

トップメッセージ



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
貢献し続けてまいります

代表取締役頭取

部谷 俊雄

お客さまと共に成長を続ける 〈ひろぎんグループ〉

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、広島の地に本店を置いた“ひろぎん”は、地元と位置付ける広島、岡山、山口、愛媛のお客さまと共に歩み、育ってきました。

近年は、銀行業務にとどまらず、総合金融サービスグループとして、地域社会、また法人、個人のそれぞれのお客さまの課題解決のお手伝いを通じ、お困りのことがあれば、何でも相談していただける「真のファースト・コール・バンクグループ」をスローガンに事業展開を進めてきました。

さらなる進化を目指し、 持株会社体制へ

現在の金融機関、とりわけ地方銀行をとりまく経営環境は、人口減少に加え、異業種からの参入による競合激化、また、経済・社会情勢やライフスタイル・価値観の変化等を背景とした、お客さまニーズの多様化・複雑化・高度化、さらには、急速なデジタルトランスフォーメーションの進展を受け、大きく様変わりしています。こうした状況変化に柔軟かつ的確に対応していくには、従来の銀行業務の枠組みの中だけでは難しくなっています。

こうした中、これからの当行のあるべき姿は、地域社会・お客さまの個々のニーズや課題を知り、リ

レーションを深めること（顧客軸の深化・拡大）、そしてニーズへの対応や課題解決に徹底的に取り組む、確かなソリューションを提供すること（業務軸の深化・拡大）だと考えます。そこで、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たいという想いを実現していくため、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図る決断をいたしました。

140年を超える長い歴史の中で培われてきた“ひろぎん”ブランドの信頼のもと、グループシナジーを最大限発揮し、金融に加え非金融分野におけるお客さまのあらゆるニーズにお応えできる「地域総合サービスグループ」として、今後も地域のお客さまと共に成長し続けることで、企業価値の持続的な向上を図っていききたいと考えています。

世の中の変化と求められる 金融機能の変化～融資から出資へ～

世の中が大きく変化する中で、国内のみで事業展開する地方銀行が、今後も金融サービス、特に融資を中心とした銀行業務だけで地域の発展に貢献していくことは困難であると考えます。日本経済が右肩上がりに成長する状況であれば、余剰資金をご預金としてお預かりし、資金が不足している企業等にご融資させて頂く、つまり資金仲介における「融資」が果たす役割は非常に大きいと考えます。しかしながら、昭和40年代の高度経済成長期のような経済成長が見込まれない中においては、融資が果たす役割は、従来よりも限定的になり、縮小していく

可能性が高いと見込んでおります。そうした中で、融資に替わって、果たす役割が大きくなりつつあるのが、エクイティ、つまり出資の機能です。

広島を中心とする地元4県は、製造業がとて多く、この貴重な産業構造をこれからも維持するとともに、製造業は今後も発展させていかなければならないと考えています。また、新たな産業を育成し、業種の幅を広げていくことも、地域の成長ポテンシャルをより高めることになると考えます。

そのためには、特に、これから立ち上がるスタートアップ企業や今後成長が期待できるベンチャー企業に対する支援が重要になってきます。その場合には、融資よりも出資の方がよりの確にお取引先企業のニーズに適うと考えます。そのような観点から、当地において出資が果たす役割は、これから非常に大きくなっていくものと認識しています。

今後さらに多種多様化が進む 課題やニーズにお応えするために

これからは、お客さまの資金調達以外のニーズや、将来に向けて克服すべき課題の解決支援へ、より視野を広げていかなければ、お客さまから「ファースト・コール・バンクグループ」として認識していただけないでしょう。

