

INTEGRATED REPORT 2024

統合報告書



CONCORDIA
コンコルディア・フィナンシャルグループ

 横浜銀行 |  東日本銀行 |  神奈川銀行

Management Philosophy

コンコルディア・フィナンシャルグループは、
以下の経営理念体系をグループ経営の基本とし、
企業活動をしていくうえでの拠りどころと位置付けています。

MISSION

経営理念

お客さまに信頼され、地域にとってなくてはならない金融グループとして、

- 〔 1 〕 お客さまの豊かな人生、事業の発展に貢献します。
- 〔 2 〕 地域社会の持続的な発展に貢献します。
- 〔 3 〕 従業員が誇りを持って働ける魅力ある会社であり続けます。
- 〔 4 〕 持続的に成長し、企業価値を向上させます。

MISSION

VISION

長期的にめざす姿

地域に根ざし、
ともに歩む存在として選ばれる
ソリューション・カンパニー

VISION

VALUE

すべての役職員が共有すべき価値観・行動指針

- 〔 信頼と信用 〕 地域・お客さま・株主・従業員との信頼関係の維持・強化を大切にする。
- 〔 お客さま本位 〕 常にお客さまファーストに基づき行動する。
- 〔 変革と挑戦 〕 経済・社会の変化に対して常に変革マインドを持ち、失敗を恐れず挑戦する。
- 〔 誇り 〕 確固たる矜持を持って常にベストを尽くす。

VALUE

当社の掲げる「長期的にめざす姿」

地域に根ざし、 ともに歩む存在として選ばれる ソリューション・カンパニー

「長期的にめざす姿」に込めた想い

〔 地域に根ざし 〕

- 地域金融機関として、お客さま・地域社会の抱える課題にしっかりと真摯な姿勢で向き合う
- 活力ある地域社会の持続的発展に貢献する

〔 ともに歩む存在として選ばれる 〕

- お客さまの期待を超えるサービスを提供し、お客さまに選ばれるもっとも身近な金融機関となる
- 地銀ナンバーワンとしての矜持、日本を代表する地域金融機関としての役割を担っているという自負を維持する

〔 ソリューション・カンパニー 〕

- ソリューションの幅を広げ、質を高めていき、お客さま・地域社会の課題解決に向けたソリューションを提供していくことで、経営理念である『地域にとってなくてはならない金融グループ』であり続ける

経営陣だけでなく全従業員の想い

実際に行動する私たち皆が責任を持つべきとの考えに基づき、アンケートや意見交換の機会を通じて、私たちはどこに向かうべきか全従業員を巻き込んで議論し、従業員全員の想いを込めた

CONCORDIA
Financial Group

「コンコルディア(Concordia)」とは、ラテン語で、
「Con(一緒に、共に)」と「Cordia(こころ)」を語源とし、調和、協調を意味します。

CONTENTS

005 ステークホルダーの皆さまへ

- 005 トップコミットメント
- 013 財務担当取締役メッセージ
- 019 社外取締役座談会

023 価値創造ストーリー

- 025 コンコルディア・フィナンシャルグループのあゆみ
- 027 価値創造プロセス
- 029 競争優位の源泉/培われた資本
- 031 特定した6つのマテリアリティ
(優先的に解決すべき重要課題)
- 033 中期経営計画
- 037 ステークホルダーとの価値協創

039 企業価値向上に向けた取り組み

- 043 ROE向上に向けた取り組み
 - 043 収益力強化
 - 053 市場部門における取り組み
 - 056 コストコントロール
 - 057 リスクアセットコントロール
 - 058 資本の最適配分
 - 061 株主還元の充実/めざす姿
 - 062 TOPIC(金利上昇による業務粗利益への影響試算)
- 063 【特集1】東日本銀行の取り組み
「フェイス・トゥ・フェイス」の強みを活かし
「中小企業のトータルパートナー」へ
- 065 【特集2】神奈川銀行の取り組み
統合から1年経過しての現在地
- 067 【特集3】ソリューション人財座談会
- 071 企業価値向上を支える取り組み
 - 071 人財戦略
 - 085 DX
- 091 株主資本コスト抑制に向けた取り組み
 - 091 レジリエンスの高い事業ポートフォリオ構築
 - 092 サステナビリティ経営の高度化
 - 105 ホームマーケットの経済活性化

109 持続的な成長を支える経営基盤

- 111 コーポレート・ガバナンス
- 119 役員一覧
- 121 リスク管理/コンプライアンス
- 129 内部監査体制
- 130 お客さま本位の業務運営
- 133 グループ財務データ
- 135 グループ非財務データ
- 137 ESG情報
- 138 会社情報

○ 報告対象

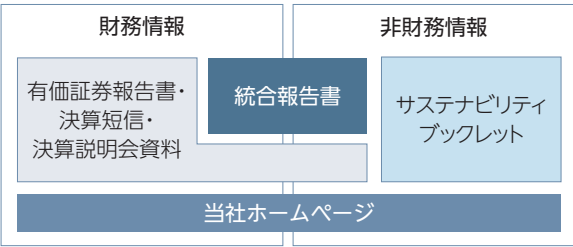
- 期間 2023年度(2023年4月～2024年3月)
一部に2024年4月以降の情報も含まれます。
- 範囲 コンコルディア・フィナンシャルグループおよび
その子会社・関連会社

詳しくは、当社ホームページをご覧ください。
<https://www.concordia-fg.jp>

コンコルディア・フィナンシャルグループ 検索



○ 情報開示コミュニケーション



○ 編集方針

本統合報告書では、当社が「お客さまに信頼され、地域にとってなくてはならない金融グループ」としてあり続けるため、その思いや具体的な取り組みをすべてのステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に、財務情報に加えて、持続的な成長のための価値創造やサステナビリティなどの非財務情報を統合的にまとめています。なお、編集にあたっては「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

本統合報告書(本編・資料編)は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー誌です。本統合報告書に将来の業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、経営環境の変化等により、実際の数値と異なる可能性があります。



統合報告書2024における3つのポイント

1. ロジックツリーに基づき、企業価値向上への道程を共有

- 当社は統合報告書をステークホルダーの皆さまとの対話における重要なツールの1つと位置付けています。
- 対話の深度をさらに深めるために、本誌の構成のベースをロジックツリーに基づくものとし、企業価値向上に向けた現在地とPDCAサイクルをステークホルダーの皆さまと共有します。

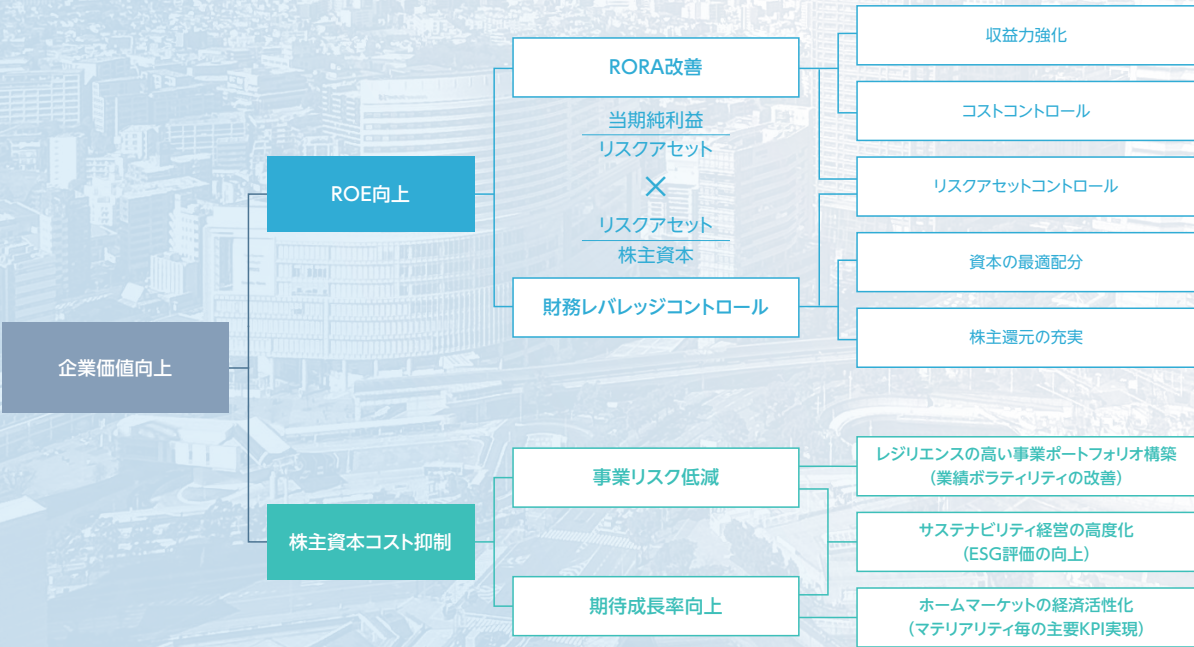
2. ソリューション・カンパニーへの進捗と課題 ～座談会/人財戦略～

- 法人部門におけるソリューションビジネスは当社グループの強みの1つです。「座談会」では、ソリューション提供を担う人財が、めざす姿であるソリューション・カンパニーへの進捗と課題を本音で語っています。 **P.67**
- 当社グループのソリューションビジネスを支えるのは人財です。人的資本の最大化に向けた「人づくり」「組織づくり」「環境づくり」の取り組みについて、「人財戦略」で詳述しています。 **P.71**

3. 多様な人財が地域とともに価値を協創 ～表紙に込めた想い～

- 従業員から募集した写真をもとに地域の風景を描くことで、当社グループの多様な人財が一体となって地域とともに価値を協創し、地域社会の持続的発展に貢献している姿を表現しています。

コンコルディアFGの企業価値向上へのロジックツリー



TOP COMMITMENT

地域やお客さまが抱える課題の解決を通じ
社会価値・経済価値を協創することで
企業価値の向上をはかり、
すべてのステークホルダーに支持される
当社の未来を築いていきます。

企業価値向上への道程をステークホルダーの皆さまと 共有しながら、着実に歩みを進める

コンコルディア・フィナンシャルグループの代表取締役社長に就任し3年目に入り、当社の中期経営計画も最終年度を迎えました。この間、わが国の経済は「賃上げと物価の好循環」に向けて動き出すとともに、DX・GXなどによるパラダイムシフトの進展、さらにはマイナス金利政策の解除による「金利のある世界」の到来など、中期経営計画策定時から比べても大きな変化がありました。このような変化のなか、当社は地域金融機関として地域やお客さまが抱える課題解決に注力するとともに、私たちの最重要ミッションである企

業価値の向上を実現するために、各ステークホルダーと多くの対話や議論を重ねてきました。そのなかでも、企業価値を向上させるために何をするべきか社内で整理していた1つの形が、2023年に開示したPBR(株価純資産倍率)とROE(自己資本利益率)の改善に向けたロジックツリーです。

時同じくして東京証券取引所がPBR1倍割れ企業に言及し、市場で話題になった時期と開示のタイミングが重なりましたが、私たちの資本効率を重視する取り組みは今に始まったわけではありません。例えばROEと相関性の高いRORA（リス



コンコルディア・フィナンシャルグループ

代表取締役社長 片岡 達也

クアセットに対する収益率の指標）については数値を対外的に示していますが、社内では2011年頃から採算管理指標として導入しているものです。資本効率を重視してきた背景として、当社グループの中核である横浜銀行では以前から海外の投資家の方々との対話の機会が多く、ROEやOHR（経費率）などの改善などについて議論を重ねてきたという歴史があります。

現在では部門別RORAなどをベースに案件や業務の優先順位を決める体制が整い、資本効率の向上や資本配分の最適化は着実に進みつつあります。従業員のなかでもRORAに対する意識はますます高まっており、それが全体的なRORAの引き上げにもつながっています。しかしながら単に数値目標として掲げるだけでなく、何のためにRORAやROEの改善をめざすのか、当社グループの一人ひとりが明確に理解することが重要です。その理解のためにもロジックツリーを役立てていきたいと考えています。

今後重要になるのは、ロジックツリーに基づく企業価値向上の実践です。各ステークホルダーごと

に当社に期待することは異なり、企業価値の定義もまちまちです。そうしたギャップを埋めていくためにも、ロジックツリーは共通の物差しの役割を果たしており、ステークホルダーの皆さまとはこれまでより一段と深い対話ができていると感じています。企業価値向上への道程をしっかりとすべてのステークホルダーと共有しながら、一步一步着実に実行してまいります。



地域の成長を担うために自らが成長し続ける

私は企業価値について、すべてのステークホルダーと共通の言語で話ができるのが理想と考えています。非常に難しいことですが、その1つの試みとして2023年にグループ全従業員を対象に、企業価値の向上をテーマとした説明会を実施しました。その際に留意したのは、ロジックツリーのどこに自分の業務が該当するのか、従業員一人ひとりが理解しやすいように分かりやすく説明することです。

それぞれの従業員が具体的に何をすればどのように企業価値向上につながるかを認識するの

は、一朝一夕にはいきません。しかし、すぐに明確な答えは得られなかったとしても、各人がそのことを頭の片隅に置きながら日々の業務に従事してほしいと思っています。支店長をはじめ役職者が自らの職場に照らして情報発信をおこない、従業員の企業価値向上への意識を高める必要があると考えています。そうした意識を醸成することによって、経営層だけでなく従業員全員がセイムボート（同じ船）に乗る取り組みをこれからも推し進めていきます。

当社は地域金融機関を中核とする金融グループとして、お客さまの課題を解決しながら、地域社会、お客さまの家計や企業の価値を高め、地域のお客さまとともに成長していく役割を背負っています。

そして、地域経済の成長なくして、当社の成長はありません。これからも地域経済の成長に資する取り組みを核に据えるわけですが、地域経済の成長を担い続けるためには、当社自身が利益成長し、企業価値を向上させ続けなければなりません。

2022年度から始まった現中期経営計画は最終年度を迎えました。すでに次期中期経営計画についても社内で議論を進めていますが、次期中計では従来のソリューションビジネスにさらに磨きをかけるとともに、当社の持続的な利益成長のための戦略的投資を含めた資本の有効活用についても

大きな柱と位置付けています。

私たちが長期的にめざす姿として掲げた「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」という言葉は今後も不変であると考えています。

なかでも大事なポイントとなるのが「ともに歩む存在として選ばれる」という部分です。お客さまの期待を超えるサービスを提供し、お客さまに選ばれる金融機関になるという想いと、私たち自身が地銀トップ行としての矜持を持ち続けていようという想いを反映しています。単に預金や貸出の資金量が一番多いということではなく、日頃から日本を代表する地域金融機関であると自負することで、行動に責任感と緊張感が生まれ、お客さまの期待を超えるサービスを提供することが可能となり、「選ばれる」ことにつながっていくはずで

中期経営計画の進捗は総じて良好ながら、課題も

現中期経営計画では「Growth」「Change」「Sustainability」を3つの基本テーマに掲げてきました。そのうち「Growth」では、ソリューションビジネスの深化・拡大を着実に進め、2023年度の国内営業部門収益は過去最高を更新しています。ソリューション営業を担う人材も着実に育ってきており、成長への取り組みは順調に推移しています。また、まだ取り組みの途上ではあるものの、米国金利の上昇により逆ざやが発生していた有価証券運用についても、ポートフォリオの再構築をおこない評価損益は大幅に改善しました。

「Change」では、構造改革として銀行店舗の統廃合や店頭オペレーション改革を推進するとともに、2023年4月には「グループ人材戦略」を策定し、経営戦略と連動する「人づくり」「組織づくり」

「環境づくり」の3つの基本テーマに則った取り組みをスタートさせました。

「Sustainability」では、環境問題への対応として自社の脱炭素を進めているほか、お客さまの脱炭素への取り組みを支援しています。同時に当社のガバナンス強化を通じて、経営のサステナビリティを高めることにも注力しています。

このように全般的には現中期経営計画は総じて順調に進捗していますが、課題もいくつか残されています。

1つ目の課題は、2023年6月の臨時株主総会を経て、横浜銀行の完全子会社となった神奈川銀行のPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション：経営統合プロセス）についてです。2016年に横浜銀行と経営統合した東日本銀行の取締役を担った経

験から、経営統合の効果とは簡単に出るものではなく、従業員が経営統合の意味をしっかりと理解し、同じ方向を向かなければ、どんなシナジー施策を実践しても効果は表れないのだと考えています。

このため、経営統合1年目は横浜銀行と神奈川銀行のベクトルの共有に重点をおきました。神奈川銀行の全従業員と話をする機会を設け、経営統合を決断した理由と、これからめざす方向について説明してきました。そのなかで私から神奈川銀行の従業員に1つだけ、お願いしたことがあります。それは「変化を恐れないでほしい」ということです。社会が大きく変化するなかで、私たち自身も変化しなければ、社会全体から取り残されてしまい生き残ることができない、という危機感を持つ必要があることを伝えてきました。同じ船に乗る者として、神奈川銀行の従業員が、私たちのめざす企業価値向上を“自分事”として理解し、変化を恐れずに行動することで、経営統合の

効果が生まれてくるのだと考えています。

2つ目の課題は、持株会社機能の高度化です。現状では横浜銀行を中心としたバンキンググループとなっていますが、よりフィナンシャルグループとしての機能を高めていくためにどのような機能を強化していく必要があるのか。資本を有効に活用した成長投資を通じて、銀行以外の金融機能を高めていくことが1つの選択肢であると考えています。

加えて、配下にある3つの銀行についても、プラットフォームや業務の共通化を推し進め、さらなる効率経営をめざしていきます。さらに持続的な企業価値の向上には「強い経営チーム」が不可欠であり、適切なリスクテイクをスピーディに意思決定し実践するとともに、健全な牽制機能を有するガバナンス体制を整えていきます。

そして3つ目の課題は、一人ひとりの従業員が最大限力を発揮できる環境づくりです。

人財戦略の実効性向上には生産性の向上を

ビジネスの根底には人財があり、従業員が能力を伸ばし、成長できる環境を提供することが大切です。これにより、従業員がやりがいを感じて働くことが可能となり、結果としてお客さまの満足度向上や当社の収益増加につながります。

既実践しているグループ人財戦略に基づいたさまざまな施策は、高度なスキル・知識、豊富な経験を有する「スキルレベル上級者」の増加やその結果としての1人あたりのソリューション収益の増加など一定の効果をあげていますが、課題も存在します。例えば、さまざまな研修メニューを用意しても、営業店の人員が限られている場合に、業務を離れて参加することに躊躇するケースが考えら

れます。また、部下や後輩の教育に時間をあてたいけれど、なかなか時間がとれないという声も聞きます。将来を見据えると労働人口は減少傾向となり、今後は適正な人員数を確保することも難しくなります。このため、人財投資や人財育成を進めるにしても、もっと効率性や生産性を重視してムダを省いて職場環境を整備していかないと、人財諸施策の効果を最大限引き上げることはできません。

そこで、2023年度には、デジタル化による業務改善を進めるとともに、従業員の声を反映する「働きがい向上プロジェクト」に取り組みしました。このプロジェクトでは、「行動変革」「カルチャー改革」をテーマに本部各部や経営陣が議論を重ね、業務

の在り方の抜本的な見直しを実施しました。また、取締役による従業員とのタウンミーティングについても年間200回弱開催し、ミーティングで寄せられた意見や課題を解決する取り組みを継続しています。このように本部・現場が一体となり生産性向上に取り組むことが、人事関連施策の実効性を



「金利のある世界」における 収益の安定的確保という観点からもDXに注力

2024年1月、地銀5行の勘定系システム「MEJAR」を汎用製品を主体としたシステム構成にし、安定運用を実現しました。これにより非戦略領域におけるシステム投資を抑制することができ、その余力をDXを中心とした戦略領域の投資に振り向けていきます。

このDX投資については従来から「自社業務の効率化」と「お客さまへのサービス向上」の2つの柱で進めています。

「自社業務の効率化」に関しては、これまで進めてきた従来の店頭オペレーション改革に加えて、今

高めることにもつながっていくと考えています。

また、お客さまの課題が多様化しているなか、お客さまの期待を超えるソリューションビジネスの提供を追求していくためには、多様な人財が協働し、幅広い意見やアイデアを生み出す組織づくりが求められます。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) の取り組みは、お客さまの期待を超えるサービスを追求するのみならず、魅力的で働きがいのある企業であり続けるため、そして持続的な企業価値の向上のために、必要不可欠です。

そして、多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員一人ひとりが、その持てる力を最大限に発揮することができるよう、心身ともに健康に安心して働ける職場環境の整備と活力ある組織風土の醸成をはかる必要があります。

当社の人財にとって魅力あふれる組織であり続けるには、何をすべきか。私自身が引き続き、できるだけ多くの従業員と直接対話しながら、考えていきたいと思っています。

後はAIを活用することによりさらなる業務効率化をはかることで、人的負担の削減を実現させ、一人ひとりの従業員の業務をより付加価値の高い業務にシフトすることを進めていきます。

「お客さまへのサービス向上」という観点、そして安定的な預金を確保するという観点からもDXが大きなポイントになってきます。いわゆる「金利のある世界」では、預金の調達力によって銀行の収益力に差がつきます。キャンペーン金利などを打ち出して一時的に預金を増やすという方法もありますが、安定的な預金という観点では、根雪のように粘着

性の高い預金を確保していくことが重要です。その代表的な例が決済口座です。特に個人のお客さまが日常生活の決済口座を選ぶ際には「利便性」が重視されます。2023年4月には新たなスマホアプリ「はまぎん365」をスタートし、それまでのスマホアプリの利用者数をはるかに上回る多くのお客さまに現在ご利用をいただいています。このアプリの機能強化を継続的にはかることで利便性をさらに高めていき、将来的にはこれまで店頭でおこなってきた業

サステナビリティへの意識をいかに高められるか

サステナビリティについて、印象に残っているエピソードがあります。

当社は、ファイナンシャル・ウェルネスの実現を後押しするべく、金融教育にも取り組んでいます。ある小学校で金融教室を開催した際に、生徒全員に横浜銀行のキャラクター貯金箱を配ったところ、1人の生徒から「この貯金箱はどんな素材でできていますか」という質問がありました。プラスチック製であることを伝えた途端に「それなら要りません」と返されてしまったということがあったと聞きました。このエピソードには大変驚き、これをきっかけに、植物樹脂を用いた貯金箱に作り替えることとなりました。世の中の意識が、個人のレベルでも大きく変化していることを改めて痛感させられる出来事でした。

環境問題や社会問題の解決に向けて個人のレベルでも自発的に取り組もうとしているなかで、サステナビリティ経営を実践していない企業は、さきほどのエピソードにもあるように、お客さまに選んでいただけなくなる時代に大きく変化しています。当社におけるサステナビリティに対する取り組みについても、それぞれの施策をさらに加速させて取り組んでいきます。

務をスマホに置き換えて、スマホで完結するレベルまで引き上げることが理想と考えています。

DX関連の技術は目まぐるしいスピードで進化しており、お客さまのデジタルリテラシーも年々高くなっています。このため今後は、「自社業務の効率化」、「お客さまのサービス向上」という枠にとどまることなく、DXを活かした新たな価値を創造するために、柔軟な発想とスピード感を持って挑戦し続けます。

特に気候変動対策は、今日では「地球沸騰化」といわれるほど深刻さを増し、最重要、かつ喫緊に解決すべき課題です。パリ協定が採択されて以来、世界のさまざまな国や地域で、「1.5℃目標」への努力を追求する流れが加速するなか、当社はマテリアリティ（優先的に解決すべき課題）の1つに「地球温暖化・気候変動対策」を掲げ、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを進めています。

政府が掲げる2050年のネットゼロに向けて当社は、GHG（温室効果ガス）排出量の可視化、削減目標の設定や削減計画の策定支援、トランジションに向けた資金調達など、さまざまなソリューションを取り揃え、お客さまとエンゲージメント（対話）を重ねながら、脱炭素に向けたお客さまへのサポートを強化しています。

また、社会分野においては、人権課題への対応がさらに重要性を増しています。当社は、人権の尊重は企業として果たすべき重要な責務の1つであると認識し「グループ人権方針」を定めています。持続可能な社会の実現に向けて、お客さまをはじめ、役職員等、あらゆるステークホルダーとともに人権尊重への取り組みを進めていきます。

すべてのステークホルダーに支持される 企業価値向上に向けて

私がいつも意識している「情と理」という言葉があります。ロジックツリーなどは「理」で考えるものですが、理屈だけではなかなか人を動かすことはできません。「今なぜこれが必要なのか」「なぜこれをやらなければいけないのか」という人を動かす部分は「情」に依拠するものであり、両者のバランスが取れていないと経営はゆがんでしまいます。

企業価値向上に向けた考え方と戦略を整理し、ロジックツリーを開示したことにより、ステークホルダーの皆さまとの共通言語となる物差しはできました。今後は実践に向けて、その物差しを基準とし、進捗状況を共有しながらステークホルダーの皆さまとともにPDCAサイクルを回していくことが重要です。

その際、当然ながら課題も多く出てきます。出てきた課題に対しては「理」をもって経営判断をす

る、そしてその対応にあたってはしっかりとコミュニケーションをとり「情」をもって人を動かす。

それが経営者としての私の役割であり、それによりすべてのステークホルダーが同じ船に乗り、株主の方々にも、地域のお客さまにも、そして従業員にも支持される当社の未来を築いていきたいと考えています。

今後ともステークホルダーの皆さまはもちろん、数多くの方々とのコミュニケーションを通じて新たな気づきやご助言をいただきながら、地域やお客さまが抱える課題の解決を通じて社会価値・経済価値を協創し、企業価値のさらなる向上に取り組んでまいります。

コンコルディア・フィナンシャルグループの未来のためにお力添えをいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。



財務担当取締役メッセージ

人的資本のさらなる強化を通じた
ソリューションビジネスの深化・拡大に加えて、
持続的な成長につながる
戦略的投資にチャレンジすることで
資本コストを上回るROEを実現し、
企業価値を向上させていきます。

コンコルディア・フィナンシャルグループ
代表取締役 **小野寺 伸夫**



PBRロジックツリーに基づき企業価値の向上に努めた1年

2023年、企業価値向上の施策をPBRロジックツリーで開示しました。ロジックツリーは、私たちの想定以上に注目され、これに基づく実績を上げていかなければと、経営としても身が引き締まる思いの1年でした。

ロジックツリーに基づき、各項目についてPDCAを回して業務運営をおこない実際に成果が出ています。RORAの改善においては、ソリューションビジネスのROC（配賦資本リターン）が高いため、「金利のある世界」においてはこのビジネスに重点的に資本配賦をおこない、リスクアセットをしっかりと増やすことが重要だと認識し

ており、足元においてもそれが成果につながってきています。

具体的な成果として、RORAは着実に上昇し、レバレッジ比率も上げることができました。採算性の高いストラクチャードファイナンスは予算を上回る着地となり、2024年度も中期経営計画の当初予算を上方修正し、6,700億円という残高計画を示すことができています。

ロジックツリーによってさまざまな課題を明確に整理したことで、投資家の皆さまとの対話も、現況や課題、成果において同じ物差しで語れるようになり、非常に建設的になったと感じています。

地銀ビジネスのアップデートには、人的資本の強化が不可欠

PBRロジックツリーに基づき取り組んできたことについて説明します。1つ目は、ソリューションビジネスの深化・拡大によるROE向上です。

お客さまの経営課題を起点としたソリューションビジネスのなかでも、近年大きく成長している分野がストラクチャードファイナンスの1つであるM&Aファイナンスです。上場企業は

資本コストを意識した経営を求められるとともに、近年はアクティビストといわれる投資家の動きも活発になるなか、持続的な成長を求めて海外企業の買収がおこなったり、非上場化をするといった動きが出ており、それらに伴うM&Aファイナンスが活性化しています。当社は首都圏を地盤としているため、さまざまなファンドとの連携ネットワークや上場企業とのコミュ

ニケーション機会を有するという強みが発揮できていると考えています。また、こうした動きは上場企業だけではありません。中堅・中小企業においても成長に向けたM&Aが活発になっていますし、事業承継を目的としたLBOローンの提供機会も増えています。ビジネスの規模はメガバンクには及びませんが、ミドル・スモールキャップをカバーする主要なプレーヤーとしての存在感を高めていきたいと思っています。

伝統的なリレーションシップバンキングを軸としながら、こうした分野でも力をつけ、「地域密着型の投資銀行」として地銀ビジネスをアップデートすることで、ROEの向上に引き続き取り組んでいきます。

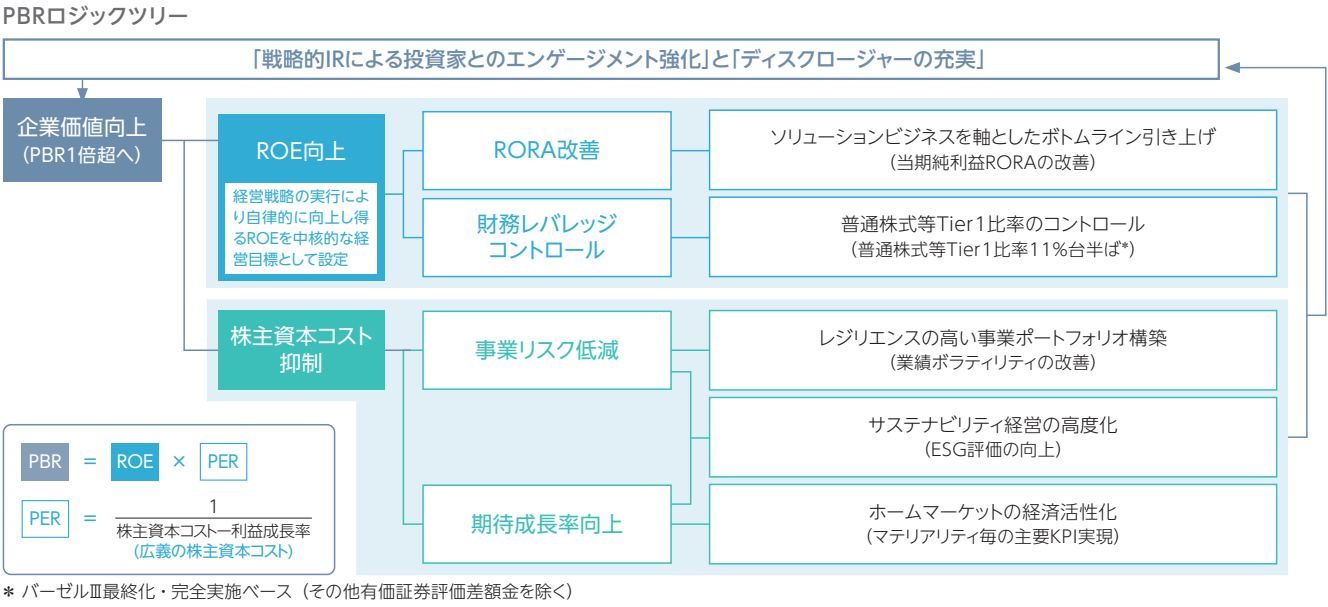
ソリューションビジネスを通じて得られる収益の強化には、担当者の「質」の向上と「量」の拡大が重要であり、人的資本の強化が必要不可欠です。これまで「質」の面である高度なスキルを持つ営業担当者の育成への取り組みを続けてきたことで、営業担当者の目線を上げることができたと考えています。

例えばストラクチャードファイナンスは本部主導で実施してきましたが、本部で活躍した人財が営業店に戻り、営業店で

本部と同様のソリューション提案をおこない、営業店から案件を創出することもできつつあります。また本部では、投資銀行出身のプロフェッショナル人財と当社グループのプロパー社員が一緒に活動することで、私たちの中に投資銀行ビジネスにかかる知識・ノウハウが定着してきています。

一方で「量」の面である営業リソースを増やすという課題への対応は、事務担当者から営業担当者へのシフトが鍵となりますが、当初描いた計画に比べ、進捗が遅れています。社会情勢の変化に伴う事務量減少のピッチや従業員のマインドセットの切替状況などを踏まえ、進捗のペースを調整しながら、方向感を変えずに今後も取り組んでいきます。

ROEの向上にはRORAの改善が重要です。ロジックツリーに基づき、RORA改善に取り組んでいくため、2023年度から横浜銀行のソリューション営業の評価項目に、営業ユニット単位でのRORAの向上を設定しました。融資審査においても融資実行前後でRORAがどの程度改善するかということ判断材料としており、RORA向上への意識は、営業店の従業員にもしっかり根付いています。



さらなるROE向上に向けた未使用資本の有効活用

次に、収益力強化に向けた資本の有効活用について説明します。ROE向上には、リスクアセットを増やすことでレバレッジ比率を上げるとともに、RORAを向上することが重要ですが、堅牢なリスク管理によってデフォルト（債務不履行）の発生は低水準で推移しており、リスクウェイトも低下基調にあることから、リスクアセットの伸びは一定のレンジに収まりつつある状況です。

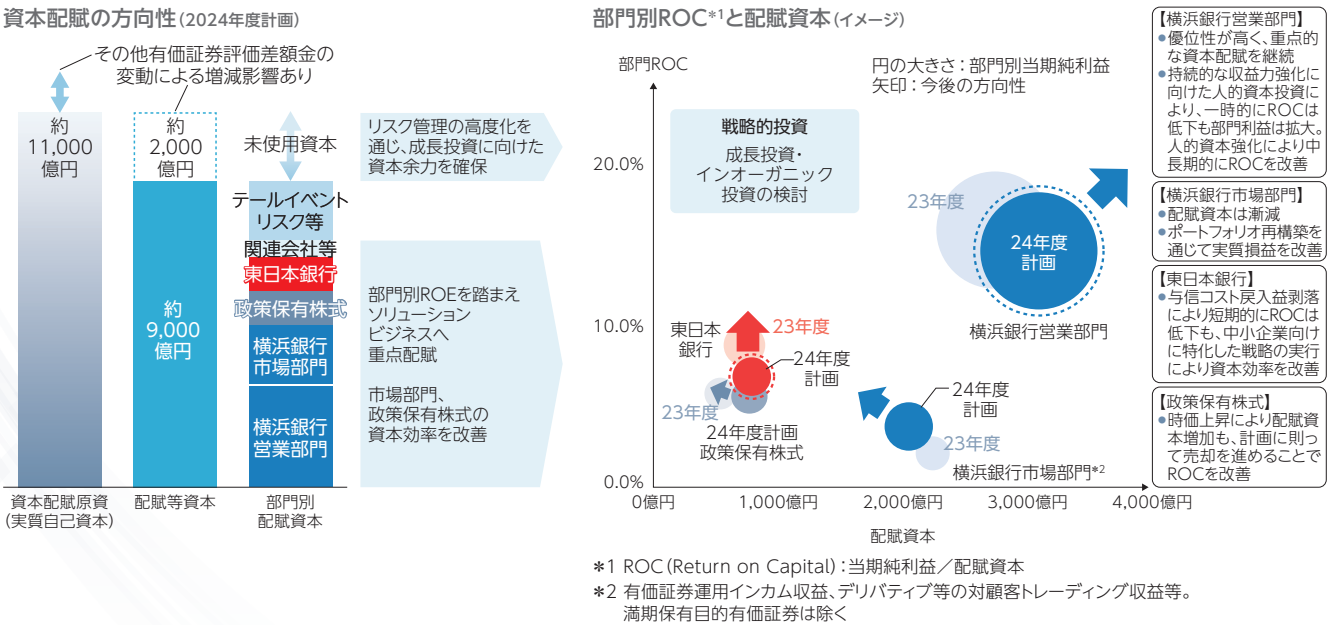
一方でボトムラインの絶対額が増えてきていることから、資本が積み上がり、テールイベントリスクを踏まえたバッファーを勘案しても、未使用資本は2,000億円まで増加しています。

この未使用資本をいかに活用し、次の収益の源泉を築いていけるかが重要なポイントです。企業価値向上につながる投資リターンが見込める戦略的投資や、資本とリスクアセットの蓄

積ピッチを踏まえた株主還元強化、リスク管理の高度化による資本配賦の適正化など、課題を整理しながら、来年度からの次期中期経営計画に向けて検討を進めています。

また資本の最適配賦の観点で課題として認識している政策保有株式については、これまでも縮減を進めており、残高は着実に減少しています。今回さらに、2029年3月までに簿価を1割以上縮減するという方針を決定しました。すでに売却に応諾いただいているお客さまの株式の簿価を基準に策定したのですが、適切な売却のタイミングを鑑み、一定の期間を設けてい

るものです。経営として責任をもって、実現可能な具体性のある計画として示したのですが、もちろん1割減でよいというわけではなく、さらなる縮減の可能性を検討していき、削減計画をアップデートしていきます。保有を継続する場合であっても、従来のようにただ持ち合うだけということではなく、お客さまの企業価値を向上させるエンゲージメントをおこなうことを通じて、雇用やインフラで地域を支える企業を後押しし、地域経済の発展、ひいては当社グループのコアビジネスにつなげることができると考えています。



市場部門の再構築、ESG評価向上への取り組みで株主資本コストを抑制

株主資本コストを上回るROE実現に向けた、株主資本コスト抑制への取り組みとして、業績ボラティリティの改善に向けた市場部門の取り組みと、ESG評価の向上について説明します。

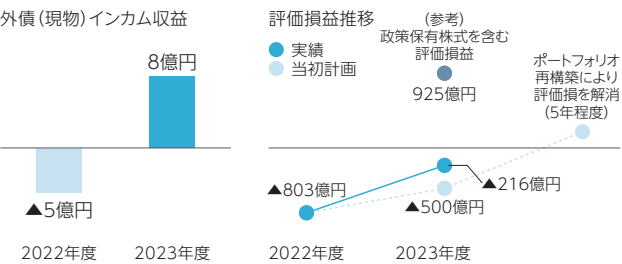
2023年度は、市場部門において調達コストが運用利回りを上回る逆ざやの外国債券を売却したことで、逆ざや影響を解消させるとともに有価証券評価損益を大幅に改善し、将来の業績のダウンサイドリスクを低減させました。

また、これまで業績のボラティリティが高かった市場部門の課題解決に向けた取り組みをテーマとした経営戦略説明会「IR Day」を2024年2月におこないました。投資家の皆さまに業績が安定的に成長していけると受け止めていただければ、株主資本コストは下がっていくと考えています。株主資本コストを抑制しつつ、ROEをしっかりと上げていくことでPBRを高めていきます。

ESG評価の向上については、前年度サステナビリティへの各種取り組みや開示の強化をおこない、MSCIのESGスコアにつ

いて国内銀行業界で最高位のAA評価をいただくことができました。また、GPIFが採用する国内株式を対象とする6つのESG指数すべての構成銘柄に選定されました。これを維持していくのは容易ではないですが、ガバナンスおよび経営の質に対する投資家の皆さまからの評価は重要であり、資本コストに影響を与えるため、引き続きしっかりと取り組んでいきます。

逆ざや影響の解消と有価証券評価損益の改善



2023年度の連結純利益は計画を上回る669億円で着地、2024年度は750億円を計画

中期経営計画の2年目である2023年度の実績について説明します。2023年度決算では、連結純利益が669億円と、2023年度計画値である630億円を上回る水準で着地しました。逆ざやの解消と有価証券評価損益の改善を通じた将来のダウンサイドリスク極小化のため、外国債券を売却しロスカットをおこなった一方で、本業の収益力を示すコア業務純益(除く投信解約損益)が当社設立来最高益を更新しました。神奈川銀行との経営統合に伴う負ののれん益という特殊要因がありながらも、本業の力で予想を上振れて着地できたというのは良い成果でした。配当についても4円増配の23円とすることができ、株主の皆さまへの還元強化という意味で報いることができたと思っています。

貸出金平残は法人・個人ともに伸び、前年度対比でプラス4%と堅調に増加しました。法人は人手不足を背景とした合理化に向けた設備投資や、資材価格の高騰のなかで在庫確保に向けた運転資金などの資金需要の増加やM&Aファイナンスの増加が要因です。一方個人は、神奈川・東京を中心に、富裕層の相続対策を含めたアパート・マンション建築資金の需要が引き続き旺盛であったことがおもな要因です。

国内預貸金利ざやは、2023年度下期実績が上期対比で0.8ベーシスポイントのプラスとなりました。ROE向上に向けた

RORA改善に取り組むなか、アセットアロケーションを見直し、リスクリターンの高いストラクチャードファイナンスを強化してきたことが利ざやがプラスに反転した1つの要因です。2024年3月の日本銀行によるマイナス金利政策の解除は今後さらなる追い風となります。

国内預貸金利息については、これまで取り組んできたソリューション営業のなかで、特に地域密着型の投資銀行業務が功を奏し、前年度対比でプラス52億円の1,503億円と、力強い伸びを示すことができました。

次に、2024年度の業績予想についてお話しします。連結当期純利益は750億円と、中期経営計画策定時における最終年度目標を上回る水準での着地を計画しています。引き続きソリューション営業を強化することで、国内預貸金利息を中心に国内営業部門の収益が増加すると考えています。

この計画は2024年3月に決議した予算がベースになっていますので、マイナス金利政策解除の影響は織り込んでいますが、一方で足元の市場金利は予想より高く推移しているため、連結当期純利益750億円は最低限クリアすべき水準として考えています。

なお、還元方針に関しては、引き続き配当性向40%を維持し、2024年度の配当予想は前年度比3円増加の26円としています。

2024年度 業績予想

(億円)
業務粗利益
うち国内預貸金利息
うち国内役員取引等利益
(参考)市場部門損益
経費(▲)
OHR
実質業務純益
コア業務純益(除く投信解約損益)
与信関係費用(▲)
株式関係損益
経常利益
当期純利益

FG連結
連結経常利益
親会社株主に帰属する当期純利益
ROE(株主資本ベース)

2023年度 実績	2024年度 業績予想	前年度比
3行合算	3行合算	3行合算
2,052	2,384	332
1,503	1,538	35
437	415	▲22
▲77	196	273
1,254	1,272	18
61.1%	53.3%	▲7.8pt
798	1,112	314
1,095	1,112	17
104	110	6
33	23	▲10
716	1,037	321
493	730	237

2023年度 実績	2024年度 業績予想	前年度比
770	1,090	320
669	750	81
5.8%	6.4%	0.6pt

中期経営計画の目標指標達成に向け着実に進捗

2024年度は中期経営計画の最終年度であり、目標指数に対する進捗についてお話しします。まず、ROE（株主資本ベース）は中期経営計画の目標である6%程度に対して、2023年度は5.8%（東証基準5.4%）です。現在の進捗を踏まえると、6.4%程度あるいはそれを上回る水準をめざさなければならないと考えています。

OHRは2023年度でFG連結では59.7%でしたが、外国債券のロスカットがなければ50%台前半の水準です。成長投資によりトップラインも上がっており、経費も適切にコントロールしているため、目標である50%台前半の実現は目処が立ちつつあります。ただし、トップラインが上がることで経費の使い方が緩むことがあってはなりません。非戦略領域にかかるコストはしっかりとコントロールしたうえで将来に向けた戦略領域への投資をしっかりと進めていきます。

普通株式等Tier1比率（バーゼルⅢ最終化・完全実施基準）は、2023年度で11.6%程度となりました。リスクウェイトの変更や特殊要因があったとしても、目標数値11%台半ばに収まると考えています。

このように、中期経営計画の目標指標は達成できる見込みです。今年度は次期中期経営計画について戦略を立てていきますが、PBRロジックツリーに基づき、現在の取り組みをさらに深めていく方向で検討しています。

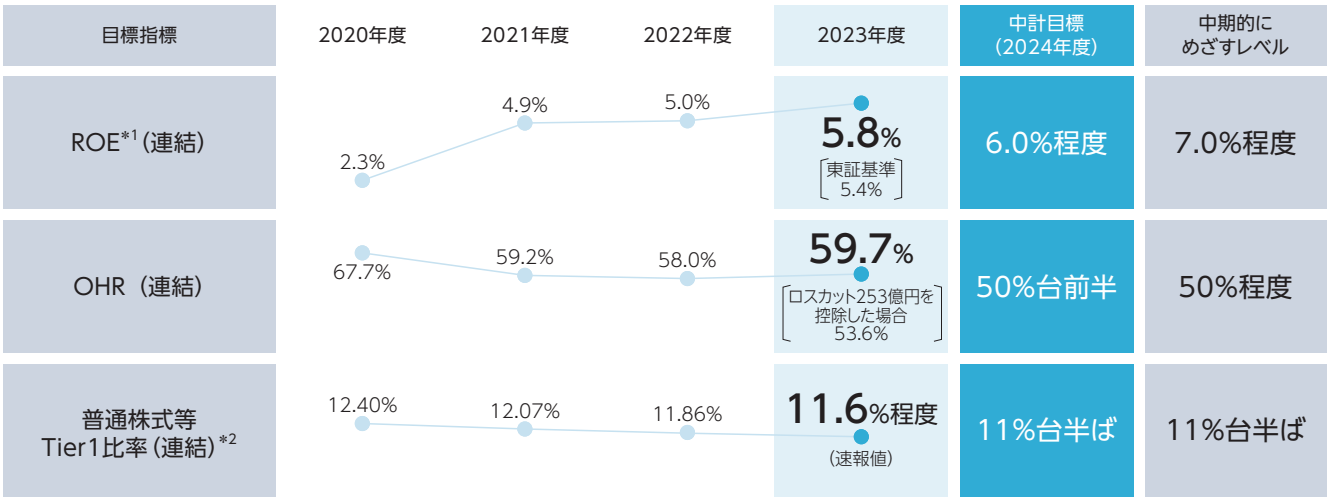
日本銀行の金融政策の変更による金利上昇や、ストラクチャードファイナンスの増強により、今後もROEを向上していると考えていますが、その効果は永遠ではありません。

金利上昇が止まり、貸出債権の入れ替えがすべて終われば金利上昇効果が一巡します。資本の蓄積が進むことで、ROEの伸びは緩やかとなり、将来的には停滞する局面を迎えることが想定されます。また、人口減少や高齢化など日本の環境を踏まえると、既存のビジネスラインを強化していくことだけでは、持続的な成長を通じた企業価値の向上が難しくなる可能性も否定できません。外部環境に頼らず、私たち自身の努力と工夫で持続的な成長を実現していくことが重要です。

既存ビジネスおよび近接領域の強化はもちろん、国内外のインオーガニック領域に対する戦略的投資機会を追求し、将来への成長ストーリーにつなげていくことが必要です。そこで得られる超過収益が地元地域への還元や、地域ビジネスにおけるリスクテイクの原資となり、地域金融機関としてのコアビジネスにプラスの影響をもたらすと考えています。

一方、2023年度の総還元性向は50%ですが、未使用資本があるのであれば、さらに総還元性向を高めるべきという議論もあります。総還元性向を高めれば株価は一時的に上がりますが、ROE向上への寄与は限定的です。未使用資本を活用してリターンが得られる投資をおこなうことでROEが向上し、成長期待からPERが向上することで、結果として企業価値向上につながります。還元強化の前に優先すべきは成長投資にチャレンジすることであり、株主の皆さまにとってもそれが長期的に見て有益だということを、対話を通じてしっかりとお伝えしていきたいと思います。

中期経営計画目標指標



*1 株主資本ベース
*2 2020～2021年度は、バーゼルⅢ最終化前における実績値。2022年度以降の実績、中計目標および中期的にめざすレベルは、バーゼルⅢ最終化・完全実施ベース（その他有価証券評価差額金を除く）。2022年度以降の実績は試算値。

ステークホルダーとの対話を通じて経営の高度化を加速

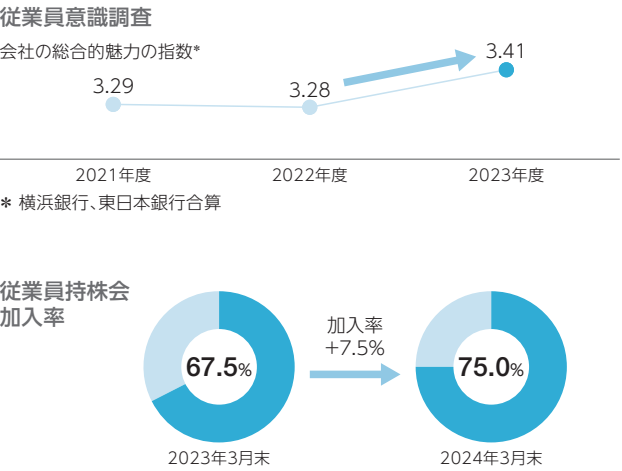
取締役会では、企業価値の向上と取締役会の実効性向上に向けて、「ステークホルダーコミュニケーションの充実」を大きな柱に掲げています。IR活動においては、「IR Day」の開催や、アナリスト・機関投資家との個別面談、個人投資家向け説明会など、多くの対話機会を得ることができました。引き続き、株主・投資家の皆さまとの対話の強化に取り組み、さらなる経営の高度化に努めていきます。

また一昨年から従業員との対話機会を拡大し、エンゲージメント向上に取り組んでいます。タウンミーティングや従業員向け説明会を積極的におこない、従業員の声を経営に反映しているほか、経営戦略や人財戦略等に対する従業員の理解を高める取り組みをおこなっています。

従業員意識調査アンケートでも、会社の総合的魅力の指数が少しではありますが上がっており、取り組みの効果があつたのではないかと感じています。引き続き、従業員と価値観を共有しながら「同じ船に乗る」という意識を深めるよう、今後も対話を続けていきます。また、新卒採用に関しても、こうした取り組みについての情報発信に加え、処遇の改善や業績回復による再評価も要因となり、人財獲得の効果が出ています。2023年度は130名程度の採用だったのに対し、2024年度

は計画を大きく上回る230名程度の採用となりました。

「同じ船に乗る」という意味で、従業員持株会の加入を促進してきました。加入率は当社グループ全体で2023年3月末の67.5%から2024年3月末は75.0%と上昇しています。従業員持株会の加入率の高さは企業価値の向上にもつながります。今後も引き続きエンゲージメント向上に取り組んでいきたいと考えています。



企業価値の向上に向けて、攻めの姿勢で取り組む強固な体制

2022年度からの現中期経営計画を振り返りますと、金融政策の大きな転換など、実にさまざまな環境変化がありました。横浜銀行においては、これまで取り組んできた地域密着型投資銀行業務などのソリューションビジネスの成果が出てきたとともに、東日本銀行も再生から成長へとフェーズを移し、着実に利益を上げられる体制が構築されました。また、新たに神奈川銀行をグループに迎え、3行を中心として企業価値向上に向けて前進するための強固な体制が整ってきましたので、次の3年間は攻めの姿勢を強めていきたいと考えています。

横浜銀行は、お客さまの経営戦略等に深く関与する戦略ソリューションの提供をさらに強化し、高付加価値ファイナンス領域へのアセットアロケーションを強化します。

東日本銀行は、東京都区部において効率的な営業体制を構築し、中小企業のトータルパートナーとして最適なソリューションをお客さまに提供することで、都内における存在感を強めていきます。

神奈川銀行は、横浜銀行との知見・ノウハウの共有を通じてソリューション提供能力の向上とグループの資本力を背景としたリスクテイク力の強化によって、お客さまとの取引を深化

させていただきます。

お客さまの期待に応え、さらに期待を超えていくソリューションを提供していくことで「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」への進化を加速させていただきます。そして、ステークホルダーの皆さまとの価値協創を通して、企業価値の向上に努めてまいります。今後ご理解とご支援を賜れば幸いです。



社外取締役座談会

企業価値の向上に資するガバナンスを担うべく、
双方向のコミュニケーションに基づいた深度ある議論をおこない、
フィナンシャルグループとしての真価を中長期的に発揮させていきます。

コンコルディア・フィナンシャルグループ

社外取締役 **依田 真美**

コンコルディア・フィナンシャルグループ

社外取締役 **秋吉 満**

コンコルディア・フィナンシャルグループ

社外取締役 **山田 能伸**

トップの想いがグループに浸透 「一人ひとりの力が企業価値を創る」

新経営体制になって2年が経過しました。
この1年の変化について、どのように感じていますか。

秋吉 グループとしてめざす姿に向けて具体的な行動を起こした1年だったと捉えています。特に注目すべき点として、1つは神奈川県におけるお客さまとの取引の深化に向けて神奈川銀行と経営統合したこと。もう1つは企業価値向上に向けたロジックツリーを開示したこと。ロジックツリーの開示は投資家との対話における物差しの役割を果たし、当社グループの経営に対する注目度も高まったと感じています。経営会議に参画するメンバーも若返り、取締役会は積極さが増した印象です。

山田 企業価値向上に関する従業員向けの説明会を実施し、片岡社長が全従業員に向けて、企業価値とは何か、また、なぜ価値向上が必要なのかを分かりやすく話していたことが、印象に残っています。質疑応答の時間も取り社内の理解が深まりました。また、従業員持株会の加入率が67.5%から75%にまで上がったことにより、株価や時価総額に対する意識が高まり、従業員一人ひとりが企業価値の向上のために自分が何をすべきか考え始めたと感じています。

依田 経営陣による従業員とのタウンミーティングにおいては、少人数でのディスカッション形式の機会が増え、研修の在り方など、そこで出た要望が実際にアクションに結びついてきたと感じます。こうした双方向性のある動きは取締役会での議論でも生まれています。例えば私たち社外取締役からの指摘に対して、執行サイドがしっかりと受け止め、分析しアクションに移したことを、また私たちと共有することで将来の糧にしていくなサイクルが生まれています。一方的ではなく、双方向性のあるコミュニケーションが一段と深まった1年でした。

企業価値向上に向けた取り組みについて、
従業員の理解度を高め、社内で浸透させていくためには、
今後、どういった動きが必要になりそうでしょうか。

秋吉 ロジックツリーの説明は株主・投資家やアナリストの皆さまからは非常にわかりやすいと好評でした。ただ、課題はこの実践にあります。価値を生み出すのは現場であり、従業員それぞれが各自のポジションで実践してこそ成果が生まれるからです。現場での議論を通して一層の理解が進み、加えて従業員持株会を通じて従業員株主が増えてくれば、経営と従業員との一体感が高まりますし、逆に言えば、従業員株主からの注目が高まることで取締役会に緊張感も生まれます。

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

山田 従業員の努力の積み重ねが業績につながり、株価に反映される流れを理解することに加え、従業員のエンゲージメントを高める意味で持株制度は重要だと思います。そのためにも、従業員向けの説明会は毎年おこなうべきだと考えています。時価総額が1兆円を超え、株価が堅調に推移している現状のような時期に株主になることで、一人ひとりの努力が企業価値の向上に直結することを実感し、成功体験を共有することができます。

依田 従業員の理解度を高めるためにも管理職の役割がとても重要になります。従業員一人ひとりが、会社全体のストーリーとして企業価値向上を理解したとしても、一足飛びに日々の業務に紐づけて仕事の意味合いを理解するのは容易ではありません。上司である役職者が各職場における業務に照らして、丁寧に会話を重ねることが大切です。従業員が担当する業務の意義を理解し直すことができれば、エンゲージメントも高まるのではないのでしょうか。

「ROE向上」と「株主資本コスト抑制」は、
企業価値向上の具体的な戦略における二本柱です。
現状での課題感があれば聞かせてください。

依田 人財の育成、特に専門的な知識をもった人財を確保し、強化していくことが課題です。また、地域社会という面で当社はマーケットとしての持続性が高い首都圏を地盤としていますが、リスクがないわけではありません。長期的に見れば人口減少とともに経済の脆弱性が高まり、産業構造に大きな変化が生じるかもしれません。また、地理的に他の金融機関に参入されやすい面もあります。そういったものをはねのけて成長していくというストーリーを投資家ときちんと共有できるかも問われています。

秋吉 私は特に重要なのは収益力の強化だと考えています。法人ソリューションビジネスで成果が生まれているように、ソリューションの質を高めていくことで収益を伸ばしている現状を評価しています。ただ、これがめざす姿かと言えばまだまだ十分ではありません。それにはもっと質・量ともに人財を育成していくことが求められます。また、株主資本コストを下げるには業績のブレ幅を低下させていくことが大切です。有価証券運用に関してはボラティリティが大きくなってしまったこともあったので、ポートフォリオの再構築に向けた取り組みを強化しています。ここに関しても専門人財を育てていく、もしくは外部から登用することが喫緊の課題なのだと取締役会でも危機感を共有しています。

山田 企業価値向上へのPDCAは、適切に回り始めたと感じています。今後はステークホルダーのなかでも、地域社会にいかに関与していくかを議論すべきでしょう。地域から圧倒的な支持を得るにはどうすればよいのか。例えば、県や市が主導するプロジェクトに積極的に参加することも大切なのだと思います。

法人・個人のお客さまへのソリューション営業が定着して、従業員の士気も高まっています。そのなかで地域社会との関わりを深めホームマーケットの経済を活性化させることが、市場での評価をさらに高めることにつながっていくと考えます。

濃密なコミュニケーションで 実効性のある意見交換

取締役会において、企業価値向上に向けて
どのような議論がされているかを聞かせてください。

山田 当社の取締役会で重要なポイントは、事前説明にあると感じています。事前説明で各部門長から議案のポイントを丁寧に説明してもらい、私たち社外取締役や社外監査役との質疑や意見交換等をおこなうことで論点が整理され、取締役会本番において、その時々課題についての深い議論ができています。2023年度は、基幹システムの更改や有価証券運用ポートフォリオの再構築など個別の業務でも重要な課題がありましたが、丁寧な報告や意見交換を通じて次の展望を探る詳しい議論ができました。

秋吉 次の展望、いわゆる中長期視座での戦略は、年間を通じてさまざまなテーマで議論をしています。特に大きなテーマに掲げたのはグループ事業の見直しです。圧倒的に銀行業が強い当社グループとしては、「地域に選ばれるソリューション・カンパニー」として顧客が求める銀行業以外の金融サービス機能の充実にも力を入れることが求められています。この1年間、各事業会社の機能と存在感、収益力を高めていくことについて、事業会社の社長を交えて議論ができたことは、次の中期経営計画につながると期待しています。

依田 議題に対する事前説明は半日以上に及ぶこともあり、この濃密なコミュニケーションが議論を活性化させています。お二人からあがったテーマ以外では、戦略的投資・提携に関する議論が印象に残っています。普段からさまざまなシナリオを想定し、頭の体操しておくことは具体的な案件の有無にかかわらず重要です。そういった議論が当たり前のように定着していることに取締役会機能の深化を感じます。

執行側との情報格差を解消させていくために
どのような取り組みをされていますか。

秋吉 経営会議にオブザーバーとして参加しています。そこで意見を言うことはないですが、執行側の話を聞くだけでも取締役会での議論が深みを増します。また、AIや脱炭素といった先進的な経営課題に対しては、専門家を招いた役員向け勉強会が多数設けられており、学習の機会を得ています。

社外取締役座談会

山田 そうですね、役員向け勉強会の開催は大変ありがたいです。サイバーセキュリティといった専門家の話を聞かないと判断できない分野やSDGsなど広範なテーマは、中長期的な経営課題を認識するタイムリーな話題であり、私たち社外取締役の感度を磨くためにも有意義な施策だと評価しています。



依田 FGと横浜銀行の取締役会は一体運営していますが、2023年度からは東日本銀行の取締役会にオブザーバー参加できるようになり、グループ内での情報格差がより減ったように思います。また、システム更改に関して外部機関のレビュー報告会に執行側と一緒に参加したことも印象に残っています。執行側が、システム更改を無事に成功させるために強い当事者意識を持ち、課題と向き合っている姿を認識することができましたし、外部の専門家の声を聞くことは、グループ全体を振り返る機会になりました。

サクセッションの観点も踏まえつつ、ガバナンス体制の強化について必要なことは。

秋吉 社外取締役で構成する報酬・人事委員会においてサクセッションプランを定めており、取締役会でその内容を報告しています。どういう人物を対象とし、どういうプランを練っているかということをオープンにやっていること自体が有効なガバナンスだと思います。サクセッションプランが一方的でなく、一貫した考えのもとで客観的に機能しているということを共有し続けることが大事です。

依田 候補者との面談は毎年度20名以上に及んでいます。こうした面談なども通じてこれからの幹部候補をしっかりと育てていく必要がありますが、多様性の確保も同時に重要です。女性の管理職については私も研修に講師として参加し、育成に注力していますが、女性というのも多様性の一側面に過ぎず、広範な多様性を確保することでガバナンスを強固なものとしていく必要があります。

山田 多様性という意味では、当社グループはかねてより数多くのキャリア採用の方が活躍していますが、最近では部長クラス

においてもキャリア採用が進むなど、カルチャーの変革が進んでいると感じています。環境変化に柔軟に対応していくためにも、多様なバックグラウンドを持つ人財をさらに活かしていくことは、ガバナンスの強化につながっていくと考えています。

2023年6月に神奈川銀行が横浜銀行の完全子会社となり経営統合されました。グループの企業価値を向上させるうえでPMIの課題感を聞かせてください。

山田 異なる顧客層といった面で既にすみ分けはできており、2ブランドは適切だと感じます。それぞれが長い歴史を持つ銀行同士の統合については、できるところから進めていくのが現実的でしょう。私も神奈川銀行の本店や営業店をいくつか訪問して話を伺いましたが、期待感のみならず、当然ながら不安も少なからずあったように感じました。管理面やシステム面などの課題もありますが、解決可能なものから順番に進めていけばよいと思います。

依田 確かに一朝一夕にはいかない課題もあります。私は神奈川銀行ならではの良さに磨きをかけてもらうことが重要だと考えます。横浜銀行グループの一員となることに不安を持ちながらも教育や研修、デジタル施策に関して期待しているという印象を受けています。従来から全く縁がなかったわけではありませんが、正式にグループの一員となったことを受けて、横浜銀行のリソースを活用しつつ時間をかけて進めていくべきです。



秋吉 同じ神奈川県を地盤にしながら取引先の規模が違う2行が経営統合したことは大きな意義があります。地域全体に対する取引の深化など、営業面においてPMIは着実に進んでいると思います。お二人が話されたとおり、課題解決には時間がかかるものもありますが、片岡社長が神奈川銀行の各拠点を回ったことで、従業員が抱える不安も減少し、期待感が増しているように感じています。当社グループの一員となった神奈川銀行に対して横浜銀行のノウハウを活かせる体制整備をまずは求めています。

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

多彩な人財を育成し、多様な機能を備えるグループに

2024年度は中期経営計画の最終年度になります。その進捗と次期中期経営計画に期待することを聞かせてください。

依田 現中計の数値目標は達成できていると思っています。サステナビリティ関連の外部機関評価といった定性的な目標も着実に遂行しています。中計期間中にソリューション・カンパニーへの道筋がつけられ、企業価値向上のロジックツリーを明確にしたことは成果です。中核的な経営の目標指標であるROEの向上に向けて、中計KPIや具体的な業務との有機的なつながりが見えやすくなりました。次の中計を作成するうえではプロセスが大切で、前回同様に何らかの形で従業員が関与できる仕組みを設け、長期的な事業の姿についても議論を深める機会になることを期待しています。

山田 当社はフィナンシャルグループですが、実態はバンキンググループに近いことが課題でしょう。収益の多くの部分が銀行業務から成り立っていますが、今後は成長投資を通じて、銀行以外の機能を強化し名実ともにフィナンシャルグループに進化することが、次の中計での検討事項の1つになると思います。

秋吉 十分な実績が出てきていると考える一方で、中身を見るとできていない点も感じます。他地域のトップ地銀と比較すると地盤でのシェアはそれほど高くはありません。競争が激しい点がありますが、もっと高いシェアをめざすべきです。そのためにお客さまに提供できるサービスの質と量にこだわり、さらに充実させるべく、金融サービス全般の力を上げていくことが重要です。それを成すことにより、真に地銀トップバンクとしてより成長し、従業員も誇りをもって働くことができるのではないかと考えています。

グループ人財ポリシー、グループ人財戦略を策定して1年が経過しています。現在の人的資本経営をどのように評価していますか。

山田 従業員のリスキリングなど課題もあると感じますが、キャリア採用や公募制度が機能してきていることで、人財戦略全体が活性化しています。一方で当社に限った現象ではありませんが、人財の流動化による若手層を中心とした退職には留意していく必要があります。従業員に対して当社が成長の場を提供し続けることが重要であり、一人ひとりのやっている仕事为企业価値向上や地域への貢献にどのようにつながるかを認識できればエンゲージメントが高まり、人財の流出を防ぐこと

につながると思います。

依田 制度は充実してきていますので、自己成長と仕事のやりがいという好循環を生む体制を作れるかが問われています。ポイントとなるのは業務の効率化であり、学ぶためにも教えるためにも、その時間を確保することが欠かせません。部下の成長を支援していくうえで管理職の成長も求められます。コーチング研修などでスキルのレベルを上げていくことが重要です。部下をもつすべての人が、「成長を支援する人」であってほしいです。

秋吉 人財戦略には長い時間軸が求められます。特に金融機関は人抜きに語れません。人財の育成は今後の当社の成長に不可欠で、内部の人財を育てると同時に外部から登用して両方による化学反応で全体のレベルを上げていく必要があると思います。人財が流動化する時代だからこそ、人財を確保できる魅力的な組織であることが望まれます。

ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

依田 この数年を振り返ると、ステークホルダーとの対話を通じて会社自身が育てられていると感じます。これからも対話を充実させながら、社外取締役として企業価値の向上に資するガバナンス体制の構築に努めていきます。

山田 中長期的には、『サステナブルグロース』、つまり持続可能な成長を地域とともにめざしていくことが大事なキーワードになると思います。地域の社会課題を解決していくことで、価値を協創し、ステークホルダーとともに一歩一歩成長していく。こうした流れの実現にお力添えしていけるよう取り組みます。

