対象セクター	与信残高に占める比率
エネルギー*	2.3%

* 再生可能エネルギー発電事業を除く

改訂後のTCFD実務指針等を踏まえて、「炭素関連資産」の対象範囲を見直し

気候変動リスク・機会認識を踏まえた気候変動対応の高度化

当社グループでは、TCFD提言の内容を踏まえつつ、グループサステナビリティ推進委員会や取締役会等での議論に基づき、当社グループの機会追求およびリスク低減・回避等の戦略的観点から真に検討・対応を深めるべき事項の洗い出しと特定(優先順位付けと絞り込み)のうえ、継続的・段階的な気候変動対応の高度化を図っています。

気候変動リスク・機会認識を踏まえた気候変動対応の高度化の主な取り組み

目的・狙い	2022年度の主な取り組み	2023年度の取り組み方向性 (* 検討中の内容を含む)
① 規制・外部環境変化等に応じた方針等の体制見直しや開示の充実	<ul style="list-style-type: none"> 取締役のスキル・マトリックスへの「サステナビリティ」項目の追加 「環境・社会課題の解決に向けた投融资方針」(投融资ポリシー)の見直し 改訂後のTCFD実務指針に基づく炭素関連資産の対象範囲の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDマネジメントの年次でのPDCAサイクルを通じて、引き続き、TCFD対応の高度化および開示の充実に取り組む
② 当社グループの温室効果ガス排出量(Scope1,2)削減の計画的な実践	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1・2の削減目標(2030年度までにカーボンニュートラルを達成)の設定 スコープ1・2の2030年度までの削減ロードマップの策定 スコープ1・2を対象としたインターナル・カーボン・プライシング(社内炭素価格)の設定 本社ビルへの再エネ由来の電力の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 削減ロードマップに基づく削減施策の着実な実施に取り組むとともに、社内内外の情報発信等を通じた機運醸成に活かしていく スコープ1・2を対象とした第三者保証取得に向けた検討・対応を進める
③ 投融资先の温室効果ガス排出量(Scope3/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	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1・2・3の削減目標(2050年度までにカーボンニュートラルを達成)の設定 広島銀行の事業性融資における温室効果ガス排出量(ファイナンスド・エミッション)の算定・把握(環境省公募事業「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」への参画) お取引先企業のCO₂見える化支援に関する業務提携先(クラウド事業者等)の拡充 特定業種(自動車・部品等)に重点を置いたエンゲージメント活動の展開 	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオ・カーボン分析結果に基づいた、優先順位の高いセクターや個社企業の特定(セグメンテーションとターゲティング)を通じて、メリハリの利いた対話・エンゲージメントを実践する ファイナンスド・エミッションの算定対象アセットクラスの拡大や精緻化(データクオリティスコアの向上)に段階的に取り組む
④ 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	<ul style="list-style-type: none"> 当社内への経済産業調査部の新設 事業性評価に用いるディスカッションツールの全面改訂(SDGs/CN要素の組み込み) MEJAR参加行とのサステナビリティ分野の商品・サービスに関する連携協定の締結 「(ひろぎん) ポジティブ・インパクト・ファイナンス」の創設 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ支援推進に関する営業体制・人材育成体制を強化する(営業関連部内の専担者配置や外部出向機会の活用等) お取引先企業とのより実効的な対話・支援に向けて、階層別/業務別研修の拡充等により、サステナビリティの考え方の社内理解浸透や対話スキルの向上に取り組む
⑤ 外部企業や地公体等との連携による地域での再エネ需給拡大	<ul style="list-style-type: none"> 中国経済連合会傘下の「カーボンニュートラル推進協議会」・「CN電力推進部会」への参画 広島県公募事業「CNへ向けたものづくり産業支援事業」の受託・実施 	<ul style="list-style-type: none"> 地域中核企業や行政との連携を強化し、再エネ普及を中心とした地域課題解決に向けた取り組みを強化する セミナー開催等による啓発活動を強化する

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、環境省より採択を受けた「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」への参画等を通じ、与信ポートフォリオ分析およびエンゲージメントへの活用を目的として、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ました。

シナリオ分析の概要

物理的リスク	
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
対象ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> 国内の事業性貸出先
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)およびRCP2.6(2℃シナリオ)を含む複数のシナリオ
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
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55億円

移行リスク	
分析対象としたリスク事象	<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"> TCFD提言にて「炭素関連資産」と定義されるセクターのうち、地元4県の地域経済全体および広島銀行の融資ポートフォリオにおける各セクターの重要性等を勘案した戦略的観点から、「電力ユーティリティー」、「自動車・部品」および「海運」の3セクターを分析対象として選定
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"> 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：累計65億円

シナリオ分析を踏まえた戦略のレジリエンス(強靱性)

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。

但し、現状のシナリオ分析では、結果の不確実性が高い事象や長期にわたる事象等を対象とする性質上、想定するシナリオや分析対象に一定の前提を置いています。特に移行リスクの定量分析については、定期的または必要に応じて随時、高度化や見直し等を行う必要があるものと認識しています。

今後は、与信ポートフォリオ分析の観点のみならず、お取引先企業へのエンゲージメントの観点も含めて、シナリオ分析の過程を通じて得られた知見・情報等の活用について、継続的な検討・対応を進めてまいります。

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)の向上を図ってまいります。

TCFD提言への対応状況 (3) リスク管理

当社グループでは、気候変動リスクを「トップリスク」として選定の上、リスクアペタイト・フレームワークに

1 トップリスクとしての気候変動リスクの認識・評価

当社グループでは、外部環境を踏まえて、経営目標を達成するために進んで受け入れるリスクの種類と量をリスクアペタイトとして明確化し、経営戦略・方針に沿って、収益機会の追求と同時に適切なリスクコントロールを実現するため、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態勢を構築しています。

その枠組みの中で、経営において重要で管理していくべきリスクを「トップリスク」として選定しています。「トップリスク」については、グループ統合的リスク管

基づく統合的リスク管理の枠組みの中で気候変動リスクを管理しています。

理委員会等での審議を踏まえ、取締役会において、各種リスクに係る管理・運営方針を決定しています。

当社グループでは、気候変動による環境・社会等の変化に伴うリスクについて、「トップリスク」として選定しております。気候変動リスクへの対応の一環として、2022年度下期より、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、継続的にモニタリング等を行い、機動的な対応が可能となる態勢を整備しております。

1 リスクアペタイト・ステートメントへの反映

当社グループでは、気候変動リスクを含む種々のリスクの認識・評価結果を踏まえて、半期ごとに、取締役会決議にて、リスクアペタイト・ステートメントを制定しており、その中で、気候変動リスクを含む種々のリスク等に対する対応方針等を定めています。

当社グループでは、2022年度下期より、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」を新規追加し、半期毎に当社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ました。

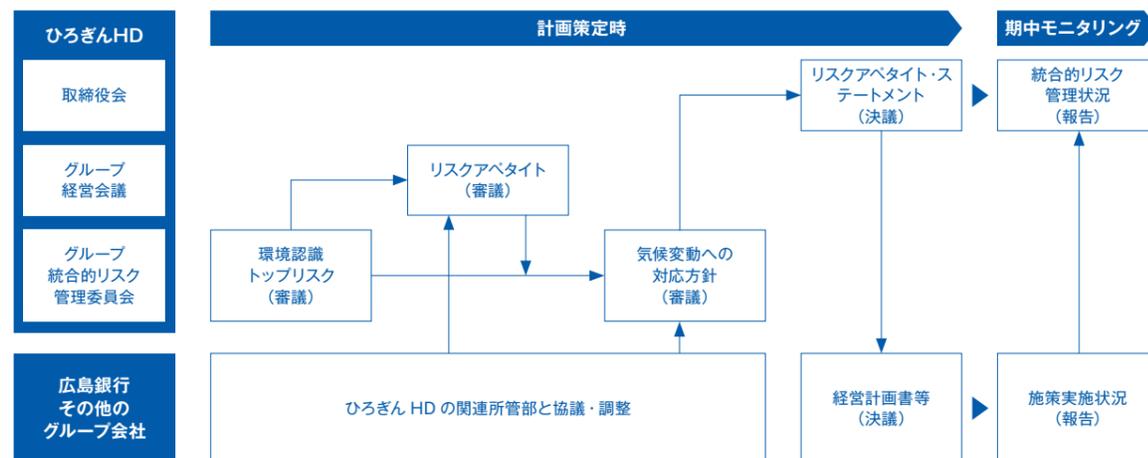
1 統合的リスク管理の枠組みにおける気候変動リスク管理

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・評価および管理するなど、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整備しております。

リスクの顕在化抑制に向けたモニタリング態勢を整備しました。

当社グループでは、今後とも、シナリオ分析への継続的な取組みを検討するとともに、重要な気候変動リスクを特定する際の定性的・定量的基準の具体化に関する検討・対応を進めるなどして、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の更なる高度化を目指してまいります。

■ 気候変動リスクに係るマネジメントサイクル



1 ファイナンスにおける環境・社会に係るリスクの管理

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」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。
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。

※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
 ※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

TCFD提言への対応状況 (4) 指標と目標

温室効果ガス排出量

温室効果ガス排出量削減の中長期目標	
・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 ^{*1} ）のカーボンニュートラルの達成を目指す	
・2050年度までに投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 ^{*1} ）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削減の実績					
(t-CO ₂)					
算定項目	範囲	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度
スコープ1（燃料の燃焼）	グループ全体	2,283.5	1,933.8	1,517.7	1,365.3
スコープ2（電力の使用）		15,920.8	12,223.6	10,749.8	9,351.1
スコープ1・2の合計		18,204.3	14,157.4	12,267.5	10,716.4
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	13,661.0	14,815.7	12,112.3
スコープ3/カテゴリ3（エネルギー関連活動）		1,236.6	1,665.9	1,601.0	1,508.4
スコープ3/カテゴリ4（上流の輸送・配送）		1,674.7	1,812.3	1,799.7	1,712.0
スコープ3/カテゴリ6（出張）		392.2	411.5	398.2	433.0
スコープ3/カテゴリ7（通勤）		725.8	761.5	760.9	801.2
スコープ3/カテゴリ15（投融資）		—	—	—	※2

※1 GHGプロトコル（温室効果ガス算定及び報告基準）におけるスコープ1・2・3について
 ・スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼等）
 ・スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 ・スコープ3：スコープ1・2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

※2 スコープ3/カテゴリ15（投融資）の算定内容について
 スコープ3/カテゴリ15（投融資）の対象アセットクラスのうち、「事業性融資」によるファイナンス・エミッションの合計は、10,287,278 t-CO₂です。なお、本結果については、2022年3月末基準のデータに基づく集計結果となっております。

サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンスの中長期目標	
・2021年度から2030年度までに環境・社会課題の解決に資する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	

サステナブルファイナンスの実績			
サステナブルファイナンスの実績（実行額）	2021年度	2022年度	累計
サステナブルファイナンス	1,220億円	2,119億円	3,339億円
うち、環境ファイナンス	850億円	1,503億円	2,353億円

※ サステナブルファイナンスの範囲について
 ・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輛、船舶等の設備等
 ・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、公共インフラ等

インターナル・カーボン・プライシング

項目	内容
設定価格	14,000円/t-CO ₂
対象範囲	スコープ1・2
用途	当社グループの主要排出源である電力等のカーボンニュートラルの推進
活用方法	再エネ由来の電力等の導入に係る意思決定において、参考指標の一つとして活用

人的資本経営

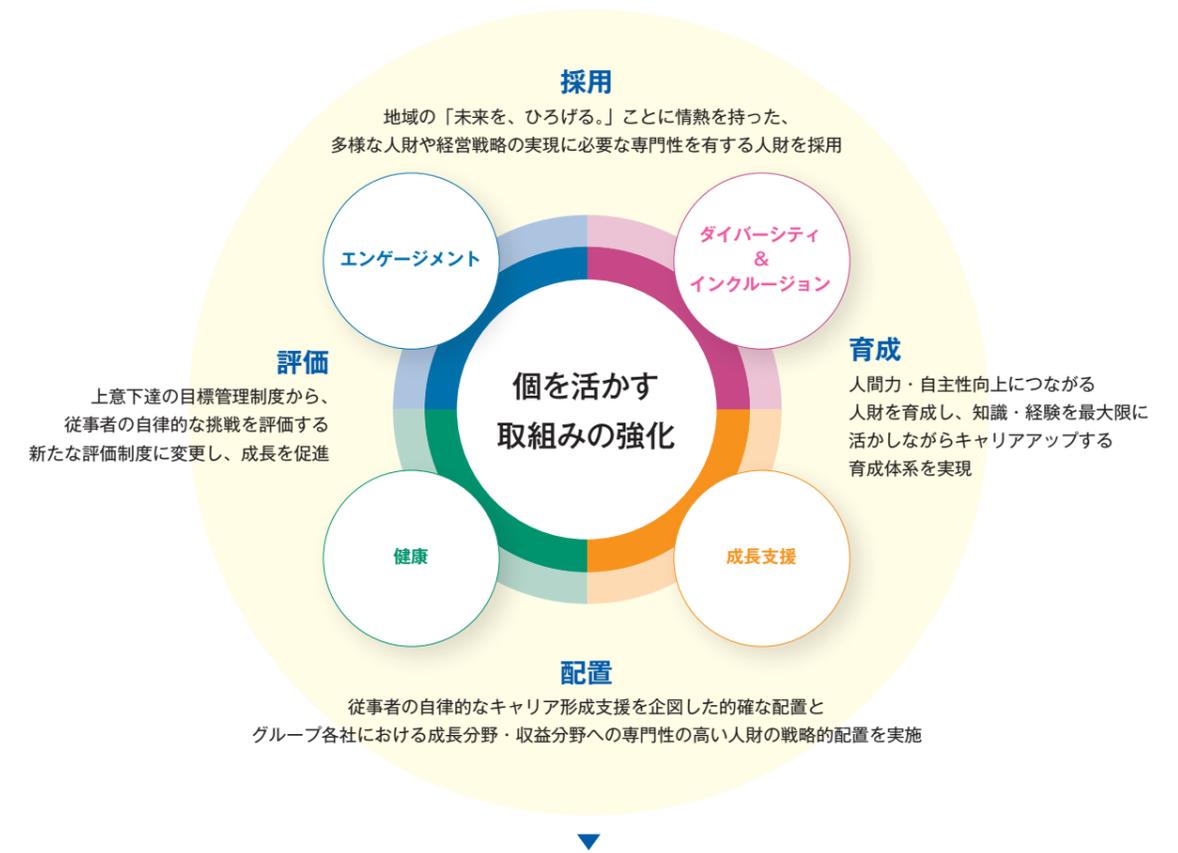
各種方針および全体像

人財育成方針

ひろぎんグループは、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財を育成してまいります。

社内環境整備方針

ひろぎんグループは、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てる会社を目指し、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。



ひろぎんグループの持続的な成長

<p>エンゲージメント</p> <p>前例に捉われない新たなチャレンジを後押しする施策立案と風土醸成を通じた従事者の働きがいの向上と自立的なキャリア形成の促進により、強固なエンゲージメントを構築</p>	<p>ダイバーシティ&インクルージョン</p> <p>様々な視点・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組織の構築に向け、多様性の確保と組織への包含を推進</p>
<p>健康</p> <p>ファイナンシャル・ウェルネスの取組み強化とウェルビーイング向上に向けた積極的な健康投資により、従事者の豊かな社会生活を支援</p>	<p>成長支援</p> <p>主体的なキャリアパス実現に向けた人財育成体系や研修体系を構築し、従事者一人ひとりの挑戦・成長を公正に評価する制度を整備</p>

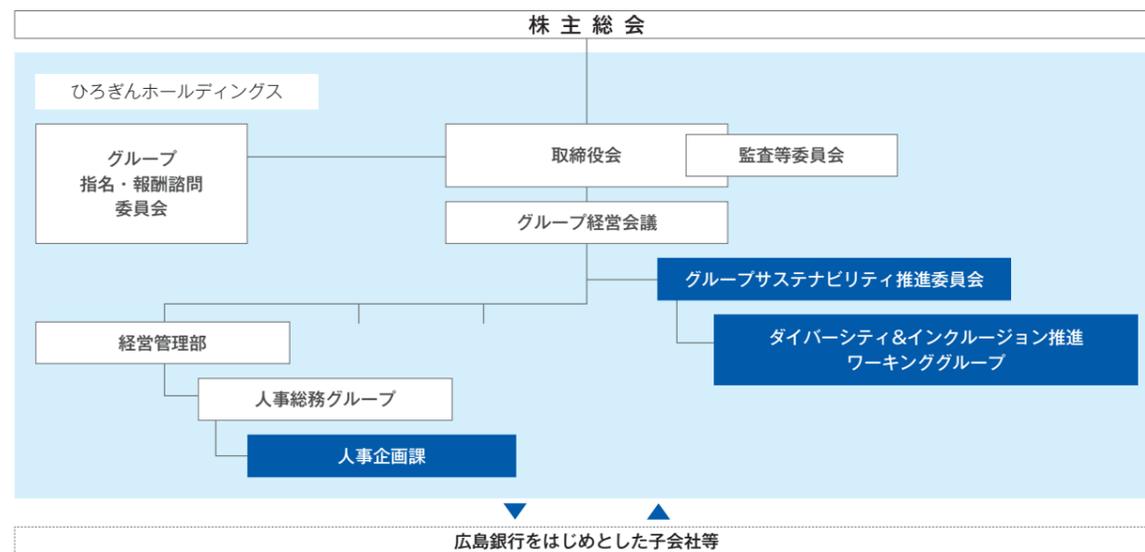
◆ダイバーシティ&インクルージョン

推進体制

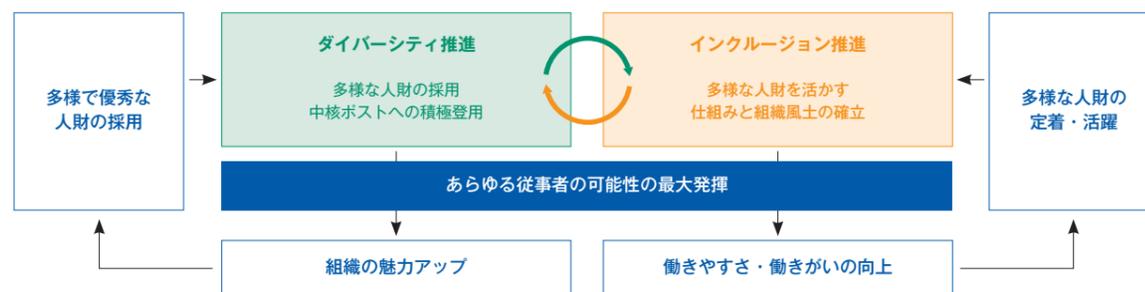
当社グループでは、2021年11月にサステナビリティを巡る課題への対応を審議・検討する当社社長の諮問機関として、「グループサステナビリティ推進委員会」を設置し、下部組織の「ダイバーシティ&インクルージョ

ン推進ワーキンググループ」にてダイバーシティ&インクルージョンに関する目標設定およびその達成に向けたグループ横断的な課題についてディスカッションを行い、各種施策につなげております。

■ダイバーシティ&インクルージョン推進体制図(2023年4月1日現在)



■ダイバーシティ&インクルージョンの位置づけ



多様な価値観やスキルを保有した専門人財の採用

当社グループでは、新卒・キャリアともに積極的に採用しております。

新卒採用においては、広島銀行にて2021年4月に外国人留学生の採用を実施、また2022年4月より「IT・デジタル人財採用コース」を新設するなど、多様性の確保に努めています。また、海外大学への留学生・第二新卒等、様々なバックグラウンドを持つ人が就職できるような門戸を広げるため、通年採用等も実施しております。

キャリア採用では、IT・デジタル分野や投資銀行業務分野等でスキル・経験を持った人財を中心に毎年20名

前後の採用を実施しています。今後グループ各社にてグループ外における豊富な経験を有したキャリア人財を積極的に採用することを決めており、採用全体におけるキャリア採用比率を高める方針です。

■キャリア採用の主な採用分野

- ・各種ソリューション関連 (M&A・PB・ベンチャー支援等)
- ・ITデジタル・決済関連
- ・グループ会社関連 (社会保険労務士・一級建築士等)
- ・その他 (保険プラザ、監査専門人財等)

女性の積極登用・活躍支援

当社グループでは、各階層における女性の割合について自主的な目標を設定し、その達成に向けた取り組みを積極的に実施しております。

女性活躍推進目標の達成のためには、採用から登用

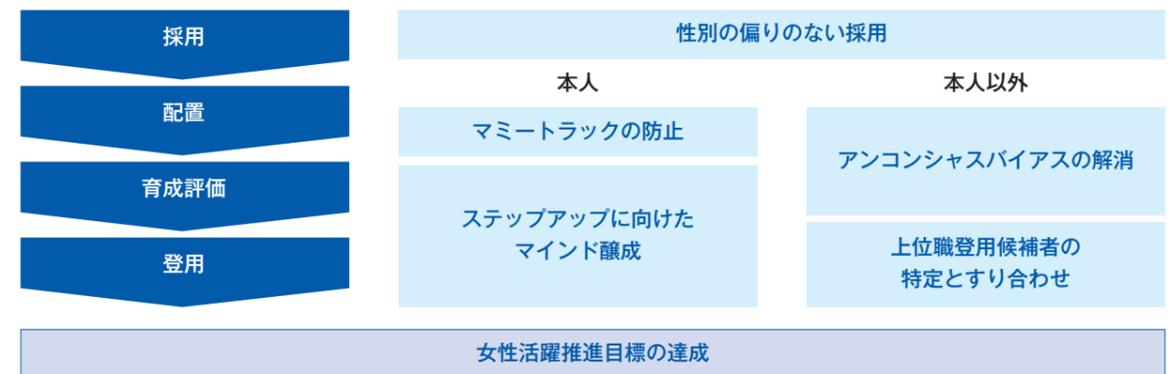
までの一連のプロセスにおける課題解決が必要です。当社グループでは、各プロセスごとの課題の特定と、解決に向けた取り組みを実施しております。