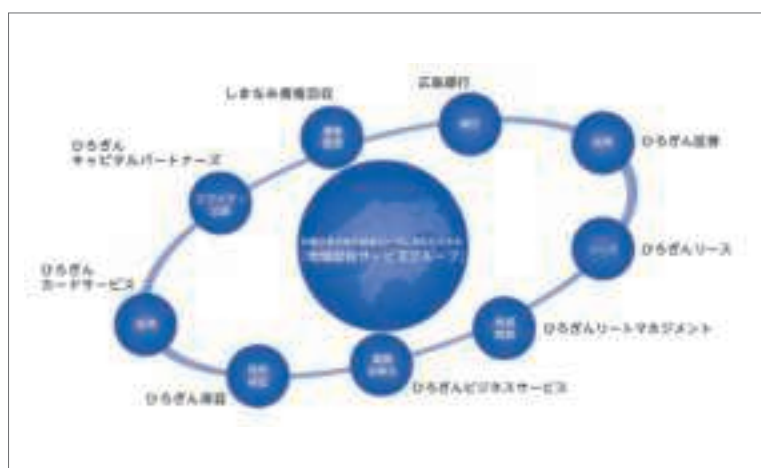
お客さまニーズの多様化が進む中で、従来通りの提案ではご満足いただけないでしょうし、お客さまの真の課題解決に向けた「本質」に入り込むこともできません。ワールドワイドに活躍の場を拡大する企業や、地道に一定の規模を保ちながら確かな持続を目指す企業、また新たな領域へと挑戦を続ける企業等、様々なステージの企業がある中、それぞれの課題やニーズが異なるのは当然であり、それは個人のお客さまも同様です。

そのため、法人、個人のお客さまがそれぞれに抱える心のうちを、胸襟を開いてお話していただけるような強固なリレーションを築いていくことが、今後は何よりも大切になっていきます。

そして、お客さまの多種多様な課題・ニーズに対するソリューションの提案には、専門性を持って、高いクオリティでより「広く」「深く」対応していく必要があります。

この「強固なリレーションの構築と付加価値の高いソリューションの提供」の実現こそが、〈ひろぎん

■持株会社設立後のグループ体制（予定）





グループ〉の存在価値を高めることになると確信しています。そして、その実現のために今後取組みを強化していこうと考えているテーマが大きく6つあります。それは、①地域経済の持続的発展への貢献、②新たな産業・事業創出と取引先企業の成長、③高齢者向けビジネスの拡充、④ファミリー経営・オーナー支援、⑤顧客ニーズに対応したチャネルの抜本的な見直し、⑥デジタルトランスフォーメーションの取組み強化です。

リレーションとソリューションの 深化と拡大

① 地域経済の持続的発展への貢献

② 新たな産業・事業創出と取引先企業の成長

国内いずれの地域も同じ状況だと思われますが、やはり最大のリスクは人口減少であると考えます。自然減を止めることは難しいものの、社会増を目指すためにどのようなことが出来るかといった視点を持つことが非常に大切です。つまり、地域経済が持続的に発展を遂げていく必要があり、そのためには新たな産業創出に加え観光分野等において新しい事業を創出していくという観点は欠かせません。

そのために必要となる銀行の役割が2つあります。1つは、銀行として適切かつ積極的な資金供給に加え、当行グループのあらゆる機能やネットワーク、

他社・他業態とのアライアンスの活用により、非金融分野を含めたソリューションを提供することを通じて、創業や事業成長への支援を行うことです。もう1つは、行政や専門機関と一体となり、産官学の緊密連携により持続的にイノベーションが創生されるプラットフォームを創っていくことです。この2つが〈ひろぎんグループ〉が当地で果たすべき、大きな使命であると考えます。

この使命を果たすための取組みとして、新たな産業・事業者を継続的に生み出すイノベーション・エコシステム（業界全体で価値を提供する仕組み）の構築を進めています。広島県・広島大学・ひろしま産業振興機構・ひろしまベンチャー育成基金・広島銀行の5団体が相互連携し、人財・資金・情報等を集積・結合させながら、地域産業の活性化を進めています。

