

トップメッセージ

「地域の発展なくして広島銀行の発展なし
お客さま本位の姿勢を変えずに
時代の変化に対応していきます」

地域における広島銀行の存在意義

当行は、1878年（明治11年）に尾道で創業した国立銀行・第六十六銀行を前身とし、その後、合併等を繰り返す中で広島の地に本店を置くこととなりました。140年を超える長い歴史には、実にさまざまなことがありましたが、中でも象徴的な2つの大きな出来事があります。

1つは、1945年（昭和20年）の原爆投下により、約450名の行員のうち144名の方が亡くなり、店舗も本店をはじめ8店舗が全焼した中で、2日後には日本銀行のスペースを借りて営業を再開したことです。今に繋がる、地域の方々と共にあり、必要とされることにしっかりお応えする、“ひろぎん”のあり方を示す出来事であったかと思えます。もう1つは、1997年（平成9年）、いわゆる風説の流布により、当行の株価が大幅に下落した際に、地元お取引先の皆さまから多くのご支援をいただき、支えられたことです。

この2つの史実は、広島を中心とした岡山、山口、

愛媛の地元4県のお客さまと共に歩み、育ってきた、地元あつての“ひろぎん”であり、地元の発展への貢献こそが地方銀行の使命であるということを象徴しています。

現在進めている中期計画の基本方針3本柱の1つにも掲げている「地方創生への取組強化」を通じて、この地域の活性化に向けた最大限の努力をしていくことが当行の存在意義であると考えています。

広島銀行を取り巻く外部環境、リスクと機会

日本国内の人口減少・少子高齢化の進展は、いずれの地方においても、最大のリスクとなっています。そうした中で、いかに地域を活性化し、地域外への人口流出を抑えていくかということは大きな課題であり、私たちの地域も例外ではありません。

また、当行の地元4県は製造業が非常に多い地域であり、為替の影響を大きく受けやすい地域と言えます。昨今の世界経済を見ると、米中貿易摩

代表取締役頭取
部谷 俊雄





擦、ブレグジット問題等、不安定要素が多く、為替の動きを見通すのは難しいものの、円高に振れるリスクが高いと想定され、当地域産業にとってはネガティブ要因になるものと見込まれます。加えて、現在のマクロ経済を見てみると、世界の景況感はピークを過ぎたと言わざるを得ず、世界経済、日本経済ともに先行きは不透明であり、楽観視するのは非常に難しい状況だと認識しています。

私たち金融業界においては、キャッシュレス化の進展に伴い、異業種からの参入がますます拡大すると見込まれる中、従来の業界内での競争に加え、異業種を含めた競合がさらに厳しくなってくると認識しています。

また、高度経済成長期にあった1950年代から60年代にかけては、企業を中心とした資金調達ニーズが非常に高く、銀行はニーズのある企業に対して融資することで十分に経営が成り立った時代でした。それが、日本経済の成熟とともに間接金融が果たす役割、存在感が小さくなってきたと言わざるを得ない状況になってきました。現在では、いわゆる無借金経営の会社も多く存在する中で、残念ながら地方銀行は、従来の間接金融業務だけでは、経営が成り立たない時代に突入しています。

そこで必要になってくるのは、いかに融資業務以外のビジネスで業務軸を広げていくことができるのか、ということです。それは言い方を換えれば、「お客さまのニーズはどこにあるのか」を追求することに他なりません。もちろん法人・個人ともに資

金を必要とされるお客さまも数多くいらっしゃいますが、視野を広げれば、資金調達以外にもたくさんニーズが存在します。例えば、「将来に向けてどうあるべきか」、「課題解決のためには何をすべきなのか」等の事業に関する課題やニーズを企業経営者の方々はお持ちです。そのなかで、マーケットインの発想のもと、グループの総合力を発揮して、提供できるサービスを拡充していくこと、それが地域の皆さまとの共存共栄のためにも重要になってくると考えています。

変化の大きい時代ですから、人間も企業も変わらなければ生き残れません。避けようのない変化に対峙することは、必然的に変容のチャンスを得ることになります。いかにリスクを前向きに捉え、新しいことにチャレンジしていくきっかけとするか、その姿勢で臨むことが良い結果を導くことになると確信しています。

中長期的に目指す将来像

現在進めている2021年度を最終年度とした「中期計画2017」の策定にあたり、将来における当行のあるべき姿として、地域のお客さまと共に成長を続ける「総合金融サービスグループ」になることを掲げました。

