ひろぎんホールディングス

HIROGIN HOLDINGS INTEGRATED REPORT

統合報告書2026 本編

ステークホルダーからのFAQ

今年度の統合報告書は、機関投資家や就活生（外部ステークホルダー）の皆さまからよくいただくご質問（FAQ）を起点として作成しました。また、特集記事や掲載コンテンツの選定に際しては、従業員（内部ステークホルダー）からの提言・意見を参考にさせていただきました。本統合報告書がステークホルダーの皆さまとの「双方向のコミュニケーション」をさらに活発化させる一助となれば幸いです。

機関投資家からのFAQ

問1 ひろぎんグループの強みは何か？

競争優位性や差別化の源泉を教えて欲しい。

問2 ROE11%をどうやって達成するのか？

ROE向上に向けたエクイティストーリーや、経営資源を重点配分する成長領域を明示して欲しい。

問3 広島経済にどのような成長ポテンシャルがあるのか？

「地銀セクター株への投資＝その地域への投資」に等しい。地域経済の魅力・成長性やひろぎんグループとしての関わりについて、より鮮明に打ち出して欲しい。

問4 取締役会で実際にどのような議論がなされているのか？

取締役会の実効性向上や社外取締役の機能発揮に向けた取組みを教えて欲しい。

私たちの答え

答1 「事業性評価」を起点とした法人分野の取組みです。

地域の基幹産業（自動車産業、造船・海運業等）と真正面から向き合ってきた数十年来の歴史を通じて、「お客さまを誰よりも知る」企業文化とノウハウを磨き続けてきました。

社長メッセージ 詳細p.11
頭取メッセージ 詳細p.21
特集02 事業性評価 詳細p.25

答2 3つの高収益分野に経営資源を重点投入しています。

収益性が高く、今後の市場拡大が見込まれる「地域開発ビジネス」、「船舶ファイナンス」、「法人ソリューション」の3つを注力分野として定め、取組みを強化しています。

財務担当役員メッセージ 詳細p.47
ROE向上に向けた「注力分野」への取組み 詳細p.57

答3 自動車産業に続く、新たな産業の柱が育っています。

日本政府の「17の成長戦略分野」に指定された「造船」や「半導体」への投資が拡大しており、「自動車」に並ぶ地域経済の牽引役としての成長が期待されています。

広島県のマーケットポテンシャル 詳細p.7
ROE向上に向けた「注力分野」への取組み 詳細p.57

答4 毎年度、「経営上の重要テーマ」を設定しています。

取締役会実効性評価のPDCAサイクルを通じて、毎期初に、取締役会で議論を深めるべき「経営上の重要テーマ」を設定し、忌憚のない議論を展開しています。

社外取締役インタビュー 詳細p.29
取締役会議長メッセージ 詳細p.115
コーポレートガバナンス 詳細p.117

就活生からのFAQ

問5 ひろぎんグループの社風は？

20代の成長環境や職場の風通しの良さについて教えて欲しい。

問6 ワークライフバランスが取れる職場環境か？

人事制度や福利厚生制度が整っているとは思うが、本当に利用しやすい雰囲気なのか。
また、子育てと仕事が両立しやすい環境なのか、実際のところを教えて欲しい。

私たちの答え

答5 「チャレンジする文化」が当社グループらしさの一つです。

銀行業界でよく言われる「減点主義文化」や「上位下達文化」からの転換（意識改革）を進めており、自ら手を挙げてチャレンジする組織風土が着実に浸透しています。

社長メッセージ 詳細p.11
特集01 未来創造推進WG 詳細p.19
エンゲージメントの強化 詳細p.89

答6 「働きやすさ」だけでなく、「働きがい」にこだわっています。

これまでの人的資本投資やDE&I推進の取組みの結果、外部の従業員クチコミサイトの評価・スコアは業界屈指の水準まで向上しています。

DE&Iの実践 詳細p.81
ボーダーレスな働き方 詳細p.87
特集03 OpenWork 詳細p.91

地域の成長なくして、ひろぎんグループの成長なし。

統合報告書2026における3つのポイント

1 新社長就任

- 当社では、2026年6月に、持株会社体制移行後初めて、社長交代の節目を迎えました。
- 「社長メッセージ」では、新社長の就任にあたっての決意（企業価値向上に向けたコミットメント）を語っています。
- 「社外取締役インタビュー」では、新社長への評価に加え、新体制に期待する強みと新体制にとっての課題について述べています。

2 ROE向上に向けて ～注力分野への取組み～

- 当社グループでは、ROE11%目標達成に向けて、「地域開発ビジネス」・「船舶ファイナンス」・「法人ソリューション」の3つを注力分野として定め、経営資源を重点配分しています。

ROE向上に向けた3つの注力分野

01 地域開発ビジネス
02 船舶ファイナンス
03 法人ソリューション

3 競争優位性の源泉 ～ひろぎんグループの強み・らしさ～

- 当社グループの強みは、事業性評価を起点とした法人分野の取組みです。
- その背景には、地域産業（自動車産業、造船・海運業等）の発展の歴史と重なり合う形で、当社グループが「お客さまを理解する力」を磨き続けてきた歴史があります。
- 「頭取メッセージ」では、競争優位性の源泉（無形資本）としての「お客さまを理解する力」の重要性を述べるとともに、現状の課題と今後の展望を語っています。
- 「特集02 事業性評価のパイオニア」では、「なぜ広島銀行で他行に先駆けて事業性評価が始まったのか」、「それがなぜ競争優位性の源泉と言えるのか」を詳述しています。

Contents

ステークホルダーからのFAQ …… 01
目次／編集方針 …… 03
理念体系 …… 05

マネジメントメッセージ

広島県のマーケットポテンシャル …… 07
ひろぎんホールディングスのあゆみ …… 09
社長メッセージ …… 11
特集01 未来創造推進WG特集 …… 19
頭取メッセージ …… 21
特集02 事業性評価特集 …… 25
社外取締役インタビュー …… 29

私たちはなぜ存在し、どこへ向かうのか？

パーパス・パーソナリティ …… 35
マテリアリティ …… 37
中期計画2024 …… 39
価値創造プロセス …… 41
価値創造のために活用していく資本 …… 43

私たちはどのように稼ぐ力を高めるのか？ ROE ↗

財務担当役員メッセージ …… 47
ROE向上に向けた「注力分野」への取組み …… 57
　地域開発ビジネス …… 59
　船舶ファイナンス …… 61
　法人ソリューション …… 63
　個人ソリューション …… 67

私たちはどのように成長し続けるのか？ 期待成長率 ↗

県内総生産の維持・拡大 …… 73
　人口減少の抑制 …… 73
　街づくり、観光立県としての成長 …… 74
　基幹産業である製造業の成長・再生 …… 75
　産業イノベーション …… 76
人的資本への投資 …… 77
　人財マネジメント …… 79
　ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの実践 …… 81
　ボーダーレスな働き方 …… 87
　エンゲージメントの強化 …… 89
　ウェルビーイング支援 …… 90
　特集03 OpenWork特集 …… 91
　特集04 HATAful特集 …… 92
SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション） …… 93
　TCFD提言への対応 …… 99
　TNFD提言への対応 …… 103
DX（デジタル・トランスフォーメーション） …… 105
AX（アライアンス・トランスフォーメーション） …… 109
　特集05 グループ連携特集 …… 111

私たちはどのように信頼され続けるのか？ 資本コスト ↘

取締役会議長メッセージ …… 115
コーポレートガバナンス …… 117
リスク管理 …… 125
IT戦略／サイバーセキュリティ …… 127
コンプライアンス／人権の尊重 …… 129
お客さま本位の業務運営／内部監査 …… 131
社会貢献活動 …… 133
財務データ／非財務データ …… 135
第三者保証 …… 137

編集方針

当社グループでは、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グループ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 2026本編」を作成いたしました。

編集にあたっては、IFRS財団が提唱する国際統合報告フレームワークや、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にするとともに、投資家のみなさまとの対話で得られたご意見も反映しております。

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。

パーパス　Why　私たちはなぜ存在するのか？

幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、「未来を、ひろげる。」

経営ビジョン　What　私たちは何を目指すのか？

お客さまに寄り添い、信頼される
＜地域総合サービスグループ＞として、
地域社会の豊かな未来の創造に貢献します

行動規範　How　私たちはどのように行動するのか？

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

1　地域社会への貢献
地域社会と共に歩み、
その発展に積極的に貢献します

2　お客さまへの貢献
お客さまの視点に立って考動し、
豊かな人生と事業の成長に貢献します

3　企業価値の向上
企業価値の持続的な向上に努めます

4　「働きがい」の向上
誰もが健康で明るく働きがいのある
企業グループをつくります

5　コンプライアンス
高いレベルのコンプライアンスを実践します

パーソナリティ　Who　私たちはステークホルダーからどう見られたいのか？

Be Reliable
お客さまや地域社会と正面から向き合い、
もっとも信頼される 存在へ

Be Welcoming
地域の一人ひとりにとって身近で、
だれにでも開かれた 存在へ

Be Creative
業界初・地域初を切り拓いてきた
創造力に磨きをかけ、
独創的で魅力ある 存在へ

Be Proactive
私たち自身が地域の活力につながる、
前向きで活気あふれる 存在へ

Always with Integrity
すべての起点として、お客さまや地域社会、仲間に対して、
いつでも誠実な 存在へ

広島県のマーケットポテンシャル

広島県の主要な産業と現況

広島県は、自動車産業や造船業といった重厚長大型産業を中心に発展してきました。
近年では、半導体産業や観光産業への投資が拡大しており、
新たな産業の柱としての成長が期待されています。

くらし

人口
約273万人
全国12位（2025年1月）

県内総生産
約12.5兆円
全国12位（2022年度）

工　業

製造品出荷額
11.5兆円
全国11位（2023年）

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

自動車産業

広島県はマツダを中心とした自動車産業の集積地です。車体・部品・物流まで広範なバリューチェーンが展開されており、県の主要産業となっています。

▶ 広島県の主要自動車関連企業（資料）各種資料より当社経済産業調査部作成

半導体産業

広島県を含む中国地方では半導体関連企業の集積が進んでおり、地域全体での産業振興が図られています。広島県内でも半導体の製造から加工、搬送に至るバリューチェーンが広がりつつあります。

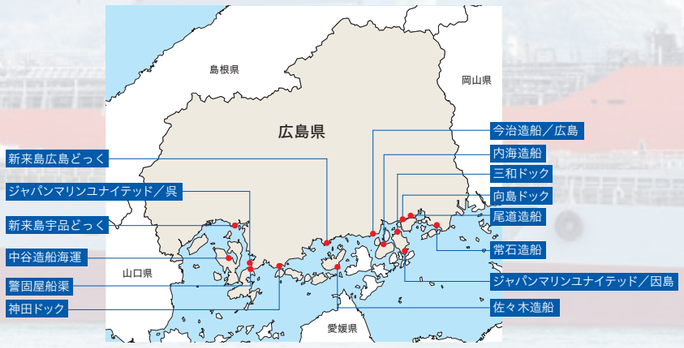
▶ 広島県内における半導体関連の投資状況

デバイス、製造装置、部品加工、研究開発に至る幅広い機能が集積

造船業

瀬戸内海沿岸に位置する広島県は、古くから造船が盛んで、呉市・福山市・尾道市に大手・中堅造船所が集積しています。省エネ型や次世代燃料船など新たな需要に対応するため、今後の技術革新が期待されています。

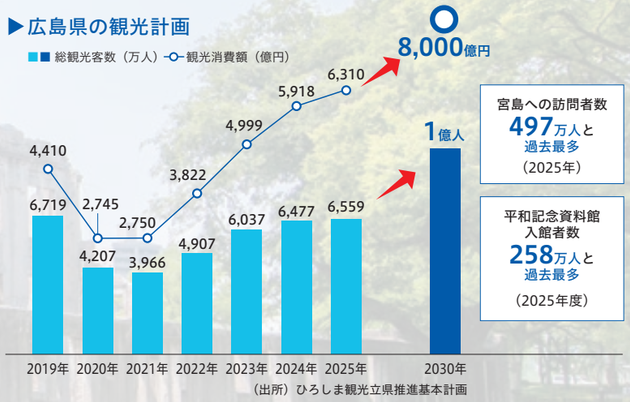
▶ 広島県の主要造船所　（注）総トン数3千トン以上の建造能力もしくは修繕能力を有する造船所
（資料）中国運輸局資料より当社経済産業調査部作成



観光産業

広島県は2つの世界遺産（厳島神社・原爆ドーム）を有し、国内外からの観光客を魅了しています。また、交通網の整備やホテルの新設といった再開発が進んでおり、にぎわいと交流を生み出す活気ある街づくりが展開されています。

▶広島県の観光計画



（出所）ひろしま観光立県推進基本計画

宮島への訪問者数
497万人と過去最多
（2025年）

平和記念資料館入館者数
258万人と過去最多
（2025年度）

ひろぎんホールディングスのあゆみ

1878　1950　1960　1970　1980　1990　2000　2010　2020

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

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

1878　11月、広島銀行の前身である第六十六国立銀行が県内最初の銀行として尾道に設立され、1879年4月に開業

1945　5月、藝備銀行、呉銀行、備南銀行、三次銀行、広島合同貯蓄銀行の5銀行が合併し、（新）株式会社藝備銀行設立

原爆被災した預金者との信頼

被爆直後の本店建物（8月8日撮影）

8月6日午前8時15分、広島市に世界最初の原子爆弾が投下され、広島市の街並みは一瞬のうちに倒壊し、火災に包まれて壊滅しました。

この原爆によって当時の藝備銀行本店で勤務していた約450人の内、役職員144人が死亡、生存していた職員のほとんども負傷し、本店をはじめ8店が全焼して、3店が半焼しました。

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

1950　原爆被災から5年目に「平和都市ヒロシマ」にちなんで廣島銀行に行名変更

廣島銀行

1965　2月、本店新築完成

1971　東京証券取引所市場第一部に上場

1973

先駆けてキャッシュ・ディスペンサーを設置、お客さまの利便性向上に寄与

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

1978　創業100周年
ひろしま美術館開館

1988　4月、CI実施、現在の行章を制定
7月、“廣島銀行”から“広島銀行”へ

1990　2月、新電算センター「ゲネシスビル」完成

1997

風説の流布により株価が急落

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

1998　2月、
- 構造改革策として「120年目のお約束」を発表
- 「地域の銀行」への回帰に向け、海外店舗や都市店舗の統廃合を実施

10月、新長期経営計画「リライアンス21」を策定

運用ニーズにあわせて投資信託の窓口販売開始

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

2000-2001

ニーズの多様化・高度化に対応する「金融サービス部」

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

2003　1月、福岡銀行とのシステム共同化

2016　5月、〈ひろぎん〉中央ビルディング完成

2018　1月、本店を仮店舗へ移転

2020　10月、持株会社体制に移行

ひろぎんホールディングス

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

グループ会社の沿革（「業務軸」の拡大）

2021年	ひろぎんITソリューションズ㈱を子会社化 ひろぎんリース㈱を子会社化 ひろぎんエリアデザイン㈱を設立 ひろぎんヒューマンリソース㈱を設立
2023年	ひろぎん保証㈱・ひろぎんカードサービス㈱を合併し、名称をひろぎんクレジットサービス㈱に変更
2024年	ひろぎんライフパートナーズ㈱を設立 信愛トータルサービス㈱を関連会社化
2026年	ひろぎんリージョナルアドバイザーズ㈱を設立

2021　5月、新本社ビルオープン

2022　4月、東京証券取引所プライム市場に移行
11月、クラウド化を志向した次世代基幹系システムの構築を発表（2030年度にMEJARへ参加）

2024　4月、「中期計画2024」をスタート
パーパス『幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、「未来を、ひろげる。」』を制定

社長メッセージ

代表取締役社長
廣江 裕治

「中期計画2024」の達成はあくまで通過点
変化を恐れず、次なる成長ステージへ

2026年6月、ひろぎんホールディングスの社長を拝命いたしました。持株会社体制移行後初の社長交代の節目において、当社グループの経営を担うこととなり、その責任の重さに改めて身が引き締まる想いです。

私に課せられた最大の使命は、「中期計画2024」で掲げたKPIを着実に達成するとともに、PBR1倍達成後の次なる成長ステージに向けた土台を築くことです。

人口減少や「金利のある世界」への移行など、私たちを取り巻く環境は、かつてない転換期を迎えています。こうした変化を正しく認識し、自ら変化を創り出していく姿勢が、あらゆる企業にとってこれまで以上に重要になっているものと考えています。

私たちは、これまでも持株会社体制移行や広島銀行の業績評価制度廃止など、将来を見据え、変化を恐れず、業界に先駆けて様々な改革を行ってきました。今後も、グループ経営の質をさらに高めるとともに、「変化を恐れず、全員が主役となって価値を創造する集団」となることを目指して、ステークホルダーの皆さまに将来のさらなる成長を期待いただけるような経営を展開していきます。

私の原点
－双方向のコミュニケーションの重要性－

私自身について自己紹介させていただきますと、出身は広島県福山市です。高校卒業までは福山に暮らしましたが、大学は東京の大学に進学しました。大学時代はアルバイトで塾の講師を3年ほど経験しました。いわゆる進学塾ではなく補習塾でしたが、個性的な生徒が多く、苦労したことを思い出します。中には、ノートすら持ってこないような子もいました。こうした多様な生徒の集まりですから、教える側が学習進度や意欲など、生徒一人ひとりの状況をよく把握しなければ授業は成立しません。コミュニケーションを図るうえで、相手をよく観察して理解することがいかに大切かを学びました。この経験を通じて得た「相手をよく理解する」という姿勢を、今日に至るまで大切にしてきたつもりです。

就職活動では、都会生活へのあこがれから、東京で就職するつもりでした。その中で、広島銀行の人事の方から非常に熱心に声をかけていただき、それまで一度も進路に口出ししたことがなかった父親も広島銀行で働くことを強く勧めてきました。親孝行をしようという気持ちも働き、広島銀行への入行を決めました。

1989年の入行後は国際分野をはじめ幅広い業務に携わることができました。その中で価値観を大きく揺さぶられた出来事がいくつかあります。１つは米国のロースクールへの留学です。勉学もさることながら、人生で初めてマイノリティの立場に置かれたことは、非常に貴重な経験でした。世の中に対する視野が一気に広がりましたし、広島銀行や自分自身のことを客観的に捉えることができるようになりました。

もう１つ、私が大きなショックを受けた出来事は、1997年の金融危機です。私は当時、米国から帰国して国際部で外貨運用を担当していました。国内の大手証券会社や銀行が相次いで破綻する中、米ドルの市場調達環境が非常に厳しくなり、約１カ月間資金繰りに綱渡り

社長メッセージ

の日々を過ごしました。

さらに追い打ちをかけるように、地元でも風説の流布により、株価急落と預金流出の危機を迎えました。不良債権一掃のため赤字決算となり、国外の店舗も全て閉鎖となりました。海外でさらに活躍したいと思っていた私にとって衝撃でした。キャリアの大きな転機でしたが、これまでお世話になった地元広島で、自分ができることを精一杯やろうと決意を固めることになりました。

その後も様々な困難やチャレンジはありましたが、苦しい場面でこそ笑顔を大切にしてきました。私の座右の銘は「笑門来福」です。どのような環境にあっても、明るく前向きに取組めば、道は必ず開けると信じています。

不透明な時代の事業環境
－人口減少を見据え地域の発展を支える－

部谷前社長（現会長）が昨年度統合報告書で語っていたVUCA（変動性：Volatility、不確実性：Uncertainty、複雑性：Complexity、曖昧性：Ambiguity）という言葉は、まさに今の時代を言い当てていると思います。昨年来の関税問題が一巡した中、中東情勢をはじめとした地政学リスクの高まりや生成AIの台頭など、変化のスピードは年々加速しています。また、数十年続いたデフレの時代がついに終焉を迎え、「値上げ」・「賃上げ」が徐々に定着する中、「金利のある世界」への移行が本格的に進みました。

一方で、私たち地域の金融機関にとっての中長期的課題は人口減少です。残念ながら、この流れそのものを止めることは現実的に困難です。ただ、全国を俯瞰して見ると「人口の減りの大きい地域」と「人口の減りの小さい地域」に今後ますます分かれてくると思います。広島を中心とした地元地域をどれだけ「減りの小さい」側に引き留められるかが、当社グループの成長を左右する分かれ目になると考えています。

私たちのパーパスは『幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、「未来を、ひろげる。」』です。パーパスが単なる掛け声にならないよう、問われる姿勢は旧来型の「銀行業」からどれだけ変われるかということです。資金仲介のみでは地域やお客さまの課題解決はできません。地域やお客さまの課題に寄り添い、金融・非金融の両面から地域社会・お客さまの成長・発展に貢献できるグループ経営へいかに変革できるかが最重要課題です。ひろぎんホールディングス設立から約6年が経過し、部谷前社長のもとで着実に前進してまいりましたが、スピード感をもってこれからもう一段ギアを引き上げていきます。

旧来型の「銀行業」からどれだけ変われるか

「中期計画2024」における注力分野の取組み
－強みを活かした経営と新分野への期待－

2025年度決算において、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比79億円増益の437億円となり、2年連続で過去最高を更新しました。2026年度についても、3年連続で過去最高益となる510億円を見込んでいます。

ROE向上に向けた「注力分野」への取組み ▶P57

「中期計画2024」で掲げた注力分野については、着実に前進していると自己評価しています。５年計画のうち最初の２年が終わりましたが、これまではリソースを投入して体制を整える期間という位置づけでした。今年度からは、いよいよ成果に結び付けていく段階に入ります。

「地域開発ビジネス」では、単なる不動産ファイナンスに留まらず、行政・再開発事業者へのコンサルティングも手掛けています。街づくり・再開発案件の構想段階から関与し、一気通貫で支援できる点が強みです。当社保養所跡地にてヒルトンの最高級ホテルブランド「LXR宮島」の建設が始まりましたが、他にも県内各地で地域開発プロジェクトが多数進行しています。地元の官民との強固なリレーションを活かしながら、地元の街づくりを支援していきます。

「船舶ファイナンス」では、従来想定以上の貸出残高の伸びを実現できています。私たちは、瀬戸内の船主の方々が外航船に乗り出した頃からこの分野を手がけており、50年以上かけて、船舶ファイナンスのノウハウを厚く蓄積してきました。そのため、地銀２位・邦銀４位・世界19位となる船舶ファイナンス残高を有しながら、これまで目立った貸倒れは出ていません。船の大型化に伴ってお客さまの資金調達手法も多様化していくことが予想されますが、ストラクチャードファイナンスで培った知見を生かせばまだまだ成長余地は大きいと見ています。これまで「海運」を中心に融資残高を伸ばしてきましたが、日本政府の17の成長戦略分野の一つに指定された「造船」があらためて脚光を浴びており、私たちが貢献できる部分は大きいと考えています。国内の造船所は船台が数年先まで埋まっている状況にあり、今後の投資は省力化・省人化が核となります。従来は人間が担ってきた工程をロボット等に置き換えて生産性を高めなければ国際競争では戦えません。こうした業界全体の課題にも私たちはしっかり向き合って応えていきます。

「法人ソリューション」では、M&A・事業承継、エクイティビジネス、人材紹介、DX支援など、グループの総合力を活かした幅広いソリューションを提供しています。他行に先駆けて取組んできた事業性評価の強みが活かせる分野であり、事業承継・M&A支援などのコンサルティング支援件数は着実に伸びています。補助金申請支援コンサルティングでは、大規模成長投資補助金の採択件数は地銀ナンバーワンです。この分野の成長を加速するため、多くの人的資源をシフトしており、今後さらなる成長を期待しています。

事業性評価特集 ▶P25

社長メッセージ

戦略のドライバーと広域連携についての考え方
－SX・DX・AXのさらなる深化へ－

戦略のドライバーとして、「中期計画2024」ではSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、AX（アライアンス・トランスフォーメーション）の3つを掲げています。

SXについては、計画通りの歩みを着実に刻めていると評価しています。カーボンニュートラルは、米国の政策転換以降、世界的に流れが緩やかになっていますが、避けて通れない課題であることは変わりません。地元の中小企業との対話を着実に進めていきます。DE&I（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）は、自社の取組みはもとより、DE&Iを通じて地域をもっと活性化できないかという発想で、2024年に、マツダ、中国電力、広島県とともに「HATAful（はたフル）」という企業横断ネットワークを立ち上げました。広島県の転出超過問題の解消に向けて、広島県の「働く場所としての魅力」を高めるための各種プロジェクトを展開していますが、本年4月から正式に組織化し、参加企業を拡大しながら取組みを深化させていきます。

HATAful特集
▶P92

DXについては、徐々に効果が出てきていると評価しています。例えば、生成AI活用により融資稟議書の下書き作成プロセスを半自動化し、広島銀行全体で年間約5,200時間の業務削減効果を見込んでいます。今後は、業務効率化にとどまらず、営業戦略そのものにDXやAIをどう組み込むかが課題になっています。2030年頃には、広島銀行の基幹系システムのクラウド化を志向して、横浜銀行など地銀６行の共同利用型の基幹系システム「MEJAR」への移行を予定しています。差のつきにくい非競争領域は共同化を通じてコストを抑え、競争領域に経営資源を集中させるというのが私の基本的な考え方です。

AXについては、これからしっかり取組んでいく領域だと感じています。ちゅうぎんフィナンシャルグループとはサステナビリティや自動車産業支援といった非競争領域における連携を進めており、楽天グループとは楽天カードと提携した「ひろぎん楽天カード」の発行などの実績を積み上げています。当社グループ単独では対応が難しい領域については、アライアンスを積極的に活用することで業務軸を広げることが重要だと考えており、もっと踏み込んだ対応をしていきます。

広域連携についても、将来的な選択肢として真剣に検討していきます。すぐに動きだす段階ではありませんが、人口減少により地域のマーケットが緩やかに縮小していく中で、企業としての持続的成長のためには、いずれ広域化は避けて通れない選択肢になります。様々な方法やあり方が想定されますが、時機を見ながら着実に準備を進めていきます。

人財・組織力の強化
－チャレンジを成果につなぐ企業風土の醸成－

40年近く当社に在籍して感じるのは、当社はチャレンジをいとわない会社だということです。「とりあえずやってみよう」とチャレンジするハードルが非常に低く、若い担当者１人の発案から実現に至った施策も数多くあります。特に近年は、そうした企業風土がいっそう根付いてきています。

その土台となっているのが、積み重ねてきた社内対話の仕組みです。従業員が自ら手を挙げて経営に提言する「未来創造推進ワーキンググループ」、従業員が役員のメンターを務める「リバースメンター」、役員が営業店へ出向いて対話する「タウンホールミーティング」など、ここ数年で新たな社内対話の仕組みを拡充させ、今ではかなり定着してきました。こ

うした積み重ねによって、現場から声を上げやすい雰囲気が育まれ、以前にも増してチャレンジする機運が高まっています。

実は、これらは経営側の主導で始めたものではありません。「中期計画2024」の策定に着手する１年半ほど前、20代の従業員限定で「10年後にありたい地域・会社・自分」を自由に語り合い、経営へ提言してもらいました。それが現在の「中期計画2024」の出発点になったのですが、その過程で従業員たちが持ち込んだアイデアから、リバースメンターやタウンホールミーティングが生まれたのです。この取組みは「未来創造推進ワーキンググループ」として現在も続いており、現場から生まれたアイデアが具体的成果として結実してきました。昨年度は「わが社の強み」をテーマに従業員にプレゼンしてもらいましたが、「チャレンジと言えば、ひろぎんグループと言われる会社を目指したい」という言葉が返ってきたときは心底うれしく感じました。

未来創造推進
ワーキンググループ特集
▶P19

一方で、チャレンジすることに躊躇する従業員も一定数いるという課題もあります。そこで、普段とは異なる環境、いわば「非日常」を多くの従業員が体験できる機会をつくっています。外部出向、研修、トレーニー、他部署での業務経験など、新しい場に身を置くことで人は大きく成長します。私自身の経験から言っても、一度でも「非日常」を経験すると、その後の行動が明らかに変わります。手挙げ文化は着実に根付いてきており、手挙げ制度の年間参加者数もここ5年で10倍になりました。こうした機会への投資を惜しむことなく、従業員に絶えず挑戦と成長の場を提供していきます。

外部からは見えにくいかと思いますが、人への投資に昔から熱心であることは、当社の強みだと感じています。フレックスタイム制は私が入行した平成の初期に導入されました。育児休業復帰後の短時間勤務制度など多様な働き方を支える制度もかなり早い段階から整えてきました。米国のビジネススクールへの定期的な派遣や、信託銀行・総合商社などへのト

社長メッセージ

レーニー派遣など、外部へ若い人財を積極的に送り出してきたことも「まず人を育ててから新しい業務を手がける」という当社の思想の表れです。その積み重ねが、地銀初となる様々な取組みを生み出してきた背景にあると見ています。積極的に人を育て、挑戦しやすい環境を整えることを重視する姿勢は、今後も変わりません。「中期計画2024」では、人的資本投資額を従来の約2倍に拡大する計画であり、従業員の成長を後押しする環境づくりをさらに加速させます。

これからの時代に求められる従業員像は、自分の経験で培った常識や判断軸が絶対であると固執しない、柔軟な考えをもつ人です。成功体験を積み、成果を上げるほど「自身の考えや行動が正しい」と思い込みやすくなります。ただ、時代は常に動いています。過去に囚われず「今の正解」を問い直し続けられる人、世の中の変化を冷静に受け止め、お客さまのニーズに対して何をすべきかを自ら導き出せる人こそが、これからの当社グループを担う存在だと考えています。これは、私自身に対して日々言い聞かせていることでもあります。

また、双方向のコミュニケーションを大事にして欲しいと思います。特に上に立つ者ほど、まず相手の話を聞く。自分の常識と違う意見であっても、その背景を想像しながら向き合う。こうした会話を日頃から積み重ねておくことが、いざというときの信頼につながります。私が大切にしている言葉に「先手必笑」があります。「先手必勝」ではなく「先手をとって必ず笑う」です。笑顔で接すれば相手も心を開いてくれます。笑顔こそが対話の最初の一歩です。

ただ、こうした風土は一朝一夕で育つものではありません。部谷前社長や清宗頭取がこれまで「チャレンジする文化」「褒める文化」を根気強く育ててきました。「明るく、楽しく、前向き」という空気が社内に満ちてきたことを、私も肌で感じています。この流れをしっかりと受け継いで、次の成長ステージの土台となる企業風土を醸成していきたいと思います。

OpenWork特集
▶P91

「先手必笑」
笑顔こそが
対話の最初の一歩

COLUMN

私の目指す社長像 －『ところで、きょう指揮したのは？』－

昨年亡くなられた広島交響楽団の名誉指揮者である秋山和慶さんが、自叙伝の中で「素晴らしいパフォーマンスを演じた後に、『ところで、きょう指揮したのは？』と言われる演奏会が自分の理想だ」という風に書かれていました。

オーケストラの指揮者と一緒で、社長だけが目立ったのでは、会社としては良くないと考えています。双方向のコミュニケーションを大切にして、皆が持てる力をしっかり発揮でき、安心して挑戦できる環境を提供していく。その中で、自分の指揮で皆が一つの方向に向かっていくというのが、私が目指す社長のイメージです。

社長就任にあたっての決意
－企業価値向上へのコミットメント－

社長としての私の最優先のコミットメントは、「中期計画2024」で掲げたKPIを達成することです。2026年5月に「中期計画2024」の最終年度となる2028年度の連結ROE目標を9.5%以上から11%以上に上方修正し、親会社株主に帰属する当期純利益の目指す水準も570億円から700億円に引き上げました。決して簡単に達成できるものではないと思いますが、全社一丸となって取組んでいきます。

ただし、これがゴールではないということはお伝えしなければなりません。「中期計画2024」の達成はあくまで通過点であり、PBR1倍達成後の次なる成長戦略を打ち出すことが私に課せられた最大のミッションです。時価総額や当期純利益などの観点から、業界内でのポジションをまだまだ高める余地があります。地方銀行グループというカテゴリーの中で、より上位に押し上げていくことが私の目標のひとつです。

その中でも、資本効率の点では、ROEは業界内でも高い水準を維持できています。量ではなく質で勝負するという方針のもと、利益の積み上げと資本効率の改善に向けた取組みを続けていき、投資家の皆さまに、さらなる成長を目指せる会社だと期待していただける経営に取組んでいきます。

投資家の皆さまとのコミュニケーションも引き続き強化していきます。これまでも経営企画・財務担当役員として、部谷前社長と一緒にIR活動を行ってきましたが、機関投資家の皆さまの分析や意見は大変勉強になっています。求められる成果を挙げることが一番大事ですが、成果の背後にある当社の強みや今後の成長性についての情報発信もとても重要だと考えています。当社に興味を抱いてもらい、安定性だけでなく成長性にも期待していただけるよう建設的な対話の機会を多く設けていきたいと思います。

投資家からの意見と
それを踏まえた対応
▶P56

さらに社長就任にあたって強く意識しているのが、グループ経営の質です。ホールディングスの真価は、グループ各社がそれぞれの力を最大限に発揮してこそ生まれます。かつて当社の社外役員を務めた方から「グループ経営とは遠心力と求心力のバランス」という言葉を伺い、深く共感しました。各社が自律的に動きながらも、グループとしての一体感を保つことが肝要です。持株会社体制移行後に設立した非金融分野の会社はまだ規模こそ小さいですが、銀行単独では対応できないソリューション提供のうえで、確かな役割を担っています。お客さまとの接点が多い銀行の営業力と専門性の高いグループ各社のソリューション機能を掛け合わせ、互いに補完し高め合うようなシナジーを生むグループ経営を今後も追求していきます。

グループ連携特集
▶P111

私たちが目指すのは、頼りがいのある会社です。「何かあれば、とりあえずひろぎんに」と思っていただける存在であるために、双方向のコミュニケーションを大切にしながら、「変化を恐れず、全員が主役となって価値を創造する集団」となることを目指していきます。

当社グループの挑戦に、これからも引き続きご期待・ご支援いただきますようよろしくお願い申し上げます。

特集 01

当社版シャドーボード（影の取締役会）の取組み

― 経営陣に本気の提言をする社内公募プロジェクト「未来創造推進ワーキンググループ」―

当社グループでは、従業員の経営参画意識の向上とチャレンジする企業文化の醸成を図るため、幅広い世代の従業員が「経営陣に本気の提言をする」社内公募プロジェクトを毎年実施しています。

背景・経緯　20代の若手社員の提言から始まった「当社版シャドーボード」の取組み

当社グループでは、2022年度に「未来創造タスクフォース」という社内公募プロジェクトを実施し、20代の若手従業員16名が、「中期計画2024」策定の土台となる「10年後の目指す姿」について、社外役員を含む取締役会メンバーに提言プレゼンを実施しました。

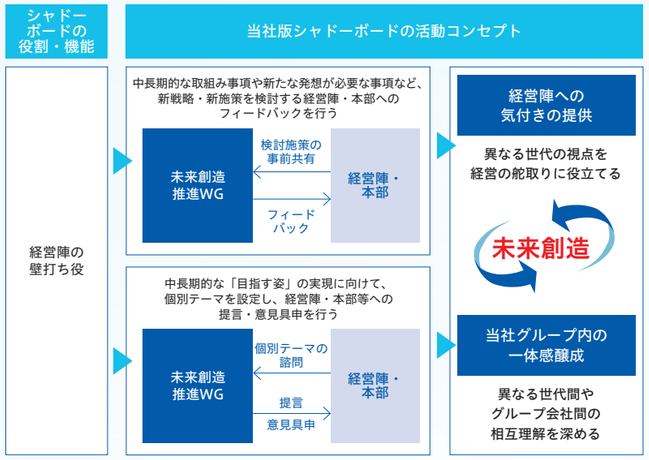
その提言から生まれた新施策の一つが、当社版シャドーボード「未来創造推進ワーキンググループ（以下、未来創造推進WG）」です。

「この未来創造タスクフォースのように、普段とは異なる仲間と、普段とは異なる場所で、普段とは異なる仕事をする“越境経験”の場をもっと増やし、地域や当社グループの未来を変えていくという当事者意識とチャレンジ精神を持った人を増やしていくべき」という提言がきっかけとなり、「未来創造推進WG」以外にも、「役員へのリバースメンター」や「ひらめき☆1Days（越境業務体験制度）」など様々な“越境経験”制度（詳細はP.87）が導入され、手挙げ文化の醸成につながっていきました。

概要　「経営陣の壁打ち役」として、現場視点・従業員視点の提言を実施

当社版シャドーボード「未来創造推進WG」では、異なる世代・グループ会社の従業員（10～12名程度）が毎年公募選抜され、約半年間の討議活動のうえ、「経営陣の壁打ち役」として、現場視点・従業員視点での提言・意見具申を経営陣に行っています。

2023年度以降、毎年度、提言テーマ（社長が決定）を変えながら実施しており、2025年度には累計参加者が50名に到達しました。「未来創造推進WG」では、「提言を提言で終わらせない」（＝実現すべき提言は実現させる）ことにこだわっており、これまで様々な提言施策が実行に移されています。



■未来創造推進WGのこれまでの歩み

	2022年度（中計策定前）	2023年度（中計策定年度）	2024年度（中計1年目）	2025年度（中計2年目）	2026年度（予定）（中計3年目）
	未来創造タスクフォース	未来創造推進WG			
提言テーマ	10年後の目指す姿	パーパス制定・中計策定	パーパス・中計の社内浸透	ひろぎんグループの強み	中計の中間レビュー
提言の骨子	このタスクフォースのような〈越境経験〉の場をもっと増やすべき	経営陣の直接のメッセージを知る機会や現場の意見反映の場を増やすべき	世代間やグループ会社間の一体感を高める施策や体制づくりを進めるべき	「チャレンジすること」だけでなく、「チャレンジを応援すること」の価値を広げるべき	―
提言から生まれた施策	●未来創造推進WG ●役員へのリバースメンター ●越境業務体験制度 ●社内SNS	●新中計インフォメーションセッション（社内発表会） ●タウンホールミーティング ●社長とのQ&Aセッションや社内IR	●ブランディング委員 ●パーパス実践事例集 ●キャリアパレット（ロールモデルを見つける社内イベント）	●チャレンジサポーター制度 ●社内副業（＊検討中）	―

2025年度の取組み

「ひろぎんグループの強み・らしさ」とは？　投資家面談を通じて言語化にトライ！

2025年度の未来創造推進WGでは、「ひろぎんグループの強みとは何か？」をテーマとし、新入職員から管理職までの幅広い世代の有志従業員10名が、自身の入社理由や現在の業務へのモチベーションなどを手掛かりに、当社グループの競争優位性や独自性の源泉について、議論を深めました。

また、活動期間の後半では、機関投資家・有識者等との外部面談を12件行い、外部視点の認識・期待とのギャップへの認識を深めました。

2026年1月には、活動の集大成として経営陣へのプレゼンを行い、「チャレンジする企業文化」、「グループの総合力」、「地域貢献マインド」という3つのひろぎん“らしさ”を、投資家や就活生等の外部目線の“強み”に昇華させるための提言を行いました。

提言を受けて、2026年5月には、「チャレンジサポーター制度」という提言施策が導入されるなど、当社グループの“強み”をさらに伸ばすための取組みを進めることとしています。

■2025年度の活動プロセス

① 内部討議　（1）グループ討議活動（計6回）

② 外部面談　（2）機関投資家向けラージIRへの登壇
（3）投資家・有識者との個別面談（計12件）

③ 提　　言　（4）経営陣への提言プレゼン
（5）社外役員との意見交換会
（6）グループ全社会議でのプレゼン

■当社グループの強みに関するワードクラウド

■経営陣への提言プレゼン後の集合写真

■機関投資家向けラージIRへの登壇

ひろぎんグループの強みは「チャレンジを応援する文化」

VOICE

広島銀行
岩国支店
中田 裕奈
（2025年入行）

私は入行1年目で、未来創造推進ワーキンググループに参加しました。私が広島銀行を就職先に選んだ理由は、「チャレンジする企業風土」に強く魅力を感じたからです。就職活動中、若手行員の方から「やってみたいという気持ちを大切にしてもらえるよ」、「未来創造推進WGなど、さまざまな挑戦の機会があるよ」、「若手の意見を積極的に取り入れてもらえるよ」と伺い、20代の挑戦・成長を重視していた私にとって、理想的な環境だと感じました。

入行前は「本当にそうなのか」という不安もありましたが、実際に入行してからの1年間で、この未来創造推進WGや社内インターン、ビジネスコンテストなど、多様なチャレンジ制度に参加することができました。職場の上司や先輩方の温かい後押しやサポートがあったことも、大きな支えとなりました。

こうした自身の実体験を通じて、「チャレンジを応援する文化」こそ、当社グループの“さらに伸ばすべき強み”だと感じたので、今回の未来創造推進WGの提言テーマとしました。私たちの提言から数ヵ月後に、実際に「チャレンジサポーター制度」が導入され、廣江社長をはじめとした多くの方がこの制度に登録してくださったことを目にし、挑戦したことが形になった喜びを感じています。

投資家面談や役員プレゼンを通じて、入行1年目で組織全体や外部の視点に触れることができ、日々の業務への向き合い方も大きく変わりました。このタイミングで参加できて本当に良かったです。

頭取メッセージ

お客さまへの深い理解を礎に、地域の持続的な成長に貢献してまいります

中期計画の目標達成に向けて
－新体制下でグループ連携の強化をさらに加速－

2020年の持株会社体制への移行後、初となるホールディングス社長の交代が行われましたが、私自身の経営に対する考え方や姿勢に変わりはありません。

広島銀行は、ホールディングスの中核企業として、これまでも当社グループを牽引してきました。今後も私は当行の経営に責任を持ち、お客さまや地域と向き合いながら、持続的な成長と収益力の向上に取組んでまいります。

一方で、グループ全体の戦略推進や新たな成長領域への挑戦、グループ各社の連携強化については、ホールディングスの廣江社長が中心となって取組んでいきます。役割は異なりますが、目指す方向は一つです。それぞれの立場から当社グループの成長に尽力し、信頼と期待に真摯に応え続ける＜地域総合サービスグループ＞として、地域社会の持続的な発展に貢献してまいります。

2026年3月期には、ひろぎんホールディングスとして2期連続となる過去最高益を達成することができました。しかし、私たちの挑戦はまだ道半ばです。2027年3月期には3期連続となる過去最高益を計画しており、中期計画の達成に向けてグループ一丸となって取組んでいきます。新たな体制のもと、持株会社と銀行がそれぞれの役割を果たしながら、更なる企業価値の向上と地域社会への貢献を実現してまいります。

広島銀行の強み
－お客さまへの深い理解に基づき独自の付加価値創出へ－

私は、競争力の源泉は「お客さまを理解する力」にあると考えています。

不確実性が高まる時代において、地域のお客さまの挑戦を支え、持続的な成長に貢献していくためには、お客さまを深く理解し、課題解決やニーズの実現に向けて共に汗を流し、取組むことが何より重要だと考えています。

そのためには、行内で数字を競い合うことよりも、お客さまと向き合うことを重視する組織でなければなりません。

こうした考えから、当行では2023年度に内向き思考の業績評価制度を廃止し、お客さまの課題解決やニーズの実現を起点とした営業への転換を進めてきました。

お客さまを深く理解し、課題解決、ニーズに応える。その結果として、お客さまから認められ、当行の業績向上につながる。この好循環は、従業員一人ひとりに着実に根付き始めています。

私は、「いくら貸出を増加したか」を競う営業は、もはや時代にそぐわないと考えています。貸出は、お客さまの課題解決やニーズを実現するための手段の一つに過ぎません。

お客さまを深く理解すれば、設備投資、人財、デジタル・IT化、事業承継、リース、保険など、さまざまな課題やニーズが見えてきます。そうした課題やニーズに対して最適なソリューションを提供する。その結果として、貸出残高も自然に増えていく。そういう銀行を私は目指しています。

その意味で、当行は他行に先駆けて「事業性評価」に取組んできました。お客さまの財務情報だけでなく、事業の強みや成長可能性まで深く理解する力は、当行の大きな強みの一つだと考えています。

例えば、自動車業界のサプライヤー（部品メーカー）が厳しい環境に置かれた局面においても、財務分析にとどまらず、各社の技術力や事業の実態を把握することで、リーマン・ショックのような急激な外部環境の変化の中でも、お客さまを支え続けてきました。

こうした長年の取組みの積み重ねにより、当行は事業性評価の先進的な取組みを行う銀行として認知されるとともに、事業承継やM&Aなどのソリューション分野においても強みを発揮してきたと考えています。

ただ、事業性評価そのものが競争優位となる時代は、すでに過ぎつつあると認識しています。だからこそ

広島銀行
代表取締役頭取
清宗 一男

頭取メッセージ

今後は、当行として何を真の強みとするのかを明確にし、それを具体的な取組みに落とし込みながら、持続的な競争優位につなげていかなければなりません。その方向性については、次期中期計画にも具体的に反映していきたいと考えています。

そうした取組みの中で、成果が現れ始めているものの一つが、企業オーナーリレーション室の取組みです。対象はまだ数十社程度ではあるものの、事業承継、ファミリービジネス、ガバナンス、不動産を含めたウェルスマネジメントなど、オーナーの実際の悩みに寄り添った提案を行うことで、お客さまから高い評価をいただいています。

また、補助金申請支援コンサルティングも好事例の一つです。支援にあたっては、経営者がどのような構想を持ち、事業のどこに注力し、強みと弱みがどこにあるのかを徹底的に深掘りすることが欠かせません。表面的な財務内容だけでなく、経営の実態や経営者の思いにまで踏み込んで理解することこそ、当行が長年大切にしてきた姿勢です。実際にお客さまからは、「自分たち以上に当社のことを理解してくれている」とのお言葉をいただくこともあります。

「お客さまを理解すること」の重要性は、預金獲得の場面においても同様です。

対面チャネルでは、営業店窓口や休日もご利用いただけるひろぎんライフコンサルプラザを通じて、お客さま一人ひとりの思いに寄り添った提案に取組んでいます。資産形成や相続といったご相談に丁寧に対応し、お客さまとの接点を深めることが、結果として預金取引の拡大につながっています。

一方、非対面チャネルでは、ひろぎんアプリを中心としたサービスの充実に取組んでいます。おかげさまで、2026年3月には累計100万ダウンロードを突破しました。決済機能をはじめとした利便性向上を通じて、お客さまの日常生活の中で自然にご利用いただくことで、お客さまとの継続的な接点を創出し、取引の深化につながっています。

貸出金も預金も、本質的にはお客さまとの信頼関係の積み重ねによって生まれるものです。お客さまを深く理解し、課題解決やニーズ実現に貢献した結果として、融資や預金などさまざまなお取引につながっていく。そのような関係性を築いていくことが、当行の目指す姿です。

こうした「お客さまを理解する」プロセスは、広島銀行が注力しているRORAの向上にもつながります。お取引先ごとに、適正な金利をいただけているか。そのためには、競合他行と同じことをしていてはいけません。

お客さまを深く理解し、当行ならではの提案を通じて、お客さまに利益実感を持っていただけるか。従業員一人ひとりが他行との違いを生み出し、差別化を積み重ねていくことこそが、収益力向上の源泉になると考えています。

モチベーション経営の実践
－従業員一人ひとりのモチベーション向上を通じた組織力の向上－

私が銀行経営を行う上で、最も大切にしているテーマの一つが「人財」です。

どれだけ優れた戦略やビジョンを描いても、実際にお客さまと向き合い、価値を届けるのは現場の従業員一人ひとりです。だからこそ、組織の成長を決める最大の要素は、一人ひとりがどれだけ前向きに、自ら考え、自ら挑戦できているかだと考えています。

従来のような指示命令型のマネジメントだけでは、変化の激しい時代を乗り越えていくことはできません。管理職や監督職には、「指示する人」ではなく、「部下の可能性を引き出す人」になってほしいと考えています。