また、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サービスを結びつけるオープンイノベーションにより、地元企業の新規事業創出を目指す取組みとして、広島県とCreww株式会社、株式会社広島ベンチャーキャピタルと協業で、「広島オープンアクセラレーター 2019」を開催しました。これは、全国の地方銀行として初めて、また中国・四国・九州地方においても初めてとなる取組みであり、第1回では、8つの協業案が採択されています。

加えて、広島大学をはじめ、広島県内の大学が有する研究シーズを起点としたベンチャー企業を支援する広島大学初認定ファンドへの出資も行っております。今後、こうした資金面での支援も含めて、新たな産業や事業等を育てていく活動も積極的に実行し、地域産業との「共通価値の創造」に取り組んでいきたいと考えています。

もちろん、既存産業や既存のお客さまの持続的成長をいかに支援していけるかといった視点も極めて重要です。今後は、資金調達や事業承継問題への積極的な取組みに加え、コロナ禍を機に、働き方改革のより一層の進展が見られる中で、各企業の競争力強化、生産性向上、業務の高効率化に向けたIT化支援の取組みを強化する必要性を感じております。そこで、今般、当行システムの開発・運用や営業活動等において連携し、ビジネスパートナーとして信頼関係を構築してきた株式会社マイティネットと合併事業の開始に向けた検討をスタートさせました。今後、当社のIT技術力と当行の事業性評価に基づくソ

リレーション提案力を融合させ、地元企業の経営課題の解決及びIT化の推進に貢献してまいります。

これまでご説明しました取組みに加え、現在は潜在的であるが今後顕在化する可能性が高いニーズへの対応も含め、将来に亘ってお客さまの課題解決を図るべく、あらゆる角度からご支援できる体制づくりを進めていきます。

③高齢者向けビジネスの拡充

高齢化は日本、特に地方にとって喫緊の課題であり、ご高齢の世帯は非常に増えてきています。お預かりしている資金を単に運用・管理するだけでなく、いかに次世代に承継していくかといった金融面での支援の強化はもちろん、生活面の支援も含めてトータルでサポートをさせていただくことが、よりリレーションを強めることになると考え、2017年から「〈ひろぎん〉生活パートナーサービス」を展開してきました。

家庭内でのお困りごと、例えば、家事・清掃代行や庭の手入れ、不用品の処分、引越し、見守りや警備といった住まいやくらしのサポート、不動産の活用・売却や相続に関するサポートなど、非金融分野のサービスも含めた総合サービスとして、着実に利用件数も増え、認知度も高まってきています。

今後は、サポートメニューをさらに充実させながら、ご家族との接点を増やし、相続人の世代に対し課題解決に向けた問題点を早期にお伝えできるような仕組みづくりも進めていきたいと考えています。

④ファミリー経営・オーナー支援

中小企業における後継者不足等の問題が顕在化

する中、次世代への資産・事業の円滑な承継は地域経済の発展にとって大きな課題です。そこで、事業承継やM&Aに関するニーズ拡大を受け、本年4月に法人営業部とアセットマネジメント部の事業承継に関する機能を統合し、法人営業部金融サービス室内に「事業承継・M&A担当」を新設しました。

また、ファミリー経営の中小企業およびオーナーの皆さまを中長期的にサポートすることを目的として、営業統括部内に「企業オーナーリレーション室」も新設しています。事業性評価を軸としたコンサルティングを中心に、ファミリー経営企業のオーナーさまとの関係性を深化させるとともに、銀行業務以外のグループ会社が展開するサービス機能を有効活用しながら、法人・個人いずれのお取引先においても一体的なサポートを強化していくことを通じて、頼りがいのある〈ひろぎんグループ〉としての存在感を高めていきたいと考えています。