■自主的かつ測定可能な目標およびその状況

女性の比率	職種	2022年度現状	2025年度目標	2030年度目標
		(2023年4月1日現在)	(2026年4月1日現在)	(2031年4月1日現在)
女性	管理職	7%	15%程度	25%程度
	マネジメント職	17%	22%程度	30%程度
	マネジメント職候補	35%	37%程度	45%程度
	新入社員	42%	50%程度	
	全社員	42%	—	45%程度

※当社グループにおけるマネジメント職の定義：
 ・労働基準法上の「管理監督者」および同等の権限を有する者（管理職等）
 ・日常業務について判断を行ない、部下を指導育成して担当業務を遂行し、成果を生み出すことが求められる職務に就いている者、および同等の権限を有する者（監督職等、広島銀行営業店における対外的な職位呼称「課長」）

■女性の積極登用・活躍支援に向けた取組ステップ



性別の偏りのない採用

当社グループでは、性別にかかわらず個人の特性を面で見極める、人物重視の採用活動を行っております。

新卒採用における女性割合は2022年度が45%、2023年度が42%と、約半数を維持しています。

■主要なグループ子会社の新卒採用における女性割合

会社名	2022年度	2023年度
広島銀行	48%	44%
ひろぎん証券	42%	64%
ひろぎんリース	50%	50%
ひろぎんITソリューションズ	29%	12%

マミートラックの防止

当社グループでは、育児や介護と仕事の両立によりキャリアの停滞が長期化しないよう、制度の拡充に努めています。

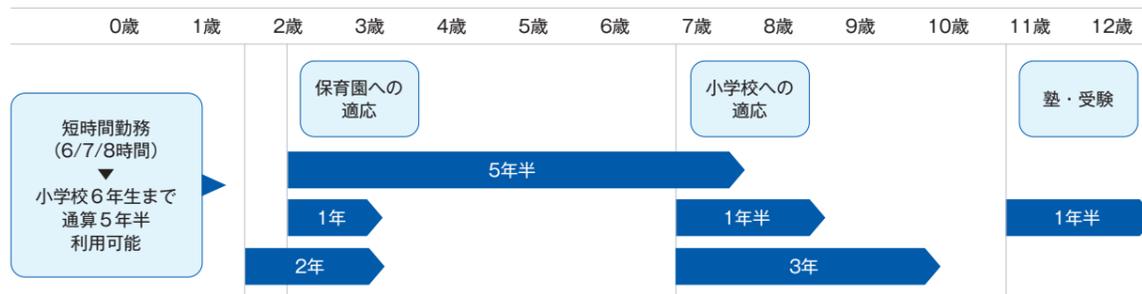
2019年以降、グループ各社にて短時間勤務制度を一新しました。それまで小学校低学年までしか使用できなかった期間を小学校6年生まで延長し、同時に、キャリアの断絶期間を分散させることを目的に、取得可能期間を通算5年半と致しました。

本制度改正により、広島銀行では10年前と比較し短時間勤務者の就労時間が大きく変化しました。それまで育児中の女性職員の多くが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しています。また、通常勤務者の時間外勤務時間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。

■ 両立支援やキャリアアップのための学び・交流の機会



■ 短時間勤務制度の利用例 (イメージ図)



■ アンコンシャスバイアスの解消

当社グループでは、アンコンシャスバイアスにとらわれず、公正な育成・登用が行われるよう各種施策に取り組んでおります。具体的には、組織風土の鍵を握る管理監督者向けに

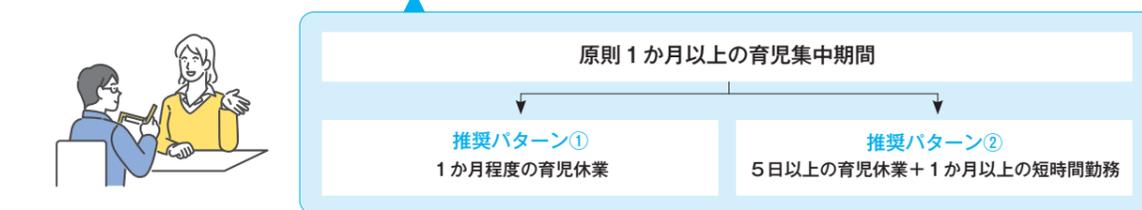
啓発セミナーを毎年実施しております。また、2022年からは、男性の育児参画を企画し、育児休業または短時間勤務を活用しながら、最低でも1か月以上の育児集中期間を取得するよう働きかけています。

■ アンコンシャスバイアス払拭に向けた取り組み

上司向け啓発セミナー	<ul style="list-style-type: none"> ・アンコンシャスバイアス研修 (2020年：広島銀行全組織長向けに実施) ・女性のやる気を引き出すマネジメントセミナー (2022年：22名の管理監督職が参加) ・新任管理監督職向け研修 (毎年新任管理監督職研修にて、女性活躍についてレクチャー) ・部下の成長を加速する面談力アップセミナー (2022年：27名の管理監督職が参加)
------------	---

■ 男性の育児休業取得に向けた取り組み

HD 社長より、各社長へメッセージを配信 (少子化問題やアンコンシャスバイアス解消に向けた本気の取組みであること)



育児休業取得率	2022年度
男性	106%

※「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 (2022年4月1日～2023年3月31日) に「育児休業等を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。年度を超える取得があるため、100%超の割合となっているが、2022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)

育児休業取得者の声

取得中やその後の過ごし方

「せっかくなんだから1か月しっかり休みなさい」と思いがけない上司の後押しがあり、思い切って1か月育児休業を取得することとなりました。育児休業中は、朝早くから上の子供たちの幼稚園の準備をし、日中は炊事・洗濯・掃除に任せてこまいでした。この経験から、妻のおかげでこれまで仕事に没頭できていたことが身に染みてわかり、妻への感謝の気持ちが湧き上がりました。妻も相互理解が進み、喜んでくれています。



広島東支店長代理 松田 倫明

所属長としての思い

責任者が長期間休むことは大きな挑戦でしたが、男性が1か月育児休業を取得することが組織風土に与えるインパクトが大きいと判断し、安心して休むよう背中を押しました。一人ひとりがお互いの状況を理解し柔軟な対応ができれば、地域のリーディングカンパニーとして、より力強くステークホルダーの皆さまに貢献できるようになるはずです。



広島東支店長 土井 康稔

※ 所属・役名は育児休業取得時点

障がい者の雇用促進

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。

■ グループの障がい者雇用率

	2022年6月1日	2023年6月1日	目標
障がい者雇用率	2.4%	2.5%	3.0%

■ 特例子会社の認定

2022年11月に当社グループの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。

ひろぎんビジネスサービス株式会社では、障がいの有無にかかわらず、一人ひとりの意思・ペースに合わせた成長支援や働きがいの向上を目指す「ハートフル事業本部」を2022年10月1日に新設し、21名が社員として入社しました。

また、障がいのある方が自立度・熟練度に応じてステップアップできるよう、パソコンによるデータ入力等を担当する「フロンティア (豊かな可能性を開拓していく) コース」と、名刺印刷・ゴム印作成や事務作業をサポートする「スマイル (笑顔でやりがいを持って働く) コース」に分かれたコース別のきめ細かい人事制度を導入しています。

■ 障がい者在籍人数

真の「ダイバーシティ&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、各社での適財適所での雇用を実施しております。

会社名	人数 (2023年6月1日)
広島銀行	73名
ひろぎん証券	3名
ひろぎんITソリューションズ	7名
ひろぎんビジネスサービス	22名

◆ 成長支援

グループ内人的資本の最適化

当社グループでは、持株会社体制移行を踏まえ、非金融領域を含めた成長分野への積極的な人的資本の投入と専門人財の育成・定着に向けた取組みを進めています。

今後も、地域の活性化やお客さまの成長への貢献に

Ⅰ タレントマネジメントの強化

グループ内人的資本の最適化のためには、従事者一人ひとりの適性やキャリア志向、保有する能力を正しく把握することが求められます。また、従事者本人の志向に応じた配置を重視することで、仕事に対する高いモチベーションを喚起することも重要であると認識しております。当社グループでは、従事者のキャリア志向や能力

Ⅱ 専門性の発揮に向けた取組み

広島銀行では、「専門性を高め、活かすことのできる制度の構築」「能力・スキルの適材適所での発揮」などを目的として、2020年7月に人事制度を改定しました。

自らの適性に応じ、BK業務フィールドとAM業務フィールドのいずれかを選択し、その業務フィールドの中で専門性を高めるように改定するとともに、IT分野やマーケット分野等の特定の分野で、専門性の高度化を追求することが可能となる、コース区分別の人事制度を採用しております。2023年7月には、専門人財のさらなる増加を企図した新たなコース区分を設けております。

また、広島銀行において、2021年4月より、専門性の高いシニア人財の更なる活躍の場を提供するため、70歳までの就労機会を確保する制度を導入しております。

加えて、2021年7月からは、持株会社体制を踏まえ、グループ各社の適所適財の配置を加速させるとともに、銀行業務以外も含めた高い専門性と知識・スキ

■ 主体的にキャリアパスを描ける人事制度

開始時期	内容
2020年7月	コース区分別の人事制度の採用（広島銀行）
2021年4月	シニア職員制度の見直し（広島銀行）
2021年7月	ジョブ型制度の導入（広島銀行）
2022年4月	キャリア・デザイン制度の導入（広島銀行）
2023年4月	ひらめき☆1Day [®] の新設（HD全社）

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

を可視化でき、最適配置に有用なツールとして、タレントマネジメント機能を備えた人事システムの導入を決定し、2024年度のサービスインに向け、準備を進めております。

今後も、「人」に関する投資を積極的に行い、人的資本経営を加速してまいります。

ルを保有する人財を確保するため、「ジョブ型制度」を導入しております。

さらに、従事者の自律的なキャリア形成支援を企図し、2022年4月に広島銀行において他の職務を一時的に体験する社内インターンシップや、希望職務への転換支援のため、適正ポストに一定期間研修扱いで配置するキャリアチェンジサポートを内容とする、「キャリア・デザイン制度」を導入しました。2023年4月には、社内インターンシップの対象をグループ全社に拡大し、あわせて、従事者が新しい経験（別の仕事を見る）の機会を自ら生み出し、豊かな発想力を養うことで、組織の活性化に繋げる越境業務体験制度として、「ひらめき☆1Day[®]s」を新設しています。

その他にも、希望するポストへの公募制度（ポストチャレンジ制）、専門性の高度化を目的とした外部出向やトレーニー、MBAへの派遣等、キャリアアップの挑戦を後押しし、専門性を高める施策を実施しております。

■ 各種制度の利用者数（広島銀行）

内容	2022年度実績
社内インターンシップ利用者数	107名
キャリアチェンジサポート利用者数	4名
ポストチャレンジ制利用者数	124名
うち異動者数	24名
専門性の高度化を目的とした外部出向者数	87名
トレーニー派遣者数	9名

グループの人財育成強化

当社グループでは、人財育成方針のもと、これからの時代に求められる人間力をベースに、知識・経験を最大限活かしながらキャリアアップすることを目指すグループ人財育成体系を策定し、主に職位別に求められる資質・スキルの開発を目的とした「階層別研修」と、従事者

一人ひとりが自らのキャリアパスに照らし合わせて自主的に能力開発を図る「テーマ別研修」を中核とし、自律的なキャリア形成を支援するその他の施策やeラーニング等のコンテンツを組み合わせた運用を行っております。

■ 人財育成体系



■ 研修体系

年齢層（イメージ）	20代～			30代～	40代～
階層別研修	新入職員研修	キャリア開発研修（2年目）	キャリア開発研修（3年目）	新任監督職研修	新任管理職研修
	新入職員フォロー研修	セルフマネジメント研修（2年目）	セルフマネジメント研修（3年目）		ひろぎん経営塾
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				
	年代別（30代・40代・50代）キャリア開発研修				
	Udemy研修 ^{※1}				
HHR研修 ^{※2}					

※1 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

※2 テーマの拡充および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

■ 研修受講者数・研修費等投資額・1人あたり研修時間（2022年度）

内容	2022年度実績
研修受講者数（延べ人数）	3,638名
研修費等投資額 ^{※1}	283百万円
1人あたり研修時間 ^{※2}	13時間

※1 人財育成部門の件数、研修受講者の件数を含む

※2 研修時間（1回あたりの研修時間×受講者数）の総和をひろぎんグループ全従業員数で割ったもの

■ 階層別研修の受講者数（2022年度）

研修名	対象者	受講者数
新任管理職研修	管理職昇進者	32名
新任監督職研修	監督職昇進者	76名
キャリア開発研修（3年目）	3年目職員	103名
セルフマネジメント研修（3年目）		113名
キャリア開発研修（2年目）	2年目職員	112名
セルフマネジメント研修（2年目）		130名
新入職員フォロー研修	新入職員	91名
新入職員研修		96名

■ テーマ別研修の受講者数（2022年度）

研修名	対象者	受講者数
コミュニケーション実践研修	若手職員	40名
リーダーシップ研修	若手・中堅職員	33名
マネジメント研修	中堅職員	28名
ファシリテーション研修	中堅以上全職員	23名
チームビルディング研修	監督職	20名
OJT指導者研修	管理・監督職	50名
部下指導・育成研修	管理・監督職	16名
30・40・50代向けキャリア開発研修	30代以上全職員	67名

■ 若手職員の成長支援と早期戦力化

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

若手職員の育成にかかる体系・制度等の整備として、入社から3年間は、中核人材として自立・成長するための重要な育成期間と考えています。

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

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

■ 専門性の高度化

広島銀行では、急激な環境変化の中で、お客さまのニーズにしっかりと応えていくためには、職員一人ひとりの専門性を高度化していく必要があるとの考えのもと、業務別研修をバンキング業務とアセットマネジメン

また、組織的に新入職員を育てていくとの考えのもと、「インストラクター制度」を整備し、制度の運営高度化に向けた支援を担う「人事育成担当」を人事総務部内に設置することで、業務面のみならず、プライベートの充実や人間力の向上をサポートしています。

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

■ 初任者育成プログラムの受講者数 (2022年度)

業務分類	受講者数
バンキング	91名
アセットマネジメント	83名

(対象: 広島銀行)

座学による知識習得型の研修のみならず、グループワークを多く取り入れるなど、実践的な研修プログラムを積極的にとり入れ、eラーニング等による事前課題をふまえた研修や、集合研修をインターバル化し現場でのOJTと組み合わせるなど、複数の手法を掛け合わせて実施する学習方法「ブレンディッド・ラーニング」を導入しています。

ト業務に大別し、担当者（一般職員）の業務スキルの最終ゴール（目標）として「マイスター認定制度」を設けています。

■ 広島銀行一般職員向け業務別研修体系



また、国内外の経営大学院（ビジネススクール）への留学派遣や行政・大学・企業等の外部機関への出向派遣に取組んでおり、専門性の高度化に加えて従事者の

■ マイスター認定者数 (2022年度)

マイスター分類	認定者数	新規認定者数
バンキング業務	63名	20名
コンサルティング	16名	6名
アセットマネジメント業務	87名	22名

■ 将来を担う経営者層の育成

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

「ひろぎん経営塾」は、リーダーシップ・マネジメント論やビジネスフレームワークを具体的なケースを用いるなかで学び、最終的に経営への提言を行うプログラムとなっております。

■ 自己啓発を支援する取組み

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

また、社会人としての基礎力（人間力・自主性）を高めるための定額制動画サイトや、本の要約アプリ等を斡旋するとともに、お客さまの資産に関するニーズに幅広く対応するため、FP1級対策WEB講座や模擬試験解説講座等のコンテンツを斡旋しています。

■ 自己啓発奨励金等 (リスクリング) 投資額 (2022年度)

内容	2022年度実績
自己啓発奨励金等 (リスクリング) 投資額	52百万円

社外（グループ外）での経験値の向上に役立てています。

■ MBA派遣者数 (2023年3月31日現在の累計)

派遣先分類	派遣者数
海外 MBA	23名
国内 MBA	21名

■ 「ひろぎん経営塾」の受講者数 (2022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	16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	23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 ・事業革新	33名

従事者の公的資格等取得に対し一定の奨励金を支給する「自己啓発奨励金制度」を各社毎に設け、従事者の主体的な自己啓発への取組みを支援しております。

また、従事者のリスクリングに向けた取組みとして、2022年度に広島銀行、ひろぎん証券、ひろぎんリース、ひろぎんITソリューションズにおいて「広島県リスクリング推進宣言」を策定し、全社的なデジタルリテラシーの向上を図ることを目的に、全従事者のITパスポート試験受験料補助・特別奨励金の支給を決定し、順次対応しています。

■ FP1級・CFP保有者数 (2023年3月31日現在)

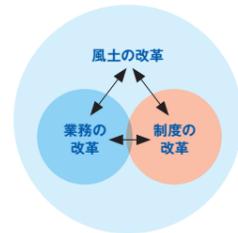
内容	保有者数
FP1級・CFP保有者数*	455名

* 上記資格のダブルライセンス者は1名としてカウントしています。

◆エンゲージメント

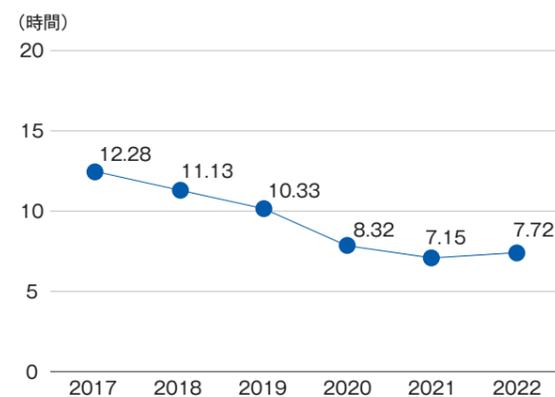
明るく働きがいのある職場づくり

当社グループでは、多様な人材が働きがいを持ち、イキイキと働くことが、お客さまへの付加価値の高いサービスの提供へつなぐと見え、ワーク（仕事）とライフ（生活）を高い次元で統合し、充実感と幸福感を得るなどの相乗効果を目指す「ワーク・ライフ・インテグレーション」に向けた取り組みを進めています。



上記の取り組みの一環として、「風土の改革」、「業務の改革」、「制度の改革」を柱とした「働き方改革」を強力に進めています。

■一人当り月平均時間外勤務時間数（広島銀行）



■若手職員の定着支援（広島銀行）

広島銀行では、2020年4月より、人事総務部に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。

■2022年度HD職員意識調査結果

当社グループでは、全従事者を対象に「誰もが健康で明るく働きがいのある企業グループ」の実現に向けた必要施策検討のため、「エンゲージメント」「人事制度・就業感・働き方改革」「経営・会社の状況」に対する職員の意識調査を実施しており、2022年度はエンゲージメント指数：3.75、eNPS (Employee Net Promoter Score)：11.2%となりました。

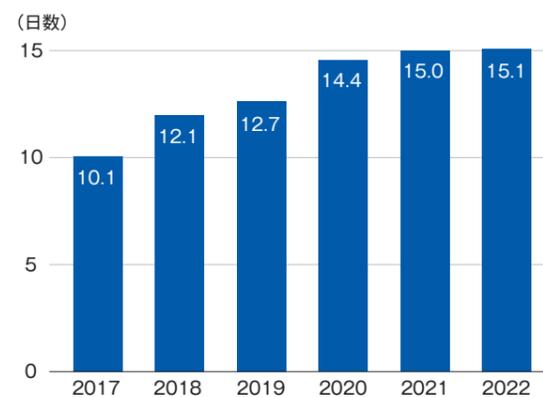
エンゲージメント指数	3.75
------------	------

* 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

■「働き方改革」の具体的な取組み例（広島銀行）

改革の種類	具体的な取組み例
「風土の改革」	●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み状況を評価の対象とする新たな評価制度を導入
「業務の改革」	●電子決裁ワークフローの導入 ●会議ペーパーレス化の実施 ●店頭タブレットの導入 ●リモートワーク制度の導入
「制度の改革」	●36協定特別条項申請時の上限時間の引き下げ ●勤務間インターバル制度(11時間の導入) ●フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止(2019年4月より) ●男性育休取得について、「1か月程度の育児休業」または「5日以上育休+1か月以上の短時間勤務」を原則取得とする制度改正を実施(2022年4月より) ●1on1ミーティングの導入(2022年4月より)

■一人当り平均有給休暇取得日数（広島銀行）



■入社3年以内離職率（2023年3月31日時点）

会社名	2020年度	2021年度	2022年度
広島銀行	17.8%	8.0%	6.3%
ひろぎん証券	30.0%	28.6%	8.3%
ひろぎんリース	0.0%	0.0%	0.0%
ひろぎんITソリューションズ	8.7%	8.7%	8.6%

* 入社3年以内離職率(新卒・中途含む)
= 該当年度入社した者のうち離職した人数 ÷ 該当年度の入社者数 × 100% として算出。

eNPS	11.2%
------	-------

* 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

チャレンジする風土の醸成

当社グループでは、多様な働き方を実現するためには上長をはじめとした周囲の理解が不可欠であるとの認識のもと、階層別研修や支店長会議等を通じて地道に意識改革に取り組み、時間をかけて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像を描くことを目的とした当社グループの若手職員による「未来創造タスクフォース」の結成など、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れるとともに、「褒める文化」の定着を目指しています。

■チャレンジする風土の醸成に向けた具体的な取組み例

具体的な取組み例	対象	取組み概要
「ビジネスコンテスト」の開催	グループ全体 (2021年度より実施)	●当社グループ社員を対象に、新規業務創出に向けたビジネスアイデアを求める「ビジネスコンテスト」を開催。 ●外部の有識者を含む審査員が最も高く評価した案件については、発案者をプロジェクトリーダーに指名し、事業化に向けた検討を実施。2023年3月にはキッズプログラミング教室を運営する「ひろぎんナレッジスクエア株式会社」が誕生。
「褒める文化 頭取表彰」の実施	広島銀行単体 (2020年度より実施)	●チャレンジする組織風土の醸成、周囲に関心を持ち、褒め合う企業文化の醸成を目的として開始。 (過去の営業店行員の表彰事例) ・就職支援イベントの開催による産学連携の促進(営業店) ・地元特産品のブランディング支援(営業店) ・地域の防災意識向上を目的とした独自の防災マップ作成(営業店)
「未来創造タスクフォース」の開催	グループ全体 (2022年度実施)	●当社グループ社員の若手社員のみによる、地域・当社グループの未来像を描くことを目的とした「未来創造タスクフォース」を結成。 ●地域・当社グループの目指したい/目指すべき10年後の未来像をまとめ、2023年3月に取締役会メンバーへプレゼンテーションを実施。 
「新たな評価制度」の導入	広島銀行単体 (2023年度より実施)	●上位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。 ●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る、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目的に実施。