秋吉 「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」に向けたよい流れにあると感じています。重要なステークホルダーの1つである従業員が地銀トップバンクとしての誇りを持って働けるよう、それに見合う存在感を地域において示していけるような金融グループを実現していきたいと思っています。



価値創造ストーリー

- 023 価値創造ストーリー
 - 025 コンコルディア・フィナンシャルグループのあゆみ
 - 027 価値創造プロセス
 - 029 競争優位の源泉/培われた資本
 - 031 特定した6つのマテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）
 - 033 中期経営計画
 - 037 ステークホルダーとの価値協創

地域とともに100年。これからも“地域にとってなくてはならない金融グループ”であり続けるために、お客さま・地域社会の課題を解決する「ソリューション・カンパニー」をめざしていきます。

1920

横浜銀行

- 横浜最大の普通銀行であった七十四銀行経営危機を受け、横浜財界が中心となって「横浜興信銀行」を設立



1945

- 震災以降仮設店舗で営業していた本店を横浜市中区住吉町4丁目に移転

1957

- 新たな時代を迎える横浜・神奈川の発展を期して、行名を「横浜銀行」に変更

1969

- 預金残高 約7,000億円地方銀行第1位に、地方銀行のトップバンクへ

1993

- 創立70周年記念事業の一環として本店を現在のみなとみらい21地区へ移転

1994

- 横浜駅前住宅ローンセンター開設
- 住宅ローンセンターの設置を開始

2008

- 地方銀行として初めて預金残高10兆円を突破
- 浜銀TT証券設立

2009

- 地方銀行で唯一の上海支店を開設

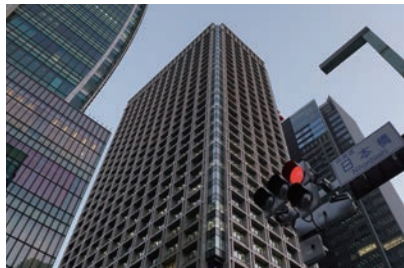
2014

- スカイオーシャン・アセットマネジメント設立

2016

CONCORDIA Financial Group

- コンコルディア・フィナンシャルグループの誕生
- フューチャーシャリー・デューティー宣言の制定
- スカイオーシャン・アセットマネジメントとの連携開始
- 浜銀TT証券との連携開始



2017

- コーポレートガバナンス基本方針の策定
- スマホ決済サービス「はまPay」の取扱開始

2018

- P.T.Bank Resona Perdaniaの株式取得およびりそな銀行との国際業務における相互連携に関する基本合意
- 神奈川県とSDGs推進に関する協定締結

2019

- ストームハーバー証券の株式取得
- TCFD提言へ賛同
- 障がい者雇用に向けた取り組みとして「はまぎんビジネスチャレンジ」発足
- 千葉銀行と「千葉・横浜パートナーシップ」を締結
- 横浜銀行とシステム共同利用を開始
- 「東日本銀行Sunrise Plan」の策定

2020

- セクターポリシーの制定
- サステナビリティ長期KPIの策定
- シンガポール支店開設
- 横浜銀行創立100周年
- 「東日本銀行Sunrise Plan～Next100～」の策定

2021

- きらぼし銀行と「東京・神奈川ソリューションコネクト」を締結

2022

- 新たな中期経営計画を策定、変革を加速し、成果を具現化する3年間がスタート

2023

- 神奈川銀行との経営統合
- 神奈川銀行創立70周年

2024

- 東日本銀行創立100周年

1924

東日本銀行

- 関東大震災を契機とする金融危機に対応するため、茨城県水戸市に「常磐無尽」を設立



1951

- 相互銀行法の施行に伴い、行名を「常磐相互銀行」に変更

1973

- 東証第一部へ指定替えし、行名を「ときわ相互銀行」に変更

1975

- 本店を東京都中央区日本橋に移転

1989

- 相互銀行から普通銀行への転換に伴い、行名を「東日本銀行」に変更

1953

神奈川銀行

- 戦後復興期の逼迫した金融情勢を背景に、中小商工業者の支援をはかるため、「神奈川相互銀行」を設立



1955

- 神奈川県中小企業会館内に本店を移転

1978

- 新本店が完成し、本店を横浜市中区長者町に移転

1989

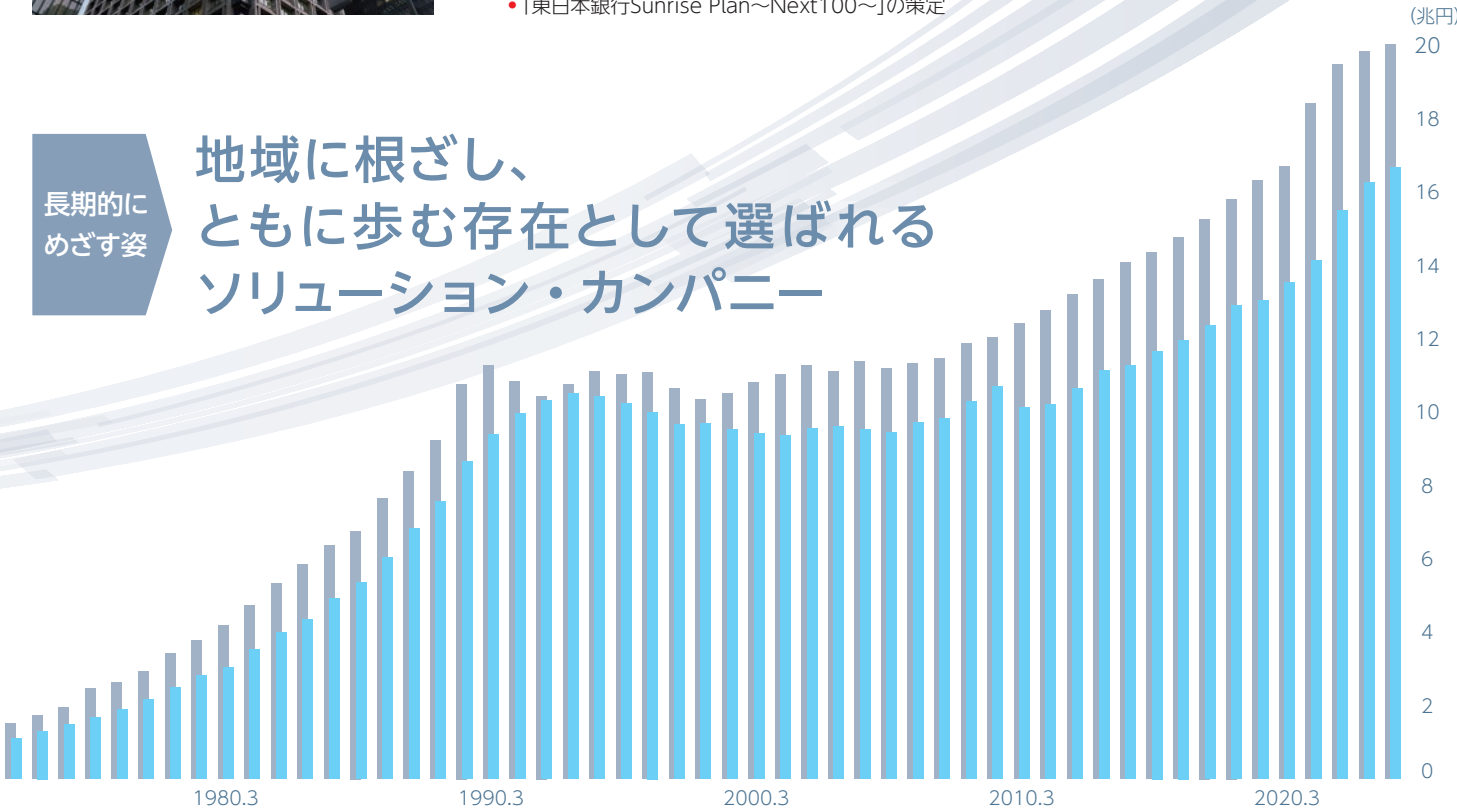
- 相互銀行から普通銀行へ転換し、行名を「神奈川銀行」に変更

2023

- 横浜銀行の完全子会社となる

長期的にめざす姿

地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー



社会のできごと

1949 1ドル360円のレート設定

1951 相互銀行法施行

1956 横浜市が政令指定都市に指定

1973 「円」変動相場制に移行

1973 第一次オイルショック

1978 横浜スタジアムオープン

1985 プラザ合意、急激な円高へ

1989 横浜博覧会開催、横浜ベイブリッジ開通

1989 消費税導入

1996 日本版金融ビッグバン金融機関の合併等が相次ぐ

2005 パイオフ全面解禁

2008 リーマン・ショック発生

2009 横浜港開港150年

2011 東日本大震災発生

2013 日銀が「量的・質的金融緩和」導入

2018 神奈川県がSDGs未来都市に選定

2019 消費税10%に引き上げ

2020 新型コロナウイルスの感染拡大

2021 東京オリンピック・パラリンピック開催

2024 マイナス金利政策解除

当社グループは、これまでの約100年の歴史を通じて培ってきた財務資本や人的資本等の非財務資本を統合的に活かしながら、「地域にとってなくてはならない金融グループ」という経営理念のもと、マテリアリティに基づいたビジネスを展開し、ステークホルダーの皆さまとの価値協創を通して、企業価値の向上と持続的な地域社会の発展を実現し、「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」をめざしていきます。

経営資本の強化

外部環境認識

- 金融政策の変更
- 人口減少・高齢化
- デジタル化の進展
- 金融規制緩和
- 異業種の参入
- 社会・環境問題への意識の高まり

社会課題解決への貢献

INPUT

ACTIVITY

OUTCOME

人的資本

- 従業員数：5,529人
- 営業人員数：約2,260人
- 主要コンサルティング資格保有者数：475人
- 取引先出向者数：496人

知的資本

- グループ体の総合ソリューション
- オープンイノベーション
- 関連出資額：約95億円
- 地銀連携による効率的なシステム運用
- 地域金融機関との経営統合・PMIノウハウ

社会・関係資本

- 地域に確立したブランド
- お客さま基盤
- 個人のお客さま：約500万人
- 法人のお客さま：約25万社
- 店舗ネットワーク：国内220店舗（店舗内店舗除く）：海外5拠点

財務資本

- 預金調達：20兆371億円
- 貸出資産：16兆6,894億円
- 自己資本：11.6%程度（普通株式等Tier1比率（パーゼルⅢ最終化完全実施ベース））

自然資本

- 電気使用量：37,058千kWh

神奈川・東京マーケットで強みを磨き成長機会を追求

神奈川・東京マーケット

P.30

- ポテンシャルの高いマーケット



強み

P.29

- グループ総合力・高度なソリューション力
- 地域に根ざしたソリューションビジネスを支える多様な人材
- 強固なお客さま基盤
- ネットワーク

マテリアリティに

基づいたビジネス展開



地域企業の持続的成長のサポート

P.45



人生100年時代の暮らしのサポート

P.50

P.108



働き方改革・ダイバーシティの推進

P.71



DX（金融デジタル化）の推進

P.85



地球温暖化・気候変動対策

P.94



地域経済の活性化

P.105

中期経営計画

P.33

（2022年度～2024年度）

変革を加速し、成果を具現化する3年間

基本テーマ

Growth

Change

Sustainability

持続的な成長を

支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス

P.111

リスク管理への取り組み

P.121

コンプライアンスへの取り組み

P.126

内部監査体制

P.129

お客さま本位の業務運営

P.130

経営

理念

ステークホルダーと価値を協創 P.37

社会価値

持続的な地域社会の発展

サステナビリティ長期KPI

- 2030年度までにカーボンニュートラル
- 2030年度までに金融教育受講者数50万人

経済価値

企業価値の向上

中期的にめざす水準

- ROE：7%程度
- OHR：50%程度
- 普通株式等Tier1比率：11%台半ば

お客さま

従業員

「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」へ

地域社会

株主・投資家

競争優位の源泉/培われた資本

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

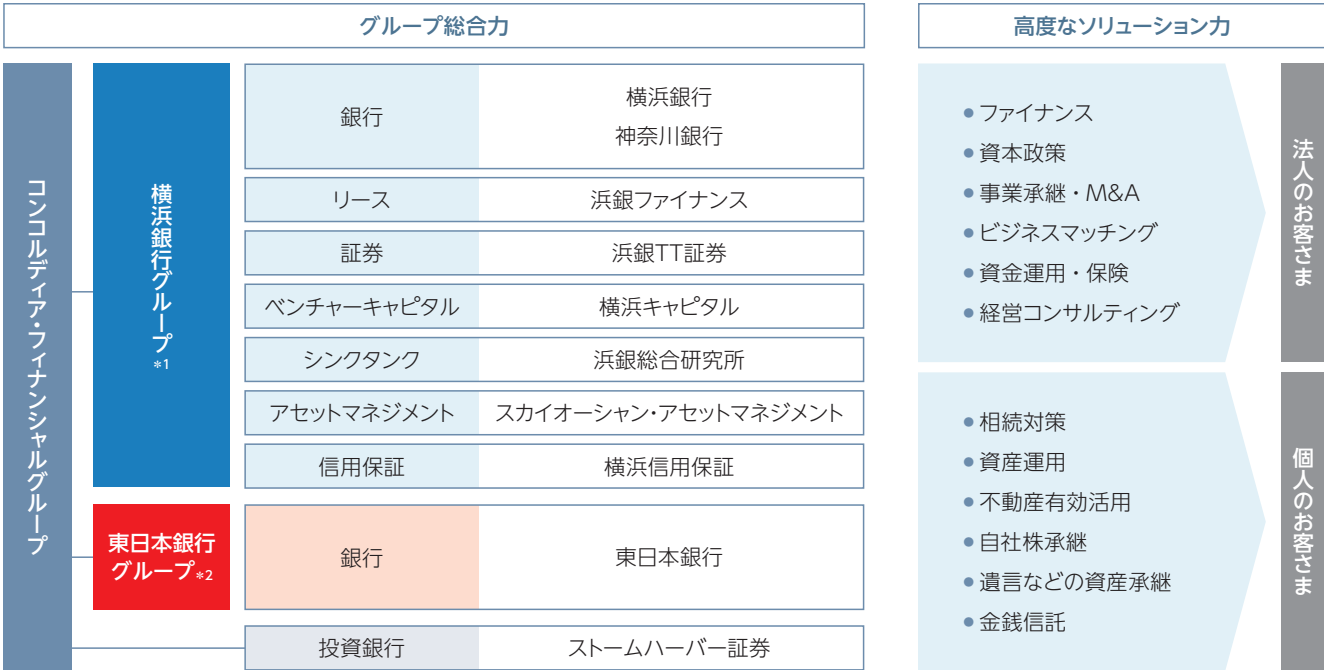
企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

強み1 グループ総合力・高度なソリューション力

知的資本

銀行業務を中心に証券、リース、シンクタンクをはじめ、さまざまな分野・ビジネスでお客さまのお役に立つ28社により構成されており、このグループ総合力を活用し、伝統的な貸出業務だけでなく、資本政策や事業承継・M&A、相続対策など専門性の高いソリューションを提供しています。



※1 2023年4月27日、株式会社神奈川銀行を連結子会社としました。
※2 東日本保証サービス株式会社については、2023年4月にその全株式を全国保証株式会社に譲渡し、当社の連結子会社から外れています。

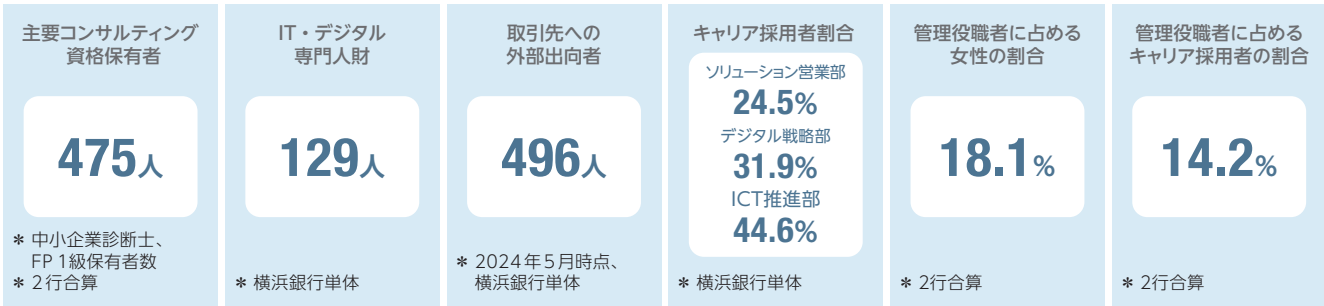
強み2 地域に根ざしたソリューションビジネスを支える多様な人財

人的資本

地域金融機関である横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行は、プロパー行員の最初の配属先を原則営業店（専門人材等を除く）とし、地域・お客さまと向き合う経験を重ねた人財がお客さまの課題解決に向けたソリューションの提供に努めており、ソリューションビジネスの根幹を支えています。

本部では、投資銀行業務やデジタル・ICT部門を中心に、外部からのキャリア採用者など、多様化・高度化するお客さまニーズに対応できる高い専門性やスキルを兼ねそなえた人財が活躍しています。特にデジタル・ICT部門においては、ITパスポートおよびDXライセンスの取得を進め、ITに関するスキルを向上させることで、IT・デジタル専門人材の育成を進めています。

また、シニア人材を中心に地元企業に出向・転籍することで、地域金融機関として地元企業の支援をおこなっています。



※ 2行合算とは、横浜銀行・東日本銀行合算のこと。以降、同様の表現は同じ定義とする。

強み3 強固なお客さま基盤

財務資本

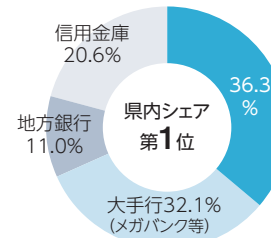
社会・関係資本

法人のお客さま 約25万社

個人のお客さま 約500万人

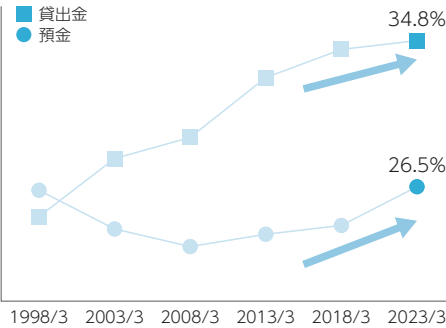
国内最大規模のマーケットにおいて、約100年の歴史で構築した強固なお客さま基盤に支えられ、預貸金はともに地銀トップクラスの水準を誇ります。また、主要マーケットである神奈川県内でのシェアは年々拡大しています。

神奈川県内の貸出金シェア※1



(出所) 月刊金融ジャーナルより作成。
※1 2023年3月末基準 政府系金融機関、信用組合、労働金庫、農協、ゆうちょ銀行を除く。

横浜銀行の神奈川県内預貸金シェア※1



強み4 ネットワーク

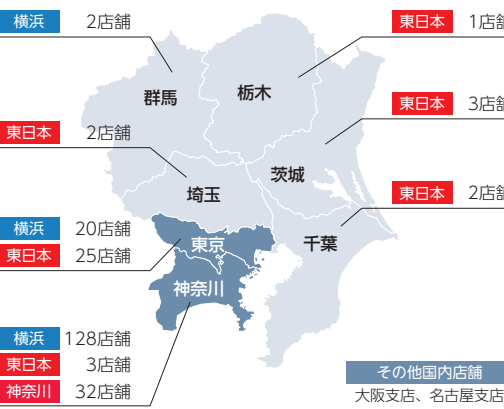
社会・関係資本

国内は神奈川・東京を中心とした稠密な店舗ネットワークを通じて、地域の課題解決に取り組むとともに、海外はアジアを中心に拠点を展開し、お客さまの海外進出を支援しています。

神奈川県・東京に 208店舗

※ 店舗数は2024年3月末時点。
横浜銀行のプライベートバンキングオフィスおよび出張所、東日本銀行の法人営業事務所および出張所、神奈川銀行のブランチ・イン・ブランチおよび出張所を除く。

店舗一覧(店舗内店舗除く)※



海外拠点



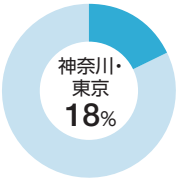
マーケットポテンシャル

社会・関係資本

神奈川・東京は、企業・人口が集積する国内最大規模のポテンシャルを誇り、相対的に優位性の高いマーケットです。

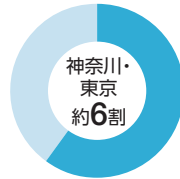
国内総人口の18%が集中

東京(1,408万人)
神奈川(922万人)



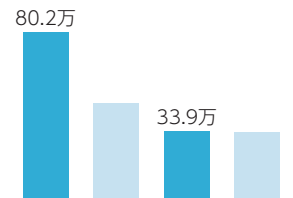
上場企業が多い

上場企業の約6割が集積



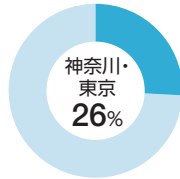
集積する民間企業

全国1位、3位の民営事業所数



富裕層が集中※1

相続税の課税対象となった被相続人の26%が集中



※ 総務省(人口推計、2023年10月1日)
※ 総務省 経済センサス活動調査(速報、2021年6月1日公表)

※1 各都道府県の国税局開示資料より作成

特定した6つのマテリアリティ(優先的に解決すべき重要課題)

マテリアリティ	機会とリスク		おもな取り組み	関連ゴール
地域企業の持続的成長のサポート ▶P.45 法人戦略	機会	● 企業の経営課題の多様化・高度化に伴う戦略ソリューションニーズの増加・拡大	● LBOローンや劣後ローンなどの財務・資本戦略ソリューションの提供 ● 事業承継コンサルティングなどの再生・承継戦略ソリューションの提供	8 最も利益を創出する
	リスク	● 伝統的な貸出を中心としたビジネスモデルからの脱却の遅れによる競争力低下 ● 社会構造変化への対応不足に伴う企業業績悪化	● 海外ローンや海外進出支援などの海外拠点を活用したソリューションの提供	
人生100年時代の暮らしのサポート ▶P.50 個人戦略 ▶P.108 金融教育への取り組み	機会	● 人生100年時代を見据えた資産形成・資産運用ニーズの増加・拡大、金融リテラシーの向上	● ライフステージに応じたソリューション提供(ファンドラップ、信託、保険など) ● オーダーメイド・ワンストップでのソリューション提供(不動産活用、金融資産運用、資産承継)	1 最も利益を創出する 4 最も利益を創出する 8 最も利益を創出する
	リスク	● 少子高齢化等の社会構造の変化に伴うお客さまニーズの多様化・高度化への対応不足による競争力低下	● 金融教育への取り組み	
働き方改革・ダイバーシティの推進 ▶P.71 人財戦略	機会	● 多様な人財の活躍推進による人財確保、組織風土改革、新たな価値創出	● 女性活躍推進プロジェクトの推進 ● 専門性の高い人財のキャリア採用の実践	5 最も利益を創出する 8 最も利益を創出する
	リスク	● 価値観の多様化・社会構造の変化に対応していない職場環境による従業員のモチベーション低下や人財の流出	● 働きがい・エンゲージメントの向上 ● 産育休復職支援プログラムの実践	
DX(金融デジタルイノベーション)の推進 ▶P.85 DX	機会	● デジタル化の進展に伴う非対面・非接触ニーズや、高度なソリューション提供ニーズの増加・拡大	● スマートフォンアプリ「はまぎん365」による非対面取引の拡充 ● デジタルコンサルティングの実践によるお客さまのデジタル化支援	8 最も利益を創出する 9 最も利益を創出する
	リスク	● 急速なデジタル化の進展への対応の遅れや異業種参入等による競争力の低下	● キャッシュレス決済の普及に向けた取り組み	
地球温暖化・気候変動対策 ▶P.94 TCFD・TNFD 提言への取り組み	機会	● 脱炭素社会への移行に伴う新たなファイナンスやソリューションニーズの増加・拡大	● TCFD提言の枠組みを活用した気候変動対応 ● お客さまの脱炭素社会への移行支援(サステナブルファイナンスやGHG排出量算定支援など)	7 最も利益を創出する 13 最も利益を創出する 15 最も利益を創出する
	リスク	● 自然災害の発生や、気候変動に関する規制強化等に伴う企業業績悪化、気候変動への対応不足によるステークホルダーからの信頼低下	● 自社の脱炭素への取り組み(自社契約電力の実質再生可能エネルギーへの切り替えなど)	
地域経済の活性化 ▶P.105 ホームマーケットの経済活性化	機会	● 産学官金連携による地域経済の活性化・持続的な成長	● 持続可能な「まちをつくる」取り組み(地域脱炭素の取り組みなど) ● 地域に「ひとの流れをつくる」取り組み(観光振興など)	8 最も利益を創出する 9 最も利益を創出する 11 最も利益を創出する
	リスク	● 人口減少や産業衰退等による地域経済の低迷	● 地域に「しごとをつくる」取り組み(創業支援、大学等との連携など)	

マテリアリティ(優先的に解決すべき重要課題)の特定プロセス

STEP 1

課題の抽出

SDGsや当社の経営理念の実現に向けた課題、各ステークホルダーとのエンゲージメント、各種ガイドライン*1などから60超の課題を洗い出しました。

STEP 2

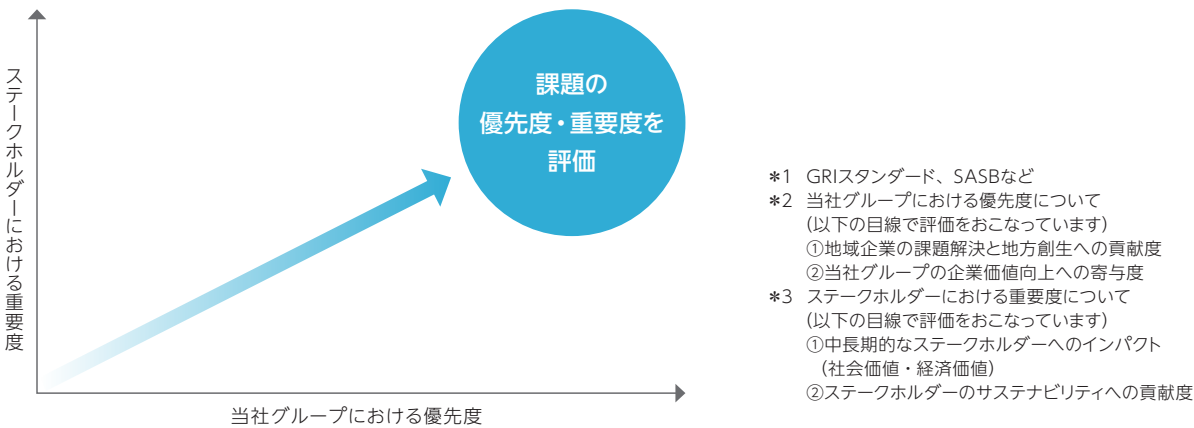
課題に対するディスカッション

当社グループが有する優位性やリソースなどから、どのような課題に向き合い、どのような価値を創造するのかについて、「お客さま・地域社会のニーズ」を軸に、取締役会および執行部門において議論し、課題を絞り込みました。

STEP 3

課題の優先度・重要度を評価

さらに当社グループにおける優先度*2とステークホルダーにおける重要度*3の2軸で分析・評価しました。



STEP 4

マテリアリティの特定

分析・評価した課題について、当社グループの経営戦略やサステナビリティなどの観点から整理・統合し、グループサステナビリティ委員会にて審議をおこない、最終的に取締役会を経て、優先的に解決すべき重要課題として6つのマテリアリティを特定しました。

*ガバナンス関連の項目は企業が当然果たしていくものであるため、マテリアリティに含めていません。

STEP 5

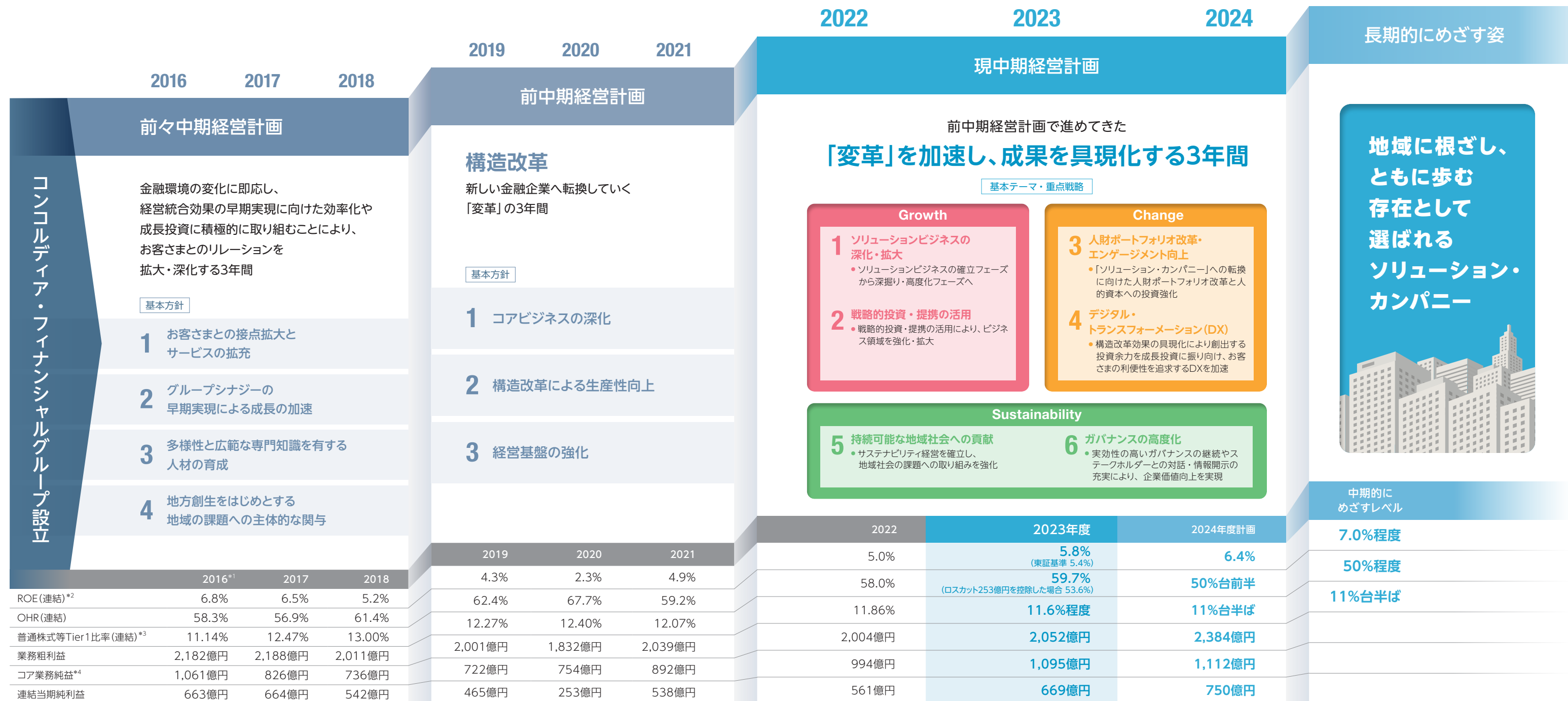
PDCAの実践

特定したマテリアリティは、中期経営計画に組み込み、各マテリアリティに対してKPIを設定しています。また、これらの進捗状況を管理し、課題把握や対策をおこなうことで、サステナビリティ経営の実現に向けたPDCAを実践しています。

中期経営計画

当社グループは、2016年4月の設立以来、3年間で計画期間とする中期経営計画を策定し、基本方針に基づいた戦略の前中期経営計画では、お客さまとの強固なリレーションをベースに、伝統的な貸出を中心としたビジネスからソリューション現中期経営計画は、「ソリューション・カンパニー」への転換に向けて、これまで進めてきた変革を加速し、成果を具現化する「Growth」「Change」「Sustainability」の3つの基本テーマのもとで、成長戦略の実行と変革の加速・成果の具現化をサステナビリティ経営の確立やガバナンスの高度化に取り組み、経営基盤の強化をはかっていきます。

相乗的に推し進め、着実な利益成長をめざすとともに、地域社会の課題解決に向けた



*4 投信解約損益を除く。

中期経営計画

ステークホルダーの皆さまへ

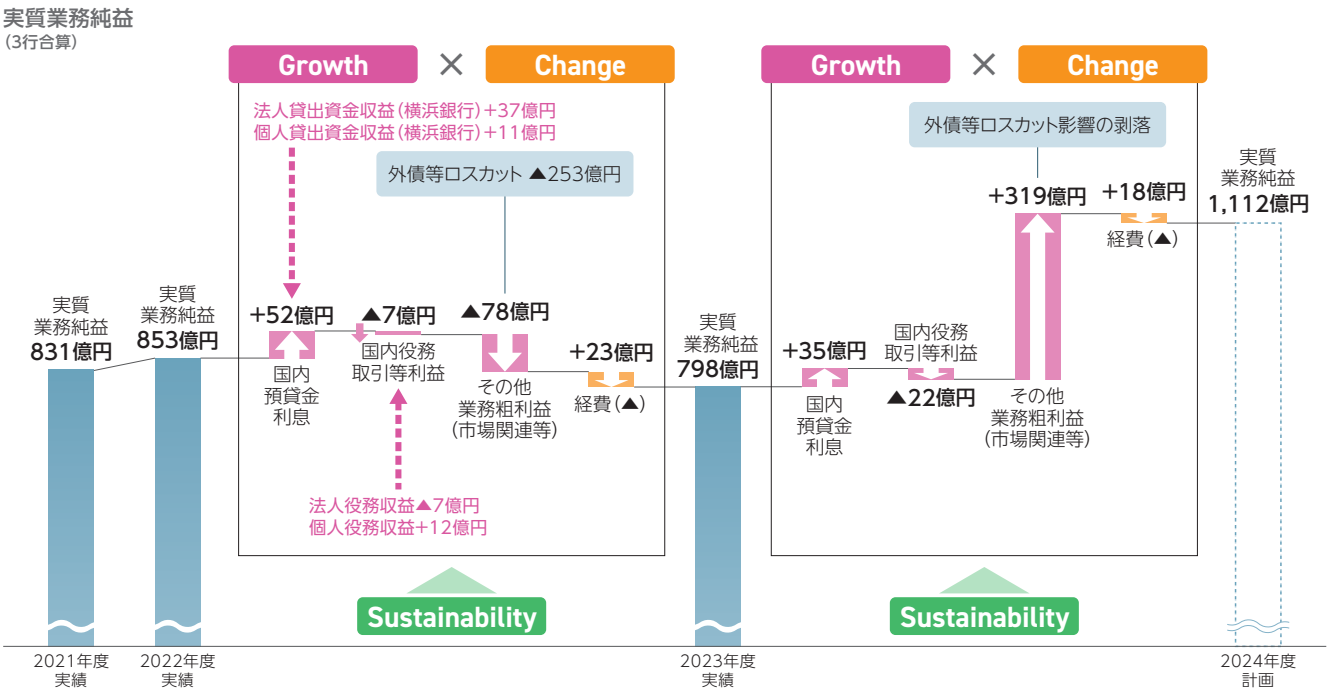
価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

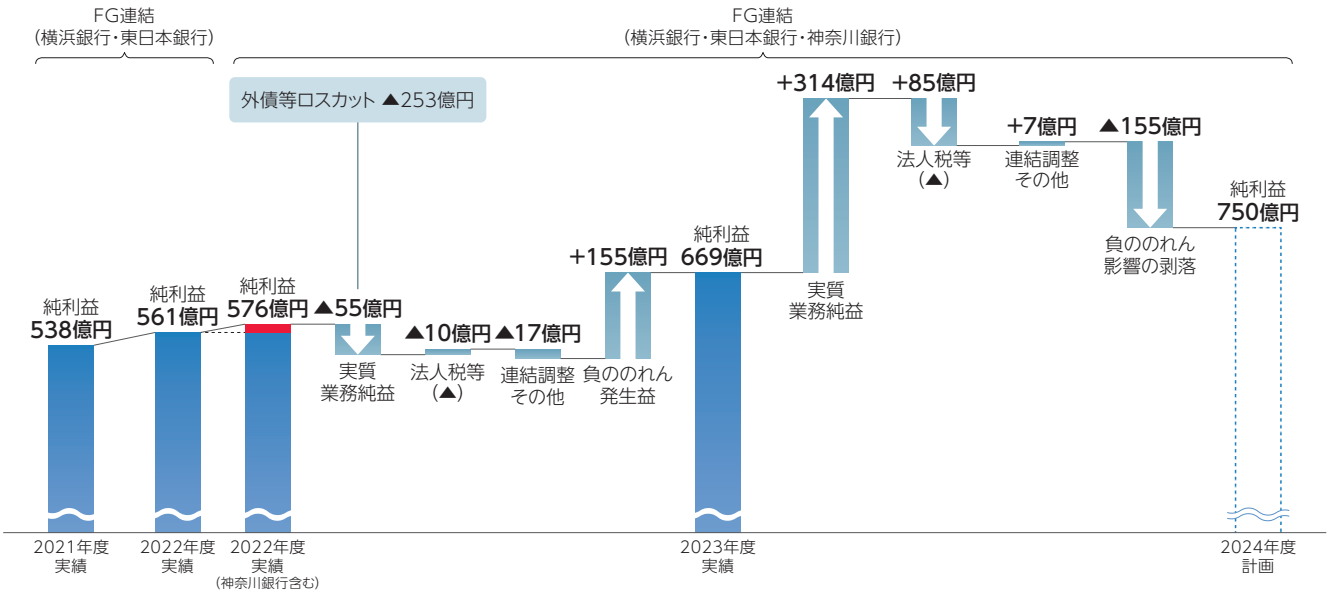
持続的な成長を支える経営基盤

ロードマップ 1 実質業務純益・連結当期純利益の推移

ソリューションビジネスの深化・拡大により、ホームマーケットにおける預貸金利息と役務取引等利益の増加をはかるとともに、前中期経営計画で取り組んだ店舗統廃合等の構造改革効果を具現化することで経費を削減します。2023年度は課題であった逆ざや外国債券のロスカットをおこない、有価証券ポートフォリオの再構築を進めました。中期経営計画最終年度である2024年度は、現中期経営計画策定時の計画値を大きく上回る実質業務純益1,112億円、連結当期純利益750億円の達成をめざします。

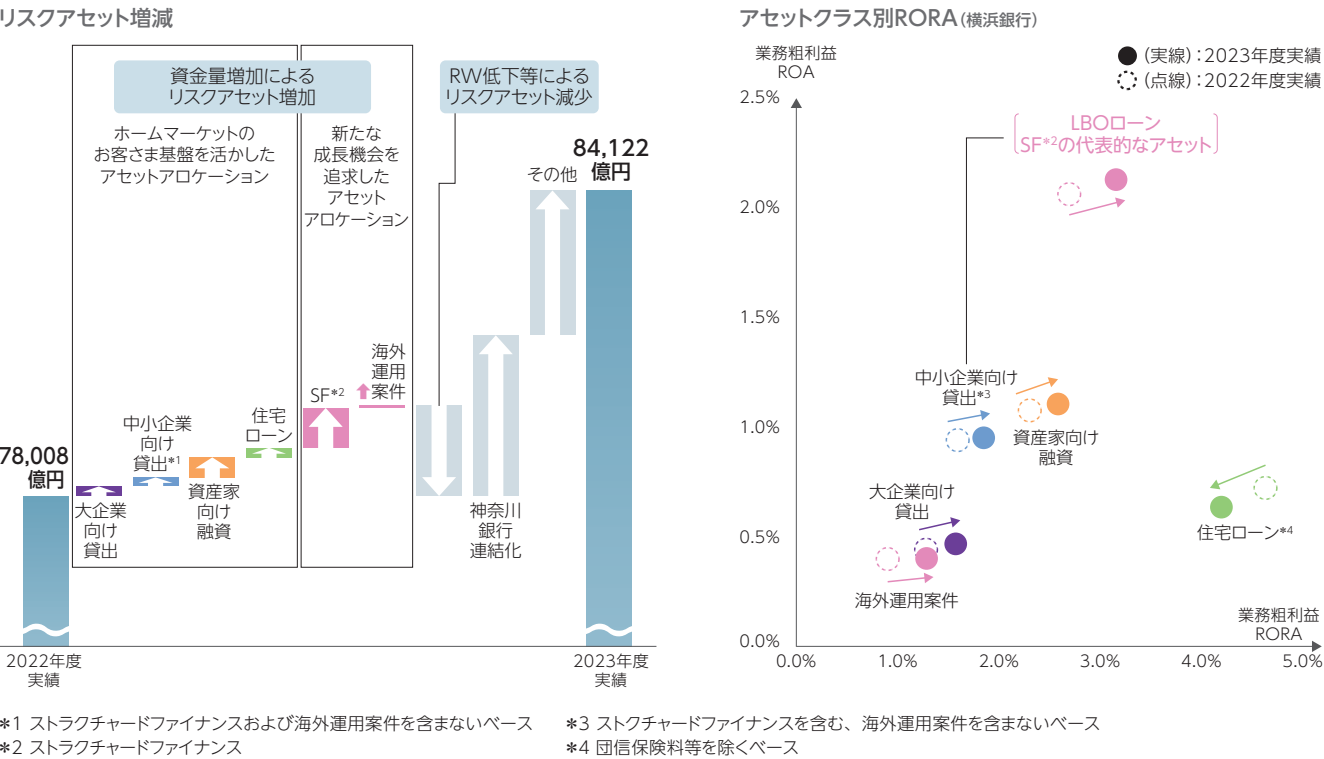


連結当期純利益



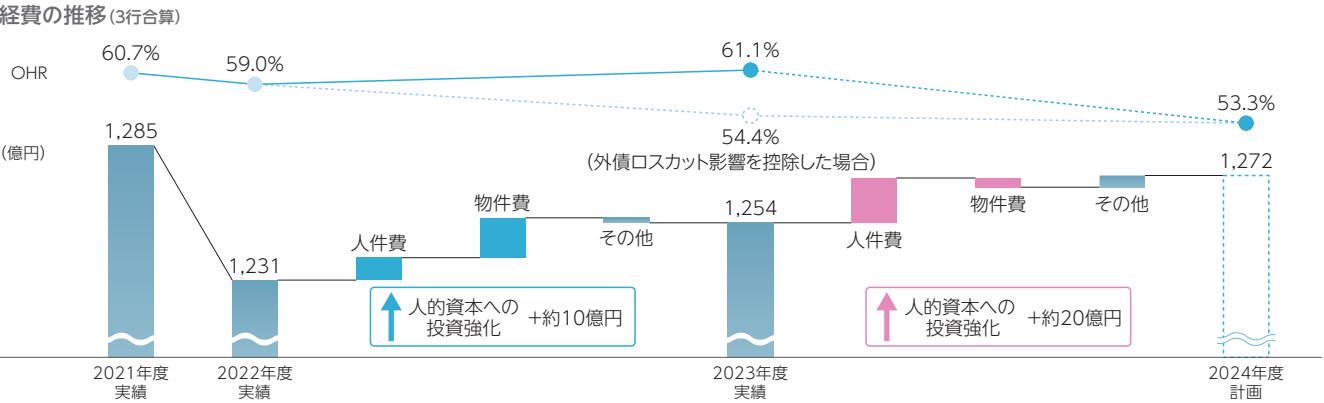
ロードマップ 2 リスクアセットの推移

ホームマーケットにおけるプレゼンス強化に向けて、中小企業向け貸出へ積極的なアセットアロケーションを進めるほか、資産家向け融資は都内等を中心に、メリハリを利かせてリスクテイクを強化していきます。また、LBOローンをはじめとしたストラクチャードファイナンスや、非日系コーポレートローン等の海外運用案件など、従来の枠を超えた高付加価値ファイナンス領域へのアセットアロケーションを強化し、成長機会を追求していきます。



ロードマップ 3 経費の推移

構造改革効果やシステム改革効果を原資として、ソリューションビジネスを支える人財への投資を強化します。中長期的な収益力拡大に向けた投資をおこないつつも、経費をコントロールすることで、OHRを50%台前半へ低下させていきます。



ステークホルダーとの価値協創

当社グループは、お客さま、地域社会、従業員、株主・投資家といったステークホルダーと、地域における社会価値・経済価値を協創しています。



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

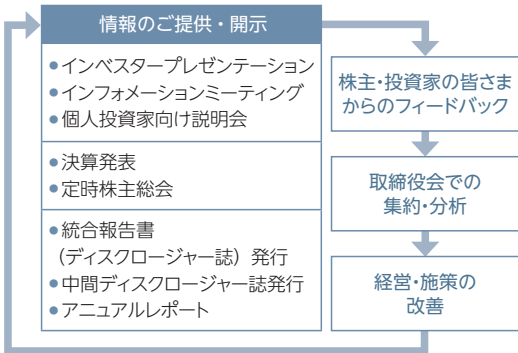
株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、株主・投資家の皆さまが当社グループの業務内容や財務状況を理解し、経営の健全性を適切に判断できるようわかりやすい情報開示に努めます。また、株主・投資家の皆さまとの対話の機会を重視しており、建設的な対話を促進するための取組方針を定め、積極的なコミュニケーションに努めています。2022年4月には経営企画部にコーポレートコミュニケーション推進室を新設し、非財務情報を含めた情報開示や、株主・投資家の皆さまとの対話を強化しています。

2023年度は、海外の機関投資家の皆さまを対象としたロードショー(対面)について回数を増やし、対象のエリアを拡大しました。また、個人投資家の皆さまを対象とした会社説明会を3回に増やしました。

経営戦略説明会IR Dayは3回開催し、人財戦略、ソリューションビジネス、市場部門、ガバナンスについて、代表取締役社長、各戦略を所管する担当役員、社外取締役らが参加し説明しました。

対話の中で寄せられた意見や要望は、取締役会および経営陣へ適時適切に報告しています。7月と12月の取締役会で報告したほか、週次でIR担当部署から取締役、監査役および執行役員にレポート形式でフィードバックしています。



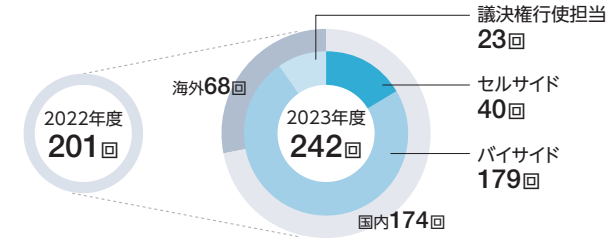
活動実績

株主総会	決算説明会 (アナリスト・機関投資家向け)	IR Day (経営戦略説明会)	アナリスト・ 機関投資家との個別面談件数	個人投資家向け 説明会
参加者数:約221人 (オンライン参加含む)	開催回数:4回 参加者数:約310人	開催回数:3回 参加者数:約140人	延べ242社	開催回数:3回 参加者数:約5,800人

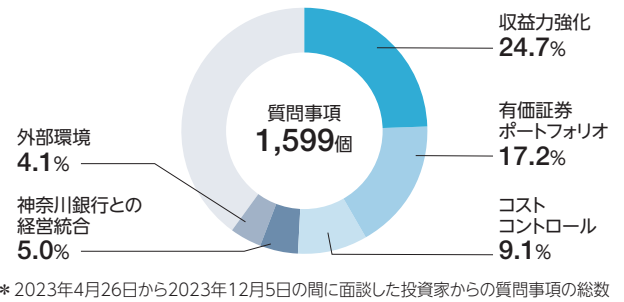
株主・投資家との対話のおもな対応者と活動実績

対応者	活動実績
代表取締役社長	株主総会、決算説明会(2回)、IR Day(3回)、株主との対話(SR 1回)、国内・海外機関投資家等との対話(IR 11回)
経営企画(財務)担当取締役	株主総会、決算説明会(2回)、四半期決算説明会(2回)、IR Day(3回)、国内・海外機関投資家等との対話(IR 63回)、個人投資家向け説明会(3回)
経営企画部IR担当部署	国内・海外機関投資家等との対話(IR 137回)、株主との対話(SR 22回)

対話をおこなった株主・機関投資家、アナリストの概要



株主・投資家との対話のおもなテーマや関心事項



* 2023年4月26日から2023年12月5日の間に面談した投資家からの質問事項の総数

株主・投資家からの意見とそれを踏まえた対応

おもな意見	対応
ROE向上に向けた課題認識や改善策を明確化してほしい	PBR・ROEロジックツリーを開示
市場部門の立て直しが課題である	有価証券運用方針を見直し、新たな戦略をIR Dayで説明
政策保有株式の縮減計画を開示すべきである	縮減計画を策定し開示
資本コストを上回るROEの達成時期を明確化すべきである	来年度から開始予定の次期中計とあわせて検討 継続的課題として認識

外部評価



グランプリを受賞(銀行業界初)

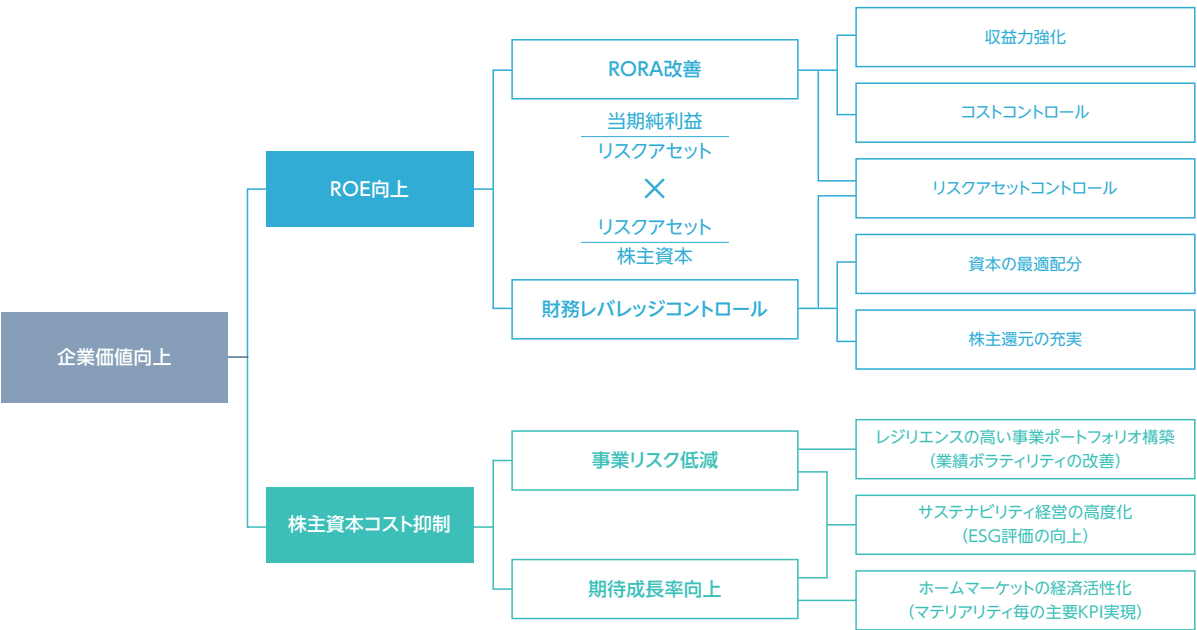


IR優良企業特別賞を受賞(地方銀行初)



ディスクロージャーの改善が著しい企業に選定

企業価値向上に向けた取り組み



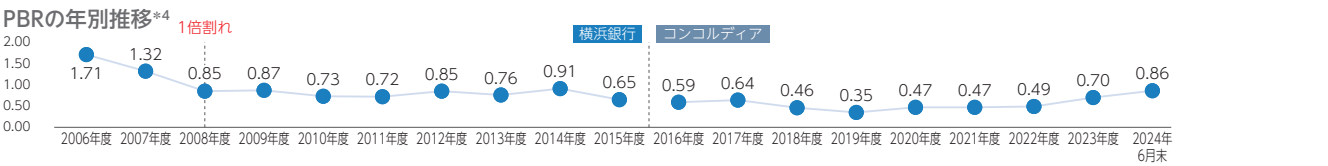
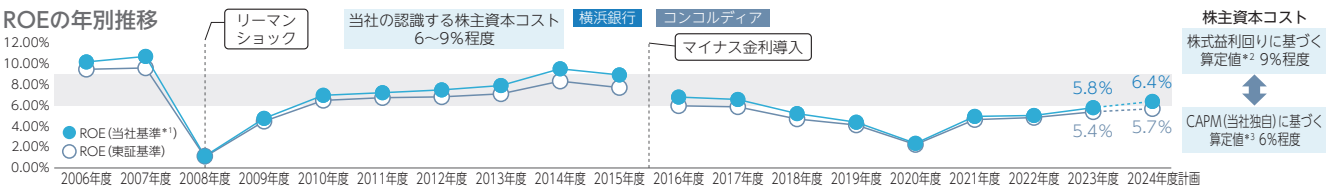
- 039 企業価値向上に向けた取り組み
 - 043 ROE向上に向けた取り組み
 - 043 収益力強化
 - 053 市場部門における取り組み
 - 056 コストコントロール
 - 057 リスクアセットコントロール
 - 058 資本の最適配分
 - 061 株主還元の充実/めざす姿
 - 062 TOPIC（金利上昇による業務粗利益への影響試算）
 - 063 【特集1】東日本銀行の取り組み「フェイス・トゥ・フェイス」の強みを活かし「中小企業のトータルパートナー」へ
 - 065 【特集2】神奈川銀行の取り組み 統合から1年経過しての現在地
 - 067 【特集3】ソリューション人財座談会
- 071 企業価値向上を支える取り組み
 - 071 人財戦略
 - 085 DX
- 091 株主資本コスト抑制に向けた取り組み
 - 091 レジリエンスの高い事業ポートフォリオ構築
 - 092 サステナビリティ経営の高度化
 - 105 ホームマーケットの経済活性化

企業価値向上に向けた取り組み

企業価値向上に向けて、「ROE向上」と「株主資本コスト抑制」に取り組んでいます。特に経営戦略の実行により自律的に向上し得るROEを中核的な経営目標に設定しています。ROEの向上には、「RORA改善」と「財務レバレッジコントロール」が必要であり、適切な財務レバレッジコントロールのもと、ROEと相関性の高いRORAの改善を追求した事業運営をおこなっています。

現状評価・分析

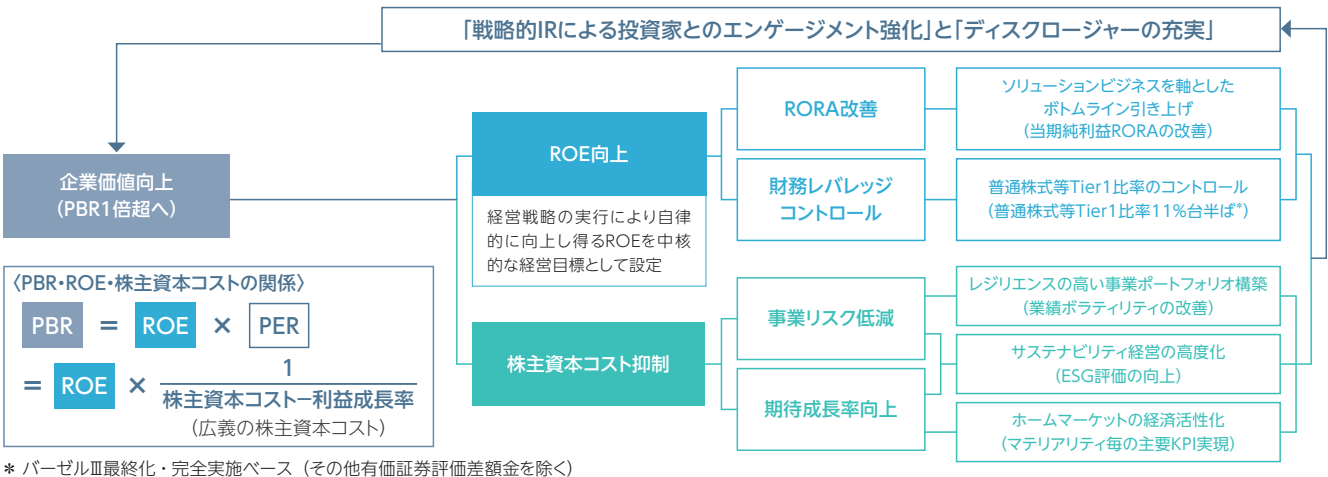
当社のPBRは、リーマンショック発生後、1倍割れとなり、2016年のマイナス金利導入以降はさらに低水準で推移し、足元では0.86倍程度（2024年6月末現在）という状況にあります。当社の株主資本コストはCAPM（当社独自基準）や株式益利回りによる推計値に基づき、6.0～9.0%程度と認識していますが、当社の2023年度におけるROEは株主資本コストを下回る5.8%にあり、このことがPBRが低水準にとどまっている主因と認識しています。PBR引き上げにつなげていくためには、株主資本コストを上回るROEを実現する取り組みをおこなっていくことが必要不可欠と認識しています。



PBRロジックツリー

企業価値を向上させていくための戦略は、「ROE向上」と「株主資本コスト抑制」の2つの柱に分けることができます。当社では、ROEはPBRと相関性が高く、経営戦略の実行により自律的に向上し得る指標であることから、「ROE向上」を中核的な経営目標の1つとして設定しています。2つの柱に加え、戦略的IRによる投資家とのエンゲージメント強化、ディスクロージャーの充実に取り組むことで、投資家から寄せられる意見に真摯に向き合い、情報の非対称性の解消に努めることで、企業価値の向上につなげていきます。

ROE向上と株主資本コスト抑制により企業価値を向上



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

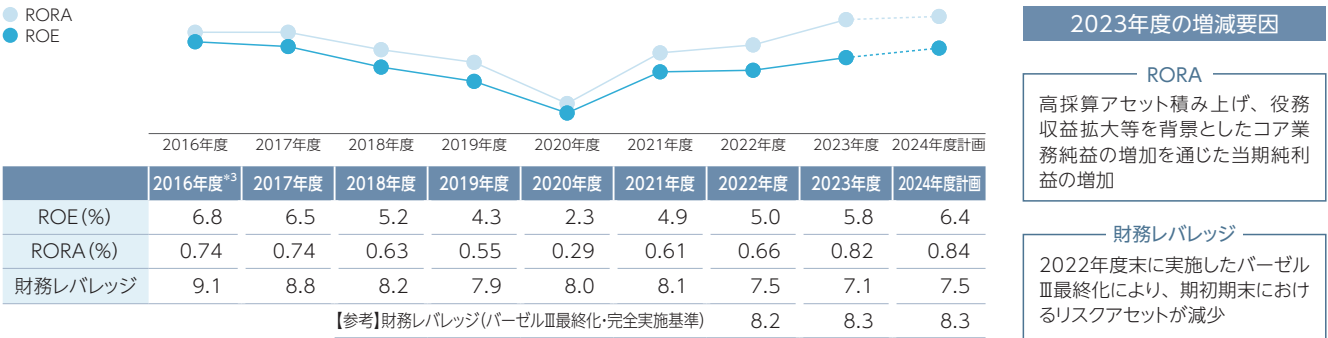
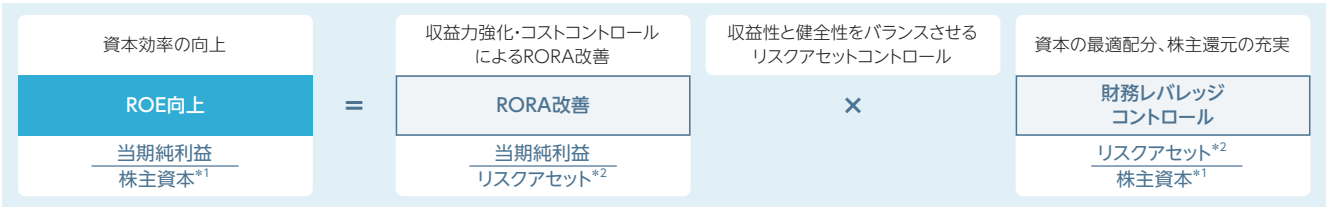
企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

ROEとRORAの状況

ROE向上に向けては、「RORA改善」と「財務レバレッジコントロール」の2つのアプローチで整理しています。適切な財務レバレッジコントロールのもと、ROEと相関性の高いRORA改善を追求しています。

ROE分解式



ROEロジックツリー

ROE向上に向けた「RORA改善」と「財務レバレッジコントロール」の2つのアプローチについてはさらに、「収益力強化」、「コストコントロール」、「リスクアセットコントロール」、「資本の最適配分」そして「株主還元の充実」の5つの取り組みに具体化しています。それぞれにKPIを設定し、PDCAサイクルに則り、各取り組みを推し進めています。

ROE向上への5つのドライバー

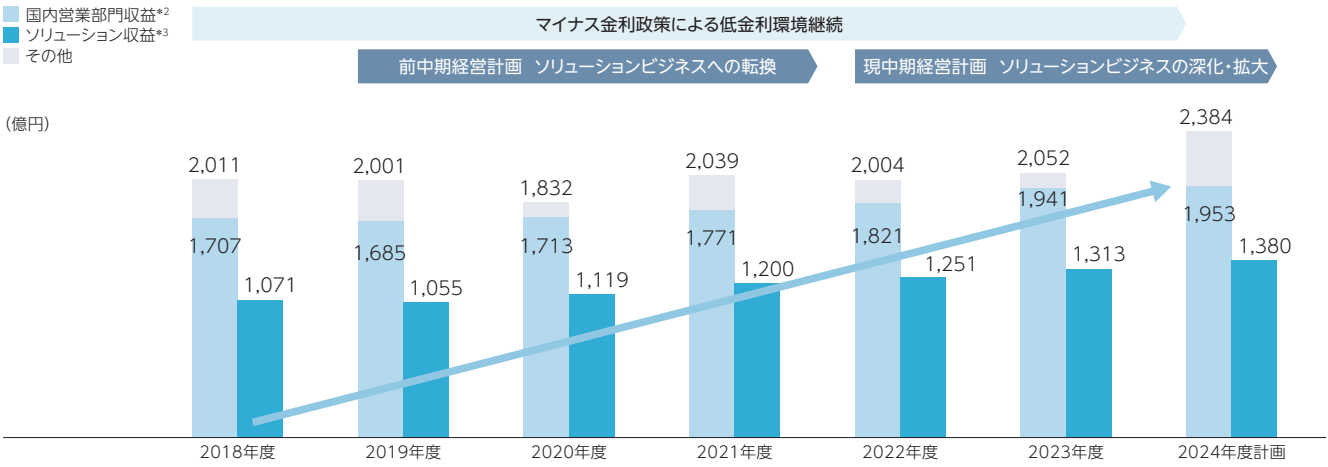
		〈主要KPI〉		計画	実績	計画		
ROE向上	2024年度計画 0.84%	RORA改善	収益力強化	ストラクチャードファイナンス残高	5,500億円	6,324億円	6,700億円	残高増加に伴う約定弁済額増加影響がありつつも、高採算かつ資金需要の強いLBOローンを中心に残高を増強
			役務取引の強化	国内役務取引等利益	427億円	437億円	415億円	団信コスト増加等の影響により減益を見込むも、収益ドライバーである法人役務を引き続き強化
	当期純利益 リスクアセット	コストコントロール	経費コントロール	OHR	62.0%	61.1%	53.3%	外債ロスカットによる業務粗利益減少要因は剥落、OHRをコントロールしつつ人的資本投資は強化
			与信費用コントロール	与信費用	105億円	104億円	110億円	不確実性に備えた予防的な対応をとりつつ、前年同水準を維持
	リスクアセット 株主資本	リスクアセットコントロール	収益性と健全性をバランスさせるリスクアセットコントロール	リスクアセット*	—	8.1兆円	8.8兆円	国内営業部門を中心とした貸出アセットの増強と、前年度縮減した市場部門でのアセット復元
		資本の最適配分	ソリューションビジネスへの重点的な資本配賦	政策保有株式(簿価)	—	939億円	5年で1割縮減	計画に則って縮減を進めつつ、さらなる縮減可能性を検討
	財務レバレッジコントロール		戦略的投資による資本の有効活用	戦略的投資(累計額)	—	284億円	投資機会を追求	未使用資本を有効活用し、ROEをさらに向上するため、戦略的投資機会を追求
		2024年度計画 7.5	株主還元の充実	累進的配当	配当性向	40%程度	40%	40%程度
	機動的な自己株取得			自己株式取得総還元性向	—	70億円 50%	機動的な取得	業績見通し等を勘案しつつ、機動的な自己株式取得を検討

ROE向上に向けた取り組み ～収益力強化～

トップラインの変遷

低金利環境が継続するなかにおいても、ソリューションビジネスへの転換、深化・拡大を進めてきたことにより、ソリューション収益は着実に増加し、当社の収益力の根幹である国内営業部門収益は、2023年度に過去最高値を更新しています。

業務粗利益推移*1



*1 2022年度までは2行合算ベース、2023年度以降は3行合算ベース
*2 国内預貸金利息+国内役務取引等利益
*3 円貸貸出収益（法人向け・資産家向け融資）+役務収益額（法人・個人合計）+外貨建貸出収益・法人デリバティブ収益等の合計

RORA向上に向けた取り組み

リスクリターンの向上に向けて、中核子銀行である横浜銀行では、2011年に採算管理指標としてRORAを導入しています。融資案件審査へ活用するとともに、営業店の表彰項目に店別RORAを設定しており、行員のRORAに対する浸透ははかれています。東日本銀行では、2023年度より採算管理指標として導入しており、グループ丸となってRORA改善を意識した活動をおこなっています。