なぜそう考えたのか。なぜうまくいかなかったのか。なぜその提案をしたのか。結果だけではなく、その背景や思いにも向き合いながら対話を重ねることで、人は成長します。自分を理解し、見てくれている人がいる。その実感が、もう半歩、一歩先への挑戦につながると私は信じています。

そして、その挑戦を適切に評価することも重要です。

挑戦する。周りに認められる。だからまた挑戦したくなる。この好循環を組織文化として根付かせていきたいと考えています。

その実現に向けて、2025年7月には人事制度を抜本的に見直しました。従来10段階に分かれていた資格区分を整理・統合し、年齢ではなく能力や成果に応じた登用が可能となる柔軟な制度へと刷新しました。加えて、キャリア形成やスキル向上、専門性の深化について対話する機会を増やしており、従業員の成長を後押しする環境整備は着実に進んでいると考えています。

一方で、制度を整えたことがゴールではありません。組織文化として完全に定着するまでには、まだ道半ばであり、率直に言えば目指す姿の三合目にいるという認識です。

しかし、変化の兆しは着実に現れています。営業店を訪問していると、お客さまから「最近、広島銀行の担当者は変わったね」「以前よりも一歩踏み込んだ提案をしてくれるようになった」といった声をいただく機会が増えてきました。

私は、お客さまや地域社会から評価されて初めて、その取組みは本物になると考えています。こうした声を何よりのバロメーターとしながら、従業員一人ひとりが成長を実感できる組織、そしてお客さまから選ばれ続ける組織を目指して、これからも挑戦を続けていきます。

最後に
－頭取就任5年目を迎え、あらためて感じていること－

頭取に就任してから、5年目を迎えました。

この間、私はできる限り多くの営業店に足を運び、従業員の声に耳を傾けるとともに、お取引先のもとにも足を運び、対話を続けてきました。

そこで、あらためて強く感じていることがあります。それは、当行にはまだまだ大きな伸びしろがあるということです。営業店の従業員は、本当によく頑張ってくれています。お客さまのことを真剣に考え、日々汗をかきながら地域、お客さまに向き合っている姿を見ていると、この組織にはまだ一段も二段も高いステージを目指せる力があると確信しています。

一方で、率直に申し上げれば、まだ「もう半歩、一歩」踏み込める余地もあると感じています。

お客さまをより深く理解すること。もう一段高い提案力を身につけること。従来の延長線上ではなく、自ら考え、自ら動き、新たな価値を生み出していくこと。そうした積み重ねができれば、当行は組織としてさらに大きく成長できると考えています。

頭取就任以来、人事制度の見直しや営業体制の見直しなど、組織の土台づくりに取組んできました。その成果も少しずつ現れ始めており、一定の手応えを感じています。

だからこそ、5年目を迎えた今、私が強く意識しているのは、「仕組み・土台をつくる経営」から「人財と組織の力で成果を生み出す経営」へのシフトです。

広島銀行の原点は、お客さまを深く理解し、その成長に寄り添うことにあります。その強みをさらに磨き上げ、地域社会とともに成長し続ける銀行を目指していきます。

今後とも、変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

お客さまに寄り添い、
深く向き合うことで
地元産業の発展に貢献する

特集 02

「事業性評価」のパイオニア －競争優位性の源泉－

「知る」ことから、すべては始まる。

広島銀行
ソリューション営業部
法人ソリューション室
担当部長
房安 徹也
1988年　広島銀行入行

広島銀行
銀山町支店
藤﨑 悠
2022年　広島銀行入行

銀行業界が不良債権処理に追われていた1990年代後半。
厳しい経営環境に直面する地域の基幹産業を支えるため、お取引先の決算書（定量情報）だけでは見えない強み・特徴（定性情報）を知り、経営者の良きパートナーとなって伴走支援につなげる取組みは、やがて「事業性評価」と呼ばれるようになりました。
金融行政主導で「事業性評価」が全国の地銀に広まる以前から、なぜ広島銀行で「事業性評価」が始まったのでしょうか？　また今日に至るまで、広島銀行の「事業性評価」がどのように普及・発展し、結果何をもたらしたのでしょうか？
その答えを探るため、「事業性評価」の黎明期を支えた本部のベテラン職員と、「事業性評価」を現場で実践する営業店の若手職員が、その原点と進化、そして未来を語り合いました。

1. 原 点　地域産業を支えるために始まった挑戦

藤﨑：今では当たり前になった事業性評価ですが、そもそもいつ頃から始まったのでしょうか？
房安：事業性評価は、1990年代の不良債権問題から始まりました。当時、広島県内の自動車業界のサプライヤー（部品メーカー）は厳しい経営環境に置かれていました。広島銀行の自動車サプライヤーの取引先は数百社を超えており、個々の取引先支援はもとより、自動車産業クラスター全体をいかに支えるかが重要でした。従って、個々のサプライヤーの財務内容だけでなく、サプライチェーン全体の視点でそれぞれのサプライヤーの立ち位置を理解しなければ、真の意味で取引先を支えることはできない。その考えのもと、広島銀行では2001年に「自動車関連対策室」を設置して、自動車産業クラスターの商流把握を進めていったことが、事業性評価の源流になったのです。
藤﨑：具体的にどうやって自動車産業の商流把握を進めたのですか？
房安：自動車メーカーから専門人材を迎え、工場へ足を運び、実際に製造現場を見て、その企業の技術力を細かく確認しました。銀行が培ってきた財務分析に、現場で得られる技術や商流といった定性情報を重ね合わせることで、企業をより立体的に理解するためです。例えば、そのサプライヤーの財務内容が一時的に厳しくても、サプライチェーンの視点で見ると代替不可能な技術を持っていることがあります。その場合、そのサプライヤーを経営再建まで踏み込んで支えないと、自動車産業クラスター全体が成り立たなくなります。リーマン・ショックのような急激な環境変化の中で、私たちが見ていたのは、一時的な業績ではなく、その企業が地域産業の中で果たす役割であり、将来にわたって生み出す価値でした。地域産業と真正面から向き合う姿勢が、事業性評価を生み出したのだと思います。
藤﨑：事業性評価で商流把握がとても重要視されている理由が分かった気がします。ちなみに、事業性評価が自動車産業以外にどのように広がっていったのでしょうか？
房安：事業性評価を実際にやってみて、この取組みは与信管理面だけでなく営業推進面にも応用できるという手応えがありました。自動車業界で蓄積したノウハウを他業種でも活かさないのはもったいない。そういう考えから、自動車産業だけにとどまらず、医療、観光などさまざまな業種へこの取組みを広げていきました。当時から、単なる貸出業務だけでは、お取引先のニーズにいずれ応えきれなくなるし、金利競争に陥って収益性もいずれは低下してしまうという問題意識があったことも一因です。

「数字の向こうにある企業の価値を見る」

この姿勢こそが、私たちの差別化の源泉になり、将来の私たちの収益につながると考え、全行的な取組みに発展させることになりました。
藤﨑：事業性評価の原点は地域産業を支えるための取組みだったのですね。私たちが受け継いでいるのは、一つのツールではなく、地域産業やお客さまと真正面から向き合う姿勢そのものなのだと改めて感じました。

決算書だけでは、会社の未来は見えない

房安：私はつねづね「事業性評価とは動態分析である」と言ってきました。従来型の決算分析（静態分析）だけで、お取引先の多様化・高度化するニーズに応えることはできません。B/S面だけでなく、P/L面での支援も求められるようになった中で、事業性評価の取組みが始まったのは、ある意味で当然の帰結だとも思っています。
藤﨑：従来型の決算分析では限界がある、というのはどういう意味でしょうか？
房安：銀行員としてお客さまの決算書を理解することはもちろん大切です。でも、決算書は過去の結果です。会社の強み・将来性や経営者の考えは、決算書の数字だけでは見えてきません。特に、社長個人の資質・能力に依存しない、体制面・人財面も含めた「マネジメント力」は、その企業の将来を占ううえで極めて重要だと考えています。ただ、こうした決算書の数字の裏側を知ることは容易ではありません。私たちの「質問力」が問われます。そこで事業性評価を体系化するにあたって、質問内容を設計するのに最も知恵を絞りました。
藤﨑：私たちが今使っている定性分析の25個の質問項目のことですね。
房安：そうです。例えば、お客さまに「今月の試算表はいつ頃に出せますか」とお尋ねすることがあります。この時、実は、知りたいのは毎月の財務状況だけではありません。現場の情報が経営者まで届いているか。組織として管理が機能しているか。そうした会社の本質を見ようとしています。ある会社では、営業担当がいつ情報を上げるかが決まっていて、生産計画と連動して、きちんと管理が行き届いている。こうした会社では試算表はすぐに出てきます。逆に、社長の頭の中でしかこうした数字を把握していない会社もある。こうした会社では試算表はすぐには出てきません。すごく単純な質問ですが、この回答だけでその会社の経営管理能力の一端を伺うことができます。こうした問いかけが、事業性評価の第一歩だと考えています。
藤﨑：「質問力」が事業性評価のベースにあるというお話は、とても共感しました。若手行員は経験が少ないからこそ、お客さまとの面談で「何を聞けばよいのか」に迷うことがありますが、事業性評価は経営者との面談のきっかけを作るうえで役立っています。「事業性評価をさせてください」と依頼しても、最初は難色を示すお取引先も確かにいらっしゃいます。しかし、いざやってみると、先方の経営者も次第に前のめりになってきて、話が思いのほか盛り上がるということを何度も経験してきました。事業性評価は、お取引先の経営者とのコミュニケーションツールとして、私たち若手行員の武器になっているように感じます。

2. 継 承　他行との違いは、「続けたこと」

藤﨑：事業性評価に取組むなかで、お客さまから「ここまで会社のことを聞かれたのは初めてです」と言われることがあります。少なくとも私の担当先では、同じような取組みを他の金融機関から受けたという話はほとんど聞きません。
房安：事業性評価は、とても手間のかかる取組みです。本当の意味で企業を理解するには、それだけ時間が必要だということです。だからこそ、コストや手間に見合わないとして、途中で取組みをやめてしまった銀行もあると聞いています。でも私は、「成果が出ない」のではなく、「成果につながるところまで活かし切れていない」のだと思っています。事業性評価は、商流図や企業分析シートを作ることが目的ではありません。お客さまを深く理解し、信頼関係を築き、その過程で見えてきた経営課題に対して、最適な解決策を提案することに価値があります。その結果として、貸出や預金に加え、人事・労務、IT・DX、事業承継など、グループが持つさまざまなソリューションへとつながっていく。そこまで実践して初めて、事業性評価は銀行とお客さま双方に価値をもたらす取組みになるのです。
藤﨑：私たち営業店行員は、お客さまの反応が直に見えるので、成果を実感しやすいですが、房安さんが手応えを感じる瞬間は、どういった時ですか？
房安：藤﨑さんのような若い方が、「事業性評価が役に立った」と言ってくれる時です。やらされ感でやっている間は、そういった声は出てきません。実際、事業性評価を始めた最初の頃は、営業店の支店長から「時間がかかり過ぎる」「収益につながらない」と反発を受けることも多々ありました。しかし、2年・3年と地道にやり続けると、営業店の反応が目に見えて変

特集 02

「事業性評価」のパイオニア －競争優位性の源泉－

「知る」ことから、すべては始まる。

わってきました。説明のため営業店を回っていて、営業店の若い方から「こういう使い方がありますよ」と逆に教えてもらう場面も出てきて、驚かされたことがあります。若手行員の方が新しいことへの適応が早いということもあったとは思いますが、お客さまとのリレーション構築につながる実感が伴うようになったことが一番大きかったと思います。

「まずは御社のことを教えてください」

藤﨑：私自身、事業性評価の価値を最も実感したのは、新規開拓活動の時でした。入行３年目の際に、本来であればベテラン行員が担当するような規模の会社の担当を任されました。ただ、取引関係がなく、経営者にお会いすることすら簡単ではない状況でした。そこで、私は、通常の融資提案ではなく、まず事業性評価からアプローチすることにしました。

「まずは御社のことを教えていただけませんか」

事業性評価を通じて、お取引先のことを誰よりも知って、経営者の方に私の方を振り向いてもらいたい。その想いだけで何度も訪問しました。もちろん、最初から商談になったわけではありません。しかし対話を重ねる中で、「ここまでわが社を理解しようとしてくれる銀行は初めてだ」と言っていただけるようになり、経営者と定期的に面談できる関係性になりました。その後は、貸出金だけでなく、預金やグループ取引など様々な成果につながっていきましたが、後から振り返ると、商品を提案したからではなく、誰よりもお客さまを知ろうとした姿勢が、信頼につながったのだと思います。

房安：まさに私が当初から思い描いていたような話で、嬉しく思います。藤﨑さんが個人で取組まれたのですか？

藤﨑：私が所属する銀山町支店では、「お客さまを知る活動」に注力しており、事業性評価を営業活動の土台として活用しています。各担当が作成した事業性評価をもとに店内で作戦会議を行い、「この会社にはどのような課題があるのか」「私たちだからこそできる提案は何か」を支店長も交えながら議論しています。その結果、一人では思いつかなかった提案の切り口が生まれるようになりました。

房安：それによって、具体的にどういった成果・変化が生まれましたか？

藤﨑：個人的な実感になりますが、有効面談の回数が増えました。新しい担当先を持ったときに一番苦労するのは、経営者との面談のきっかけづくりです。経営者は皆さん、ご多忙なので、私たちのために時間をとってもらうのは、結構苦労します。そういった中で、事業性評価があることで、「前回お聞きした内容を整理してきました」「この点をもう少し教えていただけますか」「こんなご提案ができるかもしれません」と、自然にお客さまとお会いするきっかけが生まれています。結果として、お客さまとの信頼関係が深まり、さまざまなソリューションの成約につながるケースも増えています。

房安：それは、とてもうれしい話ですね。昔は、「数字を作ること」が成果と捉えられることも少なくありませんでした。もちろん、それは今も大切です。ただ、その数字は突然生まれるものではありません。お客さまを知り、課題を知り、信頼関係を築く。その積み重ねが、貸出や預金、さらにはグループのさまざまなソリューションの提供へとつながっていきます。つまり、「知ること」が成果の始まりなのです。営業店の皆さんがその価値を実感し始めているのであれば、この文化はこれからも受け継がれ、さらに発展していくと感じています。

藤﨑：そういった意味で、事業性評価は、若手行員の育成ツールとしても有用だと思います。財務分析の知識は、研修や自学自習でもある程度事前に学べますが、お客さまとのリレーション構築のスキルは、実践を通してしか学べません。そういった中で、事業性評価の枠組みは、右も左も分からない若手行員にとっても、どのようにお客さまと向き合うべきかのガイドになっているように感じます。若手行員にとっても、「会社を知ること」そのものが成果につながるという実感が、日々の活動のモチベーションになっています。

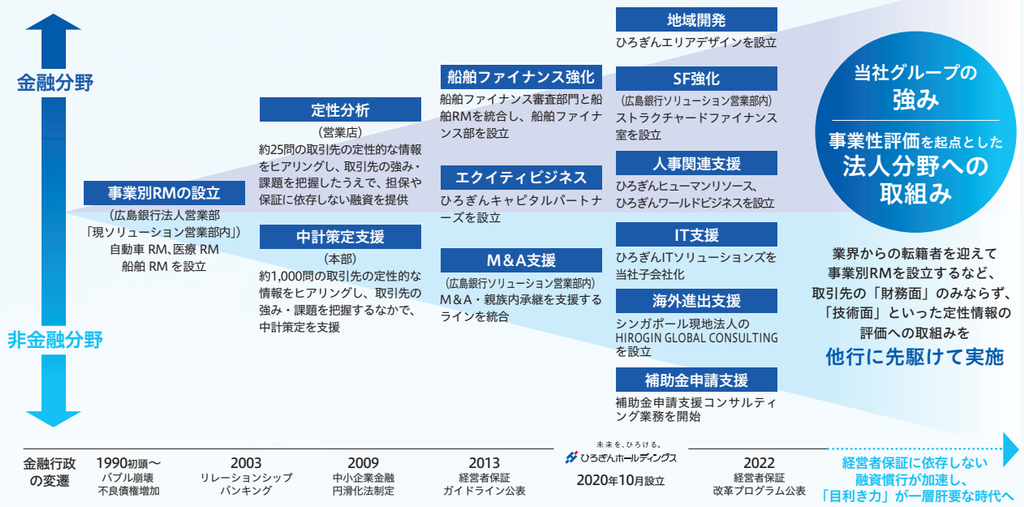
3. 進 化　お客さまの課題が、広島銀行を進化させた

房安：事業性評価を積み重ねる中で、新たな可能性が見えてきました。経営者と対話を重ねるたびに、同じような相談が何度も出てくるのです。「人が採れない」「後継者が育たない」何百社もの経営者と向き合ううちに、「これは個社の課題ではなく、地域企業に共通する課題だ」と気付きました。そうした発想から、新たなグループ機能が生まれていきました。その一つが、「ひろぎんヒューマンリソース」です。つまり、グループ会社が先にあったのではありません。お客さまの声が先にあったのです。現場で積み重ねた定性情報が、新たなサービスやグループ会社を生み出し、当社グループそのものを進化させてきたのだと思います。

藤﨑：現場でも、その考え方は自然と根付いています。私たちが最初に考えるのは、「どの商品をご提案しようか」ではありません。「お客さまは何に困っているのだろう」そこからすべてが始まります。課題が見えてくると、人材であれば「ひろぎんヒューマンリソース」、DX・ITであれば「ひろぎんITソリューションズ」、事業承継やM&Aであれば広島銀行の専門部署というように、グループ全体で最適な解決策を考えることができます。商品から入る営業ではなく、課題から入る営業。その積み重ねが、お客さまとの信頼関係を深め、当社グループならではの価値につながっていると感じています。

房安：事業承継やM&Aは、経営者との信頼関係構築がないと成り立たないビジネスなので、この分野の実績が伸びているのは、事業性評価が土台になっている側面も大きいように感じます。また、数年前から、補助金申請支援コンサルティングにも力を入れていますが、これもゼロから取組もうと思うと膨大な工数がかかるので、なかなかビジネスとして成り立たない。広島銀行では、お取引先のビジネスへの深い理解と普段からの定性情報の蓄積があるからこそ、地銀業界でも突出した成果を挙げられているように思います。

■法人分野への取組み －取組みの変遷－



4. 未 来　AI時代だからこそ、「人」が集める情報に価値がある

藤﨑：営業店では、生成AIを活用してヒアリング内容やコンタクト履歴を整理するなど、事業性評価の効率化も始まっています。私自身、「担当先すべてに事業性評価があればいいのに」と思うことがあります。担当者が変わっても、その企業の強みや課題、これまで積み重ねてきた対話の記録が残っていれば、ゼロから関係を築き直す必要はありません。先輩たちが積み重ねてきた企業理解を受け継ぎ、その先の提案に時間を使うことができます。AIが情報を整理し、銀行員がお客さまと向き合う。そうすることで、お客さまと対話する時間をさらに増やし、より深い提案につなげていきたいと考えています。

房安：私が特に意識しているのは、事業性評価の中でも、「効率化すべきこと」と「敢えて効率化すべきではないこと」をきちんと分けて考えることです。AIに期待しているのは、営業を置き換えることではありません。事業性評価を通じて蓄積した定性情報を、AIやデータ分析によって「知恵」へと変えていくことです。例えば、どんな課題を持つ企業に、どんな提案が成果につながったのか。あるいは、どんな定性情報が将来の資金ニーズや経営課題の兆しだったのか。そうした情報を分析できれば、一人ひとりの経験は組織全体の知見になり、我々が手掛ける商品・サービスの差別化に活用することができます。積み重ねてきたお客さまの定性情報は、これからの広島銀行にとって大きな財産になるはずです。

「知る」という文化を、次の世代へ

房安：私たちが次世代に残したかったのは、事業性評価のフォーマットでもヒアリングシートでもありません。「お客さまを知ろうとする姿勢」です。それは、AIの時代になっても変わりません。決算書だけでは見えない未来があります。だから私たちは、今日もお客さまの話を聞きに行く。30年前も、今も、そしてこれからも。「知る」ことから、すべては始まります。

社外取締役インタビュー

廣江社長新体制のもと、第1ステージとは異なる打ち手や大胆な判断も含めた適切なリスクテイクを後押しし、第2ステージとして新たな成長ステージに入っていくための「てこ」の役割を、独立社外取締役として果たしていきます。

Q1 廣江新社長への評価と、新体制に期待する強みと新体制にとっての課題をお聞かせください。

新免：廣江新社長は物事の本質を把握する力に優れ、大局観を持って経営の舵取りができる方です。普段から多くの論点に対し対処策を考えておられ、取締役会ではどのような質問や意見であっても真正面から受けとめ、自分の言葉で議論を展開されています。先般のトップ人事で、ホールディングスは廣江社長、銀行は清宗頭取というひろぎんグループのツートップ体制がより鮮明になりました。今後アライアンスの強化は必至であり、将来的には統合・再編を通じた経営レベルの他流試合が増えていくことへの備えも必要です。対話力に優れる廣江社長にはトップマターの調整力と局面を打開する発想力に期待しており、推進力が際立つ清宗頭取には銀行頭取としての幅広い人脈を活かしたトップ外交の手腕発揮に期待しています。

松村：廣江社長は、ホールディングス2代目の社長です。初代の部谷社長が決断力とリーダーシップで、持株会社体制への移行、新本社建替え、パーパスの制定など、創業期における様々なチャレンジを果敢に実行されました。当社は、会社年齢で言えば、これから成長期に入ります。2代目の廣江社長には、グループシナジーを最大化するバランスのとれた経営手腕を特に期待しています。国際部門をはじめ人事総務、営業、経営企画・財務まで幅広い経験をお持ちで、人の話に耳を傾ける対話型のトップである廣江社長は、この役割を司る最適な方だと思います。

グループ経営の肝は「遠心力」と「求心力」のバランスです。「遠心力」の発揮については一定の評価をしています。グループ子会社を多く新設してきたなかで、各社の自走経営を促しながら、収益性と競争力を高める取組みはこれまで着実に進展してきました。反面、「求心力」の部分には課題感を持っています。金融事業を担う子会社もあれば、非金融事業を担う子会社もあります。M&Aで外部から迎え入れたグループ子会社もあれば、銀行からスピンアウトした子会社もあります。それぞれの歴史やカルチャーも異なるなかで、ホールディングスがグループシナジー最大化のためにスケールの大きな成長のビジョンを持って「求心力」を働かせながら、各グループ子会社の意思統一をバランス良く図っていくことが重要です。廣江社長もおそらく同じ問題意識を持っておられると思いますが、第2ステージのグループ経営の在り方として、改めてホールディングスの「求心力」を高めつつ、いかに共通の目線を皆がしっかり持ちながらグループ全体の成長を促していくかがこれからの課題となります。

新免：私はグループの各社がそれぞれの立場から、自律的な意見・提言をさらに展開しても良いと思っています。仮に将来、他の銀行との統合・再編があるとすれば、ホールディングス傘下の子銀行はそれぞれの地域事情や顧客ニーズを優先した主張をする局面も出てくるでしょう。そうした子銀行同士の多様な意見を交通整理し、グループ全体のシナジーに昇華させるのがホールディングスの役割です。それに備える意味でも、ホールディングスは各社と深い対話を行い、コンセンサスの形成に導くオーケストレーション能力をさらに養うべきです。そして、ホールディングスは単なる調整役にとどまらず、株式市場と厳格に向き合う姿勢を強く打ち出すことも本来の役割です。一方、銀行をはじめとしたグループ子会社は地域やお客さまに貢献したいという想いを強く打ち出すべきで、それぞれのミッションをより鮮明にしながら、グループ全体で双方向の建設的な議論が活発化することを望んでいます。

松村：鋭い視点だと感じました。そういったなかで、廣江社長の人柄と能力は高く評価しています。これからどうグループ経営を進めていくべきか、多角的な視野と柔軟な発想を元にした一層の創意工夫を期待しています。

Q2 取締役会の実効性向上とガバナンスの高度化への取組みについて教えてください。

新免：取締役会の実効性向上に向けて、広島銀行時代の2015年から実効性に関する評価を行っており、直近3年間は外部機関を活用して評価、点検を実施しています。昨年度、3つの課題を掲げ取組みました。第1が「取締役会の議論の高度化」で経営の重要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。第2が「モニタリング機能の高度化」でグループ各社トップによる取締役会での執行プレゼンテーションやグループガバナンス担当者の配置を行いました。第3が「経営幹部育成プロセスの高度化」で社外役員と経営幹部候補者との意見交換会の拡充を進めました。毎年度、抽出された課題に対する打ち手が着実に講じられており、取締役会の実効性は総じて確保されていると考えます。

松村：重要テーマに関する取締役会での意見交換は、この1年で随分と進化しました。なかでもアライアンス・トランスフォーメーション（AX）とサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）の2つは議論が白熱しました。SXでは、DE&Iの女性管理職比率を中心に、執行側に対する監督側としての課題提起や提言も含めた非常に中身の濃い議論ができました。重要テーマ以外で特に印象深かったのが、「営業事務改革」を議題としたディスカッションです。現場の声を起点とした営業事務改革の取組みが、1年かけて具体的に組織体制の変革までつながっており、「お客さま本位の業務運営」を担う現場の声を非常に丁寧に拾い上げたうえでの忌憚のない議論が取締役会で闊達に行われるようになってきたと実感しています。

新免：取締役への実効性評価アンケートで出された意見や社外役員の発言に対し、会長・社長をはじめ真摯に対応していただき、それが取締役会のアジェンダ設定や運営に反映され、取締役会の実効性向上とガバナンス高度化を支える大きな要因となっています。今年度はDX経営のビジネスモデルやグループ事業ポートフォリオの点検の議論が重要になると考えています。

グループガバナンスの高度化やサクセッションプランの観点からは、グループ子会社の経営トップの登用の在り方などを検討していく必要があります。現状、グループ子会社の経営トップは、ホールディングスや銀行で実績を積まれた方が中心です。経験豊富な人財が各社の経営の舵取りを担うのは、ガバナンス維持には不可欠ですが、今後はより若い世代を子会社の経営幹部として送り出し、多様な経験を積ませたうえでホールディングスや銀行に戻す人事サイクルができれば、グループ全体のよりダイナミックな成長につながるはずです。また、外部からの適材適所のプロフェッショナル登用も、さらに推進していく必要があるでしょう。

松村：モニタリング機能の推進体制面でも、コンプライアンス担当部署と内部監査部署がグループ全体に横串を通す仕組みを議論し、体制の見直しへと発展しました。経営幹部育成では、社外役員とのグループミーティングの内容を昨年度の経験から深めて、新任部長、女性支店長、キャリア採用者など多様なメンバーとの対話を進めました。意欲ある若手・中堅とは

社外取締役インタビュー

忌憚のない意見を交わすことができ、潜在候補を含めた幹部層と社外役員とのコミュニケーションはかなり充実してきたと感じています。

Q3 執行を監督する社外取締役の役割と、リスクテイクへの関わり方についてお聞かせください。

新免：執行プロセスを的確に把握するには、取締役会やグループミーティングでの意見交換はもちろん大事ですが、普段から経営会議や各種委員会の議論を丹念にフォローすることが欠かせません。そこで見られたマイナーな意見でも経営課題の本質を突く視点があれば取締役会で後押しするように心がけています。リスクテイクについては、積み上げた資本が過不足なく活用されているかを特に注視しています。経営データの把握からリスクテイクの意思決定までのスピード感には課題を感じており、随時提言するようにしています。

取締役会運営で印象に残る例としては、グループ各社とホールディングスとのすり合わせ前の計画を見たいと申し上げたところ、その形で報告を受け議論する機会がありました。ホールディングスの見解と多少異なる部分があったとしても、グループ各社が10年先を見通して理想とする経営に向けてそれぞれ取組んでおり、各社の自律性がわかる非常に良い機会となりました。

松村：スピード感を課題に挙げられましたが、一方で評価したい動きもあります。昨年12月、ホールディングスで300億円の社債を発行し、広島銀行の増資に充てて、成長戦略の足場をつくるためリスクテイクの余力を広げました。夏頃に検討が始まってから、年明けを待たずに地銀業界の先陣を切る形で実行まで踏み切ったスピード感は、経営陣の実行力として高く評価できます。

一方私がお願いしたいのは、マーケットシェアと競合への意識向上です。広島銀行は地域における1番手の銀行であるからこそ安定感への危機意識を持ち、競合にさらされていることへの切実な感覚をもっと強く持ってほしいと思います。一例として、グループ各社の議論のなかで、各社が目指すターゲットエリアがそれぞれ異なるということがありました。シェア獲得の戦いに向かうには、グループとしてどのマーケットを重点的に攻めるのか、基本認識をあらためて共有してほしいと問題提起したところ、改善された経緯があります。今後も各社が共通目標を意識して動いていくことを期待します。

新免：地銀業界全体におけるデータ・情報インフラの高度化は、まだ途上にあると感じています。たとえば、業務推進状況の把握が月末や期末単位にとどまるようでは、経営環境や顧客行動の急激な変化に対応できません。そこにリスクがあります。期中の変調をリアルタイムで捉えて迅速に経営判断に反映させ、時には好機と捉えリスクテイクにつなげるデータドリブン経営の観点では、ネット銀行等が先行しています。基幹系システムを共用するMEJARのようなアライアンス先との共同化を含め、対応を促しているところです。

松村：インフラ関連の取組みの遅れについては廣江社長ご自身も指摘されています。議論の質は向上していますが、ネット銀行の例のように全体のスピード感や競合環境の中で本当に前進できているか、気を緩めずにさらに強化に努めていくことが求められていると思います。

Q4 競争優位性や外部環境の変化を踏まえた成長戦略についてお聞かせください。

新免：2024年度に始まった「中期計画2024」の中間評価としては、預金量の伸びこそ想定をやや下回っているものの、利益は過去最高を更新し順調に進捗しています。政策金利の引き上げが続くなか、株式市場の期待を意識し、2028年度を最終年度とする中期計画の利益目標を、当初目指した450億円程度から570億円へ、さらに700億円へ上方修正し、連結ROE目標も7%以上から9.5%へ、さらに今回11%以上に引き上げました。当面は金利上昇局面を捉えた融資量の増加と融資スプレッドの拡大、増強した法人部門によるお客さまへの全方位サポートの推進、有価証券運用の高度化を進めていきます。資金利益の最大化が成長戦略の柱となりますが、一方でそちらに傾注し過ぎて、非資金利益の増強や非金融ビジネスへの取組みがおろそかにならないよう、取締役会でモニターしています。

当社は、政策保有株式を連結純資産対比15%未満へ縮減するとコミットしており、今般のコーポレートガバナンス・コードの改訂趣旨を先取りしているとも言えます。ただ、私個人としては、将来的な保有ゼロをも視野に入れた縮減ロードマップを作成し、着実に実行していく時期を迎えていると考えています。地元取引先との関係は、政策株式の保有ではなく高度なソリューション提案力や本質的な事業支援によって維持・発展させるべきです。資本効率にとことんこだわる＜地域総合サービスグループ＞というブランド・イメージを市場で確立するためにも、より踏み込んだ対応が必要だと考えています。

当社グループの強みは、長年の地域密着に裏打ちされたお客さまと広島銀行との強固なリレーションと、グループ各社が提供する高度なソリューションにあります。次の段階では、経営とサービスの一段の質的向上を目指し、事業ポートフォリオを洗い直し、統合・再編やアライアンスの強化、M&Aも検討すべきです。一方で中長期のスパンで最大の課題は人口減少社会への対応であり、地域のDX化を加速しAIを活用して生産性を向上させ、仕事や職場の在り方を変えていくことが不可欠です。SDGsについても、地域社会のサステナビリティ確保のための取引先支援などを通じ、たゆまず取組んでいくことが大切です。

松村：人口流出が避けて通れない課題です。広島県は流出が5年連続で全国最多という状況です。人口転出超過問題へのアクションとして、私が評価しているのが企業ネットワーク「HATAful」です。もとは当社、マツダ、中国電力、広島県庁の4者のDE&Iを進める企業ネットワークでしたが、人口転出超過対策の鍵は地場産業の包括的な企業価値づくりから雇用力の向上を進めていくのが重要との認識のもと、2026年4月に正式組織化し、転出超過対策を全面に掲げて参加対象を県内企業全体へと拡大しました。地域課題に対する根本的な解決策を地域一体となって進めるこれらの歩みは、他県からも注目されており、心強く感じています。

成長投資の観点では、参入障壁の高い自動車・船舶・半導体という県内の重点産業の展開を後押しすることを期待します。自動車産業では今年2月、全国8地銀による広域連携協定が結ばれ、広島銀行が幹事役を務めました。半導体も広島を含めて全国各地で

産業基盤が立ち上がっており、各地のベストプラクティスを見極めて、効果的な成長投資を実現してほしいと思います。

Q5 資本市場に対するメッセージをお聞かせください。

新免：私が昨年IRミーティングに登壇した際、真っ先に問われたのが地銀の統合・再編でした。人口減少が進む国内市場では経営効率化などのために統合の動きは避けて通ることができません。セキュリティ対策や、ブロックチェーン・デジタル通貨などを活用した支払い手段や決済インフラのイノベーション、DX化の推進といった課題に対応する人財と資本を確保するうえでアライアンスの強化は必須で、いずれは統合・再編も選択肢に入ってくることでしょう。将来仮に広域連携が進むとしても、地元の営業基盤を何よりも大切にして深掘りするという地域密着の根幹は今後も何ら揺るぎません。この基本認識を堅持しながら、独立社外取締役として株主の利益を代表し、当社が株式市場で正しく評価されるよう働きかけ、地域社会と共に未来をひろげる、進化し続けるグループになっていくのが私の願いです。

松村：今年は新社長のもとで、いかにステークホルダーの皆さまの支持を得ていくかが最大のポイントです。業績が好調で落ち着いている今こそ、次なる成長を見据えて、社長交代を機にどのように新たな活力を引き出すかが問われます。第1ステージとは異なる打ち手や、長年の課題への大胆な判断も含めて、新社長らしい経営方針の礎を社内で共有し、社員のモチベーションを高めていく。その「てこ」の役割を、独立社外取締役として果たしていきたいと考えています。

私たちは なぜ存在し、どこへ 向かうのか？

Contents

パーパス・パーソナリティ …… 35
マテリアリティ …… 37
中期計画2024 …… 39
価値創造プロセス …… 41
価値創造のために活用していく資本 …… 43

パーパス・パーソナリティ

当社グループでは、ビジネスの拠りどころ・目的や当社グループ・従業員の回帰すべき原点を明確化させるため、“私たちはどうありたいか”を表すものとして、2024年4月にパーパスを制定しています。
さらに、パーパス実現に向けて目指す“当社グループらしさ”を明確化させるため、“ステークホルダーからどう見られたいか”を表すものとして、2024年9月にパーソナリティを制定しています。

パーパス
（私たちはどうありたいか）

幅広いサービスを通じて、地域社会と共に、「未来を、ひろげる。」

パーソナリティ
（ステークホルダーからどう見られたいか）

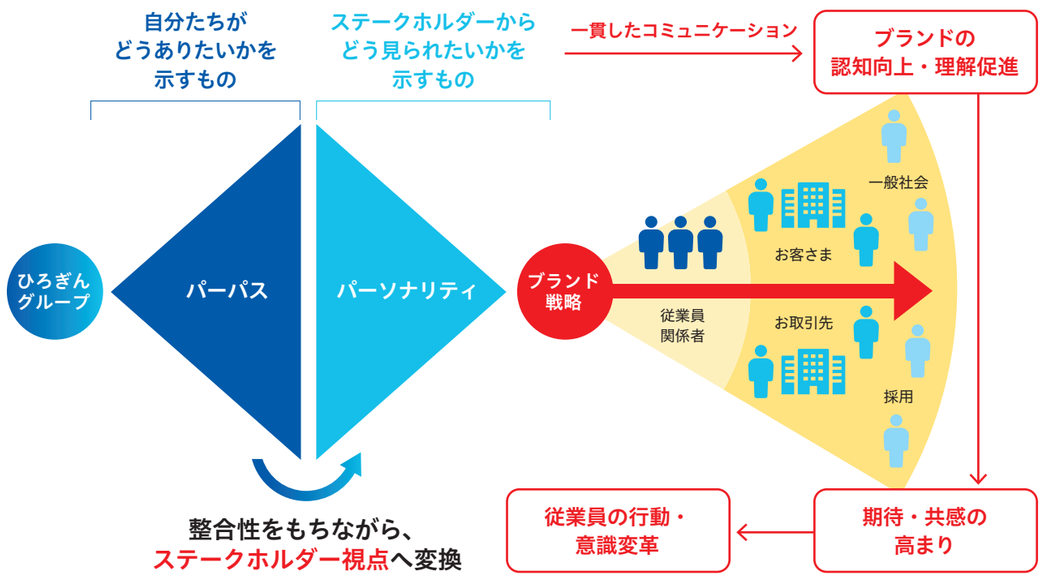
Be Reliable	もっとも信頼される存在
Be Welcoming	だれにでも開かれた存在
Be Creative	独創的で魅力ある存在
Be Proactive	前向きで活気あふれる存在
Always with Integrity	いつでも誠実な存在

パーパス・パーソナリティの自分事化を、ブランディング戦略の一環として推進することで、
社内外の**ひろぎんグループファン**を増やすことを目指す

パーパス・パーソナリティ浸透に取組む意義・目的

当社グループでは、パーパス・パーソナリティという「共通言語」に基づく社内対話の積み重ねを通じて、グループ全体が同じベクトルを向き、従業員一人ひとりが主体的に考え行動する組織の実現を図っています。

パーパス・パーソナリティの浸透を通じて、地域社会・お客さまに対してあらゆる接点で一貫したコミュニケーションを行うことで、ひろぎんグループファンを増やすことを目指しています。



パーパス・パーソナリティ浸透に向けた取組み

パーパス・パーソナリティに基づく行動・意識改革は、「根付きつつあるが十分ではない」（担当職務・店舗等で偏りがある）という課題認識を踏まえ、2025年度は、①経営層による発信強化、②マネジメント層（上司）による対話強化、③各職場を主体とした浸透・発信活動という3面のアプローチを展開しました。

また、2025年度より、「グループブランディング表彰」を新設し、当社グループ内の好事例を横展開することで、パーパス・パーソナリティの自分事化の更なる推進を図っています。

今後は、社内浸透（インナーブランディング）に加え、社外浸透（アウターブランディング）の活動により一層注力することで、ひろぎんブランド価値の向上を目指していきます。

1 トップダウン型のアプローチ

経営層による発信強化
- ☑ トップメッセージ（社長就任メッセージ、全社タウンホールミーティング）
- ☑ 経営層と従業員の対話機会の拡充（未来創造推進WG、役員へのリバースメンター、タウンホールミーティング、社外役員との意見交換会、社内IR）

2 ミドル層を通じたアプローチ

マネジメント層（上司）による対話強化
- ☑ 全店支店長会議等での周知・徹底
- ☑ 対話スキル向上等を企図した管理職・監督職研修

3 ボトムアップ型のアプローチ

各職場を主体とした浸透・発信活動
- ☑ ブランディング委員の任命、グループブランディング表彰の新設
- ☑ 社内SNS「TUNAG」の活用
- ☑ 各職場の取組事例の共有（各部ニュース「ブランディングレポート」の社内発信）
- ☑ 各個人の実践事例の共有（パーパス・パーソナリティ実践事例集の社内刊行）

TOPICS グループブランディング表彰事例

広島銀行愛媛地区

ブランディングへの理解不足や、パーパス・パーソナリティと日常業務との結び付きが見えにくいという課題に対し、外部講師による勉強会やワークショップを実施。議論を通じて「歴史を知る」「接遇・マナー」「個の成長」という愛媛地区独自の3本の柱を策定しました。職員自らが理念を言語化し具体的行動へ落とし込むことで、自分事化と行動変容を促進し、地区一体となったブランド浸透につなげています。

広島銀行愛媛地区
ブランディング勉強会

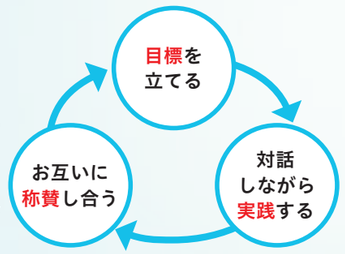
ひろぎんリース

パーパス・パーソナリティへの関心度向上と、成果中心からプロセス重視の称賛文化醸成を目的に、「パーソナリティの自分事化」を人事制度と連動して推進。目標設定、1on1での対話、期末表彰を組み合わせ、実践と称賛のサイクルを構築しました。従業員同士が良い行動を認め合う風土が生まれ、パーパス・パーソナリティの理解・実践が自然と職場に浸透する好循環につながっています。

ひろぎんリースのブランディングへの取組み

知る・分かる → やってみる → 高め合う

サイクルを繰り返すことを社内で徹底



マテリアリティ

当社グループは、「地域の成長なくして、当社グループの成長なし」という認識のもと、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値向上のためには、活力ある地域の実現（=県内総生産の維持・拡大）は不可欠であると考えています。

上記の認識のもと、県内総生産の因子として「人口」要素と「生産性」要素に分解し、「人口減少の抑制」および「生産性の向上」への寄与度等の観点から、地域の優先取組課題として8つのマテリアリティを特定のうえ、「中期計画2024」において、<地域総合サービスグループ>として本業を通じた各種戦略・施策を推進しています。

マテリアリティ特定のステップ

STEP 1

10年後の目指す姿の検討

当社グループの若手従業員16名により「未来創造タスクフォース」を結成し、若手従業員の目線で10年後の目指す姿について半年間の討議活動を行い、地域・当社グループの10年後の目指すべき未来像について、社外役員を含む取締役会メンバーに対して提言を実施しました。

STEP 2

重視するポイントの整理

STEP1の提言内容を踏まえ、取締役会を中心に、中期計画策定やマテリアリティ特定にあたって重視するポイント（従来の中期計画策定等と比べて発想を転換するポイント）を整理しました。

STEP 3

外部環境の整理

広島県の人口動態やテクノロジーの進展による金融機関の影響など、長期的な視点にて、地域経済と金融機関を取り巻く環境について、グループ経営戦略委員会等での議論を通じて認識を深めました。

STEP 4

経営レベルでの議論

取締役会等での議論を通じて、マテリアリティや関連KPIを具体化しました。

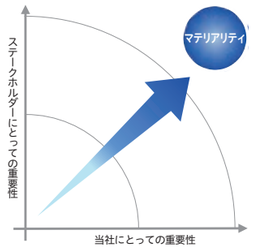
ステークホルダーとの対話

地元自治体や外部有識者等との対話を実施し、マテリアリティや地域活性化指標等に関する外部視点からのフィードバックを受けました。また、当社版シャドーボード（影の取締役会）として「未来創造推進ワーキンググループ」を新たに立ち上げ、従業員視点からのフィードバックを受けました。

STEP 5

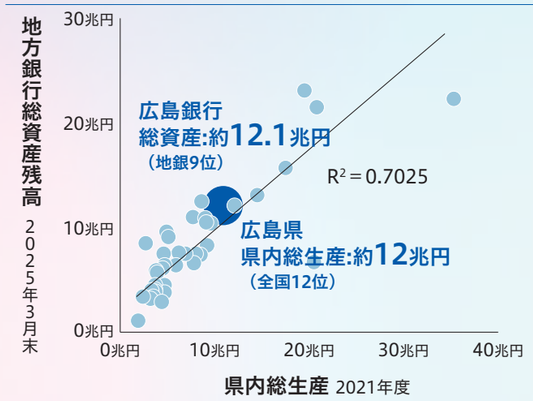
取締役会の承認

取締役会やグループ経営会議等での複数回の議論を経て、取締役会にて決議しました。



TOPICS （参考）地方銀行の規模（総資産残高）と地域経済の関係性

地銀セクターの総資産残高と県内総生産の関係



地銀の成長
=地域の総生産の維持・拡大

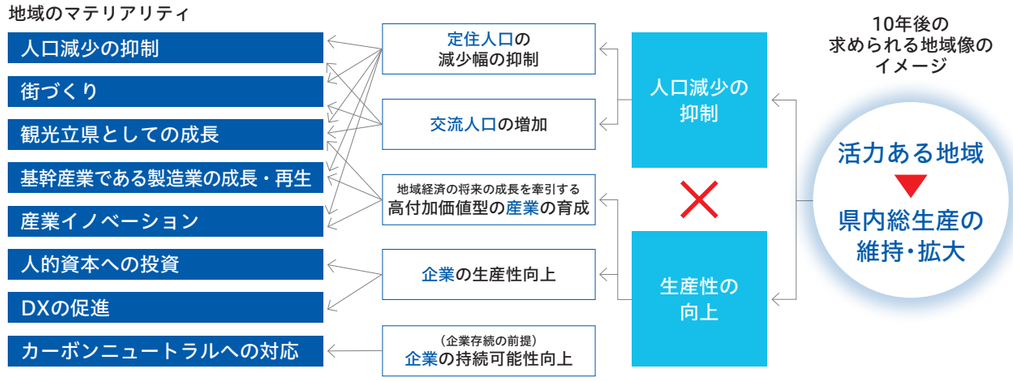
▼

地域の成長なくして、
当社グループの成長なし

「活力ある地域」の
実現を目指す

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

特定した8つのマテリアリティ



マテリアリティ	主要なアクションプラン	主要なKPI	目標（2028年度）	実績（2025年度）
①人口減少の抑制 P.73 ▶ 人口減少の抑制 P.92 ▶ 地域のDE&I	・若手向けのエンタメの創出 ・若者と地元企業の接点づくり ・若者の転出超過問題の解決に向けた企業ネットワークの立ち上げ	広島県内の人材紹介件数（累計）	500件（2024～2028年度）	162件（2024～2025年度）
②街づくり P.59 ▶ 地域開発ビジネス P.74 ▶ 街づくり	・地域開発ビジネスの推進 ・観光地の体制構築支援 ・観光コンテンツの開発・発信	広島県内の街づくり・地域開発への関与件数（累計）	270件（2024～2028年度）	105件（2024～2025年度）
③観光立県としての成長 P.74 ▶ 観光立県としての成長		広島県内の観光業への投融資額（累計）	1,300億円（2024～2028年度）	243億円（2024～2025年度）
④基幹産業である製造業の成長・再生 P.75 ▶ 基幹産業である製造業の成長・再生	・地場サプライチェーンの維持・強靭化に向けた取組み ・自動車産業のカーボンニュートラル実現に向けたコンサルティングの強化	自動車産業における事業領域拡大・事業承継・事業再生の支援件数（累計）	ー	37件
⑤産業イノベーション P.76 ▶ 産業イノベーション	・地域企業とスタートアップとのマッチングイベントの開催 ・広島県内大学等研究シーズの事業化支援プログラムの開催	広島県内のスタートアップ・ベンチャー支援件数（累計）	800件（2024～2028年度）	285件（2024～2025年度）
⑥人的資本への投資 P.77 ▶ 人的資本への投資	・「挑戦」と「成長」を促進するマネジメント人財の育成 ・注力分野における専門人財ポートフォリオマネジメントの強化	人的資本投資額（一人当たり）	300千円（2030年度）	241千円
		エンゲージメント指数	4.00pt / 5pt	3.90pt / 5pt
⑦DXの促進 P.105 ▶ DX	・AI・データ活用を前提とした主要業務プロセスのゼロベースでの見直し ・次期営業支援システムの導入による営業活動の高度化と均質化	DX投資額	100億円	57億円
		ITパスポート取得率	80%	71%
⑧カーボンニュートラルへの対応 P.93 ▶ SX	・重点セクター（自動車・船舶）を軸としたエンゲージメント強化 ・広島県や地域中核企業等と連携した地域全体のカーボンニュートラル促進	スコープ1・2排出量	ネットゼロ（2030年度）	▲80.3%
		サステナブルファイナンス実行額（累計）	2兆円（2021～2030年度）	1兆690億円（2021～2025年度）