◆ 健康

従事者の幸福度の追求

健康経営の促進 (ウェルビーイングの向上)

当社グループでは、従事者およびその家族の心身の健康保持・増進が当社グループの成長に不可欠であるとの認識のもと、2020年10月に「ひろぎんグループ健康経営宣言」を策定しており、経営管理部人事総務グループと社内外の関係機関・団体が相互に連携し、体制の運営・推進を図っています。

具体的には、運動習慣の定着・生活習慣改善を企図したスポーツイベントや健康セミナーを開催、加えて生活習慣病重症化予防を企図した禁煙費用補助やインフルエンザ予防接種費用補助を実施しています。

これらの取組の結果として、グループ主要子会社である広島銀行では、健康診断の精密検査受診率が6年連続90% (2021年度:92%) を超えるなど、従事者の健康への意識が向上したことにより「健康経営優良法人 (ホワイト500)」に5年連続で選定されています。

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、私生活を楽しむ、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し、2023年10月に従業員持株ESOP信託を導入予定です。持株会への加入率は約80% (2023年3月時点) と高い水準となっています。



また、会員の福利増進を図ることを目的とした互助組織である「ひろぎんグループ信愛会」では、災害時の給付やライフステージの節目毎に必要な金銭の貸付等を実施しており、金銭面のセーフティーネットとして、無くてはならない制度となっております。

グループ主要子会社である広島銀行では、財産形成にかかる福利厚生の種類が11種類 (退職金・退職年金制度 (確定拠出年金)・マッチング拠出制度・財形貯蓄制度等) あり、従事者のファイナンシャル・ウェルネス実現に向けた様々なサポートを実施しています。

◆ 人権の尊重

人権方針の制定

当社グループは、「〈ひろぎんグループ〉SDGs宣言」において、マテリアリティ (優先的取組事項) の一つに「人権」を掲げ、すべての人々の人権を尊重するとともに、社会および個人の多様性を踏まえ、誰もが働きがい

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、

同和・人権問題への取組み

当社グループでは、企業と人権の関わりを考える上で、「同和・人権問題」は重要な問題と位置付けております。

広島銀行では、1977年より「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、「同和問題啓発推進委員会」を設定していました。

2020年10月には、持株会社体制移行を踏まえ、同委

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、従事者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のもと、入社時や昇進等の研修時およびスタッフ採用時研修にお

2022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	96名
新任監督職研修	新任監督職	76名
新任管理職研修	新任管理職	32名
新任支店長研修	新任支店長 (銀行)	25名
スタッフ採用時研修	新規採用スタッフ (銀行)	68名
同和・人権問題職場学習	全従事者	

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と社会づくりへの取組みを促進するため、2023年5月に「人権方針」を制定しております。

定期的に全従事者を対象とした「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。

員会を「グループ同和問題啓発推進委員会」(委員長: 経営管理部長) に改め、さらに、2023年5月には「人権方針」の制定に伴い、同和問題を含む幅広い人権問題への取組みを促進するため、「グループ人権問題啓発推進委員会」に改組しています。

いて、同和・人権問題に関する講義を実施しているほか、2023年度からは、役員トレーニングの一環として役員向け人権研修を行うなど、定期的な啓発活動の実施に積極的に取り組んでいます。

デジタルトランスフォーメーション (DX)

ひろぎんグループにおけるデジタルトランスフォーメーション (DX)

急速に進展するデジタル化の流れの中で、デジタルトランスフォーメーション (デジタルによる事業構造の変革) への取り組みは、当社グループの経営理念・経営ビジョンおよびビジネスモデルを実現するうえで重要な成長戦略の1つであり、かつ持続可能性の向上 (サステナビリティ) のために必要不可欠な事業活動であると捉え

ています。

当社グループでは、各マテリアリティ (優先的取組事項) への重要な対応手段の1つとしてデジタルトランスフォーメーションを位置づけ、引き続き重点的に取り組みを進めてまいります。

環境認識

少子高齢化やマーケットの縮小、マイナス金利政策、金融サービスの規制緩和・異業種参入といった従来型の経営課題に加えて、社会進出の多様化や新しい働き方、デジタルデバイスの普及、オープンイノベーションの重要性が高まっていることなどの環境変化に直面する中、持続的な成長のためには新しいチャレンジが必

要不可欠との認識のもと、当社グループが持つ「地域社会・お客さまとのリレーション」「膨大なデータ」「地域における信用力」といった強みを、進化が著しいデジタルテクノロジーとともに活用し、新しい価値の創出に取り組んでいます。

取組目的

地域社会の発展やお客さまのあらゆるニーズにお応えする「地域総合サービスグループの実現」と、株主価値・従事者満足のさらなる向上に向け、以下のような「D

Xならできること」「DXでないといけないこと」により、抜本的な改革を目指しています。

DXで実現する姿 (ステークホルダーとの約束)

ステークホルダー	DXで実現する姿 (お約束)
地域社会	ひろぎんグループで蓄積したDXへの知見を積極的に地域社会へ還元いたします。
お客さま	デジタルならではのスピード感や分析容易性を活かし、既存業務の抜本的な見直しはもちろん、新たなサービスの創出可能性も含め、顧客体験を向上することで具体的な価値を感じて頂きます。
株主・投資家	これらの取組みにより企業価値の向上を図るとともに、市場の正当な評価を頂けるよう、ひろぎんグループの先進的な取組みを積極的に開示・対話してまいります。
従事者	デジタルならではの多様な働き方の実現と仕事の質向上により、仕事へのやりがいと意欲と誇りを持ち、エンゲージメント向上へつなげます。

推進体制

以上のような環境認識と取組目的のもと、広島銀行では非金融の領域にも踏み込んだ新ビジネスの創出を目指し中長期的なスパンで検討を行う部署として、2016年8月に総合企画部内に「新事業開発推進室」を立ち上げました。

以降、デジタルによる顧客価値向上に向けた検討を重ねる中で、スマホアプリの機能やキャッシュレス決済の機能を順次融合し、2019年4月にデジタル戦略部を組成しました。

また、持株会社体制のスタートと同時に、グループ各社のDX全般統括およびデータ利活用の高度化やデジタル技術を活用した諸施策の展開等に取り組む横断的な組織として、ひろぎんホールディングスへデジタルイノベーション部を立ち上げ、その部長を当社社長が兼務するなど経営トップのイニシアティブのもと、よりスピーディでチャレンジングなデジタルトランスフォーメーションを推進する体制を構築しております。

また2022年6月に、現中計上のデジタル戦略に沿った運営を行う中で顕在化している様々な課題や今までに得られた知見ノウハウを踏まえ、DX推進・ガバナンス管理体制の強化やDX人材像の明確化などを軸とした新たなデジタル戦略を再整理しており、今後、中期計画2020の総仕上げに向けた実践フェーズと位置づけるなか、グループを挙げたDXへの取組みを加速させ更なる強化を図ってまいります。

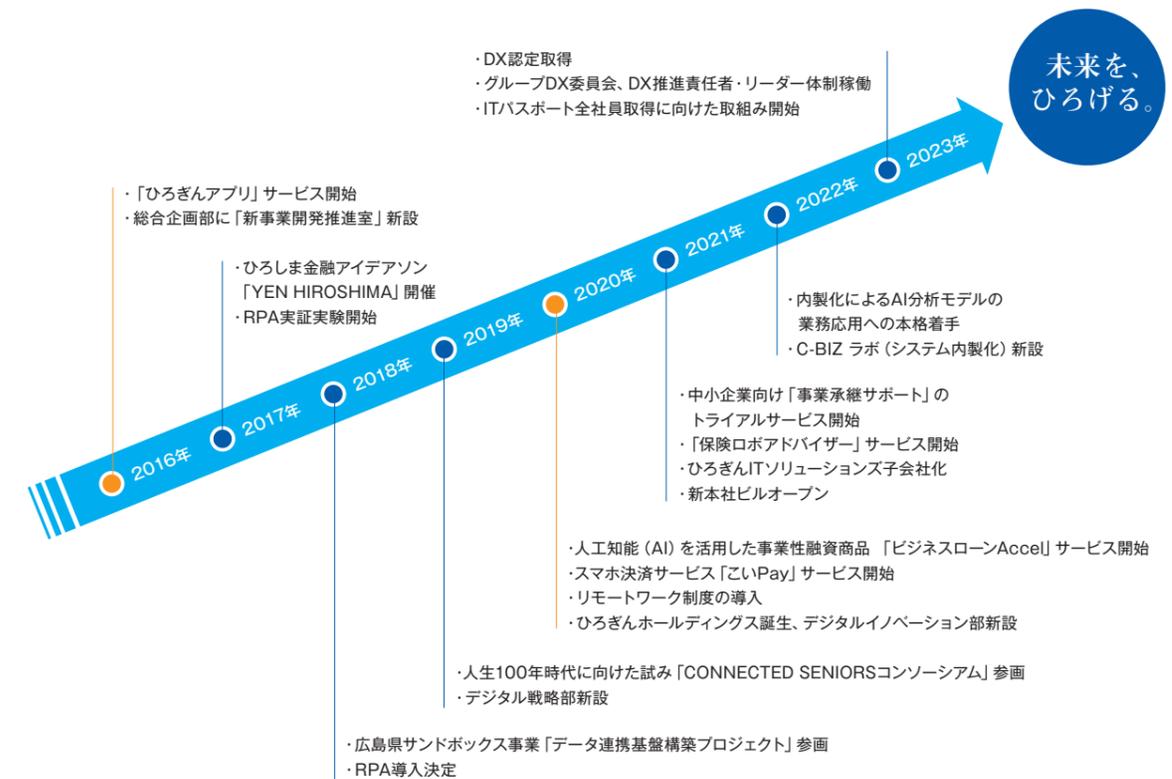
沿革

2016年8月	●総合企画部新事業開発推進室を組成 (広島銀行)
2018年2月	●総合企画部デジタルイノベーション室へ改組 (広島銀行)
2019年4月	●デジタル戦略部へ統合 (広島銀行)
2020年10月	●デジタルイノベーション部を組成 (ひろぎんホールディングス)
2022年6月	●デジタル戦略の見直し (ひろぎんホールディングス)

今までのデジタルトランスフォーメーションへの取組内容

広島銀行では、今まで試行錯誤のもと、様々な施策や実証事業へチャレンジングに取り組んでまいりました。ひろぎんホールディングスでは、広島銀行が従前から取り組んできたこれらDXへの取組みをグループ全体の

取組みへと発展させ、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すべく取り組んでまいります。



現在取組中の主なDX案件

当社グループにおいては、あらゆる取組みに対して、まず一義的にDX活用可能性を検討することとしております。

今般、新たに整理したデジタル戦略（後述）において、定義した当社グループにおけるDXの各対応領域ごとに、現在、主に以下のような案件に取組んでいます。（各取組みの具体的な内容は、後述の各成長戦略の中で説明いたします。）

また、各DX案件を支える基盤整備への対応として、「DX推進・ガバナンス管理体制の整備」「DX人財整備」「DXシステム基盤整備」「データ利活用高度化」へも同時並行で取組んでいます。

当社グループでは、これらDX案件とDX基盤整備への対応を両輪として取組むことで、必要なガバナンスを確保しつつ、グループ全体で横串を刺したDXの最適化と取組みの加速・高度化を目指していきます。

DXの対応領域と主な取組事項

DXの対応領域	主な取組事項 (DX案件)		DX推進・ガバナンス管理体制の整備
デジタルイノベーション (新規ビジネス・事業創造)	複数プロジェクト		
デジタライゼーション (既存業務・プロセスの変革)	ひろぎんアプリ	ひろぎんビジネスポータル	DXシステム基盤整備
	こいPay	ひろぎんBill	
	AIボイスポット	助成金・補助金自動診断システム	
	動画コンテンツ内製化	福利厚生サポート	
デジタイゼーション (既存業務のIT化)	来店予約サービス	電子契約	データ利活用高度化
	オンライン会議	RPA	

デジタルトランスフォーメーション (DX) 実現に向けた戦略の実装

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

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

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

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

ひろぎんグループにおける新デジタル戦略

DXの対応領域 (=あらゆる施策へのDXの活用)

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

DXへの取組みの基礎となる基盤整備



経営理念（経営ビジョン）・ビジネスモデルの実現

DX 認定の取得

当社グループでは、新デジタル戦略策定への取組を踏まえ、経済産業省の「DX認定」^{※1}への申請を実施し、2022年10月に認定を取得しました^{※2}。「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。

※1 DX認定: 2020年5月に施行された「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応した認定基準を満たす優良な取組みを行う事業者 (=デジタルによってビジネス変革の準備ができていない状態の事業者) を経済産業省が「DX認定事業者」として認定するもの
 ※2 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



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

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

2023年4月より、新デジタル戦略に基づき「DX推進責任者」および「DX推進リーダー」を育成し、グループ各社の各事業部門へ設置(計約90名)しており、事業部門を主体としたDX推進体制をより強化・明確化しております。

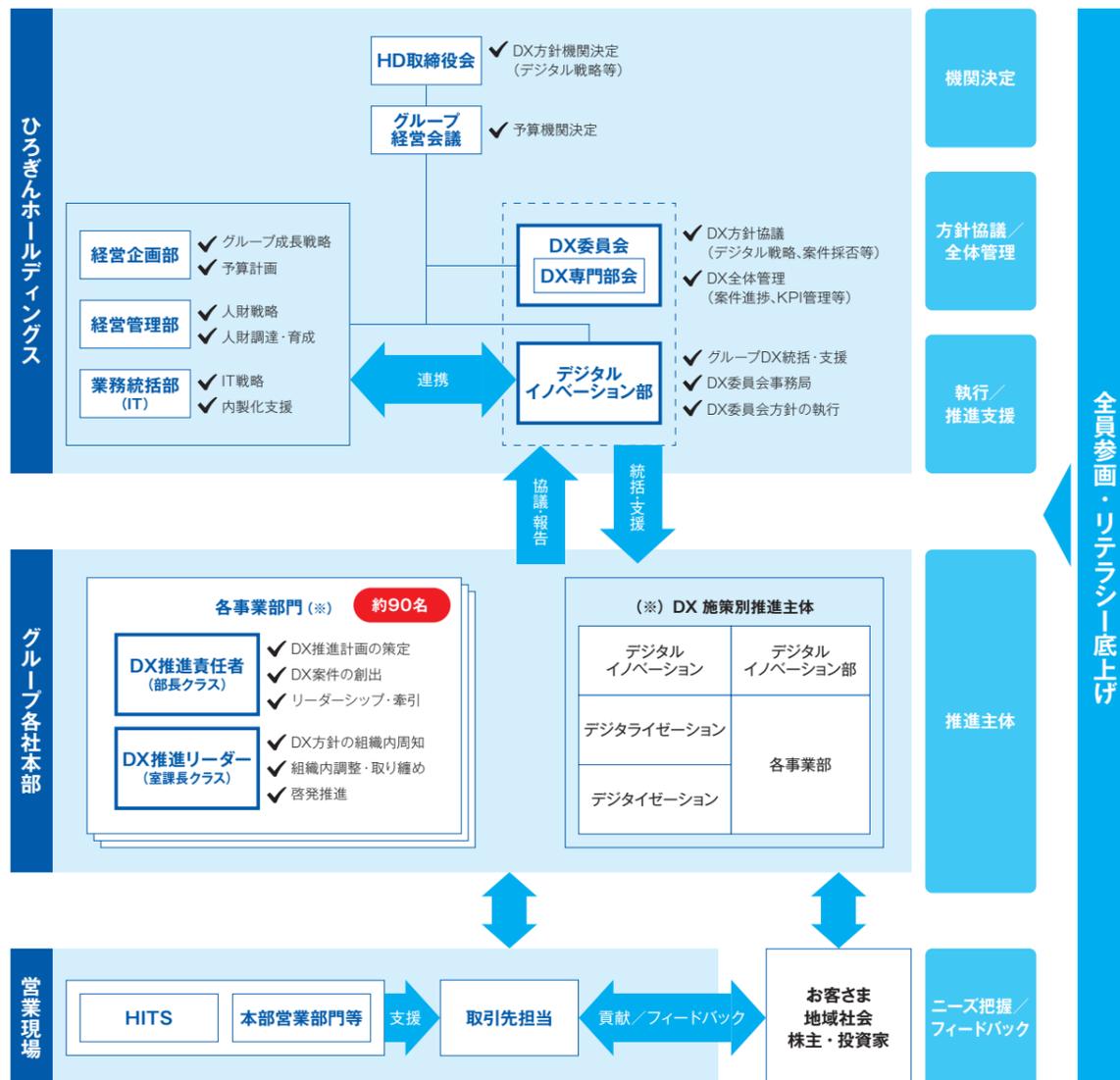
また、グループ経営方針を踏まえグループ全体で横串

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

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

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

DX体制



DXへの取り組みの基礎となる基盤整備(2) DX人財整備

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

そのため、前ページ記載のDX推進・管理体制における各機能・役割に対応した必要人財を下記のとおり定義し、全従事者をいずれかの人財カテゴリーに位置付けることとしております。

今後、各人財のスキル要件を詳細化するとともに調達・育成計画を策定し、当社グループのDXロードマップ

を踏まえた計画的な取組強化を図ってまいります。

まずその前提として、2022年10月より各DX人財の「共通最低スキル要件」と位置づけ、経営層も含めたグループ全社・全員の「ITパスポート資格」取得に向けた取組みをスタートし、2023年3月現在、ひろぎんグループ合計で取得者が2,200人超、取得対象者対比での取得率が50%超となるなど、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。

ひろぎんグループにおけるDX推進・管理体制上の各必要人財像

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

ITパスポート^{※1}保有状況(2023年3月末現在、グループ合計)

①全従事者数	②取得対象者数 ^{※2}	③ITパスポート以上 ^{※3} 保有者	対象者対比保有率(③/②)	全従事者対比保有率(③/①)
約5,900人	約4,100人	2,238人	約54%	約37%

※1 ITパスポート資格:「情報処理の促進に関する法律」に基づき、経済産業省が情報処理技術者としての「知識・技能」が一定以上の水準であることを認定している国家試験

※2 取得対象者数:役員+無期雇用者

※3 IPA(独立行政法人情報処理推進機構)が実施する情報処理技術者を対象とした国家試験のいずれか

DXへの取り組みの基礎となる基盤整備(3) DXシステム基盤整備

「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。

当社グループでは従来より、「銀行API公開基盤」や「パブリッククラウド活用基盤」など、業界でも先進的

なDXシステム基盤へ積極的に投資し、構築・活用してまいりました。

現在も、データ利活用基盤等、複数の先進的な基盤整備に取り組んでいます。

今後も、引き続き全体最適観点で必要となるDXシステム基盤の整備に努めてまいります。

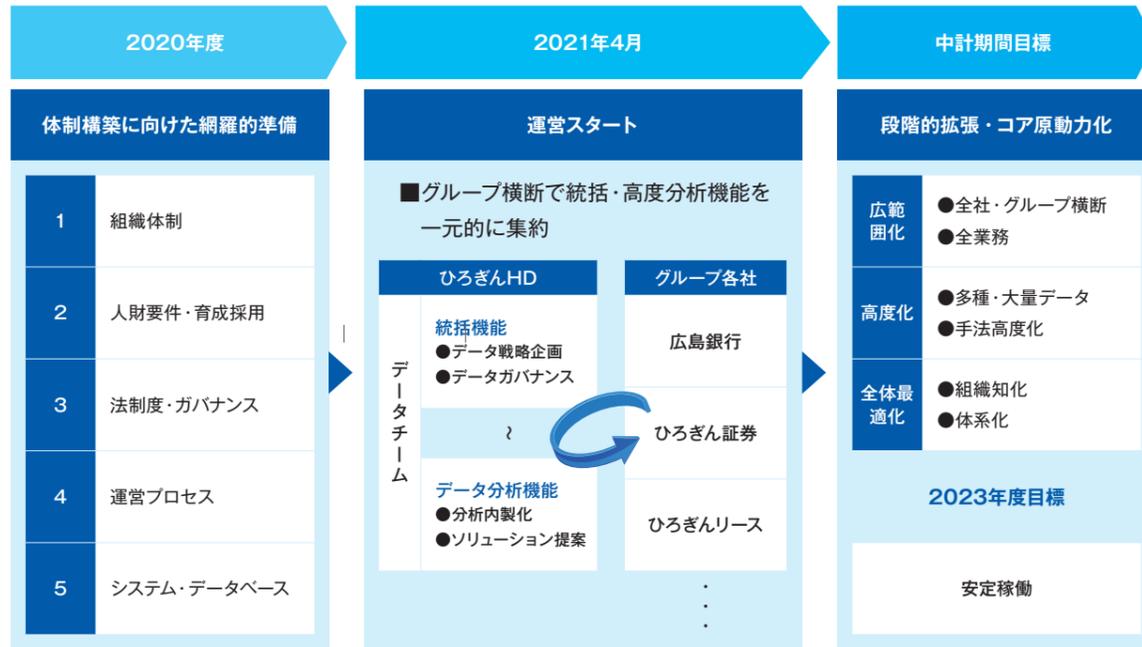
DXへの取り組みの基礎となる基盤整備(4) データ利活用の高度化

当社グループでは、「データ利活用の高度化」を当社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、2021年4月よりグループ社員によるデータサイエンティストチームを組成のうで、内製化による人工知能 (AI) を活用した取り組みを開始しております (「AI活用による高度データ分析の内製化」)。

また、もう1つのアプローチとして、「データ利活用会社推進 (データ利活用民主化)」および「意思決定へのデータ利活用強化 (データドリブン経営)」に向けた取り組みを開始しております。

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

■ データ利活用の高度化に向けた取り組み



DX実現に向けた戦略指標 (KPI)