採算性を意識した活動の結果、法人部門および資産家向け融資における新規実行RORAは年々向上しています。

RORA浸透に向けた取り組み（横浜銀行）

- 2011年
- 個別採算管理指標としてRORAを導入
- ：
- 個別融資案件審査へのRORA活用（個社別RORA算出シート）
- 2013年
- 営業店表彰項目にRORA関連目標を設定開始
- ：
- 個社別RORAデータの営業店への月次還元を開始
- 2023年
- 営業店表彰項目に店別RORAを設定

融資案件審査時における個社別RORA算出シートの活用

- 融資条件を入力、RORA結果を3段階評価（○、△、×の3段階）

[シート例]

単位：千円、％

RORA用平均損失		RORA	評価
金額			
6,864		0.852	△
-		-	
貸出のみ		0.724	△

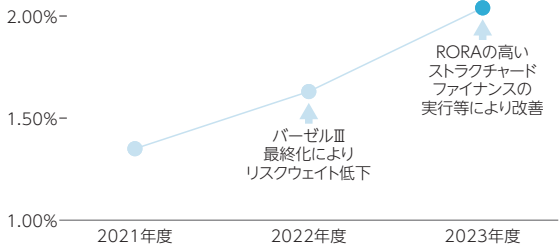
RORA	
本件 取組前	本件 取組後
0.851	0.001
-	-

目標水準未満の場合

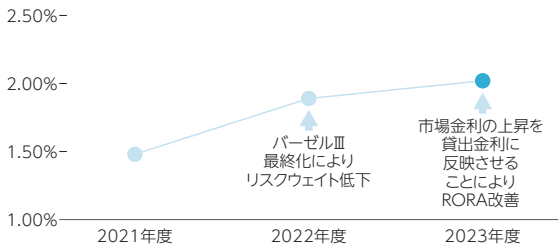
実現可能性の高い採算改善策の策定と実行

*1 貸出利回り収益に対するRORA（試算値）。大企業向け貸出、中小企業向け貸出、ストラクチャードファイナンス、海外運用案件の合計
*2 貸出利回り収益に対するRORA（試算値）

新規実行RORA（法人部門）*1



新規実行RORA（資産家向け融資）*2



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

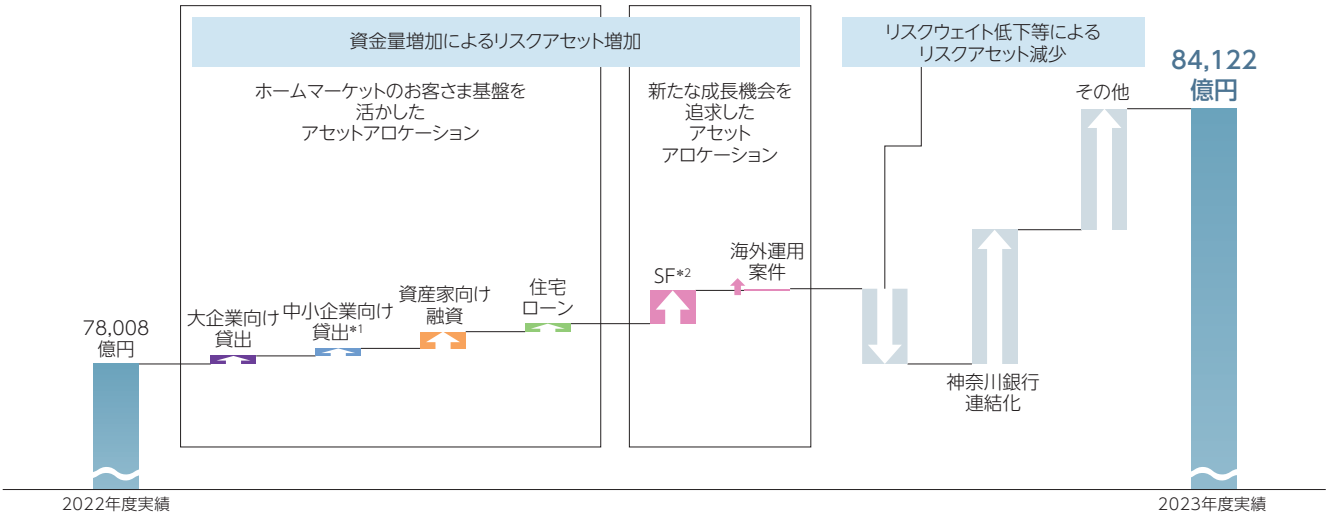
持続的な成長を支える経営基盤

リスクリターン向上へのアセットアロケーション強化

リスクリターン向上へ、RORAを意識してメリハリを利かせたアセットアロケーションを強化していきます。ホームマーケットにおけるプレゼンスの強化に向け、中小企業向け貸出へ積極的なアセットアロケーションを進めるほか、資産家向け融資は東京・横浜・川崎を中心に、メリハリを利かせたリスクテイクを実施していきます。住宅ローンはリスクウェイトの低い優良アセットで個人取引のゲートウェイ商品に位置付けられることから、ROA（利回り）の改善に取り組みつつ、着実な残高増強をはかります。また、相対的にRORAの高いLBOローンをはじめとしたストラクチャードファイナンスなど、従来の枠を超えた高付加価値ファイナンス領域へのアセットアロケーションを強化していきます。

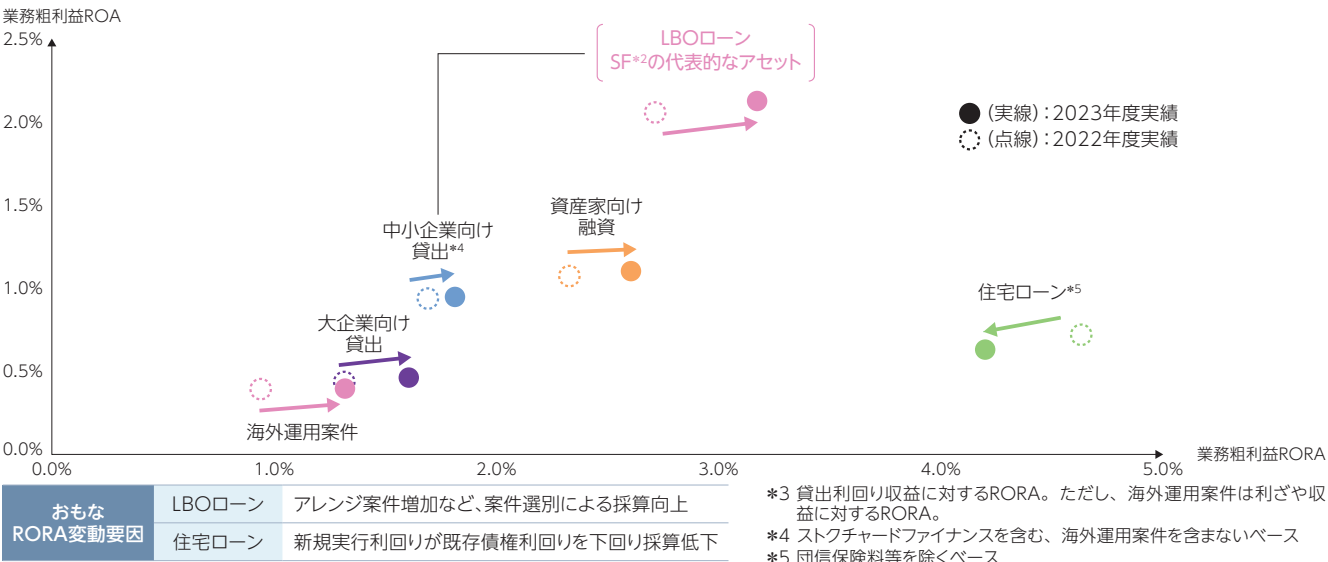
2023年度は、市場金利の上昇を貸出金利に反映させるとともに、与信費用が低位に推移していることに伴うリスクウェイトの低下も相まって、金利競争環境が引き続き厳しい住宅ローンを除き、RORAは改善しました。

リスクアセット増減



*1 ストラクチャードファイナンスおよび海外運用案件を含まないベース *2 ストラクチャードファイナンス

アセットクラス別RORA（横浜銀行）*3



ROE向上に向けた取り組み ～収益力強化～

法人戦略

「ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」をめざして、お客さまの経営戦略へ深く関与する付加価値の高い戦略ソリューションの提供に取り組んでいます。今後もお客さまに向き合い、多様化する課題の解決を通じて、お客さまに選ばれるソリューション・カンパニーへの発展を進め、収益力の強化とROEの向上を実現してまいります。

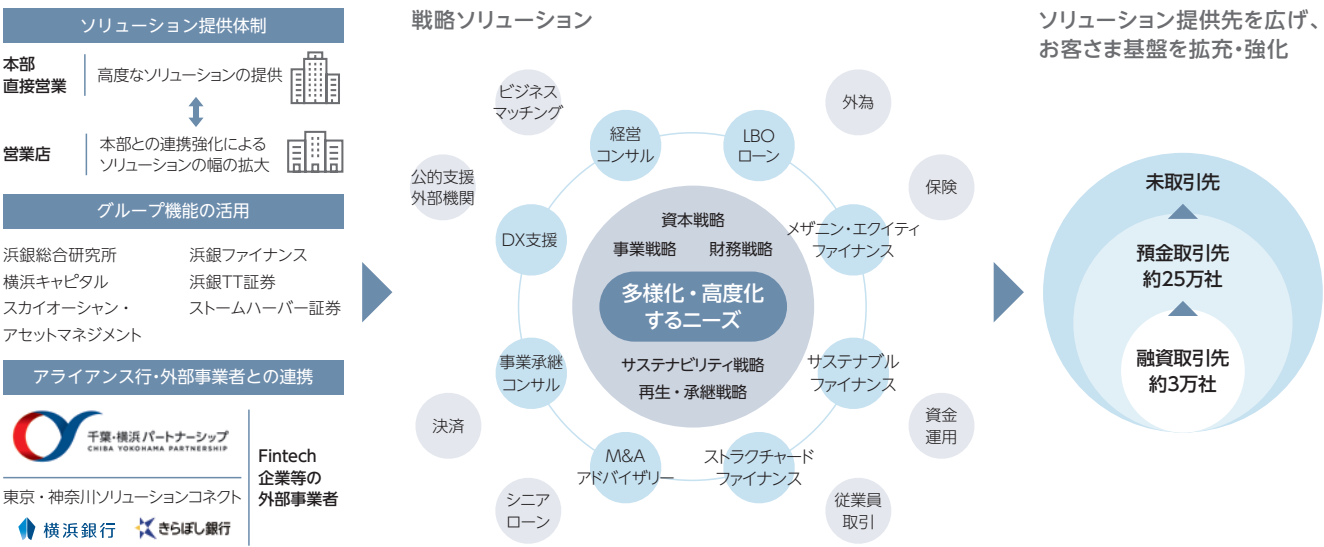
執行役員
(横浜銀行 取締役常務執行役員 営業本部長)

小柴 裕太郎



グループ機能・提携機能等を活用したソリューション提供

グループ機能の活用や外部事業者等との連携を深め、事業、財務、資本戦略といった経営戦略に深く関与する戦略ソリューションの提供を強化し、多様化・高度化するニーズへ応えることでお客さまにとっての第一のパートナーとして選ばれる存在をめざします。

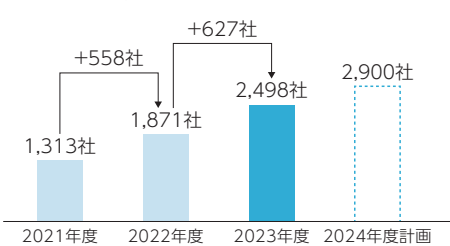


戦略ソリューションの提供を通じた収益力の強化

現中期経営計画では、経営戦略に深く関与するソリューションを「戦略ソリューション」と位置付け、戦略ソリューションを選んでいただいたお客さまを「パートナー先」と定義しています。融資取引先だけでなく、預金取引先や未取引法人も含めた地域企業へとソリューション提供先を広げ、ホームマーケットにおけるお客さま基盤を拡充・強化していきます。パートナー先の1社あたり収益性は高く、お客さまに選んでいただける取り組みを通じて、当社収益力の向上をはかっていきます。

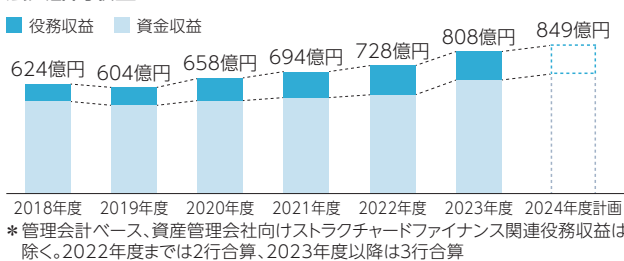
法人部門収益は、付加価値の高い戦略ソリューションの提供強化に伴い着実に増加しています。

パートナー先数(戦略ソリューション提供先)(横浜銀行)



パートナー先の収益性は非パートナー先の約6倍

法人部門収益*



ステークホルダーの皆さまへ

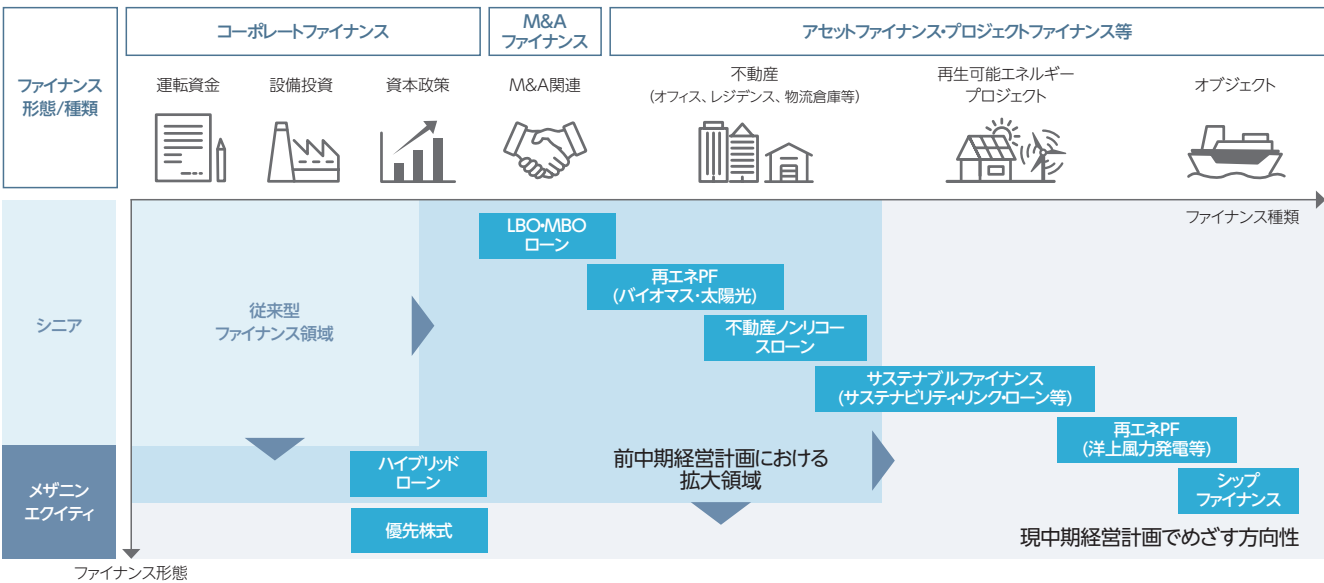
価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

従来型ファイナンス領域からの深化・拡大

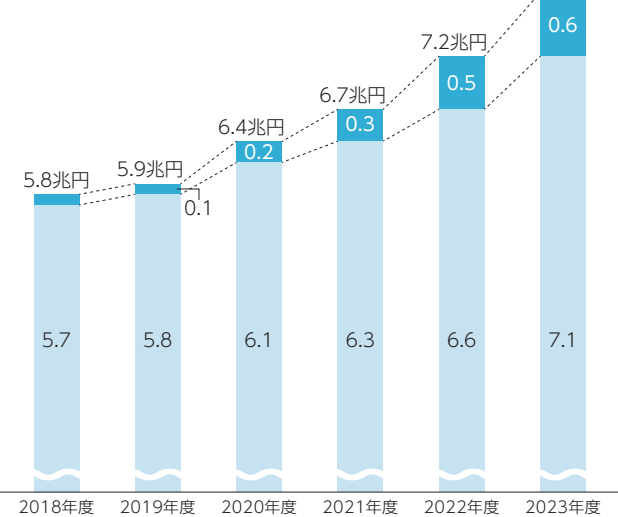
M&Aファイナンスなど、従来の枠を超えたファイナンス領域でのアセットアロケーションを強化し、付加価値の高いファイナンス提供に取り組むことで収益力の向上をはかります。



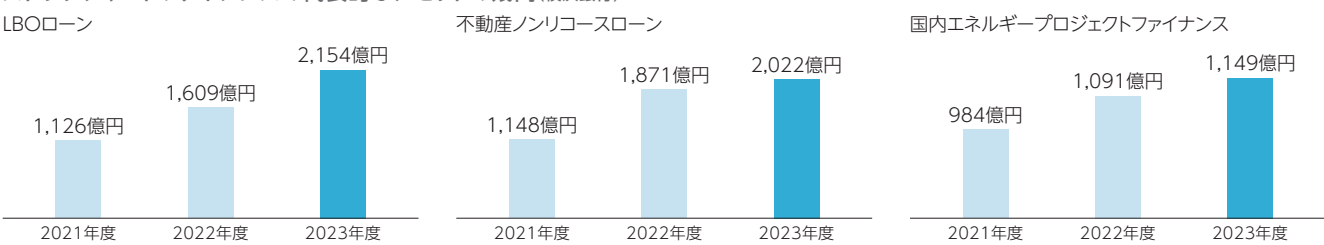
前中期経営計画で広げたファイナンス領域をさらに拡大するとともに、本部に蓄積されたM&Aファイナンスやプロジェクトファイナンス等のノウハウを営業店へ還元・共有することでソーシング力を強化し、ストラクチャードファイナンス残高の増強をはかります。

ホームマーケットにおけるプレゼンス強化に向けてシニアローンを積み上げていくとともに、高採算アセットへのアロケーションを強化していくことで、当社収益力の向上をはかっていきます。

法人部門貸出金残高(未残)*1



ストラクチャードファイナンスの代表的なアセットの残高(横浜銀行)



ROE向上に向けた取り組み ～収益力強化～

法人戦略

横浜銀行における戦略ソリューション提供の具体的事例

◎ 上場企業への資本戦略ソリューション

前中期経営計画からソリューションビジネスの高度化を進め、本部直接営業所属のプロ人財を中心に、お客さまの資本戦略に資するソリューション提供を強化しています。現中期経営計画では、本部に蓄積されたノウハウを営業店へ還元することでソーシング力を強化し、資本戦略ソリューションの提供をより一層推し進めています。

ソリューション提案をおこなった上場企業取引先は、2023年度までに延べ500社を超え、ノウハウの広がりとともに、営業店による情報提供をきっかけとしてニーズが顕在化する事例が増えています。

例えば、成長戦略の実行等に向けた資金調達と、資本増強による財務健全性向上という二面の課題を抱える上場企業へは、ハイブリッドローン^{*1}による財務・資本戦略ソリューションを提供しています。

2023年度には、成長投資、財務体質の強化および資本効率の維持・向上をはかることを目的としたお客さまの資金調達に際して、営業店の日々のリレーションを通じて早い段階からニーズを把握し、情報提供をおこなった結果、横浜銀行がアレンジするハイブリッドローン2件の実行が実現しました。ハイブリッドローン残高は前年度から100億円増加し、1,600億円を超えました。

^{*1} 通常のシニアローンよりも株式に近く、資本性が強い借入金。格付会社の評価によって、一定割合が資本と認められる。



◎ 中小企業への承継戦略ソリューション

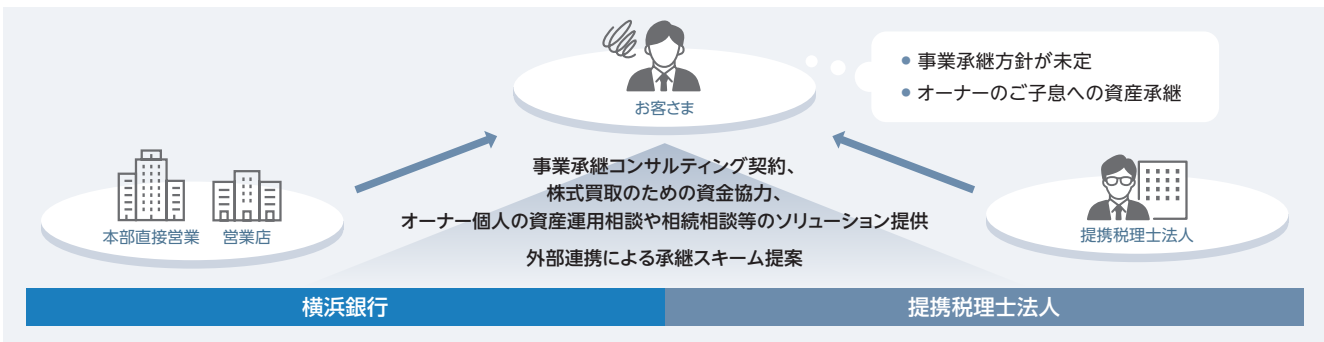
経営者の高齢化や、6割を超える後継者不在率といった背景を踏まえ^{*2}、地域企業の持続的成長をサポートするために事業承継支援へ積極的に取り組んでいます。融資取引先だけでなく、無借金企業等の預金のみの取引先も含め、幅広く展開しています。

例えば、2023年度は、事業承継方針が未定で、親族内承継・親族外の社内承継・M&Aのいずれの選択肢もあるお客さまに対し、提携税理士法人と連携して持株会社の活用による自社株の移転を実施しました。オーナーのご子息を筆頭株主とする持株会社を新設し、全株式を買い取ることで次世代への自社株承継を完了させて、事業承継者の選定に注力できる体制を構築しました。

事業承継コンサルティング契約、株式買取資金の協力、オーナー個人の運用や相続のご相談、事業承継者の選定などのソリューション提案へとつながっています。

^{*2} 中小企業庁 事業承継ガイドライン（令和4年3月）より

お客さまの抱える課題



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

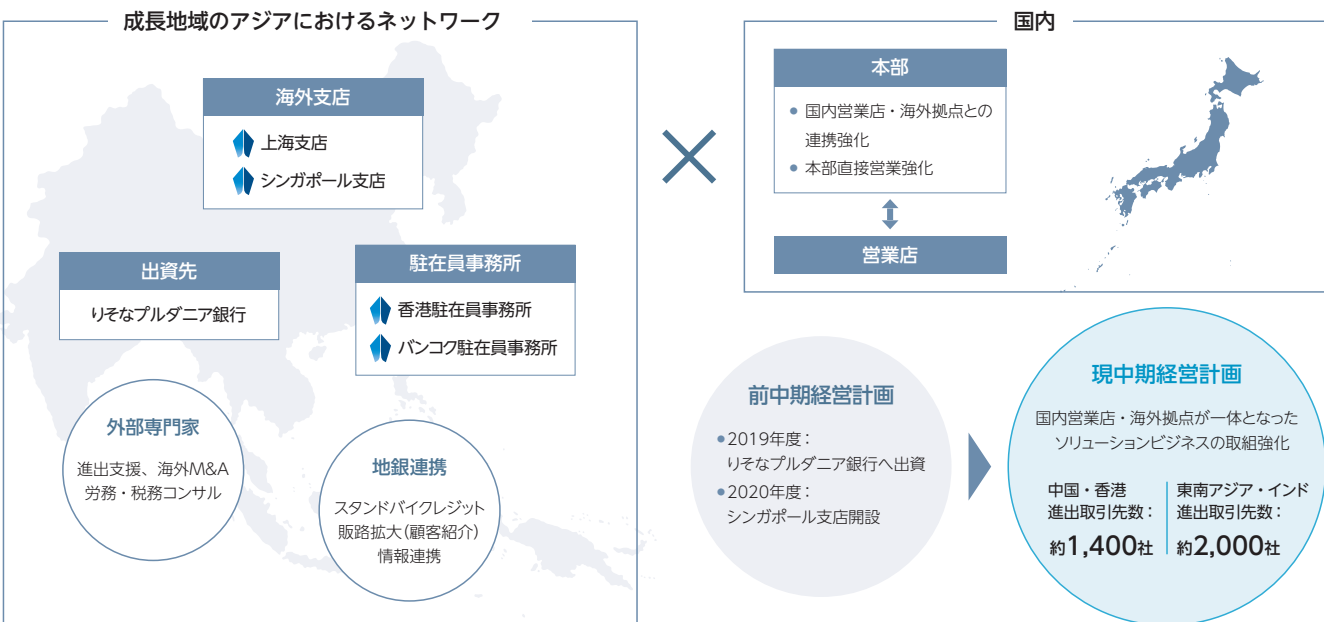
企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

海外拠点活用によるソリューションビジネス強化

成長地域であるアジアを中心に、国内営業店と海外拠点が一体となって、お客さまへのソリューション提供を強化しています。

具体的には、お客さまの現地法人向け貸出などのファイナンス支援を強化しているほか、海外進出支援やM&A等のソリューションを外部専門家や他地銀と連携して提供しています。さらに、非日系企業向け貸出などの海外運用案件への取り組みも強化していくことにより、収益力の向上をはかります。



国際業務部門収益 (2行合算)
(単位:億円)

	2018年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
国際業務部門収益	49	66	86	107
うち外貨貸出資金収益				
外貨貸出資金収益	13	25	39	43
国内拠点	3	7	10	10
海外拠点 ^{*1}	5	7	10	12
海外運用案件 ^{*2}	4	10	17	21

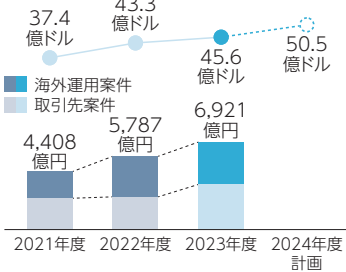
^{*1} 海外拠点における海外運用案件での外貨貸出資金収益を含む

^{*2} 国内拠点における海外運用案件での外貨貸出資金収益

取組施策

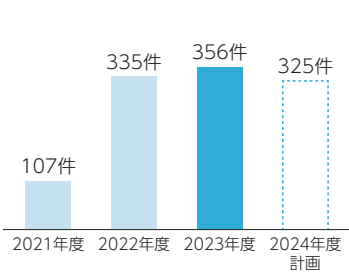
- 1. お客さま現地法人向け貸出の増強**
 - 海外支店ローン
 - クロスボーダーローン
 - スタンドバイクレジット
- 2. ソリューションビジネスのボーダーレス展開**
 - 進出支援
 - M&A
 - 販路拡大 等
- 3. 海外運用案件への取組強化**
 - ポートフォリオの分散(国・業種)
 - ソーシング力強化(海外拠点活用)
 - 取組対象領域拡大(非日系高クレジット領域)

外貨貸出金末残 (2行合算) ^{*3}



^{*3} 非日系企業への円建貸出を含む

海外ソリューション提案件数(横浜銀行) ^{*4}



^{*4} 海外ビジネスにおけるM&A、ビジネスマッチング、コンサルティング、リース等の単年度提案件数

ROE向上に向けた取り組み

～収益力強化～

法人戦略

横浜銀行における海外ソリューションビジネス強化の具体的事例

○ アジアにおける支援体制の拡充

横浜銀行の海外拠点に加え、他の団体や金融機関との連携を通じて、お客さまの海外ビジネスを支援する体制を拡充しています。

2021年11月には、京都銀行と国際業務に関する業務提携契約を締結しました。2015年より横浜銀行上海支店において連携してきましたが、本業務提携契約により、連携範囲を中国からASEANに拡大しました。両行のネットワークやノウハウを共有・活用し、より質の高いコンサルティングを提供することで、お客さまの海外事業の支援を強化しています。

2023年11月から12月、2024年2月から3月にかけて東急商業発展（香港）有限公司と連携して「YOKOHAMA FOOD FAIR」を香港で開催したほか、2024年3月にはインドのICICI銀行と連携して「インドビジネスセミナー&交流会」を開催しました。



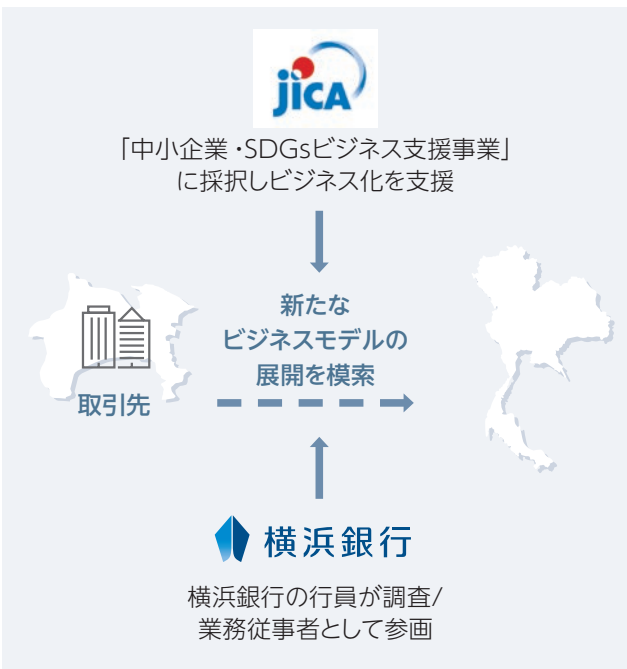
○ お客さまの現地法人向け貸出の増強

海外支店ローンやクロスボーダーローン、スタンドバイクレジットによりお客さまの現地法人向け貸出の増強を進めています。本部・国内営業店・海外拠点の連携強化や、海外ネットワークの拡大等の取り組みを通じて、外貨貸出残高は前年度比1,000億円以上増加し、6,900億円を超えました。さらに、シンガポール支店では、海運事業者が集積し資金需要が旺盛であるというマーケット特性を捉え、日系現地法人向けシップファイナンスへの取り組みを進めるなど、ベトナムおよびタイを中心とした周辺国向けのローンを展開しています。

○ ソリューションビジネスのボーダーレス展開

成長地域であるアジアへ進出する取引先が3,000社を超え、M&A・新規進出・現地ビジネス拡大といった、海外ビジネスにおけるソリューションニーズが増加しています。横浜銀行では国内営業店・海外拠点が一体となったソリューションビジネスのボーダーレス展開を強化しています。

例えば、2023年度には、海外での新たなビジネスモデルの展開を模索している取引先に対して、国際協力機構（JICA）における「中小企業・SDGsビジネス支援事業」への採択に向けて、横浜銀行が検討および調査をサポートしました。事業実施過程においては、横浜銀行の行員が調査・業務従事者として参画することも評価されました。



ROE向上に向けた取り組み

～収益力強化～

個人戦略

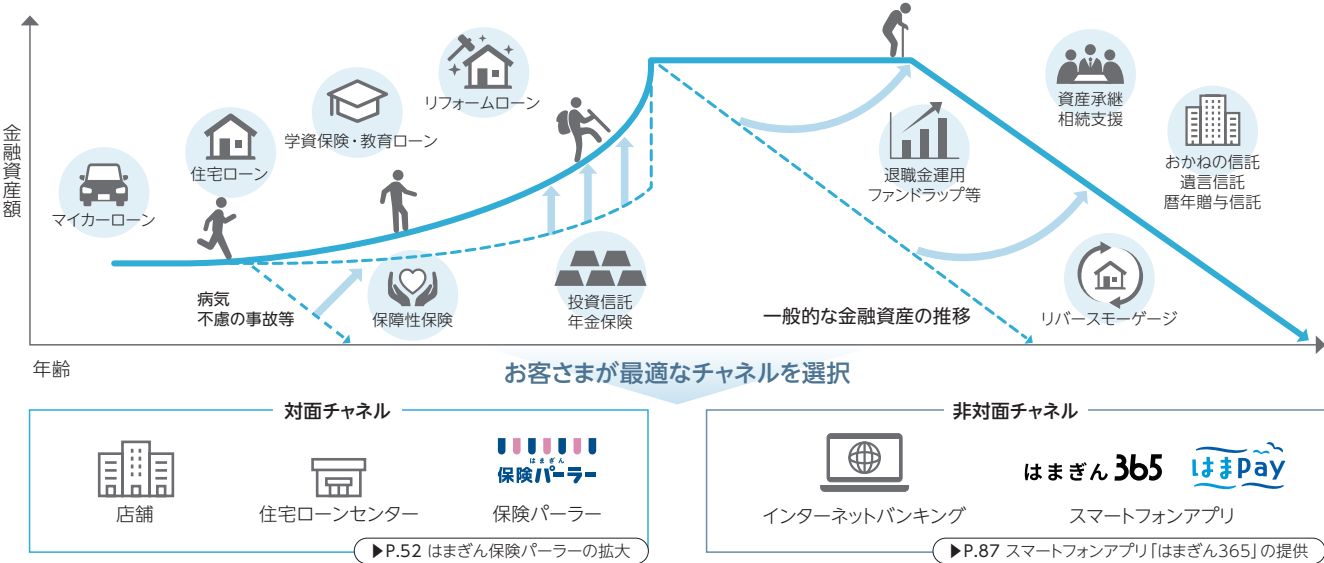
高度な専門性と職業倫理を持つ金融のプロフェッショナルとして、お客さまの真の利益を最優先に、ライフステージに応じたソリューションを提供することで、より信頼される銀行をめざします。特に資産家向け融資への取り組みにより拡大した富裕層の顧客基盤を活かし、オーダーメイド・ワンストップでソリューションを提供することで、収益性の高いパートナー先（複数ソリューション提供先）を増やし、収益力をさらに強化していきます。

横浜銀行 取締役執行役員 営業本部副本部長 鈴木 裕章



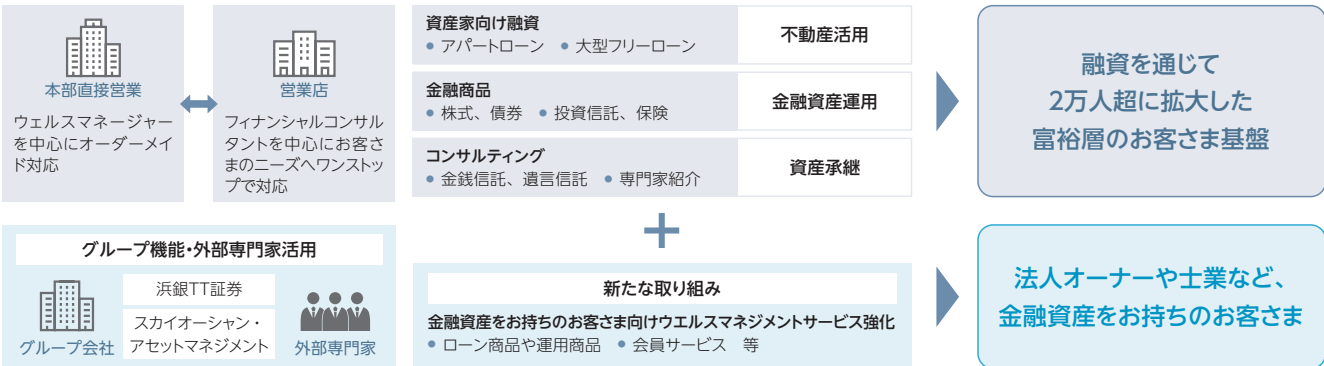
ライフステージに応じたソリューション提供

銀行・証券・保険・信託といった幅広い金融商品メニューを揃え、お客さまのライフステージに応じて最適なソリューションを提供しています。また、保険パーラー拡大やスマートフォンアプリ開発などの対面・非対面チャネル拡充に取り組んでいます。



オーダーメイド・ワンストップでのソリューション提供

融資取引を通じて拡大した富裕層のお客さまには、本部直接営業やグループ機能、外部専門家等の活用により、オーダーメイド・ワンストップでソリューションを提供しています。また、ウェルスマネジメントサービスの強化を通じて、金融資産をお持ちのお客さまへの総合的なソリューション提供にも取り組んでいます。



ROE向上に向けた取り組み ～収益力強化～

個人戦略

富裕層のお客さまへのソリューション提供

前中期経営計画では、「不動産活用」「金融資産運用」「資産承継」といったニーズに応えるソリューション提供力強化に取り組み、富裕層のお客さま基盤を拡大してきました。

現中期経営計画では、こうしたお客さま基盤に対するオーダーメイド・ワンストップでのソリューション提供を強化することで、収益力の向上をはかっていきます。

● 複数ソリューションの提供を通じた収益力の強化

現中期経営計画では、資産家向け融資、金融商品、コンサルティングといったソリューションを複数選んでいただいたお客さまを、「パートナー先」と定義しています。

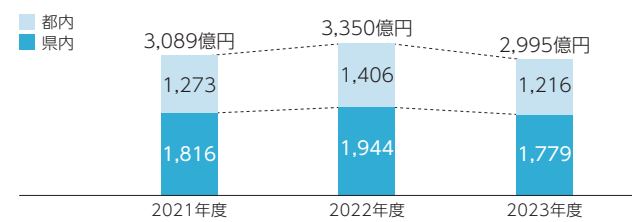
パートナー先の収益性は高く、お客さまへ選んでいただける取り組みを通じて、当社収益力の向上をはかっていきます。

資産家向け融資の残高積み上げによる資金収益および、複数ソリューション提供による役務収益の増加により、個人部門の収益力は着実に強化されています。

資産家向け融資（不動産活用）

マーケット特性を捉えたリソース配置と人財育成を通じた担い手の拡大により、不動産をお持ちのお客さまを中心とした資産家向け融資を強化してきており、個人部門貸出金残高は着実に増加しています。

資産家向け融資実行額（横浜銀行）

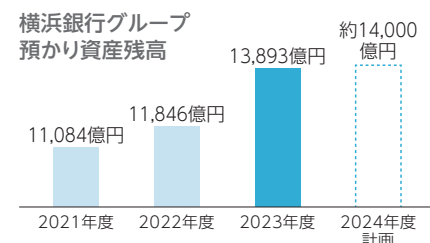


金融商品（金融資産運用）

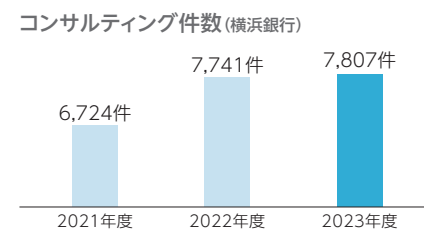
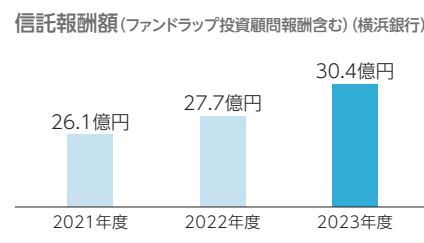
商品拡充と、ゴールベースアプローチに基づくポートフォリオ提案を進めたことにより、ストックビジネスへの転換が着実に進行し、ファンドラップ投資顧問報酬を含む信託報酬額は2023年度に30.4億円となりました。

コンサルティング（資産承継）

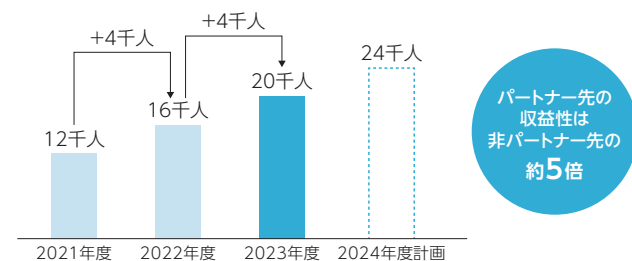
本部直接営業やグループ機能、外部専門家活用等による、オーダーメイド・ワンストップでのソリューションの提供を進めたことにより、コンサルティング件数は2023年度に7,807件となりました。



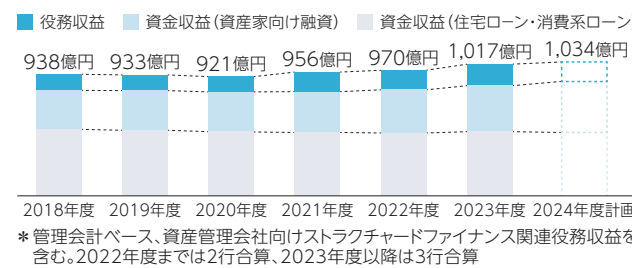
* 投資信託、ファンドラップ、浜銀TT証券預かり資産残高の合計



パートナー先数（複数ソリューション提供先）（横浜銀行）

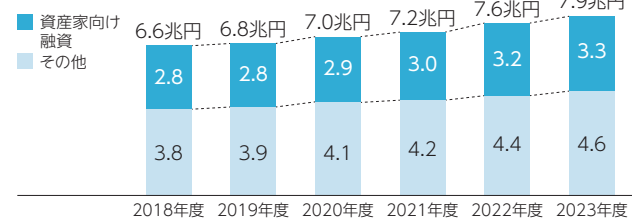


個人部門収益



* 管理会計ベース、資産管理会社向けストラクチャードファイナンス関連役務収益を含む。2022年度までは2行合算、2023年度以降は3行合算

個人部門貸出金残高（末残）



* 管理会計ベース、資産管理会社向け融資含む。2022年度までは2行合算、2023年度以降は3行合算

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

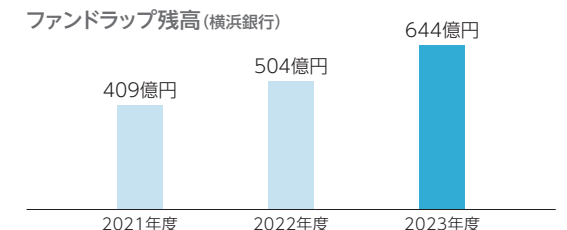
持続的な成長を支える経営基盤

資産形成層のお客さまへのソリューション提供

ライフプランに応じた資産形成の支援や、老後の金融資産管理の支援など、人生100年時代の暮らしのサポートの充実に取り組んでいます。一生涯のパートナーとして、お客さまに寄りそい、ライフステージに応じた最適な金融商品やサービスの提供を通じて、お客さまの豊かな人生の実現に貢献していきます。

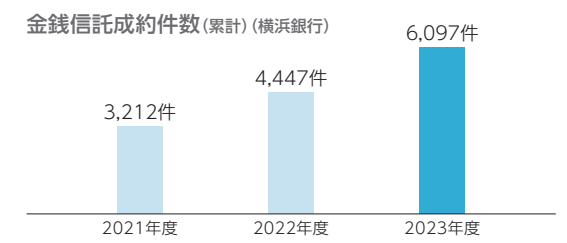
● 横浜銀行ファンドラップの提供

横浜銀行は、人生100年時代における「経済成長に伴う緩やかな資産の成長」「将来的なライフイベントへの備え」などを提供できる商品として、2021年4月より「横浜銀行ファンドラップ」の取り扱いを開始しました。お客さまのご意向を定期的に確認して運用提案に反映させることで、ファンドラップを通じてお客さまごとのニーズに沿った資産運用を実現しています。



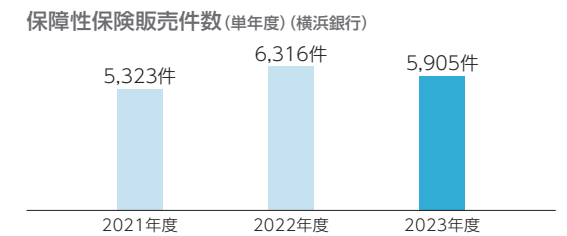
● 金銭信託の提供

横浜銀行は、お客さまの金融資産の管理や承継のニーズにお応えするため、遺言代用機能を基本とした金銭信託「はまぎん・おかねの信託」を2019年10月より取扱開始し、累計成約件数は6,000件を超えました。



● はまぎん保険パーラーの拡大

横浜銀行は、ライフステージに応じた保障ニーズにお応えするため、保険相談専用窓口「はまぎん保険パーラー」を設置しています。保険商品の特性を熟知した「保険のプロ」である専門スタッフが、お客さまのライフプランやニーズ、加入中の保険内容、見直しの要否などを丁寧に確認しながら、最適な保険プランを提案します。高まる保険ニーズにお応えするため、店舗数を拡大してきており、計5か店を神奈川県内で展開しています。



interview

横浜銀行
玉川支店 課長代理
森山 侑紀

お客さまと真摯に向き合い最適なソリューション提案を実施

私は都内の富裕層のお客さまを対象に、資産家向け融資、資産運用、相続対策などのコンサルティング業務をおこなっています。
金利環境の変化や他行との競争が厳しくなるなかでも、当行を選んでいただけるように、不動産をはじめとする資産状況や家族構成などお客さまの話をよく聞き、潜在的なニーズを見つけ出すことに注力しています。
顕在化していない問題点の認識には時間がかかることが多いですが、お客さまとの真摯な対話を通じて、当行からの提案をお客さまにご選択いただき、お役に立てたときの達成感は、私のやりがいとなっています。

銀行のコンサルティング業務は幅広く、日々自己研鑽に励みながら、お客さま一人ひとりにとって最適な提案ができるように心がけています。お客さまのニーズを察知し、それに応じた情報提供をおこなうことで、お客さまのライフプランの一部として採用され、お客さまの資産形成や相続対策に貢献することが私のめざすところです。

今後も、お客さまとの会話を大切にし、そのなかから見えてくるニーズに対応できるよう、さらなる知識の修得に励み、お客さまに最適な提案ができるように努力してまいります。

ROE向上に向けた取り組み

～市場部門における取り組み～

市場部門は、これまでの急速な金利環境の変化等による評価損の拡大などを踏まえ、「安定的な財務収益確保」と「損失吸収余力のあるポートフォリオ構築」に向けて、取り組みを進めているところです。金融政策の状況など環境変化を見極めつつ、資金量・リスク量をコントロールしていくことで、市場部門における実質損益率1%の実現をめざします。

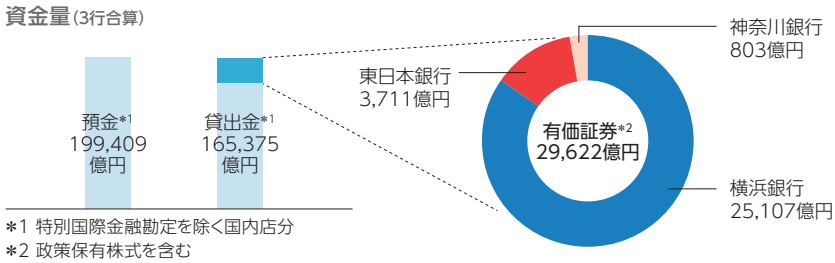
取締役
(グループ機能（市場・国際部門）強化)

荒井 智希



有価証券運用の位置付け

当社における有価証券運用は、預貸ギャップの運用手段として安定的に収益を確保することを目的としており、グループ全体で約3兆円を運用しています。



市場部門における課題と対応

これまでの急速な金利環境の変化への対応等に対する振り返りを踏まえて、「安定的な財務収益確保」と「損失吸収余力のあるポートフォリオ構築」に向けて、「有価証券ポートフォリオの再構築」・「市場人財の育成と確保」・「ガバナンス・市場リスク管理強化」に取り組んでいます。

課題と対応

振り返り	課題	対応
外部環境 - 円金利の低下 - ウクライナ問題、米金利上昇 - 全資産売り相場、高ボラティリティ	外部環境 - 円金利上昇、日銀政策見直しへの対応 - 全資産売り、高ボラティリティ、分散投資が効きにくい相場への対応力向上	中長期的なポートフォリオのイメージ ポートフォリオの再構築 P.54
有価証券ポートフォリオ - 財務損益優先 - 外債インカム主体 - 他地銀比、政策株を含めた株式比率の低いポート	有価証券ポートフォリオ - 金利状況に応じた円債投資 - リスク量(10bpv)コントロール - 株式等による評価益蓄積	市場人財の育成と確保 P.54
運用ノウハウ・人財組織 - 相場に対応した柔軟な操作・分散投資の両面でノウハウや管理が十分ではなかった - 中堅人員の不足	運用ノウハウ・人財組織 - 相場に応じた柔軟な操作ノウハウの習得 - 運用の高度化、多様化 - 中堅人員の補充、若手行員の底上げ・早期戦力化	ガバナンス・市場リスク管理強化 P.54
ガバナンス・リスク管理 - 経営陣による市場部門への関与が十分でなかった - 個別銘柄のリミット設定にとどまり、ポートフォリオ全体の損失限度等が未設定	ガバナンス・リスク管理 - 経営陣主導によるリスクガバナンスの発揮 - 資本・収益に照らして許容できる損失限度等の明確化	

振り返り、課題、対応等の詳細は、2024年2月29日 IR Day資料をご参照ください。
(IR Day・スモールミーティング・その他： <https://www.concordia-fg.jp/shareholder/ir/irday/index.html>)

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

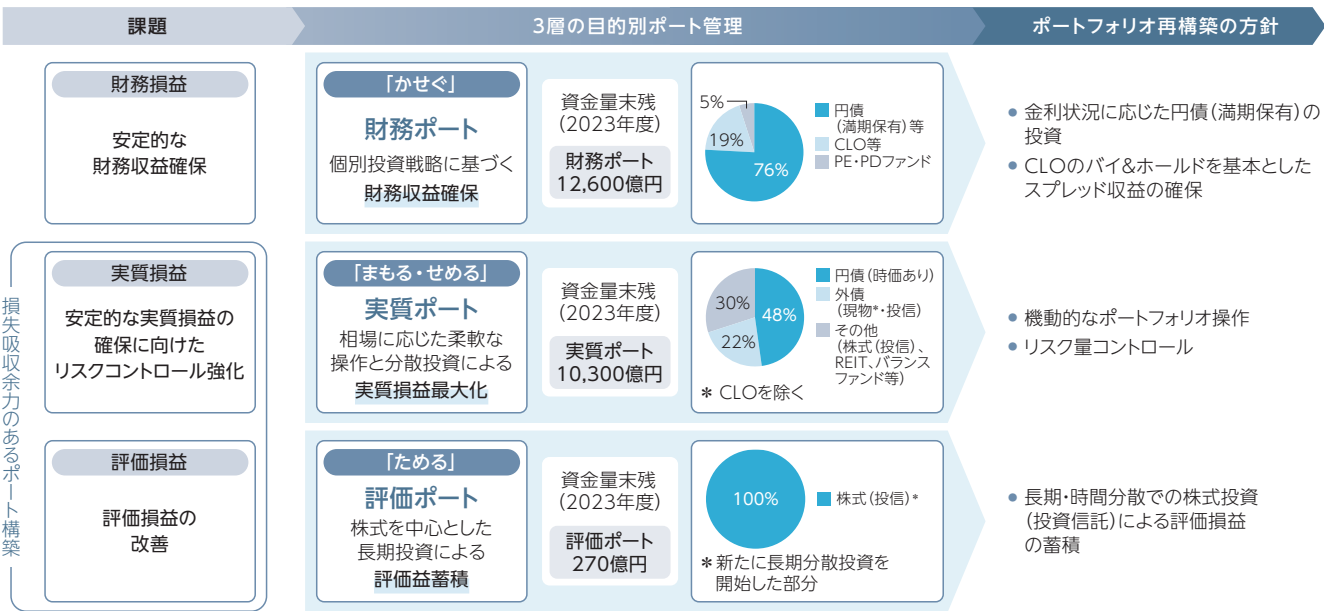
企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

有価証券ポートフォリオの再構築

2023年度から有価証券ポートフォリオについて、3層（財務ポート・実質ポート・評価ポート）に区分した目的別ポートフォリオ管理を開始しました。

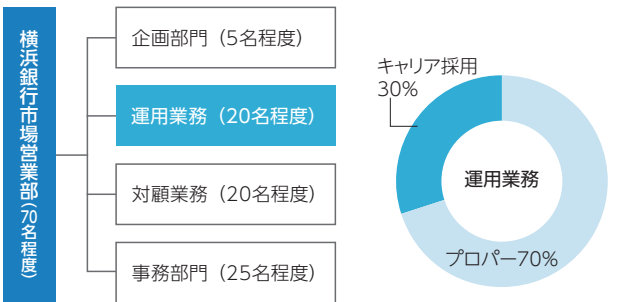
3層の目的別ポート管理(財務・実質・評価の3層管理) (横浜銀行)



市場人財の育成と確保、ガバナンス・市場リスク管理強化

有価証券ポートフォリオの再構築に加え、持続的な組織体制の構築およびボラティリティの低減に向けた取組強化を進めています。

市場人財の育成と体制強化に向けた取り組み



ガバナンス・市場リスク管理強化

市場部門に対するボードメンバーの関与強化	
予算策定(年次)	● 取締役会で予算決定
NEW ボードMTG(随時)	● 2022年度から社内取締役による協議の場を新たに設定
ALM会議(月次)	● 取締役会で運用状況を報告
個別協議(都度)	● 取締役会で中長期的な運用方針を協議

評価損益に関するリスクリミットの新規設定	
個別銘柄ウォーニングポイント	● 銘柄ごとの簿価対比評価損率に対するリミット ● 抵触時は、方針をALM会議に協議
NEW ロスカットポイント	● 抵触時は、直ちにリスクを極小化し、その後の方針をALM会議で決定
NEW 損失許容限度額	● 原則、抵触してはならない市場有価証券の評価損益額 ● 抵触時は、直ちに評価損益額が損失許容限度額内に収まるよう操作し、その後の方針をALM会議で決定

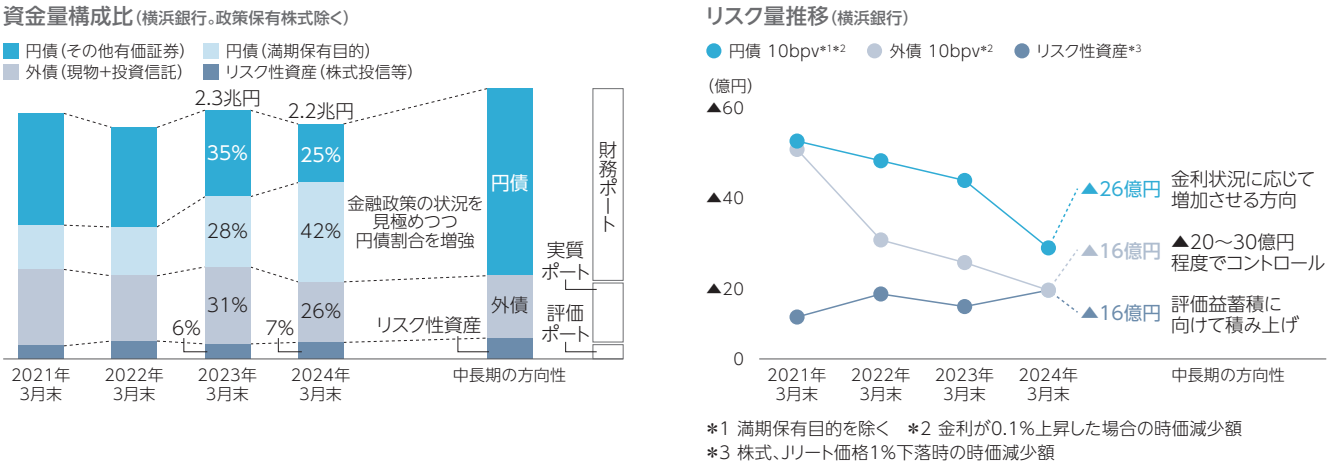
市場部門体制強化に向けた取り組み	
トレーニーの積極採用	● 市場部門各グループをローテーションするトレーニー育成プログラムの整備
経験者の確保	● 大手銀行等での運用部門経験者の積極的な採用 ● シニアへの個別処遇によるプロスキル人材の確保
外部知見の活用	● 運用実績の第三者評価、運用助言 ● 外部金融機関の教育プログラム受講や、外部への教育出向の実施

ROE向上に向けた取り組み

～市場部門における取り組み～

中長期的なポートフォリオのイメージ

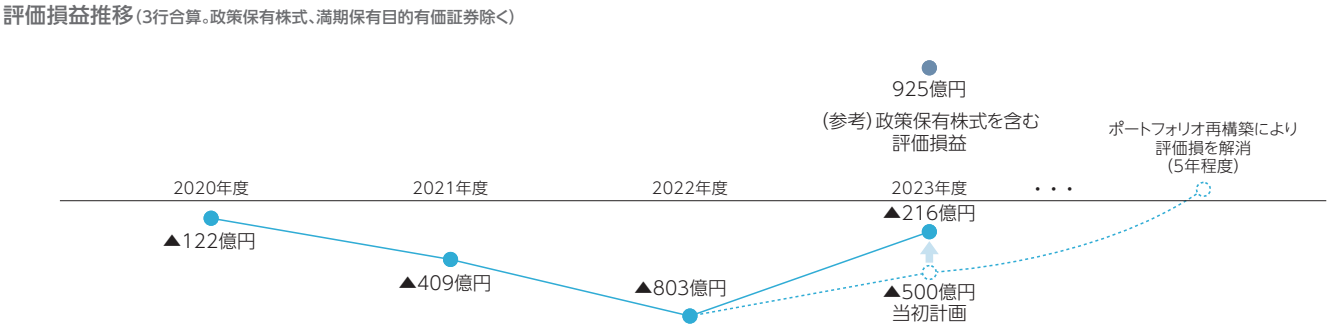
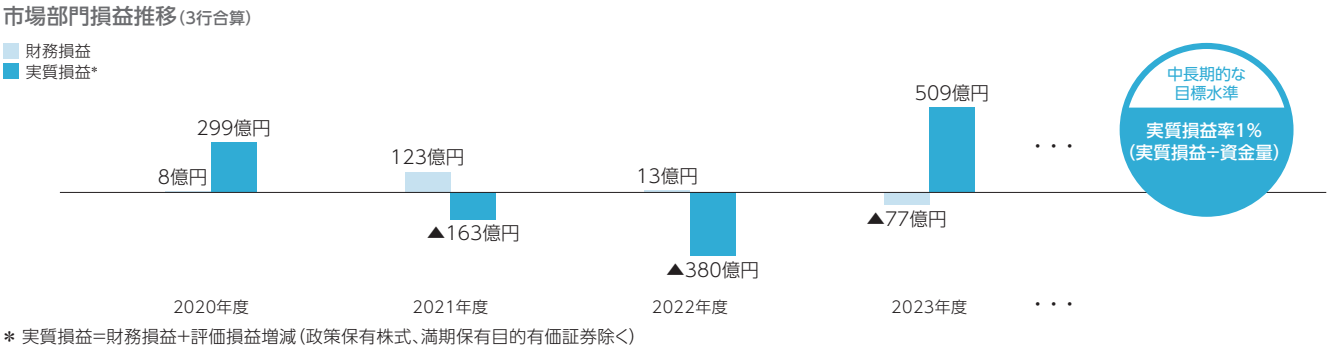
資金量・リスク量は、金融政策の状況など環境の変化を見極めつつ、預貸ギャップに応じて配賦資本の範囲で全体をコントロールします。円債は金利状況に応じて中長期的に増やしていく方針です。外債は、リスク量を▲20億円から▲30億円程度でコントロールします。株式等のリスク性資産は評価益蓄積に向けて緩やかに積み上げていく方針です。



安定的な財務収益確保と評価損解消により、実質損益率1%の実現へ

2023年度は、外債のロスカットをおこなったことから財務損益はマイナスとなりましたが、株式相場が堅調に推移したことなどを背景として評価損益が計画水準以上に改善し、実質損益は大きくプラスに転じました。

市場部門における中長期的な目標水準である実質損益率1%の実現をめざし、安定的な財務収益の確保と、早期の評価損解消に取り組めます。



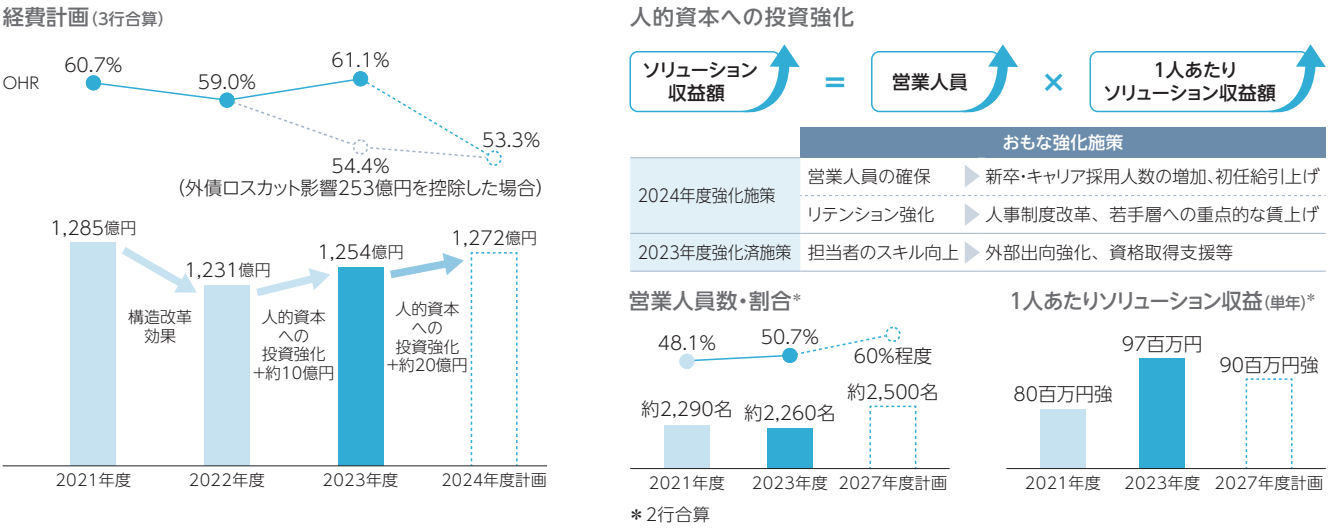
ROE向上に向けた取り組み

～コストコントロール～

経費コントロール

2023年度は、人的資本への投資を強化し、OHRは61.1%となりましたが、外債のロスカット影響を控除した場合は54.4%と中期経営計画で掲げているOHR50%台前半を見据えた水準で推移しています。中期経営計画の最終年度である2024年度は、人的資本へのさらなる投資強化により経費は増加する見通しですが、MEJARオープン化等のシステム改革効果等により経費をコントロールし、OHR50%台前半の達成をめざします。

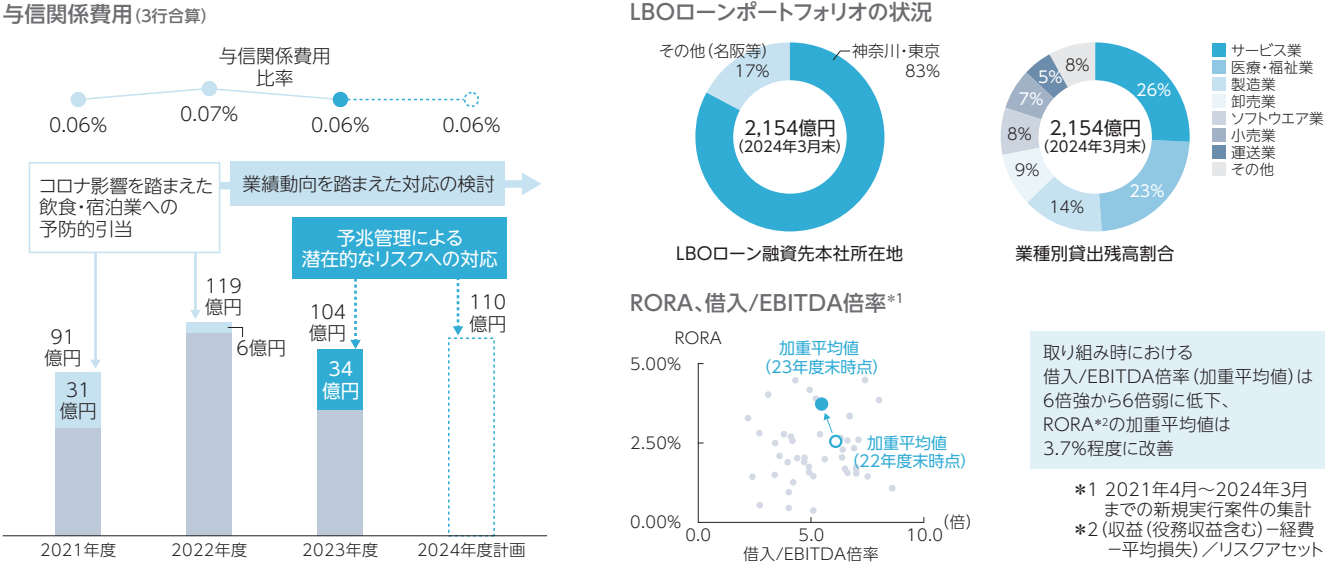
人的資本への投資強化は、当社の収益の根幹であるソリューション収益額を中長期的に強化することを目的としています。特に営業人員数・割合を高めていくことが課題であると認識しており、改善に向けた取り組みを強化していきます。