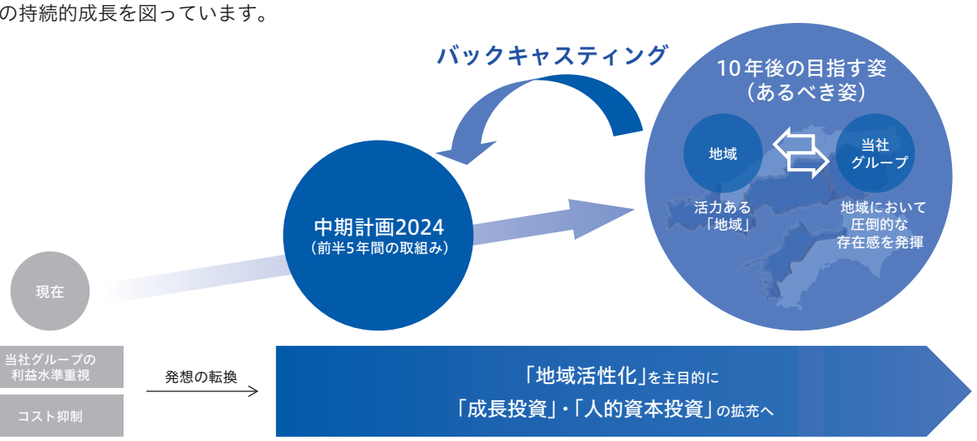
中期計画2024

「中期計画2024」の考え方

地域経済、金融機関を取り巻く環境がより一層変容していく転換期に差し掛かっており、＜地域総合サービスグループ＞として、地域活性化につながる取組みを、従来以上に強化していく必要があると認識しております。

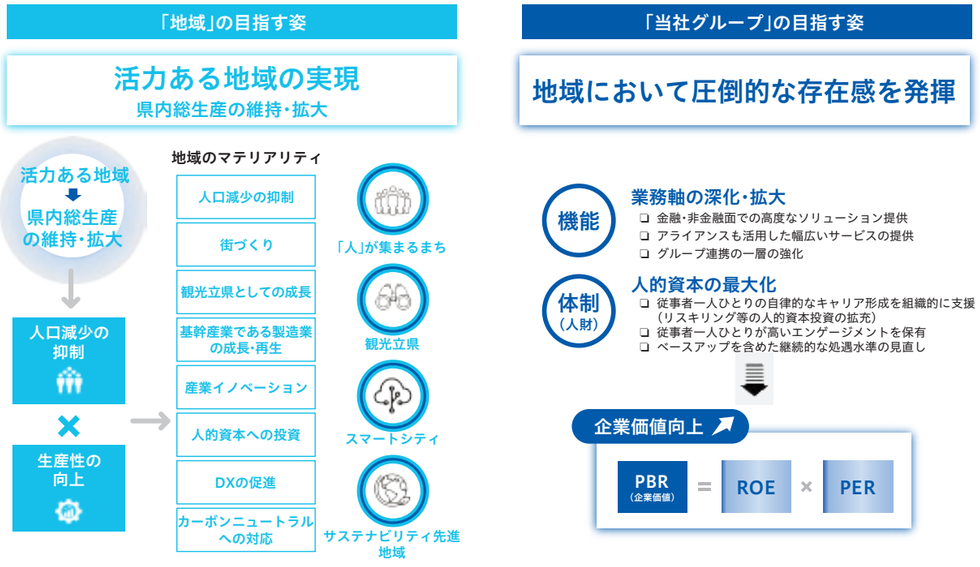
そのため、当社グループが経営基盤を置く地域の「10年後の求められる地域像」を考えるとともに、「10年後の当社グループの目指す姿」を定めました。この「目指す姿」の実現に向け、バックキャスティングの考え方のもと、前半の5年間（2024年4月から2029年3月まで）を計画期間とする「中期計画2024」を策定しました。

「中期計画2024」では、広島県を中心とした地元4県（岡山県、山口県、愛媛県）マーケットにおいて、地域社会・お客さまのあらゆる課題の解決に徹底的に取組み、地域の発展に積極的にコミットすることで、グループの持続的成長を図っています。



10年後の目指す姿

「中期計画2024」では、「活力ある地域」（＝県内総生産の維持・拡大）の実現に向け、マテリアリティ（地域の優先取組課題）を特定しており、業務軸の深化・拡大等を通じてその解決に取組むことで、当社グループが「地域において圧倒的な存在感を発揮」することを目指しています。

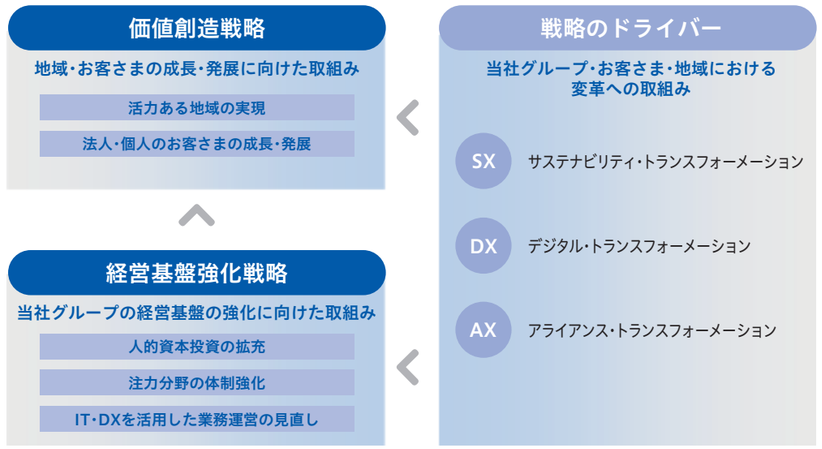


「中期計画2024」の概要

価値創造戦略では、活力ある地域の実現とお客さまの成長・発展に向けて、既存業務のクオリティ向上（業務軸の深化）・新事業投資（業務軸の拡大）等、新たなリスクテイクを行っています。

経営基盤強化戦略では、価値創造戦略の実現に向けて、人的資本投資やIT・DX投資をはじめとした成長投資を拡充し、注力分野の体制強化（戦略的な人員配置）に取組んでいます。

戦略のドライバーとして、「S（サステナビリティ）」・「D（デジタル）」・「A（アライアンス）」の3つのX（変革：トランスフォーメーション）の取組みを強化しています。



「中期計画2024」のKPI

	指標	目標（2028年度）	実績（2025年度）
地域活性化指標	広島県の人口社会増減	減少幅縮小	▲9,921人（2025年）
	広島県の観光消費額	継続的な増加	6,310億円（2025年）
	広島県の温室効果ガス排出量	継続的な削減	4,825万t-CO_2（2021年度）
上記達成に向けた当社グループの取組み	広島県におけるスタートアップ・ベンチャー支援の件数	800件（5年間累計）	285件（2年間累計）
	広島県における人材紹介の件数	500件（5年間累計）	162件（2年間累計）
	広島県における街づくり・地域開発への関与件数	270件（5年間累計）	105件（2年間累計）
	広島県における観光業への投融資額	1,300億円（5年間累計）	243億円（2年間累計）
	広島県における環境ファイナンス実行額	3,000億円（5年間累計）	1,241億円（2年間累計）
経営指標	連結 ROE	11% 以上	8.2%
	連結自己資本比率	10% 程度	10.8%
	連結 BPS	2,200円以上	1,904円
【参考】目指す利益水準	親会社株主に帰属する当期純利益	700億円	437億円

価値創造プロセス

インプット（培ってきた資本） P.43-44

地域が有する資本

製造資本
- 西日本屈指の「ものづくり」県

自然資本
- 世界に誇る「瀬戸内」の多島美

当社が培ってきた資本

財務資本
- 健全な財務基盤

社会関係資本
- 継承されてきた「お客さま本位の業務運営」のDNA

知的資本
- 事業性評価を起点とした法人分野の取組み

人的資本
- 多様な人財とチャレンジする組織風土

アクティビティ（事業活動）

マテリアリティ P.37-38

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

中期計画の推進 P.39-40

価値創造戦略

▶ 活力ある地域の実現　▶ お客さまの成長・発展

注力分野
- 地域開発ビジネス
- 船舶ファイナンス
- 法人ソリューション

経営基盤強化戦略

▶ 注力分野の体制強化
（戦略的な人員配置・体制見直し）
－人的資本投資の拡充
－IT・DXを活用した業務運営の見直し

戦略のドライバー

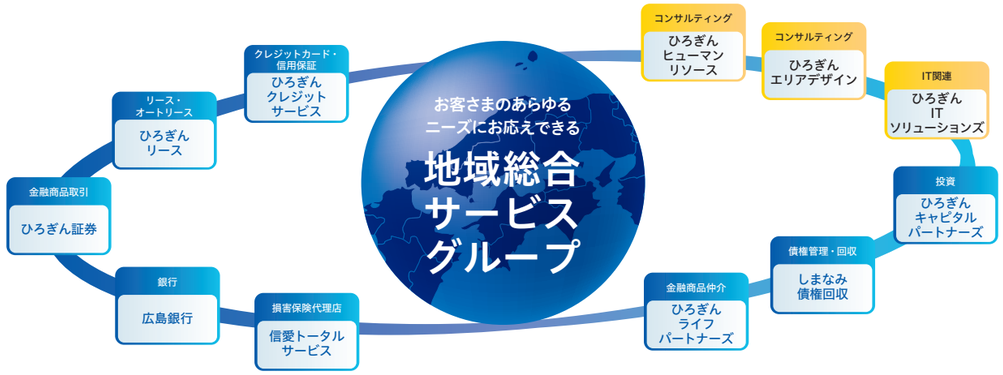
SX、DX、AX
（サステナビリティ、デジタル、アライアンス トランスフォーメーション）

アウトカム（中期計画指標）

地域活性化指標

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

活力ある地域
県内総生産の維持・拡大



経営指標

	2025年度実績	2028年度目標
連結ROE	8.2%	11%以上
連結自己資本比率	10.8%	10%程度
連結BPS	1,904円	2,200円以上

企業価値の向上
地域において圧倒的な存在感を発揮

外部環境

▶地域社会
▶お客さま

▶株主・投資家
- 人口減少
- 少子高齢化
- 地域経済の縮小
- 情報通信技術の進展
- リスク管理高度化の要請

▶従事者
- ワーク・ライフ・インテグレーションの要請

▶自然環境
- 地球温暖化・気候変動への対応

価値創造のために活用していく資本

地域が有する資本（製造資本・自然資本）と、当社が培ってきた資本（財務資本・社会関係資本・知的資本・人的資本）を掛け合わせることで、地域の持続的な発展と当社グループの企業価値向上につなげていきます。

地域が有する資本

製造資本　西日本屈指の「ものづくり」県

自動車や造船といった基幹産業に加え、近年では半導体や電子部品などの先端分野も成長を見せており、産業構造は一層多様化しています。

造船・海運業

瀬戸内海沿岸地域には、国内造船所の約4割が集積

自動車産業

マツダ株式会社と同社を支えるサプライヤーが集積

半導体産業

デバイス、製造装置、部品加工、研究開発に至る幅広い機能が集積

地域の成長産業・領域における顧客ニーズを着実に取り込んでいく態勢を構築

詳細はp.57～58をご参照ください

自然資本　世界に誇る「瀬戸内」の多島美

広島県は、厳島神社と原爆ドームの二つの世界遺産を有しており、観光振興に力を入れています。近年では外資系ホテルの開業をはじめとする再開発が進んでおり、にぎわいと交流を生み出す活気ある街づくりが進んでいます。

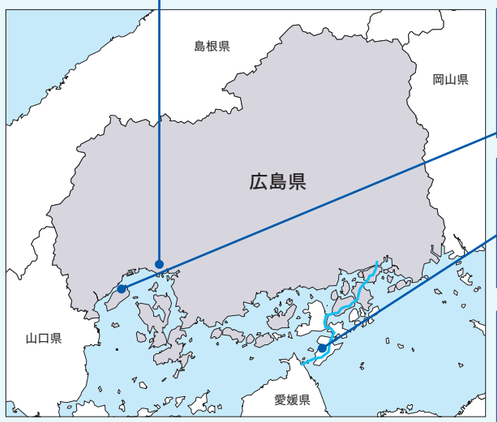
原爆ドーム

平和記念公園

世界遺産へと続く、新たな“おもてなし”の門

2028年、当社の保養所施設の跡地にヒルトンの最上級ラグジュアリーブランド「LXR Hotels & Resorts」が開業予定です。

世界遺産・厳島神社の大鳥居を望む特別な立地で、国内では京都に次ぐ2軒目のLXRブランドホテルとなる計画です。



多くの島々が織りなす美しい景観は、「東洋のエーゲ海」とも呼ばれています

厳島神社

しまなみ海道サイクリングロード

瀬戸内の多島美

当社が培ってきた資本

財務資本　健全な財務基盤

当社の自己資本比率は10.8%と健全性を維持しており、外部格付機関より高水準の格付けを取得しています。また、長年に亘り築いてきたお客さまとの信頼関係に支えられ、広島銀行の預貸金残高は中四国でトップとなっています。

▶ 総預り資産
11兆6,546億円
（広島銀行・ひろぎん証券・ひろぎんライフパートナーズ）

▶ 貸出金残高
8兆2,428億円
（広島銀行単体）

▶ 預金等残高（預金+譲渡性預金）
9兆6,481億円
（広島銀行単体）

▶ 連結自己資本比率
10.8%

	ひろぎんHD	広島銀行
JCR	AA－	AA－
R&I	A+	A+
Moody's	－	A2

2026年3月末時点

社会関係資本　継承されてきた「お客さま本位の業務運営」のDNA

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」は現在も変わらず受け継がれており、地域のお客さまと深い信頼関係を築く土台となっています。

原爆による被災により市内16店舗のうち11店舗が全半焼
約450名の役職員のうち144名を失うなかで、強い責任感と使命感により、2日後には営業を再開

被爆直後の本店建物（1945年8月8日撮影）

知的資本　事業性評価を起点とした法人分野の取組み

当社グループは、他行に先駆けて取引先の定性情報の評価（＝事業性評価）に取組んできました。 取引先の把握・潜在ニーズの深掘りが全社で定着しており、取引先の真の課題を把握したうえで、最適なソリューションを提供する体制を整備しております。

詳細はp.25～28をご参照ください

人的資本　多様な人財とチャレンジする組織風土

当社グループでは、お客さまの課題解決に向けた最適なソリューションを提供できる人財の育成に努めており、積極的な人的資本投資を行っています。また、「変化を恐れず、全員が主役となって価値を創造する集団」となることを目指し、自ら手を挙げてチャレンジする組織風土の醸成を図っています。

詳細はp.77～92をご参照ください

私たちはどのように稼ぐ力を高めるのか？

―ROE向上に向けた取組み―

Contents

財務担当役員メッセージ …… 47
ROE向上に向けた「注力分野」への取組み …… 57
地域開発ビジネス …… 59
船舶ファイナンス …… 61
法人ソリューション …… 63
個人ソリューション …… 67

企業価値向上に向けて

財務担当役員メッセージ

着実な利益の積上げ、成長投資、株主還元のバランスが取れた経営を進め、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

取締役常務執行役員　牛尾 匡映

企業価値の向上に向けて

今年度より財務担当役員に就任した牛尾です。財務担当役員として、「中期計画2024」の着実な実現と、持続的な企業価値向上に向け、財務・資本政策の両面からグループ経営を支えていきます。当社グループは、地域開発ビジネス、船舶ファイナンス、法人ソリューションなどの注力分野を中心に、成長に向けた取組みを加速しています。こうした戦略を着実に実行していくためには、健全な財務基盤を維持しながら、経営資源を注力分野へ適切に配賦し、資本効率を意識した経営を実践していくことが重要であると考えています。

また、「金利ある世界」は、地域金融機関にとって大きな転換点です。金利環境の変化を適切に捉え、銀行を中心とした資産・負債の総合的なマネジメント（ALM）の高度化を通じて、安定的かつ持続可能な収益基盤の構築に努めるとともに、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを重視した資本運営を進めていきます。

さらに、財務担当役員として重要な役割の一つが、当社の財務戦略や資本政策の考え方を、株主・投資家の皆さまへ分かりやすくお伝えすることだと考えています。対話を通じて市場からの期待やご意見を真摯に受け止め、戦略の高度化や情報開示の充実につなげることで、資本市場との信頼関係をより一層深めていきます。

今後も、着実な利益の積み上げと資本効率の向上を通じて持続的な企業価値向上を実現していきます。

株主・投資家の皆さまのご期待にお応えできるよう、透明性の高い財務運営と積極的なIR活動に努めていきますので、引き続きご支援、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

2025年度の業績および2026年度の業績見通し

2025年度の振返り

2期連続の過去最高益、持続的成長に向けた収益基盤を強化

2025年度は、「中期計画2024」の2年目として、将来の競争力の源泉となる人的資本への投資やIT・DX投資を着実に進めるとともに、リスクテイク余力の拡大に向け、社債発行および銀行への増資を実施いたしました。また、有価証券については、低利回りの円債を中心に約3,000億円を売却し、将来の資金利益の向上を見据えた収益性・効率性の高いポートフォリオへの転換を進めるなど、将来の収益成長を支える基盤づくりに取組みました。

こうした将来を見据えた投資を着実に進める一方で、貸出金の残高を積み上げるとともに、適正なプライシングによる利回り改善を進めたことで、資金利益は着実に拡大しました。また、法人ソリューション関連収益も堅調に推移し、本業の収益力を高めることができました。

その結果、親会社株主に帰属する当期純利益437億円と、2期連続となる過去最高益を達成しました。

2026年度の業績見通し

3期連続の過去最高益、「中期計画2024」の着実な達成に向けて

2026年度は、「中期計画2024」の折り返しとなる3年目として、これまで構築してきた態勢を活かし、成果につなげる一年と位置付けています。

なかでも、船舶ファイナンスは当社グループの強みとして注力している分野の一つです。足元では、お客さまの旺盛な資金需要が継続しており、「中期計画2024」における外航船向け貸出残高の目標を1兆円から1.3兆円へ上方修正しました。長年培ってきた専門性やネットワーク、お客さまとのリレーションを活かし、収益基盤のさらなる強化を図ってまいります。

また、「金利ある世界」においては、安定的な預金獲得の重要性がこれまで以上に高まっています。このため、2026年4月に新設したデジタルビジネス戦略室を中心に非対面チャネルの機能強化を進め、お客さまとの接点を一層拡大するとともに、利便性向上を通じて預金獲得のさらなる強化を図っていきます。

こうした取組みを通じて、親会社株主に帰属する当期純利益510億円を達成し、3期連続となる過去最高益を目指していきます。

■ひろぎんホールディングス・連結

（億円）	2025年度実績（前年比）	2026年度見込（前年比）
連結粗利益	1,215　（＋87）	—　（—）
経常利益	620　（＋99）	745　（＋125）
親会社株主に帰属する当期純利益	437　（＋79）	510　（＋73）
（ご参考）営業経費	695　（＋54）	—　（—）

■広島銀行・単体

（億円）	2025年度実績（前年比）	2026年度見込（前年比）
コア業務粗利益	1,257　（＋192）	1,400　（＋143）
コア業務純益	637　（＋147）	735　（＋98）
経常利益	569　（＋92）	685　（＋116）
当期純利益	403　（＋74）	475　（＋72）
（ご参考）与信費用	27　（＋4）	70　（＋43）

業績予想の前提となるマーケットシナリオ
円貨金利：（短期）日銀政策金利　1.25%※　（長期）10年国債金利　2.30%
外貨金利：（短期）FF金利　3.50%※　（長期）米10年国債金利　4.30%
為替（ドル／円）：150円
日経平均株価：　55,000円
※2027年3月末時点

企業価値向上に向けて
財務担当役員メッセージ

中期計画2024の見直し

2024年4月に「中期計画2024」をスタートして以降、日本銀行によるマイナス金利政策の解除や追加利上げなど、金融政策は大きな転換点を迎えました。これに伴い、金利水準やマーケット環境、お客さまの資金ニーズにも変化が生じるなど、当社グループを取り巻く事業環境は計画策定時から大きく変化しています。こうした外部環境の変化を踏まえ、当社は2026年5月に「中期計画2024」の見直しを行いました。

日本銀行の政策金利が段階的に1.5%まで上昇するという新たな金利シナリオを前提とし、目指す親会社株主に帰属する当期純利益の目標水準を、570億円から700億円へと上方修正しました。それに伴い、収益性の指標である連結ROEについて、従来の目標であった9.5%を大きく上回る11.0%以上へと引き上げました。

見直し内容（2028年度目標）

（経営指標）	見直し前		見直し後
連結ROE	9.5%以上	➡	11.0%以上
連結自己資本比率	10%程度	➡	—（現行通り）
連結BPS	2,000円以上	➡	2,200円以上
＋			
（参考：目指す利益水準）			
親会社株主に帰属する当期純利益	570億円	➡	700億円

見直しのポイント（2028年度の見通し）

Point 1　事業性貸出残高の堅調な伸び

	見直し前		見直し後
残高（平残）	5.5兆円程度	➡	6兆円程度
年率	3%程度	➡	6%程度

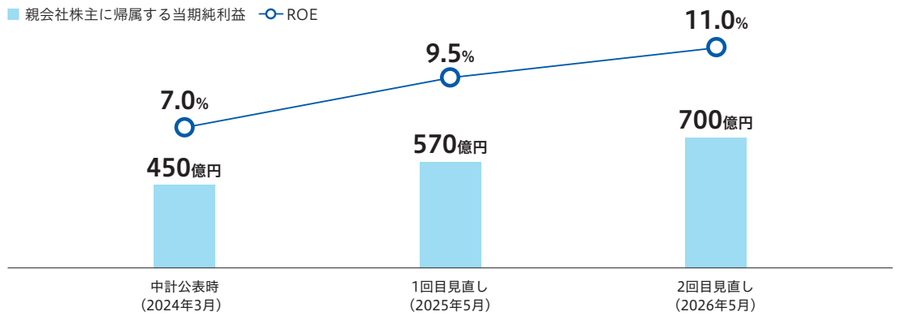
Point 2　有価証券ポートフォリオの改善

	見直し前		見直し後
資金利益	225億円	➡	345億円
利回り	1.1%以上	➡	1.7%程度

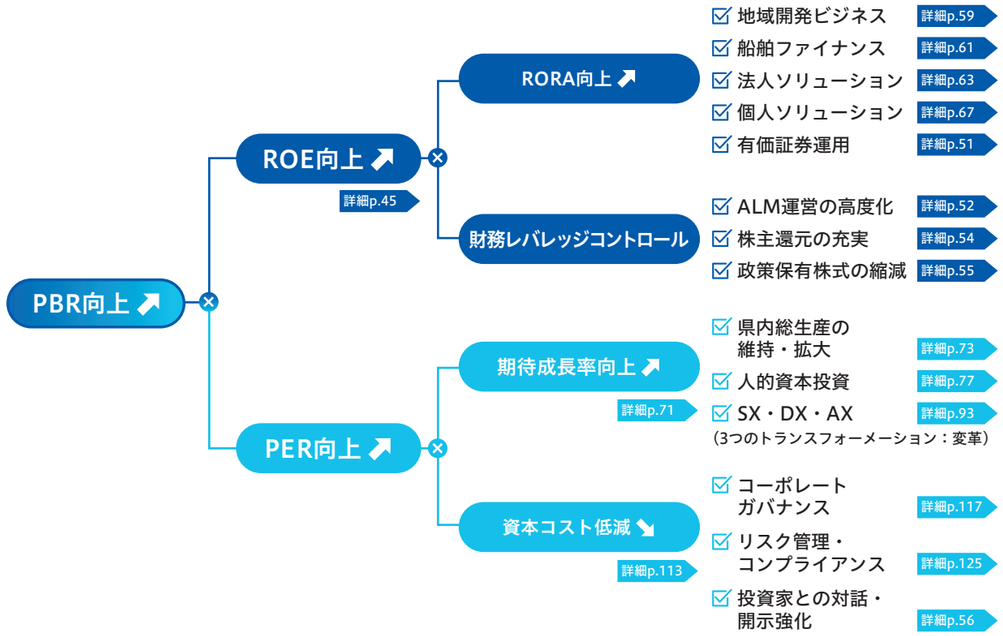
Point 3　政策金利の見直し

	見直し前		見直し後
日銀政策金利	1.00%	➡	1.50%

見直しの変遷（2028年度目標）



企業価値の向上に向けて



RORAの向上

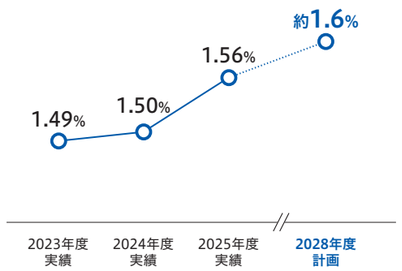
「金利ある世界」におけるアセットを活用した収益の強化

「金利ある世界」は、アセットの有効活用を通じて新たな収益機会を創出する絶好の機会であると捉えています。

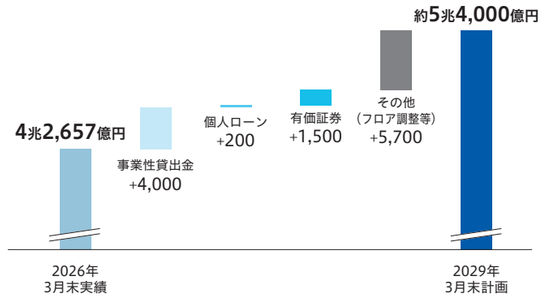
一方で、リスクとリターンのバランスをこれまで以上に慎重に見極め、効率的な資本運営を行うことが強く求められる環境でもあります。

RORA（リスクアセット収益率）の向上を常に意識しながら、持続的な資本効率の改善に取組んでいきます。

■円貨貸出金RORA



■リスクアセットの推移



（注）貸出金RORAは、スプレッドベース

企業価値向上に向けて
財務担当役員メッセージ

有価証券運用

有価証券ポートフォリオ再構築の状況

当社グループでは有価証券運用を「中期計画2024」の注力分野の一つとして位置づけ、有価証券ポートフォリオの再構築を進めてきました。その結果、2028年度（中期計画最終年度）の目標として掲げていた「残高2兆円、利回り1%以上」を3年前倒しで達成するなど、着実な成果につながっています。2025年度には、円債を中心とした低利回り債券を約3,000億円売却し、ポートフォリオの収益性向上を進めてきました。こうした取組みや金利環境の改善を踏まえ、「中期計画2024」における有価証券運用目標を見直し、利回り目標を1.7%超へ引き上げています。

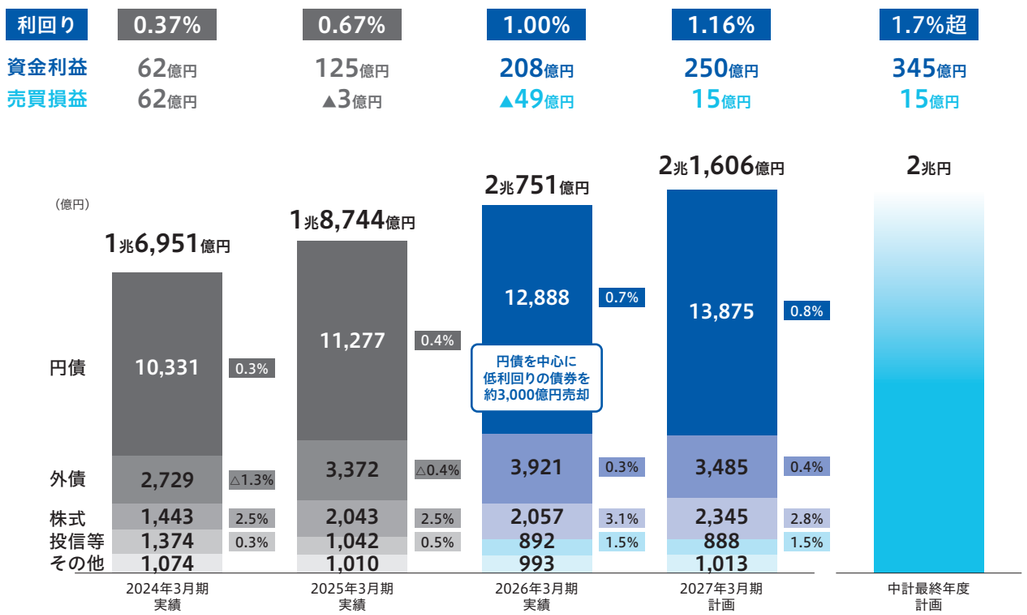
■有価証券運用の目標

	2025年度 実績		2028年度 計画 ＊中計最終年度
残高	2.1兆円	➡	2兆円
利回り	1.0%	➡	1.7%超
資金利益	208億円	➡	345億円

市場環境変化に対応する運用戦略

「金利ある世界」においては、収益性の追求に加え、金利リスクを適切にコントロールすることが重要であると考えています。円債運用では、アセットスワップの活用により金利変動リスクを抑制しながら収益性の向上を図っています。また、外債運用では変動債を中心に投資を行うことで、金利上昇局面におけるリスクを抑制しつつ、 市場環境の変化に応じた機動的なポートフォリオ運営を実践しています。今後も収益性・リスク・資本効率のバランスを重視しながら、有価証券運用の高度化を進め、安定的な資金利益の確保と企業価値の向上に取組んでいきます。

■有価証券運用の状況



ALM運営

アセットアロケーションの見直し

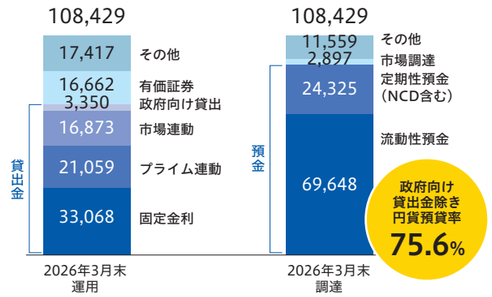
当社では、収益性・リスク・資本効率の観点から、バランスシートの最適化を進めています。貸出金については、地域金融機関としての使命である地元のお客さまの資金需要に積極的にお応えするとともに、注力分野に掲げる船舶ファイナンスや地域開発ビジネスなど、収益性の高いアセットの積み上げを戦略的かつ計画的に進めています。こうした貸出ポートフォリオの質的改善は、短期的な収益拡大にとどまらず、中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。

調達手段多様化の検討

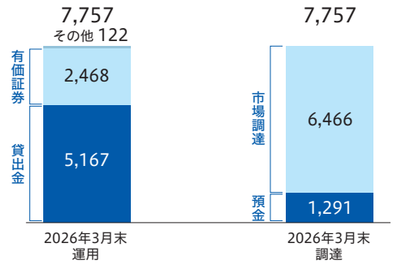
一方で、貸出金の成長を支える安定的な資金調達基盤の強化も重要な経営課題と認識しています。2026年3月末時点の政府向け貸出金を除く円貨預貸率は75.6%となっており、今後の貸出成長を見据え、預金獲得の強化に加え、資本市場の活用を含む調達手段の多様化を進めています。2025年12月には、地銀セクターでは約16年ぶりとなるシニア社債を発行しました。今後も、貸出金の持続的な成長を支えるため、CP（コマーシャルペーパー）や社債など、多様な資金調達手段の活用を図っていきます。

（ご参考）広島銀行のバランスシートの状況

■円貨バランスシート（億円）



■外貨バランスシート（百万米ドル）



TOPICS 地銀セクターとして約16年ぶりのシニア社債発行

発行時期	2025年12月
発行額	300億円 機関投資家向け200億円 個人投資家向け100億円
年限	5年
取得格付	AA- （株式会社日本格付研究所（JCR）） A+ （株式会社格付投資情報センター（R&I））
資金使途	●広島銀行への増資 ●増資によるファイナンスやエクイティを中心とした信用リスクテイク余力の拡大

増資によるリスクテイク余力拡大

Step 1 ひろぎんHDによるシニア社債発行
⬇
Step 2 ひろぎんHDによる広島銀行への増資
⬇
Step 3 リスクテイク余力の拡大

3,000億円規模の リスクアセット余力を拡大

企業価値向上に向けて
財務担当役員メッセージ

預金の増強に向けて

安定した預金獲得基盤の構築

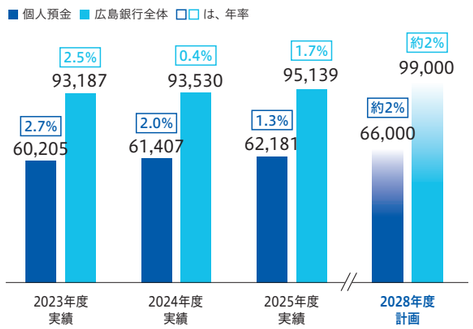
安定した預金の獲得は、貸出金や有価証券運用を支える最も重要な資金調達手段であり、収益力や成長力を左右する銀行経営の根幹です。

近年は「金利ある世界」への移行を背景に、預金の重要性がこれまで以上に高まっており、金融機関による預金獲得競争も一層激しさを増しています。

このような環境下において、安定した預金基盤を確保することは、注力分野へのアセット配賦を可能とするだけでなく、調達コストの抑制や流動性の確保にもつながります。

当社グループでは、預金基盤の強化を持続的な成長を支える重要な経営課題と位置付け、お客さまとの長期的な取引関係の構築に取組んでいます。

■（広島銀行）預金等残高推移　平残（億円）



コンサルティング営業を通じた預金獲得

当社グループでは、お客さまの課題解決を起点としたコンサルティング営業の深化により、安定した預金基盤の構築を目指しています。

法人のお客さまに対しては、事業承継やM&A、DX支援など、お客さまの経営課題に応じたソリューションを提供するとともに、ビジネスポータルを活用した決済機能や資金管理サービスの提供を通じて、日常の資金決済まで含めたメインバンク化を推進しています。また、純預金先への営業強化や取引の深耕にも取組み、お客さまとのリレーションのさらなる強化を図っています。

個人のお客さまに対しては、相続・資産承継ニーズに対応する遺言信託をはじめ、土日にも営業する「〈ひろぎん〉ライフコンサルプラザ」において、住宅ローン、資産運用、保険など、ライフステージに応じた総合的なコンサルティングを提供しています。こうした継続的な対話を通じて、お客さまとの信頼関係を深め、給与振込や年金受取、決済口座などのメイン口座化を促進しています。

法人・個人を問わず、お客さまとの接点を広げ、多様な金融ニーズに応えるとともに、長期的かつ安定した預金基盤の構築と持続的な収益力の向上につなげていきます。

■当社の取組み

法人
- ☑ 貸出金シェアに見合った預金シェアの確保
- ☑ 純預金先とのリレーション強化
- ☑ ビジネスポータルを活用した決済機能の囲い込み

個人
- ☑ 信託等の富裕層向けコンサルティングによる預金獲得の強化
- ☑ ＜ひろぎん＞ライフコンサルプラザを活用した預金獲得の強化

株主還元方針

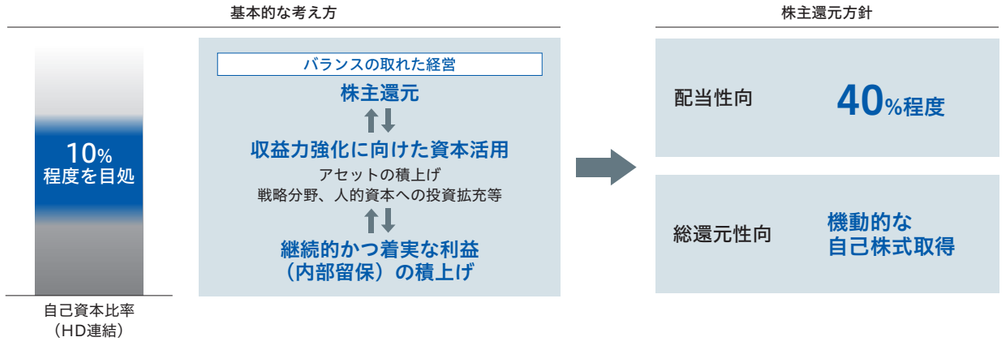
当社では、HD連結自己資本比率の目処を10%とする中、配当性向40%程度と、機動的な自己株式の取得を実施する株主還元方針を掲げています。

なお、自己資本比率10%は、ストレス環境下においても規制水準を上回る自己資本比率を維持できる水準として設定しています。2026年度は、1株当たり配当金70円、配当性向40.5%を見込んでおります。継続的な利益成長を背景に、1株当たり配当金は着実に増加しています。

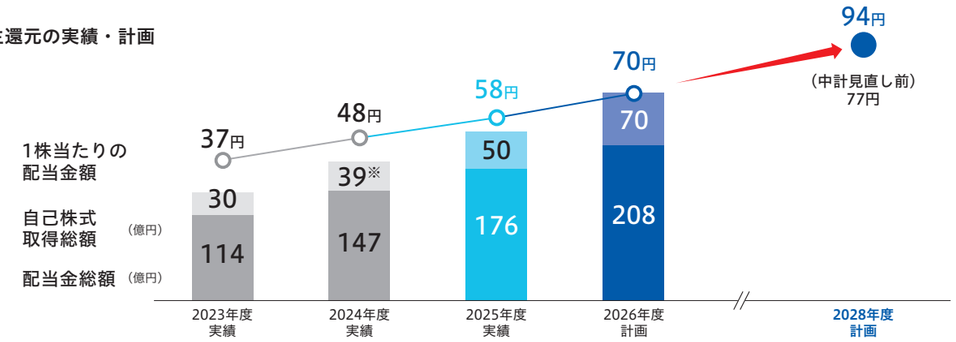
また、2026年5月には、70億円の自己株式取得を公表いたしました。これにより、2026年度における配当と自己株式取得を合わせた総還元性向は54.5%程度となる見込みです。

なお、現中期計画期間中においては、利益水準の向上により１株当たりの配当金額の増配を目指し、最終年度である2028年度においては、親会社株主に帰属する当期純利益700億円の達成により、1株当たりの配当金額94円を目指しています。

■株主還元方針の基本的な考え方



■株主還元の実績・計画



	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2028年度 計画
配当性向	41.0%	40.5%	39.8%	40.5%	約40%
総還元性向	52.2%	51.7%※	51.6%	54.5%	–
DOE	2.4%	3.0%	3.4%	3.9%	–
親会社株主に帰属する当期純利益	276億円	358億円	437億円	510億円	700億円

※取得額50億円のうち100万株は、ひろしま美術館に対する賛助を目的とした第三者割当による自己株式処分を実施しており、実質的な取得額は39億円として算出
（注）DOEは、配当総額÷株主資本（期初・期末平均）にて算出

企業価値向上に向けて
財務担当役員メッセージ

政策保有株式の縮減

政策保有株式の基本方針

当社グループは、上場政策保有株式※について、将来的には原則全て保有しないことを志向し、発行体との対話を通じて段階的に残高縮減を進めることを基本方針としています。

残高縮減を進める過程で保有する政策保有株式については、リターンに対する資本コストやRORA等の資本効率性、当該企業の地域経済への貢献度合い、ESG要素も踏まえた成長性・将来性などを総合的に勘案し、取締役会において定期的に検証しています。

※アライアンス先（事業領域の拡大やサービスの高度化等を目的とした協業先および資本・業務提携先等）への出資は除く

政策保有株式の縮減に向けた取組み

当社グループでは、「中期計画2024」において、2029年3月末までに政策保有株式（上場株式およびみなし保有株式）の時価残高の合計額を、連結純資産対比15%未満とすることを目標に掲げています。

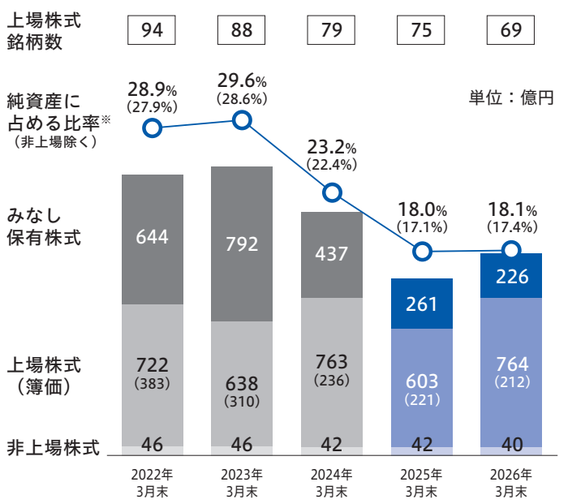
なお、2026年3月末時点における政策保有株式（上場株式およびみなし保有株式）の時価残高の連結純資産に対する比率は17.4%となっています。

資本コストや収益性に対する市場の関心が高まるなか、政策保有株式の縮減は、資本効率の向上と企業価値向上に向けた重要な経営課題の一つであると認識しており、今後も引き続き発行体企業との対話を重ねながら着実に縮減を進めていきます。

また、当社グループでは、当社株式を政策保有株式として保有している会社から、当社株式の売却意向が示された場合、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げることはいたしません。

こうした姿勢を通じて、取引関係と株式保有を切り分けた健全な関係を構築し、コーポレートガバナンスのさらなる高度化を図っています。加えて、政策保有株式の縮減によって創出された資本を成長投資や株主還元に活用することで、資本効率の向上と持続的な企業価値向上の実現に取組んでいきます。

■政策保有株式の縮減状況



※純資産に占める比率：（上場株式＋非上場株式＋みなし保有株式）÷　純資産

縮減目標 2029年3月末	連結純資産対比15%未満（時価ベース、非上場除く）

政策保有株式の基本方針

- 上場政策保有株式※について、将来的には原則全て保有しないことを志向し、発行体との対話を通じて、段階的に残高縮減を進めることを基本方針とする。

※アライアンス先（事業領域の拡大やサービスの高度化等を目的とした協業先および資本・業務提携先等）への出資は除く

投資家・アナリストの皆さまとのエンゲージメント

積極的な情報開示は、当社グループに対する投資家の皆さまの成長期待の醸成につながるものと考えています。また、皆さまとのエンゲージメントは、貴重な学びや気づきを得られる極めて重要な機会であり、いただいたご意見は取締役会へ共有のうえ、経営戦略に反映させていくことが、財務担当役員としての重要なミッションであると認識しています。今後も、皆さまとの対話を通じていただいたご意見・ご提言を真摯に受け止め、それを経営に活かすことで、企業価値の最大化に向けた取組みを一層加速させていきます。

	2024年度	2025年度	2026年度（予定）
機関投資家向け説明会	6回	8回	8回
機関投資家との個別面談	43回	57回	70回程度
個人投資家等向け説明会	4回	2回	2回

■投資家からの意見とそれを踏まえた対応

主な意見	当社グループの対応
●ROE向上に向けた成長分野における取組みを具体的に示して欲しい	●3つの注力分野である「地域開発ビジネス」、「船舶ファイナンス」、「法人ソリューション」の取組みを詳細に開示
●社外取締役や現場（事業部門責任者や現場従業員）の生の声を聞きたい	●2025年度より、社外取締役や事業部門の担当役員等が登壇する「テーマ別IR」を新設 ●2025年度より、機関投資家向け会社説明会にて現場若手従業員の登壇によるQ&Aセッションを新設
●低利回りの円債の削減状況（円債の利回り別残高）を開示して欲しい	●2026年度より、円債全体における利回り0.5%未満の円債の簿価残高構成比を開示

TOPICS 投資家からの意見を起点としたIR活動の強化・充実

テーマ別IRの新設

2025年度より、投資家・アナリストの皆さまからの意見・要望を踏まえて、投資家の関心が高いテーマについて、社外取締役や事業部門の担当役員等が直接説明する「テーマ別IR」を新設しました。

Day1（2025年9月19日開催）	●地域経済の概況 ●法人ソリューションビジネス ●地域開発ビジネス
Day2（2025年9月24日開催）	●取締役会機能（ガバナンス） ●有価証券運用

機関投資家向けラージIRへの現場若手従業員の登壇

2025年度より、現場若手従業員が機関投資家向け説明会（ラージIR）に登壇し、投資家からの質問に直接回答する取組みを開始しました。

現場の営業活動や人財育成の取組みに関する対話・発信の質の向上を図るとともに、IR活動への参画機会を現場従業員に提供することで、人財育成との両立を図っています。

ROE向上に向けた「注力分野」への取組み

地域の成長領域（街づくり・観光、半導体・造船等）における顧客ニーズを着実に取込み、
収益・RORAの向上を図っていきます。

地域の成長産業・領域

地域経済を牽引する成長分野

街づくり・観光

- 観光・MICE需要が拡大
- 複数の新規・再開発案件が進捗

（出所）中国SC開発（株）

造船

- 「造船業再生」に向けて設備投資が拡大
- 船主の資金ニーズが拡大

半導体

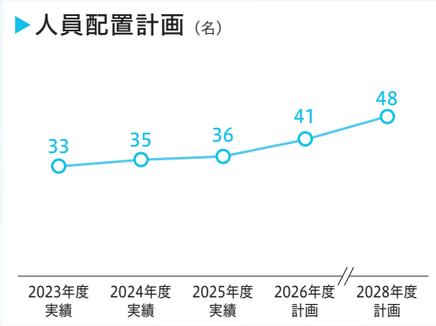
- 半導体関連企業等が大規模設備投資を実施
- 地域経済への波及効果が拡大

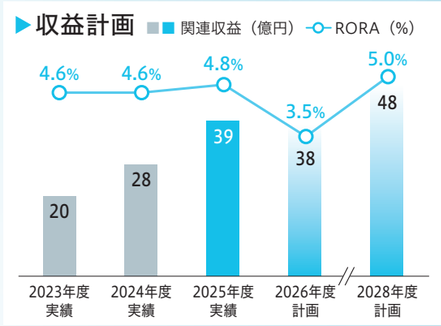
（出所）Micron Technology, Inc.