お客さま本位の業務運営を実践する中で、新たな成長ドライバーとなる事業を確立し、真のファースト・コール・バンクグループとなることを通じて、将来にわたり、お客さまのお役に立ち、共に成長し続けていきたいとの想いを込めています。

本中期計画では、①お客さまニーズを起点とした付加価値営業の実践に基づく収益構造の改革、②働き方改革の推進とチャレンジ精神に溢れる組織風土の醸成、③地方創生への積極的なコミットを基本方針の3本柱に据えています。

この方針に則り、重点取組項目として、コンサルティング営業の強化と総合的なソリューションの提供を通じた「付加価値の高いバンキング業務への取組強化」、次世代を含めた長期継続的な取引による「お客さまの資産形成ニーズ等の高まりに応えるアセットマネジメント業務への取組強化」、地域開発・観光振興・地域医療対策等への取組み等を通じた「収益基盤の強化」を掲げています。

ビジョン実現に向けた戦略のポイント

こうしたビジョンの実現に向け、事業展開として、バンキング業務の深掘りとアセットマネジメント業務の拡大に取り組んでいます。

◇バンキング業務◇

バンキング業務の深掘りでは、新たな付加価値の創造に向け、お客さまの事業内容のみならず、強みや弱み、抱えている課題は何かなど、お客さまのことを深く知ることがとても重要になってきます。そのために、当行がいち早く積極的に取り組んできた事業性評価があります。

事業性評価を通じて、お客さまの実態を理解していく中で、強みをどう伸ばしていくか、あるいは、弱みをいかに改善していくかをお客さまと共有しながら、より強固なリレーションを構築し、コンサルティング提案にどれだけ繋がれるかが肝要になってきます。

広島県は自動車、造船・海運を主要産業とした、全国的にも恵まれたものづくりの街です。各産業に携わる企業がたくさんある中、当然のことながら、私たち自身が業界の知識、深い見識を持たずして、お客さまとの信頼関係を築くことはできません。お客さまとの深いリレーションを構築する体制として、2001年に自動車関連対策室を設置したほか、造船・海運業のお取引先を支援する船舶ファイナンス部等、特定の業種に特化した専門部署を設置しています。業界に精通する高度な専門性を有し、お客さまと対等に話のできるプロ人財を育成することで、信頼関係の

構築に力を入れています。

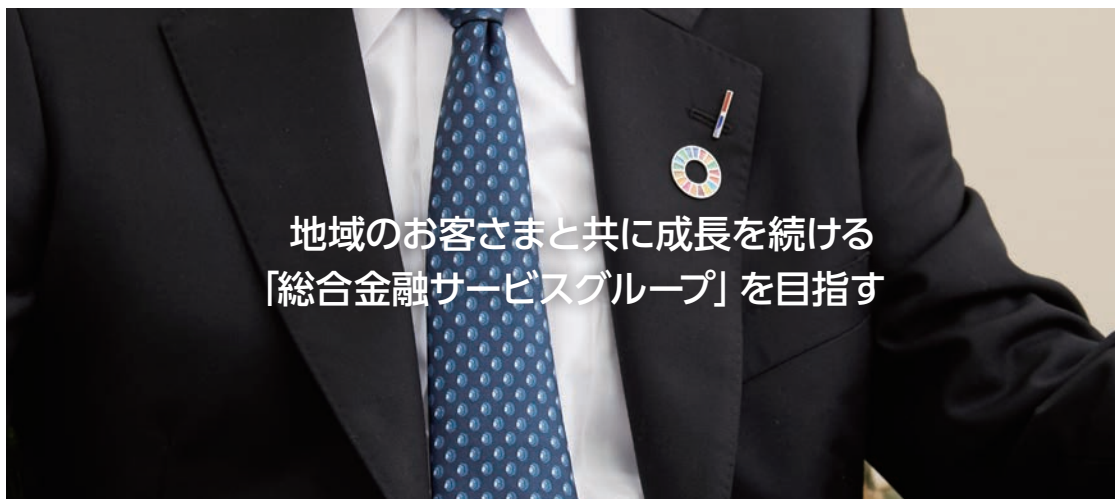
また、広島県は後継者不在率が全国で5番目に高いという調査結果があり、事業承継に対するニーズが高い地域と言えます。事業を閉ざすことなく、次の世代にしっかりと引き継いでいくことは、地域の活力維持にとって非常に重要であると考えています。そうしたニーズに対し、後継者の育成や、M&Aの領域でもお手伝いできるよう取組みを強化するとともに、経営幹部層の人材紹介ニーズにお応えすべく、2019年4月から人材紹介業務をスタートしています。