与信費用コントロール

コロナ影響等を考慮した予防的引当を実施しているほか、予兆管理による潜在的なリスクに対応しつつ、与信費用を低位にコントロールしています。

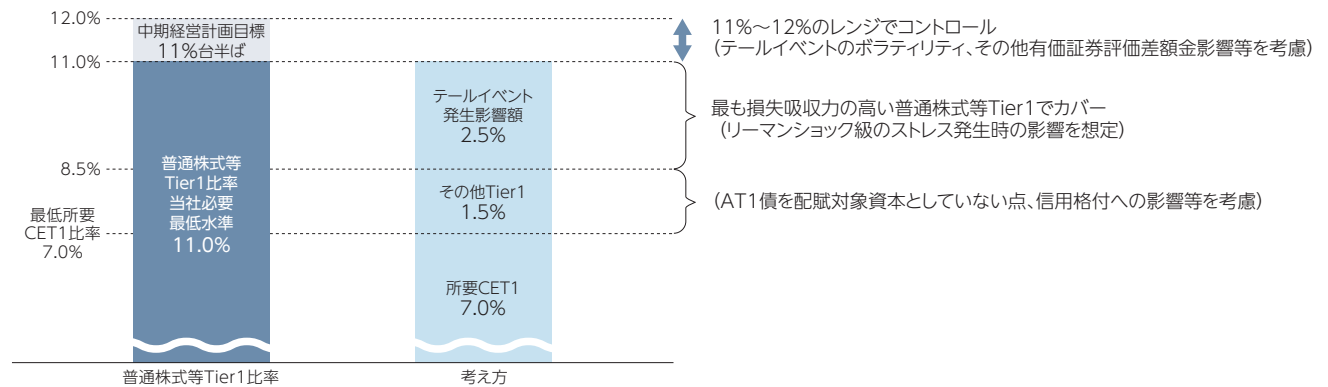
LBOローンについては、ホームマーケットの神奈川・東京を中心に、業種を分散しながら取り組むとともに、リスクコントロールをしつつ採算を向上させています。



ROE向上に向けた取り組み ～リスクアセットコントロール～

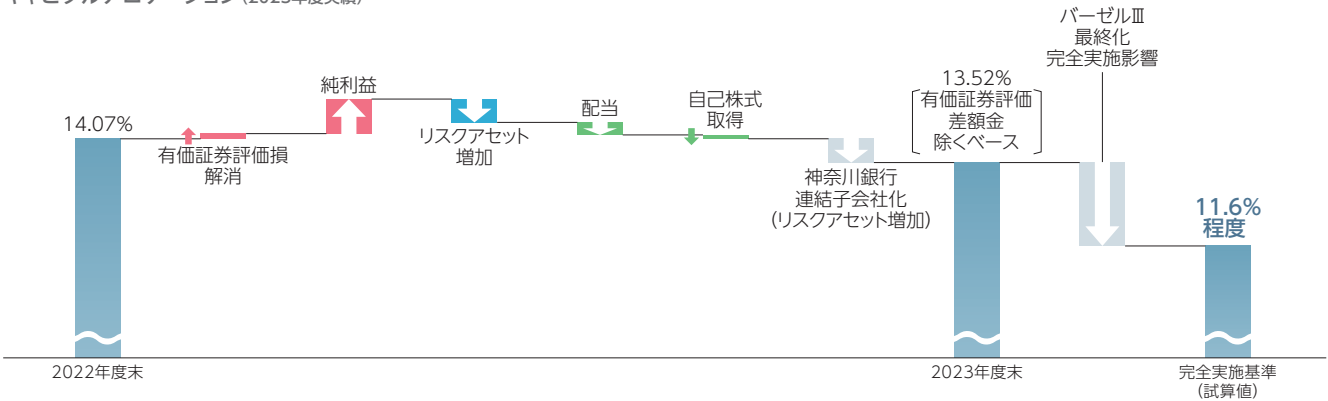
当社は財務の健全性を維持する観点から損失吸収力の高い普通株式等Tier1比率を中期経営計画および中期的な目標指標の1つに採用しており、規制上の最低所要水準7.0%に加えて、その他Tier1部分（1.5%相当）およびリーマンショック級のストレス発生時における影響（2.5%相当）を勘案し、11.0%～12.0%でレンジコントロールすることを前提に、目標指標を11%台半ばに設定しています。普通株式等Tier1比率のコントロールのもとで、収益性と健全性をバランスさせるリスクアセットコントロールを実施します。

普通株式等Tier1比率コントロール

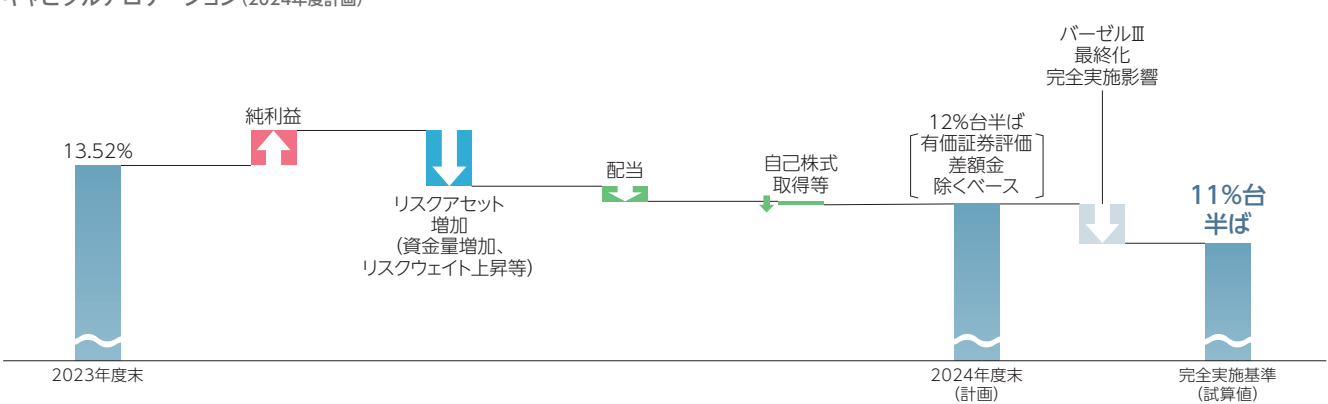


2023年度の普通株式等Tier1比率（バーゼルⅢ最終化・完全実施基準）は、11.6%程度と中期経営計画目標水準を維持しました。2024年度計画においては、資金量の増加やバーゼルⅢ最終化適用による株式リスクウェイトの段階的な上昇等によるリスクアセットの増加を見込みますが、目標レンジ内での着地をめざします。

キャピタルアロケーション（2023年度実績）



キャピタルアロケーション（2024年度計画）



ROE向上に向けた取り組み ～資本の最適配分～

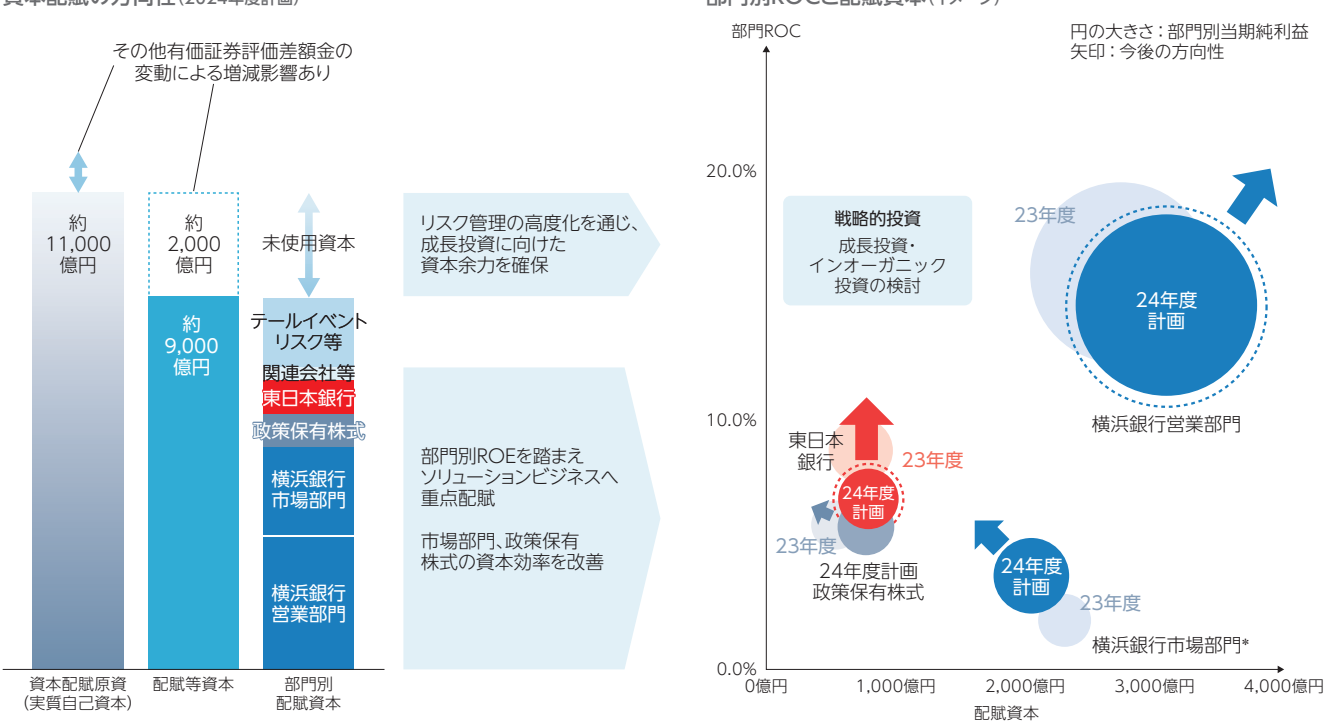
当社は、リーマンショック級のテールイベントリスクが発生した場合でも資本の十分性を確保できるように資本配賦をおこなうとともに、資本の最適配分をはかることにより、配賦資本対比のリターンを最大化に取り組んでいます。

配賦資本については、部門別ROC*を踏まえ、収益性および収益額が最大の横浜銀行営業部門（ソリューションビジネス）へ特に重点的に配賦していきます。市場部門については、有価証券ポートフォリオの再構築を実施しながら、資本効率の改善をはかっていきます。政策保有株式については、残高縮減方針としており、配賦資本を減らしていく方針です。

一方、その他有価証券評価差額金の変動による増減影響はありつつも、未使用資本は約2,000億円に拡大しています。資本余力等を考慮しながら、ソリューションビジネスの強化や当社の資本収益性の向上につながる戦略的投資の機会を追求することで、当社グループ全体のROE向上をめざします。

* ROC（Return on Capital）：当期純利益／配賦資本

資本配賦の方向性（2024年度計画）



* 有価証券運用インカム収益、デリバティブ等の対顧客トレーディング収益等。満期保有目的有価証券は除く

横浜銀行 営業部門	- 優位性が高く、重点的な資本配賦を継続 - 持続的な収益力強化に向けた人的資本投資により、一時的にROCは低下も部門利益は拡大 - 人的資本への投資強化により中長期的にROCを改善
横浜銀行 市場部門	- 配賦資本は漸減 - ポートフォリオ再構築を通じて実質損益を改善
東日本銀行	与信コスト戻入益剥落により短期的にROCは低下も、中小企業向けに特化した戦略の実行により資本効率を改善
政策保有株式	時価上昇により配賦資本増加も、計画に則って売却を進めることでROCを改善

ROE向上に向けた取り組み

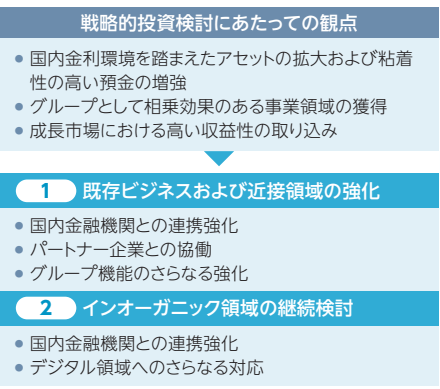
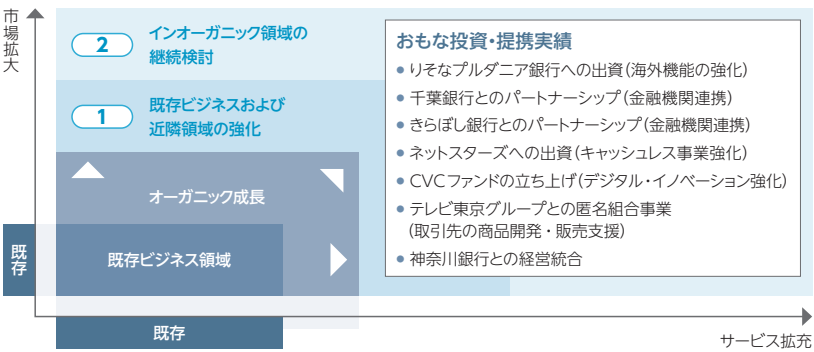
～資本の最適配分～ 戦略的投資による資本の有効活用

戦略的投資・提携等を活用したビジネス領域の強化・拡大

「戦略的投資・提携の活用」を中期経営計画の重点戦略に掲げ、ビジネス領域の強化・拡大を進めています。具体的な取り組みの方向性として、既存ビジネスと相乗効果が高い近接領域の強化や、規制緩和や成長市場にフォーカスするインオーガニック領域の継続検討により、持続的成長を実現します。

中期経営計画の2年目では、神奈川銀行の完全子会社化、太陽光発電プロジェクトの開始（詳細はP.102）を実現しました。また、他行連携として、千葉銀行やきらぼし銀行との業務提携を通じたお客さまへのサービス向上を進めた結果、ともに目標を上回る連携効果額を達成しました。

投資総額:約284億円(2019年度～)



2023年度のおもな取り組み

● 神奈川銀行との経営統合

横浜銀行と同じく神奈川県をおもな営業基盤とする神奈川銀行と経営統合をおこないました。詳細については、P.65をご参照ください。

● CVCファンド

オープンイノベーションや地域経済の活性化に資するサービス等を持つ



ベンチャー企業へ投資をおこない、横浜銀行のイノベーション機能を高めていきます。

● 千葉・横浜パートナーシップ

ともに首都圏を地盤とする横浜銀行と千葉銀行の業務提携「千葉・横浜パートナーシップ」では、両行のノウハウを結集しお客さまへ付加価値の高いサービスを提供することで持続的な成長の実現をめざしています。連携効果額は目標の5年累計200億円に対して実績359億円と大幅に達成しました。2024年4月から新計画（第2フェーズ）が開始し、連携効果額は5年累計250億円をめざします。

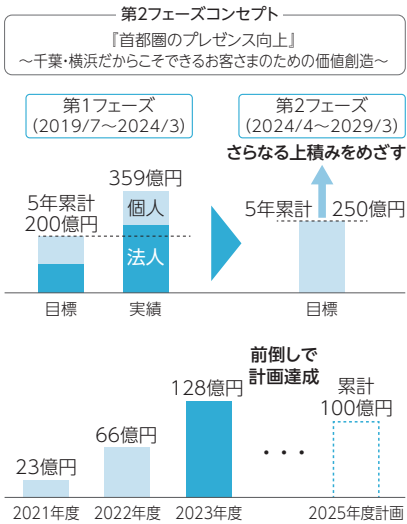
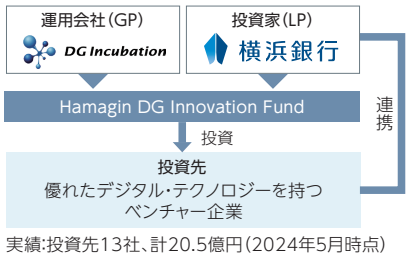
● 東京・神奈川ソリューションコネクト

横浜銀行ときらぼし銀行の業務提携「東京・神奈川ソリューションコネクト」では、2021年8月より両行が有するノウハウ・強みを活かして、両行のお客さまの課題解決や企業価値向上を支援しています。連携効果額は提携3年目実績128億円と5か年計画目標100億円を前倒しで達成しました。

神奈川銀行

千葉・横浜パートナーシップ

きらぼし銀行



ROE向上に向けた取り組み

～資本の最適配分～ 政策保有株式の縮減

政策保有に関する方針

政策保有株式については、株価変動による財務リスクの抑制および資本コストを意識した資本の効率的な利活用の観点から、残高縮減を基本方針とします。

保有する株式については、保有意義、経済合理性等を定期的に検証し、保有の妥当性が認められない場合には、採算改善交渉または市場への影響やその他考慮すべき事情に配慮しつつ売却をおこないます。

また、妥当性が認められる場合にも、残高縮減の基本方針に則し、市場環境や経営、財務戦略等を考慮し、売却することがあります。なお、政策保有株主から当社株式の売却等の意向を示された場合には、売却を妨げません。

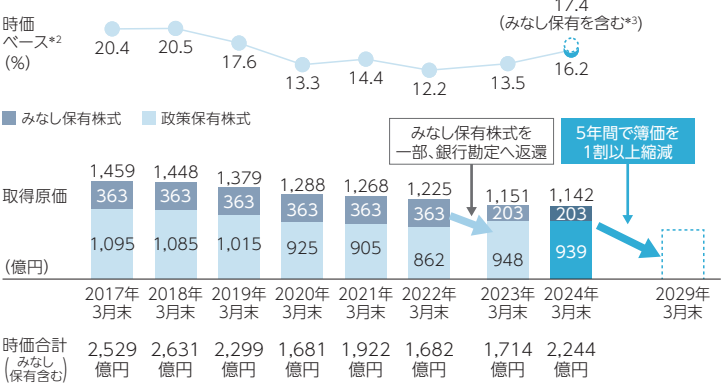
政策保有株式の縮減への取り組み

当社は政策保有株式について、2024年3月31日を基準として、2028年度末までの5年間で簿価を10%以上縮減することを目標とし、さらなる縮減の可能性について定期的に検討をおこなっていきます。

なお、株価の上昇により連結純資産に占める時価の割合が20%を超える場合には、20%以下となるよう売却をおこなっていきます。

*1 2023年3月末までの実績は神奈川銀行を含めず。2024年3月末の実績は神奈川銀行を含めた3行合算
*2 政策保有株式(時価)÷連結純資産により算出
*3 (政策保有株式(時価)+みなし保有株式(時価))÷連結純資産により算出

政策保有株式*1の縮減への取り組み



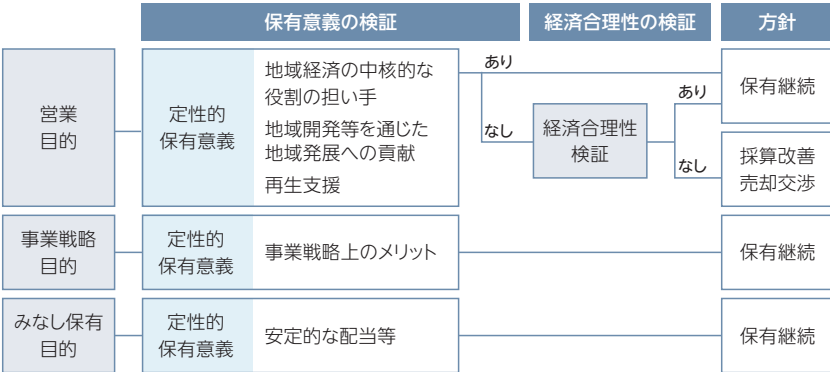
保有意義、経済合理性の検証

政策保有する上場株式については、個社別に保有意義（地域発展への貢献、長期的・安定的な取引関係強化等）や経済合理性（資本コストに見合ったリスク・リターン）等を当社取締役会にて定期的に検証しています。

経済合理性については、株主資本利益率（ROE）目標に応じて、RORAおよび使用資本利益率（リスク量ベース）の基準値を設定し検証しています。また、売却や採算改善に向けた取組状況を定期的に確認しています。

2024年3月末基準で上場株式全銘柄（約150銘柄）の保有意義および経済合理性について取締役会で検証した結果、全体の約9割が保有基準を満たしました。保有基準に満たない銘柄については、採算改善をめざしますが、一定期間内に改善されない場合には売却を検討します。なお、みなし保有についても同様の検証を実施しています。

政策保有株式およびみなし保有株式の保有意義、経済合理性検証フロー（イメージ図）

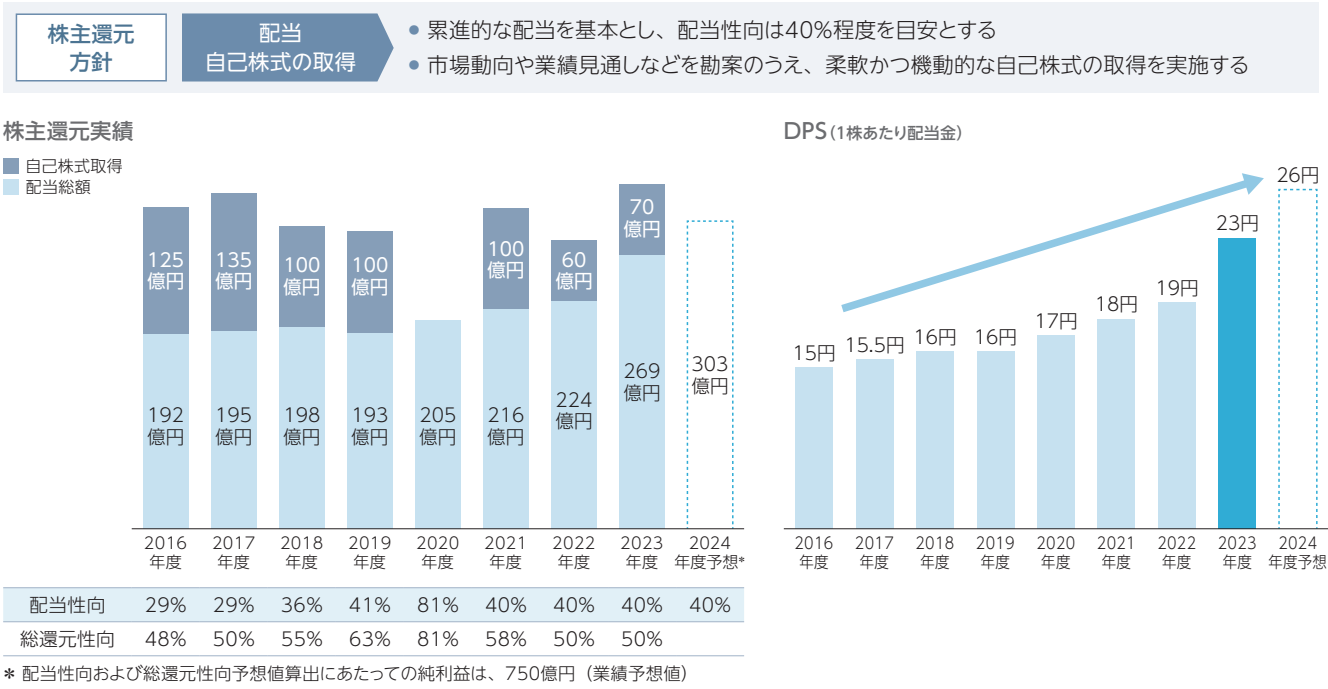


* RORA=コスト控除後利益÷リスクアセット、使用資本利益率=コスト控除後利益÷リスク量
コスト控除後利益：株式保有や与信に伴う信用コスト、経費等を控除。株式配当を含み、売却損益や評価損益は含まず。
リスクアセット・リスク量：信用および市場リスクの合算。
* 定性的保有意義を確認し、保有継続とした株式であっても、経済合理性の検証を実施し、資本の有効活用の観点から、採算改善に努めます。また、市場環境や経営、財務戦略等を考慮し、売却することがあります。
* 一定期間採算改善の目途が立たない銘柄については、売却交渉をおこないます。
* 営業目的には売却可能分を含みます。

ROE向上に向けた取り組み

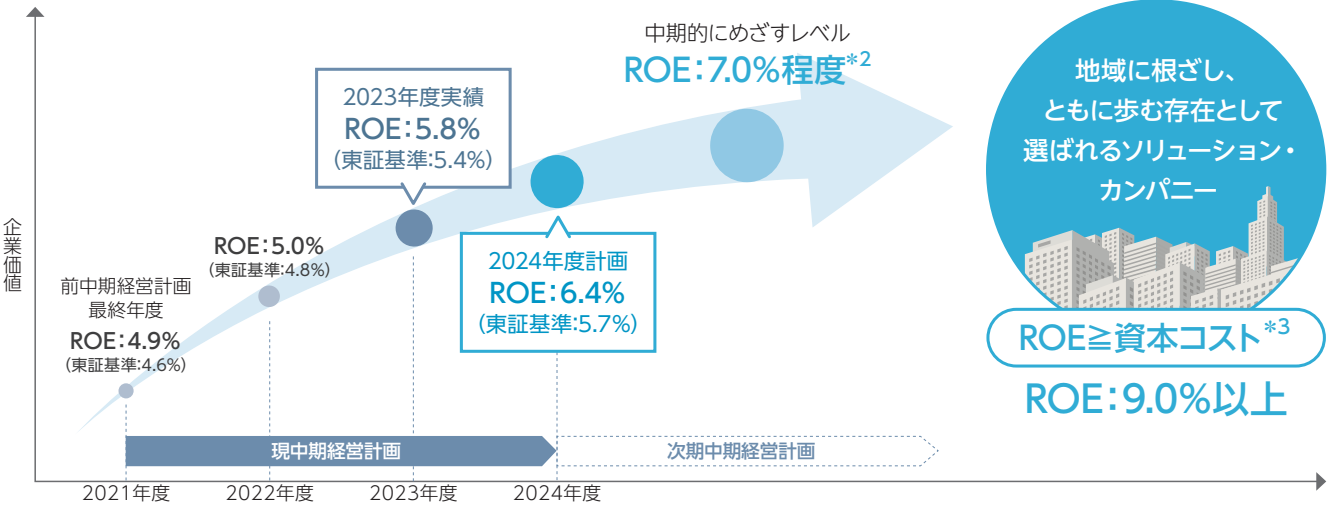
～株主還元の充実～

長期保有の投資家からの期待に適切に応えていくことを念頭に、累進的な配当を基本とし、利益成長にあわせた増配をめざしています。配当性向は40%程度を目安とし、総還元性向も意識しながら、市場動向や業績見通しなどを勘案のうえ、柔軟かつ機動的な自己株式の取得を実施していきます。



めざす姿

長期的にめざす姿であるソリューション・カンパニーの実現に向けて、企業価値を高めるべく、ROE*¹向上に取り組んでいます。ROE向上に向けた各種戦略の実行を通じて、中期経営計画の目標指標であるROE6.0%を実現するとともに、中期的にめざすレベルであるROE7.0%程度を早期に達成し、さらなる向上に取り組むことで将来的には資本コストを上回るROEの実現をめざします。



*¹ ROEは、特に記載のない場合、株主資本ベース
*² 現中期経営計画策定時に金融政策の変更がないことを前提に設定した水準
*³ 現時点で当社の認識する株主資本コスト6～9%程度

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

TOPIC

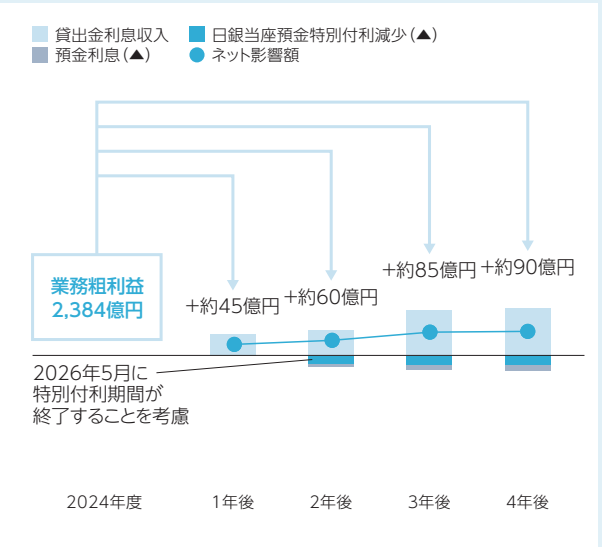
〔金利上昇による業務粗利益への影響試算（貸出金・預金残高の増加効果を加味せず）〕

2024年度計画の金利水準（短期金利：0.0～0.1%、中期金利：5年TIBORスワップ0.7%程度、10年TIBORスワップ1.0%程度）が継続した場合、2028年度（4年後）には2024年度計画比約90億円の業務粗利益上昇効果があると試算しています。

また、2025年3月に政策金利が0.5%に上昇した場合には、2028年度（4年後）には2024年度計画比約350億円の業務粗利益上昇効果があると試算しています。

2024年度計画の金利水準継続時

- 2024年度計画の金利水準が継続される場合
- 貸出金、預金、日銀当座預金残高は2024年度計画値を維持



〈試算条件〉

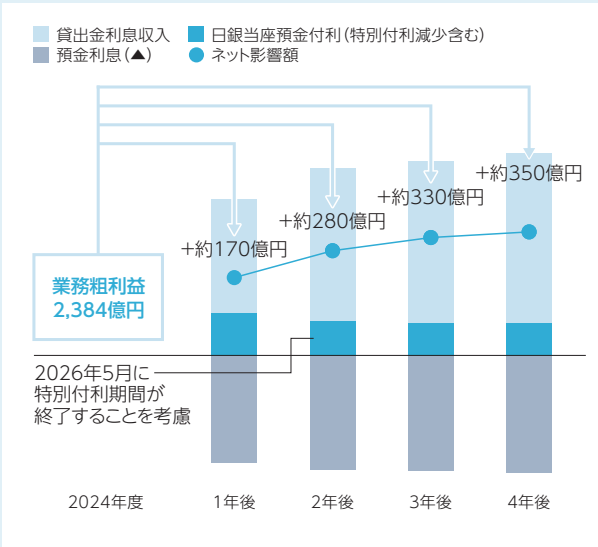
- 2024年度計画の短期プライムレート、全銀協TIBOR、TIBORスワップレート水準が継続
- 有価証券の満期到来・再投資等による影響は考慮せず

金利感応度

		+10bps資金利益影響	
		1年経過後	5年経過後
資産	貸出金 約16兆円		
	● プライム連動 37%	+40億円 ▶ +60億円	
	● 市場金利連動 28%	+35億円 ▶ +45億円	
	● 固定性等 35%	+1億円 ▶ +25億円	
	日銀当座預金 約3兆円	+30億円 ▶ +30億円	
	有価証券 約3兆円	有価証券による資金利益増加効果は加味せず	

政策金利0.5%への引き上げ時の影響

- 2025年3月末に政策金利が0.5%に引き上げとなった場合
- 貸出金、預金、日銀当座預金残高は2024年度計画値を維持



〈試算条件〉

- 2025年4月以降、以下のとおり金利が上昇した場合の資金利益影響額を試算
- 短期プライムレートおよび全銀協TIBORは40bps上昇、TIBORスワップレートは各年限が24bps上昇
- 預金金利は市場金利の引き上げを踏まえた上昇を想定
- 有価証券の満期到来・再投資等による影響は考慮せず

		+1bps資金利益影響額	
		1年経過後	5年経過後
負債	預金 約19兆円		
	● 流動性 81%	▲14億円 ▶ ▲14億円	
	● 固定性等 19%	▲2億円 ▶ ▲4億円	

「中小企業のトータルパートナー」をめざし、心のかよった「フェイス・トゥ・フェイス」の対応によって、お客さまのライフサイクルに応じた最適なソリューションを提供していきます。

また、店舗効率化や本部への業務集約を進め、経営資源を都区部に集約することによって、都区部の地方銀行として圧倒的な効率性を実現する営業体制を実現していきます。

「中小企業のトータルパートナー」をめざし、お客さまとともにさらなる成長へ



東日本銀行 代表取締役頭取

助川 和浩

HIGASHI-NIPPON BANK

2024年4月に東日本銀行は創立100周年を迎えました。茨城県水戸市で創業し、1952年に本店を東京に移転、2016年には横浜銀行との経営統合など、時代に呼応して大きな変革を重ねてきました。こうした変化に対応できたのはお客さまの支えがあったからです。お客さまとともにここまで成長できたと思うと同時に、諸先輩が築き上げた財産の上に今があると感じています。東日本銀行にはお客さま同士が親睦を深め、会員の経済活動促進、発展に寄与することを目的とした「東日本倶楽部」という組織があり、現在およそ800社の会員が入会されています。その会合において「先代が東日本銀行に助けられた」といった言葉をかけていただくこともあり、そういった言葉が励みになっています。私たちは2018年に受けた業務改善命令等の記憶を風化させることなく、これからも100年分の感謝を胸に刻み、業務にあたっていく決意です。

東日本銀行は横浜銀行との経営統合を経て、中小企業のお客さまに特化したビジネスモデルに舵を切りました。法人のお客さまが抱える悩みや課題を解決するのはデジタル化が進んでも容易ではありません。私はそういった不安を解消し経営者にとっての一番の相談相手になれるのが真の銀行員だと思っています。お客さまと一緒に悩みを共有し、解決策を考えていく銀行員——。こうした人財を育てていくことは、頭取に就任した私に課せられた使命と捉え、人財セクションでの経験を存分に活かしていきたいと思っています。足元では、横浜銀行との人財交流などによりスキルを高め、専門的なソリューション提案力を得たことで収益が増加し、強化してきた信用管理に基づき融資のボリュームが増えるといった好循環が生まれています。

東京を核とした首都圏というマーケットは競争が激しいものの、成長性の高さは大きな魅力です。私たちはお客さまの異なる事業ステージに応じた課題や経営者個人の悩みに対して、さまざまなソリューションを提案し解決することで、お客さまとともにさらに成長していくことができます。

長年培ってきた「フェイス・トゥ・フェイス」の対応によるお客さまとのリレーションと、豊富なソリューションメニューが掛け合わさったことが東日本銀行の強みとなっており、この強みを活かし、コンコルディア・フィナンシャルグループの企業価値向上に貢献するべく、一丸となって団結し、お客さまと向き合っていきます。

「寺崎さんだから相談したい」と思っていただけの銀行員をめざす

interview

ソリューション営業を中心とした中小企業向け法人営業をおもな業務としています。私の理想は、お客さまから「寺崎さんに相談しよう」と思っていただけの存在となることです。そのためには、とにかくお客さまと向き合って信頼関係を築くことが何より大切です。お客さまのことを深く知るとともに、接点を多く取ってコミュニケーションを密にはかり、会話の中からお客さまが抱えている真の課題を引き出すことを心がけています。

長年当行と取引いただいているお客さまから、相続税納付の相談を受けたことがありました。お客さまが抱えている課題を根本から考え、複合的なコンサルティング提案を実施したことで、お客さまに満足いただくことができました。お客さまと向き合って、何に悩みを抱えているかを考え抜き、お客さまが抱える真の課題を解決できた案件であり、自分の中でめざす姿が明確になった経験の1つだと思っています。

東日本銀行がめざす「中小企業のトータルパートナー」として、あらゆる側面からお客さまの課題解決に向き合い、「寺崎さんだから相談したい」とお客さまから選んでいただける銀行員をめざしていきます。



東日本銀行
渋谷・青山・東北沢支店
ソリューション営業課 課長代理

寺崎 有紀

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

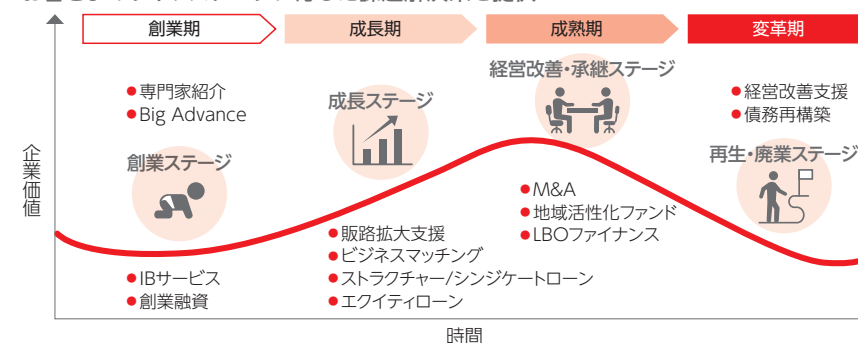
企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

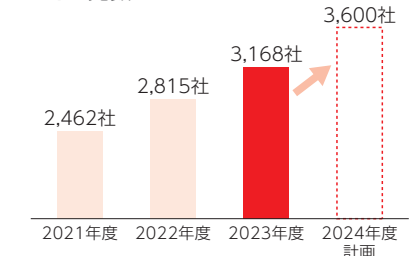
企業のライフステージごとの支援強化

事業性評価を通じてお客さまのニーズや課題をよく理解するとともに、ライフステージに応じた課題に対するソリューションメニューを充実させ、お客さまの持続的な企業価値向上に貢献していきます。

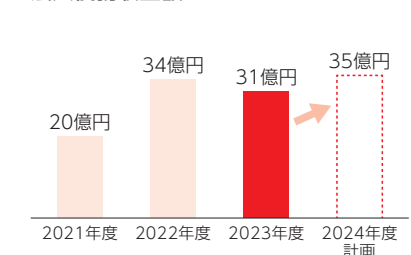
お客さまのライフステージに応じた課題解決策を提供



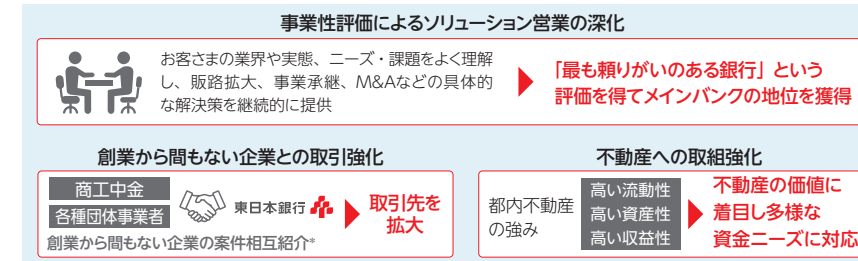
メイン先数



法人役務収益額*



*シローン、M&A、ビジネスマッチング等の法人役務取引収益（決済業務・その他収益を除く）



*創業から5年程度

○ 創業期・成長期の企業への支援

創業間もない企業や成長ステージの企業に対して、継続的な成長を支援するため、専門家や外部業者と提携し課題解決に取り組んでいます。例えば、2023年度には、宿泊の無人化に関する事業を営む成長ステージのお客さまに対して、金融面の支援に加えて、内装工事や備品のリース取引に関するソリューションを提供しました。また、人財不足や内部統制に関する課題を解決するため、提携業者の紹介をおこなうなど、経営課題にあわせたソリューションの提供を通じて、お客さまの成長を支援しました。お客さまのニーズに合わせた幅広い紹介により、2023年度のビジネスマッチング成約件数は1,768件となりました。

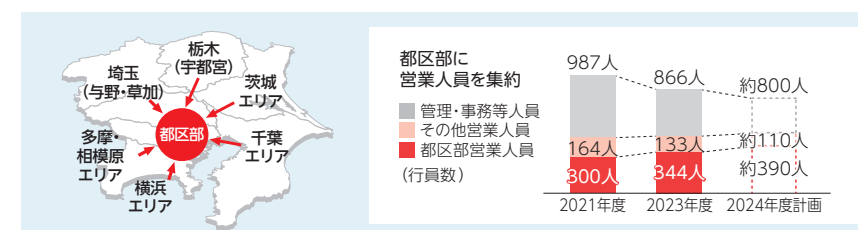
○ 成熟期の企業への支援

成熟期の企業に対する事業承継支援の取り組みを進めています。例えば、2023年度には、後継者が不在の運送業を営むお客さまに対し、第三者承継となるM&Aのソリューションを提供しました。東日本銀行が蓄積する幅広い情報や知見を活用し、「事業を存続させ、将来にわたって従業員の雇用を継続し、安心して働いてもらえる会社になりたい」というニーズを満たすお相手をご案内することで、株式譲渡の実現に至りました。また、買い手のお客さまにおいても物流部門の内製化を実現することができ、双方のニーズを満たすことができました。このような取り組みにより、2023年度は事業承継ニーズを契機としたM&Aを18件成約しました。

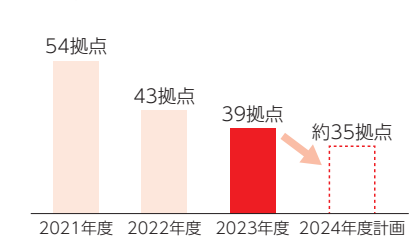
効率的な営業体制の構築

都区部の営業人員を増員するとともに、営業店の事務を本部に集中することによって、都区部における効率的な営業体制を構築していきます。

店舗効率化や本部への業務集約を進め、都区部に経営資源を集約



拠点数



質の高いソリューションを提供することでお客さまに恩返しを



神奈川銀行 代表取締役頭取

近藤 和明

KANAGAWA BANK

私が若手だった頃から同じ営業エリアで切磋琢磨していた横浜銀行と経営統合してから1年が経過したことに、改めて感慨深く感じています。コロナ禍を経て経営環境を冷静に見たときに、5年後10年後の成長戦略を描き切れなくなり、横浜銀行との経営統合を決断しました。経営統合の狙いの1つは、当行の課題であるDXとソリューションビジネスを強化することです。コロナ禍を契機にDXは格段に進むと想定されましたが、横浜銀行からDXに関する知見を得ることができ、またソリューションビジネスについても、横浜銀行が有するノウハウとグループ機能を活用することで、当行が進めてきたソリューションビジネスをさらに強化し、お客さまに提供できるサービスの幅を広げることができます。

当初は、お客さまから「これまでの取引方針が大きく変わってしまうのではないか」と、不安の声を多くいただきました。この1年、その不安を払拭するため、経営統合の意義や経緯を丁寧に説明するとともに、統合後も変わらない取引方針を示し、それを実践してきました。そのようななか、経営統合に難色を示されていたお客さまから、1年経って大口の融資の相談を最初に当行に相談していただいたことがあり、非常にありがたく感じました。経営統合に不安があったお客さま、完全には納得していないながらも賛同し激励してくださったお客さまを含め、すべてのお客さまに「統合してよかった」と思って

いただけるよう誠心誠意取り組み続けることが、お客さまにご恩をお返ししていくことにつながると考えています。

当初は、お客さまだけでなく、行員にも経営統合への戸惑いがありました。そのため、私をはじめとする経営陣から丁寧に説明してきたことに加えて、横浜銀行の片岡頭取にも当行行員と対話する機会を設けてもらいました。また、横浜銀行との人財交流や研修の機会が増えたことにより、行員に横浜銀行の知見やノウハウが共有され、経営統合の具体的なメリットを理解してもらえるようになりました。特に効果が出ているのは研修です。これまで研修時間が少なかったことも課題の1つでしたが、今では横浜銀行との合同研修を通じて、変化を恐れずに挑戦していこうというモチベーションの向上にもつながっていると感じています。こうした行員の挑戦や成長を促すためにも、私たち経営陣も高い感度を持つ必要があると考え、今年度より経営陣の若返りをはかりました。まず経営陣が率先して変革に挑んでいきます。

当行は、地域のお客さまと取引の深化に向け、ソリューションビジネスの強化を通じた「真のメイン化」に取り組んでいます。当社グループの一員として、お客さまの経営課題解決に向けた質の高いソリューションを提供することで、地域と当社グループの価値向上に努めていきます。



頭取(中央)と2024年4月に着任した取締役

経営統合による期待効果

○ 神奈川銀行におけるソリューションビジネスの強化

- ☑ お客さまのさらなる課題解決に向けて
横浜銀行の知見・ノウハウを共有、グループ機能を提供

神奈川銀行は、横浜銀行が有するサステナブルファイナンスをはじめとしたお客さまの課題解決に資する知見・ノウハウの共有を受けるとともに、グループ機能を最大限活用することで、多様化するお客さまニーズに対応したソリューションビジネスの強化を進めていきます。



施策例

両行間での
人財交流の促進

階層別・職務別研修の
共同開催

○ 地域金融機関としての取引基盤の拡大

- ☑ 県内のお客さまへのサービス提供機会を拡大
- ☑ それぞれが強みとする取引先セグメントへ効率的な営業活動を実践

横浜銀行は相対的に規模の大きい企業への経営戦略に深く関与する付加価値の高いソリューション提供に、神奈川銀行は中小企業への本業支援や創業支援・第二創業支援といったコンサルティングにそれぞれ強みを有しています。競合関係が少なく相互補完関係にある両行が同一グループとなることで神奈川県内における顧客基盤が拡大することに加えて、両行それぞれが強みとする領域における対面営業の強化、神奈川銀行による横浜銀行のデジタルチャネル機能の活用を通じた顧客接点の拡充を進めていきます。

施策例

法人・個人のお客さま向け
セミナーの共同開催

横浜銀行関連会社との連携による
ソリューション営業の深化

○ 経営効率の向上を通じた経営基盤の強化

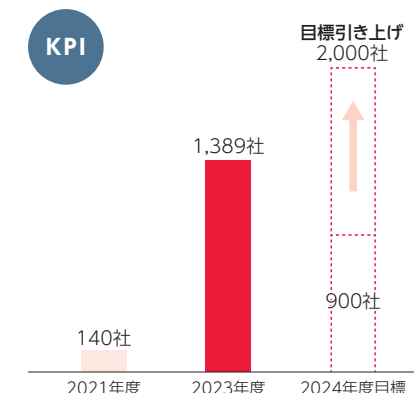
- ☑ DXを通じて業務効率化をはかり、人的リソースを創出

資本や人財、デジタルツール等の経営資源の集約、機能の有効活用によるコスト削減等をはかることにより経営効率を向上させ、グループ総体で経営基盤を一層強化していきます。

施策例

「保証協会付融資Web申込サービス」を
横浜銀行・東日本銀行とともに導入

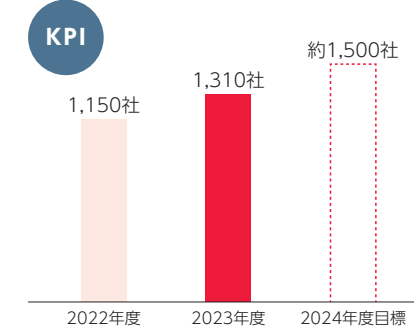
ソリューション提供先数(神奈川銀行)



目標引き上げ

サステナビリティ関連ソリューションの提供が
好調につき目標を引き上げ

メイン先数(神奈川銀行)



KPIを変更

ソリューション営業を深化させるため
「融資先数」から「メイン先数」にKPIを変更



深化を続けるソリューションビジネスで企業価値向上に貢献する



横浜銀行
ソリューション営業部
コーポレートアドバイザーグループ
グループ長（2007年入行）

篠 弘平

横浜銀行
新宿支店
法人渉外課 課長
（2009年入行）

木村 優希

コンコルディア・
フィナンシャルグループ 執行役員
横浜銀行 取締役常務執行役員
営業本部長

小柴 裕太郎

横浜銀行
厚木支店
法人渉外課
（2018年入行）

坂崎 瞭

伝統的な貸出ビジネスでは 解決できないお客さまの課題



小柴 私たちは地域金融機関として、地域のすべてのお客さまのお役に立ち、地域社会に貢献していくことを使命としています。ただ、どのような形で役に立つかという点は時代とともに変わっています。かつては、預金・融資・為替という3つの業務が銀行の主要なビジネスでしたが、それだけでは解決できない課題をお客さまは抱えています。例えば、法人のお客さまであれば後継者不足による事業承継の行き詰まりや2024年問題に象徴される人手不足、資源価格の高騰を受けた利益率の減少など、直面する課題は多岐にわたります。

「産学官金」とも呼ばれますが、銀行の取引は多岐にわたり、いわゆる地域のハブにあたる役割が求められています。お客さまが抱えている課題を正確に把握し、銀行の持つネットワークを駆使した最適な解決策をご提案するというのがソリューション営業の本質です。そのためには社内外へのアンテナを常に高く持つ必要があり、日頃よりお客さまと接している営業店の担当者にそのような意識付けをおこなうと同時に、ソリューション営業部等の本部は幅広いソリューションメニューをあらかじめ揃えておくということが重要であると考えています。

木村 私が勤めている新宿支店は都内店舗ですが、お客さまの課題が以前とは変化しているということを強く感じます。新宿という地域柄、お客さまは私たちだけではなく、メガバンクや他の地方銀行など、複数の銀行と取引をしており、私たちの取引順位は必ずしも高いわけではありません。それでも、情報提供を求められる機会は増加しています。お客さまの課題の多様化にあわせて、私たちが取り扱うサービスも増えていますので、多彩なアイデアに基づいた提案をおこなっています。

たとえ、私たちの提案が採用されなかったとしても、別の機

会での取引につながることも少なくなく、お客さまは個々の提案だけでなく、私たちの営業姿勢そのものをしっかりと見ていると感じます。だからこそ、部下に対しては成果物の獲得だけではなく、お客さまの課題やニーズを把握できているかどうかということの評価するように心がけています。また、課題の把握はできたものの、若手の担当者にとっては難易度が高いという場合には、営業店だけで対応するのではなく、ソリューション営業部にトスアップし、連携して対応するようにしています。

「リレーション」を土台とした 「ソリューション」の提供

篠 ソリューション営業部は2019年に発足し、5年ほどが経ちました。かつて、私たちは「リレーション」をコンセプトに、お客さまのことを深く知るということを営業の主眼に置いていましたが、前中期経営計画でソリューションビジネスを前面に押し出したことを転機として、「リレーション」を土台とした「ソリューション」の提供に舵を切りました。そのタイミングで立ち上げられた部署がソリューション営業部です。

小柴 かつては法人営業部と個人営業部という別々の部署でしたが、お客さまの課題に幅広く対応するため、それらをソリューション営業部としてまとめました。これまで営業店単位や地域地区単位で取り組んできた営業活動を、全社一丸となった動きとすることで、社内の知見の集約を進めることができました。

篠 知見の集約という観点では、ストラクチャードファイナンスについては従来の銀行ビジネスから進化した金融ソリューションですので、当初はリスクの所在を把握することに苦労しました。事業承継ニーズにあわせたLBOローンの組成といった具体的な実績が増えるにつれて、営業推進面とリスク管理面の双方のノウハウを積み上げていくことができました。ノウハウの蓄積が進んだことで、お客さまに満足いただける提案をおこなうことができるようになったと感じています。

お客さまに適切なソリューションを提供するためには、本部と営業店との連携が重要です。そのために、まずは本部の活動内容をよく知ってもらえるよう、営業店への情報発信に努めています。また、地域の上場企業などのお客さまには、支店長を中心とした「企業価値向上支援活動」を展開しています。企業価値向上につながる具体的な施策として、財務指標を意識した資金調達や事業の再構築などを進める動きが顕在化し、私たちのソリューションが採用される機会が増えています。

ソリューション人財座談会

木村 営業店における受け止め方にも変化があらわれています。かつては、営業店の業績としてストラクチャードファイナンス等が計上されると、他の営業店からは「特別な案件」として受け止められていましたが、今ではどの営業店においてもニーズが発掘されうる「普通の案件」として捉えられています。

坂崎 他の営業店の事例は各営業店に還元されているので、私のような担当者であっても、「他の営業店では、このような属性のお客さまにこのような提案ができています。自分が担当しているお客さまにも同じような提案ができるのではないか」と考えを巡らせる機会は増えてきています。

篠 「戦略ソリューションガイドブック」のことですね。ソリューション営業部ではさまざまなニーズに対して、実際にどのように対応してどのように課題を解決したかという過去の事例をガイドブックとしてまとめて営業店に還元しています。これが考えるきっかけになっているのであれば嬉しいです。

坂崎 実際に私が担当しているお客さまにおいても、ソリューション営業部と連携することで課題を解決できたケースがありました。そのお客さまはコロナ禍で業績が大きく落ち込み、3年間にわたって粘り強く支援を続けてきたお客さまでした。支援をおこなうにあたっては、ソリューション営業部とともにお客さまと面談を重ね、リレーションを密にすることで、抱えている課題が何かを正確に把握することをとにかく重視しました。

また、資金面の支援だけにとどまることなく、抱える課題に適したコンサルティング会社を紹介するなどの支援もおこないました。継続的な支援をおこない、お客さまの業績が徐々に上向きとなったタイミングで、他行を巻き込んだリファイナンスによる正常化につなげることができました。



木村 お客さまの課題に適した「ソリューション」を提供するためには、その前提としてお客さまとの「リレーション」を日頃から構築して課題を把握しなければなりません。日頃からの「リレーション」が「ソリューション」の提供につながった例ですね。

坂崎 リレーションの重要性は日々感じます。まだまだ十分ではありませんが、入社して間もない頃はお客さまからご相談されたとしても不十分な回答しかできないことも少なくありませんでした。そこで、当日もしくは翌日には、途上の回答内容であってもお返事するようにしました。早くお返事することで、お客さまも次の一手を早く検討することができるからです。この意識を強く持つことで、お客さまとのリレーションを構築することができたと感じています。

また、回答内容の質を上げることもリレーション構築のための大きな要素です。木村課長も言っていたように、ソリューション営業部へトスアップすることで、より専門的で、より的確なご回答をすることができるようになったと感じています。

篠 ソリューション営業部に連携してもらえれば、営業店とともに課題や解決策を整理して、一緒にお客さまにご提案をします。それを見た別の行員が、自身の担当するお客さまからニーズをキャッチしてソリューション営業部に連携をする、というサイクルが社内で広がっています。

小柴 ソリューション営業部が関わるような案件は年単位で取り組む必要があるものも少なくありません。一方で、一定の期間が経過すると営業店の担当者は人事異動で交代してしまいます。ソリューション営業部が関わることで長くフォローすることができるという側面もあり、営業店と本部が一体となって取り組むことで、お客さまに最適なソリューション提供を実現できていると考えています。

組織力の強化に向けた若手の育成

坂崎 営業店は以前よりも若返りが進んでいると感じています。私は入社7年目で中堅行員にあたりますので、後輩たちを育成する時間も確保しなければならないのですが、なかなか時間的な余裕がありません。

木村 課長という立場からでも部下が成長する時間が不足していると感じています。先輩や上司が教えることも必要ですが、お客さまのことを深く知るためには自ら時間をかけて調べ、考えることが重要です。例えば、決算書を見ながらお客さまの課題が何かを調べ、どのような提案ができるかを考えて、それを踏まえて社長と会話をして問題の本質を探っていくといった具合です。自ら学ぶという地道な努力がスキルアップには欠かせません。

とはいえ、時間には限りがあります。お客さまとの面談は得るものばかりですが、一定の時間を要します。若手の行員はデスクワークに追われてしまい、お客さまを訪問する時間を十分に確保できなくなることがあります。担当者だった頃を思い起こすと、気持ちはよくわかるのですが、「お客さまとコミュニケーションをとる時間を最優先で確保する」ように部下には伝えています。もし、書類仕事が進まないようであればチームで分担してサポートをするようにしています。

篠 私たちは多くのお客さまから気づきをいただいて成長してきました。いかにお客さまと会話するための時間を確保できるかという点が重要だと考えています。自分で考えたことを実際にお客さまにぶつけることで、成功も失敗も経験することができ、それが糧になります。ソリューション営業部は営業店をサポートする役割を担っていますが、どこまでサポートをするかは、個々の案件や担当者の年次を見て、教育的な観点も踏まえて変化させています。例えば、私は支店長や課長ではなく担当者と同行



訪問するようにしています。そのようにすることで担当者の学びにつながり、自走できる組織の構築につながると考えています。

小柴 若い担当者は、最初は何もわからないかもしれません。ただ、上司や本部の力も借りつつ自分で考え、それをお客さまにぶつけることで、段々と独り立ちできるようになります。お客さまに喜んでいただければ、本人のモチベーションも上がります。営業店の担当者には本部を使い倒してほしいと思います。

「ソリューション・カンパニー」の実現に向けて

篠 私たちは「リレーション」を土台としてお客さまに「ソリューション」を提供してきました。営業店と本部との連携も進み、ソリューション営業が社内に根付いたと感じています。「企業価値向上に向けた取り組み」に関する従業員向け説明会を聞いた際にも感じましたが、ソリューション営業をさらに深化させることが、お客さまと当社、両方の企業価値向上につながっていると思っています。そのためには、お客さまの現在の課題だけではなく、5年後、10年後の課題に対してどのようなご提案ができるかについても考える必要があります。それに向け社内の連携をさらに深めながら、お客さまと深く会話するための時間をいかに作り出すかという点が肝になります。

小柴 私たちがめざすべきは、お客さまが何かを相談したいと思ったときに、最初に思い浮かぶ存在であり続けるということです。そのためには、「物売り」になるのではなく、お客さまの課題を汲み取り、最適なソリューションが何かを考え、ご提案するということが重要です。そのような意識を、担当者だけではなく、支店長や課長も持ち続けなければなりません。

お客さまは私たちを「縦」と「横」で比較します。「縦」とは歴代の支店長・課長・担当者と比べてどうか、「横」とは他の銀行と比べてどうか、という意味です。長くお付き合いいただいているお客さまほど、私たちのことをよく見えています。他社はもちろんですが、歴代の前任者と比べても優れていてはじめて、最初に思い浮かぶ存在になることができます。営業店の行員がお客さまに選んでいただけるよう、本部はお客さまの役に立つソリューションを豊富に揃えることで、しっかりと支えます。めざす姿である「ソリューション・カンパニー」の実現に向けて、これからも従業員一丸となってお客さまに向き合っていきましょう。

企業価値向上を支える取り組み ～人財戦略～

経営理念に掲げる「従業員が誇りをもって働ける魅力ある会社であり続ける」ため、従業員一人ひとりが、働きがいをもって、お客さまの期待を超えるサービスの提供に邁進できるよう、グループ人財ポリシーのもと、経営戦略と連動した人財戦略を掲げ、ソリューション・カンパニーの実現に向けた取り組みを進めています。

今後も、人的資本最大化のための投資を強化し、従業員との対話を大切にしながら、一人ひとりの成長を支えてまいります。

執行役員
(グループ機能（融資・人財部門）強化) **勝田 道文**



グループ人財ポリシー

経営理念に基づいた当社グループの人財に関する基本方針として「グループ人財ポリシー」を制定しています。

基本的な考え方

- 当社は、従業員は経営理念の実現に不可欠で大切な「人財」であり、価値創造の源泉となる「資本」であるとの認識のもと「人財」へ積極的に投資し、その価値を持続的に高めていくことで、地域社会の持続的な発展とともに当社自身の持続的な成長につなげていきます。
- 経済・社会環境の激しい変化に柔軟に対応しつつ、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対するソリューション提供能力を高めていくために、従業員一人ひとりの成長意欲に応えるフィールド・機会を積極的に提供することで、常に変革に向けて挑戦し続ける人財を育むとともに、さまざまなバックグラウンドや専門性を有する多様性に富んだ人財ポートフォリオを構築します。
- 多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員一人ひとりのWell-beingを高め、その持てる能力を最大限に発揮できるように、安心して働ける職場環境の整備と、活力ある組織風土の醸成をはかることで、組織全体の生産性向上にもつなげるとともに、当社内外の人財にとって魅力あふれる組織であり続けます。

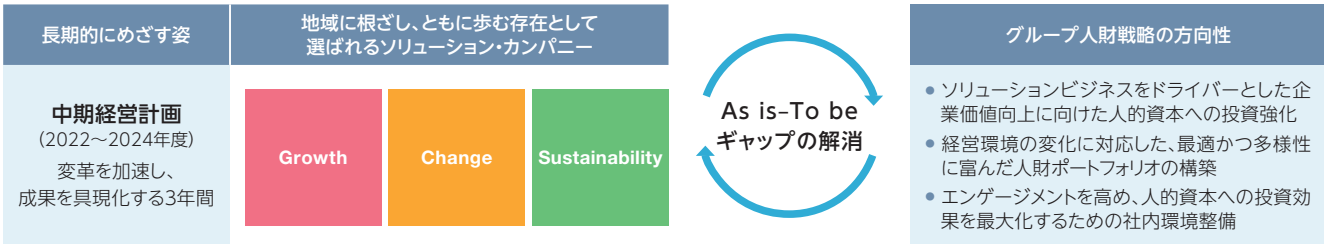
求める人財

- 地域社会・お客さまへの価値提供に強い誇りと自覚を持つとともに、常に変革マインドを持ち挑戦し続ける人財。

経営戦略と連動したグループ人財戦略の策定

当社グループは、外部環境の変化に対応しつつ、長期的にめざす姿を実現するために、経営戦略と連動したグループ人財戦略を策定し、As is-To beギャップの解消に向けて、中長期的な視点で人財関連施策を実施しています。

経営戦略と人財戦略の連動



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

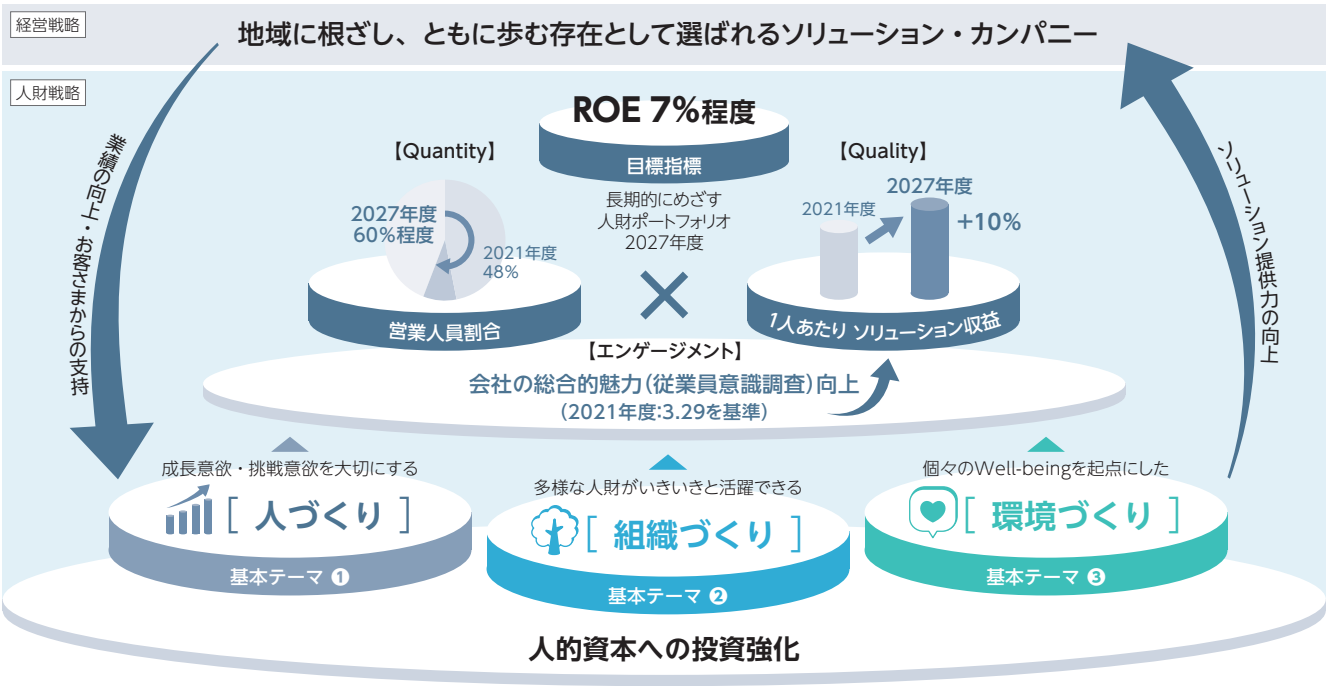
企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

グループ人財戦略の全体像

「グループ人財戦略」は2027年度までを計画期間とし、3つの基本テーマとして①『成長意欲・挑戦意欲を大切にする「人づくり」』、②『多様な人財がいきいきと活躍できる「組織づくり」』、③『個々のWell-beingを起点にした「環境づくり」』を掲げています。

3つの基本テーマのもとで、10の主要施策に取り組み、従業員エンゲージメント（会社の総合的魅力）を高めながら、Quantity（営業人員割合）・Quality（1人あたりソリューション収益）の面でめざす人財ポートフォリオを構築し、その結果として経営目標であるROE7%程度の達成をめざしています。



人的資本への投資強化

グループ人財戦略に基づく施策の実施にあたっては、ソリューションビジネスを支える人財育成に重きを置いた「人づくり」を中心に、「組織づくり」、「環境づくり」を含め、人的資本投資を強化していきます。

基本テーマ	主要施策	人的資本投資額*1
人づくり	① ソリューションビジネスの担い手の拡大・質の向上 ② 専門人財の育成強化 ③ 主体的な挑戦・成長機会の提供 ④ 次世代経営人財の計画的な育成	● 研修費用 ● 出向費用 ● 自己啓発支援金 ● リスキリング費用
組織づくり	⑤ 多様な人財の確保に向けた戦略的な採用活動の実践 ⑥ タレントマネジメントの高度化 ⑦ DEIのさらなる推進 ⑧ シニア人財の活躍推進	● 採用費用 ● 初任給引上げ ● システム費用 ● 研修費用
環境づくり	⑨ 活力ある組織風土の醸成 ⑩ 心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境の整備	● 研修費用 ● 調査費用 ● 人事制度改定費用 ● 営業手当 ● 持株会奨励金