当社グループの注力分野

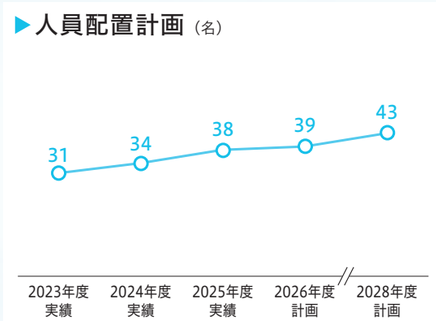
地域の成長分野に経営資源を優先的に投入し、収益向上を図っていく

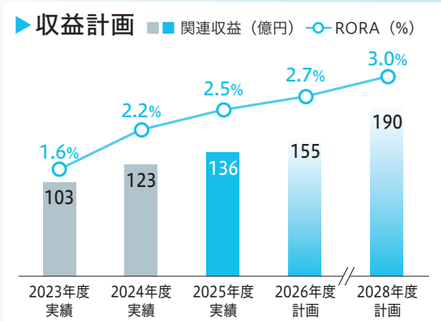
地域開発ビジネス



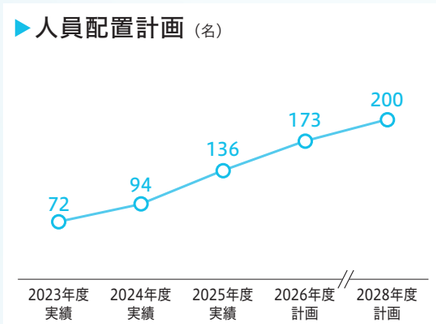


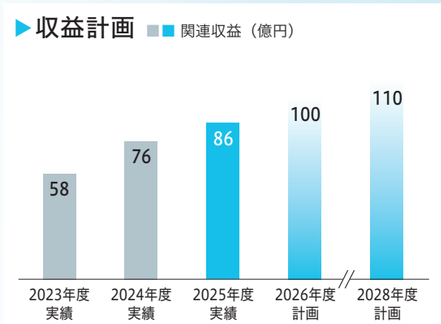
船舶ファイナンス





法人ソリューション





地域開発ビジネス

当社では、2026年4月に、注力分野の一つである「地域開発ビジネス」において、開発段階から長期的な運用までのアレンジメント機能を発揮するため、「地域開発ビジネス統括グループ」を新設しました。当該部署が中核となり、各グループ会社の機能・専門性を結集して、当社保養所跡地（廿日市市宮島口）へのヒルトン最高級ホテルブランド「LXR」の進出支援や音戸の瀬戸公園（呉市）の整備事業などを進めています。当社の地域開発ビジネスは、「まちづくり」を起点としています。都市機能の集積・強化を進め、人や企業を惹きつける魅力ある都市基盤の整備に取組んでいます。加えて、個々の開発事業を点ではなく面としてつなぐことで、瀬戸内エリアの回遊性向上と滞在時間の拡大を図っています。インフラの充実と観光振興を一体的に推進することで、「ひと」が集まり、「しごと」が創出される地域活性化の好循環を生み出していきます。

執行役員　グループ営業戦略部　地域開発ビジネス統括グループ長　**山田 寛之**

取組みの特徴は？

当社グループの地域開発ビジネスは、単なる不動産ファイナンスにとどまらず、地域課題の解決と地域価値の向上を目的とした事業です。自治体や事業者との対話を通じて、地域の構想段階から事業に関与し、事業化の検討、資金調達、開発後の運営に至るまで、グループ一体となって支援しています。「まちづくり」を通じて都市機能の集積・強化を図り、インフラの充実や生活利便性の向上を実現することで、「ひと」が集まり、「しごと」が生まれる地域経済活性化の好循環の創出を目指しています。「まちづくり」に関する金融サービスの提供に加え、地域の活性化を促進するエリアマネジメントやプロダクト開発への支援を通じて、魅力と付加価値を備えた持続可能なまちづくりに貢献していきます。

当社グループの強みは？

1 豊富な地域開発プロジェクトの実績（ヒルトンホテル広島の誘致等）

2 多くのプロジェクトに関与するなかで培われた官民との強固なリレーション

3 再開発案件を入口から出口まで一貫して関与・支援可能な態勢

当社グループの最大の強みは、地域開発案件を入口から出口まで一貫して関与・支援可能な態勢です。地域開発では、構想立案、事業性の検証、関係者との調整、資金調達、開発後の運営など、多様な機能が求められます。企画・構想段階では「ひろぎんエリアデザイン」が行政と連携のうえ、事業構想の具体化を支援しています。加えて、2026年4月に新設した「ひろぎんリージョナルアドバイザーズ」が資金調達設計等を担い、「広島銀行」、「ひろぎんキャピタルパートナーズ」、「ひろぎんリートマネジメント」がそれぞれ融資・エクイティ出資・REIT組入れを担うことで、ワンストップでの対応が可能となっています。さらに、2026年4月には当社内に「地域開発ビジネス統括グループ」を新設し、グループ横断での推進体制を強化しました。

こうした態勢を活かし、当社グループは地域の再開発や観光拠点の整備など、多様な地域開発プロジェクトに取組んできました。その代表例の一つが、2022年10月にグランドオープンしたヒルトン広島の誘致です。

また、このプロジェクトを通じて構築した関係性を基盤に、当社保養所跡地において、2028年開業予定のラグジュアリーブランド「LXRホテルズ＆リゾーツ」（Umiuta Hiroshima, LXR Hotels & Resorts）の進出を支援しています。今後も、入口から出口まで一貫したサービス提供を強みとして、地域の持続的な発展への貢献とともに、収益成長を支える分野として取組んでいきます。

■地域開発ビジネス推進体制

フェーズ

開発構想 → 事業化 → ファイナンス → 稼働後

担い手

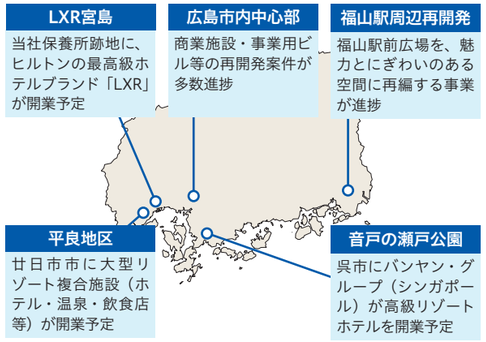
エリアデザイン	リージョナルアドバイザーズ	広島銀行 キャピタルパートナーズ	リートマネジメント

マーケットポテンシャルは？

広島市中心部および県内の主要都市では、建物や都市インフラの老朽化が進み、更新の時期を迎えています。当社グループは、こうした地域課題の解決と新たな価値創出に向け、各都市における再開発プロジェクトに取組んでいます。

また、広島には「厳島神社」、「原爆ドーム」の二つの世界遺産など豊富な観光資源がある一方で、観光客が広島を訪れながらも宿泊地としては大阪や福岡などの他都市を選択する、いわゆる「通過型観光」が長年の課題となっていました。ホテル誘致等を通じて、多様な旅行者の受入環境整備を支援することで交流人口の拡大を図り、地域経済の活性化と持続的な成長につなげています。

■地域開発プロジェクトの状況



どのように稼ぐ力を高めるのか？

地域開発案件を起点として、ファイナンス・エクイティ・アセットマネジメント・コンサルティングなど、グループ各社の機能を活かした多様な収益機会を創出しています。また、案件の組成だけでなく、開発後の運営にも継続的に関与することで、フロー収益に加え、運営収益などのストック収益を積み上げます。こうした取組みを通じて、グループ収益の多様化と安定化を図るとともに、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

主要戦略

A. アセットマネジメント業務への参入
活況な再開発需要を踏まえた不動産流動化等のアセットマネジメント業務への参入（2026年4月に「ひろぎんリージョナルアドバイザーズ」を新設）

B.コンサルティングの強化
行政・民間開発に対するコンサルティングによるコンサルティングフィーの増強

C. エクイティ・デットファイナンス
不動産関連ファイナンスへのリスクテイクによる貸出金利息・ファイナンス関連フィーの増強

主要KPIの進捗（25年度実績⇒28年度目標）

① 事業性貸出残高（地域開発ビジネス関連、平残）
1,050億円 ➡ 1,500億円

② 地域開発ビジネス関連収益・RORA
39億円 ➡ 48億円　4.8% ➡ 5.0%

③ 地域開発ビジネス分野への人員シフト
36名 ➡ 48名

KPI達成に向けた最大の課題（チャレンジ）は？　それへの工夫・対策は？

KPI達成に向けた最大のチャレンジは、地域課題を事業化につなげる案件を継続的に創出するとともに、その実現を担う専門人財を確保・育成することです。地域開発には、多様な関係者との合意形成に加え、不動産、金融、都市計画、観光など幅広い知見と実践経験が求められるため、高度な専門性を持つ人財の育成が不可欠です。

当社グループでは、自治体や地域企業とのネットワークを活かした案件の早期発掘に取り組むとともに、実際のプロジェクトへの参画を通じたOJTや外部専門機関との連携を通じて、企画立案から事業化まで担える人財の育成を進めています。こうした取組みにより、案件の創出力と実現力の向上を図り、地域の持続的な発展に貢献していきます。

船舶ファイナンス

取組みの特徴は？

当社グループは、世界有数の海事産業集積地である瀬戸内圏を営業基盤とし、地域の基幹産業である造船・海運業を支えています。船舶ファイナンスを通じて、造船所や船主の成長投資および船隊整備を支援するとともに、関連産業を含む地域経済の発展に貢献しています。2017年に広島銀行の本部に船舶ファイナンス部を設立し、営業店やグループ会社と連携しながら専門人財の育成・集積を進め、船舶金融に関する高度な知見やノウハウを蓄積してきました。これにより、海事産業の高度化・多様化する資金ニーズや事業課題に対し、専門性の高い金融サービスを継続的に提供しています。また、幅広い海事ネットワークを活かし、関係者との連携を通じた課題解決や情報提供など、地域産業全体を見据えた取組を進めることで、地場海事産業の競争力強化と持続的な成長に貢献しています。

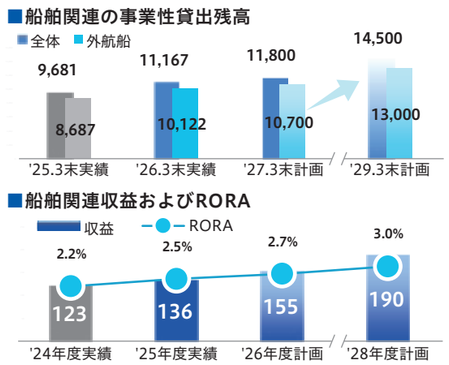
当社グループの強みは？

1 地域・業界に密着した営業エリアのネットワーク
2 人財の育成による高度な専門性を持続的に発揮できる組織体制
3 支援ノウハウの蓄積

当社グループの強みは、市況変動の影響を受けやすい造船・海運業界においても、安定した資金仲介機能を発揮できることです。この強みを支えているのが、第一に、地域・業界に密着した営業ネットワークです。瀬戸内を中心とする国内有数の海事クラスターに深く根差し、船主、造船所、海運会社、関連事業者等との長年にわたる強固なリレーションを基盤として、お取引先への深い理解と継続的な支援を実現しています。第二に、船舶ファイナンスに関する高度な知見を有する人財の育成と、その知見を組織として継続的に発揮できる体制です。専門部署である船舶ファイナンス部や主要取引店舗等へ戦略的に専門人財を配置するとともに、本部でのトレーニー制度や外部出向を通じて、金融のみならず造船・海運業界に関する知見を備えた人財を育成しています。第三に、長年にわたり蓄積してきた支援ノウハウです。1960年代に外航船向け融資への取組を開始して以来、幾度となく市況変動を経験する中でも、お取引先の状況に応じた最適なソリューションを提供し、事業継続や経営課題の解決を支援してきました。この経験を通じて培った知見と、業界関係者とのネットワークを活かし、有事においても最適な支援を実現しています。これら三つの強みを基盤として、当社グループは地域海事産業の持続的な発展を支える金融機関として、お客さまに寄り添った資金仲介機能と多様なソリューションを提供し、地域経済の持続的な成長に貢献していきます。

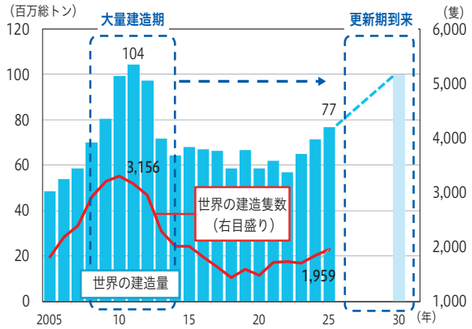
取引基盤（営業ネットワーク）

船舶関連貸出残高・収益（億円）



マーケットポテンシャルは？

世界の新造船建造量は2008年から2012年頃にかけて年間1億総トン前後の高水準で推移しており、この時期に大量建造された船舶が今後本格的な更新期を迎えます。一般的に船舶の耐用年数は20年程度とされており、老朽船の代替需要は今後継続的に発生することが見込まれます。さらに、脱炭素化や環境規制の強化を背景に、省エネ性能の高い船舶や次世代燃料船への切り替え需要も拡大しています。こうしたリプレイス需要と環境対応投資の重なりにより、新造船需要および船舶ファイナンス市場には中長期的に大きな成長が期待されています。



（資料）Clarksons Researchより当社作成

どのように稼ぐ力を高めるのか？

造船・海運業界では、船舶の大型化や造船再生を背景とした投資需要の拡大に加え、資金調達手法やお取引先ニーズの多様化が進んでいます。当社グループは、瀬戸内圏を中心とした強固な顧客基盤を活かし、お取引先とのさらなる取引拡大を図るとともに、良質な案件を対象としたストラクチャード・ファイナンスを強化し、収益基盤の向上に取組みます。また、専門人財の育成・確保を通じてソリューション提供機能を強化し、金融・非金融サービスを高度化することで、お客さまの成長と当行の持続的な収益力向上を実現します。

主要戦略	主要KPIの進捗（25年度実績⇒28年度目標）
A. 資金仲介機能の拡大 取引先との強固なリレーションを通じた資金需要の着実な取り込みと、多様な資金提供手法の活用推進	**① 船舶関連事業性貸出残高** 11,167億円 ➡ 14,500億円 （うち外航船貸出 10,122億円 ➡ 13,000億円）
B. ストラクチャード・ファイナンスへの取組強化 非日系案件を含むストラクチャード・ファイナンスへの取組を強化	**② 船舶関連収益・RORA** 136億円 ➡ 190億円　2.5% ➡ 3.0%
C. ソリューション提供体制の強化 専門人財の育成・確保や知見・ノウハウの蓄積を通じて、顧客ニーズに対応した金融・非金融サービスを拡充	**③ 船舶ファイナンス分野への人員シフト** 38名 ➡ 43名

KPI達成に向けた最大の課題（チャレンジ）は？　それへの工夫・対策は？

KPI達成に向けた最大の課題は、多様化・高度化するニーズを的確に捉え、新たな収益機会につなげることです。 お取引先の投資戦略や資金調達手法が多様化する中、従来の融資に加え、多様な金融サービスを提供することで、お客さまへの提供価値と収益性のさらなる向上が求められています。当社グループでは、お取引先との対話を通じて投資戦略や経営課題への理解を深めるとともに、多様な金融サービスや新たな収益機会の創出に取組み、付加価値の高いソリューションの提供を通じて収益基盤の強化を図ります。

法人ソリューション

取組みの特徴は？

当社グループの法人分野における取組みの特徴は、単なる資金供給にとどまらず、お取引先企業の経営課題を起点に、金融・非金融を組み合わせた総合的なソリューションを提供している点にあります。

営業店による事業性評価や、本部による中期計画策定支援、外部環境分析、業種別RMの知見などを活用し、企業の現状と将来性を多面的に把握しています。

さらに、グループ会社や外部専門機関とも連携し、M&A・事業承継、補助金申請支援、人材紹介、DX化支援、エクイティ出資など、お客さまのライフステージや成長課題に応じた伴走支援を行っています。

当社グループの強みは？

1 定性分析=事業性評価を起点としたお客さまの真の課題の把握
2 金融サービスのみならず非金融サービスも含めた幅広いソリューション提供力
3 グループの総合力を活かした実行支援体制

当社グループの強みは、第一に、お取引先企業の定性情報を把握・分析する力にあります。広島銀行では、決算書などの定量情報だけでなく、企業の技術力、商流、経営課題、将来性といった定性情報を重視し、事業性評価を通じて、お客さまの真の課題を把握してきました。2026年3月末時点で、定性分析の累計実績は6,771件、中期計画策定支援は153件となっています。

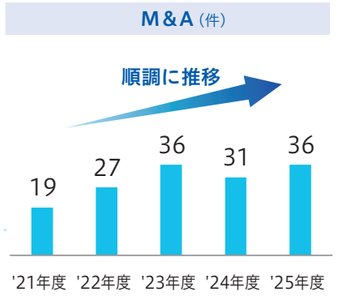
第二に、金融サービスのみならず、非金融サービスも含めた幅広いソリューション提供力です。M&A・事業承継、補助金申請支援、DX化支援、人材紹介、エクイティビジネスなど、お取引先企業の成長・再生・承継に関する多様な課題に対し、グループの総合力を活かして対応しています。M&A成約件数は2021年度19件から2025年度36件へ増加し、補助金申請支援の累計件数も2025年度には645件まで積み上がっています。

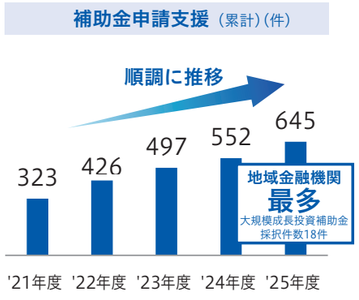
第三に、グループ会社、外部専門機関、外部ファンド、地域ネットワークを活用した実行支援力です。お客さまの課題を把握するだけでなく、解決策の実行まで伴走することで、リレーションを一層強固なものとし、顧客基盤の拡大と収益機会の創出につなげています。

（営業店実施）
定性分析　6,771件

（本部実施）
中計策定支援　153件

（注）中計策定支援、定性分析の件数は広島銀行の累計実績（2026年3月末）



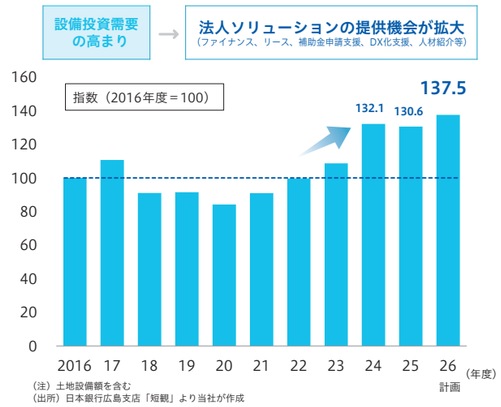


マーケットポテンシャルは？

広島県を中心とした地元4県は自動車関連産業をはじめとする製造業が多く、活発化する設備投資需要の高まりを背景に、法人ソリューションの提供機会は今後さらに拡大する見込みです。

こうした環境を背景として、ファイナンス、リース、補助金申請支援、DX化支援、人材紹介などのニーズは今後も拡大が見込まれます。当社グループでは、これらの需要を的確に捉え、2028年度には事業性貸出残高6兆円程度を目指しています。

■広島県内企業の設備投資計画額の推移（日銀短観）



（注）土地設備額を含む
（出所）日本銀行広島支店「短観」より当社が作成

どのように稼ぐ力を高めるのか？

当社グループでは、法人ソリューションの高度化を通じて、役務収益の拡大、事業性貸出の増強、RORAの向上を一体的に進めることで、稼ぐ力を高めていきます。法人ソリューション関連収益は、2025年度実績で86億円となり、2026年度計画100億円、2028年度計画110億円を目指しています。事業性評価を通じた「お取引先を知る」活動の徹底や、自動車産業支援で蓄積した知見を活かした「製造業RM」の展開により、M&A・事業承継、補助金申請支援等の多様な収益機会を取り込んでいきます。

主要戦略

A. 事業性評価を起点としたソリューションの高度化
事業性評価や中期計画策定支援を通じて、お取引先企業の経営課題を把握し、M&A・事業承継、資金仲介等各種ソリューションを提供

B. 製造業を中心とした成長投資需要の取込み
自動車産業支援で培った知見を活かし、「製造業RM」へ取組みを発展させ、地元製造業の設備投資、事業再構築、生産性向上、再生支援等の取組みを強化

C. エクイティ・人材・DX等の非金融領域の強化
グループ会社や外部ファンド等と連携して非金融領域のソリューションを強化

主要KPIの進捗（25年度実績⇒28年度目標）

① 事業性貸出（平残）
50,554億円 ➡ 60,000億円

② 法人ソリューション関連役務収益
86億円 ➡ 110億円

③ 法人ソリューション分野への人員シフト
136名 ➡ 200名

KPI達成に向けた最大の課題（チャレンジ）は？　それへの工夫・対策は？

設備投資、事業承継、人材不足、DX、脱炭素、海外展開など、企業課題は複雑化しており、従来型の金融支援だけでは十分な対応が難しくなっています。このため、広島銀行では、法人ソリューション分野への人員シフトを進めるとともに、本部・営業店・グループ会社の連携を強化しています。

また、業種別知見の高度化、外部専門機関・外部ファンドとの連携、事業性評価を通じた課題の早期把握に取組み、課題発掘から解決策の実行まで一貫して支援する体制を整えています。こうした取組みを通じて、お取引先企業の成長を支援するとともに、法人ソリューション関連収益の拡大、事業性貸出の増強、RORA向上を実現し、地域経済の活性化と当社グループの持続的な企業価値向上につなげていきます。

法人ソリューション

例えば、どんな取組みに注力している？

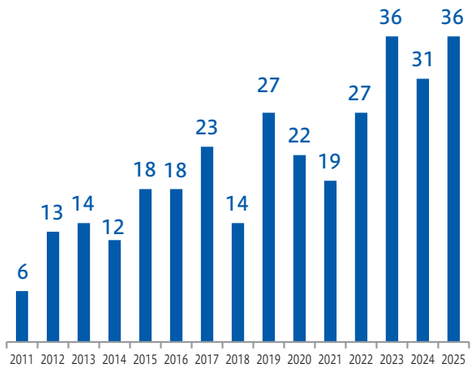
M&A・事業承継

広島銀行では、事業承継の方向性が既に定まっているお取引先へのソリューション提供に加え、初期的な検討段階のお取引先に対しても、深い顧客理解に基づくサポートを行っています。

事業環境や親族内イベントによって生じる親族内承継、従業員承継、M&Aなどの多様なニーズに対し、ワンストップで最適なソリューションを提供し、お取引先の円滑な事業承継を支援しています。

また、事業拡大を目指すお取引先に対しては、事業戦略の策定段階から伴走し、成長戦略の実現に向けた最適なM&A提案にも注力しています。今後も、お取引先が抱える多様な経営課題の解決を支援していきます。

■M&A成約件数（件）

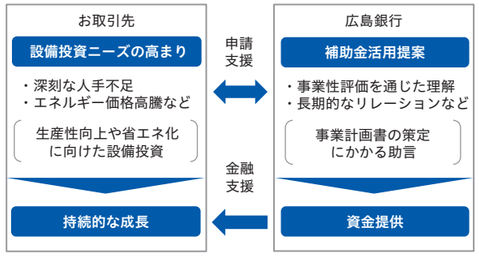


補助金申請支援コンサルティング

広島銀行では、補助金活用をお取引先の成長戦略のスタートラインと位置づけ、中小企業向けに各種補助金の申請支援サービスを提供しています。2021年4月の取扱開始以来、申請支援件数は累計645件と順調に推移し実績を重ねているほか、経済産業省による「大規模成長投資補助金」においては採択件数18件と、地域金融機関で最多となっています。深刻な人手不足やエネルギー価格高騰を背景に、生産性向上や省エネ化に向けた設備投資の重要性は一層高まっています。広島銀行では、こうした課題を抱えるお取引先に対し、設備更新・刷新に係る補助金活用を積極的に提案・支援し、引き続き企業の持続的な成長を後押ししていきます。

■補助金申請支援コンサルティング

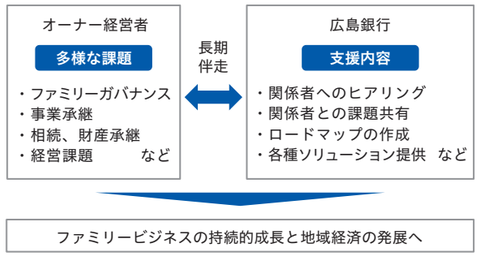
《設備投資に対する補助金申請支援から金融支援までワンストップで対応》



ファミリービジネス支援

広島銀行では、2020年に企業オーナーリレーション室を設置し、企業オーナーを起点としたコンサルティングを展開しています。オーナー経営者は、企業経営に加え、事業承継やファミリーガバナンス、次世代との合意形成など、企業とファミリーの双方に関わるさまざまな課題を抱えています。当社グループは、オーナー経営者との対話を通じて課題やニーズを把握し、営業店・専門部署・グループ各社が連携しながら、その解決に向けた伴走支援を行っています。今後も、地域に根差すファミリービジネスの持続的な成長を支え、企業価値の向上と地域経済の発展に貢献していきます。

■ファミリービジネス支援



製造業RM

RM（Relationship Management）機能のさらなる深化に向け、2000年代初頭から自動車産業を対象に培ってきたRMの知見やネットワークを製造業全体へ展開し、地元製造業への支援を強化しています。

取引先との継続的な対話を通じて経営課題や現場ニーズを深く理解し、省人化やDX推進による生産性向上から、技術承継、人材確保・育成、職場環境整備に至るまで、多様な課題の解決に取組んでいます。

■RM機能の深化

人材支援

ひろぎんヒューマンリソースでは、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、人材育成紹介事業・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。2021年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月から「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。

■ひろぎんヒューマンリソースの実績

事業・サービス	実績（2026年3月期）
人材紹介事業	成約件数：108人
研修事業	参加人数：2,382人
人事コンサルティング事業	顧問契約件数：152件
人材派遣事業	成約件数：53件
福利厚生サポート	申込受付社数：9社

TOPICS　社内ベンチャー事業①：企業向け体験型研修『あおぞら体験FARM』

2025年4月に、ひろぎんヒューマンリソースでは、農林漁業に特化した企業向け体験型研修「あおぞら体験FARM」のサービス提供を開始しました。

本サービスは、提携生産者が提供する非日常的な農林漁業の体験を通じて、お取引先企業さまの社内コミュニケーション活性化や従業員の視野拡大、地域課題への関心向上などを目指すものであり、ご利用企業さまからもご好評をいただいています。

なお、本サービスは、当社グループで実施するビジネスコンテストにて募集した事業アイデアの中から事業化検討案件として選定したものであり、実際に起案者がプロジェクトリーダーとなって顧客インタビューや有償実証などの検討を重ねた結果、サービス提供開始に至りました。

引き続き当社グループは、地元企業の人材育成を積極的に支援していきます。

【2025年度ご利用実績】
・企業数　9 社
・参加者　111 名

個人ソリューション

取組みの特徴は？

人生100年時代を迎え、お客さまのライフステージや価値観が多様化するなか、当社グループでは、資産形成・住宅取得・資産承継を一体で支援し、人生に寄り添う長期伴走型の活動を進めています。資産形成層へのアプローチ強化や、富裕層・高齢者層に対するウェルスマネジメントの高度化、住宅ローンを起点とした長期的な取引関係の構築、ひろぎんアプリを中心としたデジタルチャネルの拡充を推進しています。対面による安心感とデジタルの利便性を組み合わせることで、地域のお客さまとの中長期的な関係を深め、豊かな暮らしの実現とストック型収益の拡大を目指します。

当社グループの強みは？

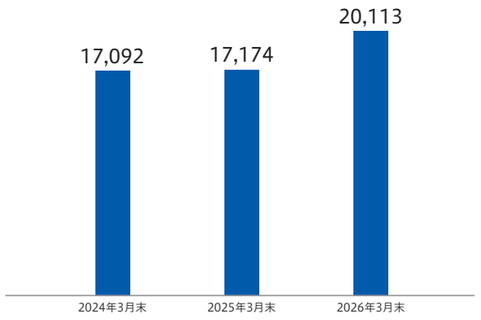
1 ライフデザインサービスを起点とした長期伴走型コンサルティング
2 信託機能やグループ総合力を活かした資産形成から資産承継までのソリューション提供
3 県内最大級の店舗網に加え「ライフコンサルプラザ」「ひろぎんアプリ」など多様な顧客接点

当社グループでは、お客さま一人ひとりのライフステージや価値観に寄り添い、長期的な関係構築を通じた世帯全体のコンサルティングを強みとしています。専用ツールの「ライフデザインサービス」を活用しながら、お客さまの資産状況やライフイベント、将来のご意向を継続的に把握・蓄積することで、深い顧客理解に基づく最適な提案の実践に努めています。

また、ファンドラップサービスやグループ会社との連携を通じ、高度化・多様化する資産運用ニーズに対応しています。さらに、遺言信託や多様な信託商品、豊富なノウハウを活かし、相続・資産承継分野においても幅広いソリューションを提供しています。

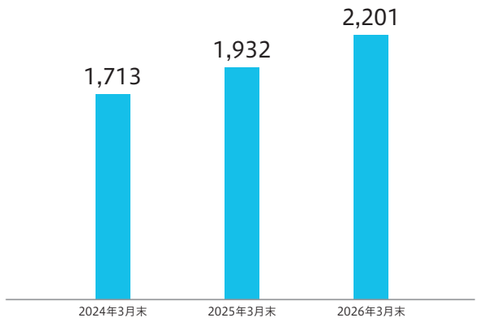
県内120店舗超の店舗ネットワークに加え、住宅ローンや資産形成などをワンストップで相談できる専門窓口「ライフコンサルプラザ」、お客さまとの継続的な接点を創出するデジタルプラットフォーム「ひろぎんアプリ」など多様な顧客接点を展開しています。リアルとデジタルを融合したチャネルを通じて、お客さまとの関係を深め、一人ひとりのニーズに応じた最適な提案につなげています。

■グループの金融商品残高推移　（単位：億円）



＊広島銀行、ひろぎん証券、ひろぎんライフパートナーズの金融商品残高合計

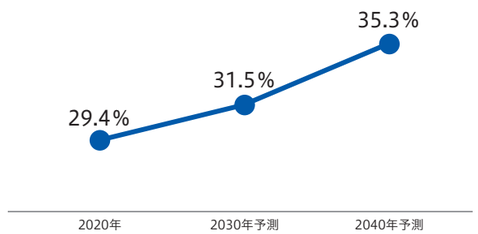
■遺言信託サービスの契約者数推移　（単位：先）



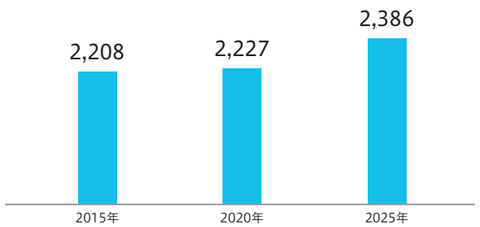
マーケットポテンシャルは？

少子高齢化の進展や資産の世代間移転の本格化を背景に、相続・信託・資産承継に対するニーズが高まっており、ウェルスマネジメントの重要性は今後さらに高まることが見込まれます。また、新NISAや今後の制度拡充などの政策後押しにより、「貯蓄から資産形成へ」の流れも加速しています。こうした環境変化を受け、お客さまの資産形成から資産承継までを一貫して支援する総合的なコンサルティングサービスへの期待は、今後ますます拡大していくと考えています。

■広島県の高齢化率（65歳以上人口比率）の推移



■日本の家計金融資産残高の推移　（単位：兆円）



どのように稼ぐ力を高めるのか？

NISAやファンドラップを通じた預り資産の拡大、高齢化の進展を見据えた相続・資産承継ニーズへの対応、ひろぎんアプリを活用した顧客接点の強化を通じて、顧客基盤の拡大とストック型収益の成長を図ります。

主要戦略	主要KPIの進捗（25年度実績⇒28年度目標）
A. 資産形成・運用サポート ライフデザインサービスやファンドラップサービスなどを活用し、お客さま一人ひとりのライフプランに応じた運用提案を通じて預り資産、ストック型収益を拡大	**① 総預り資産残高** 11.7兆円 ➡ 約13兆円
B. ウェルスマネジメント 資産運用から資産承継まで、一体的なウェルスマネジメントを展開	**② ウェルスマネジメント分野への人員シフト** 5名 ➡ 12名
C. デジタル接点の強化（アプリ） ひろぎんアプリを中心とした非対面チャネルによるお客さま接点の拡大およびデジタルマーケティングの活用	**③ ひろぎんアプリの登録口座数** 63万口座 ➡ 100万口座

KPI達成に向けた最大の課題（チャレンジ）は？　それへの工夫・対策は？

KPI達成に向けた最大の課題は、人口減少や高齢化が進展する地域環境の中で、お客さまとの接点を拡大し、生涯にわたって選ばれ続ける関係を構築することです。当社グループでは、デジタルと対面を融合した「デジタル×ヒューマン」のアプローチにより、資産形成から資産承継まで幅広いニーズに対応しています。お客さま一人ひとりに最適なソリューションを提供することで、顧客基盤の維持・拡大と持続的な収益成長を実現していきます。

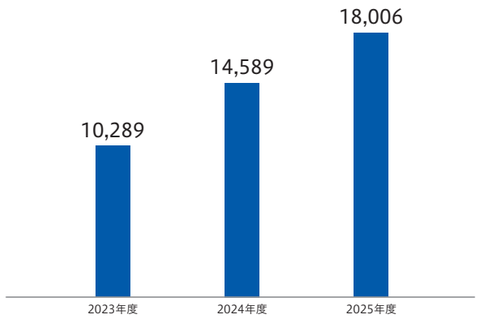
個人ソリューション

例えば、どんな取組みに注力している？

資産形成・運用サポート

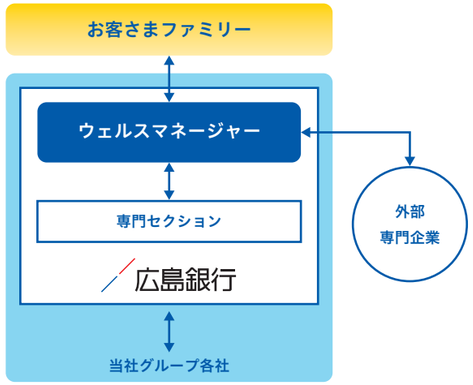
当社グループでは、お客さま一人ひとりの資産形成や運用のご希望に寄り添うサポート体制を整えています。銀行窓口では、将来の夢や目標に合わせた投資信託や積立投信をご案内し、株式や債券など幅広いご要望にはひろぎん証券、ネット証券の利便性を重視される方にはひろぎんライフパートナーズをご紹介しています。また、「ライフデザインサービス」を軸に、お客さまを知る活動やゴールベースアプローチの深化を通じて、一人ひとりの価値観やライフステージに応じた最適なプランニングときめ細やかな支援を実現しています。今後もグループ内で知見や事例を活かし、より高品質なサービスの提供に取組み、お客さまの夢の実現を全力でサポートしていきます。

■ライフデザインサービス利用先数（累積）



ウェルスマネジメント

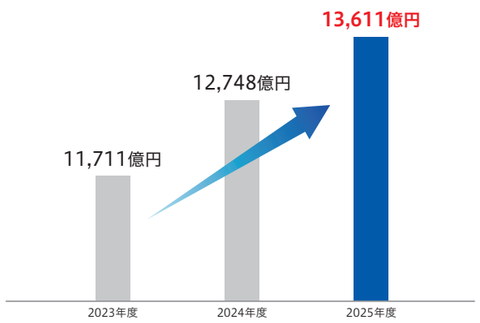
当社グループのウェルスマネジメントの中核を担うのが、資産運用や相続対策、税務知識等広範な知識を有する広島銀行の専門人財「ウェルスマネージャー」です。ウェルスマネージャーは、お客さまとご家族が抱える課題の解決に向けた中長期的な伴走支援を行うため、本部に配置し各専門セクションと連携しています。お客さまの将来を見据えた伴走者として、「ライフデザインサービス」を軸に、お客さまとご家族の「将来の夢」を起点としたゴールベースアプローチを実践し、世代を超えたリレーションの構築に取組んでいます。また、グループ総合力を活かし、金融・非金融の両面から、高度かつ最適なソリューションを提供することで、長期的な信頼関係を構築するとともに、お客さまの豊かな人生の実現を支援しています。



住宅ローン

広島銀行は、地域密着型金融機関として住宅ローンの提供を通じ、地域社会の発展とお客さまの豊かな暮らしの実現に貢献しています。金利環境等が大きく変化するなかにおいても、お客さまのニーズに応じた多様な商品を揃えるとともに、WEB申込やオンライン相談などデジタルサービスの拡充により、利便性と審査の迅速化も進めています。今後は、〈ひろぎん〉ライフコンサルプラザでの休日営業実施を通じて、平日ご来店が難しい勤労層のお客さまとの接点を拡大していくとともに、住宅ローンを起点としたライフプラン提案に努めていきます。また、地元不動産業者との連携も深め、地域経済の活性化にも寄与していきます。

住宅ローン残高推移



ひろぎんアプリ

広島銀行では、20代から40代の利用者が約6割を占める主要な接点となっている「ひろぎんアプリ」を通じて、金融サービスの利便性と安心感の向上に取組んでいます。

2025年度は、銀行取引の利便性向上および預金増強を図る機能やお客さまとの接点強化を目的とした機能追加を行いました。

「定期預金取引機能」は、昨今の金利上昇局面において、より便利にかつ手軽に定期預金をお預け入れいただける機能を提供しています。

また、「記事を読む」や「アンケートに答える」などのミッションにクリアすることでひろぎんポイントが貯まる「ミッション機能」は、ポイントを活用しお客さまに起動する楽しみを提供しつつ、お客さまとのつながりをさらに強化していきたいという意図で導入しています。

今後も、ひろぎんアプリを通じて金融取引をより便利・手軽にご利用いただける機能提供およびお客さまに応じた情報提供、提案を行うことで、デジタル上のコンシェルジュを目指していきます。

■定期預金取引機能

■ミッション機能

TOPICS 社内ベンチャー事業②：キッズプログラミングスクール

ひろぎんナレッジスクエアが展開する子ども向けプログラミングスクール「スタートプログラミング」は、社内ビジネスコンテストから誕生しました。

「学校で、地域で、世界で活躍する子どもを育む」という事業方針のもと、銀行店舗等を活用して展開しており、生徒の全国コンテストでの受賞実績や保護者さまからの高い評価にも支えられ、着実に教室数を拡大してきました。

2026年6月には、ロールアップ戦略の一環として教材開発企業をグループ化しました。同社との連携により、オンライン学習ニーズの高まりを捉えた事業展開を加速していきます。今後はAI教育や金融教育へとカリキュラムの幅をさらに広げ、地域社会の未来をたくましく切り拓く子どもたちの成長と挑戦を、これからも力強くサポートしていきます。

・銀行等の施設を活用した教室

≪ひろぎんHD本社校≫

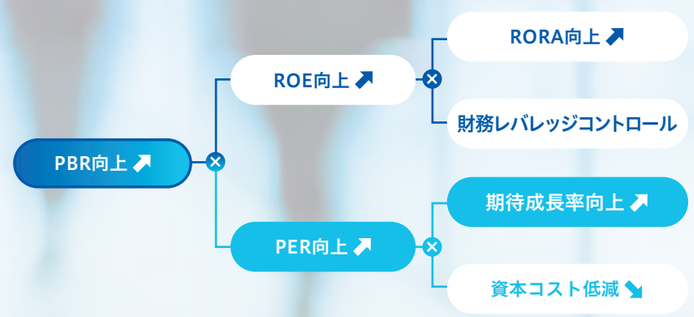
≪ひろぎん西条校≫

・オンライン事業展開「デジタネ」

私たちは どのように 成長し 続けるのか？

―期待成長率向上に向けた取組み―

このセクションでご説明する価値創造ストーリー内の位置づけ



Contents

県内総生産の維持・拡大 …… 73
人口減少の抑制 …… 73
街づくり、観光立県としての成長 …… 74
基幹産業である製造業の成長・再生 …… 75
産業イノベーション …… 76
人的資本への投資 …… 77
人財マネジメント …… 79
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実践 …… 81
ボーダーレスな働き方 …… 87
エンゲージメントの強化 …… 89
ウェルビーイング支援 …… 90
特集03 OpenWork特集 …… 91
特集04 HATAful特集 …… 92
SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション） …… 93
TCFD提言への対応 …… 99
TNFD提言への対応 …… 103
DX（デジタル・トランスフォーメーション） …… 105
AX（アライアンス・トランスフォーメーション） …… 109
特集05 グループ連携特集 …… 111

県内総生産の維持・拡大

人口減少の抑制 マテリアリティ ❶

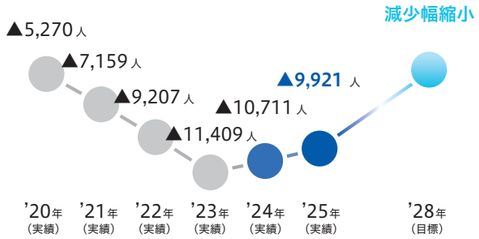
目指す姿と現状の課題は？

広島県は、2025年まで人口転出超過数が5年連続全国最多です。中でも、20代の転出超過数が全体の6割超を占めており、若者にとって魅力的な「エンタメ」や「働き口」の不足が転出超過の主な要因と言われています。

加えて、様々な業界において人手不足も深刻化を増しており、地域企業にとっても転出問題対策は喫緊の課題です。

そこで、当社グループでは、活力ある地域の実現（県内総生産の維持・拡大）に向けて、広島県の人口社会増減数を「中期計画2024」の経営目標に設定し、若者にとって魅力的な「エンタメ」や「働き口」の創出・発信の取組みを行っていきます。

■広島県の人口社会増減数



（出所）総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告　2025年（令和7年）結果」をもとに当社作成

主要なアクションプランは？

1【若者向けのエンタメの創出】「TOKYO GIRLS COLLECTION」への参画

2【若者と地元企業の接点づくり】地元高校生を対象とした「ひろしまAI部」の取組み

当社グループでは、若者にとって魅力的なエンタメ創出の取組みの一つとして、2023年9月には、株式会社 W TOKYOと「地方創生の推進に関する連携協定書」を締結しました。2025年12月には「ヒロマツホールディングス presents TGC HIROSHIMA 2025 by TOKYO GIRLS COLLECTION」に特別協力として参画し、延べ約9,500名の方々にご来場いただくなど、エンタメの強化による地域の新たな価値創造の実現を目指しています。

【©ヒロマツホールディングス presents TGC HIROSHIMA 2025 by TOKYO GIRLS COLLECTION】

また、当社グループでは地元企業を若者に知ってもらうための取組みの一つとして、2024年度より「ひろしまAI部」（運営コンソーシアム事務局：ひろぎんエリアデザイン）の取組みを支援しています。「ひろしまAI部」では、将来の産業人材の育成・確保を目的として、AI等に関心を持つ高校生を対象にAI教育を行っており、昨年度は33校200名超の生徒が参加しました。本取組みでは、地元企業の若手社員等がAIの基礎を教えるコーチとして関わっており、地元の高校生が地元企業を訪問して実社会でテクノロジーやデータをどう活用しているかを体験する機会を設けています。このように、地元の高校生と企業の接点を作り出すことで、若者が就職時に地元企業を選択するきっかけづくりに取組んでいます。

さらに、当社グループでは、「ひろぎんヒューマンリソース」（詳細はP.66）や「ひろぎんワールドビジネス」（詳細P.110）を中心に、広島県内企業への人材紹介の取組みを進めています。

主要KPIとその進捗状況は？

主なKPI	進捗（2025年度）
広島県の人口社会増減 減少幅縮小（2024年～2028年）	広島県の人口社会増減 ▲10,711人（2024年）➡ ▲9,921人（2025年）
広島県内の人材紹介の件数 500件（2024年度～2028年度）	広島県内の人材紹介の件数 162件（2024年度～2025年度）

街づくり、観光立県としての成長 マテリアリティ ❷・❸

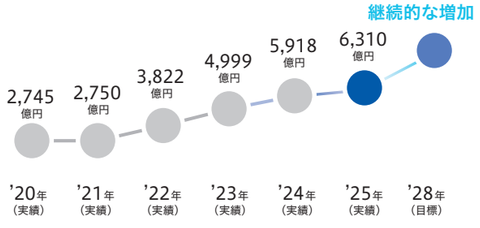
目指す姿と現状の課題は？

広島県の観光産業の目指す姿は、「通過型」観光から「周遊型・滞在型」観光への転換により、観光客一人当たりの単価を引き上げ、観光消費額を増加させることです。

2025年の外国人宿泊者数は、212.1万人泊と過去最多となった一方で、外国人一人当たり平均宿泊数は1.40泊と全国平均（1.81泊）を下回っており、「通過型」から「周遊型・滞在型」への転換は依然過渡期にあります。

当社グループでは、データに基づく調査や地域資源を活かしたコンテンツ開発を通じて、観光消費の拡大や地域への投資促進に寄与し、広島・瀬戸内エリアの観光産業のさらなる発展に貢献していきます。

■広島県の観光消費額



（出所）一般社団法人広島県観光連盟「令和7（2025）年　広島県観光客数の動向」をもとに当社作成

主要なアクションプランは？

1【観光地の体制構築支援】せとうちエリアにおける観光客誘致の体制づくり

2【観光コンテンツの開発・発信】「おいしい！広島」プロジェクトへの参画

観光産業の持続的な成長に向けて、「ひろぎんエリアデザイン」では、せとうちDMOを構成する一般社団法人せとうち観光推進機構から「せとうちエリアにおける高付加価値なインバウンド観光地づくり推進事業」を受託しています。

本事業は、人口減少が進む中でも地域経済を持続的に成長させることを目的とした5か年事業であり、高付加価値インバウンド観光客の誘致や観光消費の拡大を目指して、欧米豪を中心とした高付加価値旅行者をせとうちエリアに呼び込む体制づくりを支援しています。

2025年度には事務局業務に加え、「せとうちにおけるラグジュアリー宿泊施設の需給調査」を実施しました。これまで十分に把握されていなかったラグジュアリー宿泊施設の現状や需給バランスを調査・分析することで、地域の現状を可視化することができました。この調査結果は、今後のラグジュアリー宿泊施設の誘致や観光投資の方向性を検討するための基礎資料として活用されており、観光庁やDMO（観光地域づくり法人）からも高い評価をいただいています。

また、滞在型観光の推進に向けた具体的な打ち手として、観光客を惹きつける「食」コンテンツの開発・発信にも注力しています。「ひろぎんエリアデザイン」では、2024年度より、広島県の「おいしい！広島」プロジェクトに参画し、広島の食資産の魅力を県内外に発信するとともに、食に関わるステークホルダーの支援に取組んでいます。

具体的には、県内23市町を巻き込んだ機運醸成イベントの実施支援、来広観光客を県内飲食店に誘導する情報発信支援、県内酒蔵と飲食店をつなぐペアリング交流会支援などを通じて、広島の食の魅力創出に貢献しています。

【おいしい！広島　決起会】

（出所）広島県

主要KPIとその進捗状況は？

主なKPI	進捗（2025年度）
広島県内の街づくり・地域開発への関与件数 270件（2024年度～2028年度）	広島県内の街づくり・地域開発への関与件数 105件（2024年度～2025年度）
広島県内の観光業への投融資額 1,300億円（2024年度～2028年度）	広島県内の観光業への投融資額 243億円（2024年度～2025年度）

県内総生産の維持・拡大

基幹産業である製造業の成長・再生 マテリアリティ 4

目指す姿と現状の課題は？

自動車産業はCASE等の技術革新やカーボンニュートラルの機運の高まり、米国関税影響などにより大きな構造変化に直面しています。内燃機関関連部品を中心とした仕事量の減少が懸念される一方、電動化関連部品など新たな成長分野への対応が求められています。海外・中国地方以外から調達している域外調達部品の地場化や事業領域拡大、生産性向上支援などを通じて持続可能なサプライチェーンを構築し、地場自動車産業の維持・成長と地域経済の発展に貢献していきます。

■自動車産業の成長・再生に向けた主要課題

主要なアクションプランは？

1 地域内製造品出荷額増加に向けた取組み
2 地場サプライチェーンの維持・強靭化に向けた取組み
3 カーボンニュートラル実現に向けたコンサルティングの強化

地域内製造品出荷額増加に向けた取組み

域外調達部品の生産を地場に取り込み、地域における新たなビジネスと雇用の創出、およびサプライヤーの生産量拡大を図ります。また、地銀8行連携による広域マッチングやスタートアップベンチャーとの連携を通じ、半導体など成長産業をはじめとする新たな領域への参入や事業領域拡大を支援します。これらの取組みを通じて、地域内製造品出荷額の増加や地場自動車産業の持続的な成長に貢献していきます。

地場サプライチェーンの維持・強靭化に向けた取組み

企業の成長ステージに応じた地場サプライヤーの「事業領域拡大」「事業承継」「事業再生」を的確に支援するとともに、社内外の連携を通じて多様なソリューションを提供することで、地場サプライチェーンの維持・競争力向上に貢献します。また環境変化に対応できる強固な産業基盤の構築を通じて、地域経済の持続的な発展を支えていきます。

カーボンニュートラル実現に向けたコンサルティングの強化

サプライヤーの規模・実態に応じたきめ細かいエンゲージメントとコンサルティングの実践により、地域のカーボンニュートラル実現を後押しします。CO_2排出量の可視化や削減計画の策定、設備投資支援などを通じて、脱炭素経営への転換を支援し、自動車産業全体の競争力向上と持続的な成長につなげていきます。

自動車産業支援にかかる広域連携協定の締結式

主要KPIとその進捗状況は？

主なKPI	進捗（2025年度）
① 電動化関連部品、海外生産部品等の域外調達部品の地場化の実現 ② サプライチェーンの維持・強靭化に資する支援件数の増加 ③ 2030年におけるサプライヤーのCO_2排出量を2013年比50％削減	サプライチェーンの維持・強靭化に資する支援累計件数（※） （※）事業領域拡大、事業承継、事業再生に関する支援件数 25件（2024年度）➡ 37件（2025年度）