当社グループでは、DX推進に向けたグループ内意思統一および目標管理上の便宜の観点から、当社グループにおけるDX推進上の戦略指標 (KPI) を設定し、グループDX委員会等で進捗状況をモニタリングするとともに、定期的に对外公表を実施します。

現中期計画では「DX基盤整備」のうち「推進体制」および「人財」から先行的に整備すべく、以下の各指標を当面のKPIとして取り組んでいくこととしておりますが、うち2つについては、すでに前倒しで達成が完了しております。

■ 目標KPI (現中期計画期間中)

1	DXへの取組状況の全体的な向上 DX推進指標(自己診断) 2.4 (2022年度: 1.6) ※1	中計終了時点 (2024年3月末) で モニタリング (診断) 予定
2	DX推進体制の整備 DX推進責任者、DX推進リーダーの全社・全部署への設置※2	達成済 2023年6月設置済み (約90名)
3	全社的ITリテラシーの底上げ グループ全社員ITパスポート資格取得 (目標: 30%)	達成済 2023年3月末時点で 54%超

※1 DX推進指標: 経済産業省が2019年7月に策定した、経営者や社内の関係者がDXの推進に向けた現状や課題に対する認識を共有し、アクションにつなげるための気付きの機会を提供する指標
※2 各認定要件として、いずれも「ITパスポート資格取得」「社内認定研修修了」などを条件とします。

T O P I C S

SDGs達成への貢献

<地域総合サービスグループ>としての取り組みを通じたSDGs達成への貢献

銀行保証付私募債(SDGs型)の受託

広島銀行では、私募債(SDGs型)「地域まちづくり貢献型」・「企業SDGs PR型」の受託により、私募債発行額の0.2%以内で、地域社会への貢献を目的とした寄付・寄贈や発行企業のSDGsの取組みに係るPRを実施しています。



■ 「企業SDGs PR型」広告の例



広島県内企業によるSDGs取組活性化プロジェクト

広島銀行では、株式会社広島ホームテレビおよび株式会社電通西日本と共同で、2021年1月より、広島県内におけるSDGsへの取組み機運の醸成・活性化を後押しするプロジェクト「TEAM HIROSHIMA SDGs」を立ち上げています。

本プロジェクトに参加いただく地元企業とともに、「未来を見据えた持続可能な経営」という視点からSDGsに積極的に取組み、SDGsへの取組みの重要性や各社の取組事例についての情報発信、企業同士や地域社会等との連携強化といった広島県内におけるSDGsの取組活性化を推進することで、地方創生に欠かせない地元企業の企業価値向上と、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

■ プロジェクト参加特典 (対外PR支援) の例

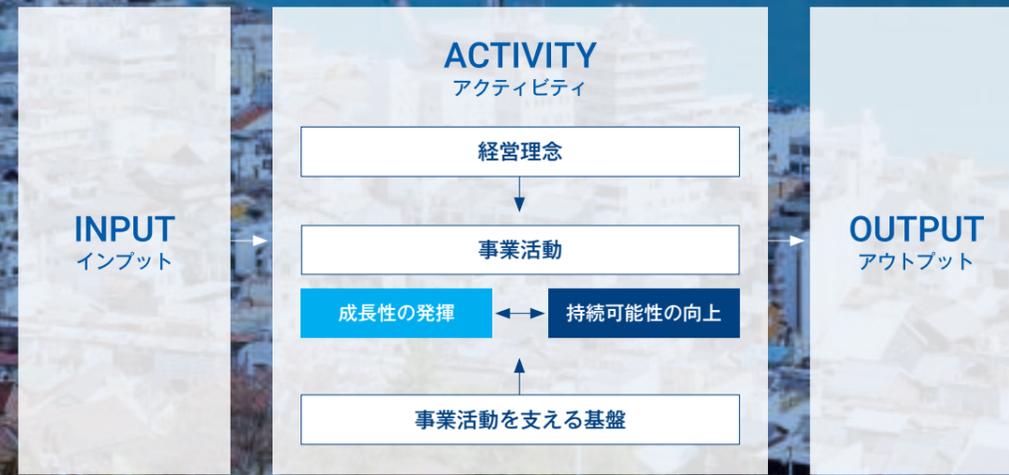
- 1 SDGs各社CM動画制作**
SDGs取組内容を各社それぞれ取材、撮影し、15秒動画に編集します。2次使用も可能にします。
- 2 制作した動画をTVCM放送**
①で制作した15秒動画を広島ホームテレビにて放送。TVCMの強力コンテンツで企業の取組を周知します。
- 3 専用WEBサイトにて取上げ**
プロジェクトサイトを立上げ、各社の動画や記事を掲載するとともに、事務局側で積極的に企業紹介をします。
- 4 インタビュー掲載 (一部プランのみ)**
プロジェクトサイトにて、企業の代表者のインタビュー記事や若手との座談会などを掲載します。

61

どのように

成長するのか 中期計画 2020 の進捗

当社グループでは、ポテンシャル（経済規模・成長機会等）のある広島を中心とした地元4県（岡山・山口・愛媛）マーケットにおいて、業務軸および顧客軸の深化・拡大を図るなか、地域社会・お客さまのあらゆる課題の解決に徹底的に取り組む、地域の発展に積極的にコミットすることで、経営理念を実現し、グループの持続的成長を図ります。



Key Progress

(2022年4月以降の進捗ハイライト)

企業価値向上

PBRの向上に資するROEの改善に向けた方針・戦略を具体化 P.65~66

地域活性化・地方創生

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

法人戦略／個人戦略

事業者向けのポータルサイト「〈ひろぎん〉ビジネスポータル」の取扱いを開始 P.80

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

チャンネル戦略／IT戦略

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

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

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

	目標	実績
	2023年度	2022年度
親会社株主に帰属する 当期純利益	270億円超	125億円
法人・個人のお客さまに対する コンサルティング業務に係る 収益 ^{※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
グループ会社 連結寄与度 ^{※3}	12%以上	19.0%
連結自己資本比率	10%以上	11.7%
連結ROE	5%以上	2.5%

※1 法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益 = 法人ソリューション、アセットマネジメントおよびエクイティビジネスに係る収益の合計

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

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



財務担当役員メッセージ

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

取締役専務執行役員

尾木 朗

2022年度は、「中期計画2020」の実質2年目として、グループ連携強化による顧客軸の深化・拡大に加え、グループソリューション機能の強化を図る等、業務軸の拡大に取り組んでまいりました。

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

ひろぎんホールディングス連結

(億円)	2022年度実績 (前年比)	2023年度見通し (前年比)
連結粗利益 (除く国債等債券関係損益)	793 (△127) 961 (△31)	— (—) — (—)
経常利益	187 (△83)	395 (+208)
親会社株主に帰属する 当期純利益	125 (△104)	275 (+150)
銀行の法人・個人のお客さまに対する コンサルティング業務に係る 収益 ^{※1} およびグループ会社当期純 利益 ^{※2} の合計	148 (±0)	130 (△18)
グループ会社連結寄与度 ^{※3}	19.0% (+3.1pt)	9.8% (△9.2pt)
連結自己資本比率	11.7% (+1.4pt)	11.0% (△0.7pt)
連結ROE	2.5% (△2.0pt)	5.6% (+3.1pt)

広島銀行・単体

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

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

(ご参考)「中期計画2020」の経営目標

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

また、「親会社株主に帰属する当期純利益」については270億円超、「連結ROE」については5%以上を計画しております。

「中期計画2020」の経営目標の進捗状況は、P.68をご参照ください。

	2023年度
親会社株主に帰属する当期純利益	270億円超
銀行の法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益およびグループ会社当期純利益の合計	160億円以上
グループ会社連結寄与度	12%以上
連結自己資本比率	10%以上
連結ROE	5%以上

2022年度の業績および2023年度の業績見通し

2022年度の業績

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

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

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

2023年度の業績見通し

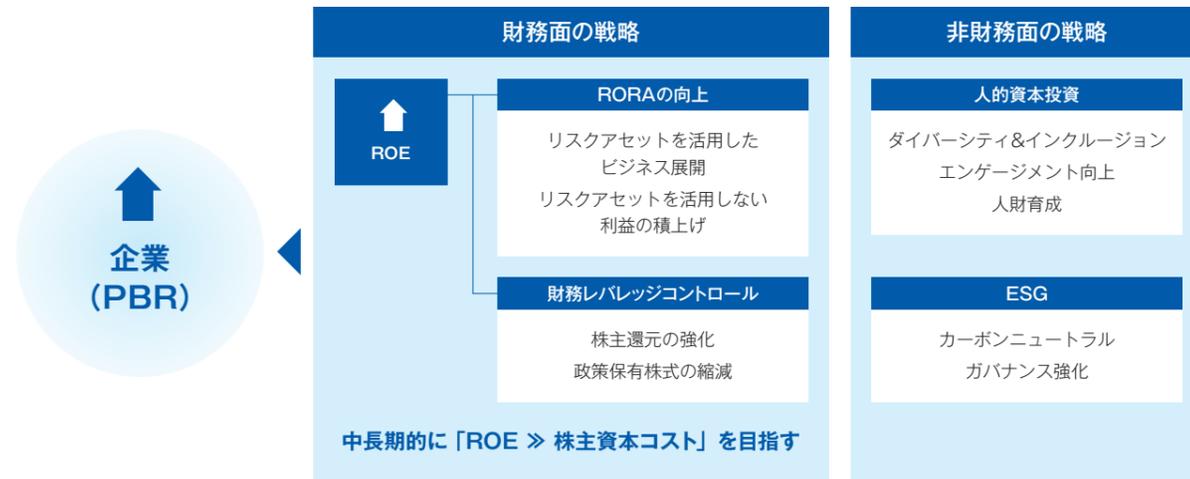
2023年度においては、引き続き広島銀行の貸出金利息増加等による着実な収益の積上げのほか、有価証券ポートフォリオの再構築を進めるなかでの運用収支の改善等を計画しております。

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

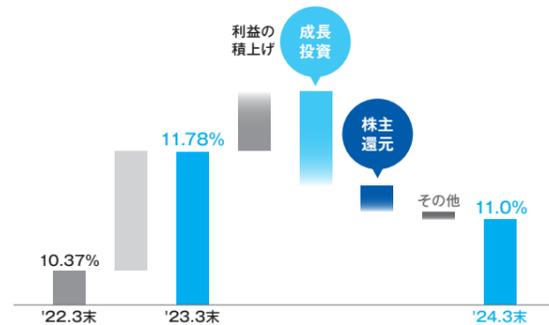
以上から、親会社株主に帰属する当期純利益は、2022年度対比150億円増益の275億円を見込んでおります。

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

企業価値向上に向けて



連結自己資本比率の推移



RORAの向上

リスクアセットを活用したビジネス展開

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

また、地元4県は、製造業が多く、CO₂排出量が多い地域特性を踏まえると、カーボンニュートラルの潮流が地域経済に与える影響は大きくなることが想定されます。そうした中、カーボンニュートラル対策を含むサステナビリティ関連ファイナンスへ注力することで、資金利益の増強を図ってまいります。

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

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

ROEの向上に向け、連結自己資本比率

「11%」目処に成長投資と株主還元を強化

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

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

2023年度のリスク・アセット追加資本配賦

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

リスクアセットを活用しない利益の積上げ

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

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

株主還元の強化

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

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

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

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

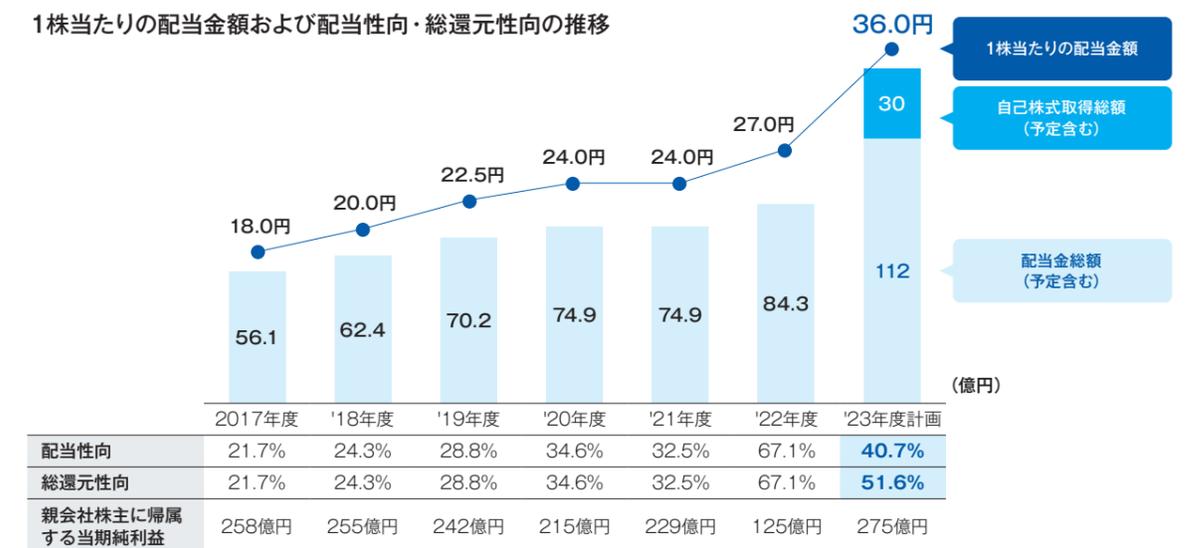
込です。

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

株主還元の考え方



1株当たりの配当金額および配当性向・総還元性向の推移



(注) 1.2017年10月1日に株式併合(2株を1株に併合)を実施しております。2017年度の1株当たりの配当金額は、株式併合を勘案した金額を記載しております。
2.2020年10月1日にひろぎんHDを設立したことを受け、2020年度は、広島銀行が実施した1株当たり12円(配当金総額3,748百万円)の中間配当と合計で記載しております。

政策保有株式の縮減

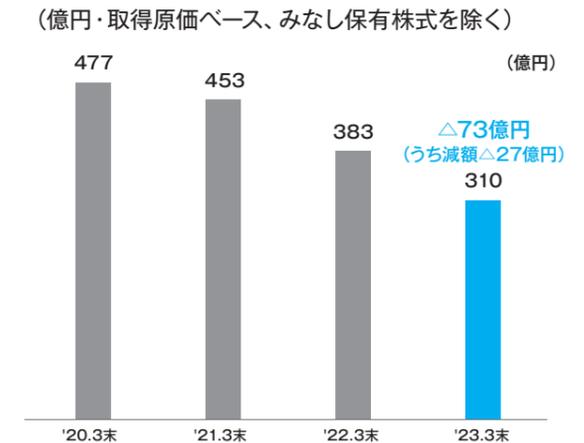
当社グループは、政策保有株式について、地域経済の発展や当社グループの企業価値の向上に資するなど保有意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針としております。

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

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

縮減目標 連結純資産額10%未満 (時価ベース、中長期的な目標)

上場・政策保有株式の推移



政策保有株式に係る方針等の詳細はP.98をご参照ください。

中期計画2020

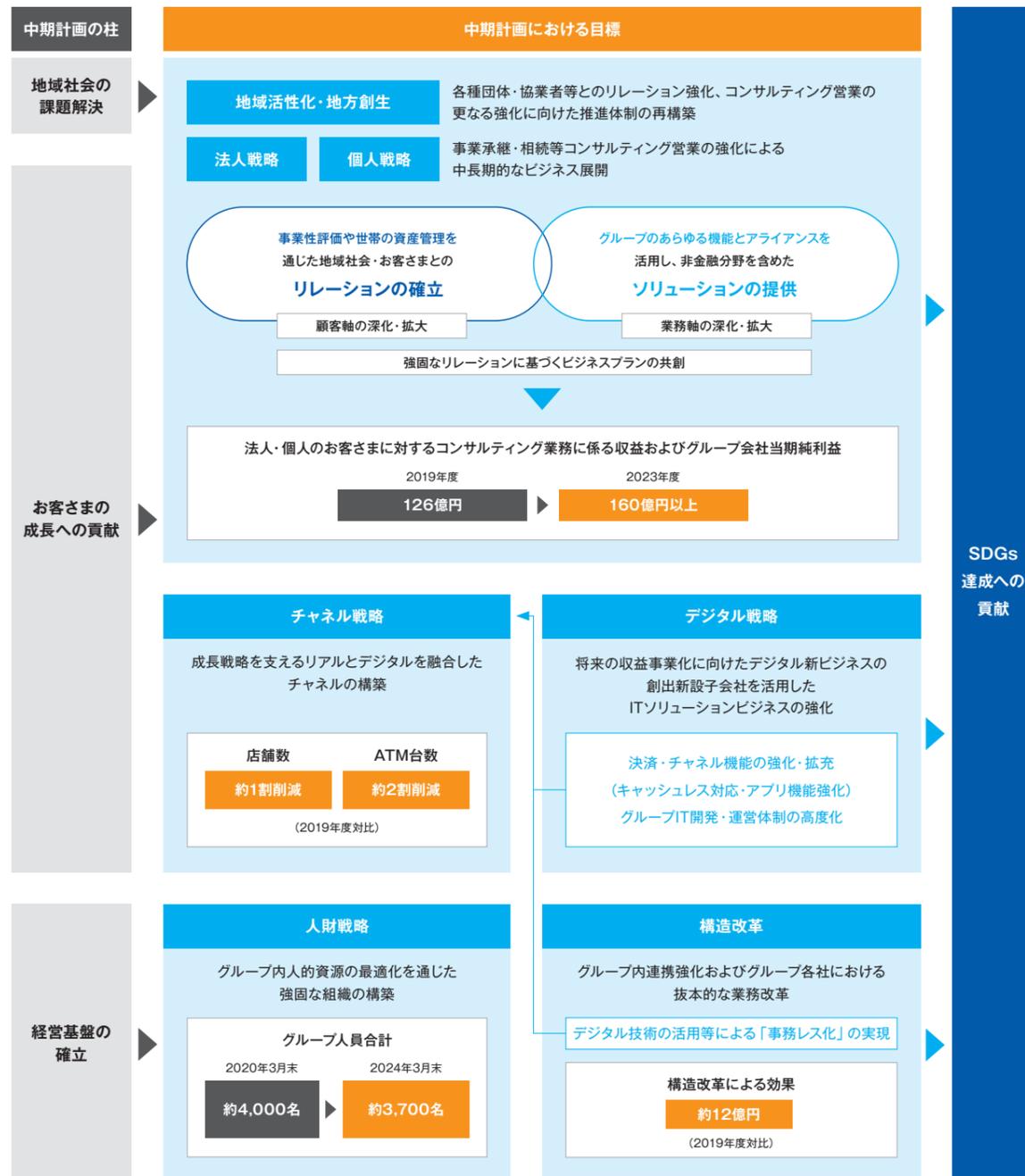
「中期計画 2020」の基本的な考え方

ポテンシャル(経済規模・成長機会等)のある広島を中心とした地元4県(岡山・山口・愛媛)マーケットにおいて、業務軸および顧客軸の深化・拡大を図るなか、

地域社会・お客さまのあらゆる課題の解決に徹底的に取り組む、地域の発展に積極的にコミットすることで、経営理念を実現し、グループの持続的成長を図ります。

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

■ 中期計画2020の全体像



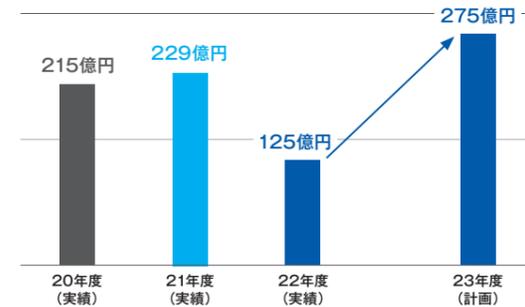
「中期計画 2020」における経営目標の進捗状況

■ 「中期計画2020」における2023年度目標

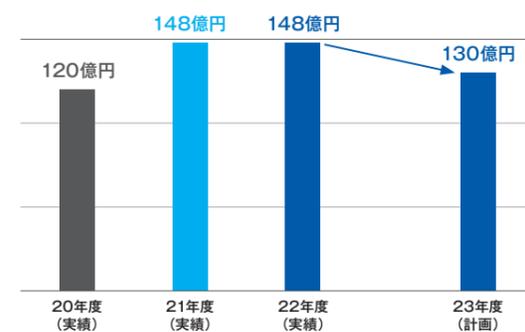
ホールディングス	親会社株主に帰属する当期純利益	270億円超
	連結ROE	5%以上
銀行	連結自己資本比率	10%以上
	法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益 ^{※1}	160億円以上
銀行以外	グループ会社当期純利益 ^{※2}	
	グループ会社連結寄与度 ^{※3}	12%以上

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

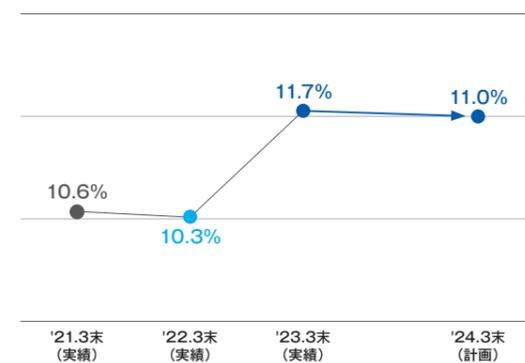
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



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

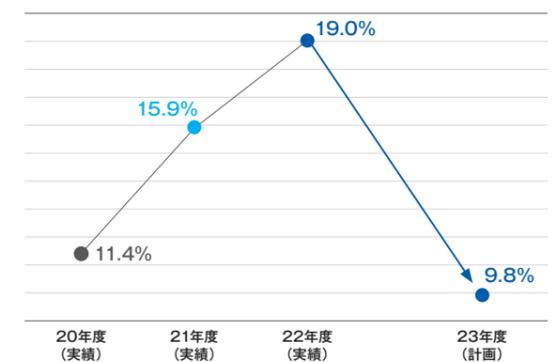


■ 連結自己資本比率

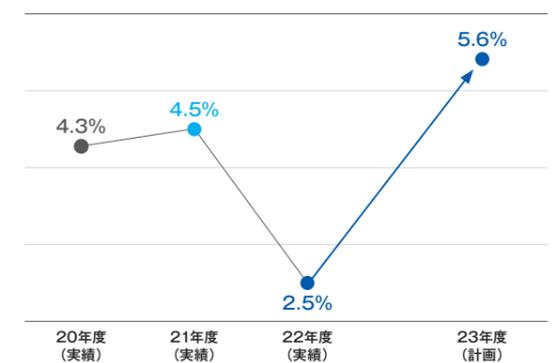


「中期計画2020」の最終年度となる2023年度計画について、グループ連携の強化を図る中「親会社株主に帰属する当期純利益」、「連結自己資本比率」および「連結ROE」は達成を見込んでおります。一方で、市場環境の急激な変化や仕組債販売の減少