1人あたり投資額*2

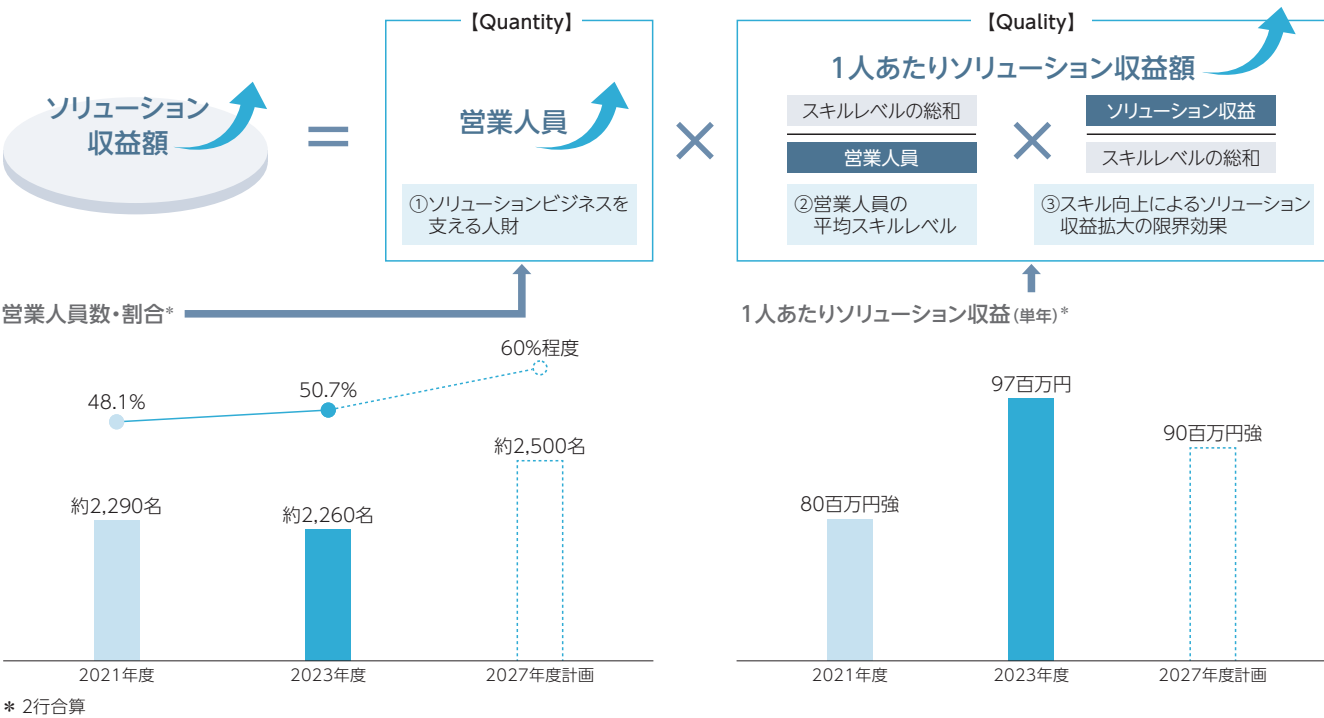
	2021年度実績	2023年度計画	2023年度実績
1人あたり投資額*2	0.7百万円	1.0百万円	1.4百万円

*1 当社定義 *2 人的資本投資額÷年度末ソリューション営業人員数

企業価値向上を支える取り組み ～人財戦略～

ソリューション収益力の強化

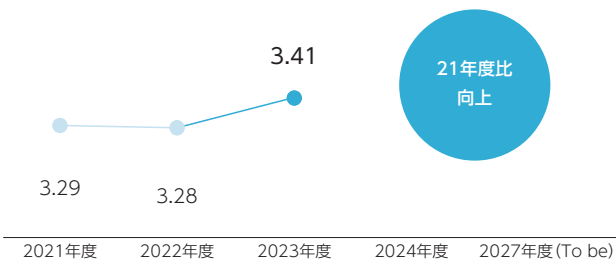
人的資本への投資を通じて、営業人員の増加（＝Quantity）とスキルレベル向上による1人あたりソリューション収益額の増加（＝Quality）をはかり、収益の根幹をなすソリューション収益力の強化を実現します。研修の拡充や自己啓発支援の強化等により、営業店のスキル上級者の割合を高めるとともに、高度なスキルを修得する越境学習等により本部直接営業人員を増強することで、高い業務遂行力と高度な知識を備えたソリューション営業力の高い人財を育成し、2027年度に1人あたりソリューション収益額90百万円強の実現をめざします。



エンゲージメント向上に向けた取り組み

当社グループでは、従業員一人ひとりの動きがイやエンゲージメント向上に向けた経営諸施策の企画・立案に活かしていくことを目的に、従業員一人ひとりの意識を定期的に確認し、組織の現状、強み・課題を的確に診断・把握するための従業員意識調査を無記名で毎年実施しています。2023年度の従業員意識調査における会社の総合的魅力的指数（5段階評価）は、3.41（前年比+0.13）です。人財戦略の3つの基本テーマに基づいた主要施策の実施により、特に課題と認識している項目の改善をはかることで、会社の総合的な魅力を高めていきます。

従業員意識調査 会社の総合的魅力
(横浜銀行・東日本銀行 加重平均、N=4,052)



特に課題と認識している項目

項目	指数(前年比)*	おもな人財戦略基本テーマ
人財育成	3.16(+0.04)	基本テーマ①人づくり→P.74
報酬	2.69(+0.10)	
人事の公平性	3.20(+0.07)	基本テーマ②組織づくり→P.78
仕事の負荷感	2.74(−0.03)	基本テーマ③環境づくり→P.81

* 横浜銀行・東日本銀行加重平均

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

基本テーマ

①



成長意欲・挑戦意欲を大切にする

【人づくり】

- ソリューションビジネスの担い手の拡大と質の向上
- 専門人財の育成強化
- 主体的な挑戦・成長機会の提供
- 次世代経営人財の計画的な育成

長期的にめざす姿であるソリューション・カンパニーを実現するには、ソリューション提供活動を担う担当者のスキルや専門性の向上が大切だと考えています。こうした考えのもと、OJTとOff-JTが連動した人財育成を実践するとともに、行内公募、外部出向、自己啓発支援といった挑戦機会を拡大し、従業員一人ひとりの成長意欲に積極的に応えています。

ソリューションビジネスの担い手の拡大と質の向上

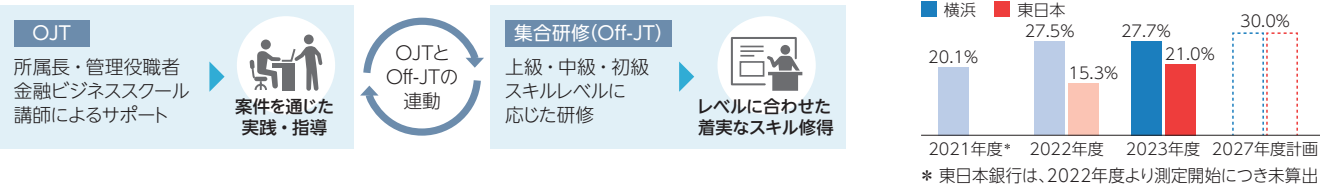
○ 育成強化に向けた「スキルの可視化」と「OJTとOff-JTの連動」

ソリューションビジネスの担い手の拡大と質の向上に向けて、スキルを可視化したうえで、OJTとOff-JTの連動に取り組み、従業員一人ひとりの着実なスキルの修得・定着を支援することで、成長が実感しやすい人財育成態勢を整えています。

「スキルの可視化」に向けては、ソリューション営業人員に求められるスキルを定義し、横浜銀行では、法人部門・個人部門別にスキル認定制度を導入し、東日本銀行では、法人部門において所定のチェック項目の判定により、スキルレベルを測定・評価する制度を導入しています。

「OJTとOff-JTの連動」に向けては、OJTでは、担当者が早期に経験を積み、研修での学びが発揮できるよう配属をおこない、Off-JTでは、金融ビジネススクールの講師陣による部門別・スキルレベル別の集合研修と研修実施後の継続的なフォローにより、「担い手の着実な育成」と、高度なスキルや知識、豊富な経験を有する「スキルレベル上級者割合の向上」をはかっています。

育成強化に向けたOJTとOff-JTの連動



interview

横浜銀行 人財部
金融ビジネススクール
校長

太田 千春

「ただのOff-JTでは終わらせない研修」をめざして

人財部金融ビジネススクールは、スキルレベル別研修を企画、運営している部署です。人財戦略の重点項目である「人づくり」に注力し、ソリューションビジネスを担う人財の育成をおこなっています。講師陣は支店長などのマネジメント経験のある人財を中心とした13名のメンバーで構成されています。受講生が営業活動で役立つ知識やノウハウを修得できるよう、個々の習熟度に応じた教育や研修機会を提供し、研修後も講師に相談できる機会を設けることで、OJTと連動したサポートを心がけています。

「ソリューション・カンパニー」の実現に向け、人財育成は避けては通れない重要なミッションです。チーム全員で、真摯に「人づくり」に向き合っておりま。

○ 教育研修投資の強化

当社グループは、部門別・スキルレベル別集合研修やeラーニングの受講時間の拡大、外部派遣研修の積極的な活用、外部講師を活用した集合研修の強化などを通じて、1人あたり研修時間*・研修費用を増やし、ソリューション営業力の高い人財育成に向けた教育研修投資を強化しています。具体的には、FP1級取得促進策として、約2か月間の養成講座への派遣、インターバル研修や休日講座の実施、学習支援アプリや有料WEB講座の提供等をおこない、2023年度は52名がFP1級に合格しています。

* 横浜銀行14時間8分（前年度比+2分）、東日本銀行10時間49分（前年度比+1時間12分）

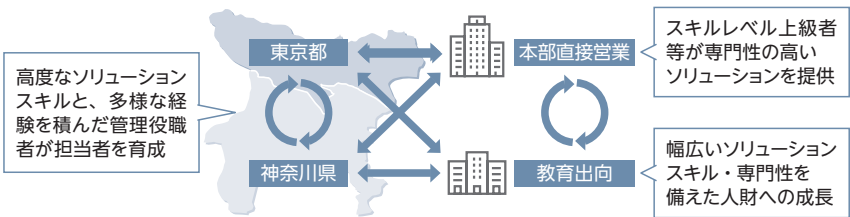


横浜銀行人財部金融ビジネススクール
校長・グループ長と、13人の講師陣

企業価値向上を支える取り組み ～人財戦略～

● 本部直接営業部門の強化

当社グループは、高付加価値なソリューション提供能力を備え、お客さまに直接的にソリューション提供をはかる機能を有する本部直接営業部門（ソリューション営業部など）の強化に取り組んでいます。本部直接営業部門は、スキルレベル上級者やメガバンク・政府系金融機関・PEファンドなどへの出向経験を有する人財の配属および専門性の高い人財のキャリア採用により、計画的な人員の増強をはかっています。また、本部直接営業部門から営業店の支店長・役職者などへの計画的な人事ローテーションをおこなうことにより、営業店も含めた当社グループ全体のソリューション営業態勢の高度化を進めています。



専門人財の育成強化

● 専門人財の計画的な育成

当社グループでは、市場・国際部門やIT・デジタル部門などで活躍できる専門的な知識・スキルを有する人財の計画的な育成に取り組んでいます。

市場・国際部門においては、業務継続性とソリューションビジネスの強化をはかる観点から、トレーニー制度や海外拠点を活用した人事ローテーション、国内外の金融機関への教育派遣などにより、市場・国際部門の素養を身に付けた人財の還流をおこなうとともに、市場・国際部門プール人財（市場・国際部門の在籍者・経験者）の計画的な増強に取り組んでいます。

IT・デジタル部門においては、専門人財としての必要な要件（レベル）を定義し、スキルチェックに基づいた計画的な人財育成とともに、今後のさらなる専門人財の増強に向けて、IT・デジタル部門でのキャリア形成を希望する行員を対象としたDXアカデミー（横浜銀行の選抜型実務研修）を実施しています。DXアカデミー修了後、「DXライセンス」（社内資格）の認定を受けた者は2023年度末時点で累計78名（前年度比+54名）です。

また、横浜銀行では専門知識の修得意欲を高める取り組みとして、高度な公的資格*を有する人財を認定する「プラチナタレント認定制度」を制定し、資格取得に関する各種支援金の拡充や、認定者に対するキャリア実現支援をおこなっています。

*中小企業診断士、FP1級、証券アナリスト、高度情報処理技術者試験など

資格取得に関する支援金の拡充（横浜銀行）

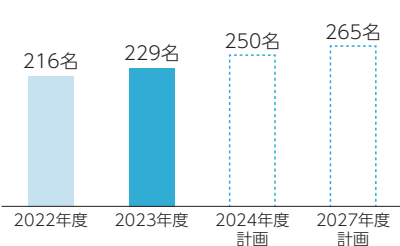
資格名称	取得前	取得時	取得後
中小企業診断士	資格学校費用の50%*	400,000円	毎年60,000円
FP1級・CFP		250,000円	毎年20,000円
証券アナリスト(CMA)			
語学関連資格	—	100,000円	—
IT・デジタル関連資格	—		—

* 上限10万円

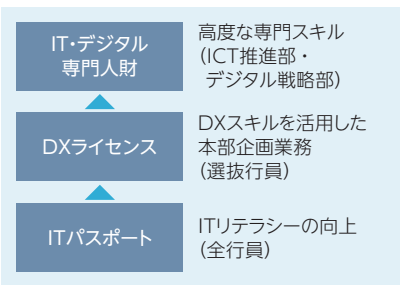
若手行員の教育出向実績（2023年度末時点）（横浜銀行）

出向先	人数
政府系金融機関	4名
メガバンク	4名
コンサル・PEファンド	4名
証券会社	1名
地方銀行	1名
メディア	1名
調査機関	1名
取引先企業	1名
経済団体	4名
地公体関連	6名
合計	27名

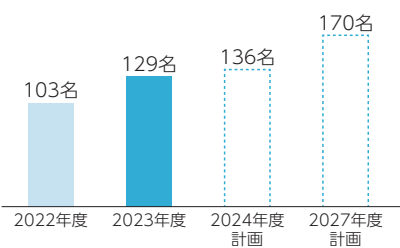
市場・国際部門プール人財数（横浜銀行）



専門知識を有する人財の増強



IT・デジタル専門人財数（横浜銀行）



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

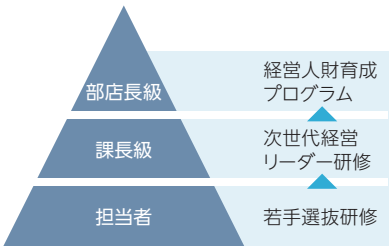
● プロ人財制度

横浜銀行では、2019年度より高い専門性を有する「プロ人財認定制度」を運用しており、自身の強みを活かして専門分野における「プロ人財」として活躍するキャリアパスや処遇体系を示し、専門人財を強化・育成する基盤を整えています。処遇体系は業績貢献に対するインセンティブが働く体系にしており、処遇水準が役員や部長クラスになることもあります。プロ人財認定者は、2023年度末時点で13名です。

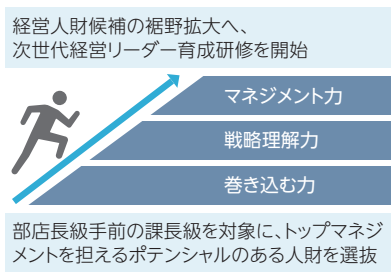
次世代経営人財の計画的な育成

将来の経営幹部候補や、その先の役員候補となる人財の育成に向けた計画的なサクセッションプランを策定・実施しています。具体的には、次世代経営リーダーの育成に向けて、外部の教育機関と連携したプログラム等を実施しており、「マネジメント力」「戦略理解力」「巻き込む力」などをテーマとしたタフアサインメント等を組み込んだ複数回の研修や、アセスメントを実施することで、候補者プールの拡大と登用管理をおこなっています。

次世代経営人財育成に向けたサクセッションプランの策定



計画的なサクセッションプランの実践



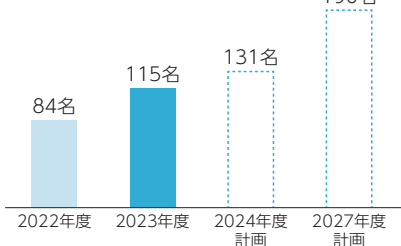
プロ人財認定要件

高度な専門性	銀行が認定した事業領域における専門知識とスキル、業務遂行能力
マインドセット	銀行の経営方針、営業戦略等の理解と、求める役割を実現する意志
自己管理・人財育成	主体的な取り組み、継続的な自己研鑽、後任の指導・育成



次世代経営リーダー育成プログラムの様子

経営人財育成プログラム（統括級）受講者数（累計）（2行合算）



主体的な挑戦・成長機会の提供

● キャリアオーナーシップの浸透

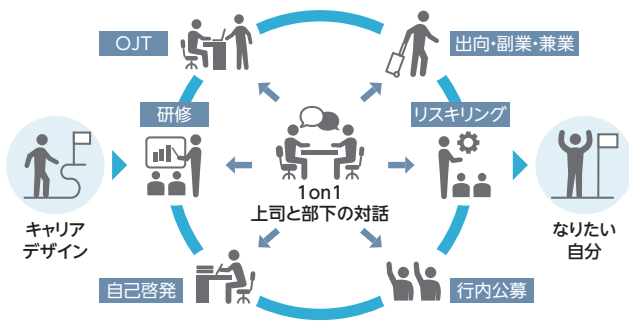
当社グループは、「キャリアオーナーシップの浸透」を推進しており、従業員一人ひとりが今後のキャリア形成について主体的に考えるきっかけを持つことを目的に、職位階層に応じたキャリアデザインやマネジメントに関する各種研修をおこなっています。また、1on1ミーティングによる定期的な上司と部下の対話をベースに、OJT、研修、公募制度、自己啓発支援などを組み合わせることにより、“なりたい自分”に向けたキャリア形成を支援しています。

● キャリア・イノベーション支援制度（兼業・副業）

自己成長、本業または地域への貢献など、一定の要件に沿った社外兼業や副業を認める制度として、「キャリア・イノベーション支援制度（兼業・副業）」を導入しており、制度導入以降、17名が利用しています。銀行業務以外の多様な経験等を社外で積む機会を拡充することにより、従業員の主体的なキャリア形成と、これまでのキャリアの延長線にはない成長を後押しするとともに、人財の多様性や専門性を高め、業務の生産性向上や風土改革につなげています。

● キャリア相談窓口

従業員の自律的なキャリア形成の促進・支援のため、従業員のキャリア開発やキャリアパスに関する相談などを受け付ける「キャリア相談窓口」を設置しています。



企業価値向上を支える取り組み ～人財戦略～

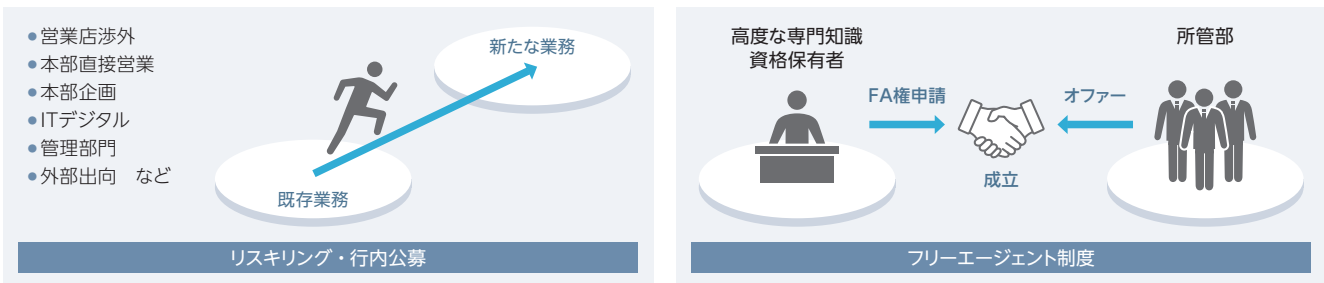
● 挑戦機会の拡大

従業員の自己啓発意欲を高め、主体的にキャリア実現に挑戦するための公募制度として、「行内公募」と「リスキリングチャレンジ」を実施しています。

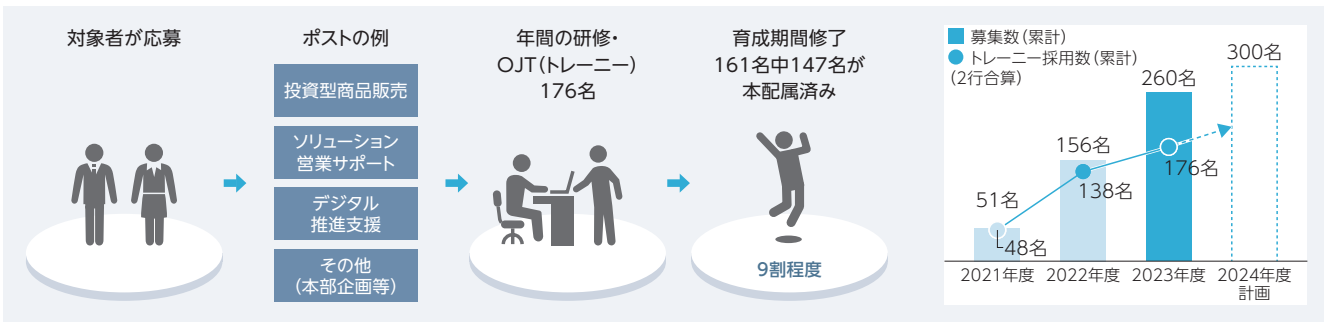
行内公募はキャリアステージを問わず応募できる制度としており、本部各部への配置のほか、外部出向やMBA取得のための派遣も実施しています。2023年度の応募者は114名となり、キャリア実現に向けた具体的なアクションがグループ全体で拡大しています。横浜銀行では、2023年度に「フリーエージェント制度」を正式導入し、一定の資格や経験を有する行員が自ら希望する部署に手を挙げる機会を提供しています。

リスキリングチャレンジは、営業店や本部の事務担当者向けの公募制度であり、自身の現在のスキルと、今後必要とされるスキルのギャップに適応する「リスキリング」に挑戦するための仕組みです。なりたい自分を描くためのキャリアロードマップの提示や、本部各部の業務を理解する「JOB FORUM」などの支援も実施しています。2021年度の取組開始以降の応募者は累計422名となり、うち176名がトレーニーとして採用され、育成期間を修了した147名が営業部門や本部など新たな職務に転換しています。

挑戦機会の提供強化



リスキリングの着実な進捗



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

基本テーマ

2



多様な人財がいきいきと活躍できる

【組織づくり】

- 多様な人財の確保に向けた戦略的な採用活動の実践
- タレントマネジメントの高度化
- DEIのさらなる推進
- シニア人財の活躍推進

多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対して最適なソリューションを提供するためには、多様な人財が個々の能力を最大限発揮できる組織であることが重要です。これまで以上に採用活動を強化するほか、タレントマネジメントの高度化、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI) のさらなる推進、シニア人財の活躍推進に取り組み、多様な人財がいきいきと活躍できる組織づくりを進めています。

多様な人財確保に向けた戦略的な採用活動の実践(新卒採用・キャリア採用)

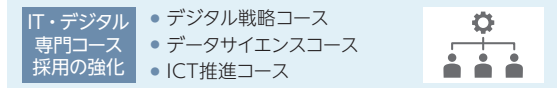
● 新卒採用：情報発信の強化・接点の拡大

当社グループの取り組みを効果的に発信し、これまで以上に魅力を感じられるよう、SNS等も活用しながら人財育成体系やキャリア形成支援に関する情報発信を強化しています。また、5Daysインターンシップやオープン・カンパニーの実施により学生との接点を強化し、当社グループへの関心向上をはかるとともに、コース別採用やTalent+ (タレントプラス) 採用など、多様な経験やバックグラウンドを持つ人財の採用を積極的におこなっています。なお、横浜銀行と東日本銀行では、2025年4月以降入行者の初任給について、総合職・大卒の場合に、26万円 (+4万円) への引き上げを予定しています。

リアルな接点の拡大



コース別新卒採用



Talent+ (タレントプラス) 採用

学業・スポーツに限定せず、あらゆる分野で特筆すべき成果や経験を収めた学生が対象。自己PR動画等での選考を実施。

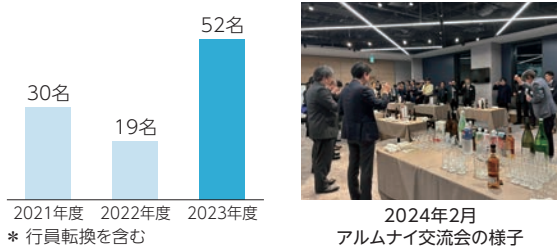
● キャリア採用：競争力のある処遇の整備と採用ルートの多様化

横浜銀行では採用市場における競争力向上に資する取り組みとして、「プロ人材制度」を導入し、競争力のある処遇を整備しています。

また、採用ルートの多様化に資する取り組みとして2023年2月にスタートした「アルムナネットワーク」*は、交流会の開催やステッカーの配付等により認知度や帰属意識の向上をはかり、ネットワークを通じたアルムナイの再雇用に結び付いています。その他、行員からの紹介(リファラル)、エージェントからの紹介、ダイレクトスカウト活動についても取り組みを強化し、採用ルートの一層の多様化を進めています。

*横浜銀行グループを一度退職した方向士と銀行グループのネットワーク。2023年度末登録者数147名(前年比+94名)

キャリア採用*実績(横浜銀行)



interview

横浜銀行
ICT推進部 リーダー
妹尾 康平



アルムナイ採用で横浜銀行に再入行～退職後に身に付けた知識とスキルを還元～

私はアルムナイとして再入行し、現在は、データ活用推進やデータ分析基盤整備などのデータマネジメント業務を担当しています。従前在籍時は、マーケティング分野のデータ分析業務に従事し、マーケティング施策の立案や、営業店に対する情報発信を担当していました。そして、分析技術を高めるために一度横浜銀行から離れることを決意し、データ分析ベンダーへ転職、その後外資系コンサルティングファームでの経験を重ねていくなかで、自身の取り組みが直接自社の改善につながることに魅力を強く認識するようになりました。そうした折、横浜銀行でデータマネジメントグループが立ち上げとなる話を聞き、退職後の経験を還元できると考え、再入行する決断をしました。再入行後の横浜銀行では、以前にも増して主体的なキャリア形成や個々の成長・挑戦を応援する体制が拡充されていることを実感しています。

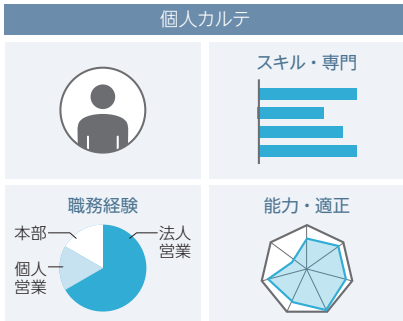
今後も自己研鑽に励み、だれもが適切なタイミングでデータを活用できる環境をつくる「データの民主化」に貢献していきます。

企業価値向上を支える取り組み ～人財戦略～

タレントマネジメントの高度化

当社グループでは、従業員一人ひとりのスキルや知識、適性やキャリアデザインといった情報を一元管理するツールとして、タレントマネジメントシステムを導入しており、従業員の能力を最大限発揮するための戦略的な人事運用への活用を進めています。具体的には、マネジメント層が部下のキャリア支援をおこなうために把握すべき情報（職務経験や研修の受講歴、各種スキルの状況やキャリアデザイン等）を集約した「個人カルテ」の導入や、キャリアデザインシート・人財育成シートの改良など、「スキルの可視化と適材適所の人員配置の実現」をめざし、営業店や本部各部署の特性に応じた戦略的な人員配置が可能となる仕組みを整備しています。

個人カルテのイメージ図



DEIのさらなる推進

当社は、マテリアリティの1つに「働き方改革・ダイバーシティの推進」を掲げ、地域社会の一員として各施策に取り組んでいます。具体的には、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンポリシーのもと、横浜銀行・東日本銀行の人財部内にDEI推進室を設置し、DEI推進啓発月間「コンコルディア・ダイバーシティマンス」等における啓発活動や、取締役をはじめとする経営層の支援と監督のもと、マネジメント層を対象にした勉強会や女性活躍の推進に資する研修などの各種支援策を実施することで、全従業員がDEI推進への理解を深め、多様な人財が活躍できる職場環境づくりを進めています。なお、取締役会において半期に1回施策の進捗状況を確認し、社外取締役等の意見も積極的に取り入れながら課題の整理や施策の方向性について議論をおこない、時流やニーズの変化に素早く対応できる体制としています。（DEIポリシー：<https://www.concordia-fg.jp/csr/sdgs-report/diversity/diversity-equity-inclusion/index.html>）

○ マネージャー（経営層・管理職層）の多様性の確保、女性活躍の推進

当社グループでは、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに応じていくため、マネージャーの多様性の確保、女性活躍推進を重要な経営課題の1つとして捉え、経営会議においても積極的に議論しています。横浜銀行では、2022年度より「女性活躍推進プロジェクトTSUBAKI」を実施しており、研修や社外取締役との座談会などを織り交ぜながら、管理職への登用を見据えたキャリア形成支援や管理職候補人財の育成をおこなっています。また、東日本銀行では、女性活躍に向けたキャリア形成支援として「キャリアサポートセミナー」を実施しています。こうした取り組みにより、横浜銀行・東日本銀行合算の女性管理役職者比率（2023年度末18.1%）を、2027年度には25%に引き上げることを目標としています。また、マネージャーの多様性を中長期的に確保していくため、新卒採用者に占める女性割合は30%以上を目標としています。

また、当社グループでは、管理役職者以上の従業員における男性比率が高いため、男女賃金の差異が生じています。当該差異の解消に向けて、女性管理役職者の育成・登用を積極的におこなっています。

女性活躍の推進に加え、キャリア採用者の育成にも注力し、管理役職者への登用を積極的におこなっており、部室長や支店長への登用も進んでいます。なお、横浜銀行の2023年度のキャリア採用管理役職者比率は16.3%であり、14%以上の水準を確保していくことを目標としています。

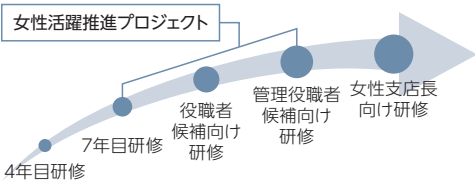
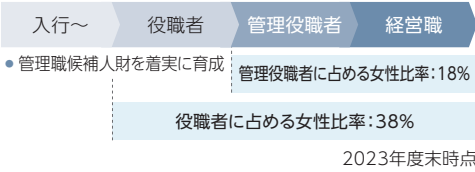


ダイバーシティカンファレンス@コンコルディアの様子
（グループ3行4名の支店長が外部講師とパネルディスカッション）



女性活躍推進プロジェクトTSUBAKI
2期研修の様子（社外役員とのディスカッション）

女性活躍推進に向けた管理職候補者の状況（2行合算）



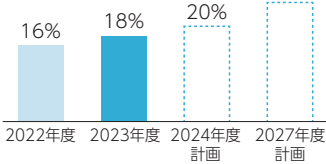
ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

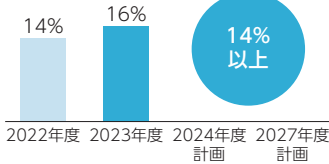
企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

女性管理役職者比率
（2行合算）



キャリア採用管理役職者比率
（横浜銀行）



男女の賃金差異	横浜銀行	東日本銀行	グループ全体
全従業員	46.7%	49.0%	49.7%
正規雇用労働者	63.1%	70.6%	66.6%
非正規雇用労働者	64.4%	93.6%	66.6%

○ 産育休者の復職に向けた支援

育児等のライフイベントに応じて柔軟に働くことができるよう、時短勤務制度や、託児費用・家事代行サービスの費用補助制度を用意しています。横浜銀行では、「産育休復職支援プログラム」を導入し、休業中の自己学習のサポートや座談会の開催を通じて、従業員がスムーズに復職できる態勢を整えています。このプログラムは、産育休を1か月以上取得した従業員のうち約2割が利用しています。

また、2024年2月には、産育休を取得中の行員を対象に、横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行の3行共催で復職後の働き方をシミュレーションするワークショップや受講者同士のディスカッションなどを盛り込んだ復職直前セミナーを実施するなど、グループが一体となり、スムーズな復職に対する支援をおこなっています。

横浜銀行のおもな産育休復職支援制度

入行	妊娠／産育休前	出産／産育休中	復職決定	復職～復職後
ライフイベントを見据えた各種研修	産育休前ガイダンス	自宅学習システムによる配信 復職準備・復職直前セミナー	キャリアデザインシート	復職時面談フォローアップ研修 時短勤務制度 託児費用・家事代行サービス補助制度
男性の育児参画（男性育休取得推奨）				
キャリア・イノベーション支援制度、産育休復職支援プログラム 外部研修受講費用等の補助、ネットワーク形成				

○ 海外拠点の現地採用・外国籍人財の管理役職者登用

当社グループは、事業をおこなう国や地域との良好な関係を構築し、持続可能な発展に貢献するうえで、現地雇用や現地調達が重要な役割を果たすと考えています。海外拠点では、地域の習慣やニーズに精通する人財の現地採用を積極的におこなっており、2024年4月1日時点の現地採用の従業員数は53名です。現地採用の従業員に対して、労働時間や賃金等に関する労働基準やコンプライアンスなどの重要な事項については英語や中国語といった海外拠点での使用言語に翻訳したうえで全従業員へ伝達し、理解の浸透をはかっています。なお、積極的に外国籍人財の管理役職者への登用を進めており、2024年4月1日時点の外国籍の管理役職者数は11名です。

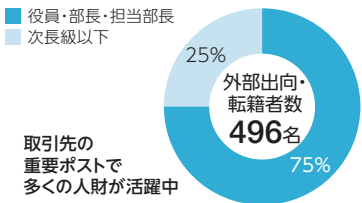
○ 障がい者の活躍支援

特例子会社「株式会社はまぎんビジネスチャレンジ」を中心に、障がい者の自立を支援し、共生社会の実現をめざしています。従業員への情宣ツール「はまチャレ広場」の発信や、人事部門や障がいのある部下を持つ管理者を対象に、外部講師を招いた勉強会の開催などをおこない、活躍支援に向けた職場環境の整備をおこなっています。なお、当社グループの2023年度末時点の障がい者雇用率は2.65%です。

シニア人財の活躍推進

豊富な経験や高いスキルをもつシニア人財が、行内外を問わず、働きがいをもって活躍していけるよう、シニア人財の活躍推進に取り組んでいます。サブスクリプション型の学習プラットフォームの提供や、研修内容の拡充により、リカレント・リスキルをおこなう学習機会を提供し、労務管理やDX支援など現在求められている最新の知識の修得を支援しています。当社グループのシニア人財が、これまでの業務で培った知識、スキル、経験を活かし、グループ内での新たなポジションや、外部出向による取引先等での重要ポスト等で活躍することを通じて、地域金融機関としての地域社会の発展・成長へのさらなる貢献をめざしています。

取引先への外部出向者・転籍者の状況



* 2024年5月時点、関連会社等除く、横浜銀行ベース

企業価値向上を支える取り組み ～人財戦略～

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

基本テーマ

3



個々のWell-beingを起点にした

【環境づくり】

- 活力ある組織風土の醸成
- 心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境の整備

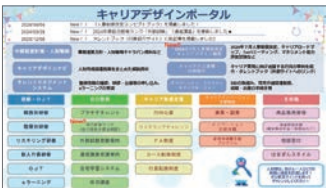
従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮するには、活力ある組織風土であること、心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境であることが前提になります。多様な価値観やライフスタイルを持った従業員一人ひとりのWell-beingを起点にした、組織風土の醸成や職場環境の整備を進めています。

活力ある組織風土の醸成

○ キャリアデザイン支援・マネジメント力の強化

横浜銀行ではキャリアオーナーシップに基づき、従業員一人ひとりが自律的にキャリアデザインを描くことができるよう、社内イントラに「キャリアデザインポータル」を開設し、キャリアデザインを描くうえで参考となる、諸施策や諸制度、キャリアパス事例などの情報を整備・集約しアクセシビリティの向上をはかっています。

なお、管理職層には、人的資本の価値向上の視点を持ち部下のキャリア実現を支援するスキルが求められるため、当社グループでは外部講師による研修や勉強会を通じて、マネジメント力の向上やコーチング力の向上に向けた支援を強化しています。



○ 人財評価制度

当社グループでは、従業員一人ひとりのモチベーション向上と組織の活性化をはかるとともに、キャリアビジョンの実現をバックアップし人財育成・能力開発をはかるための仕組みとして、パートタイマーを含むすべての従業員を対象に人財評価制度を導入しています。人財評価制度は、個人面接を通じた「目標設定」「実績評価」「フィードバック」という年次の「目標による管理（MBO:Management By Objective）」を基本とする一連のフローであり、業績評価や賞与評価といった短期的な評価から、異動・昇格・昇進といった中長期的な評価に至るまで、個々人の能力の発現に向けて実施・運用されている評価制度です。

○ 処遇

当社グループでは、従前より、年次・性別などの属人的要素によらず、パートタイマーを含むすべての従業員に対し、職務の難易度や範囲、役割などに基づく職責の重さや業績貢献度に応じた公正・公平な処遇を徹底しています。2023年度・2024年度には、2期連続で、物価の上昇等も踏まえた給与改定（ベースアップ）をおこないました。なお、賃金については、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。

横浜銀行人事制度改定の実施

横浜銀行では、ソリューション・カンパニーへの転換に向け、「従業員一人ひとりの成長意欲・挑戦意欲の向上」、「新卒採用および若手層を中心としたリテンションの強化」、「専門人財の確保・育成の強化」の3点を目的に、2024年7月に人事制度改定をおこないました。早期登用を可能とするための資格の一部統合や、「スタイル制」の新設による複線型キャリアの実現などにより、年功的・属人的な運用ではなく、実力主義の人事運用と、一人ひとりの価値観・適性に応じたキャリア実現などをめざします。

人事制度改定の目的		
従業員一人ひとりの成長意欲・挑戦意欲の向上	新卒採用および若手層を中心としたリテンションの強化	専門人財の確保・育成の強化
おもな改定内容		
①資格の一部統合	②スタイル制の新設	③仕事基準の給与体系へのさらなるシフト
● 経営職とリーダーの資格一部統合（早期登用実現） ● 若手層の資格統合（年功要素廃止）	専門スタイルの認定による複線型キャリアの実現	管理役職者以上は、属人的要素を廃止し、職務に応じた給与体系に変更



従業員向け人事制度改定
コンセプトブック

○ コミュニケーションの強化

当社グループでは、経営陣と従業員との対話の頻度を増やすことで、経営戦略や人財戦略などに対する従業員の理解度を高め、従業員の声を経営に反映する取り組みをおこなっています。2023年度には、社長登壇による「企業価値向上に向けた取り組み」に関する従業員向け説明会の実施や、役員が全従業員に対して経営戦略等を直接説明し、双方向で意見を交わすタウンミーティング（ラージ）を66回実施しました。また、おもに課長級以下を中心に、営業店の声を聴くとともに、役員から直接経営方針や経営の思いを伝える、少人数でのタウンミーティング（スモール）を97回実施しました。説明会やタウンミーティング、従業員意識調査や「働きがい向上プロジェクト」のアンケート等を通じた従業員の意見や、そこから得られた経営課題の解決に向け、全社横断的に施策を実施し、行動変革、カルチャー改革によって、活力ある組織風土の実現をめざしています。

また、横浜銀行では従業員同士の職場の垣根を越えたコミュニケーションの強化をはかるため、コミュニケーションサポート費用の導入や、業務後のコミュニケーション・スペースとして横浜銀行本店食堂の夜営業による活用などをおこなっています。

	タウンミーティング（ラージ）	タウンミーティング（スモール）
実施時期	4月	通年で実施
目的	業務運営方針・人財戦略への理解を深める	営業店の声を聴く・銀行の方向性や思いを役員の口から伝える
対象者	全行員	課長級以下
説明者	横浜銀行・東日本銀行取締役等	横浜銀行・東日本銀行取締役・本部執行役員
2023年度開催実績*	66回	97回

*2行合算

心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境の整備

○ ワークライフバランス（家庭と仕事の両立支援）

男性の育児休業、配偶者出産時の特別休暇、こどもの学校行事等の際に取得可能なワークライフバランス支援休暇といった各種休暇制度の整備、取得の推奨により、性別を問わない育児への参画を促しています。

特に、女性活躍推進の素地となる「男性の家事・育児参画」の啓発活動に力を入れており、2023年度の男性の育児休業取得率はグループ3行で111.7%です。

このほか介護離職の防止や不妊治療との両立支援に関しても、研修での周知や、ガイドブックの制定およびビデオコンテンツ導入といったツールの活用により理解を高め、従業員それぞれが置かれた状況に応じてワークライフバランスを実現できる態勢を整えています。

こうした取り組みが評価され、当社グループは、2023年度「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」に選定されました。

○ 働き方改革～はまぎんスタイル・東日本NewStyle～

時間や場所に捉われない柔軟で多様なワークスタイルを確立しWell-beingの向上につなげるため、横浜銀行では「はまぎんスタイル」、東日本銀行では「東日本NewStyle」として、テレワーク勤務制度の整備・ルールの明確化やサテライトオフィスの導入をおこなっているほか、オンラインツールの活用や脱「紙・ハンコ」文化に対する啓発活動などをおこなっています。

さらに、総労働時間の見える化や勤務間インターバル制度の導入もおこない、より効率的な働き方に向けた意識改革を進めています。



2023年10月「企業価値向上に向けた取り組み」に関する
従業員向け説明会に登壇する片岡社長



2024年5月横浜銀行本店食堂の夜営業開始



従業員向けロールモデルインタビュー記事（抜粋）



企業価値向上を支える取り組み ～人財戦略～

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

interview

横浜銀行
浦賀支店 支店長
郷津 理恵



制度を活用してキャリアビジョンを実現、相談しやすい職場づくりへ

私は現在、営業店の支店長としてマネジメント業務に携わっています。キャリアは資産運用業務からスタートし、2度の産育休取得、昇進・昇格を経て、店頭サービス業務の役職者へと転換しました。仕事と育児の両立は困難な面もありましたが、周囲のサポートと制度を利用することで乗り越えることができました。特に、産育休からの復職後に、今後のキャリアについて悩んでいた際に、背中を押してくれた上司の存在はとても大きく、今でも感謝をしています。

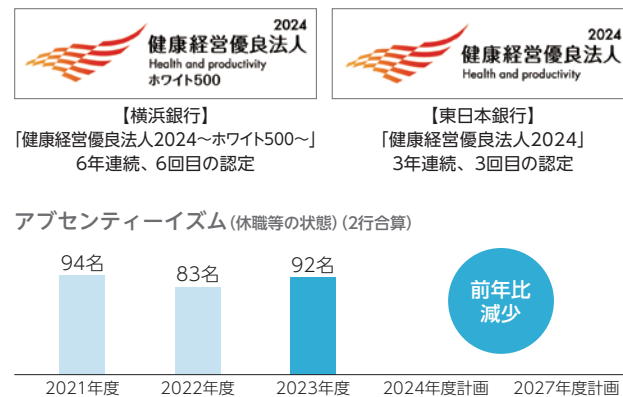
横浜銀行は多様で柔軟な働き方を支え、充実したキャリアパスを提供しているため、どんな背景を持つ人もキャリアアップをめざすことができる環境だと感じています。現在は支店長として、日々のコミュニケーションを大切に、部下から相談しやすい職場の雰囲気を作ることを心がけています。

お客さまとの直接の接点を通じてニーズを見つけ、最適な提案ができたときの喜びや、管理職として部下の成長を一番近くで感じられることが、私の日々の原動力となっています。これからもこれまで支えてくれた方々への感謝の気持ちを忘れず、仕事に真摯に取り組み、視野を広げてさらなるキャリアをめざすとともに、部下にとって魅力的な職場づくりを進めていきたいと思っています。

健康経営

従業員に対する健康管理の取り組みを通じて、従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮できるよう、当社グループでは「横浜銀行健康宣言」、「東日本銀行健康宣言」をそれぞれ策定しています。健康経営を実践するための「健康経営推進連絡会」を各部横断で立ち上げ、本店内への健康管理センターの設置や産業医による長時間労働者への個別面談の実施、若手行員等を対象にしたパルスサーベイの導入、事業所敷地内完全禁煙の実現、ウォーキングイベント開催など、従業員の健康保持・増進、アブセンティーズム（体調不良により休職等勤怠に影響が出ている状態）減少のために、さまざまな取り組みをおこなっています。

経済産業省および日本健康会議が策定する「健康経営優良法人認定制度」の大規模法人部門において横浜銀行は「健康経営優良法人2024～ホワイト500～」、東日本銀行は「健康経営優良法人2024」にそれぞれ認定されています。



心理的安全性の高い職場づくり

従業員一人ひとりがその持てる力を最大限発揮するためには、心理的安全性が高く健全な職場であることが求められます。当社グループでは1on1ミーティングを活用し、業務上の悩みからプライベートの相談まで上司と部下が気兼ねなく話し合う機会を設け、上司と部下の相互理解、信頼関係の構築を通じて心理的安全性の確保につなげています。

また、当社グループでは、就業規則においてあらゆるハラスメントの禁止について明文化しているほか、全従業員を対象としたハラスメント防止研修や管理職を対象としたハラスメントの報告対応に関する研修の実施、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント、SOGI（ソジ）*ハラスメント等に関する「ハラスメント相談窓口」の社内外への設置や、内部通報制度（ホットライン）の構築を通じて、ハラスメントの防止や適切な対応に取り組んでいます。

さらに、従業員が育児や介護と仕事の両立、自身や周囲におけるダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに関する事項全般について相談可能な窓口も設置しており、心理的安全性を確保するための職場環境の整備も広く進めています。

なお、相談内容については守秘義務を担保し、相談者および関係者のプライバシーについても保護される体制を整えています。

* 性的指向（Sexual Orientation）と性自認（Gender Identity）の英語表記の頭文字をとった呼称

人権尊重に向けた従業員に対する取り組み

当社グループは、人権を尊重する取り組みとして、人権方針に定める人権デュー・ディリジェンスを通じて、人権課題を特定し、各種相談窓口やアンケートの内容・結果等に基づき、従業員に関する人権への負の影響を及ぼす課題の評価を進めています。また、人権への負の影響を防止・軽減するため、人権に関する正しい知識と理解を深めるための啓発研修や勉強会を実施しているほか、人権啓発に関する標語を募集して優秀作品の表彰を実施するなど、従業員の人権尊重に対する意識向上に取り組んでいます。

LGBTQ+への理解促進

セクシュアル・マイノリティ（LGBTQ+）への理解促進をはかるため、eラーニングや本部役員・所属長向けの勉強会等を実施するとともに、ALLY（アライ：LGBTQ+の方々の活動を支援・支持する人）を増やすための啓発活動の一環として社内SNS等におけるコミュニティの開設、希望する従業員への啓発シール（ALLYシール）の配付をおこなっています。また、横浜銀行本店ビル内に「男女共用トイレ」を設置しているほか、休暇や支給金等の福利厚生制度において従業員の「配偶者」の範囲に事実婚・同性婚の相手方を含めるなど、従業員の多様な家族の在り方を尊重するための取り組みを加速させています。

こうした取り組みが評価され、2023年度には、セクシュアル・マイノリティ（LGBTQ+）への取り組みを評価する「PRIDE指標2023」（運営：任意団体work with Pride）において、2022年度に引き続き最高評価「ゴールド」を受賞しました。



当社が協賛し、従業員が参加した「東京レインボープライド2024」の様子

お客さまに対するLGBTQ+支援の取り組み

横浜銀行では、お客さまからのご要望を踏まえ、2023年11月に、キャッシュカードの「代理人カード」や、クレジット機能を付した「横浜バンクカード」の「家族カード」の対象者に、同性パートナーを含む事実婚の相手方や、別姓の親・子を加える拡大をおこないました。

LGBTQ+支援・同性カップルの利便性向上を目的としておこなったサービスの拡充が、同性カップルのお客さまのみならず、同居をしている別姓の親・子でお取引をいただいているお客さまの利便性向上にもつながり、お褒めの言葉をいただきました。



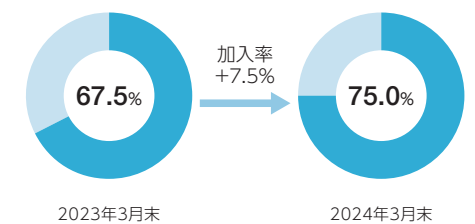
ファイナンシャル・ウェルネス（資産形成支援）の取り組み

当社グループの従業員が経済的に自立し安心して働くことができるよう、計画的な資産形成に資する制度として、「確定拠出年金（401k）」、「従業員財形貯蓄制度」、「従業員持株会制度」などを導入し、各種研修の実施や情報提供を通じて、従業員が資産形成に対して理解を深め、自律的な資産形成に取り組むことを支援しています。

なお、2023年度には、「企業価値向上×ファイナンシャル・ウェルネス」の取り組みとして、持株会制度の拡充を実施しました。具体的には、①特別奨励金の付与、②奨励金の引き上げ、③賞与時の積立口数の拡大を実施しました。本拡充には、お客さま、地域社会、そして株主・投資家といった他のステークホルダーと同じ目線に立ち、当社グループの持続的な成長と一緒にめざしてほしい、という経営から従業員に対する想いも込められています。

2024年3月時点で、グループ全従業員の75.0%（前年度比+7.5%）が従業員持株会に加入しています。

従業員持株会加入率



企業価値向上を支える取り組み ～DX～

当社グループは、DX推進を確実なものとするために、サービス・業務の高度化にとどまらず、さまざまな取り組みをおこなっております。DXを推進するには、人財の確保・育成への取り組みが最も重要となります。IT・デジタルの専門人財の強化だけでなく、経営陣含め、全従業員のITリテラシー向上に努めております。

今後もITインフラの高度化、デジタル戦略実現のための投資、これらを可能とするための組織・人財の強化に努めてまいります。

取締役
(ICT統括部担当) **小貫 利彦**



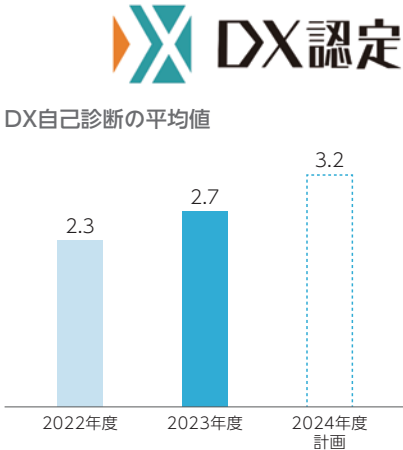
デジタル・トランスフォーメーションの推進状況

当社は、デジタル・トランスフォーメーションを推進するための準備が整っている事業者として、2022年7月に経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定されました。

当社は、グループ全体のデジタル戦略をもとに、各種施策を実施している子会社の進捗状況のモニタリングや統制をはかっています。また、子会社の横浜銀行や東日本銀行では、デジタルを通じた非対面によるお客さまの利便性向上やコミュニケーション強化に取り組んでいます。

これらの取り組みにより、当社グループのDX推進指標は2.7と着実に向上しています。*

* IPA（独立行政法人情報処理推進機構）が配布する「DX推進指標自己診断フォーマット」を使い、当社にて自己診断を実施しています。



ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

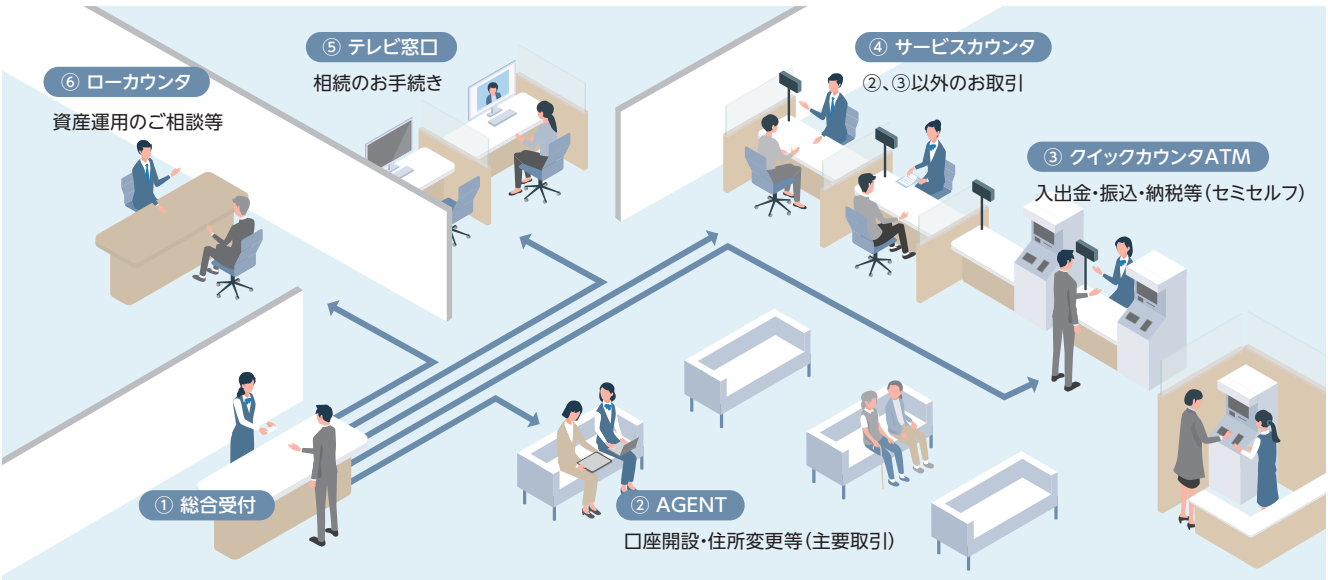
店頭業務のデジタル・トランスフォーメーション

次世代型店舗への移行

横浜銀行は、「クイックカウンタATM」によりお客さま自身が横浜銀行職員のサポートを受けてキャッシュカードによる入出金などをおこなう「セミセルフ窓口」を、2024年3月末までに77店舗に導入しました。今後もさらなる店頭業務の効率化とお客さまの利便性向上に向けて、本窓口の導入を進めるとともに、TV窓口の設置、次世代型営業店タブレット端末「AGENT」の高度化など次世代型店舗への移行を進めていきます。

「AGENT」では、主要取引（口座開設、住所変更、相続受付など）の開発を終え、機能改善や取引量が多いものを中心に内製化開発を進めています。2023年10月には、普通預金口座のICキャッシュカードの新規発行機能を実装しました。

また、2023年2月より5店舗で開始したテレビ窓口による相続のお手続きは、2023年10月に対象店舗を5店舗拡大し、計10店舗となりました。順次運用拡大をおこない、本部専門部署によるきめ細かいサービスの提供に取り組んでいます。



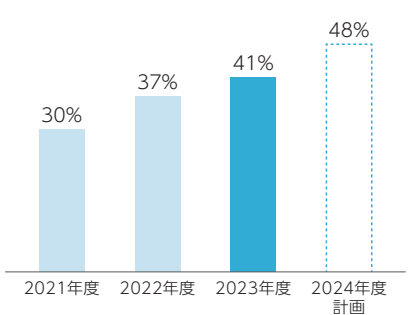
来店予約サービスの導入

横浜銀行は2023年4月に、「来店予約サービス」を全店に導入しました。本サービスは、普通預金の口座開設やお届け内容・お届け印の変更などのお取引について、スマートフォンやパソコンで横浜銀行のホームページから原則24時間365日、ご来店日時を予約することができるサービスです。予約されたお客さまは来店時に優先してお手続きいただけます。横浜銀行は本サービスの導入を通じて、お客さまの来店時の待ち時間短縮をはかっています。

非対面取引の拡大

横浜銀行は住所変更、税金・各種料金の払込み、お振込み、口座開設を中心に非対面取引の拡大を進めており、2024年3月から相続発生のお届けのお手続きをウェブサイトから受付が可能となりました。非対面取引の割合は、2024年3月末基準で41%まで増加しています。引き続き非対面取引の拡大を進めて、お客さまの利便性向上に取り組んでいきます。

非対面チャネルによる取引割合(横浜銀行)



企業価値向上を支える取り組み ～DX～

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

非対面サービスのデジタル・トランスフォーメーション

○ スマートフォンアプリ「はまぎん365」の提供

お客さまとの接点が対面から非対面へと変化するなか、個人のお客さま向けに提供しているスマートフォンアプリ「はまぎん365」は最重要チャネルに成長しており、2024年3月末時点で、横浜銀行の115万人のお客さまにご利用いただいています。

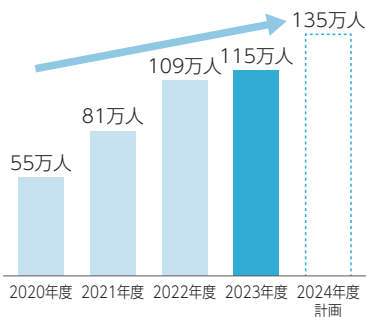
2023年10月からはお客さまの好みに応じたカラーカスタマイズ機能の追加、2023年11月からはすべての機能をワンアプリ化していくため、普通預金新規口座開設の申込機能と横浜バンクカード同時申込機能を追加しました。

2024年4月には、data.ai社による「Top Publisher Awards 2024」のファイナンス部門を受賞しました。「Top Publisher Awards 2024」は、data.ai社がアプリ市場で大きく成長を遂げた企業を発表しており、「はまぎん365」の提供開始から1年で、ダウンロード数および利用者数が大幅に増加したことなどが評価され、本表彰を受賞することができました。

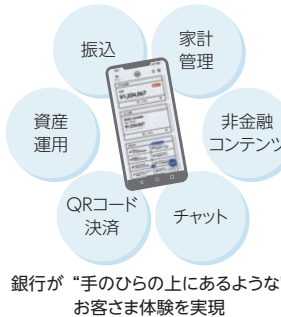
「はまぎん365」では、すべての機能をワンアプリ化することで非対面取引を拡充するとともに、お客さまとの1 to 1コミュニケーションの追求や日々変化するお客さまのニーズに対応した機能を追加することで、お客さまに新たな体験を創出していきます。



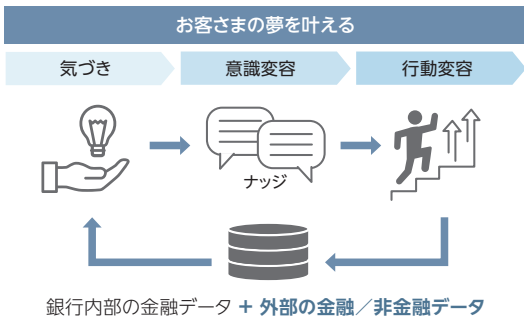
スマートフォンアプリ利用者数



すべての機能をワンアプリ化



ビッグデータに基づいた連続的な1to1コミュニケーション



○ 法人のお客さまへの非対面機能「ビジネスコネクト」の提供

横浜銀行は、2020年1月よりお客さまの利便性向上を目的とした非対面サービスとして、法人向け会員制ポータルサイト「〈はまぎん〉ビジネスコネクト」を提供しており、2024年3月末時点で4.7万社の法人のお客さまにご利用いただいています。

2022年11月からは、お客さまとのデジタルコミュニケーションの強化を目的に、インターネットバンキングの「〈はまぎん〉ビジネスサポートダイレクト」のログイン画面をビジネスコネクトに統合するとともに、新プランとして「月額無料プラン」をご用意しています。「月額無料プラン」は、即時の振込・振替（1日あたり限度額300万円以下）や税金・各種料金の払い込みが可能な資金移動サービス等を、1ユーザーまでは月額基本手数料を無料でご利用いただけます。

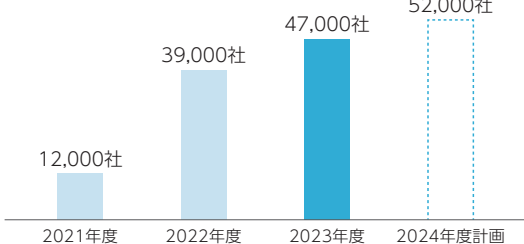
また、2023年12月から、決算書を紙でご提出いただく事務の削減を目的に、e-Tax申告データ受付サービス（Zaimon）を開始しました。「Zaimon」とは、お客さまがe-Taxで電子申告された税務申告データや、電子納税証明書を、お借入れのご相談等で提出する際に電子データとして横浜銀行に送信いただけるサービスです。

なお、東日本銀行においても、2022年12月から「東日本ビジネスコネクト」の取り扱いを開始しています。

便利なサービスを〈はまぎん〉ビジネスコネクトで ご利用になれます



ビジネスコネクト利用社数（横浜銀行）



お客さま・地域とともに進めるデジタル・トランスフォーメーション

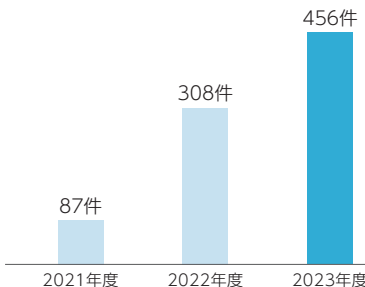
○ デジタル化支援

横浜銀行は、デジタルを通じたお客さまの業務効率化や生産性向上のサポート、各法制度対応など、デジタル化支援の強化をはかっています。

お客さまのデジタル化への課題を把握し、本部との情報共有やグループ機能連携、情報処理サービスやクラウド型労務・人事システムなど約60社のデジタル系企業と連携しながら最適なソリューションの提案・提供をおこなっています。

ビジネスマッチングのみならず、DXに関わる複合的な課題にはグループ機能を活用した浜銀総合研究所によるコンサルティングに加え、銀行本体によるクラウド型システム導入時の「導入支援サービス」の提供を実施し、経営の課題解決のサポートにも注力しています。

デジタル支援実施件数
（単年）（横浜銀行）



行内業務のデジタル・トランスフォーメーション

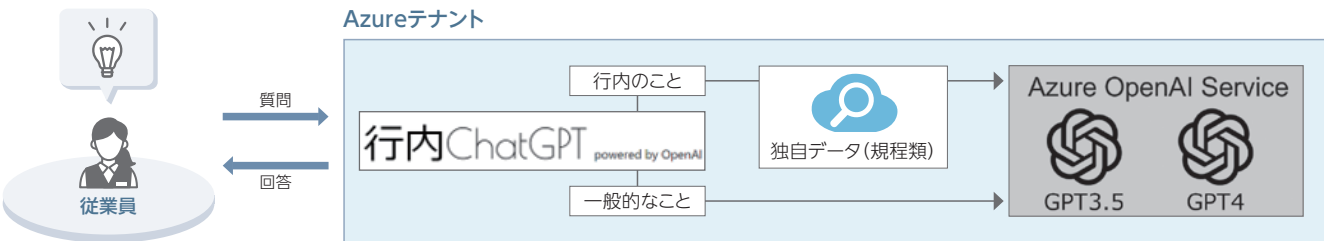
○ 自動生成AI「行内ChatGPT」の業務活用

横浜銀行および東日本銀行は、人工知能（自動生成AI）を活用した従業員専用の情報分析プラットフォーム「行内ChatGPT」を2023年11月に導入しました。

行内ChatGPTは、一般的な「ChatGPT」の機能に加え、両行における各種規程やマニュアルなど行内情報の照会に対応できる機能を備えています。従業員は文書作成などの業務の効率化*をはかりながら、より高度な業務や新たな業務に集中することができます。

今後は行内ChatGPTにインターネット検索／ファイルアップロードなど、利便性向上・機能拡充をおこない、生成AI技術を既存業務（システム）へ組み込むことで業務効率化・生産性向上に努めていきます。

* 一般的に文書作成業務などにおいて「ChatGPT」を利用した場合、利用しない場合に比べ、作業時間を37%削減することができると言われています。



○ 営業・融資サポートシステムの導入

横浜銀行および東日本銀行は、渉外業務改革を実現する次世代SFA・CRM／融資審査システムである「営業・融資サポートシステム」を2024年1月に導入しました。本システムは、MEJAR5行による共同利用を予定しています。

本システムの導入により、多くの業務で効率化が実現できる見込みであり、削減した時間を渉外活動に充てることにより、お客さまとのリレーション強化にさらなる磨きをかけていきます。



企業価値向上を支える取り組み ～DX～

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

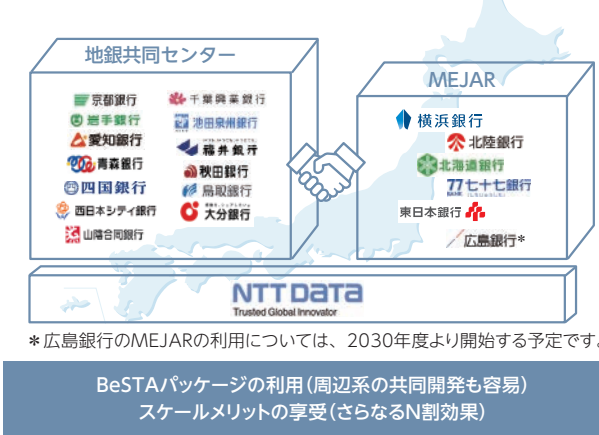
ITインフラの高度化

勘定系システムのモダナイゼーション(オープン化・クラウド化)

横浜銀行および東日本銀行は、従来メインフレームを使い稼働していた勘定系システムを、2024年1月にオープン基盤による稼働に切り替えました。本取り組みは共同利用する勘定系システムとしては業界初となります。なお、2行合計で年間6億円のコスト削減、およびCO₂排出量の削減も実現します。

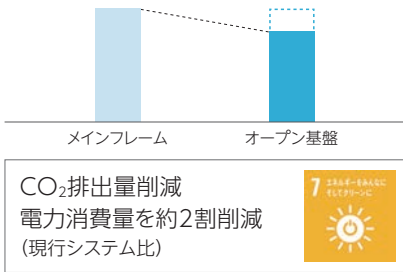
また、2030年度をめどに次期勘定系システムの基盤に関して、NTTデータが構築する国内初のオープン系共同利用型クラウド勘定系システム「統合バンキングクラウド」の利用に向けた検討に着手しました。本取り組みは、2021年11月に発足した「地銀共同センター・MEJARシステム・ワーキンググループ(CMS-WG)」の一環となります。

「地銀共同センター・MEJARシステム・ワーキンググループ」に参加する19行(資金量100兆円超)