産業イノベーション マテリアリティ 5

目指す姿と現状の課題は？

地域における産業イノベーションに向けては、新しい技術・サービスを産み出すスタートアップ・ベンチャーの創出・育成と地域企業による新たな事業創出が不可欠ですが、地方では行政・金融機関などの支援プレイヤーが少ないのが実情です。

当社グループでは、「活力ある地域」の実現に向けて、イノベーションを「産み出す」、「拡げる」取組みに金融・非金融の両面から継続的に取組んできましたが、本取組みを充実・加速させることにより、地域産業の活性化に貢献していきます。

■イノベーション創出の取組み

主要なアクションプランは？

1 マッチングイベント「-TSUNAGU広島-」の開催
2 「広島テックプランター」の開催
3 公益財団法人ひろしまベンチャー育成基金の運営

マッチングイベント「-TSUNAGU広島-」の開催

地域企業と全国のスタートアップをつなぎ、オープンイノベーション（事業共創）を促進させるマッチングイベント「-TSUNAGU広島-」を2024年から開催しております。2年間累計で約8,900人の方が来場され、地域企業とスタートアップとの商談が約5,500件、協業/協業検討が約90件となっています。2026年は、福山および広島の2会場での開催を予定しており、オープンイノベーションを通じた地域産業活性化と地元企業の持続的成長・発展に貢献していきます。

「広島テックプランター」の開催

2020年より広島県内大学等の研究シーズの事業化を支援するプログラムを実施しています。有望な技術・研究成果等を有する大学研究者等を6年間累計で54先を選定し、継続支援を行う中で、現在8件の事業化・法人設立がなされています。今後も本プログラムを通じて地域の新たな産業創出に貢献していきます。

「公益財団法人ひろしまベンチャー育成基金」の運営

起業や事業化を目指す意欲のある将来有望なベンチャー企業・起業家の発掘・育成を目的とした、「ひろしまベンチャー助成金」に2002年から取組んでいます。24年間累計で441先に対して約415百万円の助成を実施しています。助成金を通じて、次世代の「中核企業」の創出を図ります。

主要KPIとその進捗状況は？

主なKPI	進捗（2025年度）
広島県内の スタートアップ・ベンチャー支援件数 800件（2024年度～2028年度）	広島県内の スタートアップ・ベンチャー支援件数 285件（2024年度～2025年度）

人的資本への投資 マテリアリティ❻

経営戦略の実現は、ひとえにそれを担う「人」の力にかかっています。サービス業である私たちにとって、人財は最も重要な競争力であり、他社との差別化の源泉です。当社グループは、心理的安全性を基盤とした働きやすい職場風土のもと、従業員一人ひとりが自律的に挑戦し、成長できる環境づくりを進めています。また、その挑戦や成果を公平・公正に評価することで、働きがいやエンゲージメントの向上を図り、人財を組織の活力と企業価値の向上につなげていきます。
従業員の知識や経験、多様な価値観が融合することで、地域にもイノベーションが生まれ、企業と地域がともに成長する好循環を創出します。私たちは、「人的資本経営」を通じて、この好循環を支え、地域社会の未来をひろげていきます。

常務執行役員　経営管理部長　**藤広　稔**

目指す姿と現状の課題は？

当社グループは、10年後の目指す姿として「活力ある地域」の実現に貢献し、地域において圧倒的な存在感を発揮することを掲げています。そのためには、金融・非金融を問わず、多様かつ高度なソリューションの提供が必要不可欠であり、人財育成方針のもと「求める人財」を定義しました。

「ゼネラリスト人財」は、お客さま接点の最前線に立つ人財です。地域・お客さまの発展に資するためには、組織力を最大限に引き出すマネジメント能力をこれまで以上に高めることが必要と考えており、徹底的な強化に取組んでいます。また、「スペシャリスト人財」は、特に「注力分野」において、質・量ともに改善の余地があり、戦略的な人員配置を実現するため、ポートフォリオマネジメント強化に取組んでいます。

同時に、全ての従業員が当社グループで働くことに誇りを持てる「全員活躍組織」の実現に向けては、徹底的な組織風土改革が必要と考え、社内環境整備方針のもと、DE&Iの実践やエンゲージメントの強化等を進めています。

人財ポリシー

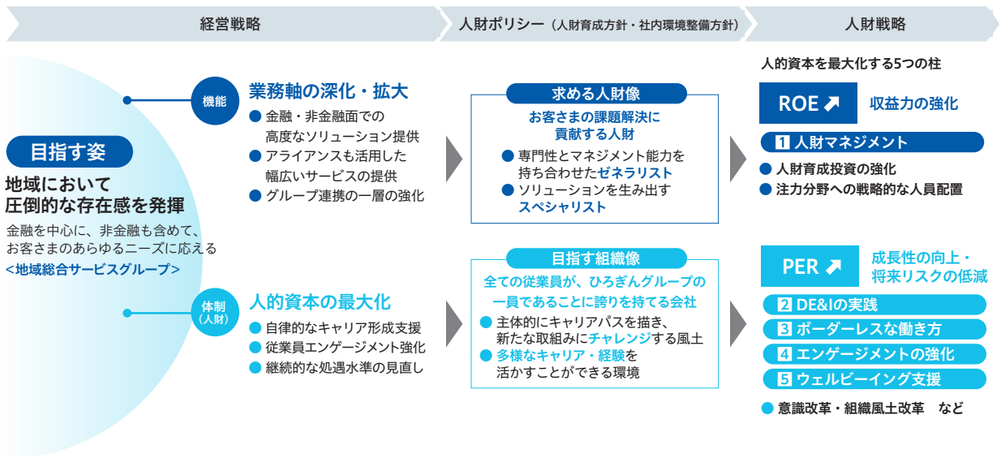
人財育成方針

地域社会の豊かな未来に向けて、お客さまに寄り添い、信頼される<地域総合サービスグループ>として、すべての従業員が、能力・専門性を遺憾なく発揮する組織を目指しています。これからの時代に求められる「人間力」をベースに、「専門性とマネジメント能力を持ち合わせたゼネラリスト」や「ソリューションを生み出すスペシャリスト」に向けて将来にわたり絶えず自己研鑽に励み、お客さまの課題解決に貢献する人財を育成してまいります。

社内環境整備方針

多様な視点・価値観を持つ従業員が、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。従業員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、すべての従業員が、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組んでまいります。

■経営戦略と人財戦略の関連性



主要なアクションプランは？

1【ゼネラリスト】「挑戦」と「成長」を促進するマネジメント人財の育成

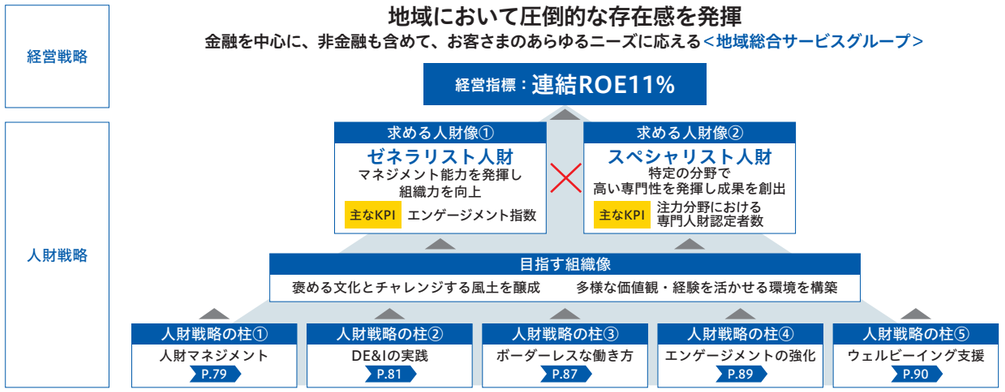
2【スペシャリスト】注力分野における専門人財ポートフォリオマネジメントの強化

ゼネラリスト人財のマネジメント力強化に向けては、現場で中核的な役割を担う管理職・監督職向けに、「対話」を重視したマネジメント研修を全員参加必須としたほか、経営人財育成プログラムも見直し・高度化を行うなど、重点的に人的資本投資を実施しています。

また、「スペシャリスト人財」のポートフォリオマネジメント強化を企図して、人事総務グループ内に人財マネジメント担当を配置する中、営業体制の見直しやDXの活用等を通じた業務効率化により、注力分野へ約240名（2028年度までの累計）の人財投入を進めていくとともに、積極的なキャリア採用や研修・トレーニー等の外部へ越境体験（他流試合）を通じて、高い専門性を発揮する人財の採用・育成に注力する等、ポートフォリオマネジメント強化を進めています。

同時に、「全員活躍組織」の実現に向けては、「人的資本を最大化する5つの柱」の各領域で、施策を展開していきます。

■人財戦略の全体像



主要KPIとその進捗状況は？

概ね計画通りに進捗しているものの、目指す姿の実現に向けては、一層の人的資本投資の強化に取組んでいきます。

			2023年度（Before）	2025年度（As-Is）	2028年度対比（GAP）	主な取組み	2028年度（To-Be）
ゼネラリスト	マネジメント能力	人的資本投資額	一人当たり155千円	一人当たり241千円	一人当たり▲59千円（2030年度対比）	管理・監督職への投資強化 ● 管理職・監督職向け対話スキル高度化研修の拡充 ● 経営人財育成プログラム（ひろぎん経営塾）の高度化	一人当たり300千円程度（2030年度）
		管理監督職向けマネジメント研修（参加者数）	510名	1,316名	—		—
		エンゲージメント指数	3.83pt / 5pt	3.90pt / 5pt	▲0.10pt / 5pt		4.00pt / 5pt
スペシャリスト	収益分野	地域開発ビジネス（専門人財認定者 延べ人数）	15名	24名	▲3名	専門人財の育成・増員 ● 注力分野別の専門人財育成施策・投資の強化	27名
		法人ソリューション（専門人財認定者 延べ人数）	30名	63名	▲13名		76名
		船舶ファイナンス（専門人財認定者 延べ人数）	21名	25名	▲1名	専門人財配置の最適化 ● 営業体制見直しやDX活用等による注力分野の増員 ● 人事主導のジョブローテーションから事業部門との連携を通じた人財アロケーションへの転換	26名
	構造改革分野	有価証券・ALM（専門人財認定者 延べ人数）	42名	44名	▲9名		53名
		ウェルスマネジメント（専門人財認定者 延べ人数）	－名	58名	▲17名		75名
	成長投資分野	IT・デジタル関連（専門人財認定者 延べ人数）	62名	112名	▲58名		170名

人的資本への投資 マテリアリティ 6

人財マネジメント

当社グループでは、「求める人財」として、「専門性とマネジメント能力を持ち合わせたゼネラリスト」と「ソリューションを生み出すスペシャリスト」を定義し、従業員の自律的なキャリア形成を組織的に支援しています。

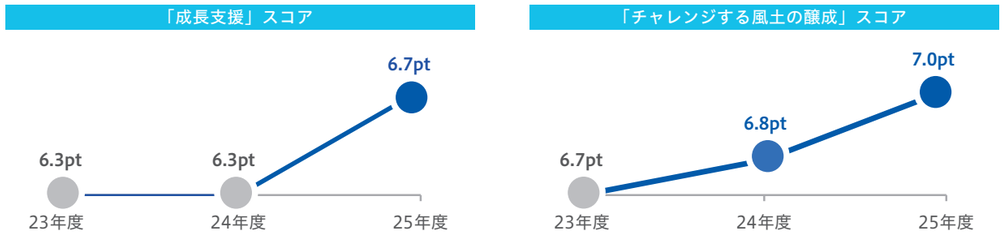
専門性とマネジメント能力を持ち合わせたゼネラリスト

「挑戦」と「成長」を促進するマネジメント人財の育成

マネジメント層の的確な職場運営による組織力の向上がパーパスの実現・経営計画達成につながるとの考えのもと、部下の「挑戦」と「成長」を促進するための「マネジメント研修」を、当社グループの全管理・監督職を対象に2024年度より継続的に実施しています。

2024年度は、従業員に求められる役割や行動に対するマインドセットの醸成を図り、2025年度以降は、「挑戦」と「成長」を引き出す対話や成長支援の実践手法の浸透に取組んでいます。これらの取組みにより、マネージャーの行動変容は着実に進展しており、人的資本の価値向上につながる「挑戦」と「成長」を重視する組織風土の浸透が進んでいます。

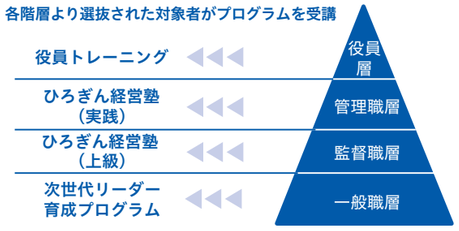
■当社グループの従業員を対象としたエンゲージメント調査のスコア



将来を担う経営人財の育成

当社グループでは、各年代・階層別に「経営人財」の育成プログラムを整備しており、早期且つ計画的な経営人財の育成に取組んでいます。また、各プログラムについて経営陣への提言や、所属組織変革の牽引のコミットメント宣言など、すべてにおいて学習後のネクストアクションを設定しており、学びの行動転移・形式知への転換を徹底しています。

■経営人財の育成体系イメージ



専門性の高度化に向けた支援

当社グループでは、個人の資格取得に対して補助金を支給する「自己啓発奨励金制度」を導入しています。地域総合サービスグループとして、金融関連の資格に限定せず、幅広く柔軟な学習を後押しできる制度を整備しており、お客さまのあらゆるニーズへの対応や従業員のキャリア実現、専門性の高度化に向けた積極的な支援を行っています。

■主要な資格保有者数（2026年3月31日現在）

内容	保有者数※1
FP1級・CFP※2	513名
M&Aシニアエキスパート	266名
ITパスポート	2,768名

※1 各資格に関連する主要な会社を対象としてカウント。
FP1級・CFP：広島銀行、ひろぎん証券、ひろぎんライフパートナーズ
M&Aシニアエキスパート：広島銀行
ITパスポート：グループ全社
※2 上記資格のダブルライセンス者は1名としてカウント。

ソリューションを生み出すスペシャリスト

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

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

専門人財ポートフォリオのマネジメント強化

当社グループでは、「中期計画2024」の達成に向け、戦略的な人員配置を実現するための取組みとして、注力分野において高い専門性を発揮し、継続的な成果の創出により企業価値の向上に貢献する人財を「専門人財」と位置付け、特に採用・育成・配置に力を入れる等、専門人財のポートフォリオマネジメント強化を図っています。2024年４月より、人事総務グループ内に専門人財のマネジメントの専担者を配置し、各注力分野の統括部門と連携を密にする中で、各分野のビジネスモデルに連動した統合的人財マネジメントの実現を目指しています。

また、広島銀行では、2025年２月よりタレントマネジメントシステムの運用を開始しました。現在グループへの展開を進めており、オープン＆デジタルな人財マネジメントに基づく、効果的な採用・育成・配置の実践により、経営戦略の実現につなげてまいります。

■注力分野へのリソース投入

注力分野		「中期計画2024」期間中の人財投入※1 2028年度までの計画		2025年度までの実績	「中期計画2024」最終年度の収益効果※3 2023年度対比
強みを活かす収益分野	地域開発ビジネス	配置人数	+15名程度	+9名	+約30億円
		専門人財数※2	+15名程度	+9名	
	法人ソリューション※4（エクイティビジネス・船舶関連等）	配置人数	+130名程度	+102名	+約170億円
		専門人財数※2	+50名程度	+37名	
構造改革を進める分野	有価証券運用・ALM	配置人数	+7名程度	+4名	+約280億円
		専門人財数※2	+10名程度	+2名	
	ウェルスマネジメント	配置人数	育成により25名程度を専門人財に引上げ	+8名	+約15億円
		専門人財数※2			
成長投資分野	IT・デジタル・MEJAR関連	配置人数	+100名程度	+84名	MEJAR対応、DXの活用等による新たなビジネスの創出・効率化
		専門人財数※2	+100名程度	+50名	

※1　人財投入の実績は、2026年4月の配置を含みます。
※2　各分野における「専門人財」の要件定義については、外部環境の変化に伴い戦略の変更等があった場合には、見直しを行うこととしています。
※3　貸出金利息を含みます。
※4　法人分野は、「事業再生」「中計策定支援」「M&A」「事業承継」「エクイティビジネス」「船舶」「国際ソリューション」の領域で構成されています。なお、専門人財数は、それぞれの領域における「専門人財」の延べ人数（同一人物で複数の領域に該当する場合は重複してカウント）です。
※　上記に加え、非金融分野（ひろぎんヒューマンリソースによる人事労務コンサルティング等）に+15名程度の人財を投入する予定です。

注力分野における専門人財ポートフォリオマネジメント強化の例

注力分野においては、求める人財の確保に向け、各々の分野で右図のように複数の領域を設定する中、人財ポートフォリオの管理を行っています。そのうえで専門性のレベルを３つのフェーズに分け、要件を明確化、育成体系も策定し、キャリアパスモデルとともに公開しています。

また、注力分野それぞれの課題に応じ、Udemy※等を活用した自己啓発や外部トレーニー・出向派遣の強化等、効果的な育成施策の展開を図っています。

※　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によるオンライン学習プラットフォーム。

■専門人財ポートフォリオマネジメントの一例

例 有価証券・ALM 市場リスク管理		市場取引	資金繰り・事務企画	ALM	市場リスク管理
		（実績）'25 … （計画）'28	（実績）'25 … （計画）'28	（実績）'25 … （計画）'28	（実績）'25 … （計画）'28
人財ポートフォリオ	専門能力発揮フェーズ 専門人財	6 … 10	4 … 7	3 … 4	4 … 5
	専門性強化フェーズ	14 … 12	8 … 9	1 … 1	4 … 5
	基礎習得フェーズ	13 … 14	15 … 9	1 … 3	3 … 4
年度累計		33 … 36	27 … 25	5 … 8	11 … 14

※　専門人財数は、それぞれの領域における「専門人財」の延べ人数（同一人物で複数の領域に該当する場合は重複してカウント）です。

人的資本への投資 マテリアリティ 6

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの実践

当社グループでは、誰もが思う存分自分の可能性を育て、力を発揮できる「全員活躍組織」を目指しています。自らを「思い込み」から解き放ち、多様な経験から自信をつけ、他者とWin-Winの関係を構築する力をつけることができれば、誰もが持つ無限大の可能性の種が芽吹くと信じています。
しかしながら、社会に根付く「過去のアタリマエ」に囚われ、多くの従業員が自分の可能性を封印してしまっています。また、配慮から挑戦・成長機会を無意識に奪ってしまう育成課題も存在しています。これは若者・女性の転出にもつながる社会共通の課題でもあることから、地域の皆様と共に「人が輝き、惹きつけられる」組織・地域の共創に邁進しています。

執行役員　サステナビリティ統括部長　兼　DE&I統括室長　木下 麻子

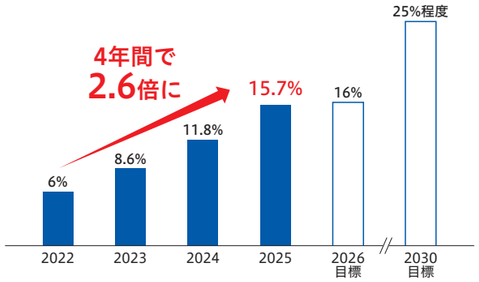
目指す姿と現状の課題は？

当社グループでは、年齢や性別、経験、価値観など、一人ひとりの多様性を尊重し、それぞれが持つ能力や個性を最大限に発揮できる「全員活躍組織」の実現を目指しています。

この数年間で女性管理職比率をはじめとした女性活躍推進指標は大きく向上し、2026年度より「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄に選定されるなど、これまでの取組みは着実に成果をあげてきています。

一方で、男女間賃金格差の存在は課題であると認識しており、詳細な要因分析をもとにした根本的な解決策を今後も着実に実行していきます。

■女性管理職比率の推移（グループ全体）



■当社グループのDE＆I関連目標と現状

指標	2024年3月期 実績	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標	2031年3月期 目標
女性取締役比率	10.0%	18.1%	18.1%	ー	30%
女性管理職比率	8.6%	11.8%	15.7%	16%	25%程度
女性マネジメント職比率	18.6%	19.3%	21.7%	23%	30%程度
女性マネジメント職候補比率	35.1%	36.1%	39.9%	41%	45%程度
新入社員に占める女性比率	47.1%	49.7%	49.4%	50%程度	50%程度
全社員に占める女性比率	40.4%	41.5%	42.3%	43%	45%程度
キャリア採用者数	36人	62人	49人	66人	100人程度
障がい者雇用率	2.6%	2.8%	3.2%	3.2%	3%以上

男女間の賃金格差の要因分析

広島銀行では、職位ごとに賃金水準は異なるものの、同一職位においては男女間で賃金差異が生じない人事制度となっています。一方で、女性の8割程度が一般職員にとどまるのに対し、男性の6割程度がマネジメント職に昇進していることから、男女間賃金格差が生じています。（図1、2）

こうした職位構成の差異が生じる背景として、監督職への昇進時期が30歳台前半に集中し、女性の出産・育児期と重なる傾向があることが挙げられます。

さらに、一度生じた職位差はその後のキャリアにおいても解消されにくく、男女間の賃金差異につながっています（図3）。また、育児負担が女性に偏ることにより、賃金上は女性にはマイナス要因、男性にはプラス要因となっています（図4）。

こうした状況を踏まえ、当社グループでは男女間賃金格差の主な要因は「①男女の職務・配置の偏り」および「②男女の働き方の差異」であると分析しました。

■（図1）広島銀行における男女間賃金格差（2025年度、広島銀行）

職位	比率
管理職	86.9%
監督職	86.7%
一般	82.9%

雇用形態	比率
全労働者	47.7%
正社員	64.1%
パート・契約社員	47.7%

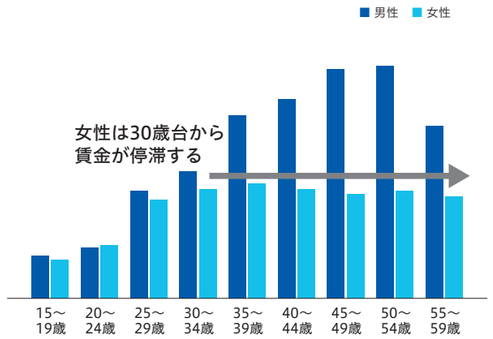
（注）比率：男性を100%とした場合の女性の支給額比率

■（図2）職位別の男女者数（2026年4月1日時点、広島銀行）

職位	男性数	女性数	合計
管理職	396人	85人	481人
監督職	946人	261人	1,207人
一般	730人	1,044人	1,774人

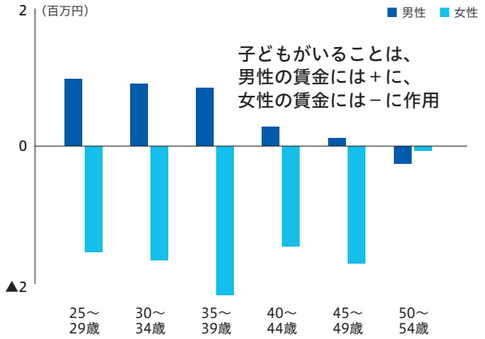
（注）管理職と監督職の合計＝マネジメント職

■（図3）年齢別の賃金格差（広島銀行）



（注）2025年1月～12月の正社員の年間総収入の中央値（時短勤務、休業、休職者を除く）

■（図4）子の有無による賃金格差（広島銀行）



（注）2025年1月～12月の正社員の年間総収入の平均値（12歳以下の子がいる従業員の値から、12歳以下の子がいない従業員の値を差し引いて算出）

当社グループが認識する男女間賃金格差の主な要因

①男女の職務・配置の偏り

これまで、女性は事務やサポート的な業務、男性は法人営業や企画推進等の業務に従事させる傾向があり、それが評価の偏り、昇進スピードの差異を生み出し、結果として女性のマネジメント職割合が低くなっています。

②男女の働き方の差異

育児を理由とする長期の短時間勤務者が女性に偏っていることや、長時間労働を前提とした働き方が残っていること、男性の時間外手当や遠隔地への赴任手当が多いことが賃金格差の要因となっています。

人的資本への投資 マテリアリティ 6

主要なアクションプランは？

男女間賃金格差の解消に向けた取組み

1 男女の職務・配置の偏りの是正

これまで、従業員の配置については、女性は事務やサポート的な業務、男性は法人営業や企画推進等の業務に従事する傾向があり、以降の育成体制や昇進・登用についても男女格差が生まれる原因となっていました。しかし、性別の偏りを是正するジョブローテーションの見直しや、キャリアチャレンジを推奨する仕組みを導入した結果、法人渉外を担当する女性職員が10年間で3倍以上となりました。

今後も、本人の希望に沿った、幅広く柔軟な職務の選択ができる組織の実現に向けて取組みを進めてまいります。

■法人渉外の女性の比率の変化（広島銀行）

TOPICS 役員とのクロスメンタリングを通じた女性のキャリア形成支援

男女間賃金格差や女性管理職比率の低さの要因となる性別による職務の偏りをなくしていくために、これまで特定の職務に長年従事してきた女性職員が新たなフィールドの職務に挑戦することを後押ししています。

2025年度に実施した女性管理職（メンティ）と当社役員（メンター）とのクロスメンタリング面談もその一つです。役員が女性管理職に、本人が気づいていないキャリアの選択肢を提案する面談を実施した結果、営業事務（店舗窓口業務）に長く従事してきた女性職員が、フルバンキング支店の次長に登用されました。

女性管理職は役員とのクロスメンタリング面談（2025年度～）、女性監督職は部門長とのクロスメンタリング面談（2026年度～）を実施することにより実際の配置・登用に活かす取組みを進めています。

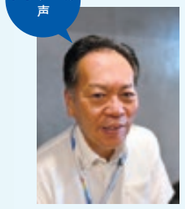
また、階層別や手挙げ制のキャリア研修など多様なラインナップの研修の実施、ロールモデルを知る企画を毎年実施するなど、職員自身が望むタイミングでキャリアを切り拓くきっかけづくりに注力してきた結果、この10年間で女性支店長数や女性マネジメント職候補者比率も順調に向上しています。

メンティの声

皆実町支店　次長
八谷 麻利子さん

私は広島銀行に入行以来、一貫して窓口営業の業務に従事してきました。2人の子どもの育児が落ち着きはじめ、新たなフィールドでの経験を通じて成長したいと感じていたときに、役員とのクロスメンタリング面談を受けました。その時に山野さんが「フルバンキングの支店長を目指してみてもいいのでは」とお言葉をかけてくださり、想定外の可能性が開けていることを感じました。未経験業務は大変なこともありますが、意欲的に取組んでいます。

メンターの声



広島銀行 取締役執行役員
山野 浩司さん

今回、女性管理職とのクロスメンタリング面談を通じ、これまで以上に女性職員の皆さんが自身のキャリアを見据え、組織貢献したいとの強い志を持たれていることに頼もしさと可能性を感じました。

未経験業務へのチャレンジ・機会には男女差がなく、これまで女性という理由でチャレンジ・機会がなかった方には、今からでもチャレンジして頂きたいと願っています。また、そのチャレンジを後押しし、サポートすることが我々の役割であると考えています。

2 男女の働き方の差異の是正

多様な人財がそれぞれの能力を最大限発揮できる「全員活躍組織」の実現に向けては、性別にかかわらず活躍できる職場環境、すなわち男女差のない働き方の実現が重要です。

現状では、長時間労働を前提とした働き方や、家事・育児負担が女性に偏る社会的慣行が、男女のキャリア形成の差異を生み出しています。

こうした課題に対応するため、「共育て」文化の醸成に向けた男性の育児参画の促進や独自の短時間勤務制度の導入などを通じて、男女が等しくキャリアを形成し活躍できる環境づくりを進めています。

目指す姿　男女差のない働き方

▲

「共育て」の促進
共育て文化の醸成に向けた
男性育休・短時間勤務制度の導入

女性のマミートラック防止
短時間勤務の細切れ取得を推奨する
独自の短時間勤務制度の導入

「共育て」の促進

当社グループでは、2022年より男性の育児参画の促進を目的として、育児休業や短時間勤務制度を活用しながら、最低1カ月以上の育児集中期間の取得を推奨し、「男性育児が当たり前」の職場風土の醸成に取組んでいます。こうした取組みが浸透した結果、2025年度の男性育児休業等取得率は109.6%となりました。

また、2026年には広島県が推進する「TEAM共家事・共育て」推進企業として認定されました。さらに、地域企業ネットワーク「はたフル」の「共育て推進」プロジェクト（P92参照）に参画した職員からの提言を受け、「リレー育休（男性の単独育休）」の取得促進を進めるなど、地域と連携しながら取組みを加速させています。

トモイク推進企業として認定

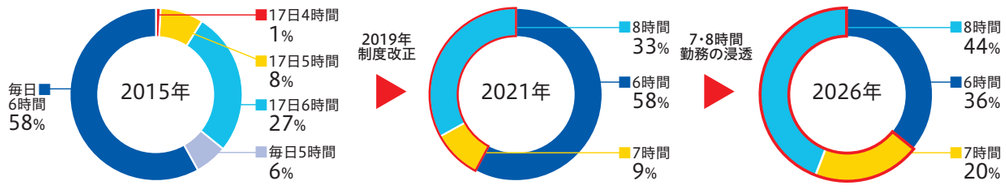
■当社が推奨する「リレー育休」（取得の一例）

ママ　育児休業（6か月）　職場復帰 →
パパ　育児休業（6か月）　職場復帰 →
▶ 夫婦が共に家事育児できる体制を整え、パートナーと共に子育てもキャリアも実現していく姿を実現

女性のマミートラック防止

女性による長期間の短時間勤務の取得が、キャリア形成に影響を及ぼす要因の一つとなっているとの課題認識のもと、2019年に短時間勤務制度を刷新しました。その結果、短時間勤務の利用期間は短縮傾向にあるほか、利用者の6割以上が7時間以上の勤務形態を選択するなど、制度の活用実態にも変化が見られています。加えて、全社的な時間外労働の削減が進んだことで、短時間勤務者と通常勤務者との労働時間の差は縮小しつつあります。

■短時間勤務者の内訳の推移（いずれも4月1日時点、広島銀行）



※ 7、8時間を選択する職員の割合が5年間で 42%→64%へと1.5倍以上増加

人的資本への投資 マテリアリティ 6

女性の意識改革と10年間の変化

この10年間で上司であるマネジメント層の意識改革は進んできた一方、「部下の女性本人が昇進や新しい挑戦を希望しない」という声も上がっている状況でした。

そこで、当社では、「女性本人の意識」の変容も重要だと考え、女性の意識変容を企図した女性職員向けキャリア研修やメンタリング面談などを強化してまいりました（下図）。研修等を通じて、特に右記の4点において、女性の意識が変容しており、制度面と女性本人の意識の両輪で、女性活躍推進を加速させています。

■研修等を通じた女性の意識の変容

変容前	変容後
家のことは自分一人で担う	▶ パートナーと共に担う
自信がないからできない	▶ 経験が先、自信は後
周囲に迷惑をかけたくない	▶ 頑張りたい気持ちを伝える
現状維持でいたい	▶ 後輩のために席を空ける

■2025年～2026年に実施した研修（累計）

施策	参加人数
キャリア研修・メンタリング（女性管理職）	79名
キャリア研修・メンタリング（女性監督職）	57名
キャリア研修（一般女性職員）	206名
公募制のマインドアップ研修	124名
ロールモデルカフェ	115名
女性マネジメント職交流会	28名
両立支援（共育て推進）セミナー	94名
合計	703名

10年間の変化

女性支店長の割合（広島銀行）

2015年度 5%（141名中7名） ➡ 2025年度 26%（117名中30名） ◀ 5倍以上

女性マネジメント職候補者の割合

2015年度 28.0%（広島銀行HD化前） ➡ 2025年度 39.9% ◀ 約1.5倍

TOPICS 地域企業と共に進めるDE&I “キャリアオーナーシッププログラム”

広島県では教育分野におけるジェンダーギャップ解消が進む一方、経済分野においては、依然として固定的な性別役割意識が残っています。若者や女性の転出が続く中、性別にかかわらず挑戦・活躍できる魅力的な労働環境の整備は、地域にとって重要な課題です。

こうした課題認識のもと、当社グループは学校法人安田学園と連携し、主体的にキャリアを切り拓く力を養う「キャリアオーナーシッププログラム」を開始しました。受講者がキャリア形成に必要な考え方を学ぶとともに、上司や同僚も参加できるセミナーを組み合わせることで、職場全体で学びを実践できる仕組みとしています。さらに、参加者が学んだ内容を安田女子大学の学生に発信することで、次世代への還元にも取組んでいます。

初年度は18社20名の参加によりプログラムを構築しました。今後は参画企業の拡大を通じて、地域におけるDE&Iの推進につなげていきます。

広島県のジェンダーギャップ指数
※ 共同通信社「都道府県別ジェンダーギャップ調査 2026」より

教育 2位 ⟷ 経済 32位

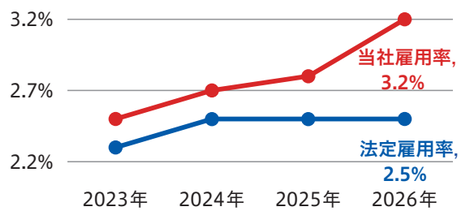
全7日間のプログラムには、上司も積極的に参加

多様性の尊重と障がい者活躍促進

当社グループでは、多様な人財がそれぞれの能力を最大限発揮し、「人生の充実感」や「働きがい」を実感できる職場づくりを目指しています。その一環として、障がいのある方々の積極的な雇用に取組んでいます。すべての人が尊重され、それぞれの役割とやりがいを持って活躍できる組織の構築は、経営上の重要課題の一つであると認識しています。そのため、特例子会社に雇用を集約するのではなく、グループ全体で適材適所の雇用を促進しています。

今後も地域の模範となる取組みを推進し、誰もが活躍できる社会の実現に貢献するとともに、障がい者雇用率3%以上を維持していきます。

■障がい者雇用率の推移（各年6月1日実績）



対話を通じたインクルーシブな職場づくり

昨年度より、障がいのある従業員の活躍を支えるため、上長向け研修を実施し、障がい特性への理解促進とマネジメント力の向上を図っています。また、障がいのある従業員向け研修や職場満足度調査を通じて当事者の声を把握し、職場環境の改善につなげています。

特例子会社ひろぎんビジネスサービスの挑戦

当社グループの特例子会社であるひろぎんビジネスサービスは、2024年9月20日付で厚生労働省より「もにす認定（障害者雇用優良中小事業主認定）」を取得しました。2025年度は、社内外からの見学やインターンシップを積極的に受け入れ、障がい者雇用や職場づくりに関する知見を地域へ発信しました。

多様性の尊重とLGBTQ+理解増進

HATAful で創る「誰もが自分らしく働ける広島」

2025年度には、地域企業ネットワーク「HATAful（はたフル）※1」のプロジェクトとして、当社グループが中心となり「はたフルPride」を立ち上げ、地域におけるLGBTQ+の理解促進に向けた活動を展開しました。

活動内容	人事・マネジメント層を対象とした研修会
	HATAful企業対象 動画コンテンツ提供
	HATAfulアライ（応援者）ステッカー作成

広島県初　ひろしまプライドパレードの参加

昨年、広島県で初めて開催された「ひろしまプライドパレード」では、HATAfulがメインスポンサーを務め、参画企業とともに参加しました。地域の皆さまから多くの共感と声援をいただき、多様性を尊重する社会の実現に向けた地域の期待と、本活動の意義を改めて実感する機会となりました。

自分らしく活躍できるひろぎんグループを目指して

当社グループはSOGI（性的指向・性自認：Sexual Orientation and Gender Identity）に関する理解促進と職場環境の整備に取組んでいます。性的指向や性自認は特定の人だけの課題ではなく、すべての人に関わる人権課題であるとの認識のもと、「誰もが自分らしく生き、活躍することができる組織」の実現を目指しています。

2025年度 アライ表明者200名達成

HATAful Prideによる研修や全従業員を対象とした「DE&I WEEK※2」の開催を通じて、SOGIやLGBTQ+への理解促進に取組んでいます。その結果、アライを表明する従業員は200名に達しました。今後も対話と学びの機会を創出し、多様な人財が活躍できる組織風土の醸成を進めていきます。

アライステッカー

※1　HATAful（はたフル）：P.92をご参照
※2　DE&I WEEK：2023年度にスタートした職員向け啓発プログラム

人的資本への投資 マテリアリティ 6

ボーダーレスな働き方

当社グループでは、すべての従業員が時間や場所、所属・組織、キャリア等の様々な境界を超えて、保有する能力を最大限に発揮するための環境整備を行う中で、多様な価値観やスキルの獲得、新たな環境への積極的なチャレンジを促進しています。

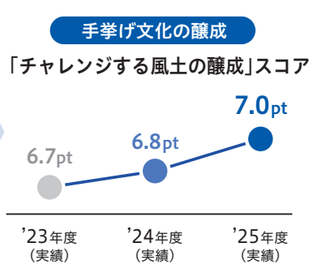
所属・組織を超えた主体的な挑戦・成長への支援

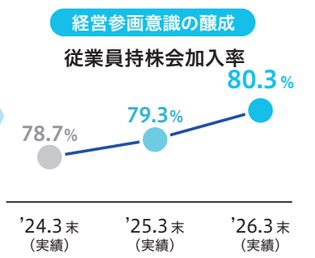
当社グループは、所属・組織を超えた従業員一人ひとりの主体的な挑戦と成長を支援するため、社内インターンシップや越境業務体験制度（ひらめき☆1Days）、ポストチャレンジ制度（広島銀行では、2025年度115名の応募があり、45名が異動）など、多様な挑戦機会を提供しています。これらの制度を通じて、従業員が自らキャリア形成に取組み、これまで経験したことのない業務や組織、価値観に触れることで、視野の拡大や専門性の向上につなげています。

所属・組織を超えた主体的な挑戦

		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	累計参加人数（2026.3末時点）
手挙げのチャレンジ	社内インターンシップ					1,088名（2022年度～）
	ひらめき☆1Days（越境業務体験制度）					118名（2023年度～）
	はたフル（地元企業・行政との越境プロジェクト）					135名（2024年度～）
	JIMラボ・JIMキャラバン					107名（2025年度～）
経営陣との対話	未来創造タスクフォース：未来創造推進WG（従業員が経営陣へ提言するプロジェクト）					50名（2022年度～）
	役員へのリバースメンター制度					63名（2023年度～）
	社外役員との意見交換会					97名（2023年度～）
	タウンホールミーティング（経営陣と従業員の対話機会）					1,775名（2024年度～）

インパクト

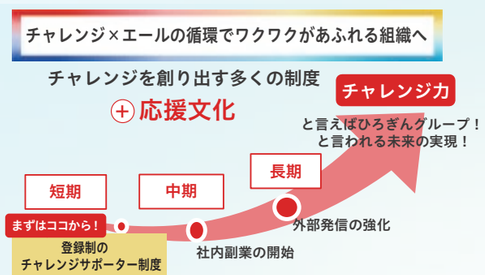




TOPICS チャレンジサポーター制度はじめました

当社グループでは、2026年7月より誰かのチャレンジを応援したいと思っている人を会社公認の応援者に任命する「チャレンジサポーター制度」の運用を開始しました。

この制度は、2025年度の「未来創造推進ワーキンググループ」の提言から生まれ、これまでに様々なチャレンジを経験した従業員（新入職員から社長まで）がサポーターに任命されました。ボーダーレスに挑戦する人を増やすと同時に応援文化を醸成し、全ての従業員が当社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ます。



※未来創造推進ワーキンググループの提案書より

所属・組織を超えた多様な価値観・スキルの獲得

当社グループでは、2024年度62名、2025年度49名のキャリア採用者を迎え入れ、2026年度には66名の採用を目標としています。今後も金融業界に限らず、様々な業種で豊富な経験を持つキャリア人財の積極的な採用を進めていきます。

また、広島銀行では、転職や結婚、介護など様々な理由で退職された方を対象とした「ウェルカムバック制度」に加え、2024年11月より、アルムナイ（退職者）との中長期的な関係構築を目的とした「アルムナイネットワーク」の運用を開始しました。さらに、2026年1月には社員紹介制度である「リファラル採用」も導入し、これまでに3名の新たな人財の採用につながっております。

カムバック採用者の声

営業店
大竹千寿

一度退職して他行で働いていましたが、同じ銀行員として勤務するならもっと広島の地域に密着したサービスを提供したいと考えるようになった頃、広島銀行のホームページで「アルムナイ採用」を知りました。来店されるお客さまも多く、幅広いサービスを提供できるので毎日楽しく仕事ができていて「戻ってきて良かった！」と感じています。今後はさらに向上心を持ってさまざまなことにチャレンジし、自分のやりたいことを見つけて成長していきたいと考えています。

キャリア採用者の声

ソリューション営業部
甲田 晃

私は2025年12月にUターンで広島銀行に入行しました。前職では東京で土地の仕入れや開発、融資に携わってきたので、その経験や土地勘、リスク管理の知識が今の仕事にも活きていると感じています。広島銀行では、地元ならではのコミュニティのつながりやさまざまなビジネスモデルを学べるのがとても面白いです。これまでの経験を活かして、広島の街づくりやコミュニティ形成に積極的に関わっていきたいと思っています。

時間や場所を超えた柔軟で効率的な働き方の実現

当社グループでは、時間や場所に囚われず柔軟な働き方ができるよう、各種制度を整備しています。多くの従業員がフレックスタイムやリモートワーク制度を活用しており、オフィス勤務とリモート勤務を組み合わせたハイブリッドワークが定着しています。

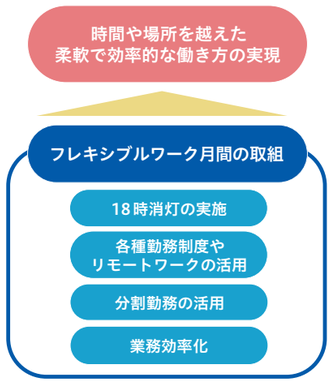
さらに、2026年8月には、HATAful「共働き世代のスマートワークチャレンジプロジェクト」の提案を踏まえた施策として、「フレキシブルワーク月間」を新たに実施しました。この期間を柔軟な働き方へのチャレンジや自らの働き方を見直す機会として位置付け、従来の制度の活用や分割勤務の推奨、柔軟な勤務形態の試行などを行い、働きやすい職場環境づくりをさらに強化しています。

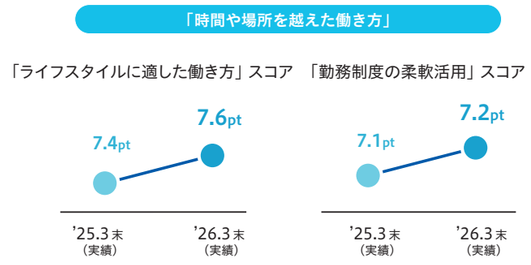
1人当たり平均有給休暇取得日数	15.4日

※広島銀行（出向者等を除く）

1人当たり月平均時間外労働時間	12.7時間

※広島銀行（管理職・出向者等を除く）





※従業員を対象としたエンゲージメント調査におけるスコア

人的資本への投資 マテリアリティ 6

エンゲージメントの強化

当社グループでは、あらゆる取組みの土台となるチャレンジ精神を企業カルチャーとし、周囲に関心を持ち、褒め合う組織風土を醸成することで従業員一人ひとりのエンゲージメント向上へとつなげています。

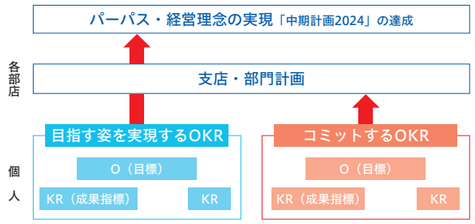
褒める文化・チャレンジする風土の醸成

当社グループでは、変化を恐れずチャレンジが当たり前にできる組織とするため、果敢なチャレンジや周囲の挑戦を応援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。

広島銀行では2023年度より、内向きな競争や短期的な成果のみに囚われることなく、従業員本人の内発的動機に基づく目標設定と、その達成に向けた取組状況を評価の対象とする新たな評価制度を導入しています。OKRと呼ばれる目標設定の仕組みを取り入れ、従業員のすべての活動と当社グループの経営理念の方向性を一致させることにより従業員の仕事に対するやりがいとモチベーションの向上を図っています。

加えて、2025年度には評価制度の見直しを行いました。従業員一人ひとりのパフォーマンスに応じたきめ細かい評価を企図した評価マークの細分化や評価の客観性や納得性を高めるため、評価目線の設定を実施しました。モチベーションを起点とし、個人が挑戦と成長を繰り返すことで、持続的に成果を生み出す組織を目指していきます。

■ひろぎん版OKRの導入



職員の定着・早期活躍支援

当社グループは、従業員の離職を抑え、定着・早期活躍を支援することで、人的資本投資の効果も最大化されるとの考えのもと、オンボーディングプログラムの拡充を図っています。

新入職員向けの研修は、適時適切に実施できるように時間を掛けヒアリングや分析を行い見直しており、結果として、入社3年以内離職率は低位で推移しています。

また、広島銀行では、2025年３月、キャリア採用者の定着支援、即戦力化を企図して、新たに独自のオンボーディングハンドブックを作成、早期活躍を実現する実用性の高い内容となっています。

■入社3年以内離職率（2026年4月1日時点）　<参考>

グループ会社名	2021年度入社	2022年度入社	2023年度入社	2024年度入社（2年経過）	2025年度入社（1年経過）
広島銀行	21.2%	13.5%	9.3%	2.3%	2.3%
ひろぎん証券	25.0%	11.0%	0.0%	8.3%	0.0%
ひろぎんリース	0.0%	16.7%	25.0%	0.0%	0.0%
ひろぎんITソリューションズ	18.2%	12.5%	27.6%	9.1%	6.3%

※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3年以内に離職した人数÷該当年度の入社社員数×100%

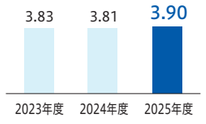
従業員のエンゲージメント向上

当社グループの持続的な成長を測る一つの指標として、パーパスや企業風土への共感、仕事への熱意など、「期待」と「実感」という観点から、全従業員を対象としたエンゲージメント調査を実施しており、2025年度はエンゲージメント指数：3.90、eNPS：46.7%といずれも2023年度以降で、最高となりました。

加えて、2024年度より同調査内で、当社グループが大事にする独自KPIとして褒める文化・チャレンジする風土の醸成状況の定量的な把握を開始しました。従業員が誇りを持って働ける企業風土・職場環境の構築に努めていきます。

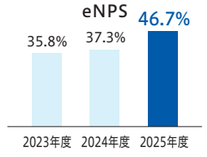
■2025年度エンゲージメント調査結果

エンゲージメント指数



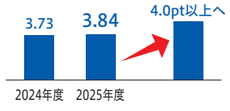
※従業員の熱意や意欲、会社への信頼の深さ等を表す指標で、５段階評価（５が最高値）の平均値

eNPS



※従業員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

褒める文化・チャレンジする風土の醸成に係る指数



※褒める文化やチャレンジする風土の醸成に係る設問への回答から算出、５段階評価（５が最高値）の平均値

ウェルビーイング支援

当社グループでは、従業員が最高のパフォーマンスを発揮できる状態を実現するため、職場におけるウェルビーイングの実現に取組んでいます。具体的には、心身共に健康であること（フィジカル・ウェルビーイング）、経済的に豊かであること（ファイナンシャル・ウェルビーイング）、主体的にキャリアを構築できていること（キャリア・ウェルビーイング）、所属する地域や組織に愛着を持ってコミットできていること（ソーシャル・ウェルビーイング※）を支援しています。