⑤顧客ニーズに対応したチャネルの抜本的な見直し

⑥デジタルトランスフォーメーションの取組み強化

ウィズコロナ・アフターコロナにおいて新しい生活様式が求められる中、対面を基本とする店舗以外での接点の方法を早急に確立することが必要です。つまり、お客さまの生活様式・行動の変化に応じた抜本的なチャネルの見直しが急務だと考えています。従来、店舗で受付していた事務手続き等は、一部、ネット支店やひろぎんアプリなど、デジタルを活用した非対面のチャネル等をご利用いただけますが、今後、ご来店不要でお手続きいただける、さらなる機能拡充を進めてまいります。

その一方で、店舗の存在価値を「広島銀行でなければ困る」と思ってもらえるような、専門性の高いコンサルティングを提供する「本音ベースでゆっくりと相談をする場」へと変容させていく取組みを強化してまいります。加えて、その付加価値を維持したオンライン面談等の仕組みも確立し、より身近でより頼りがいのあるサービス提供の場へと進化させていきます。

チャネルの変革と同時に、デジタルトランスフォーメーション（DX）の取組強化も必要だと考えます。DX推進の目指す方向は大きく2つあります。1つはお客さまとの接点強化や業務の効率化を実現する既存事業のデジタル化、もう1つが、新たな収益の獲得を目指すデジタル新ビジネスの開発です。

デジタル新ビジネスの開発は、新事業創出への投

地域社会・お客さまとのリレーション

顧客軸の深化・拡大

法人のお客さま：事業性評価
個人のお客さま：世帯の資産管理（資産形成・運用含む）



業務軸の深化・拡大

ソリューション

グループのあらゆる機能と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を提供

資の一種です。若いメンバーを中心に意欲をもって取り組んでおり、引き続き積極果敢にチャレンジを続けていきます。現在、高齢者向けビジネス関連および企業の福利厚生に関する事案が具体的に進捗していますが、今後もよりお客さまとのリレーションおよびソリューションの深化・拡大を後押しするようなサービスの創出を目指していきます。

効率的な業務運営を実現する 構造改革 リスクガバナンスの高度化と働きがいの 向上を通じた経営基盤の強化

地域社会・お客さまの課題解決に資するには、金融インフラとしての機能を果たし、積極的なリスクテイクを可能とする強固な経営基盤の構築が必要です。その前提としてもっとも大切なのは、既存の業務運営の効率化を実現する“業務プロセスと意思決定プロセスの見直し”であり、生産性の向上に向けた抜本的な構造改革を進めています。

また、持株会社への移行を機にさらなる業務軸の拡大を目指す中で、「リスクを取ることで生み出した価値を、リターンとして得る」という事業の本質に立ち返り、改めて「リターンを得るために一定の許容範囲の中でいかにリスクテイクしていくか」という思考への転換が必要です。例えば、融資と出資、どちらのリスクが高いかは言うまでもありません。敢えて高リスクな事業に対し、積極的なリスクテイクを行って行くためには、より高度なリスクの見極めが必要になってきます。信用リスク、コンプライアンスリスクの所在を明確化し、管理する、リスクガバナンスの高度化も図っていきます。

一方で、ある程度のリスクを許容するということは、当然、失敗の機会も増えるということを意味します。失敗をマイナスと捉える組織では、新たに挑戦することが難しくなってしまうため、減点主義の発想を一掃する意識改革も必要です。「現状維持の思考は衰退の第一歩、できることがあるのに何もすることが一番のマイナスだ」という考えが行き渡る企業風土を醸成していきたいと考えています。

また、私自身が常々思ってきたことですが、やはり人間は、やらされる仕事を嫌い、自らモチベーションを持って働いている時ほど生産性が高く、良い仕事ができると考えます。従事者一人ひとりが自分なりに