システム関連経費の削減

年間6億円の削減



(検討着手)クラウドを活用した基盤の共同化／共通化

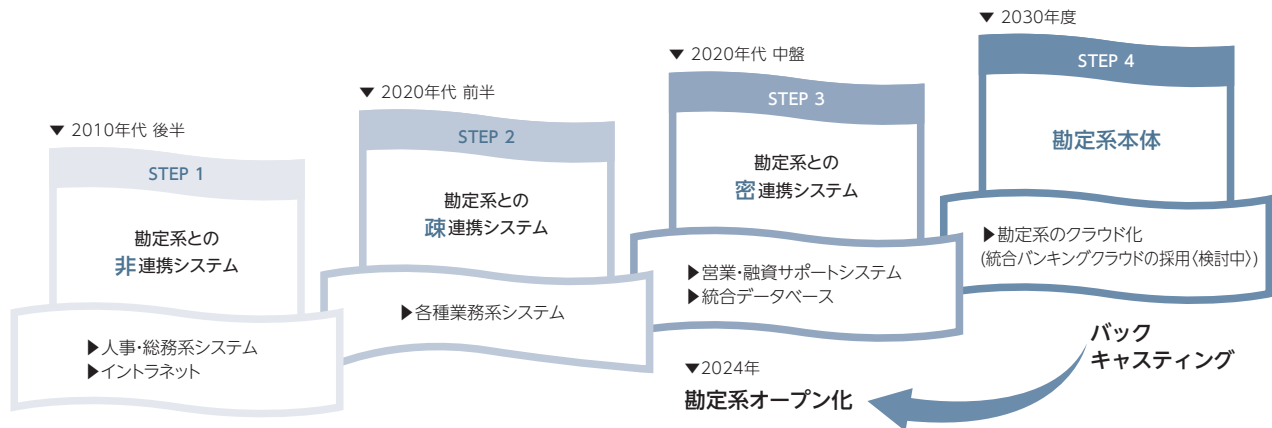
スキーム	MEJAR	BeSTA [®] 利用 他共同化 グループ	その他
勘定系AP	AP	AP	AP
ミドルウェア	PITON TM *		
OS	統合バンキングクラウド		
ハードウェア	順次拡大		
データセンター	順次拡大		

*高い信頼性が求められるシステムを安全にオープン化できるミドルウェア。株式会社NTTデータから提供

システム全体のクラウド化

将来の勘定系システムのクラウド化を見据えて、勘定系より遠いシステムから順次クラウド化を進めています。

2024年3月末で、主要システムのうち40%のクラウド化が完了しています。



デジタル戦略実現のための体制

戦略的な投資コントロール・組織設計

デジタル戦略の実現、高度化するサイバーセキュリティリスクに対応するために、経営資源を戦略投資^{*1}とセキュリティ投資^{*2}に重点的に配分しています。2024年3月末時点で戦略投資は25%、セキュリティ投資は4%の投資配分をおこなっており、引き続き重点的に配分していきます。

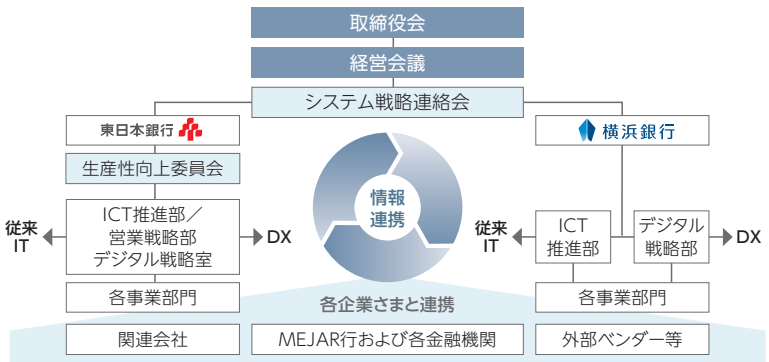
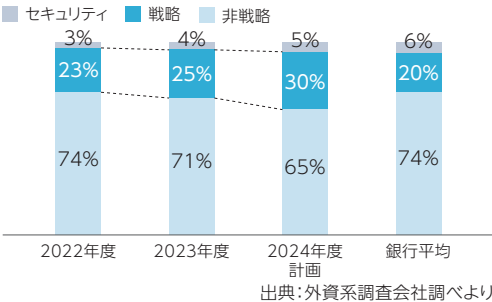
変革と成長に資する戦略案件は積極的に投資していく一方、非戦略案件には必要最低限の機能の維持といったメリハリのある運用をおこなうために、当社主催の「システム戦略連絡会」などを活用して投資コントロールをしていきます。また、アライアンス拡大によるコストシェアも積極的に推進していきます。

なお、東日本銀行においては、営業戦略部内にデジタル戦略室を新設し、デジタルを活用した非対面取引の企画・推進を強化しています。

*1 IT・デジタルに関わる投資を変革・成長・運営の3分野に分類し、変革と成長に分類されるものを定義

*2 サイバーセキュリティに関連する施策投資を定義

IT・デジタル投資における戦略投資割合・セキュリティ投資割合

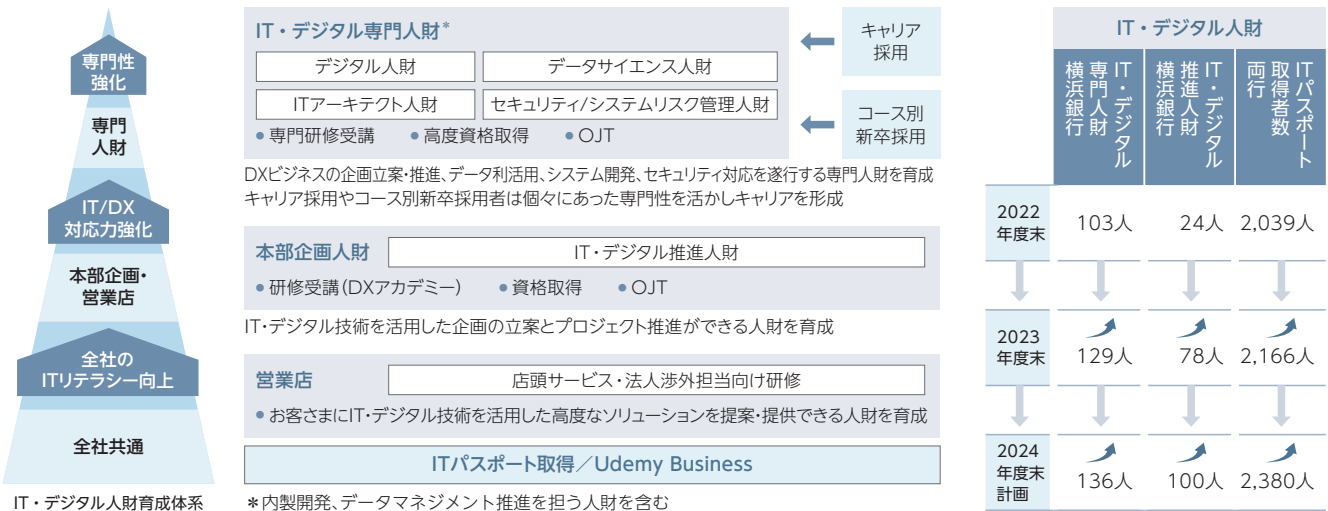


人財

横浜銀行においては、組織全体のITリテラシー向上、専門人財の強化をはかるために、育成体系ごとに人財像・期待役割を定義し、計画的に採用・育成を進めています。2022年10月よりIT・デジタル推進人財の育成を目的として開始したデジタル人財育成プログラム「DXアカデミー」は、2024年3月末時点で78人の合格者を輩出しています。また、全行員のDXスキルの向上に向けて、個人のレベルに応じたコンテンツをタイムリーに学習できる「Udemy Business」を2023年8月に導入し、実務に直結するDXスキルの修得に取り組んでいます。本取り組みの結果、IT・デジタル専門人財は、2024年3月末時点で129人になりました。

今後も、横浜銀行および東日本銀行は、IT・デジタル専門人財のさらなる育成に努めていきます。

デジタル戦略を遂行するための人財を計画的に採用・育成



株主資本コスト抑制に向けた取り組み

株主資本コストの抑制には、「事業リスク低減」と「期待成長率向上」が必要であると認識しており、これを実現するための具体的な取り組みとして次の3点が挙げられます。

1つ目は「業績ボラティリティの改善」です。株主資本コストを構成する β 値の低減に向けて、有価証券ポートフォリオの改善等により業績ボラティリティの改善を進めています（⇒「レジリエンスの高い事業ポートフォリオ構築」参照）。

2つ目は、ESG評価の向上です。社会価値と経済価値を両立させることで利益成長の持続性に対する評価が高まり、投資家の要求利回りの低減につながると認識しています。サステナビリティ経営の高度化に取り組んできた結果、ESG評価は着実に向上しています。

3つ目は、マテリアリティ毎の主要KPI実現を通じたホームマーケットの経済活性化です。地域金融機関として地域経済を活性化することを通じて当社自身の期待成長率を向上していくことが重要と認識しており、地域社会のサステナビリティを実現するためのマテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）を設定し、KPIを達成していくことで、地域とともに持続的な成長を実現していきます。

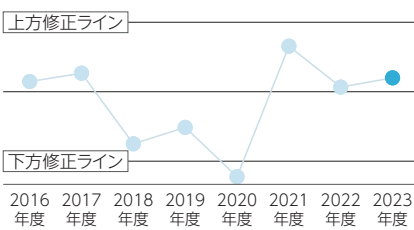
レジリエンスの高い事業ポートフォリオ構築

市場部門損益が大きく低下したことで、業績予想に対する純利益の乖離率が2018年度から2020年度にかけて特に高まりました。市場部門の収益ボラティリティを抑制するため、有価証券ポートフォリオの改善が喫緊の経営課題と認識し、逆ざやの外国債券をロスカットすることで、逆ざやを解消するとともに、評価損益も大幅に改善させました。また、予防的引当の実施等により与信関係費用をコントロールすることで、先々の業績下振れリスクを低減させる取り組みを進めています。

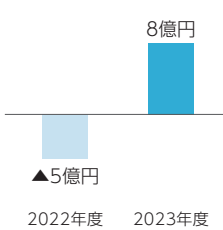
業績ボラティリティの改善

- 資本コストを構成する β 値の低減に向けて、業績予想に対する純利益の振れ幅を抑制
- 外債のロスカットによる逆ざや解消、予防的な与信費用計上により、先々のダウンサイドリスクを低減

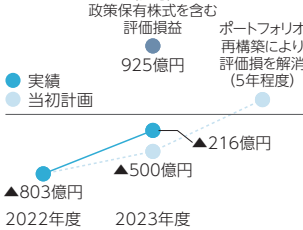
業績予想に対する純利益の乖離率



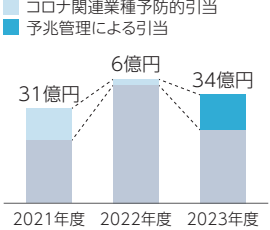
外債（現物）インカム収益



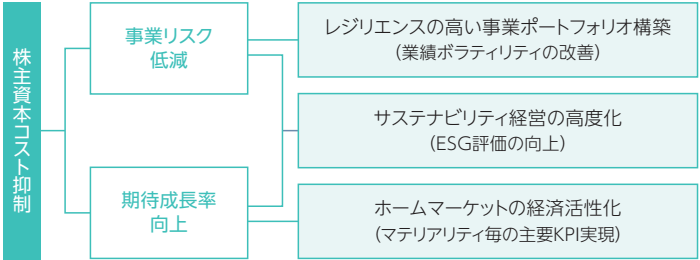
評価損益推移



与信関係費用

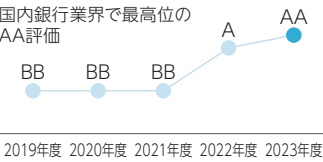


株主資本コスト抑制に向けた取り組み

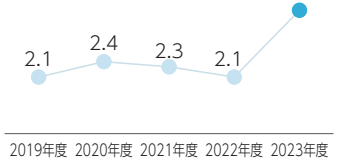


ESG評価の向上

MSCI ESG Ratings



FTSE Overall ESG Score



マテリアリティ毎の主要KPI実現

- 地域経済活性化を通じて期待成長率を向上すべく、サステナビリティ長期KPI項目を着実に進捗

	GHG排出量 (Scope1および2)	サステナブルファイナンス実行額 (2019年度以降累計)	金融教育受講者数 (2019年度以降累計)
KPI 2030 年度	カーボン ニュートラル	サステナブル ファイナンス 4兆円	50万人
進捗	85.4%削減 (2013年度比)	2.6兆円 (進捗率 65%)	17.0万人 (進捗率 34%)

株主資本コスト抑制に向けた取り組み ～サステナビリティ経営の高度化～

財務資本と非財務資本を生かしながら、マテリアリティに基づくビジネスの展開を通じて、ステークホルダーの皆さまとともに価値を協創し、当社グループの持続的な企業価値の向上と地域社会の持続的な発展に取り組むことが当社グループのサステナビリティ経営の考え方です。こうした考え方のもと、当社グループはサステナビリティに関する全社的な基本方針として、「グループサステナビリティ方針」を定め、本方針に基づき、2030年度までの「サステナビリティ長期KPI」を設定しています。

グループサステナビリティ方針

当社は、経営理念に基づき、持続的な企業価値の向上を実現し、本業を通じて社会的課題を解決するとともに、地域の一員として地域貢献活動に取り組むことにより、社会の持続的な発展に貢献します。

本方針のもと、当社グループはその取り組みについてステークホルダーと対話し、積極的な情報開示をおこないます。

サステナビリティ長期KPI

当社グループは、グループサステナビリティ方針に基づき、2030年度までの「サステナビリティ長期KPI」を設定しています。「サステナブルファイナンス」の目標達成や外部環境の変化を踏まえて、取り組みを一層進めるため、2023年6月に「サステナビリティ長期KPI」を一部上方修正しています。



- *1 当社グループの環境・社会分野を資金使途とする投融資、SDGsへの取り組みを支援または促進する投融資（環境分野ファイナンスは環境分野を資金使途とする投融資）の2019年度から2030年度までの実行額（累計）。
- *2 グリーンファイナンスより名称を変更し目標額を引き上げ。
- *3 当社グループの実施する各種金融セミナーや職場体験・出張授業などの受講者およびウェブサイト「はまぎん おかねの教室」、「東日本銀行 おかねの教室」への訪問者（ユーザー）の2019年度から2030年度までの合計人数。

サステナビリティに関するガバナンス態勢

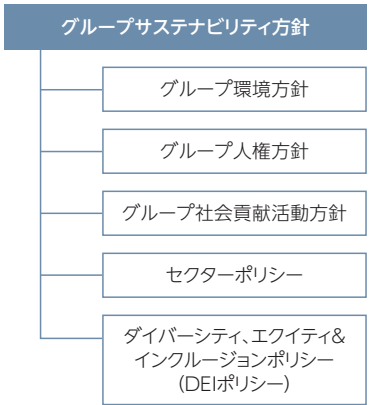
当社グループは、地域社会のサステナビリティに関する全社的な基本方針として、「グループサステナビリティ方針」を掲げており、本方針のもと、地域社会の環境の保全・保護をはかっていくうえでの行動指針として「グループ環境方針」、地域社会のあらゆるステークホルダーの人権を尊重するための行動指針としての「グループ人権方針」、そして、当社グループおよびその従業員が自発的・主体的に社会貢献活動に参画するための「グループ社会貢献活動方針」などを定めています。

当社グループは、こうしたサステナビリティ関連の方針に基づく具体的な取り組みを推し進めるために、地域社会のサステナビリティをめぐる諸課題について、ステークホルダーにおける重要度と当社グループにおける優先度の観点から検証・議論し、取締役会における審議を経て、マテリアリティ（優先的に解決すべき重要課題）として特定しています。

マテリアリティについては、P.31をご参照ください。

（グループ環境方針： <https://www.concordia-fg.jp/csr/ecofriendly/environment/index.html>）
（グループ社会貢献活動方針： <https://www.concordia-fg.jp/csr/sustainability/social-contributions/index.html>）

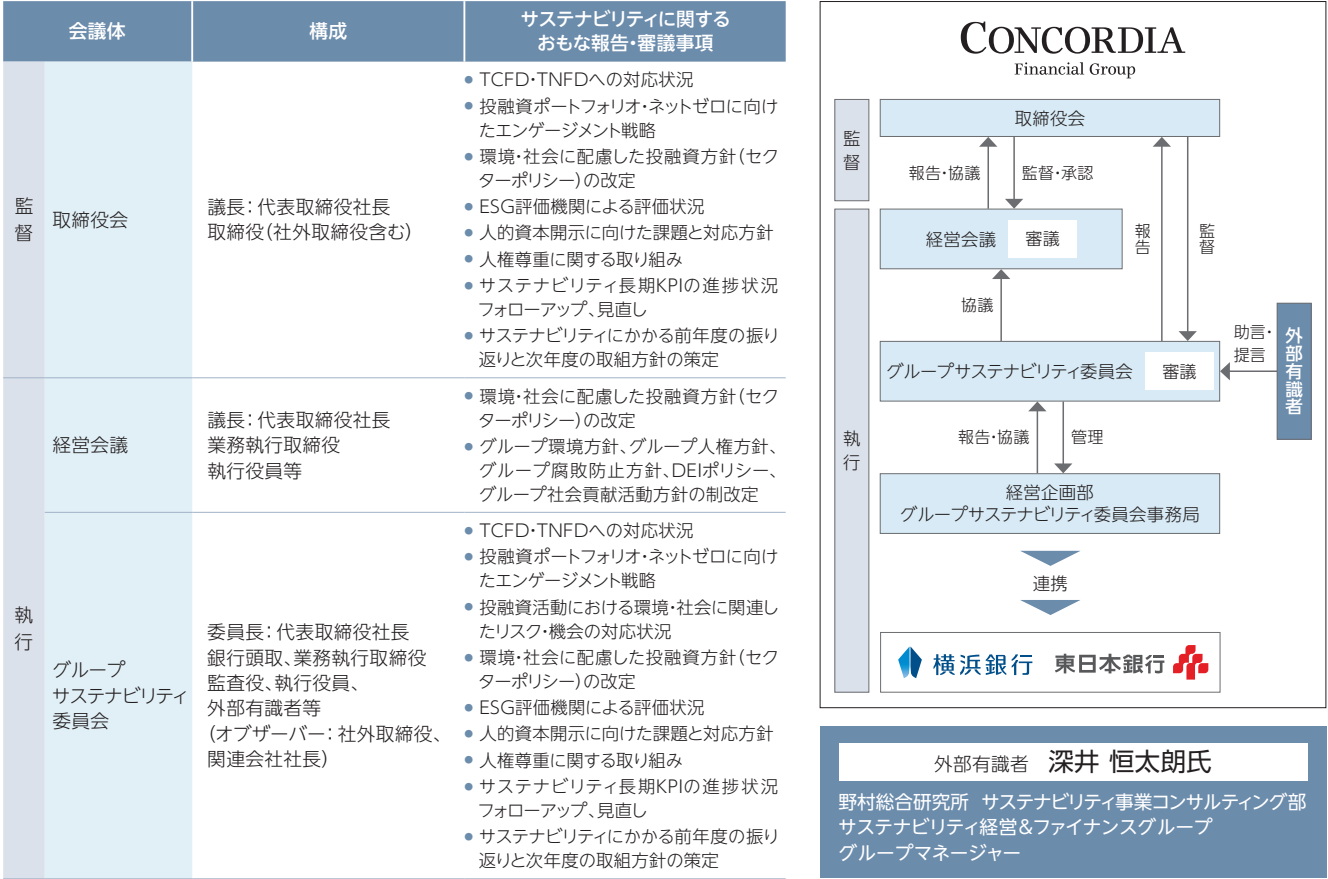
▶P.104 グループ人権方針 ▶P.102 セクターポリシー ▶P.79 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンポリシー



株主資本コスト抑制に向けた取り組み ～サステナビリティ経営の高度化～

当社グループでは、社長を委員長とするグループサステナビリティ委員会において、国内外の情勢を踏まえつつ、サステナビリティに関する各種取組方針や事業におけるリスクと機会のほか、サステナビリティに関する重要な事項等について審議するとともに、取組方針に基づいてアクションプランを策定し、進捗状況等を管理しています。

グループサステナビリティ委員会の活動内容は、3か月に1回程度、取締役会に報告され、取締役会がサステナビリティに係る取組状況を監督しています。また、2022年度よりサステナビリティ分野の外部有識者をグループサステナビリティ委員会の外部委員として招聘し、審議事項に対する助言・提言などを受けることで、社外の専門的な知見をサステナビリティの取り組みに反映しています。



サステナビリティ関連のリテラシー強化への取り組み

当社の取締役、監査役、執行役員などのマネジメント層向けに外部有識者等による勉強会を開催し、外部有識者等の皆さまと有意義な意見交換を実施しました。なお、2023年度は、非財務情報開示やTNFD提言への対応をテーマに勉強会を実施しています。

サステナビリティに関する取り組みについては、全従業員を対象としたeラーニング等による社内研修を実施し、マネジメント層向けの勉強会についても動画を配信するなど、組織全体のサステナビリティに関する理解を深め、知識レベルの向上をはかっています。

ESG要素を反映した役員報酬制度

地域社会の課題解決に向けたサステナビリティ経営の確立やガバナンスの高度化に取り組み、経営基盤の強化をはかっています。こうした取り組みの実現に向けて、株式報酬（信託Ⅱ）の業績連動係数を決定するための判定対象にESG評価機関（FTSE・MSCI）の評価および中期経営計画（2022年度～2024年度）の基本テーマの1つである「Sustainability」における非財務項目への取組状況や定性事項を加えています。なお、ESG評価機関の評価等が組み込まれた役員報酬の支給対象は社長を含む取締役（非業務執行取締役・社外取締役を除く）および執行役員となります。

▶P.117 役員報酬制度概要

株主資本コスト抑制に向けた取り組み ～サステナビリティ経営の高度化～

TCFD・TNFD提言への取り組み

当社グループは、地球環境の保全・保護が重要な責務の1つであると認識しています。2019年12月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）^{*1} 提言に賛同して以降、その開示フレームワークに基づいて情報開示をしています。また、2024年2月にはTNFD（自然関連財務情報タスクフォース）^{*2} フォーラムに参画し、開示フレームワークも踏まえた情報開示に向け、検討を進めています。

^{*1} TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）：2015年12月に金融安定理事会（FSB）により設立された、気候関連の情報開示を企業へ促す民間主導のタスクフォース。

^{*2} TNFD（Task Force on Nature -related Financial Disclosures）：2021年6月に発足した自然関連の情報開示を企業へ促す民間主導のタスクフォース。



本文のおもなトピックや個別テーマの冒頭に位置する箇所に表中と同じアイコンを記載しています（気候：TCFD提言に対応する内容、自然：TNFD提言に対応する内容）。気候変動と自然関連の課題への対応は一体不可分であり、共通する事項が多くあると認識しており、TCFD提言およびTNFD提言を踏まえた開示をおこなうにあたり、ステークホルダーの皆さまに提言への対応状況をわかりやすくお伝えする観点で、参考情報として記載しています。

株主資本コスト抑制に向けた取り組み

～サステナビリティ経営の高度化～ TCFD・TNFD提言への取り組み

戦略

人々の生活や事業活動の基盤である地球環境は気候変動により変化してきており、自然災害の激甚化や異常気象など、地域や企業の持続的な発展を脅かすようなさまざまな影響が顕在化しつつあるなかで、脱炭素社会への移行に向けた動きが急速に進んでいます。

脱炭素社会へ移行する過程において、カーボンニュートラルの実現に向けた各国の政策・規制の強化や気候変動を緩和するための技術革新、気候変動問題への関心度の高まりによる消費者・投資家の価値観の変化など、経済・社会環境には大きな変化が見込まれています。こうした変化は当社グループにリスクと機会をもたらすものと認識しており、気候変動に伴う脱炭素社会への移行が事業に及ぼす影響を検証するとともに、それらのリスクと機会に対処すべく、気候変動への対応に係る戦略の策定および実施を進めています。

また、自然資本においても、リスクを適切に管理するとともに、自然資本関連の金融商品やサービスを提供することで、ビジネス機会の獲得につなげるなどの取り組みを進めていきます。

1. リスク

● 気候変動に関するリスク

気候変動に関するリスクとして、脱炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）と自然災害の激甚化や異常気象などに伴う物理的な被害が生じるリスク（物理的リスク）の2つのリスクがあり、当社グループは、TCFDの提言に沿ったリスクの把握・評価に取り組んでいます。移行リスクおよび物理的リスクを当社グループが分類・管理している「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」、「レピュテーションリスク」の区分で以下のとおり整理しました。

	想定される事例【移行リスク】	時間軸	想定される事例【物理的リスク】	時間軸
信用リスク	● GHG排出に関する規制の強化や炭素税導入により取引先の財務が悪化するリスク ● 脱炭素社会への移行に伴う技術の進歩等により取引先の事業が座礁資産化するリスク ● 取引先における各種気候変動への対応が不十分なため、取引先のブランド価値が毀損し、財務が悪化するリスク ● 上記の影響により与信関係費用が増加するリスク	中期～長期	● 異常気象によって深刻化する洪水等の急性的な自然災害や、降雨や気象パターンの変化によるリスク ● 慢性的な気候変化によって、建物の毀損や事業が中断するリスク ● 上記のリスクによって起こる洪水にて取引先の社屋や工場が被災し、担保物件の毀損や売上の減少等、財務が悪化することにより与信関係費用が増加するリスク	短期～長期
市場リスク	● 脱炭素社会への移行に影響を受けるお客さまの収益減少や既存資産等の減少により、関連する有価証券や金融派生商品等の価値が変動するリスク	短期～長期	● 異常気象等により市場が混乱したことによって、有価証券、金融派生商品等の価格が変動するリスク	短期～長期
流動性リスク	● 気候変動への対応不足に伴い、当社の信用悪化による資金調達力の低下、預金が流出し資金繰りが悪化するリスク	短期～長期	● 自然災害により被災した顧客の資金需要の高まり・復旧復興などによる資金流出の増加によるリスク	短期～長期
オペレーショナルリスク	● 提携先・委託先も含めた不適切な商品・サービスの販売により、損害が発生するリスク	短期～長期	● 自然災害による本支店被災に伴う業務中断により損害が発生するリスク	短期～長期
レピュテーションリスク	● 気候変動への対応不足やステークホルダーから対応が不適切または不十分と評価されることにより当社のレピュテーションが悪化するリスク	短期～長期		短期～長期

(短期：1～3年程度、中期：3年～10年程度、長期：10年超)

● 自然関連のリスク

当社グループは、自社の事業と自然資本との関係性を把握するため、まずは、お客さまの自然関連のリスクを依存と影響の観点から整理しました。なお、整理したリスク認識は現時点での分析を踏まえた初期的なものであり、今後、お客さまと自然資本との依存・影響関係を深く理解し、当社グループに想定されるリスク事象をより正確に把握することにより、リスク認識を深めていきます。

	移行リスク	物理的リスク
自然資本に対する依存	● 代替製品の開発等、依存度の高い自然資本に対するリスク低減を目的とした新たな設備・技術の導入に伴うコストの発生(依存の低減) ● 事業全体の中で依存度の高い分野を転廃業する際の影響(依存の低減) ● 自然資本への対応が不十分とのステークホルダーからの評価に伴う業績の悪化	● 自然資本の変化によって保有する資産が毀損、評価価額が下落するリスク(自然資本に依存) ● 自然資本がもたらす資源が減少・枯渇することで代替品へのシフトを余儀なくされる(自然資本に依存) ● 自然資本の劣化に伴う調整サービスの機能不全により、自然災害による被害が拡大
自然資本に与える影響	● 環境負荷の低い製品の開発に伴う研究開発コスト増加(影響の低減) ● 自然資本の保全に伴うコストの増加、収獲制限に伴う業績悪化(影響の低減) ● 各国の法規制や政策変更に伴い増加する費用負担 ● 環境負荷の低い製品の嗜好等、消費者意識の変化に伴い既存製品の需要が減少	● 自然資本がもたらす資源が減少・枯渇することで価格が上昇、調達コストが増加 ● 土地変容などによる生態系・動植物の減少/絶滅、それらを資本としたビジネスの業績悪化

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

● 気候変動によるシナリオ分析の実施

TCFD提言に基づく一定のシナリオのもとで、移行リスクおよび物理的リスクについてシナリオ分析を実施しました。2024年度に実施した分析結果は、以下のとおりです。

移行リスクについて、前年度の分析対象である「電力」「自動車」「自動車関連」*1「石油・ガス」「鉄鋼」に加え、これらのセクターと関連性の高い「運輸」セクター*2を追加しました。シナリオ分析にかかるリスクイベントについては、気候変動に伴う炭素税の導入、エネルギーミックス*3の変化に伴うエネルギーコストの増加、GHG排出量規制による費用の増加等を分析しています。また、前年度に引き続き関連セクター間の相互影響についても考慮し、脱炭素社会が実現する世界観においては、エネルギー環境シフトを通じた電力価格や需給変動をベースに、鉄鋼の市況変化、自動車メーカーへの影響、サプライチェーンにおける移動距離の変化等を考慮しました。今後も継続的に分析手法の高度化をおこない、精緻化に努めていきます。

物理的リスクについては、当社グループの営業地盤における昨今の河川氾濫等の影響を勘案し、洪水災害を分析対象としています。前年度の分析対象である国内事業法人、個人事業主に加えて、自然災害の影響を受けやすいプロジェクトファイナンスや、住宅ローンに分析範囲を拡大し、各拠点の位置情報精緻化を進めるなど、分析の高度化をはかっています。

*1 自動車関連：自動車部品、ガソリンスタンドなど *2 運輸セクター：海運、鉄道輸送、トラックサービスなど

*3 エネルギーミックス：火力、水力、原子力、再エネなどの発電における経済性、環境性、供給安定性、安全性を重視した電源構成の最適化

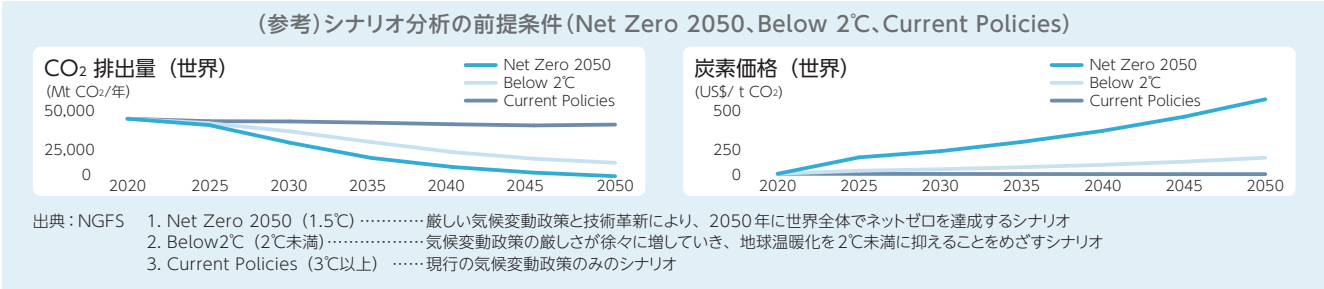
	移行リスク	物理的リスク
リスクイベント	● 炭素税導入、エネルギーコストの増加 ● 脱炭素社会への移行に伴う需要の変動や追加の設備投資、研究開発費の発生	洪水による ● 事業の中断や事業拠点の直接被害に伴う財務悪化 ● 担保物件の毀損
シナリオ	● NGFS(気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)のシナリオのうち、Net Zero 2050、Below 2℃およびCurrent Policies(現行政策)シナリオ	● IPCC(気候変動に関する政府間パネル)によるRCP(代表的濃度経路)シナリオ(RCP2.6:2℃シナリオ、RCP8.5:4℃シナリオ)
分析手法	● 移行シナリオに基づき、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ることで影響を分析し、分析結果から債務者区分の変遷をもとに、与信関係費用の増加額を算出	● ハザードマップのデータから洪水発生時の取引先の財務への影響、担保への影響を算出したうえで、シナリオを踏まえ推計した2100年までの洪水発生確率を勘案し、与信関係費用の増加額を算出
分析対象	貸出のある国内事業法人(金融機関などは含まれない) うち ● 「電力」セクター(再エネは除く) ● 「石油・ガス」セクター ● 「自動車」および「自動車関連」セクター ● 「鉄鋼」セクター ● 「運輸」セクター	● 貸出のある国内事業法人(金融機関などは含まれない)および個人事業主 ● 住宅ローン ● プロジェクトファイナンス
分析期間	2050年まで	2100年まで
分析結果	与信関係費用:295～788億円*4 Net Zero 2050:1,882億円 Below 2℃:1,389億円	与信関係費用:313億円～593億円

*4 Current Policiesシナリオとの差額

● 気候変動によるシナリオ分析の結果

移行リスクにおいて、現行の政策が継続されると想定したCurrent Policiesシナリオと比較した場合の与信関係費用は、Net Zero2050シナリオは788億円、Below 2℃シナリオは295億円となりました。また、物理的リスクの与信関係費用は313億円～593億円の推計となりました。移行リスク、物理的リスクともに分析対象先を拡大したことから、これまでの分析結果より与信関係費用が増加していますが、いずれも当社グループの財務に与える影響は限定的です。

今後も対象セクターの拡大やシナリオ分析の高度化に取り組むとともに、お客さまとのエンゲージメントを通じた脱炭素支援の取り組みにより、当該リスクの低減をはかっていきます。



株主資本コスト抑制に向けた取り組み

～サステナビリティ経営の高度化～ TCFD・TNFD提言への取り組み

炭素関連資産

気候変動リスク把握のための取り組みの1つとして、当社グループではTCFD提言を踏まえた2023年度の炭素関連資産の貸出金残高*1を算定しており、結果は右表のとおりとなっています。

なお当社グループでは炭素関連資産とは別に、2021年度より気候変動の影響が大きいと認識した8つの業種を炭素関連セクター*2と定義し、モニタリングをおこなっています。当該セクターの2023年度末の与信残高が全セクター向け貸出金総計に占めるシェアは、前年度同水準の2.5%となりました。今後も炭素関連セクターへのエンゲージメントを通じて気候変動の影響についてモニタリングをおこない、分析の高度化をはかるとともに、リスク管理をおこなっていきます。

*1 2021年のTCFD提言改定を踏まえたものであり、貸出金残高は貸出金、支払承諾等を含みます。
*2 「鉄鋼」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「繊維」、「石油・石炭」、「窯業土石」、「パルプ・紙」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「非鉄金属」の8業種。
なお、炭素関連セクターは日銀の業種分類に基づき分類しており、NZBAにおける炭素集約型セクターとは異なります。
*3 不動産管理・開発には個人のアパートローン等を含みます。

投融資ポートフォリオにおける自然資本への依存と影響の分析

当社グループでは、自社の事業と自然資本との関係性を把握すべく、まずは法人のお客さまを対象として分析をおこないました。具体的には、TNFDフレームワークで使用が推奨されている自然関連リスク分析ツールである「ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)」*を活用し、各セクターの自然資本への依存と影響の分析をおこないました。

分析の結果、セクター横断的に水関連の生態系サービスである「地表水」や「地下水」への依存度が高く、製造過程だけでなく幅広い事業活動で水資源を利用していることがわかりました。当社グループのポートフォリオ上、ウェイトの大きい不動産事業も、景観や住環境維持などの点で湖、池、川を含む「地表水」に依存しています。

また、多くのセクターの事業活動は「GHGの排出」や「水質汚染」などにより、自然資本に影響を与えることもわかりました。「エネルギー・ユーティリティ」セクターの事業活動は採掘や大規模なインフラの開発を通じた「土壌汚染」、「金属・鉱業」セクターは製造過程での「水の利用」、建設や不動産事業は工場建設・稼働や住宅開発などを通じた「陸上生態系の利用」により自然資本に与える影響が大きいことがわかりました。

今後は、「ENCORE」の分析結果に加え、優先的な対応が必要なセクターや自然資本の特定など分析の高度化を検討していきます。

* ENCORE：企業の自然への影響や依存度の大きさを把握するためのツール

単位:億円

TCFDセクター	2023/03		2024/03	
	貸出金残高	比率(%)	貸出金残高	比率(%)
エネルギー・ユーティリティ	904	0.6	917	0.6
電力	501	0.3	519	0.3
石炭	0	0.0	0	0.0
石油・ガス	402	0.3	397	0.2
運輸	6,528	4.1	6,917	4.2
航空貨物輸送	6	0.0	6	0.0
航空旅客輸送	100	0.1	70	0.0
海運	820	0.5	895	0.5
鉄道輸送	775	0.5	933	0.6
トラックサービス	1,628	1.0	1,715	1.0
自動車・部品	3,198	2.0	3,299	2.0
素材・建物	54,075	34.3	57,901	34.9
金属・鉱業	1,547	1.0	1,758	1.1
化学	1,710	1.1	2,094	1.3
建材	358	0.2	350	0.2
資本財(建物等)	6,473	4.1	7,247	4.4
不動産管理・開発*3	43,988	27.9	46,452	28.0
農業・食料・林産物	1,874	1.2	1,863	1.1
飲料	364	0.2	404	0.2
農業	185	0.1	176	0.1
包装食品・肉	921	0.6	878	0.5
紙・林産物	404	0.3	406	0.2
上記セクター合計	63,380	40.2	67,597	40.7
全セクター向け 総計	157,503	100.0	166,026	100.0

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

2. 機会

わが国の政府目標として、2050年カーボンニュートラルの実現が掲げられ、企業や産業の脱炭素化の推進がはかられています。こうした目標の実現に向けて、大幅なGHG排出量削減や再生可能エネルギーに対する設備投資、国内外での競争力強化を目的とした事業再編、そして新たなビジネスの創出等への支援ニーズが生じる可能性があります。また、お客さまのネイチャーポジティブ経営の実現に向けた取り組みに対する金融サービス提供の機会も発生すると認識しています。

こうした認識から、当社グループは、お客さまの本業支援の取り組みの一環として、エンゲージメントを通じてお客さまの気候変動や自然資本への対応を積極的に支援することで、お客さまの事業基盤が強化されることにより、当社グループ自身の成長機会や経営の安定等につながるものと考えています。

当社グループは金融機関として、当社グループが展開するさまざまな金融サービスを提供することで、環境課題への対応と地域社会の持続的な発展に貢献していくことができると認識しています。こうした認識に基づく、おもな取組状況は以下のとおりです。

投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けた取り組み

投融資ポートフォリオのGHG排出量の算定

当社は2022年度に投融資ポートフォリオのGHG排出量の計測・開示に係る取り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（以下、PCAF算定基準）に基づき、法人貸出およびプロジェクトファイナンスを対象に、投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量(Financed Emissions)を算定しました。

	エネルギー			運輸							素材・建築物					農業・食料・林産物				その他
	電力	石炭	石油・ガス	航空貨物輸送	航空旅客輸送	海運	鉄道輸送	トラックサービス	自動車・部品	金属・鉱業	化学品	建材	資本財(建物等)	不動産管理・開発	飲料	農業	包装食品・肉	紙・林産物		
Financed Emissions (Mt)																				
Scope1,2	0.72	—	0.30	0.00	0.04	0.39	0.03	1.12	0.22	3.73	0.81	0.05	0.76	0.70	0.04	0.30	0.63	0.26	3.95	
Scope3	0.40	—	0.81	0.00	0.02	0.41	0.08	1.00	2.71	1.89	1.78	0.22	8.04	3.81	0.18	0.41	0.56	0.46	14.98	
Data Quality Score (GHG排出量データの品質を5段階で示した数値。1に近いほど品質が高く、5に近いほど推計値を多く使用)																				
Scope1,2	3.04	—	2.96	4.00	2.53	3.26	1.97	3.72	3.74	3.08	3.11	3.41	3.49	3.82	3.46	2.93	3.78	3.32	3.77	
Scope3	3.82	—	2.96	4.00	2.53	3.38	3.20	3.94	3.78	3.12	3.43	3.60	3.56	3.82	3.54	2.93	3.81	3.61	3.87	
算定対象貸出残高(億円)																				
Scope1,2,3	1,669	—	378	6	100	672	775	1,547	3,093	1,478	1,623	350	6,278	21,777	363	170	803	393	35,278	
件数																				
Scope1,2,3	177	0	81	7	8	127	26	875	608	349	365	97	3,090	7,393	23	55	260	139	18,650	
算定カバー率(各セクターのGHG計測残高／各セクターの残高)(%)																				
Scope1,2,3	95.5	—	94.8	98.0	99.9	92.7	100.0	95.5	98.2	96.4	95.8	99.7	98.2	96.0	99.9	99.6	93.7	98.5	84.2	

【前提条件など】

- 2022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。
- PCAF算定基準に基づく算定を実施し、企業開示データ、CDPデータ等を活用しています。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しています。なお、PCAFデータベースにはScope3下流の排出係数が含まれていません。
- Financed Emissions=帰属係数×投融資先のGHG排出量
(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GHG排出量の開示拡大やPCAF算定基準の変更、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。

株主資本コスト抑制に向けた取り組み

～サステナビリティ経営の高度化～ TCFD・TNFD提言への取り組み

○ 投融資ポートフォリオのGHG排出量ネットゼロに向けたお客さまとのエンゲージメント

投融資ポートフォリオのGHG排出量の算定結果を受けて、ネットゼロに向けたお客さまのGHG排出量削減を支援するためのアクションプランを策定しました。具体的な内容は以下のとおりです。

1. すべてのセクター

当社は2016年度から事業性評価^{*1}を通じて取引先の経営課題の解決に向けたエンゲージメントを進めており、事業性評価の実施社数は2022年度までに累計4,000社を超えました。このような既存の事業性評価の取り組みを発展させ、2022年4月には「SDGs事業性評価」^{*2}を導入し、2022年12月にはお客さまの脱炭素に関する経営課題に特化した「脱炭素事業性評価」を開始しました。「脱炭素事業性評価」では、新たに制定した「脱炭素チェックシート」を活用し、お客さまとエンゲージメントをおこない、GHG排出量の可視化を含め脱炭素に係る経営課題を整理・共有しています。引き続き当社グループはエンゲージメントを通じて、お客さまの脱炭素をはじめとした経営課題に対して最適なソリューションを提供し、サステナビリティ経営を支援していきます。

^{*1} 財務データに依存せず、お客さまの事業内容や成長可能性などを評価する取り組みです。

^{*2} 「事業性評価」に、SDGsに関する項目を加えてスコアリングし、戦略立案や施策提案につなげる取り組みです。

2. GHG排出量削減の目標設定セクター

「電力」、「石炭」、「石油・ガス」セクターはNZBA^{*1}で炭素集約型セクター^{*2}に指定されており、当社グループのポートフォリオにおいても炭素強度が高いため、これら3セクターを「GHG排出量削減の目標設定セクター」に選定し、目標設定に向けて検討を進めています。また、個社ごとのきめ細かいエンゲージメントを通じてGHG排出量の可視化・削減を支援していきます。

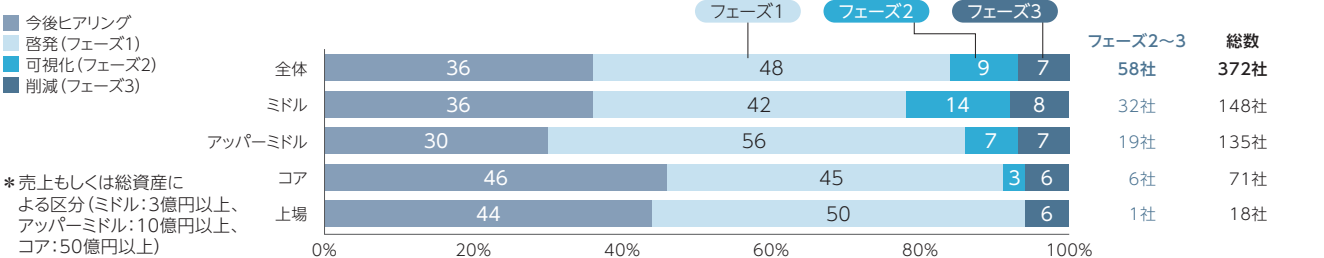
^{*1} NZBA：Net-Zero Banking Alliance。2050年までに投融資ポートフォリオにおけるGHG排出量のネットゼロをめざす銀行の国際的なイニシアティブ

^{*2} 炭素集約型セクター：電力、石炭、石油・ガス、輸送、アルミニウム、鉄鋼、セメント、商業用・住宅用不動産、農業

3. エンゲージメント重点セクター

「自動車・部品」セクターは移行リスクのシナリオ分析や自動車業界の見通しに関するエンゲージメントを先行して実施してきたセクターです。サプライチェーンの裾野が広く、脱炭素に向けた取り組みに長期間を要することが見込まれるため、前年度より「エンゲージメント重点セクター」に選定しています。2023年度は、本セクターを対象としたエンゲージメントとして、お客さまの脱炭素経営における外部環境や取り組みについてヒアリングをおこない、状況の把握に取り組みしました。この結果、GHG排出量の可視化、削減を課題としている企業は約2割に上っており、今後もお客さまのサプライチェーン企業等からの脱炭素への取り組みの要請拡大が見込まれることから、GHG排出量の可視化、削減目標の策定など、状況に応じてお客さまの取組支援を継続的に実施します。

お客さまのセグメント別脱炭素フェーズ分布(横浜銀行)



^{*} 売上もしくは総資産による区分(ミドル:3億円以上、アッパーミドル:10億円以上、コア:50億円以上)

「金属・鉱業」セクターは製鉄業や金属製品、非鉄金属製品の製造業が含まれ、製品の製造過程において熱や電気などのエネルギーを多く使用する特性から、GHG排出量が比較的大きなセクターです。当社グループでは、脱炭素社会への移行に伴う事業環境の変化に対応するお客さまの支援を強化するため、今回当該セクターを新たに「エンゲージメント重点セクター」に選定しました。エンゲージメントを通じて事業戦略や経営課題を共有し、GHG排出量の可視化、削減目標の策定などを支援していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

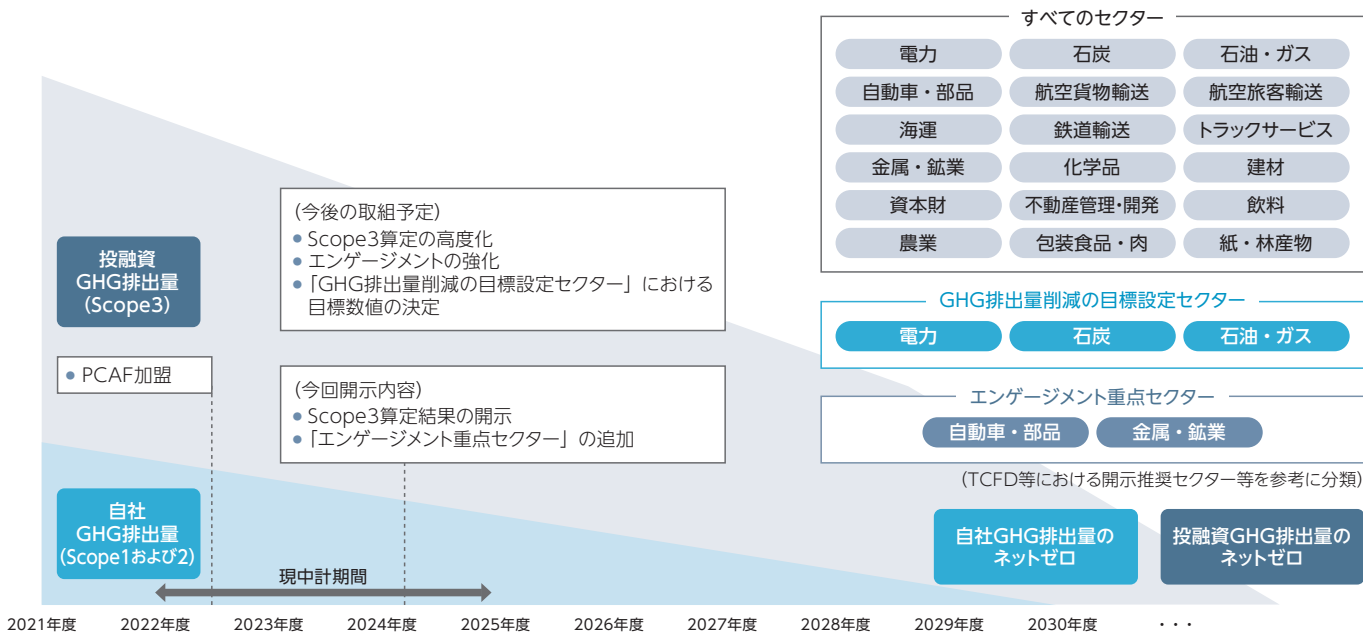
価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

○ GHG排出量ネットゼロに向けた今後のロードマップ

ネットゼロの実現に向けて、自社および投融資先のGHG排出量削減に向けた取り組みを加速していきます。



○ お客さまの取り組みフェーズに応じた最適なソリューションの提供

当社グループは、上場会社・大企業から中堅・中小企業まで、さまざまなお客さまとの取引関係を構築しています。こうしたお客さまとのエンゲージメントを通じて、移行リスクや物理的リスクの低減、成長機会拡大のための課題を共有したうえで、お客さまの課題解決に資するソリューションラインアップの充実をはかるとともに、お客さまごとの取組状況に応じた最適なソリューションを提供していくことが重要であると認識しています。お客さまの脱炭素経営における取り組みフェーズに応じた当社グループのおもな支援内容は以下のとおりです。

お客さまの課題		当社グループの支援	
フェーズ1 啓発	事業活動とサステナビリティ課題との紐付け	サステナビリティに関する取り組みの導入を支援する融資商品	
		事業性評価を通じた外部環境、取組状況を踏まえた脱炭素課題の共有	
フェーズ2 可視化	GHG排出量の可視化や削減目標の設定	脱炭素経営の高度化やTCFD対応等のためのコンサルティング	
		GHG排出量の可視化支援、削減目標の設定支援	
フェーズ3 削減	GHG排出量の削減目標の達成に向けた設備投資や新たなビジネス構築	サステナブルファイナンスによる各種国際原則に準拠した資金調達	
		再エネ発電の導入や削減目標達成に向けたビジネスマッチング等による支援	

株主資本コスト抑制に向けた取り組み

～サステナビリティ経営の高度化～ TCFD・TNFD提言への取り組み

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤



浜銀総合研究所
経営コンサルティング部
サステナブルソリューショングループ
主任コンサルタント

後藤 広樹

interview

拡大するサステナビリティ経営課題にコンサルティング業務で対応

浜銀総合研究所は、横浜銀行グループのシンクタンクとして、受託調査や研究業務、地域企業の経営課題の解決に向けた各種コンサルティング業務、データ分析に基づくコンサルティング業務などをおこなっています。

私はサステナブルソリューショングループの一員として、横浜銀行とも連携して、企業向けに温室効果ガス（GHG）排出量の可視化、将来の削減計画の策定および気候変動関連の情報開示の支援などをおこなっています。

近年は、中小企業でも大手企業から排出量に関する報告を求められるケースが増加しています。この要請に対応できるか否かは中小企業の持続性を大きく左右するため、私自身の役割と責任の大きさも感じますが、コンサルティングを通じてお客さま企業に貢献できたという達成感と自信が、私自身の次の成長に向けた原動力となっています。

サステナビリティの取り組みの対象が気候変動以外にも拡大しているため、今後も自己研鑽により専門性をさらに高めて、サステナビリティ経営の支援に貢献していきたいと思います。

○お客さまの事業活動支援を通じたネイチャーポジティブに向けた取り組み

当社グループでは、金融ビジネスによるお客さまの事業活動支援を通して、生態系・生物多様性や自然資本にプラスの影響を与える資金の流れを作り出すことに努めています。お客さまによる自然資本の保全・回復を後押しすることで、ネイチャーポジティブの実現に取り組んでいきます。

取引先事例

ポジティブ・インパクト・ファイナンスの取り組み

横浜銀行は株式会社AQUA向けに、ポジティブ・インパクト・ファイナンス（PIF）による融資をおこないました。

AQUA（本社：横浜市）は、ぬいぐるみ・雑貨の製造販売や水族館・動物園等の物販店・飲食店運営などをおこなっており、環境に配慮した事業活動を通じて、生物多様性の保全や啓蒙活動、環境対応商品・素材の積極的な採用などにも取り組んでいます。

具体的には、規格外食材を使用したメニュー開発によるフードロス削減や燃やしてもダイオキシン等の有害物質が発生しない竹の繊維を使用した環境対応商品の採用など、事業活動における環境負荷への軽減に取り組んでいます。

また、ぬいぐるみの販売を通して、絶滅危惧種に関する啓蒙活動や売上の一部をIUCN-J（国際自然保護連合日本委員会）に寄付することによる絶滅危惧種の保護活動への支援をおこなうほか、鳥獣被害防止のために駆除されたシカ・イノシシなどを使用したジビエメニューの提供を通して、人間と動物の関係について考える機会や未利用農産物の提供（廃棄物削減）をおこなっています。

横浜銀行は、PIFを通じて、AQUAの事業が環境・社会・経済にもたらすインパクトを包括的に分析し、以下の設定された目標に対するKPIの定期的なモニタリングをおこなうことで、社会課題や環境問題解決を支援していきます。

〈毎年モニタリングする目標とKPI〉（一部抜粋）

取り組み	おもな目標	おもなKPI
環境負荷軽減	① フードロス削減の推進	規格外で販売できない食材を使用したメニューの開発提供数
	② 環境対応商品の採用	廃棄物の削減や脱プラスチックに寄与する環境対応商品の仕入数
生物多様性保全	③ 絶滅危惧種の保護	絶滅危惧種のぬいぐるみの新規企画と既存ぬいぐるみの下げ札（IUCNレッドリストの情報を記載）の新規作成商品開発数
	④ 廃棄物削減	ジビエを使用したメニューの開発提供数



商品のタグにはIUCNレッドリストの豊富な情報を記載し、絶滅危惧種に関する知識を深めることができます。

○自らの事業活動におけるGHG排出量ネットゼロに向けた取り組み

地域社会の一員として、地域の脱炭素を積極的に推し進めるために、「2030年度までのカーボンニュートラル（Scope1および2）の実現」を達成することを「サステナビリティ長期KPI」として設定しています。省エネ設備の導入や自社契約電力の実質再生可能エネルギーへの変更等の取り組みを進めており、2023年4月までに、神奈川銀行を除く当社グループすべての自社契約電力を実質再生可能エネルギーへ切り替えました。引き続き目標達成に向けた取り組みを進めていきます。

TOPIC

〔～サステナビリティへの取り組み～自社保有物件への太陽光発電所の設置（2024年1月）〕

横浜銀行は、所有する大和総合グラウンドに太陽光発電所を設置し、2030年度までのカーボンニュートラル実現に向けた自社物件への電力供給を開始しました。年間発電量は約94,000kWhを見込んでいます。発電した電力は横浜銀行洋光台支店および自社保有物件のYBS南幸ビルに供給しています。



リスク管理

当社グループは、子会社がリスクの統括部署およびリスク種類ごとにリスク管理部署を設置し、リスクを識別・評価・管理するとともに、持株会社のリスク統括部がグループ全体のリスクを統合的に管理し、監査部長とは異なるリスク担当役員がリスクの状況について代表取締役社長、取締役会へ定期的に報告をしています。

○トップリスク

当社グループの経営に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクイベント（リスク事象）について、その影響度と蓋然性に基づきリスクイベントの重要度を判定し、最も注意すべきと認識したリスクイベントを「トップリスク」として取締役会で選定しています。「トップリスク」については、KRI（Key Risk Indicator）を設定し、モニタリングを継続的におこなうことにより予兆の把握に努め、リスクが顕在化した場合には、機動的に対応できるよう態勢を整備しています。気候変動に関するリスクならびに自然関連のリスクについては、以下のようにトップリスクとして認識しています。

大規模な自然災害の発生	大地震、富士山の噴火、気候変動に伴う台風・水災害等がもたらす首都機能および金融市場の麻痺による取引先の業況悪化。
気候変動・環境問題への不十分な対応	脱炭素社会への移行による取引先の財務悪化、取引先の事業の座礁資産化、自然資本保護への不十分な対応による当社の評判の悪化。

引き続き総合的リスク管理の枠組みで管理できる体制の構築に取り組んでいきます。

○セクターポリシー

当社グループは、環境・社会に対する負の影響を助長する可能性が高い投融資について、投融資判断を慎重におこない、環境・社会への負の影響を低減・回避するよう、「セクターポリシー」を定めています。セクター横断的に投融資を禁止する事業、セクター横断的に投融資に留意が必要な事業を定めるとともに、石炭火力発電や炭鉱採掘などの特定セクターについて取組方針を定めることで、環境・社会への負の影響を低減・回避するよう努めています。本セクターポリシーはグループサステナビリティ委員会にて定期的に見直し可否を協議するほか、自社の事業活動や外部環境の変化等に応じて、随時見直しています。

セクターポリシーの概要					
セクター横断	禁止	● 違法目的の事業 ● 公序良俗に反し社会通念上許されない事業 ● ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業		● ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 ● ワシントン条約に違反する事業 ● 児童労働、強制労働をおこなっている事業	
	留意	● 先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業 ● 非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業		● 保護価値の高い地域へ負の影響を与える事業	
特定セクター		● 石炭火力発電* ● 石油・ガス採掘	● 非人道的兵器製造関連 ● パーム油農園開発	● 炭鉱採掘 ● 大規模水力発電	● 大規模農園 ● 森林伐採

* 石炭火力発電の既存投融資の残高をゼロにするのは2037年度の予定です。
（セクターポリシー： <https://www.concordia-fg.jp/csr/ecofriendly/sector/index.html>）

株主資本コスト抑制に向けた取り組み

～サステナビリティ経営の高度化～ TCFD・TNFD提言への取り組み

指標と目標

当社グループは、「地球温暖化・気候変動対策」に関する「サステナビリティ長期KPI」としてサステナブルファイナンス、環境分野ファイナンスの実行額（累計）目標および自社の事業活動におけるGHG排出量の削減目標を設定しています。

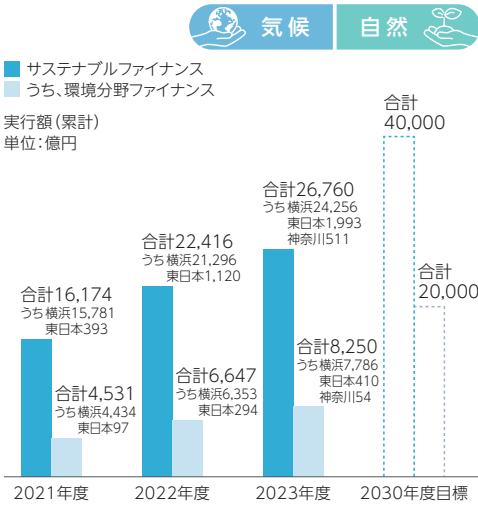
サステナブルファイナンス・環境分野ファイナンス

気候変動への対応をはじめとした、お客さまが抱える環境・社会課題に向けたソリューションを強化し、地域のお客さまの持続的な成長に貢献していくために、「サステナビリティ長期KPI」として、サステナブルファイナンス、環境分野ファイナンスの実行額(累計)目標を設定しています。

当社グループはサステナブルファイナンス実行額(累計)目標（2030年度までに2兆円）を2022年度中に達成したため、「2030年度までにサステナブルファイナンス実行額4兆円（+2兆円）、うち環境分野ファイナンス2兆円（+1兆円）」と目標を引き上げています。

指標	目標	2023年度実績
サステナブルファイナンス実行額(累計)	2030年度までに4兆円	2.6兆円
環境分野ファイナンス実行額(累計)	2030年度までに2兆円	0.8兆円

* 横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行（2023年度実績より加算）の合算

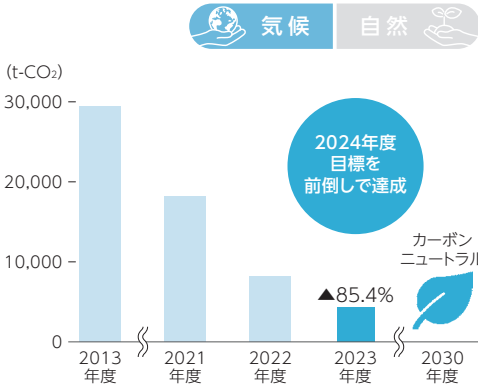


自らの事業活動におけるGHG排出量

地域社会の一員として、地域の脱炭素を積極的に推し進めるために、「2030年度までのカーボンニュートラル（Scope1および2）の実現」を達成することをサステナビリティ長期KPIとして設定しています。当社グループの自社契約電力の実質再生可能エネルギーへの切り替え等の結果、2023年度のGHG排出量は2013年度比85.4%削減となり、2024年度までの削減目標を前倒しで達成しました。

指標	目標	2023年度実績
GHG排出量 (Scope1および2)	2024年度までに2013年度比80%削減	4,284t-CO ₂
	2030年度までにカーボンニュートラル	2013年度比85.4%削減

* 当社および当社連結子会社の国内拠点の合算



GHG排出量の算定および第三者検証

2023年度の当社グループGHG排出量の算定におけるScope1および2の算定範囲は、当社および当社連結子会社です。Scope3については、当社、横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行を対象とし、カテゴリ1～15まで算定しています。カテゴリ1～14の実績値はP.135を、カテゴリ15（投融資）の実績値はP.98をご参照ください。また、2021年度より横浜銀行および東日本銀行のGHG排出量について、一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を受けており、2022年度には検証の対象組織範囲を当社および当社連結子会社まで拡大しています。引き続き算定手法の高度化、精緻化に努めていきます。

自らの事業活動における環境負荷軽減に向けた取り組み

当社グループはグループ環境方針において、省資源や省エネルギー、廃棄物のリサイクルを推進し、環境負荷の低減に努めることを定めています。当社グループの横浜銀行・東日本銀行では、紙・廃プラスチック・廃棄物のリサイクル率や、紙のグリーン購入比率、エネルギー使用量削減率に関する目標を設定し、環境負荷の低減に取り組んでいます。

株主資本コスト抑制に向けた取り組み

～サステナビリティ経営の高度化～ 人権尊重への取り組み

人権方針およびマネジメント体制

人権の尊重は当社グループが果たすべき重要な責務の1つであると認識しており、人権尊重の取り組みを推進しています。「グループ人権方針」では、差別やハラスメント行為、強制労働や児童労働等の人権侵害を容認しないこと等を定めており、役職員に限らず、あらゆるステークホルダーの人権を尊重し、人権デュー・ディリジェンスを通じて人権への負の影響を防止または軽減することに努めています。

また、代表取締役社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会において、人権に関する取組方針の策定や進捗状況の確認をおこない、経営層のトップコミットメントのもと人権尊重に取り組んでいます。グループサステナビリティ委員会における審議内容は取締役会に報告され、その監督を受けています。(グループ人権方針: <https://www.concordia-fg.jp/csr/sustainability/human-rights/index.html>)

人権尊重に向けたおもな取り組み

当社グループは、従業員やお客さま、投融資先、サプライヤーなど、広範なステークホルダーに対する人権への負の影響を防止・軽減するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みに基づき、人権方針の制定、人権デュー・ディリジェンスの実施、是正・苦情処理メカニズムの構築に取り組んでいます。

従業員への取り組みとして、従業員が心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境の整備を進めており、勤務間インターバル制度の導入や業務の見直し・デジタル化のほか、早帰りや休暇取得の推奨等による行動・カルチャー改革などにより、従業員の過重労働の抑制や時間外労働の低減に努めています。また、ハラスメント防止やLGBTQ+への理解促進などを含む人権尊重に関する研修や勉強会等を定期的の実施し、従業員の人権尊重に対する意識向上に取り組んでいます。(詳細はP.82～P.84を参照願います。)

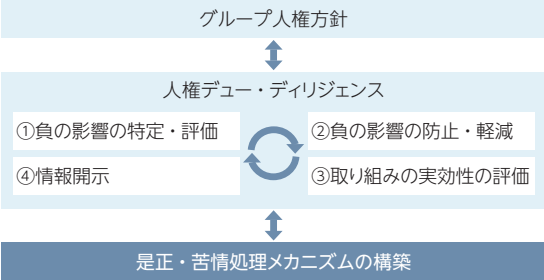
また、投融資先に対する取り組みとして、環境・社会への負の影響を考慮した投融資方針（セクターポリシー）を定めています。同ポリシーでは、人権尊重の観点から「児童労働、強制労働をおこなっている事業」への投融資を禁止し、「先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業」や「非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業」への投融資は、リスク低減・回避に向けて慎重に取引判断をおこなうこととしています。新規与信時に同ポリシーの遵守状況を確認するほか、定期的なモニタリングを実施する体制を構築するとともに、従業員の理解促進のため、動画コンテンツを配信するなど、社内浸透にも取り組んでいます。

さらに人権デュー・ディリジェンスの取り組みを社内プロセスに定着させるため、関連諸規程の制改定をおこなっています。今後も、事業活動による人権への負の影響の特定・評価や負の影響の防止・軽減を全社的に実施するために、人権尊重の高度化をはかっていきます。

是正・苦情処理メカニズムについて

当社グループでは、ハラスメント相談窓口や内部通報受付窓口を設置し、人権に関する各種相談等に対応しています。相談等の内容については守秘義務による情報管理を徹底し、相談者および関係者等のプライバシーが保護される体制を整えています。また、お客さまからの相談・苦情などを受け付ける窓口（お客さま相談室）において、お客さまからの人権に関する苦情等にも対応しています。ハラスメント相談窓口についてはP.83、内部通報受付窓口についてはP.127、内部通報受付件数はP.136を参照願います。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