※：P92の特集04に地域のDE＆I、ソーシャル・ウェルビーイングの推進として主な取組みを記載。

フィジカル・ウェルビーイングの取組み

当社グループは、従業員の心身の健康を第一に考え、「ひろぎんグループ健康経営宣言」に則り、グループ全社で健康経営を推進しており、以下の通り、健康経営優良法人認定を取得しています。加えて、当社は、従業員の健康増進に向けたスポーツ活動の支援や促進に対する取組実績が認められ、「スポーツエールカンパニー2026」に5年連続認定されました。

■健康経営優良法人2026

■スポーツエールカンパニー2026

認定種類	法人名	認定回数
健康経営優良法人2026（大規模法人部門）	株式会社ひろぎんホールディングス	2年連続
	株式会社広島銀行	8年連続
	ひろぎんITソリューションズ株式会社	初の認定取得
健康経営優良法人2026（中小規模法人部門）	ひろぎん証券株式会社	初の認定取得
	ひろぎんリース株式会社	2年連続
	ひろぎんヒューマンリソース株式会社	2年連続

ファイナンシャル・ウェルビーイングの取組み

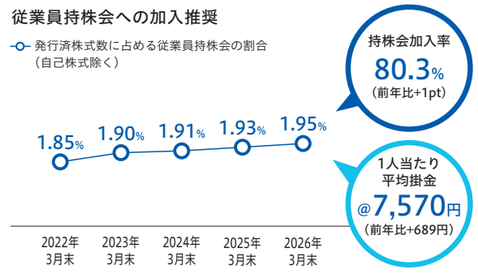
当社グループは、仕事における働きがいのみならず、従業員の人生の充実が重要であるとの認識のもと、ファイナンシャル・ウェルビーイングの実現に取組んでいます。

そのためには、従業員の生活の基盤となる報酬面の充実は欠かせない要素であり、公正・公平な処遇を徹底する中、従業員の処遇水準の改善に継続的に取組んでいます。なお、すべての従業員の賃金について、最低賃金や同一労働同一賃金に関する法令を遵守しています。

また、従業員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、ESOP信託も導入する等し、持株会への加入率は約80%と高い水準となっています。

■従業員持株会の状況

従業員持株会への加入推奨



キャリア・ウェルビーイングの取組み

当社グループでは、従業員が会社主導の受動的なキャリア形成から抜け出し、自ら主体的にキャリアを切り拓くことを組織的に支援しています。具体的には、キャリア自律を進めるサイクルとして4つのステップを示し、各ステップにおいて、従業員が主体的に自身のキャリアについて考え、悩み、選択することができるようグループ一体で支援の充実を図っています。

キャリア自律サイクル	具体的支援の取組み
①自己理解を進める	・全従業員向けキャリアe-ラーニング ・全従業員向けキャリアワークシート
②気になる領域を調べる/他者に会う	・当社グループのキャリアパスモデル・未来をひらげるインタビューレポート集 ・社内インターン、ひらめき☆1Days 等
③将来を描いてみる	・各年代（若手、30/40/50代）に向けたキャリア開発研修
④とりあえずやってみる！	・1on1ミーティングで上司が挑戦を後押し *2025年度は全管理職に向け、「挑戦を促す1on1」研修を実施

特集 03

当社の「働く場所としての魅力」向上に向けて

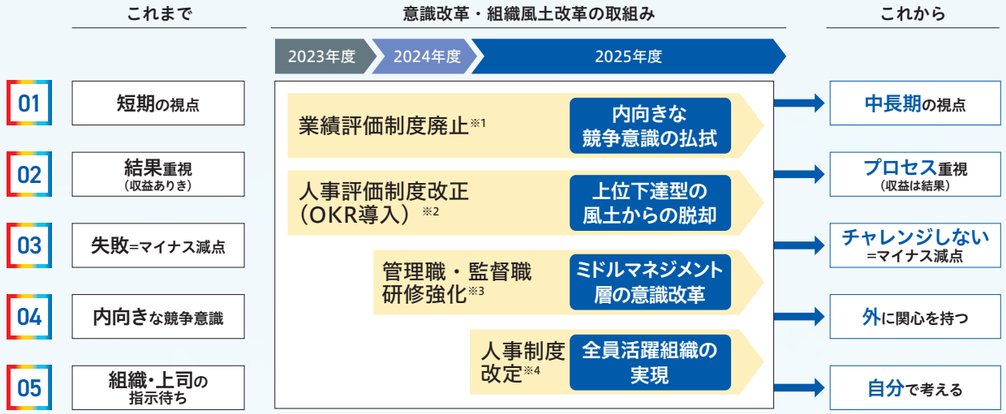
― 社員クチコミサイト「OpenWork」で見る企業カルチャー改革の成果 ―

当社グループでは、「変化を恐れず、全員が主役となって価値を創造する集団」となることを目指して、自ら手を挙げてチャレンジする組織風土の醸成を図っています。本特集では、オープンワーク株式会社が運営する社員クチコミサイト「OpenWork」（openwork.jp）のデータを活用し、これまでの企業カルチャー改革の取組みにより、従業員の会社評価（クチコミ）に実際にどのような変化があったのかを可視化しました。

取組み

「変化を恐れず、全員が主役となって価値を創造する集団」を目指す！

業績評価制度廃止・人事制度改定など大胆な制度改革を通じて、銀行業界特有の「減点主義文化」や「上位下達文化」からのマインドチェンジを図っています。

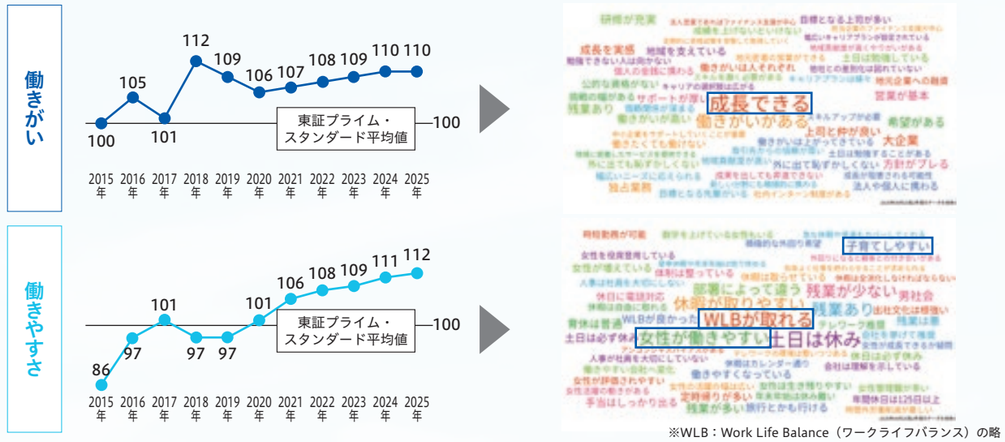


※1 本部が営業店ごとに業績目標を定めたうえで、営業店を順位付けする業績評価制度を廃止
※2 OKR（Objectives and Key Results）という目標設定の仕組みを導入し、組織・上司ではなく、従業員自らが個人目標を設定する制度へ改正
※3 管理職・監督職を対象としたマネジメント能力・対話スキル向上を企図した研修（全員参加必須）を、年度毎に開催
※4 年次に拠らない適財適所を可能とする人事制度へ抜本改定

成果・変化

従業員クチコミサイト「OpenWork」で 上位地銀No.1 の評価を獲得

こうした意識改革の取組みを通じて、社員クチコミサイト「OpenWork」に寄せられたクチコミスコア※5は年々上昇し、「総合評価」（社員による会社評価ランキング）では上位地銀15行の中でNo.1の評価※6を得るなど、離職率低下（詳細P.89）や従業員エンゲージメント向上（詳細P.89）にもつながっています。



※WLB：Work Life Balance（ワークライフバランス）の略

※5 クチコミデータ抽出期間は「2007年7月14日から2026年3月末まで」とした広島銀行のクチコミデータ（累積クチコミ数：609件）。
クチコミスコアは、オープンワーク株式会社が運営する社員クチコミサイト「OpenWork」（openwork.jp）に寄せられたクチコミ文章（テキスト情報）を用いて、株式会社クレジット・プライシング・コーポ レーションの独自の調査・分析に基づき、広島銀行の組織風土を「働きやすさ」と「働きがい」の2つの観点からAIで数値化したもの（「働きやすさスコア」、「働きがいスコア」は、東証プライム・スタンダード市場上場企業の平均値を100とした場合の相対値で表示）
※6 広島銀行の総合評価は、5点満点中3.74点（全掲載企業8万社中上位2%）。比較対象は、地方銀行セクターの株式時価総額上位15社（当該上場企業が銀行持株会社の場合は、最も従業員数が多い傘下の子銀行）。いずれも2026年8月26日時点。

特集 04

地域の「働く場所としての魅力」向上に向けて

― 地域のDE&I、ソーシャル・ウェルビーイングの推進 ―

広島県の転出超過を背景に、2024年5月、当社グループを含む地域企業で活動をスタートした「HATAful（はたフル）」（カラフルで魅力的な“働く”を創出する企業ネットワーク）。当社グループは年齢や性別にかかわりなく挑戦し、成長できる地域をつくることが転出超過を抑制し、「広島県で働きたい！」と思う人を増やすことにつながると考え、「はたフル」というプラットフォームを通じて、様々な施策を実行しています。

共育ての促進

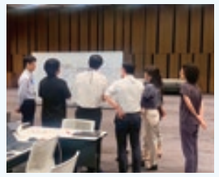
共働き世代のスマートワークチャレンジプロジェクト

夫婦がいる世帯の7割以上が共働きとなっている現在、従来の「共働き片育て」から「共働き共育て」への変革を進めるべく、地域企業が共働しています。

2025年10月　広島県に対する「共育て」を促進する施策案の提言会の様子

広島県庁へ「共育て」推進施策を提言

はたフル参画企業6社20名のプロジェクトメンバーが集まり、「企業」「夫婦当事者」「行政」の3チームに分かれて、広島県において「共育て」を促進する施策を提言しました。その提言を受けて、2026年度は共育て実践者等のロールモデル座談会や、共育てしながらキャリア形成できる企業の表彰式などを実装していきます。


プロジェクトメンバーのディスカッション

地域女性のキャリア支援

はたフル「クロスメンタリング」キャリアカフェ

県内企業で働く女性（メンティ）が、他社の女性役員や管理職（メンター）と出会い、視野を広げ、キャリアビジョンを明確に描く支援として、2025年からはたフル「クロスメンタリング」を実施しています。メンターとメンティのマッチングに先立って、メンターとメンティの交流会「キャリアカフェ」を2026年7月17日に開催しました。

地域企業13社87名の女性職員がキャリア交流

当社グループをはじめとする地域企業13社からメンター29名、メンティ58名が一堂に会し、全メンターから自身のキャリアヒストリーや人生の山谷グラフを紹介。その後、メンター・メンティをマッチングしクロスメンタリング面談を実施します。

＜当日のプログラム＞
①メンター29名によるリレー自己紹介
②グループに分かれラウンドテーブル交流会

広島就職のリアル

HATAful×OpenWork ～クチコミ５万件超から見えた「広島で働く」の現在地～

はたフルと“オープンワーク”が協働し、2026年春より、県内外で働くビジネスパーソンのクチコミデータを分析し、広島県内企業の労働環境の魅力や課題を明らかにする共同プロジェクトを開始。

その研究成果の第一弾として、広島県を一つの企業に見立ててクチコミデータを分析し、県内企業に共通する傾向や得られた示唆を共有する研究成果共有会を開催しました。

年収の絶対額が低いのではなく上がるペースが遅いことや、働く場所がないのではなく、転職ボリュームゾーンである第二新卒向けの求人を転職市場に十分出せていないことなど、転出を抑制し転入を促すためのヒントを、地域企業の皆さまに展開することができました。今後も第二弾、第三弾と、地域の魅力UPに向けたヒントを発信していく予定です。

＜当日のプログラム＞	
第一部	はたフルラボの研究成果共有会
	講演・パネルトーク
	①やりがいを求めて県外に転出していく人材は どこに（地域、会社）、なぜ転職しているのか
	②「広島ではやりたい仕事がない」から、大都市圏へ転出する・Uターンをためらう
	⇒求人内容にそんなに差があるのか？
	③生涯年収で見たときに、広島の企業は本当に見劣りするか
	ディスカッション・県内企業が努力すべきポイントとは？
第二部	交流・情報交換会～広島を働く場として魅力的にするためには～

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション） マテリアリティ8

「75年は草木も生えない」…原子爆弾の投下直後はそう言われた広島ですが、81年が経った今、豊かな緑に鳥がさえずり、日本の成長を支える産業で栄えた街には笑顔が溢れています。今では当たり前に感じるこうした風景は、「夢見る20年後の広島」をキャッチフレーズに展開された植樹活動や、戦後復興に尽力された経営者・労働者の皆さまの「未来を創る意志」で創り上げられたものです。
「75年後も広島は緑と笑顔で溢れているだろうか」…この問いへの答えは、今を生きる私たちの意志にかかっています。地域総合サービスグループとして、地域の皆さまとビジョンを語り、組織の枠組みを超えた連携を促進し、希望に溢れた未来を共創していきます。

執行役員　サステナビリティ統括部長　**木下 麻子**

目指す姿と現状の課題は？

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）は、ものづくりが盛んである地域特性上、人口当たりの温室効果ガス排出量が多い地域です。とりわけ、地域主要産業である自動車・船舶セクターでは、EVシフトや次世代燃料船への転換など、ビジネスモデルレベルでのトランジション（脱炭素社会への円滑な移行）に向けた検討・対応が今後まさに求められてくると想定される状況です。こうした中で、地元地域と共存共栄の関係にある当社グループは、自然環境のサステナビリティの観点のみならず、地域産業のサステナビリティの観点からも地域のカーボンニュートラル実現に向けた取組みを加速させていくことが喫緊の課題であると認識しています。

主要なアクションプランは？

1【当社グループのSX】再エネ導入・ZEB化等を通じた脱炭素経営の推進
2【お取引先企業のSX】重点セクター（自動車セクター・船舶セクター）を軸としたエンゲージメント強化
3【地域のSX】広島県や地域中核企業等と連携した地域全体のカーボンニュートラル促進

当社グループでは、前述の課題認識を踏まえて、<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より一層進めていくことを目的として、「温室効果ガス排出量削減」と「サステナブルファイナンス推進」の中長期目標を設定のうえ、地域のカーボンニュートラル実現に向けた取組みを推進しています。

主要KPIとその進捗状況は？

主なKPI	進捗
温室効果ガス排出量（スコープ1・2） カーボンニュートラル（2030年度）	温室効果ガス排出量（スコープ1・2） 2013年度比 ▲80.3%（2025年度）
サステナブルファイナンス実行額 2兆円（2021年度～2030年度）	サステナブルファイナンス実行額 1兆690億円（2021年度～2025年度）
広島県内の環境ファイナンス実行額 3,000億円（2024年度～2028年度）	広島県内の環境ファイナンス実行額 1,241億円（2024年度～2025年度）

当社グループのSX

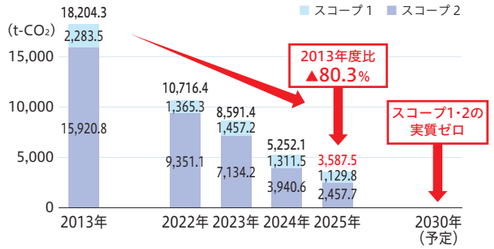
当社グループの事業活動における温室効果ガス排出量削減

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

当社グループの事業活動における排出量（スコープ1・2）の2025年度実績は、3,587.5t-CO_2であり、2013年度対比で80.3%削減しました。

当社グループでは、スコープ2の半分近くを占める主要3拠点（本社ビル、ゲネシスビル（データセンター）、中央ビル（事務センター））の使用電力の再エネ切替（2023年度までに実施）のほか、自社所有物件への太陽光発電設備の設置等、社内炭素価格1トンあたり14,000円を設定し、目標達成に向けて着実に取組みを進めていく考えです。

■温室効果ガス排出量



当社グループの建物等の省エネ投資への取組み

スコープ1・2削減の基本は、経済的合理性の観点からも、「省エネ」であると考えており、自社建物への省エネ投資にも積極的に取組んでいます。

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

また、広島銀行にて環境省「令和5年度ZEB実証事業」における「ZEBリーディング・オーナー」の登録を受けるなど、店舗等建物のZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）化の取組みや社用車の低排出ガス認定車への入替え等、積極的に取組みを進めています。

ZEBの4種類	ZEB認証建物	
ZEB※1	3建物	十日市支店、安支店、福山南支店
Nearly ZEB※2	6建物	広支店、福山北支店、向洋支店、祇園支店、三原支店、今治支店
ZEB Ready※3	9建物	ひろぎんキャリア共創センター、海田支店、緑井支店、尾道栗原支店、広島個人ローンセンター、古市支店、岡山支店、児島支店、笠岡中央支店
ZEB Oriented※4	0建物	－

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

当社グループのサステナビリティ関連の方針

グループサステナビリティ基本方針

当社グループは、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として認識し、地域社会、お客さま、株主・投資家の皆さま、当社グループをはじめとする様々なステークホルダーの権利や立場を尊重しつつ適切に協働するとともに、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図ることを目的に、「グループサステナビリティ基本方針」を定めています。

その他、サステナビリティに関連する方針として、「環境方針」のほか、環境・社会に対するリスクまたは影響の重大性を踏まえた「環境・社会課題の解決に向けた投融資方針」、あらゆるステークホルダーの人権を尊重するための「人権方針」、当社グループがあらゆる法令やルールを守ることを定めた「腐敗（贈収賄・汚職）防止方針」等を定めています。

- コーポレートガバナンス基本方針
- グループサステナビリティ基本方針
  - 環境方針
  - 環境・社会課題の解決に向けた投融資方針
  - 人権方針
  - 腐敗（贈収賄・汚職）防止方針

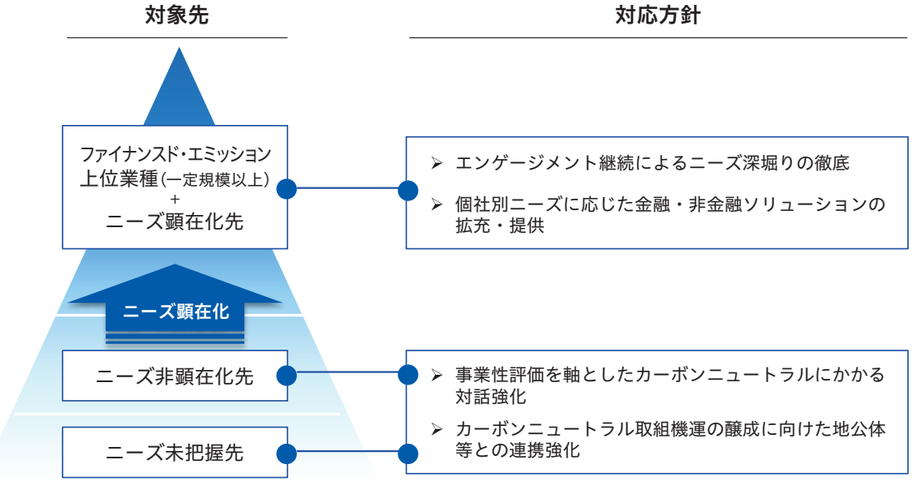
SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）マテリアリティ 8

お取引先企業のSX

お取引先企業のカーボンニュートラルに向けた活動

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

当社グループでは、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（FE（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を優先的に進めています。



温室効果ガス排出量（スコープ3/カテゴリ15）の実績

当社グループでは、投融資ポートフォリオの排出量の計測・開示に係る取組みを進める国際イニシアティブ PCAF（Partnership for Carbon Accounting Financials）に加盟するとともに、PCAFの定める基準（PCAF Standard）に基づき、投融資ポートフォリオにおける排出量（FE（ファイナンスド・エミッション））を算定しています。

単位：百万t-CO_2

	エネルギー		運輸					素材・建築物					農業、食料、林産物				その他	合計
	電力	石油・ガス	空運	海運	鉄道	陸運	自動車・部品	金属・鉱業	化学品	建材	資本財	不動産	飲料	農業	食品・肉	紙、林産物		
FEの合計（前期比）	2.51 (0.00)	2.23 (0.51)	0.39 (0.05)	5.52 (0.68)	0.15 (0.06)	0.47 (0.03)	2.40 (0.46)	1.15 (0.14)	0.86 (0.08)	0.04 (0.00)	5.23 (▲1.14)	0.32 (0.06)	0.07 (0.01)	0.14 (0.02)	2.50 (0.01)	0.40 (0.00)	4.00 (0.03)	28.36 (1.01)
スコープ1・2	1.55	1.14	0.30	2.51	0.08	0.30	0.08	0.73	0.35	0.00	0.42	0.01	0.00	0.09	1.79	0.16	0.70	10.22
スコープ3	0.95	1.10	0.09	3.01	0.06	0.17	2.32	0.42	0.51	0.04	4.81	0.31	0.06	0.04	0.71	0.24	3.30	18.14
うち「地元エリア先」かつ「メイン・準メイン先」の合計	0.25	0.97	0.04	2.76	0.05	0.30	0.32	0.35	0.30	0.03	1.72	0.04	0.01	0.11	1.71	0.14	2.66	11.73
スコープ1・2	0.22	0.70	0.03	1.25	0.04	0.19	0.03	0.22	0.11	0.00	0.26	0.00	0.00	0.07	1.25	0.04	0.49	4.89
スコープ3	0.03	0.27	0.01	1.50	0.01	0.10	0.29	0.13	0.19	0.02	1.47	0.03	0.01	0.03	0.47	0.10	2.17	6.85

※スコープ3/カテゴリ15排出量について
・算定範囲：2025年度末における法人貸出およびプロジェクトファイナンスが対象であり、TCFD提言における開示推奨セクター等を参考に分類しています。
　なお、算定に必要なデータが不足している先は対象外としています。
・算定方法：PCAF Standardに基づく算定を実施し、企業開示データ等を活用。データが得られない場合は、PCAFデータベースから引用した排出係数等を用いて推計。なお、PCAFデータベースにはスコープ3下流の排出係数が含まれていません。
・FE（ファイナンスド・エミッション）=投融資先のGHG排出量×帰属係数（帰属係数:投融資額÷（各取引先・プロジェクトの負債+資本））
・お客さまの温室効果ガス排出量の開示拡大やPCAFの定める基準の変更、業種分類の変更等により、今後算定結果は大きく変更する可能性があります。
・データクオリティスコア：スコープ1　3.36、スコープ2　3.37、スコープ3　3.38

自動車セクターへのエンゲージメント

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

2023年度から、自動車部品製造における鋳造工程のカーボンニュートラル化（石炭コークスからバイオマスへの燃料転換に向けたサプライチェーン構築）に向けた検討・支援をはじめました。2024年度には、自動車サプライヤー向けカーボンニュートラルコンサルティングサービスを創設し、取引先企業への提案・活用を促進しています。今後も、マツダ株式会社の掲げるカーボンニュートラルの3本柱である「省エネ」「再エネ」「カーボンニュートラル燃料」の取組みに応じたソリューションメニューの拡充を図っていきます。

2023年度	2024年度	2025年度
・自動車部品製造の鋳造工程のカーボンニュートラル支援に向けた支援の検討※1 ・自動車産業支援に注力する地銀6行との「自動車産業支援の高度化に向けた覚書」の締結	・自動車サプライヤー向けカーボンニュートラルコンサルティングサービスの創設	・自動車部品製造の鋳造工程のカーボンニュートラル支援に向けた活動 ・カーボンニュートラルコンサルティングサービスの提案・活用

※1：環境省公募支援事業「令和5年度地域におけるESG金融促進事業」への採択・参画を通じた取組み

船舶セクターへのエンゲージメント

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

2023年度に署名した「ポセイドン原則」※2に基づき、2024年度は、広島銀行の船舶融資ポートフォリオにおける気候変動目標との整合度合（Portfolio Climate Alignment※3）を算出し、公表しました。本取組みを通じて得られる知見や今後の環境規制の動向を踏まえ、2025年度以降は、お取引先企業の持続的成長に向けた対話を実施しています。

2023年度	2024年度	2025年度
・ポセイドン原則への署名※2	・船舶融資ポートフォリオにおける気候変動目標との整合度合（Portfolio Climate Alignment※3）を公表	・ポセイドン原則の実績を踏まえた、取引先への情報提供の強化

※2：国際海事機関（IMO）が採択した国際海運における温室効果ガス排出削減目標に対して金融面から貢献することを目的として設立
※3：融資船舶の温室効果ガス排出量実績値とポセイドン原則が規定する基準値の乖離率を融資残高に基づく加重平均により算出。IMO目標との整合度合いを示す指標であり、0%が目標と一致している状態を指す（スコアがマイナスの場合、目標を上回るペースでの削減、プラスの場合、目標を下回るペースでの削減状態であることを指す）

TOPICS ポセイドン原則への署名とお取引先企業との対話

子会社である広島銀行では、2023年10月にポセイドン原則への署名を行っています。2024年度以降、広島銀行の船舶融資ポートフォリオにおける気候変動目標との整合度合（Portfolio Climate Alignment）を算出し、公表しています（国内銀行では2位、地方銀行では1位の水準）。

今後も、本取組みを通じて得られる知見や今後の環境規制の動向を踏まえ、お取引先企業の持続的成長に向けた対話を継続していきます。

広島銀行のPortfolio Climate Alignment（2025年12月末基準）：**+3.3%**

国内銀行**2位**
地方銀行**1位**

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）マテリアリティ 8

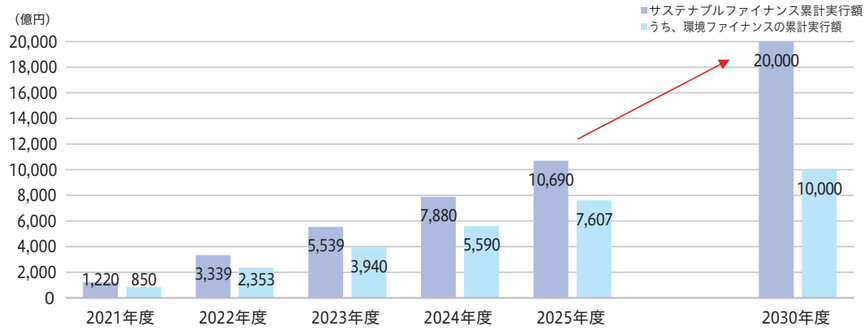
お取引先企業のサステナビリティに係るコンサルティングの概要

サステナブルファイナンス・環境ファイナンス

サステナブルファイナンス実行額（累計）の2025年度までの実績は、10,690億円、環境ファイナンスは7,607億円となっています。引き続き、お客さまのニーズに合わせた最適なソリューションの提供により、目標達成に向けた取組みを進めていきます。

目標設定項目	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	5年間累計	累計進捗率
サステナブルファイナンスの実行額（2兆円/2021年度～2030年度）	1,220億円	2,119億円	2,200億円	2,341億円	2,810億円	10,690億円	53.5%（5年/10年）
うち、環境ファイナンスの実行額（1兆円/2021年度～2030年度）	850億円	1,503億円	1,587億円	1,650億円	2,017億円	7,607億円	76.1%（5年/10年）
うち、広島県内の環境ファイナンスの実行額（4,300億円/2021年度～2028年度）	268億円	510億円	522億円	561億円	680億円	2,543億円	59.1%（5年/8年）

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



地域のSX

自治体等と連携した取組み

当社グループでは、2024年度より「中期計画2024」の地域活性化指標に「広島県内の温室効果ガス排出量の削減」を掲げており、広島県等の自治体と連携した取組みを進めております。

2025年度は、広島県と連携して環境省の「地域ぐるみでの脱炭素経営支援体制構築モデル事業」に取組みました。2026年3月に、広島県と『地域ぐるみの脱炭素×資源循環セミナー』を共催し、2026年7月には、広島県と県内の金融機関等が共同で『ひろしま脱炭素経営支援コンソーシアム（HIROSHIMA Net Zero Partners（HiNZ（ヒンツ））』を設立しました。

コンソーシアムでは、①機運醸成（セミナー・マッチングイベント）、②支援促進（優良事例の認定制度や表彰制度）、③資金循環（J-クレジットの活用・促進）等連携して実施する予定です。

■『ひろしま脱炭素経営支援コンソーシアム』設立総会の様子

地域中核企業等と連携した取組み

当社グループでは、地域中核企業等と連携した地域レベルでのエンゲージメントが必要と認識しています。

2025年3月には、株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループとの間で「山陽地域のサステナビリティ推進に向けたパートナーシップ協定」を締結しました。2025年度は連携した取組みとして、お取引先企業のCFP（カーボンフットプリント）算定に関する取組みや、小中学生向けの環境教育イベントの共催の取組みを実施いたしました。

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

■地域中核企業等と締結した主な連携協定

締結時期	締結先	締結協定の名称
2021年12月	中国電力株式会社	地域企業のカーボンニュートラル対応支援に向けた連携協定
2023年3月	広島ガス株式会社	広島県内企業のカーボンニュートラル対応支援に向けた業務提携契約
2024年2月	呉市・双日株式会社・NECネッツエスアイ株式会社	脱炭素社会実現に向けた包括連携協定
2025年3月	株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ	山陽地域のサステナビリティ推進に向けたパートナーシップ協定

TOPICS ちゅうぎんフィナンシャルグループと連携したCFPの取組み

2025年3月に株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループとの間で締結した「山陽地域のサステナビリティ推進に向けたパートナーシップ協定」に基づき、「脱炭素コンサルティング人財育成に向けた取組み」として、CFP（カーボンフットプリント）に関するプログラムを、2025年11月から2026年3月に実施しました。

当社グループでは、賀茂鶴酒造株式会社にご協力いただき、日本酒のCFP算定およびブランディングへの活用提案を実施しました。

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）マテリアリティ 8

TCFD提言への対応

ガバナンス

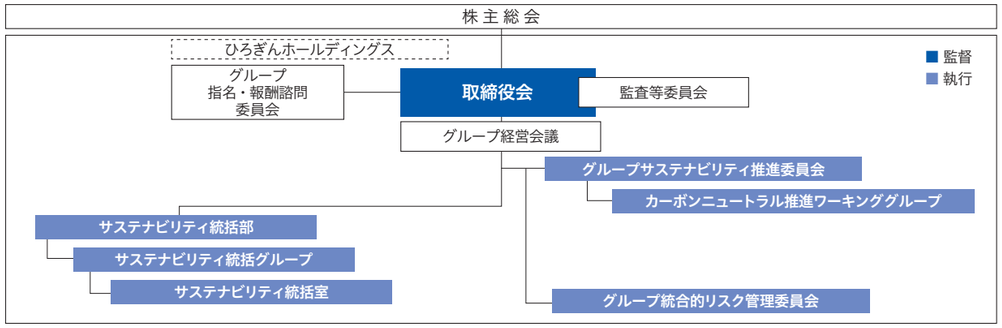
TCFD提言等への対応

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いるほか、TCFDコンソーシアムへ入会（2026年4月1日にGXフューチャーコンソーシアムに改組され、継続して加入）しています。気候変動に係るリスクおよび収益機会が、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。

気候変動等に係るガバナンス体制

当社では、代表取締役社長を委員長とする「グループサステナビリティ推進委員会」にて、気候変動や自然資本をはじめとしたサステナビリティを巡る課題への対応について審議・検討し、定期的または必要に応じて随時、その状況を取締役会に報告しています。また、2024年度より、外部視点や専門的見地からの議論の高度化と充実を図ることを目的として、グループサステナビリティ推進委員会に外部有識者の招聘（オブザーバー参加）を行っています。

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・検討内容等を踏まえ、気候変動対応の高度化に向けた意思決定機能を果たしています。また、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。



気候変動等に関する取締役会における具体的な審議内容
（1）地域のカーボンニュートラル実現に向けた中長期目標の進捗 ・温室効果ガス排出量削減の中長期目標の進捗（スコープ1・2および3） ・サステナブルファイナンスの中長期目標の進捗 ・SX人財育成の進捗 **（2）「中期計画2024」におけるカーボンニュートラル戦略実現に向けた今後の対応方針** ・企業価値向上に向けた開示と対話の充実 ・お取引先企業へのエンゲージメント強化 ・地域の脱炭素化に向けた行政・地域中核企業との連携強化 **（3）トップリスクとしての気候変動リスクの管理** ・グループリスクアペタイト・ステートメントにおける「気候変動への対応方針」に基づいた対応の実施状況

ESG要素を反映した役員報酬制度

当社では、サステナビリティ・ESG経営の一層の推進を企図し、当社および広島銀行の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）および執行役員を対象とする金銭による業績連動報酬制度について、2025年度から当社グループのサステナビリティ（ESG）への取組みに関わる外部機関評価（FTSEおよびMSCIの2社）を業績指標として追加するように、役員報酬制度を見直しています。

今後とも、外部機関の評価項目および評価状況への対応も含めて、サステナビリティ・ESG全般への取組みと開示について、強化・充実化を的確に進め、外部機関からの評価向上および当社グループの企業価値向上に努めていきます。

P.123　役員報酬制度

戦略

気候変動リスク・機会の認識

当社グループでは、気温上昇等に関連した自然環境の変化に起因する物理的リスクと、脱炭素社会への移行（トランジション）に関連した社会・経済環境の変化に起因する移行リスクを「気候変動リスク」として認識しています。また、当社グループでは、脱炭素社会への移行（トランジション）に伴う社会・経済環境の変化や気候変動への適応・緩和に適切に対応した商品・サービスなどを提供していくことを、「気候変動機会」として認識しています。

リスク認識
・**物理的リスク** 　・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** 　・脱炭素社会への移行の対応費用増加等に伴う地元取引先の経営悪化による与信費用やリスクアセットの増加 　・社会的要請への対応遅延等による社会的信用低下

機会認識
・**機会** 　・お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、** **＜地域総合サービスグループ＞としての存在意義を示すチャンス**

炭素関連資産の与信エクスポージャーの集中度合い

当社グループでは、主要子会社である広島銀行にて、TCFD提言も踏まえ、内部的な気候変動リスク管理上、重要なセクター向け与信残高を「炭素関連資産」として認識し、当該セクター向けの与信エクスポージャーの集中度合い（2026年3月末基準）について、計測しています。

対象セクター	与信残高に占める比率
エネルギー（※）	3.2%
運輸	16.0%
素材・建築物	10.7%
農業・食料・林産物	2.2%
合計	32.2%

（※）再生可能エネルギー発電事業を除く

シナリオ分析

当社グループでは、主要子会社である広島銀行にて、物理的リスク・移行リスクに関するシナリオ分析を実施しております。現状のシナリオ分析結果としては、与信ポートフォリオへの影響は限定的と評価していますが、お取引先企業のカーボンニュートラル対応の促進・支援をより一層進めることで、当社グループのみならず、お取引先企業を含めた、より一層のレジリエンス（強靭性）の向上を進めていきます。

	物理的リスク	移行リスク
分析対象としたリスク事象	・水害、土砂災害による与信先の事業停止や事業拠点の直接被害に伴う財務悪化、および担保物件の毀損	・脱炭素社会への移行に伴う炭素税導入、エネルギーコスト増加、需要の変動、追加設備投資、研究開発費等の発生による与信先の財務悪化
対象ポートフォリオ	・国内の事業性貸出先および住宅ローン貸出先	・TCFD提言にて「炭素関連資産」と定義されるセクターのうち、「エネルギー」、「自動車・部品」、「海運」、「陸運」および「金属・鉱業」の5セクターを分析対象として選定
シナリオ	・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）	・NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）シナリオ（Phase Ⅴ）のうち、Net ZERO 2050シナリオ、およびCurrent Policiesシナリオ
分析手法	・与信先の事業所や担保物件等の所在地・構造等に応じた影響度を推計	・移行シナリオに基づき、個社別に2050年までの財務内容を推計する手法と、セクターレベルに拡大した手法を組み合わせて影響度を推計
分析結果	・2050年までに発生し得る与信関係費用：61～77億円	・2050年までに発生し得る与信関係費用：487億円

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）マテリアリティ 8

リスク管理

気候変動リスクに係るマネジメントサイクル

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構築しています。

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

投融資ポリシー

当社グループでは、環境・社会に対するリスクまたは影響の重大性を踏まえ、環境負荷が高いとされ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、2035年を目処に残高ゼロにする等、取組みに際し留意する事業を盛り込んだ「環境・社会課題の解決に向けた投融資方針」（投融資ポリシー）を定めています。

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

取組みに際し留意する事業

① 石炭火力発電事業

石炭火力発電所は、他の発電方式対比温室効果ガス排出量が多いといわれており、気候変動や大気汚染の懸念が高まるリスクを内包しているため、新規建設事業については原則取組みません。

ただし、例外的に取組みを検討する場合は、各国のエネルギー政策・事情やOECD公的輸出信用アレンジメント等の国際的ガイドラインを踏まえ、個別案件毎の背景・特性等を十分に勘案のうえ、慎重に対応いたします。また、災害時等の非常事態における対応等、やむを得ない場合は、この限りではありません。なお、炭素回収・貯留等の環境に配慮した先進技術は、温室効果ガス排出量の削減へ向けた取組みとして支援いたします。

また、上記を踏まえるなか、当社グループにおける石炭火力発電所建設向けプロジェクトファイナンスの融資残高については、2035年を目処に残高ゼロとします。

② 石炭採掘事業

石炭採掘は、適切に管理されない場合、炭鉱事故による労働災害や有害廃棄物による生態系への影響等を及ぼす可能性があり、新規事業については、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。

なお、環境負荷影響の大きい山頂除去採掘（Mountain Top Removal：MTR）方式で行われる新規事業には取組みません。

③ 石油・ガス採掘事業

石油・ガス採掘は、流出事故による海洋・河川の汚染や、地域住民・社会等への負の影響を及ぼし得る可能性があるため、新規事業については、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。

④ パーム油農園開発事業

パーム油は、日常生活に欠かせない原料である一方、児童労働や人権侵害、開発における自然林の伐採・焼き払い等、気候変動や地域住民への負の影響を及ぼし得る可能性があるため、新規事業については、RSPO（※1）等の認証取得やNDPE（※2）等を尊重する旨の公表を求め、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。

※1 RSPO認証：（Roundtable on Sustainable Palm Oil）持続可能なパーム油由来原料を使用した、あるいはその生産に貢献した製品であることを示す国際認証
※2 NDPE：森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ（No Deforestation、No Peat and No Exploitation）の環境・人権への配慮を定めた方針

⑤ 大規模森林伐採事業

大規模森林伐採は、気候変動や生態系へ負の影響を及ぼし得る可能性があるため、新規事業については、FSC（※3）、PEFC（※4）等の認証取得状況や、お客さまの環境・社会配慮の実施状況を確認のうえ慎重に判断します。

※3 FSC認証：（Forest Stewardship Council）適切に管理された森林の生産品であることを示す国際認証
※4 PEFC認証：（Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes）持続可能な森林を維持するための国際認証

指標と目標

温室効果ガス排出量

当社グループでは、温室効果ガス排出量削減に関する目標を設定し、当社グループ自身およびお取引先企業のカーボンニュートラル実現に向けた対応を進めています。

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

単位：t-CO_2

算定項目	算定範囲	2013年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2013年度比
スコープ1（燃料の燃焼）	連結	2,283.5	1,365.3	1,457.2	1,311.5	★ 1,129.8	50.5%削減
スコープ2（電力の使用）	連結	15,920.8	9,351.1	7,134.2	3,940.6	★ 2,457.7	84.6%削減
スコープ1・2の合計	連結	18,204.3	10,716.4	8,591.4	5,252.1	★ 3,587.5	80.3%削減
スコープ3/カテゴリ1（購入した商品・サービス）	広島銀行単体	13,261.7	12,112.3	9,050.9	11,777.5	16,751.2	26.3%増加
スコープ3/カテゴリ3（エネルギー関連活動）	広島銀行単体	1,236.6	1,508.4	1,426.7	1,433.0	1,198.3	3.1%減少
スコープ3/カテゴリ4（上流の輸送・配送）	広島銀行単体	1,674.7	1,712.0	1,626.7	1,654.6	1,784.3	6.5%増加
スコープ3/カテゴリ6（出張）	広島銀行単体	392.2	433.0	580.6	579.6	★ 542.2	38.2%増加
スコープ3/カテゴリ7（通勤）	広島銀行単体	725.8	801.2	1,074.3	1,072.6	★ 1,243.7	71.4%増加
スコープ3/カテゴリ15（投融資）	広島銀行単体	ファイナンスド・エミッションの算定結果は、P.95をご参照ください					

★マークの付された指標について、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証（限定的保証）を取得しています。
温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされています。
※スコープ1・2排出量について
・算定範囲：当社および連結子会社を対象としています。
・算定方法：当社グループの温室効果ガス排出量は、GHGプロトコルを参考に策定した当社の算定基準に準拠して算定しています。
・排出係数：当年度の電力の排出係数（マーケット基準）は、「電気事業者別排出係数一覧（令和8年提出用）」の基礎排出係数を使用しています。基礎排出係数による排出量については、本社ビル等の一部拠点で導入した再エネ電力やオフサイトPPAおよび非化石証書によるCO_2削減効果を考慮しております。また、電力以外のCO_2排出係数は、「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」（環境省・経済産業省）を参照しています。
※スコープ3排出量について（カテゴリ６・７）
・算定範囲：広島銀行を対象としています。
・算定方法：当社グループの温室効果ガス排出量は、GHGプロトコルを参考に策定した当社の算定基準に準拠して算定しています。
カテゴリ6：広島銀行単体の従業員数に排出原単位を乗じて算出しています。
カテゴリ7：広島銀行単体の従業員数に広島銀行の営業日数と排出原単位を乗じて算出しています。
・排出原単位：「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver 3.6）」（令和8年4月更新）（環境省・経済産業省）を参照しています。

インターナル・カーボンプライシング

当社グループでは、脱炭素化への取組みをさらに強化するため、2022年度からインターナル・カーボンプライシングを導入しています。

これまで、再エネ電力や設備の導入を検討する際、CO_2削減量を金額換算し、投資判断に組み込むことで、CO_2排出量の削減に活用しているほか、社内の意識啓発等に活用しています。

価格は、長期的な炭素価格見通しを公表している公的機関のIEAにおけるNZE（2050年にCO_2排出量ネット・ゼロ達成を想定したシナリオ）などを参考として1トンあたり14,000円に設定しました。今後も、カーボンプライシングに関わる動向を注視し、適宜見直しを行います。

SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）マテリアリティ 8

TNFD提言への対応

ガバナンス

TNFD提言等への対応

当社グループでは、気候変動と同様に、自然資本への対応も重要と認識しており、「環境方針」のもと、瀬戸内海をはじめとする郷土の豊かな自然環境を守り、将来の世代に、より良く引き継いでいく責務があると考えています。環境保全活動への自然関連課題への対応に向けた取組みを積極的かつ継続的に推進していくため、自然資本に関するリスク・機会の考察に向け各種分析を進め、ネイチャーポジティブへの取組みを推進し、未来に向けた持続可能な社会の実現に寄与していきます。

P.99　ガバナンス体制

戦略・リスク管理

広島県内の自社拠点における重要自然資本の分析

広島県内における広島銀行の支店から半径「1.5km」の範囲（一般的に、生息している生物が動く範囲）において、重要な自然資本の有無（自然公園法（又は条例）に基づいて、国又は都道府県によって指定される地域や、生物多様性の観点から重要度の高い海域の観点等）を調査した結果、15支店について、広島県内の重要な自然資本の付近に所在していることを特定しました。

従来実施している自然資本関連の取組みに加え、今回特定した地域において重要な自然資本の保全・回復に向けた具体的な取組みを、今後進めていく予定です。

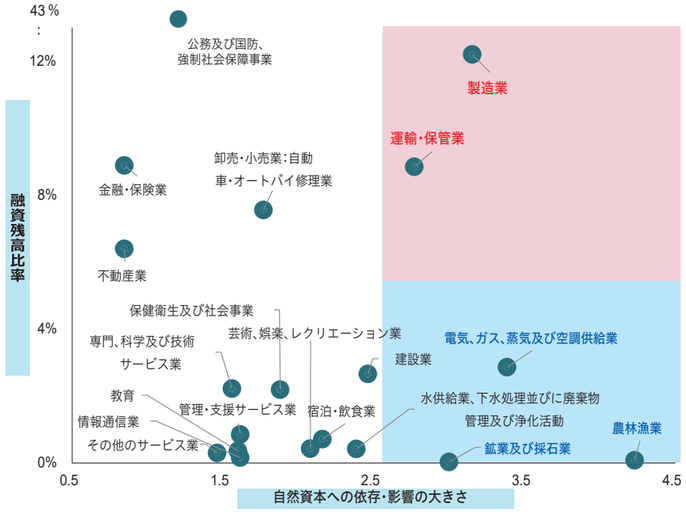
広島県内における各セクターと自然資本との関係の分析

子会社である広島銀行では、広島県内における、自然関連リスクと機会の特定に向け、TNFDフレームワークで使用が推奨されている自然関連依存・影響・リスク分析ツールである「ENCORE」を使用し、投融資ポートフォリオに対してセクター別の自然資本への依存と影響を分析しました。

分析の結果、広島県内において広島銀行の融資残高が大きく、かつ自然資本への依存・影響も大きい業種として、『製造業（自動車セクター等）』と『運輸・保管業（船舶セクター等）』を特定しています。

今後、両セクターを中心に、分析の更なる深掘り・高度化により、当社グループにとってのリスクおよび機会の特定を進め、その活用を検討していきます。

■散布図「融資残高比率 × 自然資本への依存・影響の大きさ」



広島県内の市町村毎の投融資ポートフォリオにおける依存と影響の分析

子会社である広島銀行では、「ENCORE」を活用し、広島県内の各市町における、広島銀行の融資の自然資本に関する総合的なリスクのスコアを算出しています。分析結果を踏まえ、広島県内の自治体等と連携し、地域のネイチャーポジティブに向けて貢献していきます。