■ グループ会社連結寄与度



■ 連結ROE



等によるアセットマネジメント収益の減少により「法人・個人のお客さまに対するコンサルティング業務に係る収益およびグループ会社当期純利益の合計」と「グループ会社連結寄与度」については、中期計画で掲げた目標は未達見込みとなっております。

お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組み

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

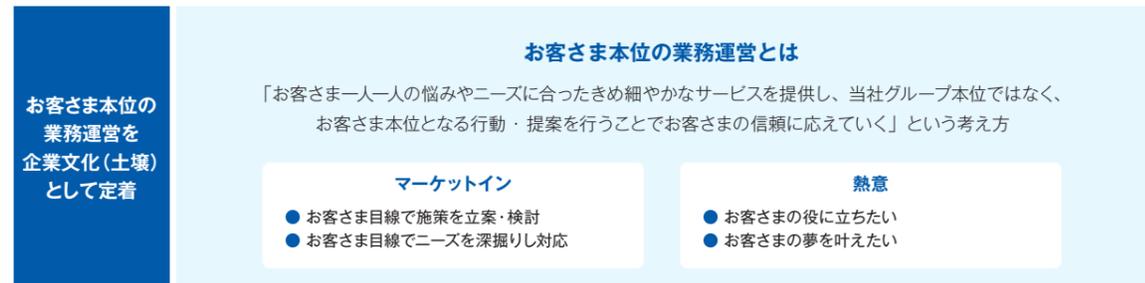
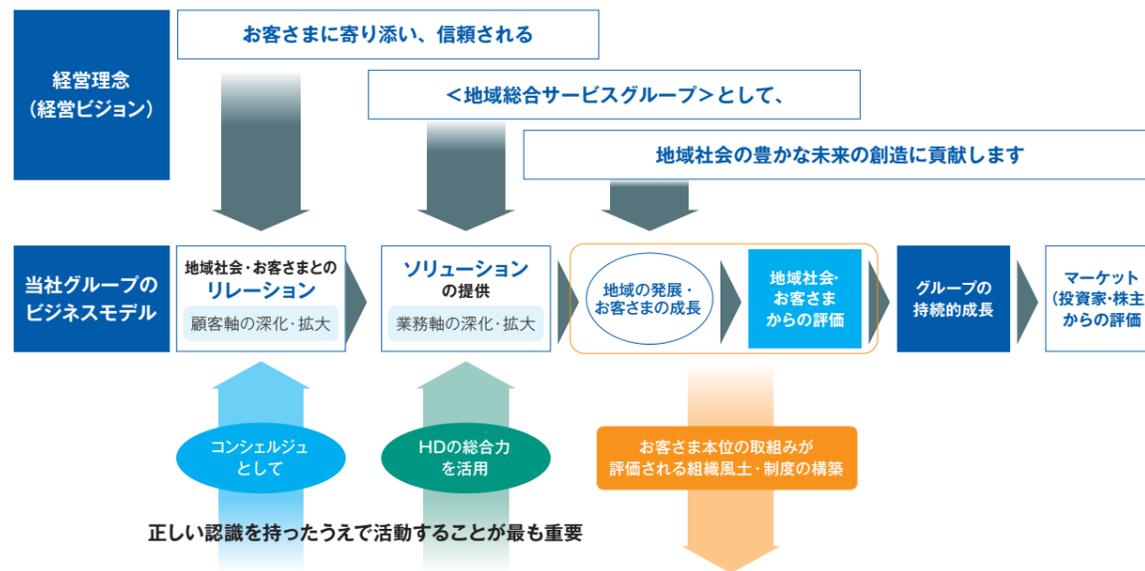
しかし、お客さまを取り巻く環境変化が激しくなるなか、お客さまの悩みやニーズがより一層複雑化していくことが想定されます。

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

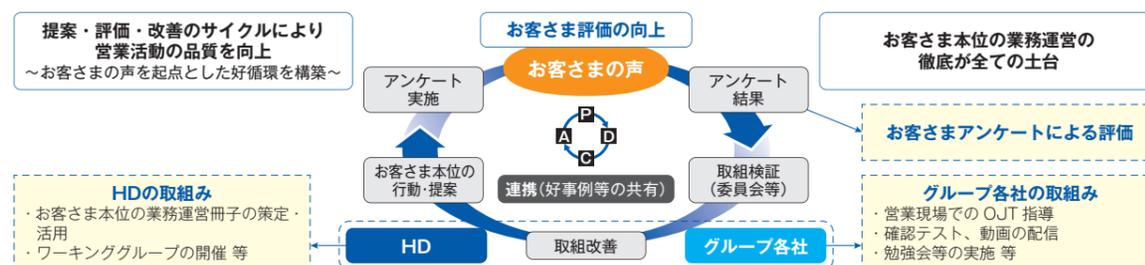
位の業務運営」を当社グループ営業の根幹に位置付け、2022年5月に「グループFD（フィデューシャリー・デューティー）委員会」を「グループお客さま本位の業務運営委員会」に改めるなど、金融商品取扱業務のみにとどまらない、お客さま本位の業務運営のグループ全体での浸透・実践に取り組んでいます。

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

■ 経営理念の実現に向けたお客さま本位の業務運営



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



お客さま本位の業務運営の実践に向けた取組方針

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

基本的な取組方針

■ 基本的な考え方

ひろぎんグループは、「お客さまに寄り添い、信頼される「地域総合サービスグループ」として地域社会の豊かな未来の創造に貢献します」という経営ビジョンの実現に向けて、グループのあらゆる機能やアライアンスを活用したお客さまの課題解決に資する真心を込めた対応と、市民生活や企業活動に脅威を与えるテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、セキュリティレベルの向上や災害時の業務継続確保などお客さまの利益の適切な保護にも十分配慮した最高品質の価値ある地域総合サービスの提供を通じて、お客さまのご満足とご安

心の向上を図るとともに、地域経済の持続的な発展に貢献いたします。

また、商品・サービスの提供においては、お客さまの利益の実現を最優先に考え、お客さまの視点に立って、高度な専門性を発揮し、金融分野はもちろんのこと、非金融分野を含めた付加価値の高い商品・サービスを提供することが、結果としてひろぎんグループの持続的な成長につながるとの認識のもと、お客さま本位の業務運営を実践してまいります。

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

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

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

大、研修等を通じた営業職員向け教育の強化など人材育成を進めます。

販売担当者によるお客さま本位のコンサルティング及び情報提供状況について、お客さまアンケートや本部モニタリングにより検証し、営業活動の品質向上に向け、販売担当者の教育に活用します。

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

金融商品取扱業務における取組方針

■ お客さま本位の商品ラインナップの整備

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

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

まの中長期的な資産形成・資産運用に資する商品選定を行います。

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

商品採用時には投信会社等の信用力やサポート体制等について検証します。

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

投資未経験者や投資初心者に対しては、ライフイベントに応じた資産運用の必要性、リスクとリターンの関係、運用方法を分かりやすく説明します。

お客さまの投資目的やリスク許容度、ニーズ、知識・経験・保有金融資産、ライフプランを踏まえた目標資産額、目標達成に向けた金融商品の適切な割合等を正確に把握します。

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

また、複雑又はリスクの高い商品の提案を行う場合には、類似商品の比較が容易となるよう配慮した資料 (重要情報シート) を用いて、より分かりやすく丁寧な説明を行います。

お客さまの商品申込時の事務負担軽減のため、事務の効率化を進めます。

お客さまの資産運用に関する多様なニーズにお応えするため、ロボアドバイザーの導入等、FinTech分野の研究と積極的な活用を進めます。

お客さまの金融リテラシー (マーケット環境の把握や金融・投資知識) の向上にお役に立つセミナーを積極的に開催します。

お客さま本位のフォローアップの実践

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

市場動向が大きく変化した場合等、相場見通しや商

品の運用状況をはじめ、お客さまの投資判断に必要な情報をご提供するなど、適時適切な情報提供を行います。

お客さまが保有される商品について、関連するマーケットの動向、運用状況等、お客さまの投資判断に必要な情報を提供するため、定期的にセミナーを開催します。

お客さま本位の業務運営に関する取組状況

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



地域活性化・地方創生

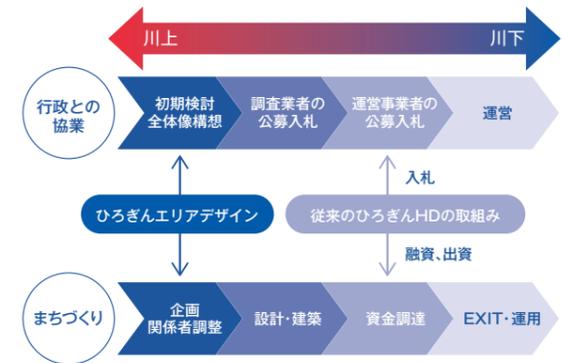
地域活性化・地方創生に係る新たなビジネスの展開

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

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

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

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



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

企業版ふるさと納税マッチングサポート業務

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

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

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

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

尾道市瀬戸田町のシトラスパーク活用事業

2021年1月、尾道市が保有する「シトラスパーク瀬戸田」活用の公募事業について、ひろぎんエリアデザインを含む3社のコンソーシアムが運営事業者として選定を受けました。

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

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



観光振興・都市再開発への取組み

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

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

老舗旅館「西山別館」への資金支援

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

地域の価値ある観光資源への各種支援により、観光活性化に貢献していきます。

取組みや都市機能の更なる活性化に向けた取組みを進めています。

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



ヒルトンホテル誘致

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

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

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



広島空港の運営事業

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



地域産業育成の取組み

当社グループでは、広島銀行やひろぎんエリアデザインを中心に、地域産業の育成を企図し、様々な取組みを行っています。2022年12月には、コワーキングスペース「Hiromalab」を開設し、地域のスタート

アップや学生等様々な属性のニーズを集め、コミュニティの組成に取組む他、大学発ベンチャー企業の発掘や、企業の新規事業創出を支援するためのアクセラレーションプログラムの実施にも取組んでいます。

コワーキングスペース「Hiromalab」

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



広島オープンアクセラレーター

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

広島オープンアクセラレーターの開催実績

開催年度	参加企業	新規事業案
2019年度	5社	8案
2020年度	4社	12案
2021年度	6社	12案
2022年度	3社	6案

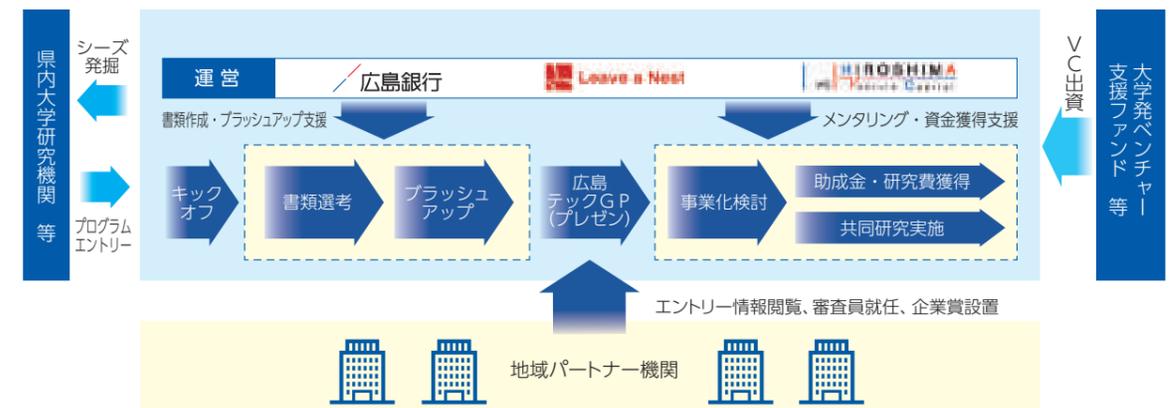


広島テックプランター

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

広島テックプランターの開催実績

開催年度	エントリー先	事業化支援先
2020年度	24先	9先
2021年度	24先	9先
2022年度	21先	9先



ひろぎんホールディングスとは

何を目指しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

どのように経営基盤を支えるのか

法人戦略

事業性評価を軸としたお客さま本位のコンサルティングの実践

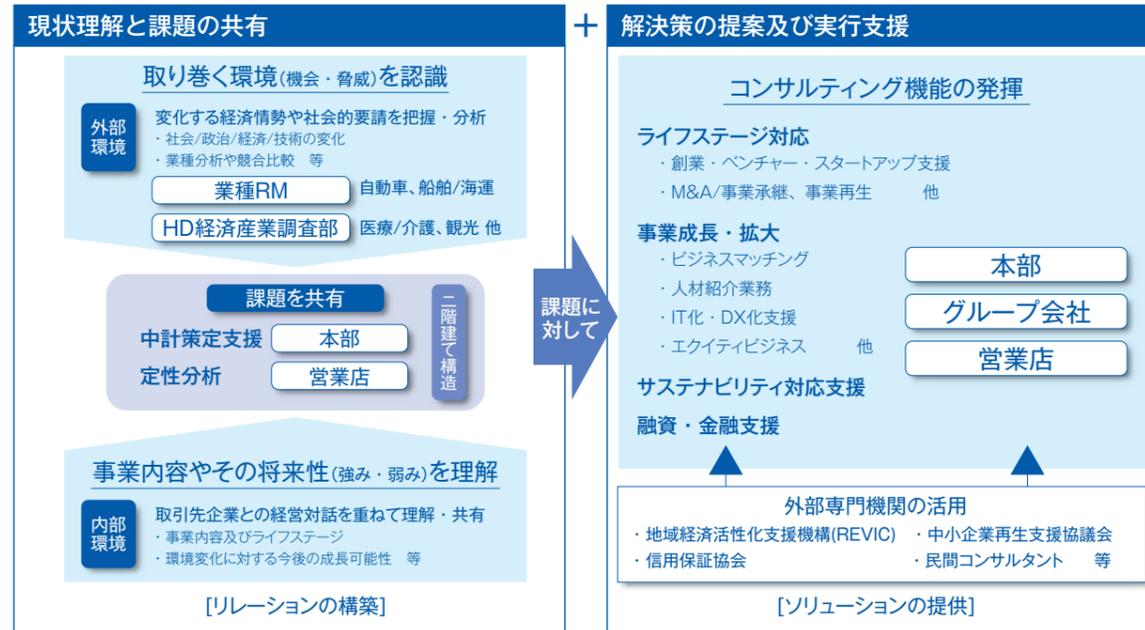
当社グループでは、お取引先企業の事業の将来性につながる定性情報の重要度を過去より体感してきたことが背景にあり、お取引先企業のニーズを起点としたコンサルティング営業の軸として、広島銀行の「事業性評価」を位置付けています。

地元産業の特性に応じたサポートを長い間重ねてき

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

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

■ 広島銀行の「事業性評価」



TOPICS

事業性評価の歴史

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

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

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



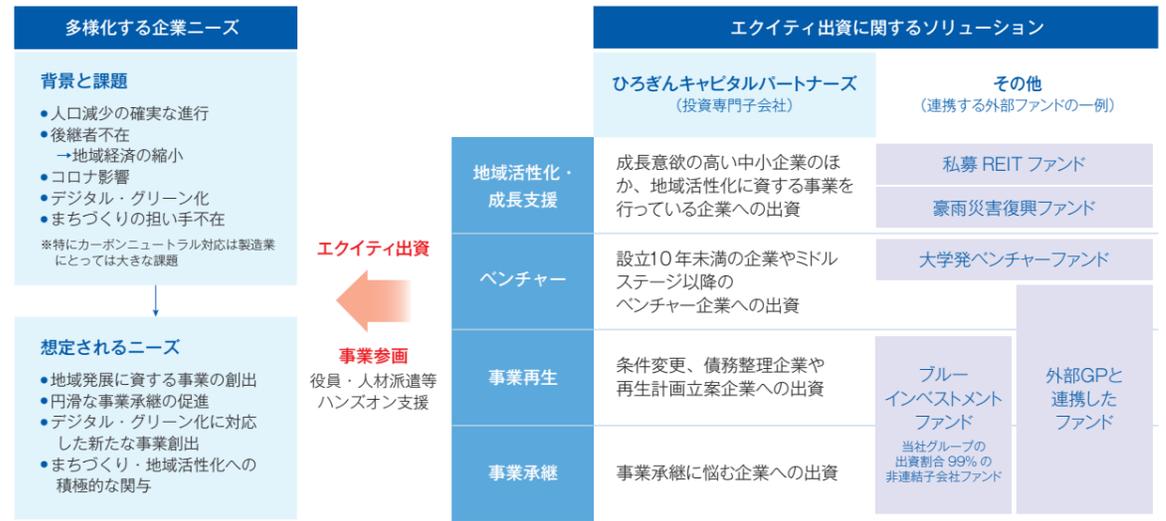
エクイティビジネスへの取組強化

当社グループでは、ひろぎんキャピタルパートナーズを中心に、地域課題の解決や事業成長に取組むお取引先へ「エクイティ出資」を行っています。

ひろぎんキャピタルパートナーズでは、従来の3つのファンド(「事業再生ファンド」・「事業承継ファンド」・「ベンチャーファンド」)に加え、2022年4月に新たなファ

ンド(「地域活性化ファンド」)を組成いたしました。

今後も、広島銀行の「事業性評価」を切り口に、エクイティ出資による資金を提供するとともに、事業計画の策定や人材派遣等の当社グループのリソースを活用したハンズオン支援の取組みを強化することで、地域のお取引先企業の成長を支援していきます。



■ エクイティビジネスへの取組強化に向けた外部アライアンス先との提携

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

取組事例

事例① 他ファンドとの共同投資



POINT

- コンビニエンスストア「ポブラ」に対して、アライアンスパートナー「MIT Corporate Advisory Services」が運営するファンドと共同して第三者割当増資を引受けました。
- 本件投資により、債務超過を解消し財務健全化を図ると共に資金提供による成長分野への投資や構造改革を通じた業績改善・事業成長を後押しします。
- また、当行Grのネットワークやコンサルティング機能を活用し、更なる企業価値向上を支援しています。

事例② 既存株主(親会社)との共同投資



POINT

- 「みやしまの宿 岩窓」を運営する伊都岐観光に対して、親会社「弘法」と共同して第三者割当増資を引受けました。
- 本件投資により、財務基盤の増強を図ると共に、外部専門家と連携して利益率改善施策やオペレーション改善施策を実施し、更なる企業価値向上を支援しています。

IT コンサルへの取組強化

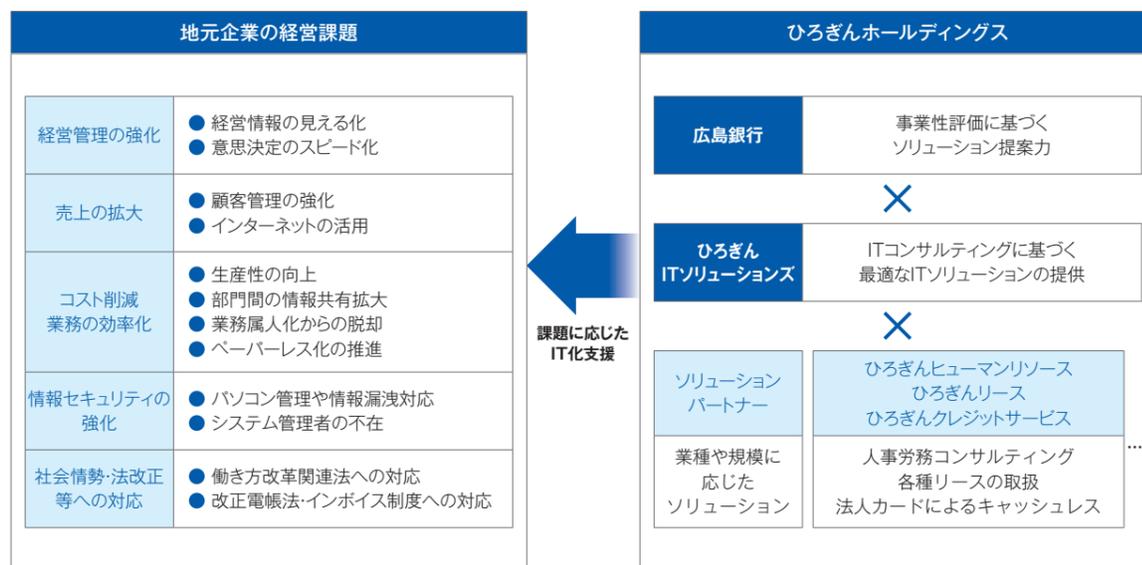
当社グループでは、情報システムの企画・開発や自社保有の「IDC(インターネット・データ・センター)」を活用したクラウドサービスを展開するひろぎんITソリューションズを中心に、お客さまの経営課題に対し、様々なソリューションを提供しています。

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

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

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

■ ひろぎんITソリューションズのIT化支援によるお客さまの経営課題の解決



人材支援への取組強化

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

なお、ひろぎんヒューマンリソースは、多くの企業経営者が抱える「ヒト」に関する経営課題の解決支援に向けて、2021年4月に新規設立した子会社です。

設立当初からの事業である「人材紹介事業」、「研修事業」、「人事コンサルティング事業」に加えて、2022年4月より、M&Aにより、「人材派遣事業」を開始するなど、業務軸の拡大を進めています。

■ 広島県内企業経営者が抱える課題(上位10項目)