コンコルディア・フィナンシャルグループ
経営企画部 グループサステナビリティ
委員会事務局 事務局長

木田 千恵

地域社会のサステナビリティの実現をめざして

当社グループは、本業を通じて、ステークホルダーの皆さまとともに価値を協創し、地域社会のサステナビリティの実現をめざしています。環境分野では、お客さまの脱炭素に向けて、サプライチェーンの裾野の広い「自動車」セクターを中心に、エンゲージメント（対話）に取り組んでいます。お客さまと一緒に課題解決に取り組んでいくためには、エンゲージメントを通じて、脱炭素に対する考え方や課題を共有することが、とても重要なプロセスです。「地域に根ざし、ともに歩む存在」として、私たちはこれからもこの取り組みを進め、地域の脱炭素につなげていきたいと考えています。また、社会分野においては、人権課題への対応がさらに重要性を増しています。当社グループは、「グループ人権方針」のもと、持続可能な社会の実現に向けて、お客さまをはじめ、役職員、サプライヤー等、あらゆるステークホルダーの皆さまとともに人権尊重への取り組みを進めてまいります。

株主資本コスト抑制に向けた取り組み ～ホームマーケットの経済活性化～

当社グループは自治体や大学、地域企業と連携し、多様なネットワークを活かしながら、地域課題の解決に取り組んでおります。地域の持続的発展のためには地域経済の活性化が不可避です。当社グループとして、地域を支援することは地域社会全体の競争力を高め、長期的な経営基盤の強化につながると考えております。地域のハブ機能としての役割を発揮し、課題解決力を強化することで、当社グループの企業価値向上につなげていきます。

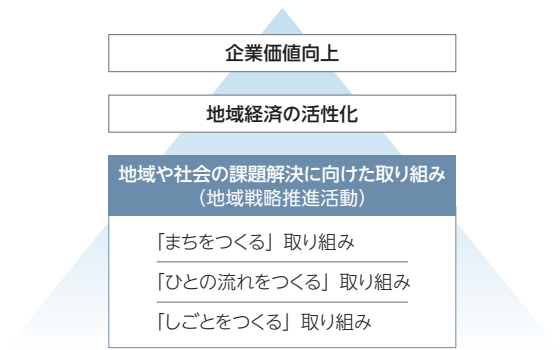
執行役員
(横浜銀行 執行役員 地域戦略統括部担当) **野辺 和美**



取組方針

当社グループは地域金融機関として、地域や社会の課題解決に主体的に取り組む、地域の魅力創出や地域経済の活性化に貢献することで当社も成長する「持続的な好循環」を実現したいと考えています。

こうした方針のもと、行政の地域ビジョン実現に向けた施策実行を支援するとともに、「まちをつくる」「ひとの流れをつくる」「しごとをつくる」など、地域や社会の課題解決に向けた取り組み（地域戦略推進活動）を進めています。地域のハブとしての役割を発揮し、産学官金連携の幅を広げ、地域社会の活性化と課題解決に向けた取り組みを強化しています。



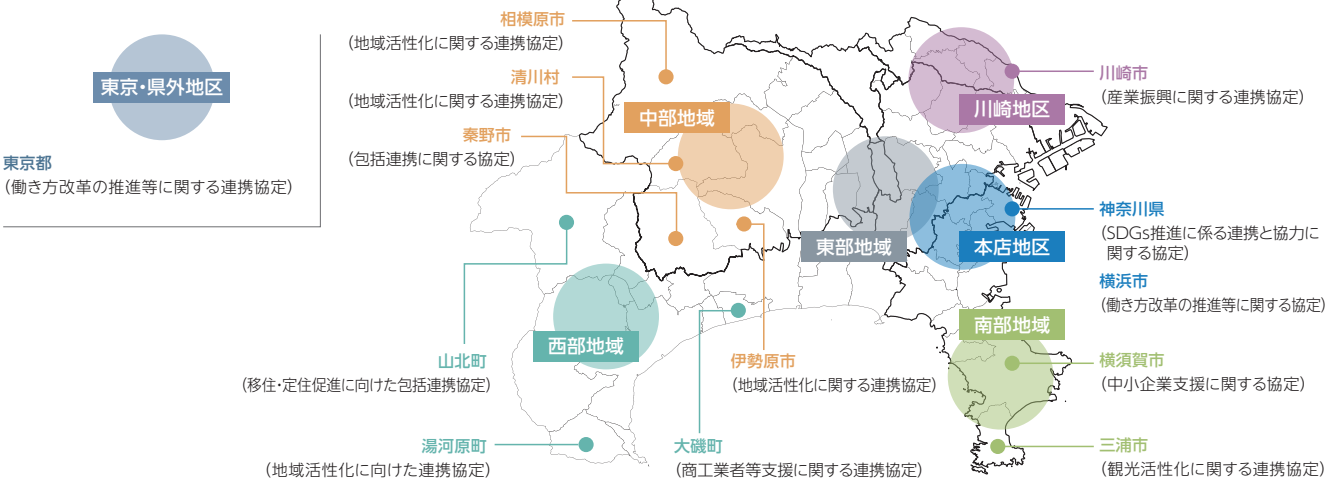
地域戦略推進活動によってもたらすことが期待される社会的な効果について、引き続き可視化の検討を進めています。



地域戦略推進体制

横浜銀行では、地域のビジョンおよびその実現に向けた計画の策定などを担う「地域戦略統括部」を本部に配置し、営業エリアを3地区（本店、川崎、東京・県外）、4地域（東部、西部、南部、中部）に編成する地域本部体制を敷き、地域戦略推進活動の実効性を高めています。

地方公共団体とのおもな連携（2016年度以降）



ステークホルダーの皆さまへ

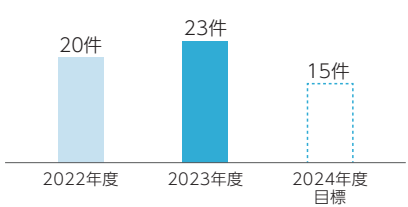
価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

本取組方針に基づき、地域戦略推進体制のもと、横浜銀行は地域社会の活性化と課題解決に取り組んでいます。その結果、当社の中期経営計画で掲げる「地域社会の課題解決への取組件数」の目標15件に対して、2022年度の実績が20件、2023年度の実績が23件となり、単年度目標を達成しました。

地域社会の課題解決への取組件数



持続可能な「まちをつくる」取り組み

〇「さがみはらバイオガスパワー田名発電所」の開所支援

横浜銀行は、「SDGsグリーンローン」による資金協力をおこない、「さがみはらバイオガスパワー田名発電所」の開所を支援しました。

同発電所では、食品廃棄物などを原料に、メタン発酵によって発生させたバイオガスを燃料として発電をします。同発電所は、隣接するグループ会社と連動することで、地域の食品廃棄物などを受け入れて、「飼料化」「肥料化」「エネルギー化」することができる国内初のカスケード利用型リサイクル施設です。



〇「地域脱炭素プラットフォーム」を通じた官民連携

横浜銀行は、地域の脱炭素推進に貢献するため、2022年5月に神奈川県内の地方公共団体向けに「地域脱炭素プラットフォーム」を設立しました。本プラットフォームでは、各地公体が共通で抱える課題を抽出し、課題ごとに分科会を設定して案件組成に向けた検討や議論を進めてきました。2023年5月には、具体的案件として「EVカーシェアプロジェクト」が発足しました。

EVカーシェアプロジェクト

横浜銀行は、伊勢原市・ENEOS株式会社・浜銀ファイナンスと連携協定を締結し、2023年11月より、官民連携によるEVカーシェア事業を展開しています。EV車両を、平日に伊勢原市および横浜銀行が利用し、休日に地域住民や観光客に有料で開放しています。また当該車両は、災害時は「動く蓄電池」として避難所等で活用していきます。（協力：伊勢原市、ENEOS株式会社、浜銀ファイナンス）



地域に「ひとの流れをつくる」取り組み

〇三浦市における地域資源を活用した観光活性化に向けた案件

横浜銀行は2021年3月に、ミウラトラスト株式会社、三浦市、地域経済活性化支援機構（REVIC）、京浜急行電鉄株式会社と「三浦市における地域資源を活用した観光活性化に関する連携協定」を締結し、三崎港を中心としたエリアの観光活性化を推進しています。

本連携協定に基づき、横浜銀行は同社に対して事業運営に関する支援や資金協力などをおこなうことで、「三崎宿 江戸の蔵宿」をはじめとする分散型ホテルの開業を支援しました。2023年9月には「三崎宿 葉山商店」をオープンし、以降5棟体制で稼働しています。

周辺のアクティビティとも連携して観光資源の活用を進め、三浦市を訪れる観光客の滞在時間の長期化や宿泊客数の増加をはかっています。



株主資本コスト抑制に向けた取り組み ～ホームマーケットの経済活性化～

官民連携コンソーシアム参画を通じた子育て支援

横浜銀行は、2023年11月に、横浜市内のベンチャー企業を主幹事とする官民連携コンソーシアム「こどものみらい共創プラットフォーム」に参画し、こども専用相乗りタクシー送迎サービスの実証実験に協力しました。

本プラットフォームは、子育て世帯の社会進出・社会復帰を支援するため、習い事に通うこどもの保護者が抱える送迎負担を軽減する目的で設立されました。実証実験では、当行の金融教育プログラム「はまぎん おかねの教室」を車内放映したり、当行支店前に停留所を設置したりすることにより、実装化に向けた支援をおこないました。



地域に「しごとをつくる」取り組み

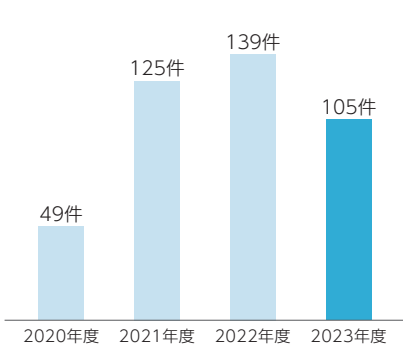
産学官金連携による事業化支援

横浜銀行は産学官金の連携強化を通じて、地域社会の課題解決に取り組んでいます。

包括連携協定を締結する国立大学法人横浜国立大学より、行員が「横浜国立大学産学官金連携コーディネータ」の委嘱を受け、課題解決に資する研究を有する大学と技術的な課題を有する法人のお客さまの橋渡し役を担っています。また、横浜銀行は産学官金連携を通じた地域経済の持続的な成長や活性化を加速するため、2022年7月に青山学院大学と包括連携協定を締結し、同年10月に行員が同大学から「青山学院大学産学官金連携コーディネータ」の委嘱を受けました。

さらに、2023年2月には国立大学法人東京工業大学と「東京工業大学・横浜銀行連携新技術マッチング会」を開催しました。これらの取り組みにより産学官金連携の案件を発掘しています。

産学官金連携コーディネータへの相談件数



法人のお客さまの商品・技術開発に関する課題解決に向けたソリューションを提供



寄付を通じたベンチャー企業支援

当社グループは、ベンチャー企業支援を目的とした寄付をおこなっています。当社グループの横浜銀行では、公益財団法人はまぎん産業文化振興財団とともに、ベンチャー企業や研究者の持つシーズの事業化を促進する「Frontiers」を運営しており、2022年度と同様に2023年度も5社に対して総額1,300万円を寄付しました。

年度	社数	助成金総額
2023年度	5社	1,300万円
2022年度	5社	1,300万円
2021年度	4社	1,200万円
2020年度	4社	1,200万円
累計	18社	5,000万円



株主資本コスト抑制に向けた取り組み ～ホームマーケットの経済活性化～

金融教育への取り組み

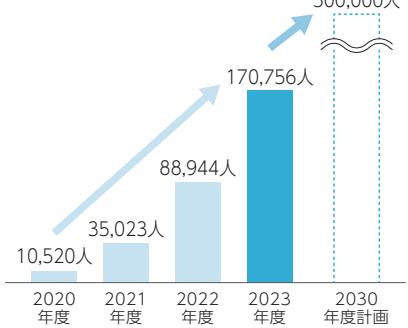
当社グループは、地域の持続的な成長とさらなる発展への貢献と次世代を担う青少年の健全な育成の観点から、金融教育を重要な責務と捉え、こどもから大人まで地域のすべての方を対象に、独自の金融教育プログラム「はまぎん おかねの教室」「東日本銀行 おかねの教室」や「かなぎん金融教室」を中心とした金融教育に取り組んでいます。

デジタル化に対応したウェブサイト

デジタル化が進む学校教育をはじめ、ご家庭など多くの方々にご活用いただくため、ウェブサイトによる教育機会や動画・教材の提供にも力を入れています。横浜銀行では、公益財団法人消費者教育支援センター主催「消費者教育教材資料表彰2023」において、最も優れた教材として「内閣府特命担当大臣賞」を受賞した「はまぎん おかねの教室ウェブサイト」をはじめ、東京書籍株式会社と協働開発したオンライン職場体験を提供しているほか、東日本銀行では、「東日本銀行 おかねの教室ウェブサイト」を配信しています。



金融教育受講者数



金融教育の担い手育成

横浜銀行では、教員や教育学部の大学生に対して、「金融教育の概要や必要性」と横浜銀行独自のメソッド「おかねの基礎教育」の授業実践をおこない、金融教育の担い手の育成に力を入れています。神奈川県教育委員会主催の教員セミナーでは、県立146校の家庭科教員が受講したほか、横浜市中区・西区の公立小学校の教員セミナー、横浜国立大学の教職大学院や教育学部等でも講義をおこないました。講義後、受講者である教員が、所属学校で金融教育を実践するなど、金融教育への取り組みが地域に広がっています。



東京証券取引所や自治体との連携

横浜銀行では、資産形成・資産運用のリテラシー向上を中立的立場から担う株式会社東京証券取引所とのコラボレーションを開始しました。2023年度は、東京証券取引所の社会人向け動画セミナー「セミナーマネ部!」、資産形成の解説ウェブメディア「東証マネ部!」等において、資産形成を学ぶ前に学んでほしい教育として、横浜銀行の「おかねの基礎教育」を計5回講演しました。2024年度には、両社のプログラムをセットにした講座を横浜国立大学などで展開していく予定です。また、社会人向けに新NISA制度やiDeCoの啓発活動などに取り組み、地域における金融リテラシー向上に努めています。

東日本銀行では、東京都の「小中学校向け起業家教育推進事業」に参画し、企業を身近に感じ、将来の職業の選択肢とする環境づくりに協力しています。神奈川銀行では、横浜市教育委員会主催の「子どもアドベンチャーカレッジ」に参画し、横浜市内の小学生を対象に、銀行の役割・お金の流れや大切さについて伝えています。

TOPIC

〔横浜国立大学と金融教育に関する連携協定締結〕

2024年3月、横浜銀行と国立大学法人横浜国立大学は金融教育に関する連携協定を締結しました。政府の「資産所得倍増プラン」を受け、2024年度より「金融経済教育推進機構」が設置されるなど官民一体となった金融経済教育が戦略的に実施されるなか、学校における金融教育の必要性が高まっています。同大学は、神奈川県内で教育学部や附属小・中・特別支援学校、教職大学院などを幅広く有する教育の研究機関・教員の養成機関です。2023年度より、同大学および各附属学校で金融教育の授業実践を幅広くおこなってきましたが、今後、横浜銀行と同大学は、本協定を通じて、「金融教育の附属学校等への授業実践の習慣化」「教育学部・教職大学院での金融教育の担い手の育成」「金融教育プログラムの普及促進や開発・改良」などに取り組んでいきます。

持続的な成長を支える 経営基盤

- 109 持続的な成長を支える経営基盤
 - 111 コーポレート・ガバナンス
 - 119 役員一覧
 - 121 リスク管理/コンプライアンス
 - 129 内部監査体制
 - 130 お客さま本位の業務運営
 - 133 グループ財務データ
 - 135 グループ非財務データ
 - 137 ESG情報
 - 138 会社情報

基本的な考え方

当社は、当社グループの持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上をはかることを目的として、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するための方針および枠組みを定める「コーポレートガバナンス基本方針」を定めています。当社は、コーポレート・ガバナンスの在り方について常に見直し、その充実に取り組んでいます。

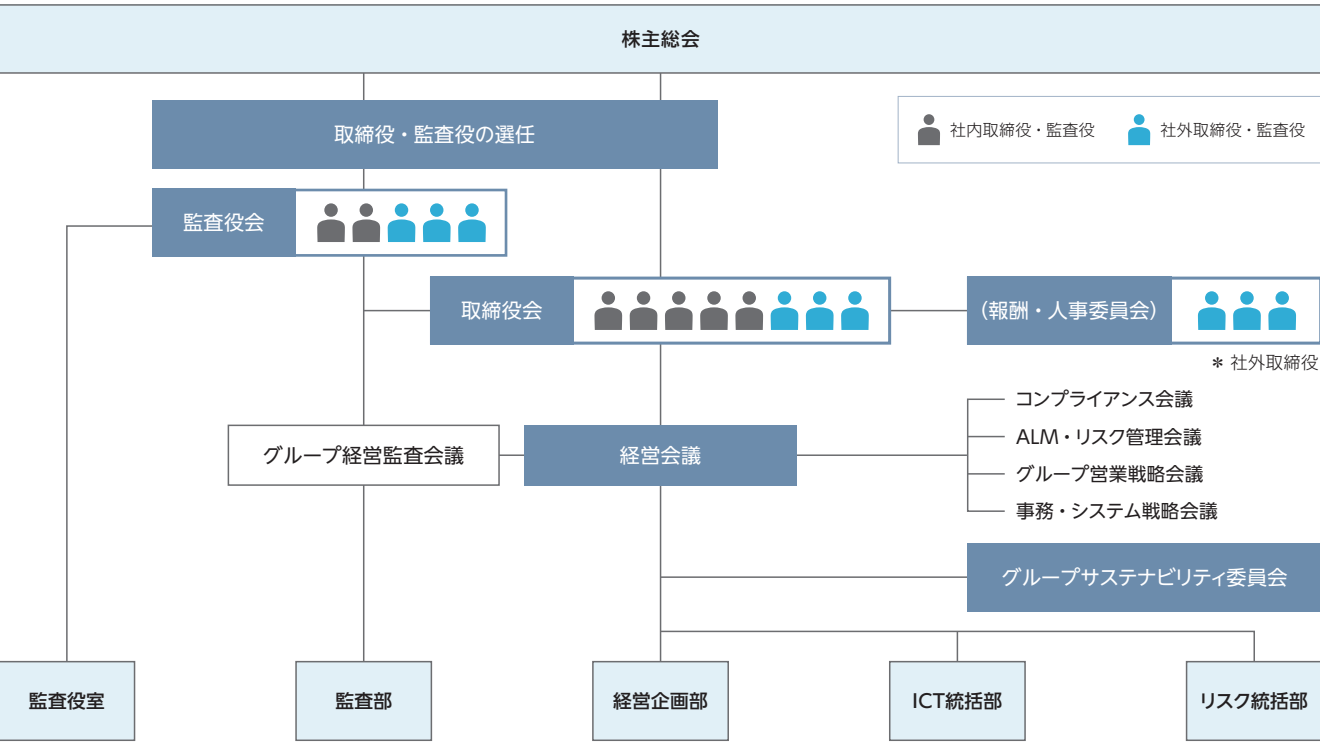
また、「経営理念」に基づき、株主をはじめお客さま、従業員、地域社会等のさまざまなステークホルダーの価値創造に資する経営をおこなうとともに、意思決定の公正性、透明性および迅速性を確保して、地域金融グループとして適切なコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス基本方針

当社ホームページをご参照ください。 <https://www.concordia-fg.jp/shared/pdf/company/base/governance/pdf-kihon.pdf>

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であり、取締役会および監査役・監査役会が経営の監督機能を担う体制としています。独立性のある社外監査役を含む監査役は、取締役会への出席や重要書類の確認などにより、取締役の業務執行状況についての適法性および妥当性の監査を実施しており、経営に対する監査機能を発揮しています。また、独立性のある社外取締役は、独立的な立場から経営を監督するとともに、意思決定の適正性を確保するための意見・提言をおこなっています。当社は、これらの体制により監査・監督機能が十分に発揮されていると考え、現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用しています。

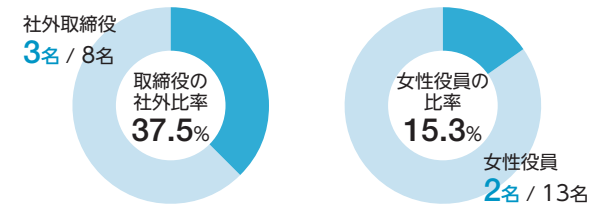


取締役会および監査役会の構成

取締役会の機能を最も効果的かつ効率的に発揮するとともに、取締役会の活性化をはかる観点から、定款において取締役の員数を10名以内と定めています。また、取締役会の独立性を確保し、その機能を公正かつ透明に発揮するため、当社グループから独立した

立場にある社外取締役を取締役総数の3分の1以上選任するとともに、当社グループの業務に精通した社内取締役と社外における豊富な経験と知見を有する社外取締役を組み合わせ、取締役会が知識・経験・能力をバランスよく備えた構成となるよう、専門知識や経験等のバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成しています。2024年6月21日現在、取締役8名(男性7名・女性1名)のうち、独立性のある社外取締役3名を配置しています。監査の実効性を確保する観点から、定款において監査役の員数を5名以内と定め、そのうち半数以上は社外監査役で構成しています。2024年6月21日現在、監査役5名(男性4名・女性1名)のうち、独立性のある社外監査役3名を配置しています。

独立性・多様性の確保



取締役・監査役および執行役員の専門性と経験(スキルマトリックス)

当社が必要とする専門性・経験は、地域金融機関である子会社のビジネスモデルに照らし必要不可欠な「地域営業」、企業経営にあたり普遍的に求められる「企業経営・組織運営」、「法務・リスクマネジメント」、「財務・会計」、経営環境変化へ対応していくため、より高度な専門性を要する「国際・市場運用」、「ICT・デジタル (DX)」であると考えており、取締役に加え当社取締役会を実態的に構成する監査役・執行役員を含めた取締役会全体としてのスキルの組み合わせおよび各スキルの内容は以下のとおりです。

氏名	地位	専門性・経験					
		企業経営・組織運営	地域営業	法務・リスクマネジメント	財務・会計	国際・市場運用	ICT・デジタル(DX)
片岡 達也	代表取締役社長	●	●		●	●	
小野寺 伸夫	代表取締役	●	●		●		●
大石 慶之	取締役	●	●	●	●		
荒井 智希	取締役		●		●	●	
小貫 利彦	取締役						●
秋吉 満	取締役 社外	●		●	●	●	●
山田 能伸	取締役 社外			●	●	●	●
依田 真美	取締役 社外	●		●	●	●	
前原 和弘	常勤監査役		●	●	●		
原 光宏	監査役		●	●			
橋本 圭一郎	監査役 社外	●		●	●	●	●
房村 精一	監査役 社外	●		●			
野口 真有美	監査役 社外			●	●		
助川 和浩	執行役員	●	●		●		
小柴 裕太郎	執行役員		●	●			
窪田 俊也	執行役員		●				
勝田 道文	執行役員	●	●	●			
赤堀 昌利	執行役員		●	●			
野辺 和美	執行役員			●	●		
企業経営・組織運営		企業等の経営・組織運営に関する知識・経験・能力を備える					
地域営業		地域経済を活性化するための資金供給やソリューション提供等の営業に関する知識・経験・能力を備える					
法務・リスクマネジメント		法律、コンプライアンス遵守、リスク管理、融資審査、業界・企業分析にかかる知識・経験・能力を備える					
財務・会計		財務戦略、会計・税務に関する専門知識を備える					
国際・市場運用		グローバルな視点、海外事業、市場運用に関する知識・経験・能力を備える					
ICT・デジタル(DX)		システムの企画・運用・管理、デジタル分野等に関する知識・経験・能力を備える					

取締役会

取締役会は、取締役会規程等により取締役会決議事項の範囲を定め、経営会議・経営陣等に対する委任の範囲を明確化することで、経営計画や、ガバナンスに関する事項、リスク・コンプライアンスに係る基本方針等の重要な意思決定をおこなうとともに、経営に対する実効性の高い監督機能を担います。また、グループ内の連携強化とガバナンス向上を目的として、当社と横浜銀行取締役会の一体運営をおこない、当社取締役および監査役が東日本銀行取締役会等へオブザーバー参加できる体制を整えています。

○ 取締役会で議論されたおもな審議事項（2023年度：14回開催）

（1）経営計画

- グループ経営方針
- グループ総合予算
- グループ資本計画

（2）サステナビリティに関する事項

- サステナビリティ長期KPIの見直し
- TCFDへの対応状況
- 投融資ポートフォリオ・ネットゼロに向けたエンゲージメント戦略

（3）コーポレート・ガバナンスに関する事項

- リスクアペタイト・ステートメント
- 取締役会の実効性評価
- 内部統制システムの評価

（4）リスク・コンプライアンスに関する事項

- リスク管理方針
- コンプライアンスプログラム
- 内部監査

○ 年間テーマの設定

当社の持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上を目的として、取締役会における「年間テーマ」を設定し、戦略的な議論の充実をはかっています。

2023年度の年間テーマ

- 政策保有株式縮減に関する開示内容の更改
- 「有価証券報告書」「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の開示方針
- グループ事業の中長期の方向性
- 資本有効活用戦略の更新
- 有価証券運用の取組状況と今後の方向性
- 国際戦略の方向性
- 株主構成の考え方と方向性

取締役会実効性評価

当社は、取締役会全体の実効性を分析・自己評価するとともに、その評価結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性向上に向けた取組課題や強化事項等を審議・共有することにより、継続的に取締役会の実効性向上をはかることとしています。

○ 評価方法

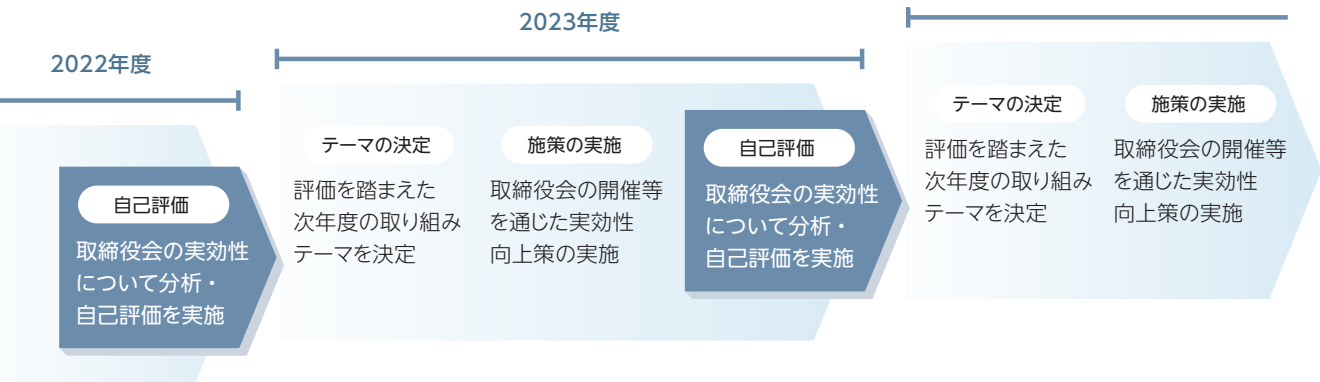
当社の実効性評価は、第三者の視点を活用する観点からアンケートとインタビューを実施し、その結果を集計・分析したうえで、自己評価を実施しています。具体的な評価方法は以下のとおりです。

- 取締役会の構成員である取締役・監査役を対象に、客観性・透明性を確保するため、第三者機関によるアンケートを実施
- アンケート回答結果等への具体的な意見を確認・収集する観点から、各取締役・監査役にインタビューを実施
- 上記1および2の結果を集計・分析したうえで、取締役会において、取締役会が果たすべき役割・責務等に照らし取締役会全体として実効的であるかを審議・共有し、自己評価を実施

おもなアンケート項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役・監査役に対する支援体制など
- 株主（投資家）との対話

取締役会の実効性向上の取り組み



監査役会

監査役は、監査役会で定めた監査方針および監査計画に基づき、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務および財産の状況調査、重要な決裁書類の閲覧のほか、内部監査部門やグループ各社との意思疎通、会計監査人などとの情報交換を通じ、取締役の業務執行についての適法性および妥当性の監査を実施しています。2023年度はおもに、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取組状況」、「グループ内部統制システムの整備・運用状況」、「神奈川銀行との経営統合によるシナジーの発揮状況およびリスク管理体制の構築状況」を重点監査項目として監査に取り組みました。

なお、監査役は、当社および子会社の役職員との面談や子会社の営業店往査を実施したうえで、監査役会所見として取りまとめ、取締役会および経営会議にその内容を報告しています。また、会計監査人と監査上の主要な検討事項（KAM）について協議するとともに、その監査の実施状況について報告を受けています。

監査役会で議論されたおもな議題（2023年度）

決議事項	監査役監査方針（重点監査項目を含む）、監査計画・監査方法、監査業務の分担、監査報告書案、監査役選任議案への同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬等に関する同意、監査部長の任免案への事前同意等
報告事項	監査役の月次活動報告、経営会議報告、リスク統括部定例報告、監査部定例報告、会計監査人からの報告等

経営会議

取締役会のもとに、代表取締役、取締役等によって構成する経営会議を設置しています。

経営会議は、取締役会で決定した基本方針や経営計画に基づき、業務執行上重要な事項や、当社グループで機動的な業務執行をおこなうための戦略等の協議または決定をおこなうほか、必要に応じて取締役会決議事項の予備的討議等をおこないます。

また、当社グループの業務執行に関する重要な事項については、右記の各会議を経営会議の中に組み込み、それぞれの所管事項を集中審議しています。

コンプライアンス会議	当社グループ全体のコンプライアンス、顧客保護等管理に関する基本方針等の協議・決議をおこなうとともに、子会社の状況についてモニタリングをおこないます。
ALM・リスク管理会議	当社グループのALM、統合リスク管理、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナルリスク管理、収益管理ならびに総合予算に関する基本方針・計画・重要施策等の協議・決議をおこなうとともに、子会社の状況についてモニタリングをおこないます。
グループ営業戦略会議	当社グループの営業戦略・提携戦略に関する基本方針・計画・重要施策等の協議・決議をおこなうとともに、中期経営計画等の進捗状況のモニタリングをおこないます。
事務・システム戦略会議	当社グループ全体の事務最適化やシステム・事務プロセスの統合に関する施策ならびにIT戦略の基本方針・計画・重要施策等の協議・決議をおこなうとともに、子会社における各施策の進捗状況のモニタリングをおこないます。
グループ経営監査会議	内部監査に関する重要事項の協議・決議・報告ならびに当社グループ全体についての監査役監査および内部監査の結果に関する事項の報告・協議をおこないます。

取締役および監査役の選任の考え方

○ 取締役

取締役候補者については、任意の報酬・人事委員会の審議を経たうえで、取締役会において、取締役会の構成に関する考え方などにに基づき審議し、選任します。社外取締役候補者については、以下に掲げる項目を充足する者を選任します。

A. 当社が定める独立性判断基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがない者

B. 企業経営、財政、金融、経済、会計、税務、法務等の分野における豊富な経験と幅広い知見を有する者

C. 自らの経験、知見に基づき、当社グループの持続的成長を促し中長期的な企業価値の向上をはかる観点から、取締役、経営陣に対して適時適切に意見、提言をおこない得る者

○ 監査役

監査役候補者については、監査役会の同意を得たうえで、取締役会において審議し、選任します。社外監査役候補者については、以下に掲げる項目を充足する者を選任します。

A. 当社が定める独立性判断基準を満たし、一般株主との間で利益相反が生じるおそれがない者

B. 企業経営、財政、金融、経済、会計、税務、法務等の分野における豊富な経験と幅広い知見を有する者

C. 監査体制の中立性、独立性を一層高める観点からその選任が義務付けられていることを踏まえ、自らの経験、知見に基づき、適時適切に監査意見の形成および表明をおこなうことにより、当社グループの健全で持続的な成長の確保および中長期的な企業価値向上に貢献することが期待できる者

社外役員の選任理由

氏名	選任理由
 社外取締役 秋吉 満	丸紅株式会社代表取締役副社長執行役員、みずほ丸紅リース株式会社代表取締役社長を歴任されるなど、企業経営者としての豊富な経験を有するとともに、丸紅株式会社では財務部門のほか、IT部門や法務部門等に携わるなど、幅広い知見を有しており、引き続き当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上をはかる観点から、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
 社外取締役 山田 能伸	アナリストとしての豊富な経験と、金融分野の分析やDXに関する高度な専門知識を有しており、引き続き当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上をはかる観点から、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
 社外取締役 依田 真美	長年、スタンダード・アンド・プアーズ・インターナショナルLLCで事業会社等に関する格付・調査業務に携わられ、現在は経営学の専門家として相模女子大学や同大学院で教鞭を執られるなど、高度な専門知識と幅広い知見を有しており、引き続き当社グループの持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上をはかる観点から、取締役および経営陣に対して適時適切に意見・提言をいただくことを期待し、社外取締役に選任しています。
 社外監査役 橋本 圭一郎	株式会社東京三菱銀行の国際業務部長等を務められたほか、三菱自動車工業株式会社の代表取締役執行副社長兼最高財務責任者や首都高速道路株式会社の代表取締役会長兼社長を歴任されるなど、銀行の幹部職や企業経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、中立・独立の立場から適時適切に監査意見の形成および表明をおこない得る人物と判断し、社外監査役に選任しています。
 社外監査役 房村 精一	法曹界において重職を歴任されるなど、法律の専門家としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、中立・独立の立場から適時適切に監査意見の形成および表明をおこない得る人物と判断し、社外監査役に選任しています。
 社外監査役 野口 真有美	長年、公認会計士事務所の所長を務められているほか、監査法人における監査実務の経験を有するなど、財務・会計の専門家としての豊富な経験と幅広い知見を有しており、中立・独立の立場から適時適切に監査意見の形成および表明をおこない得る人物と判断し、社外監査役に選任しています。

* 取締役および監査役として選任した理由の詳細、および独立性基準の概要については、当社ホームページに掲載している第5期定時株主総会招集ご通知、第7期定時株主総会招集ご通知および第8期定時株主総会招集ご通知の「株主総会参考書類」に記載していますのでご参照ください。
(<https://www.concordia-fg.jp/shareholder/stock/meeting/index.html>)

サクセッションプラン

当社グループでは、持続的な成長の促進と中長期的な企業価値の向上をはかるため、当社ならびに主要子会社である横浜銀行および東日本銀行の経営トップの後継者計画(サクセッションプラン)を策定しています。

サクセッションプランは取締役プール、執行役員プール、役員候補プールの3つのグループに分け、各プールの中から社長・頭取候補を選抜しています。候補者の能力・資質・経験等に応じた育成プログラムを実践することにより、将来の経営トップを担う人財を計画的に育成しています。具体的には、計画的な担当業務のローテーションや研修・セミナーなどを通じて知識・能力等の幅を広げるとともに、外部アセスメントや社外取締役・トップとの面談を通じて本人に気づきを与える取り組みをおこなっています。

当該計画の策定・運用状況については、社外取締役のみで構成される報酬・人事委員会に定期的に報告される仕組みとなっています。

また、社外取締役は報告を受けるだけでなく、各種会議や面談・ディスカッションの機会などを通じ、候補者を多面的に把握するとともに、豊富な知見・経験に基づき候補者への助言・提言をおこなうなどサクセッションプランの実効性向上に努めています。

取締役および監査役へのサポート

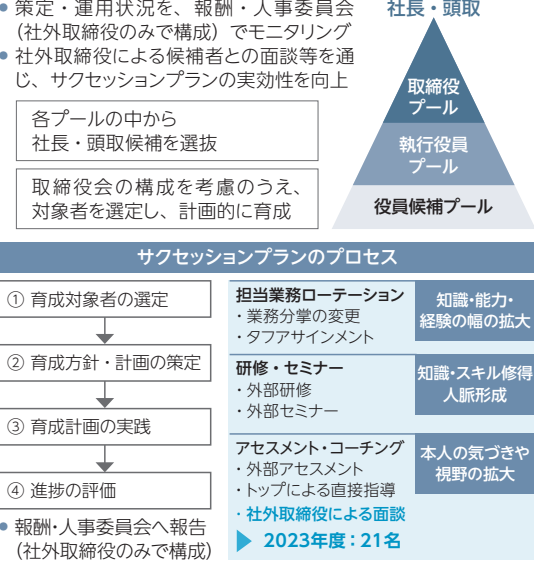
取締役会の審議の充実化に向けて、社外取締役および社外監査役に対して取締役会の審議事項の事前説明をおこなうとともに、グループ各社の営業店等の視察の機会を提供しています。社外取締役および社外監査役の就任時には、当社グループの経営理念、経営方針、経営計画および事業構造等に関する知識・情報を取得する機会を提供します。さらに社外取締役に対しては代表取締役、監査役、内部監査部門ならびに会計監査人との間における連携を確保するとともに、社外取締役とグループ各社の取締役等との交流をはかっています。

取締役が会社の情報を適時適切に入手することができるよう、経営企画部に担当する職員を配置し、取締役による情報入手をサポートしています。監査役については監査が実効的におこなわれるよう、監査役室に専属の職員を配置し、監査役の監査をサポートしています。

取締役および監査役がその役割と責務を果たせるよう、知識・情報を取得するとともに外部の専門家の助言を得る機会や、取締役にによるピア評価(相互評価)によって気づきの機会を提供しています。

2023年度実績	内容
社外取締役および社外監査役に対する取締役会の事前説明会	審議事項を事前に説明
社外取締役によるグループ会社の営業店等視察	横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行の営業店等を視察、支店長等との面談
社外取締役と監査法人との意見交換会	会計監査人との意見交換
社外取締役および社外監査役と監査部との意見交換会	監査部からの説明・報告
社外取締役と監査役との意見交換会	監査役との意見交換
社外取締役と社内取締役との意見交換会	社内取締役との意見交換
勉強会	外部専門家による勉強会
ピア評価(相互評価)	取締役同士の評価

サクセッションプラン



社外取締役と投資家・アナリストとのディスカッション

2024年2月に実施したIR Dayでは、社外取締役にマーケットの声に直接接し、ご理解いただくため、投資家・アナリストとのディスカッションの機会を設けました。

外部専門家による勉強会

取締役会の審議の充実とガバナンスの向上に向けて、デジタル/IT、サステナビリティ、オープンイノベーションに関するテーマを中心に外部専門家による勉強会を開催しました。また、戦略的投資を活用したビジネス領域の拡大に向けて、同業他社の新規事業の動向についての勉強会を開催しました。

横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行の営業店等訪問

子銀行の業務や営業現場のご理解を深めていただくため、横浜銀行・東日本銀行・神奈川銀行の営業店等の視察をおこないました。営業店等では業務の様子の視察や、地域本部長・支店長等との面談・ディスカッションを実施しました。

横浜銀行 浜銀ファイナンス、浜銀総合研究所
東日本銀行 府中支店
神奈川銀行 本店、洪福寺支店、六角橋支店

役員報酬制度

1. 取締役

当社は、取締役会決議により取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めており、その内容の概要は以下のとおりです。なお、本方針の決定にあたっては、社外取締役のみで構成する報酬・人事委員会の審議を経ています。

(1) 基本方針

- 取締役の報酬等は、当社グループの持続的な成長の促進および中長期的な企業価値の向上をはかるうえで、過度なリスクテイクを抑制しつつ、適切なインセンティブとして機能する報酬体系とします。
- 報酬構成、報酬構成割合、報酬水準については、外部調査機関による役員報酬データや客観的な調査データ等をもとに、当社の業績・業態と類似する企業群等をベンチマークとして、定期的に比較・検証をおこない決定します。

(2) 報酬構成および内容

【取締役（非業務執行取締役・社外取締役を除く）】

報酬種類		業績連動の有無	支給時期	支給基準		業績連動指標	業績連動幅
基本報酬(66%)		業績非連動	月次	役割や責任に応じて支給		－	－
短期業績連動報酬(17%)	短期業績連動		年次	役位別の標準額に、単年度の会社業績および役員個人の業務上の成果に基づく評価に応じて支給*1	会社業績	実質業務純益(当社グループの銀行合算) 親会社株主に帰属する当期純利益	0%～150%
					個人業績	期初に設定する個人目標に対する達成度等	70%～130%
	信託I(9%)	業績非連動	退任時	役位別の標準額に相当する当社株式等を毎月積み立て、各役員の退任時まで繰り延べて支給*2	－		－
	株式報酬(17%) *3 *4	信託II(8%)	中期経営計画終了後	役位別の標準額に相当する当社株式等を毎月積み立て、中期経営計画終了後まで繰り延べ、中期経営計画の業績目標の達成度に応じて支給*2	財務指標*5	ROE(連結、株主資本ベース(期首・期末平均残高)) OHR(連結) 普通株式等Tier1比率(連結、パーゼルⅢ最終化・完全実施ベース(その他有価証券評価差額金を除く))	75%～200% *6
					非財務指標*7	ESG評価機関の評価 中期経営計画の非財務項目への取組状況や定性事項	▲15%～30%

- *1 最終的な会社業績および個人業績に基づく評価は、報酬・人事委員会の審議を経たうえで決定します。
- *2 「株式報酬」は、信託を活用し当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付および給付します。
- *3 役員の職務に関し、当社と役員との間の委任契約等に反する重大な違反があった場合、急激な業績悪化や企業価値を毀損するような重大事故、不祥事等が発生した場合については、当該対象者に対して、付与されていた株式交付ポイントの没収(マルス)もしくは当社株式等の交付等の返還(クローバック)または賠償を請求することができます。
- *4 当社は、「株式取得・保有ガイドライン」を定め、当社および子会社の取締役等に株主目録での経営を意識させるため、当社普通株式等の一定数の株式取得・保有を促しています。株式取得・保有ガイドライン <https://www.concordia-fg.jp/company/base/governance/guideline/index.html>
- *5 財務指標は中期経営計画（2022～2024年度）における目標指標である以下の3項目です。
ROE(連結、株主資本ベース(期首・期末平均残高))、OHR(連結)、普通株式等Tier1比率(連結、パーゼルⅢ最終化・完全実施ベース(その他有価証券評価差額金を除く))
- *6 信託IIの最終的な業績連動係数は、財務指標に基づく業績連動係数に非財務指標による加減算幅（▲15%～30%の範囲）を加えたものとし報酬・人事委員会の審議を経たうえで決定します。ただし、決定される最終的な業績連動係数は、上限200%、下限75%を超えることはできないものとしています。
- *7 非財務指標は、以下のESG評価機関（FTSE・MSCI）の評価および中期経営計画の非財務項目への取組状況や定性事項としています。

(ESG評価機関の評価)

評価指標	FTSE Overall ESG Score、MSCI ESG Ratings
------	---

(中期経営計画の非財務項目)

基本テーマ	横浜銀行項目	東日本銀行項目
Growth	法人パートナー先数、個人パートナー先数、法人決済メイン先数、個人メイン先数、海外ソリューションの提案件数	コア先数、メイン先数、事業性評価先数、ビジネスマッチング成約件数、創業5年以内新規融資取引先数、事業承継ソリューション提供件数、経営改善計画策定数、法人管理先のIBセット率
Change	スキルレベル上級者割合、主要コンサルティング資格取得者数、本部専門人材数(IT/デジタル部門)、本部専門人材数(市場/国際部門)、1人あたりの人材育成投資時間、リスクリリング公募募集口数、女性管理役職者比率、キャリア採用の管理役職者比率、従業員意識調査結果、次期スマホアプリ利用者数、デジタル支援実施件数、IT・デジタル経費における戦略経費割合、非対面チャネルによる取引割合、営業店および本部事務人員数	中小企業診断士合格者数(一次試験)、中小企業診断士合格者数(二次試験)、FP2級(中小企業)合格者数、ITパスポート合格者数、1人あたり研修時間、女性管理役職者比率、健康経営、拠点数、業務サポートオフィス導入拠点数、本部(管理等)実働人員数
Sustainability	サステナ関連ソリューション提供件数、自社のGHG排出量削減率(FG合算)、地域社会の課題解決への取組件数、金融教育受講者数、リスクコントロールの高度化に向けた施策件数、コンプライアンス意識調査	SDGs事業性評価先へのソリューション提供件数、自社のGHG排出量削減率、事業性評価資格取得者数、開示債権比率、内部格付制度、コンプライアンス意識調査、内部監査総合評価結果、重大な事務ミス発生件数

【非業務執行取締役・社外取締役】

A. 報酬構成

- 業務執行の監督をおこなう役割を踏まえ、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬（固定）」のみとしています。

B. 報酬の内容

- 「基本報酬」は、役割や責任に応じて月次で金銭を支給します。

2. 監査役

監査役の報酬等の内容は、監査役協議により決定しており、その内容は以下のとおりです。

A. 報酬構成

- 監査役の中立性および独立性を確保する観点から、業績連動性のある報酬制度とはせず、「基本報酬（固定）」のみとしています。

B. 報酬の内容

- 「基本報酬」は、役割や責任に応じて月次で金銭を支給します。

▶(資料編)P.144 報酬等に関する開示事項

報酬・人事委員会

取締役・執行役員の報酬・人事の客観性・透明性を確保することを目的に、任意の仕組みとして、社外取締役のみで構成する報酬・人事委員会を設置しています。なお、報酬・人事委員会は指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担っています。当社ならびに子会社の役員報酬ならびに人事に関わる以下の事項の決定にあたっては、当委員会の審議を経なければなりません。

(1) 当社ならびに子会社の役員の報酬

- 当社の役位別報酬テーブル
- 当社の業績に連動する報酬の額
- 役員報酬に関する制度の設置・改廃 等

(2) 当社および子会社の役員人事

- 当社の取締役候補者の選任および取締役の解任、役付取締役、代表取締役および社長執行役員の選定および解職
- 子会社の頭取の選定および解職 等

報酬・人事委員会の構成員

氏名	役職位	2023年度の出席回数／開催回数(書面開催を除く)
議長 秋吉 満	社外取締役	10回／10回
委員 山田 能伸	社外取締役	10回／10回
委員 依田 真美	社外取締役	10回／10回

2023年度のおもな審議事項

【人事に関する事項】

- 当社グループの役員人事について
- サクセッションプランの運用および運用状況について

【報酬に関する事項】

- 外部調査機関による役員報酬データに基づく役員報酬テーブルの検証について
- 当社および子銀行の役員報酬テーブルの変更について
- 役員の報酬等の決定に関する方針の見直し*

- * 短期業績連動報酬に関する評価方法の見直し
- ・当社子会社の株式会社横浜銀行と株式会社神奈川銀行との経営統合を踏まえ、会社業績を評価する指標のうち、本業の収益力を示す指標である「実質業務純益」について、「株式会社横浜銀行と株式会社東日本銀行の合算」から「当社グループの銀行合算」に見直しました。
 - ・長期的にめざす姿の実現に向けて、各役員が自分たちの決めた目標を達成することに主眼を置くため、会社業績の評価から「競合他社との業績比較等」を削除しています。

役員一覧

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

取締役



片岡 達也
代表取締役社長
(兼 横浜銀行代表取締役頭取)

- 1990 株式会社横浜銀行入行
- 2018 当社執行役員経営企画部長
- 2019 株式会社横浜銀行執行役員総合企画部長
株式会社東日本銀行取締役
- 2022 株式会社横浜銀行代表取締役頭取（現任）
当社代表取締役社長（現任）



小野寺 伸夫
代表取締役
(兼 横浜銀行代表取締役常務執行役員)

- 1995 株式会社横浜銀行入行
- 2021 同執行役員営業戦略部長
- 2022 当社執行役員
株式会社横浜銀行取締役執行役員
当社取締役
- 2023 株式会社横浜銀行代表取締役常務執行役員（現任）
- 2024 当社代表取締役（現任）



大石 慶之
取締役
(兼 東日本銀行取締役会長)

- 1985 株式会社横浜銀行入行
- 2013 同執行役員融資部長
- 2014 同執行役員人財部長
- 2016 同取締役執行役員
- 2017 同取締役常務執行役員
- 2018 同代表取締役常務執行役員
- 2019 当社常務執行役員
株式会社東日本銀行代表取締役頭取
- 2020 当社取締役
- 2022 同代表取締役
- 2024 同取締役（現任）
株式会社東日本銀行
取締役会長（現任）



荒井 智希
取締役
(兼 横浜銀行取締役常務執行役員)

- 1994 株式会社横浜銀行入行
- 2019 同執行役員市場営業部長
- 2021 株式会社東日本銀行執行役員
- 2022 当社執行役員
株式会社横浜銀行常務執行役員
- 2023 同取締役常務執行役員（現任）
当社取締役（現任）



小貫 利彦
取締役
(兼 横浜銀行常務執行役員)

- 1991 株式会社横浜銀行入行
- 2020 当社執行役員ICT統括部長
株式会社横浜銀行執行役員ICT推進部長
株式会社東日本銀行執行役員
- 2023 株式会社横浜銀行常務執行役員ICT推進部長
当社取締役ICT統括部長
- 2024 当社取締役（現任）
株式会社横浜銀行常務執行役員（現任）



秋吉 満
取締役（社外）

- 2015 丸紅株式会社代表取締役副社長執行役員
生活産業グループCEO
- 2019 エムジーリース株式会社(現みずほ丸紅リース株式会社)
代表取締役社長
当社社外取締役(現任)
国際石油開発帝石株式会社（現株式会社INPEX）社外監査役(現任)
- 2022 みずほ丸紅リース株式会社顧問（非常勤）



山田 能伸
取締役（社外）

- 1995 メリルリンチ証券会社マネジングディレクター
- 2008 オリバントアドバイザーズ代表パートナー
- 2009 ドイツ証券株式会社マネジングディレクター
- 2019 PwCアドバイザーー合同会社シニアアドバイザー
- 2020 当社社外取締役（現任）



依田 真美
取締役（社外）
(兼 横浜銀行取締役（非業務執行）)

- 2005 スタンダード・アンド・プアーズ・インターナショナル
LLCマネジング・ディレクター
- 2017 相模女子大学学芸学部英語文化コミュニケーション学科准教授
- 2020 相模女子大学大学院社会起業研究科准教授
当社社外取締役（現任）
- 2022 相模女子大学学芸学部英語文化コミュニケーション学科教授（現任）
相模女子大学大学院社会起業研究科教授（現任）
株式会社横浜銀行取締役（非業務執行）（現任）

監査役



前原 和弘
常勤監査役

- 1988 株式会社横浜銀行入行
- 2016 同執行役員リスク統括部長
- 2017 同執行役員営業本部副本部長
- 2018 当社執行役員リスク統括部長
- 2019 同常勤監査役（現任）



原 光宏
監査役
(兼 横浜銀行常勤監査役)

- 1985 株式会社横浜銀行入行
- 2013 同執行役員営業企画部長
- 2015 同執行役員相模原駅前支店長兼
県北ブロック営業本部長
- 2017 同執行役員融資部担当
- 2018 同常勤監査役（現任）
株式会社さいか屋監査役
- 2021 当社監査役（現任）



橋本 圭一郎
監査役（社外）

- 2001 株式会社東京三菱銀行国際業務部長
- 2003 三菱自動車工業株式会社代表取締役
執行副社長兼最高財務責任者
- 2010 首都高速道路株式会社代表取締役会長兼社長
- 2015 株式会社東日本銀行監査役
- 2016 当社社外監査役（現任）
- 2020 株式会社ファンケル社外取締役（現任）
- 2021 一般社団法人Tアートライフビレッジ代表理事
前田道路株式会社非業務執行取締役(現任)
インフロニア・ホールディングス株式会社
社外取締役（現任）



房村 精一
監査役（社外）

- 2009 仙台高等裁判所長官
- 2011 名古屋高等裁判所長官
- 2012 弁護士登録
日本製紙株式会社社外監査役
- 2013 公安審査委員会委員長
- 2016 株式会社横浜銀行社外監査役
- 2020 当社社外監査役（現任）
日本化薬株式会社社外取締役（現任）



野口 真有美
監査役（社外）

- 1998 朝日監査法人
（現有限責任あずさ監査法人）入社
- 2011 野口公認会計士事務所 所長（現任）
- 2008 日本フェンオール株式会社社外取締役（現任）
- 2018 当社社外監査役（現任）
- 2021 当社社外監査役（現任）
- 2022 株式会社脱炭素化支援機構監査役(非常勤)（現任）
- 2024 株式会社JSP社外監査役（非常勤）（現任）

執行役員

助川 和浩
(兼 東日本銀行代表取締役頭取)

小柴 裕太郎
(兼 横浜銀行取締役常務執行役員)

窪田 俊也
(兼 東日本銀行取締役常務執行役員)

勝田 道文
(兼 横浜銀行取締役常務執行役員)

赤堀 昌利
(兼 横浜銀行執行役員)

野辺 和美
(兼 横浜銀行執行役員)

市場金利の上昇など、銀行を取り巻く環境は急速に変化しており、リスクガバナンスをさらに高度化していく必要があります。私たちは将来の変化を予測したうえで、常に先手を打って対応し、リスク計測の高度化と適切なリスクコントロールを通じて、企業価値の向上につなげてまいります。また、コンプライアンスを基盤とした組織風土を醸成するとともに、変化し巧妙化する金融犯罪等に対応する体制強化を推進いたします。

執行役員
(リスク統括部担当) 赤堀 昌利



リスク管理の基本的な考え方

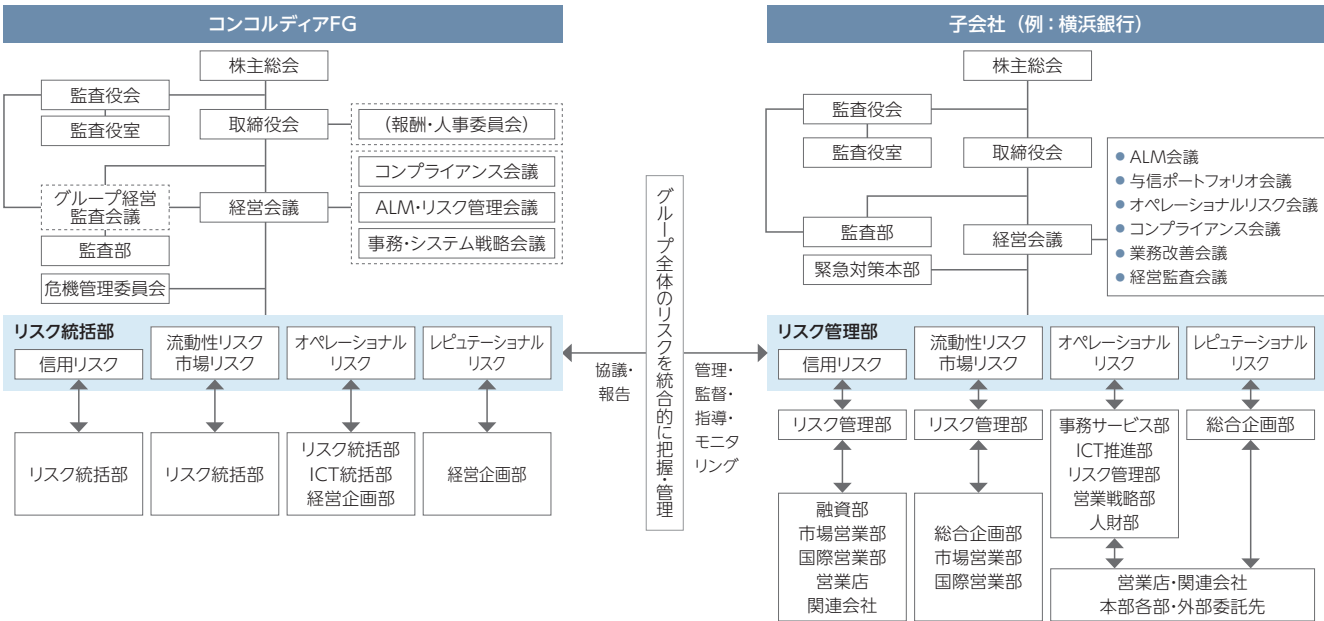
当社グループは、リスクカルチャーを醸成・浸透させていくために、リスクオーナーシップの観点を踏まえ、以下の基本方針に基づきリスク管理をおこなっています。

- 当社グループは、景気変動などの悪影響を最小限にとどめ、地域から信頼される金融グループとして安定・継続して金融サービスを提供していくため、適切なリスク管理をおこないます。
- グループ全体のリスクを可能な限り統合的に識別、評価、モニタリング、コントロールすることにより経営の健全性を確保し、経営資源の適切な配分を通じてリスクに見合った安定収益の確保をはかります。
- 客観性を確保し、リスク間の相互作用を考慮するため、各種リスクを計量化し、統合的な管理に努めます。

リスク管理態勢

当社グループは、子会社がリスクの統括部署およびリスク種類ごとにリスク管理部署を設置し、リスクを識別・評価・管理するとともに、持株会社のリスク統括部がグループ全体のリスクを統合的に管理し、監査部長とは異なるリスク担当役員がリスクの状況について代表取締役社長、取締役会へ定期的に報告をしています。具体的には、各子会社は、リスクプロファイルに応じた適切なリスク管理をおこなったうえで、リスクの状況について持株会社に報告し、持株会社は、その報告を受けて子会社に対し必要な指導をおこなっています。

取締役会では、当社グループのリスク管理が健全かつ効果的に実施されているかを確認するとともに、当社グループの戦略目標や外部環境の変化等を踏まえて、リスク管理の方針・手続きを定期的かつ継続的に見直しています。また取締役会やALM・リスク管理会議(経営会議)では、各種リスクおよびグループ全体のリスクについてモニタリング・協議・決定し、これを監督しています。

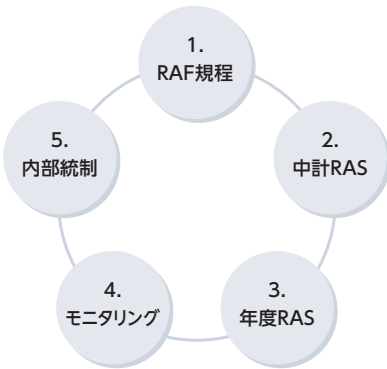


リスクアパタイト・フレームワーク

● リスクアパタイト・フレームワーク(RAF)の活用

当社グループは、リスクガバナンスの枠組みとして、収益・リスク・資本のバランスを考慮しつつ、経営として進んで受け入れるリスクの種類と量を明確化し、モニタリングする手法である「リスクアパタイト・フレームワーク」(RAF)を導入しています。中期経営計画および年度の予算策定にあたっては、経営として進んで受け入れる、または回避すべきリスクの種類と量を定めた「リスクアパタイト・ステートメント」(RAS)を取締役会が決定しています。あわせて、RAFをROE向上や資本有効活用に資する枠組みとして活用していくために、部門別リスクリターンを踏まえた資本配賦に基づくアセットアロケーションの強化について取締役会で協議しています。RAFの活用を通じて、予算に織り込んだリスクアセットとリターンの関係を常にモニタリングし、リスクとリターンの最適化をはかります。

なお、RAFにおけるリスクカルチャーを醸成・浸透させていくために、取締役を含めた役員等に対して、リスク管理の勉強会を適宜実施しています(2023年度は2024年1月に本部各部のグループ長向けに実施しました)。



リスクアパタイト・フレームワーク (RAF) の管理態勢の概要

A 資本配賦およびリスクキャパシティに応じた上限管理

各種リスクの潜在的な最大損失(リスク量)をVaR(バリュー・アット・リスク)などにより計測し、当該リスク量を自己資本のうちリスクテイクに充てられる金額の範囲内に抑えるため、リスク種類別に資本を配賦します。また、リスクアセットについては、計測したリスクキャパシティの範囲内でリスクアパタイトを決定しています。

B ストレス・テスト

グループ共通のストレスシナリオを用いて、リスク種類毎の損失を見積もり、資本や収益、リスクアセット、リスク量等への影響を計測し、予算計画上の資本の十分性および経営としてストレス時に容認できる利益水準の確保を確認することにより、リスクテイクの適切性を検証しています。なお、ストレス・テストは自己資本比率(パーゼルⅢ)等に基づき実施しています。

C トップリスク管理

トップリスクを管理するため、リスクが将来顕在化する可能性を事前に捉えるための警戒指標としてKRI(Key Risk Indicator)を設定し、継続的にモニタリングをおこない予兆の把握に努め、リスクが顕在化した場合の機動的な対応に備えています。

上記記載項目は取締役会にて、モニタリング・協議・決定し、監督しています。

トップリスク

当社グループは、経営において重要で、管理していくべきリスク事象を、「トップリスク」として定めています。「トップリスク」については、継続的にモニタリングをおこない予兆の把握に努め、リスクが顕在化した場合の機動的な対応に備えています。

おもなトップリスク

- 国内外における外部環境要因による企業の業況悪化
 - 金融政策の変更
 - 東アジアにおける経済悪化や地政学リスクの顕在化
 - デジタル化の進展と他業態との競争激化
 - サイバー攻撃による大規模な損害
 - システム障害による大規模な損害
 - 大規模な自然災害の発生
 - 気候変動・環境問題への不十分な対応
 - マネロン等対策不備による制裁
 - 人員の獲得・維持の難化
- * 当社が認識しているリスクの一部であり、上記以外のリスクによっても経営上、特に重大な悪影響が生じる可能性があります。

危機管理

当社グループは、地震をはじめとする大規模災害やシステム障害、感染症のまん延などが発生した際に、お客さまや従業員の安全、金融業務の円滑な遂行、お客さまの財産の保全を基本原則として、危機管理態勢を整備しています。危機事案発生時には、当社の代表取締役社長を委員長とする危機管理委員会が、必要に応じて子会社に緊急時対策本部の設置を指示し、対応状況について一元的に管理する態勢としています。

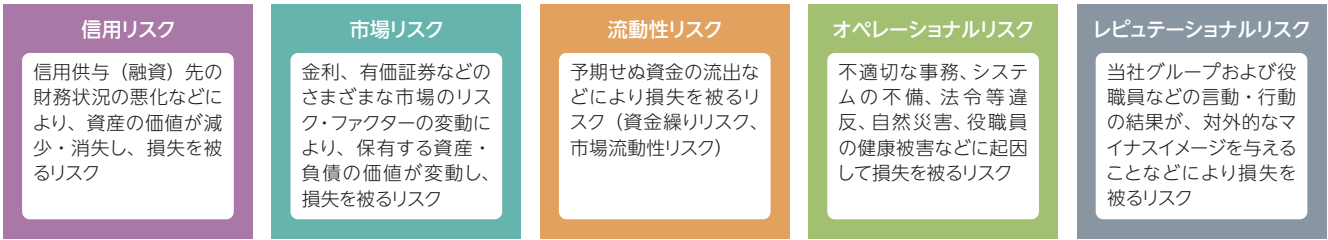
また、お客さまに重大な影響を及ぼすシステム障害を未然に防ぐとともに、障害が発生した際の対応態勢も整備しています。

当社グループは、お客さま・関係者の健康・安全を最優先に取り組むとともに、社会機能の維持に不可欠な金融インフラとして、金融機能の維持・継続に努めていきます。

統合的なリスク管理

● 基本的な考え

当社グループは、グループ全体のリスクを「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」、「レピュテーションリスク」に分類・管理しています。そのうえで、商品やサービスの開発・提供・改定や業務の外部委託に係るリスクなども含め、可能な限りリスクを統合的に識別、評価、モニタリング、コントロールすることにより経営の健全性を確保しています。また、経営資源の適切な配分を通じてリスクに見合った安定収益の確保をはかる態勢としています。



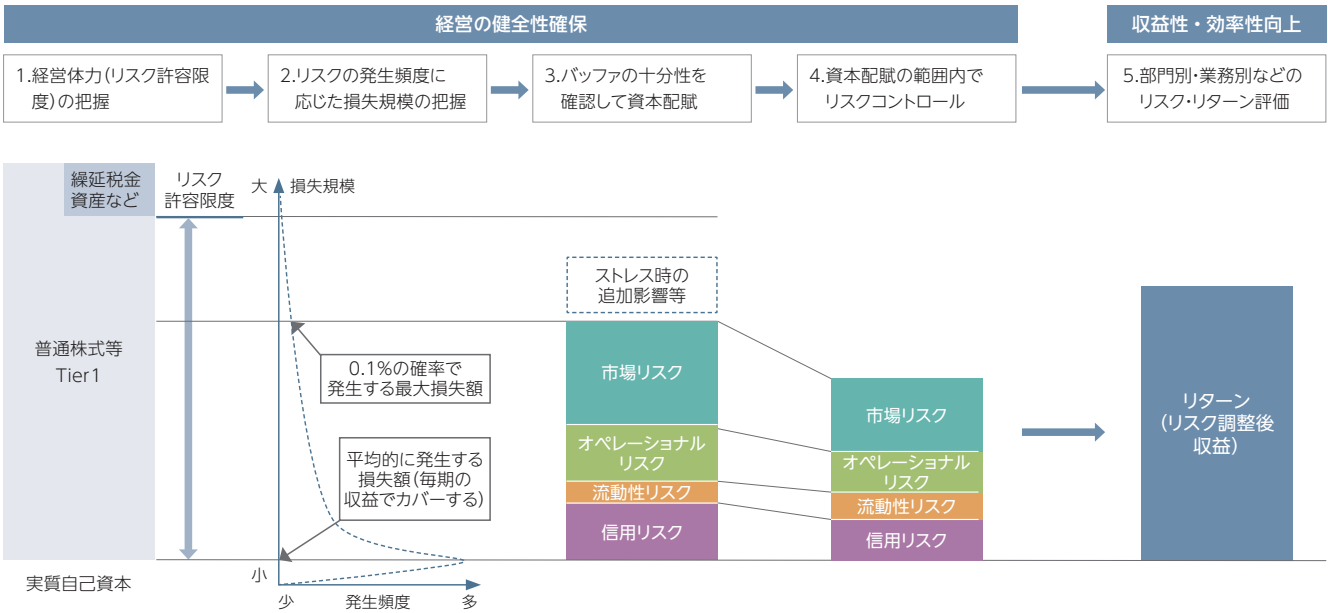
● 統合的なリスク管理の枠組み

資本配賦による健全性の確保

当社グループは、各種リスクの潜在的な最大損失（リスク量）をVaR（バリュー・アット・リスク）などにより計測し、当該リスク量を実質自己資本（普通株式等Tier1から繰延税金資産相当額などを控除したリスク許容限度）の範囲内に抑えるため、リスク種類別に資本配賦をおこなっています。なお、資本配賦にあたっては、ストレス時において実質自己資本を超えることがないよう、バッファ（未配賦資本）の十分性を確認しています。