■市町村・セクター別統合スコア

	広島市	呉市	竹原市	三原市	尾道市	福山市	府中市	三次市	庄原市	大竹市	東広島市	廿日市市	安芸高田市	江田島市	府中町	海田町	熊野町	坂町	安芸太田町	北広島町	大崎上島町	世羅町	神石高原町
農林漁業	8.4	8.8	8.6	8.3	8.8	9.0	8.2	8.1	8.7	8.9	8.4	8.7	8.1	9.1				8.6	8.7	8.7	8.9	8.0	8.0
鉱業及び採石業	7.4												7.0										
製造業	7.7	8.0	7.9	7.5	8.0	8.3	7.4	7.4	8.0	8.1	7.6	8.0	7.4	8.3	8.0	7.4	6.9	7.9	8.0	8.0	8.2	7.2	7.3
電気、ガス、蒸気及び空調供給業	7.9	8.2	8.1	7.8	8.2	8.5		7.6	8.2		8.1	8.2	7.6	8.5	8.2	7.9					8.4		7.6
水供給業、下水処理並びに廃棄物管理及び浄化活動	7.3	7.6	7.4	7.1	7.6	7.8	6.9	6.9	7.5	7.7	7.3	7.5	6.9		7.5		6.5			7.5	7.7	6.8	
建設業	7.3	7.4	7.2	7.2	7.6	7.6	7.3	6.8	7.3	7.4	7.5	7.3	6.9	7.6	7.4	7.3	7.6	7.2	7.3	7.3	7.5	7.2	7.0
卸売・小売業；自動車・オートバイ修理業	6.9	7.0	7.0	7.1	7.2	7.2	7.3	7.1	7.0	7.1	7.2	7.0	7.1	7.3	7.0	7.1	7.3	6.9	6.9	7.0	7.2	7.3	7.3
運輸・保管業	7.2	7.5	7.4	7.3	7.5	7.8	7.4	7.1	7.5		7.5	7.5	7.1	7.8	7.5	7.2	7.5	7.4	7.5	7.5	7.7	7.3	7.3
宿泊・飲食業	6.9	6.6	6.7	6.8	6.9	6.8	7.0	6.8	6.8	6.4	7.0	6.4		6.6	6.5	6.7	7.0	6.6		6.7		6.9	7.0
情報通信業	6.1	6.4	6.2	6.1	6.2	6.5				6.5	6.1	6.3	6.2		6.4					6.3			
金融・保険業	5.5	5.7			5.6	5.9					5.3	5.7				5.3	5.2		5.6	5.7		5.1	
不動産業	5.8	5.8	6.0	6.1	6.2	6.0	6.3	5.9	5.7	5.8	6.1	5.7	6.0	6.0	5.7	6.2	6.3			5.7		6.2	
専門、科学及び技術サービス業	6.4	6.1	6.2	6.3	6.4	6.4	6.6	6.4	6.3	6.2	6.5	6.1	6.4	6.4	6.1	6.4		6.2	6.1	6.2		6.5	6.5
管理・支援サービス業	6.5	6.4		6.7	6.8	6.6	6.8	6.6	6.4	6.1	6.8	6.0	6.6		6.3	6.6	6.8			6.3	6.2		
公務及び国防、強制社会保障事業	6.4	6.6	6.4	6.0	6.4	6.7	5.8	5.9	6.5	6.7	6.1	6.5	5.9	6.9	6.6	5.9	5.2		6.5	6.5	6.7	5.6	5.8
教育	6.2	6.3	6.1	6.2	6.3	6.5	6.5		6.3		6.4	6.2		6.5	6.2	6.2				6.2			6.5
保健衛生及び社会事業	7.1	6.7	6.8	6.9	7.0	7.0	7.1	7.0	7.0	6.3	7.1	6.6	7.0	6.4	6.8	6.9	7.1	6.7	6.6	6.9	6.3	7.1	7.1
芸術、娯楽、レクリエーション業	6.2	6.0		6.1	6.2	6.3			6.3		6.3	6.0	6.2		6.0	6.0			6.0			6.3	6.3
その他のサービス業	6.3	6.5	6.3	6.0	6.5	6.7	5.8	5.9	6.4	6.6	6.1	6.5	5.9	6.8	6.5	5.9	5.8			6.5		5.7	5.8

指標と目標

サステナブルファイナンス・環境ファイナンス

当社グループでは、自然資本を含む、お取引先企業の環境・社会課題解決に貢献するため、サステナブルファイナンス・環境ファイナンスの実行額（累計）目標を設定しています。

2025年度までの実績は、p.97を参照ください。

TOPICS

ちゅうぎんフィナンシャルグループと『グローバル・ネイチャーポジティブ・サミット2026』に共同登壇しました

今年7月に世界各国から2,700人を超える人が集まったグローバル・ネイチャーポジティブ・サミットの公式サイドイベントに、株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループと共同登壇し、当社の自然保全の取組みや、瀬戸内海の藻場保全プロジェクト「瀬戸内渚フォーラム」の活動について、発信いたしました。

松永湾における「瀬戸内海の藻場・干潟保全を通じて地域経済と自然再生を両立させる取組み」には大きな反響をいただき、世界における日本のリーダーシップ、日本における金融機関のリーダーシップへの大きな期待を感じました。

DX（デジタル・トランスフォーメーション） マテリアリティ❼

当社グループでは、活力ある地域の実現とお客さまの成長・発展に向け、グループ全社・全従業員でDXを推進しています。『中期計画2024』で掲げるDXを戦略のドライバーとする考えのもと、生成AIをはじめとするテクノロジーの飛躍的な進化を新たな成長機会として捉えています。AIを単なる効率化の手段ではなく、お客さまと当社グループ双方の競争力を高める変革の原動力と位置付け、これまで培ってきたDX推進の知見やリソースと融合しながら、生産性向上や業務プロセス刷新を加速するとともに、新たなサービスやソリューションの創出を通じて、地域社会の持続的な成長に貢献していきます。

執行役員 DX統括部長　石原 和幸

目指す姿と現状の課題は？

当社グループは、「DXをあらゆる施策のベースとし、地域・お客さま・従業員に対し、常に新しい価値を提供し続ける」ことをDXビジョンに掲げ、グループ全体でDXの取組みを推進しています。この2年間、融資稟議書作成への生成AI実装や住宅ローン業務改革をはじめとする業務プロセス改革に取組み、生産性向上と業務品質の向上を両立してきました。これらの取組みにより、年間約3万時間の業務削減効果を実現するなど、DXの成果は着実に拡大しています。

一方で、これまでの取組みは既存業務を前提とした改善・効率化の領域が中心であり、業務プロセスそのものの抜本的な変革や、AI・データを起点とした新たな収益機会の創出には、なお大きな伸びしろがあると認識しています。今後は、次期営業支援システムの導入や地域・お取引先へのDX支援を一層強化し、お客さまと当社グループ双方の競争力向上につながる「攻めのDX」への転換を加速していきます。

主要なアクションプランは？

1【業務DX】AI・データ活用を前提とした主要業務プロセスのゼロベースでの見直し

2【営業DX】次期営業支援システムの導入による営業活動の高度化と均質化

3【お取引先企業・地域のDX】DX構想・計画策定から導入・定着化までの一貫サポート

当社グループは、「攻めのDX」への転換に向けて、3つのアクションプランを推進します。

第一に、業務DXです。AI・データ活用を前提に、住宅ローン業務や法人非対面営業、人事、信託などの主要業務プロセスをゼロベースで見直します。生成AIによる融資稟議書作成支援をはじめ、進化するデジタル技術に合わせて業務プロセスを再構築することで、生産性向上と意思決定の高度化を実現するとともに、創出した経営資源を成長分野へ戦略的に再配分していきます。

第二に、営業DXです。次期営業支援システムの導入により、お客さまとのさまざまな接点で得られる情報やデータを有効活用し、お客さまのニーズやライフステージに応じた最適な提案機会を可視化します。これにより、担当者の経験や勘だけに依存しない、データと知見に基づく営業活動の高度化と均質化を図り、お客さま一人ひとりに寄り添った提案力の向上を実現していきます。

第三に、お取引先企業・地域のDXです。当社グループが培ってきたDX推進の知見と外部アライアンス先との連携を組み合わせ、現状把握・課題整理から構想策定、ソリューション導入、定着支援までをワンストップで提供します。これにより、地域企業の競争力向上と地域全体のDXを促進し、地域経済の持続的な成長と生産性向上に貢献していきます。

主要KPIとその進捗状況は？

主なKPI（2028年度）		進捗（2025年度）	
DX投資額	100億円	DX投資額	57億円
ITパスポート取得率	80%	ITパスポート取得率	71%

当社グループのDX ～業務DX～

当社グループ内におけるDXの取組み

当社グループは、業務の効率化・高度化を実現させるため、「AI活用を前提とした業務プロセスおよびデータを一元的に蓄積して活用する事業・業務モデルの構築」を目指しています。それに向けて、足もとでは3つの取組みを強化しています。

まず1点目が、生成AIの活用です。これまで、汎用的な活用と個別業務組込みの2軸で推進を図ってきました。特に、個別業務組込みについては、業務のBPRを通じて課題を把握し、業務プロセスの一部を生成AIで代替させる取組みを進めています。今後は、AIエージェントの活用を外部アライアンス先と連携して進め、業務の抜本的な見直しを図っていきたいと考えています。

2点目が、データ利活用の推進です。データ利活用の高度化の取組みの一つとして、2024年6月にデータ分析・可視化システム「Tableau（タブロー）」を導入し、データ利活用の全社的推進および意思決定への活用強化を進めています。今後も、新たな取組みを加速させ、業務高度化の実現を図っていきたいと考えています。

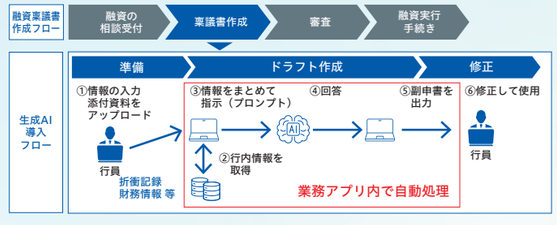
3点目が、データ基盤の構築です。生成AIの活用、データ利活用の推進を更に進めていくためには、その前提として、データを一元的に管理し、かつ柔軟な接続性と高い拡張性を備えたデータ基盤が必要と考えており、2026年12月の構築に向けて準備を進めています。ビジネス変革を支える環境の整備を通じて、グループの競争力強化と新たな付加価値創出の実現を目指していきます。

当社グループでは、2022年10月に経済産業省の「DX認定」を取得しています。「DX認定事業者」として「DX推進に向けた準備が一定水準以上であること」を国から認められたことを意味するものであり、今後、お客さま・株主に対し当社グループのDXへの取組決意を示すエビデンスにするとともに、グループ全従業員一丸となってDXに取組むきっかけの1つとして活用していきます。

※ 当社グループ全体を評価対象としたうえで「㈱ひろぎんホールディングス」にて認定取得

TOPICS 生成AIの活用事例

融資稟議書作成支援



広島銀行では、融資稟議書の作成を支援する生成AIを組込んだアプリを内製で企画・開発し、全営業店へ導入しました。本機能は、お客さまの企業情報や営業店行員が蓄積した折衝記録等をもとに、申込経緯や資金使途など稟議書の一部を草案として自動作成します。行員が内容を確認・修正して活用することで、年間約5,200時間の業務時間削減効果を見込んでおり、創出した時間をお客さまとの対話や事業性評価、課題解決に向けた提案活動に充てています。

業務効率化にとどまらず、人材育成とお客さまへの提供価値向上につなげる取組みとして、運用・精度の向上に努めています。

アイデアコンテスト

当社グループでは、生成AIの活用を全社的に広げるため「生成AI活用アイデアコンテスト」を開催しました。現場担当者ならではの課題認識や工夫を募り、グループ全社から応募されたアイデアの中から特に優れたものを選定・表彰しました。受賞アイデアは、面談時のメモをもとにした折衝記録の草案・提案アイデアの作成、異動時の引継ぎ資料の作成支援、経費関連決裁書の草案作成・内容確認など、日々の業務に根ざしたものです。

こうした現場起点のアイデアを全社で蓄積・展開することで、業務効率化と社員のAIリテラシー向上につなげています。

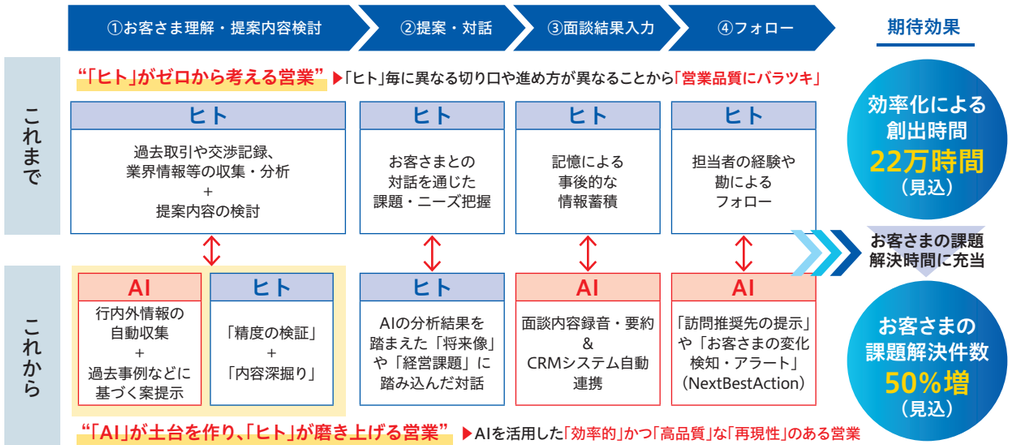
DX（デジタルトランスフォーメーション） マテリアリティ❼

当社グループのDX ～営業DX～

「ヒト」×「デジタル」による次世代営業

近年、お客さまニーズや課題が多様化・複雑化する中、金融機関には一人ひとりの状況に応じた、よりきめ細かな提案が求められています。また、デジタルチャネルの拡大やAIをはじめとしたデジタル技術の進展など、外部環境も大きく変化しており、こうした環境変化を踏まえ、当社グループでは、お客さまとの接点で得られる情報やAI機能を活用し、データに基づく営業活動への転換を推進するとともに、営業プロセス全体を見直し、お客さまへの提供価値の向上に取組んでいます。

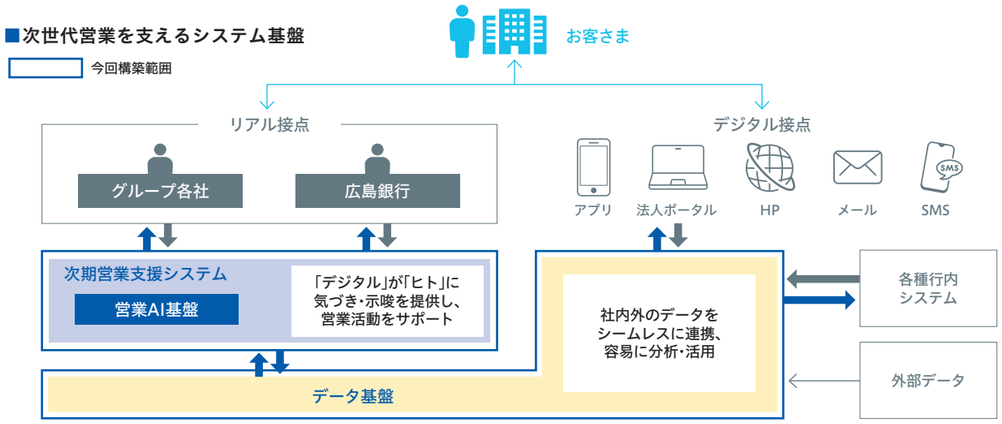
本取組みを通じて、これまで“「ヒト」がゼロから考える営業”を“「AI」が土台を作り、「ヒト」が磨き上げる営業”に抜本的に見直し、「効率的」かつ「高品質」な「再現性」のある営業への転換を目指しています。なお、本取組みにて見込む22万時間の創出時間をお客さまの課題解決への対応に充当し、課題解決件数を従来の1.5倍以上に増やしていく予定です。



次世代営業を支えるシステム基盤として、お客さま情報の一元管理やデータ利活用を支える「データ基盤」に加え、デジタル技術を活用し、営業活動を支援する「次期営業支援システム」を構築しております。（2027年夏リリース予定）

グループ内のあらゆるお客さま接点の情報に加え、外部企業が保有する情報を組み合わせ、お客さまの解像度を向上させるとともに、AIを活用していくことで、より潜在的なニーズ・課題に対応できるようにしていきます。

■次世代営業を支えるシステム基盤



お取引先企業・地域のDX

DX推進支援の取組み

近年、地域の中堅・中小企業は人手不足や市場縮小への対応に加え、AIやクラウドなどのデジタル技術を活用した生産性向上が重要な経営課題となっています。その一方で、DXを推進する人材やノウハウが不足しており、自社だけで変革を進めることが難しい企業も増えています。こうした課題に対し、広島銀行では2025年度よりDXコンサルティング機能を強化し、お客さまの経営課題解決と企業価値向上に向けたサポートに取組んでいます。

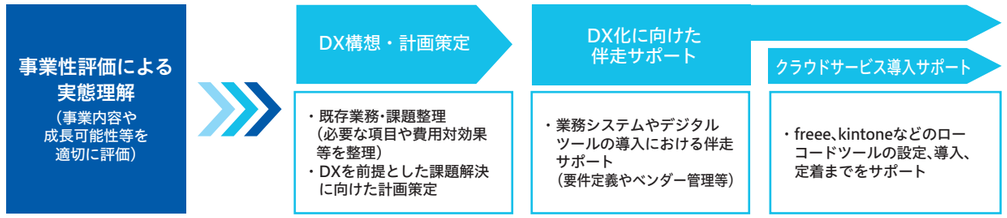
2025年度は、お客さまの課題やニーズをより深く把握し、DX構想・計画策定から導入・定着化までを一貫してサポートする体制を整備しました。

特に、「何からDXを始めればよいかわからない」といったお客さまに対しては、ロードマップ策定や業務改革を伴う伴走サポートを実施するとともに、kintoneやfreee等を活用したクラウドサービス導入サポートを通じて、業務の可視化や効率化、データ活用の高度化をサポートしました。

また、基幹システム刷新などの案件については、外部アライアンス先と連携しながら、「何を実現したいか」の整理や計画策定の段階からサポートを行い、お客さまの成長戦略の実現を後押ししています。

さらに、「ひろぎんITソリューションズ」との連携を強化し、案件の初期段階から情報共有や共同提案を実施することで、潜在課題の深掘りや提案力の向上を図っています。これにより、基幹システム刷新や生産管理システム導入などにもつながっており、グループ一体となったDXサポート体制の強化を進めています。

今後も、「ひろぎんITソリューションズ」をはじめとするグループ各社や外部パートナーと連携しながら、地域企業の持続的な成長と競争力強化に貢献していきます。



事業性評価による実態理解をもとに課題解決に向けた整理・計画策定といったコンサルティングから実装（デジタルツール開発・導入・運用定着化）までを一気通貫で伴走してサポートします。

デジタルを活用した法人ソリューションの拡充

広島銀行では、法人のお客さまの課題解決に資するソリューションを拡充しています。

「〈ひろぎん〉給与スピード受取りサービス（スピード給与）」は、人材確保や雇用維持、従業員の多様な給与受取ニーズにお応えし、給与の受取り方に自由をもたらすことで、地域課題の解決に貢献するとともに、給与日は月１回という常識を変革し、新しい価値の創出に取組んでいます。

「〈ひろぎん〉Smart Fine」は、バックオフィス業務効率化が課題となっている中で、お客さまの生産性向上、DX化の支援を目的に、請求書の受領から支払いまでを専用のプラットフォーム上で一元管理し、効率化することでお客さまのDXへの取組みに貢献していきます。また、今後は支払データから得られる情報を基に財務状況に応じたアドバイスを行うなどの機能追加も予定しており、順次サービス内容を拡充していく予定です。

AX（アライアンス・トランスフォーメーション）

AXは社内外の知見や機能を組み合わせ、多様なパートナーとの共創を通じて新たな価値を創造する取組みです。地域やお客さまの課題が複雑化・高度化するなか、当社グループは、AXを成長戦略の重要なドライバーと位置付けています。価値創造の高度化と経営基盤の強化に向けて、必要に応じた業務提携や資本提携を進めるとともに、外部の知見や機能を取り込みながら、課題解決力の向上と業務軸の拡大に取組んでいます。また、新たな事業機会創出に向け、スタートアップ企業や異業種、他金融機関とのアライアンスを推進しています。今後も、それぞれの強みを掛け合わせた共創を通じて、新たな価値創出に挑戦し、地域やお客さまの未来をひろげます。

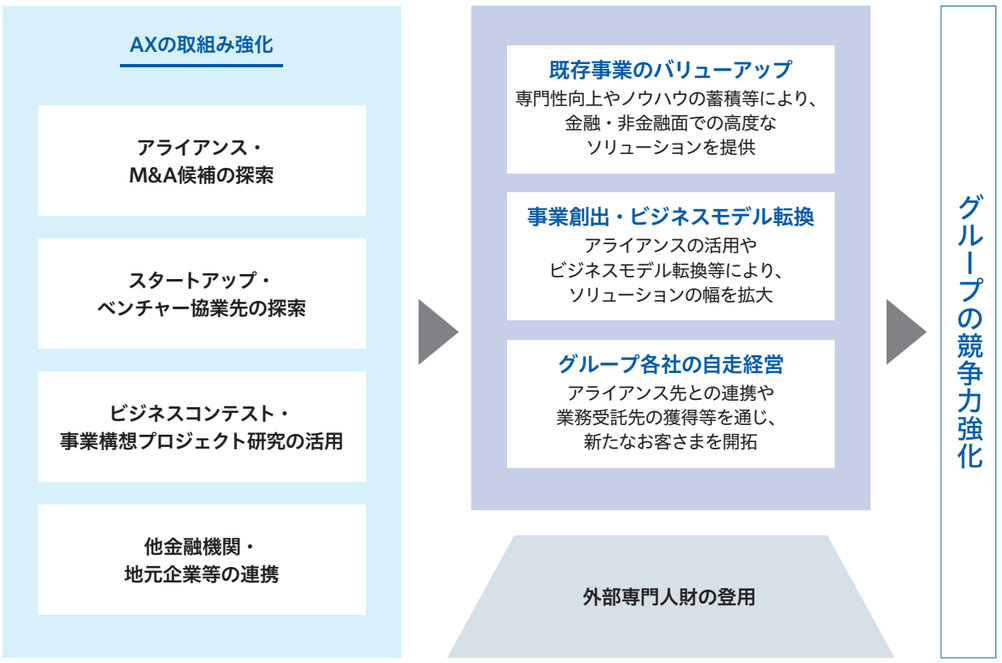
執行役員　グループ営業戦略部　営業統括グループ長　**岩竹 浩生**

目指す姿と現状の課題は？

当社グループは、グループ各社の専門性と外部パートナーの強みを掛け合わせることで、ソリューションの質を高めるとともに業務軸を拡大し、グループ全体の競争力向上を目指しています。銀行を中心としたグループ連携に加え、アライアンスを活用することで提供価値の幅を広げ、グループ取引の拡大と各社の業容拡大につなげていくことが重要です。また、多様な知見やノウハウを取り込むことで、既存事業の高度化や新たなビジネスモデルの創出を促し、グループ全体の成長力向上を実現していきます。

一方で、グループ各社の専門性やソリューションは着実に拡充しているものの、顧客基盤や案件獲得は依然として銀行の顧客基盤への依存度が高く、各社が持つ専門性やサービスの認知拡大、顧客獲得には課題が残っています。また、業務軸の拡大に向けては、当社グループで保有していない機能やノウハウを取り込むことが重要であり、新たな価値創出には外部との連携が欠かせません。そのため、グループ内連携のさらなる強化に加え、アライアンスを通じた顧客接点の拡大や新たなサービスの創出を進めることで、グループの総合力を一層高めていく必要があります。

■ソリューションの質の向上と業務軸の拡大



主要なアクションプランは？

1 楽天グループとの連携
2 外国人労働者受入支援事業の合弁会社設立
3 CVCファンドの運営

1 楽天グループとの連携

楽天グループは幅広い金融サービスやデジタルサービスを展開しており、高い利便性と豊富な商品ラインアップを有しています。当社グループは、こうした楽天グループの強みを取り入れることで、お客さまにより多様な選択肢と利便性の高いサービスを提供しています。これまで、広島銀行における楽天証券の金融商品仲介業務に加え、2024年には「ひろぎんライフパートナーズ」で楽天証券の金融商品仲介業務および楽天生命商品の取扱いを開始するなど、資産運用分野における連携を拡大してきました。

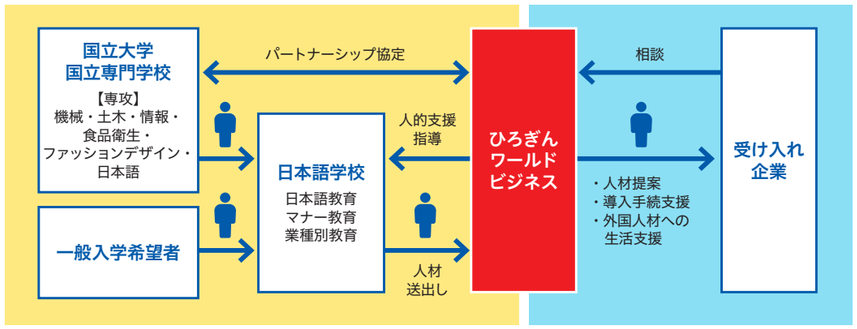
また、楽天ポイントとの連携や「ひろぎん楽天カード」の取扱開始など、決済・生活サービス分野へも連携領域を広げています。

2 外国人労働者受入支援事業の合弁会社設立

深刻な人手不足解消に取組むため、2024年9月に主にインドネシアと強固な関係を構築している株式会社日本ワールドビジネスと共同出資により、「ひろぎんワールドビジネス」を設立し、現在約300名の外国人材に対し、採用から在留資格の対応、生活・定着支援までを一貫した手厚いサポートを展開しています。

また新たに常陽銀行と基本合意書を締結し、外国人材受入支援に関する知見・ノウハウを常陽銀行の営業エリアへ展開し、人材不足の課題を抱える地域企業への支援に取組むことで、地域経済の発展に貢献するとともに、新たな事業機会の創出および事業領域の拡大を目指していきます。

■具体的な支援スキーム



3 CVCファンドの運営

地域経済の活性化にイノベーションをもたらすテクノロジーやノウハウを有するスタートアップ等への出資を行い、出資先と当社グループの協業を通じて、将来的に金融・非金融面での高度なソリューション提供に繋がる情報・技術・ノウハウ等の更なる創出を目指し、2024年7月に総額20億円のひろぎんInnovationファンドを組成しました。

2026年6月には、本ファンドを通じて、プログラミング教材開発に強みを有するエデュケーショナル・デザイン社株式の過半数を取得しました。今後は、「ひろぎんナレッジスクエア」との協業により、「地域のIT人材不足の解消」に向け、取組みを強化していきます。

特集 05

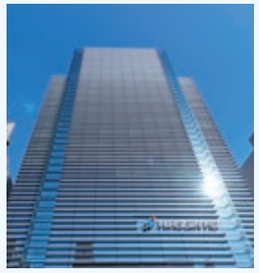
グループの「総合力」で築く、強固な顧客基盤

当社グループは、全国に先駆けて単独銀行を傘下に置く持株会社体制へ移行し、グループ一体経営を推進してきました。

持株会社体制への移行後は、グループ各社の専門性を結集し、連携を強化することで、提供するソリューションの幅を広げるとともに、お客さまの多様な経営課題に対する提案力を高めてきました。

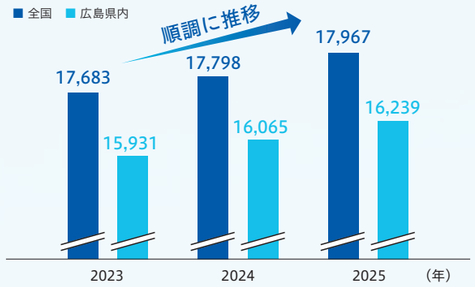
その結果、お客さまとの取引関係が一層深まり、広島銀行のメインバンク先数は着実に増加しています。今後もグループ総合力を発揮し、お客さまおよび地域社会の持続的な発展に貢献することで、企業価値の向上を目指していきます。

ひろぎんホールディングス本社ビル



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

広島銀行のメインバンク社数



（出所）東京商工リサーチ

グループストラクチャー

未来を、ひろげる。
ひろぎんホールディングス
（2020年10月設立）

■ 金融連結子会社10社
■ 非金融連結子会社3社
■ 持分法適用関連会社1社
■ 持分法非適用関連会社3社

(100%)	広島銀行	■ 銀行業務
(100%)	ひろぎんビジネスサービス	■ 担保不動産等の調査および評価業務等
(100%)	ひろぎんリートマネジメント	■ 資産運用業務
	非連結子会社（12社）	■ HIROGIN GLOBAL CONSULTING（シンガポール現地法人）を含む
(100%)	ひろぎん証券	■ 金融商品取引業務
(100%)	ひろぎんリース	■ リース業務
(100%)	しまなみ債権回収	■ 債権管理・回収業務
(100%)	ひろぎんキャピタルパートナーズ	■ 投資業務
(100%)	ひろぎんクレジットサービス	■ クレジットカード・信用保証業務
(100%)	ひろぎんライフパートナーズ	■ 金融商品仲介専門会社
(100%)	ひろぎんエリアデザイン	■ 地域活性化に関するコンサルティング業務
(100%)	ひろぎんリージョナルアドバイザーズ	■ 投資助言・代理業
(100%)	ひろぎんヒューマンリソース	■ 人事労務等に関するコンサルティング業務
(80%)	ひろぎんITソリューションズ	■ IT関連業務
(39.5%)	信愛トータルサービス	■ 損害保険代理店業務
	たびまちゲート広島	■ 旅行業務、地域商社業務
	せともす	■ 生活関連サービス業、農業、宿泊業
	ひろぎんワールドビジネス	■ 外国人労働者受入支援事業

ひろぎんITソリューションズ

グループの力で切り拓く新たなビジネスチャンス

ひろぎん
ITソリューションズ
民間公共事業本部
営業推進部
中島　輝

私は、グループ各社が持つ強みを組み合わせることで個社では実現が難しい相乗効果が生まれると考えています。

当社がA社に対して製品の販売機会を得た際、当初は購買部門とのスポット的な少額取引にとどまり、継続的な取引に結び付けるには至りませんでした。そのような中、グループ内の広島銀行がA社の情報システム部門と接点があることを知り、紹介を依頼しました。その結果、新たな商談機会を得ることができ、現在はセキュリティ関連サービスの提案を行っています。今後もA社と長期的かつ強固な関係を築いていきたいと考えています。

グループ間で連携することで各社単独では得られなかった新たなビジネスチャンスを創出することができます。これまで各社からのアプローチや提案の機会がなかったお客様にもグループの連携によってサービスをお届けし、お客様の課題を解決することで、グループの価値をさらに向上させることができると信じています。

ひろぎんITソリューションズ事業内容

民間公共事業	金融事業
地域企業や公共機関のDX/IT化推進をサポート	銀行向けのシステム開発・運用をサポート
売上の5割	売上の4割
ヘルスケア事業	**サイバーセキュリティ事業**
医療現場のDX/IT化推進をサポート	サイバー攻撃に備えた「組織的対策」「人財育成」「技術的対策」をサポート
売上の1割	NEW

ひろぎんライフパートナーズ

ネット証券と連携した資産運用サービスの提供により地域社会を豊かに

営業企画部
チーフアドバイザー
水山 みゆき

近年、人生100年時代を見据えた資産形成への関心が高まる中、ひろぎんライフパートナーズでは、楽天証券やSBI証券などのネット証券との連携に加え、広島銀行との協働を通じて、お客さま一人ひとりへの最適な資産運用サービスの提供に取組んでいます。私はアドバイザーとして、資産運用セミナーの講師やネット証券の口座・商品を活用した運用提案に注力しています。

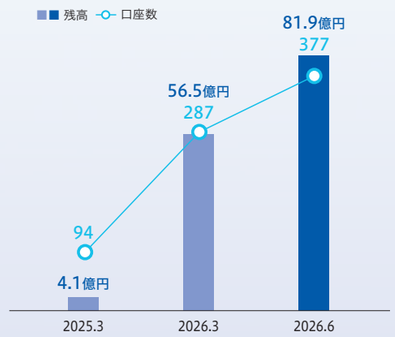
資産運用セミナーは毎月定期的に開催しており、対面とオンライン配信を組み合わせることで、地元だけでなく幅広い地域のお客さまにご参加いただいています。セミナーでは投資の基礎知識から具体的な運用手法まで、分かりやすく丁寧にお伝えすることを心掛けています。

また、資産運用相談においては、リモート面談ツールの活用や広島銀行からのご紹介、ネット証券との協業を通じて、お客さまとの接点が着実に拡大しています。こうした取組みの結果、仲介口座開設数や仲介資産残高も着実に増加しており、お客さまの資産形成ニーズの高まりを実感しています。

今後もグループ一体となって、お客さまの豊かな人生の実現と持続的な資産形成を支援していきたいと考えています。

主要計数

2024年7月事業開始



私たちはどのように信頼され続けるのか？

―資本コスト低減に向けた取組み―

Contents

取締役会議長メッセージ …… 115
コーポレートガバナンス …… 117
リスク管理 …… 125
IT戦略／サイバーセキュリティ …… 127
コンプライアンス／人権の尊重 …… 129
お客さま本位の業務運営／内部監査 …… 131
社会貢献活動 …… 133
財務データ／非財務データ …… 135
第三者保証 …… 137

取締役会議長メッセージ

多様な視点による建設的な対話を通じて取締役会の実効性を高め、グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に取組んでまいります。

取締役会議長
（代表取締役会長）　部谷 俊雄

変化の激しい環境下で求められる中長期目線を持った取締役会の役割

当社グループを取り巻く環境は、金利のある世界への移行やデジタル技術の進展に加え、人口減少・少子高齢化への対応など、大きな変化の只中にあります。こうした変化は、お客さまや地域社会のニーズにも大きな影響を与えており、持続的な成長を実現するためには、変化や成長機会を的確に捉えながら中長期的な視点で経営を進めていくことが重要であると考えています。

2020年10月に持株会社体制へ移行し間もなく7年目を迎えます。新たに就任した取締役会議長として、私が重要視しているのは、取締役会が中長期的な企業価値向上に向けた議論の場として十分に機能することです。個別案件の審議や監督にとどまることなく、グループの成長戦略、資本政策、人的資本への投資、地域社会や自然環境への貢献など、経営課題について幅広く議論し、経営の方向性を示していくことが取締役会の重要な役割であると考えています。

当社グループが地域社会とともに持続的な成長を実現していくためには、将来を見据えた戦略的な議論と、透明性の高い経営監督が欠かせません。私は取締役会議長として、多様な視点による率直な対話を促し、企業価値向上につながる実効性の高い取締役会運営に努めていきます。

なお、当社は、本年6月から取締役会議長を当社専担として、広島銀行取締役会議長との兼務を解消しており、当社取締役会の実効性向上への注力により、持株会社体制の一層の強化・高度化を進め、当社グループの持続的な成長力を高めていきたいと考えています。

建設的な対話と監督機能の発揮による企業価値向上に向けて

多様な知見や経験を有する社外取締役と社内取締役が、それぞれの立場から自由闊達に意見を交わす環境づくりは、取締役会の実効性を高めるうえで欠かせません。当社では、社外取締役が幅広い年齢層の従業員とのランチミーティングや意見交換会を通じて、現場の声に触れる機会を原則として毎月設けています。また、専門分野における豊富な知見を有する社外取締役が、IT戦略委員会等の社内会議にも出席し、社外の知見を経営に取り入れるとともに、専門的かつ建設的な議論・意見交換を実施しています。こうした取組みにより取締役会にて、現場実態を踏まえた意見が賛否を問わず率直に交わされることで議論の質が高まり、より良い意思決定につながるものと考えています。執行と監督の適切な緊張関係のもと、建設的な対話を重ねながら、取締役会の監督機能と実効性をさらに高めていきます。

また、持株会社としてグループ全体を俯瞰する立場から、各事業会社の強みや専門性を活かしたグループシナジーの創出と、経営資源の最適な配分を実現することも重要な責務です。6年近く当社社長を務めた経験も活かしつつ、地域社会の持続的な発展と当社グループの成長の両立と好循環に向けて、株主をはじめとする様々なステークホルダーとの対話を重視しながら、中長期的な企業価値向上に資する議論を深めていきたいと考えています。

取締役会の実効性向上に終わりはありません。変化の激しい時代だからこそ、将来を見据えた本質的な議論を重ね、透明性と実効性を兼ね備えたガバナンスの実現を通じて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上に取組んでいきます。

コーポレートガバナンス強化の歩み

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
パーパス・経営理念	・経営理念見直し				・パーパス制定 ・ブランドパーソナリティ制定		
コーポレートガバナンス基本方針	・新規制定 ・内部統制システムの構築に係る基本方針制定	・CGコード改訂を踏まえた改正 ・サステナビリティ基本方針制定		・株主還元方針の見直し ・人権方針制定		・腐敗防止方針制定	・政策保有株式の保有方針の見直し
戦略	・「中期計画2020」策定・開始			・「中期計画2024」策定	・「中期計画2024」開始		
組織	・持株会社体制移行		・グループ子会社の新設（「業務軸」の拡大）（p.10参照）				
監督と執行の分離	・機関設計として「監査等委員会設置会社」を採用		・持株会社の社長と銀行の頭取の兼務解消（社長はHD専担化）			（広島銀行：監査等委員会設置会社へ移行）	・持株会社の取締役会議長と銀行の取締役会議長の兼務解消
指名・報酬	・グループ指名・報酬諮問委員会設置	・スキル・マトリックスの新規制定	・スキル・マトリックスの改正				・HD会長交代（HD専担化） ・HD社長交代（HD専担）
	・社外取締役3名（女性取締役1名）			・社外取締役4名（女性取締役1名）	・社外取締役5名（女性取締役2名）		
	・取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の制定				・金銭による業績連動報酬制度の見直し（新中計に即した金額バーの見直し）	・金銭による業績連動報酬制度の見直し（ROEおよびESG指標の追加等）	・株式報酬を譲渡制限付株式報酬制度に見直し
取締役会の議論・運営の高度化		★「経営の重要なテーマ」に関するフリーディスカッションの導入 ★グループ各社の社長による執行プレゼンテーションの導入					
		★経営計画の策定プロセス見直し ★事前説明会運営見直し ★定例的な業務執行報告と重要な議案等の区分に応じた議事時間の配分	★執行側の事前検討プロセスに関する社外取締役への情報共有の充実（グループ経営会議等の資料・議事録の事前共有）	★特に議論を深めるべき議題の事前提示（取締役会議事次第上にて【特】マークを付与）	★執行側の事前検討プロセスに関する社外取締役への説明強化（グループ経営会議等で出た意見のポイントの資料掲載）		
株主との対話の強化			★社長・取締役専務執行役員等によるIR活動の強化・充実 ★投資家等の意見・要望等に関する取締役会へのフィードバック強化			・社外取締役と機関投資家との対話の場の設定	
役員研鑽の充実			★年2回～3回の役員研鑽セミナーの実施				
経営幹部育成プロセスの高度化				★経営幹部育成プロセスに関する議論強化 ★社外取締役との意見交換会の新設			
中核人材の多様性確保			・女性管理職比率の目標設定	★女性管理職比率等の目標引き上げ	★当社初となる女性執行役員の登用 ★DE&I統括室新設		

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

コーポレートガバナンス

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。

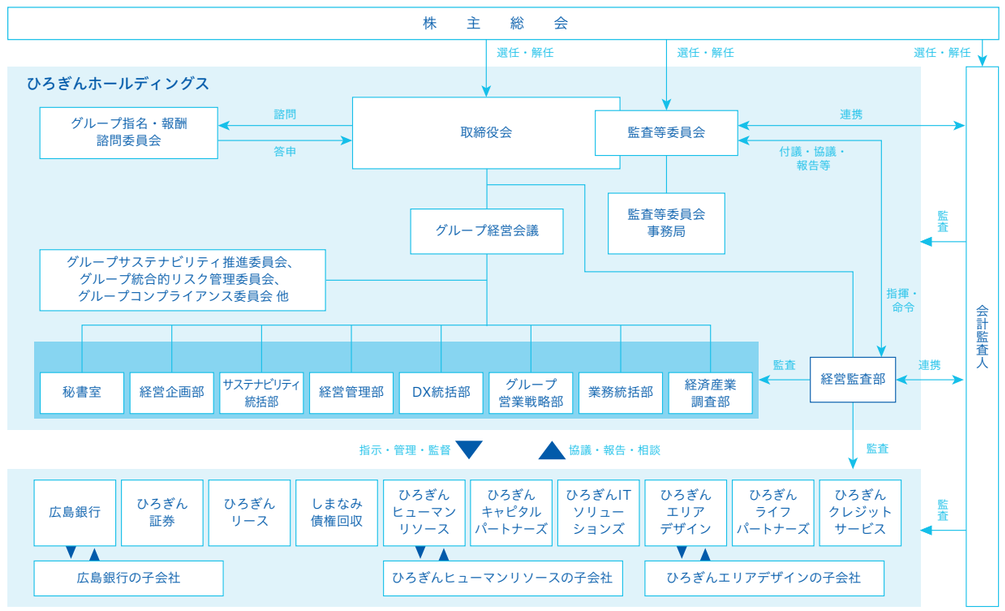
1.株主の皆さまの権利を尊重し、平等性を確保するとともに、権利行使に係る適切な環境を整備します。
2.国連において採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」および企業の社会的責任（CSR）への取組みを強化するとともに、地域社会、お客さま、従業員等の全てのステークホルダーとの適切な協働に努め、その権利や立場を尊重する企業文化・風土を醸成します。
3.ディスクロージャーの充実による適時適切な情報開示を通じて、経営の透明性を確保します。
4.取締役会は、株主の皆さまに対する受託者責任・説明責任を踏まえ、業務執行の実効性の高い監督と迅速な意思決定を行います。
5.株主の皆さまとの建設的な対話を行い、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（2026年4月1日現在）



取締役会

当社の取締役は、社外取締役5名を含めた11名で構成し、経営の意思決定および業務執行の監督という位置づけから、取締役会を原則月1回開催しています。取締役会は、当社グループの経営の基本方針・経営戦略および経営計画（サステナビリティを巡る課題への対応やデジタル技術を活用する戦略等に関する重要事項を含む）やリスク管理・コンプライアンス・内部監査に関する重要事項等を決定するとともに、「内部統制システムの構築に係る基本方針」を定め、当該方針等に基づく内部管理態勢の整備と業務執行状況の監督を行っています。

取締役会における具体的な検討内容（2025年度）

（1）当社グループの経営の基本方針・経営戦略および経営計画に関する事項
- 「中期計画2024」策定後の対応状況
- グループ経営計画・営業計画
- グループ各社の経営状況・経営展開
- お客さま本位の業務運営
- 外航船貸渡業および自動車産業の事業環境の変化と戦略
- 広島銀行の基幹システム高度化プロジェクトの進捗状況　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
- SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）
- DX（デジタル・トランスフォーメーション）
- AX（アライアンス・トランスフォーメーション）
- サイバーセキュリティ
- デジタルマーケティング
- 人的資本経営　等

（3）リスク管理・コンプライアンス・内部監査に関する事項
- グループリスクアペタイト・ステートメント
- グループコンプライアンス・プログラム
- グループ内部監査基本計画
- グループガバナンスの高度化
- グループカスタマーハラスメント対応方針　等

（4）コーポレートガバナンスに関する事項
- 取締役会の実効性評価
- 内部統制システムの整備・運用状況
- 東証コーポレートガバナンス・コードへの対応状況
- 当社株式の状況およびIRの実施状況
- 政策保有株式
- 役員の株式報酬制度の見直し　等

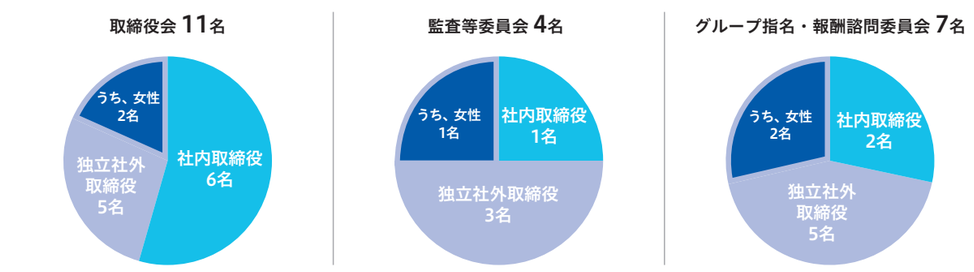
監査等委員会

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の指名および報酬の決定プロセスにおける透明性・客観性を確保するため、代表取締役2名および独立社外取締役5名で構成するグループ指名・報酬諮問委員会を設置しています。当社では、取締役（監査等委員である取締役を除く。）および執行役員の選任および報酬等の額に関する事項等について、同委員会における審議および答申を踏まえ、取締役会決議により決定しています。

■各機関における独立社外取締役の構成



コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価を通じたコーポレートガバナンスの高度化

当社取締役会は、取締役会の機能強化を目的として、毎年度、取締役会の構成、運営状況等に関して、取締役の自己評価等を基に取締役会の実効性について第三者の助言を得ながら分析・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。

2025年度においては、外部機関からの集計結果の報告をベースにした2024年度の取締役会の実効性の分析・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。

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の更なる向上に向けた取組みを進めていきます。

Plan：2024年度の分析・評価結果を踏まえた2025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）取締役会のモニタリング機能の高度化に向けた対応
（3）経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応

Do：2025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）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およびグループ各社による執行プレゼンテーションの実施状況（2025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
- SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）の取組みについて（2025年8月）
- DX（デジタル・トランスフォーメーション）の取組みについて（2025年11月）
- AX（アライアンス・トランスフォーメーション）への取組みについて（2025年12月）
- 人的資本経営の取組状況について（2026年1月）

2. グループ各社による執行プレゼンテーション
- ひろぎんリース（2025年8月、2026年2月）
- ひろぎんITソリューションズ（2025年8月、2026年3月）
- ひろぎんキャピタルパートナーズ（2025年9月、2026年3月）
- ひろぎんリートマネジメント（2025年10月）
- しまなみ債権回収（2025年9月、2026年3月）
- ひろぎんヒューマンリソース（2025年10月、2026年3月）
- ひろぎんナレッジスクエア（2025年10月）
- ひろぎんライフパートナーズ（2025年9月、2026年2月）
- HIROGIN GLOBAL CONSULTING（2025年10月）
- ひろぎん証券（2025年9月、2026年2月）
- ひろぎんクレジットサービス（2025年9月、2026年2月）
- ひろぎんエリアデザイン（2025年10月、2026年3月）
- ひろぎんビジネスサービス（2025年9月）

Do：2025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（＊続き）

（2）取締役会のモニタリング機能の高度化に向けた対応

- グループ経営の大局的な議論強化に向けて、グループ各社による執行・計画プレゼンを継続するとともに、DXや人的資本経営に関してグループ目線での議論を深化させました。また、取締役会の高度化に向け、生成AIや地域経済の今後等、役員研鑽の機会の充実を図りました。
- また、取締役会（2026年1月）にて「グループガバナンスの高度化に向けた対応」について議論を深め、グループガバナンス担当者の設置や、グループ各社のコンプライアンス部門と内部監査部門の連携強化等、コンプライアンス体制および内部監査体制の見直しを実施しました。グループの横断的・統合的なガバナンス展開を目的に内部管理態勢をより一層強化しました。

（3）経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応

- 社外取締役と執行側との意見交換・対話の充実等を目的として2023年度より「社外取締役との意見交換会」を設置し、2025年度においても経営幹部・経営幹部候補者に加えグループ各社の若手・中堅職員等も対象として、社外取締役との意見交換会を計6回にわたって実施する等、取締役会において、経営幹部育成プロセスの高度化に向けた取組みを進めました。

社外取締役との意見交換会の実施状況（2025年度）

- 広島銀行営業店の営業事務グループ担当者（2025年4月）
- 広島銀行営業店の女性支店長（2025年8月）
- グループ会社のキャリア採用者（2025年9月）
- グループ会社の監査役（2025年9月）
- 広島銀行の経営幹部・経営幹部候補者（2025年11月）
- 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）メンバー（2026年2月）

Check：2025年度の取締役会の実効性の評価・分析

（1）内部統制システムの整備・運用状況

- 取締役会は、2025年度の内部統制システムの整備・運用状況について、2026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

- 取締役会の実効性の評価・分析については、外部機関の助言を得ながら、2026年2月から3月にかけて取締役会の構成員である全ての取締役を対象にアンケートを実施しました。なお、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。
- 取締役会は、外部機関からの集計結果の報告をベースに、2026年5月の取締役会において、2025年度の取締役会実効性の評価・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。
- 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および経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応について継続的に取組むとともに、取締役会のモニタリング機能の高度化に向けた対応について、より一層の取組みが必要との認識を共有しました。

Action：2025年度の分析・評価結果を踏まえた2026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）取締役会のモニタリング機能の高度化に向けた対応
（3）経営幹部育成プロセスの高度化に向けた対応

コーポレートガバナンス

役員一覧（2026年6月24日現在）

社内取締役

代表取締役会長
部谷 俊雄（へやとしお）

1983年 4月　広島銀行入行
2008年 4月　同広島東支店長
2011年 4月　同総合企画部長
2013年 4月　同執行役員本店営業部本店長
2015年 4月　同常務執行役員本店営業部本店長
2016年 4月　同常務執行役員
2016年 6月　同取締役常務執行役員
2018年 6月　同取締役頭取（代表取締役）
2020年10月　当社取締役社長（代表取締役）
2022年 4月　広島銀行取締役
2026年 6月　当社取締役会長（代表取締役）（現任）