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

出所：ひろぎんホールディングス 経営者アンケート

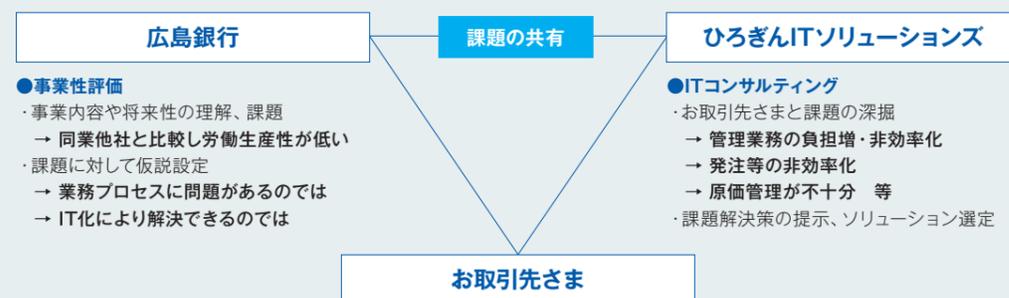
今後も、広島銀行の「事業性評価」を切り口に、お客さまの「ヒト」に関するニーズにお応えするため、人事・労務に関するあらゆる課題にワンストップで対応する体制構築を目指していきます。

■ ひろぎんヒューマンリソースの事業・サービス概要

事業・サービス	内容	実績(2023年3月期)
人材紹介事業	● 外部人材紹介会社との連携による経営人材や専門人材の紹介	成約件数：134件 (前年同期比：+42件)
研修事業	● 新入社員から経営幹部までを対象とした研修・セミナーの実施 ● 講師派遣等による社内研修プログラムの実施支援	参加人数：1,897人 (前年同期比：+415人)
人事コンサルティング事業	● 人事労務に係る各種コンサルティング(働き方改革への対応、労務管理に係る各種相談等) ● 人事制度構築コンサルティング(評価・報酬制度の見直し、人事制度の設計支援等)	顧問契約件数：59件 (前年同期比：+28件)
人材派遣事業	● 主に事務系人材(営業・経理・総務等のオフィスワーク人材)の派遣	2022年4月事業開始(他社M&A) 成約件数：31件
福利厚生サポート	● 「健康管理」「自己啓発」「資産形成・ローン」「割引優待」を1つのパッケージとした「福利厚生サポート」を提供	2022年10月サービス開始 申込受付社数：32社

お客さまの経営課題解決に向けた IT コンサルの取組み

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

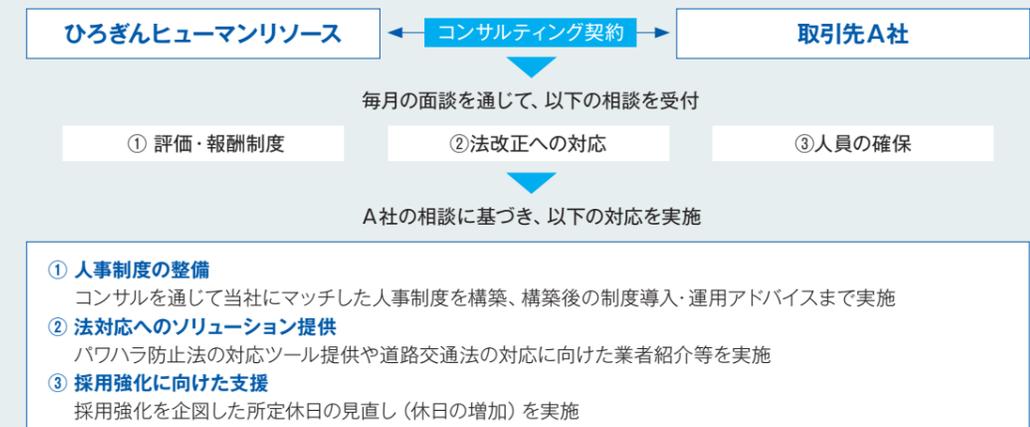


ひろぎんITソリューションズ・広島銀行・お取引先さまでプロジェクトを組成し、
販売管理システムの再構築に着手

取引先に対する支援事例

人事労務コンサルティングをきっかけとした取引先支援

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

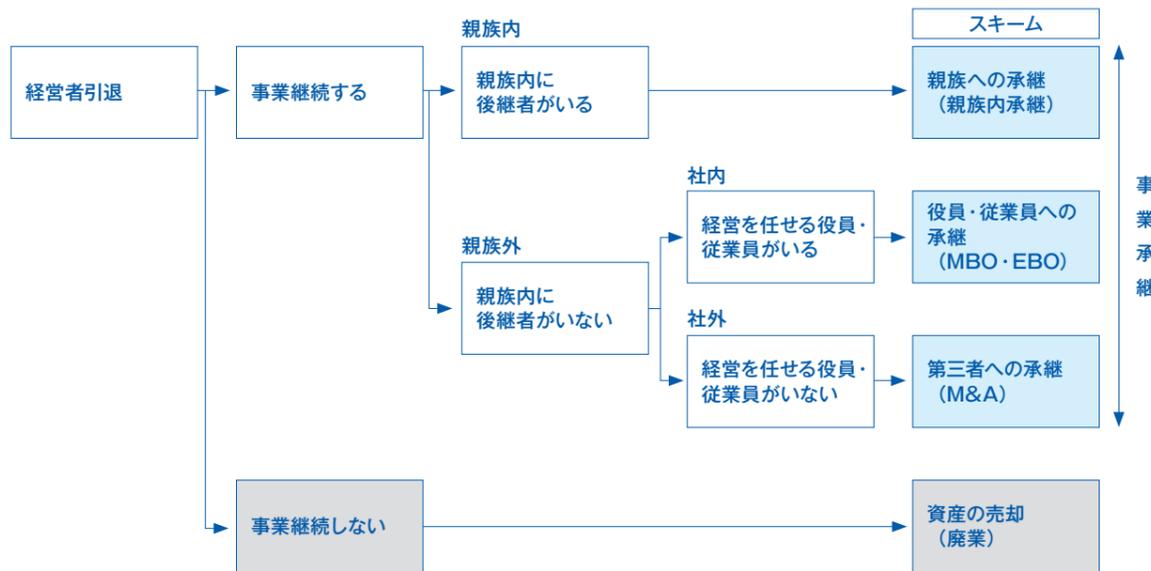
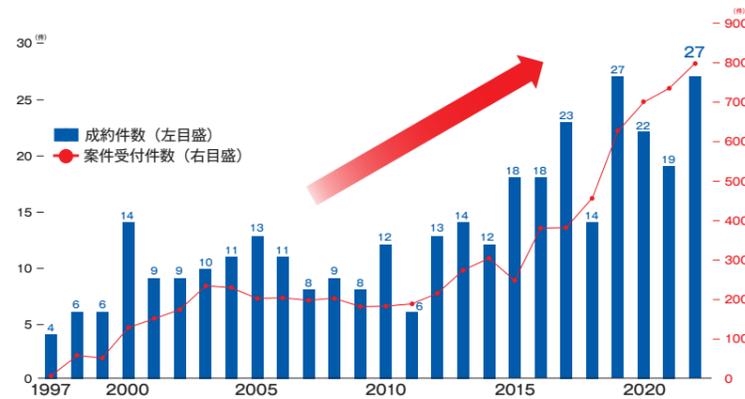


事業承継への取組強化

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

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

■ M&A成約件数と相談件数



事業承継の取組事例

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

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

■ A社の事例(親族内承継およびM&A支援)

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

アフターコロナを見据えたお取引先企業の本業支援への取組強化

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

そうした中、当社グループでは、広島銀行を中心に「事業性評価」を軸とした資金繰り支援、経営改善・事

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

■ アフターコロナを見据えた金融・非金融の本業支援

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

デジタルを活用した法人ソリューションの拡充 DX

■ 事業者向けポータルサイト DX

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

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

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

本サービスは、口座残高や入出金取引明細の確認に

■ 「〈ひろぎん〉ビジネスポータル」のサービス内容

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

■ グループ連携による提携SaaSの拡充 DX

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

店契約・ビジネスマッチング契約による各種SaaSの取扱いを拡充しました。

■ グループ各社との連携によるSaaS提携案件

SaaS名	お取引先企業への支援(例)	導入時期	連携グループ会社
SmartDrive Fleet	テレマティクス×車両管理システムを融合したサービス	2021/6~	ひろぎんリース
ひろぎんMikatanoワークス	スケジュール管理やワークフロー機能を搭載したグループウェア	2022/12~	ひろぎんITソリューションズ
Ai-Glies (アイグリーズ)	空調設備を制御して電気料金を抑える節電・省エネシステム	2023/1~	ひろぎんITソリューションズ
b→dash (ビーダッシュ)	ノーコードでデータ分析が可能なマーケティングシステム	2023/2~	ひろぎんITソリューションズ

個人戦略

ライフデザインサービスを軸としたお客さま本位のライフトータルサポートの実践

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

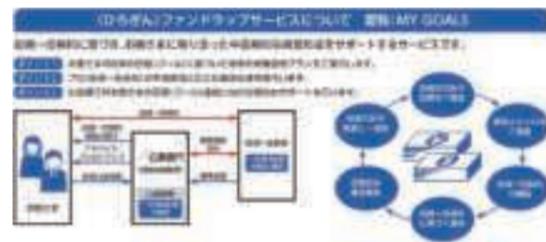
お客さまやご家族の将来の夢の実現には、まずはお客さまご自身やご家族の現在と未来を「見える化」し、現状を客観的に共有化することが重要です。

そのため、広島銀行の「ライフデザインサービス」では、お客さまからライフプランとともに、家族構成や資産情報などをお伺いして、未来の設計図となる「ライフデザイン」を作成し、お客さまのお考えやお悩み

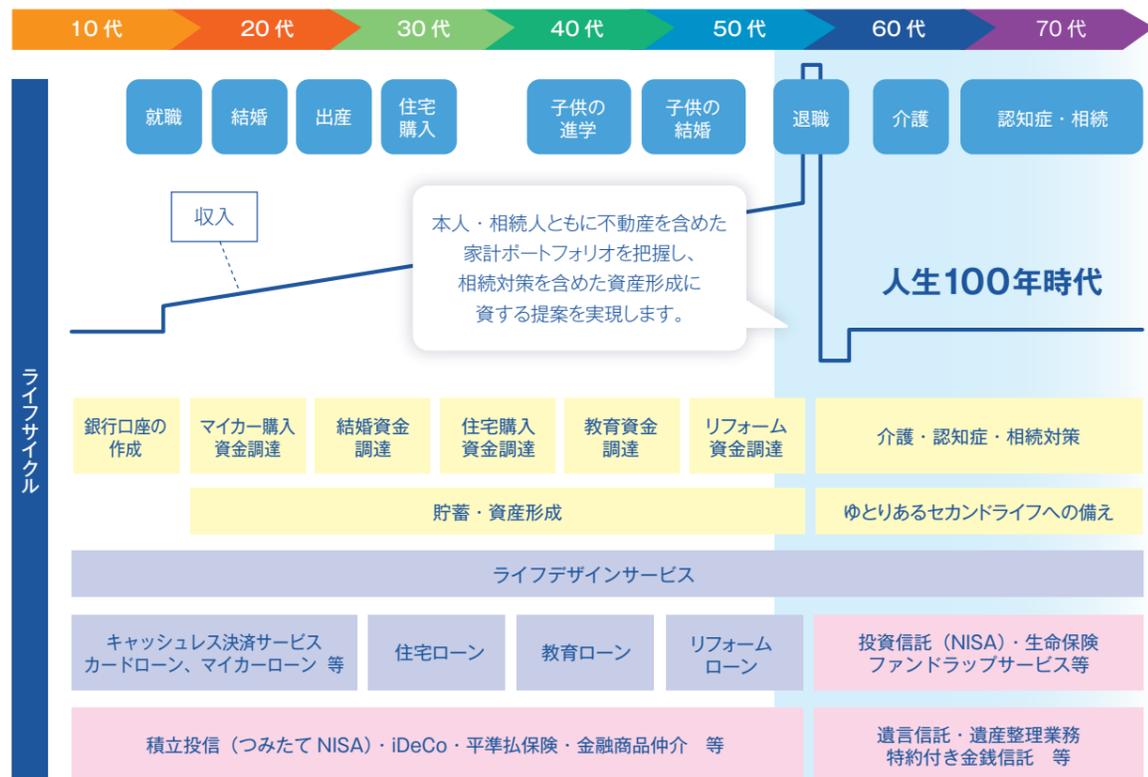
までしっかりと把握したうえで、資金的なサポートだけでなくとどまらず、非金融分野も含めて、さまざまな情報やサービスを必要なタイミングでご提供しています。

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

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



■ ライフプランのトータルサポート



相続コンサルティングビジネスへの取組強化

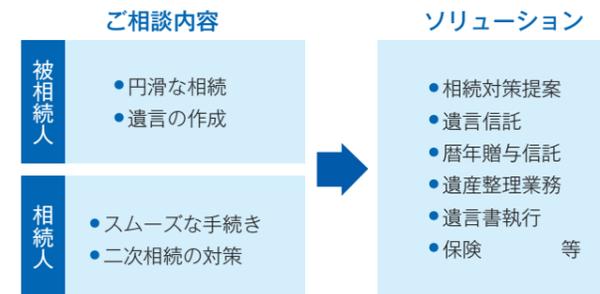
当社グループでは、広島銀行を中心に、地域の高齢化進展により高まっている相続ニーズへの対応を強化しています。

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

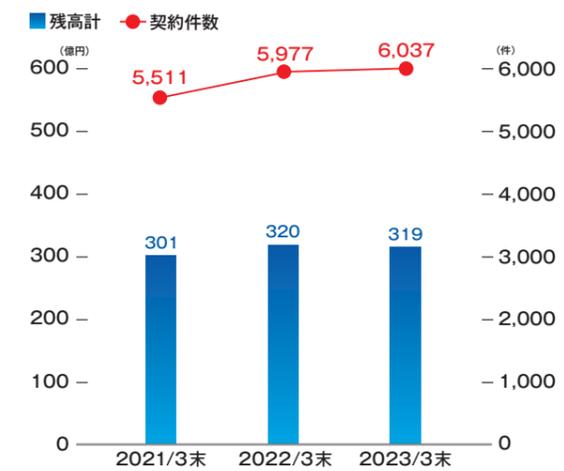
また、2018年より、広島銀行本体での遺言信託・遺産整理業務の取扱いを開始しています。

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

■ 相続ニーズへの主なソリューション提案



■ 相続関連信託商品の契約件数・残高



■ 遺言信託・遺産整理本体業務の成約件数・収益額



暮らしの様々なお悩みへのソリューション強化

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

なお悩みやお困りごとに対する最適なソリューション提供を行っています。



ひろぎんホールディングスとは

何を目指しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

どのように経営基盤を支えるのか

銀証連携の一層の強化

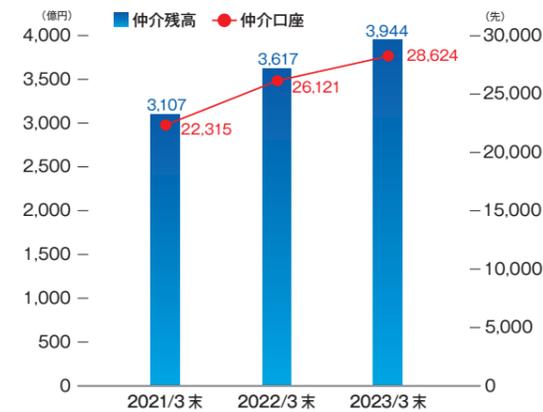
当社グループでは、広島銀行とひろぎん証券において、「金融商品取引法」による弊害防止措置（ファイアウォール規制）等を踏まえた適切な業務運営体制を構築のうえ、ワンストップで対応が可能な共同店舗

(24カ店開設)を中心に、高度かつ専門的な資産運用や相続対策のご相談・ご要望にお応えする体制を整えています。

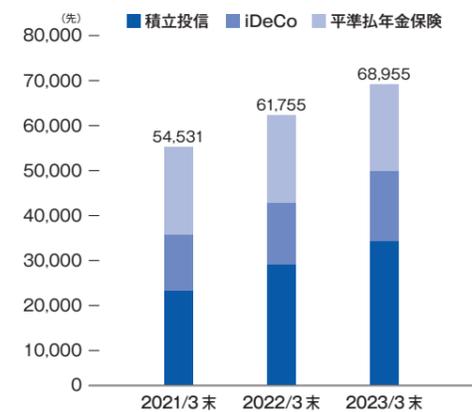
■ 共同店舗の開設状況 (2023年5月末現在)

合計 24カ店

■ ひろぎん証券<仲介口座数、及び残高推移>



■ グループ<資産形成に資する商品・サービスの契約者数>



金融教育の取組みを強化

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

金融教育アドバイザーを配置いたしました。

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



社内・学内のDXやキャッシュレス化への対応 DX

I <ひろぎん> 多機能ICカード

社員証や学生証、会員証に複数の機能を搭載することができる、ICカードを活用したソリューションです。勤怠管理や出欠管理のデジタル化、入退館や鍵管理の厳格化、電子マネーを活用した社内外でのキャッシュレス手段の提供などにより、お客さまの利便性向上を実現することで、導入先のDXや働き方改革を支援します。



I こいPay

新たに個人送金機能を搭載し、ますます便利になった「こいPay」を活用し、地元イベント等へのキャッシュレス環境の提供をはじめ、常時2%還元や地域活性化に向けたお得なキャンペーンなどを実施しております。

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

■ やっぱり「安心」、<ひろぎん>のスマホ決済。



ひろぎんアプリを起点としたプラットフォームの構築 DX

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

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

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



チャンネル戦略

顧客接点の変化に応じたリアルチャネルの見直し

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

広島銀行では、マーケットの変化やデジタル化の進展

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

営業体制の見直し

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

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

営業店業務の見直し

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

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

店舗・ATMの見直し

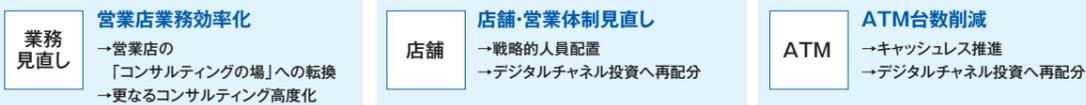
広島銀行では、今後更に、非対面チャネル・デジタルチャネルの充実を図るとともに、現中期計画内に銀行店

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

リアルチャネルの見直し

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

営業店業務見直し・リアルチャネル(店舗・ATM)の抜本的見直し



コンサルティング機能強化・専門性高度化に向けたリアルチャネルの構築

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

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

コンサル特化チャネルの拡充

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

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

お客さまとの接点拡大に向けたデジタルチャネルの充実化 DX

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

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

ひろぎんアプリの機能強化

広島銀行では、ひろぎんアプリを店舗窓口、ATMに続く、より身近で便利に使っていただける新しいデジタル窓口と位置付け、残高照会から銀行取引、各種サービス申し込みまで、日常の銀行取引は店舗にお越しいただくことなく、アプリを起点として、簡単にできるポータルアプリを目指し、今後もさらなる機能強化、利便性の向上を行ってまいります。

ひろぎんアプリの主な機能

- ・口座開設申込み(ひろぎんカーブ支店)
- ・残高照会
- ・入金金細照会(36か月分)
- ・口座間の振替
- ・カードローン借入・返済
- ・目的預金
- ・投資信託口座開設申込み
- ・ひろぎん証券、ネット証券(SBI・楽天証券)口座開設申込み等の連携
- ・セキュリティチェック機能
- ・自動応答FAQ機能「AIサポート」
- ・店舗・ATM検索 等



IT戦略 (次世代基幹系システムの構築)

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

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

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

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

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

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

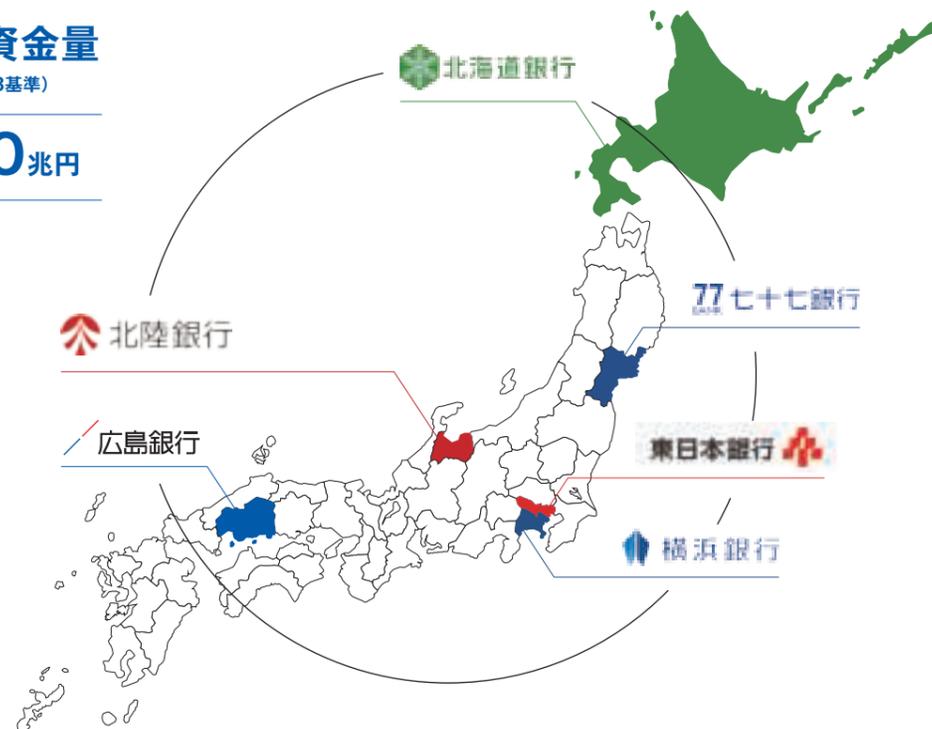
システム共同化利用を検討する範囲	預金・為替・融資等の業務処理機能を担う銀行基幹系システムであるMEJARのほか、データの蓄積・分析を担うシステム、インターネットバンキング、営業融資業務の支援システムなど、現状5行で共同利用しているシステムについて、6行での共同利用を検討していきます。
MEJARの共同利用の時期	2030年度の共同利用を前提に検討をおこないます。
その他連携について	MEJAR以外のシステムについて、2030年度の開始に合わせ、段階的に共通化してまいります。システム以外の分野についても、相互機能の発揮できる領域から、適宜、連携の開始を目指します。