企業の持続的な発展、そして地域の発展に資するよう、いかにサポートすることができるか、それがバンキング業務における基本的な考え方です。

◇アセットマネジメント業務◇

アセットマネジメント業務とは、とすると「資金」運用に焦点が当たり、投資信託や保険等の商品の話に終始しがちですが、私どもが重視するのは、お客さまの「資産」全体を管理することです。つまり、お客さまの世帯資産をしっかりと守り、資産形成をいかにお手伝いできるか、それが本来のアセットマネジメント業務だと捉えています。

ひろぎん証券との連携により、運用商品のラインナップを拡充することはもちろんですが、不動産や保険、有価証券等、多岐にわたるお客さまの資産の管理や有効活用のご提案も私たちの仕事です。特に個人のお客さまの場合、次の世代へこれらの資産を承継することも非常に重要なテーマですから、私どもも、信託・相続業務への取組強化を通じて、ニーズへの対応力を高めています。



地域のお客さまと共に成長を続ける
「総合金融サービスグループ」を目指す

ビジョン実現への道のり 2018年度の総括と2019年度の注力ポイント

2018年度は、計画を若干下回る結果となりましたが、金融機関の本業の収益力を表すコア業務純益、実質業務純益は前年比増益となるなど、一定の評価ができる業績であったと認識しています。また、真のファースト・コール・バンクグループの実現を目指し、お客さま本位の目線での新たなサービス開発、新たな成長ドライバーとなる事業の確立に向け、多くの種を蒔くことができたと考えています。

中期計画の3年目にあたる2019年度においては、5ヵ年計画に掲げた経営目標の達成を射程圏内に捉えるためにも、これまで蒔いてきた種を育て、花を咲かせることに加え、さらに業務軸を広げていくための新たな種蒔きを実行していくことが必要になります。この取組みを進める中で、もっとも重要なことは、お客さまとのリレーションをより強化していくことです。事業性評価の深掘りも含め、お客さまの真のニーズを引き出し、サポートしていく姿勢を企業風土として定着させること、また、お客さまからの期待値をどれだけ上げられるかということが重要になってきます。お客さまからの「ひろぎんは良い提案をしてくれる」という声をどれだけ増やすことができるか、挑戦の年にしたいと思います。

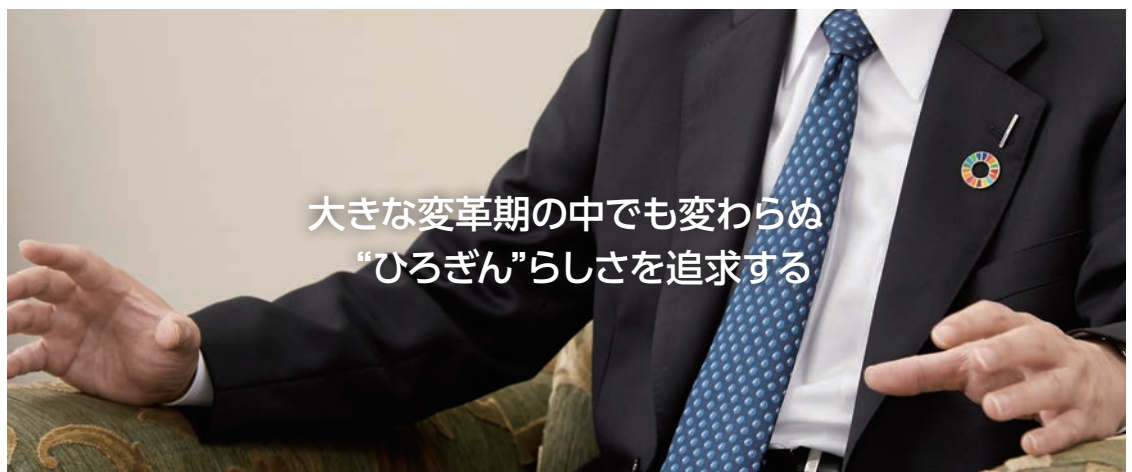
大きな変革期の中でも変わらぬ “ひろぎん”らしさを追求する

業務軸の拡大は指向しますが、私たちは地元を大

切にする考えのもと、地域軸を拡大するつもりはありません。加えて、地域のお客さまから信頼いただき、何か困った時には真っ先にご相談いただける存在であり続ける、この企業理念は絶対に変わることはありません。