考え、自らやりたい、と思う仕事に専念できる組織にすること、これが働きがいの向上において何よりの要点になると認識しています。

時代の変化が極めて早く、ニーズの多種多様化が進む中では、従事者一人ひとりが自らの強みを持ち、進化し続ける人財でなければ、お客さまから信頼していただけません。自らの得意分野で能力を存分に発揮することは、お客さまのご満足にも繋がるという好循環に向けた意識をもってほしい、そうした想いを込めて人事制度も大きく変えました。真に意識・行動改革が実現できれば、持株会社化の狙いを結実させ、必ずや地域の発展に寄与し続ける〈ひろぎんグループ〉として、当地で命脈を保つことができると確信しています。

ひろぎんのSDGs宣言と 地元企業のSDGs取組支援の強化

これからは、国連において採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」達成を視野に入れた経営を行わない限り、企業として社会的責任を果たすことはできません。

〈ひろぎんグループ〉は、「地域」「高齢化」「人権」「環境」という4つのテーマを軸として、組織としてできることから一つずつ進めていく宣言を掲げました。あわせて、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、気候変動に関する対応強化、気候関連のリスク・機会に関する情報開示の充実に努めていくこととしました。

また、地元企業のSDGs取組支援として、銀行保証付私募債（SDGs型）の受託のほか、お取引先企業のSDGsへの取組状況を確認し、必要対応事項を整理した結果をフィードバックする「〈ひろぎん〉SDGs取組支援サービス」の取扱いを開始しました。

■〈ひろぎんグループ〉SDGs宣言



た。2020年1月からすでに取扱いが60件を超え、各企業のSDGs宣言の策定をサポートさせていただいています。

今後もさまざまな仕組みや商品の提供を通じて、地元の皆さまにSDGsの認識を深めていただき、地域全体でSDGsを前提とした活動がより一層進むよう、一翼を担っていききたいと思っています。

2019年度の総括と2020年度の 注力ポイント

2019年度の決算における親会社株主に帰属する当期純利益が前年を下回り、計画公表値に届かなかったことは、大きな課題であると認識しています。

一方で、重点的に取り組んできた事項には一定の成果が出つつあります。具体的には、当行が強みとしている事業性評価のほか、ひろぎん証券との連携に一定の成果が表れ、銀証連携が定着化しつつあること、また高齢者向けビジネスの一環として力を入れてきた信託関連業務も当初の計画を上回る結果が出ています。全体としては、確実に成果を得られた1年になったと総括しています。



新型コロナウイルス感染症拡大への対応とともにスタートした2020年度においては、経済の血液である「資金」の循環を確保する、つまり企業等における資金繰り支援に向け、金融仲介機能を最大限発揮することを第一義として経営を進めてまいります。

また、アフターコロナにおいて、いかに正常な経済活動に戻していくかが重要であるとも考えています。そのためには、新しい時代に向かって、経営の効率化、生産性の向上を含め、ご融資以外の面でどのようにサポートさせていただくかが、大きな意味を持つことになるかと認識しています。

また、緊急事態宣言の発令等の影響により、4、5月は特に個人のお客さまとの接点を持つことのできない状況が続いたことを受け、重点的に取り組んでいるコンサルティング業務を推進していくためにも、新しい時代にふさわしい接点の持ち方の早期確立を目指していきます。

ステークホルダーの皆さまへ 新・ひろぎんグループとしてさらなる 飛躍を目指します

私たちは今、大きく変わらなくてはならない時に来ています。

持株会社体制という新たな経営形態への進化を図る最大の狙いは、業務軸を拡大して地域のお客さまのニーズ、課題解決に適切にお応えできる存在となることです。つまり「お金のことは銀行に」という常識を飛び越え、「困ったことは“ひろぎん”へ」という存在になることです。そうして「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、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下、経済規模、成長機会ともに、大きなポテンシャルを有するこの地域のさらなる発展への積極的な貢献を通じて、持続的成長、企業価値の向上を目指してまいります。

皆さまにはぜひ、新しい時代に向かって共に夢を描き続ける仲間として、新生〈ひろぎんグループ〉へのご期待を高めていただくとともに、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