ストレス・テストによる健全性の確保

当社グループは、バッファ（未配賦資本）の十分性評価や、リスクテイクの適切性を確認するため、ストレスシナリオを設定し、当該ストレス事象が発生した際の損失やリスク量をリスクカテゴリー横断で見積もるストレス・テストをおこなっています。ストレスシナリオは、過去の急激な景気後退や将来の環境変化の予測を考慮のうえグループ共通で設定し、ストレス・テストは、自己資本比率規制（バーゼルⅢ）等に基づき実施しています。



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

外部監査体制

当社は、これまでも国際標準ガイドラインであるNIST（米国立標準技術研究所）が定めるCyberSecurity Frameworkに基づいた外部監査、セキュリティ専門会社のエシカル（倫理的な）ハッカーが実際に内部のシステムに侵入し脆弱性を評価するTLPT（Thread-Led Penetration Test）を実施して課題を抽出し、サイバーセキュリティ対策を強化してきました。2021年度からは毎年のTLPTの実施に加え、グローバル金融機関のセキュリティ水準をめざすために米国の金融機関で広く使われるFFIEC（米国連邦金融機関検査協議会）の「Cyber security Assessment Tool」を活用して外部監査を実施し、判明した課題に対し継続して取り組みの強化を進めています。

経営層の関与

経営主導でサイバーセキュリティ対策を実施することを明確にするため、2022年4月には「サイバーセキュリティ経営宣言」を策定しています。体制面では、当社グループ全体のセキュリティの統括者としてICT統括部担当役員をセキュリティオフィサーとすることをセキュリティポリシーにて定めています。また、取締役を中心に構成される定期的なALM・リスク管理会議や社長報告・CSIRT会議等において脅威や規制動向、それらを踏まえたセキュリティ対策、現在の状況を議題として報告し、報告内容に関して経営陣により指導・チェックが適切に実施される体制になっています。さらに、これらの報告内容については、定期的かつ状況変化に即して適宜取締役会に報告し、取締役会はその執行状況を監督しています。

委託先等管理

クラウドサービスの利用や業務委託先に当社グループの情報を預ける際は、契約先・委託先への当社グループのセキュリティ基準についての準拠状況評価を、契約時だけでなく契約後も定期的に実施しており、重要度が高い情報を預託している場合は年に1回以上の頻度で定期検証をおこなっています。具体的には契約先・委託先のシステムの安全性に関する評価と、その従業員（契約社員・委託先も含む）への教育状況等情報管理態勢面の評価を実施しており、基準に満たない場合は改善の要請または委託先の変更を実施しています。

個人情報保護のための取り組み

個人情報保護への取り組みとしては、法令等にしがたって個人情報の利用目的などをホームページなどで公表するほか、これらの情報を適切に管理し、情報を外部に漏えいさせたり業務に関係のない者が閲覧したりすることのないよう、役割に基づき権限を付与するなどの物理的・システムのアクセス制御の実施に加え情報分類・定義を各種規程・規則を整備したうえで厳格に定め、役職員に周知徹底しています。システムの仕様については、企画・開発段階についてはセキュリティ・システムリスク専任要員によるセキュリティレビューを実施し、システムの新規公開前と公開後の定期的脆弱性診断を外部セキュリティベンダによって実施することで安全性を高めています。お客さま情報のような個人情報をシステムに保管する際は、役割に基づき権限を付与するなどの物理的・システムのアクセス制御の実施に加え、専用のツールを用いて暗号化を実施しています。またお客さまの端末から公式サイトやインターネットバンキングに接続する際の通信も暗号化を実施しています。これらの管理は各システムのセキュリティ責任者でもある各所管部署の長がその責任を負い、監査部による客観的なチェックを実施することでお客さまの個人情報の適切・安全な取り扱いに努めています。また、クレジットカード発行業務に関しては、クレジットカード業界の国際的なセキュリティ基準であるPCIDSSに準拠して運用しています。

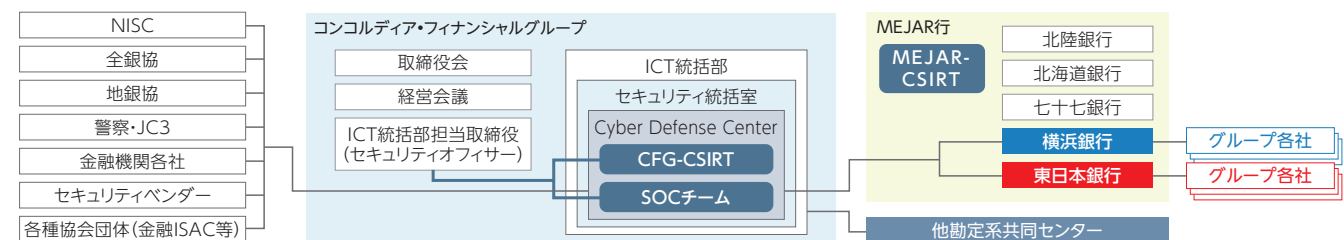
○ インシデントレスポンス態勢

進化するサイバー攻撃の脅威に対応するために、2023年度よりICT統括部内にセキュリティ統括室を組成し、室内に「サイバーディフェンスセンター」を設置しています。サイバーディフェンスセンターはグループ各社のCSIRTメンバーから構成される「コンコルディア・フィナンシャルグループ-CSIRT」と「プライベートSOC」から構成されています。

「コンコルディア・フィナンシャルグループ-CSIRT」では、日々の脅威情報の収集・発信、攻撃検知時の調査・対応を担うとともに、NISC（内閣サイバーセキュリティセンター）や金融庁、金融ISACが主催する訓練への定期参加を通じて、政府機関、業界団体およびグループ会社との連携を確認するなど、有事に備えた態勢としています。また、自社だけでなく基幹系システム「MEJAR（メジャー）」を運営する各地域金融機関およびNTTデータとの間でも「MEJAR-CSIRT」を組成し、定期的な情報交換、態勢確認、共同訓練をおこなっています。2023年度からはNTTデータ地銀共同センター参加行と「CMS-CSIRT」を設立し、共同訓練や勉強会だけでなく製品の共同調達やリソース共有についても視野に入れ、地域金融機関のセキュリティ態勢強化に取り組んでいきます。

「プライベートSOC」では最新の統合ログ監視ツールや自動化ツールを活用してセキュリティインシデントの早期発見および対処に取り組んでいます。組織体制の整備以外にも万が一のセキュリティインシデント発生に備え、ランサムウェア感染、DDoS攻撃、情報漏洩等インシデントの種類に応じた対応計画を策定しています。この対応計画は前述した各種訓練の結果をもとに、継続的に改善しています。また、インシデント発生時には、発生原因を究明し、是正処置・再発防止策（予防処置）を関連部署と連携し対応します。

サイバーセキュリティ態勢



○ 教育・啓発

グループ役職員向けの教育・訓練

当社グループはサイバーセキュリティに関するリテラシー向上のため、全役職員（パート、派遣社員を含む）に対して、「セキュリティポリシー」に基づいた訓練・研修を実施しています。訓練については緊急事態が発生したとしても、迅速・スムーズな対応を実施するため、不審メール訓練などを年に複数回実施しています。研修についてはeラーニング形式で実施しており、昨今のサイバー攻撃の事例や情報資産の安全性を確保するための内容等を題材にしています。また、新入社員、新任役職者、管理役職者、統括役職者等、階層に応じた研修を、経営層向けには外部から専門家を招いた勉強会を実施しています。これらの取り組みを通じて、サイバーセキュリティに関する技量の維持とインシデントの種類（ランサムウェア感染、DDoS攻撃、情報漏洩等）に応じた対応手順のさらなる改善につなげています。

サイバーディフェンスセンターの専任社員に対してはCISSP、情報処理安全確保支援士の取得を推奨しています（研修・取得費用および維持費用は全額会社負担）。また、Global Information Assurance Certification (GIAC)、Offensive Security Certified Professional (OSCP) のようなより専門的な国際資格の取得・トレーニング、セキュリティカンファレンスへの参加および情報セキュリティ大学院大学（博士前期課程）への派遣により、専任社員の知識・技量向上に取り組めます。これに加え、専門家のキャリア採用も目標値を定めつつ、継続的に採用・育成を実施します。

お客さま向けの啓発

フィッシング詐欺等による不正送金が多発していることを受け、一般財団法人日本サイバー犯罪対策センター（JC3）に加盟し、インターネットを利用した金融犯罪の情報収集に取り組んでいます。この活動の中で不正送金の手口や当社名を騙った不審メール、SMS（ショートメッセージ）の事例、フィッシングサイトの立ち上げ等の情報を入手した際には、当社ホームページ上に掲載し、お客さま向けに注意喚起を実施しています。また、横浜銀行は、神奈川県内企業を対象としたサイバーセキュリティ啓発イベント「神奈川サイバーセキュリティフォーラム」を2023年7月に開催するなど、県内企業等におけるサイバーセキュリティ対策の向上・普及に取り組んでおり、2022年6月には、県内企業のサイバーセキュリティレベルの向上を目的とした「神奈川県企業サイバーセキュリティ官民合同プロジェクト」に加盟しました。本プロジェクトへの加盟により、先端技術や専門的な知見を有する企業等との情報共有を通じて自社技術の向上に努めるとともに、県内企業等におけるサイバーセキュリティレベルの向上を支援していきます。

コンプライアンスの基本的な考え方

当社は、コンプライアンスを経営の最重要課題の1つとして位置付け、「コンプライアンス基本方針」*のもと、すべての役職員が一丸となってコンプライアンス態勢の充実に努めていきます。

* コンプライアンス基本方針 <https://www.concordia-fg.jp/company/base/compliance/guidelines/index.html>

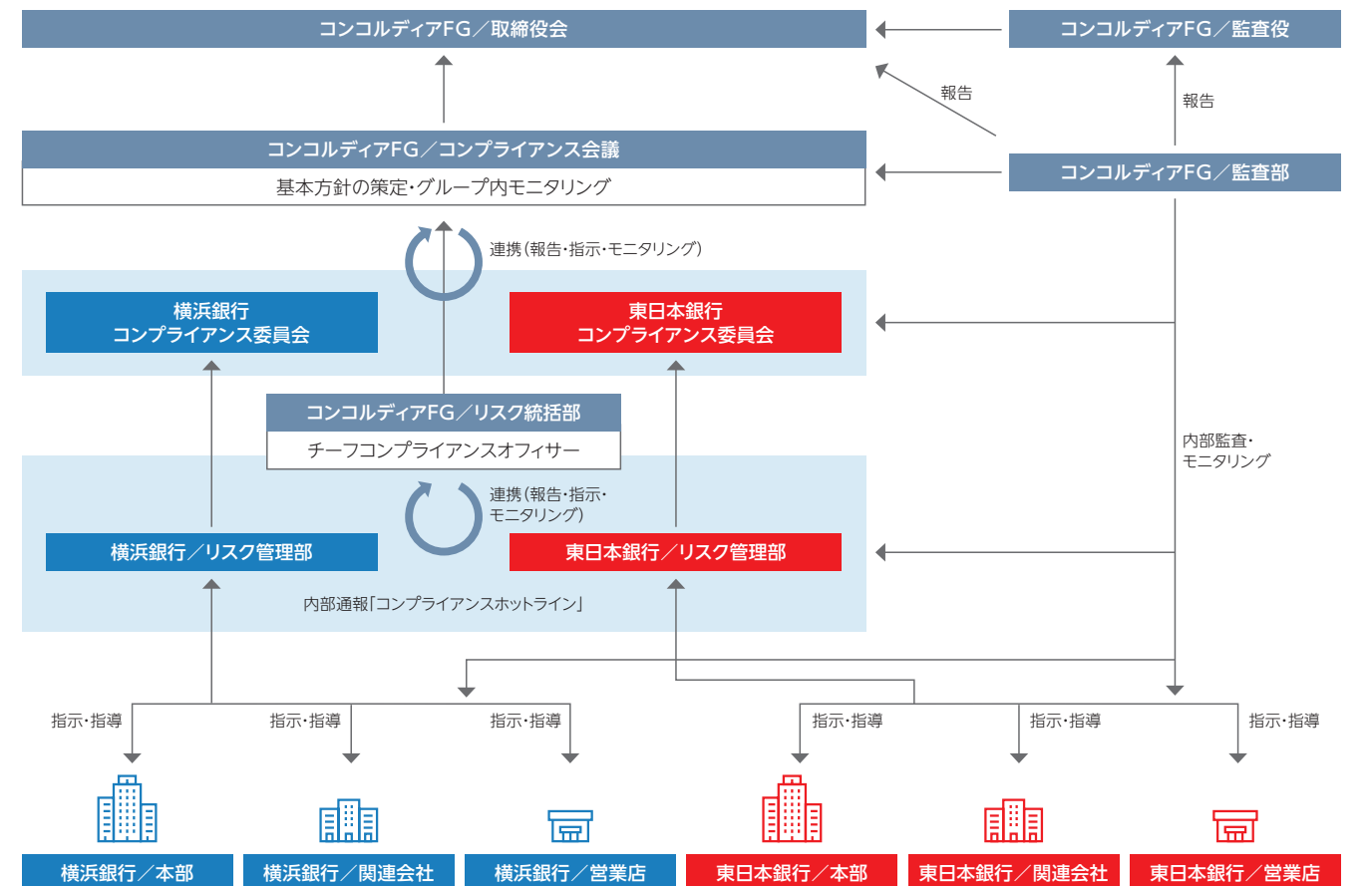
コンプライアンス体制

当社では、リスク統括部担当役員であるチーフコンプライアンスオフィサーが、コンプライアンスに関する責任者としてグループ全般を統括するとともに、リスク統括部がコンプライアンスを統括する部署としてグループ全体のコンプライアンスに関する業務を一元的に管理・指導し、重大な事案については、取締役会に報告しています。

当社グループはグループ全体のコンプライアンス実現のために、全役職員（パート、派遣社員を含む）向けに継続的な研修を実施しています。さらに、コンプライアンス実現のための具体的な実践計画として、コンプライアンス基本方針に則した年度ごとの「コンプライアンス・プログラム」の制定とその実現に向けた行動原則を掲げています。2024年度のコンプライアンス・プログラムでは、「コンプライアンス意識の徹底と良識ある営業姿勢の保持」、「顧客本位のサービスの実践」、「情報管理の徹底」、「マネロン・テロ資金供与および拡散金融対策、反社会的勢力・金融犯罪への適切な対応」などへの取り組みに注力しています。

また、取締役、執行役員、部長が出席する「コンプライアンス会議」を定期的で開催し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況や、内部通報や腐敗行為*などを含むコンプライアンスの状況についてモニタリングをおこなうとともに、取締役会に報告をおこない、実効性を高めています。また、取締役会は上記の報告を受け、グループ企業を監督しています。

* 贈収賄、横領、背任、利益供与の強要、社会通念を超えた接待・贈答等の提供・受領等、権限を濫用して不正な利益を得ること。



内部通報制度

当社グループは法令等違反行為、不正行為、腐敗行為^{*1}、社内ルール違反行為、ハラスメント等、コンプライアンス上問題のある行為の早期発見と是正をはかるため、当社、横浜銀行、東日本銀行にそれぞれ内部通報受付窓口「コンプライアンスホットライン」を設けて、グループ内の全役職員（パート、派遣社員を含む）がコンプライアンスに関する問題を直接通報し相談できる態勢を整えています^{*2}。

通報窓口は2022年6月施行の改正公益通報者保護法ならびにその指針の精神・趣旨に基づいて運営しています。通報者保護のため、匿名・顕名にかかわらず受付し、公益通報対応業務従事者のなかでも限られた者のみが情報を取り扱うなど厳格な情報管理のもと、通報者が特定されないよう調査を実施し、通報者が探索されたり、通報したことを理由とした人事面その他のあらゆる不利益な取り扱いを受けたりすることがないよう徹底しています。

通報を受け付けた場合、通報の内容に応じて、事実関係の調査をおこない、コンプライアンス違反が確認された場合には是正措置の実施や再発防止策を策定し、被通報者の処分等、人事上の措置を検討・実施し、必要な範囲内で通報者へのフィードバックを実施しています。また、弁護士事務所に設置した社外窓口でも通報を受付け、当社リスク統括部を経由して、グループ各社のリスク管理担当者に通報内容が伝達され、各社が弁護士と相談のうえ、問題解決に向けた対応をおこないます。

当社グループでは、ポスターの掲示、利用手引書の制定や全役職員向けの勉強会の実施等により、通報者の保護を含め内部通報制度の周知に努めています。

^{*1} 贈収賄、横領、背任、利益供与の強要、社会通念を超えた接待・贈答等の提供・受領等、権限を濫用して不正な利益を得ること。

^{*2} ホットラインの受付件数はP.136をご参照ください。

内部通報受付窓口

コンコルディア・ フィナンシャルグループ	横浜銀行	東日本銀行	神奈川銀行
内部窓口(リスク統括部)	内部窓口(リスク管理部)	内部窓口(リスク管理部)	内部窓口(コンプライアンス統括部)
外部窓口(弁護士事務所)	—	—	外部窓口(弁護士事務所)
監査役通報窓口(監査役室)	監査役通報窓口(監査役室)	監査役通報窓口(監査役室)	監査役通報窓口(監査役室)

^{*} 監査役通報窓口は取締役、執行役員が関与する法令違反等および会計等に関する不適切な事項について、内外から直接監査役に通報できる通報窓口です。

マネー・ローndリング等防止の取り組み

犯罪者集団・テロリストなどによる資金移転の広域化が進み、国際的なテロ組織が活発な活動を見せるほか、大量破壊兵器がグローバルに拡散する傾向が見られるなか、金融機関がマネー・ローndリングやテロ資金の供与、拡散金融に巻き込まれてしまうリスクが高まっています。

こうしたリスクに備えて、当社は、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」や「外国為替及び外国貿易法」などの関係法令に規定される取引時確認などの基本的な事項を遵守するだけでなく、金融庁が公表する「マネー・ローndリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」を踏まえ、実効性のある「マネロン・テロ資金供与および拡散金融対策」に取り組むことで、金融システムの参加者としてその健全性の維持に向けた役割を果たしていきます。

具体的には、グループ内の各社において「犯罪による収益の移転防止に関する法律」に基づく特定事業者作成書面を「リスク評価書」として作成し、リスクを包括的かつ具体的に特定・評価するとともに、疑わしい取引の届出をおこなうなどのリスク低減措置を適切に実施しています。また、年次で制定する「マネー・ローndリング等防止プログラム」によりリスク低減措置の有効性を検証するなど、態勢の高度化に向けた取り組みを続けています。

反社会的勢力の排除

当社グループは、銀行のもつ公共的使命および社会的責任の重みを常に認識し、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力への資金提供は断固として拒絶し、反社会的勢力の不当要求・不当介入は毅然として排除するなど、反社会的勢力との取引を含めた一切の関係遮断をはかるべく、組織全体で対応しています。

具体的には、当該基本原則に基づき、反社会的勢力による被害を防止する観点から、「反社会的勢力に対する基本方針」^{*}を制定するとともに、役職員などへの研修・啓発に取り組むほか、グループ各社のそれぞれの対応統括部署が、警察等関係行政機関、弁護士などとも連携して、反社会的勢力との取引防止・関係遮断をはかっています。

^{*} 反社会的勢力に対する基本方針 <https://www.concordia-fg.jp/company/base/compliance/antisocial/index.html>

顧客保護・お客さま情報の管理態勢強化への取り組み

当社グループは、顧客保護等管理を経営の重要課題の1つとして位置付け、顧客の視点に立って、法令やルールを厳格に遵守のうえ、誠実かつ公正な企業活動を遂行していきます。

当社グループは、全役職員（パート、派遣社員を含む）に対し、フィデューシャリー・デューティーや、お客さま情報の管理、優越的地位の濫用や利益相反管理などをテーマに、eラーニングや集合研修を毎年実施することで、顧客保護やコンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

当社グループは、規程に基づき苦情の一元管理をおこなう統括部署を設け、顧客からの相談、苦情などを受け付けています。苦情の統括部署は、発生した苦情を集約するほか、発生部店等に苦情解決に向けた指示、指導をしています。苦情の内容や原因の分析および改善策等の対応状況については、コンプライアンス委員会、コンプライアンス会議（経営会議）における審議を経て、取締役会に報告しており、コンプライアンス会議や取締役会等による指示・指導を踏まえ改善に向けて継続的に取り組んでいます。また、銀行法上の「指定紛争解決機関」である「一般社団法人全国銀行協会」との間で手続き実施基本契約を締結し、顧客との紛争に関して第三者の関与によって解決をはかる手続きである金融ADR制度に対応しています。

個人情報保護への取り組みとしては、法令等にしがたって個人情報の利用目的などをホームページなどで公表するほか、これらの情報を適切に管理しています。

腐敗防止に関する取り組み

当社グループは、「グループ腐敗防止方針」の中で、国内外および直接間接を問わず、公務員等に対する贈賄を禁止し、お客さま、株主、外部委託先・提携先などのすべてのステークホルダーと公正・健全な関係を確保し、横領、背任、社会通念を超えた接待・贈答等の提供・受領を含むあらゆる形態の腐敗行為を禁止することを定め、腐敗行為防止に取り組んでいます。

当社グループは、「グループ腐敗防止方針」を周知し、遵守を徹底すべく、全役職員（パート、派遣社員を含む）に対し「グループ腐敗防止方針」に関するeラーニングや横領・背任行為などの腐敗行為に該当する具体的な事例の勉強会を実施しています。また、腐敗行為を防止するため、すべての取引、支出および資産の処分に関して、各種法令、会計規則、社内規則に基づき、適時かつ正確に会計記録を作成し、関係資料を適切に保管しています。あわせて、外部委託、提携にて事業者を選定・更新する場合、適切にデューデリジェンスを実施しています。

こうした取り組みを通じて、2023年度における腐敗行為での懲戒処分、解雇はともに0件でした。罰金・和解のための経費も発生していません。また、政治活動に対する寄付については諸法令を遵守しており、2023年度において政治活動に対する寄付はおこなっていません。

なお、監査部は、グループ腐敗防止方針の遵守状況やコンプライアンスへの取り組みについて、執行部門から独立した立場で3年に1回以上の頻度ですべての部署に対し内部監査を実施しており、課題点の是正・改善に向けた提言をおこなっています。

内部監査体制

内部監査の役割

当社グループの内部監査部門である監査部は、業務の健全かつ適切な運営を確保し、経営目標の達成に貢献することを目的に、コンプライアンスやリスク管理などの内部管理態勢および内部統制の有効性・適切性について、執行部門から独立した立場で検証・評価し、課題点の是正・改善に向けた提言をおこなっています。

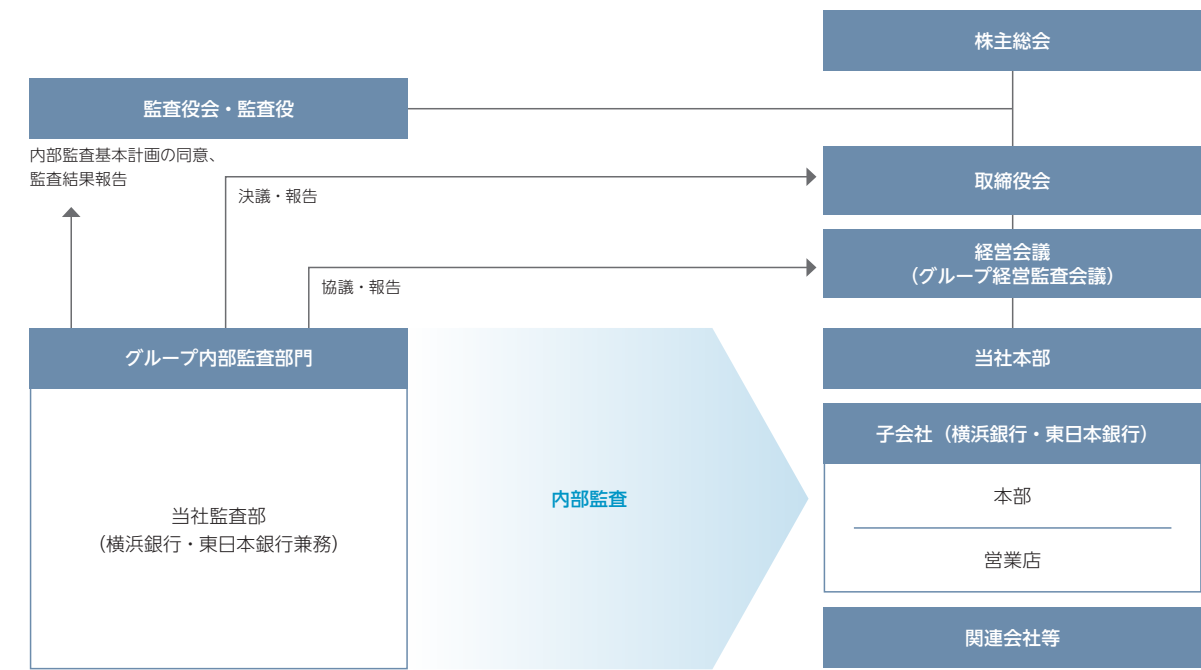
グループの内部監査態勢

当社は、当社グループ内で統一的方法・基準により内部監査を実施できる態勢とするため、当社および子会社が内部監査に関する方針および規程類を定める場合に準拠する「内部監査基本規程」を制定しています。

また、原則として当社監査部員全員を横浜銀行および東日本銀行監査部の兼務とし、グループ一体で効率的・効果的な内部監査を実施する態勢を整備するとともに、一貫性のある内部監査を実施することにより、内部監査機能の強化をはかっています。

当社監査部は、年度ごとに策定する内部監査基本計画に基づいて、各部・連結対象子会社などの内部監査を実施するとともに、その内部監査結果や課題に対する執行部門の対応状況などを、グループ経営監査会議、取締役会および監査役に報告しています。

さらに、より実効性のある内部監査を実践するため、監査役、会計監査人および内部統制機能を所管する部署と、定期的に情報交換の場を持つなど、連携をはかっています。



内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化に向けた取り組み

当社監査部は、内外の環境変化により変動するリスクをフォワードルッキングに捉えて顕在化を未然に防止するとともに、限られた監査資源を有効かつ効率的に監査対象へ配分するため、内部監査の対象となる部署や業務に内在するリスクを評価（リスク・アセスメント）し、その結果に応じて監査の対象や実施頻度、深度を決定するリスクベースの監査を実施しています。また、高度な専門知識を必要とする監査分野については、必要に応じて外部機関との共同監査を実施するなど、監査態勢の高度化に取り組んでいます。

さらに、監査品質の維持・向上をはかるため、多様な専門人財の確保を進めるとともに、監査部員の育成計画を策定し、計画的に人財育成に取り組むなど、監査基盤の強化に取り組んでいます。

お客さま本位の業務運営

取組方針

当社は、お客さま本位の業務運営への取り組みとして、取締役会の承認を経て、「フィデューシャリー・デューティー宣言」を策定・公表しています。横浜銀行、東日本銀行および神奈川銀行は本宣言に基づいた取組方針を掲げ、お客さま本位の業務運営に取り組んでいます。「フィデューシャリー・デューティー宣言」は当社ホームページをご覧ください。

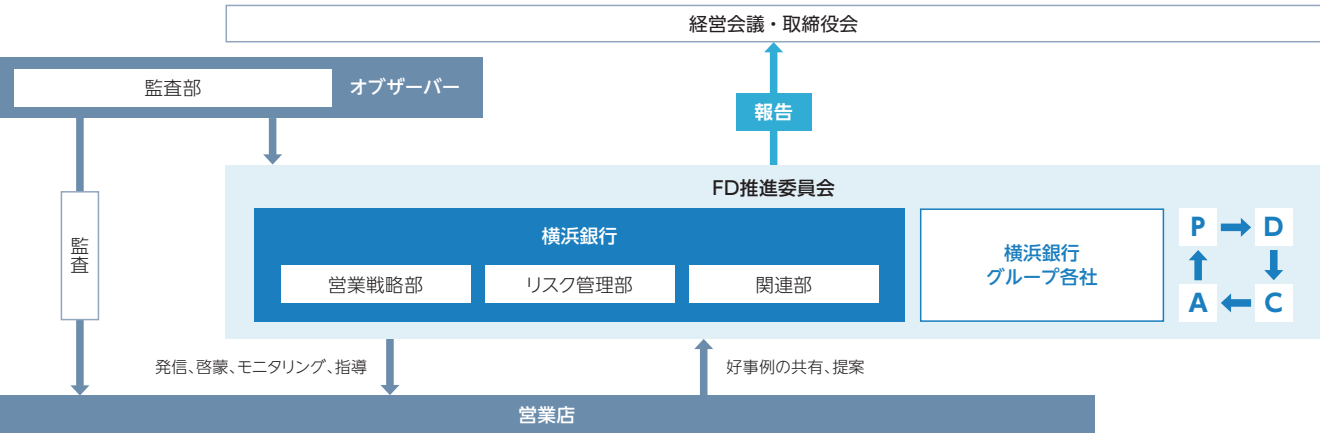
<https://www.concordia-fg.jp/company/base/fd/index.html>

グループ各社では、顧客本位の業務運営の統括部署、リスク管理部署等を定めています。統括部署は、宣言に基づく年度計画の策定および定期的な経営会議等への報告、社内体制の整備、商品やサービスに関連するレビュー・モニタリング、研修等の充実、お客さまアンケートの実施等により顧客本位の業務運営全般を統括しています。リスク管理部署は、商品提案や情報提供の適切性といった顧客保護の観点も踏まえて、お客さま本位の業務運営態勢をモニタリングし、定期的な取締役会等への報告、関係各部への指導等により、各機能の適切性および十分性を確保しています。また、グループ各社の取組状況は、当社グループ取締役会にて監督しています。

また、金融商品の販売などにあたって各種法令・規則などを遵守するとともに、各社が定めている勧誘方針に則り、適切な勧誘をおこなうほか、お客さまの個人情報の保護に関しても、関係法令等を遵守するとともに各社が定めている方針に則ります。

横浜銀行グループでは、宣言に基づくお客さま本位の業務運営を着実に実践していくため、銀行本部にFD推進委員会を設置し、フィデューシャリー・デューティーの実践状況を評価・確認のうえ、必要な対応・改善策について、組織横断的に協議・検討をおこなっています。

FD推進委員会体制



お客さまに寄りそった資産形成・運用の支援

横浜銀行では、宣言に基づいた取組方針を掲げ、お客さまの真の利益の実現に向け、お客さま本位の業務運営に取り組んでいます。また、お客さま本位の資産形成・運用提案の成果に関する指標を公表しています。

宣言に基づく資産形成・運用の考え方については、わかりやすくまとめた情報提供資料「4つの約束と2つの考え方」を作成し、資産形成・運用のご提案時やアフターフォロー時に活用しています。

横浜銀行では、お客さまの真の利益の実現に向け、お客さまに寄りそい、お客さまの真のニーズや利益にかなう中長期的な資産形成・運用に資するポートフォリオをご提案しています。お客さまへのご提案にあたっては、「ゴールベースアプローチ」*の考え方を取り入れています。お客さまの投資のご経験や知識、収入、資産状況、投資目的などを確認し、お客さまが今後のライフプランにおいてどのような目標（ゴール）をお持ちであるか、お考えを丁寧にお伺いします。

またポートフォリオ分析ツール「Wealth Advisor」や情報提供ツール「マネープランガイドブック」を用いて、お客さまとの対話を重ねながら、それぞれのゴールに向かいお客さまのニーズに的確に対応するための資産分散や時間分散等の最適な資産形成・運用の支援をおこなっています。アフターフォロー時には、当初のお考えやライフプランの変更がないか確認し、変更があった場合、ゴールの再設定をおこない、ゴールの実現に向けた運用の支援を継続しています。

* お客さま一人ひとりの将来の目標に応じて資産形成を考える方法で、最終目標（ゴール）を定め、そこから逆算して投資方針を決めるという考え方です。

4つのお約束

投資信託をご検討のお客さまに向けたものです

【お約束1】お客さまに寄りそった資産形成・運用のご提案

- お客さまのお考えを丁寧に伺いし、投資のご経験や知識、収入、資産状況、投資目的などを踏まえて中長期的な資産形成・運用に資するプランをご提案します。

【お約束2】最適な運用商品の提供

- お客さまの投資目的やリスクに対するお考えに合わせ豊富な商品を取り揃えています。
- 中長期で安定的な資産形成・運用が可能なポートフォリオをご提案します。

【お約束3】お客さまへの情報提供／満足度の高いサービス

- ご購入後もお客さまに寄りそい、必要に応じて適時適切な情報提供をおこないます。
- お客さまが安心してご相談できる環境づくりをすすめています。

【お約束4】金融プロフェッショナルとしての取り組み

- 最適な金融サービスを提供するため、お客さまの負託にお応えする強い責任感を持つ人財を育成します。

2つの考え方

投資信託をお持ちいただいているお客さまに向けたものです

【考え方1】相場を当てにいくのではなく、長期の目線でじっくり投資

- 長期保有の重要性をお伝えします。

【考え方2】迷ったときは2つの「原点回帰」を

- 相場が変動して迷ったときは、どういう目的で投資したのかという「目的」と、購入時に考えていた期間という「時間軸」での原点回帰をおすすめします。
- 横浜銀行の担当者は、相場が不安定なときこそ、お客さまに寄りそい、購入当初の原点回帰のお手伝いをいたします。



お客さまのニーズに沿った商品ラインアップの整備

商品の選定にあたっては、経済環境や市場動向などを踏まえて、グループ会社だけでなく、幅広い運用会社や保険会社等の取り扱いの中から、お客さまのニーズに沿った商品を取り揃えています。また、商品導入後もモニタリングし、品質をチェックしつつ、年2回、第三者評価機関を活用してパフォーマンスを分析し、結果が十分でないものについては商品の売り止め等を検討します。

* 第三者評価機関の例 投資信託：野村フィデューシャリー・リサーチ&コンサルティング株式会社、三菱アセット・ブレインズ株式会社
生命保険：株式会社投信・保険ビジネス総合研究所

お客さまへの情報提供（重要情報シートの活用）

お客さまの中長期的な資産形成・資産運用にあたっての重要な情報をわかりやすく提供することを目的として、以下の項目についてそれぞれを容易に比較できる資料として、重要情報シート（金融事業者編）・（個別商品編）を導入しています。

- お客さまに対して販売・推奨等をおこなう金融商品・サービスの基本的な利益（リターン）、損失その他のリスク、取引条件
- お客さまに対して販売・推奨等をおこなう金融商品の組成に携わる金融事業者が販売対象として想定するお客さまの属性
- お客さまに対して販売・推奨等をおこなう金融商品・サービスの選定理由（お客さまのニーズおよび意向を踏まえたものであると判断する理由を含む）
- お客さまに販売・推奨等をおこなう金融商品・サービスについて、お客さまとの利益相反の可能性がある場合には、その具体的内容（第三者から受け取る手数料等を含む）およびこれが取引または業務に及ぼす影響

重要情報シートでは、各商品の手数料の高低についてもわかりやすく比較することができます。重要情報シートを活用し、お客さまのお考えをお伺いしながら、取り扱いの運用商品について、横断的にわかりやすい説明をおこなっています。

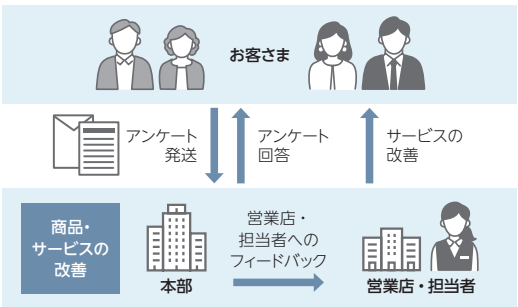
お客さまの満足度を優先する態勢の整備と人財の育成・確保

横浜銀行は、お客さまの率直な声をお聞きするために、お客さまの満足度をはかるためのアンケートを年に1回実施しています。取組状況を直接お客さまに評価いただき、その結果をもとに商品・サービスの向上に努めています。引き続き、長期的な資産形成、資産運用に資する提案に取り組み、また、購入（契約）後は、お客さまに安心していただけるよう定期的にアフターフォローをおこなうことで、選ばれる銀行・選ばれる担当者をめざして改善をはかっています。

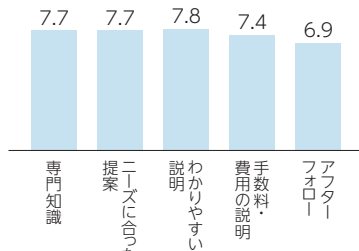
個人のお客さまを担当する全従業員向けに、顧客保護やコンプライアンスに関連した研修や勉強会、eラーニングを年度を通じて実施し、意識の浸透をはかりました。また、顧客保護等に係る資格取得の推奨等を通じて、高度な専門知識を有する人財の育成に取り組みんでおり、特にFP（ファイナンシャルプランナー）資格の取得については、金融のプロフェッショナルとして相応しい専門知識・スキルを有する人財の育成の一環として積極的に取り組んでいます。なかでも、FP1級・CFP資格の取得増強に取り組み、年間の新規取得は、2022年度は29名、2023年度は49名と年々増加しています。

お客さま本位の業務運営への取組状況はマネジメント層、担当者それぞれにおいて人事評価に反映しており、マネジメント層、担当者それぞれの人事考課の面からもお客さま本位の業務運営の意識付けをはかっています。

お客さまアンケートの実施方法と担当者へのフィードバックの流れ

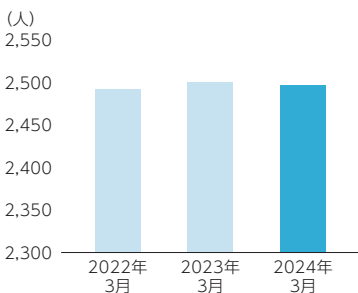


お客さまアンケート結果（10点満点）*



* 投資型商品をご契約されたお客さまに当行とのお取引に対する満足度を10点満点で評価いただいた平均点

FP1・2級資格保有者数



* FP1級・CFPまたはFP2級・AFPの資格保有者

お客さま本位の取り組みに対する外部評価

横浜銀行は、お客さま本位の金融商品販売への取り組みが評価され、信用格付業を営む株式会社格付投資情報センター（R&I）が公表した「R&I顧客本位の金融販売会社評価」において、2024年7月に「S+評価」を取得しています。 https://www.boy.co.jp/shared/pdf/boy/RandI_hyouka.pdf



R&Iによる横浜銀行の評価ポイント（評価レポートより抜粋）

1. 顧客本位の業務運営に係る方針等の策定・公表等

顧客本位の業務運営（Fiduciary Duty:FD）を経営の重要課題に位置づける。FDの浸透、定着に向け専任部署、会議体を中心に販売現場での課題解決に機動的に取り組んでいる。2024年4月から新たに、グループ全体として取り組みを強化する観点から「FD推進委員会」を設置。経営陣がより深く関与する形で取組み状況を把握し、課題の解決策を検討できる体制を整えた。FDの取組方針は浜銀TT証券との連携について記載するなど分かりやすく改訂したほか、引き続き詳細なアクションプランを設定し、PDCAサイクルを回している。

2. 顧客の最善の利益の追求

担当者一人ひとりの提案スキルを正確に把握し、習熟度に応じたスキルアップを図っている。直近では人材育成の体系を見直し、多様化する業務を効率的に習得するための体制を整え、顧客の最善の利益を追求している。継続的に実施する従業員アンケート、顧客アンケート等を通じてFD意識の定着を確認し、改善に努めている。

3. 金融商品の販売方針策定及び販売、レビュー

顧客と運用の目標を共有するゴールベースアプローチをベースに、コア・

サテライト戦略や積立の提案によって、着実に投資信託やファンドラップの残高を拡大している。ファンドラップは組み入れるファンドの信託報酬を引き下げたほか、顧客の理解を深めるため重要情報シートの記載内容も見直した。アフターフォローの実施状況についても、高い水準を維持している。グループの浜銀TT証券との連携も強化し、銀行と証券の担当者が協力して顧客に最適の商品を提供するための準備を進めている。

4. 金融商品の選定・モニタリング

行内で定めるルールに基づき、明確なプロセスで投信や保険商品等を選定し、定期的なモニタリングを実施、販売方針を決定している。こうしたプロセスにおいては外部評価機関の情報も活用し、投信や保険の商品ラインアップを改善している。

5. 従業員に対する適切な動機づけの枠組み等

地域・地区等を対象とした業績表彰では、中期経営計画に対応した評価項目を採用。FD項目を組み入れて収益の実質的なウェイトを低くするほか、FDを現場でより強く意識するような評価の仕組みを取り入れている。個人の評価は収益項目を廃止し、FDへの取り組み状況や顧客アンケートの結果を評価に取り入れるなど工夫が見られる。

2023年度決算の損益の概況

〈3行合算〉

- 業務粗利益は、ソリューションビジネスの深化・拡大による貸出金増加により国内預貸金利息が増加した一方で、有価証券ポートフォリオ再構築のための外債等ロスカットによる市場関連損益等の減少から、前年度比32億円減少の2,052億円となりました。
- 実質業務純益は外債等のロスカットにより同55億円減少の798億円となったものの、本業の実力を示すコア業務純益（除く投資信託解約損益）は、貸出金残高増加および利回り改善による貸出金利息の増加等により、同77億円増加の1,095億円となりました。
- 与信関係費用が同14億円減少、株式等関連損益が同3億円減少するなどした結果、当期純利益は、同46億円減少の493億円となりました。

〈コンコルディア・フィナンシャルグループ連結〉

- 連結経常利益は、前年度比28億円減少の770億円となるも、神奈川銀行との経営統合に伴う負ののれん発生益155億円により、親会社株主に帰属する当期純利益は、同107億円増加の669億円となりました。

3行合算

	3行合算			横浜			東日本			神奈川		
	2022年度	前年度比増減額	2023年度	2022年度	前年度比増減額	2023年度	2022年度	前年度比増減額	2023年度	2022年度	前年度比増減額	2023年度
業務粗利益	2,085	△32	2,052	1,730	△19	1,711	274	△9	264	80	△3	77
国内業務部門利益	2,160	△51	2,109	1,807	△39	1,768	273	△9	263	80	△3	77
資金利益	1,694	92	1,787	1,394	86	1,480	229	4	233	70	1	72
うち預貸金利息	1,451	52	1,503	1,189	48	1,238	198	1	199	64	2	66
うち投資信託解約損益	△0	0	－	－	－	－	0	△0	－	△0	0	－
役務取引等利益	445	△7	437	393	△4	388	41	△3	38	10	0	10
特定取引利益	0	△0	0	0	△0	0	－	－	－	－	－	－
その他業務利益	21	△136	△115	19	△120	△101	2	△10	△7	△0	△5	△6
国際業務部門利益	△75	18	△56	△76	19	△57	1	△0	0	0	0	0
(参考)市場関連損益等	188	△77	111	148	△63	84	34	△7	26	6	△5	0
経費 (△)	1,231	23	1,254	988	15	1,003	186	△2	184	57	10	67
(参考)OHR*1	59.0%	2.1%pt	61.1%	57.0%	1.6%pt	58.6%	67.9%	1.7%pt	69.6%	71.0%	15.9%pt	86.9%
うち人件費(△)	562	9	571	441	5	446	91	1	93	29	2	31
うち物件費(△)	570	16	586	467	11	478	79	△2	77	23	6	30
実質業務純益	853	△55	798	742	△34	707	87	△7	80	23	△13	10
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	1,018	77	1,095	908	82	991	85	2	88	24	△8	15
一般貸倒引当金繰入額 (△)	17	△43	△25	16	△47	△30	－	－	－	1	3	4
業務純益	835	△11	823	725	12	738	87	△7	80	22	△16	5
臨時損益	△72	△35	△107	△79	△45	△124	8	5	14	△1	4	2
うち不良債権処理額 (△)	101	29	130	102	21	124	△4	△2	△7	3	10	14
うち株式等関係損益	37	△3	33	34	△21	13	1	2	4	0	14	15
経常利益	763	△47	716	646	△32	613	96	△2	94	20	△12	8
特別損益	△1	△9	△11	6	△20	△14	△7	11	3	△0	△0	△0
法人税等合計 (△)	222	△10	211	191	△14	177	25	6	31	5	△2	3
当期純利益	539	△46	493	461	△39	422	63	3	66	14	△10	4
与信関係費用 (△)	119	△14	104	118	△25	93	△4	△2	△7	4	14	19
与信関係費用比率*2	0.07%	△0.01%pt	0.06%	0.08%	△0.02%pt	0.06%	△0.02%	△0.02%pt	△0.04%	0.12%	0.35%pt	0.47%

*1 OHR = $\frac{\text{経費}}{\text{業務粗利益}} \times 100$ *2 与信関係費用比率 = $\frac{\text{与信関係費用}}{\text{貸出金平残}} \times 100$

コンコルディア・フィナンシャルグループ連結

	2022年度	前年度比増減額	2023年度
連結経常利益	798	△28	770
親会社株主に帰属する当期純利益	561	107	669
連結ROE*3	5.0%	0.8%pt	5.8%

*3 連結ROE = $\frac{\text{親会社株主に帰属する当期純利益}}{(\text{期首株主資本合計} + \text{期末株主資本合計}) \div 2} \times 100$

連結業績サマリー

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結粗利益*	215,878	201,931	221,328	216,436	223,530
資金利益	155,732	158,556	166,713	167,814	186,710
信託報酬	99	245	252	266	278
役務取引等利益	48,953	51,763	53,672	56,154	58,201
特定取引利益	2,156	2,781	3,213	1,302	678
その他業務利益	8,937	△11,415	△2,524	△9,101	△22,338
営業経費 (△)	134,818	136,888	131,131	125,540	133,552
与信関係費用 (△)	26,366	31,583	9,178	13,589	11,150
貸出金償却 (△)	10,414	5,596	4,637	3,415	4,265
個別貸倒引当金繰入額 (△)	9,857	17,340	6,203	10,734	11,713
一般貸倒引当金繰入額 (△)	6,561	8,662	△1,061	1,286	△4,147
償却債権取立益	2,072	1,743	1,677	2,342	1,637
その他 (△)	1,604	1,727	1,075	495	956
株式等関係損益	17,471	8,758	3,804	3,519	2,079
その他	△810	△813	△2,566	△956	△3,902
経常利益	71,354	41,405	82,257	79,870	77,004
特別損益	△2,712	△5,089	△3,672	662	14,387
税金等調整前当期純利益	68,641	36,315	78,584	80,533	91,392
法人税等合計 (△)	21,834	10,303	24,238	24,327	24,208
当期純利益	46,807	26,011	54,345	56,205	67,183
非支配株主に帰属する当期純利益 (△)	271	685	464	45	251
親会社株主に帰属する当期純利益	46,536	25,326	53,881	56,159	66,931

* 「連結粗利益」は、(資金運用収益－資金調達費用)＋信託報酬＋(役務取引等収益－役務取引等費用)＋(特定取引収益－特定取引費用)＋(その他業務収益－その他業務費用)で算出しています。

連結貸借対照表サマリー

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資産の部合計	18,927,937	21,577,398	24,060,792	25,729,552	24,381,712
うち貸出金	13,068,308	13,719,737	14,997,171	15,750,299	16,602,619
うち有価証券	2,442,074	2,998,468	2,718,311	2,868,336	2,947,434
負債の部合計	17,823,964	20,418,298	22,896,166	24,568,296	23,096,944
うち預金	16,233,671	18,015,297	19,045,992	19,441,721	19,974,124
うち譲渡性預金	272,120	182,720	309,470	303,670	353,370
純資産の部合計	1,103,972	1,159,099	1,164,626	1,161,255	1,284,767
株主資本合計	1,065,921	1,071,806	1,101,608	1,121,517	1,157,383
うち利益剰余金	669,897	675,707	708,456	741,440	784,229
その他の包括利益累計額合計	32,629	81,347	56,987	33,913	121,315
新株予約権	62	51	30	8	－
非支配株主持分	5,360	5,894	6,000	5,815	6,067

財務指標等

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結普通株式等Tier1比率（国際統一基準）（％）	12.27	12.40	12.07	14.07	14.35
連結Tier1比率（国際統一基準）（％）	12.27	12.40	12.08	14.07	14.35
連結総自己資本比率（国際統一基準）（％）	13.28	13.66	13.04	14.90	14.90
1株当たり配当額（円）	16.00	17.00	18.00	19.00	23.00
配当性向（連結）（％）	41.6	80.9	40.2	40.0	40.2
1株当たり純資産（円）	910.68	955.81	965.47	984.08	1,098.40
1株当たり当期純利益（円）	38.38	20.99	44.67	47.39	57.16
連結ROE（株主資本ベース）（％）	4.3	2.3	4.9	5.0	5.8
連結ROE（純資産ベース）（％）	4.1	2.2	4.6	4.8	5.4

グループ非財務データ

* CFGは特に指定のない限り、コンコルディアフィナンシャルグループおよび主要子会社である横浜銀行と東日本銀行の3社合算です。また、2023年度のCFGおよび合算には、神奈川銀行の数値を含みます。

環境

エネルギー使用量

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
都市ガス	千m3	334	329	332
重油	KL	0	2	1
灯油	KL	0	3	2
軽油	KL	0	0	4
ガソリン	KL	276	266	268
電気	千KWh	39,621	38,120	37,058
蒸気	GJ	12,348	11,060	11,341
温水	GJ	470	42	46
冷水	GJ	16,874	16,654	17,793

* ガソリンを除くエネルギー使用量の集計対象は、コンコルディア・フィナンシャルグループおよびその連結子会社すべてを含むグループ全体です。

* エネルギー使用量について第三者検証を受けています。詳細はP.103を参照ください。

資源・廃棄物

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
水使用量合計*1	m3	69,151	65,360	67,513
冷却水流入量*2	m3	14,380	15,145	16,163
紙購入量*3	t	208.0	232.5	227.4
うち、環境配慮型用紙量*3	t	13.1	150.7	198.6
廃棄物発生量*4	t	583.7	751.5	848.4
うち、最終処分量*4	t	69.1	75.2	77.8
うち、再資源化量*4	t	514.6	676.3	770.6

*1 横浜銀行は本店・事務センターにおける数値、東日本銀行は事務センターにおける数値、神奈川銀行は本店における数値をそれぞれ集計しています。

*2 横浜銀行は事務センターにおける数値を集計しています。

*3 横浜銀行は本店・東京・事務センターにおける数値、東日本銀行は本部・事務センターにおける数値、神奈川銀行は本部における数値をそれぞれ集計しています。

*4 横浜銀行および東日本銀行は、本部・事務センターにおける数値、神奈川銀行は本店における数値をそれぞれ集計しています。

社会

人的資本(ダイバーシティ等)

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
従業員数	人	5,593	5,296	5,529
うち、女性従業員数	人	2,526	2,441	2,553
女性従業員比率	%	45.2	46.1	46.2
嘱託、臨時職員、海外現地採用者数	人	3,615	3,302	3,381
平均年齢	歳	40.2	40.4	40.6
平均勤続年数	年	16.4	16.5	16.7
うち、男性の平均雇用年数	年	18.0	18.0	18.1
うち、女性の平均雇用年数	年	14.5	14.8	15.1
平均年間給与	千円	7,352	7,563	7,749
平均給与月額	千円	459	463	483
男女賃金差異（全労働者）*5	%	-	50.3	49.7
うち正規雇用労働者	%	-	68.5	66.6
うちパート・有期労働者	%	-	64.9	66.6
従業員組合加入率	%	82.7	82.0	81.1

GHG(温室効果ガス)排出量

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
Scope1(直接排出)	t-CO ₂	848	843	782
Scope2(間接排出)	t-CO ₂	16,525	6,804	3,500
Scope3	t-CO ₂ eq	96,111	81,931	91,712
うち、カテゴリ1(購入した製品・サービス)	t-CO ₂ eq	49,904	48,619	54,520
うち、カテゴリ2(資本財)	t-CO ₂ eq	32,391	20,487	25,610
うち、カテゴリ3(Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動)	t-CO ₂ eq	4,554	3,672	3,651
うち、カテゴリ4(輸送、配送 上流)	t-CO ₂ eq	4,937	4,778	3,334
うち、カテゴリ5(事業から出る廃棄物)	t-CO ₂ eq	906	959	917
うち、カテゴリ6(出張)	t-CO ₂	822	784	816
うち、カテゴリ7(通勤)	t-CO ₂	2,045	2,101	2,310
うち、カテゴリ8(リース資産 上流)	t-CO ₂	542	525	540
総排出量(Scope1,2)	t-CO ₂	17,374	7,648	4,283
総排出量(Scope1,2,3)	t-CO ₂ eq	113,486	89,581	95,995

* Scope1、Scope2の算定対象は、コンコルディア・フィナンシャルグループおよびその連結子会社すべてを含むグループ全体の国内拠点です。

* Scope2算定において、(実質)再生可能電力利用分については、CO₂排出量を0として算定しています。

* Scope3の算定対象は、2022年度まではコンコルディア・フィナンシャルグループ、横浜銀行および東日本銀行の国内拠点であり、2023年度より神奈川銀行の国内拠点を含めています。

* Scope3カテゴリ9～14については、事業の性質上該当ありません。

* Scope3カテゴリ15についてはP.98を参照ください。

* GHG排出量について第三者検証を受けています。詳細はP.103を参照ください。

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
採用人員	人	237	169	340
うち、女性採用者数	人	117	90	170
新卒採用者合計	人	204	144	277
うち、女性採用者数	人	103	76	134
キャリア採用者合計*6	人	33	25	63
うち、女性採用者数	人	14	14	36
再雇用制度利用人数*7	人	910	1,040	1,120
障がい者雇用率*8	%	2.31	2.53	2.65
自己都合退職者数	人	213	260	236
自己都合退職率	%	3.6	4.5	4.0
管理役職者数*9	人	1,662	1,630	1,806
うち、女性管理役職者数	人	243	271	319
女性管理役職者比率*9	%	14.6	16.6	17.7

ステークホルダーの皆さまへ

価値創造ストーリー

企業価値向上に向けた取り組み

持続的な成長を支える経営基盤

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
役職者数合計*9	人	3,143	3,042	3,332
うち、女性役職者数	人	1,068	1,096	1,255
女性役職者比率*9	%	34.0	36.0	37.7
平均有給休暇取得日数	日	15.6	15.5	14.8
平均有給休暇取得率	%	80.0	79.6	76.1
育児休業取得率（男性）*10	%	71.7	108.4	111.7
育児休業平均取得日数（男性）	日	5.5	10.6	6.1
育児休業取得率（女性）*11	%	95.5	102.4	101.7
育児休業取得率（男女）	%	88.1	105.2	106.3
介護休業取得者数	人	3	2	1
時短勤務制度利用率*12	%	29.9	27.1	27.3
平均法定外労働時間数（もしくは、平均残業時間数）	時間/月	10時間30分	11時間48分	11時間55分
従業員意識調査 会社の総合的魅力*13	点	3.29	3.28	3.37
労働災害件数	件	61	46	93

* 5 短時間勤務利用者等およびパート・有期労働者については、正規雇用労働者の所定労働時間では換算した人員数をもとに平均年間賃金を算出しており、グループ連結ベースです。

* 6 行員転換を含みます。

* 7 シニア職員と再雇用のパートタイマーの期末人員数です。

* 8 関係会社特例認定により、横浜銀行は、はまぎんビジネスチャレンジド(特例子会社)ならびに関係会社として浜銀総合研究所、浜銀ファイナンス、浜銀TT証券を含め算出しています。

* 9 横浜銀行は出向者を含めず、東日本銀行、神奈川銀行は出向者を出向元に含めて算出しています。

*10 男性の育児休業取得率(%) = [(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

*11 女性の育児休業取得率(%) = [(当該年度に) 育児休業を取得(開始)した女性労働者数] ÷ [(当該年度に) 出産した女性労働者数] ×100

*12 時短勤務制度利用率(%) = [年度末制度利用者] ÷ [制度利用の対象となる子を持つ男女] ×100 (ただし、休業・出向中は除く)

*13 5段階評価(5が最高値)。2021年度・2022年度は、コンコルディア・フィナンシャルグループ、横浜銀行、東日本銀行の加重平均であり、2023年度は神奈川銀行を含む加重平均です。なお、2023年度のコンコルディア・フィナンシャルグループ、横浜銀行、東日本銀行の加重平均は3.41です。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

〈コンコルディア・フィナンシャルグループ〉

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
取締役の人数	人	7	7	8
うち、社外取締役の人数	人	3	3	3
監査役の人数	人	5	5	5
うち、社外監査役の人数	人	3	3	3
女性取締役の人数*15	人	1	1	1
役員のうち、女性の比率	%	16.7	16.7	15.4
取締役会平均出席率	%	99.4	97.6	99.4

*15 社外取締役を含みます。

〈横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行*16〉

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		合算	合算	合算*16
取締役の人数	人	12	14	21
うち、社外取締役の人数	人	3	2	3
女性取締役の人数*17	人	1	1	1
取締役会平均出席率	%	98.3	100.0	99.6

*16 2022年度までは横浜銀行および東日本銀行の数値、2023年度には神奈川銀行の数値を含みます。

*17 社外取締役を含みます。

人的資本(人財育成)

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
行内公募制度利用人数	人	245	451	225
職種または雇用形態の転換実績数(行員転換)	人	3	17	21
職種または雇用形態の転換実績数(コース転換)	人	28	36	23
年間研修費用	千円	129,214	169,917	218,034
年間研修時間	時間	44,642	59,466	62,023
1人あたり平均研修時間	時間	9時間42分	13時間14分	13時間18分
研修参加人数(延べ)	人	2,674	2,424	3,618

社会貢献活動

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
社会貢献活動費支出額	千円	126,789	100,051	205,210
うち、非営利団体への寄付金額	千円	47,954	41,139	39,765
金融教育受講者数*14	人	24,503	53,921	81,812

*14 各種金融セミナーや職場体験・出張授業などの受講者数およびウェブサイト「はまぎん おかねの教室」、「東日本銀行 おかねの教室」への訪問者数（ユーザー数）を集計しています。

コンプライアンス

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度
		CFG		
お客さま相談室への相談件数	件	6,032	5,834	7,824
うち、電話相談	件	4,868	4,645	6,363
苦情	件	1,713	1,745	1,524
照会	件	3,155	2,900	4,839
うち、お客さまの声カード受付件数	件	42	60	51
うち、HPでの「お客さまの声」受信件数	件	1,122	1,129	1,410
苦情	件	639	587	691
要望	件	416	426	589
お褒め	件	67	49	57
その他	件	0	67	73
社内外通報受付件数（ホットライン）	件	37	37	22

ESG情報

外部評価

MSCI ESG格付

当社は、企業が環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）のリスクをどの程度管理できているかを分析し評価する「MSCI ESG格付」*において、AA評価を取得しています。

*THE USE BY Concordia Financial Group, Ltd. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF Concordia Financial Group, Ltd. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.



CDP

当社は、CDP*による2023年度の気候変動調査において最高評価となる「Aリスト」に選定されました。

* 企業に対して温室効果ガスの排出量や、気候変動などに対する取り組みの情報公開を求める活動をおこなう組織



PRIDE指標 2023

当社は、任意団体work with PrideによるLGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取り組みを評価する「PRIDE指標 2023」において、最高評価「ゴールド」を受賞しました。



「Next なでしこ 共働き・共育で支援企業」

当社は、経済産業省と株式会社東京証券取引所により、「共働き・共育でを可能にする男女問わない両立支援」に関する取り組みが特に優れた上場企業として、2023年度「Nextなでしこ 共働き・共育で支援企業」に選定されました。



D&I Award 2023

当社は、株式会社JobRainbowによる企業のダイバーシティ&インクルージョンを評価する認定制度「D&I Award 2023」において、最高ランクの「ベストワークプレイス」に認定されました。



健康経営優良法人

横浜銀行および東日本銀行は、経済産業省および日本健康会議が策定する「健康経営優良法人認定制度」の大規模法人部門において、横浜銀行は「健康経営優良法人2024～ホワイト500～」、東日本銀行は「健康経営優良法人2024」に認定されました。



プラチナくるみん・くるみん

横浜銀行および東日本銀行は、厚生労働省が次世代育成支援対策推進法に基づき定める「子育てサポート企業」として、横浜銀行は「プラチナくるみん」、東日本銀行は「くるみん」を取得しています。



えるばし

横浜銀行は、一般事業主行動計画の策定・届出をおこなった企業のうち、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良である等の一定の要件を満たした場合に認定される「えるばし」の三段階目を取得しています。



R&I顧客本位の金融販売会社評価

横浜銀行は、信用格付業を営む株式会社格付投資情報センターが公表した「R&I顧客本位の金融販売会社評価」において、「S+評価」を取得しています。



DX認定事業者

当社は、経済産業省が定める「DX（デジタルトランスフォーメーション）認定制度」に基づく「DX認定事業者」に認定されました。



イニシアチブへの参画

当社グループは、金融機関としての社会的責任、国際社会からの要請に応え、持続可能な社会の実現に貢献するため、さまざまなイニシアチブへ参加・賛同しています。



経団連生物多様性宣言
イニシアチブ

ESGインデックスへの組み入れ (2024年6月末時点)

GPIF選定インデックス



*THE INCLUSION OF Concordia Financial Group, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Concordia Financial Group, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

会社情報

CONCORDIA

Financial Group

		(2024年3月31日現在)
商号	株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ (英文表示:Concordia Financial Group, Ltd.)	
所在地	〒103-6034 東京都中央区日本橋2丁目7番1号東京日本橋タワー34F	
事業内容	(1)銀行および銀行法により子会社とすることのできる会社の経営管理 (2)前号に掲げる業務に付帯関連する一切の業務 (3)前二号に掲げる業務のほか、銀行法により銀行持株会社が営むことができる業務	
資本金	1,500億円	
設立	2016年4月1日	
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場(証券コード:7186)	

横浜銀行

		(2024年3月31日現在)
商号	株式会社 横浜銀行 (英文表示:The Bank of Yokohama,Ltd.)	
本店所在地	〒220-8611 神奈川県横浜市西区みなとみらい3丁目1番1号	
総資産	21兆8,051億円(単体)	
資本金	2,156億28百万円(コンコルディア・フィナンシャルグループ100%子会社)	
設立	1920年12月16日	
従業員数	4,198人	
拠点数	613 国内 608 (本支店 202、出張所 4、無人店舗(ATMコーナー) 402) 海外 5 (支店 2、駐在員事務所 3)	

東日本銀行

		(2024年3月31日現在)
商号	株式会社 東日本銀行 (英文表示:The Higashi-Nippon Bank, Limited)	
本店所在地	〒103-8238 東京都中央区日本橋3丁目11番2号	
総資産	2兆1,904億円(単体)	
資本金	383億円(コンコルディア・フィナンシャルグループ100%子会社)	
設立	1924年4月5日	
従業員数	980人	
拠点数	90 国内 90(本支店 84、出張所 3、無人出張所 3)	

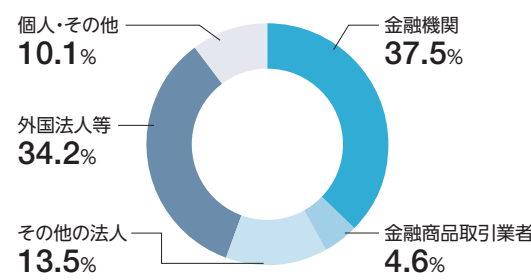
神奈川銀行

		(2024年3月31日現在)
商号	株式会社 神奈川銀行 (英文表示:THE KANAGAWA BANK, LTD.)	
本店所在地	〒231-0033 神奈川県横浜市中区長者町9丁目166番地	
総資産	5,257億円(単体)	
資本金	61億円(横浜銀行100%子会社)	
設立	1953年7月30日	
従業員数	351人	
拠点数	35 国内 35(本支店 34、無人出張所 1)	

格付情報

	Moody' s	R&I	JCR
コンコルディア・ フィナンシャルグループ	A3	AA－	AA
横浜銀行	A2	AA－	AA
東日本銀行	－	－	AA
神奈川銀行	－	－	－

株主構成



* 小数点第2位以下を切り捨てており、比率を加算しても100%にならない場合があります。

当社の会社概要やニュースリリース、財務情報、IR情報をはじめ各種情報を掲載しています。またスマートフォンでも、快適にご覧いただくことができます。ご登録いただいた方にニュースリリースを電子メールでお知らせするサービスも提供しています。

詳しくは、
当社ホームページを
ご覧ください。

<https://www.concordia-fg.jp>

コンコルディア・フィナンシャルグループ

検索





発行

株式会社 コンコルディア・フィナンシャルグループ
経営企画部 コーポレートコミュニケーション推進室
2024年7月