銀行の最大の財産は人であると考えています。「対話」を通じてお客さまが何を欲しておられるのかを知り、いかに適切な提案をすることができるか、そのためには、従事者一人ひとりが当行の本質的な存在意義を常に意識し、お客さまと向き合うことが最も大切だと考えます。法人のお客さまであれば事業承継やM&Aといった事業課題、個人のお客さまであれば資産承継といったテーマは、簡単に話していただけるような内容ではありません。このようなことをご相談いただくためには、法人のお客さまも個人のお客さまも、“人と人”という接点で、対話による相互理解を経て、信頼いただける関係を築いていく必要があります。したがって、銀行本位の業務運営ではなく、お客さまに向き合い、お客さまのニーズに対し、最適なソリューションを提供し続けること、つまりマーケットインの意識と姿勢を全従事者が真に理解することが大切になります。この姿勢が企業文化、組織風土として根付くには、少し時間はかかるかと思いますが、繰り返し伝えることでしっかりと浸透させていきます。

その前提として、従事者がやりがいを感じ、前向きでポジティブに仕事に取組み、いつでもチャレンジできる環境を作るのが、私の仕事だと思っています。働き方改革においては、残業時間の削減等はもちろん大切です。しかしながら、そうした次元での取組みだけでなく、多様な働き方が存在するということを従



大きな変革期の中でも変わらぬ
“ひろぎん”らしさを追求する

事者がしっかりと認識する、それが働き方改革の大きな軸であると考えます。

当行では現状、短時間勤務制度を利用しているのは、産休・育休を経た女性従事者がほとんどです。これまでの考え方からすれば、短時間勤務はイレギュラーな働き方であるという捉え方でした。しかし、これからは、男女問わず介護という切実な問題に直面する従事者が増えてくるでしょう。また、定年延長や再雇用の方々がいかに働いていただくかという観点から考えれば、週3日勤務などといった多様な働き方も出てくるはずで

す。つまりそれは、従来型の画一的な働き方が「レギュラー勤務」であり、それに対して「イレギュラー勤務」があるといった考え方ではなく、メインストリームそのものがなくなることの意味です。各々がそれぞれの働き方で働くことができる、その認識を全従事者が持つことができなければ、本当の意味での働き方改革は進まないと考えています。

従事者が個性や能力を十分に発揮できるよう組織のルールの幅を広げ、対話を通じて相互理解を深めつつ、誰もが前向きにチャレンジできる組織風土を醸成していきたいと考えています。

これからのお客さまとの接点のあり方を考える

かつては窓口とATMがあれば十分な時代でしたが、世の中が大きく変わる中で、それだけではお客さまとの接点を持ち続けるのは難しくなっています。現在でも一部の店舗を除くと銀行窓口は9時から15時までしか開いておらず、この時間帯に来店いただけないお客さまが多くいらっしゃいます。加えて、従来来店いただいていたお客さまも来店される機会が減り、窓口へお越しになるお客さまの数は年々減少しています。これからも現在の窓口機能をそのまま全て維持していくべきかという疑問を感じています。

また、キャッシュレス化の進展に伴い、将来的にはATMの設置台数も減少していくことになるでしょう。一方で、今後は、ATMに現在の窓口機能を付加して店舗を無人化し、効率化を図るという考え方もあります。しかし、お客さまのニーズが多様化する中で、ひとつの手段にすべてを収斂するのではなく、お客さまの利便性を維持しながら、その多様なニーズ



にいかにお応えしていくかがますます重要な時代になってくると考えています。

当行もIoT、AIを活用したデジタルイノベーションを推進するなか、お客さまの期待に応える新たなサービスを生み出すことで、接点を維持・拡大するとともに、効率的な業務運営をしっかりと進めていきます。

持続可能な地域の発展に向けたSDGs / ESG 視点

環境課題への対応（E）については、私たち自身による森林等環境保全活動への継続的な取組みや、環境配慮型の新本店ビルの建設等はもちろんのこと、環境配慮型融資商品の取扱い等、お客さまの取組みを支援することが、本業を通じて果たすべき役割であると認識しています。