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

6行の資金量

(2022.3基準)

合計 **50兆円**



次世代基幹系システム移行までの対応 (2022年度~2030年度)

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

実現してまいります。

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

次世代基幹系システムの構築に向けた対応 (ロードマップ)

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



ひろぎんホールディングスとは

何を目標しているのか

どのように持続可能性を高めるのか

どのように成長するのか

どのように経営基盤を支えるのか

構造改革

戦略的なコストマネジメントの実践

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

を行うことで、成長基盤を支える安定的な経営基盤の確立を図っています。

店舗改革

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

を含めた新たなビジネス分野への経営資源配分の最適化を進めています。

■ 店舗改革の主な取組み

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

■ 「中期計画2020」における店舗改革の目標と実績

目標 (2023年度まで)		実績 (2023年度までの予定分も含む)	
店舗	約20店舗削減 (2019年度比約1割削減)	店舗	25店舗削減
ATM	約170台削減 (2019年度比約2割削減)	ATM	約170台削減
			進捗率125%
			進捗率100%

業務改革・経費改革

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

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

■ 業務改革・経費改革の主な取組み

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

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

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

■ 「中期計画2020」における業務改革・経費改革の目標と実績

目標 (2023年度まで)	実績 (2023年度までの予定分も含む)	
構造改革による 収支改善効果 約12億円	構造改革による ・経費削減 約14億円 (2019年度対比) ・役務収支改善 約3億円 (2019年度対比)	中計目標は 達成見込
	合計 約17億円	

TOPICS

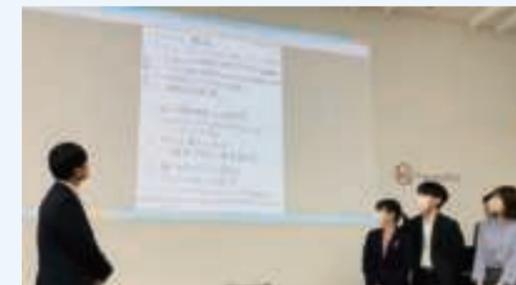
Z世代(若手従事者)による「未来のひろぎん」企画

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

「未来のひろぎん」企画では、自ら手を挙げて

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

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



テーマ

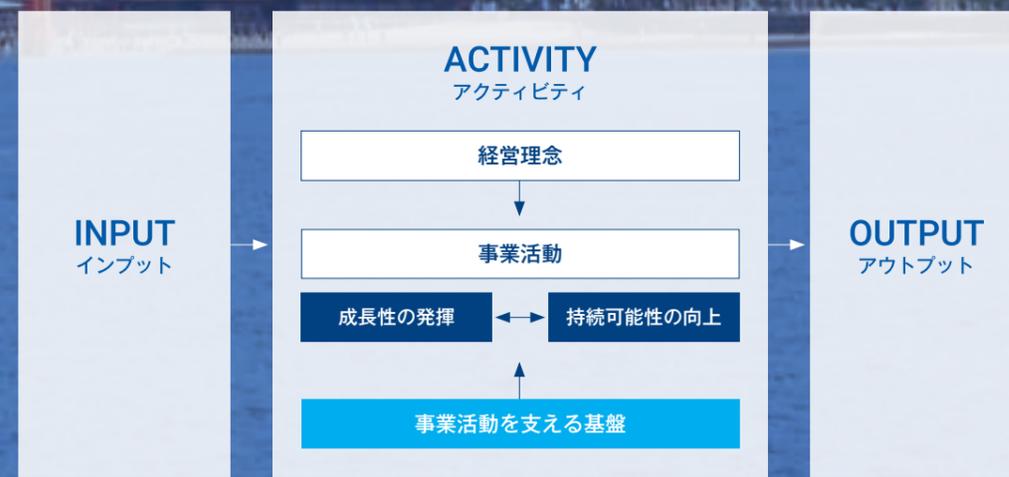
Z世代(現在の高校生・大学生)が、社会人になった際に 金融機関へ求めるものとは?



91

どのように 経営基盤を支えるのか

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。



Key Progress

(2022年4月以降の進捗ハイライト)

コーポレートガバナンス

役員体制を見直し（HD社長とBK頭取の兼務解消、社外取締役1名増員）・・・ P.94

取締役会実効性の分析・評価に基づくガバナンス高度化施策を展開・拡充・・・ P.95

ステークホルダーとのコミュニケーション

経営陣と従業員とのコミュニケーションを強化し、役職/世代間のインクルージョンを促進・・・ P.104

株主・投資家とのコミュニケーションを強化し、取締役会へのフィードバックを充実・・・ P.105

役員構成（ガバナンス分野の主要指標）

	実績		
	2021年6月末	2022年6月末	2023年6月末
取締役会 の独立社外取締役比率	33% (3/9)	33% (3/9)	40% (4/10)
監査等委員会 の独立社外取締役比率	75% (3/4)	75% (3/4)	75% (3/4)
グループ指名・ 報酬諮問委員会 の独立社外取締役比率	60% (3/5)	60% (3/5)	66% (4/6)
女性取締役 (社外)	1名	1名	1名
ひろぎんホールディングス 社長と広島銀行頭取の 兼務状況	兼務	分離 (兼務解消)	分離 (兼務解消)

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。

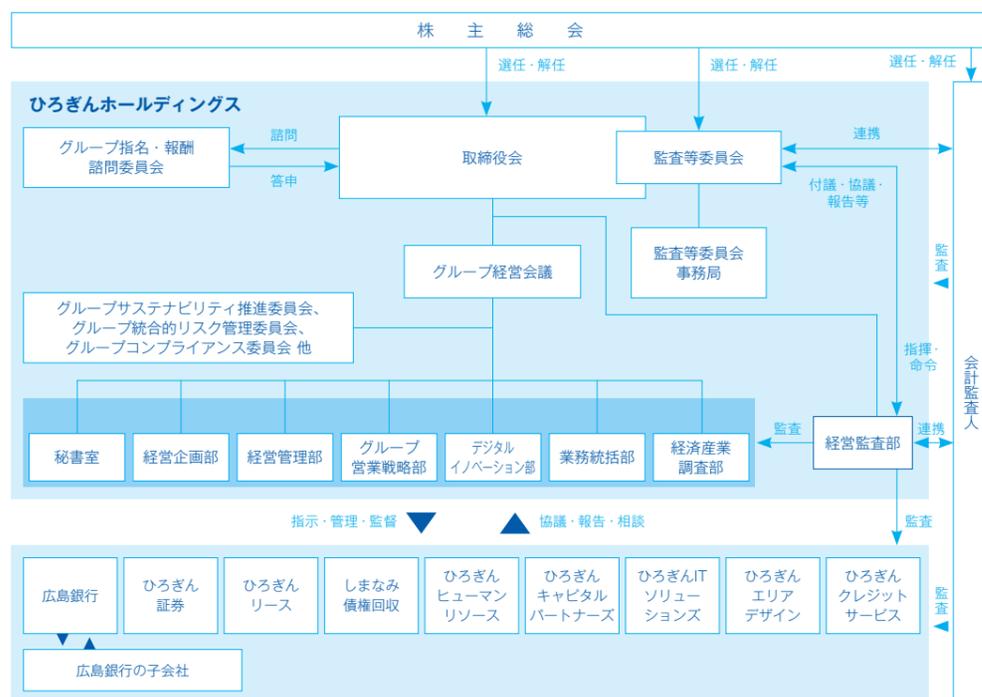
1. 株主の皆さまの権利を尊重し、平等性を確保するとともに、権利行使に係る適切な環境を整備します。
2. 国連において採択された「持続可能な開発目標 (SDGs)」および企業の社会的責任 (CSR) への取組みを強化するとともに、地域社会、お客さま、従業員等の全てのステークホルダーとの適切な協働に努め、その権利や立場を尊重する企業文化・風土を醸成します。
3. ディスクロージャーの充実による適時適切な情報開示を通じて、経営の透明性を確保します。
4. 取締役会は、株主の皆さまに対する受託者責任・説明責任を踏まえ、業務執行の実効性の高い監督と迅速な意思決定を行います。
5. 株主の皆さまとの建設的な対話を行い、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 (2023年4月1日現在)



取締役会

当社の取締役は、社外取締役4名を含めた10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	
(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 <ul style="list-style-type: none"> ・ グループ経営計画・営業計画 ・ 広島銀行の次期基幹システム ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ カーボンニュートラルの中長期目標の設定 ・ TCFD提言への対応 ・ 人的資本投資計画 ・ 障害者雇用促進法上の特例子会社 ・ デジタル戦略の再定義 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ グループリスクアベタイト・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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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・コード改訂への対応 ・ IRの実施状況 ・ 株主還元方針 ・ 取締役の「スキル・マトリックス」の見直し 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、代表取締役および独立社外取締役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



広島銀行

2015年度	2016年度	2017年度
・社外取締役(女性)1名選任	・社外取締役1名増員	・取締役・執行役員に対する株式報酬制度(BIP信託)の導入
・取締役の員数削減・任期1年化	・取締役の業績連動型報酬見直し	・執行役員制度見直し
・報酬・指名諮問委員会の設置		

ひろぎんホールディングス

2020年度	2021年度	2022年度
・広島銀行の単独株式移転による持株会社体制への移行	・取締役のスキル・マトリックスの制定	・持株会社の社長と銀行の頭取の兼務解消
・会社法上の機関設計として「監査等委員会設置会社」の採用	・取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の制定	・取締役のスキル・マトリックスの改正
・コーポレートガバナンス基本方針の制定	・取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の制定	

コーポレートガバナンスの充実に向けた最近 1 年間における実施状況

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。
2022年度においては、2021年度の実効性の分析・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。

2021年度の分析・評価結果を踏まえた2022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
2. 取締役会の運営の効率化に向けた対応
3. 株主との対話の更なる強化に向けた対応
4. 役員トレーニングのより一層の充実に向けた対応

2022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

1. 取締役会の議論の高度化に向けた対応
 - ・ 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。

取締役会における「経営の重要なテーマ」に関するフリーディスカッション及びグループ各社の社長による執行プレゼンテーションの実施状況（2022年度）

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
 - ・ 人財戦略の方向性（2022年8月）
 - ・ カーボンニュートラル戦略の方向性（2022年9月）
 - ・ DX/デジタル戦略の方向性（2022年11月）
2. グループ各社の社長による執行プレゼンテーション
 - ・ ひろぎんリースの経営展開（2022年8月）
 - ・ ひろぎんヒューマンリソースの経営展開（2022年8月）
 - ・ ひろぎん証券の経営展開（2022年9月）
 - ・ ひろぎんリートマネジメントの経営展開（2022年9月）
 - ・ しまなみ債権回収の経営展開（2022年10月）
 - ・ ひろぎんキャピタルパートナーズの経営展開（2022年10月）
 - ・ ひろぎんITソリューションズの経営展開（2022年10月）
 - ・ ひろぎんエリアデザインの経営展開（2022年11月）
 - ・ ひろぎんビジネスサービスの経営展開（2022年11月）
 - ・ ひろぎんカードサービスの経営展開（2022年12月）
 - ・ ひろぎん保証の経営展開（2022年12月）

2. 取締役会の運営の効率化に向けた対応
 - ・ 重要議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、定期的な業務執行報告と経営の重要な議案等を区分し、内容の軽重に応じて資料説明等の濃淡を付けるなど、実質的な議論時間の確保に向けた取組みを進めました。
3. 株主との対話の更なる強化に向けた対応
 - ・ 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、投資家その他市場参加者からの意見・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。
4. 役員トレーニングのより一層の充実に向けた対応
 - ・ 2022年6月に「コーポレートガバナンス改革とサステナビリティ経営」、2022年12月に「経営計画、内部統制、事業ポートフォリオマネジメントに関する経営管理（ガバナンス）態勢」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、取締役のスキル及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。

2022年度の実効性の評価・分析

1. 内部統制システムの整備・運用状況
 - ・ 取締役会は、2022年度の内部統制システムの整備・運用状況について、2023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
 - ・ 取締役会は、アンケートに基づく取締役の自己評価をベースに、2023年4月の取締役会において、2022年度の実効性の評価・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、2021年度の実効性評価において認識された課題については、2022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、2022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効率化に向けた対応について継続的に取り組むとともに、経営幹部育成プロセスの高度化や中核人材の多様性確保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。

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
2. 取締役会の運営の効率化に向けた対応
3. 経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応
4. 中核人材の多様性確保に向けた対応

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。

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会は、当社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		経験を有する分野			
氏名	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	DX・IT・システム
		池田 晃治	取締役会長（代表取締役）	●	●
部谷 俊雄	取締役社長（代表取締役）	●	●	●	●
清宗 一男	取締役専務執行役員	●	●	●	
尾木 朗	取締役専務執行役員	●		●	●
劔屋田 史嗣	取締役常務執行役員	●	●	●	
熊野 達朗	取締役（監査等委員）		●	●	

社外取締役		特に期待する分野			
氏名	地位	企業経営・サステナビリティ	経済・金融	財務・会計	DX・IT・システム
		新免 慶憲	取締役		●
三浦 惺	取締役（監査等委員）	●			●
谷 宏子	取締役（監査等委員）			●	
北村 俊明	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.48をご参照）

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、当社外の間でも取締役会

議案・報告資料を事前に関連・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

2022年6月に「コーポレートガバナンス改革とサステナビリティ経営」、2022年12月に「経営計画、内部統制、事業ポートフォリオマネジメントに関する経営管理（ガバ

ナンス）態勢」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、取締役のスキル及び取締役会の実効性の向上を図るための施策の充実・強化を進めています。

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。

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。

■ 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を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、月別の基本報酬とし、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。

（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】
330億円超	1.500
300億円超 ～ 330億円以下	1.375
270億円超 ～ 300億円以下	1.250
240億円超 ～ 270億円以下	1.125
210億円超 ～ 240億円以下	1.000
180億円超 ～ 210億円以下	0.875
150億円超 ～ 180億円以下	0.750
120億円超 ～ 150億円以下	0.625
90億円超 ～ 120億円以下	0.500
60億円超 ～ 90億円以下	0.375
60億円以下	—

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値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こととする。

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な成長・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を織込み、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	●	—	—
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拠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、2023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

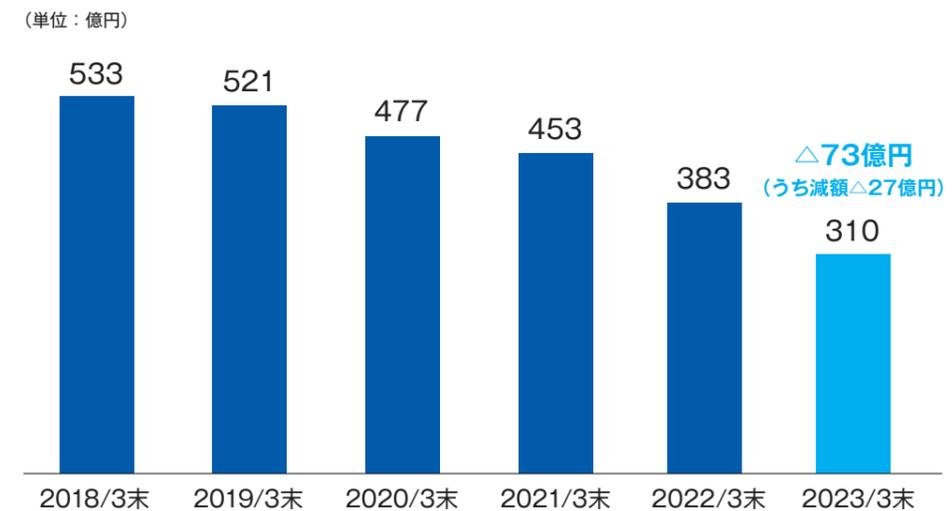
（1）上場株式の政策保有に関する方針

- （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

■ 上場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）



社外取締役座談会



社外取締役
三浦 惺

社外取締役
谷 宏子

社外取締役
北村 俊明

持株会社体制は新たなステージに突入 グループシナジーで「非金融事業」に高い成長性

ひろぎんホールディングスの経営ビジョン、グループ戦略の観点から、ガバナンスやグループ子会社の事業、人材、デジタルトランスフォーメーション (DX) などについて、どう捉えているのか。中長期的な企業価値の向上に向けたご自身の貢献と合わせて、3人の社外取締役に聞きました。

持株会社体制は第2ステージへ移行 企業連携、人材交流が進み、シナジーも

ひろぎんホールディングスのこの1年間のさまざまな取組みについて、どのように評価されますか。

三浦 持株会社体制に移行して1年半にあたる昨年4月に、ひろぎんホールディングスの社長と広島銀行の頭取を分離するという大きな動きがあり、持株会社体制は第2ステージに移ったと言えます。グループ経営の推進を目的として、いろいろな子会社

を設立し、統廃合も進めてきました。グループ会社間の連携や人材交流もかなり進展し、少しずつシナジーも出はじめるなど、持株会社体制という形式に中身が伴ってきたというのが、この1年の印象です。

昨年6月に社外取締役に就任されたお二人は、どうぞ覧になりますか。

谷 ひろぎんホールディングスは金融機関のイメージがありましたから、正直、こんなにいろいろなことに取り組んでいるとは思っていませんでした。また、組織につい

ても従来の銀行の堅いイメージとは異なり、非常に明るく、軽快な会社であるとの印象を持ちます。

若い従業員の方々は活発に動いていますし、経営側もグループ会社全体に目を配り、ダイバーシティや女性活躍推進、働き方改革などに取組んでいて、非常に期待が持てます。

北村 銀行というと、これまで個人顧客としての接点しかなかったのですが、今回、内部の仕事をする事となって、かなり幅広い業務が展開されていると感じました。中でもメガバンクと異なる地方銀行という特性をしっかりと見据えて、「地域の活性化なくして、銀行は成り立たない」という使命を持っているところは、大いに感動しました。

積極的なコミュニケーションを通じて グループガバナンスの実効性を高める

ひろぎんホールディングスの取締役会の実効性について伺います。

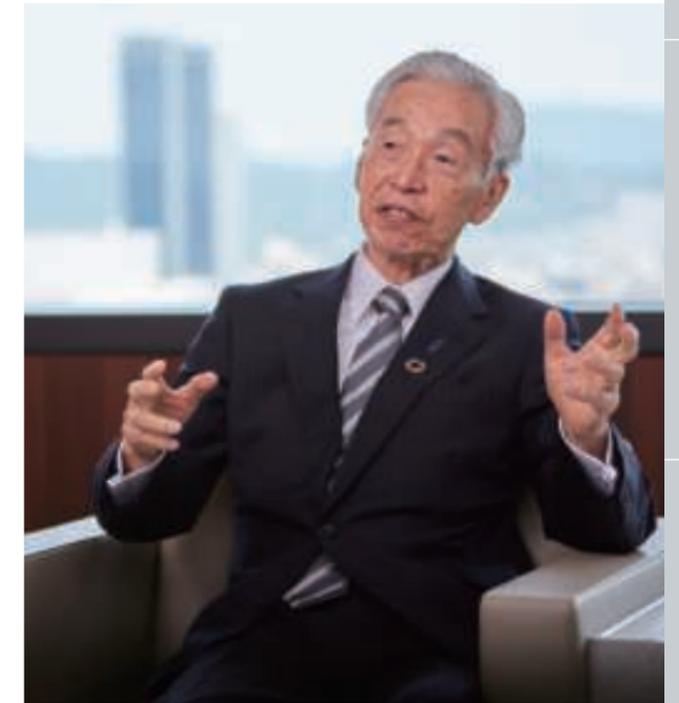
三浦 グループ子会社に対する持株会社のガバナンスがあまり効きすぎていてもいけませんし、かといって、グループ全体のベクトルがばらばらでもいけない。グループ子会社の統制と自主性の“さじ加減”は非常に難しく、持株会社体制を採用する多くの企業が悩んでいるところです。

私がよく申し上げているのは、トップ同士、あるいはセカンド、サードといったそれぞれの階層でコミュニケーションを十分に取ってほしいということです。昨年は、ホールディングスの取締役会にグループ子会社のトップを招き、事業についてプレゼンテーションをしてもらった後、フリーディスカッションを行うといった機会が多数ありました。グループガバナンスの運用面からは高く評価できます。

グループガバナンスの効かせ方は、当然、企業や業種・業態、グループ会社の成り立ちなどによって異なります。一概に「これだ」というものではなく、それをカバーするのがコミュニケーションだと思っていますから、引き続き十分な意思疎通をお願いしたいです。

谷 経営は本当に奥が深いものです。グループ子会社それぞれの特長、成長の芽を伸ばしながら統制していくことは、簡単なことではありません。グループ全体のベクトルを1つにまとめて、強力でガバナンスを効かせるのが“あるべき姿”だとする考え方もあります。

いずれにせよ、取締役会では、三浦さんがご指摘の通り、ホールディングスの役員と子会社の役員が一堂に会するケースも多く、自由闊達な議論がなされていて、ガバナンスの実効性は非常に高いと感じています。



部谷俊雄社長が持株会社の経営に専念して1年が経過しました。グループガバナンスの観点からは、どのように評価されますか。

三浦 地方銀行の持株会社体制のあり方はいろいろありますし、これも一概にはどれがいいとは言えませんが、持株会社と銀行でトップを変えたことは、持株会社体制の象徴として、社内外に明確なメッセージとして伝わったことと思います。

部谷社長は「持株会社体制の高度化を目指すため、客観的にグループ全体を見ることができると専任体制がふさわしい」とコメントされていましたが、まさにそれを体現すべく、グループ子会社と積極的にコミュニケーションを取っている印象を持ちます。

グループ子会社の注目すべき取組みは「プログラミングスクール」「地域活性化コンサル」

グループ子会社の中で、特に注目している取組みがありましたらお聞かせください。

北村 キッズ向けのプログラミングスクールを運営するひろぎんナレッジスクエアです。銀行グループが単なるビジネス目的で教育事業を行うのではなく、これを起爆剤として、地域活性化につなげていきたいという意図がうかがえる会社です。