取締役専務執行役員
清宗 一男（きよむねかずお）

1986年 4月　広島銀行入行
2008年10月　同営業統括部融資企画室長
2010年 4月　同融資企画部融資企画室長
2013年 4月　同本川支店長
2015年 4月　同大手町支店長
2018年 4月　同執行役員呉支店長兼呉市役所出張所長
2020年 4月　同常務執行役員
2020年 6月　同取締役常務執行役員
2020年10月　当社取締役常務執行役員
2022年 4月　同取締役専務執行役員（現任）
広島銀行取締役頭取（代表取締役）（現任）

取締役常務執行役員
大段 茂樹（おおだんしげき）　新任

1991年 4月　広島銀行入行
2014年 4月　同広安芸津支店長
2016年 4月　同東京事務所長
2020年 4月　同人事総務部長
2020年10月　当社経営管理部人事総務グループ長
2023年 4月　広島銀行執行役員東京支店長
2025年 4月　同常務執行役員東京支店長
2026年 4月　当社常務執行役員
広島銀行常務執行役員
2026年 6月　当社取締役常務執行役員（現任）
広島銀行取締役常務執行役員（現任）

代表取締役社長
廣江 裕治（ひろえゆうじ）

1989年 4月　広島銀行入行
2011年 4月　同吉島支店長
2013年 4月　同融資企画部融資企画室長
2016年 4月　同福山胡町支店長
2018年 4月　同人事総務部長
2020年 4月　同執行役員呉支店長
兼呉市役所出張所長
2022年 4月　同常務執行役員
2022年 6月　同取締役常務執行役員
2024年 4月　同取締役専務執行役員
当社専務執行役員
2024年 6月　同取締役専務執行役員
2026年 6月　同取締役社長（代表取締役）（現任）

取締役常務執行役員
牛尾 匡映（うしおただてる）　新任

1991年 4月　広島銀行入行
2014年 4月　同人事総務部人事企画課長
2017年 4月　同児島支店長
2019年 4月　同秘書室長
2020年10月　当社秘書室　秘書グループ長
2022年 4月　広島銀行　執行役員本店営業部本店長
2024年 4月　同常務執行役員
2026年 4月　当社常務執行役員
広島銀行常務執行役員
2026年 6月　当社取締役常務執行役員（現任）
広島銀行取締役常務執行役員（現任）

取締役（監査等委員）
青木 龍一（あおきりゅういち）

1989年 4月　広島銀行入行
2012年 4月　同リスク統括部リスク統括課長
2016年 4月　同名古屋支店長
2019年 4月　同法人企画部長
2021年 4月　同リスク統括部長
当社経営管理部リスク統括グループ長
2023年 4月　広島銀行リスク統括部理事
2023年 6月　同常勤監査役
2025年 6月　当社取締役（監査等委員）（現任）

社外取締役

取締役
新免 慶憲（しんめんよしのり）

1980年 4月　日本銀行入行
2007年 3月　同京都支店長
2009年 7月　同検査役
2010年11月　社団法人日本証券アナリスト協会参与
2011年10月　公益社団法人日本証券アナリスト協会
事務局長
2015年 8月　同代表理事
2017年 8月　同理事
2020年 6月　広島銀行取締役（社外）
2023年 6月　当社取締役（社外）（現任）

取締役（監査等委員）
谷 宏子（たにひろこ）

1989年 8月　公認会計士登録
2004年 6月　あずさ監査法人
（現有限責任あずさ監査法人）社員
2018年 7月　谷公認会計士事務所代表（現任）
2019年 7月　長州監査法人代表社員
2020年 6月　九州電力株式会社取締役監査等委員
（社外）
2022年 6月　当社取締役（監査等委員）（社外）（現任）
2026年 3月　税理士登録
谷宏子税理士事務所代表（現任）

取締役（監査等委員）
大隈 郁仁（おおくまゆうじ）

1982年 4月　東急不動産株式会社入社
2011年 6月　同取締役
2013年10月　東急不動産ホールディングス
株式会社取締役
2015年 4月　同代表取締役社長
2017年 4月　東急不動産株式会社代表取締役社長
2020年 6月　東急不動産ホールディングス
株式会社代表取締役副会長
東急不動産株式会社取締役会長
2021年 4月　東急不動産ホールディングス
株式会社取締役副会長
2022年 4月　同取締役
2022年 6月　株式会社東急総合研究所
代表取締役社長
2022年 7月　東急不動産株式会社特別顧問（現任）
2024年 6月　当社取締役監査等委員（社外）（現任）
2025年 1月　株式会社東急総合研究所
取締役会長（現任）

取締役
松村 はるみ（まつむら）

1976年 4月　株式会社西武百貨店
（現そごう・西武）入社
2004年 6月　株式会社アンリ・シャルパンティエ
（現株式会社シュゼット）代表取締役
2011年 7月　株式会社住生活グループ
（現株式会社LIXIL）上席執行役員
株式会社LIXIL上席執行役員
2016年11月　株式会社LIXILグループ
（現株式会社LIXIL）執行役専務
株式会社LIXIL取締役専務役員
2019年 7月　株式会社ロック・フィールド取締役
（社外）
2022年 6月　株式会社上組取締役（社外）（現任）
2023年 6月　広島銀行監査役（社外）
2024年 6月　当社取締役（社外）（現任）

取締役（監査等委員）
北村 俊明（きたむらしゅんめい）

1983年 4月　富士通株式会社入社
2000年 7月　京都大学総合情報メディアセンター助教授
2002年 4月　広島市立大学情報科学部情報工学科教授
2014年 4月　早稲田大学グリーン・コンピューティング・システム研究機構客員上級研究員（研究院客員教授）
2016年 4月　オスカーテクノロジー株式会社フェロー
2016年 7月　広島市立大学名誉教授（現任）
2022年 6月　当社取締役（監査等委員）（社外）（現任）

執行役員

常務執行役員
藤広 稔（ふじひろみのる）

常務執行役員
藤井 顕一郎（ふじいけんいちろう）

執行役員
石原 和幸（いしはらかずゆき）

執行役員
木下 麻子（きのしたあさこ）

執行役員
中丸 紀賢（なかまるのりよし）

執行役員
岩竹 浩生（いわたけこうせい）

執行役員
山田 寛之（やまだひろゆき）

取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会は、当社グループの経営戦略等に照らして自らが備えるスキル等を特定するため、「グループ指名・報酬諮問委員会」における審議を踏まえ、「取締役のスキル・マトリックス」を制定し公表するとともに、取締役候補者の指名に際して活用しています。

社内取締役

氏　名	性別	地　位	経験を有する分野			
			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
部谷 俊雄	男性	取締役会長（代表取締役）	●	●	●	●
廣江 裕治	男性	取締役社長（代表取締役）	●	●	●	●
清宗 一男	男性	取締役専務執行役員	●	●	●	
牛尾 匡映	男性	取締役常務執行役員	●		●	
大段 茂樹	男性	取締役常務執行役員	●		●	
青木 龍一	男性	取締役（監査等委員）		●	●	

社外取締役

氏　名	性別	地　位	特に期待する分野			
			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	男性	取締役		●		
松村 はるみ	女性	取締役	●			
谷　宏子	女性	取締役（監査等委員）			●	
北村 俊明	男性	取締役（監査等委員）				●
大隈 郁仁	男性	取締役（監査等委員）	●			

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

経営幹部の後継者育成

当社グループでは、従業員を対象とした階層別の研修体系を整備し、職位・階層毎に必要となる要件・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業員を選抜し、「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.79をご参照）

また、社外取締役と執行側との意見交換・対話の充実等を目的として、2023年度より「社外取締役との意見交換会」を設置し、2025年度においても経営幹部・経営幹部候補者に加えグループ各社の若手・中堅職員等も対象として、社外取締役との意見交換会を計6回にわたって実施しました。加えて、広島銀行の経営幹部を対象とした経営幹部会を年2回開催し、経営に関する議論を深め、経営幹部育成プロセスの高度化に向けた取組みを進めています。

社外取締役の役割とサポート体制

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

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

役員研鑽

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

また、2025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、2025年6月に「人的資本経営」、10月に「生成AI」、12月に「地域経済の今後」をテーマとした役員研鑽セミナーを開催するなど、取締役の更なる知識・情報の習得および取締役会の実効性の向上を図るための施策の充実・強化を進めました。

コーポレートガバナンス

役員報酬制度

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

2026年6月より、社内取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員を対象に、在任期間中から当社普通株式の直接的な取得および保有を通じて、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまとより一層共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、これまでの「役員報酬BIP信託」に代えて、「譲渡制限付株式報酬制度」を導入しています。

また、取締役および執行役員に対する金銭による業績連動報酬制度について、金利水準（利益水準）の上昇を踏まえ、業績連動支給倍率の見直しをするとともに、資本効率の持続的向上およびサステナビリティ・ESG経営の一層の推進を企図し、当社の「連結ROE」と「ESGの取組みに係る外部機関評価」を業績指標として導入しています。

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

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

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

具体的には、透明性、客観性及び公正性を確保し、株主等のステークホルダーへの説明責任を十分果たせるものとする観点から、財務的要素として当社の「親会社株主に帰属する当期純利益」及び資本効率（連結ROE）、非財務的要素としてサステナビリティ（ESG）への取組みに関わる外部機関評価の３項目を業績指標とし、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、（別表１）の通りとする。

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

株式報酬は、役員報酬と当社株価の連動性を明確にし、株主との価値共有を進めるとともに当社グループの企業価値向上への貢献意欲を高めるため、役位別に決定する確定金額報酬に一定割合を乗じた金額に基づき算出し支払うものとする。株式報酬制度は、譲渡制限付株式にて運営し、当社の普通株式を毎事業年度一定の時期に割当て交付し、当社及び株式会社広島銀行の双方の取締役及び執行役員の退任時に譲渡制限を解除するものとする。

（マルス・クローバック条項）

ただし、別途定める非違行為等に該当した場合は、譲渡制限の解除前における交付株式の没収（マルス）、又は譲渡制限の解除後における交付株式相当額の金銭の返還（クローバック）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、業績連動報酬が基準額（支給倍率1.000）の場合で、確定金額報酬：業績連動報酬：株式報酬の割合が、概ね56：16：28となるよう設定する。

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。

■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（※続き）

（別表1）業績連動報酬の業績連動支給倍率

(a) 親会社株主に帰属する当期純利益を業績指標とするもの

親会社株主に帰属する当期純利益	業績連動支給倍率
700億円超	1.500
650億円超　～ 700億円以下	1.375
600億円超　～ 650億円以下	1.250
550億円超　～ 600億円以下	1.125
500億円超　～ 550億円以下	1.000
450億円超　～ 500億円以下	0.875
400億円超　～ 450億円以下	0.750
350億円超　～ 400億円以下	0.625
300億円超　～ 350億円以下	0.500
300億円以下	–

(b) 資本効率（連結ROE）を業績指標とするもの

連結ROEの前年度対比向上率	業績連動支給倍率
15%以上	1.250
5%以上　～　15%未満	1.125
0%以上　～　5%未満	1.000
△15%以上　～　0%未満	0.875
△15%未満	0.750

(c) サステナビリティ（ESG）への取組みに関わる外部機関評価を業績指標とするもの

ESG外部機関評価の前年度対比向上状況（業績連動支給倍率）		MSCI－ESG格付		
		悪化	維持	向上
FTSE ESG 評点	悪化	0.750	0.875	1.000
	維持	0.875	1.000	1.125
	向上	1.000	1.125	1.250

【参考】　確定金額報酬：業績連動報酬：株式報酬の割合
（業績連動報酬が基準額（支給倍率1.000）の場合）

確定金額報酬	業績連動報酬	株式報酬
56%	16%	28%

(a)当期純利益	(b)連結ROE	(c)サステナビリティ
70%	20%	10%

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

※譲渡制限付株式報酬と称される仕組みを活用した制度。当社の普通株式を毎事業年度一定の時期に割当て交付し、当社及び株式会社広島銀行の双方の取締役及び執行役員の退任時に譲渡制限を解除する制度。

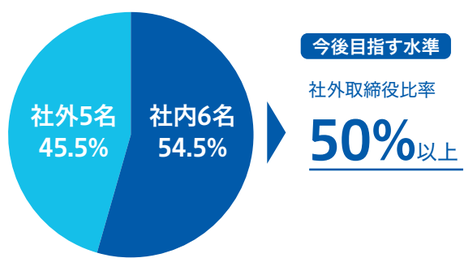
取締役候補者の指名に係る方針および女性の積極登用等のダイバーシティに関する目標

取締役候補者の指名に際しては、取締役会全体としての知識・経験・能力をバランスよく備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性の確保に留意し、当社の業務に精通した社内取締役と、専門分野での豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役で構成するようコーポレートガバナンス基本方針にて定めています。

2030年度の女性取締役比率は、30%以上を目指しています。また、取締役会構成における社外取締役比率は、今後50%を目指して取組んでいきます。

項目	2026年6月（実績）	2030年度（目標）
女性取締役比率	18%	30%以上

＜取締役会構成（2026年6月）＞



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。

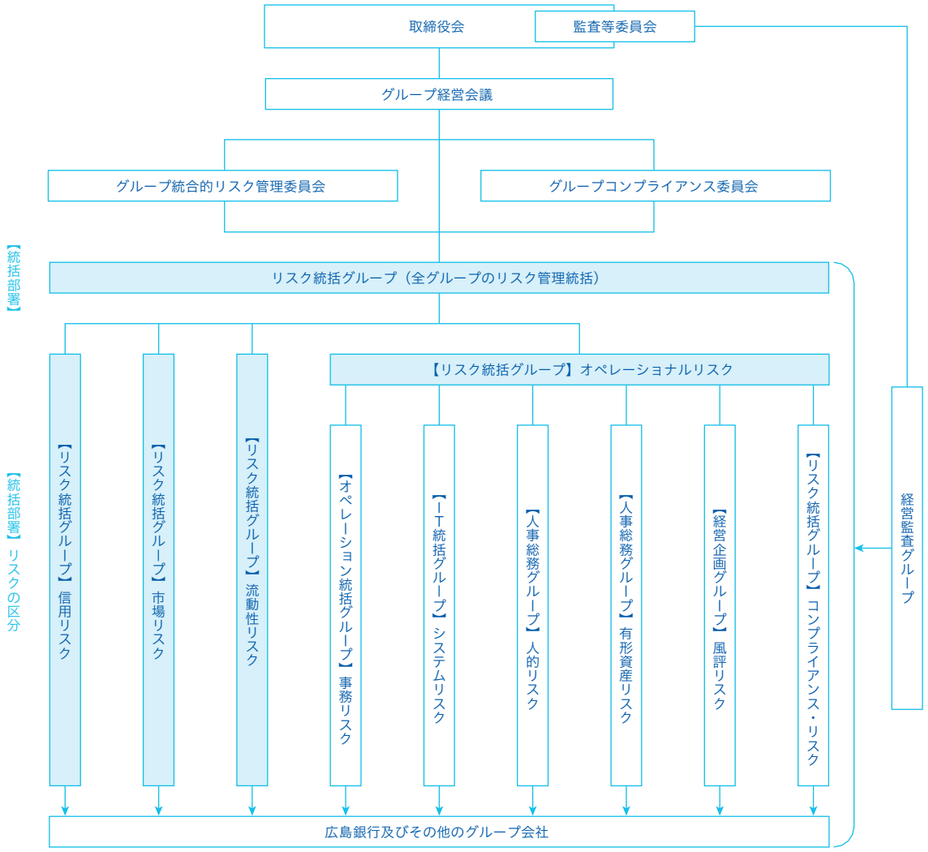
当社グループでは、リスクを的確に管理するため、取締役会で定めた「グループ統合的リスク管理規程」に基づき、毎期のリスク管理方針を決定し、各種リスクを統合的に管理しております。

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います。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います。

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いきます。

■リスク管理体制（2026年4月1日現在）



リスクアペタイト・フレームワーク

リスクガバナンス

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

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

リスクカルチャー

地域社会の持続的な発展および〈ひろぎんグループ〉の持続的な企業価値の向上を実現するためには、従業員一人ひとりが、コンプライアンスの遵守はもとより、お客さまを含めた全てのステークホルダーの期待や要請ならびに当社グループのパーパス・経営理念に沿って、判断し、行動することが必要不可欠です。

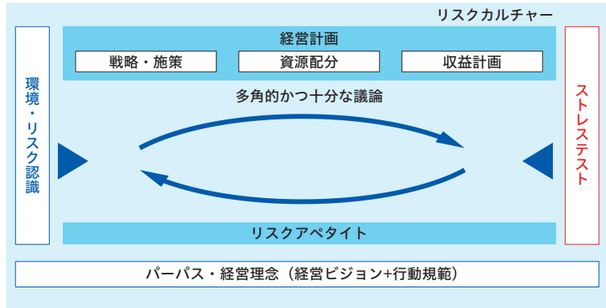
当社グループでは、リスクカルチャーを、リスク認識・リスクテイク・リスク管理等に係る組織および個人の意思決定に係る基本的な考え方であり、強固なリスクガバナンスを構築する基盤となる要素であるという認識のもと、行動規範との一貫性を確保するなか、<ひろぎんグループ>の「リスクカルチャー」を制定しています。

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

リスクアペタイト

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

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。



トップリスク

当社グループは、リスクシナリオが顕在化する蓋然性並びにリスク事象が当社グループに与える影響度の評価を行い、今後1年間で最も注意すべきリスク事象をトップリスクとして認識し、対応方針の策定や経営計画の妥当性検証を行っています。

リスクシナリオ	リスク事象
世界的な物価上昇の高止まりに伴う金融引き締め強化による景気後退	インフレに伴う経済活動停滞や取引先企業等の業績悪化による与信費用やリスクアセットの増加、ならびに投資マインド低下による収益機会喪失
地政学リスクの顕在化	サプライチェーン寸断等に伴う景気後退や取引先企業等の業績悪化による与信費用やリスクアセットの増加ならびに市場環境悪化による有価証券運用の収益悪化
システム障害・サイバー攻撃発生	顧客に多大な影響を与える情報漏洩やシステム停止による社会的信用低下

上記は認識しているリスクの一部を記載

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行うことで基本合意しております。

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

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

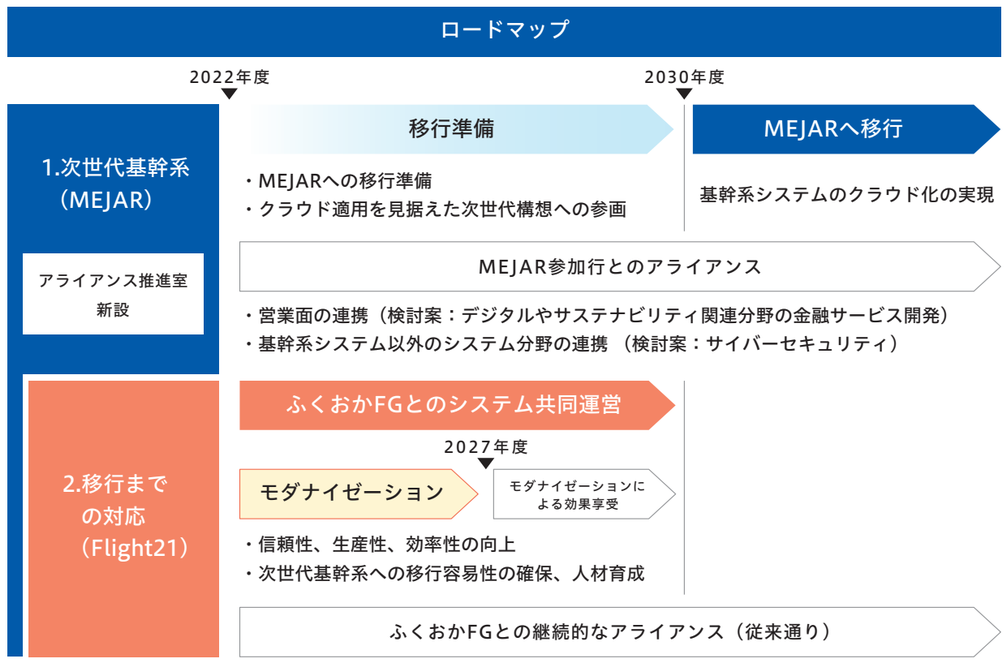
次世代基幹系システム移行までの対応（2022年度～2030年度）

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株式会社およびキンドリルジャパン株式会社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～2027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チャネル統合基盤の新設とAPI拡充による高度化を実現していきます。

ＦＦＧと広島銀行は、2003年の現行基幹系システム稼働（システム共同化）から現在に至るまで、システム面はもちろんビジネス面においても重要なパートナー行として連携してきました。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になりますが、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いきます。

■次世代基幹系システムの構築に向けた対応（ロードマップ）

1	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
2	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



サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティガバナンス

経営層の関与

当社グループは、サイバーセキュリティをDXおよびデジタル化を支える重要な経営課題と位置づけ、2025年9月に策定した「サイバーセキュリティ基本方針」に基づき、経営主導で対策を推進しています。サイバーリスクをグループのトップリスクの一つとして位置づけ、取締役会等で定期的にその動向や対策状況を確認・検証し、対応方針の決定や必要な経営資源の配分を行う態勢を整備しています。

自己評価・内部評価体制

金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリティに関するガイドライン」に基づいた、管理態勢や対策状況の点検・対応に加えて、年1回セルフアセスメントによる自己評価を実施し、把握した課題への対応を継続しています。

委託先等管理

クラウドサービス事業者や業務委託先について、契約時に情報管理態勢、技術的対策、インシデント対応、事業継続および従業員の教育状況等を確認しています。契約後も年1回の定期評価を実施し、基準を外れた場合は改善を求めるとともに、必要に応じて委託内容や委託先の見直しを行っています。

個人情報保護のための取組み

お客さまの個人情報を重要な情報資産と認識し、関係法令や社内規程に基づき、情報の分類、役割に応じたアクセス権限の付与、認証情報の管理、データの暗号化等を実施するとともに、全役職員への教育・周知を通じて、情報漏えいや不正閲覧の防止に取組んでいます。

インシデントレスポンス態勢

日々高度化・巧妙化するサイバー攻撃の脅威に対応するため、2024年4月に専門部署である「セキュリティ統括課」を新設し、グループ各社で構成するサイバーセキュリティ対応組織「ひろぎんグループCSIRT」を整備しています。24時間365日の監視による早期発見と経営層、関係部署等との連携による被害拡大の防止、原因調査、早期復旧および再発防止を行います。加えて定期的な脆弱性診断、ログ分析等を実施し、インシデントの発生防止にも取組んでいます。

グループ役職員向けの教育・訓練

全役職員を対象に、e-ラーニング、標的型攻撃メール訓練等を実施し、サイバーセキュリティに関する知識と対応力の向上を図っています。また、経営層に対しては、セキュリティベンダー等の専門機関による勉強会を実施するなど、全社的なリテラシー向上に取組んでいます。

お客さま向けの啓発

フィッシング詐欺、不正送金、不審なメール・SMS、偽サイト等に関する情報を収集し、ホームページ等を通じて注意喚起を行っています。また、安全なサービス利用に関する情報を提供することで、お客さまの被害防止と安全意識の向上に取組んでいます。

外部機関・他金融機関との連携

金融庁、警察、金融ISAC、JPCERT/CC等との情報連携に加え、MEJAR参加行およびNTTデータ地銀共同センター参加行が連携する「CMS-CSIRT」の枠組みを活用しています。脅威情報の共有、専門人材の育成、実践的な共同訓練を通じて、当社グループおよび金融業界全体の対応力向上に取組んでいます。

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います。

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

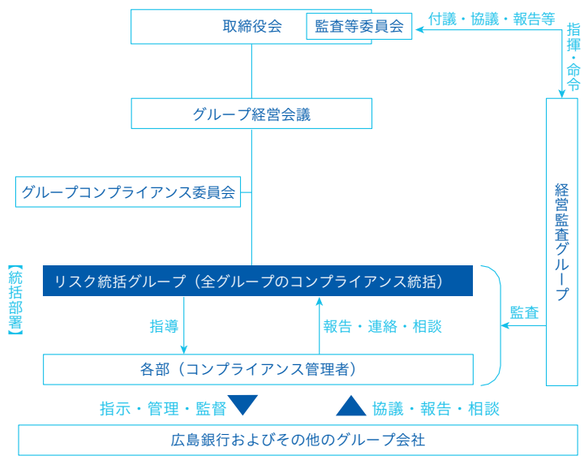
コンプライアンス体制

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います。

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

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います。

■コンプライアンス体制（2026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」を年度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います。

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、様々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います。

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、半期毎に進捗状況や達成状況を取締役会等にて検証し、問題点の把握と課題の解決に努めるなかで、高いレベルのコンプライアンスの実践に向けた不断の取組みを進めています。

コンプライアンスに関する定期的な従業員研修

新任支店長研修、新任管理職・監督職研修、新入職員研修、採用時研修(スタッフ等)、コンプライアンス管理者研修等を定期的に開催しています。また、月次で全従業員を対象としたコンプライアンス勉強会を実施し、インテグリティの実践・定着、心理的安全性の確保、コミュニケーション向上やハラスメント防止、内部通報制度の周知等、コンプライアンスや腐敗防止に関する啓発を実施しています。

人権の尊重

人権方針

当社グループでは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範を尊重し、人権方針※を策定するとともに、以下のプロセスにより人権デュー・ディリジェンスに取組んでいます。

※人権方針の詳細については、当社ホームページをご覧ください
https://www.hirogin-hd.co.jp/csr/sdgs/human-rights-policy/index.html

人権デュー・ディリジェンス

①負の影響の特定と評価（人権課題）		②負の影響の防止・軽減	③取組みの実効性評価
従業員	・公正採用選考に反する採用選考の実施（就活ハラスメントを含む） ・差別的言動、偏見 ・プライバシーの侵害 ・各種ハラスメント（カスタマーハラスメントを含む） ・長時間労働、不適切な労働環境等とそれに伴う健康被害　等	・採用選考時における身元調査につながる恐れのある調査、質問等の排除 ・全従業員向けの人権研修の拡充 ・ハラスメント行為未然防止に向けた全部店長向け啓発・周知徹底（半期毎） ・全従業員を対象とした「無記名アンケート」の実施（半期毎） ・ホットライン（社内窓口・外部弁護士窓口）の設置 ・カスタマーハラスメント対応方針制定、社内研修の実施	・人的リスクの定期的な検証 ・従業員アンケートの実施と内容の検証 ・勤務状況のモニタリング ・ホットライン通報内容の検証
お客さま（投融資先を含む）	・差別的対応 ・プライバシーの侵害 ・消費者の安全性・健全性の欠如　等 ・投融資先の事業活動での差別、過重労働・強制労働・児童労働や、地域社会・住民等への人権侵害　等	・環境・社会課題の解決に向けた投融資方針に基づく投融資を禁止する事業などへの牽制機能の発揮 ・お客さま相談室の設置 ・事業性評価のディスカッションツールによる投融資先との対話の充実	・お取引先アンケートの実施と内容の検証 ・お客さま相談室への通報内容の検証 ・外部委託先、投融資先への監査を通じた実態検証
サプライヤー（調達・委託先）	・事業活動での差別、過重労働・強制労働・児童労働や、地域社会等への人権侵害　等	・新規購入や、外部委託時における人権関連のチェックシート制定 ・お客さま相談室の設置	

同和・人権問題に関する当社グループの取組み

当社グループでは、企業活動を展開するうえで「同和・人権問題」は積極的に対応すべき重要な問題と位置づけており、特に「同和問題」は様々な人権課題の原点であると認識しています。

同和・人権研修においては、最新の人権状況も踏まえ、多様化する様々な人権課題をテーマとして扱っており、人権方針の周知・徹底と併せて、管理職を中心として、全従業員に向けた同和・人権研修を実施しています。

■2025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	167名
新任監督職研修	新任監督職	115名
新任管理職研修	新任管理職	74名
新任支店長研修	新任支店長（銀行）	32名
キャリア採用時研修	新規採用キャリア（銀行）	45名
スタッフ採用時研修	新規採用スタッフ（銀行）	116名
同和・人権問題職場学習	全従業員	

救済措置等

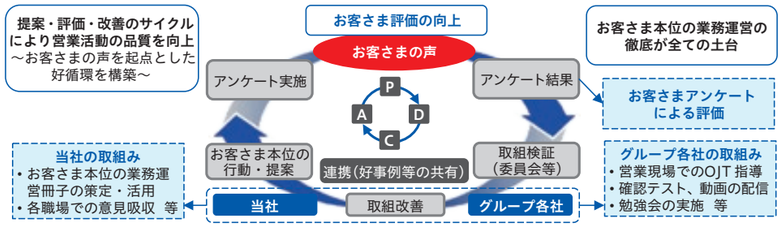
当社グループでは、ハラスメント相談窓口や内部通報窓口を設け、従業員の差別やハラスメント等に対する相談等に対応しています。匿名での相談にも適切に対応し、相談者、関係者のプライバシーにも十分に留意した態勢を整えています。また、社外からの相談窓口（お客さま相談室）を設置し、お客さまからの人権に関する苦情・相談等に対応しています。さらに、当社グループは、当社グループの従業員や提供する商品・サービスが人権に負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切に対応し、その救済に取組みます。

お客さま本位の業務運営

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います。

■お客さまの声を起点としたPDCAサイクル構築、好循環の実現に向けた取組み



お客さま保護等管理体制

当社グループは、顧客の保護およ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います。

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、外部委託および利益相反に関する各管理事項および方針を定め、当社グループの従業員に周知しています。

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」を年度毎に、取締役会で定めるとともに、その進捗状況を半期毎に取締役会に報告しています。

情報管理

当社グループは、公表しています「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います。

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

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います。

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うえで、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いきます。

内部監査

基本的な考え方

当社グループの価値を創造、保全、維持する能力を高め、目標の成功裏な達成などに資することを目的として、実効性のあるグループ内部監査態勢の構築を図ることが、必要不可欠かつ重要であると考えています。

内部監査体制

当社グループでは、被監査部門から独立した内部監査部門を当社および主要グループ各社に設置しています。当社グループの内部監査部門は、当社グループのガバナンス、リスク・マネジメント、コントロールの各プロセスの適切性・有効性を評価し、客観的なアシュアランス、助言、洞察および先見性を提供することにより、当社グループの運営に関する意思決定を支援するとともに、本質的な課題解決に寄与する役割を担います。

ひろぎんホールディングス

当社では、当社グループの内部監査関連の方針や規程が準拠するグループ内部監査基本規程を制定しています。また、年度毎にグループ内部監査基本計画を取締役会および監査等委員会で定めています。当社グループの内部監査部門はこれらに基づき内部監査を実施しています。

当社では、取締役会および監査等委員会をレポートラインとする経営監査部を設置しています。経営監査部は、当社グループの内部監査部門を支援し、また分担・協働により、内部監査部門の一体的運営を図ることで、グループ全体を対象とした内部監査を実施します。また、内部監査態勢高度化に継続的に取組みながら、取締役会および監査等委員会の監督、支援の下、当社グループの監査等委員会、監査役および会計監査人とも連携し、内部監査の実効性を確保することで、グループ全体でのガバナンス強化を図っています。

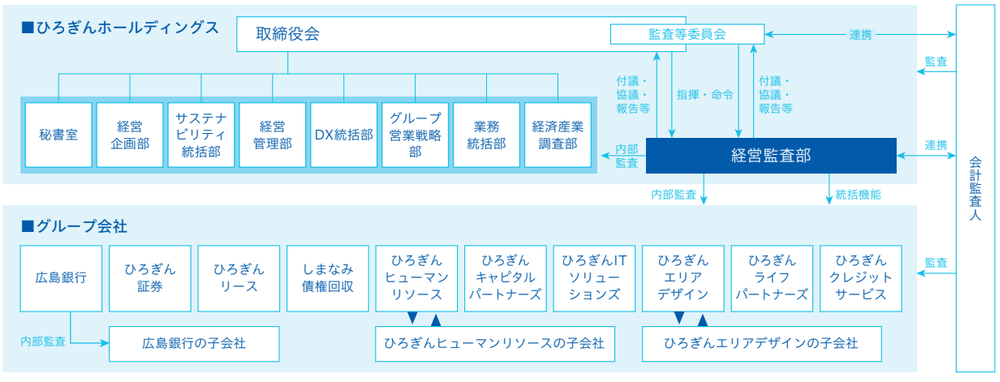
経営監査部は、当社グループの内部監査部門の内部監査の結果および改善・是正状況等を総括し、定期的に取締役会および監査等委員会に報告しています。

グループ各社

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

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

■内部監査体制（2026年4月1日現在）



社会貢献活動

地域貢献への取組み

取組方針

当社グループは、「地域の成長なくして、当社グループの成長なし」という揺るぎない信念のもと、「活力ある地域の実現」を目指し、地域社会とともに歩み、その持続的な発展に貢献しています。

地域イベントやボランティア活動への積極的な参加に加え、広島銀行の創業記念日（11月29日）の時期に、子どもたちとの交流イベントを開催するなど、地域とのつながりを深める取組みを推進しています。

また、2025年度は、被爆80周年の節目でした。原爆犠牲者への鎮魂および恒久平和への願いを込め、爆心地で奇跡的に残った被爆ピアノによる、慰霊演奏会を実施し、広島銀行の行員が心を込めて演奏しました。

今後も、地域との連携・交流を大切にしながら、多様な社会貢献活動を通じて、地域社会に貢献していきます。

2026年5月「2026ひろしまフラワーフェスティバル」

2025年7月「河川一斉清掃『クリーン太田川』」

2025年7月「被爆ピアノによる慰霊演奏会」

2025年11月「広島銀行創業記念イベント」

地域スポーツおよび文化・芸術の振興

当社グループは、地域のシンボルとして、多くの市民に親しまれている地元プロスポーツ球団を、地元企業との合同応援やスポンサードゲームの開催などを通じて盛り上げています。これらの取組みにより、スポーツ振興はもちろん、地域の皆さまと一体となって応援することで、地域との絆を深めています。

また、国際平和文化都市、広島のプロ・オーケストラとして意欲的な活動を続ける、広島交響楽団による「〈ひろぎんHD〉トゥモロウコンサート」の開催を通じて、文化・芸術の発展にも積極的に寄与しています。

今後も、地域スポーツおよび文化・芸術の振興を通じて、より良い未来の実現に向けて取組んでいきます。

2026年6月 広島東洋カープ
「広島銀行スポンサードゲーム」

2025年10月 サンフレッチェ広島
「ひろぎんホールディングスDAY」

2025年12月 広島ドラゴンフライズ
「ひろぎんホールディングスマッチデー」

2025年11月　広島交響楽団
「〈ひろぎんHD〉トゥモロウコンサート」

児童施設等への寄付支援

広島銀行は、地域社会の未来を担う子どもたちの健やかな成長を支援するため、1994年から毎年、広島県内の児童養護施設15施設の全児童・生徒に、文具や図書カード等のクリスマスプレゼントを贈呈しています。

また、2007年からメットライフ生命保険株式会社との共同社会貢献プログラムを実施し、公益財団法人ひろしまこども夢財団をはじめ、広島県内の児童養護施設12施設、乳児院2施設、里親会2施設への寄付を行っています。今後も、子どもたちの生活環境の充実や子育て支援活動の推進に取組んでいきます。

2025年12月「児童養護施設へのクリスマスプレゼント贈呈」

金融教育への取組み

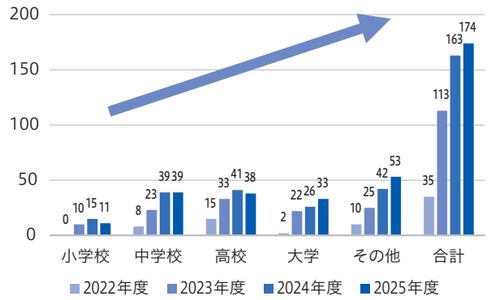
取組方針

当社グループは、地域社会の持続的な発展に向けて、金融リテラシーの向上を重要な社会的課題の一つと位置づけ、世代や属性に応じた金融経済教育に取組んでいます。

2023年1月には、本部に専担者である金融教育アドバイザーを配置し、大学を中心とした金融経済教育を推進しています。また、キッズ・マネースクールや小・中・高等学校向けの出前授業、大学生向け講義、社会人向けの資産形成セミナーやNISA制度等に関する情報提供など、世代やライフステージに応じた金融教育を提供し、金融の仕組みや資産形成に関する知識の習得と主体的な資産形成を支援しています。

これらの取組みを通じて地域の皆さまの金融リテラシー向上を後押しし、一人ひとりの豊かな暮らしの実現と地域社会の持続的な成長に貢献していきます。

■年度別金融教育実施回数推移



キッズ・マネースクールの開催

広島銀行は、小学生を対象とした、「〈ひろぎん〉キッズ・マネースクール」を開催しています。

本イベントは、2026年で28回目を迎え、これまで多くの子どもたちに参加いただきました。お金の価値や役割、大切さについて、講義やゲームなどを通じて楽しく学ぶだけでなく、銀行見学や体験ツアーも実施し、普段見ることができない銀行の裏側を体感してもらっています。

2025年8月には、広島銀行、中国財務局による金融講座、グループ会社の「ひろぎんナレッジスクエア」によるプログラミングスクールを実施しました。

こうした取組みを通じて、地域の子どもたちに広島銀行をより身近に感じてもらうとともに、次世代の金融リテラシーの向上にも貢献しています。

2025年8月「〈ひろぎん〉キッズ・マネースクール」

金融教育を通じた地域の未来づくり

当社グループは、各部門がそれぞれの専門性を活かし、世代や属性に応じた金融教育を推進しています。

広島銀行営業店は、小・中・高等学校向けの出前授業を通じて、金融の仕組みやお金の大切さを学ぶ機会を提供するとともに、独自教材も活用し、児童・生徒の金融リテラシー向上を図っています。

本部専担者の金融教育アドバイザーは、大学生向けの講義を通じて、金融経済の基礎知識やライフプランニング、資産形成について学ぶ機会を提供し、将来を見据えた意思決定やライフプラン形成を後押ししています。

また、「ひろぎんライフパートナーズ」は、企業・団体向けの資産形成セミナーを通じて、従業員の金融リテラシー向上と自律的な資産形成を支援しています。

このように、幅広い世代に対し、それぞれのニーズに応じた金融教育を提供することで、地域の皆さまの金融リテラシー向上と主体的な資産形成を後押しし、ウェルビーイングの向上と持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

2026年7月「大学生向け金融リテラシー講座」

財務データ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結業績サマリー						（百万円）
連結粗利益	95,220	92,018	79,370	100,752	112,830	121,573
資金利益	66,805	69,535	66,276	72,913	85,759	104,202
役務取引等利益	19,524	21,115	20,814	24,140	26,058	27,890
特定取引利益	4,134	4,305	3,288	2,300	2,357	2,486
その他業務利益	4,755	△2,939	△11,008	1,398	△1,344	△13,006
うち国債等債券関係損益	(3,210)	(△7,230)	(△16,795)	(△2,443)	(△6,294)	(△18,315)
営業経費（△）	57,800	58,031	58,064	57,991	64,194	69,518
与信費用（△）	11,216	12,447	665	15,025	2,925	3,364
株式等関係損益	4,517	5,073	△2,297	7,628	5,557	12,959
持分法による投資損益	181	―	―	△17	56	72
その他	138	457	437	△1,194	851	297
経常利益	31,042	27,070	18,780	34,151	52,176	62,018
特別損益	△107	5,856	△525	5,794	△1,135	△526
法人税等（△）	9,360	9,984	5,717	12,211	15,196	17,741
親会社株主に帰属する当期純利益	21,574	22,906	12,508	27,691	35,835	43,751

連結貸借対照表サマリー						（百万円）
資産の部合計	11,009,572	11,603,909	11,496,027	12,790,381	12,131,905	12,210,589
有価証券	1,479,829	1,668,228	1,580,832	1,783,523	1,916,703	2,047,018
貸出金	6,480,841	6,901,858	7,224,123	7,689,192	7,934,540	8,193,073
負債の部合計	10,492,691	11,107,708	10,997,422	12,255,132	11,627,269	11,641,764
預金	8,344,597	8,729,837	8,925,494	9,225,779	9,277,057	9,481,425
譲渡性預金	325,478	338,041	326,762	136,410	160,242	145,905
純資産の部合計	516,880	496,200	498,604	535,249	504,636	568,824
株主資本	445,112	461,189	465,920	478,927	497,905	521,534
うち利益剰余金	361,215	377,217	381,782	400,829	423,980	452,193
その他の包括利益累計額	71,519	34,745	32,421	56,052	6,503	47,061
非支配株主持分	121	138	135	142	100	100

財務指標等						
自己資本比率（%）	10.6	10.37	11.78	11.04	11.04	10.86
1株当たり配当金（円）	24.0	24.0	27.0	37.0	48.0	58.0
配当性向（%）	34.6	32.5	67.1	41.0	40.5	39.8
総還元性向（%）	34.6	32.5	67.1	52.2	51.7	51.6
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,664	1,596	1,603	1,760	1,679	1,904
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	69.26	73.75	40.25	90.35	118.55	145.84
ROE（%）	4.3	4.5	2.5	5.4	6.9	8.2
発行済株式総数（自己株式を含む）（株）	312,370,921	312,370,921	312,370,921	312,370,921	308,775,621	305,327,921
株価（円）	677	648	626	1,091	1,211.5	1,719

日経平均株価（円）	29,178.80	27,821.43	28,041.48	40,369.44	35,617.56	51,063.72
為替レート（米ドル／円）	110.71	122.41	133.54	151.33	149.53	159.90

非財務データ

環境

温室効果ガス排出量

※ Scope1・2およびScope3（カテゴリ15以外）については、P.102をご参照ください。
※ Scope3（カテゴリ15）については、P.95をご参照ください。

社会

人的資本（ダイバーシティ等）

〈ひろぎんホールディングス〉

項目	単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
全社員に占める女性比率※1	%	HD連結	40.4	41.5	42.3
女性管理職比率※1	%	HD連結	8.6	11.8	15.7
女性マネジメント職比率※1	%	HD連結	18.6	19.3	21.7
女性マネジメント職候補比率※1	%	HD連結	35.1	36.1	39.9
新入職員に占める女性比率※1	%	HD連結	47.1	49.7	49.4
キャリア採用者合計※2	人	HD連結	36	62	49
男性労働者の育児休業取得率※3	%	HD連結	88.4	104.0	109.6
障がい者雇用率※1	%	HD連結	2.6	2.8	3.2
エンゲージメント指数※4	点	HD連結	3.83	3.81	3.90
eNPS（職場推奨度）	%	HD連結	35.8	37.3	46.7
褒める文化・チャレンジする風土の醸成に係る指数※4	点	HD連結	―	3.73	3.84

※1 全社員に占める女性比率、女性管理職比率、女性マネジメント職比率、女性マネジメント職候補比率、新入職員に占める女性比率、障がい者雇用率については各4月1日における実績です。
※2 契約社員を含めて算出しています（パートは含まない）。
※3 男性労働者の育児休業取得率（%）＝「（当該年度に）育児休業を取得（開始）した男性労働者数」÷「（当該年度に）配偶者が出産した男性労働者数」×100
※4 エンゲージメント調査にて算出しており、5点が最大です。

〈広島銀行〉

項目	単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数※5	人	BK単体	2,877	2,846	2,864
平均臨時従業員数	人	BK単体	1,031	1,059	1,098
平均年齢	歳	BK単体	41.0	40.9	40.7
平均勤続年数	年	BK単体	17.3	17.3	16.5
平均年間給与	千円	BK単体	6,754	7,176	7,691
男女賃金差異（全労働者）	%	BK単体	44.3	42.2	47.7
うち、正社員	%	BK単体	61.1	58.2	64.1
うち、パート・契約社員	%	BK単体	56.8	57.2	47.7
自己都合退職者数	人	BK単体	62	71	61
自己都合退職率※6	%	BK単体	2.2	2.5	2.1

※5 従業員数は、出向者および臨時従業員を含んでおりません。
※6「自己都合退職者数」÷「従業員数」×100

人的資本（人財育成）

項目	単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
1人あたり人的資本投資額※7	千円	HD連結	155	208	241
年間研修時間※8	時間	HD連結	63,689	81,444	107,992
1人あたり平均研修時間※8 ※9	時間	HD連結	11.5	12.3	12.7
研修参加人数（延べ）※8 ※10	人	HD連結	5,534	6,613	8,518

※7 期中人的資本投資額÷期中平均人員（人的資本投資額は、研修費やリスキリング推進費用、育成に係る人件費等を含む）
※8 研修は、当社及び広島銀行の人材開発室主催分を対象としています。
※9 1人あたり平均研修時間=年間研修時間÷研修参加人数
※10 研修参加人数は、延べ人数です。

社会貢献活動

項目	単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
非営利団体等への寄付金額	千円	HD単体	16,495	12,530	34,500
うち、災害支援にかかる寄付金額※1	千円	HD単体	7,200	50	0
金融教育実施件数※2	件	BK・HLP	113	163	174
金融教育受講者数※2	人	BK・HLP	6,947	9,374	9,012

※1 災害支援にかかる寄付金額は、グループ従業員による義援金、広島銀行店頭での義援金箱による義援金を除く。
※2 金融教育実施件数と、金融教育受講者数は、グループ子会社の広島銀行、及びひろぎんライフパートナーズによる実施分の合計数。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

〈ひろぎんホールディングス〉

項目	単位	範囲	2023年度 6月-	2024年度 6月-	2025年度 6月-
取締役の人数	人	HD単体	10	11	11
うち、社外取締役の人数	人	HD単体	4	5	5
監査等委員の人数※	人	HD単体	4	4	4
うち、社外監査等委員の人数※	人	HD単体	3	3	3
女性取締役の人数	人	HD単体	1	2	2
女性取締役比率	%	HD単体	10.0	18.2	18.2
取締役の取締役会平均出席率	%	HD単体	100.0	100.0	100.0

〈広島銀行〉

項目	単位	範囲	2023年度 6月-	2024年度 6月-	2025年度 6月-
取締役の人数	人	BK単体	8	8	11
うち、社外取締役の人数	人	BK単体	0	0	2
監査等委員の人数※	人	BK単体	3	3	3
うち、社外監査等委員の人数※	人	BK単体	2	2	2
女性取締役の人数	人	BK単体	0	0	0
女性取締役比率	%	BK単体	0	0	0
取締役の取締役会平均出席率	%	BK単体	98.2	100.0	99.4

※ 2023年度6月-、2024年度6月-は監査役、2025年度6月-から監査等委員

コンプライアンス

項目	単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
お客さま相談室への相談件数	件	HD連結	1,240	1,117	1,126
うち、HPでの「お客さまの声」受信件数	件	HD連結	101	210	309
社内外通報受付件数（ホットライン）	件	HD連結	20	18	17

第三者保証

独立業務実施者の限定的保証報告書

2026年8月24日

株式会社ひろぎんホールディングス

代表取締役社長　廣江　裕治　殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社

東京事務所

業務責任者　岡田　英樹

結論

当社は、株式会社ひろぎんホールディングス（以下「会社」という。）の統合報告書2026（以下「統合報告書」という。）に含まれる2025年4月1日から2026年3月31日までの期間の★マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第１号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合報告書の「温室効果ガス排出量の算定方法」に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- リスク評価の結果に基づき選定した本社における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以上

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

ひろぎんホールディングス

ひろぎんホールディングス 統合報告書2026 本編

発行：2026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
〒730-0031　広島市中区紙屋町一丁目３番８号
TEL.（082）245-5151
ホームページアドレス：https://www.hirogin-hd.co.jp/
証券コード：7337

UD FONT
見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

FSC www.fsc.org ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C013080

VEGETABLE OIL INK