社会課題への対応（S）については、地方創生に直接的に繋がるものであり、地域の発展に向けた当行の取組みを増やすだけでなく、地域プロジェクト等へ積極的に関与することにも注力しています。現在、広島では数多くの再開発案件が進行していますが、老朽化したビルをそのまま建て替える、つまり個別の「点」としての開発を進めるのではなく、その地域全体、つまり「面」として開発していくことが、地域にとって大きな意味を持つことになると考えています。そうしたプロジェクトの入り口から参画し、行政も含めた同じ想いを持つ方々を結びつけることを通じて、地域が一枚岩となりプロジェクトを具現化していくこと、それが私たちの役割だと考えています。

E・Sの取組みを支えるガバナンス(G)のあり方については、ガバナンスの強化に取り組むだけでなく、その取組みをいかにステークホルダーの方々に伝え、理解していただくかが極めて重要な時代になってきたと捉えています。発信力を高め、きちんと伝えていくためには、事業内容を改めて整理し、経営方針に基づいて各取組みの方向性を確認しながら、時には見直すことが必要であると考えます。当行では2019年4月から、SDGs/ESGの専任者を置き、すでに行内で実施されている環境・社会・ガバナンスについての情報を集積しながら、行内外への積極的な情報開示に努めています。

SDGs/ESGの視点においても、やはり大切なのは対話、相互理解です。すべてのステークホルダーの方々と相互理解を進めるための対話をいかに進めていくか、これが非常に重要なキーとなると考えています。

ステークホルダーに果たすべき役割

ステークホルダーに夢を与え続ける銀行であること、これが何より大切な役割であると考えています。

お客さまにとっては、「スピード感があり、クオリティの高いソリューションを提供してくれる」、まさに「ファースト・コールしたい」と思っていただけ銀行

グループとなること。

地域社会にとっては「何かプロジェクトがある時、何かを変えようとする時に、最適なソリューションを提案してくれる」と思っていただけ、頼りがいのある存在となること。

従事者にとっては「広島銀行で働くことが楽しい、自分が成長できる」という想いをもって働ける場を提供すること。

そして、株主さまにとっては「事業活動の結果、企業として成長し、高い株主還元が期待できる」と感じていただける企業であり続けること。

これらが当行が果たすべき大切な役割であると考えています。

時代が大きく変わる中で、将来に向けての成長戦略である業務軸の拡大等を通じて、持続的な企業価値の向上を図るとともに、株主の皆さまへの着実な還元を続けてまいりたいと考えております。

今後も地元の皆さまと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〉を目指し、企業価値の向上に努めていきます。皆さまにはぜひ、共に夢を描き続ける仲間として、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役頭取

部谷 俊雄

事業戦略

主要戦略

営業戦略	
<ul style="list-style-type: none"> ●「お客さまニーズを起点とした付加価値営業」の強化 <ol style="list-style-type: none"> 1. コンサルティング営業(事業性評価等)強化と総合的なソリューションの提供 2. 次世代を含めた長期継続的な取引の実現によるアセットマネジメント業務の拡大 3. 「地域開発・観光振興・地域医療対策」への取組強化 	個別事業戦略 バンキング業務について P.19 アセットマネジメント業務について P.27
有価証券戦略	
<ul style="list-style-type: none"> ●市場環境に応じた適切なリスクテイクによる安定的な収益の確保 	
働き方改革	
<ul style="list-style-type: none"> ●徹底した「レス化」の推進 ●Tomorrow Navi(統合営業支援システム)の活用強化による労働生産性の向上 	働き方改革について P.58
人財戦略	
<ul style="list-style-type: none"> ●変化に即応し、地域社会に価値を創出できる人財の育成 ●バンキング&アセットマネジメント業務体制に対応した育成施策の実施とキャリアパスの構築 ●ダイバーシティの推進 <ol style="list-style-type: none"> 1. 多様な価値観やスキルを保有した専門人材の採用 2. 女性のキャリアアップ支援策の実施 	人財戦略について P.53
新たなサービス展開の強化	
<ul style="list-style-type: none"> ●FinTechを中心としたICT[※]への取組み ●他業態(非金融)との連携による新たなサービス展開の強化 ※[Information and Communication Technology]の略	デジタル戦略について P.31

SDGsの視点を
主要戦略に活用

金融商品・サービスを通じて
社会的課題解決に貢献



『地域社会』『環境社会』との共栄共存を目指し、SDGsの視点を取り入れながら、さまざまな形での価値のご提供を実践しています(P63)。