小中学生から情報科学を学んだ学生が、地元の情報系の大学に進み、地元の企業に就職して、地域を活性化してくれる流れができればいいと考えています。私の専門に近い領域でもありますから、大学や企業などと連携が進むよう、役割を果たしたいと考えています。

もう一つ注目しているのは、IT関連企業のひろぎんITソリューションズです。グループ子会社として金融機関のシステム構築・運用を手掛けるだけでなく、地域の幅広いお客さまに対してITサービスやソリューションを提供することで、ひろぎんホールディングスの経営ビジョン「地域総合サービスグループ」の実現を側面から支援しているイメージです。

谷 ひろぎんナレッジスクエアは今年2月に設立されたばかりですが、なんといっても、地元にとっては一番信頼感の高い企業グループが子ども向けのプログラミングスクールをはじめた意義は大きいと感じます。

子どもたちを育てていくことで、教える側にも学びがあります。子どもだけでなく、従業員や社会人向けにもプログラミング研修やリスキング・リカレント教育を提供していくと聞いていますから、人材教育・人材交流を通じて、地域社会の豊かな未来の創造に貢献することを期待しています。



三浦 今のままでは金融業界の市場規模は広がらないということで規制緩和が進み、金融機関も非金融事業を大きく展開することが可能になりました。そういった意味では、地域の発展・活性化に関するコンサルティング業務を手掛けるひろぎんエリアデザインの取組みは、グループ内でもユニークでありながら、銀行業務とも親和性が高いと思います。

非金融事業の拡大に伴い、今後は採用についても見直していく必要があります。金融機関としての採用だけでなく、例えば、建築や都市計画といった専門人材の採用も検討すべきだと私は考えています。

**「地域の未来」を考える人財集団
DXの取組みも順調に推移し高評価**

人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことが大きな課題となっていますが、ひろぎんホールディングスの人材、人材戦略の取組みについては、どうぞ覧になっていますか。

谷 役員の方とは月に1回、会議でお会いしています。今後は、実際に現場で働いている従業員の方々とも積極的に触れ合っていきたいと考えています。

20代の若手で構成された組織「未来創造タスクフォース」のプレゼンテーションを聞かせていただいたことがあるのですが、彼らが考える事業の方向性や地域の未来像は、私たちが考える枠組みを大きくはみ出した、大胆かつ非常にユニークな内容で、本当に素晴らしい人たちだと感心しました。

三浦 従来の銀行から脱却し、お客さまに満足されるサービスを提供する「コンシェルジュ」に変貌しようという経営トップの強い意志の下、働き方改革の取組みもいろいろやっていますし、専門性の高度化に向けて、人材育成体系そのものも大きく見直していますから、かなり変わってきているのではないのでしょうか。

私自身の経験から言えることは、いくら優秀でも、ワンパターンの人間が集まったところで、新しい発想は生まれにくいことです。新卒・既卒を含めて、専門性の異なる多様な人材が集まる組織をつくるよう提案していきます。

ひろぎんホールディングスのデジタルトランスフォーメーション(DX)の取組みについては、どのように評価されますか。

北村 「思っていたよりも進んでいる」というのが正直な感想です。「デジタル化は進んでいるけれど、トランスフォーメーションはなかなか進んでいない」――。多くの調査では、そうした実態が指摘されますが、ひろぎんホールディングスの場合は、デジタル化(既存業務のIT化、既存業務・プロセスの改革)だけでなく、トランスフォーメーション(新規ビジネス・事業創造)もけっこう進んでいて、DXの両輪が回っている印象です。

この1年間で注目されるのが、新聞などでも大きく報じられた、勘定系システムのオープン化の表明です。既存のメインフレームをオープン化するには、とてつもない労力とコスト、リスクが伴います。2030年度のゴールに向けて、十分な準備をされることは間違いありませんが、長期の計画になりますから、私自身もしっかりフォローして、協力は惜しまないつもりです。

**中長期的な企業価値の向上に向け
社外取締役として果たすべき役割とは**

ひろぎんホールディングスの中長期的な企業価値の向上に向けた課題があるとすれば、何でしょうか。その解決に向けて、ご自身が果たす役割と合わせてお聞かせください。

谷 女性役員を増やすことが大命題の一つであり、そのために私が呼ばれていると思います。現在、取締役会に女性は社外取締役の私一人しかいません。女性の積極登用・活躍支援に向けて、もっと声を上げていかないといいません。

過去からの積み上げがありますので、それを飛び越えて女性登用を進めることは、バランス的に難しいという意見があることは承知しています。しかし、フラットに考えたらこうなるという女性の意見も出していないと、女性登用が議論の俎上に乗ることさえありません。

女性管理職比率の目標数値などもあります。しかし、それよりも大事なのは、いろいろな委員会や会合などで話をするときには、メンバーに必ず女性を入れるということです。多様性を意識して、いろいろな方の意見を聞いてもらえるよう、訴えていきたいと思っています。

北村 「地域に元気がなければ、地銀はビジネスの相手がなくなる。そこをどう盛り上げていくかが大きな

課題である」と「未来創造タスクフォース」の若手の方が話していました。私も同感です。もちろん、銀行だけががんばって何とかなる話ではありませんが、いろいろな企業を取りまとめる旗振り役として、銀行は最適なポジションではないかと思います。

地域活性化のアイデアとしては、例えば、リモートワークやワーケーションの拠点として、自然環境が豊かで、文化・スポーツ活動も活発、製造業を中心とした産業基盤を持つ広島の魅力のアピールし、首都圏はもちろん、全国から人々を呼び込んでいくことです。

私は広島市立大学に勤務した経験もあり、知り合いもたくさんいます。大学には若い人がたくさんいますから、彼らとコラボレーションして、地域で生活する若い人を増やしていくような取組みができればと考えています。



三浦 繰り返しになりますが、銀行業務だけでは頭打ちが予想されるため、持株会社体制に移行し、非金融事業にも取り組んでいるわけです。「地域総合サービスグループ」として、新しい分野を開拓し、市場規模を拡大することが課題であり、非金融事業のウェイトが大きくなるような企業グループを目指してほしいと思います。

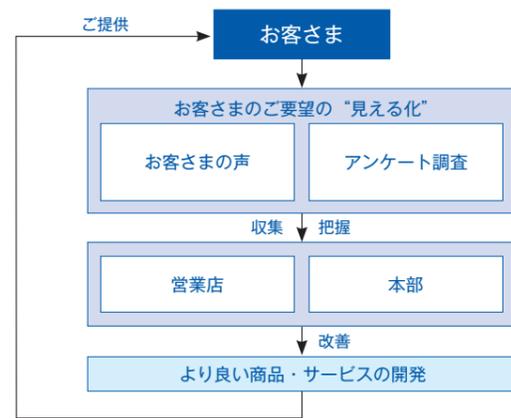
そのために、私自身の過去の失敗談や反省点を、できるだけオープンに伝えていきたいと考えています。成功体験は、他人の役に立たないので言う必要がありません。むしろうまくいかなかったことに学ぶべきことがあるはず。私の失敗を皆さんの糧にしてもらえれば幸いです。

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。



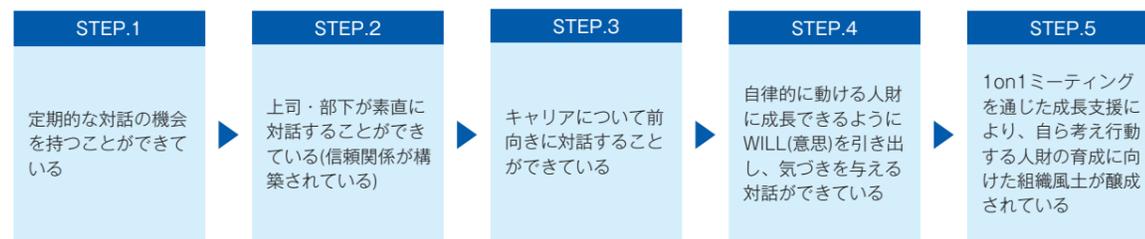
従業員とのコミュニケーション

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。

その取り組みの一環として、広島銀行では、上司と部下の信頼関係を築き、成長を支援するための上司

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」の取り組みを開始するなど、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



TOPICS

「未来創造タスクフォース」(若手社員の意見を経営に取り入れるための取組み)

当社グループでは、2022年10月に、若手社員の意見を経営に取り入れるための取組みの一環として、主に20代の若手社員による「未来創造タスクフォース」を結成しました。

同タスクフォースに参加した若手社員16名は、「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」について半年間の討議活動を行い、2023年3月に、取締役会メンバーへ直接提言を実施しました。

提言プレゼンテーションの実施後は、若手社員と社内取締役・社外取締役それぞれとの間で、延べ2時間の意見交換が行われるなど、地域・当社グループの将来あるべき姿について、若手社員と経営陣の間で、忌憚のない活発なコミュニケーションが取られました。



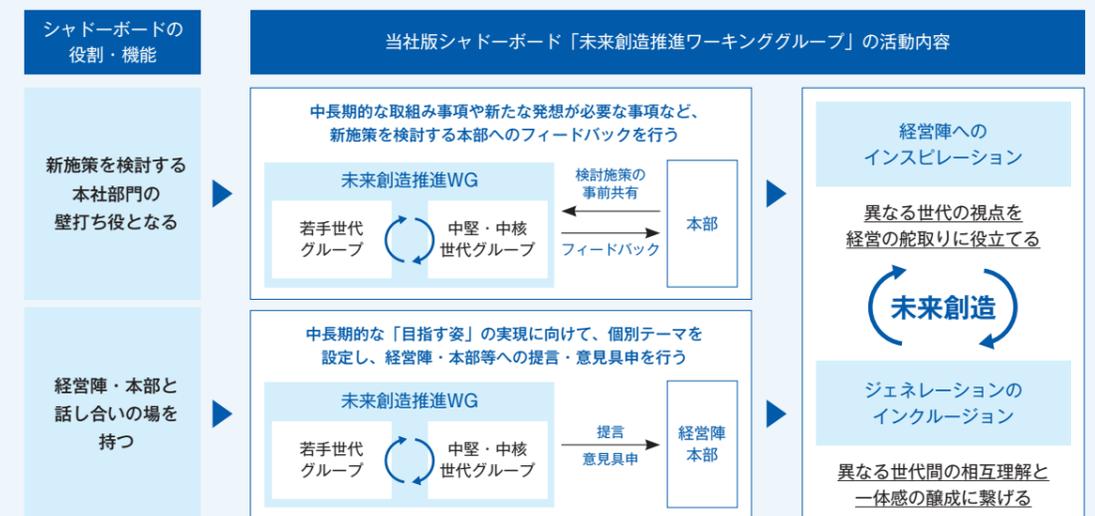
さらに、2023年4月、「未来創造タスクフォース」提言への対応について、取締役会において議論を実施し、その結果、さらに幅広い世代の多様な知見や想い・価値観を経営に反映させるプロセスを、単発施策ではなく継続的な仕組みとして当社グループ内に構築するため、以下の施策の実施を決定しました。

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月より活動開始

当社グループでは、2023年6月、「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)傘下の下部組織として、「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、主に20~40代職員の12名(公募制)で構成し、地域・

当社グループの未来創造に向けた取組み推進に関する事項について、経営陣や本部との間で定期的な話し合いの場を持って、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)としての役割を担っていきます。



若手・中堅社員が役員のメンターに就く「リバースメンター制度」の試行導入 2023年7月より活動開始

当社グループでは、2023年度より、役員1名に対して、若手・中堅社員が2~3人組でメンターに就く「リバースメンター制度(逆メンター制度)」を試行導入することを決定しました。

試行導入期間となる2023年度においては、社長をはじめとする役員5名に対して、公募制で選抜された11名の20・30代職員がメンター役となり、1時間程度の個別セッションを計3回実施する予定です。

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、2022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・充実に努めるとともに、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。

2022年度のIR実施状況

機関投資家向け会社説明会	2回
機関投資家との個別面談	23回（海外投資家含む）
個人投資家向け会社説明会	4回（会場開催2回、Webライブ2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よい。それが示されれば、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%程度を目途とし、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）を行うっていくことを明示するなど、IR資料等にて、株主還元の方の開示を充実
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の増加したほか、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：2023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。上乗せ金利はいつでも年率かつ引き前となります。
（※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。

地域社会とのコミュニケーション

平和都市への貢献

原爆被災により、焦土の中で水を求めながら亡くなられた多くの犠牲者の慰霊と恒久平和への祈りを込め、1964年11月に、広島平和記念公園に「祈りの泉」を建設し、広島市に寄贈しました。2018年には創業140周年記念事業の一環として、全面リニューアル工事を行いました。

また、新本社ビルには、原爆被災を乗り越え営業を継続してきた広島銀行のDNAをグループ全従事者へ継承するとともに、広島企業として国内外へ恒久平和を発信し続けるため、物故者慰霊碑および旧広島銀行本店の遺構である被爆柱頭を設置しています。



福祉活動

1994年から毎年、広島県内の児童養護施設にクリスマスプレゼントを贈呈しています。

加えて2007年からメットライフ生命保険株式会社と共同で、次世代を担う子どもたちが平等な教育・社会参

加ができ健やかに生まれ育つ環境を作るために、社会福祉法人として組織化されている児童養護施設や乳児院、里親会への寄付金の贈呈を行っています。

ひろしま美術館

創業100周年を迎えた広島銀行が、地域とともに歩んだ歴史の記念事業として、1978年11月に設立したものです。1945年8月6日の原爆により廃墟と化した広島の人々の心のやすらぎの場となることを願い、「愛とやすらぎのために」をテーマに、香り高い美の殿堂として誕生しました。今日の広島礎となられた原爆犠牲者の方々への鎮魂の祈りと平和への願いが込められています。



広島3大プロの支援

広島3大プロである、広島東洋カープ、サンフレッチェ広島、広島交響楽団の支援を行っています。地元企業合同での応援観戦や、スポンサード・ゲームの開催、広島交響楽団による「〈ひろぎんHD〉トゥモロウコンサート」などを実施しています。

また2019年度からは、「次世代育成」の観点から、広島交響楽団と高校生が共演する機会を提供する「〈ひろぎんHD〉夢・未来コンサート」を開催しています。

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。

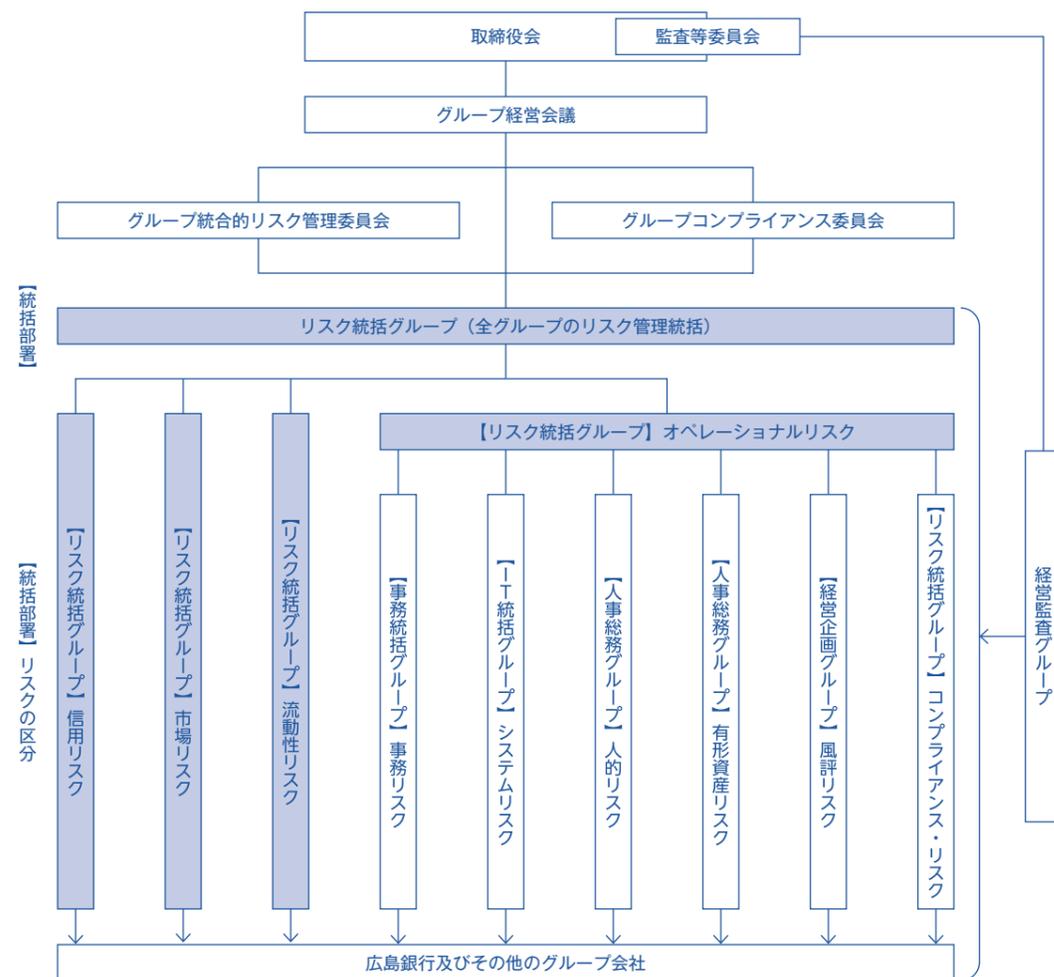
リスク管理体制

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 (2023年4月1日現在)



リスクアペタイト・フレームワーク

Ⅰ 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。

Ⅱ 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。

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。

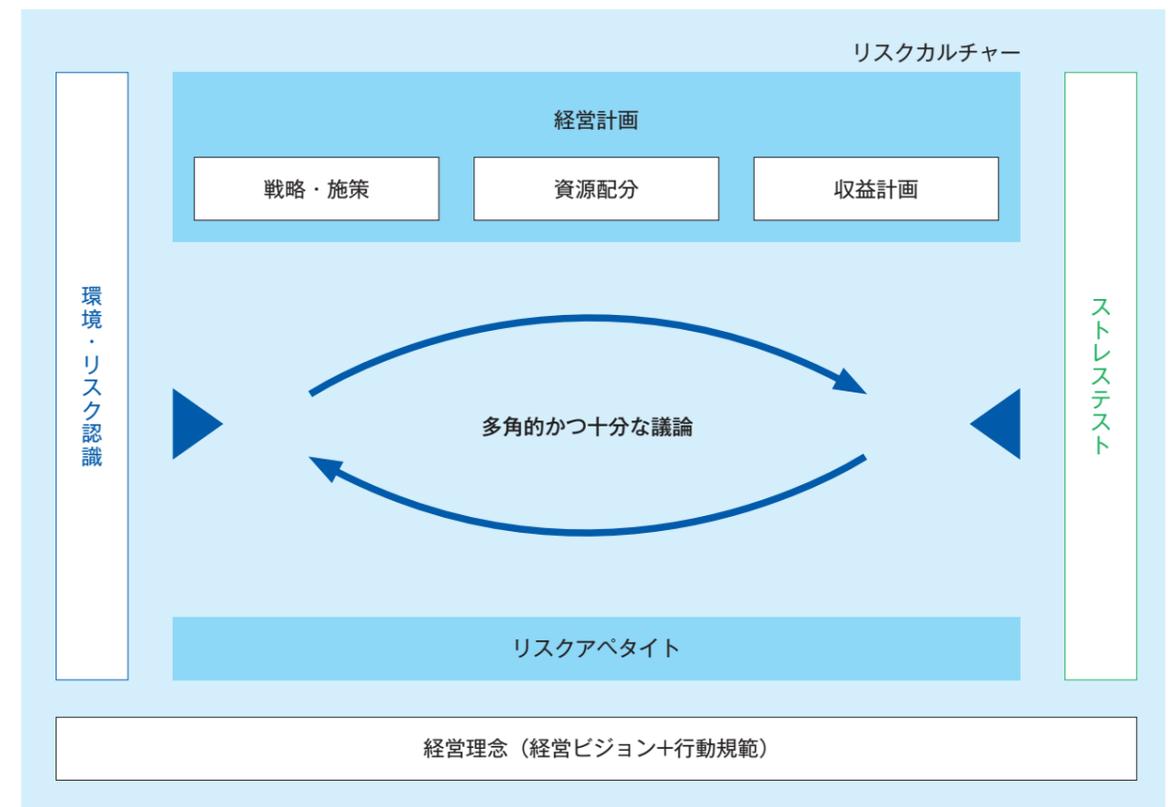
当社グループでは、リスクカルチャーを、リスク認識・リスクテイク・リスク管理等に係る組織および個人の意

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。

Ⅲ 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。



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り組んでおります。

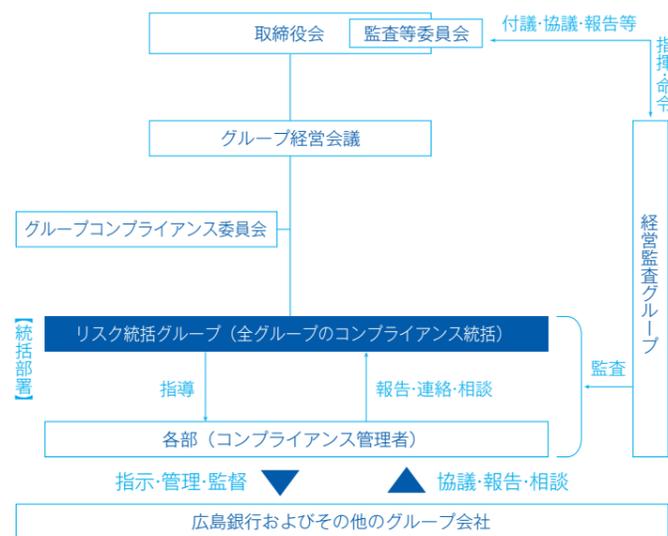
コンプライアンス体制

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り組んでおります。

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 (2023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中断の取組みを進めております。

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おります。

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締役会に報告しております。

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、全従事者に対して、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みます）、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。

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。

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。

未来を、ひろげる。

 ひろぎんホールディングス



証券コード
7337

ひろぎんホールディングス 統合報告書 2023 本編

発行：2023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/>